

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%)

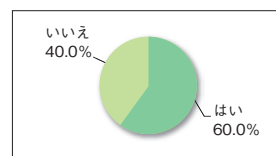
3. 調査結果のポイント

- 「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。

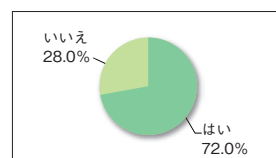
③ その他採用（確保）に関する特徴的な取組みについて

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。

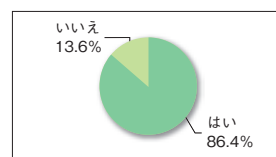
③ その他育成に関する特徴的な取組み

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

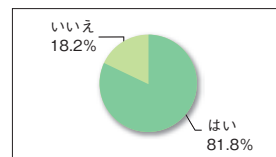
回答者の86.4%が何らかの工夫を行っている（右表）。具体的には、「対部署、対個人への報奨制度を設けている」、「評価基準の明確化、業績と給与の関係の透明性」、「上司と部下のコミュニケーション」等の取り組みが行われている。



(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

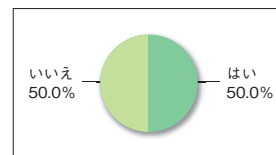
回答者の81.8%が何らかの工夫を行っている(右表)。具体的には、「社長が全体集会などでトップダウンで経営方針を説明、全社員に浸透させる」、「社員(特に若手社員)が経営に参画できる機会を設ける」等の取り組みが行われている。



(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、稼動している。

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、文理系を問わず「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・インターナショナル株式会社

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時間程度で)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（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

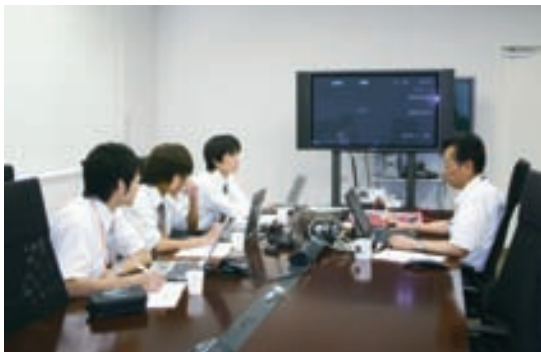
識が生じてしまうのに比べ、親子ほどの年齢が離れていることにより“親に教わる、子に教える”意識が芽生えることで、相互にモチベーションが向上し確実な技術の伝承につながる。

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」