

## 第5章 魅力ある製造業の職場づくりにむけての提言

本章ではこれまでの本調査研究のまとめに基づいていくつかの提言をすることにする。提言にあたってまず、以下の事項を確認しておく。

第一に確認したいのは次の事柄である。以前の時代（たとえば昭和40年代）の若年層と現代の若年層とでは、たしかにいろいろな認識の差が存在している。また、ストレスのある状況への対応についても差がないとは言えない。しかし、いわゆる「新人類仮説」（現代の若年層は仕事観・会社観・生活観について以前の世代とまったく異なる意識を持つと考えること）を採用しそれに応じた施策を考える必要があるとは必ずしも言うことができない。たとえ、以前の時代と異なる考え方を示したとしてもそれは世代の差と断言することはできない。たとえば、若年者の親の世代が既に仕事を面白く思っていないとしたならば、このような印象は次の世代に引き継がれていくのである。

第二には、職場での付き合いや人間関係については以前の世代と大きな差は見られない。つまり、濃密な人間関係を忌避しようとし、濃密な人間関係を志向する高年齢の人々と対立したということはない。むしろ、人間関係の希薄さによる不満の高まりのほうが離職に至る状況としては重要である。

第三には次の事柄がある。昇進・昇格ではなくて仕事能力の向上という点については、仕事能力の向上という事柄の内容が不明確であるので、若年者の意識にはまだ明確に観察できる変化は十分には起こっていない。昇進・昇格の難しさということについては認識しているようであるが、昇進・昇格という形で処遇されきれないのならばどのような形で処遇されたいのかということについては、まだ意志の方向性は明確ではないようである。

さて、実行するのが比較的容易なものから整理していくと、提言は次のとおりである。

### (1) 人間関係やコミュニケーションについて従来から言われている方策については確認した上できちんと実行すること

ここ数年の間に若年者の離職率が高まったことに対する企業の対応は、昭和40年代に定着対策として重要性が指摘された事柄の繰り返しも多かった。たとえば、直属上司が親元と連絡をとり仕事の実態や本人の様子についてきちんと情報を与えることや、本人が故郷と連絡をとりやすいように職場で援助を与えることや、上司が本人にいろいろと声をかけて感想や要望を聞くことや、あるいは先輩社員制度によって本人の職場への適応を援助することなどである。

これらの事柄は若年者の離職率が問題とならなかった時期にはやや重要視されなかった傾向

があるようである。しかし、定着への出発点であることには疑いが無い。昭和40年代以降つい最近までなぜそれほど重要視されていなかったかということについて、企業の雇用管理への意識の面で大きな問題が存在する可能性が考えられる。しかし、その問題をとりあえず考究しないこととしておけば、基本に帰るといふ点ではまずこれらの事柄が、若年者離職率の多少にかかわらずきちんと行われなくてはならないということは確かである。

18・9歳の若年者が学校を卒業し、親元を離れ、職場に入るといふことは、ほとんど予想もつかない未知の世界に入るといふことである。既に職を得ているものであっても、居住地が変わるといふのは大きなストレス要因であるし新しい職場に入るといふのもやはり大きなストレス要因であろう。そのようなことを考慮にいれば、新しい環境に入るといふストレスの強い状況を緩和する最低限の配慮が、使用者の側からなされる必要があるといえよう。

## (2) 個人生活へ配慮することの必要性

親元を離れ就職してきた若年者にとって住生活、すなわち個人生活の場は重要である。寮に住まずにアパートやマンションに住んでいる人々のほうが離職志向が低いといふことは、一つにはプライバシーが保護され自由が与えられていることの利点があると考えられ、今一つは自分の生活に責任を持つことへの意識が明瞭になるという利点があると考えられる。

給与額からみると独立した住居に入るとは無理があり、寮生活はやむをない面が多くある。つまり、個人の生活に自由を与え、そして自分の生活に責任を持つように方向付けて精神的な独立をはかるためには、現在多くの企業で試みられているように寮を個室化したり、個人生活への管理を緩和して寮外の生活とかわらないような環境を確保することに多くの意味があると考えられる。しかし、寮の外で生活することも若年者にとっては自己を確認するといふことで大きな意味があり、離職への動機付けを弱めることになるので真剣に考慮されるべき点であるといえよう。

## (3) 初任配属についての納得性

若年者が配属を希望する職場への具体的なイメージを持つようになるのは導入教育によるころがかなりある。そのような観点から言えば、就職前に仕事の具体的なイメージを情報として公開しても離職率の低下にはあまり役に立たない。むしろ、定着への努力は入社後に始まる可言える。

さて、初任配属職場への不満は若年者にあるが、それは配属希望を述べたのにも関わらず過半数が希望をかなえられないという状況にある。新入社員個人の希望は必ずしもかなえられないといふことはやむをないものではあるにしても、それが希望を述べたにも関わらず考慮され

なかったという不満につながるものが問題なのである。

どのような基準で初任配属職場を定めるのかを説明して新入社員の納得を得る必要があるのではないだろうか。また、もともとかなえられない希望ならば聞くことはかえって不必要な期待を生んでしまうことにもなる。ちょうど、不用意な自己申告制が従業員の潜在能力や関心・意欲のありどころを聞くという本来の目的とは異なり、人事配置への不満を高めることにしかならないという結果を生んでしまうの類似している。

入社試験の成績やあるいは適性試験の結果によりこのような基準で振り分けるといのように基準をもし作れるのなら作る必要があるだろう。そのような基準が作れず、初任配属の基準は機械的なものであるとしなければならないのなら、どの職場に配属されるにしても人事労務管理は包括的かつ一元に行われ不公平は一切なく現在も将来も平等に処遇されると断言しなくてはならないだろう。

#### (4) 職業生活適応への十分な時間をとること

入職後しばらくの間は、職業生活への適応の時期として配慮される必要がある。数日間の班長や先輩によるコーチングの後にほぼ大丈夫ということで一人前のライン・スピードと一人前の作業量を要求することはかなり新入社員に負荷がかかることであるのは言うまでもない。

新しい環境で生活するというだけでストレスがかかるわけであり、そこに一人前の作業量を要求するとしたならば、対処しがたい場合も多くあるものと思われる。体重の減少がその表れであろう。この時期を無事に経過する新入社員も多いが、早期離職のうちいくつかの事例ではここに問題があったことを考慮せざるを得ない。

会社の施策として既に実行されているが、この時期に新入社員に与える生産の負荷については十分に配慮した方がいいだろう。

#### (5) 監督職のイメージの改善

定着するということは、長く雇用関係を結んでいると「このように素晴らしいことがある」と実感することである。若年者において、生涯給与やその他の外部的報酬にさほど関心がないとするならば、長く仕事をしている先輩や第一線監督職を自分自身のモデルと考えられるかという事柄が非常に重要になってくる。

勤続して頑張ればあのような先輩や班長になれるかも知れない、そしてあのような先輩や班長になりたい、というのはそれだけで定着の大きな要因になる。ところが、実際の第一線監督者（班長）像は芳しいものではなかった。いきいきと元気に楽しく働いている像ではなく、マイナス・イメージが先行していた。監督職が果たすべき責任はたしかに経営管理上存在しそれ

はプラス・イメージとは言えないが、権限の面についてもプラスの評価はされていなかったの  
である。次のような比喩が許されるのならば、ちょうど20年程前に公共部門の労使関係におい  
て昇進忌避が問題となったときに言われているのと類似のイメージが監督職に対してもたれて  
いるのである。

提言として言えば、監督職に明るいイメージを持たせるようにということになる。これは現  
在の監督職の人々の資質の問題であると言うよりは、むしろ制度そのものの問題であり、監督  
職への教育や指示を徹底しても解決できる問題ではない。監督職への昇進条件や一般職との比  
率など、単純に言えない問題であるのは明かではあるのだが、現行の監督職へ魅力を感じる若  
年者はごく少ないということだけを確認しておく。

## (6) 仕事の印象

入職後の仕事への印象は離職するかどうか、キャリアの礎をおろすかどうかということに大  
きな影響を及ぼしている。仕事そのものへの面白さを実感できないという状況はかなり明確に  
表れている。

技能の幅を広げることが難しいのならば、現場管理への部分的な参画策を講じる必要がある  
だろう。提案制度・QCサークルは現状では参画を実感できる場面としては、ほとんど機能し  
ていないようである。生産負荷の増大のために十分な時間を費やすことができないというのも  
理由の一つかもしれない。原点に帰ることが許されるのならば、生産技術者、  
第一線監督者、そして現場技能者が協働して課題に取り組み解決するという風土を再び作りあ  
げることが必要である。

技能の幅を広げることに関しては、計画的には必ずしも行われていないようである。した  
がって、平均からみれば仕事への強い志向を持つ人々も期待を満たされることなく終わってい  
るケースもあるようだ。

多能工への育成が重要視され現場でそのような目標管理がなされた時期もあったと思われる  
が、本調査研究の結果からみる限りそのような成果は表れていない。

上記のようなことは、ここ10年ほどの自動車製造業の実態を反映している可能性もある。つ  
まり、以前ではライン技能者に簡単な保全作業をさせて多能工化、あるいは知的熟練（小池和  
男）を達成していたものが、自動化を進めていく過程で保全作業（異常処置作業）を完全に保  
全作業者に分業化したために、一般のライン作業者の技能の幅が狭くなったと考えられるの  
である。専門委員会での議論では、このような傾向への見直しが始まっているということである  
し、また本調査研究の結果として見直しを進めなければならないと言える。

## (7) 仕事の内部的報酬

仕事・職場・上司・会社から承認されているということを若年者は重視している。つまり、「一人のマンプワーではなく、あなたが必要なのだ」ということを相互に確認することの重要性である。「あなたという人間はこういう人間だと思っており、あなたのこういう面がうちの職場や会社で必要なのだ」ということがらの確認である。そのためには、その人の適性・関心・興味・能力を把握し評価しなくてはならない。「あなたのしていることは他の任意の誰かに代替できる」ということであっては、離職する気になりこそすれ定着しようという気にはなれないのである。

この点については、第一線監督者が部下の能力を把握し開発していくという視点を徹底していく必要性を示唆している。一人一人について、きちんと現在における能力・特性を本人の納得の下に確定しなくてはならないだろう。個別の職場で各従業員について、重要な職務の各側面について能力開発の目標が作られていたことも文献によると過去にはあるようであるが、本調査研究ではそのような事実の確認はなかった。つまり、目標管理の視点からの能力開発目標設定についてはいささか重点の置き方が弱くなっているとの印象を受けている。

従業員一人一人に将来の見通しを持ってもらうためには、5年、10年、15年という長期の見通しだけでなく1・2年という手の届く範囲での見通しを持ってもらうことも重要である。とくに、離職については3年目までが定着するかどうかについて重要であるということならば、少なくとも新入社員が入職後3年目までにその職場でどのような技能を習得・習熟することが期待されているのかを明確にしておく必要があるのではないだろうか。3年間の間に、本人の能力と関心に応じてどのような仕事を次々に担当していくことになるのかという設計図が必要なのである。この設計図は、どの人に対しても一律のものであるわけにはいかない。標準的なものを作成したとするならば、それは逆に能力を評価するものとなり、標準的な技能育成計画が人事評価の尺度になることになる。むしろ、一人一人に対してきめ細かく目標を設定していく必要がでてくるだろう。

全従業員に対して公平で一律のローテーション計画をたてることは非常に困難である。したがって、技能系従業員のCDP（キャリア・ディヴェロップメント・プログラム）を設計することはより困難なことである。實際上可能なのは、現場に人員の面で若干の余裕を持たせ、現場長の判断できめ細かく技能習得を計画できるようにすることだろう。

新入社員が入社直前まで属していた学校には1学期ごとの目標があった。それを考えると、配属されて数カ月・1年放って置かれているという印象が新入社員に生まれるのは決して良いことではない。つまり、配属された職場で数カ月ごとの目標が新入社員に明示され、その目標を達成することに動機づけられなければならないと思われる。いうまでもないが期待理論の示

すとおりに、達成目標は実際に達成可能でなくてはならないし、達成するための道筋も示されていなくてはならない。

長期で考えた場合には、昇進・昇格に代替しうる制度を考えなくてはならない。そのために技能の習熟度をキャリアの中で検定していく制度が考えられるし、実際に導入を始めた企業もあるようである。しかし、各種の技能に習熟することへ従業員の人々が十分に動機づけられるかと言えば、まだ不確定である。昇進・昇格志向ではなく仕事志向へと変化させていこうとする試みは重要であるし、選択肢としては唯一のものかもしれない。しかし、技能の習熟を昇進よりも重視することに対して従業員の意識がどの程度までついてくることができるかということにはまだ不明な所が多い。だが、試みる価値は十分にある領域といえるだろう。