

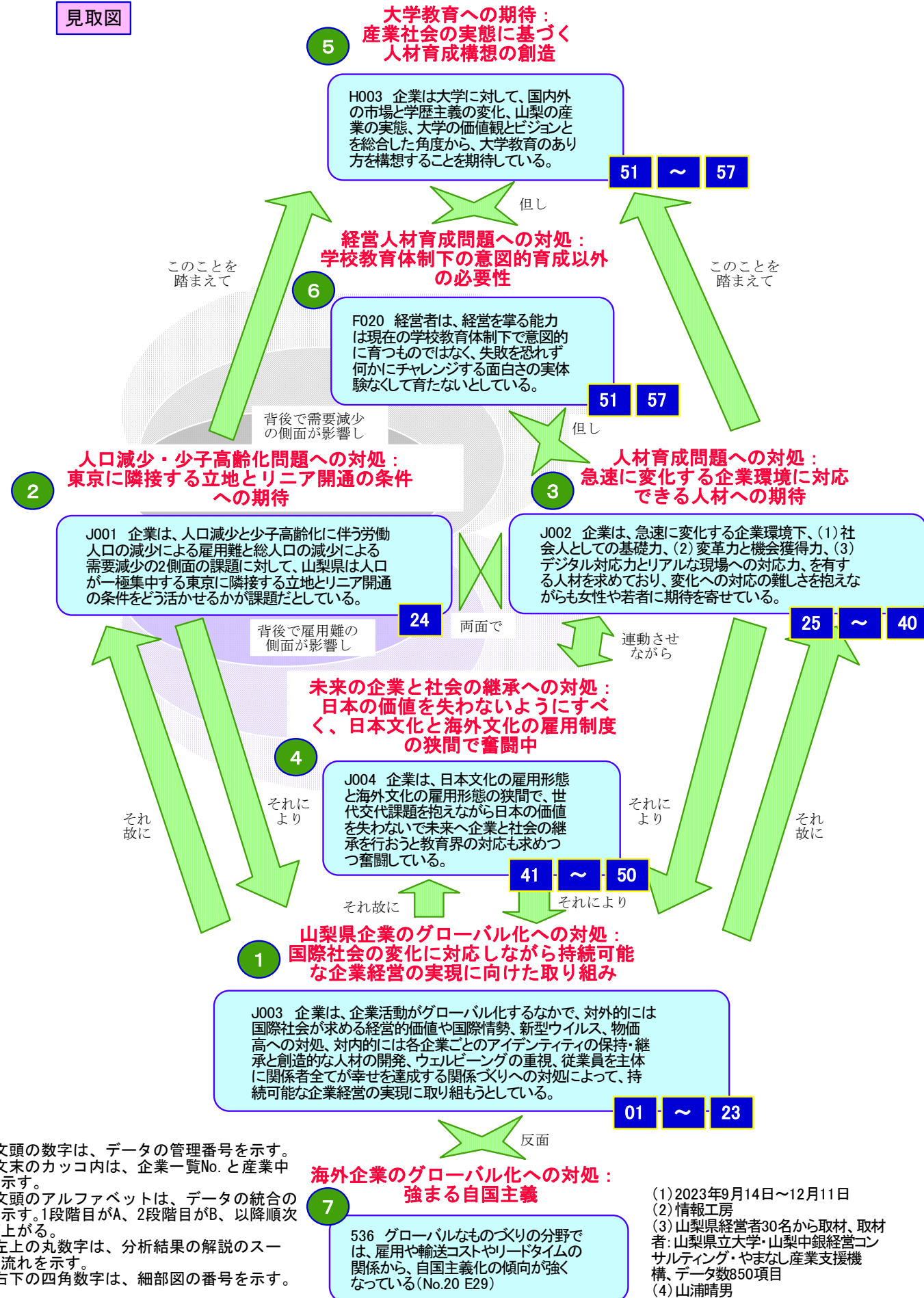
山梨県における地域を牽引する人材に関する経営者意識調査報告書

2023年12月

公立大学法人山梨県立大学

山梨県における地域を牽引する人材に関する 経営者意識調査

見取図



【要 旨】

本調査は、県内を代表する企業経営者 30 名を対象に、将来の山梨県における地域を牽引する人材像を把握することを目的とした意識調査である。調査にあたっては、次のような観点からヒアリングを行い、850 項目のデータを得た。

①産業界を巡る時代の潮流の変化をどのように捉えているか。

②企業経営者の観点から見て、どのような資質（基礎的な教養、考え方、社会人としての行動力など）と能力を備えた人材が魅力的か。

③その上で、地域を牽引する人材として、高等教育機関（4 年制大学の学部）卒業者に求められる具体的な資質と能力についてどのように捉えているか。

質的統合法（KJ 法）を用いた分析結果から浮かび上がった「地域を牽引する人材像」を巡る経営者の意識は、次のような姿である。

経営環境の背景と従業員への対処から見てみよう。

経済のグローバル化問題に対する「山梨県企業のグローバル化への対処」としては「国際社会の変化に対応しながら持続可能な企業経営の実現に向けた取り組み」をしている。企業は、企業活動がグローバル化するなかで、対外的には国際社会が求める経営的価値や国際情勢、新型ウイルス、物価高への対処、対内的には企業ごとのアイデンティティの保持・継承と創造的な人材の開発、ウェルビーイングの重視、従業員を主体に関係者全てが幸せを達成する関係づくりへの対処によって、持続可能な企業経営の実現に取り組もうとしている。

それ故に、更に 3 つの角度から現実への対処を行っている。そのうちの 2 つは、人の「量の問題」と「質の問題」の両面である。

前者は「人口減少・少子高齢化問題への対処」で、「東京に隣接する立地とリニア開通の条件への期待」を抱いている。企業は、人口減少と少子高齢化に伴う労働人口の減少による雇用難と総人口の減少による需要減少の 2 側面の課題に対して、山梨県は人口が一極集中する東京に隣接する立地とリニア開通の条件をどう活かせるかが課題だとしている。

後者は、「人材育成問題への対処」で、「急速に変化する企業環境に対応できる人材への期待」を抱いている。企業は、急速に変化する企業環境下、(1) 社会人としての基礎力、(2) 変革力と機会獲得力、(3) デジタル対応力とリアルな現場への対応力、を有する人材を求めており、変化への対応の難しさを抱えながらも女性や若者に期待を寄せている。

3 つ目は、上記の「人材育成問題への対処」と連動させながら「未来の企業と社会への継承の対処」で、「日本の価値を失わないようにすべく、日本文化と海外文化の雇用制度の狭間で奮闘中」である。企業は、日本文化の雇用形態と海外文化の雇用形態の狭間で、世代交代課題を抱えながら日本の価値を失わないで未来へ企業と社会の継承を行おうと教育界の対応も求めつつ奮闘している。

これら 3 つの角度からの対処により、「持続可能な企業経営の実現に向けた取り組み」を促進していこうとしている。

なお、「未来の企業と社会への継承への対処」に対しては「雇用制度」のあり方に、背後で雇用難の側面が影響している。

これらを踏まえて、「大学教育への期待」として「産業社会の実態に基づく人材育成構想の創造」を願っている。企業は大学に対して、国内外の市場と学歴主義の変化、山梨の産業の実態、大学の価値観とビジョンとを総合した角度から、大学教育のあり方を構想することを期待している。

但し、「経営人材育成問題への対処」が必要だとし、「学校教育体制下の意図的育成以外の必要性」を提起している。経営者は、経営を掌る能力は現在の学校教育体制下で意図的に育つものではなく、失敗を恐れず何かにチャレンジする面白さの実体験なくして育たないとしている。

なお、「経営人材育成問題への対処」に対しては、背後で需要減少の側面が影響しているが故に、経営者から経営人材の育成問題が提起されている。

一点考慮すべきは、経済のグローバル化問題において、「山梨県企業のグローバル化への対処」が「国際社会の変化に対応しながら持続可能な企業経営の実現に向けた取り組み」である反面で、「海外企業のグローバル化への対処」は「強まる自国主義」であることにある。グローバルなものづくりの分野では、雇用や輸送コストやリードタイムの関係から、自国主義化の傾向が強くなっている（No.20 E29）。

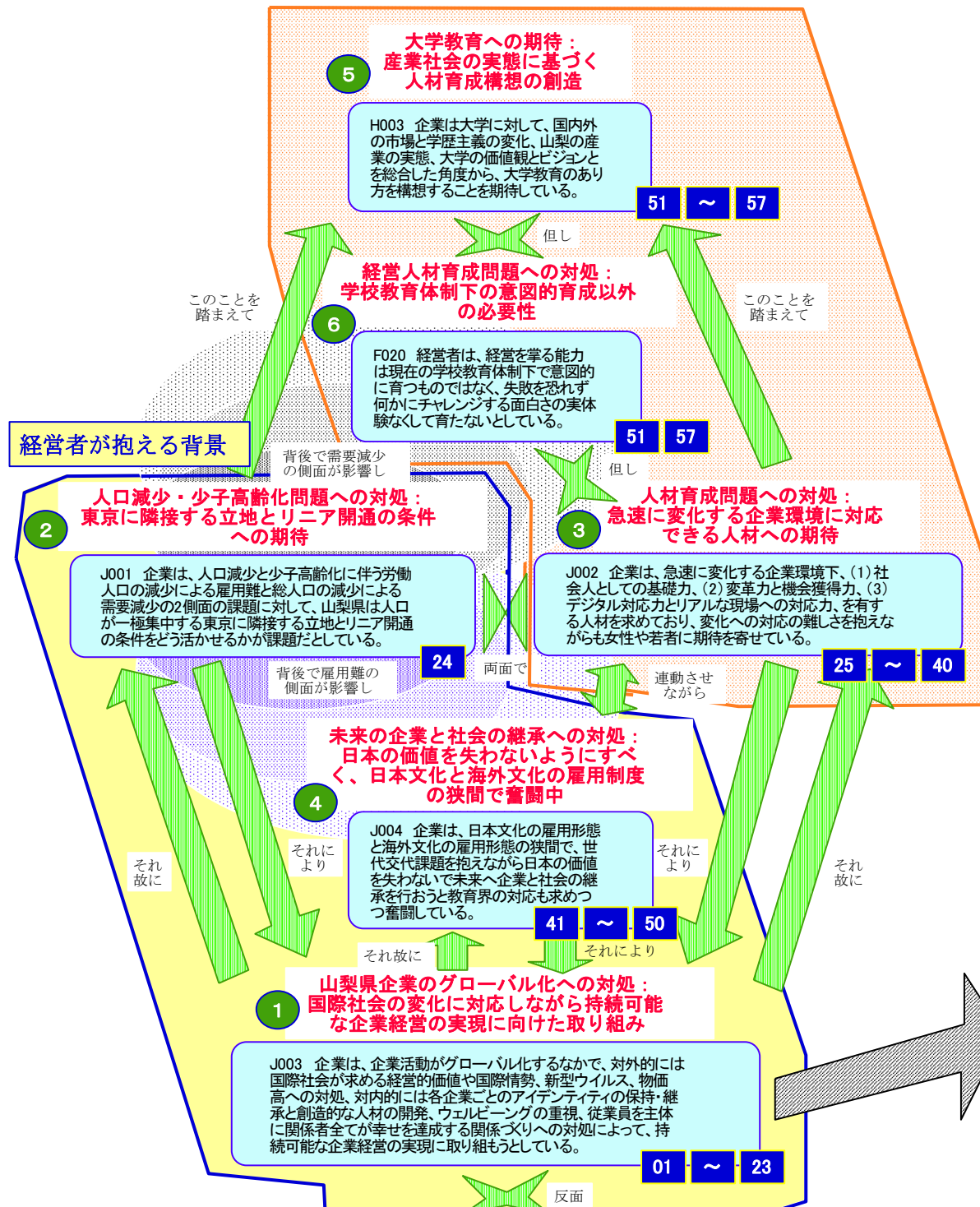
以上が、調査の分析結果を俯瞰した経営者の意識の全体像である。

なお、人材像と高等教育機関に対する育成期待の詳細は、細部図の該当箇所を参照されたい。

山梨県における地域を牽引する人材に関する 経営者意識調査

見取図

経営者が求める人材像



注1) 文頭の数字は、データの管理番号を示す。
注2) 文末のカッコ内は、企業一覧No.と産業中分類を示す。
注3) 文頭のアルファベットは、データの統合の階層を示す。1段階目がA、2段階目がB、以降順次階層が上がる。
注4) 左上の丸数字は、分析結果の解説のスーリーの流れを示す。
注5) 右下の四角数字は、細部図の番号を示す。

海外企業のグローバル化への対処：強まる自国主義

536 グローバルなものづくりの分野では、雇用や輸送コストやリードタイムの関係から、自国主義化の傾向が強まっている。(No.20 E29)

(1) 2023年9月14日～12月11日
(2) 情報工房
(3) 山梨県経営者30名から取材、取材者：山梨県立大学・山梨中銀経営コンサルティング・やまなし産業支援機構、データ数850項目
(4) 山浦晴男

細部図01

山梨県企業のグローバル化への対処：国際社会の変化に対応しながら持続可能な企業経営の実現に向けた取り組み

J003 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、対外的には国際社会が求める経営的価値や国際情勢、新型ウイルス、物価高への対処、対内的には各企業ごとのアイデンティティの保持・継承と創造的な人材の開発、ウェルビーイングの重視、従業員を主体に関係者全てが幸せを達成する関係づくりへの対処によって、持続可能な企業経営の実現に取り組もうとしている。

G005 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、対外的には国際社会が求める経営的価値や国際情勢、新型ウイルス、物価高への対処、対内的には企業活動の関係者全てが幸せを達成する関係づくりへの対処によって、持続可能な企業経営の実現に取り組もうとしている。

F002 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、社会的な経営課題となっている地球環境問題、国際紛争と経済摩擦、ダイバーシティ、ジェンダー、ウェルビーイング、健康経営、DEI経営、SDGs、GX、DX、BCPや新型ウイルスの流行、物価高騰といった時代の変化に遭遇し、対応を取り始めている。

02 03 04
05

F016 企業は、企業活動を通して従業員、顧客、株主、関係先、行政機関、地域社会、更に広くは社会と環境に貢献することで、関係者全てが幸せを達成する信頼関係づくりと持続可能な企業経営に取り組もうとしている。

06 07 08

I001 企業は、各企業ごとのアイデンティティを有する経営共同体組織の保持・継承と組織人としての創造的な人材の開発、従業員のウェルビーイングを重視し、その実現に向けた職場づくりに常時多大な努力をしているが、企業によっては難しさを抱えている側面もある。

H004 企業は、従業員に対する企業のアイデンティティの保持・継承と能力開発を重視し、その実現に向け人材の採用・評価・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしているが、企業によっては難しさを抱えている側面もある。

G010 企業は、企業のアイデンティティである経営理念や価値観、技術・技能、人脈の共有化と次世代への継承を重視し、その実現に向け人材の採用・評価・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしている。

F008 企業は、企業のアイデンティティである経営理念や価値観、技術・技能、人脈の共有化と次世代への継承を重視し、その実現に向け人材の採用・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしている。

09 10 11

F006 企業は、経営組織の継承を念頭に、組織マネジメントの階層を昇格していく妥当性の高い人事評価と育成、登用の仕組みづくりに取り組んでいる。

12 13

G007 企業は、従業員の力を最大限に引き出し成果を上げるためには能力開発が必須であり、人材の確保・育成、働く環境づくりに取り組んでいるが、中小企業や町工場をはじめ企業によっては採用面で難しさを抱え、状況打開を願っている。

F004 企業は、従業員の力を最大限に引き出し成果を上げるためには能力開発が必須であり、人材の確保・育成、働く環境づくりに投資の角度から力を注いでいる。

14

F019 企業は、計画的に人材の採用・教育に取り組んでいるところもあるが、中小企業や町工場をはじめ企業によっては中途採用など当たりはずれも含めその場しのぎの対応をせざるを得ない難しさを抱え、状況打開を願っている。

15

H001 企業は、自らを生活共同体としての経営組織体と捉え、従業員には組織人としての創造的問題解決ができる人材となることを期待し、企業としては従業員のウェルビーイングに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

G001 企業は、全社一丸となって組織人としての創造的問題解決ができ達成の喜びを共有できる能力を備えた人材の育成を求めており、個が強い時代を踏まえながら育成改革と組織風土づくりに努めている。

F005 企業は、全社一丸となって組織人としての創造的問題解決ができ達成の喜びを共有できる能力を備えた人材の育成を求めており、そのため組織風土づくりに努めている。

16 17 18
19 20

F011 企業は、個が強い時代となったことから、若い世代の従業員に対して従来必要とされていなかった組織人として育てるための指導方式への転換を迫られている。

21

G008 企業は、自らを従業員で構成する生活共同体の経済活動によって生き残るための経営組織体と捉え、可能な範囲で従業員のウェルビーイングに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

F007 企業は、企業経営を従業員で構成する生活共同体の経済活動を行う場として捉えて、従業員のウェルビーイングに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

22 23

B097 経営者は、形式的な勤務形態だけに規制されるのではなく、業務の性格や季節の繁忙に柔軟に対応できる勤務形態を受容できるとよいと考えている。

23

山梨県企業のグローバル化への対応： 国際社会の変化に対応しながら持続可能な企業経営の実現に向けた取り組み

J003 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、対外的には国際社会が求める経営的価値や国際情勢、新型ウイルス、物価高への対応、対内的には各企業ごとのアイデンティティの保持・継承と創造的な人材の開発、ウェルビーイングの重視、従業員を主体に関係者全てが幸せを達成する関係づくりへの対応によって、持続可能な企業経営の実現に取り組もうとしている。

G005 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、対外的には国際社会が求める経営的価値や国際情勢、新型ウイルス、物価高への対応、対内的には企業活動の関係者全てが幸せを達成する関係づくりへの対応によって、持続可能な企業経営の実現に取り組もうとしている。

F002 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、社会的な経営課題となっている地球環境問題、国際紛争と経済摩擦、ダイバーシティ、ジェンダー、ウェルビーイング、健康経営、DEI経営、SDGs、GX、DX、BCPや新型ウイルスの流行、物価高騰といった時代の変化に遭遇し、対応を取り始めている。

C041 企業は、地球温暖化や環境汚染の環境問題、国際間の紛争と経済摩擦、ダイバーシティ、ジェンダー、新型ウイルスの流行、物価高騰といった時代の変化からの影響が追い風になるケースもあるが、多くはリスク管理が求められている。

E016 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、外国人や障害者、女性、性的マイノリティといった人への対応を求められており、従来の保守性を改めて多様性を尊重した業務のやり方や人材育成、職業選択、職場受入れの対応をとり始めている。

E021 企業は、社会的な経営課題となっているウェルビーイング、健康経営、DEI経営、SDGs、GX、DX、BCPといったことに取り組む必要性が出てきており、対応を始めている。

両面から

F016 企業は、企業活動を通して従業員、顧客、株主、関係先、行政機関、地域社会、更に広くは社会と環境に貢献することで、関係者全てが幸せを達成する信頼関係づくりと持続可能な企業経営に取り組もうとしている。

E023 企業は、長期的な視野に立った経営戦略のもと、将来にわたって環境と社会、働く人に貢献することで持続可能な企業経営に取り組もうとしている。

E002 企業は、従業員と顧客、株主を柱とする企業活動と、関係先や地域社会、行政機関への社会貢献活動に取り組むことで、関係者全てが幸せを達成する信頼関係づくりに力を入れており、それにふさわしい人材を求めている。

B055 経営者は、自社の事業が世の中にどのように役立ち貢献しているかを従業員が認識することを重要視している。

立脚し

従業員側面で通底し

I001 企業は、各企業ごとのアイデンティティを有する経営共同体組織の保持・継承と組織人としての創造的な人材の開発、従業員のウェルビーイングを重視し、その実現に向けた職場づくりに常時多大な努力をしているが、企業によっては難しさを抱えている側面もある。

H004 企業は、従業員に対する企業のアイデンティティの保持・継承と能力開発を重視し、その実現に向け人材の採用・評価・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしているが、企業によっては難しさを抱えている側面もある。

G010 企業は、企業のアイデンティティである経営理念や価値観、技術・技能、人脈の共有化と次世代への継承を重視し、その実現に向け人材の採用・評価・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしている。

F008 企業は、企業のアイデンティティである経営理念や価値観、技術・技能、人脈の共有化と次世代への継承を重視し、その実現に向け人材の採用・評価・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしている。

E005 企業は、企業の財産である経営理念や価値観、技術・技能、人脈の共有化と次世代への継承を重視し、その実現に向け人材の採用・評価・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしている。

立脚し

E025 経営者は、経営とは自分たちの理念と絶対大事な価値観とか技術だと信じるもので、時代に流されることなく社会の中に存在感と居場所を見つけていくことだと、経営にあたっている。

F006 企業は、経営組織の継承を念頭に、組織マネジメントの階層を昇格していく妥当性の高い人事評価と育成、登用の仕組みづくりに取り組んでいる。

E013 企業は、経営が託せる組織マネジメント能力を備えた人材の育成と経営組織の継承を重要視している。

E017 企業は、従業員の能力の判断と管理職登用の妥当性を高めるために、人事評価と育成、登用の仕組みづくりに取り組んでいる。

G007 企業は、従業員の力を最大限に引き出し成果を上げるためには能力開発が必須であり、人材の確保・育成、働く環境づくりに取り組んでいるが、中小企業や町工場をはじめ企業によっては採用面で難しさを抱え、状況打開を願っている。

F004 企業は、従業員の力を最大限に引き出し成果を上げるためには能力開発が必須であり、人材の確保・育成、働く環境づくりに投資の角度から力を注いでいる。

E011 企業は、人の力で成り立っており、その力を最大限に引き出して成果を上げるために人材の確保・育成、働く環境づくりに投資の角度から力を注いでいる。

E012 企業は、職人をはじめ人の成長には一定期間の本人の奮闘努力と企業としての育成投資が必要だと捉えている。

F019 企業は、計画的に人材の採用・教育に取り組んでいるところもあるが、中小企業や町工場をはじめ企業によっては中途採用など当たりはすれども含めその場しのぎの対応をせざるを得ない難しさを抱え、状況打開を願っている。

E001 企業は、計画的に人材の採用・教育に取り組んでいるところもあるが、中小企業や町工場をはじめ企業によっては中途採用などその場しのぎの対応をせざるを得ない難しさを抱え、状況打開を願っている。

639 人材の確保について、Uターン者は有能な人材が多いイメージで、ハマれば大きな成果が期待できる。(No.23 G38)

H001 企業は、自らを生活共同体としての経営組織と捉え、従業員には組織人として創造的問題解決ができる人材となることを期待し、企業としては従業員のウェルビーイングに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

G001 企業は、全社一丸となって組織人として創造的問題解決ができ達成の喜びを共有できる能力を備えた人材の育成を求めているが、個が強い時代を踏まえながら育成改革と組織風土づくりに努めている。

F005 企業は、全社一丸となって組織人として創造的問題解決ができ達成の喜びを共有できる能力を備えた人材の育成を求めているが、個が強い時代を踏まえながら育成改革と組織風土づくりに努めている。

E009 企業は、全社一丸となって組織人として仕事ができる人材を求めているが、そのための組織風土づくりに努めている。

E014 企業は、自己中心ではなく、実行力があり他者のために頑張れる人材を求めている。

E030 企業は、みんなが尊重し合いながら問題解決することで新しい価値を創造し、達成の喜びを共有できる人材の育成を求めている。

F011 企業は、個が強い時代となったことから、若い世代の従業員に対して従来必要とされていなかった組織人として育てるための指導方式への転換を迫られている。

E028 個が強い時代となり組織として働くことができる人とならないの二極化が進み、企業は若い世代の従業員の指導方式の転換を迫られている。

B066 新人に教育係をつけるなど人事面で力を入れている企業では、辞める人が減ってきている。

それ故

そこで

通底し

G008 企業は、自らを従業員で構成する生活共同体の経済活動によって生き残るための経営組織と捉え、可能な範囲で従業員のウェルビーイングに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

F007 企業は、企業経営を従業員で構成する生活共同体の経済活動を行う場として捉えて、従業員のウェルビーイングに向けて働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

E010 経営者は、企業経営を従業員で構成する生活共同体として捉えており、従業員にもそれを期待している。

E022 企業は、社員のウェルビーイングの向上に向けて、賃上げと職種・職位選択や勤務形態、労働環境、福利厚生、報奨制度の角度から従業員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

288 従業員のウェルビーイングのため、会社の規模が小さかったころは一緒に酒を飲むなどしてコミュニケーションを深めていたが、会社が大きくなるにつれて難しくなり、部長とのコミュニケーションを濃密にしている。(No.11 E26)

B097 経営者は、形式的な勤務形態だけに規制されるのではなく、業務の性格や季節の繁忙に柔軟に対応できる勤務形態を受容できるとよいと考えている。

但し

それ故

通底し

リスク管理が求められる時代の変化からの影響

C041 企業は、地球温暖化や環境汚染の環境問題、国際間の紛争と経済摩擦、ダイバーシティ、ジェンダー、新型コロナウイルスの流行、物価高騰といった時代の変化からの影響が追い風になるケースもあるが、多くはリスク管理が求められている。

B009 企業は、地球温暖化や環境汚染の環境問題への対処が重要課題となっており、設備投資も含め取り組み始めている。

A054 世界情勢として地球温暖化の環境問題が重要課題となっており、会社としてCO2削減やカーボンニュートラル、SDGsへの対応に取り組んでいる。

045 CO2削減、地球温暖化への対応が重要である。(No. 03 A1)

753 脱炭素をどうやって考えていくか、これは社会的な課題の大きな柱だと思うんですね。(No. 28 J62)

634 長期的な視野に立った経営戦略として、太陽光発電施設の設置等も含め、SDGsやCO2削減の取り組みを進めている。(No. 23 G38)

180 環境関連も重要な要素である。CO2削減やカーボンニュートラルへの対応が世界の潮流であり、地道に進めていく必要があると考えている。(No. 08 E24)

290 世界情勢という点では、当社のCO2排出の取組に係る以外に、EVの普及により産業構造に変化がもたらされ、当社にも影響が及ぶため、情報を収集している。(No. 12 E26)

351 カーボンニュートラルへの対応として、電気を生み出す活動（発電）と電気の使用量を減らす活動（節電）の両輪で取り組んでいる。(No. 14 E26)

441 環境面についても重視しており、CO2の排出削減やエネルギー使用量を削減した工場を建設するなど、会社として取り組んでいる。(No. 17 E29)

A036 宝飾の製造においては、燃料の節減や薬剤による環境汚染基準が厳しくなって環境負荷の軽減が注目されており、対応のための設備投資が増加している。

702 製造関係では、環境負荷の軽減が注目されている。溶接時の燃料を水素ガスに切り替える動きもある。(No. 26 I55)

703 宝飾の製造においては、キャスト工程やメッキ工程で薬剤を使用するが、薬剤の廃液処理に関して、環境汚染の観点から厳しくなっており、それに対応するための設備投資が増加している。(No. 26 I55)

A125 企業経営を進めるにあたっては、国際情勢による地政学的なリスクやダイバーシティ、ジェンダー、新型コロナウイルスの流行、物価高騰などの時代の変化の影響への対応を重視している。

002 ウクライナ危機のような地政学的な課題やダイバーシティやジェンダーなどの人のあり方は社会課題が変化するなかで起こってくることで、これら全ては経営をする上では一つの要素として重要。(No. 01 A1)

611 企業経営を進めるにあたり、広告収入に影響する新型コロナウイルスの流行、ウクライナ危機、物価高騰などの時代の潮流の変化を重視している。(No. 23 G38)

230 地政学リスクは、材料費や電気代の高騰によるコスト増や、サプライチェーンの寸断などから景気減速につながるなど、企業経営に直結する。(No. 10 E26)

732 取り扱う機器は世界中の各国で部品を組み立てているので、戦争などの国際状況はサプライチェーンに大きく影響する。(No. 27 I55)

コロナ問題

B072 企業は、コロナ禍やウクライナ情勢、円高など影響により経済活動に大きなダメージを受けており、リスク管理の重要性が増している。

046 コロナ禍やウクライナ情勢、円安などを背景に物価が上昇しており、電気代などのコスト上昇が大きな問題となっている。(No. 03 A1)

259 企業経営を進めるにあたり、コロナの対応は、工場のために在宅勤務ができないほか、物が入らないために従業員の働くスケジュールも崩れるなど影響は大きかった。(No. 11 E26)

349 コロナ禍やウクライナ情勢などの影響もあり、BCPの観点から様々なリスク管理の重要性を感じている。(No. 14 E26)

しかし逆に

B071 国際情勢に直接的、間接的に影響を受ける企業経営者は、地政学的要素や環境問題、国際情勢の動向に常にアンテナを立てている。

A086 国際情勢の影響を大きく受ける企業のため、経営にあたっては、地政学的な要素や原材料、為替、金相場など、国際情勢の動向に常にアンテナを立てている。

499 国際情勢の影響を大きく受けるため、企業経営を進めるにあたっては、各国における地政学的な要素、為替、情勢には常にアンテナを立てている。(No. 19 E29)

557 素材に用いる金やダイヤが輸入品中心のため、金相場や為替などの世界経済、戦争など国際情勢の動向を常にチェックしている。(No. 21 E32)

704 原材料（地金・原石等）の仕入れに関して、地政学的リスクがある。(No. 26 I55)

289 環境問題や世界情勢は当社の経営に直接の影響を与えるものではないものの、客先の企業には影響があるため、都度客先に確認をしつつ、情報をキャッチアップするようにしている。(No. 12 E26)

A113 半導体業界においては、米中貿易摩擦問題の影響が大きく、経営上の不安要素、リスクとなっている。

319 世界情勢が不安定で危うい状況にあるなか、半導体関連においては米中の経済制裁問題などの世界情勢が大きく関わっており、企業経営上の不確定要素、リスクとなっている。(No. 13 E26)

409 半導体業界においては、米中貿易摩擦の問題が一番大きい。(No. 16 E28)

しかし逆に

B115 当社は開発・製造製品の性格から、昨今の米中摩擦やウクライナ問題、コロナウイルス問題は逆風とはならず、逆にビジネスチャンスとして影響を受けている。

148 企業経営に影響を与えた昨今の情勢としては、コロナウイルスの感染拡大に伴う巣ごもりによって半導体やAIが伸びたため、ビジネスチャンスであった。(No. 07 E21)

149 当社及び当社が3月に買収したイスラエルの会社の競合は中国、ロシアのメーカーであるが、アメリカ、ヨーロッパ、日本は中国、ロシアを不買する方向なので、昨今の米中摩擦、ウクライナ問題といった情勢はプラスに働いている。(No. 07 E21)

E016 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、外国人や障害者、女性、性的マイノリティといった人への対応を求められており、従来の保守性を改めて多様性を尊重した業務のやり方や人材育成、職業選択、職場受入れの対応をとり始めている。

D013 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、外国人や障害者、女性、性マイノリティといった人への対応を求められており、多様性を尊重した業務のやり方や職場運営を行うようになってきている。

C044 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、外国人や障害者、女性、性マイノリティといった人への対応が求められており、多様性を尊重しながら経営を行う方向に舵を切り始めている。

B107 企業は、企業活動がグローバル化するなかで、外国人や障害者、女性、性マイノリティといった人への対応が求められており、多様性を尊重した人間関係の形成に自覚的に取り組むようになっている。

A130 企業は、外国人雇用や障害者雇用、性的マイノリティ対応が求められる時代になっており、取り組み始めている。

A227 企業は、女性や海外も含めた多様なステークホルダーとのコミュニケーションの大切さをより自覚し、取り組むようになっている。

117 外国人を雇用し、障害者の法定雇用率も上回っているが、性的マイノリティは従業員450人いれば当然潜在的にいるはずで、その点では組みは十分ではない。(No. 05 E9)

271 外部機関と連携しながら、障害者の雇用を積極的に推進し、障害特性の理解に努め、障害者雇用率は3.6%と、法定雇用率を大きく上回っている。(No. 11 E26)

619 ステーク・ホルダーである聴覚障害者向けに、県版の放送には字幕を入れていて、スポンサーもそういう時代になっている。(No. 23 G38)

029 従業員には女性がいるほか、海外にも輸出をしているため、多様なステークホルダーとのコミュニケーションの大切さは当たり前のように感じている。(No. 02 A1)

766 あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションがより高まるようなことをぜひやっていきたい。(No. 28 J62)

543 人間尊重の理念を持っていて、人の成長はイコール企業の成長で、多様性を尊重しつつ企業としてのバランスをとっていくことが大事だと考えている。(No. 20 E29)

但し

通底し

反面では

190 ダイバーシティ経営などと言われているが、意識すると形式的になってしまうので、意識しないことが重要ではないか。(No. 08 E24)

通底し

D040 経営者は、日本人の能力や男性役割・女性役割、ジェンダー、LGBTに対する考え方が保守的だとし、偏見と固定観念を離れた人材育成と職業選択、職場受入れの必要性を感じている。

C043 国内外で外国人が従事する企業では、それぞれの国の歴史や文化、宗教、考え方が異なることから、多様性を尊重した業務のやり方と職場運営を重視している。

B032 海外に拠点を持つ企業では、それぞれの国の歴史や文化、宗教、考え方が異なることから、現地の業務のやり方を尊重することで多様性に対応している。

B088 外国人を多く採用している企業は、文化や価値観が異なる多様性のある従業員の満足度を高める取り組みを重要視している。

海外拠点

167 当社はイスラエルの会社を買収したが、考え方、歴史、自己主張等が日本とは異なるため、多様化を重視している。(No. 07 E21)

A200 海外に拠点を持つ企業では、現在それぞれの国の文化や宗教の違いを踏まえ現地にあった生産のやり方やコミュニケーションのやり方で業務を行うように対応している。

363 コミュニケーションに関しては、各拠点(4拠点)において、それぞれ個別に現地にあった対応を行っている。(No. 14 E26)

544 グローバル統制で、昔は生産のやり方を海外に指導していたが、文化や宗教が違うときにそれではだめで、考え方を一つに、やり方はその国にあったものを作り上げるようにした。(No. 20 E29)

通底し

国内外国人

A060 外国人も多くいる会社としては、文化や価値観が異なる多様性のある従業員をいかに満足させるかを重要視している。

388 社員のウェルビーイングという点では、タイやモンゴルの大学から新卒採用を行っているため、様々な価値観をもつ従業員をいかに満足させるかという点は重視している。(No. 15 E26)

389 社内には外国人も多く社員となっており、文化や価値観も異なる従業員に対してどう満足してもらえるかということが重要。(No. 15 E26)

215 外国人労働者にも、言葉が話せる従業員もいるし、週末のコミュニティもできたり、来て良かったと思ってもらえる環境ができつつある。(No. 09 E24)

304 多様なステークホルダーという点では、当社は技能実習生、特定技能実習生を積極的に受け入れており、様々な国籍、バックグラウンドを持つ人が集まっている会社であると言える。(No. 12 E26)

偏見を離れいろんな人が活躍できる職場づくり

D040 経営者は、日本は人の能力や男性役割・女性役割、ジェンダー、LGBに対する考え方が保守的だとし、偏見と固定観念を離れた人材育成と職業選択、職場受入れの必要性を感じている。

C056 経営者は、日本は男性役割・女性役割やジェンダー、LGBに対する考え方が保守的だとし、固定観念を離れた職業選択、職場受入れの必要性を感じている。

B099 女性経営者は、ジェンダーやLGBT、女性活躍といったことをいうこと自体に、日本全体がまだ保守的だとし、違和感を抱いている。

337 ジェンダーやLGBTなどと言うこと自体が差別であるとも考えられるし、女性の経営者や管理職を増やそうと数字で語ることに違和感がある。(No. 13 E26)

744 女性の経営者は医療の業界でも少なく、「女性活躍」と言っている時点で、日本全体がまだ保守的なのだと感じる。(No. 27 I55)

743 従業員の男女比は、内勤は女性の方が多く、営業は力作業もあるので男性の方が多い。(No. 27 I55)

通底し

A016 製造業イコール理系の男性の職場というイメージが社会に定着しているが、職場選択にあたって文系や女性でも働くことができる職場であるという認識に転換してほしい。

152 大学については、メーカーなので技術系の職はあっても文系の職は無いと勘違いされており、応募が少ない。(No. 07 E21)

177 そもそも製造業とならただけで文系の学生からは意識してもらえないことが多いので、その辺りを改善できるような講義があると有難い。(No. 07 E21)

223 「理系だからこれができる」「文系だからできない」ということは思っていないで、文系でも現場で一緒にやれる人はいるだろうし、その隔たりがあまりない。(No. 09 E24)

400 製造業というだけで文系、女性の子は敬遠されがちだが、製造現場や管理部門では文系、女性が多い現実がある。そのイメージを変えていくことは当社の課題。(No. 15 E26)

406 理系の人間は採用数が少ないこと、エンジニアの部署に回されてしまうため、ほとんどの現場の人間や間接部隊のほとんど文系の人間である。(No. 15 E26)

407 女性でも溶接を担当していることもあり、思われているより、製造業イコール理系の男性社会ということはないが、やはり女性の応募数は少ない。(No. 15 E26)

B069 経営者は、人の能力への偏見をなくし、いろんな人がその人らしく活躍できる育成と場づくりが重要だと考えている。

A045 わたしたちは、人の能力に対する偏見と決めつけをすて、一回フリーにしたほうがよい。

829 知的障害者は、クラシック音楽とかバレエとか分からないと思っただけだよ。(No. 30 M76)

830 感動する力は、高学歴の富裕層の人よりももっと感動するかもしれない。(No. 30 M76)

831 この人だったらこうだという決めつけは、一回フリーにした方がよいと思うね。(No. 30 M76)

A219 企業としては、完璧な人はいないので、一人一人がその人らしく活躍できることが重要だと考えている。

195 ここに記載されている項目は、すべて必要であると考えられるが、全てを兼ね備えている完璧な人はいない。いろんな人がいることを認めないとならない。(No. 08 E24)

462 当社のモットーとして、こんな人材が欲しいということを言わないことがある。(No. 17 E29)

463 最澄の言葉で「一隅を照らす」、一人一人が自分のいる場所で自らが光となり周りを照らしていくことが重要だと考えている。(No. 17 E29)

769 女性も含めてですね、やっぱりいろんな人が活躍できるようなベースは作っていききたいと思っています。(No. 28 J62)

通底し

197 期待しすぎると落胆が大きく、「この人はダメだ」というレッテルを貼ってしまう。会社に入った後に、どう育ていくのかを考えることが重要である。(No. 08 E24)

595 誰でも良い人を雇ってこれだけのコストでこれだけの価値を生むという考え方はあまりなく、その人からできる仕事、その人が働いたことによる価値というものが重要。(No. 22 E32)

社会的な経営課題への対応

E021 企業は、社会的な経営課題となっているウェルビーイング、健康経営、DEI経営、SDGs、GX、DX、BCPといったことに取り組む必要性が出てきており、対応を始めている。

C085 中小企業の当社でもこれからは、健康経営、DEI経営、SDGs、GX、DX、BCPといった社会的な経営課題に取り組む必要性が出てきており、対応を始めている。

A038 現在の社会課題として、ウェルビーイングな社会をどう作るかが重要な柱となっている。

760 社会的な課題というものの中には重要な柱としてウェルビーイングというのが入ってくると思うんですね、これからは。(No. 28 J62)

758 長期的な視点で言うと、やっぱりそれはウェルビーイングな社会を作る、どういうふうになるかということになってくるものですね。(No. 28 J62)

796 Well-beingの考え方はその通りで、そのような関係を築くことが重要と考える。(No. 29 M75)

B054 当社は、Well-beingの考え方に通じる健康・福祉とジェンダーフリーを含むダイバーシティをミックスした経営をしながら、当社流の働き方改革に向けて取り組んでいる。

A103 当社は、ジェンダーフリーやすべての人の健康と福祉を推奨しており、結果として生産性の向上と社会貢献につながることから、Well-beingの考え方に賛同している。

241 Well-being（「肉体的にも精神的にも社会的にも満たされた状態」）について、心身ともに健康であれば、従業員はハッピーで、生産性の向上にも寄与し、社会貢献にもつながることから、賛同している。(No. 10 E26)

242 当社のホームページでSDGsに関して掲載しているが、当社もジェンダーフリーやすべての人に健康と福祉を推奨しており、Well-beingの考え方と合致している。(No. 10 E26)

A104 当社は、健康経営やダイバーシティ経営をミックスしながら、当社流の働き方改革をルールを作って取り組んでいきたいと考えている。

238 「離職率の低下」をメルクマールとして、健康経営やダイバーシティ経営をミックスしながら、良いとこどりで当社流の働き方改革、当社流のルールを作っていきたい。(No. 10 E26)

243 それぞれのテーマを個別に考えるのではなく、働き方改革や健康経営、Well-being、ダイバーシティ経営などを包括した「昭栄精機の働き方＝働き方憲章」のようなものを作りたい。(No. 10 E26)

A018 中小企業でもこれからは、SDGsや健康経営、DEI経営、BCP、DX、GXなどを経営課題として意識的に取り組む必要性が出てきてきており、対応を始めている。

235 「時流適応」という考えのもと、SDGsや健康経営、DEI経営、BCP、DX、GXなど、あらゆることに経営企画部が中心となり取り組みを始めている。(No. 10 E26)

232 今まで中小企業では対応する余裕がなく、優先順位も低かったSDGsやGX、DX、BCPなどにも積極的かつ意識的に対応して経営をしていかなければならないと感じている。(No. 10 E26)

環境・社会・働く人への貢献による持続可能な企業経営

E023 企業は、長期的な視野に立った経営戦略のもと、将来にわたって環境と社会、働く人に貢献することで持続可能な企業経営に取り組もうとしている。

D027 企業は、長期的な視野に立った経営戦略のもと、将来にわたって環境や社会に貢献することで持続可能な企業経営に取り組もうとしている。

A007 長期的な視野に立った経営戦略のために、足元にある社会的要請と30年先にある社会的要請を常に注視・予測しながら企業経営にあたっている。

001 企業経営を進めるにあたり、足元にある社会的要請とこれから5年、10年、30年先にある社会的要請を常に予測しながらの経営を心掛けている。(No. 01 A1)

007 長期的な視野に立った経営戦略のために、常に社会課題をみていて、特にマクロの外的要因がどうなっていくかに注視している。(No. 01 A1)

270 長期的な視野に立った経営戦略として、サステナビリティだけを推進する部署を設けた。(No. 11 E26)

B078 経営者は、経済性、環境性、地域の三角形の中心に人財を位置づけて、それら4者を利する形で企業経営を行っているとしている。

447 ROESG経営に即し、経済性、環境性、地域の三角形の中心に人が入ってくると考えており、経済性を確保しながら、環境や地域、人に対する利益を上げていこうとしている。(No. 17 E29)

757 人的資本経営ということと、環境を意識した経営をしていくという、それは外せないことだというふうに考えています。(No. 28 J62)

立脚し

社会に役立っている自覚の重視

B055 経営者は、自社の事業が世の中にどのように役立ち貢献しているかを従業員が認識することを重要視している。

A115 経営戦略確立や人材育成、モチベーション向上も兼ね、自社の事業が世の中にどのように役立ち貢献しているかを従業員に認識してもらう取り組みをしている。

通底し

679 なんでもうちなのと聞くと、社会貢献活動が目に見えていますが、自分もそこにかかわってみたい。(No. 25 I53)

025 長期的な視野に立った経営戦略を確立や人材育成をするために、自分の仕事がいかに世界に影響を与えているかを知るための研修を設けている。(No. 02 A1)

472 自分の仕事が生産のどのどこで役に立っているのか、貢献しているのかを知ること、伝えることは重要であり、モチベーション向上にもつながる。(No. 18 E29)

476 自社で作っている製品が、世の中のどのどこに使われているのかを従業員に認識してもらおうことが第一である。(No. 18 E29)

E002 企業は、従業員と顧客、株主を柱とする企業活動と、関係先や地域社会、行政機関への社会貢献活動に取り組むことで、関係者全てが幸せを達成する信頼関係づくりに力を入れており、それにふさわしい人材を求めている。

D001 企業は、収益確保だけを考えるのではなく、顧客と従業員をへの支援を中心に据えて、企業活動を通して自社に関係する関係者全てが幸せを達成する信頼関係づくりに力を入れている。

C006 企業は、従業員が働きやすい環境を整備し、従業員はそれに応える形で顧客のために精神誠意頑張り、結果として自社が顧客から認められる好循環を目指している。

B108 企業は、従業員が働きやすい環境を整備し、従業員はそれのお返しを顧客に向けて頑張り、結果として顧客から自社が認められる好循環を目指している。

A162 企業は、社員の幸せや一人ひとりの働きやすい環境づくりに意識的に取り組んでいる。

026 ウェルビーイングについては、スタートアップ企業だからこそ、社員の幸せや一人ひとりの働きやすい環境について向き合っている。(No. 02 A1)

098 長く働きたいと思ってもらえるような会社を作りたいと考えている。そのために、気持ちよく働ける環境づくりに意識している。(No. 04 D6)

A172 企業は、Well-beingを重要視する角度から、従業員がこの会社で働いてよかったと思える会社になることを目指している。

187 従業員のWell-beingが一番重要ではないか。働いている人が幸せな会社には、いい人材が集まってくる。「この会社で仕事すれば幸せになれる」、そんな会社になることが理想である。(No. 08 E24)

240 従業員が「当社で働いていてよかった。当社にいることを誇りに思う」と思えるように、従業員に伝えていくことが経営戦略においては重要である。(No. 10 E26)

335 企業は従業員が働きやすい環境を整備し、従業員はそれのお返しを顧客に向けて。顧客のために精一杯頑張ることで、顧客から企業が認められるなど、いい循環ができる。(No. 13 E26)

A159 企業としては、従業員が顧客のために頑張り、本人にも会社に入ってもらったと思ってもらえるようにしたい。

644 社員は、別に社長のために頑張るとかじゃなくて、自分とかお客さんのために頑張る。そういう考えを社員には求めています。(No. 24 G39)

786 理念としては、顧客には宿泊することで楽しんでもらっていただき、感動していただき、幸せになっていただきたい。従業員には、この会社に入ってもらったと思ってもらいたい。(No. 29 M75)

立脚し

B040 経営者は、社員本人が誠心誠意しっかり努力し、会社はそれにしっかり応えていくという基本的な倫理観、哲学に立脚して日々考えながら業務に向き合っていく姿勢が大事だとしている。

652 本人が誠心誠意しっかり努力し、会社はそれにしっかり応えていくという、ごく当たり前の基本的な倫理観、哲学というのが大事じゃないか。(No. 24 G39)

653 根源的なところからの自分の視点とか考察とかね、そういうのをやっぱり日ごろ考えていく、答えはわからないけれども日々考えていくという姿勢とか気持ちというのは大事じゃないのか。(No. 24 G39)

C007 企業は、収益確保だけを考えるのではなく、顧客を第一に、従業員・家族・友人・パートナー企業といった関係者全てが幸せを達成する間柄になる信頼関係づくりに力を入れている。

B031 経営者は、自社で従業員が働くことで、企業・顧客・従業員・家族・友人・パートナー企業といった関係者全てが幸せを達成する間柄になることを目指している。

082 当社の経営理念は「地域に根差した総合建設業として、社会資本の整備と公共の福祉に貢献することにより、社は「和」と元にお客様・社員・パートナー企業などすべての関係者の幸せを達成すること」。(No. 04 D6)

A194 当社で働くことで一人でもウェルビーイングにすることができれば、企業・従業員・家族・友達・地域の間の好循環の関係が生まれると考えている。

452 従業員の家族や友達からあなたの会社いいねと言ってもらえれば、ここで働いていることが誇りとなり、会社に対してポジティブな感情を抱いてもらえ、将来的には会社のために頑張ると考えている。(No. 17 E29)

464 社内の人を一人でも多くウェルビーイングにすれば、家に帰って家族や友達に広げて、結果的に地域が良くなると考えている。(No. 17 E29)

352 経営理念は「使う人、売る人、造る人、みんなが信頼しあえることを願う、すべての製品とサービス、自らの組織と社員のあり方において、『クオリティファースト』を追求すること」。(No. 14 E26)

A176 企業は、常日頃からスムーズに事業を行うために関係先との関係づくりに力を入れている。

010 企業経営は、一緒に頑張って事業を進めていく仕入れ先・販売先との関係づくりに力を入れている。(No. 01 A1)

483 生産の急な増産・減産要求に対して臨機応変に対応してもらえるのも、常日頃からパートナーとの関係構築ができていからである。(No. 18 E29)

B043 企業が生き残っていくためには、収益確保だけを考えるのではなく、顧客を第一に自社と関わる関係者との良好な関係を維持していくことが不可欠である。

797 これからの企業は「金儲け」だけ考えているのではなく、生き残れない。顧客あっての会社なので、顧客に喜んでもらうことが一番重要である。(No. 29 M75)

798 企業が事業を持続するために一定の収益確保は必要であるが、自社と関わる方々とWin-Winの関係を持続できないと、企業として生き残ることができない。成長もできないのではない。(No. 29 M75)

通底し

D044 企業は、株主に加え、関係先や地域社会、行政機関への社会貢献活動に従業員とともに取り組むことで、ステークホルダーとの良好な関係づくりに取り組んでいる。

細部図08

通底し

通底し

D046 企業は、顧客や地域、社会から継続的に信頼され必要とされる企業を目指しており、それにふさわしい人材を求めている。

細部図08

社会貢献活動によるステークホルダーとの良好な関係づくり

D044 企業は、株主加え、関係先や地域社会、行政機関への社会貢献活動に従業員ともども取り組むことで、ステークホルダーとの良好な関係づくりに取り組んでいる。

C005 企業は、ビジネスを離れた角度からの関係先や地域社会、行政機関への社会貢献活動に従業員ともども取り組むことでステークホルダーとの良好な関係づくりに取り組んでいる。

B025 企業は、ビジネスを離れた角度からの関係先や地域社会、自治体、県といったステークホルダーの支援に取り組もうとしている。

A168 企業は、地域社会や自治体、山梨県といったステークホルダーに貢献しようとしている。

166 地域社会や自治体、山梨県といったステークホルダーとの関係性は重要視している (No. 07 E21)

159 山梨で23年前に起業してから特に支援機構にはお世話になっている。そういった意味でも山梨への貢献、恩返しを行っていきたい。 (No. 07 E21)

612 地元の放送局として、県民に情報を届けるのが会社の使命であり、いつの時代も守り続けてもらいたい。 (No. 23 G38)

616 さまざまな主体のウェルビーイングのため、広告収入に影響するような営業ものに限らず、企業等の広報関係にも力を入れていくべきである。 (No. 23 G38)

A174 企業は、地域・行政との信頼関係の構築を重要視し、地域の行事の支援に積極的に取り組んでいる。

268 地域のウェルビーイングを高めるため、穂坂地区の住民を対象に、弊社内の桜の木の下にタイムカプセルを埋める「タイムカプセルプロジェクト」を行っている。 (No. 11 E26)

359 地域・行政との信頼関係構築も重要であると考えており、吉田の火祭りなどイベントへ寄付や、FCふじざくらへの協賛なども積極的に行っている。 (No. 14 E26)

B001 企業は、地域住民や学校、経済的困窮者・シングルマザーおよび災害時や緊急時に、自社の施設の利用や食糧・物資・資金の提供による社会貢献に取り組むことで地域社会と良好な関係づくりに取り組んでいる。

A021 地域のステークホルダーである小学校・中学校・高校への教材や備品の寄付を行い、関係性を大切にしている。

160 従業員を輩出してくれた地元の高校へは、教材等の寄付を行い、地域全体のウェルビーイングを考えている (No. 07 E21)

275 ステークホルダーとのコミュニケーションとして、穂坂小、韮崎小にはデントを、韮崎西中、韮崎東中には電子黒板を贈っている。 (No. 11 E26)

457 市内の中学校には、学校の予算が付ききれなかった備品等の寄付を行っており、地域のステークホルダーとの関係性を大切にしている (No. 17 E29)

A163 企業は、職の提供や食料提供、奨学金設置によって経済的困窮者やシングルマザーの支援を行っている。

116 経済困窮にある県内高校生を支援するために、返済不要の「はくばく奨学金」を設け、一人当たり月3万円の援助をしている。 (No. 05 E9)

272 フードバンクなどの食糧支援は、会社側としては食べ物を供給するだけでなく、シングルマザーなどに職を生み出すことも大切だと考えている。 (No. 11 E26)

A013 地域社会への貢献として、災害時や緊急時に自社の施設や食糧、物資を行政と協定を結んで提供している。

113 地域社会への貢献として、河川の洪水時に中央工場を避難施設として開放する協定を中央市と締結している。 (No. 05 E9)

115 地域社会への貢献として、緊急時に地元病院のドクターヘリが離着陸するための場所として会社の駐車場を提供している。 (No. 05 E9)

458 地域に開かれた工場を目指しているため、託児所や食堂を一般の方に向けて開放することを考えており、市民とポジティブな接点を持つことに努力しているが、将来的には会社のためにもなると考えている (No. 17 E29)

114 地域社会への貢献として、災害時に食糧、物資を提供する協定を富士川町と締結している。 (No. 05 E9)

ステークホルダーとの継続的な信頼関係とそれにふさわしい人材

D046 企業は、顧客や地域、社会から継続的に信頼され必要とされる企業を目指しており、それにふさわしい人材を求めている。

C063 企業は、顧客や地域、社会から信頼され必要とされる企業を目指しており、それにふさわしい人材を求めている。

099 当社の経営理念は「地域に根差す」「地域から必要とされる」ことであり、その観点からも「感謝の気持ち」や「相手を敬う気持ち」を持っている人がいい。 (No. 04 D6)

327 理念は「顧客や社会に信頼される強い会社になる」。「強い」とは技術、社員の間力、組織力、財務力などトータルな強さであり、社会に信頼される企業が強い企業である。 (No. 13 E26)

391 当社の成長に伴い、世間から見た当社の立ち位置が変わってきており、お客様、地域の方々から求められるものが変わってきていると感じる。 (No. 15 E26)

165 上場後、株主といったステークホルダーとのコミュニケーションは重要であり、情報は速やかに、公平に伝え、偏りなくIRを行うよう努めている (No. 07 E21)

B111 企業は、地域貢献活動を行うことで地域から信頼を得ることができ、従業員の成長の機会にもなっている。

A222 地元地域に貢献し信頼される取組みをすることで、企業のためにも従業員のためにもなる。

087 「地域に根差した企業」として、地元の信頼を裏切らない取り組みや地域への貢献を日々の当たり前前の行動として行っているが、それが選ばれる企業、必要とされる企業ということ。 (No. 04 D6)

297 地域に貢献することで会社への感謝を受けるだけでなく、会社の見た目も変化し、社員の意識向上にもつながるため、従業員のため必要になると考えている。 (No. 12 E26)

089 地域貢献活動、ボランティア活動に参加することで、参加者はいろいろなことを自分で考えるきっかけとなり、成長する機会ともなる。 (No. 04 D6)

787 地域も良くなっているので、各種要請にはできる限りお応えするなど、地域貢献を行っている。 (No. 29 M75)

企業財産の次世代への継承の取組み

E005 企業は、企業の財産である経営理念や価値観、技術・技能、人脈の共有化と次世代への継承を重視し、その実現に向け人材の採用・育成・組織体制と職場環境づくりに常時多大な努力をしている。

D007 企業は、採用業務によって社会との接点を構築した上で、企業と従業員がウイン・ウインの関係が成立・継続するように、自社のビジョンや価値観、業務にマッチする人材の採用・育成・職場環境づくりに取り組んでいる。

B110 企業は、人材確保に向けて、自社の知名度を上げる取り組みと各種就職斡旋機関や媒体を活用することで採用に取り組んでいる。

A217 企業は、人材確保に向けて各種就職斡旋機関や媒体を活用して採用に取り組んでいる。

792 人材の確保について、ハローワークやインターネットの採用サイト（リクナビ、マイナビなど）、地元高校とのパイプづくり（関係維持）やUターン者の採用など様々な媒体を活用している。（No. 29 M75）

456 自治体が行
うオープンファ
クトリーに積極
的に参加してお
り、将来的な人
材確保のための
種まきをしている (No. 17 E29)

A175 企業は人材確保のために、自社のアピールや地域貢献を通じて知名度を高める取り組みをしており、人材確保につながっているところもある。

185 人材確保のためには、どう知名度を上げていくのか、どのように自社の魅力をアピールするのが重要である。(No. 08 E24)

420 地域に認知してもらえないと、採用が難しい。最近では企業が広告費やスポーツ関連の協賛などを通じて社外・世間をアピールするが、地域貢献を通じて認知度を高めている。(No. 16 E28)

449 人材確保については人口減少を見据えてブランドの醸成をすすめてきたとで、現状はそれなりに獲得できているようになった。(No. 17 E29)

C027 企業は、単に人が採用できればよいということではなく、企業にとっても従業員にとってもウイン・ウインの関係が成り立つように、自社のビジョンや価値観、業務にマッチする人材の採用・育成・職場環境づくりに取り組んでいる。

B087 企業は、単に人が採用できればよいということではなく、自社のビジョンや業務にマッチする人材の採用・育成・職場環境づくりが重要だと考えている。

A069 現在人材採用業務が情報発信どまりで事務的にこなしている
にすぎないことから、今後は会社のビジョンに沿った人材像に叶う
人への働きかけによる採用と育成に取り組んでいくことが重要だと
考えている。

510 各種の人材
登録サイト
登録としてみ
ることは、企
業説明会に参
加すること、人
材確保の仕
方によって、単
なる事務的な
業務になっている。
(No. 19
E29)

511 大の就職説
明会へ参加するのを
と事は務的に過ぎず、
い社にビジョンに
治のたる人材像、理
想となる人材像に
対す考アクトシヨ
を用えんと
要 (No. 19 E29)

512 人材戦略として、会社に対してどのような人をつかえたいかというアクシヨンを起こしていく、もしくはそれであれば教育していく。(No. 1 F29)

077 建設業に興味・関心があり、場で身体を動かしたい人と、どのようにして知り合う(持を持つ)のかという視点と、そのよゝ人材の受け入れ環境の整備が重要である。(No. 04 D6)

その上で

その上で

通底し

640 長期的な視野に立った人材の確保、育成対策の観点から、これから長く勤めあげてもらえるような社員に面接をしてもらっている。(No. 23 G38)

B089 企業は、自社の理念を理解し共感できる人材を求めている。

015 弊社では、弊社の
理念に共感ができる人
材が必要。(No. 01
A1)

252 価値を「究極の満足感と安心感」と定義して「価値創造型企業への変貌」を目指すなか、自分たちがこの会社で価値を作っているという意識を持った人でないと、この考え方は理解できない。(No. 10 E26)

■それ故

720 仕事や業務、社製品が「好き」人材が欲しい。(No. 26 I55)

3 側面

109 長期的な視
立った人材育成
として、本人の仕
のやりがいを生
めに、個人の価
と会社の価値観
致するところを
して「自分事化
する研修を実施
いる。(No. 05 E

その上で

D008 企業は、経営理念や自社として大切にしていること、技能、技術の共有化と次世代への伝承を重視し、その実現に常時多大な努力をしている。

細部図 10、11

但1

C037 企業は、企業の財産である経営理念や技能、技術、人脈の継承と人事異動が両立できる組織作りの課題の難しさを抱えている。

細部図 10

経営とは、

立脚し

E025 経営者は、経営とは自分たちの理念と絶対大事な価値観とか技術だと信じるもので、時代に流されることなく社会の中に存在感と居場所を見つけていくことだとして、経営にあたっている。

D042 経営者は、経営とは自分たちの理念と絶対大事な価値観とか技術だと信じるもので、時代に流されることなく社会の中に存在感と居場所を見つけていくことだとしている。

A094 経営者は、今の時代に価値がなくてもあるいは失うものがあるとしても、絶対大事な価値観とか絶対大事な技術だと思ってるものを持たないと、基本的には時代に翻弄される。

812 企業というのは、自分たちの理念に基づいて、その中に当てはまる存在感と居場所を見つけていくのが経営だと思うんです。(No. 30 M76)

816 絶対大事な価値観とか絶対大事な技術とかという風なもの
は、たとえばそれが今の時代、価値がなくて
も、もっと大きな目で
見るべきだと思う。
(No. 30 M76)

815 進歩というのは、逆に
それと同じだけ失うものが
あり、もし失ってしまったら
二度と取り返せないもの
がある。そのことを分かっ
ている経営者ではなけれ
ば、基本的には時代に翻弄
されると思う。(No. 30 M76)

そこで → 523 複数ある評価を最終的に横ぐしを挿して評価するのは社長役目であり、会社に対する貢献や理念への一致など、多面的に評価を行っている。(No. 19 E29)

それ故

企業財産の継承への常時多大な努力

D008 企業は、経営理念や自社として大切にしていること、技能、技術の共有化と次世代への伝承を重視し、その実現に常時多大な努力をしている。

C003 企業は、経営理念や自社として大切にしていることの全社員の共有化と技術・技能の伝承を重視し、その実現に常時多大な努力をしている。

B113 経営者は、次世代への経営理念や技能、技術の伝承のためには、担い手の確保と育成が大事だとしている。

A099 次世代への経営理念や技能、技術の伝承には、単純に「人」が大事である。

003 次の世代に経営理念や技能、技術を伝えるためには、単純に「人」が大事である。(No. 01 A1)

108 人材は資本であり、人から人へ経営理念や技能が伝わっていくと考えている。(No. 05 E9)

047 技能や技術を伝えていくためには、担い手の確保と育成が重要。(No. 03 A1)

004 技術、ノウハウが継承されていく仕組みがあったうえで、人に対してパフォーマンス（取組）とメンテナンス（配慮）を両立させる形をつくっていくことが大切。(No. 01 A1)



B017 経営者は、企業経営にあたっては自らの企業の理念や思想、マインドといったものを全社員で共有し共感をうることが重要だと考えている。

A145 企業経営には、スキルよりも理念や思想、マインドといったものが重要である。

443 ミッションやバリューといったものを掲げて皆で同じ方向を向く必要があるため、理念が重要であると考えている。(No. 17 E29)

524 いくらスキルがあっても思想やマインドが異なると方向感が変わってきてしまい成果が上がらないため、スキルより思想とかマインドといったものの方が上に位置づけられる。(No. 19 E29)

324 経営理念とは、「何のために会社が存在するのか」という根本的な考えであり、全社員と共有し、共感を得ることで、企業文化が形作られるものと考えている。(No. 13 E26)

646 当社は何を目指していくか、これは結構大きいテーマで根本的なテーマなんです。社長個人の利益優先はやめること、欲はかかないことが要点。(No. 24 G39)



B016 企業は、経営理念や企業として重要視していることを全従業員に浸透させるために、常時多大な努力をしている。

細部図1 1

B015 経営者は、経営理念や技能・技術を伝えていくことはなかなか難しい作業で、経営トップだけではなくみんなが当事者意識をもって取り組む必要があると考えている。

A196 次の世代に経営理念や技能・技術を伝えていくには、皆が当事者意識を持って取り組むことが大切である。

023 次の世代に経営理念や技能、技術を伝えていくために、一人ひとりが経営的思考やビジネスに対する当事者意識を持つことが大切。(No. 02 A1)

501 次世代への経営理念や技能・技術の伝承は、会社としても個人としても非常に重要なこととして捉えている。(No. 19 E29)

325 経営トップだけではなく、管理者、リーダーが経営理念を自分の言葉で部下に語ることができないと、浸透しないと考える。(No. 13 E26)

326 文化にしていこうことは簡単ではなく、非常に時間がかかる。ぶれない軸と意志、信念が必要であると感じている。(No. 13 E26)

444 我々はこの会社であるという話し合いを行ったが、話し合いに参加していない人にも理念が伝わっているかというところ、そうは言えないので、伝えていかなければならず、会社のカルチャーを作る人、伝える人というのが必要であると考えている。(No. 17 E29)



企業財産の継承と人事異動の両立

C037 企業は、企業の財産である経営理念や技能、技術、人脈の継承と人事異動が両立できる組織作りの課題の難しさを抱えている。

B049 経営者は、企業の財産である経営理念や技能、技術、人脈の継承と人事異動が両立できる組織作りの必要性を感じている。

A221 経営理念や技能、技術、人脈を企業の財産として継承していくには、個人の財産にとどめず定期的な人事異動によって受け継いでいくことができる組織作りが重要となる。

A056 中小企業ということもあり、業務に応じて人員配を配置移動させる必要があることから、技術の継承のための長期的教育計画による組織作りが必要になる。

292 次の世代に経営理念や技能、技術を伝えていくためには、部署の異動等といった人員の流動に左右されることなくそれらが受け継がれていくような組織づくりが重要であると考えている。(No. 12 E26)

293 繁閑に合わせて人員配置を流動させているため、よく言う多能工、悪く言うと器用貧乏な、業務を浅く広く知っている人が多くなってしまっているため、現場の技術の承継のため、組織づくりを行うことが重要である。(No. 12 E26)

620 相手方との人間関係の引継ぎは同じ部署で長く固定化しておくという意識になりがちで、会社の財産とするために、定期的な人事異動が必要である。(No. 23 G38)

294 中小企業ということもあり、人材を忙しい部署へ柔軟に移動できる必要はあると思うが、技術を伝えていくためにも長期的な計画による教育が必要になる。(No. 12 E26)

しかし  それ故 

622 従業員は派遣社員などには頼らず、全て直接雇用だが、職種柄「職人技」が求められ、(日本の経営スタイルは)容易な人事異動が難しい。(No. 23 G38)

全従業員への浸透の多大な努力

B016 企業は、経営理念や企業として重要視していることを全従業員に浸透させるために、常時多大な努力をしている。

A112 当社では、経営理念の伝承に力を入れており、採用から育成段階と業務遂行の目標管理において経営理念に立脚した指導をしている。

005 経営理念の伝承に力を入れていて、HR（人的資源）部門には人を割き、採用から育成までの段階で経営理念を常に伝えられるようにしている。（No. 01 A1）

006 経営理念の伝承に力を入れていて、3か月に1回の個人の目標設定にも経営理念に立脚した目標づくりを指示している。（No. 01 A1）

A068 経営品質を重要視しており、経営理念や哲学、方向性を共有したり議論したりすることに取り組んできている。

505 経営品質を重要視しており、朝礼・皆が集まる総会といった場で企業の理念・方向性について共有することを心がけている（No. 19 E29）

506 経営品質の考え方には10年くらい取り組んでおり、経営理念やフィロソフィー（哲学）を共有したり、議論したりすることでその意義を理解していくようにする。（No. 19 E29）

295 会社の成り立ちであるとか、今に至るまでの流れとか、大切にしているところはしっかりと伝えていきたい（No. 12 E26）

262 若い世代に経営理念を伝えていくためには「見た目」が大事で、「社是」「社訓」のような言葉は使わずに、「ミッション」「ビジョン」「バリュー」など、あえて横文字で言い表している。（No. 11 E26）

A161 経営側が理念や安全、技術など重要な事柄を社員に伝えきれていないということから、伝える方法や双方の姿勢のあり方に課題がある。

084 自分が属する部署のことが分からないのは、やむを得ない面もあるが、経営がしっかりと伝えられていないという面もある。会議だけではなく、リアルに伝える場を設けることが必要である。（No. 04 D6）

085 聞く側の姿勢、伝える側の意識ともに重要で、理念や安全、技術など重要な事柄を伝え切れていないという課題を認識する必要がある。（No. 04 D6）

A111 企業は、自社の経営理念の全従業員への浸透に向け、経営者自らの語りや朝礼・幹部会・総会などのツールを活用するなど常時多大な努力をしている。

788 このような理念・考え方は、社員総会や幹部集会などで復唱しながら伝えている。社員みんなで共有することが重要である。（No. 29 M75）

504 次の世代に経営理念を伝えていくためには、朝礼や総会といった社員が集まる場で企業理念、方向性を伝えるといったローテクな取り組みを重視している（No. 19 E29）

502 次の世代に経営理念を伝えていくことは極めて重要なことであると認識しているが、仕組みやシステムの中で伝えていくものではなく、ローテクな方法で伝えていくものと考えている（No. 19 E29）

181 当社の経営理念は「ものづくりを通して人づくり、幸せな社会づくりを実現していく」ことで、毎朝みんなで唱和している。（No. 08 E24）

353 経営理念は、毎日ラジオ体操後に放送を流すことで、全従業員に対して徹底している。（No. 14 E26）

412 表現方法は人の数だけあるので、理解してもらうためには繰り返し伝えることが重要である。（No. 16 E28）

503 次世代への継承方法としては、ローテクにはなるが、あるきたりではあるが経営者が口頭で熱く語るなど、みんなとの会話を繰り返していくことが重要と考えている。（No. 19 E29）

083 経営理念をしっかりと腹落ちさせることは難しい。カードを作って配布することもあるが、経営者が自分の言葉で「伝える」ことが最も重要で、伝える側の責任も大きいと考えている。（No. 04 D6）

382 次の世代に経営理念を伝えていくために、会長の教を語録という形で残そうという取組を行っている（No. 15 E26）

411 言葉だけでは会社の理念や風土、行動指針などが伝わりくいため、経営理念をまとめ、創業60周年に合わせて「当社の60年の歩み」という冊子を作り、全社員に配布した。（No. 16 E28）

471 経営理念などに関しては、事業所全体会のような場ではなく、部・グループ単位で伝えていくことが必要であると管理職には話している。（No. 18 E29）

組織マネジメント能力を重視

E013 企業は、経営が託せる組織マネジメント能力を備えた人材の育成と経営組織の継承を重要視している。

B104 経営者は、従業員が経営的な観点に立てる人材育成を大事にしている。

A046 経営的な観点に立てる人材育成をするために、経営会議への参加や研修の場を介して、経営上の数値データを共有し働く意欲につながるようにしている。

024 長期的な視野に立った経営戦略を確立や人材育成をするために、四半期ごとに経営戦略の研修をして、数字も含めた目線合わせをしている。(No. 02 A1)

044 従業員にもバランスシートやPLなどの財務諸表を読めることが大切で、研修をつうじてコスト管理ができるようになり、やりがいにもつながっていると考えている。(No. 02 A1)

048 当社は毎週正社員全員で経営会議を行っている。そこでは週ごとの売上や人件費などのコストをオープンにし、経営に主体的に参加しているという意識を持ってもらっている。(No. 03 A1)

079 中小企業では経営層と従業員が同じ目線、同じ価値観で通じ合うことが大事である。(No. 04 D6)



そこで

A092 リーダーは、実際にやってみて初めて経営に対する意識が芽生え、自ら知識や理論を身につけるようになる。

794 リーダーにはなってみないとわからないことが多い。実際にやってみて初めて、集客方法、顧客満足度向上、コスト面等、経営に対する意識が芽生えてくる。(No. 29 M75)

795 リーダーとしての自覚を持つようになると、わからないことも自分で本を読んだり、人に聞いたりしながら勉強することで、知識や理論を身につけるようになる。(No. 29 M75)

291 現状は自身の引継ぎも問題と考えているが、指示命令系統を含めてまずはしっかりとした組織作りが重要になると考えている。(No. 12 E26)

D012 企業は、上に立てるような人材育成を念頭に、統率力のある組織マネジメント能力の育成を求めている。

C066 経営者は、年齢を重ねて上に立ようになる人材には、全社の視野をもって皆を巻き込みながら仕事を遂行していく統率力を身につけてほしいと考えている。

C039 企業は、大学に人を動かす組織マネジメント能力の育成を求めている。

B028 企業は、大学に人を動かす能力となる組織マネジメントができる人材の育成を求めている。

415 部門長は、ミニ経営者としての意識を持ち、中小企業の社長と同等の責任をもって、人事採用や仕事の新規受注など、皆を巻き込みながら仕事をしてほしいと考えている。(No. 16 E28)

345 求めるスキルは「企画力」、「発信力」。好影響を与えることができる人は、発信ができる人であり、自分から企画できる人。特に上に立つ人材には「影響力」が必要である。(No. 13 E26)

495 30代以上になると、リーダーシップや統率力、全体を俯瞰的にみる力を身につけてほしい。(No. 18 E29)

065 短期的には、マネジメント力の高い人材が求められる。当社は正社員が少なくパートタイマーが多いので、人を動かす能力が重要視される。(No. 03 A1)

A198 大学では、組織を意識して仕事ができる人、マネジメントを意識できる人を育ててもらいたい。

428 当社のような中堅企業では、ある程度組織を意識して仕事ができる人、マネジメントを意識できる人を育てていきたいと考えている。(No. 16 E28)

525 マネジメントについては大学の中でずっと学んでいても良いと思うし、ぜひ県立大学で4年間マネジメントを学ぶようなことをやってもらいたい。(No. 19 E29)



それ故

729 大学（高等教育機関）には人間性の面を伸ばす教育を求めている。具体的には、コミュニケーション能力、リーダーシップ・統率力、協調性など。(No. 26 I55)

人事評価と育成、登用の仕組みづくり

E017 企業は、従業員の能力の判断と管理職登用の妥当性を高めるために、人事評価と育成、登用の仕組みづくりに取り組んでいる。

C083 企業は、部下指導が適切にできる管理職を求めており、人選と育成、評価の仕組みづくりに取り組んでいる。

B090 企業は、部下指導が適切にできる管理職の人選と育成、評価の仕組みづくりに取り組んでいる。

A158 求める人材像は、適切に部下を指導できる人材である。

724 最近では、上昇志向（上位役職を目指す意志）を持った人材が少ない。上昇志向を持ちかつ部下を適切に指導できる人材が必要。（No. 26 I55）

726-4 求める人材像としては「他者に教育できる」。（No. 26 I55）

そこで

264 中間層の指導者育成のため、自薦・部長推薦により20代後半から40代を選抜し、育成を始めている。（No. 11 E26）

287 中間管理職の評価として、部下の育成、定着の点をどのように仕組みとしてつくるかが課題である。（No. 11 E26）

A153 管理者がチームメンバーの評価を行えるようにするために、面談やカウンセリング、コーチングの研修を行っている。

156 カウンセリング、コーチングを学べるようマネージャーが研修する機会を与えて、チームメンバーの評価やフォローを出来るよう取り組んでいる。（No. 07 E21）

451 人事評価制度を改めて設定するとともに、人材の評価をすること自体これまでなかったもので、評価する側の教育として面談やコーチングするための教育を行っている。（No. 17 E29）

626 弊社にとっては、些細なことでも部下に声を掛けられることができる包容力のある管理職を求めている。（No. 23 G38）

D014 企業は、社員の能力を判断することが困難なことから人事評価の妥当性のキメ手を欠いており、目標管理制度や評価の数値化といった評価の仕組みの導入を試みている。

C045 企業は、人事評価の妥当性のキメ手を欠いており、目標管理制度や評価の数値化といった評価の仕組みの導入を試みている。

B100 企業は、人事評価の妥当性を高めるために、目標管理制度や評価の数値化といった評価の仕組みの導入を試みている。

A061 会社としての人材育成と人事評価の方法として、目標管理制度を取り入れている。

127 人材育成対策として、目標管理制度を取り入れて、人事評価に反映している。（No. 05 E9）

396 達成や目標があいまいだと、会社としても評価を行えないため、目標設定、数値管理というのはある程度必要（No. 15 E26）

277 現在のメンバーシップ型のスタイルに、ジョブ型を取り入れていくため、可能な限り評価を数値化しようと検討を進めている。（No. 11 E26）

803 今は従業員の顔を見ればどんな仕事をしているのか、給与の妥当性もある程度わかるが、組織の拡大を見据えた場合、評価制度など、評価の仕組みを考えることが、今後の課題である。（No. 29 M75）

しかし

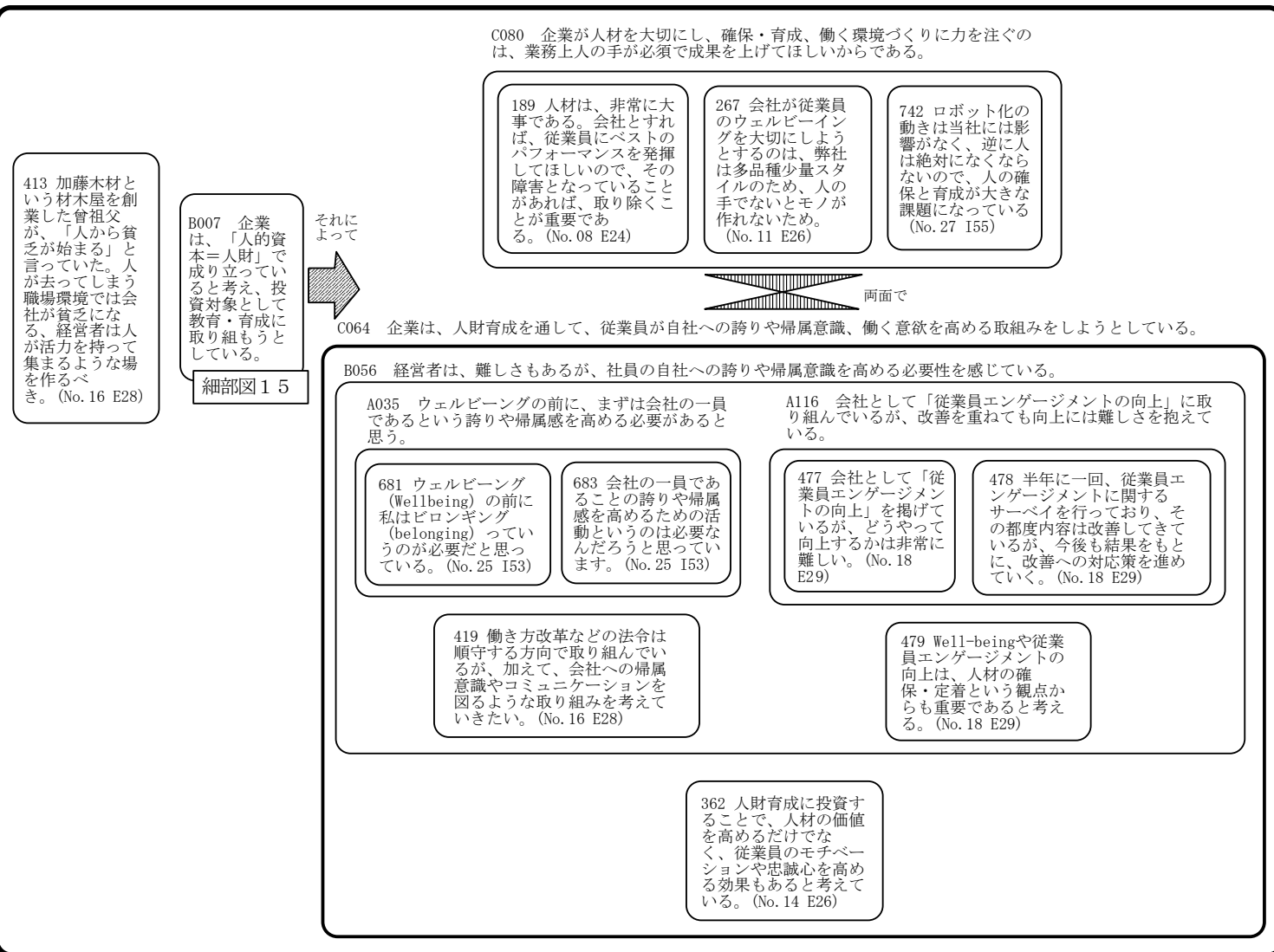
274 人材は「資源」であるため、見返りとしての給料について深く考えているが、給料支給の決め手となる評価が難しい。（No. 11 E26）

しかし

636 給与体系について、社員の能力を判断することが困難で、能力給のような欧米型の能力に合わせたキャリア設定が難しい。（No. 23 G38）

人材投資

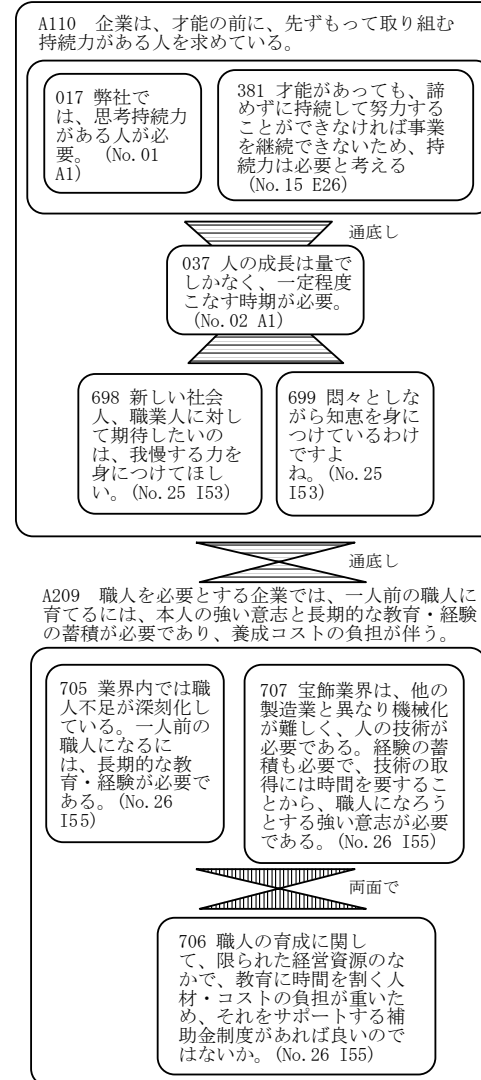
E011 企業は、人の力で成り立っており、その力を最大限に引き出して成果を上げるために人材の確保・育成、働く環境づくりに投資の角度から力を注いでいる。



本人の奮闘努力と育成投資

E012 企業は、職人をはじめ人の成長には一定期間の本人の奮闘努力と企業としての育成投資が必要だと捉えている。

B098 経営者は、人の成長には忍耐力と持続力をもって努力しつづける期間が必要だと捉えている。



計画的な採用・教育が可能な企業と難しい企業の併存

E001 企業は、計画的に人材の採用・教育に取り組んでいるところもあるが、中小企業や町工場をはじめ企業によっては中途採用などその場しのぎの対応をせざるを得ない難しさを抱え、状況打開を願っている。

D035 企業は、計画的に人材の採用・教育に取り組んでいるところもあるが、人手不足問題から中小企業をはじめ企業によってはその場しのぎの対応をせざるを得ない難しさを抱えている。

C033 企業は、計画的に人材の採用・教育に取り組んでいるが、中小企業をはじめ企業によっては人員構成上の観点からも難しさを抱えている。

B026 企業は、経営・人事戦略の下で計画的に人材の採用・教育を行っているが、中小企業では難しさも抱えている。

A177 企業は、経営・人事戦略の下で計画的に人材の採用・教育を行っている。

126 長期的な視野に立った経営・人事戦略として、「経営戦略会議」において、人事的な話題を取り上げて、月に1回議論している。(No. 05 E9)

008 人材確保についてはHR部門でかなり力を入れていて、新卒に対してはかなりの母数からの採用をし、第2新卒も毎年3～5人採用していて、月に10～20人の面談をしている。(No. 01 A1)

509 2030年をゴールとした方向感を出し、それに対する3年サイクルの中期計画を立てており、ビジョンと方向性の目標に対し、必要となる人材、教育を定めている。(No. 19 E29)

064 会社運営を考えたときに、短期的に欲しい人材と中長期的に欲しい人材は異なる。(No. 03 A1)

263 20代を中心に採用が増えているため、管理・指導する中堅社員が足りず、長期的な視野に立った採用の難しさを感じている。(No. 11 E26)

背景で作用し

A143 企業は、人材育成のために社内研修プログラムを構築し、社員教育を行っている。

236 人材育成としては、「若手育成道場」、「次世代技術者人材育成プログラム」、「課長塾」、「研究・開発チーム」などを通じ、取り組んでいる。(No. 10 E26)

356 現場作業員に対しては、技能研修センターにおいて研修を行っている。(No. 14 E26)

155 目の前のことに忙しく、これまではなかなか教育プログラムを策定することができていなかったが、対策として、様々な研修を社員が受けられるようにした。(No. 07 E21)

474 人材育成に関しては、社内の研修プログラムを受講してもらっている。(No. 18 E29)

しかし
184 人材育成には力を入れているが、中小企業では計画的な育成がなかなか難しい。(No. 08 E24)

通底し

通底し

D023 新卒を採用できる企業は中途採用を不足部分を補う手立てとしていますが、中小企業や町工場は逆に中途採用でしのぐしかなく、この状況を打開できないかと考えている。

A165 企業は、高卒や大卒を新規採用して育て、不足部分を即戦力として中途採用で補っている。

125 当社は、日本のメンバーシップ型雇用であり、大卒をメインにして社内教育で育て上げ、中途で補う形を採用している。(No. 05 E9)

279 弊社としては、高校生は新卒として採用し、中途は他社で経験を積んだ即戦力としての大卒人材を求めている。(No. 11 E26)

621 (日本の経営か、欧米的経営かはあまり意識していないが、)新入社員を採用して育て上げつつも、その「ひずみ」があるところを中途採用で補っている。(No. 23 G38)

しかし

C077 経営者は、山梨の中小企業や町工場は求人を出しても来てももらえないのが実情で、中途採用でしのぐ側面があり、この状況を打開できないかと考えている。

204-2 求人を出しても中小企業には来てももらえないので、中小企業も捨てたものではないことを理解し、伝えてほしい。(No. 08 E24)

248 山梨の中小企業や町工場では新卒採用が難しく、中途採用が中心で、働く場所や給与・待遇、業務範囲も自ずと限定的となるため、ジョブ型雇用に近いが、解雇は簡単にはできない。(No. 10 E26)

反面では

反面では
C050 企業は、人手不足が問題となっており、従来の中途・高齢者採用から新卒採用への変更やショートタイム雇用の導入を迫られている。

B121 企業は、人手不足が大きな問題となっており、これまでの中途採用や高齢者雇用路線から新卒の採用・育成路線にシフトする動きをとり始めている。

734 今までは中途採用を中心にしていたが、人手不足に対応するため、新卒の採用を増やして、社内で育成していくという方向にシフトしている。(No. 27 I55)

237 人手不足は大きな問題であり、高齢者雇用も行っているが、いずれ引退の時期が来るため、人材はどんどん採用したいと考えている。(No. 10 E26)

562 人手不足のため、その人にあった時間帯にショートタイムで働いてくれる女性を複数集めていきたい。(No. 21 E32)

全社一丸の組織風土づくり

E009 企業は、全社一丸となって組織人として仕事ができる人材を求めており、そのための組織風土づくりに努めている。

D045 企業は、全従業員一丸となって事業経営ができるように自由にものが言い合える組織風土づくりに努めている。

C026 企業は、経営者の独走にならないよう、従業員の声を経営に反映させる取り組みをすることで働く意欲を引き出すことに努めている。

B085 企業は、経営戦略や業務改善に対して従業員の声を反映する取り組みを行っている。 B058 経営者は、若手をはじめ従業員との対話や意見聴取の機会を意識的に設けることで、従業員が自社で前向きに働く意識を醸成できると捉えている。

A204 長期的な経営戦略は、経営陣だけではなく社員の声も反映させる取り組みをしている

107 長期的な視野に立った経営戦略として、年に2回、社員が経営陣に課題を提起する機会を設けている。(No. 05 E9)

737 会社の長期的な方針は、社長だけではなく、現場のニーズや市場や将来性を最も分かっている営業マンの意見も参考に決めている。(No. 27 I55)

059 従業員から出た意見・改善提案などに関してはすべてオープンにし、期限を設けて、そのように対応するか方針を共有している。(No. 03 A1)

070 ざっくりでもよいので、農業に関わらず幅広い知識を身に付け、時代のトレンドを捉え、提言できるようになってほしい。(No. 03 A1)

366 改善提案の報償制度(松・竹・梅)を設けている。月2件の提案を目標としているが、月10件以上提案する人もいる。従業員のモチベーション向上や生産性向上にもつながる制度である。(No. 14 E26)

266 CSRは経営者側のエゴであり、社員全員が一致するのは難しいが、大多数の意見を取り入れられるように、主旨をきちんと伝えて気持ちよく働いてもらえるようにしている。(No. 11 E26)

A123 経営者は、定期的な面談やミーティング、匿名での意見集約を介して全従業員との対話に努め、従業員の安心感につながる側面もある。

057 全従業員と年2回、面談を実施しているほか、匿名で意見を集約できるようにしている。意見を言いやすい職場ではあると思う。(No. 03 A1)

158 面接は週1回ほど行っており、昨年から社長面接の方式を変えた。希望者からの質問にずっと答える形をとっており、それが結果的に相手の安心感につながっていると感じる。(No. 07 E21)

484 従業員とのコミュニケーションについて、2年ほど前から30分～1時間程度の1on1ミーティングを定期的に開催しており、課題の聞き取り、運営方針の伝達などを行っている。(No. 18 E29)

A005 若い従業員から意見を聞くと思病や文句がでてくるが何かしらの意見があるということで、議論の場を設けると次第に建設的な意見になってくる。

507 若い従業員からは思病や文句が出てくるが、文句があるということは何かしら意見をもっており、そういう人たちを集めて意見を言うようにすると時間はかかるが良い意見が出るようになる。(No. 19 E29)

508 若い従業員の意見を聞くと大体文句と思病であるが、何かしら意見を持つての反発なので、議論の場を設けると、文句や思病が段々と建設的な意見になっていく。(No. 19 E29)

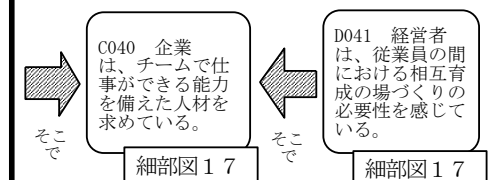
通底し

基盤に

C062 企業は、従業員誰もが上下左右自由にものが言い合える風通しの良い組織風土を作りたいと考えている。

800 従業員に対しても「風通しの良い組織風土」、「話しやすい雰囲気」を作りたいと考えている。(No. 29 M75)

247 ダイバーシティにエクイティ(公平性:従業員の誰もが公平に挑戦する機会を提供する)、インクルージョン(包摂性:それぞれの個性を發揮し、経営に対して自由に意見を言い合える雰囲気)を加えることで、コミュニケーションの向上につながるかと考えている。(No. 10 E26)



チームで仕事ができる人材

C040 企業は、チームで仕事ができる能力を備えた人材を求めている。

145 順応性があるって考え方が柔軟で、やってみようというマインドを持っていて、目標に向けてみんなで議論することができる人材が求められる (No. 06 E20)



B067 企業は、以前にもまして個人間および部門間でのチームワークがとれる人材を必要としている。

A185 企業は、以前にもましてチームワークがとれる人材を必要としている。

322 チームとして、組織としての力が弱まってきており、チームで仕事を行うことで得られる達成感を感じられない。 (No. 13 E26)

019 弊社では、チームワークが取れる人が必要。 (No. 01 A1)

624 弊社にとっては、仕事を仲間と一緒にやり遂げられる人材を求めている。 (No. 23 G38)

164 製造現場、調達、人事などそれぞれの部門で出来ることがある。常に各人の価値が上がるよう、チームでミーティングしながら考えてもらっている。 (No. 07 E21)



282 集団スポーツ等の経験については面接等でも深く聞くなど、求めたい人材として重要視している点の一つである。 (No. 11 E26)

相互研鑽の場づくり

D041 経営者は、従業員の間における相互育成の場づくりの必要性を感じている。

A049 同期社員が定期的集まり純粋に楽しむ機会を作ること、自主育成の場になっている。

088 部署が異なると会う機会も減るため、同期社員が定期的集まる機会も作っているが、そこで自分たちの成長を確認できるという意味では、自主育成の場とも言える。 (No. 04 D6)

096 同期会参加者は気を遣わず堂々と楽しんでおり、会に参加できることへの感謝の気持ちも伺われる。会社も「純粋に楽しむ」という、窮屈さが一切ない雰囲気・環境づくりを徹底している。 (No. 04 D6)



608 共有というのは人材育成の点でも重要で、自分の時代ほど労働時間を求めることができないので、経験値を仲間で共有して成長していくことが必要 (No. 22 E32)

実行力と他者のために頑張れる人材

E014 企業は、自己中心ではなく、実行力があり他者のために頑張れる人材を求めている。

D020 企業は、自己中心ではなく、常に人や組織に役に立つ支援することに価値を見出せる人材を求めている。

C048 経営者は、自己中心ではなく、常に周囲を快活にする他者支援ができる人材の育成を期待している。

B109 経営者は大学に対して、自分だけよければという考えではなく、他者を思いやり喜んでもらえる関係づくりができる人材育成を期待している。

A206 自分だけよければよいという考えではなく、みんなのことを思いやれる関係が作れる人であってほしい。

198 最低限持つてほしいのは、コミュニケーション力と相手を思いやる力。自分だけよければよいという考えの人は厳しい。(No. 08 E24)

328 「仕事を通じて成長し、みんなで幸せになる」ことが重要。自分だけよければいい、自分だけ幸せになればいいという考えでは世の中はよくならない。(No. 13 E26)

A208 業務では人を楽しませたり喜ばせたりできる人が有用であり、そのことを大学で学んでもらえるとよい。

173 周りの人を楽しんでもらう、喜んでもらうような気持ちを持っている人はいろいろな面で成功する部分が多いので、そういった部分を学んできてほしい。(No. 07 E21)

599 仕事というのは人を喜ばせたり楽しませたりとか、人のためにやっていくということを大学の時に学んでもらえれば良い。(No. 22 E32)

A144 求められる人材は、前向きで、常に明るく元気で周囲を明るくする人である。

342 常に明るく、周囲を笑顔にしてくれる人、前向きな人が欲しい。(No. 13 E26)

488 新卒者に求めることは、明るく、元気で、ハキハキしていること。前向きな気持ちを持っており、コミュニケーションに長けていれば、どんな仕事にも適用できるのではない。(No. 18 E29)

B034 企業は、仕事を通じて人や組織に役立つことに喜びを感じる人材を求めている。

119 当社は、人の役に立つことや組織に貢献することに対して、喜びを感じる人材を求めている。(No. 05 E9)

333 人は人で磨かれるため、人との関わりが重要である。仕事を通じて誰かの役に立っていると実感できれば、それが一番の幸せなのではないか。(No. 13 E26)

D030 企業は、考えることに終始するのではなく、考えながら業務を成し遂げる実行力のある人材の育成を望んでいる。

B029 企業は、組織の中で業務を最後まで責任をもってやり遂げることのできる人材の育成を求めている。

A202 これから必要な人材は、任された仕事をきちんと責任をもって果たすことができる人材である。

071 新しいことを進めようとするとき必ず抵抗勢力が現れる。抵抗されても進めていく力、説得できるプレゼン能力、やり抜く力、など、業務を最後まで遂行する力を育ててほしい。(No. 03 A1)

C018 経営者は、沈黙思考型の人材ではなく、思考即行動型の突進力のある人材の育成を望んでいる。

034 足を止めて考えるのではなく、走りながら考えられる人材が必要。(No. 02 A1)

036 スキルは誰にでも身につくため、大きな目標に向かって「ガツガツ」取り組めるマインド・気力をいかにつくるかが重要。(No. 02 A1)

画面で

通底し

通底し

344 「厳しく温かく関わる」人材が欲しい。具体的には「誠実で信頼できる」、「実行力がある」、「誰かのために頑張れる」人材。(No. 13 E26)

尊重し合いぶつかり合いながら新しい価値を創造する人材の育成

E030 企業は、みんなで尊重し合いぶつかり合いながら問題解決することで新しい価値を創造し、達成の喜びを共有できる人材の育成を求めている。

C025 経営者は、多様な価値観を持つ人たちが互いに尊重し合いぶつかり合いながら業務を推進することで、従業員エンゲージメントと新たな価値を創造できると考えている。

B018 経営者は、多様な価値観を持った人が互いにぶつかり合い認め合いながら化学反応を起こすことで、従業員エンゲージメントと新たな価値を創造できると考えている。

A105 当社は、多様な価値観を持った人が集まっており、互いに認め合い化学反応を起こすことで新しい価値を創造する企業にしたいと思っている。

244 会社には多様な価値観を持った人が集まっている。そのような多様な価値観・個性を持った人が当社ならば働くことができる、当社ならば最大限に活かせるという環境を作りたい。(No. 10 E26)

245 みんながお互いに認め合うことによって化学反応が生まれ、新たな価値を生み出す、価値を創造するような会社にした。(No. 10 E26)

通底し

A127 従業員の多様性は、互いのぶつかり合いによる業務推進の難しさを伴うが、互いに話すなかから良いものをつくる方向に進めることで、従業員エンゲージメントと新たな創造力の発揮につながる可能性がある。

239 従業員の価値観がぶつかり合って良いものを作っていくような組織にすることで、従業員エンゲージメントの向上につながると思える。(No. 10 E26)

645 共通点の中にシンパシーを感じるものがあり、そこを起点にして組み立てたり、また相手と話をしていくとか、そういうものの考え方が前に進むような気がしますね。(No. 24 G39)

656 多様性と言われる中でいろんな人がいると、一見、ゴールに辿り着く時間が遅くなってしまうたり、足並みが揃わなかったりとかあると思うんですけど、終わってみたら結果として、すごく新しいアイデアにつながることもある。(No. 24 G39)

立脚し

B077 経営者は、いろんな人たちが共通の方向を共有し一緒に取り組むことの意義を認めている。

657 長いこと一緒に働いていくことができるというのは、ある種の妥協があるかもしれないけど、逆にある種のきちとしたポリシー・ビジョンがあり、それを共有・尊重していくということ。(No. 24 G39)

684 私は入り口はともかく、いろんな可能性を秘めた人達を「一つと一緒に」というのはあっていいだろうと思います。(No. 25 I53)

反面では

655 自分自身の言い方、考え方というのを是とするのではなく、それと異なるものでも、あまり否定すべきじゃないし、いい意味で自分は自分、他人は他人。(No. 24 G39)

その上で

D016 企業は、みんなで問題解決学的アプローチによって新し価値を創造し、達成の喜びを共有化できる人材の育成を求めている。

C013 企業は、多面的な情報収集力とそれに基づく新しい価値の創造をしていくことができる人材を求めている。

B125 今求められている人材は、多面的な情報収集能力とそれに基づき試行錯誤しながら創造的に業務を推進することで育っていく人である。

B119 経営者は、新しい価値の創造に向けての気づきや発見には、人との対話や意図的・非意図的な情報収集が必要だと捉えている。

687 どういう価値を生み出すかということを知るにはいろんな人との対話、会話、情報収集の窓口が必要だと思う。(No. 25 I53)

693 気づきとか関心とか発見というのは、そうでもないところでもあるという、視野の広げ方ということをセットしてほしい。(No. 25 I53)

その上で

A149 今求められる人材は、情報を集めて自分で考え実行するという試行錯誤を繰り返して育っていく人である。

569 情報を集めて、自分の中で消化して、やってみる、というトライアンドエラーを繰り返していくことが重要になっている。(No. 21 E32)

574 今後求められる人材は、柔軟性がある、情報をインプットして自分の中で変換してアウトプットまでできれば素晴らしい。(No. 21 E32)

A201 ジュエリー業界の企業としては、従業員の能力としている人々と話す多面的なリサーチ力とそれに基づく日々の商品の制作・評価・改善の繰り返し訓練を踏まえたクリエーション力があるかどうかは問われる。

575 自分なりの新しいアウトプットに繋げるには、まずはクリエーションがあるかどうかと、いろんな所でいろんな人と話をする多面的なリサーチ力と、毎日の訓練が重要になる。(No. 21 E32)

576 リサーチ力は、人はライフスタイルで商品を選ぶので、時や場面によってどんなジュエリーを付けているか、人がどんな考えで何をやっているのかを観察すること。(No. 21 E32)

577 訓練とは、例えば自分のリサーチに基づいて商品を作って、その評価がこうだから、次はこうしよう、と日々繰り返していくこと。(No. 21 E32)

そこで

C049 企業は、基礎的素養と探求心に裏打ちされた問題の発見から解決まで組織的に取り組める人材を求めている。その育成を大学にも期待している。

細部図20

立脚し

C060 経営者は、みんなで新しい価値の創造にチャレンジし、成功したときの喜びを共有することが重要だとしている。

A216 経営者としての自分には、新しい価値をつくってみんなと共有することのほう楽しいという思いが根底に流れている。

828 僕はどちらかというと、新しい価値を作って、みんなと共有するという、そっちを選びたいんですね。そっちの方が楽しいんですね。(No. 30 M76)

837 自分がやったことが、自分にとっても周りにとってもみんなメリットになる。そういう価値観が、多分自分の根底に流れてるんじゃないのか。(No. 30 M76)

216 従業員に勉強してもらって、チャレンジして新しいものを作り上げて、それが成功した時の喜びをみんなで共有して積み重ねていくことが重要。(No. 09 E24)

問題解決に組織的に取り組める人材

C049 企業は、基礎的素養と探求心に裏打ちされた問題の発見から解決まで組織的に取り組める人材を求めており、その育成を大学にも期待している。

B116 企業は、新卒世代の若い人には基礎的素養と問題の発見・解決のマインドと能力を求めている。

A183 若い人に求める能力は、組織の中で課題の発見から解決までを遂行できる能力を備えた人材である。

494 若い人では課題発見力・解決力が必要。問題を発見したときに、その解決策を自分の言葉で述べることができる人や、問題を前向きに捉えることができ、解決策を発信できる人が欲しい。(No. 18 E29)

721 人間的資質面で求められるのは、問題意識を持ち、更にその解決に向け行動できる人材。(No. 26 I55)

313 中途採用においては経験といったものも考慮するが、新卒採用においてはその点は気にしておらず、基礎的教養、問題を発見・解決するマインドといった面をより重視している (No. 12 E26)

A037 求められる人材像は、高い志と共感力をもって課題解決に取り組める人材である。

225 課題に対して解決に向かえる人とそうでない人の差は、志があるかどうかだったり、それができたことによって喜んでくれる人がいることを体感できるかどうかということ (No. 09 E24)

755 理念ということと言うと、高い志しと共感力と言うんですけど、これは必ずやっぱり志して絶対必要。(No. 28 J62)

756 最終的には高い志しを持って、共感力を持ってやっていくような人材を育てていく。(No. 28 J62)

問題解決能力で通底し

726-5 求める人材像としては「物事に対して研究熱心」。(No. 26 I55)

748 大学教育でも、課題を決めてそれを調査研究して発表したり、グループワークしてプレゼンしたり、深く考える能力を磨くことが重要だと思う (No. 27 I55)

A090 銀行業としては、DXも大事だがそれよりコンサルティング力が大事で、お客様との対話能力を基礎に問題解決できる人材育成と業務体制を作ろうとしている。

765 お客様と対話ができるような人を作り出して、そこで問題が解決できる、企業に対する問題解決も個人のお客様に対する問題解決もできるような体制を今作ろうとしています。(No. 28 J62)

773 当行として必要な人材というと、DXも大事ですが、もっと言うと、コンサルティングができる人材をもっと増やしていきたい。(No. 28 J62)

個が強い時代に伴う転換が迫られる指導方式

B028 個が強い時代となり組織として働くことができる人とできない人の二極化が進み、企業は若い世代の従業員の指導方式の転換を迫られている。

D019 経営者は、若い世代は個が強い時代になっていることから、上位者から歩み寄り働きかける指導方式への転換が求められていると捉えている。

C087 経営者は、「個」が強い時代となっていることから人を指導することが難しくなり、育成する側が寄り添うアプローチに切り替える必要性を感じている。

321 きちんと指導することが難しくなっているなかで、人を育てること、人材育成も難しくなっているため、「個」が強い時代になっている。(No. 13 E26)

それ故

445 昔は技術を盗めという姿勢だったが、最近は丁寧に教えるという方向へ切り替わっている (No. 17 E29)

329 人材育成は、育てる側の「育てたい」という意思と、育ててもら側も「育ちたい」という思いが一つになって初めて成立する。だからこそ、育てる側には愛情が必要である。(No. 13 E26)

通底し

B019 経営者は、これからのリーダーシップは俺についてこい方式から対話によって共に導き歩む方式への転換が求められると考えている。

A050 これからは、俺についてこい式のリーダーシップは不要で、フォロワーシップ的なリーダーシップが求められる。

121 これからの時代は、「俺についてこい」ではなく、フォロワーシップ的なリーダーシップが取れる人材が求められる。(No. 05 E9)

722 リーダーシップも必要であるが「お山の大将的なリーダー」は不要である。(No. 26 I55)

A139 リーダーシップのあり方が変わってきており、導く力とコミュニケーション能力が必要となっている。

202 リーダーシップとは導く力であり、話を聞く傾聴力も必要。(No. 08 E24)

398 リーダーシップのあり方が変わってきていることや、問題解決にむけて他者と協力を行っていく必要がある面からも、コミュニケーション能力が必要になる。(No. 15 E26)

人事面の強化で退職者減少

B066 新人に教育係をつけるなど人事面で力を入れている企業では、辞める人が減ってきている。

157 ここ2年間従業員の満足度をあげるため人事の面に力を入れてきたためか、会社が嫌で辞める人は減ってきている。(No. 07 E21)

A004 入社1年目は新人教育係をつけるようになってから辞める人が減り、技術も伝わっていると感じている。

446 入社してから1年は教育係をつけているため、退職者は少なく、技術が伝わっていると感じる。(No. 17 E29)

450 人材育成については、これまで行っていなかった新人教育係をつけることで辞める人も減ってきている。(No. 17 E29)

そこで

生活共同体として経済活動を行う場

E010 経営者は、企業経営を従業員で構成する生活共同体として経済活動を行う場として捉えており、従業員にもそれを期待している。

C017 経営者は、企業経営を従業員で構成する生活共同体として経済活動を行う場として捉えている。

B102 経営者は、従業員の家族を含めて「家族経営」を目指しており、結果として終身雇用にも繋がっている。

A011 社員とその家族も含めた人生を大切に「家族経営」を目指しており、結果として終身雇用にもつながっている。

211 「家族経営」という方針を持っており、従業員は家族だと思って、家庭環境など色々なものを背負って一緒に成長していくということ大切にしている (No. 09 E24)

212 従業員を家族のように大切にしているということが伝われば、従業員の頑張りにも繋がっていくと信じている (No. 09 E24)

658 雇う方からすれば、社員の人生、本人・家族の幸福を大事にしていこうというのが、一つの組織なんだというふうに思えば、結果としてそれが終身雇用につながっています。 (No. 24 G39)

A223 企業は、社員を支える家族に対して感謝し、家族との交流の機会を設けているところもある。

090 社員に対してはもちろん、社員を支える家族に対しても感謝している。 (No. 04 D6)

358 従業員の家族を対象とした工場見学会や、ファミリーデー（年末最終日に食事会＋子ども向けの祭り）、マキノミュージックデー（カラオケ大会）など、交流機会を設けている。 (No. 14 E26)

418 昔は大量に採用し、離職してもすぐ補充できたが、今はそうはいかない。採用した一人ひとりが、会社になじんでほしいし、家族的な付き合いができればよいと思う。 (No. 16 E28)

A141 当社は、令和の働き方として人的資本経営という部分を重視しており、従業員一人一人が幸せになるために会社というコミュニティとして経済活動をどう行っていくかを考えている。

439 時代の潮流としては人的資本経営という部分を重視しており、当社で特に取り組んでいる部分は従業員一人一人の幸せについてどうあるべきかを考えている。 (No. 17 E29)

440 令和の働き方として、従業員個人個人が幸せになるために、会社というコミュニティとして、経済活動をどう行っていくかを考えていく必要がある (No. 17 E29)



それ故

D032 経営者は、従業員に対して働いてお金を稼ぐことと自分の人生を意義あるものにすることを分けるのではなく、表裏一体なものとして仕事に取り組むよう働きかけている。

C029 経営者は、従業員が自社で働くことはお金を稼ぐためだけではなく、自らの意義ある幸せな人生を歩む手立てとして仕事に取り組むよう働きかけている。

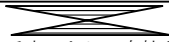
B096 経営者は、従業員に対してお金を稼ぐだけではなく、意義ある自分の人生を歩む手立てとして仕事に取り組んでほしいと思っている。

A118 社員にも、日々の糧であるお金を稼ぐだけではなく、自分の人生の目標とビジョンを実現する手段として仕事に取り組んでほしい。

654 貧乏でも人間、偉い奴は偉いんだという価値観はそこから学んだですね。むしろ、どういう生き様を残すことができたか、それが大事だと。 (No. 24 G39)

642 仕事というのは、お金を稼ぐことも大事だけど、自分の生き様とかポリシーとか、何かそういうものを実現していく一つの大きな手段という認識があるか。 (No. 24 G39)

643 社員にも、単に日々の糧を稼ぐだけでなく、目標とビジョンを持ったビジネスマンになってもらいたい。 (No. 24 G39)



通底し

B045 経営者は、社員が自らの幸せになる手立てとして自社を活用するよう働きかけている。

A014 従業員のウェルビーイングとして、会社を利用して自分の能力を高めてそれぞれの分野で他社でも通用する人間に成長するよう働きかけている。

682 自分の幸せ実現のために何がこの会社でできるのか。 (No. 25 I53)

161 従業員のウェルビーイングとして、会社を利用して自分の能力を上げるように、会社のためでなく自分のために働くよう、社員が集まる場で伝えている (No. 07 E21)

162 会社と従業員がお互いで幸せを築いていくためにも、各個人がそれぞれの分野の一流を目指してもらい、他社からスカウトされるような人間になってほしい。 (No. 07 E21)

332 人は仕事を通じて育ち、磨かれるものと考えているので、仕事とプライベートは分けて考えるのではなく、表裏一体のものとして捉えている。 (No. 13 E26)

E022 企業は、社員のウェルビーイングの向上に向けて、賃上げと職種・職位選択や勤務形態、労働環境、福利厚生、報奨制度の角度から従業員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

D043 企業は、社員のウェルビーイングの向上に向けて、職種・職位選択や勤務形態、労働環境、福利厚生、報奨制度の角度から従業員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

C088 企業は、社員のウェルビーイングの向上に向けて、勤務形態や労働環境、福利厚生、報奨制度の角度から従業員が働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

B046 企業は、社員のウェルビーイングの向上に向けて、男女共同参画の角度から、育児休暇や介護休暇、有給休暇、家族支援休暇、在宅勤務の制度を導入して働きやすい環境づくりに取り組んでいる。

A020 経営の観点から社員のウェルビーイングとして、男性の育児休暇や介護休暇の取得を推進している。

110 社員のウェルビーイングのために、男性の育児休暇や介護休暇の実績がある。(No. 05 E9)

273 従業員のウェルビーイングとして、男性の育児休暇取得の実績がある。(No. 11 E26)

614 長期的な視野に立った経営戦略として、男性にも育児休暇を取得してもらうなど、家庭も大事にしている。(No. 23 G38)

A101 従業員の残業を減らす取り組みを行っており、企業によっては生産性が上がる効果が出ている。

213 残業時間を減らす取り組みを行っていて、モチベーションが上がる、奥さんが喜ぶ、生産性が上がる、という効果が出ている。(No. 09 E24)

567 従業員の残業はほぼでないよう、コミュニケーションをそれぞれとってやってもらっている。(No. 21 E32)

A192 従業員のウェルビーイングを高めるため、女性や若手社員の声を反映させるなど、新工場建設や働く環境面の整備に取り組もうとしている。

265 従業員のウェルビーイングを高めるため、女性と若手社員の意見を取り入れて、都会的なデザインの新工場をつくり、これまでの「工場」の概念を一新した。(No. 11 E26)

301 適切な環境の整備や提供については、近隣企業が積極的に行っていることもあり、当社としても進めていきたいし、発信していく必要がある。(No. 12 E26)

442 新工場の建設をふくめ、社員の働く環境面を整えることで従業員の心や体の良くしていきたい。(No. 17 E29)

054 従業員主体の委員会で福利厚生面の向上などを検討している。農産物の社内販売の売上代金を委員会運営の予算に充当し、提案された事業は基本的にはすべて実施している。(No. 03 A1)

128 工場で勤務する社員はやりがいを見つけるのが難しいため、社員のウェルビーイングのため、麦の日に合わせて表彰制度を設けている。(No. 05 E9)

A025 企業経営の方針として男女共同参画の角度から、託児所設営による産休・育休取得の推進と職場復帰しやすい環境づくりに取り組んでいる。

453 社員全体にコンプライアンス研修を行い、中でも男女共同参画の理解を深めるためジェンダー研修を行っており、産休・育休の取得の推進、職場復帰しやすい環境づくりを行っている。(No. 17 E29)

454 環境の提供という意味では、男女共同参画という点で、託児所を設けることで産休、育休の取得の向上に向けた取り組みを進めている。(No. 17 E29)

613 長期的な視野に立った経営戦略として、戦力となる女性が育児休暇を終えた後でも、容易に職場復帰ができる環境づくりが必要である。(No. 23 G38)

716 社員の両親などの家族に対して、病気や介護時の支援、学校行事参加などが行えるように、会社としてサポートしている。(No. 26 I55)

513 Well-beingという言葉は好きでないが、これまで行ってきた中・長期的なゴールは、休日を増やす、時間を無くす、給与を上げる、育児休暇取得等、必然的にWell-beingになっていた。(No. 19 E29)

A181 企業は、Well-beingの向上に向けて、有給休暇の取得を積極的に促している。

188 Well-beingの向上には、給与だけではなく、働きやすさも重要である。当社は入社当時から有休を付与し、年間有休日数はそれほど多い方ではないが、有休をとりやすい会社である。(No. 08 E24)

711 職場環境の改善を図るため、有給休暇の積極的な取得を促している。従前は、周りの目を気にして、取得が難しい状況であったが、現状では改善が図られている。(No. 26 I55)

111 社員のウェルビーイングのために、新型コロナウイルス感染症流行の前から、在宅勤務制度を導入している。(No. 05 E9)

296 従業員の働きやすさを求めていく中で働く環境は確かに重要ではあるが、華美である必要はないと考えている。あくまでも賃上げの部分で対応していきたい。(No. 12 E26)

柔軟な勤務形態の受容

B097 経営者は、形式的な勤務形態だけに規制されるのではなく、業務の性格や季節の繁忙に柔軟に対応できる勤務形態を受容できるとよいと考えている。

637 社員のウェルビーイングの観点では、記者が夜中に事件・事故があった場合に現場に駆けつけて取材をし、翌朝から通常どおり勤務をしているやり方は、割り切った考え方がいい。(No. 23 G38)

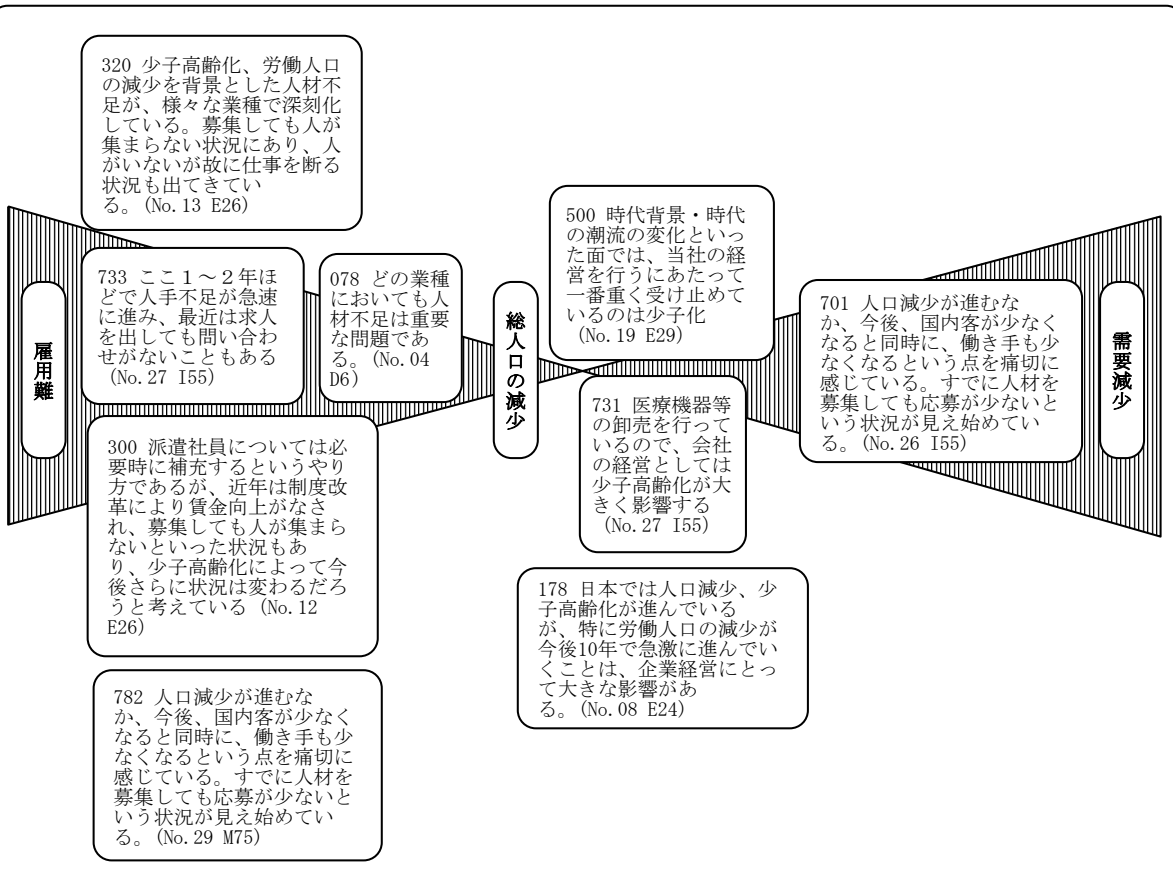
659 会社勤めだっていろんな季節があり、やらなければならない時はやる、ゆったりできる時はゆったりする、そういう流れの中で生きてるんだっていう、素直な価値観とか感性が欲しいと思います。(No. 24 G39)



人口減少・少子高齢化問題への対処： 東京に隣接する立地とリニア開通の条件への期待

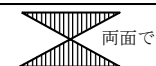
J001 企業は、人口減少と少子高齢化に伴う労働人口の減少による雇用難と総人口の減少による需要減少の2側面の課題に対して、山梨県は人口が一極集中する東京に隣接する立地とリニア開通の条件をどう活かせるかが課題だとしている。

A043 日本社会は人口減少と少子高齢化が進んでおり、企業経営においては労働人口の減少による雇用難と総人口の減少による需要減少の2側面の課題を重く受け止めている。



C068 経営者は、山梨は人口が一極集中する東京に隣接する立地と将来のリニア開通の条件を産業の活性にどう活かせるかが課題だとみている。

546 リニア開通の影響は大きく、グローバル人材を本社の東京三鷹に連れて行くよりも、品川からここに連れてきた方が早くなる。(No. 20 E29)



752 地方の人口問題の原因が東京一極集中だということで、隣の県として地理的な条件をどういう風に有利な方に持っていかってその問題を解決していくということができるか。(No. 28 J62)



人材育成問題への対処： 急速に変化する企業環境に対応できる人材への期待

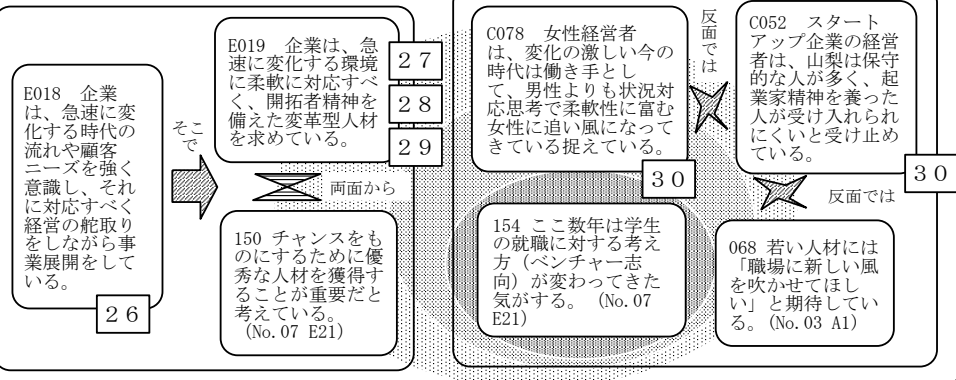
J002 企業は、急速に変化する企業環境下、(1) 社会人としての基礎力、(2) 変革力と機会獲得力、(3) デジタル対応力とリアルな現場への対応力、を有する人材を求めており、変化への対応の難しさを抱えながらも女性や若者に期待を寄せている。

I003 企業は、現代社会で必要とする社会人としての基礎力と急速に変化する企業環境に対応するための変革能力と機会獲得能力を有する人材を求め、女性や若者に期待を寄せている。

G004 企業は、急速に変化する企業環境と顧客ニーズに対応すべく、開拓者精神を備えた変革型と機会獲得型の人材を求め、男性より柔軟性に富む女性や起業家精神を持った若者に期待を寄せている。

F001 企業は、急速に変化する企業環境と顧客ニーズに対応すべく経営の一環として、開拓者精神を備えた変革型と機会獲得型の人材を求めている。

F015 企業は、変化の激しい今の時代においては、男性より柔軟性に富む女性や起業家精神を持った若者に、保守的な山梨の組織風土を打ち破ることを期待している。



時代の変化と顧客ニーズへの対応

E018 企業は、急速に変化する時代の流れや顧客ニーズを強く意識し、それに対応すべく経営の舵取りをしながら事業展開をしている。

C054 企業は、急速に変化する時代の流れや消費者ニーズに対応すべく経営の舵取りをしながら事業展開することが求められている。

A156 企業は、時代の変化が早く、ビジョンと経営戦略の修正をその都度行いながら経営を行っている。

708 経営について、ビジョンを立てて展開しているが、時代の変化が早く、都度ビジョンの修正が必要となる。(No. 26 I55)

709 毎年2回社員研修を実施し、その研修で、ビジョンの修正や経営戦略について社員に教えている。(No. 26 I55)

A179 企業は今、刻々と変化する世の中の流れや消費者のニーズを先取りしながら事業展開することが求められている。

229 時間の経過と共に刻々と変化する世の中の流れや消費者のニーズにビジネスモデルや商品を合わせる「時流適応」が重要である。(No. 10 E26)

560 情報を集めて、「これからこうなるから今のうちにこういう仕掛けをしておこう」と先を読みながら対応していかないとけない (No. 21 E32)

通底し

D017 企業は、業態が違っても顧客が何を自社に求めているか強く意識し、それに応じていこうと投資も含め取り組んでいる。

C059 企業は、業態が違っても顧客が何を自社に求めているか強く意識し、それに応じていこうと取り組んでいる。

140 新製品の開発は、消費者が当社に何を求めているのか、何を欲しているのかを強く意識しながら行っている (No. 06 E20)

638 放送局にとって、スポンサーの影響は大きく、時代が変化しても、スポンサーが望むいいコンテンツをつくれるかが重要である。(No. 23 G38)

208 下請け企業なので、時代の潮流の変化を読むというよりも、「今までこんなものを作ってきたから、こんなものが作れないか」という要求にできるだけ答えていくということ (No. 09 E24)



その為には

209 顧客の要求に答えていくには、投資をしたり研究開発をしたり、チャレンジし続けて成し遂げることが必要 (No. 09 E24)

開拓者精神を備えた変革型人材

E019 企業は、急速に変化する環境に柔軟に対応すべく、開拓者精神を備えた変革型人材を求めている。

D003 企業は、好奇心旺盛で開拓者精神に富む斬新な発想ができる人材を求めている。

C024 経営者は、幹部候補生には特に望まれるが、進取の精神に富み新しいものを創造できる発想力のある人材を求めている。

B076 経営者は、企業は進取の精神に富み新しいものを産み出す力をもつことが大事だと考えている。

A032 企業としては、新しいことを創出できる気高く挑戦する精神文化を大事にしたい。

660 しっかりした、気高い精神文化を持ち、新規事業を創出していく人生を生きたい。(No. 24 G39)

661 やっぱり新しいことにチャレンジしていくんだという、そういう挑戦者みたいな精神が大事。(No. 24 G39)

790 現状維持ではダメで、新しいことを取り入れる、新しい事業や商品を生み出す力がないと、企業は衰退する。(No. 29 M75)



それ故

B075 経営者は、幹部候補生には特に望まれるが、新しい事業を創造できる発想力に富む人材を求めている。

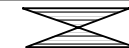
810 幹部候補生に対しては「自分で発想する力」「新しいもの・やり方を生み出す力」「新しい事業を構想する力」が望ましい。(No. 29 M75)

726-6 求める人材像としては「発想力がある」。(No. 26 I55)

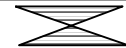
A188 新しい事業の創造に挑戦できる力のある人材が欲しい。

250アントレプレナーシップ（新しい事業を創造しリスクに挑戦する姿勢）やベンチャースピリット（新しいことに対して立ち向かう努力・決してあきらめない継続力）を持った人材が欲しい。(No. 10 E26)

809 プロジェクトマネジメントの力があれば、一番素晴らしい。新規事業を発想し「こういうことをやってみたい」という力がある人には、仕事を任せていきたい。(No. 29 M75)



通底し



C011 経営者は、何事にも興味・関心・好奇心をもって前例や経験のないことにチャレンジする姿勢をもった人材を求めている。

B053 経営者は、何事にも興味・関心・好奇心をもって新しいことにチャレンジする姿勢をもった人材を求めている。

A191 何事にも興味・関心・好奇心を持ち経験を積むことで、新しいことにチャレンジし成長できる人材に育つ。

433 技術的に成長できる人材は、何にでも興味・関心・好奇心を持ち、そのことに食らいついていく人。(No. 16 E28)

226 新しいことに前向きに明るくチャレンジできる人は、前提として、色々な経験を積んでいるということだと思う。(No. 09 E24)

A093 他者からいわれるのではなく、自ら勉強し挑戦しようとする姿勢が大事である。

739 社長から「勉強しろ」と言っている人は長続きしなくて、面白さを感じて自分とどんな自主的に勉強して知識を蓄えていく人でないと思う。(No. 27 I55)

805 自分で勉強しようという「向上心」を持ち、わからないことに挑戦する姿勢も大事。(No. 29 M75)

696 好奇心と探求力みたいなのが一番のキーワードかもしれない。(No. 25 I53)

A102 求める人材は、新しいことにチャレンジしようとする人である。

B103 経営者は、前例や経験のないことにチャレンジしていくことを大事にしている。

A033 事業に取り組もうとしたのは、前例がなく誰もやっていない事業は理屈抜きで面白さがあり、チャレンジしようと思った。

662 いい仕事を残してみたい、やってみていうか、全く誰もやっていない事業があれば、チャレンジさせてもらおうかな、そう思ったんですよ。(No. 24 G39)

663 人がやってないことをやる、前例のないことをやってみる、理屈向きで非常にワクワクする面白さってあるんですね。(No. 24 G39)

664 経験したことのないこと、経験したことのない課題、何かそれに遭遇して自分がい意味で戦っていくとか乗り越えていくんですかね、そういうものは大事にしていてもらいたい。(No. 24 G39)

C042 企業は、新しい製品や事業の創造に向けて、常識や固定観念に捉われないとんでもない発想ができる異質な人材を求めている。

細部図 2 8

通底し

D029 企業は、急速に変化する環境に対応すべく、自分のやりたいことや専門領域に固執するのではなく変化に柔軟に対応できる能力を備えた変革型人材を求めている。

細部図 2 9

とんでもない発想ができる異質な人材

C042 企業は、新しい製品や事業の創造に向けて、常識や固定観念に捉われないとんでもない発想ができる異質な人材を求めている。

B082 企業は、新規事業開発に携わる人材には、固定観念にとらわれず感性に基づく柔軟な思考ができる人材を求めている。

A180 新規事業は、自然や社会を眺めていて理屈ではなく本当の意味で感性がつくり出すものだと感じている。

665 山を見て綺麗だなと、そういう感性が本当の意味で新規事業というのを作り出してくるのかもしれないですね。(No. 24 G39)

666 今という社会を眺めていて、事象を見ていて、だったらこうあ作ってみたいとか、これは感性だなと感じますね。(No. 24 G39)

667 新規事業のプロデュースって、よくわからないものに一步踏み出すような、ある種あんまり考えないほうがいいのかもしれないし、考えてやるようなことじゃないんだね。(No. 24 G39)

A166 新規開発に携わる人は、固定観念にとられない柔軟な思考ができ人を選ぶ。

101 新しい技術を開発する、という観点では「固定観念にとられない考え方」が重要ではないか。(No. 04 D6)

143 新製品を開発するプロジェクトチームには、普段の行動、発言、態度などから考え方が固まっていらない柔軟な人を選ぶ (No. 06 E20)



通底し

B094 経営者は、新しい価値の創造は常識から外れたとんでもない発想のできる個人か小集団から生まれ、そのような人材育成の必要性を感じている。

A095 新しいもの、価値を生み出すには、常識から外れたいままでとは異なる発想のできる人材を育てないといけない。

582 例えば女性や外国人などのように、今までとは異なる発想ができる「今までとは違う人種」と言うべき人材を育てないといけない (No. 21 E32)

823 ある意味では、山梨県の常識から外れた路線を自分で切り開いた人間は面白いと思う。(No. 30 M76)

825 枠から外れるから、新しいもの、価値が生まれてくる。(No. 30 M76)

606 新しい商品は突拍子もない企画から始まるので、そこに一緒になって挑戦して、悩んだり失敗したりということが出来るような人が良い (No. 22 E32)

832 その超えた上のもを作るっていうのは、本当に個人か小さなとんでもない集団 (No. 30 M76)

139 新製品の開発は、男性も女性も入れて、年代も様々なプロジェクトチームを作って、相談しながら行っている (No. 06 E20)

変革型人材

D029 企業は、急速に変化する環境に対応すべく、自分のやりたいことや専門領域に固執するのではなく変化に柔軟に対応できる能力を備えた変革型人材を求めている。

C075 企業は、急速に変化する環境に対応すべく、企業の存続に向けて経営者をはじめ変化に柔軟に対応できる変革型人材が求められている。

B062 企業を取り巻く環境は急速に変化しており、企業の存続に向けて経営者をはじめ変化に柔軟に対応できる人材が求められている。

A186 世の中の急速な変化に対応するには、経営者自ら勉強・研究・体験などを通じて将来に向けた生き残り策を考えていく必要がある。

789 世の中は急速に変化していく。その変化をつかむためにも、業界動向など自分自身で勉強・研究していく必要があるし、新しい動きを自分の目で確かめることも重要である。(No. 29 M75)

791 変化への対応力を身に着けるためには、5年後、10年後、どうすれば生き残れるのかという問題意識を経営者自身が持ち、勉強・研究・体験などを通じて、自分なりに考えていく必要がある。(No. 29 M75)

A122 今後求められる人材は、環境変化が激しい時代だからこそ、変化に柔軟に対応できる人材である。

067 例示されている項目では、「多様性や変化を受け入れる力」が必要である。今まで当たり前であった環境がガラッと変わることもあるので、変化に柔軟に対応できる人材が欲しい。(No. 03 A1)

547 今後求められる人材は、技術的な知識はもちろんとして、変化が激しい時代、ダーウィンの進化論のように変化に強い柔軟性のある人間が求められる。(No. 20 E29)

A142 企業は、世の中の変化を常に見据えながら、それに即応する形で事業活動に取り組んでいる。

410 当社は「Steady Evolution (絶えまなき進化)」を標榜し、業界や世の中の動きに遅れないように自己啓発を行い、進化するように、スピード感を持って世の中に対応しようとして取り組んできた。(No. 16 E28)

469 環境・時代の変化にいかに対応していくか。常に時代の変化を見据えながら、どんな製品が世の中に受け入れられるのかを考え、新製品を開発・生産していく必要がある。(No. 18 E29)

260 企業の存続のため、時代の潮流の変化に合わせて、常に変化をしていく必要があると考えている。(No. 11 E26)

671 何が変わっていて、どのように変わっているかを知ることだけではダメなことをどのように変えるか、ここに客観性があるかないかということがものすごく問われるだろうと思うんです。(No. 25 I53)

C031 企業は、最近の若い人は自分のやりたいことや専門領域に固執する傾向があるが、求められるのは時代の変化に対応できる能力を備えた人材で、それに対応できる教育を求めている。

489 会社がすべて希望に応じられるものでもないで、適性の幅を持った人が必要である。(No. 18 E29)

B092 最近の若い人は自分のやりたいことや専門領域に固執する傾向があるが、時代の要請は変化に対応できる資質と別の分野に横展開できる人材で、それに対応できる教育が必要である。

A075 昔と違い今の人は自分の専門とする領域以外に取り組める人が少なくなっているが、時代の要請は変化に対応して別の分野に横展開できる人材で、対応できる教育が必要である。

542 自ら専門とする領域以外にも取り組めるような人間としての幅、人間としての柔軟性、人間性を高める教育が重要だと感じる。(No. 20 E29)

556 これからは、自分の専門分野を持ったうえで、それを社会の変化に応じて別の分野に横展開していくことのできる人間が求められる。(No. 20 E29)

A197 最近の若い人は、自己実現しようとすることはよいが、かといって自分の思いややりたいことと違うと嫌がり、扱いが難しい。

539 昔は電子領域をやってきた人間がエンジン領域に転換するなども当たり前だったが、今の人たちはそういったものを受け入れられる人間が少なくなっている。(No. 20 E29)

491 「自己実現・自己成長」はあっても良いが、融通が利かないと困る。「自分の思っていることと違ったときに、やる気が出ない」となっても難しい。(No. 18 E29)

A220 時代の変化や企業の成長段階に応じて求められる知識やスキルは変化するので、それに対応できる資質を持った人材でなければ意味がない。

387 会社が大きくなるスピードが速く、求められるスキルは5年で変わってしまうため、基本となる資質が重要である。(No. 15 E26)

723 時代時代が必要となる人材が変化していくことを考えると、たとえ大学等で十分な知識を得ていても、変化に対応できる人材でなければ、意味はない。(No. 26 I55)

498 大学で教えることではないかもしれないが、最近の若い人は「忍耐力」がない。自分の意見、やりたいことを持つのはよいが、それと違ったときに、嫌がる。(No. 18 E29)

B081 企業は、現状維持型ではなく、常に改善、改革の意識をもって業務に取り組む人材を必要としている。

A226 企業は、現状に安住することなく、常に意識改革をしていく必要があると考え取り組んでいる。

233 働く人の意識を変えていくことが必要であると考えており、今年度は「意識改革」を大きなテーマとして捉えている。(No. 10 E26)

695 人との繋がりの中で、常にそ(現状に安住すること)には答えはない、ゴールはない、求め続けるという姿勢をみんなで身につけていこうと言っている。(No. 25 I53)

A155 企業としては、変革・改革に対する意識をもって業務に臨む人材が必要である。

680 企業側にしてみると、変革がちゃんと表現できるっていう姿勢が問われる。(No. 25 I53)

686 変革・改革に対する意識をみんなで持てるようにしていくことが必要だと思います。(No. 25 I53)

A024 求める人材は、現状維持型ではなく、何事においても良くしていこうという学ぶ姿勢を持った改善型の人材である。

307 当社において必要な人材とは、若い世代に多い、今特に困っていないため何も改善を行わず現状維持でいいという考え方ではなく、何においても「良くしよう」といった考え方を持っている人材である。(No. 12 E26)

308 新しいことに取り組んで成り立った会社であるため、人材に関しては何に対しても良くしていく、学んでいく姿勢が大切であり、会社にとって良い効果があると考えている。(No. 12 E26)

807 改善点などに気づき、よりよくするための向上心を持っている人が欲しい。(No. 29 M75)

女性に追い風の時代

C078 女性経営者は、変化の激しい今の時代は働き手として、男性よりも状況対応思考で柔軟性に富む女性に追い風になってきている捉えている。

B057 女性経営者は仕事に対して、男性は立身出世思考で柔軟性にかかけ、女性は状況対応思考で柔軟性に富むと捉えている。

A117 男性は決められた路線に乗ってゴールを目指す柔軟性にかかけ、女性はゴールもストーリーも状況に応じて変更できる柔軟性がある。

584 女性は「まずやってみよう」という姿勢や気持ちの切り替えの速さを持っているが、男性は決められた流れに沿うことは得意でも新しいことをやるのは不得意だと思う (No. 21 E32)

581 男性よりも女性の方が柔軟性があると感じていて、男性は先にゴールを決めるが、女性はゴールもストーリーも進みながら書き換えることができる (No. 21 E32)

745 女性は真面目でピュアに仕事を頑張ることができるが、男性は出世や保身など周囲のことを考える傾向にあると思う (No. 27 I55)

それ故

583 女性が働くことのメリット・デメリットを考えてきたが、変化の激しい今の時代は追い風だと思う (No. 21 E32)

反面では

起業家精神が受け入れられにくい保守的な風土

C052 スタートアップ企業の経営者は、山梨は保守的な人が多く、起業家精神を養った人が受け入れられにくいと受け止めている。

B084 地方（特に山梨）では、保守的な人が多く、起業家精神を養った人材が受け入れられにくい。

033 地方（特に山梨）には、たとえば公務員志向のような保守的な人が多く、頑張っている大人の背中が少ないのではないか。 (No. 02 A1)

035 教育の段階ではスタートアップやマインドセットなどを行っているが、地方（山梨）にはせっかく学んでも出口（働く場所）がないのが問題だと感じている。 (No. 02 A1)

041 かつての山梨の中小企業の社長は「偉そう」「金持ち」「働かない」というイメージだが、スタートアップはその逆であることを知ってもらいたい。 (No. 02 A1)

多様な経験に基づく逞しさや柔軟性を備えて人材

E020 企業は、若いうちから自然環境や社会環境、業務環境において多様な経験を積むことで、逞しさや柔軟性を備えた人材を養成することが重要だとしている。

D038 企業は、本人がコントロールしきれない自然環境や社会環境、業務環境において多様な経験を積むことで、失敗や辛さを乗り越える逞しさ、柔軟さを備えた人材の養成が必要だとしている。

B012 人の育成には、本人がコントロールしきれない自然環境や業務環境に身をおくことで柔軟性さらには人間力を養うことが重要である。

C071 企業は、さまざまな社会経験を積むことで失敗や辛さを乗り越える逞しさを備えた人材を求めている。

A076 人間力を養うには、コントロールのきかない自然の中で危機と向き合う野性的な経験が重要である。

553 自分は自然環境の豊かなところに住んでいるが、子供の感性を磨くには、自然の中でリスクを感じながら野性的に育つということが一番だと思う (No. 20 E29)

554 人間力がどこで養われるかというと、自然のようなコントロールされない中で危機と向き合うような経験が重要ではないかと思う (No. 20 E29)

A079 自分がコントロールしきれない環境に身をおくことで、それに合わせる、みんなに合わせるといった体験を通して柔軟性は身に着く。

579 柔軟性を身に付けるには、自分がコントロールし切れない環境があるので、それに合わせるしかないことがあるということを知っていくしかない (No. 21 E32)

580 自分がコントロールし切れない環境に、自分らしく合わせるとか、みんなのために合わせるとか、そういった感性が重要になる (No. 21 E32)

B120 経営者は、若いうちから多様な社会経験を積むことが必要だとし、周りがその挑戦をサポートする体制も必要だとしている。

414 若いうちからいろいろな経験をしてほしいし、周りがその挑戦をサポートできる体制であってほしい。 (No. 16 E28)

719 ここに記載している項目は、すべて必要であると考えられるが、全てを備えている人材はいないし、社会で経験を積むことで養われていくものも多い。 (No. 26 I55)

通底し

B022 企業は、大学が学生がさまざまな社会経験を積むことで失敗や辛さを乗り越える逞しさを育てることを望んでいる。

A062 大学生の期間に、ボランティアやアルバイト等の社会経験を積んでほしい。

401 高校生との違いとして4年間社会との関係を持ってもらいたい。ボランティアやアルバイトなど。 (No. 15 E26)

747 学生時代にアルバイトをして、社会人の経験をしてお金をもらうというのは良いことだと思う (No. 27 I55)

392 大学生は高校生より時間を多く使っており、社会人と学生の間の身分でボランティア、アルバイト等の社会経験を積んでほしいと考えている (No. 15 E26)

A169 大学は、学生にさまざまな社会経験を積むことで失敗や辛さを乗り越える逞しさを育ててもらいたい。

131 大学には、学生に対して、さまざまな経験を積ませて、「多少のことならなんとか」などといったたくましさ育ててもらいたい。 (No. 05 E9)

172 辛いことを乗り越えられるように、アルバイトやスポーツの中で失敗を経験していると良いと考えているため、社会経験を積んでほしい (No. 07 E21)

A148 失敗から学ぶことが多いので大いに失敗させて育てるとよい。

555 少しくらいケガしても失敗しても、その積み重ねで予測能力や対応能力が身についていく (No. 20 E29)

839 失敗から学ぶことがいっぱいあるから失敗させたい。 (No. 30 M76)

A108 求める人材は、仕事には壁や障害が立ちちはだかるのは織り込み済みで、困難から逃げず失敗してもくじけないで壁を乗り越えるための努力を惜しまない「レジリエンス力」のある人材である。

343 仕事をしていく上では、必ず壁や障害が立ちちはだかる。どんな困難からも逃げることなく、立ち向かう勇気を持ち、壁を乗り越えるための努力を惜しまない人材が欲しい。 (No. 13 E26)

437 活躍できる人材に共通しているのは、上手くないことも織り込み済みであり、1~2回失敗しても挫けないこと。20代は躓くことが当たり前で、失敗が大きいほど成長する。 (No. 16 E28)

016 弊社では、レジリエンスの力がある人材が必要。 (No. 01 A1)

失敗から学ぶ

通底し

625 弊社にとっては、仕事でつまづいたときでも、誰かに相談をするなどして、立ち直ることができる人材を求めている。 (No. 23 G38)

通底し

C065 企業は、長期的な視野に立った人材の成長を意図して、若いうちから社内のいろいろな部署や系列会社での経験を積むことを重視している。

社内や系列会社での多様な経験の重視

C065 企業は、長期的な視野に立った人材の成長を意図して、若いうちから社内のいろいろな部署や系列会社での経験を積むことを重視している。

B122 経営者は、従業員が将来リーダーになる必要性も念頭に若いうちから、色々な部署を経験することを重要視している。

A091 ホテル旅館業はいろんな業務部門があるが、自分の担当以外は知らないことが多いので、若い人には理屈ではなくいろいろな部署を実体験してもらうことを重視している。

783 フロントや予約受付などの接客部門や、料理・配膳などの調理部門など、ホテル・旅館にはいろいろな機能があるが、自分の担当している仕事以外の内容については、知らないことが多い。(No. 29 M75)

784 若い人にはいろいろな部署を体験し、仕事の内容や役割、大変さなどについて身をもって知ってもらう機会を設けている。理屈だけではわからないので、実際に体験することが重要である。(No. 29 M75)

785 いろいろな部署の経験がないと、自分がリーダーとなったときに指揮を執ることができない。部署同士で連携することも多いので、各部署の仕事を経験し、内容を理解することが重要である。(No. 29 M75)

A031 長期的な視野に立った人材育成として、系列会社との人事交流によってさまざまな経験を積むことで視野やスキルの幅を広げてもらうようにしている。

475 系列の他事業所に勤務することで、視野を広げ、異なるスキルを身につけるなど、ジョブローテーションも行っている。(No. 18 E29)

615 長期的な視野に立った人材の育成対策として、系列会社で人材交流をして、さまざまな経験を積んでももらうようにしている。(No. 23 G38)

T型人間

A109 経営者は、T型人間は、特定の専門分野を不可欠な軸として幅広いジャンルに対しても知見を持つ人材で、さらには人脈の広がりやコミュニケーション力も向上するとしている。

373 T型人間は、特定の分野を極め、専門的な知識や経験とスキルを蓄積し、これらを軸として幅広いジャンルに対しても知見を持つ人材で、専門分野がないとダメ。(No. 14 E26)

374 T型人間は、知識／知見を増やすことができ、さらには人脈が広がり、コミュニケーション力も向上する。(No. 14 E26)

対人関係能力の育成

E003 企業は、企業活動にはコミュニケーション力が必須であり、それを柱に据えた深い自己理解に基づく対人関係能力の育成を求めている。

D004 企業は、業務の遂行にあたっては、全社的にも客先ともコミュニケーション能力が必須であり、学校教育の中では大学にその育成をより多く期待している。

C012 企業は、全社的な階層間と部門間の情報共有の取組みを重視しており、コミュニケーション能力を求めている。

B124 経営者は、全社的な階層間と部門間の情報共有の取組みをしており、コミュニケーション能力を重要視している。

A114 大人数の組織のため、階層単位で仕事をしており、階層間単位での情報共有をはかるなどして全社的な情報共有をはかるようにしている。

A081 開発・設計・製造・商品化・販売の間で力を合わせることで会社は成り立つので、仲間で共有する能力が重要となる。

365 人数が多いため全体会議はなかなかできないが、部長と課長、リーダーと現場作業員など、階層ごとにミーティングを行い、情報の共有を図っている。(No. 14 E26)

470 階層ごとに仕事をしているため、若い人に情報が伝わりにくくなっているが、会社が今どんな状況で、どういう方向を目指しているのか、という情報をしっかりと共有することが重要である。(No. 18 E29)

604 仲間と思いや認識を共有できる能力が重要で、例えば営業と製造との認識共有ができて初めて、力を合わせて新しい仕事ができる。(No. 22 E32)

605 ゼロからイチを作る人間と、そこから設計、商品化までもっていく人間は異なるので、仲間で共有する能力が重要になる。(No. 22 E32)

364 新機種や特注品では、納期遵守のため設計・開発と生産を同時に行う必要があり、各部門がコミュニケーションをとらざるを得ない状況が多く、自然と横のつながりができている。(No. 14 E26)

B044 通常建設業界では部門ごとに壁があるといわれるが、当社は社員同士のコミュニケーションに努めており、比較的上下関係も良好である。

A012 通常建設業界では部門ごとに壁があるといわれるが、当社は社員同士のコミュニケーションの向上に努めており壁はない。

093 他社と比べて、従業員同士が気持ちよく会話できていると思う。通常建設業界では部門ごとに壁があると言われるが、当社においてはそのような壁はない。(No. 04 D6)

094 各部門の努力が重なって初めて、会社という組織ができていく。社員同士のコミュニケーションを向上していくと常日頃から口にしており、従業員にも浸透していると思う。(No. 04 D6)

086 若手社員と交流する機会を設け、若手社員から雑談形式で直接話を聞いている。県内の他の企業と比べると、そのような交流機会は多い方ではないか。(No. 04 D6)

095 上司と部下の関係について、建設の現場では非常に密度の濃い関係づくりができている。比較的上下関係も落ち着いている。(No. 04 D6)

311 高校生より専門学校生、専門学校生より4年制大学の卒業生の方が色々な人とのコミュニケーションをとることができ、すぐ活躍できていると感じている。(No. 12 E26)

C051 企業は、仕事においては誰もが社内的にも客先ともコミュニケーション能力が必須であり、正規の授業あるいは課外活動いずれでもよいのでコミュニケーション力の育成を求めている。

B063 企業において仕事をするには、誰もが社内的にも客先ともコミュニケーション能力が必須であり、大学教育での訓練が求められている。

A210 企業において仕事をするには、社内的にも客先ともコミュニケーション能力が必須となる。

A151 技術者も例外ではなく誰もがコミュニケーション能力が求められる時代になっており大学教育で訓練してほしい。

309 お客様をはじめ、いろいろな人とコミュニケーションをとれることが重要で、それが信頼につながり、後のお客様の拡大にもつながる。(No. 12 E26)

405 会社において誰かと何かをやるということが必須であり、その際に必要なものはコミュニケーション能力 (No. 15 E26)

482 品質と納期など、直接顧客と詳細を詰めていくことになるため、顧客といかに関係を築いていくかが重要である。(No. 18 E29)

517 技術者であれば言葉を発しなくていいという時代ではなく、コミュニケーション能力を第一に考えており、大きなポイントであるため、学校で訓練を受けてほしいところ (No. 19 E29)

597 大学教育に期待することとして、今の大学生はコミュニケーション能力が弱いと感じている (No. 22 E32)

B128 経営者は、大学教育ではむずかしいが、クラブ活動や地域での活動などを通して職場で必須のコミュニケーション力を育てると捉えている。

551 柔軟性と関係があるのはコミュニケーション力、一人でやる仕事は少なく、複数の人間が存在するチームでやる仕事は、大学教育とは異なるものだと思う (No. 20 E29)

552 コミュニケーション力は、クラブ活動や地域の活動など組織に属してミニ社会を経験してきているような人間が高い傾向にあるように思う (No. 20 E29)

それ故

C035 企業は、顧客対応においては、対人関係能力の素質を持った人材とその育成を求めている。

通底し

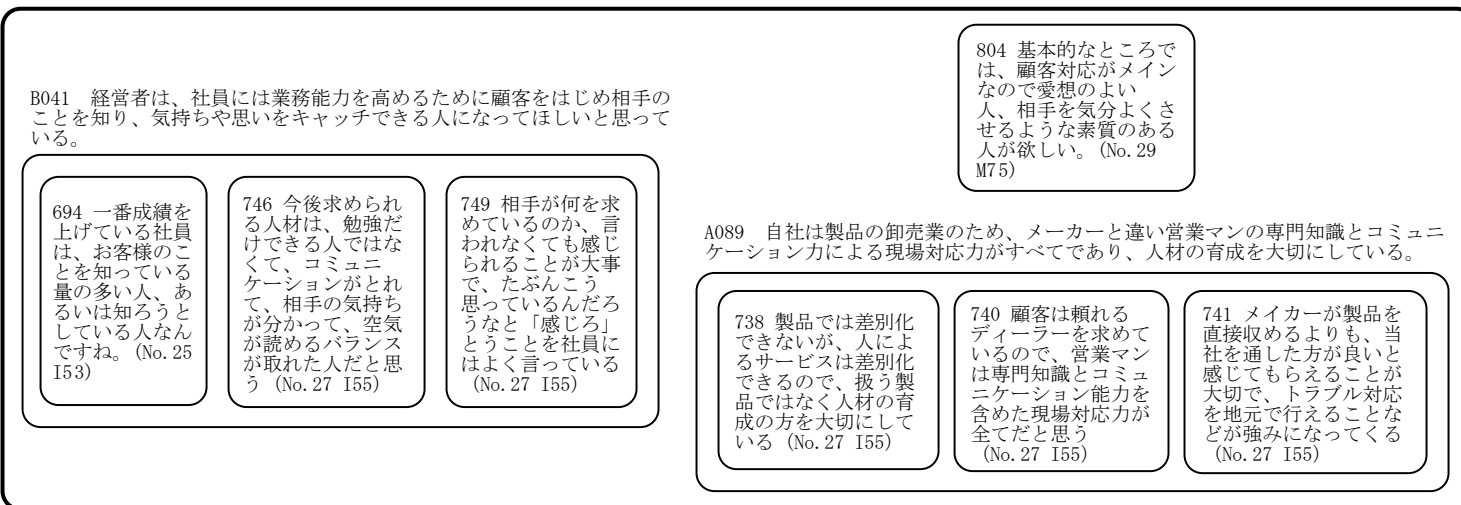
C032 企業は、学生が深い自己理解に基づく他者との意思疎通ができる対話能力を養う教育を求めている。

それ故

細部図 3 4

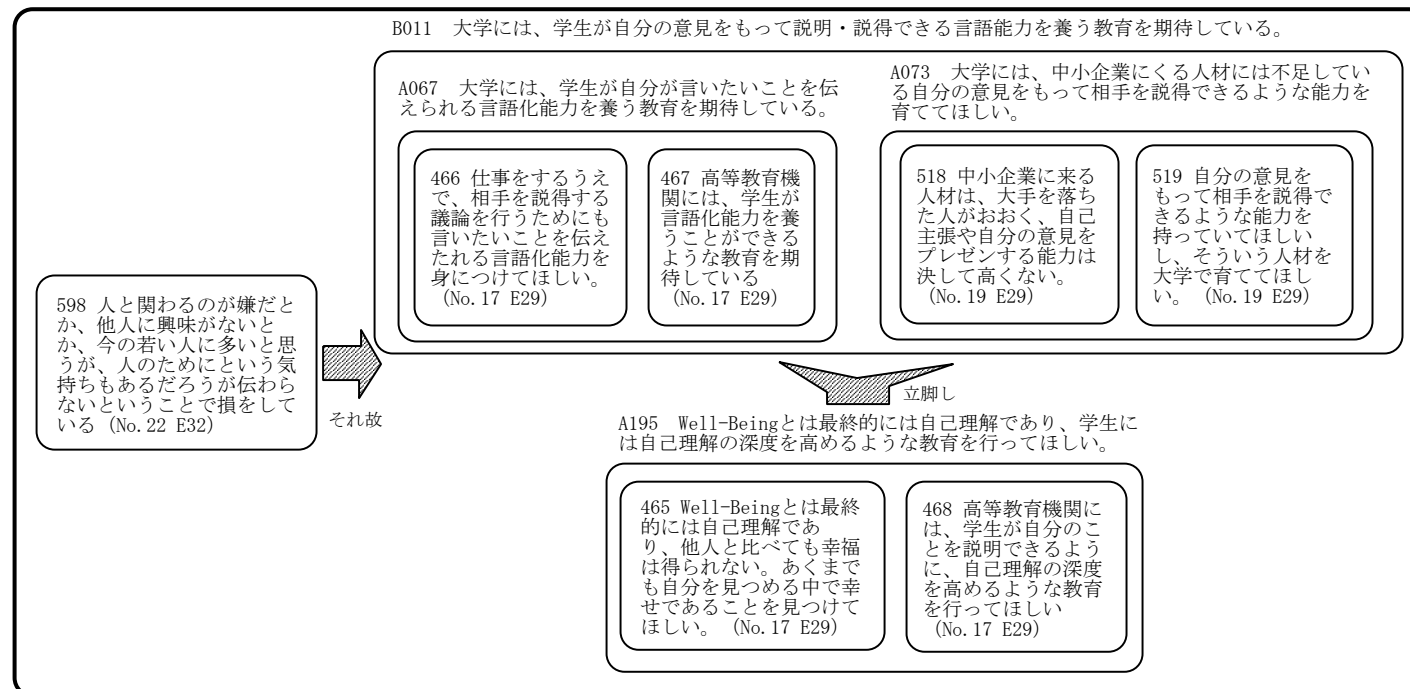
対人関係能力の素質を持った人材とその育成

C035 企業は、顧客対応にあたる業務においては、対人関係能力の素質を持った人材とその育成を求めている。



C032 企業は、学生が深い自己理解に基づく他者との意思疎通ができる対話能力を養う教育を求めている。

自己理解に基づく対話能力の育成



精神的豊かさと社会常識、道德観念、職業倫理を備えた人材

E027 企業は、知識よりは人間としての精神的豊かさと社会常識、道德観念、職業倫理を備えた自立した人材を育成してほしいと望んでいる。

D009 企業は、大学に対して、知識よりは人間としての精神的豊かさと社会常識、道德観念、職業倫理を備えた人材を育成してほしいと望んでいる。

C015 経営者は、大学教育に対して、人間としての心の豊かさ気高さをもちた社会に通用する大人を育ててほしいと望んでいる。

B074 経営者は、人間としての心の豊かさを養う教育を大学には期待している。

A071 人としての基礎として必要となる誠実・真摯・高潔といった気高い精神文化を持つ若者を育成してもらいたい。

283 大学教育には、自分が成長するために学びたいことを学び、本人の心が豊かになって、「明日から仕事を頑張ろう」と思ってもらえる教育をしてあげれば十分である。(No. 11 E26)

669 心の豊かさを感じるような人間に育ってほしい、そういう人間を育てるのが大学本来のあり方。(No. 24 G39)

490 最近「インテグリティ」(誠実・真摯・高潔)という言葉をよく耳にするが、人としての基礎的なベースとして必要なことと考える。(No. 18 E29)

668 しっかりした、気高い精神文化を持つ若者を育成してほしい。(No. 24 G39)

A128 大学では、若者が精神的に大人になるように鍛えてほしい。

020 人材育成に関して、大学には精神的な成熟度を上げるなど、少しでも若者を大人にしたい。(No. 01 A1)

438 入社すると実践あるのみなので、大学では精神的な部分を鍛えてほしい。(No. 16 E28)

700 哲学とか人間学とかそういう領域の教育をぜひいただきたい。(No. 25 I53)

256 人間力は、本来小中高など、会社に入る前に身につけておくべき要素であると考えているが、不十分な人に対しては、大学で必要な人間力の教育をしてほしい。(No. 10 E26)

A140 求められる人材は、他責ではなく自立心をもった人である。

014 弊社では、きちんと自立をしていて、他責ではなく自責思考の人材が必要。(No. 01 A1)

429 会社の理念から考えると、独立独歩で進んでいく必要があるの、自立心を持った社員が求められ。(No. 16 E28)

C004 企業は、大学に対して、知識よりは組織人として仕事をしていくための基礎的な一般常識や社会常識、道德観念を備えた人材の育成に力を入れてほしいと望んでいる。

B023 企業は、学生が入社するにあたって人間力の基礎要件ともいべき挨拶、感謝、嘘をつかない、誤るといったことができる素直な心の根をもった人材を求めている。

A019 社会人になるにあたっては、人間力の基礎要件ともいべき挨拶、感謝、嘘をつかない、誤ることができる、といったことが必要である。

255 新卒社員の場合、唯一求めるスキルは家庭や学校、友人関係などの関わりの中で身に付けられる「人間力」。最低限「あいさつをする」、「謝ることができる」、「うそをつかない」などは必要である。(No. 10 E26)

833 嘘をつかないやつ、感謝があるやつ、間違ったら謝れるやつ、それ以外に何かあるのかねって思う。(No. 30 M76)

A131 企業は、真面目、素直、心根のよさといったものを備えた人材を求めている。

018 弊社では、心根の良さがある人が必要。(No. 01 A1)

281 弊社は「真面目」「素直」な人材を求めている。(No. 11 E26)

A107 入社時には、技術はあとからでも身につくので、社会人として生きていく基本的な礼儀作法や教養、考え方、即ち「人間力」を持っていきたい。入社時には、社会人としての基本的な素養、人としてどう生きるかといったことを身につけてほしい。人としてのベースができていれば、技術は後からでも身につく。(No. 13 E26)

341 人としての基本的な礼儀や、社会人として必要な教養や考え方、トータルで言えば「人間力」を持っていきたい。(No. 13 E26)

840 失敗したときに謝れるやつを作りゃいいけど、失敗したときに弁解するやつは、それはダメだと思う。(No. 30 M76)

B008 大学では、専門性も必要ではあるが、組織人として仕事をしていくための基礎的な一般教養を学ぶことのほうがより重要である。

A001 大学では、専門性も必要ではあるが、一般教養のほうがより重要である。

069 専門性も必要であるが、それよりも一般教養の方が重要である。(No. 03 A1)

102 大学では一般教養を指導していると思うが、非常に重要である。(No. 04 D6)

A053 大学では専門やスキル、リーダーシップといったものよりも、組織人として仕事をしていくための基礎的な教養を学ぶことが重要である。

170 リーダーシップやスキルといったものよりも、仲間を思いやる気持ちや変革の意識といった基礎的な教養を重要視している。(No. 07 E21)

171 学部とマスターは入ってからと思っているため、高等教育機関へはスキルといったものより基礎的な教養を求めている。(No. 07 E21)

378 大学で一般教養を学ぶと思うが、歴史から経済など、幅広い分野について、薄くでもよいので知っていることが重要である。(No. 14 E26)

811 大学では専門性も重要であるが、基礎的な教養教育も重要である。高校でも教養教育はさわりだけ学ぶがそれでは足りない。(No. 29 M75)

104 一流の現場監督になる人の共通点は、やる気があり、変な道に行っていない(まっとうな考え、世間の一般常識を持っている)、仕事をする意味を自分なりに正しい方向で理解している。(No. 04 D6)

B024 経営者は、知識偏重や偏差値偏重ではなく、社会的常識や道德観念を備えた人材の育成に力を入れてほしいと望んでいる。

A170 社会に出る前に、社会的常識や道德観念を備えた人の育成が必要である。

196 最初から間違った考え方を持っている人、一般的に必要と思われる素養を理解できない人は厳しい。(No. 08 E24)

103 やってはいけないこと(コンプライアンスなど)がわからない人、家庭や高等教育のなかで教わっていない人も、社会に出る前の段階で、道德的な教育も必要ではないか。(No. 04 D6)

330 今は知識偏重、偏差値重視になっており、道德や倫理などの教育が少なくなっているのではないか。(No. 13 E26)

農業の事業化

E015 企業は、農家の困りごとの課題解決や耕作放棄地の活用も含めた農業の事業化をはかりながら、地域密着型の経営に努めている。

D026 農作物の生産・販売を手掛ける企業は、地域の農業者や地域住民に受け入れられる取組みを重視して経営している。

042 いきなりの新参者ではなく、農家の子どもとして認識されているため、精神的な安心感があってか、地域に受け入れられた。(No. 02 A1)

060 指定管理をしている「農産物直売所」の存在が大きい。採算性は低い施設であるが、生産者も購入者も地域住民が多いため、コミュニケーションをとる場所としては最適である。(No. 03 A1)

B051 企業は、農家の困りごとの課題解決や耕作放棄地の担い手として事業化をはかりながら、地域貢献できるように努めている。

A097 自社は、地域の農家の困りごとの課題解決や耕作放棄地の活用の担い手として地域貢献できるように努めている。

027 ウェルビーイングについては、地域に契約農家が大勢いるほか、耕作放棄地を活用させてもらうなど、担い手としての役割も果たしている。(No. 02 A1)

043 地域の農家から困りごとなどを一つひとつ聞き取って、Excelで表にして課題をクリアすることで、地域に貢献できるように努めている。(No. 02 A1)

269 地域貢献として、耕作の担い手不足解消に向けてササキファームを立ち上げ、ワイン用のブドウ栽培やサツマイモ栽培をするなど、ビジネスにもつなげている。(No. 11 E26)

身体労働を要する業態と営業職の魅力化と継承

D036 農業・建設・ものづくりといった身体労働を要する業態やノルマを課せられる営業職は若者から敬遠されがちであるが、企業はその仕事の魅力と価値を伝えることで人材の確保・育成・継承に取り組もうとしている。

C055 農業・建設・ものづくりといった身体労働を要する業態の企業は、若者の業態離れが進んでいくことから、業態の魅力と価値を伝えることで人材確保、育成、継承に取り組もうとしている。

B064 ものづくりの企業では、若者のものづくり離れに対して、ものづくりの楽しさを感じてもらえる人材育成と次世代への技術・技能の伝承を重要視している。

049 経営理念は、「農業をもっと身近に、そして誇りに」。新しい形の農業を示すことで、若い人が農業を身近に感じ、引き継いでいけるようにしていきたい。(No. 03 A1)

A171 ものづくりの企業としては、ものづくりの楽しさを感じてもらえる人材育成と次世代への技術・技能の伝承を重要視している。

A218 企業は、若者のものづくり離れに対して、ものづくりは楽しい仕事だと思えるような人材養成を求めている。

B030 建設業の経営者は、人口減少・少子化の流れの中で業界の現場で働く人の成り手が少なくなってきており、パートナー企業と連携して解決に取り組むと考えている。

075 業界全体の課題であるが、人口減少・少子化の流れの中で、働き手が減少しており、「技術者＝現場監督」、「技能者＝現場で作業する職人」の成り手が少なくなってきている。(No. 04 D6)

076 建設業界に入ってくる人材が不足していることに関しては、当社だけの問題ではないので、パートナー企業とも課題を共有し、一緒に課題の解決に取り組むと考えている。(No. 04 D6)

A119 営業はノルマを課せられたつらい仕事ではなく、顧客と信頼関係を形成して感謝され成長できる仕事だと伝えたいといけな

750 営業マンも顧客との信頼関係ができて、感謝されると素直に嬉しいし、そういう成功体験ができると成長していく。(No. 27 I55)

751 営業は、ノルマがあって販売して達成しないと怒られるというイメージではなく、自分で学んで顧客と信頼関係を得て感謝される職だということを伝えたいといけな

ものづくり人材の養成

E029 企業は、ものづくりの人材養成として、ものづくりに向く人材の見定めと技能・技術の育成、更にはスーパーエンジニアの輩出を目指して取り組んでいる。

416 仕様書だけ、設計だけでできるという人材ではなく、製造設備の設定から材料の調達まで、自分だけで完結できるようなスーパーエンジニアをもっと育てたいという思いがある。(No. 16 E28)

C058 経営者は、ものづくりに向く人材はコミュニケーションが取れなくても一番重要なのは「好奇心」を持つ真面目な人材だとしている。

A133 人材育成として、技能や技術に関しては技能検定の国家資格取得によって向上をはかっている。

199 ものづくりで一番重要なのは「好奇心」ではないか。こうすればおもしろい、もっとよくなる、楽になる、など、好奇心があると、新しいアイデアにもつながる。(No. 08 E24)

B033 ものづくりの業務を望む人はコミュニケーションがとれないことも多いが、真面目に集中して取り組むことができ点でもものづくりの適性がある。

183 対人コミュニケーションを必要とする仕事とは逆に、ものづくりは一つのことをコツコツと、まじめに集中して取り組むことができる人が向いており、それぞれ適正が異なる。(No. 08 E24)

310 モノづくりに集中したいという子はとても真面目な方で有難い一方で、大人しくコミュニケーションが取れないことも多い。(No. 12 E26)

186 人材育成について、OJTで行っている。技能に関しては、技能検定の受講などを通じて、向上を図っている。(No. 08 E24)

286 技能、技術を伝えていくために、国家技能士の取得を最終ゴールに定めている。(No. 11 E26)

デジタル化の土台部分のリアル対応の重視

E032 企業は、事業としても人材としても、これからの時代はデジタルの知識と技術によるシステム対応が必須となるが、その土台部分としてリアルな各企業固有の業務の知識・技術・体験に基づく対応が不可欠となっている。

D011 企業は、人材育成のベースとして座学よりも現場でのリアル感のある体験教育を重視している。

C036 企業は、人材育成の基礎ベースとして座学よりも現場でのOJT教育を重視している。

B047 企業は、新人の育成にあたり先輩が現場で教えることを基礎ベースとし、その後は本人の自覚的な努力に委ねるようにしている。

A051 当社は伝統的な技術技法を使っているのですが、新しく入った職人は先輩が教えて、あとは本人が自覚的に工夫・試行錯誤しながら何回も失敗を繰り返して時間をかけて育てている。

141 当社は伝統的な技術技法を使っているのですが、新しく入った職人には先輩が教えて、あとは自分で思考錯誤しながら、何回も失敗を繰り返して時間をかけて育てている (No. 06 E20)

142 職人は、実際に仕事を覚えていくには自分で工夫することが必要で、これを意識しないで行っている人は成長していかない (No. 06 E20)

685 育成というのは、昭和型で考えると現場で学ぶというのがあるけれども、姿は先輩を見て学ぶ、ある程度それをベースにする。 (No. 25 E153)

B112 経営者は、自社内での人材育成にあたっては、座学よりも現場での体験教育を重視している。

357 間接部門、特に経営視点にたった育成は、OJT程度しかできていないのが現状である。 (No. 14 E26)

A059 人材育成の中心は、座学よりも現場におけるコミュニケーションと直接会話を重要視している。

385 創業者が学校の先生であったため、人材の育成については重要視しているが、中心となるのは座学よりは、コミュニケーションや直接の会話 (No. 15 E26)

386 人材育成の中で中心になっているのはコミュニケーションであり、直接相手と話をすることや、机の上だけで仕事をしないことを重要視している。 (No. 15 E26)

A224 企業は社内でも人材育成に取り組んでいるが、ものづくり分野での技能や技術を伝えるには座学だけではだめで実体験の学びの場が必要である。

261 ものづくり分野で技能や技術を伝えていくためには、マニュアルや動画で学ぶだけではなく、「手の感触」が大事で、社内に設けている道場で自分で作って学べるようにしている。 (No. 11 E26)

417 社内で人材を育成する仕組みはしっかりと整備されているが、座学ではなく、納得感のある理解にはつながらない。 (No. 16 E28)

A199 学校で総花的に学ぶことと企業の実際の仕事にはギャップがあるが、学校で学んだリアル感と、企業におけるリアル感をぶつけてみれば、結構等しいところもある。

537 学校で総花的に学ぶことと企業の実際の仕事にはギャップがあるが、自分の手でモノを作ったり、AIを使って自分の手で作り上げると、リアル感を持つことができる (No. 20 E29)

538 学校で学んだリアル感と、企業におけるリアル感をぶつけてみれば、結構等しいところもある (No. 20 E29)

C067 企業は、これからの時代はデジタルの知識・技術によるシステム対応が必須となるが、その土台部分としてリアルな各企業固有の業務の知識・技術が不可欠になっている。

B114 経営者は、これからの時代はデジタルの知識・技術によるシステム対応が必須となるが、その土台部分として自社固有の業務の知識・技術が不可欠だと捉えている。

100 これからの時代はICT、デジタルの知識・技術が必要であるが、前提として建設関連の技術がなくては意味がない。建設技術という土台の上にICT・デジタルの技術を載せていくイメージ。 (No. 04 D6)

354 技術の継承のため、DX化を進めている。極力わかりやすいものにして後世に伝えていく必要があると考えており、現在、PLM (Product Lifecycle Management) モデルの導入を予定している。 (No. 14 E26)

A152 貴金属製造業の当社では、3DCADのデジタル技術は営業マンが商談の場面で使うことを考えているが、だから商品価値が高まるというわけではない。

609 3DCADなどのデジタル技術は、ただ造形が簡単にできるということではなくて、お客さんにあったサイズができるなど場面に応じて使おうと考えている (No. 22 E32)

610 3DCADが使えるのが当たり前になると営業マンが商談の場面で使うようになると思うが、だから商品価値が高まるというわけではない (No. 22 E32)

545 コスト競争だけでなく価値競争ができるよう、デジタル化とは別に工場でのリアル空間を提供し、デジタルとリアルがどう繋がって効率が上昇するのか示せるソリューション事業を拡大した (No. 20 E29)

通底し

E004 企業は、デジタル社会に対応すべくITやデータ分析の能力を基礎に、製造業務分野では業務のシステム化、自動化、省力化、販売業務分野ではマーケティングやブランディングの能力を有する人材を求めているが、中小企業では対応の難しさも抱えている。

D005 企業は、時代の潮流として進展しつつあるデジタル社会に対応すべく、デジタル人材の採用・育成が課題となり、取り組んでいる。

C009 企業は、デジタル技術の発達によってデジタル対応型の業務へと大きく変化していることから、それに対応できる人材の採用・育成が課題となってきた。

B048 企業は、デジタル技術の発達によって業務のあり方への影響が大きく出てきていることから、それに対応できる人材の採用・育成が課題となってきた。

A052 デジタル技術の発達によって販売業務のあり方への影響が出てきており、ECサイトへの参入の推進に向けた人材の採用・育成と取り組みが課題になっている。

105 デジタル技術の発達は小売・販売の在り方への影響が大きく、世の中の変化を的確に捉える必要がある。(No. 05 E9)

146 小売を強化するためにオンライン販売を始めていて、これからはSNSをどう駆使していくかということが課題になっている。(No. 06 E20)

710 ECサイトへの参入も検討しているが、その分野に明るい人材が社内におらず、自社での育成は難しいため、大学等でIT関連の教育を受けた人材がECサイトの経験者を採用する必要がある。(No. 26 I55)

540 今は技術領域がDXを中心としたものに移ってきているので、ソフト開発者が絶対的に必要不可欠になっている。(No. 20 E29)

754 DXプランナーの育成は計画以上に進んでいるんですが、この上の方の人材をつくるときには、やっぱり大学の教育が必要になってくるんですよ。(No. 28 J62)

通底し

C010 企業は、以前にもましてITリテラシーやデータ分析、マーケティング、ブランディングといった能力を有する人材が必要となってきた。

細部図 3 9

両側面で

C057 企業は、デジタル社会に対応できる人材を前提に採用、育成に取り組んでいる。

B101 若い従業員は、デジタル社会に対応すべく自ら必要な情報や知識、スキルを身につけ、デジタル人材として育っている。

A010 今の若い人たちは、課題を与えると自分たちで必要な情報やスキルをインターネットも使いながら集め、考えてくれる。

A187 若い従業員は、デジタル化を進める中で自ら必要な知識を身につけ立派なデジタル人材に育っている。

122 当社は、入社前にExcelやPowerPointを当たり前のように扱える人材を求めている。(No. 05 E9)

221 今の若い人たちは、必要な情報やスキルをインターネットを使って自分で集めることができる。(No. 09 E24)

222 「ある知識を持っている人にこれを作ってもらおう」ということではなく、「これを作るためにあなた達にどんな知識がいるのか」というと、自分で考えて勉強してくれる。(No. 09 E24)

220 デジタル技術でいうと、AIの画像検査を導入したときに、やる気がある若い従業員が取り組んで立ち上げると、もう立派なデジタル人材に育っている。(No. 09 E24)

808 デジタル化を進めているが、若い人材はある程度の知識を持っている。必要な知識なので大事である。(No. 29 M75)

通底し

B035 AIやロボットの導入など農業の工業化が進みつつあるが、工業分野の参入の幅が広がっている一方で、専門性の高さと給料の高さがネックとなって内製化の難しさを抱えている。

050 AIの導入など農業の工業化が進みつつあるため、今まで農業とは無縁であった分野(機械の整備)が近い存在となっており、参入の幅が広がっている。(No. 03 A1)

しかし

053 AIやロボット関係は、専門性が高く自社では対応できないため、外注している。情報収集しながら、内製化を検討しているが、専門性の高さと給料の高さがネックとなっている。(No. 03 A1)

通底し

D033 企業は、人手不足と合理化対策として、業務のシステム化、IT技術による自動化、省力化に向けて人材を求めているが、中小企業ではIT人材面で資金的な問題も抱えている。

細部図 4 0

633 時代の潮流の変化として、インターネット環境の発達は大きく、地方の放送局にとっても、ニュースのインターネット配信は新しいビジネスになっている。(No. 23 G38)

以前にもまして求められるITリテラシー・データ分析・マーケティング・ブランディングの能力

C010 企業は、以前にもましてITリテラシーやデータ分析、マーケティング、ブランディングといった能力を有する人材が必要となってきた。

B027 企業に今後求められる人材は、ITリテラシーやデータ分析力を有する人材である。

A087 今後求められる人材像は、ITリテラシーの能力を備えた人材である。

318 今後、地域企業に求められる人材像として、ある程度のデジタル知見は、年齢に関係なく求められると考えている (No. 12 E26)

493 ITリテラシーはある程度必要である。(No. 18 E29)

726-1 求める人材像としては「ITに強い」。(No. 26 I55)

730 ECサイトを主業務で行っている企業では、大学（高等教育機関）でIT知識を学んだ人材が有用であろうと考えられる。(No. 26 I55)

A184 企業は、必要なスキルとしては、ITリテラシーやデータ分析力を有する人材が必要である。

496 必要なスキルとしては、ITリテラシーやデータ分析力。どういう視点でデータを集めて、分析するのが適切かを把握でき、課題の解決策を見出すことができる人が欲しい。(No. 18 E29)

725 スキル面で考えると、製造、販売、教育（指導者として）のどの分野においても、数字が必要であるため、数字に強く、活用できる（データ分析ができる）人材が必要。(No. 26 I55)

B086 企業は、デジタル知見やデータ分析、マーケティング、ブランディングに強い人材を必要としてきている。

A157 ジュエリー業界の求める人材像は、今後マーケティングやブランディングに強い人材となる。

066 中長期的には、デジタル知見、データ分析、マーケティングの能力が求められる。(No. 03 A1)

572 ジュエリー業界で大卒人材という、マーケティングに強かったり、ブランディングに強かったりする人は今後活躍の場が増えてくるかもしれない (No. 21 E32)

726-2 求める人材像としては「マーケティングに強い」。(No. 26 I55)

726-7 求める人材像としては「流通・ブランド・経済などに明るい」。(No. 26 I55)

A190 業務では、以前よりはるかに取り組み結果に対する分析能力や説明能力が必要になっている。

399 現場では標準化が進めば進むほど標準との差をしっかりと説明できなければならない。そのため分析能力や説明する能力は必要になる。(No. 15 E26)

408 考える力というのは昔よりはるかに求められるようになっており、なぜ出来たか、出来なかったのかを説明する力は求められる (No. 15 E26)

業務のシステム化・自動化・省力化に向けた人材

D033 企業は、人手不足と合理化対策として、業務のシステム化、IT技術による自動化、省力化に向けて人材を求めているが、中小企業ではIT人材面で資金的な問題も抱えている。

C034 企業は、業種横断的に業務のシステム化を進めており、その構築・管理ができる人材を求めている。

B126 企業は、業務の段取りや工程の設計・管理ができる人材を求めている。

A225 企業は、この仕事はこうしたらよいという段取りが想定できる人材を求めている。

607 スキルの面では「先を読んで動ける力」が重要で、作る人なら「これをこうやってこうすればできる」、営業なら「こう言えばこう返ってきて」という段取りが想定できること (No. 22 E32)

692 何が必要で、どうしたら解決できるかというプロセスをイメージできる、要するに仕事の在り方をデザインできる、こういう人材が欲しいなというふうに思います。(No. 25 I53)

481 正社員は、現場で直接生産に関わるのではなく、生産管理など、どうすればやりやすい工程で仕事ができるのか、頭を使って考えてもらうことが重要で、そのための教育も行っていく。(No. 18 E29)

通底し

B036 企業は、農業・職人業務・工場生産業務のいずれにおいても、誰でもが生産に携われるようになる仕組みを作る方向で取り組んでいる。

A008 現在農業は属人的であり、今後は優れた技術を見える化、形式知化、平準化して、誰でもができるような産業にしていきたい。

051 農業は属人的であり、その人が持っている知識やノウハウ、経験を数値化できていなかった。今後は、優れた技術を見える化、形式知化し、後世に伝えていきたい。(No. 03 A1)

052 「その人がいないとできない」という属人性をできるだけ避け、データを活用して、誰でもできるような状況にするなど、農業技術の平準化を図りたい。(No. 03 A1)

056 個々の人材を伸ばすことができていないため、誰でもできるように「平準化」を進め、全体の底上げを図るようにしている。(No. 03 A1)

A138 職人の技能・技術の伝承は非常に難しいため、作業手順書、組立手順書などのマニュアルできるように取り組んでいる。

355 技能・技術の伝承は非常に難しいため、わかりやすく伝えることが重要で、作業手順書、組立手順書などのマニュアルの作成が必要である。(No. 14 E26)

384 技術の伝承の中で、当社の基礎となった溶接については職人の世界になってしまう中でなんとかマニュアル化できるように取り組んでいる。(No. 15 E26)

473 誰でも間違いなく、簡単に作れるような仕組みを、生産技術・生産管理部門が考えて、ラインに落とし込むことが重要である。(No. 18 E29)

通底し

C016 企業は、少子化による人手不足の対策としてIT技術による自動化、省力化に迫られており、中小企業では資金的な問題も抱えている。

A057 少子化による労働人口の減少への対応として、IT技術による自動化、省力化に迫られている。

350 少子化により働き手が減少していくことから、自動化、省力化を進めていく必要がある。(No. 14 E26)

しかし

203 労働人口が減少するなかでDXを進めようとしており、ロボットやAIも使い始めている。そのような知見を持っている人材がいればよいが、なかなかいないし、いっても中小企業では確保できない。(No. 08 E24)

A126 今後、少子化問題による人手不足、賃金上昇、品質向上などが課題となり、AIやロボットの活用が求められるが、中小企業では資金的な問題も抱えている。

210 これから先は、人手不足、賃金上昇、品質向上などが課題であり、AIやロボットを活用して生産性を上げていくことが必要 (No. 09 E24)

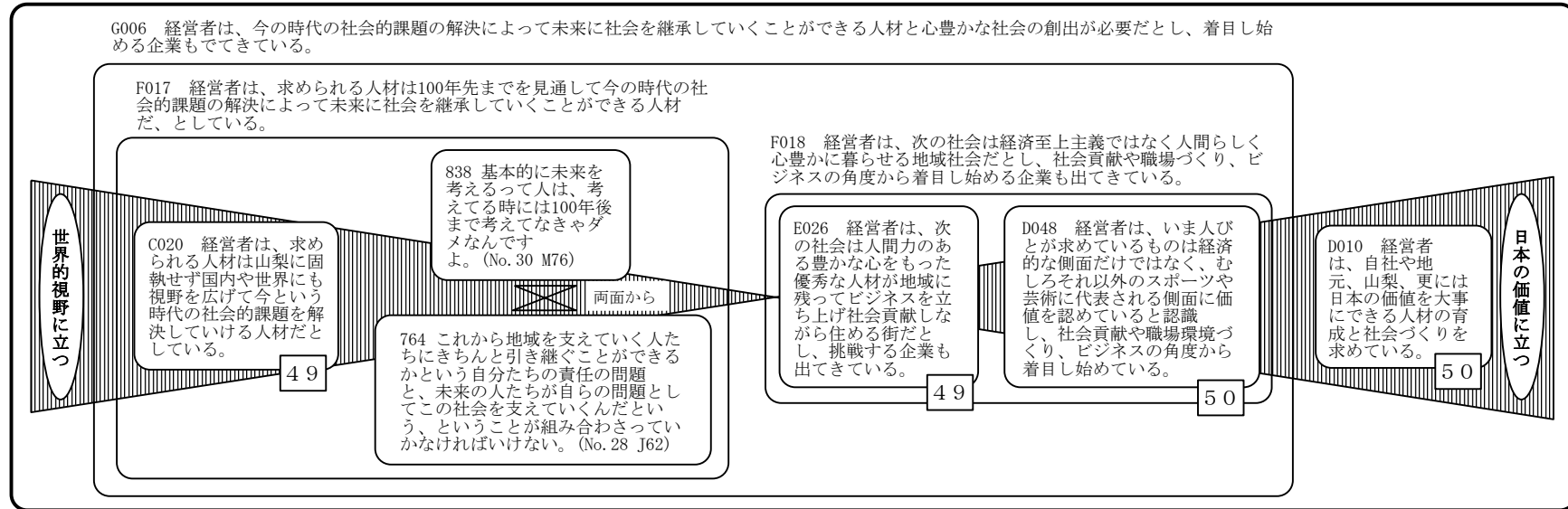
しかし

231 少子化の問題は人手不足の問題と直結する。ますます人材の確保が難しくなっていくため、ロボット化やAIの導入ができればよいが、中小企業では資金的な問題もある。(No. 10 E26)

未来の企業と社会の継承への対処： 日本の価値を失わないようにすべく、日本文化と海外文化の雇用制度の狭間で奮闘中

J004 企業は、日本文化の雇用形態と海外文化の雇用形態の狭間で、世代交代課題を抱えながら日本の価値を失わないで未来へ企業と社会の継承を行おうと奮闘している。

H005 経営者は、日本社会の価値を失わず未来に社会を継承していくことができる人材と心豊かな社会の創出が必要だとし、着目し始めている企業も出てきている。

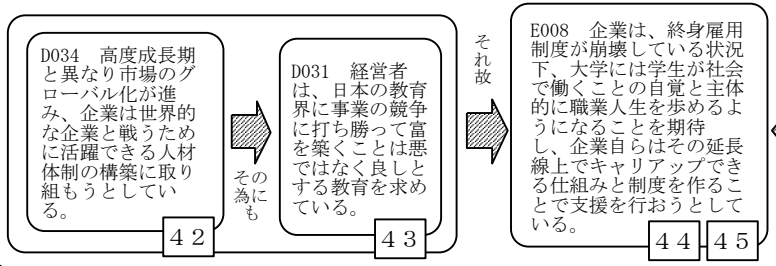


目指す方向として

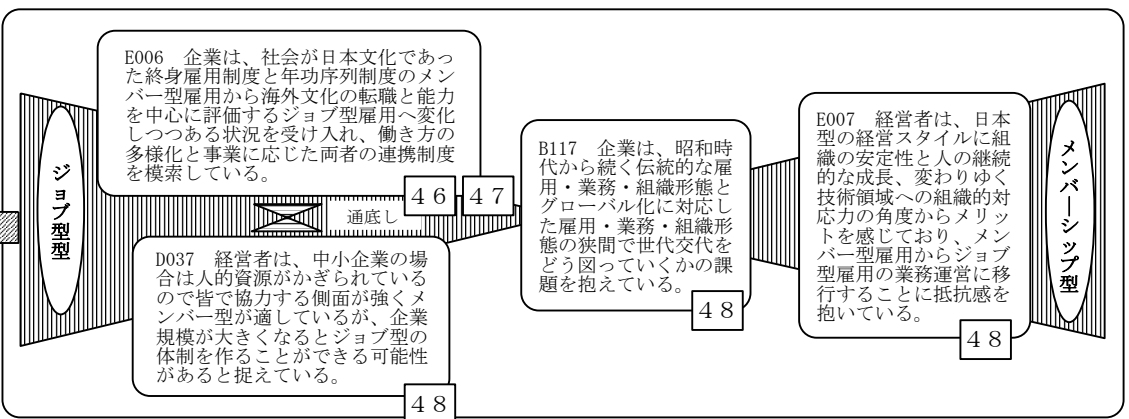
I002 企業は、社会が日本文化の終身雇用制度のメンバー型雇用から海外文化の転職と能力主義のジョブ型雇用へ変化しつつある状況下、世代交代課題を抱えながら、教育界の対応を求めつつ受け入れる企業、受入れに抵抗感を抱く企業に分かれている。

H002 企業は、市場のグローバル化と終身雇用制度が崩壊している状況下、教育界には主体的に職業人生を歩め戦力となる人材の育成を期待し、企業自らはキャリアアップの支援によって戦える人材体制の構築に取り組もうとしている。

G002 企業は、市場のグローバル化に対応すべく、教育界には戦える人材の育成を求め、自らは戦える人材体制の構築に取り組もうとしている。



F013 企業は、社会が日本文化の終身雇用制度と年功序列制度のメンバー型雇用から海外文化の転職と能力を中心に評価するジョブ型雇用へ変化しつつある状況下、世代交代課題を抱えながら、受け入れようとする企業と受入れに抵抗感を抱く企業に分かれている。



世界で戦える人材体制の構築

D034 高度成長期と異なり市場のグローバル化が進み、企業は世界的な企業と戦うために活躍できる人材体制の構築に取り組もうとしている。

C084 高度成長期と異なり市場のグローバル化が進み、海外展開する企業は世界的な企業との戦いの必要性に迫られている。

B080 現在の市場は、高度成長期とは異なりグローバル化により海外展開に意を配る必要性が高まっている。

A096 農産物の出荷先は、JAや市場ではなく海外を射程距離に入れているため、時代の流れの変化は常に気を配っている。

022 農産物の出荷先は、JAや市場ではないため、時代の流れの変化について、常に高い意識を持っている。(No. 02 A1)

040 メイドインジャパンのブドウの需要があるかが大切で、時代の潮流の変化には常に気を配っている。(No. 02 A1)

A146 高度経済成長期とは異なり現在はグローバル化により、マーケットは日本国内ではなく海外展開が重要となっている。

039 世界で活躍しているスタートアップの経営者と話す機会があると、日本のマーケットはいかに小さく、世界展開の必要性があることを痛感できる。(No. 02 A1)

531 高度経済成長期は国内で成長すれば良く、海外の情報や動きよりもその場で自分が頑張ることが大事だったが、グローバル化により海外の情報や情報の取り方が重要になっている (No. 20 E29)

B093 経営者は、世界と戦っていくために、自社の立ち位置を俯瞰し、市場ニーズを捉えて最先端の技術を追究していく必要性を感じている。

431 世界と戦うためには、最先端の技術に追いついているか、市場ニーズを捉えているか、新しい技術を習得しているかなど、自社の立ち位置を俯瞰的に見る必要がある。(No. 16 E28)

432 今後、事業をさらに展開していくためには、業界の中で更に成長していくためには何が重要なか、を考えたうえで、企画や技術に関して知識や経験を持つ必要性を感じている。(No. 16 E28)

C038 企業は、海外とのビジネスの展開に向けて活躍できる人材と仲介機関を必要としている。

B052 経営者は、大学には海外とのビジネスに向けて活躍できる人材の養成を期待している。

A040 求める人材像は、語学とくに英語が使える人材で、大学での養成に期待している。

130 大学には、学生に対して、語学が堪能ではないにせよ、外国人と臆せずコミュニケーションが取れる力を養ってもらいたい。(No. 05 E9)

151 山梨県立大学からは今のところ、応募が無く採用実績がゼロなので、今年は英語ができる人材を1人くらい紹介してもらいたいと思っている (No. 07 E21)

516 ステーク・ホルダーとのコミュニケーションという点では、海外を考えるととにかく語学が重要であり、英検、TOEICといった試験を受けることを推奨している (No. 19 E29)

726-3 求める人材像としては「外国語が使える」。(No. 26 I55)

A100 山梨は閉鎖的な印象があるが、将来海外とのビジネスは必須であり、大学は学生がグローバルに目を向ける機会を多く作ってほしい。

038 山梨は閉鎖的な印象のため、外の情報を得られるように、大学にはグローバルに触れられる機会を多くつくってほしい。(No. 02 A1)

175 今後のグローバル化の広がりに向けて、学生が活躍するために世界に目を向けた講義が受けられるといいのでは。(No. 07 E21)

781 これからの人はそうやって世界というものを常に意識すれば、企業さんもそっちに向けるようなことができるし、海外とのビジネスというのは将来は必須になってくると思います。(No. 28 J62)

A182 企業は、事業の海外展開や外国人採用にあたっては、仲介機関を介して取り組んでいる。

058 外国人とは、送り出し機関の担当者が意見を集約しているので、そこで不満や改善要望を聞きたることでコミュニケーションを図るようにしている。(No. 03 A1)

147 海外に向けてはアメリカ企業と連携して販売しているが、浸透するまではある程度時間がかかる。(No. 06 E20)

715 海外展開については、ジェトロと連携を強めている。特にマッチング事業を積極的活用している。(No. 26 I55)

競争によって富を築くことを是とする教育を

D031 経営者は、日本の教育界に事業の競争に打ち勝って富を築くことは悪ではなく良しとする教育を求めている。

C021 経営者は、公教育の場でも性悪説に立ち競争心を培う教育への取り組みを求めている。

B010 資本主義経済のもと国際競争の中で戦っている企業としては、社内だけでなく公教育の現場でも競争心を培う教育への取り組みを求めている。

A063 国際競争力のなかで戦っている会社としては、近年のゆとり教育から競争心を培うような教育への転換を望む。

379 当社は韓国、中国、東南アジア諸国、アメリカといった競合と常に価格競争、発想や技術において戦いの場にあるので、近年のゆとり教育から競争心を培うような教育への転換を望む (No. 15 E26)

403 国際競争力の中で戦っていくために、大学等高等教育機関には、競争すること、才能を伸ばすような教育を行うことが必要であると感じる (No. 15 E26)

402 社会人になると競争社会に身を置くことになるので、順番をつけることは、自分の位置を確認し、次の目標を立ててそこへ努力することに繋がるので、良いと考える (No. 15 E26)

383 我々は資本主義経済の中にあつて、中国や韓国と常に価格や発想で競争を行っており、勝っていかなければならない。 (No. 15 E26)

それ故

A064 従業員同士が和気あいあいな風土もよいが、会社の業績も含めた数値情報の公開や部門ごとの競争を行うことで、競争意欲や改善意欲の向上に取り組んでいる。

421 従業員同士が和気あいあいな風土もよいが、競争力を持ちたいという考えのもと、少ない人数でアウトプットを出せるよう、部門ごとに競争し、結果に対して表彰も行っている。 (No. 16 E28)

422 当社では顧客からの評価や迷惑をかけたこと、ランキング、利益率など、会社の業績も含めて情報を従業員に公開している。これにより、競争意欲や改善意欲の向上を図ることができればと考えている。 (No. 16 E28)

257-2 大学までは性善説であるが、会社に入ると性悪説であることを教えてほしい。 (No. 10 E26)

600 日本の教育は、お金を多くもらうのは悪だという空気があつて、お金を稼ぐとはどういうことか、お金の稼ぎ方という教育が少ないように思う (No. 22 E32)

主体的な職業人生が歩める育成と支援

E008 企業は、終身雇用制度が崩壊している状況下、大学には学生が社会で働くことの自覚と主体的に職業人生を歩めるようになることを期待し、企業自らはその延長線上でキャリアアップできる仕組みと制度を作ることによって支援を行おうとしている。

C014 企業は、大学教育の一環として企業現場での実践的体験や社会で活躍している多様な人材の講義を通して、社会で働くとはどういうことかを身につけることを望んでいる。

B005 大学教育のなかに、学生が実践的あるいは試験的に企業経営を行ってビジネスの経験を積む授業を取り入れることを期待している。

A030 大学生の期間に、試験的でよいので企業経営を行ってビジネスの経験を積んでもらえることよい。

601 ビジネスのやり方は社会人になって勉強し始めることが多いが、大学生のうちに勉強しておいた方がよい (No. 22 E32)

602 学生のうちに起業をしたり、会社こつこつでも良いから経営してみたり、失敗して倒産することもあるだろうが、そういう経験を積んでもらいたい (No. 22 E32)

A027 大学教育のなかに、経営の厳しい企業や廃業しようとする企業の現場で経営マネジメントを実践的に学ばせるインターンシップを取り入れることを期待している。

527 インターンシップを超えて、大学で学んだマネジメントなどを試すために経営の厳しい企業に留学するような形が実践的で良いのではないか。 (No. 19 E29)

528 廃業しようとする企業の最後の期間の経営を学生にインターンの形で任せ、実践的に経営のOJTを行う等、学生にマネジメント能力を養わせる機会の検討を大学に期待している (No. 19 E29)

通底し

A047 学校の勉強と現場の仕事は大きく異なることから、大学教育の一環としてインターンシップによる色々な企業現場での体験を積んでもらうこととで仕事をするとはどういうことか、理解してもらうことを重要視してほしい。

080 接点を持つという意味では、インターンシップが極めて有効である。学校の勉強と現場の仕事は大きく異なり、話を聞いたことと、実際に現場で働いてみるとイメージが違う。 (No. 04 D6)

081 インターンシップなど現場の体験を通じて、イメージしていた内容との違いを分かったうえで入社してもらえれば、離職の防止にもつながる。 (No. 04 D6)

227 大学に期待することとして、インターンなどの現場経験を半年や1年間積んで、見るだけでも良いが実際に作業してみるとよく分かると思う (No. 09 E24)

228 特別な勉強をするよりも、色々な企業、色々な現場に行ってみて、自分はどうやって何をすると決めるというのか、1つの方法だと思ふ (No. 09 E24)

603 インターンも色々な企業に行ってみて、色んなところを見て、経験を積んでもらうことが重要だと思う (No. 22 E32)

780 勉強の一環で、実践的に体験するインターンシップ。ああいうのをどんどん奨励してもらえれば面白いと思う。 (No. 28 J62)

通底し

A084 大学には、学生が講義以外に学べる社会で活躍している多様な人の講義に接する機会を増やしてほしい。

174 学生の今後に影響のある地域の方や県内の社長、大使館、友好都市の方などの講義が大学の講義以外で受けられるといいのではないかと。 (No. 07 E21)

670 大学では、いろいろな先生、いろいろな方の話に接することができる機会をしっかりと増やしていただきたい。 (No. 24 G39)

A189 大学は、学生に企業ではたらきとはどういうことかを理解させ働く覚悟を育成してほしい。

257-1 働く覚悟について、教えてほしい。 (No. 10 E26)

348 就職を前提とするならば、社会人、組織人としてどうあるべきか、会社で働くとはどういうことか、という教育を行ってほしい。 (No. 13 E26)

395 学生はお金を払う立場であるが、社会人はお金を貰う立場であり、基本的には自己責任、自分の存在価値を勝ち取っていかねばならないため、そういったことを学ぶことが大事 (No. 15 E26)

それらを通して

その上で

D015 企業は、終身雇用制度が崩壊している状況下、大学には学生が自ら主体的に職業人生を歩めるように、企業自らはその延長線上でキャリアアップできる仕組みと制度を作ることによって支援を行おうとしている。

その為に

大学と企業の連携による職業人生の支援

D015 企業は、終身雇用制度が崩壊している状況下、大学には学生が自ら主体的に職業人生を歩めるように、企業自らはその延長線上でキャリアアップできる仕組みと制度を作ることで支援を行おうとしている。

C046 企業は、終身雇用制度が崩壊している状況下、学生が企業に入って自ら主体的に職業人生を歩めるように人材を育成をしてほしいと望んでいる。

B021 企業は、学生が自社に入ってどのようなことをしたいか描ける情熱と意欲をもった人材を育ててほしいと望んでいる。

A164 企業は、自社に入ってこんなことをしたいという情熱と意欲をもった人材を求めている。

120 当社は、自分の損得ではなく、「これがやりたい」と情熱をもって課題設定ができる人材を求めている。(No. 05 E9)

251 「この仕事でしたいから、この会社に入りたい、こんな勉強がしたい」と自ら成長していくマインドを持った人材が欲しい。(No. 10 E26)

A066 大学では、企業の事業に対して、自分がどの場面で活躍できよう貢献できるのかを具体的に想像できるような人材を育ててほしい。

435 大学では、企業の事業に対して、自分がどう役立つのか、活躍できるのかを想像できるような人材を育ててほしい。(No. 16 E28)

436 面接で「当社に入るとどのように活躍したいか」と尋ねた時、「このような場面で自分の知識や経験を活かし、会社に貢献できる」と将来をイメージして具体的に答えられる人は、活躍できる。(No. 16 E28)



通底し

B105 経営者は、終身雇用制度が崩壊している中で、学生が目先の利益に捉われず自ら人生設計をして職業人生を歩めるようにすることが、大学の役割だとしている。

A129 終身雇用制度が崩壊している中で、学生が自ら人生設計をして職業人生を歩めるようにすることが、大学の役割である。

207 「人として」というような内容は、大学で教えられるようなことではない。いくつかの選択肢がある中で、人生の方向性を導いてあげることが、大学の役割ではないか。(No. 08 E24)

258 終身雇用制度が崩壊しているなかで、自分自身のライフプランは自分で設計するしかない。キャリアプランは自分で作るものであることを、大学で教えてほしい。(No. 10 E26)

690 一時の目先の利を思うか、積分値で自分の人生を考えるか、こういうところもしっかり教育の中で身につけてほしい。(No. 25 I53)

C047 企業は、ジョブ型を含め、従業員が自らの人生設計のもとでキャリアアップできる仕組みや制度を作ることで支援を行おうとしている。

B106 経営者は、ジョブ型も含め、従業員が自らの人生設計のもとでキャリアアップできる仕組みや制度を作る方向で考えている。

A213 経営者は、ジョブ型も含め、自分でキャリアアップできる仕組みや制度を作る方向で考えている。

678 自分にとってのキャリアアップはどうか実現できるのかということを手伝ってあげられるような仕組みや構造が作れるといいなと思っています。(No. 25 I53)

771 うちの会社について、自分でステップアップできるよという、そういう制度にこのジョブ型をしていきたいと思うんですよ。(No. 28 J62)

339 明確な目標を持ち、自分の力量と目指すべき方向性をしっかりと認識し、足りない部分は勉強するなど、人生設計をしっかりと立てたうえでジョブ型を選ぶのであればよい。(No. 13 E26)

455 会社は従業員に訪れるライフステージを無視してはならず、従業員がキャリアを見失わず、心、体、社会的に良い状態でいられるよう手助けしなくてはならない。(No. 17 E29)



その上で

361 Eラーニングでは、業務に関連した内容にとどまらず、従業員の自己啓発につながる働き方、健康、経済など幅広いコンテンツを受講できる仕組みを提供している。(No. 14 E26)

メンバーシップ型とジョブ型の連携制度の模索

E006 企業は、社会が日本文化であった終身雇用制度と年功序列制度のメンバーシップ型雇用から海外文化の転職と能力を中心に評価するジョブ型雇用へ変化しつつある状況を受け入れ、働き方の多様化と事業に応じた両者の連携制度を模索している。

D022 企業は、ジョブ型は全ての業務に適用できるわけではないが個人の能力開発とキャリア開発に寄与する可能性が高く、専門性を持った即戦力として企業にも本人にも役立つ転職の機会を生むと捉えている。

A058 ジョブ型雇用の場合は、個々の能力や興味に合わせて転職する機会が広がり、個人の能力開発とキャリア開発に寄与する可能性が高い。

370 欧米型のジョブ型雇用や能力にあったキャリア設定は、個々の能力や興味に合わせて異なる組織や業界で働く機会が広がる。(No. 14 E26)

371 ジョブ型雇用の場合、転職の機会が増えることで、多様な経験を積むことができ、個人の成長と能力開発に寄与する可能性がある。(No. 14 E26)

C072 経営者は、ジョブ型は、通常の業務や製造現場の業務には向かないが、専門性の高い職種や開発・企画部門、芸術・クリエイティブ系の業務には向いており、外部からの雇用の余地を持っていると捉えている。

B065 ジョブ型は、通常の業務や製造現場の業務には向かないが、専門性の高い職種や開発・企画部門、芸術・クリエイティブ系の業務には向いている。

A065 ジョブ型は、製造現場の業務には向かないが、開発・企画部門や芸術・クリエイティブ系の業務には向いている。

424 工場勤務と芸術系・クリエイティブな仕事を行う人では付加価値の出し方が異なる。後者のように、技術や才能に対して対価が支払われる仕事であればジョブ型でもよいと思う。(No. 16 E28)

485 開発や企画部門はジョブ型に入りやすいかもしれないが、生産現場は評価が難しいのではない。(No. 18 E29)

425 製造の現場では、特定の才能ある人だけで売上確保・信頼獲得ができるわけではなく、チームとして一連の仕事を行っている。チームで行う業務にはジョブ型は当てはめにくいのではない。(No. 16 E28)

522 製造現場で勤務する従業員は終身雇用を魅力と感じているが、新規事業のセクションで勤務する従業員は、ジョブ型雇用志向で、会社に対する貢献に対し評価を求める。(No. 19 E29)

061 AIなどのテクノロジー分野など、専門性の高い職種はジョブ型のほうが良いと思うが、通常の業務においては、幅広い仕事に携わることが必要なので、ジョブ型は難しい。(No. 03 A1)

718 職人（技術者）以外の部門については、自社で育成できない専門分野を外部から取得することを想定すると「ジョブ型雇用」が良いのではない。(No. 26 E15)

C079 企業は、中途採用は即戦力となる専門性を持った人材でジョブ型に適していると捉えている。

153 上場にあたって管理系人材が不足したため、横浜の事業所で派遣として採用し、1～2か月働いてもらい良ければすぐ正社員になってもらった。(No. 07 E21)

254 中途社員の場合、即戦力として求められるのはITやプログラミングなどのデジタル知見、NC旋盤や汎用旋盤の技術力、製品開発の工程表や組織体制などを考えられるプロジェクトマネジメント力。(No. 10 E26)

426 採用の観点からすると、ジョブ型の方が中途採用をやりやすい、ミッションの与え方も参考になるなど、良い面もある。(No. 16 E28)

通底し

C001 企業は、社会が日本文化であった終身雇用制度と年功序列制度のメンバーシップ型雇用から海外文化の転職と能力を中心に評価するジョブ型雇用形態へ変化しつつある状況を受け入れ、両者の連携制度を模索している。

細部図 4 7

通底し

D018 企業は、働き方の多様化と事業に応じた対応の必要性から、メンバーシップ型かジョブ型かの二者択一ではなく、働く人の達成感を重視しながら適切な雇用形態とキャリア設定を行う必要性を感じている。

A203 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用はどちらがよいというのではなく、まずは働く人が達成感をいかに感じられるかが大事である。

011 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の括りはただ働くだけの条件で、どちらがよいというものではなく、やりがい、達成感をいかに感じられるかが大事。(No. 01 A1)

012 現在の会社は、少なくとも解雇が容易というようなジョブ型ではないが、どちらかには区分されたくない。(No. 01 A1)

C086 企業は、働き方の多様化と事業に応じた対応の必要性から、終身雇用かジョブ型雇用かの二者択一ではなく、適切な雇用形態とキャリア設定を行う必要性を感じている。

372 重要なのは、日本における雇用実態を考慮し、組織や雇用者のニーズに合わせて、適切な雇用形態やキャリア設定を検討することである。(No. 14 E26)

A074 現状は、終身雇用とジョブ型雇用の併用になっているが、働き方の多様化と事業に応じた対応の必要性から雇用形態は多様性が求められ、統一は難しい。

520 雇用制度については、結果的に終身雇用とジョブ型雇用の併用になっている。仕事、事業に応じて変える必要があり統一は難しいと思う。(No. 19 E29)

521 現状、終身雇用とジョブ型雇用それぞれで管理されている従業員が混在しており、働き方が多様化すれば、雇用形態についても多様性が求められると考えている。(No. 19 E29)

A215 メンバーシップ型とジョブ型は、業種にもよるが、いい面と悪い面の両方がある。

192-1 ジョブ型雇用に関しては、業種によつていい面、悪い面があると思う。(No. 08 E24)

427 ジョブ型、メンバーシップ型はどちらも一長一短があるのではない。(No. 16 E28)

801 メンバーシップ型もジョブ型も両方いい面はあると思う。(No. 29 M75)

メンバーシップ型とジョブ型の連携制度の模索

C001 企業は、社会が日本文化であった終身雇用制度と年功序列制度のメンバーシップ型雇用から海外文化の転職と能力を中心に評価するジョブ型雇用形態へ変化しつつある状況を受け入れ、両者の連携制度を模索している。

B003 企業は、必要な能力や資質を有し職務に応じて雇用されるジョブ型雇用と、メンバーシップ型雇用の人材が協働して価値を作り生み出していく業務の進め方を目指し、取り入れようとしている。

A015 メンバーシップ型とジョブ型の両方を雇用し、両者が助け合うような業務の進め方を取り入れている。

169 即戦力で採用する場合もあるが、ポテンシャルで採用する場合もあり、メンバーシップ型とジョブ型をミックスしているような雇用 (No. 07 E21)

168 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用に線を引いて分けずに、2つの領域をオーバーラップした部分が大切であり、他のチームを助けるような姿勢を評価している (No. 07 E21)

689 必要な能力や資質をその折々に自由に出入りできる人たちがそれを経験していくことでキャリアアップしていくのと、そこにいる者が「積み上げ文化」で価値を作り生み出しているというのが一番理想だと思うんですね。 (No. 25 I53)

両面で

B002 企業は、メンバーシップ型の雇用形態をベースに、人材育成と仕事内容のマッチングをはかりながらジョブ型も取り入れていこうとしている。

A026 現状の雇用形態は、メンバーシップ型をベースにジョブ型を取り入れるながら、両者のよさを活かせる多様な形態を模索している。

459 雇用形態においてはミックスすることで対応している。メンバーシップ型をベースに考えながらジョブ型を取り入れている。 (No. 17 E29)

460 メンバーシップ型もジョブ型もそれぞれの良さはあると思うが、現状は探りながら多様な形を模索している。 (No. 17 E29)

461 必ずしもジョブ型が良いということではなく、日本人に合わない部分もあるため、ジョブ型とメンバーシップ型のいいとこどりのような雇用ができればよいと思っている (No. 17 E29)

通底し

A070 採用の前提としてはメンバーシップ型雇用で採用した後、社内競争していくことでジョブを獲得していく中でジョブ型にシフトしていくものと捉えている。

393 ジョブ型雇用で判断をすると、新卒はただの使えない人ということになってしまうため、メンバーシップ型雇用をある程度前提とする必要がある (No. 15 E26)

394 会社の前提としてはメンバーシップ型ありきになるのではないかな。そのうえで競争していきジョブを獲得していく中でジョブ型にシフトするのではないかな。 (No. 15 E26)

802 一気にジョブ型に変えることは難しい。内容によりジョブ型に合う仕事、合わない仕事があるため、仕事の内容に応じて使い分けていくことが必要ではないかな。 (No. 29 M75)

立脚し

B020 経営者は、今の社会は、日本文化であった終身雇用制度と年功序列制度のメンバーシップ型雇用形態から海外文化の転職と能力を中心に評価するジョブ型雇用形態に変化してきていると認識している。

A147 現在は経済のグローバル化の流れにより、終身雇用や年功序列の日本型文化から自分を活かした海外のジョブ型文化に変化してきている。

532 現在は、情報によって海外との距離感が縮まり、日本の泥臭い努力型のところから、自分を活かしたジョブ型の人間にどんな変わってきているという印象を持っている (No. 20 E29)

533 グローバル化の流れにより、終身雇用や年功序列のない海外のジョブ型文化が日本にも入ってきている (No. 20 E29)

535 ジョブ型の人材が別の会社にシフトする、別の会社はその受け皿になる、そこで企業間の競争が働いているというのは、今当たり前に起きている状況にある (No. 20 E29)

A002 日本の文化であった終身雇用制度と年功序列制度は、時代に合わなくなってきたり、転職と能力を中心に評価する雇用形態に変化してきている。

030 終身雇用制度は現代に合っていないと感じている。 (No. 02 A1)

118 日本の終身雇用制度は、今後崩れていくのではないかと考えている。 (No. 05 E9)

249 若者が転職するのは当たり前で、終身雇用制度はすでに崩壊していると考えている。当社もほぼ転職組である。 (No. 10 E26)

530 日本の文化でも雇用形態が変わってきて、終身雇用や年功序列がなくなくなり、能力を中心に評価する時代に突入している。 (No. 20 E29)

032 日本の年功序列型の制度は間違っていて、働いている人に見合った対価が支払われるべき。 (No. 02 A1)

A212 最近の若者は、終身雇用のメンバーシップ型から転職雇用のジョブ型の意識に変化してきており、企業としての対応が求められている。

369 最近の若者は、メンバーシップ型の考えにとられる人が少なくなってきたており、同じ会社で一生働くと考えている人はほとんどいないのではないかな。 (No. 14 E26)

770 終身雇用でやってきたものからジョブ型に変えなければならないというのは、これは時代の変化の中で、最近の若い人の仕事に対する感覚から言っても必要。 (No. 28 J62)

A160 日本では転職は否定的に捉えがちだが、今後は社会全体がキャリアアップのための転職を良しとする風潮になることが課題となっている。

031 日本では転職をすることがネガティブに捉えられがちだが、欧米と同様に、職を変える人を優秀な人材として捉えるべき。 (No. 02 A1)

487 日本は中途採用に対するマイナスイメージがある。キャリアアップのための転職も、社会全体がそれを良しとする風潮にならないと難しいし、企業の受け皿があるかどうか重要である。 (No. 18 E29)

A022 会社の経営戦略として有望な人材確保の面からも、「出る者は拒まず、戻ってくる者は拒まず」のスタンスを採っている。

278 有望な人材の確保として、弊社を退職した後、他社で経験を積み、再び弊社に戻ってくるIターンは認めている。 (No. 11 E26)

134 会社の経営戦略として、人事で社員と会社の方針が一致しない場合でも会社側が折れることはなく、「出る者は拒まず、戻ってくる者は拒まず」のスタンスを採っている。 (No. 05 E9)

企業規模拡大による可能性

D037 経営者は、中小企業の場合は人的資源がかぎられているので皆で協力する側面が強くメンバー型に適しているが、企業規模が大きくなるとジョブ型の体制を作ることができる可能性があるかと捉えている。

C019 経営者は、中小企業の場合はジョブ型よりも皆で協力する側面が強いが、企業規模が大きくなるとジョブ型の体制を作ることができる可能性があるかと捉えている。

063 会社の規模がもう少し大きくなると、ジョブ型でもうまく回るような体制を作ることができるかもしれない。(No. 03 A1)

097 中小企業の場合、ある程度業務範囲が決まっているが、ジョブ型のように業務を限定するのではなく、皆で助け合っていくという側面もある。(No. 04 D6)

C081 貴金属業を営む当社は、製造・販売・管理に分かれても人的資源に限られているので多能工の人材を必要とし、メンバーシップ型雇用に適している。

714 当社の事業領域では、大きく「製造」、「販売」、「管理」に分けられるが、限られた人的資源のなかでは、それぞれに特化した人材ではなく、多能工の人材が求められる。(No. 26 I55)

717 職人（技術者）に関しては、技術が人物に属することや、その取得に時間を要すことから、「メンバーシップ型雇用」が適している。(No. 26 I55)

世代交代との兼ね合いが課題

B117 企業は、昭和時代から続く伝統的な雇用・業務・組織形態とグローバル化に対応した雇用・業務・組織形態の狭間で世代交代をどう図っていくかの課題を抱えている。

430 当社の課題として、昭和時代の仕事のやり方で取り組んでいるベテラン勢と若者の融和を図り、いかに世代交代を図っていくか。(No. 16 E28)

529 時代の潮流として、家族経営のような伝統を大事にする一方で、グローバル化の中でドラスティックに変えていかなければいけない、その狭間に立たされてオペレーションをしている。(No. 20 E29)

ジョブ型への移行への抵抗感

E007 経営者は、日本型の経営スタイルに組織の安定性と人の継続的な成長、変わりゆく技術領域への組織的対応力の角度からメリットを感じており、メンバー型雇用からジョブ型雇用の業務運営に移行することに抵抗感を抱いている。

C053 経営者は、日本型の経営スタイルは終身雇用制度に基づくメンバー型で評価の難しさもあるが、組織の安定性や知識・技術の蓄積と従業員の継続的な成長を促進するメリットがある捉えている。

A136 日本のメンバーシップ型雇用や終身雇用制度は、組織の安定性や知識・技術の蓄積と従業員の継続的な成長を促進するメリットがある。

367 日本のメンバーシップ型雇用や終身雇用制度は、従業員と企業の長期的な関係を築くことで、組織の安定性や知識・技術の蓄積を促進するメリットがある。(No. 14 E26)

368 メンバーシップ型では、企業は従業員の成長を支援し、組織内での専門性や経験の獲得を促進することができる。(No. 14 E26)

276 現在はメンバーシップ型の日本型経営スタイルで、社員の評価が難しいなか、ある意味でこれはこれでフェアな制度だと考えている。(No. 11 E26)

D006 経営者は、業務範囲の分割と連携の難しさと重点化すべき技術領域が移り変わる時代のゆえに、日本文化のメンバー型雇用からジョブ型雇用の業務運営に移行することに難しさを感じている。

C008 ジョブ型は、業務範囲の分割と連携の難しさと分割された業務への人の適合性の難しさを抱えており、人材活用と組織運営上に難がある。

B038 ジョブ型は、業務範囲の分割の難しさと業務範囲の重ならない部分の連携の難しさを内在させており、ジョブ型だけで実施していくには人材活用と組織運営上の難しさがある。

534 入社の段階から、「技術」という大括りのジョブ型なのか、技術の中でも「分野」を決めたジョブ型なのか、細分化していかないと、採用した人間が長続きしない。(No. 20 E29)

486 ジョブ型では業務の定義が難しく、また、業務範囲が異なる者同士が同じチームで働く場合、業務範囲で重ならない部分や業務外への対応などの問題がある。(No. 18 E29)

A106 下請けの中小企業にとって、大枠のスキル分けは出来ても色々な製品があるので単純には分けられず、ジョブ型だけで実施していくのは難しい。

305 雇用形態についてセミナーなどは受けたが、結果的に下請けの中小企業にとってジョブ型だけで実施していくのは難しいと思う。(No. 12 E26)

306 ジョブ型としたときに自社の作業をどう区分するのかは悩むところ。大枠のスキル分けは出来るものの、いろいろな製品があるので単純には分けられない。(No. 12 E26)

B037 ジョブ型は、うまく活用できる人とできない人で格差が生じる可能性があり、利用できない人を取り残してしまう制度になる懸念がある。

192-2 能力のある人とそうでない人で、転職できる人、できない人、といった格差が広がる可能性もある。(No. 08 E24)

340 ジョブ型をうまく活用できる人と、できない人で格差が生じる可能性があるため、ジョブ型は誰かを残してしまう制度になる懸念もある。(No. 13 E26)

両面で

062 属人性をなくしたい、ということから考えると、ジョブ型とは整合性が合わない。ジョブ型の場合、その人が辞めた後の対応で苦労する可能性がある。(No. 03 A1)

541 ジョブ型雇用については、重点化すべき技術領域が移り変わる時代において、企業と社員との関係で難しさがある。(No. 20 E29)

変化が影響し

B079 経営者は、長い歴史の中で築いてきた日本文化のメンバー型雇用からジョブ型雇用の業務運営に移行することに難しさを感じている。

A055 日本はメンバー型雇用でチームによる業務運営を行ってきており、業務範囲を明確にした個による業務運営のジョブ型の導入には難しさがある。

193 ジョブ型の場合、業務範囲が明確であるが故に「この仕事は自分がやるべきことではない」と言われる。中小企業の場合、人が少ないため兼務してほしいが、職務はここまでと言われてしまうと厳しい。(No. 08 E24)

194 日本はメンバーシップ型雇用で、チームで仕事に取り組んできたため1+1が2以上の価値をもたらしてきた。一方、ジョブ型では「俺が俺が」といった「個」「我」が重視される。(No. 08 E24)

423 品質の良いものづくりを行うという観点からみると、ジョブ型の場合にはトラブルが生じていても退社時間が来れば帰ってしまうこともある。日本人的ではなく、受け入れ難い。(No. 16 E28)

338 メンバーシップ型、ジョブ型、それぞれにメリットもあるが、長い歴史のなかで築いてきた日本の文化を切り替えることができるかどうか疑問である。(No. 13 E26)

688 私は、やっぱりジョブ型よりもメンバーシップ型思考が強い。(No. 25 I53)

メンバーシップ型

優秀な人材が地域に残って心豊かな社会づくり

E026 経営者は、次の社会は人間力のある豊かな心をもった優秀な人材が地域に残ってビジネスを立ち上げ社会貢献しながら住める街だとし、挑戦する企業も出てきている。

社会的課題を解決できる人材

C020 経営者は、求められる人材は山梨に固執せず国内や世界にも視野を広げて今という時代の社会的課題を解決していける人材だとしている。

013 求められる人材像について、地域（山梨）にとって必要な、都会の人にとって必要かは関係なく、時代の中で社会課題があつてそこから発せられる社会的要請にどう解決していけるかということ。（No. 01 A1）

129 当社では、山梨に固執するばかりでなく、国内、世界にも視野を広げ、結果的に山梨の役に立ちたいと考える人材を求めている。（No. 05 E9）

D021 経営者は、優秀な人材が地域に残って新しい地域ビジネスを創出する時代にならないといけないしそれは可能だとして、挑戦する企業も出てきている。

A044 昔は地域のなかで頭のいい人は東京へ行けといわれたが、これからは逆に地域に残って新しい価値をつくり出す時代にならないといけないし、そうなる。

818 この辺で、たまたま頭がいいと、お前は頭がいいから東京へ行けといわれるけれど、今からはそうじゃない。頭がいいから田舎に残さなきゃダメだ。（No. 30 M76）

819 能力のある人が田舎で新しい価値を作り出すという、そういう時代になってくる。（No. 30 M76）

820 これからの時代は、地域で育って、地域の中で頭のいい人が地域に残って、そして起業なり街づくりをするような時代にならないといけない。（No. 30 M76）

通底し

817 野辺山の人たちは、1,500メートル以上のところは夏野菜の適地でないというけれど、それは違う。1,500メートルが適地のものを見つければいい。（No. 30 M76）

B083 銀行は、従来の銀行業務から一歩踏み出して、地域ビジネスの創出による地域の活性化に挑戦しようとしている。

A039 従来の銀行業務から一歩踏み出して、地域創生に向けて地域に関わるビジネスの創出に挑戦しようとしている。

767 今まで銀行の業務としてあったものから一歩踏み出して、さらに地域と関わるビジネスにもつながるようなことをしていかなきゃいけない。（No. 28 J62）

768 地域創生推進部という部を作って、そこでビジネスも含めて考えているんなことに挑戦しようとしている。（No. 28 J62）

A211 銀行業では、人を大切にすることと職務上の数値目標を達成することで地域の活性化を目指そうとしている。

762 基本的には人を大切にすることと徹底的にやっつけていこうということで、これがサステナブルな当行を作っていくことになるし、それによって地域に元気を与えて活性化する原動力になっていく。（No. 28 J62）

763 だけどそれをするとか何のためになるのか、その先のもっと上を目標にするようなことにしていかなきゃいけないんですよ。（No. 28 J62）

C076 経営者は、これからは競争原理ではなく、人間力のある豊かな心をもった人たちが集り事業を立ち上げ社会貢献しながら住めるような街づくりを行う方向になっていくと感じている。

B123 経営者は、人間力のある豊かな心をもった人たちが事業を立ち上げ社会貢献しながら住めるような街づくりを行う方向になっていくと感じている。

821 人間力のあるいい奴らが集まって住めるような街を、事業とともに作るようなことに心を持ちながら経営をしていかなければいけないんじゃないのか。（No. 30 M76）

822 貧しい人ではなくて、経済的にも力を持っていて、それで心豊かな人たちが社会貢献する志向になっていくと感じている。（No. 30 M76）

834 素直な、前向きな、他の人との競争じゃなくて、全てがそういう人たちが集まれば、楽しいコミュニティができるんじゃないかな。（No. 30 M76）

細部図50→41

経済的側面だけでなく新たな価値の追求へ

D048 経営者は、いま人びとが求めているものは経済的な側面だけではなく、むしろそれ以外のスポーツや芸術に代表される側面に価値を認めていると認識し、社会貢献や職場環境づくり、ビジネスの角度から着目し始めている。

B127 いま人々が求めるものは経済的な側面だけではなく、むしろそれ以外の側面を価値として認めており、顧客にはビジネスを組み立て、従業員には職場環境づくりをしていく必要がある。

A228 人びとが求めるものは経済的な側面だけではなく、むしろそれ以外の側面を価値として認めて提供することでビジネスとして成立させていく必要がある。

106 「高級志向」から「健康志向」への推移など、人の「豊かさ」の価値観の変化に対応していく必要がある。(No. 05 E9)

761 豊かさは何なのかを突き詰めると、経済的な側面だけじゃない、むしろ他の側面を求めるようになってくる、そこをどうやって価値として認めて、ビジネスとしてつなげていくかというのが大切になってくると思うんです。(No. 28 J62)

814 人間には持って生まれた個別の能力があって、経済的なもの差で満足を手に入れられない人たちがたくさんいるし、そういうものを認める時代に来ていて、そのためには居場所と存在感が必要だと思っているんです。(No. 30 M76)

712 宝石美術専門学校など最近の学生は、給与面よりも「女性間のコミュニケーション」や「休日の取得状況」など、職場環境や働き方に対する項目を重視する傾向が強まっている。(No. 26 I55)

通底し

B042 経営者は、スポーツや芸術は人や地域を本当の意味で元気にすると捉えており、企業として社会貢献も含め関わりをもつ方向にある。

112 VF甲府のスポンサーになってから、スポーツは地域を元気にするということを学び、以後地域社会への貢献として、女子サッカー、ラグビー、女子バスケットボールチームも支援している。(No. 05 E9)

759 最終的には人間がハッピーになれるのとは一体どういうことなのかということ言うと、片方ではスポーツとか芸術文化のところも力を入れていかなければ本当のハッピーなものには行かない。(No. 28 J62)

山梨さらには日本の価値を大事にする人材

B006 学生が山梨そして生まれ育った地域の歴史・風土・伝統文化を知り、その価値を愛し誇れる人材育成と社会づくりが望まれる。

A214 学生が地域を知り愛着が持てるような地域とのかかわりの場づくりの必要性を感じている。

777 地域の勉強をするためには興味がないとできないので、いろんな場所に行ってみて、歴史のことから、空間的なことから教えていくと、より自分のきっかけができるような気がするんです。(No. 28 J62)

779 華やかなイメージの中で参加していくと楽しいし、同時に愛着が出てくる、そこから研究心が出てきて、ちょっともともと知りたかった、こういう風になるような仕掛けってどうやってできるのかなと思うんですよ。(No. 28 J62)

A009 生まれ育った地域社会の歴史、風土、文化、伝統を大事にする人と社会づくりが望まれる。

674 企業や地域社会が歴史、風土、文化を大事にするという空気だと思えます。(No. 25 I53)

675 山梨の風土・文化をしっかりと学ばせていく機会があつてほしい。(No. 25 I53)

778 学生でも地域と関わっていくようなことをぜひ勉強の一環としてやってほしい。(No. 28 J62)

691 自分の生まれた地域社会の歴史や文化や伝統についてしっかりと興味関心を持った人がいるのが望ましいなと、これが第一ですね。(No. 25 I53)

A042 基本的には、山梨そして地域を愛する人材になってほしい。

774 基本として、山梨を愛するとか、地域を愛するとか、そういう気持ちでベースに持ってほしい。(No. 28 J62)

775 こだわりすぎちゃいけないんだけど、広い視野を持って、ここの地域を何で愛するのかということを感覚的に分かってくるということ。(No. 28 J62)

776 この地域は、どういう歴史で今があるのかということを知っていく、愛着というのは、それを知っていくとずっと深くなっていくんですよ、そういう勉強をするべきだと思う。(No. 28 J62)

A085 人材育成で大事なことは、自分たちが生まれ育った地元を知り、その価値を誇りに思え、語れるようになることにある。

651 自分たちの生まれ育った町、これは実は非常に恵まれた環境なんだということを感じていき、そこで培われた価値観、美意識というのが大事ではないのか。(No. 24 G39)

676 一貫性のある人材育成っていうのは、地元を知る、地元を語れる、誇りに思えるという人材を育てるっていうふうには思っていない。(No. 25 I53)

D010 経営者は、自社や地元、山梨、更には日本の価値を大事にできる人材の育成と社会づくりを求めている。

A006 時代の変化の中で、日本が培ってきた歴史、美意識、価値観、人生観をしっかり見つめ、大事にしていきたい。

649 日本が培ってきた美意識、価値観、人生観など、しっかり見つめながら、時代の変化の中で何を自分は大事にしていくのか。(No. 24 G39)

650 日本の歴史とか美意識、価値観、こういうものはやっぱり大事にしていきたい。(No. 24 G39)

更には

C028 経営者は、自社や地元、山梨の価値を大事にし、情報収集と発信ができる人材の育成と社会づくりを求めている。

B095 経営者は、自社や地元、山梨の価値を大事にし、情報収集と発信できる人材を求めている。

A034 自社や地元の価値を大事にし、情報発信していくようにしてほしい。

673 ストーリー、地元っていうのを大事に発信していくべきではないかなというふうに思っています。(No. 25 I53)

677 伝えるっていうことが美徳だとか、これがうちの文化だとか、私たちの価値だと思えるような、そういう空気を作りたい。(No. 25 I53)

623 弊社にとって、常にアンテナを高く、地域に根差し、地域のいろいろな情報を得ることができる人材を求めている。(No. 23 G38)

627 山梨の企業にとっては、山梨のポテンシャルを存分にPRできる人材が求められ、県外に出る就職者を留めることにもつながる。(No. 23 G38)

その上で

大学教育への期待： 産業社会の実態に基づく人材育成構想の創造

H003 企業は大学に対して、国内外の市場と学歴主義の変化、山梨の産業の実態、大学の価値観とビジョンとを総合した角度から、大学教育のあり方を構想することを期待している。

G009 企業は、国内外の市場変化のなかで勝ち残るために、大学に対して山梨県の産業の実態を踏まえた教育・研究の角度からの支援を望んでいる。

F003 企業は、自社に必要な知識・技術・スキルは自社教育でまかなっており、大学には現在の教育内容に加え、山梨の産業の実態を反映した教育内容の導入と自社の研究開発の支援、リスクリングに向けた教育に取り組んでほしいと望んでいる。

F010 企業は、国内外の市場の変化のなかで、山梨県の産業が目指すべき道は付加価値の高さで勝負することにあると捉えており、そこに焦点を当て取り組んでいる。

G013 企業は、学歴主義社会が変わりゆくなかで、社会の実態を踏まえて大学自体が自らの価値観とビジョンをもって大学教育のあり方を構想することを期待している。

D025 企業は、かつて求められた高学歴や体育会系志向ではなく、企業によっては工業高校や専門学校の卒業生のほうが有用としている。

5 2

このことも踏まえ

A121 経営者は、大学教育のあり方は大学自体がきちんとみずからの価値観とビジョンをもって構想することを期待している。

5 2

このことも踏まえ

E024 経営者は、大学が現在学ぶべき内容としていることに加え、山梨の産業の実態を反映した教育内容の導入と自社の研究開発の支援、リスクリングに向けた人材育成に取り組んでほしいと望んでいる。

5 3

5 4

しかし

C061 企業は、高校や大学で学んだ技術やスキル、知識を必須要件とはしておらず、入社してから自社の業務で必要なものを身につけてもらうようにしている。

5 2

それ故

D024 企業は、山梨県の産業が目指すべき道は付加価値の高さで勝負することにあると考えており、そこに焦点を当て取り組んでいる。

5 5

E031 山梨の地場産業である貴金属・皮革製品を事業とする企業は、市場の変化から国内外の顧客ターゲットの選択と開拓が余儀なくされており、主にファッションの先端をいく欧米に倣っていく日本固有の製品を生み出す取り組みをすることで対応しようとしている。

5 6



経営人材育成問題への対処： 学校教育体制下の意図的育成以外の必要性

F020 経営者は、経営を掌る能力は現在の学校教育体制下で意図的に育つものではなく、失敗を恐れず何かにチャレンジする面白さの実体験なくして育たないとしている。

B061 経営者は、幼少期から高校生までの教育体制のなかで、失敗を恐れず何かにチャレンジする面白さをなくしているのではないかと危惧している。

5 7

しかし

D028 経営者は、経営を掌るリーダーは何かあったときに何を思いどう対処するか判断力が問われるが、意図して形成できるものではなく、本人の本能的な出会いの体験によって形成されると考えている。

5 7

求められなくなった高学歴や体育会系

D025 企業は、かつて求められた高学歴や体育会系志向ではなく、企業によっては工業高校や専門学校の卒業生のほうが有用としている。

A154 企業は、高学歴や体育会系出身というだけでの人材は現在では求めている。

635 当社にとっては、高学歴や体育会出身というだけでの人材は求めている。(No. 23 G38)

133 当社はかつて「The体育会系」人材を採用していたこともあるが、体育会系人材は「指示待ち」のスタンスで受け身であることもあり、現在は必ずしも求めている。(No. 05 E9)

A207 業界によっては企業は、工業高校や専門学校の卒業生のほうが有用であり、求めている。

124 当社では、自作の機械を保有していて、電機・機械系の知識がある工業高校の生徒や高専の生徒を求めている。(No. 05 E9)

404 工業高校卒入社でも、大卒社員を超えていく方もあるので、特別なスキルではなく、意欲、継続性があればやっていると考えている。(No. 15 E26)

727 当業界に関して、大学（高等教育機関）での教育よりも、宝石美術専門学校で習得する知識・技術の方が有用である。(No. 26 I55)

大学自体の構想力に期待

A121 経営者は、大学教育のあり方は大学自体がきちんとみずからの価値観とビジョンをもって構想することを期待している。

647 僕が若くて大学創設の担当で企画部署にいたら、絶対日本でナンバーワンの学校を作ろう、東大くらいを目指そうじゃないか、何をやっていくんだというふうなビジョンを描きますね。(No. 24 G39)

021 手法を含めた大学教育の在り方については、大学自体できちんと考えてもらいたい。(No. 01 A1)

648 教育者として自分はこう思うけど、いかがでしょうという、そういう視点とか価値観でやっていってほしいという期待がありますね。(No. 24 G39)

このことも踏まえ

必須要件ではない知識・技術・スキル

C061 企業は、高校や大学で学んだ技術やスキル、知識を必須要件とはしておらず、入社してから自社の業務で必要なものを身につけてもらうようにしている。

B059 企業は、高校や大学で学んだ技術やスキル、知識を必須要件とはしておらず、入社してから自社の業務で必要なものを身につけてもらうようにしている。

A124 高校や大学で学んだ技術やスキル、知識は、現場でそのまま使えるわけではなく仕事しながら身につけていくものなので、入社にあたっての必須要件ではない。

123 当社では、入社前に会計知識があるのは必須ではなく、入社後に知識をつけてもらえれば十分である。(No. 05 E9)

191 製造業では、大学で専門性を学んだからすぐにできるものでもない。ある程度の期間、仕事を続けることで技術を身につけて、磨いてもらうことが大事である。(No. 08 E24)

200 必要なスキルは、セクションによって異なる。現場は四則演算ができれば、それほど難しい知識は不要である。大学の専門的な知識がなくとも、入社してから学べば大丈夫。(No. 08 E24)

219 特別な知識や経験は会社に入ってから身につけることができるので、そんなに重要ではないと思っている。(No. 09 E24)

312 教育によって得たスキル、知識、技術をそのまま現場で扱えるかというところではなく、最終的には現場で学んでいくことになるため、人材に対して工業的なスキルといったものはまったく重要視していない。(No. 12 E26)

434 技術系の人材で、入社後にいきなり実践に入っても、大学で学んだことを活かせるケース、即戦力になるというケースは、ほとんどない。(No. 16 E28)

728 採用時には、多くのスキルを求めている（宝石美術専門学校卒で無くても良い）。商業高校卒業水準の知識で十分である。スキルの習得は、採用後に自社教育で行う。(No. 26 I55)

526 会社にとって必要なスキルは入社してから学んでも遅くはないと思う。(No. 19 E29)

697 現場におけるスキル・知識、これはもう研修以外ないと思います。(No. 25 I53)

793 人材育成について、基本的にはOJT(オンザジョブトレーニング)で、仕事をしながら覚えてもらう。(No. 29 M75)

A088 学生時に学んだ分野や文系、理系にこだわらず、入社してから自社の業務分野の専門知識や製品情報を学んでもらう。

735 学生時に学んだ分野や文系か理系かにはこだわらず、入社してから医療関係などの専門知識を学んでもらう。(No. 27 I55)

736 ダビンチなどの先端的な製品も扱っているが、社員が進んで専門知識を学んで、御先と対話ができるようになっていく。(No. 27 I55)

それ故

217 高校生に「何の資格をとれば良いか？」と聞かれるが、「入ってからで大丈夫だから、とにかく目の前にある勉強と世の中を知るために楽しんで」という話をする。(No. 09 E24)

山梨県の産業実態に即した人材育成と研究開発の支援

E024 経営者は、大学が現在学ぶべき内容としていることに加え、山梨の産業の実態を反映した教育内容の導入と自社の研究開発の支援、リスクリングに向けた人材育成に取り組んでほしいと望んでいる。

D039 経営者は、企業の就職内定までに専門知識をはじめ大学で学ぶべき内容をしっかり履修できるようにすることが課題だとしている。

C082 経営者は、専門部門では基礎的な専門知識は必要であり、大学での教育はあった方がよいと考えている。

201 設計などの専門部門の場合、データ分析力や図面を読む基礎的な知識などが必要となる。(No. 08 E24)

497 大学で教える専門的な内容(リテラシー)は、当然あったほうが良い。(No. 18 E29)

その為には

B050 経営者は、企業の就職内定までの大学で行っている内容を学ぶ年限が短いことに課題があると述べている。

549 大学は、就職内定までに学ぶのが3年間なので、その時間が短いことにも課題がある。(No. 20 E29)

A082 大学で行っているような、高校生が学び且つ単位取得可能な更なる教育の場を期待したい。

628 山梨県立大学の高校生のうちに単位を取得できる制度は素晴らしい。(No. 23 G38)

629 大学には、高校生の探究学習に対して、アドバイスをしながら力を伸ばしてあげられるような教育を期待したい。(No. 23 G38)

D002 経営者は、大学に山梨の産業の実態を反映した教育内容の導入と自社の研究開発の支援、リスクリングに向けた人材育成に取り組んでほしいと望んでいる。

C022 経営者は、大学は研究開発と人材育成の角度から企業との業務連携をしてほしいと望んでいる。

B070 経営者は、企業と大学の連携による研究開発と人財確保に期待を寄せている。

A098 農業と大学の連携は相性がよく、地元の山梨大学との何らかのマッチングを期待している。

072 大学との連携について、千葉大学や愛媛大学とタイアップして研究を進めているが、農業と大学とは相性が良い。(No. 03 A1)

074 山梨大学ではブドウやワインに関して研究を行っている。農学部がなくても、何かしらマッチングできるのではないかと。(No. 03 A1)

A137 企業と大学が互いにメリットになるような共同で研究開発していく仕組みがあるとよい。

376 今後も共同研究できる大学を模索していきたいが、企業と大学が共同で研究開発していくためには、お互いができることを表現する場、マッチングの機会があるとよい。(No. 14 E26)

377 企業の課題解決につながるような研究について、例えば企業が協賛して資金を出し、研究の果実を協賛企業が得ることができるとよい。(No. 14 E26)

073 ビジネスの現場ではなかなか実証実験をやりにくいのが、大学にそのような場を作ってもらえるとありがたい。(No. 03 A1)

375 企業に籍を置きながら、大学で共同開発を行っている社会人ドクターもいる。大学との共同開発は付加価値が高まるほか、人財確保の点でも有効である。(No. 14 E26)

B073 経営者は、大学に対して自らの企業活動を人材育成の角度から活用してもらいたいと思っている。

A132 大学には、社員や工場を教育機能として積極的に活用してもらいたい。

285 大学には、弊社の工場を教材として、積極的に活用していただきたい。(No. 11 E26)

284 会社として高校の授業をお願いされているように、高等教育機関でも「先生」側に回ると、より一層社員本人の勉強にもなると考えている。(No. 11 E26)

632 大学には人材育成の分野でも、広報やインターンシップ等で、もっと上手にメディアを活用してもらいたい。(No. 23 G38)

C023 経営者は、大学は山梨の産業の実態を反映した教育内容の導入と人材育成がなされることを望んでいる。

細部図5 4

3側面の接点で

C074 経営者は、いまや転職や中途採用が当たり前の時代になってきていることも踏まえて、大学が社会人向け講座の開設によって企業で働く人のいわゆる「リスクリング」の場になることを期待している。

細部図5 4

山梨の産業の実態を反映した教育の導入

C023 経営者は、大学は山梨の産業の実態を反映した教育内容の導入と人材育成がなされることを望んでいる。

B060 経営者は、大学教育に対して現実離れせず学生が職業人生を歩むことができよう、産業界が必要とする人材の育成に資する教育内容を望んでいる。

A017 大学教授は、学生の職業人生を考える上では、研究だけではなく産業界と直接的な交流を行うことで世の中と乖離しないようにすることが重要である。

205 大学教授が県内企業を訪問したり、経営者の集まりに参加して話を聞くなど、コミュニケーションをとることも重要で、研究だけでは世の中のトレンドと乖離してしまうのではないかと。(No. 08 E24)

206 学生と企業のマッチングも重要であるが、学生の将来を考えると、そこに教授も関わるのが重要ではないかと。(No. 08 E24)

A134 大学は、頭でっかちにならず、実際の中小企業が必要とする内容の現状を学んだ上上で、教育内容を授業に落とし込んでほしい。

314 マーケティングやイノベーションを勉強すると思うが企業で活用できる場所はとて少ないと思うため、日本の中小企業の現状を知ったうえで学んでほしい。(No. 12 E26)

315 人材育成に関して、大学等高等教育機関に期待しているものとしては、頭でっかちにならず、実際の中小製造業の現状を目の当たりにして、学んだことに落とし込むような授業を行うこと。(No. 12 E26)

B091 経営者は、県内就職者の確保の観点からも、山梨の産業が反映された大学での教育がなされることを期待している。

A150 大学教育は、今はおそらくどの大学も同じような内容一辺倒であるが、山梨の産業が反映された教育がなされるとよい。

570 今の大学教育はおそらく一辺倒で、例えば信州大学と山梨大学でそんなに内容が違わないだろうし、産地の魅力が反映されていない。(No. 21 E32)

586 リスキリングは、ワインや繊維だったり、どこでも学べるものとは違う地場産業の教育があれば面白いかもしれない。(No. 21 E32)

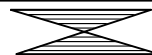
A078 ジュエリー業界から見れば、大学の授業の一環として企業の現場で臨場感のある体験をすること、県内就職者になる可能性がでてくると思う。

573 大卒での県内就職者は多くないが、臨場感のある体験をして、山梨の産業を知れば変わって来るように思う。(No. 21 E32)

571 ジュエリー業界から見れば、授業などでもっと企業の現場を体験できるような臨場感のある接点を持てると良い。(No. 21 E32)

346 山梨は製造業の割合が高いが、工学系は山梨大学しかないもので、もっと理系学部を作ってほしい。(No. 13 E26)

3側面の接点で



企業で働く人のリスキリングの場

C074 経営者は、いまや転職や中途採用が当たり前の時代になってきていることも踏まえて、大学が社会人向け講座の開設によって企業で働く人のいわゆる「リスキリング」の場になることを期待している。

B014 経営者は、いまや転職や中途採用が当たり前の時代になってきていることも踏まえて、大学が社会人向け講座の開設によって企業で働く人のリスキリングの場になることを期待している。

A003 社会人経験を積んでから大学の授業を受けることで得るものがあると考えており、社会人向け講座の開設を期待している。

316 社会人経験を積んでから大学に行くのが良いのではないかと考えており、社会人向けの講座があつてよいのではないかと。(No. 12 E26)

317 先ず、実践的に社会人経験を積んでから大学の授業を受けることで得られるものがあると考えており、大学等高等教育機関において、社会人が受けられる授業を行うことを期待している。(No. 12 E26)

A083 大学には、企業の従業員が学び、交流できる教育の場を作ってもらいたい。

176 講義を大学生以外にも拡大しながら、その受講生同士が繋がり、情報交換ができるような場を設けられたい。(No. 07 E21)

347 入社後、実務を通して機械の使い方は学んでいくが、技術的な基礎・基本を学びたい人は多いため、現場社員が学べる場、社会人が学べる場があるとよい。(No. 13 E26)

630 山梨県立大学には、県内企業の新入社員教育として、「山梨学」の授業を導入し、県内に勤める同年代同士の社員が繋がるような仕組みをつくってもらいたい。(No. 23 G38)

631 少なくとも弊社では人手が足りず、簡単に受講ができる環境をつくるのは難しいが、大学には社員に対するリカレント教育を進めてもらいたい。(No. 23 G38)

585 今は転職や中途採用が当たり前の時代になって、一度就職した所ですと働くということは成り立たないもので、大学がリスキリングの場になることは重要だと思う。(No. 21 E32)

772 リスキリングって何のためにあるのかと言ったら、一人一人が仕事のやりがいをアップしていく、自分の能力を高めて、自分がレベルアップしているなと感じながら、より自分の力を発揮しながら、価値を生み出すこと。(No. 28 J62)

付加価値の高さで勝負

D024 企業は、山梨県の産業が目指すべき道は付加価値の高さで勝負することにあると考えており、そこに焦点を当て取り組んでいる。

672 多分山梨県の産業が目指していく一つのキーワードは、付加価値の高いもの、ハイエンドユーザーではないかなと思う。(No. 25 I53)

A167 企業は、自社の技術や製品の付加価値を上げることで、人件費を上げつつ利益を上げることを行おうとしている。

589 自分たちの技術に価値をしっかりとつけられない限り、どうしても賃金は上がっていかない
(No. 22 E32)

163 会社の価値はどれだけ付加価値を上げることとなるが、人件費を上げつつ利益を上げることが常に考えていく必要がある。
(No. 07 E21)

C030 伝統的な技術・技法の宝飾・皮革・貴金属の企業は生き残りをかけて、伝統を守りつつ世の中の変化に対応した自社固有の特色ある企画力・デザイン力で付加価値の高い製品づくりに取り組んでいる。

B039 宝飾・皮革製品市場は、女性客が主ターゲットで、使う上でのフィット感やデザイン性、ファッション性といった付加価値が求められている。

561 「これは良い品なのか、珍しい品なのか」ということではなく、女性の感性で身体へのフィット感やデザイン性、ファッションへの合わせ方などを付加価値としている (No. 21 E32)

138 顧客の層で一番厚いのは40代以上の女性で、男性はバッグを1つ持っているといつも使うが、女性は洋服や時と場合に応じて使い分ける (No. 06 E20)

B118 伝統的な技術・技法の宝飾・貴金属の企業は、技術・技法を守りながらも時代に合った新しい感性を取り入れて顧客に提案できる製品作りに取り組んでいる。

590 自分たちでこだわって苦労して技術を磨き上げて、新しい感性を取り入れて、今の時代の中で生まれたジュエリーを作ることに取り組んでいる
(No. 22 E32)

135 当社は伝統ある業態のため、技術技法など変えてはいけないうちを守りながら、如何にその時代に合ったものを顧客に提案できるかということを考えている
(No. 06 E20)

B129 貴金属の製造・販売の経営者は、世の中の変化に自社固有の特徴ある企画力・デザイン力で対応していかないと生き残れないと考えている。

578 柔軟性は、都度変わる流れに沿えるかということ、例えばファッションスタイルの流行の変化に応じてフィットするデザインを企画できるといったことが求められる (No. 21 E32)

568 企画提案ができる特徴ある会社でなくてはだめで、BtoCをやったり、オシャレな店を都内に作ったり、バージョンアップしていかないと今の世の中に対応できない (No. 21 E32)

日本固有の製品作りで世界に挑む

E031 山梨の地場産業である貴金属・皮革製品を事業とする企業は、市場の変化から国内外の顧客ターゲットの選択と開拓が余儀なくされており、主にファッションの先端をいく欧米に伍していく日本固有の製品を生み出す取り組みをすることで対応しようとしている。

C002 山梨の地場産業であるジュエリー業界は、目下の中国マーケットに安住せず、国内1位の維持さらにはファッションの先端をいく欧米に伍していける日本固有の製品を生み出す技術・技能に取り組もうとしている。

B004 ジュエリー業界は、いま需要のある中国マーケットのクオリティに安住するのではなく、ファッションの先端を行く欧米に誇れる日本的なものを生み出す技術・技能に取り組む必要がある。

A028 ジュエリー業界は、いま需要のある中国のマーケットのクオリティに安住するのではなく、世界に誇れる技術・技能に取り組む必要がある。

A029 ジュエリー業界は、ファッションの先端を行く欧米に戦える漆とか金箔といった何か日本的なものを生み出すことが突きつけられる時代になってくる。

587 ジュエリー業界では中国のマーケットが広がっているが、日本のクオリティが下がっているように感じていて、まずは世界に誇れる技術技能に取り組む必要がある (No. 22 E32)

588 いずれ世界に売り出していかなければいけないことを考えると、今需要があるからといって中国のマーケットに合ったものを作っているだけでは足りない (No. 22 E32)



566 欧米はファッションで先端を行っている、今の日本のものでは難しく、漆とか金箔とか、何か日本的なものができれば可能性はある (No. 21 E32)

592 今はジュエリーに日本らしさというものがないが、これから先、日本のジュエリーとはいつかここを突きつけられる時代になると思う (No. 22 E32)



B013 山梨の地場産業の強みはジュエリー産業にあり、将来にわたってジュエリー日本一を残せるようにしなければならない。

A077 甲府は、ジュエリーの産地なので製造関連企業と人材が多く存在し、地理的メリット有している。

A080 山梨へのこだわりとして、将来にわたってジュエリー日本一を残せるようにしなければならないと思っている。

563 甲府はジュエリーの産地なので、過去に経験のある人が多く、求人に応募してくれることが多いのが地理的メリットになっている (No. 21 E32)

564 チェーン、地金、ダイヤ、メッキなどのお店が周辺にあり、地域のネットワークがあるのが地理的メリットになっている (No. 21 E32)



591 今後、100年先にも日本のジュエリーというものが残せるようにと考えている (No. 22 E32)

596 山梨へのこだわりとして、地場産業を残していかなければならず、ジュエリーでは山梨が日本一であり続けなければいけないという気持ちがある (No. 22 E32)

しかし

D047 貴金属・皮革製品を事業とする企業は、国内では高度経済成長期から低迷期への変化、国外では対象国の状況に対応して、顧客ターゲットの選択と開拓を余儀なくされている。

C070 貴金属の製造・販売を業とする当社は、海外では不安定な中国から中長期的にはデザイン志向が各国で少しづつ異なるが東南アジアへの販売を伸ばしたいと考えている。

565 海外でも、中国、ベトナム、タイなど、国によってデザインの思考が少しづつ違う (No. 21 E32)

559 海外では中国が不安定になってきているので、中期的に東南アジアへの販売を伸ばしたいと考えている (No. 21 E32)

C069 貴金属・皮革製品を事業とする企業は、日本経済が高度経済成長期から低成長期へと変化する中で顧客の消費動向が貧富の二極化と買い控えの方向に変化し、富裕層への絞り込みとメンテナンスニーズの開拓を余儀なくされている。

A205 皮製品の製造販売する当社は、高度経済成長期と変わり今の顧客はものを大事に使う方向に変化しており、売りっぱなしではなく修理サービスを始めている。

558 国内では貧富の二極化が広がっている、若年層への販売は厳しくなり、富裕層を狙っていくしかない (No. 21 E32)

136 時代の流れとして、高度経済成長期はどんどん新しい物を買ってという傾向があったが、今の顧客は物を大事にしているということを感じている (No. 06 E20)

137 当社では、売って売りっぱなしにせず修理キャンペーンを行っていて、おばあちゃんが使っていた物とか歴史があるので、顧客は非常に喜んでくれる (No. 06 E20)

チャレンジする面白さをスポイルする教育体制

B061 経営者は、幼少期から高校生までの教育体制のなかで、失敗を恐れず何かにチャレンジする面白さをなくしているのではないかと危惧している。

A178 幼少期から高校までの学校教育が自由度がなく失敗させない教育体制になっており、柔軟性を大学教育に求めるのはすでに遅い。

548 柔軟性のある人間は、大学教育にそれを求めるというよりも、幼少期からの背景が大きく影響すると思う (No. 20 E29)

550 幼稚園から高校までの学校教育は、社会的な要請なのか、色々なリスクを回避して、どんどん狭くなって自由度がなくなる、失敗させないガチガチの教育体制になっている (No. 20 E29)

813 何かを手に入れるためチャレンジをするという面白さを中学・高校で失うんですかね。(No. 30 M76)

しかし

意図的に形成できない経営判断力

D028 経営者は、経営を掌るリーダーは何かあったときに何を思いどう対処するか判断力が問われるが、意図して形成できるものではなく、本人の本能的な出会いの体験によって形成されると思っている。

C073 経営者は、経営を掌るリーダーは何かあったときにどう対処するか判断力が問われるが、それは自分で判断する力をつけるさせるしかないと考えている。

A120 人間の思いと判断力は、頭ではなく本能的に出会った人や出会った場所、出会った時代によって形成されると思う。

824 土地とか、出会った人とか、出会った時代によって、人間って頭ではなくて本能的に判断する力を身につけると思う。(No. 30 M76)

836 思いは出会った人や出会った場所や出会った時代によって熟成されてくるんだから、そのところが良ければいいんじゃないかと思っている。(No. 30 M76)

826 判断したら必ず批判されるけれど、その批判に耐えられる人がリーダーだと思う。(No. 30 M76)

841 何かあったときにどういう対処をするかの能力の方が問われる。(No. 30 M76)

827 基本的には、誰かを傷つけたり、誰かを犠牲にしたり、誰かを食い物にしないこと以外は、自分で判断する力をつけさせなきゃいけないと思っている。(No. 30 M76)

835 スキル（能力）なんかは親から与えられたもので、求めたって無理でしょ。(No. 30 M76)

1 本調査の目的

2023年3月、将来の山梨県に求められる産業中核人材や高等教育の在り方について恒常的に議論するための組織として、山梨県内の高等教育機関、公共団体、産業界等を構成員とする「地域人材養成推進会議」を設置した。

本調査は、地域人材養成推進会議における議論の基礎データとするため、県内を代表する企業経営者の皆様を対象にヒアリング調査を実施し、その結果を分析・構造化することで、将来の山梨県において地域を牽引する人材像を把握しようとするものである。

2 ヒアリング項目

ヒアリングは、次の項目に基づき、2023年7月から9月にかけて実施した。

【項目1】時代背景・時代の潮流の変化と、求める人材像は無縁ではないと考えられますが、このような背景・潮流の変化をどのように捉えていますか。

問1 時代背景や時代の潮流の変化として挙げられるもののうち、企業経営を進めるに当たり重視していることは何ですか。

- (例)・ウクライナ危機のような地政学的あるいは特殊要因によるリスク
- ・コロナ禍において再認識された危機に当たったのコミュニティの強さや連帯・連携のあり方
 - ・少子化問題
 - ・CO²ニュートラル社会の実現 など

問2 次の世代に経営理念や技能、技術を伝えていくためには、どのようなことが重要とお考えですか（どのように対応されていますか）。

問3 長期的な視野に立った経営戦略の確立や人材の確保・育成対策について、どのようなお考えをお持ちですか（どのように対応されていますか）。

問4 これからの企業経営では、企業に関わる様々な主体（従業員、家族、地域社会など）のウェルビーイング(Well-being)を求めることが重要だといわれていますが、これについてはどのように考えていますか（どのように対応されていますか）。

問5 人材は、「資源」と見なせば管理対象（コスト）として捉えられがちですが、「資本」として捉えると、適切な環境を整備・提供することで価値の増加・創造が生まれ「人的資本＝人財」となるとの議論があります。これについては、どのように感じますか。

【項目2】企業経営を進めていく過程で、女性や外国人、さらには様々な利害関係者（ステーク・ホルダー）と良好なコミュニケーションを取る必要が生じていますが、こうした多様なステーク・ホルダーとのコミュニケーションの取り方について、どのように考えていますか。

問6 企業経営を進めていく上で、お客様（市場）とのコミュニケーションだけでなく、様々な利害関係者（ステーク・ホルダー）と対話する必要性が生じています。利害関係者には、性別や国を超えた多様な人々、社員とその家族、地域住民や自治体、国内外のサプライチェーン、これらに加え、未来世代なども新たな関係者として考えられます。こうした多様なステーク・ホルダーとのコミュニケーションの取り方について、どのように考えていますか（どのように対応されていますか）。

【項目3】日本的経営について、欧米と比較して時代にそぐわないという議論がありますが、これについてはどのように考えていますか。

問7 日本の「メンバーシップ型雇用」と、これに関連した終身雇用制度などに関して、時代にそぐわないのではないかと、いった議論があります。欧米型の「ジョブ型雇用」、能力に合わせたキャリア設定（柔軟に転職できる雇用環境）の方が、人材開発には有利であるとの考え方もありますが、これについてはどのように考えていますか。

【項目4】今後、地域企業に求められる人材像について、どのようにお考えですか。

問8 時代の潮流や経営環境の変化、経営の問題点などを理解して、的確な対応ができる人財が求められると思いますが、今後、地域企業（御社）にとって、どのような人材が必要とお考えですか。

- 基礎的教養、思想・マインドの観点から
(例) 困難に挑戦し諦めない心、自己実現（成長）・変革への意思、多様性や変化を受け入れる力、仲間や同僚を思いやる気持ち（エンゲージメント力）、未来世代の幸せを願う心、商品、サービスへの深い思い入れ・こだわり
- 企業（御社）の経営理念の観点から
(例) リーダシップ・統率力、フォロワーシップ・受容力、ネットワーキング力、アイディア想像力・価値創造力、課題発見力・解決力、共感力（EQ）、コミュニケーション（ファシリテーション）力
- 現場において必要とされるスキル、知識、技術の観点から
(例) デジタル知見、会計知識、基礎研究・基礎技術力、データ分析力、様々な業界に関する知識、プロジェクトマネジメント（多要素の組合せや時間軸を見据えた事業統率）力

【項目5】人材育成に関して、大学（高等教育機関）に対し、どのようなことを期待しますか。

問9 問8でお聞きした人材の育成に関して、大学（高等教育機関）に対し、どのようなことを期待しますか。
(例)・企業は新卒者に対し新人研修＋OJTを行って鍛え直すので、大学では基礎的な教養教育と必要な専門教育を行ってもらえばいい。
・現役の社員に対するリカレント教育をお願いしたい。
・地域人材の育成に関わりたいので、企業が関与する授業科目を増やしてもらいたい。

3 調査の実施と報告書の作成

ヒアリング調査は、山梨県立大学の他、山梨中銀経営コンサルティング(株)、(公財)やまなし産業支援機構の協力のもと実施した。

調査結果の分析と構造化並びに報告書の作成は、情報工房（代表 山浦晴男）への依頼により実施した。