

第4章 企業ヒアリング調査結果の詳細

1. ヒアリング調査結果の概要

平成 18 年 11 月～平成 19 年にかけて、従業員規模 300 人以下の製造業 8 社を対象にヒアリング調査を実施した。調査内容は①企業概要、②従業員数と経験年数、③採用、④勤務体制、⑤給与体系、⑥経営方針と教育訓練方針、⑦教育訓練の実施状況、⑧職務の明確化、⑨評価、⑩2007 年問題、⑪人材育成のあり方、⑫“元気のある企業”とは、⑬その他の 13 項目である。

対象企業のうち 2 社は中規模企業（従業員数 100 人以上 200 人未満）で他の 6 社は小規模企業（従業員数 100 人未満）であった。金属加工業 5 社、熱処理業 1 社、プラスチック加工業 1 社、特殊器工具製造業 1 社である。

以下、ヒアリング調査結果の詳細を述べる。

2. ヒアリング調査結果の詳細

（1）A 社 （大田区、「東京都ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

昭和 42 年設立。資本金 500 万円。金属加工業。現在、40 代前半の二世経営者が事業を継承済み。プラスチック製品（チューブ、シート、フィルム等）製造のための特殊な金型を製作。従来の製作方法だけでなく、常に Change of Ides（発想の転換）を意識しながら、物作りに取り組んでいる。3 次元 CAD/CAM を活用し、多品種・複雑形状製品の生産と品質を追求している。

②従業員数と経験年数

従業員 8 名（正社員 6 名、非正社員 2 名）で、20 歳代から 50 歳代まで各年代層で 1～2 名とバランスよく、経験年数も 1 年未満から 14 年程度まで幅広い。定年は 60 歳である。定着率は非常によく、この 4 年間で退職者はいない。また、今回初めて定年退職者を出す、定年後は 65 歳までは現役で勤務する。

③採用

採用職種は機械作業。高専、大卒新卒が中心。採用試験は面接のみ。期待するものは「責任感」。外国人の従業員もおり、第一線で働いている。ただ、日本語で会話できても、読み書きができないことが課題。図面が読めれば仕事の範囲も広がるので、本人に対して日本語を学ぶよう指導することも人材育成の一環として取り組んでいる。

中途採用者の場合は経験や実力が重要であるが、定着しないので現在採用はしていない。

④勤務体系

9:00～18:00 で、納期に迫われ残業がある場合は 19:00 頃まで。日祝祭日および第 1・

3 土は休み。残業してもしなくても変わらないような働き方ができるよう、残業は月 20～30 時間を限度と考えている。

⑤給与体系

年齢ではなく能力を重視する能力主義ではあるが、基本給では差がない。基本給と能力給（独自の基準）で処遇。毎年昇給がある。ただし、能力や成果については賞与で差（10～15 万円の場合あり）をつけている。製品の不良が続けば給与に反映される可能性もあるが、基本的には成果を認めて、賞与を増額する方向で考えている。結果として、年功制となっている。

⑥経営方針と教育訓練方針

月 1 回は社長が経営方針等について従業員に話をする。また、毎週月曜日には朝礼を実施し、売上などの報告を行う。

教育訓練計画は作成していない。能力開発は個人主体で行うべきとしながらも、教育訓練は従業員全員に対して行われるべきであるとしている。

⑦教育訓練の実施状況

若手については本人が希望すれば、勤務時間外の社外研修を経費会社負担で受講させている。地域の産業振興会など公的機関が実施する研修（研磨作業、CAD/CAM 等）を活用。自己啓発を奨励している。費用の半分は会社負担である。公共訓練は活用していない。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書と仕事マップは整備していない。

⑨評価

能力評価は 3 年以上前から実施している。全従業員に対して、職種ごとに社内での基準に基づいて、年に一度実施している。経営サイドとしては、従業員に必要な能力開発を明確にするために、上司（社長）との面接を行う方法で導入。結果は全く開示していないが、賞与に反映させる。評価制度は従業員が「他人との競争力を身につけるため」に導入した。評価のねらいは「従業員に必要な能力開発の明確化」である。

⑩2007 年問題

危機感はない。

⑪人材育成のあり方

仕事に関しては、1 ヶ月もあれば生産工程と個別業務の位置付けを理解できる。仕事をやる上で大切なのは「やる気」である。「やる気」が大きい小さいかが重要であり、従業員に「やる気」を持たせることが管理者（社長）の役目でもある。自分で考え、壁にあたったときにどうするか、自己で解決する力（問題解決能力）を高めたい。

技能検定は特に受験していない。技能検定取得者よりも上手いという自負がある。

仕事をするあるいは続ける上で大切なものは「給与」である。しかしながら、職人と

しての自負も当然ある。

若い人は「ものづくり」が好きである。しかしながら、「お金と納期」をお客に決められてしまう現状、納得する仕事ができない。納期に縛られ中途の状態で納品しなければならない、その上、結局は差し戻しで手直しを要求されることが少なくない。仕事への情熱、職人としてやりたいこと、製品に対する思い、ここまで仕上げてこそその製品といった職人としての誇り、そういった信念が貫きにくい。

とすれば、どこに仕事の魅力があるか。どのようにすれば仕事に魅力を感じるのか。職業人として働くことで、自分の夢や将来像をもてるようにする。例えではあるが、油まみれでも、「都会の高層マンションに住み、高級外車を乗り回す。」といった夢を、社長が実現する姿を見せる。このことから、若い従業員が自分の将来に夢を持ち、将来像を想定し、夢が叶うといった希望を感じさせる。つまり、技術・技能を磨き稼ぐことによって将来の設計ができるように、将来のビジョンを描けるように、社長自らがその模範となる必要がある。

そのために必要なことは、従業員一人一人が技術レベルを高くして、優れた製品を作り出すこと。具体的には、まず、図面をみれば工程表が作成できるようになることが必要。一人前になるには 10 年かかる。さらに、機器のメンテまでできるようになるためには、OJT で指導。そこまで行くと、きれいなモノができる。学校で勉強するだけでなく、つくることの楽しさを知ることが大切である。

企業ブランドを目指す。製品は高い価格で売る。交流グループ内では、安価の仕事をシェアするのではなく、高値で回す。このことは、地元の活性化にも繋がると考えている。

（２）Ｂ社 （川崎市、「ものづくり共和国」メンバー）

①企業概要

昭和 42 年 6 月設立。金属加工業。創業者の妻が代表取締役社長として事業を継承し、現場では実子が若手二代目取締役として会社を支えている。へら絞り加工、溶接加工、プレス加工、旋盤加工等により、化学機械部品、自動車部品、照明器具、厨房機器部品等を製作。事業継承は 5 年以内に身内が引き継ぐかたちで実施予定。

②従業員数と経験年数

従業員 8 名（正社員 7 名、非正社員 1 名）で、40 歳代が 4 名、50 歳代が 2 名、60 歳代が 1 名である。経験年数も 15 年以上で、20 年以上の経験者が 5 名と職人の集団である。定年は 65 歳で、70 歳までは嘱託として後輩の指導にあたる。定着率は非常によく、ここ数年退職者はいない。また、近い将来 60 歳代の超ベテランが定年退職するが、この部署の配置については検討中。

③採用

採用職種は技術職。中途採用で、社会経験者が中心。採用にあたっては、資格は考慮するが、経験は問わない。採用試験は面接のみ。期待するものは「やる気」である。

④勤務体系

基本は 8:00～18:00 であるが、納期に追われている場合は 19:00 まで残業。日祝祭日および第 1・3 土が休日。

⑤給与体系

勤続年数に基づく年功制の給与体系。基本給（年齢給）＋能力給（独自の基準）。年 1 回昇給あり。賞与があり、成果については賞与で差をつける。

⑥経営方針と教育訓練方針

経営方針と職務はとくに関連付けて説明はしていない。教育訓練計画は作成していない。能力開発は個人主体で行うべきとしながらも、教育訓練は従業員全員に対して行っている。

⑦教育訓練の実施状況

従業員全員を対象とした底上げ教育。希望があれば OJT で指導。チャンスがあれば、外部の職業訓練を活用。自己啓発も奨励している。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書と仕事マップは整備していない。職務については従業員自身が自覚している。

⑨評価

従業員の能力は管理職が把握している。能力評価は社長と他の管理職（取締役）が行っている。

⑩2007 年問題

ある程度危機感を持っている。しかしながら、後継者となる層が育っているので深刻ではない。

⑪人材育成のあり方

仕事を重ねていく中で、仕事を好きになって行く。図面を見て仕上げまでできるようになることを目指す。しかしながら、ベテラン（年配者）と若手では話が合わないなど年齢的なギャップがあるため、若手は若手で数人のチームを組んで仕事を進めるようにしている。若い人とベテランを組ませると、話が合わない、やり方が違うなど上手く行かない。ベテランは定年後も現役で自ら仕事をし、教える立場にある。楽しく仕事をする。

⑫“元気のある企業”とは

“元気のある企業”とは、儲かっている企業である。自分から仕事を下さいということはない。「やってくれるか。」と言われる仕事をする。決して安くはしない。新しい材

料は難削材もあるが、加工しやすい（絞りやすい）場合もある。様々な変化に対応していく技能・技術が必要である。

また、外部との関わりを大切にする。「ものづくり共和国」のメンバーとして、他の企業と情報交換をしたり、共同で商品を開発したり、地域活動や協働作業に参画している。公共訓練施設の講師経験者もいる。二世経営者が企業を動かしていく時代である。

⑬その他

学びたいと思ったときに、どこで何時やっているのか判りにくい。公的な助成金はどうになっているのか。インフラ整備を望む。

（３）Ｃ社 （大田区、「東京都ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

本社は昭和 31 年にショットブラスト加工の専門工場として創業。昭和 60 年に他社工場を吸収、最新熱処理工場を建設し操業開始。金属熱処理加工業（焼き入れ、焼き戻し、焼きなまし、非破壊検査）。自動車、建設車両、農機具メーカーなどからの量産品を受注。建設用鋼材の鉄材、レール、モーター軸をはじめとするシャフトやロッドといった特殊鋼材を対象に、メーカー毎に様々な熱処理方法により対応。

二世経営者が事業を継承し、現在、三世が事業に参加。

②従業員数と経験年数

本社工場も含め総従業員 90 名、大田工場のみでは従業員 23 名（正社員 17 名、派遣労働者 5 名）で、派遣労働者は現場（熱処理）を担当している。

正社員では 20 歳代は 4 名、30 歳代が 5 名、40 歳代が 2 名、50 歳代が 5 名、60 歳代が 1 名である。経験年数も 1～2 年が 3 名、3～5 年が 6 名、5～9 年が 3 名、10～14 年が 2 名、15～19 年は 0 名、20 年以上が 3 名である。経験年数が 15～19 年程度の 40 歳代の中堅層が皆無である。5 年前に穴埋めで若手を多く採用。

③採用

ハローワーク、新聞の折込チラシを活用。年齢 30 歳代の中途採用者が主体。「やる気」の問題であるが、早ければ 6 ヶ月、通常 1 年で仕事は覚える。正社員の定着率は全体としては良いが、30 歳代で悪い。外国人の雇い入れはない。

④勤務体制

4 班 3 交代制（8:00～17:00、12:00～21:00、21:00～8:00）。週休 2 日、残業は週 30～40 時間、工場は 1 日 24 時間、月 30 日稼働している。年休は実際には取りにくい状況にあり、健康管理には十分な指導をしている。

⑤給与体系

基本給は年功制。大田区の基準を参考としている。中途採用も基本は年功制。総務に給与体系がある。技能検定取得者（技能士）には級毎に毎月 1,000～3,000 円の手当を支給。

⑥経営方針と教育訓練方針

入社時に担当者が品質など職務のあり方を説明。工場では週 1 回、本社では毎日朝礼を実施し、経営方針、会社の現況、来客のコメントなどについて報告する。

⑦教育訓練の実施状況

熱処理作業は機械部品加工とは異なり、外見上は作業結果が見えない。したがって、作業を完璧に理解し遂行するためは、技能検定受験が最も効果的かつ有用である。技能検定については①金属熱処理②金属材料試験の二種を受験させている。

	特級	1 級	2 級	3 級
熱処理	3 名	1 4 名	1 8 名	9 名
材料試験		4 名	2 名	

殆どどの従業員が技能検定を受験し技能士を取得している。電話での応対など顧客に対するサービスの向上を図るため、事務所に勤務する女性従業員も技能検定を受験し資格を取得している。

設備・労務、電気・消防など労働基準法の教育も実施している。

教育訓練は必要に応じてであるが、実施する場合は 3 ヶ月前ぐらいから準備を進める。5～6 月ないしは 8 月位まで、工場内で座学を教える。その他には、入門塾、技能検定受験対象者講習会等を実施している。まずは、社内で学ぶ。実機で学ぶ。技能検定については、学科試験は通信訓練を活用していた。採点方法の変更や問題を持ち帰れるようになったことから、合格率が 20%から 40～50%に上がった。しかしながら、解答のテクニックは身に着いたものの、基礎知識の不足を感じる。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

とくに活用していない。

⑨評価

熱処理業務を行うものは多能士であり、複合作業及び複数処理ができなければならない。1 年経つと箱詰めまでの業務が遂行できるようになる。

仕事は個人の能力というよりも工場の設備能力で決まる。品質と安全性は売上に直接関わるので重用である。しかしながら、技能・技術に関して能力差が生じるとしたらそれは上司の責任である。能力の違いは、気が利くかリーダーシップがあるか、取りまとめる力があるか否かである。

⑩2007 年問題

特に大きな問題はない。

⑪人材育成のあり方

「ものづくりは人づくりである。」

まず、入社時に「鋼に命を吹き込む」ことを教える。具体的には、自動車のクランクシャフトを見せながら熱処理の有難さと重要性を理解させる。製品ひとつひとつが确实

に絶対に安全であること。人間の命に関わる仕事であることを教える。熱処理、溶接、メッキと言った加工作業は目に見えない。製品の良し悪しを判断するためには破壊および非破壊検査が必要となる。目に見えないからこそ、安全で確実であることが要求される。取引先メーカーが視察に来て、要求事項を満たしているか工場内をチェックする。これに合格すれば、メーカーから認定証を授与される。このように、環境の整備された現場で「安全で確実である」製品を作ることを大切にしている。ものづくりの理念と現場での仕事の一体感、このとき OJT が活きてくる。

粗型材の加工というのは、元々は鋳造・鍛造から始まり、そこに熱処理加工が加わった。ものづくりの世界は激しく変化する。海外との競争もあるが。粗型材の加工に関しては、海外の技術は日本には追いついてはいないと考えている。

日本金属熱処理工業会、東部金属熱処理工業組合等に属している。日本熱処理技術協会の熱処理大学（大学新卒、数年後、ハイレベル）や大田区工業組合（会員 80 社）熱処理塾（入社半年程度）も活用している。

⑬その他

技能検定試験の通信教育（学科）を再開して欲しい。学科試験で不合格になるケースも少なくない。

（４）D 社 （大田区、「東京都ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

1948 年創業、今年で事業継続 58 年に至る。ガス・水道の配管工事に使用する穿孔機及び特殊工具の開発・製造。水道用電動穿孔機、ノーブローガス遮断工法専用工具等）。創業当初は米国製の機器を改良。現在は自社開発製品。ガス工事や水道工事は、ガスや水を止めることなく、かつ一般住民の生活に影響を与えない安全かつ迅速な作業が必要であるので、この要求に対応した特殊工具を開発・製造・販売。

②従業員数と経験年数

従業員 46 名（正社員 40 名、非正社員 6 名（パート・アルバイト 1 名、契約社員 3 名、嘱託 2 名））。正社員では 20 歳代は 10 名、30 歳代が 10 名、40 歳代が 9 名、50 歳代が 9 名、60 歳代が 2 名であり、全ての年代層において従業員が育っている。経験年数も 1 年未満が 1 名、1～2 年が 5 名、3～5 年が 8 名、5～9 年が 10 名、10～14 年が 4 名、15～19 年は 2 名、20 年以上が正社員 7 名、非正社員 2 名である。経験年数が 5 年前後の中堅層が厚い。

③採用

正社員採用増加傾向にある。定年は 65 歳で、その後は嘱託として現役で職場において活躍。現在 4 名が嘱託として勤務。

新卒については、平成 14 年には工業高校卒 4 名、工業高校以外の高卒 1 名、大卒 3

名を採用。平成 18 年には工業高校以外の高卒 1 名、大卒 1 名を採用。採用職種は製造部員、資材部員、営業部員であった。

中途採用については、平成 14 年には 13 名、平成 17 年には 6 名を採用。採用職種は総務、営業、資材、製造の各部員である。バブル崩壊後の経済低迷期にも採用を継続、その結果、現在 40 歳代の層が厚い。工学系の大卒・院卒はいるが、学歴は問わず。

新聞の求人欄を活用。中途採用も経験があれば、職場も活性化されるのでよい。30～40 歳代とりわけ 40 歳代の応募者が多い。フライス・旋盤は技能、給金は資格が必要。いずれにせよ、「やる気」が大切。

退職は勤務 3 年目が多い。高卒で 5 年、大卒で 3 年。

④勤務体制

9:00～18:00 の 8 時間勤務。週休 2 日制であるが、第 4 土曜日は出勤。残業をしているのはベテラン社員。

⑤給与体系

基本給は大田区の基準＋ α 。年功制で、昇給・賞与あり。

⑥経営方針と教育訓練方針

経営者が入社時に経営方針を教える。

⑦教育訓練の実施状況

営業技術職の場合仕事を覚えるには 10 年かかる。関連グループ会社を含めて OJT で仕事を覚える。新人教育は 6 ヶ月で実施している。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書と仕事マップは整備していない。

⑨評価

能力差は「やる気」である。独自の基準を経営者が策定。

⑩2007 年問題

コンスタントに採用を継続してきたので、後継者となる層が育っている。

⑪人材育成のあり方

「人は宝である。」

従業員が給与や仕事に満足し、結婚などの将来の見通しを立てることや、経済的な自立ができるよう支援。従来から 3K と言われてきたものづくりであるが、資源の乏しい日本にとっては、汗を流して働くことこそが資源である。

能力差は「やる気」である。仕事の速さとイメージーションが大切。色々な仕事を経験し多くの人と意見交換することにより、視野が広がり、能力向上を図ることができる。高卒の若手と 80 歳代のベテランと組ませることもある。ガス会社の講習会の講師を担当することもあり、このことがガス会社からの信頼を得ることに繋がる。

（５）E 社 （墨田区、「ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

平成１６年６月、親会社より分社設立。携帯電話の LCD（液晶）パネル、背面パネルなどに使われるプラスチックでは、高機能高品質のプラスチック製品を提供している。とくに、インモールド技術は比類の無い大きなシェアを持っている。

②従業員数と経験年数

総従業員 173 名（正社員 102 名、パート 38 名、契約 33 名）で、正社員については 10 歳代 1 名、20 歳代 40 名、30 歳代 28 名、40 歳代 10 名、50 歳代 23 名である。

経験年数も 1～2 年が 30 名、3～5 年が 14 名、5～9 年が 13 名、10～14 年が 8 名、15～19 年は 15 名、20 年以上が 22 名である。経験年数が 1～3 年程度の 20 歳代と 20 年以上の 50 歳代が多い。

③採用

学校に直接求人票を出す方法とリクナビを活用している。来年度採用はなし。募集して応募はあったが、採用に至らない。直前で大手企業に逃げてしまう。中小企業ではなくやはり大手企業の名前に引かれて就職を決めてしまう。

新卒のみを採用している。中途採用は定着しないので採用しない。

インターンシップは活用している。日本版デュアルシステムについての知識はない。

今後は Y-CUBE を活用予定。

④勤務体制

勤務時間は 8:30～17:20

⑤給与体系

基本は能力給。高卒でも、大卒でも、院卒でも給与は 1 号俸から始まる。その後は能力給。

⑥経営方針と教育訓練方針

海外ではできない技術・技能に基づく製品の開発、新しい製品の開発・生産を目指す。

年度目標を定め、売上・利益率を具体的な数字で明示する。各部署の目標を立て、グループで計画・立案し、個人の職務にまで落とす。月 1 回の業務報告会を開催。総務が研修計画などをサポート。

⑦教育訓練の実施状況

対象は全従業員である。現場での職務は OJT で実施している。それ以外の研修も社内でも実施している。各部署が要望を出し、総務で検討、立案、実施している。年度末に次年度の計画を策定している。

従業員自らが講師を勤め、希望する従業員が受講する自前型の研修も実施している。内容はワープロから専門技術など幅広い。講師となる従業員は自らの仕事を見直す格好の機会となるので、この自前型の研修は従業員自身の責任感が高まるとともに、従業員

同士の親近感も深まる。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

なし

⑨評価

25 項目に渡る独自の統合的人材活用システムにより、能力評価・実績評価を実施している。能力評価では、成果（正確度・迅速度・達成度）、姿勢・態度（規律性・協調性・積極性・進行性・指導性）、習熟・蓄積（表現力・知的技能力・改善工夫力）等の細目と、階層別のこれらの細目に関わる達成基準がある。実績評価では一人一人が目標を設定し、総合的な評価がなされている。そこでは、成果のみではなく、目標到達のために如何に「やった」か、努力がなされたかが問われる。さらに、E 社の評価基準は経営者が策定したものではなく、従業員自らが検討会を経て作成しものであり、従業員が納得した評価制度である。評価のねらいは「従業員に必要な能力開発の明確化」である。

⑩2007 年問題

特にない。

⑪人材育成のあり方

“元気のある企業”というのは「従業員が駅を降りてワクワクしながら出社してくる企業」である。楽しい職場であることが大切。

（６）F 社 （日野市）

①企業概要

1953 年設立。現在 2 代目社長が継承してから、13 年になる。

各種精密歯車および減速機の設計/製造が中心。産業用ロボット、自動車、情報機器などの多くの分野の歯車を中心とした周辺機器関連部品と減速機の製造。

現在、売り上げのうち歯車は 4 割、オーダーは 6 割。少量多品種。

バブル崩壊後、「設備をフル稼働させるにはどうすればいいか」を考え自社製品の開発を開始した。少量多品種といったオーダーから蓄積した技能技術の集大成。

「安価な歯車」と「バックラッシュのない精密歯車」の両極端の中間の製品を開発した。

②従業員数と経験年数

正社員 94 名、非正社員 15 名、派遣 3 名。

20 歳代から 50 歳代までバランスよく配置。40 歳代も 2 割在職。

経験年数も 1～2 年は 15 名、10～14 年も 15 名。その間はバランスよく配置。また、1 年未満の若手も 10 名いる。

100 名が丁度良い。全ての従業員を把握できる。

60 歳代 11 名内 3 名は在職中は部長・課長であった。65 歳まで嘱託として違う部署で勤務。

③採用

新規学卒者（高卒、大卒、院卒）採用と中途採用の両方。面接と適性検査があるが、いずれにせよ「人柄」が全て。技能検定資格は取り立てて必要ない。

④勤務体制

勤務時間帯 8:00～16:50、週休2日、残業は月38～39時間程度。

⑤給与体系

年功制。月給制で、賞与は年2支給。

⑥経営方針と教育訓練方針

入社時の新任研修で、社長が経営理念や新入社員に期待することを話す。また、新入社員の夢や期待を聞く。

年始に全社員を対象として、決算状況（数字的なもの。予算）、製品の品質などについて開示する。また、日々の朝礼やミーティングで受注の状況を説明している。

⑦教育訓練の実施状況

研修は現場からの要望に従い、総務で計画・立案・実施。社内訓練がほとんどで、社外研修は、必要に応じてはメーカーを活用。現在、階層別研修は実施していない。

体系的なOJTではないが、現場で「やってみせる」、「人の仕事を覚える」ことが原則。つまり、「仕事が訓練」である。ベテランと若手が現場でチームを組み仕事をすることもある。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書はあるが、はじめだけ活用。2～3回やれば、覚えてしまうので不要となる。仕事マップも同様。

⑨評価

人事考課の細かい基準があるが、現状に合わせて改定を検討中。

人事考課票の一部は自己評価票として係長以上に配布。人事会議での評価と本人の評価の違いに驚く。評価の結果を人材育成に活用するにはどのようにすべきか。

評価のねらいは「人事考課の判断基準」である。

⑩2007年問題

数年前に管理職を入れ替え。定年退職者は嘱託とし在職自治は異なった部署に配属。同じ職場では現在の管理職がやりにくい。しかし、困難が生じたときすぐに聞けるようにすぐ近くにいる。また、有能な若手を管理職に登用している。

また、技能の継承については制度的なOJTではないが。随時仕事をしながら作業を覚えて行く。よって、技能は自然に受け継がれている。よって、現在、危機感はない。しかし、10年後には状況は大きく変わっているはず。今後は対策が必要。

⑪人材育成のあり方

「社員優先」である。社長と社員の距離を縮め、やる気・モチベーションを高め、考

えさせる。例えば、機器を新規導入する場合、必要に応じて現場の社員（課長、係長、現場担当者）が選定する。このことは、社員自身が自己責任を理解し、職務に励む大きな契機となる。

半年に1回、基礎資料（仕入れ、売り上げ、利益分配など）は開示する。いいことも悪いことも開示し、経営状態と社員の職務を明確にする。枠作りは企業の責任、枠の中で努力するのは社員の責任。気持ちよく仕事ができる＝企業力であり、社員の力を少しずつ貰って製品ができる。

現在社員は100名程度であるが、経営的にも人材育成的にも目が行き届く丁度良い規模である。

⑫ “元気のある企業”とは

“元気のある中小企業”とは楽しく働ける企業であり、「社員優先」がこれを支える。

ISO9000取得したが、「見える化」により「見えなくなってしまったもの」がある。作業についても、技術についても、技能についても懸念している。

何でもできる企業、つまり、加工、組立、金型、塗装、めっき、ゴムなど全てをカバーすればこそ、リピーターが多い。しかしながら、今後は技術・技能の蓄積が必要であると考えている。現在経営者自身は40歳代で、50～60歳代のベテランと20～30歳代の若手の中間に位置しているので、どちらともコミュニケーションが可能である。しかしながら、10年後自分がベテラン以上にシフトした時、文化も環境も異なる中で生まれ育った若手の新入社員の人材育成をどのようにすべきか懸念している。

（7）G社 （川崎市、「ものづくり共和国」メンバー）

①企業概要

昭和35年創業。金属加工業。各種機械装置設計製作・組立、金属部品加工、樹脂部品加工、アーク・アルゴン溶接、製缶、放電加工、プラスチック金型、プレス金型

②従業員数と経験年数

社長、専務取締役、経理担当者、従業員2名。

30歳代2名（1名は10年以上、1名は1年程度）。専務取締役 40歳代。社長は70歳代であり、近々事業継承を考えている。現在、二世取締役が実質的に企業を担っている。

③採用

中途採用。採用基準としては30歳代、既婚、子供ありといった社会的責任を負っている転職の可能性の低い者。ここが最後の職場と考えている人材。

④勤務体制

勤務時間は基本的に8:00～17:00であるが、大抵は残業が2時間程度あり19:00までの勤務が多い。日祝祭および第1・3土曜日が休日。

⑤給与体系

能力相応かつ経験年数を考慮。日給月給制で、賞与あり。

⑥経営方針と教育訓練方針

経営方針は採用時に従業員に示す。

⑦教育訓練の実施状況

職業能力開発計画および職業能力開発推進員はない。必要に応じて、工業会などの研修をスポット的に活用。溶接などの安全講習会。工業会で参加者を募集して実施。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書および仕事マップはない。

職務としては図面を見て最終段階まで一人でできること。習う順番は「旋盤→フライス→NC→マシニング」が順当。加工しながら、音・熱、臭いを自分で感じ取ることが大切。工夫することや考えることが大切。

⑨評価

制度や基準はない。慣習どおり。

⑩2007 年問題

数年前に定年退職者が出た時点で、嘱託として残すと頼ってしまうので、全員退職させた。ベテランのいない状況下で、若手の自立を目指す。

⑪人材育成のあり方

多くの場合、「ものづくりをする人」を「職人」と呼ぶが、「ものづくりをする人」のみが「職人」と言われるのには馴染めない。ただ、プロでいい。「お金」を貰う限りは「プロ」である。

従業員自身がここが最後の職場であるとの決意を持ち、ここで技能を磨き、「プロ」意識を培い、安心して生活ができるようにしたい。

⑫“元気のある企業”とは

“元気のある中小企業”ならば安い仕事もコストダウンしてやるだけの技術・技能がある。グループ会社との協力体制で可能。

神奈川県内の大学と教授と産学協同で福祉機器の開発。遊びながらリハビリするゲームを開発・商品化を目指す。

下野毛は住宅と企業とが隣立する狭い地域であるが、地域の団結力が非常に強い、他の工業地域、中小企業の集積地域とは異なる。

（８）H社（川崎市、「ものづくり共和国」メンバー）

①企業概要

1987 年 10 月に、初代経営者が都内にある歯車加工会社を買い取り、川崎市に移転。現在、歯車加工工場が 2 事業所と精密部品加工工場が 1 事業所に事業展開。現在、二世

経営者（60 歳）が代表取締役である。63 歳頃までに現役を退くとしていたが、企業の景況が良好なので今しばらく経営者として実務に携わる方向で考えている。

②従業員数と経験年数

社長、工場長、正社員品 6 名、パート 1 名の計 9 名。

年齢層は若く、30 歳代が中心である。20 歳代の若手は半年の経験を持ち、ベテランは 30 歳代半ばで勤続 13 年である。社長は 60 歳代であるが、このまま現役か事業を継承するか検討中。

③採用

中途採用が主で、求人雑誌を活用。「やる気」が大切。技能検定は不要。長く働けるかが重要。

④勤務体制

勤務時間帯は 8:00～17:00 で、週 40 時間、1 ヶ月に 8 日の休み。

⑤給与体系

月給制、賞与あり。職能と年齢と家庭の状況を考慮した年功制。

⑥経営方針と教育訓練方針

入社時

⑦教育訓練の実施状況

職業能力開発計画および職業能力開発推進員はない。現場で仕事をしながら覚えることが一番早い。社外研修ではなく、現場で先輩が全て教えることができる。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

機器のマニュアルはあるが作業標準書や仕事マップはない。

⑨評価

社長の裁量。

⑩2007 年問題

工場長が代表取締役の技を受け継いでいるので、2007 年問題に関わる危機意識はない。

⑪人材育成のあり方

プロの集団であること。現在、1 日の生産数を従業員自らが把握している。自分で考えさらに応用できる力を持った、自立したプロを育てること。今後、従業員がさらに増えてきたら、プロ集団としての機能強化を図る人材育成が必要。

⑫“元気のある企業”とは

“元気のある中小企業”とは「働いている個人に活気がある企業」である。

（今回のヒアリング調査にあたり、訪問先企業および教育訓練機関の皆様、研究会委員 逆瀬川氏、前田氏、関係各位の皆様には、懇切丁寧なご説明や様々な情報のご提供を頂き心より感謝致しております。ありがとうございました。）

補論 「日本版デュアルシステム」について
—聴き取り調査の結果を中心に—

目 次

第1章 「日本版デュアルシステム」の構想と実際	53
1. 構想：学校からと企業から	53
2. 実際：学校から	54
(1) A 職業能力開発短期大学校	54
(2) B 職業能力開発促進センター	55
(3) 東京都立C技術専門校	56
(4) 東京都立六郷工科高校	57
3. 再編：企業から	60
4. 学校主導型から見てきたこと	62
第2章 中小企業における技能訓練	63
1. E 金型製造（説明者：社長）	63
2. F 熱処理加工（説明者：専務取締役工場長）	63
3. G 金属製品製造（説明者：社長）	64
4. 企業内訓練は後退したか	66
第3章 学校と地元企業との連携	68
1. D 職業能力開発短期大学校	68
2. 東京都立C技術専門校	69
3. インターンシップの実際	69
第4章 「日本版デュアルシステム」の導入をめぐって	71
1. 導入の背景	71
2. 問題の所在	71
3. 取り組むべき課題	73
4. 「日本版デュアルシステム」を活かすために	76

第 1 章 「日本版デュアルシステム」の構想と実際

1. 構想：学校からと企業から¹

2004 年度から厚生労働省と文部科学省が連携して導入した日本版デュアルシステムの当初の構想は次のようである。

日本版デュアルシステムは、厚生労働省と文部科学省が連携して若年者を対象に行う職業訓練制度である。企業が行う実習訓練とこれに密接に関連した教育訓練機関における座学を並行的に実施し、修了時に能力評価を行うことで若年者を一人前の職業人に育てることを目的とする。

①厚生労働省の役割：デュアルシステムの公共・民間職業訓練機関における実施、教育訓練機関と企業とのコーディネート、普及促進、実施企業に対する支援。

②文部科学省の役割：教育プログラム・カリキュラムの開発、普及促進。

③座学による教育を担当する教育機関：雇用・能力開発機構及び都道府県の職業能力開発施設、民間専門学校、認定職業訓練施設など。体系的な知識付与とともに企業と協力して訓練計画を策定する。

④実習・有期パートタイム就労企業：訓練計画に基づき実習・OJTを担当する。訓練計画の策定費用及び実習生等の座学受講料、受講中の賃金の助成、OJT 訓練に対する助成がある。

⑤対象者：高卒未就業者、無業者、フリーターなど概ね 35 歳未満の者。高校在校生（文部省所管）。

⑥実施方法：（ア）週 3 日の教育訓練機関（専門高校、専門学校、認定職業訓練施設、公共職業訓練施設）における Off-JT と週 2 日の企業における OJT。（イ）午前中の教育機関における Off-JT と午後の企業における OJT。（ウ）1～2 ヶ月ごとに教育訓練機関における Off-JT と企業における OJT。このような企業と教育訓練機関の共同による企業実習と教育訓練を組合せた実践的な訓練機会を提供する。修了後に能力評価を行い、一人前の職業人を養成する。

⑦基本類型：（ア）教育訓練機関が主導する型：訓練生の受け入れ企業を開拓し、企業と共同で訓練計画を立案のうえ座学を自己の施設で実施し、企業に実習を委託する。（イ）企業が主導する型：若年者を有期パート等の従業員として採用し、そのうえで教育訓練機関を開拓し、共同で訓練計画を立案し、自社で OJT を実施するとともに座学は教育訓練機関で実施する。

⑧訓練職種：公的資格等評価制度の確立したもの、実務経験が重要な分野が中心。自動車整備、電気工事、建築、塗装、金属加工、IT、経理、医療事務、観光、介護など。

⑨訓練期間：1～3 年の比較的長期間を想定。

¹ 厚生労働省ホームページからの引用による。

⑩**評価**：(ア) 技能検定 3 級取得に加えて実務経験評価、(イ) ビジネスキャリア初級取得に加えて実務経験評価、(ウ) 技能士、電気工事士などの資格取得に加えて実務評価が考えられている。

⑪**就職**：(ア) 企業と訓練生の合意により引続き同じ企業で就労するか、(イ) 修了時の能力評価を活用して同業種の他企業で就労する。

⑫**企業への支援**：新たに実施する事業主に対して訓練計画策定費用 15 万円支給。教育訓練機関における訓練に係る賃金・訓練費用を負担する事業主に対して賃金・訓練費用（受講料）の助成（中小企業 2 分の 1、大企業 3 分の 1）。相手先教育訓練機関をコーディネートする相談の実施。

2. 実際：学校から²

（1）A 職業能力開発短期大学校

雇用・能力開発機構は、本校を含めて全国 5 校でデュアルシステムを実施している。合計定員 100 名。学科は地域の実態に合わせて設定されている。A 校のコースは次のようである。

①**学科**：住居環境科 2 年課程。定員 20 名、入校者 04 年度 11 名、05 年度 31 名、06 年度 18 名。当該科目はデュアルコースとして新設された。

②**入校時期及び企業実習期**：10 月に入校し、翌年 7 月（1 年次後半）と 12 月（2 年次前半）に各 2 週間のインターンシップ、1 回目と 2 回目の相手企業は別。翌々年 4 月から 5 ヶ月間（2 年次後半）にインターンシップと就労型実習が行われる。インターンシップは 2 ヶ月、就労型実習は 3 ヶ月を想定していて、ここでは雇用関係に入る。インターンシップと合わせると 6 ヶ月間の企業実習になる。

③**入校者の内訳**：普通高校と工業高校卒。（参考）A 校入校者のうち 25～30%は工業高校卒業生。他は普通高校卒業生。女性は 20%程度。

④**就労型における報酬**：雇用関係が結ばれるから生徒には月額 15～16 万円の賃金が支払われる。身分は学生であり、雇用者である。

⑤**主なカリキュラム**：(ア) 一般教養：キャリア形成論、法学、倫理学、職業社会論、生産環境学、数学（線形代数）、物理学、英語、体育。(イ) 専門科目：建築史、建築数学、統計学、コンピュータ基礎、環境工学、構造力学、建築計画、建築構法、建築材料、建築設備、仕様及び積算、生産工学、安全衛生工学、建築法規、構造設計、建築施工、建築測量、建築特論。(ウ) 専門実習科目：専門基礎工学実験、基礎製図、コンピュータ基礎実習、建築材料実験、建築設計実習（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）、居住プレゼンテーション、建築施工実習（Ⅰ、Ⅱ）、施工図実習（Ⅰ、Ⅱ）、建築測量実習、環境工学実験、建築調査研究、建築総合演習（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）。

² 06 年 12 月から 07 年 1 月にかけて、筆者が各学校・教育関係機関を訪問して担当者から聴取した内容とその時提供された資料による。

⑥**企業実習修得の判断**：専門科目の履修状況は学校としては判断できない。企業に期待するのはマナーのよさ、職場において協調性があるかどうかといった職業人としての基本的な行動である。2年間課程のうち4分の1が企業実習に当てられるので、教科目の履修不足分は補習授業を正規時間外に行う必要がある。今後は就労型実習のカリキュラムを整備し、企業に提示し実施してもらう必要がある。

⑦**取得資格**：2級建築士受験資格（実務経験0年）。

⑧**就職実績**：1期生6名のうち就職内定者4名（男性2名、女性2名）。

⑨**カウンセリング**：対象がフリーター、ニートであることは精神面の支援が必要で、現在NPOに講師派遣を依頼し、2人のカウンセラーが来校している。脱落者が多いのが悩みである。

⑩**業界団体との協力**：インターンシップ、就労型実習ともに企業の協力が欠かせないが、実習企業の選定が困難である。建設業界団体の協力が得られず、業界団体との連携が図れない。実習先企業はすべて教師が個人的なつながりで開拓するしかなく、大きな負担になっている。当該学科を含め総生徒数600人のインターンシップ送り先企業500社を探すのは大変難しい。

（2）B 職業能力開発促進センター

雇用・能力開発機構は全国に62所ある職業能力開発促進センターで求職者や在職者向けの職業訓練を実施している。訓練は当該施設内で実施するものの他に専修学校、各種学校、大学、大学院、事業主、NPO法人等の民間教育訓練機関等への委託により標準3ヶ月間で行っている。委託にあたっては機構から委託先の民間教育訓練機関等に委託料が支払われる。委託料はコースごとに異なる。デュアルシステムによるコースはその一環であり、各センターごとに訓練科目は異なるが、主としてIT関連が多く、他に建築施工関連、医療事務・簿記、介護福祉サービス、介護保険事務、経理事務などのコースがある。Bセンターのデュアルシステムコースは以下のようなものである。

①**06年度実績**：受け入れ枠550、応募者710、入校者518。中退者98（うち就職者50）。修了者279（07年1月9日現在）。06年8月までの修了者の3ヶ月後の実績は、入校者99、中退者21（うち就職者13）、修了者78（うち就職者65）、就職率 $(13+65)/(13+78)=85.7\%$ 。

②**対象**：公共職業安定所から紹介された35歳以下の求職者。06年度入校者518名のうち430名が雇用保険受給者。

③**訓練科目**：IT関連が主であるが、他に医療事務、薬事事務、経理事務がある。

④**訓練期間**：座学3ヶ月、実習訓練1～3ヵ月。実習期間中は半日を教育にあて、後の半日は他の従業員と同じように業務に従事させてよい。実習期間は雇用関係ではない。したがって雇用保険の受給者以外は賃金が支払われないから無報酬である。

⑤**訓練期間中の巡回指導**：県センターのアドバイザーが訓練先学校等を訪問し、各2時間かけて訓練生に対し就職支援の指導助言を行い、訓練生にグループワークを実施させる。内容

はビジネスマナー、コミュニケーション能力、自己理解、自己 PR、仕事の理解、面接試験の受け方、書類作成の技術、立ち居振舞い、職業講話からなる。

⑥**委託料**：センターから委託先の学校等に訓練生一人当たり月額 50,400 円が支払われる。学校等が企業に支払う額は学校等と企業との取り決めによる。

⑦**委託先の開拓**：委託先学校等はセンターに応募する。実習訓練先は学校等がさがす。

⑧**評価**：就職試験に際して実務経験が条件になることが多く、企業実習は実務として評価されて有利になる。ただ若年者は修得が早いので、実習訓練期間は 1 ヶ月で十分で 3 ヶ月は長過ぎる。

（３）東京都立 C 技術専門校

都立技術専門校では多摩地区の C 校（溶接）と 23 区内の 1 校（財務管理 9 ヶ月コース、定員 30 名）の 2 校でデュアルコースが開設されている。C 校の実施状況は次のようである。

①**訓練学科**：溶接科 9 ヶ月コース、定員 10 名、入校者 05 年度 4 名、06 年度 5 名。05、06 年度の 2 年間実施。予算は国と都で各 2 分の 1 負担。デュアルコースとは別に溶接科 6 ヶ月コースが 1 回 15 名、年間 30 名の定員で行われている。07 年度はこのコースにデュアルコースの定員も含める。

②**対象者**：15 歳から 25 歳までの学卒未就職者、離職者、パートタイム・アルバイト就労者。

③**訓練の枠組み**：3 つのステージからなる。第 1 ステージは 4 月入校から 9 月までの 6 ヶ月間。訓練生は校内で施設内訓練を受ける（デュアルコースと別のコースと同じ訓練）。第 2 ステージの 1 ヶ月間は、企業に訓練生の実習を委託する委託型企业実習（インターンシップ）が行われる。研修内容はロボットに関する特別教育、CAD の操作実習。第 3 ステージの 2 ヶ月間は、訓練生と企業との間で有期のパート就労契約が結ばれ、就労型実習が行われる。第 3 ステージでは、訓練生に企業から賃金が支払われる。賃金額は都の地域別最低賃金（06 年 10 月改訂、時間額 719 円）と産業別最低賃金（製造業業種別時間額 794 円から 810 円）を参考にして時間当たり 1,000 円と決めている。

④**実習先企業**：溶接だけの企業はないので、機械・精密板金の企業を探す。溶接業界は業界団体がいないので企業の選定は専門校の人的なつながり（求人企業や修了生の就業している企業など）で探すしかない。

⑤**訓練内容**：鉄をはじめステンレスやアルミニウム合金などの金属の溶接に必要な実践的知識及び技能。委託型実習では各企業が開催する各種の高度溶接技術研修コース（TIG・MIG 溶接、レーザー切断、産業用ロボットなど）を受講する。

⑥**取得できる資格**：ガス溶接技能講習修了証、アーク溶接・自由研削砥石特別教育修了証、被覆アーク溶接・半自動溶接・TIG 溶接等 JIS 溶接技能者評価試験受験資格。

⑦**就職実績**：定員は 10 名であるが、05 年度は 4 名（全員就職）、06 年度は 5 名（全員就職内定、12 月現在）。実習先企業への就職が原則だが、通勤できない場合は従来通り就職斡旋

する（05 年度 1 名）。06 年度は全員実習先企業に就職内定している。

⑧主な就職先：金属製品製造業、自動車部品製造業、工作機械等製造業、ハイテク・造形関連産業、建設業。

⑨メリットと問題：学校のほうから見ると、学校での訓練は基礎的・一般的な内容であり、企業実習はそれぞれの企業に特殊な訓練であるから有意義である。企業のほうのメリットは試用期間が延びたようなもので、訓練生の能力（技能の程度）や人柄・人物を観察することで、受け入れ企業にとっての適格性を判断する期間として有用である。問題は応募者が少ないことである。デュアルコースだから少ないのではなく、溶接の仕事に対する希望が少ないことである。また訓練生を受け入れる機械加工業には各企業を支援する業界団体が存在しないため、実習企業を探すのに苦労することである。これまでは求人企業や卒業生の就職先企業に個別に依頼することで対応してきた。このようなやり方ではデュアルコースの訓練生が増えることになれば難しくなる。企業のほうの問題は実習生の受け入れにともなう諸経費（主として賃金支払負担）であり、これについての支援を期待している。

⑩企業への配慮依頼：訓練目標に応じて業務を適正に運用するための担当管理者の選任、専門校との調整・連絡・覚書の締結、就労型実習期間中の実習生への賃金支払（手当、交通費を含む）、実習生との有期雇用契約の締結、生徒の業務内容・出勤状況・職業能力評価結果の報告、正規雇用への配慮、労働者災害補償保険への特別加入。就労型実習生の評価。

（４）東京都立六郷工科高校

文部科学省所管のデュアルシステム実施校である都立六郷工科高校では定時制課程としてデュアルコースを開設した。この高校にはデュアルコースの他に全日制課程（定員 175 名）、夜間定時制課程（定員 42 名）がある。学校周辺に歴史のある工業集積地を抱えている。

①目的：もの造り企業の後継者育成。

②学科：機械・電気・情報系工業学科、昼間定時制課程、定員 30 名。

③教育課程：デュアルシステム科各年次の教育課程は次のようである。括弧内は単位数。

1 年次：国語（3）、地理 A（2）、数学 I（3）、理科総合 A（2）、体育（2）、保健（1）、英語 1（3）、工業技術基礎（3）、製図（2）、情報技術基礎（2）、学ぶこと働くこと（1）、HR、インターンシップ（5）、合計 29 単位。

2 年次：物理 1（2）、体育（2）、保健（1）、芸術 1（2）、OCI（2）、実習 A（機械）、実習 B（電気）、実習 C（情報）、実習計（4）、工業 A（機械工作）、工業 B（電気基礎）、工業 C（電子情報技術）、計（3）、数学 II 又はシステムアドミニストレータ技術（3）、国語表現 I 又は危険物取扱（2）、長期就業訓練（8）、合計 29 単位。

3 年次：世界史 A（2）、現代社会（2）、体育（3）、家庭基礎（2）、課題研究（4）、長期就業訓練（8）、長期就業訓練（8）、合計 29 単位。

④授業：8 時 30 分から 45 分授業 6 時間。インターンシップ及び長期就業訓練中は学校にお

ける授業はない。

⑤インターンシップ・長期就業訓練：1年次のインターンシップは7、9、12月に各1回、1社あたり10日間。ここで適性に合った職種・企業を見極める。2年次及び3年次の長期就業訓練先企業はインターンシップ体験企業の中から選ぶ。2年次は5、6月の2ヵ月、3年次は5、6月の2ヵ月（必修）、10、11月に40日間（選択、80%が希望）行われる。

⑥デュアルシステム協定締結企業：06年度154社。

⑦企業の負担：長期就業訓練中の賃金の支払はない。交通費のみ支給する。

⑧就職：3年次在校生で就職内定者のうち長期就業訓練を受けた企業への内定者は52%。

⑨取得資格：3級技能士、第2種電気工事士などの受験資格。

⑩メリット：デュアルコース設定の目的はもの造り企業の後継者育成であり、企業にとっては工業高校卒業者を雇用する機会が増えることでメリットがある。インターンシップや長期就業訓練にともなう企業の負担はあるが、それは高卒者を採用したい企業にとってはどの道負担しなければならないことである。52%の生徒が就業体験企業に就職内定していることはそれなりの成果といえよう。生徒に一番求められていることが職業意識を高めて、社会への適応力を養うことだとすれば、生徒にとっても意義のあることである。

⑪課題（説明者の意見に基づく筆者の考え）：一つはインターンシップ、長期就業訓練を受け入れる企業の開拓が学校に全面的に委ねられていることである。これは学校側の負担を過大にするだけでなく、こうしたコースの量的拡大を困難にするだろう。二つは適切な指導者の確保を含めて、受け入れ企業における実習の内容や水準をいかに確保し評価するかである。中小企業の場合は学校が求める内容や水準を充たすことが難しい場合が当然考えられる。しかし大手企業とは連携が難しい。大手企業の場合、担当者に決定権がないからである。三つは上のこととも関連して、業界団体との連携をいかに図るか、言いかえれば、業界団体の協力をいかに引き出すかである。これはドイツの職業訓練をみればすぐに気付くことで、業界団体と労働組合の関与のないことが日本の最大の欠点である。四つは生徒指導や実習受け入れ企業との調整にあたる教師の企業訪問負担が大きいことである。現在370社を訪問することになっているが、教師の本来の仕事として認められていなくてボランティアで実施されている。五つはインターンシップと長期就業訓練中の生徒の傷害事故にどう備えるか。具体的には傷害保険料の負担をだれが負うかである（現在、インターンシップ時は保護者、長期就業訓練時は企業が負担している）。最後に学校における授業と企業における就業訓練の組合せをどのように仕組むか。次のようなパターンが考えられている。（ア）週のうち2日を学校における授業、3日を企業における就業訓練、（イ）午前を企業における就業訓練、午後を学校における授業、（ウ）月単位で学校における授業と企業における就業訓練を組み合わせる。これは生徒と企業との関係をどうするかということにもかかわってくるが、ドイツの場合も企業の要求は学校に行く日数を減らすことであり、ブロック授業で企業を離れる日を集中させることも行われている。職種によっても対応に違いがあってもよいだろう。ただ学校とし

ては一定のまとまりがないと授業が難しくなる。長期就業訓練中の生徒と企業との関係は、定時制の生徒であれば雇用契約を結べるから災害補償もすっきり用意できる。専攻科を設けて長期就業訓練をここに集中するのも一つの方法かも知れない。

⑫生徒の意識：(ア) 生徒の就業体験（インターンシップ）前後の意識変化：参加前、1 回目の就業体験後、3 回目の就業体験後の 3 時点でみると、学校での学習や学習内容、生活習慣、仕事上の工夫・改善、企業の一員としての自覚、安全意識・安全管理、学習目的・目標、他人への気配りの必要、企業実習の意義、就職に対する自信と意識、職業選択に対する意欲などについて理解が深まっている。(イ) デュアルシステム科生徒の就業体験前後の意識変化：就業体験 10 日間体験後と 30 日間体験後の意識を比較すると、創意工夫する能力、実践的知識や技術・技能、自ら行動・判断する能力、課題の責任を果たす能力、規則正しい生活習慣、職業選択の能力、正確な作業をする意識、失敗を改善する能力、事故や災害を防止する能力、報告・発表の能力、自分の適性・能力を判断する能力、働くことの意義や役割を理解する能力、自分の進路や職業を考える能力、忍耐力、他人と協力・協働する能力、学習への積極性、家族の大切さを理解する能力などが身についたとする生徒が増えてくる。

⑬六郷工科高校の特色：都立工業系高校で唯一の単位制高校で、プロダクト工学科（募集人員 70 名）、オートモビル工学科（35 名）、システム工学科（35 名）、デザイン工学科（35 名）の 4 学科からなる。1 年次の後期から 9 の履修パターンのうち一つを選択して学習する。地元企業から講師（市民講師）の派遣を受けて現場の生きた技術を学習できる。理工系大学進学に対応した履修パターンと選択科目が用意されている。武蔵工業大学、東海大学（コンピュータ応用工学科）、湘南工科大学、神奈川大学、もの造り大学と連携し、連携大学の授業が卒業単位として認められる。

図表 1 「日本版デュアルシステム」の実際—聴き取り調査結果概要

項目	A 職業能力開発短期大学校	B 職業能力開発促進センター	東京都立 C 技術専門校	都立六郷工科高等学校
主な目的	フリーター、ニートの正規雇用化	求職者の就職促進	若年離職・求職者の再就職促進	実務研修、就職促進、後継者育成
対象者	フリーター、ニート、30歳前後から30歳台半ば	公共職業安定所紹介の35歳以下の求職者	主として離職者、15歳から25歳	定時制高校生
開設科目	住居環境科	IT関連、医療・薬事・経理事務	溶接科	機械・電気・情報系
定員	20	受け入れ枠550	10	30
入校者	11(04), 31(05), 18(06)	518(うち430雇用保険受給者、応募710)	4(05)、5(06)	
教育訓練期間	2年間	4～6ヵ月間	9ヶ月間	3年間
インターンシップ	1年次2週、2年次2週+就労期に先行		1ヶ月間	1年次1社10日間3社
就労実習	インターンシップと合わせて5ヵ月間(3ヵ月間を想定)	座学3ヵ月間の後に1～3ヵ月間	2ヶ月間	2年次2ヵ月間(必修)、3年次2ヶ月間(必修)+40日間(選択)
訓練生の就労実習中の身分	雇用	訓練生(雇用関係なし)	有期パートタイム雇用	生徒
賃金・報酬	賃金、最低賃金を参考に決める	なし	賃金、最低賃金を参考に決める	なし
協力企業	学校が個別に探す	委託先学校が探す	学校が個別に探す	学校が個別に探す

3. 再編：企業から³

厚生労働省は06年に職業能力開発促進法を改正し、日本版デュアルシステムを法律に規定し、「実践型人材養成システム」として新たに導入する方針を明らかにした。厚生労働省が明らかにしたこれまでの経験についての反省、新しい仕組み、制度設計のあり方などについての主要な考えは以下のように要約できよう。

(1) これまでの経験についての反省

①事業実施状況からみた課題：(ア)公共職業訓練活用型(委託訓練活用型)：就職率は68%で一般の若年者委託訓練の実績61%を上回る。しかし就業時の雇用形態は正社員が50%、

³ 厚生労働省ホームページからの引用による(厚生労働省発表資料05年11月29日)。

派遣労働者 16%、パートアルバイト 35%で正社員比率が高くない。一般の委託訓練に比較して中退率が高い。(イ) 公共職業訓練活用型(普通課程活用型及び専門課程活用型): 雇用・能力開発機構職業能力開発促進センター普通課程活用型の就職内定率は 81%、その殆どが正社員として内定を得ている。内定者のうち実習先企業への内定比率は 85%である。ヤングジョブスポットやジョブカフェ等を通じた訓練生の募集段階で意欲や適性が見極めが十分でなく、訓練継続に困難な例がある。実習先企業の開拓が難しい。さらに企業からは教育担当者の配置難、訓練生選択の幅が狭い、訓練生にマナーから教えなければならない、訓練生からは座学と企業実習内容の関連が薄い、希望する企業で実習できない、といった意見がある。

(ウ) 民間教育機関活用型: 公共職業安定所の受講指示による委託訓練活用型と異なり、訓練生の安定的な確保の見通しが立ちにくく、訓練の実施に伴う負担が大きい。企業は、フリーター等の対策として開始されたこともあり訓練生の意欲に懐疑的であり、有期雇用契約を締結することに慎重である。

②教育訓練機関主導型の限界: (ア) 訓練コースの一つに過ぎず、就労、就学に次ぐ第三の選択肢として意味をもっていない。(イ) 企業にとっては受動的で、自主的な訓練実施、訓練生の採用決定に関与するのが困難。(ウ) 高校等の学校にとっても仕組み自体について認識や関心が極めてうすい。(エ) 若年失業者やフリーターを対象とする就労支援策の性格が強く、将来の中核的人材を求める企業にとって魅力に乏しく、学校や生徒にとっても進路の選択肢として位置づけられていない。

(2) 再編—企業主導型へ

(ア) 業界団体や事業主団体と、訓練コース設定に関するノウハウを持った専修学校等の民間教育訓練機関又は公共職業能力開発施設が業界における人材ニーズに即応したモデルコースを共同して開発する。(イ) 業界団体、事業主団体等の呼びかけや教育訓練機関の広報等を契機として「実践型人材養成システム」の実施を希望するに至った企業と教育訓練機関がモデルコースを参考に企業における実践的な職業能力を備えた人材を育成できる具体的なコース作りをあらかじめ行う。(ウ) その上で「実践型人材養成システム」の実施を希望する企業は、訓練生による導入的な座学の受講に併せ、訓練生と有期の雇用契約を締結して企業における OJT を中心とした実習を行い、企業現場における実践的職業能力の修得を図る。(エ) 最終的に座学及び実習の成果を踏まえた評価を実施し、その上で実習先企業と訓練生双方の希望が合致すれば当該企業に就職する(この課程で期間の定めのない雇用に移行することも考えられる)。

(3) 制度設計のあり方

(ア) 座学と企業実習の相互関連性を強固にするカリキュラム、(イ) 企業実習中の訓練生に対する教育訓練機関の支援のあり方、(ウ) 訓練修了時の技能検定等能力評価の方法、(エ)

企業や業界団体への周知・広報、(オ)企業・訓練生・民間教育機関に対する支援のあり方などが検討されるべきである。

4. 学校主導型から見えてきたこと

厚生労働省の新しい構想を読むと、事業内訓練の認定、助成、訓練成果の評価とその社会的認知を通じて技能労働者の養成・確保を図ろうとした 1958 年職業訓練法制定来の考え方に沿っているようにもみえるが、企業側の要求が見えてこない。本当の狙いは、若者の雇用機会の確保であり、就業実習を学校や教育訓練機関から企業への橋渡しに活用しようということだろうか。就業実習に有期雇用を認めるのもそのためだろうか。学校（他の教育訓練機関を含む）主導のデュアルシステムの実際をみて明らかになったことはおよそ次のようなことである。①学校主導はインターンシップの延長であり、就職につながるのであれば意義がある。インターンシップとの違いは雇用関係に入るか入らないかであるが、後に見るようにインターンシップで成果をあげている学校もある。②訓練職種によっては短期の就業実習で足りる。いわば一種の試用期間であり、また実務経験としての実績を積むための実習期間である。③実習期間における訓練生の身分を雇用者として確定する必要がある。賃金を支払うために、また労災事故への備えが欠かせないからである。④対象者としてフリーターやニート（とくにニート）をいきなり長期訓練の対象にするのは難しい。訓練に先立つカウンセリングが必要である。⑤いずれの教育訓練機関についても業界との協力関係を確保することが重要である。大企業のほうがやりにくいとする意見からも、派遣労働者など非正規従業員を多く使っている大企業の協力が不可欠である。⑥本格的なデュアルシステムは専門高校や短期大学校と企業との連携であろうが、その発展の可能性はまだよく分からない。

第2章 中小企業における技能訓練

「日本版デュアルシステム」の就業実習受け入れとの関連で、中小企業では技能の開発・伝承はどのように行われているのだろうか。技能の開発・伝承について東京都の表彰を受けた優良企業3社を訪問して事情聴取を行った結果は次のようである。

1. E 金型製造（説明者：社長）

①**業種・製品**：金属加工業、プラスチック製品（主にフィルム、チューブ）製造用特殊金型製作。三次元CAD、CAMを活用して多品種・複雑形状の製品を生産する。1個200万円から300万円する一品もので、一つの金型を作るのに1～2ヵ月を要する。他社との競合は少ない。経営は安定していて4年間黒字営業である。将来は中国が競争相手になるとみている。勝負は納期の早さと技術であり、将来はブランドを持たなければならない、自分で納期と価格を設定できるようにしたいという考えである。

②**従業員**：8名（正社員6名、非正社員2名のうち一人は30歳台でCADで図面を書く）。年齢は20歳台から40歳台まで。勤続年数1～14年。定着率が高い。60歳定年だが65歳まで雇用する予定。

③**採用**：高専・大学新卒を採用。中途採用はしない。有能な中高年者の中途採用は考えられない。有能ならば企業が手放さないからだ。ここ数年の採用は都立高専卒、航空高専卒各1名。来年は国立大工卒と高専卒各1名を採用内定。高卒・専門校卒は採用しない。顧客との対話が欠かせないので高卒では無理だ。

④**給与**：年齢でなく能力を重視するが、結果的には年功的な賃金になる。基本給ではあまり差をつけられない。個人別の格差は1.5倍程度だ。能力差は賞与で評価する（1回10～15万円の差がある）。

⑤**労働時間**：9時～18時、隔週週休二日制。残業は月に20～30時間ある。

⑥**能力開発**：一人前になるには10年かかる。技能者は育て上げた方がよい。多能工化を目指していて最初から最後まで一人で製作させる。OJTで技能を習得するしかない。技能検定は活用していない。合格する実力者はいる。大田区が主催する研修には行かせている。CAD、CAMの研修が主である。研修を希望すれば行かせるつもりだし、費用の半分は会社で負担する考えだ。企業実習生は社長が非常勤講師をしている都立高専機械工学科から毎年受け入れている。

2. F 熱処理加工（説明者：専務取締役工場長）

①**業種・製品**：鍛造及び金属熱処理加工業、自動車・建設車輛・農機具メーカー、一般機械メーカー等から受注。自動車メーカーが最大の顧客で家電は少ない。鉄鋼・特殊鋼加工。日本金属熱処理工業会、東部金属熱処理工業組合、神奈川金属熱処理工業協同組合、（社）日本

熱処理技術協会に所属。

②**従業員**：正社員 17 名、派遣社員 6 名。20 歳台 4 (1)、30 歳台 5 (3)、40 歳台 2 (0)、50 歳台 5 (1)、60 歳台 1 (1)、括弧内は派遣社員で外数。正社員 17 名の勤続年数 1-2 年 3、3-4 年 6、5-9 年 3、10-14 年 2、20 年以上 3。

③**採用**：正社員の採用は主として職安経由又はチラシ広告。年齢は基準としては 30 歳台以下。学歴は問わず、中途採用中心に採用。正社員の定着率は高いが派遣社員の定着率は低い。

④**給与**：基本給は年功制、大田区の賃金統計に依拠して設定する。日給月給制。技能士には級に応じて毎月 1,000～3,000 円の手当を支給する。

⑤**労働時間**：原則週休二日、年に数回土曜日出勤がある。4 班 3 交替 24 時間操業。年次有給休暇を取るの難しい。

⑥**企業年金**：東京都金属プレス組合の厚生年金基金に加入している（健康保険も当組合の組合健康保険に加入している）。ほかに中小企業退職金共済にも加入している。

⑦**能力開発**：技術系職員のほとんどが技能士の資格を取得している。親会社も含め従業員 90 名（事務系を含む）のうち技能士は金属熱処理で特級 3、1 級 14、2 級 18、3 級 9、計 44 名。材料試験で 1 級 4、2 級 2、計 6 名。事務系職員も技能士資格を取得している。そうでないと電話での対応ができない。派遣社員にも金属熱処理の試験を受けさせる。技能検定職種ではほぼ全部の職種をカバーできる。受験準備の座学を行っている。これは協同組合が開催する技能検定試験受験講座 4 コースへ 5 月から 3～4 ヶ月の間に派遣する。以前は雇用・能力開発機構の通信講座があり、これで 2 級の学科試験が免除されていたが、中止されて困っている。合格率は熱処理で以前は 20%と低かったが、問題の持ち帰りが認められたことで準備しやすくなり 50%にまで上がった。しかし教科書がないので受験対策で終わって基礎学力がつかない。実技は OJT で覚える。熱処理は機械加工と違って製品の良し悪しが分かり難い。顧客（需要側）が来社して判断する。だから技能者の能力認定としての技能士資格の意味がある。非破壊試験技術者資格（説明者はこの資格を持っている）は建設業では必要である。また学術協会として日本熱処理技術協会があり（事務局は東京工大にある）、五日間研修の熱処理大学が開催される。これはスタッフ養成の研修で大卒直後、数年後、さらに高いレベルのものとある。他に協同組合（会員 80 社）主催の塾が技能検定受験準備のために年に 1 日 1 回開催される。機械設備のメンテナンスは子会社が担当する。大きいものは外部の専門会社に依頼する。

3. G 金属製品製造（説明者：社長）

①**業種・製品**：金属製品製造、水道用電動穿孔機、ノーブローガス遮断工法専用工具の製造。

②**従業員**：41 名。20 歳台 10、30 歳台 10、40 歳台 9、50 歳台 9、60 歳台 2。他にパートタイム社員 1、契約社員 1、嘱託社員 2。

③**採用**：年齢のバランスを図るため採用している。02 年 13 名、05 年 6 名、06 年 2 名。新

聞広告によるがあまり効果はない。中途採用が主。学歴は問わないが大卒、院卒もいる。理科系・文科系も問わない。ものは誰でも作れる。旋盤やフライス盤の技能士資格があればよい。職業訓練校にも求人を出すが応募者はいない。大卒を採用しても3年で辞める。

図表 2 中小企業における技能形成・技能評価の実態—聴き取り調査結果概要

項目	E 金型製造	F 熱処理加工	G 金属製品製造
業種	金型製造業	熱処理加工業	金属製品・特殊精密機械器具製造業
規模・従業員数	4 人	正社員 17、派遣 6 親会社を含めて 90 人	41 人
労働者の構成	比較的若い 学歴は高専・大卒	多様 学歴は問わない	多様 学歴は問わないが大卒・院卒もいる
採用・定着状況	直接募集、学校経由 定着はよい	職安経由、ちらし広告、 30 歳代以下、学歴不問、 中途採用主体、正社員 の定着率は高い	新聞広告、職安経由 定着率は高くない、 中途採用が主体
技能の特性 一人前になる年数	かなり高度、10 年	それほど高度ではない、 熱処理は 6 月、他は 1 年	それほど高度ではない
訓練の方法・訓練担当者	OJT、Off-JT、社長自ら担当	OJT、Off-JT、初任研修は専務が担当、技能検定の受験準備など技能教育は協同組合が行う	OJT、初任研修は社長自ら担当、技能研修は熟練技能者が担当
技能検定試験 技能士の処遇	受けない	受験を奨励、Off-JT を実施、半数は技能士、職種カバー率は高い、月例給与に手当（1000～3000 円）を付加する	受けない
異常への対応	全員	全員、一部下請け企業	全員
表彰の理由	技能訓練、企業実習受け入れ	技能訓練、技能検定の受験奨励、多くの技能士	若年者への技能継承
賃金・賞与 格差	能力給だが結果的には年功賃金、賃金格差は小さい	年功賃金、日給月給制	初めは年功給、後は能力給、月給制 給与は 1.5 倍、賞与は 2 倍の格差
基本給の依拠基準	地元の賃金水準	地元の賃金水準	地元の賃金水準、やや高めに設定する
退職金	—	中退金、厚生年金基金（協同組合）	中退金、適格年金
労働時間	8 時間	8 時間、4 組 3 交替	実働 8 時間
週休二日	隔週週休二日	原則週休二日	第 4 土曜日のみ出勤
年次有給休暇	—	取り難い	取得している

④**給与**：大田区の水準に依拠しているがそれより少しよい。年功ではなく能力給にしているが、給与の個人差は2倍までは開かない。賞与は2倍程度の格差がある。

⑤**退職金**：中小企業退職金共済に加入、年齢別に定額掛け金を積み立てている。従来の適格年金は一時金で支払い、新たに若年者対象に生命保険会社と契約して企業年金を積み立てている。

⑥**労働時間**：9時～18時、実働8時間。原則週休二日制だが、第4土曜日は出勤日。年次有給休暇は取得している。とくに女性はほとんど取る。

⑦**能力開発**：事務職員が電話で応対できるまでに10年かかる。これはOJTで覚えるしかない。新人教育は6ヵ月間行う。外部の教育機関に行かせたいが、希望者がいない。旋盤、フライス盤だけでなくいろいろやらせて多能工化する考えだ。

4. 企業内訓練は後退したか

職業訓練は企業内訓練中心に行われている。企業規模ごとにみて実施率に違いはあるが、基本的にはいずれの企業もOff-JT、OJTで訓練を実施している。一部の大企業にはなお企業内学校（養成施設）が残っている。90年代に一時期応募者や入校者が減少したが最近増加に転じている⁴。社内の訓練施設に工業高校生を受け入れて実習を支援し、採用へとつないでいる企業もある⁵。

中小企業でも団塊世代の引退を迎えて技能継承に力を入れている。技能継承がうまくいっている企業では、①技能技術のマニュアル化、②技能検定など資格取得の奨励、③技能者を重視する社風の醸成（社内マイスター制度の導入など）に取り組んでいて、外部講習会等への参加はあまり行われていない。パート・アルバイト、派遣などの非正規職員の雇用はコア技術・技能が蓄積しない、技術・技能が社外流出するおそれがあるなどの問題がある⁶。

訪問企業三社はそれぞれ能力開発に力を入れているが方法は違う。技能の差が明らかに目に見える企業では技能検定に関心が薄い、技能の差が目に見え難い企業は技能検定を活用するといった違いがある。ただ技能士の賃金面での処遇はきわめて限られている。いずれの企業も採用時研修を重視していて、社長や専務あるいはベテラン熟練工がマンツーマンで指導する。派遣労働者も特殊な技能をもつ場合とそうでない場合があるが、小人数の企業では無技能の派遣労働者は少ないのではないだろうか。賃金は初めから年功給だと答える企業と、能力給だが結果的には年功給だと答える企業があるが、賃金水準が高くなく、格差をつ

⁴ トヨタ自動車の中卒課程の定員は120名、高卒専門課程の定員は100名。－06年度、トヨタ自動車人材開発部。デンソーは2年前から定員を1学年10名増の40名にした。－日本経済新聞07年1月17日付け朝刊。

⁵ 松下電工は40人強を受け入れている。－日本経済新聞07年1月17日付け朝刊。

⁶ 三菱重工長崎造船所では、04年10月から「技能塾」を設けてOff-JTの技能継承訓練に取り組んでいる。05年度は5工作部にそれぞれ20-30コース、合計122コースを設け、勤続2-10数年の比較的若い従業員374人が受講した。－加藤隆義「九州地域ものづくり産業における技術・技能継承」労働政策研究・研修機構 Business Labor Trend June 2006。

けにくい中小企業ではそうならざるを得ないといえるだろう。厚生労働省委託「職業能力開発基本調査」の結果からは、企業の訓練の重点は明らかに正社員にあって、非正規従業員や派遣労働者に対する教育訓練実施率は著しく低い⁷。調査結果からみて、問題は企業内訓練が全体として後退したというよりは教育訓練の及ばない層が増えたということであろう。

⁷ Off-JT の実施率と計画的な OJT の実施率は、正社員が 60%、49%であるのに対して非正社員は 17%、18%、派遣社員は 12%、17%である（04 年）－厚生労働省委託三菱総合研究所「能力開発基本調査報告」06 年。

第3章 学校と地元企業との連携

1. D 職業能力開発短期大学校

学校と地元企業との連携のひとつがインターンシップである。デュアルシステムはインターンシップの延長であるから、インターンシップを活用している学校の経験はデュアルシステムの今後の設計に参考になるだろう。航空機整備というやや特殊な分野の職業訓練を実施している成田校はデュアルシステム実施校ではないが、次のように地元企業との連携でインターンシップを実施し、就職に直結させている。

①**学科**：航空機整備科、定員 30 名。他に生産技術科、定員 20 名。

②**目標**：①航空整備士関係企業への就職、②二等航空運航整備士国家資格試験合格（学科及び実技）。

③**実績**：06 年卒業生 28 名の就職率 100%、航空整備関係企業 27 名、消防署 1 名。国土交通省認定航空従事者養成施設であり専属の技能審査員が約 2 週間の実地試験を担当する。国家資格試験 06 年卒業生 28 名全員 1 回で合格。07 年卒業予定者 30 名全員 1 回で合格。他に航空無線通信士試験合格者 06 年卒 5 名、07 年卒予定者 7 名。危険物乙種 4 類試験合格者 06 年卒 9 名、07 年卒予定者 13 名。英検合格者準 1 級、2 級、準 2 級それぞれ数名。

④**教育環境**：8 機の飛行機を用意し、資格取得にはフランス製「SOCATA TB10」を使用。定員 30 名の実習単位は 15 名、安全・品質面の教育も行う。教員は 3 名のプロパー教員と一等航空整備士資格を取得した航空会社（JAL 及び ANA）からの派遣講師 4 名からなる。

⑤**カリキュラム**：一般教育 18 単位（324 時間）、専攻学 62 単位（1,116 時間）、実験実習 76 単位（1,368 時間）、合計 156 単位（2,808 時間）。

⑥**地元企業との連携**：卒業生の就職先企業が地元航空会社及びその関連会社であり、教員 7 名中 4 名は航空会社の出向社員である。航空会社も新卒採用者について企業内で教育訓練を実施しているが、団塊世代の大量退職者補充（10 数年間）、航空機発着回数の大幅増により航空整備士の需要はしばらく堅調に続くと思われる。2 年間の訓練を終えると二等航空整備士の資格を取得するが、短大では訓練に使用する機種は小型機に限られているから、インターンシップで航空機整備会社と連携が図られれば一層充実した内容の訓練が行えると考えられている。二等整備士の資格を取得した卒業生は、就職後企業において仕事を続けながら一等整備士の試験に備えることになるが、航空技術の進歩に備えるために 3 年ないし 4 年の訓練過程が求められるようになれば、大型機整備のための訓練には企業へのインターンシップが不可欠だとみられている。現在雇用・能力開発機構の各学校の学生は就職が決まった 2 年次に就職内定企業を中心にそれぞれ原則 1 回 1 週間（時に 2 回各 1 週間）のインターンシップが行われている。就職未決定者も、応用過程進学予定者も参加する。このように学校のほうからみれば、インターンシップによる企業との連携はきわめて重要だと考えられている。企業のほうからみても社内で計画的な訓練を実施している企業の場合は、就職内定者の

インターンシップは短期間であっても一つの企業内訓練として意義がある。

2. 東京都立 C 技術専門校

学校と企業との連携はインターンシップのほかにも様々な形で行われる。東京都立技術専門校は都の方針にしたがって地元企業との連携を図っている。もともと専門校のすべての業務は地元企業との連携なしに実行できない。C 校の場合は次のようである。

①設置学科：11 科、年間訓練定員 430 名。

②地域特性：多摩地区は精密加工業が多く集積し、もの造りが盛んな地域である。機械加工と溶接が主な訓練種目になる。地元企業からの期待も高く、訓練修了者の就職先も地元企業が多い。中小企業は多忙で余裕がないから職業安定所と接触する機会が少ないので、専門校が求人求職の仲介をすることになる。

③地域産業界・企業との連携：(ア) 能力向上訓練として「オーダーメイド訓練」「東京ものづくり名工塾」、(イ) 委託訓練による緊急訓練、(ウ) 施設・設備の提供（ビデオ・ライブラリー）、(エ) 学校の地域開放（技能祭、工業高校生向け実習講座）、(オ) 認定職業訓練の推進、(カ) 職業能力開発推進協議会の開催を実施している。これらは地元企業の従業員の継続教育、技能継承について必要な短期間の訓練等を実施するものである（都の指針にもとづいて実施する）。

3. インターンシップの実際

学校から仕事への移行を円滑化するためにインターンシップは有力な手段である。文部科学省の方針にしたがってすでに多くの高校や大学がこの仕組みに取り組んでいる。高校では 59.7%（普通科 45.1%、職業科 81.2%、総合科 76.3%）が実施している。大学の工学部では古くから工場実習が行われていたが大企業相手であった。近年大学が非営利組織などと組んで中小企業との間でも進められている。今回訪問した A 金型製造も都立の専門校から実習生を受け入れている。成田校の場合は航空機整備というやや特殊な学科であるから就職先企業は限られている。教員も航空会社から派遣されているから受け入れ先を確保しやすい。なによりも現在航空整備士の需要が伸びていることが幸いしている。成田校に限らず職業能力開発大学校ではどの学科にもインターンシップが組み込まれているが期間は短い。文部科学省は大学院生を対象に長期インターンシップを実施するとしているが、大学生にも長期の実習をとり入れるべきだろう。中小企業の場合は、企業の経営状況がよいときは受け入れられやすいがそうでないときは難しい。学校が個々に実習先企業を探すのには限界がある。

日本の高校や大学のインターンシップはドイツやアメリカに比べるとまだまだ遅れている。ドイツではデュアルシステムに入る前の前期中等教育期間中に 2・3 週間の企業実習が行われる。9 年次生ないし 10 年次生が対象になる。ギムナジウムの後期中等課程でも行うのが望ましいとして、職業選択授業の一環として 1・3 週間の実習が行われる。そしてこれが後のデュ

アルシステム訓練生の採用時に有利になることがある。見習先を探すときに BIZ が応援する⁸。大学生についてはより長期のインターンシップが実施される。専門大学では州によって差があるが、1 ないし 3 学期間の実習が必須になっている。研修先は大学生自身が見つけ、自ら交渉して研修を実現する。研修期間中は小遣い程度の金銭が支払われる⁹。学生は名の通った企業で実習することが就職に有利だと考えて、採用される見込みはなくても競争倍率の高い企業に応募する。企業も採用の予定がなくても応募者を書類・面接によって時間をかけて選考し、一定数の学生を社会的責任として受け入れている。

雇用・能力開発機構立大学校等の施設も都道府県立職業能力開発校も地域との連携を図ることでその機能を発揮することができる。連携はインターンシップによるほか、様々な講座の開設や施設の開放、地元企業からの講師の受け入れ、地元企業への就職斡旋、在職者の能力向上訓練機会の提供などの方法で行われる。

⁸ 労働省委託日本カール・デュイスベルク協会「ドイツのデュアル・システムとマイスター制度について」1999、p 23。日本労働研究機構「ドイツの職業訓練—公共職業訓練の国際比較—」2000No.103、p184。なお BIZ については後掲第 4 章注 21 参照。

⁹ 同上日本カール・デュイスベルク協会 p 62。

第4章 「日本版デュアルシステム」の導入をめぐる

1. 導入の背景

(1) 若年失業者の増加

90年代に入ってから、とくに後半以降若年失業者が増加した。新規学卒求人の減少から就職できない高卒者が増え、進学率の上昇によって増加した大卒者の中にも職につけない無業者が増加した。若年失業者には自発的離職者が多いが、早期離職率が上昇している。会社都合による非自発的失業者も増加した。

(2) 若年非正規従業員・派遣労働者等の増加

加えて若者の間にフリーターと呼ばれるパート・アルバイト従事者や求職者、派遣などの非正規従業員が広がった。また学校に行かず職に就かず訓練も受けないいわゆるニートと呼ばれる層も現われた。このような若者は収入も安定せず、若い時の能力開発機会が奪われるといった問題を抱えている¹⁰。

(3) 「日本版デュアルシステム」への期待

政府はこうした若者を正規の雇用に就けるべく様々な取組みを始めたが、「日本版デュアルシステム」もその一環である。教育訓練機関と企業が連携することで、訓練を通じて若者の学校から仕事への移行を支援することが狙いである。これにはデュアルシステムが行われているドイツでは、他の国に比較して若者の失業率が相対的に低いという事情もある¹¹。

2. 問題の所在

(1) 労働市場の変化と企業行動

90年代、とくに後半以降の若年失業者の増加は、国際化の進展による産業構造の変化にともなう雇用需要の減少、とりわけ製造業の雇用停滞の影響が大きかった¹²。加えて企業のコスト削減意識と規制緩和とがからみあって、フリーターなど若年非正規従業員が大幅に増加した。企業が非正規従業員を増やしたのは主として人件費の節減のためであり、正規従業員と非正規従業員の賃金など労働条件の著しい格差が放置されたままで、多くの若者が非正規従業員として働くしかなかったといえるだろう。離職率の高いことやニートと呼ばれる若者の存在についても、若年正規従業員の残業の多いことや年次有給休暇もとれない労働時間の

¹⁰ 「国民生活白書」03年版第2章。「労働経済白書」05年版第Ⅱ部第2章第1節、同06年版第3章。

¹¹ 「厚生労働白書」06年版p229。OECDによれば、2000年の15-19歳と20-24歳の失業率は25-54歳の失業率に対して、日本は3.0倍と2.1倍であるのに対してドイツは0.9倍と1.1倍であり、OECD18カ国平均値は3.4倍と2.1倍である。－OECD Employment Outlook July 2002, pp53,54。

¹² 「労働経済白書」03年版第Ⅱ部第1章第1節。

実態を抜きに論じることにはできない¹³。90年代に日経連が提唱した雇用ポートフォリオの方針は、規制緩和とあいまって見事に展開された¹⁴。企業の非正規従業員に対する訓練軽視と使い捨て意識が浸透したのが90年代以降の日本社会の現実であった¹⁵。

フリーター増加の主因は労働需要側にあつて、若者の職業意識の変化に帰すべきではないという「国民生活白書」（03年版）の見方はおおかたの支持を得るだろう。そうであればフリーターの正規従業員としての雇用をデュアルシステムのような職業教育訓練だけでは解決できない¹⁶。フリーターが増加した根本的な要因に手をつけなければならない。問題は、親から続く構造的な失業だという指摘がある¹⁷一方で、年功賃金制度などによって経済的に余裕のある親がいる現在の社会システムだとする市場原理主義に立つ意見もある¹⁸。ニートについても、日本の若者の無業層もイギリスのニートと同じく、社会の階層構造との関連が強く、無業者の若者が属する世帯は、15・34歳の若者が属する世帯全体に比較して年収の低い世帯の割合が一貫して高い、ニートのおよそ半数は就業経験があり、職場の過重な業務やノルマによるプレッシャーで心身の健康を害している可能性がある¹⁹と示唆されている¹⁹。

（２）学校教育

学校教育に問題があることも疑う余地がない。学力の低下は高校生から大学生まで広くゆきわたっている。問題の深刻さは、多くの大学の依頼で大学新生に予備校が補習授業をするという事実²⁰に端的に現われている²⁰。

近年の高校における教育内容の変更は生徒の多様化に応じて、生徒がそれぞれの能力・適性、興味・関心、進路希望等からできるだけ幅広く選択できる多様な科目の履修を認めることであつた²¹。現実には、とくに90年代以降高校教育における専門教育の後退とともに、職業学科の生徒の間でも大学や専門学校への進学者が増え、学校は大学受験に有利な教育内容への組換えを行い、極端な場合は必修科目の履修漏れをもたらすことになった。職業意識

¹³ 「就業構造基本調査」（02年）によると97年から02年までの5年間に年間250日以上就業者で週60時間以上働く者の割合は20歳代と30歳代で増加幅が最も大きい。02年の雇用者のうち週60時間以上働く者の割合は20歳代で28.6%、30歳代で32.5%と最も高い。なお年次有給休暇の取得率は90年代半ば以降引続き低下し、05年には50%を割っている。一厚生労働省「就労条件総合調査」。長時間労働問題については「国民生活白書」03年版p67、森岡孝二「働き過ぎの時代」岩波新書05などを参照。

¹⁴ 日本経営者団体連盟「新時代の「日本的経営」―挑戦すべき方向とその具体策―」1995。

¹⁵ 例えば中野麻美「労働ダンピング―雇用の多様化の果てに」岩波新書2006、東洋経済新報社「週刊東洋経済」07年1月13日号。

¹⁶ ドイツの若者が企業とデュアルシステムの訓練契約を結ぶのは、日本の若者が企業に雇用されることとほぼ同じことである。フリーターはドイツでいえば訓練契約を結ぶことができなかった若者と考えるべきだろう。後掲注27、G.ラプケなど参照。

¹⁷ 荻谷剛彦。―日本経済新聞2001年12月1日付け朝刊。

¹⁸ 「国民生活白書」2003年版についての八代尚弘のコメント。―日本経済新聞03年5月30日付け夕刊。

¹⁹ 内閣府「青少年の就労に関する研究会中間報告」についての玄田有史の解説。―日本経済新聞05年4月13日付け朝刊。玄田有史「働く過剰」HTT出版2005、p164。

²⁰ 日本経済新聞07年2月8日付け夕刊。

²¹ 文部省「高等学校学習指導要領解説」東山書房1999、p4。

の向上に役立てられるはずの「総合的な学習の時間」ですら、受験科目の補習にあてられて形骸化しているといわれる²²。一部を除いて、多くの高校生が普通科の少ない必修科目を履修して、基本的な学力を身につけずに卒業する。多くの大学は経営上の理由からこうした高校卒業生を様々な入試で受け入れ、単位認定をきびしくすることができずに学力のない学生を大量に社会に送り出している。

3. 取り組むべき課題

(1) 企業の責務

「労働経済白書」(06年版)と「実践型人材養成システム」の考え方を合わせて読むと、この国の伝統であった企業内教育訓練が多くの若者に及ばなくなってきたのではないかと危惧する。これまで企業は大企業といわず中小企業でも自前で従業員の能力開発を行ってきた。自己啓発の重要性はいうまでもないが、企業内教育訓練が職業訓練の中心であることは今後も変わらない。国際競争力を支えてきたもの造り技術についてみれば、団塊の世代の退職が始っていて技能の継承が大きな課題である。熟練技能者の高度の技能を若者にいかに伝えるかがこの国のもの造り技術の盛衰を左右するとみられている。企業が生き残るためには若者の技能労働者(広く職業人)としての養成を重視しなければならない。しかしフリーターや派遣労働者などの非正規従業員が増加したことで、企業内教育訓練が及ばない若者が増加している。この国の職業教育訓練が基本的に企業における教育訓練によっていることを考えれば、そして自己啓発の主たる目的が「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」であることを考えれば、答えはおのずと明かである。非正規雇用の正規雇用化であり、その前提として非正規従業員の正規従業員との平等な処遇である。自己啓発の時間的余裕も確保されなければならないだろう。

(2) 学校の責務

学校が企業に期待するのは生徒や学生の正規雇用であろう。そのうえで学校の責務は何だろうか。職業人として立派にやっていける基本的な技能—ILO がいう第2段階までの職業能力²³—を身につけた卒業生を世の中へ送り出すことであろう。生徒や学生に仕事に取り組む

²² 東京都立高校 30 校で「総合的な学習の時間」の一部を数学や英語などの大学入試科目の演習に充てていたことが分かった。—日本経済新聞 06 年 12 月 12 日付け夕刊。

²³ ILO は職業能力を次のように 4 段階に分けている(要旨)。①基礎的な技能：一人前の人間として生産的に活動できる技能、初等教育で達成。②基本的な技能：計算と問題解決のための比較的分析的な技能を含む。普通教育・アカデミックな教育によって開発される。主として中等教育学校で教育される。③一般的技能と特殊の技能：一般的技能は一つの職業で事業主間で移転可能。例えばコンピュータリテラシー。特殊技能は一人の事業主に特有の技能。後期中等教育段階で職業技術学校、職業訓練施設、公式・非公式の OJT からなる徒弟訓練で開発される。中等教育段階の技術教育又はテクニシャンへの準備はポリテクニクス、テクニカルカレッジ、短大などで行われる。企業特有の技能は仕事上の経験と企業負担の訓練で習得される。④上級技能又は専門的技能：かなりの教育投資を要する。一部は幅広い産業領域の使用者に価値があり、他はきわめて産業特殊的で壊れやすい。個人の動機と負担で習得される。—ILO World Employment Report 1998-99, ILO1998, p59。

ことの意義を教え、みずからの能力開発に意欲をもたせるためには、早くから仕事に接する機会を与えることが重要だと多くの人々が主張する。

職業人としての将来に備えるということであれば、生徒の履修しやすい科目へ流れるのではなく、もっと基本的な科目の基礎的な理解を促すことに力を入れるべきだろう。社会が学校に期待するのもそのことではないだろうか²⁴。入学試験ではなく、卒業試験を重視すべきだと指摘されるが、日本の社会はそれを求めてこなかった。高校学習指導要領では必履修科目というが、履修と修得は違う、必履修科目は修得科目ではないという事実はよく知られていないのではないだろうか²⁵。さらに必履修科目に選択が認められて、国語や数学の一部は内容がきわめて希薄であると指摘されている²⁶。学校では教育の水準を落さないで、生徒の学習意欲をかきたてるような専門科目の履修を目指すべきだろう²⁷。

大学教育についても、一部の大学を除いて学生の学力水準をいかに確保するかが問われている。卒業資格試験を課すべしとの意見もめずらしくない²⁸。ただそれが多くの私立大学の経営に影響を及ぼすことも自明である。どこから手をつけるかが問題だが、大学卒業時に共通の資格試験を課して、合格者と非合格者を区分するといった提案は実効性があるかもしれない。「日本版デュアルシステム」でいう訓練終了後の資格認定もこうした流れのなかで初めて機能を発揮するだろう。

学校教育におけるインターンシップを制度化する必要がある。対象職種を拡大し、高校生・大学生を通じて企業に受け入れ体制を求める。企業の選定が学校の努力に委ねられている現状は改善されるべきである。業界の責務を明確にし、とくに大企業に協力を求める。インターンシップの方式・期間は高校と大学ではおのずと違いがある。高校生については比較的短期であろうし、大学生については夏季休暇の利用を含めて長期にわたることが可能だろう。高校生については一般論としては教育型のインターンシップが考えられる。ただ工業高校や商業高校といった専門高校の生徒については、専門高校における専攻科の設置も含めて公募・採用型が検討されてよいかもしれない。大学生については、ドイツになれば大企業では高度の教育型ないし公募・採用型が考えられるが、大企業には、ドイツのように採用と切り離して教育の一端を担うのだという意識が求められるだろう。中堅以下の企業については

²⁴ ドイツでも訓練に入る資格に欠ける若者が増えている。読み書き計算能力といった基礎的な能力の不足で、その責任は学校にあるといわれている。—Bundesministerium fuer Bildung und Forschung Berufsbildungsbericht 2006、p 24。ドイツのダイムラー・ベンツ社が訓練を受けるうえで必要だとして応募者に事前に公開している能力は、①コミュニケーション能力、②学習・思考能力、③協調性、④責任能力、⑤自立（独立）の能力、⑥問題解決能力である。—日本労働研究機構「ドイツの職業訓練—公共職業訓練の国際比較—」2000、No.103、p183。

²⁵ 荻谷剛彦「受験レベルも授業レベルも上げられない最後のツケがまわるのは誰か」中央公論 07 年 2 月号。

²⁶ 鹿児島県立高校元教諭中島栄一の意見。朝日新聞 03 年 8 月 20 日付け朝刊。

²⁷ ドイツでも訓練生に実習を通じて微分積分の意味を教えるのだという。工業高校の不登校生がロボット製作によって立ち直ったという報告は一つの示唆を与えるだろう。—森政弘「ロボットコンテストの教育的意義」学士会報 2001/IVNo.833。

²⁸ 最近では潮木守一「資格試験導入で大学の質保証を」—日本経済新聞 2006 年 1 月 29 日付け朝刊。

採用へとつながってゆくインターンシップを認めるべきだろう。これは負担とメリットのバランスを図るためである²⁹。

（３）公的部門の役割

学校外の職業相談・紹介機能の強化が必要である。若者の自立支援対策として様々な取り組みが開始された。すでに指摘されているように、フリーターやニートについてはいきなり教育訓練機関に責任を負わせるのではなく、その前段階として学校や公的機関におけるカウンセリング体制の整備が不可欠だろう。学卒者や初職に留まらずに早期離職する若者に対しては、すでに取り組みされている様々な公的な職業支援機能の強化が望まれる。生徒や学生に対するキャリア相談・就職相談・職業紹介体制の整備が図られるべきであり、民間企業の協力も得て担当する専門家の養成が求められる³⁰。

公共職業訓練機関の役割が見直されなければならない。高校教育後の職業訓練が大学・短大を別とすれば私立の専門学校に委ねられているのは大きな片手落ちである³¹。一つは家計の学費負担問題であり、私立と国公立では学費の違いは小さくない。もう一つは教育訓練科目の問題である。専門学校は医療関係学科や衛生関係学科が中心だが、少なくない高卒者が進学する工業関係学科では情報処理、自動車整備、土木・建築に偏っている。日本の高校教育はドイツ型というよりはアメリカ型に近く、教育内容もアメリカに近づいていることを考えれば、アメリカのコミュニティカレッジのような公立の施設が必要だろう。職業能力開発大学校・短期大学校や職業能力開発校は限られた学科や定員であるが、地元企業との連携も含めてその役割の一部を担っている。航空整備士訓練にあたるB職業能力開発短期大学校は、多くの関連私立専門学校のなかで唯一の国立施設であり、入校者は全国から集っている。都立技術専門校も高卒・大卒離職者の再出発を支える重要な役割を果たしている³²。公共職業訓練施設を一定規模で維持していく必要性は高い。公的な機関は非効率だと切り捨てるのではなく、学科や訓練職種の拡充を含めて必要な改善を図るべきだろう。厚生労働省は毎年職

²⁹ 労働政策研究・研修機構「企業が参画する若年者のキャリア形成支援」労働政策研究報告 No.11,2004 参照。

³⁰ 高校の学校経由就職の問題は本田によって指摘されているが、短大・専門学校や大学でも成績のよくない生徒や学生は就職に際して学校の支援が得られないといわれる。宮本みち子は学校にも仕事にも確実に所属しているとはいえない若者を支援する仕組みは未発達であったと指摘している。一本田由紀「若者と仕事」東京大学出版会 2005、小杉礼子「フリーターとニート」勁草書房 2005、p139、p196。ドイツでは連邦雇用庁の出先機関である公共職業安定所のうち規模の大きな施設に職業安定情報センターBIZ が設置されていて、学校や職業に関する様々な情報を提供するとともに、低学年生から大学生にいたるまでの進路や職業選択に関する相談・指導にあたっている。ドイツでは学校は職業紹介を行わないから、低学年生は親とともに大学生は自らここを訪れて進路を決めたり、就職先を探したりする。一前掲第3章注1日本カール・デュイスベルク協会 p 59。前掲注 15 日本労働研究機構 p 154。

³¹ 専門学校（専修学校専門課程）の入学定員は 451,765、入学者 300,834（06 年度）。―「学校基本調査」06。一方雇用・能力開発機構立総合大学校長長期課程、同大学校・短期大学校専門課程の定員（1 年次、以下同じ）はそれぞれ 200、2,420、都道府県立職業能力開発短期大学校専門課程の定員は 920、都道府県立職業能力開発校の高卒等を対象とする普通課程の定員は 10,163（うち兵庫県の 265 は中卒等との区分がない）に過ぎない。―中央職業能力開発協会「全国職業能力開発施設ガイドブック」06 年 3 月。

³² 東京都立技術専門校（C 校を含む 2 校）の高齢者向けコースを除く一般向けコースの入校者についてみると、大卒者の占める割合はほぼ 30%であり、短大卒を含めると 40%前後になる。

業訓練の実情報告（年報）を発刊すべきである。雇用・能力開発機構立総合大学校・短期大学校、職業能力開発促進センター、都道府県立職業能力開発校のみならず認定職業訓練施設の訓練実績等を国民に周知したらどうだろう。

4. 「日本版デュアルシステム」を活かすために

（１）まずは教育訓練機関主導型で、そして業界の自主的活動の支援を

デュアルシステムは、学校からみれば実技教育の企業への委託であり（インターンシップの発展形態）、企業からみれば雇用者の普通教育と専門理論教育の学校への委託である（定時制の学校）。現状では企業主導型の必要性は小さいのではないだろうか。ドイツの場合はもともと徒弟制度に始まったから学校での教育が必要になった³³。かつて日本の企業内養成施設でも普通教育が行われていたことを考えれば分かりやすい。ドイツでも大学入学資格取得者が訓練を受けるが、かれらに対する職業学校での教育期間や教育内容については議論がある。教育期間の短縮が行われ、職業学校の完全な免除ではないが授業免除の制度がある³⁴。日本でも高卒者にさらに普通教育が必要か疑わしい。それとも、もの造りに限らずすべての職業人に将来短大レベルの知識や技術は必要だといえるだろうか。大学か高専卒以上の教育が必要だとした企業は、顧客とのコミュニケーション能力のゆえであった（A 金型製造）。企業が新卒者に欠けているというコミュニケーション能力は本来高卒者が備えていなければならない第 2 段階の能力である。高専や専門学校、それに職業能力開発大学校（専門課程=短期大学）などの修了者には、その上の一般的な技能が期待されている（第 3 段階の能力）。そのうえで企業が自社で必要とする以上の幅広い知識や技術を新卒者に直ちに要求するとは考えにくい。しかも技能検定受験などに必要な Off-JT はすでに業界組合が用意している（B 熱処理加工）。企業や業界団体が技能検定を従業員の能力開発に活かそうと思えば、こうした取り組みはさらに増えるだろう。国は、例えば技能検定受験の準備としての通信教育など企業や業界団体が求める支援を提供することが重要だろう。

（２）就職斡旋と人材確保・定着対策の手段として

近年の若年者の雇用事情からみれば、就業実習は学校にとっては就職斡旋の手段であり、企業にとっては人材確保や定着向上の手段と考えることができる。企業に必要な訓練ということであれば中小企業でも雇用した後に自前でできるから、あえてデュアルシステムによるまでもないかもしれない。しかし生徒や訓練生を正規に雇用するまでの試用期間だとみれば

³³ 企業内訓練を学校の授業で補足するというこうした考え方は、19 世紀にはすでに授業が徒弟の一般教養（特に宗教教育として理解されていた）を深め、改善するのみならず、職業教育の補足として考えられていた。19 世紀には親方の家や仕事場で営まれていた一般的補習学校は、まず第一には国民学校から引き継いで読み書きと計算の能力をいっそう伝えるためであった。ようやく 20 世紀の初頭に、一般補習学校から専門性をもった補習学校を経て、今日の職業学校が発展してきた」。マックスプランク研究所研究者グループ・天野正治・木戸裕・長島啓記「ドイツの教育のすべて」東信堂 2006、p 335。

³⁴ 前掲第 3 章注 1 日本カール・デュイスベルク協会 p 88。

意義はある³⁵。こうした利点を互いに納得できれば、比較的短い期間であっても就業実習は普及するだろう。

（３）就業実習期間は雇用契約を

職業訓練によって正規雇用につないでいくことが狙いならば、インターンシップの延長としての就業実習には雇用契約の締結を求めるべきだろう。それは正規雇用であるべきだし、ゆずっても正規雇用予定の有期雇用でなければならない。ドイツの訓練契約は訓練終了後の雇用義務はないが、期限付きの雇用を取り決めている企業もある。大企業は訓練を社会的責任として引き受けるから雇用を約束できないという。その時の経営状況にもよるが訓練終了後に訓練生を全員雇用する企業も少なくない³⁶。

（４）業界団体の協力と分かりやすい助成を

教育訓練機関と企業双方の過重な負担を避けなければ普及は難しい。そのためには業界団体がこの制度を人材確保に有用だと認め、業界主導で制度を運営するぐらいの取組みが必要である。制度を複雑にするのを避けるためには、企業に対する支援もできるだけ単純化して、例えば就業実習時の賃金助成、社会保険料減免措置などにしぼるべきだろう。手続きの煩雑さは参加企業を制限することになる。

（５）定時制高校・短期大学校等と企業の本格的な連携を

難しいとしても単に就職斡旋の手段ではなく、一つの新しい職業教育訓練のあり方として定着させるためには、定時制高校（専攻科を含めて）や短期大学校と企業が連携して職業資格の取得を目標とする仕組みが考えられる。過去に同じような試みが失敗したことを承知のうえでなおあえて取り組む価値はあるだろう³⁷。団塊世代の大量退職にともなう技能労働者

³⁵ B 職業能力開発促進センターや C 技術専門校の例。

³⁶ 訓練生が訓練を優秀な成績で修了した企業では全ての訓練生を雇用した企業は 47%（建設業では 75%）。成績優秀で修了した訓練生で雇用された訓練生は 60%（建設業 76%、金融保険業 71%）である。雇用されなかった 40%の訓練生の内訳（企業の回答）は「自分で他に計画を持っている」43%、「企業のほかの事業所から採用される」5%、「現在相応する専門人員を必要としていない」30%、「企業の要望にそわない」13%（1995 年）。大部分の企業は自らの必要性から訓練するので、特に優秀な卒業生を確保し、つなぎとめようとしている。—G. ラブケ、海外職業訓練協会「海外調査報告」No.16、2003、p159-161。訓練を受けた企業に雇用される修了生の割合は近年低下している。2003 年の修了生については旧西ドイツ地域で 56.7%（500 人以上規模 69.4%、50-499 人規模 57.5%、10-49 人規模 53.9%、1-9 人規模 49.3%）、旧東ドイツ地域で 38.7%である。—前掲注 15 Bundesministerium fuer Bildung und Forschung 2005、p 198。大企業では訓練修了生全員の採用が一般的だが、そうできない場合は関連企業等に就職斡旋している。—前掲注 15 日本労働研究機構 p 92、p184。前掲第 3 章注 1 日本カール・デュイスベルク協会 p81。

³⁷ 戦後の一時期学校と職業訓練施設の連携が図られた。技能労働者の確保を目的に職業訓練を後期中等教育の一環として位置づけ、事業内養成訓練修了者に高卒資格を与えるために認定職業訓練と定時制高校又は通信制高校との連携を強化する措置がとられた（これはデュアルシステムと呼べるだろう）。しかし多くの事業内認定訓練施設では訓練生を定時制高校へ通学させるのを好まず、企業内で普通学科の授業を行って学校教育の単位履修として認める措置がとられた。連携施設の多くは通信制との連携で、企業は訓練生を企業内に閉じ込めようとした。—岩内亮「戦後日本の技術教育」世界教育史研究会編世界教育史大系 32「技術教育史」講談社 1981、p136。

不足に対処するために大企業の一部に企業内学校を再活性化させる動きがあるが、ここは学校との連携を必要としないだろう。相手は中小企業であるが、この時代に働きながら学校に通おうとする若者がどれだけいるかよく分からない。企業主導型ではなく学校主導型の方式であれば可能性はあるかもしれない³⁸。

（６）適切な企業で訓練の内容や水準の確保を

短期大学校や工業高校のように教育訓練の一環として進める場合はつねに就業実習の内容や水準、指導体制が問われる³⁹。大企業と異なって中小企業の場合は一般的な労働条件の確保への配慮も欠かせない⁴⁰。労働基準法などに違反する企業は論外だが、訓練内容についてはドイツの方法がヒントを与えてくれる。個々の企業では取り上げ得ない訓練内容について業界団体が束ねてより高度の訓練を実施する仕組みがととのえられている⁴¹。公共職業訓練施設の活用を図ること、そして技能検定の実技試験実施のように大企業の協力が得られないだろうか。B 職業能力開発短期大学校では、大型機の整備訓練はできないから企業実習で補うといった提案は意味のあることだろう。ただ大企業が大型機の整備士は自前で養成すれば足りるといった考えであれば発展の可能性は小さい。

（７）資格付与と採用・賃金との関連付けを

職業訓練としての役割を重視して資格取得につなぐ考えは、1958 年の職業訓練法制定時の構想にさかのぼって意義を問う必要がある。その後技能検定は企業内教育訓練の奨励と人事処遇の一環として大企業では機能しているが⁴²、労働市場ではほとんど機能していないからである。横断的な労働組合が存在して、企業の枠を超えた賃金要求ができて、資格ではなく職務によるものであれ横断的な賃率が設定されるドイツと⁴³、企業別組合で企業ごとに賃金決定が行われる日本とでは、技能検定のような資格制度が果たしうる役割はおのずと異なる。日本で技能検定の社会的な評価を高めるためには、業界自身が、例えば技能検定の合格者を採用に際して優先するか、企業の枠を超えた産業別の労使で技能検定合格者（技能士）の最低賃金額を協定することが考えられる。後者は、地域別最低賃金との違いがはっきりしない現行産業別最低賃金に代わるものとして設定できれば意義はあるが、残念ながらその可能性は小さい。

³⁸ 東京都立六郷工科高校の例。

³⁹ 能力開発総合大学校東京校でもこのような課題に 대응しようとしている。

⁴⁰ ドイツのデュアルシステムでも不適切な訓練の場をいかに排除するかが課題である。前掲注 15 Bundesministerium fuer Bildung und Forschung 2006、p 25。

⁴¹ 筆者達が訪問した中堅の自動車整備工場は国産車しか扱えないから訓練生を一定期間しかるべき超企業訓練施設に派遣し、そこで外国車の整備に要する技能を習得させていた。—前掲第 3 章注 1 日本カー・デュイ・ベルク協会 p80、p 84。

⁴² 例えばトヨタ自動車。

⁴³ 日本労働研究機構「ドイツ企業の賃金と人材育成」1998、p57。

（本稿の執筆に当たり関係学校・教育訓練機関及び企業の皆様方から懇切丁寧なご説明をいただきました。記して感謝の言葉といたします。）

JILPT 調査シリーズ No.34

「中小企業における人材育成と能力評価」―事例研究―

発行年月日 2007年4月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

© 2007

*調査シリーズ全文は、ホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)