

### 企業調査の極意 — 等価交換が原則

これから述べることは、主に機械産業の企業調査に関することである。

筆者は、一九八七年に韓国的工作機械企業X社の従業員二〇〇人の技能の質に関する調査を行ったことがある。筆者が機械産業の調査を行ったのはこれが初めてではなかったが、自分で仮説をたてて、それを証明するために設問を作成して、企業と交渉して、従業員にアンケート票を配布してもらい、その結果を集計して分析し、その結果に基づいて論文を書くという作業を一人でコントロールして実施したのは、これが初めてであった。それ以降、大量調査も含めて企業調査を何度か実施してきた。二五年も同じようなことをしている、企業調査にはツボがあることに気がつく。そこでそのツボを三段階に分けて、調査の極意第一ステージ、レベル一、二、三として整理してみることとした。第一ステージとは、社会科学系の研究者が企業調査

に出かけることを前提にしている。それでは第二ステージは何かと問われれば、それは、理工系を含む学際的な研究者や技術者とともに行う調査である。ここでは紙面の限りがあるので、社会科学系の研究者が行う場合について述べる。

筆者は、企業調査の成否は、調査する者がどれだけ価値を調査される企業に提供できるかで決まってくると考えている。調査する者が調査される企業に提供できる価値が多ければ、それだけ得られるものもあり、その関係は等価交換である。もちろん、偶然運がよく提供した以上の成果が得られる場合もあるが、それは運であり、一過性のものではない。したがって、できるだけ価値ある成果を得たければ、調査者が調査される企業に提供するものも、それに見合っただけ価値あるものである必要がある。それでは、調査者が調査される企業に提供できる価値にはいったいどんなものがある

のだろう。それは調査の成果であることに異論はないであろう。筆者は、調査成果は、企業にとって法人の健康診断結果のようなものであると考えている。健康診断は、診断される人から血を取ったりして、その人に病気があるかどうかを分析し、その結果を知らせるものである。企業調査も、企業から痛みをとまなう情報を頂き、分析してその結果を知らせるものである。それが企業にとって健康診断結果相当の価値がなければ、その企業にとって調査に協力する意味があるはずがない。

以下にレベルを三段階に分けているのは、調査の価値を調査される企業がどの時点で理解するか、または共有するかの時間的な差である。レベル一は、調査結果が報告書として出た時点で、企業が調査に協力して価値があつたと、最後の時点で認識するものである。レベル二は、調査中に調査されている企業がその価値を認識するものである。その時の企業の状態は、何かしら現状に問題があると感じているものの、その問題が何かをうまく理解してない状態であるが、調査が始まったとたん、漠然と思っていた問題と調査の

問題意識が一致したと直感した場合である。レベル三は、調査が始まる前に企業が調査の価値を認識し、是非調査してほしいと思う、調査の価値を認識するのが最も早い時点のものである。その時の企業は、問題を把握しているが、どうしていいのかわからない状況である。筆者の体験からそれぞれについて事例をあげて説明してみよう。

#### ●レベル一 調査結果に価値を認められたケース

最初に書いたように、筆者は韓国の工作機械企業X社の従業員二〇〇人の技能の質に関する調査を行った。この調査は、「発展途上国における熟練労働力の形成」という研究会の一環として実施したものであった。調査を実施するにあたり、事前の準備に一年を要した。

調査対象企業は、日本から技術提携で技術を導入している企業であった。当時韓国の工作機械企業で日本から技術提携で技術導入をしていない企業はないといってよいほど、ほとんどの有力企業が技術提携をしていた。技術を提供している日本企業の協力を得て、韓国企業のなかでも優れた企業に調査協力をお願い

工作機械産業を中心に機械産業を分析。最近の編著に『新興諸国の資本財需要—ロシアとベトナムの工作機械市場』アジア経済研究所。



いた。調査方法は、当時アジア経済研究所ではほとんど初めての試みであった海外委託調査方式で、韓国の経済研究所に作業を委託して実施するというものであった。

突然調査対象企業となったX社にとっては、大変迷惑な話であったに違いない。当時としても企業の内部情報が外にもれることは、労務担当理事にとつては大変不安で心配なものであったことは察するに余りある。

このとき用意した設問は、技能者を五つのタイプにわけて、どのタイプの技能者が多いか、それはどのように育成されているか、どのようなタイプを育成するのが効果的であるか、というものであった。これに対していくつかの仮説を用意し、仮説を支持する回答を用意して、クロス集計して証明をするという方法であった。

調査結果は、一人の人がカバーする仕事の範囲は狭いが、同じ仕事を転職しながらでも長くすることにより熟練工になっていく人が多い、というものであった。調査結果は、X社の認識と一致し、違和感のないものであったが、X社にとつての収穫は、日本との比較で自分たちの居場

所が明らかになり、今後進むべき方向が明らかになったという点であった。

それから後は、X社と筆者の関係は非常に親密なものになった。

### ●レベル二 調査の途中で調査課題に価値を認められたケース

調査の途中で調査課題に価値を見出し協力してくれるケースは多い。八幡成美（現法政大学）教授のリーダーシップのもとにタイに進出した日系企業が現地でものように人材を育成し技術移転をしているかに焦点をあてて実施した調査は、調査途中から多くの関心がよせられた。最初に日本国内で自動車メーカーの調査を実施し、同時にタイの現地子会社の協力をお願いした。日本の自動車メーカーは快く引き受けてくれた。その後タイで共同研究を引き受けてくれたゾーポン先生（当時放送大学）とともに三人で日系自動車メーカーおよびその取引部品メーカーの聴き取り調査を実施した。この調査パターンはその後の筆者の調査手法の原型になった。

### ●レベル三 調査課題に価値を認められたケース

調査される企業が調査課題そ

のものに強い関心をよせて積極的に協力を惜しまない場合は、調査される企業が感じていた問題点と調査課題が一致した場合である。一九九三年前後に筆者は、韓国の自動車産業の技術問題に強い関心をもち自動車組立メーカーおよび部品メーカーに調査協力を依頼した。その時は、韓国企業自身もこの点に関心が強く、韓国企業は、日本と比較して何が問題であるのか、ということに悩んでいたようであった。

調査は、韓国の自動車アッセンブリーメーカーはもちろん自動車部品工業会まで巻き込み、ほぼボランティアベースで行われた。筆者は、この調査に委託調査費のような予算は一切使わなかった。この調査のために筆者が使った予算はバス代とホテル代くらいであった。それぞれの協力者が、強い関心をもって協力してくれた。したがって期待感も非常に高いものであった。

この時の調査の手引きとなったのが、やはり日本の自動車産業や機械産業の調査結果であった。仮説は、韓国の自動車産業は技術革新をへて大量生産体制を構築した、というもので、データも集めたが、集めたデータは仮説を支持しなかった。データ

の理解と読み込みは一年以上の時間が必要であった。もしも筆者がこの調査の前に、造船産業や工作機械産業、電子電機産業の調査をしていなければ、結果のデータを理解することはとうていできなかったであろう。筆者はこのとき、韓国が過剰投資を行い成長してきたということに思いいたり、その観点からデータを読み込むと、矛盾がないことに気がついた。

筆者は、一九九六年秋に韓国政府高官にこの調査結果を報告し、このままでは非常に危険であると忠告した。彼は、この結果に驚き、ある自動車メーカー副社長のところに筆者を連れて行った。筆者の報告を聞いた副社長は、「我国には、これしか方法がなかったのです。我国は非常によくやってきたのです」と妙に悟つたような言い方をした。筆者は、彼がこのことをすでに十分認識していると分かった。それから間もなく韓国の経済危機が始まった。

価値ある成果を提供するためには、課題設定が重要であるが、設定された課題は氷山の頂上部分であり、その海面下にはそれを支える氷山の裾野が必要である。