



新人（派遣社員を含む）早期育成対策

設問編

(社)日本能率協会 専任講師 中村 茂弘

詳細は URL:<http://home.catv.ne.jp/dd/aqcdltdr>をご参照下さい。

- 1 , 各社の新人・派遣社員の問題と
早期戦力化対策状況
- 2 , 2 , 各社の雇用事情に応じた
新人・アウトソース対応姿勢
- 3 , 早期仕事修得術と活用法
- 4 , 視聴覚教育、シミュレーションを用いた
早期修得プログラム対策
- 5 , 新製品立ち上げスピード化技術利用
による早期生産達成対策



1, 各社の新人・派遣社員の問題と 早期戦力化対策状況



設問1 新人・派遣が抱える問題

2009年に突然襲った金融問題をきっかけとした世界・未曾有の不況で突然に大量の派遣切りと、新入社員の採用取消問題が起きたことは、皆様の記憶に新しい内容と考える。この未曾有の不況に加え、それ以前から、企業では、海外とのコスト差への対応、人件費の変動費化という対応に加え、製品ライフサイクルの短命化対策にアウトソースの活用が盛んになっていた。もう一方、若者が短期間に転職する状況が激増、ここには、若者がフリーターを選択するという社会的な風潮や、転職サイトで容易に転職が可能な環境もあり、転職する若者が多くなった、という状況が進んだ。では、このような就業環境を配慮願ひ、過去抱えてきた問題の現状把握といった意味合いで、パートや契約社員の雇用理由と、また、雇用される側が持つ就業ニーズ、正社員として雇った新入社員方々の職業観、製造現場でかかえてきた問題について、その要点を整理する形で記載して下さい。

記載欄

設問2

新人育成(教育)問題

「人が入れ替わる度に新人教育に当たる」という仕事は、製造現場では大変な手間である。教育効率の工夫は、後にして、一般に新人教育で期待するレベルになるまでの期間と、教育上かかえる主な問題を例示して下さい。



設問3

高度技術支援型のアウトソース

現在、サッカーが盛んだが、国際試合のメンバー構成を見ると、いろいろなチームから優秀選手を選抜して、短期間にチームづくりを行い、対応へ向ける方式が常識的に行われている。このような姿は、ある意味、工場の新製品立ち上げプロジェクトに際し、プロジェクトチームを編成して変化対応を図るケースに似ている。なお、かつては、社内の優秀な人材だけで各種のプロジェクトを切り回すケースが主体的だったが、昨今、優良な技術を持った方々を外部からチャーターして、早期にプロジェクトの成功率と期間短縮を図るケースも多くなってきた。要はサッカーの国際試合、野球のWBCに見る方式に似た方式の運用である。このような見方でアウトソース活用を見方をした場合、必ずしも底辺作業や一時的な労働力提供を求める方式ではなく、外部機関などを含めた専門技術チャーター方式も、企業にとっては、重要なアウトソース活用形態ということが出来る。では、この種の方式には、どのような形態があるか？また、社内外を含め、この種の専門技術を持った方々を瞬時に評価～検討可能な登録・管理方法について、どのような方式が有効か？について例を示して下さい。

記載欄



2 , 各社の雇用事情に応じた、新人・アウトソース対応姿勢

アウトソース活用の理由は各社でいろいろである。だが、単なる労働力提供、人間性の薄い一時雇用は、やがて、その企業から離れても、その企業が生産する製品を買っていただく能性が高い例が多い。そのような方々であることを考えると、ぞんざい、かつ、印象の悪い一時的雇用実態の存在は極めてまずい取り組みを意味する。

次に新人教育だが、学校を卒業して企業に就職する若者の将来を決める最も大きな内容は、良き上司に恵まれるかいなか？とされる。最初に入った企業と仕事に魅力も夢もなければ、企業の都合は兎も角、長く働くより若い自分の人生を他所に移すという内容は理の当然と見るべきことになる。

立場は異なるが、要は、この2点は、雇用と人材育成に人間的局面や戦略面で雇用者に納得行く取り組みが必要なことを意味する。では、この種のテーマに対し、まず、アウトソースすべきか否か？を検討するシステムの的な評価について記載して下さい。

記載欄



設問5

直接接する上司のあり方

折角雇っても辞められてばかりでは、新たに雇った方々(新人、一時雇用の区別なく)の教育の繰り返しに追われ、程度の低い労働レベルから這い出ることも出来ず、生産面でも戦力にはならず、不良やトラブル対策に日々追いまわされることになりかねない。多くの調査を見ると、就職して先が見える(地位や給与があがる、アウトソースの場合、正社員への雇用チャンスが期待できる、など)。仮に、今の仕事を辞めても、他で役立つ内容がある。上司や仲間との人間関係が良好であり、仕事が楽しい、といった内容が85%もの退職や転職内容とされている。以上の内容は雇用される側から見れば、しごく当然な内容であるため、各社で場に合った対応を図ってきたという現実がある。

では、この中から、製造現場で直接部下指導をされる現場リーダーの方々の現場管理のあり方に対し、注意すべき事項を記載して下さい。

記載欄



設問6

海外に見るモチベーション対策

少子高齢化や若者の産業離れや日本人の人件費が海外より高価という事情も関与し、昨今、国内でも海外労働者の雇用が増加傾向にある。海外労働者の場合、短期間で多額の資金を稼ぐ目的で入国～就業する目的が大半であり、給与面を配慮したモチベーション対策に配慮する必要が高い。だが、この傾向は海外雇用に顕著な内容だが、日本人の雇用、特に、新人やアウトソース、さらには、定年退職後に就業願う関係者にも、内在する問題と見るべきである。要は、スピード教育訓練の手法の前に、この種、個人に関する問題を整理対策しておかなければ、教育内容自体、どのように有効な手段を投入しても、生かされる場が整わないわけであり、ここに、答えは無いが、何らかの対策が必要となる。

そこで、このような環境を把握整理する対策として、海外(特に中国生産)において、欧米各社と比較して、日本企業の離職率が高いとされる理由にどのような要員があるか？ 日本企業は国内で行われてきた賃金制度をそのまま、中国でも適用している企業が多いが、現地の方々から見た評価をマクロ的だがどのようにとらえるべきか？ との対策に、この面で先進的とされる各社がどのような手を打って、問題解決への道付けを図っているか？という内容を整理して下さい(先に解説の通り、この対策内容のいくつかは、新人やアウトソースの方々の定着率～スピード教育～高度な仕事の確立に貢献することに役立つ内容が多く含まれると判断されるため、この設問を設けた)。

記載欄



3, 早期仕事修得術と活用法



設問7 早期育成前に行う適正検査

人には、性格と個性、仕事に対する適正がある。この中で、仕事に合った適正を伸ばすことは、本人の持ち味を伸ばし、働く意欲や品質・生産性面での伸びが大きく期待できる。そこで、この種、仕事に合った方々を採用する場合の適正検査について有効な内容を列挙して下さい。

記載欄

設問8

イニシャルリーダーづくり

人材育成はマンツーマン、OJT教育が最も効果的とさせる。しかし、研修効率面から、この手法だけを運用することには多くの難があるため(一般に、新入社員配属先の研修や、高度の技術伝承教育は、この手法を重視すべきだが)、どうしても集合教育～現場実習、研修生の中で修得が早い者を選定して、その人と競争する、または、仲間同士で話をさせながら相互に仕事の要点に対する理解を深るといった方式を取る例が多い。この際、2:6:2の原則の活用が効果的だが、では、この法則を実務で活用～展開して教育・研修・修得効果をあげる要点を記載して下さい。

記載欄



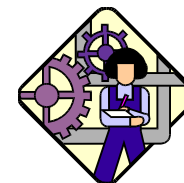
設問9

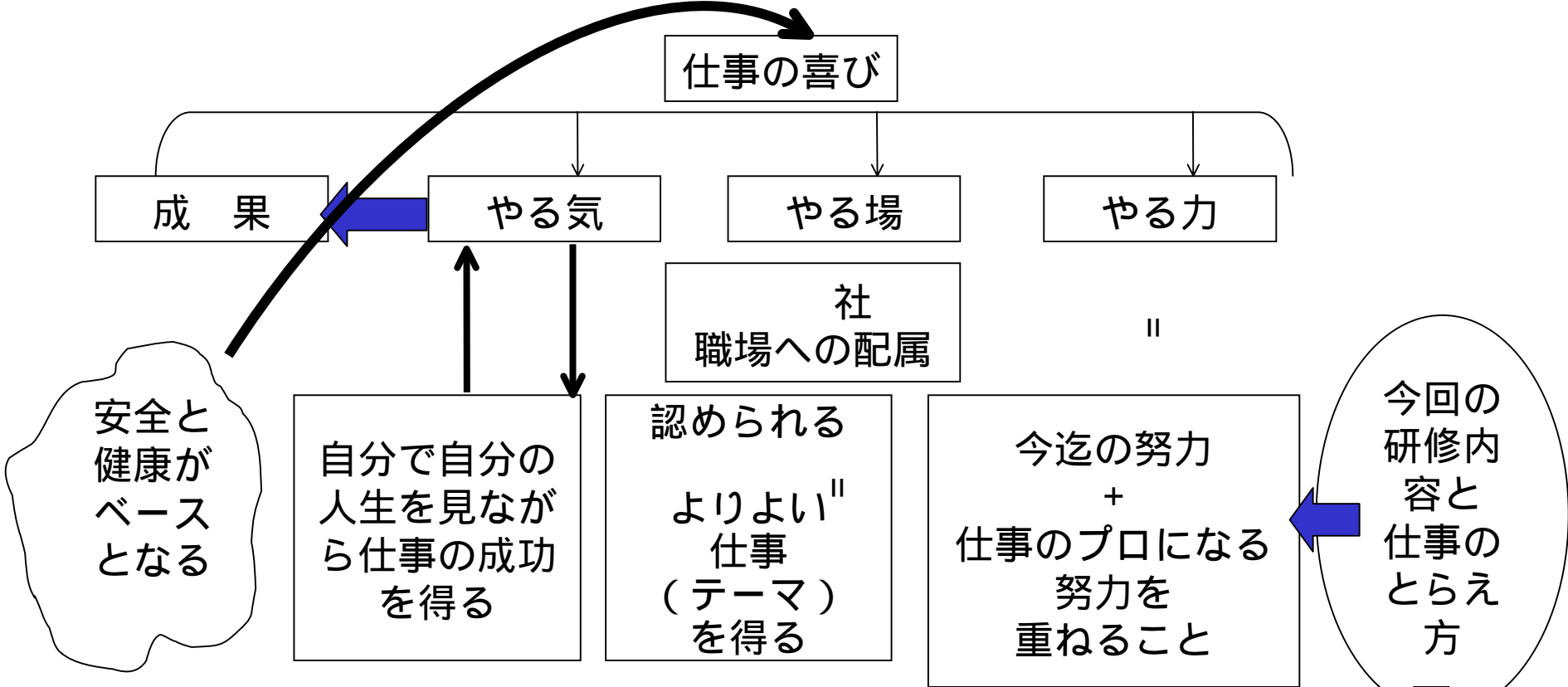
早期仕事修得術の要点

仕事を早期に覚え、製造現場で「不良ゼロで効率良い仕事をする」ためには、指導者側の努力や指導技術面での対策やレベルアップに加えて、被修得者側の修得する目的、意思に加えて、『修得術』という技術的な手段を知って、使っていただくことが重要である。ちなみに、次のページは、JMAにおける新入社員研修で、生産系の新入社員に教えてきたメニューである。その目的は、多くの企業からの依頼に基づく内容だが、過去、企業に入る前、一応は企業に慣れていただく目的だった内容を、アウトソース活用が生産分野で開始以降、「新入社員と言えども、職場へ配属され、3ヶ月以内には、この種の方々と比較して、能力発揮を期待する。もし、低い場合、本人と適職についてよく話し合わなければならない」、という事情が大きくなったからだった。

現在、ここまでに記載した内容は、技術手段として、段取り術、スピード勉強・学習法などとして、書店に多くの著書が出ている。そこで、この種、被修得側の修得術の要点を記載して下さい。

記載欄





JMAで行っている生産系・新人教育内容

| | |
|--|--|
| 1日目: 職場に早くなじむために(演習方式) | 2日目: 早期仕事習得法と改善力 |
| <ul style="list-style-type: none"> 1, 企業の構成と役割 2, ビジスマナー(挨拶・敬語の活用など) 3, 演習を通じたコミュニケーション技術 4, 会社に入ってからミス発生防止対策演習 5, 事前検討と仕事の準備 | <ul style="list-style-type: none"> 1, 利益向上の重要性と会社で使う各種指 2, 仕事習得術: 工程分析とメモ法の実践 3, 実務作業の模擬教材を使った改善追求法 「私の挑戦」の名で、習ったことを実務の場で活用して行く内容と仕事の夢をまとめる |

JMAで筆者担当の「生産系新入社員研修」の要点

4 , 視聴覚教育、シミュレーションを用いた 早期修得プログラム対策

設問10

メモ術の重要性

米国在住の時、現地で採用試験が行われた様子を見学していると、まず、筆記試験、内容は簡単だが「文字の書けない方や、計算が出来ない方が会社に入ってきてはこまるので、…」という程度のものだった。その後、企業に入って仕事をする上で重要なことを話し、企業案内のビデオを流すスケジュールだった。机には紙と鉛筆、しかも、試験管から「今から話す内容は20分程度ですが、重要な点ばかりです。質問はOK、後で、お話した内容を確認します。また、一応、皆様の聞く態度も試験の内容なので、テレビ撮影をします」、と言い話が開始された。終了と共に質疑があり、その後、会社案内のビデオ映写だが、「その前に、あなたと、あなたと、…」と数名の採用試験者の中から、指名して別室への移動を願った。筆者もその方について行くと、「皆さんはメモを取られなかったですね！当社では不採用です。次の採用試験もご遠慮ください。理由はアルミ鋳造のような難しい技能の教育にメモを取らない=聞いても要点を正しく把握していない=不良を出すからです」ということだった。事実、反発者がいて、「では！」と確認したが、意味不明、先ほど話をした試験管、メモを見ながら「違います」という繰り返しだった。採用はメモの中身が正確な方から採用したが、このことが、技能伝承に大きく作用した(後で聞くと、欧米の一流企業では常識的に行うテストであることを知った)。そこで、設問だが、メモ術の重要性とこの手法の修得～レベルアップの要点を記載して下さい。

記載欄



設問11 工程分析による要素分割

人の仕事を見て、即座にその技や手順を覚える方がいる。要は、仕事の分析力がたけた方である。その種の例を故・緒方拳さんの例にみることができるが、長年の修行の結果身につけた業といえよう。だが、この種の修得法を、常人でも可能、被修得者が見につける手法として体系化したひとつが、ギルブレスが開発した工程分析である。加えて、ビデオ分析～スローモーション解析が附加されるが、この基本となる内容も工程分析を始めとした要素分析である。

では、工程分析と、活用の要点を記載して下さい。



記載欄

俳優 故・緒方拳さんの分析力

1984年 NHKの番組「人間模様・羽田浦地図」で小関智弘さんの小説映画化がなされた時の実話 俳優 緒方拳、田村高廣、谷村昌彦3氏を中心にベテランの俳優さんが旋盤に始めてさわる状況で撮影が開始された。

撮影風景

旋盤の前に立ち、スイッチを入れ、ハンドルを回す程度の演技は全員ができた。

リハーサルを行うが、全員、何でもないことのようにできた。

主人公の緒方拳さんはベテランの役、旋盤工達がアッと言わせるしかも、10年来の専門工が行う加工を担当されたが、何度リハーサルしても、緒方拳さんはできる。いよいよ本番となったが、吹き替え無しで「本人がやりたい。私には無理ですかねえ」言ったが、工場長は「その手つきなら上等ですよ。」ということで役を演じた。



この状況を小関さん達が見て「一夜づけであるにしる放送されたドラマを見て、私は、俳優というものは見事に仕上げ工になり、旋盤工になり得るものだと感心してしまった。そして、感心したあげくに、ふと、ある種の寂しさを抱いた。自分たちが何十年もかけて体につけてきたもにが、一体なんだったのか？という寂しさのようなものを一瞬持った。(小関智弘著「鉄を削る」ちくま文庫P.37)



設問13

IT・仕事の手順へ、ナビ的活用

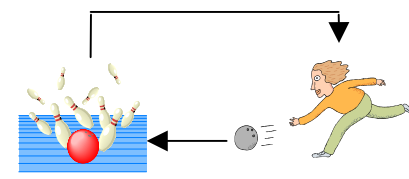
現在、ITの進化は驚異的である。メモやマニュアルも有効な新人教育手段だが、ビデオやITを現場で活用して、必要な時に、必要な内容と要点を、ちょうど、道路運行時に利用するナビゲーター的な活用が清掃現場でも盛んになっている。では、このITナビを含め、各種、仕事の要点を『見える化』と共に現場作業の早期修得に有効な方法を例示して下さい。

記載欄



設問14

早期に腕をあげるためのQTAT対策



新人やアウトソース投入で、まず、問題になる事項は慣れない作業に伴う不良の発生対策である。不良が出ない仕組みを確立してから生産性向上というスピードアップ対策を開始すべきであるが、仕事への習熟、自信を持った仕事の遂行は、「やった仕事の善し悪しを即座に被指導者にフィードバックして、標準化の順守確率をあげる点にある」また、段階的に仕事を覚え、成功体験の繰り返しが、次のチャレンジや、改善案提案と共に、より高いモチベーションと生産性向上につながれば、新人・アウトソースの方々のレベルアップ上、ご本人と企業側相互に極めて効果的な育成指導システムを運用した、ということになる。では、この種の対策を効果的に行う具体的方法について解説をして下さい(参考例:トヨタ自動車の「ストップひもシステム」、装置産業他で活用の広いQTATシステム:Quick Turn Around Timeシステム)、ZD(Zero Defect)システムなどが有名である)。

記載欄

設問15

マニュアルを超えた仕事術

地位や職制に関係なく、「企業人の人生は問題解決の連続である」とみるべきである。だが、人によっては、「他人や先例の真似の方が努力するパワーが少なくて済む」ということで、考えるより慣れることを重視したり、言われたことだけをやっていれば責任逃れも可能！という思想で活動する方もいる。この種の方々の人生観を非難するわけではないが、この種の内容は、やがて、ロボット作業の分野になり、非人間的、創造性の無い方々だけを排出する危険性だけでなく、より詳細、かつ、手の込んだマニュアル作成術に関係者が落ち込む危険性がある。このため、特にサービス業では、「マニュアルを超えた仕事術」という取り組みがなされつつあるが、この種の内容は、今後、新製品の立ち上げ、産業の変化に対応した人づくりに極めて重要な内容となっている（新人やアウトソースの方々にも、この種的能力開発が期待されている）。では、「親切が仇」どのように詳細、かつ、丁寧なマニュアルを作っても、使う方々が応用力や、臨機応変の対応、知恵を必要とする仕事において、マニュアルに盛り込む程度と、マニュアルに記載を省略したことが、逆に、気づきや想像力を誘発するというバランスについて、見解をまとめて下さい。

記載欄



作業の
ロボット管理

