

中小企業における 雇用と能力開発の課題と取組みについて

2013年12月12日

土山印刷株式会社
代表取締役社長 土山雅之

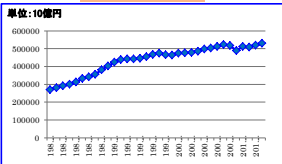
本日の目次

1. 日本経済と印刷産業の現状
2. 業態変革と人財戦略
(企業成長と雇用拡大に向けて)
3. 基幹社員の採用と定着
4. 高齢者活用と雇用延長について

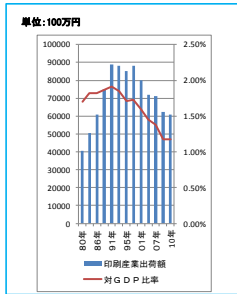
1

1. 日本経済と印刷産業の現状

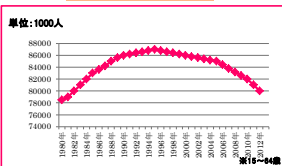
GDPの推移



印刷産業出荷額推移



生産人口推移



2

2.業態変革と人財戦略(企業成長と雇用拡大に向けて)

①米国印刷業界にみるビジョンとアプローチ

戦略のキーワード:

- ① 従来のInk on Paper印刷から、デジタル印刷と印刷付帯サービスへの転換
- ② 顧客利益を最大化する「特化と多様化戦略」=商品の特化とサービスの多様化
- ③ マーケティングサービスプロバイダー、ソリューションプロバイダーを目指す
=印刷だけの業者は淘汰される

<特化・多様化のあり方>

- ・ワンストップサービス:企画から、発送・アフター発送(改善提案など)までのサービス
- ・パーソナライズ:個人にまで落とし込んだ対応(世界に一つの印刷物)
- ・ワンツウワンマーケティング:可変データ印刷技術による1対1マーケティング
- ・ウェブアップリントによる多店舗対応:印刷通販プラットフォームを活用した地域、店舗対応(多店舗展開チェーン店に有効)

▶提案できる営業の育成(従来型の営業は必要ない... 米国印刷企業経営者)

PIA(Printing Industries of America)レポートを参照

3

2.業態変革と人財戦略(企業成長と雇用拡大に向けて)

②当社の業態変革(経営戦略×中間採用×基幹人材との融合)

- i) ビジネスモデルの確立(商品+ソリューション+サービス)
 - ①データマネジメント ②O to O(Online to Offline) ③ブランディング
 - ・グローバルメーカーのマーケティング担当GM 中途採用
 - ・営業社員のマーケティング力強化
- ii) 独自性のある企画会社の設立
 - ・実績ある企画会社役員の中途採用
- iii) グローバル調達力の推進
 - ・グローバル調達マネジメント経験者の中途採用
 - ・生産管理社員の教育

市場開発実現

コスト削減
グローバルビジネスへの慣れ

4

2.業態変革と人財戦略(企業成長と雇用拡大に向けて)

③人財戦略と育成

- i) 人柄と柔軟性、コミュニケーション能力に優れた大手企業のマネジャー以上の採用に注力(“ビジネス”と“戦略”が必要)
- ii) 業態変革を実現するにあたって、中小企業においてグローバル化、マーケティングに長けた人材は不足し、その社内育成については、ノウハウがない印象あり(優秀者の中途採用+基幹社員の融合)
- iii) 転職者のノウハウを基幹社員が受け継ぎ、社内ノウハウと融合させて発展させることが今後のポイント
- iv) 時間をかけて中途採用者を企業カルチャーになじませ(1~2年)、OJTで戦略を基幹社員とともに遂行
- v) 補完的にOFFJTを実施(企画力養成研修、DTPエキスパート、クロスメディアエキスパート、ブランドマネジャー認定)

5

3. 基幹社員の採用と定着

① 大学生の採用に期待するもの

～中長期の「基幹」と「変革」を狙う

i) 経営幹部候補として

- ・優れた実務担当者であること(営業・生産管理・経営管理)
- ・全体像を把握できるジェネラリストであること
- ・立場によって、リーダーとフォロワーを使い分けられること
- ・事業変革者(チャレンジャー)として商品と市場開発にネットワークを構築できること
- ・常に時代に適応できる学習者であること

ii) スペシャリストとして

- ・マーケティング、クリエイティブ、グローバルのいずれかに専門性を有すること
- ・一専多能的、ジェネラリストの一面を有すること
- ・顧客に向けたコミュニケーション能力を発揮すること



既存の採用システム
+ 大学との交流、独自の「ビジョン」・「戦略」

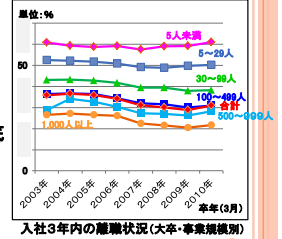
6

3. 基幹社員の採用と定着

② 「定着」と「基幹社員の育成」を阻害するもの

～経済停滞と企業改革

- 就職・採用のミスマッチ
- 上司の教育力不足
- コミュニケーションの不足
- 長い労働時間
- 不明確な経営理念とビジョン
- 事業計画や部門取組みの不徹底
- 評価の不明解さ
- 体系的な育成システムの不在



7

3. 基幹社員の採用と定着

③ コミュニケーション経営の展開



8

4. 高齢者活用と雇用延長について

① 狙い

- 社会的要請(高齢化、公的年金支給開始年齢)
- 企業理念とのかかわり
(新しい20年の発展とそれぞれの豊かな人生のために)
- 長期雇用にとまなう社内ノウハウの蓄積
- 仕事に専念できる風土の醸成
- ベテランの(再)配置による基本業務の強化

9

4. 高齢者活用と雇用延長について

② 課題

- 業態変革の中、ノウハウが活かせない
- 低成長時代の経営・マネジメントに対応できない
(意識が切りかわっていない)
- 新しい取組みへの不適合
- 体力の問題、家族の問題
- 人件費とパフォーマンスのバランス

10

4. 高齢者活用と雇用延長について

③ 当社の取組み

- 多能型社員として育成、活用(製造・保安・配送)
- 開発型→通常業務型への転換
(品質・CS・若年層の支援)
- 管理者→実務担当への転換
- キャリア教育の推進
(年功序列的発想→“生き方・働き方”の複線的発想)
- 社会全般でのキャリア活用・転職支援
マーケティング・クリエイティブ・グローバル(大企業)
↓
組織運営・高度スキル・人脈 etc(中規模企業)

11

ご静聴ありがとうございました