

# 技能継承問題における中小企業の課題

名古屋市立大学大学院経済学研究科 松村 文人

## 1. はじめに

2007年からの団塊世代の大量退職が近づく中で、2年ほど前より企業内で従業員の技能を次の世代にどのように継承するのかという、いわゆる技能継承問題がマスメディアで取り上げられている。製造業を基盤とする東海地域でもこの問題への関心は高い。

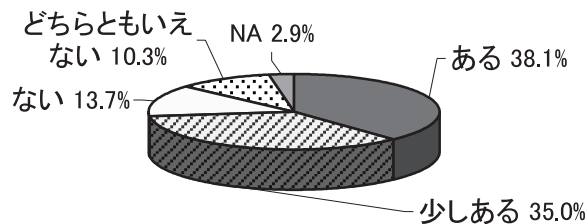
技能継承が社会的な話題となったのは今回が初めてのことでない。すでに、海外生産移転、企業組織再編、技能労働者のリストラ、アウトソーシングなどから、技能継承への危機感が広まった1990年代の終りに議論が行なわれている。技能継承は日本企業がすでに以前より対応を迫られていた課題であり、いち早く技能の継承・育成のための取組みに着手した企業も見られる。大企業では、すでに改正高齢者雇用安定法の2006年4月施行までに退職者の再雇用制度の拡充が済み、メディアが指摘してきたのとは逆に労働力不足への懸念は少ない。これに対し、以前から人手不足の問題を抱え定年を超える雇用で対応してきた中小企業の状況はどうであろうか。

ここでは、愛知県内の企業約2,800社を対象に今年6—7月に実施された「団塊世代の大量退職が雇用に与える影響に関するアンケート」の結果から、中小企業における技能継承問題の実態と課題を明らかにしたい。回答企業約420社のほぼ9割が従業員100人未満の小零細企業である。

## 2. 危機意識と技能の性格

まず、技能継承問題に対する中小経営者の危機意識を見ると、図3-1(Q26)のように「広い意味での技能」の継承に対して危機意識が「ある」と「少しある」の合計は73%に達しており、経営者4人のうち3

図3-1 (Q26) 貴社では「広い意味での技能」の継承に危機意識がありますか。



出所) 名古屋市立大学・日本政策投資銀行(2006)アンケート結果より作成。以下同様。

人が危機意識をもっている。Q19では、今後5年間の人手不足の可能性を尋ねているが、団塊世代の退職による人手不足を心配する声は2割にとどまり、むしろ景気回復による人手不足への関心が高い。これに対し、技能の継承・育成に対する危機感はかなり広く存在するといえる。

では、いかなる技能が継承の危機にあると考えられているのであろうか。アンケートでは技能を3つに区分して尋ねた。①生産現場で長期の職務経験を通じて蓄積される「特殊技能」（例えば、試作品の製作、金型の設計・製造などの技能）、②生産や事務職場の基幹的な労働力に必要な技能で、熟練レベルは高いが特殊技能とはいえ「専門技能」（生産における機械操作や保全の技能、事務における経理や営業などの専門技能）、③あらゆる職務の基礎となる「基礎技能」（コミュニケーション能力など）、以上の3技能である。

危機意識が最も強いのは、図3-2（Q27）のように専門技能に対してであり（56%）、次いで特殊技能（25%）、一般技能（17%）である。メディア報道では、技能継承問題の中心として金型設計・製作などに代表される特殊技能が取り上げられることが多いが、小零細企業ではそれだけでなく企業活動を支える基幹的な技能の育成が課題となっていると考えられる。これは小零細企業のみでなく、企業全般にいえることかもしれない。

図3-2（Q27）貴社が最も危機意識を感じるのは、3技能のうちどの技能の継承ですか。



### 3. 技能継承問題の原因

技能継承問題の原因は何か。自社の技能継承の危機を招いていると経営者が考える原因は、図3-3（Q29）のように「指導できる人材が不足している」「繁忙で教育訓練が後回しになりがち」が6割前後で多く、続いて「技能を継承する対象の社員が少ない」「技能継承のために長い期間を要する」が5割程度である。名古屋商工会議所が2005年に実施した技能継承の調査でも、ほぼ同様の結果が出ている（ただし回答形式や選択肢に違いがある）。

一般に小零細企業では技能労働力が不足しがちであるといわれるが、アンケート結果からは、1990年代以降、リストラによる人員削減や短期的視点に偏った成果主義のために技能育成に充てる人や時間が不足し、そのことが技能継承を一層難しくしているという理解が可能である。また、「技能を育成する対象の社員が少ない」「若手を育成してもやめてしまう」などの回答は、新卒採用の抑制や非正社員（パート・基幹社員、派遣・請負社員など）の増加、若者の就業行動の変化（新卒の早期離職）といった傾向にも関連すると思われる。今年3月、我々が愛知県内の小企業数社で行なったヒアリングでも、派遣・請負への依存から技能を教える機会が減り技能育成全般がおろそかになったことを反省する声が聞かれた。

図 3-3 (Q29) 貴社における技能継承問題の原因について、最も近いものは何ですか。

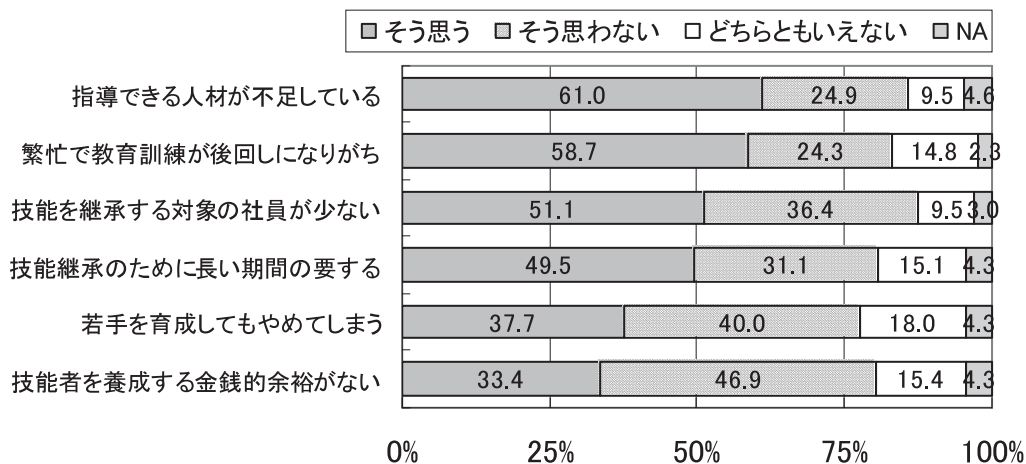
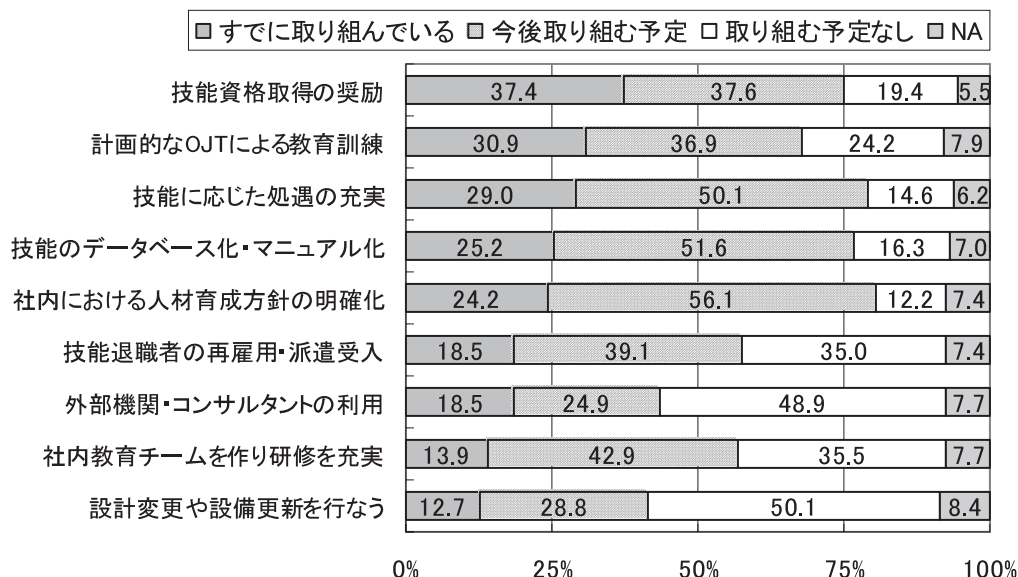


図 3-4 (Q30) 技能の継承・教育について、どのような取組みをしていますか。



#### 4. 技能継承問題への対応策

技能継承問題に中小企業はどのように対応しているのか。技能の継承・育成のためにすでに行なっている取組みで多いのは、図 3-4 (Q30) ように「技能資格取得の奨励」37%、「計画的な OJT による技能訓練」31%、「技能に応じた処遇の充実」29%である。資格取得の奨励や OJT はこれまで重視されてきた技能育成の手法であるが、「技能に応じた処遇の充実」は、次に見るように今後いっそう重視されていくものと考えられる。

今後予定している取組みでは、「社内における人材育成方針の明確化」が56%で最も多く、2007年問題をきっかけにヒトの育成をどうしていくのか検討の必要性が高まっているといえる。次に多いのが、「技

能のデータベース化・マニュアル化」52%、「技能に応じた処遇の充実」50%である。

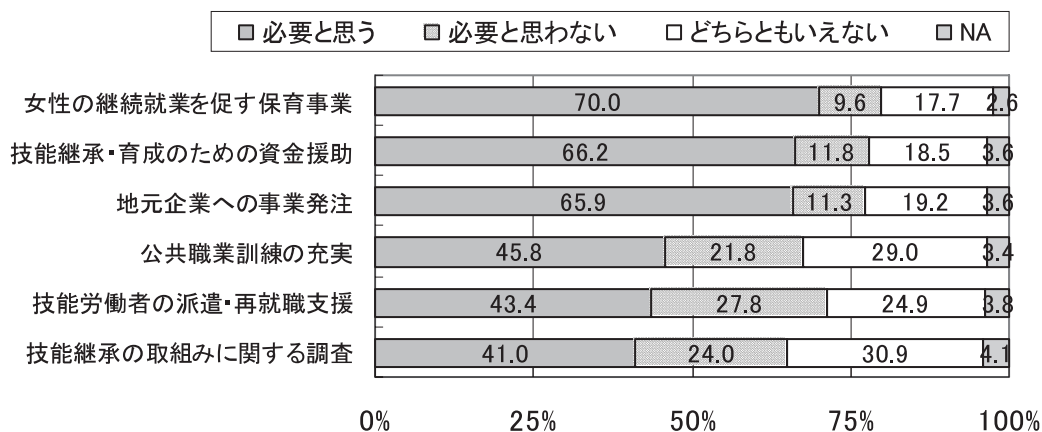
今後予定している取組みで予想外に少ないと思われるのは、「社内教育チームをつくり研修会を充実させる」43%である。小企業でもマンツーマン指導による技能育成に取り組んでいるところはあり、今後、マンツーマン、チームによる指導がいつそう強化されていくと考えられる。また「技能をもつ退職者の再雇用や派遣の受入」39%もあまり多くない。「外部教育機関やコンサルタントの利用」に対しては否定的である。

## 5. 行政の支援策

行政の技能継承支援策として何が期待されているのか。図3-5（Q31）のように「女性の継続就業を促す保育などの事業」70%、「技能継承・育成のための資金援助」66%、「地元企業への事業発注」66%などへの期待が強い。とくに今後の労働力として、継続就業する女性への期待がきわめて強いことが注目される。今後5年間の労働力構成の推移を尋ねたQ25でも、「女性が増える」と答えた経営者が約50%に達している。

他方、「公共職業訓練の充実」「技能労働者の派遣・再雇用」など、行政本来の役割への期待は高いとはいえず、「必要と思わない」という回答も2割を越える。ヒアリングでも「行政には期待しない」という発言が聞かれたが、検討すべき課題である。

図3-5（Q31）労働力不足や技能継承問題に対処するため、行政が採るべき支援策についてどう考えますか。



## 6. まとめ

技能継承問題は、2007年から始まる団塊世代の大量退職によって直接引き起こされるわけではなく、日本企業が以前より長期的視点から取り組まねばならない課題であった。

アンケートから、小零細企業において、労働力不足への懸念とは対照的に技能継承問題への危機感が広く存在することが明らかになった。継承・育成の危機にある技能とは、「特殊技能」とどまらず基幹的な

労働力に必要な「専門技能」にまで及んでおり、その継承・育成のために、従来からの資格取得や計画的なOJTなどの施策に加えて、社内の人材育成方針の明確化、技能のデータベース化・マニュアル化、教育チームの設置や研修会の充実などに取り組む必要がある。また、技能継承を社会的に促す視点から、行政が公共職業訓練や技能労働者派遣などの支援策を強化することが期待されている。

### 〔参考文献〕

- 樋口美雄・財務省財務総合研究所編著（2005）『団塊世代の定年と日本経済』日本評論社  
藤村博之・松村文人（2001）『高齢化時代への労使の対応』中部産業労働政策研究会  
松村文人（2006）「技能継承問題の所在」『東海地域における「2007年問題」のインパクト』団塊世代の大量退職の影響に関する研究プロジェクト中間報告書（名古屋市立大学・日本政策投資銀行）  
山本孝（2004）『熟練技能伝承システムの研究』白桃書房  
経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2006）『平成17年度ものづくり白書』2006年6月

### 〔調査〕

- 愛知県経営者協会（2005）「改正高齢者雇用安定法への対応に関する実態調査結果」2005年11月  
愛知県産業労働部（2005）「愛知県内の企業における労働時間制度・定年制等の実態」平成17年度労働時間制度実態調査報告書，2005年11月  
名古屋商工会議所（2005）「技能継承に関するアンケート調査」2005年10月  
名古屋市立大学・日本政策投資銀行（2006）「団塊世代の大量退職が雇用に与える影響に関する企業アンケート調査」（巻末資料参照）