

# 意外にうまくいっている技能の継承

兵庫県立大学教授 中沢孝夫

## 技能継承と「2007年問題」

工場を歩いていると、「マクロ的理解」と「現実」とのズレを感じる事が多い。その一つが「技能の継承」の問題だ。10年ほど前から「技能の空洞化」が指摘されるようになり、「中小企業白書」などで紹介されるアンケート調査でも「将来は不安だ」といった答えが多いのだが、具体的に聞き取りをしていると、「なんとかなっている」会社がほとんどである。

もちろん「十分にあてになる技術者」あるいは「人に教えることの出来る技術者」の不足に悩んでいる企業が多いことは事実なのだが、それは今にはじまったことではなく、20年前30年前も同じだった。

そうした意味で技能継承とからんで語られることの多い「2007年問題」などは、完全にマスコミ先行の空騒ぎといえるだろう。団塊の世代の退職により技能が空洞化して困っているような会社は一つもないだろう。団塊の世代の退職は天災のように突然やってきたわけではない。対策はきちんとたてられているのである。だいたいずっと前からわかっていることなのに対策を立てないような、いいかげんな会社はとっくにつぶれているだろう。

大企業の場合は技能継承の仕組みをここ4、5年で完備しつつあるし、中小企業もずっと昔から定年後も時間給1,500円といった条件で再雇用・雇用延長をすることによって、技能者を確保しつつ

その過程で後継者を育てるといった取り組みを行ってきている。

## 困るのはマネジメント職の不足

会社が困るのは、自分の努力ではどうにもならない事態が生じたときである。例えばオイルショックであるとか、86年の円高のようなどきである。1ドルが240円だったのに突然140円になったので、輸出企業にとってさしあたりは塗炭の苦しみだった。しかしそれすら乗り切ったから日本の製造業はえらいのである。そのような日本の企業にとって2007年はなんの問題もない。というより高給を取っていた社員が大量に退職するので「固定費の削減」という意味では多くの会社にとって歓迎すべき事態であるといつてよい。つまり「もっけの幸い」ともいふべき面が強いのだ。

日本の会社の平均的な賃金曲線によれば、定年退職間際の正社員の賃金は、新卒の2.5倍から3倍ほどになっている。つまり1人辞めた後補充に1人の採用であるなら、ずいぶん固定費が楽になるのだ。

では、現在「技術」や「技能」に関してはまったく問題がないのか、というとそんなことはない。とくに急成長しているような会社の場合は研究開発職と組織管理者の不足に悩んでいるのである。人材育成は機材への設備投資ほどには簡単ではない。

先日、北九州で浄水器や散水器などを製造販売している400人ほどの規模の、急成長しているメ



ーカーの社長と話していたら、この4月からの「高年齢者雇用者安定法」改正にはやや戸惑っていると話していた。急成長の企業の場合は、マーケット対策、組織のマネジメント、財務…と企業として必要な部門の中堅管理職や、経営を補佐するような人材の不足が成長の足かせになっていて、これまでは大企業からリタイアした人間をリクルートして、次にその人間のネットワークを利用して補充してきたが、今度の雇用延長で、そのへんが難しくなりそうだと、いうのである。

つまり雇用延長というある意味での朗報が、人材のマーケットの流動化を閉ざしてしまうという結果をもたらすということなのだ。するとこれからはますますヘッドハンティング企業のがんばりが期待されるということか。

ともあれ、これまでは技術者は退職しても仕事があるが、ホワイトカラーはつぶしがきかないといわれてきたが、どうやらそうでもなさそうだと。ホワイトカラーの知識も立派なソフトウェアである。

そういえば昔から銀行マンが中小企業の財務担当などに就くのは一般的なことだった。