

4. 生産現場の多能工化、職種転換及び職業転換にかかわる教育訓練の構成要素

生産現場における多能工化、職種転換の状況、及び生産技能者、特に中高年齢層の職業転換の状況について前節で検討した。

このような生産現場の職業転換とのかかわりで、どのような教育訓練が必要とされるか、その訓練内容について検討する。

これから記述される生産現場から抽出される教育訓練の内容はそのまま公共職業訓練施設での向上訓練コースとして設定されうるものもあるが、そうでないものもある。ここでは職業転換を円滑に推進する、教育訓練の内容を向上訓練コース（教育訓練プログラム）の“構成要素”と表現する。

この向上訓練コースの構成要素には前節に記述したり事例を含む、25の面談事例から抽出される。この構成要素には実際に生産現場で実施されていること、現在実施されていないが今後実施すべきこととして提案されたもの、および今後実施した方がよいと推察されるものが含まれている。

この調査で抽出された構成要素は大きく区分すると次のようになる。

- A. 多能工化とのかかわりでの教育訓練
- B. 企業内での職種転換とのかかわりでの教育訓練
- C. 企業間にまたがる職業転換とのかかわりでの教育訓練
- D. 中高年齢者独特の問題としての教育訓練
- E. 経営主、教育・労務担当者を対象とする教育訓練

A. 多能工化とのかかわりでの教育訓練

生産現場において多能工化が進められている。すべての企業ではないが中小企業においても多能工化が考えられている。つまり、ひとつの技能を保有している者がもうひとつの技能をあわせ持つのである。これは作業者からみれば従

来やってきた職種から新しい職種へと移ることを意味する。

一方、この多能工化を企業サイドから見た意義は、柔軟な応援体制による工程間の待時間短縮を可能にし能率をあげること、作業者のマンネリ化を防止することなどである。また、ある職種にかかわる仕事が減少したときに、もうひとつの職種にかかわる仕事へ配置転換ができることをねらっている場合もある。

このように多能工化が進められると新しい職種についての教育機会が必要になってくる。

また多能工化と直接関連しているとも思えないが従業員の蓄積した能力、経験を棚卸し、各人が自分は何ができるか、どのような資格をもっているかを企業全体として把握することが行われている。この“棚卸し”はその企業の財産をトータルに把握し合理的な人要管理を目的にしているが、多能工化、職種転換を行なうにも活用しうる。

このような多能工化、“棚卸し”に関連して公共向上訓練としてどのような教育の構成要素が考えられるであろうか。

第1に、多能工化にあたり、追加される職種に関する基礎訓練を公共向上訓練として実施することができる。

本調査にみられる多能工化は次のようなものである。〈溶接工が製缶も〉、〈製缶工が溶接も〉、〈汎用旋盤→NC旋盤〉、〈機械技術者→シーケンス制御〉、〈プレイナー→NC旋盤〉などである。

このような多能工化において新しい職種にかかわる技能の習得は多くはOJTで行われている。しかし、〔事例4〕にみたごとく、溶接技能に製缶技能をつけ加える多能工化に際して、企業内のoffJTによって製缶の基本を勉強している。ここでは作業そのものよりも図面の読み方など基本的知識の習得を重視している。

いろいろの職種間でこの多能工化が進むとすれば公共向上訓練でもこの点を意図的に考慮したコース開発が必要となろう。

第2に、多能工化はある従業員をどのように育てるか、長期的な展望をもった生産現場のリーダーの洞察によって計画的に行われるべきであろう。

いわゆる、企業で言われている“棚卸し”である。この“棚卸し”によって“自分ができないことが見えてくる”“自分の不得意な分野”“自分の得意な分野がはっきりしてくる”“自分がどこまで知っていて、どこまでわかっていないか自分で確認できる”というわけである。

このような“棚卸し”の教育機能を公共向上訓練としてとりあげられないかということである。

これは〔事例2〕〔事例3〕にみるように自己申告制のような形式で従業員本人からの自己評価と管理者の評価が行われる。本人の気づいていない部分を自覚してもらい、その部分の勉強をする。

公共向上訓練でこの“棚卸し”をどのように行うかの問題がある。これはわれわれの提言している“技能クリニック”方式の向上訓練”“とらえなおし”としての向上訓練に通ずるものである。

第3に、職場に起きている変化に対して自己自身を変容させ、適応していく心構えを形成する必要がある。職種内容や企業経営のあり方が変化しているのに“自分はしらないよ”というのではなしに、その変化を理解し、融けこんでいく気持ちをもつことが大切である。

例えば、機械分野ではME化が進み、機械技能者としてもシーケンス制御等の電気の知識を持つことが必要になっている。その場合に本人が自分の置かれている状況をどのように知覚するかがポイントになる。この職種の変化を自分問題としてとらえ、危機感をもつことによって自分の能力を高め、自己を変容させていく構えがのぞまれる。また、多能工化の意味を理解し、積極的に自分の能力を高めていこうとする心構えである。

このような心構えを公共向上訓練で意図的に形成できないかということである。

B. 企業内での職種転換とのかかわりでの教育訓練

多能工化はある職種を土台にして、それを活用しつつ、新しい職種で求められる知識、技能を追加、拡大することである。ところがいわゆる職種転換は今までの職種が生産現場からなくなる、あるいは減少することによって行われる。それゆえに生産技能者にとって多能工化における転換とはかなり違った意味を持つのである。

本調査での職種転換の事例は従業員 600 名以上の 3 社である。〈鉄鋼各工場→整備部門（機械整備）〉、〈各工場→システム部門（コンピュータ・プログラマー）〉、〈タンク製造部門→物流部門（ベルトコンベア製造）〉、〈圧延ライン→鉄鋼関連整備（メンテナンス）〉などの例がみられる。

このような職種転換においてどのような教育コースの構成要素があるだろうか。

第 1 に、職種転換、移動への心理的抵抗感をやわらげられることが必要である。

職種転換はいろいろの状況下で行われる。① 構造不況など職種転換をせざるをえない状況で教育する場合、② 中高年齢者のついている職種が形骸化し、問題にはなっているが企業全体としては支えていける状況下での職種転換の教育をする場合などがある。

前者は従業員全体が転換は仕方がないと思っている。しかし後者では職種転換を命ぜられた者は“なぜ、おれが～”という意識がある。長年勤続し、それなりに会社に功績のある人であれば会社の都合で移動してもらうのであり、それ相応の教育訓練が必要になる。

この種の心理的抵抗感をやわらげるには新しい職種に遂行する能力を高め、自信をつけることが最も重要であろう。その前段階として次のような条件整備の教育が求められよう。

① 職種転換する、先の新しい職種がどのような内容のものか、その全貌を

実態を伴って理解させる。

〔事例4〕にみるように、ベルトコンベア部門への転換にあたって抵抗感をとりぞくために、新しい仕事はどのようなものか、ベルトコンベアを納めた工場を見学したり、その職場のビデオを見せたりしている。

② 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おく。

これは〔事例3〕で述べられている。「生産ラインの人々に整備部門の人がどのような仕事をしているかを知らせる必要がある。企業内で全体を理解するということを進めることも大切である。職種転換にあたってはじめて教育をするというのではなく、日頃から異種分野を知って職種転換の心構えをつくっていくことが大切である。」

第2に、自分にあうものが何であり、自分の強み、弱みが何かを自覚することが大切である。職種転換する際、新しい職種に自分が適するかどうか、本当の意味で自分がその職種にあうかどうか判断できる機会が求められている。

これは職業の適合性を診断するということになるがその診断方法はいわゆる職業適性検査ではカバーしきれないので、それとは別に工夫される必要がある。

第3に、職種転換に際しては資格を持っていることが有利になる場合がある。自分は何ができるかを示せるからである。

これは職種によってかなり違いがある。クレーン、フォークリフトなど特種機械の運転へ転換する場合などは資格取得が極めて重要視される。また、〔事例5〕のようにビル管理での電気工事士なども同様である。しかし、高齢になってからの溶接関連の資格などは職種転換にあたり、あまり有利に働かない。こうした作業資格の持つ機能を整備し、それらの効用についての情報を整理提供する必要もあろう。

第4に、転換した仕事にかかわる基本的知識、技能を体系的に習得する必要がある。

これは多能工化の教育訓練と同様に考えてよいと思われる。しかし、高齢者の職種転換についてはいくつかの留意すべき事項がある。例えば、中高齢者にはやさしい仕事をみつけて移動するが多い。しかし、これからは中高齢者を一人前の戦力として活用するという考え方で、そのための指導法を工夫することが必要である。高齢者の学習が成立する条件、原理（アンドラゴジー）にたって、中高年齢者にとって学びやすい学習環境条件を整備する必要がある。

C. 企業間の職業転換とのかかわりでの教育訓練

本節では今までやってきた企業をやめて、公共職業訓練を受けて新しい仕事に再就職した事例から、職業転換をスムーズにする教育訓練の構成要素を抽出する。

ここでとりあげる事例はいずれも中高年齢者であるが、定年前に退職して職業訓練を受ける場合と定年になってから職業訓練を受ける場合とではかなりの違いがある。この節での検討は前者を中心に行なう。

第1に、再就職できる職種としてどのようなものがあるか、職業転換のための教育訓練はどこで行われているか、職業転換にかかわる情報を適格に提供する必要がある。

特に、失業中の者にとって最大の関心事はいかにして適職をより早く得るかであることはいうまでもない。〔事例5〕のごとく、転職に成功した人は職業転換にかかわる情報をうまく探している。しかし個人がそれらの職業転換の情報を探索するには限界がある。ゆえに、公的機関に職業転換にかかわる情報を蓄積する必要がある。

この点に関して次のような事項を配慮する必要があるろう。

- ① 職業転換情報の質であるが、どこにどのような職業があって給料がいくらで～という情報では不十分である。その地域に移ったら生活費がどれくらいかかって～、といった生活構造との関連で情報を提供する。

- ② 職業を探している人同士がチームを組んで話しあい、お互いに情報交換をする。そのチームの全員が再就職できるまでチーム編成を解かない。いわゆる、職業紹介機能と職業訓練機能をドッキングしたような“ジョブ・クラブ”の発想をとり入れて職業転換を行なう。

第2に、キャリア・プランを綿密にたてることが職業転換には必要である。

〔事例5〕の失業をしないで職業訓練を受けて転職しているケースのように在職中に、やゝ長期のキャリア・プランを立てることがのぞまれる。

その際、空想的なプランを1人でたててもなんにもならない。他者との交流を通じて自己理解を深める方式がよいであろう。その意味で「人生設計ワークショップ」などを検討する必要がある。

第3に、職業転換における決断のプロセスは、かならずしも合理的な判断のみでなされるとは限らない。例えば、家族とか、子どもの学校とか、同じ地域に住みたいとか、諸要因とのかかわりで判断される。

特に、家族（配偶者）の同意が得られなければ職業転換はうまくいかない。〔事例5〕でも、“私が一番うれしかったのは女房がおとうさん、今やめるも60歳でやめるのも結局は1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だから、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、と述べている。

このように家族の同意をうまく得られる場合ばかりではない。その際に、転職にあたっての女房との話しあいをどのように進めるか、どのような手順で同意をえるかといった夫人同伴の教育プログラムも必要かもしれない。例えば、米国のジョブ・クラブ方式には、訓練課題にこの問題を織り込んでいる。

第4に、“自分はどのような人間なのか” “自分の持っている経験や能力は何か” “どのような位置におかれているか”などを自分自身に問いかけて整理する機会が必要である。

その際、自分を客観視するだけの余裕をもつことが大切である。

また、“自分にむくものは何か”を探すことも大切である。これは1年間の職業訓練を通して決めていく場合もある。

さらに、“自分を知る”という点をやや違った観点から見ると、5代になって自分の老化現象を正確に認めてそれを受容することはなかなかむずかしい。一般には気持が先に行っているのに身体がついていかない。それを本人が気づかない。この変化の時期をうまく越えられればその後の生活は順調に過せる。このような場合、“自分を知る”なんらかの教育プログラムがあってもよい。

第5に、職業転換に際しては積極的に自分の価値を売りこむことが大切である。それには自分の能力を日頃、高めておかないといけないし、資格も取得しておかねばならない。

“今、何ができるかを言ってくれば雇うかどうか決める。これが言えれば履歴書はいらない”と中小企業主は言っているそうである。職業転換を有利に進めるには、自分の価値を高め、売りこめる力を高める必要がある。

雇ってくれる中小企業主に対して自分の良い所に光をあててアピールできる力をつける必要がある。

第6に、職業転換にあたって情報探索、自己理解をする際に一人でそれを行うのではなく集団の力学を利用することが大切なようである。

〔事例5〕〔事例6〕にみるように、職業転換をする人々にとっていろいろの職業体験を持つ人、経歴の違う人と話しあうことがこれからの生活を再構築するのに極めて大切なようである。同一の目標にむかっている人がお互いの体験をぶつける機会があれば新しい職業に入っていく気持の切り換えがスムーズにできる。現行の能力再開発訓練は意識されていないが、良い指導員、良いチームワークの形成されたグループでは、この機能を果していることがわかった。このようなアンドラゴジーの原理を踏まえたグループダイナミクスを教育過程に意図的に組みこむべきである。

第7に、新しい職種についての技能・知識の学習機会が必要である。中高年齢者が訓練対象であれば特別な訓練方法が配慮されるべきである。

職業訓練を受けた人々には中高年齢者の訓練方法について次のような提案をしている。

- ① 訓練内容は狭く限定して深くやってほしい。“中高年齢者は広く浅くやられると何もとれない。例えば、旋盤なら旋盤を重点にして教育してほしい”と言う。
- ② 肉体的労働というキャリアの人が50代になって技能訓練を受ける時、図面の見方など基本的なものが欠如している。その職種をやっていく基本的な要素をがっちりやってほしい。
- ③ 訓練を進める前に、訓練職種の全体的イメージがつかめるようにしてほしい。“ボイラーとはどのようなものか、見たこともない。見学などして実際に触ってみるとか、指導を工夫してほしい。絵、写真の平面的な説明ではわからない。”
- ④ コンピュータのついている機械について高齢者は理解できない。この種の訓練に入る前段にもう1つの教育訓練が必要である。今までに経験のある人はよいが、生産現場においてコンピュータ制御にふれていない人にはその面の教育が必要である。
- ⑤ 中高年齢者のペースで授業を進めてほしい。

さらに、定年前教育については次のような事項が面談の中にみられた。

第1に、これからの社会では企業がすべてめんどうをみってくれることはなくなる。ゆえに定年後は地域とのつながりで自分はどのように生きていけばよいかを考える教育機会が必要である。

緊急対策訓練の成果についてSi社の教育担当は次のように述べている。

「半年間の訓練は非常に有効であった。職業につくというだけでなく、このような研修の場が友達関係をつくる。今までは組織の中でのつながりだけで、

同年代の横のつながりがなかったが、それができた。

これが収入の道にもつながる。同系統の仕事をしている場合、“もっと人がほしい”といった時連絡しあっている。短期的な仕事ではあるが〜。」

第2に、中小企業には定年前教育のようなものは行われていない。地域住民全体を対象とした定年前教育を公共職業訓練で準備する。

直接的には職業に結びつかなくても、これから20年生活していく上での、ものの考え方を整理する機会を作ってほしい。例えば、秋蒔野菜の講習会として10日間ほど勉強しながらキャリアについても考える。高年齢になれば職業の意味とそれ以外のこととのウエイトが変化してくる。職業で満たされないものを職業以外のところでおぎなうて充実感を得ている。それゆえに、定年前教育はこのような意味づけて実施されることがのぞまれる。

D. 中高年齢層独特の問題としての教育訓練

中高年齢層の従業員はコンピュータに関連する機器に近寄ろうとしない。時代的にみて、今の子ども達が成人になればこの問題はなくなる。いわば過渡的な問題である。このように過渡的な問題に対する教育訓練プログラムの開発は企業ではできにくい。ゆえに、公共向上訓練が対応すべきである。

第1に、コンピュータ関連機器に中高年齢者は近寄ろうとしない傾向がある。これをコンピュータ・アレルギーと呼んでおこう。この意識があると職業転換に際しても職域が狭められてしまう。

これはコンピュータ関連機器の操作など能力開発に入る前の問題であり、これらの機器は“私に関係がない”という意識の問題である。

第2に、第1と関連するが、ワープロ、パソコンに中高年齢者は近寄らない傾向がみられる。しかし、生産現場にもいたるところにこれらの機器が導入され

ており、その操作ができないために職域が拡大できないという問題である。

“ワープロ、パソコンについて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。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”と感じている”〔事例3〕

このような中高年齢者のコンピュータ・アレルギーを除去する向上訓練が必要である。そしてさらにワープロの操作、パソコンの操作にかかわる向上訓練がのぞまれる。現在でもパソコンの基礎について管理職を含めてグループで向上訓練を受講している例もある。

コンピュータ・アレルギーを除去する教育訓練の方法は単にパソコンの操作をやればよいとは言えず、中高年齢者の意識転換、モチベーションの問題ととらえて指導技術を工夫する必要がある。

この指導技術の工夫について面談の中で次のようなヒントが出されている。

- ① 会社の目的だけから教育しようとしても拒絶反応を示す。個人の自己実現に通じるようにすることが大切である。

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ことをパソコンでやってみましょう。そうすれば便利でしょう”と。このように一種の遊び的な場面から入ってコンピュータ・アレルギーを除去する。

- ② 逆に、“仕事上、絶対にこれを使うことが必要なのだ”と追いこんでいく方式もある。これをしなければこの職場では生きられないのだという型で教育する。
- ③ グループでこの種の学習を進めるようにして、“あいつができるのなら、自分もできるのではないか”という思いを中高年齢者に持ってもらう方式である。

さらにパソコンの基本訓練に入ってから若い人に教える方式ではなく、“ミドルのためのワープロ入門コース”など中高年齢層にあった指導方法の工夫がのぞまれる。

E. 経営主、教育・労務担当者を対象とする構成要素

職業転換にかかわる教育訓練は転換する本人を対象とするものだけでは、実際に職業転換を推進することはできない。中小企業の経営主、及び教育・労務担当者の意識変革をねらった向上訓練コースを設定する必要がある。

第1に、中小企業の経営主の意識変革を目的とした向上訓練コースが必要である。その内容としては、人づくりの雰囲気をもどのように創っていくか、従業員の能力開発をもどのように体系化するか、“中高年齢者はどのような気持で働いているか”“中高年齢者の雇用管理をもどのようにするか”“高齢者を活かす職務再設計をもどう進めるか”などが必要と思われる。

経営者が今、何が問題かを適切に認識していない場合もある。そのような状況では従業員の能力開発を進展させることはむずかしい。

この向上訓練コースの進め方は“社長ゼミナール”などとして5名ぐらいでゆったりとした対話式の講座としたい。例えば、“こうやったらうまくいった”という一種のドキュメントをビデオで見て、社長に“あなただったらどうしますか”と問いかける。そして話題を拡げていき、討論を深める。その討論の中で自社の教育上、経営上の問題点をチェックする。

第2に、中小企業の労務担当スタッフを対象とする雇用、能力開発についての情報を交換する意味での向上訓練コースである。

従業員が転職する時、転職に伴う教育訓練の情報が労務担当者のところに何もなかったという指摘が〔事例5〕にみられる。

あまり構えたものではなく、地域の情報ネットワークの一環として各社の教育・労務担当のスタッフが技能開発センターに集まる。その講座の中で、“失業してから次のキャリアを考えるのではなく、在職中にこれからのキャリアプランを考える”“わが社の転職した人々がおのち、どのような道をたどったか”などの事例集を作ることも有意義であろう。

A. 自己変容の自覚

時代の変化に伴なって自己変容し
なければならぬことを自覚する機
会としての向上訓練。

今までに蓄積した経験を“棚卸し”
して自分の欠けている点、自分の強
みを明確に自覚する機会としての向
上訓練。

(経験の再吟味)

(キャリア設計)

全く新しい職種への転換における
職業的アイデンティティの形成とし
ての訓練。～特に定年退職～

職業転換に際して
“ 気持を切り換える ” 機会としての
向上訓練。

B. 能力開発 (職業能力開発)

現有の技能にもう1つの技能を追加
する意味での向上訓練。

多能工化、技能複合化によって職業
移動できる分野を拡げる。

長年やってきた職種に加えて、新し
い技能を身につけたい。

(小企業における分業方式の脱皮)

従業員の不安解消としてのアイデン
ティティ確立のための向上訓練。

各種資格取得の受験準備としての向
上訓練。

資格を保有することが職業移動の条
件を有利にする。

D. その時代特有の能力開発

中高年齢者はコンピュータ制御
の機械に近寄ろうとしない。ある
種のアレルギーを持っている。こ
れを除去すれば職業転換がスムー
ズに行える。
～この種の向上訓練～

職人氣質に固執するのではなく
技術進歩など、変化を受け入れる
態度形成としての向上訓練。

C. 経営主、労務担当者の意識づけ

小企業経営者のための
“ 中高年齢者を活かす ”
ゼミナール。
～職務再設計～
～中高年齢者の心理～

教育スタッフのための
“ 教育訓練情報講座 ”
～職業転換の
ための情報作り～