

現場で技能継承が問題に

5社の事例とヒアリング調査結果から

二〇〇三年一月に実施した、「第二回ビジネス・レーバー・モニター調査」の特別テーマ「若年正社員
の姿」(本号所収)の「新規採用抑制によって生じた問題」に対する設問(自由記述)で、年齢構成のいび
つさは正と技能継承面の問題をあげる企業が目立った。そこで、ここでは、追加的に企業の総務・人事担
当者にヒアリング調査した内容を紹介する。今回の調査で、ヒアリングに応じた五社に対する設問項目
は、①年齢構成のいびつさの問題点②技能継承の問題例③技能継承で問題となるスキルの内容④技能
継承を促進するための取組事例⑤技能継承の責任者⑥スキルの伝承での世代間ギャップの有無と対策
⑦若年層のモラルを維持するための成果主義賃金への移行方針——の七つ。なお、対象は技能継承が
問題となっている職場、工場や販売の現場などに限定している。



中高年の経験と知恵が精度向上のカギ、高い技能への処遇を模索

部品メーカーA社の事例

部品メーカーA社は現在、正社員約
四七〇〇人。そのうち三三二〇〇人が製
造現場部門を中心に配属され、事務技
術系では一五〇〇人が働いている。現
業は高卒が中心、技術系は大卒中心の
採用だ。全社的な平均年齢は四二歳。
昭和四〇年代後半の高度成長期に大量
採用を実施。一九七四年〜七五年には、
週休二日制に対応するため、勤務形態

の影響で、七五年頃から採用抑制を開
始。八〇年代には一時期採用も停止し
た。現在、五〇〇〇人を切る規模で安
定的に推移している。同社の年齢構成
の山は、約三〇年前に採用した、現在
五〇代の層だ。その一方で、採用を抑
制、停止した四〇代中盤の層が手薄に
なっている。

を三班三交代から四班三交代へと変更。
一班増やした関係でピーク時の七六年
には正社員が一人になった時期もあ
った。大量採用の際には、中途採用も
活発に行っている。

A社では近年、定年退職者が増加傾
向にあり、現業で毎年二〇〇人弱が退
職するが、半数は新規採用でまかなう
方針だ。しかし、進学率の上昇による
高卒者の減少で、優秀な人材の募集が
しづらい環境にもあるという。そこで、
同社は、三〇歳代前半まで経験を積ん

だ人材の中途採用を開始した。これに
は、年齢構成のゆがみを是正する意味
もある。現場では、五〇代が多いため、
新卒を配属すると、親子ほど年の離れ
た世代が同じ職場で働くことも珍しく
ないからだ。世代間のギャップを埋め
るためにも、兄貴格ともいえる三〇歳
代前半層を中途採用することは有効だ。
また、新卒を配置する場合も、職場に
たった一人だけ配置するのではなく、
隔年で配置するなどの工夫をして、な
るべく複数になるようにする。同世代
の話し相手を増やすことで離職率を抑
えるのが狙い。

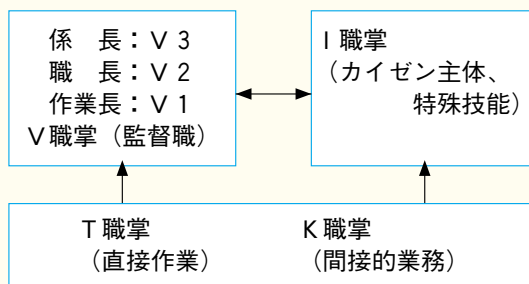
年代を中途採用で埋めようとは考えて
いない。四〇歳代は賃金が高いためだ。
しかし、本来、若手指導の中核となる
べき四〇歳代が手薄なため、同社では、
早期に監督職に抜擢し、後進の育成に
力を入れる考えだ。また、コンピュー
タ化による急速な生産管理の発達は、
若年者の活躍の場を広げつつあるとい
う。

人事制度を改訂

A社は、二〇〇〇年に従来の職能資
格制度(一〜六等級)を職掌制度に改
めた。職掌は、V職掌(監督職)、I
職掌(カイゼンや特殊技能)、T職掌

(直接作業)、K職掌(間接業務)に分かれている。V職掌は係長(V3)、職長(V2)、作業長(V1)に三区分けされている。給与の構成は、職掌に

図1 A社現業の昇進モデル



※新卒者は、T職掌、K職掌に配属。28歳程度で、役付のV職掌、I職掌に昇進するイメージ。V職掌とI職掌は行き来ができる。

対して支払われる役割給と、年齢給、成果給に大別される。役割給は、職掌が変わらない限り、上がらない仕組み。成果給は評価が良ければ支給する積み上げ型の方式だ。

新卒者(高卒一八歳)は、まずT職掌か、K職掌に配属され、最短二七、二八歳でV職掌に昇進できるよう制度設計されている。しかし、近年、職場によっては年輩者が手薄な場合、二五歳でV職掌になれる人も出ている(A社は工場を越える配置がほとんどない)。イメージとしては、作業長が二八歳から三〇歳代で、職長になるまで五年ほどかかると、係長には四〇代半ばから五〇代半ばあたりで就く想定。現在、同社では約二割が監督職についているという。

A社は、年齢ではなく、仕事による処遇に近づきたい方針だが、現在の五〇歳代層を定年後すべて排出したいわ

けではない。現在の五〇歳代には比較的に優秀な人材が多いからだ。再雇用制度などを拡充することで、高度な技能を持つ人材を引き留める処遇方法が課題となっている。

再現性に必要な経験とカン

A社の製造工程は、材料を練り合わせる前工程と、製品(部品)に組み立てる後工程に分かれる。双方ともに自動化が進んでいるが、高度なスキルが必要なのは、材料を作り込む前工程のほうだ。後工程(組立工程)は、機械化しやすく、ある意味で誰が操作しても同じものができる。しかし、前工程は、人の関わる要素が強い。例えば、前工程では、同社の研究開発部門が開発したマニュアルに従って、原料の配合をしたとしても同じものができないことがあるという。気候条件、温度、湿度で原料の伸縮が異なるためだ。そもそも、実験室に比べ、工場ではロットが大きいなど、様々な要素が入る。さらに、前工程の精度を上げるとは、後工程の生産性をも左右する。前工程で作られた材料の精度が高くなければ、組立工程での品質の誤差が生じやすい。この条件の微調整には経験やカンがものを言う。「科学的に言えない大事な部分がある」という。同社では、四〇代後半から五〇代層でこれを担える層があり、スタッフ部門(技術課)と協力し、装置の条件設定の変更を行っている(設定変更自体はスタッフの業務)。製造工程で微調整も含めた自動化が模索されているが、「ある面では経験とカンの部分を科学的に再現できないものどかしさがある。昔に比べれば誤差は狭まっているが『繰り返し再現性』を一〇〇%にするよう努力している」という。

失うことができない匠の技

印刷会社 B社の事例

B社は、出版印刷、商業印刷、パッケージの印刷から液晶ディスプレイに使用されるカラーフィルタなどのエレクトロニクス部品、さらにインターネットなどを活用するeビジネスまで手がける総合印刷会社。同社でも継承が求められるスキルのひとつに職人的な技能があげられる。美術書や写真集、書籍の表紙など高品質の色彩表現が要求されるものを印刷する際に黄・赤・藍

の三原色以外に必要となる「特色」を作りあげる技能もこれにあたる。昔は、インキを練り上げる職人技があったが、このスキルは若年層に十分に伝承されているとはいえないという。

印刷業界はデジタル技術が急速に進歩している領域だ。現在のデジタル技術をもってすれば微妙な色彩も自由に再現が可能と思われがちだが、コンピュータ画面に表れる色の通りに紙に印

刷できるわけではない。確かに、雑誌をはじめ多くの印刷物は、デジタルで対応できるまで技術が進んでいる。これまでは、いくつかのインキを練り合わせ、まさに欲しい色のインキを作り出すには経験の蓄積が不可欠だったが、現在はコンピュータ上で特色インキを作り出す技術も既に実用化されている。しかし、特に美術書や写真集、書籍の表紙などでは色彩の精度に

ついて求められる水準が高く、今でも継承された技能がものを言う世界があるという。

総合印刷メーカーのB社の場合、出版関係事業の割合は二割弱と、さほど大きくなく、高品質の色彩表現を求められる仕事となるとさらにその約一割だ。事業全体から見れば、ウエートは高くないが、同社の技術水準の高さを証明する分野であり、顧客のニーズに

応えるためにも高度な技能は欠かすことができない。現在は、この技能を育成するための教育プログラムの作成を

すすめると同時に、一般的な技能教育を行ったうえで、適性のある人を配置し、OJTで育成している。しかし実

態としては、デジタル化の波におかれ若年層が経験を積む機会自体が減少しているという。

マニユアルが人材の早期戦力化のカギ、店長には教育の責任を

—— 外食企業 C社の事例

日本全国にフランチャイズチェーンを展開する外資系外食企業C社は、正社員が約一〇〇〇人（パートが約三〇〇〇人）。年齢構成では、現在、五〇代前半と四〇歳前後に山を築いている。外食産業はチェーンオペレーションの中で高度にシステム化した業界だ。この業界は、情報と指揮・命令をマニユアルでつなぐピラミッド型。そのヒエラルキーは、役員―営業部長―DM（地区長）―EM（エリア・マネジャー）

―SV（スーパーバイザー、管理者）―ストアで構成されている。各店舗では、店長の下、副店長や社員、スタッフ（アルバイト）が働く。

売り上げなどのデータは、ファックスなどを通じ、下から上へ伝達され、営業部長が電卓をたたき集計する時期もあった。しかし、情報技術（IT）化の波のなかで、SVが管理できる店舗数は拡大。昔であれば、二五―二六歳で店長、三〇歳でSVになれたものが、ポストの関係で就けず、三〇代でも店長を続ける現象が出始めたという。これらの変化はバブル崩壊後に顕在化した。年齢構成とポストの問題は以前から予期されていた。しかし、バブル経済で、店舗数が増加。ポスト問題は吸収されるだろうと見込まれていた。

ノウハウ開示で早期育成

C社は、新卒採用中心の企業だ。中途採用もとるが、経験年数は二―三年以内の二四―二五歳の若年を探ることが多い。これは、同社の商品の調理法が独特であるため、他社（他の外食企業）の経験が通用せず、新卒社員と同じように教育コストがかかるからだ。コストが一定であれば、人件費の低い

若年を育てたほうがよい。

通常、外食産業には、調理、サービス、経営の三種の技能が必要となる。チェーンストア業界では、各社独自に、調理マニユアル、サービスマニユアル、マネジメントマニユアルを用意しているのが一般的だ。マネジメントやサービスは、外食産業では、産業横断的なスキルとなりうるが、C社の場合、調理については特殊なため、他社から採用するメリットは少ない。

C社の調理技術は、創業者が作り上げた製法により、商品を再現しつづけるスキルのこと。社内に技能検定もある。店舗では、ライセンスを持つている人が調理するのが原則で、調理マニユアルに書いてあること以外は一切やってはならない。

そのため、マニユアルこそ教育訓練のカギとなる。マニユアルの最大の目的は判断する機会を極力減らすこと。

「私はどうしたらいいか、という判断はさせず、ブザーが鳴いたら、スイッチを切る」。この動作をさせることが重要で、個人の恣意的な判断を減らすことこそ、マニユアルの役割だということ。調理にしても、特殊な技能ではないことを理解させなければならない。「フ

アストフード店の場合、特定の人にしかできないスキルでは困る。誰でもマニユアルを読んで到達できる範囲内でないという意味がない」。

つまり、同社のマニユアルの本質は、いかに短期間に、誰にでも教え、理解させることができるか。マニユアルはすべて文書化されており、例えば、調理マニユアルは一つしかない。しかし、その厚さは膨大だ。そのため、効率的にマニユアルを教えるための「教育マニユアル」も用意されているほどだ。

同社の場合、店舗の第一線で働くのはアルバイト。高校生でも理解できるように、コーチングのマニユアルも用意されている。いかに短期間にノウハウを教え込み、利益を上げるアルバイトを育てられるかがカギだ。「すべてのフランチャイズにノウハウを開示し、分配するのがC社の仕事」という。

通常、市場の変化が大きいほど、マニユアルをリバイスし普及させるコストが過大になりがちだが、C社の場合、外資系のため、ロイヤリティを親会社に支払い、すべてのノウハウを入手することで、そのコストを抑えているという。また、フランチャイズによるスケールメリットにより、自社開発の商



品やノウハウにかかるコストも比較的
回収しやすい。

定着率を高めるのが店長の責務

外食産業で利益を上げるには、優秀
な店長を育成できるかにかかっている。
「店長の能力によって『売上』はある

程度変わる。しかし、『利益』は大幅
に変わる」という。売上は「時の運」
にもよるが、利益の増加は店長の能力
に何だからか。

その店長の能力の核ともいえるのが、
部下や後継者を育てているかどうか。
「アルバイトは短時間、低賃金で働い

ているとの考えもあるが、外食産業で
売上をもたらすことができるのはアル
バイトだけ。優秀な店長とは、優秀な
アルバイトを育てるに「つぎる」という。
そのため、アルバイトを含め、部下
の定着率が、店長の重要な評価指標に
なっている。C社の場合、二〇〇二年

から営業・店舗社員に導入した、バラ
ンススコアカードによる評価で、利益
や売上、クレーム数に並んで、ターン
オーバー（人の回転率）も重要な指標
になっている。いかに辞めさせず、長
い期間働いてもらい成長させるか、何
人育てたかが評価されている。

判断業務を意図的に付加するマインドで、訓練機会を提供

百貨店 D社の事例

百貨店D社は、全従業員数八〇〇〇
人（正社員四四〇〇人、パート三〇〇
〇人、契約六〇〇人）。正社員は、団塊
の世代とバブル期（九〇年代前半）の採
用が多く、現在の年齢構成は、五〇歳
代と三〇歳代に二つの山がある。バブ
ル崩壊後から採用を抑制し始め、近年
は、年五〇人前後の採用で推移してい
る（正社員採用は大卒のみ）。バブル期
には、毎年、各部署に若手が配置され
てきたが、近年、採用抑制で、新人が
入ってこない部署も増えてきたという。

役割成果給も、二〇〇〇年度に部長
職に導入された。賃金の構成は職務
給的な役割成果給と資格給。係員より
上は、係長と部長の四等級それぞれに
一律の資格給しかない。大卒は就職時、
一年間の見習いを経て二級に格づけら
れる。一・二級は販売員、三級は役付
の補佐（アシスタントセールスマネジ
ャー（ASM）、アシスタントバイヤー
（AB）など）、四級が係長（セールスマ
ネージャー（SM）、バイヤーなど）、
五級が課長（職種は四級と同様）、六・
七級は部長クラスだ（図2）。

自らのキャリアを振り返り、今後どん
なキャリアをめざすか、グループワー
ク方式の討議などを実施する。社内で

のキャリアだけでなく、社外も意識し
たライフプランを見つめ直す機会にも
なっている。

システム化で新たな判断業務

年齢別にはバブル世代の塊が大きく、
この層が年齢を重ね、重心が動くこと
に、制度の見直しが必要になってくる。
例えば、以前は、課長相当ランクの昇
格（三五〜四〇歳）は、各部門からの
推薦と調整で決定していた。しかし、
バブル入社世代が三五歳にさしかかると、
各部門との調整による昇格は困難
となるため、二〇〇三年度からアセス
メントを導入。複数の演習により昇格
選考を厳密に実施することになった（係
長と部長職についてはすでにアセスメ

ントは導入済み）。また、結果をフィ
ードバックすることで個人にとっても
強み・弱みに気づきつきっかけにもなる
という。

アセスメントを厳密化するだけでな
く、二〇〇二年から、キャリアの棚卸
しを目的とする「キャリアデザイン研
修」も開始している。四級昇格前の二
八歳、五級昇格前の二三歳、六級昇格
前の三八歳という三つのタイミングで、

百貨店業も、在庫管理や発注などの
システム化によって技術革新が進展し
た分野だ。D社でも、商品がデータ化
され、売れ行きに応じたオンライン発
注で、販売現場は様変わりしている。
以前であれば、在庫帳があり、売り上
げ実績を集計する際にも、コンピュー
タデータの加工や手作業が欠かせなか
ったが、今ではかなり簡略化されてい
る。販売現場での在庫不足や欠品を見
越した発注の「さじ加減」も、大きく
変わりつつある。昔は、ある商品の売
り上げが伸びたとき、現場のチーフク
ラス（ASMの下）が週一、二回、取
引先と交渉し、発注をかけることも多
かった。今ではオンラインで発注が自
動的に届く仕組みも増えている。

長と部長職についてはすでにアセスメ

前の三八歳という三つのタイミングで、

現在、商品の

図2 D社の資格等級制度

7級	部長
6級	部長
5級	課長（セールスマネージャー、バイヤーなど）
4級	係長（セールスマネージャー、バイヤーなど）
3級	係員（アシスタントセールスマネージャー、アシスタントバイヤーなど）
2級	係員（販売員） ← 大卒社員が2年目に初任格付け
1級	係員（販売員） ← 短大卒社員が2年目に初任格付け

（現在は短大卒社員の採用はしていない）

D社の現場は組織上、商品担当と販
売担当に分かれている。現在、商品の

仕入計画は、半期と三カ月単位で商品担当がたてている。仕入方法も、単発的に仕入れるのではなく、一括で大量に注文するのが一般的だ（イニシャル・オーダー）。商品担当の売れ筋を見極めた仕入計画が会社全体の売り上げを左右する。

しかし、実際には、販売現場で欠品が起こることも多い。欠品の管理は、販売サイドのS MやA S Mの担当。現在、販売担当には、商品の売れ行きを見極め、追加発注を入れる判断業務が求められている。そのため、D社は、以前であれば商品担当が立てていた一

カ月単位の計画を、販売担当が担うように制度を変えた。「商売なので、絶対に売れるという保証はない。現場で顧客が何を求めているかをフィードバックし、商品担当に結びつける必要がある」という。これまで、売れる売れないは、商品担当の責任になりがちだったが、販売サイドにも計画業務を入れることで、責任と権限が明確化されたという（ただし、販売担当には仕人の権限はない。現場は、イニシャル・オーダーの範囲内で発注をかけることができる）。この制度変更は顧客の声を迅速に商品担当に伝えるための、意識

改革の側面もある。

計画的配置でベースのスキルを

販売現場の育成は、先輩の後ろ姿を見るOJTタイプだ。しかし、採用抑制による世代間ギャップやシフト勤務制で一緒に仕事をする機会が限られ、単なる指示だけにとどまってしまうなど、課題は多い。同社は、二〇〇二年から、新卒の配置を本店の紳士服・婦人服に集中した（二年間限定）。ベースとなるスキルや販売システム、マーチャンディング（売るための方法論）が典型的に集約されているのがこの現

場だからだ。何よりもシステムと顧客に接する頻度が違う。今まで、新人がさまざまな部署に配属されることで生じていた、キャリアの濃淡が均質化し、計画的な育成が可能になるという。同社のイメージでは、第二ステップ（三〜四年目）は、一〜二年目と同じ領域の支店や本店の別領域に配属する。その四年間を多くに育成期間として意識し、五年目以降は、本人の適性を踏まえて配置する方針だ。なお、現場のS Mには、部下が一年間で身につけるべき事項を盛り込んだ、アセスメントペーパーが人事から渡されている。

現場から外し、集中的な教育投資を 建設会社 E社の事例

E社は、従業員約一万人の大手ゼネコン。かつては四〇〇〜五〇〇人規模で新規採用していた時期もあったが、オイルショック直後から採用を抑制。その後、七〇〜九〇人で推移し、近年は五〇人程度採用している。同社も技術の伝承は先輩の後ろ姿を見るOJTタイプだ。しかし、バブル期に、仕事量が急拡大。仕事をこなすことに追われ、伝承はおろそかになった。一九九一〜九三年くらいから現場の若手社員（入社五〜一〇年目）が図面を読めないという事態が発生し、教育に対する取り組み姿勢を変えたという。

建物やトンネル、橋など、建設業界は、単品生産が主だ。受注する商品の一つ一つが違うだけに、大工・業者・

技術者に欠かせない共通資料が「施工図（図面）」となる。現場で施工図が読めなければ、建物そのものを作っても、内装で寸法が合わなくなり、電源が効率的に配置されないなど、不具合を生じやすい。同社では、新人が現場を五

〜七年経験したあたりで、勉強会などで施工図の読み方を学ぶ。教えるのは直接の先輩だ。E社の場合、建設現場では、工事長、主任、若手のヒエラルキーで業務をこなす。通常、関連業者とともに作業を進めることが多いが、こ

の中核業者との関係も、技能継承の重要な機会だ。そして、重要なもう一つのスキルが、顧客と交渉し、業者の進捗を管理するコーディネーション能力。工事長は、現場では「手配師」と呼ばれることもあり、毎日状況を見ながら、建設現場で発生



※本文と写真は関係ありません

進めることが多いが、この中核業者との関係も、技能継承の重要な機会だ。そして、重要なもう一つのスキルが、顧客と交渉し、業者の進捗を管理するコーディネーション能力。工事長は、現場では「手配師」と呼ばれることもあり、毎日状況を見ながら、建設現場で発生

加齢とともに能力が伸長するシステムを模索

調査からの示唆

今回のビジネス・レーパー・モニタ
ー調査とヒアリングの結果を踏まえる
と、団塊の世代やバブル世代が年齢構
成上の山となっていることから、人事

処遇制度の変更(質的対応)や中途採
用(量的対応)などで是正を検討して
いる企業が多かった。しかし、団塊の
世代だけに山がある企業については、
あと五年程度で、
大量に定年退職
者が発生するこ
とから、今後は
自然減にあわせ
て採用を拡大す
る方向性も見ら
れる。



中途採用につ
いては、単純に
手薄な層を採用
するのではなく、
三〇代前半や、
二〇代前半など、
一定の年齢にタ
ーゲットを絞り、
計画的な採用を
考えている。年
齢構成のいびつ
さは、無理をし
て是正しようと
は考えておらず、
むしろ、処遇制
度の改正に関心
が高い。職能資
格制度が年功的
に運用される傾
向があることか

ら、役割給など仕事基準の制度を新設
することで、人Ⅱ年齢の要素を薄める
制度変更の方向性もうかがえた。その
ため、仕事や技能の明確化を検討して
いる企業もあった。しかし、経験やカ
ンなど、技能の本質が解明されておら
ず、どう処遇してよいかわからないと
の意見もあった。
技能継承については、機械化、シス
テム化により、求められるスキルが高
度化する企業もあれば、高度な技能と
スイッチマン的な低位の技能に二極化
している企業もあるようだ。しかし、
技術革新が急速な工場でも、「基本と
なるスキル」と「変わるスキル」があ
り、「基本となるスキル」については、
機械化が進んでも本質的な面では変化
がなく、「経験」や「カン」の世界に頼
っている。「基本となるスキル」は「な
かなか教えられず、断層なく人を配置
し、一緒に仕事をして覚えるしかない」
との意見が目立った。一方、装置産業
では、直接機械にさわれないなど、伝
承の機会や頻度が少なくなっているケ
ースもあり、意図的に、機会を提供す
る企業も多い。計画的な配置や、一定
期間ラインから外し集中的に教育する
企業もあった。
なお、マニュアルを教育訓練の中核
に置く企業では、誰にでも理解でき、
習得できるようなマニュアル作成を重
視していた(ある意味で、誰もが習得

できない高度なスキルを意図的に排除
していた)。その一方で、事業領域から
見れば、一部の仕事(技能)であって
も、企業の技術水準の証明や、顧客の
ニーズに応えるため、当該事業分野か
ら撤退せず、スキルのレベルを維持し
ている企業もみられた。

総じて言えば、年齢構成のいびつさ
が問題というよりも、年功的な賃金制
度のもとで、加齢とともに能力が必ず
しも上がっていないことを問題視して
いる。技能継承の問題とは、経験やカ
ンなど、匠的な技を伝承したいとい
う面とともに、全従業員のモラルを維
持し、加齢とともに技能を高め、処遇
が上がっても問題とならないシステム
を模索しているともいえる。

なお、今回、ヒアリングした企業は、
いずれも従業員一〇〇人以上の大企
業であり、新卒採用中心で長期雇用型
の企業であったこと、事例の数では五
社にすぎないことに留意すべきと思わ
れる。

※ヒアリングは、A社が二月一七日、
B社が同一九日、C社が同一二日、
D社が同一五日、E社が一八日。調
査者は、大木栄一・副主任研究員、
才川智広・調査部員、奥田栄二・調
査部員が担当。取りまとめは奥田が
行った。