



● 中小企業の人材確保・育成10力条 ●

～企業成長の源泉は人材にあり～



企業のパワーを未来へつなぐ



中小企業の人材確保・育成10力条

～企業成長の源泉は人材にあり～

目次

はじめに

1. 中小企業を取り巻く現状	02
2. 中小企業の人材確保・育成	05
3. 10力条の提言	10
4. 調査結果概要（企業事例）	20
5. 東京商工会議所の事業紹介	34

東京商工会議所 産業人材育成委員会 専門委員会

座長	高橋 徳行	武蔵大学 経済学部 教授
委員	加納 敏行	株式会社フォーバル 常務取締役
委員	梶原 徳二	梶原工業株式会社 会長
委員	新井 英希	株式会社木場リサイクル 社長
委員	今井 勉	株式会社アインザ 社長
委員	勝山 宏則	大成祭典株式会社 社長
委員	田中 伸弥	株式会社佐藤商会 会長秘書
委員	清水 正行	株式会社日本コンサルタントグループ 社長
委員	瀧澤 賢司	ライオン運輸株式会社 社長
委員	中島 重夫	セコム株式会社 営業本部長付担当部長
委員	舟久保利明	社団法人大田工業連合会 会長

(敬称略・順不同)

※企業事例は、座長および事務局が取材・編集を行いました。

※本書の掲載内容は、平成22年7月時点で作成しております。

はじめに

わが国経済は、2008年秋のリーマンショックを契機に発生した世界同時不況から着実に持ち直しつつありますが、その水準は依然として低く、とりわけ中小企業にとってはいまだ回復の実感が乏しい状況にあります。雇用情勢も総じて厳しい状況が続いており、わが国の雇用の約7割を支える中小企業の回復なくして、わが国経済の回復はあり得ません。

他方、雇用の流動化や就業意識の変化、雇用形態の多様化等、産業人材を取り巻く環境の変化や、少子化にともなう労働力人口の加速的な減少といった中長期的な課題を視野に収める時、大企業に比べ規模や知名度等において総じて不利な状況にある中小企業において、人材の確保・育成は経営の存続とともに最大の経営課題であります。

東京商工会議所産業人材育成委員会はこれまで、「中小企業における人材育成実態調査」を実施し、中小企業において人材や働き方の多様化が進んでいない現状が浮き彫りになったことを踏まえ、中期的な視点から「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック」を作成、人材と働き方の多様化の重要性・有効性の普及・啓発に努めてきました。

こうした活動を踏まえ、本委員会は3年間の活動の締めくくりとして、中小企業にとり“人材こそ最大の経営資源（財産）”との原点に立ち帰り、本書を取りまとめました。本書は、人材の確保・育成および評価・処遇や企業風土や組織構造といった観点から経営者が取り組む上で重要と思われるポイントを10カ条にまとめたものです。作成にあたっては、人材の確保・育成に積極的に取り組んでいる中小企業へのアンケートおよびヒアリング調査を行いました。取材に協力いただいた企業では各社独自の取り組みにより不利な条件を克服し自社の業績向上に結び付けており、本書ではこうした事例を多く掲載しています。

本書の副題にも記しましたとおり、企業成長の源泉は人材にこそ在ります。ぜひ本書をご活用いただき、優秀な人材の確保・育成に結び付けていただくことを通じ、この厳しい経営環境を乗り越える一助となれば幸いです。末筆ながら、本書の作成にあたり取材および事例の掲載を快諾いただきました企業の皆様に心より感謝を申し上げます。

東京商工会議所
産業人材育成委員会

委員長 **大久保秀夫**

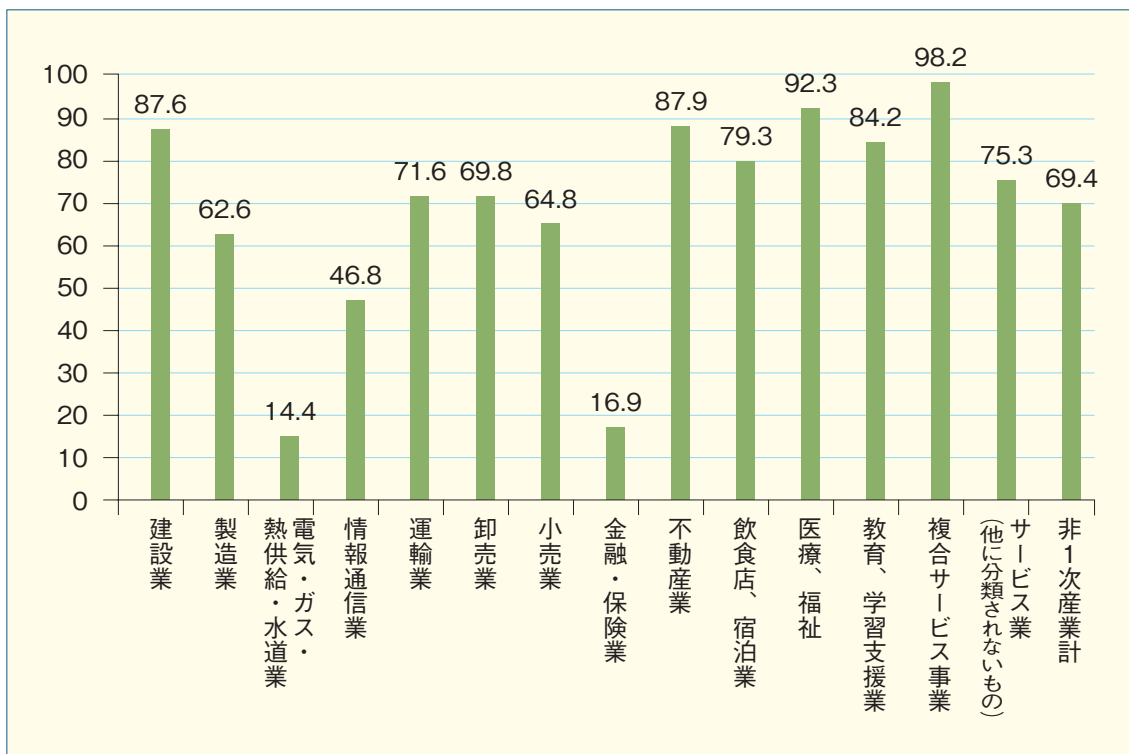
1. 中小企業を取り巻く現状

(1) 中小企業の労働市場における役割

中小企業はわが国の雇用の7割近くを担っている(図1)。業種別に見ると、かなりバラツキがみられ、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、そして金融・保険業では10%台から40%台となっているものの、それ以外の業種ではすべて60%を超え、複合サービス事業や医療・福祉の分野では90%を超えている。

また、中小企業は、ストックベースで大きなウエートを占めているだけでなく、雇用の創出、特に不況期における雇用の創出や転職市場でも大きな役割を担っている。労働市場は中小企業によって支えられていると言っても過言ではない。

【図1】 中小企業で働く人の割合 (単位：%)



資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」再編加工

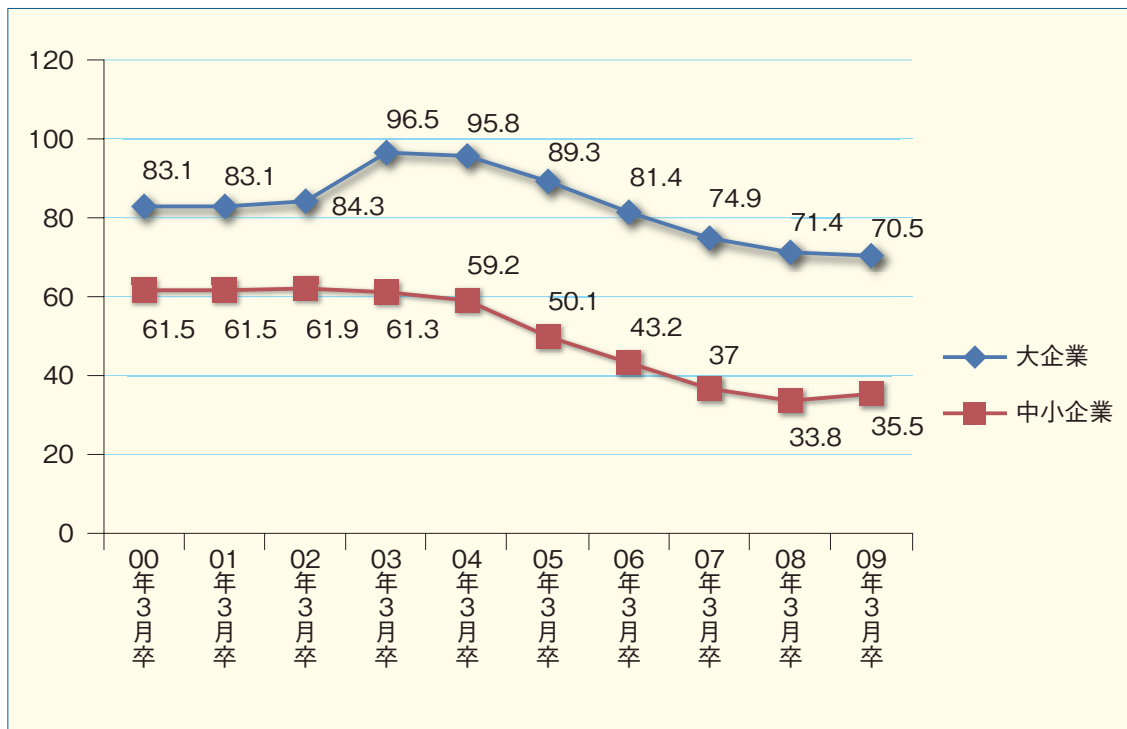
(注) 会社の常用雇用者数と個人における従業者総数に占める中小企業の割合である。

(2) 厳しい採用環境

しかしながら、大きな役割を担っている労働市場と中小企業の関係は決して良いものではない。

すなわち、中小企業は常に人手の確保に悩まされており、大企業と比べて厳しい状況にある。例えば、高校卒業者の充足率(就職者数÷求人数)の推移をみると、大企業と中小企業には常に大きな開きがあ

【図2】規模別高校卒業者における充足率の推移



資料：厚生労働省「新規学卒者（高校・中学）の職業紹介状況」

(注) 1 「充足率」=「就職者数」÷「求人数」×100

2 従業員数100人未満を中小企業、従業員数100人以上を大企業とした。

ることがわかる（図2）。2009年3月卒の実績では、中小企業の充足率は35.5と大企業の70.5に比べて約半分である。

また、第2章で示すように、この傾向は大学卒業者においても同様である。雇用者数総数においても雇用創出においても、そして転職市場においても、大きな役割を果たしている中小企業は、大企業に比べて常に労働市場で苦戦を強いられている。

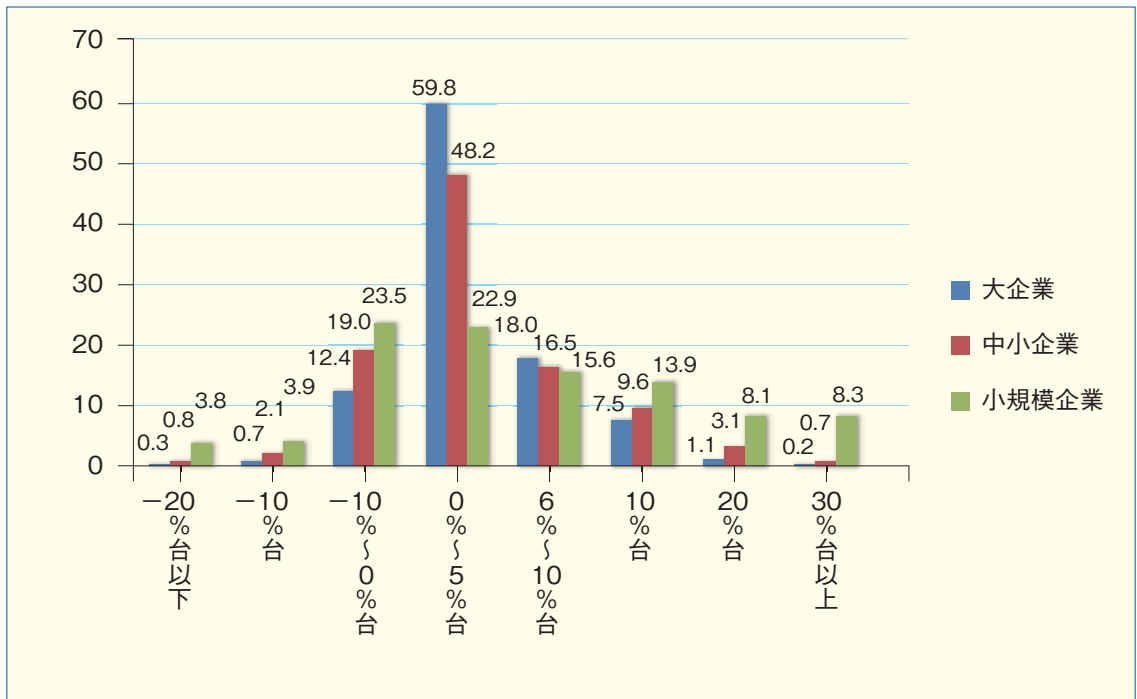
(3) バラツキの大きさがマイナス要因に

労働条件等の平均値を見ると、確かに中小企業は大企業に比べて見劣りがする指標が多い。そのことが労働市場で苦戦を強いられている大きな要因になっていることは確かである。しかしながら、もともと数が多く、多様な企業を含んでいる中小企業全体の平均値にはあまり意味はない。大企業よりも経営成果の面で劣っている企業もあるが優れている企業もあるのが中小企業の現実である。

例えば、売上高営業利益率の分布を規模別に見ると、大企業は0-5%に集中して、0-5%と6-10%において最も大きな割合を示しているが、それ以外のところでは、中小企業や小規模企業の割合が高くなっている（図3）。売上高営業利益率がマイナスの部分でも割合が高い一方で、10%台以上においても中小企業や小規模企業の割合が高い。

中小企業に良い企業がないわけではない。むしろたくさんある。それにも関わらず、中小企業が労働市

【図3】売上高営業利益率別の企業割合（製造業）



資料：経済産業省・中小企業庁「商工業実態基本調査」（1998年）

(注) 小規模企業とは従業員20名以下を指す。また、中小企業は小規模企業を除く従業員300名以下を指す

場で苦戦をしている理由は大きく分けて二つある。一つは、平均値よりも劣った企業が数の上では多く、そのような企業のイメージが中小企業全体のイメージを作り上げていることである。もう一つは、良い中小企業を見つけられないからであり、見つけるためのコストと時間の負担に耐えられないからである。後者は経営成果に関係なく、単に規模が小さいという理由から生じる問題である。

中小企業の人材確保や育成を考える時、以上の二つの視点は重要である。どちらが欠けても駄目である。大企業に匹敵する経営成果をあげられるような中小企業を数多く育成し、中小企業のイメージを実態とともに変えていく。そして、それらの企業ができるだけ多くの人の目に止まらなくてはならない。

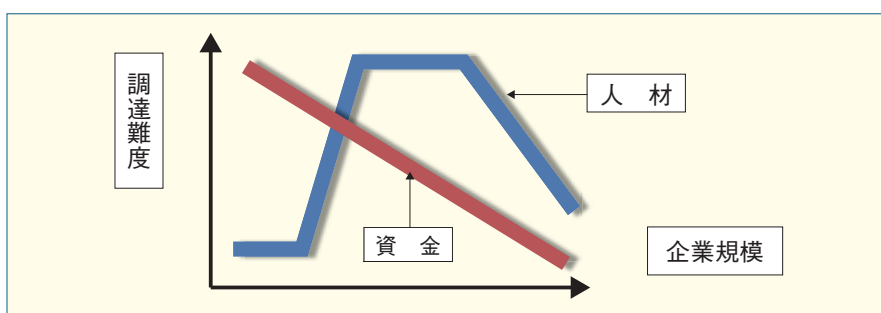
本書は、どちらかと言えば、前者にウエートを置いたものであるが、後者への対応もまた重要であることは言うまでもない。

2. 中小企業の人材確保・育成

(1) 中小企業を取り巻く厳しい環境

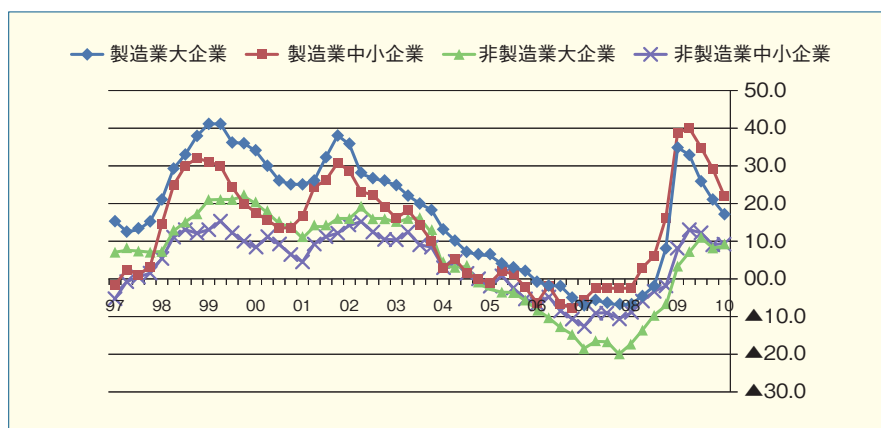
人材と資金は、経営資源の双璧をなすものであり、共に、非対称情報と規模の経済の問題によって、中小企業が大企業に比べて、その調達や確保において不利な状況に置かれると言われている。しかし、両者では次の点において大きく異なっている。それは、資金調達の問題は規模が拡大するにつれて、ほぼ比例的に改善されるのに対して、人材の確保に関してはもっと複雑な動きをすることである。人材の確保は、家族や創業時のメンバーだけの時にはほとんど問題にはならないものの、20人規模を超える頃から、大きな問題となり、その問題は企業規模が定義上の中小企業を超える時まで続く傾向がある(図1)。

【図1】 経営資源の調達と企業規模



例えば、2008年秋のリーマンショック以降、大企業はもちろんのこと、中小企業においても雇用の過剰感は全体としては激しくなった。最近、やや緩和傾向にあるとはいえ、それでも製造業では過剰とする企業割合が不足とする企業割合を20%ポイント程度上回っており、非製造業でも、その値は10%ポイント近い(図2)。

【図2】 雇用人員判断DIの推移



出所：中小企業庁編「中小企業白書2010年版」57ページ(筆者一部加工)

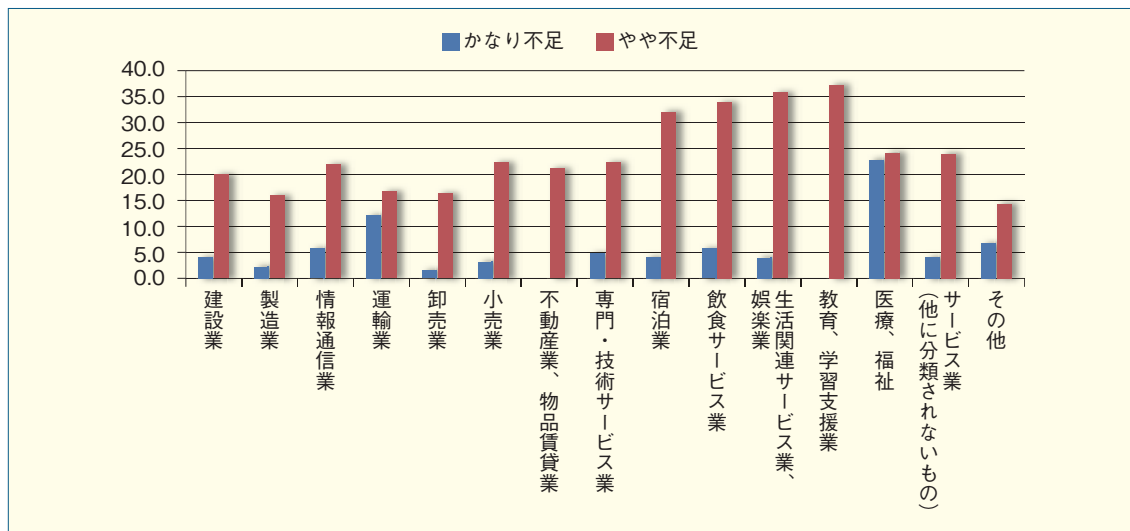
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査(短観)」

(注) 1. 調査対象は約1万社。

2. 雇用人員判断DIは、今期の雇用人員が「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3. 大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

【図3】中小企業における業種別人員の過不足見通し（今後3年程度）



出所：中小企業庁編「中小企業白書2009年版」

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」（2008年11月）

(注) 1. 無回答を除く。

2. 中小企業のみ集計。

しかしながら、そのような状況下においても、人材に不足感を訴える企業は少なくない。業種間のバラツキはあるものの、相当割合の中小企業において、人手に不足のある企業が存在している（図3）。

第2章では、本書を作成する上で、企業の競争力にとって人材はどのような役割を持ち、その人材の確保や育成において中小企業はどのような問題を有し、経営的にどのように対応しているのかを整理しておく。

本書の最終的な狙いとは、個々の企業の人材確保・育成における具体的な取り組みから、他の中小企業が参考となる点を抽出・整理することにある。中小企業は、ここに示された具体的取り組みをすべて見習う必要はない。やるべきことは、必要な取り組みや情報を選び、それらの取り組みや情報を自社にとって最もふさわしい形に組み合わせることにある。

(2) 企業の競争力

企業の競争力は大きく分けると2つの階層から成り立っている。1つは、顧客やユーザーが直接評価する部分であり、例えば、製品・サービスの性能が優れている、価格が安い、アフターサービスが良い、販売拠点がたくさんあるといったことなどである。もう1つは、顧客やユーザーからは見えにくい部分である。それは、優れた性能の製品・サービスを作れる能力であり、また開発できる能力などである。

顧客やユーザーは性能が良く、価格の安い製品・サービスに興味はあっても、それらを誰が開発したのか、誰が製造しているのかについて関心はない。しかし、企業にとっては、それらのどちらも欠くことができないものであり、表裏一体をなしている。

企業において人材が重要であることは当然のことであるが、中小企業経営においては、規模がそもそも小さいことに加えて、ニッチ市場におけるオンリーワンという言葉に象徴されるように製品・サービ

スの競争力が強調されてきた。企業業績と人材の関係にはそれほど注意は払われていなかったが、これからはそうはいかない。

(3) 人材と競争力

人材が競争力と密接に関係しているのは、人材はビジネスモデルのように模倣することはできないからである。人材は市場性に乏しく（買ってこることが難しく）、育成に時間がかかるという特別の性格を有している経営資源である。つまり、人材は、ヒト、モノ、カネという言葉で、経営資源としてひと括りで分類されることが多いが、明らかに他の経営資源とは異なった性格がある。

第1には、市場での流通には制限がある。一人ひとりが異なった特徴を持っているため、同質の財やサービスを一挙に扱うことが得意な市場取引には向かない。

第2には、教育・訓練投資が必要である。「購入」後の投資の有無が「性能」に大きな影響を与える。

第3には、代替性の制限が強いことである。Aさんの仕事をBさんに代わってもらうことは簡単ではないことが多い。

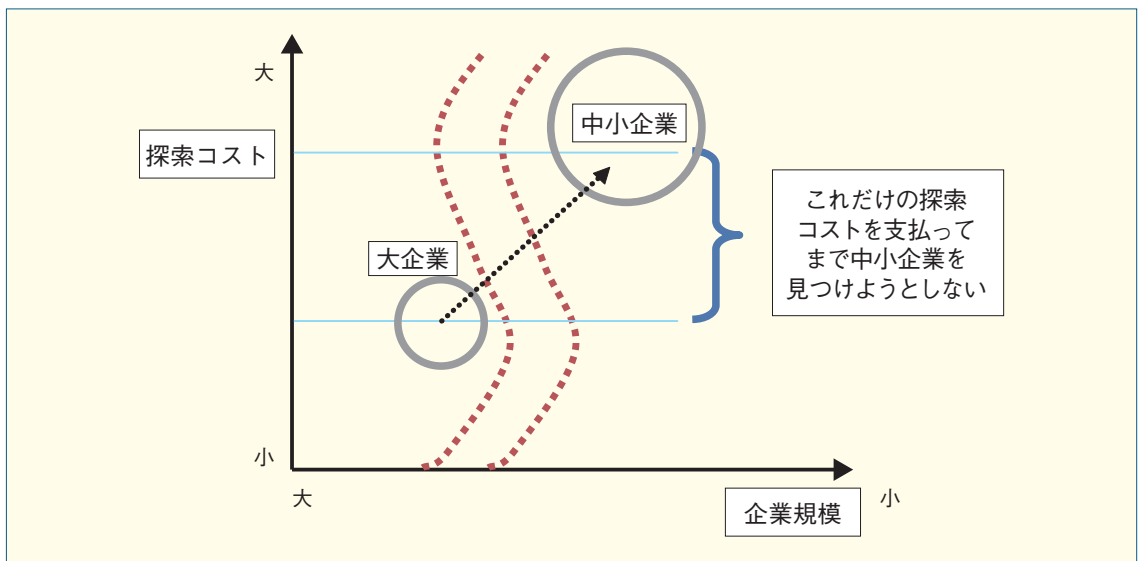
これらの理由によって、人材、特に基幹となる人材は、企業内部で育成することが有利になるような客観的条件が生まれ、日本の企業では長期雇用を前提に人材を育成してきたという経緯がある。

(4) 中小企業と人材

人材の確保・育成に関しては、大企業との比較の上で、経営内容や労働条件等の優劣と関わらず、中小企業は次のような固有の問題を抱えている。

つまり、採用活動は、求職側にも求人側にも、情報の非対称性が強く表れる取引形態の一つであり、企業にとって求職者の情報はきわめて限定的なものとなり、また求職者が企業に関して知りたいことの

【図4】 企業規模と探索コストの関係



すべてを知ることは難しい。

そのため、特に新卒市場では、企業は学歴や過去の採用実績で最初のスクリーニングをしたり、学生は企業の知名度や規模で候補となる企業グループを選んだりする傾向が生じる。これは、それぞれの経済主体にとっては、学歴や知名度などをシグナル情報として使い、求人や求職にかかる取引コストを引き下げようとする合理的な行動である。

また、限定された合理性のため、求人側も求職側もあらゆる情報をチェックしてベストを目指すのではなく、一定の基準をクリアーできる集合を確保できれば、そこで探索行為そのものを中止してしまう。求職側が、企業の知名度や規模などをシグナル情報として、すべての企業を調べようとしないのであれば、一般に知名度が低く、規模が小さい中小企業は、そもそも就職先の候補としても選ばれない可能性が高くなる（図4）。

また、採用活動は規模の経済が働くものである。説明会を開催するにしても、採用関連のホームページを作成するにしても、採用予定人数が10人から100人になったとしても、費用が10倍になるものではない。中小企業は、求職者側の限定された合理性を克服するために、知名度を高める努力をしようとしても、その努力は規模の不経済によって、費用対効果の点で、大企業と比べて最初から不利な状態に置かれている。

採用活動には、このような性格が伴うために、仮に、まったく同じ採用条件の大企業と中小企業があったとしても、一般に中小企業は苦戦を強いられる。

また、人材の育成に関しても、人材育成対象人数にかかる規模の不利益（研修対象者が少ないことによる非効率性やジョブローテーションの選択肢の少なさ）などがあり、さらに平均値から推測された中小企業観（ネガティブなイメージ）の問題も少なからず存在する。

（5）経営的対応

以上のような問題に対して、中小企業は経営的には、主に次のような対応策を講じている。

第1には、採用時の費用対効果を改善するための工夫である。従業員数がかかりの規模になっても縁故採用を主力にしておく企業もある。また、ある地域の工業大学や高等専門学校とのつながりを強化して、大学の新卒採用をそれらの特定校に依存するような企業も、技術者の確保を目指す中では珍しくない。もちろん、むやみに採用時の費用を減らすことは、採用段階におけるミスマッチの可能性を高めることになる。採用の母集団を確保するためのプロセスとその母集団から実際に採用する人材を絞り込むプロセスは別々に考えるべきである。

第2には、応募者の探索費用の低減である。これには、先に述べた縁故の活用や特定校とのつながりの強化に加えて、話題の提供がある。中小企業一般には適用できないが、成長軌道にある企業が、いわゆる「社長本」（代表者や創業者の生い立ちや考え方もまとめた本）を積極的に出版するのは、応募者の探索費用の低減を狙ったものと言える。技術的にはインターネット上のホームページの活用もある。口コミも大きな影響を持つ。

第3には、採用段階における情報の非対称性の克服である。財務的情報、入社後の労働環境、そして研修などの情報は、大企業に比べて取得しにくいという問題への対応である。もちろん、大企業も公開されている情報だけで満足できるものが得られる訳ではないが、中小企業の場合、そもそも事業内容や経

営成果、そして労働条件などが多種多様であることが、この問題をより大きなものになっている。中小企業経営者の中には、社長自らが説明会に参加し、場合によっては、飲み会を共にすることもあるが、これらの活動はこの問題への実践的な対応の一つであろう。インターンシップも有効な対応策ではあるものの、労力と費用面の問題が中小企業にとっては大きい。

第4には規模が小さいことが有利になるような育成方法の実施である。大企業が実施しようとするれば規模の「不利益」が働くような採用や育成方法を行うことである。説明会の段階で一対一面接を時間をかけて行うことは大企業では不可能であり、また毎年1名程度の新規採用であれば同期との競争などは起こらないので、そのことを評価する学生もいるであろう。家族的な雰囲気も大企業で実行するとなれば難しいが、中小企業ではそれほど難しいことではない。代表者や役員が、新入職員研修から積極的に関わることによって、自発的研修を促すことができれば、それは大企業が真似のできない人材育成につながる。

3. 10カ条の提言

① 働くことが楽しくなるような事業分野で勝負

- 大企業が競争力を発揮しにくい分野で事業展開をする。規模の勝負を避ける。
- 中小企業ならではの事業分野を見つけることが従業員の働きがいにつながる。
- 消費者や最終ユーザーから必要とされていると実感できるような職場を作る。

○**ヤマグチ** (家電小売) [→30ページ] は、大型家電小売店が町田市に本格的に進出して来る前も、ちょっとした家電販売以外のサービス (同社の用語では「裏サービス」) は行っていた。しかし、大型家電小売店の進出後は、その特徴をより明確にするとともに、販売価格は2割ほど高めに設定した。そのことによって、多少価格は高くても、普段からいろいろなことを相談できたり頼めたりするサービスを求める一定の需要層、主に高齢者層を顧客として取り込むことができ、大型家電小売店との差別化が可能になった。

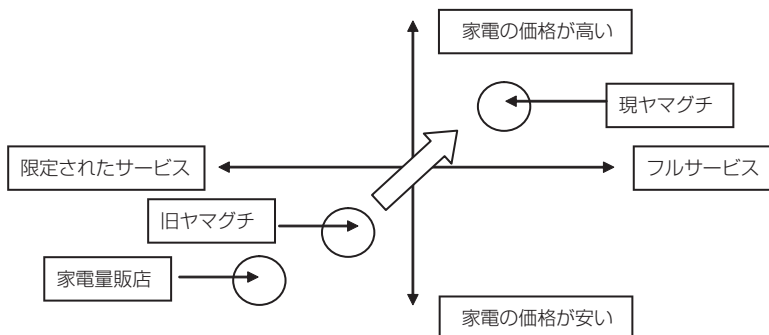
○**アンテンドゥ** (パン・洋菓子製造・販売) [→29ページ] も、パンの製造小売りという特徴の出にくい事業分野にあって、パン職人がヘッドセットを付け、窯入れするところから焼き上げるまでの様子を実況中継し、美味しさ・食べ方・コダワリ材料・製法を伝える販売方法で同業他社との違いを出している。このような特徴を出すことで、このお店で働いてみたいと思う人を引き付ける。

○**京西テクノス** (計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス) [→32ページ] は、トータルマルチベンダーサービスというコンセプトを掲げ、あらゆるメーカーの電子機器修理を一括して扱うことを前面に打ち出し、ユニークな事業分野を確立している。同社には、この事業分野の社会的な意義に共鳴し、「一社だけではなくいろいろなメーカーの電子機器の修理を手がけてみたかった」という人材が集まってくる。

規模の大きさと勝負したり、経営の多角化によって経営の安定を図ったりすることが難しい中小企業は、大企業が競争力を発揮しにくい分野を見つけて、そこで事業を展開しなければならない。また、そのような特徴ある事業分野で経営することが、優秀な人材を確保し、育成するための重要な要件ともなる。

特徴ある事業分野を発見し、そこで経営活動を展開することは、安定した収益を確保するための必要条件であり、また良い人材を確保し、育成するための前提条件である。

図 ヤマグチのポジショニング



2 明確な方針をわかりやすく伝えよ

- 人材の採用や育成方針に関して明確な方針を持ち、一度決めたら頻繁に変えない。
- 理念や方針そのものに独自性を出すことは難しい。大切なことは、それらの見せ方やわかりやすさ、そして具体性である。
- 毎日の仕事の中で企業全体に浸透させていく。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] は、「書店様の“いちばん”であり続ける」をモットーとしているが、それを実行する具体的な指針として、電話は2コール以内を取る、会議中でもお客様を優先する、訪問客に対しては従業員全員が起立して出迎え、見送ることを徹底させている。このようなことを通して、書店様をいちばんに考えることとはどういうことなのかを従業員全員が理解できるようになる。

○**脳**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ] は、「世の中の役に立つ」「社会貢献に対する意欲がある」ことが人材育成方針の柱となっているが、それは当社がもともと交通事故を減少させるために安全に関する適性テストの開発を事業の出発点にしているからである。だからこそ、従業員はこの人材育成方針が本物だと感じるのである。

○**中央建設**（建築工事業）[→26ページ] は、「お客様を大切にする」「協力業者を大切にする」「社員を大切にする」を経営理念の3本柱として、同社玄関入口の壁に、「感謝の壁」と呼ばれるものを設置し、施工主、協力会社、社員、役員の名前を壁のタイル一つひとつに書き記したものを展示している。お客様、協力業者、そして社員を実際に大切にしている気持ちが形になって見えることが重要である。

○**坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ] では、経営理念の根底に流れているのは、「生かされていることへのご恩返し」という考えである。「ご恩返し」とは、聖人賢人と呼ばれる人たちの事跡などから学び、社業を通じて国家社会の進化発展と人類の安心平和と幸福の実現に貢献することである。この経営理念を社是として明文化し、毎日の朝礼で唱和している。

人材の採用や育成方針は一見すると企業間の違いはほとんどないように見える。例えば、社員の成長が会社の成長の源であるとか向上心を常に持ち続けることなどは、どのような企業も掲げている方針である。しかし、人材育成に長けている企業は、表現の仕方は一般的で平凡であっても、その言葉が具体的にどのようなことを意味しているのかを、従業員一人ひとりがよく理解できるようにしている。



感謝の壁（中央建設）

③ トップが先頭に立って必死で育てる

- トップと一般従業員との距離が短いことが中小企業の特徴である。この特徴を長所として活かす。
- トップの考えや行動を前面に押し出す。遠慮は無用である。
- 方針や方向が対立した時は、二兎を追わずに一兎を追う。責任はトップが負えばよい。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] は、毎年6～7回行っている会社説明会において、社長自らが会社説明会に出席し、会社説明を行い、求める人材像を明確にしている。また、従業員には年2回、チャレンジシートを提出させ、それをもとに社長と個人面談を行う。

○**電腦**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ] は、創業者の一人である副社長が、100人近い営業担当者の週報にすべて目を通し、一人ひとりの実態を把握し、適切な指導と評価ができるようにしている。当社は目標管理制度（担当者別・週別・取引先別に目標が設定されている）を厳格に運用し、年功ではなく実力本位の幹部登用を行っているが、そのような厳しさは、日常的にトップ自らが従業員の実態を見ていることによって社内全体に無理なく受け入れられるようになる。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ] は、江戸時代から続く老舗であるが、今から30年ほど前の低迷期に、現会長は、松下幸之助やドラッカーの考えを取り入れ、人を育てないと企業は育たないと本気で考えた。そこで、部長クラスの幹部と、「自分がやめるか君たちがやめるかどちらかだ」とまで掘下げた話し合いを深夜までした。この捨て身とも言える必死の思いが、同社の人材育成の原点であり、このようなエピソードが従業員に与える影響もまた大きい。

同じ中小企業でも、規模によって温度差はあるものの、代表者や役員が人材の確保や育成に深く関わり、責任を持つことは、大企業にはできないことであり、従業員のモチベーションをアップする上で、重要な役割を持っている。トップは、自らの言葉をダイレクトに伝えることができる。中間管理職の場合は、どんなに優秀でもトップの言葉や考え方を「翻訳」して伝えることになる。中小企業は、「翻訳」されない言葉や表現の魅力や威力を徹底的に活かすべきである。



研修（社長塾）の様子（ダイワハイテックス）

4 採用ミスは致命傷

- 社長の考え方や企業の文化に合わない人を無理に採用しない。無理に採用したことによる損失は募集や採用コストよりもはるかに大きい。
- 良いことだけを見せない。マイナス面を理解して入社した従業員が戦力になる。
- 独自の評価基準を持つ。多様な事業分野の中小企業は求める人材も多様である。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ] は、中途採用において一回の募集で応募数は80～90人程度あり、そこから面接に進むのは20～30人であるが、それでも適切な人材がない時は採用を見送っている。

○**三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ] には次のようなエピソードがある。現在の笠原社長が代表者に就任した直後、採用のために民間就職支援サービスの会社に300万円を投じて募集をかけたもののまったく反応がなかった。そこで地元高校が主催する会社説明会では、就労環境が厳しいこと、他社に比べ給料が高いわけではないことを正直に話し、「うちの会社は厳しいぞ。でも、本気に育てるぞ」と、自社の状況をありのままに話したところ、5名の志望者があり、進路指導の高校教師が驚いたという。それ以来、採用活動にあたっては、自社の情報を包み隠さずに話すように心掛けている。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ] は、不正を働こうとすれば働きやすいといわれる廃棄物を扱っている関係で、子供の頃の話や両親の話をよく聞くようにしている。また、採用に当たってのポイントは「素直さ」と「バランス感覚」である。例えば、同社では、大企業の部長に会った翌日に癖のある経営者に会うこともある。また、午前中の商談のあと、コンテナの手配をするなど、仕事の幅が広い。それに適応するためには、素直さとバランス感覚が必要なのだという。

○**大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ] は、SE（システムエンジニア）の仕事はまず、相手の話をきちんと聞けることが大切なことなのでコミュニケーション能力を重視し、また、納期が近くなると夜遅くまで仕事をすることがあるため、健康であるかどうかも採用のポイントとしている。また、仕事先には公共機関が多いことから、信頼とサービスを実践できる人物かどうかも見極めるようにしている。

育とうとする意識や気持ちのない従業員や自社の風土に合わない従業員を採用することのリスクの大きさは、どの企業でも認識しているところである。さらに、中小企業は事業分野が多様であるとともに、その企業風土や代表者の個性も多様である。ミスマッチの可能性は大企業と比べて格段に大きく、この問題を回避するために、企業が相当の注意と工夫を払わなくてはならない。

いずれにしても、ほとんどの企業に共通しているのは、現場が忙しくて人手が不足している状態であっても、無理に採用はしないということである。



会社説明会では社長自ら説明（三球電機）

5 人が育てば企業も育つ

- 企業の成長は従業員の成長についてくる。まず、従業員に学びの機会を与える。
- 無理かもしれないことを思い切って任せる。小さな成功体験が大きな飛躍につながる。
- 学びの機会を仕事に組み込む。新規事業への挑戦や従業員主催の勉強会は、人が育つ機会となる。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ] は、化粧品分野などで原料メーカーと化粧品メーカーの中間に位置し、情報と原料の橋渡し役を担っている。その為、原料に関する知識を学ぶことは不可欠であるが、同社では原料メーカーとの勉強会を頻繁に行い、化粧品メーカーの若手社員を主に対象とする化粧品原料の基礎セミナーも、毎年、東京・大阪で各2日間行っている。これらの勉強会やセミナーの企画・運営を若手社員に任せている。又、神田外語キャリアカレッジと提携し、英語の力を日常的に伸ばし、海外メーカーとの仕事ができるようにスキルアップのための体制も用意されている。

○**京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ] は、研修のベースとなるエンジニア基礎教育や電機系の基礎知識に関して社内勉強会を、外部講師を使うのではなく社内の人材を講師として実施している。月に6日程度のペースで就業時間終了後に行う。講師は社内の人材が担当するので、講師も成長し、生徒となる従業員にとっても身近な目標ができるという二つの効果を生み出している。さらに、テーマごとにパッケージ化された教育コンテンツが100以上も用意されており、従業員は会社のパソコンを利用してeラーニング等で自習することができる。

○**大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ] では、「勉強する」気風が定着しており、特に技術部門の社員では「仕事の2割が勉強」がごく普通に実践されている。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] は、コミックシュリンカーという主力事業の他に、5年前には書店への防犯関連製品の展開、10年前には集塵装置や焼却炉などのECO事業を立ち上げた。特に、後者の集塵装置などのECO事業については、思い切って新卒採用1期生に任せ、その後事業は順調に推移している。

新しく何かを学ぶ機会があり、また仕事に関して学習することに対して、従業員が個人としての成長の機会を見出したり、また喜びを感じたりすることが、自発的学習を促すための重要な要件である。また、学習を通して従業員が成長することが、企業の成長に不可欠である。このように、仕事の中に学ぶ機会が豊富にあり、従業員と企業の成長が一体化していることも、人材が育っている企業が有する特徴の一つである。



メーカーとの勉強会、セミナーを実施（マツモト交商）

6 部下の育成は仕事の一部

- 人材育成を社長や役員だけの仕事にしないで、全社的に取り組む。
- 中間管理職以上には人材育成に責任を持たせる。
- 従業員は通常業務だけで十分に忙しい。策を講じなければ、部下を育成するための時間と労力を見つけようとはしない。

- アンテンドゥ**（パン・洋菓子製造・販売）[→29ページ]では、新規の高卒女子は全員を店舗に配置するが、すべての店舗が新人を受け入れるわけではない。新人を適切に教育し育成できる店舗だけに配置する。新人を教育できない店舗には新規の高卒女子が配置されないの、その店長は得をしたように見えるが、現実はそのほど甘くはない。新人を教育できない店長の評価はそれだけで低くなる。反対に、評価の低い店長は新人教育を任せてもらえないのである。
- マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ]は、管理職で構成される「経営部会」を設置し、そこで会長・社長が示した方針を中期計画に具体的に落とし込む作業をしながら経営のトレーニングを行い、その目標達成には部下の育成が不可欠であることを教えている。マツモト交商では、一定の役職になると目標として「部下の育成」が組み込まれ、人事考課の対象となる。
- 京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ]では、特定のメーカーではなくあらゆるメーカーの製品の修理やメンテナンスを行うので入社後も常に学び続けなければならない。その仕掛けの一つとして、同社では仕事のペアを作る時、親と子ほど年齢に差がある二人を選ぶケースがある。年齢が近い先輩と後輩ではライバル意識が芽生えてしまうのに対して、親子ほど年齢が離れていると、「親に教わる、子に教える」という意識となり、教える側と教わる側のそれぞれのモチベーションが高まる。
- パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、制度上の仕組みではなく、教えたり教えられたりという企業文化によって、部下の育成が仕事の一部になっている。同社では、新人の女子職員が入社すると、先輩女子職員が「よってたかって」育てるとい文化がある。代表者が関与することはほとんどない。

人材育成を代表者や役員だけの仕事にしているうちは全社的な取り組みに発展することは難しい。人材の育成は、中間管理職、理想的にはあらゆる階層を巻き込んだものにする必要がある。しかし、何も策を講じないで放置しておくだけでは、従業員は日常的な忙しさの中で部下を育成するために時間と労力を割かない可能性が高くなる。部下を育成することは仕事の一部であり、また部下が育つことによって自分の仕事も楽になるという意識を埋め込むことが大切である。



親子ほどの年齢差でペアを組む（京西テクノス）

7 制度や仕組みだけでは動かない

- 従業員数が20人規模になった段階で、昇給や昇任のための仕組みや制度を整備する。
- しかしながら、中小企業は仕組みや制度だけでは動かない。大企業以上に従業員の納得感が求められる。
- 日常的なコミュニケーションや企業文化を踏まえて仕組みや制度を運用することが重要である。

○**大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ]は、人材の要となる6級（課長クラス）に昇格するには、直前級（5級）の最終年次に部門長・役員から推薦を受けることが前提条件となる。その上で、1年間を通して通信教育や外部研修を受け、さらに年間目標に関するテーマ論文を書き、年度の終わりにテーマ論文に関するプレゼンテーションを行い、そこで認められなければならない。当社は、大企業で採用されているような精緻な制度と、従業員同士、上司と部下との家族的なつながりを組み合わせ、納得感のある運用を行っている。

○**三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ]では、等級が1級から20級までであるが、12級以降は、その都度昇級試験と面接を実施している。現在部長を務めている人も、面接試験の緊張感は今でも覚えていると言う。それは、日常的に自分の行動や考え方をよく理解している社長には小手先のごまかしは効かないので真剣勝負になるからである。形式的なやり取りは一切ない。

○**電腦**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ]は、副社長が週報などを通して、全従業員の活動を把握している。その上で、目標管理制度による給与や賞与の算定を行うので、実力本位の決定を行ってもクレームはほとんど出ない。

数人規模の企業でない限り、昇給や昇任のための仕組みや制度は必要である。重要な点は、制度や仕組みだけに頼ることなく、「納得感」が、企業と従業員の間で共有されることであり、それには、代表者や直属の上司が一人一人の従業員を日常的によく観察し、理解していることが必要である。ここで主張したいことは、中小企業の場合、制度だけに頼ることの危うさであり、そこに日常的なコミュニケーションをベースとして、制度の運用に納得感を醸成することの大切さである。

もちろん、制度自体に問題を有している企業もないわけではない。特に、技術者が中心の企業では、技術者としてプロフェッショナルのままでいるのか、技術者でありながら管理職としての仕事を行うのかは、従業員にとって大きく選択が分かれるところである。その両者をどのように処遇するかは企業によってばらつきがある。ある企業の人事担当者は、技術者として働き続ける従業員と管理の仕事も行う従業員の処遇をほぼ同じにしてきたが、そのことによって管理職になりたい人が減ってきたことを問題点として指摘している。



幹部研修の様子(大崎コンピュータエンジニアリング)

8 中小企業らしさに誇りを持つ

- 社長の個性や考え方を前面に出す。相性が合わないことを恐れず、合った時の強さを活かす。
- 家族的な雰囲気は中小企業らしさの要である。中小企業らしさを求めて入社した従業員の期待を裏切らない。
- 運動会、花見、そして社員旅行ができることが素晴らしい。やりたくてもできない企業が多いのが現実である。

○**坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ]の社長は、「社員第一」を旨とし、一人一人の成長や各自が何か「一番」を持つことを、互いに喜び合える風土作りを目指している。また、家族的な雰囲気を保つとすることで、千葉県佐倉市のR&Dセンターでは毎年花見を行っている他、従業員に子供が生まれると社長から祝電が必ず届くようになっており、社会貢献活動（坂口国際育英奨学財団やNPO行事等）にも自主参加しやすい風土作りを行っている。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、会社の会議室を使って、いつでも飲み会ができる。ゴルフコンペや社員旅行も盛んであり、従業員同士が飲みに行っても、理由を添えて領収書を提出すれば会社が費用を負担する仕組みになっている。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]も、50人くらいの規模でありながら、茶道部などの部活動や社内行事が活発で、その様子をホームページなどで紹介している。

○**京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ]は、社員間のコミュニケーションを図るために、3か月に1回（いずれも土曜日）に全体会議を行っている。会議の終了後に親睦会を実施しているが、会議の開催日を土曜日に設定しているところがポイントである。翌日の仕事を気にせず、懇親が図れるようにしている。

中小企業は、良くも悪くも代表者の個性や考え方がすべてであり、しかも大企業に比べて家族的な性格を強く持つ組織である。人材が育っている企業は、これらの性格をプラスに活かしている。代表者の個性を殺したり、大企業のように振る舞ったりすれば、ほぼ確実に失敗する。もちろん、小規模性を活かし、代表者の個性や考え方を前面に出したからといって、100パーセント成功する保証はない。しかし、反対のことをするよりははるかに良い人材を育成できる可能性は高まるであろう。

一時期、多くの企業が運動会などの行事を止めたことに象徴されるように、会社と従業員の家族的な付き合いに対して否定的な見方が大勢を占めたことがあった。飲み会なども同様の評価を受けた。それらのことの一部は真実かもしれないが、やはり中小企業にとっては家族的な付き合いのできることは強みなのである。



家族的な風土は中小企業の強み（ダイワハイテックス 社員旅行）

9 真似ずに学べ

- 中小企業は数が多く、しかも多様な事業分野で活躍している。有効な人材育成の方法は大企業以上に多様であり、一社ごとに異なると言っても過言ではない。
- ある企業の成功事例をそのまま真似しない。企業風土や文化の違う企業が真似をしようとすると失敗する。
- 他者の事例を知ることの最大の効果は、ヒントや気づきを得ることである。実際に何をするかは社長が決める。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]のホームページには、「パートナーズボイス」というコーナーがある。ここには、「10日（土）にFAXで注文をしたが商品が届いていない。FAXは届いていますか？」や「ブッカー君（同社の製品名）の什器のキャスター部分に不具合があり、固定できない」といったお客様からの問い合わせとそれに対する担当者のやりとりがそのまま掲載されている。クレームに近いものから「長く使っているけれど、なかなか頑丈ですね。良く出来てます」といった感謝の言葉まで幅広く紹介していることが特徴である。お客様の声に素直に耳を傾けることは、どの企業でも従業員が育つための有効な方法であるが、同社のやり方をすべての企業が真似できるわけではない。学ぶべきことは同社の方針であろう。

○**ヤマグチ**（家電小売）[→30ページ]では、新人は最初の1カ月は先輩社員と同行しながら仕事を学ぶ機会を与えられるが、その後は独り立ちする。それを支えるのが、一人の営業マンが担当する400~500人の顧客である。「前はこんな風であったのよ」と訪問先のおじいちゃんやおばあちゃんが教えてくれるのである。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、新人は新規開拓を専門に行う。既存取引先との関係を重視し、慣れない新人によるミスを防ぐためである。家電製品を扱いながら、御用聞き的な仕事を行う営業マンと貿易実務や専門知識を必要とする営業マンの違いから来るものであり、どちらが正しいという性格のものではない。

多くの企業は、さまざまな先進事例等を学習しながら、自社独自の方法を開発してきた。ある航空会社が、ユーモアのセンスを持っている人を採用して成功しているからといって、他の航空会社が真似をしても使いこなせない。先進事例から学ぶべきことは、自社に合った仕組みや制度、そして文化を創り出してきた姿勢であり、仕組みや制度そのものではない。



訪問先での経験が一番の新人研修（ヤマグチ）

10 経営者は教育者

- 人材に不満があるとすれば、それは人材に恵まれていないのではなく、人材を育てられないからである。
- 人材を育てるには時間も労力もかかる。しかも、すぐに効果は出ない。
- 教えることが好きであるか、そして従業員の成長を自分のことのように喜ぶことができるか。できないからと言って簡単に切り捨てたりしないという教育者らしさが求められる。

○**三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ]では、2か月間の新人研修で毎日直筆の感想文が課せられる。最初は、誤字・脱字はおろか、まともに作文ができない者が大半であるが、日を迫るにつれて文章力は上達する。字の乱れや濃さ等から、研修に対する姿勢を知ることができるので、パソコンでは書かせず、直筆で書かせる。しかも、この間、社長はすべてに目を通す。しかも、それを楽しみながら行っている。

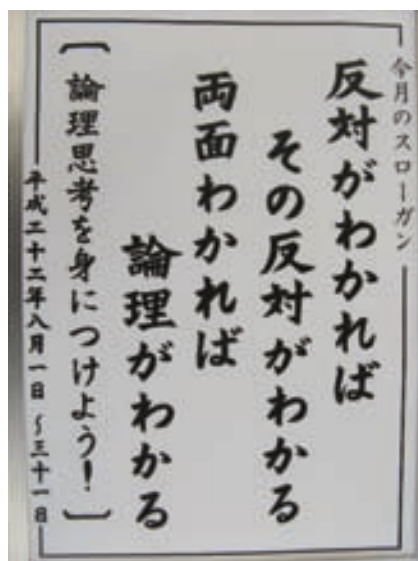
○**ヤマグチ**（家電小売）[→30ページ]では、さまざまな研修に社員を派遣しているが、帰ってきた時の感想は「社長がいつも言っていることと同じでした」である。社長が従業員のウソを見抜くのに1年間かかるとすれば、従業員は社長のウソを見抜くのに3日もかからない。社長は言行一致が大切であり、それを貫くことが人材育成の基本であるという。

○**坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ]では、最終面接は必ず社長が同席する。受験者が緊張のあまりうまく回答ができない場合、「落ち着いて、ゆっくりと」と社長自身が面接の場を和らげ、その人のよい点を見出している。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]の社長は、次期後継者を育てる際に、仕事上の経験はもちろんのこと、持ち家購入資金のことにまで気を配る。役員報酬を半ば強制的に財形貯蓄とさせて、4年間で自宅を購入できるようにした。親や兄弟のような気持ちで後継者を育てているのである。

今回のヒアリング対象企業は、現在は、中小企業の中でも採用段階から良い人材を確保できるところがほとんどであった。しかし、最初から恵まれた環境にあったのではなく、多くの企業が採用や人材育成で苦労した時代を経験している。成長したり発展したりしたので良い人材に恵まれているのではなく、人材育成をしっかりとったので、現在の姿があると考えた方が自然である。

教育者の側面を持つ経営者は、理由が明らかな失敗に対しては寛容であり、また長期的な視点で従業員教育を行う傾向がある。この2点は、人材育成において特に重要である。



社長就任以来、欠かさず作成したスローガンは数百に及ぶ（三球電機）

4. 「中小企業の人材育成における特徴的な取組みに関する調査」結果概要

I アンケート調査

1. 調査概要

- (1) 調査目的：本書の取りまとめに当り、経済情勢が変化する中、中小企業の声をあらためて把握することにより、人材確保・育成の方向性をより充実させるため。
- (2) 調査対象：国等が公開している人材育成関連報告書等の事例掲載企業、当所が主催する顕彰制度「勇気ある経営大賞」の過去受賞企業、当委員会の委員企業等から100社（原則として中小企業）
- (3) 調査方法：調査票を郵送で送付、ファクシミリにて回収
- (4) 調査期間：平成22年3月1日～12日
- (5) 回答企業数：25社（回答率25.0%）
- (6) 主な設問項目：採用（確保）、育成、人事評価・処遇、企業風土・組織構造、人材育成方針（求める人材像）

2. 回答企業の属性

(1) 業種

製造業	23社 (92.0%)
建設業	0社 (0.0%)
卸売業	0社 (0.0%)
小売業	0社 (0.0%)
サービス業	2社 (8.0%)

(3) 従業員数

0人～20人	6社 (24.0%)
21人～50人	9社 (36.0%)
51人～100人	4社 (16.0%)
101人～300人	5社 (20.0%)
301人～	1社 (4.0%)

(2) 資本金

～1000万円	5社 (20.0%)
1000万円超～5000万円	9社 (36.0%)
5000万円超～1億円	7社 (28.0%)
1億円超～	4社 (16.0%)

(4) 設立年

1960年以前	7社 (28.0%)
1961～1980年	13社 (52.0%)
1981年以降～	5社 (20.0%)

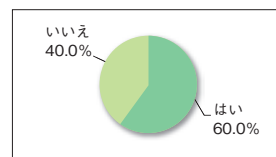
3. 調査結果のポイント

- 「人材育成方針の作成」、「人材育成方針の共有・従業員への周知・理解」、「グローバル化・IT化の進展への育成面での対応」に関して、未対応の企業が多い。
- 「人事評価・処遇面の工夫」、「企業風土・組織構造面の工夫」、「社内外の研修会参加・公的取得支援」に関しては、多くの企業が対応できている。
- 特徴的な取組みに関しては、「トップダウンの周知・浸透」、「ボトムアップの経営参画」「若手社員の積極的な活用」「Webサイトの活用」等が多く見られる。

(1) 従業員の採用（確保）について

① 自社の魅力発信についての工夫について

回答者の60.0%が何らかの工夫を行っている（右表）。具体的には、「技術力や特許取得状況、表彰状況等自社の強みをアピールし、他社との違いを印象づける」、「会社や各部門（職場）の仕事内容をできる限りオープンにし、自社の雰囲気を知ってもらう」、「先輩社員（入社5年目位まで）の声を紹介することで、入社後の自分をイメージしてもらう」、等の取り組みが行われている。



② 求める人材像とのミスマッチを防ぐための工夫について

回答者の65.2%が何らかの工夫を行っている。具体的には、「求める人材か否かが確認できるユニークな実技・作文試験を実施している」、「入社前（面接時等）に実際の職場を見学してもらい、自社の雰囲気を知ってもらう」、「経営陣だけでなく若手の管理職・スタッフにも面接をさせ、多面的な評価を行う」等の取り組みが行われている。

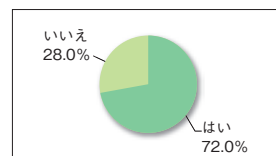
③ その他採用（確保）に関する特徴的な取組みについて

その他、「採用活動におけるWEBサイトの活用（メール等による外部からの問い合わせに対応する等）」、「会社説明会等での若手社員の活用（学生に親近感を持ってもらう、社員研修の教育の観点等）」、「公的支援機関（ハローワーク、東京都しごとセンター等）、学校向けWeb求人システムの利用」等の取り組みが行われている。

(2) 従業員の育成について

① 研修会・勉強会参加や公的資格取得支援について

回答者の72.0%が何らかの工夫を行っている（右表）。具体的には、「社内で勉強会を実施している（外部から講師を招く、社長自らが講師となる等）」、「社外の研修会に参加、受講後に社内では報告会（勉強会）を実施」、「公的資格取得の支援（学費補助、手当付与等）、社内資格保有状況の把握（育成計画に反映）」等の取り組みが行われている。



② グローバル化、IT化の進展に対し人材育成面での工夫の有無

何らかの工夫を行っているとは回答したのは43.5%にとどまった。具体的には、グローバル化については、OFF-JTによる対応として「外国語研修」や「留学」、OJTによる対応としては「海外展示会出展業務や海外からの問合せ業務を担当させる」等の取り組みが行われている。また、IT化については、「パソコン1人1台体制」や「社内LANの構築」等の取り組みが行われている。

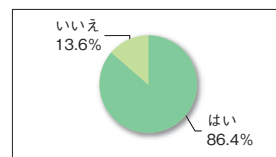
③ その他育成に関する特徴的な取組み

その他、「社員のスキルマップの作成・活用」、「社員の資格保有状況の把握」等の取り組みが行われている。

(3) 従業員に対する人事評価・処遇について

① 従業員のやる気を引き出すための評価・処遇について

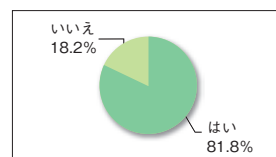
回答者の86.4%が何らかの工夫を行っている（右表）。具体的には、「対部署、対個人への報奨制度を設けている」、「評価基準の明確化、業績と給与の関係の透明性」、「上司と部下のコミュニケーション」等の取り組みが行われている。



(4) 企業風土・組織構造について

① 職場改善や組織基盤強化のための風土・組織構造について

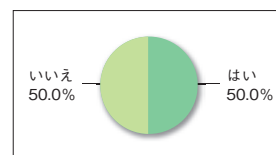
回答者の81.8%が何らかの工夫を行っている(右表)。具体的には、「社長が全体集会などでトップダウンで経営方針を説明、全社員に浸透させる」、「社員(特に若手社員)が経営に参画できる機会を設ける」等の取り組みが行われている。



(5) 人材育成方針(求める人材像)について

① 人材育成に関する方針の作成について

人材育成方針(求める人材像)を作成していると回答したのは50.0%にとどまった(右表)。具体的には、「会社の経営理念、経営計画の中に人材育成方針(求める人材像)を盛り込む(明文化)」、「人材育成方針(求める人材像)をもとに社内研修プログラムを実施している」等が行われている。



② 人材育成方針の共有、従業員への周知・理解について

人材育成方針の共有、従業員への周知・理解について何らかの工夫を行っているとは回答したのは55.0%にとどまった。具体的には、「人材育成方針を明記した印刷物(手帳、冊子等)を全社員に配布・携帯させる」、「会議、会合等の場を通じて周知・浸透を図る」等の取り組みが行われている。

II ヒアリング調査

1. 調査概要

- (1) 調査目的: Iのアンケート調査結果を補完し中小企業における人材確保・育成の方向性をより充実させるため、現場における人材育成の取り組みについて率直な現状を聴取し、本書取りまとめの参考とする。
- (2) 調査対象: 「中小企業の人材育成における特徴的な取り組みに関する調査」対象企業を中心とした11社(製造業2社、建設業2社、卸売業2社、小売業2社、サービス業3社)の人事担当責任者または経営者
- (3) 調査方法: 専門委員会座長による訪問聴き取り
- (4) 調査期間: 平成22年5月17日~6月10日
- (5) ヒアリング内容: ①人材育成方針 ②従業員の採用(確保) ③従業員の育成 ④人事評価・処遇 ⑤企業風土・組織構造
- (6) 調査先一覧(詳細は23ページ~33ページ参照)

- | | |
|------------------------------------|--|
| ① 坂口電熱株式会社(産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売) | ⑦ 株式会社アンテンドゥ(パン・洋菓子製造・販売) |
| ② 株式会社ダイワハイテックス(包装機械、包装資材製造販売) | ⑧ 株式会社ヤマグチ(家電小売) |
| ③ 三球電機株式会社(電気工事・電気通信工事) | ⑨ 株式会社大崎コンピュータエンジニアリング
(情報通信機器販売・ソフト開発保守) |
| ④ 中央建設株式会社(建築工事) | ⑩ 京西テクノス株式会社(医療機器等メンテナンス、製造・販売) |
| ⑤ 株式会社バナ・ケミカル(合成樹脂販売・輸出) | ⑪ 株式会社電脳(適性テスト開発・システム設計・情報処理) |
| ⑥ 株式会社マツモト交商(化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売) | |

坂口電熱株式会社

- 代表者：蜂谷 真弓
- 所在地：千代田区
- 資本金：46,000万円
- 創業：1923年
- 従業員数：77名
- 事業内容：電熱技術を中心に真空・バイオ・光学・化学分野の研究開発と産業用ヒーター・その関連機器の製造・販売

経営理念

「ご恩返しの経営」〈社は〉聖賢の教学に則り社業を通して国家社会の進化発展と人類の安心平和幸福の実現に貢献せんことを念願とする。

- ・私たちは生かされている。企業経営はその社会恩に報いるものである。
- ・弊社の歴代経営者は、まさに、社業を通して、この実現に励んでおります。

事業概要

電熱技術を中心に真空、バイオ、光学、化学分野の研究開発と産業用ヒーター・その関連機器の製造・販売を行う。モノづくりに欠かせない熱加工プロセスにおいて、電熱技術で顧客のあらゆる要望を満たすべく、「絶対零度から3000度まで」をモットーに創業以来累計300万点のオーダーメイド製品を世に送り出している。直近、得意領域である電熱技術を活かし、世界でオンリーワンとなるレーザー平面加熱装置「エックスレーザー」の開発に成功。従来レーザーではピンポイント加熱しかできなかったが、本装置により、加熱面積を2インチに広げ、被加熱物を1ショットで均一にかつ急速な昇温降温が可能となった。

人材確保について

- ・会社説明会では、マンツーマンで創業の精神と会社の概要について説明をしている。
- ・会社説明会を行なった後、質疑応答の時間を十分に設け、出来るだけ会社内容を理解してもらうことを心がけている。
- ・採用試験は随時行い、その中から毎年若干名を採用している。採用者は3ヵ月間の研修後、各部門に配属している。

人材育成について

- ・全てを教育機会に「教育は全てに優先する」をモットーに総務人事部と現場に近い部門とが連携しての教育プログラム・マスタープラン作りを行っている。
- ・各部は自主的に勉強会・講習会を行い、専門性や知識の向上を図っている。
- ・社外のような研修（民間機関の講習会等）への参加を推進している。（勤務時間内の受講を認めている）
- ・若手を起用したプロジェクトを走らせ、会社全体を見渡せる視野や、経営的視点を養うよう推進している。同時にベテラン社員と中堅・若手ミックスのプロジェクトもあり、各世代の良いところを引き出し合うよう推進している。

人事評価・処遇について

- ・2008年から「新人事・賃金等処遇制度」を導入している。

- ・全社員が社は、経営理念、社訓等の精神をしっかり理解した上で、それを体現するための中長期ビジョンと単年度経営方針・経営計画をコミットメントする。そして、自分はその実現に向けてどのような目標と行動計画を持ちたいか、上司と面談して決める。自分の目標に向けて行動する中で、何をどのように評価されているのか、常に理解し、腑に落ちている状態をつくることで、モチベーションと成果を高めるよう推進している。

企業風土・組織構造について

- ・「社員第一」を旨とし、一人一人の成長や、各自が何か「一番」を持つことを、互いに喜び合える風土づくりを目指している
- ・「兼務は当たり前」の風土・組織で、一人が複数部門を兼務することで、情報共有・活用のスピードアップにも繋がっている。
- ・家族的な雰囲気を保つということで（千葉県・佐倉事業所での家族・地域社会ぐるみの花見、赤ちゃん誕生への社長からの祝電等）、社会貢献活動（坂口国際育英奨学財団やNPO行事等）にも自主参加しやすい風土作りを行っている。



レーザー平面加熱装置「エックスレーザー」

株式会社ダイワハイテックス

- 代表者：大石 孝一
- 所在地：板橋区
- 資本金：1,000万円
- 設立年：1978年
- 従業員数：49名
- 事業内容：包装機械、包装資材
製造販売

経営理念・人材育成方針

(企業理念)

- ・私達は、仕先ならびにお得意先との相互理解を深め、共存共栄を図り、健全で公正な態度で、事業活動を行う。
- ・私達は、地域社会との良好な関係を維持し、社会の公益増進のために、適正な利潤を追求し、社会に還元する。
- ・私達は、常にお客様の立場に立ち、要求に応え、サービスの向上に努める。
- ・私達は、社員および家族が、豊かで明るく、健全な生活を営み、社員がお互いに誇りを持って働ける会社をめざす。

事業概要

書籍の包装機械および包装資材の製造販売を行う。包装すると売れなくなるというコミック販売の常識に対して、「立ち読みはするが、買うなら包装したきれいな本」との消費者の心を読み、クリーニング用包装技術を応用した「コミックシュリンカー」を開発。当初は苦戦を強いられたものの、顧客の側に立つ丁寧なアフターサービスと口コミにより書店から信頼を得て「新刊コミック=包装」という新しい常識を作った。包装資材に関してはフィルムメーカーと共同で環境負荷の少ない素材の開発に取り組むなど環境への配慮も怠らない。

人材確保について

- ・人間の就職支援サービス（マイナビ）に採用情報を出す他、自社HP全体を採用を意識したものに工夫、自社の魅力発信に努めている。自社HPでは社長のメッセージをはじめ、先輩社員の声や社内行事等、職場の雰囲気や企業風土が伝わるように心がけている。ブログを使ったリアルタイムな情報発信も心掛けている。
- ・会社説明会は毎年6～7回実施、1回当りの参加者は50～60人。会場での説明を社長が自ら行い、経営理念や目指す方向など企業の価値観や姿勢などを具体的に示し、求める人材像を明確にしている。一方で運営はすべて若手社員が行い、質問会では少数グループに分け彼等に対応をさせており、参加した学生から好評を得ている。

人材育成について

- ・社外での研修会・勉強会参加や公的資格取得支援について、外部研修会のメニューを全社員に公開し、誰でも自主的に参加できる仕組みにしている他、社内でも部署別に社長塾を開催している。
- ・公的資格取得にかかわる費用は会社が負担している。中には、文系社員が開発・設計に携わりたいとの申し出にも応じ、全額会社負担で夜間学校に2年間通わせる等、本人のやる気を積極的に支援している。
- ・グローバル化では中国人を二人採用し、一人は上海で工

場を立ち上げ現地法人を設立し、稼働している。

人事評価・処遇について

- ・全社員に年2回、チャレンジシートを提出させ、それをもとに社長との個人面談を行っている。会社の業績や個人の成果を給与にわかりやすく（経常利益の10%を賞与）反映させることで、従業員のモチベーションを引き出すようにしている。

企業風土・組織構造について

- ・職場改善や組織基盤強化のため、社員を参加させて事業計画書を作成し、決算後に事業計画発表会を開催する。経営理念や具体的な方針を示し、業績を達成する為に社員の努力と協力を募り、企業風土の醸成を目指す。
- ・文系でも素質があれば、開発・設計に配属することもある（資格取得は会社負担（前述））。
- ・部活動（茶道部）や社員旅行等、社員交流イベントを盛んに行っており、HPでその様子を紹介している。



自社HPの採用コンテンツは社内の雰囲気が伝わるよう工夫

三球電機株式会社

- 代表者：笠原 建二
- 所在地：練馬区
- 資本金：9,000万円
- 設立年：1961年
- 従業員数：291名
- 事業内容：電気工事業・電気通信工事業

経営理念・人材育成方針

- 経営理念「社会に貢献する創造の泉となろう」
- 企業活動基本方針「個人と組織の能力を開発して客先に満足なサービスを提供する」
- 具体的行動指標：
 - ・安全作業の最優先
 - ・マネージャー（管理者）の育成
 - ・マナー、しつけ教育の充実
 - ・組織運用の強化
 - ・技術的問題点解決能力の育成

事業概要

交通信号機・道路標識・通信設備・電気設備などの設計・施工を行う。信号施設等交通情報設備の設計・施工が主。とかく3Kや暗いと言われるがちな建設会社や建設技能労働のイメージは現場で働く社員の姿で決まるとの考えから、社員研修には特に力を入れている。企業イメージにならない、新入社員研修では文系理系を問わず技術知識（ハイテク）と施工作业（筋肉）を必須としている。

人材確保について

採用に関して、社長就任当初、民間就職支援サービス（リクルート）を利用、300万円を投じて募集をかけたものの全く問合せが無かった。そこで地元高校が主催する会社説明会で、社長自ら、就労環境が厳しいこと、他社に比べ給料が安いこと等、自社の状況をありのままに話したところ、その年5名の志望者があった。それ以来、採用活動にあたっては、自社の情報を包み隠さずに公開していくように心掛けている。採用のポイントは、「チームプレイ」と「連携」。どちらかと言えば運動部経験者の方が連携するという意識が高いと感じている。中途採用はこれまでほとんどなかったが、今後は増やしていきたい考え。

人材育成について

・採用後、2カ月間の新人研修を行っている。教育を担当させた者は成長する、との考えから講師はすべて先輩社員に担当させている。研修期間中は、毎日「直筆」の感想文を全員に書かせている。最初は誤字・脱字はおろかまともに作文が出来ない者が大半だが、日を追うにつれ文章力は上達していく。字の乱れや濃さ等から姿勢を感じ取ることが出来るため、教えてパソコンでは書かせず、

感想文は社長が全て目を通し、研修中も適宜指導を行っている。また、研修は同社の企業イメージにならない、文系系を問わず「ハイテク研修」（電気の基礎知識研修等）と「筋肉研修」（施工作业の体験等）、合宿研修を経て、配属部署を決定している。また、研修中には「ナイトウォーク」を実施。埼玉県熊谷から練馬区の本社まで約60Kmの道のりを夜通し歩かせるというもので同社の恒例行事となっている。新入社員同士が助け合いながら全員が完歩することを通じて、採用のポイントにもある「チームプレイ」「連携」の精神を体で覚えてもらうことが狙い。

企業風土・組織構造について

- ・年間で約2,000件の現場が動くため、本部から現場に逐次指示を出すことは不可能。管理は分散管理、本部は現場の支援に徹している。社長は、部下がどのように動いたかを見て、部下と良く話すようにしている。
- ・社内行事は、社員旅行、スポーツ大会等。クラブ活動（軟式野球、ゴルフ、サッカー）、同好会（釣り）会社行事は、安全衛生発表会を年1回行っている。



新人研修では先輩社員がすべて講師を担当する

中央建設株式会社

- 代表者：清水 侃治
- 所在地：千代田区
- 資本金：30,800万円
- 設立年：1950年
- 従業員数：30名
- 事業内容：建築工事業

経営理念・人材育成方針

○経営理念：「お客様を大切にする」「協力業者を大切にする」「社員を大切にする」の3本柱

- ・「感謝の壁」……施工主、協力会社、社員、役員の名前を壁のタイル一つひとつに書き記したもので、同社玄関入口の壁に設置、相互信頼の証を表すもの。
- ・「MODULE」……創業者が社員向けに“同社で働くことの本質とは何か”、企業理念等を書き記したもので、製本して全社員に配布し、社長講話時等に使用している。

事業概要

住宅金融公庫発足の年、昭和25年9月に創立し、公庫融資による木造住宅建設を主業務としてスタート。以来、RC住宅から共同住宅、事務所、病院、工場の建設、昭和45年以降は不動産分譲事業を手掛けるなど、年をおって業務を拡大し、建築分野において幅広く事業を展開している。また、メンテナンス・リフォームなどのアフターケアにも注力している。全社員が顧客、協力会社との「縁」を作ること、それを絶やさないとをモットーとしており、技術者を含む社員全員が営業を兼ね、管理職になっても得意先を担当し、良好な関係の維持に努めている。

人材確保について

- ・社員は主に建築学科の学生の定期採用を行っている。社内育成の中で一級建築士等の資格取得を図っている。中小企業では資格保持者を採用する方が一般的であり、同社の規模ではあまり多くない。

人材育成について

- ・入社後、3カ月研修期間を設けている。1ヶ月目は、経営理念や組織の仕組みを学ぶ。うち3～4日は社長自ら講話を行う。2ヶ月目は技術教育、3ヶ月目に現場教育を行っている。その間、毎日日誌を付けさせるほか事務所前の掃除をさせている。研修期間終了後、個人の適性を踏まえ、基本的には現場に配属する。
- ・入社後に、資格（一級・二級建築士）を取らせている。有資格者には仕事のチャンスが増え社会の見る目も違ってくことから、社員には積極的な取得を奨励している。セミナー参加者には費用を一部補助している。

人事評価・処遇について

- ・ゼネラリストの育成、特に一般職から管理職に上げる際に必要となるマネジメント能力をどのように身につけさせるかが課題。建設の現場では日々違う職方を束ねていく力が必要とされるため、他業種に比べその必要性は高いと感じている。
- ・評価システムとして確たる仕組みは特に設けていないが、簡単な評価項目は設けている。受注案件のルートは様々（営業の頑張りによるか、属人的なもの（コネ、紹介）、長年のアフターケアを通じての信頼からの案件もあるため）であり、案件を担当する者の評価については、公平性を確保し辛いのが現状である。処遇面では相応に報いるように配慮している。

企業風土・組織構造について

- ・役員・社員あわせて36名（うち建築技術者29名、一級建築士15名、二級建築士3名、一級建築施工技士7名、宅建主任者9名）年齢構成は、50代～60代と20代～30代が多く、40代が少ない。
- ・毎月の定例会議の他、定期的に先輩社員や協力会社の社員を講師に勉強会を実施している。



創業者が企業理念等を書き記した「MODULE」

株式会社パナ・ケミカル

- 代表者：犬飼 重平
- 所在地：杉並区
- 資本金：1,000万円
- 設立年：1976年
- 従業員数：20名
- 事業内容：合成樹脂販売・輸出

経営理念・人材育成方針

- 「小さくて強い会社」を目指す。
- 松下幸之助氏を信奉しており、パナソニックの社訓を自社でも活用している。

事業概要

廃発泡スチロールや廃プラスチックの処理・リサイクルを行う。リサイクルの草分けとして35年以上の実績を持つ。国内の市場・スーパー等（取引先約2,000社）に発泡スチロールやプラスチック処理機を販売。処理された産廃を買い取り、国内・海外企業に販売している。最初に事業化した廃発泡スチロールのリサイクルはトップシェアで実に日本国内で発生する廃発泡スチロール全体の80%程度を同社が取り扱っている。

人材確保について

- ・主に営業を担当する男性社員の多くは中途採用であり、新卒は2名程度。この業界の経験者は殆ど取らない。採用に当たってのポイントは「素直さ」と「バランス感覚」（大企業の部長に会った翌日に癖のある経営者に会うこともある。また、午前中の商談のあと、コンテナの手配をするなど、仕事の幅が広い、それに対応できる能力が必要）。また、学歴は問わないが、集団を率いる立場にいかだうかも一つの要素として見ている。月並みな質問をしないようにしている（例えば学生時代何をしていたか？など）。子供の頃の話や親の話しも可能な限りしてみる。自己主張が強すぎる人は敬遠する。不正をしようと思うとできる業界なので人格的な面は重要。英語は出来て当然だが、国内営業などでは出来ない者もいるので、必須ではない。

人材育成について

- ・入社後の育成は、OJT中心。特に教育らしい教育は行っていない。従業員から勉強したいという希望があれば、必要な教材などは会社で購入して与えている（英語の教材は会社にあふれている）。
- ・入社後1～2年目は、新規開拓や電話受付をさせて、どの程度柔軟性があるかをみる。2～3年続けられれば、

それ以降は殆ど辞めない。新規開拓は入社2ヶ月後をめぐりに、既存企業は入社1年後をめぐりに行わせる。また、展示会の仕事も入社間もない社員に割り当てている。
・女性社員の場合、既存社員が教える仕組みが自然とできている。

人事評価・処遇について

- ・評価については、結果よりも、プロセスを重視。
- ・給与は、業界水準からみて高い方。ボーナスは年3回。現在でも給与は「手渡し」。40歳くらいで年収700万円前後。幹部になると1,000万円を超える。業界平均よりも高いけれど、飛びぬけて高いわけではない。

企業風土・組織構造について

- ・従業員同士が近隣の居酒屋などで行う相談や打ち合わせ（飲み会）の費用は、会社が負担している（ただし、社員も節度ある使い方をしている）。会社としての飲み会も年5～6回。そのほかに会社の会議室を使つての懇親会は頻繁に行われている。ゴルフコンペや社員旅行も積極的に実施。従業員同士の風通しは良い。



築地市場に設置されている同社の発泡スチロール処理機

株式会社マツモト交商

- 代表者：松本 伊兵衛
- 所在地：中央区
- 資本金：3,024万円
- 設立年：1945年
- 従業員数：55名
- 事業内容：化粧品・医薬品原料等の輸出入・販売

経営理念・人材育成方針

○我々の理念：人間性の尊重・貢献の重視・独創性の重視・生活向上の重視

—我々は、この理念を企業活動の判断基準とする。

○理念行動指針：ひとがいて、自分がいる。お互いの利益のために、自ら学び、拓き、働きかけよう。

事業概要

化粧品・医薬品原料等の輸出入・販売を行う。1663年(寛文3年)に日本橋で薬種商を創業、以来300余年に亘って化学品材料を供給する事業を展開している。中でも化粧品の原材料供給では大きな実績を築き、「資生堂」の創業にも関わった。現会長の13代目・松本伊兵衛氏は、社長就任当時、老舗企業ならではの古いきりや既成概念を解放するため、カジュアルウェアでの勤務を推奨し、会議を土曜日に集中させるなどの工夫をした。また、家庭の影響は仕事に、仕事の影響は家庭に現れるとの考えから、家族との旅行に援助金を支給したり、社長名で毎年1回、家族宛に業績と目標についてのレターを送っている。

人材確保について

- ・新卒を一人前に育成するには時間やコストがかかり過ぎるため、中途採用により人材確保を行っている。主として人材紹介会社を通じて募集し、初めに適性検査とマネージャークラスのコンピテンシー面接、次に日経テスト、最後に役員面接。
- ・応募数はかなりあるが、面接に至るのは20~25%。適切な人材でなければ無理して採用はしない。
- ・会社にとって「採用」は極めて大事と考えている。ミスマッチを防ぐために、営業部門に採用するなら勉強していけるかどうか、非営業部門なら柔軟性や自発性、状況判断力、前向きな態度などを見ている。

人材育成について

- ・新人研修は外部研修機関・コンサルタントに依頼している。
- ・営業担当は、メーカー各社と頻りに勉強会を行っている。また、英語を必須としており、通訳なしで海外メーカーの担当者と話ができるよう、神田外語キャリアカレッジからネイティブスピーカーを派遣してもらい訓練を続けている(週1回)。
- ・管理職のマネジメント力・企画力・決断力を養成するため経営部会を設置。会長・社長が示した方針を中期計画に具体的に落とし込む作業を行うなど、経営のトレーニ

ングも兼ねている。マネージャーの仕事は部下を育てることであることを浸透させる試みの一つ。

人事評価・処遇について

- ・「能力評価シート」「実績評価シート」を作成し、上司と部下との話し合い、管理職全員で構成される「育成会議」を行って評価を決めている。既に20年前から、年功序列を残しつつ成果主義の要素も取り込んでいる。資格はJ→D→C→Sと進み、各資格には、3つのランクある。同一ランクに一定期間滞留すると昇給率が下がる(原則として減給までは行わない)。評価はSABCDの5段階である。
- ・賞与は、年度(半期毎)の目標達成率と対前年比により、支給率を定めている。更に+αとして、新規開発などにより加算される加算賞与と制度もある。

企業風土・組織構造について

- ・「商品を売ろうとするな」、むしろ「情報加効」が大事。原材料の処方などの情報をいかに加工して効果を知ってもらうかが重要と説いている。
- ・約30年前、瞬間接着剤販売に際し、業界に先駆けて女性営業担当を活用し顕著な実績を出した。
- ・採用に当たって理系、文系、一方に片寄らない様に心掛けている。又、女性の活用を方針としている。

我々の理念

- ☆ 人間性の尊重
- ☆ 貢献の重視
- ☆ 独創性の重視
- ☆ 生活向上の重視

我々は、この理念を
企業活動の判断基準とする。

株式会社 マツモト交商
マツモトアイソングエルフ株式会社

理念行動指針

ひとがいて 自分がいる。
お互いの利益のために
自ら学び 拓き 働きかけよう。

企業理念や行動指針を記したカードを会社員に配付

株式会社アンテンドウ

- 代表者：井戸 大通
- 所在地：練馬区
- 資本金：3,000万円
- 設立年：1985年
- 従業員数：122名
- 事業内容：パン・洋菓子製造・販売

経営理念・人材育成方針

- 会社理念：当社の主役は人材です。社員一人一人が「店舗の魅力」をつくり、「商品の魅力」をつくると考えます。アンテンドウでは人材の魅力を通して、「豊かな人生の実現」を目指します。
- 求める人材：アンテンドウの成長の原点は社員ひとりひとりの成長です。

事業概要

ベーカリーショップ「パン工房アンテンドウ」およびベーカリーカフェ、洋菓子店を東京・神奈川エリアに27店舗展開。創業者である現会長の井戸勤氏が独自の製法・技術の末に生み出した食パンは「高松宮王冠賞」を受賞、「リッチ石焼」ブランドとして現在も受け継がれている。同社が業界で初めて実演販売の手法を導入した「DJベーカリー」は、通常は裏方である職人がヘッドセットを付けパンの焼き上がりまでを実況中継、通常は店舗の奥にある店舗前面にレイアウトした窯から焼き立てのパンが出てくる瞬間を見せるというもの。パン作りは人作り、をモットーに、ホスピタリティ研修等社員教育に力を注いでいる。

人材確保について

- ・採用に関しては、ハローワーク、HP、合同会社説明会（東商主催）を利用。
- ・大卒に関しては幹部候補生として採用を行っている。HPでは社長のメッセージ、先輩社員の声などを掲載、説明会ではできる限り社長自ら参加して会社の雰囲気伝えるようにしている。採用後のミスマッチを防ぐため、説明会から最終面接までに学生ときめ細かく接触している。
- ・高卒採用は会社説明会時から就業感の理解を伝えている。高校進路指導部に会社の雰囲気を良く理解してもらうことでミスマッチを防ぐようにしている。特に“パン屋さん”の表面的なイメージで志望してくる学生には、製造現場の“3K”を事前に見せておくことで、離職率を減らすように意識している。
- ・中途採用は現在行っていない。

人材育成について

- ・採用後、約7日間の新入社員研修では、創業の理念から業界の基礎知識、店舗・製造現場見学、販売（DJ）実習等のカリキュラムが組まれている。新入社員研修後、販売・企画部門の採用者は原則として店舗配属、製造部門の採用者は店舗・工房に配属、1～2年間現場を経験する。その間、フォローアップ研修を行い、現場で経た

ことの振り返りをさせている。

- ・育成方法は店舗・工場ともにOJTを基本とするが、階層別の研修・会議を開催しベスト・プラクティスの共有に努めている。特に職人（製造部門・販売部門ともに）は社外研修会（3カ月）に社員を定期的に派遣、資格（ジャパン・ベッカー・マイスター協会）を取得させている。

人事評価・処遇について

- ・販売部門（店長）については、数字（売上、収益、生産性等）、マネジメント、部下の育成、クリンリネス等を主な評価項目とする考課表を元に、半年毎に評価を行う。1次考課はエリアマネージャー、2次考課はSV、販売部責任者、最終考課は社長。
- ・製造部門（工場長）については、技術、工程管理、マネジメント等を主な評価項目とする考課表を元に、販売部門とほぼ同様の評価を行っている。

企業風土・組織構造について

- ・同社は、新商品を開発する際に、企画、製造、販売各部門から商品毎にスタッフを募りプロジェクトを編成している。部門間で問題意識を共有するとともに、企画・製造だけでなく販売部門も巻き込むことで、現場発信による最良の商品づくりにつなげることが狙い。



店舗は窯を前面にレイアウトし焼き上がりを見やすく工夫

株式会社ヤマグチ

- 代表者：山口 勉
- 所在地：町田市
- 資本金：1,000万円
- 設立年：1965年
- 従業員数：49名
- 事業内容：家電小売

経営理念・人材育成方針

- 経営理念：でんかのヤマグチは当店を利用していただく大切な大切なお客様とお客様の為に働く社員の
ためにある。
- 行動指針：①お客様に呼ばれたらすぐトンデ行くこと ②お客様のかゆいところに手が届くこと
③お客様に喜んでもらうこと ④お客様により商品で満足してもらうこと

事業概要

町田市内の一般家庭向けに家電小売を営む。駅から遠く売り場面積も小さい町の電器屋ながら、年商12億円を越え、特にハイビジョンテレビ販売台数では全国のレストランショップの中で日本一を誇っている。徹底した外回りサービスや30年間にも及び毎週末に開催する各種イベント、留守番から買物代行まで引き受ける“裏サービス”など、徹底した地域密着戦略により、大手家電小売店の3割増しという「高売り」を実現。同地区に多数進出する大手との価格競争に巻き込まれることなく安定した経営を続けている。

人材確保について

- ・15年程前は、求人媒体に募集しても応募が全く無く、当時1人募集するのに採用費用が150万円もかかっていた。新聞広告を中心に募集しているが、マスコミの取材や顕彰制度受賞等により各種媒体で同社の活動が紹介されることが多くなり、近年は年間を通じて問い合わせが多く、同社の経営理念に共感できる“素直”、“健康”な人材を採用している。同社の売りである顧客密着型の営業には相応の社会人経験や人生経験が必要と考え、中途採用のみとしている。

人材育成について

- ・同社が得意とする顧客密着型営業を実現すべく、OJTを主体とした育成を行っている。入社後1ヶ月間の先輩同行で初日から顧客回りをを行い、とにかく現場で学ばせることを徹底している。同社の経営理念に共感して入社する者のみ採用しているため、入社後のミスマッチは過去ほとんどなく、1ヶ月の先輩同行期間中に独り立ちする社員も多い。今年からはOFF-JTに、民間が実施する定額制セミナーに社員を派遣している。

経営理念を浸透させるための取組み

- ・社員には週1回の責任者会議と全体会議、営業社員は土日の朝ミーティングで社長自らメッセージを発信、経営理念、行動指針を絶えず浸透させている。また、店の看板に「電球1個！よろこんでトンデ行きます。」と掲げ、社員だけでなく顧客にも同社の理念を伝えファンを増やす工夫をしている。

企業風土・組織構造について

- ・社長が率先して働きがいがあり、居心地の良い、家族的な職場づくりを心掛けており、正社員の離職は過去ほとんど無く、パートタイマーでは30年以上長期で務めている者もいる。お客様との接点を重視しており、毎週土日に実施するミニイベントにはスタッフ総出で対応。ミニイベントは春はカツオ、秋はジャガイモなど季節に合わせた産地直送のプレゼントを振る舞う等、地元でも人気の高いイベントとなっており、イベント後のDMの反応率は2割近くと高い。その他、得意客を対象にした旅行等も行っている。



毎週土日にミニイベントを実施（カツオまつり）

株式会社大崎コンピュータエンジニアリング

- 代表者：武田 一衛
- 所在地：品川区
- 資本金：9,000万円
- 設立年：1977年
- 従業員数：310名
- 事業内容：情報通信機器販売・ソフトウェア開発保守

経営理念・人材育成方針

・「信頼とサービス」を基本理念に、中期ビジョン「情報通信のSSP(ソリューション・サービス・プロバイダー)として確固たる存在になる。」を掲げ、そのための行動指針を「健康・誠実・明朗」としている。

事業概要

60年にわたり、一貫して電機/通信、そして情報のエンジニアリング会社として「信頼とサービス」をモットーに業務を展開。特に、自治体向け行政情報システムの分野では先駆的な事例を多数手がけ、住民記録台帳システムから公共図書館システム、さらには介護保険システムの構築まで広範囲に渡る得意分野を有している。営業、システム、CE施設、技術部門一体となって、システムコンサルティングから施工保守、アウトソーシングサービスまで、トータルなシステムサポートサービスを意欲的に展開している。

人材確保について

- ・新卒は最近5年間は継続して5~6名採用、中途採用は組織改編に伴い毎年約10名程度ずつ採用していたが、今年度は1名のみ。新卒採用者は理系が9割を占める。研究室からの紹介による採用も若干ある(5~6校)。
- ・採用のプロセスは、HP(マイナビ、東商就職ナビ)からエントリーシートを提出してもらうことが主。採用HPには「先輩の声」として入社後の志望動機、会社の雰囲気、仕事を通して得た達成感等を掲載している。他に大学で開催する就職説明会にも参加(5~6校)、総務部長以下、総務部門の社員で対応する。希望者には試験を受けさせ(適性試験、一般教養試験(作問・採点・結果分析ともに外注))、この時点で作文(1時間程度)を書かせる。その後、面接1回を経て採用を決定する。
- ・採用時のポイントは、コミュニケーション能力が第一。次に健康であること(SE、NW等勤務時間が不規則なため)。受注先に公共関係が多いことから、志望者には同社に社会貢献のイメージを抱いていることが少なくないことから、採用後のミスマッチを防ぐため、として、我が社が求める人材「信頼とサービス」を実践できる好奇心旺盛な人を、採用HPに掲載している他、面接で「何をしている会社と思うか」を確認するようにしている。

人材育成について

- ・社内には常に「勉強する」気風が定着しており、特に技術部門の社員では「仕事の2割が勉強」が日常のこととなっている。まとまった勉強会は時間帯が合わないため、

自己学習が主。ここ最近では、クラウドコンピューティングに関するスキル向上にウェイトを置いている。

人事評価・処遇について

- ・採用後の昇級(昇格)は大きく8等級に分かれ(大卒者は3級からスタート)、概ね4年で1等級上がる仕組み。
- ・人材の要となる6級(課長クラス)に昇級(昇格)する際、直前級(5級)の最終年次者のうち部門長・役員から推薦を受けた者に対して、1年間の研修を課している。研修内容は、通信教育・外部研修・年間を通じた定めた目標に関するテーマ論文(内容は会社の中長期的な課題に関すること)。年度末にテーマ論文を社長の前でプレゼン(面接)を行い、6級への最終的な昇級(昇格)が決定される。

企業風土・組織構造について

- ・職場以外のコミュニケーションの場として、社内サークル活動(野球・フットサル・サッカー等)が盛んに行われており、時間帯が不規則な一部部門(SE、CE等)を除いては飲み会も多い。
- ・2008年度に発足した経営戦略会議(取締役会の直轄組織)は中長期的な全社戦略の検討・フォローの場であるとともに、若手社員を含めた全社横断的な交流・教育の場と位置付けており、現在8テーマのタスクフォースの各テーマにおいて若手社員が参画している。



受注先には公共関係が多い(公共図書館システム)

京西テクノス株式会社

- 代表者：白井 努
- 所在地：多摩市
- 資本金：4,000万円
- 設立年：1991年
- 従業員数：300名
- 事業内容：医療機器等メンテナンス、製造・販売

経営理念・人材育成方針

「自ら計画し、実行し、成果を生み出すことができる人材」の育成を目指し、3つのカテゴリー（汎用教育・専門教育・専用教育）を柱とした体系的なプログラムを用意している。

- ①汎用教育（企業人として、またトータルマルチベンダーサービスを目指す当社の社員として最低理解すべきベースとなるスキル修得）
- ②専門教育（お客様のニーズに応えるため、業務内容に関わる専門知識を高める）
- ③専用教育（担当した業務に関して実践より理解し、お客様のニーズに応じたアウトプットを充実させる）

事業概要

メーカーサポート期間の終了したあらゆるブランドの電子計測機器、通信機器、医療機器の修理・保守サービスを行う。製品のサポートを早く打ち切りたいメーカーと、使い慣れた機器を長く使用したいユーザーの間に立って、従来はメーカーの仕事であったサービス業務を提供している。同社のサービスは、ユーザーにはメーカーサポート期間終了後も従来使用していた機器を安心して使うことを可能にし、メーカーにはサポート業務から解放され新製品の開発・拡販に専念することを可能にしている。

人材確保について

- ・キャリア採用が中心。HP、ハローワーク経由で応募を受け、履歴書・職務経歴書による書類選考の後、3回の面接（人事担当→部門長→役員）を経て採用を決定する。
- ・新卒採用は3年前から開始。主に高専・専門学校からのインターンシップ（5日間）を実施、その後実施校の学校説明会・学校推薦により応募を受け面接により採用を決定する。新卒者の面接においては、技術・経験が無い場合、仕事観についての深堀りした質疑応答（言葉のキャッチボールが出来るか）や自身のストレス発散法（ストレス耐性を見る）等により、同社への適性があるかを重視している。
- ・メーカーで自社製品のメンテナンスのみの経験を重ねてきた技術者はその経験を他社の製品にも活かしてみたいという者が多く、同社の考え方に共感して入社するため、採用後のミスマッチはほとんど無い。

人材育成について

- ・ベースとなるエンジニア基礎教育や電機系の基礎知識に関して社内勉強会を実施。新人はメーカーからの受託修理等、設計資料が整備されている平易な業務から現場経験を積み、徐々に資料が残っていないメーカーサポート終了後の修理案件等難易度の高い業務を担当させる。
- ・ベテラン社員とのマンツーマンによるOJTを介して技術を伝承している。年齢が近い先輩と後輩ではライバル意

識が生じてしまうのに比べ、親子ほどの年齢が離れていることにより“親に教わる、子に教える”意識が芽生えることで、相互にモチベーションが向上し確実な技術の伝承につながる。

人事評価・処遇について

- ・マネジメント職とキャリア技術職は現状同じ給与体系となっている。エンジニア出身者が多いため、技術職掌を希望する社員が多く、業務上責任が大きいマネジメント職との不公平感が生じつつある。

企業風土・組織構造について

- ・新本社ビルの竣工と共に都内3拠点に分散していた社員を一元化、定期的にマネジメントクラスの会議を実施している。
- ・社員間のコミュニケーションを図るため、3カ月に1回（いずれも土曜日）、全社会議を行い、全社員に会社の状況説明を実施している。10月（9月決算）に事業計画、1月は年初のメッセージ、4月は新卒者の紹介、7月は来年度への期待、と期によって他のテーマは異なるが、拠点間を結ぶテレビ会議や終了後の懇親会等で部門を超えた親睦を図ると共に、社外で勤務している社員の帰属意識が希薄にならないよう配慮している。



高専・専門学校からのインターンシップを受け入れている

株式会社電脳

- 代表者：美安 達子
- 所在地：港区
- 資本金：17,300万円
- 設立年：1967年
- 従業員数：103名
- 事業内容：適性テスト開発・システム設計・情報処理業

経営理念・人材育成方針

創業以来、一貫して「世の中に役に立つ」事業の展開を経営理念としている。「一人一人に役立つ事業展開」を行い「社会に貢献する情報文明を築き上げる」ため、積極的な活動を展開している。「人間のため」という同社のポリシーを研修会等を通じて社内外に浸透させている。

事業概要

適性テスト開発・システム設計・情報処理を行う。創業当時から情報化社会の到来を予測し、コンピュータと心理学を融合させ、ドライバーの適性診断を行う“OD式安全テスト”を開発。全国の自動車教習所等で導入（後に義務化）され、現在5割強のシェアを誇る。自動車社会の安全と安心を育む適性検査の開発と普及への功績が認められ、創業者である現社長の美安達子氏は、平成20年（第8回）日本自動車殿堂者（NPO日本自動車殿堂主催）に世界で初めて、女性で殿堂入りを果たしている。

人材確保について

採用のポイントは、「経営理念に共感できるか」、「社会貢献に対する意欲があるか」の2点。過去には新卒者（心理・社会科学系）も採用していたが、現在では中途採用者がほとんど。7年前に立ちあげたソリューション事業部には、HP、紹介等で300名を超過応募があり、書類選考で50～60人に絞り込み、副社長が全員と面接の末、4名を採用した。いずれも現在幹部社員として活躍している。

人材育成について

“社員のレベルアップこそ会社のレベルアップ”と考え、特にOFF-JTに注力。平成14年より、事故防止と交通安全教育の質の向上を目的に、自動車関連業界を対象にした「交通安全セミナー」を毎年開催しているが、講師陣である大学教授を顧問に、社員を対象にした勉強会を頻繁に開催。同社の経営理念を社員に浸透させ、レベルアップを図っている。また、必要に応じて大学院に全額会社負担で通わせる等、人材への投資は惜しまない。また、全社員に週報の

提出を義務付けており、社長、副社長が必ず目を通し、クレーンや重要性、緊急性の高い案件は即時で適切な指示を行っている。これにより遠隔地の支店、営業所の社員ひとり一人の動きを常に目配りするとともに、トップと現場とのコミュニケーションツールともなっている。入社後は先輩社員の同行を中心に育成を図っている。

人事評価・処遇について

社員の評価については、目標管理制度と週報による業務進捗制度により行い、給与・賞与の算定・支給は副社長が統括・一元管理している。年功でなく実力本位の幹部登用を行っている。

企業風土・組織構造について

大型コンピュータからパソコンへの普及にともない、以前250名程いた社員を100名に減らし、組織のスリム化を図った。現在の社員構成は、75%が大学・大学院卒、15%が専門学校卒、20%を高校卒が占める。



平成14年より毎年実施している「交通安全セミナー」

5. 東京商工会議所の事業紹介

(1) 人材支援サービス

優れた新卒者の採用支援や中高年キャリア層の人材移動支援、雇用のミスマッチを防ぐ「ジョブ・カード制度」など様々な人材支援事業を行っています。

事業名	特徴
合同会社説明会	◇新卒者の採用活動支援を目的として、求人企業が直接学生にフェイスtoフェイスで会社説明を行うイベントです。自社セミナーへのエントリーや選考にも直結していることから、企業の採用活動には有効なツールとなっています。 また、東京商工会議所が主催することで、学生の信頼度も高く、リーズナブルな参加費でご利用いただけます。
東商就職ナビ	◇求人企業の新卒向け採用情報を検索機能付のインターネットサイトに掲載、貴社にエントリーのあった学生データを提供します。掲載期間（3ヶ月～12ヶ月）をお選びいただけますので、貴社の採用スケジュールやご予算に合わせてご利用いただけます。
人材情報プラザ	◇会員企業間の中高年キャリア（50歳以上）の人材移動（転籍・出向）を支援するシステムです。部門強化や新たな事業展開のための即戦力を求めている企業は、大手企業の実務経験豊富な人材を受け入れることで経営強化が図れます。
ジョブ・カード制度 (職業能力形成システム)	◇平成20年4月にスタートした国の新しい制度です。企業と求職者が短期の雇用契約を結び、企業内実習を中心に職業能力形成を図る仕組みで、企業にとっては政府の助成を受けながら企業内実習（訓練）を行うことができ、求職者の適性や能力等を見極めながら正規雇用に結び付けることが可能となります。また、自社のパート・アルバイトなど非正規社員を正社員に雇用転換する際にもご利用いただけます。

〈お問い合わせ〉 人材支援センター TEL：03-3283-7590

URL：http://www.tokyo-cci.or.jp/jinzai/support/

(2) 研修サービス

新入社員から管理職層、経営者層までの階層別研修から、財務・経理、営業、法務、人事労務等の分野別研修まで、人材教育に幅広く対応しています。

《通学講座の一例》

講座名	特徴
経営幹部のための 財務3表一体理解講座	◇BS・PL・CS相互のつながりを確認しながらドリル式で解説します。
新入社員フォロー アップ講座	◇社会人としての心構え、新入社員として必要なビジネス知識、マナーなどの習得を図ります。
営業基礎力養成講座	◇新任営業社員が身につけておくべき基本エッセンスを養成します。

貿易実務講座 〔基礎編〕	◇貿易取引の一連の流れと基礎的な実務知識を説明します。
-----------------	-----------------------------

〈お問い合わせ〉 研修センター TEL：03-3283-7650
URL：http://www.tokyo-cci.or.jp/kenshu/

(3) 検定試験

自己啓発・能力開発を目的とした資格取得や能力評価に活用できる検定試験を実施し、受験のための講座や教材を提供しています。

《検定試験の一例》

検定試験	内 容
簿記検定	◇企業の経営分析に必須の会計知識と基礎技能の習得を図ります。
販売士検定	◇販売能力を磨く流通・小売業界唯一の公的資格です。
カラーコーディネーター検定試験 [®]	◇幅広い業種・分野で通用する優れた色彩感覚を養成します。
ビジネス実務法務検定試験 [®]	◇ビジネスで役立つ実践的な法律知識を習得しコンプライアンス（法令遵守）能力を養成します。
福祉住環境コーディネーター検定試験 [®]	◇高齢者や障害者にやさしい住環境を提案するアドバイザーを育成します。
BATIC (国際会計検定) [®]	◇国際社会に通用する国際会計のスペシャリストを育成します。
環境社会検定試験 [®] (eco検定)	◇環境に対する幅広い知識を持ち、社会の中で率先して環境問題に取り組む人材を育成します。

〈お問い合わせ〉 各種検定受付 TEL：03-3989-0777
URL：http://www.kentei.org/

(4) ビジネスサポートデスク

中小企業経営者のあらゆる経営課題に対して総合的なサポートを実現するため、経営相談のワンストップサービスセンター「東商ビジネスサポートデスク」を設置しております。東京商工会議所が行う支援サービスだけでなく、様々な専門家や関係機関とのネットワークを活用し、以下の6つの支援カテゴリーからワンストップで力強くサポートいたします。

経営支援	創業支援	経営革新支援
ベンチャー支援	事業承継・M&A支援	再生支援

ご相談は無料です。お気軽にご連絡ください。

〈お問い合わせ〉 ビジネスサポートデスク 03-3283-7700

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing.

中小企業の人材確保・育成10カ条 ～企業成長の源泉は人材にあり～

平成22年9月 初版発行

発行所：東京商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2

電話：03-3283-7754

発行者：高野 秀夫

©2010 東京商工会議所 無断転載・複製を禁ず



● **中小企業の人材確保・育成10カ条** ●

～企業成長の源泉は人材にあり～

 **東京商工会議所**
The Tokyo Chamber of Commerce and Industry