

### 第3回経営基盤人材部会 議事録要旨

- 歴史の浅い会社がOJTにより一般社員の研修を実施する際の問題点として、指導役の中間管理職に部下の育成スキルが十分に備わっていないことが挙げられる。歴史が浅い故、中間管理職に対する研修についても、一般社員と同じカリキュラムにより実施せざるを得ず、中間管理職に必要な部下の育成スキルが中々身につかない。また、中小企業者が一般社員と管理職を区分した教育カリキュラムを作成するには、ノウハウや時間が不足しているため、適切なアドバイスをするような組織が必要。
- 技術的なことについて大学など研究機関と情報交換できる場が必要。
- 商品やサービスの質を高めると同時に、人材の質を高めることも必要。
- 子育ての落ち着いた専業主婦が働きたいと思っても、企業側が提示する職種や勤務時間などの条件とマッチングしない場合が多い。
- 人材教育に時間や経費を費やす企業よりも、「即戦力」となる人材を求める企業の方が多いのが実態。
- 書籍にしても、インターネットにしても、さまざまな情報が氾濫していて、一体、どれが真実なのか見極めが困難。
- 帯広市の施策などの情報について、「広報おびひろ」やホームページにおいて情報提供していても、企業側には中々届いていない。
- 経営基盤の強化や人材育成は、行政ではなく企業側の努力が必要。行政の役割は、一企業をなんとかするのではなく、帯広市全体の産業を視野に入れた労働環境の整備。
- 計画を立てて積極的に社員研修に取り組んでいても、研修担当職員が異動することにより、その内容がうまく後任に引き継がれない場合がある。
- 管理職が業務を行う上で必要な情報を交換するシステムを構築しても、管理職のパソコンスキルが不十分であったり、情報交換そのものに慣れていないため、折角のシステムが十分に生かされていない
- 客を装った調査員が従業員の接客態度など店舗の様子を観察する「ミステリーショッパー」では、店舗が客に良かれと思って一生懸命やっているサービスも、実は、客にとっては不十分であるといったことが判明する。

- 帯広には自分独自のやり方を押し通してしまうような接客をする店舗が多い。また、マニュアルを超えたサービスが提供できない。いろいろなお店を見て良いところを自分のお店に取り入れる姿勢が必要。
- 後継者の養成が必要。
- 企業内起業をやってみようと思う若者がどんどん出てくるような環境作りが必要。
- 地域として、高齢者が活躍できる場、持っている能力を十分に発揮できる場を提供することが必要。
- 人事の情報について企業間で意見交換できる場を設定し、企業間の人材流動化を図る。
- 目的を限定した異業種交流会や名刺交換会の実。
- 顧客を満足させるということは本当に難しい。顧客の話をじっくり聞き真のニーズを把握することが重要だが、それには、従業員の理解度を磨くことが必要。
- 世界に通用するようなサービス提供をしようとする姿勢が必要。
- 同業種交流を帯広十勝に限定して実施してしまうと、お互いにお客の取り合いになってしまうが、管外の同業者と交流するのであれば有益な情報交換が可能。
- 創業時に比べ業績が安定してきていることもあり、今後は、研修計画に基づいて関係経費を予算計上するなど人材育成に積極的に取り組む。
- 結婚や出産後も女性従業員が就労できるように環境整備に努める。
- 民事再生について、全国的には、5年前から取り組まれているが十勝では1件だけ。他地域では、倒産する企業の大体4件に1件ぐらいは民事再生している。
- 従業員の教育は経営者によるところが大きい。優れた会社は、礼儀から物事の考え方に至るまで従業員教育は全て社長が仕切っている。優秀な経営者の下には優秀な人材が育っており、逆に言えば、経営者を育てないと従業員は育たない。
- 従業員にボーナスを支払えなかったり、リストラを実施せざるを得ない中小企業が増えてきており、企業内の雰囲気や社会全体の雰囲気が悪化している。
- 地場企業について、長年の付き合いから取引を継続するという甘えの構造の中、ユーザーの視点に立った自社製品・サービスの見直しを怠ってしまい、その結果、競争力が不足している。そうした状況で、管外や道外のフランチャイズがそれなりに安くて良いサービ

スを提供しており、地場企業が生き残っていけるかが心配。

- 金融機関が中小企業に対して貸付を行う際の問題点として、過去の経緯から、本来であれば長期の貸付にすべきものを、リスク軽減のため短期の貸付にすることで、その企業の流動比率を極めて悪化させてしまう。
- 経営状態の良い企業には良質な不動産情報や新規事業の情報が集まる。
- 売上を増やすためには、単価を上げることが難しいのであれば数量つまり頭数（人口）を増やすしかない。全国的にも、知識、経験、資産を有している団塊の世代を奪い合う現象が発生している。帯広市としても、金融機関、同友会、税理士会等と協力して、地元出身者（ゆかりのある人）のデータベースを構築する必要がある。このデータベースにより、登録した人から、知識や経験、人的ネットワークを提供してもらい、例えば、企業誘致など地域の活性化に役立てる。
- 一芸に秀でた高齢者に対する働き甲斐、生き甲斐を提供するために、地域経済活性化という視点からデータベースを構築する必要がある。
- ブランド力の強化には、十勝全体が一体となって取り組む必要がある。高付加価値の製品について、帯広十勝での販売が困難であれば、道外への流通を検討する。その際、流通面での手助けをするために、ノウハウを持った人材を配置したサポート機関が必要。
- 地域を面で開発する際の資金提供など、地域経済の活性化を支援する地域ファンドの構築は大切。行政が中心となって、他金融機関の制度と連携しながら検討。
- 帯広十勝には高等教育機関があまりないため、高校卒業後、札幌や東京に出てしまう。そして、帯広には戻って来ないのが現状。この帯広十勝から今いる人たちを外に出さないようにするかが重要。
- 中小企業が単独で研修を実施するのは費用面で困難。商工会議所、同友会、各業界の団体が研修を積極的に実施し、会員に周知することが重要。
- 産業構造が変化する中、中小企業者が再生していくためには、まず、自分の属している業種が今後も同じような業態で存続するかどうかを見極める必要がある。更に、ただ単に業種を変更するのではなく、異業種交流の中で新しい業態や商品などビジネスチャンスを作っていくことが重要。
- 商店街の個店について、店主の高齢化や従業員不足により、後継者問題が発生している。その結果、空き店舗のままにしてしまうか、平面駐車場や第三者に貸与するといった対応をする個店があり、結果として、テナントミックスでの店舗開発は困難な状況にある。

- 各個店がホームページを立ち上げているが、帯広市商店街振興組合連合会のホームページとの連携を現在検討している。
- おびひろ商店街「自慢の逸品」ホームページ (<http://www.obihiro-ippin.jp/>) には、個店からの提案商品を登録し、併せて商店街の紹介も行っている。
- 現金仕入れで商売をやっていて、現金が無くなった時点で閉店すると考えている店主もいるなど、ニューマネーを投入して事業拡大するといった状況には無い。
- 十勝以外の地域の経営者、特に、大消費地域の経営者との人脈作りが必要。
- 再雇用者に働き甲斐のある職場の提供。産学官金連携によるシーズとニーズのマッチング。
- 同業種だけではなく異業種との交流が必要。
- 環境問題や健康生活に向けた取り組みが必要。
- エリアマーケティングにより消費者と生産者を結びつけることが重要。
- 若い人も参加できるような、同業種交流・異業種交流の場が必要。
- 帯広市や商工会議所などで様々な研修を実施しているが、研修の効果を検証するなど研修自体を議論する場が必要。
- 子どもが地場産業について学ぶことのできる環境整備が必要。
- インターネットなどあらゆる手段を活用して、必要な人に必要な情報を提供できる仕組みが必要。
- 研修について、熱心に取り組んでいる企業の考え方やノウハウを他の企業にいかに広めていくのが重要。
- 中小企業が人材を募集する際、求める技術や能力を備えた人が地元にはいない場合がある。例えば、東京事務所などを活用して、帯広十勝を越えた人材の募集が可能ではないか。
- リーダーシップとマネージメントは全く違う領域。リーダーシップには極めて創造的な新しいものを作り出す力が必要で、研修により磨かれることはない。一方、マネージメントは、いちいちチェックをしながら、今のやり方を繰り返していけば必ず成功するというもので、ちょっとでもずれていたら直すという作業。マネージメントもリーダーシップも

両方大事であり、どちらが上でも下でもない。一般的には、マネージメントはできるが、リーダーシップは苦手という人が多い。多くの組織では、リーダーシップを発揮する人を潰していくので、少ないのは当たり前。帯広十勝にはリーダーが必要。両方の面で優秀な人は札幌や東京にいるので、どうやって帯広に呼び寄せるかを考えることが大切。経済的なものだけではなく、食住における豊かさも呼び寄せる手段となるのではないか。

- 社内研修を実施する場合、外部の講師を招聘するのではなく、従業員を講師とすることで、講師役の従業員が一番学ぶという仕掛けが最も効果的。
  
- 異業種交流については、もう20年以上も前からやっているが、それほど成果が上がっていない。行政が仕組みを作ったとしてもうまくいくような種類のものではなく、必要があれば、みんな勝手にやって、うまくいくところはうまくいく。逆に無理にやろうとしても、必要の無いところは形だけで終わってしまう。まずは、きっかけ作り、知り合える場を多く作るのが良い。