

技能継承のこれから 個人から世代へ

はじめに

2007年に熟練技能を有する団塊の世代の技能者が定年退職を迎えることから、熟練技能の喪失が懸念されている。厚生労働省も上記の「2007年問題」対策として、中小企業雇用創出等能力開発助成金を活用した技能継承に取り組む企業への支援策を打ち出した。

通常、技能継承とは熟練労働者が有する技能を未熟練労働者に教えていくプロセスを指すと考えられ、そこでイメージされるのは中小企業ブルーカラー労働者における徒弟制度といったものであろう。もしそれだけだとしたら、特に大企業のホワイトカラー労働者に関して2007年問題といったものは全く関係のない問題ということになる。本当にそうなのだろうか？

そもそも技能継承を広く捉えれば、人材育成のプロセスと解釈できる。職人の世界においては、それは徒弟制度を通じて“属人的な”技能を弟子に教えるということであった。

しかしながら人々の働く場が組織化され、属人的な技能の重要性が薄れていく中で、技能継承は“属組織的な”様相を帯びてきたといえる。具体的には、職人の世界においては技能継承が「個人から個人へ」の継承であったのに対し、働く場の組織化が進んでいく中でそれが「世代から世代へ」の技能継承という形に変化したといえるだろう。

では、ここでいう「世代から世代へ」の技能継承とは具体的にどのような手段を通じて行われるのか？一言でいえば、その手段とは



岡村 和明（おかむら かずあき）
（高知大学人文学部助教授）

略歴

- 1971年 山口県生まれ
- 1994年 広島大学経済学部卒業
- 1996年 神戸大学大学院経済学研究科博士課程前期終了
- 2000年 大阪大学大学院経済学研究科博士課程後期単位取得退学
- 2000年 高知大学人文学部講師
- 2002年 高知大学人文学部助教授

専門分野

労働経済学

主な論文

- 「パートタイム労働者の増加がフルタイム労働者の賃金プロファイルに与える影響」『日本労働研究雑誌』No.532（2004年11月）
- 「年功的処遇と雇用」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム - 労働移動の経済学』第六章（2002年）
- 「日本におけるコーホート・サイズ効果 キャリア段階モデルによる検証」『日本労働研究雑誌』No.481（2000年8月）

組織の中で労働者を育てる仕組み（制度）であり、具体的には入社してから労働者が経験する仕事経験の中身や昇進のタイミング、報酬のあり方といった“制度の設計”を指している（注1）。そこでは“組織を取り巻く経済的

環境が変化していく中で、労働者を効率よく育てるための仕組みをどのように設計すれば良いのか”という点こそが問題であり、先輩の世代が技能を身につけていく過程で経験した仕事、昇進、報酬の仕組みをどのように後の世代に引き継ぐのか、という点が技能継承の課題となるだろう。

その場合、継承の舞台は“企業”であり、企業が人材育成において果たすべき役割は大きい。「世代から世代へ」の技能継承を効率よ

く達成するために、企業がどのような役割を担うべきなのか？

この論文では、「個人から個人へ」、「世代から世代へ」それぞれの視点から技能継承の経済学的意味について再考察し、継承を通じた人材育成のあり方、またそこでの企業の役割について考えてみたい。

(注1) 企業内における人材育成の方法については、小池(2005)を参照されたい。

「属人的な」技能継承の経済学的意味

経済学においてしばしば問題となるのは、マクロの社会全体として望ましい集合的選択であっても、ミクロの個別経済主体のレベルにおいてはそのような選択を行うインセンティブをもたないという問題である。

そのひとつとして、例えば「囚人のジレンマ」という問題が挙げられよう。囚人のジレンマは、まず二人のプレーヤーそれぞれが「協調」と「裏切り」という選択を行う、というところから始まる。そこでの設定では、“相手がどのような選択肢を取ろうが、自分は協調するより裏切ったほうが得である”。けれども、“双方が裏切ってしまった場合、双方が協調する場合に比べて損をしてしまう”ことになる。そこで社会全体としてはお互いに協調するのが望ましいにもかかわらず、個人の利害のみを考えた場合には裏切ってしまうというジレンマが発生してしまう。

熟練労働者から未熟練労働者への「属人的な」技能継承も、同じような問題を孕んでい

る。以下で見るように、熟練労働者にとって技能継承を行う個人的なインセンティブは小さいものの、社会全体としては望ましい結果をもたらす。

詳しく解説しよう。まず個々の熟練労働者にとって、未熟練労働者に技能を教えるということは二つの経済的側面を持っている。

一つは、後継者を育てることで自分が働いている企業の生産性を維持・向上させ、引退までの自身の雇用機会また引退後の企業年金を確保するというものである。この点は、熟練労働者が一定の未熟練労働者に対して一定の訓練費用を負担し、その見返りに年金を受け取るという仕組みとして解釈できる。

もう一つは、技能継承を通じた後継者の育成が自分の競争相手を増やすというものである。同じような技能を有する競争相手が増えた場合、労働者間で賃金競争と呼ばれる現象が働く可能性がある。つまり、同じ技能を要する仕事の獲得のために労働者間で賃金引下

げ競争（賃金競争）が起こり、より低い賃金で働いても良いと考える他の労働者に自分の仕事が奪われる可能性が高くなる。したがってこの場合、熟練労働者個人のレベルで技能を継承する動機付けは生じにくいと考えられる。

先の「囚人のジレンマ」に即して考えてみよう。ある会社に二つの部門があり、それぞれの部門に一人ずつ熟練労働者、未熟練労働者がいるものとする。それぞれの部門は独立しており、互いに競争することはないとしよう。二人の熟練労働者は、それぞれ未熟練労働者に対して技能を「継承する」、「継承しない」という選択を行う。

もし相手が継承するという選択をした場合、自分も継承すると高い企業成長が見込めるが、ただその代わり未熟練労働者との競争に直面してしまう。逆にそこで自分が継承しないという選択をした場合、相手の継承によって高い企業成長が見込める一方で、未熟練労働者

年功賃金と技能継承

例えば、年功賃金という制度が挙げられるだろう。年功賃金制度の経済学的メリットには諸説あるが、その一つとして未熟練労働者と熟練労働者間での賃金競争を抑制するという仮説を挙げることができる。年功に応じた賃金が支払われている場合、たとえ技能継承を通じて熟練労働者にとっての競争相手が増えるとしても、熟練労働者は年功に応じた高い賃金が支払われることから、企業全体の生産性を高めるための技能継承のインセンティブが熟練労働者において生じることになる。

との競争は生じないことから、自分としては継承しないという選択をした方が望ましいことになる。

一方、相手が継承しないという選択をした場合、自分だけが継承して競争相手を増やすよりは自分も継承せずに現状維持を選んだほうが得策だと考えられる。この場合、会社全体としては、双方の熟練労働者が技能の継承を行えばより高い企業成長を見込めるにもかかわらず、熟練労働者個人としてはそのようなインセンティブは生じないということになる。

ここに“個々の熟練労働者にとって技能継承は必ずしも合理的な選択ではない一方、社会全体としては望ましい結果をもたらされる”という問題が見られ、社会全体として望ましい技能継承を実現するには、個々の熟練労働者への適切な動機付けが必要となる。では、そのような動機付けを与える制度としてどのような制度が挙げられるだろうか。

直接、年功賃金制度と技能継承の関係を検証した訳ではないが、例えば、岡村(2002)は年功的な賃金の度合いと企業業績、雇用創出・喪失の関係を統計的に検証した。その結果、年功的な賃金と企業業績、雇用創出の間に正の関係が確認されている。

この結果についてはいろいろな解釈が考えられるが、技能継承という観点から解釈すると、「年功的な賃金制度の設計が熟練労働者と未熟練労働者間での賃金競争を防ぐ制度として機能する結果、熟練労働者から未熟練

労働者への技能の継承が効率的に行われ、その結果、企業業績の向上、雇用創出に結びついた」ということになる。

もし年功賃金制度が上記のような形で未熟練労働者の技能形成に寄与しているとすれば、それは特にどのような職場でみられるのだろうか？ この点について、改めて簡単な検証を行ってみよう。用いるデータは連合総合生活開発研究所が1999年6月～8月に行った『勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査』であり、5,500社（有効回収率29.6%）を対象とした企業調査と、19,000人（有効回収率34.1%）を対象とした個人調査からなる。

このデータを用いて、企業内における賃金の年功度が未熟練労働者の技能水準に及ぼす効果について統計的な検証を行う。まず企業調査において現在の賃金制度を問う質問項目があり、選択肢として「どちらかといえば年功的だ」、「どちらかといえば能力重視だ」という項目が用意されている。ここでは、上記の質問で「どちらかといえば年功的だ」という項目を選択した企業を年功賃金制度導入企業とする。なお、ここでは役職についていない労働者を未熟練労働者とした。

また個人調査において、「現在お勤めの会社であなたは仕事のなかで以下の事柄を行っていますか。5つの項目それぞれについてお答えください。」という質問項目があり、5つの項目「自分で判断・工夫しながら仕事をする」、「職場に新人が配属されたときは、その指導・育成を担当する」、「トラブルや異常が発生したときは、自分でその問題を処理する、

職場全体の仕事の進め方などについて意見を述べる」、「休暇を取った人の代わりなど、担当以外の仕事もする、」が設定されている。またそれぞれの質問項目について、「いつもしている」、「ある程度している」、「少しはしている」、「していない」という回答項目が用意されており、以下では、「いつもしている」から「していない」それぞれに4から1の数値を割り振り、順位プロビット分析を試みた。

被説明変数は、上記の5つの仕事内容それぞれに関する回答（「いつもしている（＝4）」～「していない（＝1）」）であり、説明変数として学歴（中卒、高卒、高専・短大卒、大卒）、産業（製造業、運輸・通信業、卸売・小売業・飲食店、サービス業）、従業員規模（30～99人、100～299人、300～999人、1,000～4,999人、5,000人以上）、仕事の種類（専門的・技術的な仕事、一般事務の仕事、営業・販売・サービスの仕事、技能工・生産現場の仕事）といったコントロール変数に加えて、年功賃金制度導入企業ダミー（現在の賃金制度について「どちらかといえば年功的」と答えた企業の場合に1、そうでない場合に0となる）および先ほどのコントロール変数と年功賃金制度導入ダミーを掛け合わせたものを用いた。

推定結果（図表1～図表5）を見る限り、まず「自分で判断・工夫しながら仕事をする」という点に関しては、運輸・通信業ダミーの係数が有意にマイナスとなっている一方で、運輸・通信業*年功賃金制度導入ダミーの係数がプラスで有意となっていることが分かる。この結果を解釈すれば、特に運輸・通信業に

において年功賃金を導入することで「自分で判断・工夫しながら仕事をする」という技能が高まることになる。同様に、サービス業においては年功賃金を導入することで「職場に新人が配属されたときは、その指導・育成を担当する」、「休暇を取った人の代わりなど、担当以外の仕事もする」といった技能を高めると解釈できる。

以上の分析は推定方法など様々な問題があり、鵜呑みにはできない。いずれにせよ年功賃金制度を労働者間の賃金競争を防ぐ制度として捉え、その効果を明らかにすることは属人的な技能継承を促す上で重要と思われる。

(注2) 本来であれば、推定結果として限界効果(例えば、「いつもしている」という項目を選ぶ確率が諸属性間で異なるかどうか)を記載すべきであるが、紙幅の都合上、ここでは省略した。

図表1 年功賃金制度導入が非役職労働者の技能形成に及ぼす効果

被説明変数：「自分で判断・工夫しながら仕事をする」を行う度合い

		年功賃金制度導入ダミー	
			0.049 (0.343)
勤続年数	0.030** (0.007)	勤続年数 * 年功賃金制度導入	-0.003 (0.008)
高卒	0.34 (0.188)	高卒 * 年功賃金制度導入	-0.294 (0.215)
高専・短大卒	0.053 (0.238)	高専・短大卒 * 年功賃金制度導入	0.203 (0.276)
大卒	0.637** (0.215)	大卒 * 年功賃金制度導入	-0.425 (0.248)
運輸・通信業	-0.756** (0.256)	運輸・通信業 * 年功賃金制度導入	0.764* (0.301)
卸売・小売業・飲食店	-0.229 (0.234)	卸売・小売業・飲食店 * 年功賃金制度導入	0.239 (0.266)
サービス業	-0.171 (0.311)	サービス業 * 年功賃金制度導入	0.092 (0.357)
100～299人	0.184 (0.241)	100～299人 * 年功賃金制度導入	-0.024 (0.262)
300～999人	-0.085 (0.238)	300～999人 * 年功賃金制度導入	0.198 (0.260)
1000～4999人	-0.003 (0.236)	1000～4999人 * 年功賃金制度導入	0.335 (0.267)
5000人以上	0.253 (0.376)	5000人以上 * 年功賃金制度導入	0.135 (0.410)
専門的・技術的な仕事	0.402** (0.145)	専門的・技術的な仕事 * 年功賃金制度導入	0.044 (0.167)
一般事務の仕事	0.095 (0.160)	一般事務の仕事 * 年功賃金制度導入	-0.055 (0.185)
営業・販売・サービスの仕事	0.33 (0.228)	営業・販売・サービスの仕事 * 年功賃金制度導入	-0.059 (0.261)
サンプルサイズ	1787		
擬似決定係数	0.039		

係数に付された**、*はそれぞれ有意水準1%、5%水準で有意であることを表し、また()内の数値は標準誤差を示している。

各項目の基準となるカテゴリーは以下の通り。

学歴：中卒 産業：製造業 従業員規模：30～99人

仕事の種類：技能工・生産現場の仕事

図表 2 年功賃金制度導入が非役職労働者の技能形成に及ぼす効果 (2)

被説明変数 : 「職場に新人が配属されたときは、その指導・育成を担当する」を行う度合い

		年功賃金制度導入ダミー	0.211 (0.353)
勤続年数	0.036** (0.007)	勤続年数 * 年功賃金制度導入	-0.019* (0.008)
高卒	0.181 (0.193)	高卒 * 年功賃金制度導入	-0.121 (0.219)
高専・短大卒	0.159 (0.246)	高専・短大卒 * 年功賃金制度導入	0.023 (0.280)
大卒	0.219 (0.226)	大卒 * 年功賃金制度導入	-0.023 (0.256)
運輸・通信業	0.314 (0.301)	運輸・通信業 * 年功賃金制度導入	-0.091 (0.342)
卸売・小売業・飲食店	0.044 (0.220)	卸売・小売業・飲食店 * 年功賃金制度導入	0.083 (0.250)
サービス業	-0.398 (0.254)	サービス業 * 年功賃金制度導入	0.792** (0.301)
100～299人	0.149 (0.236)	100～299人 * 年功賃金制度導入	0.145 (0.257)
300～999人	0.25 (0.237)	300～999人 * 年功賃金制度導入	0.072 (0.258)
1000～4999人	0.288 (0.237)	1000～4999人 * 年功賃金制度導入	0.193 (0.266)
5000人以上	0.592 (0.330)	5000人以上 * 年功賃金制度導入	0.072 (0.365)
専門的・技術的な仕事	0.093 (0.135)	専門的・技術的な仕事 * 年功賃金制度導入	-0.172 (0.156)
一般事務の仕事	-0.265 (0.155)	一般事務の仕事 * 年功賃金制度導入	-0.022 (0.181)
営業・販売・サービスの仕事	0.063 (0.195)	営業・販売・サービスの仕事 * 年功賃金制度導入	-0.189 (0.232)
サンプルサイズ	1787		
擬似決定係数	0.026		

表の見方は表 1 と同じ。

図表 3 年功賃金制度導入が非役職労働者の技能形成に及ぼす効果 (3)

被説明変数 : 「トラブルや異常が発生したときは、自分でその問題を処理する」を行う度合い

		年功賃金制度導入ダミー	0.308 (0.339)
勤続年数	0.035** (0.007)	勤続年数 * 年功賃金制度導入	-0.005 (0.008)
高卒	0.360* (0.177)	高卒 * 年功賃金制度導入	-0.085 (0.207)
高専・短大卒	0.142 (0.249)	高専・短大卒 * 年功賃金制度導入	0.262 (0.284)
大卒	0.592** (0.209)	大卒 * 年功賃金制度導入	-0.073 (0.244)
運輸・通信業	-0.132 (0.305)	運輸・通信業 * 年功賃金制度導入	-0.222 (0.337)
卸売・小売業・飲食店	-0.198 (0.199)	卸売・小売業・飲食店 * 年功賃金制度導入	0.353 (0.233)
サービス業	-0.16 (0.288)	サービス業 * 年功賃金制度導入	0.192 (0.322)
100～299人	0.439 (0.229)	100～299人 * 年功賃金制度導入	-0.277 (0.250)
300～999人	0.186 (0.230)	300～999人 * 年功賃金制度導入	-0.038 (0.251)
1000～4999人	0.588* (0.232)	1000～4999人 * 年功賃金制度導入	-0.23 (0.263)
5000人以上	0.807* (0.339)	5000人以上 * 年功賃金制度導入	-0.358 (0.371)
専門的・技術的な仕事	0.543** (0.143)	専門的・技術的な仕事 * 年功賃金制度導入	-0.177 (0.165)
一般事務の仕事	0.047 (0.151)	一般事務の仕事 * 年功賃金制度導入	0.021 (0.175)
営業・販売・サービスの仕事	0.651** (0.217)	営業・販売・サービスの仕事 * 年功賃金制度導入	-0.253 (0.250)
サンプルサイズ	1787		
擬似決定係数	0.048		

表の見方は表 1 と同じ。

図表4 年功賃金制度導入が非役職労働者の技能形成に及ぼす効果(4)

被説明変数：「職場全体の仕事の進め方などについて意見を述べる」を行う度合い

		年功賃金制度導入ダミー	0.55 (0.342)
勤続年数	0.042** (0.007)	勤続年数 * 年功賃金制度導入	-0.016 (0.008)
高卒	0.444* (0.185)	高卒 * 年功賃金制度導入	-0.141 (0.214)
高専・短大卒	0.191 (0.233)	高専・短大卒 * 年功賃金制度導入	0.02 (0.271)
大卒	0.683** (0.208)	大卒 * 年功賃金制度導入	-0.298 (0.244)
運輸・通信業	0.001 (0.252)	運輸・通信業 * 年功賃金制度導入	-0.108 (0.289)
卸売・小売業・飲食店	-0.331 (0.228)	卸売・小売業・飲食店 * 年功賃金制度導入	0.296 (0.257)
サービス業	0.243 (0.278)	サービス業 * 年功賃金制度導入	0.139 (0.321)
100～299人	0.539* (0.224)	100～299人 * 年功賃金制度導入	-0.233 (0.245)
300～999人	0.439 (0.226)	300～999人 * 年功賃金制度導入	-0.048 (0.247)
1000～4999人	0.528* (0.227)	1000～4999人 * 年功賃金制度導入	-0.016 (0.255)
5000人以上	1.130** (0.350)	5000人以上 * 年功賃金制度導入	-0.436 (0.382)
専門的・技術的な仕事	0.471** (0.137)	専門的・技術的な仕事 * 年功賃金制度導入	-0.254 (0.159)
一般事務の仕事	0.025 (0.166)	一般事務の仕事 * 年功賃金制度導入	-0.219 (0.188)
営業・販売・サービスの仕事	0.681** (0.215)	営業・販売・サービスの仕事 * 年功賃金制度導入	-0.364 (0.247)
サンプルサイズ	1787		
擬似決定係数	0.046		

表の見方は表1と同じ。

図表5 年功賃金制度導入が非役職労働者の技能形成に及ぼす効果(5)

被説明変数：「休暇を取った人の代わりなど、担当以外の仕事もする」を行う度合い

		年功賃金制度導入ダミー	-0.078 (0.354)
勤続年数	0.009 (0.008)	勤続年数 * 年功賃金制度導入	0.005 (0.008)
高卒	-0.007 (0.192)	高卒 * 年功賃金制度導入	0.137 (0.217)
高専・短大卒	-0.082 (0.222)	高専・短大卒 * 年功賃金制度導入	0.291 (0.258)
大卒	-0.078 (0.217)	大卒 * 年功賃金制度導入	0.244 (0.248)
運輸・通信業	0.134 (0.253)	運輸・通信業 * 年功賃金制度導入	-0.529 (0.290)
卸売・小売業・飲食店	0.157 (0.232)	卸売・小売業・飲食店 * 年功賃金制度導入	-0.031 (0.258)
サービス業	-0.467* (0.238)	サービス業 * 年功賃金制度導入	0.673* (0.282)
100～299人	0.447 (0.234)	100～299人 * 年功賃金制度導入	-0.227 (0.254)
300～999人	0.424 (0.240)	300～999人 * 年功賃金制度導入	-0.232 (0.260)
1000～4999人	0.481* (0.239)	1000～4999人 * 年功賃金制度導入	-0.296 (0.268)
5000人以上	0.51 (0.328)	5000人以上 * 年功賃金制度導入	-0.387 (0.366)
専門的・技術的な仕事	0.051 (0.144)	専門的・技術的な仕事 * 年功賃金制度導入	-0.11 (0.165)
一般事務の仕事	-0.001 (0.155)	一般事務の仕事 * 年功賃金制度導入	-0.008 (0.178)
営業・販売・サービスの仕事	0.064 (0.205)	営業・販売・サービスの仕事 * 年功賃金制度導入	0.288 (0.235)
サンプルサイズ	1787		
擬似決定係数	0.016		

表の見方は表1と同じ。

技能継承がマクロ経済に与える影響 世代効果

本節では、人口が人々の賃金に及ぼす影響を技能継承の視点から考えてみたい。近年の日本の労働市場において、いわゆる「世代効果」の重要性が指摘されてきた（注3）。「世代効果」とは、ある世代の人口が当該世代に属する労働者の雇用、賃金に及ぼす効果であり、世代効果においても、技能継承の影響が考えられる。

一つの研究を紹介しよう。まず、ある世代のサイズが労働者の賃金に与える影響の先行研究として、1979年のWelchという人の研究（注4）が挙げられる。彼が提示したキャリア段階モデルでは、熟練労働者と未熟練労働者の間の代替性、つまり未熟練労働者が熟練労働者の仕事をどれだけこなすことができるのか、という点が労働者の賃金に影響を及ぼすことになる。

例えば、新入社員は技能水準が低いことから熟練労働者との代替性は低い。もし新入社員のサイズが大きい場合には、ある入門レベルの仕事をめぐる賃金競争が働いて新入社員の賃金は低下することが考えられる。ただ新入社員は企業内でのOJTを通じて技能を高めていく結果、熟練労働者との代替性を高めていく。その結果、多くの労働者は熟練労働者と同様の仕事を担当することが可能となり、一つの仕事をめぐる賃金競争の度合いが弱まる結果、賃金低下は抑えられることになる。

つまりこの仮説に従えば、サイズの大きい世代（例えば、団塊・団塊ジュニアの世代）の

労働者は、新入社員の時点では他の世代に比べて賃金が抑制される傾向にある（コーホート・サイズ効果）ものの、企業内での勤続を通じて熟練労働者との競争力が高まる結果、次第に賃金の低下は解消される傾向にあることが分かる。しかしながら上記の効果を米国について検証した研究、また日本について検証した岡村(2002)の研究によれば、世代のサイズが労働者の賃金を抑制する効果は存在し、しかもその効果は勤続年数を通じても解消されないことが分かっている。

なぜ、上記のコーホート・サイズ効果は勤続年数を通じても解消されないのだろうか？原因として考えられるのは、未熟練労働者が勤続を通じて熟練労働者との間の技能水準のギャップを埋めることができない、という点である。

ではなぜ、未熟練労働者は勤続を通じて熟練労働者との間の技能水準のギャップを埋めることができないのだろうか？考えられる理由の一つが“熟練労働者世代のサイズに対して未熟練労働者世代のサイズが相対的に増加した場合、熟練労働者から未熟練労働者への技能継承の効率が低下し、労働者の技能が高まりにくい”ということである。つまり未熟練労働者世代のサイズが相対的に大きくなると、熟練労働者から未熟練労働者への技能継承が十分におこなわれず、その結果、熟練労働者の代わりを十分担うだけの技能を身につけることができない、ということになる。

団塊の世代のように大きな世代サイズに属する労働者の場合、理論的には賃金が抑制される傾向にある。もし技能を高めることによって賃金に関する世代間ギャップを埋めることができれば問題ないのだが、先述のケースのように世代間の技能継承がうまくいかない場合、本人に責のない賃金の世代間ギャップ

が生涯賃金における世代間格差をもたらしてしまう。所得格差は、このような所からも生じる可能性があるのである。

(注3) 世代効果については、岡村(2000)および同論文の参考文献を参照されたい。

(注4) 興味のある人は、岡村(2000)の参考文献を参照されたい。

「世代から世代へ」の技能継承のあり方 結びにかえて

以上の議論から分かるように、技能継承がうまくいかないことで様々な経済的損失が発生する。それではブルーカラー、ホワイトカラーを問わず、企業内での技能の継承を効率的に行うためには何が必要なのだろうか。重要な要因の一つは、「世代から世代への」技能継承を促す企業内人材育成システムの設計だと考えられる。

具体的には、新卒労働者を採用して簡単な仕事から難しい仕事までどのような順序、タ

競争の意味

では、“どのようなシステムが最も望ましい人材育成システムなのか？”という点の判断はどのように行われるのだろうか。そもそも人材の育成で問題となるのは労働者の能力評価であるが、そもそも労働者の能力評価が不完全な中で人材育成システムの評価は困難を伴う。では、どうしたらよいのだろうか？ここで一つの鍵となる概念が“競争”である。有名な経済学者・社会哲学者のハイエクによれば、“競争”は“発見のプロセス”ということになる。

イミングで仕事を経験すべきなのか、そこで熟練労働者はどのように関わっていけばよいのか、また労働者間で差をつけるタイミングをいつにしたらよいのか、という点における制度設計のあり方である。ただ技術進歩や人口構成の変化といった経済環境によって、望ましい人材育成システムのあり方は異なるであろう。その際、状況を判断して、望ましいと考えられる人材育成システムをその都度設計する必要がある。

例えば、コンピューター市場における価格競争の問題を考えてみよう。他社との価格競争を行う場合、どこに工場を立地し、どのような設備で、どのような人材を確保するのか、という点が戦略上重要な問題となる。企業はそれぞれ品質当たりコストが最も低くなるよう企業立地に関して試行錯誤を試み、最も成功した者が市場での売上げを増やすことになる。いかに安くたくさんの人にパソコンを売るか、という“競争”が生産効率上、最も価値の高い工場立地、設備、人材を発見するプ

ロセスとして機能していることが分かる。

もしある1企業だけがコンピューター生産を独占した場合、今日のような値段までパソコンの値段が下がるということはなかったであろう。今日のようなパソコン価格の低下は、上記のような“生産の機会”をめぐる競争を反映している。

同じように、労働者の技能形成を促すための“訓練機会”をめぐる競争が企業の生産性を規定すると考えられる。では、企業はどのようにして競争相手に勝つための“訓練機会”を探し出すのか？一つの仮説は、企業内での昇進・技能修得競争に関するものである。

まず小池(2005)等で指摘されているように、日本の企業内昇進システムの特徴として「遅い昇進」が挙げられる。小池(2005)によれば、大卒ホワイトカラーにおいて入社後4、5年で同期入社社員の間で第一次選抜(第一選抜出現期)が行われるが、それは決定的な選抜ではなく、15年後くらいにこれ以上昇格できない人とそうでない人との間の決定的な選抜(よこばい群出現期)が生じる。つまり同期入社後15年くらいの間は、さほど変わらない仕事条件の下で同期入社社員同士の昇進・技能修得競争が行われることになる。

このような労働者の選抜システムの一つの

メリットは、沢山の新社員が同じ訓練機会を経験しながら競争していく、という点であり、そのような競争の中で新社員は当該の訓練機会が持っている潜在的な価値を“技能水準”という形で発現させていく。そのような“競争”を継続し、所与の訓練機会と労働者の技能水準との関係に関する情報を蓄積していくことで“より労働者の技能を高めるという意味で価値の高い訓練機会がどのようなものなのか”という推論を効率的に行うことが可能になると考えられる。

新陳代謝が人間の健康のバロメーターであると同様、企業に関しても高年齢労働者の退出および新たな新社員の採用という新陳代謝の度合いがその企業の“健康度”を計るモノサシとなる。先ほどの昇進・技能修得競争との関連で言えば、定期的に一定数の新社員を雇い入れることによって、企業内“訓練機会”における“競争”を促し、より望ましい訓練機会を発見するための情報収集が可能となるような環境を整えることが、その企業の長期的な競争力を高めるのではないだろうか。そのような企業の中に体化された“訓練機会”を世代から世代へと受け継いでいくことが、本当に必要な技能継承であろう。

【参考文献】

- ・岡村和明「日本におけるコーホート・サイズ効果　キャリア段階モデルによる検証」『日本労働研究雑誌』No.481 Aug pp.36-50. 2000年
- ・岡村和明「年功的処遇と雇用」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム　労働移動の経済学』東洋経済新報社 2002年 所収
- ・小池和男『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社 2005年
- ・F.A.ハイエク(田中真晴・田中秀夫編訳)『市場・知識・自由　自由主義の経済思想』ミネルヴァ書房 1992年