

原著論文

# 人材育成に成果をあげる地域中小企業の特徴 —長野県企業を事例に—

兼村 智也

The features of SMEs in Local Area which develop human resources  
A case study of SMEs in Nagano Pre.

KANEMURA Tomoya

## 要 旨

海外企業のキャッチアップ、若年労働力の確保が困難になるなか、とりわけ地方の中小企業にとって、その不足分を補う人材育成の必要性が従来以上に重要な課題になっている。多くの中小企業にとって人材育成は、人材の企業への定着や育成にかかるコストといった困難も伴っているが、そうしたなかでもこの取り組みに成果をみせる企業も存在している。

本論文は、そうした企業はどのような特性をもつのかを明らかにしたものである。結論を言えば、そうした企業には、人材育成に取り組むにあたっての「きっかけ」があり、同時にそこにかかるコストを支える「収益力」も持ち合わせている。また育成の前提になる人の定着に関して、収益力によってもたらされる給与水準の高さなど経済的インセンティブだけではなく、職場環境の良好さなど「非経済的インセンティブ」も持ち合わせていることが明らかになった。

## キーワード

地域 中小企業 人材育成 人の定着 育成コスト

## 目 次

- I. 背景と目的
  - II. 分析視点
  - III. アンケート調査の概要と分析対象企業
  - IV. 事例分析
  - V. 小括
- 注
- 文献

## I. 背景と目的

海外企業のキャッチアップ、そして少子高齢化、人口減少社会の到来により若年労働力の確保が困難になるなか、とりわけ地方の中小企業にとって、その不足分を補う人材育成の必要性が従来以上に重要な課題になっている。

こうした状況を受けて筆者が勤務する長野県では、新たな付加価値の創出を担うことのできる人材の育成について、県内大学と産業界・行政が一体となって取り組むため「長野県産学官協働人材育成円卓会議」<sup>注1</sup>が2013年に設置された。ここでの議論に基づき2015年に「信州産学官ひとつづくりコンソーシアム」が開設、そのなかで重点取組事項の1つである「人材育成プログラムの構築」を推進する専門部会<sup>注2</sup>が設置された。

筆者もこの専門部会の構成員の一人となり、2015年度は県内中小企業の人材育成の実態を把握するためにアンケート調査を実施した。その概要は下記Ⅲに示すが、さらに2016年度は、この調査結果から人材育成に成果をあげる企業を抽出し、その取り組みを仔細に把握するためにヒアリング調査（15社）を実施した。これら先進企業の人材育成への取り組みについては同専門部会が2016年度末に冊子としてとりまとめ、広く地域に普及する運びとなっている。

こうした地域中小企業への普及・啓蒙活動の意義は小さくないが、人材育成が困難といわれる中小企業で、なぜ、それらの企業で可能になるのか、どのような（共通した）特性がみられるのかといった学術的な視点からの分析はここではなされていない。本論文は、この点について筆者がこの調査から得た情報・データをもとに補足的、また今後の研究に向けた予備的考察を加えることを目的としている。

## II. 分析視点

### 1. 人材育成が困難な要因

#### 1) 人の定着

中小企業にとって人材育成を困難とする理由は次の2つに集約されよう。1つは、人の定着の問題である。周知のように人材育成には時間を要する。したがって企業への人の定着が育成の前提となる。また後述するように、人材育成にはコストもかかる。つまり将来、会社に価値をもたらすことを期待した

経営資源（ヒト）への投資である。投資は、それ以上の回収を見込んで行われるものだが、企業に人が定着しなければ、その回収もできなくなる。こうしたことにより、中小企業の経営者は人材育成に対して、必ずしも積極的ではないという指摘もある<sup>3)</sup>。

定着の向上には、人材が企業に定着するインセンティブが必要になり、その1つは他社に比べた給与水準の相対的な高さなど「経済的」なインセンティブであろう。2つ目が働き甲斐や職場環境の魅力という「非経済的」なインセンティブである。人材育成に成果を収める企業は、この点についてどのような状況なのかを明らかにする必要がある。

### 2) 育成コスト

2つ目が育成コストの問題である。前記したように、人材育成は一朝一夕にはいかない。長い時間を要し、その間のコスト負担も継続される。人材育成の方法には、業務を遂行しながらインストラクターや先輩から習う場合、業務の反復過程で創意工夫し技能を習得するオン・ザ・ジョブ・トレーニング（On-the-Job-Training: OJT）と、業務を離れて社内外の教室で行われるオフ・ザ・ジョブ・トレーニング（Off-the-Job-Training: Off-JT）に分かれる。

この方法別にコストをみると、OJTの場合、教える側・教わる側の業務中断を逸失利益と考え、すなわち機会費用となる<sup>2)</sup>。Off-JTの場合、ここで取り上げた中小企業の場合、その従業員規模から新入社員は1名、多くても2、3名の場合がほとんどであるが、この数人への人材教育をしようとするれば、Off-JTは少人数相手の教育となり、大変非効率になる、つまり「範囲の経済」が効かない。この点について、外部研修機関の活用が考えられるが、これにも一定のコストがかかることは言うまでもない。またOff-JTの場合、現場から完全に離れるため、中小企業にとって貴重な労働力を一時的にでも失うことになる。

### 2. 分析のポイント

人の定着における経済的インセンティブにしても、育成コストにしても、人材育成には相応のコストがかかる。したがって、これに耐えうるには財務力、その蓄積を図る「収益力」をもつことが必要になる。そこで分析のポイントの1つとして、人材育成に成功を収める各社の収益力についてみる。

但し、人の定着に関しては「非経済的インセンティブ」もある。これには、経営者の力量、職場の

雰囲気、従業員のやる気を起こさせる仕組みなど幅広く考えられ、この点についてみていく必要がある。

さらに、こうした収益力や非経済的インセンティブは自然に生じたものではないことが考えられる。従来、多くの中小企業（製造業）は親会社の下請けの位置づけにあり、そこから貸与された図面（貸与図方式）<sup>1)</sup>で、ひたすらモノを効率的につくっていられさえすれば、一定の収益は確保できた。人材育成も親会社の指導・教育の一環のなかで行われ、主体的に取り組む必然性もなかった。いわゆる低コストを武器とした労務提供型の対応で存在価値は十分だったのである。しかし近年、より高い付加価値、生産性を追求せざるを得なくなってきた。だからこそ人材育成の必要性が高まっているのだが、これに至るには外部環境の変化、何らかの「きっかけ」があったはずである。その点についてもみていく必要がある。

### Ⅲ. アンケート調査の概要と分析対象企業

#### 1. アンケート調査の概要

##### 1) 実施要項

前記したように専門部会では県内中小企業の人材育成にかかる実態を把握するために、2015年12月にアンケート調査を実施した。その際の対象先であるが、一口に中小企業といっても、その業種は幅広い。そのため今回は長野県の重要基幹産業である工業（製造業）と観光業（宿泊業）に着目し、同

業種に限定して調査を実施した。さらに、中小企業の人材育成規模についても幅広いが、ここでは20～50名の企業に限定した。その理由は、これ未満の規模の企業となると、ファミリービジネスの色合いが濃くなり、人材育成という意識やその必要性が弱まってくること、逆にこれを超えると企業も、より組織化され、自前の人材育成のシステム・ノウハウをもつ企業がみられるようになるためである。両者に挟まれる20～50名というゾーンは、どちらにもなりえ、その選択について難しい立場にあると判断したからである。

本論の以下では、この規模の企業を「中小企業」として議論を進める。なおアンケート調査の対象企業数は全体で771社（製造業701社、宿泊業70社）、回答数は204社（回収率26.5%）で、うち製造業は189社（同27.0%）、宿泊業は15社（同21.4%）であった。

#### 2) 調査結果

以下、サンプル数の多い製造業を対象に「現在、困っている点」をたずねると、「人材」について「とても困っている」と回答する企業が全体の29.1%、「やや困っている」と回答する企業が52.4%を占めている。両者を合計すると、実に81.5%の企業が「人材」に問題を抱えており、2番目に多い「ビジョンや戦略」の47.6%を大きく凌ぐ結果が明らかになった（図1）。

この「人材」について仔細にみると「人材育成」が「とても困っている」で16.4%、「やや困って

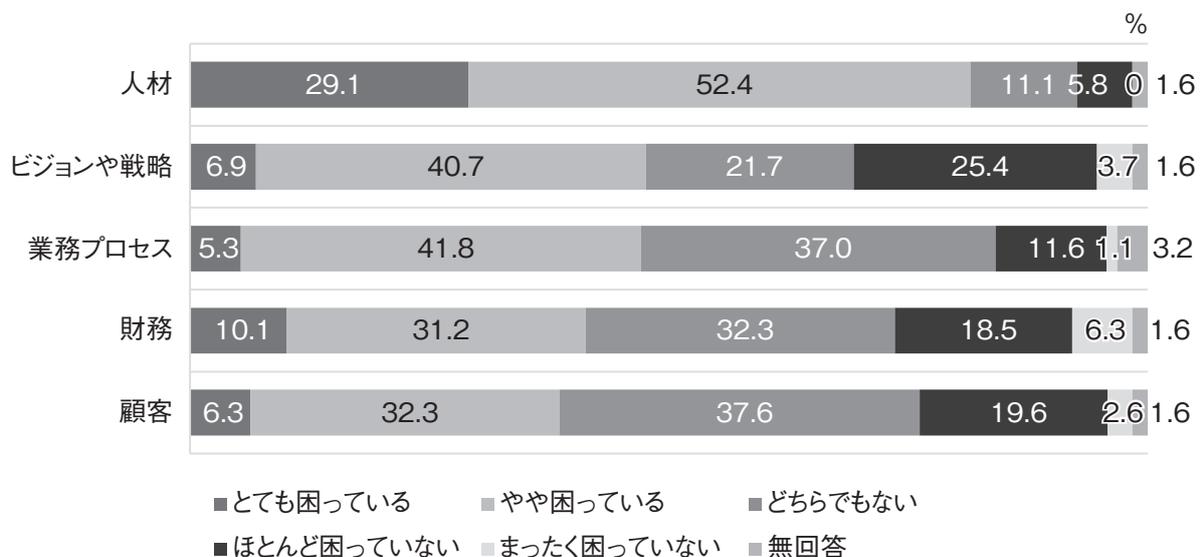


図1. 現在、困っている点

(出所) 人材育成プログラム構築専門部会「長野県中小企業の人材育成に関する実態調査報告書」(平成28年3月30日)

る」で43.4%を占め、これについても他の項目を大きく凌ぐ(図2)。つまり長野県中小企業にとって「人材育成」にかかる問題がいかに大きいかがわかる。

## 2. 分析対象企業

以上にみるように、長野県中小企業の最大の経営課題は人材育成であることは間違いない。一方、数こそ多くはないが、既に人材育成に積極的に取り組み、かつ企業業績も好調である企業がこの調査のなかで確認された。

ここではそうした企業5社を対象に、前記した「人材育成のきっかけ」「収益力」「非経済的インセンティブ」の状況について、それぞれみていくことにする。なお、その5社(A社~E社)の企業概要は次頁の表1に示す通りである。人材育成の特徴としても簡略記載したが、その詳細についてはIで記した冊子を参照されたい。

## IV. 事例分析

### 1. 人材育成のきっかけ

#### A社

従来A社の売上は大手乳業メーカーからの委託生産で100%を占めていた。ところが2002年に勃発

した同乳業メーカーの食品偽装問題の発覚を契機に委託生産がストップ、大量の返品を抱えるなど経営危機に陥った。そのため大きな負債を負うことになり、経営者が全責任を負う一方で、リストラはせずに従業員への給料、また仕入先への支払いは継続された。その結果、2008年、再建を果たすが、この間を通じて、全従業員に危機意識を与え、業務を通じて右腕人材の育成も図ることが可能になった。

#### B社

1985年の新店舗の開設以降、経営者の強気の経営姿勢があだとなり、経費は増えるが、売上が伸びない状況が続いた。目先の資金繰りにも追われ、従業員のケアにも手が届かず、退職者が続出した。コンサルタントを入れ、経営改善を断行、そこから利益が生まれるようになった。同時に、転職の際に役立つ、取得によって経営者自身も助かる資格の奨励など人材育成に投資を始めるようになった。

#### C社

もともとC社はグループ企業の一事業部であった。それが権限と責任を明確にするために2012年に分社化された。これによりC社も基本的に独立会社となり、管理職、営業職の育成の必要性に迫られることとなった。

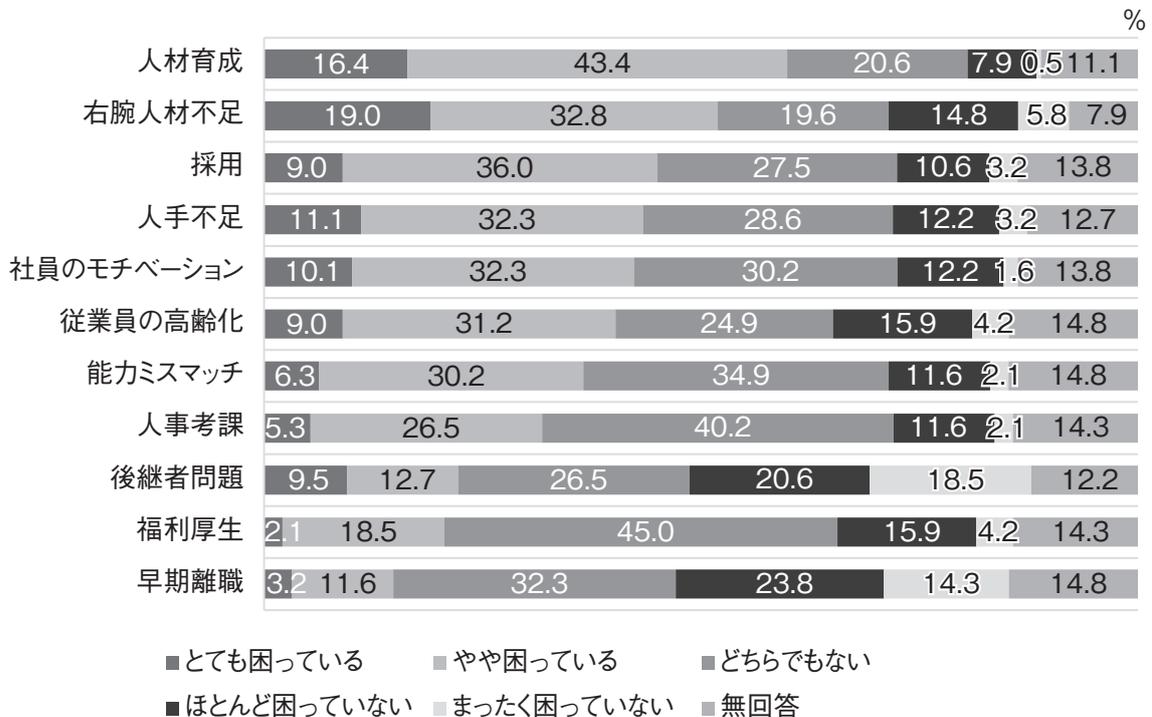


図2. 人材について困っている点

(出所) 図1に同じ。

## D社

リーマンショックで受注が大きく落ち込み、週間の稼働日が3日になった際、D社社長は倒産した場合の従業員の行く末を真剣に考えることになる。その際、D社の出身者は雇いたくないという評価は避けたいという思いから、従業員の労働市場での価値を上げる必要性を感じ、以降、人材育成を経営方針の根幹に据えることになる。

また2014年にベトナム進出を果たしたが、社長が現地に出向き、国内を不在にする時間も少くない状況となり、その際、国内を任せられる人材の育成にも迫られた。

## E社

2001年、ITバブル崩壊で経営が厳しかった時、E社社長は従業員から国家資格である「技能士」取得の打診を受けた。それまでは資格と実務は一致しないと考えていたが、他社との差別化において、全従業員が技能士検定1級の資格をとれば、みえてくる企業のビジョンも変わってくるのではないかと考えるようになり、そこから奨励に向けて舵を切る。

## 2. 収益力

### A社

そもそも牛乳(原乳)は「規模の経済」の効く製品であるが、国による統制があるため、大企業でも大量生産、低価格化を図ることができない。そのため、中小企業でも価格で競争できる産業である。

これ加えてA社は、大手乳業メーカーの指導を

受けながら総合衛生管理製造過程HACCP<sup>注3</sup>を1999年に取得した。これは業界のなかで大変早く、またA社単独ではできない管理手法も同メーカーから学ぶことができた。次いで、殺菌乳部門では食品安全規格であるSQF<sup>注4</sup>も国内で一番早く2012年に取得した。競合他社は大手から零細まで200社にのぼるが、これによりA社は衛生面で5本の指に入る企業と評価されるようになった。言うまでもなく、牛乳は乳幼児から高齢者まで大切な栄養源であり、安全性は最優先事項である。そのため当初は県内中心だった取引先もこの評価により県外へと拡大、その需要は益々拡大している。

### B社

成長の原動力は味噌をベースとした加工食品の商品開発である。これらは基本的に少量生産であり、手間がかかるわりには利幅は薄いが、B社は外部に生産委託することでそれを回避している。その際、重要になるのは外部業者とのネットワークだが、B社はそれをもっている。

また新製品の難しさは販路にあるが、B社の場合、製造のみならず通販と小売の2つのチャンネルをもつ。ここに流通されることにより、ヒットした場合は卸に回すことも可能になっている。また経営の立て直しにコンサルタントを導入、特にマーケティング、販売戦略を強化したことが黒字体質につながっている。

### C社

C社は、きのこの包装袋の生産に必要な包装資

表1 対象企業の概要

企業	所在地	従業員数	経営者生年	事業内容	人材育成の特徴
A社	長野市	37	1953年生	乳製品製造業	HACCP・SQFの規定に遵じた品質・衛生管理資格教育を全従業員が受講。
B社	長野市	40	1949年生	味噌・同加工食品ならびに甘酒、加工食品の製造販売	業界団体の技術養成講座や職域・階級にあった民間の(高額な)研修にも派遣。
C社	長野市	26	1964年生	ポリエチレンおよびポリ袋製造機の製造・販売	グループ内の他業種企業と一緒に研修会を実施。
D社	須坂市	45	1974年生	金属加工製造業	経営方針に人間力、現場力、技術力を掲げ、読書会、カイゼン活動と成果の見える化を積極的に推進。
E社	池田町	50	1964年生	製缶・板金加工製造業	全従業員が国家資格である「技能士」を取得。また毎年、技能五輪にも参加。

(出所) 筆者作成。

材の生産、および包装袋をつくる機械の設計・開発（生産は外注）を手がける。それらをきこの農家にセット販売し、農家が包装袋を生産するビジネスモデルをとっている。C社の機械を使う場合、継続的にC社の包装資材が必要になり、その逆も同様である。機械の貸与年数7年だが、5年程度で更新を持ちかけており、その引き合いも継続的である。さらに包装資材の市場規模は10億円程度であり、その規模の小ささから新規参入者はみられない。そのため先行者利益を享受、高収益を上げるとともに長野県で30%、全国で50%のシェアをとっている。

また機械化・自動化を進め、かつては生産だけで50名の従業員であったが現在は18名まで減少している。残りは営業・メンテナンスのスタッフで全国の顧客サポートにあてており、このサービス体制がC社の強みにもなっている。

#### D社

D社は多品種少量分野、自動車以外の量産分野を対象とした機械加工業であり、被加工材も鉄、ステンレス、銅の他、チタンなど難削材も幅広く手がける。他社が避けるような受注を積極的に取りに行くことで収益を確保している。

またD社の経営方針の1つである現場力では毎月、グループ単位での目標件数に向けてのカイゼン活動が行われている。そこで可能になった合理化の成果を効果金額として算出している。例えば整理整頓の結果、捻出された余剰床面積も平米あたりの換算表で金額に変換するなどである。これらから生じた資金が人材育成にかかる経費にも充てられている。

#### E社

従来の半導体・液晶製造設備といった受託生産の他に、数年前から自社ブランドの真空容器・チャンバーの生産にも取り組むようになった。受注はインターネットを通じてであり、キーワード検索すると当社がトップに出る仕組みとなっている。問い合わせは、従来のメーカーの購買部門ではなく設計部門、もしくは大学の研究者や学生が多い。同様のビジネスは他社でも展開しているが、図面の段階から顧客の要望に沿った形で生産できるのはE社だけで、その点で競争優位をもっている。こうした自社ブランド製品は、競合者が多く、希望価格が通らない受託生産に比べて主体的に価格が決められるため利益につながっている。

### 3. 非経済的インセンティブ

#### A社

A社の採用は、大卒はほとんどなく、中途を中心に行われている。前職の業種は様々で平均年齢35歳ぐらいであるが、定着はすこぶる良い。理由は「適材適所」ではなく、「適所適材」を重視していることにある。前者は人（人材）が先にあり、その人を適する場所、能力を発揮できる場所に配置するという考え方である。これに対して、後者は場所（職務）が先にあり、その職務内容や求められる資質を明確にして、それに合う人材を配置するという考え方である。その区別が重要と認識しており、人はそこで育つ、また育つように仕向けている。

#### B社

従業員の定着は良好で、なかでも男性（9名）に関して2000年以降、定年以外の退職者はない。理由として、新製品開発に積極的なことがある。B社は通販も手掛けており、新製品がないと既存顧客にマンネリ感を与える。そのため、味噌をつかった新商品を少なくとも年間で2アイテムを開発・製造販売している。これが従業員のスキルアップだけでなく、地元紙にも掲載されるなど従業員のモチベーションアップ、社員の誇りにもつながっている。また業界団体の技術講座、民間の研修機関への参加も積極的で、国家資格の取得奨励などへのサポートも従業員から好評を得ている。

#### C社

業界のなかでも高いシェアをもち、そのため給与水準は低くない。そのため報酬には「満足」とする従業員が多くを占めている。こうした経済的インセンティブに加え、決められた時間内で仕事が終了する、土日は確実に休みという雇用条件が人の定着につながっている。

また全従業員と面談し、希望する職種を確認し、その意向を尊重している。例えば、昇進を望まない人、部下をもちたくない人、出張・転勤を望まない人は専門職にするなどである。

#### D社

人の定着は1年以上超えると良好である。4年生大学の卒業生のなかには早い段階での内定欲しさだけで入社するケースもあり、その場合、早々に退職する。それを回避するため、マイナビ、リクナビを使わずに、学校の就職課に求人を出すなど、ものづくりを好きな人材を直接採りに行っている。またD社の平均年齢は中小製造業にしては30代後半と大変若い。その理由として5代目にあたる現社長も42

歳と若いこともあるが、若い人が親しみやすい環境をつくりだしていることがある。例えば、社内掲示、HP、そして社長のブログなど情報の意思疎通の円滑化を図る、従業員のユニフォームはアパレルのデザイナーに依頼するなどである。

## E社

従業員の平均年齢は30代と若く、女性従業員も少なくない。定着も良好である。E社では2001年の経営が厳しかった時から、職階名を経営役員、経営幹部、経営社員（現場担当者も含む）という名称にしている。それぞれの従業員にも1人／50人（全従業員数）の経営責任があることを自覚してもらうためである。

また全従業員に技能士など資格取得を奨励している。さらに5年前から、そのなかから技能五輪の出場者を選定し、企業挙げての支援を行っている。

さらにメディア活用を意図的、積極的に行っており、講習会などが地元メディアに取り上げられることなどが従業員のモチベーションアップにつながっている。

## V. 小括

以上をみると、全ての企業に人材育成を始める「きっかけ」がみられ、その多くは直面する経営危機である。そうした危機などを足掛かりに人材育成に乗り出したところが、現在の成果につながっている。

また、コストを支える収益力も持ち合わせている。収益を生み出す源泉は各社異なり、A社は高い品質保証、B社は商品開発力と複数の販路、C社は材料と機械に特化したビジネスモデル、D社はカイゼン活動による利益捻出、E社は自社ブランド製品のインターネット受注などである。これらも、それぞれ濃淡はあるが人材育成の成果との関連もみられている（特にA社、B社、D社）、人材育成が収益力をもたらし、それが人材育成に必要なコストを支えているのである。

同時に人材の定着について、こうした収益力によってもたらされる経済的インセンティブによるものだけでなく、資格取得の奨励やマスコミを使ったモチベーションアップなど企業や業務への意識を高める非経済的インセンティブも多くみられることが確認された。

以上を踏まえると、人材育成に成果を収める企業には、それに取り組む「きっかけ」があり、またそ

れにかかるコストを支える「収益力」があり、かつ人の定着をもたらす「非経済的インセンティブ」があることが確認された。

これを踏まえると、人材育成に「きっかけ」「収益力」「非経済的インセンティブ」が必要となるが、果たして全てのケースにあてはまるだろうか。今回は限られた業種・規模のみの5社を対象にしたが、「収益力」のない企業でも人材育成に成果を収める企業はあるのかもしれない。その場合、なぜそれが可能になっているのか、また、その成果が「収益力」になぜつながらないのかなど検討すべき点は少なくない。この点を含め、今後の研究課題として、人材育成とここで指摘した3つの関係をより明確にすることである。これにより、地域の中小企業が人材育成に成果を収める一助になれば幸いである。

## 注

- <sup>注1</sup> <http://www.pref.nagano.lg.jp/shigaku-koto/kensei/shisaku/sangakukanentaku/sangakukanentaku.html>参照(閲覧日2017年1月5日)。
- <sup>注2</sup> 専門部会は、県内4大学(諏訪東京理科大学、長野大学、松本大学、信州大学)、4経済団体(長野県経営者協会、長野県中小企業団体中央会、長野県商工会議所連合会、長野県商工会連合会)、長野県県民文化部から構成される。
- <sup>注3</sup> Hazard Analysis Critical Control Pointの略称で、危害分析・重要管理監視点と訳する。主に微生物による危害から食品の安全性を守るために、製造から消費者への出荷まで全工程で連続的に監視するもの。
- <sup>注4</sup> Safe Quality Foodの略称で、HACCP原則およびガイドラインを活用し、食品業界や企業がブランドをつけて販売する商品の価値を守り、サプライヤーとその顧客に利益をもたらすことを目的とし、危害分析重要管理点(HACCP)をベースとした食品安全および品質マネジメントシステムのこと。

## 文献

- <sup>1)</sup> 浅沼萬里, 「日本の企業組織」『革新的対応のメカニズム-長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社(1997).
- <sup>2)</sup> 今井重男, 「第10章中小企業における人材育成・能力開発と雇用の外部化」, 佐久間信夫・井上善博編著, 「現代中小企業経営要論」創成社, p.155(2015).
- <sup>3)</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹, 「人事管理入門(第2版)」日本経済新聞社(2009).