

# 戦後日本の産業に導入され、 効果を上げた監督者訓練

**TWI**  
監督者訓練

Training Within Industry

TWI (Training Within Industry) は、第二次世界大戦時に米英で開発された企業内監督者訓練システムであり、戦後日本に持ち込まれ製造業を中心に拡がり定着した。現在でも行われている(日本では「JIS」を加え四つ)。

J I : Job Instruction (仕事の教え方)  
J M : Job Methods (改善の仕方)  
J R : Job Relations (人の扱い方)

## ●TWIの歩み

アメリカでは、第二次大戦により軍需産業で短期間での生産力の増強が国家レベルで急務となり、多くの未経験労働者の生産性向上のための職業訓練を目的として、政府によるTWI監督者訓練プログラムが始まった。

戦後、連合国軍総司令部(GHQ)は、日本の産業の復興、企業の再建には企業経営の民主化・近代化や職場秩序の確立が必要であると考えた。そのためには事業所の第一線監督者の体質改善と職業訓練が有効だとし、日本の労働省は1951年にTWIの専門家を来日させるなどし、指導員トレーナーの養成、TWIプログラムの普及が図られた。

51年に改正された職業安定法施行規則では、労働省には監督者訓練特別指導員と指導員、都道府県には指導員と職場補導員が置かれることとされ、その後、製造業を中心に民間事業所へのTWIの普及が急速に進み、定着していった。

55年に日本産業訓練協会が設立さ

れ、実施・普及の主体は労働省から民間へと重点が移っていく。

90年代以降、アメリカで主に「トヨタ生産方式」(TPS)の研究成果に基づいた生産管理手法「リーン生産方式」が注目され製造現場などで普及したが、TPSがTWIを源流の一つとしているとの指摘は多い。戦後アメリカで衰退していったTWIが日本を經由して本国で再発見されたとも言える。

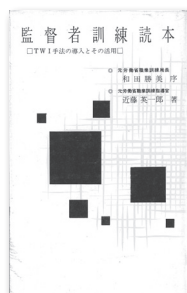
## ●TWIの方法

TWI監督者訓練は、生産現場等における第一線監督者及び候補者(職長、班長、リーダー等)を対象に、監督者に必要な五つの条件(仕事の知識、職責の知識、教える技能、改善する技能、人を扱う技能)のうち三つの技能の向上を目的とし、企業規模、業種を問わず適用できるものである。

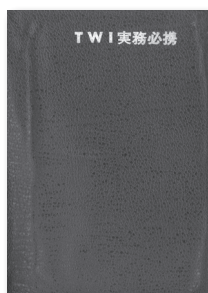
三つのプログラムには次のような共通事項がある。

- 4段階法に基づく(JIの例)①習う準備をさせる②作業を説明する③やらせてみる④教えた後をみる
- 理論よりも実践を重んじ、主に受講生の実習・実演によって行われる
- 講習会の構成は、2時間の講習を5回(計10時間)、1クラス最大10人まで

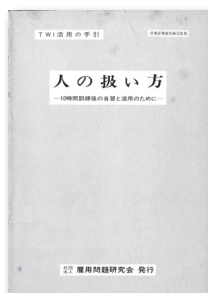
各プログラムは標準化され、マニュアルとして手引が用意されており、トレーナーが10時間講習の中で遵守すべきこと、やるべきことがすべて書かれている。作業分解シートやカードなど訓練資料も決まったものが使われる。



●監督者訓練読本  
近藤英一郎 著  
昭和45年



●TWI実務必携  
労働省職業訓練部監修  
昭和35年



●TWI活用の手引 人の扱い方  
労働省職業訓練局監修  
昭和48年



●TWI活用の手引 改善の仕方  
労働省職業訓練局監修  
昭和48年



●TWI活用の手引 仕事の教え方  
労働省職業訓練局監修  
昭和48年

archive  
アーカイブ  
から

雇用問題研究会で

# 現在発行中の TWI監督者訓練資料

## ●JI 仕事の教え方

手引〔改訂版〕／追指導手引

No. 1 仕事の教え方カード（紙製）

No. 2 観察シート

No. 3 作業分解シート

No. 4 作業分解例

No. 5 訓練予定表用紙

No.11 追指導カード

電気コード／キーンセット

TWI 活用の手引〔改訂増補版〕

仕事の教え方 指導員手引

仕事の教え方 訓練資料（A）

仕事の教え方 追指導養成員手引（3時間用）

仕事の教え方 追指導養成員手引（16時間用）

【実地検定用資料（10時間用）】

No. 1、2、3、4、5

TWI 活用の手引〔改訂増補版〕

【実演材料】

電気コード／キーンセット

## ●JM 改善の仕方

手引〔改訂版〕／追指導手引

No. 1 改善の仕方カード（紙製）

No. 2 現在方法配置図

No. 3 新方法配置図

No. 4 現在方法作業分解シート

No. 5 新方法作業分解シート

No. 6 未記入作業分解シート

No. 7 見本提案シート

No. 8 未記入提案シート

No. 9 提案用作業分解シート

No.21 追指導カード

銅板（紙製）／黄銅板（紙製）

作業分解チャート

ホッチキス／取付具／ゴム印

TWI 活用の手引〔改訂増補版〕

改善の仕方 手引指針書（リーダー用）

改善の仕方 指導員手引

改善の仕方 追指導養成員手引

【実地検定用資料（10時間用）】

No. 1、2、3、4、5、6、7、8、9

作業分解チャート

銅板・黄銅板

TWI 活用の手引〔改訂増補版〕

【実演材料】

ホッチキス／取付具／ゴム印／銅板・黄銅板

## ●JR 人の扱い方

手引〔改訂版〕／追指導手引

No. 1 人の扱い方カード（紙製）

No.11 追指導カード

TWI 活用の手引〔改訂増補版〕

問題取扱票

人の扱い方 指導員手引

人の扱い方 追指導養成員手引

人の扱い方 追指導養成員手引（3時間用）

【実地検定用資料（10時間用）】

No. 1

TWI 活用の手引〔改訂増補版〕

問題取扱票

## ●JI・JM・JR 共通

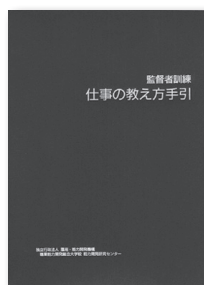
訓練計画の説明と計画設定の手引

TWI 実施計画

TWI トレーナー実務必携

## ●TWI 関連の主な出来事

| 年          | できごと                                             | TWI関連の動き等                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1919(大正8)  |                                                  | 職業教育の専門家Ch.アレンが20年以上の経験からまとめた「The Instructor, the Man and the Job」を発表、後のTWI「仕事の教え方」の基となる                             |
| 1939(昭和14) | 第二次世界大戦始まる                                       |                                                                                                                      |
| 1940(昭和15) |                                                  | 米国防会議の諮問委員会によりTWI発足                                                                                                  |
| 1941(昭和16) | 日本軍が真珠湾攻撃、米が参戦                                   |                                                                                                                      |
| 1942(昭和17) |                                                  | 「仕事の教え方」プログラムが完成<br>米中央政府機関のWar Manpower Commission（戦時労働力委員会）の訓練局内にTWI本部設置                                           |
| 1943(昭和18) |                                                  | 「人の扱い方」、次いで「改善の仕方」プログラムが完成                                                                                           |
| 1944(昭和19) |                                                  | 「訓練計画の進め方」完成                                                                                                         |
| 1945(昭和20) | 終戦                                               | War Manpower Commissionの活動が終了                                                                                        |
| 1948(昭和23) |                                                  | 労働省がGHQからTWIの資料提供を受ける                                                                                                |
| 1949(昭和24) | ドッジライン                                           |                                                                                                                      |
| 1950(昭和25) | 朝鮮戦争勃発                                           | TWI資料日本版の初版発行<br>日本での第1回TWIトレーナー養成講習会<br>職業安定法施行規則に職場補導員（TWIトレーナー）の規定が設けられる<br>この年、10時間講習受講者:15,975名、TWI採用事業所:137事業所 |
| 1951(昭和26) |                                                  | 米TWI社の専門家が来日、トレーナーの養成、計画設定、追指導訓練等にわたり指導<br>職業安定法施行規則に監督者訓練指導員等の規定が設けられる<br>労働省職業安定局内に監督者訓練課が新設                       |
| 1952(昭和27) |                                                  | 「TWI研究」誌創刊                                                                                                           |
| 1954(昭和29) |                                                  | 年末時点での延数は、監督者訓練指導員:66名、監督者訓練員:4,425名、訓練を受けた監督者数:339,378名                                                             |
| 1955(昭和30) |                                                  | 日本産業訓練協会発足                                                                                                           |
| 1958(昭和33) |                                                  | 職業訓練法                                                                                                                |
| 1973(昭和48) |                                                  | 「TWI活用の手引」（JI、JM、JR）、「TWIトレーナー実務必携」発行                                                                                |
| 1976(昭和51) |                                                  | TWI資料 改訂版発行                                                                                                          |
| 1986(昭和61) | 今井正明「KAIZEN」米で出版                                 |                                                                                                                      |
| 1996(平成8)  | James P. Womack & Daniel T. Jones「Lean Thinking」 |                                                                                                                      |



●仕事の教え方 手引〔改訂版〕



●改善の仕方 手引〔改訂版〕



●人の扱い方 手引〔改訂版〕

●TWI活用の手引  
仕事の教え方  
〔改訂増補版〕●TWI活用の手引  
改善の仕方  
〔改訂増補版〕●TWI活用の手引  
人の扱い方  
〔改訂増補版〕

●TWI トレーナー実務必携

●参考文献 厚生労働省職業能力開発局 監修「TWIトレーナー実務必携」一般社団法人雇用問題研究会 1973  
大塚 忠「ドイツから見た日本職業訓練制度史論:TWI監督者訓練法の与えた影響」『関西大学経済論集』2013  
佐々木 享「近代日本の職業教育・職業訓練の経験に関する研究の概観」『職業と技術の教育学』第17号 2006  
バトリック・グラウブ／ロバート・ロナ著 成沢俊子訳「TWI実践ワークブック」日刊工業新聞社 2013