

書評：島内高太『企業内訓練校の教育システム：連携と共育による中核技能者育成』晃洋書房、2022年。

労務理論学会33回全国大会
書評セッション
2023年6月24日（土）
永田 瞬（高崎経済大学）

- 企業内訓練校の教育プログラムに焦点を当てて、**中核技能者がどのように成長していくのか**を実証的に分析している。
- **なぜ、企業内訓練校は、中核層育成の基盤として、効果的な人材育成を実現できるのか**？本書を貫く学術的問いはこの点の解明にある。

- 企業内訓練校やそのルーツである養成工制度に関する先行研究では、教わるものである訓練生に焦点を当てている。
- 本書では、**訓練主体である指導員を分析の正面にすえ、指導員を基点とした教授学習過程の組織のあり方**を観察している。

※以下、「本書の概要」は、報告では最小限とし、「本書の優れた点」と「コメント・論点」を中心に述べる予定です。

- 「企業内訓練校の存在意義と人材育成の構造」では、技能系職場の中核層として職長などの現場監督者やそれを補完する班長などの職場リーダーが位置付けられている。
- 技能系職場の中核層は、現場組織を統率し、部下を育成し、生産工程上のトラブルに対応する。改善、生産設備、生産設計に対する指摘といった非定型的業務でも力を発揮。
- 企業内訓練校は、将来こうした役割を担う人材を育成することが期待されている。

- 「養成工制度の展開と役割」では、養成工制度が歴史的に果たしてきた役割が検討されている。
- 1920～1930年代に定着した養成工制度の特徴は、「忠誠心高き基幹職工」を育成するものとして、生成、普及していった点。
- 当時の養成工制度は、技能者育成の機能のみならず、企業人育成の機能を果たす。これは、養成工制度の「二重の役割」である。

- 「企業内訓練校の教育システム」では、現場第一線をよく知る人材に、訓練校の指導を努めさせる「現場人材活用型教育体制」が分析されている。
- 訓練校に送り出した人材が指導員を経験することで成長し、再び現場に戻ってくるといふ循環があれば、現場にも訓練校に人材を送り出して、教育体制の確立に協力しようとするインセンティブが働く。

- 「『現場人材活用型教育体制』の効果とマネジメント」では、大手自動車関連企業17社に対するヒアリング調査を用いて、現場人材に指導員を務めさせることで生ずる、訓練生育成への効果が検証されている。
- 現場サイドでは、訓練校の人材配置を負担と捉える一方、指導員業務を経験することで、人材が成長して戻ってくることを期待できるという意味で、訓練投資とともとらえている。

- 「心身教育の目的・方法と発達支援関係」では、トヨタにおける教科、行事、日常活動、寮での生活指導という4層の取り組みが紹介される。
- 訓練校では、**中核層に必要な思考・行動様式を内面化**できるように、目標を明確にし、**評価結果をフィードバックし、訓練生の努力の方向性を会社・学園の方針に結びつける**ように工夫している。

- 「企業内訓練校のグローバル化」では、訓練校の立地、訓練生の国籍、訓練校出身者のキャリアが海外に広がっていく「訓練校における人材育成のグローバル化」が分析される。
- P学園が人材育成方針として海外立ち上げ人材を位置付けているのは、学園における教育訓練で形成される知識・技能や心構え等が、海外工場を立ち上げる際に求められる現地従業員への技能継承などの基本となるためである。

- 「企業内訓練校における教育システムの複眼的管理」では、企業内訓練校が中核層育成の基盤として効果的な人材育成を実現できるのは、**訓練生の育成のみならず、指導員の成長にとっても効果的な、「現場人材活用型教育体制」の存在が指摘されている。**

- 企業内訓練校が効果的な人材育成を実現できるのはなぜか、という学術的問いに対して、それは現場をよく知る人材が指導員を務める「現場人材活用型教育体制」が有効に機能しているからだ、との解答を与えている。
- 日本企業の競争優位を、オペレーターを中心とする作業遂行者ではなく、中核技能者である製造技術者が効果的に育成されるメカニズムに求めている点に特徴がある。

- 日本企業の競争優位の源泉として、中核技能者および企業内訓練校の存在に注目している点。
- 田村（2011）などが指摘する日本企業の製造技術者の役割に注目し、生産技術者、オペレーターの橋渡し役となる製造技術者が成長するメカニズムを実証的に明らかにしている。

製造技術者の役割に焦点当てる 13

図 生産職場での分業を基礎とした3つのタイプ

W欧米企業	J日本企業	Sスウェーデン企業
生産技術者 →生産の構想・設計	生産技術者 →生産の構想・設計	生産技術者 →生産の構想・設計
作業遂行者 =リーダーと オペレーター →作業の実行・遂行	製造技術者 作業遂行者 =リーダーと オペレーター →作業の実行・遂行	作業遂行者 =リーダーと オペレーター →作業の実行・遂行

製造技術者の
役割に焦点
を当てる。

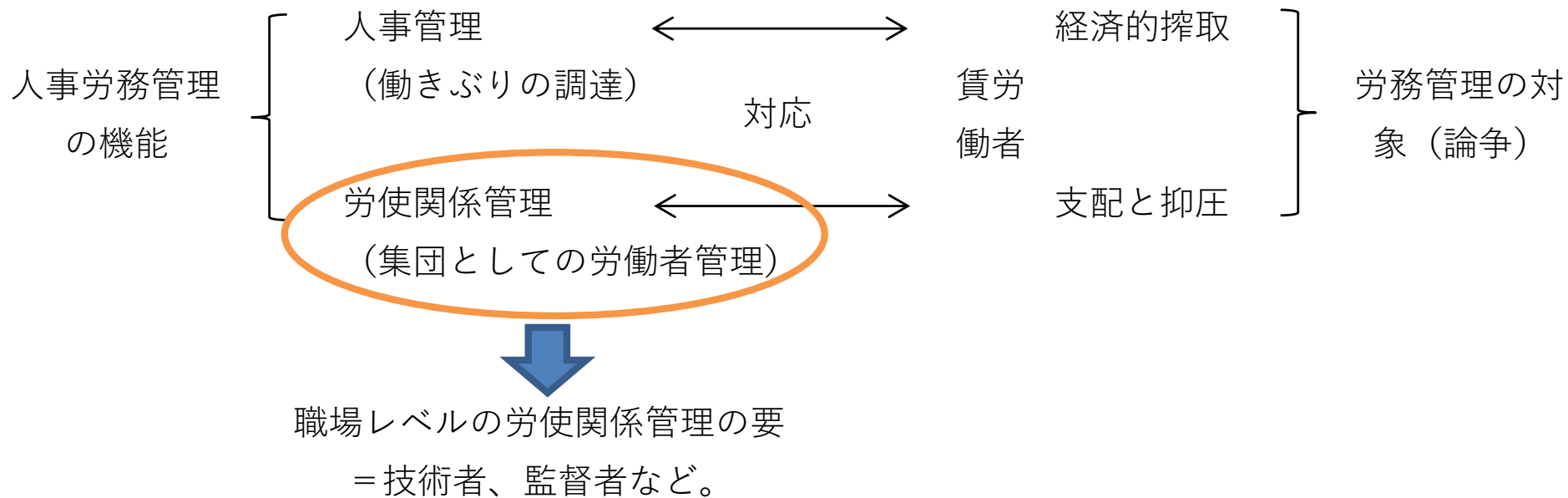
出所：田村豊（2011）「海外進出の生産マネジメントへのインパクト：日本型管理分業への着目とその評価」清响一郎編『自動車産業における生産・開発の現地化』社会評論社、130頁。

注：図中の二重線はテイラー型管理の基本的分業構造である構想と実行の分離を示す。

- 人事労務管理が機能するミクロレベルの条件として、中核技能者を位置づけた点。
- 養成工制度から企業内訓練校に引き継がれる技能者養成と企業人養成という「二重の役割」は、企業に貢献する技能を身に付けるとともに、企業反発的な価値観などを排除することを意味している。
- 中核技能者の成長は、協調主義的労使関係の下で職場が円滑に機能する条件であることをあらためて指摘している。

職場レベルの労使関係管理の要 15

図 人事労務管理の機能と対象



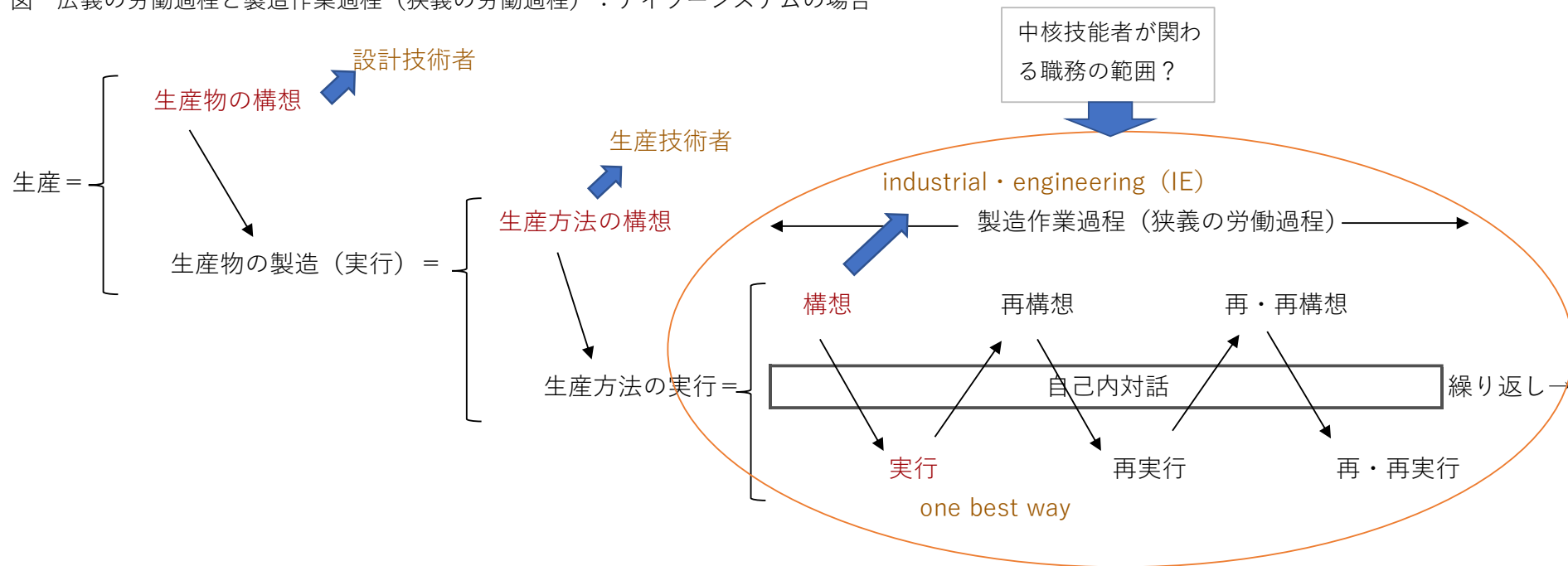
出所：木元進一郎（1986）『労務管理と労使関係』森山書店、をもとに作成。

- 訓練生が中核技能者へと成長するプロセスを時間軸をもって分析している点。
- 現場の第一線の人材が、訓練校の指導員と
なることで、訓練生にとってのロールモデルになる。指導員である本人にとっても、
教えることを通じて、現場の経験が客観化され、学び直しにつながる。
- 教える側、教わる側、双方がともに成長し
つる「共育」は、人事制度を通じて、企業
成長と従業員的能力開発が両立する理想的
な形の一つ。

- 日本的生産システムの特徴を構想と実行の部分的結合（第1章、21頁）と位置付ける評価について、筆者はどのような意味で、中核技能者が構想と実行の部分的結合に貢献していると理解しているのか。
- 野原（2006：29）は、「広義の労働過程と製造技術過程（狭義の労働過程）」という図を示し、1) 生産物の構想→2) 生産方法の構想→3) 作業方法の構想（生産方法の実行）へと細分化していくプロセスを整理している。
- 日本企業の競争優位に中核技能者が果たす役割、というとき、どの次元の話をしているのだろうか。

広義の労働過程と製造作業過程 18

図 広義の労働過程と製造作業過程（狭義の労働過程）：テイラーシステムの場合



出所：野原光（2006）『現代の分業と標準化：フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ』高菅出版、29頁。設計技術者、生産技術者、IE、one best wayなどは筆者が加筆。

- 中核技能者に必要な思考・行動様式の内面化を支える条件は何か。あるいは、企業主義的な価値観が内面化される条件は何か（第5章）。
- 「会社の意に沿って行動できる人材を育成すること」（111頁）は、日本企業の伝統的な働き方への負の側面、例えば、長時間労働や時間外労働などの働き方を容認する可能性もある。
- 2010年代にブラック企業という概念が一般化した現代の日本の若年層にとって、こうした価値観は簡単には受け入れられないように思える。

- 企業内訓練校のグローバル化について、
中国人の現地従業員が、日本人の海外工場の立ち上げ人材と同じように、製造技術者へと発展していくことを含んでいるのだろうか（第6章）。
- 中国人スタッフが中核技能者に成長していく（あるいは成長しない？）、実際の成果が十分に理解できなかった。

- 本書の学術的価値は高く、記述を通じて、先行研究との関係が十分に理解できる。
- 複数のオリジナルな図表は、教える側、教わる側、双方の成長メカニズムにかかわる全体像を理解することを助けてくれる。

- 木元進一郎（1986）『労務管理と労使関係』森山書店。
- 田村豊（2011）「海外進出の生産マネジメントへのインパクト：日本型管理分業への着目とその評価」清响一郎編『自動車産業における生産・開発の現地化』社会評論社。
- 野原光（2006）『現代の分業と標準化：フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ』高菅出版。