

「企業内教育」の考察¹

—宮島醤油の「人材育成」（資料）—

松 本 幸 一

はじめに

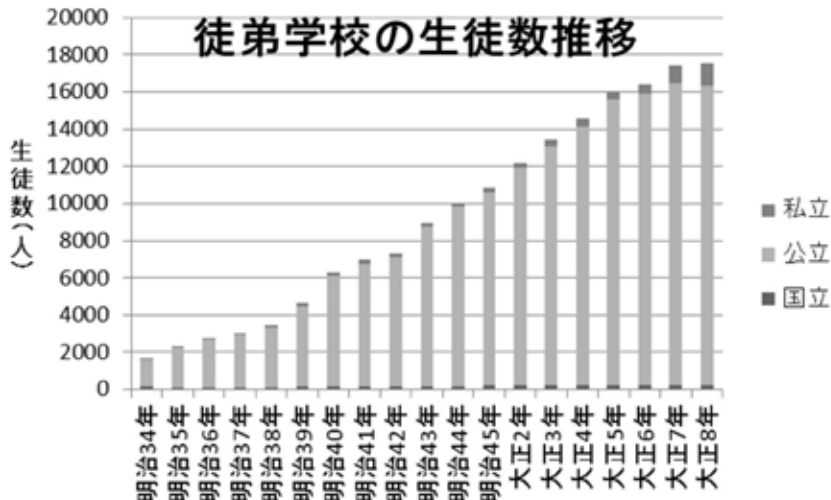
本稿は、「企業内教育」の成立から展開に至る近現代史を概観し²、地域企業の「企業内教育」の仕組みの概説ならびに先行研究の補完を試みた資料である。

「企業内教育」は、明治から大正に見られた「職人徒弟制」「工業徒弟制」から現代の都道府県知事が認定する「認定職業訓練」まで、主だったものを見るだけでも100年以上の歴史をたどることができる³。近代⁴「企業内教育」は、「人材育成」の方法やカリキュラムなど様々な特徴を備えてはいたが、育成の目的は各時代や企業により玉石混交としたものであった⁵。現代⁶「企業内教育」においても、企業が主体的に取り組むものは「新入社員教育」が比較的多く、技能階層ごとの再教育（「専門職業人」）まで「人材育成」の対象年齢層は広範囲にわたっている⁷。企業に入ることを条件に、その付属学校で若年層に向けた教育を行うことは近現代を通してみられ、特に大資本企業⁸が現代ではそれらを「大学校」という名称で運営している場合がある。その他にも、現代では「専門学校」「高等学園」「専修学校」など様々な呼称を用いる団体があり、企業が主体的に運営する「学校施設」「指導者の条件」「カリキュラム内容」⁹は多様性を極めていいる。そこではじめに、「企業内教育」と「学校教育」の成立や変遷を通して、時代背景を交えながら「人材育成」の需要が増した要因をまとめておく。さらに、先行研究（大場、2014）で課題としている他業種の事例について、佐賀県にある宮島醤油株式会社の企業内「人材育成」を参照し、経営者のインタビュー内容も含めながら資料をまとめ補完したい。そのうえで、宮島醤油¹⁰の「人材育成」にどのような特徴をみることができるか、経験と学

習の関係から「仕事の実践知のモデル」を本稿で提示してみたい。

現代では、義務教育をはじめとする各種教育機関で学んだ後に、各人材は社会の変化に対応するため「企業内教育」や「学び直し」を主体的に受ける動きがある¹¹。これは、従業員の能力育成に向けた動きと離職者を再び働く場に戻す「雇用支援」の動きまで、就業後に経験するだろう学習の機会は広範囲に渡っている。近代においても、例えば日露戦争を契機とした社会情勢の激変により熟練労働力の関心が増大し、職工養成に企業の目が向かざるを得なかったという環境依存的な状況があった（図表1）¹²。グローバル化が進行し、「人材育成」に向ける社会の目が厳しいものとなった現代の事情と¹³、戦局に直面した各企業が社会変化に「追いつく」努力をすすめた近代の事情はどちらも外的変化への対応であった。どの時代においても「企業内教育」には、企業自ら「人材育成」を行うことが個別課題の解決に効果があったかも知れない。しかしながら、企

図表1 日露戦争前後における徒弟学校の生徒数推移



（注） 隅谷三喜男、古賀比呂志、桐木逸朗（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会、p.15.にある第1-4表「徒弟学校の生徒数」を用いてグラフ化している。

業内で一定の時間を確保したうえで「人材育成」を行うことは、差し迫った労働能率の低下や労働移動¹⁴の促進にもつながる可能性があったと思われる。例えば中小企業などでは、学校教育へ一括した「人材育成」の要請をするほうが、従業員数自体が最適人数ぎりぎり運営する企業にとって効率がよいことになる。裏を返せば、学校教育へ「人材育成」の要請を強く求めることは学校教育側へ「設備面の経費」や「教員の人件費」を強いる格好となり、それは結果的に入学者にとっての学費負担へとつながることになる¹⁵。このように、様々な思惑やジレンマが重なり合い、「人材育成」の場を学校教育に任せるか企業主導にするか揺らぎ続けることになった。つまり、学校側の「学校設備」や「教育内容」だけを改善することがよい「人材育成」につながるのではなく、学校や企業内の「人材育成方針」や企業にある「経営方針」を産学連携としてとらえながら改善を進めていかなければならないものだと思う¹⁶。

宮島醤油株式会社は、佐賀県唐津市に本社をおく創業約130年を数える企業であり、宮島傳兵衛をルーツとする歴代の同族経営企業である（図表2）¹⁷。平

図表2 宮島醤油株式会社概要

宮島醤油株式会社概要

会社名	宮島醤油株式会社	
本社所在地	佐賀県唐津市船宮町2318番地	
創業	明治15年（1882年）6月	
設立	昭和25年（1950年）5月	株式会社宮島商店を宮島醤油株式会社と宮島商事株式会社とに分離
資本金	4500万円	
代表者	宮島清一	
社員数	640名	社員370名、パートタイマー270名
事業内容	各種調味料・加工食品類の製造・販売	
年商	122億3000万円	

（注）社員数は、平成26年4月1日現在の人数。

（注）年商は、平成25年1月～12月の売り上げ。

（注）宮島醤油株式会社HP<<http://www.miyajima-soy.co.jp/>>（平成26年5月20日アクセス）

成16年からは「工場間交流研修」をはじめ、平成17年6月には「宮島技術学校」を開校するなど「社員の力量」を高める「人材育成」活動をはじめている¹⁸。「宮島技術学校」は、従業員であれば誰でも参加することができ、年齢や配属部署など特別の条件は設けることはしていない¹⁹。一般的な「企業内教育」は、例えば「階層別研修」のような一定のコホートを対象にする場合が多く²⁰、同じような社歴グループの生産能力を「底上げ」する場合が多い。これは、近代産業が発展したとき各企業が海外や他社に「追いつこう」としたときの、生産能力の標準化に向けた努力と似通ったところがあると思われる²¹。ここでは、「人材育成」に向ける経営者の考え方が、生産能力の「底上げ」だけを目的としたものではないことや、普遍化が難しい「人材育成」の仕組みを構築しモデル化をすすめていることを明らかにしていく。

1. 先行研究

大場（2014）²²を参照しながらその内容を補完し、さらに「宮島醤油の人事政策」の取り組みに見られる特徴に注目しながら、仕事における実践知獲得のモデルを整理したいと思う。

デンソー株式会社²³は、企業内教育に歴史をもつ国内の大規模企業であり、技術者養成学校（デンソー工業学園）を企業内に設置している。特に本稿では、デンソーならびに宮島醤油がともに大切にする「技術力」に対して、それを支える「人材育成」（OJTやOff-JT）の機能や関係性について注目したい²⁴。デンソー工業学園²⁵（以降は「デンソー学園」と示す）とは、株式会社デンソー²⁶が経営する企業内学園²⁷であり、工業高校課程（中卒3か年教育）と短大課程（高卒2か年教育）からなるフルタイムの学校である²⁸。もともと、中学校卒業者を対象に3年間の養成工教育を行う技能者養成所（昭和29年設立）にはじまっている。その後、デンソー工業学園短大課程にまで発展し約7000名の卒業生が職場の中核社員として働いている²⁹。いわば、最長では5か年をかけ「人材育成」を自社内で行う、就労移行を前提にした高等工業専門学校型施設である。大場（2014）が指摘しているポイントの一つは、デンソー学園の教育方針やカリキュラムを知る従業員の訓練後の役割について注目していることにある。具体的には、「養成工と

技能五輪の歴史³⁰⁾にはじまる養成校の活用事例や役割について、9件の修了生に関する具体事例について述べている。そして大場（2014）は、この事例から彼らの役割が「開発機能」「教育機能」「生産機能」「海外支援機能」³¹⁾に分かれることを指摘している。特に「教育機能」では、技能五輪の選抜メンバーに選ばれたことから、技術をみがいて後に日本電装工業高等学園の指導員になったケースなどをあげ、「人材育成」の絶え間ない「循環形成」がなされていることを説明している。

「技術力」と「人材育成」との関係に注目し、具体的にデンソー学園卒業生9名の事例の中から2事例をもとに説明を続けたい³²⁾。

1人目は、自身の技術開発力の達成実績と後継者育成実績（表彰）についてである。第11期生の桂功は、昭和40年代にはじまった消費者ニーズ多様化に対応するため、「多種少量生産対応の型製作技法」を開発している。この技法は、金型製作期間を短縮しつつ型費も引き下げることに成功したものである。その技術も含め多くの業績が評価され、技能者養成所の技能訓練指導員として活躍し、教え子の124人中のべ64人が技能五輪全国大会で上位入賞している³³⁾。また、国際大会へは6人が日本代表として出場し、4人が金メダルを獲得している。2人目についても、自身の技術開発力の実績（表彰）と後継者育成実績についてである。第13期生の三輪修は、後継者養成のための研修用教材「空気圧研修教材の改良」で、「職業訓練教材コンクール」³⁴⁾厚生労働大臣賞を受賞している。また、在職26年の間に3,500人の養成工を育て、技能五輪選手の育成にも貢献している。それらは、大場（2014）研究ノート「5. おわりに」へ詳細がまとめられており、養成工のキャリアと役割（機能）の一端を明らかにしている。そのうえで、様々な今後の課題についても自身の展望を述べており、その中の「他の日本企業の養成工についての研究」に必要性について小職は注目している。なぜなら、自動車産業と食品産業はともに第二次産業にあたり、工場で生産管理された商品を出荷し販売ルートの先に顧客がいるからである。同業他社の比較ではなく、異業種ではあるが生産工程の概要が類似していることから、どのような従業員スキルの獲得モデルを形成するのか、引き続き次の「2. 食品企業における技術教育」の宮島醤油の人材育成のなかで一事例を述

べていきたい。

2. 食品企業における技術教育

2-1. 宮島技術学校

「宮島技術学校」は基礎教育機関として、「物理化学」³⁵「微生物学」「食品加工学」を従業員対象に、1か年コース毎月1回のスケジュールで授業をおこなっている³⁶。設立は、平成17年であり卒業生は9期（平成26年卒業）までに116名を数えていることから、毎年を受講生数は約10名から15名ということになる。各科目とも、大学生・大学院生レベルの授業をすすめており、受講を希望する者は社内から「誰でも」応募できることになっている³⁷。自薦が基本であり、「年齢」「学歴」「部署」³⁸「地位」は不問とされているので、必ずしも理科系の出身者や大卒が受講するわけではない。文科系出身者であり、現在の配属部署が製造現場や技術部門でなくとも、平等に受講できることが原則とされている³⁹。授業がある日は、1校時から8校時⁴⁰まで終日授業と演習があり（図表3）、受講生の評価は「日常の宿題」「演習」「試験」「研究発表」で採点を行っている。

宮島社長へ、小職から宮島技術学校の設立経緯について質問をした際、非常に興味深い回答を受けたことを記憶している。宮島社長は、創業から数えて6代目の社長にあたるが、生え抜きではなく大学や研究所勤務を経て現職に就いている（注22）。当然、会社内の様々な改善できそうな場所を外からの目線で「気付き」⁴¹、「こうすれば効率が良くなる」という実践的な知識伝承の場を作ろうと思い立ったという。会社は成長する従業員の力に支えられて前進するのだから、「気付き」を従業員に伝える労力を惜しむべきではないと思い従業員の教育と成長を会社の重要課題に据えたという。もちろん、会社の方針で「鍛える」だけでなく、従業員の「こうありたい」という思いが必要で、その努力に対するサポートを出来るだけすすめるという。学歴による差別待遇などは一切おこなっておらず、誰もが難しいことに挑戦する勇気を持ち、簡単にあきらめないねばり強さを持たせたいと、宮島醤油の人事政策の特徴のなかにも明記されている⁴²。例えば、デンソーでは創業以来トヨタ自動車を中心に自動車用電装部品を拡販し、国際競争力そのものが備わっていたが、宮島醤油は創業

図表 3 「宮島技術学校」時間割

宮島技術学校時間割

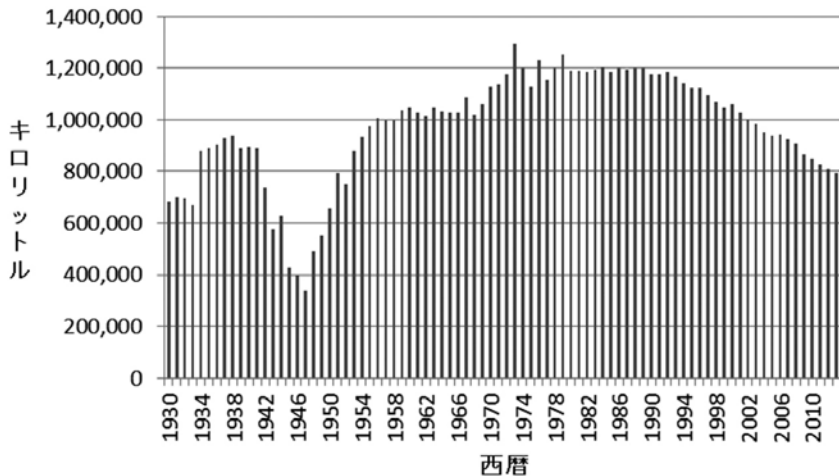
第 6 期 (2010年 6 月～2011年 5 月) 時間割

月日	1 校時 8 時30分 ～9 時20分	2 校時 9 時30分 ～10 時20分	3 校時 10 時30分 ～11 時20分	4 校時 11 時30分 ～12 時20分	朝食	5 校時 13 時10分 ～14 時	6 校時 14 時10分 ～15 時	7 校時 15 時10分 ～16 時	8 校時 16 時10分 ～17 時
6 月19日	物理化学	物理化学	食品加工学 A	食品加工学 B		微生物学	微生物学	食品加工学 C	物理化学
7 月17日	物理化学	物理化学	食品加工学 A	食品加工学 B		微生物学	微生物学	微生物学	物理化学
8 月 7 日	物理化学	物理化学	食品加工学 C	食品加工学 B		微生物学	微生物学	微生物学	食品加工学 A
9 月11日	食品加工学 C	食品加工学 A	物理化学	物理化学		食品加工学 B	微生物学	微生物学	物理化学
10月30日	物理化学	物理化学	食品加工学 C	食品加工学 A		微生物学	微生物学	微生物学	物理化学
11月20日	食品加工学 B	食品加工学 C	物理化学	物理化学		物理化学	微生物学	微生物学	微生物学
12月18日	物理化学	物理化学	食品加工学 A	食品加工学 B		微生物学	微生物学	微生物学	物理化学
1 月22日	食品加工学 C	食品加工学 B	物理化学	物理化学		食品加工学 A	微生物学	微生物学	微生物学
2 月19日	物理化学	物理化学	食品加工学 B	食品加工学 A		食品加工学 C	微生物学	微生物学	物理化学
3 月12日	食品加工学 C	食品加工学 A	物理化学	物理化学		物理化学	微生物学	微生物学	微生物学
4 月16日	物理化学	物理化学	食品加工学 B	食品加工学 C	微生物学	微生物学	微生物学	物理化学	
5 月21日	食品加工学 テスト	物理化学	物理化学	物理化学	微生物学	微生物学	微生物学レポート発表		

(注) 平成22年 6 月から平成23年 5 月にかけて行われた第 6 期の時間割。

(注) 平成23年 7 月21日、佐賀大学事務連絡会議受け取りの「宮島醤油における人材育成」資料（パワーポイント）からの転載（一部改編）。A～Cは別の担当講師を示している。

図表 4 醤油出荷数量の推移（日本国内生産分）



(注) しょうゆ情報センターHP<<https://www.soyssauce.or.jp/>>（平成26年 5 月23 日アクセス）を参照している。これは、農林水産省大臣官房（平成14年までは農林水産省食糧庁、平成21年までは農林水産省総合食料局）資料をもとに一部業界推計したものである。

(注) 本稿では和暦を主に用いているが、資料の見え方に配慮して図表 4 は西暦表記を用いた。

が明治からはじまる老舗とはいえ、食品産業であるが故に一般的に輸入食品に対する競争力が必ずしも高くはないと思う（図表 4）。さらに、食品業界内では醤油大手 5 社が⁴³業界の醤油総生産量の過半数を占めており、古くて小さな企業は合併と買収にあう可能性も高くなるはずである。しかしながら、特に地方にある老舗の企業であるからこそ、経営者と従業員の信頼関係が深くするとともに、地域経済に対する責任も負わなければならない。そのためには、終身雇用の伝統を守り従業員の実績を評価しながら、企業が成長できる仕組み作りが必要となる。これらの背景も含めて、「宮島技術学校」が生まれてきたと思われるのであるが⁴⁴、さらに続けて次に授業のカリキュラムの大枠について若干触れておきたいと思う。

「物理化学」は年間で34コマ（1コマ50分）、「微生物学」⁴⁵も同じく年間で34コマであるから、これらは一般的な理系大学学部授業2単位分の約1.3倍の時間数となる。「食品加工学」は28コマを3名の社内技術者が9コマずつ担当するため、2単位分の授業を3人で手分けしている計算になる。これは、講師になる従業員への配慮であると同時に、複数部門から技術を伝えることを狙いに行っていると思われる。授業を担当する宮島社長は、経営者であると同時に受講生からみれば先生であるから、「宮島技術学校」の受講者や卒業者からの距離感は短くなるであろう。おそらく、学問を伝えるだけではなく、各科目の勉強を通して従業員と経営者の信頼関係を築いているのであろう⁴⁶。

2-2. 工場内交流研修と報告会

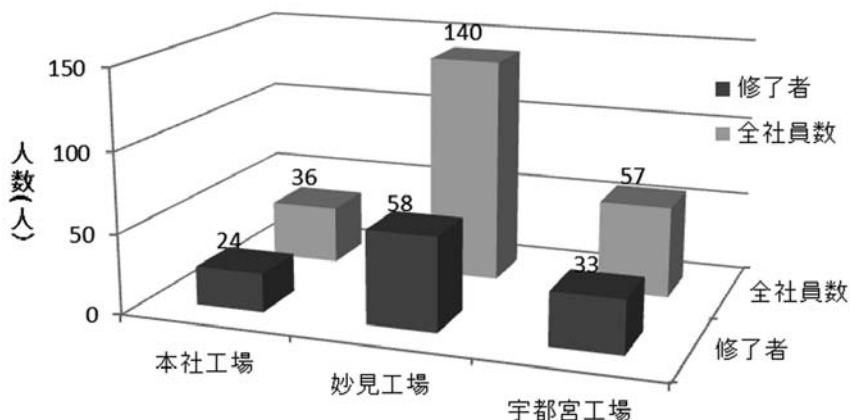
宮島醤油の製造拠点は、明治15年の創業を経てから約120年の間は、佐賀県内にある2工場⁴⁷がその役割を担っていた。平成12年に栃木県宇都宮市にある「ハイツ日本宇都宮工場」⁴⁸を譲り受け、宮島醤油宇都宮工場として東日本の製造拠点となった。この場所は、宇都宮市街地開発組合が「首都圏の近郊整備地帯及び都市開発区域の整備に関する法律」に基づき造成したところで、通称「宇都宮清原工業団地」と呼ばれる場所である。同地に進出している企業は、「宮島醤油」の他「キヤノン」「カルビー」「日本たばこ産業」「住友ベークライト」「住友電工産業電線」「久光製薬」「帝人デュポンフィルム」「デュポン」「中外製薬」「ミットヨ」「日本山村硝子」「ロックペイント」「エア・ウォーター」「長府製作所」「日本ペイント」「マルハ」「東京製鐵」「マニー」「エムイーエムシー」「カルソニックカンセイ宇都宮」「日圧電子部品」「栃木住友電工」「エスバック」「東京応化工業」「新陽メタルピー」「石川ガスケッ」「清原住電」「ムロコーポレーション」「三菱電線工業」「清水鋼鐵」「宇都宮化工」「大徳食品」「栃木県トラック運送事業協同組合」が並んでいる⁴⁹。隣接地域には「パナソニック」「ホンダ」「ニッサン」「富士重工」などが進出しており、それらを包括する北関東の製造インフラの中心地へ、宮島醤油は初めての北関東拠点工場を獲得したことになる。

宮島醤油では、毎年3つの工場から従業員各1～2名を選出して、約3か月の間に関本務工場とは違う工場へ出向させている。宮島醤油は地方の企業で

あるがため、地元出身でしかも長い間ひとつの仕事をやってきた人が多い。しかし、技術力を高めるためには従業員ひとり一人の視野の広さが必要であり、技術革新や経済環境の変化に対応するため誰でもが複数の仕事をこなすことが不可欠である。そこで、平成16年より第1回工場間交流を開始し、第22回までの間に過半数近くの工場勤務者がこのプログラムへ参加している（図表5）。研修は「工場の全員が多能工になる」という目的があり、生産技術や管理手法の相互点検と切磋琢磨を促している。研修の最終日には、各工場を光通信テレビ会議で同時に結んだ上で会議をすすめ、研修者自身が出向先の工場に対して改善提案を話すことが義務付けられている。

職場において人どのような能力向上を果たすか、大きく分けて「業務能力向上」「他部門理解向上」「他部門調整能力向上」「視野拡大」「自己理解促進」「タフネス向上」など、6項目に分類できる⁵⁰ことが知られている。中原（2010）が触れている「他部門理解向上」には、従業員の仕事は自分自身が従事している範囲の改善だけではなく、自分の仕事に関係する様々な範囲まで意識が拡張

図表5 工場間交流研修修了者（第1－30回累計）



（注）宮島醤油株式会社経営企画室より、「工場間交流研修修了者（第1－30回累計）」資料をいただいた。資料は平成26年6月16日現在のもの。

するという。当然、関連する部署への意識があがることで、「他部門調整能力」や「視野拡大」にもつながることになる。各能力の合成尺度（6つの「能力向上」）のなかで、各項目の下位因子⁵¹を単純加算したところ、最も高い平均値を示した項目は「他部門理解能力」であった⁵²。これらの研究成果と宮島醤油の工場内交流研修が、全く同じ調査結果を出すか否かは複数回の実測を要するが、先行研究に当てはめて考察するには十分参考になると思われる。つまり、宮島醤油は最も効率の良い研修の仕組みを、システムとして構築できているのではないだろうか。宮島醤油ではこの「報告会」以外に、「社内活動報告会」「個人目標管理報告会（審査会）」などがあり、改善提案などが生産本部で評価された場合は表彰される仕組みになっている⁵³。中原（2014）が提示した項目に分類するならば、「社内活動報告会」は「タフネス向上」に該当し「個人目標管理報告会」は「自己理解促進」に当てはまるのではなかろうかと思う。

3. まとめ（経験学習）

若干の論考を最後にまとめてみるが、本稿でわかったことは大きくは次の2点にまとめることができる。

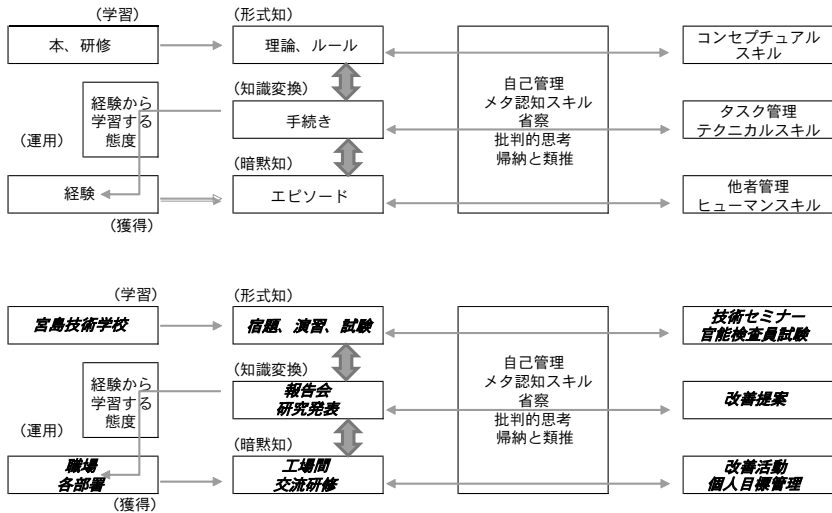
従業員教育に労力を惜しまないことで、成長する従業員の力に支えられて会社は成長すると、宮島醤油の人事政策のなかに謳われていた。しかし、人材が成長する過程で「個人差」が生まれてしまつては、出来る人材とそうではない人材の差が生産の差につながってしまうかも知れない。つまり、従業員の意欲や経験時間により生産能力の差異が出てしまい、部分最適化には企業の生産の流れの効率が低下するという問題点が残る。それに対して、全体最適化をすすめるためには組織全体の最適を図るため、各部署や全ての従業員が同じ方向に最適化されていく必要がある。ここで「全体最適化」を目指すためには、企業のトップの積極的な関与が重要になり、トップと従業員の互酬性規範が働くことで従業員への内省支援が有効であると思われる⁵⁴。上位者である宮島社長の役割は、従業員の成長を後押しすることを通して、企業の組織社会化⁵⁵を進めていると感じられたことが1点目である。

実践的な知識は、「観察学習」「他者との相互作用」「経験の反復」「経験から

の帰納と類推」「メディアによる学習」などにより獲得され⁵⁶、定型的熟達化を援用するものと考えられる。とくに、「経験からの帰納と類推」は蓄積された知識をカテゴリ化して、共通性やルールを普遍化することにある。「宮島技術学校」での授業は基礎教育であり、「物理化学」「微生物学」「食品加工学」は過去の実践から導き出された「知」であり、現場の経験や知識を意味づけることもできる。それにより、より難しい状況や類似した状況に応用が可能であり、「類推」という行為を通して業務の改善もできる。また、経験を通して実践的な知識を獲得し定着させるためには、学習後の「振り返り」が有効になる⁵⁷。上手く人を育てるということは、適度に高い目標を与えた上で、資金や情報などさまざまな側面から目標達成を支援し、従業員本人に「自分の力でやりきった」と思わせる手段でもある⁵⁸。ただし、振り返りを支援する仕組みやツールを準備して、単に機会を提供するだけではなく「ゆるやかな強制」を工夫することも重要である。このような仕組み作りは、企業特有に実施され特徴づけられるものではあるが、実践的な知識の獲得モデルをある程度は説明できる⁵⁹（図表6）。その仕組みを生かしたうえで、「異動に伴う困難」「仕事の特徴（多様性）」「仕事上の障害（困難な状況）」は、従業員の意識を変え生産能力や企業の成長を促すものではないかと思う。つまり、一般的な成功モデルだけを対象に、こうあるべきだという理想像を強化するのではなく、人間の成長とは自己の力だけで出来上がるのではなく、従業員個々を支えあう他者の存在を宮島醤油では重んじているということが2点目である。

食品業界もグローバル化がすすむなか、単に輸出や海外進出などに目を向けるだけではなく、食の文化を守るために地産地工を掲げる宮島醤油の特徴についてその一部を紹介した。それらを支える考え方が、「すべては、食の明るい未来のために。ミヤジマは学ぶ姿勢を大切にする」⁶⁰に凝縮されているものと思う。また今後に向けて、適切な実務経験を積み続けるための方法として、SL理論⁶¹を用いたモデル案を作る段階に入っているのではないかと思う。

図表 6 仕事の実践知の獲得モデル（上）と宮島醤油の「人材育成」における仕組み（下）



（注）金井壽宏、楠見孝（2012）『実践地』有斐閣、p.54.にある図 2-3 を参照している（上）。

（注）金井他（2012）のモデル中に、宮島醤油の学習支援に関する各機能を割り振った図表になっている。

（注）前掲、「宮島醤油における人材育成」資料（パワーポイント）を参照している（下）。

謝辞

本稿をまとめるにあたり、小職の取材に快くお時間を割いていただいた、宮島醤油代表取締役宮島清一氏に心よりお礼申し上げたい。また、取材を取り次いでいただいた、同社経営企画室主任藤原麻紀子氏にもお礼を申し上げたい。

注

- 1 本稿でいう「企業内教育」とは、集中授業や研修など外部委託の形態のものは除き、年間計画やカリキュラムなどを含め自社で運営するものを示す。
- 2 『産業教育70年史』文部省、p.1006.にある、実業補習学校ならびに実業学校数が

確認される明治34年頃以降の内容について言及する。

- 3 隅谷三喜男、古賀比呂志、桐木逸朗（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会、p.33.
- 4 明治末期から昭和初期を示す。
- 5 前掲、隅谷他（1971）p.12.参照。実業補習学校が急速に増加するなか、施設教育の不十分さを是正するため、政府は明治44年（1912年）から大正3年（1914年）にかけ、実業教育に関する調査委員会を設けている。
- 6 戦後よりあとを示す。
- 7 中沢恒夫（1987）「IHIにおける社内教育システム」『日本工業教育協会誌』第35巻、第1号、pp.27-30.などはじめ、デンソーや東芝などの企業より『日本工業教育協会誌』への、社内教育についての投稿がある。
- 8 例えば、現代では「デンソー工業学園」があり株式会社デンソーが経営する企業内学園である。
- 9 厚生労働省「認定職業訓練」を受けるメリットは、中小企業事業主等が認定職業訓練を行う場合、国や都道府県が定める補助要件を満たせば、国及び都道府県からその訓練経費等の一部につき補助金を受けることができる。しかし、企業によっては独自に「企業内教育」を行っているところも多く、全ての企業がこの制度を活用しているわけではない。
- 10 宮島醤油株式会社は、明治15年（1882年）6月創業で現在では「各種調味料」「加工食品類」の製造から販売を手掛けている。佐賀県唐津市船宮町2318番地に本社がある。なお、本稿では「宮島醤油」「宮島醤油株式会社」の2種類を、文脈の流れによって使い分け（混在させ）ていく。示している内容は同一である。
- 11 厚生労働省では、教育訓練給付の拡充にむけて「改正法案」を、次期通常国会に提出することを平成26年1月16日に決定している。
- 12 前掲、隅谷他（1971）pp.14-17.参照。必ずしも社会変化の影響で、労働者に求められる能力があがっただけではない。明治から大正にかけて増加した徒弟学校は、「立地」「授業内容」「職業指導」の諸条件が悪い循環に陥り、必ずしも企業の要求にこたえていなかったのである。
- 13 例えば、「産学連携によるインターンシップのあり方に関する調査報告」平成24年度産業経済研究委託事業（経済産業省）によると、企業と学校教育の「マージナル」な連携教育をさらに強固に長期化するべきであると説明している。経済産業省HP < http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/houkokusyo_gaiyou_H24FY_internship.pdf >（平成26年5月18日アクセス）。
- 14 前掲、隅谷他（1971）pp.20-21.参照。一般従業員は、残業をすることで生産性をあげることができる。つまり、残業時間の減少が総労働時間減少にもつながると考えられる。また、従業員の中から選抜される教育係は一定の技術水準をもつ

ており、有為な人材が現場から抜かれることによるデメリットが大きかった。さらに、従業員の技術力向上は同業他社への引き抜きを誘引する可能性があり、「時間」「施設」「費用」を投資した見返りが期待できない危険性も残る。

- 15 前掲、隅谷他（1971）p.30.参照。この問題は現代にも通じるところがあり、各教育機関の就職率が学費負担に見合うか特集する記事を散見する（「プレジデントファミリー」プレジデント社、2014年5月号）。
- 16 例えば、「地（知）の拠点整備事業（大学COC事業）」文部科学省では、大学等が自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・地域貢献を進める大学を支援することで、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在としての大学の機能強化を図ることを狙っている。文部科学省HP<http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/>（平成26年5月18日アクセス）
- 17 宮島醤油株式会社HPに、同族会社について触れているコラムがある。宮島醤油株式会社HP「でんじろうコラム第128回 同族会社の経営」<<http://www.miyajima-soy.co.jp/>>（平成26年5月18日アクセス）
- 18 平成21年10月20日の日刊工業新聞4面に掲載記事がある。日刊工業新聞Business Line HP<<http://www.nikkan.co.jp/mono/hito/enterprise/hd091020-en.html>>（平成26年5月18日アクセス）。
- 19 平成26年2月25日に、宮島醤油株式会社代表取締役社長の宮島清一氏（理学博士）より話を伺った。（以降は「宮島社長」と示す）
- 20 長崎仁典、青木武司、磯貝恵美子（2010）「デンソーにおける技術系新入社員研修について」『工学・工業教育研究講演会講演論文集』日本工学教育協会、pp.62-63.参照。「育成の三本柱」として「ヒューマンスキル研修」「プロセススキル研修」「テクニカルスキル研修」を、入社後から3年先までのスパンで体系的に研修の流れ（p.62.図2.）を構築している。
- 21 生産現場の稼働能力を上げることが、生産性を高めるための効率的方策であるため、特に中堅技術者の育成がその成否の分かれ目になる。図表1「日露戦争前後における徒弟学校の生徒数推移」が、時代の趨勢を反映しているものと思われる。
- 22 大場隆広（2014）「戦後日本における養成工の役割—デンソーの事例を中心に—」『札幌学院大学経済論集』（7）、pp.85-101.
- 23 本稿では「デンソー」「デンソー株式会社」の2種類を、文脈の流れによって使い分け（混在させ）ていく。示している内容は同一である。
- 24 デンソーの最新技術を紹介する技術論文誌デンソーテクニカルレビューは、主に社内従業員からの投稿によってつくられており、平成8年より毎年1巻から2巻のペースで発行されている。デンソー株式会社HP<<http://www.denso.co.jp/ja/aboutdenso/technology/dtr/index.html>>（平成26年5月23日アクセス）。

- 25 デンソー工業学園は愛知県安城市高棚町新道1にあり、株式会社デンソーファシリティーズ高棚敷地内に校舎を構えている。
- 26 愛知県刈谷市を本拠とする、自動車部品メーカーであり前身はトヨタ自動車の開発部門であった。株式会社デンソーHP<<http://www.denso.co.jp/ja/>>（平成26年5月21日アクセス）。
- 27 高校課程・高等課程、短期大学校などのある企業内学校の一つである。リカレントクラス専門のコマツ工業専門学院（小松短期大学内に併設）など、年齢制限を設けてはいるが学び直しができる社会人専門校など様々な形態がある。
- 28 高等専門課程（高卒1か年教育）もあり、職業能力促進法に基づくカリキュラムにより教育終了後に普通課程の認定修了資格が取得できる。
- 29 前掲、株式会社デンソーHP参照。
- 30 技能五輪とは、中央職業能力開発協会と開催地の都道府県との共催により、毎年開催される日本国内の大会。中央職業能力開発協会HP<<http://www.javada.or.jp/jigyoin/gino/zenkoku/>>（平成26年5月22日アクセス）。
- 31 前掲、大場（2014）p.100.
- 32 前掲、大場（2014）pp.94-95.
- 33 上位入賞64人中金メダルを11人が獲得している。
- 34 職業訓練教材コンクールについては、職業能力開発総合大学校基盤整備センターHP<<http://tetras.uitec.jeed.or.jp/center/shokugyou/036/index.html>>（平成26年5月24日アクセス）に詳しい説明ならびに資料がある。
- 35 物理化学は宮島清社長自らが担当しており、大学初年程度の一般化学の内容について食品分野を意識して解説している。
- 36 月によって、何週目の土曜日に授業を実施するかに違いがあるが、年間を通してほぼ均等に月1回のペース配分になっている。
- 37 受講生は高卒、大卒、大学院修了、それらの中退が混在しており、年齢や知識の程度も様々である。
- 38 部署からの他薦も受け付けている。
- 39 平成26年2月25日企業訪問のとき、宮島社長と同席した経営企画室主任の藤原麻紀子氏は、ご自身が文科系出身者であり事務職のなか「宮島技術学校」の受講生であったことを話されていた。
- 40 平成23年7月21日、佐賀大学事務連絡会議受け取りの「宮島醤油における人材育成」資料（パワーポイント）にある表現に従い、例えば1時間目という「時間目」の用語は用いてはいない。
- 41 例えば、製造現場で行っている作業が「はたして効率的なのか」疑問に思うことなどがあったという。
- 42 図表3「宮島技術学校」時間割の（注）に記した「パワーポイント」を参照し

ている。

- 43 キッコーマン食品（千葉県野田市）ヤマサ醤油（千葉県銚子市）ヒゲタ醤油（千葉県銚子市）ヒガシマル醤油（兵庫県たつの市）盛田（愛知県名古屋市中区）がそれにあたる。
- 44 「宮島技術学校」のほか、平成19年には「基礎研究室」を発足させ、味の開発と製造工程の改善に取り組んでいる。基礎研究のためには、十分な規模のスタッフや設備が必要となるため、地元大学や公的研究機関との共同研究をすすめている。その中には、優れた農作物を開発する農作物の開発など、生産物に至る分野まで視野を広げている。
- 45 「宮島技術学校」発足当時は、現役の大学教授へ「微生物学」授業の依頼をしていたが、退官後現在では「宮島醤油株式会社基礎研究室長」へ着任している。
- 46 大学共同利用機関法人自然科学研究機構分子科学研究所HP<<http://www.ims.ac.jp/publications/letters60/702.pdf>>（平成26年5月24日アクセス）の中にある、宮島社長執筆の記事を参照している。
- 47 唐津本社工場（佐賀県唐津市船宮町2318）と唐津妙見工場（佐賀県唐津市中瀬通1-18）。
- 48 宇都宮工場（栃木県宇都宮市清原工業団地29）。
- 49 一般社団法人清原工業団地総合管理協会HP<<http://www1.ocn.ne.jp/~kiyohaip/sub4.html>>（平成26年5月30日アクセス）を参照している。また、この工業団地からの年間製造品総出荷額は、平成22年度で約1兆円を超している。
- 50 中原淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会、pp.71-81.
- 51 同上、中原（2010）、p.82.
- 52 前掲、中原（2010）、p.83.
- 53 前掲、「宮島醤油における人材育成」資料（パワーポイント）を参照。
- 54 前掲、中原（2010）、pp.147-149.
- 55 前掲、中原（2010）、p.166.
- 56 金井壽宏、楠見孝（2012）『実践地』有斐閣、pp.41-45.
- 57 同上、金井他（2012）、pp.48-49.
- 58 例えば、インセンティブ制度などがその一例。清水克俊（2003）『インセンティブの経済学』有斐閣、に詳しい。
- 59 前掲、金井他（2012）、pp.53-55.
- 60 宮島醤油会社案内、p.14.
- 61 1977年にP.HerseyとK.H.Blanchard が提唱したリーダーシップ条件適応理論。マネジメントする人間がどのようなリーダーシップを取ることが望ましいかは、部下の成熟度によって有効なリーダーシップスタイルが異なるという考え方。前掲、中原（2010）、pp.150-152.に詳しい。

参考文献

1. 大場隆広（2014）「戦後日本における養成工の役割—デンソーの事例を中心に—」『札幌学院大学経済論集』（7）
2. 隅谷三喜男、古賀比呂志、桐木逸朗（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会
3. 中原淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会