

建設機械部品製造業における経営戦略と 人材育成に関する考察

粥川 真

キーワード：モラルサーベイ 人材育成 中小サプライヤー 自己成長 Engaging

1. はじめに

中小企業のグローバル化と人的資源

近年、特に製造業において生産拠点の海外展開の動きが急速に加速している。これは最終製品を生産するセットメーカーのみならず、そこに部品を供給する中小サプライヤーについても同様である。このような中小企業にとって海外展開に伴い解決すべき経営課題は様々であるが、本研究は建設機械業界のサプライヤーにおけるモラルサーベイを基に人的資源の面から中小企業の取るべき経営戦略を考察するものである。

2. 建設機械業界及び大手セットメーカーの動向と中小サプライヤーの課題

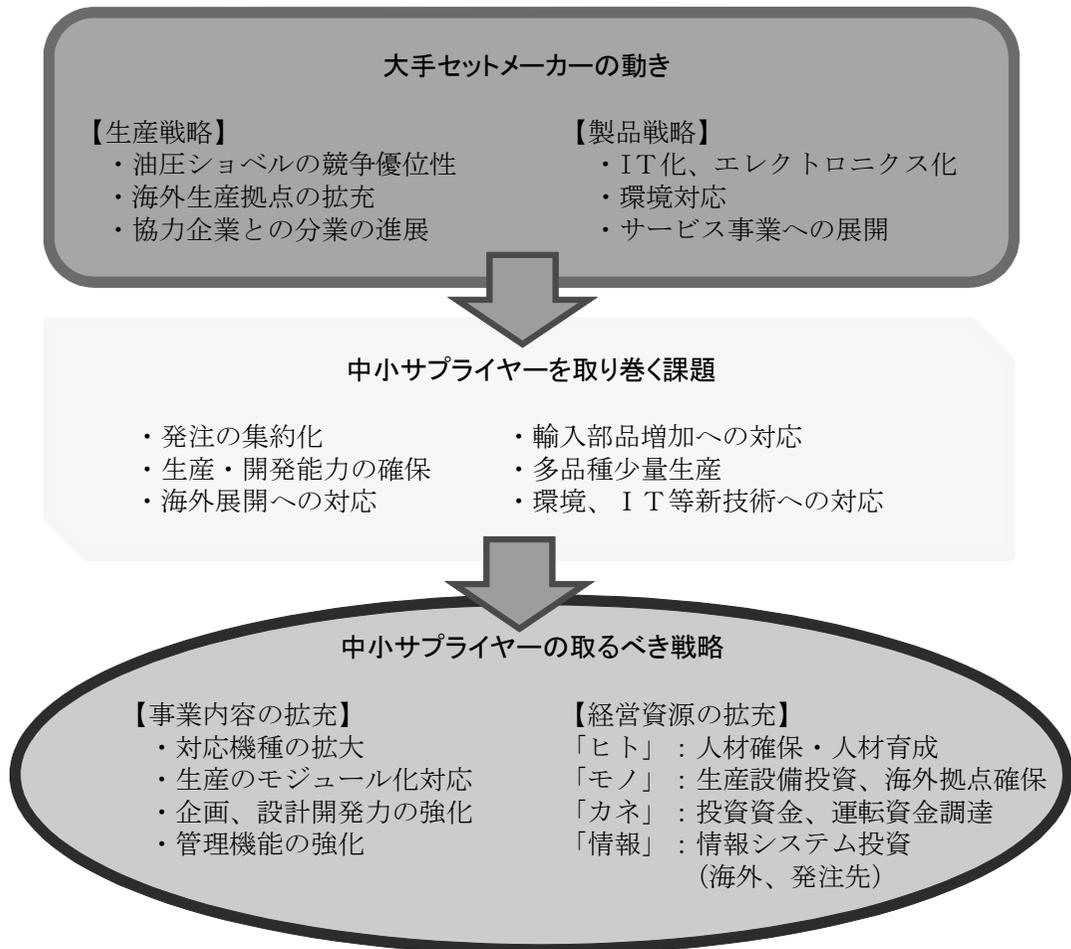
2-1. 国内建設機械業界の動向

国内の建設機械業界は、コマツ、キャタピラー三菱、日立建機、コベルコ建機、住友建機の大手5社のセットメーカーの他、セットメーカーに部品を納入する中小企業で構成されている。セットメーカーとサプライヤーを合わせた業界全体で見ると、中小企業のシェアが出荷額ベースで約73%を占め、自動車部品業界（中小企業比率22%）と比較しても、中小企業のプレゼンスが高い業界である。

出荷額の内外需比率を見ると、リーマンショック以降の中国、東南アジアを中心とした需要回復の影響により、業界全体で外需の比率が74%に達しており、今後も国内需要の伸びが期待できない中、海外展開による外需の取り込みが企業戦略の重要なポイントとなっている。これは大手メーカーだけでなく、業界内でのプレゼンスが高い中小サプライヤーにとっても同様である。

2-2. 大手セットメーカーの動きとサプライヤーの課題

大手セットメーカーの動きと中小サプライヤーを取り巻く課題、取るべき戦略をまとめると次のようになる。



3. 本ケースにおける課題と戦略

3-1. コベルコグループの動向とサプライヤー神戸鋳金工業の戦略

本ケースで取り上げる、コベルコグループとサプライヤーである神戸鋳金工業の場合においても、建設機械業界全体に見られるのと同様の戦略と課題が想定される。以下にその概要をまとめる。

【コベルコグループの動向とサプライヤーの戦略】

セットメーカーの動向	サプライヤーの戦略
発注の集約化 分業化の拡大	生産能力の確保 一貫加工体制の構築（板金・塗装・組立） 生産管理システムの整備 （対コベルコ、対 Tier2）
コンカレントな設計開発体制	技術人材の育成 CAD/CAEシステムの整備
海外展開の拡大	海外拠点の拡大 新規拠点への展開（中国、インド）

サプライヤーの戦略を実行するにあたり、経営資源のうち、「ヒト」の視点で想定される課題を以下に掲げた。

【サプライヤーの戦略と人的資源上の課題】

サプライヤーの戦略	想定される人的資源上の課題
生産能力の確保 一貫加工体制の構築 （板金・塗装・組立） 生産管理システムの整備 （対コベルコ、対 Tier2）	生産管理マネジャーの育成 製造人員の確保と多能工化 人材育成の仕組み構築（制度、運用）
技術人材の育成 CAD/CAEシステムの整備	技術人材のスキルアップの仕組み構築 プロジェクトマネジャーの育成
海外拠点の拡大 新規拠点への展開（中国、インド）	海外法人の経営人材の確保 技術指導者の育成（国内・現地）

以上の考察を基に、2010年12月に兵庫県立大学大学院経営研究科地域マネジメントコースで実施したモラルサーベイの再検討を行い、グローバルに変動する業界において中小企業が取べき人材面での課題と戦略について分析を試みる。

4. 神戸鋳金工業におけるモラルサーベイの実施

4-1. モラルサーベイの概要

● 実施概要

- ・調査期間 2010年12月
- ・調査対象 社員 100名（属性別内訳は以下の通り）
 - 男性：84名 女性：14名 不明：2名
 - 事務：28名 製造：60名 不明：12名
 - 年齢層：～20代40名 30代28名 40代16名 50代～12名
不明4名
 - 所属：製造部60名 企画部8名 技術開発センター10名
総務経理室・品質管理部・調達室10名 不明12名
- ・調査の方法
 - 総合満足度を7段階で調査
 - 質問項目（54項目）を4段階で調査
 - 質問紙に記入し回収（質問項目は資料1の通り）
- ・インタビューの実施

実施日：2011年1月27日 対象者：社員10名

* 分析内容を受け、10名の社員の方にインタビューを実施。

● 質問項目

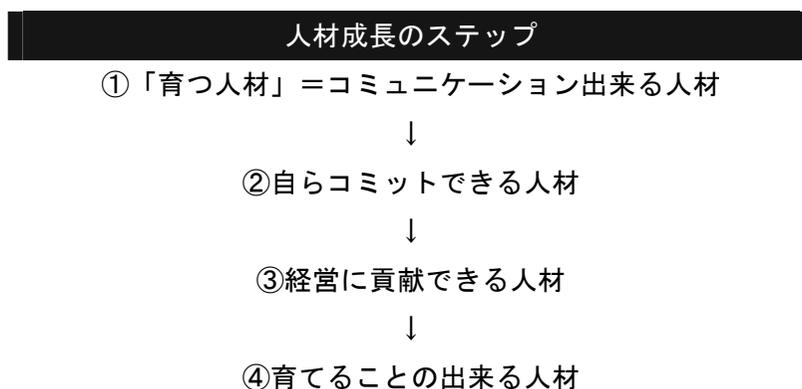
質問項目は大きく9つのカテゴリーに分類された54の質問とした。9つのカテゴリーとは「仕事のやりがい」、「対人関係」、「組織風土」、「自分の成長」、「評価」、「処遇・報酬」、「労働条件・福利厚生」、「自分の会社」、「会社の施策」である。それぞれのカテゴリーは3問から8問の質問で構成されている。質問項目はハーツバーグの2要因理論に基づく「動機づけ要因：満足度に直接影響する要因（例：達成、承認、参画、やりがい）」と「衛生要因：不満は解消できるが満足度向上には貢献しない要因（例：賃金、労働条件、労働環境、対人関係）」を含む項目とした。

● 調査結果の再検討

前章で検討した、建設機械業界の動向とセットメーカーの事業戦略、に対応する中小サプライヤーに求められる戦略と人的資源における課題について、人材育成、人材成長の視点から本調査結果の再検討を試みた。

4-2. 人材成長のステップ

分析結果を検討するにあたり、企業内における人材成長のステップを仮定し、その枠組みに沿った課題抽出を行った。



4-3. 調査結果の分析

● 分析方法

モラルサーベイの質問項目¹のうち関連するものを以下のカテゴリーに分け、相関分析を行った。

- ① コミュニケーションに関する質問
 - ・コミュニケーション能力 (Q12: まわりの人とのコミュニケーション)
 - ・コミュニケーション機会 (Q14: 相談相手の有無)
- ② 自身の成長に関する質問
 - ・主体性 (Q5: 自分の考えで仕事出来るか)
 - ・成長 (Q23: 仕事を通じて成長している実感があるか)
 - (Q24: 目標は明確か)
 - (Q25: 将来的な姿をイメージできるか)
- ③ 経営へのコミットに関する質問
 - ・経営への貢献 (Q8: 会社に貢献している実感があるか)
 - (Q46: 経営方針を意識しているか)
 - ・経営方針の認知 (Q44: 経営方針を知っているか)
 - ・経営方針の理解 (Q45: 経営方針を理解しているか)

¹ 質問項目は資料1を参照

● 分析結果

分析結果を年代・階層別にまとめると下記の通りとなった。

	ポジティブ	ネガティブ
～20代	・上司の指導、コミュニケーションの影響が大きい	・経営方針への関心
30代	・やりがい、主体性と会社への貢献の相関高	・コミュニケーションと関連項目の相関低 ・経営方針への関心
40代	・経営方針の理解と実践 ・自らの成長と会社への貢献のリンク	・経営方針と自らの成長、やりがいとのギャップ
50代	・コミュニケーションと関連項目の相関高	・海外展開方針とのギャップ

5. 神戸鋳金工業への人的資源面での戦略提言

● 年代・階層別人事施策の提案

分析結果及び人材成長のステップを踏まえ、年代・階層別の人事施策の提案を試みた。

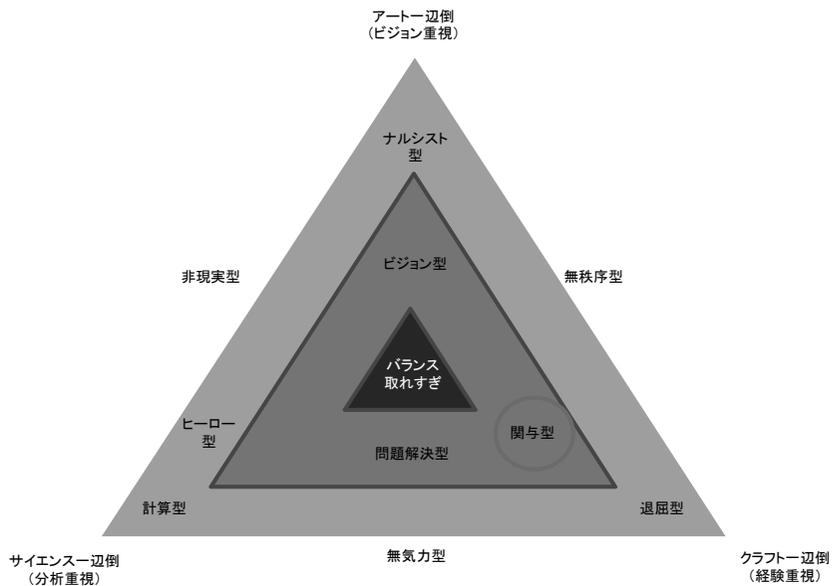
年代・階層	人事施策例
～20代	「自己成長へのサポート」 …自ら成長し、コミットできる人材への育成 ・上司との定期的なコミュニケーション制度 ・評価フィードバック ・メンター制度
30代	「組織内での存在価値と役割の自覚」 …経営への参画意識の向上、 組織目標の中での自らの位置づけの明確化 ・メンター制度（20代のメンターとしての役割を与える） ・評価フィードバック ・技能コンテスト、技能評価制度、「匠」認定制度

40代	<p>「自己目標と組織目標の一致」</p> <p>…キャリアパスのモデル明示、 経営陣とのコミュニケーション、 経営参画の仕組みづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営陣との懇談、事業計画策定への参画 ・ リーダー間のコミュニケーション強化
50代～	<p>「後進育成と意識改革」</p> <p>…後進育成の動機づけ、 環境変化へのフォローアップ 同階層内でのロールモデルの育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ メンター制度（例：30代のメンターとして） ・ 後進育成実績の評価への反映 ・ 経営陣との懇談、事業方針の浸透、理解

● 求めるマネジャー像の提案

これまで述べたようなプランを元に育成されるマネジャーはどのようなスタイルのマネジャーであるべきであろうか。本ケースのような中小規模の製造業においては、一般にイメージされるような管理、統制に重点を置く「管理職」ではなく、現場に入り込み、現場に関与する「プレイングマネジャー」が求められるであろう。

ミンツバーグはマネジメントスタイルの三角形（図 5.1）を提示し、次の3つのマネジメントスタイルのバランスが重要であるとした。3つのスタイルとは「アート型マネジメント」（ビジョン重視）「サイエンス型マネジメント」（分析重視）「クラフト型マネジメント」（経験重視）である。そして、最も有効に機能するのは適切にバランスが取れた「関与型マネジャー」であると指摘した。本ケースにおける理想のマネジメントスタイルである「プレイングマネジャー」はミンツバーグが本モデルで提言した「関与型マネジャー」であるということができる。



(図 5.1) マネジメントスタイルの三角形

(出典) ミンツバーグ(2006) 『MBAが会社を滅ぼす』

6. 神戸鋳金工業の取り組み

神戸鋳金工業においては、全社員参加の経営方針発表会を実施し、「わが社の行動基準」の徹底や、自分自身の成長のための行動を具体的に全社員に要請すると共に、各部門からの方針発表を部門責任者ではなく、リーダークラスから行うなど、「コミュニケーション」「自己の成長」「コミットメント」の人材育成のステップに沿った取り組みが既になされている。これはコベルコグループの優良サプライヤーとして実績を積み重ねている同社の経営戦略に人的資源の重要性が十分認識され織り込まれた結果の具体的活動である。現在のステップに沿った経営活動の先には、必ずや環境変化の激しい建設機械業界においても同社が生き残り、発展する結果が待つものと確信する。

参考文献

- [1] 浅利万里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社
- [2] ミンツバーグ. H 池村千秋訳 (2006) 『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』 日経BP社
- [3] ミンツバーグ. H 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像 「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』 日経BP社
- [4] 社団法人日本機械工業連合会 社団法人日本機械工業会 (2006) 『平成17年度我が国建設機械産業の将来展望調査研究報告書』
- [5] 中小企業金融公庫総合研究所 (2007) 『中小公庫レポート No. 2007-3 建設機械製造業における中小企業の役割と課題』
- [6] 兵庫県中小企業家同友会 (2011) 「Doyu Hyogo 2011年1月号 No.204」 56-61
- [7] マシニスト出版 (2010) 「Sheet Metal ましん&そふと」 2010年8月号 16-19

(資料1) 質問項目

問1. あなたは総合的に考えて、現在の仕事・会社・職場にどの程度満足していますか、あてはまる番号に”必ず” ○印をつけて下さい。(1～7の7段階評価)

問2. 以降の質問項目について、あてはまる番号に”必ず” ○印をつけて下さい。
(1～4の4段階評価)

【仕事のやりがい】 1. 現在の自分の仕事を通じてやりがいを感じますか？

2. あなたの職場では自分の仕事の担当分担が明らかにされていますか？
3. あなたは上司から信頼されて仕事を任されていますか？
4. 現在の仕事は自分のスキルや能力を十分に活用できる仕事ですか？
5. 現在の仕事は自分の考えで主体的に進めることができますか？
6. あなたの職場では仕事の配分は公平になされていますか？
7. 今の仕事は自分に向いている、自分に合った仕事ですか？
8. あなたは会社に貢献している実感がありますか？

【対人関係】 9. 自分と上司の関係はいいですか？

10. 自分と同僚の関係はいいですか？
11. 上司・先輩で尊敬できる人がいますか？
12. まわりの人とのコミュニケーションはうまくいっていますか？
13. あなたの上司は部下の成長や職場の目標達成に向けて取り組んでいますか？
14. あなたは、悩みを抱えた時に、相談したり話を聞いてもらえる人がいますか？

【組織風土】 15. あなたの職場の雰囲気はいいですか？

16. あなたの職場では皆が協力しあって仕事をしていますか？
17. あなたの職場は率直に意見を言える雰囲気がありますか？
18. あなたの職場は他の職場と積極的に協力し合っていますか？
19. あなたはその職場に所属していることに誇りを持っていますか？
20. 性別・年齢に関係なく働ける雰囲気がありますか？
21. 仕事を進める上で必要な規律やマナーは守られていますか？
22. あなたの職場は効率的に仕事を行えていますか？

【自分の成長】 23. あなたは仕事を通じて成長している実感がありますか？

24. 自分の目標は明確ですか？
25. 自分の仕事上の将来的な姿がイメージできますか？
26. あなたはチャレンジすることを恐れずに仕事が行えていますか？

27. 上司は自分を熱心に指導育成してくれていますか？

28. 上司はあなたが成長するように支援や配慮をしていますか？

【評価】 29. 自分に対する人事評価は公平で納得できますか？

30. 人事評価の基準は明確ですか？

31. 人事評価の結果はオープンにされていますか？

【処遇・報酬】 32. 自分の現在の処遇（資格や役割）は適当だと思いますか？

33. 処遇（資格や役割）に関して上司と十分な会話ができていますか？

34. 現在の自分の年収は適当だと思いますか？

35. 現在の自分の年収は業務内容や質に比べて適当だと思いますか？

【労働条件・福利厚生】 36. 現在の自分の仕事量は適度な量だと思いますか？

37. 現在の労働時間は適切ですか？

38. 休暇（会社指定休日、有給休暇）は満足いくレベルで取得できていますか？

39. 福利厚生の制度や施設は充実していますか？

40. あなたは仕事と家庭生活を両立できていますか？

41. あなたは休みには心身のリフレッシュができていますか？

42. あなたはメリハリのある労働時間の自己コントロールができていますか？

43. あなたは、仕事でストレスを感じたときに、自分なりの方法でストレスを緩和できていますか？

【自分の会社】 44. あなたは会社の経営方針を知っていますか？

45. あなたは会社の経営方針を理解していますか？

46. あなたは会社の経営方針を意識して働いていますか？

47. 経営幹部は社員の成長や会社の発展に向けて取り組んでいますか？

48. あなたは会社への帰属意識・愛着を感じていますか？

49. あなたは会社に将来性を感じていますか？

50. あなたは今後もこの会社で働きたいですか？

【会社の施策】 51. 社内研修（コミュニケーション研修など）は役立っていますか？

52. エルダー制度は役立っていますか？

53. あなたは会社の海外展開について、前向きにとらえていますか？

54. あなたは新工場（夢工場）移転によって会社生活が改善しましたか？