

# 技能継承と雇用管理の課題

## —大手企業の取り組みを中心として

職業能力開発総合大学校能力開発専門学科

大木 栄一

### 1. はじめに～求められる新たな技能継承の 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、この動きは今度も確実に進むことになると予想される。

しかし、高度成長期を支えてきた技能者の高齢化は急速に進みつつあり、それにもかかわらず、若年労働者の「モノづくり」離れ等を背景にした次の世代への技能継承は必ずしも順調に進んでいない。こうした状況を放置すれば、団塊の世代の技能者が大量に引退する近い将来、日本の「モノづくり」は確実に衰退してしまう可能性が高くなる。

こうした事態を避けるために、これまでのピラミット型の人員構成と拡大する組織を前提にしながら、上司が多く部下に仕事をさせながら技能を教え、その過程で淘汰され、残った人が後継者に育っていく、あるいは、増大する高度な仕事を部下に配分し経験しながら後継者を養成するという方法から意欲や能力を持った技能者に対して集中的に教育訓練投資を行う選抜型の育成方法<sup>1)</sup>を取り入れる方向で教育訓練体制の再構築に取り組む必要に企業は迫られている。

そこで、この小論では、著者も参加した機械振興協会経済研究所（2001）『機械産業における技能者の教育訓練政策～大手事業所を中心にして』<sup>2)</sup>の中か

ら、技能継承の仕組みづくりに先進的に取り組んでいる大手企業2社の事例を紹介する<sup>3)</sup>。さらに、それを受けて、企業がこれからの技能継承を進めるうえで、残された雇用管理上の課題を提案し、まとめとする。

### 2. 事例でみる技能継承に対する取り組み

#### (1) A社の取り組み～マイスター制度の導入

##### 技能継承の現状認識と課題

A社は船舶・車両事業、航空宇宙事業、一般機械事業、コンシューマ・プロダクツ事業、その他からなるわが国を代表する総合重機メーカーである。創立は1896年で、従業員数は1万5,649人（いずれも2000年3月31日現在）、工場数は15工場である。

A社の人員構成は45歳以上が過半数を占める一方、次の時代を担う30～40歳の中堅層が少ないという状況にある。技能レベルでは、「1人ですべての事態に対応できる」技能者は45歳以上に集中しており、30歳以上層では少ない。逆に35歳以下の層では「熟練者の助言があれば1人ですべての事態に対応できる」技能者や「簡単なものなら1人で対応できる」という技能者が大部分である。したがって、今後、高度な技能を保有する高齢者が大量に退職するので、高齢者の保有する技能の継承と若年技能者の底上げが課題となっている。

教育訓練体系では、事業所教育は充実しているが、事業所ごとに教育内容が異なり、熟練化の時期に差が生じている。作業マニュアルは整備され、定期的

に更新されているがビジュアル化はされてはいない。特に特殊技能については、徒弟制度に依存している。以上のようにA社では人員構成の高年齢化や生産工程の変化により、それらに対応した技能者の熟練の継承が課題となっている。

### マイスター制度の導入

A社のKg工場（造船）、H工場（車両）、G工場（航空機・宇宙）の各工場の新入技能社員教育は、入社後1年間の体系的教育により、基礎技能を修得させ、その後、職場でのOJTにより技能レベルの向上を図るというものである。他方、Ha工場（プラント、鉄構）では1994年から「マイスター制度」を導入し、一定の訓練期間修了後進むべき途を明確にし、それをフォローする制度を設け、技能継承に成果をあげている。

Ha工場の「マイスター制度」は5～7年間をマイスター育成期間とし、その間をステップ1からステップ4に区り、基本、応用、多能化、特殊技能の段階的な育成を図るというものである（図表1を参照）。

具体的には取得すべき技能・技術および資格の計画表を作成し、職場長が毎年4月と10月に職種別育成計画に基づき技能・技術および資格取得の状況をフォローし、達成度を評価する。達成度は工作係長

によって審査され、達成度を示す肩章を与える。また、マイスター制度対象者の達成状況を「マイスター年度別フォロー表」に記入し、全体の状況を把握できるようにする。

以上のようなHa工場の「マイスター制度」を全社的に標準モデルと位置づけ、それぞれの事業所の特徴を加味して制度の強化を図ることにした。具体的には、3～6.5年間でそれぞれの事業所が目標とする技能レベルの技能者を育成しようとするものである（図表2を参照）。

また焼きまげなどの特殊技能はOJTによって技能継承を行ってきた。今後は現在のシニア社員制度（1997年度に導入したもので、技術・技能の伝承の必要性から、定年退職する者のうち、事業運営上必要な知識・経験・技能などを有し、会社が必要と認められた者を再雇用する制度）を活用するとともに、継承者を明確にし、マンツーマンによる方法も考慮することになってきた。

### (2)B社の取り組み～技能継承のための「明文化された基準」づくり

#### 技能継承を担う技能研修所の概要

B社は、従業員数4,355人（2000年9月1日現在）の総合電子部品メーカーである。事業領域はコンポー

図表1 Ha工場のマイスター制度

職種	年度	1	2	3	4	5	6	7
	罫書・クレーン 切 断		ステップ1 (基本)		ステップ2 (応用)	ステップ3 (多能化)	ステップ4 (特殊)	
プレス・取付 溶 接		ステップ1 (基本)		ステップ2 (応用)	ステップ3 (多能化)	ステップ4 (特殊)		
機 械 組 立		ステップ1 (基本)		ステップ2 (応用)	ステップ3 (多能化)	ステップ4 (特殊)		

(注) A社提供資料

(資料出所) 機械振興協会経済研究所(2001)『機械産業における技能者の教育訓練政策』

ネット（一般電子部品）分野，通信放送機器分野，情報機器分野，車載電装分野であり，売上高比率はコンポーネントは全売上高の46.7%，通信・放送機器用部品は20.3%，情報機器用部品は23.1%，車載電装用部品は9.9%で，全製品の輸出比は56.6%と輸出比率が高い企業である。工場はプリンタを中心とするPC周辺機器の開発・生産拠点のM工場，車載電装分野やスイッチ，ユニット，モジュール系のコンポーネントの開発・生産拠点のF工場，金型をはじめ生産技術系の研究拠点のSセンターをはじめ，全国に12工場を有している。

B社の技能研修所は1998年10月に技能者の育成と技能継承を目的にSセンター内に設立された。同社における技能教育は，1970年代にY工場内に併設されたY技能訓練所で金型づくりの基礎教育を行ったのに始まる。このY技能訓練所での技能教育は7年間で終了した。それは1製品1事業の方針の基で，工場の地方展開に伴い，技能教育はそれぞれの事業部で担当するようになったからである。それ以後，98年の技能研修所設立まで，全体を統括する技能研

修機関は存在しなかった。

技能研修所を開設し，技能の継承を考えるととき，「技能とは何か」を定義しなければならない。技能とはいってもなく「人基準」であるから，技能の継承はこの人基準である固有の技能を共有化することである。技能の継承に当たって，重要なことは顕在的部分はできるだけ明文化し，人に伴った固有の身体的知といわれる潜在的な部分は明文化されたプログラムの訓練によって身に付け，感性を目覚めさせ，研ぎ澄ましていくということである。したがって，技能研修所の目的は人材育成を主眼とし，それを技能という分野で次世代に継承すること，しかもそれを短期に育成することを通じて技能の基盤を整備することである。

B社技能研修所の教育訓練の特徴は学科教育や実技教育と並んで心身教育を重視しているところにある。2週間に1回，研修生打ち合わせというミーティングがあり，そこでは現在の心境や考え方，生き方などについて研修生に語らせるというプログラムを設けている。また朝礼のとき，人前で話をする3

図表2 A社の各事業所における技能伝承の現状と事業部別マイスター制度の概要

事業所	現状の技能伝承方法	事業部別マイスター制度の概要		
		マイスター制度の内容	適用時期	新入社員 (1990～2000年度)
K工場	・新入生産職研修 ・その後のOJT教育	5年間で職種別指導項目を達成させる	2000年4月	183人
H工場	・新入生産職研修 ・その後のOJT教育 ・技能検定制度	3年間に国家検定2級技能士レベルに育成する	2000年11月	178人
G工場	・新入生産職研修 ・その後のOJT教育 ・特定作業資格認定制度	6.5年間で一人前の熟練技能者に育成する	2001年1月	261人
Ha工場	・新入生産職研修 ・“マイスター制度”	現状を継続	1994年10月	86人
X工場	・新入生産職研修 ・標準化・基準化の徹底 ・技能検定制度	現状通り，「だれでもできる標準化・基準化を徹底していく」方向で推進		231人

(注) A社提供資料  
(資料出所) 図表1と同じ

図表3 B社の技能研修カリキュラム一覧

1. 職種別課程	2. 基礎技能課程	3. 一般教養課程	4. トレーナー育成課程
<金型設計課程>……………各6ヵ月 ①プレス金型設計 ②モールド金型設計 <金型製作課程> ①切削加工 a. 旋盤加工……………3ヵ月 b. フライス盤加工……………3ヵ月 c. NCフライス加工……………4ヵ月 ②研削加工 a. 平面研削加工……………3ヵ月 b. 成形研削加工……………6ヵ月 c. プロファイル研削加工……………3ヵ月 d. 円筒研削加工……………3ヵ月 e. 治具研削加工……………3ヵ月 ③型彫り放電加工……………4ヵ月 ④ワイヤ放電加工……………3ヵ月 <金型仕上課程> ①プレス金型仕上げ……………3ヵ月 ②モールド金型仕上げ……………3ヵ月 <金型工程設計課程>……………各6ヵ月 ①プレス金型工程設計 ②モールド金型工程設計 <金型メンテナンス課程>……………各6ヵ月 ①プレス金型メンテナンス ②モールド金型メンテナンス <部品加工課程> ①プレス加工 ②モールド加工	<汎用機械訓練> ①切削加工 旋盤加工 立フライス加工 ②研削加工 平面研削加工 成形研削加工 円筒研削加工 ③電気加工 型彫り放電加工  <製図訓練>  <手仕上訓練>	<5S訓練課程>  <TWI訓練課程>  <語学基礎課程>  <専門用語課程>  <金型プロセス概要課程>	<海外外向者課程>  <講師課程> ①座学 ②訓練

(注) B社提供資料  
 (資料出所) 図表1と同じ

分間スピーチがあり、訓練の場を通して深く考える習慣が身に付くように指導している。

### 技能研修の進め方

固有の技術を継承するために、まず「明文化された基準」をつくることから始めている。B社が経験してきたものを研修プログラムと教科書にまとめ、それを基準としている。研修プログラムと教科書は一体のものとし、実行し是正を繰り返すことで、研修プログラムと教科書の完成度を高めていくというものである。

具体的な研修プログラムでは、例えばモールドの型設計は6ヵ月で基礎を徹底的に教えるようにしている(図表3を参照)。研修の進め方では、すぐに型設計に入るのではなく、製図の基礎、機械加工の実習、CADの実習、仕上げの実習など基本的部分からスタートしている。

職種別課程では、「金型技能課程」と称し、金型設計・製作・仕上げの各課程、金型工程設計課程、金型メンテナンス課程、部品加工課程など金型にかかわる総てを扱い、現在は組立の技能課程が進行している。組立技能課程は、仕組みの構築講座と改善手法に精通した人材を育成する組立改善技法講座を持っている。

基礎技能課程ではマニュアルの汎用機械訓練課程を用意している。これは機械の原理・原則も理解しないで、NC機械にプログラムを流すだけでは、良いものにつくれないという、現場の熟練技能者からの指摘を受けて準備したものである。

B社の技能継承のシステムは、同社の固有の熟練技能(経験知)をテキスト化した「金型技能テキスト」および「組立技能テキスト」などの教科書と学科教育・実技教育・心身教育からなる研修プログラムという同社固有の経験知を体系化した技能研修機



能によって、ものづくりの基盤としての技能を継承しようとしている。

### 3. おわりに～雇用管理の課題

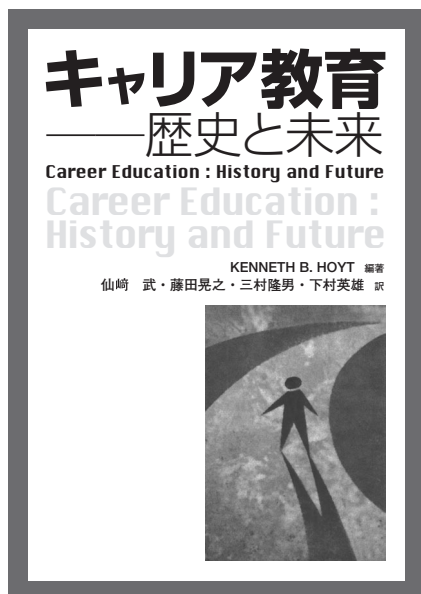
企業は技能継承のスピード化と効率化をはかるために、従来の方法を再検討する必要に迫られている。それは、技能継承の候補者である若年労働者が減少するなかで、多くの若年労働者の中から自然淘汰を経て高い熟練を持った技能者を養成する方法が難しいからである。したがって、今後は、意欲や能力を持った技能者に対して集中的に教育訓練投資を行う選抜型の育成方法を取り入れる方向で教育訓練体制の再構築をはかる必要がある。

それを受けて、企業は雇用管理上の課題として以下のような課題を解決する必要がある。従来の管理職職位の系列のなかでの位置で評価し処遇するだけでなく、専門的な能力を適性に評価し格付けするような「技能者版専門職制度」の確立が必要である。

と同時に、こうした専門職制度は、技術者の専門職制度が役員レベルの格付けを受ける高度専門職であるように、監督層レベルの現場リーダーの職位にとどまらず、役員レベルの格付けを受けるような高い地位まで昇進できる専門職が設定される必要がある。技能継承の候補者にとって、新たな魅力あるキャリア・ルートを整備することが技能継承をスムーズに行う第一歩である。

#### <注>

- 1) 近年の企業の教育訓練政策と投資行動の変化については、田中萬年・大木栄一編（2005）『働く人の「学習」論～生涯職業能力開発論』学文社の第8章を参照。
- 2) 調査研究メンバーは今野浩一郎（学習院大学）、田口和雄（高千穂大学）、上野隆幸（松本大学）、畑井治文（松本大学）、藤田実（桜美林大学）と著者である。
- 3) 中小企業の技能継承の状況は、著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』（調査報告書 NO. 123）、日本労働研究機構（2000）『広域京浜地域における雇用開発Ⅱ』（調査報告書 NO. 137）および日本労働研究機構（2002）『広域京浜地域における雇用開発Ⅲ』（資料シリーズ NO. 123）を参照。



# キャリア教育 ——歴史と未来

Career Education : History and Future

■KENNETH B. HOYT 編著

（原著 National Career Development Association 発行）

■仙崎 武・藤田晃之・三村隆男・下村英雄 訳

■A 5判/284ページ ■定価2,730円（税込）

ISBN4-87563-230-4

米“キャリア教育の父”ホイトによる  
“キャリア教育史の記念碑的書”！

アメリカにおけるキャリア教育の歴史と具体的事例、理念、未来展望等を系統的に論じた関係者必携の書、待望の邦訳。

新規発刊

■発行所

社団法人 雇用問題研究会 <http://www.koyoerc.or.jp>

〒104-0033 東京都中央区新川1-16-14 電話 03-3523-5181（代表）FAX 03-3523-5187