

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

# 2007年問題と日本企業の協働力・組織力

—「技術・技能・ノウハウの継承に関する調査」から読みとれるもの—

神戸大学大学院経営学研究科教授 上林 憲雄

## 1. はじめに

団塊世代の大量退職に伴って、後代への技能やノウハウの伝承に不連続性が発生するいわゆる「2007年問題」が世間の耳目を集めるようになって久しい。しかしこの技能継承の問題は、社会的関心が高い割には、現場発の実証データとしてまとまった形での情報発信はこれまで必ずしも行われてこなかった。このため、日本企業の従業員が培ってきた固有の技術・技能やノウハウがどのような実態をもつものなのか、あるいはそれらを伝承するにあたって現場でどういった具体的問題が発生しているのかについては“漠”とした感があり、議論しようとしても“机上の空論”に終始することがこれまでは多かった嫌いがある。

このたび近畿地区の連合と経営者協会とが共同で実施した「技術・技能・ノウハウの継承に関する調査」は、このような研究の間隙を埋めるべく、製造・非製造のさまざまな業種にわたる 2,234 社もの技能伝承に関するデータを収集した貴重な調査データである。以下で、この調査の概要の紹介とそこから何が読みとれるか若干の分析を行い、今後の日本企業にとっての検討課題を探ってみることにしよう。

## 2. 調査概要

このたびの共同調査は、近畿地区（大阪，兵庫，京都，滋賀，奈良，和歌山，福井，石川）各府県の地方連合会と関西経営者協会との共同調査の形で、傘下の 8,104 社宛て（企業 4,127 票，労働組合 3,934 票）あてに郵送で送付される形で行われたものである。回収された調査票の数は、2,234 社（企業 862 票，労働組合 1,372 票）で、回収率は 27.6%（企業 20.9%，労働組合 34.9%）であった<sup>1</sup>。この種のアンケート調査の調査票回収率としてはかなり高く、回収率の観点からは成功裏に行われた調査であるといつてよい。

なお、企業向けの調査票と労働組合向けの調査票は、従業員数や勤続年数などを記すフェースシートの一部が異なるだけで、質問項目についてはすべて同一である。収集したサンプル企業の属性（規模・業種等）は図表 1・図表 2 にまとめられている。

図表1 正規従業員数と労働組合員数の分布

		人数区分					合計
		1000人以上	300-999人	100-299人	30-99人	29人以下	
正社員数	度数	86	133	282	247	89	837
	比率(%)	10.3%	15.9%	33.7%	29.5%	10.6%	100.0%
組合員数	度数	334	280	276	226	140	1256
	比率(%)	26.6%	22.3%	22.0%	18.0%	11.1%	100.0%
合計	度数	420	413	558	473	229	2093
	比率(%)	20.1%	19.7%	26.7%	22.6%	10.9%	100.0%

図表2 業種の分布

業種

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	食品	70	3.1	3.3
	繊維	101	4.5	4.7
	木材	11	.5	.5
	紙	17	.8	.8
	印刷	40	1.8	1.9
	化学	165	7.4	7.7
	窯業	27	1.2	1.3
	金属	246	11.0	11.4
	機器	235	10.5	10.9
	その他製造	254	11.4	11.8
	建設	98	4.4	4.6
	小売	72	3.2	3.3
	卸売	77	3.4	3.6
	飲食店	7	.3	.3
	宿泊	55	2.5	2.6
	金融	34	1.5	1.6
	不動産	11	.5	.5
	情報通信・運輸	218	9.8	10.1
	医療	11	.5	.5
	福祉	7	.3	.3
教育	48	2.1	2.2	
公務	170	7.6	7.9	
サービスその他非製造	176	7.9	8.2	
合計	2150	96.2	100.0	
無回答	84	3.8		
合計	2234	100.0		

質問票調査における質問項目は、①「技術・技能・ノウハウの明確化」について現時点で導入されている手法と今後導入する予定の手法を尋ねた項目、②「技術・技能・ノウハウの継承機会」について現時点でいかなる機会・手段を通じて継承しようとしているか、また今後どのような機会・手段を通じて継承したいかについて尋ねた項目、③「継承者と被継承者」について、その年齢層と具体的対象者について尋ねた項目、④「継承上の障害・課題」について具体的にどのような問題を抱えているか尋ねた項目、そして⑤「障害・課

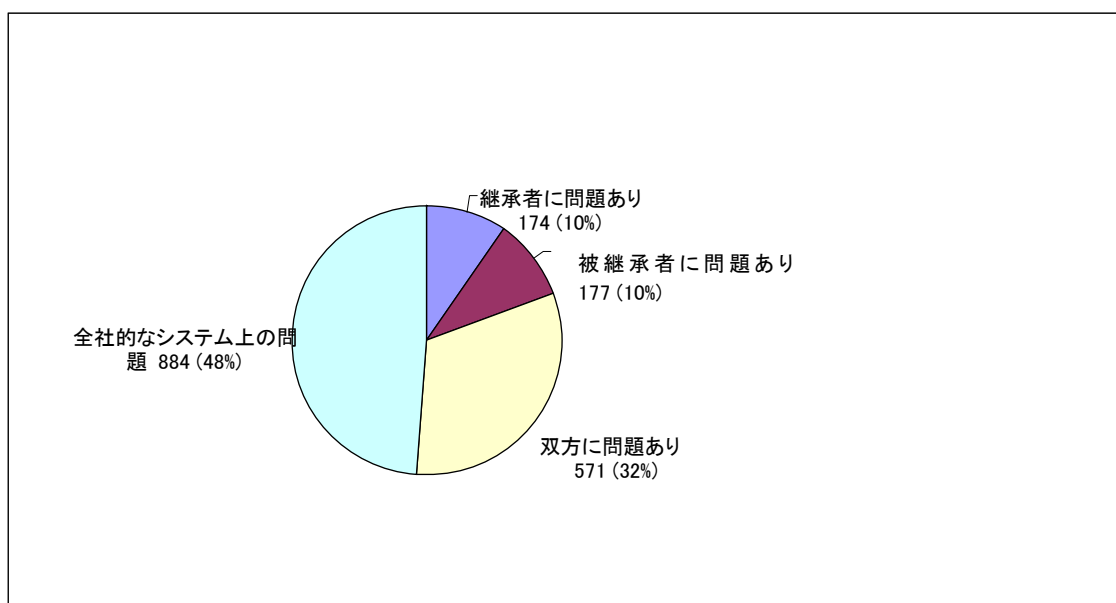
題の解決」へ向けて、いかなる方策がとられているかを自由記述形式で尋ねた項目——この5項目から構成されている。

### 3. 技能継承問題の認識

各質問項目の結果の詳細については「報告書」を参照いただくこととして、ここでは調査対象となった各社が技能継承についてどのような点に問題があると認識しているか（上記の④）に焦点を絞って、若干のデータを紹介してみよう。

図表3は、技能継承が何らかの形で問題を孕んでいる場合、継承者の方に問題が多いため継承がうまくいかないのか、あるいは逆に、被継承者サイドに問題があるのか、それとも継承者・被継承者という“人間”ではなく“全社的なシステム”に組織的・構造的な問題があるのかについて、各社がどのように認識しているか尋ねた結果を示したものである。

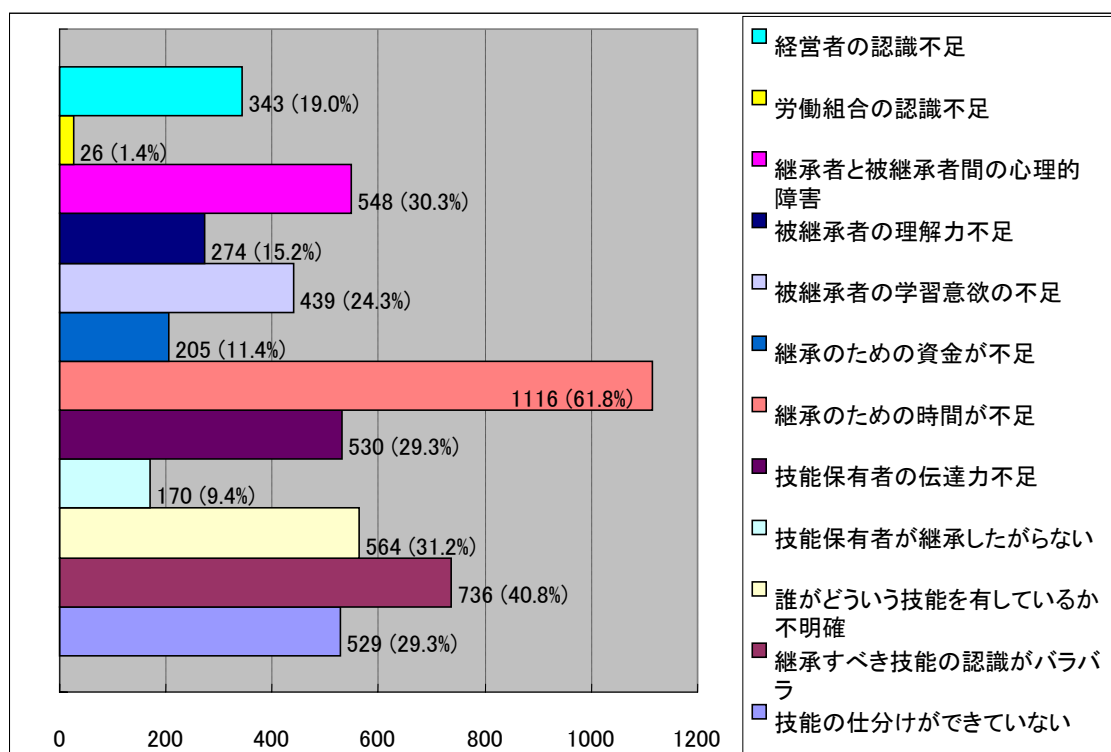
図表3 技能継承問題の所在



図表3によると、技能継承を「人に起因する問題」と捉えている企業と「人ではない、システム上の問題」と捉える企業とにほぼ二分されていることが興味深い。また、「継承者に問題あり」、「被継承者に問題あり」とする企業はともに10%ずつであり、また「双方に問題あり」と回答した企業は32%である。要するに、このデータよりうかがえるのは、技能継承に際しての問題点がどこに起因しているのかについての認識が各社によりまちまちであるということである。技能継承に係る問題点がどこにあるのかについて、各社に共通した認識と呼びうるほどのものではなく、したがって技能継承がうまくいかない原因の究明は未だ各社とも手探りの状況にあるといってもよいであろう。

次に、技能継承に関して何らかの「問題あり」と回答した 1,806 社に対し、具体的にどのような問題や障害が認識されているかについて、複数回答で挙げてもらった結果をまとめたのが図表 4 である。

図表 4 技能継承における具体的障害（複数回答）



図表 4 によると、技能継承に関する具体的障害として最も回答率が高いのは「継承のための時間が不足している」という項目である。技能継承に何らかの問題ありと回答した企業中の 6 割以上が、この時間的切迫性を具体的障害として認識していることは注目に値するデータであるといつてよい。次いで「継承すべき技能の認識がバラバラである」や「誰がどういう技能を有しているか不明確」、「継承者と被継承者の間の心理的障害」という項目が高い回答率になっていることが窺える。要するに、社内でどの技能が伝承すべき技能なのかに関するコンセンサスが得られていなかったり、たとえ重要な技能という認識があったとしても、その技能を社内の誰が有しているのかについての情報が不足していたり、あるいは継承者と被継承者の間に心理的な障壁があり、意思疎通がうまくいっていなかったり、といった状況であるということであろう。

#### 4. 特徴的な趨勢

以下、上記以外の項目で、今回の共同調査によって得られた興味深い知見をいくつかピ

ックアップし箇条書きでまとめておこう。

#### (1) 規模・業種・従業員の年齢に関して

- 大規模企業（従業員数が多い企業）ほど、技能継承の手法が多様化している。つまり、技能継承のための多くのメニューが準備されている。
- 金属・機器などの製造業で技能継承のマニュアル化が進展している傾向が強い。非製造業は概して低く、医療・福祉については、マニュアル化は殆ど進んでいない。
- 技能の被継承者として、製造業の方が「中堅社員」を挙げる傾向が強いのに対し、非製造業では「マートタイマー、派遣、請負」を挙げる比率が高い。
- 従業員が高齢化した企業（平均年齢が高い企業）ほど、被継承者も高齢化する傾向がある。
- 年齢的には、継承者が50歳代で被継承者が30歳代という組み合わせパターンが最も多い。
- 勤続年数が長い企業ほど、技能継承のマニュアル化が進展している。

#### (2) 地域特性に関して

関西地域内において、地域的な特徴・差異はほとんど見られない。即ち、「地域差」よりも「業種差」や「規模差」の方がデータ構造を規定するより根本的なファクターとなっている。

#### (3) 労働組合の有無に関して

労働組合が存在している企業の方が、存在していない企業に比して、技能のマニュアル化がやや進んでいる傾向にある。企業規模が大きいほど労働組合の設置率も高いため、労働組合の存在と技能継承のマニュアル化の程度をダイレクトに結びつけることはできないが、労働組合が、技能継承問題に関して一定の役割を果たしていることを示唆するデータとして興味深い。

#### (4) 経営側と労働組合側との回答の相違について

企業側の回答と労働組合側の回答を比較すると、概ね以下のような相違をみることができる。

- 企業は技能継承の手法として「OJT」(On-the-job Training) をメインに考えている（特に製造業）。労働組合は、OJTよりもむしろ社内教育や社内大学等の Off-JT を挙げる傾向がやや高い。
- 技能継承者・被継承者の年齢を、企業側が労働組合側より若干高い年齢を想定する傾向にある。労働組合側は、継承者・被継承者のいずれについても相対的に企業側よりは若干低い年齢を想定している。
- 企業側の方が「技能継承を目的とした雇用延長あり」と回答する比率がやや高い。
- 技能継承に係る問題点として、労働組合側は「経営者が技能継承の必要性を認識していない」と考える傾向にある。（但し、経営側は「労働組合が技能継承の必要性を認識していない」とは考えていない。）企業側は、技能継承の問題点を「技能保有者の

伝達・表現能力不足」であると捉える傾向が、労働組合側よりも強い。

## 5. 技能継承による現場力強化へ向けて

今回の共同調査結果より明らかになった点を、敢えて単純化してまとめるならば、次の2点に要約できよう。

- (1) 各社とも技能継承の重要性は認識しているものの、具体的なアクションはほとんど何もとられておらず、いわゆる「OJT任せ」が多い。技能継承に果たすOJTの役割が何もないわけではないが、OJTというのは、技能継承を体系的・システムティックにプログラム化しえていないことの裏返しと理解することもできるため、注意が必要である。
- (2) 各社ともOJT以外に大した対応がとられていない背景には、日常業務の多忙に伴う時間的切迫性という要因が伏在している。但し、この時間的切迫性というファクターもまた、技能継承のための時間を設ける余裕が本当になくというよりも、何を具体的アクションとしておこなうかわからず、ただ手をこまねいている状態であると見えなくもない。団塊世代の大量退職がまさに目前に迫っているというのに、目に見えての実害が実感されにくいのか、「まあいいか」「何とかなるさ」という甘い認識で、対応が後手に回ってしまっている企業も多いのかも知れない。今後は、より具体的なレベルで、例えば勉強会を定期的で開催したり、継承者と被継承者間の心理的ギャップを軽減する努力をしたり等々の形で、全社的に技能継承対策に取り組む必要があるといえよう。

思い起こせば、かつて「日本的経営論」が隆盛であった頃、終身雇用や年功賃金、企業別労働組合といったいわゆる「三種の神器」が日本企業のもつ固有の強みであると喧伝されることが多かった。しかし、その後の研究によると、日本企業の強みの本質は、終身雇用制や年功賃金といった人事制度それ自体にあったというよりも、むしろ個々の従業員が作業の現場において個人的な“損得勘定”を超え、チームをベースに仕事をこなしていく現場の「協働力」や「組織力」にある、ということがわかってきた<sup>2</sup>。このような世界へ向けて誇るべき協働力・組織力が日本企業には存在していたからこそ、たとえ欧米と同一の技術システムを導入していたとしても、欧米企業を凌駕する生産性をあげ、企業全体として高い成長を遂げることができたのである。

ハードな技術システムそのものではなく、それぞれの技術を利用する各社のコンテキストが多分に絡んでくる技能やノウハウの継承に際しては、このような協働力・組織力が成功へのキーファクターを果たす<sup>3</sup>。今後、日本企業が再生できるか否か、かつてのような強い競争力を取り戻せるか否かは、この協働力・組織力を基礎に置きながら、今回の調査で明らかになった技能継承に係るさまざまな問題点や障害をいかに一つ一つ克服していくかという点にかかっているといても過言ではない。

何はともあれ、まずは各社とも日常業務に「忙殺」され手をこまねているのではなく、トップマネジメントが積極的に時間を割き、技能継承問題の重要性について全社的に周知させる組織体制を整えることから始めねばならないであろう。

[2007.1.29 797]

---

[注]

- <sup>1</sup> 調査票の集計にあたっては、神戸大学大学院経営学研究科博士課程の福井直人氏の真摯な協力を得た。記して謝意を表したい。
- <sup>2</sup> 奥林康司ほか [1994] 『柔構造組織パラダイム序説——新世代の日本的経営』文眞堂，151頁，参照。
- <sup>3</sup> 上林憲雄 [2001] 『異文化の情報技術システム』千倉書房，291頁，参照。