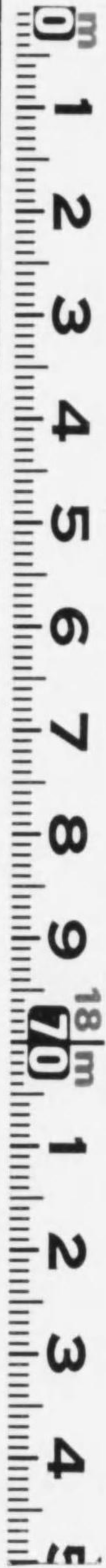


特250

697

新入工員の誘導法

マネジメント社調査部



始



矢持輝治 編述

ドイツの工場と「物」の完全利用

ドイツの工場は素晴らしい利潤を擧げてゐる。何故に然るか？「働く組織」の完備と、仕事への精進と、「物」の完全なる利用が主因であらう。本書はこの三點を詳述したものである。

内 容	
一、「働く組織」の整備……………	(四)
二、仕事への精進……………	(一六)
ドイツの工員……………	(一六)
産業的に優れた點……………	(一九)
ドイツの職長……………	(二〇)
個人の生産力……………	(二三)
作業の特殊化……………	(二七)
獨米の差異……………	(四三)
三、「物」の完全利用……………	(四五)
日常生活……………	(四六)
作業現場では……………	(六〇)
材料は切詰める……………	(六一)
完整品は、材料よりも安い……………	(六九)
結 言……………	(七四)

(定價 五拾錢)
(送料 三錢)

マネジメント社

東京市四谷區新宿一丁目七(武シート・ビル)
振替東京六六一二七番・電話四谷四六八二番

新入工員の誘導法

マネジメント社調査部

特 250
697



新入工員
の誘導法

マネジメント社調査部



矢持輝治 編述

ドイツの工場と「物」の完全利用

ドイツの工場は素晴らしい利潤を擧げてゐる。何故に然るか？「働く組織」の完備と、仕事への精進と、「物」の完全なる利用が主因であらう。本書はこの三點を詳述したものである。

内 容	
一、「働く組織」の整備……………	(一四)
二、仕事への精進……………	(二六)
ドイツの工員……………	(二六)
産業的に優れた點……………	(二九)
ドイツの職長……………	(三〇)
個人の生産力……………	(三三)
作業の特殊化……………	(三七)
獨木の差異……………	(三三)
三、「物」の完全利用……………	(四二)
日常生活……………	(四六)
作業現場では……………	(四六)
材料は切詰める……………	(五二)
完成品は、材料よりも安い……………	(六九)
結 言……………	(七二)

(定價 五 仙)
(送料 三 仙)

マ ネ ジ メ ン ト 社

東京市四谷區新町一丁目七(式部ビル)
電話東京六六一二七番、電報四谷四六八二番

は し が き

折角、希望に充ちくゝて入社した工員が、僅か一、二ヶ月で去つて行くのは、何故であらう？。居辛くなつたからであり、居心地が快いやうに、懇切に誘導して貰へないからではなからうか。

だが之では、當人の不幸は勿論、會社工場としても、多大の損耗であるのは、いふまでもない。

本書は、かういふ見地から、新入工員の誘導に當つては、少なくとも、これ位の心掛けは、必要であると思はれる事項について

その大要を述べたものである。

紙面の関係上、意を盡さない點が少なくないが、當事者のために、多少の参考ともならば、望外の幸甚である。

昭和十六年陽春

マネジメント社調査部 矢 持 輝 治

お断り

本書は主として、職長講座「工員の指導訓練」から新入工員の誘導に関する事項を摘出して、編述したものである。

目 次

一、何故に去つて行くか……………	(一)
厚生塾入塾青年工の感想……………	(四)
二、誘導に對する心構へ……………	(一〇)
(一) 誘導は骨が折れるものだ……………	(一〇)
(二) 骨惜みをしてはならぬ……………	(一一)
(三) 第一印象の影響は大である……………	(一三)
(四) この期間に新入者の心をひきつける……………	(一五)
(五) 知りつくしてゐること、自分でやれること……………	(一七)
(六) 無駄の無い最良の方法を……………	(一八)

(七)	オジケさしてはならぬ	(一九)
(八)	時代の相違を認識	(二〇)
(九)	放任は禁物	(三)
(一〇)	誘導は職長につきもの	(三)
三、	誘導の段階	(三五)
四、	我家同様の氣樂な氣持	(三〇)
五、	行届いた方法	(四)
六、	仕事への手引—實際的の教示	(四三)
七、	教示事項の吟味	(四)

新入工員の誘導法

一、何故に去つて行くか

非常に、苦辛をして採用した工員が、僅か一ヶ月か二ヶ月足らずで、直ぐ出て行つて了ふ。工場では、新規に工員を雇入れて、それを仕込んで行くためには、何かと、多額の費用がかゝるものであるから、それが、採用後、暫らくにして、去つて行くやうでは、莫大の損耗である。のみならず、工員としても、この工場に這入つて、仕事を覚えよう、腕も研かうとして、折角希望に充ち／＼して、入社したのだが、それが僅か一、二ヶ月で、出て行かねばならないやうでは、何となく、心寂し

く感じる場合もあることであらう。

だが、何故に去るのであらうか？ 折角希望をもつて、入社しておきながら、何故にそこを捨て、行くのであらうか。之を一口にいへば、居辛くなつたのであらう。居心地がよくないからであらう。勿論、多くの工員のうちには、當人では、打勝つことの出来ない誘惑などのために、心ならずも、去り行くものも無いとはいへぬ。だが、大部分は、そうではなく、何となく、落つく氣持が薄らいだためであることは、次に掲げる厚生塾への入塾青年工の感想から見ても、凡その見當がつく。

厚生塾といふのは、勤勞青少年に對して、適切なる指導と訓練とを施し、以て人的資源を涵養し、その福利を増進するのを目的として、東京職業紹介所が多摩川畔に設けた職業補導施設である。

塾の位置は、多摩川の清流に臨み、遠く富士の靈峰を仰ぎ、松原つゞきの景勝の地であつて、實に絶好の修養所である。こゝでの訓練が、工場地帯の煤烟中に生活

して來たものに與へる歡びは、他から想像する以上のものであるのは、推測に難くはない。

塾の事業は、宿泊訓練と終日訓練の二つで、いづれも工場から派遣された青少年工員を對象として行はれるものであるが、この訓練生活に對して、入塾青年工がどんな感想を懷いたかを知るために、各自に白紙を與へて、自由に綴らせた感想文を調べたものを見ると、次の如きことが書かれてゐる。

先づ、こゝでの取扱については、親にもまさり親切でやさしいと述べ、塾へよこしてくれた會社の好意に對して感謝し、講話については、良い話をきいた、爲になつたと述べ、中には、生れかばつたやうである、心の底から清められた、久し振りに廣々した氣持になれた、貴重な體驗をしたと述べ、所感では、自分達の使命がはじめてわかつた、正しく生きることの尊さを切實に感じた、不平不満をいふべきでないと感じた、私達青年は、いかに生活して行かねばならないか、いかに國家から

重要視せられてゐるかといふことを悟つた……等々、と述べ、又、自分達だけではなく、先輩にもかゝる機会を與へられたいといふやうな、いちらしい希望を述べてゐるものもある、先輩達が自分に較べて恵まれてゐないこと、それに對する自分達への淡い反感、工場生活の面白からぬ氣風などが窺はれるものもある。今その二、三を原文のまゝ紹介する。

僕は門を入つた時思つた、違ふ、なんだか工場とは違ふ。

工場には仕事の他の時間に、本當の楽しみ、幸福といふやうな事がない様に思つてゐたが、此處へ来て、始めてそれを見出した様な氣がしました。それはなぜでしょうか。

工場では自由な時間の時にはダラダラしてゐて、此處ではキチキチとなんでも出来ます。家にゐた時は便所掃除などはやらなかつたのですが、此處ではテキパキと出来ました。なぜでしょうか。わかりません。

たゞ一つ此處へ来て強く自信を得たのは、なんでもやれば出来ると思ふことです。それから日々々々此の

世に生きてゐると云ふ事がどんなに幸であるかを、しみじみさとりました。僕はやります。こゝでおぼへた事を工場へ行つても實行したいと思ひます。此の一日一夜は決して無駄ではなかつたと思ひます。そして此の一日一夜を永くわすれません。

私は今迄、會社で仕事をしてゐる時、私は先輩の人達にお使にやらせられたり、下らないやさしい仕事ばかりやらすので、私は憤慨してゐました。そして私は此の組をやめて、もつと腕を覺える組に行き度いと、ねんごろに思つてゐました。

偶然にも朝、會社の青年學校で此處へ来る事になりました。私は此處へ来て何をするのであらう。何を修業するのであらうと、胸もはりさけるばかりの思ひでした。

來て見ると立派な訓話を聞いたり、禮儀作法をおそはつたり、生れ變つた人間になつたと思ひます。唯感激のみで何も書けません。どうかお許し下さい。

これからは、どんな嫌ひな仕事でも我慢したり、くだらない野心を持たないように心掛けます。そして國の爲、家の爲、自分の爲に立派な眞心を以て進んで行きたいと思つてゐます。

始めてこゝへ来るといふ事について、どんな事をやるのだらうと思つた。塾はもう少し廣いと思つたが、案外せまいので之で何でも出来るのかなと思つた。若い自分等の爲に有益なお話をしていたゞいて、今まで給料が安いとか、轉業しやうとした氣持も一べんになほり、自分の與へられた職業に「たましひ」を打ち込んでやるのが、自分の將來の爲であり、國家の爲であると氣がついた。

皆が一堂に會し、互に仲よく融和し合ふといふ點に於ても、少なくとも月に一回、出来なければ半年に一回でいゝから入塾したい。

x

x

我々は昨年四月上京した。何もかも、皆新らしいづくめで、今日迄至つた。それに今日また、清き空氣、郷土を思はせる風景、しかも多摩川のほとりにある厚生塾に在つて強き精神修養、こんな幸福はないと思ふ他ではなかゞ出来ないと、深く厚生塾と松下先生に對して感謝してゐる次第です。

それにしても自分はいかと思つてゐた。それを松下先生に、自分の心を知つてゐるかの如く、やられた點がある。それは、自分がかねがね、職業をかへようと思つてゐた。こゝへ来る時も、さう思ひながら来た。しかし此の自分の心を知る者は誰もない筈だ。處が今日の松下先生は御話の中で、今頃は丁度職業をかへたが

る時だ、そしてこれで身を過まるのだ、この時、一しまり締らなければならぬ、と云はれたのでハツとした自分の心を知つてゐるのではないかと今でも疑はれる。ゆうべ寝てから、ねごとを言はつたのではなからうかと思はれてならない。

知らないとしても、知つてゐるとしても、自分は一刀のもとにやられたと同じだ。又その反面は非常にうれしい。自分も、ハハ！その虫にたかれてゐたのかと思ひ、有難く何と言つてよいかわからない。此處へ來なかつたら、身をあやまつてゐたかも知れない、と思ふとぞつとする。自分ばかりでも無かつたらうと思ふが、後から來る同輩にも、きつとさう思つてゐる人がゐると思ふ故、松下先生にあの話を又語つて貰ひたいと思つた。

尙此の厚生塾は自分の性根を正し、悪に惑はされぬやうにして呉れた點を感謝します。

處が、こゝに特に注目し値することは、「入塾の日の朝まで、他へ轉職しようと思つてゐた」が、入塾後、翻意して轉職を思ひ止まつたと告白してゐるものが、全數の一割強もあることである。そしてその決心を述べた後で……「ところが入塾し

てから、僕の決心がはつきりきました。これといふのも、厚生塾のおかげです。感謝の他はありません」、又、「會社をやめてゐたら、厚生塾に入塾出来なかつたと思ひます、入塾させて下さつたことを會社に謝します」……など、述べてゐるものもある。何といふ涙ぐましい記述であらう。踏み迷ふ前に、救はれた彼等こそ、眞に幸福といふべきである。

この感謝なり決心なりが幾日つゞくかは判るべくもないが、入塾の朝まで轉職の決心であつたものが、僅か一泊二日の生活訓練の結果、心の悩みが解消して忽ち翻意したのである。その上、これら青年工が述べてゐる處は、前掲の原文でも判る通り、決して之は、厚生塾といふが如き處でなければ、教導出来ない事柄ではない。煎じつめれば、いづれも青年らしい心の悩みであつて、親ともなり、兄ともなつた氣持で、入社のはじめから、少しく誘導に力を注ぎ、懇切丁寧に指導することを怠りさへしなければ、當然満足を得るやうなことはかりである。

言ひ換へれば、會社工場では、新入工員に對して、青年の氣持を察して、當然懇切に誘導すべきであるにも拘らず、これを怠つたがために、彼等青少年工員をしていつとはなしに、落ついて仕事をする氣持を薄らがしめてゐるのであつて、本文のはじめに、工員が去り行くのは、「居辛くなつたためであり、居心地がよくないためであらう」と述べた理由は、こゝに在る。

同時に之は、新入工員の誘導といふことが、いかに大切であるかを語る證左でもあると思ふ。クドクいへば、懇切丁寧に導いてやりさへすれば、工員は、そう簡単に出て行くものではないが、こゝを願ないために、轉職者が少くないのである。時には、自己の非を少しも省みることなく、去つて行くのは、全然工員の罪であるかの如く、吹聴して恥ぢないやうな當事者もないではないが、之は思はざるの甚だしきものと、評せざるを得ない。新入工員を誘導するには、先づこの態度から改めてかゝることが肝要である。

二、誘導に對する心構へ

何事でもそうであるが、とりわけ、新入工員の誘導に際しては、漫然と臨んだのでは、成功は覺束ない。充分な心の構へと、周到な準備とが必要である。之を無視しての誘導は、名は誘導であつても、實は只、引張り廻はすに過ぎないものであるから、その結果が如何なるものであるかは、多く説明する必要はないものである。

然らば、心の構へとはいかなることであるか？ 之も誘導者によつて、差異があるが、今日最も普通に、誘導の任に當るのは職長であるから、その地位にある組長や伍長、班長などを對象として、その概要を述べると、凡そ左の如きものである。

(一) 誘導は骨が折れるものだ

先づ第一に、念頭においてゐねばならないことは、教へること、導いて行くこと

は、中々難かしいもので、骨の折れるものだといふことである。

この間の事情は、學校の先生を見ると、直ぐ判る。教育訓練に精通してゐる先生が教へても、その結果は、いつでも上乘とはいひ難いの見れば、職長が工員を教へ導くには、ヨリ一層の勞苦が伴ふのは當然である。といふのは、元々職長は、仕事には熟達してゐても、教へ導くことには、慣れてゐない人が多いからである。しかもこの苦勞を厭ふやうでは、職長しての職責が果せないものであるから、奮勵せなければならぬのである。

(二) 骨惜みをしてはならぬ

次は教へ導くには、骨惜みをしてはならぬ、苦勞を厭つてはならぬといふことである。又、副次的の仕事であると考へるのも大きな間違である。寧ろ之は、第一義的な重要な業務であることを心に留めてゐなければならぬ。こゝの道理がよく判

つてゐないために、職長のうちには、その日の仕事が忙はしいといふやうな理由から、工員の誘導といふ大切なことを、他のものに一任して、深く願ないやうな人もないではないが、之は職長としての責務を解せないものといつてよい。

職長として一番大切なことは、受持職場の成績を向上せしめることであるのはいふまでもないが、その基礎となるものは何であるかといへば、立派な工員を作ることである、「人」を作ることである。従つてこのためには、骨を惜んではならないと同時に、多くの時間を費しても、決して無駄になるものではないのである。仕事の繁忙といふが如きことは、その日限りのものであるが、工員の指導が充分でないことから招來する數々の悪い影響は、その工員が職場に勤務してゐる限り、永く続くものであるから、指導には特に力を注がなければならないのである。

同時に之は、會社工場にとつては、一種の投資であるのであるから、この點から見ても、新たに採用した工員を巧く仕込んで行くことは、頗る重要な問題であり

一段と骨を折らなければならない事項であるのである。誘導の任に當るものは、この道理を、よく辨へてゐなければならぬ。

(三) 第一印象の影響は大である

會社工場に來た時、はじめて受けた印象は、よきにつけ、悪しきにつけ、終生忘れられないものである。誘導者が親切にしてやれば、忽ち親しみを感じて、その感銘は少なくとも、新入工員が、その工場にゐる限り、続くものである。之に反して不快の印象を與へるやうなことをすれば、容易にそれが抜け切らないものであつてはては、之が原因で、遂には工場を去つて行くものが少なくないのは、前に述べた厚生塾で、宿泊訓練を受けたものゝ感想から見ても、推察することが出来る。

しかれば、一體、いかなることが悪印象を與へるものであるか？。

入社志望者がやつて來る、採用係の受付が何處にあるのか、一向判らないので、

通りがりの従業員に尋ねる……之が既に悪い印象を與へる。はじめて會社工場へ来たものにとつて、かういふことは、可なりイヤなものであるからである。

漸くにして、受付へ來ると、そこでも亦、待たされる、待合室があつても、室内は薄汚たなく、椅子や腰掛は粗末で、塵がたかつてゐる、時には腰掛がないために窓際にもたれかゝつたり、コツ／＼と歩き廻つて待つてゐる。これでは、愉快な感情が湧く筈がない。

やつとのこととて、採用係の前に通される。處が係員は、書類に見入りながら、振り向きもしない。恐る／＼來意を告げて、矢張り返事が無い。……漸くのこととて、係員が面を上げるや否や、いきなり、來歴や経歴などを尋ねる。不愛想な態度で、根掘り葉掘り質問せられる……これで果して、新入者は、氣持よく應待が出来てあらうか。何となく氣が重たくなるのは、誰でも経験があることである。

その上、職場に來て見れば、こゝでも職長は、仕事に夢中で見向きもしない。や

つと顔をあげたかと思ふと、「そうか」といふだけで、直ぐ他のものを呼びよせて當人を引渡すといふ風では、新入者の氣持が安らかにならないのは當然であらう。

工場によつては、新入者に途を教へて、ひとり職長の處へ行かしめる處さへあるが、實に思はざるの甚だしきものである。些細なことではあるが、はじめであるだけに、新入者に及ぼす影響は、意外に大きいものである。

反對に、態々職長を雇傭課へ呼びよせて、そこで新入者を引渡すやうにしてゐる工場もある。これは、人間と人間を突き會せて紹介するのであるから、職長にとつても、新入者にとつても、誠に都合のよい出發點を與へられたものといへる。職長としては、かういふ方法で、新入者を自分に引會はされるやうに要求すべきものである。といふのは、かういふ風にすることは、誘導する職長にとつても利益であると同時に、誘導される新入者にとつても、利益であるからである。又、新入者に好い印象を與へる上にも、之が非常に援けとなるものであるからである。

行届いた會社工場では、採用係の事務室などは、新入者が迷はないやうにチャーンと表示してあるものだ、待合室も綺麗に掃除がしてあり、時刻になれば、係員が親切な顔付で面接する、椅子をすゝめて、落つかせた上で、當會社へ就職の申込をしたことに對して感謝する、書式や記入要項なども懇切丁寧に教へてくれる。その上配屬の部署へ案内するにしても、その途中で、何かと話かけてよく説明してくれる。職長は直ぐ丁寧に迎へて、懇切に應對してくれる。新入者は、まだ周囲の事物には慣れないが、それでも、何となく心が安らかで、はじめての處で無いやうな氣持になつて来る……かういふ風な取扱ひを受けるのと、前に述べたものとを較べると、どちらが快い印象を新入者に與へるかは、説明する必要があると思ふ。

(四) この期間に、新入者の心をひきつける

誘導といふことは、單なる工場案内ではない、仕事への手引のはじまりである。

従つて新入者の心を、現場の中心たる職長の方へひきつけることが肝要であるが、それには、この誘導期間を逸してはならぬ。新入者が寂しい氣持を懷いてゐる時こそは、職長にとつては、永久の友情心を起さしめる絶好の機會であることを、深く念頭にとゞめて、この期間に新入者の心をピツタリ自分の方へひきつけると共に、それが離れて行かないやうにすることが、極めて大切である。

(五) 知りつくしてゐること、自分でヤレること

新入者は、見物人ではなく、仕事を覚え込むために、誘導されてゐるものである。従つて、その態度は眞面目であり、熱心であるのが常である。聽いたこと、教はつたことを、悉く覚え込まうとするものであるから、誘導者は、この點に留意して、曖昧なことは一切避けねばならぬ。何事でも、自分で充分に知り盡してゐること、その上、自分でソレがヤレることを教へこむやうにせねばならぬ。教へることに對

して、不注意であつたといふやうなことは決して許されない。といふのは、その結果が、他日必ず仕事の上に現はれて来るものであるからである。

又、何事でも、虚言や誇張は、堅く慎まなければならぬ。賃銀や待遇に關してのはじめの誇張が禍して、折角の優良工員を去らしめたやうな實例は、ザラにある。要するに、口先の甘言は禁物である。眞面目で、偽りのないことが肝要である。

(六) 無駄の無い最良の方法を教へる

教はるものから見れば、無駄のある方法も無駄のない最良の方法も、覺えるための勞苦は同一である。その上、一度教へ込んで了つてから、後からそれを改めるのは難かしいものである。はじめに拙い方法を教へた工員は、中々改めにくいものである。だから、誘導者たる職長は、何事でも、無駄のない最良の方法を教へ込むことに、特に注意を拂はなければならぬ。

(七) オジケさしてはならぬ

職長のうちには、はじめに威厳を示しておかなければ、馬鹿にされる、といふやうなことを考へてゐる人が、時にはある。そのために努めて嚴めしく装ふ人もないではないが、之は大なる誤りである。威ある態度は、自然に、人格から出るもので、急いで装つても、板につくものではない。のみならず、それでは、相手をオジケしめるだけで、何の利益もあるものではない。

そうでなくても新入工員は、目慣れぬ建物や、きゝなれる機械の音、職場の騒音などのために、イラ／＼して不安に感じてゐるもので、決して樂な氣持になつてゐないのであるから、その上に職長に威厳を示されたのでは、とりつく島がなくなるといふものだ。結局はイヤな氣持を懷かしめるだけで、何の効果もあるものではない。「イヤな職長」といふ永久に抜くことの出来ない悪い印象を懷かしめるだけで、遂にはそれが原因で、折角入社した會社を捨て、去ることもなるものである。

反對に、なるべく親切にしてやれば、氣持も樂であり、落つきも、出て來るものである。物事を教へるにしても、樂な氣持で落ついてゐない場合には、教はる事柄に對して、注意を集中することは、出來ないものである。殊に女工員などは、當初は、機械の音にもビク／＼してゐるものであるから、「威嚴を保つ」といふやうなことは、凡そ誘導とは縁の遠いものである。かういふ考はサラリと捨て、なるべく物柔かに、氣が落つくやうにしてやらなければ、誘導の目的は達成し難い。

(八) 時代の相違を認識

この頃の若いものは「職」を覚え込まうとする意氣込が足らぬ、と貶す職長が少なくない。なるほどそうでもあらう。今日の職長が、徒弟時代に、長年月を費して一人前の工員となつたのに較べると、その間に多分の相違があることが認められるからである。だが之については、時世が異つてゐることを、一應考へて見なければ

ならぬ。作業の方式にしても、著るしい變遷を示してゐる。昔は、職人なるものは一つの仕事に熟達してゐるもので、どうして、その仕事を仕上げるかといふことを教はらないでも、ひとりで捌くことが出来るものでなければ、よい職人とは考へられてゐなかつた。

だが、今日は事情が著るしく異つてゐる。仕事が分割されるやうになつてからは昔のやうに、工員に一つの仕事を全部教へることをしない、仕事を幾つかの小部分に分割して、各工員には、全體の仕事の一小部分だけを受持たしめる。全工程の一小部分を當てがつて、それを繰返して行けばよいやうになつてゐる。従つて、大抵のものは、一ヶ月足らずの工場生活で以て、どうにか或程度の仕事が出来るやうになる。その上、賃金制度の如何によつては、忽ちにして、昔の職人が得て居つたと同様の収入が得られるやうになるのであるから、「職」を覚え込むといふ意氣込も昔とは異つてゐるのが寧ろ當然である。

誘導者たる職長は、この相違をハッキリ認識してゐなければならぬ。繰返して、いへば、今日は、昔のやうに、何でも出来るといふやうなものを必要としない代りに、當人に當てがつた仕事については、一々教へ込んで行くことが必要であるのである。即ち、訓練といふことも、今日は特定の事項ではなく、謂はゞ日常の行事ともいふべき時代となつてゐるのであつて、しかも、その任に當るのが職長であるから、職長は、この時代の趨勢に目覺めなければ、「今日」の工員を導いて行くことは、出来難い。

(九) 放任は禁物

一通りの事項を教へ込んだならば、後は、なるべく工員を、爲すがまゝに放任して、自分の判断で、必要な事項を、ひとりで拾ひ上げて行くやうにせしめることは、當人の素質をテストする途であると同時に、この通り、當人の創造力に訴へる

方法は、鞏固なる人間を作り上げる手段ともなるものである。用意周到に何から何まで、教へ導くことは、却つて當人の依頼心を助長するだけで、寧ろ有害であると考えられてゐる誘導者もあるやうであるが、之は昔はとも角、今の時代には適用し難いといふのは、之では、誘導するのではなくして、自分で勝手に習得せしめるのであるから、仕事の方法にしても、材料の使用にしても、無駄がある方法を覚え込むのは免がれぬ。第一、時間に於ても多大の損失であり、他のものゝ邪魔になることもある。のみならず、之では、工員を立派に仕込んで、職場の仕事の能率を上げしめることなどは、期待し得べくもない。

同時に、故郷を遠く離れ、はじめて工場に來たものなどは、かういふ方法で、誘導されるに於ては、忽ち心に寂寞を感じて、その工場に居つくものではない。

(一〇) 誘導は、職長につきものである

工場によつては、訓練係とか訓練課などを設けて、新規に工員を採用したならば先づこゝで、一通りの教育を施してゐる處もある。

かういふ工場では、工員が職長の手元へ廻される頃には、直ぐ働けるやうになつてゐるのであるから、職長としては、非常に樂である。

だが之を以て、職長は、工員を誘導する必要はないと考へることは、大きな誤りである。といふのは、たとへ訓練課を経て來たものでも、いざ實際の仕事につきしめる場合には、職長としては、矢張り、自分の手元で、その職場に適應するやうに指導するとか、教示を與へることが必要であるからである。即ち、いかに完全なる訓練施設が設けてあつても、職長としては、誘導といふことから、少しも解放されるものではないのであつて、その工場に勤務する限り、誘導といふことは、大きな職責として、絶えず職長につき纏ふものであることを、充分に銘記してゐなければならぬ。

以上、誘導に當つての心構へともいふべき事項の概要を述べたから、次はそれに基づいて、どういふ順序方法で誘導して行くか？。即ち、誘導に際して經て行く徑路について述べる。

三、誘導の段階

凡そ物事を實行するには、必ず經て行く順序段階があるものであるが、新入工員の誘導についても同様で、凡その順序がある。今それを區分して示すと、大體、次の五段階に分れる。そこで先づ、この各段階について、概略を述べた上で、更らにその細目に移ることとする。

第一段階——我家同様の氣樂な氣持

誘導に當つて、先づ何よりも大切であり、且つ又、一番先に氣を配ばらねばならないことは、新らしく入社したものをして、恰も、我家にゐるやうな氣樂な氣持に

ないしめる、といふことである。之が出来ないやうでは、誘導は失敗に歸する場合が多い。何事を教へ込むにも、受身である新入工員が、周囲の事物に親しみを感じて、樂な氣持であるやうでなければ、いかにあせつても、教へようとする事柄に對して、注意を集中せしめることは、望み難いことであるからである。

第二段階——行届いた方法で

終始一貫、何處までも行き届いた方法で導いて行かねばならぬ。工場を案内する場合にも、職場へつれて行く際にも、或は又、新入工員がこれから一緒に仕事をすゝる同僚に紹介する時でも、飽くまで行届いた方法で、事を運ぶやうにせなければならぬ。

第三段階——教へる項目の決定

教へ込まうとする事柄を、詳細に分析して、新入工員に教へねばならない項目を決定してかゝらなければならぬ。そして之は特に周到で、行届いたものであること

を要する。漫然と思ひつきなどを列べたのでは、効果は擧げ難い。又、之には、新入工員の想像や判断力に訴へるやうなことは、出来るだけ、避けるやうにせなければならぬ。そのために、教へる事柄を、豫じめ詳細に分析することが必要であるのである。そして、新入工員に、よく知らしめておかねばならないやうな項目は、只口で話すだけではなく、表として示すといふやうな方法で、耳と目を働かしめるやうにするのが有効である。

第四段階——實際的の教示

いよく之が本筋である。今までの段階は、謂はゞこゝへ導くための準備的段階ともいへる。こゝで仕事を實際に教示するのである。そして、この仕事の實際の教示こそは、職長自ら、精魂を打ち込んで、手を降さなければならぬ要處であつて新入工員が、仕事をして行くに當つて、必要とする事項は、剩す處なく充分に理解せしめて以て、仕事が、立派に出来るやうにせなければならぬ。「工員の導き方」

参照を乞ふ)

第五段階——教示の吟味

必要な事項を教へ込んで了へば、職長としては、一應、務めが終つた譯であるが更らに次には、それを追及することが肝要である。即ち、教へ込んだことをよく理解してゐるか、又、教へた通りに實行してゐるか否かを確かめなければならぬ。即ち教示の結果の吟味であつて、吟味した結果、不充分と思へば、更らに教示を繰返すのである。

以上が新入工員を誘導するに當つて、踏み行く段階である。之を要約すると、先づ何はにおいても肝要なことは、氣持が樂なやうにすることであつて、こゝに力を注ぐと同時に、萬事周到に、計畫的に誘導せねばならぬ。そのためには、教示事項を豫じめ分析して、教へる項目を定めねばならぬ。かくして仕事を教へ込んだならば、次は、それを吟味するのであつて、之を前述の通り、區分して示すと、何だか面倒

なことこのやうであるが、實際には、決して面倒なものではない、誘導に當るものも誰しも踏んで行く當然の途筋を、段階的に示したに過ぎないものである。その上、段階といつても、一つ／＼別なものではなく、相關聯したものであり、又、彼是、重複してゐる處もあつて、劃然と區別し難いほどのものである。

だがこの段階は、勞苦を意とすることなく、克明に踏んで行くことが肝要である。萬一、之を一つでも省略したならば、新入工員は、謂はゞ不完全なものとなり、その影響が、直に、職場の成績の上に及んで來ることを覺悟せなければならぬ。殊に、はじめの誘導者は、先づこの各段階について、詳細に研究した上で、順序を追つて、進むやうにすることが肝要である。

反對に、警戒を要するのは、五段階といつても、實はハッキリ區別があるものではないために、注意が缺ける場合があることである。殊に、誘導に巧みでない職長の陥り易い缺點は、之を簡略に考へ過ぎることである。仕事をよく知つて居りさへす

れば、教へるのは簡単だと早合點することである。實際、誘導過程なるものは、決して複雑なものではない、けれども、専心努力を集中するのでなければ、好果を擧げ難いものであるのは、はじめに述べた通りである。

以下、各段階について、足りない點を、少しく説明を加へる。

四、我家同様の氣樂な氣持

新入工員をして、我家にゐるやうな氣持にならしめることは、頗る大切なことである。新らしく入社したものとつては、最初の數時間、數日間は、何となくたよりなく感ずるものである。ヒトリで放り出されたやうな氣持になる。周圍の人々が眼を光らして、自分を批判的に見てゐるやうな氣持がする。實際にはそれ程でなくとも、いかにも自分の無器用さが目立つてゐるやうに感ずる。周圍の物音は異つて居り、知らない人ばかりである、遂には、「渚に打上げられた捨小舟」といふやう

な一種の寂しさを感ずる。

だが、この時が大切である、誘導者は、新入者が、この異郷に放り出されたやうな氣持を懷いてゐる時こそは、工員の心をひきつけ、永久の友情心を起さしめる絶好の機會であることを忘れてはならぬ。新入工員が感ずるであらう處の孤立無援の感じこそは、誘導者たる職長側からの友情を、最も深く感受せしめることが出来る絶好の時なのである。

同時にこの最初の數日間に受けた悪い印象も亦、同様に永久に残つて去らないものである。もし、職長が新入工員を少しでも苛酷に取扱ふとか、充分に愛顧を示さないやうなことがあれば、永久に拭ひ去ることが出来ない悪い印象となつて残るものである。最初に輕卒であつた結果、絶えず不快の感情を懷かしめることもあるものであつて、最初の數日間こそは、實に大切なる數日であるのである。工員をして忠實心に充ちたものたらしめることも出来れば、氣の進まない部下ともすることが

出来るものである。要するにこの期間は、良かれ悪しかれ、印象が豫想外に擴大される時であることを、充分念頭においておかなければならぬ。

機敏な職長を見てみると、きまつて、親切で睦まじくする。自分で職場に案内して、何くれとなく面倒を見る、何事も同情を以て接する。新入工員の疑問を見越して、質問が出る前に、必要な事項を知らしめる。實に並々ならぬ苦勞をする、苦勞なしに、新入工員に、好印象を植ゑつけようとしても、それは駄目であるからである。

批評する態度は、兩者の距離を増大する。無暗に威張ることも禁物である。職長によつては、新入工員に對しては、特に威嚴を保つて應對せねばならないと考へてゐる人もないではない。職長といふ地位の重要性を、新入工員に印象づけねばならないと考へてゐるものもある。何ら飾る處なく、ありのまま、で直線的に、平易な態度で、工員の心を掴むことを考へるかはりに、故意に接近し難いやうな顔付をする

人もないではないが、思はざるの甚だしきものである。

何事も最初に、眞摯な態度で、善意を以て語ることは、新入工員をして、家庭にあるやうな心易さを感じしめる上に、著るしい好果があるものである。工員にして見れば、職長を友達に持ったやうな氣持がする。解らないことや、自分で出来ないことは、期せずして、職長の處へ持つて来るやうになる。自分に好意を持つものを得たやうな氣持になる。遂には、職長こそは、自分がよくなつて行くのを、喜んで見てゐてくれる人だと感ずるやうにもなるものである。即ち、我家にあるやうな氣持になるものである。

之に反して、職長は、自分が、しくじるのを望んでゐるかの様な感じを與へることもある。甚だしきに至つては、職長は、新入工員の前途に、態々障礙物をおくものであるとさへ、感ぜしめるやうなこともあるものである。新入工員が、職長に對して、かういふ印象を懷くやうになれば、仕事の覚え込み方も、遅々として進まな

いのは勿論、遂には、何となく、居辛らく感ずるやうになるものである。

だが、新入工員に對しての職長の態度については、誤解をしてはならぬ。工員をして、恰も我家にあるやうに氣樂に感ぜしめねばならないといつても、それには自ら度合のあるものである。やらうと思へば、イクラでもやることがあるが、度を越してはならぬ、工員の心が安らかなやうに、又、愉快に感ずるやうにといふので、心配が過ぎると、狂れ易い。却つて工員に疑惑の念を懷かしめるやうなこともあるものである。職長としては、態度を崩さないだけの用意が大切である。飾る處なくありのまゝで應待すると同時に、工員の友情を掴まうとする間にも、職長として尊敬を受けるやうに、指導して行くことを忘れてはならぬ。

五、行届いた方法

慣れた職長のやり口を見ると、はじめての對談の間に、新入工員をして、なるべ

く氣樂な氣持にならしめるやうに、凡ゆる努力を拂つてゐるのがよく解る。そして對談の内容も、豫じめチャンと準備しておいて、

イ、会社の歴史

ロ、世間の評判

ハ、製品のこと

ニ、會社首脳部の人柄

ホ、従業員に對する會社の取扱方針

といつたやうなことを、ポツ／＼話して行く。同時に、この打ち解けた機會を逸することなく、この會社の方針を實行するについて、新らたに入社したものとしてはどういふ心掛けで進まねばならないか、會社の希望に添つて行くには、どうしなければならぬか、といふやうなことを、よく理解せしめる。

他方、職場を案内するにしても、漫然と案内することなく、先づ工場全體を案内

してから、次に受持職場を案内して、新入工員が、これから仕事をする職場での作業に對して、一應、概念を得せしめるといふ風にして行く。そして、新入工員が、多少とも心に落つきを見せ、職長に對する心構へが整つたと思はれる頃合をはかつて、はじめて、仕事の細目に進むといふ風に導いて行くやうである。同時に、はじめは叮嚀だが、二三日過ぎると態度を變へるといふやうなことは無い。全く行届いたものである。

一寸考へると、新入工員に教へねばならないことは、頗る明白であつて、特に注意を要する程のものではないやうに、思はれないでもないが、實はこゝが非常に大切である。多くの職長が、誘導に當つて、間誤つくのはこゝである。教へるに際して、何から教へるかを豫じめ決めてゐないからである。

こゝに用意が缺ける結果、仕事に關係がある重なる事項を教へたゞけで、細目は自然に覺えて行くだらうといふので、放任するやうなことになるのである。

そこで、新入工員に教へねばならない事項を巧く纏め上げようとするには、一應各方面を調べた上で、その一つ一つについて考へて見る必要があるものである。先づ最初に教へなければならぬのは一般的の事項である。會社そのものゝ概要を教へねばならぬ。又、その目標とする處や管理方法、重きをおいてゐる點、方針といふやうなことについても、一通り、教へる必要がある。かういふ事項は、仕事に對して誇りを感じ、忠實心を増す基ともなるものであるから、特に大切である。又、會社が何事かに關して、斯界をリードしてゐるやうなことがあれば、之は眞先に教へなければならぬ重要事項である。かういふことを、はじめに教へておけば、この會社に入社したことに誇りを感じて、仕事そのものをも尊重し、延いては、仕事にも興味を覺えて、勉勵するやうになるものであるからである。

又一つの職場を預つてゐる職長としては、いかに部下を取扱つて行くか、所謂職長の方針なるものがある筈であるから、之もよく教へ込んでおかねばならぬ。同時

に、この時こそは、仕事のことに関して、職長としての考を告げ知らすのに、一番都合のよい機会であるばかりでなく、仕事に關係がない個人的の問題についても、職長に相談するやうに、仕向けるのに都合のよい時である。更らに職長として特に強調しておかうと思ふやうなことがあれば、それを告げるのも、この入社當初が一番効果があるものである。

要するにこの機会こそは、職長にとつては、部下のためにツクして以て、好印象を深からしめるのに一番よい時であるのである。その他、精勤であること、出勤が正確であること、指示事項や規則などをよく守るやうに教へねばならないのも、この時である。いかなる會社にも、仕事はこの通りに仕上げねばならないといふ標準があるものであるが、之は入社當時に充分念入りに教へておかなければならぬ。そうすれば、この會社では品質が喧しい、それが不良では容れられない、といふことが、深くしみ込んで離れないものである。

仕事の品質が悪い原因の多くは、職長の指圖が不完全であるか、或は又、品質に關して期待されてゐる點を、工員が充分に理解してゐないかによるものである。新入工員に對して、品質の標準を印象づけることを忘れたとすれば、之は當事者たる職長としては、許されない過誤といはなければならぬ。新入工員に對しては、昇給や昇進といふことも、仕事の品質と多大の關係があるものであることを、はじめによく知らしめておかねばならぬ。

會社の規則や規程なども、工員に關係があるものは、よく説明しておくことを要する。又この説明に際して、職長は、何故これ等の規程を守らねばならないかといふ理由をも、説明することを忘れてはならぬ。規則は夫々目的があつて制定せられたもので、唯單に工員を嚴重に縛らうとするためのものでないことを、よく知らしめておかねばならぬ。

次に工員が仕事をするに當つて使用する設備についても、教へておかなければな

らぬ。之については、設備の価格を教へておくと、それを尊重するばかりでなく、使用取扱に當つても、一層注意を拂ふやうになるものである。使用取扱については念を入れて完全に教へ込まねばならぬ。故障を發見したものは、職長に報告して速かに修理にかけるやうにせしめなければならぬ。潤滑を充分ならしめることの必要についても、確かと教へておくことが肝要である。又、職長は一つの管理者でもあるのであるから、設備そのもの、管理と保全についても、充分なる關心を持つてゐなければならぬと同時に、之に關する考を、新入工員に泌みこましめておくことにも、力を注ぐ必要があるものである。

次に工員が使用する原材料に關する事項も、新入工員の教典中に、是非共含めておかなければならない項目である。

之もその価格を教へておけば、無駄排除に對して興味を持つやうになるものである。といふのは、材料を節約することが、いかに價值あることであるかゝ容易に判るからであつて、延いては、一般の無駄排除の上にも、好影響を齎らす場合があるものである。又、材料の性質についても、知らしめておかねばならない。之は仕事を効果的に仕上げる上に、必要なことであるからである。

次にその仕事とかに關連した災害、保健上の障害についても、充分に説明しておかなければならぬ。危険な點は悉く指示すると同時に、安全規則をよく理解せしめなければならぬ。起り易い災害の原因を指示して、それを最も有効に防止する方法を教へ込んでおかなければならぬ。災害に關して充分な知識なくして、仕事に取りかゝるといふやうなことがないやうに、職長の努力で出来ることは、何一つ残す處がないといふやうにしておかなければならぬ。仕事によつては生命、手足、健康といふやうに、夫々危険な點が異なるものであるから、それを充分に教へ込んでおかなければならぬ。又安全装置とか危険防止装置の使用は、特に強調することを要する以上の通り、工員の義務ともいふべき一般的の事項を教へ了つたならば、職長とし

て次に考へなければならぬのは仕事を仕上げて行くについての細目の教示である之については、先づはじめに、現に工員が働いてゐる現場について、操作とか作業の全體に互つて、説明すると同時に、實況を示すのが有効である。又之について注意を要することは、何事でも省略してはならないといふことである。職長は、仕事に精通してゐるものであるから、細目を省略しようと思へば、意のまゝであるが之は不可である。職長の説明が完全であればある程、効果が多いものである。

職長によつては、受持職場の仕事の一つ／＼について、その概要を項目に分けて書き列ねてゐるやうな人もある。すべての職長に向つて、この通り、教へねばならない事項を、分析的に書き上げておくことは望み難いかも知れぬ。けれども、職長としては、教へるべき項目の全部を、書いておくことは出来ないにしても、實際に仕事を教へるに際しては、些細な事項でも落すことなく、その全部を教へつくす用意がなくてはならないものである。

六、仕事への手引——實際的の教示

さて、いよく進んで、仕事への手引をするに當つては、少なくとも、次の三項は、教へ込まなければならぬ。假りに、前以てそれが他で教へ込まれてゐる場合には、それを覚えてゐるか否かを確かめて見なければならぬ。

- 一、工場設備の全體について、概括的に知つてゐるか否か、又全體に關係があるやうな特殊の部課の位置を知つてゐるか否かを確かめること
- 二、働く場所に關して、必要な事項を洩れなく知らしめること、それには、時計の位置、便所、洗滌場、材料庫、工具室その他、働くものが凡そ知つてゐなければならぬものゝ位置を、よく教へること
- 三、仕事の上で特に密接な關係がある仲間のものに、新入工員を引會はすに際しては、格別の注意を拂ふこと、といふのは、特に引會はせることなく、未知

の仲間の間に新入工員を割込ませるやうなことをすれば、當人が非常に不利な立場におかれるだけではなく、遂には困惑するやうなこともあるからである。之を思へば、引會せといつても、唯單に附近のものに、ちよつと引會はすやうなことでは役に立たぬ、幾日間も幾週間も、確たる關係がつゞくやうにしておかなければならぬ

この通り、三つの事項について、出來得る限りの方法をつくしておけば、仕事を教へ込むに際して、大に役に立つものであつて、このために、時間を費しても決して損耗となるものではない、その上、新入工員に好印象を植ゑつけるといふ利益もあるものである。

それでは、どういふ風にして、仕事を教へ込んで行くか？。之こそは一番大切な項目である。

之に對して、第一に考へねばならないのは、教はるものが「氣樂な氣持である」

といふことであるのは既述の通りである。新入工員がイラ／＼してゐたり、多少とも不安を感じてゐるやうでは、教はることに對して注意を集中することは、到底望み難いからである。聞いてはゐるが、心は他へ走るものであるからである。職長として、先づ第一に注意を拂はなければならぬのは、教はるものが、自然の姿で、氣樂で、硬ばらない状態にあるやうにすることである。

それにしても、新入工員を、イキナリ作業臺とか機械、仕事場などにつれて行つて、「かうして働くのだ」といふので、やるべきことをツケ／＼と話してきかすやうなことは、仕事の手引とは、凡そ縁の遠いものである。

元來人間の心は、時によつて異様に働くもので、動搖してゐる時とか、感動してゐる間は、新らしいことを、充分に受け容れることは出來ないものである。職長がはじめての工員に對して、仕事の操作を教へ込まうとするに際して、考へなければならぬのはこの點である。はじめは、極く徐かに進むことが何よりも肝腎である

工員の氣持が平靜であり、教はることに對して、心を集中しようといふ氣組が整つて來たのを見定めた處で、どうして仕事をするかといふことを、靜かに説明してきかすことから、はじめるやうにせなければならぬ。

尙又、仕事をする方法を教へ込むのに際しては、

話すだけでは、教へたことにはならぬ

といふことを、堅く心に銘記してゐなければならぬ。どうして仕事をするかといふことを、話をしたゞけでは、教へるといふ過程の一部に過ぎないもので、その全部ではないのである。職長は、各作業について、それをどうして仕上げるかといふことを、語るだけではなく、工員の目の前で、説明をしながら、その一つ／＼を實際にやつて見せなければならぬ。即ち、工員をして、眼と耳とを通じて、教はるこゝとが、注ぎ込まれて行くやうにせなければならぬ。教へることに巧な人は、教はるものが、持つてゐるすべての感覺をよく利用するものである。

どうして仕事を仕上げるかを耳によつてきかきしめ、眼で以て實地に見せしめた後で、職長は、更らに教はるものゝ感覺を巧に利用せなければならぬ。即ち、職長の監視の下に、教はつた通りに、實際に仕事をやらして見るのである。

この段階に於ては、職長は特に忍耐心が強くなければならぬ。冷靜であり、泰然自若たる態度を示しても、工員はどうしてもイライラ／＼するものである。職長の態度には申分がなくても、實際に仕事をやつてみるやうに命じられた工員は、大なり小なり、焦慮する様子が現はれるものである。だが、工員側のイライラ／＼した態度には、深く目を留めてはならぬ。飽くまでも冷靜を持して以て、工員が間違つたならば、それを懇切丁寧に直してやることに努めねばならぬ。

元來人間は五ツの感覺を持つてゐるものである、視覺、聽覺、觸覺、臭覺、味覺これである。職長が工員に對して仕事を仕上げる方法を語り、その實地を見せてから、それを工員自身にやらして見るのは、工員が持つてゐる五ツの感覺のうち、三

フを利用したものである。最も短い時間で、自分で仕事が出来るといふ正しい印象を工員の心に植ゑつけるやうに、出来得る限りそれを有効に利用したものである。職長は、自分が満足する程度に、仕事が出来るやうになるまでは、新入工員を手離してはならぬ。即ち工員自身で、進み得るやうになるまでは、絶えず目をつけてゐなければならぬ。言ひ換へれば職長は、工員がひとりで進めるといふので、それを見離すまでには、仕事をするについての知識と能力とを、すつかりテストしなければならぬもので、之が教示の吟味である。

七、教示事項の吟味

職長は、新入工員に對して、仕事を仕上げる方法をすつかり教へ込んだ後で、一時間もたないうちに行つて見た處が、もう既に間違へて居つたといつて、怒るやうなことがあつてはならぬ。工員にとつては、その仕事は、はじめてであること及び、人間が一時に覚え込み得る分量には、自ら限度があるものであることを、充分に辨へてゐなければならぬ。少し複雑な仕事になると、工員がすつかり覚え込むまでには、二回も三回も、教へ直さなければならぬこともあるものである。

尙又、工員によつても、そこに著るしい差異があるものである。或者は仕事を早く覚え込むのに對して、他の者は、所謂呼吸を呑み込むのに困難するやうなこともあるものである。そして仕事を早く覚え込むものには、長くかゝるものに較べると、後を追つて調べることも、容易であるのが常である。

又職長は、はじめから、正しい方法で仕事をするのが肝要である所以を充分に教へ込んでおかなければならぬ。速度は慣れるに従つて出て来るものである。はじめから餘りに急がせると、仕事上の悪い習慣が發達するものである。しかもこの習慣は、後から直すことは、中々難かしいものである。

教へた結果を調べることに、即ち手引の吟味は、前にも述べた通り、主として工員

の性質と仕事そのものによつて異なるものである。吟味して行く要點は、工員に對する監視の眼を弛めないこと、工員がすっかり仕事を覚え込んで了ふまでは、忍耐を持って、親切に誤りを矯正してやるといふことである。この場合職長として陥り易い最も大きな誤りの一つは、第一回の教示後、工員が間違なく仕事を仕上げるやうに覚え込まないのを見て、「ドン」であるとか、仕事に不適であるとかと思ひ込むことである。もう一つの誤りは、一回の稽古で充分だと思ひ込むことである。第一回の稽古の跡を追つて、夫々必要な措置を講じて行くことこそは、仕事を手引して行く上に、特に重要なことであるのを忘れてはならぬ。

度々述べた通り、新入工員に向つて、注意深く且つ周到なる教示を行ふために費した時間なるものは、永い間には、結局、非常な時間の節約となるものである。こゝに力を注いでおけば、後日に至つて、職長が工員を監督するために費さなければならぬ時間が、必ず最少となるものである。

マネジメント社發行圖書目錄 (昭和十六年三月)

編者	書目	版形	定價	送料
野田信夫 加藤威夫	時間研究作業標準決定法	上製菊版 三七〇頁	八・〇〇圓	三〇錢
矢持輝治	職長の責務と其教育	一〇四六頁	・五〇	六
栗原邦志	小賣店の經營合理化	五八四六頁	・二〇	三
小松榮一	工場經營管理改善の實例	一四〇六頁	・五〇	六
伊藤誠輔	時間研究と賃銀支拂方法	一〇四六頁	・五〇	六
矢持輝直 福山直治	人の使ひ方	四四六頁	・二五	三
本社調査部	生産管理	七四六頁	・七〇	六
伊藤誠輔	工場内の運搬と運搬用具	上製菊版 一五四四頁	二・五〇	一四
本社調査部	フォードの工場經營原則	一四〇六頁	・七〇	六
宇原義豊	我國の産業統制	一四〇六頁	・七〇	六
本社調査部	米國産業繁榮の秘訣	九七四六頁	・五〇	六
美濃口時次郎	歐米産業發達の趨勢	一二四六頁	・七〇	六

本社調査部	工場管理組織と職制研究	一四六頁	一・五〇	一〇
矢持輝治	工員の導き方	五四六頁	・二〇	三
矢持輝治	マネジャーの緊急問題	三八六頁	・二〇	三
矢持輝治	職長講座	第一第七輯	三・五五	一四
西川武五郎	賃銀制度の研究	七四六頁	・五〇	六
本社調査部	機械化されたソ聯邦の農産業	六〇六頁	・三〇	三
矢持輝治	工場での工員養成	八四六頁	・五〇	六
矢持輝治	労務者の一票と会社の対策	四五六頁	・二〇	三
本社調査部	防火避難設備と防火部署訓練	六〇六頁	・三〇	三
石原戎造	幕末の小栗上野介を偲ぶ	五四六頁	・二〇	三
本社調査部	事業管理の要諦	二四六頁	・一〇	三
本社調査部	三脚で立つ事業は成功	五四六頁	・一〇	三
西川武五郎	作業研究	九四八頁	一・〇〇	六
鈴木貞一	年齢と賃銀	六四六頁	・二〇	三
佐藤富治	疲労と興味と能率	一三四頁	・六〇	六
池田藤四郎	無益の手数を省く秘訣	三四六頁	・七〇	六

小田 實	組織の能率増進と無駄排除	七四六頁	・三〇	三
本社調査部	事務能率の増進	一四六頁	一・五〇	六
本社調査部	團體作業に對する刺戟獎勵制度	一〇八頁	・七〇	六
川口輝武	書類整理の研究	一〇〇頁	・七〇	六
岸本 一	定員定率の要論	四〇〇頁	・三〇	三
平塚芳雄	廣告の方法	一〇二頁	・四〇	六
本社調査部	事務費節減の秘訣	一四六頁	一・〇〇	六
本社調査部	産業合理化の諸現象	一四六頁	・七〇	六
本社調査部	労働階級から見た産業合理化	一三四頁	・七〇	六
大村由記	女工使用上の注意事項	六二頁	・四〇	六
本社調査部	他山の石	四五頁	・二〇	三
石原通	官廳事務能率増進法の研究	一〇五頁	・七〇	六
矢持輝治	求人戦術	一七六頁	一・〇〇	六
矢持輝治	いかにして「無駄」を省くか	八四頁	・四〇	六
本社調査部	労働時間短縮問題	五四六頁	・三〇	三
本社調査部	災害防止と職長	九四六頁	・六〇	六

職長講座内容項目

- (第一輯) 工員の指導訓練 (定價四拾五錢)
 - (第二輯) 工場内の無駄排除 (定價五拾錢)
 - (第三輯) 快適なる作業條件の維持 (定價四拾五錢)
 - (第四輯) 作業設備の管理
 - (第五輯) 職場内の效果的配置
 - (第六輯) 仕事の計畫
 - (第七輯) 製品々質の維持向上
 - (第八輯) 材料の配給
 - (第九輯) 工員をイラ立たしめぬこと
 - (第十輯) 工場内の規律
- 輯外 獎勵賃銀制度
 輯外 原價の維持とその低減

工員の導き方

(定價四拾五錢)
送料貳拾錢

工員を訓練してその伎倆の向上を圖ることは、製品の品質を高め、原價を低減せしむる基である。又、工員自身にとつても、伎倆が進むことは、地位を高め、安定を得て益々優良工たるべき基となるのである。しかるに、實際工員の手をとつて指導の任に當つてゐるのは職長である。いづれも伎倆の秀でた人々であるが、技術に堪能なる人は必ず指導にも巧なりとは稱し難い、即ち、指導には自ら方法が存するものであつて、之を辨へずして指導に當つても、その實が擧がるものではない。本書は日常工員に接して指導の任にある人々の爲に、指導上の順序途筋を説いたものである。

- (一) 工員の教育
 (二) 工員の素質と環境
 (三) 無駄のない作業方法を教へ込むこと
 (四) 導き方が適當でなければならぬ
 (五) 指導の方針
 (六) 指導上の計畫
 (七) 指導上注意すべき諸點
 (八) 指導上注意すべき諸點

マネジメント社調査部

東京市四谷區新宿一丁目 武シ一ト・ビル内
 電話四谷四六八二番・振替東京六六一二七番

415

381

經營管理

一、企業管理の組織	野田 信夫	九、提案報酬制度	池田 重四郎	六、アライアンスシステムに於ける関係	本社調査部
二、工場管理の組織	宮永 谷平夫	一〇、夜勤の研究	大持 輝治	七、労働管理	本社調査部
三、工場管理の研究	西川 武五郎	一、賃金制度と其得失	西川 武五郎	八、賃金制度と其得失	本社調査部
四、材料管理の組織	本社調査部	二、賃金制度と其得失	大持 輝治	九、賃金制度と其得失	本社調査部
五、材料管理の研究	本社調査部	三、賃金制度と其得失	大持 輝治	一〇、賃金制度と其得失	本社調査部
六、材料管理の研究	本社調査部	四、賃金制度と其得失	大持 輝治	一、賃金制度と其得失	本社調査部
七、材料管理の研究	本社調査部	五、賃金制度と其得失	大持 輝治	二、賃金制度と其得失	本社調査部
八、材料管理の研究	本社調査部	六、賃金制度と其得失	大持 輝治	三、賃金制度と其得失	本社調査部
九、材料管理の研究	本社調査部	七、賃金制度と其得失	大持 輝治	四、賃金制度と其得失	本社調査部
一〇、材料管理の研究	本社調査部	八、賃金制度と其得失	大持 輝治	五、賃金制度と其得失	本社調査部
一、労働管理の組織	伊藤 誠	九、賃金制度と其得失	大持 輝治	六、賃金制度と其得失	本社調査部
二、労働管理の研究	伊藤 誠	一〇、賃金制度と其得失	大持 輝治	七、賃金制度と其得失	本社調査部
三、労働管理の研究	伊藤 誠	一、賃金制度と其得失	大持 輝治	八、賃金制度と其得失	本社調査部
四、労働管理の研究	伊藤 誠	二、賃金制度と其得失	大持 輝治	九、賃金制度と其得失	本社調査部
五、労働管理の研究	伊藤 誠	三、賃金制度と其得失	大持 輝治	一〇、賃金制度と其得失	本社調査部
六、労働管理の研究	伊藤 誠	四、賃金制度と其得失	大持 輝治	一、賃金制度と其得失	本社調査部
七、労働管理の研究	伊藤 誠	五、賃金制度と其得失	大持 輝治	二、賃金制度と其得失	本社調査部
八、労働管理の研究	伊藤 誠	六、賃金制度と其得失	大持 輝治	三、賃金制度と其得失	本社調査部
九、労働管理の研究	伊藤 誠	七、賃金制度と其得失	大持 輝治	四、賃金制度と其得失	本社調査部
一〇、労働管理の研究	伊藤 誠	八、賃金制度と其得失	大持 輝治	五、賃金制度と其得失	本社調査部
一、労働管理の研究	伊藤 誠	九、賃金制度と其得失	大持 輝治	六、賃金制度と其得失	本社調査部
二、労働管理の研究	伊藤 誠	一〇、賃金制度と其得失	大持 輝治	七、賃金制度と其得失	本社調査部
三、労働管理の研究	伊藤 誠	一、賃金制度と其得失	大持 輝治	八、賃金制度と其得失	本社調査部
四、労働管理の研究	伊藤 誠	二、賃金制度と其得失	大持 輝治	九、賃金制度と其得失	本社調査部
五、労働管理の研究	伊藤 誠	三、賃金制度と其得失	大持 輝治	一〇、賃金制度と其得失	本社調査部
六、労働管理の研究	伊藤 誠	四、賃金制度と其得失	大持 輝治	一、賃金制度と其得失	本社調査部
七、労働管理の研究	伊藤 誠	五、賃金制度と其得失	大持 輝治	二、賃金制度と其得失	本社調査部
八、労働管理の研究	伊藤 誠	六、賃金制度と其得失	大持 輝治	三、賃金制度と其得失	本社調査部
九、労働管理の研究	伊藤 誠	七、賃金制度と其得失	大持 輝治	四、賃金制度と其得失	本社調査部
一〇、労働管理の研究	伊藤 誠	八、賃金制度と其得失	大持 輝治	五、賃金制度と其得失	本社調査部

（四六頁）
料價表
六〇〇頁
（一〇頁）

マネジメント社
東京市四谷区新宿一丁目
（式部ビル）

職長教育第貳輯

「人」の使ひ方

部下操縦法

四六頁五〇頁
定価金廿五錢
送料金貳錢

近頃のやうに、勞資紛争の激しい時代はない。その因つて来る處は、産業界の不振に基く點もあるが、その主なる原因は、日常直接工員に接して之を率いて行く職長に、部下の才能が欠けてゐるからである。かくては、この不況時に際して、社工場の業績の向上を期する上に、甚だしいハンデキヤツプであるのは言を俟たない。社工場の本書は、かかる情勢に鑑み、現に職長の階級にある人々のために、いかにして部下を率ひて行くか、その急處要點を、解り易く、かい摘んで述べたものである。

- 一、職長の職分
- 二、部下に接する態度
- 三、部下の選考
- 四、部下の育成
- 五、部下の指導
- 六、部下の激励
- 七、部下の懲罰
- 八、部下の昇進
- 九、部下の退職
- 一〇、部下の健康
- 一一、部下の生活
- 一二、部下の教育
- 一三、部下の娯楽
- 一四、部下の結婚
- 一五、部下の死後

東京市四谷区新宿一丁目式部ビル内
電話四谷四六八二番振替東京六六一二七番

415
381

經營管理 (四六倍版 六〇〇頁 送料拾四錢也)

マネジメント社
東京市四谷區新宿一丁目
(武シトビル)

一、企業管理組織	野田信夫	九、提案報償制度	池田藤四郎	六、接費の處理	本社調査部
二、工場組織の研究	富永倫平	一〇、疲勞の研究	矢持輝治	七、體算管理	本社調査部
三、工場組織の研究	西川武五郎	一、賃銀制度	矢持輝治	八、算表による管理	本社調査部
二、材料管理	本社調査部	二、賃銀制度と其得失	矢持輝治	一、圖表による管理	本社調査部
一、材料の科學的購入	本社調査部	三、賃銀制度の檢定	矢持輝治	二、ベクトル式作業進行表	本社調査部
三、作業管理	伊藤誠輔	四、協働生産給付制	本社調査部	三、メリヤス工場圖表管理	江角半一郎
一、生産統制	西川武五郎	五、合理的賃銀の檢討	鈴木久藏	二、メリヤス工場圖表管理	江角半一郎
二、生産的時間の切詰	伊藤誠輔	六、合理的賃銀の檢討	鈴木久藏	一、會社管理の檢討	伊藤誠輔
四、動力費と動力室の管理	伊藤誠輔	七、團體賞與賃銀制度	鈴木久藏	二、企業將來の業績豫測法	本社調査部
四、勞務管理	伊藤誠輔	八、製絲賃銀の研究	依田寛之介	三、製造會社の業績評價	本社調査部
一、人事管理	矢持輝治	九、生計費より觀たる遠藤英二郎	遠藤英二郎	一、工場經營自己診斷	本社調査部
二、從業員の職能	西川武五郎	一〇、標準原價の檢定	本社調査部	二、國産品を以て代用し得べき	本社調査部
三、從業員の選考	西川武五郎	一、標準原價の檢定	本社調査部	三、輸入品の規格統一概要	本社調査部
四、從業員の安定	本社調査部	二、標準原價の檢定	本社調査部	四、財務諸表の規格統一概要	本社調査部
五、從業員の取替	本社調査部	三、標準原價の檢定	本社調査部		
六、從業員の取扱	本社調査部	四、標準原價の檢定	本社調査部		
七、從業員の取扱	本社調査部	五、標準原價の檢定	本社調査部		

職長教育第貳輯

「人」の使ひ方

四六頁五〇頁
定価金廿五錢
送料金貳錢

部下操縦法

近頃のやうに、勞資紛争の激しい時代はない。その因つて来る處は、産業界の不振に基く點もあるが、その主なる原因は、日常直接工員に接して之を率いて行く職長に、部下操縦の才能が缺けてゐるからである。かくては、この不況時に際して、會社工場の業績の向上を期する上に、甚だしいハンデキヤツプであるのは言を俟たない。社工場の不書は、かかる情勢に鑑み、現に職長の階級にある人々のために、いかにして部下を率ひて行くか、その急處要點を、解り易く、かい摘んで述べたものである。

第一卷内

- (一) 職長の職分
- (二) 部下操縦の急處
- (三) 部下に接近すること
- (四) 部下の選擇
- (五) 新規雇入者の扱方
- (六) 適材を適所に配すること

マネジメント社

東京市四谷區新宿一丁目武シトビル内
電話四谷四六八二番振替東京六六一二七番

終

((製複許不))

昭和十六年五月二十日印
昭和十六年五月廿五日發行
東京市四谷區新沼一丁目
發行所 矢持 輝 治
東京市小石川區馬場口水邊町四六
印刷所 和交社印刷所
東京市小石川區馬場口水邊町四六
印刷所 和交社印刷所
東京市四谷區新沼一丁目
武シトビル内
發行所 マネジメント 部社
電話 四谷 四六八二番
板橋 板橋 六六一二七番

(錢拾參金 價定)