

6 従業員の教育訓練

いかに最新式の機械を導入しても、また ISO22000 や HACCP と言ったすぐれた品質保証システムを導入しても、期待した通りの成果を出せるかは、それらを運用する人（従業員）に掛かっています。そのため、「品質管理は人質管理」とも言われており、従業員の教育が「安全で品質の良い製品をお客様に提供するための活動」を支える大きな柱になっています。

教育訓練は、社員のスキルアップを目的とした人材育成である教育と、決められたことを決められた通りにしっかり実行することができるようにする訓練とに分けられますが、それぞれの特性に応じた取り組みを行うことが必要です。

ここでは、中堅社員を育成する OJT（On the Job Training）と新人やパートタイマーなどを訓練する手法である TWI（Training within Industry）について説明します。

1 中堅社員の育成：OJT（On the Job Training）

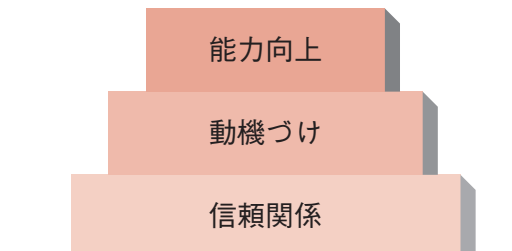
製造現場の中核となる中堅社員の育成は、現場力を強くするための大きな課題となります。

OJT は、日常業務を通して人材の育成を図る手法ですが、「俺の背中を見て育て」と言う職人の世界とは異なり、上司と部下が協力して目標とするスキルアップを目指す取り組みです。

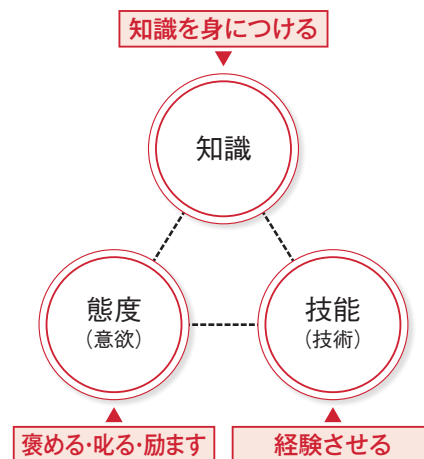
OJT を行う前提として対象とする中堅社員の動機づけが必要です。動機づけとは、中堅社員が自らを変革したいと思う気持ちを起こさせ、考え方や行動を変えることとなります。このためには、まず指導する立場の上司と部下との信頼関係を築くことが必要です。この信頼関係の上に動機づけが成り立ち、その成果としての能力の向上を図ることができます。

OJT で身につける能力には、業務に関する「知識」業務を円滑に遂行するための「技能」そして業務に意欲的に取り組む「態度」です。「知識」は業務に関連する書籍などから得ることができ、「技能」は実際に経験させることによって育成できますが、大変なのは「態度（意欲）」です。意欲を持つことは当人次第のところがありますので、褒めたり、叱ったり、励ましたりと言った上司と部下との協同と共感によって育成されます。

●中堅社員育成のための動機づけ



●OJTで育成する3つの能力

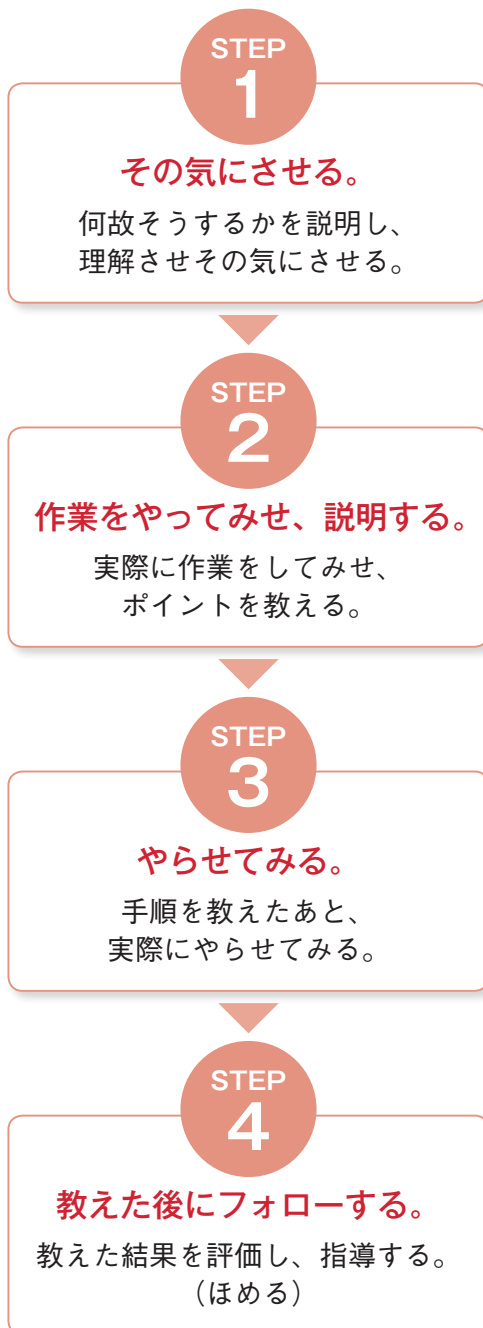


具体的な OJT の取り組みは、次のポイントを押さえて行います。

- ・どのような能力を育成したいのか、対象とする能力を特定します
- ・何のために育成するのか、その育成する目的を明確にします
- ・いつまでに育成を行うのか、育成スケジュールをしっかりと立てます
- ・どのレベルの能力を目指すのか、到達する目標レベルを設定します
- ・どのようにして育成するのか、具体的な育成の方法を計画します

② 新人やパートタイマーの訓練：TWI (Training within Industry)

●TWIによる新人やパートタイマーの訓練の手順



新人やパートタイマーが入社してきた時に行う初期訓練がしっかり行われているか、いないかが、その後の仕事の出来栄えやケアレスミスの防止に大きな影響を与えます。しかしながら意外とこの初期訓練が不十分な工場を見受けますので、作業訓練の効果的な方法である TWI という手法を紹介します。

TWI というとなんか難しく聞こえますが、基本は難しいものではなく、従業員に意識づけをし、仕事の内容を教えて、実際にやらせてみて、出来栄えを評価するもので、いたって当たり前のことです。「やって見せ、やらせて見て、褒めてやらねば人は育たず」と言う言葉そのものです。

ここでは、この TWI の手法をどのようにして活用したらよいかについて事例で説明しましょう。



STEP 1

その気にさせる

- ・まずは自己紹介から始め、「食品工場で勤務したことはありますか?」、勤務の経験がない場合は「だれでも最初は新人ですよ」と緊張をほぐします
- ・新人はこの作業ができるか不安を抱いていますので、「あなたなら大丈夫」と不安を払しょくさせます
- ・この仕事の目的やなぜこのようにするのかの理由を説明して理解させます
- ・この仕事が大事な仕事であることを話して意識づけをします

STEP 2

作業をやってみせ、説明する

- ・実際に作業のポイントを説明しながら、やって見せます
(この時、いつもの作業のスピードよりゆっくり行いましょう)
- ・最初に作業の全体的な流れを説明して、おおよその概略が理解できるようにしましょう。その後、個別の作業について詳細を説明すると理解しやすくなります。
- ・作業をやってみせる時の立ち位置は、右左の動作が違うことのないように対面ではなく横に並んで行いましょう。
- ・説明した後に、質問がないかを確認しましょう。新人は何を質問してよいかわからない場合が多いので、そのような時はポイントとなる事項をいくつか質問して、確認しましょう。

STEP 3

やらせてみる

- ・作業手順を教えた後、一人で作業をやらせてみましょう。やらせてみる時には、教えたポイントをひとつひとつ声をあげて復唱しながらやらせてみましょう。復唱すると、どの程度理解しているかが判断できます。
- ・一回やらせてできたからと言って安心せずに、二三回繰り返してやらせてしっかり理解できるように念を押しましょう。
- ・自分でやってみて何かわからなかったことがないかを聞いてみましょう。また、万一問題が生じたときに誰に指示を受ければ良いかについて教えましょう。指示を受ける人は名前を教えるだけでなく、必ず紹介して顔を覚えさせましょう。

STEP 4

教えた後にフォローする

- ・教えた後は仕事を続けてもらいますが、時々気づかれぬように仕事ぶりを観察しましょう。教えた通りにできていれば、近寄って褒めてあげましょう。褒めることによってモチベーションが上がります。
- ・もし、教えた通りにできていなければ、叱らずに「ちょっと手順が違っているようだから、もう一度教えましょうね」と優しく声を掛けましょう。優しく教えてあげることによって教えた人との人間関係がうまくいくようになります。ここで感情的になって「教えたのに何でできないの」などと言ってしまうと、信頼関係が崩れてしまいます。