

地域中小企業における持続的経営のための人材育成エコシステムモデルの構築に向けて ―アスカカンパニー株式会社と株式会社アスカコネクトの起業事例を通して

荒木 利雄*

要 旨

本研究では、地域中小企業の人材育成に焦点を当て、人材育成に注力している2社の事例研究を通じ、中小企業の人材育成を目的としたエコシステムモデル構築の可能性、及びその構築に関連するアントレプレナーシップについて探索することを企図している。そこで本研究では、先行研究を整理した上で、事例研究対象とした2社の経営者を対象に半構造化インタビューを実施し、その結果を基にテキストマイニングによる内容分析・考察を行っている。その結果、両者は人材育成に対して同じ価値感を共有していること、MK活動と呼ばれるQC活動が人材育成の原点であり、人材育成事業は両社のマテリアリティであることがわかった。そして、人材育成エコシステムモデルの構築に関する示唆が得られたと共に、両者に共通してアントレプレナーシップが発揮され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、エコシステム、アントレプレナーシップ、ファミリーアントレプレナーシップ

1 背景と研究目的

これまで中小企業の経営力強化や地域活性化を目的とした政策が中小企業庁や金融庁等の行政組織により様々に実施されてきた。しかし、2021年の中小企業休廃業・解散件数は、2000年以降で過去3番目の高水準¹であり、事業承継は引き続き社会的な課題であることを示している。また、中小企業白書2022年度版では、「能力開発への意識と取組」が取り上げられ、「従業員の能力開発に対する経営者の意識」についての調査結果として、中小企業が直面している経営課題として、「『人材』についての経営課題を重要と認識している割合が8割超と最も高く、経営者の『人材』に対する関心が特に高いことが分かる」（中小企業庁2022, p. II-95）としている。

このような現状から、中小企業における事業承継は喫緊の課題であり、その解決には人材

* 福山大学経済学部税務会計学科 E-mail address: arakit@fukuyama-u.ac.jp

謝辞 調査にご協力いただいた長沼氏と林氏の両氏に心より感謝を申し上げます。そして、引き続き両社の事業展開を取り上げ分析していきたいという筆者の意向にも快諾いただいていることに深謝する。

¹ 東京商工リサーチウェブサイト「休廃業・解散企業は前年から1割減の4.4万件、廃業前決算「黒字」が大幅減【2021年】」https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191104_1527.html, 2023年10月16日閲覧。

育成が鍵となると考えられる。そこで、本研究では、その課題解決に資する人材育成に焦点を当て、事例研究を通して地域中小企業のための人材育成を目的としたエコシステムモデルの構築にかかる示唆及びその構築に関連するアントレプレナーシップについて探索する。

事例研究として取り上げるアスカカンパニー株式会社(以後「アスカカンパニー」)では、1968年の創業時からMK活動(QC活動)²を開始し、現在に至るまで継続して行われている。そのMK活動は、同社の企業理念である「人々が成長し社会に貢献できる場の提供」³、及び経営目標である「プラスチック産業の生産性向上への貢献」⁴は、人と機械が協働することにより、人が生きがいを持って働ける製造業を目指す同社の競争優位の源泉である。同社のMK活動は、すべての従業員が参加する活動であり各々が主体的にアントレプレナーシップを発揮する場として機能しており、人材育成と社員の成長を企図した企業文化として根付いている。インタビューを実施した長沼氏は事業承継した2代目としてファミリーアントレプレナーシップを発揮し、新たな事業を次々と展開してきた。

本論文では、アスカカンパニーとアスカコネクト株式会社(以後「アスカコネクト」)の2社に着目し事例研究を行っている。その理由は、第一に、アスカカンパニーはQC活動として展開しているMK活動を通じた人材育成を継続して注力し、同社のコア事業と位置付けていること。第二にアスカカンパニーの2代目社長であった長沼氏と、グループ企業として設立されたアスカコネクト社長である林氏は、ビジネススクールの同期であり、ビジネススクールで構築された関係性やネットワークが起業に至るきっかけとなっていること。第三に、アスカコネクトは現在地域を意識した人材育成事業をコア事業として展開しており、将来的に地域活性化に向けた示唆を得ることが可能であると推察されたからである。アスカカンパニーとアスカコネクトの起業から現在の人材育成に関する事業活動とその展開に至るまでのプロセスを中心に考察することにより、地域中小企業における人材育成エコシステムモデルの構築に向けた示唆とアントレプレナーシップがどのように発揮されているかについて明らかにすることを企図している。

2 先行研究からの整理

本章では、中小企業における人材育成やその多くがファミリービジネスである中小企業の後継者に関連するファミリーアントレプレナーシップなどの先行研究について整理する。

² 「MK」とは、「み(M)んなで活(K)動、み(M)んなで改(K)善」を意味しており、「トータルマネジメントシステム(TMS)方針ののっとり、QC手法などを活用したグループで行う活動」(アスカカンパニーウェブサイト a)である。

³ アスカカンパニーウェブサイト b「経営基盤」<https://askacompany.co.jp/kaisya/management-base/>, 2023年10月11日閲覧。

⁴ 同上ウェブサイト。

2.1 経営課題としての人材育成

表1は、中小企業庁が「中小企業における経営者の属性や思考の動向や組織配置や能力開発の現状を把握し、今後の中小企業政策の企画立案や2022年版中小企業白書・小規模企業白書の作成に向けた基礎資料とすること等」(帝国データバンク2022, p.3)を目的として実施した調査の中で、直面している経営課題の割合を示している。である。中小企業における人材確保について、佐竹(2014, pp.25-26)は、地域中小企業が地域の優秀な人材を確保し雇用を保持することが持続的経営の基盤となり、そのことが地域活性化に繋がると論じている。

表1. 中小企業における経営課題

人材	82.7%
営業・販路開拓	59.7%
組織	39.8%
商品・サービスの開発・改善	37.3%
財務	33.0%
技術・研究開発	27.3%
生産・製造	25.8%
ICT活用	24.1%
その他	0.8%
特になし	0.4%

(出所)中小企業庁(2022, p. II-95)に掲載されている第2-2-16図「重視する経営課題」

※本データは、帝国データバンク(2022, p.30)を基に作成されている。なお、複数回答のため合計は100%になっていない。

2.2 中小企業における人材育成の重要性

中小企業においても人こそが経営資源として競争優位の源泉であり、その経営資源を有効に活用できる人材育成とその環境を構築することが重要である(佐竹2017, p.37)。植田(2017, pp.89-90)は、中小企業家同友会全国協議会が実施した特別調査(中小企業家同友会全国協議会2017)から、業種や従業員規模による多少の違いはあるものの、人材確保が困難なことから人材育成の重要性についての位置づけが高まっていること、人材育成を経営上の重要事項として位置付けている中小企業は、その業績もよいと考えられており、人材育成の果たす役割の重要性が示されていると示唆している。ただし、植田(2017, p.103)は、同調査を分析し、中小企業の規模により教育や研修への意識も含めた内容は異なっており、特に20人以下の小規模企業には独自の課題があるとしている。また、経営理念と人材育成との関係性

について、植田 (2017)は「経営指針、中長期ビジョンの有無が教育・研修の実施割合と強く関係している」(p.102)ことを指摘している。佐竹 (2014,p.20)は、日本企業は、なかでも製造業(ものづくり)において持続的経営を可能にする鍵は、技術やノウハウの蓄積と伝承にあることを知っており、人をコストではなく人的資産と捉えてきたと論じている。

2.3 地域企業の後継者とファミリーアントレプレナーシップ

山田・江島 (2017)は、アントレプレナーが有する特性として「時代の変化を先取りして行動に移す戦略姿勢」(p.27)を挙げ、アントレプレナーは技術進歩・トレンドを掴み、新たな事業展開に適応していることを指摘している(山田・江島 2017, pp.27-28)。山田 (2020)は、「ファミリーアントレプレナーシップは、ファミリービジネスが長期の存続と価値の創造を実現するために、創業者から将来世代にわたって継承される企業家としての精神と活動を総対的に捉える概念である」(p.4)としている。

角田 (2022)は、地域の中小企業における後継者としてのファミリーアントレプレナーとイノベーションに着目し、地域企業の持続性に関する研究を行い、ファミリーアントレプレナーシップ研究として、Poza (1988)、Brockhaus (1994)、Drucker (1985)らの先行研究について整理を行っている。その考察として、「ベンチャー企業家が最初に事業機会の認識を行うのに対して、後継者は自分のファミリービジネスが保有する資源を意識する」(角田 2022, pp.50-51)と指摘している。また、角田 (2022, p.52)は、ファミリービジネスにおける世代間をつなぐ価値創造について、Zellweger et al. (2012)の先行研究を整理している。

その Zellweger et al. (2012, pp.146-147)は、ファミリーアントレプレナーシップ志向について探索的な実証調査を実施し、その探索的尺度の構築を試み、その構成要素として「将来世代のための価値創造や変化、新規事業創出への意欲」(p.146)を挙げている。角田 (2022, p.52)も指摘しているように、Zellweger et al. (2012, pp.137-138)は、世代を超えて繋がる価値創造やアントレプレナーシップに関する資源やケイパビリティを含め、「地域文化、産業、家族のライフステージ、家族の関与」(p.138)を含めた概念図(Nordqvist and Zellweger 2010, p.9, Figure1.1)⁵を示している。また、Basco et al. (2019)は、世代を超えたアントレプレナーシップについて、STEP 調査 (STEP 2015)に基づいて、同族企業への経営上の実務貢献として、「成功している同族企業は、長期にわたって競争的優位性を創造し、発展させ、維持していくために、家族性と企業的アントレプレナーシップ志向において、世代を超えたシナジー効果や相補性を見出すことができる」(Basco et al 2019, p.12)ことを明らかにしている。

⁵ この概念図は、Nordqvist & Zellweger (2010, p.9, Figure1.1)の再掲として、Zellweger et al. (2012, p.138, Figure.1)に若干簡略化された図として掲載されている。

2.4 ビジネススクールにおけるアントレプレナーシップ教育

三重大学の西村訓弘教授は、三重大学が 2009 年に設立した大学院地域イノベーション学研究科において、地域企業の経営者(社会人)を対象とした教育が、経営者たちの論理的思考力を磨き、新たな事業展開や事業の成長に繋がっていることを述べている(日本経済新聞全国版 朝刊 第 27 面、2023 年 8 月 8 日付)。

稲田 (2018a)は、日本のビジネススクール 23 校と欧米のビジネススクール上位 10 校を対象にアントレプレナーシップ教育プログラムの有無とそのプログラム内容について調査を行い、欧米の上位ビジネススクールでは、同教育プログラムを導入し、アントレプレナーシップ教育を重要し、多様な科目を展開していることを明らかにしている。そして、稲田 (2018a, p.48)は、日本のビジネススクールではアントレプレナーシップに関する教育プログラムや科目が十分に展開されておらず、拡充する必要があることを指摘している。また、稲田 (2018b)は、アントレプレナーシップ教育を重視している IE Business School の卒業生 26 名を対象に、Lackéus (2015)が提唱した起業に関するコンピテンシーを基にアントレプレナーシップ教育の効果について調査・検証している。その結果、稲田 (2018b)は、「アントレプレナーシップ教育は、起業に関する適性(能力)を向上させる」「アントレプレナーシップ教育は、起業に関する適性(態度)を向上させる」(稲田 2018b, p.40)ことを明らかにしている。

2.5 小括

中小企業庁 (2022) が示すように、「人材」については極めて重要な経営課題として挙げられており、中小企業にとって人材育成は、事業承継の問題とも関連し、喫緊に解決すべき課題であるといえる。また、中小企業における人材育成は、経営課題としての重要性を増しており、かつ業績や経営方針等とも連動している (植田 2017, pp.89-90)。

地域中小企業における後継者としてのファミリーアントレプレナーとイノベーションに着目した研究 (角田 2022) や、ファミリーアントレプレナーシップ志向についての探索的な実証調査した研究 (Zellweger et al. 2012)、ファミリービジネスにおいて家族性と企業的アントレプレナー志向がシナジー効果や相補性があることを指摘した研究 (Basco et al. 2019)がある。今後、このような研究にさらに着目していきたいと考えている。

地域中小企業を取り巻く経営環境は厳しさと増すと共に、複雑になっている。それゆえ、地域中小企業の経営者には、環境の変化に適切かつ迅速に対応できるよう、地域中小企業の経営者には時代のトレンドに合わせた経営戦略やマーケティング戦略といった経営力の向上に関連する知識やスキルが求められよう。また、稲田 (2018a) が指摘しているようにビジネススクールにおけるアントレプレナーシップ教育の充実が必要であろう。

3 リサーチ・クエスチョンと研究デザイン

3.1 リサーチ・クエスチョン

上述した研究目的及び 2.で行った先行研究の整理を踏まえて、「中小企業経営の持続可能性の源泉(事業承継を含む)である人材育成事業の展開に必要な要因とは何か」をリサーチ・クエスチョンとして、アスカカンパニーとアスカコネクトの事例研究を基に、本研究では次の3点について明らかにすることを企図している。

- ・ アスカコネクトの事業展開の源泉は、アスカカンパニーが長年にわたり実施してきた MK 活動(組織風土、企業文化)にあるのではないか。
- ・ アスカコネクトが展開する人材育成事業は、地域における中小企業の持続的経営に貢献しているのではないか。あるいは、そう企図して事業を展開しているのではないか。
- ・ アスカコネクトの起業は、ビジネススクールで展開されている教育カリキュラムや関連する講義、さらには同ビジネススクールでの人的ネットワークが基になっているのではないか。

3.2 研究デザイン

分析手法として、中小企業の経営課題である人材育成、アントレプレナーシップ教育と起業等に関連する先行研究をレビューした上で、インタビュー対象企業の経営者に半構造化インタビュー調査を実施している。そのインタビュー調査結果を基に、質的データを計量的に分析するツールとして開発された KH Colder (樋口 2020, pp.1-3)を用い、テキストマイニングによる内容分析を行い考察している。

3.2.1 分析の視点

今後の中小企業における人材育成へのインプリケーションとして、中小企業の人材育成をはじめたスタートアップ企業とそのグループ企業を対象に、その活動内容とスタートアップ企業との関係性として、次の視点を基にインタビュー調査を実施し分析している。

- ① 人材育成事業と MK 活動(QC 活動)との関係(関連)性
- ② 人材育成事業と地域性との関係性
- ③ グループ企業が提供する人材育成研修デザインに対する親会社の理念の影響度
- ④ 人材育成事業が社会的価値の創造に繋がっているか
- ⑤ ビジネススクールでの学びが事業展開にどう影響しているか
- ⑥ ビジネススクールでの学びとアントレプレナーシップとの関係性

3.2.2 インタビューガイド

アスカカンパニーとアスカコネクトの経営者であるキーパーソンに対して半構造化インタビューを実施した。インタビュー対象者は表2のとおりである。そのインタビュー結果を質的データとしてテキスト化し、樋口（2020）が開発した計量的な分析が可能なテキストマイニングツールである KH Colder を用いてテキストマイニングを行っている。その分析結果を踏まえ考察する。

表2. インタビュー対象者等

インタビュー対象者	所属企業名	役職名	備考
長沼 恒雄	アスカカンパニー株式会社	代表取締役兼 CTO(最高技術責任者)	2代目後継者(創業者長男)、アスカコネクト取締役を兼務
林 万美子	株式会社アスカコネクト	代表取締役	長沼氏とはビジネススクール同期生

(出所)筆者作成

アスカカンパニー株式会社の企業概要

インタビューを実施した長沼恒雄氏は、同社2代目の前代表取締役兼 CEO(最高経営責任者)で、現同社代表取締役兼 CTO(Chief Technical Officer: 最高技術責任者)である。現在は、同氏の弟である長沼誠氏が代表取締役兼 CEO として事業を承継している。3.2.1 で示した分析の視点を踏まえ、次に示している調査項目に基づいて、インタビュー調査を実施した。同氏は、インタビュー調査対象として示しているアスカコネクトの取締役兼 CTO でもある。

アスカカンパニーの会社概要⁶は、次のとおりである。現在のアスカカンパニー株式会社は、1968年京都化成工業株式会社として長沼誠一郎氏が設立した。その後、2002年に現在の商号に社内公募にて社名変更がなされている。その後、2005年に長沼恒雄氏が2代目取締役社長として就任し、2021年に代表取締役兼 CTO となっている。

同社は、兵庫県加東市に本拠を置く、プラスチック製品の開発・製造・販売等を行っている資本金1億円、従業員数約250名の企業である。長沼恒雄氏は、2014年4月に関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科、いわゆるビジネススクールに入学、2016年3月には首席にて修了し、経営管理修士(専門職)の学位を取得している。その後、2016年4月に東北大学大学院博士後期課程情報科学研究科システム情報科学専攻に入学、2021年3月に同課程を

⁶ アスカカンパニーウェブサイト c「会社概要・沿革」<https://askacompany.co.jp/kaisya/company-profile/>, 2023年10月11日閲覧。

修了し、博士(情報科学)の学位を取得している。また、同氏は同社所在地である加東市商工会の副会長でもある(2023年9月1日現在、加東市商工会ウェブサイト)。

同社は、経済産業省により地域未来牽引企業に選定されている。地域未来牽引企業は、地域経済活性化のための中心的な役割を果たしていくことが期待されており、事業主からの申請をもとに審査を経て選定されている(経済産業省 2020)。同社の地域に貢献しようとする強い姿勢を伺うことができる。

アスカコネクト株式会社の企業概要

インタビューを実施した林万美子代氏は、同社を長沼恒雄氏と共に起業し、代表取締役役に就任している。長沼氏と同様に 3.2.1 で示した分析の視点を踏まえ、長沼氏と同時に同調査項目に基づいて、インタビュー調査を実施した。

アスカコネクトの企業概要⁷は、次のとおりである。アスカコネクトは、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の同期である林万美子氏と長沼恒雄氏が、アスカカンパニー製のシステム・ツールの販売を目的として 2018 年 5 月に設立されている。その後同社は、2019 年 4 月には画像検査に関するセミナーや教育事業を開始し、製造業向け DX(デジタルトランスフォーメーション)に関するコンサルティングや人材育成研修⁸などの事業を拡張している。同氏も 2016 年 3 月に上述した経営戦略研究科を修了し、経営管理修士(専門職)の学位を取得している。同社は、他社に展開する人材育成研修とは別に、アスカカンパニーにおける多くの人材育成研修を請け負っている。

3.2.3 インタビュー調査概要

両氏に対して本調査の実施目的、質問内容、及び個人情報保護に関する説明を行った上で、表 3 のとおり事前ミーティング及びインタビューを実施した。また、筆者はアスカカンパニーとアスカコネクトにとってマテリアリティの高い MK 活動についてより熟知しておくために、インタビュー調査の実施に先立って 2022 年度 MK 活動成果報告会に出席している。

⁷ アスカコネクトウェブサイト「会社概要」<https://askaconnect.co.jp/company/>, 2023 年 10 月 11 日閲覧。

⁸ アスカコネクトでは、人は「財」とであるという考え方から「人材」ではなく「人財」という言葉を使用しているが、本論文では混同を避けるために「人材」に表記を統一している。

表 3. インタビュー実施日時・内容・方法等

実施日時	内容	備考
① 2022年8月23日 10:00～11:00	第1回ミーティング	オンライン(Zoom)による今回インタビューの目的を説明
② 2022年9月12日 13:00～14:00	第2回ミーティング	インタビュー調査の質問内容についての説明等(オンライン(Zoom))
③ 2022年9月14日 9:20～14:05	第79回MK活動 成果発表会	Zoomにて出席
④ 2022年9月23日 13:00～15:00	インタビュー調査	アスカカンパニー大阪オフィス(南茨木)にてインタビュー調査を実施(対面)

(出所)筆者作成

3.2.4 調査項目

表4に示した質問項目をインタビュー対象者に事前に送付した上で、半構造化インタビューを行い、テキストマイニングツールを用いた分析結果から考察を行っている。なお、表4に示した質問項目は、3.2.1で示した3つの分析の視点を基に作成している。

表 4. インタビュー質問項目

Q1	アスカコネク트의人材育成事業とMK活動とは関係(関連)がありますでしょうか。関係があるとするればどのような関係なのでしょう。
Q2	なぜ、アスカコネクートを起業しようと思ったのですか。
Q3	アスカコネクートの事業展開のなかで、人材育成事業をはじめられたのはなぜですか。
Q4	アスカコネクートのミッション「Digital×人材育成で 製造業は強くなる!」「製造業の競争力強化」は、どのようにして考えられたのでしょうか。また、どのような想いが込められているのでしょうか。
Q5	スローガン(合言葉)として「人と機械の協働」を掲げられますが、なぜでしょうか。
Q6	スピリット(大切にする精神)として「新しい価値の共創」を掲げられていますが、どのようなアクターと、どのように新しい価値を創造しますか。
Q7	バリュー(約束する価値)として、「新しい扉を開く」を掲げられていますが、どのような新しい扉を意味し、どのような価値を約束するのでしょうか。
Q8	アスカコネクートが目指す今後の事業展開について、どのような事業展開をさらに考えていますでしょうか。

Q9	アスカコネクトが提供する人材育成研修のデザインはどのようにして行われていますか。また、そのデザインにはアスカカンパニーの理念がどのように影響していますでしょうか。
Q10	地域性に関する質問です。本社や関西工場が所在する兵庫県加東市、東北工場が所在する宮城県加美郡加美町という地域が、アスカコネクトの起業に関連していますでしょうか。関連している場合は、どのように関連しているのでしょうか。
Q11	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の同期であることは、どのように起業に至るきっかけとなったのでしょうか。
Q12	また、どのようなキッカケから起業に至ったのでしょうか。起業までのプロセスについて教えてください。
Q13	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科でアスカコネクトの起業に関係する講義はあったでしょうか。ある場合は、関係する講義名称とその内容について聞かせてください。また、その内容のどのような部分が、あなたにとってインパクトがあったのでしょうか。
Q14	MK 活動は、貴社にとってどのような位置づけでしょうか。
Q15	45年にわたる MK 活動は、経営環境の変化によってどのように変遷してきましたでしょうか。
Q16	MK 活動は、どのように社員の人材育成、成長につながっていますでしょうか。
Q17	貴社にとって DX をどのように位置付けておられますか。

(出所)筆者作成 ※Q14～Q17については、MK 活動に関連して長沼氏のための質問項目

4 考察－テキストマイニングによる分析結果

表4に示した質問項目を基に、両氏に対して実施したインタビュー結果についてテキスト化を行ったうえで、テキストマイニングツールである KH Colder による内容分析を行い、次の分析結果を得ることができた。

4.1 人材育成事業と MK 活動との関係性(共起ネットワーク)

図1は、長沼氏と林氏の両インタビュー結果を合わせた共起ネットワークであり、「出現パターンの似通った語、すなわち共起の程度が強い語を線で結んだネットワーク」(樋口 2020, p.182)を表しており、円の大きさは頻出語の出現数に比例している(樋口 2020, p.185)。また図1は、各頻出語の関係性の強さを踏まえ、筆者が A から D までの4つをグルーピングし、次のとおり分析し考察している。

A グループは、アスカカンパニーに関連する共起ネットワークである。アスカカンパニーが、「人」を重視した会社であることがわかる。このことは、アスカカンパニーが創業時より、従業員を大切に思い、従業員の幸せを追求してきたことの表れであろう。また、「人材」「育成」と「人」とが、「会社」を通じてつながっており、「人」へのこだわりの強さが表れてい

る。このことから、人材育成が同社のマテリアリティであることが伺える。

B グループは、MK 活動に関連する共起ネットワークである。アスカカンパニーが長年にわたり継続している改善活動であり、人材育成という教育活動でもある MK 活動が、アスカコネクトのスタートアップにあたっての重要な構成要素となっていると考えられる。また、MK 活動がアスカカンパニーにとって、核となる人材育成活動として A グループとつながっていることから、3.1 で示した「アスカコネクトの事業展開の源泉は、アスカカンパニーが長年にわたり実施してきた MK 活動(組織風土、企業文化)にあるのではないか」を検証する結果と分析することができよう。

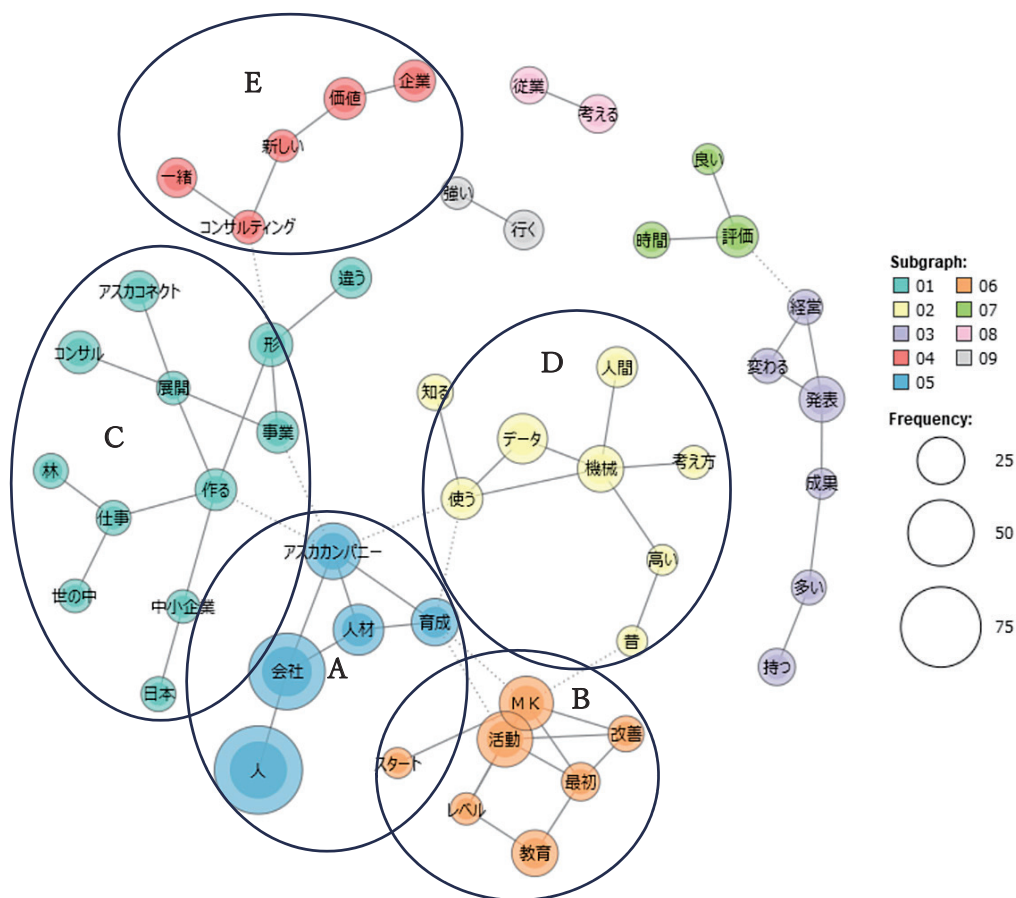


図1. 人材育成事業と MK 活動との関係性(共起ネットワーク)
(出所)KH Colder により筆者作成

C グループは、アスカコネクトに関連する共起ネットワークである。人材育成や新規採用に苦しんでいる中小企業にとって持続的経営が可能となることができるよう、アスカコネクト林氏がコンサルティング事業の展開を通じて、人材育成という新たな価値をコンサルティングの対象となる中小企業に提供していることがわかる。この共起ネットワークからだけでは、3.1 で示した「アスカコネクトが展開する人材育成事業は、地域における中小企業の持続

的経営に貢献しているのではないか。あるいは、そう企図して事業を展開しているのではないか」を支持・検証することはできなかった。しかしながら、林氏へのインタビューのなかで「事業展開に関しては地域性がある」旨の発言を確認することができた。

D グループでは、これまで属人的に熟練工の暗黙知となっていたデータに関して、「人と機械との協働」というスローガンのもとに、データそのものの有効性を知り、その有効なデータに関して暗黙知の見える化を図ろうとしていることがわかる。そして、この暗黙知の見える化は、効率化と共に若い人を育てるという人材育成を企図している。また、MK 活動ともつながっていることから、アスカカンパニーが掲げるスローガンである「人と機械との協働」との連動も見て取ることができるであろう。

E グループは、アスカコネクトが展開するコンサルティング業務を通じて、その対象としている中小企業に新しい価値を提供しようとしていることがわかる。ただし、インタビューのなかで両氏共に、「企業の人材育成に関する組織風土や組織文化が重要である」旨の発言がなされており、コンサルティング業務を行うにあたって、対象とする企業トップの考え方や理念に共感できない場合は、同業務は行いたくないと強く強調されていた。このことが、コンサルティング業務を通じた人材育成は、対象企業と「一緒」に協働して行っていくものであるというアスカコネクトの基本姿勢が表れていると言えよう。

上記 A から E グループの共起ネットワークからは、3.1 で示した「アスカコネクトの起業は、ビジネススクールで展開されている教育カリキュラムや関連する講義と、さらには同ビジネススクールでの人的ネットワークが基になっているのではないか」について、検証することはできなかった。今後のさらなる研究課題としたい。

なお、図 1 には直接アントレプレナーシップという語は出現していない。しかしながら、MK 活動は各従業員がアントレプレナーシップを発揮する場として機能していること、長沼氏は新たな製品開発や事業展開においてファミリーアントレプレナーシップを発揮し続けること、さらに同氏と林氏はアスカコネクトの起業とその事業展開にあたってアントレプレナーシップを発揮していると推察されることを付記しておく。

4.2 人材育成に関する価値観(対応分析)

図 2 は、図 1 と同様に KH Colder を使用して、長沼氏と林氏のそれぞれの発言の傾向を分析したものである。中央に配置された語は両氏に共通して出現したものである。円の大きさは、図 1 と同様に頻出語の出現数に比例している(樋口 2020, p.185)。共通して出現した語からは、両氏が共通して大切にしている、あるいは両氏共に共感できる考え方を反映していると考えられる。

アスカコネクト設立に際しては、「人」を大切にすアスカカンパニーの企業理念とも言え

る考え方が基盤となっており、アスカコネク트의「コンサルティング」業務は、「人材」「育成」をモットーとしていることが見て取れる。すなわち「データ」という経営資産を「使い」ながら、「人」を大切に「人」を「育成」という共通の理念、共感が両氏に通底していると考えられる。

これらのことから、長沼氏は、次世代の製造業における人材育成のあるべき姿を追求しようとして、林氏と協働してアスカコネクトにおいてはアントレプレナーシップを、アスカカンパニーにおいてはファミリーアントレプレナーシップを発揮していると考えられる。また、アントレプレナーである林氏は、アスカカンパニーの企業理念に共感し、入社直後の「最初」の教育が重要であるとの認識から若手従業員を対象としたアスカカンパニーの人材研修に注力していることを伺い知ることができる。

アスカカンパニー創業者から引き継がれている同社の企業理念である「人々が成長し社会に貢献できる場の提供」、及び経営目標「プラスチック産業の生産性向上への貢献」が、両社に共通する企業文化として根付いていると言えよう。

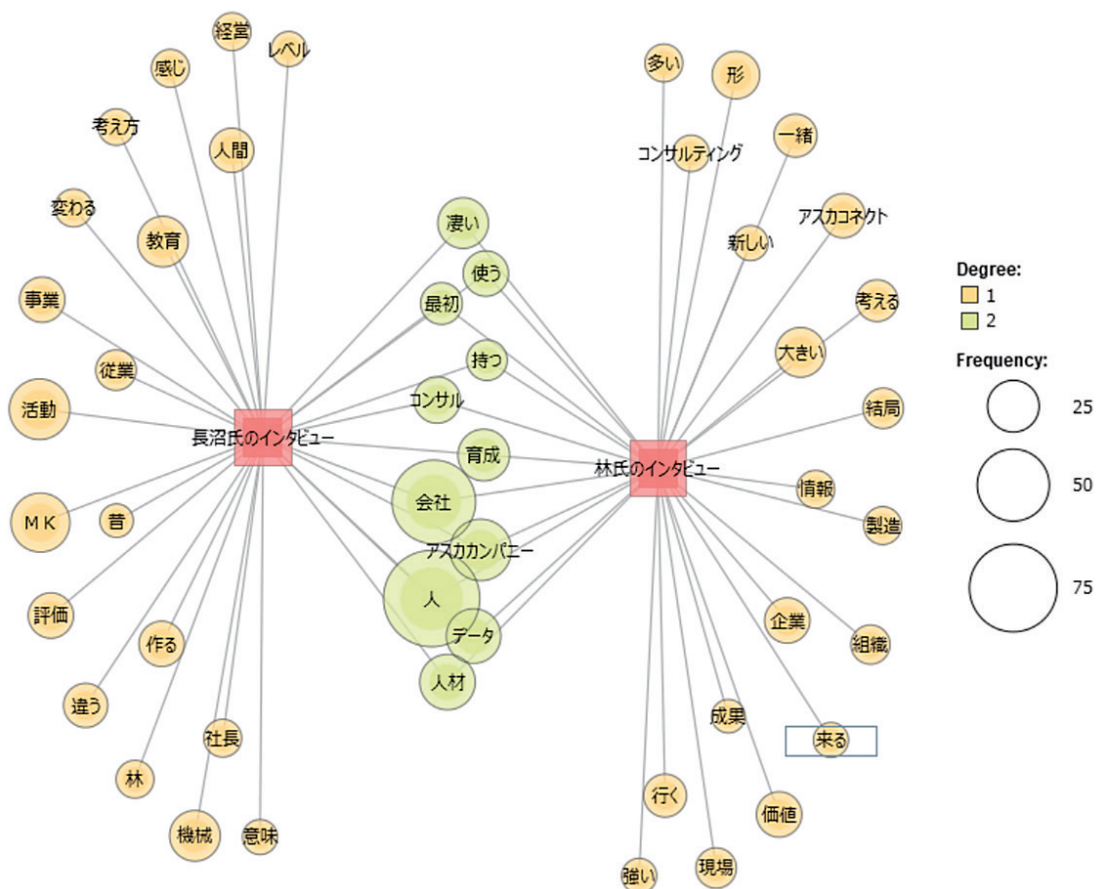


図2. 人材育成に関する価値観(対応分析)

(出所)KH Colder により筆者作成

5 結論

4.で示した図1の共起ネットワークで示された分析結果から、アスカカンパニーを2代目として継承した長沼氏は、創業者がはじめた改善活動であり人材育成活動であるMK活動を重視し、現在も新たな事業展開や事業改善に活用していることが明らかになった。長沼恒雄氏は、現在は代表取締役兼CTO(最高技術責任者)として、外観検査カメラの導入による熟練工が持つ暗黙知の形式知化推進や24時間稼働する夜間無人工場化を実現するなど、引き続きファミリーアントレプレナーシップを発揮している。現在もMK活動は、アスカカンパニー3代目社長に継承されている。

アスカコネクトの起業は、両氏が修了したビジネススクールでの関連講義や人的ネットワークが基になっているかどうかは、内容分析では明らかにすることができなかった。しかしながら、両氏共にビジネススクールでの組織論やイノベーション論等の学びが、総合的に様々な知識としてアスカコネクトの事業展開に活かされていると共に、ネットワークを活用している旨の発言があったことは確かである。このようにビジネススクールでの学びが着実に事業展開に活かされていることから、中小企業の経営課題解決のためにも、稲田(2018a)が指摘しているようにビジネススクールでのアントレプレナーシップに関連するプログラム等の充実が望まれるところである。

アスカコネクトは、人材育成事業を提供する中小企業と共に、新たな価値を創造しようとしている。そして、価値創造にあたっては、コンサルティング対象とする企業の「人」に対する価値感への共感が必要であるとインタビューで明確となっている。両氏が展開するアスカコネクトの人材育成事業は、その人材育成の対象となる企業との協働、すなわち中小企業同士の協働による人材育成事業という新たな視座を与え、持続的経営を可能とする端緒となる事業展開を試みていると言えるのではないだろうか。アスカカンパニーとアスカコネクトのアントレプレナーシップを発揮した事業展開は、地域における中小企業のための人材育成エコシステムにおける中核的なアクターとして機能し、モデルケースとなる可能性がある。

本研究では、アスカカンパニーのMK活動を起点とした人材育成とアスカコネクトとの起業から現在展開している人材育成事業までの事例を研究することで、次のような示唆を得ることができた。それは、人材育成エコシステム構築のための人材育成事業の展開に必要な構成要素(要因)として、中小企業の「人」に対する価値観、人材育成への姿勢の共有が必須であることと、人材育成事業の展開にあたってはアントレプレナーシップの発揮が必要であることである。

6 課題解決の方向性と今後の課題

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科で学んだ二人が、同ビジネススクールでの学びやネットワークを活かして、起業から現在に至る事業を展開してきたことがインタビュー結果より明らかになっている。すなわち、ビジネススクールでの学びとネットワークが、起業に至るきっかけとなり、その後の事業展開へと繋がる一つの事例プロセスとして捉えることができる。また長沼恒雄氏は、中小企業の二代目事業承継者であり、林万美子氏は同じビジネススクールで学んだ同窓生である。このようなビジネススクールでの学びや関係性を媒介する事例として、中小企業にとって喫緊の課題である事業承継を解決する一つの方策、また、人材育成を経営課題とする中小企業にとっての参考事例となりうる可能性がある。

アスカコネクトを選定した理由のひとつとして、「地域を意識した人材育成事業をコア事業として展開しており将来的に地域活性化に向けた示唆を得ることが可能ではないかと推察されたからである」を挙げている。しかしながら、まだ地域での事業展開がこれから進展していく過程にあることから、十分に地域活性化に貢献できているかについては、考察するに至っていない。

Nordqvist and Melin (2010, p.233)は、アントレプレナーシップとファミリービジネスに関する先行研究を整理し、「過去の研究では、ファミリービジネスにおいて経済的目的と社会的目的の組み合わせがしばしば重視されることが立証されている」(p.233)と論じている。また、Nordqvist and Melin (2010, p.233)は、社会的目的の例の一つとして、地域社会の発展等を挙げ、ファミリービジネスがその原動力となっているとし、さらなる研究の必要性を示しており、今後の研究課題としたい。本研究は、今後のビジネススクールにおけるアントレプレナーシップ教育のさらなる展開に資する可能性がある。また、今後の地域中小企業における人材育成のためのエコシステム構築に向けた研究の準備段階にあたるものであり、今後さらなる先行研究レビュー及び事例研究を進めていく。

参考文献

- Basco, R., Calabrò, A., and Campopiano, G. (2019), "Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice," *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-16.
- Brockhaus, Sr. H. R. (1994), "Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons," *Entrepreneurship theory and practice*, 19(1), 25-38.
- Drucker, F. P. (1985), "The discipline of innovation," *Harvard business review*, 63(3), 67-72.

- Lackéus, M. (2015), “ENTREPRENEURSHIP IN EDUCATION – WHAT, WHY, WHEN, HOW.” *Working paper prepared for the OECD*.
- Nordqvist, M., and Melin, L. (2010), “Entrepreneurial families and family firms,” *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239.
- Nordqvist, M., and Zellweger, T. (Eds.), (2010), *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, Edward Elgar.
- Poza, J., E. (1988), “Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth,” *Family Business Review*, 1(4), 339-359.
- STEP (2015), “Family-Owned Businesses are Determined to Maintain Ownership and Control of Their Companies, According to New Babson Research,” <https://www.prnewswire.com/news-releases/family-owned-businesses-are-determined-to-maintain-ownership-and-control-of-their-companies-according-to-new-babson-research-300156748.html>; accessed 22 September 2023.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., and Nordqvist, M. (2012), “From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial orientation,” *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- アスカカンパニーウェブサイト a「MK 活動とは」<https://askacompany.co.jp/kaisya/qc-group/>, 2023 年 8 月 27 日閲覧.
- アスカカンパニーウェブサイト b「経営基盤」<https://askacompany.co.jp/kaisya/management-base/>, 2023 年 10 月 11 日閲覧.
- アスカカンパニーウェブサイト c「会社概要・沿革」<https://askacompany.co.jp/kaisya/company-profile/>, 2023 年 10 月 11 日閲覧.
- アスカコネクトウェブサイト「会社概要」<https://askaconnect.co.jp/company/>, 2023 年 10 月 11 日閲覧.
- 稲田優子 (2018a), 「欧米・日本のビジネススクールにおけるアントレプレナーシップ教育プログラム比較：専攻(コース)・科目内容・実践活動を中心として」『経営戦略研究』(関西学院大学経営戦略研究科)第 12 号, 37-50.
- 稲田優子 (2018b), 「アントレプレナーシップ教育の効果－IE Business School の事例を用いて－」『日本ベンチャー学会誌』第 32 号, 37-41.
- 植田浩史 (2017), 「中小企業と人材育成・社員教育」『企業環境研究年報』No.22, 81-105.
- 角田美知江 (2022), 「地域企業の持続性についての研究～ファミリー・アントレプレナーシップの視点から～」『札幌大学経済・経営学会 経済と経営』第 52 巻第 1 号, 45-54.

加東市商工会ウェブサイト「役員」<https://www.katosci.or.jp/aboutus/yakuin>, 2023年9月1日閲覧.

経済産業省 (2020), 『『地域未来牽引企業』選定基準』https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyoyou/jisshiyoryo.pdf, 2023年8月27日閲覧.

佐竹隆幸編 (2017), 『現代企業のソーシャル・イノベーション』同友館.

佐竹隆幸 (2014), 『「人」財経営のすすめーいま日本の企業に求められる「ヒトづくり」』神戸新聞総合出版センター.

帝国データバンク (2022), 『令和3年度中小企業実態調査委託費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書』https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000046.pdf, 2023年10月16日閲覧.

東京商工リサーチウェブサイト「休廃業・解散企業は前年から1割減の4.4万件、廃業前決算「黒字」が大幅減【2021年】」https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1191104_1527.html, 2023年10月16日閲覧.

中小企業家同友会全国協議会 (2017), 『第122号同友会特別調査報告 (DOR) (2017年中同協「採用と社員教育」特別調査)』https://policy.doyu.jp/2022site/wp-content/uploads/2022/09/dor_122_.pdf, 2023年10月16日閲覧.

中小企業庁 (2022), 『中小企業白書 小規模企業白書 2022年度版 上』https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf, 2023年10月16日閲覧.

樋口耕一 (2020), 『社会調査のための計量テキスト分析ー内容分析の継承と発展を目指して 第2版』ナカニシヤ出版.

日本経済新聞全国版 朝刊 第27面, 2023年8月8日付.

山田幸三・江島由裕 (編著) (2017), 『1からのアントレプレナーシップ』碩学舎.

山田幸三(編著)・尹 大栄・山本 聡・落合康裕・戸前壽夫(著) (2020), 『ファミリーアントレプレナーシップー地域創生の持続的な牽引力』中央経済社.

**Toward the Creation of a Human Resource Development Ecosystem Model for Sustainable
Management in Local Small and Medium Enterprises
-Through an entrepreneurial case study of Aska Company, Inc. and Aska Connect, Inc.**

Toshio Araki

Abstract

This study focuses on human resource development in local SMEs and intends to explore the possibility of constructing an ecosystem model for human resource development and entrepreneurship related to such development in SMEs through a case study of two companies that are currently focusing on human resource development. Based on a review of previous studies, semi-structured interviews were conducted with the managers of the two case study companies and content analysis was conducted using text mining based on the results. As a result, it was found that both companies shared the same sense of values for human resource development, that QC activities known as “MK activities” were the starting point of human resource development, and that human resource development was a materiality of both companies. The results also indicated suggestions for the development of a human resource development ecosystem model and revealed that entrepreneurship was demonstrated in common in both cases.