

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

技術・技能・ノウハウの継承に関する調査結果報告

上林 憲雄 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
福井 直人 (同研究科博士課程後期課程)

I 調査結果の概要

本調査は、安全で安心して働くことができる職場づくり、持続可能な企業づくりの基礎となる「技術・技能・ノウハウの継承」に関し、それぞれの職場・企業においてその実態をどのように認識し、どういった具体的な取り組みを進めているかを調査しようとしたものである。この調査結果から判明した技能継承における障害・課題やその解決手段等について考察・検証するとともに、先進的事例については共有化できるよう情報提供を行い、また対社会へ向けた何らかの提言としてまとめることを本調査の最終的な課題としている。

本調査は近畿2府4県および石川県・福井県の地域連合会と経営者協会の共同で実施された。本調査では郵送によるアンケート調査という方式を採用した。総計8,106票のアンケート票が企業と労働組合に対して郵送され(企業4,172票,労働組合3,934票),回答締切日は2006年7月30日であった。有効回答数は2,234票(企業862票,労働組合1,372票)で,回収率は27.6%(企業20.7%,労働組合34.9%)であった。これら,当該アンケート調査における調査票の発送総数,回収数等のデータは下表にまとめられているとおりである。

アンケート調査の発送総数・回収数等

	企業票	労働組合票	総計
発送総数	4,172 票	3,934 票	8,106 票
回収数	862 票	1,372 票	2,234 票
有効回答率	20.7%	34.9%	27.6%
回答締切日	2006年7月30日		

今回の実態調査から得られた主要な結果を、アンケート調査票の項目ごとに要約すると、以下の5点にまとめることができる。

1. 技術・技能・ノウハウの明確化について

技術・技能・ノウハウを明確にするために現在導入されている手法は、「マニュアルの文書化」である。今後についても同様に「マニュアルの文書化」を重要視する方向性にある。

2. 技術・技能・ノウハウの継承機会について

技術・技能・ノウハウの継承機会として、現時点では「OJT」(On-the-job Training)が最も重要視されている。しかし、今後の方針として「社内大学・社内研修」を技能継承の機会として活用していく動きもみられる。

3. 技術・技能・ノウハウの継承者について

技術・技能・ノウハウの継承者の年齢は、概ね50歳代である。しかし、技能継承を目的とした雇用延長・再雇用制度についてはあまり普及していない。さらに、技能継承者に対する報酬制度を設けている企業は全体の僅か1割程度でしかない。

4. 技術・技能・ノウハウの被継承者について

他方、被継承者の年齢は概ね30歳代である。また、被継承者として「中堅社員」が想定されている。技能継承のための手法としては、全ての被継承者に対して「同一の継承手法を用いている」企業が多く、被継承者のカテゴリーごとに別個の継承手法を用いている企業はそれほど多くない。

5. 継承上の障害・課題について

技能継承上の障害としては、継承者や被継承者といった従業員サイドの問題よりも、むしろ全社的な組織上・システム上の問題が障害となっていると認識されている。また、具体的な障害としては、日常の業務に追われ、技能継承のための「時間的余裕がない」ことが問題であると認識されている。

II 回答企業・回答労働組合の特性

1. 回答者の属性

回答者の属性について、企業からの回答と労働組合からの回答に区分してみると、有効回答のうち61.4%が労働組合からの回答であった。回収率についても企業20.9%、労働組合34.9%となっており、労働組合からの回収率のほうが高かった。

属性

	度数	パーセント
企業	862	38.6
労働組合	1372	61.4
合計	2234	100.0

2. 労働組合の有無

この項の回答は企業票のみである。労働組合の有無から回答企業をみると、労働組合がある企業からの回答が若干であるが多いことがわかる。

労組の有無(N=862)

	あり	なし	無回答	計
回答数	477	370	15	862
回答比率(%)	53.3	42.9	1.7	100

3. 業種

調査票サンプルを業種別にみると、製造業では「金属」や「機器」、「その他製造」といった産業に相対的に回答が多かった。非製造業では「情報通信・運輸」に回答企業が比較的多いことがうかがえる。

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	

4. 正規従業員数，組合員数

正規従業員数は企業票からの回答，組合員数については労働組合票からの回答である。従業員規模別に回答票をみると，企業からの回答は 100～299 人の規模，労働組合からの回答は 1,000 人以上の規模からの回答企業が多かった。

正規従業員と組合員の数

		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%

※無回答（正社員数：35，組合員数：116）

5. 非正規従業員数

この項の回答は企業票のみである。非正規従業員数については、「29～1人」に回答が集中していた。一方で、非正規従業員数が300人を上回る企業も78社(9.1%)存在することは注目に値する。

非正規従業員の数(N=862)

	1000人以上	300-999人	100-299人	99-30人	29人-1人	0人	無回答	計
回答数	30	48	100	182	407	47	48	862
回答比率(%)	3.5	5.6	11.6	21.1	47.2	5.5	5.6	100

6. 定年年齢

この項の回答も企業票のみである。60歳を定年年齢とする回答が大半であり、それに続いて65歳定年が多かった。それ以外の回答は僅かであった。

定年年齢(N=862)

定年年齢	50歳	55歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	70歳	無回答	合計
回答数	1	2	753	3	7	3	1	49	1	42	862

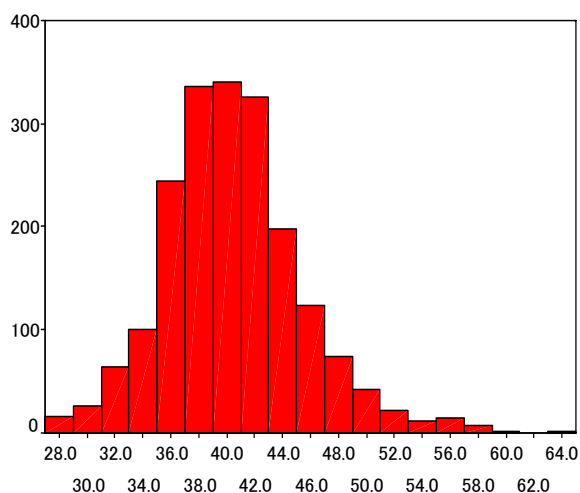
7. 平均年齢と勤続年数の最小値・最大値・平均値

回答企業における従業員の平均年齢と勤続年数についての集計を算出した。これらの平均値をみると、平均年齢の平均値は40.1歳であり、勤続年数の平均値は15.8歳であった。これらの度数分布をグラフ化して表示すると、以下ようになる。

平均年齢と勤続年数

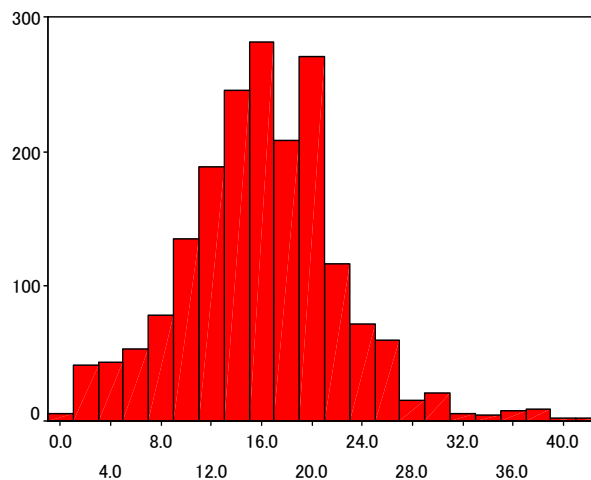
	回答数	最小値	最大値	平均値
平均年齢(歳)	1949	27	63	40.1
勤続年数(年)	1867	0.5	42	15.8

平均年齢の度数分布グラフ



平均年齢

勤続年数の度数分布グラフ



勤続年数

Ⅲ 各質問項目の単純集計結果

1. 技術・技能・ノウハウの明確化について

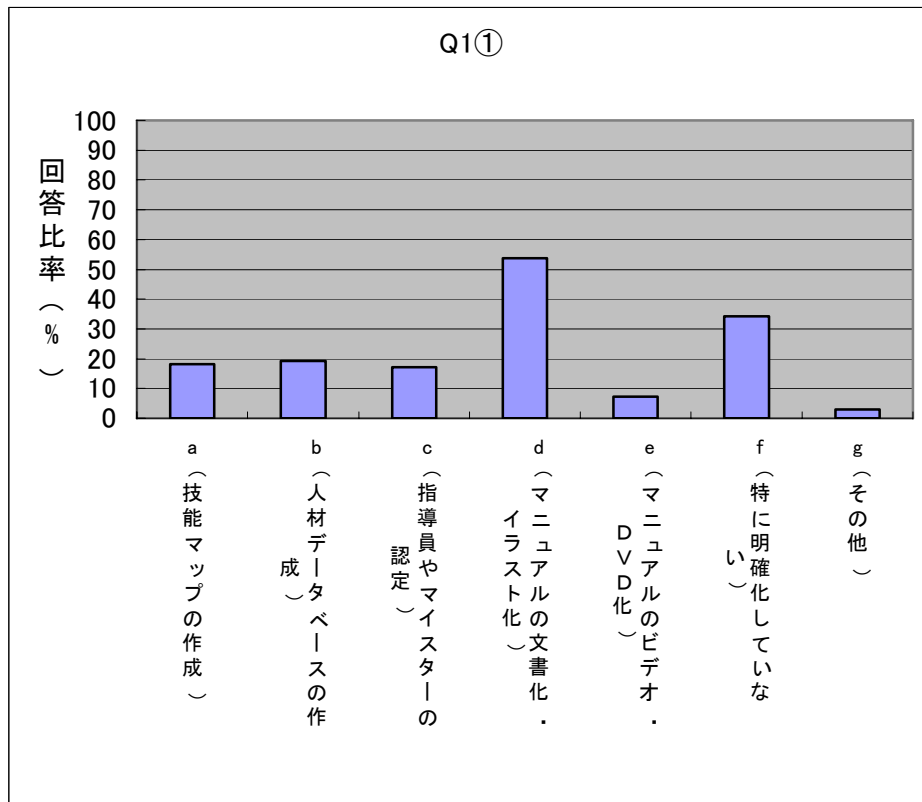
調査票の最初のセクションでは、技術・技能・ノウハウの明確化について、その現状と今後の方向性について尋ねられている。現在導入されている比率が高いのはとりわけ(d)「マニュアルの文書化」であった(53.8%)。次いで(f)「特に明確化していない」とする回答が多かった(34.3%)。これらのデータは、現時点では技術・技能・ノウハウの明確化が、マニュアルを文書化する以外の手法では期待するほどに進展していない現状を示唆しているといえよう。

次に、技能の明確化のために今後導入していきたい手法について尋ねられている。ここでも(d)「マニュアルの文書化」と回答した企業が最も多かった(35.5%)。次いで(c)「指導員やマイスターの認定」を回答する企業が多かった(29.8%)。しかしながら、(d)を除く手法について今後導入していきたいとするサンプル票は全体の3割未満であり、全体として「技能の明確化」のためにどのような手法を導入すればよいのかが未だ十分に認識されていない状態であるといえよう。技術・技能・ノウハウの明確化については、企業がその手法を模索しているのが現状であると考えられる。

Q1① 貴社では、継承すべき技術・技能・ノウハウを明確にするため、現在どのような手法が導入されているでしょうか。貴社で既に導入されている手法すべてを選び○で囲んで下さい。

Q1① (N=2234)

	a	b	c	d	e	f	g
回答数	406	432	384	1201	160	766	69
回答比率(%)	18.2	19.3	17.2	53.8	7.2	34.3	3.1



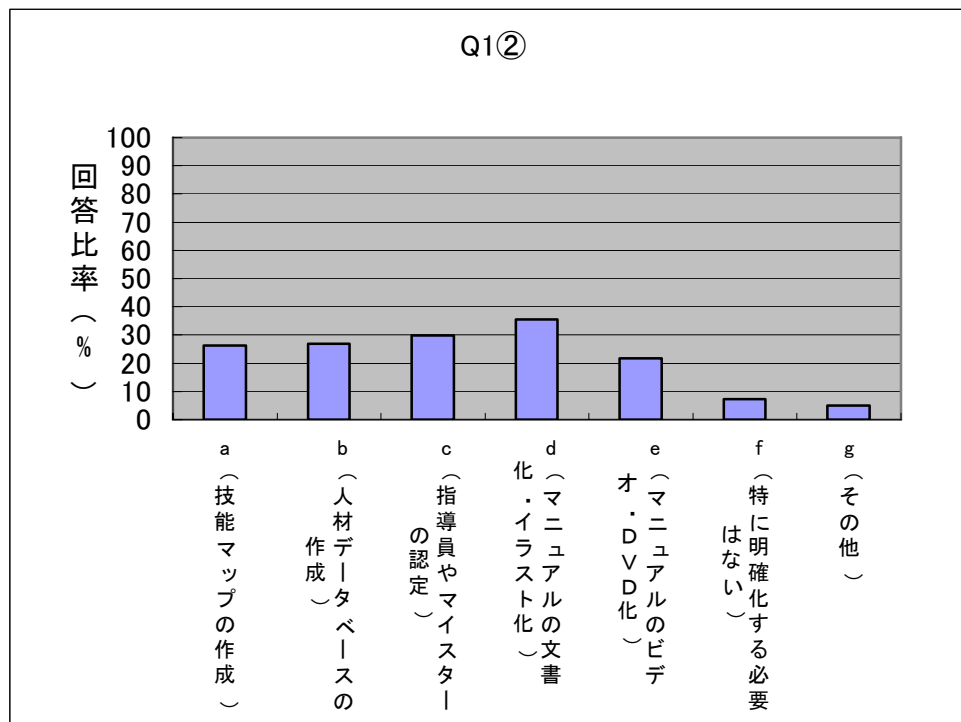
Q1①g: 「その他」の回答例

スキルマップ作成, 勉強会開催, 技能保有者リスト作成, ISO取得, マンツーマン教育の実施など。

Q1② 貴社で技術・技能・ノウハウを明確にするために今後導入していきたいとお考えの手法すべてを○で囲んで下さい。

Q1② (N=2234)

	a	b	c	d	e	f	g
回答数	588	600	665	792	488	163	112
回答比率(%)	26.3	26.9	29.8	35.5	21.8	7.3	5.0



Q1②g: 「その他」の回答例

社内認証制度の導入, マニュアルのデータ化, シミュレータ導入, 研修会・勉強会実施等。

2. 技術・技能・ノウハウの継承機会について

このセクションでは技術・技能・ノウハウをどのような機会を通じて継承しているかが尋ねられている。まず、技術・技能・ノウハウの継承機会の現状についてであるが、(a)「OJT」を挙げる企業が最も多かった(65.6%)。次いで(c)「不定期的な勉強会」(50.9%)を回答する企業の数が多かった。調査結果より、現状では技能継承にあたってOJTが最重要視されていることが理解できる。このことは、日本企業は現場主義であり、実際の仕事を通じて技能を向上させていくという通念と概ね合致した結果であるといえよう。

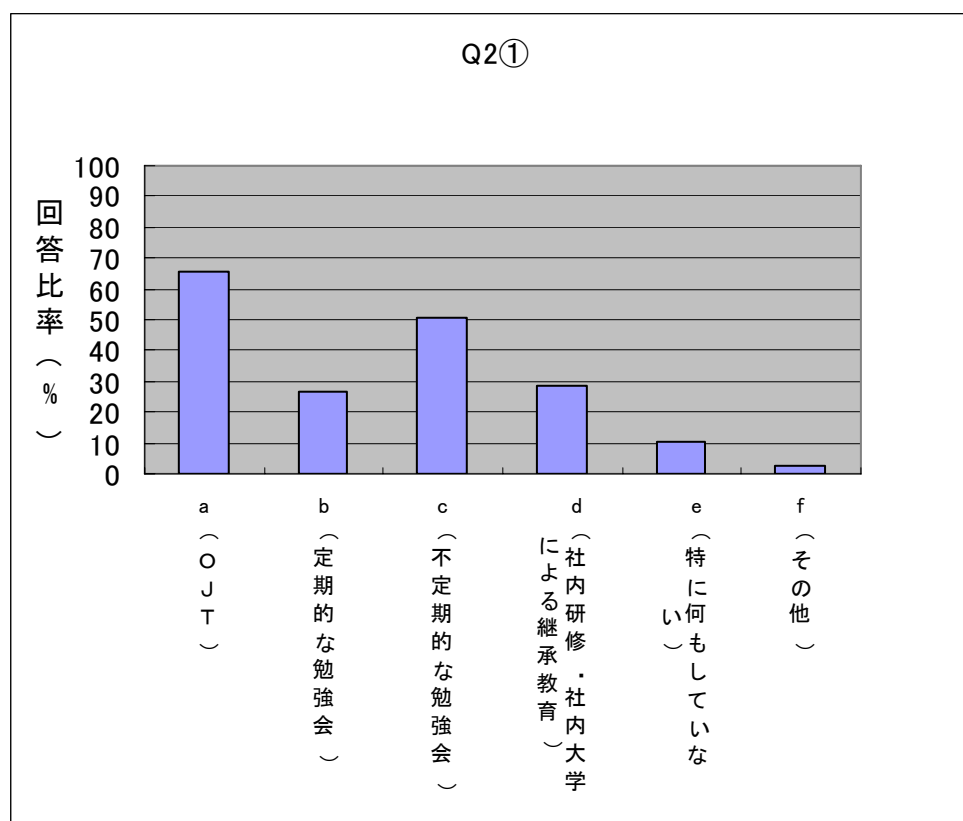
次に、今後どのような機会を通じて技術・技能・ノウハウを継承していきたいかという点について尋ねられている。その結果、(a)「OJT」を挙げる企業が若干減り47.9%となった。逆に(d)「社内研修・社内大学による継承教育」が36.4%と、現状に比べて若干増加していることは注目すべきであろう。これからは現場でのOJTによる技能継承だけでなく、Off-JTも含めた全

社的レベルでの体系的な教育訓練プログラムを構築することにより，技能継承を推進していくことが求められるようになってきたことを示唆しているといえる。

Q2① 貴社では、現在どのような機会を通じて技術・技能・ノウハウを継承しておられるでしょうか。次のうち当てはまる手法すべてを○で囲んで下さい。

Q2① (N=2234)

	a	b	c	d	e	f
回答数	1465	594	1136	634	236	62
回答比率(%)	65.6	26.6	50.9	28.4	10.4	2.8



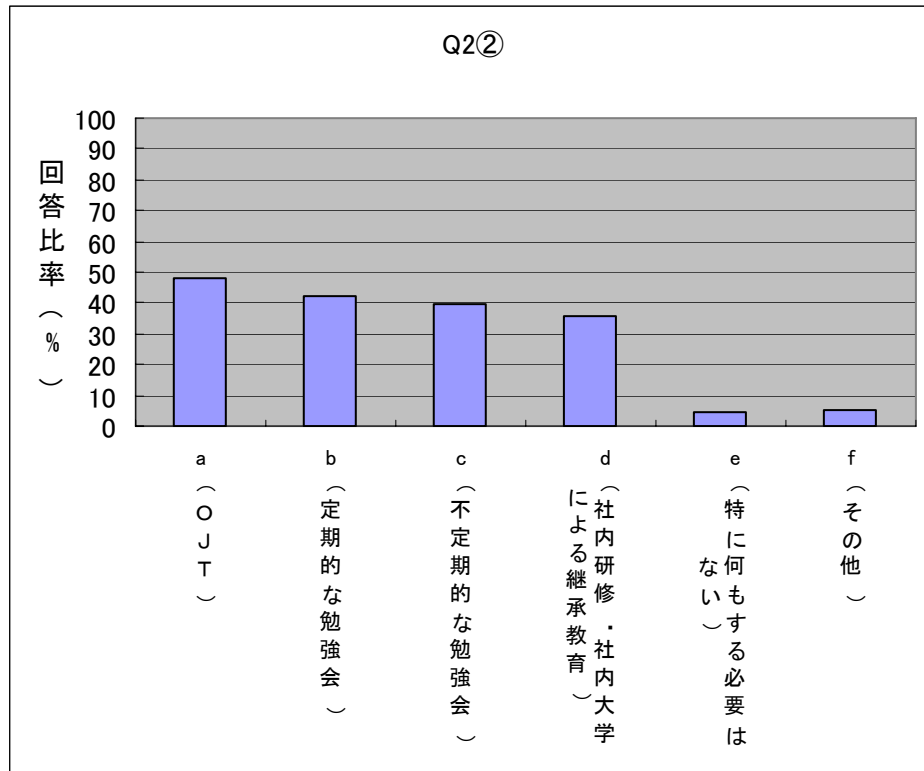
Q2①f: 「その他」の回答例

技能競技大会開催，期間限定の異動，技術試験実施，引継期間設置，ISOの取得，通信教育の利用，マンツーマン教育の実施など。

Q2② 貴社では、今後どのような機会を通じて技術・技能・ノウハウを継承していこうとお考えでしょうか。次のうち当てはまる手法すべてを○で囲んで下さい。

Q2② (N=2234)

	a	b	c	d	e	f
回答数	1069	937	880	804	98	112
回答比率(%)	47.9	41.9	39.4	36	4.4	5.0



Q2②f: 「その他」の回答例

新卒採用開始，ノウハウデータの蓄積，技能認定制度の導入，技能競技大会開催，技能試験実施，社外教育機関の活用，期間限定異動など。

3. 技術・技能・ノウハウの継承者について

次のセクションでは技能・技術・ノウハウを継承するサイドの従業員層について質問されている。主たる技能の継承者の年齢については50歳代を挙げる企業が最も多く，54.2%と半数を超えた。このことは，団塊世代に従業員層が主な技能継承者になっていることを意味する。今後この年代の人々が次々と定年を迎え引退することを考えれば，早急な技能継承の施策を打ち出すことが求められているといえよう。

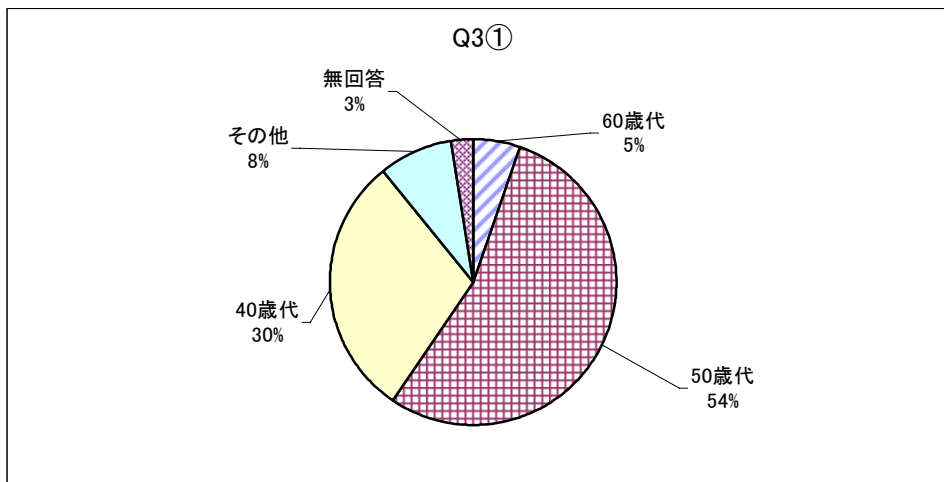
技能継承を促進させるためには，定年を迎えた後に再雇用したうえで，彼らに技能の継承者としての役割を担ってもらうことは企業にとって有効な施策であるといえるはずである。そこで現時点で技能継承を目的とした再雇用制度があるか否かを尋ねている。その結果，依然として59.6%もの企業に技能継承という点をターゲットにした再雇用制度は導入されていないことが判明した。次代への技能継承のためには，今後，技能継承という点をターゲットとした再雇用の仕組みを普及・促進させていくことも考慮すべきであろう。

また，技能を継承するサイドからすれば，現在彼ら彼女らが保有している技能に対して何らかの報酬が企業によって支払われるのであれば，よりスムーズに技能継承が行われるかも知れない。なぜなら，このような報酬を受け取ることによって，技能を保有している人が技能を継承する意欲をもつことができるようになるからである。そこで，技能に対して何らかの報酬制度を設けているか否かが調査票では尋ねられている。その結果，報酬制度があるとした企業はわずか10.7%であり，技能継承者への報酬システムの導入はあまり進んでいないことがうかがえる。

Q3① 貴社では、技術・技能・ノウハウの継承者（伝達する側）は、年齢でいうと具体的に何歳ごろの従業員が該当するでしょうか。最も該当する年代を1つ選び○で囲んで下さい。

Q3①

		回答数	パーセント	有効パーセント
有効	60歳代	116	5.2	5.3
	50歳代	1210	54.2	55.6
	40歳代	668	29.9	30.7
	その他	183	8.2	8.4
	合計	2177	97.4	100.0
無回答		57	2.6	
合計		2234	100.0	



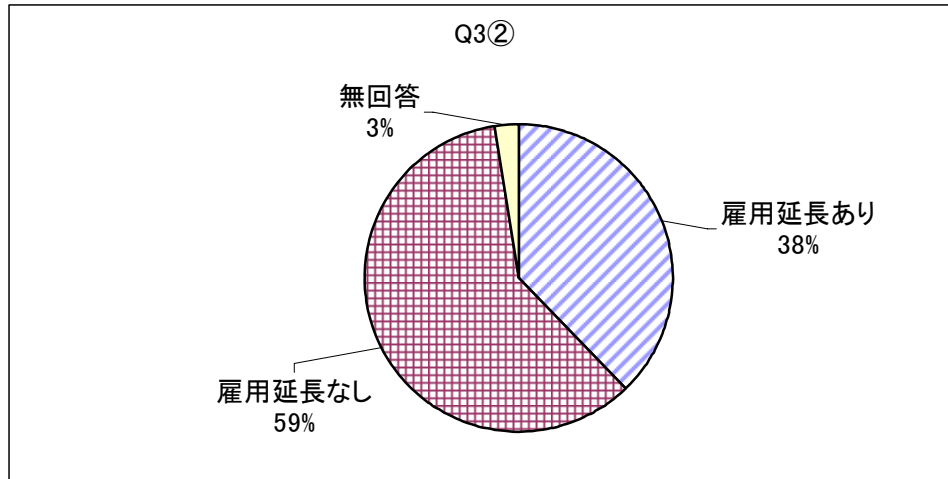
Q3①d: 「その他」の回答例

30歳代という回答が多かった。その次に20歳代という回答が多かったが、複数の年代にまたがって20-50歳代という回答もあった。また年齢不問、全年齢という回答も存在した。

Q3② 平成18年4月から改正高齢法が施行され、雇用延長が義務付けられていますが、特に技能継承を目的として彼ら・彼女らの雇用延長や再雇用をしておられますか？ 次の中から1つを選び○で囲んで下さい。

Q3②

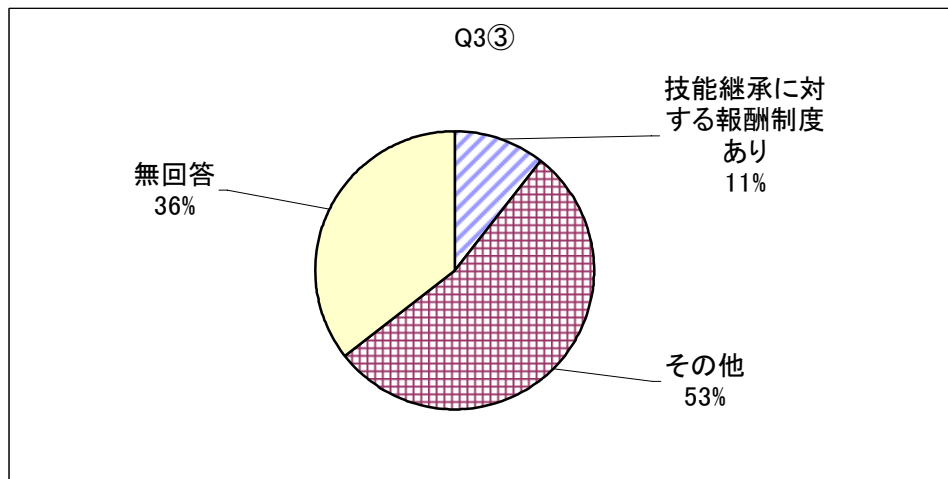
		回答数	パーセント	有効パーセント
有効	雇用延長あり	845	37.8	38.8
	雇用延長なし	1332	59.6	61.2
	合計	2177	97.4	100.0
無回答		57	2.6	
合計		2234	100.0	



Q3③ 技能を継承することにより技能継承者への報酬制度など、特別な対応をとられていますか？次の中から1つ選び○で囲んで下さい。

Q3③

	回答数	パーセント	有効パーセント
有効 報酬制度あり	238	10.7	16.5
その他	1201	53.8	83.5
合計	1439	64.4	100.0
無回答	795	35.6	
合計	2234	100.0	



Q3①e: 「その他」の回答例

「その他」としたものの大半が特になしであった。欠損値（無回答）が多かったのは、報酬制度がないことを意味していると考えられる。「その他」のなかには「再雇用時の処遇に反映」や「技能資格取得時の手当」あるいは「査定への反映」といったような回答も存在した。

4. 技術・技能・ノウハウの被継承者について

前項3では技能の継承者について考えてみたが、このセクションでは技能を継承される側、すなわち被継承者についてみてみよう。まず、技術・技能・ノウハウの被継承者としてはどの年齢層があてはまるかが尋ねられている。その結果、30歳代が44.9%と最も多く、20歳代が38.0%と次いで多かった。20歳代と30歳代で回答の8割以上を占めることから、企業の中でも20～30歳代の従業員に技能の被継承者としての期待がかけられていることがわかる。

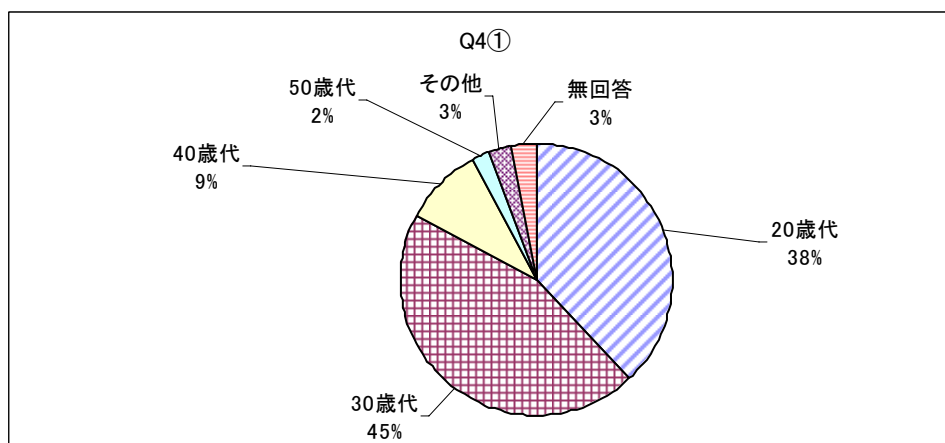
次に、被継承者としてどのような従業員層があてはまるかが尋ねられている。その結果、(a)「中堅社員」とする回答が78.6%と最も回答が多く、次いで(b)「新卒者」とする回答が54.6%と多かった。つまり、技能の継承は外部からの人材を調達することにより行うのではなく、あくまでも企業内部で人材を育成することを通じて行なおうとする企業の姿勢がうかがえる。

さらに、被継承者に対してどのような継承手法がとられているかについて、従業員層ごとの継承手法であるか、全社画一的な継承手法であるかを尋ねている。結果として、カテゴリーごとの技能継承手法が用いられるとする回答は20.6%と少なく、依然として全社員に同一の手法が用いられることが多いことがうかがえる。

Q4① 貴社では、技術・技能・ノウハウが継承される対象者（被継承者、伝達される側）としては、どのような年齢層をお考えでしょうか。以下の中から当てはまるものを1つ選び○で囲んで下さい。

Q4①

		回答数	パーセント	有効パーセント
有効	20歳代	848	38.0	39.1
	30歳代	1002	44.9	46.2
	40歳代	211	9.4	9.7
	50歳代	50	2.2	2.3
	その他	56	2.5	2.6
	合計	2167	97.0	100.0
無回答		67	3.0	
合計		2234	100.0	



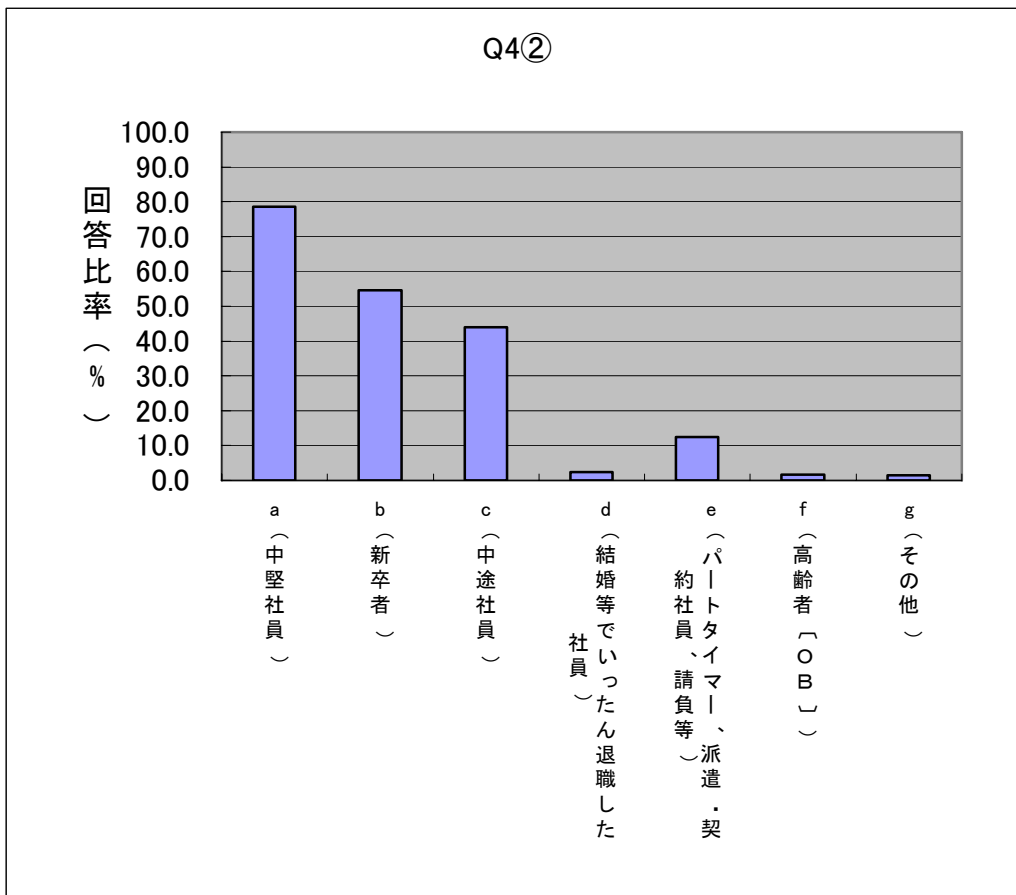
Q4①:e「その他」の回答例

全年齢、年齢不問などの回答があった。また、20歳代や20～30歳代、20～50歳代などといった年代をまたぐような回答も存在した。

Q4② また技術・技能・ノウハウが継承される対象者（被継承者、伝達される側）としては、どのような従業員層を具体的にお考えでしょうか。以下の中から当てはまるものすべてを選び○で囲んで下さい。

Q4② (N=2234)

	a	b	c	d	e	f	g
回答数	1755	1219	982	51	279	37	34
回答比率(%)	78.6	54.6	44.0	2.3	12.5	1.7	1.5



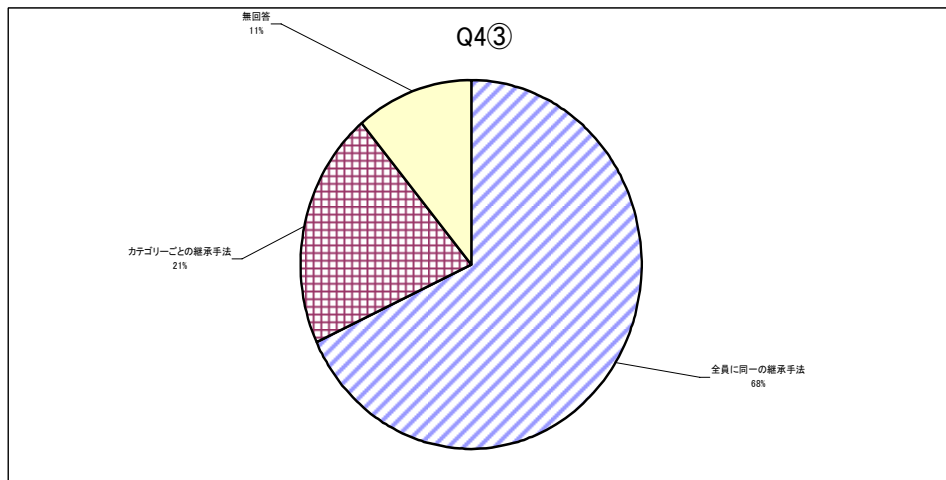
Q4②:g「その他」の回答例

全社員、出向社員、希望者、管理職、次期役員など。

Q4③ 貴社では、被継承者のカテゴリー（上記②）ごとに、継承のための具体的手法やメニューを変えていますでしょうか？以下の中から当てはまるものを1つ選び○で囲んで下さい。

Q4③

		回答数	パーセント	有効パーセント
有効	同一の継承手法	1523	68.2	76.8
	カテゴリーごとの継承手法	461	20.6	23.2
	合計	1984	88.8	100.0
無回答		250	11.2	
合計		2234	100.0	



5. 継承上の障害・課題について

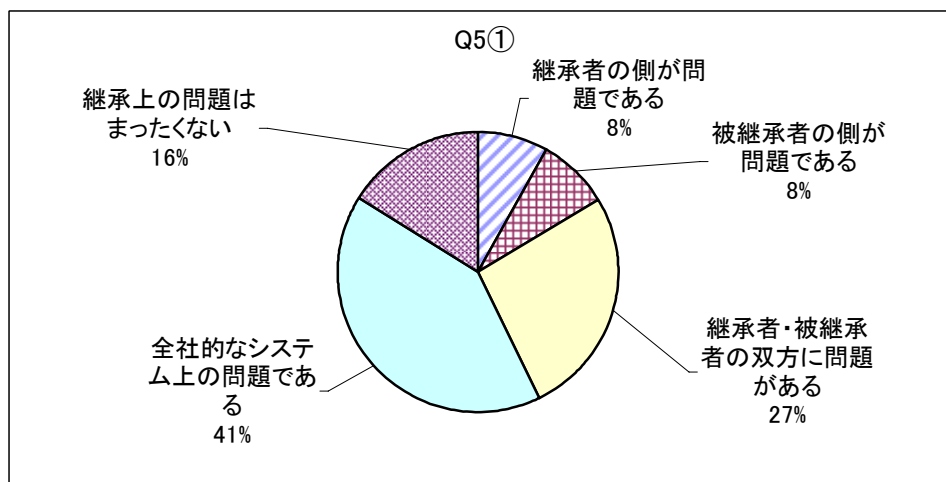
続いて、調査票では、技能継承上の障害となっているものは何か、ならびに今後の課題としてどのような点が挙げられるかについて尋ねられている。まず、技能継承にあたって継承者と被継承者のうちどちらが大きな障害となっているかが尋ねられている。その結果、継承者ないし被継承者いずれかが障害となっているとした回答票は少なく、むしろ両方ともに問題があると回答した票が 25.6%と比較的多かった。さらにそれよりも多かったのは「全社システム上の問題」であるという回答であった。技能継承のためには個々の従業員の意識だけでなく、それをバックアップするための全社的なシステムの構築や制度の設計が必要であることを意味しているといえるであろう。

また、技能継承のうえで、具体的に「障害」や「課題」となっているものは何であると認識されているかについても尋ねられている。その結果、最も多く挙げられた回答は、(f)「時間的余裕がない」(61.8%)であった。次いで(b)「継承すべき技能についての認識の不一致」(40.8%)、(j)「継承者・被継承者間のコミュニケーション・ギャップ」30.3%、などの順となっている。最も少ない回答は(l)の「労働組合の認識の無さ」(1.4%)であった。以上より、技能継承のためには何が継承されるべき技能なのかについての認識を深めるために、緊密なコミュニケーションをとっていく必要があるといえよう。また、それを支援するためには労働組合の協力も必要不可欠であるといえよう。

Q5① 貴社では、技術・技能・ノウハウを継承していく上で、継承者・被継承者のうちいずれがより大きな障害となっているでしょうか。次の中から貴社の現状を最もよく表している文章を1つ選び○で囲んで下さい。

Q5①

	回答数	パーセント	有効パーセント
有効			
継承者が問題	174	7.8	8.1
被継承者が問題	177	7.9	8.2
継承者・被継承者ともに問題	571	25.6	26.5
全社システム上の問題	884	39.6	41.1
継承上の問題はない	345	15.4	16.0
合計	2151	96.3	100.0
無回答	83	3.7	
合計	2234	100.0	



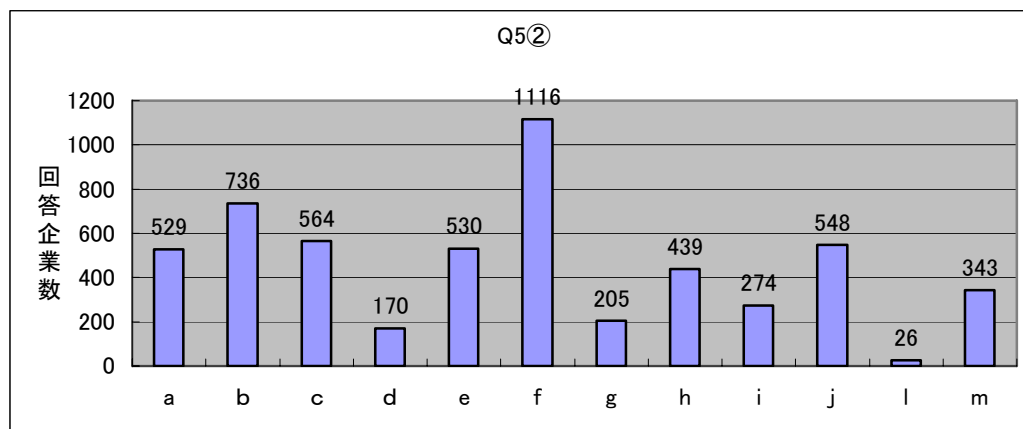
Q5② 貴社では、技術・技能・ノウハウ継承上、具体的にどのような点が具体的な障害となっているでしょうか。次の中から当てはまるものすべてを選び○で囲んで下さい。

- 継承すべき技能とそうでないものとの仕分けができていない。
- 何が継承すべき技能であるかの認識が社内でバラバラである。
- 誰がどのような技能を有しているか明確になっていない。
- 技能保有者が伝承したがない。
- 技能保有者の伝達能力・表現能力が不足している。
- 継承のための時間的余裕がとれない。
- 継承のための資金的余裕がない。
- 被継承者の学習意欲が不足している。
- 被継承者の理解能力が不足している。
- 継承者と被継承者の間にコミュニケーション・ギャップ（意思疎通上の問題）や心理的障壁が存在している。
- 労働組合が技能継承の必要性を認識していない。
- 経営者が技能継承の必要性を認識しておらず、従って全社的な技能継承システム・仕組みが構築されていない。

Q5② (N=1806)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	l	m
回答数	529	736	564	170	530	1116	205	439	274	548	26	343
回答比率(%)	29.3	40.8	31.2	9.4	29.3	61.8	11.4	24.3	15.2	30.3	1.4	19.0

注) Q5②の分母 (N) はQ5①で「技能継承に問題あり」とした企業である。すなわちQ5①で a, b, c, d のいずれかを回答した企業の総数が分母としてカウントされている。したがって、Q5①で、e「技能継承に問題なし」とした企業や空白であった企業については分母に含まれていない。



6. 自由記述欄の意見

記述内容による分類	具体的な記述内容	回答者
継承者・非継承者に関する記述	<ul style="list-style-type: none"> 被継承者が減っている。 継承者・被継承者間のコミュニケーションが必要。 被継承者の意識が薄い。 リストラや定年による高齢者の退職が増加し、継承者が不足している。 非正規社員が増えると継承が難しくなる。 社員間の年齢が離れすぎており、意思疎通が難しい。 	労組・企業 労組・企業 労組・企業 労組・企業 労組 労組
時間的制約に関する記述	<ul style="list-style-type: none"> 技能継承のための時間的余裕がない。 時間をかけた異動をやっていきたい。 日常業務が忙しくて継承の時間が取れない。 	労組・企業 企業 労組・企業
人事労務管理制度に関する記述	<ul style="list-style-type: none"> 高齢法で再雇用した社員を継承者として活用したい。 技能継承のための報酬制度を充実させる。 中途社員の正社員登用制度の導入。 継続的な人材雇用が必要である。 QJTが技能継承の中心となっている。 資格取得の援助。 	企業 労組 労組 労組 労組・企業 労組・企業
技能継承手法に関する記述	<ul style="list-style-type: none"> 技能の標準化・文書化を進める。 技能競技大会に参加しスキルアップを目指す。 継承すべき技能の明確化が必要。 会社見学や意見交換会が必要。 技能のマニュアル化が不十分。 	労組・企業 労組 労組・企業 労組 労組・企業
全社的取り組みに関する記述	<ul style="list-style-type: none"> 全社的継承システムの必要あり。 技能継承についての労使の統一的な意識作りが必要。 組織改革や業務外注化等で技能継承が不明確化した。 	労組・企業 労組 労組
その他の記述	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の意識改革が必要である。 新技術の革新が速く、技能継承よりも技能開発が重要。 機密情報の問題があり、全てを伝承しないようにしている。 	労組・企業 労組 企業

IV 特徴的な趨勢

本節においては、主としてクロス集計の分析結果から、いくつかの特徴的な趨勢を要約的に抽出して見ることにしよう。以下、(1) 規模・業種・従業員の年齢に関して、(2) 労働組合の有無に関して、及び(3) 経営側と労働組合側の回答の相違、の3点に分類し、このそれぞれの項目ごとに今回の調査から明らかになった特徴的趨勢を説明してみよう。

1. 規模・業種・従業員の年齢に関して

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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「パートタイマー、派遣、請負」を挙げる比率が高い。

製造業・非製造業とQ4②(被継承者の従業員層)のクロス表

		Q4②							合計
		中堅社員	新卒者	中途社員	一旦退職	パート等	高齢者	その他	
製造業	度数	987	627	567	23	112	12	10	1152
	%	85.7%	54.4%	49.2%	2.0%	9.7%	1.0%	.9%	
非製造業	度数	700	544	381	28	158	25	24	950
	%	73.7%	57.3%	40.1%	2.9%	16.6%	2.6%	2.5%	
合計	度数	1687	1171	948	51	270	37	34	2102

- ④ 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。
- ⑤ 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。

Q3①(継承者年齢)とQ4①(被継承者年齢)のクロス表

		被継承者の年齢					合計
		20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	その他	
継承者の年齢	60歳代	39	45	20	7	5	116
	%	33.6%	38.8%	17.2%	6.0%	4.3%	100.0%
50歳代	度数	364	657	129	29	13	1192
	%	30.5%	55.1%	10.8%	2.4%	1.1%	100.0%
40歳代	度数	340	247	56	11	9	663
	%	51.3%	37.3%	8.4%	1.7%	1.4%	100.0%
その他	度数	96	47	5	3	28	179
	%	53.6%	26.3%	2.8%	1.7%	15.6%	100.0%
合計	度数	839	996	210	50	55	2150
	%	39.0%	46.3%	9.8%	2.3%	2.6%	100.0%

⑥ 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。

勤続年数とQ1①（技能明確化の手法）のクロス表

			Q1①						合計	
			Q1①a	Q1①b	Q1①c	Q1①d	Q1①e	Q1①f		Q1①g
勤続年数	10年未満	度数	35	57	51	154	23	126	10	317
		%	11.0%	18.0%	16.1%	48.6%	7.3%	39.7%	3.2%	
	11～20年	度数	219	208	192	626	86	385	37	1135
		%	19.3%	18.3%	16.9%	55.2%	7.6%	33.9%	3.3%	
	21～30年	度数	67	78	63	163	17	72	8	276
		%	24.3%	28.3%	22.8%	59.1%	6.2%	26.1%	2.9%	
	31～40年	度数	6	7	4	12	2	11	0	27
		%	22.2%	25.9%	14.8%	44.4%	7.4%	40.7%	.0%	
	40年以上	度数	0	2	0	3	1	0	0	3
		%	.0%	66.7%	.0%	100.0%	33.3%	.0%	.0%	
合計		度数	327	352	310	958	129	594	55	1758

2. 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。例えば、下表に示されるように、労働組合が設置されていない企業においては「f. 特に（技能を）明確化していない」と回答した企業の割合が高いのに対し、労働組合が設置されている企業においては、何らかの技能明確化の手段（a から e に示される手段、すなわち技能マップの作成、人材データベースの作成、指導員やマイスターの認定、マニュアルの文書化・イラスト化、マニュアルのビデオ・DVD化）を講じている企業の割合が高くなっている。

企業規模が大きいほど労働組合の設置率も高くなるため、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て論ず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。

労組の有無とQ1①（技能明確化の手法）のクロス表

		Q1①						合計	
		Q1①a	Q1①b	Q1①c	Q1①d	Q1①e	Q1①f		Q1①g
労組あり	度数	97	107	86	287	41	148	15	474
	%	20.5%	22.6%	18.1%	60.5%	8.6%	31.2%	3.2%	
労組なし	度数	45	53	27	179	13	154	19	370
	%	12.2%	14.3%	7.3%	48.4%	3.5%	41.6%	5.1%	
合計	度数	142	160	113	466	54	302	34	844

3. 経営側と労働組合側との回答の相違について

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

- ① 企業は技能継承の手法として「OJT」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といった Off-JT を挙げる傾向がやや高い。

労使別に見る Q2①(技能継承の手法) の回答

		Q2①						合計
		Q2①a	Q2①b	Q2①c	Q2①d	Q2①e	Q2①f	
企業	度数	710	218	466	195	41	32	856
	%	82.9%	25.5%	54.4%	22.8%	4.8%	3.7%	
労働組合	度数	755	376	670	439	195	30	1363
	%	55.4%	27.6%	49.2%	32.2%	14.3%	2.2%	
合計	度数	1465	594	1136	634	236	62	2219

- ② 技能継承者・被継承者の年齢について、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。

労使別に見る Q3①(継承者年齢) の回答

		継承者の年齢				合計
		60歳代	50歳代	40歳代	その他	
企業	度数	55	517	212	60	844
	%	6.5%	61.3%	25.1%	7.1%	
労働組合	度数	61	693	456	123	1333
	%	4.6%	52.0%	34.2%	9.2%	
合計	度数	116	1210	668	183	2177
	%	5.3%	55.6%	30.7%	8.4%	

- ③ 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。

労使別にみる Q3②(雇用延長の有無) の回答

		雇用延長の有無		合計
		雇用延長あり	雇用延長なし	
企業	度数	351	488	839
	%	41.8%	58.2%	
労働組合	度数	494	844	1338
	%	36.9%	63.1%	
合計	度数	845	1332	2177
	%	38.8%	61.2%	

- ④ 技能継承に関する障害・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。)また、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」とであると捉える傾向が、労働組合側よりもやや強い。

V まとめと考察

今回の技能継承に関する調査は、労使共同調査という形で、とりわけ「職場の安全」や「安心して働ける職場づくり」といったテーマがそもそもの出発点となっていた。このそもそもの問題意識を踏まえた上で、最後に当該調査の簡単なまとめとそこから引き出される含意について、以下の6点に要約し、本報告の結びとしよう。

- (1) **技能継承へ向けた具体的アクションを!** 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あまりとられておらず、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決してないが、他に積極的アクションが殆どなくOJTに頼るのみというのでは、技能継承を体系的・システムティックにプログラム化していないことの裏返しであると理解することもできるため、注意が必要である。
- (2) **“時間”は企業努力で作ridすもの!** 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、日常業務の多忙さ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と、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くむ必要がある。技能継承へ向けてのこういった全社的な組織体制を整備することこそが、「職場の安全」・「安心して働ける職場づくり」の基礎をなしていると考えられるためである。
- (3) **パートの正社員化を!** 前節IVでも言及されたように、製造業のデータと非製造業のデータとを比較してみると、製造業では技能の被継承者として中堅社員を想定しているのに対し、非製造業では、正社員よりもむしろパートタイマーや派遣、請負労働者を想定していることが多い。このことは、ひとくちに「技能継承」といってもそれぞれの企業によって(とりわけ業種によって)「技能」の内実が何であるかという認識がかなり多様であることを示唆しているといえる。具体的に目に見える形でのモノ(製品)造りを行っていない非製造業では、「技能」に比してより属人的要素の強い「ノウハウ」を想定して今回の調査票に回答している企業が相対的に多いことが推測されるであろう。目下、非正社員の「正社員化」が社会的に大きな話題になっているが、例えば小売・流通などの業種においては、永年働いているパートタイマーこそが最もキーとなる重要な“暗黙知的”ノウハウを有していることも多く、彼ら彼女らの人材育成や「正社員化」へ向けた人事施策についても、今後は真摯に考えていかねばならないであろう。
- (4) **行政のさらなる助勢が必要!** 上記(3)で言及された「非正社員の正社員化」については、もとより個別企業ひとりの力ではなす課題ではない。企業の経営理念や戦略的意思決定のみに任せっきりであれば、この種の大きな課題は到底達成できる類のものではない。この意味において、社会全体としてこの問題を考えていくよう主導していくた

めに、行政の果たすべき役割は非常に大きい。例えば、「非正社員の正社員化」を積極的に推進している企業に対し何らかの補助金を助成する体制をさらに整備したり、あるいは、現時点では暗黙知的な要素が強く必ずしも明確化されていないパートタイマー従業員の技能・ノウハウをより客観的に捕捉し継承していくための「技術専門学校」を設立したり、といったようなもろもろの方策を、国をあげて今後さらに真摯に考えていく必要があるといえよう。

- (5) **「労働の人間化」の視点を!** かつて、1970～80年代に、作業現場へのME技術の導入やIT化に伴って生じる「単調労働問題」がクローズアップされた際、いかに職場の各従業員が人間性を持って仕事に従事できるようにするかが重要な論点となっていた。そこで重要なキーワードとなっていたのは、従業員各自の「自律性」である。つまり、各従業員が職場で上司の指示命令にただ単にしたがって日々の仕事をこなしていくだけではなく、いかに「自律性」をもって主体的に自ら思考しながら日常の仕事に従事しているかが重要なキーファクターとなっていたのである。このような、人間の自律性回復への動きは一般に「労働の人間化」という概念で表現されるが、今回の共同調査のテーマとなった技能継承についても、この「労働の人間化」という観点で問題を捕捉することが非常に重要であるといえる。単に、職場に導入されている機械をどのように動かして仕事をするかというテクニカルな技術論を超え、機械1つを動かすにしてもそこには各従業員の創意工夫が凝らされているはずであり、それらこそが「技能」や「ノウハウ」の本質であると考えられるためである。技能継承問題を考えるための1つの重要な視座は、従業員各自が固有に有している“隠れた能力”をいかに引き出し、それをいかに組織全体として次代に承継していくか、という視点である。その意味において、技能継承問題に真摯に取り組んでいる企業は、“人間的労働”を組織としてシステムティックに従業員へ付与している企業であるともいえよう。
- (6) **「組織力こそが日本企業の競争優位!** いわゆる「日本的経営」論が隆盛で社会的耳目を集めていた1980年代には、終身雇用や年功賃金、企業別労働組合といった「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という現場の「協働力」や「組織力」にある、ということがわかってきた。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「コンテクスト」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・組織力こそが成功へのキーファクターを果たすのである。

団塊世代の大量退職がまさに始まろうとしている昨今、日本企業が従来のように再生できるか否か、かつて「日本的経営」という名で世界中から絶賛された強い国際競争力を取り戻せるか否かは、日本企業がこれまで永年にわたって培っていた協働力・組織力を基盤に据えながら、今回の調査で明らかになった技能継承に関するさまざまな問題点や障害・課題をいかに地道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。

ハードな機械や最先端技術そのものではなく、その技術を実際に用いて作業に従事する従業員各自が有しているところの「技能」や「ノウハウ」を大切にす企業経営のあり方こそが“日本らしさ”であり、世界に誇るべき財産なのである。技能継承問題を論じるにあたって、この点を失念してはならない。

[2007.2.6 800]

以上