



# 製造現場における 従業員の多様化とその問題

## 製造業の現場における 従業員の多様化の現状

読者の皆様は、「多様化」「多様性」という言葉を聞いたことがあるだろうか。昨今、ダイバーシティ、女性活用、一億総活躍社会などいろいろな表現がされているが、その考え方のもとは「多様化」である。

ダイバーシティの定義は「職場の各メンバー（製造現場の場合、作業員から管理者、パートやアルバイトの方まですべて）が持つ、さまざまな違い（個性）を受け入れ、それぞれの個性を活かすことで企業の競争力を強くする」ということである。ここでいう違いはさまざまなものがあるが一般的には、性別・国籍・年齢・学歴/職歴・宗教・思想・障害の有無などが挙げられる。これらの違いが“ある”という事実は理解しやすいが、それを“受け入れているか”という点で怪しい場合が数多くあるのではないだろうか。最も一般的な例で言うと「最近の若者は…」という言葉をよくベテランの方から聞く。これは年齢という違いを受け入れられていない可能性を示している。

このように概念としては理解されている「多様化」「多様性」はオフィスワークの世界ではだいぶ浸透してきたが、工場の現場ではどうだろうか。この10年で工場内は多様化してきているとわれわれコンサルタントも現場にいながら感じている。

## 工場の多様化の実態

工場の多様化は大きく3つあると感じている。1つは外国人労働者の増加、もう1つは年齢構造の変化、そして、もう1つは女性・障害者の増加である。

たとえば、国内工場の現場で外国人の方が働くのは今や当たり前になってきた。一昔前は、工場全体にいないか、ほんの数人という人数だったが、

昨今では工場によってはラインのほとんどを外国人が占める工場も少なくない。外国人が増えるということは、これまでの日本的な発想（たとえば、周りがよいと言うことをよいと思う、比較的強めの上意下達など）は通用しなくなる可能性がある。また、宗教による違いも出てくる。たとえば、イスラム教ではサラートという1日5回のお祈りがある。明け方・朝・昼・日没・夜にお祈りをする。彼らにとっては何よりも大事なお祈りであり、就業時間だからといってそれを避けることは考えられない。さらに言語の問題も出てくる。相手に日本語を話してもらおう努力をしてもらうのと同様に自分たちも外国語を話せるようになっていく必要がある。この考え方を理解し、歩み寄っていくことが「多様化」を受け入れるということである。

続いては、年齢構造の変化である。少子化が叫ばれて長い。少子化の影響は工場でも顕著に現れている。現場から若い人が減っているのである。

また、昔と違い若い人たちの仕事への価値観も変わってきている。古き良き（この言葉自体が多様化を否定している）昔、仕事が一番、猛烈サラリーマンという時代があった。しかし、今はその感覚が間違いなく薄れてきている。「仕事は生きていくための最低限でよい」「昇進・昇格よりプライベート」「自己実現のために、会社に永住しない」という考えがより強くなってきていると感じることが多い。これらの考えも理解していく必要がある。間違っても、自分が「若いときに比べると貧弱だ」なんて思ってはいけない。

最後に、女性や障害者の増加である。昨今では、女性活躍社会など日本全体が女性のさらなる活躍を期待している。これは工場の現場でも同じだと感じている。工場の現場、特に加工系は男職場という印象がまだ根深くあるが、昨今では女性でもMC（マシニングセンター）を操っている職場を見かける機会が増えてきた。同様に、障害者の方がラインに入って、健常者と同じように働く姿を見

ることも少なくない。これまで男性中心の構造だったが、それはもう過去の話になってきている。これからは女性・障害者と一緒になって製造を行っていくことが、より増えていくだろう。先ほどの年齢構造の話と似ているが、男性のみの職場に女性や障害者も参加するほど、考え方や職場における配慮は多様になっていくと考えられる。男性よりたくましい人もいるであろうし、逆に仕事とは一定の距離を置いている人もいる。

一般的には、肉体的には男性の方が平均的に優位なこともあるので負荷や作業分担の配慮も必要になる。このように、工場の現場でも多様化が間違いなく進んできている。この多様化の流れは今後も続いていくと考えられるので、工場における「多様化」への対応はますます必要になってくる。

## 多様化による問題点とその解決方向

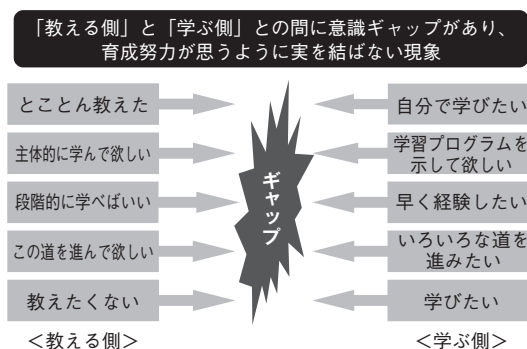
工場の多様化が進んでくるとどういう問題が起きてくるだろうか。従来通りのやり方を変えないで対応していると、QCDレベルの低下が起きる恐れがある。前ページで説明したように、工場のメンバーの価値観が変わってきている中、これまでのやり方を踏襲するままでは工場としての一体感が生まれず、結果として品質不良や納期が守れない工程がこれまで以上に出てくる可能性は少なくない。そして、品質不良や納期遅延は、結果としてコストへ跳ね返ってくる。

各工場に対して、要求されるQCDのレベルは今後、維持ないし高まっていくと考えられている中で、多様化に対応しうまく教育を進めていくことが求められる。

では、どうしていけば良いのだろうか。それは、多様化による教える側と学ぶ側の教育の考え方のギャップを埋め、教育の仕組みをつくっていくことである。その両面からアプローチしないと、成果を出しにくいとわれわれは考える。教える側と学ぶ側の教育に対する考え方のギャップは図1のような現象として現れる。

読んでみると誰でも1つくらいは当てはまることがあるのではないだろうか。昨今の現場では、これまで以上にこのギャップが鮮明になってきて

図1 「教える側」と「学ぶ側」とのギャップ



いるので、このギャップを各自が意識する必要がある。意識したうえで、教える側は特に以下の2点を意識しなければならない。

- ①人は思うように育たない
- ②今できる最善のすることをする(あきらめない)

まず、人は思ったようには育つとは限らない。同じことを教えても理解するスピードも違えば、教える側との人間関係から、なかなか理解してもらえないこともあるだろう。教える側が思ってもいない方向に育つこともある。教育の観点からすると失格のような印象を受ける方もいるかもしれないが、育っていればそれで良いと割り切って考えていくことが重要である。ポイントは、教える側の思った通りでなくても、本人の可能性が引き出され、力をつけることが良いことである。

もう1つは、今できる最善をすることである。現在の環境で着実に育っている人を見ると、このままでよいと思うかも知れないが、環境が今よりよくなればさらに育っていく可能性がある。常に、育てるために良い環境を作るように取り組むことが重要である。その方策としてはコミュニケーションの取り方の変更や、マニュアルの改訂などいろいろと手段はある。重要なことは教える相手にとって良い方向に変え続けることである。今のうちから良い環境に改善し続けていけば、10年後には大きな違いがあることは間違いはない。

本特集では、教育の仕組みの考え方を入り口に、その仕組みの中での個別の手段(マニュアルやコーチング)とその事例という構成で解説する。人材育成の考え方から教える側のテクニックまで幅広く理解していただければ幸いである。