



著者と1時間

# エン・ジャパンの飛躍を支えた CSA経営

【著者】**越智 通勝**  
一般社団法人CSA経営協会 理事長

著者の越智通勝氏は、社員をどこでも活躍できる人材に育てる仕組みづくりを行い、一人で創業したエン・ジャパン株式会社を従業員数3,000名以上の上場企業へと飛躍させた。成長を支える思想であり、越智氏が約40年かけてつくり上げた全く新しい実践的経営論の「CSA経営」について話を聞いた。

## 中堅中小企業こそ効果が出る「CSA経営」 企業を飛躍させる実践的経営手法とは

——本書を執筆した経緯を教えてください。

**越智** 2022年3月に私は代表取締役から退きました。これまでお世話になったお客さまに対し、何らかの恩返しをしたい。そんな思いから本書を執筆いたしました。

私は会社を一人で立ち上げ、中小から中堅企業を経て、上場の経験もしました。企業が拡大・発展していく各フェーズで何をすればいいか、理解しているつもりです。経営者として思考・実践してきた40年分のノウハウをまとめ、皆さまへ公開することで、少しでもお役に立てればと考えています。

——タイトルの「CSA経営」とは具体的に、どのような考え方なのでしょうか。

**越智** CSAとは「CareerSelectAbility<sup>®</sup>（キャリア自己選択力）」の略語であり、私のつくった言葉です。意味は、「どこでも活躍できる力」になります。つまり、要約してお伝えすると、「縁があって入社してくれた仲間がCSAを習得し、活躍し続ける経営」です。

創業当初の会社は、いつ倒産してもおかしくありません。それでも当社を選んでくれた社員がいました。そんな彼ら彼女らに「何か恩返しをしたい」という思

いが、この経営論を形づくりました。

社員がどこでも活躍できる人材に育てば、万が一、経営難に陥っても社員が転職先に困ることはありません。そのため、社員がどのような能力を身につけ、どのような職場環境を整えれば、どこでも活躍できる人材に育てられるのか考え続けました。

最も大きなヒントは、30年以上前に出会った稲盛和夫さんからの学びでした。稲盛さんの「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という思想の公式がCSAの礎になっています。それを元に私自身も改善を加えながら社員と共に実践し、試行錯誤の末に今の「CSA＝7つの考え方×20の能力×4つの環境」という概念が出来上がりました。

——優秀な人材に育ったのち、人材流出することを心配する経営者も少なくありません。

**越智** 優秀な人材が、働き続けたい会社にするにはどうすればよいか。それこそ、経営者の手腕ではないでしょうか。人が「会社のためだけに働く」時代は終わりました。人と会社が対等な関係で、社員も会社も互いに豊かになるのが理想の関係だと思います。

私は「優秀な人材がなかなか採用できない」と経営

PROFILE (おち・みちかつ)

1951年兵庫県芦屋市生まれ。甲南大学経済学部卒業。83年、求人広告代理店の株式会社日本ブレーンセンターを創業。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、一般社団法人CSA経営協会を設立し理事長に就任。一般財団法人エン人材教育財団代表理事を務める。

者の方からよく相談を受けます。その際には、こうお伝えします。「よかったですね。優秀な人が来なくて。経営者として成長する機会と捉え、普通の人材を優秀な人材に育てる仕組みをご自身でつくってください」と。

経営者自身が一番勉強し、飛び抜けて成長しなければ、組織を大きくすることはできないと思います。

——「CSA経営」は、「7つの考え方」「20の能力」「4つの環境」から構成されています。特に経営者が入力した方がよい項目を教えてください。

**越智** CSA経営は、私が原型をつくり、社内実践し、社員と共に磨き上げてきたものです。先ほども述べましたが、これは机上論ではなく、創業から上場、規模拡大を実現してきた実践的経営論です。どのような企業でも、取り入れていただければ経営課題を解決できると思います。とくに中堅中小企業ほど、効果を実感するでしょう。まずは、「7つの考え方」「20の能力」「4つの環境」の中から1つでも構いませんので、導入してみてください。

とくに必要な項目を選ぶとすれば、「7つの考え方」では、「主観正義性」です。これは、「まだ社会的には問題とされていない事象を、主観的に問題ととらえ、自社なりの主義主張を発信する」ことを意味します。つまり、問題点や矛盾に経営者自身が気づき、事業によってそれを解決していくということです。

次に、「20の能力」では、「意志決定支援力」が大切です。現場の社員が、経営陣に対して、情報や課題に関する報告・相談・提案を素早く行い、経営陣の思考力や判断力を高めて、間違っただけの判断をさせない力を指します。今は物事の不確実性が高く、将来の予測が困難な時代です。そんな中、経営陣は難しい判断に迫られています。いわば、社員一人ひとりが、経営陣の意志決定を支えているともいえるでしょう。

この能力の発揮を社員にお願いできるのは、トップのみです。それ以外の方が「経営者の判断を間違えさせないように」と言うのは、なかなか勇気がいりません。だからこそトップ自らが旗を振り、意志決定支援

今月の本

概要

本書は、人材業界の大手企業であるエン・ジャパン株式会社を創業し、現在は一般社団法人CSA経営協会理事長を務める越智通勝氏による、人づくりをベースにした経営論だ。タイトルにある「CSA経営」は、「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、企業の成長を加速させる考え方である。約40年にわたる経営経験から得たノウハウを越智氏が体系的にまとめた1冊。日本経済を強くするために貢献したい、経営者の力になりたい、という著者の熱い思いが凝縮した読み応えと実用性を兼ね備えた内容だ。



ダイヤモンド社  
2024年3月刊行  
2,420円(税込)

力が発揮できる組織にすることが重要なのです。

最後に、「4つの環境」では、「本業の商品・サービスで自社独自の『主観正義性』を社員が実感できる環境」を重視してください。私はこれを表現する言葉として、「転職は慎重に」というキャッチフレーズをつくりました。転職が必要ない人を煽ってまで、会社の業績を上げようとは思わなかったからです。主観正義性があれば、自社の商品・サービスを家族や親友にも堂々と薦められるはずですよ。

——これからの時代を生き抜くために、仕事の価値観はどのようにアップデートすればよいのでしょうか。

**越智** 今後、中堅中小企業の経営者に限らず、すべてのビジネスパーソンにとって、「I&W仕事価値観」が重要になると考えています。これは経営者に限らず、アルバイトでも正社員でも、誰でも真の一流になれる仕事の価値観です。

「I」は「InnerCalling（インナーコーリング）」の頭文字で、人間なら誰しもがもつ、他人を助けたいと思う利他心を呼び出すことを指します。「W」の「WorkHard（ワークハード）」は、懸命に働く、学ぶ、研究することを意味しています。どんな人も、利他心をもって、社会や仲間、家族のために懸命に働くことで真の一流になることができます。

今の世の中と逆行するかもしれませんが「企業は人を鍛える場である」という信念を経営者の方々には持ってほしいです。

取材・文/笹林司 写真/西崎進也