Ⅵ-5　インタビュー調査による基幹技能者の育成問題に関する一考察

○徳島大学大学院　学生員　森本恵美
徳島大学　正会員　滑川　達

1．はじめに　大きな構造変化の波に直面している建設産業を取り巻く環境は、決して良いとはいえず、今後のあるべき姿が問われながらその答えを模索している状況といえよう。その中で、建設現場の第一線で汗と埃にまみれながら働く技能者、特に10代、20代の若手技能者の多くが、自分の将来に明確で達成感のあるキャリアパスのイメージが持てず、不安と無気力的な感覚の中で日々の労働をこなしている姿が伺える（図－1）。一方で、品質の優れた建設生産物を効率的に供給し続けていくという業界の大目標の達成のためには、彼らの優れた技能や知恵とその継承・育成が絶対的に必要であり、その意味では「ものづくり」の直接的な担い手・伝承者というやりがいとチャンスに満ちあふれた職業という見方もできる。そしてそれを実践している向上心と優れた技能を有する現場職長も数多く存在するのもまた事実といえる。本研究では、以上のような認識とともに、人材育成への余力を失いつつある各建設企業の経営状況を鑑み、現場技能者自身による技能者自身のための図－2のようなセルフマネジメント[1]型の人材育成システムの構築が必要と考えている。そして、そのための第一ステップとして、彼らが自分自身の中長期的な目標となるキャリアビジョンを描くための「きっかけづくり」を支援する情報を、対外的な評価と自己達成感の両立が可能であるとともに、日々の業務行動と直結したアクションプランに繋がりやすいといわれている「コンピテンシー・モデル」[2]という形で取り纏めることをめざした。特に本稿では、現場技能者がもっとも身近で高い実現可能性を感じられるキャリアビジョンとして、前述のような向上心にあふれた「基幹技能者＝元請現場所長も認める特に優秀な現場職長」を仮定すると共に、その仮定に基づき実際に行った基幹技能者及び元請企業へのインタビュー調査・分析内容と一日現場観察を通して考察・作成した暫定的コンピテンシー・モデルの結果を報告する。

2．「基幹技能者」の役割　基幹技能者の役割は平成八年に策定された「基幹技能者の確保・育成・活用に関する基本指針」の中で、次の４つが指摘されている。１）現場の状況に応じた施工方法等の提案、調整等。２）現場の作業を効率的に行うための技能者の適切な配置、作業方法、作業手順等の構成。３）生産グループ内の一般の技能者の施工に係る指示、指導。４）前工程、後工程に配慮した他の職長等との連絡調整。本研究においては、後述するインタビュー調査を通し、基幹技能者が以上の４つの役割を果たすことが実際の現場においても重要視されていることを確認するとともに、新たな潜在的役割の存在可能性を探った。そして、これら基幹技能者の果たすべき役割の遂行それぞれに必要となるコンピテンシー及びその特徴的行動を自身をモニタリングするための行動着眼点として抽出し「コンピテンシー・モデル」と取り纏めることとした。

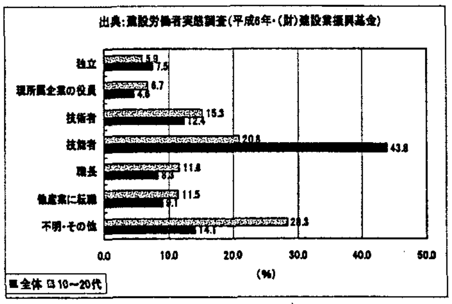

図１　将来の働き方について（技能者回答）

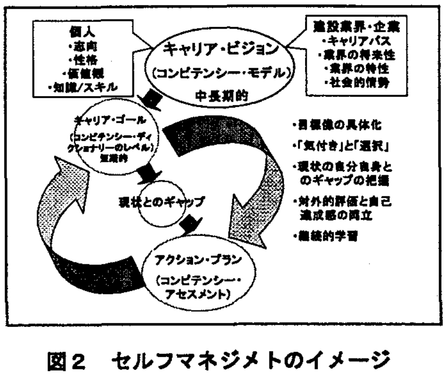

図２　セルフマネジメトのイメージ

3．コンピテンシー調査の概要　今回行った調査の手順を図３に示す。（１）元請インタビューの目的は、実際に仕事上関わった「基幹技能者＝自社が認める優秀な下請職長」をイメージしながら語ってもらい、その下請職長の紹介を得るために行った。（２）下請職長インタビューは基幹技能者が現場で実際に行っている特徴的な行動の把握を目的とした。具体的には自身の「成功体験」及び「失敗体験」を一時間程度語った内容をボイスレコーダーに録音した後、筆者等がそれらの具体的に起こった場面を時間軸上に整理し直した上で後述のコンピテンシー分析を行った。（３）１日行動観察の目的は（１）・（２）の調査、一次分析から得

られたコンピテンシーの要素が、実際の職務の中でどのように発揮されているのかを探ることである。具体的には、基幹技能者の平均的な一日に同行し、詳細な現場行動とその行動がどのような結果・成果と結びついたのかを逐次記録した。

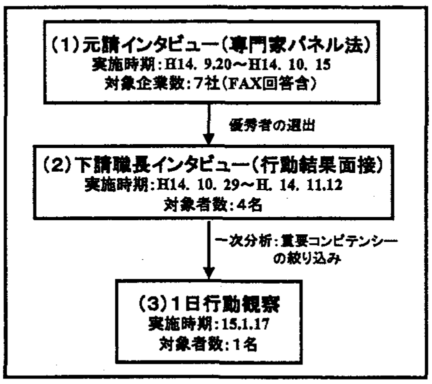

図3　コンピテンシー調査概要

4．コンピテンシー分析の概要　（1）元請インタビュー：現場の規模が大きくなったり、工程が多岐にわたるような場合は2節4）の役割を求める傾向が見られた。【例：工程が遅れ、多くの平行作業を抱えてしまった。非常にやりにくかったが各社下請職長が部門や企業を越え調整を重ねてくれた（**「組織コミットメント」「柔軟性」「専門能力」**）ことで工事を完成させることができた。】建築現場の様子を語る場合は1）の役割に関して、**「専門能力」**への期待を語る様子が見られた。特徴的なのは、元請の施工管理への協力を求める声であり「**組織コミットメント**」である。また、自社の利益ばかりを主張しないで他社と建設的な交渉が出来る**「柔軟性」**を特に求める傾向があった。専門工事とは直接には関係しないが、職長にもとめる役割として、「5）地元住民へサービスを提供している事への関心、協力」が挙げられた。これは通行する方への配慮、近隣住民とのコミュニケーション等の事を指し**「対人関係理解」「顧客サービス重視」**が求められる。（2）下請職長インタビュー：工事竣工への「**組織コミットメント**」を一般の技能者にも感じさせ、個々の力に応じた配置をすることが結果的に効率のいい作業ができるとして2）3）の役割を絡めながら人を使うことの難しさを職長職のやりがいとして語ることが多かった。【例：今まで経験のない作業でも向いていることだったら本人もやってるうちに面白くなるしね。だからなにがやりたいか最初に聞くんです（**「対人関係理解」「関係の構築」**）。】若い基幹技能者は自身の専門能力習得へ強い意欲を示すが、経験 20 年以上の基幹技能者は後続の技能者を育成する意欲の方が強くなる。その技術・技能の習得・継承を支えている新しい役割として「6）専門知識習得意欲の継続と仲間への伝達」が挙げられた。この役割の中では**「専門能力」「イニシアティブ」**＝自ら進んで物事に取り組む力が発揮されていることがわかった。（3）1日行動観察法：現場でも**「組織コミットメント」**の発揮は多く見られた。1日の行動の半分が「**情報探求**」＝情報収集行動で占められ、一般の技能者の状態、進捗状態、平行作業への気遣いも得た情報を「**分析的思考**」を発揮して他のコンピテンシー発揮をよんでいる。検査等のフィードバックを得た場合、良いといわれた現場に出向き、観察している。「**達成重視**」も「**情報探求**」発揮と関係することが明かとなった。

5．まとめ　以上のように抽出された6つの役割それぞれについて、元請、下請職長インタビューにおける出現回数が多かったコンピテンシーと、1日行動観察結果も加えた情報から各コンピテンシーの行動着眼点を整理し、表1のようなコンピテンシー・モデルを作成した。しかし、このコンピテシー・モデルは暫定的なものであり、今後さらなるインタビュー調査や一日行動観察等を重ねることにより、行動着眼点情報をより充実させるとともに、現場での具体的な行動目標をイメージし易いよう、より生き生きとした現場表現へと修正を繰り返していく必要がある。最後に建設技能者が単なる労働力ではなく、建設業界の知的財産であると実感させてくれたインタビュイーの方々に尊敬と本調査の協力への謝意を表する次第である。これからの建設業を拓くのは、誇りある現場技能者である。

表1暫定的コンピテシー・モデルの一例

役割6）専門知識習得意欲の継続と仲間への伝達
専門能力
自社専門工事分野の技術や知識を他の技能者と分かち合う
新しい工法の講習会に積極的に参加しアイデアを拡げる
イニシアティブ
日々の作業の段取りの改善など新しい取り組みに他の人も巻き込む
経験のない作業を行うときなどは、まず自分がやってみる
情報探求
自社と比較して評価が高かった他社の現場を見に行き、時には他社職長に質問をする
仕事上関わった同業者や地域住民などの自分で作り上げた情報網を活用する
達成重視
同世代の同業者や自社の同僚と資格取得などの目標をめざす(結果不問)
CADなどの新たなスキルを習得するために目標とする人物を決め、業務時間外に日々練習を繰り返す

参考文献　1）小杉俊哉「キャリアコンピタンシー」日本能率マネジメントセンター 2002 P49 に筆者等が加筆
2）LYLE M. SPRNCER、Jr., PhD　SIGNE M SPENCER（梅津佑良、成田攻、横山哲夫　訳）「コンピテンシー・マネジメントの展開」生産性出版 2001