

## 談話室

## 魅力ある製造業への提案

木内 学\*

## 1. はじめに

我が国の経済的発展の原動力であり国民の豊かな社会生活の基盤を担っている製造業は、他の産業をもってしては代替不可能なその役割と責任を将来とも果たしていく上で、現在、重大な問題に直面している。すなわち、理工系の大学・大学院を卒業し製造業の将来を担うことが期待されている優秀な人材が、製造業に就職せず、銀行・証券・保険などいわゆる金融業に大量に流出する傾向が顕著となり、看過できない状況となってきたのである。これは我が国の将来の発展を阻害する恐れのある極めて深刻かつ憂慮すべき事態であるといえることができる。

このような理工系学生の就職動向の変化は、単に製造業あるいはそれに従事する個々の企業の問題としてではなく、社会全体の問題としてとらえ対処する必要があるとの認識から、平成元年、通産省大臣官房企画室の支援の下に、(財)産業研究所内に研究委員会が組織され、理工系学生の「製造業離れ」の実態の把握と要因の分析および対応策について検討が始められた。その結果、「製造業離れ」への対応—魅力ある製造業への提案—と題する中間報告書がまとめられ、同年6月末に公表された。報告書の内容は多くの反響を呼び、同時に広範な議論を引き起こし、この問題に対する社会各層の関心の高さと広がりや改めて確認された結果となった。本稿では、この報告書の内容をふまえて、問題の背景と製造業に求められる対応策について述べる。

## 2. 製造業離れの社会的背景と問題

理工系学生の製造業離れの原因については、既にさまざまな視点から議論がなされ報告されているので、今更の感もあるが、それらの内容を大別すれば、1)社会的要因、2)経済的要因、3)教育的要因、4)製造業自体の内部要因などに分けられる。

社会的要因として指摘される事項の中で、特に重要な点は、物質的に十分充足した社会の実現に伴う“物離れ”意識の発生と“製造、すなわち、物作り”に対する価値観の相対的低下である。近年、“物作り”を通して生み出され蓄積された価値により物質的のみならず精神的にも豊かさを享受できる社会が実現した事実に対する認識がしだいに稀薄になり、“物作り”の本質的な意義・役割が見失われつつある。実際、今日の社会にあっては、“物

作り”に汗することの意義よりも、“物”を手に入れ、社会が提供する恩恵や利便を享受することのみを推奨するかのとき情報がマスメディアを通して発信され続けている。また、社会各層にみられるさまざまな格差の増大は、社会の根幹をなすモラルを衰弱せしめ、金銭万能の考えを助長しているともいえる。かかる風潮の下にあっては、学生や若者の価値観や職業観が影響を受け変化したとしても不思議ではない。大学で学んだ専門知識を活かし、社会の構成員としての役割を果たしていこうとする責任感や意欲よりも、賃金や処遇にこだわり、目先の生活を楽しみたいとする気持ちを強め、そのような願望を実現する手段としてのみ就職を考える結果が“製造業離れ”として現れていると考えることができる。我々は、“物作り”が、単に社会に物財を供給する機能を果たしているばかりではなく、新たな価値の創造を通して社会に貢献し、併せて創造性・協調心・忍耐力・責任感などを養い、健全な社会を営む上で不可欠なモラルを維持・向上させる機能を果たしていることを再確認し、社会全体の基本的認識として共有する努力をしなければならない。

## 3. 製造業離れの構造的背景と問題

次に、我が国経済の目覚ましい拡大に伴って発生した産業構造や事業形態の著しい変化とそれに根本的な対応ができていない大学教育とに起因する人材需給関係の決定的ともいえるミスマッチがある。高度科学技術の成果が社会生活や経済活動の隅々にまで組み込まれ、それらを活用し得る能力の維持更新があらゆる産業分野において不可欠な課題となり、同時に、コンピュータリゼーションが急速に進み、生産活動および事業経営の統合システム化あるいは情報資源のネットワーク化の成否が企業の存立をも左右する現在、金融業をはじめとする非製造業といえども理工学的専門知識を有する人材無くしては生き残れないのが実状である。事実、金融の国際化・自由化に備えて、新卒採用者のうち20%以上を理工系学部・学科の卒業生とする必要があり、それ無くしては今後の事業展開に対応できないと表明している金融機関も多い。他の非製造業各業種においても事情は大同小異であり、その結果として理工系学生への需要は著しく増大している。

一方、大学における理工系学部・学科および学生定員の枠組みは、昭和40年代以降基本的に変化しておらず、上述の産業構造や事業形態の変化が予想もされなかった段階で設定されたまま今日に至っている。これは、大学側の対応の遅れにのみ責任を帰し得る問題ではなく、産業界側も人材需要構造の変化に関して適確な見通しを提示し得なかった結果であるといえることができる。あるいはまた、それほどまでもに我が国の経済の拡大と変化が激しかったともいえよう。更に、オイルショックに端を

\* 東京大学生産技術研究所教授 工博

発した教育予算のゼロシーリング開始以降の大学における教育・研究予算の相対的目減りは目を覆うばかりであり、大学独自の变革を極めて困難としたことも無視できない要因であると考えられる。

いずれにしても、現在起こっている理工系学生の“製造業離れ”の問題は、本質的には理工系学生の絶対数の不足に起因する構造的な問題の一部が顕在化しているに過ぎず、この需給のミスマッチを解消しない限り根本的な解決には至らないことをはっきり認識する必要がある。

ここで特に指摘しておく必要があるのは、理工系学生の構造的需給ギャップの影響が中小企業における採用難に極度に増幅されて現れている事実である。絶対的に不足している理工系学生を大企業が総力をあげて採用する結果として、多くの中小企業では人材の確保がほとんど不可能となっており、技術の革新はもとより技術の継承さえも危ぶまれている。我が国の製造業における中小企業の役割については今更説明を要しないが、その優秀な技術とモラルの高さは海外からも等しく賞讃されており、我が国の製造業ひいては経済の目覚ましい発展と工業製品に対する高い評価を世界的に定着せしめる大きな要因となっている。仮に、人材不足により中小企業の一部といえどもその技術力を維持できない事態を招くことになれば、我が国の工業水準の維持・発展に重大な支障をきたす可能性があることを忘れてはならない。

結論的にいえば、理工系学生の“製造業離れ”が提示している問題の根底には、理工系学生の構造的な絶対数の不足があり、その解決のために我が国の大学教育制度および教育政策のあり方が問われているといえることができる。

#### 4. 製造業に望まれる対応策

##### 4.1 企業理念の再構築と企業行動の見直し

就職先業種および企業の評価・選択基準を問うアンケート調査に対して、学生達は賃金水準・職種の選択肢・配属および勤務地・拘束時間・休暇等に関連するさまざまな希望や考え方を回答しているが、それらを通して投げかけている根本的な問いかけは、製造業および企業はいかなる理念・価値観を持ち、いかなる目標・将来像を提示し得るのか、という点である。

過去、製造業は総力を挙げて生産性の向上に取り組み、オイルショックや円高を克服し、厳しい国際競争に勝ち抜いて今日の地歩を築いてきたが、経済環境の激変の下で生き残るためとはいえ、その成果の多くをシェアの確保と規模の拡大および競争力強化のための製品価格の実質的引下げに振り向けてきたといえることができる。発展的存続と雇用の確保は企業に課せられた至上命令であり、その責務を全うした過去の努力と成果は高く評価されなければならないが、その過程における成果の配分が

労働生産性の向上に対比して適切であったか否かについては議論が残されている。またその間に、金融業等との賃金格差が拡大し、その格差が原因となって人材を失う事態を招き、自らの将来への発展を危うくする可能性が生まれてきたとすれば、過去の成果を肯定するだけでは済まされないであろう。

製造業各企業は、その基盤とする価値観と経営理念を再構築しなければならない。従業員はもちろん広く地域・社会とも共有し得る価値観・理念の確立と、その上に立つ行動指針、すなわち、地域・社会の一構成単位として、従業員の共同体として、事業展開において、経営体制において、何を目指し何を実現しようとしているのかを具体的かつ明確に示すことが求められている。共鳴できる価値観と目標が示されてこそ人を引き付けその力を活かすことができる。

##### 4.2 賃金格差の是正・処遇の改善

製造業各企業は、生産性向上の成果のより多くを従業員に配分する努力が求められている。苛酷な生存競争に勝ち抜くための設備更新や研究開発に膨大な資金を要すること、労働コストの上昇は直ちに競争力を阻害する恐れがあることなど、製造業を取り巻く環境が極めて厳しいことは今更言を待たないが、そうであってもなお賃金・待遇の面で魅力ある企業に変身する努力が求められている。さもなければ、高度技術の活用能力・先進的技術および製品の開発力が不可欠の武器となるこれからの競争社会にあっては、人的資源の枯渇により、競争はおろか生き残りさえも不可能となる恐れがあることを明確に認識しなければならない。

客観的にみても、賃金統計等に示されている製造業と金融・保険業等との賃金格差は余りに大きいと考えられる。それらの数字を見て若者達が疑問を抱き動揺したとしても一方的に非難することはできない。現在直ちにこの賃金格差を是正することは、困難であるとしても、5年後、10年後に目指す目標を提示することは有効であり、求められてもいる。またそのような視点に立つことにより、賃金問題は、短期的なフローの問題としてのみ対応し得るのではなく、長期的なストック形成への支援をもって対応し得る問題でもあることが認識できる。

処遇改善の見地からは、労働時間の短縮、長期休暇制度の拡充、福利厚生施設の充実、等の問題もあり、既に一部企業における抜本的改善の動きも始まっているが、その際重要なことは、製造業の業態の特質や立地条件を十分活かし、製造業の優位性をいかに発揮できるような施策・内容を実現するよう努めることである。

##### 4.3 企業体質の変革

社会構造や生活様式の変化に伴う価値観・職業観の多様化は、企業に対して新しい組織能力と行動様式を求めている。

学生をはじめ若者層についていえば、組織からの拘束

を嫌い、自由度の拡大を求め、負荷の少ない快適な職場を選択しようとする一方、自分の可能性や評価に対する過剰とも言える期待を持ち、併せて若年時高報酬を希望する傾向は、今後ますます顕著になると思われる。

各企業は、学生・若者のみならず国民各層の価値観・職業観の変化に対応し、その魅力を創り出すために、雇用形態・採用方式・キャリアパス（職種進路）選択肢および賃金体系の多様化、成功報酬等を含む評価制度の改革、組織の柔軟化、企業内起業をはじめとする各種機会の提供など、多くの課題に取り組んでいかなければならない。

その際、当然のことながら、自らの存在理念をどうとらえ、どう実現しようとしているのか、経営目標は具体的に示されているか、経営目標と従業員との関係をどう位置付けているのか、従業員と価値観を共有し得ているか、従業員は何に満足し何を不満と思っているのか、従業員は会社・職場に誇りを持っているか、社内の制度・組織は十分簡素化され柔軟性を有しているか、社内のコミュニケーション機能は十分働いているか、自らの社会的イメージをどうとらえどのように変えようとしているのか、上記事項について抜本的な変革が必要か否か、必要であるとすればその方向は何か、等々について十分自省し、具体的な考え方を示さなければならない。魅力ある企業となるためには、慣習・惰性を排し、“人”を中心として絶えざる変革の意志を持ち続ける“考える企業”でなければならない。

#### 4・4 人材の育成と活用

製造業各企業は、人材を外に求めるばかりでなく、内なる人材を育てる面からの一段の努力も求められている。従業員に対する学習・研修機会の提供は、急激な技術の進展の下での業務の遂行上必要な知識・技能を習得させる効果があるばかりでなく、共同体の一員としての意識・モラル・活力を向上させるために欠くべからざるものである。知識を吸い上げ利用されるだけでは人材は枯渇する。新しい知識・新しい経験を求めることは人間の根源的な欲望であり、それらを得ることによって人は再生を果たし更なる活力を得ることができる。活力に満ちた人々が働く企業は魅力的である。厳しい競争社会にあって知識・能力こそは真の力であること、従業員の知識・能力の向上は企業そのものの価値を高めること、企業存続の生命線ともいえる生産性の向上にとってそれは

死活的に重要であること、高度な技術は高度な人材を必要とすること、を忘れてはならない。

企業内における学習・研修機会の提供はもちろんであるが、外部機関が提供する学習の場への参加機会の提供も積極的に行われるべきである。その他、各種留学制度、学習休暇制度、自己学習・啓発に極めて有効な学協会への参加助成制度なども検討されるべきであろう。

人材の育成には、指導者やコストの面で個別企業では能力的に対応しきれない面もあり、企業を横断した業界・地域あるいは産・官・学の密接な協力、更には政策面からの支援も必要であろう。しかしながら、企業自らが人を育てる意思を明確に示し、事業組織であると同時に学習組織であらねばならないことを認識し、人を大切に、育て、活用する使命観を持つことが必要である。製造業が人材不足を叫んでいる一方で、その人材の無駄使いを鋭く指摘する声もあることを忘れてはならない。

### 5. 製造業の目指すべき道

人材不足が製造業の将来に与える影響を予見する上で、アメリカの経験は我々に多くの示唆を与えている。既に伝えられて久しいアメリカの製造業の後退の原因については、アメリカ自身によっていろいろな角度から調査・分析が行われているが、その最も重要な要因として製造業からの人材の流出が指摘されている。そして、製造業の衰退とサービス部門への過度の傾斜は経済の弱体化を招くこと、製造業の復活には何にも優先して人材の育成と確保が必要であることが繰り返し述べられている。

社会・経済のソフト化・サービス化が叫ばれ、脱工業化社会の到来がまことしやかに語られてきたが、製造業の健全な発展なくしてのそのような期待は幻想にすぎない。“物作り”こそが付加価値の源泉であり、製造業が衰退した産業社会は暗い将来を予見させる。製造業は、社会・経済の根幹であるとの確固たる信念を持ち、広範な技術の高度化と融合を推進し、豊かな国民生活の維持向上に対する責務を全うしなければならない。

#### 文 献

- 1) “製造業離れ”への対応—魅力ある製造業への提案 研究委員会中間報告「元気の出る製造業」(1989) [(財)産業研究所]