

# 技能継承とインセンティブ機構の再構築

## 大手企業の取り組みを中心として

日本労働研究機構 副主任研究員 大木 栄一

### 1. はじめに

#### 求められる技能継承の仕組みづくり

1980年代後半以降、日本企業の直接投資は急拡大し、「モノづくり」(生産機能)の海外移転が急ピッチで進んでいる。世界の高賃金になった日本の製造業にとって、避けて通れない選択であり、この動きは今後も確実に進むことになる予想される。

そうすると、国内で展開される「モノづくり」はますます付加価値の高い開発型機能に特化していかざるをえない。さもないと、1980年代のアメリカが経験した「モノづくり」の空洞化が現実になってしまう。この「開発型機能への特化」を進めるうえで問題になる点は、それを担う人材を、いかに確保し、育成するかである。この種の人材には大きく(企業内)研究者、技術者、技能者の3つの職種が考えられるが、今後の企業内外の労働市場の状況を見ると、特に問題になるのは、これまで世界に誇ってきた高生産性型工場を支えてきた高い熟練を持った技能者たちである。最近、産業界では「技能の空洞化」が憂慮されているが、それは、何らかの強力な対策を考えないと、「モノづくり」を支える技能者が弱体化すると考えられているからである<sup>\*1</sup>。

そこで、この小論では、技能者を育成し、あるいは技能の継承を進めていくうえで、現在、どのような点が問題になっているのかを明らかにする。それをうけて、そうした問題を解決するために企業はどのような点を整備する必要があるのかを提示し、先

進的に取り組んでいる企業の事例を紹介する。最後に、これからの技能継承を進めるうえで、残された課題を提案しまとめとする。

### 2. 技能の継承の危機

#### 2.1 技能者の需給ギャップ

今日まで、日本の製造業の競争力を支えてきたのは、モノづくり基盤とその現場で働く優秀な技能者であった。今後も、製造業を取り巻く厳しい環境変化のなかで、発展を続けていくためには、その担い手であるモノづくりの現場で優秀な人材を確保・育成していくことが必要である。では、こうしたモノづくり基盤を担っている技能者はどの程度存在しているのだろうか。総務庁「労働力調査」によれば、技能工・生産工程作業者は1992年には、1726万人であったのが、5年後の97年には1706万人になり、20万人減少している。構成比でも全職業の26.8%から26.0%へと約1ポイント減少している。また、1980~90年の10年間の就業者の伸び率をみても8.5%と比較的低いものとなっている<sup>\*2</sup>。

技能者の需給ギャップについて、職業別の求人倍率等でみてみよう(表1を参照)。平成4年度および平成9年度の有効求人倍率により各職種別の労働市場における需給状況をみると、平成4年度から平成9年度の間では、全般的に求人倍率が低下しており、労働市場は供給過多が拡大している。各職種別の状況をみると、全産業における全職種計の有効求人倍率は、平成4年度では1.67、平成9年度では

表1 職業別の求人倍率・充足率の推移

職業	昭和63年度		平成4年度		平成9年度	
	求人倍率(倍)	充足率	求人倍率(倍)	充足率	求人倍率(倍)	充足率
合計	1.71	18.4	1.67	14.8	1.16	19.0
技能工,採掘・製造・建設の職業および労務の職業	2.30	17.9	2.56	12.5	1.61	18.5
陶磁器製造工	2.96	10.6	2.15	19.8	2.01	20.4
セメント製品製造工	5.14	17.9	6.82	17.7	3.96	24.8
製鉄工・製鋼工	4.09	15.1	2.82	25.0	3.70	16.3
鋳物工	4.14	17.6	4.51	10.4	3.42	19.3
鍛造工	5.43	11.8	7.09	6.6	4.29	12.6
圧延工	3.61	17.9	6.02	7.9	2.63	26.5
化学工	2.47	24.4	4.23	15.1	1.80	36.1
医薬品・化粧品製造工	1.95	25.0	2.04	23.6	1.71	19.5
金属工作機械工	3.49	14.6	3.60	11.2	3.14	16.7
金属プレス工	3.50	16.5	3.73	12.0	2.39	22.4
鉄工,びょう打工,製缶工	4.13	12.6	5.93	6.2	4.28	11.6
板金工	5.80	8.8	7.09	6.4	3.43	12.1
めっき工	4.32	16.7	4.98	11.4	3.00	37.7
針金製品・針・ばね製造工	4.00	21.5	5.30	15.4	3.11	24.2
金属研磨工	3.22	22.4	3.48	11.4	2.41	24.7
金属手仕上工	2.63	17.4	3.85	8.4	2.99	21.7
金属製品製造工	3.32	15.6	4.62	10.3	3.83	14.6
金属加工・金属製品検査工	2.25	22.0	4.65	14.0	3.13	23.2
電気溶接工	4.40	11.2	5.51	7.6	3.02	15.3
ガス溶接工,ガス切断工	3.71	13.8	4.95	8.2	3.22	14.6
民生用電子・電気機械器具組立工・修理工	1.52	24.4	1.78	12.7	1.44	17.8
電気通信機械器具組立工・修理工	1.61	26.3	1.75	15.5	1.72	16.5
半導体製品製造工	1.52	28.0	2.22	16.9	1.68	20.3
被覆電線製造工	2.04	38.8	2.74	26.0	2.92	24.3
電気機械器具検査工	2.28	20.5	3.43	12.7	2.80	20.8
自動車組立工	2.12	20.6	1.78	21.8	1.05	38.1
輸送用機械器具検査工	2.13	32.5	4.74	10.9	2.15	36.6
計器組立工・修理工	1.53	26.9	3.54	11.9	2.46	17.4
光学機械器具組立工・修理工	3.16	20.0	4.38	12.0	4.39	16.1
ゴム製品製造工	3.08	27.3	4.64	19.4	2.53	31.3
プラスチック製品成形工	3.00	23.4	4.18	16.4	2.89	24.0
塗装工	4.81	10.7	5.88	8.8	3.13	15.5

出所：労働省職業安定局『労働市場年報』

1.16となっており、求職者数が求人数を上回る雇用過剰(人余り)状態に近づくなかで、技能者の求人状況をみると、多くの技能者で求人数が求職数を上回っており、特に、「光学機械器具組立工・修理工」(4.39)、「鉄工,びょう打工,製缶工」(4.28)や「鍛造工」(4.29)では求人数が求職数を大きく上回っており、技能者不足の状態となっている。

## 2.2 技能者の高齢化と年齢構成のゆがみ

モノづくりの現場では、今まで現場を支えてきた

技能者の高齢化が進み、この5～10年で大量に退職を迎えるため、技能を継承するための残された時間が少ない。中堅層が少ないという年齢構成のゆがみから、高齢層から中堅層へ、中堅層から若年層へと技能のスムーズな継承が難しい状況にある。例えば、技能者の年齢別構成を全産業との比較(表2を参照)でみると、特定技能工では45～59歳までの従業者の占める割合が多い。また、30～39歳までの従業者が少なく、相対的に高齢化しているとともに、中堅層が少なく、年齢構成のゆがみが目立ってみら

れる。特に、鋳物工や旋盤工では50～59歳が多く、高齢化が顕著にみられる。したがって、高齢層が退職する5～10年後の段階で、全職種平均における技能者の占める割合が相当程度減少することが予想される。

### 2.3 労働供給面 高卒者数の減少と高学歴化

文部省「学校基本調査」によれば、1993年の高校卒業生数は175万5000名であったのが、5年後の98年には144万1000名になり、31万4000人減少している。就職率でも30.5%から22.7%へと約8ポイントも減少しており、高卒者数の減少に加え、高学歴化は一層進展しており、高校卒業段階での就職者は激減している。こうした傾向は今後とも続くと予想されている。そのため、技能工（金属製品・機械製造作業）となる就職者は同様に大幅に減少している。

平成元年の高校就職者数は60万6150名であったのが、平成5年には53万4857名になり、平成10年には32万7672名に減少している。これに伴い、技能工（金属製品・機械製造業作業）へ就職した人数も9

万6806名から8万867名、さらに、6万995名へと平成元年の3分2程度まで減少し、特に、男性で減少幅が大きい。さらに、構成比でみると、平成元年は16.0%（男性：25.8%）、平成5年は15.1%（同24.7%）、平成10年は18.6%（同26.8%）とほぼ構成が大きく変わっておらず、若者の製造業離れが払拭されたとは言い切れない状況にある。

加えて、労働省「新規学校卒業就職者の就職離職状況調査結果」によれば、製造業に就職したとしても、高卒者においては、3年で3分1が離職している。今後、少子化・若年労働力の減少が進めば、技能工の高齢層が退職していく5年から10年後には需給ギャップがさらに拡大し、深刻な事態となることが予想される。

## 3. 技能継承とインセンティブ機構の再構築

### 3.1 技能継承と魅力あるキャリアートの整備

現在、技能者に対する需給ギャップを生んでいる原因の1つに、技能者の処遇が相対的に低いことがあげられる。優れた技能に対して、適切に評価し処

表2 技能者（男子）の年齢構成

（単位：10人）

	男性全労働者 (%)		特定工 (%)		鋳物工 (%)		旋盤工 (%)	
合計	1,637,083	100.0	46,947	100.0	2,090	100.0	4,667	100.0
～17歳	1,071	0.1	85	0.2	5	0.2	11	0.2
18～19	21,133	1.3	1,337	2.8	59	2.8	120	2.6
20～24	157,518	9.6	6,062	12.9	207	9.9	578	12.4
25～29	231,118	14.1	5,385	11.5	191	9.1	531	11.4
30～34	204,718	12.5	4,462	9.5	186	8.9	494	10.6
35～39	190,179	11.6	3,991	8.5	211	10.1	402	8.6
40～44	189,017	11.5	4,780	10.2	182	8.7	462	9.9
45～49	236,646	14.5	6,590	14.0	247	11.8	683	14.6
50～54	180,730	11.0	5,901	12.6	294	14.1	568	12.2
55～59	148,374	9.1	6,010	12.8	376	18.0	637	13.6
60～64	51,898	3.2	1,720	3.7	99	4.7	121	2.6
65歳～	24,683	1.5	628	1.3	35	1.7	61	1.3

注：特定工は製鋼工、鋳物工、型鍛造工、鉄鋼熱処理工、圧延伸張工、金属検査工、非鉄金属精錬工、金属プレス工、溶接工、板金工、電気めっき工、金属塗装工、旋盤工、フライス盤工、ボール盤工、鉄工、仕上工の17職種  
出所：労働省『賃金構造基本統計調査』

遇に反映させることが、優れた技能を身につけるインセンティブとなり、結果的に人材の確保にもつながる。

しかしながら、技能者について、評価の仕組みが十分に整備されていないだけでなく、企業が求める人材のタイプが多岐にわたっているにもかかわらず、彼らのキャリアルートについて管理職職位の系列の中での位置で評価し処遇してきたため、彼らの専門的な能力を適正に評価し格づけするような仕組みが整備されていないのが現状である。そのため、技能者個人へのアンケート調査（生活経済政策研究所（1998）<sup>3</sup>）によれば、高度な技能を持つ者（機械では実現不可能な高精度な対応ができ、かつ、多品種少量生産、仕様変更、試作品製作等、機械では対応できない柔軟な対応ができる技能者：高度熟練技能者）ほど、処遇に対して不満を持っている（表3を参照）。

さらに、労働組合（ゼンキン連合（1997）<sup>4</sup>）も高度熟練労働者（機械では不可能な高精度が実現でき、かつ、多品種少量生産、仕様変更、試作品製作等、機械では対応できない柔軟な対応ができる者）や技術技能者（機械の性能を十二分に発揮でき、新技術（機械）の製造現場へのブレークダウン役が務められる者）に対する社内評価については、「不満」「やや不満」とする組合が、約半数以上（54.7%、

51.0%）を占め、多能工技能者（多数の機械を操作できる技能労働者）、一般技能者（単純な機械を操作できる技能労働者）では逆に、「満足」「やや満足」「妥当」が56.6%、77.4%と逆転している。

労働組合でも高度熟練技能者と高度技術技能者の処遇を含めた社内評価について改善する必要があると認めている。したがって、企業は技能の継承を進めるため、彼らの処遇等のインセンティブ機構の再構築に迫られている。企業が求める人材のタイプが多岐にわたっていることから考えれば、管理職職位の系列の中での位置で評価し処遇するだけでなく、彼らの専門的な能力を適正に評価し格づけするような専門職制度の確立が求められている。つまり、技能者にとって、新たな魅力あるキャリアルートを整備することが求められている。

以下では、技能系社員を管理職職位の系列の中での位置で評価し処遇するだけでなく、彼らの専門的な能力を適正に評価し格づけするような仕組みを作り、その仕組みを利用し、技能の継承に積極的に取り組んでいる大手企業の事例を紹介しよう。

### 3.2 導入が進みつつある新たなキャリアルート

機械振興協会経済研究所（1999）<sup>5</sup>は大手企業6社を訪問し、技能者教育の現状、技能継承の取り組みおよび技能者の処遇制度についてヒアリング調査

表3 技能者からみた技能継承の円滑化について企業・事業所に望むこと（複数回答（%））

	公共職業訓練施設等の充実	中核的 技能者 育成へ の予算 確保	技能検 定制度 の積極 的な利 用	育成マ ニュアルの作 成	広報 活動	技能継 承方法 の開発	処遇の 改善	技能展 や競技 大会の 拡充	各種研 修会へ の派遣 や情報 提供	技能研 修制度 の見直 し	その他	特にな い	合 計
全 体	17.3	33.6	29.9	39.0	10.1	27.7	51.4	11.0	34.0	36.2	3.2	3.4	882
【技能者タイプ別】													
高度熟練技能者	15.3	34.4	31.7	39.2	10.6	33.9	60.3	14.3	27.0	43.9	2.1	2.6	189
ハイテク技能者	17.9	37.0	32.4	38.2	9.8	27.2	50.9	9.2	35.8	34.1	4.6	1.7	173
多能工技能者	18.2	32.6	30.3	41.7	10.7	26.7	49.5	12.1	34.2	36.8	2.9	2.9	307
その他	18.5	32.0	25.8	37.6	9.0	21.9	47.2	6.7	38.2	31.5	3.4	6.7	178

出所：生活経済政策研究所「『物作り』の空洞化と「開発型」技能者の育成・確保に関する調査研究」、1998。

を行っている。そして、その中の1社（大手自動車メーカー）では、技能系社員を管理職職位の系列の中での位置で評価し処遇するだけでなく、彼らの専門的な能力を適正に評価し格づけするような取り組みを構築している。加えて、同社では、その仕組みを利用し、技能継承に積極的に取り組んでいる。

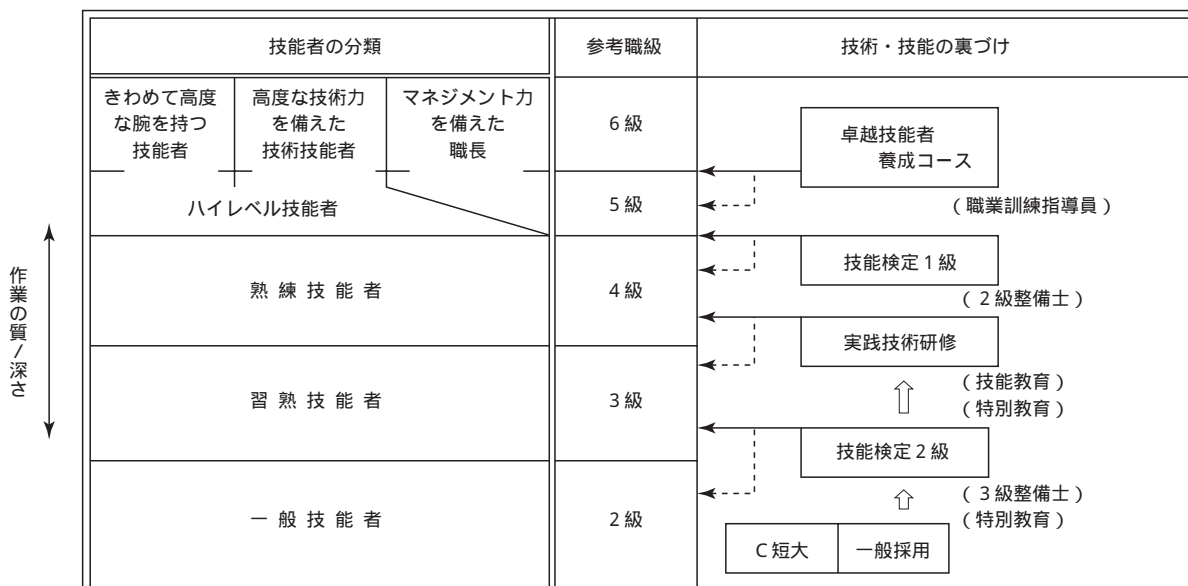
日本を代表する自動車メーカーであるC社では、技能系社員は約1万人いるが、その技能者はそれぞれの社員格づけ等級（職能資格等級）によって縦のタイプ分けがされている。

2級社員は一般技能者と呼ばれるが、3級社員は習熟技能者、4級社員は熟練技能者とそれぞれ呼ばれる。この4級までがワーカーであり、5級以上はマネジメント能力を持った管理監督者とされる。さらに研修を経て優秀な成績を修めれば、職長となり社員格づけも6級になる。さらに5級以上になると、このほかにその有する技能のタイプによって、上述の「マネジメント力を備えた職長」とハイレベル技

能者に分類される。

このハイレベル技能者はさらに、「高度な技術力を備えた技術技能者」と「きわめて高度な腕を持つ技能者」に分類される。前者の「高度な技術力を備えた技術技能者」とは、ベースは技能者であるものの、その技術力が優れ、かつ機械にも深い知識を持つ技能者である。全技能者の10%程度を占める。一方、後者の「きわめて高度な腕を持つ技能者」とは、非常に高い技能能力を持つC社の名工と呼ばれる技能者であり、全社でも数えるほどしかいない（図1を参照）。

同社のこれまでの制度では6級格づけされるのは職長昇格者のみであった。しかしこの制度では非常に高い会社にとって貴重な技能能力を持ちながらも、マネジメント力に欠けるために6級に昇格できない技能者が生まれてしまう。そこで、同社は、職長昇格者のみが適用される6級にマネジメント力には欠けるが、卓越した技能を持ち、後輩にそうした卓越



出所：機械振興協会経済研究所『機械産業における熟練技能者の人材育成』, 1999.

図1 技能者の分類と処遇体系（技能の格づけ）

した技能を伝承し、高度な技術力を備えた技術的  
技能者を育成する卓越技能者養成コース（このコース  
は1996年7月より始まった社内の高度技能を伝承す  
る現代版徒弟制度であり、技能伝承は原則として1  
人の伝承者と2人の継承者の間で行われ、その期間  
は最短コースで1年2ヵ月、最長コースで2年であ  
り、コース受講中は伝承者、継承者とも従来の職務  
から離れ、技能伝承に専念することになっている）  
で、伝承者（技能を教える側）の役割を担当した技  
能者に、担当したコースが終了した後で技能マイス  
ターとして認定し、職長にならなくとも6級に格づ  
けるような処遇を行っている。

以上、C社の事例を簡単に紹介したが、同社以外  
にも、機械振興協会経済研究所（1999）の中で、技  
能職のキャリアルートや処遇体系を改革していくと  
いう動きはみられる。例えば、電機メーカーB社で  
も、熟練工を専門職として厚く処遇しようとする動  
きが始まりつつある。これは素晴らしい技能を持ち  
ながら、役職についていないために評価が高くな  
らない技能者を対象としたもので、熟練工の存在意  
義をもう一度再評価しようとする試みである。また、  
機械メーカーのA社や自動車部品メーカーE社で  
も、技能職のキャリアルートや処遇体系を見直して  
いきたいと考えている。

#### 4. おわりに これからの技能継承システム

多くの製造業は生き残りをかけ市場の変化や技術  
の進歩に敏感に対応しようとしており、そのために、  
求める人材のタイプも多岐にわたっている。今後は、  
こうした多岐にわたる人材を戦略的に育成していく  
仕組みがますます重要になってくる。特に、技能継  
承の候補者である若年労働者が少数化することが予  
想され、多くの若年労働者の中から自然の淘汰を経  
て高い熟練を持った技能者が養成されるという養成

方法では難しい状況にある。したがって、技能者  
個々人に、最終的なキャリアの目標を提示し、意欲  
や能力を持った人材に対しては、教育訓練を重点的  
に行い、キャリアの早い段階から必要な人材に育成  
することが求められる。

加えて、求める人材のタイプが多岐にわたってい  
ることから考えれば、当然ながら、個人のキャリア  
の到達点に関してもさまざまな到達点を用意する必  
要がある。従来の管理職職位の系列の中での位置で  
評価し処遇するだけでなく、専門的な能力を適正に  
評価し格づけするような専門職制度の確立が必要で  
ある。と同時に、こうした専門職制度は、監督層レ  
ベルの現場リーダーの職位にとどまらず、役員レ  
ベルの格づけを受けるような高い地位まで昇進でき  
る専門職位が設定される必要がある。新たな魅力ある  
キャリアルートを整備することが技能継承をスムー  
ズに行う第一歩である。

#### 注

- \* 1 こうした考えは、産業界だけでなく、労働組合のゼンキン連合（1997）『モノづくりの再発見』も指摘している。さらに、政府は、地域社会の中で長い間に蓄積されてきた「高度な熟練技能」を社会的に積極的に評価し、その活用と継承に力点を置いた地域雇用開発を進めるために、平成9年3月に「地域雇用開発促進法」を改正し、広域京浜地域（品川区・大田区・横浜市・川崎市・相模原市・大和市）を含め、全国で製造業関係の企業が多数集積している地域を「高度技能活用雇用安定地域」に指定した。なお、広域京浜地域の状況に関しては、筆者も参加した日本労働研究機構（1999）『広域京浜地域における雇用開発』および日本労働研究機構（2000）『広域京浜地域における雇用開発』を参照していただきたい。
- \* 2 労働力不足基調への移行に伴う人材育成に関する研究会（労働省職業能力開発局）（1992）『21世紀に向けての人材育成の在り方について』を参照。
- \* 3 生活経済政策研究所（1998）『「物作り」の空洞化と「開発型」技能者の育成・確保に関する調査研究』を参照。
- \* 4 ゼンキン連合（1997）『モノづくりの再発見』を参照。
- \* 5 筆者も参加した機械振興協会経済研究所（1999）『機械産業における熟練技能者の人材育成』を参照。