

# システムの発想を取り入れた 在職者の能力開発に関する一考察

関東職業能力開発促進センター 工藤 孝之

※ 2020年3月まで勤務

ら事業所側の思いをまとめたのが図1である。

## 1. はじめに

近年、少子・高齢化が飛躍的に進み、労働力不足が顕著になった。こうした労働環境の流れを踏まえ、国もさまざまな対策を講じてきた。その中に、生産性向上支援活用力/IT活用力セミナー事業（本事業）がある。在職者の職業能力を上げ、生産性を高めることが狙いだ。

筆者は本事業推進の一現場担当者として、連日のように事業所を訪れ、その広報活動を通して趣旨の説明とニーズ把握、その後の具体的な提案に関わってきた。おかげで事業所側が能力開発に寄せる思いや、どんな期待感を持っているか肌で感じられるようになった。

年齢に関係なく働ける社会がそこまで迫っている中、高齢者を含む在職者の能力開発が待たなしになった。そして、その鍵を握っているのはシステムの発想だと確信している。

本稿では、能力開発に関する事業所側のニーズを分析し、なぜシステムの発想が有効なのか、在職高齢者の能力開発にも焦点を当て、考察する。

## 2. 事業所視点から能力開発に関する分析

本事業における現場視点としては、いかに訓練の有効性を認識させ、事業所側に決意させるかが主眼となる。事業所側の能力開発ニーズをしっかりと受け止め、それに応えなければならない。現場視点か

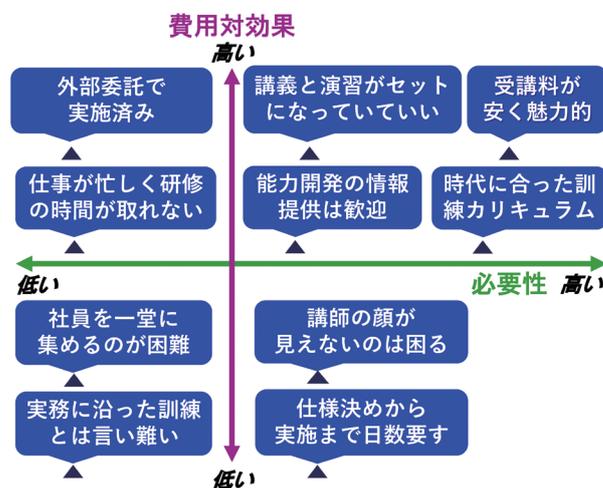


図1 能力開発に対する事業所側の思い

図1では能力開発について、費用対効果と必要性の2軸からマップ展開している。時代に合った訓練カリキュラム、受講料が安く魅力的、などいい評価も多数いただいた。しかし、最も多かったのが、皮肉にも否定的な意見で、仕事が忙しく研修の時間が取れない、社員を一堂に集めるのが困難、の2点である。

事業所から見れば至極当然の思いであることは十分理解できる。従って、これらにどう取り組むかが課題だと認識した。

現場回りから能力開発に関して感じたことが以下の3点ある。

### (1) 多様な考え方・価値観

経営方針や業種、人員構成などがそれぞれの事

業所で異なり、能力開発に関しても多様な考え方や価値観が存在することを改めて実感した。例えばソフトウェアや機器開発会社では業務上でなじみがあるプロジェクト管理を全社に浸透させたい思いがあり、積極的な反応を見せた。他方、ものづくりの会社では業務改善や組織力強化など、普遍的なテーマに関心を寄せた。

### (2) 面談相手の立場と意識

面談した相手が人事部門か技術部門かによって、能力開発への考え方に微妙な差異が感じられた。一般に、全体的にレベルを上げたい、社員のモチベーションにつなげたい、と願うのは人事部門だ。いきなり能力開発を切り出すのではなく、求人とか相手に関心を持っている話題から入った方がスムーズにいった。逆に、技術部門だと、技術動向や技術者スピリットなど、技術者が抱えているスキルアップ法、特に考える力を養いたいという傾向が見られた。

### (3) 具体論での展開

一般論や過去の事例よりも、時代が求めている具体論に興味を示した。品質管理を例にとると、従来からのオーソドックスな製造品質よりも、設計品質や品質保証の考え方、コストや評価との関係などにも質問が出た。これは解決すべき課題を共有したいのと、今、どんなことが社会で起こっているのか、最新事例からヒントを得たい、それにより成果に結び付く研修にしたい、という切なる期待が込められていると感じた。

事業所側の視線で生産性向上を意図した能力開発を分析した結果、以下の2点が重要になると判断した。

#### (1) チーム力の強化

組織力強化、職場の改善、社員の協調性など職種やスキルに関係なく、チームとしてベクトルを合わせることで生産性を高める。

#### (2) 個人スキルの向上

最新のIT活用やプロジェクト管理、創造性開発など個人の職業スキルに磨きをかけることが、さらなる業務の効率化と品質向上につながる。

費用対効果のある訓練とするには、上記のチーム力と個人スキルは有機的結合が不可欠である。大事なはその本質を捉えた有効な訓練が実施できるかどうかである。

基本的なことを徹底してほしい、ケーススタディーで応用力を付けたい、などさまざまな要求が事業所側から出た。これに応えるべく、実施機関側、事業所受講側、そしてコーディネート役としての筆者らによる3者打ち合わせを訓練実施前に徹底するようにしている。こうした活発な質疑応答がなされた結果として、質の高い能力開発へとつながったと考える。

## 3. 能力開発に必要なシステムの発想

これからの能力開発に必要な不可欠なのはシステムの発想である、と考える。参考文献[1]で提起しているが、かつて筆者も経験してきたシステムエンジニアに求められる以下の資質3点はその本質を突いている。

#### (1) 論理的思考

問題提起から処理、結論に至るまで全ての過程において役立つ論理的思考を身に付ける。

#### (2) 時代に対する敏感さ

最新のシステム技術、将来予測、他社の技術動向、顧客の要求、自社経営方針など広範囲な洞察力を磨く。

#### (3) チームで働く意識

個人のスキルを高めるのは当然だが、目的達成のためにはチームで働く意識を強く持つ。

生産性向上を意識した能力開発も、実はこれらとまったく同じだと断言できる。提案型営業、業務改

善、生産現場の問題解決、プロジェクト管理技法の向上など本事業の訓練カリキュラムにはあらゆる職種に応じたメニューがそろっている。論理的思考、時代に対する敏感さ、チーム力、そして土台となるシステムの発想がキーワードである。これらを学び、自身の職業スキル向上にまい進する。これがまさに能力開発のゴールと言える。

システムの発想は能力開発と密接な関係にあり、図2はこれらを示したものである。

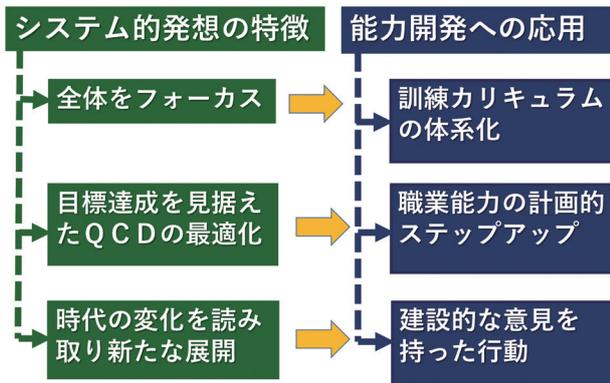


図2 システム的発想と能力開発の関係

すなわち、システムの発想の特徴には大きく以下の3点がある。これらがどのように能力開発へ応用できるか述べる。

(1) 全体をフォーカス

システムの発想では全体を捉えるのが重要になる。これは訓練カリキュラムの体系化につながる。

(2) 目標達成を見据えたQCDの最適化

QCD（品質・コスト・納期）の最適化は目標達成に欠かせないが、これと似た発想が職業能力の計画的ステップアップとなる。

(3) 時代の変化を読み取り新たな展開

システムの発想で欠かせないのが、時代の変化への対応である。当然、能力開発でも必要だが、これに導くのが建設的な意見であり、行動である。

#### 4. 高齢者が取り組むべき能力開発

現場回りで話題が多かった高齢者の能力開発について考える。参考文献[2]でも提起しているが、高齢者は概念化能力、判断能力が得意な分野である。すなわち、専門分野のノウハウや人脈構築に加え、前例のない問題への応用、問題提起、時系列概念、状況分析が強みだと判断する。逆に、弱点と言えるのが時代変化への順応能力である。

図3は高齢者の能力を、判断能力、概念化能力、順応能力の3軸からまとめたものである。

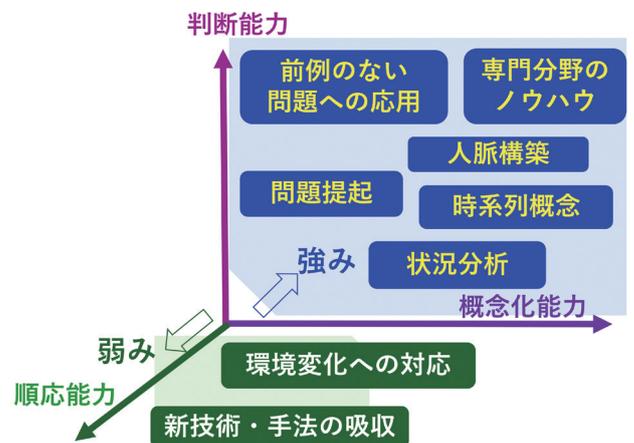


図3 高齢者の能力 その強みと弱み

これらの分析結果から、高齢者は過去の成功体験に浸るだけでなく、能力開発として特に環境変化、新技術・手法に取り組む必要があると考える。ただし、これは決して容易なことではない。強い意識と学ぶ姿勢がなければ挫折してしまいがちなため、日頃からの自己啓発がいかに大切であるかが分かる。

#### 5. 生産性向上支援の適用ケース

在職者の能力開発について、事例から取り上げたい。T社は自動車部品の試作デザインを手掛けている。筆者が本事業の広報で人事責任者を訪ねた折、管理者・高齢者層の研修を強化したいことが分かった。その時、ふと図3が浮かんだ。

そこで、新技術や手法を取り入れた訓練コースと

して【プロジェクト管理技法の向上】を提案した。T社では特にプロジェクト制を取り入れていなかったが、発注元の自動車製造会社では当たり前のように浸透しており、仕様変更に伴う変更管理、QCDの最適化に苦慮していた。プロジェクト管理技法にはこれらを解決するヒントが詰まっている。

かつて筆者が航空・宇宙開発のプロジェクト管理に深く関わっていたこともあり、そうした体験談も交えながら、プロジェクト管理技法の魅力・有効性を紹介した。

後日、プロジェクト管理の考え方、T社の生産性向上にどう寄与するか、それらを提案書にまとめて再度、説明したところ、即座に訓練受講が決まった。訓練実施後のアンケートで好評価だったことは言うまでもない。

## 6. 能力開発の評価

能力開発を考える上で忘れてならない重要なことがある。それは評価である。どれだけ成果があったのか、今後の業務に役立つのか、個人のスキルアップに進展があったのか。こうした評価をいかに具現化できるか。

本事業の訓練でも実施しているが、これまではアンケート結果による評価がほとんどだったと思う。確かにアンケートは手軽にできるし、その場ですぐに結果が分かる。有効な手段であることは否定できない。ただ、訓練実施後に受講者に記入してもらうと、記名か無記名かでも若干異なるが、満足という結果が大半を占める。これは建前で記入する例が多く、本音で語っていない面があるのではないか。

望ましい評価法は何か。仕事面への寄与度、自身のステップアップへの寄与度、何よりも設定した目標に対し数値化する工夫が欲しい。ヒアリングで本音を引き出せばいいが、それができないなら、定量的評価を構築するのも一考であろう。

例えばDARE法を応用するのも考えられる。DARE法とは (Decision Alternative Ratio Evaluation) の略で、各機能分析の重要度を比較評価し、その比率を基にコスト配分し、機能評価を求めるもので、

極めて定量的な評価ができる。

筆者はこれを使って就職支援価値のケーススタディーをしたことがある。参考文献[3]に示しているが、訓練機能も同様に重要度と有効度から判断されるはずだ。何よりもそうした問題解決のやり方、つまりアルゴリズムを考えることが今後の能力開発の評価につながるに違いない。システム工学ではこのアルゴリズムという概念がよく使われてきた。能力開発の分野でも発展することを期待したい。

## 7. 能力開発のあり方

能力開発は年代を問わず取り組むものだと考える。特に高齢者は新しい分野に積極的に挑戦すべきである。強みである判断能力や概念化能力を生かすことはもちろんだが、弱みの順応能力、その中でも新しい技術や手法にも恐れずに立ち向かう精神が必要だろう。

次に自発的かつ目標を持つことが大事だと考える。自ら手を挙げ目標を設定し、成果を出すことで達成感を見いだす。そのキーとなるのはシステムの発想であり、時代の変化を読み取り新たな展開を図ることが求められる。

最後に建設的な意見を持ち行動できるか。学びと経験から建設的な意見・考えを育み、それに従って行動・発信することが問題提起と解決策につながり次へと発展していく。

また、在職者の能力開発を語る時、2項でも触れたが、仕事が忙しくて研修まで手が回らない、という話が必ず出てくる。これに対して、筆者は「いや、忙しいからこそ研修が必要なのです。」と応じるようにしてきた。

忙しいから時間を有効に使いたいのは当然である。それには外部刺激で脳細胞の活性化を図るのが理想的な気がする。何事もうまくいくのは暇な時より忙しい時である。逆説的かもしれないが、こうした発想が今後における能力開発のあり方を暗示していると推論する。

能力開発ではブレークスルーが欠かせない。時代が求める発想や異文化の考え方をいかに吸収するか

である。能力開発の真価が問われているわけで、今後のために銘記したいと思う。

今後における能力開発のあり方で大事なことを2点指摘したい。1点目は過去からの脱却である。AIなどIT革命が進む中、能力開発もこれまでと同じようなカリキュラム・やり方ではいずれ陳腐化する。常に時代を見据えた展開を図る必要がある。例えば品質管理である。従来の製造分野だけの品質管理ではなく、もっと上流の提案段階や設計品質などライフサイクルを意識した品質保証への関心がソフトウェア開発などの事業所に強く、そうしたニーズを先取りした能力開発を目指すことも肝要である。

2点目は勉強会である。少なくとも能力開発の推進に関わる人はまず自身を磨くべきである。そのためにも勉強会への積極的な参加や自己啓発に努めることが求められる。

## 8. おわりに

能力開発に関し、さまざまな事業所の現場回りを通して、実に多くのことを学んだ。能力開発はとてつもなく範囲が広いが、対象や目的を絞ればおのずとテーマが見えてくる。生産性向上支援に取って触れれば、この事業も3年が過ぎ、ようやく全国の事業所に浸透し、訓練実績も増えた。実に喜ばしいことである。

生産性を向上させるためには、これまで培ってきた技術や技能の継承も忘れてはならない。ある事業所では年齢に関係なく働ける制度改革を取り入れたことにより、この難問を解決した。ベテラン社員が定年の心配なくイキイキと仕事に打ち込み、自然に後輩の面倒を見るようになったとのこと。「訓練だ」「研修だ」と叫ぶ前に、こうした自発的な能力開発を促すことも、実は有効なことだと事業所回りから改めて学んだ。

本稿は2019年のPTUフォーラム（主催：職業能力開発総合大学校）で発表した内容を見直し、加筆したものである。

3年前になるが、就職支援のあり方、さらにはその先にある今後の能力開発についてPTUフォーラ

ムで問題提起したが、本論はその続編である。事業所の現場回りから感じた事業所の熱き思いを能力開発のあり方につなげた。新たな視点と問題提起から、さらなる議論の場が広がることになれば幸いである。

### <参考文献>

- [1]工藤 孝之：「笑顔がつながる就職支援に乾杯」, 「技能と技術」誌, 284号, 2016年, pp. 41
- [2]工藤 孝之：「今後におけるシステム思考による就職支援のあり方」, 職業能力開発研究誌, 33巻, 2017年, pp.109
- [3]工藤 孝之：「就職率向上に関する就職支援からの一考察」, 「技能と技術」誌, 277号, 2014年, pp. 30-31