

琉球大学学術リポジトリ

人材育成担当者の悩み・課題を解決します ～（社）
沖縄県生産性本部 人材開発研究会の取り組み～

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学生涯学習教育研究センター 公開日: 2008-07-10 キーワード (Ja): 学び, 育て, 協働する キーワード (En): 作成者: 新里, 善和, Shinzato, Yoshikazu メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/6647

人材育成担当者の悩み・課題を解決します

～（社）沖縄県生産性本部 人材開発研究会の取り組み～

We Solve the Worries and the Problems of a Personnel Manager
～ Okinawa Productivity Center. A Report of Human Development Institute ～

新 里 善 和

キーワード：学び、育て、協働する

I. はじめに

人材開発研究会は、平成17年5月に、社団法人沖縄県生産性本部のもとに設立された。本研究会の母体となる(社)沖縄県生産性本部は1966年、沖縄県における生産性向上運動の推進中核機関として、労・使・学（学識経験者）の三者構成により設立された公益法人である。その事業概要は、①人材の開発・育成、②経営品質の向上、③労使関係の改善、④経営コンサルティング、⑤企業内教育訓練、⑥国際化への対応、⑦組織開発事業、以上7つの柱によって成り立っている。

人材開発研究会は、特に「人材の開発・育成」、「経営品質の向上」、「労使関係の改善」、「企業内教育訓練」、以上4つの課題に焦点をあて、参加企業の現場で直面している問題の解決と将来的課題の達成に向けたプロジェクト・チームとして活動を展開し、沖縄経済社会の健全なる発展の一助になることを旨として設立に至った。

以下は、主な参加企業の一覧である。

株近代美術	株オークス	株沖縄海邦銀行	沖縄総合警備保障株
株リウボウインダストリー	沖縄瓦斯株	沖縄電力株	株沖縄銀行
株リウボウストア	株沖縄ホーム	金秀本社	琉球大学
名桜大学総合研究所	(社)沖縄県生産性本部		

なお、人材開発研究会への参加にあたっては、(社)沖縄県生産性本部に加入している企業が主な参加対象となるが、それにこだわらずに、門戸を開いて参加を集めている。

本研究会の活動のコンセプトは、①自主、②役割、③互惠、であり、個々の会員企業が、自主性・主体性・独自性を活かしつつ、それぞれの役割と機能と責任を有し、相互扶助と相互補完の観点から

問題解決と課題達成に向けた活動を展開し、設立以降、月一の例会を開催し25回を重ねるに至った。以下、平成19年12月までの活動についてご報告したい。

II. 人材育成を取り巻く課題意識

2007年度版『中小企業白書』によれば、沖縄県の事業所数の99.9%（全国平均99.7%）は中小企業に相当し小規模企業は88.2%（全国平均87.1%）を占めている。また一人あたり県民所得は全国最下位で、全国平均の70%である。失業率は全国一（8%前後を推移）高い数値を示している。また雇用のミスマッチについては、沖縄県統計局の調べでは、就職後3年以内に離職する新卒者の割合は高校卒が約6割、大学卒も約4～5割という高い割合を示している。さらに、全国的な傾向ではあるが、どの企業も即戦力として活躍できる人材を求めており、企業体力の低下に起因して、長期的な展望に立った人材育成に対するきめ細かい取り組みは、過去に比べて減少の傾向を辿っており、このことは本研究会の参加企業にも当てはまっている。

このような現状に鑑み、「経営は人なり」の精神に回帰し、「地域再生」「地域興し」「地域活性化」を推進していくためには、人的資源の開発と活用こそが最も重要な施策であるとの認識のもとに、本研究会を設立するに至った。

本研究会の設立にあたって趣意書では、以下のように謳った。

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・訓練をする余裕もなく、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、経験・技能を持たない若年者の層も大きく存在し、「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とも、現実にある。そ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（律）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、“業種を越えて人材育成の課題を研究する”ために、人材開発研究会を設立したのである。

III. 3つのコンセプト

人材育成担当者の“悩み”や課題を解決するために次の3つのコンセプトで進めてきた。

1. 自主

「自らの学習意欲を高める→積極的発言」

アウトプットがなければ、さらなるインプットは得られないことから、自らの体験や学習を通じてインプットしたことを、ディスカッションの中で発言（共有）することを促進してきた。そのことによって、さらなる気づき・学びが得られ、学習意欲が高まるのである。

2. 役割

「研究テーマを前進させるために全員参加→各自からのテーマの提起」

同じような業務に携わる担当者は、同じ“悩み”や課題をかかえている。そこで、自らの“悩み”や課題を研究会のテーマとして提起することによって、先行事例を学習する機会になり、さらには、相互

に課題解決への“気づき”やアドバイスが得られるのである。

3. 互惠

「異業種参加の特徴を活かし幅広い視点から解決策を探る→自前の事例の提供」

文字通り、“文殊の知恵”である。しかも、(社) 沖縄県生産性本部は、学識経験者も参加するという特徴を持っている。その特徴を活かすためには、自前の事例の提供が大事であり、それに心がけた。

IV. 協働の“思い”で相互に啓発する場を提供

相互に情報を共有しながら、連携と協働を進めるための基盤として、「人材開発研究会」を設立し、沖縄における人材開発課題への取り組みを前進させることとした。こうした心構えを堅持し、下記「研究会の目指すところ」、「実践で目指すところ」で示したことを実践するように心がけてきた。

1. 研究会の目指すところ

まずは、「会員が抱える課題を研究題材として学習する場」に設定した。

いわゆる、「仕事の現場こそ、物事の関係（本質）がよく見える」ということである。

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、こととした。

- ・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

2. 実践で目指すところ

例会を中心にした活動について、「協働の精神で会員同士が相互に啓発する場」に設定したこと。

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。

そのために、次のことを掲げた。

- ・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

上記「実践で目指すところ」の5項目に該当する具体的な取り組み事例として、以下に2つの活動概要を紹介することにする。

「① 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」

「② 人材育成に関するビジョンと教育体系の構築について」

まず問題点の洗い出しについてだが、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。マトリックスの構成はヨコ軸に活動の順序として、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。整理されたマトリッ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。

次に「人材育成に関するビジョンと教育体系の構築について」だが、会員企業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きではないか。

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な考慮と努力をしていきなさいという公平と能力主義を原則とするという人事方針を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が提起されたことは、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できたのではないかと判断している。

さらに、教育体系の紹介と質疑応答についてであるが、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、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。

V. 研究事例

本研究会で取り組んできた主な研究事例のタイトルは以下のとおりである。

- 職場の問題点の洗い出し（参加企業における“悩み”や課題の洗い出し）

- 人材育成に関するビジョンと教育体系の説明（各社の教育システムの把握）
- メンタルヘルスについてのディスカッション
- 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組んでいる方法と、その効果などの事例
- 対外研修への派遣の仕組みと資格取得の促進方策
- 企業 DNA について考える
- 従業員の不満解消の方策
- 日本企業の強みと沖縄企業の強み
- これが CS 時代の店長マネジメント
- 常に考える！それが元気の原動力！
- 部下のやる気を引き起こすための管理職の役割とスキルアップの方法
- 階層別教育訓練プログラムの作成と実施・運用
- 複線型人事制度
- 企業内教育制度の事例
- 「沖縄の自然と文化を活かした研修」（仮称）
- 沖縄教育出版㈱の「会社が元気になる」仕組み

<注釈>

各研究事例の詳細は、(社) 沖縄県生産性本部 人材開発研究会の HP を参照されたい。

HP URL <http://st.kzu.in/>

上記「研究事例」の中で、「メンタルヘルスについてのディスカッション」と「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組んでいる方法」以上2つの事例を取り上げ、下記にその概要を紹介することにする。

「事例研究①：メンタルヘルスについてのディスカッション」

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された。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。

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期待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。

問題解決に向けた対策案についてだが、議論の結果、以下に示す3つの考え方が対策的指針として提起された。

①A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型のマネジメント・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。

「事例研究② 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組んでいる方法」各グループから提起された柱は、「職場改革の骨格」「研修の実施」「やる気の醸成」「コミュニケーションの充実」「職場風土の見直し」に集約された。詳細内容は次の通りであった。

「職場改革の骨格」

- ①誉める制度をつくる。
- ②コミュニケーションの場を作る。
- ③意欲・動機・やる気を喚起する。

「研修の実施」

- ①研修体系をつくり、それに基づいた研修を実施する。
- ②昇格者教育などの階層別研修を実施する
- ③一般職におけるリーダーを養成するため研修を実施する。
- ④外部公開講座へ積極的に派遣するとともに受講後のフィードバックを実施する。

「やる気の醸成」

- ①目標達成を後押しするために、免許や資格取得へのインセンティブを設ける。
- ②人事評価時の面接を実施しモチベーション・アップを図る。
- ③従業員のモチベーション・チェックを実施する。
- ④年功賃金の考え方があれば廃止する。
- ⑤担当職務毎の表彰制度を導入する。
- ⑥改善報告制度を導入しモチベーション・アップを図る。

「コミュニケーションの充実」

- ①経営方針を浸透させるために社長インタビューを実施する。
- ②全社的なコミュニケーション・ツールとして社内報を活用するとともに、制作にあたっては持ち回り担当で競い合う仕組みを作る。

「職場風土の見直し」

- ①40周年事業を設定し職場活性化を図る。
- ②外からの刺激を吸収するため他社での業務研修を実施する。

最後に、本テーマに関する結論として「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」が提起された。以下はその概要である。

- ①部下との人間関係を大切にする。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る。

②意欲と情熱をもって指導する。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、ぶん投げたくなつたときでも、いや、辛いときだからこそ、ぶん投げたくなつたときだからこそ、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。通常、教える方は「自分が分かっていることなから、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。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。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、不完全かつ色々な課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うる。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。

VI. おわりに

今日まで2年余が経過し、当研究会の成長・発展に向けた課題等も見えてきた。

設立の趣旨に示した、“業種を越えて人材育成の課題を研究し、悩みや課題の解決をはかる”ことに変わりはないが、以下のような課題のもとに、本研究会のさらなる発展を目指していく。

○これまでの研究事例をさらに掘り下げること

特に問題解決に向けた具体的かつ実践的な施策への落とし込みを行うために、それぞれのテーマに即した専門アドバイザーを招聘し、質疑応答ならびにロールプレイング等の実施とその充実を図る。

○企業現場で活かされる内容に集約すること

マネジメント・ゲーム実習、コーチング・メンタリング訓練、人事考課ロールプレイング、各種研修シミュレーション等の実用的プログラムを企画・開発し、現場への浸透を試みる。

○新たな参加企業を増やしていくこと

沖縄の特色を活かせる業界・企業の参加を集う。例えば、観光業界、ホテル業界、航空関連業界、サービス産業、中小製造業、ベンチャー系企業、等がその対象としてあげられる。

終わりにあたって、「実践で目指すところ」を再掲し、

- ・ 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

さらなる前進への決意を込めて、報告の終わりとしたい。