

AIR WATER HUMAN CAPITAL REPORT



エア・ウォーター流

人的資本投資と実践

人的資本経営コンセプトブック

「人を活かす経営」の推進に向けて

2

| 人事担当役員からの
メッセージ |「人を活かす経営」の
推進に向けてエア・ウォーター流
人的資本投資への取り組み

5

| 対談 |

「未来のエア・ウォーター
グループの従業員に
伝えたいこと」
豊田会長インタビュー

11

| 序章 |

経営戦略と人事戦略

17

| 第1章 |

人が集まる会社づくり

19

| 第2章 |

成長という名の報酬

23

| 第3章 |

人事制度の全体像

25

| 第4章 |

働きやすい職場環境

27

| 第5章 |

相互の絆を深めるDE&I
(ダイバーシティ・
エクイティ&
インクルージョン)

29

| 対談 |

「エア・ウォーター流
人的資本投資と実践」
松林社長・
マーサージャパン
草鹿社長との対談

33 DATA SECTION

34 編集後記

取締役 執行役員
女性活躍推進、人事、広報・IR担当

井上 喜久栄

エア・ウォーターグループの人的資本投資の基軸にあるのが「人を活かす経営」です。さらなる企業価値の向上に向けて人的資本経営を強化し、従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話を図るため、このたび『エア・ウォーター流人的資本投資と実践』人的資本経営コンセプトブックを刊行いたしました。

当社グループは「多様な事業・人材・技術」を創造的に掛け合わせることで生み出されるシナジーによって『社会課題の解決を通じた新たな企業価値の創造』を目指しています。事

業戦略と人事戦略は両輪の関係にあり、「人材」が成長することが、企業の成長につながると考えています。当社グループでは「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」を人事基本方針に掲げて、人事戦略を推進しています。地球規模の気候変動や少子高齢化など多様化する社会課題に向き合い、解決していくためには、多様な人材が自らを高め、磨き続ける必要があります。当社グループは、従業員一人ひとりが自立的にキャリアを考え、目指すキャリアを実現するための経験を積む機会を提供する人事戦略を推進しています。

エア・ウォーター流 人的資本投資への取り組み

1

若手・女性の活躍推進

メンター制度によるキャリア構築支援や女性リーダー育成プログラムを強化。また、グローバルに活躍する若手人材を育成するとともに、管理職への早期登用を実施する

2

介護と仕事の両立支援

介護離職の防止のため、エア・ウォーターグループの社会福祉法人「梓の郷」の支援・協力を得て、介護セミナーの開催や相談窓口の設置を実現。介護を行いながら働ける環境を整備する

3

長期的な賃金政策の策定

物価上昇への対応、採用競争力確保や離職防止など、人材への投資の観点から、定期昇給に加え、初任給改定やベースアップなどによる賃上げを実施する

4

リカレント教育

変化の激しい時代において、自主的・自立的に学び続ける風土の醸成を図り、従業員が自ら学ぶための環境を提供する

5

障がい者の雇用促進 活躍支援

障がいを持つ従業員に対する理解促進と、障がい者の採用・定着を図ることを目的に、グループ会社を対象に、障がい者雇用セミナーを定期的に開催する

6

働き方改革

経営課題として働き方改革に取り組み、生産性を向上させ、誰もが働きやすい職場環境と多様な人材が集まり育つ風土をつくる

7

健康経営への取り組みと グループ展開

従業員の心身の健康への配慮は会社の責務であり、安心して働ける職場環境を維持し、従業員の健康増進を目指す



こうした中、上記に掲げた7つを中心に人的資本投資の取り組みを推進中です。ダイバーシティの重要性がますます大きくなっている昨今、「挑戦する従業員」がより成長し、やりがいを持っていきいきと働くことができることは重要です。当社グループは挑戦する若手人材や女性の活躍を後押ししています。また、障がいを持つ方の雇用もさらに推進し、多様な人材が活躍できる環境を整えていきます。

また、超高齢社会を迎えている日本においては、介護と仕事を両立できる環境づくりが今後重要になっていきます。介護を理由とした離職をできる限り防ぐために、当社グループ

では、グループ内の社会福祉法人「梓の郷」の支援・協力を得て、相談窓口を設置しています。このような取り組みをはじめとして、誰もが安心して仕事に打ち込み、能力を発揮できるように環境づくりを進めていきます。

当社グループは従業員の心身の健康を守ることを責務とし、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。例えば、近年の物価変動に対応するだけでなく、人材投資の観点から長期的な賃金政策を行い、従業員が長い期間安心して働くことのできる環境を整えています。

このような取り組みを通じて、人材が集まり、人材育成が

自立的に行われるような、人が育つ風土の醸成を目指しています。2023年度には社内公募制度を導入し、従業員が自立的にキャリア形成を行うことができるよう、組織の視点から実施される異動だけではなく、自ら手を挙げてキャリアを選択していく機会を提供しています。

変化が激しく、将来を見通すことが難しい時代において、さまざまな角度から人的資本投資を進めており、グループ全体が持続的に発展できるよう、自立的な人材の成長を促す取り組みを行っています。年齢や性別にかかわらず、どの従業員であっても、それぞれが個々人の意思で、お互いの尊重に

基づいた挑戦を行うことができる環境を整え、当社グループとして人材の成長をさらに加速させていきます。

当社グループは「地球環境」と「ウェルネス」の2つを成長軸として、様々な社会課題の解決に対する取り組みを進めています。事業戦略と両輪を成す人事戦略の推進を通して、持続的な成長を加速させ、これからも当社のパーパスである「地球の恵みを、社会の望みに。」を実現していきます。

未来のエア・ウォーターグループの 従業員に伝えたいこと

エア・ウォーターグループの歩みを振り返り、
将来のグループ経営を担う方々に、これまで大切にしてきた想いと
未来を見据えたエア・ウォーターグループの「進化」のためのメッセージとは



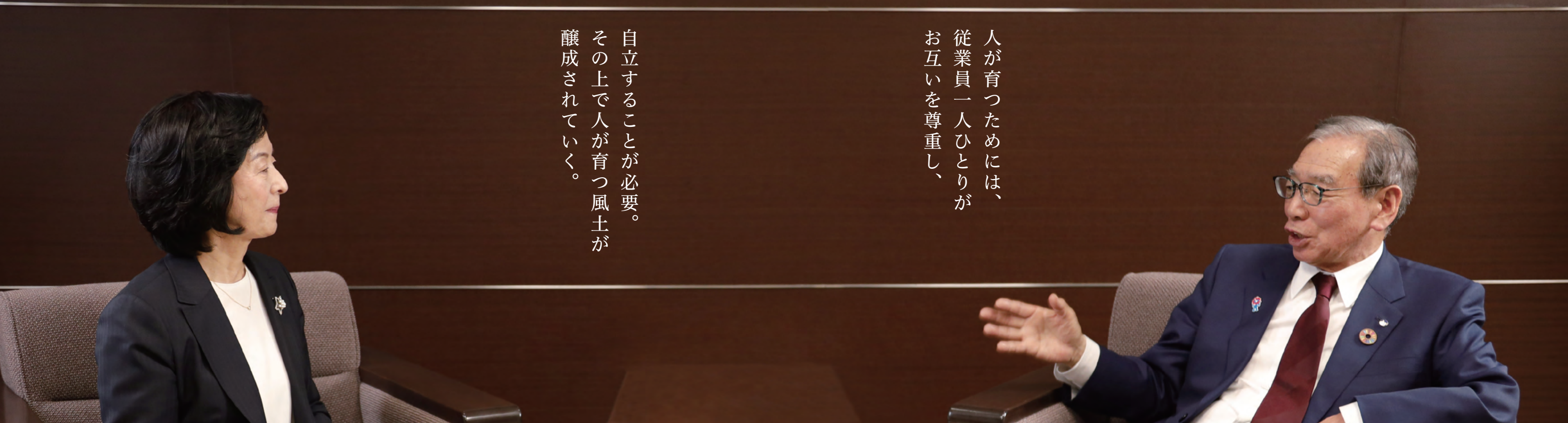
エア・ウォーター株式会社
社外取締役

芳賀 裕子

(協和キリン(株)社外取締役、
ミネベアミツミ(株)社外取締役)

エア・ウォーター株式会社
代表取締役会長CEO・最高経営責任者

豊田 喜久夫



人が育つためには、
従業員一人ひとりが
お互いを尊重し、

自立することが必要。
その上で人が育つ風土が
醸成されていく。

芳賀：成長を続けてきたエア・ウォーターは、既存の業界からはもちろん、投資家や地域社会などから幅広い注目を集めています。本日はそのようなエア・ウォーターグループの未来を担う、従業員の皆さんへのメッセージをお伺いしたいと思います。

豊田会長が人事部長をされていた1999年策定の人事部中期計画の中で、当時から将来の日本の労働市場における人財の流動化を指摘され、その上で中長期の人員計画や各種の施策を具体的に立案されていたことに感銘を受けました。既に四半世紀先を見通していたわけで、これだけ将来を見て物事を成し遂げることはとても難しいと思うのですが、当時どのような未来像や想いを持って計画を作られたのでしょうか。

豊田：1997年頃、当時私は企業の合併などもあって、まずは共通の方針が必要と考えて、人事の3つの方針を作りました。

その一つは、エア・ウォーターに集まってくれた従業員一人ひとりの生き方や考え方を大事にすべきであるという想いと、個々の人生を豊かにすることができてはじめて企業は発展できるという確信を持って「個の尊重」としました。

次に「自主自立」で、「律」ではなく自分で立って歩く「立」としました。それは、自分がこうしたいと思うことや行動、将来のキャリアに対しても、少しオーバーな言い方かもしれませんが、覚悟や責任を持って仕事にあたってもらいたいという想いからです。

3つ目はとても悩みましたが、ある日通勤電車の吊り革につかまっているときにふと浮かんできたのが、「人が育つ風土の醸成」という点です。当時から、これら「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」ということを基本方針にして、会社を作っていきたいと考えていましたので、その上で人事の長期的な流れを考えると、たまたまというか、自然にそのような発想やアイディアに至ったわけです。

芳賀：当時そのような発想を持たれて本当に四半世紀が経ったわけですが、それでは今、会長にとって一番大事なことは何でしょうか。

豊田：今一番大事なのは、従業員の皆さんに「機会」や「チャンス」を提供することでしょうか。人事部長時代に労働組合の幹部から、「当社の人事は公平ですか」と聞かれたことがあ

りました。そこで私はこう答えたのです。「公平ではありませんよ。なぜなら何千人という従業員を人事だけでは公平に見ることは到底できません。しかし、考課者訓練を導入したり、人事で評価の中身をきちんとチェックしたり、人事として公平を保つ努力はしています」と。

現在2万人を超えるグループ従業員に、公平かと聞かれたらどう答えるか。悩ましいところですが、若い世代の皆さんの職業観も変化していますし、実際に労働市場での人材の流動性も高まっていますので、従業員の皆さん誰もが挑戦できる機会を提供するというルールを作って運用していくしかないでしょう。公募制度などもありますので、今の時代こそ誰もが挑戦できる「公平性」というのが重要であると思います。しかし「言うは易く行うは難し」で、実際には人事の施策を公平に行うことは、非常に難しいと常に肝に銘じています。

芳賀：特にエア・ウォーターは事業展開のスピードが速いので、「公平＝機会均等」の姿勢は変わってはいませんが、それを成し遂げることがますます難しい時代になっているということだと思います。

豊田：そうです。しかし時代は止まりませんし常に進化していますので、人事の分野でもDXが進歩しており、それこそ人材データをAIなどのデジタル技術を利用して、それをどのように活用していくかということを考えていけばよいのだと思います。

芳賀：1999年、会長がグループの人材バンクをつくると宣言されていたとき、将来の人財の流動化やDXの導入も、人事のソリューションを考える中で予感されていたということですね。

豊田：そんな格好の良いものではありませんが、とにかく私は人事では苦労していましたね。「人をどうやって動かすのか」ということはとても大変なことなのです。

当時は一年中、各事業部門のトップと話をして、さらに人員計画を聞いて、異動計画を立てていました。自己申告制度の回答や評価表とにらめっこをして、どこにどのような人を抜擢すれば活躍してもらえらるだろうかということをずっと考え続けていました。当時のことは今でも鮮明に記憶に残っています。

芳賀：この間の変化の中で、世の中やエア・ウォーターはどのように変わってきたのでしょうか。

豊田：2022年3月まで、エア・ウォーターはカンパニー制でした。会社の成長の原動力ではあったのですが、人事としては厳しい時代が続いていたのです。つまり、ほとんどの人は、いったんカンパニーに配属されるとそこから外には異動ができないというような時代です。また、役員ではこの役職に就けば執行役員というようなポスト主義を導入していたので、そうした組織の垣根を越えた人の異動というのが難しかったのです。

現在では、以前に比べるとずいぶん人材異動はしやすくなりました。反対する人も減りました。

芳賀：現代は、「人的資本がイノベーションを動かす原動力になる」と言われますが、エア・ウォーターでは、まさに人事異動を通じて豊かな経験を積み、成長した人財たちがグ

ループ全体の発展を引っ張っているということでしょうか。

豊田：当社にとって最も大事な人事のアウトプットは、若い人が次々と育ってくれることです。機会均等と言いながら、ずっと同じ人が同じ組織のトップにいる、つまり人事が固定化している中では成長は難しい。なぜこれが大事なのかというと、それはエア・ウォーターの懐が非常に広くて深く、事業の幅やまだまだ成長する可能性がたくさんあり、そこに人も成長するチャンスがあるからなのです。

私は人事の後、医療・介護関連の新規事業を担当しました。5人で始め、事業構造も会社組織の体制もゼロから見直しました。さらには、赤字だった事業を数年かけやっとの思いで黒字化し、売上150億円規模にすることができました。それは私にとっても経営者としてとても良い経験であり、成長の機会だったと言えます。

その会社で最初にやったことは、管理職研修でした。「若手育成塾」と名付けた社長塾です。主に係長クラスが1年に15人集まり、4年かけて60人の幹部候補を育てました。今では経営幹部のほとんどをその塾生が担っています。

つまり何が言いたいかというと、会社は人が第一だということなのです。

芳賀：これから2030年、あるいはその10年、20年先を見通したとき、エア・ウォーターグループ全体の未来像や、将来を担っていく若手従業員への期待のメッセージをいただけますでしょうか。

豊田：私は、今のままではいずれ、グループ全体の経営を引っ張れるリーダーとなる人材が不足してくるのではないかという強い危機感があります。M&Aで会社も成長してきました。

これまで多くのエア・ウォーター本社の人材がグループ会社へ外向していましたが、それには限界もあります。本社のやり方や基準が通用する会社は限られているのです。

そこで、これからはグループ会社間での若手の人材交流を進めていくべきだと考えています。自由に自分の会社が選択できるようにすることが大事です。最初は一定の基準、例えば主要なグループ会社の30社の幹部層を対象に、グループ人事の一体運営を進めていき、その中を人が自由に異動できる姿を実現したい。エア・ウォーターグループ内のハローワークのようなもので、先ほどの人事部中期計画の頃からの構想です。グループ内での求人を共有し、従業員は自由に閲覧でき、ヒューマンアセスメントと呼んでいる管理職の基礎能力開発の研修によるスキルや行動特性をもとにマッチングを図ることができ、自由に応募できるような仕組みです。グルー



プ報『藍』を通じて、従業員が他のグループ会社の事業内容を知るチャンスは既にあります。今後はさらにどこでどんな仕事の機会があるかを知ってもらおうのです。そうすることで、グループ各社の人材が育ち、グループ各社の多様性を維持しつつ、発展することが可能になります。

芳賀：米国の機関投資家の中では今、日本企業が少しずつ注目を集めてきています。その理由の一つは2割の会社が変わろうとしている。変わろうと思う企業が増えれば日本のマーケットは良くなるとの見方です。その点について会長のお考えはいかがでしょう。

豊田：変わること、変化することを好む人はあまり多くはないと思いますが、私は違って、「変わらないリスクより、変わるリスクを取ろう」と、昨年も経営会議で発信をしています。企業も人も会社が成長して体力があるときに変わるべきです。

さらに今年2024年は、年頭にあたり、その変化を「進化」に変えようということで「進」を今年の言葉として掲げました。あらゆることを進化させる「経営の進化」がこれからのキーワードだと思っています。

芳賀：そのような会長の想いや構想について社内の反応はどうでしょう。

豊田：私のメッセージもぼちぼち届いているのではないかと思います。社内の体制も若い皆さんが活躍できる場が増えまし、グループ各社の幹部の皆さんも本社の重要ポジショ

ンに抜擢されるケースも増えてきています。このような人事の変化の中で、新しい発想や知見を取り入れることによってエア・ウォーターグループも進化していければと思います。

次に、従業員個々に目を向けると、各々のスキルや能力はさまざまであってよいのですが、個人としてこういうことをしっかりやりたいという意志を示すこと、つまり「自主自立」の精神でやりたいことは何かを発信し、結果を出すことです。発信力、これがまず大事なことだと思っています。

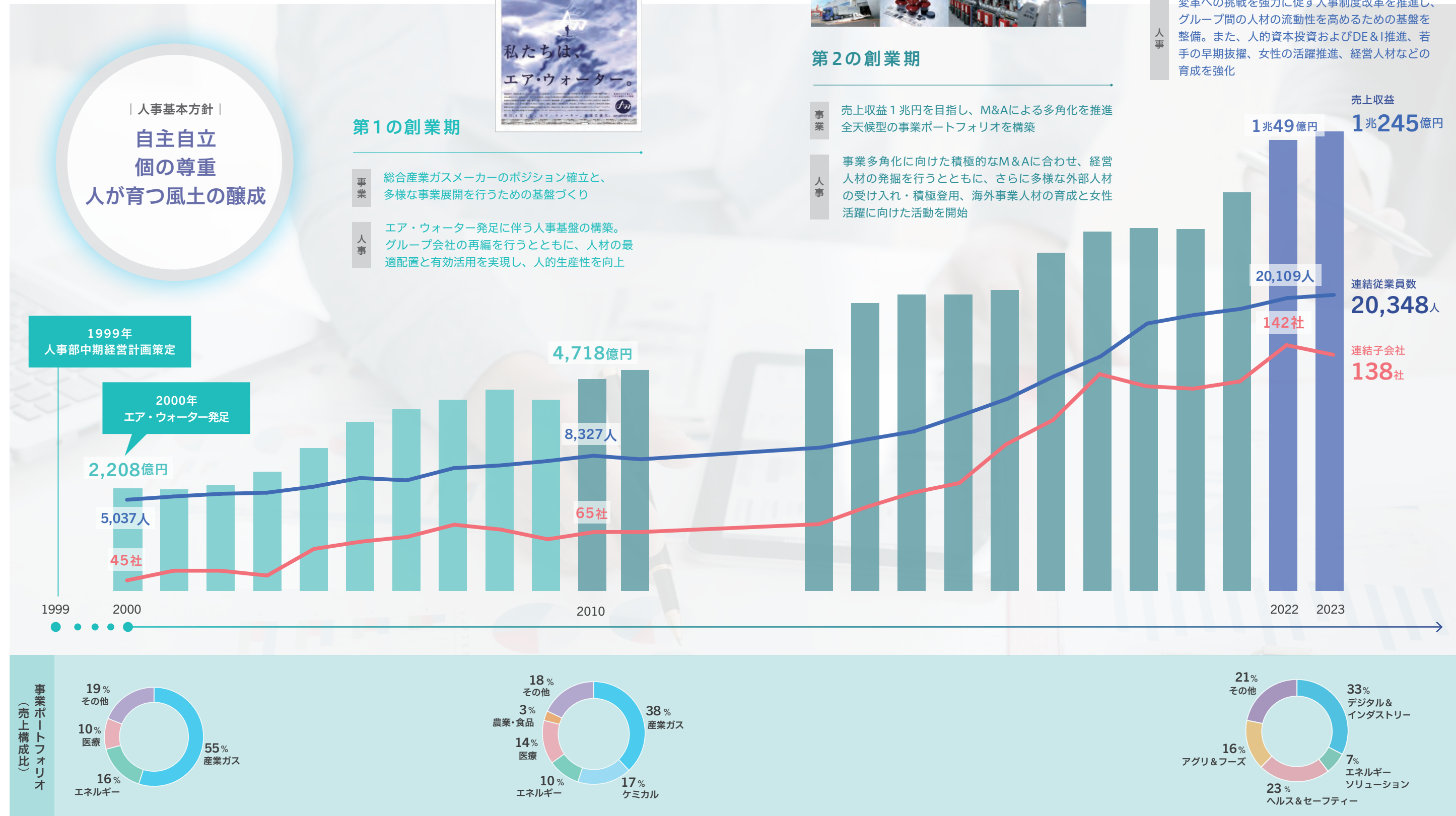
さらに当社従業員の課題は、まだまだ社内の同じコップの中で動いていることが多く、もっと外へ出て行くべきです。会社の外の人、違う業界の人と付き合う。また自分より上の人と会うこと。そういう人的なネットワークを広げていくことです。そうすることで新しい視点やものの見方が入ってくるのです。しかし、外から入ってくる情報は、実は腐りかけていることがほとんどです。

大事なことは、そこに自分の考えを盛り込んで発信すること。それが新しい情報として大変有効なのです。「自分で何がやりたいかという夢」を、私など経営トップの前で、堂々と語ることができる従業員をどんどん増やしていきたいですね。

芳賀：今日は豊田会長から、とてもわかりやすいメッセージをいただきました。こうしたトップの想いを受けた多くの従業員の皆さんが、未来の経営者としてエア・ウォーターグループの成長を引っ張ってくれることを期待したいと思います。

1 エア・ウォーターの歩み

事業と人事戦略の歴史



2 パーパスと求める人材像

1 パーパス、経営理念、行動指針

地球の恵みを、
社会の望みに。

エア・ウォーターグループは、1929年の創業以来、社名に冠した空気や水などのさまざまな地球の恵みを人々の暮らしや産業にとって「なくてはならないもの」へと進化させ、社会に安定的に提供し続けています。

世界中の人々が未来に向かって、より明るく豊かに生きていくために、私たちは、空気のように、水のように、もっと“なくてはならない”存在を目指しています。

今後も人と地域に寄り添い、暮らしや産業に不可欠な価値ある製品やサービス、ソリューションを提供していくことで、社会の望みに応えていきます。

経営理念

創業者精神を持って
空気、水、そして地球にかかわる
事業の創造と発展に、英知を結集する

行動指針

脚下照顧

過去を顧み、
足元を見極めて将来に備える

横議横行

組織の壁を越えて議論し、
枠にとらわれず行動する

2 求める人材像

エア・ウォーターグループは「創業者精神を持って、空気、水、そして地球にかかわる事業の創造と発展に、英知を結集する」を経営理念として掲げ、お客様や社会が抱える課題の解決に挑戦し、新たな価値の創造に挑戦し続けてきました。

そうした経営理念を持つ当社は、産業ガスを基盤事業として、新しい事業に挑戦し、医療・ヘルスケア、エネルギー、農業・食品へと非常に多くのM&Aや新規事業への投資を行うことにより、常に成長し続けてきました。このような歴史を築いた先人たちから受け継がれたものは、エア・ウォーターのDNAとも言える「創業者精神」「脚下照顧」「横議横行」の3つの価値観であり、そこでは「一人ひとりの従業員が経営者としての志と覚悟を持ち、深い自己の内省を通じて得られ

る明確な視座により、数多くの壁を乗り越えて他との連携を図り、新しい事業の創出と良き企業文化の醸成に寄与すること」への強い期待が込められています。

このような共通の価値観は、現在の従業員にも脈々と受け継がれており、「エア・ウォーターらしさ」を表す無形資産の一部と言ってもよいでしょう。

現在、新たな成長ステージを迎える当社においては、こうした行動指針をもとに当社の求める人材像として職務遂行能力とともに、ビジョンを示す「構想力」、最後まで諦めずやり遂げる「達成力」、誰からも信頼される「人間力」の3つを策定し、当社の持続的な発展の原動力となる次世代経営人材の育成など、人材マネジメントの基軸に据えることとしました。

次世代経営人材に
求められる人材像

事業の将来ビジョンを明確に描ける構想力とグローバルな視点を持ち、
人と地球に真摯に向き合う姿勢を持ってグループの成長を牽引できる人材

人材要件

テクニカルスキル 職務遂行能力 として必要な専門知識・技術

コンセプチュアルスキル (概念化能力)

[構想力] (歩むべきビジョンを示す力)

創業者精神を持って、
事業の将来像を描き出すとともに、
チャンスとリスクを踏まえた事業戦略を練り、
柔軟な発想で新分野・新技術に挑戦し続ける力

あるべき姿を
描く

知を生み出す
発信する

変革に挑む

[達成力] (目標をやり遂げる力)

優れたリーダーシップマネジメントで、
メンバーの能力とチーム力を最大限に発揮させ、
目標や課題を最後までやり遂げる力

計画
コントロールする

チームをつくる
育てる

完遂・貫徹

ヒューマンスキル

[人間力] (何事にも真摯な姿勢)

地球と社会への貢献を第一に考え、高い倫理観と真摯さを持って仕事に取り組む姿勢により、
ステークホルダーから厚く信頼される人間力

信用される力
(社会的責任意識)

信頼される力
(真摯さ)

多様性重視

3 人事基本方針における3つの柱

人事基本方針

エア・ウォーターの人事基本方針は、「自主自立」「個の尊重」「人が育つ風土の醸成」の3つから成ります。これは1997年に当時の人事部長で現代表取締役会長CEO・最高経営責任者の豊田喜久夫によって考案され、その後四半世紀を超える現在も一字一句変わらず、その方針が受け継がれています。

4 人事戦略実現に向けた人材ポートフォリオ

人事戦略

昨今の人事マネジメントの潮流において重要性が増している、「経営戦略と人事戦略の連動」という視点は、エア・ウォーターにおいては「事業戦略と人事戦略は両輪である」との認識で、既に四半世紀前より伝統的に根付いてきた考え方です。

では当社にとって両輪をつなぐ結節点は何か。それは、主力事業の深化、あるいは新事業探索に向けた「事業ポートフォリオ」から展開する経営視点から見た「人材ポートフォリオ」と、もう一方では、将来の新しい事業創造に向けて、他社にはない技術力、サービス・品質、価格など、自社固有の競争

力とその源泉にスポットを当てた「技術ロードマップ」に紐づく、競争優位の戦略と技術の高度化や専門性の観点から見た「人材ポートフォリオ」という2つのポートフォリオの策定です。そして将来のグループ全体の事業成長を牽引するために、そうしたポートフォリオに基づく壮大な人材育成ストーリーを描き実践することが人事戦略であると考えます。今後はさらに、事業戦略や職種別の機能戦略に応じた求める人材像の解像度を上げ、人材育成策への取り組みを強化していきます。



5 グループ一体経営におけるグループ人事戦略

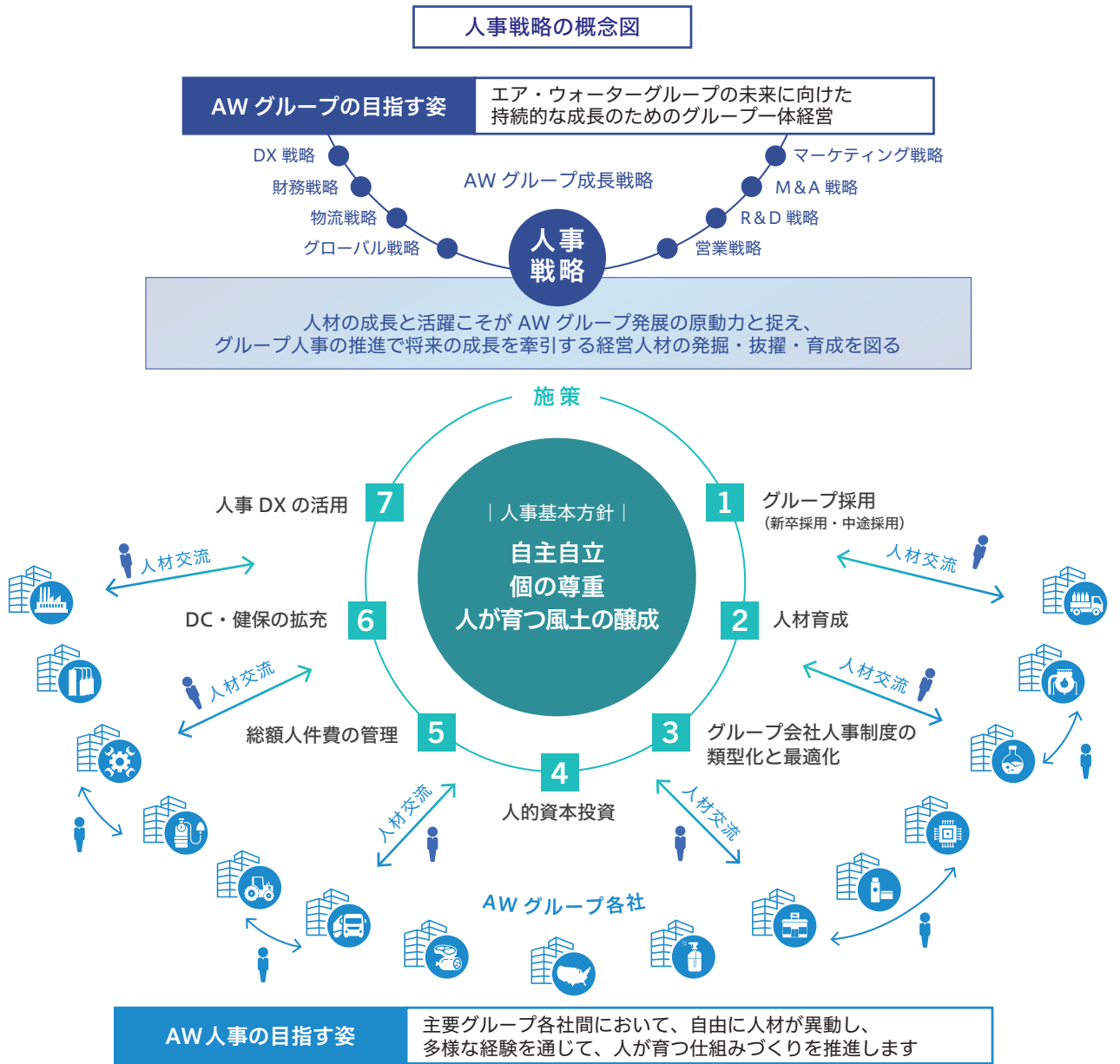
グループ人事戦略

当社は、2000年のエア・ウォーター発足以来、数多くの事業分野でM&Aを実施し、2022年度に長年の目標であった売上収益1兆円を達成することができました。その成長を支えてきたのは、本社経営陣のリーダーシップはもちろんのこと、グループ各社の経営層をはじめとする多くのプロパー従業員によるものと言えます。

今後、2030年、さらにその先の未来に向けてグループ各社でそれぞれの独自性を活かし弛まぬ成長を成し遂げるためには、こうしたグループ一体経営の推進、中でも成長を牽引

できる、次世代経営人材の育成・輩出が不可欠と認識しており、それを実現するためのグループ人事戦略として、採用や人事交流による人材の流動化、評価と育成、報酬政策、ひいては人的資本経営やDE&I活動などの推進を強化していきたいと考えます。

上記を背景に、2023年10月より、本社HR戦略室にグループ人事センターを設置し、DE&I推進チーム（人的資本経営）、グループ採用推進チーム、人材バンクチーム（人材交流と流動化）、人事戦略チームなどの専任組織を発足しました。



1 次世代を担う人材の採用

エア・ウォーターの採用戦略

エア・ウォーターグループは、多様な事業領域において、社会課題の解決を通じて新たな企業価値を創造し、人々の豊かな暮らしに貢献することを目指しています。

当社グループは多様な事業・会社があることが強みの一つであり、その独自性を活かした採用活動を各社で推進していきます。

エア・ウォーターでは、人材の成長と活躍こそが会社発展の原動力と捉え、以下の3つのポイントを踏まえた採用戦略を立案しました。そして、採用ブランドの確立とグループ採用活動の効果的な推進により、次世代を担う人材を採用し、将来の成長を牽引する経営人材の育成・輩出につなげていきます。

エア・ウォーターの採用方針

1 企業文化と価値観に共感する採用広報 エア・ウォーターの企業文化や価値観に共感しワクワクを実感できる採用広報を推進していきます。	2 多様な人材が集まる母集団形成 複数の採用チャネルを活用し、多様なバックグラウンドや経験を持つ人材にアプローチしていきます。	3 適時・適材を実現する通年採用 特定の時期に限らず年間を通じて優秀な人材を採用できるよう通年採用を推進していきます。
--	--	--

2 多様化するキャリア観への対応

多様化するキャリア観に対応する採用手法の推進

人口減少による優秀人材の獲得競争は一層激化し、労働力は希少化の一途を辿っています。同時に国内労働市場の流動化が進展し、キャリア形成に関する価値観や方法論も多様化しています。

エア・ウォーターでは、さまざまなキャリア観に対応するとともに、当社の持続的な成長・発展を牽引する多様な人材を採用するため、一度当社を離れた元従業員を改めて採用するジョブリターン制度の活用を行っています。この制度では、既に企業文化や業務に精通した人材に再び活躍いただけるため、即戦力としての活躍を期待できます。また、既存の従業員から紹介を受けるリファラル採用も積極的に行っていきます。リファラル採用は、従業員自らがリクルーターとして活動し人材を紹介するため、信頼性の高い人材の採用が期待できます。このような採用活動を通じて、離職後も「エア・ウォーターでもう一度働きたい!」と言われる姿を実現し、多様な人材が活躍できるように推進していきます。

「エシカルエキスポ2024 OSAKA」での採用広報



3 エア・ウォーターグループの採用ブランドの確立

1 エア・ウォーターグループの採用ブランド確立に向けて

エア・ウォーターグループには、「創業者精神を持って、空気、水、そして地球にかかわる事業の創造と発展に、英知を結集する」という経営理念があります。この理念を採用ブランドの中心に据え、先述の採用戦略に基づく採用活動を推

進していくことで、エア・ウォーターグループの各社が求める人材像にマッチする人材にアピールでき、採用ブランドの確立に近づけることができると考えています。

2 採用ブランドを確立するためのアピールポイント

① 幅広い事業領域と社会貢献性

エア・ウォーターグループは、産業ガス、医療、農業・食品、エネルギー、物流など多岐にわたる事業を展開し、気候変動対策やサステナブルな社会の実現に向けた取り組みを行っています。

幅広い事業領域は、当社グループに関心を持つ人材に対して、幅広いキャリアパスと成長機会を提供するイメージを持ってもらうことにつながります。また、地球規模の社会課題の解決への挑戦により、社会的責任を果たす企業としてのイメージを強化し、同じ価値観を持つ人材を惹きつけることができます。

とで、グローバルに活躍する働き方だけでなく、地域に根ざした働き方を希望する人材に対しても当社グループの魅力を伝えることができます。

③ 従業員のチャレンジを後押しする職場環境

当社は、従業員一人ひとりのライフイベントやワークライフバランスへ対応する各種制度の整備を推進しています。また、若手の頃から大きなプロジェクトに参画し、リーダーシップを発揮し、チャレンジできる環境があることも当社の魅力として伝えることができます。

② 地域密着型の事業展開

当社グループは、地域密着型の事業展開を行っており、地域社会への貢献を重視しています。この点を強調するこ

採用ブランドの確立に向けて、採用ホームページや採用パンフレット、仕事紹介動画をはじめ、さまざまなチャネルを活用し、当社の魅力を効果的に伝えていきます。

グループ採用ホームページ



新卒採用パンフレット



1 人を育てる仕組み

独自の人材育成体系

① エア・ウォーターの人材育成方針

エア・ウォーターでは、事業の将来ビジョンを明確に描ける構想力とグローバルな視点を持ち、人と地球に真摯に向き合う姿勢を持って、グループの成長を牽引できる人材の育成を進めています。そのためには、多様な経験とそれに裏打ちされた専門的な知識の醸成が必要です。

人材の成長がグループの成長につながるという考えのもと、

② 人が育つ風土の醸成

人事基本方針の一つである、「人が育つ風土の醸成」について、エア・ウォーターが考える従業員の成長を促す場は、「① 仕事上の経験」「② 薫陶（評価・フィードバック）」「③ 研修」

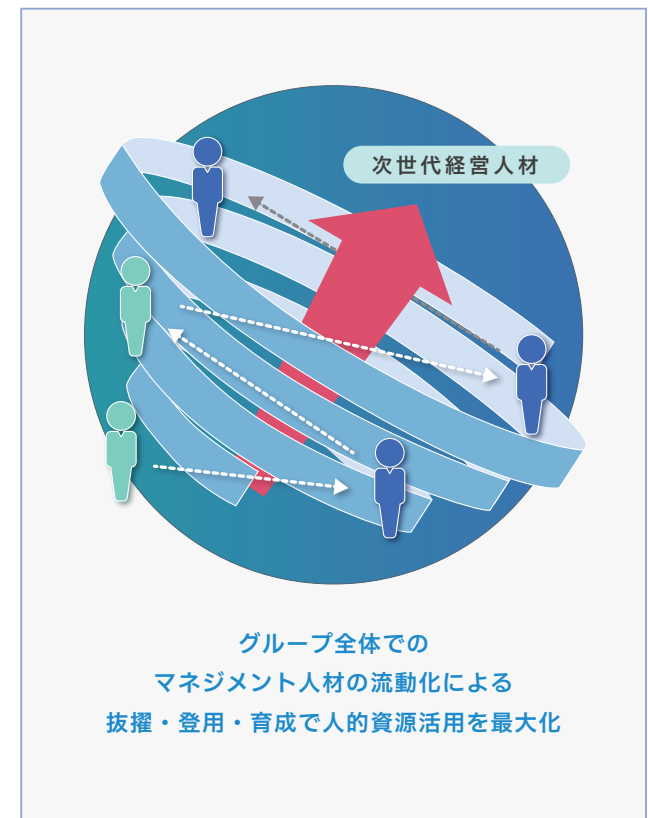
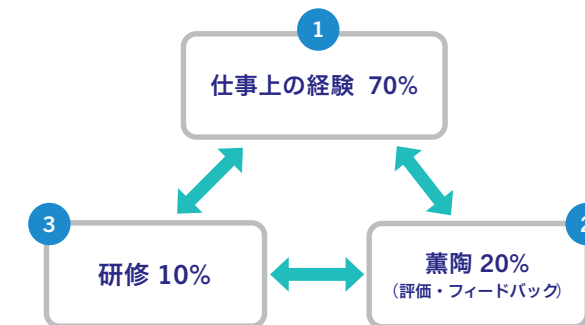
エア・ウォーターでは、「従業員は将来のキャリアを自ら考え（個の尊重）、会社は従業員の挑戦と学びの機会を提供し（人が育つ風土の醸成）、従業員は幅広い仕事への挑戦と経験を通じて成長する（自主自立）」という人材育成方針をとっています。

としています。エア・ウォーターでは、通常の異動配置に加えて、社内公募制度も導入し、経験を通じて人が育つ環境を整えています。

③ 経営人材の育成

130社を超える連結子会社からなるエア・ウォーターグループの発展には、各社の独自成長はもとより、グループシナジーを最大化していく経営人材をどのように育成し、確保するかが重要な課題となります。

経営人材は、一朝一夕に育成することはできず、長期的視点で取り組んでいく必要があります。経営人材として成長していくために、従業員が自立的なキャリアを開発できる体制・風土を整え、どの階層や職位にいたとしても、会社におけるキャリアを見据えて自ら学んでいくことのできる機会を提供していきます。



④ グローバル人材の育成に向けて

エア・ウォーターは今後、さらにグローバル化を進めていきます。グローバル企業としての発展のためには、グローバル人材の育成が不可欠です。そのための第一歩として、2024年度の新入社員に対して、海外での実体験を通じた、実践的研修を実施しています。

海外での経験を通して、グローバル人材としての素養を高

め、将来的に海外で活躍できる人材としての成長を促しています。

このような若年層から海外経験を意識付けるような研修を、今後グローバル人材を含めた多様な人材を輩出できる研修体系の策定に活かしていきます。



2 人が集まる組織づくり

1 挑戦と成長機会がある
風土を目指して

少子高齢化の一層の進行とともに、極めて人材採用の難しい時代が到来する中、エア・ウォーターは「人を集める会社」ではなく「人が集まる会社」を目指します。

人が集まる会社とは、単なる企業規模や知名度、待遇のみではなく、経営トップをはじめ、その会社の人の話を聞くとワクワクしたり、安心して自分の意見を言えるオープンな社風があったり、自分も挑戦してみようと思える会社です。エア・ウォーターは各種の社会課題に目を向け、多様な事業・多様なリソースを組み合わせ、課題を解決することを目指しており、挑戦と成長のステージが数多くあることが強みです。社会課題の解決に貢献したいという大きな目的意識を持った人や、まだ満たされていない世の中のニーズを発見するなど、ソリューションを探索する意欲や自分を高める旺盛な知識欲のある人材が集まる会社になりたいと考えています。

2 異質な経験による育成策

従業員が成長する最も大きな要因は、業務における「経験」です。エア・ウォーターにおいては、経験を通じて深い知見と広い視野を醸成できるよう、戦略的なローテーションを行っていきます。とりわけ、営業部門と管理部門を行き来するような、視野の拡大を目指したローテーションや、視点の多様化を主眼に、本社とグループ会社間でのローテーションなどを実施しています。

従業員一人ひとりが経験を通じて成長し、それによってグループ全体が発展していくことを目指しています。

3 グループ内人材バンク機能

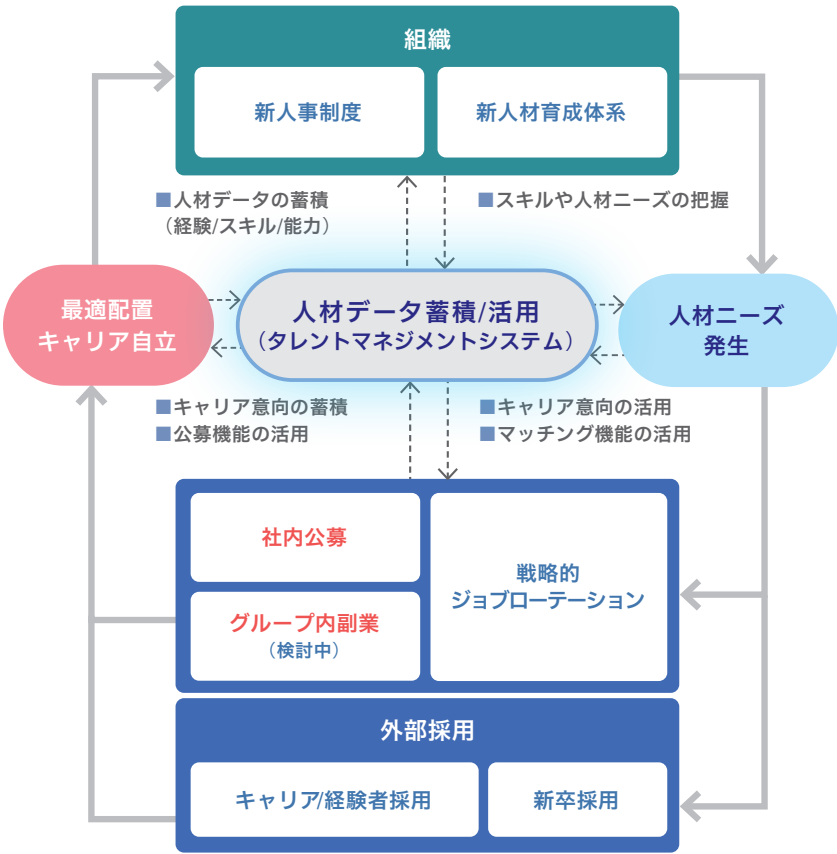
社会的に人材の流動性が高まっている中、エア・ウォーターグループとして優秀な人材を確保することがグループ全体の発展の原動力となります。エア・ウォーターグループの事業領域の多様性を最大限に活用し、グループ内でハローワークとしての機能を実現する仕組みを構築していきます。現在、エア・ウォーターでは、社内公募制度を導入しており、従業員が自らの意思でキャリアを形成する制度を整備しています。

3 人を活かす機会

1 人事DXの推進による
人材の可視化

現状をブレイクスルーするイノベーションを実現するには、そのイノベーションを達成できる人材を適切な場所に配置することが必要です。そのための人材ローテーションや人材育成を行うには、人材情報の正確な把握、保持、メンテナンスが前提となります。エア・ウォーターでは、人材情報を適正に把握・可視化した上で活用していくため、タレントマネジメントシステムを実装しています。

当社は、人の勤や評価情報だけに依存しない、より客観性の高いデータに基づく人材マネジメント人事を時代に先んじて試行してきました。さらに、データに基づく人事施策をグループに拡大することで、適材適所の人材流動化に取り組んでいます。タレントマネジメントシステムの活用を通じて、人材ローテーションや研修による育成を加速させ、従業員が新たに獲得した能力や伸ばしたスキルに関する情報をタレントマネジメントに活かすという好循環を目指しています。



2 シニア層の活躍推進

エア・ウォーターでは、年齢にかかわらず多様な人材が保有する経験や知見、スキルを活かし活躍できる環境を実現していきます。そのために、2023年度からは職務レベルに基づいて定年再雇用後のグレードを決定する新たな再雇用制度を実施しています。また、再雇用後のキャリアをあらかじめ考える機会として、キャリア研修を充実させています。定年を迎える前に自身のキャリアについて棚卸しをすることで、再雇用後により高いパフォーマンスを発揮できるように促しています。

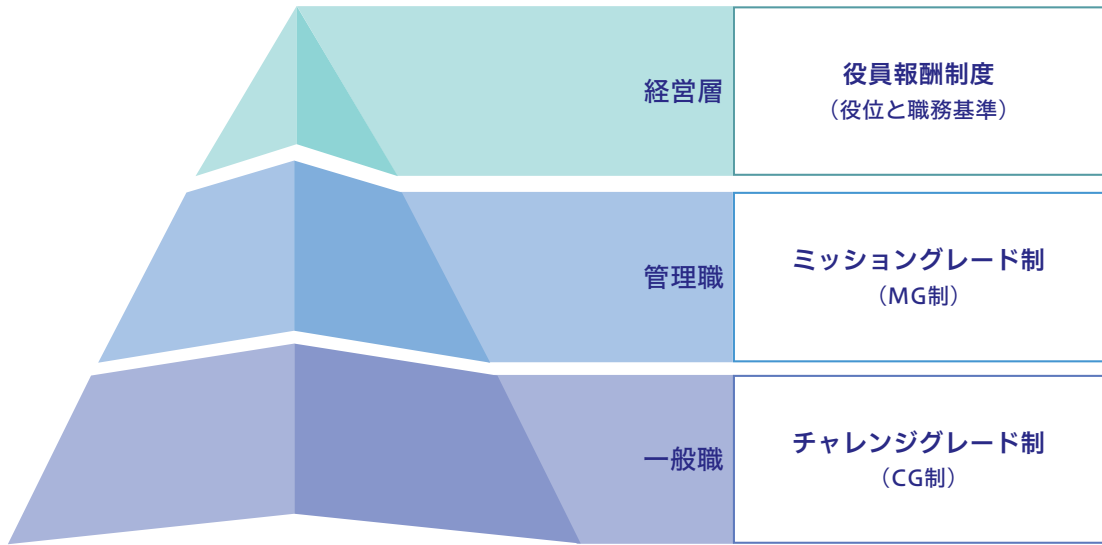


1 挑戦を促し、成長につなげる

グレード制度

エア・ウォーターでは、管理職についてはミッショングレード制、一般職についてはチャレンジグレード制を導入しています。ミッショングレード制・チャレンジグレード制ともに、自らの意欲や主体性、挑戦を基軸にした制度であり、エア・ウォーターの経営理念である「創業者精神」を体現するための制度としています。

また、グループ一体経営の実現に向け、エア・ウォーターグループ全体としては、グループ人事センターにて主要グループ各社の人事制度の現状の集約・分析を始めました。今後も、グループ全体としての情報の一元化を進め、当社グループの方針に沿った制度の整備や施策の検討に活かしていきます。



ミッショングレード制とは

従業員は自らの意欲・提案で中長期の貢献内容にコミットし、コミットメントの内容に応じてグレード（＝処遇）を決定する仕組み

| ポイント |

本人の主体的な
チャレンジ意欲・提案が起点となる

ミッション（役割）は与えられるものではなく、変化する市場環境に合わせて自立的に役割を考え、役割を「取りに行く」人に活躍機会を与える考え方へ

チャレンジグレード制とは

従業員の挑戦への姿勢を尊重し、加点評価するとともに、各自のキャリア選択や成長スピードに応じた早期の抜擢昇格を可能とする従業員の育成を後押しする仕組み

| ポイント |

属人的・年功的な制度から脱却し、
メリハリのある早期抜擢を可能にする

1. 「グレードの大括り化」による、経営人材の発掘の促進
2. 属人的な報酬体系から、「発揮能力に応じた報酬体系」への移行
3. 「シンプルかつわかりやすい評価制度」への改革

※両制度はエア・ウォーター株式会社に適用されている人事制度です。

2 気づきと成長を促す

成長実感と納得感を持てる評価

① 人事評価に関する方針

エア・ウォーターでは、評価を従業員一人ひとりの成長の機会と捉えています。エア・ウォーターにおける評価は、賃金や賞与を決めるためのものとしてのみ行っているのではなく、評価を通じて従業員が成長していくための「気づき」や「薫陶」の機会とすることが目的です。そのために、評価者および被評価者が何をどのように評価されたのかを理解しやすいよう、シンプルかつ明快な評価制度としています。

② 評価プロセスと評価の公平性・納得性

エア・ウォーターでは、評価項目として、自ら主体的に高い目標を設定し、その達成度を測る「貢献度評価」と、評価期間での行動や成果をもとに、発揮能力である「構想力」「達成力」「人間力」を測る「発揮能力評価」の2つの尺度で評価を行っています。

また、評価の本質は従業員の成長を促すことであり、シンプルな仕組みにすることで、上長とのコミュニケーションの質と量の向上に時間を使うことが可能になります。

評価の実施にあたっては、被評価者と評価者の双方において、公平性と納得性を高めることが重要です。エア・ウォーターでは、シンプルでわかりやすい評価制度にするだけでなく、評価者および被評価者への研修や1on1ミーティングとフィードバックの徹底を行っています。

3 成長と貢献に報いる

1 報酬制度方針

多様な人材が活躍する会社を目指す中では、年功的・属人的な報酬体系では公平性を担保することはできません。多様な人材が納得性を持って働くためには、まず公正でわかりやすい報酬体系の整備が出発点となります。

そうすることで、若くして能力を発揮する従業員、チャレンジする従業員の早期抜擢が可能となり、適切な人材に適切な報酬で報いることが可能になります。結果として、メリハリのある昇格運用が可能となり、意欲ある人材がより活躍できる風土を醸成することにつながります。

エア・ウォーターにおける報酬は「仕事や成果、発揮能力に対するもの」と定義されており、年功的な運用から脱却しています。

報酬体系を明確化するため、報酬を基本給、手当、賞与、退職金の4種類に大別しています。特に手当においては、個人の生活環境により処遇が変わる属人的手当を見直し、原資を「仕事の対価」として支払う職務関連手当へ再配分しています。

2 非金銭的報酬

いわゆる金銭的報酬だけではなく、仕事を通じて社会に対して貢献していることも報酬の一つとして重要です。自らの仕事が他者や社会に対して貢献できているということは、その従業員のモチベーション向上にもつながります。第2章「成長という名の報酬」において掲げているように、エア・ウォーターは、仕事の対価を単に金銭的なものとして捉えることは

せず、非金銭的な報酬も含めたものと考えています。

価値観の多様化している社会においては、金銭的な報酬だけでなく、やりがいや成長の実感も含め、仕事に対して複合的に報いていきます。社会への貢献が従業員のモチベーションを上げ、それにより従業員がさらに成果を発揮できるよう、エア・ウォーターとして支援しています。

1 働き方改革推進

働き方改革関連制度

① 適正な労働時間管理

限られた時間の中で最大の成果を出し、適正な労働時間で働くことは、プライベートの充実と仕事との両立において不可欠であり、従業員の人生を豊かにするベースとなるものと考えています。

適正な労働時間を保つためには、管理職のみならず、従業員一人ひとりが改善意識を持って日々業務に向き合い、タイムマネジメントを行う必要があります。エア・ウォーターでは、2023年11月より「働き方改革推進委員会」を立ち上げ、健康経営の観点からも、適正な労働時間管理に向けた各種取り組みを実施しています。

② 柔軟な働き方への対応

さまざまなライフイベントを迎える従業員が、それぞれの能力を最大限に発揮するためには「安心して働ける職場環境づくり」が求められます。エア・ウォーターでは、育

児中の従業員を支援する育児休業制度や短時間勤務制度、子の看護休暇制度に加え、配偶者が遠方に転勤した際に休職を認める配偶者休職制度や、退職後に改めて再雇用するジョブリターン制度を整備してきました。また、柔軟な働き方を通じて業務効率を上げ、生産性を高めるためにフレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入しており、長時間労働の恒常化を防止するなど、誰にとっても安心して働きやすい環境づくりを目指し、取り組んでいます。

③ 両立支援

介護、治療、障がいなどによって仕事を続けられなくなる会社であってはなりません。これからますます深刻化する社会課題に対し、社内の理解を深め、さまざまな制度の見直しやDXの推進に取り組むことにより、これまで通り働き続けられる環境を整備・充実させていきます。

2 健康経営の推進

従業員がそれぞれの能力を最大限に発揮し、いきいきと活躍するため、従業員の心身の健康へ十分に気を配ることは会社の責務です。エア・ウォーターでは、従業員が安心して働ける職場環境を維持し、従業員の健康増進を図っていきます。

1 エア・ウォーター健康保険組合員の健康状態

生活習慣病リスクが増加しており、今後、エア・ウォーターグループの健康経営の推進を強力に進め、従業員の健康増進並びに組合財政の安定化を目指します。

エア・ウォーター健康保険組合員の健康状態
(健康診断結果の推移)

	2021年度	2022年度	2023年度
糖尿病リスク	16.7%	17.0%	18.1%
高血圧症リスク	24.3%	23.1%	22.3%
脂質異常症リスク	32.7%	31.6%	32.1%
喫煙率	32.7%	32.9%	32.2%

2 健康経営の取り組み

健康経営に対する経営のメッセージ発信や、定期健康診断やストレスチェックの受診徹底と実施後の対策、社内のコミュニケーション活性化や喫煙率低下に向けた取り組みなど、従業員の健康増進に向けた各種取り組みを実施。こうした取り組みにより、エア・ウォーターは「健康経営優良法人」に2022年度以降、毎年認定されています。引き続き、従業員一人ひとりと企業がともに成長するために、全ての従業員が持てる力を最大限に発揮できる職場を目指していきます。



3 従業員エンゲージメント向上

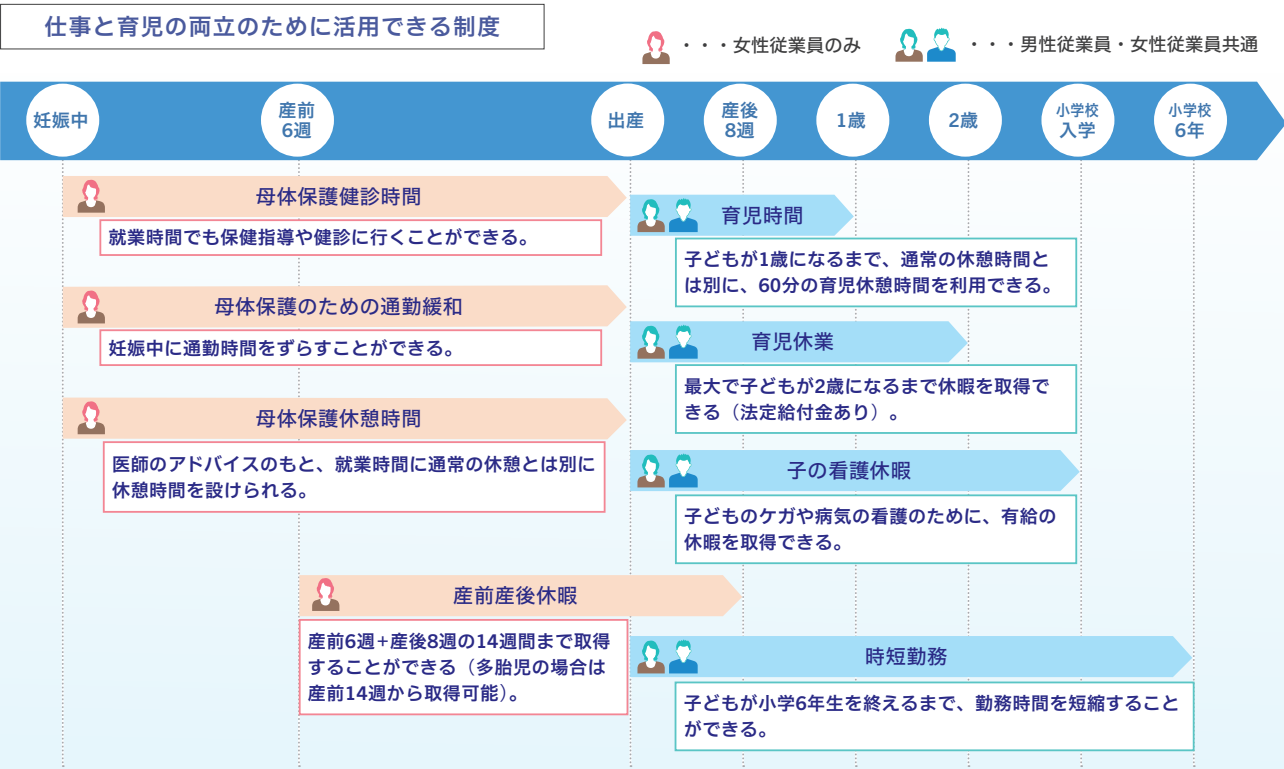
従業員一人ひとりがやりがいを持っていきいきと働き、能力を最大限発揮できる職場環境を築くため、エア・ウォーターでは2023年に従業員エンゲージメント調査を実施し、調査結果をエア・ウォーター人事委員会・グループ人事連絡会で報告したほか、全従業員へ公開しました。

総合点数は比較的高い結果であったものの、一部の層ではキャリアに関する項目や多様な働き方に関する項目で改善の余地があると考えています。さらなる従業員エンゲージメントの向上を目指して、会社への自発的貢献意欲を高め、組織風土や職場環境を改善する施策を実施していきます。

今後、調査は定期的に行い、実施→対策→結果検証のサイクルにつなげます。また、2024年度からはグループ会社とも共同で実施し、従業員エンゲージメントの向上に向けた取り組みを連携していきます。

従業員エンゲージメント調査結果を踏まえた取り組み施策事例

キャリア構築	- 社内公募制度の拡充 - グループ内副業制度の検討 - キャリア面談の実施と研修ラインナップの強化
フィードバック役割期待	- 評価者・被評価者研修の実施 1on1 ミーティングの実施 - 評価制度の透明性の向上
柔軟な働き方職場風土改革	- 長時間労働の抑制、有給休暇取得の推進 - 各種制度の周知徹底 - 心理的安全性の向上



1 エア・ウォーターにおけるDE&I

1 エア・ウォーターにおける取り組みの背景

エア・ウォーターグループは、性別や年齢、人種、国籍などにかかわらずキャリアを築くことができるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を重要課題と捉えています。

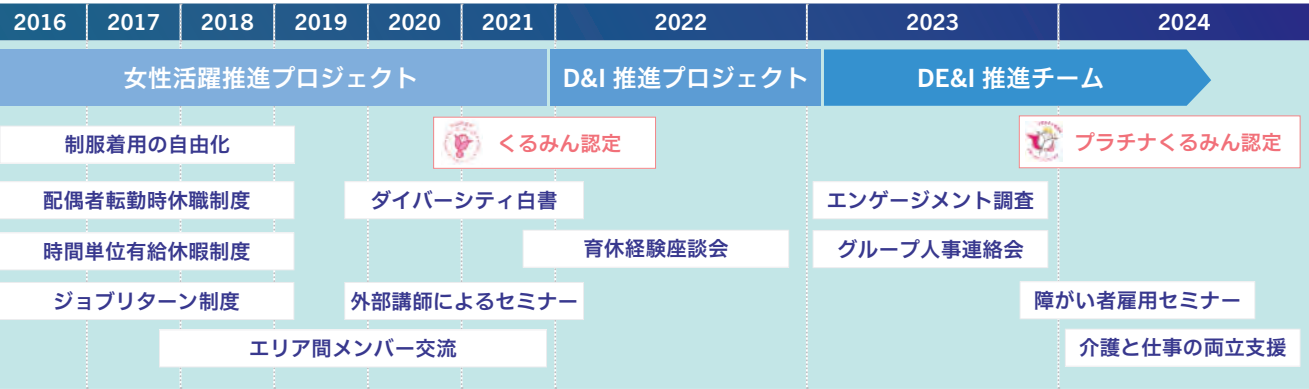
2016年、取り組みの第一歩として、女性がいきいきと働ける会社を目指し「女性活躍推進プロジェクト」を発足。「職場風土の改善」「継続就業支援」「キャリア支援、採用・育成の推進」などに取り組んできました。

2022年には、女性活躍に軸足を置いたD&I推進を、従業員一人ひとりのワークライフバランスの充実と活躍を目指す

取り組みへ発展させるため、プロジェクトを地域事業会社に広げ、新たに代表取締役会長・CEOを責任者とした「D&I推進プロジェクト」をスタートしました。同プロジェクトでは、「女性活躍推進」に加え、「男性育休の取得推進」「介護と仕事の両立支援」「主体性発揮のための意識改革と風土改革」「障がい者雇用促進」を主なテーマとして活動しました。

2023年には、これまでの活動に公平・公正を表す「E(エクイティ)」を加えたDE&I推進チームが専任組織として発足しました。多様な従業員が互いを尊重し、互いに学び合うことで自身と組織の成長を加速する活動を行っています。

女性活躍推進プロジェクト・D&I推進プロジェクトによる主な活動



2 DE&I 基本方針

多様な事業と技術、人材からなるエア・ウォーターグループは、役員・従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして能力やスキルを最大限に発揮し、互いを尊重しながら意見を交わすことで、弛まぬ改善と社会課題の解決に寄与し続けることを目指します。

この実現に向け、右に掲げる3つのDE&I基本方針を打ち出しています。



多様性の尊重
多様な価値観・経験・個性を持つ人材が集い、尊重し合う



公平な機会の提供
公平な挑戦機会のもと、働く喜びと幸せを感じる組織風土を実現する



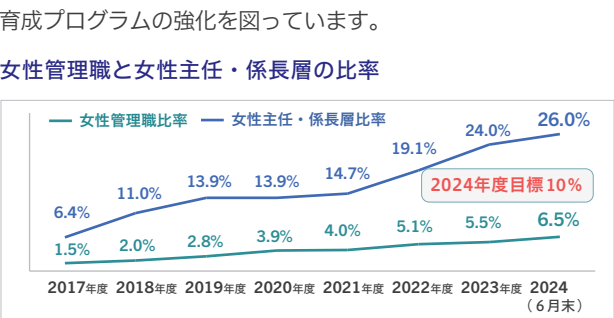
相互信頼と一体感の醸成
一人ひとりが能力やスキルの違いを認め合い、相互に影響し合うことでシナジーを発揮する

2 DE&Iの推進

1 女性の活躍推進

女性従業員の採用・育成強化を通じ、女性の活躍を推進しています。「採用」「継続就業」「育成」「登用」「多様性の実現」の5つのステップを設定し、その中で採用においては、新卒採用者数に占める女性比率を継続的に40%以上にすることを目標に掲げています。

継続就業においては、配偶者休職制度やフレックスタイム制度、在宅勤務制度などを導入し、現在は育成に注力しています。メンター制度によるキャリア構築支援や女性リーダー



2 若手従業員の登用推進

従業員に早くから挑戦の機会を提供し、経営人材を育成・輩出することで従業員と会社がともに発展するよう、人事制度改革を進めています。従業員の自立的なキャリア形成を支援し、若い人材が新たなミッションへ積極的に挑戦し、登用・抜擢され成長する風土を醸成していきます。

若手管理職登用比率（30歳代）

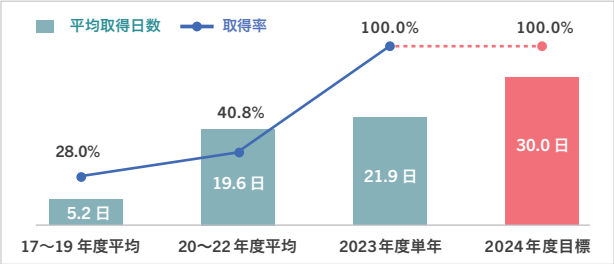
全管理職に占める	2015年度	2020年度	2024年度
30代比率	1.3%	5.0%	12.3%
管理職登用に占める	2015年度	2020年度	2024年度
30代比率	18.0%	43.0%	62.0%

3 男性の育休取得推進

男性従業員の育児参加を後押しするため、配偶者が出産した男性従業員の育児休業・休暇の取得を推進したことで、2023年度には男性の育休取得率100%を達成しました。対象者とその上司への声かけや、人事担当者との個別面談の実施、働き方改革の推進など、本人だけでなく周囲を巻き込んだ取り組みの効果により、社内における男性育休取得の風土醸成は着実に進んでいます。2023年11月には「プラチナくるみん」認定を取得し、仕事と家庭の両立を図ることができる働きやすい会社へと一層の進化を続けています。今後も、高い育休取得率の維持を目指すとともに、十分な育休期間の取得についても継続して取り組んでいきます。男性育休のさらな

る社内浸透を目指し、育休取得者との座談会や社内セミナー、対象者と上司への育休取得推奨の働きかけなどを継続実施していきます。

男性従業員の育休取得日数・取得率



4 障がい者の雇用推進

従業員の障がい者に対する理解促進と障がい者の採用・定着を図り、全グループ会社を対象に、障がい者雇用セミナーを開催しています。従業員一人ひとりと真摯に向き合い、その能力・個性を最大限に活かすため、ハード・ソフト両面において環境を整え、グループ全体での障がい者雇用を進めていきます。

エア・ウォーター株式会社 代表取締役社長COO

松林良祐

RYOSUKE MATSUBAYASHI

対 談

エア・ウォーター流 人的資本投資と実践

草鹿：エア・ウォーターはこれまで安定的成長をされていますが、将来に向けてどのように歩んでいくのか、人材をどう育てていくのか、伺いたいと思います。2022年度には売上収益1兆円を達成されましたが、近年の経済状況を踏まえて、エア・ウォーターのビジネスの現状をお聞かせください。

松林：当社がどのような会社か。投資家からは、よくわからない会社と言われます。エア・ウォーターは、産業ガスメーカーとして、同業他社とは別の成長の道を歩んできています。他社はガス事業を中心に水平展開、すなわちエリアを広げてきました。当社は、産業ガスが利用されている医療や農業・食品などの分野で垂直統合することで、事業の幅を広げてきました。

今後も、産業ガスがベースとなって各事業とつながり、成長を続けていくと考えています。エア・ウォーターが掲げている方針は「社会課題の解決」であり、現代の社会課題

は複合的な要因があり、単独事業で解決することは難しいものばかりです。つまり、産業を横断した取り組みが必要で、グループ内で産業を横断した対応ができるのがエア・ウォーターグループの大きな強みです。

草鹿：2030年に目指す姿『terrAWell30』において、「地球環境」と「ウェルネス」を大きな事業の本流としてしているのは、エア・ウォーターとして目指す社会課題の解決と結びついているのでしょうか。

松林：地球環境とウェルネスの成長軸で、エア・ウォーターとして強みが発揮できて、注力すべきことも絞られてきました。地球環境としてはカーボンニュートラル、ウェルネスでは食の安定供給の視点から農業・食品が重要な成長領域と考えています。

これらの社会課題にさらに地政学リスクが掛け算で加わっています。当社も事業の中で何らかの掛け算をしないといけないと考えています。

日本国内での事業展開は地域事業会社が中心となってカバーしている一方で、これからはアメリカとインドを中心に海外に注力し、日本で垂直統合してきた事業モデルをもとに、新しい事業マトリクスを作りたいと考えています。全世界に共通する社会課題の解決を新しい事業として、次期中期経営計画から取り組んでいきます。

草鹿：グループ経営によるシナジーの創出と新規事業の拡大の中で、海外ビジネスに注力する姿勢が強く伝わってきました。2023年度には海外売上収益比率が10.9%台だったものをより広げていくことになります。

海外展開をする企業の多くは、日本と海外は別の組織として考えることが主流でしたが、近年はグローバル人事・一体経営などの流れも強くなっています。松林社長ご自身の経験から、海外でのご苦労をお聞きしてもよろしいでしょうか。

松林：もともとエンジニアリング部門におり、プロジェクトマネジメント、まさに「小さな経営」を担ってきたと思っています。その後、研究・開発部門に異動となり、プラントプロセスを開発するグループのリーダーになりました。そこではエンジニアリングと違うマネジメント手法が必要でした。エンジニアリングは、既存の技術・ノウハウを組

み合わせることによって、最適な性能・仕様を確実に完成させる活動ですが、研究・開発は、新たな要求を満たすために飛躍が必要であり、開始する時点では、確実に完成できるかどうか見えていません。研究所では、飛躍が必要な目標に対して課題を克服する、という経験ができたと思います。

海外事業に本格的に取り組んだのは入社28年目でしたが、それまでのエンジニアリングや開発での経験や技術を強みとして取り組んだので、海外でも競争力を持って取り組むことができました。

草鹿：アメリカでの事業立ち上げの際に、アメリカ人と一緒に仕事をしていく中で大変だったことはありましたか。

松林：一般的なイメージとは異なり、一緒に仕事をしたアメリカ人は、私たちの目標や意図をよく理解してくれ、一緒に取り組もうとする人ばかりでした。むしろ日本より濃密な関係性があり、仕事の面でも日本人よりも熱量は高いと感じていました。

草鹿：私はもともと銀行に所属していました。当時の銀行では海外現地事業を行う際に、意思決定は日本人トップが行うことが通例でした。ローカルの人材はプロフェッショナルでありましたが、意思決定には入っていませんでした。

マーサージャパン株式会社 代表取締役社長

草鹿泰士氏

YASUSHI KUSAKA



グローバル化が進む中で、
エア・ウォーターの人材に
求められるものとは

松林社長がアメリカにいらした当時、チームにおける意思決定プロセスについては、どのようにお考えでしたか。

松林： 当時を思い返しても、意思決定プロセスにおいて、日本人とアメリカ人で特に分けてはいませんでした。日本人だけで意思決定することではなく、現地の方とも協働し、アメリカでの事業を進めていきました。もともと「技術」という共通言語がありましたが、日本とアメリカではその技術の使われ方が異なることもありました。そのため、現地のスタッフの力を借りる必要が多く、そもそも国籍で分けをするのではなく、チーム一丸としてアメリカ事業の拡大を進めていかないと事業が成り立ちませんでした。

草鹿： 新型コロナウイルスのパンデミックを経て、組織と人の「共感」がないと組織が成り立たない時代になっています。また、今後はAIを中心としたテクノロジーを活用することで、仕事のやり方も変わっていきます。

人事トレンドを考えたときに、御社で求める人材像はどうなっていくのでしょうか。

松林： 従業員全員がAIを熟知し、精通している必要はないと考えています。一方で、AIに仕事をしてもらうためにも、AIに仕事を教え込める人材が不可欠です。そのためには個々の仕事に対して、ロジカルに物事を考え、業務を理解してい

なければなりません。また、ジェネラリストである必要はなく、まず、何か一つ得意な分野、この分野は誰にも負けないというものを持っている人材が必要となるでしょう。海外に行くときも、「この部分はプロフェッショナル」と言える領域がないと、海外で戦うことは難しいと思います。

日本では、詳細まで話さなくても通じることが多く、均質な人が増えて、それで仕事も進んでいきます。一方、海外では会話をしないと仕事を進められません。そもそも会話を成立させるためには、何らかの専門領域を持つ必要があります。

草鹿： 海外は多様性、日本は均質性とよく言われます。日本の均質性がかつては強みでしたが、今はそれが足かせになっています。

松林： アメリカでは、意識しなくても多様性が担保される環境がありますね。

草鹿： 日本企業において、「多様性」といえば、「女性」「ジェンダーギャップ」が注目されがちですが、本来的には、もっと広い意味で、さまざまな価値観・考え方やバックグラウンドを認めていくことです。

ただ、ダイバーシティは目的ではなく、企業としての成長・戦略の実行のために多様な意見が必要であり、そのためにダイバーシティが必要、というのが正しい順番だと思います。

「適材適所」ではなく、「適所適材」が重要です。今いる人をポジションで当てはめていく考えではなく、まず何をやりたかを最初に定め、その上で各ポジションに適した人を探していく、という考え方です。

ただ、会社と従業員全員が100%幸せを両立させる難しさもあると思います。人と組織の課題に取り組んでいく中で、松林社長が最も大切と考えているものは何でしょうか。

松林： おっしゃる通り、多様性は重要ですが、目的と手段を掛け違わないようにしないといけないと思います。ダイバーシティのために多様な人を採用する、というわけではありません。プロの人材を集めようとすると、結果的に多様な人を集めないといけないというのが自然な姿です。

その中で、我々は「プロ人材」を求めています。ただ、誰しも初めからプロではありません。エア・ウォーターグループでは自主自立で人が育つ取り組みを進めていますが、まだまだ人材が不足しています。自主自立で人材が育つ環境の提供や仕組みの強化が喫緊の課題です。

草鹿： 御社の事業には、太い源流としての産業ガスがあり、そこから各事業が動脈のように伸びています。創業者精神が従業員、会社風土の中に根付いていると思います。

祖業に対するパーパスが根付いていれば、人や事業領域が

変わっても、根本の組織がぶれることはないと感じています。御社はまさにパーパスが根付いており、今後グローバル展開していく中でも御社の精神が変わることはないと感じました。

松林： 創業者精神を実行に移していく中で、当社にはチャレンジする機会は多く存在しています。チャレンジする際には、サポートやコーチできる人が必要です。コーチングをしないと、「困難」を突破できる確率が下がります。これからの管理職以上の人たちには、コーチングスキルが求められます。今後、世代交代を進める中では、後進を育て、チャレンジを促し、それを突破するためのサポートが必要です。

草鹿： 自主的に困難にチャレンジしていく中で、失敗することもあるかもしれませんが、その失敗も含めて会社としてサポートするということですね。

松林： 教え込むことと成長の支援は似ていますが異なります。自主自立ができる人を育てるにあたっては、成長を支援することが最も重要です。エア・ウォーターは挑戦を志す従業員を全力でバックアップしていきます。

草鹿： 本日はエア・ウォーターの事業から組織・人の課題まで貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

松林： こちらこそ貴重な機会をいただき、ありがとうございました。

DATA SECTION

第1章 人が集まる会社づくり				
	2021年度	2022年度	2023年度	備考
①従業員数(連結)	19,560	20,109	20,348	
従業員数(エア・ウォーター単体)	666	634	571	出向者除く
②新卒採用者数	21	15	15	2024年4月入社40名
③キャリア採用者数	28	51	48	
第2章 成長という名の報酬				
	2022年度	2023年度	2024年度	備考
①管理職昇格者に占める30歳代以下の割合	43%	53%	62%	
	2022年度	2023年度 第1回	2023年度 第2回	
②社内公募制度(募集部署数)	6	45	45	
(応募者数)	22	34	10	
(異動者数)	7	19	1	
第3章 人事制度の全体像				
	2021年度	2022年度	2023年度	備考
①平均年間給与(千円)	7,398	7,535	8,155	
	2022年度	2023年度	2024年度	備考
②賃上げ率(%)	1.9%	6.0%	6.3%	対象:組合員
第4章 働きやすい職場環境				
	2021年度	2022年度	2023年度	備考
①離職率(自己都合)	2.8%	3.8%	4.1%	
②新卒入社数の定着状況(3年後在籍率)	86.5%	74.2%	85.7%	
③時間外労働月間平均時間	14.8	14.8	12.8	対象:組合員
④年間有給休暇取得率	54.8%	56.8%	63.6%	
第5章 相互の絆を深めるDE&I				
	2021年度	2022年度	2023年度	備考
①女性管理職比率	4.0%	5.1%	5.5%	2024年度6月 6.5%
②女性主任・係長層比率	14.7%	19.1%	24.0%	2024年度6月 26.0%

注) 第1章 人が集まる会社づくり ①従業員数(連結)以外のデータは、エア・ウォーター単体の数値



編 集 後 記

エア・ウォーターは創業以来、多様な人材が加わることで事業を拡大し成長を続けてきました。人こそがエア・ウォーター最大の資本であり成長の要であるとの思いから、人を活かす経営を企業理念としてきました。

企業の人的資本投資が重要度を増す中、取り組みの過去・現在と未来を全てのステークホルダーと共有するため『エア・ウォーター流的資本投資と実践』人的資本経営コンセプトブックを刊行いたしました。忌憚のないご意見をいただき、さらに磨いていくことで、従業員と会社の持続的成長に寄与することを心より願っております。

STAFF

エア・ウォーター株式会社HR戦略室			
理事 HR戦略室長・グループ人事センター長	堤 宏記	人事戦略チーム リーダー	佐藤 光
人事労務グループ長	前田 陽一朗	DE&I推進チーム リーダー	菅原 真澄
グループ人事センター 副センター長	北谷 英樹	主任	藤本 尚久
グループ採用推進チーム リーダー	中井 隆典	主任	菊池 彩香

地球の恵みを、社会の望みに。



エア・ウォーター株式会社
人的資本投資コンセプトブック作成プロジェクトチーム / HR戦略室
2024年8月発行



エア・ウォーター公式サイト
<https://www.awi.co.jp/>



製品・サービスサイト
<https://products.awi.co.jp/>

