

# 人材開発

機能高分子工学科・鈴木孝制

始めに

社会環境の変化は激しいものがある。一般に企業では社会・経済・政治の変化にともない経営方針を変更し、社員には能力向上・開発を望むことになる。そのとき行われるのが人材開発である。

まず人材開発の基本を記述する。次いで我々がここ10年ほど行っている技官研修や職場内で行われている研修についても問題提起をする。さらに法人化後の自己啓発にもふれるが、今後に生かしていただければ幸いである。

## 人材開発の基本

人は組織における財産の一つであるが、活用されてこそ財産である。そのためにニーズに対して計画を立て、教え、育て、自立そして活用することが求められる。この中で特に教え、育て、自立することを人材開発と呼ぶ。開発方法を体系化するとどの人に、どんなやり方で、に大別できる。前者は開発対象別体系であり、階層別と職能別に分類される。そのモデルを図1,2に示しているが、階層別では研修の内容が新入社員と、トップクラスとは異なる。職能別は技官研修で、毎年学科単位毎実施しているので判っていただけたと思う。それを図2に示している。その

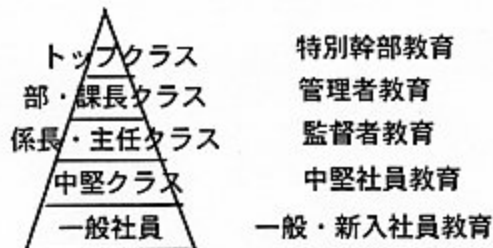


図1 階層別教育体系



図2 職能別教育体系

やり方、すなわち教育方法・手段は主に5つに分類されている。それは 1 OJT, 2 off-JT, 3 SD, 4 職場転換による教育, 5 職場開発・組織革新活動である。概略を説明すると、1 は必要な知識・技能(技術)・態度を仕事の遂行を通して上司が部下に計画的に行う育成努力である。多くの技官は教官から指導を受けた経験を有するか、今現在もその形態をとっていると思う。問題点は教官あるいは技官自身が人材開発のための研修という認識を持っているかという点と、計画的ということが重要なのだが、それを認識しているだろうかという点である。2 は職場外研修であり、人材開発スタッフが中心となり指導するもので、一般に集合研修と呼ばれている。受講者共通の講習ということで、各自の関心と研修内容が一致するかどうかには問題がある。3 は自己啓発で個人の意欲に基づいて行う研修である。個人研修と呼ばれているが、経済的な面で問題がある。4 はジョブ・ローテーションと呼ばれ、人事異動とリンクして行われ、本人の職務適性の開発を目指したものである。事務方では普段に行われている方法である。

1から4についてはイメージと実際が一致すると思われるので、詳細はさける。5は職場の活性化運動とも呼ばれているが、小集団活動など職場の風土・環境変化を目指したものである。約10名程度以下の小グループの場合に行われるのが一般的である。すなわち我々学部の技官に対応すると思われる。図3に職場開発あるいは組織改新のモデル図を示している。これは Leavit, H.T. の研究である。二重丸はリーダー、○は部下を示している。上側ほど階層的で上下差が存在し、下側ほどそれが小さくなり、順に車輪型、連鎖型、サークル型と呼ばれている。彼の研究結果によれば、上側に近づくほど単純な仕事に向き、少ない活動量で誤りが少ないと報告している。しかし不満を感じる人が多いのも特徴である。反対に下側ほど複雑な仕事により早く達成でき、新しい提案が頻繁に出され、かつメンバーに受け入れられ、満足度も高いと報告されている。このことから彼は階層的関係は単純な仕事に向くが、複雑な仕事や創造的な仕事には必ずしも適さないと報告している。それを踏まえて現在は図4のようにミックス型といわれているタイプが推奨されている。Aは全体のリーダーであるが、B, C, D, Eそれぞれが得意分野を持ち、その仕事の時は各々がリーダーとなり、皆で仕事をこなすようにする。その結果全員がリーダーシップ能力や他の仕事が身に付く他に、サポート体制や雰囲気向上する長所を有する。また1から5は単独で行われる場合と二つ以上を組み合わせる場合とがある。例えば、日々上司から、OJTを受けながら、off-JTを受ける場合などである。ここで例えば事務と技官の研修とが整合性を欠くようなことがあるとその効果は希薄なものになるので気をつけなければいけない。

実際一般に企業ではトップマネジメントあるいはミドルマネジメントから

経営理念、ビジョンあるいは事業課題を示される。私立大学にあってはミッ

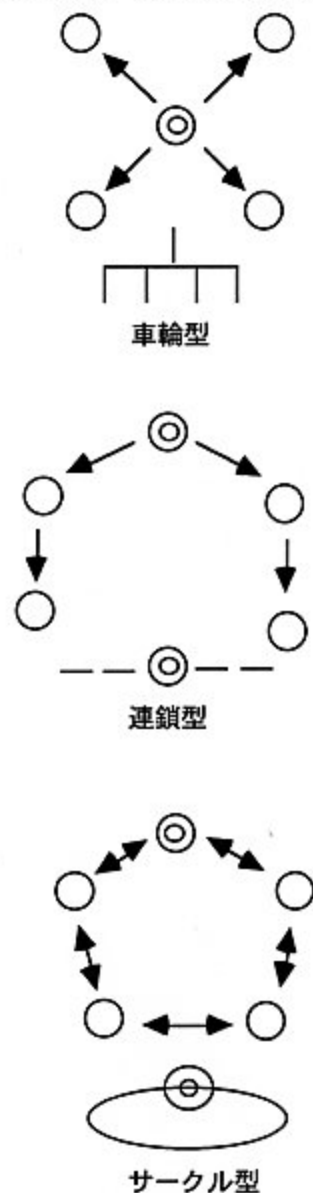


図3 職場開発・組織改新モデル

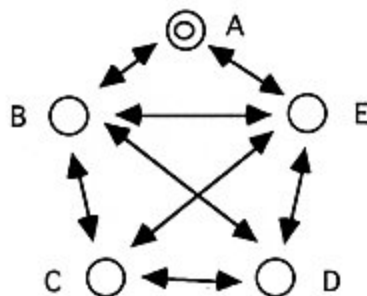


図4 ミックス型

ションや教育理念がありそれらに伴って研修を行うために、全体として意識の統一がなされる。しかし我々はトップマネジメントや教育理念に関して意識していないため、整合性に欠けたり、マンネリ化や緊張感に欠けたり、あるいは研修があまり役に立たないのではないかという指摘の声も聞こえてくる。

今まで我々が求められてきた人材像は意欲、スペシャリスト（専門性）、情報化技術等であり、これらは我々の研修で機能していると思われる。しかし今後求められる人材像はその能力の外に創造性、長期展望、柔軟な適応性、広い視野、自己動機付け、企画力、社会への貢献等がある。これらの総合能力は状況判断能力、あるいは問題解決能力といわれる能力であり、これこそがマネジメント能力の主要部分を占めるのである。階層による必要能力のモデルを図5に示している。これより、一般階層においては専門能力が大きなウェートを占め、階層があがるほど状況判断能力、問題解決能力が必要になり、かつ大きなウェートを占めることが判る。そこで技官研修の場合、例えば技術班長以上の技官には上記の能力を身につけることに重きを置くあるいは専門研修の他にプラス $\alpha$ の研修が必要なのではないかと思う。

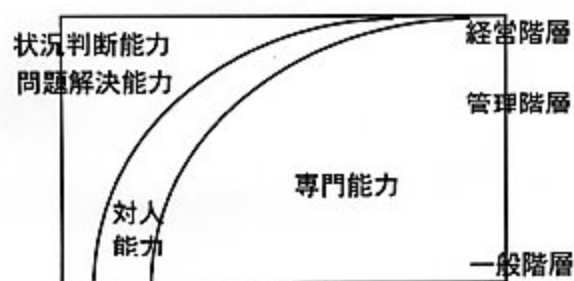


図5 階層による必要能力

次にトップマネジメントは対内的よりは、対外的マネジメントが重要で、経営戦略、ビジョン、経営理念を策定明示すると同時に経営的意志決定が重

要である。米国の企業では、トップマネジメントに付く秘書には、トップマネジメントと同様の能力と併せて例えばパーティー等を切り盛りするような多彩な能力が求められている。但し意志決定だけはトップマネジメントの仕事であり、やらないが、それをサポートするだけの見識をも求められている。

今、21世紀に入り、意識の変化が求められている。もの、理性、生産者の論理から個、感性、消費者の論理と変化し、大学にあっても教官、教授会から学生、企業・産業界中心と変化してきている。法人化に向け、文科省の責任から大学の自主性と自己責任が要求されようとしている。そこで米国型の秘書に相当する、部長室長のようなトップマネジメントをサポートする人材が必要なのではないかと思う。

最後に私大と国公立の学歴を表1に示す。事務局長と中堅職員とでは学歴差はほとんどないが、国立と私立とでは学部卒の割合が全く異なっている。これは国立は公務員制度によること、大都市中心の私立大の職員は人気職種であること、そして学生の中からもめばしい人材をピックアップする私大は当然大卒となることに由来している。そこで、法人化が私立に近づくことを意味するなら、人材登用も私大方式に似てくるとと思われる。そこで40代以下の職員には大学に入ることを勧めたい。ここには夜間のBコースもあり、技術系、事務系、教官全員が推し進めるようお願いしたい。表2には関心のある修士課程および研修の内容を示している。ここで修士とは経営を中心とした課程である。表より経営戦略等の企画能力が最も関心があり、次いで知的財産権等の新専門知識、財務等伝統分野、そしてリーダーシップあるいは組織の統率さらに危機管理能力の順である。これらの結果はマネジメント能力がいかに重要であるかを、事務のトップお

表1 職員の最終学歴

	博士	修士	学部	短大/高専	高校	空白	総計
<b>事務局長</b>							
国立		2	60	4	16		82
公立	1	2	41		8		52
私立	6	15	247	12	27	2	309
総計	7	19	348	16	51	2	443
<b>中堅職員</b>							
国立			53	8	23		84
公立			37	3	10		50
私立		12	259	27	8	2	308
総計		12	349	38	41	2	442

表2 関心ある修士課程および研修等の内容（複数回答可 %）

	リーダーシ ップ/組織 の統率	財務等伝統 分野の 専門知識	知的財産権 等新専門 知識	経営戦略等 の企画能力	紛争処理 など危機 管理能力	日常的事務 処理能力	その他
<b>事務局長</b>							
国立	47.6	50.0	80.5	87.8	36.6	7.3	7.3
公立	53.8	61.5	55.8	65.4	25.0	7.7	3.8
私立	58.3	56.6	49.5	86.7	22.7	15.2	2.3
総計	55.8	56.0	56.0	84.4	25.5	12.9	3.4
<b>中堅職員</b>							
国立	42.9	38.1	78.6	86.9	31.0	17.9	3.6
公立	30.0	50.0	62.0	66.0	20.0	10.0	0.0
私立	55.5	58.1	63.6	82.5	22.1	17.2	3.2
総計	50.2	53.4	66.3	81.4	23.5	16.5	2.9

山本眞一；文部科学教育通信 No30 P38 2001; No31 P38 2001  
筑波大学大学研究センター長 教授

よび中堅職員でも同じ思いであることを示している。

#### 謝辞

最後に学科事務をやらなければ、あるいは逃げ出していれば上記のことは決して関心を示さなかったと思う。私は決して切れる人間ではないから、あれもこれもというわけにはいかない。新しいことを学ぶためには、何かを捨て一途にやって初めて可能になる。し

かしそんな私に敢えてそのチャンスを与えて下さった機能高分子の教職員に感謝の意を表したい。さらに産能大学の教職員そして共に学び語らう通教生にも謝意を表したい。

#### 参考文献

- 1 山本眞一；文部科学教育通信 No30 2001, No31 2001
- 2 産能大学 通信教育用各種テキスト
- 3 産能大学 スクーリング ノート類