

<書評>

川喜多喬著『中小製造業の経営行動と人的資源—
事業展開を支える優れた人材群像』（同友館、2008年6月刊、422ページ）

稲上 毅

じつに 20 年近くの歳月を費やして数多くの事例研究とアンケート調査を積み重ね、これほどまでに日本の中小製造業とそれを支える人々の実態に肉薄し、考察した作品を私は知らない。川喜多さんのこの大いに敬服すべき調査魂を突き動かし、下支えしてきた（いる）ものはなにか。

むすびの第 10 章「優れた中小・中堅製造業の人的資源管理」の冒頭部分にこういう文章がある——、「長く厳しい今回の不況の中でも、衰退し、廃業したり倒産したりする中小製造業ばかりではない。悪条件に耐え、逆境を克服し、再生した企業もあれば、さらに追い風を得て、不況知らずであるかのように見える経営をしている企業もちゃんとある」（398 ページ）。この数行を目にしたとき、本書がなにに注目しようとしているのかという問題意識を超えて、どこか川喜多さん自身の像と二重写しになった。ちょうど、藤田省三の「松陰の精神史意味に関する一考察」『精神史的考察』（平凡社、1982 年所収）がどこか藤田自身の像と重なるように。

この本は強い反骨精神に充ちている。それもまた心地よい。教科書的知識をバカだな、と笑顔で封印し、俗論を親の敵のように打ちのめし、仮説証明型の調査研究には冷たく背を向け、手の届かないあるべき論など百害あって一利なしと一蹴する。それでいて、一つひとつ自分の目と耳で確かめ（「ほぼ週に一度は企業を訪問してきた」という）、平均ではなく、個性に切り込んでいく。陽の当たらなかつた多くの対象を白日の下に照らし出し、「自分たちの努力をあと一步強めれば到達可能な道」がみえてくるはずだと、そのモデルを探り出して中小製造業者に提言する——、こうした両面があつてはじめて真の反骨というものだろう。

この本の優れた個性のひとつは、経営戦略との関係で人的資源管理を考えている点にある。川喜多さんに内発的なものの見方、考え方もかもしれないが、アメリカでの戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management）研究を意識してのことかもしれない。第 1 章から第 4 章までがそれにあたる。本書の第 1 部といってもよい。

第 1 章（1997 年調査）では、不況の最中、これまで比較的優れた中小・中堅製造業を支え、これからもその中核的人材となっていくだろう人びとが、「新製品開発ができる研究職・開発職」「営業・販売の企画立案能力がある営業管理者層」「製造方法・生産システム

の改善が担える生産技術職」であることを明らかにしている。「研究技術者集団」型企業という言葉が使われている。

第2章では、4つの指標によって経営戦略を定義し、それぞれが人材管理とどのように関連しているかを解き明かす。「開発-営業」重視型と「設備-技能」重視型（有力企業の主力下請に多い）という2つの企業類型が浮き彫りされる。

第3章では、競争戦略と人的資源管理の関係を問うている。品質か価格か納期か、品揃えか独創性か、自動化機器への投資か市場開発・販売体制強化かあるいは国際展開力か、優れた親企業の有無か優れた下請け企業の有無かといった競争戦略上の選択肢と経営状況との関連が分析されたのち、人材による競争戦略が取り上げられる。生産技術者や工程従事者（技能者や作業員）が優れているからといって、それは必ずしも競争優位をもたらさないこと、優れた研究開発担当者があるかどうか、また経営者が優秀であるかどうかを経営行動に大きな影響を与えることなどが示される。

第4章（2001年調査）では、第2章と第3章での議論を踏まえつつ、中小製造業の基幹人材のあり方に沿って、あらためて「開発-営業」重視型と「設備-技能」重視型という2つの企業類型が描き出され、さらに前者を「技術開発モデル企業」と名づけてその人的資源管理の特徴が解明される。そうした企業には創業者社長が多いこと、個人別成績を反映した賃金、勤続年数にこだわらない抜擢、経営公開による参画意識培養、従業員の希望をよく聞く経営、親睦会など家族的雰囲気醸成といった人事管理上の特徴があること、さらに「優れた製品（モノ）作りは技術者のみではできず、優れた熟練技能者を必要とする」（146ページ）といった原初的事実にも注意が促される。

つづく第5章から第9章までが本書の第2部を構成する。さきに「陽の当たらなかつた多くの対象を白日の下に照らし出し」と書いたが、それがこの第2部にあたる。

第5章（1992年調査）では、生産職場のベテラン技能工に着目する。「中小・中堅製造業には、入社後、より難しい仕事につくことによって熟練度を高め、それを評価されて昇進し、会社によってその知識や技能を活用され、それを誇りに思い、自分こそ会社の『地の塩』だと自負するベテラン熟練工がいる」（192ページ）。その「熟練工たちはしばしば、未熟練工を同じ『家族』の『仲間』と考え、自分たちの能力を『会社全体をよくするために』発揮しようとしている。この『連帯感』が中小・中堅企業の強さにつながっていると思う」（217ページ）という川喜多さんは、脚注で「これは別に『日本的』なものではない」と記している。小さな会社共同体の再発見である。もうひとつこの章で興味深いのは、女性ベテラン技能工を真っ正面から取り上げていることである（裏表紙の写真は象徴的である）。かつて小関智弘は『おんなたちの町工場』（現代書館、1994年）を著したが、この調査（1992年9月）はそれよりも早い。慧眼である。彼女たちが中小製造業にとっていかに貴重な存在であるかが描写される。

第6章（1992年調査）では、優れた中高年技術職に照明が当てられる。かれらの主な職務は研究開発や設計であるが、職場のどんな仕事でもこなせるという自信をもっていること、その行動特性として「仕事を正確に丁寧に仕上げること」「ふだんから自発的に勉強していること」「仕事に関わる社外の人脈を育てること」「若い人を指導し、自分の後輩を育てることに時間をかけていること」などが指摘される。

第7章（1993年調査）では、工場管理者など生産・技術のマネジメント層に注目する。

かれらは管理職といっても一般職との区別が曖昧であり（だから、組合員になっている者も1割以上いる）、自分で何でもしなければならぬこと、それがかえって幅広い能力や知識を身につけることになり、かれらの生きがい・働きがいにもなっていることが明らかにされる。部課長の年齢はかなりバラツキがあるが平均48.2歳、学歴では理工系以外の卒業者がかなり含まれる。勤続は長く、渡り職人的イメージからはほど遠い。転職者は多いが、それも比較的若いうちの転職である。「ある程度の年齢・勤続年数を重ねた者の中から、有能な者を選び、昇進させる」という昇進ルールになっている場合が多い。これら管理者のこれまでの職業人生評価をみると、順風満帆型は13.7%、課題克服型が42.5%、不遇不満型が16.4%などとなっている。

第8章（2000年調査）では、優れた営業職と営業系管理職が取り上げられる。このうち、後者の営業系管理職についていえば、基本的には第7章の生産・技術系管理職と多くの点で似通っているが、営業系管理職はやや他社経験者が多く、他業種の経験者も少なくないことなどが明らかにされる。

これにつづく第9章（1993年調査）では、事例的に金型製造業の経営と人材が分析され、最後の第10章（2004年調査）では優れた中小製造業モデルのプロフィールが描き出される。

中小製造業の経営者にあてたこの「提言」では、企業規模が小さいからといって悲観することはない、モデル企業は創業型だけではない、事業拡大意欲と資本充実が重要、品質と独自性も大切、国内外での新たな取引先開拓も必要など14項目のアドバイスが書き込まれている。さらに、そうしたモデル企業の人材・組織マネジメントについても、これまでの各章での議論を踏まえながら9つのチェックポイントが記されている。なかでも重要だと思われるのが「人材育成を理念としており、またそれを制度化する努力をしている。従業員教育に力を入れている。社員一人一人の成長を確かめる詳細な仕組みがある。勉強会が社内で恒常化しており、社外の機会も積極的に活用されている。工場見学者に対する礼儀作法がしっかりしている」という指摘である。ひとことでいえば、「全員学習集団化」した人材育成型の中小製造業であることをめざせ——、これが川喜多さんからの最も重要なメッセージである。

この古典的な結論まで読み進んで、私はあらためて、優れた中小製造業の労働世界はいまもいかに産業資本主義的であることかという印象を強くした。そこまで含めて、本書は説得的な議論に溢れており、教えられるところが多い。

最後に、これからの仕事のなかで補強して欲しいと思うことを、とりあえず2点。

ひとつは、中小企業の人材といえば、私などは真っ先に経営者を思い浮かべてしまう。川喜多さんもそのことは十分理解している。本書でも、「技術開発モデル企業」では「社長自らが基礎研究や新製品開発に当たっている」（138ページ）し、「海外需要の確保は経営者自らの努力に負うところが大きいと推察される」（142ページ）とある。そうだと思う。要するに、もうすこし経営者について立ち入ってほしかったが、あるいは川喜多さんのこと、すでに別の本を用意しているのかもしれない。もうひとつ、中小企業といえば、東京の中小製造業でもやはり産業集積や集合主義的視点からの分析が要るだろう。その点を指摘した記述もある（107-8ページの事例）。これについても、あるいは別の著書が予定さ

<書評>

れているのかもしれない。もしまだであれば、是非ともそれについて書いてほしい。

いずれにせよ、還暦を期して上梓された本書が多くの読者を得て長く読みつがれていくことを心から願っている。それに値する立派な学術研究だからである。

稲上 毅 (いながみ・たけし)
(独)労働政策研究・研修機構理事長
東京大学名誉教授