

中小製造業における人材育成戦略と実際に関する研究

山田 直志

企業におけるコンサルティングを生業とする傍らで、基幹産業たる中小製造業の製造現場が極めて混乱していることを痛感してきた。2007年はその混乱振りを示す報道には事欠かなかった。「企業は人なり」の言葉どおり、逆に「人」にまつわる混乱が潜在しているとの見方を強めていた。中小製造業においてもその利益の源泉たる製造現場を支える「人」にそのすべてが依存していると捉えているからである。その中で、中小企業、なかでも中小製造業が地域経済に果たす役割は大きく、誰もが混乱解消策を待ち望んでいる。日本的経営にフィットした「カイゼン」という技法は日本型イノベーションシステムとして世界に紹介され、合わせて中小製造業における打開策のひとつとして取り上げられてきた。しかし、それはやはり「技」であって、中小製造業の人的資源開発に結実するとの見方や議論は少ない。この法則性の追求よりも、むしろその「技法」のアプリケーションの追求ばかりが先行している感がある。現場の混乱という視点では教育界でも同時にそれが叫ばれており、カイゼンとは違った技法で進める教育界にその解を求めて2年間の研究活動及び企業内での実践に微力を尽くしてきた。本論は、ささやかながらその一端を書きとめた形となっている。本論作成の目的は雇用環境が刻々と変化する日本の製造業、その大半を占める中小製造業に視点をおき、戦略的な人材育成を推進している企業3社を研究フィードにし中小製造業における人材育成戦略の真実を検証し、今後の中小製造業における経営戦略策定のヒントを探求することにある。

全体は6章で構成し、本文に活用する図表・資料は各章の最後に付した。「第1章 日本経済と

製造業」では、グローバル社会における製造業が取り巻く環境を概観し、少子高齢化社会がもたらす人的資源への影響を雇用問題に即して整理した。また、次世代の製造業を担う若年層における雇用問題の整理も行った。第1章を受けて、「第2章課題の限定」では、論点を中小製造業に絞り込んで整理した。また「第3章 中小企業白書にみる人材育成」では、中小企業庁を通じた経済産業省が提言している中小製造業における人材育成戦略を中小企業白書に基づいて明らかにした。そして、「第4章 中小製造業における人材育成戦略の基盤」ではまず中小企業庁による人材育成の実態を整理、加えてカイゼン指向を事業環境の変化に適応し人材育成戦略の一環として起用している3社の事例を考察した。また、「第5章 事例企業にみる適応戦略としての人材育成戦略」では、事業環境戦略に適応した人材育成戦略の実際とそれに活用されているツールの解析を行った。具体的には、「すり合わせ」戦略「外部資源活用」戦略、そして「カイゼン活動」戦略である。「第6章 中小製造業における戦略的人材育成」では、前章での事例考察をもとに、比較分析を行い、中小製造業における人材育成戦略の共通特性を抽出し、人材に疲弊する中小製造業における人材育成の課題と展望を析出した。

目次構成

はじめに

第1章 日本経済と製造業～雇用問題を中心に～

1-1) 人口問題と雇用形態

1-2) 若年者の雇用の現状と課題

1-(3) 製造業における雇用問題の限界

第2章 課題の限定

2-(1) 日本の製造業の労働生産性の高さ

2-(2) 中小製造業における雇用の実態

2-(3) 日本の製造業の優位性と人材育成

第3章 中小企業白書にみる人材育成

3-(1) 経営課題としての人材育成

3-(2) 雇用形態の変化

3-(3) 労働者意識の変化

3-(4) 経営者の能力開発と人材育成の認識

3-(5) 人的資源の重要性

第4章 中小製造業における人材育成

4-(1) 中小企業庁による人材育成の実際

4-(2) 各社の企業概要

4-(2)-1 (株)東伸の企業概要

4-(2)-2 丸菱工業(株)の企業概要

4-(2)-3 (株)安西製作所の企業概要

4-(3) 事業環境変化とアプリケーションパワー

4-(3)-1 事業環境変化

4-(3)-2 事例企業のアプリケーションパワー

第5章 事例企業にみる適応戦略としての人材育成戦略

5-(1) 「すり合わせ」人材育成

5-(1)-1 「すり合わせ」戦略のツール

5-(1)-2 「すり合わせ」戦略の実際

5-(2) 外部資源活用による人材育成

5-(2)-1 外部資源活用戦略のツール

5-(2)-2 外部資源活用戦略の実際

5-(3) カイゼン活動による人材育成

5-(3)-1 カイゼン活動戦略のツール

5-(3)-2 カイゼン活動戦略の実際

第6章 中小製造業における戦略的人材育成

6-(1) ものづくり技術と雇用問題

6-(2) 中小製造業における適応戦略の特質

おわりに