

関西再生の鍵は人材にあり
～ 1 人のスーパースターを育てるよりも
多くの人の「異能」を引き出せ～

2010年3月

社団法人 関西経済同友会

競争力人材育成委員会

関西再生の鍵は人材にあり ～1人のスーパースターを育てるよりも多くの人の「異能」を引き出せ～

問題意識

○わが国はものづくりを基幹産業として、「高品質・低価格」の製品で高い競争力を発揮。しかし今や、効率や品質を追求する従来の手法だけでは限界に。

○今後は、これまでにない製品・サービスを次々と創り出すしか道はない。新しい時代を勝ち抜くための競争力の源泉は、「人」に他ならない。

○「新しい価値を創り出す力」を持つ人材が、どの企業にとっても必要不可欠に。

「新しい価値を創り出す力」＝「異能」とは

- ▶独自の発想力、既存の知識や経験を融合する力、ビジネスチャンスを見出す力、既存の分野や業種を超えたコーディネート力など。
- ▶この中の一つにでも非常に秀でた人材がその力を顕在化させ、企業の中で活かすことができれば、大きな価値創造につながる。
- ▶本提言では、こうした能力を「異能」と定義する。

○「異能」を発掘・活用するために企業は何をすべきか、経営者への提言を行う

「異能」の発掘・活用

重要なポイントについて、4つのステップ別に委員会で得られた知見を整理

○「見出す」...「異能」を発掘して、その価値を見定める努力

- ▶全社員が採用担当、異能の発掘に努力 <グーグル>
- ▶優れた能力を持つ外国人の採用拡大と定着 <パナソニック>

○「育てる」...スピードある対応、「修羅場」経験、「異能」同士の協力・交流

- ▶部門を超えた人事異動・人事交流 <三井物産>
- ▶プロジェクトチームでの協働 <P&Gグループ>

○「活かす」...チャンスを与え「異能」を発揮、異能を認める制度・風土

- ▶多くのチャンスを提供し、日々の挑戦の中で育成 <ダイキン工業>
- ▶「高度専門職」として処遇 <島津製作所>
- ▶創造性を発揮しやすい風土を醸成 <グーグル>

○「導く」...「異能」をまとめ上げ、企業を進化させる鍵は経営理念の共有

- ▶経営者自らの講話で経営幹部候補に理念を徹底 <ダイキン工業>
- ▶タケダイズムを体現できるグローバルリーダー育成 <武田薬品工業>

「異能」をめぐる現状と課題 ～企業と働き手の思い～

【企業側】

○「人材の力をうまく引き出したい」

【働き手側】

○「能力を発揮して働きたい」

本来思いが一致するはずの両者の間に微妙なズレ

関西経済同友会会員企業アンケート

▶競争力向上のための最重要課題

①人材の育成・確保(43%)、②高付加価値製品・サービスの創出(13%)

▶現在注力している人材育成施策

①OJT(52%)、②階層別研修(37%)、③経営理念・ビジョンの徹底(33%)

▶今後注力したい人材育成施策

①経営者の積極的な関与(40%...中堅・中小企業45%、大企業36%)

→多くの企業が充実した人材育成制度・施策を用意。

一般のビジネスパーソンを対象としたアンケート(関西社会経済研究所)

▶「会社は自分及び周囲の人の能力を引き出せていない」...66.1%

▶「能力を引き出せている」...33.9%

その理由

①能力発揮のチャンスがある(44.3%)、②実績だけでなく能力も評価(32.6%)、③能力を引き出しサポートする上司(29.8%)

▶「社内に『異能』を持つ人材がいる」...45.4%
「その能力を会社は引き出している」...59.9%にとどまる

○ズレの原因は...

企業側が制度や仕組みで人材育成に臨もうとしているのに対して、働き手側は「自分を活かせる仕事(チャンス)」といった、より自らの働き方に直接かかわるものを求め、かつ、もっと早く成長したいという気持ちも強いことにある。

提言

関西再生の鍵は人材にあり ～1人のスーパースターを育てるよりも 多くの人の「異能」を引き出せ～

「異能」の発掘・活用には、経営者自身の関与と実践が何よりも重要

1. 可能性を拡げて「異能」を見出せ

○すべての「異能」を兼ね備えたスーパースターは計画的に育成できない。多様な異能を組織の中でうまく組み合わせて新たな価値を創り出す、日本型の異能活用を目指すべき。

○企業の総力を結集して従業員一人ひとりの「強み」を決して見逃さない。

○性別、国籍等を問わず優秀な人材を確保。大学との連携やイノベーション精神に溢れる学生へのアプローチも進めるべき。関西企業は優秀な外国人が活躍できる環境の整備を急ぐ必要あり。

2. 「人」をつくるスピードを上げよ

○従業員一人ひとりのポテンシャルや成長のスピード感に合った人づくりをすべき。

○「異能」を持つ人材の、早く成長したいとの気持ちに応え、その成長を後押しすべき。

3. 人を伸ばし、活かすための「場」をつくれ

○本人に最適な挑戦の「場」を数多く与え、修羅場経験を通じて大きく成長させる。
○グローバルなビジネス経験や、企業や業種を超えた他流試合は、極めて重要な「場」。
○部門横断異動やプロジェクトチームでの協働は、「異能」の開花とイノベーションの源泉。

4. 会社全体の「異能」を束ねるために、経営理念を共有せよ

○経営理念・哲学を通じて従業員を束ねる。
○経営者は週に1回は経営理念、人材育成等について自分の言葉で従業員に語るべき。
○経営理念を実感として理解させる取組を。

5. 「理念」を伝え、「異能」を活かすリーダーを育てよ

○経営者と従業員をつなぐ存在が大きな鍵。
○経営者は、豊かな「コミュニケーション力」と強い「実行力」を持つリーダーを育成すべき。
○メンバーから「異能」を引き出し、それをコーディネートして新たな価値創造に結び付けるミドルマネジャー層を強化すべき。
○「異能」を持つ多様なメンバーの自主的な創意工夫を支えて、後押しする「サーバントリーダーシップ」も重要。

革新的な価値創造には、
①天才的な人材が全てを行う、
②企業内の協働とネットワークで行う、の2つのタイプがあり、
わが国企業が得意としてきたのは②のタイプ。
→「異能」の活用についても、
②に、より大きな可能性。

目 次

I. はじめに（問題意識）	 1
II. 「異能」の発掘・活用に向けた現状と展望	 3
1. 「異能」をめぐる現状と課題 ～企業と働き手の思い	 3
2. 「異能」の発掘・活用に向けた展望	 5
III. 提 言	 9
IV. おわりに	13

資料編

◇「企業の競争力を担う人材の育成等に関するアンケート調査」	
（企業アンケート）の結果	14
◇企業ヒアリングの結果	19
◇関西社会経済研究所「人材活用と異能に関する調査」	
（働き手アンケート）の結果概要	24
◇サーバント・リーダーシップとは	25
平成21年度 競争力人材育成委員会 活動状況	26
平成21年度 競争力人材育成委員会 名簿	27

I. はじめに（問題意識）

わが国は戦後の荒廃や混乱の中から力強く立ち上がり、かつてないほどの目覚ましい復興と発展を遂げてきた。ものづくりを基幹産業として、ネジ一本にまで心を砕き、世代を継いで改善と改良を重ねて競争力を磨き上げてきた結果、「made in Japan」は「高品質・低価格」の代名詞として、自動車、家電、機械といったあらゆる製品で世界を席卷するまでに至った。

しかし、1990年代になるとグローバル化とともに潮目が変わる。世界各国が市場になると同時にその供給者となり得るようになったために、わが国産業は中国をはじめとする新興国から次々と挑戦を受けることとなった。さらに2008年のリーマン・ショックで世界規模の需要蒸発が起きるに至って、わが国がもはや効率や品質を追求する従来の手法だけで勝ち続けることが不可能であることが明白になったのである。

したがって今後のわが国は、これまでにない製品・サービスを次々と創り出し、新市場を創造することで競争力を維持し、高めるしか道はない。言い換えれば、品質や価格面で優れた製品・サービスを供給してきたこれまでの仕組みを超えて知恵を絞り、ビジネスを築きなおす覚悟が求められているのであり、中でもものづくりを産業の柱とし、アジア市場と正面から向き合っている関西においては、求められるべき覚悟は一層厳しいものとなるのではないだろうか。

こうした点で、新しい時代を勝ち抜くための競争力の源泉は、自らの革新のための知恵を出し、新たなビジネスを構築できる唯一の経営資源である「人」に他ならない。これまでもマイクロソフト創業者であるビル・ゲイツ氏やウォークマンを開発したソニーの黒木靖夫氏は、誰もが思いもしなかった製品を構想し、新ビジネスを構築したのみならず社会のありようや生活スタイルまで変えてしまった。

彼らほど突出した人材をすべての企業が得ることは難しいかもしれないが、少なくともそうした新しい価値を創り出す力を持つ人材が、これからのどの企業にとっても欠かせないのは事実であり、そのような人材を発掘し、活かすことができるかどうか企業が命運を左右すると言っても過言ではない。

「新しい価値を創り出す」には具体的にどのような能力が必要だろうか。独自の発想力、既存の知識や経験を融合する力、ビジネスチャンスを見出す力、多様な人材ネットワークを築く力、既存の分野や業種を超えたコーディネート力、関係者を巻き込み説得する力、チームをまとめるリーダーシップ

などが考えられるが、たとえ一人の人間がこれらのすべてを持っていないくても、この中の一つにでも非常に秀でた人間がその力を顕在化させ、企業の中で活かすことができれば、大きな価値創造につながる。こうした能力を「異能」と呼ぶことにしよう。

ただ、「異能」は定量化することができないので、それを見出し、伸ばすことに難しさがある。また、企業における人材育成の時間軸が「異能」を持つ人材が求めるスピード感と合わないことや、出る杭を良しとしない組織風土が、その能力の発揮を妨げているのかもしれない。

さらに、OJT、ジョブ・ローテーションといった企業の人材育成で主流となっている施策についても、必要なスキルや経験を主として長期的な視点で計画的に付与するものであるがゆえに、「異能」をすくい取ることには限界があると思われる。

そこで本提言では、こうした多くの経営者に共通する人材育成の悩み、ジレンマに対して、一定の方向性を示したいと思う。

新しい価値を創り出すうえで不可欠な「異能」を発掘・活用するために、企業は何をすべきか、各企業の人材育成施策の現状分析、それと働く側の意識との対比などを踏まえながら、経営者への提言という形でまとめることとしたい。

Ⅱ. 「異能」の発掘・活用に向けた現状と展望

1. 「異能」をめぐる現状と課題 ～企業と働き手の思い

企業の競争力強化を図るうえで、今までにはないことを考え、実行する人材が不可欠であることは多くの日本企業が経験してきた。売り上げが伸び悩んだ際の局面打開、主力製品の予想外のイノベーション、あるいは新事業や新サービスの創造の陰には、必ずと言っていいほど「異能」を持つ従業員が存在している。

<大胆な人事異動を契機とした製品イノベーション>

あるメーカーでは営業経験の長い従業員が資材調達部門に異動となり、これまで円筒型しかなかった2ℓのペットボトルを、冷蔵庫の収納スペースに納まり易い角型に変更し、業界に先駆けて販売した。これは自社製品の消費シーンを連想する力（営業）と、取引先と協働するスキル（調達）を融合して、新しい価値を生み出した例である。（2009. 10. 5 神戸大学大学院・平野教授講演会）

問題は、こうした企業に新しい価値を与える「異能」を高い確率で、持続的に引き出すためには何が必要かということである。本委員会では、この課題に取り組むために、有識者や経営者による講演会、企業へのヒアリングと人材育成にかかわるアンケート調査、本委員会と並行して財団法人関西社会経済研究所が行った働き手側へのアンケート調査等の活動を展開してきたが、その中で課題として見出されたのは「人材の力をうまく引き出したい」と考えている企業側と、「能力を発揮して働きたい」と考えている働き手側という、本来思いが一致するはずの二つの間にある微妙なズレである。

まず多くの企業は、常に競争力向上を図るための人材育成を志向しており、今回本委員会が関西経済同友会会員企業に対して行ったアンケート（詳細P. 14～18 参照、以下「企業アンケート」）においても、競争力向上のための課題として「人材の育成・確保」を最重要にあげたのは43%と、二番目に多い「高付加価値製品・サービスの創出」の13%をはるかに上回るトップである。企業側は競争力向上のために具体的にOJT、階層別研修、経営理念やビジョンの徹底、さらには経営者自らの関与を行っており、今後は特に中堅・中小企業を中心として、経営者自らが積極的に関与したいと考えている。そして、戦略企画や営業、専門職の仕事での人材育成を強く望んでいる。

＜企業アンケートの主な結果＞

・「現在注力している人材育成施策」

- ①OJT (66 社)、②階層別研修(46 社)、③経営理念・ビジョンの徹底(42 社)、
④経営者の積極的な関与(37 社)

・「今後注力したい人材育成施策」

- ①経営者の積極的な関与(50 社)、②経営理念・ビジョンの徹底(44 社)、③部門
横断型人事(39 社)、④階層別研修(35 社)

・「育成に注力している人材」

- ①戦略企画立案要員(63 社)、②営業販売員(58 社)、③専門職スタッフ(48 社)

回答数：126 社、いずれも複数回答可（3 つまで選択可）

しかしながら、そうした企業の施策を働く側はどう見ているのであろうか。

本委員会の活動と並行して行われた関西社会経済研究所による「人材活用と異能に関する調査」（2009. 10 実施、詳細 P. 24 参照、以下「働き手アンケート」）によれば、働く人の 66%は「会社は自分及び周囲の人の能力を引き出せていない」と考えており、その理由として「能力を評価する制度になっていない」「能力と権限・責任のバランスがとれていない」をあげている。

会社側の多くが充実した人材育成制度を構築し、様々な心配りをしているにもかかわらずこうした結果が見られる原因の一つは、会社が制度や仕組みで人材育成に臨もうとしているのに対して、働く側は「自分を活かせる仕事」や「自分を認め、育ててくれる上司」といったより自らの日頃の働き方に直接かかわるものを求め、かつスピードを上げて自分のキャリアアップを助けてほしいという気持ちも強いことにあると考えられる。

また働き手の半分近くは自分の社内にいわゆる「異能」を持つ人材の存在を認めており（働き手アンケート、45. 4%）、技術・知識、マネジメント・交渉力、発想力・課題解決力などをその特徴にあげているが、その能力を会社が引き出せていると見ているのは59. 9%（働き手アンケート）にとどまり、引き出せていない理由として「能力に合った評価や人材配置、キャリアプラン形成を会社ができていない」と見ている。

こうした働き手の声は、一種の甘えに聞こえるかもしれないが、人を育て、活用していくという経営者本来の役割から見て、むしろこれを重大な警鐘と受け止める必要があるのではないだろうか。

2. 「異能」の発掘・活用に向けた展望

それでは、こうした人材をめぐる企業と働き手のズレやそれを埋めるためのヒントを踏まえて、今後の人材活用、特に「異能」の企業競争力向上への取り組みを進める際には何が重要になるのだろうか。ここでは、以下の四つのステップに分けて、本委員会で作られた知見を整理してみよう。

- ・「見出す」…異能を発掘してその価値を見定める
- ・「育てる」…その能力を高め、引き出す
- ・「活かす」…チャンスを与えて能力を発揮させる
- ・「導く」…経営者が異能をまとめ上げ、全従業員とともに企業を進化させる

〔見出す〕

「異能」を見出せるかどうかは、結局のところその企業がどれだけの「目」を持ち、人を見るために努力したかにかかっている。本委員会の活動として行ってきた講演会や企業ヒアリングでは、従業員の人脈を最大限に活用して人材発掘の入り口である採用に取り組んでいる事例や、優れた能力を持つ外国人の採用と定着に積極的に取り組んでいる事例が見られた（企業ヒアリングの詳細についてはP. 19～23 参照）。

＜全社員が「採用担当」（グーグル株式会社）＞

世界のインターネットをリードするグーグル社では、全社員が言わば採用担当となり、「自分よりも優れた人材を採用する」との考え方のもと、多くの「目」を通して人材を見定めるとともに、常に人のネットワークを広げて異能の発掘に努めている。（2009. 11. 16 グーグル株式会社・辻野社長講演会）

＜外国人の採用拡大と定着に向けた取り組み（パナソニック株式会社）＞

2010 年度までの3 年間に外国人を100 人以上採用する。併せて、その定着を図るために以下の取り組みを行っている。

- ・外国人社員とその上司の間で将来のキャリアアップについての思いを共有する「外国人社員育成計画書」の作成
- ・人事部門による「入社2 年目面談」の実施
- ・「外国人メンター制度」の導入
- ・日本で勤務するために必要な情報を提供するコミュニティサイト「イリマジロ」の新設 等

[育てる]

個性ある人材の育成は、通常の研修やOJTの仕組みでは追いつけない場合が多く、スピードある対応が求められる。また、スピードが上げれば上がるほど、困難な課題やいわゆる「修羅場」を経験させることが重要になる。その際の「場」の与え方は決して一律ではないため、本人の能力や適性に合わせた機敏かつ柔軟な対処が鍵を握る。

さらに、「異能」を持つ者同士が協力・交流しながら互いを伸ばし、ネットワークを作る、言わば日本型の異能活用の試みも成功している例がある。

<人材ポートフォリオ戦略（三井物産株式会社）>

予測不能な課題に対応できる多様な経験や人脈を持つ人材の育成、及び、多様な価値観を包含する組織への変革等を目的として、部門を超えての人事異動・人事交流を実施。

<プロジェクトチームによる協働（P&Gグループ）>

プロフェッショナルを早期に育成するため、職種別の採用・キャリア開発を行う一方で、様々な職種のメンバーで構成されるプロジェクトチームで業務を進めることが多く、多様な価値観を持った人材の協働により、イノベーションが生まれやすい環境を作り出している。

[活かす]

「異能」の活用で先行する企業は、従業員に数多くの挑戦の「場」を与えてその力を大いに発揮させており、加えて、異能を持つ人材を処遇できる制度やそれを互いに認め合う風土を持っている。そうした風土は企業の生い立ちや競争環境などその企業を取り巻く様々な要素によって成り立つものである。

<挑戦のチャンスを与えて人材育成（ダイキン工業株式会社）>

企業にとって挑戦しないことが最大のリスクとの考えのもと、社員により多くの挑戦のチャンスを提供し、日々の挑戦の中で人材を育成している。

マレーシアのOYL社を買収した際に、統合によるシナジーを創出するため、50近いテーマを設け、約200名の優秀な人材を各部門から集めて（その後任に若手を登用）統合プロジェクトを一気に進めた。新しい大きなテーマを打ち出したことによって、多忙感ではなく、やりがいや働き甲斐を感じる社員が増え、組織が活気づいた。

＜高度専門職認定制度（株式会社島津製作所）＞

管理職に「組織長職」と「担当職」という系列区分を設け、「担当職」の中から、極めて高度な専門性を持ち、会社に貢献している人材を「高度専門職」として認定する制度を導入。

＜社員が創造性を発揮しやすい風土（グーグル株式会社）＞

職場のデザインや服装からコミュニケーションまでカジュアルを徹底したり、エンジニアが勤務時間の20%を本業以外のやりたいことに充てる「20%ルール」などによって、企業内のコラボレーションや社員の自由な発想によるイノベーションを促進している。このような風土が Gmail、Google マップといった新ビジネスを次々と生み出す原動力となっている。（2009. 11. 16 グーグル株式会社・辻野社長講演会）

[導く]

「異能」を持つ人材がいくら企業の競争力向上をもたらしても、その人材が企業に定着しなかったり、他の従業員と十分な協力関係、知識共有関係を持てなければその効果は限定的となる。その定着や従業員相互の協力を左右するのは、本委員会の活動から見る限り経営者と従業員が共有できる経営理念や企業のビジョンではないかと考えられる。企業ヒアリングにおいても、経営者が自ら語りかけて、次世代の経営幹部候補に自社の理念を徹底し、企業のDNAを継承する取り組みが見られた。

経営者は常に理念を浸透させて企業を発展させたいと考えており（企業アンケート）、異能を持つ人材を含む働き手は「自分を見て、成長チャンスを与えてくれる企業でできれば長く働きたい」（働き手アンケート）と考えている。それらをつなぐのは経営者の熱意と実行力であることは論を待たない。

＜ダイキン経営幹部塾（ダイキン工業株式会社）＞

若手中心の経営幹部候補を選抜し、約1年間のカリキュラムで実施。

経営者による講話やディスカッション等によって経営理念をより深く理解し、自分のモノにするとともに、ギリギリの場面での決断力・判断力等、トップ経営者の資質の醸成を図っている。また、修了生のうち約6割に対し、修羅場経験と育成のための異動・再配置転換を実施している。

＜タケダイズムを体現できる次世代リーダーを育成（武田薬品工業株式会社）＞
人材開発委員会を立ち上げるなど人材育成を経営課題の一つに掲げており、「タケダイズム（誠実＝公正・正直・不屈）」を体現し、文化や環境の違いを超えてリーダーシップを発揮できる、次世代のグローバルリーダー育成に注力している。

以上の四つのステップから異能活用への道を考えて気づくのは、「異能」がイノベーションを生み出すプロセスやかたちには様々なものがあるということである。

そもそもイノベーションには、①個人の力で技術開発から事業の立ち上げまでを行うものと、②企業内の協働とネットワークで革新を実現する、言わば組織の力で事業を立ち上げるものがある。

そして、わが国企業がこれまでの歩みの中で②のタイプで成功を収めてきたことを踏まえ、今後も同じイノベーション特性を持ち続けるとするならば、「異能」の活用に関しても、チーム全体の人材のポテンシャルを引き出し、チーム全体でイノベーションを目指す方が、日本、そして関西の多くの企業にとって有用なかたちになるのではないだろうか。

もちろん「天才的な人材が新たなビジネスを立ち上げ、それをマネジメントし、企業革新まで成し遂げる」という①のタイプで大きな成功を成し遂げる可能性もあるだろうが、経営者としてその誕生と成長だけに期待することはリスクが大きい。そうしたことを踏まえ、本委員会ではここまでの調査・検討のうえに立って、経営者にとって「異能」の発掘・活用のためになすべきことについて次章で提言することとしたい。

Ⅲ. 提 言

関西再生の鍵は人材にあり

～1人のスーパースターを育てるよりも多くの人の「異能」を引き出せ～

これから企業が新しい時代を勝ち抜くうえで、「異能」が大きな鍵となる。その点で、経営者はまず従来の考え方をいったん取り払って、育成の仕組みやスピード、さらには組織やリーダーシップのありかたなどあらゆる面で、異能を引き出し、活用するための新しい方策を考えなければならない。

その際には何よりも、経営者自身の関与と実践が重要である。企業アンケートでも多く見られた「人材の育成・確保が最も重要である」という経営者の思いを、しっかりとしたかたちにし、企業をさらなる発展に導くために、以下に、経営者に対して五つの提言をしたい。

1. 可能性を拡げて「異能」を見出せ

ごく一部の天才的な人材が必ずしも永続的な成功を保証するわけではない。また、特定分野のスペシャリストだけでは予測困難な変化にも対応できない。今こそ、欧米型のパワー・エリート養成でも、狭い領域のスペシャリスト養成でもない、「異能」と組織の総合力をともに活かす日本型人材活用モデルが求められている。それには、人材のリソースの広がりにも十分目を向けるとともに、一人ひとりが潜在的に持つ「異能」の可能性を幅広くとらえ、それらを組織の中に埋没させることなく、いかに見出し、引き出すかが鍵を握る。

- ◆すべての「異能」を兼ね備えたスーパースターは、計画的に育成できるものではない。多様な異能を組織の中でうまく組み合わせて新たな価値を創り出す、日本型の異能活用を目指すべき。
- ◆人は誰でも何らかの「異能」の原石を持っている。職場の風通しを良くし、個性を尊重する風土をつくるなど、企業の総力を結集して従業員一人ひとりの「強み」を決して見逃さない。
- ◆「異能」を探す対象を可能な限り広げ、性別、国籍等を問わず優秀な人材を確保する。そのために、産業界で活躍できる人材の育成に取り

組む大学^{注1}との連携や、例えばNPOをはじめ在野で活躍するイノベーション精神に溢れた学生へのアプローチなども進めるべきである。特に関西企業は、優秀な外国人が活躍できる環境の整備を急ぐ必要性が高い。^{注2}

2. 「人」をつくるスピードを上げよ

市場がめまぐるしく変化し、企業もそのスピードに合わせて変わり続けなければならない時代となった今、その変革を担う人材の育成も大いにスピードを上げなければならない。

これまでの企業の人材育成は比較的長いスパンの計画のもとで、じっくりと腰をすえて行うものが多かったが、これからの時代は、一刻も速く一人ひとりの「異能」を引き出し、新たな価値づくりに活かすことが、企業にとって極めて重要になっているのである。また、そうした取り組みは企業にとって決して不利益になるものではなく、人材育成の効率を上げることにつながる可能性が高い。

- ◆前例や制度にとらわれていては、人づくりのスピードは上がらない。従業員一人ひとりのポテンシャルや成長のスピード感に合ったメニューを用意すべき。
- ◆「異能」を持つ人材自身も、もっと早く成長したいと思っている。そうした前向きな気持ちにしっかり応えて、その成長を後押しすべき。

¹社会・企業への人材の輩出源である大学改革の必要性やその方向性等については「社会が求める大学の人材輩出戦略～まずは学部教授会の改革から～」(平成21年7月 関西経済同友会大学改革委員会 提言)等を参照。

²前出の関西社会経済研究所の調査(働き手アンケート)によると、自分の会社は優秀な外国人が活躍できる環境にあると考えているビジネスパーソンは、関西圏の22.8%に対して首都圏は34.8%、また、今後優秀な外国人を採用・活用していく必要があると考えている人は、関西圏の45.6%に対して首都圏は59.0%と、いずれも関西圏は首都圏よりも大幅に少ない。なお、いわゆる高度外国人材の活用に関する課題への対応については「外国人材との共生により人口減少を乗り越える」(平成21年4月 関西経済同友会人口減少社会委員会 提言)等を参照。

3. 人を伸ばし、活かすための「場」をつくれ

新たな価値創造の源泉となる独自の視点や発想力などは定量化できないものであり、実戦の場（現場）で自ら考え、行動することによってしか培うことができない。すなわち、研修制度だけでは異能を見出し、活かすことはできず、実際の仕事の中でこそ、人は伸ばし、活かせるものである。

経営者は、能力を発揮したいという従業員の思いにも応え、「異能」を伸ばす実戦の場を、臨機応変に提供するべきである。

- ◆本人の能力と意欲に合わせて最適な挑戦の「場」を数多く与え、修羅場経験を通じて大きく成長させる。
- ◆グローバルなビジネス経験や、企業や業種を超えた他流試合は、異なる文化や価値観の中で自ら考え、行動する絶好の機会であり、「異能」を伸ばし、活かすうえで極めて重要な「場」である。
- ◆部門横断型異動や様々な職種のメンバーが集まるプロジェクトチームは、価値観のぶつかり合いを通じて、「異能」の開花とイノベーションを起こす源泉になり得る。

4. 会社全体の「異能」を束ねるために、経営理念を共有せよ

多様な「異能」を、企業と同じベクトルで発揮させて初めて、企業の競争力向上につなげることができる。特に、企業へのロイヤリティの大きな源泉であった長期雇用や年功序列などの制度が崩れつつある中で、様々な異能を束ねる共通の理念の重要性は今後益々高まると考えられる。

経営者は経営理念を確立し、会社の成長と従業員の成長は「ともにある」ことを実感として理解できるように、従業員にしっかりと伝え、その思いを共有するべきである。

- ◆経営理念や経営哲学を通じて従業員を束ねる。
- ◆経営者は週に1回は経営理念、人材育成等について、自分の言葉で従業員に語るべき。
- ◆経営理念の実践を評価システムに組み入れるなど、経営理念の浸透が形だけのものにならないための取り組みを行うべき。

5. 「理念」を伝え、「異能」を活かすリーダーを育てよ

経営者は人材育成・活用戦略を自ら先頭に立って実行する立場にあるが、そのすべてを一人で行うことは難しい。したがって、経営者の思いを伝えて、多様な「異能」を引き出し、経営理念の実現に導くリーダーの存在は不可欠である。

新たな価値を創り出す場合においては、過去の経験を頼りに上から指示を与えるリーダーシップよりも、従業員に「異能」を存分に発揮させる機会を積極的に与え、その活躍を支えるリーダーシップが求められる。

- ◆経営者と従業員をつなぐキーパーソンの存在が大きな鍵となる。
- ◆経営者は自ら積極的に関与して、経営理念を深く理解し、それを多様な価値観を持つメンバーに伝える豊かな「コミュニケーション力」と、具体的なかたちにする強い「実行力」を有するリーダーを育成すべき。
- ◆チームのメンバーから「異能」を引き出し、コーディネートして新たな価値創造に結び付けるプロセスの中で、ミドルマネジャー層は重要な役割を持つため、その強化が今後の大きなポイントとなる。
- ◆「異能」を持つ多様なメンバーの自主的な創意工夫を支えて後押しするという、リーダーシップの一つのスタイルとして、「サーバント・リーダーシップ」³も重要。

³ サーバント・リーダーシップとは、リーダーのビジョンに従うメンバーを、リーダーが信頼して支え、その能力を引き出すことによって、ビジョンの達成に導くというリーダーシップのスタイルである（詳細P. 25 参照）。

IV. おわりに

関西は、個性豊かなものづくり企業やトップクラスの研究機関が集積するなど、世界有数のポテンシャルを持った地域である。もちろん、それらを支える人材についても同様に、関西総体で見れば、一人ひとりの「異能」をネットワーク化して組み合わせることができれば、とてつもなく大きな力を発揮するはずである。

その点で、関西が再び世界で輝く地域となるうえで、多くの人材をあずかるわれわれ経営者の役割は大きい。経営者は自ら先頭に立って、従業員一人ひとりの「異能」を「見出し」「育て」「活かし」「導く」ことに全力を尽くさなければならないし、その成否は経営者の熱意と実行力次第であると言っても過言ではない。

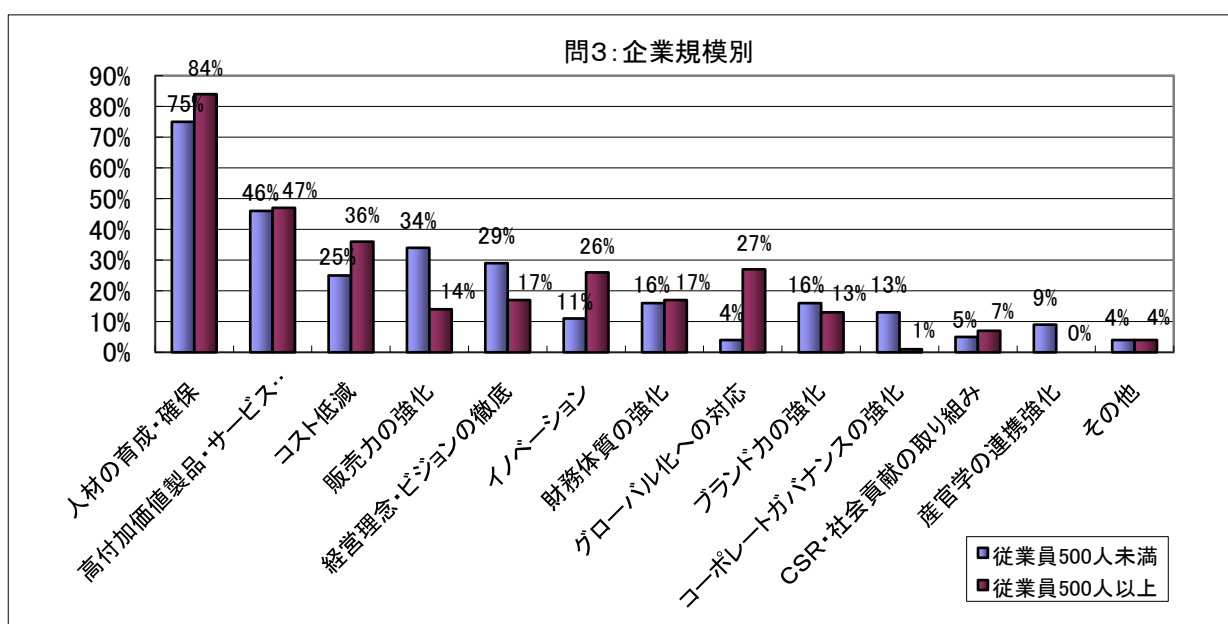
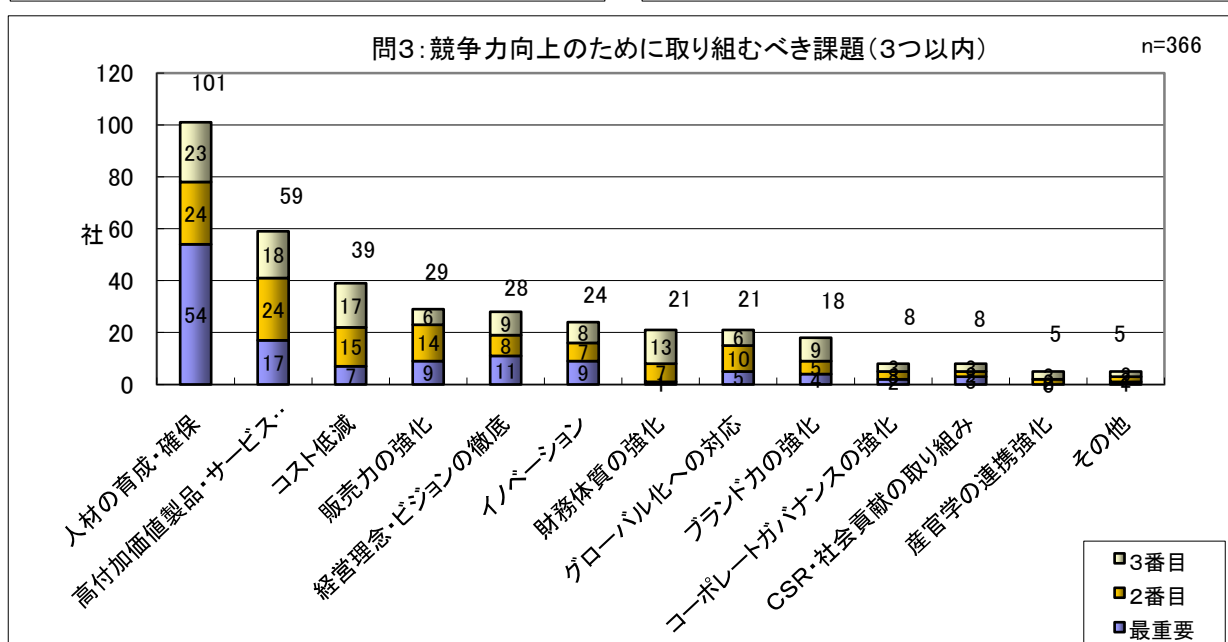
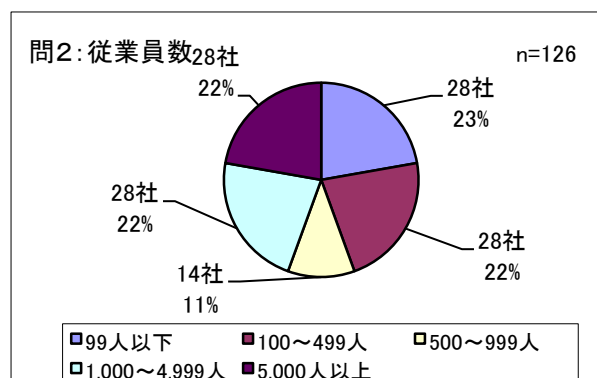
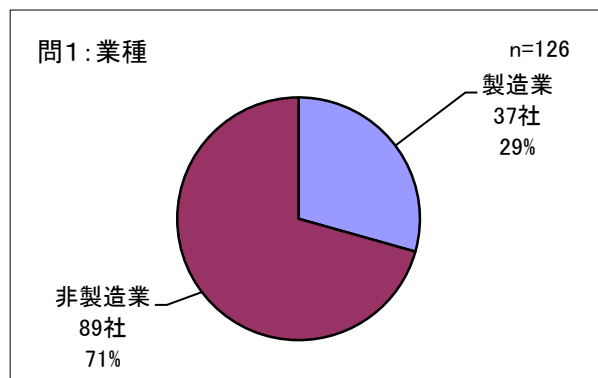
もちろん、本提言で示したような「異能」を活かした経営を行ううえでは、人材を社会に送り出す側である国、自治体、大学等に、より多様な個性を育み、伸ばすような教育が強く求められることは言うまでもない。そうした社会全体の動きを促すためにも、まずはわれわれ経営者が「異能」の活用を体現することが最大のアピールになるのではないだろうか。

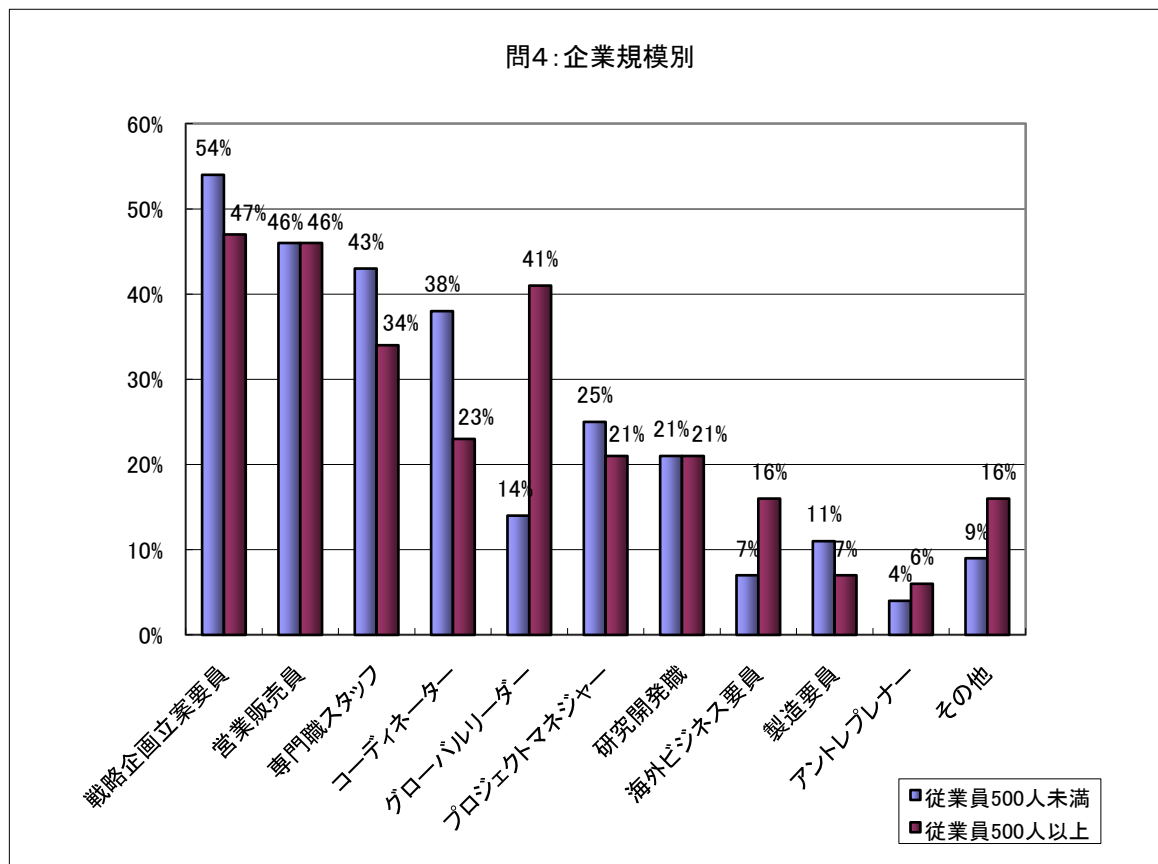
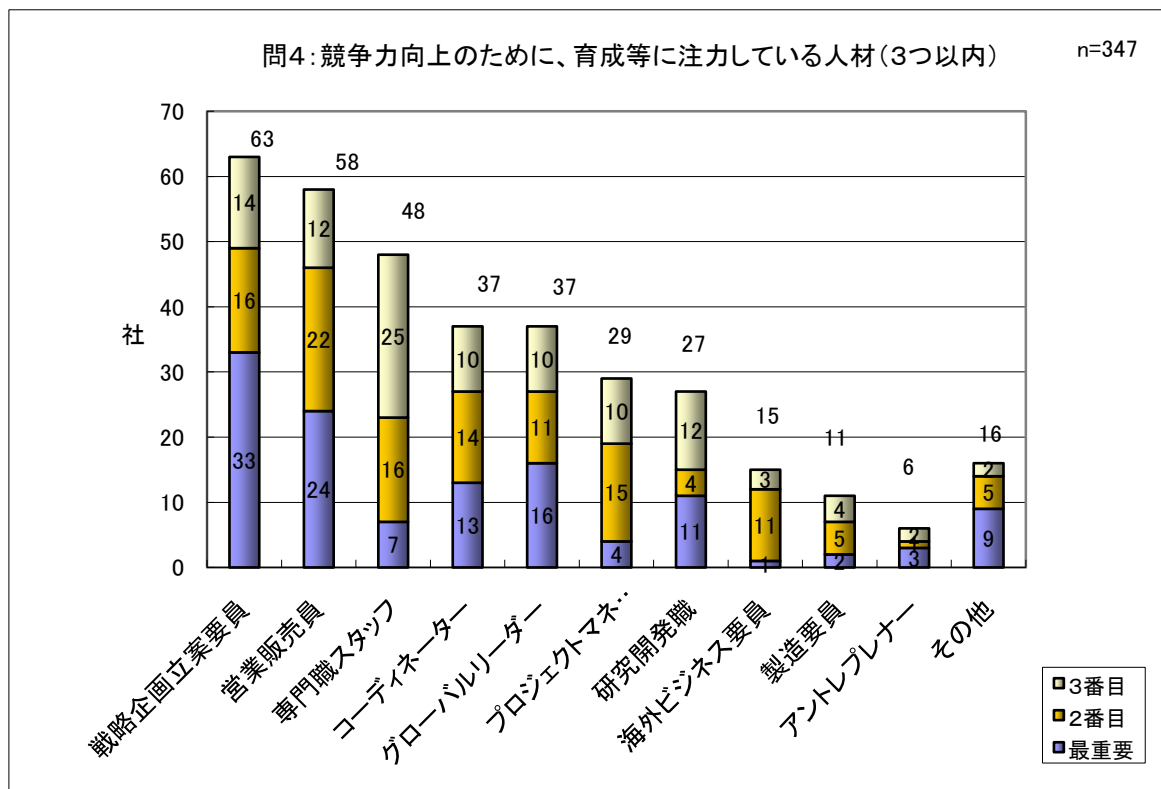
こうした点からも、この提言が、経営者一人ひとりの自覚と実践につながれば幸いであり、ひいては各企業の活力向上と関西再生の一助になればと祈念している。

以 上

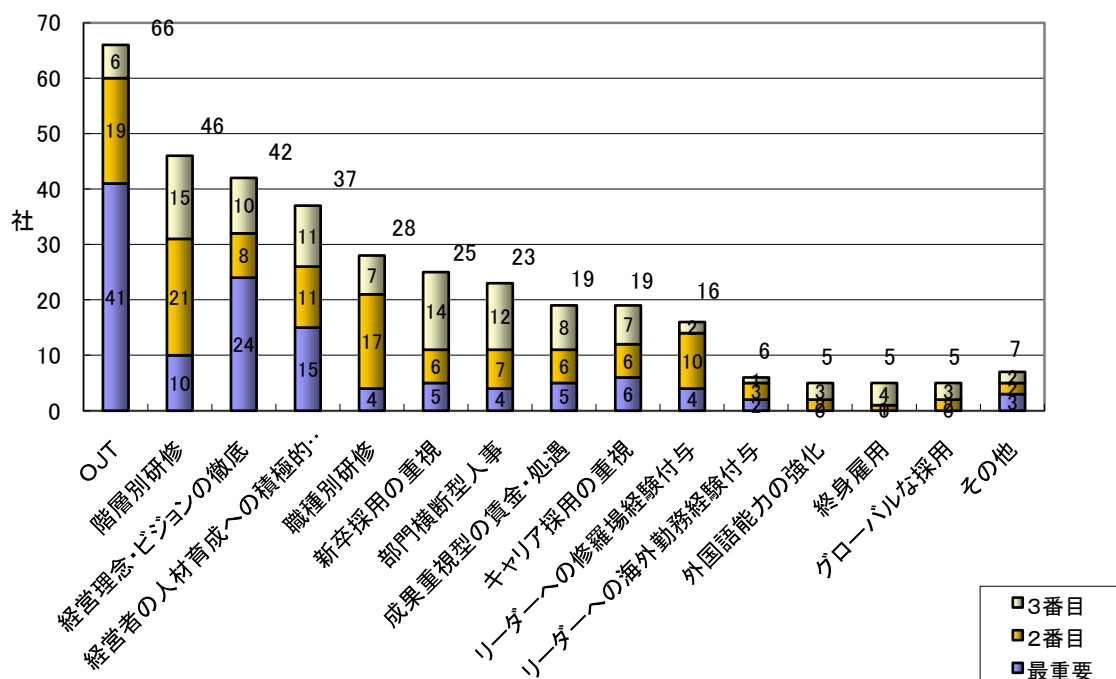
「企業の競争力を担う人材の育成等に関するアンケート調査」結果

○調査期間：平成21年10月9日～10月23日

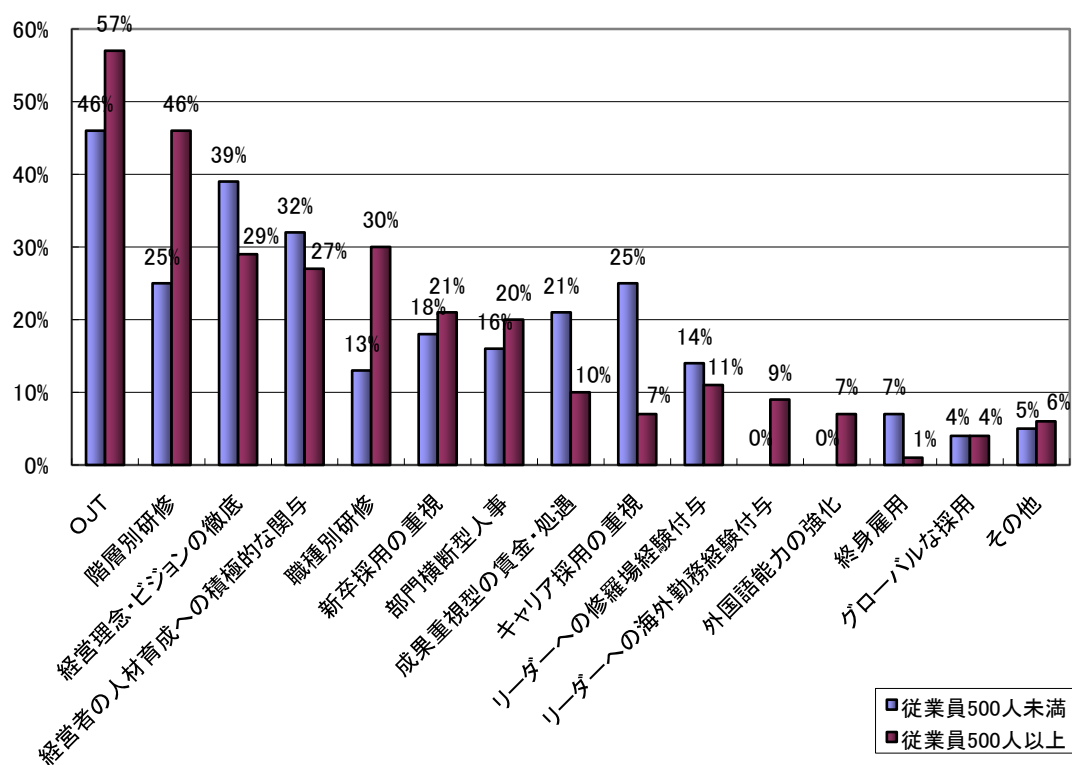




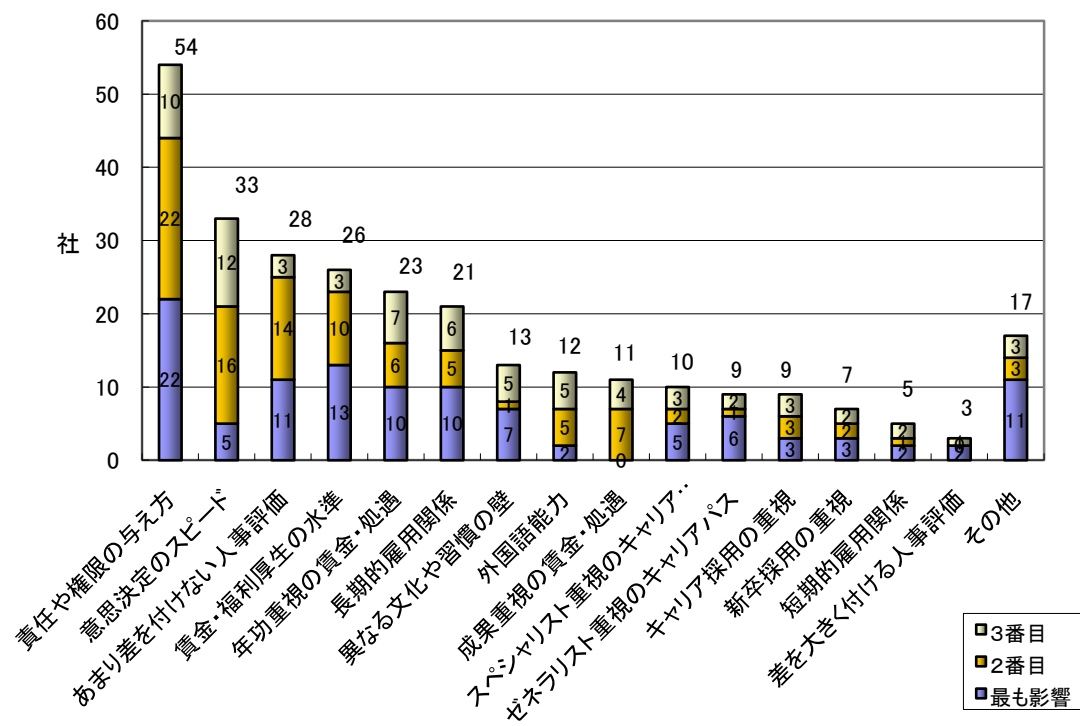
問5: 競争力向上に必要な人材を育成等するために、現在注力している取り組み(3つ以下) n=349



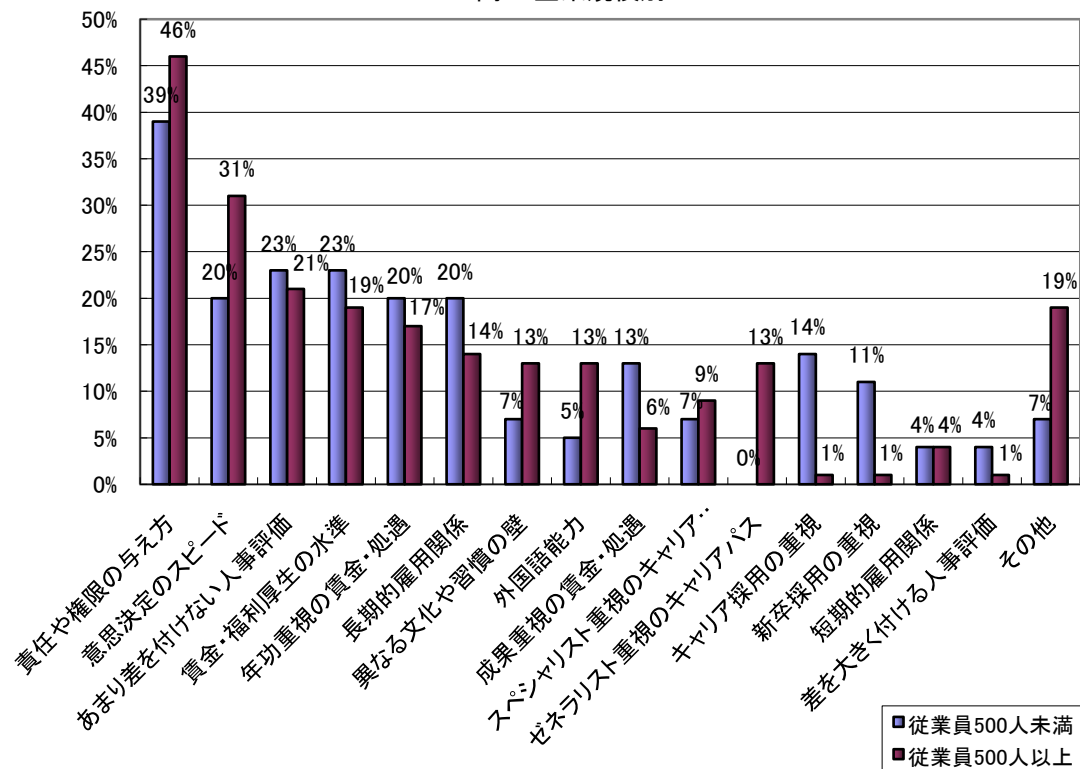
問5: 企業規模別



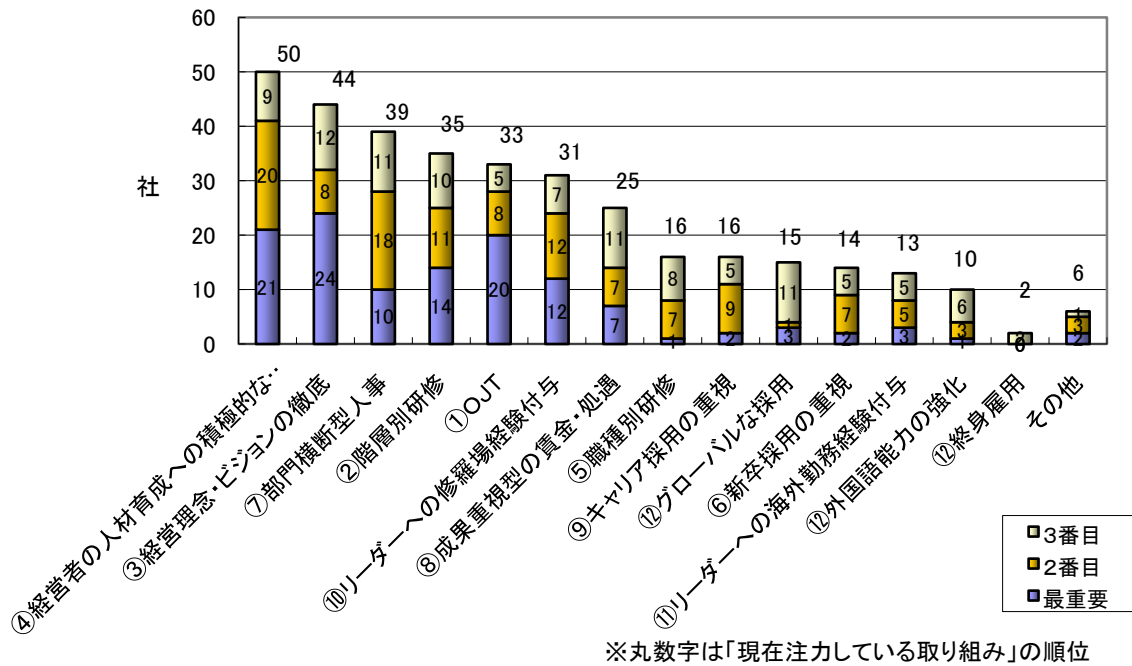
問6:競争力向上に必要な人材を育成等するうえでの制約事項(3つ以内) n=281



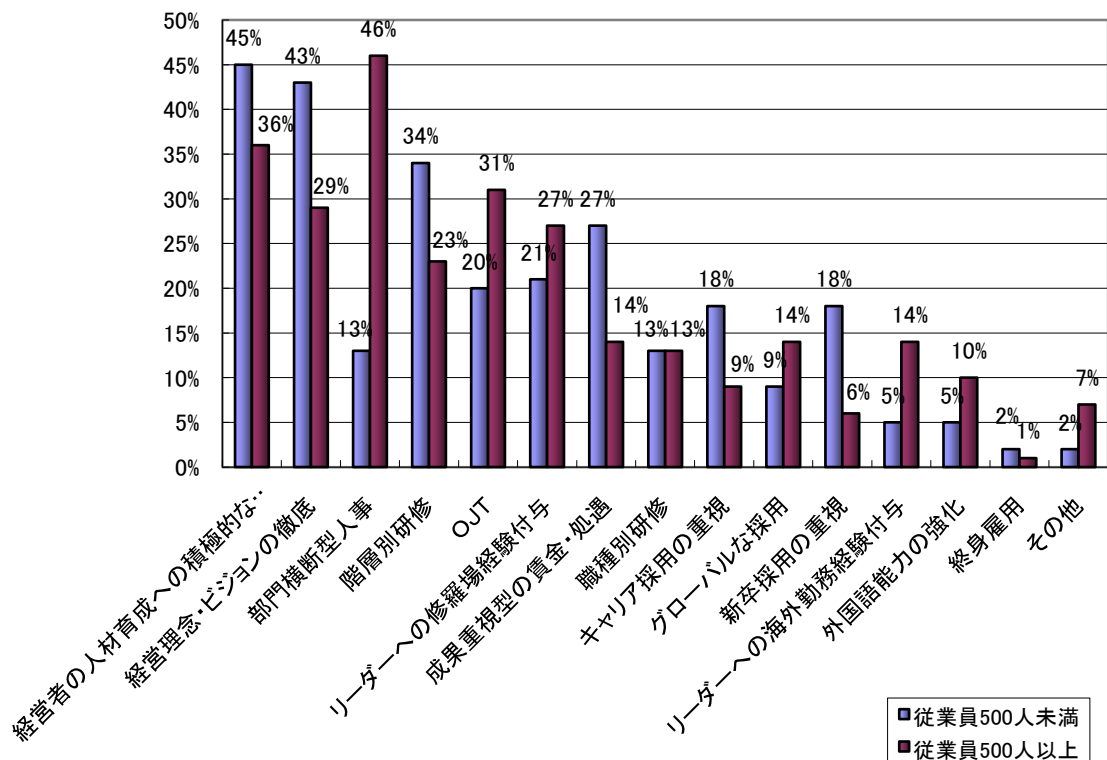
問6:企業規模別



問7: 競争力向上に必要な人材を育成等するために、今後注力したい取り組み n=349
(3つ以内)



問7: 企業規模別



企業ヒアリングの結果

1. ダイキン工業株式会社

(競争力を高めるための人材マネジメントについて)

- ・わが社が求める競争力人材は、組織の活力を高めるリーダーと、技術開発の核となる過去の延長線にとらわれない発想をもつ異質な技術者と認識している。
- ・企業が競争力を高めていくために必要とされる人材は、グーグルや米国のシリコンバレーの企業のように、飛び抜けて優秀な個人が会社を引っ張る企業と、組織の力で競争力を高めていく企業とでは違ってくる。
- ・日本では従業員の企業への帰属意識や参画意識が高い。日本の企業の場合には、従業員全体のやる気を高めて、組織全体として競争力を高める方がうまくいくのではないか。企業の競争力の源泉は「人」であり、当社では「人を基軸に置いた経営」を実践している。
- ・企業にとって、挑戦しないことが最大のリスク。修羅場経験を通じて人は大きく成長し、企業の発展の原動力になる。マレーシアの OYL 買収後に、統合プロジェクトを一気に進めた。新しい大きなテーマを打ち出したことで、多忙感ではなく、やりがいや働き甲斐を感じる社員が増え、組織が活気づいた。チャンスの多い会社であり、日々の挑戦の中で人材を育てている。

(リーダーの育成について)

- ・多様性を持った組織の求心力を高めるためには、①経営理念を明示して組織内に共有・浸透させることと、②異なる価値観を持つ人々を一つの方向に導くリーダーシップとマネジメント能力を持った人材を育成することが必要。多様化した組織を率いるリーダーに求められる最大の要件は、異文化を繋ぐ「双方向のコミュニケーション能力」である。このようなリーダーがどれだけいるかが組織にとって重要である。
- ・次期経営を担いうる人材を選抜し、早期に育成するため、平成16年から「ダイキン経営幹部塾」を実施している。若手中心の経営幹部候補を1期あたり約20名選抜し、約1年間のカリキュラムで経営理念をより深く理解し自分のモノとし、ギリギリの場面での決断力・判断力等、トップ経営者の資質の醸成を図っている。経営幹部塾の修了生のうち約6割に対し、修羅場経験と育成のための異動・再配置転換を実施した。

2. パナソニック株式会社

(グローバル・パナソニックの実現に向けた人事部門の取り組み)

- ・グローバル化の加速に向けた取り組みの三本柱は、「グローバルな人づくり」「グローバルな『入り交じり』(交流)」「経営理念のグローバルな徹底」。
- ・グローバル共通の幹部人事システムとして、「PGE (パナソニック・グローバル・エグゼクティブ) システム」を導入している。これは、世界の主要幹部ポストを格付けするとともに、その候補者層も含めて、育成・登用・配置トータルで体系化し管理するもの。
- ・海外会社の経営トップの現地化を進める一方で、特に新興国を中心として、「商品」とその国の「文化・市場」の双方に精通した日本人の海外コンシューマー・マーケティング人材の計画的育成を図るため、「地域プロフェッショナル人材育成システム」を導入している。

(採用の基本的な考え方等について)

- ・当社が求める人材像は、グローバルマインド溢れる「高い志」を持ち、専門能力などの「尖った強み」を兼ね備え、ものごとを最後まで粘り強く「やり抜く力」のある人材であり、そのような人材を性別・年齢・国籍を問わず採用している。
- ・外国人採用を拡大しているが、その定着を図るため、外国人社員とその上司の間で将来のキャリアアップについての思いを共有するための「外国人社員育成計画書」の作成や、人事部門による「入社2年目面談」の実施、「外国人メンター制度」の導入、日本で勤務するために必要な情報を提供するコミュニティサイト「イリマジロ」の新設等の取り組みを行っている。

3. 三井物産株式会社

(競争力を高めるための人材マネジメントについて)

- ・当社が求める競争力人材は、常に環境の変化を先取りし、実業に根差して新たな価値創造に向け「挑戦と創造」を実行することのできる人材。研ぎ澄まされたマーケット感覚を備え、仕事を構想し、その実現に向け周囲を巻き込み、最後までやり遂げる強靱な意志を有することが求められる。
- ・採用において資質(パッション、論理的思考能力、EQ、精神的強靱さ)の見極めを行うとともに、初期教育期間における徹底した現場体験を通じたOJT(自社、顧客、競争相手という関係性の中で、自らリスクをマネージしながら仕事を維持、拡大していく経験)により、知識や情報を取り扱う感性を磨くことを重視している。

(「異能」な人材の育成、活用について)

- ・比較的「異能」な人材を活用する空気は存在しているが、事業領域によっては、成功体験に拘り異能人材を排除する体質を生むケースも散見される。
- ・多様な価値観を包含する組織への変革を目的として、異なった事業領域間で人材を流動化する施策（事業ポートフォリオの再構築に合わせ、人材も再配置することを目的とした「人材ポートフォリオ戦略」）も実行している。

(グローバル人材の育成について)

- ・①日本人スタッフをグローバルに通用するレベルに引き上げること、②高いポテンシャルを持つ海外スタッフを確保し、これまで日本人が担ってきたコア業務を代替できるように育成していくこと、の2つの視点で取り組んでいる。
- ・①については初期教育期間に必ず海外勤務をさせるなど、海外勤務経験の付与を重視。②については、海外本部でのグローバルスタッフ候補者の採用開始、若手海外スタッフの日本本社での業務研修制度の拡大、「三井リーダーシップバリューズ」の明文化とそれに基づく管理職任用基準の設定等の取り組みを進めている。

4. 武田薬品工業株式会社

(競争力を担う人材について)

- ・当社にとっての競争力は研究開発力である。専門領域で優れた能力を発揮するプロフェッショナル人材と、組織を引っ張るリーダー人材を、競争力を担う人材と捉え、育成を図っている。

(リーダー人材の育成について)

- ・経営の根幹をなす「タケダイズム（誠実＝公正・正直・不屈）」を体現し、文化や環境の違いを超えてリーダーシップを発揮できる次世代リーダーの育成と、その候補者の充実が、当社の成長に不可欠となってきた。
- ・今後の海外展開を睨んだ場合、グローバル市場で通用するリーダーの育成が特に重要と認識。2004年から若手マネジャークラス等を対象にリーダー育成研修を実施しているが、2007年からは対象を海外の従業員にも拡大し、グローバルリーダー育成プログラム（アクションラーニング等）を実施している。

5. P & Gグループ

(競争力を高めるための人材マネジメントについて)

- ・当社にとっての競争力は、商品の開発コンセプトから製品仕様、パッケージ、店頭での陳列等に至るまで、お客様の声に徹底的に耳を傾け、優れた品質と価値を持つ製品とサービスを生み出すこと。
- ・P & Gで成功する人材の行動特性をコンピテンシーとして明確化し、全世界で同一の採用基準を設けて世界中で優秀な人材を採用している。
- ・職種毎にプロフェッショナルを早期に育成するため、職種別の採用、キャリア開発を行っている。個人の強みをどう伸ばしていくかという視点と、個人の希望・関心とを重視しながら育成を図っている。
- ・プロジェクトチームを組んで業務を進めることも多いが、チームは研究開発、マーケティング、生産管理、ファイナンス等の様々な職種のメンバーで構成されることが多く、異なるスキルや価値観を持った人材の協働により、イノベーションが生まれやすい環境があると考えている。

(リーダー人材の育成について)

- ・内部からの登用・昇進制をとり、業績に基づく報酬・昇進を徹底している。全世界で各ジョブレベルを共通にしたり、部長級以上の昇進をグローバルの承認事項とするなど、将来のリーダー候補を全世界で育成している。
- ・経営幹部候補には意識的に大きなプロジェクトや海外勤務などを経験させるとともに、職種を超えた横断的な業務を経験させている。

(ダイバーシティの推進について)

- ・ダイバーシティを経営戦略の一つと位置づけ、積極的に推進。異なる価値観を持つ者同士の議論の中でイノベーションが生まれるとの考え方に基づき、優秀な人材を性別・国籍等に拘らず確保・活用している。

6. 株式会社島津製作所

(競争力を高めるための人材マネジメントについて)

- ・研究開発型企业として、グローバル市場において「オンリーワン、ナンバーワン商品」を開発・上市し続けることが最も重要と考えており、それを実現するのは「製品・技術の先にビジネスを描ける」人材であるとして、採用活動の刷新や人材開発施策の体系化に取り組んでいる。
- ・当社の風土としての裁量性・属人性の高い業務スタイルが、今や成長の壁になっているのではないかと認識から、重要課題の一つとしてマネジメント人材の育成に取り組んでいる。今年度より導入した新たな管理職人事制度に

において、社是、経営理念等に基づき、マネジメント人材に期待される人材像を明文化した。

（「異能」な人材の育成、活用について）

- ・現在、特別な施策的対応はしていないが、管理職の処遇として「高度専門職」を認定する新制度を導入（管理職に「組織長職」と「担当職」という系列区分を設け、「担当職」の中から極めて高度な専門性を持ち、会社に貢献している人材を認定）。
- ・当社の技術系社員に必要とされる基礎能力の高さと果敢に取り組む姿勢を持った人材を見極めて採用することと、その育成環境を維持・整備することが重要。

（事業に繋がるような技術者の発見を促進する取り組みについて）

- ・新しい事業の種となる技術に関しては、産学連携の枠組みを積極的に利用。共同研究の縁から、ポスドク人材の採用に至ったケースもあるが、特定の研究テーマを想定してのピンポイントでの活用となる。このような人材を受け入れ易くするための雇用形態の整備（有期雇用制度の検討等）も進めていきたい。
- ・次世代医療分野のように、新規事業の中には異なる事業部門における既存の事業分野を融合した分野もあるため、社内において研究の横展開をどのように図っていくかが課題である。

（次世代の幹部候補の育成について）

- ・課長職手前の人材の中から次世代の幹部候補育成を目的として、特別研修を実施中（MBA的な経営リテラシー等を修得）。海外現地法人の社長経験を経て、本社経営陣に登用されるケースが増えており、海外経験を意図的に、次世代幹部育成のプログラムに組み込んでいくことも検討している。

以 上

従業員は制度（評価・賃金制度、研修制度等）面の充実だけでなく、「日常業務で能力を発揮できるチャンス」や「主体的な努力をきちんと評価してもらえる」ことを求めている。

グループインタビュー調査

異能人材とその管理経験を持つビジネスパーソンに対する調査（n=10名）

異能人材グループ

「有能な人材はいる。きっかけとチャンス、環境で人は成長する。育成だけでなく、流出防止の視点も必要。」

- 発見・発掘：「資格や実績など目に見えるものだけが異能じゃない。環境を変えるだけで異能人材に育つ人はたくさんいる。」
- 育成：「今の自分は理想とかけ離れている。思い描いていたキャリアプランを思い描いていた時間で達成できなかった。会社と自分の時間軸は違う。」
- 評価：「減点評価は人を萎縮させるだけ。チャレンジを促す環境を。」
- 流出防止：「異能人材が活躍し続けるためには、個人と企業のWin-Win関係が必要。なければ出て行かれる。」

定量調査に追加して組み込む視点

- ・社内にどの程度「埋没している異能人材」がいるのか
- ・人材を育成・活躍させるために整備すべき条件は何か
- ・異能人材を優遇して扱うことの是非

など

異能人材の管理経験者（役職者）グループ

「どんな優秀な人材でも、採用するだけでは機能しない。周囲の理解や能力をサポートする環境整備が必須。」

- 環境整備：「異能人材を獲得しても、社風、ルールの壁にぶち当たる。受け入れ環境なしに短期で成果を期待してはいけない。」
- 環境整備：「たとえ開発部門同士であっても、隣の人の仕事が価値あるものかわからない。周りの理解は重要です。」
- 評価制度：「場合によっては特例を出してでも、優れた能力を発揮させる報酬・評価制度が必要。」

一般ビジネスパーソンに対する定量調査

首都圏、関西圏で働く22～50歳までの一般ビジネスパーソンに対するWebアンケート調査（n=960）

【能力を発揮できているか】

自分及び周囲の方

肯定

33.9%

肯定

1. チャンスがある
2. 実績＋能力も評価
3. 上司のサポート

否定

1. 能力評価なし
2. 能力と権限の不一致
3. 賃金に反映されない

- ・最も評価が高いのは「大企業で働く男性」、最も評価が低いのは「中小企業で働く女性」。
- ・女性は日常的な職場環境（上司等）に強く反応。

異能人材

肯定

59.9%

肯定

1. チャンスがある
2. 能力、権限の一致
3. 実績＋能力も評価

否定

1. 能力評価なし
2. 賃金に反映されない
3. 能力と権限の不一致

【異能人材はいるか】

異能人材の
いる率

45.4%

異能人材の
特徴

- 技術・知識
 - マネジメント力
- ＋人間性

- ・中高年は制度面の充実、若年層は上司のサポートや業務量の多さを問題視。
- ・中小企業は、大企業よりも「日常業務でチャンスがある」と評価されている。反面、教育制度・評価制度の整備にやや遅れ。

【異能人材を育成するために】

1. 能力を評価する評価制度
2. 能力を引き出す上司の育成
3. チャレンジや努力を認める評価制度

【異能人材を流出させないために】

1. 報酬を上げる
2. 希望に合った仕事の提供
3. 更に専門性を高める機会の提供

【女性が活躍するために】

【環境評価】

肯定

49.6%

トピックス

- ・女性若年層の不満高い
- ・中小企業の不満高い
- ・施設整備よりも職場の理解・配慮求める

【もしあなたが異能人材ならば】

報酬に強く反応。会社へのロイヤリティよりも、自身の能力伸長を優先する傾向が強い。

今の会社に残る

58.6%

転職・独立

40.3%

報酬よりもやりがい等に反応。「ジョブローテーション」等を通じて会社に深く関与していきたい。

【外国人が活躍するために】

【環境評価】

肯定

28.8%

トピックス

- ・関西及び中小企業は否定的
- ・外国人に対する日本語教育の要望強い

内容
反映

サーバント・リーダーシップとは

【サーバント・リーダーシップとは】

サーバント・リーダーシップという言葉をはじめて聞く人は皆困惑します。サーバント（召使）とリーダーでは立場が正反対なので、何を言いたいのかわからなくなってしまうからです。

でも、ロバート・グリーンリーフは、一見矛盾するこの二つの言葉は統合されるべきだと考えました。リーダーは、メンバーを指揮命令して動かす人です。しかし、リーダーの本当の役割は、メンバーを信頼してメンバーを支え活かすこと、言い換えるとメンバーへの奉仕にあると見抜いたからです。

リーダーこそメンバーへ奉仕する真のサーバントでなければならない、それがサーバント・リーダーシップの考え方なのです。



ロバート・グリーンリーフ

【サーバント・リーダーとは】

サーバント・リーダーは、相手に対し奉仕する人です。相手への奉仕を通じて、相手を導きたいという気持ちになり、その後リーダーとして相手を導く役割を受け入れる人なのです。サーバント・リーダーシップの考え方は、従来のリーダーシップのそれとは対照的です。

従来のリーダーは、まず相手の上に立って相手を動かそうとします。リーダーとしての地位・権力・お金を得て、はじめてそれらの余った部分で他者に奉仕しようとしています。一方サーバント・リーダーは他者に対する思いやりの気持ち・奉仕の行動が常に最初に来ます。サーバント・リーダーは、常に他者が一番必要としているものを提供しようと努めます。

サーバント・リーダーが本物であるかどうかは「他者に奉仕することで、相手がより健全に、賢く、自由に、自律的になり、自己中心的な欲望に執われない真の奉仕者として成長してゆく」ことにより見分けることができます。

～参考: グリーンリーフセンター <http://www.gc-j.com>

※米国インディアナポリスに本部を置く、サーバント・リーダーシップの普及・実践組織。

平成21年度 競争力人材育成委員会 活動状況

平成21年

- 6月18日 正副委員長会議
「今年度の活動方針（案）について」
- 7月31日 講演会・懇談会
「グローバル競争時代に求められる人材とその育成」
講師：評論家・徳島文理大学大学院 教授 八幡和郎 氏
- 10月 5日 講演会・懇談会
「グローバル競争下の日本型キャリア開発
～日本企業がとるべき人材育成戦略～」
講師：神戸大学大学院経営学研究科 教授 平野光俊 氏
正副委員長会議
「今後の進め方について」

10月 9日 ～10月23日	「企業の競争力を担う人材の育成等に関するアンケート調査」を実施
-------------------	---------------------------------

- 11月16日 講演会・懇談会
「グーグルの人材戦略について」
講師：グーグル株式会社 代表取締役社長 辻野晃一郎 氏
正副委員長会議
「今後の進め方について」
- 12月 9日 正副委員長会議
「提言骨子案について」

平成22年

- 1月20日 正副委員長会議
「提言案について」

2月23日	常任幹事会・幹事会にて提言（案） 「関西再生の鍵は人材にあり ～1人のスーパースターを育てるよりも 多くの人の「異能」を引き出せ～」を報告
-------	---

3月 3日	競争力人材育成委員会 提言 「関西再生の鍵は人材にあり ～1人のスーパースターを育てるよりも 多くの人の「異能」を引き出せ～」を記者発表
-------	--

（スタッフヒアリング）

平成21年

- 8月25日 ダイキン工業株式会社
- 8月31日 パナソニック株式会社
- 9月29日 三井物産株式会社
- 9月30日 武田薬品工業株式会社
- 10月23日 P & Gグループ（プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社）
- 10月27日 株式会社島津製作所

平成21年度 競争力人材育成委員会 正副委員長およびスタッフ名簿

(平成22年2月23日現在、敬称略)

委員長	井狩 雅文	関西電力(株)	常務取締役
副委員長	小八木 規之	近江産業(株)	取締役社長
"	奥村 修	ダイキン工業(株)	専務執行役員
"	田中 隆治	サントリーホールディングス(株)	顧問・技術監
"	金田 治	日本アイ・ビー・エム(株)	副会長
"	時永 周治	テルウェル西日本(株)	常務取締役
"	熊谷 京子	クマリフト(株)	代表取締役
"	上松 幸治	(株)島津製作所	常務執行役員関西支社長
"	渡邊 博之	(株)イトーキ	執行役員関西支社長
"	藤井 修二	(株)りそな銀行	常務執行役員
"	石畠 康充	三井物産(株)	関西支社副支社長
"	古森 茂幹	日本ヒューレット・パッカー(株)	取締役常務執行役員
"	酒井 真理	ピーチプロモーション(株)	代表取締役
"	田財 英喜	(株)CSKシステムズ西日本	取締役社長
"	竹花 豊	パナソニック(株)	常務役員 関西代表
"	浅野 秀弥	(株)フリーマーケット社	取締役社長
"	西脇 義祐	(株)シャープドキュメント21ヨシダ	顧問
スタッフ	久保 茂雄	関西電力(株)	人材活性化室人材開発グループマネジャー
"	松原 弘樹	関西電力(株)	人材活性化室人材開発グループマネジャー
"	紀ノ岡 幸次	関西電力(株)	企画室経営管理グループマネジャー
"	竹村 道泰	近江産業(株)	企画部長
"	今井 直人	ダイキン工業(株)	法務・コンプライアンス・知財センター海外法務グループ担当課長
"	山下 洋介	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任部長
"	田中 順子	日本アイ・ビー・エム(株)	地域社会・お客様プログラム
"	織田 新	テルウェル西日本(株)	総合人材サービス営業部企画部門担当課長
"	南山 尚美	クマリフト(株)	経営管理部総務グループ長代理
"	長谷 健治	(株)イトーキ	関西支社営業推進部営業推進室長
"	増山 達夫	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局マネージャー
"	北村 直樹	三井物産(株)	業務部企画・開発室シニアコーディネーター
"	着本 交則	日本ヒューレット・パッカー(株)	主任
"	鎌田 幸代	ピーチプロモーション(株)	司会・運営統括マネージャー
"	川浪 伸介	(株)CSKシステムズ西日本	管理部部長
"	野村 達雄	パナソニック(株)	関西渉外室企画渉外部長
"	川口 正広	(株)フリーマーケット社	マネージャー
代表幹事スタッフ	廣瀬 茂夫	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
"	伊藤 誠治	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
"	福地 俊明	南海電気鉄道(株)	経営政策室経営企画部部長
"	土居 和良	南海電気鉄道(株)	経営政策室経営企画部部長
事務局	齊藤 行巨	(社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	松尾 康弘	(社)関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
"	野畑 健	(社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	井上 竜仁	(社)関西経済同友会	企画調査部
"	富田 神奈	(社)関西経済同友会	企画調査部