

# 鳥取県の中小製造企業における若年者人材の育成と活用

経営学部経営学科 兪 成 華

## 1. 研究の目的

本研究では鳥取県内の中小製造企業において新入社員の教育訓練、若手リーダーの育成などの取り組みについて各社の現状や考え方と後継者の人材像や育成のあり方を明らかにするため、鳥取県内の中小製造企業に対するアンケート調査と経営者や人事部担当者を対象にインタビュー調査をもとに実証的に考察する。

## 2. アンケート調査とインタビュー調査の概要

### (1) アンケート調査

- ①調査項目：アンケート調査票（文末の付録）を参照すること
- ②調査対象：鳥取県内の中小製造企業（県外企業の県内分社や営業所を含む）  
注：調査対象の選定は『とっとり企業ガイド2021』を参照する
- ③調査時期：2021年10月4日（月）～2021年11月26日（金）
- ④調査方法：郵送配布、郵送回収

⑤結果：

アンケート送付総数	175件
アンケート返信総数	60件
有効回収率	34.3%

### (2) インタビュー調査

- ①対象企業：アンケート調査回答を得られた中小製造企業 22社
- ②調査時期：2021年11月～2022年2月
- ③調査方法：中小製造企業訪問 60分
  - ・経営者と人事部担当者のインタビュー 30分
  - ・工場・事業所見学 30分

## 3. アンケート調査とインタビュー調査の結果分析

### (一) アンケート調査の結果分析

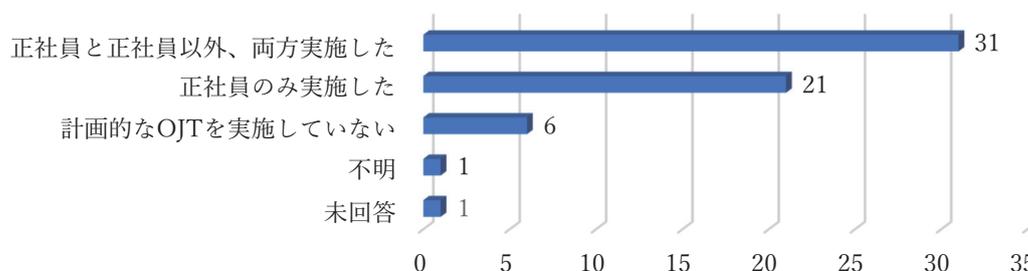
#### I. 若手社員の教育訓練について

##### ①職場内訓練（OJT）の実施

企業の独自の職務能力を身につける最も有効な方法としての職場内訓練（OJT）の取り組みについて、従業員のスキルをアップするための「職場内訓練（OJT）」を策定・実施している企業は、58社ある（96.7%）。社内の日常業務を通じて人材育成を行っている企業が多くなっている。

一方で、OJTを計画的に実施していない企業は、6社（10%）もあり、従業員の教育訓練における不十分さを露呈している（図1）。

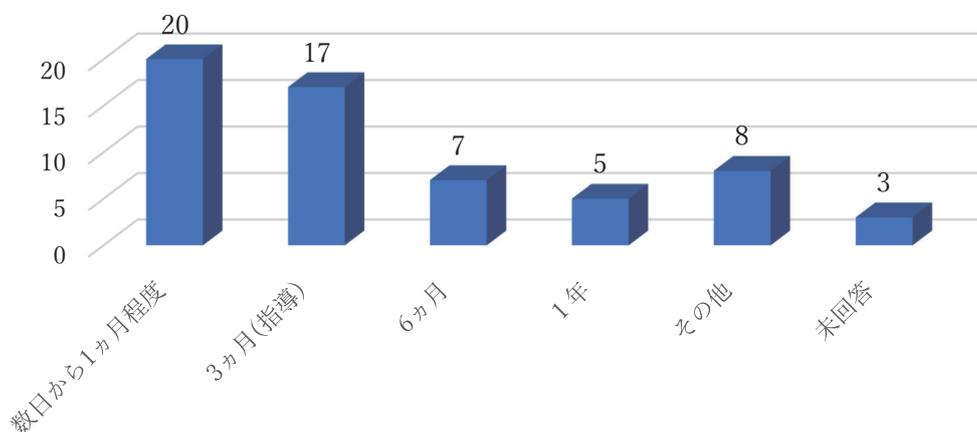
図1 計画的職場内訓練（OJT）の実施状況（N=60）



## ②職場内訓練（OJT）の実施期間

職場内訓練（OJT）を実施している中小製造企業は49社あり、全体の割合が81.7%となっている。実施期間は、業務の内容によって数日から1年までであるが、比較的単純作業であれば、「数日から1か月程度」となる。一方で「1年」の職場内訓練を実施した5社企業は、高度な技能が必要となる精密機器メーカーである。職場内訓練（OJT）は企業内で行われる能力開発方法の一つであり、主として新入社員や若手を対象に制度化している企業が多いことがわかった（図2）。

図2 職場内訓練(OJT)の実施期間（N=60）

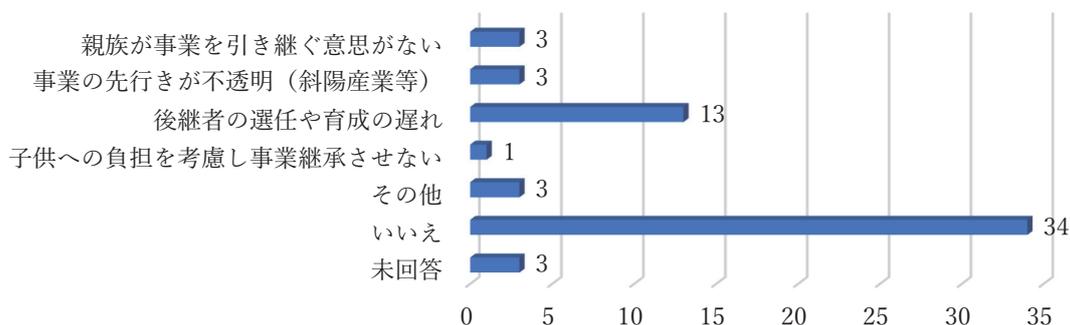


## II. 後継者の育成について

### ①後継者の不足

今回調査で回答を得られた60社中小製造企業のデータを分析したところ、31.6%にあたる19社で後継者不足の現状であった。後継者の不在率が日本全国平均66%（帝国データバンク、2019）に比べると、鳥取県の中小製造企業は深刻な後継者不足に悩まされているとは言えない。鳥取県は中小製造企業の後継者不在率が低いのが特徴である。鳥取県の人口は、減少傾向が続いており、老年人口割合の増加と若者流出とが相まって、地域社会の活力の減退が懸念される。依然として後継者不足は楽観視できない（図3）。

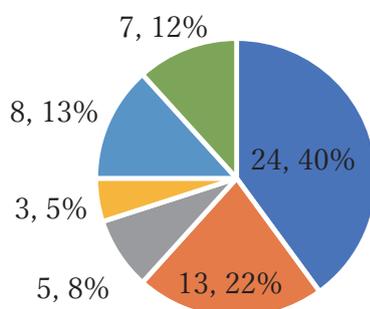
図3 後継者が不足していると感じるのか (N=60)



## ②後継者の属性

後継者が決まっている中小製造企業での後継者の内訳は、「社内の同族関係者」が24.4%と最も多く、「社外の同族関係者」が3.5%であり、両方にあわせて27.9%に達している。従ってやはり親族内承継が主たる承継である。次に、「社内の非同族関係者13.22%」と「社外の非同族関係者5.8%」を合わせて19.02%となっており、脱ファミリー経営も進んでいることがわかった。特に「社内の非同族関係者13.22%」は、企業内の一般従業員から昇格して事業を承継する現象も多数存在している (図4)。

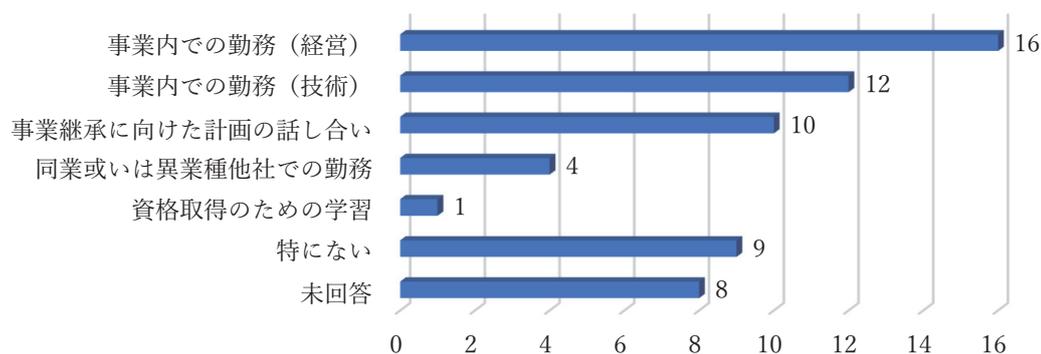
図4 後継者の属性(出身) 【N=60】



## ③後継者が事業を継ぐために取り組んでいるもの

後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいるものと、その中で最も有効だと思うものについて見たものである (図5)。これによると、取り組んでいるもの、最も有効だと思うものともに、「事業内での勤務 (経営)」、「事業内での勤務 (技術)」と回答した企業が28社と約46.7%を占めていることが分かった。

図5 後継者が事業を継ぐために取り組んでいるもの (N=60)



#### ④後継者育成のための主な外部研修機関の利用

後継者を育成するために、外部研修機関を利用しない鳥取県の中小製造企業は、33社 (55%) ある。中小企業の費用面で制約があるという関係性が強いと推測できる。中小製造企業が利用している外部研修機関で利用割合が高いのは、「商工会議所・協同組合等の経営者団体」が9社で最も高く、「親会社・グループの勉強会・交流会等」が6社、「民間教育訓練機関 (民間教育研修会社)」3社がこれに続いており、「高専・大学・大学院等」を利用している企業は1社だけで、非常に少ない (図6)。

図6 後継者育成のための主な外部研修機関の利用 (N=60)



#### (2) インタビュー調査

アンケート調査の補完的なツールとしてのインタビュー調査は、ビジネス界の第一線で活躍している経営者と人事担当者の生の声を反映するため実施された。

- \* 「経営について社内で教育を行っている (主にOJT)」 (金属加工メーカー、酒造メーカー)
- \* 「現在、娘婿が後継者を内定し、育成に向けて社内の訓練と業界団体の研修を実施しています。」 (自動車の2次下請け部品メーカー)
- \* 「業界団体の後継者を育成する研修 (Off-JT) を活用しています。」 (食品加工メーカー、金属製品メーカー、酒造メーカー2社)
- \* 「娘婿 (元銀行マン) に現場を任せて、伝統産業の現状を打破して、新しい経営 (果実酒やウィスキー等) を目指しています。」 (酒造メーカー)

- \* 「後継者の不在（子供がいない）、かつ日本酒の市場を縮小しつつある。自分の代で会社をたたむつもりです。」（日本酒メーカー）
- \* 「50代で急遽親の会社を継いで、銀行等の相談を通じて、M&Aの手段で、次の経営者を探しています。」（食品メーカー）

#### 4. まとめ

アンケート調査とインタビュー調査の分析結果を踏まえた、事実の発見は次の2点である。

- (1) 中小製造企業による社員の教育訓練については、日常の業務に就きながら行われる教育訓練である「OJT」である。中小製造企業の規模や資金の面からみると、実施に当たって、外部委託やアウトソーシングより基本的に社内である。今回の調査を見ると、中小製造企業の人材育成は、企業が主体となっている。また、OJTを中心に社員全体のスキルのアップを図るという従来のスタイルが今も基本となっている。
- (2) 今回アンケート調査の結果によると、後継者が不足（不在）とする鳥取県内の中小製造企業の割合は41.7%となっている。日本全国の中小企業の後継者不在率が60%台（帝国データバンクの2019年調査）に比べると、低くなっている。また、6割の鳥取県内中小製造企業は、事業承継に向けた準備（後継者の選任・育成）を進めている。しかも、後継者になるのは、「同族承継」に限定せず、一般社員の「内部昇格」（24%）となっている。同族以外の幹部職員などを内部昇格させるケースが増えていることがわかる。

一方でインタビューの調査によると、新型コロナウイルス感染拡大により、全対象企業の売上高が40～70%減となっていた。すでに3社が自分の代で会社をたたむことを決めている。従って事業承継の考え方や方向性に大きな影響を与えていると言える

#### 参考文献

- [1] 川喜多 喬・九川 謙一（2006）『中小企業の人材育成作戦』、同友館。
- [2] 中原 淳・保田 江美（2021）『中小企業の人材開発』、東京大学出版会。
- [3] 東川 広伸（2019）『幹部の育て方』、日本経営合理化協会出版局。
- [4] 堀越 昌和（2021）『中小企業の事業承継』、文眞堂。
- [5] 松岡 憲司（2013）『事業承継と地域産業の発展：京都老舗企業の伝統と革新』、新評論。
- [6] 百瀬 恵夫（2008）『中小企業と地域産業の人材育成』、同友館。
- [7] 労働政策研究研修機構（2012）『中小企業における人材育成・能力開発』、労働政策研究研修機構。



### Ⅲ. 後継者の育成について

(1) 後継者が不足していると感じていますか。

はい / いいえ



その原因は何ですか。

- ①親族が事業を引き継ぐ意思が無い
- ②事業の先行きが不透明（斜陽産業など）
- ③事業承継の準備が進んでいない（後継者の選任や育成の遅れ）
- ④子どもへの負担を考慮し事業承継させない
- ⑤その他（ ）

(2) 事業承継に向けた準備（後継者の選任や育成）は進んでいますか。

- ①十分している
- ②ある程度している
- ③あまりしていない
- ④全くしていない
- ⑤何を準備したらよいかわからない
- ⑥その他（ ）

(3) 後継者の属性（出身）

- ①社内の同族関係者
- ②社内の非同族関係者
- ③社外の同族関係者
- ④社外の非同族関係者
- ⑤その他（ ）

(4) 後継者（候補）選定理由

- ①経営者の一族であるから
- ②経営者としての資質・経営能力があるから
- ③現在も自社の幹部としての実績があるから
- ④従業員からの人望があるから
- ⑤その他（ ）

(5) 後継者が事業を継ぐために取り組んでいるもの

- ①事業内での勤務（経営）
- ②事業内での勤務（技術）
- ③現経営者との事業継承に向けた計画の話し合い
- ④同業或いは異業種他社での勤務
- ⑤資格取得のための学習
- ⑥特になし

(6) 後継者の育成のための主な外部研修機関の利用

あり / なし



- ①親会社・グループ会社の集まり（勉強会・交流会など）
- ②商工会議所・商工会・協同組合などの経営者団体
- ③民間教育訓練機関（民間教育研修会社・民間企業）
- ④公共職業訓練機関（ポリテクセンター・工業技術センターなど）
- ⑤高専・大学・大学院など
- ⑥その他（ ）

アンケートは以上で終了です。ご協力ありがとうございました。

本アンケート用紙を2021年11月 26 日（金）までに同封の返信用封筒に封入し、ご返送をお願いします。