

### 中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源(8)

川喜多, 喬 / カワキタ, タカシ / KAWAKITA, Takashi

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

39

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

165

(終了ページ / End Page)

182

(発行年 / Year)

2002-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00016489>

## 中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (8)

川喜多 喬

37-3号  
 序章 研究の問題意識と方法  
 第1章 中小製造業の経営と人材：その概要  
 37-4号  
 第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 1, 2  
 38-1号  
 第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 3-5  
 38-2号  
 第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 5 (続)  
 38-3号  
 第2章 中小・中堅製造業の経営戦略 5 (了)  
 38-4号  
 第3章 中堅・中小製造業の基幹人材 1, 2  
 39-1号  
 第3章3 優れた技術開発型企業における基幹人材育成 (1)-(5)

### (6) 技術者の動機づけ

前号でみた技術開発モデル企業で実施していることの多い技術者への教育訓練施策(複数回答)を、およそ15年前に行われた全国の中小製造業者への大量アンケート調査の結果と比較してみよう<sup>1)</sup>。以下、内が全国調査の結果である。

OJT	43.8% (17.6%)
社内集合研修	31.3% (27.1%)
国外出張・視察	31.3% (10.8%)
営業経験をつませる	25.0% (12.3%)
メーカーが行うセミナー	25.0% (23.1%)
社内の研究会への参加	21.9% (20.2%)
資格取得の奨励	21.9% (35.6%)
業界団体などの共同セミナー	21.9% (26.5%)

これからみても、技術開発に優れた企業はOJTを重視しており、また同時に営業経験や外

国視察を重視していることがわかる。言うまでもなくOJTは実際はどのようなことを行っているのか子細に観察せねばきちんとはわからないことであるが、この研究では議論を省略する<sup>2)</sup>。

「On-the-job training (OJT) とは訓練生を職務に配置し、経験の長い先輩 job incumbents ないし監督職をつけて、その職務を学ばせることである。OJT はもっともひろく使われている訓練戦略で、コストが安いというえに、ただちにフィードバックができる。実際の資材、人員、機械について学習し直ちに応用ができる。」<sup>3)</sup> しかし日本企業で通例言うOJTは訓練生に限らず「生涯学習」として行われていると考えてよい。あまり厳密に定義するとかなりの「インフォーマルなOJT」の実施をば見落としOJTが行われていないと思ひやすい。繰り返し指摘しているが、実効という観点においては中小企業においては「OJTの制度化」をさほど重視すべきではない。アメリカにおいても「しかし、実際にはOJTはしばしば偶然任せで行われており、その成功は先輩が通常の仕事の時間を割いて効果的な指導を行っているかしだいに任されていることが多い。」<sup>4)</sup> 先輩次第だ、とういことは実は貴重な指摘である。そのような先輩がいるか、また先輩が就業時間を割いて指導をすることを黙認するか、さらには奨励する経営者の姿勢がOJTにおいては重要であるということである。後者に経営者の「教育姿勢」が読みとれる。

技術開発力類型別技術者のモチベーション策(モラル(やる気)向上策)を3つまで指摘してもらったところ、技術開発モデル企業では、多い順に、

トップの、技術への積極的姿勢	43.8%
適切な業績・能力評価	37.5%
権限を委譲する	34.4%

経営に直結した目標を与える 25.0% 技術開発モデル企業かその他の企業かでは大きな差はなかった。

表 3-3-17 技術開発力類型別技術者のモラル（やる気）向上策（3つまで）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 トップの、技術への積極的姿勢	度数	14	80
	列%	43.8	37.6
2 権限を委譲する	度数	11	62
	列%	34.4	29.1
3 経営に直結した目標を与える	度数	8	50
	列%	25.0	23.5
4 適切な業績・能力評価	度数	12	81
	列%	37.5	38.0
5 各自の専門技術・技能の活用	度数	5	41
	列%	15.6	19.2
6 面白い仕事を与える	度数		14
	列%		6.6
7 社内で経験を積ませる	度数	5	33
	列%	15.6	15.5
8 賃金等の処遇向上	度数	5	39
	列%	15.6	18.3
9 勤務時間の改善	度数		3
	列%		1.4
10 役職につける	度数	4	42
	列%	12.5	19.7
11 職場環境・設備の改善	度数	1	12
	列%	3.1	5.6
12 人間関係の融和	度数	1	9
	列%	3.1	4.2
13 その他	度数		1
	列%		.5
14 特に行っていない	度数		12
	列%		5.6
15 回答企業	度数	32	213
	列%	100.0	100.0

しかし、先ほどのように全国調査結果と比較してみると、

トップの、技術への積極的姿勢 43.8% (33.0%)  
 適切な業績・能力評価 37.5% (30.4%)  
 権限を委譲する 34.4% (33.7%)  
 経営に直結した目標を与える 25.0% (36.5%)

となり、最近はやりの「目標管理」の重視度は低く、経営幹部の技術に対する強い思い入れ、姿勢を重視している企業が技術開発モデル企業には多いことがわかる<sup>5)</sup>。

最近のアメリカの「ハイテク人材」へのコンサルタントの意識調査によると<sup>6)</sup>、Computer World と協力してハイテク労働者の欲求の調査を行った

結果、「ハイテク・タレント」にとって一番重要な変数は、かれらを支援してくれ、かつ実効力のあるマネジメント (supportive, effective management) と共に働くことである。

とはいえ、適切な業績評価を技術開発モデル企業は重視している。また経営幹部の技術重視の姿勢は、技術開発などに成果を出した技術者に対する対応に現れるであろう。

そこで「とくに大きな成果や業績をあげた技術者」にどのような優遇策をとっているかを、重要なもの3位まで、指摘してもらった。その結果、指摘の多いものは次のような策であった。

賞与 62.5%  
 昇給 40.6%  
 表彰 34.4%

報奨金 31.3%

このように金銭的報奨が優先されている。金銭欲求を（素朴な経済学者のようなホモ・エコノミクスモデルを仮定したものでない限り<sup>7)</sup>）詳細に研究した書は数少ない。いちばん退屈な本は、これを無視した欲求段階説であるか、マズローのそれですら金銭欲求は扱っていないのにそれを誤認して豊かな社会の知的労働者は金銭欲求は軽視し、自己実現欲求とやらを重視していると証明抜きで、あるいは軽佻浮薄なアンケートで証明するものである。もしかこれらの議論が正しいとすると、技術開発モデル企業のかような姿勢は技術者の欲求を見間違っているということになる。が著者の仮定では金銭欲求はきわめて普遍的できわめて強いものである<sup>8)</sup>。技術者を金銭で報いることはしばしば効果的であると思われる。一例を挙げればCharlie O. Treverによって行われたコーネル大学の調査は、ある石油会社の約5,000人の従業員を調べたが（石油会社の社員は現場作業員も技術員レベル以上で比較的高学歴であり、さらに技術者、事務営業職の比率が高く、むろんかれらは高学歴者である）、業績のよい従業員を主として昇進によって報奨した場合、4年後に残っているのが28%（平均的な従業員では80%）だが、業績のよい従業員を主としてかなりの昇給によって報奨した場合、85%以上が残っている、と<sup>9)</sup>。

しかし著者は単純に金銭欲求と自己実現欲求なるものが違うものだと言っているのではない。しばしば金銭欲求に自己実現欲求が表現されるからである（昇給は会社による自分の力の評価の表

現と考えられる、など）。

とは言え、技術開発モデル企業はいわゆるマズローの第何段階目かの欲求の存在（社会的認証＝要するに、世間からおまへは立派だとほめられること）を知らないわけではない（マズローなんぞを読んでい必要はない）。

技術開発モデル企業とその他の企業とをくらべてみると、技術開発モデル企業がとくによく採っていると思われる策は、

表彰 (34.4%対19.7%)

報奨金 (31.3%対22.5%)

であって、技術者に「特別の認証機会」を与えることを、技術開発モデル企業がより重視していることがわかる。これに対して「昇進・昇格」で出世意識を刺激することを重視しているのがその他の企業であるように見える。

もっとも表彰すれば優れた成果を社員が出すという、「ほめれば育つ」式の俗論<sup>10)</sup>を直ちに肯定しているわけではない。表彰するに足る技術者がそもそも多かったから表彰しているのだ、とも思える場合があるからである。ただ俗論には精緻な学術書よりも真実に近い議論がしばしばあることは私の経験からは言えるのであるから、「ほめても育たない」と言うつもりもない。また調査報告にも、アメリカの全国2千人の労働者へのアンケートによると、69%が上司からの褒め言葉（praise）や上司から認めてもらえること（recognition）が、カネよりもモチベーションになると言っている。8割が、これらはいい仕事をする動機づけになると言っているといったものもある<sup>11)</sup>。

表3-3-18 技術開発力類型別とくに大きな成果や業績をあげた技術者への優遇策  
（重要なもの3位まで：複数回答）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 昇給	度数	13	95
	列%	40.6	44.6
2 賞与	度数	20	116
	列%	62.5	54.5
3 報奨金	度数	10	48
	列%	31.3	22.5
4 表彰	度数	11	42
	列%	34.4	19.7
5 昇進・昇格	度数	6	69
	列%	18.8	32.4

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
6 本人の希望する仕事を担当させる	度数	2	9
	列%	6.3	4.2
7 より重要な仕事を担当させる	度数	5	45
	列%	15.6	21.1
8 時間管理, 仕事の進め方などの面でより自由にさせる	度数	2	9
	列%	6.3	4.2
9 教育機会(留学など)を与える	度数	2	2
	列%	6.3	.9
10 その他	度数	1	
	列%	3.1	
11 特段の配慮はしない	度数	1	23
	列%	3.1	10.8
12 回答企業	度数	32	213
	列%	100.0	100.0

逆にデイスモチベーション要因は何であろうか。技術者にモラル(やる気)が低い者がいるとすれば, その原因は何であり得るかを3つまで指摘してもらった。

その結果, 技術開発モデル企業においては,

技術革新に追いつけない 28.1%

仕事が忙しいので余裕がない 25.0%

能力を発揮しにくい 18.8%

仕事の成果が処遇に結びつかない 15.6%

の順で指摘が多かったが, 「モラルの低い者はいない」とする企業も21.9%あった。

技術開発モデル企業とその他の企業とを比較してみると, その他の企業では「管理者の指導のまずさ」を指摘するものが多く(9.4%対23.9%), 逆に言えば技術開発モデル企業は管理者の部下指導能力の育成について自信を持っていると思われる。

技術開発モデル企業の結果を全国調査と比べて見ると,

技術革新に追いつけない 28.1% (18.6%)

仕事が忙しいので余裕がない

25.0% (30.8%)

能力を発揮しにくい 18.8% (12.0%)

仕事の成果が処遇に結びつかない

15.6% (12.0%)

となる。技術開発モデル企業における技術の陳腐化への心配の強さは, 技術志向が強いためでもあろう。

なお, 全国調査でも全中小製造業では27.7%が管理者の指導のまずさを指摘しており, 技術開発

モデル企業における管理者層の人材への自信のほどが追証できる。

中間管理者層は近年, ともすれば余剰, 不要として削減対象として語られることが多かった。極論では企業内情報システムの発達とフラット組織化によって中間管理職無用論すら, 説かれた。しかし, 実務家の間では中間管理職の役割の再発見を言うものも現れている。それも昨今の軽薄な経営ジャーナリズムがすぐお手本にするアメリカで。あるコンサルタントによると<sup>12)</sup>, 中間管理職という言葉はもはや「汚い言葉」ではない。中間管理職を減量経営の対象にするのではなく, 企業は, 従業員の活動やチームやらを方向付けたり調整したりするために中間管理職を活用している。「中間管理職は, 新しい指導者階級である」と言うのは David A. Hofrichter (The Hay Group の社長)。むろん著者はかような誇大な議論には参加しないで地道な調査結果を追うつもりであるが, 中堅・中小企業における技術者の管理職の姿を描き出すことは, まだ先行研究の多くない領域である。

表3-3-19 技術開発力類型別技術者にモラル（やる気）が低い者がいるとすればその原因（3つまで）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1	仕事が忙しいので余裕がない	度数 列%	8 70
2	技術革新に追いつけない	度数 列%	9 32.9
3	能力を発揮しにくい	度数 列%	28.1 27.7
4	仕事の成果が処遇に結びつかない	度数 列%	6 29
5	昇進・昇格の機会が少ない	度数 列%	18.8 13.6
6	賃金等の処遇が悪い	度数 列%	5 34
7	職場環境・設備が悪い	度数 列%	15.6 16.0
8	管理者の指揮のまずさ	度数 列%	1 14
9	職場の人間関係	度数 列%	3.1 6.6
10	その他	度数 列%	10 4.7
11	モラルの低い者はいない	度数 列%	12 5.6
12	回答企業	度数 列%	3 51
		度数 列%	9.4 23.9
		度数 列%	1 19
		度数 列%	3.1 8.9
		度数 列%	7 3.3
		度数 列%	7 30
		度数 列%	21.9 14.1
		度数 列%	32 215
		度数 列%	100.0 100.9

(7) 技術開発のための社外資源とりわけベンチャーキャピタルの活用

まず技術開発ネットワークを調べる。ネットワークという言葉はやや流行気味の言葉であるのと短いから使っただけである。社外資源とのスポット的ではない活用を通じたおつきあい網、ぐらゐの意味として受け止めて頂ければ幸いである。とはいえ、私の好きではない大げさな言い方をあえてすれば、アーサー・オクン Arthur Okun の言う、見えざる手 (An Invisible Hand) に対する見えざる握手 (An Invisible Handshake) である<sup>13</sup>。現代流行の経営学の「たわごと」の一つがネットワークだ、と、もと ITT の会長、ジニーンらは言うが<sup>14</sup>、ネットワーク論者が見いだしたことははるか昔から中小企業の世界ではそも常識としてあった。見えざる手の方がよほどの虚構である。中小企業の技術開発を知るものは、多くの経営者があちこちからネタを仕入れたり、また交流をしたりしてそれを進めているのがふつうで

あるということをもとより知っている。

さて、ここでは平成不況下での成長企業を特に論じているのであるから、最近10年間の新製品開発や生産工程の高度化・自動化上で技術協力先として有益であったものを複数回答で指摘してもらった。技術開発モデル企業は、公的研究機関をあげるものがその他の企業より多く (25.0%対8.5%)、工業系短大・大学工学部をあげるものもその他の企業より多かった (31.3%対10.8%)。この他にも、同業や異業種との企業との交流も、技術開発モデル企業のほうでより活かされている。

表3-3-20 技術開発力類型別新製品開発・生産工程高度化自動化上で技術協力先として有益であったもの（最近10年間：複数回答）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 設備機器メーカー	度数	12	68
	列%	37.5	31.9
2 資材納入業者	度数	10	64
	列%	31.3	30.0
3 情報処理ソフト会社	度数	4	22
	列%	12.5	10.3
4 技術コンサルタント	度数	3	17
	列%	9.4	8.0
5 資本関係にある親会社	度数		11
	列%		5.2
6 主要な取引先企業	度数	12	83
	列%	37.5	39.0
7 同業で交流のある企業	度数	9	37
	列%	28.1	17.4
8 異業種で交流のある企業	度数	6	21
	列%	18.8	9.9
9 経営コンサルタント	度数	3	7
	列%	9.4	3.3
10 公的研究機関	度数	8	18
	列%	25.0	8.5
11 工業系短大や大学工学部	度数	10	23
	列%	31.3	10.8
12 中小企業大学校	度数		5
	列%		2.3
13 経営者団体・経営団体	度数		9
	列%		4.2
14 研究機関以外の行政機関	度数	4	8
	列%	12.5	3.8
15 海外の企業	度数	3	17
	列%	9.4	8.0
16 その他	度数	2	5
	列%	6.3	2.3
17 回答企業	度数	32	213
	列%	100.0	100.0

日経連は2002年、製造業と連携する可能性のある全国の国公私立大学の自然科学系・情報系学部、地域共同研究センター、大学の付属研究機関、工業団地の入居企業と共同研究している公設研究機関、独立行政法人の大学校を中心に、1月初めから2月中旬にかけて票を送付して調査を実施。対象組織558（有効発送数）のうち、338から回答を得た。産学官連携が「ある」と答えたのが、333組織で98.5%。すでに理系の研究現場では「当たり前の世界」になっている。産学官連携の内容について尋ねたところ、件数で多い順に「依頼試験」が3万9,446件、「企業からの委託研究」が7,570件、「その他」が4,963件（国や独立行政法人から

の受託・共同研究など）、共同研究4,229件。平均件数で2000年度と比べて減少しているのは、「企業からの委託研究」「依頼試験」「その他」の分野。その代わり「共同研究」「特許・技術提供」「企業からの研究員の受け入れ」などが増加している<sup>15</sup>。この調査結果ではどの程度の中小企業が関わっているかは明らかではない。しかし、筆者が今回の調査で3社に実情を尋ねたところ、いずれもが大学や公的試験研究機関の活用があり、そのうち一例では公的機関の「融通のなさ」を嫌う研究者の「ヤミ研究」に依存していた。もっとも「ヤミ研究」は民間企業の研究所などでもいわば公然の秘密であり研究者の育成の重要な道具になっている

のである。

次は資金面を見よう。

技術開発モデル企業では、経営状況がよりよい企業であるため、利益から技術開発へ再投資する

余力もより大きいですが、それだけでなく、地方銀行・中小企業専門金融機関、ベンチャー・キャピタル、政府・自治体の技術開発助成など、多様な源泉から資金を確保している。

表 3-3-21 技術開発力類型別技術開発のための資金確保方法（複数回答）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 利益から再投資の余力増	度数 列%	17 53.1	86 40.4
2 都市銀行からの借入れ	度数 列%	9 28.1	51 23.9
3 地方銀行・中小企業専門金融機関活用	度数 列%	10 31.3	49 23.0
4 ベンチャーキャピタル	度数 列%	4 12.5	3 1.4
5 上場や公開	度数 列%	1 3.1	
6 政府・自治体などの技術開発助成	度数 列%	8 25.0	25 11.7
7 取引先・商社の資金援助、共同開発	度数 列%	3 9.4	15 7.0
8 特にない	度数 列%	3 9.4	57 26.8
9 回答企業	度数 列%	32 100.0	213 100.0

ここで、従来からある中小企業金融に対して最近脚光を浴びているベンチャーキャピタルについては実態について先行研究も少ないことからさらに詳しく検討しておこう。投資対象になっている企業は7企業と少なかったが（サンプルが少なすぎるといふ議論もありえようが、新たに登場したものについては少数であるのが当然で、少数であ

るからといって多数になるまで研究を怠っていれば研究はマージナルなところから始まる革新に目を閉ざすことにならざるをえない。私も7社で十分であるとは言っていない。しかし他に代替する、より多数のサンプルでの研究がなければまずこれから出発するしかない。これらの企業はすべて技術力には自信を持っている。

表 3-3-22 VC 資金導入別経営状況

	ベンチャーキャピタル			
	1 ベンチャーキャピタル		2 VC 投資対象外	
	度数	列%	度数	列%
1 優れた技術開発力を持つ	2	28.6%	32	13.4%
2 ある程度の技術開発力がある	5	71.4%	90	37.8%
3 平均的な企業だ			71	29.8%
4 やや技術開発力に劣る			34	14.3%
5 技術開発力に自信がない			10	4.2%
6 無回答			1	.4%

VC 資金導入企業の7割が経営状況はよいとしており、その他の企業の4割より経営状況がよい

とする企業の比率が高い。



表 3-3-23 VC 資金導入別経営状況

	ベンチャーキャピタル			
	1 ベンチャーキャピタル		2 VC 投資対象外	
	度数	列%	度数	列%
1 かなり良い方だ	5	71.4%	27	11.3%
2 少し良い方だ			67	28.2%
3 ふつうだ			97	40.8%
4 少し悪い方だ	2	28.6%	38	16.0%
5 かなり悪い方だ			8	3.4%
6 無回答			1	.4%

VC 資金導入企業は、主要な製品について、高品質のものができ、製品に独創性がある、国際

展開力がある、優れた下請け企業群をもつ、などの点で、その他の企業にくらべて自信が強い。

表 3-3-24 VC 資金導入状況別主要製品での自社の強さ（複数回答）

		ベンチャーキャピタル	
		1 ベンチャーキャピタル	2 VC 投資対象外
1 高品質のものができ	度数	4	102
	列%	57.1	42.9
2 低価格ででき	度数		34
	列%		14.3
3 多品種のものができ	度数	3	107
	列%	42.9	45.0
4 製品に独創性がある	度数	3	88
	列%	42.9	37.0
5 ブランド力がある	度数	1	44
	列%	14.3	18.5
6 業界標準・国際標準を設定	度数	1	11
	列%	14.3	4.6
7 短納期だ	度数	2	66
	列%	28.6	27.7
8 自動化機械が充実している	度数		11
	列%		4.6
9 生産技術が優秀だ	度数	1	8
	列%	14.3	3.4
10 研究開発陣が優秀だ	度数	1	14
	列%	14.3	5.9
11 労務費用が少ない	度数		6
	列%		2.5
12 経営者が優秀だ	度数	1	5
	列%	14.3	2.1
13 市場開発・販売体制が充実している	度数		18
	列%		7.6
14 国際展開力がある	度数	2	8
	列%	28.6	3.4
15 優れた親企業をもつ	度数		8
	列%		3.4
16 優れた下請け企業群をもつ	度数	2	10
	列%	28.6	4.2
17 鉱業集積地に立地している	度数		2
	列%		.8
18 東京（首都圏）に立地している	度数		42
	列%		17.6
19 特にな	度数		2
	列%		.8
20 回答企業	度数	7	238
	列%	100.0	100.0

VC 資金導入企業のこれまでの技術者の採用・育成方法（複数回答）をみると、即戦力となる経験者を採用しているものがほとんどで、これらの企業が技術者転職の受け皿になっていることがわかる。しかし外部から人材を採用する企業が社内

の人材育成を怠るという二律背反であるのではない。その他の企業にくらべて、社内の若手を技術者として養成することに熱心であるものがちゃんと多い。

表 3-3-25 VC 資金導入状況別これまでの技術者の採用・育成方法（複数回答）

		ベンチャーキャピタル	
		1 ベンチャーキャピタル	2 VC 投資対象外
1	専門分野の新卒を内部で養成	度数 列% 3 42.9	86 36.1
2	専門にはこだわらず新卒を内部で養成	度数 列% 77 32.4	77 32.4
3	社内の若手を技術者として養成	度数 列% 4 57.1	73 30.7
4	社内の中堅者の能力を開発	度数 列% 2 28.6	53 22.3
5	即戦力となる経験者を採用	度数 列% 6 85.7	102 42.9
6	親会社、取引先からの出向者を受け入れ	度数 列% 14 5.9	14 5.9
7	人材派遣会社等の技術者を利用	度数 列% 1 14.3	11 4.6
8	他社からスカウト	度数 列% 10 4.2	10 4.2
9	自社の人材から得られないので業務を外注	度数 列% 2 28.6	16 6.7
10	技能者から育てる	度数 列% 1 14.3	32 13.4
11	事務職から配置がえする	度数 列% 1 .4	1 .4
12	特に対処しない	度数 列% 8 3.4	8 3.4
13	回答企業	度数 列% 7 100.0	238 100.0

VC 資金導入企業は、人的資源管理にも特色がある。その他の企業とくらべて同業同規模他社より高めの賃金を出そうとしており、処遇制度を従業員に明示しようとしている。また親睦会などで家族的雰囲気醸成をしようとしており、高賃金経

営・公開経営・家族的経営という点でいわば3K企業である。

VCを受け入れるかどうかは、一つの経営戦略の岐路である。そしてその選択と企業の人的資源のあり方は関係がありそうである。

表 3-3-26 VC 資金導入状況別社員への処遇法（複数回答）

		ベンチャーキャピタル	
		1 ベンチャーキャピタル	2 VC 投資対象外
1	同業同規模他社より高めの賃金	度数 列% 3 42.9	63 26.5
2	長期勤続になるほど有利な賃金	度数 列% 2 28.6	41 17.2
3	個人別成績の反映する賃金	度数 列% 4 57.1	114 47.9

		ベンチャーキャピタル	
		1 ベンチャーキャピタル	2 VC投資対象外
4 勤続年数にこだわらぬ抜擢	度数	3	133
	列%	42.9	55.9
5 処遇制度を従業員に明示	度数	3	55
	列%	42.9	23.1
6 経理公開で参画意識を培養	度数	3	75
	列%	42.9	31.5
7 各種の資格取得への便宜	度数	2	77
	列%	28.6	32.4
8 休日の増加	度数	2	46
	列%	28.6	19.3
9 退職金制度の充実	度数	1	59
	列%	14.3	24.8
10 福利厚生制度の充実	度数		40
	列%		16.8
11 従業員の希望をよく聞く	度数		89
	列%		37.4
12 作業環境の改善, 安全衛生	度数	2	101
	列%	28.6	42.4
13 小集団活動, 勉強会	度数	1	52
	列%	14.3	21.8
14 親睦会などで家族的雰囲気醸成	度数	4	63
	列%	57.1	26.5
15 その他	度数	2	5
	列%	28.6	2.1
16 回答企業	度数	7	238
	列%	100.0	100.0

### (8) 生産工程従事者の確保・育成

技術者だけでは製品は作れない。優れた技能者の確保も重要である。これは前号で議論を始めた筆者の仮説である。俗論の一つによると、垂直分業の時代、モノ作りは労賃の安い、あるいは消費地の外国に任せ、日本は研究開発に特化すべきだと言う。が筆者は、研究開発はモノ作り、少なくとも試作品(プロトコル)、あるいは少量生産、単品生産化の時代には製品=試作品であることもしばしばあり、ゆえに製品作りの傍らにあった方が効率的である場合がしばしばあるという仮説を持つ。もっとも手放しでモノ作り賛美をするつもりはない。あくまで調べてみようという仮説であり、ゆえに今回の調査でも、その点を多くの企業に聞いた。中には「工場なきメーカー」の道を選択した企業もあった。が、他方でモノづくりの達人を現場に抱えていることが他に追随者を許さないノウハウの源泉であることを指摘した企業もあった。大学院を出た研究者は一人もいないが、中高卒の職人がみな優れた技術者であり、もの作りの

名人だと指摘する企業もあった。もとより公的資格、専門職団体の認定などにより技術者が特定される国ではないわが国では企業自身が技術者の特定をそれぞれの基準で、ときに基準をとくに持たず曖昧に使っている。調査票設計段階でもこのことが問題になった。が著者の判断を押し通して、あえて定義せずに相手の判断に区分を任せた。生産工程従事者についても熟練工と未熟練者との区別が比較的厳格な国もあるが、我が国ではまずそれはない。そこで比較的、現場で力のある人を想定して技能者という言葉を使うことにした。かように曖昧な言葉を使わざるをえなかったが(相手が日常普段に意識していない厳密な定義を無理矢理押しつけて回答を得るのは著者の好みではない)、それでも技術者への対応と技能者への対応は概して違っていた。

東京商工会議所の調査で、これまで優れた技能者の採用に決め手となった条件(複数回答)を聞くと、技術者の場合と違って、技術の先端性があったことを指摘する企業は少ない。

技術開発モデル企業の方に特に指摘が多かった

のは、「職場の設備・環境」(34.4%対8.5%)である。「バブル経済期」には労働力不足解消のため「ニューファクトリー」とか「快適工場」とかの議論がきかれたが<sup>16</sup>、現在は不況のためか、そ

ういう議論は少なくなった。しかし、技術開発モデル企業では、この面でも先進的である傾向にある。

表3-3-27 技術開発力類型別これまで優れた技能者の採用に決めてとなった条件(複数回答)

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 会社の安定性・将来性	度数 列%	11 34.4	77 36.2
2 会社の知名度	度数 列%	5 15.6	10 4.7
3 会社の所在地や地理的条件	度数 列%	5 15.6	56 26.3
4 技術の先端性	度数 列%	5 15.6	16 7.5
5 職場の設備・環境	度数 列%	11 34.4	18 8.5
6 仕事の面白さ	度数 列%	10 31.3	50 23.5
7 賃金の高さ	度数 列%	5 15.6	20 9.4
8 昇進のよさ	度数 列%		4 1.9
9 労働時間・休日の条件	度数 列%	4 12.5	25 11.7
10 福利厚生	度数 列%	2 6.3	6 2.8
11 会社の雰囲気・人間関係	度数 列%	7 21.9	38 17.8
12 紹介者・斡旋者	度数 列%	6 18.8	32 15.0
13 募集ルート	度数 列%		29 13.6
14 特になし	度数 列%		23 10.8
15 回答企業	度数 列%	32 100.0	213 100.0

技術開発モデル企業には、技能者についても社外の教育訓練機会に積極的に出しているものがある。

技術開発モデル企業が実施している技能者への教育訓練施策(複数回答)は、

社内集合研修	34.4%
OJT	34.4%
業界団体などの共同セミナー	34.4%
資格取得の奨励	31.3%
メーカーが行うセミナー	25.0%
民間の教育訓練機関の研修への派遣	21.9%

などである。

その他の企業とくらべてみると、とくに技術開

発モデル企業に実施率が高いものは、  
業界団体などの共同セミナー

(34.4%対11.7%)

メーカーが行うセミナー

(25.0%対15.0%)

国外出張・視察

(18.8%対5.2%)

である。全国調査と比べてみると

社内集合研修 34.4% (23.4%)

OJT 34.4% (20.5%)

業界団体などの共同セミナー

34.4% (17.9%)

資格取得の奨励 31.3% (39.5%)

メーカーが行うセミナー 25.0% (18.1%)

民間の教育訓練機関の研修への派遣

21.9% (18.3%)

となる。この項の冒頭で技術者への対応と技能者への対応は違うと書いたが、たしかにその点では違うが、他の企業と比べてみると OJT 重視+社

外派遣重視という両面で差があることは変わりがない。

つまり技術開発型企業は技術者のみならず技能者についても職場内訓練と社外からの知識吸収+視野の拡大に熱心なのである。

表 3-3-28 技術開発力類型別技能者への教育訓練施策（複数回答）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 社内集合研修	度数 列%	11 34.4	70 32.9
2 OJT	度数 列%	11 34.4	90 42.3
3 ジョブ・ローテーション	度数 列%	6 18.8	38 17.8
4 営業経験をつませる	度数 列%	2 6.3	27 12.7
5 社内の研究会への参加	度数 列%	6 18.8	36 16.9
6 通信教育等自己啓発の援助	度数 列%	3 9.4	27 12.7
7 プロジェクトチームへの参加	度数 列%	1 3.1	16 7.5
8 民間の教育訓練機関の研修への派遣	度数 列%	7 21.9	34 16.0
9 公的教育訓練機関の研修への派遣	度数 列%	4 12.5	28 13.1
10 大学・研究機関等への派遣	度数 列%	3 9.4	2 .9
11 親会社・取引先のセミナー	度数 列%	2 6.3	15 7.0
12 メーカーが行うセミナー	度数 列%	8 25.0	32 15.0
13 資格取得の奨励	度数 列%	10 31.3	51 23.9
14 外部専門家の個別指導	度数 列%	1 3.1	5 2.3
15 他社への出向派遣教育	度数 列%		5 2.3
16 業界団体などの共同セミナー	度数 列%	11 34.4	25 11.7
17 異業種交流への参加	度数 列%	1 3.1	5 2.3
18 国外出張・視察	度数 列%	6 18.8	11 5.2
19 小集団活動	度数 列%	2 6.3	16 7.5
20 その他	度数 列%		1 .5
21 特に実施していない	度数 列%		
22 回答企業	度数 列%	32 100.0	213 100.0

さらに実効をあげた訓練を見よう。技術開発モデル企業における技能者への教育訓練施策で、最

も効果をあげたものを3位まで選んでもらったところ、

OJT	28.1%
資格取得の奨励	28.1%
社内集合研修	21.9%
業界団体などの共同セミナー	21.9%
メーカーの行うセミナー	18.8%
ジョブ・ローテーション	15.6%

の順位になり、技術者と同様にOJTが一位にきた。

しかし技術開発モデル企業とその他の企業とを

比較すると、技術開発モデル企業はその他の企業ほどOJTは評価していない(28.1%対41.3%：これは期待水準の高さの表現だ、という仮説も持ちうるが)。技術開発モデル企業がより評価しているのは、メーカーの行うセミナー(18.8%対8.5%)、資格取得の奨励(28.1%対17.4%)、業界団体などの共同セミナー(21.9%対8.9%)である。

表3-3-29 技術開発力類型別技能者への教育訓練施策(最も効果をあげたもの3位まで：複数回答)

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1 社内集合研修	度数 列%	7 21.9	47 22.1
2 OJT	度数 列%	9 28.1	88 41.3
3 ジョブ・ローテーション	度数 列%	5 15.6	31 14.6
4 営業経験を積ませる	度数 列%	1 3.1	24 11.3
5 社内の研究会への参加	度数 列%	3 9.4	25 11.7
6 通信教育等自己啓発への援助	度数 列%		15 7.0
7 プロジェクトチームへの参加	度数 列%	1 3.1	13 6.1
8 民間の教育訓練機関の研修への派遣	度数 列%	4 12.5	23 10.8
9 公的教育訓練機関の研修への派遣	度数 列%	3 9.4	13 6.1
10 大学・研究機関等への派遣	度数 列%	1 3.1	1 .5
11 親会社・取引先のセミナー	度数 列%	1 3.1	9 4.2
12 メーカーの行うセミナー	度数 列%	6 18.8	18 8.5
13 資格取得の奨励	度数 列%	9 28.1	37 17.4
14 外部専門家の個別指導	度数 列%	1 3.1	4 1.9
15 社外への出向・派遣教育	度数 列%		3 1.4
16 業界団体などの共同セミナー	度数 列%	7 21.9	19 8.9
17 異業種交流への参加	度数 列%	2 6.3	3 1.4
18 国外出張・視察	度数 列%	2 6.3	7 3.3
19 小集団活動	度数 列%	1 3.1	14 6.6
20 その他	度数 列%	1 3.1	1 .5
21 特に実施していない	度数 列%		3 1.4
22 回答企業	度数 列%	32 100.0	213 100.0

技能者のモチベーション策（モラル（やる気）向上策）として、技術開発モデル企業で重視されていること（3つまで）は、

各自の専門技術・技能の活用	37.5%
権限を委譲する	31.3%
適切な業績・能力評価	31.3%
社内で経験を積ませる	25.0%
賃金等の処遇向上	25.0%

の順である。

技術開発モデル企業とその他の企業とを比較してみると、技術開発モデル企業の方に指摘が多い策は、

各自の専門技術・技能の活用	(37.5%対20.2%)
権限を委譲する	(31.3%対16.4%)

である。

専門知識・技能の高度化と権限委譲は対である

う。前者が実現できればできるほど、「任せる」ことができそうだからである。

全国調査と比較すると、

各自の専門技術・技能の活用	37.5% (14.6%)
権限を委譲する	31.3% (14.2%)
適切な業績・能力評価	31.3% (38.7%)
社内で経験を積ませる	25.0% (26.3%)
賃金等の処遇向上	25.0% (22.1%)

となり、やはり、各自の専門技術・技能の活用と権限を委譲するという二つの策が、技術開発モデル企業で目立っている。かくしてこの項の冒頭での私の仮説、すなわち技術開発に優れた企業には優れた技術者のみならず優れた生産工程従事者が存在する、がどうもあてはまりそうだという確信を一步深めることができる。

表 3-3-30 技術開発力類型別技能者のモラル（やる気）向上策（3つまで）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1	トップの、技術への積極的姿勢	度数 4 列% 12.5	39 18.3
2	権限を委譲する	度数 10 列% 31.3	35 16.4
3	経営に直結した目標を与える	度数 2 列% 6.3	37 17.4
4	適切な業績・能力評価	度数 10 列% 31.3	86 40.4
5	各自の専門技術・技能の活用	度数 12 列% 37.5	43 20.2
6	面白い仕事を与える	度数 2 列% 6.3	15 7.0
7	社内で経験を積ませる	度数 8 列% 25.0	49 23.0
8	賃金等の処遇向上	度数 8 列% 25.0	56 26.3
9	勤務時間の改善	度数 列% 2.3	5 2.3
10	役職につける	度数 2 列% 6.3	30 14.1
11	職場環境・設備の改善	度数 3 列% 9.4	35 16.4
12	人間関係の融和	度数 2 列% 6.3	16 7.5
13	その他	度数 列% .5	1 .5
14	特に行っていない	度数 列% 4.7	10 4.7
15	回答企業	度数 32 列% 100.0	213 100.0

技能者にモラル（やる気）が低い者がいるとすればその原因は何でありうるかを3つまで指摘してもらった。その結果、技術開発モデル企業の指摘では多い順に、

- 管理者の指導のまずさ 25.0%
- 能力を発揮しにくい 18.8%
- 技術革新に追いつけない 15.6%
- 仕事の成果が処遇に結びつかない 15.6%

となったが、「モラルの低い者はいない」とする企業も21.9%あった。

技術開発モデル企業とその他の企業とをくらべてみると、技術開発モデル企業には「仕事が忙しいので余裕がない」とする企業は少ない（9.4%対31.0%）。技術開発モデル企業は、技能者についても（技術者について先ほどみたように）職場環境や労働時間などでの配慮を先進的にしているのではなかろうか（だからといって労働政策担当者の議論のように労働時間が短いほど「ゆとりと活力」が出ると言い切るまでの証拠はまだないが）。

表 3-3-31 技術開発力類型別技能者にモラル（やる気）が低い者がいるとすればその原因（3つまで）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1	仕事が忙しいので余裕がない	3	66
	度数	9.4	31.0
2	技術革新に追いつけない	5	42
	度数	15.6	19.7
3	能力を発揮しにくい	6	36
	度数	18.8	16.9
4	仕事の成果が処遇に結びつかない	5	31
	度数	15.6	14.6
5	昇進・昇格の機会が少ない	3	19
	度数	9.4	8.9
6	賃金等の処遇が悪い	1	15
	度数	3.1	7.0
7	職場環境・設備が悪い	1	16
	度数	3.1	7.5
8	管理者の指導のまずさ	8	66
	度数	25.0	31.0
9	職場の人間関係	3	26
	度数	9.4	12.2
10	その他	1	4
	度数	3.1	1.9
11	モラルの低い者はいない	7	28
	度数	21.9	13.1
12	回答企業	32	213
	度数	100.0	100.0

(9) 技術者・技能者以外の人材確保と育成

技術開発モデル企業にとって大事な人材は技術者・技能者のみではない。モノを売る人材、売れるモノが何かを考える人材も重要なのである。

企業の盛衰を左右する人材が何であるかを3つまで指摘してもらった結果は、技術開発モデル企業においては次の順であった。

- 新製品開発ができる研究職、開発職 62.5%
- 営業・販売の企画立案能力がある営業管理者 40.6%

- 営業の最前線にたてるセールス職 31.3%
  - 生産管理（工程管理，原価管理）職 31.3%
  - 製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職 28.1%
  - コンピュータ処理技術が駆使できる情報技術職 25.0%
  - コンピュータ化された機械を駆使できる技能工 21.9%
- このように技術者については営業の管理者や第一線営業職が重視されているのである。技術開発モデル企業であるから技術者のみが重要とは考え



てはいけないゆえんである。

技術開発モデル企業とその他の企業とをくらべてみると、技術開発モデル企業の方が重視している人材の種類は、  
コンピュータ化された機械を駆使できる技能工

(21.9%対8.0%)

コンピュータ処理技術が駆使できる情報技術職

(25.0%対8.5%)

であり、情報技術化に対応するための人材重視の姿勢がある。

表 3-3-32 技術開発力類型別自社の盛衰を左右する大事な人材（3つまで）

		技術開発モデル企業類型	
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業
1	新製品開発ができる研究職，開発職	度数 列% 20 62.5	128 60.1
2	製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職	度数 列% 9 28.1	78 36.6
3	生産管理（工程管理，原価管理）職	度数 列% 10 31.3	57 26.8
4	コンピュータ化された機械を駆使できる技能工	度数 列% 7 21.9	17 8.0
5	非自動化機械を駆使できる熟練工	度数 列% 2 6.3	11 5.2
6	機械より道具や自分の体に頼る熟練工	度数 列% 9 27.9	9 4.2
7	工程管理や作業者の指導ができる情報技術職	度数 列% 3 9.4	19 8.9
8	コンピュータ処理技術が駆使できる情報技術職	度数 列% 8 25.0	18 8.5
9	営業・販売の企画立案能力がある営業管理者	度数 列% 13 40.6	123 57.7
10	営業の最前線にたてるセールス職	度数 列% 10 31.3	62 29.1
11	簿記経理財務の担当職	度数 列% 3 9.4	16 7.5
12	人事総務の担当職	度数 列% 1 3.1	6 2.8
13	事務部門の管理職	度数 列% 1 3.1	4 1.9
14	社長の側近・参謀格	度数 列% 3 9.4	43 20.2
15	その他	度数 列% 32 100.0	3 1.4
16	回答企業	度数 列% 32 100.0	213 100.0

(10) 人的資源管理の基本施策

技術開発モデル企業が社員処遇で重視していることは（複数回答），

- 個人別成績の反映する賃金 62.5%
- 勤続年数にこだわらぬ抜擢 65.6%
- 経理公開で参画意識を培養 40.6%
- 従業員の希望をよく聞く 46.9%
- 親睦会などで家族的雰囲気醸成 43.8%
- 同業同規模他社より高めの賃金 37.5%

各種の資格取得への便宜 34.4%  
の順となった。

技術開発モデル企業とその他の企業とを比べて見ると、次のことがわかった。

①技術開発モデル企業ほど、同業同規模他社より高めの賃金を払うこと、また福利厚生制度の充実を重視している（前に指摘したように、高業績・高処遇型中小企業が存在する）。

②しかし、全員一律に処遇はせず、個人別成績の反映する賃金、勤続年数にこだわらぬ抜擢をよ

り重視している（大企業がおおわらわで制度改革をやって実現しようとしていることをずっと前に実現し終わっている中小企業がある<sup>17)</sup>。

③経理公開で参画意識を培養すること、従業員

の希望をよく聞くこと、親睦会などでの家族的雰囲気醸成をより重視している（個人別成果主義と家族的温情主義とはしばしば両立しうる！）。

（続）

表 3-3-33 技術開発力類型別社員処遇で重視していること（複数回答）

		技術開発モデル企業類型		
		1 技術開発モデル企業	2 その他の企業	
1	同業同規模他社より高めの賃金	度数 列%	12 37.5	54 25.4
2	長期勤続になるほど有利な賃金	度数 列%	5 15.6	38 17.8
3	個人別成績の反映する賃金	度数 列%	20 62.5	98 46.0
4	勤続年数にこだわらぬ抜擢	度数 列%	21 65.6	115 54.0
5	処遇制度を従業員に明示	度数 列%	8 25.0	50 23.5
6	経理公開で参画意識を培養	度数 列%	13 40.6	65 30.5
7	各種の資格取得への便宜	度数 列%	11 34.4	68 31.9
8	休日の増加	度数 列%	5 15.6	43 20.2
9	退職金制度の充実	度数 列%	7 21.9	53 24.9
10	福利厚生制度の充実	度数 列%	9 28.1	31 14.6
11	従業員の希望をよく聞く	度数 列%	15 46.9	74 34.7
12	作業環境の改善, 安全衛生	度数 列%	9 28.1	94 44.1
13	小集団活動, 勉強会	度数 列%	8 25.0	45 21.1
14	親睦会などで家族的雰囲気醸成	度数 列%	14 43.8	53 24.9
15	その他	度数 列%	4 12.5	3 1.4
16	回答企業	度数 列%	32 100.0	213 100.0

\*1 全国中小企業団体中央会, 1987, 『中小企業における技術・技能者の確保・育成と今後の方向に関する研究』。調査時点は1986年9月から10月。全国の製造業（新聞・出版を除く）, 30-299人1万5千社, 有効回答2,655票。

\*2 上の注の事例報告を見よ。またこの部分で援用している調査報告書でも筆者などによる事例報告が記載されているが, 研究開発技術者のOJTについては企業秘密に属するところが多く, 詳細には紹介できない。

\*3 Baldwin, Timothy T., "on-the-job training,"

in Peter, L. H., Greer, ch. R, and Youngblood, S. A., 1996, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management* (Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.), p. 239

\*4 同上

\*5 むろん, 人材育成に熱心だ, とトップが言ってもそれをそのまま信じることはできない（経営者の言語録を作って感心して終わってはいけない）。ミッションだの社是が立派であるということとそれが運用されていることは別のことである。きれいごとを言う経営学者もどきがいるが, 私は

社是とかミッションとかは「ある組織の立場をできるだけ漠然と表現し、いくらでも多くの矛盾した解釈をする余地を残すようにした、できるだけ長々と書かれた宣言文」(Stephen C. Lada in Dickson, Paul, 1996, *The Official Rules at Work* (NY: Walker and Company), p. 71) であるとの皮肉を買う。

- \*6 PriceWaterhouse Coopers 社の1998年のホームページによる。“Competing for Hi-Tech Talent- A Survey of What Employees Really Want”。
- \*7 もっとも経済学者から仮定を除くことは不可能であるが。「老経済学者は決して死なない。ただかれらはその仮説を変えるだけである。」(イギリスの元大蔵大臣。Geoffery Howe の言葉, Sunday Times 1989: *The Hutchinson Dictionary of Business Quotes*, 1996, p. 45)
- \*8 「経済学的刺激に重要な地位を与えない人間モデルは、多く人びとにあてはめて考えるときには、不十分なモデルだ」(March, J. G., & Simon, H. A., 1958, *Organizations*, (NY: John Wiley & Sons), p. 68)
- \*9 *Psychology Today*, July/August 1997, p. 20
- \*10 科学的手続きはとられていないが事例が豊富でおもしろく読めるものの一つに, Grote, Dick, 1995, *Discipline Without Punishment: The Proven Strategy That Turns Problem Employees Into Superior Performers* (NY: AMACOM) がある。
- \*11 The Gallup Organization and The Carlson Marketing Group の調査。 *The Motivational Manager*, April 1999, p. 9
- \*12 “Middle Managers Now Assume Leadership Roles,” The Wall Street Journal Interactive Edition: HR Briefs: Week of May 4th-10th, 1998
- \*13 Handy, Charles, 1996, *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations*. (Boston, MA: Harbard Business School Press.), p. 20
- \*14 Geneen, Harold, and Bowers, Brent, 1997, *The Synergy Myth* (NY: St. Martin's Press)
- \*15 <http://www.nikkei.co.jp/rim/tiiki/tiikijyouhou/388sangakukan.htm>
- \*16 拙稿に、「21世紀の快適中小企業像を探る」『国民金融公庫調査月報』1993-08, pp. 6-11, 「快適

企業がめざされる背景と問題—中小企業型 TQM (トータルクオリティマネジメント) への一段階としての QWL (クオリティオブワーキングライフ) 整備」, 中小企業研究センター『中小企業における快適企業のあり方に関する研究』, 1993-3, pp. 5-8 がある。

- \*17 拙稿に「中小企業の能力主義管理 5 賃金管理」『労基旬報』1995-05-25, pp. 4-5 があり, 私自身が踏査したいくつかの事例を紹介した。