

琉球大学学術リポジトリ

沖縄県人材開発研究会の活動報告

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2008-05-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 牛窪, 潔, Ushikubo, Kiyoshi メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002003929

沖縄県人材開発研究会の活動報告

A Report of Okinawa Human Development Institute

牛 窪 潔

はじめに

沖縄県人材開発研究会は、平成17年5月25日に沖縄県生産性本部のもとに設立された。本研究会は、企業内教育・研修を取り巻く様々な課題やニーズについて、会員企業の人材開発担当者が一同に会し、意見交換および情報交換を図ろうとの目的のもとに設立され現在に至っている。産学官の協力体制のもと、人材開発という共通のテーマのもとに、業種を超えて研究および学習を目指す試みは、他の都道府県では稀である。まさに、沖縄の強みと特徴を示すユイマール精神が、本研究会の礎になっている。

本稿では設立から1ヶ年に及ぶ活動を振り返り、設立の趣旨、活動内容の報告とその成果を記すことによって、大学開放と産学共同路線の意義、さらには地域社会と大学との協働体制の必要性を提起してみることにする。

1. 設立趣意

○人材開発を取り巻く課題意識

長期または終身雇用を前提とした日本型雇用環境は大きく変化し、雇用・人材の流動化が急速に進んでいる。中小・零細が多い沖縄県下の多くの企業は、採用者、新卒者に対しても長期間、費用と時間をかけて企業内教育・訓練をする余裕がなく、早期に戦力となる人材への期待は一層高まるばかりである。人材についての社内育成の機運が少なくなる一方で、企業を取り巻く状況は、ITなどの技術の進展、産業のグローバル化、企業の社会的責任への対応等々、企業が求める人材像は、多様化する一方である。しかしながら、未熟な経験・技能しか持たない若年者層も増加しており、「企業の求める人材と、求職者の条件が合わない」などの雇用のミスマッチが生じている。この落差をどこで埋めるのか。また、求める人材をどこで確保するのか。採用した人材について即戦力化をどうするか。自立型・グローバル人材の育成など、企業にも、より戦略的な人材開発が求められている。沖縄県生産性本部では、このようなニーズを背景に、業種を越えて人材開発の課題を研究するために、本研究会を新たに発足することとした。

○研究会の目指すところ ⇒ 会員が抱える課題を研究題材として学習する場

「仕事の現場こそ、物事の関係がよく見える」ことを念頭に、個々の会員が直面している

実務上の課題の解決に役立つテーマを設定し学習を深めるとともに、日ごろの問題意識と理論上の考え方を照合する場として、この研究会では次の取り組みを行う。

- ・事例研究（人材育成制度・組織風土改革等について先進事例の学習・研究などの取り組み）
- ・学識経験者・専門家による人材育成に関する講話・情報提供

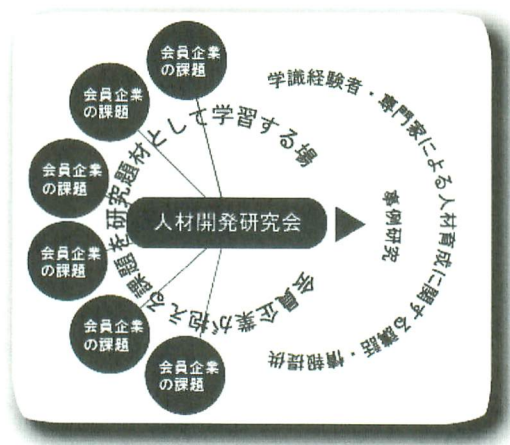
○実践で目指すところ ⇒ 協働の精神で会員同士が相互に啓発する場

研究会の目指すところに沿って実践する場合、企業のワクを超え協働の精神で自ら考え実行し、成果をあげていくために行うことを次に掲げる。

- ・共通・共感するテーマの設定を行う
- ・会員全員が討議に参加できる運営を行う
- ・課題をまとめるにあたっての適切な方法を検討する
- ・会員相互の情報の共有をはかる
- ・不屈の精神で続ける

沖縄における人材開発課題への取り組みを前進させるため、相互に情報を共有しながら、連携と協働を推進するための基盤として、ここに「人材開発研究会」を設立する。

2. 人材開発研究会の具体的なプログラム



① 問題解決に向けたディスカッション

各々の職場（現場）における人材開発に関する具体的な問題点を提起し、問題解決に向けた対策的方向性に対するディスカッションを行う。

② 共通テーマの情報交換

人材育成あるいは職場のマネジメントに関する共通のテーマや課題を設定し、その課題達成に向けた情報交換（アイデア、ノウハウ、考え方、ルール、等）を行う。

③ マネジメントの実践的本質に関する勉強会

例えば、P.F.ドラッカー『現代の経営（管理の実践）』のケース・チャプターである下記3章の輪読によりマネジメントの本質を学習し、各内容に即した設問に対するディスカッションを行っていく。

「第4章 シアーズ物語:事業のマネジメント」

「第10章 フォード物語:経営管理者のマネジメント」

「第19章 IBM 物語:人と仕事のマネジメント」

④ コーチングに関する勉強会

最近日本でも注目をあびている「コーチング」を取り上げ、その考え方や哲学、さらにはスキルを学習し、ロールプレーイングによって実践的なノウハウを体得する。また、コーチングの導入と推進に関する留意点等の情報交換を行う。

⑤ ケース・スタディを用いたディスカッション

例えば、LD ノートやケース・メソッドの中から、適切なケースを取り上げ、マネジメント、人間心理、労働法等の側面から、ケースを解くためのディスカッションを行う。

「つまずいた目標管理」「遅すぎた人生設計」「教養のない上役」

「人が減って仕事が増えた職場」「プロジェクトメンバーの選抜」

「女性営業担当のなやみ」「やる気をそぐ面談」「プロセス目標」

「見過ごされた部下の不満」「漏れた機密事項」その他

⑥ ビデオケースを用いたケース・スタディ

マネジメントに関する VTR や DVD をケースに取り上げ、その内容に即した設問に対するディスカッションを行う。さらには、各々の職場に活かせるノウハウやアイデアを学び、それらの情報を共有する。

「日本型経営:キャノン」「個性を生かした生産方式:サンヨー電気」

「日本中小メーカーの挑戦」「日本のものづくり」「三井・住友合併秘話」

「今だからこそ終身雇用:横河電機」「流通革命:ヤマト運輸」その他

3. 活動概要

沖縄県人材開発研究会は設立以来、その運営について、紆余曲折はあったにせよ、会員相互の理解と協力の下に8回にわたる全体会議を開催し、さまざまな問題解決に向けた議論を展開してきた。1ヶ年に及ぶ活動の報告を以下に記すことにする。

本研究会は月1回の頻度で、毎回具体的なテーマを設定し、有意義なディスカッションを進めてきた。報告担当者が、そのテーマに即した実情についてプレゼンテーションを行い、その概要を踏まえた上で、各会員が報告担当者の立場に立って、真剣に意見や情報を交換し、対策的な方向性と具体的な施策のヒントを模索してきた。

本年度の活動は大別して3つのテーマによって構成される。

第一に現実の職場で直面している問題点の洗い出しと層別について。

第二に人材育成に関するビジョンと教育体系の構築について。

第三に各社が日頃悩んでいる、或いは困っている諸問題に対する助言やアドバイスの提供について。

以上3つの共通テーマを掲げ、議論を進めてきた。以下にその概要とコメントを記すことにする。

まず、第一のテーマである問題点の洗い出しについて、各人が現実の職場で直面している様々な問題点を抽出し、「人材育成に関する悩み・問題マトリックス」に整理し、問題点の層別を試みた。

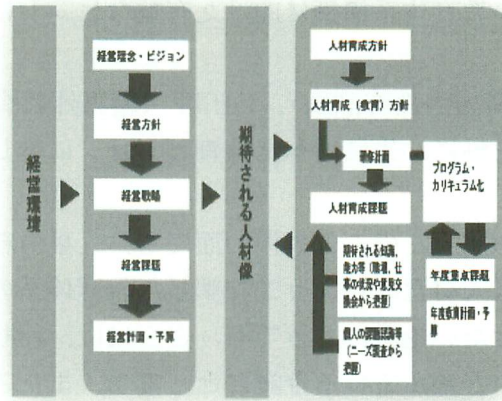
●●●人材育成に関する 悩み・課題)マトリクス●●●

2008/4/25 0:11		作成: 沖嶋 暁			
近働の領域 仕事の分野	戦略・ビジョン (Vision) V 目指すもの・方向・フレームについて決定	計画 (Plan) P 何をどのように実施するかについて決定	実行 (Do) D1 計画に従って実行	実行 (Do) D2 フォローアップを実行	検証 (Check) C 計画の達成度合いを評価し成功要因や失敗要因を分析
人事組織	●どのようにしたら要員構成をあるべき姿に持っていけるだろうか(沖企)				
労務管理			●どのようにしたら過重労働を減らすことができるだろうか(NEC) ●どのようにしたらメンタルヘルス問題で悩む社員を支援できるだろうか(NEC)		
人事評価		●どのようにしたら公正な人事考課の実施と人材育成の仕組みをつくることができるだろうか(NEC・沖プラ・沖電ガス)			
能力開発・能力レベル	●どのようにしたら当社に合った教育体系をつくれるだろうか(沖プラ・沖企・沖電ガス)	●どのようにしたら階層別研修を効果的に実施できるだろうか(沖電総合警備保障) ●どのようにしたらキャリア開発への支援の仕組みをつくれるだろうか(沖銀) ●どのようにしたら職位に求められる能力・スキルの向上を図ることができるだろうか(NEC・沖企) ●どのようにしたら若手社員を早期に賦力化できるだろうか(沖電電力)	●どのようにしたら研修担当者育成できるだろうか(近代実研) ●どのようにしたら契約社員を育成できるだろうか(オークス) ●どのようにしたらOJT教育トレーナーを育成できるだろうか(沖電ガス)	●どのようにしたら研修が定着するだろうか(オークス) ●どのようにしたら従業員育成を定着できるだろうか(バシフィックホテル) ●どのようにしたら新入行員のモチベーションを維持向上できるだろうか(海銀) ●どのようにしたら他の行員のモチベーションを醸成できるだろうか(海銀)	●どのようにしたら研修効果を評価する仕組みを作れるだろうか(沖電電力)
顧客満足		●どのようにしたら顧客満足度を高められるような研修が実施できるだろうか(沖企)			

マトリクスの構成は活動の順序として、ヨコ軸に戦略ビジョン、計画、実行、検証、見直し、解決策の立案というマネジメント・サイクルの手順を置き、タテ軸には問題を発生せしめている仕事の種類・分野として、組織、労務管理、人事評価、能力開発、顧客満足、業務プロセスフロー、教育に関する情報、教育技法、教育マニュアルといった領域を設定した。整理されたマトリクスの特徴としては、人材育成のビジョンの策定と教育体系の充実を図る必要が導入段階での特徴であり、さらに実施段階においては、職場のモチベーション、教育訓練の効果確認の必要性、メンタルヘルスに対する効果的なマネジメント、公平・公正な評価の仕組み、成果につながる研修方法の考案、といった職場における上司と部下の関係に焦点が置かれていることが特徴としてあげられた。

第4回目の全体会議より3回にわたり、導入期の特徴として挙げられた「人材育成に関するビジョンと教育体系の説明」という第二のテーマに基づき、9社の実情に対するプレゼンテーションと、その概要に基づく質疑応答が行われた。

人材育成に関するビジョンとは、企業の経営理念やミッションを実現させるためのいわばガイドラインである。



具体的には、

- ① 企業のミッションを実現していくためには、どのような人材が必要なのか？
- ② そのような人材を確保・育成していくためには、どのような人のマネジメントをすべきなのか？

この二つの問いかけに対する指針こそが、人材育成の基本的な考え方であり方向性ではないかと考える。

研究会のディスカッションでは、以下のような貴重な意見が提起された。

- ① 顧客第一主義・マーケットインといった顧客志向に基づく戦略ビジョンの重要性を再認識することによって、人材育成の理念を共有していくべきである。
- ② 一つの専門領域に秀でるばかりではなく、その専門に関連する多様な知識、経験、技能を持つことの必要性を強調する一専多能工的人材を育成していくべくではないか。
- ③ 「常に公平・公正な立場から個人を捉え、その個人の能力と技能を最大限に発揮できるよう、配慮とともに努力をしていくべきである」という、公平と能力主義を原則とした人事方針を確立し展開していくべきではないか。
- ④ 「現場、現物、現実をよく観察し、あくまで事実をもとにした判断と行動をしていきなさい」という、三現主義に基づく方針を人材育成の基本的な考え方に据えるべきではないか。

その他、人材育成の指針となるような貴重な意見を交換できたのではないかと評価している。

ビジョン、ミッションとは、将来的な構想の下に、高い目的を達成していく上で必要となる信念、正邪善悪の判断を下すために必要な価値基準、困ったときに背中を押してくれる高い志、自身の貢献行為の重要性と必要性を支える使命感、等を指している。

各社それぞれの立場から、独自の考え方と方向性を提起した。提起された事項は、とかく忘れがちになってしまうビジョンや、ミッションの重要性を再認識する機会になったのではないかと判断している。

さらに、各社の教育体系の紹介と質疑応答について、9社から紹介された教育体系とそれを構成する各機能に関する具

部門	OJT
人材部門・ 開発室	OFF-JT
個人	自己啓発

【C社の事例】

体的な説明は、より良い教育体系構築に向けた有益なヒントになったのではないかと判断している。

基本的には、OJT（職場内教育訓練）、OffJT（職場外教育訓練）、SD（自己啓発）という教育体系の3つの柱を軸に、先に述べた教育ビジョンに準じた各社の具体的な教育・人事施策が紹介された。

会員企業は、業種はもちろんのこと規模の面でも、人事労務管理の実施水準についても異なっている。さまざまな人材育成ビジョンに準じた教育体系の紹介と質疑応答は、教育体系をさらに充実させていきたい企業にとっても、さらには、作り上げたばかりの教育体系を効果的に実践していきたいと考えている企業にとっても、またこれから有効な教育体系を作りたいと考えている企業にとっても、非常に有益な情報交換・意見交換ができたのではないかと評価している。

最後に、第三のテーマである「各社が日頃悩んでいる、或いは困っている諸問題に対する助言やアドバイスの提供」について、このテーマに焦点が絞られるに至った背景をまず説明しておきたい。

人材開発研究会はその設立の主旨に基づき、メンバーの共通する目的意識と協働意欲の下に会合を続けてきたが、その成果を得ると同時にいくつかの問題にも直面した。

一つは、会員の出席率が徐々に低下していったこと。

二つ目に、会合の開始時間が遅れ、予定よりも会合の終了時間が遅延してしまったこと。

三つ目に、研究会設立時に計画した他のプログラムを消化できていないこと。等の諸問題がクローズアップしたため、その効果的な解決に向けて幹事会を開催し対応を協議した。さらに幹事会では、本研究会の活性化施策についても話し合った。結論としては、もう一度、人材開発研究会設立の主旨に戻って、各々の職場における人材開発に関する具体的な問題点の提起と、問題解決に向けた対策的方向性に対するディスカッションを行うことが良いのではないかと、という意見で同意が得られた。具体的には、これまでの教育ビジョン・教育体系に関するディスカッションの主な方向性は、報告担当者が会員の方々に対して自社の考え方や特徴を情報提供することがメインとなっていたが、今後は逆に、会員の方々（その日のコーチ）から、個々の企業（その日の主役）に対して、アドバイスや情報を提供することをメインにしていったほうが、より充実した議論と活性化につながるのではないかと、というのが、幹事会及び研究会としての結論的見解となった。

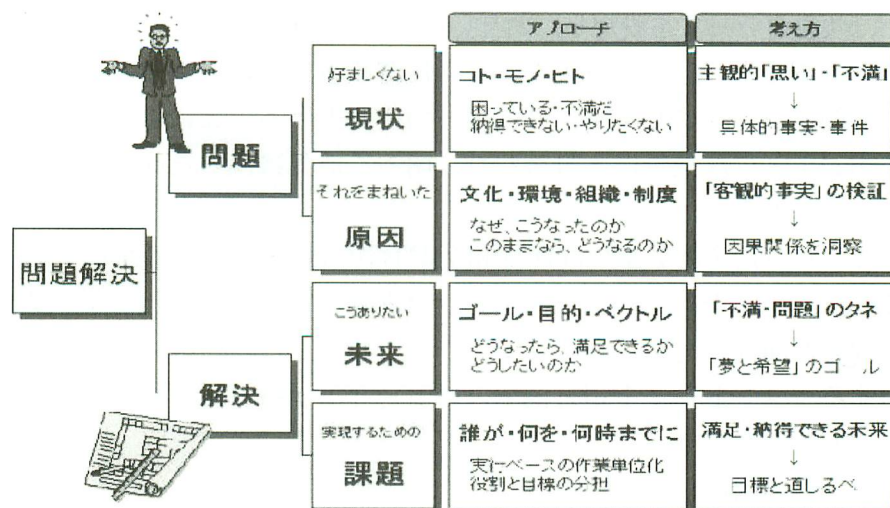
以下に7回目と8回目の全体会議の概要とそのコメントについて、整理してみたい。

第7回目に行われた全体会議の問題提起企業A社は、メンタルヘルスに関する問題を提起した。メンタルヘルス上の問題や悩みを抱えている当人の本音としては、

- ① 居場所がない
- ② 先が見えない
- ③ 希望がもてない
- ④ 自信がない
- ⑤ 存在意義が感じられない

このような気持ちを抱えていることが、共通する心情としてあげられるのではないかと。

さらに、このような問題や悩みを発生せしめている原因については、



- ① 悩みや問題を誰に相談してよいか分からない
- ② 周りの期待の高さと自分の能力とのギャップから自信をもてない
- ③ 将来への不安からポジティブになれない
- ④ 達成動機が喚起される機会が少ない
- ⑤ 厳しい環境の下では、マネージャーの組織人格と個人人格とのバランスが崩れ前者を優先してしまうことが多い

以上を考慮した中で問題解決に向けた対策案について、以下に示す3つの考え方を対策的指針としてコメントしてみたい。

- ① A社はQCサークル活動に対する取り組みが非常に積極的である。一案としては、チームメンバーが求めるスタッフを各チームに配置し、補佐、支援、教導、必要情報の提供を行う。特にスタッフは、テーマの設定と解決策の考案に対して助言とアイデアの提供を行う。
 チームメンバーとスタッフとの協働によって、テーマを決め、計画を立て、原因を分析し、対策案を立案し、それを行動に移し、結果を評価し、歯止めをかけていく。このような問題解決のマネジメント・サイクルを回転させることによって、達成感と協働意識と信頼感が生成・強化されていくのではないかと考える。
- ② ネイティブ・コーチの存在。人事考課者は、フォーマルな仕事上のマネジメントに加え、付帯的人事情報の考慮（業務への適性、人柄などの属性、特殊な事情の有無）という相談者、カウンセラー、コーチとしての役割を演じていくことが求められる。コーチングとは、相手と同じ目線で、相手の立場に立って、真剣に話を聞いてあげるコミュニケーションのことである。この考え方の理解と実践こそが問題解決の糸口になるのではないかと考える。
- ③ 玉出し会の開催。これは、個々の改善案に関する情報を学習・共有できる場をつくるという提案である。玉出し会のメリットは、一人ひとりが、工夫して、アイデアを絞り出して、何かを変えたり、創ったりする、このような創造的かつ独創的な情報交換の機会と場をつくることにある。上司も部下も、お互いが良い意味での刺激を与え合い、結果を出していく、このことがメンバーの意欲と笑顔と自信に繋がっていくのではないかと考える。

以上、共通のテーマを設定し、お互いの考え方や資質を認め合い、協働することによって作品を創り上げ、その成果をお互いに認め合い、達成感を共有する。このような一連の協働行為のプロセスを、ひとつ一つ作り上げることによって、ネガティブな空気が、ポジティブな空気に入れ替わり、明るく活気に満ちた職場が形成されていくのではないかと考える。

第8回目に行われた全体会議の問題提起企業B社の概要は以下の通りである。

「各社で行っているモチベーションをアップさせるために取り組んでいる方法と、その効果などの事例をお聞きしたい。」

B社に対するコメントは、上司と部下とのコミュニケーションの視点から、対策的な指針として論じてみたいと思う。

① 部下との人間関係を大切にすること。

大切なことは、ヘッドシップ、一方的な権威・権力、ルールとしてのオーソリティ（権限）だけで部下を指導しても、その効果は期待できない。人間は感情の動物である。効率性の論理のみに傾くのではなく、感情の論理を尊重し、双方のバランスを取るようなマネジメントの実践が求められよう。

② 意欲と情熱をもって指導すること。

ここでの意欲とは、部下を成長させたいという意欲であり、情熱とは、一緒に仕事をすることによって組織成果をあげていこうという情熱である。愚痴や不平ではヒトはけっして動かない。辛くて、ぶん投げたくなったときでも、いや、辛いときだからこそ、ぶん投げたくなったときだからこそ、マネジャーには笑顔と情熱が必要になってくるのではないかと考える。

③ 相手の身になって指導すること。

通常、教える方は「自分が分かっていることなんだから、けっして難しいことではないんだ」と思いがちになるが、教わる方は、はじめてのことだから、凄く難しく、よく分からない、ということがよくある。これでは相手の身になった指導ということにはならない。常に、部下の能力、部下のペース、部下の性格、部下の状況、部下の理解力等を考慮した指導が求められるのではないかと考える。

④ 上司は率先垂範すること。

率先垂範とは、口先や小手先だけではなく「行動で手本を示せ」ということである。ただし、何でもかんでも行動で示せば良いというものではない。大切なことは、自律（部下が自信を抱いたとき）と他律（部下が壁にぶつかった時）のバランスを考慮し、状況に応じた適切なるリーダーシップをとっていくことにあると考える。

⑤ 部下と共に学ぶ姿勢をもつこと。

いわゆる「共育」という意味の理解と実践である。人間は、幸福と成長を希求する自律的な意思決定者であると同時に、不完全かつ色々な問題を抱えている問題解決者でもある。このことは、部下も上司も同じである。この前提に立った場合、不完全な上司が、不完全な部下に指導を施すということは、反対に部下からも、自分の知らない多くのことを学ぶ機会が与えられているということにもなりえる。つまり、人材の成長とは、教える側、教えられる側、双方が成長することであって、部下から教わることのできない上司は成長し得ない、というのがマネジメントの鉄則ではないかと考える。

以上、経営学の理論的フレームワークから、2社に対する総括としてコメントさせていただいた。ここにおける最大の成果は、コーチングの基本的な考え方でもある、双方向的なコミュニケーションが実践できたことにあると考える。「相手の立場に立って真剣に話を聞く対話」。この一見当たり前のフレーズを実行することは非常に難しい。しかしこの「言うは易し行は難し」たるコーチングの基本的な考え方を、人材開発研究会の全体会議で実践できたことは、本研究会の最大の成果だと判断している。

3. おわりに

21世紀は個性が尊重される時代と言われている。すなわち、個性から導かれる、独創性、革新性、主体性、感性、きめ細かさ、意外性といった資質や、能力に対する社会の期待や要求は、今後さらに高まってくるであろう。人材開発のスキルやノウハウは、各企業が共有できる財産である。まさに各企業の個性と独自性を生かしつつ、沖縄の強みと魅力を生かした協働の成果を創り上げていくことが本研究会の役割であり使命である。さらに、大学は実社会の生の声に耳を傾け、学問的見地から蓄積された教育研究成果を実社会に還元することによって、社会のニーズに応じていくことが求められている。このように、企業と大学とが共通のテーマのもとに協働し、共に学び、共に問題を解決することにより、沖縄経済社会の健全なる発展に寄与していくことこそが、本研究会の目指すビジョンと言えよう。

会員一人ひとりが抱えている諸問題を自分の問題として捉え、常に相手の立場に立った意思決定と行動を展開していく。このような集いの場たる本研究会の今後の発展を願い、本稿の結びとしたい。