

第一線実務担当者への教育戦略

—早期の質的向上を図るために—

社日本能率協会

平田健次郎

I はじめに

この小論は、某化学繊維メーカー（A社）における、物流業務等に携わる間接要員約3,000名を対象とした、全社的・長期的教育計画（＝教育戦略）に関する、実証的研究の要約である。

約3,000名の携わる日常業務の多くは、CPUと深くかかわりながら遂行されていた。しかし、担当者はEDP周辺の知識は充分でなく、システム・メンテナンスの結果も思うように定着化しなかった。その結果として、インプット・ミスが多発し、一向に低減収束していかないのである。

このような問題認識が研究の動機で、コンピュータ部門の要請によって、研究がスタートした。

本来、インプット・ミスの低減のみを狙いとしてアプローチするのであれば、教育という方法をとることなく、ハード・ソフトのシステム改善によった方がミス低減成果に直接的に結びつくはずである。

しかしながら、この問題認識の背景を調査する内に、真の問題は、単にインプット・ミス多発のみにとどまらず、多くの業務についても、質的低下（例えば、現品未着の問合せに適切に対応できない、など）の問題が明らかになったのである。

第一線実務担当者層に内包するこの種の問題は、会社の事業内容や規模等によって多少相異なる事はあるにしても、多くの部分が、共通問題として研究と実践を積み重ねていかなければならない経営課題ではなからうか。

II 職場環境の与える教育への影響

社会経済環境の変化が、教育問題へ大きく影響を及ぼした事については、教育のあり方を検討する際の基本的認識となっている。しかし、企業内に限って、教育問題のあり方を考える時に、はたして“職場の環境変化”について、どれ程考慮し問題解決に当たってきたのであろうか。

1. EDPの進展がもたらした業務構造の変化

機械化の進展により、手作業時代と比べると、標準化し易い業務はEDP化されたために

- ① 定型的な単純反復業務と、非定型的判断業務の2極分化が生じ、
- ② 仕事全体の中における、個々の業務の位置づけが理解しにくくなり
- ③ 実務担当者間における、相互の啓発機会が減少してきている。

という、業務の分断現象をもたらしてきた。

その他、新製品の開発頻度、需給バランスの変化、流通問題の意思決定に伴う事業変動や、経営内部の効率化の要請に対応するため等、事務システムの改善変更が頻発せざるを得ず、その変更に対応することに精力を使い果たした実務担当者は、“自分自身の問題意識にもとづいて考え・反省し、新しい知識を得る機会”が得られないまま、日常業務の処理にあたっている。

手作業業務中心の時代は、新人が伝票を起票し、中堅が台帳を記録し、ベテランが管理資料作成にあたるなどの人と人との分担関係の中で、ミスなどの発見を機会とした相互啓発・教育機能が、自然な姿で実践されていた。しかし機械化の進展により、EDPのブルー・リストやミス・リストが、先輩や同僚からの忠告に代って、彼等自身のミスを現象的に指摘し、そのヒューマンな機能を代替することになったのである。

従来は、日常業務の中に意識せずとも組み込まれていたこの教育機能が、EDPやその他の要因によって欠落してきているという業務構造こそ、“第一線実務担当者への教育戦略”にとって、解決すべき課題なのである。

2. 業務の分断現象からくる問題の諸相

- ① 業務遂行に与えた問題の諸相
 - 仕事の有機的関連性の把握が欠如する。
 - 自分の仕事の役割が充分理解されていない。
 - 仕事をする上での勘・コツ・ノウハウが譲成されない。
 - 単純なミスを誘発する。……など。
- ② 人間的な側面での問題諸相
 - 仕事に対する態度が消極的で、仕事への意欲が欠如する。……

などの問題が現れてきている。

3. 仕事の習熟とヤル気の関係

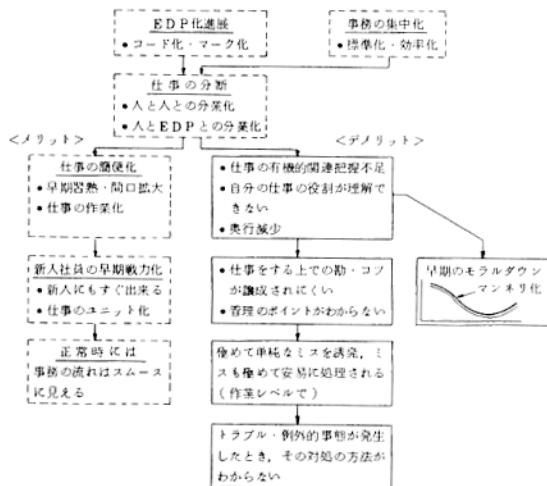
EDP化の進展や仕事の効率化などは、大きな経営

的成果を生みだしてきた事は認めなければならない。

- 仕事の効率化により、間接要員の増加を抑制することができた。
- 新入社員の早期戦力化が実現できた。

しかし一方において、中堅担当者層の、質的な能力向上がされにくい状況をも生みだしたのである。

すなわち、担当者自身は、約2～3年でほぼ仕事をマスターしたと認識する事となり、一方現実には期待される水準には実力がともなっていないという事である。しかし、彼ら自身で、そのギャップに気づく機会が与えられないのである。このような職場環境と業務構造が、やる気をなくす原因要素となっている。



またその事が、中堅担当層のモラルに悪い影響を及ぼしている。

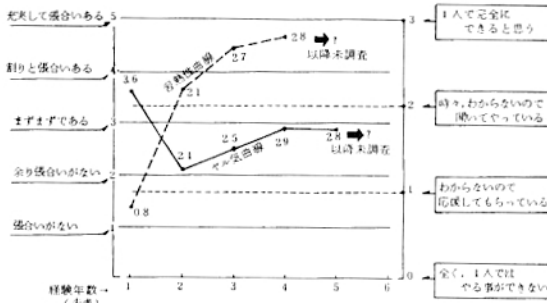


図-1 習熟性とやる気の関連分析

図-1は、仕事の習熟性（厳密には自分の仕事についての習熟度の認識）と、やる気の関係性を調査した結果である。習熟性の調査については、① EDP関連の知識、② トラブル処理に関する能力、③ 簡単なデタラヒ全般の処理能力、の3つの範囲に、それぞれ具体的な質問項目（例、品名ミスの取消し訂正処理は、あなた1人でできますか…等）を5項目設定し、面接調査にて実施した結果である。

この関連分析から導き出された結論は2つに要約できる。

- ① 仕事内容が単純化定型化されればされるほど、習熟性は速まる反面、やる気の低下を早期にもたらし。
- ② 担当者自身の仕事への自信と、上司や先輩の期待する実務能力水準にギャップがある。

III 望まれる新しい教育概念にもとづく実践

経営的ニーズによって変革されてきた、この業務構造の機能に、教育機能が欠落してきた事に着目し、その機能に代替する教育の機会を、日常業務の中に組み込むことによって、第一線実務担当者層の早期の質的向上を実現させようとするこの試みも、今後の企業内教育に不可欠な基本的方向となるはずである。

企業内における教育の機会を多くするための、業務環境の設定が、どのようになされるべきかが、この研究課題といつてよい。

1. 教育における戦略的側面

自己啓発機会を多くもてる業務環境の設定というこの課題は、一部少数のメンバーの意志や、短期的な活動では達成できるものではなく、全社のコンセンサスの下で、長期的計画的に進めなければならない。

この教育戦略は、次の5つのステージを常に意識しつつ進められた。

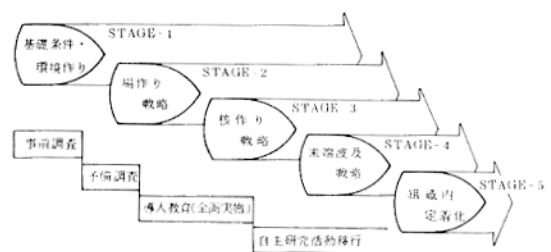


図-2 教育戦略の5つのステージ

STAGE-1 基礎条件・環境作り

物流部門を中心とする各関連部門の職責者層及び担当者層に対して、教育戦略の必要性や狙い、及び進める上での協力体制を調整確立するための話活動。

STAGE-2 場作り戦略

教育成果の実践の場であるとともに、職場における相互啓発の場としてのグループ会議を、日常業務の中で開催させるための活動。

STAGE-3 核作り戦略

教育戦略の構想を深く理解し、各職場への波及の核としての役割を果たすリーダーを、各職場より2人

ペアで参画させ、真に核となり得るための認識と、リーダーとしての能力を身につけさせるための活動。

STAGE-4 末端波及戦略

教育戦略の核となるリーダーを通じて、職場全体、一人一人までに、この教育戦略の狙いを波及させるための活動。

STAGE-5 組織内定着化

職責者をはじめとして、職場ぐるみで日常業務の中で相互啓発の場が、自発的な姿で定着化するための活動。

このように、知識の伝授や体得演習という教育概念とは相異して、学び体得できる機会の設定に狙いを置いて全社的展開を計った。

2. 現業のニーズを見きわめた教育方法の開発

教育の方法や内容については、世に極めて多くの事例で紹介されている。しかし、既存の手法にたよるすぎれば、好ましい結果をもたらさない事も周知の事実である。教育を必要とする背景・狙いや、各職場の特性に合致した教育方法を開発する努力が重要な成否のポイントとなる。

ここで紹介する教育方法の一例も、全ての職場においても成果をもたらす保証はない。そこで、なぜ、この方法を開発したのかという開発プロセスにおける考え方を主に示すこととした。

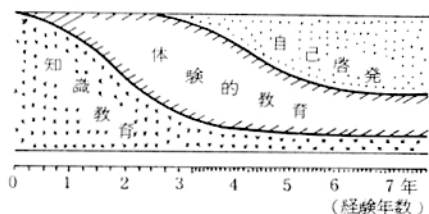


図-3 業務能力向上の原動力のウェイト

図-3は、実務経験の時期によって、どんな事によって業務能力向上の切っ掛けになるのかを概念的に理解したものである。

図-3における知識教育の部分が、図-1の習熟性曲線に表されていると理解してよい。

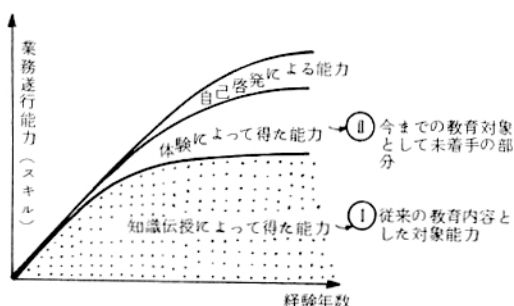


図-4 業務遂行能力の構造的 개념図

図-4に示すように、業務遂行能力を性格層別することが、一つの教育方法を開発する切っ掛けとなった。

①の従来の教育内容とした対象能力の部分については、いつ、何を、どのようにして教えれば効率的なのかを徹底追跡し、既存の教材（諸テキスト、マニュアル、現品見本、諸帳票例など）を有効に活用した、教育スケジュールと教育項目の位置づけを研究した（詳細省略）。

②の今までの教育対象として未着手の部分については、スポット業務分析と称して、日常業務の中に、いかに学ぶべき点が多いかを理解させる事を狙いとした方法を開発した。

3. スポット業務調査の結果から（一例）

日常ルーチン・ワークの中に、突発的に発生する業務が多く、定常業務の混乱の一因となっていた。そして、この中に多くの教育材料が含まれていたのである。

物流内因によるスポット処理

事例	原因	処理方法	処理H
● 2重請求の発生 販売より TEL があり、C 商事へ同じ内容の請求書が2枚いっている	取消・訂正の処理のタイミング オクレ	★取消の出荷明細書を再発行して財務担当へ持参	20分
● 運賃過払の相殺処理 大棚倉庫より相殺処理がいつになるのかの問い合せあり	レポート上の修正処理にもな う支払処理の発生のマークもれ	★マーク・カードの取消・訂正処理（訂正インプットを間違えたため、訂正の訂正をした）	60分
● 中間仕入処理ミス 中間仕入の新紡績会社を返品先と間違い	業務引継ぎにつき知識不足・ 不慣れ	★マーク・カードの取消・訂正処理	10分

物流外因によるスポット処理（その1）

事 例	原 因	処 理 方 法	処理日
<ul style="list-style-type: none"> 在庫場所のテレコ 月報とリスト在庫表のチェックにより lot 名のテレコを発見 	運送会社の配達違い	★マーク・カードの取消・訂正処理 (原因分析→処理まで)	120分
<ul style="list-style-type: none"> キャンセル料過払防止 配送先の旅行中のため受入れてえず、キャンセル料を請求してきた 	指図日に配送していないために発生 (キャンセル料払う必要なし)	担当者は支払の事務処理を完了、そのため修正処理する (原因分析→折衝→処理)	60分
<ul style="list-style-type: none"> クレームの発生 紡績系のクレーム発生、lot 名より出荷先の調査 	販売よりの調査依頼	オーダーノートの lot 名より調査	10分
<ul style="list-style-type: none"> 短納期の調整 月曜日必着要求、土曜日発送では無理 	販売より、金曜日に月曜日必着のオーダーを受ける	中継所の川崎へ販売担当者が直接取りにゆくことで調整	20分
<ul style="list-style-type: none"> 現品の紛失 ④小牧より(新島)のD染工より出荷1ケース30kg紛失 	D染工の確認ミス	調査依頼	30分 (3日)

処理時間集計表

	物流内因	物流外因	計
分	90分	1,020分	1,110分
分/日	18分	204分	222分
分/日・人	4分	51分	55分

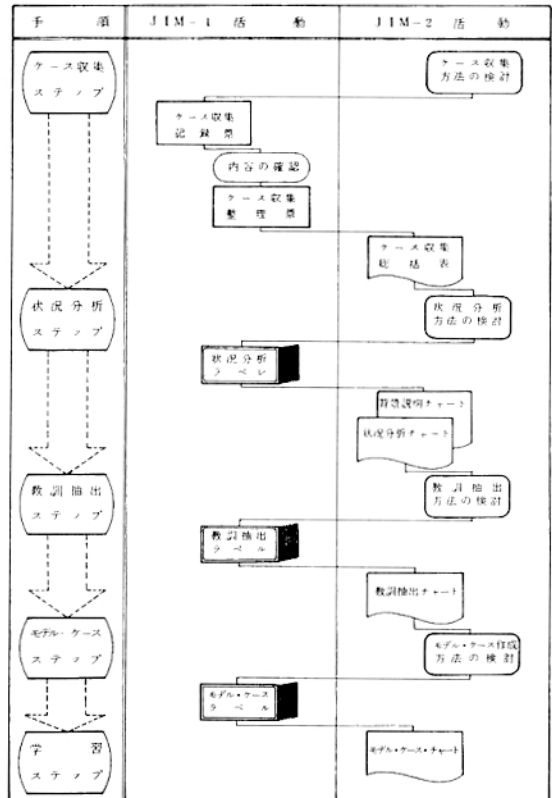
処理件数集計表

	物流内因	物流外因	計
件	3件	18件	21件
件/日	0.6件	3.6件	4.2件
件/日・人	0.15件	0.90件	1.05件

い自分が拓ける。

② スポット業務分析手法の帳票関連図

④ スポット業務分析手法の帳票関連図



4. スポット業務分析手法の教育手順

① 教育の手順

第1ステップ ケース収集

- 自分たちのテーブルで日常、実際に起こっているケースを集める。

第2ステップ ケース状況分析

- 実際におこったありのままを誰にもわかるように記述・分析する。

第3ステップ ケース教訓抽出

- このトラブルの原因は？
- このトラブルでどれだけの損失があったか？
- 自分としては本来どうすればよかったか？
- こういうトラブルを手際よく処理するには？
- どうい調べかたをしたらよいか？
- どんな応答のしかたをしたらよいか？
- もともとこんなトラブルがおきないようにするには？

第4ステップ モデル・ケース作成

- 手際の良い処理をモデルにすると。
- もともとこんなトラブルがおきないようにするための処理をモデルにすると。

第5ステップ ケース演習

- 皆で感想をのべあい討議をする。
- もっと大事な原因があるのではないか。
- 別個の発想はできないか。
- 極端な場合を考えたらどうなるか。
- もっともっと深く考え、考えることによって新し

③ ケース状況分析例
現品未着の問合せ（一部）

ステージ	月/日	時刻	販売部	管理部	扇興・新羽	メモ	
1 セールスからの受領印確認依頼	12/26	9:30	1-1	後藤セールス	中原 担当	沢野 係員	12月はじめ頃の北上東光向けの受領印を確認してくれ
			1-2	オーダー・ノートにより			<ul style="list-style-type: none"> 12月始め頃の 北上東光向けの指図46を調べる
			1-3	指図465438をキーにして出荷報告書綴りにより			<ul style="list-style-type: none"> 12/3指図 品名 5010 数量 2t 出報既着チェック済を確認する
			1-4	指図465438の北上東光向けの5010の2tの受領印を確認して下さい			
			1-5	すぐ調べます	15分		
2 セールスからの確認	12/26	10:40	2-1	北上東光からまた電話がかかっているが、まだわからないのか			
			2-2	扇興に聞いてみます			
			2-3	さきほどの北上東光の受領印は確認できましたか			

この他にも、いくつかの手づくりの教育手法を併用して、各戦略ステージにあったのである。

5. 教育戦略における定着化のメカニズム

教育機能の日常業務の中への定着化を実現するために、どのような教育プロセスを仕組んだらよいか戦略上のキーポイントである。

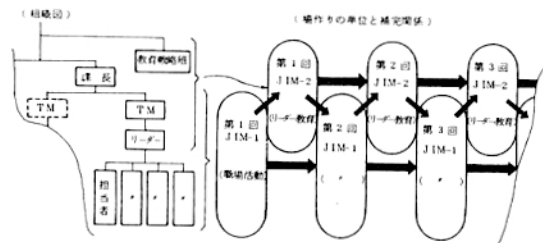


図-5 末端波及と定着化のメカニズム

メカニズムの原理は、JIM-1活動と称する職場内における会議を中心とする場における活動と、JIM-2と称する、各職場のリーダー2人のペア代表と、教育戦略班メンバーとの、教育検討の場における活動の2つの活動を、核となる各職場の2人ペアからなるメンバーを媒介として連動し、内容の継続性と関連性を保ちつつ進めていく所にある。

すなわち、JIM-2において教育検討した結果を、自分の職場のJIM-1において実践するとともに各担当者の一人一人に徹底指導し、実践させ、その結果と反省を、次回のJIM-2にて検討し教育される、という活動を、長期にわたって継続する。その期間は最低3ケ年を目標とした。というのは、3ケ年を経過することによって、担当者の約80%が、このメカニズムのスタート以降に入社したメンバーとなり、このような活動自体が、仕事の一部であるという認識が、常識化するであろうと考えたからである。

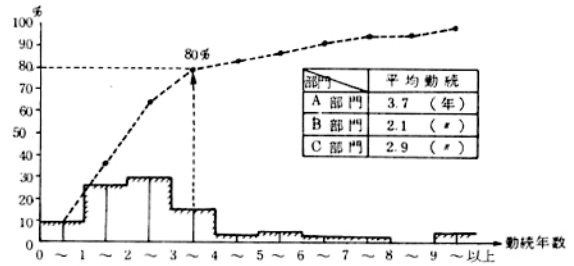


図-6 担当者の勤続年数分布

また、その3ケ年の中に、導入教育と自主研究活動の2つのステップを設定し進められた。

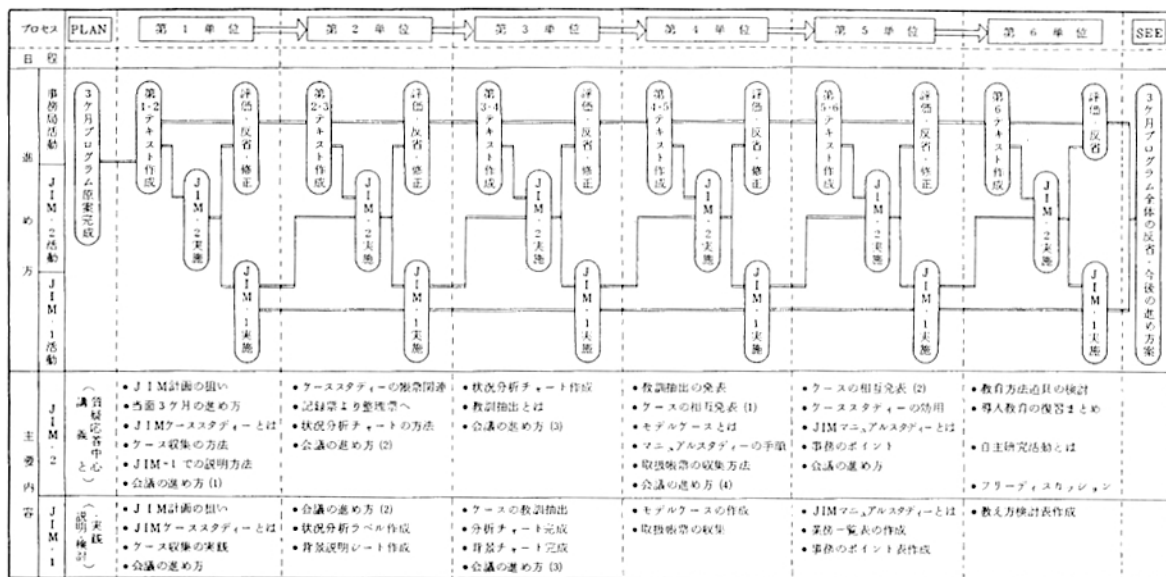


図-7 導入教育の実施概要図

V 教育成果の追求ときめの 細かなフォロー

教える側、教わる側が一体となって常に“本当に我々にとって役に立つものなのか”という教育成果の追求と、新たな工夫を積み重ねていくことが重要である。ここでは、いくつかの教育成果測定の実験例を掲げることにとどめることとする。

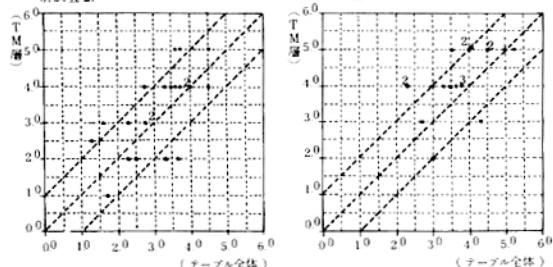
これらの教育成果測定の他にも、教育ニーズ調査や、ミス率の低減統計など、極めて多種にわたる調査を実施する一方、職場に関する情報を、職場グループ毎にカード化し、個別のフォロー活動を重視して進めてきた。

(6) JIM-1 活動を開催する前に事前の準備を

設問項目	1回目	2回目	3回目
A. JIM-2メンバーが相談して検討	23%	50%	84%
B. JIM-2メンバーが各々検討	15%	27%	16%
C. ほとんどブツッ本番でやった	62%	23%	0%
D. JIM-1活動はやれなかった	0%	0%	0%

図-8 JIM-1活動の実態推移調査

③ 自分自身のニーズ（必要性）との合否は、 前調査側



意識キャップ 測定の水準	後調査側			
	+	±	-	1未満
6.0~4.0	4	1		
4.0~2.0	3	6	4	1
2.0~0.0			3	2
計	7	7	4	2

意識キャップ 測定の水準	前調査側			
	+	±	-	1未満
6.0~4.0	2	5	1	1
4.0~2.0	5	5	3	1
2.0~0.0				1
計	7	10	4	2

図-9 核メンバーと担当者の意識キャップ測定

V おわりに

A社におけるコンサルティング活動は、約13ヶ月に及ぶものであった。その活動の多くを要約しようとしたこの小論は、必ずしも要約としての的をついていない事を心配している。これは、小生の頭の中が十分に整理しきれていない事の証しである。今後、別の機会に詳細にわたって整理する事を、今後の目標としたい。

その時には、A社以外のコンサルティングにおいて実践してきた、いくつかのケースも含めて体系化を試みることにしたい。

おわりに当って、この教育戦略の別の狙いとして、“システム・メンテナンス”の2つの側面、一つには制度・方法のメンテナンスという側面、今一つはシス

テムへの人間の順応という人のメンテナンスという側面、その2つの側面からのアプローチによって、システムは目的に合致した機能を果たせるのである。この2つの側面における、後者の問題解決の意図の下でスタートした事も、一つの特色であった事をつけ加えて、この小論のむすびとしたい。