

# 繊維産業における技能継承と 人材育成をめぐる課題

江頭 説子

---

はじめに

- 1 技能および技能継承に関する先行研究
- 2 中小・零細企業における技能継承と人材育成
- 3 繊維産業における技能継承と人材育成

おわりに

はじめに

本稿の目的は、繊維産業における技能継承と人材育成の課題、特にその研究視点、アプローチ方法を明らかにすることにある。そこでまず、技能および技能継承に関する先行研究について、技能と熟練の関係を視野に入れながら検討したうえで、技能継承が人材育成のひとつのプロセスへと変化した経緯について明らかにしていく。そして、人材育成は技能継承の主体を労働者から経営者へ転換させるものであり、労働者の立場から継承すべき技能をどのように取得していくのかという視点から人材育成の課題について述べていく。また、技能継承と人材育成の基礎となる技能は、産業、企業規模等により多種多様である。これまでの技能および技能継承に関する研究は、装置産業、機械産業を中心とした大企業を事例とした実証的研究を中心に蓄積されており、繊維産業における研究は十分とはいえないことから、中小・零細企業における技能継承と人材育成について検討していく。なぜなら、繊維産業は多くの中小・零細企業によって支えられているからである。中小・零細企業における技能継承の課題は、技能継承による人材育成だけでなく、技能を継承する人材の育成にある。しかし、技能継承者の人材育成は中小・零細企業においては限界があることから、地域における技能継承のあり方を視野にいれて検討していく必要性を指摘する。さらに、繊維産業において、ものづくりの基盤を支えている技能のひとつとして縫製に焦点をあて、縫製における技能および技能継承と人材育成の課題について論じていく。

結論を先取りして述べると、繊維産業、特に縫製における技能継承と人材育成の課題については、労働者と経営者の視点からのアプローチからだけでなく、地域として継承すべき技能を、いかに継承していくのか、継承する人材をいかに育成していくのかという第3の視点からのアプローチの必要性を提議する。

## 1 技能および技能継承に関する先行研究

技能と技術という言葉は、明確に意識することなく曖昧に用いられることが多い。広義の意味において、技能は、能力と関連して個人に属すること、体験や経験に基づくカン、コツ、感性を含むものとして捉えられており、技術は、方法や手段と関連して組織に属すること、ルールや原則、標準化や手順を含むものとして捉えられている。また技能の定義は、論者によりその視点は多岐にわたる。例えば中馬は、技能を「働き手としての労働者のアナログ的にしか保有されない生産のための知識やノウハウを意味する」（中馬 1999：47）と定義している。また久本は、技能を「経済活動に必要な要素を収集・処理・加工する能力であって、労働者が所有するもの」（久本 1999：2）であると定義したうえで、技能は労働者にとっては最も根源的な財産であり、企業経営者からみれば、企業の人的資源・人的資本となり、これにはブルーカラーだけでなくホワイトカラーも含まれるとする（久本 1999：2）。なかでも労働研究の領域において技能は、熟練と関連づけて論じられることが多い。そこで、まず熟練論において技能がどのように捉えられてきたのかについて検討していく。尚、本研究における技能の定義については後述する。

### (1) 技能と熟練

熟練とは、一般的には長期間の訓練や経験を通じて獲得した高い職業的能力のことであり、技能的に優れていることを意味する。熟練という概念を労働研究のひとつの柱として据えたのは、戦後の日本の労働研究をリードした氏原正治郎である。氏原は、労働者の団結、労働組合の社会的根拠をあきらかにするために、「労働者のただ一つの財産であり、労働力の質を規定する最も大きな要因」（氏原 1966：366）として熟練を中心的なカテゴリーとした。そして、日本の近代産業が発達する過程における大工場労働者の性格を明らかにすることを目的とした実証的研究にもとづき、労働者たちの熟練が、教育によって教えられた知識的熟練ではなく、経験によって体得された手工的熟練（カンやコツ）として存在していることをあきらかにした（氏原 1966：366-367）。

技能を高度化、専門化することにより熟練労働者となることは、長い時間をかけて経験を積み重ね、五感を研ぎ澄ませながら微妙なニュアンスにいたるまでのカンやコツを暗黙知化することにより、その技能を有する労働者の雇用を守る、資本に抵抗する手段、武器であった。そのため技能の継承は、熟練を有する個人の判断にゆだねられ、徒弟制度的な形で後継である技能者に継承されてきた。

1980年代に氏原熟練論は、小池により批判的に継承される形で知的熟練論として提唱された（小池 1977, 1991, 2005）。小池は製造業における生産現場の作業を「ふだんの作業」と「ふだんと違った作業」に分け、製品構成や生産量の変化および新製品の出現や生産方法の変化により生じる「ふだんと違った作業」に対応できる能力を知的熟練とした。さらに変化や異常に際して、現場作業者と保全作業者を分ける「分離方式」より、現場作業者が対処する「統合方式」のほうが効率的であるとして知的熟練論を展開した。

1990年代に小池の知的熟練論は、野村による批判（野村 1993, 2001）により熟練論争として展開されることとなった。野村は小池が知的熟練論の根拠とする仕事表が創作であり存在しない

この問題性を軸に知的熟練論批判を展開していく<sup>(1)</sup>。小池は日本企業の生産性を説明する変数として対応能力としての熟練に着目し、野村は日本の生産システムを熟練と分業という視点から明らかにすることを目的としており、ともに技能を継承するという視点をもつには至っていなかった。

しかし、1990年代の後半になると、わが国の就業構造の変化、海外の地域における工業化の進展等による競争条件の変化、経済の多様かつ構造的な変化による影響を受け、国内総生産に占める製造業の割合が低下し、日本企業の生産性の衰退が懸念され始め、技能の継承が問題として議論されるようになってきた。

## (2) 技能継承から人材育成へ

高度経済成長を牽引した日本の製造業、ものづくりの現場における技能者の高齢化と若者の製造業離れによる人材確保の難しさ、長年にわたる地道な技能習得を忌避する傾向により、技能と技能者の空洞化、製造業、ものづくり基盤の脆弱化が問題となり、ものづくり基盤技術および技能の継承が困難になりつつあることが指摘されはじめた。わが国の国民経済が、国の基幹的な産業である製造業の発展を通じて発展していくためには、ものづくり基盤を支える技能者を尊重する社会的気運を醸成しつつ、ものづくりの基盤の積極的な振興をはかることが必要であることから、ものづくり基盤技術振興基本法が制定された（1999年3月成立、6月施行）。同法制定以降、国の委託を受けた研究機関を含む研究所や研究者により、技能および技能継承に関する調査や実証的研究が多く実施されるようになった。ここでは、技能継承問題について今野（1999）、久本（1999）、浅井（2006）の研究をレビューしていく。

今野は、先輩技能者の技能が将来も現在と同じように大切であるとは考えにくい、つまり市場や技術の変化のなかで大切な技能は変化することから、技能者に対する需要構造の変化を織り込んだうえで技能継承問題を議論する必要性を指摘する（今野 1999：37）。また久本は、技能継承をどちらかといえば「伝統を守る」という点ではなく、新しい技能継承の形とは何かについて考え、今後の技術変化を見込んだ視点から継承すべき技能要素を確定することが必要であるとする（久本 1999：8）。さらに浅井は、徒弟制度に象徴されるように、先輩のやり方を見よう見まねで体得することで「自然に」伝えられていた継承手法から、必要な技能を把握し経営戦略上の重要課題として意識的に伝えていくシステムを構築する必要性を主張する（浅井 2006：76）。

ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告（製造基盤白書）が国会に提出されることになり、2002年よりその報告書は毎年「ものづくり白書」として公刊されることとなった。そこで、技能継承についての考え方の変化について2002年から2012年までの「ものづくり白書」を

(1) 熟練論争については、その後山下（1995）、村松（1996）、中村（1996）、遠藤（1999）、永田（2006）により議論されている。また熟練論争を契機として、製造業の生産現場、特に自動車工場に接近した実証研究が多く実施されたことにより、1990年代に労働研究は大きく進展した。代表的な研究として、野原（1994）、石田・藤村・久本・松村（1997）、伊佐（1997）、大野（1998）、富田（1998）、白井（1998）、小池・中馬・太田（2001）があげられる。野村は、これらの実証研究において知的熟練が成立しないことが証明されたとするが、一連の実証的研究が蓄積されたという点だけでも「論争」は生産的であったとする。

もとに概観していく。

「ものづくり白書」の初期段階の特徴として、ものづくり基盤産業を支えているのは「人」であるとの認識を新たにし、技能者についても労務管理の視点から人的資源管理論へ、そして人材育成という視点をもつようになったことがあげられる。2005年から2007年にかけては、1947～1949年生まれの子の団塊の世代が2007年より順次、定年退職をむかえることから、これまでの熟練労働者が培ってきた技能やノウハウをどのように継承していくか等の問題、いわゆる「2007年問題」が注目されるようになった<sup>(2)</sup>。そして、技能継承問題は伝え手・教え手（主に高齢層）と受け手（主に若年層）の世代間継承の問題であるとの認識のもと、高齢層を対象とした技能継承への取り組み、新規学卒者および若年層を対象とした人材の確保、人材育成への取り組みの具体策が提示されるようになった。さらに2008年以降は、技能継承と人材育成を接合する能力を有する労働者としての中核人材の育成が重要な課題となってきた。

また今野（1999）は、技能継承について労務管理の視点から、技能だけでなく技能者を類型化することにより、競争力を支えるコア技能は何か、そのコア技能を支える技能者の育成をいかにすすめるべきか問い直すという育成の視点が求められることを主張する。さらに、人員構成のゆがみから年功序列を重視したOJT型の育成体制の限界性を指摘したうえで、教育投資の効率性を高めるための3つの戦略として、①人材育成の目標、②人材育成の方法、③育成対象者の選択を提唱するとともに、新しい評価と処遇の制度の確立の必要性を説く（今野 1999：45）。

技能継承が世代間の問題となったことにより、技能は人から人へ徒弟的に継承されるものから、組織が人に政策的に継承するものへと変化した。また、技能は市場や技術の変化にともない変化することから、組織として継承すべき技能を明確にすることが求められ、技能継承は経営戦略として位置づけられるようになった。さらに、組織にとって継承すべき技能を、誰に継承するかについても組織の判断によるものとなり、2000年代には技能だけでなく技能を有する人に着目した人材育成の視点がでてきた。組織的に技能を継承する際には、その継承を担う中核人材が重要であり、その育成が課題となっている。このように技能継承は人材育成のひとつのプロセスへと変化したのである。

### (3) 技能継承と人材育成研究の課題

ここまで、技能と熟練、技能継承についての先行研究のレビューにより、得られた知見は以下の3点となる。まず、熟練労働者の高齢化と若者の製造業離れ等により技能継承が世代間の問題となったこと。つぎに、技能は市場や技術の変化のなかで変化することから、需要構造の変化を織り込んだうえで継承すべき技能を明確にする必要があること。そして、技能継承が世代間の問題になったことにより、技能継承は人から人へ直接継承されるのではなく、組織が継承すべき技能を形式知化することにより、組織から人へ間接的に継承されるようになり、技能継承は人材育成のひとつのプロセスとなったことである。

---

(2) 「2007年問題」は、定年延長、再雇用制度の導入等により問題が先送りされたという意見もあり、団塊の世代の定年退職による問題は再び「2012年問題」とされている。

しかし、労働研究において注意しなければならないことは、人材育成という視点は、技能を労働力の質を規定する労働者個人の財産から、日本の経済発展を支える製造業、ものづくり基盤の財産へと変容させ、技能継承の主体を労働者から経営者へ転換させるものであるということである。労働者の立場から考えると、技能を有することは就業につながり、熟練労働者となることは雇用を守る武器となる。そのためには、労働者が継承されるべき技能を把握し、公的機関や企業の人材育成システムを活用し、主体的に継承していく姿勢をもつことが必要となる。つまり、技能継承研究においては、労働者の立場から継承すべき技能をどのように習得していくのかという視点から、人材育成の課題について検討していくことが必要となる。これらのことから本研究では技能を、「労働力の質を規定する労働者の財産であり、就業、雇用を守るための知識やノウハウであり主体的に継承すべきもの」と定義する。

本稿は、繊維産業における技能継承と人材育成の課題を明らかにすることを目的としている。技能継承、人材育成の基礎となる技能は、産業、企業規模等により多種多様である。しかし、これまでの技能および技能継承に関する研究は、装置産業、機械産業を中心とした大企業を事例とした実証的研究を中心に蓄積されており、繊維産業における技能継承の研究は十分とはいえない。そして、繊維産業は多くの中小・零細企業によって支えられていることから、次に中小・零細企業における技能継承と人材育成の課題について検討していく。

## 2 中小・零細企業における技能継承と人材育成

中小・零細企業研究は分野・領域ともに広い範囲からの研究蓄積があり、労働問題に限定しても労働経済論、労務管理論、労使関係論、労働組合論というようにそのアプローチは多様である。しかし、中小・零細企業における技能継承、人材育成についての研究は少なかった。その理由として、松永は中小・零細企業の存立に関わる面での評価が揺れ動いてきたことと関連していることを指摘する（松永 2004：77）。しかし1990年代にはいると、少子高齢社会の到来と若者の製造業離れによる人材確保の難しさ、長年にわたる地道な技能修得を忌避する傾向などにより、技術や技能の継承が困難な状況になり、中小企業における技能継承についての研究がされるようになってきた<sup>(3)</sup>。

### (1) 大企業との比較による中小・零細企業の技能継承

渡辺（1999）は、中小企業における技能継承の課題について大企業との比較から、技能継承に関する両者の最たる相違は、課題の対象となる技能の分野が、大企業では高度な技能が中心であるのに対して、中小企業では高度な技能とともに、比較的容易な一般的な技能も対象となっており、その理由として、後継者となる若手人材の確保、育成に必要な資金や時間の余裕が無いといった、

---

(3) 技能継承の問題についての代表的な調査研究は、連合総合生活開発研究所（1994）、中小企業センター（1996）、東京都労働経済局総務部企画室編（1999）、北島（1999）、八幡（1999a）、八幡（1999b）、渡辺（1999）、加藤（2008）があげられる。

事業基盤の脆弱性に起因するところが大きいことを指摘する。また、中小企業における技能継承は、後継者となる若手人材の確保の問題だけでなく、技能を継承するベテランの熟練技能者の能力についての問題も指摘する（渡辺 1999：182）。また、連合総合生活開発研究所が実施した調査（1994）によると、技能継承がうまくいっていない企業が4割存在し、その最大の理由は若い人を指導できるベテランの熟練技能者がいないことにより、ベテランの熟練技能者が単に熟練技能を持っているだけでは若い人に熟練技能を継承するのに十分でないと分析している（連合総研 1994：9）。さらに中小企業総合研究機構が実施した調査（2009）においても、熟練技能者の技能が知識として整理されていないこと、熟練技能者の技能を継承するにしても、熟練技能者本人がノウハウとして気づいていなかったりすること、また作業の自動化等により若手技能者が作業の背景や原理原則などを理解する機会が確保できないなどの課題を抱えていることが明らかにされている（中小企業総合研究機構 2009：22）。

これらのことから中小・零細企業における技能継承問題は、技能だけでなく熟練技能者を含めた人の育成という視点をもつことが必要となる。つまり、技能継承による人材育成だけでなく、技能継承をする人を育成するという意味での人材育成を検討する必要がある。

## （2）技能継承に関する施策

松永は、中小・零細企業の技能継承問題は、新規若年層の製造業部門への入職が減少していることから、世代交代による技能継承がされにくいといった構造的な問題であることを指摘したうえで、中小・零細企業の技能継承問題と「2007年問題」について、企業規模や地域特性の視点を重視しながら整理を行っている。さらに、ものづくり基盤技術の振興に関する政策の動向や地方自治体のオリジナルな施策、NPOが実施する地域の基盤技術の政策を紹介し、企業課題と政策課題を明示している（松永 2006：143-144）。

松永は、ものづくり基盤技術の振興に関わる施策を、①研究開発の推進に関わる施策、②労働者の確保に関わる施策、③基盤産業の育成に関わる施策、④学習の振興に関わる施策に分け、技能継承問題と関連しては②と③の予算額が大きく変動していることに着目する。②労働者の確保に関わる施策においては、失業の予防や雇用安定に関する予算は減少傾向である一方で、技能を活用した地域雇用開発の推進に関する事業は重点化されている。また、若年者に対する人材育成策として、「日本版デュアルシステム」（実務・教育連携型人材育成システム）推進事業が新設されていることに言及している。③基盤産業の育成に関わる施策については、ものづくり基盤技術振興に関する予算は増額傾向にあり、中小企業の技能振興においては「地域企業底上げ方式」の政策から、「地域優良企業の釣り上げ方式」にシフトするなかで、産学官連携による基盤技術の応用分野に関する振興が中心になりつつあること、労働者確保については、ものづくりに興味を示すような若年者の啓発、人材育成が強化されている点が近年の政策の特徴であるとする（松永 2006：154-157）。

また松永は、地域のものづくり基盤技術振興に関する施策を、①「2007年問題」を前に労働者不足の対策としての高齢者活用、②技能・ノウハウ継承のための人材育成、③表彰制度等による技能振興の3つに分けたうえで、その特徴として、各都道府県のものづくりに関する施策は、単に技能や能力の向上だけでなく、退職者の知識を伝承するために、人づくりの仕組みを提供しており、

近年になり充実をみていることを指摘する（松永 2006：157-158）。

また、2009年以降、企業規模別に技能継承と人材育成について本格的な調査が実施されるようになり、その結果が、2011年度以降の「ものづくり白書」の報告に反映されている<sup>(4)</sup>。2011年度版「ものづくり白書」では、ものづくり産業の将来を担う人材の育成として、まず中小企業の新規学卒人材確保に向けた取組みの推進、そして人材育成・能力開発体制の充実に重点がおかれている。なかでも、地域の中小企業等の労働者等に高度な技能・知識を習得させるためのレディメイド又はオーダーメイドの在職者訓練を提供するとともに、地域の中小企業等の要望に応じて訓練指導員を派遣して効果的な訓練プログラムの策定や職業訓練指導の相談・援助、製品の性能評価や高精度治具の開発等の研究を地域の中小企業等と共同で行う等のサポートを実施している。

### (3) 中小・零細企業における技能継承と人材育成研究の課題

中小・零細企業における技能継承問題は、技能継承による人材育成だけでなく、技能継承をする人を育成するという意味での人材育成を検討する必要がある。しかし、技能継承者の人材育成は中小・零細企業においては限界があることから、国や自治体における施策によるサポートが必要となってくる。そこで1999年に施行されたものづくり基盤技術振興基本法をはじめとする施策が重要な意味をもって来る。なかでも、各都道府県のものづくりに関する施策は、単に技能や能力の向上だけでなく、技能を継承するための人づくりの仕組みの提供に特徴がある。つまり技能継承は、人から人、組織から人だけでなく、地域における技能継承のあり方を視野に入れて検討していく必要がある。次に繊維産業における技能継承、人材育成の課題について検討していく。

## 3 繊維産業における技能継承と人材育成

繊維産業は、製造過程を川のながれにたとえ、繊維原料をもとに紡糸・紡績の過程を経て糸を供給する川上部門、その糸を織ったり染めたりして織物を生産・加工する川中部門、そして織物などをさらに衣服などの最終製品へと生産・加工する川下部門に分けられる。繊維産業において、ものづくり基盤を支えている技能のひとつに、織物などをさらに衣服などの最終製品へ生産・加工する川下部門における縫製があげられる。そこで本稿では、縫製における技能および技能継承と人材育成の課題について論じていく。その前提として、まず繊維産業における技能継承と人材育成の現状と課題について概観する。

### (1) 繊維産業における技能継承と人材育成

繊維産業における人材育成において重要な役割を果たしているのは、一般財団法人ファッション

---

(4) 代表的な調査としては、厚生労働省が三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）に委託し、正社員300名以下の中小企業について、人材育成や技能継承等の課題を明らかにすることを目的として実施された「中小企業の人材育成と技能継承にかかる調査」（2009）、労働政策研究・研修機構が実施した「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇－機械・金属関連産業の現状－調査」（2009）、中小企業総合研究機構「下請け中小企業における技能（技術）継承に関する調査研究」（2010）が挙げられる。

産業人材育成機構（略称IFI）である<sup>(5)</sup>。また、繊維産業に関する国の施策に関する主な報告書として、2003年の「日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策—内在する弱点と強い基幹産業への復権を目指して—」（産業構造審議会繊維産業分科会）、2007年の「繊維産業の展望と課題技術と感性で世界に飛躍するために—先端素材からファッションまで—」（産業構造審議会繊維産業分科会）、2010年の「今後の繊維・ファッション産業のあり方に関する研究会」（経済産業省）（以下2003年、2007年、2010年繊維ビジョンと表記する）があげられる。いずれの報告書においてもIFIは中心的な役割を果たしている。ここでは上記の3つの報告書をもとに、繊維産業における技能継承と人材育成についてIFIの役割に着目して概観していく。

2003年繊維ビジョンにおいて、日本の繊維産業にとって今後5年間は、いわば、最後の改革期間であり、この間に構造改革を本格的かつ集中的に行うことの必要性が示されている。2003年繊維ビジョンで示された人材育成推進の視点は4つある。①川中の製造事業者が自立化、市場への接近化を図るにあたって、デザイン・技術・マーケティング等の全般を修め、素材から売り場まで繊維産業の生産・流通の全体に精通し、スーパーコーディネーターの役割を果たし得る人材が、サポートすることが求められる。IFIが5年前より、繊維関係企業に在籍中や専門学校卒業等の若手を中心にそうした人材等の育成を行っているが、量的には未だ僅少である。このため国は、IFIがこうした人材の育成に関わる教材開発を行い、この教材を基にIFIや各地の繊維リソースセンター等が、こうした人材の育成を行うよう強力に支援すべきである。②国は、産地の繊維リソースセンターで行う、川中の製造事業者が必要とする若手を中心とする専門人材（例：マーチャンダイザー、デザイナー、パターンナー）の育成を支援することが必要である。③国は、川中の製造事業者は、前記のスーパーコーディネーターや専門人材とのネットワークに乏しいので、川中の製造事業者のこうした人材へのアプローチを支援する必要がある。④こうした産地での専門人材の育成や専門人材へのアプローチの支援については、地方自治体の支援も期待される、となっている。このように、人材育成推進は、川中製造事業者支援を念頭に、専門人材としてのスーパーコーディネーター、マーチャンダイザー、デザイナー、パターンナーの育成に重点をおいており、川下事業者、ものづくりの基盤技能を支える縫製従事者に関する人材育成の視点はみられない。

2007年繊維ビジョンでは、繊維産業全体として取り組むべき課題と政府の役割として、①構造改革の推進、②技術力の強化、③情報発信力・ブランド力の強化という3つの柱と、これらに共通する横断的な課題である④国際展開の推進、⑤人材の育成・確保という「2つの基盤整備」が示された。2007年繊維ビジョンでは、人材や開発投資の繊維製造業離れ、斜陽産業イメージの払拭を目的として、繊維のものづくりにかかわることに誇りと夢を持てるような就業環境を実現し、若者の繊維産業への就職や起業を促すとともに、教育を通じて、産業の魅力を伝え、次世代に関心をもってもらふことの重要性を示している。人材育成については、後世に技術、技能、知識を継承するとともに、従来の繊維産業の発想の枠に縛られることなく、異業種とも連携協働しつつ、世界の生活者の視点に立った斬新な商品企画やサービス開発ができる人材が輩出されるような、社会環境や

---

(5) 一般財団法人ファッション産業人材育成機構（略称IFI）は、中核となる人材の育成を目指して、通商産業省（現経済産業省）、東京都、墨田区などの支援をもとにファッション産業界の総意によって1992年に設立された。

教育基盤を整える必要性について言及している。2007年繊維ビジョンでは、技能者の育成について、産地における次世代を担う中核的な人材育成推進を含めた視点があることが特徴である。しかし、ファッション人材育成の視点は強く、その取り組みにおいてIFIが中核的役割を果たすことを期待している。

ところが2010年繊維ビジョンでは、衰退産業としての繊維・ファッション産業の克服が課題となり、①内需依存体質からの脱却・外需の取り込み、②感性をビジネスへ、③個別から連携・統合へ、④トップレベルの技術を幅広い分野へ、⑤社会のニーズを付加価値に変えることを掲げ、繊維産業においてもものづくり基盤を支えてきた縫製の技能継承、人材育成についての視点がみられなくなっている。このことは、繊維産業において縫製の技能は継承すべきものではなく、人材を育成する必要がないということの意味しているのかという疑問がうまれてくる。そこで、縫製における技能および技能継承と人材育成について検討するために、縫製の職務と技能について検討したうえで、縫製業における技能継承と人材育成の課題について述べていく。

## （2）縫製における職務と技能

中央職業能力開発協会による職業能力評価基準によると縫製とは、「ミシン操作、アイロン、プレス操作を行いながら、裁断された生地を縫製、仕上げ、製品検査を行い、最終的な製品に仕上げる仕事」と定義される。具体的な仕事の内容と求められる技能は以下の通りとなっている。

デザイナーの意図を汲み取り、デザイナーが表現したい微妙なニュアンスが実現できることを念頭に置き、必要に応じてパターンメーカーやデザイナーと意思疎通を図りながら、縫製仕様書に従い、裁断された生地を素材特性や柄などに配慮しつつ、ミシン操作、アイロン作業、最終仕上げ（形状補正やプレス操作、アイロン操作）、製品検査の作業を行って最終的な製品に仕上げることにある。グループ生産、ライン生産など、工場（会社）により、縫製作業の流れは異なるが、いかに短時間で多くの製品を仕上げるかが重視されており、作業効率の高さが求められる。このため、一般には、技能レベルにあわせて作業の難易度別に担当パーツを分けている。より良い製品を作り出すために、すべての縫製工程において加工技法と管理システム（TQC）の高度化に努め、品質の維持・向上に向けて実務を遂行する。なお、サンプル作成に関しては、パターンと仕様書をもとに、高度な技能者により工業生産の標準技法に従ってサンプル縫製を行い、出来上がったサンプル品によってアパレル企画・販売業側の確認をとる。

また、縫製に求められる技能と経験は、以下の5つとなっている。

- ①縫製用語の理解とミシンやアイロンなどの操作に必要な縫製機器の取り扱いに関する知識・技能が求められる。
- ②素材の種類や生地の特性に対応して、ミシン、アイロン操作を調整する必要があるため、素材に関する知識が求められる。
- ③自分の担当する作業の前後作業と連携を図る必要があるため、工程分析表に関する知識・理

解が求められる。

- ④班長や作業リーダーは、他の作業員への作業分担、指導を行うため、パターンや縫製仕様書をみて、縫製作業の段取りを行うことができる能力及び指導力が求められる。また、工程の改善提案、コスト管理や安全管理に関する能力も求められる。
- ⑤最終製品がデザイナーやパターンメーカーのイメージ通りとなっているかを判断するため、デザインやパターンメイキングに関する知見をもっていることが望ましい。

しかし、職業能力評価基準に記載されている技能と経験は、ブラウスなどの「婦人服の布帛（ふはく）製品」を対象製品として策定された基準であり、実際には各企業、工場、製品、工程により異なってくる。また基準はあくまで到達目標の結果であり、技能の熟練化、および技能を継承する過程を明らかにすることはできない。そこで、縫製業における技能および技能継承と人材育成についての先行研究をレビューしていく。

### (3) 縫製業における技能継承と人材育成

繊維産業を事例とした先行研究は機械産業に比べ少ない。その背景には、繊維産業の生産性の低さ、伸びの低さ、零細企業の多さ、変化しない産業構造があげられる。特に縫製業における生産性の低さについて伊丹は、縫製業はミシン一つあれば誰でも生産を開始でき、その主要生産装置であるミシンは一台につき一人の人間を必要とし、その一台のミシンから生産される製品の生産量も、結果は小さいものとなる。したがってアパレル産業は必然的に生産量に対し、相対的に多くの労働力が必要となることから、本質的に付加価値生産性は低くなる傾向にあることを指摘する（伊丹2001：186）。繊維産業における技能および技能継承に関する先行研究となると、さらに少なくなる<sup>(6)</sup>。

ここでは、縫製の労働内容と技術習得過程をあきらかにした希少な実証的研究である浅野(1992)と、技術研究の立場から縫製工業における工程をあきらかにした山口(2008)をとりあげる。浅野は、繊維・衣料製造業における労働者について紡績業・染色業・縫製業の4企業、およびそこで就労する労働者72名を調査対象として、生産・労働-生活諸過程分析を実施した。縫製業については、岡山県倉敷市児島における最大手O社と中堅A社を事例とし、企業への聴き取り調査の他、O社2名、A社7名に対するインセンティブな聴き取り調査を実施している。その結果、縫製業における労働内容と技術習得過程について以下の知見を得ている。長くなるが引用する。

縫製業の生産工程は、製品の種類に応じて多様な形態をとり、かつ流動的に変化する。しかしこれをごく大きく区分すると、どの製品も、(1)裁断、(2)縫製、(3)仕上げの三工程を経て完成される。そして各生産工程ごとに、労働内容や技術水準は、大きく異なっている。

---

(6) 繊維産業研究の中心は、生産性、生産組織を明らかにすることにあり、代表的な研究としては、布施編(1992)、大田(2005、2007)、岡村(2002)、佐々木(2006)等があげられる。

縫製工程では各部分の縫製作業とプレス作業が、また仕上げ工程では番号記入や検査・箱詰め等々の作業が、それぞれ流れ作業で行われている。これらの諸作業の多くは一定期間の訓練を必要とするが、しかし裁断に比べれば、いずれもはるかに容易である。そこではこうした縫製工程や仕上げ工程に配置される労働者は、大半が就労経験が4年未満の若年女性である。

ただし、縫製・仕上げ工程で求められる技術水準は、担当部署により、微妙に異なっている。まず縫製工程の諸作業は、仕上げ工程のそれよりも一般に技術が必要とされている。また縫製工程の中でも、ボタン付けなど特殊縫製が最も難しく、縫製作業がこれに次ぎ、プレス作業は比較的容易である。さらに例えば縫製作業の中でも、パット付けは箱ポケット付けより難しいなど、担当部分によってその難易度は異なっている。そこで縫製・仕上げ工程の労働者は、入社後、技術習得水準に応じて選別され、各職務にふり分けられている。

しかも、このような縫製・仕上げ両工程で求められる技術内容、したがって労働者の選別・ふりわけの体制は、最大手O社と中堅A社との間で異なっている。すなわちO社では、夏冬の男女学生服、スーツ、体育衣料、カジュアルウエア等、生産品目が多彩で、しかも近年、一層、多品種少量生産化が進んでいる。例えば学生服でも、近年は学校ごとにデザインが多様化してきている。そこでO社では、労働者諸個人の作業内容も多様化し、しかも「1～2日で変わる」といわれるほど頻繁に変化するため、応用性に富んだ技術が求められる。そこでO社では、入社後1週間の研修期間が終わるとすぐ、能力に応じて、縫製作業・プレス作業・仕上げ作業に労働者をふりわけ、あとはそれぞれの職場で職能調査を実施して、欠員が出た時点で、より難しい作業・職務へと移動させている。いわば勤続年数にかかわらず、諸個人の技術習得水準に基づいて縫製担当者が選抜されているのである。

これに対し、A社では、伝統的な男子学生服が製品の大部分を占めるため、労働者諸個人の作業内容も比較的一定している。そこで、入社後1週間の研修期間が終わると全員いったんプレスや仕上げなど縫製作業以外の職務に配置している。一定の例外を残しつつ、原則的には1～2年後、そろって縫製作業に配置換えをしているのである。いわばここでは応用性のある縫製技術よりも、各工程の基本的な作業を段階的にマスターさせることが重視されているのである（浅野 1992：670-673）。

山口（2008）の技術革新後の縫製工場に接近した実証研究は、縫製作業を含む製造部門、検査部門の工程をあきらかにしたうえで、人材教育・訓練システムの問題点をあきらかにしている。山口は、分析対象とした工場では体系だった教育・訓練がほとんど行われておらず、作業者の多くが単能工であり、様々な工程を行うことができていないことを明らかにしている。その結果、製品に応じて各工程の時間配分を均一化するために作業者の移動を行おうとした際に効果的な移動ができず、管理者についても管理をするために必要な知識や十分な経験が不足していたことから、受注環境の変化などに応じた適切な管理方法が十分行われていないことを指摘する（山口 2008：27）。

そして、人材教育・訓練システムの課題について、以下の3点を指摘する。第一に、変種変量生産に適応した生産方法と生産管理方法を導入するためには、現在の作業者が受け持つことが出来る

工程を整理し、将来的に必要となる工程に関する人材育成を行うこと。第二に、前後の工程との関連を理解することでより品質の高い製品を生産することができることから、一着全てを縫製できる人材の育成が必要となること。第三に、製造現場では技能そのものの向上だけでなく、管理技術などの教育・訓練や技能を伝承できるコミュニケーション能力、文書力の向上が必要となることである。管理技術については、工場を管理する人材の育成だけでなく、現場作業者に対してもコストや工程改善意識を持つ人材の育成が必要となることを指摘する（山口 2008：29）。

ひと言で縫製における技能、技能継承といっても、企業規模、生産品種、工程により多元的で多様なことが理解できる。しかし、それらについてインテンシブな事例調査を積み重ねることにより、繊維産業、縫製における継承すべき技能、技能継承、人材育成における課題をあきらかにする必要があると筆者は考えている。

#### （4）地域における技能継承と人材育成

中小・零細企業における技能継承と人材育成研究の課題として、地域における技能継承のあり方を視野に入れて検討していくことを提示した。繊維産業は産地性の強い産業であり、福井、石川、岡山がその代表とされている。筆者は、2011年より岡山県倉敷市児島をフィールドとして、社会調査を実施している。児島は、学生服、ジーンズを中心とする繊維産業集積地域である。児島における繊維産業の始まりは、江戸時代にまでさかのぼり、綿作、真田紐、小倉織から、明治時代には足袋、厚司、袴地、着丈へと発展を遂げ、さらに学生服へと転換している。大正の末から昭和の初期に、児島において学生服への転換がなされた背景について永田は、服装の変化や「洋装化」により足袋生産が衰退した点を挙げている（永田 2012：47）<sup>(7)</sup>。第二次世界大戦終戦時は、学生服の縫製は姿を消した状態になったが、その後学生服の生産が回復し始めた1950年代には、四国、九州、岡山県北部の農村からバス何台も仕立て、中学校を卒業したばかりの若い女性が多く児島にやってきたという。工場に入職し、ゼロから縫製の技能を身につけ、定年まで働く人もいれば、結婚後は家庭に入りながら下請として縫製に従事し続けた人も多い。また、近所同士でミシンの使い方、縫い方を教えあったりもしたという。学生服の製造に関しては、一度は海外委託生産を大規模に行ったが、国内需要の変化の中で製品市場の性格が変化したために、改めて国内生産のみ、ないしはほとんど国内生産へと転換している事例が報告されている（渡辺 2011：205）。渡辺は海外委託生産から国内自社生産中心へと転換した理由について、学生服の別注化と価格面での特異性から説明している<sup>(8)</sup>。しかし、渡辺の事例では特異な需要への対応能力を支える縫製技能について

---

(7) 足袋の生産背景（裁断縫製技能、卸問屋ルート）を前提にした地元の広幅織物を用いた小倉学生服や霜降り学生服の生産が分流し始め、1923年には老舗織物業者である味吉屋が学生服の生産に乗り出し、その後昭和にはいり、児島地区で西原本店、帝国興業、明石敏太郎商店、備前織物が相次いで学生服生産を開始した。1937年ころの学生服生産量は、児島織物250万着、備前織物180万着、日本被服140万着、帝国興業130万着、西原本店100万着、尾崎商事90万着、尾崎興業70万着で、大手7社で960万着にのぼった。岡山県は全国生産量9割を占め、学生服王国ののし上がった（永田 2012：47）。

(8) 別注化とは、標準的な量産の詰襟学生服を制服とするのではなく、それぞれの学校が自校独自の制服を制定し、学校としての特色を出すことを背景として、学校ごとに制服の制定に向け企画提案を行い、使用の異なる学生服

は明らかにされていない。

児島では学生服からさらにユニフォーム、作業着、そしてジーンズへと、その製品の形は変わったが、繊維産業は児島地域における中心的な産業として維持されてきた。児島の地域産業である繊維産業を支えた背景には、工縫層と呼ばれる縫製に従事する労働者の存在があった。児島は家庭内職の街で、主婦がその仕事を担ってきた。しかし、現在ではミシン縫製業の技能を有する人材が減少しており、その原因のひとつとして高齢化が指摘されている。家庭内技能伝播の困難性は、児島の伝統的な技能資産の1つを喪失させていくことが憂慮されている。繊維市場のグローバル化による繊維産業の衰退からの克服が課題とされるなかで、製品の形を変えながらも地域産業として児島の繊維産業を支えてきた縫製の技能については、地域における技能継承と人材育成という視点から検討していく必要がある。

これらのことから、繊維産業における技能継承と人材育成をめぐる課題については、労働者が就業、雇用を守るために主体的に継承すべき技能継承と経営戦略として組織的に技能を継承する人材育成のひとつのプロセスという二方向からだけでなく、地域における技能継承と人材育成という視点から明らかにしていく必要がある。地域の産業において培われてきた技能を地域で守り、継承していく人材を地域で育成する方策について明らかにすることが求められている。

## おわりに

本稿では技能および技能継承に関する先行研究のレビューにより、技能継承が世代間の問題となったこと、技能は需要構造の変化を織り込んだうえで継承すべき技能を明確にする必要があること、そして、技能継承は人材育成のひとつのプロセスとなったことがあきらかとなった。しかし、人材育成という視点は、技能継承の主体を労働者から経営者へ転換させるものであることを見逃してはならない。労働者の立場から考えると、技能を有することは就業につながり、熟練労働者となることは雇用を守る武器となることから、本研究では技能を、「労働力の質を規定する労働者の財産であり、就業、雇用を守るための知識やノウハウであり主体的に継承すべきもの」と定義した。

また、繊維産業における技能継承と人材育成においては、ものづくり基盤を支えてきた縫製の技能継承、人材育成についての視点がみられないことから、縫製の技能は継承すべきものではなく、人材を育成する必要がないということを意味しているのかという疑問がうまれてきた。数少ない先行研究をレビューしただけでも、縫製における技能、技能継承といっても、企業規模、生産品種、工程により多元的で多様なことが理解できることから、インテンシブな事例調査を積み重ねることにより、繊維産業、縫製における継承すべき技能、技能継承と人材育成における課題をあきらかにする必要があると筆者は考えている。その際、繊維産業における技能継承と人材育成については、

---

をそろえて供給する体制を意味する。また価格面の特異性とは、制服を購入するのは、試験に合格した生徒の保護者であることから、リーズナブルな価格の範囲内で、他校と異なる魅力ある学生服を制服化することが、学校側から、生徒側から求められた結果として、特異な需要への対応能力を持つ限りにおいて、他のカジュアルなアパレル製品とは異なり、価格競争にまきこまれ、対応しきれなくなるということがないことを意味する（渡辺2011：206-207）。

労働者と経営者の視点からのアプローチだけでなく、地域として継承すべき技能を、いかに継承していくのか、継承する人材を育成していくのかという第3の視点からのアプローチが必要となる。

今後は、岡山県倉敷市児島地域を事例とした実証的研究を積み重ねていく予定である。児島は学生服、ユニフォーム、作業着、そしてジーンズと、その主力製品に変化がみられることから、それぞれの縫製に関わる技能を明らかにし、縫製の技能の普遍性と特殊性を明確にしていく。また、児島地域全体として継承すべき技能は何か、その技能を、誰に、誰が、どのようにして継承していくのかについて明らかにしていく。

(えとう・せつこ 東京女子大学女性研究者活動支援室特任専門員)

## 参考文献

- 浅井紀子 (2006) 『モノづくりのマネジメント 人を育て企業を育てる』中央経済社。
- 浅野慎一 (1992) 「繊維・衣料製造業における労働者の生産・労働——生活諸過程」布施鉄治編『倉敷・水島/日本資本主義の展開と都市社会——繊維工業段階から重化学工業段階へ；社会構造と生活様式変動の論理——』東信堂。
- 伊佐勝秀 (1997) 「日本企業の生産職場における『技能管理』——聞き取り調査に基づく『知的熟練』論の一検討——」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.450。
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人 (1997) 『日本のリーン生産方式——自動車企業の事例——』中央経済社。
- 伊丹敬之 (2001) 『日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT出版。
- 氏原正治郎 (1966) 『日本労働問題研究』東京大学出版会。
- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 大田康博 (2005) 「アパレル製造企業の事業再構築と生産システム」坂本清編『日本企業の生産システム革新』ミネルヴァ書房。
- (2007) 『繊維産業の盛衰と産地中小企業 播州先染織物業における競争・協調』日本経済評論社。
- 大野威 (1998) 「A自動車の労働過程——A自動車における参与観察に基づいて——」『大原社会問題研究所雑誌』No.470。
- 岡村和明 (2002) 「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。
- 加藤秀雄 (2008) 「中小製造業における製造現場の変化と技能継承の課題～小企業の技能継承の手がかりをもとめて～」国民生活金融公庫総合研究所編『小企業で働く魅力』中小企業リサーチセンター。
- 北島守 (1999) 「下請型中小企業における中心的資源と“ハイテク化”——モノづくりの知識マトリックス」機械振興協会『機械経済研究』。
- 経済産業省 (2010) 「今後の繊維・ファッション産業のあり方に関する研究会」。
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2006) 『2006年版ものづくり白書』ぎょうせい。
- (2007) 『2007年版ものづくり白書』ぎょうせい。
- (2008) 『2008年版ものづくり白書』日経印刷。
- (2009) 『2009年版ものづくり白書』佐伯印刷株式会社。
- (2010) 『2010年版ものづくり白書』財団法人産業調査会。
- (2011) 『2011年版ものづくり白書』財団法人産業調査会。
- (2012) 『2012年版ものづくり白書』財団法人産業調査会。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社。
- (1991) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- (2005) 『第3版 仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一 (2001) 『もの造りの技能——自動車産業の職場で』東洋経済新報社。

- 今野浩一郎（1999）「技能継承と労務管理の課題」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.468。
- 佐々木淳（2006）『アジアの工業化と日本——機械織りの生産組織と労働——』晃洋書房。
- 産業構造審議会繊維産業分科会（2003）「日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策——内在する弱点と強い基幹産業への復権を目指して——」。
- （2007）「繊維産業の展望と課題 技術と感性で世界に飛躍するために——先端素材からファッションまで」。
- 白井邦彦（1998）「生産システムの今日的展開と人材活用」福島大学『商学論集』第66巻4号。
- 中小企業センター（1996）「中小製造業の技術・技能の継承の実態と課題」。
- 中小企業総合研究機構（2009）「下請中小企業における技能（技術）継承に関する調査研究報告書」。
- 中馬宏之（1999）「技能蓄積・伝承システムの経済分析」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.468。
- 東京都労働経済局総務部企画室編（1999）『都内中小製造業の技術・技能集積と人材育成に関する調査報告書』東京都労働経済局総務部企画室。
- 富田義典（1998）『ME革新と日本の労働システム』批評社。
- 中村圭介（1996）『日本の職場と生産システム』東京大学出版会。
- 永田瞬（2006）「トヨタ生産システムは構想と実行の『再結合』か？：労働者の『熟練』化の批判的検討をつうじて」『季刊経済理論』43（2）。
- （2012）「産業集積の変容と産地内ネットワーク——児島地区ジーンズ産業の事例」『労働総研クォーターリー』No.85。
- 野原光（1994）「トヨタ・システムの新しい展開とテイラーリズムのゆくえ——野村正實著『トヨタイズム——日本型生産システムの成熟と変容』によせて」『大原社会問題研究所雑誌』No.431。
- 野村正實（1993）『熟練と分業——日本企業とテイラー主義——』お茶の水書房。
- （2001）『知的熟練論批判——小池和男における理論と実証——』ミネルヴァ書房。
- 久本憲夫（1999）「技能の特質と継承」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.468, 2-10。
- 布施鉄治編（1992）『倉敷・水島/日本資本主義の展開と都市社会——繊維工業段階から重化学工業段階へ；社会構造と生活様式変動の論理——』東信堂。
- 松永桂子（2004）「大都市小零細工業における技能形成と継承」植田浩史編『「縮小」時代の産業集積』創風社。
- （2006）「中小企業の技能継承問題と基盤技術振興に関する政策」島根県立大学『総合政策論叢』第11号。
- 村松久良光（1996）「量産職場における知的熟練と統合・分離の傾向——大企業と中小企業の事例から」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.434。
- 八幡成美（1999a）「モノづくり基盤の将来設計と人的資源」稲上毅・八幡成美編『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂。
- （1999b）「熟練形成と国際化——労働の質と技術移転——」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』東京大学出版会。
- 山口俊憲（2008）「縫製工場における生産性と品質向上に関する研究」『山形県立産業技術短期大学紀要』Vol14。
- 山下充（1995）「熟練概念の再検討——熟練論に必要な社会学的視点とは何か」『日本労働社会学会年報』第6号。
- 連合総合生活開発研究所（1994）「中小製造業の技能形成に関する調査——熟練技能の再生産が可能な社会に向けて」。
- 渡辺真一郎（1999）「製造業における技能伝承問題に関する現状と課題」『日本開発銀行調査』No.261。
- 渡辺幸男（2011）『現代日本の産業集積研究 実態調査研究と論理的含意』慶應義塾大学出版会。