

人材高度化支援事業 - 講師育成事業の取り組み リーダー育成セミナー(事務職)の実践

ポリテクカレッジ石川 中西 登志夫
(石川職業能力開発短期大学校)

1. はじめに

社団法人石川県鉄工機電協会は、石川県における人材高度化支援事業の認定団体として平成7年度から人材高度化支援事業を実施しており、雇用促進事業団(以下、「事業団」という)の石川県内の3施設も積極的に支援してきたところである。また、平成8年度からは、講師育成事業として技術職および事務職を対象とした「リーダー育成セミナー」にも積極的に取り組んでいる。事務職を対象とした「リーダー育成セミナー(事務職)」は、平成9年3月から同年8月までの期間に第1回を開催し、そして平成10年度には、平成10年8月から同年12月に第2回を開催している。

本稿では、「リーダー育成セミナー(事務職)」の内容を報告する。

2. 団体の概要

社団法人石川県鉄工機電協会は、「景気変動に左右されない業界の体質強化と革新技術の相互啓発」を目指して昭和36年に社団法人石川県鉄工協会として設立された。当初は機械・金属製造業関係業種の企業が中心であったが、平成4年に現在の社団法人石川県鉄工機電協会(以下、「協会」という)へ改称後は、電気・電子・ソフトウェア関連業種の会員企業も増加し、現在では約950社からなる団体である。

3. 「リーダー育成セミナー(事務職)」の内容

事務職を対象とするセミナーの内容をどのようなものにするか、協会の人材高度化推進委員会事務局と事業団(特に事務職を対象としたこの事業についてはポリテクカレッジ石川が担当した)で検討し、教育訓練コースの企画案を作った。それを人材高度化推進委員会に提案し、十分な審議を経て、承認されたのち第1回のセミナーをスタートさせた。

第2回のセミナーも同様な手続きを踏んで開催した。ただ、内容は第1回の反省を踏まえて若干修正したものとなった。今回は第2回に実施した内容を中心に報告する。

3.1 基本的な考え方(セミナーコンセプト)

このセミナーの基本的な考え方を次のとおりとした。第1回からの一貫した考え方で変更はない。

事務職業務全般を見渡し、部下の能力開発を支援する者を対象とする。

具体的には、

- 1) 事務職業務全般を見渡し、各仕事の軽/重を評価し、実行の優先順位などに沿った業務展開が求められる者
- 2) 社内で人材育成に関する基本方針を受けて、具体的な展開を担当する者であって、社員教育体制の確立、研修の企画・実践・評価、自己啓発の支援と環境整備、人材活用の提案などの業務を行う者

であって、生産・技術部門、総務・労務・人事・営業部門の課長・主任クラスとした。

事務職業務全般について、総合的な問題提起を6回の講座で行う。

これは、事務職リーダーとして重要と考えられる主要な業務（職務）について、6回にわたり問題提起し、受講者は自らその課題解決を検討するものである。

つまり、職務を遂行するための知識習得というより、事務職リーダーとしてのあるべき姿を自ら描くことが主目的である。

能動的研修方式とグループ討議形態をとる。

能動的研修方式として、受講者にあらかじめ次回講座で学習する概要と課題を伝え、事前学習を課し（自社分析のための情報収集や基本知識の学習など）問題意識を持って講座に臨んでもらう。

グループ討議形態を基本に、受講者各人が自らの経験や知識を持って考え、発言することを通じて相互啓発を図ることをねらう。

講師は、問題提起をし課題を与える。グループ討議中は適宜助言、指導する。

講座のテーマによっては、問題提起のための講演（1時間程度）を織り交ぜる。講演の講師は、テーマに関して経験豊富な経営幹部の方とし、生の経験談で受講者が触発されるようなテーマを依頼する。

宿泊を伴う研修とし受講者相互の交流を図る。

研修期間は、6回講座であることから5～6ヵ月となる。各回2日間とし、通学学習と宿泊学習を織り交ぜる。宿泊学習の場合に、初日終了後講師を囲んでの意見交換会とする。

協会として、人材育成に関する討議の場を提供する。

本研修を通じて、受講者相互の人財育成ネットワークづくり（リーダーネット）を目指そうというものである。

受講者には自社のリーダーにとどまらず、協会の中でのリーダーとして活躍してもらいたいという思いである。

また、フォローアップ報告（実践事例発表）を

次年度研修の中で行ってもらおう（代表者1名）。

3.2 セミナーの概要

まず、求められる事務職リーダーについて協会との共通認識を図ることから始めた。

すなわち、事務職リーダーには、事務職業務全般を理解し、自ら各業務の相対的な評価法を見いだすとともに、この相対評価に基づく部下の指導育成が求められる。

そして、この相対評価には客観性のある評価基準（物差し）が必要となる。それは、リーダーにとって業務の種々の場面で求められるものであり、各種業務への配置人員数、配賦予算、実行優先順位など数値に関わる形で用いられるのである。

研修の基本的な考え方およびこのような共通認識から、次のような研修の概要（全体像）を組み立てた。

人財育成を中心に経営組織における管理者使命を再認識する。

「ものづくりは人づくりから」という考え方から、この研修では「人材」を「人財」と考え育成していく立場をとっている。

事務職業務全体の再認識と理解を通して、問題発見とその課題化、課題の解決案検討を行う。

問題発見とその課題化、解決案検討のために、必要によりコンピュータを使って業務シミュレーションを行う。

各事務職業務とその課題を体系化（構築）し、全体の中での各自の重要度を評価しうる評価基準を構築する。

構築した評価基準をもとに、現在の企業環境下での部下を育てるための課題・方策を検討しまとめあげる。

以上のようなが、第2回セミナーを実施するにあたって特に次の2点を考慮した。

1点目は、6回の講座の中に「管理者使命の再認識」という自己革新課題を加えたことである。

これは第1回セミナー終了後の人材高度化推進委員会での審議の中で、「受講者が、管理者として自らに求められる能力（管理能力や戦略的発想）

をしっかり把握・認識し、危機意識を持つことも重要である。そのような講座を組み入れるべき」という意見も出て、受講者には緊張感を持って臨んでもらいたいという思いから取り入れたものである。

2点目は、研修形態にバラエティを持たせたことである。

グループ討議形態を基本においているが、すべての講座を「グループ討議とその結果発表」というパターンでいくと、受講者は要領を覚えてしまい研修がだれてしまう。第1回セミナーの受講者からも同様な感想があった。

そこで、グループ討議で受講者各自各社の問題を共有化し相互啓発を図りながらも、各自で課題をまとめ発表する形態や自己啓発主体の個人作業中心の形態なども取り入れることによって、マンネリ化を防ぎ各回刺激的な講座になるよう努めた。

4. 第2回セミナー(平成10年度開催)の実績

4.1 受講者について

受講者は第1回セミナーの12名を上回る14名であった。また第1回セミナーと第2回セミナーの受講者の内訳は、図1～3に示されるようであった。

図1から、第1回セミナーでは40歳代が多かったが、第2回セミナーでは30歳代と40歳代に分散したことがわかる。

図2から、第2回セミナーでは製造管理業務の受講者が多かったことがわかる。ここでの「製造管理業務」は生産管理、資材・外注管理など製造間接業

務全般を含んでいる。

図3から、第1回セミナーでは会社役員や部長など課長以上の職位が多かったが、第2回セミナーでは係長・主任、課長の職位の受講者であったことがわかる。また、第2回セミナーでは女性の受講者も2名いた。

セミナーとしては、係長や課長クラスを考えていることから、こちらのねらいが理解されてきたように思われる。そして、受講者はいずれもリーダーの資質を持った積極的な方々であった。

4.2 セミナーの内容について

第2回セミナーの研修日程は表1のとおりである。

初回講座(第1回講座)に入る前に開講式を行った。協会の藤森専務理事、人材高度化推進委員会大橋委員長、当校の竹田副校長からそれぞれ挨拶があり(写真1)、そのあと筆者がオリエンテーション



写真1

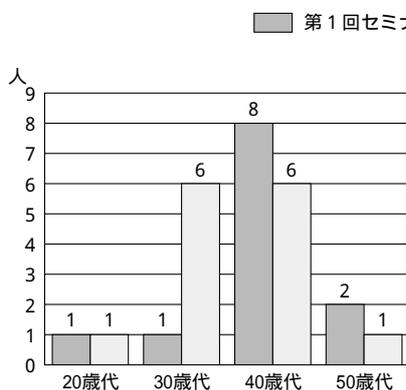


図1 受講者の年齢

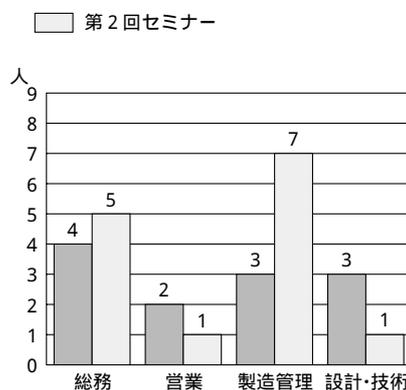


図2 受講者の職種

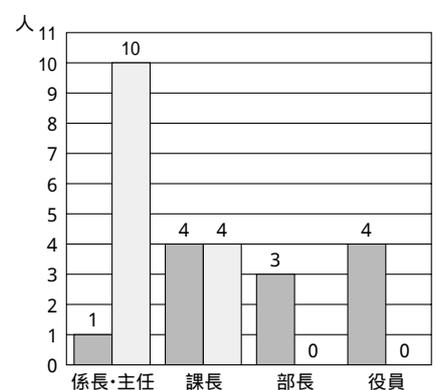


図3 受講者の職位

をし、目的の確認や日程の説明などを行った。

初回講座は、人財育成の意義や人事管理制度など「この研修を始めるにあたって」といったようなことを学習し、最終回講座（第6回講座）は、研修総括という位置づけで受講者各自が人財育成計画を作成する。

この初回講座と最終回講座の講師は、元ポリテクセンター関西所長の室田倬先生に第1回セミナーのときから担当していただいている。

また、この2つの講座は宿泊学習でもあり、夕食をとりながらの懇親を行った。講師の提供する話題は興味深い内容でたいへん実のあるものとなっている。

初回講座は「人財育成について」というテーマである。グループ討議課題として受講者の職場を取り上げ、行動分析を行った。図4に受講者のあるグループが作成した一例を示す。見よう見まねで分析も粗く、どのグループも講師から合格点はもらえなかったが、「表現行動」や「測定行動」など受講者にとっては新鮮な考え方であった。講義の中での「教育は典型を教えよう。一番良い例を切り取って教えること」という言葉も人財育成、部下育成を行ううえでたいへん示唆に富むものであった。

第2回講座は、前述したように受講者自身が管理者としての使命を再認識する自己革新課題に取

表1 第2回リーダー育成セミナー（事務職）研修日程

講座名	日程	研修概要		備考
		講師名	内容	
人財育成について	平成10年 8月21日(金) 13:00-22:00 8月22日(土) 8:30-12:30 ホテル六華苑	室田 倬 元ポリテクセンター関西 所長	<ul style="list-style-type: none"> ●企業における人財育成の意義 ●これからの人財育成の方向性と課題 ●行動分析 ●行動の構造化 ●人事評価システム ●理想的な社員像 	グループ討議
経営管理と管理者	9月18日(金) 19日(土) 9:00-16:00 (2日間とも) ポリテクセンター石川	養 外史男 自己啓発センター北陸 人財開発コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> ●管理者の使命・役割とは ●管理者に求められる資質・能力 ●コミュニケーション・トレーニング、チームワーク・トレーニング ●コンテンツとプロセス、リーダーシップとは ●自己の目指すリーダー像とシナリオ(発表) 	グループ討議 自己啓発
製品開発とマーケティング	10月16日(金) 17日(土) 9:00-16:00 (2日間とも) ポリテクセンター石川	中西 登志夫 ポリテクカレッジ石川 ビジネスマネジメント科 ◇講師 アサヒ装設機 社長 山本 洋志	<ul style="list-style-type: none"> ●事例検証、市場との相互関係 ●売れる商品を作る仕組みと売れる仕組み ●見えざる資源と人財育成 ●自社の特性分析(強み・弱み) ●自社の課題の設定と解決案討議 ◇演題 「わか社の製品開発とマーケティング」 	グループ討議 自己啓発
経営企画と情報処理	11月6日(金) 7日(土) 9:00-16:00 (2日間とも) ポリテクセンター石川	岡崎 仁 ポリテクカレッジ石川 ビジネスマネジメント科	<ul style="list-style-type: none"> ●財務諸表と分析(貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書、利益処分案) ●財務計画の立案とパソコンの利用 ●財務分析と財務計画シミュレーション ●シミュレーションによる自社分析演習・発表 	自己啓発
財務・経理の仕組み	11月20日(金) 21日(土) 9:00-16:00 (2日間とも) ポリテクセンター石川	久保 和夫 クボマネジメントオフィス代表	<ul style="list-style-type: none"> ●財務・経理の仕組み ●資金管理 ●財務における設備投資検討(演習・グループ討議・発表) 	グループ討議 自己啓発
事務職業務と人財育成のあり方 研修総括	12月11日(金) 13:00-22:00 12月12日(土) 8:30-12:30 ホテル六華苑	室田 倬 元ポリテクセンター関西 所長 ◇事例発表者 加藤 哲 中村留精密工業(株) 工場管理部部長	<ul style="list-style-type: none"> ●自社の事務職業務分析 課題の明確化・解決案作成 ●自部門からみた各業務課題の重みづけ 比較評価 ●人財育成計画の作成・発表と総括 ●第1回修了者による実践事例発表 	自己啓発

り組んだ。講師には事前に十分こちらの意図を説明し研修内容を組み立てた。テーマは「経営管理と管理者」とした。

2日間12時間の中に7回のグループ演習・討議と2回の個人作業を盛り込み、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップなどについて学ぶ講座とした。やや欲張った内容かとも思ったが、ヒューマンウェアは各自身近な問題でもあり充実したものとなったようである。

第3回から第5回までの講座では、事務職業務として重要と考え取り上げた製品開発、マーケティング、経営企画、財務、経理について学ぶこととした。

第3回講座の「製品開発とマーケティング」では、地元企業経営者による講演を取り入れた。第2回セミナーでは、アサヒ装設株式会社（本社石川県松任市）の山本社長に「わが社の製品開発とマーケティング」というテーマで講演していただいた。

他社の事例をしかも経営者から直接聞くことはよい刺激になる。綺麗事だけでなく泥臭い話であればなお生きた教材になる。

また、この講座は筆者が担当したが、講座の中でも他社の事例研究を問題提起として行った。そして個人作業として、他社の事例を自社の状況と重ね合わせ自社の強み・弱みの分析を行った。そこから自社の課題設定、解決案の討議をした。図5に受講者のあるグループが作成した一例を示す。

第4回講座の「経営企画と情報処理」では、財務計画についての分析・シミュレーション技術を学ぶ

こととした。受講者には財務諸表についての事前学習を課した。

分析・シミュレーションは事例を用いて行ったあと、受講者各自の自社データまたは演習用データにより行った。分析・シミュレーションに使ったソフトは講師が作成したオリジナルなもので受講者に配付された（図6）。

第5回講座の「財務・経理の仕組み」では、資金3表の説明から資金繰りの実務的な内容とした。

演習ではきわめて事例に近い事例をもとに、設備投資の可否判断を論ずる課題をグループで行った。図7に受講者のあるグループが作成した一例を示す。

内容としてはかなり専門的であったが、講師のざっくばらんな話と相まって受講者の反応もよかったようであった。

第6回講座の「事務職業務と人財育成のあり方」では、第1回セミナーの修了者による実践事例報告と研修総括として、人財育成計画を作成することを行った。

修了者による実践事例報告では、ビジネス・キャリア制度の活用や高度ポリテクセンターのセミナー利用などを通して部下の教育を図ったことや生産システムの改革プロジェクトをキックオフさせたこと、さらにはISO14000を5ヵ月で短期集中的に認証取得した事例などが報告された。このリーダー育成のセミナーが1つのトリガーになったとのことである。

研修総括の個人作業は次のような手順で行うこととした。

自社の事務職業務分析を行う。

問題点と課題、自職場との比較で重要度の軽／重を明らかにする。

人財育成計画を作成する。

で評価した自職場における重要課題を、優先順位に沿って解決するために必要な部下育成課題と方策を明確にする。

自己啓発課題を明確にする。

自己に課す課題は何か、課題達成の到達イメージ、支援者や支援組織、行動スケジュールなどを

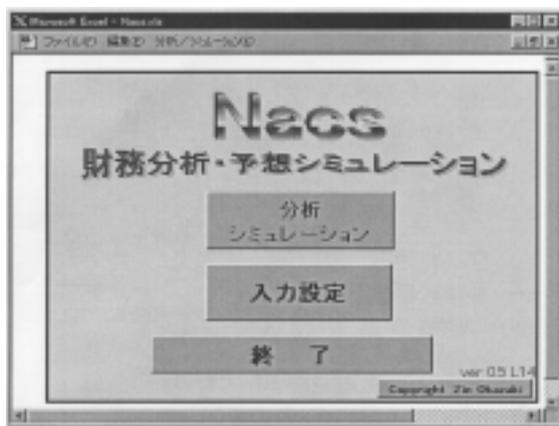


図6 財務分析・シミュレーションソフト

Bグループ 畑本(発表)・地頭所・北野・林(克)

【事例2】について

<結論> 設備投資不可

1. 設備を入れたあとも経常利益が△227千円である。・・・×
2. キャッシュフローから返済分を差し引いた額が△976千円/月となり、前年の△861と比べても不足分が増加している。・・・×
3. 借入金残高が122,633千円で、売上の11ヶ月くらいであり大きすぎる。さらにこれに新規分24,720千円を加えると、予想売上の比較で見ても12ヶ月分と大きすぎる。・・・×
4. 過去にも投資回収が不十分なまま投資を行っている。新しい機械で十分に稼いでいない。既存設備を効率よく働かすことが必要。・・・×
5. 一人生産が低い。限界利益がそこそこなのに経常利益△、固定費がかかりすぎている。×

収益予想 (月単位)

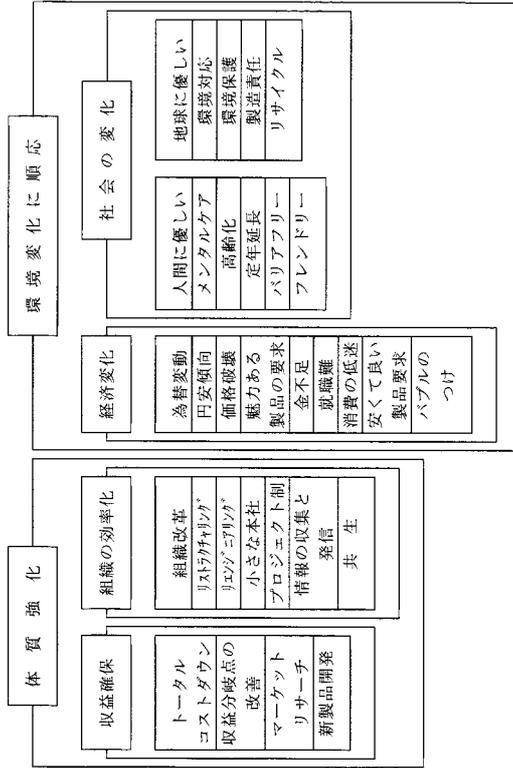
	投資前	投資後
経常利益	△ 387	△ 227
経常利益×1/2(税金分)	△ 387	△ 227
減価償却費	591	728
キャッシュフロー①	204	501
既存の借入金返済	1,065	1,065
新規設備借入金返済	---	412
返済額②	1,065	1,477
①-②	△ 861	△ 976

図7 講座「財務・経理の仕組み」討議成果物

1. 自社の事務職業務分析

(1) 前提 一 環境変化に強い企業体質の確立するためにはどうあるべきか！
環境変化の激しい中、他社の手本をそのままに自社に取り込む、真似るだけでは自社の体制として定着しにくい。
自前で思考立案し、他社を先行する形の革新に取り組む必要がある。

(2) 環境変化に強い企業体質の確立、キーワード思考



2. 人材育成計画の体系
◇外注課の人材育成計画

課題	実施項目(何を)	目標のレベル(どの程度)	担当	実施手順(どのように)	スケジュール
新人課員の教育	資材部の諸手続及び生産システム 納期管理、品質管理の修得 外注課員の心得	発注〜検収まで 外注化の任務を理解させる 会社の代表として外注に当たる	係長 リーダー 課長	集中的にOJT 個人指導	1ヶ月 " 1〜2日間
部下の育成強化	説得と交渉の基本 経営管理の概要	課員全員 損益分岐点の算出法	課長 課長	2グループに分けて講習会開催 講習会の開催	3ヶ月以内 3ヶ月

図8 講座「事務職業務と人材育成のあり方」受講者成果物



写真 2



写真 3

明確にする。

最後に受講者 1 人ひとりが発表し（写真 2）、講師の講評をもらいセミナー全日程の終了となる。図 8 にある受講者が作成した一例を示す。

そのあと引き続き修了式が行われ、協会の人材高度化推進委員長から受講者 1 人ひとりに修了証書が手渡された（写真 3）。

4.3 受講者アンケートの結果について

受講者へ修了後アンケートをとっている。図 9 に第 1 回と第 2 回のセミナーに対するアンケート集計結果を示す。

全体として第 2 回セミナーでは受講者の満足度は上がっていて改善効果はあったとみられる。今後部下に受講させたいセミナーに第 3 回事務職リーダー育成セミナーをあげてあったのは励みになる。

具体的な意見や感想もあり、今後それらも参考にして協会事務局と内容の改善をしていきたい。

5. おわりに

平成 10 年 12 月に第 2 回のセミナーを無事終了し、本年 1 月には実施報告書（写真 4）を作成した。グループで討議した成果や個人作業の成果などをとりまとめたもので 100 頁のボリュームとなった。

また、2 月には協会の人材高度化推進委員会で協会事務局とともに実施報告を行い、平成 11 年度には

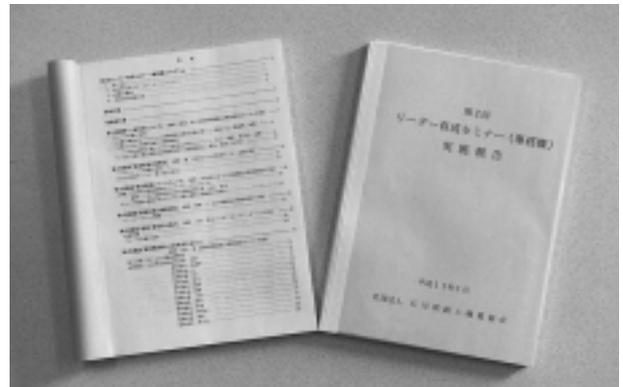


写真 4

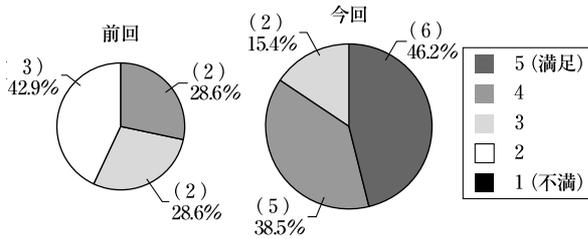
第 3 回を実施できるように検討を始めることとなった。

もとより運営方法や多岐にわたる内容ゆえの講師探しなど本セミナーを運営・実施するために払われた協会関係者の熱意とご努力に敬意を表するとともに、今後もより連携を密にし、企業側のニーズを把握し求められるリーダー像をきちんと描いて価値あるセミナーにしていきたい。

また、本セミナーの開催のためにコンセプトや内容の企画・提案などその礎を築かれ、セミナー開講後もさまざまなご指導をいただいている雇用促進事業団職業能力開発指導部谷口忠勝指導役（当時ポリテクカレッジ石川兼務企画員）に厚くお礼申し上げます。

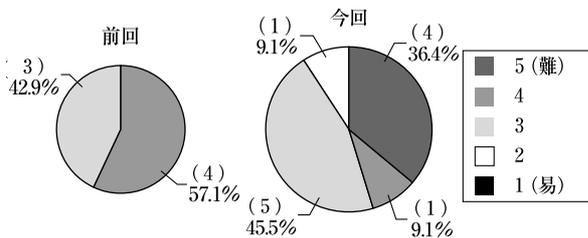
() 内数値は回答数。感想・意見は今回分のみ記載

内容は期待通りでしたか？



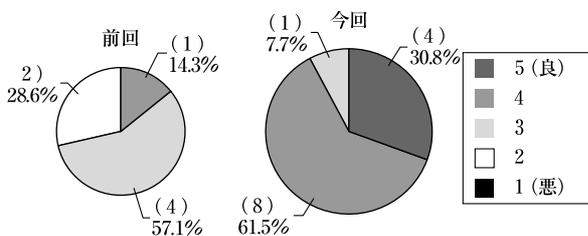
現在の不況の時期ならではの意見交流が行われて意味のあるセミナーでした
 大変勉強になりました
 全セミナーが私の仕事に対して必要とされているところであったので大変充実したものでした
 幅広く勉強できて良かった
 大変良かったと思う
 「経営管理と管理者」が非常に有意義だった。日常心がけているがなかなか広く深い問題である
 6回の個々のセミナーは有用であると思うが、シリーズ化した場合、全体の中では異質なセミナーもあるのではないかなと思う
 今後の仕事に役立つと思う

内容の難易度はどうでしたか？



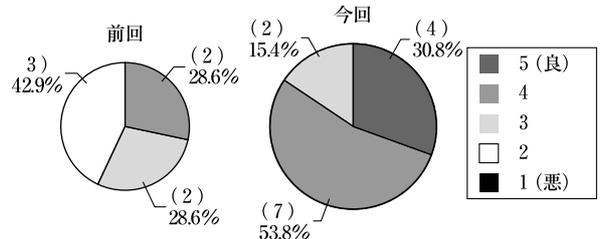
難度の高かったテーマ：経営分析 4名、財務・経理の仕組み 3名、経営管理と管理者 1名、製品開発とマーケティング 1名
 知識というより考え方、意識開発の意味において大変難しかった
 財務・経理の仕組み：現実的な講義内容だったのでわかりやすかった

講師の説明、講義時間はどうでしたか？



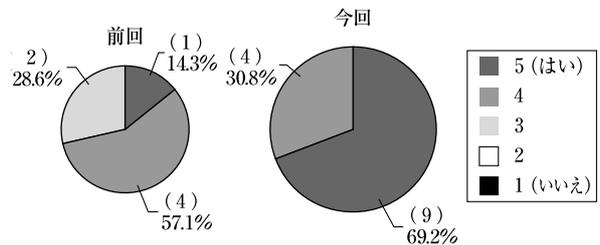
良かったテーマ：財務・経理の仕組み 4名、経営分析 1名、経営管理と管理者 1名
 改善要すテーマ：経営分析（パソコン入力で精一杯分析する余裕なし、経営企画の講義も聴きたい、もう少し時間を多くとったほうがよい、講義の進め方が早い）、製品開発とマーケティング（他のテーマと比べテーマ不足？）、経営管理と管理者（コミュニケーション・トレーニングで少し時間がなかった）

グループ討議の時間・進め方はどうでしたか？



袁先生（経営管理と管理者）のやり方が集中できるやり方のように思える
 「財務・経理の仕組み」は知識のない分野なので全体を通して良かった
 中小企業の投資事例のグループ討議が良かった
 「経営管理と管理者」はコミュニケーション・トレーニングが楽しい雰囲気の中で進んで良かった
 「リーダーシップとは」が良かった
 グループ討議の回数、時間を増やせばよいと思う
 全体的にグループ討議の占有率が多いと思う
 ややグループ討議の時間が長いようでした

現在・将来の業務に役立ちそうですか？



全体的な見方をするきっかけとなった
 自分自身の向上と合わせ人を育てることの難しさを再認識した。しかし今後の方法、方針を探すのに役立つと思う
 財務諸表と分析をさらに勉強して仕事に役立てたい
 コミュニケーション法、5年、10年後の自分を考えたこと

あなたの会社でこのセミナーを受けさせたい人は？

課長・技術部主任・原価管理部 さん・営業課長・事務員（女性）・管理課
 工場管理部・設計部門の管理者・係長教育
 設計課課長クラス、製造部課長クラス
今後受講したい（させたい）セミナー
 財務諸表と分析・原価計算の理論・思考力アップとなるセミナー・生産管理関係
 実務的なセミナー・特許関係、輸出に関する法令・第3回事務職リーダー育成
 教育を部下にしていくセミナー・他社の人々との交流する場のある講習
 購買業務でのコストダウンの進め方など
その他感想など

他社の優秀な人の発表を聞いて自分の能力開発の必要性を感じた
 他社の見学をかねた研修があればよい
 異業種の人と話をする機会があるのでいろんな意味で勉強になった

前回：平成9年3月～同年8月（第1回）12名受講
 今回：平成10年8月～同年12月（第2回）14名受講

図9 リーダー育成セミナー受講者アンケート結果