

奈良県中小工業における人材開発と現業労働者の職業意識

泉 輝 孝*

Human Resources Management and Workers' Occupational Consciousness
in the Small and Medium Sized Enterprises in Nara Prefecture

Terutaka Izumi

1 はじめに

日本経済の中で中小企業は、かつては二重構造の下層を形成する低生産性の前近代的分野として位置づけられたが、今日ではそのような中小企業のイメージは大きく転換している。ME（マイクロエレクトロニクス）化を中心とする技術革新の急速な進展に対応して各種自動化設備を導入し、また、独自の技術力を発展させて、高能率・高品質の生産体系を構築している中堅・中小企業は少なくない。カンバン方式に代表される大企業の合理的生産システムも、親企業からの厳しい品質・コスト要請に対応しうる技術力を獲得した中小企業群の存在があって初めて可能になったといえよう。中小企業のフレキシビリティと活力は、戦後の日本経済の発展の原動力であったといっても過言ではない。

しかし、発展を続けている中小企業においても、人材問題が経営のアキレス腱となる恐れが強まっている。近年における深刻な労働力不足もさることながら、ME化の進展の下での人材開発の規模間格差が、中小企業の適応力の脆弱化¹⁾を招いているのではないかという恐れがある。とくに、本県産業においては、後述するように中小企業の占める比重がきわめて高く、その近代化を図っていくためには人材の開発・活用による技術力の向上が重要な課題となる。

われわれは、このような問題意識をもって本県中小工業における人材の開発と活用の実態について、この2年間に二つの調査を実施した。²⁾一つは、大規模事業所を含む製造業事業所を対象として、事業所における技術力向上への取り組み状況および従業員に対する教育訓練の現状について調査した。他の一つは、中小工業における現業系従業員を対象にした労働内容、労働条件、能力開発、将来希望等に関する意識調査である。本小論は、この二つの調査の中間報告としてとりまとめたものである。

今回の調査についてはいろいろな視点からの分析が可能であるが、本中間報告ではとくに次の点を明らかにしたいと考えた。第1は、中小工業における人材開発の現状と問題点を明らかにすることである。第2は、従業員の能力向上に対する満足意識との関連で、日本人的人材育成システムの中核をなすOJTの規定要因を検討することである。付随的に中小工業現業員の企業帰属意識についても考察する。

本調査は、社会学部プロジェクト研究「伝統と近代化」³⁾の一つとして実施中のものであるが、地域の産業振興と雇用労働者の福祉向上のための調査というわれわれの研究意図について

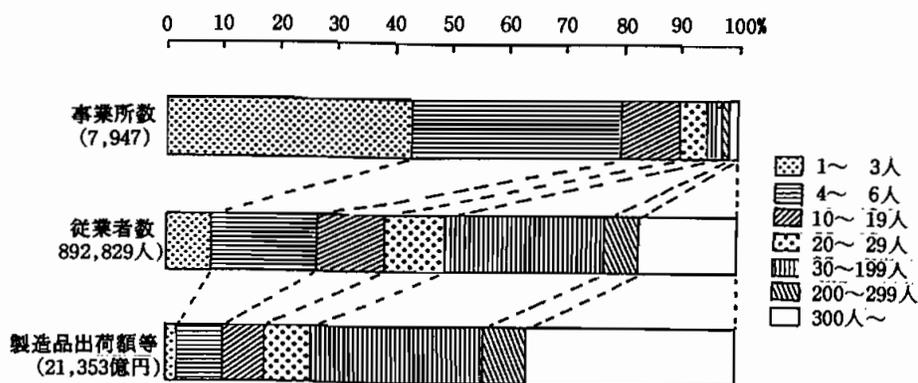
大方のご理解を頂き、事業所および従業員の方々から多大なご協力を頂いた。とくに調査の企画および実施の段階で昭和工業団地事務連絡協議会および奈良県職業能力開発協会から多くのご協力を頂いた。ここに記して深い謝意を表したい。

調査結果の集計については、本学情報処理センターのACOS 4を使用した。ソフトウェアは、SPSS xおよびSTATPACによっている。ハード、ソフトの利用について同情報センターの皆さんから多大のご援助を頂いた。合わせて深い謝意を表する次第である。

2 奈良県工業の現状と課題

奈良県工業の特徴は、まずその規模の零細性にある。昭和63年奈良県工業統計表によると、工業に属する事業所数は約8,000所に及ぶが、このうち従業員300人以上の事業所はわずか18事業所にとどまり、30人以上の事業所は全部合わせても419事業所（5.3%）に過ぎない。工業従業者は、約9万3千人で、そのうち300人以上規模の事業所の従業者が17.6%を占める。これは、シャープ、松下住設、森精機など一部大企業の雇用吸収力が大きいことによるものである。出荷額の規模別構成では、300人以上事業所がさらに高い30.0%を占める（図1）。出荷額の業種構成をみると一般機械が20.6%でもっとも多く、ついで電気機械15.9%、繊維9.1%、食料品7.6%等の順である。重化学工業と軽工業に分けると、50.7%対49.3%で重化学工業が軽工業を僅かに上回る。ただし、従業者の業種構成は、繊維（14.6%）、食料品、プラスチック、木材（いずれも7.4~7.5%）などの軽工業が64.2%を占める。昭和50年以降の出荷額の伸びは、図2に示すように、軽工業の停滞と対照的に電気機械および一般機械のハイテク関連業種の伸びがきわだって高い。

図1 従業者規模別構成比（昭和63年）



資料出所：奈良県「工業統計調査結果報告書」昭和63年

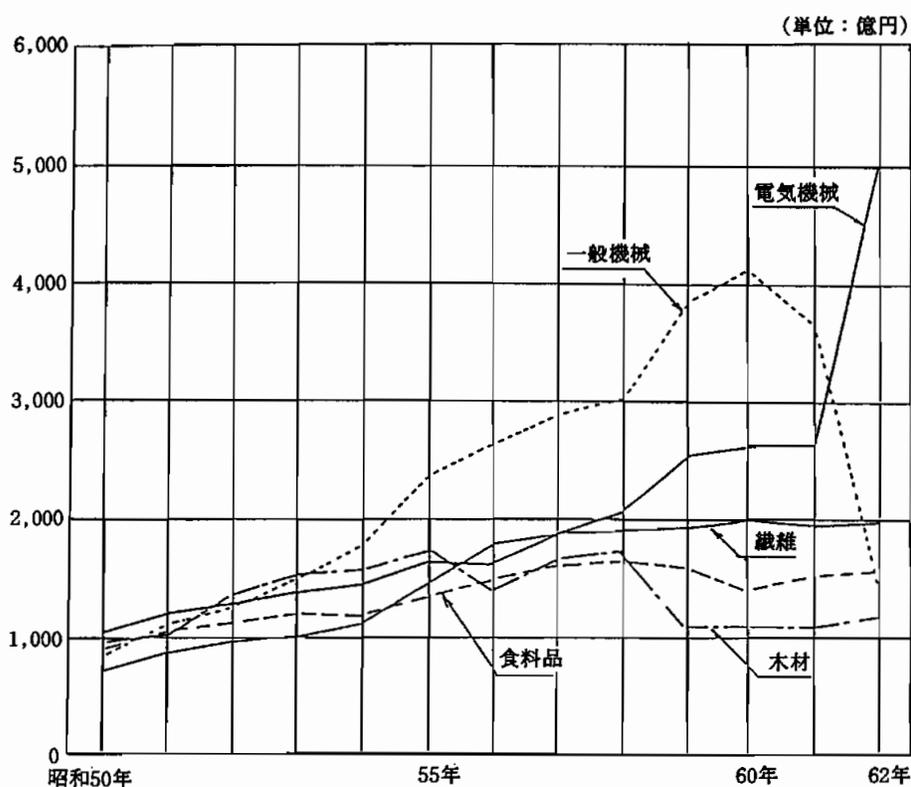
このように本県工業は、漸次、高付加価値加工組立産業の比重を高めつつあるが、依然伝統型産業の比重が高く、産業構造の高度化とそのため技術力向上、人材開発はこれからの大きな課題であろう。この点について「奈良県工業実態調査報告書」（平成元年3月）は、次のように述べている。

「本県工業は、現在、生産現場としての色彩の濃い地方立地型から、創造性のある大都市立地型への過渡期に位置している……このことは、親企業の下請企業に対する一般的な技術力研

価の面にもあらわれており、その品質・精度、技術水準に関して県内下請企業についても一定程度の評価を与えつつも、大阪を主とする県外の下請企業に対する評価に比べて若干ながら低くなっている。」

技術力の向上には、先端産業の立地促進、研究開発機能の強化、設備近代化、大企業から中小企業への技術移転などが効果的な対策であろうが、これらはいずれも人材の開発が前提条件となる。この人材開発の課題に対して本県中小企業はどの様に取り組んでいるであろうか。現状分析に入る前に、企業における人材開発の捉え方についてわれわれの考えを明らかにしておく必要がある。

図2 主要業種の製造品出荷額の推移



資料出所 奈良県「工業統計調査結果報告書」昭和62年

(注) 奈良県商工労働部「奈良県工業実態調査報告書」(平成元年3月)による。

3 人材開発の考え方

わが国産業は、戦後、長期にわたり高度の経済成長を達成してきているが、その背景に日本の人材開発方式が果たした役割が、国の内外で注目されている。その人材開発方式の特徴は、OJT(On the Job Training)を基底に置き、長期的視点で適応力豊かな、企業帰属意識の高い人材の育成に成功してきたことにある。奈良県が昭和63年に実施した「奈良県工業経営実態調査」の結果をみても、人材育成については「OJTで十分でありoff-JTの必要なし」

が62%、「OJTを中心にoff-JTもとりにいれている」33%のごとくOJTへの依存度はきわめて高い。⁴⁾しかし、日本の人材開発方式の中核をなすOJTについて、それが何を指すかは必ずしも明確ではない。⁵⁾この点に関する筆者の考え方は次のとおりである。

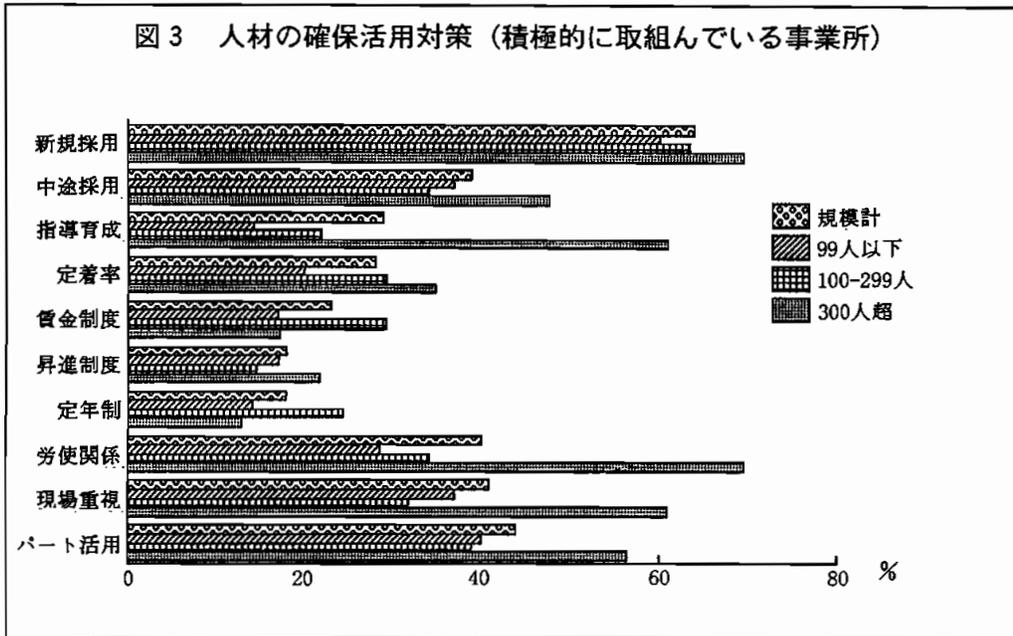
OJTは、一般に、職場内訓練とか仕事を通ずる訓練の意で用いられているが、OJTには次の3段階がある。第1段階は、「上司が仕事を通して部下に知識・技能を付与する訓練方法」である。これは、TWI(定型的監督者訓練方式)におけるJI(仕事の教え方)のごとく、職務遂行に必要な知識・技能付与の技法としてのOJTである。これは、初歩的、基礎的なOJTである。第2段階は、「キャリア・デベロップメントに役立つ役割配置」である。これは、上司の部下に対する単なる技能訓練にとどまらず、ジョブローテーション、配置転換、マン・ツウ・マン・システムなど、幅広い職務を経験させる役割配置と、そこでのインテンシブな指導育成を確保するための指導者配置を指している。中堅技能者要員を開発試作部門に一時配置替えするなど効果的な第2段階OJTの一例である。⁶⁾第3段階は、「従業員が仕事に動機づけられ、自己啓発意欲を触発され、自律的に学習する状態」に誘導していくためのOJTである。教育訓練は、教える側と学ぶ側の相互作用によって成立するが、教育訓練の進行に伴って学ぶ側の自発性がより重要な役割を果たすようになる。第1段階、第2段階と比べて第3段階の特徴は、何よりも自律的学習の促進にある。このため、個人に対して内面的、外面的誘因を提供することによって従業員を仕事に動機づけ、仕事それ自体がもつ人材育成機能を活性化し、個人の自己啓発意欲を刺激することが重要な方策となる。教えるよりもやりがいのある課題を与えること、TQCなどの全社的小集団活動への参加を促進すること、自己申告や目標管理を通して個人のニーズを的確に把握すること、昇進と技能向上を連動させたキャリアルートを確立することなどはその具体的な方策となる。

このようにOJTを段階的に捉えるとき、OJTの実施状況は、上司の部下に対する技能付与の訓練を調査するだけで十分とはいえないことは容易に理解されよう。それは、①仕事そのもの、②上司・先輩の指導、③従業員の自己啓発意欲および④組織・風土がもつ教育環境などの多面的な把握を必要としている。われわれの今回の調査では、それに対する第1次接近として、OJTを規定する諸条件を企業の人材開発に対する取り組みと、従業員の職業意識の両面から捉えることとした。

4 中小企業における人材開発の現状と問題点

(1) 企業における人材の確保・活用への取り組み

人材の確保・活用に対する企業の取り組み状況からみてみよう。調査対象企業が現在「積極的に取り組んでいる」課題として、「良質人材の新規採用」が64.0%でもっとも多く、ついで「パート労働者の活用」「現場意見の重視」「労使関係の安定」「良質人材の中途採用」の各項目が40%前後が多い。「指導育成の改善」は29%にとどまり、「定着率の改善」「賃金制度・体系の合理化」「昇進制度の改善」は、さらに低い。とくに注目されるのは「指導育成の改善」である。300人以上の大企業ではこれを挙げた事業所は60.9%を占めたが、99人以下の小企業ではわずか14.3%であった(図3)。前述のように、賃金制度や昇進管理は、OJTの高度化を実現していくための重要な対策になるはずであるが、これに対する企業側の取り組みは消極的である。多くの中小企業は、人の採用には熱心であるが、採用後の従業員の能力開発と有効活用に対して積極的に取り組むまでには至っていないといえよう。

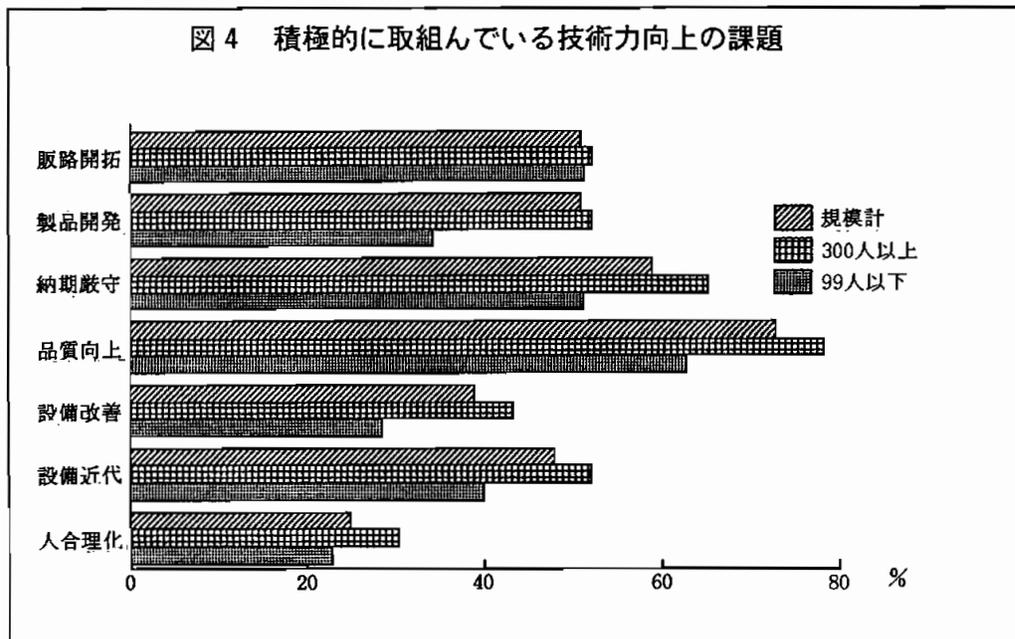


(2) 技術力向上の経営課題

中小企業が人材開発に対してあまり積極的でないのは、人材開発の必要性が薄いためか、それとも必要性を感じていてもそれに取り組む余裕がないということであろうか。この点を経営課題に対する取り組みと関連づけてみよう。

技術力向上のために「積極的に取り組んでいる」経営課題としてもっとも回答が集中したのは、「品質向上」73%であり、ついで「納期厳守」「新製品開発」「新規販路開拓」「設備近代化」（いずれも50%台）等の順で挙げられた（図4）。これらの各項目については規模による大きな違いはみられない。

私見によれば、これらの課題に取り組むとき、それが親企業からの要請であれ、自主的な取り組みであれ、そこに人材開発の強いニーズが発生するはずである。たとえば、品質基準が見直され、高精度化した基準の下で不良率の低減を図るためには、品質管理に関する知識、従業員の改善意欲、問題解決能力の向上が不可欠となる。また、設備近代化のためにCNC工作機やマシニング・センターなどが導入されれば、プログラミングや故障予知の能力向上が強く要請されるようになる。開発にはさらに長期的な人材開発が不可欠である。⁷⁾このようなニーズは中小企業ではどのように意識されているのであろうか。具体的な能力開発課題に対する企業の取り組み姿勢からこの点を見てみよう。



(3) 能力開発の課題と教育訓練の方法

企業が従業員の能力開発のために「積極的に取り組んでいる」課題として回答がもっとも集中したのは「品質管理」の62%である。ついで「生産管理・工程管理」「経営方針・経営戦略」「改善」などの順であった。このうち改善に対する企業の取組姿勢について300人以上と99人以下で反応に大きな違いがみられることに注目したい。これを挙げた事業所の比率は、300人以上の大企業では78.3%であるが、99人以下の小企業では40%にとどまる(図5)。品質管理や生産管理の向上には現場改善の積み重ねがもっとも大切な対策と思われるのだが、中小企業ではその点についての問題意識は低い。さらに、コンピュータ活用(61%対29%)、設備メンテナンス(52%対14%)にみられるごとく、設備近代化に関連した人材開発についても中小企業の対応の遅れは歴然としている。

今後の企業の教育訓練必要点をみるため、従業員の職能に対して5段階で評価を求めた結果をみると、とくに技能者の改善提案能力に対する評価点が低い(図6)。これに対する企業の取り組み姿勢は未だ消極的であるが、その必要性は高いといえよう。

人材開発のために企業が現に実施している教育訓練の内容・方法を見てみよう。300人以上企業が「積極的に実施している」ものは、「提案制度」「TQC」「目標管理教育」が65ないし48%で上位を占めた。99人以下の企業では、目標管理教育が最上位を占めたがその比率は20%にとどまり、TQC、品質管理教育はともに17%の低水準であった。多能工化やジョブローテーションについては99人以下の企業では10%に満たない低率である(図7)。

図5 人材開発の課題（積極的に取り組んでいる事業所）

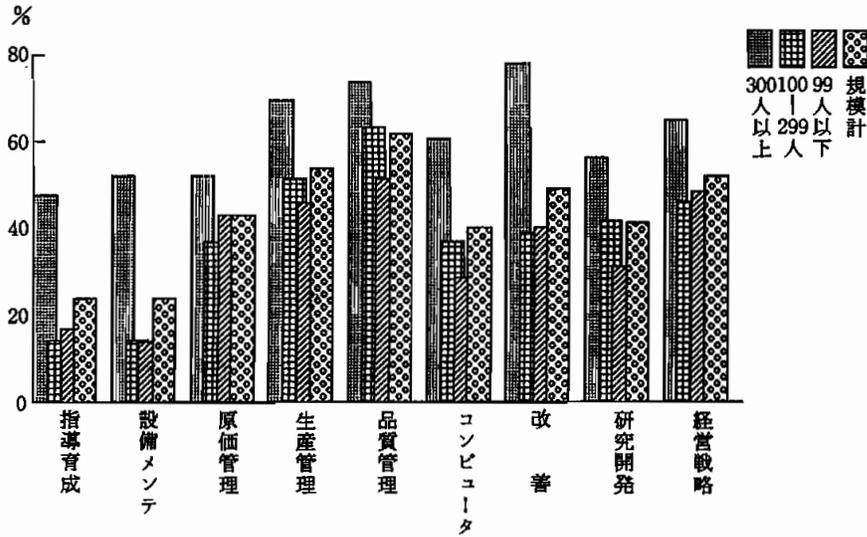
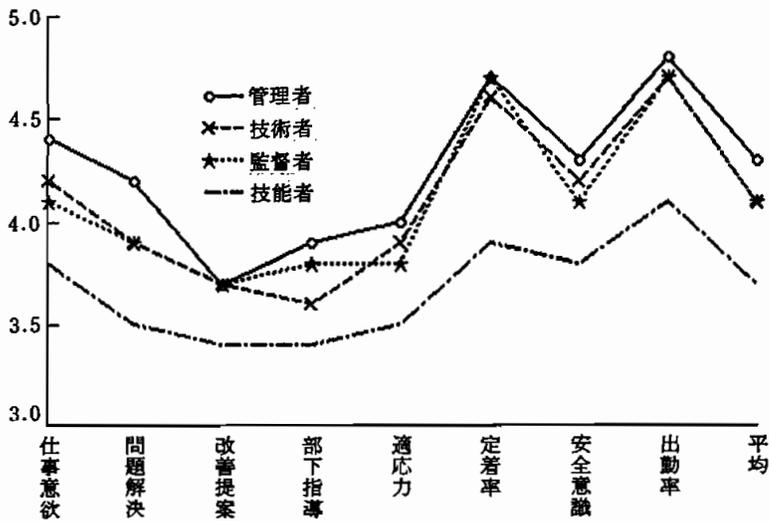
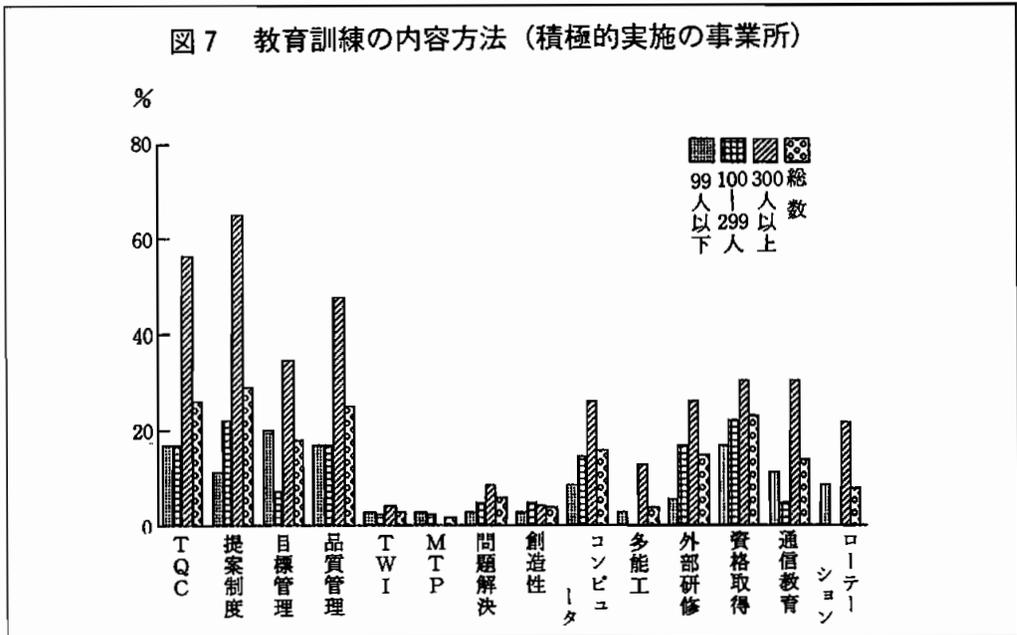


図6 従業員の職能に対する平均評価点（5段階）





(4) 人材開発の問題点とその背景

以上に明らかなように本県中小企業の実教育訓練の現状は、その多くが現場任せのOJT、技能訓練技法としての第1段階のOJTにとどまり、人材開発に組織的、長期的に取り組む体制づくりや、自己啓発意欲を刺激する自律的学習の環境づくりの立ち遅れが目立つ。

人材開発に対する中小企業の消極的姿勢の背景には、経営基盤の脆弱な中小企業の場合、人材開発のための人的・物的インフラの不備という側面のあることは否定できないが、本県中小企業に特有の事情もある。本県中小企業のうちには大阪に本社を置く企業の生産工場として位置づけられているものが多く、開発企画や人材開発は本社任せになっていることが多分に影響しているように見える。実際、われわれの調査の対象となった事業所の半数は「本社の生産工場」であった。また、メンテナンス要員の育成については、新規設備の導入が大企業ほど進んでいないこともあるが、基本的には部内メンテナンスを断念して外注する傾向が強いことが影響している。

今回、われわれが聞き取り調査を行った中小企業の事例から人材開発に対する取り組みの問題点をみてみよう。中堅企業に属する機械製造A社の本社工場（大阪市）では、製品開発に力を入れており、実験、試作などを担当する高度技能者の能力開発を図っているが、量産品の製造工場として位置づけられている奈良工場では、現業員の能力開発に対する取り組みは現場任せであり、新規に導入したNC機械もまだ十分使いこなしていないという状況にあった。また、地場産業としてある程度の独立性を保ちながら県内電機メーカーに部品を納入している金型・電機部品製造の中小企業B社の例では、親企業から強力な指導もなく、社内に管理技術の専門家が育てていないため、管理に対する取り組みも微温的に推移してきたようである。また、同じ量産工場として位置づけられている食品製造工場C社の例では、設備改善や生産方法の改

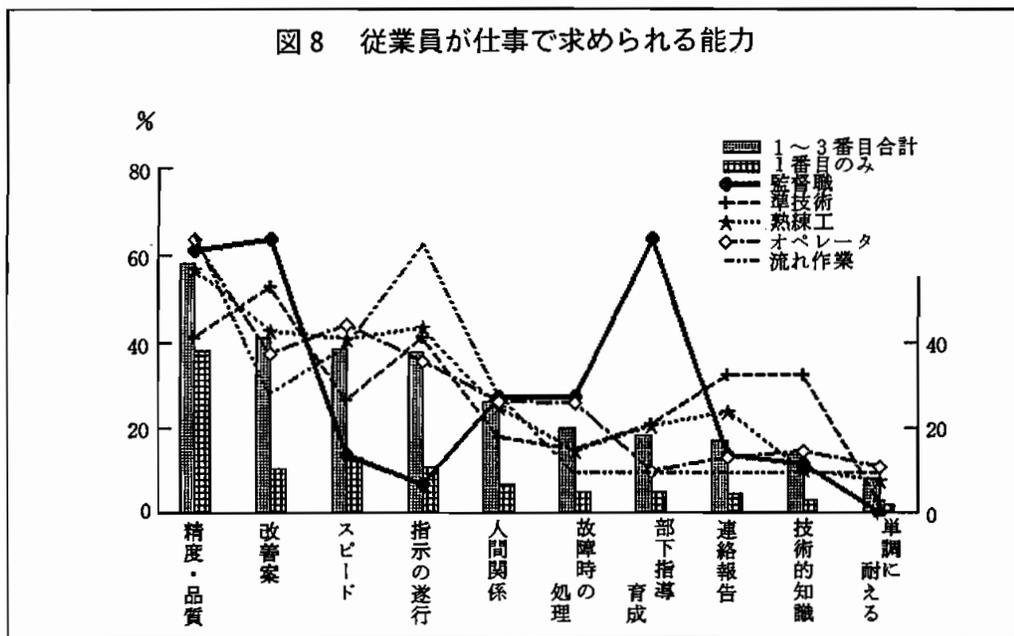
善に対して大阪本社からしばしば要請はあるが、意思決定が本社に集中しているため、現場サイドでの取り組みには限界があるという状況にある。なかには、下請工場であっても、品質管理について親企業から自主管理の認証を受け管理水準の向上に成果を挙げているD社のような例もみられたが、中小企業における人材開発の取り組みの遅れは明らかである。また、中小企業全体を通じていえることだが、設備体系が複雑化する中でそのメンテナンスは、ほとんど部外に委託している状況が伺われた。量産工場としての位置づけ、本社一工場間で権限委譲が進んでいないこと、設備メンテナンスを機械メーカーにはば全面的に依存していること、総じて、起業家マインドが不足していることが問題点として指摘されよう。

5 従業員の職能向上ニーズとその規定要因

(1) 従業員側からみた求められる職能

以下では、従業員調査の結果を中心に分析を進める。⁸⁾まず、企業の求める人材ニーズを従業員がどのように受けとめているかをみてみよう。「Q・現在している仕事で、あなたの能力の発揮がもっとも求められるのは次のどれですか」という質問に対して、第1番目から第3番目までの回答を合わせた比率でみると、回答がもっとも多く集中したのは「精度・品質を高めること」58.4%で、ついで「問題点に気づき改善案を考えること」「スピードを上げること」「指示されたことが的確にできること」が41.0~37.8%でこれに続いた。これを職種・技能度別にみると、監督職では部下指導、精度・品質および改善提案が上位を占め、準技術職では改善提案、精度・品質、指示遂行、技術者との対話、連絡・報告、改善案が上位を占めた。また、人数の多いオペレータ・検査職では、精度・品質、スピードなどの順である（図8）。品質管

図8 従業員が仕事で求められる能力



理向上に対する企業の強い要請は、従業員の間浸透しているようにみられる。しかし、ここでみられる改善の重要性に対する従業員の認識は、前述した中小企業の改善に対する取り組み姿勢の消極性とは対照的である。自己実現、参加の機会を改善に求めている従業員の意識と、技能者の改善提案能力に対する企業側の低い評価との間には大きなギャップがあるようにみえる。技能者が改善に主体的に取り組める能力向上が課題となる。

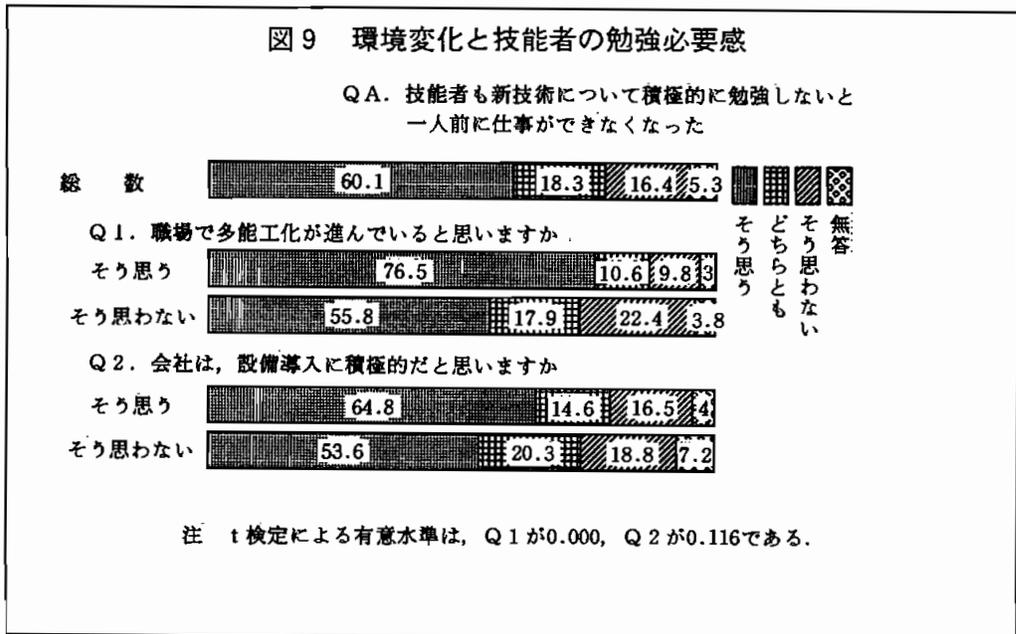
(2) 従業員の能力向上ニーズ

従業員にとって職能向上は、生活水準の維持向上、地位上昇、社会的尊敬など外的・物的報酬を獲得する手段であるとともに、人間的成長や自己実現という内面的価値を実現する手段でもある。能力向上の潜在的意欲はだれにでもあるが、その意欲は、外部環境によって大きな影響を受けるものと考えられる。たとえば、個人の技能向上意欲を刺激するような職務配置が行われているかどうか、新規設備の導入など生産方法の変革に伴う必要技能変化の動向などである。

これに関連して、人間と機械の関係が変化する中で、「技能者も、新しい技術について積極的に勉強していかないと一人前に仕事ができなくなった」かどうかを聞いている。結果は、「そう思う」が60.1%、「そう思わない」が16.4%である。「そう思う」の割合は、女子よりも男子（41.2%対66.4%）が多く、また、24歳以下の43.2%に比べて、25歳以上は60%台が多い。

次にこの質問を、「Q1. 職場で多能工化が進んでいるか」「Q2. 会社は新設備導入に積極的か」とクロスしてみよう。図9に示すように、従業員が「職場の多能化の進展」を認めている場合、「勉強が必要」についても明らかに肯定回答の比率が高い（「多能化」の現状については次項で詳説する）。しかし、会社が設備導入に対して積極的かどうかと、勉強の必要度

図9 環境変化と技能者の勉強必要感



との関係では5%水準で棄無仮説が棄却されない。設備の新規導入が進んでいる職場の従業員がそれを職能向上の必要性に結び付けているとは限らないということであろう。

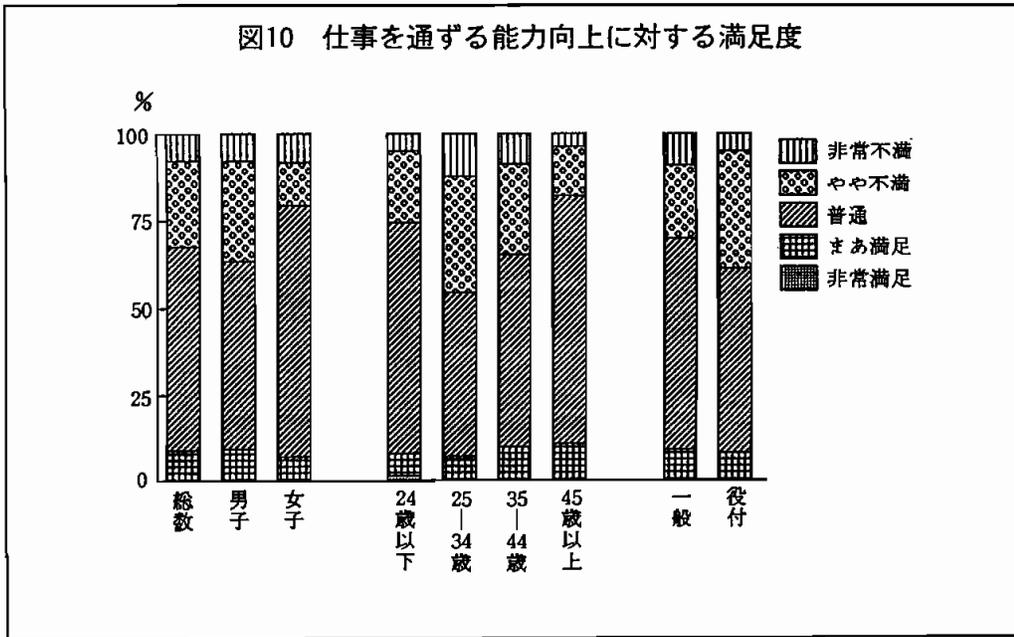
(3) 能力向上に対する従業員の満足感

ア 個人の能力向上の満足度

個人が「仕事を通ずる能力向上」に満足感をもてるようなOJTを実現するための条件について検討してみよう。

「仕事を通ずる各自の能力向上」に対する満足感を5段階評価でみると、満足（「非常に」と「まあ」の合計）は8.9%にとどまり、普通が58.4%、不満（「非常に」と「やや」の合計）が31.8%であった。不満の割合は、男子（35.9%）が女子（19.4%）に比べてかなり高く、また、年齢別には、25-34歳、35-44歳層がそれぞれ44.9%、34.7%で、24歳以下（24.8%）、44歳以上（17.0%）に比べてかなり高い。また、役付（38.1%）は、一般従業員（29.6%）に比べて若干高い（図10）。このことは、能力向上の必要性を強く感じている者では、能力向上に不満感を持つ者が多いことを示すものとみられる。

図10 仕事を通ずる能力向上に対する満足度

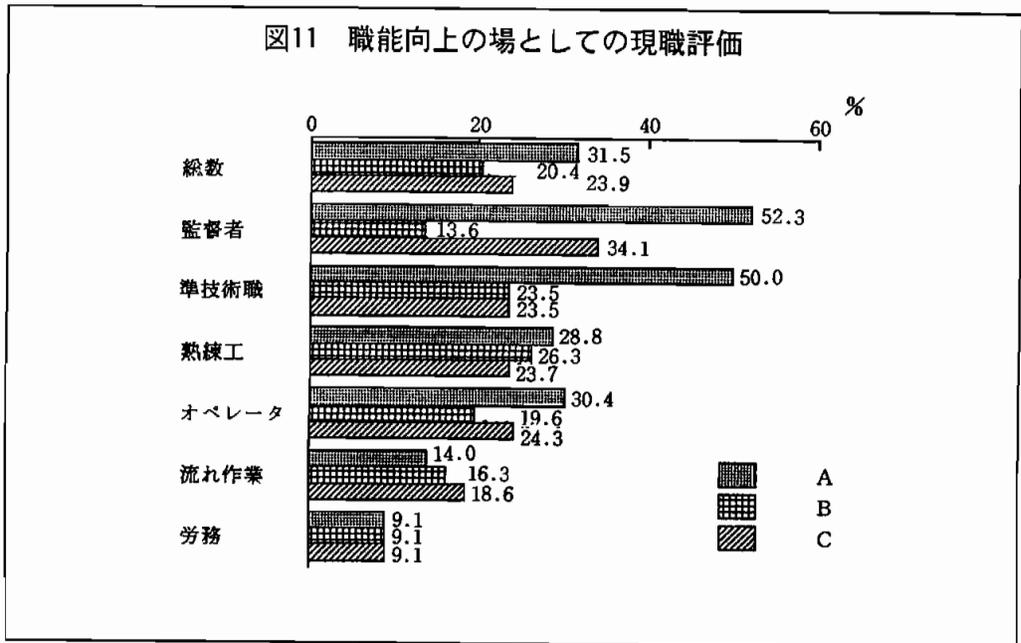


イ 仕事の割り当てとその将来性

従業員の能力向上は、各人の能力向上に役立つように仕事の割り当てがなされているかどうか重要な規定因子になると考えられる。従業員に割り当てられた仕事が、各自の能力向上を実感させるものとして受けとめられているかどうかをみてみよう。

まず、A「仕事をこなしていくためにつぎつぎに勉強することがある」B「毎日の仕事は職能向上のよい勉強になっている」に対する反応をみると、肯定者の比率は、それぞれ31.0%、20.4%である。A「つぎつぎに勉強することがある」を職種・技能度別にみると、監督職と準技術職でこの比率が50%強で高く、熟練工、オペレータ・検査職では約30%、流れ作業では14

のごとく、技能度と強い相関がある。他方、C「もっと職能向上に役立つような仕事をしたい」に反応した者は、全体で23.9%で、職種による違いはそれほど大きいものではないが、A「つぎつぎに勉強することがある」に高い反応を示す職種は、「もつと職能向上に役立つ仕事をしたい」についても概して高い反応がみられる（図11）。技能度の高い職種に就いている者は現職を通して能力向上を実感していることは確かであるが、相対的に技能度の低い職種に就いている者が、より技能度の高い仕事に就くことを望んでいるとは必ずしもいえないということであろう。

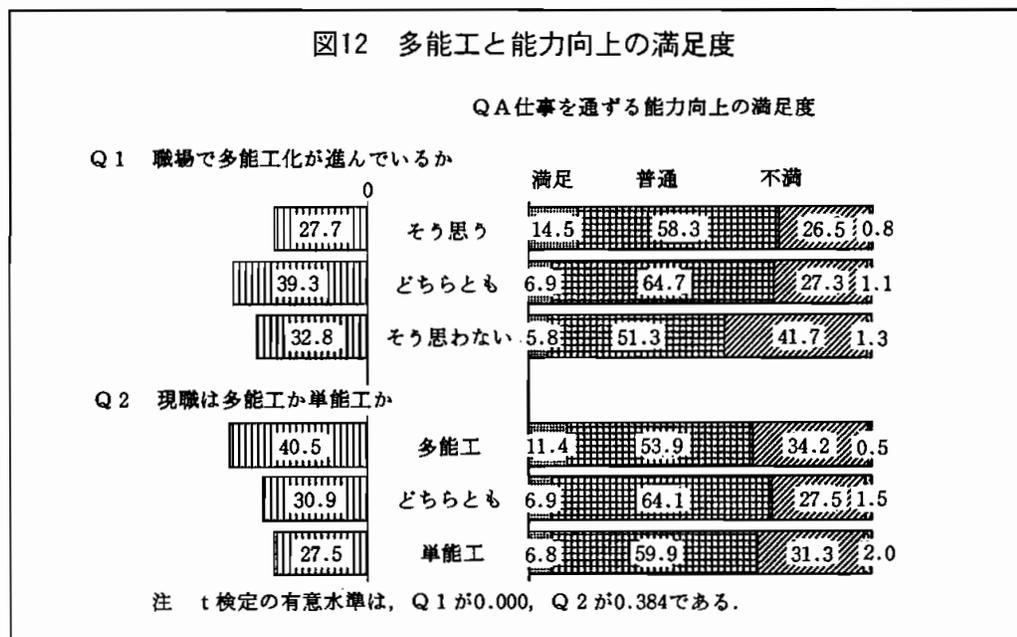


技能者の職務内容に大きな影響を及ぼす要因として職場の多能工化がある。そこで回答者の現職が多能工、単能工のいずれであるか、および、職場で多能工化が進展しているかどうかをみてみよう。⁹⁾まず、調査回答者が各自の職務をどのように位置づけているかをみると、「多能工」40.5%、「単能工」27.5%、「どちらともいえない」30.9%である。現職を多能工と位置づけている者を職種・技能度別にみると、「監督職」56.8%と「準技術職」52.9%が高く、「熟練職」44.9%、「オペレーター・検査工」39.3%、「流れ作業職」23.3%、「労務職」9.1%のように、技能度と完全な対応がみられる。

多能工化が進展していると思うかどうかについては、「そう思う」が27.7%、「そう思わない」が32.8%、「どちらともいえない」が39.3%であった。

「Q. 従業員の多能工化は、積極的に進めるべきだと思いますか」に対しては、「積極的に進めるべきだ」34.5%、「まあ進めた方がよい」30.3%、あわせて64.8%は肯定派が占め、「どちらともいえない」が29.4%で否定派は5.2%であった。肯定派は、その理由として「自分の能力を高められるから」64.6%、「仕事のやりがいが高まるから」41.6%を挙げる者が多く、「会社のためになることだから」は27.3%であった。

このように多能工化は、職能向上や仕事のやり甲斐向上につながるものとして多くの従業員がその導入をプラスに評価している。このことから推察されるとおり、職場の多能工化の進展に対する従業員の評価と「能力向上に対する満足度」との間には相関がある。能力向上に不満を感じている者の比率は、「職場で多能工化が進んでいる」とみている者ではその割合が26.5%であるのに対して、「進んでいない」とみている者では41.7%に高まる（1%水準で有意）。他方、「現職多能工」の場合、能力向上に不満の者の割合は34.4%、「現職単能工」の場合27.9%のごとく、多能工に不満が多いが、5%水準で棄無仮説を棄却できず、有意差があるとはいえない（図12）。



次に「各自の仕事の将来性」との関係のみてみよう。仕事の将来性に対する回答をみると、満足は10.3%で低く、普通が44.3%、不満が43.1%である。不満の割合を年齢別にみると、25-34歳層の56.7%を最高に44歳までは高水準を保つが、45歳以上では25.6%に低下している（図13）。この「仕事の将来性」に対する満足、不満と「能力向上」に対する不満の比率を比較してみると、将来性に「満足」または「普通」と回答した者では、能力向上に「不満」と回答した者は、14~17%にとどまるが、将来性に「不満」の者ではその比率が51%に達する（1%水準で有意）（図14）。

以上のことは、能力向上の満足感を高めるためには経験に比例して技能の拡大深化を図る配置方針を確立することが有効な方策となることを示唆する。

図13 年齢別仕事の将来性に対する満足度

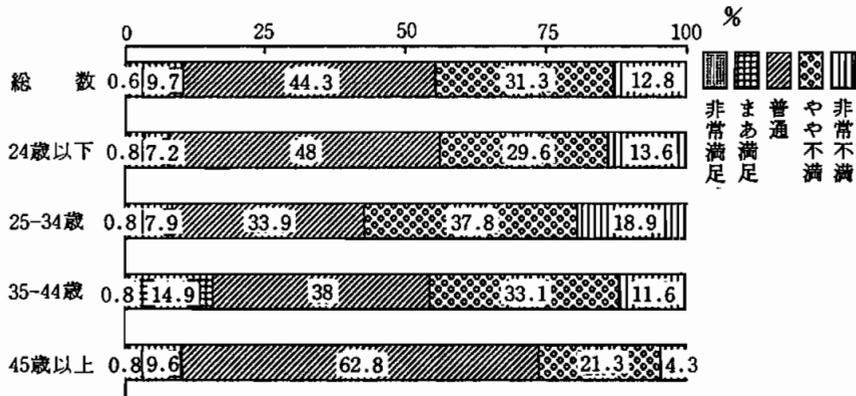
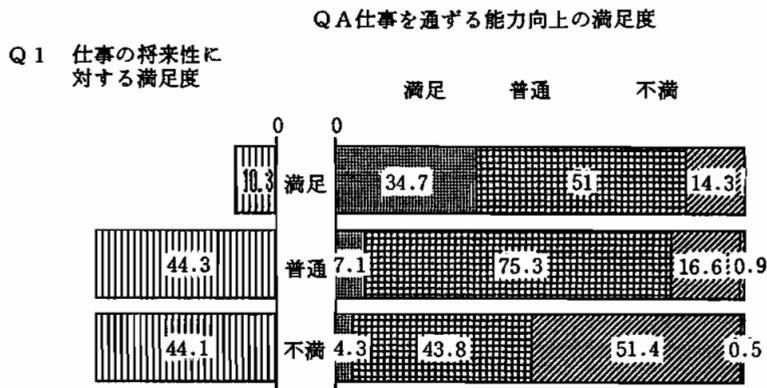


図14 仕事の将来性と能力向上の満足度



注 t 検定の有意水準は、0.000である。

ウ 参加の機会

現場の問題解決や意思決定に従業員がどの程度参加意識をもっているかは、仕事に対する動機づけと共に能力向上の満足感にも影響することが考えられる。これを確認するためつぎの質問を行った。

「Q1. あなたの勤め先は、設備や生産方法の改善、品質管理の向上等のために現場従業員の提案を重視していると思いますか」

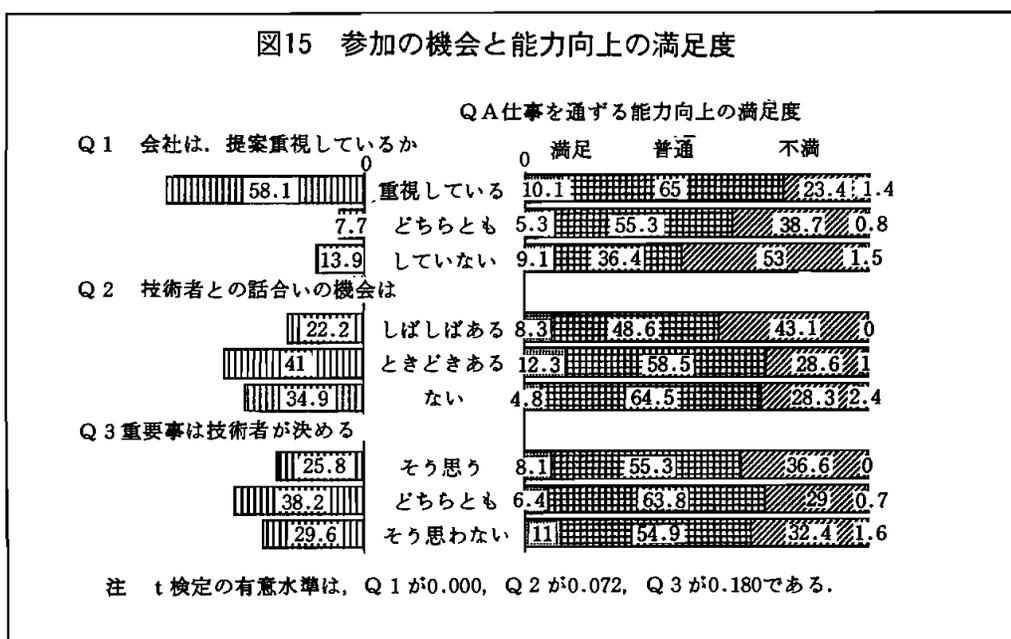
「Q2. 現在している仕事であなたは、技術者（専門的技術を有し、開発・設計・設備管理・生産管理・品質管理などを担当している者）と打ち合せ、調整などのため話し合いをすることがありますか」

「Q3. 人間と機械の関係の変化に関して、重要なことは、技術者が決めてしまうようになったと思いますか」

Q1の現場提案重視については、「非常に重視」15.5%、「まあ重視」42.6%、合わせて58.1%が肯定的回答である。この比率は、性、年齢、職種にあまり関係なく高い比率を示す。また、Q2の「技術者との打ち合わせの機会」についても、「しばしばある」22.9%、「ときどきある」41.0%のように肯定的回答が多い。しかし、Q3については「技術者が決める」ようになったと「思う」者は25.8%、「そう思わない」が38.2%である。一方で提案を期待されながらも、他方で、技術者が決めていってしまう状況が伺われる。

能力向上に不満を感じている者の比率は、会社が現場提案を重視しているとみるかどうかで、大きな違いがある。「提案重視」肯定派では能力向上に不満をもつ者は23.4%であるが、「提案重視」否定派では53.0%を示す（1%水準で有意）（図15）。しかし、「技術者との打ち合

図15 参加の機会と能力向上の満足度

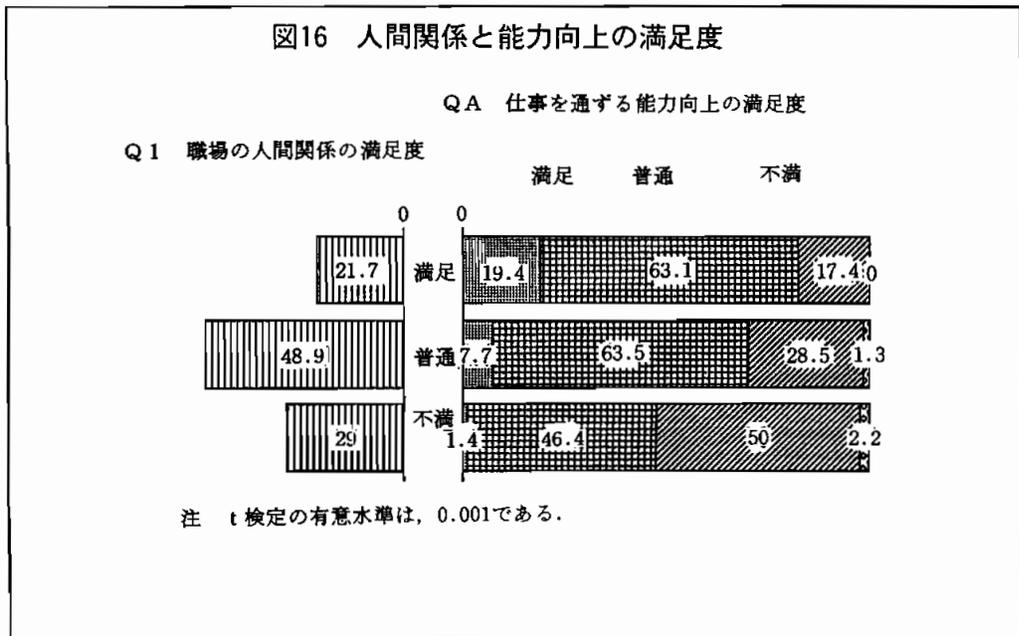


せの機会の有無」との関係では、機会がしばしばある者に能力向上に対する不満が多い（5%水準で棄無仮説は棄却されないが、有意水準に近い）。これは、一般従業員よりも役付に能力向上への不満派が多かったのと同様、重要な仕事に就いているという自覚と併行して能力向上の必要度も高まるものが影響しているものと考えられる。しかし、このことは、参加機会の拡大が能力向上に対する満足感を高める有効な方策となることを否定するものでないことはもちろんである。

エ 対人関係

次に能力向上の満足意識と職場の人間関係および上司・先輩の部下に対する指導の姿勢との関係をみてみよう。「人間関係」の満足度を聞いた質問に対して、「満足」と回答した者は21.7%、「普通」は48.9%、「不満」は29.0%である。「満足」と回答した者では、能力向上に不満の者は17.4%にとどまるが、「普通」の者ではその割合が27.5%に増え、さらに「不満」の者では50.0%に達する（1%水準で有意）（図16）。別の質問で「上司や先輩は、仕事についてもっと親切に指導してもらいたい」と思っているかどうかを聞いているが、このような上司・先輩の指導に注文をつける意見に反応した者は、対人関係に満足しているものでは、13.6%にとどまるが、対人関係に不満を感じている者ではその比率が38.4%を占める。このことは、部下が上司を指導に熱心でないと感じている場合に、職場の人間関係に対する不満が高まることを示している。

図16 人間関係と能力向上の満足度



(4) 小結

従業員の能力向上に対する満足度を規定する諸要因の影響力を数量化理論第1類を用いて分析した結果を表1に示す。これで見ると、11変数のうち、将来性、人間関係、現場提案重視の3つが規程力が大きいことが確認された。

表1 能力向上満足度の規定要因－数量化理論第1類－

アイテム	カテゴリー	カテゴリー数量	レンジ	偏相関係数
1 年齢	1.24歳以下	-0.125707		
	2.25-34歳	0.050572		
	3.35-44歳	0.094255		
	4.45歳以上	-0.026972	0.219963	0.11553
2 学歴	1.中学卒	-0.140600		
	2.高校卒	0.088228	0.230245	0.10629
3 職種・ 技能度	5.流れ作業	-0.138459		
	6.労務	0.276799	0.415258	0.05270
4 職場の 多能工化	1.そう思う	-0.082986		
	2.どちらとも	0.035251		
	3.思わない	0.030109	0.118238	0.14308
5 設備導入 積極的	1.非常に積極	-0.034020		
	2.まあ	0.020706		
	3.どちらとも	0.047029		
	4.あまり	-0.124474		
	5.全く非積極	0.208383	0.332857	0.06051
6 現場提案 重視	1.非常に重視	-0.072212		
	2.まあ	-0.090409		
	3.どちらとも	0.089977		
	4.あまり	0.055555		
	5.全く非重視	0.540137	0.630546	0.33090
7 技術者との 話し合い	1.しばしば	0.093466		
	2.ときどき	-0.038929		
	3.ない	-0.015217	0.132396	0.06919
8 経験を 生かせぬ	1.そう思う	0.108163		
	2.どちらとも	-0.082755		
	3.思わない	0.001429	0.190918	0.07442
9 仕事の 将来性	1.非常に満足	-0.088402		
	2.まあ	-0.29953		
	3.普通	-0.123500		
	4.やや不満	0.039662		
	5.非常に	0.53203	0.831570	0.47947
10 対人関係	1.非常に満足	-0.446733		
	2.まあ	-0.284538		
	3.普通	0.015386		
	4.やや不満	0.201622		
	5.非常に	0.253148	0.699881	0.36603
11 職場環境	1.非常に満足	-0.324475		
	2.まあ	-0.220198		
	3.普通	-0.033415		
	4.やや不満	0.047147		
	5.非常に	0.171933	0.496407	0.31337

注1. 多重相関係数 = 0.6308, 寄与率 = 0.3979,

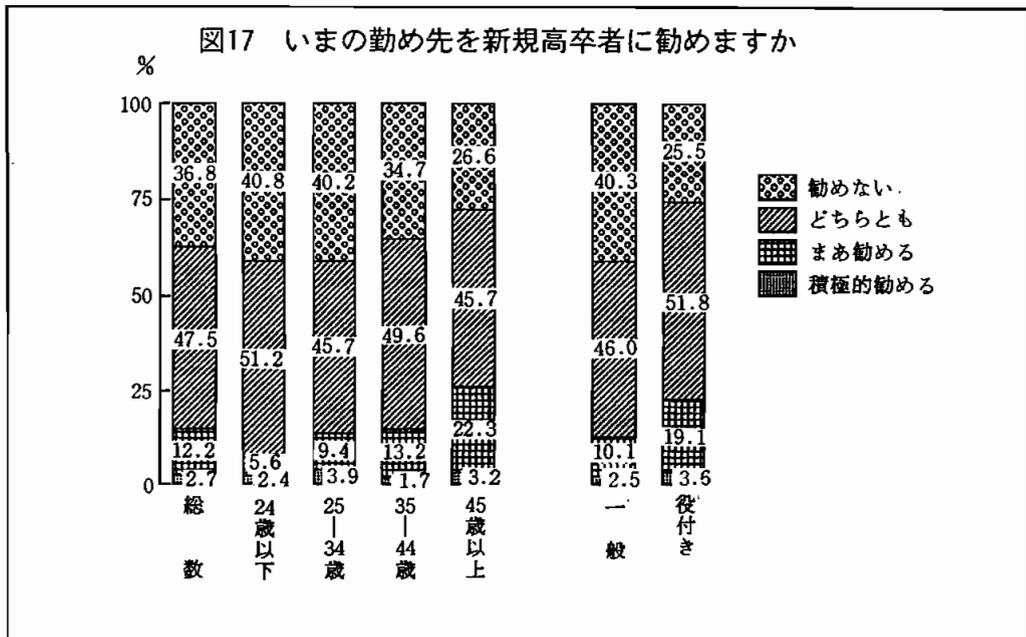
2. N=366 (無答のある個表110件を除外)

3. 紙幅の都合上、職種のカテゴリーは、最大値、最小値のみ表示した。

以上の能力向上に関する諸要因の分析を通していえることは、まず、第1に、各自の仕事の将来性に対する意識と能力向上の満足感との間に強い相関があるということである。能力向上の機会を与えられないことが将来性に対する不満感を募らせ、また、将来性のない仕事に就いていることが能力向上に対する不満感を増大させる。第2に、部下が上司を指導に不熱心とみている場合、職場の人間関係に不満を感じている者が多いことである。部下指導の良否が、職場の人間関係を大きく左右することを示している。第3に、会社側が現場提案重視のような従業員参加に積極的に取り組んでいる（と従業員に思われている）場合、能力向上に不満をもつ者は少なくなる、ということである。第4は、現在、会社で重要な役割を担っていると自覚している者（技術者との接触、重い責任、多能工など）では、能力向上に対する欲求水準が高まり、相対的に仕事を通じての能力向上に不満をもつ者が多いということである。この層に対するインテンシブな教育訓練の必要性は高い。

6 企業帰属意識とその規定要因

従業員の企業帰属意識をみるため「Q. あなたは、知人から新規高卒者の就職相談を受けた場合に、いまの勤め先を勧めますか」を聞いている。これに対する回答は、「積極的に勧める」は2.7%、「まあ勧める」も12.2%で両者合わせて14.9%にとどまり、「勧めない」36.8%および「どちらともいえない」47.5%が多い。「勧めない」は、34歳以下の若年層、一般従業員に多い（図17）。



「能力向上」に対する満足・不満足と「勤める」かどうかをクロスしてみると、「能力向上」満足者の場合、「勤める」が31.7%、「勤めない」が19.5%で、不満足者のそれぞれ9.9%、50.3%に比べて明らかに「勤める」が多い（1%水準で有意）。能力向上に満足感を持っている者は、不満足者に比べて企業帰属意識が高いといえる。

この「勤める」かどうかは、能力向上のほか、地位、将来性、労働条件、職場環境、対人関係など、多面的な要因による影響が考えられるが、その影響度合いを数量化理論第2類によって計算した結果を表2に示す。これで見ると、職場環境、休日制および賃金の規足力が比較的大きく、ついで現場提案重視、仕事の将来性などの順で、多面的な影響因子が作用していることがわかる。

労働条件等に対する満足度を図18に示す。まず、賃金に対して不満を表明した者は、「やや不満」が37.0%、「非常に不満」が26.9%であるが、「非常に不満」を年齢別にみると、24歳以下の36.8%、25-34歳の33.1%が高く、35-44歳は21.5%、45-54歳では10.6%に低下する。

年齢階層別賃金階級を図19に示す。その中位数は、19歳以下では11.0万円、20-24歳13.0万円、25-34歳18.0万円、35-44歳25.9万円、45-54歳27.1万円のごとく上昇している。

休日制に対して不満とする者は、「やや不満」が33.0%、「非常に不満」が11.6%である。両者を合わせた比率を年齢別にみると、24歳以下が61.6%でもっとも高く、25歳から44歳は約40%、45歳以上は30.9%である。なお、休日制については、隔週2日製の者が56.5%でもっとも多く、日曜以外に月3日休日が23.1%でこれに続き、完全週休2日製の適用を受けている者は10.3%にとどまる。

図18 労働条件 環境に対する満足度

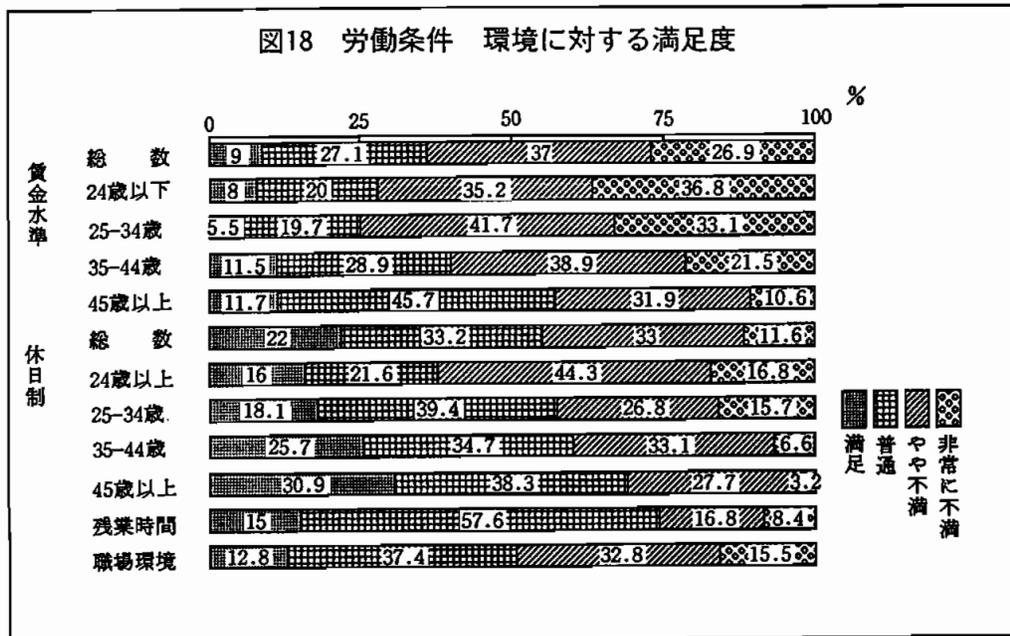


表2 勤め先を勤めるかどうかの判別規定要因-数量化理論第2類-

アイテム	カテゴリー	カテゴリー数量	レンジ	偏相関係数
1 性	1.男子	0.006811		
	2.女子	-0.022358	0.029170	0.16849
2 年齢	2.25-34歳	-0.007650		
	4.45歳以上	0.008553	0.016204	0.07952
3 学歴	1.中学卒	-0.015433		
	5.短大卒	0.016224	0.031658	0.15675
4 職種・ 技能度	1.監督職	0.017851		
	5.オペレータ	-0.014585	0.035676	0.18172
5 設備導入 積極的	1.非常に積極	-0.006248		
	5.全く非積極	0.026446	0.032695	0.11649
6 現場提案 重視	1.非常に重視	0.028622		
	5.全く非重視	-0.038037	0.066659	0.20498
7 能力向上	1.非常に満足	-0.020200		
	2.やや満足	0.028869	0.049069	0.15261
8 仕事の 将来性	2.まあ満足	0.035953		
	5.非常に不満	0.020643	0.056597	0.23203
9 対人関係	2.まあ満足	-0.010040		
	5.非常に不満	0.038525	0.048565	0.15785
10 仕事が きつく	1.そう思う	-0.009205		
	2.どちらとも	0.006510	0.015716	0.09473
11 賃金水準	1.非常に満足	0.041953		
	5.非常に不満	-0.032176	0.074130	0.27057
12 休日制	1.非常に満足	0.070250		
	5.非常に不満	-0.016633	0.086884	0.22549
13 残業	1.非常に満足	0.011969		
	5.非常に不満	-0.017301	0.029271	0.08229
14 職場環境	1.非常に満足	0.047334		
	5.非常に不満	-0.015563	0.092897	0.15907

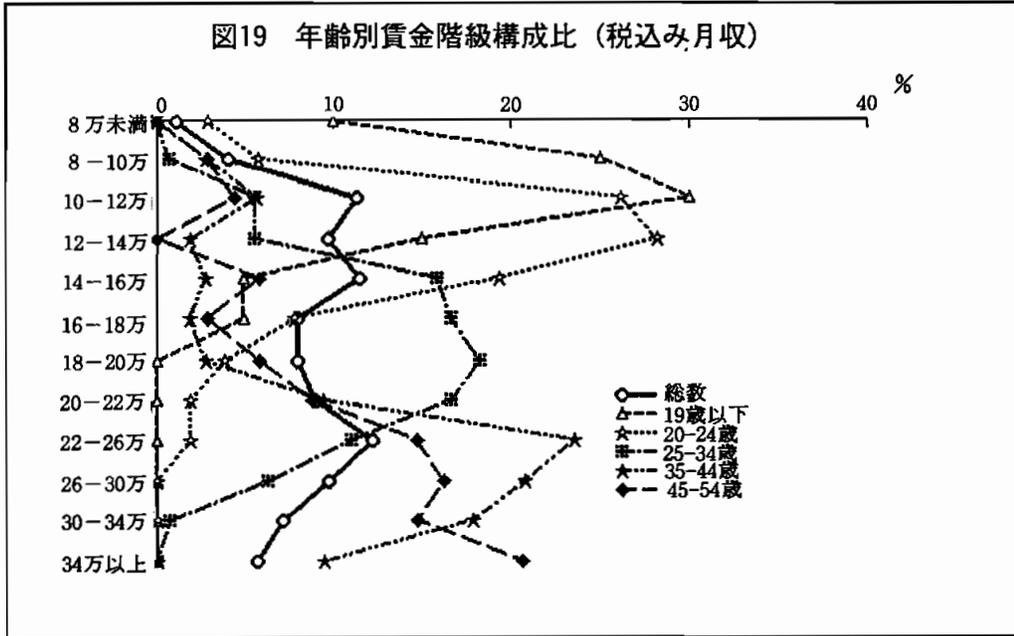
注1. 外的基準の「勤め先を勤めるかどうか」は、「1勤める」「2どちらともいえない」「3勤めない」の3カテゴリーに区分している。

2. 相関比 ; 第1軸=0.62104, 2軸=0.34502

累積寄与率 ; 第1軸=0.76149, 第2軸=1.00000

3. 計算結果は、第1軸について表示した。

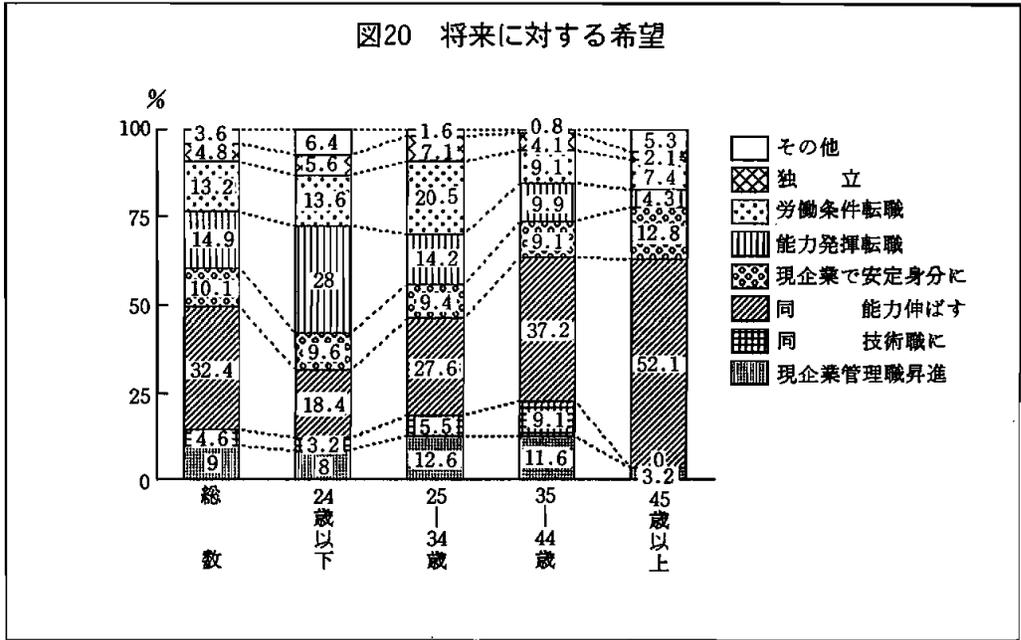
4. 紙幅の都合上、アイテムのカテゴリーは最小値と最大値のみ表示した。



また、残業に対する満足、不満足についても聞いているが、不満の割合は「やや」と「非常に」を合わせて25.2%で、休日制に対する不満に比べるとかなり低い。

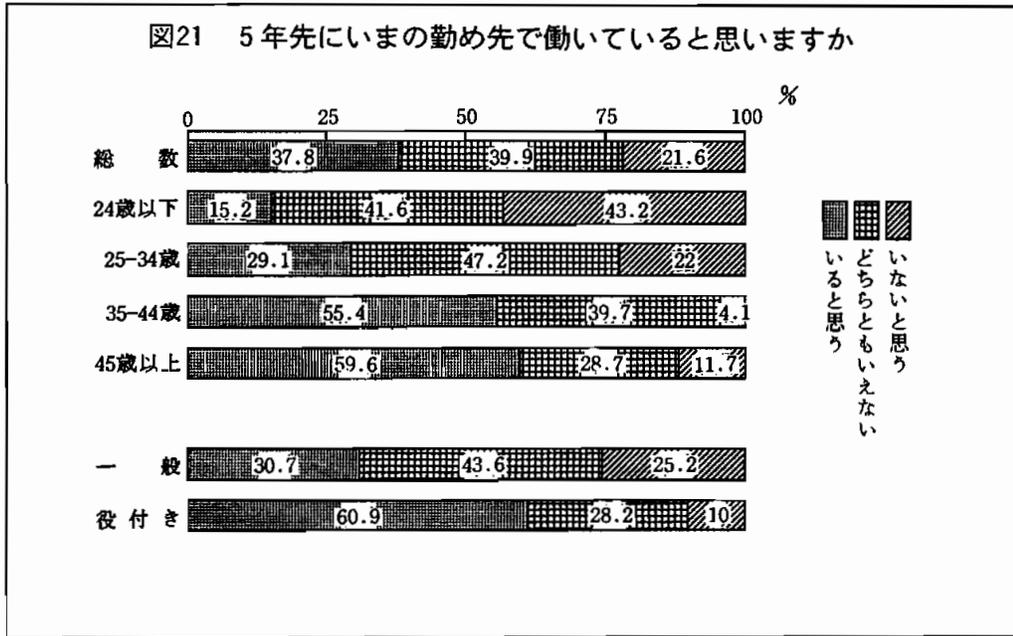
職場環境については、「やや不満」が32.8%、「非常に不満」が15.5%、合わせて48.3%を占め、34歳以下の若年層（52.8%）およびオペレーター・検査工（57.5%）で不満が多い。

従業員の将来に対する希望意識をみておく。この質問で回答が集中したのは、「いまの勤め先でいまの仕事の能力を伸ばしていくこと」32.4%であるが、「もっと自分の能力を発揮できる勤め先に変わること」14.9%、「もっと条件のよい勤め先に変わること」13.2%のように転職意思を明確に表示した者が合わせて28.1%に達し、とくに24歳以下の若年層ではこの比率が41.6%と高い（図20）。



「Q. あなたは、5年先にいまの勤め先で引き続き働いていると思いますか」に対しては、「そう思う」が37.8%、「そう思わない」が21.6%を占めた。「そう思う」は、24歳以下で15.2%、25-34歳層で29.1%で低く、35歳以上では55~60%に達する。「そう思わない」は24歳以下では43.2%に達し、25-34歳で平均なみの22.0%、35-44歳では4.1%に低下している（図21）

定着意識と能力向上に対する満足意識との関係については5年先も勤めていると「思う」者では、能力向上に対する不満は29.5%、「そう思わない」者では38.9%である（5%水準で棄無仮説は棄却されない）。



7 む す び

事業所調査によれば、品質向上、納期厳守、新製品開発等が重視項目として挙げられたが、実態は、品質不良、納期遅れなど日常的な生産管理活動に追われ、長期的、計画的視点で開発、改善に取り組んでいる企業は未だいたって少ないように思われる。とりわけ中小企業の人材開発への取り組みの遅れが目立つ。その背景には、中小企業の場合、人的・物的制約条件もあるが、量産工場としての位置づけ、本社から工場への権限委譲の遅れていること、総じて起業家マインドが不足していることなどが人材開発に対する消極的な取り組みの原因をなしていると考えられる。人材開発に対するこのような中小工業の消極的姿勢は、奈良県が志向する「工業構造の質的高度化」¹⁰⁾を達成していく上でも、また、求人難の激化に伴う労務費コストの上昇やNIES諸国との競合に対処していく上でも、早急な対応が要請される。

企業の人材開発の基底をなすOJTにおいてもっとも重要なことは、毎日の仕事で能力開発の場になることであるが、このことを実感している者は、監督職と技術的職種従事者では約5割を占めるが、その他の職種では2～3割にとどまる。その他の職種従事者がより高度の技能責任を伴う仕事を望んでいるかといえば必ずしもそうではない。これらの層を仕事に動機づけていくための対策が求められる。これには、経験に比例して技能の拡大深化を図る配置方針を明確にして仕事の将来性を明らかにすることは有効な方策となろう。

これと合わせて現場提案重視など参加機会の拡大と上司の指導の充実を図ることは、従業員の能力向上に対する満足感を高めるために有効な方策となる。とくに提案重視は、それに対する影響力が大きいことが想起されるべきである。また、上司の指導の充実、職場の人間関係を大きく左右する要因でもある。

現職で高度の技能や責任を伴う仕事に従事している者では、能力向上に対する期待意識が高く、彼らのうちには能力向上に対して強い不満感をもっている者が多い。今後、企業側ではこのような従業員に対する能力向上にさらに努力する必要がある。

若年層を中心に従業員の企業帰属意識は低い。その改善には、賃金、休日制、職場環境の改善、将来性、参加機会の一層の拡充、能力向上など多面的な対策が必要である。

注

- 1) メカトロニクス時代における中小企業の人材開発の遅れがもたらす影響に関する筆者の見解は、泉輝孝（1986）23-24頁を参照されたい。
- 2) 調査は、平成元年1月に事業所調査を、翌2年2月に従業員調査をいずれも郵送による質問紙調査方式によって実施した。このほか、10事業所に対してオープンエンド調査票によって聞き取り調査を実施した。質問紙による事業所調査は規模30人以上の事業所160所に対して調査票を発送し、100所の有効回答（有効回答率62.5%）を得た。回答事業所の業種および規模別構成は、（表1）のとおりで、業種では機械関連、プラスチック、繊維衣服が多く、規模は、300人以上が約3割、100-299人が約4割、30-99人が約3割を占める。従業員調査は、原則として事業所調査の回答事業所に対して、調査票の配布・回収を含めて協力を得られるかどうかを訪問、電話等で照会し、承諾の得られた事業所50所に対して1000部の調査票を送付したが、実際に協力の得られた事業所は31所、有効回答調査票は476部であった。調査対象者の選定は、従業員名簿等を用いて1事業所当り10-50人の範囲であらかじめ指定した人員を現業従業員の中から無作為抽出するように事業所あて依頼した。回答の得られた対象者のプロフィールを（表2）に示す。
- 3) 我々のプロジェクト研究参加者は、前田穰、元濱涼一郎、泉輝孝の3名である。ただし、本報の責任は、すべて泉輝孝が負っている。
- 4) この調査の結果は、奈良県商工労働部（1989）に収録されている。
- 5) OJTについては、Doeringer et al.（1973）、泉輝孝（1986）、小池和男（1987）などをみよ。
- 6) 企業内教育の専門家からはOJTの「育成機能」が早くから強調されている。例えば、土井正巳（1973）寺澤弘忠（1989）などをみよ。
- 7) 技術力向上と人材ニーズについては、泉輝孝（1989）をみよ。
- 8) 事業所調査では、1000人以上の大企業も調査対象に含まれているが、従業員調査の場合は、約500人規模の事業所の従業員が一部含まれているが、大部分、中小企業の従業員に関するデータであり、規模間に特徴的な違いは認められなかったため、規模別の分析結果は割愛した。
- 9) 多能工の概念については調査票に次のごとく注記している。
 - ① 異種機械の多台持ち（旋盤、フライス盤、ボール盤等の）
 - ② 異職種の複合化（溶接と板金、機械と電気、操作と軽修理等）
 - ③ 前後工程の複合化（組み立てと測定・検査等）
 - ④ 技術と技能の複合化（NC工作機械のプログラミングと操作）
 - ⑤ 将来、いろいろな仕事ができるように順次、技能を習得している。

10) 奈良県（1990年）9頁をみよ。

（表1）調査対象事業所の業種・企業規模別構成

業種	（％）		規模	（％）	
	総数	100.0		総数	100.0
食料品	12.0		1000人以上	8.0	
繊維衣服	15.0		300-999人	15.0	
プラスチック	21.0		100-299人	41.0	
金属製品	9.0		30-99人	28.0	
機械関連	25.0		29人以下	7.0	
その他	18.0				

（表2）調査回答者のプロフィール（N=476）

性別		年齢別		学歴別	
総数	100.0	総数	100.0	総数	100.0
男子	75.0	19歳以下	4.4	中学卒	22.5
女子	25.0	20-24歳	21.8	普通高校卒	29.8
		25-34歳	26.7	工業高校卒	19.1
		35-44歳	25.4	その他高校卒	11.6
		45-54歳	18.1	短大以上卒	16.8
		55歳以上	1.7		

引用・参考文献

- 泉 輝孝 「メカトロニクス時代の人材開発」大蔵省印刷局（1986）
 「多能工養成の歴史と方法」『これからの職業能力開発』大蔵省印刷局（1986）
 「日系企業における技術移転とスキル形成」尾高煌之助編『アジアの熟練』アジア経済研究所（1989）
- 小池和男他「人材形成の国際比較」東洋経済新報社（1987）
- 寺澤弘忠 「OJTの実際」日本経済新聞社（1989）
- Doeringer and Piore, "Internal Labor Market and Manpower Analysis" Lexington Books（1973）
- 土井正巳 「能力開発OJT」白桃書房（1973）
- 奈良県商工労働部 「奈良県工業実態調査報告書」（1989）
- 奈良県 「奈良県工業振興ビジョン」（1990）

Summary

In this article the author intends to clarify the fact that Nara industry is behind in the area of inplant training of workers and what sort of factors can contribute to attain effective training.

In order to analyse the situation of training, the author divides OJT into three stages, that is, the first is OJT as a training method to give technical skills, the second is OJT as a continuous process for education and training through organizational efforts, the third is OJT as self-directive learning activity through various incentives.

The result of questionair surveys carried out by the author reveals that OJT in small and medium sized enterprises has been stayed at the first stage of OJT, and that the major factors which affect effectiveness of OJT are the degree to which worker's job has a bright future, and to which he can participate to decision making and also personal relations.