

3. 生産現場での多能工化の動向及び生産技能者の職業転換の現状

中小企業における生産現場で職業の転換、移動がどのように行われているか、その職業転換をめぐって教育訓練がどのような考え方で行われているか、これらの点が鮮明に聴取できた経営主、労務担当者との面談事例を4つとりあげる。さらに、同様の意味で職業訓練を受けて職業転換をした個人との面談事例を2つ紹介する。³⁾

いずれの事例も面談時の表現をなるべく生かして記述している。その表現の微妙なニュアンスを生かして教育訓練の必要点を把握したいと思うからである。

〔事例 1〕 Hi 鉄工

Si 社関連装置の部品製造，メンテナンス用品の機械加工及び製造作業を行っている。多品種少量生産であり、工作機械としては旋盤、フライス盤、ボール盤、NC 旋盤、マシニングセンター、NC タテ旋盤等がある。従業員は約60名である。

生産現場における職種転換の状況、及びその考え方についてHi 社長は次のように述べている。

「今までは同じ機械につけたら仕事は換えないでやってきた。換えないことによってメリットがあると思っていた。3年間、プレナーをやったら次は旋盤をやるということはうちの会社ではしなかった。」

それに対して、最近、熟練者の方から抵抗がきている。「社長、そのような考え方でよいか、新しい機械（NC タテ旋盤）を入れたのを機会に少し考えてくれ。従業員の間からもそういう声があがっているよ。ほかの仕事をやりたいという希望がある。」

経営者としては新しい仕事に移すと損をするような気がする。新しい仕事の研修期間は慣れた者がやれば1時間で済むものが2時間かかる。それを損すると解釈してしまう。何も言ってこなければそのままやれという思いになる。それでよいかどうか課題になっている。」

「企業規模のもっと小さい所では溶接をやったり機械をやったりする。うちあたりではひとつの機械についている。物を安くあげるには分業でやった方が得である。昔はひとりで溶接も旋盤も何でもやった。」

「社長としてみれば退職するまで同じ機械でやってほしい。ほかの仕事を**おぼえてもらう期間のロスがもったいない。**」

しかし、これからはそれではダメで時代も様変わりしてきたから、われわれもそういう認識を持たないといけない。従業員から自主的に勉強をしたい、配置換えしてほしいと出てきたのは**進歩だ**と思って〜。」

このような職種転換の要望が従業員から出てきた状況をHi 社長は次のように述べている。

「文書できたのによると、マンネリ化している。これでよいかどうかと。個人の希望とすれば、ほかのものにチャレンジしてみたい。今の仕事をやらせればこの辺では天下一品の仕事をする人だが～。今回は少し配置換えを考えてくれと言って来ている。

それを契機として、1週1回、自主的に勉強会をやるから会議室を貸りてくれと言ってきた。この間、第一回をやったようだ。これはよいことだと思っているので、できれば伸してあげたい。こちらの方が勉強不足になってしまう。」

また、職種転換を要望し、社内での自主的な勉強会を提案した。Ii氏自身はその事情について次のように語っている。

「私の場合、同じ機械、プレナーを15年やっています。それに今回、いい機械が入りましたし、ちょうど今年で40歳になったのです。このまま、若い人が新しいものをやったら、われわれはどんどん遅れていってしまうのではないか、そういうこともあったわけです。」

技能開発センターにNCの講座はあるが昼間ですから自分で勝手に行くわけにはいかない。社内でNCの仕事はしているのでおぼえる気になればできるわけですが、仕事をやりながらというわけにはいかないし～。

先日、第1回目の勉強会をやりました。そこでは、県主催の技術講習会（加工技術交流）に私が行ってきた話をしました。テーマは切り粉で、セラミック研磨とか放電加工の話もあり、直接関係なかったがおもしろかった。1人で聞いてそれで終わったのではもったいないということで～。

この勉強会で今後、何をやるかは考えていないが、自分1人ではなかなか勉強できないので皆なで集まって勉強してみようかと～。

（勉強会でどういうことをとりあげるのですか。）

それは三つに分けています。

1つは基本的なこと、例えば切削速度がどうのとか、材質はどののとか～。これを知らないと実際のことを考えられませんから～。

2つ目は現場にあった、皆が直接感じている“こうやったらうまくいった”とか、実際にお金につながるようなこと。

3つ目は新しい技術。例えばチップの新しいのが出たとか。新しい機械が入ってきていますからそれを使わなくてもその機械を知りたい。また、最近の機械はどの程度まで進んでいるか、直接関係ないですが教えてくれる人がいたら聞きたい。

今でもその機械の取扱い説明書はある。それをマスターしていれば一応、仕事はできます。でも、その他のことでちょっと弱い点があるのではないかと思います。

この三つを5回に分けてやる。だらだらやっているとまとまらないので5回だけ集まろうということにしています。」

中小企業では従業員の教育を行ないたいと思っても実際にはなかなか実施できない。しかし、従業員の働くことの意識、生活意識が変化しており、この意識の変化を汲み取って教育や配置転換を考えていく必要があるとHi社長は語る。

「(勉強会をやるので会議室を貸りてくれと)そうやってきたから、“会社のためか、いいことだな”と言ったら、“会社のためではない。自分のためだ”と言う。“個人がよくなれば会社もよくなるからそれもよいことだな”と言ったのですが〜。

〜今までは講習会にも出せなかった。まずは儲けなければ(講習会に)出せない。それに人に少し余裕がないとできない。仕事を一日休んで勉強に行かせればすぐ効果があがらなくても長いうちに効果がかならず出てくる。経営者としてはそれはわかっているけれども忙しいから出せない。

今はものが豊かになっているから、夜(勉強に)行けと言っても“そこまでしなくても〜”と。“会社を休ませてくれれば行くけれども”と。

普段の仕事でも、自分のサラリーに満足している人はいないが“そんなにかせいでもしょうがない”“苦勞してそんなにかせがなくても生活していける”と。世の中、豊かになっている。今、忙しいから心情としてはもう1時間でも残業をやっていただきたい。しかし、最近では新聞に週休2日制などの話も出ており、無理して残業してくれとは言いつらくなっている。“Si社(大企業)の人が週休2日ができるのはわれわれががんばっているからだよ”と言ってきた。だが、好むと好まざるとにかかわらず週休2日制になってしまう。そうしたら、われわれ中小企業はどうしたらよいか。残業手当で対応すると言ってもそれだけでは〜。

だから、決められた時間でより効果をあげるには人の配置を換えるなど教育が大事だと思う。教育はよいとわかっているが、なかなかできない。」

また、Hi社長は自己申告制のようなものを取り入れたいと言う。誕生会を毎月、開いて従業員個々人の意見を聞きたいとも言う。

“今の職場に満足しているか” “どんな目標をもっており、今年はそれをどこまで達成したいと思っているか” “現在、やっている以外の仕事をやってみたいと思っているか”など、従業員個人ごとに知って、それへの対応を考える必要性を強調している。

また、この面談では中途採用されてすぐに退職していく人の話も出ている。当社ではそのようなケースは少ないが、すぐにやめていく人達は職場での人間関係に問題があること、適職観に問題があると述べられている。

「人間関係というのは一番むづかしいと思う。職場でも新しい人がきたら、まず人になじむ、人に慣れる。グループで酒を飲むことによってかなり気分がかわる。しかし、これがうまくできない人はすぐやめる傾向がある。

(また、)自分が今やっていることに対して適切であるかどうか、“自分でこの仕事があわない”と判断してしまう。われわれが見てもそうは思わないが～。あわせようとしな。あわせなくてもどこへ行っても喰べていけると～。」

このように仕事が自分にあうかどうか、自分だけでは判断しにくいものである。職業転換にあたっては自分に適する仕事は何であるか、自分の強み弱みは何であるかを自覚することが大切であると推察される。

〔事例 2〕 Ak 社

アルミニウム、チタン、ニッケル等の非鉄金属の各種機器の設計、製造をしており、主な職種は溶接、製缶である。従業員は約 100 名である。

従前から多能工化を積極的に進めている。生産現場の作業者にひとつの職種だけではなく、もうひとつの職種をこなせるように配慮している。それが結果的にみれば、職種転換ができやすくしている。つまり、ひとつの職種の仕事が少なくなればもうひとつの職種に移れる。

このような多能工化の状況について、Sa 工場長は次のごとく述べている。

「変化がはげしいので現場の仕事は多能工化を進めている。例えば、溶接をやる人は溶接だけでなく製缶もやる。また、この逆もある。極力、そのようにしている。若い者の職場配置の際には、“この人は溶接から入ったらよいか製缶から入ったらよいか”を考える。はやくから多能工を育てるということで現在その仕事はやっていないがやらせてみる。

15年前からこのような考えで進めているし、今後もこの方針は変わらないと思う。変化する時代には何の仕事をするかわからないから、いろいろさわってみる。若い人がいろいろさわることによってかなり力になっているのは事実である。溶接だけやっているとその範囲しかやらず、ほかのことは受け入れない。それがなくなる。

今まで多能工を進めてきているが失敗もあってもっとうまくやる必要がある。もっと伸ばしてやる必要がある。その失敗というのは例えば、もうひとつの仕事につけてその期間が長すぎて“俺は製缶よりも溶接の方が楽でよい”と言うようではタイミングが遅い。30歳ぐらいになると溶接だけでなく、他の仕事も学びたいという要求を自分を出してくる。自分から“ほかの仕事をやらせてくれ”と言ってきてから仕事を換えるのでは遅い。数年、遅れている。30歳ともなれば溶接のベテランとなり対外的にも評価される。その辺をどう考えてほかの仕事もやってもらうか、むずかしいところである。

(本人が仕事を換えてくれと言ってきてからでは遅いというのは)言うてくる前からずっと換わりたいと思っているわけであるから、もっと早い時期にひろってやらないといけない。ひろいあげるか、本人に言わせるかということであるが、やはりリーダーがひろいあげるように普段からその考えをうえつけておかないと。

ほかの仕事に変わって数年たつと、前の技能と組み合わせさせてかなりの力がでてくる。相対をみる判断ができてきてその人が成長してくる。垂直的に成長するのではなく、水平的に成長する。これは大切なことだと思う。

15年もこの多能工化をやっているが、なかなかうまくいかない。それは本人の考え方もあるが、

それを判断する側の洞察力が大切である。製造現場のリーダーが長期的に“あいつはどう育てようか”という考えをもたないといけない。目の前は忙しいから慣れた者にやらせれば速いからそれにやらせてしまいたい。これはどうしてもある。あるべき姿をどうやって積みあげていくかである。」

このように多能工化は従業員個人ごとに長期的な視点をもってどのように育てていくかが重要な課題といえる。その際、生産現場の直接上司が部下の育成計画をどれだけたてられるかがキーポイントとなる。その意味で生産現場のリーダーを対象として従業員を育成する力を高める機会が必要と思われる。

また、従業員個人ごとの能力形成に関連して、“能力行動表”を現在、作成中である。

この能力行動表は“この人は何の仕事ができるか”“この人は現在、この仕事はできる。しかし、まだこれはできないので△である。もう少し努力して○にしろ”とか評定する。これは会社の財産としてトータルに従業員の能力を把握することを目標とするが、従業員個人にとっては会社の目的に対して自分は何が不足しているかを自覚する機会となり、自分の不足している能力を高めることに結びついている。

このように自分の能力を常にチェックして高めていけば企業側からみても不要な人間にならないであろうし、仮に職種転換をするにしても自分の能力が自覚されていればかなり転換もスムーズに行われると思われる。

さらに多能工化に関連して製造部門の従業員に存在感、プライドをもたせる方向で教育を考えている。この点についてAk社長は次のように語る。

「若い連中に、朝から晩まで働けば金を払うよ、というのではなく、参加意識とか自分は役に立っているのだという存在感をもたせないといけない。それには小集団活動が役立つと思っている。若手の定着にも通じる。

製造部門に従事する若い人達にも生きがいと言えるかどうかかわからないが、存在意義が俺にもあると思えるようにする。俺のやっていることは社会に役立っている。自分のやっていることにプライドがもてる。そして収入もほどほどに得られる。そういう方向へもっていきたいと思っている。中小企業はここが問題である。」

このように前置きして多能工化、及び職能評価を行なう意図について次のように述べる。

「うちの工場でも機械化され、分業化される傾向にある。だが、多能工化を進めたいと思っている。そして職能評価もやる。“何をどれだけできるか”（全社的に）体系づけようと思っている。

今までは5人いて、ひとりだけ溶接ができない。4人が溶接を徹夜でがらがんやっている。そこで“お前もやれ”という形で仕事の流れの中で仕事を教えてきた。実際には仕事ごとに分けようとしたことも何度もある。しかし、われわれの場合は多品種少量生産であるゆえに、多能工化でいかないといけない。」

そして、中小企業で多能工化を推進していく上でのバックアップを公共職業訓練に期待している。

「中途採用者については、うちの会社で必要な基本的な技能開発センターで育成してもらおうと思っている。

また、多能工化を会社としては従業員に説明して進めているが、全員に対して“このように考えてないといけないのだよ。”と、一度言えばわかるものではない。そこで公共訓練でこの辺をバックアップしてほしい。」

〔事例 3〕 Ha 社

鋼石の処理、プラント設計、施工、鉄鋼関連のメンテナンスを行なっている。従業員は 630 名である。

生産現場の従業員に単一の職務だけではなくて、いくつかの能力を持ってもらうように意図的に進めている。そのようにしておけば、その職場での人員削減があったとしてもほかの職場にスムーズに配置転換ができると考えている。この辺の状況について To 管理課長は次のように語る。

「合理化が進み、その仕事に今までよりも人手が少なくてすむようになる。その職種が全面的になくなるというのではないが～。そこでいらなくなった人をほかの職場に移すことになる。その際、その人が持っている能力を生かして配転を考えるがひとつしかやれることがないと困る場合もある。そこで、もうひとつのこともやれるようにしておいてもらう。」

また、日頃から異種分野を知っておくことが必要であり、従業員はそれぞれ職種転換について心構えをもっていることも必要であると言う。

「生産ラインについている人にはそれに関することを教えることも当然必要である。しかし、整備の人達がどのような仕事をしているか、も知らせる必要がある。その逆のことも教える必要があると思っている。このように企業内での仕事の全体を理解することを進めるのも大切である。職種転換をする前段階からこのようなことをやっておいた方がよい。転換にあたってはじめて教育をやるというのではなくて～。日頃から異種分野を知って職種転換についての心構えをつくっていくことが大切である。」

さらに、職種転換にそなえて転換する職種についての技能、技術の基礎訓練を公共向上訓練に期待している。ここでは職種転換における技能上の距離を小さくする意味での向上訓練が要望されていると言えようが、これに加えて転換における心理的な距離をちじめる意味の向上訓練も必要であろう。

「鉄鋼関連の整備の仕事（メンテナンス）はたくさんきており、現在の人員ではこなせない。そこで圧延ラインから整備部門への職種転換を現在、計画中である。この二つの仕事はかなりの違いがあり、今までの経験をそのまま生かすことはできない。ゆえに、どうしても基本的な技能の教育訓練が必要になってくる。Ki 技能開発センターで行っている向上訓練、例えば油圧、アーク溶接などは銭金の問題ではないので、それを利用しているが、今後はもっと拡大したいのでこれから相談したいと思っている。」

このような多能工化と直接関連はしないが従業員個人ごとに、どのような資格を持っているか、能力的にみてどのようなことができるか、全社的な調査が行われている。これは従業員個人の“棚卸し”と呼ばれている。この棚卸しは人員削減の方策に主目的があるが職種転換にも結びつくし、能力開発にも役立つと思われる。

「本社では入社何年目にはこのような教育を受けるといった、教育のきれいな形ができています。しかし、それだけでは現場はうまくいかない。

そこで属人的に、今、どのような資格をもっているか、能力的にどういったことができるのか、を調査している。個人ごとに60歳を最終に考え、その間にどのような資格をいつ頃取ってもらうか、をまとめつつある。例えば、現在自分がいる職場では4つの資格がなければいけない。しかし、これだけでは変化のはげしい時代だけにいつどうなるかわからない。そこで、さらに4つの資格をとってもらえばAという職場からBという職場に移れる、と考える。本人も会社も迷うことがなくなるので両方にメリットがある。これにより余分な人間をかかえるべきではないといった要員管理につなげていこうとしている。」

過渡的な問題として中高年齢層のコンピュータに接してこなかった世代におけるワープロ、パソコンの基礎技術の訓練が必要であるとされる。この技術の習得により担当できる職域が拡大される。

「ワープロ、パソコンは若い者にたよるのではなく中高年齢者にもおぼえてもらうようにしている。どのようにしてワープロ、パソコンの基本的知識、技術を中高年齢者におぼえてもらうか、これが問題である。」

若い人はすぐにおぼえるが、中高年齢層はパソコンを目の前に見せても“これは自分の分野ではない”“自分の仕事ではない”と、自分には関係のないものと感じているようである。パソコン

のキーボードを“実際に動かしてみようかな”とは思わない。個人差はあるが一般的に中高年齢者はワープロ、パソコンに興味があっても近寄らない。」

このように中高年齢者がワープロ、パソコンの技術を習得してもらうには、その前段階において“ワープロ、パソコンは自分に関係ない”という意識を取りのぞくことが必要である。その意識の変容をする方法として次のごとき意見が出される。

「会社の目的だけから教育しようとしても拒絶反応をしめす。個人の目標にはずれると教育はうまくいかない。どのような教育も個人の自己実現に通じていることが大切である。

中高年齢者にワープロ、パソコンを教育するには、仕事のためにその機械を扱うのではなく、例えば“あなたが60歳になって、造園の仕事をするようになって、それについての計算をしたり絵を描いたりするのをパソコンにやらせる。“こうすれば便利でしょう”と。その目的が自分のためであるならば絶対にやると思う。

さらにこの機械を動かさないと将来的にも自分が困るとなればやると思う。これからもワープロ、パソコンの教育は計画的にやろうと思っている。」

中高年齢者については、自分の世界ではないと思いついでいる領域に実際に踏み込んで自分の世界を拡げることが大切であると言われる。しかし、これは自分だけではなかなかできないことであり他者の援助が必要である。このような自分の世界ではないと思いついでいる場合には、仕事に直接関係することから入るよりも趣味からアプローチをして自分をみなおしをする方が有効かもしれない。それによって自分の生き方を柔軟に考え、キャリア設計もフレキシブルにできることに結びついていく可能性もある。

Ta 課長は“会社人間から自律的な人間へ”という点を能力開発の基本的な考え方においている。また、個人のキャリア形成は単一企業の中で完成するものではなく、ここの企業で育った人が次に移った企業でさらに育っていけるように考える必要性を強調している。このように地域全体として人を育てていく

ことが重要であると述べている。

「会社が変化していく、職種内容が変化していくのに“自分は知らないよ”ということではなく、自分自身も変って変化にとけこんでいくような気持ちをもたないといけない。

それには自分自身でキャリアプランを考える風土を会社も作っていく必要がある。各人が自分のキャリアを形成していくのだという雰囲気を常日頃から作りあげていくことも大切である。」

〔事例 4〕 To 社

ベルトコンベア、タンクの製造を主に行っている。職種は溶接、製缶、塗装などである。従業員は880名である。

ここでは4年前に、大きな職種転換が行われている。それにともなって職種転換のための教育を実施している。

Im 製造 副部長はその時の事情を次のように語っている。

「タンク部門での製品需要がさがりはじめてタンクだけでは会社が生きていけなくなった。そこで物流部門（ベルトコンベア製造）へ約50名を配置転換することになった。当時物流部門は横浜にあったが、そこへ約30名を行かせてOJTで研修を行って、その後、物流部門を千葉工場に移している。」

この職種転換にあたっての人選ではかなりの抵抗があった。自分から手をあげて“私にやらせてくれ”と言ったのはたった2名だけである。あとの人は“長年やってきたのに～”という感じである。これの職種転換は溶接から製缶へ転換するよりも大きな垣根を飛びこえた配置転換である。

そこでまず、抵抗感を取りのぞくために“物流とは何ぞや”を知ってもらうためにベルトコンベアを納めた所を見学させたりビデオを見せたりした。

そうして横浜工場に研修に行ってもらった。

この研修に行った人の中で、どうしても自分には不向きであるということで元の仕事に戻ってきた人もいる。」

また同社では、最近になって多能工化を進めており、そのための off JT の教育も実施している。

この状況について Si 製造部長は次のように述べている。

「今までは溶接は溶接、切断は切断というように職種を分けて進めてきた。しかし最近が多能工化を進めている。溶接の者も切断をやるというように、職種間の垣根を取り払う方向にある。溶接をする者が従来の垣根を飛びこえて製缶もするというように職種範囲を拡げていくわけである。」

それは、1つのものを作るのに物を切断し、成型して溶接のための仮付けをし、溶接というように進めるわけである。一人が溶接だけをするのでは遊びができる。待ち時間ができてしまう。同じ職

場のエリアにいながら製缶工が来るのを待っているということではなく、溶接工が製缶もやれば待つ時間がはぶけるわけである。

この多能工化は人員削減を行ない、他の事業部（関連会社）に多くの人が出ていっているので少ない人間でやるのが目的である。このように少ない人間でやる時には、協力会社の人に入ってもらうこともある。グループ単位で協力会社の人が入るとその人達の指導的な立場にたつことになる。その際に、“私は溶接だから溶接しか指導できない”というのではなくて製缶も含めて指導できるようにする。こうすれば生産性があがる。」

このような多能工化を進めるために、製缶に関する off JT の集合教育を社内で行っている。

「20年も溶接をしてきた人間が製缶の作業に入ると“全々興味がない”“おれの仕事ではない”という者もいた。また、誤作もおきて問題が時々でる。そこで就業時間内に特別な教育時間を設けて教育を行っている。

その教育内容は製缶に関する基本的なことと図面の読み方、管理上の約束ごとなどである。

何十年も同じ職場にいたので溶接をやっている人は製缶の作業は見ている。そこで今まで気にしていなかった図面の読み方をとりあげている。つまり、作業そのものよりも基本的な知識である。これは他社へ行って通用するものではなく、わが社独自の管理方法などが中心である。あくまで会社内での職種転換に対応する教育であり、狭い範囲のものである。

グループごとに4~5名を単位に、1日2時間、1ヶ月に1回程度でわれわれスタッフが教育を担当している。

長年やっている者が“これは知っているだろう”と思うようなことを知らなくて誤作をする場合もあり、わかっているだろうが繰り返し、一から勉強する。この意味では製缶担当の人も含めて教育している。」

〔事例 5〕 OA 氏

クレーン等の運転工を55歳で定年前に退職し、緊急雇用対策としてのビル管理訓練を受講してビル管理に転職している。

(キャリア)

離島で採石業を約10年間行う。これは山を崩しブルドーザーでおろしてバラす仕事である。次にS運輸会社に移り、天井クレーン、移動クレーン、重機などの運転を約20年続けている。ここでの仕事は前職と重機を運転する点では類似している。

そして54歳時にKガス会社に1年間出向。ガス漏れの点検作業をする。地図を見てI市内の約1,000ヶ所のマンホールを3人1組となり車で点検にまわる。1年が過ぎ出向期間が切れる時、“おそらく元の職場にはもどれないという気がした。考え時だな”と思ったそうである。

(S運輸会社を定年前に退職した理由)

「クレーンなどのオペレーターというのはやはり安全が肝心である。大きな事故を起すと危い。自分だけでなく相手にケガをさせては～。50歳を過ぎると視力もおちてくる。肉体的にも疲れる。いつまでもやっているわけにはいかない。私もやめる前、5年ほど重機関係について若い人の教育を担当していたので、ずっと乗っていたわけではない。」

(退職に際してのキャリア設計)

定年になる前に55歳で新しい職業への転換をしている。その転換にあたって家族の協力、同意が大きな要因となっている。

< 転職について家族はどうでしたか >

「はじめは女房に隠していた。20年も同じ会社にて居心地は悪くありませんでしたから転職するとなると～。女房に説明するにはどうしたらよいかと～。

女房は私がこのように小さい身体であるから“おとうさん、限界であれば～”と。私が一番うれしかったのは女房が一言、“おとうさんね、今、やめるのも60歳でやめるのも結局は一度はやめなければいけない。かならず、そういうことに直面するのですからおとうさんが納得していればいいのではないですか”と。私はこれがうれしかった。」

また、今後のキャリア・プランについて細かい計算と綿密な生活設計をしている。これが転職に際して極めて重要のようである。

< 将来の生活設計で収入等をあらかじめ計算しましたか。 >

「女房に言う前にいろいろと計算してみました。どう考えても数字的には計算がありません。20年も同じところで働いているとそれなりに取っている。

新聞の募集欄を切り抜いて隠してはっていました。収入がかなりダウンするのだなと～。約半分ぐらいになる。転職するには自分の決心するのはあたりまえだが、家族の協力というのが必要ですね。

60歳まで勤めて後は退職金で遊んでくればよいのですが、そうはいかないのですよ。現在家を建てて14年目、払いはそこそこにはなっているが～。」

(ビル管理を選んだのは)

「退職する時に友人から誘われました。“危険物取扱”と、“大型自動車”の免許を持っているのでタンクローリーの運転をやらないかと～。しかし、“おれは運転がいやだからやめるのだからわるいけど～”と断った。

今までとは環境の違ったものを選びたいと思った。事務系の方だったら前職を生かせるかもしれないが、ブルーカラーで現場でやってきた人は現場にいるのがいやになる。肉体的におちますから～。

外での仕事は雨、雪が辛いのですよ。一定の屋根のかぶった所で仕事をしたい。そう思った。

製鉄所は環境がわるかった。粉塵が舞っていて～。きれいな環境に行ってみたいなど。デスクワークをしている人にはわからないですよ。そのような願望もあったのです。」

このように職業情報、転職情報を新聞で調べている。ひとつの会社にいると世間全般の様子がわからないので広く情報を探している。そして出向時に外に出る機会も多く、ビル管理という仕事を知った。“こういう仕事もあるのだな”と。そして、ビル管理という職種に決定している。

そしてビル管理に決めてから、S社の勤労係長に相談している。それは労働協約に“転職する時には教育をします”と記されているのを知っていたからだ
そうである。ところが今までにそのような例がないと言われた。自分でも千葉で
ビル管理の職業訓練があると聞いたので尋ねている。そこで緊急雇用対策で君
津技能開発センターでビル管理の訓練をやっていることを知る。

(ビル管理の職業訓練を受けてみて)

昭和62年10月から緊急雇用対策の一環としてのビル管理の6ヶ月訓練を受講している。この訓練は3ヶ月が技能開発センターでの集合訓練であり、あとの3ヶ月は事業所に行って実務を行いながら仕事をおぼえる方式である。この時のクラスの定員は10名であったが21名で実施されている。

このビル管理訓練を受けての感想をOt氏は次のように述べている。

「今までのこととはほとんど関係がないことであるから確かに興味はありました。腹は決っていることだから～。ほとんど知らないことばかりで～。

実習に行って感じたのは、体系的に勉強しないと実際には通用しないのだなと～。

ざっと座学をやってそれから実習をやる。例えば、ボイラーにしてもどんなものなのかもわからない。見たこともない者も多かった。平面的なテキストで見てもピントこない。実際にボイラ
に触れてみないと～。」

新しい職種の訓練であるわけでその職業のイメージを描いてから訓練内容を進めないと短期間の訓練では効果があがらないと言う。ゆえに、関連のある生産現場の見学だけでも訓練初期のカリキュラムに入れる必要がある。

また、“体系的に勉強しないと実際には通用しない”という声も重要なポイントである。

(現在の職場に就職して)

「すっかりというわけではないが大体、毎日やることはわかっている。ビル管理で一人前になるには10年かかると言われた。

Ta ビルサービスに雇われている。So デパートがオープンする前で通勤するのに便利なのでそこに的をしぼっていた。1日も遊ばずに退職、即入社と、うまくいった。

新しくオープンしたので皆さん、新しい人で主任さんがビル管理の経験者であってあとは30歳そこそこの人が10名いる。高卒で資格は電気工事士2級を皆、持っている。

私は向上訓練の電気工事士受験準備講習を受けて受験し合格している。就職してからですが〜。」

(資格をとる意味)

就職する前に持っていた資格は“ボイラー”“危険物取扱”である。冷凍3種は受講に行っが講習中に夏風邪をひいて取れなかったがこれはやがてとれると言う。

Ot氏は職業転換にあたって、自分は何ができるかをしっかり自分自身に問うことが大切であると言う。そして、資格を持っていることは何ができるかを示す、ひとつの手段になると強調する。

「“自分は何ができるか”それに齡をとってからは、“これをやったらいける”ということを考えておかないといけない。それではじめて転職が可能になる。

手がかりとして、資格をとった。それで仲間に入れてもらえるのだと思った。それからである。何も(資格が)なくては若い人の中に入っていけない。」

このように資格をもつことは転職の条件となる場合も多い。さらには資格を高齢になって取得できるということは次のようにも解釈できる。つまり、資格を取得する積極性があり生活への意欲があることを示すこと、資格を取得できる学習能力、一般的理解力があることを示すことにもなる。

(キャリア設計の考え方)

第1に、60歳定年になって新しいことをやるよりも人生長いのであるからその先のことも考えてせめて55歳頃に転職することを強調している。

「60歳になってからはなかなかね。家に帰って本を開ける。1頁も読まないうちに眠くなる。根気がなくなる。だから、60歳になってからはたいへんだと思う。

私はよかったのではないかと思っている。例えば、55から60歳まで年間500万もらったとして5年で2,500万である。現在はその半分ですから大きい。その帳尻をどこであわせるか。それは転職した仕事を何歳までやるかということである。そこまで細かい計算をしないとイケない。さらに、55歳を過ぎたら金銭的なことだけでなく、生活の一部として考えてよいと思う。厚生年金もありますから〜。」

第2に、失業してからキャリアプランを設計するのではなく、在職中に職業転換を含む長期的キャリアプランを綿密にたてる必要がある。Ot氏は“失業してから考えるのと在職中に考えるのとでは随分違いますよ”と述べている。

Ot氏の事例をみると職業安定所には一度も行っていない。在職中に転職プランをたて職業訓練を受けているからである。このように在職中に転職プランを考えて訓練を受ける人々には雇用促進事業団の関連機関がその援助の役割を果せるであろう。

〔事例 6〕 Om 氏

S製鉄係長を56歳で退職し、能力再開発訓練課程機械科を修了してHi鉄工の営業担当に転職している。

(キャリア)

大企業、S製鉄の八幡に職工として入る。そこで10年間、次に同社の大阪に10年、君津に10年。入社後17年で作業長になっている。さらに同社、東京製造所検査係長2年、大分製造所自主管理係長2年、君津のH型鋼工場で製鉄係長を経て、塗装関係のC社に出向し2年間工場長を勤めてS社を退職している。そして、君津技能開発センターで1年間、機械科の職業訓練を受けてHi鉄工(従業員約60名)に就職している。

(S社退職から技能開発センターへ)

「定年よりも2年ほど早期の退職である。管理職の定年は57歳であるが56歳で〜。おふくろが田舎にいるのでそちらに行こうと思ったが弟がめんどうをみるというので新しい仕事をやってみようということで機械にした。

旋盤はやったことはないが、そのような仕事をしていたので機械には興味があった。たまたま安定所で機械の訓練機会があると聞いたので申込んだ。

私自身、機械いじりが好きなこともあったかも知れないが、よく教えてもらって旋盤をかなりやれるところまでいった。

それを生かして就職しようと思っていたところへHi社から営業を兼ねたこともやってくれないかと言われ、“それではやりましょうかね”ということで就職した。

今、優遇されている。」

(職業訓練を受けることについて家族は)

「女房、子どもはいるが何も抵抗はなかった。年金をもらってブラブラする年でもないし〜。“おれ、ちょっと学校へ行ってくるよ”、“あゝ、そう”と。

雇用保険をもらって7ヶ月ほど家にいたので邪魔になっていたかもしれない。S社の先輩がここの訓練を出ている。その人に技能開発センターのことを聞いて安定所から定員があるかどうかを聞いた。」

(機械科の訓練を受けて)

定年退職して雇用保険を1年延長してもらえればよいと思っている人と、高齢者でも訓練を受けて再就職を本気で考えている人とはかなりの違いがある。

O m氏は後者であり、訓練受講の一般的な感想を次のように述べている。

「私としてはなかったことをいくらかでも発揮できるというのは喜びである。せっかく、なかったことを生かさないことには1年間、何のために勉強したのかわからない。

私は旋盤を使うのははじめてであったが半年ぐらい、バッチリやったので小さいものは作れるようになった。自分が営業でとってきた仕事は自分で作ることもある。営業をやっているが機械のことを知っているので説明もできるし、見積の時もおおよその見当がつく。」

(職業訓練を受ける“よさ”は)

職業転換をする場合、環境への適応、とりわけ職場での人間関係が大切であることが強調される。

“高齢になってある程度、肩書きを持っていても新しい所へ行けば素人なのであるからそのようにふるまう素直さがないといけない”とO m氏は言う。このような点が高齢者の再就職のガンになる場合が多い。

ところが、職業訓練を受けているうちに自然に新しい環境に適応できるパーソナリティが形成されてくると言うのである。つまり、グループの力によって個人のもの考え方が変容するのである。

「長い間、一緒に同じ部屋で勉強したりめしを喰ったりすると、人間というのは自分の気持ちをおのずと反省してそういう、グループの波についていくものです。最後までガンコのままという者はないと思う。だから、そのようなムードがあればよくなると思う。だから、高齢者には自分

の心を反省する時間があってもよいと思った。何時間か時間をとって先生に話してもらおうとか〜。」

(転職する時に重要なことは)

自分の価値を認めてもらえるかどうか、自分の価値を売りこめるかどうかが重要である。それには仕事についての勉強をしておく必要がある。自分の売りこむ点を本人が自覚していない場合もあるからその点を自覚する機会が必要である、とOm氏は述べている。

「自分の価値を売りこめる。そしてその自分の価値が会社で認めてもらえる。これがないと人間は一生懸命にならないし、進歩しようとしなない。いてもいなくてもよいようになるとその人は苦しいだろう。“あなたがいないと困るのだ” “休まれると困る” という仕事についてはじめてやる気がでてくる。

積極的に自分を売りこむ。それには仕事に対する勉強をしておかないと〜。中小企業では自分の力とやる気があればすぐにも認められる。

自分の売りこむ点を本人が気づいていないことも多い。グループで生活する中でそれが自覚されるようになると思う。グループの中でお互いに磨かれるというのはこういうことなのかなという気がする。」

以上が、職業転換、多能工化にかかわる面談事例である。