

2025年3月期 中間株主通信

2024年4月1日▶2025年3月31日

19期

# COPRO REPORT

## 日本企業の成長に必要な 人材育成の考え方とは？

エン・ジャパン株式会社の創業者・越智通勝氏との特別対談！



株式会社コプロ・ホールディングス  
(証券コード:7059)

# 日本企業の 成長に必要な 人材育成の 考え方とは？

株式会社コプロ・ホールディングス  
代表取締役社長

## 清川 甲介

愛知県生まれ。地元建設会社にて現場監督を2年経験し、大手アウトソーシング会社で営業を5年務めた後、グループ企業の社長に就任。2006年に当社を立ち上げ、2015年に持株会社体制に移行し、現在にいたる。

エン・ジャパン株式会社  
取締役会長

## 越智 通勝氏

兵庫県生まれ。1983年株式会社日本ブレンセンターを創業。95年に日本初のインターネット総合転職情報サイト「縁」エンプロイメントネットの運用を開始。2000年に同事業をエン・ジャパン株式会社として独立させ、代表取締役社長に就任。22年より取締役会長。24年CSA経営協会を設立し理事長に就任。

一時的な労働力を提供する派遣会社ではなく、人材育成プラットフォームとしてエンジニアを育て、その活躍を支援するコプロHDにとって、人材採用・入社後活躍サービスを展開するエン・ジャパンは重要なパートナーです。同社の創業者・会長の越智通勝氏が提唱するCSA(キャリア自己選択力)は、ビジネスパーソンが「どこでも活躍できる力」を身につける考え方として注目されています。このたび、越智氏と清川との対談が実現。人材育成をテーマにお話をうかがいました。

ターを設立し、一人で求人広告代理業をスタートしました。その後の1995年、日本初のネット求人情報サイトを立ち上げたことで、成長が加速していきます。当時の求人広告は、企業に都合のよい情報しか掲載しないのが常識。ところが当社は、都合の悪いことも含め、正直で詳細な情報を伝えてきました。最初はお客様からの批判をいただくこともありました。この考え方を貫きました。次第に共感をいただく企業が増え、エン・ジャパンの存在感が高まっていったと考えています。

清川 コプロHDは2006年に創業し、建設エンジニア派遣事業を軸に成長してきました。私がこの業界に足を踏み入れたのは約20年前です。当時は採用した人をただ派遣するのみで、社員の半数が退職してもほとんど気につけないのが業界の常識でした。このままでは建設業界の人手不足を解決することはできないと思い、今のコプロHDを設立しました。

我々のミッションは、一人ひとりが活躍する「ヒューマンドライブ」な社会です。そのために、人材を「人財」と捉え、人財ファーストのサービスを提供してきました。そのなかで、エン・ジャパンの、転職は「運」ではなく「縁」という考え方に深く共感しています。本社の最寄り名古屋駅には、エン・ジャパンの広告が大きく掲示されています。昔から、エン・ジャパンの考え方には惹かれるものがありました。だから、創業の頃からサービスを利用させてもらっているんです。

越智 ありがとうございます。コプロHDは、当社のサービスを利用し始めた当時から、規模が拡大した今も、会社の良いことも悪いことも伝えるという採用方法を忠実に実践されている。それが、成長の原動力になっていると思います。

清川 サラリーマンの時代も含めると、25年ほど人材派遣業界にいますが、昨今は、単純に人を派遣するビジネスから、時間とコストをかけて育成した人材を派遣するスタイルへと業界全体

が変化しています。そんななか、技術力だけでなく人間力が大切だと改めて思うようになりました。私自身も人間力を高めようと、田舎の山奥に一週間、朝8時から夜22時まで缶詰状態で研修するという、人材開発プログラムに参加したことがあります(笑)自分なりに導き出した答えは、人間力とは自己理解力だということです。

越智 同感です。コミュニケーション能力が大切だと言われますが、相手を理解するには、まず自分を理解することが大事。これがわかっていないビジネスパーソンが多いと思います。人間力には、動物性と人間性が必要です。動物性というのは、野心や競争心、そして困難を乗り越えるエネルギーのこと。戦後教育の失敗もあって、若者から失われつつありますが……。一方、自分や家族だけでなく、他人を大事にできることが人間性。利己と利他と言っています。

いま、建設業界では「2024年問題」といわれるように、時間外

まずは、それぞれの会社のことや  
人材育成の方針をお聞かせください。

越智 1983年、エン・ジャパンの前身となる日本ブレンセン

労働が抑制されて困っています。そんななか、コプロHDは若手未経験者を採用し、技術を習得させて現場に人材を輩出しています。これは素晴らしい社会貢献です。しかも、技術力だけでなく、人間力も鍛えようとしている。優秀で稼げる現場監督になるには、職人たちのモチベーションを高める対人関係能力が必須。清川社長は、ビジネスの本質を見抜いていると思います。

**清川** いま、経験豊富なエンジニアは採用しにくい時代です。そこで、まったく未経験の新卒や異業種の人材を途中で採用し育てる方法に転換することで、事業を拡大してきました。自分のやり方や経験を仕組み化し、人材育成の手法を確立するなかで、「どこでも活躍できる人材を育てる」という考えにたどり着きました。これは、越智会長が提唱されている「CSA経営」に近いものだと考えています。

### ◆ 働き方改革が推進される世の中において、企業が人を育てることのむずかしさとは？

**越智** 上司が部下に「仕事を頑張れ！」と励まただけでパワハラと言われる昨今。経営者にとっては受難の時代です。日本の将来を考えると、若者にはもっと、困難を乗り越えて生き抜くたくましさをも身につけてほしい。さらに必要なのが人間性なのです。CSA経営の言う「どこでも通用する力」で最

も大切です。知力と活力があれば、一時期は会社に貢献するかもしれません。しかし、人間性に欠ける自分勝手な人材はいつか損害を与えます。いま、AIやロボットの技術革新が目覚ましいですが、人間性は自動化できません。

**清川** 納得です。働き方改革の話でいうと、越智会長の著書『エン・ジャパンの飛躍を支えたCSA経営』にもありますが、世界的に見ても日本企業の労働時間は短いんですね。これは意外でした。

**越智** 日本経済が好調だった1980年代、諸外国からの「働きすぎ」の批判から時短が取りざたされるようになりました。そこから日本の労働時間は減り続け、失われた30年を経てもその流れは変わっていません。それどころか、働き方改革関連法が施行されたのが2019年ですから、この流れはむしろ加速しています。また、昨今はテクニカルスキル偏重で、ヒューマンスキルを軽視する世の中。コプロHDが生き残っていけると思うのは、清川社長が人間力の向上を重視しているからです。

**清川** パフォーマンスが高くて会社の雰囲気を悪くする人材と、あまり成果は出ていないが人間性を高める努力を欠かさない人材。率直に言うと、私は後者のほうが好きです。というのも、個人競技であれば人間力は関係ないかもしれませんが、あくまでも会社は団体競技です。成果を最大化するために組織力は必須であり、組織力には一人ひとりの人間力が欠かせません。

**越智** いまや国にも学校にも家庭にも、人材育成は期待しづらい。お客様にそっぽを向かれたら会社は潰れる。まさに真剣勝負の場です。だから会社は人材育成にふさわしいのです。

### ◆ 人材不足が常態化し、売り手市場のなか、若手の採用・定着に成功するには？

**越智** エン・ジャパンは昔からワークハード、人間成長と言い続けてきました。いまやこのようなことを言う企業はどこにもありません。これが結果的に他企業との差別化につながり、

働きがい研究所が主催する「25卒就活生の注目企業ランキング」で15位と躍進しました。世の中の動きに過剰に反応してしまっているのは経営者や人事のほうです。むしろ優秀な若手は問題に気づき始めています。

**清川** 越智会長のぶれない姿勢には感服します。実は最近、社会の風潮に流されつつある自分がいたので……。たとえば、最近は転職を避けたい若手社員が多いのですが、「どこに行っても全力で頑張ります」という素直な社員のほうが、後々成長しているのは事実です。

**越智** 若いうちは大いに挑戦させるべきです。地元愛も大切ですが、知らない土地で自分を高める経験は成長のチャンスですから。ひとつ、私の考えを紹介しましょう。縦軸を「働きがい」、横軸を「働きやすさ」とする二軸マトリクスを描きます。左下は働きがいも働きやすさもない、人材を使い捨てる本当の「ブラック企業」。右下は、仕事は楽で待遇も良いが成長できない「若手ブラック企業」と名付けました。世間では「ゆるブラック企業」とも言われていて、働きがいのないことをブラックとする若者も増えているようです。そして、私が働

#### ▼ 20代が選ぶべき企業を示したマトリクス

**働きがい(成長実感や裁量・責任など)**

<b>若手ホワイト企業</b> ラクではないが力がつく	<b>ホワイト企業</b> 働きやすく、力もつく
<b>ブラック企業</b> きついで力がつかない	<b>若手ブラック企業</b> 働きやすいが力がつかない

**働きやすさ(休日の多さ・残業の少なさなど)**

その会社に勤めることで成長でき、自分の価値を高められる会社こそが、真の「ホワイト企業」であることを二軸マトリクスで整理。

※出典:『仕事で成長し続けたい20代のあなたに贈る転職術』越智通勝 著

越智 通勝氏の著作をご紹介します

**エン・ジャパンの飛躍を支えたCSA経営**

ダイヤモンド社  
 定価:2,200円(税別)

「考え方×能力×環境」の組み合わせで、どこでも活躍できる人材をつくり、企業の成長ドライバーにしていくCSA(キャリアセレクトアビリティ)経営を紹介。人づくりをベースにした新しい経営論。



めるのが左上の「若手ホワイト企業」。休みは少ないし残業はあるが、着実に実力が身につくのが特徴です。ここでスキルを高めれば、右上の「ホワイト企業」への転職もしやすくなります。特に、新卒で楽に稼げる会社に就職したら、その後が大変ですよ。生活レベルは簡単に下げられないですから。若い頃はワークハードで、将来の選択肢を増やすほうが、長い目で見ると成功できると思います。





清川 すごく、良くわかります。

越智 だからこそ、求人サイトの「エン転職」では、あえて仕事の厳しさも開示しているのです。さらに、「エンゲージ会社の評判」では現・元社員のクチコミを集めています。コプロHDが素晴らしいのは、コメントに対して一つひとつ誠実に回答していること。私たちはクチコミ対応について、①事実性(改善事実の説明)②率直性(正当性の主張)③改善性(改善意思の表明)という3つの視点を推奨しています。これらを見事に実践されていますね。

清川 求人広告には、やはり良いことも悪いことも正直に書かないと成果に結びつかないと思うんです。また、求職者に対して常に誠実であることが、なにより魅力的に映ると考えています。当社がここまで成長できているのは、誠実であることを重要視してきたからだと思います。特に建設業は、今でこそ多少改善されてきているとはいえ、昔は3Kという不名誉な呼ばれ方をされていました。入社後にギャップを感じやすく、だからこそ厳しい要素をはっきりと伝え、求職者に覚悟を持ってもらうことも重視しています。

越智 企業が正直に情報を発信して、そこに応募する人はギャップを感じにくいものです。実際、コプロHDは、同業他社と比べてもクチコミの評価が高い。CSA経営で推奨している4つの環境のうち、「20代成長環境」「実力主義」「活気のある風土」の3つで、特に高い評価を得ています。業界屈指の定着率を誇っておられるのも納得です。

清川 評価はうれしいですが、まだまだ改善するところは数多くあります。CSA経営の著書にもある、キモチ伝達力とか。上司・部下に関わらず、率直に自分の気持ちを伝えるのは、

健全な人間関係づくりに役立つと感じます。また、越智会長が社員と一緒に本社にいらしたとき、お互いに「さん」付けで呼び合っていて驚きました。あのとき以来、当社でも取り入れたのですが、私が「〇〇さん」って呼ぶと、社員が「気持ち悪い」って(笑)

越智 清川社長は常に自らを変えようとする気持ちを持っておられる。ますます会社の成長が期待できますね。



### これからの人材業界の動きや、自身の目標についてお聞かせください。

清川 人材派遣のビジネスは、社員一人ひとりの成長自体が会社の原動力になります。いま、約4,000名のエンジニアが在籍していますが、技術や専門性だけでなく人間力も含め、どこでも活躍できる人材として成長してもらいたい。そのためにはスキルや人間性の向上を支援すると同時に、対価となる賃金も上昇させていかなければならないと考えています。コプロHDは全力で社員全員の成長を支援していきます。なので、コプロHDという場で自分を高め、どこでも活躍できる存在になっていただきたい。もちろん、当社を離れて羽ばたいていくのは、経営者として寂しいです。でも、キャリアを支援することで当社の評価が高まれば、優秀な人材を採用できるようになるはず。そんなエンジニア集団になれるよう、これからも全力で事業に努めます。

越智 働き方改革とか、仕事量を抑制するいまの風潮は、人材業界にとっては追い風です。しかし、あまり働かずに余剰人員を抱える組織は弱体化します。これは日本経済にとって好ましくありません。コロナ感染が拡大したときを思い出してください。患者のために休まず働いてくださった医療関係の方々や、早期にワクチンを開発するために無理をした研究者たちがいなければ、我々はどうなったでしょうか。日本の将来を支える若者を強くし、日本の経済を良くするのは、企業経営者にふさわしい仕事だと思います。清川社長が率いるコプロHDの役割と活躍に期待しています。

清川 本日はありがとうございました。

## 連結業績ハイライト

25年3期第2四半期におきましては、当社グループの主要顧客が属する建設業界では、技術者の高齢化及び若手不足の構造的な問題は依然として続いており、加えて、働き方改革関連法案の施行により、建設業界への時間外労働の上限規制が2024年4月に適用され、人手不足が深刻化しております。当社においても技術者派遣事業の足もとの受注状況は前年を大幅に上回っており、技術者派遣に対する需要は旺盛に推移しております。

このような事業環境のもと、当社グループのコアサービスである建設技術者派遣事業においては、拡大する需要を確実に獲得するために、事業成長の礎である人材供給力の強化を重点課題に掲げ、採用の更なる強化と定着率の改善に係る取り組みを推進いたしました。特に採用面では、外部の人材紹介会社を使った採用に頼らず、優秀且つ豊富な人財を顧客企業へ提供する「自前採用」に磨きをかけてまいりました。

機電・半導体技術者派遣及びIT技術者派遣事業においては、ITエンジニア向け案件紹介サイト「ベスキャリアIT」、及び機電分野のエンジニア採用サイト「ベスキャリア機電」へ採用費を投下し、採用力の強化に取り組みました。また、半導体エンジニアの育成に特化した研修センター「セミコンテクノラボ」において未経験人財の受入れを進め、顧客の開拓と共に配属を積み上げました。

これらの結果、第2四半期の連結技術者数はコプロコンストラクションを中心に伸長し、前年同期比967人増加(同27.5%増)の4,482人、売上高は14,227百万円(前年同期比27.7%増)と増収となりました。利益面につきましては、売上高の増加に加え、新卒採用に伴う人材紹介料の減少や、売上高増加に伴う固定費率の低下により収益性が高まったことにより、営業利益は1,237百万円(同67.9%増)の大幅増益となりました。



単位(百万円)

### Financial Highlights



### 2025年3月期 年間配当

1株当たり  
**60.0**円  
・中間配当20.0円  
・期末配当40.0円

※前期比10円増配。  
※2023年10月1日付で1対2の株式分割を実施しています。

#### ▶ 配当方針

当社は、経営上の重要課題の一つと位置づける株主還元においては配当を基本とし、中期経営計画「コプロ・グループ Build the Future 2027」の対象期間(2023年3月期~2027年3月期)は減配を行わず、連結配当性向50%以上を目処としながら、積極的な投資により達成される利益成長に応じて、安定的な配当を行うことを基本方針とします。

#### ▶ 2025年3月期の配当について

配当方針に基づき、2025年3月期の中間配当は直近の配当予想のとおり、1株当たり20円00銭とすることといたしました。2023年10月1日を効力発生日とした株式分割を考慮した2024年3月期の中間配当は1株あたり15円00銭であり、2025年3月期中間配当は5円00銭の増配となります。

## 過去最多の201名を迎えるコプロ・グループ 2025年新卒内定式を開催

2024年10月1日(火)に、2025年4月入社予定の新卒内定者201名に向けた内定式を開催いたしました。当年の内定式は、縁があって出会った二人が将来を誓い合う結婚式になぞらえ、数ある企業のなかから当社と出会い、内定を承諾してくれた内定者と会社を強く結びつけることを趣旨に、内定式として教会で挙式を上げた後、懇親会として披露宴を開催いたしました。内定者に加え、当社役員・既存社員を含む、総勢243名がマリエカリヨン名古屋(所在地:愛知県名古屋市)に集い、内定者・役職員同士のつながりを強化するイベントとなりました。



COPRO'S  
MINI COLUMN  
#03

お気に入り東京スポット

### 西新宿のパブリックアート「LOVE」

今回の表紙となった「LOVE」モニュメントは、エン・ジャパン株式会社が本社を構える新宿アイランドタワーのシンボル。情熱的な色合い、そして圧倒的な存在感を放つモニュメントに、コプ郎は一目で虜になりました。



### IR CALENDAR 2025

2月14日 ▶ 第三四半期決算発表

5月中旬 ▶ 通期決算発表

6月中旬 ▶ 株主総会

## Contact / お問い合わせ

### ● IR・企業情報に関するご質問

株式会社コプロ・ホールディングス

経営企画室 経営企画課

☎ 0120-253-066(フリーダイヤル)

📍 愛知県名古屋市市中村区名駅3-28-12

大名古屋ビルヂング25階

### ● 株式取扱い・配当金振込等に関するご質問

三菱UFJ信託銀行株式会社

証券代行部

☎ 0120-232-711(フリーダイヤル)

📍 東京都府中市日鋼町1-1



IRに関するWebサイトもご覧ください

