

今、必要な、製造現場のための

# 「実践的・リーダー育成対策」

(社)日本能率協会 専任講師

中村 茂弘

モノづくりは人づくり、好不況にかかわらず行うべき内容である。これは、ちょうど、冬に木々が花芽や葉、茎の育成をたゆみなく行うように、人材育成も戦略を定め系統的に実施しなければ、やがてモノづくりが破綻する危険を示す。特に、現在は沈静化しているかに見える少子高齢化問題は、やがて、現場力低下という形で問題は顕在化してくる。そこで、製造現場のリーダー育成を中心に、迅速、かつ、効率的に進める実務研修の要点を整理した。

## 第1章「戦略的・生産技術向上対策の必要性」

### チェックポイント

将来のモノづくりに必要な、現場管理上の現状分析～問題対策を目で見てわかる形で示すことができるか？

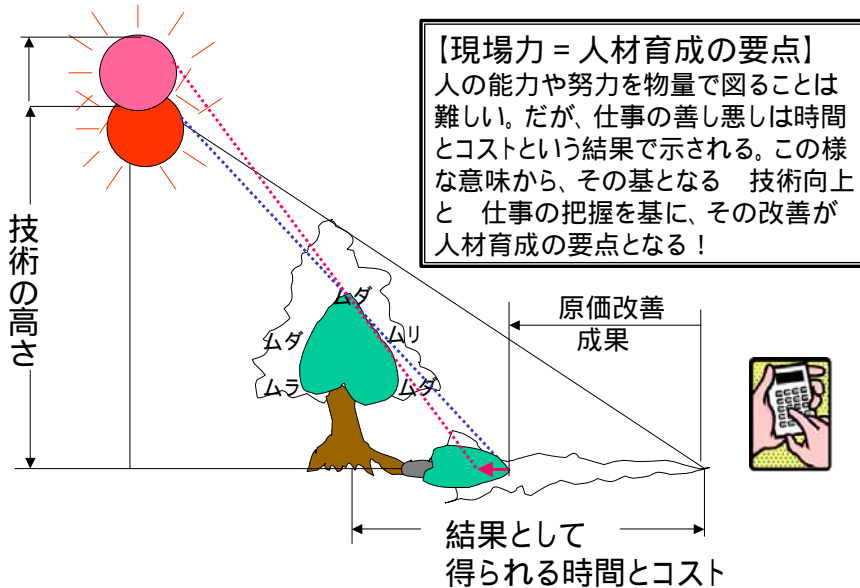
技術・技能向上の目的・目標と、人材育成内容が完全に結合しているか？

「現場管理者研修」が事務局のアンケート得点だけで評価されていないか？

### 1、実務に役立つ教育の必要性

筆者は企業時代を含め、約40年間、現場管理者の方々と仕事の仕事、さらには、各種研修の講師を担当させていただいてきた。つたない経験だが、読者の方々が直面する多くの問題をかかえた産業界にあって、昨今、JMAに依頼される研修相談に、「過去、現場管理者研修は行ってきた。事務局のアンケートは良いが実務面で研修内容を生かす例が少ないので何とかしたい」が多い。そこで、本文が対策の一助となれば幸いと考え、実務的研修の要件を整理することにした。一般に、現場リーダーの戦略や人生観、仕事の進め方は、現場力発揮に大きく関係する。図1-1は、この種の仕事術と成果の関連だが、技術が高く、仕事上のムダがないと、結果、時間やコストというアウトプットが小さくなる。要は、この太陽と木に当たる内容の向上が現場管理者研修の要点となる。

図1-1 「仕事は時間の影である」という内容



## 2 , 一般的な管理者研修と目的指向研修の差

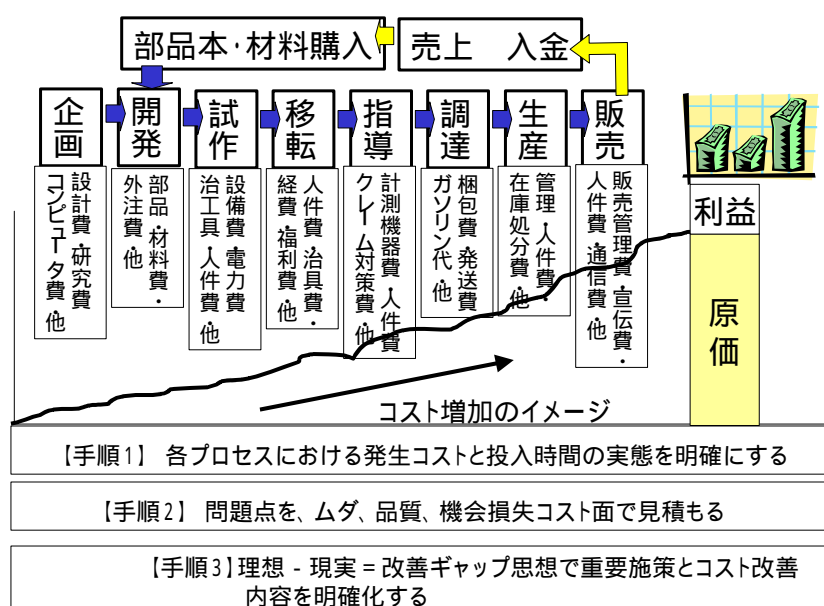
注意すべきは、具体的な目標を定めた人材教育と、現場リーダーが必要な一般知識を習得するための研修の差は大きく異なる点にある。このたとえば、オリンピック選手の強化と学生時代に学校で行う選手教育の差にている。すなわち、前者の形態は、「金メダル取得」といった目的を定め、目的とした競技に合った人材を選定と、アウトプット（人材育成目標と具体的数値）を定め、そのグループに合わせた教育メニューを図る方式であり、後者は、一般教養的、研修後に競技種目を選手に選んでもらい、全体のレベルアップを目的に、個々人には、気づきという形で自然発生的な努力と成果創出を求める方式である。この差は歴然としている。同種内容は、昨今、トップマネジメント研修、特に、国際的に有名な MBA に対する見解に見ることが出来る。要点は、「MBA 習得者の全てが実務的に有能な企業経営者になれる保証は少ない。むしろ、実務で苦労して経営を進めるトップが、ある段階で体系化された MBA の中身を見直すと、今までの努力と、今後の展開に役立つ内容を多く発掘する」という内容だが、この内容は現場管理者研修にも、そのまま当てはまる内容である。

## 3 , モノづくりに必要な要素の洗い出し

実は、A 社の要求を詳しく解析するまで、筆者は、『戦略的な人材育成展開法』に関する発想を余り強くは持っていなかった。その理由は、過去、「モノづくり力が低下した対策」、「他社に比較して が不足」、さらには、「産業界では、

最近 研修が盛んであり当社も是非早期導入を進めたい」ニーズに対応すれば顧客対応ができたからであり、図 1-2 に示したように、モノづくり全てのプロセスに対し、各人が何の仕事をしているか？ その内容が国際的に一流レベル、否、他社と将来を支える内容になっているか？ 仕事があれば、個々にコストと時間を費やす。この二つの指標で内容を評価すれば、理想 - 現状 = 改善ギャップが明確化できる、という内容の解析はしていなかったためである。これは、大きな反省だった。そこで、以下、この具体策を例示することにする。

図1-2 人材育成の前に行うべき現状分析と評価内容の要件



## 第2章 戦略的な現場管理者研修を実務に移す対策

### チェックポイント

- 現場管理者育成に当たり、先験的に実務的成果を求める内容があるか？
- 研修には1ヶ月程度でフォローアップ内容を定め、スピード問題対策を進める運営がなされているか？
- 研修の内容が、量の上の水泳にならない工夫をどのように進めているか？

### 1. 『あすなる研修』防止の必要性

国際的に著名な現場管理者研修の要点を整理すると、責任は免れない。P-D-Cの輪を回して一流の製造現場力達成へ向ける。部下育成、となってい

る。また、この種の要件は、書も多く、すでに現場管理経験者なら熟知しており、現在は、ことさら2泊3日と定めた現場研修の必要は無い情報環境の時代である。だが、「管理者とは」という研修は今も多い。そこで、受講者に「研修で習ったことを実務でどのように活用したか？」と問うと、必ず、「勉強にはなったが、実務では使う内容ではなかった」という例が多い。この形態は、個々人に現場管理者に送り込む上司が研修に参加させる前に、具体的な問題解決に必要な要件を示していない（実務面のフォローもしていない）。研修メニューを事務局がつくり、お付き合い的に人材を送る。事務局も数を追うことに終始し、研修効果（得た金額）と投入金額の比較をしないで、「いつか成果が出る」という内容が関係するが、この種、実も花も無い研修を『あすなる研修』といい、早急に見直しが必要な対象である。

## 2, T型人間づくりの必要性

企業人の評価は『実力主義』時代に入った。「すでに、日本では何らかの形で95%が導入」としているが、成功している企業事例を見ると、個々人の実力を見て課題を渡し、個人の成果を上司が見ながら仕事を通して実力向上を図る。

結果だけでは本人の活動が判りにくいため、まず、課題に取り組むプロセスを企画書の形で明確化願ひ、プロセス重視で上司が現場管理者の指導と仕事の評価を行う。課題が難解、または、失敗した場合、責任は上司、部下はそこから得るものを得るだけの内容を取る、という方式が運用されている。要は、現場管理者に仕事を依頼する上司は「現場管理者にムード的、丸投げ教育をすべきでない」ということを示している。管理手法の活用のひとつに、「目標なければ管理なし」の言があるが、今、図 2-1 に例示したような人材育成思想の展開が現場管理者である方々に求められている。

## 3, プロジェクト方式による現場管理者育成戦略

過去、現場管理者研修の多くは階層別に行う例が多かった。だが、昨今、フラット化に伴い企業の相談は変化し、その要点は、「スポーツで言うなら万能選手づくりでなく、野球やサッカーと言った競技別、しかも、ポジションに限り、最も適合した研修を早期に展開したい」という内容がほとんどである。そこで、このような相談をある企業で徹底してつめた結果、改善の基本となる内容が明確になってきた。そこで図 2-2 にそのステップを示した（読者の皆様の、ご参考としたい）。内容は、まず、現状のモノづくりのプロセスを明確にする。そこには、必ず、人が仕事を進めており、お金と時間がかかっている。従って、今後を考えると、30%程技術向上するという目標を定める。こうすれば、誰に何の技術や技能を、どの程度高めべきかが明確になるわけである。

図2-1 T型人間づくりの要点

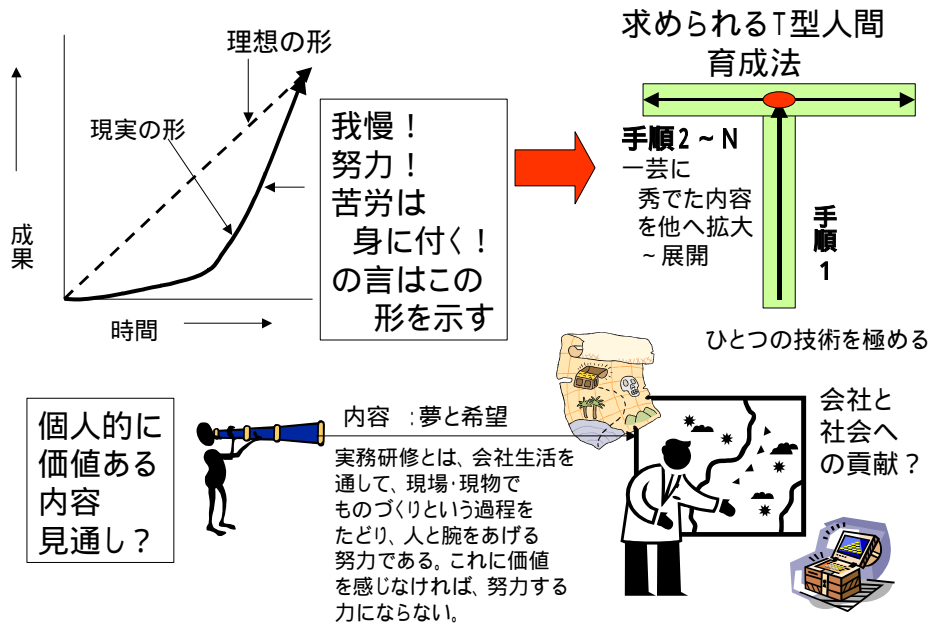


図2-2 モノづくりのための人材育成戦略展開の要点

戦略的研修展開ニーズ解析の結論  
 モノづくりの対策内容を個々に対策すると、膨大な研修を企画することになる。また、その種の対策を進めても、知識や意識は高まっても、実務的活用に支障が予想されるため、具体的な製品とプロセスを定め、今後着手する実務テーマを解析～対策を進め、テーマを題材に、個々人が取り組むテーマとアウトプットを先に定め効果的、集中的、スピーディーな人材育成を図る必要性が明確となる。

**テーマA：製品開発～生産までのトータルプロセス原価(現状把握～改善企画)**

製品企画～開発～設備～生産に至る全ての原価を明確化する。  
 ターゲット・コスト思想で、原価上の問題(例:開発後に海外指導など)を把握～改善施策づくり  
 定量的問題コスト把握と、ムダにより新規開発や技術力向上が出来ない、目に見にくいコスト  
 まで明確にして、あるべき姿 - 現状 = 改善ギャップを投資モデル計算と共に評価する。

**テーマB：重点問題Solution対策(効果的改善指導技術力強化)**

IE:製品企画～開発～設備～海外生産リードタイム短縮(PERT)とムダ時間改善(時間活用術)  
 QC:過去トラをハザードMAPへ反映、固定/変動に分け、品質要求機能系統図によるリスク  
 の見える化～対策の適正評価を図る対策  
 VE:開発段階からのデザイン・イン対策～他社をしのぐ各種創案の収集～活用

**テーマC：テーマ具体化のための組織的な活動体系の構築**

総合目標展開+ボトムアップ課題の整合体系の見える化  
 各開発～生産に至るプロセスにおける課題と目標達成を効率的に進める手法の適用評価  
 ~目標達成シミュレーション対策の見える化(情報一元化+共有化対策)  
 キーパーソンの配備とリーダーシップ指導の展開(各施策の企画書化とコーチング対策)

展開順序  
 (現状把握  
 改善展開)

### 第3章 実務直結型・現場リーダー活動の要点

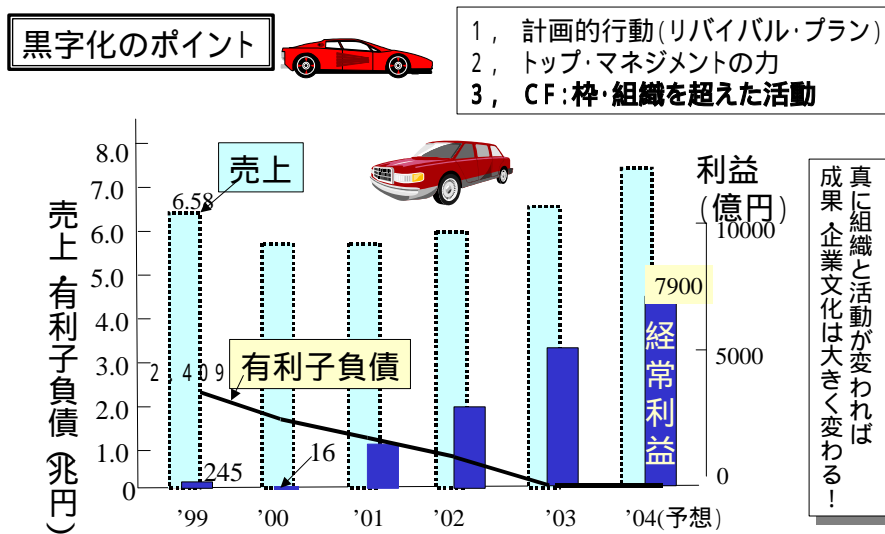
#### チェックポイント

- 有能な現場管理者が行う要素を先駆者から学び、整理しているか？
- 現場管理者に必要な6大能力を知っているか？
- 現場管理者の6大能力の評価だけでなく、評価項目を実務に展開して、例えば、不良対策を図るといった運用ができるか？

#### 1, 不況、環境変化に、より必要となる「高実力・現場管理者」

好不況にかかわらず、現場リーダーに対する各種期待は高い。そこで、日産自動車を破格のスピードで革新した状況を図3-1に示した。日産自動車・ゴーン社長の活動には、現場管理者がとるべき多くの要素がある。氏は37歳でタイヤ製造・ミシュラン社の工場長となったが、原価分析を活用、未来の姿をはっきりさせて活動した（日産再生のリバイバル・プランはこれが基になっている）。製造管理を図る現場管理者を組織化して、目標達成の配備を行う（キーパーソンと重要実施課題の明確化を組織化と共に進める）。製造現場が利益の源泉と考え、顧客直結型で重要課題をスピーディーに進めた（日産自動車では、資料を見て会議する方式ではなく2ヶ月を朝7時から夜11時まで回り、重要課題を製造現場で現物を基に検討～対策の指導を行った。このため、この活動はセブン・イレブンと言われた）。以上、参考にすべき内容ばかりである。

図3-1 日産自動車ゴーン社長の活動と成果の要点

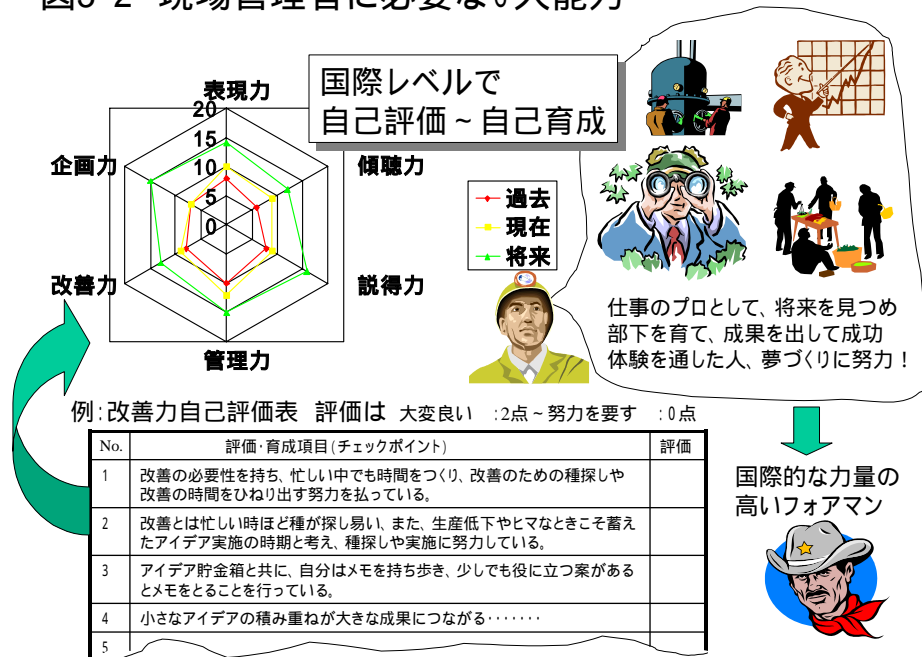


CF: 組織の壁を越えたクロスファンクションを実施した日産ゴーン氏の活動と成果の要点

## 2 , 現場管理者に必要な6大能力

現場管理者の6大能力は、現場管理を持つ者が、自己評価して現場管理能力を高めるための基本的なチェックポイントの一つであり、(詳しくは筆者著「モノづくり現場管理者育成育成マニュアル」日刊工業新聞社をご覧願ひ) 概要は図3-2に示した内容となる。ある、著名な方が語る「財を残すは下、業を残すは中、人を残すは上」という言っている。人がいて、また、その方が持つ知力を発揮した結果が『業を通した成果』という活動となり、収益向上という結果となる。この意味で、6大能力は人を評価するための活用ではなく、自己育成を図る道具として、実務面での活用方法まで追求することが必要となる。

図3-2 現場管理者に必要な6大能力



## 3 , 事例 : 6大能力を活用した不良対策

6種ある6大能力の中から、の『傾聴力利用』による不良対策事例を紹介することにする。製品落下不良に悩んだ時の適用例である。当時、1日数回ハンドリング時に作業者が落下不良をする対策に現地マネジャー達は頭を悩まし、筆者への相談となり、20名ほどの作業者が集められた。今まで、注意と訓練は成果につながらないため、ご本人も叱られると思つての会合だった。そこで、「帰宅後一番楽しい話は」ということで2時間程の対策会議?と話した。順に「帰宅して子供の顔を見ると・・・」と若手の楽しい話は40分以上に及び、筆者は聞く一方、その時、「今日はこの話ではないはずだが?」という疑問が出た。そ

ここで、「当工場のホイール、生まれて落とされ・・・」と30秒程度の話の後、「皆で対策を」で、休憩した。ワイワイ、10分、全員が部屋にいなくなったが、やがて「対策終了！」と言い戻ってきた。皆は、製品落下危険性が高い場所、全てに『目で見える管理』、「生まれたばかりのホール赤ちゃんはこう抱け」と絵いりで対策したわけである。以降、筆者が帰国の1年数ヶ月、落下不良はゼロ！6大能力の実務的な活用の偉大さを学んだ。

## 第4章 ではどうする？現場カレレベルアップ

### チェックポイント

現場管理者の要点は未来を創造することだが、自分が持つ職場の方針を定め、関係者（上司や部下など）に目で見えてわかる形態で具体的に示しているか？  
現場力強化のためのベンチマークと各人の育成内容を決め、示しているか？  
現場力向上に 数値目標、 状態目標、 人材育成内容を示しているか？

### 1 , 知って損の無い『理想目標設定』

管理手法には「目標なければ管理なし」という言がある。それこそ30年も前のこと、小集団活動が産業界でフィーバーした時代があった。「現場関係者を集めてワイワイ・がやがや方式で討論願えば、打ち出の小槌式に改善が生まれ企業は儲かる」といったことで、自由討論の名のもと、現場丸投げ討論方式が横行した。不幸なことに、この時代、西洋渡来のIE、QC、VE手法と欧米式現場管理手法（TWIなど）と小集団マネジメントしかなかった。そこで、JMAで産業界のトップ、企業を指導する著名な大学教授、産業界を指導中の名の知れたコンサルタントの方々が「将来にわたり、現場力を高めるマネジメント手法の探求」を開始した。3年間のプロジェクトだったそうだが、結論は出ない。だが、企業の大小に関係なく、図4-1の内容を持つ企業が産業界で伸びてきた一流の条件を持っていることが判った。

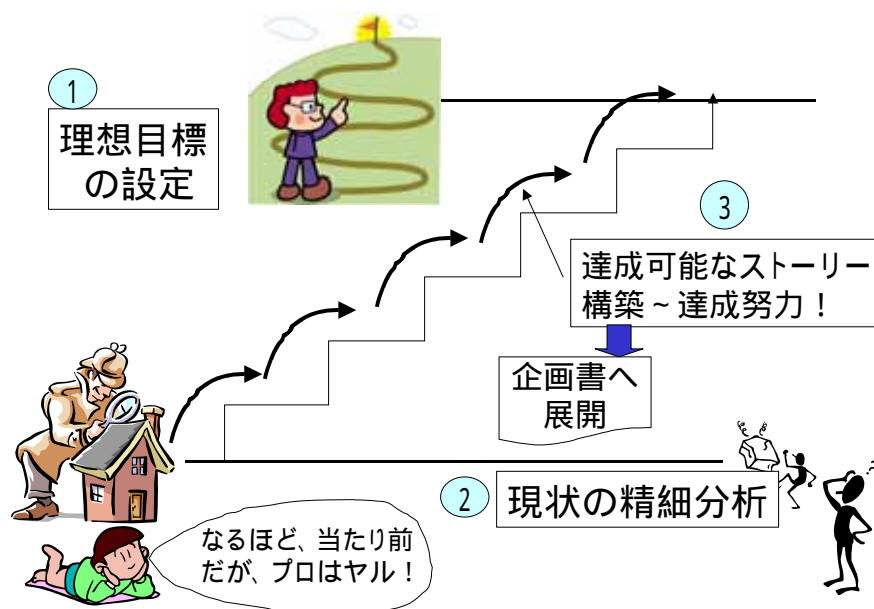
### 2 , 理想目標管理と人材育成の構成

図4-1の内容をわかりやすく紹介すると、理想目標はオリンピックの金メダル、現状分析は水泳の北島康介選手や、先のマラソン・高橋尚子選手の訓練法にたとえることができる。北島選手は体が硬く平泳ぎには不適な特性を持つが、目が輝き研究熱心、高橋選手は小柄だが、課題克服にあくなき努力をするという特質を持っていた。北島選手は平井コーチ、高橋選手は小出監督だが、お二



人の共通点は、金メダル達成に達成可能な段階を企画して選手に示し、実力向上ストーリーを計画通り達成したというコーチ力にある。

図4-1 超一流化へのアプローチ

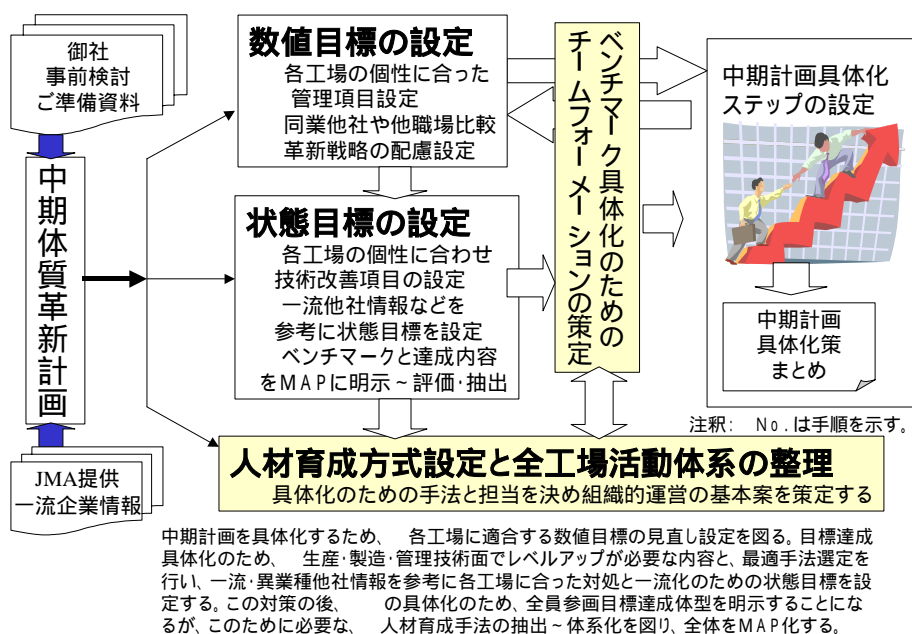


そして、このたとえば、選手がモノづくりの現場なら、コーチが現場管理者の指導そのものに当たるわけだが、同種の類似性を、先の JMA によるプロジェクト・チームの結論が示している。また、TP（総合生産性）優秀賞を設け、企業と共に、このマネジメント体系の具体化に努力した（だが、この取り組みも 14 年間の研究を終え、具体的様式が体系化されたため、現在、この研究活動は終了）。

### 3、目標達成に必要な、モノづくりレベル5段階評価

図 4-2 に TP 章の研究過程で生まれた『モノづくりレベル5段階評価』を紹介した。現場力向上は人づくりが基本となる。だが、単に目的の無い教育は人づくりの教育がなされても、その教養を何に使うべきかが判らず、成果創出に結びつくとは限らない。その例は自動車の運転が優れても、海で船の運転が可能か？という例に例えられる。要は、対象分野を決めた教育が必要となる。そこで、図 4-2 の番号 ~ の順に（図 4-3 は、その詳細を図化した例）、数値目標達成のために状態目標を定め、その後、世界一流の目標への到達をランク分けした後、人材育成方法をクロスさせ人材育成効果をあげ、状態目標達成 数値目標達成へ向けるための作戦地図（ベンチ・マーク・システム）である。

図4-2 現場力強化に必要なベンチマーク・システム構成



## 第5章 人材育成に欠かせない「貢献度の見える化」

### チェックポイント

段階的な現場力強化強化のため、各人が取り組む課題やテーマが、経営予算との関連で具体的に示した（目で見てわかる）方式があるか？

個々に努力するテーマの経営への貢献度が各人に認識できるか？

上記2点の進捗全体と個々の関連が目で見える管理でつかめるか？

#### 1, 個人が企業で働く意義

「人はパンで生きるのみならず」という言がある。人がやる気を起こし絶え間ない努力を図る内容を分析するとマズローの欲求の5段階に集約されるとされる。この理論の第一段階は、最低限、生きて行くための収入が必要とする内容である。人はこの欲求を満足すると、第二段階の安全への欲求、すなわち、危険を犯しても働くという行為は止めたいと思う活動に移る。特別な状況でない限り、ここまでは企業で環境整備が可能な内容であり、従業員は、この上の第三段階の『帰属』すなわち、「仲間に属し役割を演じたい」から、第四段階の

「仲間に認められたい」さらに進む。更に、一部のリーダーは第五段階の「自己実現の追求へ向かう」へ進み、この五段階の従業員比率が高い企業ほど、先進事例を参考に人は伸びてきたことが知られている。

## 2、企業の業績伸張と個人の育成

人の育成を補助する人材育成方式は山登りにたとえられる。例として、既に道はあるのに知らず、苦勞しながら前へ進む例、未知の分野まで、人がたどったルートを歩む方法、独自に、最新情報を用いて地図化した後、最適のルートを決め、計画的に目標を制覇図る方法があるが、今回、推奨する方式はである。すなわち、企業の中期計画と人材育成を図る方式である。人は仕事の成果実現を通して伸びる。この種の内容は、異分野であるスポーツや演劇の世界でも同種の例を多々見ることができ、全く同じだが、その要点は図 5-1 となる。また、その要点は図の右側、(1)目的とアウトプットを定めた取り組みの必要性、(2)個々人には、何のために何を効果的に行うか？の明示、そして、この二者を、(3)P-D-S 管理して目標達成～達成を通し、自信を持って次のテーマへ向かう活力と実現可能性を高めることが、結果的に、成果創出と共に、次世代への期待と、『自他共に認める人材育成のお手本となる人づくり』となる。

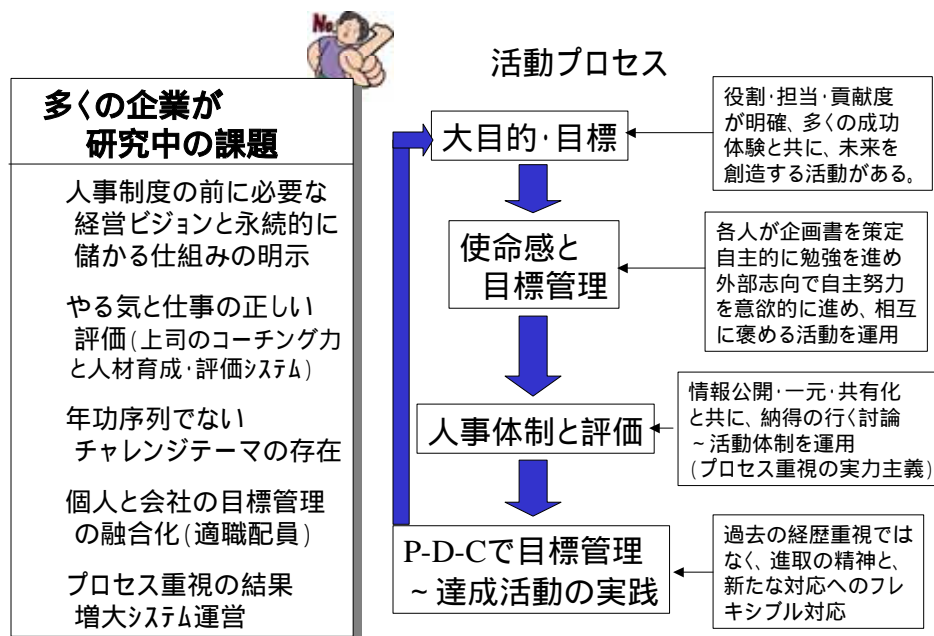


図5-1 優良企業が望む『あるべき組織体づくり』

### 3, 役割担当の見える化対策図明示の必要性

「人は仕事と成功を通し伸びる」このためには、図 5-2 に示す TP (総合生産性) 展開図の活用性が有効である。

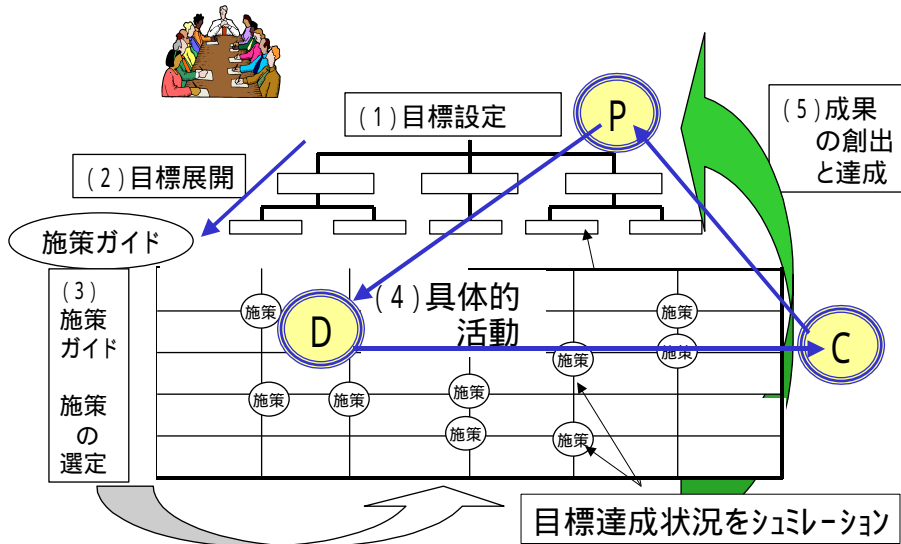


図5-2 全員参画改善体系と活動貢献の見える化対策

その理由は、TP 展開図は、JMA で開発～多くの企業で活用してきた目標管理～活動展開図の一例であり、企業が今期達成を図る、品質+原価+納期+エコ、安全改善などの総合目標を設定する。具体的に各プロセスと職制へ目標展開して、トップダウン+ボトムアップ対策課題と目標値の～整合を図る。目標達成のための最適手法を示し、人材育成とテーマ具体化の施策の位置づけをマトリックス表示と共に明確化する。全員参画による目標達成活動を具体的に示す。成果創出～総合目標達成を果たす。以上、この図の活用で、五段階の展開で全体と個々の活動の明確化を図る『見える化対策』だが、この対処で個々人は役割と貢献度が明確化される。

## 第6章 個々人の「目標管理運用法」とやる気

### チェックポイント

御社で行われている目標管理は3ヶ月～1年程度、上司が部下と面接を進める形式的な方式で運用されていないか？

企業が整備する人材育成条件と、個々人の努力内容を区分しているか？

日々管理と共に、将来目標達成を確認する段階的方式が運用されているか？

### 1 , 上司の仕事ぶり決まる新人育成の将来

人材育成には『箱物教育』という内容があるが、これは、立派な研修施設などを利用して、研修体制づくりと共に、判を押したように、数を追う研修を繰り返す。研修後に研修アンケートを事務局が取り、講師の選定と研修運営の良否を研修の成果とする方式（研修の費用対成果の算定はしない）。新規性や考え方の変化、刺激を求めるための研修といったたぐいの研修を非難した内容であり、先に行うべき課題（アウトプット）を決めないで行う内容を指し、不況、また、多忙、技術や経済変化が激しい時代にあっては、不向きな研修形態を示す。この種の研修は、不況になると新3K（交際費、交通・出張費、研修費）の順で効果が無いのでやめる対称となる。人材育成の基本は新入社員を見るとよくわかる。要は、入社直後に指導を受けた方にその後が大きく左右される例が多いからである。すなわち、ちょうど、「アヒルが卵の殻を割って最初に出会った人を親としてしまう状況に似ている」とされる理由がここにある。

### 2 , 新人には、入社直後に学んで欲しい習得術

筆者は、JMA で、4月入社直後、生産系新入社員の研修を20年間担当してきた。最初の話は、夢を持って企業生活を価値あるよう送るため、会社生活に慣れる。現在は、入社後3年でアウトソースの方々と比較される環境なので、仕事を早く覚える対策が必要、という内容なので、工程分析を習得活用することから、5Sで行うような簡単な改善方法の教育を図ってきた。この要点は図6-1の下表に示す内容だった。

新人育成には図6-1の上を示す3つの条件があり、残念ながら、この種の研修で対応できる内容は「やる力」の一部、すなわち、先の仕事に慣れ、仕事の早期習得の一部であり、やはり、ご本人に求められる努力と、企業に就職してから、企業がご本人の特性を見て適正にあった職場へ配属する環境と実務教育が育成に大きく関与する。

### 3 , やる気を起こさせる人材育成とは？

個々人の育成に対し、まず、新人育成内容を例示したが、「教育は教え手と受け手の協業であり教業ではない」とされる。道元禅士の言に「良き師を得ねば、学ぶにしかず」という有名な内容がある。部下をさげすんで上司が甘く見てはいけない。「上司は部下に仕事をする後ろ姿を評価されている」という言になるが、図6-2に示すように、良き教育システムの前に、良き上司の存在が重要になることに、我々は注意を払うべきである。

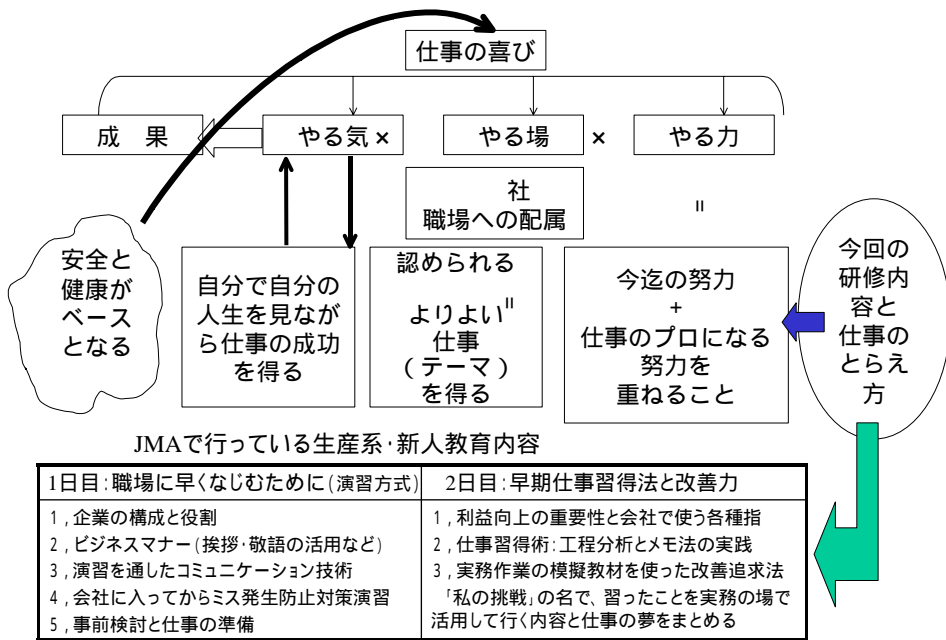


図6-1 JMAで筆者担当の「生産系新入社員研修」の要点

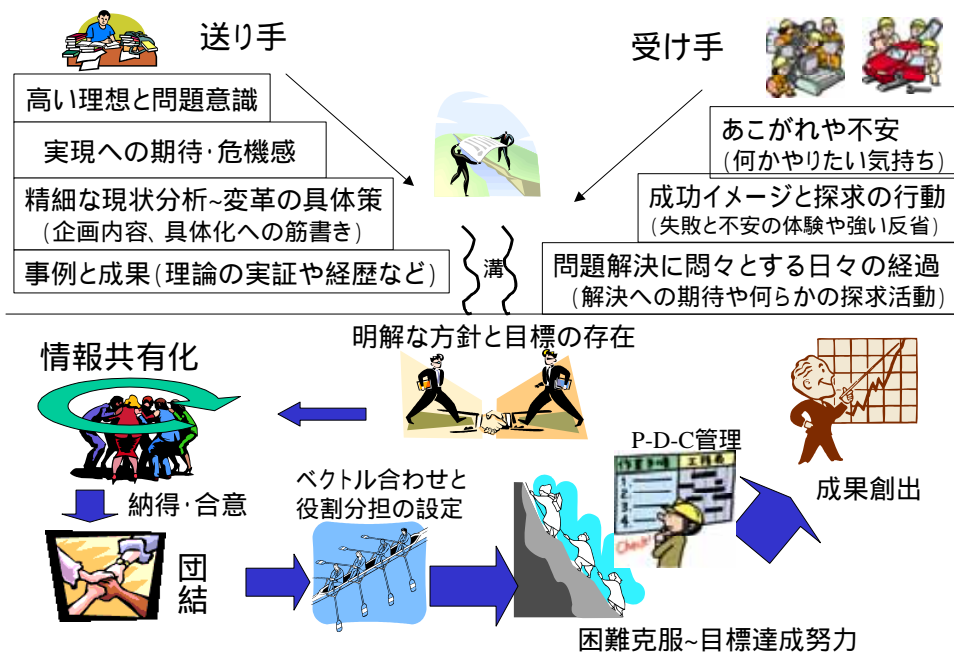


図6-2 やる気のあるリーダーが関係者を引っ張る原理

また、このことは、すなわち、教育には、(1)OFF-JT と呼ばれる、仕事から離れて行う集合教育。(2)OJT と呼ばれる仕事を通して行う教育。(3)SD と呼ばれる、自ら自主的に行う自己勉強法の3種があり、(2)と(3)はここに記載の内容に

大きく関与する。

## 第7章 個人の活性化と大脳生理学

### チェックポイント

夢なければ方針立たず、方針なければ理想なし、理想なければ計画作らず、……と、企業方針を具体的活動に展開し、日常活動に生かしているか？  
人がプラス思考の努力と大脳の活性化とどう関係するか説明できるか？  
個人目標管理を職場でどのような項目で指導～フォローしているか？

#### 1 , 人生の夢と理想目標管理の大切さ

人材育成と共に好不況にかかわらず発展を続ける優良企業トップの言は奇妙に一致している。「成人になったら、人生や仕事の戦略無き活動は迷走と考えるべき」となっている。この内容は「夢なければ方針立たず、方針なければ理想(3年後にオリンピックで金メダルを取得といった高い目標)なし、方針たてねば目標(1年後に具体化する目標)たてず、目標無ければ計画作らず、計画なければ実行なし、実行なければ成果出ず、成果なければ喜びなし、喜び無ければ次期目標へ向かわず、このサイクル戦略なければ迷走人生！」という、ある人生訓が示す内容に似ている。

#### 2 , プラス思考と大脳生理学

人は物事の考え方で大きく変わる。同じ環境の変化でも、例えば、「不幸や不況は試練」と考える方と、「人生の最悪、運に見放された不幸な人間」と考える方がいる。また、好きなボトルが半分になったのを見て「もう半分しかないさびしい」と考える方に対比して「まだ、半分も残っている、この半分のボトルで先の2倍の楽しみを工夫してやろう！」という例がある。要は、考え方で活動が変わるわけだが、図7-1に示すように、米国野球でも有名なイチロー選手を研究する大脳生理学者は、この種、すなわち、プラス思考が大脳生理学の活性化と、人材育成に大きく関与していることを示している。なお、この種の内容は、ムダに取り組む対策、例えば、ゴミや問題の発生源対策をしないで、「掃除5Sがいつか会社を良くする」といった行為や、現場へ出れば原因の除去が図れる不良問題に、「わざわざ、不良統計をまとめ、この死亡診断書を目前に想定原因をつくる」といった内容は除外をお願いしたい。

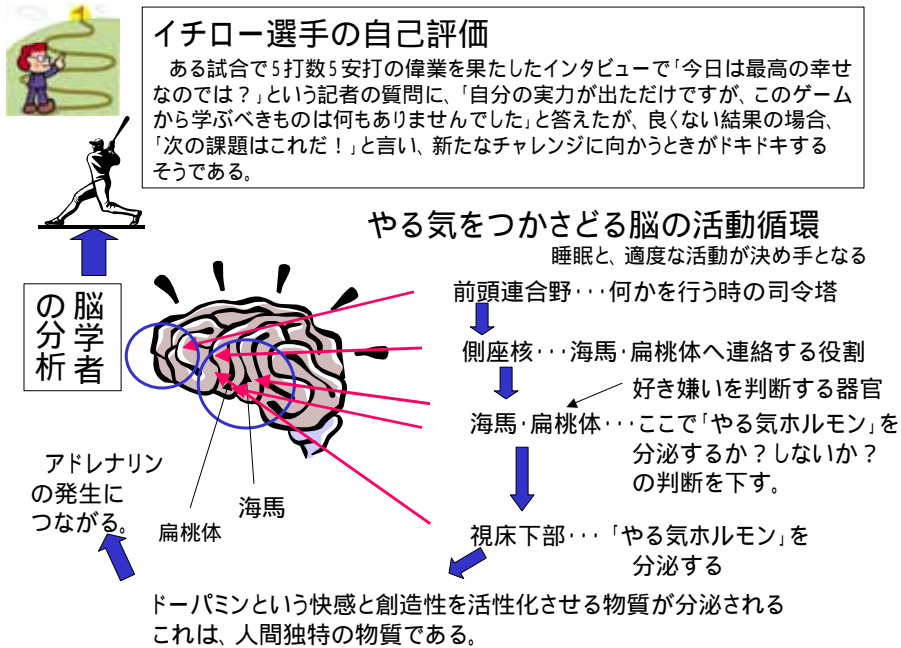


図7-1 一流選手があくなく目標へ努力を続ける仕組み

### 3 , 現場リーダーに必要な超時間術

部下を正しい方向に導き指導するリーダーは現場管理者の皆様である。そこで、多忙だが、日常活動の中で行う部育成管理法を紹介することにする。この方法は筆者が企業在籍時代に米国のスパーパーバイザー（SV）教育を進めた時に利用、以来、多くの企業で用いてきた手法である。米国で利用した理由は、会社を現地で立ち上げ、SV 育成を現地方式で行ったがうまく行かず、筆者が担当せざるをえなくなった。要は、教える機関が研修費取得を目的で研修生にランク付けし、特別教育のレッテルを貼る。これを恐れたSV が次々と辞めてしまい工場運営が出来なくなったためだった。表 7-1 はその対策だが、目に見にくい管理の仕事の内容を要請する。かかる時間で各種管理業務を評価しながら、技術改善するという内容だが、短期間で日本のベテランなみの管理業務をこなせるようになった方式である。是非、この種の効率化を求める現場管理者の方々にはご利用を願う次第である(超時間活用に関する詳細は、筆者著・日刊工業新聞社「現場管理者育成マニュアル」をご参考下さい)。



表5-5 個人別時間分析表の記載例

氏名：	月日：	本日の方針：
<p>8:00</p> <p>9:00 (例) 朝礼</p> <p>10:00</p> <p>11:00</p> <p>12:00</p> <p>14:00</p> <p>15:00</p> <p>16:00</p> <p>17:00</p> <p>18:00</p> <p>19:00</p> <p>20:00</p> <p>メール整理</p> <p>電話対応</p>		<p>本日目標とする内容や経過を書き今日の活動意義を示す。</p> <p>本日のアウトプットと時間値の目標</p> <p>今日行う仕事の内容とアウトプットを主要項目として記載する</p> <p>本日の苦心と反省点</p> <p>仕事を見直して、改善すべき項目と要点を書く</p>
上司コメント		改善点：
上司コメントと目標達成状況の支援とフォローを願う。		月間実績時間に日々の時間集計値と改善内容を記載して改善効果を把握しながら、更なる改善を進める。

以上