

生産現場の知的熟練は 2000年代にどう変わったのか

村松久良光

(南山大学教授)

生産現場における2000年代の大きな変化は、請負や派遣労働を中心とした非正規労働者の増加が2007年まで続いたことと、2008年9月のリーマン・ショック後、自動車産業などで生産の急減とともに、派遣労働者を中心に雇用が削減されたことである。この中で、日本の生産現場における特徴といわれる「知的熟練」とその形成はどう変わったのか。2002年に行われた自動車産業における生産現場調査からは、知的熟練は重要であり、正規従業員間では統合的に形成されていた。将来の売上げが不確実な状況下で、職場では非正規労働者が増加していた。非正規労働者の仕事は正規従業員とは当初は分離していたが、それでは効率が悪くまた離職も多い。非正規といえども「その場での仕事経験が重要」である。そこで徐々に職場の中に「取り込んで」いくことになり、景気の回復とともに正規従業員への登用も増加していった。労働政策研究・研修機構の2007、2008、2009年調査からは、正規従業員に関しては知的熟練の重要性とその形成の仕方は基本的に変わらなかった。むしろ、技能はより高度になり、また中小企業レベルまで普及していた。リーマン・ショック後の経営危機時における雇用削減のリスクは、順序として、まず雇用期限付きの非正規労働者がかぶった。

目次

- I はじめに
- II 雇用の非正規化、品質問題と技能形成——自動車産業の事例より
- III その後における技能者の人材確保と育成
- IV おわりに

I はじめに

日本の生産現場における組織能力は「変化と問題へ対応する」現場のブルーカラーの知的熟練にある。雇用形態の多様化と、労働現場へのITの導入という過去20年間の環境変化の中で、知的熟練の習得を伸ばすはずの「資格制度、定期昇給、査定」と無縁な非正規労働者が増え、日本の生産現場における知的熟練そのものに大きな変化

が生じてきたのではないかと、という問題が提起された。

1990年代末の不況を経て2002年頃から緩やかな回復過程に入り、2006、7年にはかなり人手不足の状況になっていた。しかし、米国発の金融危機によって2008年秋に起こったいわゆるリーマン・ショック以降の、世界同時不況による生産、雇用の急激な減少はすさまじかった。その後、回復過程をたどっているが、今後も順調に回復するかどうか、不確実な状況が続いている。2000年代におけるこのような大きな環境の変化の中で、生産現場における知的熟練の重要性とその形成はどう変わったのであろうか。

これまで、主として自動車産業における製造現場の実態調査を、仕事をする能力である「知的熟練」を核として、その時々テーマに応じて行っ

てきた。今日のテーマに関しては、すでに8年前になるが、2002年夏に中部産業・労働政策研究会(2003)『ものづくりの伝承と中期的な労務政策』と題して、自動車産業の生産職場における技能形成と非正規化の影響を調査した。2007年には中部産業・労働政策研究会(2008)『生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題』と題して、やはり自動車産業を対象に生産現場における中・高年齢者と再雇用者に関する調査を行った。

その後生産現場における技能形成はどのように展開されたのであろうか。幸い、労働政策研究・研修機構が機械・金属関連産業を対象に、2007年8月、2008年10月そして2009年10月に技能者の育成・能力開発について調査研究を行っている。これらの調査は、2008年9月のリーマン・ショックを挟んで行われており、その前後の変化を知る上で大変貴重である。それらを参照・検討することによって上記の問題提起に答えたい。

II 雇用の非正規化、品質問題と技能形成 ——自動車産業の事例より

1 問題と仮説

2000年以降、自動車産業においても期間従業員や請負労働者などの非正規労働者が急増していた。そこで、生産現場において混乱や品質劣化などが起きていないかが問題提起された。愛知県にあるA企業グループの労働組合連合からの委託調査を、2002年度に岸智子氏(南山大学経済学部)と一緒にを行った。調査では、6社の生産職場への聞き取りと企業および職場長へのアンケートを行った。

問題発見的な調査といっても見るべき視点がなくては、限られた聞き取りの時間内に深く聞いてみることもできない。基本となる仮説は、「知的熟練」と「統合型技能形成」は有効ではなくなったのか、である。

ここでいう「知的熟練」とは、繰り返し作業以外の変化やトラブルに対処する能力、トラブルの

原因推理力をさし、小池和男氏によって1980年代末に確立された。「統合型技能形成」とは、現場の作業者が長年かけて職場内をローテーションして、トラブルへの対処能力や改善提案力を身につけていく技能形成の仕組みであり、作業員から現場監督職へのキャリアを含む。それに対して「分離型」とは、作業員は普段の繰り返し作業しかやらず、トラブル処理などの高度な技能は保全などの専門の人が行うように「分離」している仕組みである。作業員は監督職に昇進せず、キャリアは切れている¹⁾。

次に、非正規化による職場運営上の問題はないのかをたずねた。正規従業員中心職場は、技能の形成・伝承という点で望ましい。しかし、将来の生産見込みが確実であればよいが、将来見込みが不透明であるとき、生産減少時に余剰を抱え、収益を圧迫することになる。そこで、生産のボトム時に合わせて正規従業員の定員を決め、一時的な生産増に対しては、臨時・請負等の非正規労働者で対処することも、経営的には合理的な側面を持つ。さらに、非正規労働者は正規従業員に比べて労務コストが安く、福利厚生費、募集や教育訓練費が節約でき、余剰となったとき簡単に解雇できるメリットがある。

一方では、いつ辞めるかわからない非正規労働者に対して、その職場で技能を身につけさせるインセンティブに欠ける。それによって変化やトラブルへの対処、品質確保に問題が生じやすく、それが正規従業員や監督層の負担を増やす。ひいては、正規従業員の技能形成を阻害し、技能の伝承を困難にする恐れがある。ゆくゆくは、職場全体の生産性向上を停滞させないだろうか。経営側が正規従業員抑制の方針に固執し、現場の実態や声が伝わらずに、将来的に職場の中核となる正規従業員の育成を過小にしていないか。このような仮説を設定して調査をした。

2 現業部門における雇用状況：2002年当時

調査を行った2002年当時の、自動車産業における現業部門の雇用状況をごく簡単に見ておこう。2000年から2002年にかけて、それまで落ち込んでいた生産がやや回復してきた。しかし、企

業としてはまだ先行きに自信が持てず、正規従業員の採用を抑制し続け、そのかわりに期間従業員や請負労働者が急増していた。

期間従業員や請負労働者はどのような人かという点、日本人の男性若年層（30歳未満）が半分弱、壮年層（30～49歳）が3分の1、外国人が2割前後であった。一昔前の出稼ぎ労働者のイメージで中年の男性が多いかと思っていたら、いわゆる「フリーター」と呼ばれる若年層が多いことに現場へ行って驚いた。

企業は、1990年代末の大きな落ち込みに懲りて、下振れリスクに対して非常に慎重になっていた。そこで、非正規労働者を活用する理由として回答企業（複数回答）の8割強が「景気変動に応じて雇用量を調整するため」を挙げ、6割強が「人件費の節約のため」、約5割が「正規従業員を増やせないから」と「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」を挙げていた。

3 ものづくりの技能形成・伝承

最近の自動車産業における生産職場ではどのような技術的な変化があり、それに伴って必要な技能にも変化があるのだろうか。今回とほぼ同一の企業グループに対して1994年に行った調査と同じ設問を用意して、技術・技能の変化をみようとした。

その結果を要約すると、自動車産業の生産職場では「変化や問題に対処する能力＝知的熟練」の重要性は変わっていなかった。「技能表」の活用についてたずねると、1994年ではそれほどではなかったが、全社的またはかなりの職場で活用されていた。

ものづくりの技能形成・伝承への危機意識を尋ねると、約4分3の企業が危機意識を持っていた。危機意識を持つ理由を問うと、第1位は「高い技能を持った高年技能者が将来大量に退職することが予想されるから」で半数強の企業が挙げている。続いて、「ベテランに若い人を指導できる余力がないため」「若い人の採用が減っている」を半数弱の企業が挙げ、「若い人の意欲や能力が落ちているため」を30%の企業が挙げていた。

ただし、以上はあくまで正規の現業職について

である。非正規労働者の教育・訓練については、「必要な範囲で行う」が圧倒的に多く、正規従業員とは「分離」していた。その意味では、生産職場内では本来の「統合型」技能形成にはなっていない。ものづくりの技能形成・伝承の危機意識は高いが、危機意識の理由として「非正規労働者が多いため」を選んだのは2割弱で少ない。この点、生産職場長への調査とは異なっており、人事部門と生産現場では実態認識に乖離が見られた。

4 非正規化と職場運営

生産現場で責任を持っている職場長へのアンケートから、生産職場における非正規比率の多いところと少ないところを比較する形で、非正規化の職場への影響を見ようとした。

「技能の伝承や教育・訓練はうまくいっているか」とアンケートで尋ねると、非正規比率が30%以上の職場では33%が「うまくいっていない」と回答している。一方、非正規比率が少ない10%未満の職場では、29%が否定的でそれほど差がなかった。「品質の維持・向上が難しい」という核心となる質問に対しては、非正規比率30%以上の職場では55%が肯定し、一方、10%未満の少ない職場ではもっと少ないと思ったが、44%が肯定した。当初の狙いと違って、非正規比率との関係が意外と弱いことに戸惑った。

この点をどう考えたらよいのであろうか。非正規比率が少ない職場は、非正規労働者を導入してまだ間がなく、うまく使いこなしていないのではないか。一方、非正規労働者が多い職場では、すでに数年の経験を踏まえて、増加していく過程で何らかの対応をしてきたからではないかと考えられる。そのことが6職場の聞き取り事例から明らかになる。

5 中期経営方針と非正規化

各社の中期経営計画については、グループの旗艦企業であるA社の、海外展開を含めた中期事業計画とそれとの雇用方針が大きく影響していると考えられる。A社では、国内生産の中期的な見通しは現状維持であるが、その下ぶれリスクを以前よりも大きく見るように改訂していた。

それにしたがって、正規従業員、とくに現業部門において2000年度から採用抑制に入り、2002年当時も継続していた。一方、短期的な実際の需要増に対しては、グループ会社などの社外からの応援や期間従業員によって対処し、直接生産要員のうちこれまでは20%までを上限としていたのを、今後は25%まで許容するという方針の転換が行われた。

そのような状況の中で、すでに目いっぱい非正規化を進めてきたC社とF社を除いて、各社とも現業正規従業員数の抑制ないしせいぜい現状維持の方針に転換したと考えられる。ところが、2000年度から実際の自動車製品や部品の需要は拡大しており、それに対処するために各社とも社外からの応援や期間従業員、請負労働者を増加させてきた。

6 非正規労働者の定着化への工夫

聞き取りしたどの職場でも、非正規労働者を大量に導入し始めたとき、人の異動が多く生産現場で混乱が生じ、苦情が頻発したという経験を持っていた。そのような初期の経験をした後、非正規労働者をいかに定着させるかで各職場はそれぞれ工夫してきた。それをまとめると、

- ① 定着的な人を選考し、経験者を優遇
- ② 相場以上の賃金や継続手当を支給
- ③ 「同じ仲間」として、レクリエーションや懇親会に誘い人間関係を築く
- ④ 「正規従業員への途」を開く

である。非正規労働者、とくに所属の企業が異なる請負労働者を導入した当初は、どうしてもよそよそしい対応になりがちである。ところが、それでは仕事の連携がうまくいかない。そこで、処遇や契約は違っていても、同じ職場で働く仲間として、生産職場へ“巻き込む”努力が重要となる。それによって非正規労働者の技能とやる気を高めて、非正規労働者が大勢いても生産をスムーズに行ってきた職場があった。

聞き取り事例からひとつを選んで、具体的に示すとわかりやすいであろう。自動車部品中企業F社の事例を紹介する。F社は九州地区にあり、現業員に占める期間従業員の割合がその当時75%

ときわめて高率であって、訪問前はどのように生産を行っているのか心配であった。

しかし実際に行ってみると、20代の期間従業員の若者が元気よく働いており、私たちに大きな声で挨拶をする。社長さんに聞くと、男性現業の正規採用は、他の企業のように新卒者を正規で採用するのではなく、期間従業員からの登用に限定している。その理由として新規学卒から正規採用すると、期間従業員のやる気が失われることに配慮したからだそうだ。

職場では雇用形態に関係なく、多くの工程を率先して習得するように「スキル作業表」を職場に貼りだし、技能習得の「励み」を与え、準社員、正社員への登用の評価基準としていた。なお、職場への貼り出しについては、従業員に聞くと励みになっていいとのことであった。

このように、期間従業員か請負労働者かという形態の違いを超えて、雇用の定着化を図り、それなりに技能形成をして生産職場に“巻き込む”努力を、4、5年かけて工夫してきたところが、生産をスムーズに行っていた。

7 非正規化と品質問題への政策対応

以上のことから非正規化と品質問題に対してどのような政策対応が考えられるであろうか。まず確認しておきたいことは、非正規労働者にとっても、また生産職場にとっても仕事の安定化、継続化が重要である。そこで、非正規労働者を排除ないし分離するのではなく、職場に“取り込む”という姿勢で臨むことが重要となる。そのひとつとして、「正規雇用への途」を開くことを積極的に支援したい。

期間従業員の雇用契約については3年まで延長できるように法律は改正されており、また生産職場への派遣労働者の期限も2007年3月から3年に延長されている。以前に比べれば雇用は安定したといえる。ただし、期限付きの雇用契約であるということは、製品需要の低下によって雇用を削減しなくてはならないときには、雇用契約は終了するという約束で雇用されてきたことを忘れてはならない。

Ⅲ その後における技能者の人材確保と育成

1 2007年 JILPT 調査より

2003年以降2007、8年までは、緩やかながら景気は回復していき、2004年からはむしろ人手不足の傾向が見られるようになってきた。そのようななかで、製造業における生産職場では、非正規雇用がさらに増加していった。とくに、2004年3月から派遣労働が製造業で解禁となり、それまでの請負契約労働者に替わって、派遣労働者が急増していった。さらに、いわゆる「団塊の世代」が定年を迎える年齢となり、技能継承の問題が「2007年問題」として騒がれるようになった。

労働政策研究・研修機構（2008）が機械・金属関連産業の事業所を対象として、ものづくり関連職場における多様な就業形態の活用と、技能者・技術者の確保・育成との関係に焦点を合わせて2007年8月に調査している。そこで得られた主要な結果をみておこう。

派遣労働者や請負労働者など、企業に直接雇用されていないいわゆる「外部人材」が増加していた。過去3年間の業績がよい事業所ほど、そして主要製品の生産量・受注量に関する見通しがより長期にわたってつくという事業所ほど外部人材の比率が高まっていた。こういう事業所では正社員も増加していたと考えられる。

過去3年間の非正社員の増減状況別に正社員の増減を見たところ、非正社員が増加したという事業所では正社員が増加したところが約6割を占めており、一方、非正社員が減少した事業所では逆に約6割が正社員も減少しているという。増減の状況を見る限り、非正社員が増えると正社員が減るという（あるいはその逆）という単純な代替関係にはないことがうかがえる。

非正社員の活用に伴う製造現場における変化や影響をたずねたところ、「突発的な業務量の増大に対応できるようになった」が最も多く、続いて「正社員が高度な業務に専念できるようになった」「需要変動に対して正社員の雇用に手をつける必要がなくなった」という回答が比較的多く、「と

くに目立った影響・変化はない」という回答も約2割を占めていたという。

2002年調査でわれわれが予想したマイナスの効果、「正社員の現場管理の負担が増した」（14.7%）、「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなった」（10.4%）は意外に少なかった。それは、非正規従業員を長年活用してきたことによって効率的になったからと考えられる。

技能系正社員に求められる知識・技能をたずねると、最も重視しているのは、「生産工程を合理化する知識・技能」（28.5%）で、以下「高度に卓越した熟練技能」（19.4%）、「設備の保全や改善の知識・技能」（12.0%）、「品質管理や検査・試験の知識・技能」（10.7%）、「単独で多工程を処理する技能」（9.4%）と続く。また、非正規労働者比率が30%以上の事業所では、「組立・調整の技能」の低下幅が大きくなっていったという。「知的熟練」という言葉は使っていないが、正規従業員に対してはさらに高度な知的熟練が求められており、比較的単純な作業は非正規従業員に任すという「分離」の傾向が見られる。

技能系正社員の育成に対する評価をたずねると、「うまくいっている」という回答が半数弱であるが、非正規労働者比率が高くなるほど、うまくいっているという比率が低下していた。うまくいっていない理由として挙げるのは、「中堅層の従業員が不足しているから」「先輩従業員が忙しすぎて後輩従業員を指導する余裕がないから」「製造現場に配属される若手従業員が少ないから」などであるという。要するに、非正規労働者に対して正規従業員数が少なすぎるからである。

過去3年間にわたって、新卒の技能系正社員を計画通り採用できたかについてたずねると、約3分の1の事業所が計画通り採用できなかったという。それに対する対応策のひとつとして「非正社員、請負社員、派遣社員などからの正社員登用」がある。正社員登用については、「制度がある」というところが約23%、「制度はないが慣行としてある」というところが4割強もあり、あわせて約3分の2に正社員登用の機会がある。そして、実際に過去3年間に登用の実績があるところが約8割に達していた。技能習得に時間のかかる仕事

も非正規労働者に担当させている事業所では、「請負・派遣など外部人材の活用」や「非正社員、請負・派遣社員などからの正社員登用」の回答率が目立って高くなっていたという。

2 2007年の事例調査から：派遣労働者の位置づけ

派遣などの外部人材の活用と人材育成に与える影響を具体的に知るために、事業所ヒアリング調査から主だった点をピックアップしてみよう。

「約500人の従業員で派遣社員が約2割いるA事業所では、業績好調な状況が続くかどうかの見通しがつかないため、派遣社員などを採用している。……作業をこなせるレベルになるにはそれ相応の期間が必要であるが、教育を実施しても突然辞めたりするので、簡単な仕事にとどめている」。

「D事業所では正社員を長期雇用のもとで訓練し、彼らに長年現場での仕事を担わせることが当然と考えてきた。しかし、派遣社員の増加でこうした考え方が通用しなくなってきた。……ただ、いかに派遣社員の担当する仕事が簡易な補助的作業とはいえ、要点や勘所を習得してもらわないと現場作業がスムーズに進まない。そこで派遣社員に対する教育訓練が必要となる。……過去3年間で6名の派遣社員が正社員に登用されている」。

「F事業所にとっては、派遣社員は採用を派遣会社が担当し、確実に必要な人員を確保できる点がメリットとなっている。今後の仕事量が増大しても、再度の雇用調整を防ごうとすれば、正社員の採用を増やしたり、あるいは派遣社員を正社員に切り替えたりすることで対応することは難しい」。

「G事業所では今後もしばらく仕事量の増加が見込まれるが、仕事量が今よりも増加した場合には、正社員もいくらか増やすものの、主に、派遣社員、請負会社の活用で対応していこうとしている。GY社は正社員の雇用調整をやらないという方針を持っており、増産に合わせて正社員を増やすぎると、生産量が落ちたときに方針を堅持することができなくなると考えている」。

これらの事例より、派遣労働者からの登用もあるが、現在は順調であってもいざ製品需要が落ち込んだときに正規従業員の雇用調整を避けたいと

いう意識が強く、正規従業員の採用には大変慎重であることがわかる。

3 高齢者継続雇用の活用

労働政策研究・研修機構(2009)では2008年10月というリーマン・ショック直後に調査を行っている。中核的技能者を確保していく方法のひとつとして、60歳以上の技能者の継続雇用を実施してきたかをたずねている。実施しているのは回答事業所の3分の2に達し、多台持ち技能者の確保に最も力を入れてきたという事業所が多かった。

定年退職者の多くが職場に残るようになって、受け入れ職場では新たな課題が発生していないかどうか。継続雇用者の仕事への意欲を高め、積極的に役割を担ってもらう職場運営のあり方を探りたい、ということで、中部産業・労働政策研究会(2008)では『生産職場における高齢者が活躍できる職場づくりと課題』と題して、私が主査となり、2007年9月から調査研究を行った。そこで得られた結果の一部を紹介したい。

調査では愛知県のA企業グループにおける生産職場の管理・監督者と再雇用者、それぞれ504名、552名に、2008年2月時点でアンケート調査を行った。その結果を見る前に、定年退職者のうち雇用が確保された者の割合をみると、2005年度では30%であったのが、2006年度には53%、2007年度では57%と顕著に増加していることがわかる。それでもまだ6割であるから、今後はもっと増えていくと予想される。

アンケートでは、生産職場における管理・監督者に「貴職場は、全体としてみても、再雇用者が活躍できる職場だと思うかどうか」を質問したところ、「そう思う」と回答した割合は56%、「そう思わない」が44%となった。「そう思う」が多い職場は、「教育」「改善」「保全」「検査・包装」などの間接的な職場で、「そう思わない」が多い職場は「成型加工」「溶接」「車両組立」などの直接的な生産職場であり、このような職場では仕事のスピード、負荷がきつく、また勤務形態も交替制が多くなっている。

再雇用されている勤務場所は、「退職前と同じ

事業所、同じ職場」が84%と圧倒的に多くなっている。定年前と比べた年取（年金等を含む）はどの程度かをたずねると、「6~7割」が12%、「半分程度」が46%と多く、「3~4割」も39%で、かなり大幅に低下することがわかる。「再雇用制度で働けることへの満足度」をたずね、年取の割合別にみると、年取「6~7割」の人で満足している割合は83%と高く、「半分程度」では73%、「3~4割」では69%と低下しているが、大幅な年取低下の割にはそれほど低くはないように思われる。これまで勤めてきた企業、職場に再雇用されるのは数年前までは難しかったので、それが可能になって、賃金は大幅に下がってもありがたいと思う人が多いのであろう。

高齢者が働き続けることによるメリットとして、「熟練技能の発揮」という点から管理・監督者にたずね、「再雇用者が活躍できると思う」監督者と「そう思わない」監督者で比較してみた。「若い人に熟練技能が伝授できる」と思う割合は、「活躍できると思う」監督者は88%、それに対して「活躍できると思わない」監督者は54%と大幅に低下している。アンケートの自由記述には、「再雇用者を『1人工』として扱うには相当無理がある」という監督者の意見がとて多くあった。再雇用者自身は、「活躍できると思わない職場」でも約7割が発揮できると思っており、監督者とのギャップが大きくなっている。

高齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題についてたずねた。課題の第1位に挙げられたのは、「できる作業が限られており、ローテーションや配置転換がむずかしい」という項目であった。「活躍できると思わない」監督者は89%と高く、「活躍できると思う」監督者でも69%と高率である。また、「担当作業に新設備や新技術を導入しにくい」という項目に関しても、「活躍できると思わない」監督者で59%、「活躍できると思う」監督者でも49%とかなり高くなっている。

再雇用者の職場と仕事は定年前と同じである人が大半であるから、以前からいた職場の中でもできる作業が限られていたためであろう。「幅広い技能形成」といわれながら、多くの中高年齢に對

しては新設備や新技術への研修機会が少なかったと推測される。

今後の能力開発に関して、65歳までのキャリアを見据えて40~50歳代から経験の幅を積極的に広げる姿勢と支援体制が重要である。具体的には、海外派遣をも含めた積極的なローテーションや配置転換、新設備・新技術への研修、間接的な職場へ移行可能な研修機会の提供が望まれる。

4 リーマン・ショック後から2009年まで

労働政策研究・研修機構（2010）が『変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発』と題して、先の調査と同じく機械・金属関連産業を対象として2009年11月頃に行っている。2008年9月のリーマン・ショック後の様変わりした環境の変化が技能者の育成にどのような変化を与えたのか、主要な結果をみていこう。

リーマン・ショック後にどのような雇用調整策がとられたのかをたずねている。最も多かったのは「残業の抑制」、次いで、「一時休業」「採用の抑制」が5割強となり、「請負社員や派遣社員などの外部人材による調整」「臨時工・期間工・パート契約社員などの雇止め」がそれぞれ約3割である。一方、「従業員の解雇」および「希望退職の募集」を実施した事業所は約1割前後であり、正社員の削減策で対処した事業所は比較的少なかった。

このような雇用調整策の順序は、過去の大きな不況時と基本的に変わらないように思われる。期限付き雇用が雇止めとなり、正規従業員については採用の抑制と、既存の雇用を維持するために雇用調整給付金を活用して一時休業が多く行われた。

この3年間に進めてきた経営上の取組みとしては、「人件費の削減や要員管理の見直し」を最も進めてきており、これから競争力を維持・強化していく上で、改善に力を入れていきたい点として約半数強の事業所が「技能者の質」を挙げている。ではどのような技能者を求めているのか。現在不足しているのは「多能工」「高度熟練技能者」「技術者の技能者」「管理・監督担当者」であり、いずれのタイプの技能者も不足している事業所の割

合は5割を超えているという。不況下でも不足しているということは、それ以前に十分な育成が行われていなかったことを示している。

技能系正社員の育成・能力開発の方法についてたずねると、現在実施している方法で最も多かったのが「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」で、次に「指導者を決めるなど計画的なOJTの実施」「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」と続く。今後の教育方針については、これまでも今後3年間も約6割の事業所が「社員全体の底上げ重視」という方針を持っており、この点も従来と変わりはない。

非正社員や派遣・請負などの外部人材の活用についてたずねると、非正社員では約3割、外部人材では約5割の事業所が「現在該当者がいない」と答えており、急激に減らしてきたことがわかる。外部人材については、担当業務の範囲や活用する人数を抑制する傾向がやや強い。

5 2009年の事例調査から：技能者の育成・能力開発

この調査では、従業員100名前後の中小企業に属する製造事業所に、技能系正社員の育成・能力開発を中心に聞き取り調査をしている。そこから目に付いた点をピックアップしてみよう。

「B社ではこれまで、退職した従業員の補充を中途採用で行うという形で確保してきた。しかし高齢化した社員の技能伝承という観点から、2009年は初めて新卒の工業高校卒の人材を3名採用した。……採用後にはOJTを中心とした教育訓練で育成し、製造工程の間を適宜異動させている」。

「C社の製造工程では高い加工技術が要求されることから、新卒採用者をOJT中心で育成していく。各課を移動させながら、さまざまな機械を取り扱うことができるように多能工を育成することがC社のねらいである」。

「指導的な立場を担うには10年かかるとD社ではみている。技能者の養成は、採用後すぐに製造現場に配属してOJTで行っている。各部署では責任者がスキルマップを作成して従業員一人ひとりの技能レベルや課題を把握し、育成・能力開発に

生かしている」。

「E社では、製造のための一連の作業工程に精通するだけでなく、理論に裏づけられた経験や知識、不良原因を突き止める能力をも含む高度熟練技能を技能者に求めている」。

「現在F社で不足していると感じる技能者人材は、多能工として活躍できる人材と管理・監督者である。……しかし、確保・育成がなかなか難しい」。

「I社では正社員、準社員、派遣社員がおり、製造現場で担当している作業内容には大きな違いはない。準社員、派遣社員のうち、意欲・スキルのある人については正社員に登用している」。

このような聞き取り事例から、リーマン・ショック後も「技能者の質」が重要であることには変わりなく、その技能は知的熟練と呼べるものであり、技能表を活用した多能工の育成が中小企業レベルにも広く浸透していることをうかがわせる。

IV おわりに

生産職場における2000年代の大きな変化は、景気の回復に伴って請負や派遣労働を中心とした非正規雇用の増加が2007年まで続いたことと、2008年9月のリーマン・ショックで自動車産業などで生産の急減とともに、雇用打ち切りによって派遣労働を中心に雇用が削減されたことである。2000年代におけるこのような大きな環境の変化の中で、生産現場における知的熟練の重要性とその形成はどう変わったのであろうか。

これまで、主として自動車産業における製造現場の実態調査を、仕事をする能力である「知的熟練」を核として、その時々テーマに応じて行ってきた。今日のテーマに関しては、すでに8年前になるが、2002年夏に中部産業・労働政策研究会(2003)『ものづくりの伝承と中期的な労務政策』と題して、自動車産業の生産職場における技能形成と非正規化の影響を調査した。2007年には中部産業・労働政策研究会(2008)『生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題』と題して、やはり自動車産業を対象に中・高年齢者と再雇用者に関する調査を行った。

その後生産現場における技能形成はどのよう

に展開されたのであろうか。幸い、労働政策研究・研修機構が機械・金属関連産業を対象に、2007年8月と、2008年10月、そして2009年10月に技能者の育成・能力開発について調査研究を行っている。これらの調査は、2008年9月のリーマン・ショックを挟んで行われており、その前後の変化を知る上で大変貴重である。それらを参照・検討することによって上記の問題提起に答えたい。

2002年に行われた調査からは、正規従業員については知的熟練が重要であり、その形成が少なくとも正規従業員間では統合的に行われていた。ただ、将来の売上げが不確実な状況下で、コスト削減の狙いもあり非正規雇用を増加させていった。当初仕事上は分離していたが、それでは効率が悪く、また離職も多い。非正規といえども「その場での仕事経験が重要」であり、そこで徐々に職場の中に「取り込んで」いくことになり、景気の回復とともに正規雇用も増加していった。

また、生産職場では再雇用者が、1、2年契約であるが、増加していた。意外なことに彼らの技能は必ずしも新設備や新技術に対応力のある幅広いものではなかった。

労働政策研究・研修機構の2007、2008、2009年調査からは、リーマン・ショック以前も以後も、正規従業員に関する知的熟練の重要性とその形成には基本的に変わりはなく、むしろ、より高度になり、また中小企業レベルまで普及してきているとみられる。そこへ突然、リーマン・ショックによって急転直下の下落となり、工場の稼働率は4、5割減少していった。

このような状況下で、生産職場ではどのような雇用調整が行われたかは先ほどみた。期限付き雇用の、期間従業員や派遣労働者が多く雇止めとなった。それによって正規従業員の雇用が守られることになったのは事実である。このような事態は、変動は予想以上に激しかったが、2002年調査におけるA企業の中期経営方針にあるように「想定内」のことであった、とみることもできよう。

日本では米国のように、職場での勤続年数の短い順序にあたる「先任権の逆順」のような「紛れ

のない」基準は一般に認められていない²⁾。人員整理が必要になったときには「誰から解雇するか」でもめることになる。それを避けるために、あらかじめ採用の段階で、経営危機時における雇用削減のリスクを順序としてまず雇用期限付きの非正規労働者にかぶってもらうことにする。事例にあるように、期間従業員が正規従業員の見習いという位置づけであれば、ある意味では、米国で行われている「先任権の逆順」による解雇の順番とも考えることができる。その際、経営が順調に発展していけば、そして本人が努力をすれば正規従業員になれるという途を開き、両者の分断をできるだけ少なくする方式が、正規および非正規労働者にとって、そして経営にとっても望ましいと考えられてきた。

ただ、非正規労働者が雇用削減のしわ寄せを一手に引き受けたのに対して、労働市場における雇用保険の適用、住宅の手当て、最低限の所得保障の欠如など、失業時のセーフティネットが、あまりにお粗末であることが明らかになった。今後の恒常的な制度化が強く求められている。

- 1) 小池和男 (2005) 第1章「知的熟練」p.21《統合方式と分離方式》を参照のこと。
- 2) 小池和男 (2005) 第5章「長期雇用と解雇」p.137《解雇のコスト》を参照のこと。

参考文献

- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学：第3版』東洋経済新報社。
(財)中部産業・労働政策研究会 (2003) 『ものづくりの伝承と中期的な労務政策』。
—— (2008) 『生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくりと課題』。
労働政策研究・研修機構 (2008) 『ものづくり産業における人材の確保と育成——機械・金属関連産業の現状』(JILPT調査シリーズNo.44)。
—— (2009) 『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇——機械・金属関連産業の現状』(労働政策研究報告書No.112)。
—— (2010) 『変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発——機械・金属関連産業の現状』(JILPT調査シリーズNo.72)。

むらまつ・くらみつ 南山大学総合政策学部教授。主な論文に「1990年代における生産職場に関する聞き取り手法の評価」『日本労働研究雑誌』No.500, 2002年2・3月号。労働経済学専攻。