



明治大学政治経済学 教授
森下 正氏

組合 活性化アドバイス

組合員の「熟練の技」を承継する組合事業の創設を

たまたま地元のコミュニティバスに乗車した時の出来事である。足の不自由なお年寄りを介護中の方が、あるバス停で運転士に下車予定バス停を告げて、この高齢者だけを乗車させた。バス出発後、一人になったこのお年寄りは、よほど心配だったのか、何度も運転士に下車バス停の確認をする。この時の運転士の対応は、短気な筆者にはできない丁寧な対応であった。もちろん、発進・停止、右・左折時の乗客への注意喚起、狭隘道路における徹底安全運転、そして無衝撃停車の神技であった。無事、このお年寄りを目的地のバス停で下車させたが、公共交通の自動運転への期待が高まる今日、高齢社会の日本で自動運転バスは無理と実感すると同時に、この運転士の「熟練の技」に感動した。

さて、「熟練の技」というと、多くの人々が製造業、建設業などのモノづくりに関わる職人に限った話であると思っている。事実、2020年4月時点で技能検定職種130のうち100が第2次産業に関わる職種である。しかし、冒頭で述べたように「熟練の技」は、モノづくり分野だけではない。事実、技能検定職種の残りの30は、第3次産業の職種である。しかも、その一部を除き、ほとんどが近年、新たに導入されたもので、今後も増えていく可能性が高い。最近では、2022年度から眼鏡作製技能士がスタートする。

表 人材の区分

中核人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ● 組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ● 複数の人員を指揮・管理する人材。 ● 高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
労働人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ● 組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ● 中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材。 ● 中核人材の補助的な業務を行う人材。 ● その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠な労働力を提供する人材。

資料：中小企業庁編『2017年版 中小企業白書』日経印刷、2017年、410頁より作成。

このように「熟練の技」は、全ての業種に存在するといえる。ちなみに、『2017年度版 中小企業白書』によると、「技能人材」の法的定義はないが、「人材」は高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う「中核人材」と、そうした中核人材の指揮を受けて、事業運営に不可欠な労働力を提供する「労働人材」に分類されている（表参照）。つまり、中核人材の中に高い専門性や技能レベル、習熟度を有する人材が含まれているのである。

また、筆者の研究室が2020年11月に中小製造業を対象に実施した『中小企業の経営実態に関する調査』によれば、早急に採用・育成すべき部門別人材として、生産技術系が39.8%で最も多く、次いで営業系が38.5%であった。製造業でも、営業・販売系が生産技術系に匹敵する高い割合で採用・育成すべき人材なのである。

実際、この営業・販売系と最も関連性の高い技能検定に接客販売技能士がある。これは、日本百貨店協会が指

定試験機関として2017年10月に指定された小売業のための国家検定資格であるが、その試験科目及びその範囲には、全ての業種に共通して必要な職務能力が含まれている。例えば、1級接客販売（ギフト販売作業）技能検定試験の場合、ホスピタリティ精神の発揮（顧客満足、接客マナー、業界知識など）、企業倫理とコンプライアンス、チームワークとコミュニケーション、商品管理、コンサルティングセールス、顧客管理と顧客基盤の維持・拡大、クレーム・トラブル対応、販売指導などである。学科と実技の両方があり、営業系の人材に必要な能力の獲得が求められている。

したがって、全ての事業が多様化、多層化した今日、自社独自、組合独自の個性を発揮した目に見えないノウハウや技能を確実に育成・蓄積し、次世代へと伝承していく仕組みづくりが欠かせない。特にサービス業では、マニュアル化された形式知に加え、マニュアル化できない暗黙知を次世代へと継承し、進化、発展させていくことができるか否かが、高付加価値経営の明暗を分けることになる。つまり「熟練の技」は、一般にイメージされる職人に関連した職種のみではなく、営業・販売系とサービス系も含めた職種でも、企業の成長と発展にとって必要不可欠なのである。

こうした「熟練の技」を身につけるために、教育・情報提供事業を実施している中小企業組合は、少なからず存在する。例えば、トラック運送業の組合員からなる長野県のJ協同組合は、組合員の業態に対応して豊富な内容の研修事業を行っている。具体的には、運送業務に関連したフォークリフト学科及び実技講習、はい作業主任者技能講習、玉掛け技能講習、移動式クレーン講習、高所作業車運転技能講習などに加え、管理者養成としての職長教育と職長能力向上教育、安全衛生責任者教育など、組合員の業務に関連した各種技能講習を、年間を通じて毎週定期的に実施している。

あるいは、卸売業の組合員からなる群馬県のT商社街協同組合と青森県の協同組合Aセンターは、それぞれの県から認定を受けたビジネススクールを運営している。なお、両組合は、受講対象者を組合員企業に限定せず、県内企業にも開放して受講者を増やすことで、低価格の受講しやすい料金体系としている。その内容は階層別研修に加え、科学的営業手法、マーケティング営業、提案型営業などの目的別研修に及ぶ。

しかし、こうした研修事業を、すでに実施している組合は、2021年の静岡県でのデータでは25%弱に留まっている。とはいえ、ほとんどの組合の定款に、組合事業として「教育情報提供事業」が掲げられている。したがって、個々の組合で、あるいは組合間連携を通じた複数の組合の協働により、組合員の経営者のみならず、その従業員にとっての「熟練の技」を磨く場となる共同事業の展開が期待されるのである。