

企業内訓練校における人材養成の特徴と課題

— 自動車企業A社、B社の事例を中心に —

島 内 高 太

はじめに

日本自動車企業の製品競争力（コスト・品質・納期）の基礎的規定要因である日本的生産システム⁽¹⁾は、労働者の能力や働きに大きく依存する「技能活用型」システムと指摘されている⁽²⁾。そのなかでも現場監督者層は、生産現場の生産・労務管理のみならず、量産過程における改善やトラブル対応、そして生産準備や製品設計過程の一部にも関与するなど、一般層の多能工労働者とは異なる重要かつ多様な役割をも果たしている⁽³⁾。そのため、生産現場の中核的存在である現場監督者層の養成・供給を可能にするシステムは競争力を支える重要な基盤である。

この点に関連して日本企業の人材養成システムに注目すると、それは、企業内において長期雇用の対象である正規労働者に昇進・昇格の視点を交えて教育訓練機会を段階的に提供する長期的な「年功的技能形成システム」⁽⁴⁾、あるいは人的資源の蓄積、労働者スキルの内部養成を特徴とする「組織志向」雇用システム⁽⁵⁾と特徴づけられてきた。このシステムにおいて、とりわけ中核的労働者には広範かつインテンシブな教育訓練が提供されてきたのである。

さらに1990年代から今日にかけては、3K問題や少子高齢化による労働力不足、生産システムのME化・IT化、および生産現場における労働力多様化が進展するに伴い中核的労働者が担ってきた技術的、管理的労働の重要性が増し、その養成システムの再構築が製造業企業の大きな課題ともなっている。

ところが『モノづくり白書』（2007年版）も指摘するように、近年、製造業企業にとって中長期的観点を要する人材養成をめぐる重大な問題が生じている。多くの企業が人材養成の必要性和重要性を認識する一方で、人材養成の担い手である中堅層労働者が不足し、また職場の繁忙化を背景に人材養成に時間が割けず、人材養成のノウハウもない、という状況が報告されているのである⁽⁶⁾。そしてこうした問題点は、同白書2006年版が指摘した、正社員の減少および非正社員の増加とそれによる「現場力」の弱体化ということに大きく関連していると思われる⁽⁷⁾。日本企業における人材養成のこうした現状を、企業の事業運営の短期性追求や労使関係の「短期化」による人材養成の「劣化」と捉える研究も出てきている⁽⁸⁾。

そこで本稿は、以上に述べたような日本的人材養成の特徴と現状を踏まえつつ、将来の現場監督者など中核的労働者を養成するために自動車企業が設立している企業内訓練校（中卒者、高卒者あるいは若手労働者層を対象に一定期間、Off-JTを中心とした集中的教育訓練を行う

社立訓練機関⁽⁹⁾）を取り上げて、訓練校における人材養成の特徴と今日的な課題を明らかにする。その際に本稿では以下に示す2つの分析課題を設定する。

第1の課題は、これまで日本企業が築き上げてきた長期的、組織的人材養成システムの一環としての企業内訓練校の特徴を具体的に明らかにすることである。結論を先取りすれば、日本自動車企業の企業内訓練校の特徴は次のようになる。つまり、現場監督者など技能系職場の中核的労働者を養成するための企業内訓練校は、学科教育のみならず実技訓練に比重をおいたOff-JTプログラムを展開しており、その教育訓練の質は、企業内で長期的、組織的に養成された現場労働者とりわけ中核的労働者層を訓練校に人員派遣して講師・担当者として活用する仕組みによって保障されているということである。訓練校では現場と訓練校の相互関係を前提に教育体制と教育内容を構築しているのである。

また第2の分析課題は、以上に述べた訓練校の特徴のうち、とりわけ教育訓練の質を保障する教育内容・体制に関連付けて、訓練校が今日直面している課題を明らかにすることである。その場合、本稿ではこの課題に対して、1995年に提唱された日経連『新時代の「日本的経営」』以来、多くの日本企業で展開されている雇用戦略（正規雇用の少数精鋭化と非正規雇用の活用拡大）が人材養成にいかなる影響を与えているか、という分析視角からアプローチする。そこでは、近年の雇用戦略は、人材の短期的、流動的活用と生産現場の繁忙化を生み出し、それは現場と訓練校の相互関係をベースに展開されてきた企業内訓練校の教育訓練の特長を切り崩す方向に作用していることを明らかにする。

企業内訓練校に関しては、日本製造業大企業におけるその位置付け、重要性の高さ故に、いくつかの重要な現状分析が行われている⁽¹⁰⁾。そこでは自動車産業、電機産業の大手企業の訓練校を対象に、その人材養成の構造と機能とが明らかにされている。本稿は、訓練校における人材養成のあり方を具体的に明らかにするという点では先行研究を補足する位置付けにあるが、訓練校が直面している課題を、近年多くの日本企業が展開している雇用戦略の一般的な特徴に関連付けて分析している点に特徴がある。

以下本稿では、Ⅰにおいてトヨタ系トラックメーカーA社の訓練校A学園を、Ⅱにおいてフォード系乗用車メーカーB社の訓練校B短大を取り上げ、その人材養成の概要を紹介・検討する（文末の資料1～4も参照されたい）。その後、ふたつの事例分析から企業内訓練校の人材養成の特徴を整理し、さらに日本企業が近年展開している雇用戦略と訓練校の関係を分析することで訓練校の今日的課題を明らかにしていく。なお、本文の記述では、特に断りのないかぎり筆者による実態調査（A学園およびA社に対してはいずれも2005年10月、B短大およびB社に対してはいずれも2005年11月に実施）によって得た情報をもとにしている⁽¹¹⁾。

I A工業高等学園における人材養成

まずはじめにトヨタ自動車系のトラックメーカーA社の企業内訓練校であるA工業高等学園（以下、A学園）を取り上げ、その人材養成のあり方について紹介、検討する。

1 設立までの経緯

A学園は、1951年に開校されたA技能者養成所（中卒者対象3ヵ年）を前身としている¹²⁾。前身であるA技能者養成所は、1970年頃まで訓練生総数200～300名、専任スタッフ約40名という現在の2倍程度の規模で運営されていた。ところが同養成所は、高校進学率の上昇による中卒応募者の激減と石油危機後のA社の経済的事情（コスト削減圧力の高まり）により、1973年4月以降、訓練生の募集停止すなわち事実上の活動休止を余儀なくされた。

しかし、養成所における人材養成を休止したことで、生産現場においては技能伝承が途切れ、現場の力の低下が表面化し、とりわけ現場監督者の候補者が不足するという事態に陥った。このことへの反省と1990年前後における若年労働力不足問題を主な要因として、A社は訓練校における中核的労働者養成の必要性和重要性を再認識し再構築せざるを得なくなった。それが1991年4月に開校された中卒者対象の「A工業高等学園」である¹³⁾。

2 訓練校の教育目的と概要

開校されたA学園の教育目的は、「生産活動の中核技能者として必要な知識及び技能の修得」、「『よき社会人』『よきA社マン』の育成」（「A学園案内〔平成17年度〕」）という点におかれた。より具体的に言えば、「A社の国内、海外工場を舞台に、モノづくりを担うリーダーの育成」（「A学園 学園案内パンフレット」）が目指されている。すなわち、生産現場の現場監督者養成がA学園の主要な目的となっている。

そこでA社の中核的労働者養成機関としてのA学園の概要を検討すると、まずA学園は中卒者を対象とした全日制3ヵ年課程となっている。近年、中卒者対象の企業内訓練校はほとんど見られなくなっているが、A学園は今日の日本において敢えて中卒者を企業内養成する意味について、「中卒者は成長の盛りであり、その時期の人間の方が上手く会社の求める学生を作ることができる」と捉えている。この考え方を基礎に「将来、技能員の中核になるんだよ、と言って教育している」（A学園担当者）。

入学希望者に対しては選考試験（英国数・内申書・面接・適正試験）を実施する。1学年の定員40名に対して毎年の応募総数は120名前後、つまり3倍程度の競争率となっている¹⁴⁾。選考試験合格者は、A社に採用され、入学後は1年次に全員が共通教育を、2年次以降は専門教育（本人希望、適性や担当者の勘案で専攻科に配分する）を受け、卒業後はほぼ全員がA社職場に配属される。

A学園は、「機械加工科」、「塑性加工科」、「自動車製造科」、「製造設備科」の4つの専攻科から構成されており、各専攻科へは訓練生を均等に割り振っている。調査時点（2005

年10月)の学生総数は103名(うち女子1名)、一学年約30~40名(1年:39名、2年:32名、3年:32名)、各専攻科の学年別在籍数は10名弱となっている。

また、訓練生に対しては「手当」が支給される。A学園の「手当」は基本手当と特別手当から構成されるが、定員を基準に算出(各学年に定員40名が在籍し総計120名とした場合)すると、基本手当部分だけで毎月11,040,000円、毎年132,480,000円を費やしている。これは、1人の技能系従業員を養成し職場配属するまでの間に、具体的なアウトプットの無い訓練生に「手当」部分だけで3,312,000円以上の教育投資を行っていることを意味する。3年間かけて育て、5年働いてもらって投資回収が出来ると言われている。

しかし、なかには退学する訓練生(本人の適性や将来の希望の変化による)⁽¹⁵⁾もあり、A学園としては投資回収という点からも、また将来の中核層の確保という点からも、A社が採用し養成する訓練生を逃したくないと考えている。なにより、訓練校は「企業のニーズにあった教育を行い、3年間で中卒者を『戦力』に」しなければならない(A学園担当者)。

3 訓練校出身者のキャリア展開

課程修了後は、卒業生のほぼ全員がA社の職場に正式配属される。配属先決定はA社の要員計画に従い3年次の9月頃に行われ、A社の3つの工場に平均的に配属される。A学園出身者の配属とその後のキャリア展開に関する特徴は以下のようになっている。

まず第1に、学園出身者の配属先は基本的に直接生産職場である。A社のトラック生産ラインに配属され、将来的に現場監督者として活躍することが期待されている。しかし、卒業生総数のうち2割程度の優秀な学生(およそ6~8名程)は、製品・機能部品の設計や試作の職場、保全職場、実験職場等に配属される場合もある。やや単純化して言えば、A学園出身者の約8割は直接生産職場の現場監督者予備軍として、残りの2割は準直接生産職場および間接職場の技能員として養成されている。

第2に、学園出身者と一般新卒者の間に、A社への定着率について大きな差が生じている。A社における一般新規高卒者の入社後1年間の定着率は7~8割、つまり離職率が2~3割といわれている⁽¹⁶⁾が、これに対してA学園出身者の定着率は高いという。

第3に、この高い定着率の結果として、またA学園の教育目的を反映して、A学園出身者は現場監督者レベルに昇進・昇格する確率が高いという。表1は、A社の直接生産職場の職位体系である。最末端監督職位は「指導員」であるが、1991年のA学園開校後の第1期生(1993年卒)が職場に配属されて10年を経過しており、今後はこの層の多くが指導員クラス以上に昇進するとのことであった。A社では学園出身者を現場監督者に昇進・昇格させることを公式に制度化しているわけではないが、学園出身者を一般新規高卒者のように工数として配属しておらず、現場の要所に配属することにしている。この配属の着眼点の相違がその後のキャリア展開に影響を与えているといえる。

表1 A社の職位体系

職位（役職）	勤続年数（イメージ）	管理スパン（原則）
工 長	25年目45歳	職長5～10人
職 長	18年目36歳	指導員2人
指 導 員	—	作業員10人
指 導 員 前	8年目26歳	—
新 入 社 員	—	—

出所）A社人事部担当者の説明より筆者作成

最後に、A社技能系職場における学園出身者の位置付けの高さも特徴的である。A社の従業員数は1990年代から今日まで約9,000人台前半で推移している。そのうち1990年代の半ばには、技能系労働者数はその半数ほど（4～5,000名）であった。一方、A学園卒業者は調査時点で480名程度（1期分の卒業生を定員40名とした場合の1993年卒～2004年卒までの合計）と考えられる。推定卒業者数の約8割が技能系職場に配属されたとして、技能系従業員の約1割弱が訓練校出身者ということになる。

4 教育訓練の具体的内容

では次に、中核的労働者を養成するためのA学園の教育訓練内容を確認してみよう。表2はA学園のカリキュラム構成と時間配分である。カリキュラムは「普通科目」、「専門学科科目」および「専門実習（実技訓練）」の3つから構成され、それ以外にも時間外で心身向上のための「行事・クラブ活動」が実施されている。

ここで専門的な教育訓練⁷⁾に焦点を当てると、自動車生産に関する「専門学科科目」は3年間にわたり継続的に配属されている点が特徴的である。そのカリキュラム配置は基礎から応用へという学校教育に一般的に見られる「学習転位モデル」を踏襲している。たとえば4つの専攻科にかかわらず横断的に配置される「情報技術基礎」「安全衛生」「測定法」「製図」「生産工学」などの基本的な科目があり、その上に専攻科に関連したより専門的な科目がある。後者については、「自動車製造科」であれば「自動車の構造及び性能」「自動車の力学」「機械工作法」「自動車組立法」など、「製造設備科」であれば「電気理論」「電気機器」「電子工学」「制御工学」「半導体工学」など、専攻科に関連深い応用的な科目となっている。

表2 A学園のカリキュラムの構成と時間配分

学 年		自 動 車 製 造 科				製 造 設 備 科			
		1	2	3	計	1	2	3	計
普 通 科 目 (h)		770	315	210	1,295	770	315	210	1,295
専 門	学科科目 (h)	350	385	245	980	350	385	210	945
	実 習 (h)	285	425	550	975	285	425	585	1,295
実 習 割 合 (%)		20	38	55	28	20	38	58	37
合 計 (h)		3,535				3,535			

出所）『A学園案内（平成17年度）』より筆者作成。実技訓練の割合は、各学年および3年間の教育時間全体における実技訓練の割を示している。小数点以下は四捨五入。

ただしA学園におけるカリキュラム上の最大の特徴は、学年に比例して実習の割合が高まっていくという点にあるという。「自動車製造科」であれば、学年に比例して20%、38%、55%と比率が高まって行く。実習についてA学園は、「将来生産活動の中核社員とし必要な幅広い基本技能、応用技能を習得させる」ものと位置付けている（「A学園案内〔平成17年度〕」）。

表3 A学園における専門科の実習（実技訓練）内容

	機 械 加 工 科	塑 性 加 工 科	自 動 車 製 造 科	製 造 設 備 科
実 習 基 礎	機械工作基本、工作基本、溶接基本、安全衛生作業法、コンピュータ操作基本、製図基本	機械操作基本、工作基本、溶接基本、安全衛生作業法、測定基本、熱切断基本、プレス加工基本	機械操作基本、工作基本、溶接基本、安全衛生作業法、測定基本	機械操作基本、工作基本、溶接基本、安全衛生作業法、測定基本、CP操作基本、回路図作成基本、回路組立基本
実 習 専 攻	創 作 実 習 切削加工 & 研削加工、NCプログラミング、機械工作、測定および野書き	創 作 実 習 板金工作、プレス加工、試験及び検査、試験法及び検査法	創 作 実 習 自動車製造、調整及び検査	創 作 実 習 製造設備組立、電気機器組立、計測機器組立

出所) 『A学園案内（平成17年度）』より筆者作成。

実習内容を示した表3を見ると、実習についても基礎から応用というカリキュラム構成になっている。まず基本技能習得のために専攻科横断的に配置される基礎実習があり、それは表3に見られるように「機械操作」、「工作」、「溶接」、「安全衛生」、「測定」など自動車生産全般において必要とされる基礎的な加工・組立関連の技能習得を目指すものである。これに対して応用編として専攻科独自の専攻実習が用意されている。専攻実習は、訓練生の職場配属が近づく3年次に重点的に取り組まれている。

そこで専攻実習について見ると、たとえば「自動車製造科」の場合「自動車製造実習」として行われ、訓練生が車輛を総分解・総組立し、自動車の製造と整備の技能を徹底的に習得するものとなっている。この実習には2年次から3年次にかけて585時間が費やされる。また「製造設備科」では、「製造設備組立」「電気機器組立」「計測器組立」などの実習に重点が置かれており、それぞれ2年次から3年次にかけて385時間、385時間、375時間が費やされ、実際に設備組立のノウハウを習得する。

さらに実習については、3年次に専攻科ごとに実施されている「創作実習」（課題研究）にも注目できる。たとえば「自動車製造科」では、自分たちで分解した車輛に、自分たちで製作したボデーを組み付けるという内容の実習を行っており、また「製造設備科」ではシーケンス回路などを利用して“缶つぶし”、“5リングバスケット”など様々な設備制作を行っている。ここでは各専攻科にとって重要な知識・技能の習得を土台に、訓練生自らがアイデアを出

してチームで何かを製作するということに重点があり、中核的労働者に必要とされる問題解決能力やチームワークの基本を習得することも意図されている。

また、「応用実習」（時間外）として、工場でのOJTも実施されている。これは、A社のトラック製造ラインにおける実作業訓練であり、2年次に3週間のOJTを2回、3年次に3週間のOJTを1回、合計9週間をかけて、A社の全工場で仕事を体験する。その「目的は、職場の雰囲気やマナー、ルールを学ぶことにあり、技能教育もさることながら学生が配属後に現場作業に適応していくための工夫」（A学園担当者）といわれている。

このように、将来職場の現場監督者層として活躍することを期待されているA学園生は、職場配属前に自動車の構造に関する知識、自動車製造（加工・組立）に関わる基本的な知識・技能の習得、および設備に関する知識・技能を身につけ、またその知識と技能を利用して特定の課題に挑戦しながら問題解決やチームワークの基本を身に付けるというプログラムを経験する。

A社生産現場における現場監督職位（指導員や職長）は、品種の多いトラック生産に特徴的な車種ごとの工数のズレを吸収するために、全ての車種を組めることが求められているという。また、車種追加時に新たな組付け作業を先行的に習得し、また標準作業改訂の際に作業分析を行う「号試要員」としても、監督者層が登用されるという。また、設備管理やエンジニア、保全工との情報交換を行う異常処置指名者（資格保持者）についても、その多くは現場監督者層から選ばれるという。

企業内訓練校で形成される訓練生の知識・技能は、直接的に現場監督者の能力と一致するわけではないが、その後の職場でのキャリア展開、能力形成のなかで現場監督者に必要な能力を習得するための重要な基礎を提供していると言えよう。

5 教育体制

最後に、A学園における教育体制を検討しておこう。

A学園では調査時点で社内の兼任講師を含めて35名ほどのスタッフを活用している。このうち、まず「普通科目」については高校教員免許取得者等を専任講師として採用し活用している。これに対して「専門学科科目」については研究開発や生産技術など間接部門職場の従業員（大卒、大学院卒）を、そして「実習」については職業訓練指導員免許を持つ技能系職場の従業員を、社内講師として活用している。後者の実習担当講師の場合は、製造現場経験者を3～5年間隔のローテーションということでA社職場からA学園に派遣してもらい、講師として活用している。この場合、A学園では社内講師に対して、教育訓練用の教材の研究・開発という重要な業務も担わせているという。

このように、専門性や実践性が強くなる程、すなわち具体的なトラック製造に関連するカリキュラムになるほど、A社では既存のA社人材を活用して教育訓練を行っているという特徴がある。この間の長期不況をうけて専任講師の採用を手控えているという事情も確かにあるとい

うが、この仕組みには実践的な教育を行うためという積極的な意義がある。

なお、社内講師の調達は現時点では明確に制度化されていない。そのためA学園では、職場からなんとか適当な人材を探し出して、訓練校から現場に頼み込んでようやく教育体制を構築している。

Ⅱ B工業技術短期大学校における人材養成

次に米国大手自動車企業フォード社と資本提携関係にある乗用車メーカーB社の企業内短期大学校⁽¹⁸⁾であるB工業技術短期大学校（以下、B短大）を取り上げ、その人材養成のあり方について紹介、検討する。

1 設立までの経緯⁽¹⁹⁾

B社の技能者養成の歴史は長く、その前身は1938年に開始された青年学校における中卒見習工制度に遡る。その後、見習工制度は1951年に中卒3ヵ年の技能者養成所に改組され、1969年まで中卒者を対象とした技能者養成を行った。しかし、1970年前後の高校進学率上昇に伴う中卒応募者の激減に直面し、B社は技能者養成所の廃止を決定する。その後は、在職者（高卒技能系労働者）を対象とした社内研修（1981年に1ヵ年を設置後、2ヵ年に移行）で技能者養成を行ってきたものの、1970年代は「技能教育の空白化」の時期とも位置付けられている。

ところが生産システムの技術的高度化（NC設備および産業用ロボットの増加）への対応と、現場を束ねる職長養成の必要性が高まり、新たな技能者養成の道を模索せざるを得なくなった。そこでB社は、1988年4月にB工業技術短期大学校を設立した。この時期以降をB社は「技能教育の再開」の時期と位置付けている。

2 訓練校の教育目的と概要

設立されたB短大の教育目的は「生産部門の中核として、明日のB社を担うためにふさわしい技術・技能者を育成」（「B短大パンフレット」）することにおかれ、2年間で「将来の基軸社員を育成する」（B短大「説明資料」）という目標が掲げられている。

B短大の場合は、教育目的のなかに「技術・技能者」と明示されているように、将来の現場監督者をNC機器や産業用ロボットなどの設備を最大限に活用できる人材（つまり設備改善力を有し、設備異常を感知し維持管理できる人材）として養成することも目指しているが、基本目的は監督者養成が重要な目的となっている。

概要を見ると、まずB短大は「機械システム系生産技術学科」の単一専攻科の短期大学校であり、また新規高卒者と社内選抜者の2つのタイプの訓練生を受け入れる「混成部隊」という特徴がある。高卒者についてはB社人事部採用グループによる「指定校」の生徒であることを条件としており、応募者の90～95%は工業高校卒業者（化学科、情報科含む）、「工業からは

ベスト10が推薦されてくる」という²¹⁾。

その一方で、社内選抜者については入社2年以上、24歳以下の者を対象としている。各職場に配布される選抜案内に基づき本人が受験希望を所属職場上司に提出し、推薦が得られれば受験可能となる。社内選抜枠には、毎年100名前後の応募があり、一次試験（数学と一般常識試験）と二次試験（面接）で20名程度まで絞り込む。社内選抜枠の競争率は5倍程度である。次節で明らかにするように、訓練校出身者の職場配属後のキャリア展開を考えれば、B短大に合格できる否かは社内選抜応募者の職業人生にとっても重大な問題であり、それが競争率に反映されていると考えられる。

高卒者と社内選抜者の割合は開校以来およそ3:1で推移している。定員は1学年64名（合計128名）であり、定員数と両者の比率を基準に算出すると、高卒者が90名程度、社内選抜者が30名程度であろう。調査時点（2005年11月）では121名（定員1学年64名、在籍1年次61名、2年次60名、うち女子4名）が在籍していた。

B短大でも訓練生は、「B社の社員として給与を得ながら2年間勉強していく」（B短大担当者）のであり、高卒者についてはB社高卒新入社員と同等水準の給与を、また社内選抜者は入学前と同等水準の給与を与えられる。

3 訓練校出身者のキャリア展開

2年間の短大課程を修了した訓練生は、卒業後はほぼ全てB社職場に配属される。配属は、2年次の11月頃に学生に配属先の希望を聞いたうえで、工場からの要員要請と人事部門との調整をもとに決定される。社内選抜者の場合は、基本的に入学前の職場に戻る。B短大出身者の配属とキャリア展開の特徴は以下のとおりである。

表4 B社における分業体制

技 能 系 職 場		技 術 系 職 場
製造（組立、車体、E/M、素材、塗装）	保 全	検査 試作 金型製作

出所）B短大でのヒアリングおよびB短大WEB資料より筆者作成

第1にB短大出身者の配属先は主に技能系職場である。B社の分業体制は表4のように、「製造」と「保全」が技能系職場、検査、試作、金型製作などが技術系職場に分類されており、B短大卒業生は基本的に「製造」や「保全」などの技能系職場に配属される。ただし、レベルの高い学生については技術系職場に配属される場合もある。

第2に配属先をより詳しく見ると、短大出身者の配属先は「製造」（車両組立21%、車体13%、エンジン・ミッション11%、素材11%、塗装7%）が63%、「保全」が19%、以下、検査5%、試作3%、および金型製作3%などとなっている（2002年度）²²⁾。つまりB短大出身者の8割は技能系職場に配属され、安定した生産の主導、設備改善の推進、そしてリーダーシップを発揮出来る人材として成長、活躍することが期待されている。

第3に、B短大出身者の技能系従業員に占める割合は10%強である。調査時点までにB短大では17期分の卒業生を輩出しており、そのうち現役でB社に在籍しているのは約800名程度であるという。B社の技能系従業員数は調査時点で約6,000名であり、短大出身者800名中の8割ほどの640名程度が技能系職場に配属されていると考えれば、6,000名中の640名、すなわち技能系労働者の約1割強が短大出身者となっている。

第4に、約800名の卒業生のうち、7~8%は職長の職位についているといわれている。B社の作業組織では、表5のように工場長-部長-課長-係長-職長-（職長補佐）-班長からなる職位体系を形成しており、このなかで職長は、平均年齢30代後半~40代で、25人の作業者を管理する職位である。卒業生の7~8%であるから約60名程度の職長が短大出身者である。仮に、技能系従業員数約6,000名を職長の管理スパン25名で除すと、240人の職長ポストが得られるため、これを基準にすると、職長のうちB短大卒業生の割合は約25%程度にのぼると推定できる。近年ではB短大出身者から係長昇進者も出ている。

最後に、短大出身者だからといって必ず職長になれるという制度はないが、職場ではB短大出身者を意識的に職長候補者として養成することになっているともいわれており、結果として一般の高卒者よりも職長など職制層になる確率が高く、昇進速度も早いという。

表5 B社の職位体系

職 位	管 理 ス パ ン	人 数
工 場 長	—	1 名
部 長	約1,000名	数 名
課 長	約 500名	1つの部に3~4名
係 長	約 150名	1つの課に3~4名
職 長	約 25名	1つの係に6~8名
班 長	—	1つの職場に4~5名

出所) B社A工場でのヒアリングより筆者作成

注1) ただし、人数についてはおおよその数。

注2) 職長の下には職長補佐が付く。

4 教育訓練の具体的内容

表6は、B短大のカリキュラム構成、時間配分、および教育内容を示したものである。主に「学科」、「実習」、「企業人教育」の3つからカリキュラムが構成され、2年間で約3,824時間の教育訓練を行う。これは4年制大学に匹敵すると言われている。このうち「学科」と「実習」に焦点を当てて検討してみよう。

表6に見られるように、B短大では1年次に学科と実習の両方について基本的科目を多く配置している。それに対して2年次の学科、実習については、制御、メカトロニクス、自動化、NC、TPM、CAD/CAMに関連した科目群が配置されている。これはA学園のカリキュラム同様、学校教育一般にみられる基礎・応用モデルであるが、B社では「できる力と応用力を育て

る」ということを特に重視しており、1年次で学んだことを基礎に2年次ではそれらをシステムとして幅を広げながら学ぶということが目指されている。

表6 B短大のカリキュラム構成、時間配分、教育内容

	学 科	実 習	企業人教育
時間数	1,352	1,854	618
割 合	35%	48%	17%
2 年 応 用	ものづくりⅡ、修了課題制作、技能照査		
	制御工学概論、数値制御、 油圧空圧制御、シーケンス制御 CAD/CAM、機械設計製図、樹脂成形、表面処理 TPM、自動車工学Ⅱ 工業英語Ⅱ、一般教養Ⅱ、体育Ⅱ	電子工学実験、NC加工、制御工学、ロボット、自動化システム、 メカトロニクス設計製作、油圧空圧制御 CAD/CAM、機械工学実験 TPM実習	企業訪問研修 チームワーク研修Ⅱ 文化研究
1 年 基 礎	ものづくりⅠ、進級照査		
	電気工学概論、情報工学概論 図学、基礎製図、材料力学、機械力学、熱力学、金属材料、非金属材料、材料加工、機構学、機械加工学、測定法 自動車工学Ⅰ、IE、安全衛生工学、安全衛生作業法、品質管理 工業英語Ⅰ、数学Ⅰ、体育Ⅰ、一般教養Ⅰ	電気工学実験、情報処理、シーケンス制御（リレー） 基礎工学実験、機械加工、塑性加工、測定、旋盤、フライス盤、溶接、手仕上げ、工場実習	工場見学秋季合宿 夏季合宿 安全合宿 チームワーク合宿Ⅰ

出所）B工業技術短期大学（パンフレット）3頁、およびヒアリング内容より筆者作成。

またB短大の教育訓練の最大の特徴は、「実習」が重視されていることであるという。教育時間全体の約半分もの時間が割り当てられている。そのなかでも特徴的なものは2年次における「TPM実習」である。これは比較的自動化が進展しているというB社の生産現場の実態を反映したものである。つまりB社生産現場における自動化水準の高さが、設備管理・保全の重要性を高めているのに対し、B社では直接生産労働者が日常点検・保全に関与する全員参加の生産保全（TPM：Total Productive Maintenance）を早くから展開しているという事情がある²²。また近年では定期保全や改良保全など保全工が担当してきた保全業務にも一部の直接生産労働者、とりわけ現場監督者クラスの労働者が参加するようになっており、技能系職場の労働者といえども設備管理・保全の知識・技能を習得する重要性が高まっている。

こうした現場の状況に対応した「TPM実習」では、TPM活動を正しく認識させ、実践力を身につけさせることを目的に、工場において一週間にわたって実施される。またこれはTPMに関する「学科」と関連付けながら実施される。その具体的内容は、稼動落ち設備や遊休設備を利用して、それらを「仕上げる」というものである。「仕上げる」というのは、諸設備に対して実際にTPM活動を展開することであり、実習では、清掃をし、故障の発生源を特定し、

改善案を現場に提案する、ということを行っている。初期清掃や発生源困難箇所対策を実際の設備を対象に行うことで、設備を観察し、設備への関心を高め、設備を大切に作る気持ちを醸成することも重視されている²³⁾。

またB社では「課題実習」も重要視されている。「課題実習」とは、表6の「ものづくりⅠ・Ⅱ」に該当する部分である。これらは「ものづくりⅠ」が進級照査、「ものづくりⅡ」が技能照査と関連付けて実施されており、1年次には簡易ロボットを、そして2年次には単軸穴加工機を製作させている²⁴⁾。

こうした教育訓練を経た後、最終的な「修了課題（卒業制作）」として、B短大の訓練生は班ごとに簡単な自動化生産ラインを構想、設計、製作する。例えば第9期生は卒業時の修了課題としてペンスタンドと貯金箱を混流生産する生産ラインを設計・製作した。この場合の課題は、①多品種少量生産の混流ライン作りのために1ラインで4種類の製品が流せること、②検査工程を含める、③予算は50万円以内（ただし在庫部品は300万円まで使用可）、④設備はモジュール構造とし持ち運べる、⑤加工時間はタクトタイム3分、連続稼働60分が可能であること、というものである²⁵⁾。また、この活動の過程には、商品企画、市場調査、設備・レイアウト設計、材料手配・購入、政策・組み立て・配線、トライアル、プレゼンテーションが含まれ、これをチーム単位で経験していく。こうして「修了課題」を通じて訓練生は、自動車生産に関わる全工程を一通り経験する²⁶⁾。

さらにB短大でも「工場実習」が行われる。ここでは、車両組立工場で約2週間のOJTを行う。A学園の9週間の実習、トヨタ工業学園高等部の約2ヶ月間の実習と比較すると短期間であるが、B短大では訓練生の職場体験、適性発見、および短大で学んだTPM、IE、および品質管理の実際を見聞するという点に的を絞ってOJTを展開している。

このように教育訓練の約半分を「実習」に費やすという特徴をもつB短大では、自動車生産に関わる基本的な知識・技能の習得はもとより、生産設備の保全、管理、およびチーム単位での問題解決など、生産現場の中核として将来必要とされる能力の土台になるような基礎的な訓練を受けているといえる。

5 教育体制

最後にB短大の教育体制を検討しよう。調査時点のB短大専任スタッフ総数は18名であり、内訳は教務主任2名、学年担当者2名、クラス担当4名（自らも授業を受け持つ）、「学科」の専任講師数名、となっている。またそれ以外に数十名の社内講師を活用している。

B短大の教育体制の特徴は、クラス担当者として短大出身の従業員を活用していることである。これは、「短大の学生経験と工場での実務経験を経た卒業生をクラス担当講師に登用することで、人生の先輩として良き相談相手となり、またあるときは仲間として、勉強だけでなくサークル活動や公私にわたり生活面でも積極的に学生を指導」（B短大担当者）させる目的がある。クラス担当者となる訓練校出身者は、所属職場の上司との間で、自分の弱みと強み、そ

してB短大派遣の際の目標等を整理し、そのうえで2年間登用される。調査時点のB短大クラス担当講師は、B短大第8～10期（1996～1998年卒）生であり、卒業後10年程の現場経験を積んだ30歳前後の従業員であった。現場経験が10年程度あり、評価も高く、短大時代の成績も優秀であった者、さらにはリーダーシップの有無という点も派遣の際には重視されるという。

また、クラス担当者には教育訓練のための教材開発・検討という重要な業務も任されている。教材開発の際のポイントになるのは、現場とのつながりが希薄になりがちな訓練校の教育訓練内容をいかに改善するかという点にある²⁷⁾。実は前述した「TPM実習」も、従来「学科」中心であったTPM教育のなかに工場での「実習」を取り入れ改善した教材再検討の成果であり、短大出身のクラス担当者によるものである²⁸⁾。

また学年担当者についても、クラス担当者とは別のルートではあるがやはりB社職場から人員派遣を通じて活用している。学年担当者については、電気系、NC系、および手仕上げ等を専門とする現場の中堅技能者であることを基準に派遣してもらっている。

このようなB短大における講師・担当者の調達については、今のところ制度化されているわけではなく、B短大側が、講師・担当者を担当できそうな人材を絞り込んでB社職場の上司に話を持ち込む形でなんとか運営している。また現時点で、この話の持込は、校長の個人的な「腕」にかかっているといわれている。

ところで、この現場労働者を講師・担当者として活用する方法に関して、職場側も人材養成上の意義を認めていることには注目できる。たとえば、クラス担当講師については2年間の講師としての経験をその後職場で活かしてもらうことを期待し、また学年担当者については短大での経験を「まとめ能力」の形成機会と位置付け、その後の職長への登用に備えているという。いずれにしても社内講師・担当者としての訓練校への人員派遣を、職場サイドは労働者の教育訓練の一環として位置付けているようである。

Ⅲ 企業内訓練校における人材養成の特徴と課題

以上、ⅠとⅡでは、A工業高等学園およびB工業技術短期大学校に対する実態調査結果に基づいて、企業内訓練校の教育目的と概要、訓練校出身者の職場でのキャリア展開、および訓練校の具体的教育内容と教育体制について具体的に明らかにしてきた。本章では、ふたつの事例分析における重要な事実発見について必要に応じてトヨタ工業学園など他の事例とも比較しながら整理し、日本企業の企業内訓練校における人材養成の特徴点を明確にしておこう。そしてその後に、近年、多くの日本企業が展開している雇用戦略とのかかわりから、訓練校の人材養成が直面している今日的課題を明らかにする。（本章については、文末の資料1～4も参照されたい。）

1 企業内訓練校における人材養成の特徴

まずA学園およびB短大の事例分析結果を中心に、重要な事実発見を整理しよう。

第1に訓練校に対する企業のアプローチについてである。A学園、B短大はともに、1990年前後の時期に企業が企業内訓練校の重要性を再認識し、再構築した事例であった。両訓練校はともに中核的労働者養成の柱であった技能養成所を1970年代に廃止、休止している。しかしそれにより、技能継承の途絶や現場監督者不足に直面することになった。またその間に、技術革新に対応できる労働者養成の必要性も高まった。これらが訓練校を新設、再開せざるを得なくなった要因であった。ところがこの2つの事例に対して、持続的に経済的成功をおさめてきたトヨタ自動車などは、自らの訓練校であるトヨタ工業学園（高等部）において長期的に中核的労働者の養成を続けてきたうえで、他企業が訓練校を再構築した時期には、技術革新に対応する労働者を養成するための専門部を訓練校内に追加設置するなど、より積極的な動きを見せている。こうしたトヨタとA社、B社の訓練校に対するアプローチの相違とその帰結は、中核的労働者養成に対する長期的視点の重要性を提起している。

次にA学園、B短大の教育目的には「中核」層の養成ということが明示されていたが、この場合の「中核」とは、主に現場を統率する現場監督者層を意味していた。これはトヨタ工業学園等などにも見られる大手企業の訓練校に共通したものである。ただしB短大やトヨタ工業学園専門部に見られるように、今日では設備管理や設備改善など高い技術的知識・技能を有する現場の「中核」層養成も大きな課題になっている²⁹。現場監督者養成を中心に技術革新に対応できる人材も養成していくというのが、企業内訓練校における「中核」層養成の意味であり、日本自動車企業の企業内訓練校に共通するものとなっている。これが第2の特徴である。

第3に訓練校出身者のキャリア展開に注目すると、いずれの企業においても、訓練校出身者は技能系従業員の約1～2割を占めるものとなっており、さらに公式的には訓練校出身者を現場監督者として登用する制度的保障が存在しないにもかかわらず、現場監督者のうちに占める訓練校出身者の割合は非常に高くなっている。たとえばB短大出身者はB社の職長の約3割、トヨタの場合はトヨタ工業学園出身者が班長以上に占める割合は6割に至っている。こうしたデータをもとにすると、企業内訓練校は実際に技能系職場の「中核」養成機関として機能しているといえる。この点については、訓練校出身者と一般新卒者との間に、職場配属の際の着眼点や職場配属後の養成方針における相違があることが影響しているとも思われる。それと同時に次に述べるように、訓練校の教育内容が中核的労働者に求められる能力の基礎的部分を形成するのに効果的なものとなっている点にも注目できる。

第4に教育訓練のカリキュラムについては、学科教育と実技訓練（実習）を2本柱とし、そこに心身教育や企業人教育を加えるという構成が一般的であるといえるが、この場合、充実した学科教育が展開されることはもちろんのこと、教育時間に占める実習の割合の大きさ、あるいは学年に比例して（つまり配属が近づくにつれて）実習の割合が高まるという点が特徴的であった。トヨタ工業学園においても3年次の「実習」割合は60%にのぼる。この場合、基礎的

な実習に加えて、応用的な実習の内容に注目する必要がある。そこでは専攻科独自の实習や「創作実習」（いずれもA学園）、「TPM実習」や「修了課題（卒業制作）」（いずれもB短大）などが展開されており、それらは自動車生産や設備に関わる知識・技能の徹底的習得を支援するものと、訓練生自身がチームを組んで課題解決することを通じてチームワークや問題解決能力の基本を身に付けるものの2つのタイプに区別することが出来よう。

第5にA学園、B短大では、座学研修（教科や学科と言われる）の担当者は主に専任講師を雇用し、これに対して、企業内訓練校で重視されている実習の講師や、クラス担当・学年担当など訓練生の「まとめ役」に関しては、現場からの人員派遣を活用している点に大きな特徴があった。この点について日本労働研究機構の調査報告を参照すると、調査対象の企業内訓練校10校のすべてにおいて社内人材が公募やローテーションを通じて講師活用されており、その場合、現場の管理・監督者レベルやベテラン層であることが重視されていることがわかる³⁹⁾。この意味で日本の企業内訓練校の一般的特徴ともいえる。さらにA学園、B短大では、派遣された講師・担当者に対して、教育訓練のための教材研究・開発・検討などの重要な役割も担わせ、現場とのつながりが希薄な教育訓練内容を改善していく効果を狙っている。さらに、企業内訓練校における社内講師活用という仕組みには二重の意義がある。つまり、一方で訓練校側は実際の生産現場から切り離されて展開されるOff-JTの教育効果を高めるために技能系・技術系職場の第一線で活躍する中核的労働者を講師・担当者として活用するのであり、他方で職場側は、訓練校での講師・担当者経験を労働者の教育訓練の一環と位置付けているのである。こうしてみると、訓練校の教育体制は、現場と訓練校の相互関係を前提に成立しているといえる。

以上より、日本自動車企業における企業内訓練校の特徴を素描すれば次のようになるだろう。つまり、日本自動車企業の企業内訓練校は、若年層を対象とした現場監督者など技能系職場の中核的労働者養成を目的としており、学科教育に限らず実技訓練に比重をおいたOff-JTプログラムを展開することで現場の中核として必要とされる自動車生産・設備に関する基礎的知識・技能、およびチームワークや問題解決能力の基礎の形成を行っている。また、その教育訓練の質を保障するのは現場監督者層や監督者候補者層を社内講師・担当者として訓練校で活用する仕組みであり、この仕組みによって実践的な教育訓練と現場との関連性の強い教材開発を可能にしている。中核的労働者養成は、訓練校と現場の相互関係を前提に中核的労働者の存在によって成立しているといえる。

2 企業内訓練校における人材養成の課題

以上に明らかにしたような企業内訓練校における人材養成の特徴に関連して、本稿冒頭で指摘したように、その機能低下を懸念させる問題が生じている。そしてその問題は、長期的かつ組織的な観点から人材養成を行ってきた多くの日本企業にとっても無関係ではない。そこで本節では、企業内訓練校の教育訓練を支える教育体制の問題に限定して、それが直面する課題に

ついて明らかにしておこう。

前述したように、日本自動車企業の訓練校の教育訓練は、現場の現場監督者層やベテラン層など職場の第一線で活躍している中核的な労働者を講師・担当者として迎え入れて活用することをひとつの重要な特徴としている。ただし、この教育体制には固有の問題点もある。ここではまずA学園、B短大において実際に指摘されている問題点に注目してみたい。

まず第1の問題点は、企業内訓練校が講師・担当者として現場に人員派遣を依頼したいような人材というのは、一般的には生産現場側にとっても優秀で重要な人材であるため、なかなか手放したがない傾向があるということである。また第2の問題点は、企業内訓練校が現場の優秀な人材をローテーション等で活用していく場合、毎年一定数の講師・担当者の入れ替えが生じるため、あまり流動性が高まると、教材・教育方法の蓄積にマイナスの影響を及ぼす可能性があるということである。これまで訓練校では、現場のニーズや実情を反映させた実践的な教育や教材を提供するために、現場との相互関係のなかで教育体制を構築し、それは奏功してきたのであるが、そもそも現場に依存するという体制は、現場の状況に左右される可能性が高いという問題点を内包している。

そして近年、生産現場で進んでいる期間従業員や派遣労働者などいわゆる非正規労働者の短期的、流動的な活用の拡大と、それと同時に進められる正規労働者の少数精鋭化、縮小が、これらの問題が生じる可能性を現実のものにしつつある。

たとえばA社では2005年10月の調査時点において正規労働者と非正規労働者の割合は1:1とされていた。具体的に見ると、1990年代前半には正規雇用約5,000名に対して期間従業員約2,500名であった労働力構成は、2006年には正規雇用を約3,500名に縮小し、それに対して期間従業員約2,000名、派遣社員約1,000名と、非正規雇用の割合を増大させている³¹⁾。

またB社では、1990年代を通じて生産台数の増減に対してはB社工場間の正規労働者による応援で対応したのに対して、1997年からは必要に応じて期間従業員採用を再開して対応し、また2002年からは1400名程度の業務請負を活用するようになった。さらに2004年に労働者派遣法が改正されると、業務請負活用にかえて派遣労働者活用を選択するようになり、2006年9月時点では2つある工場地区のうちの1地区だけでも約1300名の派遣労働者を活用するようになっている。このようにB社においても段階的に非正規労働者の活用が拡大されている。またこうした非正規雇用拡大と同時に、B社では正規雇用採用を手控えている³²⁾。

こうした「従業員の少数精鋭化と『社外戦力』の活用拡大」³³⁾という雇用戦略に基づく人材活用の展開は、1995年の日経連『新時代の「日本的経営」』による少数精鋭化の徹底と多様な人材の戦略的配置³⁴⁾の提唱後、広く日本企業に見られるものとなり今日に至っている。こうした雇用戦略に基づく人材活用は、確かに短期的には生産量変動等への企業の柔軟な対応を可能にし、コスト削減にも寄与することが出来る。しかし、次のような性格をもつことには注意が必要である。それは、非正規労働者の場合、その業務は、工程間移動に関する制約や作業の内容・水準に関わる限界があるために、正規労働者の少数精鋭化と非正規労働者の活用拡大を同

時に進める場合、正常な職場運営のためには正規労働者とりわけ現場監督者層やベテラン層など中核的労働者の働きや能力、そして負担に依存せざるを得なくなるということである³⁵⁾。

そのためA社、B社でも次のような問題が発生している。たとえばA社工場現場では、生産量によっては現場監督者層もラインに入り作業をしなければならず、また非正規労働者の増大に伴うトラブル発生の増加、現場でジョブ・ローテーションが行いにくい、などという問題が生じているのである。またB社ではこの間の正規雇用の縮小によりベテラン層が減少し現場管理への不安につながっている³⁶⁾。

こうした状況下では、中核的な労働者の役割はより一層重要なものとなる一方で、現場は訓練校に対して講師・担当者の派遣を行うことに消極的にならざるを得ない。また、こうした訓練校への人員派遣は必ずしも制度的に保障された仕組みではなく人的な努力により成立している側面があるために、これも問題の顕在化を促すことになろう。これまで日本自動車企業の企業内訓練校における教育訓練は、現場と訓練校の相互関係を前提に有効に機能してきたといえるが、近年の雇用戦略とその下での人材活用、その影響を受けた現場の状況変化は、教育訓練を支える現場と訓練校の関係構築を困難にする方向に作用する。

この問題を回避するために、現場からの人員派遣の期間を短期化し、職場運営と訓練校への人員派遣のバランスをとることも考えられるが、実践的教育訓練と現場との関連性を重視した教材研究・開発・検討は短期的になし得るものではないため、訓練校の人材養成能力の蓄積を妨げる可能性も高い。また、これまでは現場側でも訓練校への人員派遣を現場労働者の教育訓練の一環と位置付けてきたが、短期的な派遣ではそこに必ずしも積極的な意味を与えることはできないだろう。

これらの教育体制の「劣化」現象は、将来的に現場の中核的労働者として活躍することを期待される訓練生の養成に効果を発揮している専門的教科科目や実践的実技訓練の実施にマイナスの影響を与えるものである。そしてそれは日本自動車企業の製品競争力の源泉である生産システムの担い手を供給する力の低下を意味している。そのため長期的な能力構築をはかろうとするならば、企業は訓練校における教育訓練のあり方を再構築する必要があるとともに、問題の根源である今日の雇用戦略（正規労働者の少数精鋭化と非正規労働者の活用拡大）とその下での短期的、流動的な人材活用を見直さざるを得ない。

おわりに

本稿では、日本自動車企業が設立する企業内訓練校（A学園とB短大）に焦点を当て、その人材養成上の特徴と、それが直面している課題を明らかにした。

端的に言えば、日本的生産システムにおける中核的労働者養成の主要機関たる企業内訓練校の人材養成上の特徴は、職場と訓練校の関係性をベースにした専門的、実践的な教育訓練が行

われている点にある。しかしそれは今日、多くの企業が展開する雇用戦略（正規雇用の少数精鋭化と非正規雇用の活用拡大）に基づく人材の短期的、流動的な活用やその帰結としての現場の繁忙化のために、まさに機能低下に陥りつつある。このことは、日本的生産システムを維持発展させる担い手の供給力の低下を意味するだけに、日本自動車企業にとって深刻な問題である。

近年、わが国では、企業における人材養成の必要性・重要性の高まりと、人材養成の機能低下とも受け取れる現象が同時進行しており、その背景には、上述したような企業の雇用戦略の変化があると言われている。本稿の結論は、こうした状況のなかで、日本企業は自らの持続的な競争優位の構築のために新たな人材養成方式や雇用戦略を模索せざるを得ないことを示唆している⁸⁷⁾。その場合に日本企業は、現代の産業において企業の競争優位は労働者の技能向上や協働的相互依存関係から生み出される⁸⁸⁾ということを、そしてその点はこれまで日本企業の競争優位の源泉であったことを再認識し、従来のシステムの何を見直し、何を継承するべきかを再検討するべきであろう。

資料1 企業内訓練校の教育目的、設立背景と制度的枠組み

	A 工業高等学園	B工業技術短期大学校	トヨタ工業学園高等部
教 育 的 目 的	・生産活動の中核技能者に必要な知識・技能の習得 ・「よき社会人」「よきA社マン」の育成	生産部門の中核として明日のB社を担うためにふさわしい、幅広い技能、技術、豊かな人間性をもった技術・技能者の育成	「よい品よい考」に徹し、先人の伝統を受け継ぎ、生産活動の中核として精励するすぐれた技能者を育成する。
設 立	1991年4月	1988年4月	—
背 景 ①	前身のA技能者養成所は、1973年～1991年の18間、活動休止	前身のB技能養成所は、1970年に廃止。その後、社内研修で技能者養成	—
背 景 ②	・技能伝承への危機感 ・現場の力の低下と現場監督者候補者の不足	・生産システムの技術的高度化 ・現場が職長養成の必要性を提起	—
課 程	全日制3ヵ年	全日制2ヵ年	全日制3ヵ年
受 験 資 格	・中卒者対象 ・英国数、内申書、面接、適性試験等	・高卒者および社内選抜者（入社2年以上24歳以下） ・高卒者には入社試験、社内選抜者は選抜試験	・中卒者 ・入学試験
寮	通学制	全寮制	入寮選択制
専攻科	「機械加工」「塑性加工」「自動車製造」「製造設備」	「機械システム系生産技術学科」のみ	「鋳造」「機械加工」「自動車製造」など9専攻科
定 員	40名	64名	130名
実 数	・全学年総数：103名 （女子1名） ・1年39名／2年32名／3年32名 （2005年10月時点）	・全学年総数：121名 （女子4名） ・1年61名／2年60名 （2005年11月時点）	・全学年総数：560名 ・1年76名／2年75名／3年132名 （1999年度～2001年度の入学者数の合算）
手 当 実 績	・基本手当 1年89,000円 2年92,000円 3年95,000円 ・特別手当（年2回） 正社員と同じ割合	・給与 高卒者＝B社高卒新卒採用と同等の賃金水準 社内選抜者＝入校前の賃金水準	・基本手当 1年114,000円 2年116,000円 3年139,000円 ・特別手当（年2回） 合計379,000円（3年次）

出所）A学園、B短大については実態調査、トヨタ工業学園については主に小松〔2001〕に基づき、筆者作成。

資料2 企業内訓練校出身者のキャリア展開

	A 工 業 高 等 学 園	B工業技術短期大学校	トヨタ工業学園高等部
配 属 基 準	工場の要員計画	工場の要員要請／人事部門調整／本人希望	職場からの割当／本人の希望、成績、作業制約
決 定 時 期	3年次の9月	2年次の2月	2年次
配属先 (注1)	3つの工場の技能系職場に、均等に配属	4つの工場の技能系職場に配属（社内選抜者は出身職場へ）	専攻に応じた技能系職場に配属
配 属 割 合 (注1)	・直接生産職場に8割 ・その他2割	・直接生産職場へ6割 ・準直接2割／その他は間接	・直接生産職場へ8割 ・その他に2割
卒業生 総 数 (注2)	480名 (2005年10月)	1,088名 (2005年11月)	14,439名 (1998年時点)
卒業生 在職数 (注3)	—	800名程度 (2005年11月時点)	7,682名 (1998年時点)
技能系 占有率 (注4)	10%弱	10%程度	17%
監督者 占有率 (注5)	今後多くの卒業生が指導員、 職長に昇進予定	職長の3割程度	班長以上の監督者層の6割が 卒業生
監督者 昇 進 制 度	無し	無し	無し

出所) A学園、B短大については実態調査、トヨタ工業学園については主に小松〔2001〕に基づき、筆者作成。

注1) ここでは機械加工や組立等の直接生産職場、保全等の準直接生産職場、および生産技術や試作等の間接職場の3つに類型化し、前2者を技能系職場、後者を技術系職場とする。

注2) A学園については開校から調査時点までの12期分の卒業生を定員40名として、B短大については開校から調査時点までの17期分の卒業生を定員64名として推定。トヨタ工業学園については小松〔2001〕より引用。

注3) B短大についてはヒアリング、トヨタ工業学園については小松〔2001〕より引用。

注4) 技能系従業員に占める卒業生の割合を、卒業生在職者数×技能系職場配属割合÷技能系従業員数、により算出。なお、A学園については卒業生在職者数が不明であり卒業生総数を利用して推定している。なお、トヨタ工業学園については小松〔2001〕より引用（算式は同様）。

注5) 現場監督者に占める卒業生の割合。A学園については指導員以上、B短大については職長、トヨタ工業学園については班長以上を示す。なおA学園、B学園についてはヒアリング、トヨタ工業学園については小松〔2001〕より引用。

資料3 企業内訓練校の教育内容

	A 工業高等学園	B工業技術短期大学校	トヨタ工業学園高等部
教 育 時 間 数	3535時間／3年間 (時間外で「心身向上」教育)	3824時間／3年間	5664時間／3年間
カリキュ ラムの 構 成	「普通科目」「専門学科科目」 および「実習」	「学科」「実習」および「企業人 教育」	「学科教育」「実習教育」およ び「心身教育」
時間配分	・普通教科＝1295時間 ・専門教科＝945時間 ・実習＝1295時間 (「自動車製造科」の場合)	・学科＝1352時間 ・実習＝1854時間 ・企業人教育＝618時間	・学科教育＝2172時間 ・実習教育＝2364時間 ・心身教育＝1128時間
特 徴	学年に比例して「実習」の割 合が上昇 (1年20%→2年38%→3 年55%)	・1年次に基本知識・技 能、2年次に生産のシス テムを学ぶ ・全体として「実習」重視 (全体の48%)	学年に比例して「実習教育」 が主体になる (1年14%→2年50%→3 年60%)
工場での O J T	有り (カリキュラム外で実施) ＝2年次に3週間の工場実 習を2回、3年次に3週 間の工場実習を1回	有り ＝1年次に2週間の「工場実 習」	有り ＝専攻科に対応した職場で の「自工程実習」 ＝2年次に実施する2ヶ月 間の「実務実習」
社 会 人 企 業 人 教 育	「心身向上」教育 (時間数に含まない) ・ボランティア、福祉活動 への参加 ・ホームステイへの参加	「企業人教育」 (時間：17%) ・「企業訪問」など各種合宿 ・他短期大学校との交流会 ・ボランティアへの参加	「心身教育」(時間：20%) ・合宿形式の各種研修 ・登山、遠泳、マラソン ・トヨタ系博物館見学 ・ホームステイへの参加

出所) A学園、B短大については実態調査、トヨタ工業学園については主に小松 [2001] に基づき、筆者作成。

資料4 企業内訓練校の教育体制

	A工業高等学園	B工業技術短期大学校
ス タ ッ プ	総数：30名弱	専属スタッフ18名＋社内講師
スタッフの 構成と活用	・普通科目－専任講師を雇用（高校教員 免許取得者） ・専門科目－社内講師(間接部門の大学・ 大学院卒者) ・実習－社内講師(直接部門の職業訓練指 導員免許保持者) …3～5年間隔でローテーション	・学科－専任講師を雇用 社内講師(各部門の第一線で活躍 している者) ・クラス担当－短大卒業生を活用 …2年間隔でローテーション ・学年担当－電気、NC、手仕上げなど に通曉した中堅従業員活用

出所) 実態調査を基に筆者作成。

参考文献

- 愛知県産業労働部「職業能力開発実態調査の結果概要」2005年8月16日発表。
- 浅生卯一、田村豊、藤田栄史「日本の自動車・電気機器産業における職場の分業構造」社会政策学会編『少子化・家族・社会政策』（社会政策学会誌第14号）、2005年。
- 泉輝孝『メカトロニクス時代の技能者養成』（調査研究資料No.54）、職業能力開発センター企業内教育研究会、1984年。
- NPO法人再スタート仕事センター編著『正社員化最前線』本の泉社、2007年。
- 戎野淑子『労使関係の変容と人材育成』慶応義塾大学出版会、2006年。
- 大川祥三『認定職業訓練実態調査』（調査研究資料No.96）、職業能力開発大学校研修研究センター、1994年。
- 小川英次編著『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社、1994年。
- 木村保茂、永田萬享『転換期の人材育成システム』学文社、2005年。
- 経済産業省、厚生労働省、文部科学省編『2006年版ものづくり白書』ぎょうせい、2006年。
- 経済産業省、厚生労働省、文部科学省編『2007年版ものづくり白書』ぎょうせい、2007年。
- 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年。
- 厚生労働省職業能力開発局「平成18年度能力開発基本調査結果概要」2007年7月19日発表。
- 厚生労働省労働基準局『労働法コンメンタール3 労働基準法 下』労務行政、2005年。
- 小西征也、林浩司「将来の製造現場を担う人財の育成を目指して」雇用・能力開発機構職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編『技能と技術』（2002／No.5）2002年。
- 小松史朗「日本自動車企業における技能系養成学校の現状」『立命館経営学』（第40巻第1号）、2001年5月。
- 酒向育宏「目に見え、実体験できる基礎鑄造工学」雇用・能力開発機構職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編『技能と技術』（2000／No.3）2000年。
- サンフォード・ジャコビー（鈴木良始、伊藤健市、堀龍二訳）『日本の人事部・アメリカの人事部ー日本のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社、2005年。
- ジェームス・P・ウォマック、ダニエル・ルース、ダニエル・ジョーンズ（沢田博訳）『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える。』経済界、1990年。
- 島内高太「労働力多様化の進展と作業組織実態の二面性ートヨタにおける『合理化』の新局面と労働一」、労務理論学会編『労務理論学会誌第16号 新・日本的経営のその後』晃洋書房、2006年。
- 島内高太「非正規雇用の拡大と企業内人材養成の機能低下」『地研通信』（第87号）、三重短期大学地域問題総合調査研究室、2007年。
- 島内高太『日本自動車企業における人材養成システムの構造と機能』中央大学博士学位論文、2007年度。
- 白浜聡一「製造現場に密着したTPM教材開発」雇用・能力開発機構職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編『技能と技術』（1998／No.5）1998年。
- 隅谷三喜男、古賀比呂志編著『日本職業訓練発展史ー戦後編』日本労働協会、1978年。
- 田中萬年「マツダにおけるテクニシャン養成と熟練工の再教育」明治大学企業内教育研究会編『人材活用と企業内教育』日本経済評論、2000年、所収。

トヨタ自動車人材開発部資料「技能系新人事制度」1997年。

中原淳編著『企業内人材育成入門―人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ―』ダイヤモンド社、2006年。

日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」―挑戦すべきその方向と具体像』、1995年。

日本労働研究機構編『企業内における技能者の能力開発に関する実態分析―企業内職業能力開発短期大学校の実態―』（調査シリーズNo38）、1994年。

林正樹『日本的経営の進化―経営システム・生産システム・国際移転メカニズム―』税務経理協会、1998年

平沼高（文責）「企業内短期大学校における技能者養成の現状」明治大学企業内教育研究会編『人材活用と企業内教育』日本経済評論、2000年、所収。

平沼高「熟練労働者の熟練形成と継承の問題点」『経営論集』（第51巻第1号）、明治大学経営学研究所、2004 年。

平沼高、佐々木英一、田中萬年編著『熟練工養成の国際比較―先進工業国における現代の徒弟制度―』ミネルヴァ書房、2007年。

ポール・アドラー「アメリカにおけるトヨタ生産方式」『モノづくりの危機は克服できるか―職業能力形成の現状と課題―』晃洋書房、2006年、所収。

前田智彦、板岡良則、田崎慎吾「卒業制作を終えて」雇用・能力開発機構職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編『技能と技術』（1997／No4）、1997年。

マツダ社技術技能の発掘ボランティアチーム編『マツダ社技術技能史』2000年。

明治大学企業内教育研究会編『人材活用と企業内教育』日本経済評論、2000年。

労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査結果」2008年2月5日発表。

労務理論学会編『モノづくりの危機は克服できるか―職業能力形成の現状と課題―』晃洋書房、2006年。

ロナルド・ドーア（石塚雅彦訳）『働くということ―グローバル化と労働の新しい意味』中央公論新社、2005年。

注

- (1) 本稿では生産システムを生産技術と労働組織の管理方式により構成されるものと捉え、そのうえで日本の生産システムについては、ME技術とトヨタ式の分業管理方式によるものと捉えている。この点については、林正樹『日本的経営の進化―経営システム・生産システム・国際移転メカニズム―』（税務経理協会、1998年、90－93頁）を参照。
- (2) こうした捉え方の代表的なものとして、小川英次編著『トヨタ生産方式の研究』（日本経済新聞社、1994年）がある。
- (3) 浅生卯一・田村豊・藤田栄史「日本の自動車・電気機器産業における職場の分業構造」社会政策学会編『少子化・家族・社会政策』（社会政策学会誌第14号、2005年）を参照。
- (4) この点については、平沼高「日本の技能形成システムの機能と日本の雇用慣行」（日本経営学会

編『経営学論集』第64集、千倉書房、1994年）を参照。

- (5) 日本企業の雇用を、人的資源の蓄積、労働者スキルの内部養成という観点から「組織志向」と特徴付ける研究がある。なかでも、比較的近年刊行されたものとして、サンフォード・ジャコビー『日本の人事部・アメリカの人事部—日本のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』（東洋経済新報社、2005年）およびロナルド・ドーア『働くということ—グローバル化と労働の新しい意味』（中央公論新社、2005年）をあげることが出来る。
- (6) この点については『ものづくり白書』（2007年版、185頁）を参照。その他にも、文末参考文献一覧にあげている愛知県産業労働部の「職業能力開発実態調査」、厚生労働省「能力開発基本調査」、労働政策研究・研修機構の「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」は、人材養成の必要性・重要性に対する企業の認識が高まる一方で、人材養成の実態を見れば、指導人材の不足や育成時間の不足、育成ノウハウの不足という問題が山積していることを明らかにしている。
- (7) 『ものづくり白書』（2006年版、第2章）を参照。
- (8) 戎野淑子『労使関係の変容と人材育成』（慶応義塾大学出版会、2006年）は、OJTやOff-JTの実施時間の減少傾向や、国際比率上の投資費用の低さなどに言及しながら、日本企業の教育訓練をめぐる環境の一般的傾向について「劣化傾向を示していると思われる」（同書、232頁）としている。そこでは、その要因は「労使関係の変化」、すなわちその「短期性」に求められており、企業による非正規雇用の活用拡大や成果主義の追求の問題について触れられている。
- (9) 多くの場合、企業内訓練校は「職業能力開発促進法」に基づき厚生労働省が認定する「認定職業訓練施設」や「認定職業訓練大学校」として設立されている。

認定職業訓練施設には、「共同」施設と「単独」施設とがある。自動車産業の大手企業などが独自に設立し認定を受けているものは「単独」の認定施設である。「認定訓練施設」は1994年時点で1,381校、そのうち「単独施設」は424校である。大川祥三「調査研究資料No.96認定職業訓練実態調査」職業能力開発大学校研修研究センター、1994年、1頁。
- (10) 例えば、日本労働研究機構編『企業内における技能者の能力開発に関する実態分析—企業内職業能力開発短期大学校の実態—』（調査シリーズNo.38、1994年）、明治大学企業内教育研究会編『人材活用と企業内教育』（日本経済評論、2000年）、小松史朗「日本自動車企業における技能系養成学校の現状」（『立命館経営学』第40巻第1号、2001年5月）、および、木村保茂・永田萬享『転換期の人材育成システム』（学文社、2005年）などが貴重な調査研究報告としてあげられる。
- (11) ご多忙の折、ヒアリング調査や工場見学の機会を提供して下さったA社、A学園およびB社、B短大関係者の皆様にこの場をかりて深く感謝申し上げます。また、本稿の記述に関する一切の責任は筆者にあることを明記しておきます。
- (12) その後、1959年に「職業訓練法」に基づき単独事業内訓練施設としての認定、1964年に「学校教育法」により文部大臣の技能教育施設としての認定、を受けている。
- (13) A学園としてのA社訓練校の再開には、ある種の社会貢献という側面があると担当者は強調する。それが意味するところは、不況下で学校に行けない、就職できないような優秀な生徒の受け皿ということである。
- (14) 通学制度を採用していることもあり、訓練生の多くはA社本拠地のある東京都西部を中心に神奈川県、山梨県の出身者である。

- (15) そのためA学園では採用段階において学園生活と本人の将来について、生徒本人、生徒の中学校の担任および保護者に納得して入学してもらうことを重視している。また、Ⅲ章で紹介、検討するB短大でも毎年一定数の退学者が出る。退学の主な理由は、①自動車整備工の育成を想定して入学し、内容が製造メインであるために希望に合わずに退学、②在学中に他にやりたいことができる、③入学してきても短大になじめない、などが挙げられた。
- (16) 一時期A社のある工場では定着率が50%まで低下したといわれている。
- (17) A学園は、単独事業内訓練施設であるとともに「科学技術学園高等学校」と「技能連携」を結ぶ、高卒資格取得可能な企業内訓練校である。そのため1年次には高等学校普通教科が集中的に配置されており、全体としても「普通科目」の割合が高いという特徴があることにも注意が必要である。
- (18) B短大は、文部科学省管轄ではなく「職業能力開発促進法」に沿って申請し厚生労働省認定を受けた企業内短大であるため、卒業資格は職業訓練校卒業ということになる。
- (19) B短大の設立までの経緯については、実態調査で得た情報の他に、マツダ社技術技能の発掘ボランティアチーム『マツダ社技術技能史』2000年、を参照
- (20) この点については、田中萬年「マツダにおけるテクニシャン養成と熟練工の再教育」（明治大学企業内教育研究会編、前掲書、82頁）を参照した。
- またB学園担当者によれば、指定校以外の高等学校生徒でも就職担当教員からの希望があれば柔軟に受け入れているという。
- (21) この数値については、B短大ホームページを参照。（<http://college.mazda.co.jp/profile/index.html> 2007年12月アクセス確認）
- (22) この点について、B社の生産現場では、自らが取り扱う機械設備を「my machine」と捉えて取り組むようにしているという。
- (23) 「TPM実習」に関しては実態調査で得た情報の他に、白浜聡一「製造現場に密着したTPM教材開発」（『技能と技術』1998年5号）を参照した。
- (24) もちろん、A学園においても3年次の後半に技能照査が行われている。その技能照査の内容は、「製造設備科」の場合であれば、図面を見ながら回路やスイッチを組付け配線するという内容の3時間程度の実技課題である。
- (25) 『日刊工業新聞』1997年3月17日付。
- (26) この点については、小西征也・林浩司「将来の製造現場を担う人財の育成を目指して」（『技能と技術』2002年5号）、および前田智彦・板岡良則・田崎慎吾「卒業制作を終えて」（『技能と技術』1997年4号）を参照した。
- (27) この点については、酒向育宏「目に見え、実体験できる基礎鑄造工学」（『技能と技術』2000年3号）を参照。
- (28) この点については、白浜聡一、前掲稿、参照。
- (29) より厳密に言えば、企業内訓練校は現場監督者等の中核的労働者を養成するものと、保全工や工場部門の技術的業務を担当する労働者を養成するものの、ふたつに区別することが出来るのかもしれない。ただし本稿では、主に現場監督者層の養成に主眼を置いた事例を取り扱った。
- (30) 日本労働研究機構編、前掲書、を参照、検討した。
- (31) この点については、NPO法人再スタート仕事センター編著『正社員化最前線』（本の泉社、2007

年、68頁）を参照した。

- (32) この点については、『中国新聞』1997年4月3日付、2004年11月25日付、および『日刊工業新聞』2004年4月8日付、2004年11月29日付、2006年9月14日付、を参照し、整理した。
- (33) これはトヨタ自動車人材開発部資料「技能系新人事制度」（1997年、2頁）に記されている文言であり、今日の日本企業における雇用戦略の方向性をよく示している。
- (34) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」―挑戦すべきその方向と具体像―』1995年、30-34頁。
- (35) この点については、拙稿「労働力多様化の進展と作業組織実態の二面性―トヨタにおける『合理化』の新局面と労働―」（『新・日本的経営のその後』晃洋書房、2006年）、「非正規雇用の拡大と企業内人材養成の機能低下」（『地研通信』第87号、三重短期大学地域問題総合調査研究室、2007年）および『日本自動車企業における人材養成システムの構造と機能』（中央大学博士学位論文、2007年度）も参照されたい。
- (36) 『中国新聞』2004年11月25日付。
- (37) 本稿の結論を早急に一般化することは慎むべきであろう。たしかに2つの事例分析から説明できることは限られている。しかしそれでも、日本企業の企業内訓練校ひいては日本企業の人材養成、雇用戦略全般の特徴と課題を理解するための重要な糸口になると考えている。
- (38) ポール・アドラー「アメリカにおけるトヨタ生産方式」（『モノづくりの危機は克服できるか―職業能力形成の現状と課題―』晃洋書房、2006年、所収、17頁）を参照。