

■道内企業の人材ニーズ（道内企業人材ニーズ等調査（雇労課）から関係部分抜粋）

資料 1 4

業 種	人材育成ニーズ（求める人材像・要望）等
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成は非常に重要と考えていて（特に入社後3年の若年層の教育プログラムが課題）、今後、新卒採用にかかる経費を（振り替えて）、社内教育を強化していきたいと考えている。研修制度としては、グループ会社共通と同社単独のものがあり、新人研修、評価者研修、新人フォロー研修、事務管理者研修、階層別研修、量販担当研修、中堅社員研修、幹部社員、役職者研修、OJT担当者研修、管理者研修を行っている。 ・ 評価・処遇の仕組みとして、年2回「能力50%（資質・スキル）＋貢献50%（業績）＝報酬（賃金）」評価し、努力した人が報われやすくなる仕組みにしている。 ・ 年に2回ほど社員研修を実施し、社員のスキル、自己主張、スピードを向上させることが目的で講師は外部から客員を招き講習会を開いている。 ・ 問題は技術者特有の欠点。ある程度の技術を持つと、それ以上伸びようとしないう点。もっと覚えようとする気がない、それを共通して感じる。これをどのように打開するかの方法は見つかっていない。経営者として一所懸命に考えているのだが。これも悩みである。 ・ 既存の社員（高卒、文型大卒者対象者70名）の知識を向上させるため、道立工業試験所が核になって、1年間毎日座学講習、実習作業を経験。1年後、短大の金属機械クラス並みの知識を取得することにより、従来現場で作業していた人たちも個々に自信が付き、いつの間にか職場（作業場）が明るくなり、活気が増したように感じた。 ・ 5～10年をかけて、営業、技術系各セクションのスペシャリストを育成したい。 ・ 人材的には、新しいものに挑戦し事業化するチャレンジ精神と夢や希望を絶えず描いて、実現に向けて努力を惜しまないことが望まれる人間像。 ・ 人材育成は、技術の伝承と、情報の共有化を目指し、現場でのOJT及び修理のノウハウを蓄積・マニュアル化して、職人一人だけでなく誰でもできるよう図面化もしている。また、勉強会も作業のあいまを利用して適宜実施している。 ・ 当該企業の生きる道は、技術力と付加価値が勝負となるので、一にも二にも技術力（スキル）UPが必須であり、業務改善等の提案（今と同じ事をヤルな、発想を変える）ができる人材を求めている。会社としても、資格取得奨励制度（取得費用会社負担及び資格手当支給）を実施している。 ・ 人材的には、「①自分達は誰のために何をしたいのか、②自分達は何に挑戦するのか、③自分達は後世に何を残すのか」、この3項目を基本理念とし、働くことが人生の生きがいとして感謝する心をもてる事が望まれる人間像。 ・ 現状の社員は、待遇等に関して不平・不満は言っているが、業務に関する改善・改革については殆んどなく、言わなければ動かないタイプが多く動機付け等の社員教育（資質の向上）をトップとして痛感している。 ・ 求める人材像としては、常に自主性を持って仕事に取り組み、革新的な提案や技術を生み出せる人材を求めている。そのために人材育成のための教育研修などのサポート体制（フォロー研修・階層別研修等あらゆる研修機会が用意されている）を充実、さらに自己啓発（資格取得の授業料・試験料等会社負担）の機会も用意されている。また、顧客の要望をかなえる為の問題解決力や、難しい交渉に対する粘り強さや打たれ強さも必要となってくるので、パイタリティーに富んで、強い意志が要求される。 ・ 人材的には、次期幹部社員クラス（工場全体を掌握し、計画的生産と安定的食材の仕入れをバランス良くできることと、工場長及び課長クラスを取りまとめる）を必要としている。 ・ 人材育成は、新入社員教育と資格取得支援がある。

業種	人材育成ニーズ（求める人材像・要望）等
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新卒で入社して1年間は、コンクリート製造(自社製品)を理解してほしいとの観点から工場で研修し業務を経験後、各部署・支店に配置される。 ・ 一般的に3K職に関わる業種のため、当社の希望者は少ない。出来れば、当社第一希望のやる気のある求職者が希望であるが、現実は大企業、公務員試験に落ちた求職希望者が受験してくるため、レベル的にあまり希望は持てない。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材の増員と質の強化が必要であり、したがって急ぎたいのが「人材を育成していくシステム」。そのシステムさえ構築することができれば、中途採用はもちろん、この先に新卒者を採用していく余地も十分にあるといえる。その場合は、大卒、専門学校卒、高卒は問わないし、要はやる気の問題である。適材適所で考えていきたい。 ・ 求めたい人材像は礼儀礼節を備えていること。元気のある…大きな声であいさつのできる社内風土（の集団）にしたい。資格はプラスアルファとしては求めるが、二の次。教育システムとしては、外部講師を招くなどの検討もしたい。専門技術もあれば、マーケティングでもよい。全社員に対しての、マナー・電話対応研修なども行いたい。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求める人材像としては、一言で言えば、正直でまじめな人間性。約束事は守ること。顧客にウソを言ったら、即解雇する。それと法律は守ること。違法建築は、いっさい受け付けない。教育システムはOJT。マンツーマンにて指導を行う。 ・ 北海道では、研修システムとして力のつく有効なものはない。大阪では効果の上がる研修制度がある。（大阪は根性があるだけでなく、商道徳がきちんと確立されている街であり、教育にも力を入れている。）
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求める人材像は、現実問題から言って「経験と技術」以外にはなし。その人の人間性は、実際に使ってみないとわからない…というのが私の（社長の）考え方。私生活が乱れているかどうか（何か問題があるかどうか）は、仕事振りを見れば自ずと十分に分かってくる。 ・ 教育システムは特にはない。現場ごとのOJTで成長してもらっている。社員の個々の評価基準は、「担当現場の損益がいくら出たか？」で推し量る。利益を稼ぐ人材が、当社にとって必要な人材と言える。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の方針としては「基本概念」に基づき、各人がそれぞれの仕事をとおして自己啓発に励み、会社の発展と会社の貢献に尽力していくことをモットーにしています。そのために仕事のやりやすい環境を優先に考え、離職の少ない会社を目指している。 ・ 数年前より新たに取得する資格の受講料を会社で半分負担する制度が出来、資格手当てを支給。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務を受注するためには、提供するサービスの品質に加えて、現場の技術者のコミュニケーション能力が特に必要となる。 ・ 最近の人は、こちらからの指示に対応する能力には優れているが、自ら課題に気づき、改善策を提案できる能力が不足していると感じており、そのため教育システムについて検討している。（現場の事業所だけでなく、技術部（本社）での経験を積ませたり、業務のサブリーダーとして参画させるOJTの実施など。）
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略である年商10億（従業員25名）を目指して、需要の開拓（営業）と人材の確保を最重要課題としてトップ自ら取組んでいきたい。 ・ 望まれる人材像は、社員一人ひとりが経営者という意識を持ちながら仕事をし、仕事を通じて、自己と廻りの人生を豊かにできる人材で、所謂経営者意識で働く人材である。→募集のパンフにも募集職種として「経営見習職」として掲載している。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成は、1にも2にも有資格者を1名でも増やしたいので、各種の資格取得支援を実施しているが、費用の負担も大きい。→会社実施の講習会、舗装事業協会主催の勉強会（札幌で年1回、1人約20万有料）、1・2級の舗装民間資格受験も会社負担している。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期待される人材像としては、現状に流されることなく常に自分で課題を見つけ解決する姿勢が必要である。（新人がなぜなぜという疑問をもって欲しい）
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成については、会社の成長は、「人」次第なので非常に重要と考えている。社員一人一人の自由な発想を大切にしながら、会社の方向性（ベクトル合わせて）を理解し、自分が「地域貢献」に何ができるのかを常に意識した人材を求めている。

業 種	人材育成ニーズ（求める人材像・要望）等
運輸業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求められる人材像は、みなと仲良く、「和」を保つことのできる人材。チームプレイに主眼を多く社風だけに、新卒者採用に重点を置く理由もそこにある。人材育成へのコストも当社は惜しまない。一泊二日の東京研修も随時実施している（日本商工経済研究所の外部セミナーへの派遣、原則毎月）。 ・ 官公庁との付き合いはOKだが、一般（民間）の顧客とのコミュニケーションがまだまだうまくできていない。そのあたりの営業センス向上の教育に重点を置いていきたい。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材的には、新規開拓のできる営業人員と、安全・安心を励行し、環境重視の行動ができるドライバーを求めている。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 幅広い業務（他部門サービス）知識（社内ローテーション）の習得と、女性社員の戦力化を目指している。 ・ 人材育成は重要な課題と考えていて、事務職を中心にすでに実施しており、効果が上がっている。 ①新入社員教育（2日間） ②接遇・電話研修（1泊2日） ③7/1本採用フォローアップ研修 ④中堅社員（係長候補）研修（1泊2日） ⑤新任管理職研修（会社規則及びマネージャー教育）などの階層別研修制度がある。 ・ 大卒者は基本的には幹部職員候補として採用するので、その責任を自覚し、自己責任で仕事ができる人材を望む。ややもすると、業務内容を理解しないで、マニュアル通り、言われたことをやるという型にはまった学生が多い。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材確保を強化中である。年二回の社員研修を義務化。
情報通信業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用方法は他業種と異なり、履歴書のほかにソフトのデモ製作と一緒に提出させ、より良い人材を発掘する方法をとっている。 ・ 研修状況も充実しており、専門学校採用候補者は学校の許可の下、社内でソフト開発等の実習（早い段階から1～3段階）を受けて振るいかけられ、優秀な採用者がめでたく4月に入社し、入社日すぐに製作部門に配属されスタッフの一員になる。 ・ 研修の期間（仮内定）は、各採用候補者の能力（出来る出来ないの見極め）を社内指導者が早い段階で伝えることで採用候補者自身の現在の能力を知ることが出来、継続して働くか違う会社（業種）を探るかを入社までの時間があり、今後の選択が出来るためキャリア（履歴書等）が汚れることは無い。以上のことからミスマッチは非常に少ないと考える。また特殊ケースとしてゲームテストプレイヤー（ゲーム等操作確認等のアルバイト）人員の中からそのまま社員になるケースもまれにある。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既存の人材に関しては、レベル的にまあまあ満足している。理想を言えばきりが無いが、求めるのは単なる作業員じゃなくて、考えて行動してくれる人。顧客先との交渉能力、コミュニケーション能力を発揮してくれる人。マネジメントというかコンサルティングもできる能力を持った人。 ・ 教育システムは確立されていない。OJTに委ねている。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育システムはOJT。自分で勉強して、実務で覚えていくことがすべて、適宜入社してくる人間も、みんな基本的に経験を持っているので、具体的な教育システムは不要と考えている。 ・ 求める人材像は、コミュニケーション能力を備えていること。会話力というか…、しゃべれない人はダメ、伸びていかない。何でも質問できる人は、やはり伸びていく。いわゆる、「唄って踊れて、明るい人」が理想像。当社の人間には、まだそこがかけていると言わざるを得ない。そういう面でこれまでもミスマッチしてしまった事例がある。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今まで十分に育成出来る時間と人員がいなかったため思うように社員育成が出来なかったという経験から、今年度より、2年間じっくり人材を育成するためのプログラムをつくり、今後の社員レベルアップを検討。年に2回の社員研修も外部から講師を招き勉強会を企画するなど、積極的な育成方針が見受けられる。文系卒業者のみ入社して2週間ほどをかけて、ソフト開発のいろはから始まり、理系専門学校経験者とは違った研修プログラムをしている。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材的には、「アジェンダイズム」を実現できる人材で、具体的には、「考えて行動しないのではなく、できるように考え行動する」、「やってみる前から、結果を恐れるな」などのチャレンジスピリットを求めている。

（「情報通信」は次ページに続く。）

業 種	人材育成ニーズ（求める人材像・要望）等
情報通信業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材的には、お客様の真意をくみとった対処や提案を生み出せる社員。 ・ 人材育成に関しては、大変重要と考えており、すでに取組んでいるがまだまだ不十分であり、今後も整備・強化していきたいが、費用と人材（トレーナー等）に課題がある。現状の育成策は現場単位のOJT（トレーナーはウェイブで自由時間にトレーナー教育を受講）及び、プロジェクトマネージャー教育（函館市主催で無料、月3回、5名、半年間）、電話の対応（外部委託、36名半日コース）を実施しているが、会社の教育体系ができていないので整備していきたい。支援策としては、社員を対象とした各種の教育制度を、国及び自治体（商工会議所）等の主催により（無料及び低コスト）実施して欲しい。
卸売・小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存の人材で欠けている点は、自分で判断できない…すなわち自己責任において自己完結ができないこと、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）の習慣が徹底されていないため、ミスしたことを早く報告しないこと、などなど挙げればいろいろある。 ・ 先に入社した人間も、手が遅かったり、コミュニケーション能力に難があるなど、ミスマッチは早くも起こっている。だが完璧な人間などいないわけで、劣っていたら、周りの人間がカバーすればいいこと。 ・ 教育システムはOJTが中心だが、こと詳細なマニュアルが完備されている。それに則っての指導は厳しいが、絶対に見捨てることはない（クビにしない）。 ・ こうなるとほしいという人材像は、ウソをつかない、ごまかさない、ミスしたら速やかにきちんと報告する姿勢、一人一芸というか、異能なものを持つていくことにも期待したい。残念ながら、欲しい人のレベルはなかなか集まらない、育っていない、というのが現状である。 ・ とにかく、自分で動けない人間は不要。大企業病パターンは要らない。あくまでもフットワークを活かして、つねに自分で判断し、動くことで、日々お客様に「夢」を届けてくれるようになってほしい。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 求める人材像は、コミュニケーション能力が生命線となるだけに、売り先、仕入先にかわいがってもらえる人、明るい人であることが絶対条件となってくる。生産者（農家）をまわり、いろいろな生の声を聞きだすフットワークも必要になってくる。 ・ 育成システムは、基本的にはOJTを通して人間性・技量を磨いてもらうやり方。さらに損益分岐点を明確に示すことで、数字を把握させ、理解させる。いわゆる経営者感覚の中で自らの仕事に取り組むように育ててほしい。決してサラリーマン化はさせたくないと考えている。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョンとしては、後継者づくりに重点をおいていくつもり。社長は、経営を維持することよりも、新規事業を起こすことに徹したいタイプ。そのためにも、できる人材はどんどん引き上げて行きたいと考えている。 ・ 同社独特の人事制度（育成制度）として、“手を挙げた人間に店長を任せる”制度をとっている。しかし、任せても大半のケースが、部下を束ねることが出来ず、リーダーシップを発揮することが出来ずに、降格となってしまうのが現状であり、店長に上がった、下がったりは頻繁である。 ・ 要は、自分にはまだまだ店長が出来ないことが分かれば、それでいい。下の地位に降りてはじめて分かる（気づく）ことがたくさんあるはず。勇気をもって退く、そしてまた作戦を立て直す。このプロセスこそが最高の教育システムだと思っている。 ・ とは言っても、既存の社員にはまだまだ野心が欠けている。多少の不満はあっても、現状に対するおおむね充足感が蔓延し、今以上に頑張るのがイヤという者も多い。経営者としては、もっともっと危機感をあおらねばならないと痛感している。 ・ 人間というものは、努力を重ねてやっと現状維持が保てるものである。自分の給料は自分で稼げ…と社員にはいつも言っている。 ・ 教育システムはOJTだが、「いまの自分ではまずい。何とかしなくちゃ！」と気づいた者には、惜しげもなく教育の投資を行う。本州の社員教育研究所という機関に14日間雄研修に出している。30~40万円かかるが、いままで2名参加させている。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部機関などによる、段階別・業種熱研修の強化。 ・ 危険物取扱者、各資格取得に向けて、資金援助。 ・ 北見中小企業家同友会に参加し、新たな経営幹部候補生の育成。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗を任せることが出来る能力と、お客様の声（VOC）を聞き取り、商品企画化できる人材。 ・ 人材育成は、OJTを基本ベースとし、社内研修（内定者研修、新入社員研修、フォローアップ研修）と、外部委託研修（バイヤー・営業・店長クラス別に各種セミナーに参加）がある。 ・ 定着率を高めるため、既婚女性（子育て支援）には、各個人のライフスタイルに合わせた勤務時間制度を設けている。

（「卸売・小売業」は次ページに続く。）

業 種	人材育成ニーズ（求める人材像・要望）等
卸売・小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材的には、何事も全力で取り組むエネルギーと、目標（ベクトル）に向けたチームワークを必要としている。 ややもすると職人気質が強くなる面もある。 ・ 過去に社内教育の一環として、教育コンサルタント会社に依頼したが、高圧的で社員がついていかず失敗した。されとて、社内に教育担当を常駐することもコスト負担の問題もあり非常に困っている。また、総務の人員も専務と若い男子社員と2名で、中々教育まで手が付けられない状況にある。 ・ 人材育成は、従来から問題化（資本金1.3億で大企業の分類であるが、社内体制が不備）しているが、コスト面で手当てができない状態が続いている。現状の教育は、メーカーの研修会（技術系3ヶ月）及び、各出先単位での勉強会（1週間に1回程度）を実施している。 ・ 卸売業の原点は、顧客満足度が重要視されるので、提案営業できる人材（商品知識・説得力）の育成が急務であり、また、育てる人材（中間管理職及び教育担当）の補充（育成）の手当ても同時にやらなければならない。
宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材的には、能動的に考え、自分で判断し、実行できる人材で、その柱の一つがOff-Jtによる社員研修を実施。また、笑顔で挨拶することがサービスの原点であるので、一にも二にも笑顔（元気、挨拶）で接することを徹底している。 → 社員の笑顔・挨拶コンテスト実施。 ・ 従業員教育の一環として、H20年より、グループ内研修制度実施（毎年2名が、自己申請し上長推薦で、6泊7日他ホテルでの実地研修）し、効果を上げている。 求める人材は、中堅の管理者（特に宿泊部門で、フロントマンを教育できる人）を必要としている。 ・ 採用した人材が長続きしないのが現状である。専門学校で、実技などを経験していたとはいえ、実践とのギャップは大きいためか、まったく使い物にならないのが現状である。（人事担当者談） ・ 実践と現実のギャップが大きいのか、我慢が出来ないなど、他理由により、早い社員だと2～3ヶ月で退社してしまう。数年後に残っている人数は（0～1名）。部門によっては、なかなか人材が育たない。 ・ 入社してから研修期間（2週間～1ヶ月）とすぐ実践ということもあり、ゆっくり人材を育てる余裕（時間）が足りないようである。 ・ ここ数年、道内はもとより札幌を訪れる海外（香港、韓国、中国）の観光客が増えていて、当ホテルでも昨年比30%ほど泊り客は増加している。ただ外国人対応の専属通訳の採用は考えてはいない。 ・ どの業種にも言えることだが、ホテル業界も同様人員（社員数の減少）を検討し、出来るだけ少ない人数でとの方針が根強い。 ・ フロント業務（主に大卒）は足りているので、来年度は募集しない。（大卒採用なし）
医療・福祉業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存の従業員の6割が札幌、残り4割は当別近郊から通ってきている。交通の利用が不便のため、就業員の多くは車で通勤している。会社としては毎日地下鉄麻生駅とJR太美駅からマイクロバスを出し、従業員の送迎をして、退職者が出来るだけでないような対処方法を常に考え、働きやすい環境作りに頭を痛めている。 ・ 外部から講師を呼ぶなど、研修を年2回義務化し既存社員の意識向上をはかる。 ・ 福祉介護業は3K職種であり、250名を超える当法人の職員の育成（中間職、指導者）と定着（離職者の減少）という問題をあらゆる角度から新しいシステムを造るよう現在検討中である。
上記分類以外のサービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材的には3名程度の職場なので、自分の担当分野を超えて臨機応変に何でもこなせて協調性に富んだ人材が望まれる。 ・ 人材像は、担当業務または、会社が取り組んでいる事業に関して、自ら積極的に参画し仕事の進め方等に対する疑問・改善を助案する人材を希望している。なお、経営者としても育成しなければならないと思っている。 ・ 人材的には、自らが目標を設定し、プロとしての高い処理能力を生かし、お客様の真意をくみとった対応や提案を生み出せる社員。

（「上記分類以外のサービス業」は次ページに続く。）

業 種	人材育成ニーズ（求める人材像）
上記分類 以外の サービス業	<ul style="list-style-type: none"> • 人材像としては、何事に対しても自分の頭で考え行動する人材を希望している。 <hr/> • 人材的には、DTP（Desk Top Publishing）検定の合格者育成（現在2名の有資格者がいる）に力を入れている。DTPを取得した実力あるクリエイターは、慢性的に不足し、即戦力となりうる人材はつねに職場で熟望され、もはやDTPで作られない印刷物を探すが難しいくらい普及しているため、この資格が必要不可欠で特に力を入れている。 • 人材育成は、各従業員にマッチしたプログラムを設定し実行しているが、長期研修になると業務に支障をきたし（少人数のため研修者の穴をカバーできない）、継続できず中断するケースが多々あり、成果は今一上がっていないのが悩みである。 • 社員の定着率は良いと思っている。→ 毎日の朝礼で指示するが、その後は各人に委ねていて社員のヤル気（居心地良い雰囲気作り）を醸成している。 <hr/> • 新規採用者は、1年間本社所属付きで、店舗、工場で作業して研修を受け毎月1回研修レポートを提出する。レポートの報告内容、適性などを考慮し、1年後各支店・部署に配属が決まるシステムを取っている。（中には1年間の研修後も継続研修を設ける場合もありえる） <hr/> • 人材的には、技術者（職人気質）が多いので、コミュニケーション能力（社内外）及びグループの取り纏めができる人材を求めている。 <hr/> • 人材的には、仕事に対して熱心で、探究心と強い意志を持ってやりぬく社員を育成していて、毎朝（8：30～）社長も出席してミーティングを実施している。1人前のセールス基準は、デザインコンペ入賞し、函館地区ではTOPクラス、東京・札幌でも通用する営業マンを求めている。 • 人材育成に関しては、大変重要と考えており、商工会議所及び中小企業家同友会等の主催する各種のセミナーに積極手に参加させている。また、社内的には、社長がテレビ等から社員向けの教育番組をDVD化し、回覧してレポート提出、更に、毎年2回研修旅行（2泊3日国内の行きたいところ任意に選定）を実施し、他地域の広告媒体等を自分の目で確認し感想をレポートし提出させて、効果を上げている。その他に、年1回海外旅行も実施し、世界的な視野の拡大も図っている。