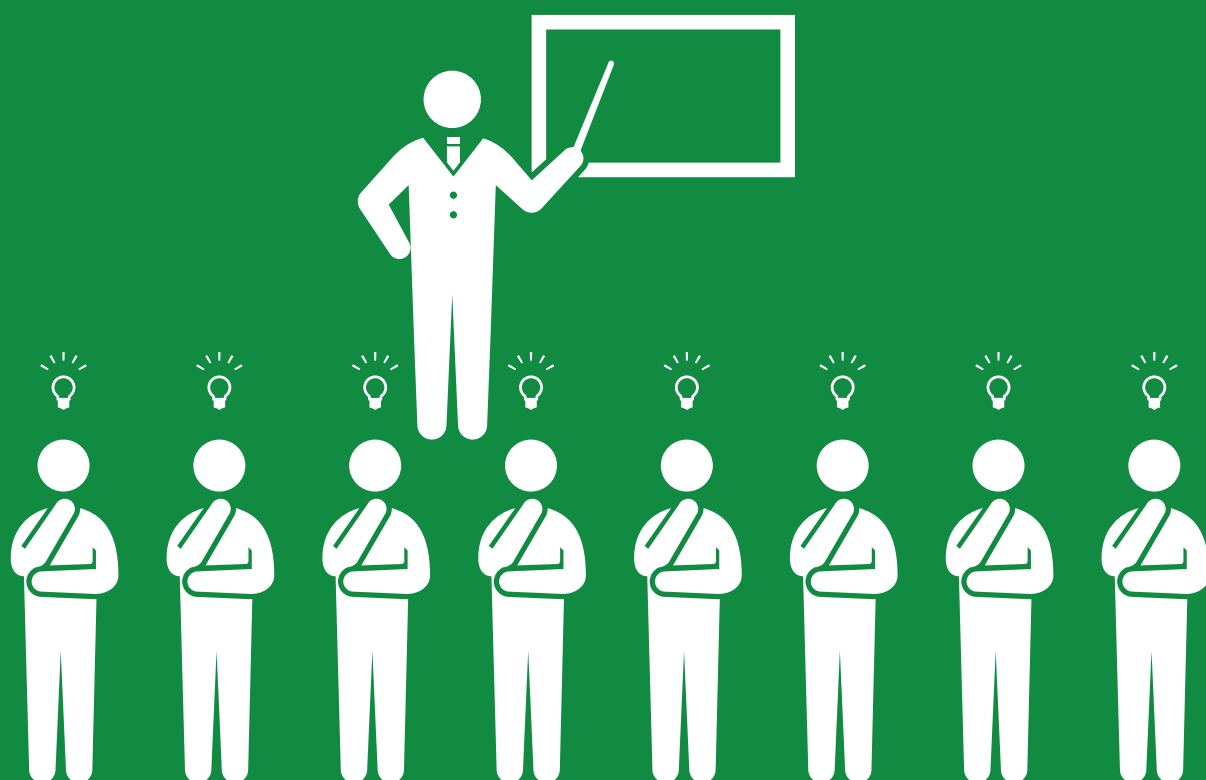


第15回日経STOCKリーグ

企業を育てる人財育成

～次世代グローバルリーダーを求めて～



筑波大学附属駒場高等学校 1年

里正天

魚住亮介 倉持勇汰 杉山晴樹 増淵健太

指導教諭:大野新

SL400199(高校)



ポートフォリオ

銘柄コード	銘柄名	単価	購入数	総額
2587	サントリー食品インターナショナル	4190	61	255590
2768	双日	170	1584	269280
2802	味の素	2215.5	124	274722
3407	旭化成	1032	242	249744
4043	トクヤマ	260	967	251420
4901	富士フイルムホールディングス	3935.5	71	279420.5
4911	資生堂	1772.5	141	249922.5
5201	旭硝子	573	450	257850
5332	TOTO	1417	186	263562
6702	富士通	678.1	368	249540.8
7011	三菱重工業	692.6	365	252799
7201	日産自動車	1108.5	231	256063.5
7261	マツダ	3065.5	87	266698.5
7751	キャノン	3801.5	72	273708
7951	ヤマハ	1769	142	251198
8053	住友商事	1266	220	278520
8591	オリックス	1565.5	163	255176.5
9532	大阪瓦斯	453.9	557	252822.3
9984	ソフトバンク	7963	32	254816





0 | 要旨

「企業は人なり」という言葉からうかがえるように、人材育成は企業が成功するための非常に重要な要素である。私たちは「企業を育てる人材育成」というテーマを設定し、公開されている情報、企業に向けて行ったアンケート、ヒアリング調査をもとに人材育成に力を入れている企業を対象に投資を行った。このポートフォリオを通して、これからどんな人材が必要になっていくのか、そしてどのような育成を行うべきなのか、という普段は考えない大きな疑問にも向き合う機会を得られた。

1 | 目次

0. 要旨	2 P
1. 目次	2 P
2. はじめに	3 P
3. 人材育成を知る	4 P
4. 企業スクリーニング	8 P
5. 企業点数化の結果	13 P
6. 企業訪問記	35 P
7. 銘柄の株価推移と考察	42 P
8. 終わりに～STOCKリーグを通じて～	43 P
9. 参考資料	47 P





2 | はじめに

チームを結成して話を始めたのは5月で、最初はやはりテーマ設定に関する話である。テーマは必ず班員全員の納得のうえで決めるべきであるから、話し合いは原則として全員で集まって行っていた。

今回のチームのうち、昨年度3人（里正、魚住、倉持）が同じチームで、もう一人（増淵）が別のチームでSTOCKリーグを経験しているためある程度の知識はあり、そして初めてSTOCKリーグに参加した杉山の新鮮な考えが合わさって様々な意見が出た。それらは基本的に①具体的な事業の内容に関するものと、②そうでないもの、の2種類に分かれた。

まず注目したのが①にあたる「オンライン」というテーマ。社会の情報化がどんどん進んでいく中で、インターネットを用いて様々なことが出来るようになった。SNSの普及によって面識のない人とも簡単に連絡が取れるようになったり、オンライン授業というのも出てきたりしている。そこでうまく「オンライン」を活用している企業に投資するのは将来性があり良いのではないか、という考えだった。

そこで私たちはこれが本当にテーマにふさわしいのか、専門家に話を聞くことにした。訪問したのは「国立情報学研究所」というところである。とても面白い話を聞くことが出来たのだが、結局テーマにはあまり向かない、という結論になった。去年「ARとVR」というテーマにした3人が経験して思ったことだが、この手の技術系テーマは情報を集めるのが非常に難しい、という問題がある。そこでとりあえず別のテーマに目を向けた。

次に注目したテーマが②にあたる「人材育成」だ。どれだけ素晴らしい経営戦略を立てたところでそれに共感して実現してくれる優秀な社員がいなければ企業の成長は難しい。言うなれば「人材」は企業が成長するための最大の要素である、そう私たちは考えを立てた。そこでどのように企業が、自分たちの求める人財を育成しているのか、というのを調べるのも面白いと思い、これに関しても吟味した。専門家を訪問して話を聞き、また自主学習を進めるにつれて自分たちの考えは確信へと変わっていき、今年は「人材育成」をテーマにすることに決めた。





3 | 人材教育を知る

1.「じんざい」とは

人材教育については、講演会やセミナー依頼、講演の講師派遣、講師紹介でセミナー会社をサポートするヒューマンプロデュース・ジャパン株式会社代表取締役の茅切伸明さんと、テレビ東京のTV番組「ガイアの夜明け」チーフプロデューサーの野口雄史さんのお二人に取材をさせて頂いた。

なぜ「人材育成」なのか。このテーマを出したのには訳がある。今の日本は天然資源に乏しく、かといって経済成長が著しいわけでもない。ただ日本の人材の力は世界で勝負できるものだと思っている。2011年に起こった東日本大震災。この震災への対応を資源も乏しい日本が迅速、かつ丁寧に行ったことは世界から賞賛を受けた。

ただ最近では日本企業の人材力が落ちてきている、という意見もよく聞く。それはゆとり世代やグローバル対応への心配なのかもしれない。毎年新入社員のタイプを発表している公益財団法人日本生産性本部は

平成26年度 新入社員のタイプは「自動ブレーキ型」

知識豊富で敏感。就職活動も手堅く進め、そこそこの内定を得ると、壁にぶつかる前に活動を終了。何事も安全運転の傾向がある。人を傷つけない安心感はあるが、どこか馬力不足との声も。どんな環境でも自在に運転できるようになるには、高感度センサーを活用した開発（指導、育成）が必要。

と向上心のなさを指摘している。何にせよ今の日本はこの「人材育成」を見直すべき時にある、ということも明らかだ。

そして、「企業は人なり」。松下電器の創業者、松下幸之助が生前に残した非常に有名な言葉である。人が未熟なままであれば企業も成長しない、逆に言えば人を育てれば企業も自然と育つ。この言葉に私たちは強く共感し、この段階でテーマを決定した。

そもそも「じんざい」とは何か。我々は基本的に「人材」という漢字をあてるが「じんざい」には4種類ある、という話を茅切さんから聞いた。

一つ目は「人罪」。これはいわゆる給料泥棒で、給料をもらっておきながら仕事をしない、又はマイナスの作用をもたらす人のことである。

二つ目は「人在」だ。これは誰にでもできる仕事のみを行う人のことで、技術を必要としない、決まった作業に従事する人のことを指す。

三つ目がよく使われる「人材」。これが一番難しく、言うなれば「普通の人」ということになる。言われたことはちゃんとこなすことができるのだが、自発的に何かを行うということがあまりない、基本的に指示待ち人間である。

四つ目が「人財」。読んで字のごとく企業にとって利益となる人で、業績を上げられ、指示を

人財	人材
人在	人罪





待つだけではなく自発的に行動をする。

この4種類の「じんざい」をまとめて「人材」と呼んでいるのである。もちろん企業が求めるのは「人財」であり、それを育てるために人材育成を行うのである。以後このレポートでは「人財」という単語を使うことにする。

企業を選定するための指標を作っていくなかで大きな壁になったのは、やはりこのテーマが抽象的であるために全企業に適応できる指標を探す難しさだった。企業によって「理想の人財」が違うのでそれも当然のことである。しかしどの企業の求める人財にも共通する部分はあると思いをめぐらせてみた。

2.「理想の人財」を探す

現代において企業が求める人財とは何か。共通する点として私たちはリーダー資質とグローバル資質との二つを持っている社員がそうであると考えた。

リーダー資質とは単にまとめる力だけでなく、高い発想力と、アイディアを実現までこぎつけることのできる行動力を兼ね備えた人のことで、どの企業も次世代のリーダーの育成に躍起になっているようだ。この「次世代リーダー」とともによく出てくるのが「自律型社員」という言葉である。その名の通り、指示を待つだけではなく自分で何をすべきかを考え、自主的に動くことのできる社員のことである。このリーダー資質にはこの「自律」も含まれている。しかしただ自律するだけではだめで、行う行動が企業の企業理念に沿っていなければならない。その企業理念を社員に浸透させることも人材育成の一つの目的である。

二つ目のグローバル資質、これもよく言われることだ。企業のグローバル化が進んでいるとされているがこれには2つの面があると思う。一つは事業がグローバル志向になっている、ということ。確かに日本という狭い市場の中だけで戦うよりも世界の広い市場で事業を行った方が需要も大きく、利益も増える。もう一つは社員のグローバル化だ。海外支社に関してはもちろん、日本の社内にも外国人社員が増えている傾向にあるため、会議の一部を英語で行う企業や、楽天のように公用語を英語にしている企業さえある。そこで社員にもグローバル志向が求められる。ただ英語で会話ができるだけでなく他国の文化への理解や、英語圏以外の人とも分かり合えるコミュニケーション能力が必要不可欠になりつつある。

この二つの資質が企業の求める人財の大きな要素だ、と私たちは考えた。そこで本題、人財を育てていくための「人財育成」について書いていく。

3.人財育成

基本的に人財育成の方法は大きく二種類に分かれる。OJTとOff-JTである。前者はOn the Job Trainingと呼ばれるもので、仕事の中で必要な能力を身に付けていく方法だ。後者はOff the Job Trainingで、普段の仕事から離れて研修を受ける方法である。研修はほとんど全てこちらに属する。そして人財育成のメインはOJTと言われることが多い、また私たちもそう思っている。ただリーダー資質とグローバル資質に関してはなかなか普段の仕事の中で十分に養うことは難しいためOff-JTで補う企業がほとんどである。よって今回は主にOff-JTに目を向けた。

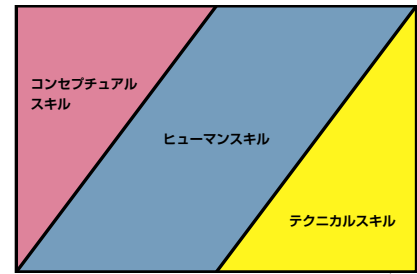




i) 研修の原則

右の図はカツモデルと呼ばれるもので、仕事の能力を3種類に分け、社員の階層ごとに必要となる能力を示している。

階層



カツモデル

① コンセプチュアルスキル

身の回りの問題や出来事を概念化することで、それらの本質を把握する能力。具体的には論理的思考力や問題解決能力を指す。

② ヒューマンスキル

コミュニケーション能力のこと。対人関係能力。

③ テクニカルスキル

業務遂行能力のこと。

となっている。この表の通り経営層に近づくほど①が、新人であれば③が必要になる。そしてヒューマンスキルはどの階層の人にとっても重要であることがわかる。企業はこれを原則として研修をプランニングしている。

ii) 人財育成の在り方

具体的な研修ごとにその在り方を考えていく。

① 新人研修

新入社員全員が受ける研修であるため重要度はもちろん高い。期間は企業によってまちまちであるが基本的に Off-JT で、社長からの話があったり、仕事の基本事項や給料制度などを説明したり、研修合宿をおこなったりするところが多い。私たちの考えは、新人研修ではまず企業、経営者の理念を新入社員に染み込ませることが最重要とすべきだ、ということである。そこが人財を作っていく上の大前提で、その後の仕事面の新人教育は主に OJT で行うべきだと考えている。指導員制度をとっている企業があるが、このように実際に見て学ぶのが一番早いだろう。自分たちも勉強はまず実際に解いて触れてみるのが大事だと教わってきた。また、やる気のある新人には少し大きな仕事を、失敗覚悟で任せてみるのも成長速度を速めることにつながる。

② 次世代経営リーダー育成

日本は未だ年功序列の雇用制度が根強いので底上げ型の人財育成がメインで、選抜型の教育はあまりできていないというのが現状である。

リーダーに求められる能力は大きく分けて「対課題」と「対人」の二つに分けられる。簡単に言えば目標を達成する能力と、集団をまとめる能力、この二つが必要になるということだ。

アメリカのリーダーシップ開発コンサルティング会社 Lominger 社によると、優れたリーダー育成の貢献割合は「経験 7: 他者からのフィードバック 2: 研修 1」とのこと。

ここでは研修が 1 割と書かれているが、研修のやり方によって、より高い効果があげられるはずだ。例えば問題点を見出して解決策を探るトレーニングをする場合に、実際にその企業の過去の事例を使うことをすれば、より実際の経験に近い効果が得られるだろう。その工夫の点を企業評価の際に重きを置いて見た。

とはいえ Off-JT での経験が実際の経験に勝ることはそれほど多くはない。そこで若手、中堅社員に





も「一皮むける」経験をする機会をうまく与えられているのかどうか、という点も考えて評価をした。目安として、20代はストックに個人単位の「経験」（個人）、30代までにチームで苦労し成功する経験（チーム）、40代前半までに会社全体の経営にかかわる経験（事業）を積んでいくという、この一連の流れを経験した人財には優秀なリーダーが多いとのことである。そのような点も考えて育成を構築できれば必ず実効性のあるものとなるだろう。

③グローバル人財の育成

そもそもグローバル人財とはどんな要素が必要なのか。ただ英語が出来ればいいわけではないということは明らかで、私たちはその要素を3つに分けて考えた。

▶ コミュニケーション力

外国人と話す際、英語などの言語やジェスチャーを交えて自分の言いたいことを伝えられ、かつ相手の言っていることを読み取る能力。

▶ 異文化理解力

異文化の知識を持っていて、日本との違いを理解して受け入れられる能力。

▶ グローバル的視野

いま日本でやっている事業を世界でもおこなったらどうなるか、など世界を市場としてとらえられる広い視野。

この3点がそろっていればグローバル人財と言えるであろう。企業評価のときにはこの3点を考慮した育成方法になっているか、見ることにした。





4 企業スクリーニング

1. 第一次スクリーニング

東証に上場している全企業 3442 社（11/30 時点）から書籍、過去の新聞記事（日経、読売、朝日）などのメディア、そして訪問したお二人の話の中に出てきた企業を羅列して以下の 170 社を選んで第一次スクリーニングとした。スペースの関係上、「ホールディングス」は「HD」と略記してある。

株式番号	企業名	株式番号	企業名	株式番号	企業名
1803	清水建設	4793	富士ビー・エス・シー	7943	ニチハ
1925	大和ハウス工業	4901	富士フィルム HD	7951	ヤマハ
1963	日揮	4911	資生堂	7955	クリナップ
1966	高田工業所	4922	コーセー	7962	キングジム
1973	NEC ネットエスアイ	4927	ポーラ・オルビス HD	7981	タカラスタンダード
2120	ネクスト	4956	コニシ	7984	コクヨ
2128	ノバレーゼ	4967	小林製薬	8001	伊藤忠商事
2201	森永製菓	5019	出光興産	8015	豊田通商
2264	森永乳業	5192	三ツ星ベルト	8031	三井物産
2267	ヤクルト本社	5201	旭硝子	8053	住友商事
2291	福留ハム	5210	日本山村硝子	8056	日本ユニシス
2389	オプト	5233	太平洋セメント	8058	三菱商事
2433	博報堂 DYHD	5332	TOTO	8113	ユニ・チャーム
2502	アサヒグループ HD	5401	新日鐵住金	8151	東陽テクニカ
2503	キリン HD	5449	大阪製鐵	8233	高島屋
2580	コカ・コーラ イーストジャパン	5711	三菱マテリアル	8279	ヤオコー
2587	サントリー食品インターナショナル	5801	古河電気工業	8309	三井住友トラスト・HD
2651	ローソン	5938	LIXIL グループ	8331	千葉銀行
2681	ゲオ HD	6201	豊田自動織機	8333	常陽銀行
2702	日本マクドナルド HD	6271	ニッセイ	8355	静岡銀行
2751	テンポスパスターズ	6301	小松製作所	8364	清水銀行
2768	双日	6305	日立建機	8379	広島銀行
2801	キッコーマン	6317	北川鉄工所	8536	東日本銀行
2802	味の素	6501	日立製作所	8544	京葉銀行
2811	カゴメ	6502	東芝	8550	栃木銀行
2819	エバラ食品工業	6508	明電舎	8591	オリックス
2871	ニチレイ	6701	NEC	8616	東海東京ファイナンシャル・HD
2897	日清食品 HD	6702	富士通	8750	第一生命保険
3087	ドトール・日レス HD	6723	ルネサスエレクトロニクス	8879	東急リパブル
3099	三越伊勢丹 HD	6724	セイコーエプソン	9005	東京急行電鉄
3106	倉敷紡績	6752	パナソニック	9020	JR 東日本
3116	トヨタ紡織	6856	堀場製作所	9042	阪神阪急 HD
3289	東急不動産 HD	6905	コーセル	9064	ヤマト HD
3382	セブン&アイ・HD	6942	ソフィア HD	9076	セイノー HD
3397	トリドール	6971	京セラ	9101	日本郵船
3401	帝人	7011	三菱重工業	9107	川崎汽船
3407	旭化成	7013	IHI	9201	日本航空
3843	フリービット	7201	日産自動車	9202	ANAHD
4043	トクヤマ	7203	トヨタ自動車	9432	日本電信電話
4310	ドリームインキュベータ	7259	アイシン精機	9433	KDDI
4452	花王	7261	マツダ	9437	NTT ドコモ
4502	武田薬品工業	7267	ホンダ	9505	北陸電力
4503	アステラス製薬	7269	スズキ	9506	東北電力
4519	中外製薬	7282	豊田合成	9508	九州電力
4534	持田製薬	7456	松田産業	9532	大阪瓦斯
4543	テルモ	7570	橋本総業	9613	NTT データ
4553	東和薬品	7599	ガリバーインターナショナル	9635	武蔵野興業
4634	東洋インキ SCHD	7606	ユナイテッドアローズ	9719	SCSK
4661	オリエンタルランド	7703	川澄化学工業	9746	TKC
4665	ダスキン	7751	キャノン	9757	船井総研
4689	ヤフー	7752	リコー	9783	ベネッセ HD
4696	ワタベウェディング	7862	トッパン・フォームズ	9831	ヤマダ電機
4704	トレンドマイクロ	7866	アトラス	9936	王将フードサービス
4716	日本オラクル	7867	タカラトミー	9948	アークス
4739	伊藤忠テクノソリューションズ	7914	共同印刷	9983	ファーストリテイリング
4776	サイボウズ	7931	未来工業	9984	ソフトバンク
4779	ソフトブレーン	7936	アシックス		





2. 第二次スクリーニング

前記の企業すべてにアンケートを送り、そして全企業に関する書籍や新聞記事、ホームページを見て、一部企業にはヒアリング調査も行い情報を収集した。

アンケートでは求める人財像、具体的にやっている研修内容の2点について書いてもらった。情報の公開の許可はとっていないので社名は出せないが数社からの返答をいただいた。

そのなかで十分な情報が集まった企業を選択し、採点することにした（上表の色付企業）。

3. 最終スクリーニング

第二次まで残った企業、全77社を100点満点で採点した。

前回のレポートでは業績や株式指標に重きを置きすぎて安定度重視の投資になってしまい、そこが反省点になっていたので、今回はテーマ重視の採点になるように心がけて指標を作ったつもりである。

全体評価 (25点)		人材育成評価 (75点)						ソフト評価 (50点)
業績 (8点)		求める人財像 (10点)	OJTとOff-JT (5点)	新人社員研修の充実度 (5点)	次世代リーダーの育成 (5点)	グローバル資質の育成 (5点)	個性的な育成法 (10点)	求める人財像と 実際の育成の合致度 (10点)
株価の割安感 (12点)		企業内大学 (3点)	平均年齢 (3点)	求人幅広さ (4点)	HPの充実度 (15点)			ハード評価 (25点)
CSR (5点)								

i) 全体評価 (25点)

こちらは人財育成とは関係なく、企業全体を評価する指標で配分は少なめである。

①業績 (8点)

業績は企業として当然上げなければならないもの、そして投資の際に最も重要視されるものだと考える。また、ただ収益が増減しているかのみに注目せず、私たちのテーマである「人財育成」は企業の成長が鈍った時に力を入れることが多いという傾向を踏まえ、以下の採点基準に加えて業績を途中で持ち直した企業にはさらに1点加算した。

- 8点 増収増益を続けている
- 7点 ここ2年増収増益傾向にある
- 6点 増収減益→増収増益の好循環
- 5点 だいたい維持(赤字なし)
- 4点 減収増益している。(持ち直し加点なし)
- 3点 だいたい維持(赤字あり)
- 2点 ここ2年減収減益傾向にある。
- 1点 減益を続けている
- 0点 減収減益を続けている。





②株価の割安感(12点)

当然だが株価がその価値よりも安い状態ならば投資するべきであると考え。つまりそれは、1株当たり純資産額に対する株価の倍率(PBR)が低く、株価に対して企業の収益が占める割合(PER)が大きい状態である。さらに将来への期待度として、株主から集めた資金でどれほど利益を集めているか(ROE)と、5年前と比べてどれほど企業として利益を上げられるようになっているか(利益成長率)を判断基準とし、以下の採点方法で採点した。

▶ PBR

- 3点 1未満
- 1.5点 1以上3未満
- 0点 3以上

▶ PER

- 3点 20倍未満
- 1.5点 20倍以上30倍未満
- 0点 30倍以上

▶ ROE

- 3点 8以上
- 1.5点 4以上8未満
- 0点 4未満

▶ 利益成長率

- 3点 20%以上
- 1.5点 -20%以上20%未満
- 0点 -20%未満

PBR、PER、ROEの値は『日経会社情報』から、利益成長率を計算するために使った5年前のEPSは「バフェット銘柄の探し方」(<http://warren--buffett.blogspot.jp/2012/04/10-20120422.html>)のものを使用した。今回は利益成長率の算出式を「2013年度のEPS/2008年度のEPSの五乗根」とした。

③CSR(5点)

企業の存在意義は社会への貢献だと私たちは考えている。よってそれがどれだけ果たされているか、ひいてはその企業がどれだけ信用できるかをCSR活動によって確認することが出来ると考えた。そのため、私たちはその熱心さを以下のような基準で採点した。

- 5点 自社オリジナルの標語を作り自社の強みを生かしたCSRを行っている。また、社会的な評価を受けている。
- 4点 確固たる方針を持ち自社の強みを生かしたCSRを行っている。
- 3点 自社特有の方針・信念がある。自社特有のCSR活動を行っている。
- 2点 どことも大差ないようなCSRを行っている。
- 1点 最低限のCSRを行っている。
- 0点 やっていない又はHPに記載していない。





ii) 人財育成評価 (75 点)

今までの学習をもとに、その企業の求める人財像がしっかりとしているか、そして企業の人財育成がしっかりと機能するものになっているか、私たちの掲げる「リーダー資質」「グローバル資質」を育てられるものか、判断できる指標を作った。

①企業内大学 (3 点)

人財とは企業のトップの理念を理解しそれに沿って行動するものである。企業内大学がある企業は理念を社員に伝えることに力を入れていると判断できる。よって企業内大学がある企業に3点を与えた(ここでは企業内大学とは大学のように複数の講座を社員に受講させる形をとる教育制度のことを指す)。

②社員の平均年齢 (3 点)

今の日本は依然として年功序列制が残っているが、育成の観点からみると一般的には若い社員が多い方が伸びしろがある。そのため、以下のように点数をつけた。データは『日経会社情報』から。

3 点 40 歳未満

2 点 40 歳以上 45 歳未満

1 点 45 歳以上

③ダイバーシティ (4 点)

企業は、ダイバーシティという考えが広まっている中、求人する範囲を広くする(障がい者採用、キャリア採用など)必要がある。ひいてはそれが人財を育成することにつながる。よって主にHPを見てどれほど幅広い求人が行われているか確認し採点した。

④ホームページの充実度 (15 点)

今の若者の主な情報源はインターネットである。応募したいと思う人は間違いなくその企業のホームページを見るだろう。そのホームページに企業の求めるしっかりした人財像、そして育成方法が書かれていれば応募する人もそれに共感した状態で臨むことが出来る。それは良い人財が集まることにつながるだろう。

そのためホームページは非常に重要だと考え高い配分にした。この評価は内容をしっかり見る、というよりも分かりやすさ、そして提示している情報量を重視している。以下の基準を目安に、適宜班員で話し合っって点数を決めた。

15 点 10 点の内容に加え内容の充実度、基本的な研修やユニークな研修、様々なことが書いてある社員になることを希望している人にとって分かりやすいと考えられる

10 点 その会社が具体的にどんな人財を求め、育てていこうとしているか、どんな人財育成をするのかが書かれている

5 点 求める人財は書かれているが教育内容は詳しく書かれていない。またはその逆。

0 点 そもそも記述がない、又は「人材育成」などの単語のみ





⑤「ソフトウェア」評価(50点)

上記の4つは育成の環境に関する項目であったが、ここではいわゆる「ソフト」的な部分の評価をする。これらも同一の物差しで測ることが難しい指標だが、前述の『人財育成とは』で考えた、私たちなりの「人財育成のあり方」に合致しているか、で点数を決めた。

- ▶ 求める人財像はしっかりしているか。それは私たちが思う「人財」と合致しているか。(10点)
- ▶ OJTとOff-JTをしっかり連動させているか。OJTもおろそかにしていないか。(5点)
- ▶ 新人社員研修が充実しているか。(5点)
- ▶ 次世代リーダーの育成に力を入れているか。(5点)
- ▶ グローバル人財の育成に力を入れているか。(5点)
- ▶ その他個性的な育成方法を加味(10点)
- ▶ 上記全てを踏まえて、企業の求める人財に見合った効果のある人財育成になっているか。(10点)

以下に採点結果を書く。すべての企業にしっかりコメントを書くのは難しいので、投資した企業には詳しいコメントを、投資しなかった企業には1、2文でコメントを書いていく。





5 企業点数化の結果

1. 投資した企業

前章で述べた最終スクリーニングの結果を記す。

社名	富士フィルムホールディングス					合計点	86
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	9	5	0	1	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	4	5	3	4	10	10	
富士フィルムは育てたい人財像を、勇気をもってイノベーションを起こし続け自律的に成長でき専門性を持ちグローバルで活躍できる人、としている。これは、私たちの思う「人財」とグローバルである点、挑戦できる点、新たな価値を創造しようとする点において合致する。 富士フィルムは入社してから3年間を「仕事力の基礎と自立的な行動姿勢を確かなものにする時期」としており、「新入社員から、仕事を任せる」という社風の下上司や指導員とともに自分の目指す3年後の姿を共有しその実現に向けて年毎の「自己成長計画・育成面談」などでサポートしている。そして、3年後に成果発表会を行い目標が果たされたか確認している。これらは新入社員の基礎力を固めるとともに早期からの成長が見込め、効果的であると考え。 グローバル市場へのビジネス拡大にむけ、日本人社員に対する語学レッスンはもちろん海外赴任に向けた研修、海外派遣型研修である留学制度やトレーニー制度を用意している。さらに海外現地法人社員向けに「富士フィルムウェイ」の浸透のための研修や幹部社員向けの「FUJIFILM Global Leadership Seminar」なども存在している。このように現地の人も区別なく全社人財としてワールドワイドに活用しようとしているのは評価できる。 経営上必要性の高い新規・重点事業のニーズと新しい職務に挑戦したいと言う意識・能力・適性の高い社員とのマッチングを図るため入社三年目以降の社員を対象に社内公募制を設けている。これは社員の向上心を高め企業全体に挑戦する風土を醸成することにつながっている。 入社年代ごとに人財育成のテーマを定めてOJT/Off-JTを行っており自律的に成長するための意識は養えていると感じた。またグローバル展開に力を入れ、それに関連した研修がとても豊富でこれならばグローバル人財も育ちやすいだろうと考えることが出来た。							

社名	住友商事					合計点	86
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	9	5	3	2	3	14	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	5	5	5	4	9	9	
住友商事は、求める人財像を、同社の企業理念をベースにした9つの項目「SC VALUE」を実践し、各階層においてリーダーシップを発揮し、プロフェッショナルとして高い成果を生み出す人財と設定する。 住友商事は、大学入社後10年間は「育成期間」として位置づけ昇給・昇格に差をつけないようにし、その期間内で3つの異なる業務を経験し、そのうち一つは海外業務とする、というシステムを取っている。これにより早い段階から異文化体験をはじめとした多様な視点を身につけ、様々な刺激を受けることが出来る。また、個々人が自身の適正を早い時期に把握することが出来よりよい職域でよりよい成果を上げることが見込める。 人財像の中に各階層においてリーダーシップを発揮する、とあるように入社時からリーダーシップ研修を行い、リーダーシップを体系的に開発していき意識醸成を図っている。また他にも選択型のリーダーシップ育成プログラムが存在する。これは商社パーソンとしての幅を広げ人間力を養成する目的で行われている。このリーダー育成プログラムの豊富さと早さは間違いなく日本の企業内で最高峰といえる。 住友商事はOJTとOff-JTを両輪とした求める人財の育成を掲げており、企業内大学である「住商ビジネスカレッジ」(SBC)が、多数のOff-JTを用意している。その一つに住友商事の原点である別子銅山へ行くものがあり、そこで住友の事業精神を継承しているというのだ。ここまでカバーしている企業はそうそうないだろう。 また、真にグローバル化するために現地職員を積極的に登用し、年間300人を本社のある東京にあつめ研修を行い住友の社員としての意識付けなどを行っている。これらの事例は住友商事の熱心さをうかがわせる。 今まで書いてきたことに加え、希望者を募り実務知識や専門性を学ぶプロフェッショナルプログラムなるものが存在し、最初に言ったような人財を求める「SC VALUE」「リーダーシップ」「プロフェッショナル」の三本柱を的確に達成できるような教育体制だと感じた。							





社名	味の素					合計点	85
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	6	4	0	2	4		15
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	5	4	5	5	8		10
味の素は、味の素グループWay、リーダーシップ、グローバルマインドを持ち合わせた人財を育成しようとしている。そのため、階層別プログラム、選択型プログラム、グローバル&グループプログラムを軸に部門別研修という各部門・地域ごとでの研修などもあり、内容は充実しているといえるだろう。新人社員研修では基本的なものの他に営業の実習などもある。特にグローバル、リーダーシップという面の研修については下を書く。 ・エグゼクティブコーチング プロのコーチが1年間マンツーマンの電話で様々な相談に乗ったり次のやるべきことについて話したりする。 ・味の素グローバルグループリーダーセミナー 味の素グループWayの共有、経営者との対話やグローバル企業でのケーススタディー、グローバル課題に対するアクションラーニングや人材委員会に対するプレゼンテーションを行っている。基本的に英語で行われる。 ・味の素グループフューチャーリーダーセミナー トップマネジメント層の講演、異文化コミュニケーションの理解、戦略シナリオ作成トレーニング等がある。 他に、味の素グループリーダーセミナーや地域本部別リーダー育成研修、味の素グループWayセッションなどもある。 このようにして育てた人財の適材適所を実践するためA-talentというシステムで一人ひとりの情報を“見える”化し、ここから人材委員会が優秀な人財を引き抜くのである。これを「味の素グループ人事プラットフォーム」と呼び、非常に理想的な仕組みといえるだろう。これらに加えキャリア開発面談があったり、研修後にその研修効果を高めるためのaction plan実践があったりする。 また、人事部がこれらの研修に積極的にかわり改善を重ねているのは素晴らしいと思った。							

社名	キヤノン					合計点	84
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	9	4	0	2	4		12
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
9	4	4	5	5	10		10
キヤノンは創業以来の「進取の気性」と「三自の精神」という、自ら進んで物事に取り組み、自らを管理し、自身の立場を認識する精神を基調に自由な発想と好奇心をもって、新しい未来を想像できる人、を求め、「開拓者」と形容している。これは我々の思う人財とほぼ完全に合致していると思われた。 次世代リーダー育成のためにまず、社員に対し定期的な試験を実施しその結果によってGⅠ、GⅡというような役割等級を与えている。これは社員全体に向上心を持たせるのに適切であると考え。さらにキヤノン経営塾という企業内大学や、幹部、リーダーを育成するためのCCEDP研修、CIL研修を用意している。これは選拔式であり、そうすることによる意識の向上を狙っている。さらに経営塾は日本国内で初めて設立されたものであり、それゆえに最もノウハウを蓄積していると考えられ成果が期待できる。 グローバル人財育成への取り組みに関しては採用段階からグローバル志向の人を取るようになっている、アジアの視点を取り入れるアジアトレーニー制度、工場に努め現場視点を獲得するキャノンプロダクショントレーニー制度、技術者海外留学制度など、OJTをもとにした研修を充実させ、なんと10人に1人が海外で1年以上働いた経験があるのだ。さらには、海外からのインターンも積極的に受け入れ、内なる国際化まで図っている。これによる様々な視点を持てるようにしており好感をもてた。さらには仕事の領域(事務系、技術系、生産系)によって、例えば同じ語学においても、どの地域の言語に力を入れるかは違うのではないかと考えるの元、職域ごとに最適なアプローチをしていくという計画がある。合理的であるが、膨大な手間がかかるだろう。ぜひ頑張ってほしい。 今までに書いた通り、グローバルな人財育成方法は十分すぎるほど充実している。また多様な視点を持たせようとするトレーニー制度は変革を成し遂げる一助となるだろう。そして、企業として理想の社員を育成する道筋をしっかりと思い描けているのは素晴らしい。							





社名	双日					合計点	83
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	3	0	2	3		15
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	4	5	3	5	9		9
双日は、「リーダーの素質・異文化理解できる・発想力のある」人財の育成を目指している。これは私たちが「理想の人財」として挙げたリーダー資質とグローバル資質に合致しており、高く評価した。また、最近はグローバル展開に伴い、特にグローバル人財の育成に力を入れているらしい。 双日の人財育成は入社前の内定者研修から始まる。泊まり込みで研修することもあり、同期の絆を深めることを目的にしている。入社後の新人社員研修では被災地のボランティアや泊まり込みの「意識改革研修」など、工夫された研修が行われる。また、入社半年後にはフォローアップ研修が行われ、これもまた泊まり込みで行われる。新入社員に対する研修は他の企業では見られないほど工夫がされていると感じた。 また、TOEICを必修試験としたり、「Salon de Eigo」という英会話の場を提供したりするなど社内での英語教育にも力を入れている。他にも「海外トレーニー制度」などの海外派遣研修もあり、グローバル人財育成も充実していると感じた。 次世代リーダーの育成としてはMB研修や選抜型の部長研修なども実施している。また、海外現地社員に対しては本社の社員とはまた別に「グローバルネクストリーダー研修」などの育成プログラムを準備している。このように本社の社員だけでなく現地社員にもしっかりと育成を行っている。 他にも、ジョブローテーションを取り入れることで社員にさまざまな業務を体験させ、社員の教育につなげている。はっきりとした教育方針のもと、効果的で充実した研修が行われていると思う。これらの点は高く評価することができた。							

社名	マツダ					合計点	82
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	5	3	2	4		14
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	5	5	5	6		6
マツダは2008年に人事にも共通する、Mazda Wayという目標を掲げた。明確に示されているものの、グローバルという面が強調されていないのは不足を感じた。 新人社員研修ではOJTコーチ制度などによりOJT、Off-JTの両面からサポートしている。そのため、好感が持てた。また、次世代リーダー育成に関しても充実が見られたので主だったものを下に挙げる。 ・グローバルリーダープログラム (GLP) 経営トップとのコミュニケーションや世界各地の大学への派遣、チームでの経営課題への取り組みなどによってグローバルビジネスをリードする人財を育成する。 ・マツダ・ビジネスリーダー開発 (MBLD) 会社の現状や将来の方向性についての話し合いを経て全社的視点をもったビジネスリーダーの育成を目指す。 他にもグローバル人材開発委員会やグループ会社人事担当者との定例会議などもある。 また、キャリアミーティングで将来像などを話し合うだけでなく、先に述べたようなOJTコーチ制度、そして目標を宣言して他のことにチャレンジするFA制度などもある。生産系に限っては社内留学という開発から生産までを実際に経験するという制度も導入された。他にもマツダ工業技術短期大学校などもあり、かなり充実しているといえるだろう。そしてこれらがOJTにも生かされていることはこの研修の経験者の話からも伺える。技能五輪にも積極的に参加している。これらをみるとかなりの充実ぶりがうかがえる。							





社名	TOTO					合計点	81.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	7.5	5	3	2	3	14	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	4	3	3	5	9	9	
TOTOは育てたい人財を創造力豊かな自立した人財としており、これは私たちの思う「人財」と、創造できる点、自律している点で合致する。このように人財像が短くしっかり用語の意味を捉えて述べているのは企業の人財育成への理解を感じ好感を持った。 TOTOではもの創り人財育成体系図や販売部門の人財育成体系図などが構築されており、効果的な人財育成を可能としている。それぞれについても、例えば実践型の集合研修においては15のテーマを実施し「知ることと実際にできることは別物である」という考えから事前課題→集合研修→課題の実践→相談会→実践成果報告会という5つのステップを組み研修で学んだことを確実に仕事で実践できるような取り組みを行っている。この仕組みはOff-JTの問題点をカバー出来ているように感じられるし評価したい。更に、新入社員の上司に対して1か所に集めてのOJT座談会を実施し新入社員の育成に対する悩み、解決法及びヒントの共有をしている。このようにOJTとOff-JTを複合的に活用できている点は評価に値する。 また、TOTOは全社員の33%が外国籍社員であるため自然と海外志向になっている。そのため海外グループ会社における人財の現地化にむけて優秀な外国人の活用や、TOTOの経営理念の浸透教育、次世代経営候補者の教育にグローバルに取り組んでいる。 特徴的な施策としては12年度より始まった、グループ会社の社員が自社の枠を超えてTOTOグループ内で学べる場を設ける「グループ内留学制度」がある。これは会社の人財育成目的に合致するTOTOグループ内の部門に異動し育成計画にそって多様なスキルを会得する。 以上のことから感じ取れる通りかなり教育に力を入れていることがわかる。具体的な目的である長期経営計画(TOTO Vプラン 2017)に向けての適切な人財育成に力を入れていると感じた。							

社名	ソフトバンク					合計点	80
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	4	3	3	2	15	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	3	4	5	2	8	8	
ソフトバンクは求める人財像を、世の中を変えるために情熱をもって行動でき、現状に飽き足らず常にトップを目指して挑戦し自らを成長させることが出来る人と設定している。 新入社員研修として従来の階層別研修に加え、エルダー制度という新入社員に一人育成担当をつける仕組みや、入社三年目の若手社員に対するステップアップ研修という、自身の潜在的・顕在的な強みを知ることによって不安や悩みを払しょくしそれを意識しながら仕事をし、さらに成長させることを目的とした研修が存在している。 次世代リーダー育成のために2010年に孫社長自らが校長兼講師を務める「ソフトバンクアカデミア」を開校した。これは孫社長の後継者育・発掘を目的としたもので、2011年からは外部からの受講生も募集しておりその真剣さが窺える。また、これは講義だけでなく受講者同士で評価しあい切磋琢磨していくプログラムも用意されており、孫社長の教えをより早く身に付けることが可能となっている。 また、社内講師認定制度 (ICT) という社内の人間が講師として自分の知恵や経験をもとに後進にたいして研修を行い現場的かつ即効性のある人財育成を可能にするシステムが存在する。これはとても合理的であり、ほかの会社がなぜ行っていないのか不思議なほどである。 ユニークな取り組みとして年に一度、社員から事業提案を募集し審査を経て実際に事業化するソフトバンクイノベーションという制度がある。これは社員の豊かな発想力を活かすとともにやる気も上げるため、かなり面白く優秀な方法だといえる。 ソフトバンクは、求める人財を育成するために年齢・性別・階級に囚われない仕組みの構築に力を入れており、それは常に意欲的な人財を育成するのに適切な環境であると考えられる。また、社員が新たな価値を創造できるよう十分な知識を手に入れることを支援しているのも良い。							





社名	旭硝子					合計点	79.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
3	4.5	4	3	2	3	15	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
9	5	2	5	4	10	10	
旭硝子は「人は力なり」を経営方針に掲げさまざまな人財育成に取り組んでいる。経営人材開発、技能人材育成、エキスパート人材育成、階層別教育の4つを重要なポイントとして挙げ、それぞれに対応するような研修を行っている。 経営人材開発では事業経営に必要なスキルや知識を身につけさせる。具体的には、「AGC マネジメントカレッジ」「AGC ユニバーシティ」「AGC インスティテュート」の3つステップで養成するプログラムとなっている。これらの研修にはグローバル人財育成の要素も含まれており、最終ステップの「AGC インスティテュート」を終えた社員はグローバルな事業経営のできる高度経営人材となることが期待されている。 技能人材やエキスパート人材の育成では「選択型単科メニュー」という研修が準備されている。これは多くの職群に共通する教育項目を社員が柔軟に選択して受講できる制度で、これにより部門別研修ではカバーしきれない項目についても教育が可能となっている。 2010年からは独自の人財データベース「スキルマップ」を導入した。これによりどの部門にどんな人財がいるのかを簡単に把握できるようになり、人財の最適配置や部門を超えたコミュニケーションが可能となった。他にも2013年からはウェブ映像研修を始めるなど人財育成に対するさまざまな工夫が続けられている。こういった工夫はぜひとも続けていってほしい。 旭硝子は明確な教育方針のもと、それに合致した研修が行われていると感じた。そしてその研修の内容を常に向上しようとする姿勢は大いに評価できた。							

社名	日産自動車					合計点	79
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	4	3	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	5	2	5	5	6	10	
日産自動車の育てたい人財とはNISSANWAYを体現しつつ、成果を生み出し、グローバルで戦える“和魂多才型人材”と掲げられている。これは自律型人財、グローバル人財ということに他ならない。新人社員研修については可もなく不可もなくといった感じであったが、次世代リーダー研修や海外研修などについてはとても充実していた。以下に主なものを挙げていく。 ・FSA/STA 海外拠点での実際の業務に加え、現地スタッフの育成やマネジメントの経験によりリーダーシップを磨く。 ・G-FTP 半年～2年の研修生として、実際に海外で業務や専門知識を学び、早期に海外で活躍できる人財の育成を目指す。 ・Cross-Functional Rotation キャリア志向に基づく計画的な部門間移動により新たな部署の業務を経験し、視野を広げリーダーの素養を養う。 ・CFT,CCT 部門や会社を超えて一つのチームを作り、全社の経営課題に対して解決策を提案することで多様性を磨く。 ・アライアンスエンジニア交流プログラム 日産とルノーのエンジニアでペアを組み、ベンチマークなどを通して競争力や視野の広さを身につける。 他にも、キャリアコーチやNAC（人事諮問委員会）を置いて、人財の最適配置を目指したり、ハイポテンシャル人財の発掘に積極的に力を入れたりしている。さらに、AEEPやV-FASTなどのOJTにも力を入れている。 また、キャリア開発会議によって女性社員支援や、モノづくり大学の設立、技能五輪への挑戦などを行っている。これらのことを考慮すると人財目標を達成するのに申し分ない研修がそろっている。そのため高く評価した。							





社名	サントリー食品インターナショナル					合計点	78.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	4.5	4	0	3	3	14	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	5	4	3	5	9	9	
サントリーは育てたい人財像を日々新たな心でグローバルな探索を行い新たな価値の創造のため積極果敢に行動する人財としている。 まず新人社員研修だが、グループ合同新社会人トレーニングを開催している。これは、新入社員としてフレッシュでやる気のある時にグループの一員としての意識を持たせることが出来、将来のシナジーも期待できるので良いと思われる。続けてほしい。 Off-JTとしては自己啓発研修を390種類も用意している。中でも、応募型研修では社内の講師による、「サントリー商品のデザイン」「商品開発」に関する講義を行った。これはサントリーならではの知見やユニークな仕事の進め方を社内に残すことを目的としており、サントリーのDNAが詰まっているといえる。 グローバル人財育成の一つにサントリーの経営戦略とリンクさせ、海外展開において必要とされる人財を育成するグローバルチャレンジ制度というものがある。一つはトレーニー制度と言い若手社員を対象に実際に海外の企業に行き仕事をし、語学力だけでなくコミュニケーション力を育成する。二つ目はビジネススクール留学だ。これはグローバルなフィールドで活躍できる中堅社員を対象としており、現業を離れ一年間海外もしくは国内のビジネススクールに通うというものだ。これらは効果的な取り組みであるが、いまだ参加者数が少ないのが残念だ。 独特の取り組みとして十年の間に三部署を回るようにするジョブローテーション制度や、特定の要因を応募する社内公募制が挙げられる。これらは基本的に社員の自律的なキャリア育成を前提としており、評価できる。また、育てたい人財像にも合致しており適切な施策といえるだろう。さらに、新たな価値を創造するためには技術力を持ったプロフェッショナルである必要があるという考え方、多数のOff-JTを用意し、様々な業種を体験させ視点を増やすようにしているのは効果的だと感じた。							

社名	オリックス					合計点	78.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	3	0	2	3	15	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	2	2	5	5	9	8	
オリックスは求める人物像を、自身の領域で専門性を追求し、またそれらの人財をマネジメントしチームワークで新たな付加価値を創造する人財という認識を全社員で共有している。 次世代リーダー育成を目的としたORIX LEADER'S PROGRAMというプログラムがある。これは、グループ全体から人財を選抜し、数週間～一か月のあいだ海外の大学や事業所において集中的に経験を積んだり、国内において他社の優秀人財と交流したり、ORIXのDNAを伝承したりする。これは、かなり充実した研修といえるだろう。また、あえて選抜の形をとることで次世代リーダーとして必要最低限の覚悟を持たせているのもよいだろう。 グローバル企業としてグローバル人財育成にはかなり力を入れており、グローバル人財育成プログラムというものを実施している。これは一定の基準の英語力を備えた者の中からさらに選抜した者を海外というものに触れさせ、知見を広げさせるものだ。それでも選抜が行われ社員の一層のモチベーション向上を狙っている。このように、基本的なことに关しては社員自身に任せることでより高度なことに力を注げるようになっているのは評価できる。 現在オリックスの国内総合職の4割は女性であることを受けて、女性に管理職に対する意欲を持たせるための研修や実際に管理職になるにあたり自身で考える機会を与えたり先輩女性管理職が相談に乗ってくれたりする制度を構築しており、女性の成長を全力でサポートしている。 オリックスは研修を考えるにあたって、それは一体何のためにやっているのかを何度も確認しており、仕組みでも運用面でも、経営戦略から考える求める人財というものの乖離してしまわないように気をつけている。実際、調べていくなかでもそれは実感できた。よってかなりの部分において見合った人財育成になっていると考える。							





社名	三菱重工業					合計点	78
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	9	4	0	3	3	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	4	5	4	5	7	10	
三菱重工業では「教育は広く経営管理、人事管理の一環である」という基本方針のもと人財育成に力を注いでいる。まず特徴的なのが入社1～3年の技術者を対象とした「選択必修制度」。これは3年の間で、決められた選択必修講座から必要な単位の取得を義務付けるもの。講座は全部で19種類あり、その中から4単位とることが義務付けられている。当社のように多様な事業を展開する会社では、一つの共通な研修で全員の技術者を教育することは難しい。そこでこのような制度が実施されている。 グローバル人財の育成も充実している。入社10年で海外赴任できる人財を育成する、ということを目指し、「グローバルキャンディデイト」「グローバルプレイヤー」「グローバルマネージャー」の3つの段階に分けて教育をしている。入社3年目をめどに実施される1段階目の研修では海外経験の少ない若手社員を海外拠点に派遣する。語学力に加え、海外への適応力や外国人の考え方を肌で知ってもらうことを大切にしている。 階層別研修はもちろんしっかりしており、それに加えて「専門教育」を事務系と技術系の二つに分類して実施している。この「専門教育」には「英語スキルアップ研修」なども含まれていて、こういったところからも語学力の向上を目指している。他にも、熟練技能伝承の場として「技能塾」を設けたり、「経営塾」というマネジメント層の研修を実施したりしている。 また、半年ごとに上司面談を行うことで社員のキャリアサポートも行っている。 このように三菱重工業の人財育成は充実しており、当社の人財育成に対する真摯な姿勢も感じ取ることができた。							

社名	大阪ガス					合計点	78
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	9	4	0	2	4	15	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	5	5	2	4	9	8	
大阪ガスは社員の役割を明確にし、その役割に向けて成長できるような人財育成を目指している。その代表的な例が「目標管理制度」で、上司との面談を通じて自分の役割や将来的な目標などを確認するようにしている。ただ、具体的にどのような社員を育成したいのかは分からなかった。 新入社員を対象とした研修としては、入社後3年間「若手社員育成プログラム」を実施している。このプログラムでは内定者研修から始まり、新人社員研修、フォローアップ研修、3年後面談と充実した研修が行われる。また、この3年の間はPTA制度といい、先輩社員がマンツーマンで指導を行う。このように新入社員に対しての対応はとても丁寧であると感じた。 中堅社員以上になると育成コースごとに求められる能力が変わってくる。そのため、社員がそれぞれ必要な能力を身につけられるよう育成コース別研修も実施している。例えば、業務のプロフェッショナルを育成する「マイスターコース」、高度な専門性を育成する「スペシャリストコース」、会社全体の戦略を立て組織を引っ張っていく力を育成する「ゼネラルコース」などがある。 また、グローバル人財育成としては「海外トレーニー制度」や「短期語学研修」を実施している。ただ、このような海外体験をできるのは限られた社員のみで、また会社全体の方針としてグローバル人財育成はそこまで重要視されていないように感じた。 その他に興味深い取り組みとしては「ワイガヤミーティング」を実施している。これは社員と社長が直接対話するというもので、2013年度には7回実施された。会社の方針を浸透させたり、会社の一体感を高めたりするにはとても有効な取り組みだと思う。これからもぜひ続けてほしい。							





社名	トクヤマ					合計点	77.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	4	0	2	2	14	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	5	4	2	5	6	10	
トクヤマは「自学行動」のできる自律型人財の育成を目指している。例えば新人社員研修では「PEBコース」という実習型の研修を取り入れ、社員が自ら考えて行動するように教育している。これは私たちの考える「自律型人財の育成」と一致していた。「人は財産である」という認識も持っており、私たちの考えていた「企業は人なり」と同じ考え方であった。 グローバル人財育成もトクヤマは工夫している。公募制の「MANJIRO 制度」を実施し、意欲のある社員が自主的に研修に参加できるようにしている。このようなところでも社員の自主性を尊重しており、教育方針が一貫していると感じた。ちなみにこの MANJIRO という名前の由来はジョン万次郎のように挑戦し実績を上げられる人財になってほしいということらしい。 一般的な階層別研修も充実している。役職ごとに4～9の級をつけ、それぞれの級に対して昇格前と昇格後に研修を行っている。また級に対応した選択研修も実施しており「ビジネスコーチング研修」「交渉力強化研修」など充実した内容となっている。 その他にも、「職制面談」や「自己申告」などのキャリアをサポートするシステムも実施している。また、人財育成とは直接関係ないが「第19回能力開発優秀企業賞」に選ばれている。これはトクヤマの人財育成の仕組みが良いことの一つの表れだと思う。 教育方針はしっかりとしていて、そしてそれにマッチした研修が行われていると思う。自律型人財が育成されるのは間違えないだろう。ぜひジョン万次郎のように挑戦する社員を育成して欲しいと思う。							

社名	ヤマハ					合計点	77.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	7.5	4	0	2	2	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
9	4	4	5	4	8	8	
ヤマハの育てようとする人財とは「枠を超える人財」つまり、グローバルに価値を創造する行動力・実行力や既存の枠を飛び越えて変革を起こす人財である。これは私たちの考える人財とだいぶ合致していると思われた。このもとで戦略的人材育成、役割機能強化研修、階層別研修、自己啓発支援教育制度という項目ごとにプログラムが用意されている。 では実際の研修を見てみよう。 内定者教育では社会人に必要とされるビジネスマインド・知識を学ぶ内定者研修、ヤマハへの理解を深める課題図書、英語の基礎能力を高める自主学習などがある。その後、新人社員研修があり、ここでは基本的なもののほかに工場見学や現場実習でモノづくりの現場を体感し、さらに市場研修や実地研修で営業について学ぶ。面白いと思ったのは聴覚トレーニングという音の感性を育てるヤマハならではの研修もあるということだ。また、先輩社員がOJT担当となって面倒を見るという一年間のOJT制度もある。このような充実している新人社員研修ののちの研修の概要を以下に挙げる。 「戦略的人材育成」という面では、国内外の将来の基幹人財の育成を目的としたYamaha Global InstituteやYamaha Management Institute、製造マネジメント研修などがあったり、国内生産職場ではヤマハ高等技能学校や技術研修所などを通して次世代の核となる人財育成を図っていたりしている。他にも「役割機能強化研修」ではモノづくり啓発講座など、「階層別研修」では先ほどのような新人社員研修など、「自己啓発支援教育制度」ではヤマハビジネススクールなども用意されている。強いと言うならばもう少しOJTが充実してもよいと思ったが、その充実度に好感が持てた。							





社名	資生堂					合計点	77
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
4	6	4	3	2	4	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	4	4	4	5	8	10	
資生堂は設立当初から人財育成に熱心であった。そしてそれは今も受け継がれているという。育てたい人財とは「自律性、変革力、美意識」のそろった人財であり、またグローバル人財ということも明記されている。そしてこれを実現するための人財育成の仕組みはとても充実していた。能力開発に当たり社員が活躍する分野を7つに分けそれぞれに応じて自己研鑽をするとともに、様々な機会を通じてプロフェッショナルを目指している。 実際の研修を見ていきたい。たとえば、新人社員研修では、インプットからアウトプットへということがしっかりと考えられた、そして結果を出す研修になっている。また次世代リーダー育成研修では企業内大学である「エコール資生堂」に100以上の講座が用意されており、ここでは学長を社長が、各分野の学長をその分野を担当する執行役員が行うことで魅力ある人財育成を率先している。さらに年度ごとに話し合いを行い、共有・進化させている。他にも次世代幹部研修、ミドルマネジメントもある。 これに加え、海外事業の拡大に伴って人財のグローバル化も目指している。たとえば、国内では中堅・若手社員を対象に「グローバルビジネス研修」、「グローバルキャリア開発プログラム」を実施している。海外では、2011年から「資生堂リージョナルリーダーシッププログラム(SRLP)」をスタートさせており、また、「グローバルリーダーシッププログラム」なども用意されていることからその充実ぶりがうかがえる。 他にもキャリアデザインセンターといった社員の将来について考えるものがあり、人財育成とは離れるが、ダイバーシティ企業に選ばれるなど職場の充実がうかがえる。 このように社員のことをよく考え、様々な研修が置かれているところが高く評価されていることは納得できるものだった。							

社名	富士通					合計点	77
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
4	9	5	3	2	4	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	2	5	4	4	10	7	
富士通は育てたい人財として次世代リーダーとグローバルタレントを挙げている。 まず、面白い試みとして、富士通では教育と仕事を分けて考えるのではなく、仕事の中で手本となる人について学び現実の場面で正しい判断をする力を身に付ける「徒弟制度モデル」というものを展開していることがある。これは先輩から学ぶことでより実践的に能力を身に付けることが出来る点で優秀だと考える。この他にも企業内で求める即戦力人財を社内イントラネット上で募集する社内募集制度や、より社員本人の意欲を重視し一定の経験を積んだうえで希望する職務につくチャンスを与えるFA制度が存在する。これは社員のモチベーション向上や把握できていなかった能力発掘につながり適材適所の人財配置が行えることが見込め有用である。 次世代リーダー育成では「優秀な人材を選抜」し、「実践を通じたアクションラーニング」と「修羅場経験(チャレンジングな配置)」を通じて成長の場を与えることを教育の柱としている。そのために1999年に人財育成機関「Global Knowledge Institute」を設立し社会にとって善いこととはなにかという共通善を追求するグローバルなビジネスリーダー育成プログラムを大学・外部教育機関や高度ICI人財育成を担うNPOと協力し実施している。 また、グローバル人財育成に関しても「職責のレベリング」や「リーダーシップコンピテンシー」を導入しており、その一例として2008年から、若手社員を海外へ派遣する海外ローテーション制度を設け、またグローバルコンピテンシー養成研修というものも継続的に実施しており若手社員のうちからグローバル人材化を図っている。さらに異文化を受容するという考えやコミュニケーションスキル育成のためのトレーニングも用意している。このように目標として掲げているグローバルな次世代リーダー育成にはやはり力を入れており充実しているものの、その他の新人社員研修など全体に行き渡るOff-JTが確認できず不足を感じた。改善の余地はまだあると考えるのでこれからも頑張ってもらいたい。							





社名	旭化成					合計点	77
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	9	3	0	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	2	4	3	5	9	8	
旭化成は、社員一人ひとりが「自ら学び・考え・行動する」こと、つまり自律型の社員になることにより「全員経営」を目指している。このために「高度専門力向上・グローバル人財育成・経営リーダー育成」の3つの柱を掲げ、人財育成に取り組んでいる。これは私たちの考えていた人財育成のあるべき姿とマッチしており、大いに評価できた。 まず、専門力向上としては「自己研鑽支援制度」を実施。これにより自律的に自分の専門性を磨く社員をサポートしている。また、「高度専門職制度」では高度な専門性を持つ社員に今より高い処遇や一時金を支給している。このように、専門性のある、または高める努力をしている社員に対するサポートはとても手厚い。 次にグローバル人財の育成では、若手社員に対する「実務研修生派遣プログラム」や「海外研究留学プログラム」などを実施。他にも、1年ほどの「海外留学制度」やTOEIC受験料の全額補助といった支援も行っている。 また、支店長などを対象とした「ミドル経営塾」や「部長選抜研修」、役員向けの「役員フォーラム」など、管理職層を中心に階層別研修も充実している。 毎年4月に行われる新人社員研修は、社会人への意識改革とチームワークの体得を目的としており、旭化成源流の地である宮崎県延岡市で全体研修が行われる。このようなところにも人財育成に対する工夫を感じることができた。 残念ながら経営リーダー育成については具体的な内容を確認することができなかった。とはいえ、その他の研修はとても充実しており、旭化成の目指す自律型の社員の育成につながると感じられた。							





2.投資しなかった企業

最終スクリーニングによる点数化の結果、投資しなかった企業。

社名	キッコーマン					合計点	76.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	4.5	3	0	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	4	5	2	4	9	10	
自律性と専門性を持つ「プロ人材」の育成を目指しており、実際「CDP制度」などによってそのような人財が育成されていると感じた。グローバル人財の育成は始めたばかりらしいが、内容は充実しており今後注目したい。							

社名	日本郵船					合計点	76.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	4	0	2	3	8	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	3	5	5	5	6	10	
NYK ビジネスカレッジが存在し研修内容は充実している。また3年に一度の人事異動がタフネスを身に付けさせることや新人社員研修で実際に海外の倉庫で働くというのは興味深い。							

社名	伊藤忠商事					合計点	75
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	9	5	0	2	3	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	5	5	5	7	8	
非常にグローバル研修や次世代リーダー育成研修は充実している。さらに業務から得る経験を統合しグローバルマネジメント人財を育成する。ただもっと自律を重視して良いのではないかと感じた。							

社名	セイコーエプソン					合計点	75
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	4	0	2	3	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	5	2	1	6	10	
研修後3ヶ月～1年間を実践フォロー期間と位置づけ、学んだ内容をOJTによって本当に身につける。これはとても素晴らしい方法だと思う。グローバル人財育成は確認できなかったが、全体として充実していると感じた。							





社名		日揮			合計点	74.5
全体評価			人財育成ハード評価			
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ
8	7.5	2	0	2	3	7
人財育成ソフト評価						
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合
10	5	3	3	5	9	10
全社員をグローバル人財に育てるという方針で、研修内容は非常に充実していた。なかでも、新人をいきなり海外現場に放り出す「現場研修」では知識よりも先に体験をさせ、実践的なスキルを身につけさせている。						

社名			SCSK			合計点	74.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	7.5	4	0	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	4	5	2	4	8	10	
新入社員研修では、寺で合宿したり障がい者の自立支援に協力したりと工夫した研修が見られた。またライフサポート推進室を設置するなど社員のサポートも手厚いと感じた。							

社名	日清食品ホールディングス					合計点	73.5
全体評価				人財育成ハード評価			
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	4.5	4	0	3	3	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	4	5	5	3	9	9	
次世代リーダー育成にむけ、サバイバル研修・Beat Brain・骨太塾など多彩かつオリジナリティのある研修を用意し、熱意を感じた。一方グローバル人財育成に関しては少々手薄なように感じた。							

社名	古河電気工業					合計点	73.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	3	0	2	3	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	4	5	3	5	6	8	
新入社員研修では1週間英語しか使えない「英語漬け研修」を行う。また、海外に興味のない若手社員を留学生と交流させる「GMP研修」も実施するなどグローバルな人財育成に力を入れている。							

社名		ドリームインキュベータ				合計点	73
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	0	0	3	4	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	4	4	5	3	8	8	
自ら学ぶという姿勢が重視されるため、OJTが主となっているのが大きな特徴であり、充実させている。しかし、やはりグローバル指向でないという点が難点である。							





社名	小林製薬					合計点	73
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	6	4	0	2	3	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	5	5	5	4	5	10	
新人社員研修では商談ロールプレイングやディベート、2泊3日の合宿など充実した研修が組まれている。また2005年に始めた小林大学では幹部候補の育成が行われている。全体的に非常に充実した教育制度だと感じた。							

社名	大和ハウス工業					合計点	72.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	10.5	5	0	3	3	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
4	3	4	5	0	7	7	
2008年に大和ハウス塾を開講し次世代リーダー育成に力を入れ始めた。しかし、幹部候補の育成がいまだ必要数に達していないのは残念。また、人財育成の方針もっと具体的に示す必要があると感じた。							

社名	東洋インキ SC ホールディングス					合計点	72
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	3	3	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	5	3	3	4	4	8	
東洋インキ専門学校というものがあり、これによって新人社員研修など、様々なものがとても充実している。しかし、次世代リーダー育成という面も、もう少し重視すべきだと思った。							

社名	森永製菓					合計点	71.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	7.5	4	0	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	4	5	5	4	6	7	
内定者研修と新人社員研修に加え、3度にわたるキャリア面談やOJTトレーナーによる支援など、新人社員への教育が充実していた。リーダー育成やグローバル人財育成にも力を入れており、バランスのとれた教育だと感じた。							

社名	ファーストリテイリング					合計点	70.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	4.5	4	3	3	3	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	2	4	4	4	8	9	
「全員経営」のコンセプトで、入社した社員全員が店長をやるよう仕組み作りが成されている。しかしこの方針上、仕方ないのだからOff-JTが少ないように感じられた。							





社名	花王					合計点	70
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	6	5	0	2	4	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	4	4	4	5	8	
企業理念「花王ウェイ」について議論する「花王ウェイワークショップ」を実施するなど、会社の方針が社員に浸透するように工夫している。また最近ではグローバル展開に伴い、グローバル人財の育成も行っている。							

社名	日立製作所					合計点	69.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	10.5	4	3	2	3	7	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	4	1	2	5	9	6	
20代の若手を海外派遣する「若手海外派遣施策」や、グローバル人財を管理する「グローバル人財データベース」など、グローバル人財の育成は非常に充実している。次世代リーダー育成については確認できなかった。							

社名	清水建設					合計点	69
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	6	4	0	2	3	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	3	5	3	4	7	7	
自律した人財はもちろんグローバルな人財も必要だと認識しており、海外派遣や英語教育も行っている。ただ、各研修の具体的な内容については確認できなかった。							

社名	川崎汽船					合計点	68.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	3	0	3	2	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	4	4	4	5	2	10	
海外との接点が多いだけに、KlineUniversityなどグローバル人財の育成が充実している。しかしそれ以外でやっていることは平均的であった。							

社名	ノバレーゼ					合計点	68.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	10.5	4	0	2	3	8	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	3	5	4	3	7	6	
新人社員研修では1か月の宿泊、初年度終わりに2泊3日の研修があるなど宿泊研修が多い。他にもOJT中心の海外研修、幹部候補生育成研修などが用意され充実している印象を受けた。							





社名	コクヨ					合計点	67.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	5	0	2	3	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	2	2	3	4	7	6	
グローバル人財の育成に特に力を入れている。また、フィードバック面談を設けるなど研修で学んだ内容を仕事に活かしていく工夫もしている。ただ階層別研修があまり充実していなかったのが惜しまれる。							

社名	出光興産					合計点	67
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
3	9	3	0	2	3	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	2	4	5	3	7	
階層別研修、能力開発研修、専門研修のほかに年代別研修というものが用意されており、ここで自己開発研修を行うというのは面白い。しかしグローバル展開への備えがやや手薄と感じる。							

社名	ホンダ					合計点	67
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	4	0	1	4	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
4	4	5	1	0	10	7	
創業者本田宗一郎の考え方について議論する「ホンダファンダメンタルコース」など、工夫された人財育成が多い。一方で次世代リーダーや経営幹部の育成は不十分だと感じた。							

社名	アサヒグループホールディングス					合計点	66.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	7.5	5	3	2	3	2	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	2	1	4	5	10	8	
グローバル展開に向けた専門的な知識と海外での展開という柱を持つT字型人財の育成を掲げ、社員の国際感覚を養うプログラムを展開する。しかしそれ以外の研修に関して情報を確認できなかった。							

社名	ニチレイ					合計点	66.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	7.5	4	3	2	2	7	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	4	5	4	5	2	10	
FFプログラムというキャリア開発を軸に業績向上と働き甲斐向上を目指すプログラムを根幹に置き、人財の育成に積極的であった。ただ、新人社員研修はありきたりに感じた。							





社名	ベネッセホールディングス					合計点	66.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	1.5	0	0	2	3	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	4	2	4	5	9	10	
経営層の育成を重視し「次世代リーダー育成プログラム」を実施。また「社内ジョブポスティング」など実務の中でグローバル人財の育成も行っており、人財育成制度は充実していると感じた。							

社名	ユニ・チャーム					合計点	66
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	6	4	3	2	3	6	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	3	1	2	3	10	9	
SAPS経営モデルという、目標を立てその進捗を逐一確認し次の目標を立てるというサイクルを徹底させ、社員全員のレベルアップを図っている。しかし、リーダー育成は確認できなかった。							

社名	NEC ネットエスアイ					合計点	66
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	3	0	2	3	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	4	4	2	1	6	7	
内定者研修から始まり、新人社員研修、配属後研修、1年目フォローアップ研修、と新人社員に対する教育は充実している。一方でリーダー層向けの教育はやや足りないように感じた。							

社名	リコー					合計点	66
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	3	0	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	2	4	1	5	7	
「7つの人財タイプ」の育成を目指している。新人から幹部までの階層別研修は充実していて、e-ラーニングを積極的に取り入れる姿勢にも好感が持った。ただグローバル人財の育成は確認できなかった。							

社名	静岡銀行					合計点	66
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	9	4	3	3	2	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	3	3	2	4	6	4	
銀行で研修センターを設置している。また海外や他行への研修を充実させて、常に行員が挑戦できる環境を整えている。しかし肝心の求める人財像に対し、研修がマッチしているとは感じられなかった。							





社名	アステラス製薬					合計点	65.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	4.5	5	0	2	4	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	4	4	3	2	7	7	
教養課程と専門課程に分けるなど、育成の方法に工夫が見られた。しかし期待する人財像に スピード・変革力・専門力・ネットワーク力と明記しているものの、どのようにしてそれらの力を育成したいのかがわからなかった。							

社名	日本山村硝子					合計点	65
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
3	6	3	0	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	5	2	3	5	4	10	
様々な研修が用意されているものの、外部委託が多すぎると感じた。しかし、キャリアデザイン研修といったアクションプランを立てる研修などは素晴らしいと思った。							

社名	パナソニック					合計点	65
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	6	3	3	1	3	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	2	4	5	4	2	7	
面白いものとしてパナソニックマーケティングスクールや松下幸之助商学院があった。しかし、求められる社員の姿に明記されているグローバル関係の研修があまり確認できなかった。							

社名	豊田合成					合計点	65
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	9	3	0	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	2	5	1	4	7	7	
グローバル人財の育成に積極的に取り組んでおり、特に入社前からの英語教育や新入社員を対象としたネイティブ講師の集中研修などは他社には見られない試みだと思う。今後はヒューマンスキル向上にも取り組んでほしい。							

社名	テルモ					合計点	64.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	4.5	3	0	2	4	13	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	2	1	3	3	9	7	
Off-JTはそれほど多くないように見受けられるが、成果に応じた人財登用を行い社員に緊張感を与え、この弊害として見られる高年齢社員の意欲低下の改善にも取り組んでいることは評価できる。							





社名	コニシ					合計点	64.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	10.5	3	0	3	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	5	3	0	3	8	
障がい者雇用や女性従業員の活性化推進に積極的に取り組んでいる。しかしグローバルという点が合致せず、また他の研修がありきたりなものであったのは残念である。							

社名	太平洋セメント					合計点	64.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	3	0	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	3	1	2	2	8	7	
人財開発基本方針は明確でわかりやすかった。また、従業員と社長が直接対話できる「社長と語る会」などの工夫も見られた。しかし、研修内容の充実度を確認できなかった。							

社名	キリンホールディングス					合計点	64
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	6	4	0	3	3	3	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
9	4	1	5	4	7	7	
経営人財の育成として3段階のプログラムを実施している。特に、20代の頃から教育を始める点は評価すべき。社員を海外に派遣するプログラムも実施しているが、参加人数がまだまだ少ない。							

社名	ヤクルト本社					合計点	63.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	4.5	3	0	2	3	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
4	4	3	4	5	4	7	
世界各国に事業を展開する一流グローバル企業。それだけに「国際塾」を始めグローバル人財の育成に力を入れる力は半端ではなかった。ただ、将来の経営者育成について詳しく確認することはできなかった。							

社名	持田製薬					合計点	63.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	10.5	2	0	2	2	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新入社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	5	4	3	0	5	7	
必要なものはOJT、それに足りないものをOff-JTで補うという形になっている。しかし、次世代リーダーやグローバルといった点での研修が少ないのは今後改善すべき点である。							





社名	日立建機					合計点	63.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
4	7.5	3	3	3	3	6	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	3	4	2	1	6	7	
全社教育推進委員会を筆頭にグループ全体を網羅する教育体制を敷いており、教育が行き渡っている。しかし、残念ながらグローバル人財の育成をする研修が見られなかった。							

社名	日本マクドナルドホールディングス					合計点	63
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
2	0	3	3	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	3	4	5	4	7	9	
企業内大学「ハンバーガー大学」を全世界に七か所も設置しており、特に日本には出店一か月前に設置するほどに人財育成に熱心である。しかしそれ以外のOff-JTについての情報が確認できなかった。							

社名	コーセル					合計点	63
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	2	0	3	2	12	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	4	2	2	0	7	7	
技術力を必要とする企業なため、OJTを中心とした技術研修が充実していた。しかし社員を人財やリーダーに育てていくためのOff-JTを確認することはできなかった。							

社名	北川鉄工所					合計点	61
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	9	1	0	2	3	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
8	5	2	3	0	3	8	
OJTマネージャーなどOJTによる社員研修に力を入れている。しかし会社独自でのグローバル人財の育成研修が見当たらないなど、考慮されていない部分も多くあった。							

社名	ダスキン					合計点	61
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	6	3	3	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	5	5	4	3	2	9	
誠心館やダスキンスクール、地域研修センターというものが用意されている。他にも新人社員研修も充実している。しかし、グローバル研修があまり充実していなかった。							





社名	船井総研ホールディングス					合計点	61
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	9	1	0	3	3	6	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	4	4	1	1	7	8	
新人に自身の部署を納得するまで変えることができるようにし、適材適所の人財配置を行える自由さがある。だが自由でありすぎるからリーダー育成などがあまり確認できなかった。							

社名	ヤマトホールディングス					合計点	60
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	6	3	0	3	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	2	2	4	3	6	7	
役職者への登用や各種研修への参加をすべて立候補制にするなど、社員の主体性を意識した人財育成を行っている。これはとても良い取り組みだと思う。研修の内容が今後さらに充実していくことに期待したい。							

社名	倉敷紡績					合計点	59.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	7.5	2	0	2	3	7	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
6	1	3	4	3	8	8	
会社が社員に押し付けすぎないように「気づき」を中心とした教育を行っている。ゆえにOJTを重視しOff-JTは社員で勝手にやる、という形になってしまっているのが少し気になった。							

社名	アシックス					合計点	59.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	3	0	3	3	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	2	5	1	5	0	5	
Asics business leader schoolというグローバル人財育成の取り組みは素晴らしい。しかし次世代リーダー育成に関する情報が見当たらなかった。							

社名	アークス					合計点	59
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
6	9	3	0	1	3	8	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	4	2	4	0	6	8	
アークスアカデミーでキャリアアップを後押しし、人財の情報をグループ本社で一括管理する効率の良い人財育成だと感じた。しかし職種上仕方がないがグローバル人財の育成がなかった。							





社名	ヤオコー					合計点	58.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
8	7.5	4	0	3	3	9	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
3	4	3	2	4	6	6	
スーパーという業種ゆえに、店員特に女性パートの店舗に対する提案をよく聞き入れ、それに対する報奨をあたえることで社員を活かした。だが職種上私たちの思う人財像と違う所が多かった。							

社名	阪急阪神ホールディングス					合計点	58.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
4	7.5	4	0	2	3	8	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	3	3	1	2	5	9	
一年目の新人から旅行の企画を担当させることで社員のモチベーションアップやスキルアップを図っている。しかし全体としてみると少し手堅くし過ぎているように感じた。							

社名	日本電信電話					合計点	58
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	9	4	0	2	4	8	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	3	2	4	0	5	3	
研修は普通のものに加え専用の施設での次世代リーダー育成がある程度で特筆すべきものはない。市場が国内向きだから仕方ないが、グローバル観点での研修が少なく感じた。							

社名	ルネサスエレクトロニクス					合計点	57.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
5	4.5	4	0	2	3	10	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
10	5	3	3	2	1	6	
人財の目標が私たちと完全に合致しており、またリーダー育成のプランもしっかりしている。しかし、目標に対してグローバル研修の充実度が低かった。							

社名	日本ユニシス					合計点	55.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	10.5	3	0	2	2	7	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
4	3	4	2	1	5	5	
職種ごとに求められるスキルが違うため、職種ごとの研修を用意したCampというオリジナルの研修体系を構築し実施している。だがそもそもの人財像が我々の考えるものに対して物足りなく感じた。							





社名	大阪製鐵					合計点	53
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
4	6	2	0	2	2	11	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
7	5	5	3	1	2	10	
新人研修は他社に比べ充実しているようだ。しかし、次世代リーダー育成や海外研修に関してはあまりやっているように見られなかった。							

社名	橋本総業					合計点	49.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	10.5	2	3	3	3	6	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
3	2	3	2	0	3	2	
企業内大学として橋本大学を設置し、社内外問わずマネジメント技術を伝えている。企業としては求める人財像や教育への取り組みは私たちの思いと合致するとことが少なく感じられた。							

社名	タカラトミー					合計点	48
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
2	6	3	0	3	3	4	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
5	2	4	0	2	8	6	
毎年自社で新人研修のプログラムを計画する等新入社員に対して良い環境と教育を与えている。しかし肝心の次世代リーダーを生み出すための教育が全く確認できなかった。							

社名	セブン & アイ・ホールディングス					合計点	46.5
全体評価			人財育成ハード評価				
業績	割安・期待感	CSR	企業内大学	平均年齢	ダイバーシティ	ホームページ	
7	7.5	4	0	2	4	7	
人財育成ソフト評価							
人財像	Off-JT/OJT	新人社員研修	次世代リーダー	グローバル資質	独自の育成	総合	
2	4	3	0	0	2	4	
セブンアンドアイホールディングスとしての研修はなく、事業毎の会社独自で研修をしているようだ。ただ、職種上仕方ないのだろうが事業毎でもグローバルという意識は低いようだった。							



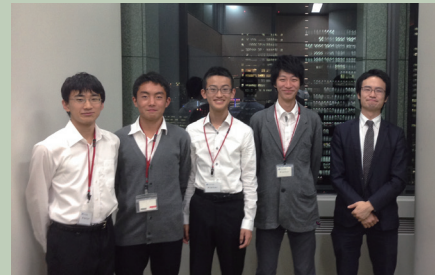


6 | 企業訪問記

今までに述べてきた通り私たちは人財育成というテーマに基づいて企業の選定を行ってきた。しかし、人財育成が行われているのは企業という現場であり、HPや本、新聞などで得た情報だけを頼りにするのはどうかという考えがチームの中で生まれた。よって、私たちは以下の4社に対し訪問を実施しその実情について社員の方々から様々なお話を伺った。これは私たちが人財育成に対する企業のスタンスを本当に正しく考えられる一助になったと言えると思う。

1.株式会社船井総合研究所

船井総研への訪問は10月10日と、割と早い時期に行った。というのも、これから企業探点をしていく中で国内の企業のコンサルティングをし、人財育成にもかかわっているだろう企業であり、自社もコンサルタント業として初めて上場した企業ということで、ただの企業に伺うよりもより参考になる話を伺えると考えたからである。



右端が船井総研・浅野氏

今回は浅野氏にお話を伺った。

まず人財を育てるためには何をすればよいのか。それについて船井総研は興味深い考えを持っている。浅野氏によると人は皆何かしらの才能を持っており、その長所を伸ばすことで誰しも人財になれる、らしいのだ。確かに、長所を伸ばすことはやる気が出やすいし、伸びやすいだろう。この考えに基づいて、船井総研では長所を見つけるために入社してからは3か月ごとに様々な部署に仮配属される。そして、自分の長所をみつけそれを活かせるような部署に勤務するのだ。この手法は様々な視点を手に入れられる点でも優秀であると感じた。他には、基本的にOJTのみであり、会社側からはOff-JTは何もしない。しかしながら、社員で自由に講演や研修を開けるようになっており、頻繁に開催されているらしいのだ。このように社員の自主性を育成しようとする姿勢は評価したい。

また、最後に「人財育成事例25」という人財育成に関する本について教えてくださった。この本は私たちのレポートの大きな助けとなったためとても感謝している。

そして人財育成ということに関して様々な興味深い話を伺えたためとてもよかったと感じられた。今後の努力に注目していきたい。





2.味の素株式会社

i) 味の素株式会社とは

味の素株式会社とは“うまみ”つまり、アミノ酸の発見に端を発して食はもちろんのこと、バイオ・ファイン、医薬・健康にいたるまで様々な分野でグローバルに事業を展開している、今やその名を知る人のいない企業である。常に地球的視野に立ち、「食」と「健康」そして「いのち」のために働く『グローバル健康貢献企業グループ』を目指しており、そのグローバル展開には目を見張るものがある。



左から3番目が味の素・宮川氏

今回私たちは社員研修について考えておられる、人事部の宮川氏に取材をさせていただいた。

ii) 人財育成の方法

①目標

もともと日本の食品業界は内的志向が強いといわれている。その中で味の素はいち早く世界へと目を向けてきた。2014～16年の中期経営計画でも引き続き、「確かなグローバルスペシャリティーカンパニー」を目指して、ということが掲げられている。これを実現するため、味の素グループWayを実践でき、かつリーダーシップとグローバルマインドを併せ持つ人財をそだてようとしている。

②全体的な施策

一人ひとりの成長をサポートするキャリア開発支援制度を導入している。これは、まず階層別プログラムで役割・年次で求められる力を知り、次に選択型プログラムでコアとなる能力・ビジネススキルの中で磨きたい力を磨く。最後にグローバル&グループプログラムで次世代リーダーに求められるより高く、広い視野を磨くのである。このような三段階それぞれのOff-JTとともにOJTも行い、さらに評価シート作成と面接ということで、自分の目標を立てたり、実行できたのかということなどを上司と話し合ったりするキャリア開発面談というものがありみんなでコーチングをしている。昇格などにもかかわってくるのだそう。これらの研修すべてに人事部がかかわっており、外部に頼ることはあれど丸投げはしないという。また、他にも部門ごとに地域横断型の研修を用意している。

このような研修すべてにおいてやりっぱなしで放っておくことのないよう、一つの研修が終わるごとにこれからこんなことをやるというようなaction planをたて、実践するというサイクルを回すことで研修効果を高めている。

③新人社員研修

新人社員研修では、入社式のあとマナー・基礎スキルを学び一か月参加型でのグループワークなどを行い、マクロ・ミクロに会社の目指すものを教え込むのだそう。他にも、合宿であったり、もう一つ面白いと思ったのが営業の実践である。例えばラーメン屋へサンプルとともに赴いてアポなしで製品を買ってもらおうのだそう。とても難しいことではあるが、この経験によって営業の大変さなどを体感するのだという。

このような研修を終わらせたのち、最後の方には実際に上司についてOJTを行う。

そうして7月に正式採用となるのである。このようにOff-JT、OJTを織り交ぜた研修となっているのはとても好感が持てた。

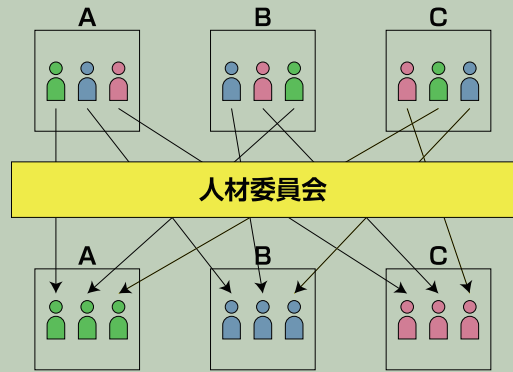
④グローバル・次世代リーダー育成

これが味の素の強みでもあり、実践するために味の素グループ人事プラットフォームというものがある。





ある。これは世界レベルの多様な人材力と世界水準の効率性を実現するために世界各国の多様なリーダー人材をグループで横断的に育成・登用し、適材適所を実現するというシステムである。国籍・年齢を問わずに優秀な基幹人材をA Talentというシステムで個人個人の情報を“見える”化し、一元管理する。その中から社長を委員長に置いたグループ人材委員会がグループ全体から優れた人材を引き抜くのである。グローバル人材として求められる要素とは、味の素グループWay、味の素グローバルリーダーシップコンピテンシー、グローバルマインドの三つである。これらをさらに細かい53項目に分け、人材を振り分け、グローバルでの適材適所を実現しようとしている。



これらを実現するため、味の素グループWayセッションを開いて浸透を目指したり、以下の研修を行ったりしている。

まずセッションについて。ここでは社長のビデオを見た後、ディスカッションを行うなどしてより理解を深めている。これを全世界でおこなうことで社員全員で同じ方向を目指そうとしている。

次に代表的なリーダー・グローバル人材育成研修について

▶ エグゼクティブコーチング

主に部門長や国内外のトップクラス向け。プロのコーチが1年間マンツーマンの電話で様々な相談に乗ったり次のやるべきことについて話したりするという研修

▶ 味の素グローバルグループリーダーセミナー

本社の次長や国内外の役員・部門長

味の素グループWayの共有、経営者との対話やグローバル企業でのケーススタディー、グローバル課題に対するアクションラーニングや人材委員会に対するプレゼンテーションを行っている。基本的に英語で行われる。

▶ 味の素グループフューチャーリーダーセミナー

トップマネジメント層の講演、異文化コミュニケーションの理解、それに加え、もし経営者だったらというような戦略シナリオ作成トレーニング等を実施

他にも、味の素グループリーダーセミナーや地域本部別リーダー育成研修などがある。

実際に話し合われているところの写真をを見せていただいたが、本当に多種多様な人々が真剣に議論しているということを実感させられた。

これらは全て人事部がかかわっており、事例でケーススタディーをするなど独自のプログラムを用意している。

iii) 総括

冒頭にも書いたが、味の素のグローバル展開には目を見張るものがありそれをこのような研修と制度で支えているということが改めて実感させられた。そしてすべての研修にかかわり、よりよい研修を作っていくとする努力は計り知れない。

今回の訪問は、書籍やネット上では得られなかったことも多く知ることができた実りあるものであったと思っている。取材に快くお付き合いいただいた人事部の宮川氏に改めて感謝申し上げたい。





3. 双日株式会社

i) 双日株式会社とは

双日株式会社は機械、エネルギー、生活産業など多岐にわたる事業を展開する、大手七大商社の1つ。グローバル展開も早くから始めており、今では世界各国に現地法人を持っている。私たちはそんな双日株式会社の人財育成について学習するため広報部の伊地知氏、ツェンドスレン氏、人事部の内山氏に話をうかがった。

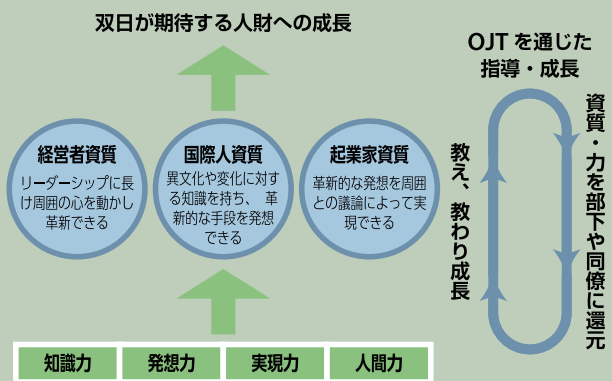


左端が双日・伊地知氏、右端が同・内山氏

ii) 人財育成の方法

① 目標

双日の目指す人財像は「知識力、発想力、実現力、人間力」の4つの力と「経営者資質、国際人資質、起業家資質」の3つの資質を持った人財ということだった。経営者資質とはリーダーシップを持つということ、国際人資質とは異文化を理解できるということ、起業家資質とは新しいプロジェクトを生み出せるということ。これらを備えた社員を育成するため双日ではOJTやOff-JTを交えたさまざまな研修を実施している。



② 新人社員研修

まずは新入社員の教育について。双日の人財育成は新人社員研修から、ではなく入社する前から始まっている。それが内定者研修である。採用が決まった内定者を対象に4、8、10、12月の計4回実施される。この研修では双日という会社について理解を深めたり、入社後に何をしたいか考えたり、グループワークによって同期の絆を深めたりする。

そしてついに入社し、最初に受けるのが3週間の導入研修である。もちろんこの導入研修では社内講義やマナー研修は行う。だがそれだけではない。例えば、英語しか使っていない「グローバルマインドセット研修」や物流の様子を実際に見学する「税関コンテナヤード見学」、被災地に行ってボランティアをする「東北ボランティア研修」など興味深い研修が数多く準備されている。中でも驚かされたのは「禅寺研修」である。これは今年から始まった研修でお寺に2泊3日で宿泊するというもの。宿泊中にさまざまなディスカッションを行ったり、規則正しい生活を覚えたりすることを目的に行われている。

その後、入社半年で行われるのがフォローアップ研修、そして1年後に行われるのがステップアップ研修である。ここでは仕事の進め方を再確認したり、自分の今までの仕事を振り返ったりし、新入社員から卒業し独立していく準備を整える。

このようにして双日では採用が決まった時点から教育を始め、2年目からは独立した社員としてやっていけるよう研修を組んでいる。

③ グローバル人財育成

世界にも事業を展開していく双日は社員の英語力向上にも力を入れている。双日ではTOEICを必





修試験としていて、全社員がLRで730点以上、Sレベル6以上、Wレベル7以上を達成することを目標にしている。そして2012年度からはこの基準を昇格のための要件にも指定した。

この目標を全社員が達成するため、e-ラーニングや自己研鑽支援制度の他にも、ネイティブの双日社員を交えながら社員同士で英会話を行う「Salon de Eigo」などを準備している。

英語力は大切だが、本当のグローバル人財を育てるには海外経験を積む必要もある。双日が実施している海外体験の研修として代表的なのが「海外トレーニー制度」である。この研修では1年ほど海外に行きそこでの仕事を体験する。海外体験をすることがこの研修の目的で、今までに30弱の国に100人以上の社員が行っている。お話をうかがった内山氏もこの制度を利用してインドに行ったらしい。若いうちから海外に行くことは貴重な体験になるとおっしゃっていた。他にも、ポルトガル語やロシア語を学習できる「語学研修」や経営学を2年間学習する「MBA」などがある。

④次世代リーダー育成

次世代リーダーの育成としては、課長や部長クラスを対象にビジネススクールへの派遣を行っている。しかしこの制度では若い社員からリーダーを出すことができない。内山氏もこの状況は打開する必要があると考えており、今後は若手社員を対象に選抜型のリーダー研修を実施したいと語っていた。将来的には、入社10年で課長になるような社員も育成したいという。まだ計画の段階だが、今後こういったことが実現できるよう頑張ってもらいたい。

iii) 総括

双日はさまざまな社員研修を実施しており、それらが教育方針ともマッチした形になっていると感じた。また人財育成について語る内山氏はとても熱が入っており、日々人財育成について真剣に考えていらっしゃる様子がうかがえた。双日には今後も工夫された人財育成を続けていってほしいと思う。





4.住友商事株式会社

i) 住友商事株式会社とは

住友商事とは本社を東京に構える、いわゆる日本の七大商社の一つである。戦後住友財閥を解体するときに設立されたのだが、それが商社であった理由としては大資本を必要とせず大量雇用が出来るというものがあったようだ。このように住友商事はほかの業種に比べて人という資本に頼るところが殆どである。よってその人を育成するために様々な方法を用いている。



左から3番目が住友商事・佐藤氏、4番目が同・木元氏

今回私たちは人財育成の手法を主に考える人事部の佐藤氏と木元氏にお話を伺った。

ii) 人財育成の方法

①目標

佐藤氏はこれからの時代はただ経済の波に乗るだけでは成長はなく、イノベーションを起こすことが必要だと言い、そのためイノベーションを起こせるような人財を育てるような研修を作っていると話していた。

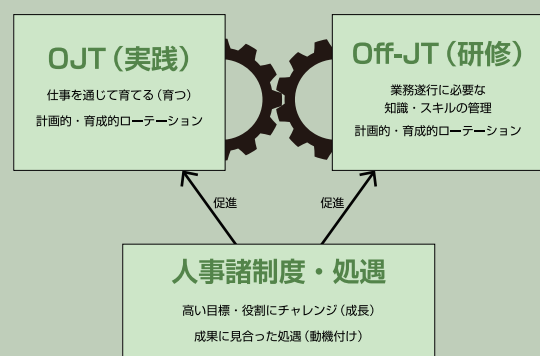
②新人社員研修

まず社員全員に行動理念SC VALUE がかけられたカードが配られ、それ以降ずっと持つようにしているという。そして1~2年目では5年~10年目の主任クラスの先輩がメンターとして新人社員にマンツーマンにつく。メンターは同じ部の人がつくため、メンター期間が終わった後も両者の関係は続き部活動の先輩後輩のような良いものとなっているそうだ。

そして、これは投資企業紹介の時にも書いたが、十年間は昇給がないままグループ内で計画的ローテーションするというものがある。グループとして多数の会社数万の社員を抱えているという利点を活かし社員に様々な視点を持たせ成長させることが目的だそうだ。又、基本的に部門は跨がないらしい。

③全体的な施策

住友商事は「OJTとOff-JTの両輪を噛み合わせて人を育てる」と宣言し、その通りOff-JTを充実させている。なんと300種類以上もあるらしいのだ。また住友商事はOff-JTについて言われる、受ける時の本人のモチベーション維持、以後どれだけ定着させられるかという問題に対策していた。まず研修は基本的に平日に行い給与を出すことで仕事と扱いを同じくし、仕事ほどしっかり受けるように意識づけるようにしているらしい。次に、研修で学んだことを上司に報告し仕事への活かし方を相談するアクションプランシート





という制度を導入しているらしい。

さらに、先ほどの標語は、「人事諸制度・処遇でその両方を促進する」と続いており、ではそれはいったい何なのかと気になり尋ねてみた。すると、賞与の面で、MBO（目標管理制度）という年度の初めにたてた目標が年度末に達成できているかを本人と上司で判断し、その評価の理由は必ず面接で本人にフィードバックするという制度があると教えてくださった。

他に独自の制度として人財育成ファンドというものがある。ふつう、支社などでの教育はその支社の採算に計上されるため、成績向上を狙う上では避けられてしまう。それを避けるために人財育成の費用をファンドもちにすることで使う金額は変わらないものの支社等が積極的に研修を行えるということと、若手社員が海外に行くときに出差に若手社員が派遣されることの損失分を支払うことで若手から海外に行けるという利点が存在するらしい。このような話は企業の内部の事情であるためとても参考になった。

④グローバル人財育成

イノベーションを起こすために必要な要素としてグローバル化が挙げられる。そのために、住友商事では海外トレーニー制度という、海外で実際に仕事をする研修を用意している。他にも、英語以外の外国語を勉強しに行く語学研修や、海外の大学でビジネスについて学んだり、人脈を形成したりする海外留学も存在するらしい。さらに将来を見据え、今はまだこれらの研修を行えるほどの土壌が出来てないものの将来の発展が期待できる地域へ行かせるインターンシップというものがあるそうだ。以上のことにより、住友商事では毎年採用される基幹職 140 人のうちなんと 80~90 人が海外を経験するのだという。この海外を経験する人財の多さが、住友商事の海外事業を支えているのだと実感することが出来た。

⑤次世代リーダー育成

イノベーションを起こすもう一つの要素としてリーダーシップが挙げられる。そのために事業経営人材育成塾を設置している。そこでは、課長以上の人間を住友商事グループ内の各部から 20 人選抜き、海外の大学でのビジネス研修を開催している。個人的に面白いと思ったのは他社の経営幹部とのセッションである。このように他社の考えを取り入れることでイノベーションを起こすこともあるのではないかという期待を持った。そしてこれらの研修の最後には社長に対しての事業改善案のプレゼンがあり、最後まできっちりと学んだことを定着させ、活用させようとする姿勢が窺えた。

iii) 総括

佐藤氏は以上のような研修に住友商事は約 4 億円かけていると教えてくださった。しかし、さらにお話を伺うと人材育成ファンドなど別会計のものもあるため実際はもっと多くかけていることがわかった。他にも佐藤氏は、十年間の計画的なローテーションについて来年以降の見直しがあることを教えてくださった。始めた時から時間がたちすぎてしまい当初の目的や意識が薄れてしまってきたからだという。これを聞いてオリジナリティのある制度でも毎年本当にこれでいいのか考え、よりよいものにしていく人事部の努力を感じた。

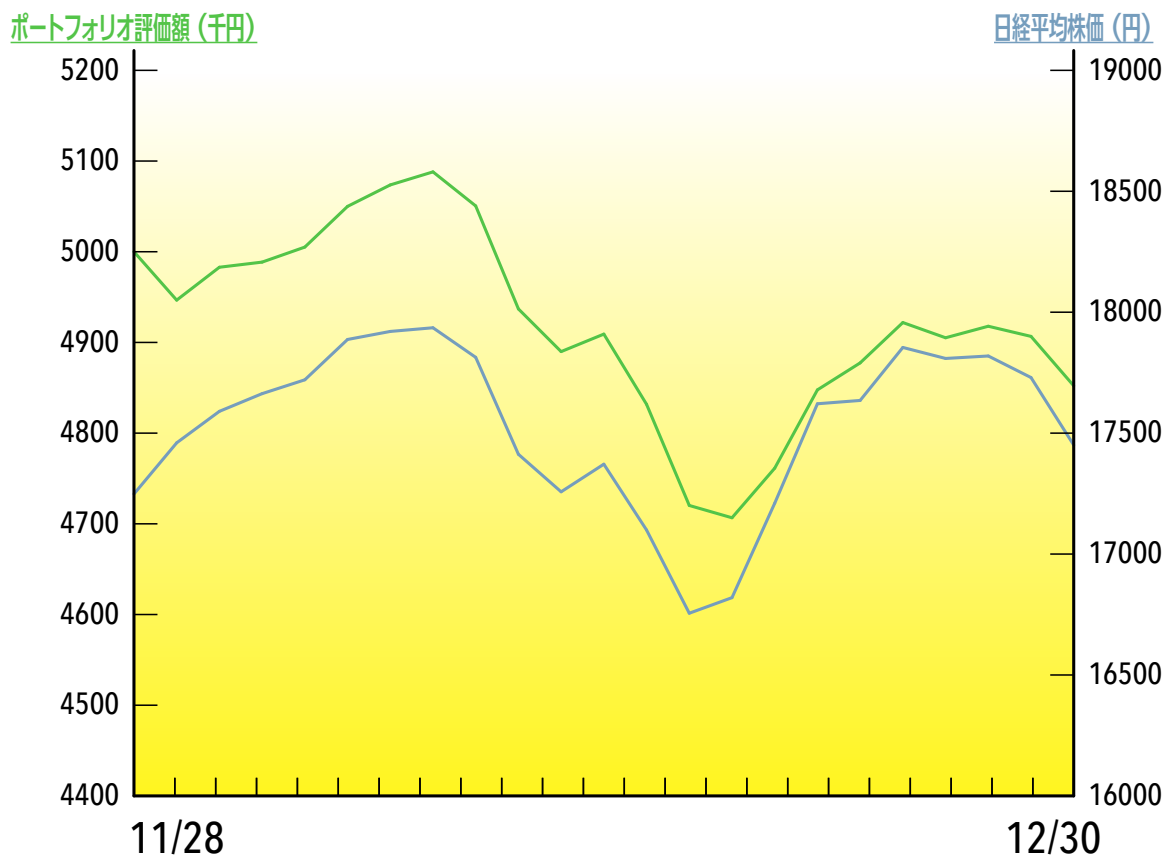
今回の訪問では、住友商事の企業としての人財育成への熱意や、研修の意図やその巧みさを感じることが出来た。この企業ならばこれからも成長を続けられるだろうと確信している。





7 | 銘柄の株価推移と考察

以下のグラフの緑の線・左側の軸が私たちのポートフォリオの評価額、青の線・右側の軸が日経平均株価の推移となっている。私たちのポートフォリオの推移を見て、まず目に付くのは12月の中旬の大幅な下落である。この時同時に日経平均株価も下落しており、これらは2014年12月14日に行われた衆議院総選挙によって日本の政治がどのようなになるかわからなくなりその不安があらわれたものだと考えられる。その後は、選挙の結果により政治が安定したため反動として急激に株価が上昇したものの、年末が近づき利益を確定させるため売りが続いて下落に転じたものと思われる。

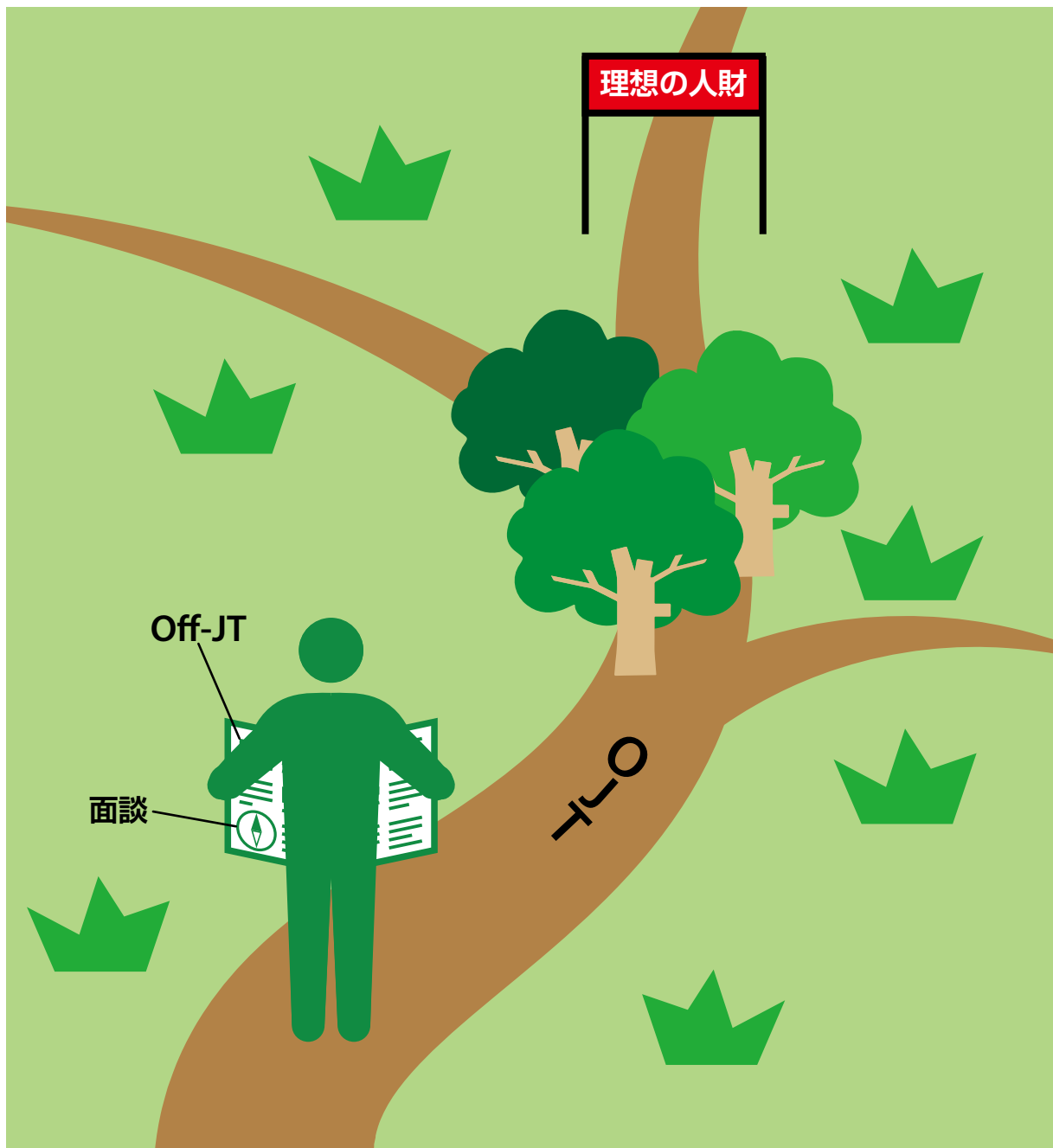




8 | 終わりに～ STOCK リーグを通じて～

私たちは、今回の STOCK リーグを通じて人財育成について考えた。人財育成には決まった正解は私なく、時代に合わせて変わっていくべきものである。とすれば私たちの思う「人財育成」も提案してみようと考えた。

まずは下の図を見てほしい。ある社員が人財を目指して道を進んでいる。この「道」がOJT、すなわち実際の業務の中で進んでいくものである。そして正しい道を選択させるための「地図」がOJTを補佐するOff-JT、自分の今いる位置を確認する「コンパス」が自己評価や上司との面談である。このような関係にあることが望ましいと考える。





i) Off-JT の在り方

以下の研修体系図にすべてまとめた。

	階層別研修	次世代リーダー	グローバル人財	キャリアアップ	部門別研修
経営層	経営者セミナー 戦略的発想や、意思決定力といったことを身につける。 ex.) 組織の運営・リスク管理・事業開発・人財育成・グローバル対応	経営者セミナー 国内外の様々な企業の視察や、経営層・基幹人財どうしでの実際の事例を用いたディスカッションなどを行うことで、実際の“生きた”事例に学び、グローバルな多角的視野や問題解決能力を磨き、経営者や基幹人財としてのレベルアップを目指す。		語学研修（コミュニケーション能力の向上） リベラルアーツ（さらなる視野の拡大） その他、ビジネス・PCスキルなど	各部署ごとに OJT/Off-JT を 織り交ぜて実施
管理職	管理職研修 管理職として必要なスキルの習得・自らのさらなる成長をねらう。 ex.) 管理者としてのコミュニケーション・コーチング・リーダーシップの習得	海外研修 異文化理解力やコミュニケーションスキル、多角的な視野を持つため、実際に現地へと赴いたうえでOJTという形で業務に携わる。これに参加するのは人財委員会や上層部から選ばれた人々である。			
中堅社員	中堅社員研修 モチベーションの維持・向上。先輩社員としての自覚を持つ。 ex.) 企業理念の再確認・コミュニケーション能力・リーダーシップ・後輩社員の指導	リーダー研修 個人レベルで外部の専門家などからあるべきリーダーシップ、マネジメントの姿について学んぶ。その後、最終的には解決法などをプレゼンテーションしてもらうというもの。			
新入社員	新入社員研修 社員としての自覚や基本的なビジネスマナー・スキルを身につける。 ex.) ビジネスマナー・仕事の進捗や文書の基本・チームワーク・企業理念の理解				

ii) OJT の在り方

実際の業務の中で社員が人財になるためのきっかけを与えてやるのが非常に重要である。その例として一つ「リーダーローテーション制」をいうものを提案したい。これは、あまり大きくないプロジェクトのリーダーを若手社員にローテーションで任せていき、最終的には全員が一度はリーダーを経験する、そしてそこで成果を上げた社員にはもう少し大きなプロジェクトを担ってもらう、ということを繰り返していき次世代リーダーを育てていく制度である。これは有望な社員の発掘にもなり、プロジェクトが失敗するリスクを背負ってでも行うべきであると考えている。

そして、この制度で頭角を現した社員についてその年齢や性別、業績などをまとめ、権限をもった人々が自由に見られるようなシステムを作るべきだと思う。味の素やアークスが行っているのだが、このように一元化された情報を見ながら人事部や人事委員会などが話し合うことによって、より人財の適材適所を実現でき、さらに海外に支社があれば、現地で採用した優秀な人財候補を見抜くことも





できる。

ここで「コンパス」についても述べておきたい。自己を的確に認識し小さな目標を立てていくことで成長効率は上がる。そこで、私たちはSAPS経営モデルというものを採用したい。これは投資先には選ばなかったユニ・チャームが行っている施策で、

S (Schedule) → A (Action) → P (Performance) → S (Schedule)

のサイクル、すなわち年間・半期・月次・週次の時間と行動のスケジュールを立て週次ごとに今回までの成果と改善点を確認し、また次回の戦略を立案するというものだ。これくらい綿密に自己認識を繰り返せば、より効果的に仕事を行い、経験を積めるのである。

以上が私たちの考える理想の人財育成の一例だ。

iii) 総括

私たち個人の投資の意味とは、日本社会を良いものにしていく企業を育てる、というところにある。この観点からみると企業の経営方針や企業理念が最重要で、それを達成するのは社員全員の力であるから、その企業の未来は人財育成にかかっていると言っても過言ではない。今回は人財育成をテーマにしたことでこのような考えを持つようになった。

しかし企業の評価は他にも様々な点でできる、ということもこのSTOCKリーグを通して知ったことだ。これからも、いろいろな視点から企業を見て、理想の企業とは何か、そして日本の未来について考えていきたい。

最後に、このSTOCKリーグで何を感じたか、それぞれの意見を書く。

今回のストックリーグは僕にとって2回目でした。前は様々な反省点や後悔する点が残りましたが、今回はそれらに対策を講じ概ね満足のいくものにできたと感じています。様々な企業の人財育成を調べるとそれぞれの企業の考え方というものが見えてきてとても興味深かったのが印象に残っています。(倉持)

チームで唯一のストックリーグ初参加で、何かと要領がわからず他の班員たちの足を引っ張ってしまったこともありましたが、そんな中で、このような斬新なテーマになったことで新しく知ったことが多く、視野も広がり自らのためにもなって良かったです。この貴重な経験を今後にも生かしていきたいです。(杉山)

ストックリーグに参加するのは去年から2回目、今年のテーマは「人財育成」ということで全く新しい切り口から企業をみることに出来ました。自分が将来どんな社員教育を受けたいか、ということについても考えながらレポート作成に取り組むことができ、非常に良い経験になったと思います。今回のストックリーグで学んだことをこれからの活動にも活かしていきたいです。(魚住)

2度目のSTOCKリーグ、そして2度目のチームリーダーとしての参加でした。実は初め悩んでいたのですが、前回の結果に自分としては納得がいかなかったこと、そして純粋にSTOCKリーグが楽しかった、という理由で参加を決めました。終わった感想は「やってよかった」この一言に尽きます。時にはきつときもあつたけれど本当に楽しかったです。(里正)

僕は主にデザイン担当として関わらせてもらいました。テーマ決めまでにちょっと難航するなど不安要素もありました。しかし、自分としては、他のメンバーにほとんど任せきりだった昨年度とは違い、デザインのみならず企業訪問や企業採点などにも関わることができました。STOCKリーグで色々なことを学び、僕たちも「人財」へ少し近づけたのかもしれません。(増淵)





これで今回のSTOCKリーグは終わりですが、この場を借りてお世話になった人にお礼を言わせてください。

急なアポイントメントを快く受けてくれ、貴重なお話をしてくださった茅切様、野口様

忙しい中訪問やアンケート調査に対応してくださった企業の皆様

去年に引き続き指導をしてくださった大野先生

様々な人の協力があってSTOCKリーグに参加することができました。心からお礼申し上げます。ありがとうございました。

そして何より、いろいろあったけれど最後まで一緒についてきてくれたチームメイトのみんな、本当に感謝しています。ありがとう。





9 | 参考文献

1. 参考にした書籍・雑誌

題名	著者	出版社
船井幸雄の「人財塾」―“デキる人”を続々生み出す絶対法則	船井幸雄	サンマーク出版
人財育成事例 25―先進企業の戦略と最重要5テーマへの課題解決アプローチ		労務行政研究所
300年企業目指すソフトバンクの組織・人事戦略 ～強さの秘密に迫る人材マネジメント研究～	滝田誠一郎	労務行政研究所
勝ち抜く経営―強い企業の人事戦略事例、アンケート、 解説から読み解く企業の未来		労務行政研究所
企業内人財育成入門	中原淳 他	ダイヤモンド社
「日本で最も人材を育成する企業」のテキスト	酒井穰	光文社
月刊人材教育		株式会社日本能率協会マネジメントセンター

2. 参考にしたウェブサイト

サイト・ページ名	URL
SCSKの環境教育	http://www.enjoy-eco.or.jp/archives/21085
日本の人事部「キッコーマン」	https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/320/
アステラス製薬のグローバル人財育成	http://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=140
PRESIDENT Online「コクヨ」	http://president.jp/articles/-/7551
エプソンのPPS研修	http://www.simulation-pps.com/ken_pps16.html
日刊工業新聞「トクヤマの人財育成」	http://www.nikkan.co.jp/mono/hito/enterprise/hd100713-en.html
日経ビジネス「新人研修について」	http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20130430/247397/?rt=nocnt
世界に羽ばたくヤクルトイズムの語り部づくり	http://www.ovta.or.jp/div/publishing/qmagazine/2207/231_3.html
GLOBIS「花王のグローバル人財育成」	http://gce.globis.co.jp/column/20131122.html
日経BIZアカデミー「古河電気工業 海外社員と研修、意識改革」	http://bizacademy.nikkei.co.jp/career/training/article.aspx?id=MMACe5000027052013





サイト・ページ名	URL
産業能率大学総合研究所「事例紹介」	http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/8490
東洋経済 ONLINE「資生堂の人財育成」	http://toyokeizai.net/articles/-/4175
建設工業新聞「清水建設」	http://www.decn.co.jp/?p=9196
HR プロ「双日の人事」	http://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=299
日立の人財育成サービス「The One-UP クラブ」	http://www.navipara.com/oneup/
PRESIDENT「グローバル化のお手本『味の素』300 基幹人材の選抜法」	http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2011/20111205/21258/21264/
日本経済団体連合会「グローバルに活躍できるマネージャーの確保・育成に向けた取り組み」	http://www.keidanren.or.jp/policy/2014/044_honbun.pdf
株式会社 HPJ「OJT、Off-JT、自己啓発一人材育成の3大手法」	http://hrd.php.co.jp/shainkyouiku/cat21/ojtoff-jt.php
厚労省 能力開発基本調査	http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html
日本能率協会 能力開発優秀企業賞	http://www.jma.or.jp/hrdaward/
日本の人事部「日産自動車のグローバルな『人財』育成に向けた人事部改革」	https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/145/
日本経済新聞 国内株概況一覧	http://www.nikkei.com/markets/kabu/summary.aspx?page=2
「日本型『企業内大学』の発展」	http://gscs.jp/c_papers/c_files/oshima04-2.pdf#search='%EF%BC%B4%EF%BC%AF%EF%BC%B4%EF%BC%AF+%E7%A4%BE%E5%86%85%E5%A4%A7%E5%AD%A6'
「日本生産性本部」	http://www.jpc-net.jp/new_recruit/
慶應丸の内シティキャンパス 住友商事の企業内研修事例	http://www.keiomcc.com/corporation/inhouse/ex08.html
jin-Jour「味の素の海外人材マネジメント」	http://www.rosei.jp/jinjour/article.php?entry_no=55836
キャノンの人財育成について	http://www.tokugikon.jp/gikonshi/235tokusyu2-6.pdf
マツダの新人社員研修	http://job.rikunabi.com/2015/company/blog/detail/r255210034/9/
Business Journal「ソフトバンク」	http://biz-journal.jp/2013/01/post_1299.html
日産自動車の社員研修	http://www.pan-nations.co.jp/case_002.html
サポーター宣言「サントリーのグローバル人財育成」	http://supporter.jica.go.jp/company/suntory/





サイト・ページ名	URL
株式会社ライフワークス「オリックス」	http://www.lifeworks.co.jp/case/orix/
富士通の新人社員研修	http://www.knowledgewing.com/kw/shinjin
日経BIZアカデミー「伊藤忠商事」	http://bizacademy.nikkei.co.jp/career/training/article.aspx?id=MMACe5000030072012
DIAMOND Online「日清食品の 新任管理職研修」	http://diamond.jp/articles/-/42576
日本能率協会マネジメントセンター 森永製菓	http://www.jmam.co.jp/column/column11/1239082_1514.html
レポートに出てきた165社全企業のホームページ（URLは省略）	
その他関連するサイト（URLは省略）	

