

中小製造業の人材戦略

田 中 宏 昌

1. はじめに
2. 戦略
3. 人材確保
4. 人材育成
5. 人材活用・評価
6. 結語

1. はじめに

本稿では、中小製造業において業績好調企業と不振企業では人材戦略にどのような差異があるのかについて論じる。具体的には、大阪府立産業開発研究所にて平成 18 年 11 月に実施した「大阪産業を担う人的基盤の強化に向けて一府内企業の事業戦略と人材の確保・

育成・活用への取組に関する調査」調査報告書のアンケート結果から、回答企業を経常利益増加傾向企業と横ばい企業、それに減少傾向企業に分け、経営戦略、人材確保・育成に対する意識および行動に対する各グループ間の差異を、統計手法を用いて分析する。なお、アンケートの概要については、以下の通りである。

府内企業の事業戦略と人材の確保・育成・活用への取組に関する調査

調査対象 製造業の従業者 10 人以上の本社・単独事業所のうち会社企業
 調査方法 郵送自記式
 回答基準日 平成 18 年 9 月 30 日現在
 回収 製造業向け 有効発送数 3,875 有効回答数 810 (回答率 20.9%)

2. 戦略

まず戦略に関して経常利益増加傾向企業グループ（以下増加グループ）と減少傾向企業グループ（以下減少グループ）との間における回答傾向の差異について

て T 検定を行った。その結果、両グループ間で差異があったのは以下の項目である。いずれの項目においても増加グループの方が、各戦略をより重視すると回答している。

図表 1 戦略に関する T 検定結果

	等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定							
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	差の 95% 信頼区間		
								下限	上限	
戦略策定時に技術による競争優位確立を重視する程度	**	0.119	0.731	4.052	463.309	0.000	0.292	0.072	0.151	0.434
戦略策定時に品質による競争優位確立を重視する程度	**	0.322	0.570	2.695	462.719	0.007	0.186	0.069	0.050	0.321
戦略策定時にスピードによる競争優位確立を重視する程度	*	4.156	0.042	2.264	451.036	0.024	0.170	0.075	0.022	0.318
戦略策定時に新商品・新サービスの開発を重視する程度	*	2.608	0.107	2.378	469	0.018	0.218	0.092	0.038	0.397
戦略策定時に優秀な人材の確保と育成を重視する程度	**	0.706	0.401	3.900	473	0.000	0.283	0.073	0.141	0.426

注) *は 5%水準で有意、**は 1%水準で有意を示す。以下同じ。

図表2 技術による競争優位確立を重視する程度

業績	重視程度					
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
増加傾向	1 0.4	5 2.0	19 7.7	86 34.7	137 55.2	248 100.0
横ばい	3 1.1	2 0.7	44 15.9	135 48.7	93 33.6	277 100.0
減少傾向	3 1.3	2 0.9	39 17.0	103 45.0	82 35.8	229 100.0
全体	7 0.9	9 1.2	102 13.5	324 43.0	312 41.4	754 100.0

図表3 品質による競争優位確立を重視する程度

業績	重視程度					
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
増加傾向	0 0.0	6 2.4	14 5.7	80 32.4	147 59.5	247 100.0
横ばい	3 1.1	2 0.7	25 9.0	108 38.8	140 50.4	278 100.0
減少傾向	3 1.3	3 1.3	19 8.3	101 43.9	104 45.2	230 100.0
全体	6 0.8	11 1.5	58 7.7	289 38.3	391 51.8	755 100.0

*上段は回答件数、下段は構成比(%) 以下の図表も同じ

図表4 スピードによる競争優位確立を重視する程度

業績	重視程度					
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
増加傾向	0 0.0	5 2.0	52 21.3	119 48.8	68 27.9	244 100.0
横ばい	4 1.5	10 3.6	73 26.6	127 46.4	60 21.9	274 100.0
減少傾向	3 1.3	11 4.8	52 22.9	111 48.9	50 22.0	227 100.0
全体	7 0.9	26 3.5	177 23.8	357 47.9	178 23.9	745 100.0

図表5 新商品・新サービスによる競争優位確立を重視する程度

業績	重視程度					
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
増加傾向	4 1.6	14 5.7	71 29.0	86 35.1	70 28.6	245 100.0
横ばい	7 2.6	16 5.9	107 39.5	93 34.3	48 17.7	271 100.0
減少傾向	5 2.2	27 11.9	67 29.6	78 34.5	49 21.7	226 100.0
全体	16 2.2	57 7.7	245 33.0	257 34.6	167 22.5	742 100.0

図表6 優秀な人材の確保と育成を重視する程度

業績	重視程度					
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している	合計
増加傾向	1 0.4	4 1.6	27 10.9	107 43.3	108 43.7	247 100.0
横ばい	1 0.4	7 2.5	55 19.9	126 45.5	88 31.8	277 100.0
減少傾向	1 0.4	8 3.5	48 21.1	104 45.6	67 29.4	228 100.0
全体	3 0.4	19 2.5	130 17.3	337 44.8	263 35.0	752 100.0

3. 人材確保

次に人材確保に関して増加グループと減少グループとの間における回答傾向の差異についてT検定を行った。その結果、両グループ間で回答傾向に差異があっ

たのは「正社員採用時にリーダーシップを選考ポイントにする程度」の1項目であった。増加グループの方が、積極的に当該項目を選考のポイントとしている。

図表7 人材確保に関するT検定結果

	等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定							
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	差の 95% 信頼区間		
								下限	上限	
正社員採用時にリーダーシップを選考ポイントにする程度	**	6.150	0.013	2.635	453.484	0.009	0.195	0.074	0.050	0.340

図表8 リーダーシップを採用選考ポイントにする程度

重視程度 業績	全く重視 していない	あまり重 視してい ない	どちらで もない	やや重視 している	かなり重 視してい る	合 計
増加傾向	4 1.7	5 2.1	60 25.3	134 56.5	34 14.3	237 100.0
横 ば い	5 1.8	7 2.6	105 38.3	124 45.3	33 12.0	274 100.0
減少傾向	3 1.3	11 4.9	85 37.9	98 43.8	27 12.1	224 100.0
全 体	12 1.6	23 3.1	250 34.0	356 48.4	94 12.8	735 100.0

他方、正社員を採用する際の手段について、増加グループ、減少グループ、さらに経常利益横ばい傾向企業グループ（以下横ばいグループ）との間における回答傾向の差異を確認するため、カイ二乗検定を行った。その結果、上記3グループ間で差異があったのは以下の項目である。「インターネットの就職専門サイトへ登録」「自社ホームページでの募集」「学校への求人」の

3項目については、3年前、現在、そして今後のいずれにおいても増加グループが他のグループの利用率を大きく上回っている。また「民間機関による合同企業説明会への参加」「ダイレクトメールの送付」「人材紹介会社に依頼」の3項目について、現在および今後において増加グループが他のグループの利用率を上回っている。

図表9 採用手段に関するカイ二乗検定結果

		漸近有意確率 (両側)
3年前に利用 していた 手段	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】	.000**
	地域の商工会議所・商工会などの活用	.009**
	自社ホームページでの募集	.001**
	JOBカフェ OSAKA や JOB プラザなど公共就職支援施設の活用	.018 *
	学校への求人	.001**
現在利用 している 手段	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】	.008**
	ダイレクトメールの送付	.018 *
	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】	.001**
	人材紹介会社に依頼【有料】	.004**
	自社ホームページでの募集	.000**
	JOBカフェ OSAKA や JOB プラザなど公共就職支援施設の活用	.030 *
	学校への求人	.000**
今後、利用 意向のある 手段	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】	.007**
	ダイレクトメールの送付	.007**
	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】	.001**
	人材紹介会社に依頼【有料】	.008**
	自社ホームページでの募集	.000**
	社員・知人からの紹介	.028 *
	学校への求人	.000**

図表 10 3年前に利用していた手段

		選択	選択割合
OJTによる自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	158	63.5%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	151	53.9%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	111	48.1%
	合計 (n=760)	420	55.3%
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	69	27.7%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	48	17.1%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	35	15.2%
	合計 (n=760)	152	20.0%
民間研修機関の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	80	32.1%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	70	25.0%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	47	20.3%
	合計 (n=760)	197	25.9%
会社補助による資格取得支援	経常利益増加傾向企業 (n=249)	89	35.7%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	74	26.4%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	59	25.5%
	合計 (n=760)	222	29.2%
コンサルタント・専門家の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	45	18.1%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	37	13.2%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	20	8.7%
	合計 (n=760)	102	13.4%

図表 11 現在利用している手段

		選択	選択割合
OJTによる自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	170	68.3%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	161	57.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	117	50.6%
	合計 (n=760)	448	58.9%
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	75	30.1%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	65	23.2%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	30	13.0%
	合計 (n=760)	170	22.4%
民間研修機関の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	84	33.7%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	80	28.6%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	51	22.1%
	合計 (n=760)	215	28.3%
公的機関主催のセミナー、研修の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	117	47.0%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	97	34.6%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	75	32.5%
	合計 (n=760)	289	38.0%
会社補助による資格取得支援	経常利益増加傾向企業 (n=249)	113	45.4%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	92	32.9%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	65	28.1%
	合計 (n=760)	270	35.5%
コンサルタント・専門家の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	56	22.5%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	45	16.1%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	27	11.7%
	合計 (n=760)	128	16.8%

図表 12 今後、利用意向のある手段

		選択	選択割合
OJTによる自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	169	67.9%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	161	57.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	114	49.4%
	合計 (n=760)	444	58.4%
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	88	35.3%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	68	24.3%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	31	13.4%
	合計 (n=760)	187	24.6%
民間研修機関の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	93	37.3%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	75	26.8%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	56	24.2%
	合計 (n=760)	224	29.5%
公的機関主催のセミナー、研修の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	124	49.8%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	105	37.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	84	36.4%
	合計 (n=760)	313	41.2%
会社補助による資格取得支援	経常利益増加傾向企業 (n=249)	127	51.0%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	105	37.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	74	32.0%
	合計 (n=760)	306	40.3%
他社への派遣や連携	経常利益増加傾向企業 (n=249)	36	14.5%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	28	10.0%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	17	7.4%
	合計 (n=760)	81	10.7%
会社補助による大学、大学院への派遣	経常利益増加傾向企業 (n=249)	24	9.6%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	10	3.6%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	9	3.9%
	合計 (n=760)	43	5.7%
コンサルタント・専門家の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	82	32.9%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	54	19.3%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	35	15.2%
	合計 (n=760)	171	22.5%

さらに増加グループにおける「正社員採用時にリーダーシップを選考ポイントにする程度」と現在および今後の採用手段との関係を見ると、「学校への求人」が有意となっていた。つまり、増加グループにおいては、

企業は「学校への求人」を通じて、リーダーシップのある人材を求める傾向が強いということが統計的に言及できる。

図表 13 増加グループにおける「正社員採用時にリーダーシップを選考ポイントにする程度」と現在及び今後の採用手段

	漸近有意確率 (両側)
学校への求人・現在	.019 *
学校への求人・今後	.004**

4. 人材育成

人材育成に関して増加グループと減少グループ

との間で回答傾向に差異があったのは以下の項目である。いずれの項目においても増加グループの方が、各育成項目をより重視すると回答している。

図表 14 人材育成に関する T 検定結果

	等分散性のための Levene の検定		2 つの母平均の差の検定							
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の 標準誤差	差の 95% 下限	信頼区間 上限	
課題解決能力について育成を考えている程度	*	0.177	0.674	2.166	461.000	0.031	0.157	0.073	0.015	0.300
リーダーシップについて育成を考えている程度	*	10.371	0.001	2.196	426.773	0.029	0.162	0.074	0.017	0.308
部下・後輩の教育・育成能力について育成を考えている程度	*	0.000	0.987	2.527	460.000	0.012	0.174	0.069	0.039	0.309
専門知識・スキル・資格について育成を考えている程度	**	0.083	0.774	3.889	462.000	0.000	0.290	0.074	0.143	0.436
経験の蓄積について育成を考えている程度	**	0.303	0.582	2.721	464.000	0.007	0.200	0.074	0.056	0.345

図表 15 課題解決能力について育成を考えている程度

業績	重視程度					合 計
	全く重視 していない	あまり重 視してい ない	どちらで もない	やや重視 している	かなり重 視してい る	
増加傾向	2 0.8	3 1.2	33 13.5	128 52.5	73 29.9	239 98.0
横 ば い	1 0.4	4 1.5	47 17.2	134 48.9	80 29.2	266 97.1
減少傾向	3 1.3	5 2.2	46 20.3	114 50.2	56 24.7	224 98.7
全 体	6 0.8	12 1.6	126 16.9	376 50.5	209 28.1	729 97.9

図表 16 リーダーシップについて育成を考えている程度

業績	重視程度					合 計
	全く重視 していない	あまり重 視してい ない	どちらで もない	やや重視 している	かなり重 視してい る	
増加傾向	0 0.0	3 1.2	41 16.9	131 53.9	68 28.0	243 100.0
横 ば い	3 1.1	4 1.5	70 25.9	130 48.1	63 23.3	270 100.0
減少傾向	4 1.8	3 1.3	62 27.7	92 41.1	63 28.1	224 100.0
全 体	7 0.9	10 1.4	173 23.5	353 47.9	194 26.3	737 100.0

図表 17 部下・後輩の教育・育成能力について育成を考えている程度

業績	重視程度					合 計
	全く重視 していない	あまり重 視してい ない	どちらで もない	やや重視 している	かなり重 視してい る	
増加傾向	0 0.0	5 2.1	38 16.0	128 53.8	67 28.2	238 100.0
横 ば い	0 0.0	6 2.2	59 21.9	146 54.1	59 21.9	270 100.0
減少傾向	3 1.3	3 1.3	48 21.4	128 57.1	42 18.8	224 100.0
全 体	3 0.4	14 1.9	145 19.8	402 54.9	168 23.0	732 100.0

図表 18 専門知識・スキル・資格について育成を考えている程度

業績	重視程度					合 計
	全く重視 していない	あまり重 視してい ない	どちらで もない	やや重視 している	かなり重 視してい る	
増加傾向	1 0.4	3 1.3	33 13.8	114 47.5	89 37.1	240 100.0
横 ば い	2 0.8	6 2.3	53 20.0	120 45.3	84 31.7	265 100.0
減少傾向	3 1.3	4 1.8	51 22.8	111 49.6	53 23.7	224 100.0
全 体	8 1.1	13 1.8	137 18.8	345 47.3	226 31.0	729 100.0

図表 19 経験の蓄積について育成を考えている程度

業績	重視程度					合 計
	全く重視 していない	あまり重 視してい ない	どちらで もない	やや重視 している	かなり重 視してい る	
増加傾向	1 0.4	2 0.8	37 15.3	116 47.9	86 35.5	242 100.0
横 ば い	2 0.7	3 1.1	45 16.9	132 49.4	85 31.8	267 100.0
減少傾向	5 2.2	4 1.8	41 18.3	116 51.8	58 25.9	224 100.0
全 体	8 1.1	9 1.2	123 16.8	364 49.7	229 31.2	733 100.0

他方、正社員を育成する際の手段について、増加グループ、減少グループ、横ばいグループとの間における回答傾向の差異を確認するため、カイ二乗検定を行った。その結果、上記 3 グループ間で差異があったのは以下の項目である。「OJT による自社での社内訓練」、「Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での

社内訓練」、「民間研修機関の活用」、「会社補助による資格取得支援」、「コンサルタント・専門家の活用」は過去も現在も、そして今後についても増加グループがより積極的で、「今後」について増加グループはさらに多様な手段を講じて人材育成を図ろうとしていることがわかる。

図表 20 育成方法に関するカイ二乗検定結果

		漸近有意確率 (両側)
3年前に 利用 していた 方法	OJTによる自社での社内訓練	.003**
	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	.001**
	民間研修機関の活用	.012 *
	会社補助による資格取得支援	.021 *
	コンサルタント・専門家の活用	.010 *
現在利用 している 方法	OJTによる自社での社内訓練	.000**
	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	.000**
	民間研修機関の活用	.018 *
	公的機関主催のセミナー、研修の活用	.002**
	会社補助による資格取得支援	.000**
	コンサルタント・専門家の活用	.006**
今後、 利用意向 のある 方法	OJTによる自社での社内訓練	.000**
	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	.000**
	民間研修機関の活用	.003**
	公的機関主催のセミナー、研修の活用	.003**
	会社補助による資格取得支援	.000**
	他社への派遣や連携	.038 *
	会社補助による大学、大学院への派遣	.004**
	コンサルタント・専門家の活用	.000**

図表 21 3年前に利用していた方法

		選択	選択割合
OJTによる自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業(n=249)	158	63.5%
	経常利益横ばい傾向企業(n=280)	151	53.9%
	経常利益減少傾向企業(n=231)	111	48.1%
	合計(n=760)	420	55.3%
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業(n=249)	69	27.7%
	経常利益横ばい傾向企業(n=280)	48	17.1%
	経常利益減少傾向企業(n=231)	35	15.2%
	合計(n=760)	152	20.0%
民間研修機関の活用	経常利益増加傾向企業(n=249)	80	32.1%
	経常利益横ばい傾向企業(n=280)	70	25.0%
	経常利益減少傾向企業(n=231)	47	20.3%
	合計(n=760)	197	25.9%
会社補助による資格取得支援	経常利益増加傾向企業(n=249)	89	35.7%
	経常利益横ばい傾向企業(n=280)	74	26.4%
	経常利益減少傾向企業(n=231)	59	25.5%
	合計(n=760)	222	29.2%
コンサルタント・専門家の活用	経常利益増加傾向企業(n=249)	45	18.1%
	経常利益横ばい傾向企業(n=280)	37	13.2%
	経常利益減少傾向企業(n=231)	20	8.7%
	合計(n=760)	102	13.4%

図表 22 現在利用している方法

		選択	選択割合
OJTによる自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	170	68.3%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	161	57.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	117	50.6%
	合計 (n=760)	448	58.9%
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	75	30.1%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	65	23.2%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	30	13.0%
	合計 (n=760)	170	22.4%
民間研修機関の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	84	33.7%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	80	28.6%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	51	22.1%
	合計 (n=760)	215	28.3%
公的機関主催のセミナー、研修の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	117	47.0%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	97	34.6%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	75	32.5%
	合計 (n=760)	289	38.0%
会社補助による資格取得支援	経常利益増加傾向企業 (n=249)	113	45.4%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	92	32.9%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	65	28.1%
	合計 (n=760)	270	35.5%
コンサルタント・専門家の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	56	22.5%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	45	16.1%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	27	11.7%
	合計 (n=760)	128	16.8%

図表 23 今後、利用したい方法

		選択	選択割合
OJTによる自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	169	67.9%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	161	57.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	114	49.4%
	合計 (n=760)	444	58.4%
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練	経常利益増加傾向企業 (n=249)	88	35.3%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	68	24.3%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	31	13.4%
	合計 (n=760)	187	24.6%
民間研修機関の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	93	37.3%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	75	26.8%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	56	24.2%
	合計 (n=760)	224	29.5%
公的機関主催のセミナー、研修の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	124	49.8%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	105	37.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	84	36.4%
	合計 (n=760)	313	41.2%
会社補助による資格取得支援	経常利益増加傾向企業 (n=249)	127	51.0%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	105	37.5%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	74	32.0%
	合計 (n=760)	306	40.3%
他社への派遣や連携	経常利益増加傾向企業 (n=249)	36	14.5%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	28	10.0%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	17	7.4%
	合計 (n=760)	81	10.7%
会社補助による大学、大学院への派遣	経常利益増加傾向企業 (n=249)	24	9.6%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	10	3.6%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	9	3.9%
	合計 (n=760)	43	5.7%
コンサルタント・専門家の活用	経常利益増加傾向企業 (n=249)	82	32.9%
	経常利益横ばい傾向企業 (n=280)	54	19.3%
	経常利益減少傾向企業 (n=231)	35	15.2%
	合計 (n=760)	171	22.5%

さらに増加グループにおける、人材育成に関する T 検定結果で差異の確認できた 5 項目と現在および今後の育成方法との関係を見ると、以下の項目で有意が確認された(「経験の蓄積について育成を考えている程度」で有意が確認された育成方法はなかった)。

増加グループでは、「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「専門知識・スキル・資格」については OJT によって、また、「課題解決能力」「リーダーシップ」「部下・後輩の教育・育成能力」については Off-JT および公的機関主催のセミナー、研修によって、さら

に「リーダーシップ」「部下・後輩の教育・育成能力」についてはコンサルタント・専門家を活用しつつ育成を図っている、あるいは図ろうとしている。

また、増加グループでは今後、会社補助による資格取得支援を通じて「課題解決能力」「専門知識・スキル・資格」を、会社補助による公的職業訓練学校への派遣や他社への派遣や連携を通じて「リーダーシップ」「部下・後輩の教育・育成能力」を、それぞれ育成しようと考えている。

図表 24 増加グループにおける「課題解決能力について育成を考えている程度」と現在及び今後の育成方法

	漸近有意確率 (両側)
OJT による自社での社内訓練・現在	.003**
OJT による自社での社内訓練・今後	.009**
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	.001**
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	.001**
民間研修機関の活用・今後	.006**
公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	.007**
公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	.015 *
会社補助による資格取得支援・今後	.015 *

図表 25 増加グループにおける「リーダーシップについて育成を考えている程度」と現在及び今後の育成方法

	漸近有意確率 (両側)
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	.000**
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	.000**
民間研修機関の活用・現在	.034 *
民間研修機関の活用・今後	.025 *
公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	.000**
公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	.000**
業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	.021 *
会社補助による公的職業訓練学校への派遣・今後	.008**
他社への派遣や連携・今後	.029 *
コンサルタント・専門家の活用・現在	.003**
コンサルタント・専門家の活用・今後	.000**

図表 26 増加グループにおける「部下・後輩の教育育成能力について育成を考えている程度」と現在及び今後の育成方法

	漸近有意確率 (両側)
OJT による自社での社内訓練・現在	.028 *
OJT による自社での社内訓練・今後	.050 *
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	.002**
Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	.001**
公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	.003**
公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	.002**
会社補助による公的職業訓練学校への派遣・今後	.033 *
他社への派遣や連携・今後	.041 *
コンサルタント・専門家の活用・現在	.001**
コンサルタント・専門家の活用・今後	.000**

図表 27 増加グループにおける「専門知識・スキル・資格について育成を考えている程度」と現在及び今後の育成方法

	漸近有意確率（両側）
OJTによる自社での社内訓練・現在	.002**
OJTによる自社での社内訓練・今後	.030 *
会社補助による資格取得支援・今後	.008**

5. 人材活用・評価

人材評価に関しては増加グループと減少グループとの間でのT検定で回答傾向に差異は確認できなかった。

他方、人材活用・評価に関して、増加グループ、減少グループ、横ばいグループとの間における回答

傾向の差異を確認するため、カイ二乗検定を行った結果、上記3グループ間で差異があったのは「高性能機でも行えない超精密加工等、高難度加工対応能力が定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能」と、「折衝調整能力が強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力」の2項目であった。

図表 28 人材活用・評価に関するカイ二乗検定結果

	漸近有意確率（両側）
高性能機でも行えない超精密加工等、高難度加工対応能力が定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能	.002**
折衝調整能力が強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力	.029 *

図表 29 高性能機でも行えない超精密加工等、高難度加工対応能力が定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能

	選択	選択割合
経常利益増加傾向企業(n=249)	54	21.7%
経常利益横ばい傾向企業(n=280)	36	12.9%
経常利益減少傾向企業(n=231)	26	11.3%
合計(n=760)	116	15.3%

図 30 折衝調整能力が強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力

	選択	選択割合
経常利益増加傾向企業(n=249)	81	32.5%
経常利益横ばい傾向企業(n=280)	67	23.9%
経常利益減少傾向企業(n=231)	53	22.9%
合計(n=760)	201	26.4%

6. 結語

本稿では中小製造業において業績好調企業と不振企業では人材戦略に関する差異について各統計手法を用いて論じてきた。そして経常利益増加傾向企業は経常利益横ばい傾向企業、経常利益減少傾向企業と比較して、戦略、人材確保、育成、さらには人材活用・評価の各項目において、人材に配慮する姿が窺えた。

本稿の目的は業績好調企業と不芳企業との人材戦略における差異の提示にある。業績好調企業の思考および行動、つまり人材に対する配慮とその配慮に基づいた行動が業績好調の保証にはならない。しかし「業績好調だからこそできる」との理由で人材への配慮を怠るのは企業にとっても、従業員にとっても不幸である。

人材は単なるコスト要因ではなく、企業が有する最大かつ最強の資産である。それを活かすのも殺すのも経営者の手腕である。不芳企業は、この最大かつ最強の資産をどうマネジメントしていくか、つまり、人材戦略をどう構築すべきかを、より深く考える必要がある。

＜参考文献＞

- 大阪府（2007）「次世代大阪産業を担う人財の創出—平成19年版大阪経済白書」。
- 大阪府立産業開発研究所（2008）「大阪産業を担う人的基盤の強化に向けて—府内企業の事業戦略と人材の確保・育成・活用への取組—」。
- 小池和男（1997）『日本企業の人材形成』、中公新書。
- 佐藤博樹、玄田有史（2003）『成長と人材—伸びる企業の人材戦略—』、勁草書房。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2006）「わが国の職業能力開発の現状と今後の方向」。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2007）「中小企業における人材育成と能力評価—事例研究—」。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2007）「製造業におけるOJTを効果的に推進する要因」。
- リーフ・エドビンソン、マイケル・S・マローン著、高橋透訳（1999）『インテレクチュアル・キャピタル』、日本能率協会マネジメントセンター。