

フィールドワーク 心得帖

工場調査のノウハウ

筆者はこれまで、時には単独で、時にはインド人研究者とともに日本とインドで工場調査を行ってきた。ここで述べることは筆者個人の経験に基づくものであるため、普遍化できないかもしれないが、読者の方々に参考にして頂ければ、幸甚である。

まず、調査の目的と対象をはっきりと定める必要がある。どこの地域のどのような産業のどのような企業を対象とするのか、そして何を聞きたいのか、はつきりさせよう。目的は企業の方に理解してもらえらるよう、明快で簡潔でなければならぬ。できれば五行以内に収まる方がいいであろう。では、つぎに訪問先を選定するために、企業リストを探そう。様々な企業リストがあるが、業界団体のホームページを探し、そこから加盟企業の連絡先を探し出すのがいいであろう。もし、業界団体のホームページがなければインターネットの検索を利用して

参加者リストを利用することもできる。ただし、一定の規模を下回る小企業を対象とする時には、リストを入手することは難しい。このような場合は、事前に企業を一社ずつ訪問し、アポイントメントを取るしかない。

訪問したい企業が決まれば、つぎは依頼状の作成である。訪問の目的、主要な質問、訪問者のリストをA4一枚にまとめよう。もちろん自分の連絡先も忘れない。A4一枚にこだわるのは、長々と書くこと忙しい経営者は読む気すら失ってしまうからである。もし訪問先の企業がホームページを持っていれば、事前に熟読し、なぜその企業を訪問したいのかも五行程で説明しておいた方がいい。依頼状はEメール、FAX、郵送で訪問したい企業に送る。通常、Eメールを送っただけでは、返答は帰ってこない。企業の経営者は研究者のメールにいちいち答えるほど暇ではない。大企業の場合は、ホームページに掲載され

ているメールアドレスは営業部門に行くことが多いようである。メールの担当者が「これはビジネスに関わるメールではない」と判断すれば、そのまま葬り去られる。そこで、訪問先の社長宛にFAXあるいは郵便を同時に送っておいた方がいい。ここまでは大体順調に行く。ホームページで訪問先を探している間が一番楽しい時間かもしれない。この段階で得られる知識も多いので、段階を追って、調査の前準備をして頂きたい。

つぎに待ち受けているのが、電話でアポイントメントをとることである。これはなかなかの難関である。電話は通常受付につながる。社長の秘書につないでもらえるようお願いし、既に送ったEメールまたはFAX、郵便が届いているかを確認する。届いていないようであれば、先方の指示に従い、EメールまたはFAXを再送する。秘書には社長の都合を聞いてもらえるようお願いするのだが、ここでもビジネスに関係ないと判断されれば、この段階で断られることも多い。うまくいけば社長またはその他の責任者に取り次いでもらえ、訪問の日時を決めることができる。場合によ

ては、EメールやFAXが届いていなくても電話が直接社長に取り次がれることもある。このような場合には慌てずに、研究者の所属、調査の目的、主な質問事項を順番に説明されたい。とくに中小企業の場合は、「研究」の意味を理解してもらえないことがある。そもそも研究などと無縁の世界に飛び込むのだから、覚悟が必要である。著者はこのような場合、*research* という言葉を避け、*"am studying on small and medium enterprises"* と言うようにしている。最終的に工場調査を受け入れてもらえるのは、依頼をしたうちの三割から四割ほどである。場合によっては一〇連敗というようなことも起きる。このような場合は気分転換をしてから、再度挑戦ということになる。企業からすれば研究者の訪問を受け入れても何のメリットもない。こちらが無理なお願いをしているのだから、断られても仕方がない。

アポイントメントに基づき、調査のスケジュールをたてる。狭い地域であれば一日に三件回ることも可能であるが、知らない場所では一日に二件に止めておいた方が無難である。とくに知らない場所では移動に予想外

専門は、インド経済、労働経済、産業政策。

ジャワ/ルラル・ネルー大学経済計画学科大学院より博士号取得。

近著に、“Linkage between Organised and Unorganised Sectors in Indian Machinery Industry”, *Economic and Political Weekly*, January 1, 2011.がある。

の時間がとられることもあるし、訪問先で調査が長引くこともある。うれしい誤算としては、訪問先の企業が第二工場や親族企業を紹介してくれたこともあった。スケジュールには余裕を持たせた方がよい。

いよいよ工場訪問である。工場訪問の際にはまず調査の目的を説明し、調査結果をどのように利用するかをきちんと説明しておく必要がある。企業名を出して発表するのであれば、先方の了解が必要であることは言うまでもない。企業名を出さないのであれば、その旨をはっきりと伝えておいた方がよい。これが終わってから本論に入る。質問は要領よく簡潔にすることが肝要である。最初のうちはどうしても無駄な質問が多くなる。同じ調査で一〇社ぐらい回ると、似たような回答が複数の企業から帰ってくるので、対象産業あるいは対象地域が抱えている問題が明らかになってくる。そうなれば、仮説が立てられるので、それ以降の調査では仮説を検証するような質問に変えればよい。質問が終わると、工場のなかを案内してもらおう。企業によっては断られることもあるが、大体は見せてもら

える。工場見学回数を積み重ねていくと、各企業の生産管理および品質管理のレベルが判断できるようになる。注目すべき点は、工程で部品が混在しないようにきちんと整理されているか、製品と不良品が混在していないか、操業中に事故が起きないように通路と機械の間にきちんとラインが引かれているかといった点である。一通り見学が終わった段階で気がついた点があれば、思いきって言うてみよう。意外と素人だから気がつく点もある。筆者も思いつきを言っただけで、企業の方から大変感謝されたことがある。

同じ日系企業でも国によって生産管理および品質管理のやり方が異なってくる。これは「地域によって現地従業員の「生産」に対する考え方が異なるからである。日本人スタッフの話を聞くと、日本流のやり方を定着させるためには涙ぐましい努力が必要なことが分かる。とはいえ、現地の人々が簡単に日本流を受け入れるわけではない。インドで日本の経営が積極的に受け入れられるようになったのは、経済改革のなかで競争が激しくなってきたからである。同じ国の同じ産業であっても、一定の

時間をおいて調査すると、その変化に気づくことができる。

一度工場調査の依頼を受け入れてもらえると、多くの場合は気分よく調査ができる。しかし、時には例外もある。その事例を紹介しよう。

筆者が経験してきた多くの誤解は、ビジネス上のつながりを持つていると思われることである。技術提携先やバイヤーを紹介してくれと依頼された場合は、丁寧に断りずるしかない。もうひとつの事例は、こちらの目的が十分に理解されず、先方が回答を躊躇することである。このような場合は、もう一度こちらの目的と成果の発表の仕方について丁寧に説明しよう。

調査が終わったら、その日から翌日にはメモを作成しておこう。もし複数のメンバーで訪問した場合は、曖昧な点を他のメンバーに確認しておいた方がよい。外国の研究者を同伴して日系企業を訪問した場合や、日本で調査を行う場合はこちらが通訳を務めることになる。このような場合は調査中にほとんどメモがとれないので、帰ったらすぐにメモを残しておいた方がよい。重要なことは意外と覚えて

いるものである。調査がすべて終わった段階で、メモをもとに主な項目について一覧表を作っておくと、論文を書くときに役立つ。

著者はこれまで工場調査はすべて自身で行くように心がけてきた。訪問できる企業の数は限られてしまうが、自分の目で現場を見ながら考えることができ。計量分析を行う場合は公的機関より発表されている統計を使用してきた。研究者によっては計量手法を使うために質問票を作成して、一斉に調査を行うこともあるかと思う。このような場合には是非お勧めしたいのが、事前調査である。できる限り自身で数社を訪問して仮説の検証を行ったうえで、質問票を再構成する方がよりの確な情報を得ることができるとは限らないだろう。第三者に最初から調査を丸投げする方法には賛成できない。自分の目で現場を確認すると自信を持って物を語ることもできる。論文に事例を書かないとしても、研究対象となっている産業や地域を訪問してみることは十分に価値がある。最後に工場調査の心得として「丸投げ厳禁」「七転び八起き」の二点を強調しておきたい。