60周年記念連載①

50年前に見抜かれていた「働き方の本質」
―初代所長・宗像元介が遺した，時代を超える五つの洞察―

職業能力開発総合大学校　基盤整備センター　**多々良　敏也**

作成支援：GPT-5（生成 AI）

職業訓練のパイオニアが遺した，普遍の視座

AI 時代において，「スキル」とは何を意味するのか。この先，自分の仕事はどのように変わっていくのだろうか。多くのビジネスパーソンが抱える，こうした漠然としながらも切実な不安。もし，その本質的な答えが，50年以上も前に記された文章の中に眠っているとしたら，どう考えるだろうか。

その文章の主は，日本の職業訓練のパイオニア，宗像元介（むなかた もとすけ）氏である。一見，古びた歴史的資料に思える彼のエッセイ群には，現代の私たちが直面する「働くこと」の課題を見事に射抜く，驚くほど鋭利で普遍的な洞察が散りばめられている。

テクノロジーが進化し，働き方が多様化する今だからこそ，時代を超えて響く彼の言葉に耳を傾けてみよう。そこには，私たちの仕事観を根底から揺さぶり，未来への視座を与えてくれる５つの知恵があった。

職業訓練は「二流人間対策」だったのか？
― スキルに対する社会の“無意識の偏見”

宗像氏が職業訓練の世界に足を踏み入れたとき，まず感じたのはある種の「におい」だったという。その正体は，すぐには言語化できない違和感であった。

その答えのヒントとなったのが，経営学者ピーター・ドラッカーの著書『断絶の時代』の一節だ。そこには，欧米社会において職業教育が「進学コースへ進めない成績の悪い子どもたちを，街頭をうろつかないようにさせる手段」と見なされ，「二流の人間の訓練」という考え方に支配されている，という痛烈な指摘があった。

この言葉は，宗像氏が感じていた「におい」の正体を暴くものであった。それは，アカデミックな学問より実践的なスキルを一段低く見る，社会に根深く存在する“無意識の偏見”の表れだったのである。これは，大学教育と専門技術の価値を巡る現代の議論にも通じる根深い緊張関係を浮き彫りにしており，私たちの社会が何を「価値ある知識」と見なすかという定義には，古くからの偏見が埋め込まれていることを示唆している。そして彼は，この偏見と戦うための出発点は，まず自分たち自身にあると結論づけている。

自らを尊ばぬものが，他から尊ばれるゆえんはないからである。

この自尊心への呼びかけは，私たちをより深い問いへと導く。もし社会がスキルの価値を誤解しているのなら，スキルが真に育まれる「場所」についてもまた，見誤ってはいないだろうか。宗像氏は，ある経済学者の研究を引いて，その答えが「然り」であることを鮮やかに解き明かしている。

日本の強さの源泉は「学校」ではなかった ― “現場での学び”こそが本当の熟練を生む

一般的に，日本の高い労働力の質は，優れた学校教育や公的な訓練制度によって支えられていると考えられがちだ。しかし，宗像氏は経済学者・小池和男氏の研究を引用し，その常識に鋭く斬り込んでいる。

日本の大企業における熟練形成の真のメカニズムは，職業訓練校のような「外部形成方式」ではなく，企業内での「内部形成方式」にあるというのだ。それは，OJT（On-the-Job Training）や定期的な配置転換を通じて，幅広い仕事を経験しながらスキルを習得していく「為しつつ学ぶ（learning by doing）」という仕組みこそが，熟練形成における「一つの王道」なのだと。

さらに衝撃的なのは，一部の企業が職業訓練校の卒業生を積極的に採用していなかったという事実だ。「最初の１年は（高卒者より）良いが，その後の伸びはむしろ高卒のほうがよく伸びる」「戦力にならないのであまり採用しない」といった声は，フォーマルな訓練と企業が現場で本当に求める能力との間に，深刻な断絶があることを示している。これは単なる意見の相違ではない。公的にスキルを認定しようとする外部の訓練システムと，独自の強力な内部育成メソッドを完成させた大企業のニーズとの間に存在する，根本的な断絶の証拠だったのだ。

この指摘は，「教育とは何か」「価値あるスキルはどこで身につくのか」という私たちの固定観念を揺さぶる，非常に重要な問いを投げかけている。

「職人技」が生き残る意外な場所 ― AI 時代にこそ価値が増す“予測不能”な仕事

テクノロジーの進化は，生産工程のシステム化を推し進め，「システム化した能力」を労働者に求める。これにより，伝統的な「職人的熟練」の価値は失われていくように思える。しかし宗像氏は，職人技が決して時代遅れではないこと，そしてそれが生き残る特定の領域があることを見抜いていた。

彼の洞察の核心は，職人的熟練が「予測不能な変動」を伴う仕事においてこそ，その真価を発揮するという点にある。彼は，この種の仕事を２つの鮮やかな比喩で説明している。

注文服生産型の仕事：市場の多様性という予測不能な変動に対応する仕事。顧客一人ひとりの体型が違うように，現場ごとの条件が異なる建設作業，未知の課題を解決する試作品開発，金型や材質の条件が毎回変わるプラスチック成形などがこれにあたる。

外科医型の仕事：自然の多様性という予測不能な変動に対処する仕事。外科医が人体を「開けてみなければ分からない」ように，機械も故障箇所を分解してみないと本当の原因が分からないことがある。このような整備・保守・修理の仕事は，まさにこの典型だ。

AI が予測可能な定型業務を代替していく現代において，人間が持つ「予測不能な事態への対応力」としての職人技は，その価値をますます高めていると言えるだろう。

ロボット導入の本当の狙い ― 省力化よりも「変化への対応力」

産業用ロボットと聞くと，多くの人が「人間の労働者を代替するための省力化（コスト削減）装置」というイメージを抱く。しかし宗像氏は，評論家・内橋克人氏の分析を引きながら，その一般的な認識は本質を捉えていないと指摘する。

内橋氏の分析は，この神話を真っ向から打ち砕く。彼によれば，大量生産における省力化だけを追求するなら，トランスファーマシン（自動組立ライン）が持つ「ものすごい省力効果」に比べ，ロボットの効果は「むしろ符術級数的次元（おまじないのようなレベル）」にすぎないというのだ。

では，自動車産業などがロボットを導入した真の，そしてより戦略的な理由は何だったのか。それは，省力化ではなく柔軟性（フレキシビリティ）の獲得にあった。

ロボットは専用機に比べ，以下の２点において圧倒的に優れている。

「立ち上がり」の即応性：新しいモデルの生産ラインを迅速に立ち上げる対応力。

混流生産への適応力：一つの生産ラインで多種多様なモデルを柔軟に作り分ける能力。

この違いは極めて重要である。ロボット導入を巡る議論を，「人間 対 機械」という単純な対立構造から，「企業がいかにして激しい市場の変化に適応しようとしているか」という，より高度な経営戦略の文脈で捉え直す視点を与えてくれる。

「働くこと」の核心にあるのは“自己表現”である

最後に，宗像氏は作家・黒井千次氏の著作を通じて，「働くこと」のより根源的な意味へと議論を深めていく。たとえそれが単調な繰り返し作業であろうと，あるいは強制された労働であろうと，人間を仕事に駆り立てる根源的な動機は「自己表現」である，という考え方だ。

その本質を最も鮮烈に示す例として，ソルジェニーツィンの小説『イワン･デニーソヴィチの一日』の囚人の姿が挙げられる。零下27度の強制収容所（ラーゲル）でブロック積み作業をさせられる主人公。それは金のためでも自由な生活のためでもない，完全な強制労働だ。しかし彼は，作業に没頭する中で，前に積んだ職人の仕事の粗を見つけては丁寧に修正し，自分の目で仕上がりを確かめ，こう呟くのである。「うん悪くない。この片眼が水準器だ。びったりだ。まだこの腕も老いぼれちゃいない」と。

この極限状況は，人間が労働を通じて「自分自身を表現したい」「自分自身を実現したい」という普遍的な欲求を持っていることを明らかにしている。

「仕事ができる」ということは，単に技術的に優れていることだけを意味しない。それは，仕事という媒体を通して自己を表現し，実現する行為そのものなのである。この洞察は，スキルという概念を，より深く人間的なモチベーションの源泉へと結びつけてくれる。

結論：時代を超えて問われる，仕事を通じた自己表現の定義

宗像元介氏が数十年の時を超えて投げかける洞察は，単なる過去の記録ではない。それらは，現代の働き方を巡る課題の霧を晴らし，進むべき方向を示す確かなコンパスとして機能する。

宗像元介氏が50年以上前に投げかけた問いと格闘しながら，私たちは自らに問わねばならない。テクノロジーが進化を続け，自動化できる「タスク」と人間にしかできない「仕事」の境界線が引き直されようとしている今，この新しい時代の中で，いかにして仕事を通じた人間固有の「自己表現」を定義し，育み，そして最も重要なこととして，それを尊重していくのだろうか。

〈参考文献〉

[1] 宗像元介，「所感：自らを尊ぶ」，技能と技術，1969年５号.
[2] 宗像元介，「職業訓練私論＜その１＞」，技能と技術，1981年１号.
[3] 宗像元介，「職業訓練私論＜その２＞」，技能と技術，1981年２号.
[4] 宗像元介，「職業訓練私論＜その３＞」，技能と技術，1981年３号.
[5] 宗像元介，「職業訓練私論＜その４＞」，技能と技術，1982年１号.
[6] 宗像元介，「職業訓練私論＜その５＞」，技能と技術，1982年３号.
[7] 宗像元介，「職業訓練私論＜その６＞」，技能と技術，1982年４号.
[8] 宗像元介，「職業訓練私論＜その７＞」，技能と技術，1983年３号.
[9] ドラッカー，P. F.，上田惇生（訳），『断絶の時代』，ダイアモンド社，初版 1970.
[10] 小池和男，『日本の熟練』，有斐閣，1981.
[11] 内橋克人，『プレジデント』，1982年３月 P218.
[12] 黒井千次，『働くということ』，講談社，1982.
[13] ソルジェニーツィン，A.，木村浩（訳），『イワン・デニーソヴィチの一日』，新潮社，1963.