

2 小零細企業主が向上訓練に従業員を出せない理由について

一般に言われているように、小零細企業では基盤が脆弱であるために従業員に対する教育訓練の必要性は理解していても、実際には向上訓練を受講させる時間的な余裕がないのは確かなようである。

それに加えて、小零細企業主が公共向上訓練に従業員を出さない理由として、次の三点があげられる。

第一に、教育訓練に従業員に受けさせると能力を高めたことにより、他社に移ってしまうのではないかと小零細企業主が心配していることである。

第二に、小零細企業では若手の従業員を採用できない。若手が採用できなければ教育訓練は必要ないのではないかという意識が根強くある。さらに、若手が採用できても、その若手従業員が自分から仕事を真剣に学ぼうとか、自分から勉強しようとする意欲はなく、無理に向上訓練を受講させても仕方がないと企業主はとらえている。

第三に、小零細企業ではNC機など新技術が導入されるにつれて、旋盤工など旧来型の熟練工は職場の片隅においやられ、企業主からも好意的に認められなくなっている。そして、公共職業訓練が旧来型の熟練形成のイメージでとらえられがちのために公共向上訓練にもあまり期待できないと思っている。

要するに、第一の“他社への引き抜かれへの心配”、第二の“従業員の意欲のなさの表現”の二つは、いわば従業員への信頼がないことの現われであり、“企業主の従業員不信”とでも括ることができよう。

そして、第三点は技術進歩に対する公共訓練のかかわり方を含めて、“公共訓練の旧来型熟練への不信感”といえよう。

これらの要因が経営上の忙しさに加わって小零細企業主は公共向上訓練に従業員を出せないのである。

それでは、これらの三点について小零細企業主が面談過程において、どのような表現をしたか、詳細にたどってみよう。

第一に、小零細企業主は向上訓練を従業員に受けさせると、その受講した従業員が他社に移ってしまったり、大企業に引抜かれるのではないかと非常に心配している。⁹⁾

また、従業員が向上訓練を受けることによって企業主を越してしまうかもしれないという不安をいつも持っている。

さらに、向上訓練のような職場外の訓練とあわせて職場内で長年にわたり形成した熟練を持った者が自立して退社していくことも嘆いている。

これらは小零細企業において経営と技術が未分化であることが起因となっているようである。

「零細企業主は向上訓練を従業員に受けさせることが金となって戻ってくるかどうか常に計算している。それはすぐというわけではなく、長い年月のうちに役立つというバランスを考えている。もちろん、経営者として従業員を教育することがすべて得に結びつくとは思ってもないし、教育をしなければやがては企業競争から落されてしまうと思う。だから、向上訓練をできるだけ受けさせている。しかしながら、従業員が経営主を越してしまうかもしれないという不安をいつも持っている。」（Ino）

「（仕事をおぼえた人が他に移ってしまうということ）、これは大半の経営者はだまっている。その事実はある。出前教育のときに修了式で受講した者に向上訓練の年間スケジュールを（センターの課長が）説明し、パンフレットを1枚ずつ渡したことがある。それはうちではともかく、他社ではものすごく抵抗を感じると思う。

まず、こういうのを覚えて、他社へ行かれてしまうのではないかとか、覚えたら何かの機会に親会社に引き抜かれるのではないかと心配している。

このような気持があるものだから、講習にやりたいのだけれども経営者は躊躇している。

あいつは使えるとなると、スカウトされる。例えば、ある大企業がある町工場に外注し、一定量を納めさせていたとする。そこで人手が不足して納入切れをした場合、ずるい親会社になると、反対の地域にここと同じ町工場を新らたにたてる。仕事のできる者を引き抜いて、さらに親会社が指導をして仕事をさせる。すると、その単価が安くなる。

要するに、（仕事を）覚えると他に行ってしまうことになる。だから、教えたいには教えたいが教えて他に行かれてしまうのでは困る。」（Si）

「われわれのところでの苦しみは、なかなか腕のいい、仕事のできる人間が社内に育たないことである。育たないと言うより、社内に止ってくれない。

例えば、フライスで何年か仕事をやるとかなり仕事ができるようになる。そうになると、勤めるよりは自立して行くことが多い。

仕事ができるようになるとやめて行ったり、独立自営していく。たとえ、出ていってもうちの仕事を手伝ってもらうこともある。そのような際には間接的には役立つわけだけれども、社内の力がなかなかつかない。

それと、その連中も自分のソロバンを弾くので、もちろん、他社の仕事もやるようになる。やがて力をつけてくると県内ではわれわれと競合することになるわけで、どうも情ない。」(Na)

〔企業主としては企業競争に勝つためには従業員の能力をどうしても高めなければならない。しかし、折角、育てた人材が少しでも高い賃金など待遇条件のために他社に移動してしまうのでは困る。このような葛藤状況のもとで従業員に向上訓練を受講させるかどうかの意思決定をしなければならない。そして、教育訓練に熱心な企業主を除いて多くの小零細企業主は向上訓練の受講にふみ切れない。また、向上訓練の案内パンフレットを従業員全員に渡すことさえ危惧しているわけであり、パンフレットは直接、紙くず箱に投げ入れられる場合も多いであろう。〕

ただし、親族など、”この企業にとどまる”という意味で企業主から信頼を得ている者は向上訓練の受講も最優先される。〕

第二に、小零細企業主は若手の従業員が採用したくてもできないことを嘆いている。新規学卒者は大手、中堅企業に取られてしまい、既に学校への求人をあきらめている企業主もある。そして、若手が入らないのだから教育訓練も不要ではないかという考えを根強く持っている。

また、たとえ若手が採用できてもその人々が”仕事を真剣におぼえようとしない”、”意欲がない”、”勉強しようなどという意欲をもたない”と企業主はみている。このように小零細企業に意欲を失った若者しか入ってこないのは

学校の“振り分け進路指導”によるものと解釈している。

しかし、若手が小零細企業に入っていない事態はそれほど単純ではあるまい。企業主が若い者にとって希望のもてる職場であろうとする意志を欠いていることも一因と思われる。

そして、仕事に対する積極的な構えを失って、勉強しようとする意欲のない従業員に強制的に向上訓練の受講に行かせても仕方がないと言うのである。

「勉強しろ、などと言うと、半年ぐらいのうちにいなくなってしまう。

たまにはメシの種になる本でも読めということで、会社指定のテキストを渡すがまあ見ない。

町工場には意欲のある人間が入っていない。基本的には、われわれトップの責任ではあるが、若い連中がもうちょっと意欲をだしてくれるとよい。

強制的に、“お前とお前は今度、センターに行きなさい”といえば行くことは行くが、どうもすっきりしない。」（Na）

「ほとんどの人が高校に行くようになっている。しかし、“私は工業高校へ行きたい”と申し出ても成績が上位であれば、高校の先生として“あゝそうか。いいだろう。”と言うだろうか。大概、“おまえの頭だったら、こっちがよいだろう”と、いわゆる普通高校をすすめる。

だから、実業学校に行くのは成績の下の子である。“おれは勉強するのが嫌いだ。親が高校に行けというし、今は高校を出なければ何だから……”と言うので高校へ行く。

高校から就職する時を考えても、まず、自分の家の近くに大手で安定したところがあればそこに行く。あたりまえのことである。人間誰れもが考えることだ。

そして、零細に来る人間は、“おれは行くところがないのだ”という思いでいる。“大手に行っても勤まらない。中小企業に行くのもいやだ。おれは零細でいいや”と。そこで既に決められてくる。

零細に来る人は勉強しようなどという意欲はない。遊ぶのが忙しくて勉強などしない。

だから、“あなた勉強していらっしゃい”と言っても“いやだ”と言う。向上訓練の受講者をもても規模の大きい企業から来る比率が大きいであろう。大企業の方が受講に出やすいとみられるが、そうではない。従業員自身が勉強しようという意欲をもっているかどうかの問題である。

強引に受講させるわけにもいかない。

そこで、NC機を入れていかなければと考えるようになる。直接の作業はできる範囲でロボットにまかせて、人間はそれをつかう長にして、意欲をもたせていく方式にしたいと思っている。そうすれば、大卒、高卒で意欲のある者が採用できるのではないかと。」（Ike）

さらに、職場内に仕事を教える人間関係ができにくくなっている。つまり、仕事をする気構えのない若者に無理に仕事を教えこもうとすると、かれらは職場をやめてしまう。ゆえに、教育しようとしても計画ができないと企業主は言うのである。

「（仕事に新らたにつこうとする場合）昔であれば，“私は何をするのか。どのような仕事をするのか”をまず聞いた。ところが今の若い人は勤務時間、休日、給料を聞いて後は何も聞こうとしない。

給料と休みが条件にあえば、後はどうでもよいという感じである。……職業の技術そのものよりも、仕事をするということの気持のようなもっと生活の基本部分が今の若者に欠けている気がする。」（Kyo）

「昔はやめてほかに移れなかったので、くるしくてもがまんした。それだから、仕事をおぼえようという気になった。今はそれが無い。

いつやめるかわからないのでこちらとしても教育ができない。

おこるとやめてしまう。日常のプライベートなことでおこるのはいけないと思うが、仕事を教えている時に注意すると、おこられたということになる。そんなおこられるようなところには行きたくない、ということでやめてしまう。教育をしようとしても計画ができない。

使う側でもなるべくおこらないでだまして、その人ができる仕事を選んで与える。だから、教えるということが実質的にないから、仕事が上手にはならない。」（Mi）

「誰しも職場で一定の仕事をしているうちに仕事上のいろいろな疑問をいだき、わからないことを解決しながら自己実現をはかろうとする。一種の“壁”を乗り越えながら前進していくもので、不満な点を解消しようとして何ものかを学ぼうとする意欲がおきるものと考えている。

そして、向上訓練でも誰しも職業生涯において何らかの解決すべき課題、自分だけでは乗り越えにくい“壁”にぶつかるものだという前提のもとに成り立っていると思われる。

ところが、中堅企業に採用される若者はともかく、小零細企業に採用される者は“低いところに安住し、不満をいだかないし、仕事上の疑問を持たず”，一般には向上訓練の前提として考えられる、いわゆる“壁”におつからないというのである。

そして、「大企業が受講に出やすいから向上訓練の受講者が多いのではない。従業員自身が勉強しようという意欲を持っているかどうかの問題である。」と小零細企業主は言うのである。

このようにみれば、小零細企業の従業員に向上訓練の受講をすすめようとするならば、その前段階として企業主の従業員不信をどのように解きほぐすかも課題ではあるが、何らかの手段で従業員の学習モチベーションの喚起からはじめる必要があると思われる。]

第三に、“熟練工であった人は何か疎外された形でひっそりとしている。”、“熟練工は冒険ができない。自分の仕事を固く守っていきたいという感じである。”、“旋盤工なども自分のやっている技術にだけ頼らずに会社全体のためという考えが求められる。一匹狼的な人も古くはいたが、やはりいられなくなってやめていった。”

このような企業主の表現にみられるように、旧来型の熟練工は小零細企業主からかならずしも好意的に認められてはいない。

そして、NC化など新技術が導入される過程で熟練工の存在すべてを否定しているわけではないが、限られた従業員、例えば息子の専務、社長の旧友にあたる工場長などに熟練を残し、全般的には中程度の水準の熟練は必要ないとみる傾向がみられる。これは小零細企業からみた熟練の機能はそこに潜む判断力であることを示しており、熟練で形成される判断力は企業側で握ろうと思っ

ていると言えよう。

このようなことから小零細企業主が公共訓練を旧来型の熟練者養成というイメージでとらえていると、実質的に向上訓練コースとして新技術を含んでいても従業員を向上訓練に派遣しようとはしないようである。

「熟練工であった人は何か疎外された型でひっそりしている。

NC機など新しい機械を使うのは若手である。しかし、その若手もその元を知らないで作業をやっている。肝心なことは古い人に学ばよいのだけれど、それすら行われる雰囲気はない。それに企業主も古い人を重視していない。」 (Ma)

「技能士の資格を持った人が正しい判断をしてくれればよいが、”おれはこういうものを持っているぞ”と鼻にかけるようではかえって邪魔になる。

現在は、いわゆる職人さんというものはいらなくなってしまった。すべて、会社の従業員、一員である。特定の個人が光って、その個人だけが認められるのではなく、みんなの力で品物が出来ている。全体の中の1人であるということが大切である。

だから、昔のように技術を教えないと言ったことではなく、技術のすぐれた人ははやく教えるようになっている。チーム全体に力がないと、仕事はかどらないからである。

旋盤工なども自分のやっている技術にだけたよらずに、会社全体のためにという考えが求められる。一匹狼的な人も古くはいたが、やはりいられなくなってやめていった。そのような人がいなくても会社が成り立っていけるようにするのが組織作りであり、会社作りである。」(Fu)

「随分前になるが、精度の低い仕事から1000分代の精度の仕事に切換えるときに、熟練工にやめてもらったことがある。

はじめ熟練工達に仕事をきりかえることを相談した。

”きみ達は戦中に大会社の養成工として教えられたのはパスであり、戦後使ってきたのはノギス、マイクロであろう。要するにカンでやってきたのだろう。しかし、これから1000分代の仕事をうちでやっていくには、それなりの機械を使わなければならない”と。

ところが熟練工は冒険ができない。どちらかという。自分の仕事を固く守っていきたいという感じである。”これはだめだ”と思った。自分で工夫して金をとろうというのではなく、楽しんでという考えとみた。そして、会社自体をやるのをやめようではないかということで争議があり、結局、熟練工全員にやめてもらった。

その経過の後、新しい機械を入れて仕事を始めた。その際、機械を全々知らなくても、やる根性だけがある人間であればよいので、熟練工はいらないとした。

それで5名だけ集めた。NC旋盤のプログラミングは専務(甥)にまかせて、熟練者であり機械設計の専門である私(社長)がプログラムのチェックをする役にまわった。」 (Ike)

[かつての職人気質をもってする作業は少なくとも機械加工の工場からは影をひそめてしまっている。腕だけよければよいというのではなく、他人との協業を必要とすることが多くなっているといえる。

また、単純な作業は機械にとって代られ、人間がやる分野というのは高度なものだけになってしまう可能性がある。また、極く一部のハイレベルの技能者と多くのローレベルの技能者に二極分化される傾向があるともいわれる。¹⁰⁾

このような傾向の中で、公共向上訓練はどのような技能の形成にかかわろうとしているのか、訓練目標が明確でない場合も多い。公共訓練側にこの辺の迷いが大であると、地域内で公共訓練の内容も歴史もよく知っている小零細企業主は公共向上訓練に対して期待もしなくなるし、結果として従業員を向上訓練に出さなくなる。]

以上、小零細企業主が公共向上訓練に従業員を出さない理由について検討した。¹¹⁾