

I 調 査 の 概 要

1. 調査の目的

マイクロエレクトロニクスを中心とする生産現場の技術革新が労働内容、特に技能の質に及ぼす影響を明らかにし、合わせて生産現場の高い適応力をもたらした日本的人材育成・活用システムの実態を把握することを目的とする。

2. 調査の対象および有効回答

全国の製造業（皮革及びその他製造業を除く）に属する労働者30人以上を雇用する事業所のうちから一定の方法により抽出した約4,400所、およびそのうち800所に雇用される技能工・生産工程作業員約15,000名を対象に実施し、3,029所（有効回答率69%）、10,158名（同68%）の有効回答を得た。

3. 調査の方法

実地留置法および通信調査の併用による。

4. 調査の実施時期

昭和57年3月

II 結 果 の 概 要

1. 自動機の導入・使用状況

―事業所の3割で導入、技能工の2割が使用中、今後の積極的導入には種々障害もある。―

① エレクトロニクスを応用した自動制御機器が組み込まれた自動化機械設備（以下、「自動機」と略称する。）をこの5、6年の間に導入した事業所の比率は、製造業全体では32%である。また「まだ導入していないが導入について検討中」とする事業所が23%を占め、導入比率は遠からず5割に達するとみられる。

② 技能工のうち自動機を使用している者の比率は22%である。

この使用比率を産業別にみると装置工業 32%、機械工業 23%、軽工業 17%の順である。規模別には 1,000 人以上の大企業 32%に対して 999 人以下の中小企業は 18%でかなり開きがある（図 1）。

- ③ 使用比率を職種別にみると、化学工、包装工、ゴム・プラスチック工、金属材料工、機械工（52～32%）等が高い。

産業用ロボットの使用比率は、ゴム・プラスチック工（12%）が高く、試験・分析工、塗装工、包装工、溶接工（7～4%）等がこれについている（表 1）。

産業用ロボット使用者全体を 100 とする職種別構成比は、機械工（25%）、電気機器組立工（13%）、溶接工（11%）、ゴム・プラスチック工（8%）が主である。

NC 工作機は、機械工の 20%が使用している。

図 1 産業別、規模別技能工の自動機使用比率

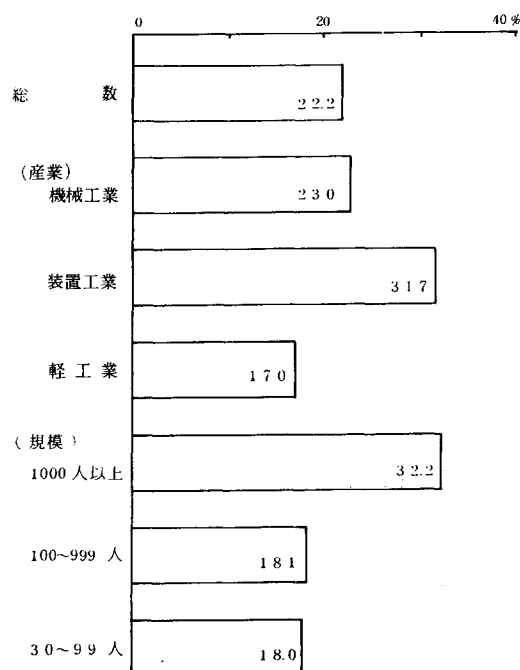


表 1 自動機使用比率の高い職種

順位	自動機総数		NC 工作機		産業用ロボット		その他自動機	
1	化学	51.8	プログラミング	25.0	ゴム・プラスチック	12.2	プログラミング	30.0
2	包装	39.2	機械加工	19.3	試験・分析	6.6	機械加工	29.3
3	ゴム・プラスチック	36.6	一般機械組立修理	7.7	塗装	5.8	化学	28.6
4	金属材料	32.6	溶接・板金	5.3	包装	5.4	ゴム・プラスチック	23.0
5	プログラミング	31.9	生産管理	3.8	溶接・板金	4.4	金属材料	19.4
6	機械加工	31.6	輸送機器組立修理	3.5	プログラミング	4.1	窯業	17.1
7	印刷・製本	28.4	修理保全	3.3	修理保全	3.9	試験・分析	13.4
8	窯業	25.9	ゴム・プラスチック	2.8	窯業	3.9	溶接・板金	13.0
9	定置機関等運転	25.2	設計・開発	2.6	機械加工	3.5	定置機関等運転	13.0
10	電気機器組立修理	22.7	木工・家具	2.4	電気機器組立修理	3.5	一般機械組立修理	11.8

- ④ 自動機を今後積極的に導入してゆく上で障害になる点として、「自動機を導入している」事業所では、「価格が高すぎる」、「ロットが少なく、採算に乗らない」が多く、「自動機の導入は考えていない」事業所では、「自社の生産システムに適合する機種が見当たらない」および「ロットが少ない」が多くあげられた（図2）。

今後、自動機の普及が進むことは間違いないとしても業種や規模によって、自動機の導入になじまない部門も少なくないとみられる。

2. 技術革新の進展と技能工の労働内容の変化

(1) 自動機配置要員の特性

—自動機には腕と頭を兼ね備えた中堅技能工を配置—

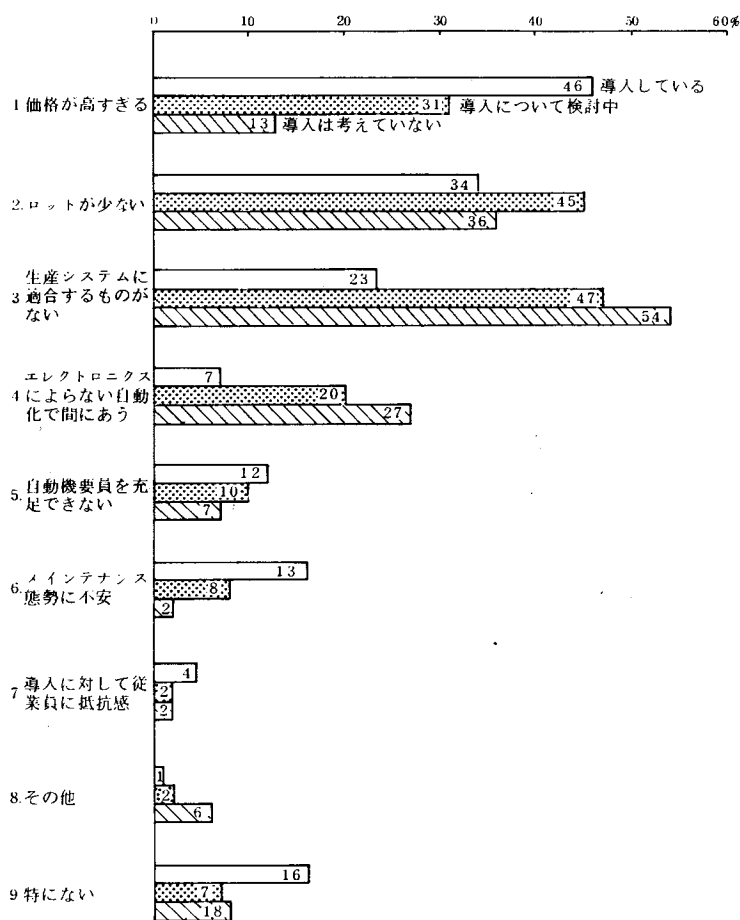
- ① 自動機に配置されている要員の年齢構成は、25～44歳層が約62%を占め、45歳以上は24%である。

この年齢構成は、自動機非使用者とほとんど変わらない。

しかし、機械工のNC工作機使用者、溶接工の産業用ロボット使用者をそれぞれ同職種の自動機非使用者と比べると、使用者の方は45歳以上の中高年者の割合が低い。化学工のプロセスオートメーション使用者のように昭和30年代から自動化が進められている職種は別として、一般的には自動機には中堅層を重点的に配置しているものとみられる（図3）。

- ② 自動機配置要員としてどのような能力特性を有する者が多く配置されているかをみると、未経験者あるいは女子パートタイマーのような「技能レベル、理解力いずれもそれほど高くない者」をあげた事業所は20%にと

図2 今後自動機を導入する上での障害
(事業所構成比) D.A.



どまり、「技能レベルが高く、理解力もある者」（34％）、
「技能レベルよりも理解力のある者」（23％）が多く配置されている（図4）。このような能力特性上の特徴は、次に述べる自動機オペレーターの職務の分担形態とも合致する。

(2) 技術革新による技能の質の変化
－自動機の操作技能は、職務の複合化による高度化が一般的である。技術革新によって技能者のもっている技能の価値が低下するとみる者は少ない。－

- ① 在来の機械設備で一人の技能工がになっていた熟練技能は、自動化によってボタン押し、監視の単調労働と段取・調整、故障予知・診断、プログラミング等の知的技能に分解する。この両作業が別人によってになわれる場合には、いわゆる技能の二極分解でオペレーターの技能の単純化が進行する。しかし両作業を複合化して一人の技能工に分担させる場合には、オペレーターの技能は、単純化ではなく、高度化へ進むことになる。

N C 工作機導入事業所について職務の分担形態をみると、複合化が一般的である。特に大企業は広範な職務を技能工に分担させている事業所が多い。大企業に比べると、中小企業は明らかに単能的役割配分の傾向がみられる（図5）。

図3 自動機使用者と非使用者の年齢構成

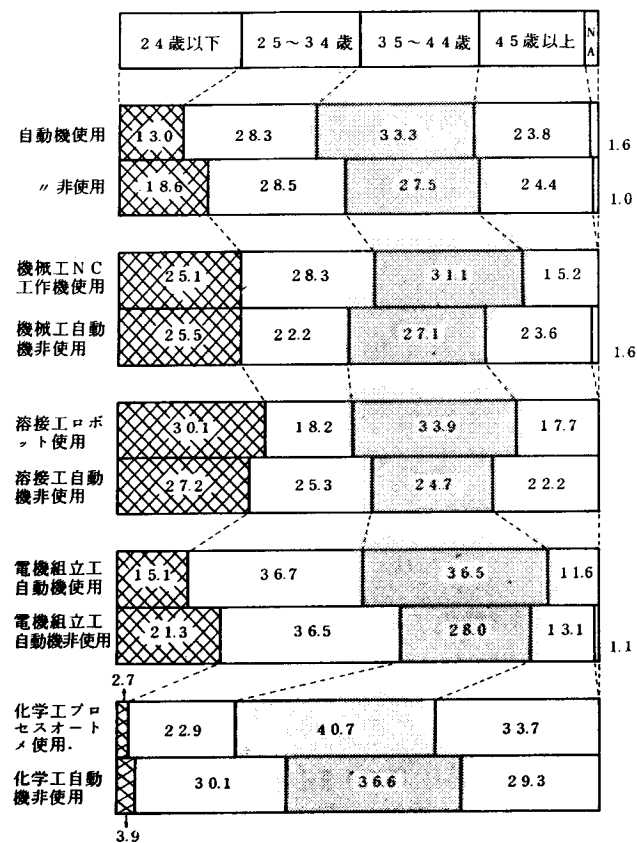
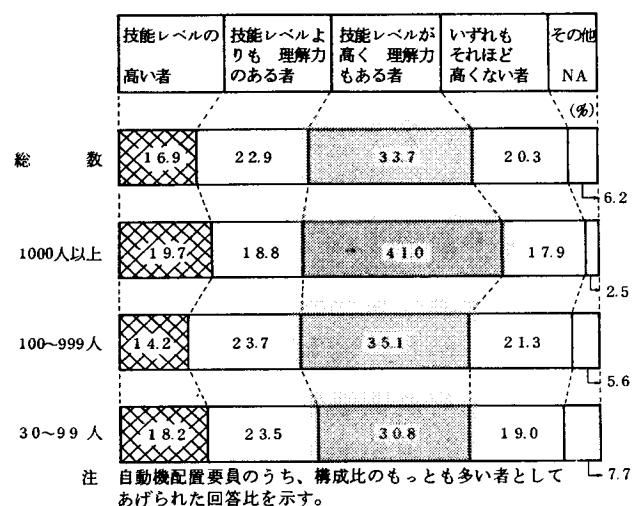


図4 自動機の配置要員の技能レベル（事業所構成比）



このように規模によって違いがみられる原因は、製品の種類による影響もあるが、基本的には、従業員の質を高めるための教育訓練における規模間格差の反映とみられる。

- ② 技能工が仕事で果たしている技能をその労働内容に着目して、A 品質・速さは主に機械できる直接作業、B 品質・速さに腕がものをいう直接作業、C 監視作業、D 情報処理作業、E 修理保全作業、F 指導監督、G その他、の7項目に分けて、現在従事している仕事がこれらのうちのどれに属するかを調べた。

これをみると、自動機使用者は非使用者に比べてBの割合が低下し、A、C、Dの割合が高まる。例えば、機械工でNC工作機使用者と非使用者を比べると、Bは、前者が41%、後者が63%、Aは、53%対46%、Cは14%対2%、Dは13%対2%である（表2）。

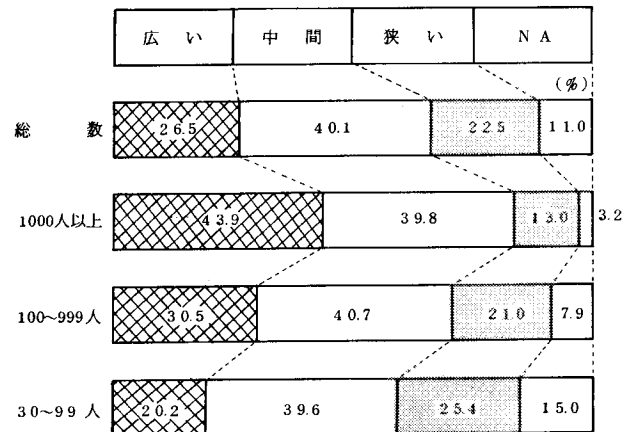
このように自動化によって、監視作業、情報処理作業の割合が高まる傾向にあるが、自動機使用者においても自分の仕事は「B、腕がものをいう」と考えている者が多い。

これは自動機オペレーターのうちにも在来の機械を併用している者が少なくないこと、オペレーターが段取、故障予知、プログラミングなどに取り組む場合、在来機械で身につけた技能がものをいうためと考えられる。

- ③ 技術革新によって「技能者のもっている技能の価値が低下したか」という問に対して、「そう思う」と答えた技能工は全体の19%である。自動機使用者の場合15%でさらに少ない（図6）。

これには、旧技能が陳腐化しても、「技能者も新しい技術について積極的に勉強していかないと一人前に仕事ができなくなっている」こと（技能工の69

図5 技能工のNC工作機職務分担の範囲（事業所構成比）



注 ①起動、停止、監視 ②測定、検査、記録 ③プログラミング
④段取替え、調整 ⑤故障予知・診断 ⑥簡単な修理
⑦大きな修理
以上7項目のうち、技能工が5つ以上分担している場合は「広い」、「3つ又は4つ」の場合は「中間」、「1つ又は2つ」の場合は「狭い」とした。

表2 技能工の仕事の内容（技能工構成比）

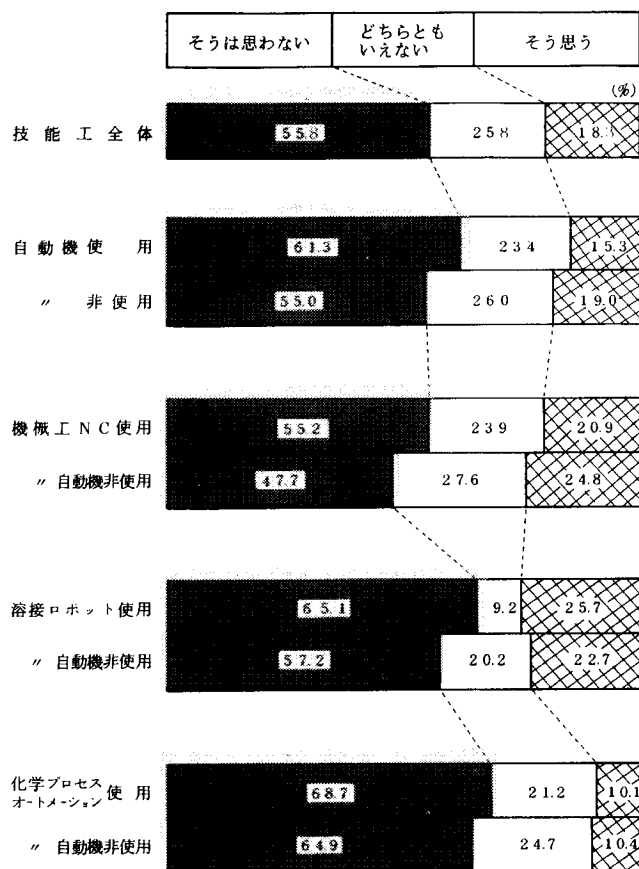
%

項 目	直 接 作 業		C 監視作業	D 情報処 理作業	E 修 理 保 全 作 業	F 指 導 監 督
	A 品質、速さは 主に機械でき まる	B 品質、速さは 自分の腕がも のをいう				
総 数	2 5.6	4 1.6	5.9	1 2.9	9.1	2 0.5
（自動機） 機械INC	5 2.8	4 0.9	1 4.4	1 3.3	5.3	2 6.0
	非使用	4 5.8	2.0	1.8	5.7	1 5.3
溶接ロボット	2 8.6	4 5.5	6.3	8.1	2.4	3 9.3
	非使用	1 9.6	0.9	5.3	4.8	2 4.1
電機組立 自動機	2 6.6	2 8.5	8.9	1 5.1	1 2.8	4 9.4
	非使用	1 3.7	1.7	1 1.7	6.4	3 1.7
化学プロセス	3 1.5	1 3.5	5 3.3	2 5.9	5.6	2 2.2
	非使用	3 2.4	8.9	1 2.8	4.7	3 3.9

図6 「技能者のもっている技能の価値が低下した」
に対する自動機使用状況別技能工の反応
（技能工構成比）

%が「そう思う」と回答）、
自動機の段取、保全、プログ
ラミング等に在来技能がもの
をいうこと、後述のように品
質向上に技能者の腕が重要な
役割を果たしていること、さ
らに、「機械設備に対する管
理責任など技能者のになう責
任が重くなっている」こと（
自動機使用者の64%が「そ
う思う」と回答）などが影響
している。

- (3) 企業が技能工に期待する能力
要件、技能工の能力発揮点
ー重視されるようになった能力
要件は、品質管理知識、シス
テム的思考力、ME関連知識、



カンとコツである。技能工も品質向上を最重視している。－

- ① 企業が技能工に求める能力要件として、この10年間に重要になったと考えている項目は、「品質管理に関する知識」が最も多い。これは、規模、自動化の程度別にみても変わらない。ユーザー、親企業等から求められる製品の精度に対する要求水準が厳しくなっていること、品質向上、能率改善等を目的とした小集団活動の活発化がその背景にあると考えられる。

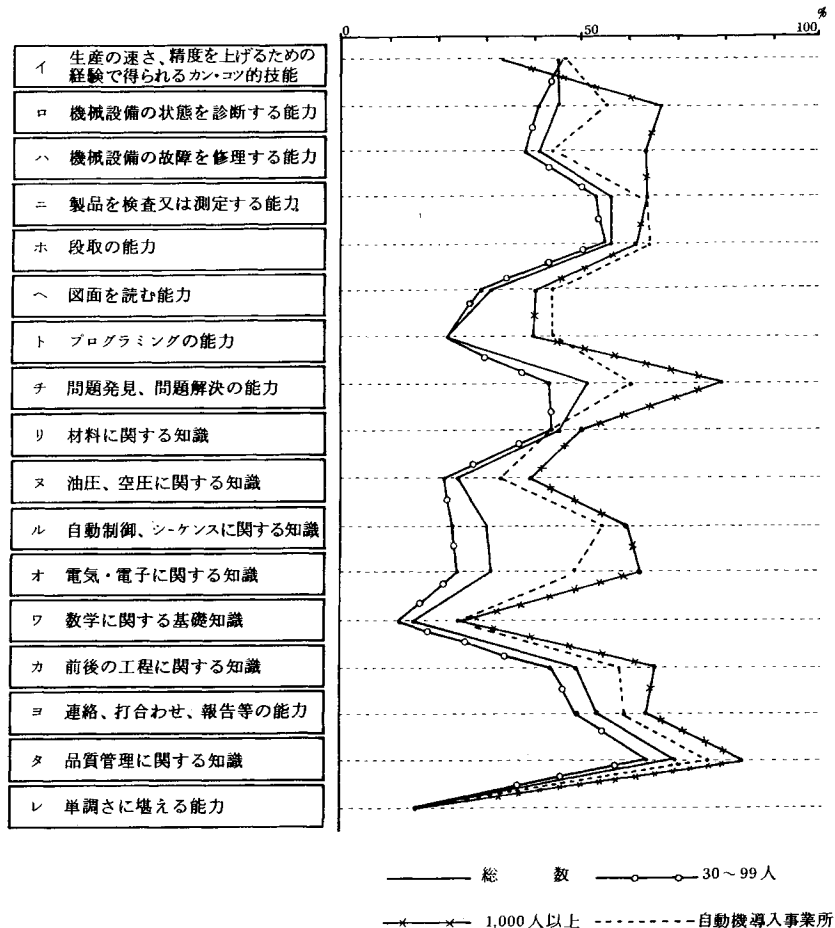
その他、回答の多い項目として特徴的なものをあげると、「問題解決能力」、「設備診断能力」、「前後工程に関する知識」などがある。即ち、設備能力を有効に引き出すために、設備全体の理解の上に立って問題点を発見し、改善案を考えるというシステムの思考力である。

また、自動化が進んだ部門においては「プログラミング能力」、「シーケンス制御に関する知識」、「電気・電子に関する知識」などME関連知識をあげるものが多い。

なお、自動化が進んでも経験によって蓄積されるカン・コツ的技能の重要度が低下したとする回答はきわめて少ない。また、自動機のボタン押し作業から連想される「単調に堪える能力」をあげた事業所は15%にとどまった(図7)。

- ② 技能工に対しても仕事でどのような能力の発揮が求められるかを聞いている。回答がもっとも集中したのは自動化の程度にかかわらず「精度、品質を高める」である。これは、機械が進歩しても、精度、品質が自動的に得られるものではなく、技能工の腕と頭が要求されているということである。これについて、「スピードをあげる」、「不良発

図7 事業所が中堅技能者に期待する知識技能
(「重要度が高まった」の事業所構成比)



見時処置」、「改善案を考える」等の順であるが、中堅層では「改善案を考える」の回答比が高い（表3）。

表3 自動機使用状況別技能工が仕事で求められる能力

（3つまでの回答比の合計）（技能工構成比）

	総 数	機 械 工	溶 接 工	化 学 工
		NC使用 非使用	ロボット使用 非使用	プロセスオートメーション使用 非使用
イ。精度、品質を高める	76	93 92	86 89	82 77
ロ。スピードをあげる	51	62 69	42 64	14 34
ハ。故障したときの処理	24	19 17	32 7	66 28
ニ。不良を発見したときの処置	41	26 32	55 34	45 43
ホ。効率のよいプログラムを組む	22	37 12	16 28	16 23
ヘ。改善案を考える	40	48 49	53 43	53 51
ト。単調さに堪える	10	6 10	7 11	3 11
チ。その他	4	1 2	0 2	3 6

%

(4) 変化に対する適応力

－技能工のうち過去5年間に仕事の内容が変わった者は56%、配置転換時に苦労している者が多い。需要が増加している職種は、自動機オペレーター、プログラマー、保全整備工等である。－

- ① この5年間に仕事の内容が大きく変わった者は20%、少し変わった者は36%に達する。その主な理由は、人員過不足調整、新設備導入、製品・材料の変化等である。仕事の内容が変わった者のうちには、新しい仕事に慣れるのにかなりの努力が必要であったとする者が51%を占めた（図8、表4）

今後も職種転換の必要を見込む事業所が29%、大企業では40%を占めている。中高年者の予想される主な配転先としては「技能を生かせる類似職場」（28%、大企業では41%）を考えている企業が多い。このような職種転換に関連して、変化に対する適応力への要請は今後ますます強まるものと見込まれる。

図8 年齢別技能工の過去5年間に仕事の
内容が変わった者と慣れるために
かなりの努力を要した者
(技能工構成比)

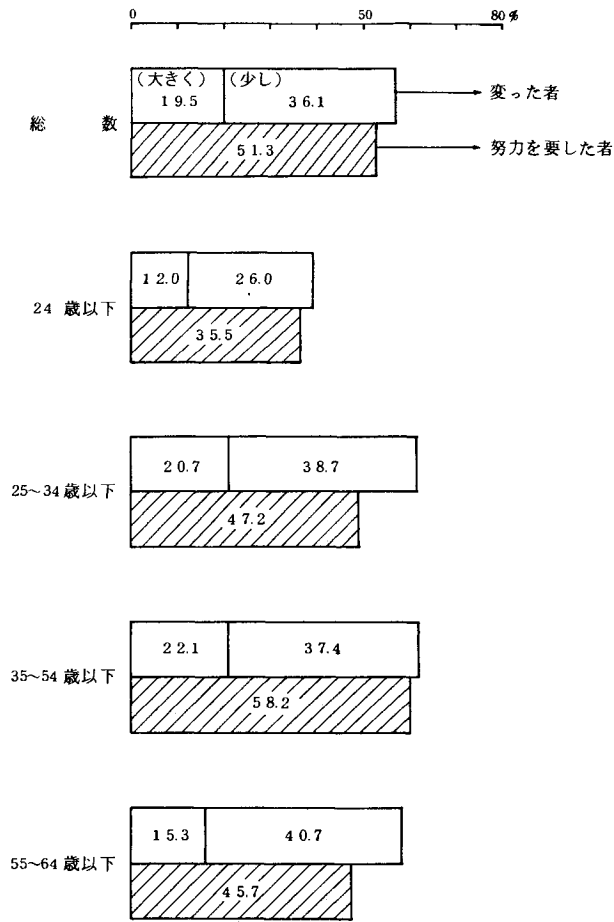


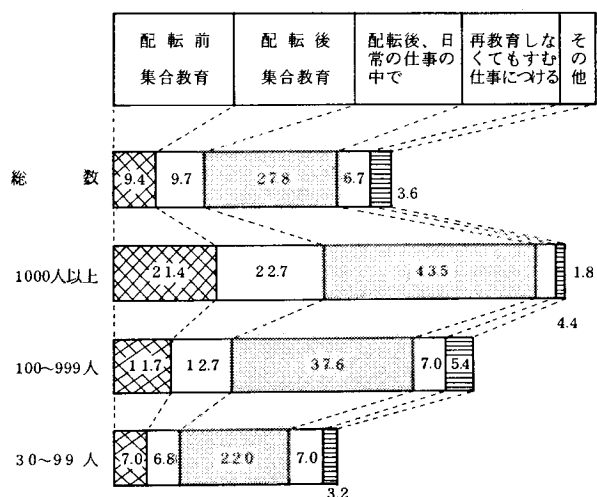
表4 技能工の仕事の内容が変わった主な理由
(技能工構成比) M. A.

	設備導入	製品、材料 変化	人員過不足 調整	昇 進	教育,ジョブ ローテーション	転 職
総 数	24.8	14.8	25.5	8.7	8.4	9.7
(年 齢)						
24 歳以下	12.4	8.1	19.6	2.4	10.9	10.4
25～34 歳	25.3	16.3	26.4	9.8	8.4	12.3
35～54 歳	28.5	16.6	26.2	10.7	8.1	8.1
55～64 歳	29.2	11.5	31.5	2.5	4.6	6.8
(規 模)						
1,000人以上	34.3	18.8	25.9	13.1	12.9	6.3
100～999人	22.0	13.2	29.2	8.5	7.2	8.8
30～99人	18.8	12.9	19.6	4.5	4.6	15.1

- ② この5、6年間に技能工の構成比に変化のあったとする事業所は15%で、構成比の高まった職種は、自動機オペレーター、プログラマー、保全整備工等であり、いずれも新技術習得にかなりの学習を必要とする職種である。

- ③ 職種転換時の教育は、配転後の職場内訓練(28%)が中心であり、とくに中小企業の場合集合教育を行う事業所は少ない(図9)。

図9 職種転換時の中高年技能工に対する再教育の内容(事業所構成比) M.A.



3. 日本的人材育成・活用システム

(1) 中堅技能者の採用と育成

— 中堅技能者要員の採用希望は高校工業科卒に集中。中堅技能者を育成するための訓練内容は規模によって大きな格差がある。 —

- ① 生産現場で中核的役割を果たす中堅技能者の要員として、企業がもっとも採用を希望している新卒者は、高校工業科卒である。工業科卒をあげた事業所は48% (大企業63%) を占め、高校普通科、工業以外の職業科および中卒がいずれも5~7%であるのに比べてずば抜けて高い。現に働いている技能工の学歴構成をみても企業規模が大きくなるほど工業科卒の割合が高い(1,000人以上24%、30~99人10%)。

高校工業科卒を第1位にあげた事業所は、その理由として、「専門教育を受けているので教える手間が省ける」(59%)、「現業員に向いている」(53%)、「素質のある方がよい」(47%)をあげている。しかし、1,000人以上の大企業だけでみると、「現業員に向いている」(59%)、「素質のある方がよい」(55%)、「専門教育」(49%)の順で、どちらかといえば即戦力としての期待よりも適性、素質=適応力によりウェイトのかゝった理由をあげている(図10)。

また、工業科卒は、情報処理、修理保全のようなメカトロニクス時代の

基幹的職務に従事している者が他の課程卒に比べて多い事実も注目に値する。

- ② 新規採用者を中堅技能者に育成するため、日常の仕事の中で指導者をきめて面倒をみるという形での職場内訓練は、たいていの事業所で行われている。しかし、付与すべき知識、技能など教育目標を明確にしている事業所は、1,000人以上規模81%、30～99人規模36%、期間をきめた養成訓練を実施している事業所は、それぞれ75%、28%のように、訓練の質は規模によって大きな格差がある（図11）。

(2) 多能工化

－多能工化は大企業の方が積極的に推進している。技能工自身も多能工化に賛成する者が多い。－

- ① 従業員の育成、合理化等のため、個々の従業員に分担させる職務の複合化、多様化を「進めている」事業所28%、「特に進めていないが以前から多能工化している」24%、「特に進めていない」48%である。「進めている」は、1,000

人以上の大企業では55%を占めるが1,000～999人の中企業は31%、30～99人の小企業は22%である（図12）。

技能工のうち、自分の仕事を多能工（いくつか種類の異なる機械又は仕

図10 高校工業科卒の採用を希望する理由（事業所構成比）

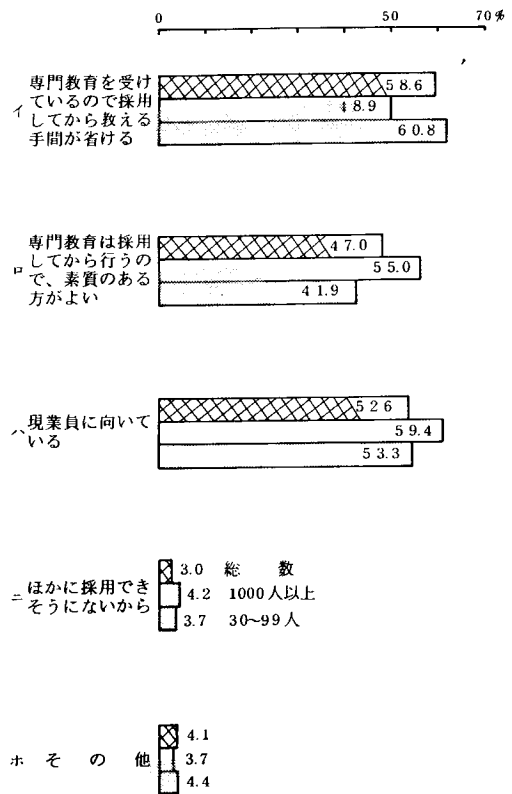
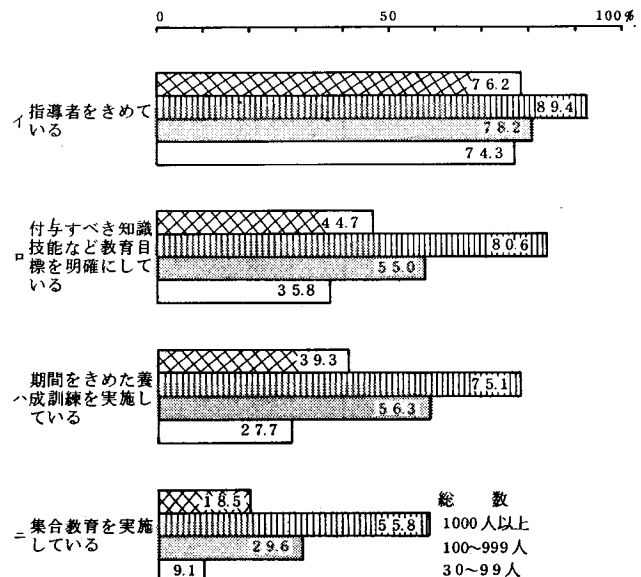


図11 新規採用者を中堅技能者に育成するための教育訓練の方法（事業所構成比）



事を一人でこなす) とする者は、大企業が44%であるのに対し、中小企業は30%にみたない。

- ② 多能工の主な形態は、「前後の工程を一人でこなせるようにする」が40%と最も多く、ついで「一人で異種機械をこなせるようにする」が36%を占める。「中高年になったときの適職を考えて若年時にいくつかの仕事を経験させる」も16%を占める(表5)。

- ③ 多能工化の主なねらいとして、「生産性の向上、少数精鋭主義」(46%)と並んで「人材育成」(30%)、「仕事に対するやりがいを高める」(29%)、

図12 多能工化を進めている事業所の割合

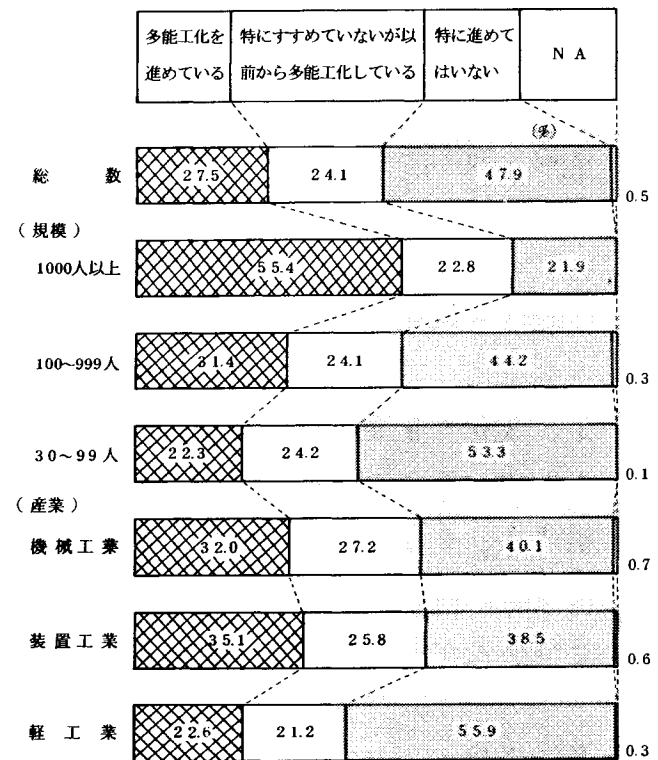


表5 多能工の形態(事業所構成比)

	総数	規模			産業		
		1,000人以上	100~999人	30~99人	機械工業	装置工業	軽工業
イ. 前後のいくつかの工程を一人で	40.2	67.1	44.3	35.3	45.1	48.3	34.9
ロ. 機械と電気・電子を相互に	7.8	20.8	9.5	5.4	10.7	11.0	5.0
ハ. オペレーターが修理保全の一部を	14.7	39.3	19.4	9.6	14.8	25.7	12.7
ニ. 一人でいくつか種類の異なる機械を	35.6	53.6	41.1	31.5	42.2	39.3	29.7
ホ. 出張先で修理・据付に必要な技能	6.6	8.6	7.9	5.9	13.2	2.9	2.0
ヘ. 中高年対策として若年時にいくつかの仕事を経験させる	16.3	20.4	15.4	16.4	20.1	13.8	13.7
ト. その他	0.3	0.9	0.5	0.2	0.3	1.6	0.1

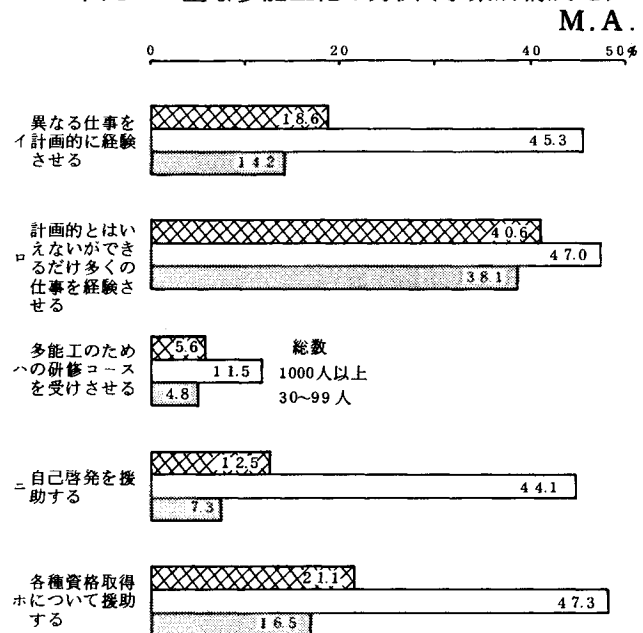
「技術革新に対する適応力を高める（28%）がいずれも高い比率であげられた。

多能工化の主な方法は、「計画的とはいえないが、できるだけ多くの仕事を経験させる」というような配置転換、ジョブ・ローテーションによるとするものが多いが、大企業では「異なる仕事を計画的に経験させる」とするものが45%を占めている。この他、「資格取得の援助」、「自己啓発の援助」も重要な方策となっている（図13）。

- ③ 多能工化に対する技能工の意見は、「積極的に進めるべきだ」40%、「まあ進めた方がよい」29%と、約7割が賛成している。

賛成理由は、「自分の能力を高められる」（65%）、「仕事のやりがいが高まる」（51%）をあげる者が多い。

図13 主な多能工化の方法（事業所構成比）



(3) 小集団活動

— 小集団活動は、大企業で普及。

これについても能力開発、自

己実現、自己統制にプラスと考え、大部分の技能工が賛成。しかし一部から形式主義に対する反発もある。—

- ① 動機先にQCサークル、ZDグループなどの自発的な小集団があるとする者は、大企業の技能工では91%を占めるが、中企業では56%、小企業では26%にとどまる（図14）。
- ② 小集団があると回答した者は、その84%が小集団に参加し、82%（技能工全体の69%）がその活動に賛成意見を表明している。

賛成理由は、「能力の向上に役立つ」および「現場のことを一番よく知っているのは現業員だから」をあげる者が多い（図15）。

小集団活動は、例えば品質不良がみつかったとき、その原因の除去というようなテーマを取り上げ、小集団のメンバー全員で問題点や改善案を考える活動である。その活動を通じて技能工は、問題解決の方法を学び、討論によって発表能力を磨き、潜在能力の向上が実感できること、自分の職場の問題

図14 勤め先にQC、ZD等を目的とした小集団のある者、参加者および賛成者の割合

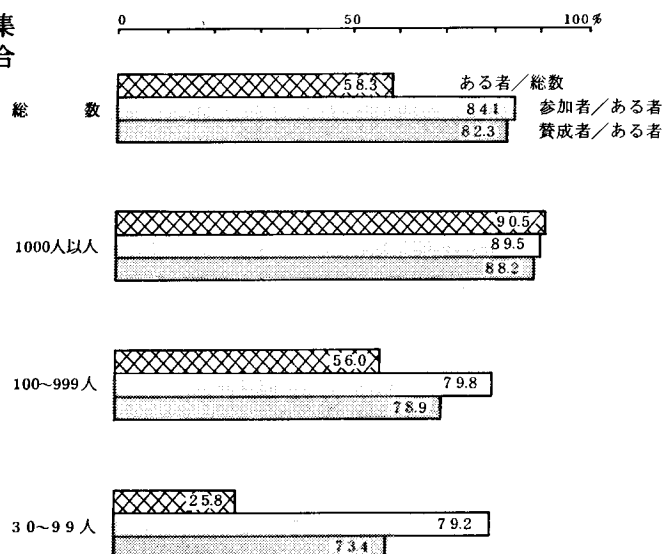
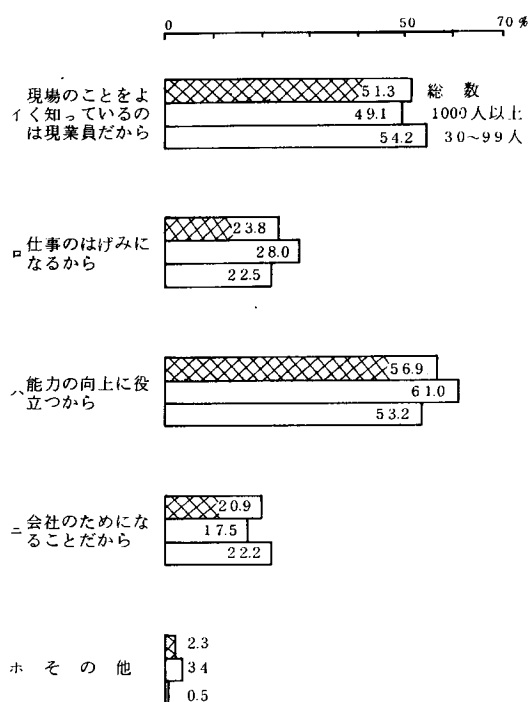


図15 小集団活動に賛成する理由 (技能工構成比) D.A.



を自分たちで解決してゆくことによって働きがいが高まること、小集団への参画度が考課の査定対象となっていることなどが、小集団活動を支える原動力になっていると考えられる。

- ③ 小集団活動に消極的立場をとる者の理由は、「自由時間が少なくなる」、「管理者・技術者の仕事だと思う」が多い。なお、自由記述の意見として、改善提案に対する企業の反応が鈍いこと、活動の自主性に乏しいこと、などが多くみられた。

(4) 中高年者の活用

—今後の中高齢化に伴い、生産現場の適応力の低下を懸念する事業所が多い。
中高年技能工のなかにも新しい技術から取り残される不安感を持つ者が増えている。このための対策として教育訓練の重要性が高まっている。—

- ① 中高齢化に伴って生産現場で起ってきそうな問題でもっとも気にかゝるものとして「変化に対する適応力（新技術の習得など）の低下」がもっとも多くあげられ、ついで「能率の低下」、「特定作業に向かない者が増える」等があげられた（図16）。

- ② 技能工の中で、「工程の重要な部門は若い人が担当し、中高年者は補助部門に回されるようになった」と考えている者は19%で、「そう思わない」が多い。しかし肯定派は、55～59歳で27%、60～64歳では37%に増える（図17）。

さらに「中高年者のうちには、新しい技術からとり残されるのではないかという不安感をもつ者が増えている」に対しては35歳以上層のほぼ3人に1人が「そう思う」と回答している。

- ③ このような問題点に対処するため、現にとられている主な対策は、大企業では「社内配転」、「自動化」、「年功給是正」、「出向又は高齢者受入れ会社の設立」等である。小企業でも「社内配転」、「自動化」が多い（図18）。
チ 特にない

現行対策は、受入れ可能な職場を探して配置転換する、あるいは年功給を是正するなど、どちらかといえば中高年の能力低下を前提とした消極的色彩が強くなっているように思われる。

しかし今後の対策としては「社内で有効活用を図るための再教育、カウンセリング」、「職業生涯を展望した計画的教育」、「定年後の生活安定のための再教育」等教育訓練をあげる事業所も増加している。

- ④ 技能工のうちこの3年間に職業能力を高めるため、教育訓練を受け、又は

図16 技能工の中高齢化に伴う生産現場の問題点（事業所構成比）M.A.

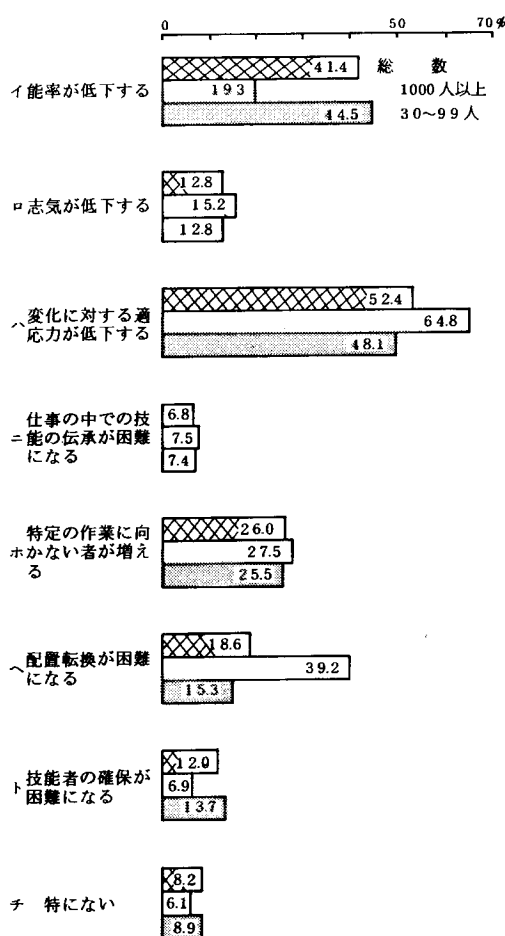


図17 「工程の重要な部門は若い人が担当し、
中高年者は補助部門へ回されるようになった」に対する年齢別技能工の反応
(技能工構成比)

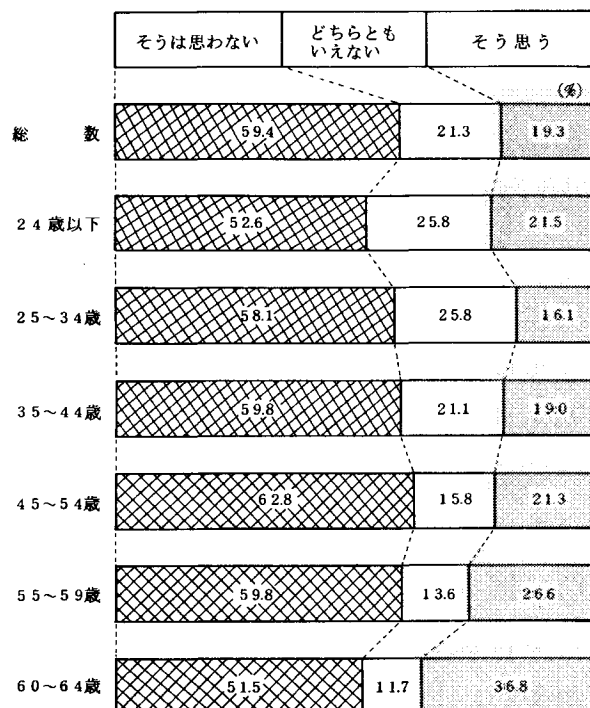
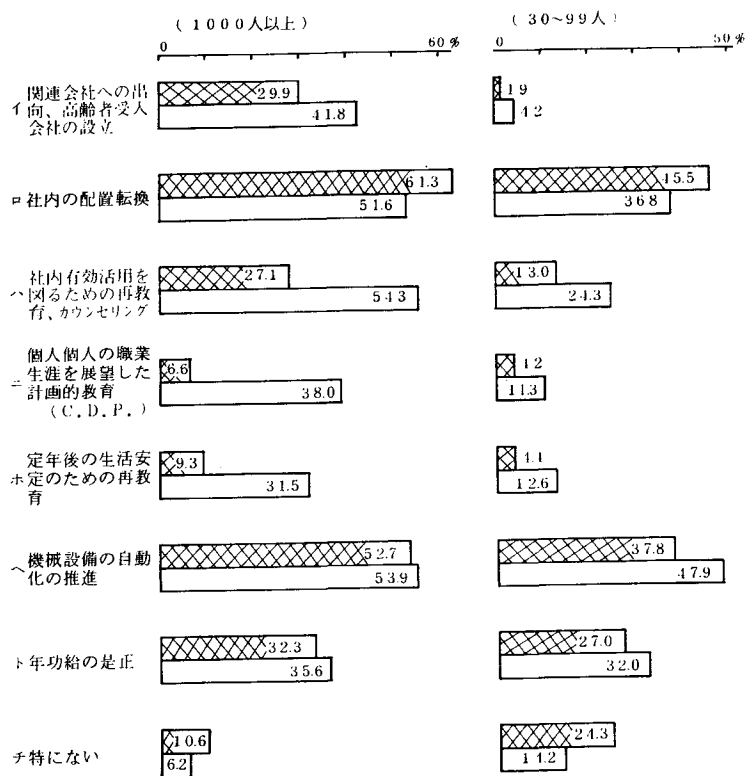


図18 技能工の中高齢化に対処
するための対策
(事業所構成比) M.A.



上段 : 現行対策
下段 : 5年後対策

自分で勉強した者は53%で、中高年になっても高い比率を維持している。しかし大企業の技能工が76%を示すのに対して中小企業は40%前後で低い。

これから勉強したいと思っている者は、大企業、中小企業を問わず60～80%で高く、また50歳台前半まで70%で強い学習ニーズを示している（図19）。

4. 調査結果の含意

(1) 生産現場の高い適応力とそれを支える要因

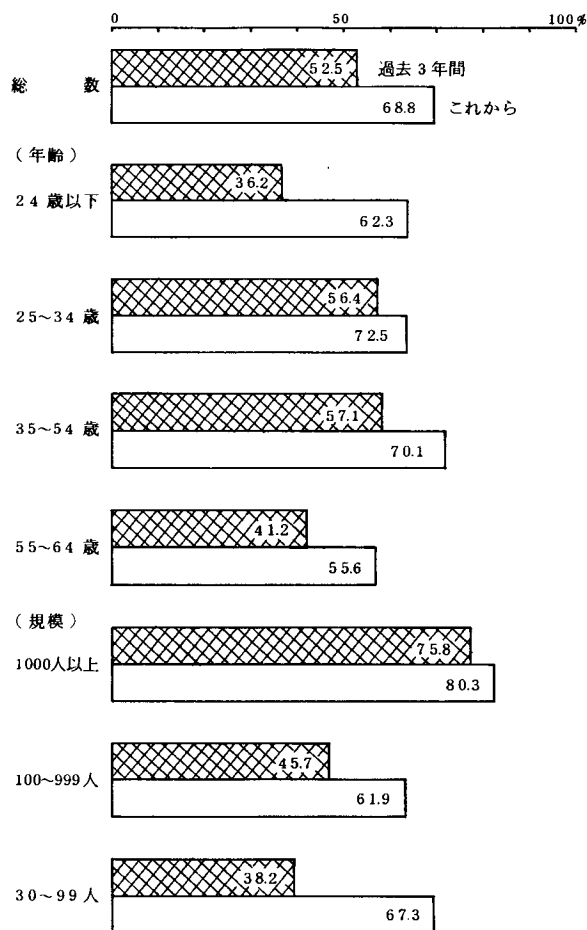
－多能工化重視の技能工育成が高い適応力の源泉である。それを支える要因は、終身雇用を前提とした仕事を通ずる技能向上への期待である。－

- ① マイクロエレクトロニクスを中心とする技術革新の進展の下で、大企業では、明らかに技能は単純化ではなく、複合化、高度化の道を辿っているように思われる。その要因としては、技術革新それ自体が技能の高度化を要求する面と、一人の技能工に分担させる職務の範囲をできるだけ広げようとする我が国企業における職務編成方式の影響をあげることができよう。このことは、今回の調査で明らかになった以下のことからいえる。

④ 自動機が導入されると、段取、プログラミング、故障予知のような仕事が増え、オペレーターは、ボタン押しの操作だけでなく、これらの情報处理的作業も併行してこなす。機械工や組立工が必要に応じてエレクトロニクスを勉強して新しい設備の能力を引き出す。

⑤ 多能工化の項でみたように、我が国企業では、一人の技能工が自工程だけでなく、前後工程を一人でこなす、あるいは種類の異なる機械を何

図19 過去3年間に職業能力を高めるため教育を受け又は自分で学習した者の割合およびこれから勉強したいと思っている者の割合（技能工構成比）



台も一人で扱う。技能工のうち、この5、6年間に自分の仕事の内容の変化を経験した者は6割近くに達し、技能工は新しい仕事に慣れるために苦勞しているが、それがまた技能の幅を拡大するのに役立っている。

① また、小集団活動の項でみたように、技能工は、作業指示書に基づく作業遂行にとどまらず、品質向上、能率改善のための小集団活動を自らの能力開発の場として、これに積極的に取り組んでいる。

② このように我が国企業の技能工が幅広い仕事をこなし、変化に対して驚くほど高い適応力を示すのは、技能工の潜在能力が開発され、仕事に対して強く動機づけられているからであるといえよう。その要因としては、①終身雇用制の支配的な我が国社会で、会社の利益と自分の利益を同一視する運命共同体的意識を持つ従業員が多いこと、②平等・均一社会の中で従業員の間に競争意識が高く維持されていること、③仕事を通ずる幅広い技能の向上、人間の成長が確保されていることをあげることができる。

つまり、より難しい仕事、より幅の広い仕事をこなすことによって、技能工はみずからの成長を図ることができ、企業もまたこれによって生産性向上の果実を獲得している。

また、この仕事を通じて技能の成熟を図るという人材育成方式がうまく機能してきた背景には、高度成長下で昇進機会にめぐまれたこと、可塑性に富む若い労働者の割合が高かったこと、など環境条件にめぐまれていたこともみのがせない。

③ しかし、かかる日本的人材育成システムが今後も引き続き機能していくかどうかは予断を許さないものがある。高齢化、技術革新が進むなかで生産現場の高い適応力を弱体化させる要因が芽生えているように思われるからである。今回の調査結果で浮かび上ってきた要因として、次の三点をあげることができる。これら諸要因の影響とこれに対する対応策については今後引き続き慎重に検討する必要がある。

(2) 適応力の限界

一技術革新による技能の二極分解、中高年者の不適応、中堅技能者要員の確保難が進めば、生産現場の適応力の低下をもたらすおそれがある。一

① 終身雇用を前提に長期的視野から人材育成に取り組み変化への適応力を高めている大企業と、そのための教育訓練を行う余裕に乏しく、コストの安い労働力に依存する傾向の強い中小企業の間には、適応能力に大きな断層が生じている。このことは、多能工化比率の規模間格差をみても明らかである。

自動化の進展は、中小企業における単純労働への依存度を強めることによって、この格差を一層拡大させるおそれがある。今後、中小企業等において技能の二極分解が進めば、変化に対する適応力の低下を招くことも考えられる。

- ② 技術革新と中高齢化が進むなかで、中年から高年にかけて「中高年になると補助部門に回される」と感じているものが若年に比べて増え、また、中高年者の3人に1人は、「中高年者の中には新しい技術から取り残される不安感をもつ者が増えている」と答えている。

現段階では、技能工のうち「会社にとって重要な役割を果たしている」、「仕事に自分の能力を発揮している」と感じているものの割合は年齢に比例する形で高まり、年功的役割配分への期待感が仕事への動機づけに大きな役割を果たしているように見える。しかし、上のような中高年者の危惧感が現実化して、技術革新に追随できない中高年者が増えることになれば、仕事の動機づけへの悪影響、モラルの低下は中高年層だけにとどまらないであろう。

- ③ 技術革新の急速な進展に対して生産現場の高い適応力をリードしている中核的労働力は、高校進学率の未だそれほど高くない時期に採用された成績優秀な中卒者および高卒者であろう。今回の調査では多くの企業が、とりわけ高校工業科卒に対して高い評価を下していることが明らかにされた。

しかし、学歴主義の下で、上級学歴に通じる普通教育への志向の強まり、職業教育の地位の低下が今後も続くとすれば、生産現場の高い適応力を後世代に伝承してゆくために必要な資質の高い中堅技能者要員の確保を困難にするおそれ大きいといえよう。