

日本の制度の国外での活用可能性 —技能検定制度を事例とした一考察—

榊野村総合研究所 社会産業コンサルティング部 主任コンサルタント 山口 高弘
 コンサルタント 田中 成幸

1. はじめに

戦後、日本の製造業は高い競争力を持っていた。その競争力を育成・維持する制度の一つとして、技能検定制度がある。現在、技能検定制度は約130に及ぶ職種について実施しているが、日本経済・産業構造の変容への対応を迫られている。本稿では、日本経済・産業の歩みを概観した上で、技能検定の現状と直面している問題を抽出し、問題の解決策として制度の海外運用という考えを提示するとともに、企業、日本、対象国にとっての有効性について言及する。

2. 「匠の技能」が作り上げた日本製造業の競争力

製造業を中心としたものづくり産業が、戦後の日本の発展を支えてきたことは多言を要しない。

戦後から1960年代にかけて、日本企業は欧米企業のOEM^{*1}を大量に請け負い、製造における技能を蓄積してきた。1970年代には、OEMから蓄積した技能を活用して海外で独自のブランドを展開し、1980年代にかけて、日本製品が諸外国で圧倒的なシェアを誇るようになった。日本が世界での競争力を高めた大きな要因として、「裾野を支える技術・人材の質の高さ」を挙げることができる。具体的には、①高度なコア技術を持つ中小企業の存

在、②研究開発などの上流工程への製造現場の積極的な参加とそれを支える現場の「考える社員」の存在である。諸外国と比較しても、これらの裾野の優位性が極めて高い。

上流工程への製造現場の積極的な参加を例にとると、トヨタ自動車㈱の「カイゼン」に見られるような、「なぜ」を繰り返し、現場で問題解決を図る仕組みが構築されている。製造現場で行われる改善活動は、設計部門等の生産プロセスに対してもフィードバック（問題提起）され、製造部門と設計部門と一緒に問題解決を図るなど、改善のスパイラルは部門を越えて浸透していく。このように現場の「考える社員」の核となり、日本の製造業を支えてきたのが、技能労働者、とりわけその頂上に位置する熟練技能者である。熟練技能者は、顧客にとっての付加価値を直接作り出すだけでなく、企業を土台から支えることにより、間接的な付加価値を作り出すことにも貢献している。

このように、日本のものづくり産業を支えてきた熟練技能者であるが、その育成において中核的な役割の一つとして機能してきた仕組み・制度として「技能検定制度」がある。ここでは技能検定制度を振り返り、今後の技能育成の方向性を検討したい。

*1 Original Equipment Manufacturing: 製造を発注した企業のブランドで販売される製品を製造すること

3. 「匠の技能」を支える技能検定

1) 技能検定とは

日本の製造業が「匠の技能」を育成してきた背景・仕組みはいくつか挙げられるが、ここでは大きな役割を果たしてきた「技能検定制度」を取り上げる。

技能検定とは、職業能力開発促進法に基づき、労働者の有する技能を一定の基準によって検定し、これを公証する国家検定制度である。1959年度に旧職業訓練法に基づいて、5職種（機械工、板金工、仕上工、建築大工、機械製図工）で実施して以来、産業界からの要望等に応じて職種の追加や統廃合が行われ、2010年3月時点で136職種の技能検定が実施されている。なお、技能検定制度開始から2008年度まで、累計で約400万人が合格している。技能検定は、一部の職種を除いて、特級、1級、2級、3級の等級に区分して試験を実施することとされており、1級及び特級は、技能の熟練度が高いことを示す。

2) 技能の本質と技能検定

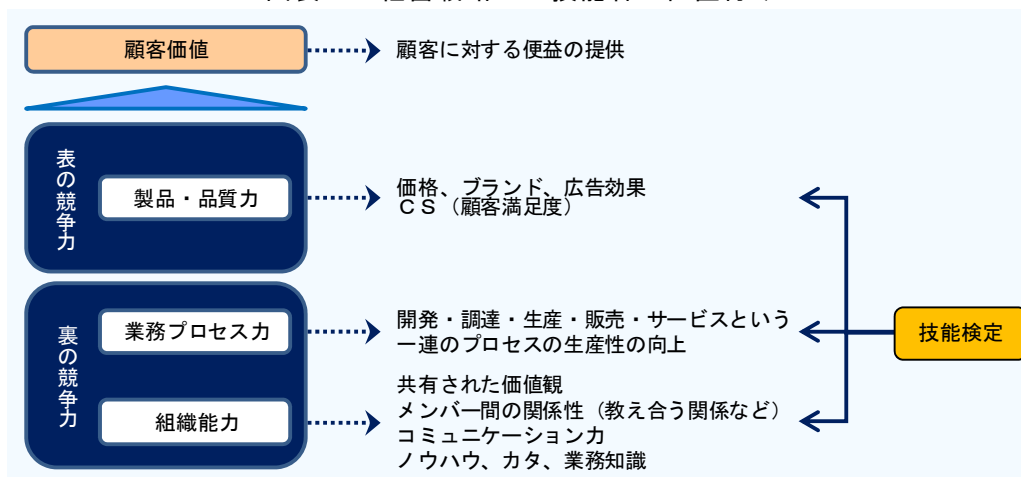
技能検定の持つ技能強化に向けた効果について論じてみたい。その前提として、強化対象となる熟練技能の持つ付加価値について整理しておく。

付加価値の一つは、顧客の目に見えやすい

「製品の品質の高さ（品質力）」の向上への貢献である。高度な技能を用いて生み出される付加価値の高い製品や品質力は、適正な価格や製品、サービス、企業のブランドイメージ、顧客満足度の向上などにつながっていく。この「製品の品質の高さ」は、顧客の目に見えやすい点から、「表の競争力」と呼ぶことができる。

もう一つは、顧客の目には直接は見えてこない「裏の競争力」であり、これは二つの要素からなる。一つ目の要素は、開発・調達・生産・販売・サービスという一連の製品やサービスを作りだすためのプロセスの効果性・効率性を高める「業務プロセス力」である。従業員の技能が向上することにより、無駄なプロセスを省いて付加価値の高いプロセスに集中して取り組むなど、業務プロセス力の向上につながる。二つ目の要素は、業務プロセス力を下支えしている従業員の持つ価値観の共有やメンバー間の関係性の構築、従業員のコミュニケーション力などの「組織能力」である。熟練技能者育成に実績のある企業では、顧客が求める水準に到達するために、技能者がどのように自らの技能を発揮し、相互に結びつけるのかという共通の価値観・ベクトルの形成や教え合いにより、技能を高め続ける関係の構築などを実現する場合が多い。

図表1 経営戦略上の技能者の位置付け



3) 付加価値創造の源泉をサポートする技能検定

①表の競争力:「製品・品質力」向上に対する技能検定の意義・効果

製品やサービスの品質に対して、実際にモノを購入したりサービスを受けたりする顧客が、必ずしも明確かつ適切な評価尺度を持っているわけではない。特に、購入検討段階やサービスを受ける前は、正確な評価を下すことが困難である場合が多い。そのため、「技能者」のレベルを示すことで、製品やサービスの品質の高さがわかる客観的評価尺度として、技能検定は広く活用されている。

②裏の競争力向上に対する技能検定の意義・効果

◇業務プロセス力向上に対する意義・効果

技能検定は、当該職種において求められる技能と知識を網羅的に包含しているため、製品の完成やサービスの完了に至る連続的な工程での技能を身につけなければ合格できない。通常の業務では工程の一部のみを担っている場合でも、工程全体を理解することで、生産性の向上を考えられるようになる。

この他に、技能検定では一つひとつの技能の「原理原則」を身に付けることができ、業務プロセスにおいて問題が生じた場合などに原理原則に立ち返って「なぜ」を繰り返し、現場で問題解決を図ることができる。また、原理原則は自らが担当する業務プロセスだけでなく、根底を流れる原理原則を意味している。例えば、製造業の場合は製造現場だけでなく、設計部門等の他のプロセスとの対話を促進することにもつながる。

◇組織能力向上に対する意義・効果

「優良」と呼ばれる企業では、基本的な

原理原則を押さえた上で、それを土台として独特のノウハウやカタを築き上げ、オリジナリティを追求している。技能検定は、土台としての基本を押さえることに貢献しているといえる。

また、技能検定で身につけた知識、技能が共通言語となり、相互の意思疎通を円滑化させる効果もある。さらに、熟練技能者や先輩社員から技能検定受験を控えた社員に対して実地での訓練により技能の伝承を図るなど、社内で教え合う関係が構築されている場合は、教える側が原理原則を理解しているため、教え方も的確になるという効果もある。

4. 技能検定制度が抱える問題点

日本のものづくりの付加価値創造に寄与してきた技能検定制度であるが、ものづくり産業の競争力強化に向けた仕組みとして、対応しなければならない二つの大きな問題を指摘し得る。一つは、検定制度の内容と制度利用者である産業のニーズとの不一致に関する問題点、もう一つはものづくり従事者の減少に伴う検定対象者の減少という問題点である。

1) ものづくり産業が抱える課題と技能検定のミスマッチ

技能検定制度について以前から言われてきた問題としては、検定職種が時代の産業構造に合致しなくなってきた点である。

日本の産業は労働集約的な産業から資本集約的な産業へ、さらに第三次産業化、情報通信やハイテク産業といった知識集約的な産業へと変遷してきた。現行の技能検定制度の問題の一つは、現在約 130 ある検定職種が、そういった領域までをカバーしきれていない点にある。

例えば、繊維産業に対応する検定職種としては、「染色」、「ニット製品製造」、「婦人子供服製造」、「紳士服製造」、「和裁」、「寝具製作」、「帆布製品製造」、「布はく縫製」など、8つの検定職種が設けられている。しかしながら、繊維産業は1985年に120万人弱の従業者を抱えていたものの、その規模は年々減り続け、経済産業省の工業統計によれば、2008年時点では約30万人にまで減少している。従業員10人以上の事業所で言えば、その従業員の割合は全産業の4%にも満たない。

一方で、今後、継続的に拡大し、従業者数の増加が予想される知識集約型産業（情報通信産業、バイオテクノロジー、ファッション・デザイン）分野における検定職種はほとんど整備されていないか、既存の検定課題の一分野として位置付けられていることが多い。

ここでは繊維産業という事例を提示したが、同様の指摘は、建設関係や金属加工関係といった職種についても当てはまる。つまり、現行の技能検定は、20世紀まで日本経済にとって重要な位置を占めていた産業を網羅している反面で、現在および今後の成長産業に手を伸ばしきれていない制度の成熟化という問題を抱えている。技能検定制度が日本の産業構造の変容にどのように適応していくのかを考える時期にあるといえよう。

2) ものづくり従事者の減少による検定対象者の減少

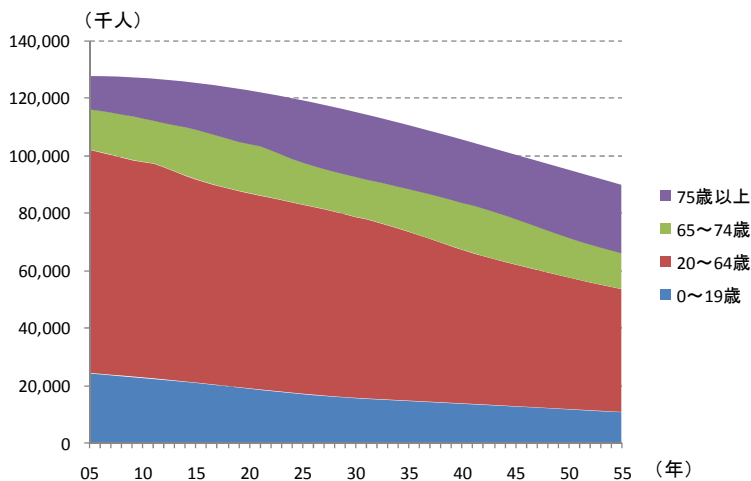
技能検定制度のもう一つの問題は、日本の人口そのものの減少である。この問題は技能検定との関連で語られることが少なく、言うなれば潜在的な問題であるといえよう。しかし、どの職種も直面する問題であるという意味では、技能検定制度そのものに対する問題でもある。

2010年の日本の総人口は約1億2,000万人である。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、この値は2030年には1億1,152万人へと約9%減少する。さらに、2046年には1億人に、2055年には9,000万人を割り込むとされている。

また、生産年齢人口（20 - 64歳とする）については、2010年の7,522万人から2030年には6,305万人へと、約1,400万人減少すると推計されている。つまり、生産年齢人口比率は同期間に59.1%から54.7%に低下するということである。

日本の人口減少および技能検定制度の主な受験者と考えられる生産年齢人口の減少は、今後、同制度の運用を考えていく上で大きな影響を及ぼすと考えられる。

図表2 2005年から2055年の日本の労働力人口の推移



出所) 国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口データベース (出生中位死亡中位推計)

3) 技能検定制度を運用していく上での課題と解決策について

このような問題を克服するための課題は非常にシンプルである。それはマーケットニーズと検定種目との調整と、それによる受験者数の拡大である。しかし、課題がシンプルであっても、その課題を解決することが簡単というわけでは決してない。

現在、技能検定制度の課題解決策として提案されているものは、例えば、受験者数の少なくなった検定種目の統廃合や新しい検定種目の開設、技能検定制度の必要性、メリットを可視化し、それを技能士や経営者に対してPRしていく。あるいは、今後、ものづくりの世界に参入していく若年者向けのイベントを開催し、同制度の存在についての認知度を高めるといったプロモーション施策などが挙げられる。

確かに、これらの方法は、技能検定制度の受験者数を増やし、同制度をよりスリム化して効率的な運営を実現するかもしれない。しかしながら、これらの施策は、日本の総人口、労働力人口の減少という問題に対して、技能検定制度がどのように対応していくかという面での解決策としての効果をそれほど期待できない。

4) 制度そのものの海外輸出

日本の人口減少という避けることのできない問題に直面する中で、技能検定制度をどのように運用していくか。その一つの可能性として考えられるのは、技能検定制度の国外(主にアジア)輸出という考え方である。

一見、非現実的に思えるこの方法を支持する根拠として、アジアの人口、輸出相手国のニーズ、日本企業のニーズという三つの点を挙げたい。

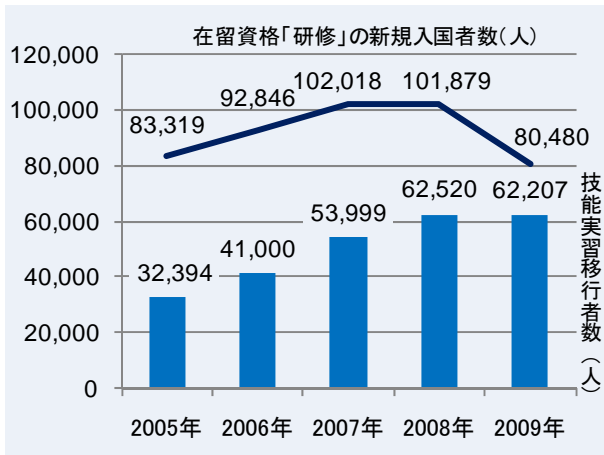
第一に、アジアの人口が急激に増加しているという点である。中国やインドなどのアジア諸国においては、人口が増加し続ける日本とは対照的に、2030年まで人口が増加し続けると予想されている。2010年比で言えば、中国が10%程度増加して14億人に到達する。インドは、その人口規模を追い抜き世界第一位になるとされており、パキスタンやバングラデシュといった国も、急激な人口増加局面に突入するとされている。日本という範囲から、人口増加が著しいアジア諸国までを視野に入れれば、制度を運用する対象領域は大きく広がる。

しかし、アジアの人口が多いからといって、技能検定制度が受け入れられるわけではない。輸出先の国に、技能検定で得られるノウハウに対するニーズがなければ受容されない。

実際には、外国が日本の製造業のノウハウを学ぶことに対するモチベーションは低いことが窺われる。

JITCO(国際研修協力機構)のデータによれば、日本には2009年度に約8万人の外国人が技能研修のために来日し、約6万人の外国人が技能研修を経た後に技術習得に移行している。日本への渡航には、就労先の企業を受入れ機関の取引先、合弁企業であることなどの条件が設けられ、また、必要なコストの大きさなどを考慮すると、日本の技能を吸収したいというモチベーションを持った外国人の規模は、図表3に示された数値よりも大きいと考えられる。これらのことから、海外における技術習得のニーズを持った外国人労働者の規模は決して小さくないと考えられる。

図表3 在留資格受入実習生の推移



出所) JITCO ホームページ

図表4からは、実習生の研修内容は「機械・金属関係」や「繊維・衣料関係」といった、国内での実施ニーズが薄れてきている領域であることが見て取れる。

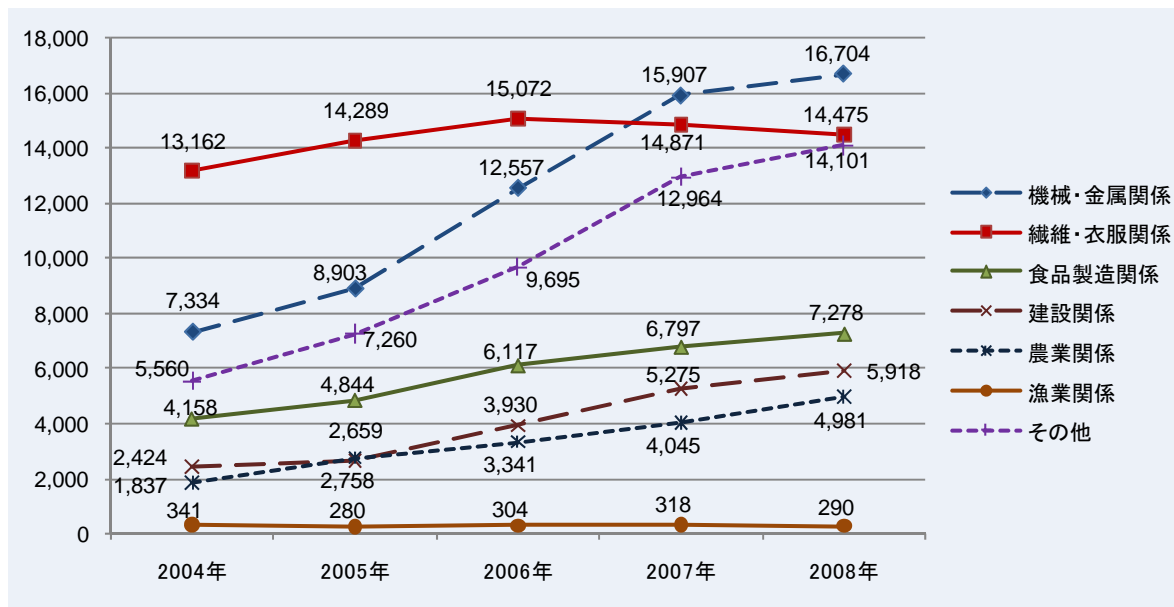
これらのデータから、海外への技能検定制度を輸出することで、受験者数の拡大と、既存の技能検定制度の活用可能性の拡大を示唆していると捉えることができる。

また、海外市場の拡大に伴って、国外生産

拠点を設立した多くの日本のグローバル企業にとっても、日本の技能検定制度の海外輸出はプラスに機能すると考えられる。日本と同じシステムを利用することで、育成する人材の技能スキルを揃え、技能検定を人事制度に組み込んでいる企業であれば、同様の人事制度を海外でも適用することが可能になるかもしれない。海外での日本企業の成功は、最終的には日本への利益の還元という形に表れる。それをサポートするという目的のもと、技能検定制度を海外に普及させることは、同制度の意義を損なわないと考えられる。

技能検定制度を実際に導入するに当たり、対象国のニーズ調査とそれに合致した技能検定の職種の選択、教材などの現地語への翻訳などが必要になる。また、技能は文字や動画などだけでは伝えきれないと考えられるため、国内人材の海外派遣や、実習生に対する技能指導スキルの付与などを行うことにより、直接的な指導ができる体制を整える必要があるだろう。

図表4 実習生の実習分野



出所) JITCO ホームページ「職種別技能実習移行申請者の推移」

5. おわりに

戦後の製造業はその高品質かつ均質な製品によって、国内外で高い評価を得てきた。そして、その作り手たる技能者を育ててきたのが技能検定制度といえる。

しかしながら、日本経済、産業構造の変容とともに、検定職種の一部では、受験者の減少や検定内容が現場で求められる知識と乖離するなどの問題も見られるようになった。このような、いわゆる制度の成熟化という問題に対しては、これまでも多くの解決策が検討されてきた。しかし、長期的に日本の人口が減少することがほぼ明らかになった今日においては、より抜本的な解決策を模索する必要があるのではないだろうか。

本稿では、技能検定制度の海外での運用という方法を提示することにより、検定制度活用の可能性に言及した。制度そのものを海外で展開する事例の一つとして、インドネシアへの日本の省エネラベリング制度の展開などが挙げられよう。このような先行事例を参考にしつつ、技能検定の国外展開を検討していく必要がある。

また、アジア諸国にとっても、日本の技術は魅力が大きい。海外への協力の一つのあり方として、人材育成から工業団地の建設、発電所や水道などのインフラまでを1セットで提供する際、そのラインナップの一つとして技能検定制度を組み込む方法も有効であろう。

このような協力のあり方は「ハードからソフトへ」の支援を掲げる現政権の方向性とも軌を一にするものと言える。技能検定という日本の強みと結びつく資産を見直し、日本経済や産業の現状を鑑みて、外部化されている、また外部化されていくであろう分野の検定職種については、海外というこれまでとは異なる場で活用していくことを検討する時期がきているのではないだろうか。

筆者

山口 高弘 (やまぐち たかひろ)
株式会社 野村総合研究所
社会産業コンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、企業の人材育成・人材活用戦略、
サービス産業を中心とする産業政策 など
E-mail: t7-yamaguchi@nri.co.jp

筆者

田中 成幸 (たなか まさゆき)
株式会社 野村総合研究所
社会産業コンサルティング部
コンサルタント
専門は、製造業を中心としたマーケティング
戦略立案、政策調査、政策立案 など
E-mail: m4-tanaka@nri.co.jp