

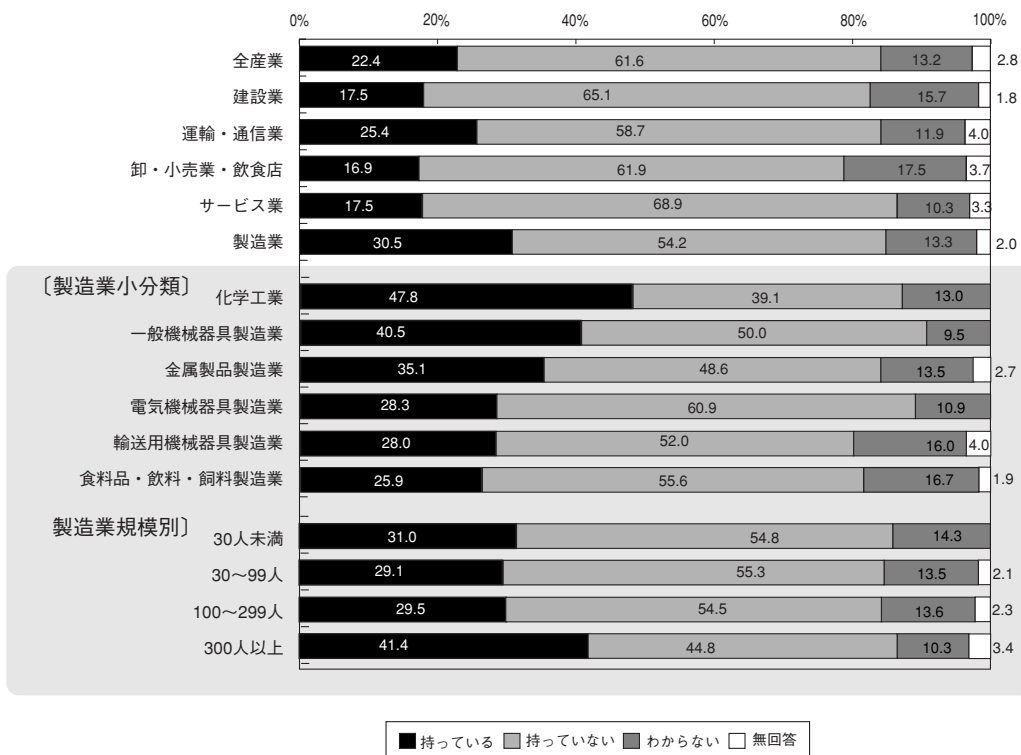
# 製造業における2007年問題と雇用・人材育成

## 「2007年問題」に対する危機感

ここ数年、製造業においても「2007年問題」に対する危機感が高まっている。厚生労働省が行った「平成16年度能力開発基本調査」(図1)によると、「2007年問題」に対して危機意識を持っている企業は全産業では22・4%であったが、最も危機感を持っていたのは製造業であり30・5%であった。

製造業の中では化学工業(47・8%)の危機感が最も高く、次いで一般機械器具製造業(40・5%)、金属製品製造業(35・1%)の順であった。また、企業規模別に見ると、従業員299人以下の企業ではどの規模でも概ね30%前後であったのに対して、従業員300人以上では41・4%が危機感を抱いていた。

《図1》「2007年問題」に対する危機意識



資料：厚生労働省「平成16年度能力開発基本調査」



●法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授  
久保田 章市  
くぼた・しょういち

東京大学卒。法政大学大学院(修士課程)修了。経営学修士。都市銀行勤務を経て、現在、シンクタンク役員。中小企業論、人的資源管理論、経営者論が専門。日本中小企業家云、日本ベンチャー学会、日本中小企業デザイン学会会員。最近の論文に「中小企業の後継者育成についてのベストプラクティスの研究」「日本中小企業学会論集24 中小企業と知的財産」同友館、2005年、「団塊世代の引退による技能継承問題と雇用・人材育成」(日本労働研究雑誌、2006年5月号)、がある。



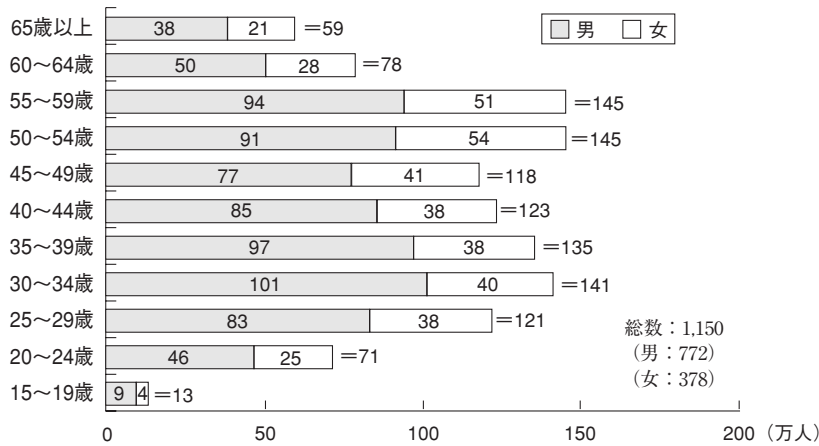
製造業における「2007年問題」とは、団塊世代の引退によって技能が継承されなくなるのではないかという問題である。1960年代以降、わが国経済は製造業を中心に飛躍的な成長を遂げたが、この製造業を支えてきたのが団塊世代の技能労働者である。彼らの多くは熟練の技能を活かして今もモノ作りの現場で活躍しており、引退によってモノ作りに必要不可欠な技能が失われるとすれば、わが国の製造業への影響は極めて大きい。

そこで本稿では製造業における「2007年問題」について、そもそも問題の本質がどこにあるのか、今後の雇用や人材育成はどうあるべきかを考えてみたい。

## 団塊世代が引退すれば何が問題か

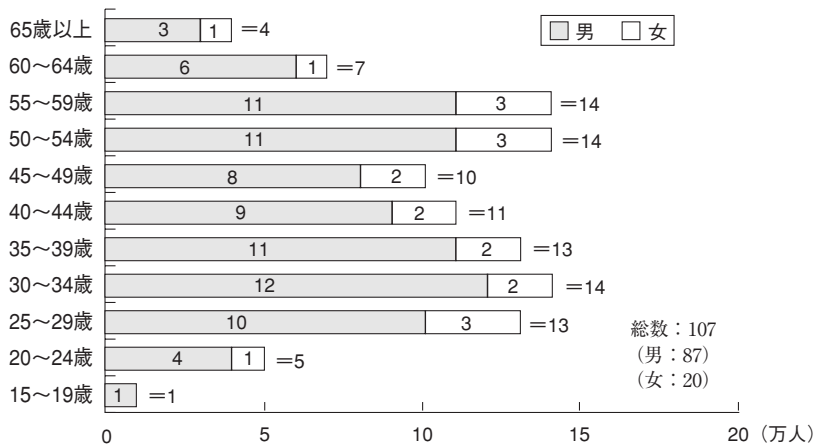
最初に、「何故、団塊世代が持つ技能を継承しなければならないのか」を考えてみよう。その「継承すべき技能」とは団塊世代だけが持つ特有の技能で、他の世代は持っていない技能なのであるか。この疑問に答えるためには、「伝える側」の技能労働者の年齢分布と技能レベルを見る必要がある。

《図2-1》産業、年齢階級別の就業者数 製造業（計）



資料：総務省「労働力調査年報」（2004年）

《図2-2》産業、年齢階級別の就業者数 一般機械器具製造業



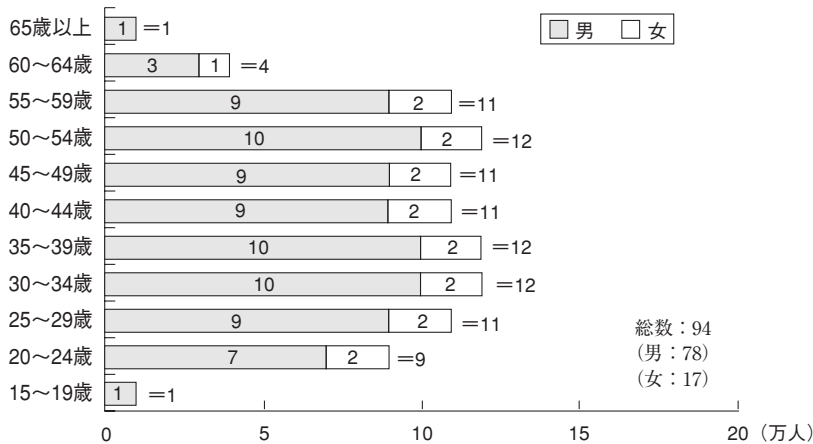
資料：総務省「労働力調査年報」（2004年）

労働者の年齢分布と技能レベルを見る必要がある。総務省の「労働力調査（2004年）」の中の年齢階級別就業者数を見ると、製造業全体（図2-1）の就業者数は1150万人であり、団塊世代と考えられる55～59歳の層は14

5万人となっている。その次の50～54歳の層も同じく145万人であり、更にその次の45～49歳の層になって初めて118万人に低下している。しかし、更にその下の層40～44歳は123万人、35～39歳は135万人、30～34歳は141万人と再び増加し

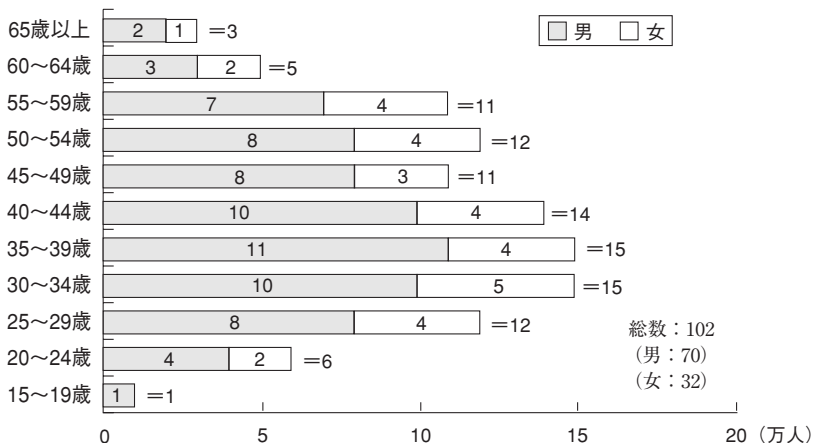
ている。この就業者数の年齢分布を見る限り、団塊世代だけに技能労働者が多く含まれる他の年齢層には少ないとは言えない。特に、次の50～54歳の層には55～59歳の層とほぼ同程度の就業者がおり、仮に団塊世代が200

《図2-3》産業、年齢階級別の就業者数 輸送用機械器具製造業



資料：総務省「労働力調査年報」（2004年）

《図2-4》産業、年齢階級別の就業者数 電気機械器具製造業



資料：総務省「労働力調査年報」（2004年）

7年から順次引退したとしても、次の50～54歳の層が引退するまでには、まだ10年近い年月があり、その間に技能を継承することは可能のように思われる。

ただ、これは製造業全体であり同じ製造業でも産業によって違いがある。一般機械器具製造業（図2-1）は製造業全体とほぼ同じ年齢分布となっているが、輸送用機械器具製造業（図2-3）では全年齢層にほぼ同規模の就業者があり、電気機械器具製造業（図2-4）は50～54歳の層は

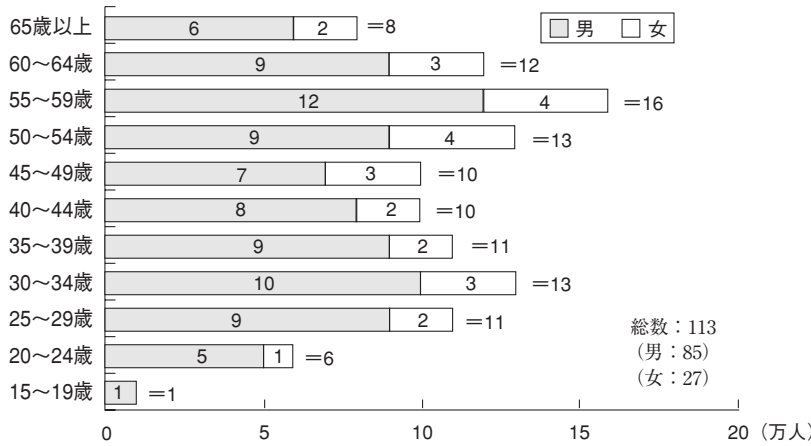
55～59歳の層より多く、40～44歳から30～34歳までの層は更に多い。ところが、金属製品製造業（図2-5）は55～59歳をピークに35～39歳の層まで減少している。確かに金属製品製造業など一部の業界では深刻な問題かも知れない。

それは技能レベルはどうであるか。団塊世代とその下の世代（概ね10歳程度下）とでは技能レベルに差があるのかどうか、を考えてみる。道都大学の山本孝教授によると、技能には修得課程に応じて①基本技能、②実践技能、③熟練技能の3段階があり（注1）、最終段階の④熟練技能が本稿で言う「継承すべき技能」である。この「継承すべき技能」の修得にはどれ位の年数がかかるのであるか。

大阪科学技術センターが近畿圏の製造業に行った調査によると「通常3～10年、高度な技能は15年位」かかる（注2）。また、田中真樹氏は、鉄鋼生産現場におけるオペレーターの技能水準と経験年数について分析し、「勤続20年前後には充分な水準に達している」と結論付けている（注3）。この2つを考えあわせると、20数年間技能労働者として経験を積みばかなりの技能レベルに達すると考えるのが妥当であろう。とすれば、団塊世代とその下、例えば40歳代後半世代の技能レベルにはそんなに違いはないように思われる。

「団塊世代はコンピューター化の前に教育を受け原理原則を知っている」という意見がある。確かに、わ

《図2-5》産業、年齢階級別の就業者数 金属製品製造業



資料：総務省「労働力調査年報」(2004年)

が国の製造業でコンピューター化が急速に進展したのが1970年代後半以降であることを考えれば、団塊世代はアナログ時代に原理原則を学んだ可能性はある。ただ、仮にそうだとしても団塊世代の技能がなければならぬという結論になるだろう。

か。原理原則やアナログの知識が必要ならば、それを教える仕組みを作ればよい。このように考えると、「2007年問題」と言われているが、技能を「伝える側」、つまり団塊世代が引退することが本当に問題なのだろうか、

### 問題の本質は中堅技能労働者の削減と正社員採用の手控え

団塊世代が2007年頃から引退するのは何年も前から分かっていた筈であり、本来ならば既に技能継承が終わっている頃である。一体、企業はこれまで誰に継承させようとしていたのだろうか。

厚生労働省の「平成16年度能力開発基本調査」では2007年問題に危機意識を持つ企業にその要因を聞いているが(図3)、製造業では「技能等伝承に時間がかかり、円滑に進まない」(68・5%)が最も高く、次いで「意欲ある若年・中堅層の確保が難しい」(64・5%)、「年代/レベルの差が開き過ぎている」(41・9%)の順であった。

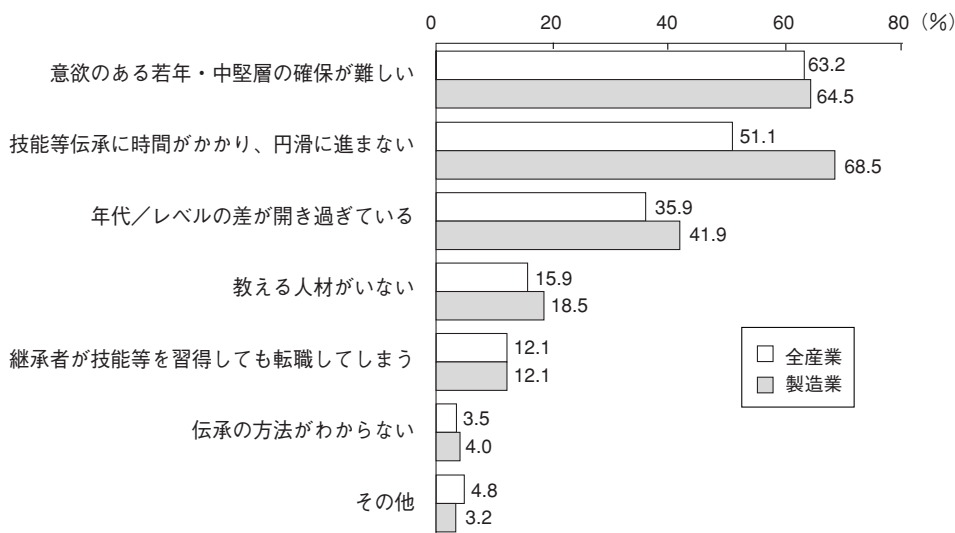
この調査では「伝承に時間がかかる」が最も高い要因として上がっているが、先に見たように、技能の修得に時間がかかるのは当然のことである。この答えは恐らく、「継承に努めているが、なかなか進んでいない」という意味と解釈すべきであろう。

むしろ、真に深刻なのは2番目の「若年・中堅層の確保が難しい」である。いくら技能を伝えようとしても、伝える相手がなければ伝えられない。そして、3番目の「年代/レベルの差が開き過ぎている」は、本来ならばある程度のレベルにある中堅の技能工に伝えたいが、いないため、仕方なく基礎も十分に身につけていない若手に引き継がざるを得ないと解釈できよう。

製造業の生産現場の担い手は主に高卒従業員である。文部科学省の「学校基本調査報告書」によると、高卒就職者で生産工程・労務作業に従事した者は、1990年頃は210万人程度であったがその後一貫して減少し、2002年以降は80万人台にまで低下した。

技能工の予備軍である高卒の製造業就業者が減ったのは何故だろうか。少子化と高学歴化の中で、そもそも高卒の就職者が減っているという点もあるが、ここ10数年の企業の採用動向を見ると、企業側にも大きな原因があるように思われる。景気の低迷と企業間競争の激化の中で、多くの企業が正社員を極力減らし、必要ならば非正規従業員(期間工、契

《図3》「2007年問題」に危機意識を持つ要因



資料：厚生労働省「平成16年度能力開発基本調査」

約社員、請負会社社員、パートなどで工場を動かしてきたのである。ここで改めて図2の年齢階層別就業者数を見してみる。製造業全体では

40歳台に「くびれ」が見られ、20歳の就業者が少ない。中でも高卒の新卒者が該当するであろう20～24歳の層は極端に少なくなっている。産

業別に見ると40歳台の「くびれ」現象は、一般機械器具製造業や金属製品製造業で顕著であり、特に金属製品製造業では35～39歳にも見られる。

しかし、こうした「くびれ」は、輸送用機械器具製造業や電気機械器具製造業では見られない。また、20～24歳の「少就業者」現象は一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、金属製品製造業では顕著に見られるが、輸送用機械器具製造業ではそれほどでもない。

40歳台の「くびれ」現象はリストラ等の雇用調整が影響しているものと考えられるが、その結果が図3の危機意識の要因の「中堅層の確保が難しい」「年代／レベルの差が開き過ぎている」につながっていると思われる。また、20歳台の「少就業者」現象は大半の製造業で見られるが、より深刻である。若手正社員がいなければ技能を伝えることもできない。今、2007年問題として製造業

の多くが危機感を持っているが、問題の本質は技能の「伝えられる側」にあるように思う。つまり、リストラ等によって中堅技能労働者を削減したり、非正規従業員へのシフト等を進め、若手正社員の採用を手控え、

育成してこなかったツケがまわってきたのである。

## 今後の雇用と人材育成

### ●先ずは技能系正社員の確保

製造業における「2007年問題」の本質が、中堅技能労働者の削減や若手正社員の採用手控えにあるとすれば、問題解決の第一歩は技能を「伝える相手」の確保である。社内の人材が不足しているならば社外から採用しなければならぬ。企業もこうした状況に気づき、企業業績も好転してきたことから正社員の採用を積極化している。早期戦力化のためには出来れば中途採用者がよいが、欲しい人材はどの企業も同じでありその採用は簡単ではない。改善の策として非正規従業員からの正社員採用も増えるであろうし、地方立地の工場ではUターン組を狙った採用戦略を採るところも出てこよう。

また、新卒者の争奪戦が始まろう。育成に時間がかかるが、安定的に正社員を確保するためには新卒者の採用を地道に続けていくしかない。従来、生産現場の主な担い手は高卒従業員であり、今後も基本は高卒者で

あろう。しかし、高卒で就職する者は減っており、採用範囲を短大・高専卒、あるいは大卒へと広げざるを得なくなっている。範囲を広げれば広げるほど他の業種・業界との競合もあり、厳しい人材争奪戦に勝たねばならない。

労働市場が好転すると、大変なのは中小企業である。いままでも人材の確保が難しかったのに加え、今後ますます難しくなっていく。本来ならば中小企業こそ熟練の技能を必要とする。コンピュータや機械ではできない「巧みの技」で、高品質、他社ではマネのできないモノを作り、他社との差異化を図っていかなければならぬ。それには、技能継承する人材を確保する必要がある。今後は、人材確保力で企業間格差、あるいは生き残れるかどうかの差がでてこよう。

### ● 団塊世代には雇用延長で対応

2007年問題のもう一つの側面はどちらかと言えば「大企業の問題」という点である。図1で示したが2007年問題への危機意識は企業規模が大きい程、強い。これは、企業

規模が大きいほど「定年制度」が厳格に運用されているためと考えられる。一方、図2を見ればわかるように、実際には製造業の多くで既に60歳以上の雇用が行われている。特に中小企業では、熟練技能労働者を定年後も再雇用して若手にマンツーマンで教育をするなど、従来から「定年制度」は弾力的に運用されている。

筆者は「技能継承」という観点から言えば団塊世代の引退はそれほど大きな問題にはならないと考えているが、金属製品製造業など一部の業界や企業では深刻かも知れない。そうした業界、企業は目先の問題として、兎に角、団塊世代の技能を中堅・若手に伝えなければならぬ。そのためには時間が必要である。

たまさか、本年4月から改正高年齢者等雇用安定法が施行され、ほとんどの企業で事実上2年程度の雇用延長が行われた。これは「2007年から」と言われたXデーが少なくとも2年間延びることを意味する。また、仮に2009年になったとしても団塊世代が一度に退職するわけではない。まだまだ、技能を伝える時間はある。

### ● 人材育成は長期の視点とモチベーションの維持

技能労働者の人材育成で重要な視点は「長期にわたる」ことである。基本技能、実践技能を修得して、熟練技能を身につけるには20年以上の年月がかかる。この、「長期にわたる」ことを念頭において人材育成を考えなければならぬ。

先にも引用した山本孝教授の著書の中に、人材育成が比較的うまくいっている企業の事例が紹介されている(注4)。この中から筆者なりにポイントを整理事ると、

① 技能教育の基本的な考え方を持っている(例えば「知識・技能・人格を3本柱にバランスのとれた技能・技術者を育成」「モノをつくる前にヒトをつくる」など)

② 体系的な技能教育体制が出来ている(企業内学園を持つ、技術研修センター等による体系的な技能研修の実施、など)

③ 技能者のモチベーション維持の工夫が行われている(技能検定制の導入と人事制度とのリンク、技能競技大会の開催、技能の修得と認定制度の導入、卓越技能者には「技能マスター」の称号授与、など)

である。このうち、②の企業内学園は大企業でないと難しいかも知れないが、その他は中小企業でも大いに参考になる。特に③のモチベーション維持のための工夫は重要である。いくら体系的な教育で育成しても、途中で辞められたのでは水泡に帰す。技能労働者のモチベーションを長期にわたって保ち、彼ら自身が自らの技能を磨き向上させてくれるような仕組み作りが、人材育成にとつては最も重要な点であろう。

「2007年問題」の教訓は、改めて人材の確保・育成の重要性を再認識させてくれたことである。言うまでもないが人材は、機械設備など他の経営資源とは異なり欲しいからと言ってすぐに確保できるものではないし、育成に時間もかかる。今回の「2007年問題」を機に、改めて長期的視点に立った人材戦略を考えるべきであろう。

(注1) 山本孝(2004)『熟練技能伝承システムの研究』白桃書房、p.15-19

(注2) 大阪科学技術センター(1999)『技術・技能伝承支援体制に関する調査研究報告』、p.24-27

(注3) 田中真樹(2006)『鉄鋼生産職場における技能と管理能力の形成』法政大学大学院博士課程論文

(注4) 注1と同じ文献p.29-59より筆者が整理した