

中小企業における HRD 研究に関する基礎的調査

A Basic Study of HRD in Small and Medium-Sized Enterprises

2015年 9月

橋本 諭 Satoshi Hashimoto

中小企業における HRD 研究に関する基礎的調査

A Basic Study of HRD in Small and Medium-Sized Enterprises

橋本 諭
Satoshi Hashimoto

Abstract

The purpose of this study is to clarify the current issue of Human Resources Development study in small and medium-sized enterprises. The writer surveyed some literature on "small and medium-sized enterprise theories" and "human resources development theories." In conclusion, based on the features on management in small and medium-sized enterprises, he suggests a necessity for the research on "the organizational levels," "workplace levels," along the "personal levels."

1. はじめに

中小企業庁が行った人材マネジメントに関する調査〔中小企業庁 2008〕によれば、中小企業のうち47.7%が最も重要な経営資源として「人材」を挙げている。大企業と比較して資源（リソース）の少ない中小企業では、人材が重要な資源であることが示されている〔たとえば（財）商工総合研究所 2012〕。

EUに続き、2010年に初めて制定された中小企業政策の基本原則と政府の行動指針を提示した「中小企業憲章」においても、政府の取り組むべき行動指針として「人材の育成・確保を支援する」ことが掲げられている〔村本 2013〕。なお、同憲章においては、中小企業の特徴について「資金や人材などに制約があるため、外からの変化に弱く」と指摘しており、中小企業において人材は重要なリソースではあるが、必ずしも量的に潤沢かつ質的に十分である訳ではないことが示されている。換言すれば、大企業と比較した場合の中小企業の特徴として、活用できる経営資源には限界があり、そのひとつである人材（人的資源）は、ウィークポイントとして認識されているのである。このような指摘は、中小企業における人的資源開発（HRD）や人材育成の研究者からも示されている〔労働政策研究・研修機構 2012〕。

そこで、本論においては中小企業における人材について着目する。特に、中小企業の経営に資する知見を得る事を目指し、人材を中小企業が経営上用いることができる貴重であり、なおかつ乏しくもある資源として捉えた上で、その資源を開発するという人的資源開発 (Human Resources Development) に焦点をあてる。そして、現状行われている研究について概観する事を通じて、中小企業における HRD 研究における現代的課題について整理することを目的とする。具体的には、「中小企業 (論)」および「HRD」について先行研究を整理し、その上で特に「我が国における中小企業における HRD」について考察することにより今後の研究課題を整理することとする。

2. 中小企業論および中小企業経営に関する研究

2.1 中小企業の定義

中小企業論や中小企業における HRD を論じるにあたり、中小企業の定義は欠かせない。我が国においては、中小企業についての法律的な定義は、中小企業基本法において行われている。同法では定義を業種ごとに分けており、資本金の額または従業員の数によって示されている。製造業の場合は資本金3億円以下または従業員数300人以下の場合が中小企業である。同じく、サービス業の場合は資本金5000万円以下または従業員数100人以下の場合である。なお、この基準は国や地域によって異なる。たとえば、米国の場合には、従業員数500人未満が中小企業であり [SBA 2014]、その他 EU や APEC などでもそれぞれに定義されており [European Commission 2003, APEC 2011]、統一した定義が行われているわけではない。

また、中小企業を対象とした研究においては、中小企業の定義自体が大企業と比較してどのように「違うのか」を提示することになることから「最初にして最後の問題であり、最大の難関である [福島 2006]」と指摘される通り、統一的に定義することが難しく、様々な定義が存在する。定義が異なる様々な中小企業における HRD 研究についてレビューを行っている [Nolan & Garavan 2014] においては、定義を統一するのではなく、大企業と比較して小さな企業 (Smaller Firm) として捉えることで、小ささ (Smallness) を特徴として捉えた研究を行っている。

これらを踏まえ、本論においては [Nolan & Garavan 2014] と同じく特定の定義を定めるのではなく、大企業と比較した際に小企業ゆえの特徴を有している企業として「中小企業」を捉える。なお、我が国における中小企業を主な対象としていることから、外形的基準として日本における中小企業の定義である中小企業庁の定義を超える範囲については対象外 (たとえば、従業員数が300人以上を対象とした研究) とする。

2.2 中小企業論

中小企業に関する研究としては、我が国においては「中小企業論」として、多くの研究と知見が示されている〔三井 1983〕。中小企業は、社会の一部として、社会の動きと呼応する形で変化していることから、その研究は中小企業のみを対象としたものではなく、歴史的 성격や経済・社会の変化を通じて中小企業を捉えようとしてきた〔福島 2006〕。すなわち、現在における中小企業を考える場合、現状の社会情勢の影響を無視できない。また、過去の中小企業像と現在のそれとでは異なることも意味している。

清成〔2014〕は、我が国の中小企業論研究約100年を3つの時代に大別し、時代ごとの中小企業の特徴を整理している。

それぞれの時代背景と合わせて簡潔に解説しよう。100年のうち前半の半分が「労働力過剰経済」である。この時代の中小企業の特徴は、近代化を果たした大企業に対し、前近代的なままの中小企業という位置づけであり、その間には「超え難い断層」が存在したという。

続いて、1960年代からは「成長経済」である。我が国全体が経済成長している時代である。インフレを伴いながら大企業においては賃金上昇が起きていた時期であり、中小企業においても同様であった。労働力が不足し、その結果賃金上昇がおきた。中小企業においては、賃金上昇への対応の可否により、新旧交代が起きたという。

さらに、その後の時代は、ポストバブル経済である。「成熟経済」として捉えられている。この時代の中小企業は、製造業、建設業、小売業などが減少する一方、知的サービス業などにおいては専門的自営業が登場してきたという。

このように、それぞれの時代においては、中小企業を取り巻く環境は一定ではなく、時代時代に合致する形で中小企業のあり方（存立論）が知見として提示されている。当然、2015年現在における中小企業のあり方についても、現在の経済情勢が影響を与えているといえる。なお、渡辺〔2008〕は「中小企業論のコアな研究分野とは、中小企業の存立条件、存立形態、存立分野に加えて、労働・金融等具体的な中小企業問題になる」として、中小企業における研究関心が中小企業の「問題」に着目していると述べている。これは、主な研究対象が「大企業とは区別された小規模な企業」であり、下請制等の大企業との関係や労働問題といった「問題」に焦点を当てた研究が行われてきたことに由来しているという。

このように我が国の中小企業論においては、日本全体の経済情勢の変化という外部環境の変化に合わせ、「中小企業」という存在がどのように存在してきたのか、変化してきたのかといったように、個別具体的な「企業」ではなく、「中小企業」という存在を対象にした研究が多い。原〔2007〕は、「誤解を恐れずに言えば、我が国の中小企業研究者は、意識的にあるいは、無意識的に、自己の研究対象を経済学の1分野と位置づけているように思われる。このような先入観は、社会的・文化的・経済的な文脈に押し込まれたもとの中小企業の構造-機能

分析に導く。かかるアプローチにおいては、中小企業が埋め込まれている構造は与件であり、その変容は事後的に説明されてしまう。つまるところ、構造変容のダイナミズムが見えてこないのである」と批判している。原の批判は、「中小企業」という存在を環境に埋め込まれた存在として扱ってしまうことにより、個別具体的な「企業」や実際の「企業活動」が見えてこなくなってしまうことに対して行われている。そして、外部環境を与件（構造）として捉えるのではなく、「企業が構造に埋め込まれつつも、その構造を変容させていく中小企業の経営メカニズムの解明〔原 2007〕」が求められているという。具体的には、これまでの多くの中小企業論研究のアプローチを「経済学的な分析」であると位置づけた上で、「経営学的な分析」の必要性を述べている。

2.3 中小企業経営学

「経済学」と比較すると「経営学」は歴史の浅い学問ではあるものの、経営戦略論、組織論、人材マネジメント論等の個別の分野に細分化され、それぞれの観点から研究が行われている。では、中小企業における経営論ないし経営学はどのような蓄積があるのだろうか。

まず、研究上の課題について外観しよう。山口〔2012〕は、中小企業を対象とした経営学に関する研究は、「中小企業の経営的特徴、換言すれば大企業と比した際の中小企業の強みと弱みが、いかなる原理に基づいて発現するのか」を捉える必要があると指摘する。そのうえで、大企業と比較した際の中小企業の経営的特徴として、①経営者の影響力の大きさ（経営者中心の集権的な管理方式）、②公式的な情報や意思伝達経路の不在、③直観的意思決定、④短期的戦略志向、⑤地域社会との密着性等を挙げている。

そして、研究として必要なことは、たとえば「経営者の影響力が大きい」という経営上の特徴を捉える事と「何故、経営者の影響力が大きくなるのか」という問いを立て、その原理を追求することにあると述べている。

他方、個別企業として分析を行う際には、「多様性を捨象し、一般化、抽象化」する必要性についても指摘している。これは、中小企業論の泰斗である山中篤太郎が中小企業は「異質多元的」な存在であると述べたように〔山中 1939〕、中小企業にはひとつに定められる特徴がある訳ではない。そして、個別の企業を具体的に見ていけば行くほど、中小企業同士でも違いが現れてくるであろう。しかし、その個別具体的な事例を積み重ねるだけでは、研究としての一般性が担保できなくなるというジレンマについて指摘している。「異質多元的」な存在である中小企業の多様性を捨象し、いかに一般化、抽象化できるのが研究上の課題である。そのためは、何らかの統一的な「理論」に沿った形での研究が行われる必要があると言えるだろう。

中小企業に対する経営学としての取組については、川上による一連の研究がある〔川上

2007,2013]。川上は、大企業を研究対象とする経営学を「一般経営学」とした上で中小企業を扱う経営学を「特殊経営学=中小企業経営論」として、経営学的アプローチについて論じている〔川上 2013〕。そして、中小企業経営論には「中小企業の具体的・実質的諸活動であるマネジメントの実態を直視し、諸問題を総合的に解決していくことが課題である」と指摘している。また、「中小企業経営論は、当然、大企業とは区別された中小企業における経営・管理現象を明らかにし、そこにおける法則性や将来の企業経営への一定の傾向に関心ある者に対してはもちろん社会に対して説明しなければならない」としている。

なお、中小企業経営論に用いる「理論」については、一般経営学との間の「理論的相互浸透」があると提案している。これは、中小企業について論じるにあたり、中小企業経営論として特殊な理論を打ち出すのではなく、一般経営学における「理論」を用いる（中小企業に適用する）ことができると述べている。一般経営学で鍛えられた「理論」を中小企業に用いることにより、中小企業における特徴を明らかにする中小企業経営論を発展させることができ、さらに中小企業経営論が発展することにより、多様な対象への適用により一般経営学としての理論が豊かになると指摘している。これは、原〔2007〕の指摘を合わせると、中小企業を一般経営学における理論の観点から分析することを提案したものと捉える事ができよう。

そこで、本論の目的に掲げている HRD についても、大企業を中心とした研究として行われている理論について整理し、それをもとに中小企業における HRD について考える視座を得ることとしたい。

3. HRD 研究

3. 1 先行研究による HRD の定義

人的資源開発（Human Resources Development）もまた、様々な学問分野が交差する学際的な分野である。それゆえに、定義や範囲についても定説として明確に定まっていない〔Neal 2014〕。

草野〔2007〕は、HRD を「訓練開発や組織開発といった手法によって、個人レベル、グループ・レベル、組織レベルでの学習を促進して、個人や組織のパフォーマンスを改善する、変革（change）を起こすプロセス」と定義している。草野〔2007〕は、先行研究のレビューを通じて、HRD の定義が定まっておらず、様々な観点があること、変遷があることを明らかにしている。そして、変遷の中から共通性を取り出し定義としている。具体的に HRD の起源は、第二次世界大戦中のアメリカにおける産業内での大規模な訓練事業から始まり、50年かけて組織の生産性、効率性、収益性を改善する重要な戦略的アプローチになったことを指摘している。そして、過去50年の定義の変遷から見出された共通点が「学習」と「パフォーマンスの改善」という2つのパラダイムである。つまり、HRD は「学習」を促進して「パフォーマ

ンスを改善する」プロセスであるとし、具体的な実践としては個人に対する「訓練開発」と組織やグループに対する「組織開発」に分類できると述べている。

「訓練開発 Training & Development」とは、主に個人の知識やスキルを向上させることを目指した取組である。個人に対して働きかける手法としては、主に「インストラクショナルデザイン」等があり〔橋本 2006〕、我が国では「研修の実施」などが範疇としてあげられる。なお、個人の学習の促進とパフォーマンスの改善という観点からは、「業務を通じた経験によって成長する」ことも対象である。そのため、「経験学習」などもその範囲と言えよう。

「組織開発 (Organizational Development)」は、組織を対象として、組織の効果を高めるために、おもに組織メンバーの関係性に対して働きかけを行う取組である〔中村 2007〕。

なお、確かに個人への働きかけ、組織への働きかけという前提を有しながらも HRD 研究は進化し、個別具体的な範囲は広がっている。たとえば、McGuire〔2011〕においては、HRD の個別範囲として、パフォーマンス・マネジメント、クリエイティビティの開発、成人学習論、職場学習論、組織学習、組織開発、リーダーシップ開発、ダイバーシティなどが論じられている。そして、各要素については個別に研究が進められている。たとえば、Sashkin (2014) は、マネジメント分野でのリーダーシップ研究の結果を踏まえ、いかにリーダーを育成するのかというリーダーシップ開発についてレビューを行っている。同様に、各個別要素は他の研究分野と密接に関連しながら、それぞれに研究が深化している。

3.2 人材育成としての分類と HRD 研究の成果からの批判

前節のような HRD 研究における分類とは別に、企業実務上用いられる用語がある。それが「人材育成」である。一般用語として広範に使われている用語である。そして、企業における人材育成としては、伝統的に「OJT」と「Off-JT」という分類が用いられてきている。たとえば、我が国の人材育成に関する主要な統計調査である厚生労働省「能力開発基本統計調査」では、重視する人材育成手段として、「重視する教育訓練は、OJTか Off-JTか」という質問を行っている〔厚生労働省 2014〕。このように、企業における人的資源を開発する手法としての人材育成という文脈においては、OJT および Off-JT という分類が広く一般に使われている。

こうした状況に対して、中原〔2012〕では、OJT、Off-JT という分類は「近年の HRD 研究の知見を元に2点の陥穽がある」と指摘している。

一つ目の陥穽は、能力開発を支援する職場の社会的ネットワークに関するものである。中原は、学習研究 (learning research) の研究知見から、学習において当事者だけではなく、「他者」の存在に焦点が当たってきていると指摘している。これは、ロシアの心理学者ヴィゴツキーによる研究および、その再評価によるものだという。この視点からは、現状の OJT が、主に「上司一部下」の関係について焦点が当てられるが、「同僚－同期間」や「上位者一部下間」

といった職場における社会的ネットワークの影響も考慮する必要があることを述べている。すなわち、上司以外からの支援によっても、部下は育成されていることを考慮する必要があるということである。

たとえば、関根〔2012〕では、20歳～27歳までの正社員617名に対する Web 調査の結果を元に、新人の能力向上に資する先輩指導員である OJT 指導員の行動について研究を行っている。その結果によれば、先輩指導員が周囲の協力を得ながら OJT を進めること、および新人に対して親しく会話することが能力向上に効果があることが示されている。先輩指導員が、周囲の協力を得ることが能力向上に効果があるということからも、社会的ネットワークを考慮する必要があることを示している。

二つ目の陥穽として、学習機会としての職場実践が見落とされており、OJT や Off-JT の成否の要因となる職場要因を考慮すべきであると述べている。その上で、OJT や Off-JT を個別の学習要素として捉えるのではなく、職場要因を考慮し、職場での実践やサポートと連携した形での「統合的な学習環境」を構築する必要があると述べている〔中原 2012〕。

なお、こうした「職場」を学習環境として捉えた研究は「職場学習論 (Workplace Learning)」として進められている〔Paul, 2011 ; Rob, 2014 ; 荒木, 2008 ; 中原, 2010〕。

3. 3 HRD 研究の視点

前2節についてまとめよう。HRD は「(個人への) 訓練開発」と「(組織を対象とした) 組織開発」という視点がある。また、個別要素は細分化され、それぞれに研究が進められている。他方、我が国における HRD にまつわる言説としては、企業実務上用いられる OJT と Off-JT という分類が大勢を占めている。それらが細分化している近年の HRD 研究から見ると問題があることを示した。

では、今後研究として進めて行く場合、どういった視点から考えれば良いのだろうか。

中原〔2014〕は、「組織レベル」、「職場レベル」、「個人レベル」の3段階に分類し研究することを提案している。中原によれば、元々訓練開発などの「個人レベル」の研究と組織開発などの「組織レベル」の研究は、別の分野の研究として捉えるべきだと主張する。「個人レベル」については、前述した通り人的資源開発 (HRD) 研究が射程としてきた。また、「組織レベル」の研究は、伝統的に組織論の一分野である「組織学習論」としての研究が行われてきた。それぞれの研究の進展にあわせ、少しずつ範囲が拡張されてきた結果、お互いが交差するようになってきたという。具体的には、以下の通りである。

人的資源開発 (HRD) においては、「個人レベル」での実践が行われてきた。訓練開発という視点である。そこから、研究が組織のパフォーマンスを追求するようになったことから、より広範囲 (社内の人間関係を含んだ) の研究が求められることになり「職場レベル」に広

がってきていると指摘している。

組織学習論は、当初「組織レベル」を研究の対象としてきた。しかし、組織という単位では精緻化することが難しいため、より小さな単位での研究の必要性が指摘されることにより「職場レベル」にシフトしてきているという。

このようにお互い異なる研究分野であったものが研究の深化と共に交差しており、「組織レベル」、「職場レベル」、「個人レベル」という3段階での視点を有するようになってきているという。

本論では、中小企業における人材という観点から、その資源としての価値を高めるための HRD に対する研究を対象としている。そのため、HRD として考慮すべき範囲は、より広範囲に捉えることが必要であろう。その際、中原の指摘する「組織レベル」、「職場レベル」、「個人レベル」という3段階を主な「フレーム」として考えていくことは適切であると考えられる。また、この内容は3.1で述べた草野の定義とも合致していると言えるだろう。

4. 考察および今後の課題

4.1 考察

これまでの内容をふまえ中小企業における HRD 研究について考察を行い、今後の課題を明らかにしていきたい。

まず、中小企業に関する研究は、経済学的な分析が多く、中小企業をより理解するためには経営学的なアプローチが求められていた。すなわち、中小企業における経営的な特徴をいかに捉えるかを考慮する必要がある。先行研究では、研究が進んでいる大企業と比較しながら中小企業の特徴について捉えることにより理解が促進することが指摘されている。HRD における影響を議論するためには、中小企業のこういった特殊性が HRD に影響を与えるのかを特定することが求められるだろう。すなわち、中小企業であることの「何が」HRD に影響を与えるのか、について大企業と比較した形で捉えることである。

HRD への影響を検討するために、中原が示す3つのレベルに沿って考えてみよう。すなわち、「組織レベル」、「職場レベル」、「個人レベル」という3つのレベルである。中小企業論による研究知見からは、中小企業としての特殊性が影響を及ぼすのは、より企業という単位に近い「組織レベル」であることが推察される。経済・社会の変化とともに影響を受ける中小企業において、組織レベルには大企業におけるそれとは違った影響が与えられていることが考えられるからである。

たとえば、山口が指摘する「経営者の影響力の大きさ（経営者中心の集権的な管理方式）」は、経営者が「組織」を集権的に管理することであることから、「組織レベル」への影響が想定される。しかしながら、その影響が企業規模の大小によるものなのか（企業規模が小さいから、

経営者の影響が大きくなるのか)、経営者個人の資質によるものなのか(中小企業の経営者であるから、影響力が大きいのか)、あるいは中小企業としての経営上の特徴によるものなのか(たとえば、下請制度による企業間の力関係によるものか)は、より詳細な研究(個別具体的な企業を丹念に記述する質的な研究)が求められるであろう。

「職場レベル」に関しては、「組織レベル」と比較すると中小企業であることの影響は若干弱まるのではないだろうか。それは、「職場レベル」の観点では、「上司-部下」という関係に加え、「同僚-同期間」や「上位者-部下間」といったネットワークを単位にしているが、大企業における職場と中小企業における職場について考えた場合、このネットワークにおいて何らかの要素が「欠ける」といった大きな差はないと予想するからである。しかしながら、「同僚-同期間」や「上位者-部下間」について考えてみると、それぞれの人数の差は影響を与えるのではないだろうか。たとえば、一緒に働く同僚の数の大小、直接の上司ではない上位者の数の大小という違いは考えられる。そのため、大企業なのか、中小企業なのかという視点よりも、職場における人的リソースの差という観点から考える必要があるであろう。なお、中小企業における「職場レベル」の研究に対する知見は、大企業においても実際に働く職場のサイズが小さい場合などに有益となるであろう。

最後に「個人レベル」については、中小企業であることの影響はかなり限定的であるだろう。すなわち、大企業であるか中小企業であるかによって、「個人レベル」での差異はあまりないと考えられるからである。それは、大企業の人材の方が極めて優秀であるといった人材の質的な面での違いは認められないのではないかと考えるからである。そのため、育成(内容や速度、効果)には差が生じないであろうと考える。しかしながら、「個人レベル」での育成された結果が企業経営に与えるインパクトについては、企業規模の差が反映される可能性が高いと思われる。

このように、HRD研究における視点である「組織レベル」「職場レベル」「個人レベル」の3つについては、大企業との比較を行うという観点から考えると中小企業における特徴を描写することができると考えられる。そのため、中小企業におけるHRDを考える上でも重要な視点となると考えられる。

4.2 今後の課題

本論の最後に今後の課題を述べる。

中小企業における人材育成に関する研究には多数の蓄積がある。たとえば、人材育成が経営にどのように寄与するのかを明らかにしようとする研究がある。佐藤・玄田[2003]では、経営者が考える経営戦略を「餅」と例え、絵に描いた餅になるか、実現するのかを決めるのが「人材の質」とし、経営パフォーマンスの差は人材育成戦略の差によると結論づけ

ている。また、成長・拡大している中小企業ほど能力開発に積極的な場合が多い事を明らかにしている。

また、井上〔2009〕は、「従業員の能力開発意欲が高く、研修やキャリア開発よりも自己啓発を重視している中小企業の方が、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加しており、中小企業の人材育成と業績との関係が明らかになった」としており、人材育成と企業業績との関係について論じている。

大企業と比較すれば、規模の差により育成の成果が業績に与える影響が大きいことから、人的資源開発結果が企業経営に寄与する影響が示唆される。しかしながら、これらの研究においては、果たして「個人レベル」の育成の成果なのか、「組織レベル」や「職場レベル」の育成の成果なのかは必ずしも明らかになっているわけではないため、中小企業の「何が」影響を与えたのかは必ずしも明らかではない。

また、丹念に事例を調査した事例研究も多く蓄積されている。関は現場主義をモットーとし、多数の地域、企業のフィールドワークを通じて、人材育成の実態について研究をまとめている〔たとえば、関 2008など多数〕。また、川喜多も事例を中心とした形での中小企業の人材育成方法について研究を行っている〔たとえば、川喜多ら 2006〕。

これらの研究は、中小企業における HRD という観点から有用な知見を提供しているが、HRD 研究としてのフレームで比較検討はされていない。中小企業における人材育成が大企業のそれと同じであるのか違いがあるのか、川上が述べる「理論的相互浸透」が HRD の分野においても適用可能か否かなどの観点からも、HRD 研究として行われているフレームに合わせた研究を行っていくことで、より実態が示せるのではないだろうか。

また、主に欧米における中小企業における HRD を研究している〔Nolan & Garavan 2014〕では、中小企業を対象とした研究にいくつかの共通点を見出している。すなわち、中小企業の社会全体における重要性と比較すると中小企業における HRD の研究が進んでいないこと、大企業で適用可能な理論がそのまま中小企業に適用できると前提を置き研究した結果、中小企業において HRD は不十分であると結論づけているものが多く、実態を描き出せていないことである。そして、先行研究からは中小企業においては経営者が強く HRD 施策に影響を与えていること、決まった教育研修という形 (Formal) よりも、非定型的学習 (Informal) が多いといういくつかの中小企業における特徴を示している。また、今後の研究については、より中小企業の実態に迫った研究が求められていると結論づけている。

これらの知見からも、中小企業の実態に迫るということから、より細分化した単位で比較検討を行うことが重要であろう。ひとつの視点として、本論の中で示した HRD 研究における視点である「組織レベル」、「職場レベル」、「個人レベル」を分けて捉えることは、お互いを比較検討可能にするだろう。すなわち、効果的な人的資源開発を行っている事例が、具体

的にどのレベルに働きかけを行い、その結果として効果があったのかを明らかにしていくことにより、大企業を対象とした HRD 研究の知見との比較から中小企業の実態に迫れるのではないだろうか。具体的には、上記3レベルを考慮した上での「量的研究」、事例の収集やまとめといった「質的研究」の両面からの研究が必要となるであろう。

注：

-
- i 渡辺の分類と類似する研究として、〔高田 2007,2011〕がある。
 - ii 他国においても、その国の経済情勢などを踏まえた研究が行われている。たとえば、植田ら〔2010〕
 - iii なお、原は、「何をもって経済学的、経営学的と区分するかは難しい」とするが、「中小企業を経営学という観点から分析する」ことを経営学的であると述べている。
 - iv 経験学習については、〔Kolb & Kolb 2008〕や〔松尾 2006,2011〕が詳しい。
 - v 同調査では、以下のような定義が用いられている。特徴としては、OJTを計画的であるか否かで分けている点、自己啓発を加えている点が挙げられる。
OFF-JT：業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のことをいう。例えば、社内で実施（労働者を1か所に集合させて実施する集合訓練など）や、社外で実施（業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど）が、これに含まれる。
OJT「日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいう。直接の上司が、業務の中で作業方法等について、部下に指導することなどがこれにあたる。
計画的な OJT：日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいい、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することをいう。例えば、教育訓練計画に基づき、ライン長などが教育訓練担当者として作業方法等について部下に指導することなどが、これに含まれる。
自己啓発：「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味や娯楽、健康増進のためのスポーツ等は含まない。）。
 - vi 組織学習論については、〔安藤 2001〕が詳しい。
 - vii 多くの事例研究からは、中小企業の中に多くの優秀な人材がいて、企業を支えていることが示されている〔たとえば 関 2008等〕。

参考文献

- 荒木淳子：職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討：ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考、経営行動科学、21（2）、2008,pp119-128
- 安藤史江：組織学習と組織内地図、南山大学学術叢書、2001
- APEC：Study on SME internationalization best practices across selected APEC economies, Spring Singapore,2011
- European commission：commission recommendation of 6 may 2003/361/EC concerning the

- definition of micro, small and medium-sized enterprises, Official Journal of the European Union, Luxembourg,2003 PP36-41
- 福島久一：現代中小企業の存立構造と動態、新評論、2006
- 中小企業庁：人材マネジメントに関する実態調査、2008
- 橋本論：インストラクショナルデザイン 役に立つ研修をいかにつくるか、企業内人材育成入門、ダイヤモンド社、2006、pp151-179
- 原敏晴：戦略不全の論理を超えて、中小企業と人材育成、創世社、2007,pp144-162
- 井上善海：中小企業の人材育成と業績に関する一考察、広島大学経済論叢、33 (1), 2009, pp93-100
- 川上義明：中小企業経営・管理研究に関する基礎的考察、福岡大学商学論叢、51 (4), 2007,pp351-386
- 川上義明：中小企業研究への経営学アプローチ——特殊経営学としての中小企業経営論——、福岡大学商学論叢、58 (3), 2013,pp341-362
- 川喜多喬 九川謙一 東京商工会議所：中小企業の人材育成作戦—創意工夫の成功事例に学べ、同友館、2006
- 清成忠男：中小企業論 100年、日本労働研究雑誌、2014、p1
- 草野千秋：人的資源開発の理論的枠組み、経済論叢、180 (4), 2007,pp383-401
- Kolb, A., & Kolb, D. A. : Experiential learning theory : A dynamic, holistic approach to management learning, education and development., Handbook of Management Learning, Education and Development., 2008, pp42-68
- 厚生労働省：能力開発基本統計調査、2014
- 松尾睦：経験からの学習 - プロフェッショナルへの成長プロセス -, 同文館出版、2006
- 松尾睦：「経験学習」入門、ダイヤモンド社、2011
- McGuire, D. & Jorgensen, K.M. : Human Resource Development : Theory and Practice. London : Sage.Journals, 2011
- 三井逸友：戦後日本の小零細経営研究、駒澤大学経済学部研究紀要、41,1983,pp323-371
- 村本孜：中小企業憲章の制定とその意義 —中小企業政策のイノベーション—、成城大学経済研究所 研究報告65, 2013
- 中原淳：職場学習論、東京大学出版会、2010
- 中原淳：学習環境としての「職場」：経営研究と学習研究の交差する場所 (特集 能力開発の今)、日本労働研究雑誌、54 (1), 2012,pp35-45
- 中原淳：「職場における学習」の探究 (特集 現場における学習)、組織科学、48 (2), 2014,pp28-37

- 中村和彦：組織開発（OD）とは何か？、人間開発研究、6,2007,pp1-29
- Neal, C. : Introduction : The Profession and the Discipline., Handbook of Human Resource Development, 2014, pp. xxxvii-iv
- Nolan, C. T. and Garavan, T. N. : HRD in Smaller Firms, Handbook of Human Resource Development, 2014, pp526-546
- Paul, H. : Theories of Workplace Learning., The sage Handbook of Workplace Learning, 2011, pp. 17-31.
- Rob, P. : Workplace Learning. In N. E.Chalofsky, Handbook of Human Resource Development, 2014, pp. 215-227
- 労働政策研究・研修機構：中小企業における人材育成・能力開発（JILPT 第2期プロジェクト研究シリーズ）、労働政策研究研修機構、2012
- Sashkin, M. : Management and Leadership in HRD, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ,2014
- SBA Office Advocacy : Frequently Asked Questions, www.sba.gov/advocacy, 2014（閲覧 2015年6月9日）
- 佐藤博樹・玄田有史：成長と人材 - 伸びる企業の人材戦略 -, 勁草書房、2003
- 関根雅泰:新入社員の能力向上に資する先輩指導員の OJT 行動、職場学習の探求、生産性出版、2012,pp. 143-167
- 関満博：地域産業に学べ！—モノづくり・人づくりの未来、日本評論社、2008
- (財) 商工総合研究所:中小企業の『人財』戦略—人材の育成と活用に向けて、商工総合研究所、2012
- 高田亮爾：中小企業問題と研究の視点（1）、流通科学大学論集、20（1）、2007, pp27-39
- 高田亮爾：現代中小企業研究と課題、奈良県立大学研究季報、21（3）、2011, pp1-22.
- 植田浩史・桑野博行・駒形哲哉：日本中小企業研究の到達点、同友館、2010
- 渡辺俊三：中小企業論研究の成果と課題、名城論叢、8（4）、2008, pp121-141
- 山中篤太郎：日本中小工業とその質的規定、一橋論叢、4（6）、1939, pp601-623
- 山口隆之：中小企業経営の特徴と近接性、商学論究、59（3）、2012, pp71-91

