

# 「ものづくり産業」の維持・発展に向けて

## —金属労協、JAMの取り組み

わが国ではGDP（国内総生産）の二割を製造業が占め、新たなイノベーションや技術を生み出すという意味でも「ものづくり産業」の維持・発展は今後も重要な課題となっている。最近では、国内への生産拠点の回帰もみられ、だからこそ国内の中堅・中小企業の生産性の改善の必要性が高まっている。そのため、経済産業省ではものづくり企業のOB人材などを活用して、「カイゼン」活動の中堅・中小企業への移転を目的とする「ものづくりカイゼン国民運動」を二〇一五年度から展開しており、この運動に労働組合が同調する動きが出てきた。金属関連の五つの産別労組でつくる金属労協（JCM、約二〇二万人）は、今年度の政策・制度課題の重点項目にこの運動を明記して全国展開すべきだと主張。関係省庁などへの要請活動も行う。一方、金属労協の加盟組織の一つであるJAMは、工業高校などに熟練技能者を派遣し、実技指導などを行う厚生労働省の委託事業を今年三月末でやり終えた。技能指導への受講生や学校からの満足度は高く、受講した高校生の就職活動にも好影響を与えたという。

### ものづくりカイゼン国民運動の 全国展開を／金属労協 国家レベルでカイゼン運動 を展開

ものづくりカイゼン国民運動とは、ものづくり産業における改善活動を国家レベルで進めるプロジェクト。地域の産業支援機関などが受け皿となり、大学などの研究機関なども参加して、ものづくり企業のOB人材などの再教育を行うスクールを立ち上げる。スクールで養成したOB人材（「カイゼンインストラクター」）を、中堅・中小企業に派遣して、カイゼン指導して

もらうという仕組みだ。

中堅・中小企業のなかには、カイゼン活動のノウハウがなく、外部の支援を必要とするところもある。こうした企業では、実際にカイゼン活動を導入すると、短期間で収支が安定する場合があるという。

一方、大企業などのOB人材には、カイゼン活動の経験が豊富な者も少なくない。しかし、指導方法が企業特殊的で「共通言語化」されていないことも多く、そうした人材を指導層として活用するには、指導方法をいかに「汎用化」させることができるかが課題となっている。

また、最近では中国との人件費の格差

がかつての二〇倍程度から一〇倍を切る水準にまで下がっており、国内での生産拠点の位置付けを見直す企業の動きもみられる。経済産業省では、カイゼン運動によって国内ものづくり産業の生産性を高めることができれば、空洞化を防ぐとともに、有用なOB人材の海外流出も阻止できるとみる。

### すでに四地域で スクール立ち上げ

金属労協が五月二十七日に開催した「二〇一五年度政策セミナー」では、ものづくりカイゼン国民運動を担当する同省の製造産業局参事官室・菅野将史氏が参加し、同施策について解説した。

それによると、スクールがすでに立ち上がっている地域は、滋賀県野洲市、新潟県長岡市、山形大学、群馬県四地域。二〇一五年度での立ち上げを検討している地域が、茨城県、静岡県など七つ以上あるという。

山形大学では、同大学の国際事業化研究センターが、「地域ものづくりシンシアインストラクター養成スクール」を運営。企業経営者と徹底的な対話をするとともに、現場での見える化を追求している。同スクールの卒業生がカイゼン指導した玉澤精機という企業では、リードタイムが半減するなどの改善効

果があった。

群馬県では、「群馬ものづくり改善インストラクタースクール」を運営。二〇一五年度までに二二人の企業OB、五九人の現役人材が講座を修了したという。講座を終えた企業OBは、県内の中小企業に派遣されて派遣先企業の人材を育成している。一方、現役人材は、自社に戻って現場カイゼンを担当する。

### 一五年度予算として 一〇億円を確保

経済産業省では、カイゼン事業も含む「中小企業・小規模事業者人材対策事業」の二〇一五年度予算として一〇



金属労協は「ものづくりを軸とした地方再生」をテーマにセミナーを開いた（5月27日）。（金属労協提供）

億円を確保。菅野氏は、これまでのこうした取り組みでは、予算的支援に継続性がなかったことが反省点だと指摘し、今後は全国からモデル地域を選定し、重点的かつ継続的に支援するとともに、地域の特性に応じてサービス業なども含め、幅広い産業でも活動を展開していくと説明した。

金属労協が実現をめざす政策・制度をとりまとめた「二〇一五年政策・制度課題重点取り組み項目」には、今回はじめて「ものづくりカイゼン国民運動の全国展開」が盛り込まれた。金属労協では「各地域のニーズに応え、全国に展開していくこと」を求めており、同施策の今後の展開に期待を寄せている。

### 労組も人材供給で協力すべき

金属労協の政策セミナーではまた、山形大学の「地域ものづくりシニアインストラクター養成スクール」に参加した電機連合西奥羽地方協議会の井上政則・事務局長が、その経験を踏まえて講演した。

井上氏は、「ものづくり概論」、「現場改善（理論・演習）」、「現場改善実習」で構成されるスクールのカリキュラムの内容などを紹介。また、現場改善実習で実際に教えられているものづくり現場の流れ図の作り方や、実習で行った作業分析調査結果とその活用の仕方などについて説明した。

井上氏は、カイゼン活動において、「企業力には経営力も必要だが、最後は従業員のやる気と忠誠心が重要だ」などと強調。従業員の能力をこれまでに以上に発揮させるための制度整備（人

事制度、人財力、組織力など）の必要性を訴えた。また、労働組合の社会的役割として、労組もカイゼンインストラクターの人材供給と活用に積極的役割を果たしていくべきだと主張。地域では、産業、教育機関、行政、金融機関、労働組合の連携を構築すべきだと述べ、中長期的な目標として、ソーシャルスキル、現場力スキル、ユニオンリーダーシップで構成する「現場力推進資格制度」の実施を提案した。

### 工業高校教育の強化も要望

「二〇一五年政策・制度課題重点取り組み項目」のなかで、金属労協は「工業高校教育の強化」なども要望している。

工業高校教育について、「安易な統廃合を行わず、男女ともに学びやすい環境整備、ものづくりとICTとの融合、設備機械や実習材料に関する支援の強化、実習助手の待遇改善などを通じて、その強化を図っていくこと」を要求。とくに、公立工業高校の保有する実習用の設備機械について、更新の必要性を指摘するとともに、都道府県における設備更新のための予算を網羅的にチェックし、国の支援策を確立すべきだとしている。

また、工業高校で実質的にものづくり教育を担っている「実習助手」について、「先生と実質的に変わらない」金属労協として、職務に見合った名称に変更することや、教員免許を持つている者については「教育職二級」の給与表を適用して処遇を改善させることなどを求めている。

### 熟練技能者派遣事業のこれまでの活動を総括／JAM

産別労組のJAMでは、二〇一一年度から二〇一四年度末までの四期間、金属加工など機械金属産業にかかわる熟練技能をもち、加えて指導力も有する高度な熟練技能者を工業高校や中小企業等に派遣し、実技指導を行うことで熟練技能の継承を図る「熟練技能継承事業」を実施してきた。このほど、厚生労働省が二〇一三年度から開始した「若年技能者人材育成支援等事業」が同事業をほぼカバーする見通しが立ったなどとして、事業の完了を決定。五月に開催した中央委員会で、事業総括について中間報告した。

### 企画競争に参加して事業を受託

高度な熟練技能者を工業高校や中小企業に派遣し、実技指導してもらう事業はもともと、厚生労働省が「熟練技能人材登録・活用事業」として一九九八年度から行っていた。同事業は二〇〇九年度に廃止されたが、二〇一一年度から、業界などが自ら取り組むことを前提にする形で復活。事業を委託される業界は企画競争で決められることになっており、これにJAMも応募し、四つある委託先の一つに認定された。

JAMでは、関東、東海、近畿の各地域にコーディネーターを配置し、その周辺地域を中心として、生徒や従業員の技能向上に取り組んでいる工業高校・中小企業に熟練技能者を派遣し、実技指導を行った。本部には、書記長の直轄組織として「熟練技能継承推進室」を置いて事業を運営した。

派遣先の学校の開拓は、コーディネーターが埼玉県、岐阜県、大阪府の工業系の高等学校を訪問して、同事業を活用してくれるように働きかけた。中小企業については、三地域のJAMの支部が協力し、JAM加盟組合企業を中心に訪問し、働きかけを行った。

一方、派遣する熟練技能者については、〇九年度まで行われていた「熟練技能人材登録・活用事業」で指導していた技能者を紹介してもらい、協力を仰いだ。

### 四年間で三四校に技能指導

中間報告から、四年間の事業実績をみていくと、指導実施先の高等学校は、埼玉県で二校、岐阜県で一校、大阪府で二校の計三四校にのぼった。中小企業は、埼玉県で五社、大阪府で二社、東京都・群馬県・兵庫県でそれぞれ一社の計一〇社となっている。

埼玉県の三社については、組合がJAMに加盟するボッシュの施設で行い、同社の指導者が技能指導したという。

指導を行った熟練指導者の数は、埼玉県で二人、岐阜県で一人、大阪府で一人、東京都・群馬県・兵庫県でそれぞれ一人、計四人だった（一人は埼玉と東京の両方で指導）。

指導実績をみると、高等学校での延べ指導日は一七三七人日、受講者数は延べ一七七三一人にのぼった。中小企業での指導日は二六八八人日、受講者数は延べ四六七七人となっている。

教員に対する研修も行っており、指導日数は二〇人日、教員の受講者数は延べ一二六人に達した。

技能検定の合格率が上昇

JAMでは、事業の効果を定量的に把握するため、指導を受けた生徒等の技能検定試験（中央職業能力開発協会が実施）の受検結果と、指導者や受講者など関係者へのアンケートによる満足度調査を実施した。

まず、三府県あわせた技能試験結果をみると、JAMが事業を展開し始めた二〇一一年度以降に受検者数が大幅に増えた。合格率は八五%近くに達した。

三府県ごとに、技能検定（前期）状況をみていくと、埼玉県では、受検者数が二〇一一年度までは八〇〜九〇人程度だったのが、一二年度以降は一三〇〜一四〇人程度に急増。一二年度と一四年度の実技試験合格率が九〇%を超えた。

大阪府でも、受検者数が段々と伸びてきており、〇九年度は四二人だったが、一四年度は一二五人に達している。合格率も年々高まり、一三年度と一四年度ともに八〇%台を維持している。



JAMは高度熟練技能者を高校や中小企業に派遣して技能の継承を図ってきた。(JAM提供)

なお、中小企業では、学科試験の不合格が目立つとともに、業務が多忙のためか、技能検定にチャレンジすることの難しさが浮き彫りとなったとしている。

受講生のほぼ九割が満足

次に、アンケート調査結果で技能指導の満足度をみると、受講生（n=388）では、「おおいに満足した」と「満足した」の合計割合が八九%に達した。学校・企業（n=42）に「熟練技能者の指導はどうだったか」尋ねたところ、同割合は九六%にのぼった。

技能指導した熟練技能者の満足度の同割合は八八%と高い水準ではあったが、時間的な制約や、学校の教員の対応などへの不満の声もあつたとしている。高等学校では、指導を受けた生徒の就職活動により影響があつたとしている。JAMではアンケートのほかに、高等学校で技能指導を受けた受講者と担当教諭にインタビューも行った。

生徒からは「技能指導を受けて技能検定に合格したことで自信がつき、就職活動での採用面接でしつかり受け答えすることができた」「自分は進学して大学に行くが、将来は製造業をめざしたい」「将来は技能士でくたさつた熟練技能者のようになりたい」などの声が聞かれたとし、中間報告は「高校生が就職にあたって明確な目標や目的をもつて臨むことにつながっていることを意味しており、『雇用のミスマッチ解消』『非常に低い離職率』に絶大な効果をあげている」と評価している。

（調査・解析部 荒川創太）

# 日本労働研究雑誌

B5版 ● 定価：本体852円+税

年間購読料 11,040円  
(消費税込み・送料無料)

8

No.661 August 2015

## 特集「労使コミュニケーション」

【提言】

労使関係の背骨は「生産性三原則」

高木 剛

【論文】

日本の労使交渉・協議の仕組みの形成・変遷、そして課題

久本憲夫

日本における集団的労働条件決定システムの形成

荒木尚志

労使協議と「経営協議会指針」

高宗航

春闘の意義と変遷（労使関係）

藤村博之

ヨーロッパの労使コミュニケーション（法律）

細川 良

【紹介 or 論文】

アメリカの労使コミュニケーション

—2社の企業事例にみるリーダーを核としたエンゲージメントの実現

石山桓貴

【労働政策の展望】

企業のカバダンスと労働者の発言

—産業民主主義への重要な前進

小池和男

【書評】

デビッド・ウェイル著

『分断された職場——大衆の労働条件低下の原因とその改善策』

仲 瑋

【論文 Today】

【知覚された組織的支援の観点からのタスクパフォーマンスと創造性の説明】

佐藤祐樹

【フィールド・アイ】

ドイツのミュージアム従業員の賃金

島田裕子

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課  
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp