



価値創造につなぐ
JB本四高速グループの
挑戦

2035年への道のり④

魅力と誇りに満ちた企業グループに成長します

人的資本経営

～粘り強く、真摯に取り組む～本四DNAの継承と進化に向けて

前例のない課題に挑戦し、粘り強く、真摯な姿勢で取り組むことで課題を解決してきた「本四DNA」。このDNAを受け継ぎ、変化の激しい時代に合わせ進化する。そんな社員の成長を支える人材育成に取り組んでいます。

人的資本経営の中核を担う人材育成体系

「社員の幸せ」が会社の成長につながるという共通認識のもと、多様な才能と専門性をつなぎ、相互に高め合う人材育成体系を構築しています。本州と四国を結ぶインフラ企業としての使命感と誇りをもって主体的に責任を果たす、そんな熱量あふれる社員を育成することで、JB本四高速グループの企業価値の向上につなげます。



未来を支える人材基盤の構築 一人づくり10年計画

JB本四高速グループは、社員を企業価値の源泉と捉え、人的資本の戦略的な活用を通じて持続的な成長と社会への価値提供を目指しています。社員が誇りとやりがいを持って働ける職場環境づくりを重視し、多様な人材が自律的に活躍できる環境を整えることで、変化の激しい事業環境にも柔軟かつ力強く対応できる組織づくりを推進しています。

また、社員一人ひとりの声に耳を傾け、ニーズに即した育成施策を展開し、個々の成長と組織の進化が連動する人材育成に取り組んでいます。

これらを計画的かつ継続的に進めるための枠組みとして「人づくり10年計画」を定め、長期的な視点で人材育成を推進しています。

人材育成の基本フレーム

人材育成の基本フレームは、キャリア支援・学びの機会・自己啓発・等級報酬・評価制度の5つの施策で構成します。これらは、社員が安心して働ける職場環境と円滑なコミュニケーションのもとで初めて効果を発揮するものであることから、特にその基盤づくりを重視しています。

対話がつなぐ成長と進化の起点

社員一人ひとりと丁寧に向き合い、言葉を交わすことは、研修や各種制度を単なる仕組みにとどめず、個々の成長に寄り添う“活きた支援”につながります。

私たちは、対話を軸にした関わりを通じて、社員の可能性を引き出し、組織全体の進化と持続的な成長を支援しています。

コミュニケーションの機会の創出

上司と部下が悩みやキャリアを共有する「1on1ミーティング」や、昇格時に人事と役割期待を確認する「ターニングポイントミーティング」など、社員が安心して成長に挑戦できるよう、対話の機会を定期的に設けています。



職場環境・
人材育成に関する
詳細データはこちら



長大橋技術者の育成

長大橋技術集団として国内外での技術支援やグローバル事業の技術力強化に取り組んでいます。専門的な育成プログラムや独自の「長大橋技術検定」、「JB本四高速グループ技術士会」の活動を通じて、「本四DNA」を受け継ぐ次世代技術者の育成に力を注いでいます。

体系的な研修制度

社員に求められる役割や期待される行動を明確化。役割の変化とともに必要となる知識やスキルを社員自身のニーズや成長意欲も丁寧に取り込みながら体系的に学べる機会として整備し、一人ひとりの成長を支援しています。

多様な人材の育成

社員一人ひとりの“学びたい”を後押しする、選択型自律学習プログラム「My Choice。」では、eラーニングをはじめとする多様な学びの選択肢を提供しています。

また、100種類以上の資格取得支援や社員が自ら選択して受講できる研修制度に加え、TOEIC受験支援や語学研修、海外研修などを通じて国際的に活躍できる人材の育成を推進しています。

これらの取組により社員の個性や能力を伸ばし、多様なフィールドで活躍できる人材の育成につなげています。

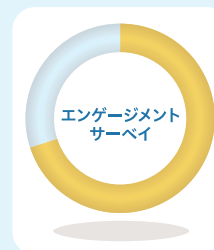
ナレッジ共有プラットフォーム

キャリア採用者や出向経験者、社会人ドクターなど多様なバックグラウンドを持つ社員が、学びや気づきを共有するトークセッション形式の「ナレッジ共有」の機会を設け、個人の経験や知識を組織全体に還元しています。

社員の成長を支える評価制度

適切なフィードバックを通じて、上司と部下が信頼を深め、社員が自身の強みや課題を把握することで、主体的な成長につなげられる評価制度を整備しています。

エンゲージメントサーベイ



定期的なエンゲージメントサーベイにより、社員の成長や会社事業に対する共感度合が見える化。また、見えてきた課題に適切に対応することで、社員の成長や会社事業に対する貢献意欲の向上を図っています。

ポジティブな声

- 📌 ミッションへの共感 …… 企業の理念や方向性に対する理解と納得感がある
- 🔧 技術力・専門性 …… 自身のスキルや専門性に誇りを感じている
- 📈 自己成長への意欲 …… 学び続けたい、成長したいという前向きな姿勢が見られる
- 🚀 トラブル対応力 …… 現場での柔軟な対応や判断力に自信を持っている
- 🏢 働き続けたいという意志 …… 長期的に働きたいという意欲が高い

改善への声

- 🔄 組織の活気 …… 活気や一体感に対する認識の醸成
- 👥 人員体制 …… 業務量に応じた人材の確保
- ⚙️ 業務運営の効率性 …… 業務の進め方に改善の余地

※ 社員の組織活動への評価と自身のエンゲージメント認識をアンケートで測定。

技術士資格の取得に向け、JB本四高速グループ技術士会に加入し、先輩技術士の助言を受けながら効率的に準備を進めることができました。また、会社の助成制度を活用し、通信教育や受験料補助などの手厚い支援を受け、安心して挑戦することができました。今後も長大橋技術企業の一員として、その名に恥じぬよう業務に邁進してまいります。



本州四国連絡高速道路（株）
保全部 道路橋梁保全課 小林 弘昌

キャリアステージ	役割・期待行動	キャリア支援	学びの機会	評価
幹部社員	部長 課長	部門の長として会社の企業戦略を企画、立案、実行し、会社の経営理念を実現	階層別研修 テーマ別研修 自己啓発	幹部社員サバイベ 評価者研修
	リーダー級 課長代理 主査	各部門のリーダーとして社内外のステークホルダーとの折衝・調整、マネジメントの基礎を修得	ジョブローテーション グローバル事業参画・国内外の大学への留学 異動希望申告 キャリアアップ面談	職種別研修
一般社員	中堅社員 主任	中核人材として専門知識の修得、後輩の指導・育成	1on1ミーティング	
	若手社員 課員	業務遂行のための基礎知識やスキルの修得		

対面レッスンやオンライン英会話などを活用し、英語力の向上に取り組んでいます。英語関連資格の取得に対する報奨金制度も学習のモチベーションにつながっています。事務系社員であっても、JB本四高速が培ってきた技術や知見を世界へ発信できるよう語学力を磨き、国内外の多様な関係者との橋渡し役として活躍できる人材を目指しています。

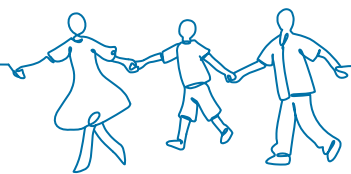


本州四国連絡高速道路（株）
業務部 業務企画課 安原 啓介

登壇者の皆さんが、それぞれの経験やJB本四高速を外から見た視点を率直に語ってくださったことが印象に残っています。私自身も、普段はなかなか知る機会のない経験や視点に触れ、多くの気づきがありました。こうした経験や知見を共有し合うことで、新たな気づきや学びにつながると実感しました。



本州四国連絡高速道路（株）坂出管理センター 管理課
（前人事部 人材育成開発課） 成行 香菜子

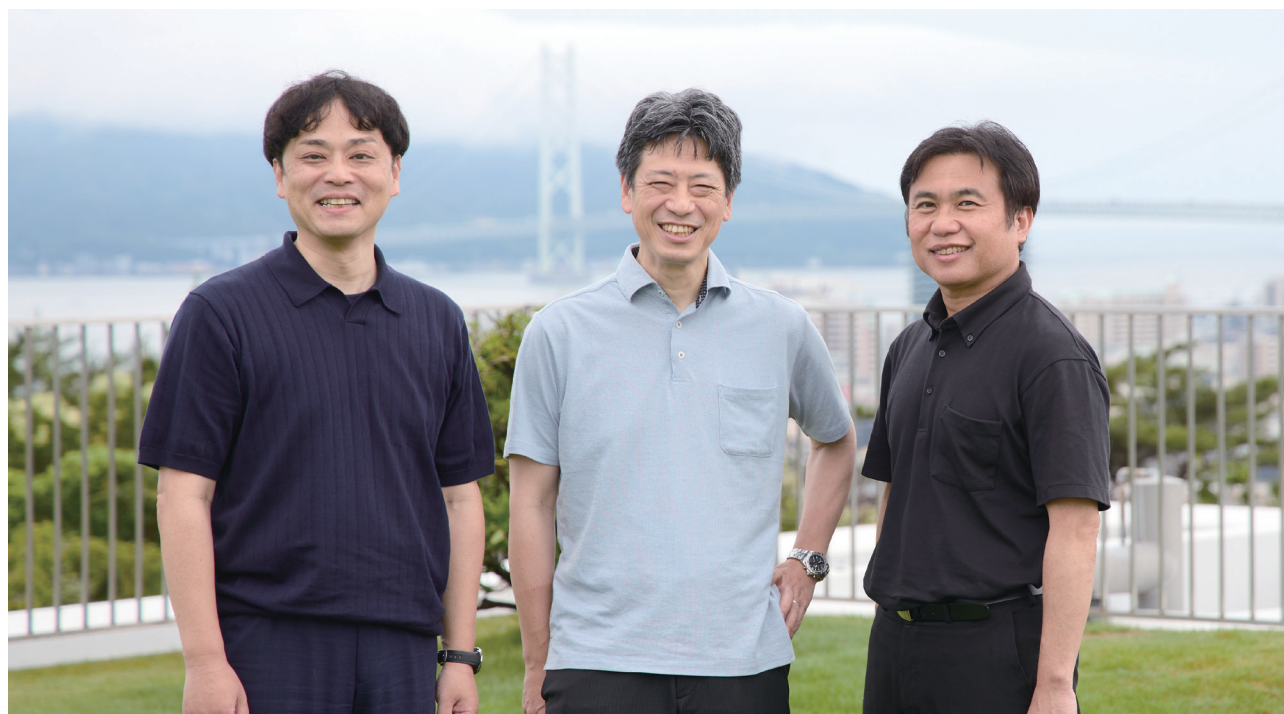


人的資本経営 座談会

本四DNAを未来へ。

JB本四高速が描く、人材育成のこれから

本四間の移動を支えるという使命のもと、JB本四高速に受け継がれてきた「本四DNA」。それは、未来を見据え、挑戦したことに責任を持ち、最後までやり遂げる姿勢を表す言葉です。社員一人ひとりの挑戦を支えながら、未来を担う人材をどのように育てていくのか。JB本四高速が目指す人づくりについて、人事担当者3名が語り合いました。



澤田 睦

Sawada Atsushi

人事部 人事企画課長

小河 正次

Ogo Shoji

人事部 人材育成推進特命課長

石元 靖二

Ishimoto Seiji

人事部 人材育成開発課長

JB本四高速らしさを支える「本四DNA」

澤田 人材育成を考えるうえで、まず大切にしたいのが「JB本四高速らしさ」です。私たちはそれを「本四DNA」と呼んでいます。お二人は、どのような点に当社らしさを感じていますか。

石元 やはり、本四高速道路を守る仕事に誇りを持っている社員が多いところですね。長大橋は建設して終わりではなく、日々の点検や補修、災害への備えを積み重ねてこそ、安全に使い続けることができます。人と地域の暮らしを支えているという使命感が、世代を越えて受け継がれていると感じます。

小河 私もそれは強く感じます。また、社外の方から「JB本四高速の社員は真面目ですね」と言われることが多いのですが、その“真面目さ”とは、単に決められたことを守るという意味ではありません。建設時代は前例のない規模の橋梁の建設に向け、多くの議論を重ね、実験や解析による徹底的な検証を行いながら新しい技術に挑戦し、課題を解決してきました。挑戦する

だけでなく、結果に責任を持つという粘り強さや真摯な姿勢こそ、JB本四高速らしさ＝本四DNAだと思います。

澤田 挑戦や粘り強さ、そして真摯な姿勢は当社の大きな特徴ですね。インフラの維持管理を担う企業として、ルールや基準を守り、確実に仕事を進める姿勢は欠かせません。一方で、社会や技術の変化が加速する中では、「これまで通りでよいのか」と問いつけることも必要です。本四DNAは大切なアイデンティティであり、時代に合わせて進化させていくことが重要だと感じています。社員一人ひとりが本四DNAを受け継ぎながら、自分らしく挑戦し、成長していけるように支えていくこと、それが、これからの人材育成を進めるうえで大切にしていきたい軸だと思います。

一人ひとりの成長を支える人づくり

澤田 昨年度、新たな人材育成計画「人づくり10年計画」を策定しました。その背景にはどのような思いが

あったのでしょうか。

石元 一番大きかったのは、会社の目指す「つなぐ力」や「200年橋梁への挑戦」を支え、企業価値を高めていくためには、社員の成長を計画的に支える仕組みや企業風土が必要だという思いでした。技術の高度化や働き方の多様化が進む中、経験や勘だけに頼った育成では限界があります。社員の声に耳を傾け、個々の成長と組織の成長が連動する枠組みとして新たな人材育成計画が必要だと感じていました。

澤田 「人づくり10年計画」では、安心して働ける職場環境づくりと、社員の成長を支えるコミュニケーションの重要性を示していますね。1on1ミーティングや、昇格時の不安や期待を語り合うターニングポイントミーティングも定着してきていて、会社と社員が互いの考えやニーズを共有し、それをどう結び付けていくかが成長の鍵になると感じています。

小河 対話の機会創出は、社員の成長を支える取組として始めましたが、会社としても社員の声を施策に反映する貴重な機会になっていると感じます。

石元 社員のみなさんの声を丁寧に受け止め、施策に反映していく中で、その一つの形として生まれたのが、選択型自律学習プログラム「My choice。」です。まずはeラーニングから始めていますが、今後は、学びの選択肢をさらに広げていきたいと考えています。

資格取得支援制度「本四高速の資格・免許100選」も年間約150件以上も利用されるなど、多様な知識を得ることがキャリア形成の後押しになっています。こうした一人ひとりの主体的な学びを、個人の成長にとどめず組織全体の力へ広げていくには、異なる経験や強みを持つ人材が互いに学び合える環境づくりがとても大事だと感じています。

多様な人材の融合による組織の成長

小河 建設時代には「橋を完成させる」という明確な目標がありました。現在は、維持管理、技術支援、技術開発、地域を支える役割など、会社の使命が多様化しています。

こうした変化に対応するには、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、それぞれの経験や強みを発揮できる環境が欠かせません。多様な選択肢を示し、挑戦を後押しすることも人事の大きな役割になっています。

澤田 確かに、キャリアの捉え方も変わり、若い世代を中心に、将来を見据えて主体的に描くものになっています。学びたいことや目指す姿は人それぞれ。ジョブローテーションや研修も、単なる配置や受講で終わらず、一人ひとりの成長実感につながるよう寄り添っていくことが求められています。

小河 そのためには、多様な働き方支える環境づくりも重要です。時差出勤やテレワーク、休暇制度などが整い、男性の育児休業の取得も特別なことではなく、自然な選択肢として定着しつつあります。

石元 エンゲージサーベイでも働きやすさへの評価は高く、離職率も低い状況です。一方で、組織の活気や

更なる成長機会を求める声もあります。働きやすさを土台に、互いの経験や価値観から学び、仕事の意味や成長を実感できる「働きがい」へつなげることが大切

です。
小河 働きやすく、働きがいのある職場では、さまざまなライフステージの社員が活躍できると思います。例えば、長大橋を守ってきたシニア社員の経験は大きな財産です。構造物の特性や災害対応など、長年の現場で培われた経験や知識を若い世代へ引き継ぐことも若手の成長には欠かせません。

石元 一方で、AIやDXなど若手が強みを持つ領域も増えています。世代の違いを「壁」ではなく「資源」として捉え、互いに教え合い、学び合うことで、これまでの本四DNAに新しい知識や発想が融合し、組織全体の力が高まっていくと思います。

澤田 キャリア採用の社員が一部を占め、若い層では女性社員も増えています。経験、価値観、スキルや知識の異なる人材が、それぞれの強みを認め合い、互いに影響を与えながら成長する。その融合を組織の新たな力につなげることが、これからの大きなテーマですね。

小河 多様な人材の力を組織の成長につなげるためには、主体性とリーダーシップが重要だと感じています。部署や立場を超えて人とつながり、自ら考え、周囲を巻き込みながら進めることで、多様な経験や価値観が一つの力になり、それが本四DNAを次の時代へ進化させる原動力になると思います。

本四DNAの進化とJB本四高速の未来のために

澤田 最後に、本四DNAをどのように進化させ、JB本四高速の未来につなげていくのか、お二人の思いを聞かせてください。

石元 建設時代から受け継いできた、未来を見据え、夢を実現するために決して諦めない姿勢に加え、200年橋梁を目指した維持管理や技術支援、防災対策を通じて、地域や社会の暮らしを守り、その発展に「貢献」することが、これからの本四DNAではないでしょうか。

小河 これまでは「橋を架ける・守る」ことを真摯に行ってきましたが、これからは「活かす」ことも大切になります。長大橋技術集団として、瀬戸内企業として、本州四国連絡道路というインフラを守りながら挑戦し、活かすことで、地域の発展に寄与していくことが新しい本四DNAになるのではないのでしょうか。

澤田 流動性の高い社会ではありますが、社員が将来「この会社で働けてよかった」と思えること、そして「JB本四高速で育った人は違うね」と言ってもらえる人材を育てることが、私たち人事の願いです。本四DNAを受け継ぎながら、一人ひとりが自分らしく挑戦し、成長できる会社をつくっていききたいですね。その先に、進化した本四DNAが見えてくる未来を楽しみにしています。

Our Story : 働く社員のリアルと想い

JB本四高速グループで活躍する社員の働き方や仕事への想いをご紹介します。



本州四国連絡高速道路(株)
しまなみ尾道管理センター 保全課
福岡 美瑛

周囲のサポートも得ながら 仕事と育児を両立

育休復帰後は時短勤務制度を利用し、仕事と育児の両立に取り組んでいます。子どもの急な体調不良や保育園からの呼び出しにも柔軟に対応できるため、安心して働くことができています。周囲の理解やサポートにも支えられ、限られた時間の中でも仕事にしっかり向き合える環境に感謝しています。



つなぐのは、木材だけじゃない。 —橋梁模型製作コンテスト—

橋梁模型製作コンテストは、木材等と接着剤を使い、限られた条件の中で強く美しい橋をつくる技術と発想を競う大会です。自慢の後輩たちと何度もアイデアを出し合い、試行錯誤を重ねながら一つの橋をつくり上げた時間は、私にとってかけがえのない財産です。橋だけでなく、仲間との絆もつなぐことができる、そんな魅力あふれるコンテストです。



本州四国連絡高速道路(株)
坂出管理センター 施設課 小野 樹人

さまざまな業務を経験し、広い視野を養う

1996年に入社し、総務、経理、会計、資金、管理、営業に従事し、国や財団法人への出向も経験しました。一つの部署に留まらず、約2～4年の間隔で異動し、さまざまな職種や部門を経験することで、幅広いスキルと広い視野を養うことができました。現在は、鳴門管理センター管理課に在籍しており、これまでの経験も活かせる部署で、お客様の安全・安心・快適を追求し、日々、道路管理・交通管理・料金収受等の業務に努めています。



本州四国連絡高速道路(株)
鳴門管理センター 管理課長 惣田 友和

幅広い業務を通じて 社会インフラを支えたい

入社以来、SA・PAの管理運営業務、交通管理業務、料金収受管理業務とさまざまな業務を経験してきましたが、いずれの業務もお客様に安全・安心・快適に道路を利用していただくには欠かせない業務であると実感しています。社会インフラに関わる業務に携わっているということに誇りを持ち、これからも業務に励んでいきたいと思っています。

JBハイウェイサービス(株)
岡山営業部 総務課 主任
藤井 祐太郎

出向で各高速道路会社にも関わる 仕事を体験

2024年7月から2026年6月まで在籍していた出向先では、高速道路のETC共通型サービス、営繕業務、PCや入退室カードの設定をはじめとする異動者対応業務などに従事しました。JB本四高速を含む各高速道路会社のサービス提供を支える重要な事務局を有する部署において業務に携わることができ、大変貴重な経験を積むことができました。また、業務だけでなく親睦を深める

機会にも恵まれ、休日にゴルフを一緒にするなど良好な関係を築くことができたのも良い思い出です。



本州四国連絡高速道路(株)
業務部 料金システム課
秋本 明佳



システム面からも「200年橋梁」 の実現に取り組む

JB本四高速グループの情報システムの開発から運用管理、交通の集計管理など、幅広く担当しています。裏方として皆様を支えられるよう、多種多様な業務を通じて多くのことを学び、経験を重ねながら成長し続けています。また、社員一人ひとりが「200年橋梁」の実現を目指すグループの一員として、使命感を持って日々の業務に取り組んでいます。

JBツールシステム(株)
神戸電算センター
岡 新



働きやすい環境でより良い仕事を

料金収受システムの安定稼働を維持するため、設備点検や障害対応などを通じて道路運営を支えています。障害発生時には迅速な対応を心掛け、チームで協力しながら早期復旧に努めています。事業所内は気軽に声がかけあえる雰囲気があり、困った時には自然と周りがフォローしてくれる環境で安心して働くことができています。

JBツールシステム(株)
向島事務所
岡野 未岐



充実した制度を活用して スキルアップ

当社では、定期的に1on1などの面談が実施されており、業務の相談や今後のキャリアについて上司と話す機会が設けられています。また、階層別研修や資格取得支援制度も充実しているため、自身の成長につながる学びの機会が多く、継続的にスキルアップを目指せる環境だと感じています。

本四高速道路ブリッジエンジニア(株)
人事部 育成課
谷口 りく

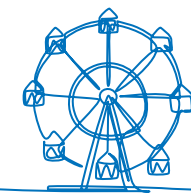


お客様に楽しい思い出が 残るように

多くの方との関わりの中で、一つひとつの仕事に丁寧に向き合うことを大切にしています。社内外の皆様と協力しながら新しいことにも積極的に挑戦し、SA・PAに立ち寄っていただいたお客様に、新たな発見や楽しさを感じていただける取組をこれからも続けていきます。

JBハイウェイサービス(株)
岡山営業部 次長
佐藤 淳子





価値創造につなぐ
JB本四高速グループの
挑戦

2035年への道のり④

魅力と誇りに満ちた企業グループに 成長します グループ経営の高度化

JB本四高速グループは社会基盤としての役割を継続的に果たせるよう、業務継続体制を確保するとともに、グループ共通システムの構築により、グループ全体の経営力の強化を図ります。また、グループガバナンス強化に取り組むとともに、人材交流の促進など、グループ間のコミュニケーション活性化に向けた取組を進めます。

関連事業の拡大によるグループの成長

道路や鉄道、長大橋の受託事業、駐車場事業などの既存事業をグループ一体で確実に実施しています。あわせて、橋の科学館とインフラツアーの一体運営による相乗効果を高め、新たな事業展開による収益拡大に取り組んでいます。また、保有する社屋や廃止した社宅を活用した賃貸事業など、不動産の有効活用を推進しています。

さらに新規事業を展開し、人や物の交流を促進することで、瀬戸内地域の課題解決と賑わいの創出にも貢献していきます。



道路受託（跨道橋の耐震補強）



保有不動産のサブリース賃貸事業



しまなみ海道の魅力が詰まった動画制作

外部YouTube番組と
コラボしたしまなみ海道の
PR動画はこちら



多様なパートナーとの連携

協働・共創による価値創出として、国や地方公共団体をはじめ、地域の経済・観光団体、教育機関、企業、海外政府など、多様なパートナーとの連携を強化し、各種取組において協働・共創することにより、持続的な発展に取り組んでいます。

2025年12月には、道路橋の設計・施工・維持管理の全てを包含した道路アセットマネジメント技術に関する最新の取組について紹介する技術セミナーを当社主催で開催しました。



2025年度本四高速橋梁技術セミナーの開催

企業ブランド力の向上

企業ブランド力の向上を目指し、本四高速道路の技術や観光の魅力や価値をステークホルダーへ広く届ける取組として、2026年3月に外部YouTube番組とコラボした動画制作・配信を行いました。

また、公式ウェブサイトやSNS、情報誌「瀬戸マール」のコンテンツを充実した広報発信力の強化や、ニュース提供や記者懇談会を通じてマスメディアとの連携を強化しています。

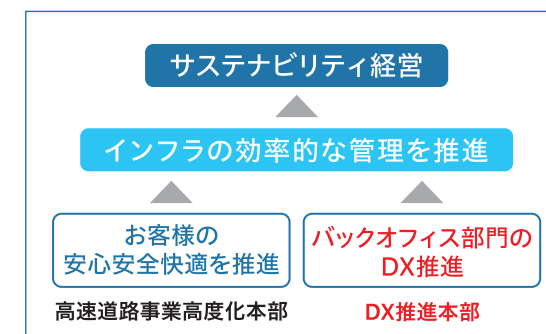
さらに、顧客体験価値の向上として、お客様からのご意見や要望を迅速に共有し、サービスの質を向上させます。この改善活動をウェブサイトで公開するほか、社員のCS意識を高めるための研修を実施し、お客様の期待に応えるサービスの提供に努めています。

全社横断でのDX推進

JB本四高速グループでは、DX推進本部を中心に全社横断でデジタルトランスフォーメーションを推進しています。業務プロセスの見直しとデジタル技術の活用を一体的に進め、業務の可視化・標準化を通じた生産性向上を図るとともに、現場起点での課題解決に取り組んでいます。

これらの取組により、経営基盤の強化と持続的な企業価値の向上を目指しています。

また、JB本四高速グループ全体のDXを推進するうえでの社員一人ひとりの“行動”を変え、組織を前に進めるために、ワークショップ等を開催し、各自の意識向上を図っています。



生成AI活用による業務効率化と価値創出の推進

生成AIの活用により、文書作成やデータ整理、問い合わせ対応などの業務効率化を推進しています。

これにより社員がより付加価値の高い業務に注力できる環境を整備するとともに、業務品質の向上を図っています。

今後も活用領域の拡大を通じて、業務改革と新たな価値創出に取り組んでいきます。



本州四国連絡高速道路（株）
DX推進室
郷田 夏実



DX推進意識向上のためのワークショップ



生成AI ハンズオン研修

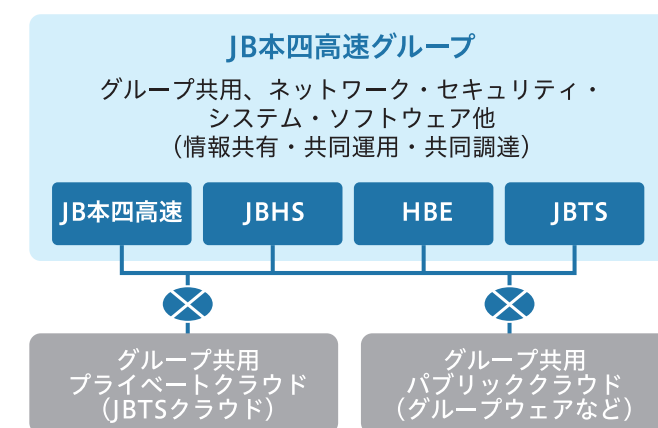
セキュリティ強化に向けた取組

情報セキュリティを重要な経営課題と認識し、技術的対策と人材育成の両面から強化を図っています。システム面では、定期点検に加え、アクセス制御の強化、多要素認証の導入、ログ監視・不正検知の常時実施などにより、リスクの把握と低減に努めています。

また、外部有識者による講演等を通じて社員の意識向上を図り、組織全体のインシデント対応力を高めています。

グループ全体の システム統合・集約

グループ各社で分散していたシステムの統合・集約を進め、業務基盤の最適化を推進しています。重複機能の整理やデータ連携の強化により情報の一元化を実現し、グループ全体での業務運営の効率化と高度化を図っています。これにより、事業の安定性と競争力の向上を支える基盤整備を進めています。



グループシステム統合の方向性

JBハイウェイサービス（株）

■業務内容：交通管理業務、料金収受管理業務、SA・PA管理運営業務
 ■売上：35億円（2025年度）

三位一体の強みを活かし、価値創造へ

三位一体がJBハイウェイサービスの強み

当社は、JB本四高速グループが行う業務のうち、交通管理、料金収受管理、SA・PAの管理・運営という三つの異なる業務を担っています。平常時・非常時一貫して交通の安全を守ること、料金所でお客様をお迎えしお見送りすること、休憩施設での快適なサービス提供とともに瀬戸内の魅力を伝えること。これらはいずれもお客様との接点に立ち、本四高速道路の安全・安心・快適を支え、地域の交流を進める仕事です。私は、この三つの業務を担う部門が三位一体となり、それぞれの現場で得た気付きや情報を共有しながら価値を高めていけることが、当社の強みだと考えています。

提案と挑戦が息づく組織へ

その強みを活かすために、職場の風通しをよくするとともに、トップダウンではなく、現場や担当の提案を軸に業務を進める「提案型組織」、「自走型組織」でありたいと思います。

私自身、料金所や交通管理の現場、SA・PAを訪れるたびに、また、各部門の担当社員と話をすることで、多くの改善のヒントをもらいます。日々お客様と向き合っているから、日々その仕事を動かしているから、気付きがあり、それに基づく提案には説得力があります。その提案を「まずはやってみる」ことが当たり前となり、それによって変わっていく会社を目指したいと思います。

また、社員や業務を支えるさまざまな制度や運用についても、ESGをはじめとする社会からの要請に応えられているか、あるいは、制度導入の原点に立ち返ったときに、その趣旨に沿った運用となっているか、といった視点で不断の点検を進めています。制度やルールは、会社の持続的な成長を支えるとともに、社員が安心して働くための土台でもあると考えます。

人財の成長を支える環境づくり

私は、社員が持っている力を最大限発揮するためには、家庭や日々の暮らしが充実していることが大切だと考えます。私たちの仕事は24時間365日途切れるこ



JBハイウェイサービス株式会社
 代表取締役社長 朝比奈 志浩
 Asahina Yukihiro

とがないため、社員やその家族が安心できる環境があつてこそ、仕事への意欲や挑戦する力も保たれます。例えば、育児休業制度ならば、制度を作るだけでなく、休業中の情報共有や復職後の円滑な業務復帰のための施策など、運用面に着目して、取得を促進します。

人財育成では、部門ごとに行われていた研修体系を見直し、横断的な学びの仕組みづくりを進めています。部門を越えて学び合う「研修のクロス化」により、業務理解の幅を広げ、組織全体としての相互理解を深めることを目指しています。

また、職種ごとに固定化されていたキャリアのあり方についても見直しを進めています。社員一人ひとりが将来の姿を描けるよう、この会社でどのような経験ができ、どのような成長の可能性があるのかを分かりやすく示していきたいと考えています。

瀬戸内とともに、新たな価値創造へ

当社には、瀬戸内地域に愛着を持ち、より良くしたいという思いを持つ社員が多くいます。SA・PA事業では、地域事業者との連携や商品開発、イベント、情報発信など、現場主導の取組が広がっています。例えば、2026年4月にリニューアルした瀬戸内しまなみ海道の瀬戸田PA（上り）は、瀬戸内の食や地域資源の魅力を発信するとともに、カーボンニュートラルの取組やせとだれもんオブジェの設置などを通じて、地域とともに価値を創造する当社の姿を示しました。大切なのは、売上や利用者数だけではありません。そこを訪れたお客様が瀬戸内に関心を持ち、地域とのつながりが生まれることに、私たちの仕事の広がりがあります。地域を元気にしたいという社員の思いがあるからこそ、これらの挑戦は一過性の企画ではなく、次の取組へとつながります。

当社の事業は、本四高速道路インフラの安全・安心・快適を支えるだけでなく、地域の暮らしや観光ともつながり、新たな価値を生み出しています。今後も瀬戸内地域に根ざす企業として、現場の力を起点に、安全・安心・快適と体験価値の向上を通じて、地域の発展に貢献してまいります。

人的資本経営の取組

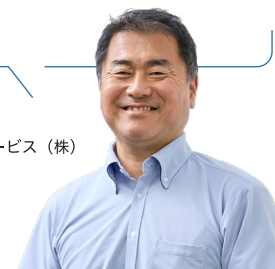
人財力と組織力を高める経営基盤づくり

部門横断的な学びを促進する研修体系の見直しやキャリア形成支援の充実を進めています。多様な人財が活躍できる環境を整え、人財力・組織力の向上による企業価値向上を目指しています。

社員の成長を会社の成長につなげるために

当社では、社員が自らの成長を実感し、長く安心して働き続けられる会社づくりを目指しています。その実現に向けて、キャリアパスの見える化や研修・評価制度の見直しに取り組み、社員の成長を会社の持続的な発展につなげてまいります。また、24時間365日、道路の安全・安心・快適を支える会社として、仕事と家庭の両立を支援し、一人ひとりが力を発揮できる職場環境づくりを進めてまいります。

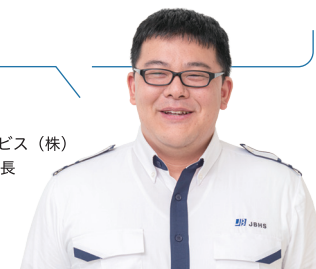
JBハイウェイサービス（株）
 人財部 人材課長
 鷗嶋 将二



育児休業の取得から復職までの軌跡

出生時育児休業を4週間取得しました。取得前は、同僚への負担に対する申し訳なさがありましたが、取得してみると、育児の過酷さと尊さに気づくとともに、視野が広がり、タイムマネジメントや効率性を意識する大きな契機となりました。環境を整えてくれた会社や同僚の柔軟なサポートには深く感謝しています。引き続き、ライフステージの変化に寄り添う温かい組織であり続けてほしいと願っています。

JBハイウェイサービス（株）
 神戸交通管理隊 班長
 高田 拓哉



将来に向けた重点施策

現場力を起点とした安定的かつ高品質な高速道路へ

他機関との積極的な連携を図りながら、交通管理・料金収受管理を担う人財の育成や事故報告等におけるDX活用など業務高度化を推進しています。技能向上と生産性向上を通じて、安定的かつ高品質な高速道路の提供に取り組んでいます。



24時間365日の安全確保

多様な手法を活用したSA・PAの新たな価値創造

SNS・インフルエンサーを活用した情報発信など、多様なマーケティング施策を展開しています。また、コード決済と戦略的ポイント還元による誘客や施設間の回遊性の向上及びそこから得られるビッグデータ分析による新たな価値の創造と利用促進に取り組んでいます。



せとだれもんオブジェ

関係機関との連携とDXで現場力を高める

現場力の更なる向上に向け、NEXCOグループや警察・消防等の関係機関と合同訓練を重ね、安全かつ迅速な処理体制の強化に努めております。また、交通管理情報管理システム（JB-TRAMIS）の導入により、多くの関係者への迅速な情報共有が可能となり、業務のDX推進にも寄与しています。これら現場力とデジタルの強化を基盤に、今後もお客様に信頼される道路運営を支えるため、技術と対応力の向上に努めてまいります。



JBハイウェイサービス（株）
 尾道交通管理隊
 班長
 楊箸 正道

本四高速道路ブリッジエンジニア（株）

■業務内容：点検管理、長大橋梁・道路補修等業務、調査設計業務、不動産事業・地域連携事業

■売上：122億円（2025年度）

保全業務のみならず、技術力で社会に価値を提供する専門家集団へ

長大橋保全の最前線に立つ専門家集団

本四高速道路ブリッジエンジニア株式会社は、JB本四高速グループの一員として、本四高速道路の保全業務を最前線に担う専門家集団です。点検・診断・補修計画の立案から保全工事、技術開発まで一貫して担っています。海峡部に架かる17の長大橋をはじめ、道路構造物、機械設備、電気通信設備などを適切に保全し、約173kmの本四高速道路を200年以上にわたり安全・安心・快適にご利用いただくことが、私たちの使命です。

当社の強みは、長大橋をはじめとする高度な専門性を要する社会インフラを現場に最も近い立場で支えていることです。長年培ってきた点検・診断・補修に基づく唯一無二の知見や技術力を基盤に、保全業務の高度化・効率化に取り組むとともに、本四高速道路で培った技術や経験を国内外へ発信し、社会インフラの維持管理に関する技術課題の解決にも貢献しています。

当社固有の目標を共有し、一体感のある組織へ

私は就任以来、社員全員が会社の目指す方向を共有し、常にその目的を意識して行動できる組織づくりを進めています。JB本四高速グループには共通のビジョンがありますが、そのビジョンを踏まえつつ、当社自身としてどのような価値を提供し、どのような姿を目指すのか——その「当社固有の目標」を明確にし、社員一人ひとりが共有することが重要だと考えています。

保全現場での点検や補修はもちろん、道路構造物、機械設備、電気通信設備の維持管理、さらには間接部門の業務一つひとつにも大切な役割があります。社員一人ひとりの仕事現場を支え、その積み重ねが本四高速道路の安全・安心・快適につながっています。自らの仕事の意味を理解し、使命に誇りを持って行動することが、一体感のある組織の基盤になると考えています。

こうした考えのもと、次世代を担う社員を中心に、「当社は何をを目指すべきか」「社会にどのような価値を提供するのか」を自ら考え、言葉として形にする取組を進めています。自分たちの手で会社の未来を描

き、目標を共有することが、組織の成長と企業価値向上につながると確信しています。

社会に必要とされる専門性の高い人材が当社の強み

当社の使命を果たし続けるために最も重要な経営資源は「人」です。そのため、人材育成を経営の重要課題と位置付けています。橋梁や道路構造物、機械設備、電気通信設備など幅広い保全分野において、点検から診断、補修までを一貫して担うことで、多様な経験を積み、専門性と実践力を備えた人材を育成しています。

技術部門だけでなく間接部門においても、専門性を高め、組織全体の力を発揮できる人材育成に取り組んでいます。OJTやジョブローテーションに加え、長大橋の設計・建設に携わったベテラン技術者による実践的な研修を通じて、40年以上にわたり培ってきた技術や経験を次世代へ継承するとともに、DX・ICTなど新たな技術の習得も進めています。

採用活動では、長大橋だけでなく、道路構造物、機械設備、電気通信設備など社会インフラを支える仕事の魅力を積極的に発信しています。専門知識だけでなく、社会に貢献したいという志と学び続ける意欲を持つ人材を迎え入れ、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

技術と人材を基盤とし、社員と共に発展し続ける組織へ

200年以上にわたり本四高速道路を支え続けるためには、技術力の向上に加え、DX・ICTの活用による生産性向上と、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる組織づくりが欠かせません。

これからもJB本四高速グループの一員として本四高速道路を支え続けるとともに、長大橋をはじめ道路構造物、機械設備、電気通信設備の保全を担う専門家集団として技術と人材を磨き続け、社会から信頼され、未来を担う人材に選ばれる企業を目指してまいります。



本四高速道路ブリッジエンジニア株式会社
代表取締役社長 今井 清裕
Imai Kiyohiro

人的資本経営の取組

働きがいのある会社の実現

当社では、社員一人ひとりがやりがいを持ち、自らの能力を最大限に発揮できる組織づくりを目指しています。その実現に向けて、エンゲージメントサーベイを通じた組織課題の把握と改善活動（タウンホールミーティング等）を推進するとともに、上司と部下の定期的な1on1の実施により、相互理解と成長支援を図っています。また、キャリアプラン制度やeラーニング、自己啓発支援制度の充実により、社員の主体的なキャリア形成を後押ししています。今後も社員の声を経営や人事施策に反映し、働きがいの向上と持続的な企業成長の実現に取り組んでまいります。

いきいきと働ける職場を目指して

エンゲージメントサーベイや1on1、キャリアプラン制度は、社員一人ひとりの声や想いを理解し、成長を支援するための大切な機会です。制度を実施することが目的ではなく、対話を通じて信頼関係を築き、社員が自らの役割ややりたい姿を描きながら挑戦できる環境づくりを重視しています。まだ道半ばではありますが、今後も働きがいと成長を実感できる職場づくりに取り組んでまいります。

本四高速道路ブリッジエンジニア（株）
人事部 育成課
宮原 拓海



JB本四高速への出向は大きな財産

JB本四高速への出向を通じて、長大橋の維持管理方針の検討や機構引渡し業務など、HBEでの現場業務とは異なる上流工程に携わる機会をいただき、視野の拡大と知識の向上につながっています。また、長大橋という社会資本を俯瞰的な視点で管理する考え方や、JB本四高速で構築した人的ネットワークは大きな財産です。復帰後は、現場経験と出向先で得た知見を活かし、効果的な保全方針の提案やグループ間連携の強化に貢献してまいります。

本四高速道路ブリッジエンジニア（株）
経営企画部
（本州四国連絡高速道路（株）
保全部道路橋梁保全課 出向中）
上原 直也



将来に向けた重点施策

保全業務の高度化・効率化

ケーブル送気の相対湿度を自動で監視するDRIoTやケーブル類の張力計測をスマートフォンで可能としたテンションリーダーなど長大橋の安全を総合的に見守るシステム「HBE-Saver」、MR技術を活用した次世代の橋梁点検支援ツール「BIX-eye」、点検及び補修塗装ロボットの開発など保全業務の高度化・省力化に取り組んでいます。また、JB本四高速との適切な役割分担による保全業務の効率化を進め、厳しい自然条件や作業条件の中、迅速に保全業務を行える業務実施体制を構築していきます。これらの取組により「200年橋梁」の実現を目指します。



ケーブル送気監視システム（DRIoT）



明石海峡大橋と橋の科学館

瀬戸内地域の交流促進・活性化を目指して

橋の科学館と明石海峡大橋塔頂体験（ブリッジワールド）を一体的に運営しながら、地元地域等多種多様なパートナーとの連携を図り、新たな事業を展開しインフラの付加価値を高めるとともに、地域連携事業の発信力を強化し、瀬戸内地域の交流促進・活性化を進めていきます。

技術開発による保全業務効率化

私が保全業務を担当する新尾道大橋では、鋼製箱桁内を無塗装で長期保全するため、除湿器による温湿度管理を行っています。今年度は、吊橋ケーブルで実績のある無線通信式温湿度自動計測機器を改良し、箱桁内へ設置しました。これにより現地でのデータ回収が不要となり、PCで常時監視が可能となるなど保全業務の効率化を実現しました。このような新技術の導入と設備設置に携わった経験は、私にとって大変貴重なものとなりました。

本四高速道路ブリッジエンジニア（株）
しまなみ事業部 保全センター
工務1課兼保全1課
太田 菜月



JB トールシステム（株）

- 業務内容：料金収受機械保守業務、料金収受システム・交通量等データ管理業務、情報システム業務
- 売上：17億円（2025年度）

保守を超え、エンジニアリングでグループの課題解決を支える組織へ

社会インフラを支える技術、新たな価値を創る力

当社はJB本四高速グループの一員として、料金収受システムや交通管制システムの保守、通行料金等計数管理、情報システムの開発・運用などを担っています。「通れる」、「使える」ことが当たり前の24時間365日止まらない社会インフラを支える技術集団として、料金収受機器や交通管制システムの安定稼働を支えるとともに、グループ全体の情報システムの運用やデータ活用を通じて、安全・安心・快適な高速道路サービスを支えています。

近年、道路インフラを取り巻く環境は大きく変化し、情報技術に求められる役割も高度化しています。当社は蓄積してきた技術や情報資産を活用し、業務の効率化や高度化を推進することで、グループ全体の新たな価値創出に貢献したいと考えています。

保守の一步先へ、求められる「考える技術者」

当社が目指すのは、保守業務を確実に遂行するだけの組織ではありません。設備やシステムを維持する技術力を基盤としながら、その先にある改善提案や企画立案まで担える「エンジニアリング会社」への進化です。

特に情報システム分野では、システムを開発するだけでなく、「どのような仕組みが必要か」「どうすれば業務改善や省力化につながるか」といった上流工程を考えられる人材の育成に力を入れています。企画力や提案力を高めることで、グループが抱えるさまざまな課題の解決に貢献できる企業を目指しています。

また、交通量や料金データなど当社が管理する情報資産を活用し、グループ各社との連携による新たな付加価値の創出にも取り組んでいます。技術力の向上を組織力の向上につなげ、グループ全体に貢献できる存在でありたいと考えています。

可能性を広げる人材育成とキャリア形成の強化

こうした組織への進化を実現するため、人材育成を経営の重要課題として位置づけています。専門性を深めることは重要ですが、それだけでは将来を担う人材が育ち



JB トールシステム株式会社
代表取締役社長 杉山 剛史
Sugiyama Takeshi

ません。そのため、部門間の人事交流やグループ会社・親会社への出向などを積極的に行い、多様な業務や組織文化を経験することで、人脈形成と幅広い知識・経験を身に付けられる環境づくりを進めています。

私たちが育てたいのは、料金保守や情報システムなどの特定分野の専門家だけではなく、組織全体を俯瞰して事業をけん引できるマネジメント人材です。さまざまな業務や立場を経験することで幅広い視野と経営感覚を養い、将来の組織を支えるリーダーへと成長することを期待しています。

また、本社機能の強化にも取り組み、各拠点で得られた知見や情報を全社で共有し活用できる体制づくりを進めています。現場のプロフェッショナルを目指す道だけでなく、企画や経営を担う人材へ成長できるキャリアパスの整備も進めています。

挑戦を支える職場環境づくり

今年度からは人事評価制度を刷新し、目標設定から評価・フィードバックまでの仕組みを見直しました。成果だけでなく、挑戦や成長のプロセスも評価し、一人ひとりが納得感を持って成長できる環境づくりを進めています。

加えて、上司と部下の対話を重視し、ワークライフバランスの向上や働きやすい職場環境の整備にも取り組んでいます。社員一人ひとりが安心して挑戦できる環境が、エンゲージメント向上と技術力強化につながると考えています。

技術力を通じて瀬戸内の未来を支える企業へ

情報技術は、これからの社会インフラを支えるうえで欠かせない存在です。当社は道路システムの維持管理にとどまらず、データや技術を活用した業務改善や新たな価値創出に取り組んでいます。

保守会社からエンジニアリング会社へ。培ってきた技術力を礎に、人を育て、企画・提案まで担える組織へ進化しながら、瀬戸内地域の安全・安心とJB本四高速グループの持続的な発展に貢献してまいります。

人的資本経営の取組

社員一人ひとりの成長が、会社の未来をつくる

当社では、人材を最も重要な経営資源と位置づけ、「人が成長することが会社の成長につながる」という考えのもと、人的資本経営を推進しています。

資格取得支援制度や新たな人事評価制度の導入に加え、階層別研修やOJT、部門間交流などを通じて、一人ひとりの専門性と視野を広げる人材育成を進めています。社員が挑戦と成長を実感できる環境を整え、会社とともに成長できる組織づくりを目指しています。

Develop：人材育成

人材育成は、エンジニアリング会社への進化を支える重要な基盤です。当社では、資格取得支援などに加え、部門間交流やグループ会社への出向による多様な経験を通じて視野と専門性を広げる育成に取り組んでいます。また、人事評価制度では成果だけでなく挑戦や成長の過程も評価し、一人ひとりが能力を発揮できる環境を整えることで、グループの課題解決を担う人材の育成を進めています。

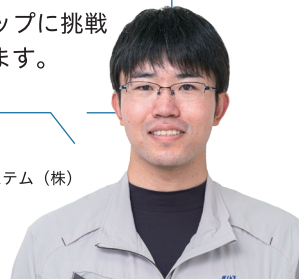
JB トールシステム（株）
総務部長
前島 一陸



Grow：成長

資格取得支援制度は、新たな挑戦への第一歩を後押ししてくれる制度です。私も入社後、この制度を活用して複数の資格を取得することができました。受験料や講習費、交通費の支援に加え、資格取得後の祝金や資格手当もあり、安心して学べる環境が整っています。資格取得を通じて知識や技術だけでなく、自身の成長も実感することができました。今後も積極的に制度を活用し、更なるスキルアップに挑戦していきたいと考えています。

JB トールシステム（株）
垂水事業所
中江 渚



将来に向けた重点施策

エンジニアリング会社への進化を見据えた保守整備業務の推進

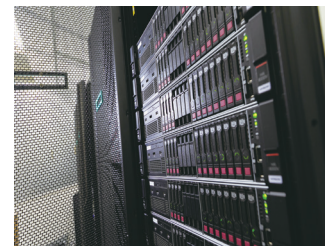
本四高速事業では、料金収受機械やETC設備等の保守・整備業務を継続して実施するとともに、事故復旧作業や料金所データ処理装置更新に係る技術資料の作成を行いました。今後は、保守業務に加え、企画・提案まで担うエンジニアリング会社への進化を目指し、技術力・提案力の向上を通じて、安全・安心・快適な社会インフラを支えてまいります。

DXと情報基盤の強化による情報処理業務の推進

交通量や通行料金等のデータ管理をはじめ、計数管理システムの改修や更新の検討、予算管理システムの検討及び横断検索システムの改修を実施しました。今後は、情報システムやデータを活用した業務改善・DXを推進するとともに、グループ各社との連携を強化し、JB本四高速グループの持続的な発展に貢献してまいります。



料金所設備のメンテナンス



社内クラウドの運用

Create：価値創造

現在、本四高速道路の料金機械更新に伴う各種検討業務に携わり、JB本四高速への出向で培った知識や視点を活かしながら業務に取り組んでいます。現場で得た経験や気づきを業務改善や品質向上につなげるとともに、関係者との連携を大切にしながら、新たな価値の創出に貢献したいと考えています。これからも多様な視点を持ち、変化を前向きに捉えながら、より良い業務の実現に挑戦していきます。

JB トールシステム（株）
事業部
伊集院 匠



魅力と誇りに満ちた企業グループに
成長します

グループガバナンス

JB本四高速グループでは、すべてのステークホルダーから信頼される、また、全社員が誇りをもって働ける会社であり続けるために、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。グループ全体でのコンプライアンスの強化、リスクマネジメントの強化、情報セキュリティ対策の継続的な改善などにより、健全かつ透明性のある経営を持続することで、魅力あるJB本四高速グループであることを目指します。

グループガバナンス体制

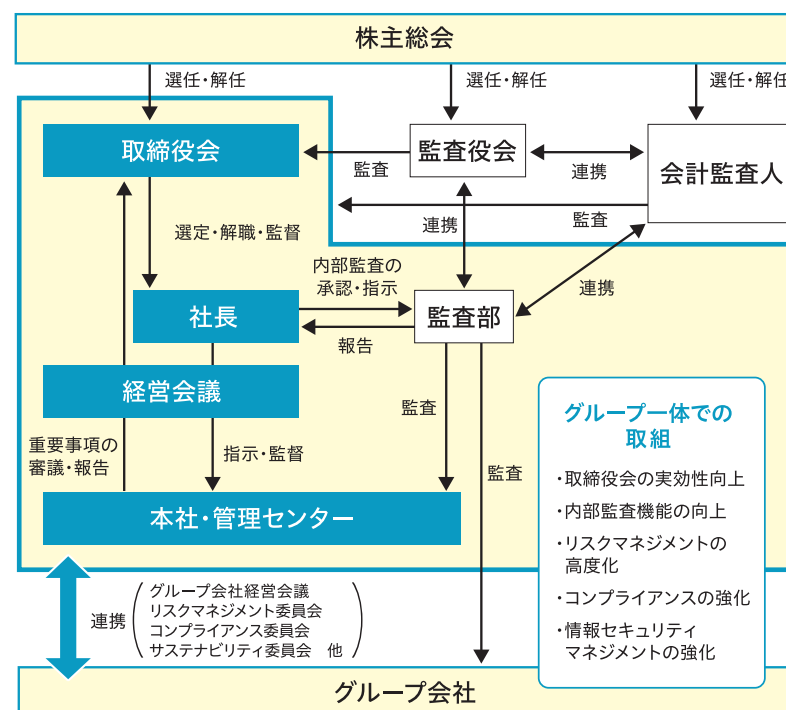
取締役会は原則として毎月1回開催し、経営の方針、法令で定められた事項やグループ経営上の重要事項等について、議論し意思決定を行うとともに、監査役の出席の下、取締役の業務執行の監督を行っています。

また、実効性向上を目的として、毎年、取締役会出席者を対象に実効性評価のためのアンケートを実施し、その結果を基に現状の認識や抽出された課題に対する取組の検討・実施を行っています。

取締役会の下に設置されている経営会議も、原則として毎月1回開催しています。取締役、常勤監査役、主要な使用人が参加し、経営の方針や業務執行に関する重要事項について、多面的な検討を経て慎重に決定するための審議を行います。

社外監査役2名を含む監査役3名が参加する監査役会では、監査のための必要な決議など、適切な監査意見の形成を行っています。

また、グループ会社の密接な連携を確保することを目的に、四半期決算やガバナンスに係る取組状況の報告を行うほか、業務の実施状況等グループ内で広く共有すべき経営上の重要事項について、相互に意見交換を行う場として、グループ会社経営会議を設置しています。



取締役会の様子

監査機能

経営目標を達成するためのガバナンス強化の一環として、監査部が内部監査を実施しています。結果は社長に報告するとともに、取締役会・経営会議にも報告しています。

また、会社法に基づいて会計監査人監査を実施し、財務に関する情報の信頼性確保に努めています。この報告は監査役会に提出されます。会計監査人、監査役会及び監査部が相互連携することにより、それぞれの監査の有効性及び効率性の向上が図られるよう努めています。

グループ全体のガバナンス強化を目的に、グループ各社を対象とした監査も実施しています。

入札・契約制度

「公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律」等の適用を受けることから、契約の透明性・競争性の向上と不正防止のため、公正な取引の推進に係る諸規程の整備、入札結果・契約情報の積極的な開示など、所要の措置を実施しています。また、入札・契約手続きにおける公正の確保と透明性の向上を図るため、学識経験者等の第三者を委員とする入札監視委員会において、徹底した審査体制を構築しています。

コンプライアンス

役員（グループ会社役員も含む）及び社外の有識者を委員とするコンプライアンス委員会を設置し、業務の適正な執行の確保に努めています。また、「コンプライアンス推進計画」を策定するとともに、法令違反行為等に関する相談・通報窓口の設置、「コンプライアンスマニュアル」の作成・周知を行っています。

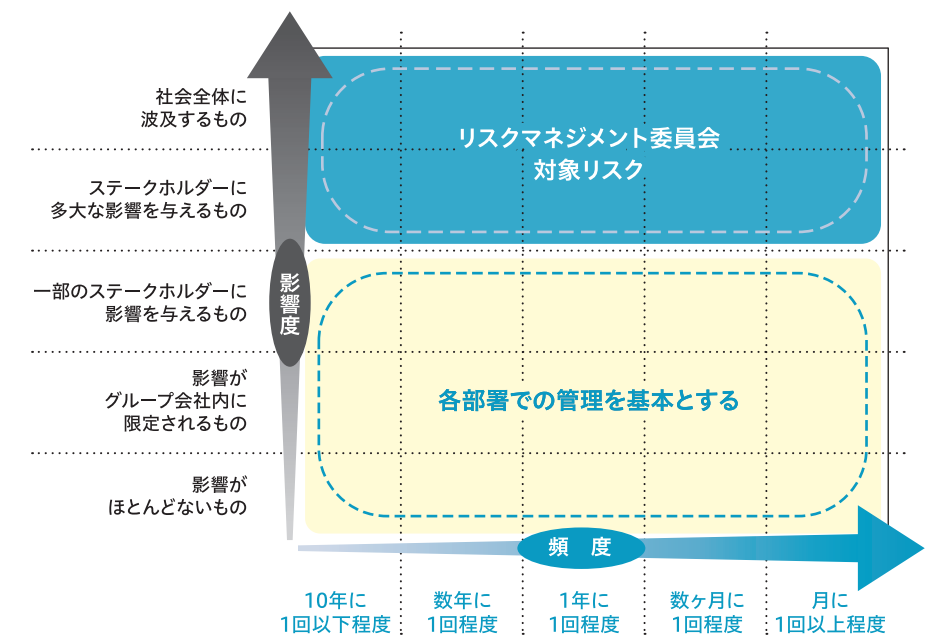
全ての役員・社員等が法令を遵守することはもちろん、社内規程も遵守し、社会規範を尊重して倫理にかなった行動ができるよう、コンプライアンスに関する講演会や職場議論を実施するなど、より一層のコンプライアンス体制の強化を図っています。

リスクマネジメント

会社及びグループ全体でのリスクについて、全社的な視点から適切に管理し、グループの損害を防止及び軽減するため、リスクマネジメント委員会を設置しています。

リスクマネジメント委員会では、右図のリスクマップにより抽出した「影響度の高いリスク」を対象とし、それらのリスクに対する対応策（未然防止策・発生時の対応策）の課題について、審議を実施しています。

また、災害リスクへの備えとして、防災業務体制の構築、BCP（事業継続計画）の策定など、安全・安心で円滑な交通のための業務継続の確保に取り組み、社会経済活動の維持に努めています。



情報セキュリティ

業務上管理する情報資産の保護を徹底し、お客様及び関係者の安全・安心・信頼性を確保するため、情報セキュリティポリシーをはじめとした諸規程を定め、適切な運営を図っています。

個人情報の保護についても、関係法令に基づき内部規程を整備し、取扱いに関する基本的事項を定めるなど、個人情報の適切な管理と保護に努めています。

また、社員一人ひとりが情報セキュリティの重要性を認識し、適切に情報を扱えるよう、継続的な教育プログラムの実施と、インシデントレスポンスの迅速化を推進していきます。



ガバナンスとコンプライアンスの現状と課題

～不祥事を踏まえた実効性向上に向けて～

2025年8月、当社ホームページで不祥事に関する事案を公表しました。これを受け、村田総務部長と、当時の総務部コンプライアンス担当部長、総務部長として本件に携わった吉田執行役員 経営計画部長の両名が、ガバナンスとコンプライアンスの現状と課題について語ります。



村田 嘉章

Murata Yoshiaki

総務部長

吉田 純也

Yoshida Junya

執行役員 経営計画部長

ガバナンス・コンプライアンスとは

吉田 ガバナンス、コンプライアンスという言葉は社内をよく聞出し、使われています。ここでもう一度言葉の定義、両者の関係について整理していきたいと思います。

村田 まず、ガバナンスとは、会社が正しく、健全に、継続的に運営されるための仕組みです。具体的には、重要な意思決定を適切な会議体で審議すること、経営者や組織が独断で動かないように牽制すること、権限と責任を明確にすること、内部監査や監査役によるチェックを機能させることなどが含まれます。つまりガバナンスは、会社全体を正しい方向に導き、暴走や不正を防ぐための「経営の土台」と言えます。一方、コンプライアンスとは、法令や社内ルールを守ることです。ただし、現在のコンプライアンスは、単

に法律に違反しないという意味にとどまりません。社内規程、契約、社会常識、企業倫理、さらにはお客様、取引先、地域社会からの期待に応える行動まで含まれます。つまりコンプライアンスとは、「違反しないこと」だけではなく、「社会から信頼される行動を選ぶこと」と考える必要があります。

両者の関係を整理すると、ガバナンスは「会社として正しく運営するための仕組み」であり、コンプライアンスは「その仕組みの中で社員一人ひとりが正しく行動すること」です。

社内の現状

吉田 一般的な言葉の定義や両者の関係を整理したところで、当社における現状を確認したいと思います。

村田 当社では、重要な経営課題や業務上の重要事項

について、取締役会での決議や経営会議での審議など会議体で決議等する仕組みを整えています。これにより、特定の部署や個人の判断だけで意思決定が進むことを防ぎ、多面的な検討や組織的な牽制が働く体制を確保しています。

また、文書決裁について、誰がどの範囲まで判断し、どの段階で承認・決裁を行うのかも整理されており、権限の集中や属人的な判断を防ぐ取組がなされています。

さらに、内部監査や事後チェックを通じて、業務がルールどおりに行われているかを確認する仕組みを整備しています。監査結果や課題については、必要に応じて経営層や取締役会へ報告され、改善につなげる流れが意識されています。

ガバナンスの取組は、コンプライアンス体制とも連動しています。コンプライアンス委員会や同小委員会の運営、社内外の通報窓口の整備などを通じて一体的に機能させる方向で取組が進められています。

加えて、階層別研修や職場討議などを通じた意識啓発も行われています。

社員の認識

吉田 会社として、制度面は整備されているのではないかと思います。では、実際に社員の方々の認識はどうでしょうか。

村田 2025年、JB本四高速をはじめグループ会社において社員を対象にコンプライアンスに係るアンケート調査を実施しましたが、JB本四高速の結果の中から少し紹介したいと思います。

結果を見ると、社員個人のコンプライアンス意識は向上しているものの、社内の意識は不十分と認識していることが分かります。また、コンプライアンス相談・通報窓口は、社内ですら一定程度浸透していることが認められます。一方で秘密保持への不安や解決への期待が薄いなど制度への不信感がみとれます。職場については風通しがよいと感じていると思われます。

「社内の意識は不十分」という結果については、コンプライアンス委員会で委員から、「コンプライアンスのハードルが上がってきているのが要因では」という意見をいただきました。

また、制度への不信感については、「社員に対し、組織としてきちんと対応していること、その調査結果を丁寧に説明していくことを繰り返すしかない。」という意見をいただきました。

通報制度や相談制度を社員が安心して利用できる状態になっているか、もう一度認識する必要があると思います。

不祥事は何故起きてしまったのか

吉田 不正行為の概要は次の通りです。管理職社員Aは、自らの権限で行使できる2024年度予算の執行に関して、受注業者に指示して事実と異なる書類を作成させ、業務に必要な物品を会社に購入させました。また、管理職社員Bとともにその事実の隠ぺいを図る

行為を行いました。

村田 ガバナンス、コンプライアンスに関する社内の現状について、制度面は整備されていると思います。また、社員の認識についても、コンプライアンス意識は高いという結果が出ています。にもかかわらず、不祥事は何故起きてしまったのでしょうか。

吉田 原因は、年度内の予算執行を最優先に考えたこと、牽制機能が働かなかったこと、予算は公金（料金収入）であるという倫理観の欠如等です。

不正のトライアングルという言葉があります。動機、機会、正当性です。不正行為に及んだ管理職社員Aの行動について見ると、まず「動機」としては、年度内に予算を執行しなければならないという強い意識がありました。

「機会」としては、管理職社員Aが一定の予算執行権限を有していたことに加え、各プロセスにおいて、別組織・別権限による牽制が十分に機能せず、事実と異なる書類の作成や虚偽契約が可能となる余地がありました。制度上はルールが存在していても、現場運用において確認やチェックが形骸化していたことが、不正を実行できる機会を生んだと考えられます。

さらに「正当化」としては、「年度内の予算執行のためにはやむを得ない」「会社や業務のために必要な対応である」といった心理が働いた可能性があります。管理職社員Aの不正行為は、単に個人の倫理観の問題にとどまらず、「予算執行を優先するという動機」「権限と牽制が十分に機能しない機会」「やむを得ない、問題ないとする正当化」が重なって発生したものと考えられます。

再発防止の取組・実効性向上に向けて

吉田 会社は、公表後にトップメッセージを発出、トップ自ら社員説明会にて説明を行いました。さらに、再発防止策を取りまとめ、現在取組を進めています。

村田 再発防止策は、経営トップのコミットメント、コンプライアンスの推進、少額契約手続きの改善、適切な予算の配賦、執行及び管理に区分しそれぞれ取組を進めています。

吉田 調査段階から本事案に関わってきて改めて感じることは、実効性を担保することの難しさです。仕組みは存在しているのにこのような不正行為が行われてしまったのは、本人の倫理観の欠如、認識不足もありますが、それを許してしまった組織としての緩さもあります。自分に関係ないという無関心、不正行為の先にある事態の深刻さを見通せない甘さ等社員一人ひとりの無自覚もあったと考えられます。そのような中であって、今回の事案発覚の契機となったのは、一社員から疑問の声が寄せられたことはせめてもの救いでした。

村田 私たちは、会社の一員として仕事をしています。このような事案が、JB本四高速グループの企業価値を大きく毀損し、社会からの信頼を失う大きなリスクを負っているという自覚をもって行動していかなければと思います。

都合のよい未来は突然に現れるのではなく、
未来は、今日、明日の積み重ねの先に
あるものだと思います

大学教授として教育・研究活動に携わるとともに、物流・交通経済関連の学会理事等を務め、他社では社外取締役として経営にも参画されています。JB本四高速の社外監査役として、「魅力ある企業」として成長するために何が必要か、率直な話を伺いました。

[Profile]

飴野 仁子

Ameno Hiroko

2004年 西南学院大学商学部専任講師、2005年 同大学助教授を経て、2007年 関西大学商学部准教授、2012年より関西大学商学部教授、現在に至る。博士（商学）。専門分野：物流・ロジスティクス政策。日本物流学会理事など。
2022年より本州四国連絡高速道路（株）監査役（非常勤）。



人を魅了する
魅力ある企業とは、
どのような企業なのですか

現状維持はマイナスには見えなくとも、
“これまでと同じ位置にある”とは限らない

歴史を振り返れば、いつの時代でも、その時代を生きる人々は「今ほど変化に晒された時代はない」と感じてきたと思います。地政学的緊張、パンデミック、異常気象、サイバーリスク、脱炭素化など、現在もその激動感は一層加速しているように感じられます。気候変動への対応はもはや躊躇ってはいられないでしょう。しかしながら、急激な変化の渦にあって事態はそう単純ではなく、たとえ技術革新が進んでも、人々の生活様式の変容やコスト削減の面でも未だ解決には至っていません。社会の変化が著しい中では、目に見える結果が現状維持を示すとしても、その中身は“これまでと同じ位置にある”とは限りません。

当社は、設立から20年余りを経た今、目指す「200年橋梁」のうちの10分の1が経過し、経営理念として「人と物の交流と地域の連携を推進し、経済の発展と生活の向上」にその役割を果たすことを旨としてまいりましたが、当社を取り巻く社会からは、どのような評価を受けているのでしょうか。

たとえ「200年橋梁」が実現しても、そのとき、
橋を必要とする人々とその社会が存在しなければ、
橋の存在する意味（重み）が変わってしまう

日本では、少子高齢化が急速に進行し、多くの企業、行政機関などで、人手不足と経験の継承が喫緊の課題となっています。「200年橋梁」を維持しようという意志はとても崇高であり、高い技術とそれを継承する人がいて初めて成し遂げられるものです。当社は、そのために日々研鑽と努力を続けていると思います。それでは、100年、200年の先の未来社会はどのような社会が到来しているのでしょうか。人口構成、人口密集地、産業集積地、主たるエネルギーなど、あらゆることが今と同じままで存在するとは思えません。クルマは、もう道路の路面に触れて走る必要はないかもしれません。今を生きる我々には、それを確かめる術はありませんが、200年後、美しい17の橋と道路がただ存在するだけなら、それは些かシュールな光景だと思います。持続可能な社会とはどのような現実であり未来なのかを、我々一人ひとりが、日々リアリティをもって考え行動し続けていくことが、結局「急がば回れ」であって、今日、明日の積み重ねの先にその未来社会が見えてくるように思います。

従業員の皆さんは、
この会社のどのようなところが好きですか？
その好きなところを誰にもっと知ってほしいですか？

今よりも「魅力ある企業」であるためには何が必要なのか。現代企業が抱える悩みの一つだと思います。誰だって自分自身が「魅力ある企業」だと思えない企業で、力を発揮したいとは思いません。具体的には、お客様から選ばれる商品・サービスを提供できているか、自社は社会のステークホルダーの一員として、地域社会とコミットできているのか、そういうことが勘所となります。結論から言えば、魅力ある企業への道筋もその到達点も一様ではありません。

肝心なことは、“自分の頭で考えて行動できる従業員が、どれだけいるのか”です。もし、社内だけで養成が難しいのであれば、社外の専門家も巻き込んで、これまでの社内にはない発想を育てることも厭わない、企業文化の醸成が必要だと思います。将来を考えるときに、過去と視野に入る現在だけの範囲で考えていては、そこから導いた処方箋では未来を描けずに、自ずと限界がきて従業員もいつかは諦めてしまいます。従業員が互いに自由に意見を言える環境で、いろいろな提案が出されてそれが採まれていけば、より魅力ある企業へと飛躍していくと思います。

また、企業の持続的な成長には、コーポレート・ガバナンスは欠かせません。より良く機能することが、企業価値を高めることにつながります。企業価値を高めることに成功している企業の中には、些細なことでも、その課題に自ら気づくことができる企業は決して少なくありません。社内外から気づきの声があがった時には、その変化を求める声を、想像力をもって聞けるのか、謙虚に耳を傾けられる姿勢を持っているかどうか、この姿勢もポイントだと思います。

当社は従業員数が約400人、グループ全体でも約1,100人といった企業規模です。規模は限られていますが、企業内で互いの顔が見える企業だという点は利点だと思います。時間はかかっても粘り強く1つのことに取り組むことができる企業は、ポテンシャルの高い企業だと思います。社外から観察していると“活きている会社”というのは、不思議と伝わるものです。

社内外からの気づきや変化を求める声が上がった時、
謙虚に耳を傾け、想像力をもって聞くことができるか、
その姿勢は、朽ちない伸びしろある企業としてポイント

使命があるから、人は誇りを持てる。
その誇りが、組織を
強くしていくのだと思います

公共放送や大学、電力会社など、公共性の高い組織で培った豊富な経験を活かし、このたびJB本四高速の社外監査役に就任されました。透明性のある組織づくりや人材育成、そして「200年橋梁」という使命を未来へ受け継ぐために必要な視点について伺いました。

[Profile]

泉谷 八千代

Izutani Yachiyo

1981年 NHKに入局し番組ディレクターとして勤務。2011年 奈良放送局長、2013年 人事局ワーク・ライフ・バランス推進事務局長、2015年 松山放送局長、2017年 アナウンス室長、2019年 （株）NHK文化センター取締役社長を経て、2021年より 四国電力（株）取締役監査等委員、現在に至る。大阪大学理事（～2025年3月）
2026年より本州四国連絡高速道路（株）監査役（非常勤）。



200年橋梁という
壮大な使命を、次代へ

公共的使命を担う組織だからこそ
社会のために力を尽くす

私は1981年にNHKへ入局し、番組制作をはじめ、経営計画、人事、地方局長など、さまざまな立場で組織運営に携わってきました。人事部門では働き方改革、女性活躍やワークライフバランスの推進に取り組み、近年ではAIを活用したナレーションの導入など、新たな技術を取り入れた業務改革にも関わってきました。

その後、松山放送局長として初めて四国で勤務したことをきっかけに、瀬戸内・四国の魅力に深く触れる機会を得ました。豊かな自然や文化、人々の暮らし、そして産業や観光を支える地域の力に強く惹かれ、四国とのご縁は現在も続いています。そうした中で、このたび、JB本四高速の社外監査役という立場で関わる機会をいただいたことを、大変光栄に感じています。

私はこれまで公共放送、大学、電力会社、そしてJB本四高速と一貫して公共性の高い組織に携わってきました。これらに共通しているのは、組織が生まれた時から果たすべき使命が明確であるということ。その使命を胸に、社会のために力を尽くすという価値観に、大きな魅力を感じており、JB本四高速グループの一員として、貢献していきたいと考えています。

組織は、人で変わる 透明性と対話が、信頼を育む

社外監査役として特に重視したいのは、透明性の高い組織づくりです。公共性の高い企業ほど、社会から寄せられる期待は大きく、万一の事象が企業全体の信頼に与える影響も大きくなります。だからこそ重要なのは、問題を隠さず共有し、原因を分析し、再発防止まで責任を持って取り組むこと。たとえ問題が発生したとしても、誠実かつ迅速に説明責任を果たす姿勢こそが、社会からの信頼につながると考えています。

そのためには、現場、管理部門、監査部門がそれぞれの役割を果たしながら、有機的に連携し相互に補完し合うことが欠かせません。互いが率直に情報を共有し、問題を組織全体で受け止められる風土が、実効性あるガバナンスを支えると考えています。

また、組織の風通しの良さを高めることも重要です。経営が意思決定に至った背景や目的を丁寧に説明し、現場の声や提案を積極的に吸い上げることが求められます。社員の声を経営に適切に反映できる仕組みをつくることで、組織の活力を高めるとともに、社員や社会からの信頼の醸成につながると考えています。

人材を育て、技術を磨くことが持続的な成長につながる

JB本四高速グループが持続的に成長していくためには、人材の確保と育成が重要です。長大橋の維持管理という高度な専門技術を持つ人材は、日本全国を見渡しても決して多くありません。人口減少が進む中で、その技術や知見を次世代へどう継承していくかは、将来を左右する重要な経営課題です。

DX推進や産官学との連携など、さまざまな取組が着実に進められていますが、人材育成には時間がかかります。だからこそ、中長期的な視点とスピード感を持って取り組むことが重要です。若い世代の価値観は変化しているといわれますが、適切な経験を積み成長できる環境があれば、人は着実に力を伸ばしていきます。技術だけでなく、仕事の意義や地域への貢献を実感できる環境を整えることが、これからの人材育成には欠かせません。

また、企業の魅力を広く発信していくことも重要です。JB本四高速グループには、長大橋を未来へ受け継ぐという他にはない使命があります。その価値を若い世代に届く方法で、分かりやすく伝え、多様な接点を積極的につくっていくことが、将来の人材確保にもつながっていくのではないのでしょうか。

「200年橋梁」という希少な使命を
次世代へつなぐために

JB本四高速グループが掲げる「200年橋梁」という目標に、大きな感銘を受けました。歴史的建造物などで200年という時間軸で守り続ける構造物は他にもあります。しかし、一日に何万台もの車両が行き交う社会インフラを200年以上にわたって守り続けるという壮大な使命を担う組織は、世界でも極めて希少です。

しかし、社会インフラを未来へつなぐという使命だけで誇りが生まれるわけではありません。一人ひとりが責任感を持ち、その使命を自分事として受け止め、日々の地道な改善や技術の継承と高度化を続けることで、本当の誇りになるのだと思います。

JB本四高速グループがビジョン2035で掲げる「魅力と誇りに満ちた企業グループ」とは、まさにそうした使命と行動が結び付いた姿ではないのでしょうか。

私自身も社外監査役として、透明性の高いガバナンスと健全な組織づくりを見守りながら、このかけがえのない社会インフラを未来へつないでいく一員として、その使命を果たしてまいります。