

【提 言】

企業は人なり ～情熱とビジョンに基づく人材戦略～

平成 24 年（2012 年）4 月

一般社団法人 関西経済同友会
中堅企業委員会＜第 1 分科会=人材育成・確保＞

企業は人なり ～情熱とビジョンに基づく人材戦略～	
【提言要旨】	
関西経済同友会 中堅企業委員会＜第1分科会＝人材育成・確保＞	
1. はじめに	
○「企業は人なり」と言われる。経営資源に乏しい中堅・中小企業における「人」の重みはとりわけ大きく、人材確保・育成は、時代を問わず共通する重要な課題の一つとなっている。 ○しかしながら中堅・中小企業にあっては、人材確保・育成の重要性は認識しながらも十分な対策が講じられていないケースも多い。 ○そこで本委員会では、企業間の競争が激化する中で、中堅・中小企業が「強くあり続ける」ための事業活動を実践・模索する全ての経営者を後押しするべく、人材の確保や育成に関する心得を提言する。	
2. 中堅・中小企業の人材確保・育成における現状認識と課題	
（1）中堅・中小企業経営者の課題 ・「人材開発・教育」や「人材採用」、「人事・人材マネジメント」等、「人材」に関する課題が大きなウェイトを占めている。 （2）大学生の就職状況 ・従業員数 300 人未満の企業の求人倍率は、近年、低下傾向にあるが、依然として 300 人以上の企業に比べ高水準にあり、中小企業における大学生の採用環境の厳しさを示している。 ・しかし、学生は必ずしも大企業志向ではない。 （3）<u>関西経済同友会中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果の概要</u> ・人材の確保・育成が経営課題となっている企業の割合が9割を占めている。 ・人材の確保よりも、人材の育成を重視している企業が多い。 ・人材の育成は上司、先輩によるOJTが中心であり、業務知識の習得が主たる目的である。 【人材確保・育成の阻害要因】 ・人材確保面では知名度・広報不足、労働条件等の不一致が過半数を占める。 ・人材育成面では育成する側の人材不足、中間管理職の指導力不足が主な要因となっている。 ・人材確保・育成に共通する阻害要因は、時間的余裕と資金的余裕がないことである。	
3. 提言	－中堅・中小企業の人材確保・育成における成功の鍵－
人材確保における経営者の心得 （1）<u>人材は攻めて“獲ろう”</u> ・人材募集に際しては、応募があったものから採用するという受け身の姿勢ではなく、必要な人材を積極的に“獲りに行く”姿勢が望まれる。経営者、社員の顔が見える採用活動を行うことが重要である。 ・人材を外部から求めることに躊躇してはならない。 （2）<u>採用の手間を惜しまない、ただし直感も尊重しよう</u> ・新卒・中途にかかわらず企業独自の採用基準、方法を構築していくべきである。 ・経験を積んだ経営者には、人物をみる力が備わっているはずである。多忙な中にあっても経営者はできる限り自らが面接を行うべきであり、その際、試験の点数だけでなく、経営者自らの直感を尊重することも、ときには必要である。 人材育成における経営者の心得 （1）<u>長期的なプランを作り、継続的に実行しよう</u> ・①経営理念に沿った人材を確保する、②人材を長期的な観点から育成する、③社員が経営理念に共感する、④社員の企業への帰属意識が高まり定着率も向上する、⑤社員のパフォーマンスが向上する、⑥結果として企業業績が向上し、より優秀な人材確保の余力が生まれる、というサイクルを長期的、継続的に動かしていくことが重要である。 （2）<u>我が子のように、きめ細かく育てよう</u> ・中堅・中小企業は、画一的な研修体制にとられない一人ひとりの実情に応じた指導・研修が可能である。こうしたきめ細かな人材育成手法を強みとしてアピールするには、人事・研修制度や研修実績を「見える化」しておくことが求められる。 （3）<u>学び合う風土を作ろうー聴き合い、認め合い、引き出そう</u> ・お互いを企業の戦力として認め合い、共にモチベーションを高め合う姿勢をより重視すべきである。その過程においては、教育担当者任せではなく、組織としての取り組みが必要である。 ・学び合う風土は「聴き合う」風土でもあり、双方向の会話を通じて、組織としての問題解決力が向上する。人材育成、モノづくりに関する技能の伝承等も、教える側と教わる側の双方に「聴き合う」姿勢があつてこそ実のあるものとなる。経営者は自らこうした姿勢を示し、学び合う風土づくりに努めていかなばならない。 （4）<u>育てる力を養おう</u> ・経営者は、人材育成そのものが業務の一環であり、育成する側、される側双方の成長につながることを中間管理職に認識させ、人材育成を全社的な取り組みにする意識を社内に浸透させなければならない。 （5）<u>ワーク・ライフ・バランスの取り組みを充実させよう</u> ・中小企業における認識はまだ低いが、社員のワーク・ライフ・バランスに関する意識啓発から仕組みづくりまで、経営者には確固たる姿勢が求められる。制度本来の目的を明確にさせたうえで、中堅・中小企業こそ、社員が「この会社のために働きたい」と感じる、仕事と生活が調和した職場づくりを率先して進めていくことが重要である。	
4. 最後に	・経営者は、中堅・中小企業の魅力である社員に対する細やかな思いを前面に押し出して、人材の確保・育成に取り組んでいくべきである。 ・人材確保・育成のような重要な投資を決断できるのは経営者だけであり、どのような情熱、姿勢、ビジョンをもって取り組むのかというその覚悟が問われている。 ・「企業は人なり」を実感する経営者は、情熱とビジョンに基づく人材戦略を行っていくにあたり、自社の経営理念を追求し、また徹底を図っていくことが求められる。

目 次

1. はじめに	1
2. 中堅・中小企業の人材確保・育成における現状認識と課題	2
(1) 中堅・中小企業経営者の課題	
(2) 大学生の就職状況	
(3) 関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果の概要	
3. 提言 ―中堅・中小企業の人材確保・育成における成功の鍵―	7
人材確保における経営者の心得	
(1) 人材は攻めて“獲ろう”	
(2) 採用の手間を惜しまない、ただし直感も尊重しよう	
人材育成における経営者の心得	
(1) 長期的なプランを作り、継続的に実行しよう	
(2) 我が子のように、きめ細かく育てよう	
(3) 学び合う風土を作ろう―聴き合い、認め合い、引き出そう	
(4) 育てる力を養おう	
(5) ワーク・ライフ・バランスの取り組みを充実させよう	
4. 最後に	16
関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果	17
平成 21～23 年度 中堅企業委員会活動状況	32
平成 23 年度 中堅企業委員会＜第 1 分科会＝人材育成・確保＞名簿	34

1. はじめに

生産年齢人口が減少し、若者・就労者の意識が変化する経営環境の下、中堅・中小企業は他社との差別化を図り、生産性の向上を追求しながら持続的に成長することが求められている。

「企業は人なり」と言われる。経営資源に乏しい中堅・中小企業においては「人」の重みはとりわけ大きく、人材の確保・育成は、中堅・中小企業にとって時代を問わず共通する重要な課題の一つとなっている。

しかしながら中堅・中小企業にあっては、人材確保・育成の重要性は認識しながらも十分な対策が講じられていないケースも多い。本来、企業は自らの仕事を通じて、高い見識と強固な意志を培い、豊かな社会性を身につける場でなければならず、経営者も社員と一体となって研鑽する姿勢が求められる。

もとより人材確保・育成策は企業の文化に根差した独自性が強いが、同じ課題を持つ企業が現場で積み上げた経験や対策を参考にして、これに独自の工夫を加えることで、自社に適したノウハウの構築につながる可能性は大きい。経営者自らが先頭に立ってこのような課題に柔軟に取り組むことができるのは、中堅・中小企業だからこそできる強みである。

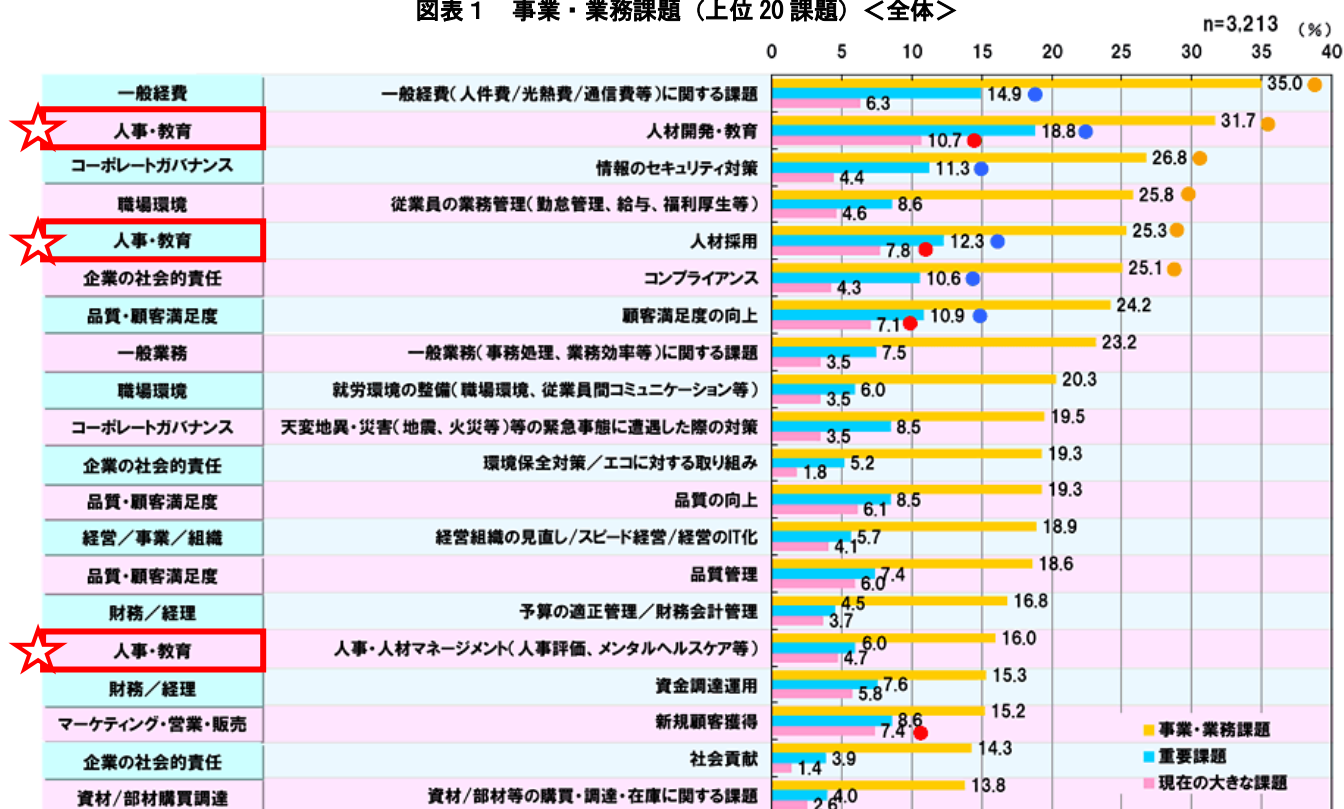
そこで本委員会では、企業間の競争が激化する中で中堅・中小企業が「強くあり続ける」ための事業活動を実践・模索する全ての経営者を後押しするべく、人材の確保や育成に関する心得を提言する。

2. 中堅・中小企業の人材確保・育成における現状認識と課題

(1) 中堅・中小企業経営者の課題

2011年6月に実施された「中小企業経営課題実態調査 2011」（日経BPコンサルティング調べ。従業員100人以下の中小企業3,213社が回答）によると、「人材開発・教育」や「人材採用」、「人事・人材マネジメント」等、「人材」に関する課題が大きなウェイトを占めている。（図表1参照）

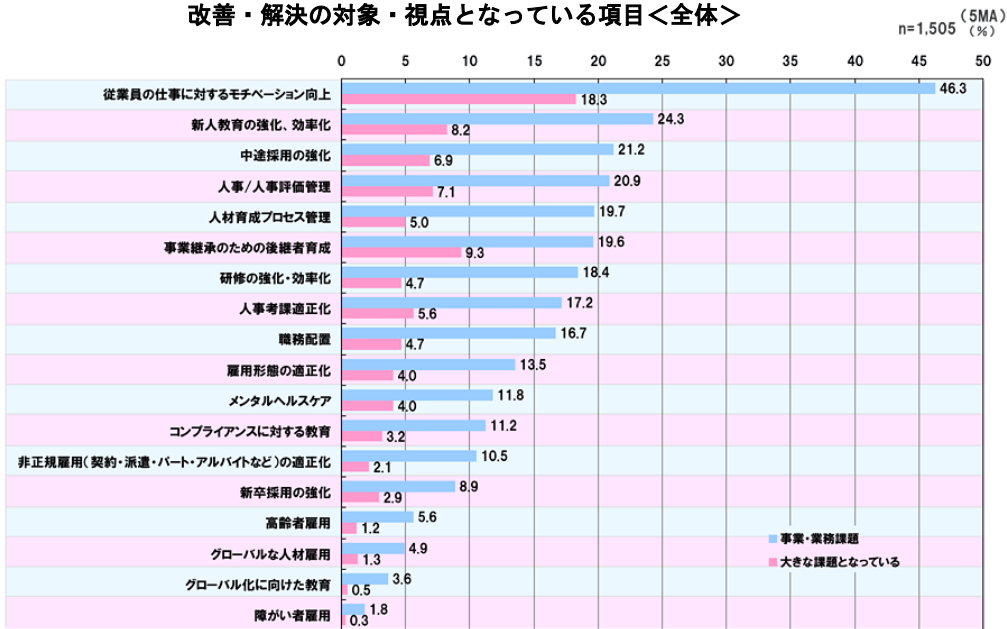
図表1 事業・業務課題（上位20課題）＜全体＞



(出典) 日経BPコンサルティング「中小企業経営課題実態調査 2011」(2011年6月)

また同調査で、「人事・教育（人材採用、開発、教育等）に関する課題」における改善・解決の対象・視点としては「従業員の仕事に対するモチベーション向上」が最も多く、次いで「新人教育の強化、効率化」、「中途採用の強化」等となっており、人材の確保・育成が重要な課題であることがうかがえる。（図表 2 参照）

図表 2 「人事・教育（人材採用、開発、教育等）に関する課題」で
改善・解決の対象・視点となっている項目＜全体＞



（出典）日経B Pコンサルティング「中小企業経営課題実態調査 2011」（2011 年 6 月）

（２）大学生の就職状況

大学生（大学院生含む）に関する求人・求職状況を見ると、従業員数 300 人未満の企業の求人倍率（求人総数÷民間企業就職希望者数）は、近年、低下傾向にあるが、依然として 300 人以上の企業に比べ高水準にあり、中小企業における大学生の採用環境の厳しさを示している。（図表 3 参照）

図表 3 大学生・大学院生の求人倍率（従業員規模別）

従業員数	2010年3月卒	2011年3月卒	2012年3月卒
300人未満	8.43倍	4.41倍	3.35倍
300～999人	1.51倍	1.00倍	0.97倍
1,000～4,999人	0.66倍	0.63倍	0.74倍
5,000人以上	0.38倍	0.47倍	0.49倍
全 体	1.62倍	1.28倍	1.23倍

（就職希望者数）

従業員数	2010年3月卒	2011年3月卒	2012年3月卒
1,000人未満	155,900人	202,400人	218,700人
1,000人以上	291,000人	253,300人	236,200人

（出典）㈱リクルート ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」（2011 年 1 月）

しかし、学生は必ずしも大企業を志向しているわけではない。2013 年 3 月卒業予定の大学生の就職意識調査（㈱マイナビ調べ。有効回答数 6,708 人）によると、就職先の選択に際して「絶対に大手企業がよい」、「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」は年々下降傾向にある。一方、「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」、「中堅・中小企業がよい」は年々上昇しており、近年では過半数を超えている。（図表 4 参照）

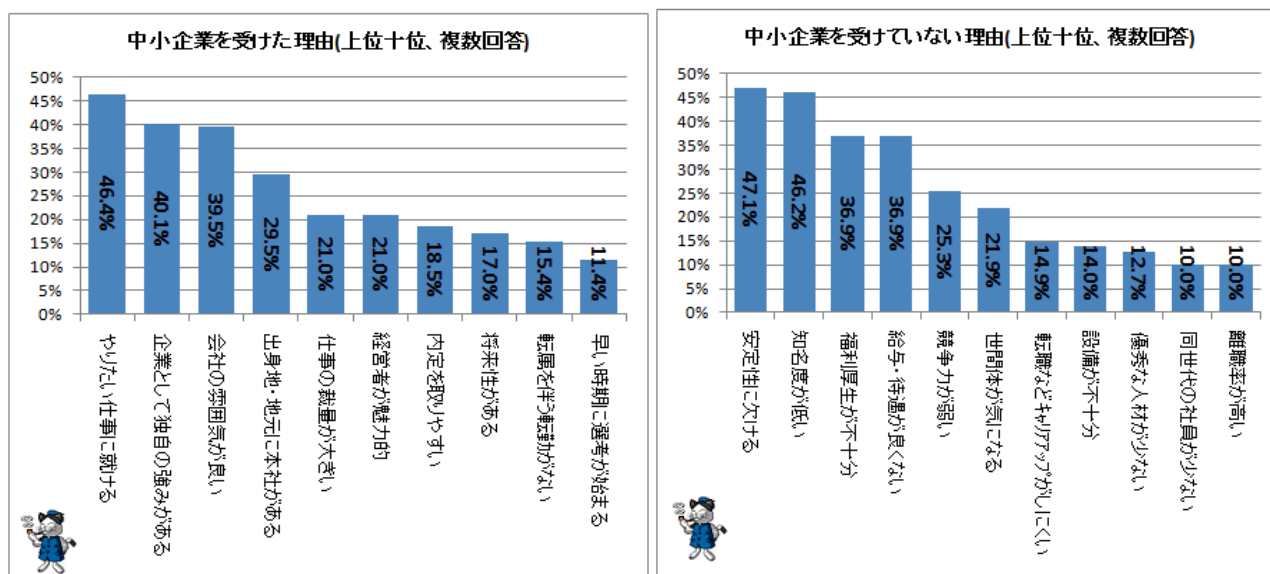
図表 4 企業志向

	2011年3月卒	2012年3月卒	2013年3月卒
絶対に大手企業がよい	7.8%	7.1%	5.8%
自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい	39.2%	36.2%	30.3%
やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい	43.4%	45.8%	49.9%
中堅・中小企業がよい	4.2%	5.4%	9.3%
その他（公務員・Uターン志望など）	4.8%	4.5%	4.0%
自分で会社を起こしたい	0.7%	0.9%	0.7%
「絶対に大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業がよい」	47.0%	43.3%	36.1%
「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」+「中堅・中小企業がよい」	47.6%	51.2%	59.2%

（出典）㈱マイナビ「マイナビ大学生就職意識調査」（2012 年 3 月）

2011 年 3 月卒業予定の大学生を対象とした調査（㈱ディスコ調べ。有効回答数 923 人）によると、約 52%が中小企業（従業員 300 人未満）を対象に就職活動をしていた。その理由は、「やりたい仕事に就ける」がトップで、「独自の強みがある」がそれに続いている。これは、中堅・中小企業が可能性を持った優秀な人材を採用するチャンスととれる。一方、約 48%は中小企業への就職活動をしておらず、その理由としては、「安定性に欠ける」、「知名度が低い」が特に多く、半数近くを占めている。（図表 5 参照）

図表 5 中小企業を受けた・受けていない理由



（出典）㈱ディスコ 2011 年 3 月卒業予定の大学生における就職活動調査（2010 年 10 月）

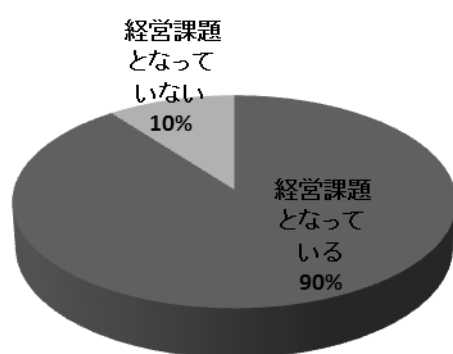
（３）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果の概要

中堅・中小企業の競争力強化における鍵となる人材確保・育成について、各企業の現状、課題、事例を把握するため、中堅企業委員会の第１分科会、第２分科会の副委員長、常任委員を対象にアンケートを行った。（詳細は後掲資料参照）

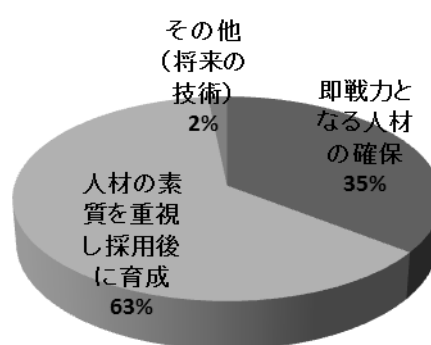
【人材確保・育成の現状認識】

- ① 人材の確保・育成が経営課題となっている企業の割合が９割を占めている。（図表６参照）
- ② 人材の確保よりも、人材の育成を重視している企業が多い。（図表７参照）

図表６ 人材確保・育成の経営課題度 （回答件数 48 件）



図表７ 人材確保と育成の重視度 （回答件数 48 件）

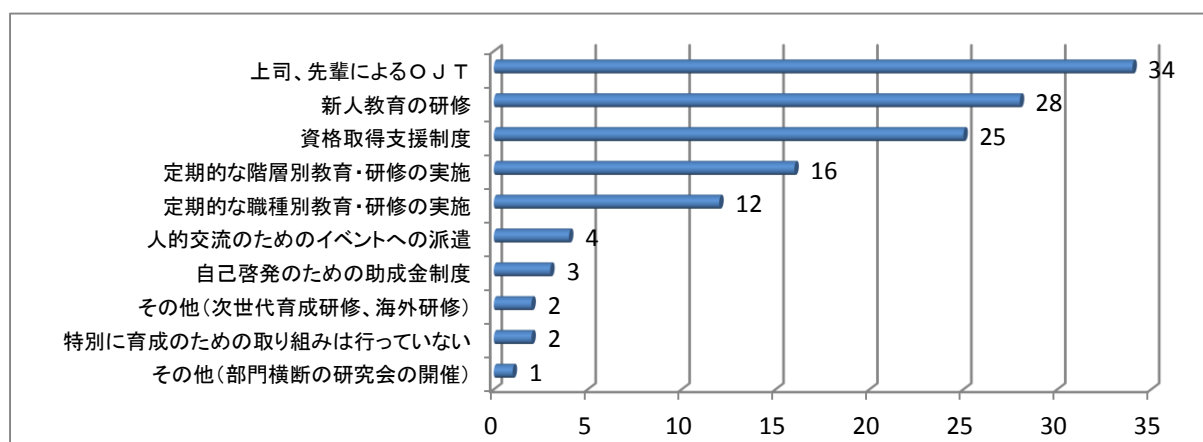


（出典）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果（2011年12月）

- ③ 人材の育成は上司・先輩によるＯＪＴが中心であり、業務知識の習得が主たる目的である。資格取得支援制度を採用している企業も多く、社員の自己啓発による成長を促進している。（図表８参照）

図表８ 実施している人材育成の取組

（回答件数 127 件/複数回答）



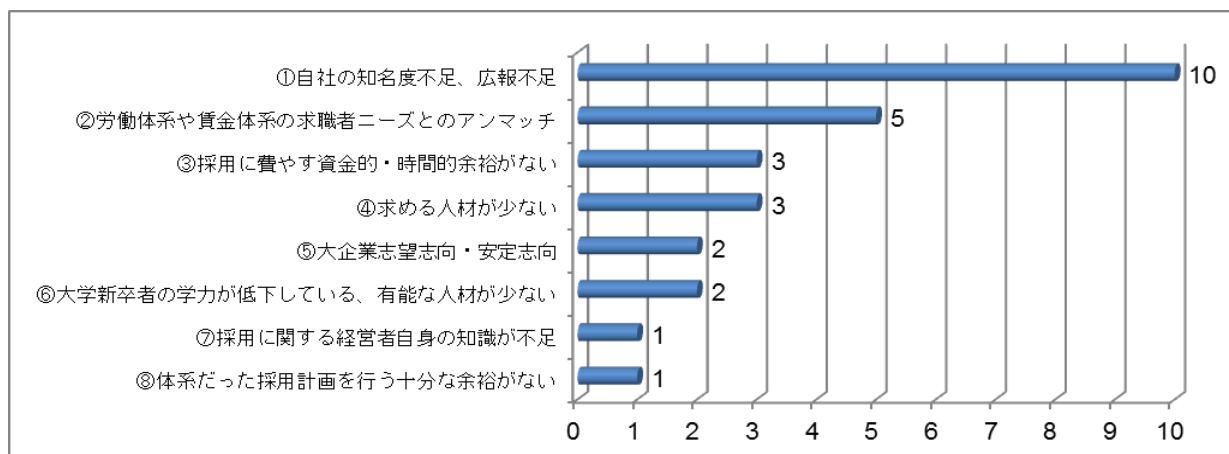
（出典）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果（2011年12月）

【人材確保・育成の阻害要因】

- ① 人材確保面では知名度・広報不足、労働体系や賃金体系の求職者ニーズとのアンマッチで過半を占める。また、求職者側の安定志向を指摘する企業も多い。（図表 9 参照）

図表 9 人材確保における阻害要因

（回答件数 27 件/複数回答）

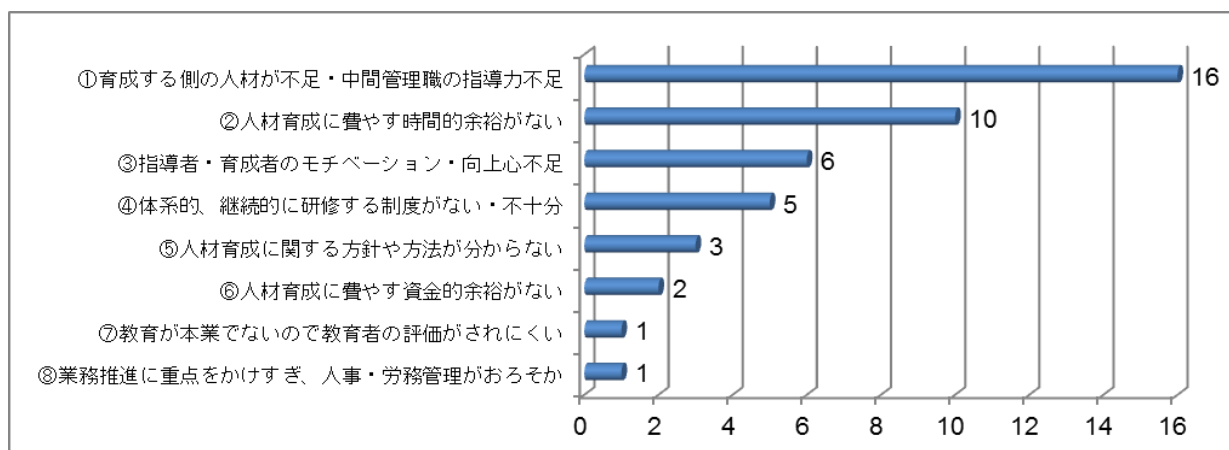


（出典）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果（2011 年 12 月）

- ② 人材育成面では育成する側の人材不足、中間管理職の指導力不足が主な要因となっている。その他、指導者・育成者のモチベーション不足もあがっている。（図表 10 参照）

図表 10 人材育成における阻害要因

（回答件数 44 件/複数回答）



（出典）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果（2011 年 12 月）

- ③ 人材の確保・育成に共通する阻害要因は、時間的余裕と資金的余裕がないことである。（図表 9、10 参照）

3. 提言 ―中堅・中小企業の人材確保・育成における成功の鍵―

中堅・中小企業が人材確保・育成で成功するためには、自社の強みや魅力を求職者に積極的にアピールすると共に、採用後も確固とした方針を持って人材の育成にあたることが求められている。しかし、時間面や資金面での制約から十分な対応ができていない実態がある。経営者は、人材確保・育成が最重要の経営課題であるという認識の下、以下に述べる心得をもって自ら率先してこの課題に取り組んでいくべきである。

人材確保における経営者の心得

（１）人材は攻めて“獲ろう”

- ・人材募集に際しては、応募があった者から採用するという受け身の姿勢ではなく、必要な人材を積極的に“獲りに行く”姿勢が望まれる。不況のときには、優秀な人材が中堅・中小企業に応募してくる場合が多い。中堅・中小企業の求人倍率が低下傾向にあり、就職希望者数も増加している今こそ、将来を見据えつつ計画性をもって人材の確保に動くことが効果的だ。インターネットの活用や合同就職説明会への参加により、中堅・中小企業が自社で構築した人材育成体系や労働環境の魅力を広くアピールするためには、
 - 経営者自らが説明会に出席し、企業理念や育成体系、労働環境を語る
 - 自社の社員を採用過程に参加させ、現場目線で説明する
 - 職場見学会を開催する等の経営者、社員の顔が見える採用活動を行うことが重要である。
- ・また、ドリーム・マッチプロジェクト¹（脚注参照）等の公的サービスも含めて活用し、自社に合う可能性を持った人材募集を行う方法もひとつだ。ただし、少人数の採用の場合はこういった方法を用いることは効率的ではない場合もあり、目的に応じて地縁・紹介等の密度の濃いネットワークの活用との使い分けが必要である。
- ・学校訪問により人材を求める場合も、経営者自身が教授等を訪問して自社の魅力をPRし、夢を語る姿は、大企業の人事課長が行うそれよりも、教え子の就職指導を行う教師に信頼感と感銘を与える。信頼関係を築けば、人材の継続的供給に加えて学校との共同研究等の副次的効果も期待できる。
- ・厳しい経営環境の下、企業が持続的に発展していくためには、同じ企業文化の中で育った人材だけでは対応できない局面もあろう。困難に共に立ち向かい、局面を打開するために、とりわけ経営層、海外業務経験者、技術者といった高度人材を、外部から求めることに躊躇してはならない。これは経営者の重要な仕事である。必要に応じて人材紹介会社等も活用して、人材の確保に積極的に動くべきだ。外部人材への投資を活かすためには、仕事の内容と待遇を明確にし、双方の認識を一致させておくことが重要である。

¹若い人材を採用して成長したいとする中小企業と社会に出て活躍したいとする新卒者等とのマッチングを支援する。経済産業省から補助を受けた日本商工会議所が（株）リクルートに委託して2011年6月より実施。

企業の実践例

●P社（従業員 130 名）

- ・新卒採用は大学訪問を積極的に行い、主に中国等の外国人新卒採用は、日系進出企業の利用や中国政府が行っているインターネットを使った仲介機能を活用。
- ・中途採用はインターネットを活用。企業理念の中に、年齢・性別・国籍を問わないということを掲げて、幅広い人材の採用に努めている。

（出所）関西経済同友会 中堅企業委員会 正副委員長会議（2012 年 2 月）

（2）採用の手間を惜しまない、ただし直感も尊重しよう

- ・人材採用は一般的に面接によって行われることが多いが、それだけでは入社後に企業と求職者の思惑が食い違うことが往々にしてある。新卒・中途にかかわらず、試用期間の導入、入社前のアルバイト採用、インターンシップ（職場実習）の受け入れ等や公的支援制度²（脚注参照）も活用して企業独自の採用方法を構築していくべきである。
- ・また、求める人材像によって異なるものの、学力、経験、技能、人間性、体力等、企業独自の採用基準は明確にしておく必要がある。人事評価制度を持つ企業にあっては、その評価基準を採用基準にすることも一つの方法である。採用とは、優秀な実績をあげている現有社員の評価基準に照らして、その“相似形”の人材を採ることといえる。採用時の面接結果と入社後の評価を追跡調査して、採用基準に反映させることも効果的である。
- ・経験を積んだ経営者には、人物をみる力が備わっているはずである。多忙な中であっても経営者はできる限り自らが面接を行うべきであり、その際、試験の点数だけではなく、経営者自らの直感を尊重することも、ときには必要である。

企業の実践例

●N社（従業員 32 名）

- ・当社は「製品を作る前に、人を作る会社である」ことを標榜し、企業を人間修練の場として位置付けている。
- ・学生の採用は社会への報恩であり、景気動向に左右されずに定期採用している。関西の各大学と連携して、新規学卒者を募集している。
- ・採用時には国語、社会、英語、作文の筆記試験を行い、一般的な基礎学力と、企画力、創造力を判定材料としている。合わせて社長と役員による面接で、人格、人間性を評価している。
- ・社内教育としては、大きな声での挨拶、時間の浪費の戒め等に日常的に注力している。仕事を通して人格・見識を培い今日を克服すると共に、次代を担う見識と素養を身につけた社員像を指向している。

（出所）関西経済同友会 中堅企業委員会 正副委員長会議（2012 年 2 月）

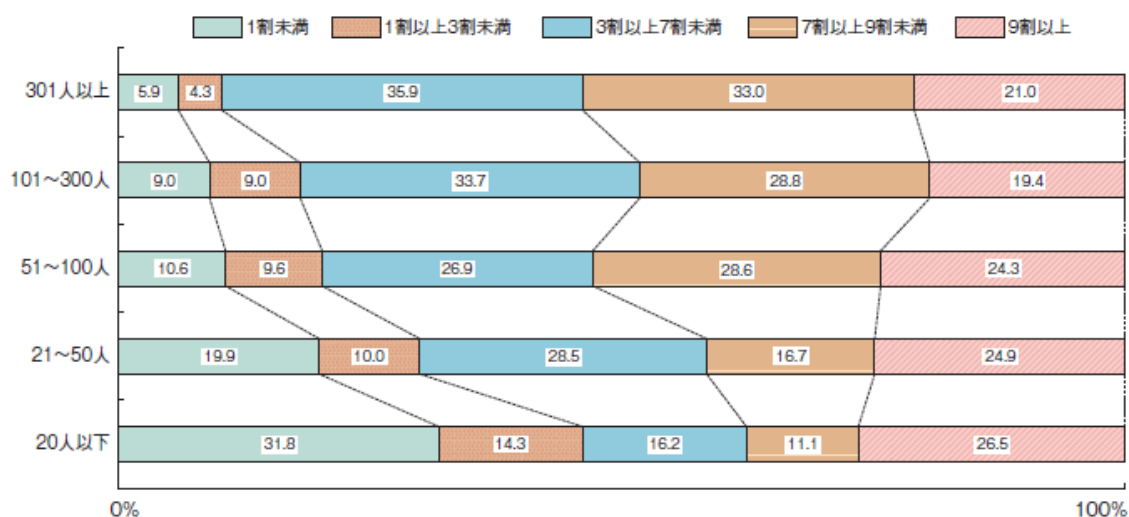
² 主な支援制度としては、「ジョブカフェ事業」、「職業訓練生の紹介」、「外国人留学生の紹介」、「3 年以内既卒者採用拡大奨励金」等がある。

人材育成における経営者の心得

(1) 長期的なプランを作り、継続的に実行しよう

- ・企業が持続的に成長を続けるためには、長期的な観点に立って人材を育てていくことが必要である。中堅・中小企業においては人材の定着率が比較的低いとされているが（図表 1 1 参照）、人材育成における長期的な取り組みがないことがその要因の一つと考えられる。経営者自らが継続的に経営理念を社員に訴え、時間をかけてその浸透を図り、経営理念にリンクした長期的な人材育成プランを持つことが重要である。迂遠なように見えても、それが社員の企業への帰属意識の高まりにつながり、ひいては定着率の向上も期待できる。育成プランの作成には、公的機関による相談機能・専門家派遣制度等を活用して初期投資コストを軽減し、その後、試行錯誤しながら、企業独自のプランを作り上げていく方法も考えられる。

図表 1 1 直近 10 年間で正社員として採用した新卒者が現在まで働いている割合



(出典) 中小企業庁 中小企業白書 (2009 年版)

- ・経営者の役割は、社員に権限と責任を伴った仕事を任せ、チャレンジする機会を与えることにより能力を引き出すことである。仮に失敗したとしても、長期的な視点から、社員を辛抱強く育てる姿勢も忘れてはならない。
- ・①経営理念に沿った人材を確保する、②人材を長期的な観点から育成する、③社員が経営理念に共感する、④社員の企業への帰属意識が高まり定着率も向上する、⑤社員のパフォーマンスが向上する、⑥結果として企業業績が向上し、より優秀な人材確保の余力が生まれる。こうした流れを図示すると以下のマネジメントサイクルができる。（図表 1 2 参照）このサイクルを、長期的、継続的に動かしていくことが重要である。

図表 1 2 人材マネジメントサイクル



(2) 我が子のように、きめ細かく育てよう

- ・ 同期入社の社員数が比較的少ない中堅・中小企業は、画一的な研修体制にとらわれない一人ひとりの実情に応じた指導・研修が可能である。こうしたきめ細かな人材育成手法は中堅・中小企業の強みといえる。ただし、これを対外的にアピールするには人事・研修制度や研修実績を「見える化」しておくことが求められる。例えば、モノづくりの現場において、必要な知識・技能を習得する教育を職種別・等級別に体系化し、昇格制度と連動させる等、きめ細かなキャリアアップ計画を作成、実施している企業もある。

企業の実践例

●株式会社山岡製作所 「山岡技能経営 (Management Of Skill)」

- ・ 社員のスキルレベルを明確にする
- ・ 社員のスキルアップを個人毎にデータ管理し目標レベルを早期に達成させる
- ・ スキルと職能資格を明確に一致させる
- ・ スキルレベルを給与で評価する
- ・ 当社の技能者しかできない分野の仕事を積極的に拡大する

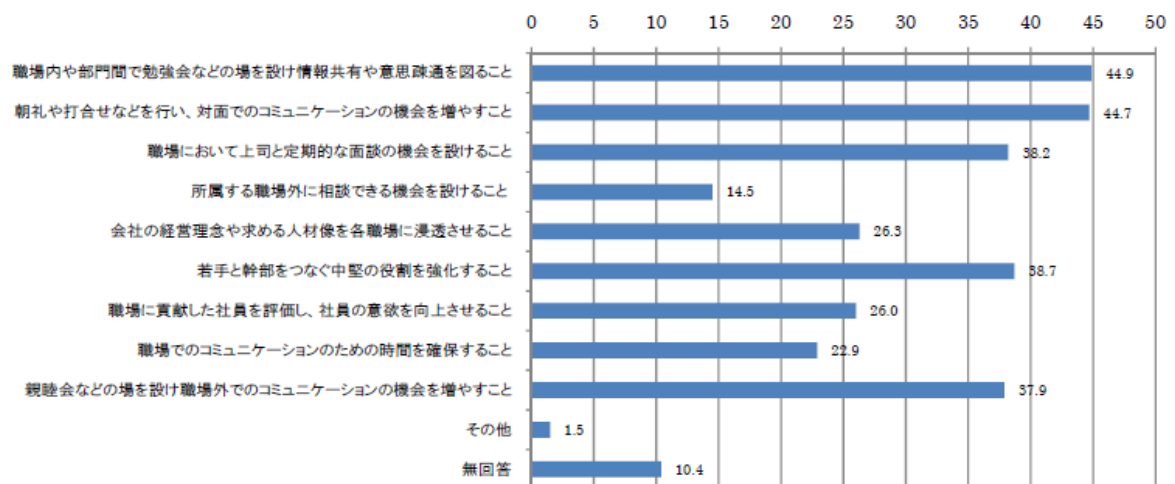
業務を遂行するのに必要な知識・技能を習得するための教育を職種別・等級別に体系化したもので、講師は全て当社社員が務めている。社員は希望の講座を原則業務時間外に受講する。それに合格することにより付与されるポイントは昇格のための要件になっている。

(出所) 関西経済同友会 中堅企業委員会講演会 (2011 年 11 月)

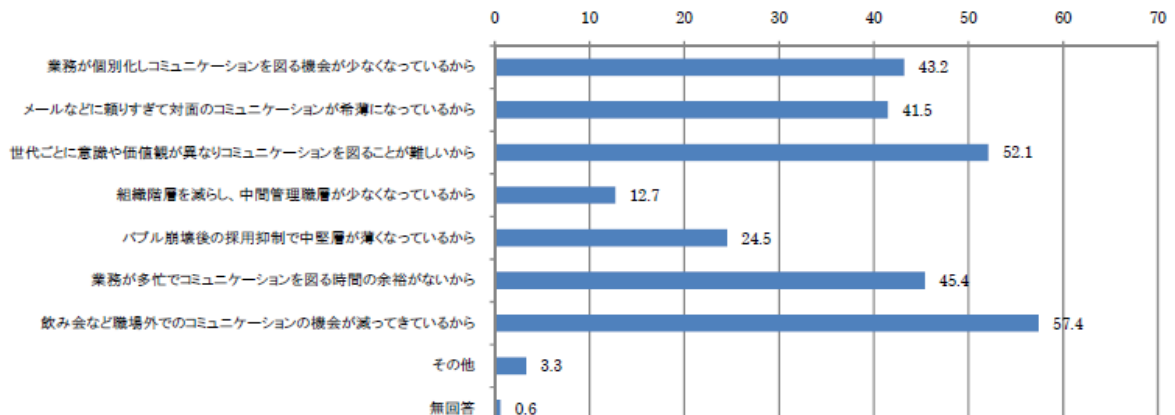
（３）学び合う風土を作ろう―聴き合い、認め合い、引き出そう

- ・働く人の価値観が多様化し労働に対する意識も変化している中では、育成に関する姿勢も変える必要がある。上司・先輩が部下や後輩を育てるという姿勢を改めて考え、お互いを企業の戦力として認め合い、共にモチベーションを高め合う姿勢をより重視すべきである。その過程においては、教育担当者任せではなく、上司・先輩が日頃から意識的に部下と会話をする事等も含めて組織としての取り組みが必要である。社員のモチベーションが向上するような指導を評価する仕組みも求められる。
- ・社員の潜在能力を引き出し、学び合う風土づくりを進めていくことは、大企業に比べて人間関係が密接である中堅・中小企業にとって、その効果はより大きなものとなろう。例えば、
○経営者は研修や勉強会といった直接社員と話し合う場を積極的に設け、自らメッセージを発信し、率先して経営理念を伝える
○ベテラン社員と若手社員を組み合わせたＯＪＴを行うことで世代を超えたコミュニケーションを円滑にする等がある。（図表１３、１４参照）

図表１３ 世代間コミュニケーションの円滑化に向けた取組 （n=3392、複数回答） （％）



図表１４ 世代間コミュニケーションが円滑でない理由 （n=687、複数回答） （％）



（出典）入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2011年6月）

- ・ 学び合う風土は「聴き合う」風土でもある。一方的な指示・指導・伝達ではなく、そこには双方向での会話を通じて相手との共感が発生し、チームとしてのブレインストーミング（集団発想）につながる。問題点の抽出、対策の検討、実験・試作、検証・評価といったサイクルを通じて、個人だけでなく組織としての問題解決力が向上することにもなる。こうした能力は、業種を問わず全ての企業に必要とされるものである。
- ・ 人材育成、モノづくりにおける技能の伝承等も、教える側と教わる側の双方に「聴き合う」姿勢があってこそ実のあるものとなる。経営者は自らこうした姿勢を示し、学び合う風土づくりに努めていかねばならない。

企業の実践例

● F社（従業員 141 名）

- ・ 社員は、自社の信条（クレド）を常に携帯し、共通の価値観でつながっている。
- ・ 感謝の想いを社員同士で伝え合う「サンクスカード」を実践している。
- ・ 新入社員を 10 日間の中国研修に参加させる。中国の若者たちから刺激を受けることで、意識改革が行われている。
- ・ 研修制度は選択型研修、社内勉強会、読書のすすめ等、多岐にわたる。

（出典）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果（2011 年 12 月）

企業の実践例

● FM社（従業員 50 名）

- ・ 学び合いの姿勢は重要であり、教えることや話し合うことによって人は成長する。
- ・ “I hear and I forget, I see and I remember, I do and I understand. （百聞は一見に如かず、百見は一為に如かず、故に、万聞は一為に如かず）” の実践として、企業の若手社員と学生が意見交換する場を設けたり、一緒にプロジェクトに取り組んだりという現場での実体験を重視した採用活動を行っている。

（出所）関西経済同友会 中堅企業委員会 正副委員長会議（2012 年 2 月）

（４）育てる力を養おう

- ・ 人材育成においてとりわけ大きな問題が、育成する側の人材不足である。「子は親の背中を見て育つ」というが、部下である若手社員も上司・先輩の背中を見て育つといえるのではないだろうか。ただし、経営者と社員の距離が比較的近い中堅・中小企業といえども、若手社員からすると経営者や役員は遠すぎて見えない。見えるのはＯＪＴの教師役である中間管理職の背中であり、育成される立場の社員から見れば、より身近な中間管理職から教えられる機会が多い。若手社員の育成は、中間管理職の育成があってこそ効果が期待できる。

- ・経営者は、中間管理職の育成が経営理念を具現化、実践するために、経営者自身の分身をつくる行為であると認識し、必要に応じて自ら指導する等、積極的に取り組むことが望まれる。同時に、「経営理念（企業が求めること）」と「現場（社員が求めること）」との狭間で中間管理職が疲弊することなく、元気に働ける職場づくり、労働環境づくりを行うことも肝要である。例えば、経営者は、常に幹部社員や中間管理職とのコミュニケーションを定量的に把握しておく等の試みもあろう。「社員の士気は高いか」、「悩みを抱える社員はいないか」といったことを知るのも経営者の役割である。これは経営者と中間管理職・社員の距離に近い中堅・中小企業だからできる強みの一つといえる。
- ・経営者は、人材育成そのものが業務の一環であり、育成する側、される側双方の成長につながることを認識させた上で、人材育成を全社的な取り組みにする意識を社員に浸透させなければならない。

企業の実践例

●〇社（従業員 34 名）

- ・人は褒めてこそ育つと考え、社員にもその考えを伝えている。
- ・基礎的な能力のある者は、褒めることで、成長の伸び代がさらに広がると感じている。
- ・努力して成果を出した社員には成果に見合う報酬を支払う。
- ・自己研鑽することの大切さも機会を捉えては繰り返し伝えている。

（出典）関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」結果（2011 年 12 月）

企業の実践例

●U社（従業員 91 名）

- ・中間管理職の育成が課題であったため、部長を除く次長・課長クラスで教育プロジェクト委員会を作った。その目的は、現在に合った社員教育体系を次世代の管理職メンバーと作り直すことにある。
- ・経営理念の一部に「仕事を通じて『自己』を磨き、感動ある豊かな人生を築き上げよう」とある。企業の掲げる人間像や行動指針が明確に行き渡っておれば社員自らが基本的な判断のもとに行動でき、企業の存在価値である社会貢献を行い、そこに自分の喜びを見だし自分の人生を豊かな方向へ導いていくことができる等、基本的なことを再認識しながら、具体的な教育方針のところまで見直す。

（出所）関西経済同友会 中堅企業委員会 正副委員長会議（2012 年 2 月）

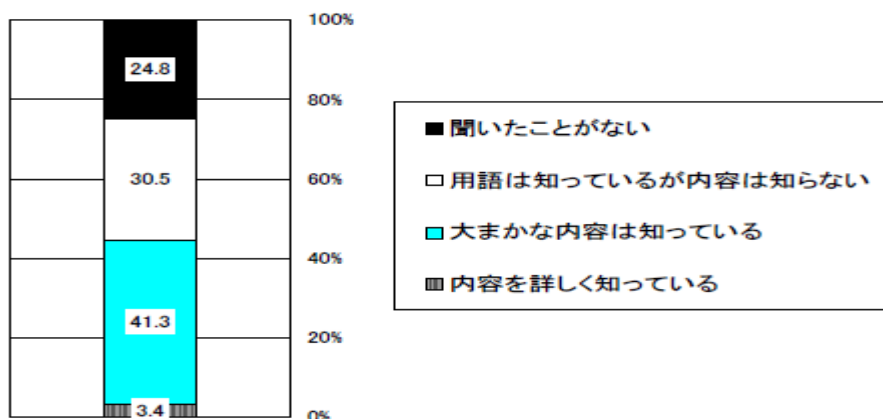
（5）ワーク・ライフ・バランスの取り組みを充実させよう

- ・ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の基本は、柔軟な働き方の実現であり、個々人の能力発揮を促すために、企業の実情に応じて労働時間や就業場所、休暇制度等について多

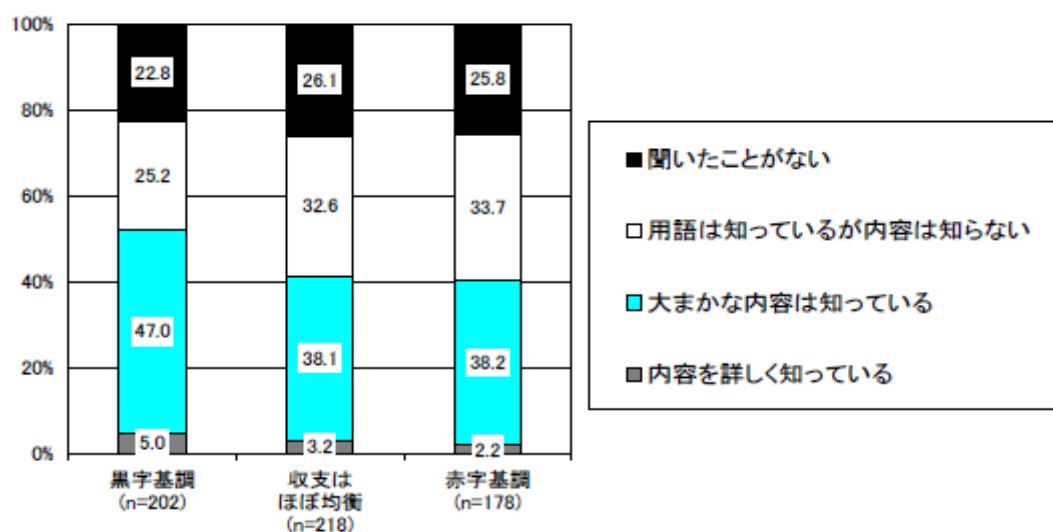
様な選択肢を提供していくことである。ワーク・ライフ・バランスを充実させることにより、社員満足が向上し、やりがいアップや定着率アップにつながる。結果として、企業の中長期的戦略の構築、実現が可能となる。このような本来の目的を、社員に明確に認識させたうえで、制度を運用すべきである。

- ・しかし、中小企業におけるワーク・ライフ・バランスに対する認識は、「大まかな内容は知っている」とする企業が約4割で最も多いものの、「内容は知らない」と「聞いたことがない」とする企業を合わせると過半数を占めている。（図表15参照）
- ・一方、業況が良い企業ほどワーク・ライフ・バランスを制度化し、また制度化までしていなくても実態的に取り組んでいる傾向がうかがえる。（図表16、17参照）

図表15 ワーク・ライフ・バランスに対する認識 (n=613)

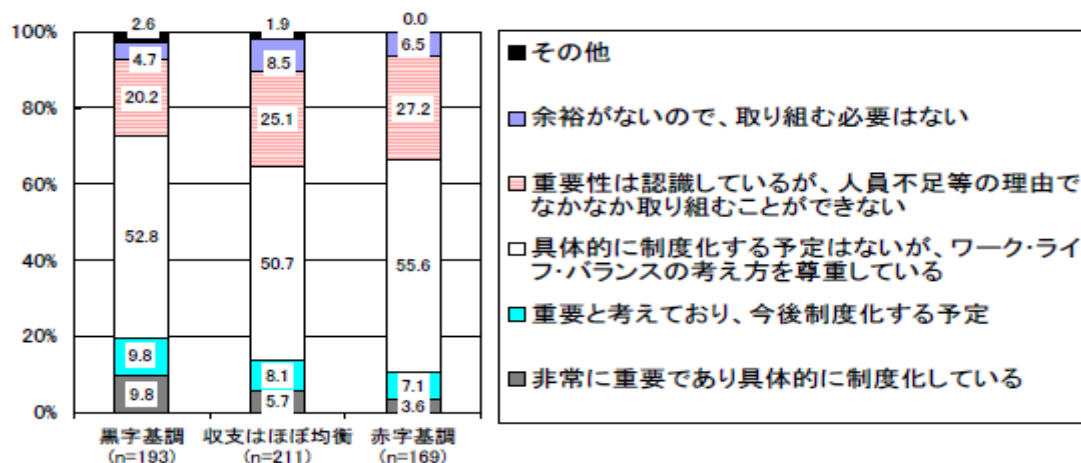


図表16 ワーク・ライフ・バランスに対する認識 (業況別)



(出典) 中小企業における人材の活用等の実態調査 財団法人商工総合研究所 (2011年3月)

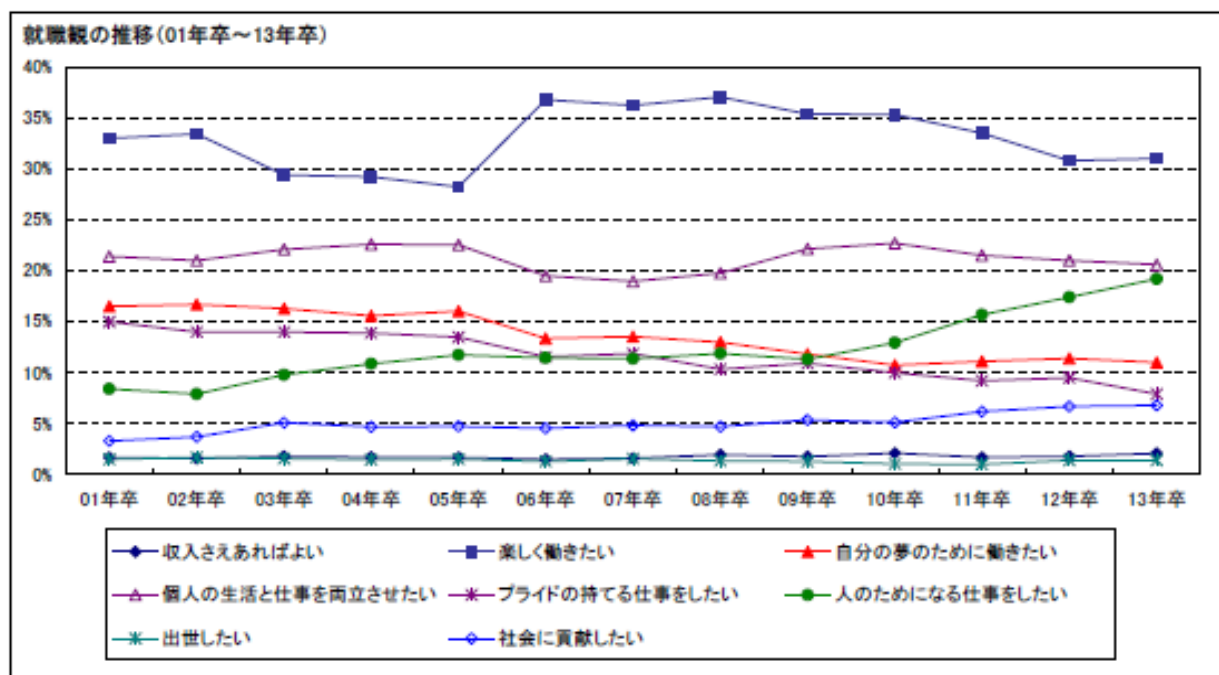
図表 17 ワーク・ライフ・バランスに対する取組姿勢（業況別）



（出典）中小企業における人材の活用等の実態調査 財団法人商工総合研究所（2011 年 3 月）

- ・企業の持続的な発展、存続のために、企業には、個人のライフスタイルやライフサイクルに合わせた多様な働き方の提供が求められる。「2013 年卒マイナビ大学生就職意識調査」にあるように、ことに若い世代は、生活と仕事の両立を重視している。（図表 18 参照）コストをかけて育成した優秀な社員にはその力を最大限に発揮し続けてほしいという経営者の願いに反して、社員が離職予備軍という経営リスクとならないよう、社員の意識啓発から仕組みづくりまで、経営者には確固たる姿勢が求められる。中堅・中小企業こそ、社員が「この会社のために働きたい」と感じる、仕事と生活が調和した職場づくりを率先して進めていくことが重要である。

図表 18 学生の就職観の推移（01 年卒～13 年卒）



（出典）(株)マイナビ「マイナビ大学生就職意識調査」（2012 年 3 月）

4. 最後に

人材確保・育成には時間、資金、労力を要する。しかもその効果が保証されているわけではない。しかしながら、「社員を育てるのは我が子を育てるのと同じ」（関西経済同友会 中堅企業委員会「人材の確保・育成に関するアンケート」より）という言葉に共感する中堅・中小企業の経営者は多いはずだ。経営者は、中堅・中小企業の魅力である社員に対する細やかな思いを前面に押し出して、人材の確保・育成に取り組んでいくべきであろう。

経営者は経営環境の変化等に適応し、常に企業を革新していく必要がある。そのためには不断に新しい人材を確保して活力を取り込み、既存人材の育成にも努めねばならない。こうした人材確保・育成のための投資は企業の将来を左右するものであり、その効果が予測できないというリスクも伴う。このような重要な投資を決断できるのは経営者だけであり、どのような情熱、姿勢、ビジョンをもって人材確保・育成に取り組むのかというその覚悟が問われている。現在、東京大学が中心となり世界の大学のグローバルスタンダードである「秋入学」導入の検討が始まり、大学の国際化に向けて動いている。企業も国際競争力・グローバル人材を強化する観点から、秋採用や通年採用といった採用の多様化を検討していくべきである。

スティーブ・ジョブズ氏はスタンフォード大学での卒業式典において、これから社会に出ていく卒業生に「**Stay Hungry Stay Foolish**」という言葉を贈った。この言葉は一人の経営者の覚悟を示すものであるが、言葉は違っても経営者の覚悟や考え方を経営理念として掲げている企業は多い。「企業は人なり」を実感する経営者は、情熱とビジョンに基づく人材戦略を行っていくにあたり、自社の経営理念を追求し、またその徹底を図っていくことが求められる。人材の確保・育成に王道はない。志を高く保ち、継続的に、愚直に、徹するのみである。

以 上

人材の確保・育成に関するアンケート結果

＜関西経済同友会 中堅企業委員会＞

調 査 の 目 的

提言のとりまとめにあたり、中堅・中小企業の競争力強化における鍵となる人材確保・育成について企業の現状、課題、各企業の取り組みおよび事例を把握するため

調 査 の 内 容

- I. 人材確保・育成の現状の取り組み
- II. 人材確保・育成に対する課題認識および成功事例・失敗事例
- III. 人材確保における具体的課題とその対処策
- IV. 人材育成における具体的課題とその対処策
- V. ダイバーシティマネジメントの取り組み
- VI. その他全体を通しての意見

調 査 の 対 象

関西経済同友会中堅企業委員会＜第1分科会、第2分科会＞の副委員長、常任委員

調 査 方 法

アンケートをeメールとFAXで送付、eメールとFAXにて回収

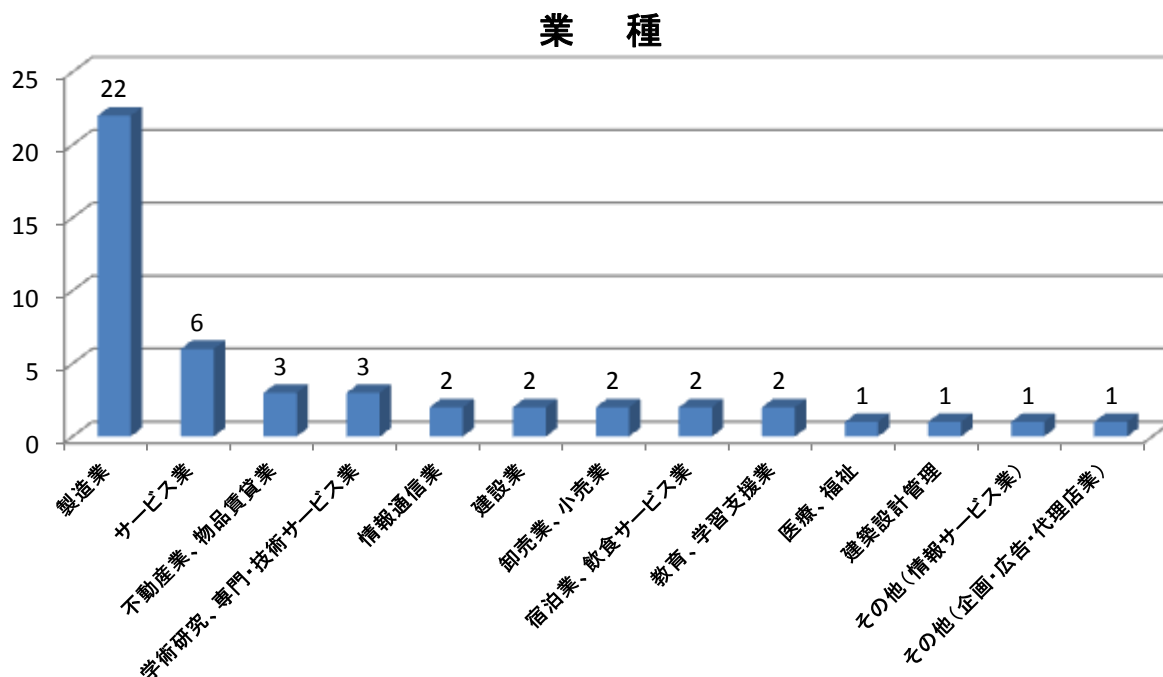
調 査 期 間

2011年10月21日～11月18日

回 答 企 業 数

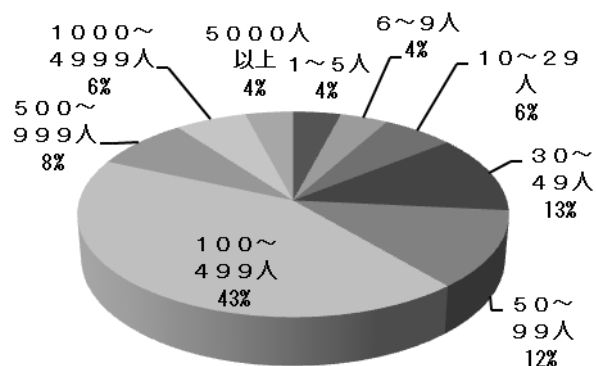
48社

質問①：主たる事業の業種について

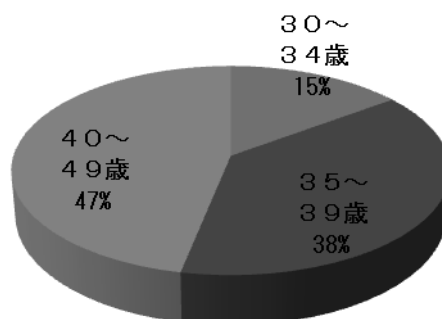


質問②：社員構成について

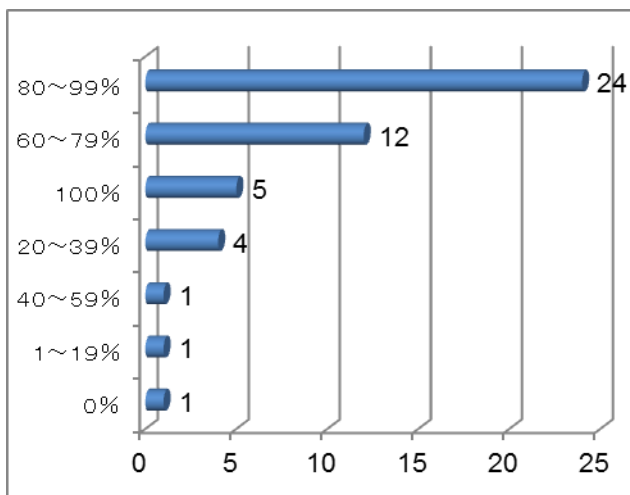
社員数



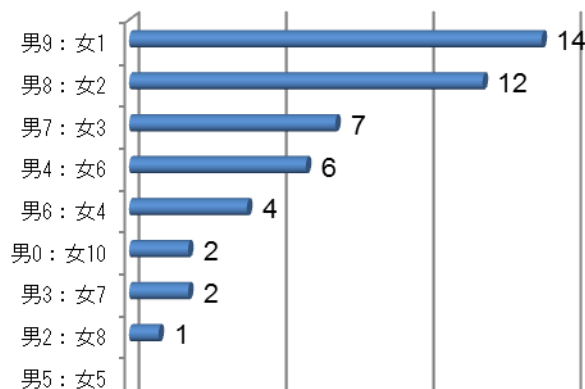
社員の平均年齢



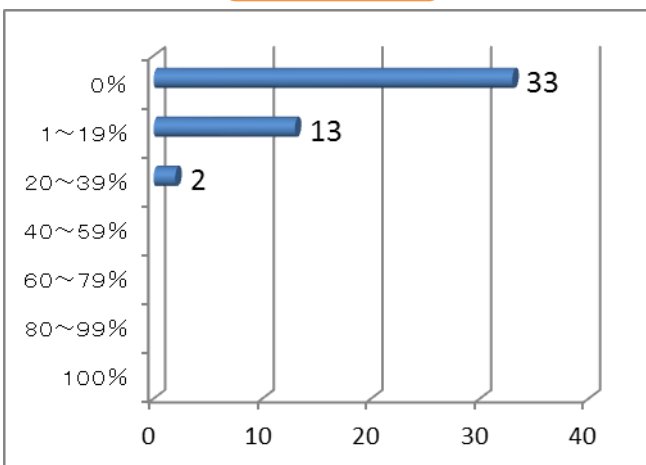
正社員比率



男女比率

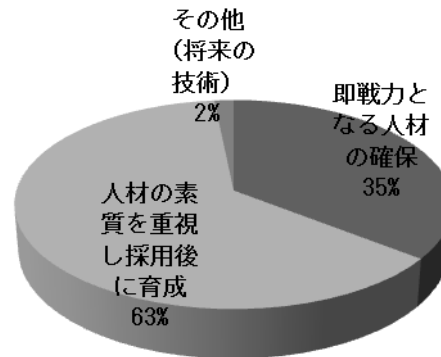


外国人比率



質問③：人材確保の現状

採用方針



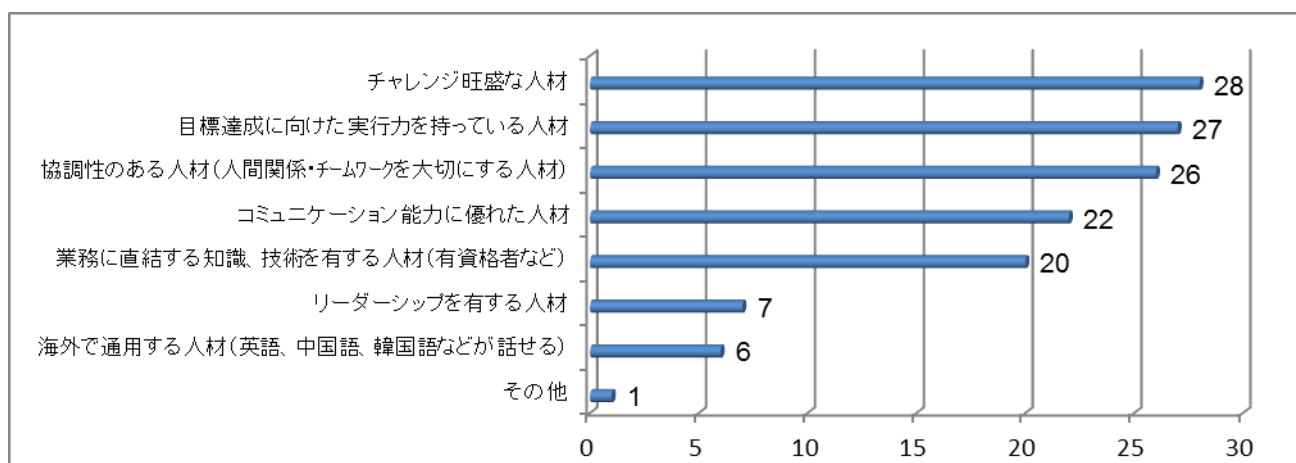
具体的な採用方針

<社として掲げている採用方針や経営者の考える採用方針についての記述>

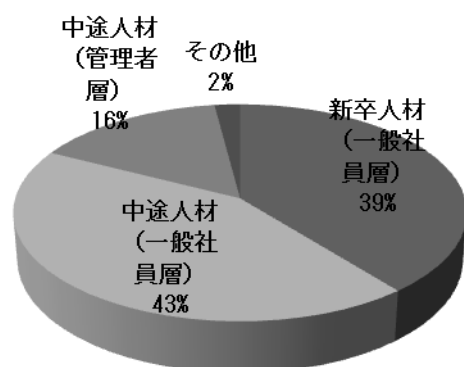
- 新卒の場合：仕事に熱意をもっている人物、中途採用の場合：専門分野に精通している人物（製造業）
- 頭脳明晰、思想堅固、身体強健（製造業）
- 人としてやさしさ、思いやりの介護心を持って一緒に行動できる人（医療・福祉業）
- コミュニケーション能力に長け、責任感のある人材（製造業）
- 「共に歩ける人」を大前提にし、その上で高い技術力を有し、マネジメント力を携えた人材（情報通信業）
- 新卒の場合：素質重視、中途採用の場合：即戦力重視（製造業）
- マネージャー候補は新卒採用で経営理念をしっかりと教育する。調理師は通年採用で即戦力の人材を確保する（飲食サービス業）
- 明るく、素直、前向き、何事にも関心を持つ、チームワークを大切にし、たくましいコミュニケーション能力をもつ人材を重視する（製造業）
- 自ら考え主体的に行動できる人、失敗を恐れず熱意をもってチャレンジできる人、夢や目標を追い続ける人（製造業）
- 学歴は問わない。向上心のある人を求める。体育会系のクラブ活動等のなんらかの活動を徹底的に行い、18才から22才に充実した生き方をした人物（製造業）
- スキル・能力面より人物面、人間性を重視する（サービス業、製造業）
- 社会に対応できる適応力と真摯さを求める。人間性を重視（専門サービス業）
- 「チャレンジ精神」と「コミュニケーション能力」を持った自立型人物を求める。高い志を持ち、失敗を恐れない勇気と意欲と向上心にあふれた人と共に会社の歴史を築いていきたい（製造業）

求める人材像（人材に求める資質・能力）

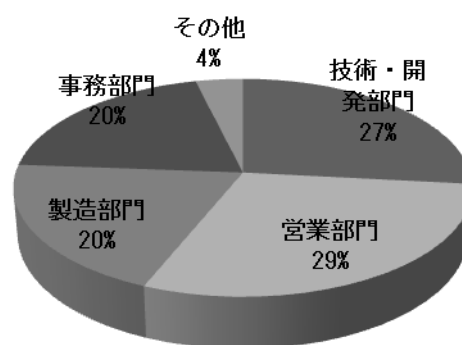
※最大3つまで回答



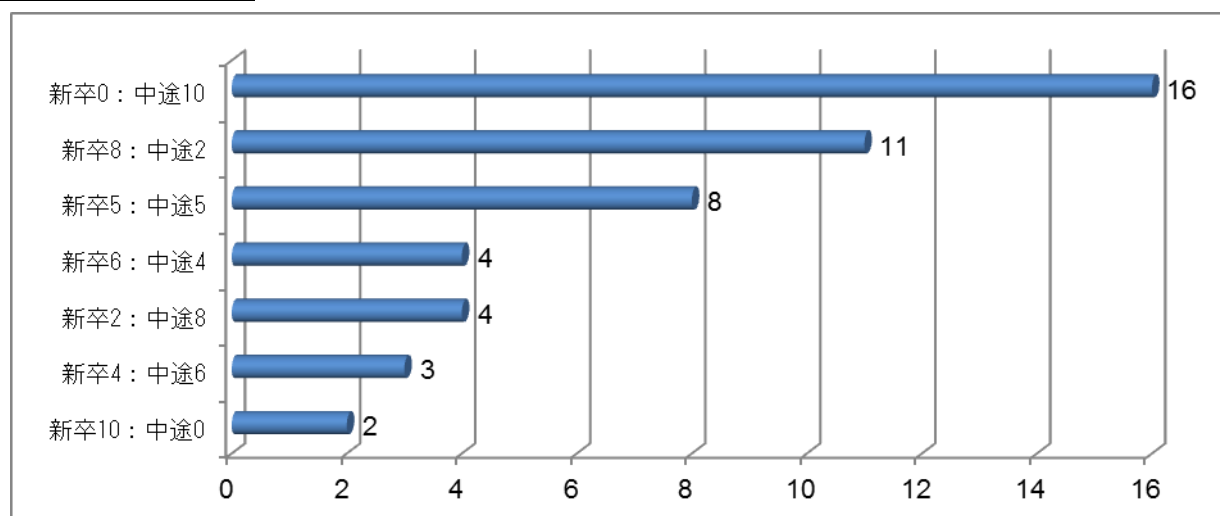
募集内容＜人材＞（複数回答可）



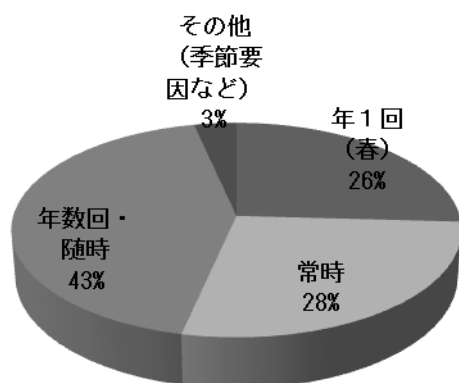
募集内容＜職種＞（複数回答可）



新卒・中途採用の比率

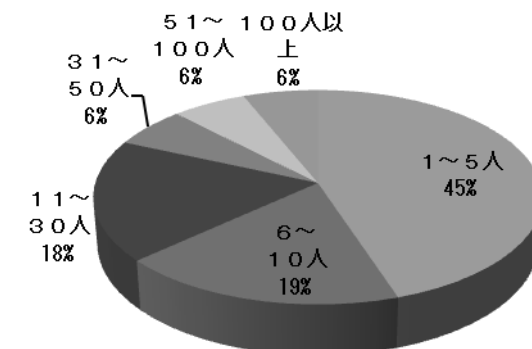


採用時期

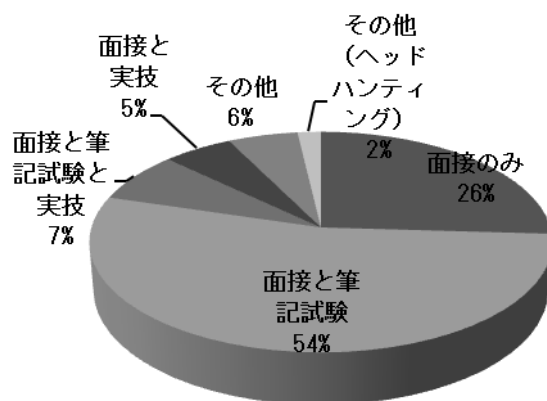


採用人数(年間)

※直近3年の平均値で回答

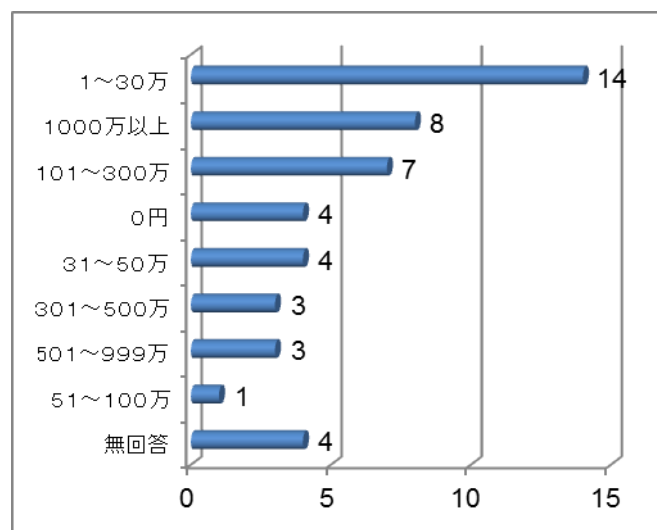


採用方法



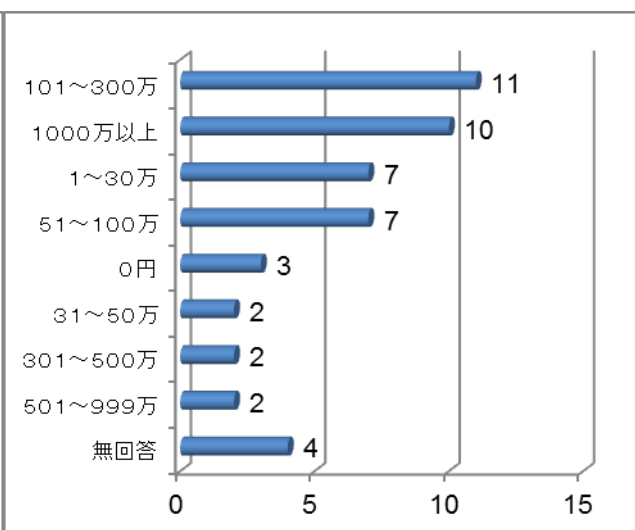
人材確保に関する年間コスト

※直近3年の平均値で回答

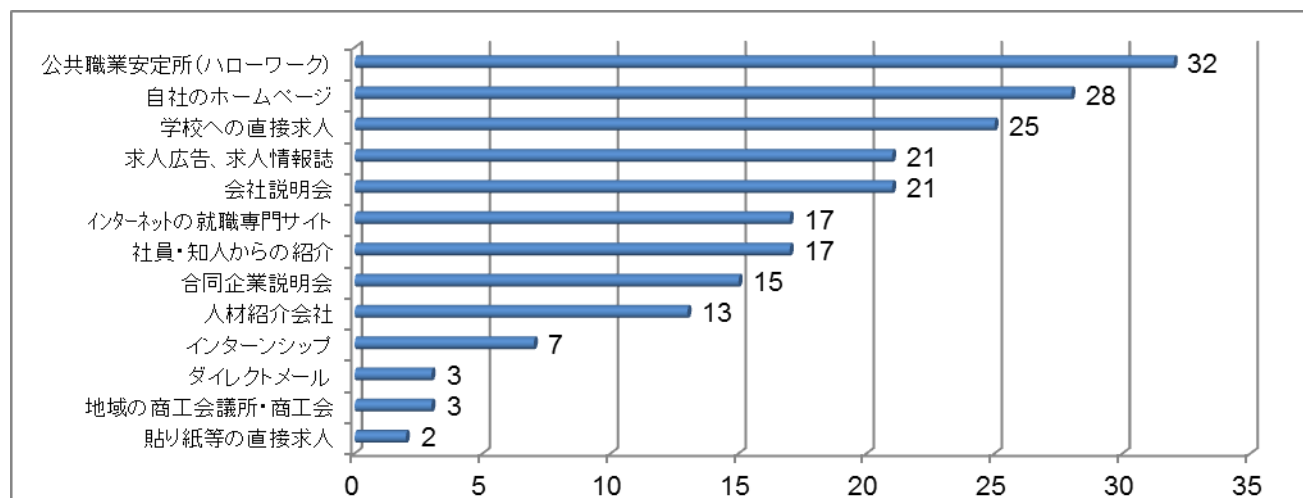


人材育成に関するコスト

※直近3年の平均値で回答



質問④：社員の採用方法について（複数回答可）



質問⑤：人材育成の現状

具体的な育成方針

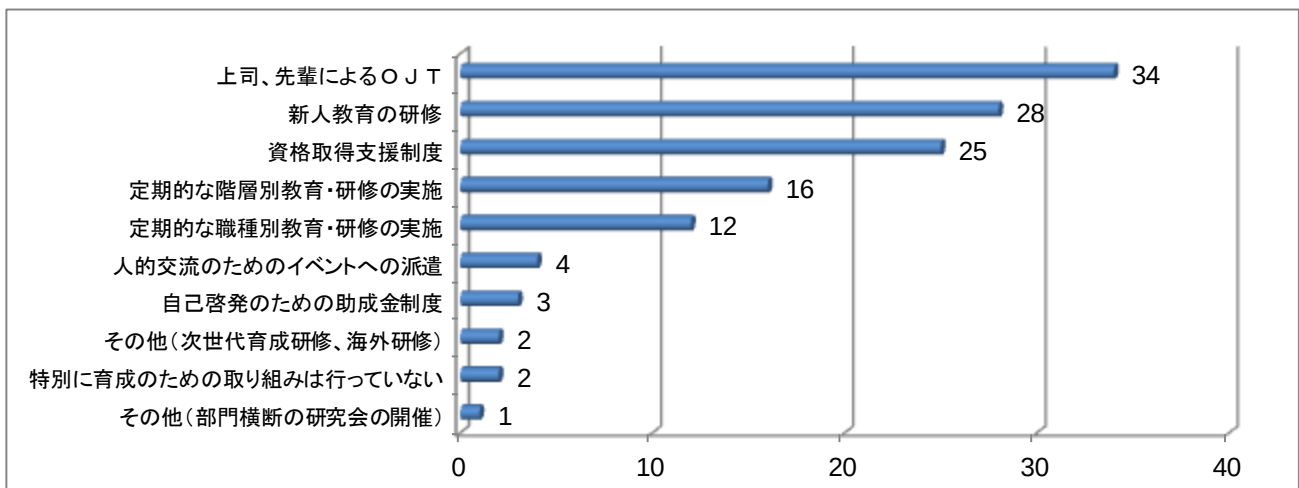
＜社として掲げている育成方針や経営者の考える育成方針についての記述＞

- 顧客視線、エンドユーザーの視線でものを考えサービス提供・配慮ができるような人材の育成（専門サービス業）
- 「持続的な収益体質構築」のため、従業員が「安心して眠れる会社」「笑って働ける会社」を目指し人材育成を考える（製造業）
- 所属部署に関係なく、それぞれの局面におけるコスト意識と経営的感覚、その他仕事のセンスを培養し、的確な処理・判断能力の育成を目指す（製造業）
- 部署のベテランに育成させる（不動産業）
- 人間としての倫理観の確立、目標達成に向けて前向きに努力する姿勢を育成（製造業）
- チームワークを尊重し、経営的視点を持って自身およびチームの運営ができる人材を育てる（情報通信業）
- 「自らなすべきことを知る」、自立した社員育成（製造業）
- 「コア人材は時間をかけて育つ」と考える。専門家の育成には時間をかける（専門サービス業）
- 経営理念のトップに「個人の尊重」を掲げ、この理念を徹底するとともに、お客様の片腕となれるような人材を育成（情報通信業）
- 「C I の実践（お客様に感動を！一人一人がプロフェッショナル！）」という方針のもと、社会への貢献を考え、新しいことに積極的にチャレンジできる人材の育成（製造業）
- 自立し、自己変革できる創造的な人材の育成（製造業）
- 経営理念の中に「社員の能力開発」を掲げ、人材開発に積極的に取り組んでいる（製造業）

- チャレンジする機会を与え、失敗しても責めない。経営理念を徹底的に理解させ、計画と行動を繰り返し実行できるように育てる（製造業）
- 激変する事業環境の下、グローバルで戦える人材の育成（製造業）
- 優先順位を重視している。顧客があって会社が存在する、会社があって個人がある、個人の立場は最後にする（専門サービス業）
- 自社の社是・経営理念およびクレド（信条）を十分に理解し、チームワークを尊重できる人材を育てる。若いうちから男女を問わず、働く気力とエネルギーのある人が活躍できるようにする。常に仕事を受け身ではなく、能動的に捉え、主体的な思考で行動できる人材を育てる（製造業）

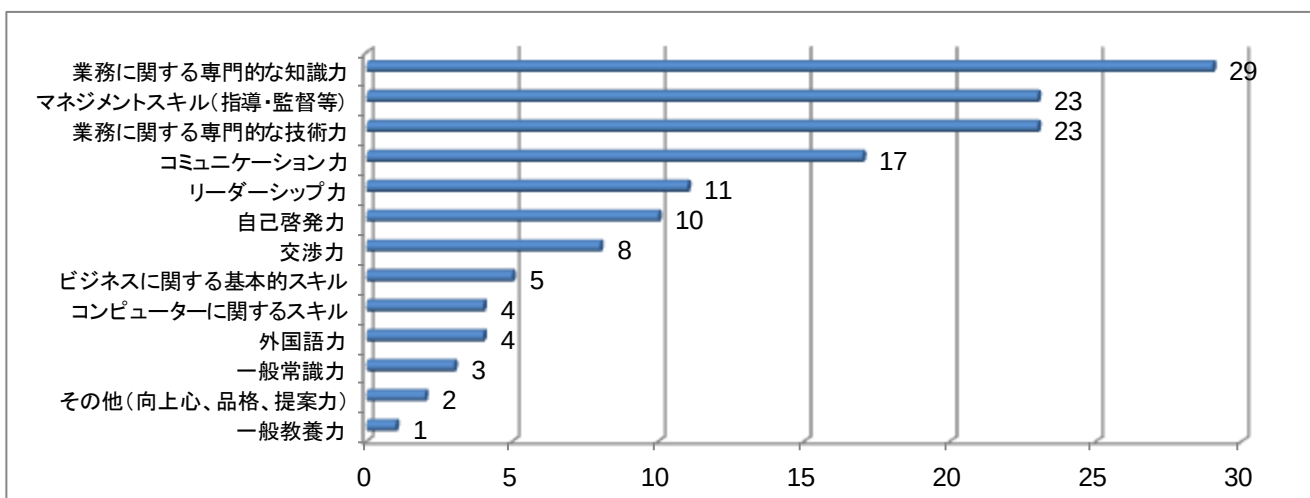
現在実施している人材育成の取り組み

※最大3つまで回答



現在社員に身につけさせたいと考えている能力

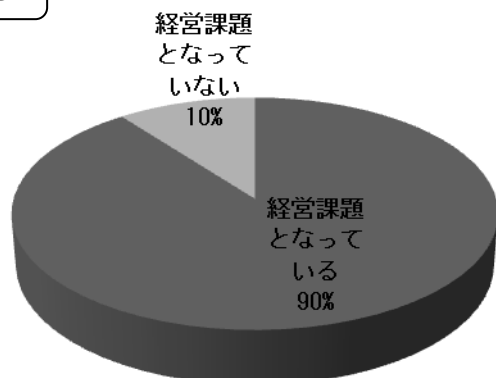
※最大3つまで回答



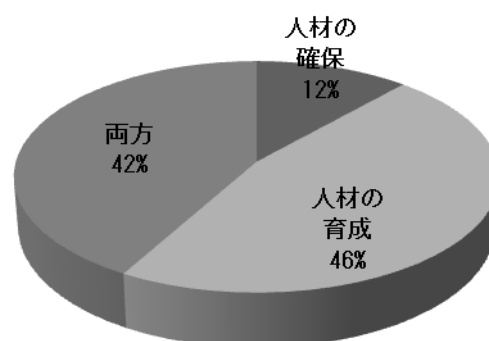
質問⑥：現在、人材の確保・育成は経営課題となっているか

質問⑦：人材の確保と育成では現状どちらが課題となっているか

⑥



⑦



質問⑧：人材の確保・育成が経営課題となっていない方の成功している事例や成功のためのポイント

人材確保の成功事例

大学の就職課や大学教授等の大学へ直接求人を行っており、求める人物像に近い人材を採用できている。よって内定辞退者がほとんどいない（製造業）

⇒＜成功のポイント＞

大学への直接求人を中心とした採用であるため大学とのパイプ作りを行っている

中国との合弁会社において人材確保に努めている。中国の総経理からの紹介により留学生や卒業生を人材として受け入れている（サービス業）

⇒＜成功のポイント＞

在学中の学業成績や他企業内での営業成績に関係なく、人間性を重視し、人格の良い人材を選ぶようにしている

補助職の入社であっても専門職へ職種変更の余地がある旨の中途採用求人を打つことで、やる気のある人材から多くの応募がある（専門サービス業）

⇒＜成功のポイント＞

即戦力にこだわり過ぎず、基礎的な能力を重視する

人材育成の成功事例

日本企業と中国企業の交渉において、日本と中国との習慣や風土の違いを理解することにより、誤解を防ぐための調整が滞りなく順調に行われるようになった（サービス業）

⇒＜成功のポイント＞

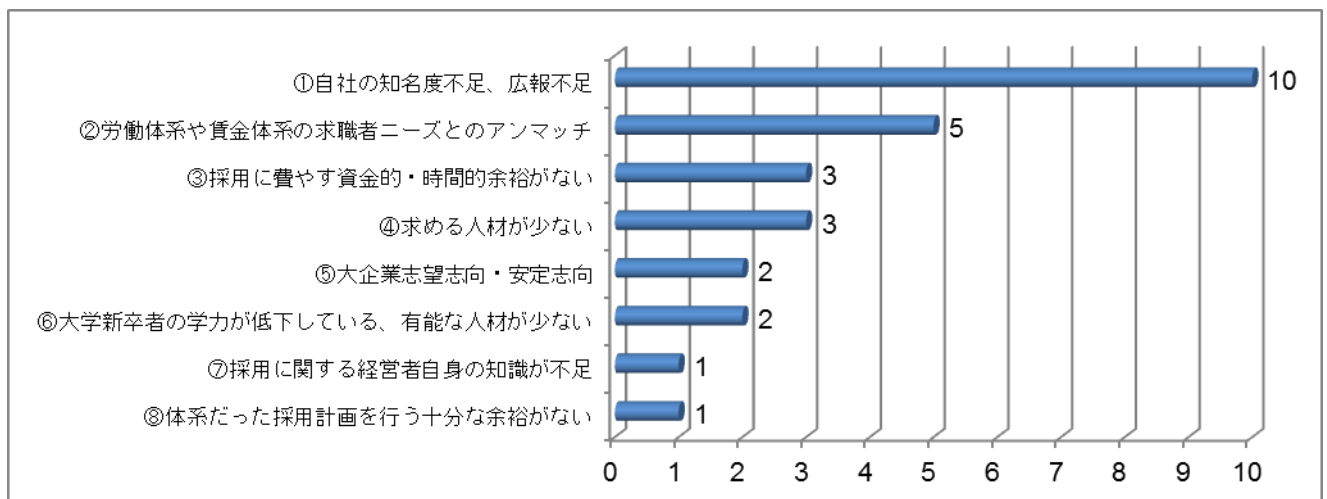
留学生については、採用後、日本語・中国語力、経営方法、倫理観等について教育を行う

先輩が税務・労務に関する相談に回答する様子を日々見聞きすることで刺激を受け、自己研鑽の動機付けとなっている（専門サービス業）

⇒＜成功のポイント＞

知識欲の高い人材に対して、企業活動の実際を見聞きさせ、その中から何を見てどう評価するかのポイントを伝える点を重視

質問⑨：人材の確保が経営課題と答えた方で、人材確保における課題や阻害要因



質問⑩：人材確保における課題や阻害要因に対して講じている対策

①自社の知名度不足、広報不足

- 業界団体等の活動に参加し、広告や宣伝および展示会で自社のアピールに努めている（情報通信業）
- ホームページや会社案内パンフレットの充実・整備（製造業・不動産業）
- 大学等への個別訪問やインターンシップ、工場見学の受け入れ（製造業）

②労働体系や賃金体系の求職者ニーズとのアンマッチ

- 人事制度や給与体系の見直しに着手、仕事の実績が成果へと結びつく制度改革に取り組んでいる（製造業・サービス業）

③採用に費やす資金的・時間的余裕がない

- 採用費確保のため自社における経営戦略、事業計画の見直し（サービス業）
- 自分の時間を人材確保の方に振り分ける（建設業）

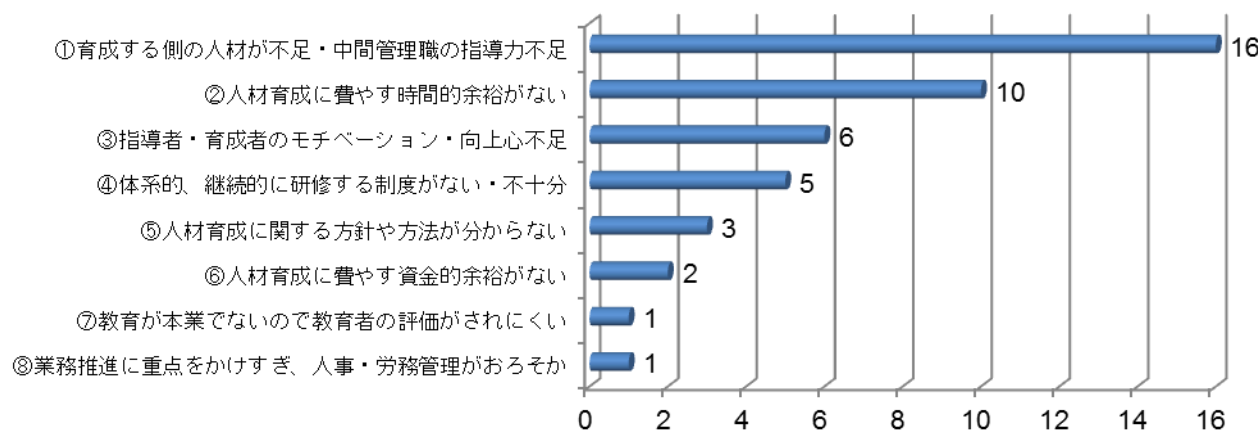
⑤大企業志望志向・安定志向

- 「個別対応」による大企業との差別化として、①内々定後から入社までのフォロー面談②社長を含む経営陣との面談③先輩社員との交流会④技術系社員に対する工場等の現場見学会を行っている（製造業）

⑥大学新卒者の学力が低下している、有能な人材が少ない

- 関係大学当局に基礎学力の向上を訴えている（製造業）
- できるだけ多くの人材と接点を持つよう努めている（企画・広告業）
- ハローワーク、同業者、ホームページへの呼びかけ増とセミナー参加（医療・福祉業）

質問⑪：人材の育成が経営課題と答えた方で、人材育成における課題や阻害要因



質問⑫：人材育成における課題や阻害要因に対して講じている対策

①育成する側の人材が不足・中間管理職の指導力不足

- 技術研鑽のため技能競技を行ったり、「目標と成果」で半年ごとに伸びた部分やできなかった部分の個人面談を行っている（製造業）
- 自己努力によって専門知識を得てもらったうえで、事業化（プロジェクト推進）を行わせる（不動産業）
- 女性が働きやすい環境を整備し、女性管理職の育成を図っている（製造業）
- 外部の教育機関等が開催する集合研修の積極的活用（製造業）

②人材育成に費やす時間的余裕がない

- 育成時間をつくるため自社における経営戦略・事業計画を見直す（医療・福祉業）
- 外部研修への参加による o f f - J T の実施（専門サービス業）

③指導者・育成者のモチベーション・向上心不足

- キャリアパスの明確化により社員に具体的な目標を持たせる（製造業・専門サービス業）
- 社長を含む経営陣との交流の場を持つ（製造業）
- 業界の教育セミナー参加等の社外研修の活用（飲食サービス業）
- 社内インストラクターによる階級別、職種別研修の実施（飲食サービス業）

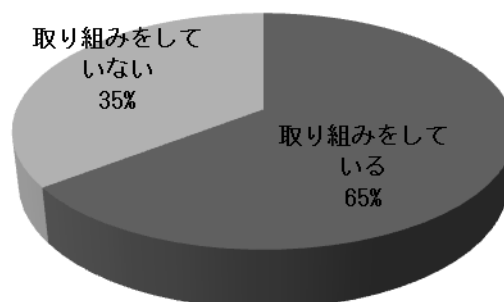
④体系的、組織的に研修する制度がない・不十分

- 部門横断の技術研究会の開催（専門サービス業）
- 社内学習塾の開催（情報通信業）
- 社外のセミナーに加入して、意欲のある社員は随時受講できるようにしている（製造業）
- 出資先・提携先に人材を派遣し、実務を通して研修させる（製造業）

⑦教育が本業でないので教育者の評価がされにくい

- 勤務評価の見直しや管理職に対する啓蒙活動・対話（製造業）

質問⑬：女性・外国人・高齢者の採用、育成（ダイバーシティマネジメント）についての取り組み



<取り組み内容>

女 性

自宅勤務も可能になるようにＩＴを利用した専門分野の習得（製造業）

仕事と家庭の両立ができる職場作りを目指して、女性社員向け複線型キャリアパスの明示や育児との両立支援制度の充実（製造業）

女性管理職の登用、女性総合職の採用（サービス業・情報通信業）

外 国 人

まずは契約社員レベルで採用・育成している（製造業）

オフショア先とのブリッジ役としての採用を考えている（情報通信業）

事業のグローバル化をにらみ、外国人採用を導入または検討中（製造業）

定年まで働きたいという熱い思いがあれば、「性別・国籍・年齢」は一切関係なし。大切なコンセプトは「共に歩ける人」（情報通信業）

外国人留学生の採用や海外現地法人との人材交流を実施（製造業・情報サービス業）

高 齢 者

契約社員、準社員、嘱託、顧問等の制度を導入し、雇用機会を拡大（製造業）

定年年齢を６５歳へ延長、その後も再雇用制度がある（製造業）

健康面や体力面を考慮して短時間での雇用形態を制度化している（飲食サービス業）

質問⑭：人材の確保と育成というテーマについて、経営者自身が日常的に意識し感じていることや実践していること

育成について、上席者としての立場で語るのではなく、本質的な理由付けや説明を行ったほうが社員の理解力、納得は増す（専門サービス業）

会社によって良い人材の判断基準が異なるため、無理をして大企業が良いと考えられる人材を採用することが必要なのが問題。会社と人材のバランスもあると考える。自分に応じた会社（器）に入りたいと考えており、会社と人材のベクトルを合わせるようにしている（製造業）

企業の盛衰は人材の優劣に大きく左右される。従業員の資質向上や意識改革は大きな課題として日常的に取り組んでいる。「製品をつくる前に人をつくる会社」であることをモットーとして一人一人の質の向上と結集する力の養成に努めている。また、人間として日々「進化と進歩」を遂げていくことが大切なこととして教育を重ねている（製造業）

社長として約20年、人材確保・育成に直接関わってきた中で感じることは、本当に「難しい」ということ。会社・事業はすべて「人」次第で思い通りにはいかない。大企業にはできない中小企業だからこそその仕事の面白さ、やりがいを感じてもらったり理解してもらうこと、業務を通じて経験させることが人材育成につながると信じる。また、こうした機会を社員に与えてやるのが社長の仕事である（製造業）

会社を支える社員とその家族は、会社にとってかけがえのない財産であり、苦楽を共にする大家族としての絆を大切にしながら全員一丸となって経営を行うことを経営基本方針のひとつに掲げ、人材を人財としてとらえ、育成に力を注いでいる。また、経営理念のトップに「個人の尊重」を掲げ、「人を創る会社」を目指している（情報通信業）

新卒の採用については、学生時代に何に打ち込んだかを重視している。部活でも勉強でもボランティアでも何でもよいが、その人物がくっきりと縁取れる何かを感じ取れる人を採用するようにしている。仕事上のスキルは何とかするが、素質の部分については採用後には手をつけられないので、その人の「ひととなり」を最重要視している（製造業）

人材は縁であると考えている。なぜこんな人かと思う者が意外とその企業で役に立つこともある。今の世の中はあまりに甘すぎる。プロは上司から厳しく教育されるから育つのであって、甘さの世界からは育たない（製造業）

日本がこれから人口減少社会に入り、かつ団塊世代が毎年200万人リタイアし生産に従事する人が減っていく中で、大手企業にはない家族的な温かさのある「人のぬくもりがある企業」を目指したい。例えば、子育て支援や災害時の義援金等。社員に適正な目標を与え、指導育成し、仕事を通じて充実感を与え、公平に評価し処遇に反映させ、業績をあげ、利益を確保することが重要と考える（製造業）

経営理念の浸透、気付き・行動のできる人材育成の他、当社が求める人材像への育成を行っている。また、「社長教室」、「社長との討論会」を適宜開催し、自らの言葉で伝えると共に社員とのコミュニケーションを図っている（製造業）

中小企業は経営者の人生観、価値観、人格の範囲でしか経営できないことを認識し、自己の研鑽に最大限の努力をする（製造業）

社員の質（人材）は、企業のモラルやコンプライアンスに深く関わってくる。その意味でも採用時にはスキルより人物面に重きを置いている。人材育成では、本人が能力や存在感を十分に出せるようにある程度の権限も与えている（サービス業）

基本的に即戦力となる中途採用でなく、我社の社風に沿うような「コツコツと継続して、陰日向なく考え行動する」社員を育成するため、17年前より毎年新卒の採用を継続している。それまでは人材を必要になるごとに採用していたが、採用コストもかかり定着率も低かった。しかし、新卒を継続採用し始めてから、教育・育成に時間はかかるが、景気に関係なく定着率も良くなった。今後の課題は一人一人のレベルを上げていくこと。また、採用にあたっては「正直者がバカを見ない会社」であることを紹介し、「将来社長を目指す人材」でやる気のある人を採用したいと強調している（卸・小売業）

人は褒めてこそ育つと考え、職員にもこの考えを伝えている。努力して成果を出した職員には成果に見合う報酬を支払う。基礎的な能力のある者は、褒めることで、成長の伸び代がさらに広がる。また、自己研鑽することの大切さについて、機会を捉えては繰り返し伝えている（専門サービス業）

常にトップに立つ経営者が社員の何倍も勉強し胆力を持たなければならない。山本五十六元帥の教えとして有名な「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」のたとえのごとく、率先垂範の精神が必要（教育学習支援業）

平成 21～23 年度 中堅企業委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

平成 21 年度

平成 21 年

- 6 月 26 日 正副委員長会議
「本年度の活動方針（案）について」
- 9 月 3 日 講演会
「やりました夢の実現！～『まいど衛星』自社経営に活かす衛星開発～」
ゲスト：東大阪宇宙開発協同組合 理事長 杵本日出夫 氏
- 10 月 14 日 朝食懇談会
「IT から ET へ～弊社の海外展開について～」
ゲスト：エレコム（株） 社長 葉田 順治 氏
- 11 月 26 日 朝食懇談会
「私の経営論～LED との出会いから開発、今後の戦略まで～」
ゲスト：東神電気（株） 代表取締役社長 寺岡 龍彦 氏
- 12 月 9 日 中野・山中両代表幹事と語る会
中野健二郎 代表幹事
「直近の米国情勢 ～激動の 1 年を経た米国の実情～」
山中 諄 代表幹事
「観光集客による関西の活性化」

平成 22 年

- 1 月 21 日 講演会
「中堅企業、海外市場を獲る ～参入から成長まで～」
ゲスト：一橋大学大学院商学研究科教授 関 満博 氏
- 4 月 19 日 講演会
「人育ては自分育て」
ゲスト：千房（株） 代表取締役 中井 政嗣 氏

平成 22 年度

平成 22 年

- 6 月 14 日 正副委員長会議
「本年度の活動方針（案）について」
- 7 月 29 日 講演会
「転地のススメ」
ゲスト：神戸大学大学院経営学研究科教授 三品 和広 氏
- 10 月 29 日 企業視察
ハードロック工業（株） 代表取締役 若林 克彦 氏
- 11 月 8 日 講演会
「CSR をいかに企業価値につなげるか ～ISO26000 を経営に生かす～」
ゲスト：（株）クレイグ・コンサルティング 代表取締役 小河 光生 氏

- 12月15日 山中・大竹両代表幹事と語る会
 山中 諄 代表幹事
 「安全保障をめぐる米国・韓国・沖縄の現状について」
 大竹 伸一 代表幹事
 「リスクマネジメントについて」

平成23年

- 2月16日 講演会
 「私はこんなことを考えながら『強い町工場』を創りました」
 ゲスト：(株) エーワン精密 取締役相談役 梅原 勝彦 氏

平成23年度

平成23年

- 6月24日 正副委員長会議
 「本年度の活動方針（案）について」
- 8月26日 講演会
 「将来の幹部人材の選び方・育て方～若手優秀人材の採用・育成・定着～」
 ゲスト：(株) トライアンフ 代表取締役 樋口 弘和 氏

10月21日 ～11月18日	「人材の確保・育成に関するアンケート」
-------------------	---------------------

- 11月21日 講演会
 「山岡製作所の人材育成システム」
 ゲスト：(株) 山岡製作所 代表取締役 山岡 祥二 氏

- 12月13日 大竹・大林両代表幹事と語る会
 大竹 伸一 代表幹事
 「東日本大震災を契機に考える企業のBCPについて」
 大林 剛郎 代表幹事
 「当社の海外戦略と人材育成」

平成24年

- 1月24日 正副委員長会議
 「提言作成に向けて」
- 2月28日 正副委員長会議
 「提言素案について」
- 3月14日 正副委員長会議
 「提言案について」

3月26日	提言（案）「企業は人なり～情熱とビジョンに基づく人材戦略～」 を常任幹事会・幹事会で審議
-------	---

4月11日	提言「企業は人なり～情熱とビジョンに基づく人材戦略～」 を記者発表
-------	--------------------------------------

平成 23 年度 中堅企業委員会＜第 1 分科会＝人材育成・確保＞正副委員長およびスタッフ名簿

(平成 24 年 3 月 26 日現在、敬称略)

共同委員長	小八木 規之	近江産業(株)	取締役社長
共同委員長	新井 信彦	東洋テック(株)	取締役会長
副委員長	阿形 清信	近畿刃物工業(株)	代表取締役
(氏名順)	浅野 秀弥	(株)フリーマーケット社	取締役社長
"	東 光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
"	生駒 京子	(株)プロアシスト	代表取締役
"	上田 博之	上田プレーキ(株)	取締役社長
"	荻堂 正至	おぎ堂会計事務所	所長
"	荻原 奨	三和実業(株)	取締役社長
"	小野 謙治	ジャトー(株)	取締役社長
"	熊谷 京子	クマリフト(株)	代表取締役
"	越野 憲昭	(株)日東印刷	会長
"	小檜山 重光	(株)グリーンテック	代表取締役
"	十河 元生	協和テクノロジー(株)	取締役会長兼 CEO
"	高山 英寛	(株)高山化成	取締役会長
"	武内 重治	伊丹老松酒造(株)	代表取締役
"	谷本 隆広	関包スチール(株)	代表取締役
"	中北 健一	(株)中北製作所	取締役社長
"	西尾 智子	(有)ダンスウエスト	プロデューサー
"	福本 桂太	(株)四ツ橋	取締役社長
"	古内 耕太郎	燦ホールディングス(株)	取締役社長
"	山岡 俊夫	山岡金属工業(株)	取締役社長
"	山中 智仁	(有)ヴィスカス	代表取締役
"	和合 実	(株)和合実事務所	代表取締役
スタッフ	谷崎 英二	近江産業(株)	常勤監査役
"	鵜籠 恒夫	東洋テック(株)	経営統括部副部長
"	阿形 恒三	近畿刃物工業(株)	専務取締役
"	伊藤 裕之	(株)プロアシスト	事業企画室室長
"	橋本 敬子	おぎ堂会計事務所	
"	三宅 伸一	三和実業(株)	常務取締役
"	宮本 哲也	ジャトー(株)	取締役執行役員
"	南山 尚美	クマリフト(株)	経営管理部総務グループ長代理
"	相坂 貴史	(株)日東印刷	総務部
"	村井 清隆	協和テクノロジー(株)	経営執行役
"	高山 了俊	(株)高山化成	取締役社長
"	高橋 晃	伊丹老松酒造(株)	営業企画課長
"	川端 節男	関包スチール(株)	執行役員
"	下里 俊平	(株)中北製作所	総務部総務課
"	酒井 正則	(株)四ツ橋	取締役総務企画部長

スタッフ	小川 佳秀	燦ホールディングス(株)	顧問
〃	中島 守	燦ホールディングス(株)	顧問
代表幹事スタッフ	西村 昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
〃	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	総務部企画担当課長
〃	平尾 誠之	西日本電信電話(株)	総務部企画担当主査
〃	絹川 直	(株)大林組	理事 総合企画室大阪企画部長
〃	潮 恵一郎	(株)大林組	総合企画室大阪企画部副部長
〃	矢島 健	(株)大林組	大阪企画部企画課副課長
事務局	斉藤 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
〃	與口 修	(社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	谷 要恵	(社)関西経済同友会	企画調査部主任