

新入社員の改善研修は 入社後2〜3か月が効果的

4月入社「新入社員」に対して、入社後2〜3か月の「6〜7月」ごろ「新入社員に対する改善研修」を実施している会社がある。

そのような話をすると、「入社後2〜3か月では、早過ぎる」という声が出てくる。そして、

「まだ、仕事もロクにできない段階で改善研修など、ムダではないか」という意見も出てくる。

さらに、「改善というものは、ちゃんと仕事ができるようになってから」

できるようになってから、それからやるべきものだ。それゆえに、改善研修は入社後2〜3年が適切ではないか」という主張もある。

☆

だが、実際のところ、改善研修は、「入社後2〜3か月」くらいが最適、より効果的である。

もちろん、そのくらいの時期では、とうてい「一人前の仕事」ができるとは言えない。

だからこそ、それゆえ、その時期の「改善研修」が必要であり、より多く

の効果が得られる。なぜなら、

*「まだ、仕事に慣れていない」

*「まだ、仕事を覚えていない」

*「まだ、ちゃんと仕事ができない」

——という状況にこそ、改善の必要があるからだ。

なによりも、「新入社員・自身」が

「慣れない仕事」をしながら、

「なんとか、ならないか」

「もつと、良い方法はないのか」

——と「改善の必要」を切実に感じているからだ。

その時期に「ちよつとした改善」で自分の仕事「やり易化」されるのを実感するとどうなるか。

「改善⇨小変⇨ちよつと変える」の効用が、体験的に「理解⇨納得」できるので、その後の人生に大きな影響を与える。

また、「改善的な思考&発想法」が身につくので、その後の仕事における能力開発の進展にも「大きな違い」をもたらす。

「慣れる前」に

「改善的・先手対応」を

しかし、この時期に、改善に関する「適切な研修」がなされていないと、どうなるだろうか。

改善に対する「誤解」を抱えたまま会社や上司から「改善件数目標」など一方的に押しつけられると、改善に対する「拒絶反応」や「改善アレルギー」を生み出す。

新入社員への改善研修は 入社後2〜3か月が最適



慣れないうちの
研修が効果的

慣れてしまつと
改善の必要を
感じなくなる

早すぎる！
入社後2〜3年に
研修すべきだ！

仕事ができるようになつてから
改善すべきだ

くふっ



くるっ



だが、そのような人は「問題」に直面すると、条件反射的に「がんばろう」「気合いだ」「精神力だ」「ガッツだ」「根性だ」という方向に振れてしまう。そして、「改善」より良い方法の工夫という「改善的・思考回路」は、完全になくなってしまう。その後は、ひたすら「苦勞一直線の人生」が続く。本人は「頑張っている自分」に満足しているが、周りの人はたまったものではない。そのような「仕事のやり方」が、いつまでも続くのは「本人」にとっても、「会社」にとっても「大きな損失」である。

☆

だが、「入社後2〜3か月」くらいの「適切な時期」の改善研修は、それらの損失に対する「予防改善」となる。

「非・改善的な職場」では、仕事のできない新入社員に対して、ひたすらとにかく「ガマン・ガンバリ」が強調されている。少しでも「不満の表情」や「納得できない素振り」を示すと、即座に「ガタガタ言うな」「ゴチャゴチャ言うな」「オレたちも、そうやってきたのだ」「オマエも頑張れ。すると、そのうち慣れてきて、デキるようになる」——など「現場指導」がなされる。そのような職場で、2〜3年鍛えてもらえば、「仕事のやり方」も覚える。「劣悪な環境」にも慣れてくる。そして、「より良い方法へ変更」という「改善の必要性」など、まったく感じなくなる。すっきり、「苦勞型人間」ができあがってしまう。そして「よく頑張った」「ようやく一人前になったな」——などと称賛される。

改善研修の準備→実施 要領

状況により「臨機応変」に対応するが、基本は下記のとおり

企業内研修は「**自社の改善事例**」を基に展開するので、

「事前テキスト&アンケート」の配布→回収。

それらを基に、研修用の「改善・事例教材」を作成。



1 事前準備

- ①「日程決定」→「準備日程」を提示
- ②「事前テキスト&アンケート」の配布
- ③「事前アンケート」の回収→講師へ送付

2 当日の準備

研修の「1～2週間・前」に下記を手配

- ①「改善・事例教材」の「コピー原紙」
- ②「創意とくふう」誌など「参考資料」
- ③「会場準備」

3 研修の進め方

- ①「50分」おきに、10分くらいの休憩
- ②大量の「パワー・ポイント画面」を高速展開
*「視覚と聴覚」の両面から、じっくり解説
*「実感→納得→「ノウハウ習得」→成果に直結
- ③「改善事例」&「研修レポート」の記入→回収

4 研修のフィードバック

- ①その日のうちに、「研修レビュー・セット」を作成
- ②「受講者全員」に配布→フィードバック
- ③「宿題・事例」を基に「事例教材」を作成

改善研修の「準備→実施・要領」は対象が「新入社員」でも、「一般ベテラン社員」や「管理職」でも、基本的なことは同じ。

☆

左頁はその標準的要領だが、必ず、「具体的な改善事例」を基に展開するのが大原則。

それも「他社の事例」などではなく、「その会社の実際の事例」、できれば、「受講者の改善事例」が望ましい。なぜなら、改善とは、自分の「仕事のやり方の見直し」である。それゆえ、

改善研修も受講者自身の「仕事のやり方の見直し」に直結するものでなければならぬ。

そのため、「改善研修」に先立って、「事前アンケート」で、受講者自身か、または受講者の職場の「改善事例」を提出してもらう。

そして、それら「改善事例」を基に、研修用の「事例教材」を作成する。研修では、それをスクリーンに映写しながら、「改善の方程式・定石・公式」など「具体的な改善実施ノウハウ」を解説する。

「先輩・上司の改善」を

教えてもらって、記入→提出

改善的観点からの

OJT(実地訓練)に

もっとも、入社後2～3か月の「新入社員」では、自分自身の「実施済・改善」など、ほとんど皆無だろう。

そのため、「新入社員」に限っては、「自分の改善事例」でなく、配属先の「先輩や上司の改善事例」を提出してもらう。

つまり、先輩や上司から、今までの「改善事例」を教えてもらって、それを記入する。

2

こんな事例
あんな事例

KAIZEN 研修事前アンケート



月 日の改善研修を効果的にするため、
宛提出ください（締切月日厳守）

- 1) テキストに対する感想・疑問・反論
- 2) 「改善」に関する疑問・質問・意見など
- 3) 「自分の仕事」で改善すべき・したいことなど

- 4) 職場の「先輩 or 上司」の「改善事例」を
教えてもらって、それを簡潔に書き出してください。

改善前 (問題点)	改善後 (対策)
-----	-----
-----	-----
-----	-----
(絵や図を簡単に)	
効果	

「改善研修」は、「事前アンケート」の段階から、すでに、始まっているが、先輩や上司から改善を教えてもらい、記入する時点で、かなりの研修効果をもたらしている。

それは、現在の「仕事のやり方」は昔から「固定化されたもの」ではなく、先任者や先輩の「改善の繰り返し」や「積み重ね」の結果である——と実感されることだ。

そして、「現在のやり方」を、将来、さらに、もっと改善するのが「自分の役割」である——という自覚にもつながる。

入社後の「OJT＝実地訓練」では、とにかく、「指示されたことを、指示されたように、ちゃんとデキること」が求められる。

それが「仕事の基本」の「基本の基本」である。なぜなら、

- *「指示されたことがデキできない」
- *「指示されたようにデキない」

——のでは、いつまでたっても仕事を

任せられない。

そのため、「忙しい職場」では、ともすると、「なぜ、そうするのか」という説明もなく、ただ単に、

「とりあえず、このやり方でやれ」

「とにかく、このやり方を習得せよ」

——といった「教え方」になりがちだ。

**「改善的・観点」から
新入社員の能力開発**

ところが、「入社後2～3か月」で「改善研修」を実施すれば、事前アンケートに「先輩・上司の改善事例」を記入する段階で、「現在のやり方」の「理由・由来・イキサツ」なども教えられる。

それは「自分のやった改善事例」を新入社員に説明する「先輩社員」にも「すばらしい効果」をもたらす。

今では、マンネリ化している「自分の仕事のやり方」も、かつてはイロイロ改善してきたものである——こと

に気づく。

そして、もっと、さらに改善できるのでは——という方向にアタマが再び働き始める。

「教えられる」よりも、「教える」ほうが、より効果的と言われているが、まさに、新入社員に「自分の改善」を、教える先輩社員のほうが、より多くを学ぶことになる。

☆

もちろん、「先輩社員・だけ」ではなく、「新入社員」にとっても「得るもの」はもっと大きい。

入社後2～3か月で、職場や仕事にも少し慣れてきた段階で、「仕事のやり方の改善」という「新しい視点」が与えられる。

それまで受け身的に教えられてきた「仕事のやり方」も、改善研修以降は、改善という観点から「能動的な学び」に変わっていく。



改善研修では、改善の WHAT・WHY・HOWの再確認

「新入社員」に対する「改善研修」の「必要性&効用」はなかった。しかし、改善は「わかった・だけ」では、何の価値もない。

「改善そのもの」であれ、あるいは「改善研修」であれ、わかったことを実施して、初めて成果となる。

では、「新入社員」には、どのような研修をすべきか。どんな「内容」を教えるべきなのか。

☆

新入社員に「本格的な改善研修」をやったことがなかった会社では、「戸惑いが

あるかもしれない。

しかし、心配無用。「改善研修」は異なる「業種・職種・階層」を対象に「混合研修」や「合同研修」などできるほど柔軟性がある。

よって、どのような「内容」でも、また、どのような「受講者」でも、自由自在な展開が可能。

それゆえ、対象が新入社員だからといって、なにも「特別なこと」をする必要はない。

通常の改善研修と同様、次の3点の「枠組み」で充分。すなわち、

- ① What⇨改善とは何か・改善の定義
- ② Why⇨何のため、誰のための改善か
- ③ How⇨どうすれば、実施できるか

☆

改善研修でマズ第一に必要なこと、それは「改善の意味・定義」をハッキリさせることだ。

なぜなら、日本人は誰でも「改善」という言葉を知っている。だが、言葉を知っていることと、その「意味」を、ちゃんと理解しているかは、まったく別である。

「新入社員」だけでなく社歴の長い

WHAT

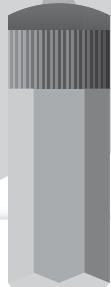
改善の意味・定義

Why

誰のための改善か？
何のための改善か？

How

どうすれば改善できるか？
どうやって改善するのか？



KAIZEN

「社員や管理職」でも、経営者ですら、「改善の意味」を取り違え、誤解していることがある。

そのため、イロイロな「食い違い」が発生している。それが、改善活動の「ブレイキ」となっている。

それゆえ、マズ、最初に

「改善とは何か」

「改善の意味・定義」

——の確認が不可欠。

「改善の定義」は次の3点である

- ①「手段選択・方法変更」
- ②「大変」でなく、「小変」
- ③「制約&現実への対応」

☆

一般的に、「改善」とは、漢字を読み下して「善く・改める」と解釈され、説明されている。一般的な意味なら、それで充分だろう。

だが、企業や組織においてワザワザ「改善制度」までつくって、推進する「業務改善」には、ちゃんとした「定義の再確認」が必要だ。

改善の意味・定義

① 手段選択・方法変更

「改善」を「明確に定義する」なら、それは「任務の目的を、より良く達成するための手段選択・方法変更」ということだ。

わかり易く言えば、「自分の仕事のやり方」を「変える」こと。ゆえに、そこに「やり方の変更」がなければ、それは「改善」ではない。

ちなみに、「やり方」の変更のない「対策・対処法」は「修繕」である。それは「改善」とは、明確に区別されなければならない。

「改善と修繕の違い」に関しては、追って、この「改善・指導講座」にて「具体的な事例」を基に、じっくりと解説予定。

もちろん、ただ単に「変える」だけでは、何の意味もない。あくまでも、「仕事の目的」を、より良く達成するため「より良い方法」への変更でなければ「改善」ではない。

② 「大変」でなく「小変」

「やり方を変えるのが改善」だが、その「変え方」には、

*「大変」⇨「大きく変える」

*「小変」⇨「小さく変える」

——の2種類がある。

一般的に、「仕事のやり方を大きく変える⇨大変」には「改革・変革」や「イノベーション」という用語が使われている。

それは「高度な技術」や大掛かりな

「機械・設備」などで、一挙に問題を解決して、「大きな成果」をもたらすものだ。

それゆえ、「多大なカネ」がかかる。また、失敗した時の「リスク」も大きい。それゆえ、「大変なこと」は誰でもできることではない。

しかるべき「地位・能力」をもった経営者や専門家が、責任をもって、取り組むべきこと。

だが、「改善⇨小変」は、そのような「大袈裟なもの」ではない。「自分の仕事のやり方」を

*「ちよつと変える」

*「少しずつ変える」

——というのが「改善⇨小変⇨小さく変える」である。

特に、「改善⇨小変」の説明は絶対に欠かしてはならない。なぜなら、まだに「改善⇨大変なこと」と誤解している人が、かなりいるからだ。

改善活動が定着している会社でも、「改善⇨大変なこと」と誤解している

改善の3定義

1) 手段選択・方法変更

- ①仕事の「やり方」を変えること
- ②「やり方」を変えての「手抜き」
- ③仕事の目的を、「より良く達成」するための「より良い手段の選択」、あるいは「より良い方法への変更」
- *「やり方の変更」がなければ、「改善」ではない（修繕）
- *「目的」に合致した手抜き、「目的」を意識した手抜き
- *「目的」に反する変更は「改善」ではない（サボリ・改悪）

2) 大変ではなく小変

- ①「仕事のやり方」を小さく、少しずつ変えること
- ②各人の「権限と能力の範囲内」での変更・選択
- ③「小変」ゆえ、「手っとり早さ」&「継続」が不可欠
- *「大変」=大きく変える=改革・変革・革新
- *「小変」ゆえ、気楽に、手軽に、とりあえず着手
- *「小変」ゆえ、わかり易化=「ひらがな用語」が勧められる

3) 制約対応・現実対応

- ①現実的・制約の中での実施
- ②手間をかけず、カネをかけず、知恵を出す
- ③忙しいから改善、忙しい人ほど改善
- *カネ・時間があれば改善は不要（ヒマなら改善は不要）
- *制約があるから改善→それを乗り越えるため知恵を出す
- *改善能力=制約対応能力（制約対応ノウハウ）
- ◎改善ノウハウ=分別・区別・分割・細分化

人は多い。

もつとも、それは「改善事例集」や「発表会」にて、「優秀事例」ばかりを選択——という愚かな推進方法に起因しているのだが。

この誤解を粉砕するには、「簡単な改善事例」を基に、

- *「チャチなものほど、良い改善」
- *「手間をかけず、カネをかけず、ちよつとした知恵を出すのが改善」
- という説明が必要だ。

③「制約対応・現実対応」

「実施型・改善活動」にて、頻繁に出てくる「言い訳」は、

- *「忙しいから、改善できない」
- *「時間があつたら、改善する」
- *「カネがあつたら、改善できる」
- などである。

だが、「忙しいから、改善すべき」なのだ。実際のところ、忙しい人ほど、改善している。なぜなら、改善しな

れば、仕事が進まないからだ。

時間がたつぷりあつて、ヒマを持って余しているなら、改善の必要はない。ヒマに任せ「愚かな仕事のやり方」をやっておればいい。

実際の仕事は「時間・カネ・人手」などの「制約」がある。どの会社でも、どの職場でも

- *「時間がナイ」（足りナイ）
- *「カネがナイ」（足りナイ）
- *「人手がナイ」（足りナイ）
- という制約がある。

もつとも、「大変⇨改革・変革」をやるには、これらの「制約条件」を打破しなければならぬ。

だが、「手つとり早い実施」を重視する「改善⇨小変」では、そのような「大掛かりなこと」ではなく、これらの「制約に対処」する知恵が求められている。

- ゆえに、
- ①「多大なカネと時間」をかけてやるのが「大変」。それに対して、

何のため、誰のための改善か

なぜ、改善が必要か。あるいは、

「何のための改善か」

「誰のための改善か」

——に対する回答は、ただひとつ「自分のため」である。

もつとわかり易く言えば、自分のために、自分の仕事の

「やり易化」
「ラクちん化」

——するのが改善である。

☆

「昔の改善テキスト」には「改善の目的」として

- ①「仕事の効率化」
- ②「生産性の向上」
- ③「コスト・ダウン」
- ④「顧客満足度の増大」
- などが羅列されていた。

だが、そのような「会社にとってのメリット」を並べた説明では、今日の多数の社員にとっては、あまり説得力がない。

かつて、「終身雇用制度」が主流だった時代には、「会社のため⇨自分のため」でもあった。

そのような社会情勢では、「会社のための改善」という説明も、それなりに説得力があつた。

だが、「終身雇用制度」が崩壊して、現場の主力がパートや派遣社員となつてきた時代では、誰が、本気で、意欲的に「会社のための改善」に、取り組むだろうか。

「改善⇨会社のため」という説明で説得力があるのは「出世指向の強い人間・だけ」だろう。

②「改善⇨小変」は、

- *「なるべくカネをかけず」
- *「できるだけ手間をかけず」
- *「ちよつとした知恵を出す」
- ものと、説明すべき。

もつとも、それらも「言葉・だけ」では説得力がない。必ず「わかり易く簡単な事例」を基に説明すべき。

そのため、「改善研修の講師」を務める者はそのような「わかり易く簡単な改善事例」を数多く蓄積していなければならぬ。

もつとも、「自社&自職場」にて、そのような「都合の良い事例」が見つかるとは限らない。その場合、「創意とくふう」誌にて紹介されている事例をアレンジしてもいいだろう。

「手間をかけず、カネをかけず、ちよつとした知恵で、問題を手つとり早く即座に解決した事例」など、追つて、「改善・指導講座」にて、紹介予定。

何のため、誰のための改善か「仕事をしている人・全員」に「その仕事の改善」を呼びかける「全員参加の改善活動」は「会社のための改善」ではなく、「自分のための改善」を訴えるべき。

ただし、「自分のため」という言葉には、どこか偽善的で、嘘っぽいニュアンスがある。

ゆえに、「改善⇨自分のため」の説明には、言葉だけでなく、やはり「具体的な事例」が勧められる。

☆

もつとも、各人が、「自分のため」に、

「自分の仕事」の
「やり易化」
*「ラクちん化」

——をやってくれると、結果として、「会社のため」にもなる。

なぜなら、「仕事のやり易化」にて、「イライラしない化」や「バタバタしない化」ができれば、不良や事故も減る。よつて、結果として、会社にもかなりのメリットをもたらす。

どうすれば改善を実施できるか

どうすれば、改善ができるようになるか——という問いかけに対して、か

つては、「発想法」や「創造性開発法」などが勧められていた。

しかし、「改善」小変の実施には、そんな「大袈裟なこと」は、まったく不要である。

それらは「画期的なアイデア」が求められる「大変」改革・変革」に必要なもの。

手軽に、気楽に取り組むべき「改善」小変の「実施ノウハウ」としては逆に、有害である。

なぜなら、「手法・技法などに囚われると、「手っとり早い改善・実施」ができなくなるからだ。

ヘタをすると、「形式的な改善活動」や形骸化した「発表会のための改善活

動」に陥ってしまふ。

☆

「手っとり早い改善の実施ノウハウ」としては「改善の方程式・定石・公式」だけで充分。

一般的に、「方程式」とは「このようにすれば、誰でも、簡単にできる」というもの。

改善にも、

①改善＝問題の裏返し

②対策＝原因の裏返し

——という「方程式」がある。

つまり、困ったら、「困らナイ化」するのが改善である。

では、「困らナイ化」するには、どうすればいいのか。それは「困っている原因」を裏返すことだ。

なぜなら、「対策」とは、「原因」の

「裏返し」だから。それゆえ、「原因」に対応していない対策は、けっして「真の対策」ではない。

たとえば、「よく間違える」のが、困っている原因なら、その対策は「間違えナイ化」である。

では、「間違えナイ化」するには、どうすればいいか。それは「間違える原因」を裏返すことだ。

「間違える原因」は何か。それは「似ている」からだ。とかく「似ている」と「間違い」につながる。

では、「似ナイ化」するには、どうすればいいか。それは「似ている原因」を裏返すことだ。

それには「色分け化・目立つ化・強調化・仕切り化・仕分け化・番号化・記号化・区別化・分別化——」など「改善の定石」が役に立つ。

多数の「改善の定石」を知っていると問題に直面した時、次々に対策案が出てくる。それが「改善力」である。

改善の方程式と定石

「改善の方程式」とは

①改善＝問題の裏返し

②対策＝原因の裏返し

困っているのが問題なら、

困らナイ化するのが改善

◎では、困らナイ化するには、どうすればいいか。

- ①なぜ、困っているのか、その「原因」を裏返す。
- ②「間違い」が多くて、「困っている」のなら、
- ③「間違えナイ化」すれば→「困らナイ」

◎では、間違えナイ化するには、どうすればいいか。

- ①なぜ、間違えるのか、その「原因」を裏返す。
- ②「似ている」のが、「間違え原因」なら、
- ③「似ナイ化」すれば→「間違えナイ化」

◎では、似ナイ化するには、どうすればいいか。

- ①色分け化・色別化・識別化
 - ②目印化・目立つ化・強調化
 - ③番号化・記号化・順番化
 - ④仕切り化・仕分け化・分別化・区別化
- など、イロイロな「改善の定石」(対策パターン)を活用する。

新入社員のための改善用紙の 改善的分割記入

仕事に慣れないうちに
問題欄だけでも
多数、書き出しておこう



問題欄の記入蓄積が将来の改善のネタとなる

ようになっていく。また、改善能力も習得している。

ゆえに、「新入社員」の時には「実施できなかった改善」も、簡単にできるようになっていく。

ところが、「問題欄」を記入していなければ、新入社員の時に、切実に感じていた「改善の必要性」をすっかり忘れてしまう。

そして、

- 「改善すべきことは、何もない」
- 「改善のネタがない」
- 「改善の余地はない」

——などとうそぶく「非・改善的」な「惰性的・社員」になってしまふ。

これが、あえて、入社後2〜3か月、遅くとも半年か1年以内の改善研修が勧められる理由である。

もちろん、「入社後・2〜3年」での改善研修でもそれなりの成果はある。ナニゴトも、「何もやらナイ」よりは、「やる」ほうがいい。

だが、「研修効果」という観点で比

もつとも、「改善の方程式・定石」や「改善実施の理論」がわかっただけで、スグ、「改善の実施」がデキるわけではない。

入社後2〜3か月の「新入社員」は「安全・品質・コスト・環境」など基本的事項が欠如している。

「改善実施能力」どころか、通常の「仕事・遂行能力」ですら、まだ充分ではない。

ゆえに、この段階では、改善をドン・ドン実施するのはムリだろう。では、どうすればいいのか。

そこで勧められるのが、とりあえず、「改善用紙」の「問題欄だけ」でも書き出しておくという「改善的・分割記入」である。

仕事に「慣れていない段階」では

- *「わからナイ」
- *「わかりニクイ」
- *「デキない」
- *「やりニクイ」

——などが、山ほどある。

これらは、すべて、今後の「改善のネタ」である。それらを切実に感じているうちに、とにかく、とりあえず書

き出しておく。

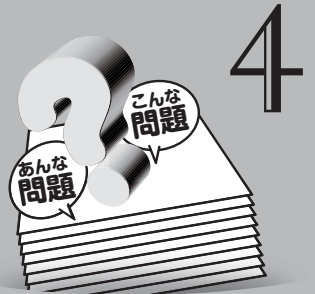
なぜなら、やがて、仕事に慣れてくると、もはや「改善の必要」を感じなくなるからだ。

つまり、新入社員が「仕事に慣れていない時期」こそ、「改善のネタ」を仕入れる「絶好の機会」である。

それは将来、「自分の改善能力」を開発するための「財産」となる。

とりあえず、「問題欄・だけ」でも記入しておけば、数年後でも、見直すことができる。

そのころなら、かなり仕事もできる



「改善用紙」の
「問題欄」だけでも記入しておく

較するならば、「入社後2〜3か月」と「入社後2〜3年」では、とてつもなく「大きな違い」となっている。

「合同&混合研修」が効果的

「新入社員」の人数は会社の規模や採用人数によって異なる。ゆえに、「新入社員への改善教育」のあり方も様々である。

「かなりの人数」なら、自社の事例を基に展開する「企業内・改善研修」が効果的だろう。

だが、それほど人数でなければ、外部の「改善セミナー」への派遣受講が勧められる。

あるいは、新任の「改善推進員」や「管理職」との「合同・改善研修」も効果的だ。

通常、「新入社員・研修」と言えば、「新入社員・だけ」を対象としているものである。

もちろん、「一般的な新人教育」は

「ベテラン社員」が受講しても意味がない。すでに、「知りつくしていることばかり」だろう。

だが、「改善研修」は「新入社員だけ」でなく、むしろ「非・新入社員」との「合同研修」が勧められる。

たとえば、

*「ベテラン社員」と「新入社員」

*「パート社員」と「新入社員」

*「幹部社員」と「新入社員」

*「管理職」と「新入社員」

——など、「通常の研修」では、ありえない「組み合わせ」が成り立つ。

そのほうが、却って、効果的な研修となる。なぜなら、改善は「職種・階層・立場——」などを超えてお互いに学ぶことができるからだ。

特に、すっかり「会社の色」に染まっていた社員と「新入社員」との「合同研修」は、お互い刺激的であり、また、学ぶことも多い。

☆

実際に、ある会社では、毎年7月に

「新任・改善推進員」と「新入社員」との「合同・改善研修」を、定例的に開催している。

また、「6〜7月」に、開催される「公開・改善セミナー」に、毎年、必ず、「新入社員」を受講させている会社もある。

そのような「新入社員」への「改善研修」は、もう長年にわたって継続されている。

それは、その後の「新入社員の育成」や「改善能力&意欲の開発」に多大な効果があるからだろう。

☆

一般論として、「会社や社会」を変えるのは「若者・よそ者・バカ者」と言われている。

「新入社員」こそ、まさに、それに当てはまる。「仕事の基本」を無知ということでは「バカ者」だろう。

その潜在力を「前例打破」か、また「前例踏襲」に向かわせるか、それは、入社後の「改善研修」次第である。

新入社員 に対する 改善研修の実施要領



1) 開催時期

- ①入社後・**2〜3か月**が最適
- ②遅くとも、**半年〜1年**以内が望ましい
- ③仕事に**慣れナイ**うちの研修が効果的
- ④慣れてしまうと、**改善の必要**を感じなくなる

2) 準備要領

- ①事前テキスト&**事前アンケート**の配布
- ②職場の**先輩&上司**の改善事例を
教えてもらって、**記入→提出**
- ③事前アンケートを基に
研修用 事例教材→映写資料の作成

3) 新入社員・改善研修のバリエーション

- ①公開・**改善セミナー**に派遣・受講
- ②新任・**改善推進員**との**合同研修**
- ③新任・**幹部・管理職**との**合同研修**

テキスト改善 上級講座の内容

1) 「改善的思考」による指導推進

- ① 分割思考・分別発想＝分ければわかる・分ければできる
- ② 改善思考による改善推進ノウハウ (対策＝原因の裏返し)
- ③ 改善研修に必須の What・Why・How

2) 「とりあえず」&「要するに」

- ① 「使い分け」と「組み合わせ」＝状況に対応
- ② 「とりあえずピール」で、手っとり早く改善
- ③ 「着眼大局&着手小局」＝「創意&くふう」

3) 「賞金と獎金」の違い&歴史的考察

- ① 「改善制度＝改善活動のしくみ」の見直し・再点検
- ② 「提案制度→改善制度」&「賞金→獎金」への変遷
- ③ 「一律方式→獎金廃止」へ、より良い制度の追究

4) 「即決審査方式」の理論と実際事例

- ① 「改善的思考」による対処＝「やめる・減らす・カエル」
- ② エイヤー・即決審査方式の理論的根拠
- ③ エイヤー審査方式の具体的な運営実例

5) 「全業種・全職種・全階層」に対応

- ① なぜ、改善は全業種・全職種・全階層に対応か
- ② 「すべての仕事」に共通の「方程式・定石・公式」
- ③ 「すべての仕事」に共通の「7つの問題→対処法」

6) 「さまざまな業種&職種」での改善活動

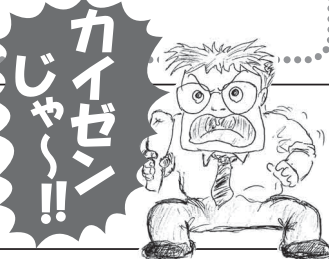
- ① オリエンタルランド (テーマパーク事業)
- ② 神友グループ (エンタテインメント事業)
- ③ 森 正 (オリジナル仏壇の製造&販売)

7) Q&A

改善に関する「10の質問」にズバリ解答

■著者：日本HR協会 KAIZEN事業部 東澤 文二

改善の専門誌「創意とくふう」誌を通じて30年間、主要企業の改善活動&多数の改善事例を研究。最も簡単に、最も効果的な改善ノウハウに体系化。成果は受講企業における改善活性化の実績で実証済。



テキスト

日本HR協会
http://www.hr-kaizen.com 日本HR協会 検定

改善 上級講座

しくみ・しかけ・しそ 1,500円(税込1,620円) A5判・208頁

改善推進・指導の必須事項

- ① 改善的思想&思考法
- ② 制度&審査の再点検
- ③ 全業種共通ノウハウ

改善推進に必読の改善テキスト

改善基礎講座
知恵を出すノウハウ

改善応用講座
レベルUP ノウハウ

改善上級講座
しくみ・しかけ・しそ



もっとも簡単で、もっともわかり易く
もっとも効果的な改善ノウハウ
しくみ = 制度・基準・審査
しかけ = 運営・指導・推進
しそ = 思想・思考・発想

産業能率大学出版部

What・Why・Howの理解→納得で
改善活動の定着化→活性化
改善能力&意欲の開発

改善応用講座

A5判・208頁 1,500円(税込1,620円)

改善のレベルUPノウハウ

1
より良い改善とは

改善の
レベル3段階

2
どうすればレベルUPできるか

具体的ノウハウ
実践的な指導法

3
レベルUPのための

事例の教材化
事例の選択・分類
改善の定石の活用



まず **テキストで改善のレベル3段階の理解**

次に **「公開セミナー・応用編」(レベルUP講座)
「DVD応用講座」で実感 → 納得**

さらに **企業研修・応用編(レベルUP講座)で成果に直結**

改善基礎講座

A5判・208頁 1,500円(税込1,620円)

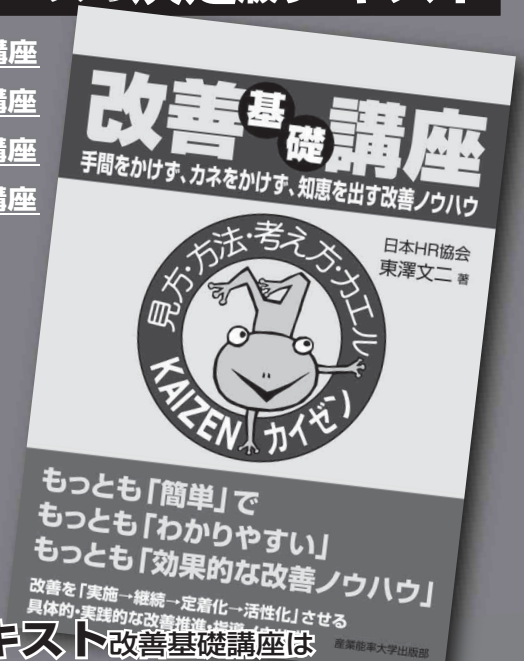
- * 改善活動を「持続継続→定着化→活性化」
- * 社員&管理職の改善意欲&改善能力の増強
- * 改善的「企業体質&職場風土」の形成——のための

改善基礎講座シリーズの決定版テキスト

- ① テキスト改善基礎講座
- ② DVD教材改善基礎講座
- ③ 公開セミナー改善基礎講座
- ④ 企業内研修改善基礎講座

改善の専門誌 **創意とくふう**が
30年間追求してきた
もっとも**簡単**で、
もっとも**わかり易**く、
もっとも**効果的**な
改善ノウハウを

基礎講座シリーズ
として整備→体系化



その核心を**超圧縮**した**テキスト改善基礎講座**は
「改善活動」の推進・指導には不可欠の**必読教材**です。

まず、**最初に①テキスト改善基礎講座**を！

つぎに、②DVD教材基礎講座、または各地で開催の

③公開セミナー基礎講座を順次受講。そして自社の

④企業内研修基礎講座→応用講座の開催が勧められます。