

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：34305

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530431

研究課題名(和文) 地域基幹産業における人材育成と事業システムに関する研究

研究課題名(英文) Training Program and Business System in Japanese Local Shipbuilding Industry

研究代表者

西尾 久美子(NISHIO, KUMIKO)

京都女子大学・現代社会学部・教授

研究者番号：90437450

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,000,000円

研究成果の概要(和文)：因島技術センターの事例から、連携目的である研修事業の内容をはじめ、センターの在り方や設立に至るまでのプロセスを検討するにおいて、多くの試行錯誤的な困難も伴いながら成立した点が明らかになった。同事例は「因島モデル」として他複数地域のお手本となり、官民の連携による同様のセンターの設立を促進させ、そのための国の支援体制が整備されたことに多大な貢献をした。新人向け研修は、企業側には人材育成のコスト負担軽減や離職率の低下というメリット、受講者側には、従来中小企業では短期間に複数の専門資格が取得でき職場に馴染みやすい効果がある。さらに、中級や専門技能研修など、当初意図された以上の発展的な展開となっている。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the process of establishing inter-organizational collaboration and making training programs by focusing on the interaction among members from different organizations. As cases studies, we examined an inter-organizational collaboration for conducting training programs for new employees in the shipbuilding industry in Innoshima, Imabari, Oita, Aioi, Higashinihon, Japan. The study clarifies the process of collaboration and determines some implications about the collaboration process. Those Japanese local shipbuilding industries get 3 benefits (Cost, Skill and Career Development) through managing “Innoshima Model”.

研究分野：経営学

キーワード：人材育成 事業システム 地域基幹産業 技能形成 キャリア 造船 因島モデル 場と介入

1. 研究開始当初の背景

日本の産業の競争力の源泉として、技能レベルの高さが取り上げられることが多いが、生産現場の従業員の高齢化に伴い、技能の伝承が重要な課題となっている。特に、機械化が困難でかつ労働集約的な産業において、技能のレベルを維持・向上させることは、産業の根幹にかかわる問題である。一方で、3Kという言葉に代表されるように、若者が製造業の現場に積極的に従業することを避ける傾向があり、さらに新規従業員の離職率が大きな問題となっている。このような現状を考慮すると、技能を担うべき若手人材の生産現場での就業率及び定着率が低くなることは、日本の強みとも呼ぶべき技能伝承や維持にとって、その基盤が揺らぐともいえる課題である。本研究はこれらの社会的背景のもとに着想された。

さらに、本研究を位置づけるため、三つの学術的背景を記す。

第一に、産業集積に関する議論である。Saxenian(1994)に代表されるように集積地の個別的なコンテキストの解釈に焦点があてられてきたが、伊丹(1998)は多様な集積地に共通した産業集積継続の論理を抽出する必要性を指摘した。金井(2005)は、狭い地域での濃密な交流は地域内の企業に信頼関係の醸成とともにお互いの競争意識を生むことを指摘し、この議論をうけて、加藤(2011)は、地域内の同一産業の事業者同士の競争と協業のプロセスを明らかにしている。

第二に、事業システムに関する議論である。加護野(2005)は、事業システムとは「ある企業が他の企業と協業して、顧客に価値を届けるために仕組み」であり、事業システム設計の最も基本的な課題を三つあげている。一つはどの活動を自社で担当するか、二つ目は、社内外の取引相手との間にどのような関係を築くかという決定である。これらは事業システムの設計の要件として、業界を問わず基本的な選択課題である。さらに加護野(2007)は、地場の伝統産業の事業システムについては個別の企業の価値連鎖だけが問題になるわけではないため、産地全体を事業システムとして取り上げて分析対象とする必要があるとする。

第三に、地域産業における人材育成に関する議論である。西尾(2007)は、地域伝統産業に新規参入する若者の技能形成のプロセスに複数の地域事業者が関与し学校制度に基づき基礎教育がされることを明らかにしている。山田・伊藤(2008)は、複数の陶磁器産業を比較し、産地によって技能の形成の方向付けが異なることを指摘する。さらに西尾・藤本(2009)は、地域サービス産業の現場での技能形成がものづくり産業と共通する仕組みを有することを議論し、伝統的地域産業の人材育成研究が日本の複数のものづくり産業への応用可能性があることを示唆

する。

本研究はこうした学術的背景に立脚しながら、研究代表者らが予備調査を実施した因島技術センターの調査から得られた知見を勘案して、地域基幹産業として国内の複数地域で展開されている造船業の事例をとりあげ設定されたものである。

2. 研究の目的

(1) 全体構想

本研究はこのような社会的な背景並びに学術的な背景に基づき、地域の雇用や経済を支える地域基幹産業就業者に求められる技能と技能形成の実情と、地域の複数の事業者の協働に基づく人材育成の仕組みと生産性向上への寄与の実態を具体的に解明することを目的とする。

具体的には、地域の中小企業と行政が基幹産業の造船業の人材育成のために設立・運営する因島技術センターを定点事例としつつ、国内複数地域に展開される同様の技術センターが、地域の実情に応じてどのように設立され、どのような技能形成をし、技能を獲得した人材が職場の生産性に寄与しているのか、その実態とプロセスの解明に力点を置く。

(2) 研究課題

平成11年の因島技術センターの成立に至る関係者間の連携のプロセスやその要因と、育成される技能や研修内容について把握する。そのうえで、どのような技能を育成することを目的として連携が成立し運用が継続したのか、研修内容が組み立てられているのか、またその研修は技能形成にどのように役立っているのかを明らかにする。さらに、因島地域の造船業の複数企業の事業内容と競争力についても把握する。

因島技術センターを終了した研修生が獲得した技能の内容と、その後の現場でのキャリア形成との関連を把握する。修了生の所属する企業の人材担当者など育成する側からの視点も盛り込み分析する。また、因島技術センターの指導員などエキスパートを通じて、一般的な造船業における技能習熟のプロセスについても探求する。

国内の他の複数地域の技術センターの事例を調査し、連携成立の過程とその要因、また実施されている研修内容とそれぞれの地域の企業によって現場で実施されている技能形成の実情を把握する。そのうえで、因島の事例と他の事例とを比較し、地域によって求められる人材や技能に差異があるのかどうか、またその差異がある場合は、地域の企業の競争力にどのように結びついているのかも明らかにする。また、海外の造船業の事例とも比較検討する。

3. 研究の方法

複数の調査方法（以下詳述）を用いて収集した調査データを、研究課題に基づき分析した。

（１）文献調査

因島技術センター並びに他の地域の技術センターに関する公表資料や雑誌資料及び記録文書、関連団体や行政等の公表資料や記録文書を収集し、分析をおこなった。また、造船業に関する文献や、経営学関連の文献（組織間連携・事業システム・人材育成・キャリア論等）など、広く本研究に関わる分野について文献調査を行った。

（２）インタビュー調査

因島・今治・大分・相生・東日本の５か所の技術センターの関係者（技術センター所長と指導員、運営事務局責任者と担当者、各地域並びに国土交通省等の行政関係者など）や、技術センターの受講者や卒業生、技術センターに社員を派遣する造船関連企業の経営者と人事担当責任者並びに現場の管理責任者、日本中小型造船工業会の関係者等にインタビュー調査を行い、インタビューデータはテキストデータにした。

（３）参加観察調査

因島・今治・相生の３か所の技術センターで、初級研修や中級技能研修に参加観察調査を行い、観察記録を作成した。

４．研究成果

（１）連携の成立

因島技術センター設立においては、連携の目的である研修事業の内容をはじめ、センターの在り方や設立に至るまでのプロセスを検討するにおいて、多くの試行錯誤的な困難も伴いながら連携が成立した点が確認された。さらに、本研究では組織間連携成立を促進する場としての会議体の機能と介入の役割について解明することができた。

まず、インタビューにより因島技術センターの設立・運営のための連携が成立するまでのプロセスとして以下が確認された。

官民の懇談会において、若手従業員の技能伝承ができておらず、若手技能者の不足、生産性・コスト競争力に負の影響を及ぼしていることを官民でシェアしたこと。

上記結果を踏まえ、地元造船関連企業の二人の経営者が、基本技能を習得した人材をコンスタントに輩出する育成システムが必要であり、その実現には組織間の連携が必須であることを確認したこと。

両経営者が因島市市長（当時）に市も連携に参画するように要請し、センター設立の予算を付けること、センター設立への協議を行うための準備委員会を設立することの合意を得たこと。

両経営者のイニシアティブと市の支援のもとで官民から 11 の委員が参加し、1998 年 10 月から 1999 年 3 月まで数回

に及び協議を通して合意を形成し、センター設立・運営のための連携が成立に至ったこと。

以上の事実から、「場」としての会議体（準備委員会）および「介入」が組織間連携の成立に以下のように寄与していることが明らかとなった。

場（会議体）については、人々の相互作用の機会を提供し、利害関係者の召集や推進体としての正当化を確保することができたこと、さらに、議論を通じた認識・理解の共有や合意の形成、人と人を出会わせる結節点としての機能を果たしたことである。

介入については、介入者（本事例では、上述の経営者）は私的利益を超えた全体利益の視点で、人々間の関係性の構築を促進し、あるべき姿へ向けた共有する認識、理解、合意に影響を及ぼしたことである。

因島におけるセンター設立の事例は、その後全国で取り組まれた同様のセンターの設立のパイオニア的な位置づけとなっている。この点は、今治・大分・相生・東日本の各地域の関係者から明確に聞き取ることができた。同事例が「因島モデル」と呼ばれ他地域のお手本となり、官民の連携による同様のセンターの設立を促進させ、そのための国の支援体制が整備されたことにも、多大な貢献をしたものといえることができる。人材育成という共通利益のために始まった中小企業と地方行政の連携が、国を巻き込む連携に発展したことが明らかになった。

（２）人材育成

新人研修

因島技術センターの新人向け初級技能研修は、参加する企業にとって体系的な研修の機会の充実と人材育成のコスト負担軽減のメリットがある。労働集約的な産業である造船業にとってこれらの効果は参加企業にも明確に自覚されているため中小企業側に負担（経費及び人的）があるにもかかわらず継続的に研修が実施されている。

また、研修の受講者にとっては、従来中小企業では短期間で取得が難しかった複数の専門資格が研修期間内に取得でき、研修終了後勤務先に戻ってすぐに簡単な業務ができるため、造船業という危険が伴う職場に新人が馴染みやすい効果もある。研修導入後、採用 3 年以内の離職率が下がる傾向があることが複数の企業の人事担当者から聞き取ることができた。

中級研修・専門技能研修

複数の組織の連携と協働による新人向け研修の運営方式を活用した「因島モデル」と同様の枠組みで、中級及び専門技能研修が、因島・今治・相生の 3 か所のセンターで実施されている。当初意図された以上に技能形成に関して発展的な展開となっている。

一方で、中級や専門研修への参加は新人

研修と同様に必須のものとは企業側にはとらえられておらず、研修参加者は新人研修と比較すると少ない。

研修とキャリア形成

「3ヶ月の研修で3年の効果」と呼ばれるほど、新人向けの初級技能研修の効果が高いことは、どの地域の関係者からも聞き取ることができた。中小企業で実施されてきた従来のOJTに頼る人材育成は非効率であり、造船業の基本技能（鉄を切る・曲げる・つる等）についてはOFF-JTでの育成方法が効果的であることが明確となった。

しかし、新人研修に関する個人情報（各個人の成績等）をその後の人材育成（例：適正の見極めと配属など）に積極的活用するような企業の事例はほとんどなかった。また研修指導者が育成指導に際して実施している工夫なども参加企業へ還流する仕組みも設けられてはいない。つまり技術センターの研修は、地域の中小造船事業者に有益であると認知されているが、その成果を長期的に活用するより体系的な人材育成につながっている事実は調査結果からは見いだせなかった。技術センターの研修で造船業に必要な基本的な技能が短期間に取得できるという成果をさらに活用して、個人の長期的なキャリア形成支援を企業実施することまでにはつながっていない。需要回復に伴い多忙となる現場のマネジメントが、個人の能力育成及びキャリア形成よりも優先されるため、こうした企業側の態度につながっていると考えられる。

当初意図されてはいなかった中級研修や専門研修は、地域の各企業の強みを磨くために必要な固有の技能をより体系的に育成する効果が期待されている。しかし、一定レベルの能力のある人員が研修で現場から抜けることが、限られた人員しかない中小企業にとっては大きな負担となる課題もある。そこで、今治では、研修期間を短期間にするための学習方法に関する工夫が、高等技術専門学校との連携により実施されていた。

(3) 事業システム

造船業は労働集約的な産業であり、地域で一定の雇用量を果たす基幹産業である。したがって、新規に従事する若年者が短期間に基礎技能を獲得できる技術センターでの人材育成の仕組みは、産業の競争力の基盤となるものといえる。

中小企業において新規採用者の人材育成は、組織内でOFF-JTを実施できる財政的及び人材的基盤のある大企業と比較すると、OJTに頼らざるをえず、初期キャリアの段階で基本技能（資格取得等を含む）の修得が円滑にできることは、一般的に言い難い状況にある。技能育成・維持という企業にとって重要な課題に対して、地域の中小造船事業者は、従来は大手企業からの退職者を中途採用で

雇用するといった方法で対応することが可能であった。しかし、大手企業が造船業から撤退あるいは縮小する事態が相次ぎ、中小事業者にとって技能継承が大きな課題となった。自社だけで研修を実施することは中小企業にとって負担が大きく継続的な実施が困難である。「因島モデル」の枠組みは、行政が研修事業の連携に参画し利害関係者である企業間をつなぐ役割を果たすことで、地域の中小企業の共通利益である新人の基本技能の獲得が安価にかつ短期間で可能となる。そのため、この枠組みによる複数の地域で継続的な人材育成の実績をあげている。その結果、労働集約的な産業であり、複数の関連中小事業者が集積する造船業が、地域で継続的に立地できることにもつながっている。

人材育成を共通利益として地域の複数事業者が連携する事例は、京都花街の芸舞妓の育成における学校制度の導入にも見受けられ、産業集積の結果、地域における信頼と競争という見えざる価値を生みだし、それが関係者事業者の競争力の源泉である技能継承のための人材育成実施のための、地域基幹産業の事業システムを創出し継続されていることが、本研究から明らかになった。

(4) 成果の位置づけと今後の展望

本研究で明らかにした「因島モデル」と呼ばれる、地域中小造船事業者と行政の人材育成を目的に連携した技能センター設立と運営の仕組みは、海外では同様の事例がなく日本オリジナルなものといえる。

各地域の技能センターでの集合研修は、一企業では実現が難しい研修実施を地域の複数事業者間に定着させ、技能継承・維持の課題に一定の解決方法を与えている。その結果、国際的な競争の高まりの中で、日本の企業が受注を獲得する基盤的な要因となっている。

中小事業者と行政の連携による人材育成は各企業や地域産業の競争力を支えるうえでも有益な枠組みと考えられる。今後は、京都花街の事例と比較検討し、製造業とサービス業の特色を踏まえつつ、より一般的な枠組みとして精緻化を目指し、他の産業への応用の可能性について検討したい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 3件)

西尾久美子・川端勇樹、地域基幹産業の人材育成と事業システムに関する研究 - 中小造船事業者の連携による技術センターの事例 -、査読無、人材育成学会第12回年次大会発表論文集、85-88頁
YUKI KAWABATA ・ KUMIKO NISHIO、Inter-organizational collaboration for training of new employees in the shipbuilding industry in Imabari、査読有、Business Studies

Journal Vol.7、2015、pp107-123、
www.alliedacademics.org
坂本理郎・西尾久美子、キャリア初期の
人間関係に関する研究 - ディベロップメ
ンタル・ネットワークの視点から -、査
読有、ビジネス実務論集、31 巻、2013、
1-10 頁

〔学会発表〕(計 10 件)

KUMIKO NISHIO・YUKI KAWABATA、
Training Program for New Employees
in Japanese Shipbuilding Industry、
ICBEIT 2015 Guam、2015 年 3 月 24 日、
グアム(アメリカ合衆国)

西尾久美子・川端勇樹、造船業の人材育
成と事業システム - 地域連携による技
術センターの事例 -、第 51 回日本ビジネ
ス実務学会近畿ブロック研究会、2015 年
2 月 22 日、西宮大学交流センター(兵庫
県・西宮市)

西尾久美子・川端勇樹、地域基幹産業の
人材育成と事業システムに関する研究
- 中小造船事業者の連携による技術セン
ターの事例 -、人材育成学会第 12 回年次
大会、2014 年 12 月 7 日、明治大学駿河
台キャンパス(東京都)

西尾久美子・川端勇樹、地域基幹産業の
人材育成 - 造船業の技術センターの比
較事例研究 -、企業家研究フォーラム
2014 年度研究大会、2014 年 7 月 19 日、
大阪大学中之島センター(大阪府・大阪
市)

西尾久美子・川端勇樹、中小造船事業者
の連携に基づく人材育成、日本ビジネス
実務学会第 33 回全国大会、2014 年 6 月
14 日、札幌国際大学(北海道・札幌市)
川端勇樹・西尾久美子、組織間連携の成
立プロセスの比較 - 地域造船業における
新人研修事業のための官民の連携事例 -、
日本小企業学会平成 26 年度第 1 回中部
部会、2014 年 5 月 31 日、中京大学(愛
知県・名古屋市)

YUKI KAWABATA・KUMIKO NISHIO、
Inter-organizational Collaboration for
Training of New Employees in The
Shipbuilding Industry in Imabari、
ICBEIT 2014 Taipei、2014 年 3 月 17 日、
台北(中華民国)

YUKI KAWABATA・KUMIKO NISHIO、
Inter-Organizational Collaboration for
Providing Training Program for New
Employees- A Case of the Shipbuilding
Industry in Japan -、The 13th IAMB
Conference、2012 年 9 月 13 日、バリ(イ
ンドネシア)

川端勇樹・西尾久美子、因島造船業にお
ける新人研修事業のための組織間連携、
企業家研究フォーラム 2012 年度研究大
会、2012 年 7 月 8 日、大阪大学中之島セ
ンター(大阪府・大阪市)

西尾久美子・若住堅太郎・川端勇樹・坂
本理郎、地域基幹産業における中小事業
者と行政の連携による人材育成 因島技
術センターにおける造船技能者育成の事
例、日本ビジネス実務学会第 31 回全国大
会、2012 年 6 月 9 日、広島女学院大学(広
島県・広島市)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕
出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

西尾 久美子(NISHIO KUMIKO)
京都女子大学・現代社会学部・教授
研究者番号：90437450

(2) 研究分担者

川端 勇樹(KAWABATA YUKI)
中京大学・経営学部・准教授
研究者番号：00614702

坂本 理郎(SAKAMOTO MASAO)
大手前大学・現代社会学部・准教授
研究者番号：40449864

(3) 連携研究者

()

研究者番号：