

第9回 地域シンクタンクモニター
～（特集）技能継承と人材育成～

目 次

1 . 調査の目的	3
2 . 調査項目	3
3 . 調査対象機関	3
4 . 調査期間	3
5 . 調査結果の概要	4
6 . 調査結果詳細	5
6 1 . 北海道	5
6 2 . 中部地区	5
6 3 . 関西地区	5
6 4 . 中国地方	6
6 5 . 四国地方	6
6 6 . 九州地区	7
7 . 特集テーマ(「技能継承と人材育成」)	8
7 - 1 . 事例紹介(広島県尾道市)	8
7 - 2 . 事例紹介(内海造船株)	12

第9回地域シンクタンクモニター調査結果概要

1. 調査の目的

企業業績の回復に伴い、我が国経済には明るい兆しが見られるものの、一部の地域では改善が遅れるなど依然として地域間格差が存在する。従来から格差是正に向けた各種措置が講じられてはいるものの、そのほとんどが全国一律型で、地域の実情やニーズを踏まえた施策とはなっていなかった。中央主導の画一的施策に陰りがみえるなか、意欲ある地域では地元構成要員（地元企業、商工会議所、NPO、住民等）が主体となって雇用創出や地域経済活性化の取り組みを進めている。

こうした状況を踏まえ、当機構では2003年度より「地域シンクモニター」を実施している。本制度は、地域の実情に精通した全国9つのシンクタンクから、四半期ごとに地域の雇用・労働情報を収集し、本ホームページや月刊情報誌『ビジネス・レーバー・トレンド』で情報提供することを目的とする。併せて、本制度を維持・発展させることを通じ、当機構と全国の地域シンクタンクモニターとのネットワーク形成に資することも目的のひとつとしている。

2. 調査項目

調査は、地域の経済・雇用情勢を尋ねる「定例調査」と、個別のテーマを設定した「特別調査」で構成する。このうち「定例調査」では、地域の経済動向を、前期と比較し、「好転」「やや好転」「横ばい」「やや悪化」「悪化」したかを5段階評価で尋ねた。雇用動向についても同様の方式をとる。一方、後半の「特別調査」では、テーマに沿った設問にモニターが50字程度で自由記述する方式をとる。

3. 調査対象機関

地域シンクタンクモニターを委託する機関は北から、(株)北海道21世紀総合研究所、青森公立大学地域研究センター、(財)常陽地域研究センター、(財)中部産業・労働政策研究会、(財)北陸経済研究所、(財)関西社会経済研究所、(社)中国地方総合研究センター、四国経済連合会、(財)九州経済調査協会の9つの研究機関である。

4. 調査方法

実査期間は、2006年2月1日から2月24日までの約1カ月。送付した質問票に、モニターが直接記述する方式が進められ、電話による追加ヒアリングも実施。全モニターから回答を得た（回収率100%）。

5. 調査結果の概要

第4四半期（10月～12月）の地域経済の「実績」を、前期（7月～9月）と比較し「好転」と明るい評価を下したのは九州の1モニター、「やや好転」は北海道・常陽・北陸・関西・四国の5モニターで、残り3モニター（青森・中部・中国）は現状維持の「横ばい」。「悪化」と「やや悪化」との回答は寄せられなかった。

一方、第1四半期（1月～3月）の地域経済の見通しについては、「やや好転」と明るい見通しを示したのは常陽・北陸・四国の3モニター。残りの6モニター（北海道・青森・中部・関西・中国・九州）は現状維持の「横ばい」。「悪化」「やや悪化」と先行きの厳しさを示す回答は寄せられなかった（表1参照）。

表1 地域経済の実績及び見通し

	10月～12月期の地域経済 (7月～9月期と比較)	1月～3月期の地域経済 (10月～12月期と比較)
(株)北海道21世紀総合研究所	やや好転	横ばい
青森公立大学地域研究センター	横ばい	横ばい
(財)常陽地域研究センター	やや好転	やや好転
(財)中部産業・労働政策研究会	横ばい	横ばい
(財)北陸経済研究所	やや好転	やや好転
(財)関西社会経済研究所	やや好転	横ばい
(社)中国地方総合研究センター	横ばい	横ばい
四国経済連合会	やや好転	やや好転
(財)九州経済調査協会	好転	横ばい

他方、雇用動向については、第4四半期（10月～12月）の実績を「好転」と明るい評価を下したのは北陸経済研究所。残り8モニターのうち、「やや好転」としたのは北海道・常陽・中国・九州の4モニター、現状維持の「横ばい」としたのは、青森・中部・関西・四国の4モニター。「悪化」や「やや悪化」とする回答は寄せられなかった。

第1四半期（1月～3月）の雇用情勢については、「好転」と先行きの明るさを示したのは北陸経済研究所。残り8モニターのうち、「やや好転」としたのは関西・四国・九州の3モニター、現状維持の「横ばい」との見通しを示したのは、北海道・青森・常陽・中部・中国の5モニター。「悪化」「やや悪化」と先行きの厳しさを示す回答は寄せられなかった（表2参照）。

表2 雇用動向の実績及び見通し

	10月～12月期の雇用情勢 (7月～9月期と比較)	1月～3月期の雇用情勢 (10月～12月期と比較)
(株)北海道21世紀総合研究所	やや好転	横ばい
青森公立大学地域研究センター	横ばい	横ばい
(財)常陽地域研究センター	やや好転	横ばい
(財)中部産業・労働政策研究会	横ばい	横ばい
(財)北陸経済研究所	好転	好転
(財)関西社会経済研究所	横ばい	やや好転
(社)中国地方総合研究センター	やや好転	横ばい
四国経済連合会	横ばい	やや好転
(財)九州経済調査協会	やや好転	やや好転

6. 調査結果詳細

6-1. 北海道の経済・雇用情勢（来期は経済・雇用とも「横ばい」）

景気の回復は、波及が遅れた地域にも達しつつある。これまで遅れ気味だった北海道にもここに来て、ようやく景気回復の波が到着した模様だ。

北海道二十一世紀総合研究所は、一月～一二月期の道内経済情勢を「やや好転」と評価を下した。

理由として、個人消費の「予想外」の健闘ぶりを指摘。具体的には、例年以上の寒さにより冬物衣料の販売が堅調に推移、デジタル家電の売れ行きが高水準を維持、株価上昇による資産効果で高額商品が好調な売れ行きを示している。ことをあげ、懸念された灯油価格上昇も所得増により乗り越えたことも付け加えた。

一月～三月期については、「正月商戦は概ね好調に推移した」との見方を示したうえで、例年以上の寒さで防寒具などの消費の拡大が見込まれる。札幌市による住宅規制強化（高層マンション規制）をにらんだ「駆け込み需要」が増加する。一月の景気ウォッチャー調査でも先行きに明るい見通しが出た。ことを根拠に、「回復が顕著だった前期（昨年一月～一二月期）以上の好転は見込めないものの、現状維持は可能」との判断から、来期は「横ばい」と予測する。

雇用情勢については、一月～一二月期は「やや好転」と明るい評価を下した。理由として第一に、「一月～一二月期の失業率が前年同期比で改善した」ことをあげる。次に「全道的に求人数が増加基調に転じた」ことに触れ、とくに「コールセンターやショッピングセンターにおけるパートや派遣の求人需要の増加」を判断根拠としてあげた。

一月～三月期は、道内最大の都市である札幌市については、「サービス業を中心に、求人数は堅調に推移する」と予測する一方、それ以外の地域では、「景気回復の波に乗り、求人を増やしているのは苫小牧や室蘭などごく一部の地域」「道内全体としては、建設不況の影響で、求人に力強さが見られず、雇用環境の大幅な改善は見込めない」として、北海道全体としての雇用の先行きは現状維持の「横ばい」と予測した。

6-2. 中部地区の経済・雇用情勢（来期は「横ばい」）

中部産業・労働政策研究会は、一月～一二月期の地域経済の「実績」について、「輸送用機械や電気機械を中心に企業の生産活動は増加傾向にあり、企業収益は安定している」とを判断根拠に、これまでの好調な中部経済の流れに変化はないとして、「横ばい」とした。

一月～三月期の「見通し」については、「薄型テレビなど家電販売が好調に推移し、百貨店の増床効果もあいまって、個人消費は底堅く推移する」こと、さらに「企業の生産活動についても、自動車に加えオートバイも増勢を強めており、全体として高水準を維持する。電子・デバイスも引き続き増加し、鉄鋼や工作機械でも生産が伸びている」ことを理由に、来期は「横ばい」との予測を示した。

一方、雇用情勢の「実績」については、「横ばい」との認識を示した。要因として、「新規求人数の増加傾向は緩やかになっているものの、新規求人倍率と有効求人倍率はともに高水準で推移し、完全失業率も改善が進んでいる」ことをあげる。

雇用の「見通し」については、「原材料価格の高騰、さらには昨年開催の愛知万博の反動減」をマイナス要因として指摘しつつも、「万博開催に伴い高速交通網などインフラが整備され、経済活動圏がより広域化した」ことによるプラス効果で「相殺」されるとして、来期は現状維持の「横ばい」との見方を示した。

6-3. 北陸地区の経済・雇用情勢（来期の雇用は「好転」）

北陸経済研究所は一月～一二月期の地域経済を、「やや好転」と明るい見方を示した。

理由として、「企業の設備投資は前年を上回る水準で推移し、輸出も一般機械や電機を中心に増加基調。また、

個人消費も全体として持ち直し傾向にある」ことをあげ、心配された大雪についても、「北陸地区の一二月の降雪は軽微な影響に留まった」ため、ダメージは少なかったと指摘する。

一月～三月期についても、前期に続き、「やや好転」と明るい先行きを示す。判断根拠として、「一月～一二月期と同様に、電機や一般機械の輸出が好調で、生産は引き続き緩やかな回復を続ける」ことをあげる。

一方、雇用情勢については、一月～一二月期は、前期と比較し「好転」との認識を示した。理由として、「生産増に伴う雇用環境の好転」を指摘。「北陸三県の有効求人倍率は全国に先駆け一倍を回復しており、一七カ月連続で一倍を上回っている」ことをあげ、雇用統計の改善が進んでいる点を強調した。とはいえ、明るい材料ばかりではないようで、「生産増に伴う募集は非正規中心。正社員増は一部の大手企業にとどまる」ことや、「失業率の改善テンポが緩やかになり、雇用のミスマッチが依然として解消していない」ことを懸念材料としてあげる。

一月～三月期の雇用情勢については、「製造業の好調な動きを背景に、常用労働者の増加にも幾分の期待が持てる」ことや、「昨年末の賞与が久々にアップし、所得が回復傾向を辿るものと思われる」ことを理由に、「好転」と明るい見通しを示した。

6-4. 関西の経済・雇用情勢（来期の雇用は「やや好転」）

関西社会経済研究所は、一月～一二月期の地域経済を「やや好転」と評価した。判断理由として、輸出の伸びが前年同期比一一・八%増加 生産指数が緩やかながらも増加基調を維持 設備投資は全国平均を上回る伸びで堅調に推移 個人消費も大型小売店販売額や家電販売額が緩やかに増加 している点をあげた。

一月～三月期の経済動向については、プラスの要因として、「電子部品を中心に輸出が好調に推移する」、「個人消費も前期同様に緩やかな回復を維持する」ことなどをあげる一方、マイナス要因として、「原油価格高止まりなどのコストアップ要因で企業収益の伸びが一服する」こと、さらに「(前期に多かった)倒産件数は来期においても大きな改善は見込めない」ことをあげ、来期(一月～三月期)の関西経済は現状維持の「横ばい」との見方を示した。

一方、雇用情勢については、一月～一二月期は、プラスの材料として「関西地区の雇用者数は前年同期比で一・二%増加した」、「一二月の有効求人倍率が一・ 倍に回復した」ことをあげる一方、マイナス材料として、「足元の失業率(一二月)は前年同月比で 四ポイント悪化するなど、改善に一服感が見られる」と指摘。プラス・マイナスを総合的に勘案し、現状維持の「横ばい」とした。

一月～三月期の雇用情勢については、「やや好転」と明るい予測を立てた。理由として、昨年一二月の「日銀短観」を取り上げ、「大手・中堅製造業では雇用過剰感がみられるものの、中小製造業や非製造業では人手不足感が出ている」ことを強調。併せて、「団塊の世代の退職や今後の人口減を背景に、将来の人手不足に対する危機感が関西企業の間で広がりはじめている」ことにも言及した。

6-5. 中国地方の経済・雇用情勢（来期は「横ばい」）

中国地方総合研究センターは地域経済の実績(一月～一二月期)と、見通し(一月～三月期)を、ともに「横ばい」とみる。

一月～一二月期は、「電子デバイスや化学など、一部で足踏みする業種が見られるものの、全体では生産は堅調。特に自動車の生産指数は昨年一月に過去最高の一四六・ を記録するなど、高水準の生産が続いている」と現状報告する。

一月～三月期は、「マツダなどの自動車産業では輸出の好調さなどから休日稼働するなど高い生産水準を維持することが予想される」こと、さらに、「昨年一二月の日銀松江支店の景気判断DIがマイナス幅を縮小し、これまで回復が遅れていた山陰地区にも回復の波がおとずれる」ことを要因としてあげる。

一方、雇用情勢については一月～一二月期は「やや好転」との評価を下す。背景として、「製造業が集積する中国地方では、二 七年問題に向けた企業の採用意欲が旺盛で、自動車や鉄鋼を中心に新規求人が好調。大学・短大・高卒の就職内定率がそろって改善するなど、雇用環境はさらに明るさを増している」ことをあげる。

一月～三月期については、「 七年が目前にせまるなか、企業の採用意欲は引き続き熱を帯びる」と好材料を示す一方、「山陰地域の景気回復がどの程度、雇用の改善につながるかは依然として未知数」と先行きに慎重な見方を示し、来期は現状維持の「横ばい」とした。

6-6. 四国の経済・雇用情勢（来期は経済・雇用とも「やや好転」）

四国経済連合会は、一月～一二月期の地域経済について、「生産が持ち直し基調にあり、設備投資にも前向きの動きが続く。個人消費も、衣料品などの一部に上向きの気配がうかがえる」と四国経済の現状を分析したうえで、「当会（四国経済連合会）が実施する景気動向調査（昨年一二月）では、景気が『既に回復』、または『回復傾向』とみる企業の割合が五六%と、前回九月調査（四六%）を一ポイント上回った」ことを判断材料に、「やや好転」との回答を寄せた。

一月～三月期についても、前期に引き続き「やや好転」と明るい見通しを示す。理由として、「当会の一二月調査で、来期（一月～三月期）は『変わらない』（七七%）、『良くなる』（一八%）、『悪くなる』（五%）となり、前回調査と比べ『良くなる』が四ポイント増加した」こと、「内閣府の景気ウォッチャー調査で景気先行き判断DIが前月比一・五ポイント改善の五二・八と明るさを増した」ことを併せて指摘。

他方で、雇用情勢については、一月～一二月期は現状維持の「横ばい」とする一方、来期の一月～三月期は「やや好転」と判断を引き上げた。

一月～一二月期は、「当会の一二月調査では、雇用調整を実施している企業割合が二五%と、前回調査（九月）と同水準を維持したこと。また、新卒採用を削減・停止している企業が前回（一六%）とほぼ同水準の一五%となった」ことを踏まえ、現状維持の「横ばい」とした。

一月～三月期については、「（一二月調査で）今後、雇用調整を実施する企業割合（二四%）が前回調査から一ポイント減少した」こと、さらに「新卒採用を削減・停止する企業割合（一四%）も、前回調査より一ポイント減少した」ことを理由に、来期は「やや好転」と明るい見通しを示した。

6-7. 九州地域の経済・雇用情勢（来期の雇用「やや好転」）

九州経済調査協会は、一月～一二月期の経済情勢について、「（九経調が実施する）九州地域景気総合指数（CI）の一月～一二月期の一致指数が一一二・六と、前期比三・四ポイントの大幅上昇となった」こと、さらに、「内閣府の景気ウォッチャー調査の現状判断DI（一二月）が過去最高を記録した」ことを指摘。これらのデータに加え、「ここに来て、九州地区の経済は、緩やかな回復から一歩抜け出した感がある」との現状分析も織り交ぜ、一月～一二月期は「好転」との判断を示した。

一月～三月期については、「生産は引き続き回復を続ける」と明るい材料を示す一方、「昨年一月～一二月期の個人消費が例年以上に盛り上がりを見せたことから、来期はその反動減が予測される」と懸念材料も併せて指摘し、前期の「好転」から一転、現状維持の「横ばい」との見通しを示した。

他方、雇用情勢については、実績（一月～一二月期）見通し（一月～三月期）とも、「やや好転」を選択した。

一月～一二月期は、「福岡県内で大型小売店が相次いで出店したことから、有効求人倍率が前期比で一ポイント上昇した」こと、さらに、「九州七県のハローワークの離職票提出件数が前年同期比で二・五%減となった」ことを理由にあげた。

一月～三月期は、「団塊の世代が定年を迎える二七年が目前にせまるなか、企業の採用活動が活発になる」との見方を示したうえで、「高校新卒者に対する求人が前年同期比で二四・七%増加した」こと、さらに「求人広告掲載件数などの雇用の先行指標も前期を上回って推移している」ことを指摘。「今後も（九州地域の）雇用の改善基調に変化の兆しがみられない」として、前期に続き「やや好転」と明るい見通しを示した。

7. 特集テーマ（「技能継承と人材育成」を通じた地域活性化）

若年者のものづくり離れが加速し、現場では後継者不足が深刻化している。こうしたなか、厚生労働省は今年度から5ヵ年にわたり、若者がものづくりにチャレンジすることを後押しする「ものづくり立国」の取り組みを進める。柱のひとつが、「若年者ものづくり人材育成事業」。ベテラン技術者と交流し、ものづくりを実体験するなど、若者がものづくりに興味を抱き、就労への橋渡しとなる人材育成策を展開している。

一方、ものづくりの現場では、大手は「再雇用制度」の導入などを通じて熟練技能の伝承を図ろうとする企業が見られるものの、地場・中小では遅れをとるなど、「ものづくり日本」はこれまでにない危機に直面する。

団塊の世代が定年を迎える2007年が目前に迫るなか、今回の特集では、ものづくり産業の「技能継承と人材育成」にテーマに調査を実施した(表3参照)。

表3 「技能継承と人材育成」の取り組み

	技能継承と人材育成に関する課題	技能継承と人材育成に関する個別企業の取り組み	技能継承と人材育成に関する企業横断的な事例
財北海道21世紀総合研究所	北海道内における公共事業削減に伴う産業・土石産業の人手不足感の高まり	札幌市のめっき工場における若年労働力の確保と育成の事例	札幌市のマスター制度の導入の動き
青森公立大学地域研究センター	青森県内における製造業の現状について	自動車産業(マツダ)における技能継承の事例	事例なし
(財)常陽地域研究センター	茨城県内における製造業の現状について	県内の北進産業における技能継承と人材育成の取り組みについて	茨城大学を軸とした技能継承と人材育成の動きについて
(財)中部産業・労働政策研究会	東海地方の製造業の2007年問題の課題(技能から雇用へ)	トヨタ自動車における技能継承と人材育成の取り組み	経営者団体や教育関係者と連携した「ものづくり人材育成協議会」の動きについて
(財)北陸経済研究所	国際競争力強化のためのモノ/造り技術の高度化・高付加価値化	富山県の軸受け会社(F社)のマスター制度の事例	事例なし
(財)関西社会経済研究所	関西中小企業(特に化学・金属・機械)における人材不足の課題	関西の家電業界における技能継承の事例	全国に先駆けて導入した「神戸マスター制度」について
(社)中国地方総合研究センター	機械金属工業における技能継承と人材育成に対する危機感の高まり等について	広島県の自動車部品製造の友鉄工業における「錬物師塾」の事例	産官連携による「因島技術センター」での造船技術者育成の取り組み
四国経済連合会	愛媛県今治地区の造船業における技能労働者不足の問題	愛媛県内における製紙業の人材確保・育成の事例	「今治地域造船技術センター」における企業横断的な技能継承の取り組み
(財)九州経済調査協会	九州地区のモノ/づくり産業の課題(指導者不足・時間不足など)	北九州地区の大手メーカーにおける技能継承と人材育成の取り組み	九州工業大学と連携した「先端金型センター」開設の動き

7-1. 特集テーマの事例紹介

「団塊のものづくり世代」が来年から順次、定年を迎える。体力のある大企業では技能継承と人材育成に手を打つ一方、中小・零細では遅れを取るなど、我が国ものづくり産業はこれまでにない危機に直面している。

個別中小での取り組みには限界があるなか、地元企業と行政が連携した「地域一体型」で技能継承と人材育成を進める動きが各地でスタートしている。

全国に先駆けて、官民一体で造船業の技能継承と人材育成を進める広島県因島で取材した。

7-1. 地域一体型の取り組み 広島県尾道市因島

瀬戸内海のほぼ中央に位置する広島県尾道市の因島(いんのしま)

古くは、村上水軍の本拠地としても知られ、一九一一年に日立造船の因島工場が開設されて以降、「造船のまち・因島」として、その名が全国に知られるようになった。

「六年代の高度成長期は造船業を軸に、瀬戸内全体が活気に満ち溢れていた」。当時の様子を懐かしく振り返るのは、尾道市役所の因島総合支所(旧因島市役所)で産業振興課長を務める村上省吾さん(写真)。

その後二度に渡る「オイルショック」や、八五年の円高不況が、基幹産業を次々に直撃。「造船不況」は深刻化の一途をたどった。追い討ちをかけるように八七年、四一人以上が働く域内最大の日立造船が因島工場の新造船部門の「撤退」を発表。三一人近くの造船マンが離職を余儀なくされ、基幹産業は「衰退産業」へと様変わり。「島が沈むかもしれない」(村上課長)という重苦しい空気がまちを包み込みこんだ。

「地域一体型」で造船業の復興

九十年代に入ると、ものづくり従事者の高齢化、「三K」に代表される若者のものづくり離れが加速した。さらに「少子化」が拍車をかけ、域内の造船業では、「技能継承」と「人材育成」が喫緊の課題として浮上してきた。造船業界全体で危機感が強まるなか、一部の大手企業では九十年代半ばから、自前でカリキュラムを組むなど、「二七年問題」に対策を講じはじめた。

他方、因島を中心とする瀬戸内造船業では、大半が従業員三人以下の中小。かつての「造船不況」時に採用を手控えていた事業所も多く、「技能継承」と「人材育成」は大手以上に深刻な課題となった。

「何とかしなければ」と思いつつも、体力・資力に限界のある中小事業所において、できることは限られていた。

危機感を募らせた地元造船業界では、各社の経営トップが寄り集まり、知恵を絞って打開策を練りはじめた。

「因島周辺は中小造船業がひしめき合う地域。ひとつの企業でできることには限りがある。しかしみんなで力をあわせれば何かができるのではないかと考えた」（村上課長）

地元業者が膝を交え、検討を重ねること一年。たどり着いた結論は、企業と行政の連携による「地域一体型」の技能継承・人材育成策の展開だ。

ヒト・モノ・カネ

「地域一体型」による技能継承と人材育成のアウトラインは固まった。問題となるのは「ヒト・モノ・カネ」という具体的な中身だ。

まず第一に「ヒト」。技能継承と人材育成にもっとも頭を悩ませているのは中小造船業。第一線のベテラン職人は、日々の業務で手一杯。他人を教える余裕はない。そこで目をつけたのは域内に埋もれかけていた「人材」だ。因島ではかつて、日立造船が一時代を築いていた。地元の優秀な学生は、高校に行かずに日立造船に入社。自社の「養成校」で座学と実習を学び、一流の造船マンとしてものづくりに従事してきた。域内には多くの日立OBが住んでいた。彼らを活用しない手はない。そこで、こうしたベテランOBを「先生」に迎え、中小造船業で働く若手に技能継承する方向で話しが進んだ。

次の課題は「モノ」だ。「先生」がいても、「教室」がなければ授業はできない。技能継承と人材育成のために「あらたな器」をつくるには莫大な費用がかかる。行財政改革が進むなか、地元自治体に「全額負担」を強いるわけにはいかない。まして、体力のない中小造船業へ拠出を求めることも難しい。ここで一肌脱いでくれたのは、内海造船やアイメックスなどの地元の有力造船企業だ。「業務用施設」を安価で「研修用」に貸し出してくれることになり、研修場所の新設は不要となった。また、「現役」ものづくり現場で研修をすることで、本場なさがらの「臨場感」も漂い、質の高い研修への期待も高まった。

最後は、一番厄介な「カネ」の問題だ。参加企業が一定の拠出をするのは当然としても、それだけでは運営費をまかなえない。そこで今度は行政が一役買ってくれた。行財政改革が進むなか、因島市役所（当時）は九九年から五ヵ年計画でスタートする「第三次長期総合計画」にこの構想を盛り込んだ。さらに「広島県」の応援も仰ぎ、最終的に、地元企業と因島市と県が、三分の一ずつ負担することで話はまとまった。

官民一体の取り組みが実を結ぶ

「因島技術センター」開校

検討開始から三年が経過。ヒト・モノ・カネがそろい、地域一体で造船技能の継承に取り組む「因島技術センター」が九九年四月、開校した。

迎え入れる生徒（定員四五人）は、瀬戸内造船業一五社の「新入社員」。他方、講師は日立造船株のOB五人だ。期間は四月から六月までの三カ月間。内容は「座学」と「実習」に大別される。

現場で陣頭指揮をとる井上薫さん（因島技術センター長）は、「当所の特徴は、個別企業の枠をこえた『共通基礎プログラム』を実施する点にある。どの造船会社でも必ず使う基礎技能を身につけてもらうためだ」と話す。

一カ月目は、造船マンとしての「イロハ」を学ぶ。まず、事故や怪我を防ぐための「安全教育」からスタート。続いて、「図面」の見方、さらには、模擬機材を使つての「切断」「溶接」など、ものづくり職人としての土台固

めに力を入れる。

二カ月に入ると、「基本技能」にステップアップ。研修内容はより実践的となる。まず、船の基本構造を学んだ後、ワイヤーロープで資材をくくる「玉掛け」(たまがけ)、荷を吊り上げ移動させる「床上クレーン」、さらに「ガス切断」「アーク溶接」などを身につける。

最後の一月は「応用技能」の習得。一步踏み込んだ専門的な技能を学ぶため、クラス分けを実施。造船溶接・造船組立・製缶溶接、仕上げ組立の四コースに分かれ、「本番」さながらに応用技能を学ぶ。センターでは併せて、「玉掛け」や「床上クレーン」などの資格取得も後押し。実践的な造船技能を身につけ、「即戦力」として職場に舞い戻ってもらう方針だ。

人間教育にも力を注ぐ

センターは月曜から金曜、朝八時半から夕方五時まで、現場での「実習」と、教室での「座学」がビッシリ詰まる。さらに、三カ月の研修期間中は、レポートの提出が毎日、義務付けられ、「猛勉強」の日々となる。

とはいえ、センターでは機械的に造船技能を教える「詰め込み教育」はしていない。「技能を教えるだけなら、どこでもできる。ここでは、社会人としてのマナー、さらに一人前のものづくり職人としての『心構え』についても徹底して教え込む」(井上センター長)という。

そのため朝礼では、「生徒に嫌われる」と思いつつも彼らの将来を思い、厳しい檄(げき)を飛ばすこともあるという。

こうした精神面の教育は、派遣元企業からも好評だ。「(戻ってきたら)技能を身につけただけでなく、人間的にも一回り成長した」とうれい便りも届くそうだ。

受講生の本音

「三K」に象徴されるように、若者のものづくり離れが加速するなか、どういった人達が造船業に足を踏み入れているのか。

休憩時間中に、三人の研修生からナマの声を拾った。

三人とも「中途採用組」と打ち明けてくれた上で、二人が「手に職(技能)をつけたい」、一人が「父親が造船マンで影響を受けた」ことから入職したそうだ。

さらに授業の内容については、Aさん(二一歳)は、「造船技能の基礎を丁寧に教えてくれてわかりやすい」という感想を語る一方、Bさん(二八歳)は、安全教育が徹底していることに触れ、「万一、事故をおこしたら何人もの命が犠牲になる。クレーンや玉掛といった基本作業も、ひとつ間違えば、重大事故につながる。だからこそ基本の動作や作業の安全確認がいかに大事であるか身をもって理解できた」(二八歳Bさん)という。

さらに今後の抱負については三人とも、「将来は一流の造船マンになりたい」で一致。そのうちCさん(四四歳)は、「センターで身につけた技能を活かし、溶接のプロになりたい」と、具体的な将来像も教えてくれた。

費用はいくらか

三カ月間の研修の受講料はいくらか。

「生徒一人につき九万円。あとは派遣する人数を掛けた金額を企業に納めてもらうだけ」(井上センター長)という。充実したメニューの割には、安い授業料といえる。

他方、「先生」の講師謝金については、日当で一万二千元。井上センター長は、「彼らの『腕前』からすると、一日二万円以上が相場。地域貢献の立場から、三カ月という期間限定、さらに交通費も出ないという悪条件にもかかわらず、快く講師を引き受けてくれる。彼らの存在なくしてセンターの運営は成り立たない」ことを強調する。

「地域一体型」の効果

こうした地域一体型の取り組みはどういった効果をもたらしたのか。

井上センター長は、技能水準の底上げを指摘する。「体力のある大手は技能継承と人材育成に十分な時間をとれる。他方、中小では日々の仕事で手一杯。十分な時間を割けないのが実情だ。センターで全員が一定レベルの実習を受けることで、大手との『技能格差』の是正につながる」とその効果を説明する。

続けて、定着率の向上につながっている点にも言及する。「造船業は体力的にきつく、二人に一人が辞めていく。こうしたなか、センターの卒業生は、職場に戻っても頑張り続ける人が多く、定着率は八割近くにのぼる。技能だけを教えるのではなく、メンタル面での教育にも力を入れていることが奏功したのではないか」と分析する。

一方、村上産業振興課長は、自治体としての評価をこう説明する。「地域一体型の取り組みは、製造業（造船業）を中心とした就業者数の増加につながった。さらにセンターを軸に島がひとつにまとまり、まちに活気が戻ってきた。一度、『沈んだ島』がよみがえった」と笑顔をみせる。続けて、「地元の因島高校はかつて、多くの造船マンを生み出してきた。ここにきて、造船業復活の動きも追い風となり、新たな就職先として造船業を見直す気運が高まっている」ことも付け加えた。

成功の秘訣

こうした成果を収めることができた要因について、村上課長は真っ先に、OBのボランティア精神をあげた。「島には多くの日立OBがいる。『地域から造船の火を消してはならない』という思いから、薄謝にもかかわらず、高齢の体に鞭打って、講師を引き受けてくれている。彼らの協力なくしてセンターの成功は絶対ありえなかった」ことを強調した。

さらに、地元企業の貢献を指摘。「センターの研修は、各企業の『現役』施設を使わせてもらっている。内海造船やアイメックスなど地元有力企業の支援なしでは成り立ちえないものだ。企業活動からすれば本来、『マイナス』となるところを、『地域貢献』の立場から快く貸してくれる。こうした地元企業の応援も成功要因のひとつだ」という。

最後に、地域の強力なネットワークの存在をあげた。「因島は人口二万七〇〇〇人程の小さな島。普段から『顔の見える関係』が構築され、住民・企業・行政の間で良好なコミュニケーションが取れていた。こうしたことから、『ここ一番』の時には、島あげての一致団結が可能となり、地域の総合力を結集することができた」。

三つの検討課題

今後の課題として、村上課長は以下の三点を指摘した。

第一点は、指導者の高齢化の問題だ。「講師の高齢化が深刻化している。最高齢者は現在、七四歳。体力のいる造船現場では、年を取るごとに、仕事がつくなる。今後はリタイア直後の六〇代の確保に努めていきたい」という。

第二点は、受入枠の拡大について。「現在の定員は四五人。これに対し今年の申し込みは七〇件を超え、悩みに悩んだ末、五五人まで絞り込んだ。センターでは、『目の届く範囲』での実習を心がけている。講師数（一五人）との兼ね合いで、受入数にはおのずと限界がある。今後は講師と生徒の両方を増やしたい」という。

第三の課題は、専門コースの拡充。「現場からのリクエストに応え、四年から専門コースをはじめた。現在は、研修期間が一週間と短め。今後は企業の意見を積極的に取り入れ、研修内容をパワーアップさせたい」と述べ、専門研修の拡充に意欲を滲ませた。

「因島方式」とも呼ばれる地域一体型の取り組みはその効果が認められ、国内各地に「輸出」されている。五年は愛媛県今治市に、六年には大分県佐伯市と神奈川県横浜市で造船技能の研修がスタートしている。因島からはじまったこの取り組みは、全国へ広がりを見せて、各地の造船技能のレベルアップにつながっている。

7-2 . 見込みある若手職人に技能伝承 内海造船

先に「因島技術センター」での地域一体型の技能継承と人材育成の取り組みを紹介したが、そこに実地研修の場を提供している内海造船（本社広島県尾道市瀬戸田町）の技能継承と人材育成の実情を聞いた。

内海造船（従業員約七 人）は、一九四四年設立の老舗造船業のひとつ。中小型船に強みを持ち、高い技術力を武器に、コンテナ船やタンカーなどの建造や修繕で数多くの実績を誇ってきた。四年に日立造船系のニチゾウアイエムシー（主力は大型構造物）を吸収合併。現在では、「小型船」から「大型船」までを幅広く手がける。

造船不況で三 ~四 代が「空白」

団塊の世代が多い造船マン。同社では、「二 七年問題」をどのようにとらえているのか。

川路道博氏（取締役兼工場長）は開口一番、「造船技能者の年齢構成のゆがみ」を指摘した。その背景として、「八 年代の造船不況時に人を採用してこなかったのが原因。年齢構成がいびつになり、五 歳以上の割合が高まる一方、次世代を担う三五歳から四九歳までの中堅層が『空白』となってしまった。団塊のものづくり世代が抜けたあと、現場で管理者となるべき世代にぽっかり穴があいてしまっている」と述べ、次世代を担う中核人材が不足していることを課題として指摘した。

三五歳以下に熟練技能の伝承

中堅世代が不足するなか、同社はこういった対策を講じているのか。

まず思い浮かぶのが三五歳から四九歳層の「中途採用」だ。しかし、造船業界では不況時にほとんどの会社が採用を手控えていた。仮に「引き合い」があったとしても、造船業はそれぞれの会社で長年培われた技能の「独自性」が強い職場。配管や仕上げなどは、各社が現場で時間をかけ「社内養成」しているのが実情。身につけた技能が、そのまま他社で「通用」するとは限らない。そこで同社では、三五歳以下の「若手層」へ熟練伝承のターゲットを合わせた。

「匠の技」の伝承方法

三五歳以下を対象にした「匠の技」の継承について川路工場長は、「熟練技能継承のための『制度』は一切ない」と言い切る。

とはいえ、同社はあの「造船不況」を乗り越えた企業。過去から現在に至るまで、高い技術力の維持に成功した背景には、当社独自の技能継承の「秘策」があるはず。

川路工場長は、「あくまでも現場の自発的な取り組み」と前置きしたうえで、技能継承の実態を教えてくれた。

まず、その「対象者」だ。「長年、現場でものづくりに携ると、その人にもものづくりの『センス』があるかどうかは三日でわかる。こいつに、俺のものづくり技能を教えてやってもいい。そう思わせる腕のいい職人にねらいを定め、匠の技を伝承する」（川路工場長）として、見込みのある若手をピックアップし、熟練技能を教えていることを明らかにした。

では、その若手職人に、いつ、どうやって「匠の技」をたたき込むのか。

川路工場長は、「技能継承は業務時間中に実施する」と述べ、時間外や休日に「特訓」を行うことはないという。

続けて、技能伝承の方法については、「長年の経験と勘に基づくベテラン職人のノウハウは、言葉で伝えることが難しい部分。技能継承するには、見込みのある人を引っ張り出し、いきなり『現場デビュー』させるのが一番」という。つまり、次世代に継承すべきコア技能に絡んだ工程に入ったら、見込んだ「弟子」を呼びつけ、手順をサラッと教える。あとは、「一人」でやらせ、自分は後ろで見守るだけという。

「見込みがあるとにらんだ人は、普段から熟練工の仕事ぶりを、『目』で盗んで覚えている人がほとんど。そのため、いきなり現場で難しい工程をやらせても、ある程度のところまではいく」（川路工場長）という。

熟練技能を「定着」させるには

ここから「技能継承」の真髄。「目」で盗みきれない「熟練技能」は以下のように次世代に継承される。

「もうこれ以上は若手に無理。製品が駄目になってしまう。その一歩手前まで自力でやらせるそうさ。そうすることで、技能を受け継ぐ若手が、「どこが上手いかなかったのか。どの部分のさじ加減が難しいのか」を体で覚えるという。

うまくいかなかった部分は、先輩が手を携えるなどして、見込んだ弟子に「マンツーマン」で体に教え込む。最後に、「これ以上は絶対無理」として残った部分は、先輩にパトタッチ。若手が「できなかった工程」をベテランが難なく仕上げ一方、弟子は先輩の匠の技を「目」に焼き付け、次回のチャレンジに備える。

こうしたことの「繰り返し」で、ベテラン職人の「匠の技」を一步一步、若手に伝承していくそうさ。

継承する中核技能とは

次世代に継承すべき「匠の技」のひとつに撓鉄（ぎょうてつ）がある。船首の曲面部分に使うため、熱で鉄をカーブさせる技能。船首部分は、「水の抵抗」をうけることから、船のスピートや燃費に影響を及ぼす重要部位。ここを造りあげる撓鉄は、もっとも難しい造船技能のひとつ。「一人前になるには一年以上かかる」（川路工場長）そうさ。

現場では、平らな鋼板をバーナーで加熱（膨張）させながら、冷却水で急冷（収縮）させる。「加熱」と「冷却」を巧みに使い分け、三次元の微妙な曲面に仕上げるのはまさに「神業」。ほとんどが熟練工の「経験と勘」が頼りとなる職人技の世界。

ポイントとなるのは、焼き入れの「場所」と「温度」と「加熱時間」。熱し過ぎると曲がり過ぎて、鋼板が劣化してしまう。次世代に教えるコア技能は、「この場所に、これくらいの熱を加えたら、どの程度曲がるのか」という「焼き具合」を「体」に染み込ませることだという。

人材育成の秘策

こうした「経験と勘」を必要とする撓鉄職人を育て上げるには長い時間を要する。「機械的」に人材育成するなら、一人前の撓鉄職人になるには、一年以上かかる計算になる。しかし、同社では「自分のものづくりDNAを受け継いでもいい人を選んで教える」（川路工場長）。飲み込みの早い職人では、一年弱でも「それなりの腕前」に達するそうさ。

同社が高い造船技術で業界をリードし続けている秘訣は、ものづくり職人が現場で生み出した独自の「技能継承・人材育成策」を脈々と受け継いでいる点にあるとみた。

ものづくり技能が競争力の源

こうしたOJTを主体とした「現場発」の技能継承・人材育成策はものづくり力の向上だけでなく、売上増にもつながっている。

同社はこれまで「中小型船」の建造・修繕を手がけてきた。ベテラン職人の「匠の技」に裏打ちされたものづくり技能は「折り紙つき」。景気の回復にともない造船業界も立ち直りの動きをみせるなか、諸外国が真似のできない高度な技能を有する同社には、多くの仕事が舞い込んでいる。六年五月時点で今後三年分の「受注残」を抱え、現場では「うれしい悲鳴」があがっているという。

さらに現在、急ピッチで新造船（三万トン級）を進め、九月には因島で二年ぶりとなる「進水式」を予定する。

「ベテランが長年培った技能を、見込みがある職人に『着実』に継承する。こうした地道な取り組みが、国際競争に打ち勝つための有効な手段だ」と川路工場長は確信している。