

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 14 日現在

機関番号：32638

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24730358

研究課題名(和文) 企業内訓練校における現場人材活用型能力開発システムの研究

研究課題名(英文) The study on human resource development in the vocational training schools within Japanese automobile companies

研究代表者

島内 高太 (SHIMAUCHI, KOTA)

拓殖大学・商学部・准教授

研究者番号：30450034

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 300,000円、(間接経費) 90,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本自動車産業の競争力基盤である企業内訓練校の教育体制、特に指導員の調達・活用方式の内容、効果、機能条件を、大手自動車関連企業訓練校に対するヒアリング調査を通じて明らかにした。(1)多くの訓練校は「現場人材活用型能力開発」つまり現場第一線で活躍する技能者を一定期間、訓練校に配置転換して指導員として活用している。(2)現場人材による指導は、実践的な訓練生育成を可能にすると同時に、指導員自身を成長させて現場復帰後の活躍を後押ししている。(3)ただしこの教育体制を機能させるには、技能系従業員の長期雇用や生産・教育部門間の相互調整・協力が必要不可欠な条件となる。

研究成果の概要(英文)：This study was undertaken in order to understand the features of human resource development in vocational training schools within Japanese automobile companies focusing on the role of a trainer. Although there has been a great discussion about in-house school for its importance as the base of competitiveness and many studies have focused on the training contents and a trainee, few studies have focused on a trainer. In this study, the data was gathered through interview and analyzed. Findings are able to be summarized as follows. Firstly, most of the companies assign a trainer to the production workers for a certain period. Secondly, training by the trainers transferred from production department enables a trainee to acquire the skill and to increase a commitment to the organization effectively. Taking these findings into account, it can be emphasized that the inter-divisional cooperation and long term employment is essential to improve competitiveness of Japanese automobile industry.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人材育成 企業内教育訓練 企業内訓練校 製造現場 自動車産業 競争力 日本的経営

## 1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、日本の製造業では少子高齢化、生産システムのME化・IT化、そして海外現地生産の拡大などに伴い、技能系従業員に対する人材育成、技能継承の重要性が従来以上に高まった。

しかし同時に、「バブル経済」崩壊後の長期不況やグローバル化の進展による企業間競争の激化を背景に、多くの企業は「総額人件費の抑制」と「柔軟かつ迅速な労働力調達」を経営課題の中心に据えるようになり、製造現場では「正規従業員の圧縮と非正規従業員の活用拡大」が進んだ。

その結果、製造現場の職場組織では、労働力の流動性が高まるとともに、正規従業員の業務も多忙化し、これまで安定的な雇用関係を前提にして長期的視点から行われてきた企業内人材育成の機能が低下したと言われるようになった。また、教育訓練投資の低下も見られるようになった。

ところがこうした状況下においても、一部の大手製造業企業、特に大手自動車関連企業では、長期雇用を前提とした企業内人材育成、それも長期的視点と大きな投資を必要とする企業内訓練校における人材育成が続けられている。

ここで企業内訓練校(以下、訓練校とする)とは、中卒・高卒の新卒者を、一定期間、職場から離して学校形式で集中的に訓練し、将来の現場のリーダーや現場監督者などの中核的技能者として活躍するのに必要な基本的な知識・技能および企業人意識を育成する社内訓練施設のことである。

日本の自動車産業の競争力の源泉である「フレキシブルでかつ効率のよい改善志向の生産システム」(トヨタ生産システムなど)においては現場運営を技術的・組織的に支える主体を継続的に育成することが重要になるため、多くの自動車関連企業では、訓練校を運営して人材育成に力を入れている。訓練校は大手自動車関連企業の競争力の基盤と位置付けられているのである。

経営環境が大きく変化するなかで、日本的な人材育成のあり方、つまり長期雇用を前提とした企業内人材育成は大きく揺らいでいる。その意味で、企業内訓練校の人材育成に関する実態分析は、日本企業がこれまでの人材育成の何を改革し、何を継承するべきかという日本の人材育成の革新、ひいては日本の経営の革新の方向性を考える上でも重要な研究テーマであると言える。

そこで、訓練校における人材育成の特徴を明らかにすべく先行研究を検討すると、主に次の2点が明らかにされてきたことが分かる。

ひとつは訓練校の基本的役割である。先行研究によれば、訓練校の基本的役割は、生産技術の発展に対応できる技能者の育成と、協調的労使関係を維持できる企業人意識をもつ技能者の育成という2つの役割にあるという。

またもうひとつは、教育内容にである。先行研究は、訓練校が学科教育、実技訓練、そして「企業人」教育を組合せた系統的カリキュラムを通じて中核的技能者に必要な知識・技能、企業人意識を育成していることを明らかにしている。

では、訓練校がその基本的役割(若手従業員に対して中核的技能者に必要な知識・技能と企業人意識を形成させること)を果たすために、各種プログラムを系統的に組み合わせたカリキュラムを提供しているとして、それを効果的に実現するためにどのような教育体制あるいは指導体制が構築されているのだろうか。実は、先行研究ではこの点が十分に研究されていない。

一部の調査研究では、訓練校が、現場第一線で活躍する技能員を訓練校に配置転換し、指導員として活用することで効果的に人材育成を行っていることを指摘しているが、それらの研究も事実紹介にとどまっており、そうした教育体制の具体的内容、人材育成上の効果、そしてその体制が継続的に機能するための条件などについては解明されていない。

しかし、日本企業の競争力の源泉について究明する視点からすれば、人材育成を効果的に進めるために企業が展開している組織的な取り組みこそが十分に明らかにされなければならないと考える。

そこで本研究は、現場第一線で活躍する技能員を一定期間、訓練校に配置転換して指導員として活用する仕組みを「現場人材活用型能力開発」と呼び、その特徴を明らかにすることにした。

## 2. 研究の目的

上述したような日本製造業における人材育成の実態、および企業内訓練校に関する先行研究の研究状況を背景に、本研究では、日本の大手自動車関連企業の企業内訓練校が、効果的な人材育成を進めるために展開してきた「現場人材活用型能力開発」の具体的内容、人材育成上の効果、そしてその体制が継続的に機能するための条件について明らかにすることを研究課題として設定した。

具体的には、研究代表者が本研究課題採択以前に進めていた大手自動車関連企業6社の訓練校に関するヒアリング調査に基づいて、訓練校の教育体制に関する研究仮説を設定し、その仮説を検証することを本研究の直接的な研究目的として設定した。

研究仮説は、「現場人材活用型能力開発」の内容、効果、機能条件に関する仮説からなるもので、概要を示すと以下のとおりである。

「日本の自動車関連企業は、現場第一線で活躍する現役の技能者を企業内訓練校に配置転換し、実技訓練等の指導員として活用する『現場人材活用型能力開発』を展開することで、将来の中核的技能者としての活躍に必要な知識・技能と企業人意識を同時並行的か

つ実践的に育成している。また、こうした教育体制は、長期雇用を基礎にした企業内人材育成により競争力を構築する日本の経営と適合的であるがゆえに、その経営システムが変化することで、その機能条件が失われる可能性がある。」

なお本研究の直接的な目的は、上記の研究仮説の検証を通じて、企業内訓練校の人材育成に関する知見を深め、日本企業の競争力基盤に関する理解を深めることにある。また、より広い意味では、日本企業の雇用、ものづくり、そして組織運営のあり方の強みと課題を理解し、その革新の方向性を考察するための基礎資料として本研究を位置付けていきたいという課題意識がある。

### 3. 研究の方法

本研究では、研究対象の特徴を理解するための研究仮説を設定し、その仮説を、ヒアリング調査を通じて収集したデータによって検証していく、仮説 - 検証型の研究方法を採用した。

まず、訓練校における「現場人材活用型能力開発」体制について、その特徴を理解するための研究仮説を設定した。この仮説は、研究代表者が本研究課題採択以前に進めていた自動車関連企業6社の企業内訓練校に関するヒアリング調査から導き出されたものである（詳しくは2を参照のこと）。

また、仮説の検証については、課題採択以前のヒアリング調査も含め、出来るだけ多くの訓練校のデータに基づいて仮説検証を行うことにした。

調査期間内に自動車関連企業8社に対するヒアリング調査を実施することが出来たため、課題採択以前に実施した調査で得た6社のデータと統合し、合計14社のデータを利用して仮説を検証した。

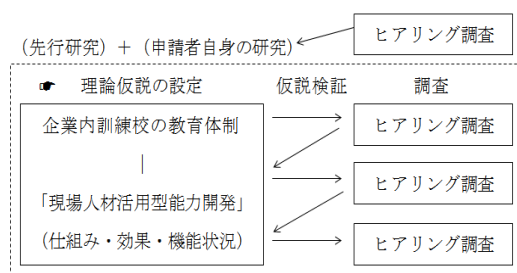


図1 研究の方法

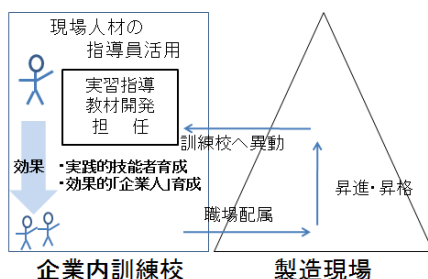


図2 検証する仮説の図示

### 4. 研究成果

大手自動車関連企業14社の訓練校に対するヒアリング調査データに基づいた仮説検証を通じて、本研究では訓練校の「現場人材活用型能力開発」について以下の3点の知見を得ることが出来た。

#### (1) 具体的内容

大手自動車関連企業の訓練校では、製造現場で活躍している人材（主に30歳前後の訓練校OBで、今後リーダーや監督者など中核的技能者としての活躍が期待されている者）からトレーナーに相応しい人物を探し出し、3年程度の期間限定の配置転換を現場職制に要請する。このような「現場人材活用型能力開発」が調査した14社中10社において採用されていた。

また、そうした10社の訓練校では、製造現場から配置転換させた人材に、実技訓練の指導員、教材の開発・改善担当者、訓練生クラスの担任など多様な業務を担わせていた。

#### (2) 効果

こうした教育体制の人材育成上の効果については2つの側面が確認された。

##### 実践的な訓練生育成

ひとつは、訓練生に対する実践的な技能指導や効果的な企業人教育が可能になることである。

現場人材を指導員として活用することで、訓練校では、現場の最新状況を踏まえた教材開発・改善や実技指導が可能になる。

また30歳前後の訓練校OBで、かつ今後の中核的技能者としての活躍が期待されるような人材に指導員を任せ訓練生と交流させることで、訓練生は中核的技能者としての自分の将来を思い描きやすくなり、企業人を高める重要な機会になっている。

##### 指導員の成長効果

もうひとつは、現場人材が指導員経験を通じて成長し、現場復帰後に中核的技能者として現場の能力向上に貢献できるようになるという側面である。指導員は、実技指導、教材開発、そしてクラス担任等を通じて、固有技能、改善能力、マネジメント能力、リーダーシップを高めることが出来る。指導員を務めた人材が現場に戻った後に、リーダーや監督者として活躍していくために大きく役立つのだという。

また、指導員を担うことで、多様な職種の指導員との交流、多様な部署との連絡や交渉、そして訓練生とのつながりなど、社内ネットワークが広がることが分かった。こうしたネットワークは、職場復帰後の問題解決に役立つことも判明した。

#### (3) 機能条件

この教育体制は、無条件に機能するもので

はなく、一定の組織的条件が必要不可欠であることが確認された。

まず、雇用と組織運営について、長期雇用と柔軟な配置転換が可能でなければならない。「現場人材活用型能力開発」は、現場経験を積んだ人材を製造現場から訓練校へ配置転換するものである。そのため、技能系従業員を長期雇用して経験蓄積を奨励することや、組織内での柔軟な配置転換を戦略的に活用することが必要になる。

また、競争力の源泉である生産システムを機能させるための中核的技能者の重要性を理解し、その育成を経営課題の中心に据えること、そのために部門間協力を促進させることが必要不可欠になる。

それというのも、訓練校が配置転換を要請するような現場人材（現場で活躍し、尚且つ指導員にも相応しいような優秀な人材）は、製造現場でも手放したくない希少な人的資源なのである。そのため、製造現場と訓練校の間には、配置転換をめぐるコンフリクトが発生しやすい。それ故に、「現場人材活用型能力開発」を十分に機能させるためには、訓練校と製造現場の相互協力関係を生み出さなければならないのである。

このように、企業内訓練校の「現場人材活用型能力開発」は、いわゆる日本の雇用・組織運営との組み合わせの中で機能してきたと言える。

以上に見た本研究の成果は、日本自動車産業の競争力研究を人材育成の側面から深化させるものである。ただし、訓練校はまさに国内における長期的・組織的人材育成の典型例であり、生産グローバル化や雇用流動化の下では、新たな課題に直面し、また新たな役割を期待されているものと思われる。日本製造業の競争力の発展という視点から、本研究をより一層深めていくことが求められる。

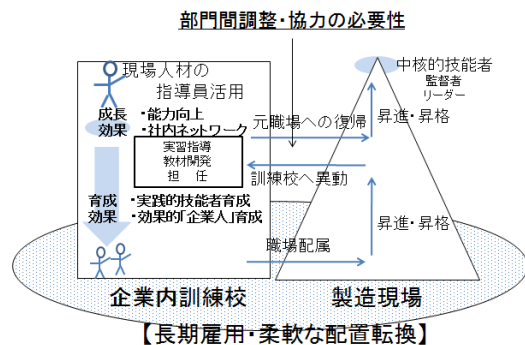


図3 「現場人材活用型能力開発」の内容、効果、機能条件

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計2件)

島内高太，企業内訓練校における「現場人材活用型能力開発」の直接的・間接的効果と機能条件，経営経理研究，査読有，第99号，2013年，147-171頁。

島内高太，雇用管理の「転換」に伴う競争力基盤の二重の衰退，三重法経，査読無，第141号，2013年，29-46頁。

〔学会発表〕(計3件)

島内高太，製造現場と訓練校の協力関係に基づく効果的人材育成，工業経営研究会東日本部会，2014年6月7日(午後)

島内高太，製造現場と訓練校の協力関係に基づく効果的人材育成モデル，オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会第6回全国大会一般セッション，2014年6月7日(午前)

島内高太，企業内訓練校におけるトレーナー調達・活用方式の特徴と効果，日本産業教育学会第54回大会分科会，2013年10月27日

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

島内 高太 (KOTA SHIMAUCHI)

拓殖大学・商学部・准教授

研究者番号：24730358