

産訓

COLLOQUIUM

コ ロ キ ュ ウ ム



4年振り 対面での総会開催

- 第69回 記念講演会要録
「人を育てる」

東京都労働委員会使用者委員 和田 慶宏

- 第69回 定時総会の開催について

日本産業訓練協会 業務部

7

JULY 2023 Vol.77 No.745



CONTENTS

4年振り 対面での総会開催

- 第69回 記念講演会要録
「人を育てる」 2
東京都労働委員会使用者委員 和田慶宏

- 第69回 定時総会の開催について ... 7
日本産業訓練協会 業務部

◆職員紹介

- 阿見 信子（業務部 課長） 10

第69回定時総会 記念講演会要録

「人を育てる」

東京都労働委員会使用者委員 和田 慶宏

< はじめに >

私は長野県長野市の出身で、大学卒業後の昭和54年に旭化成工業㈱に入社し、約33年間ほぼ人事・労務関連の業務に携わりました。人事労務担当役員の任期中ではありましたが、経団連事務局から独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構の理事長を引き受けてくれないかとの要請を受けて転職し、約6年間務めさせてもらいました。

また、理事長任期の間に、以前から構想していた郷里での晴耕雨読、時々ゴルフの暮らしに入ったところ、今度は東京商工会議所から現在の東京都労働委員会使用者委員をやってくれないかとの申し入れがありました。月に数回程度の東京出張であれば、畑仕事と両立できるだろうとお受けしたところ、都全体で新規に年間100件ほどある不当労働行為等の案件の内、現在では12件も関わることになって、結構多忙な日々となりましたが、暮らしのメリハリにもなり、やりがいを感じております。

< 高齢・障害・求職者雇用支援機構について >

少し支援機構について宣伝させてください。本機構は名前の通り、3つの組織からなっています。当初はそれぞれ別の組織でしたが、民主党政権下の「事業仕分け」で「民間でできるものは民間に」任すことになり、スリム化し組織統合することで生まれました。

「高齢者雇用促進支援事業」は、企業が65歳までの継続雇用を進めるにあたり、人事上の仕組み作りなどをアドバイスするコンサルティングが主体です。「障害者雇用支援事業」は障害を持つ方々が職を求めて相談に来られますので、そのカウンセリング、職業訓練指導、就職支援を行っています。

「求職者雇用支援事業」は日産訓の事業とも重なるところがありまして、モノづくりを主体とした職業訓練活動です。もともとは雇用促進事業団という大きな組織でしたが、仕分けの結果モノづくり主体の活動をしています。具体的には、機械・金属加工、電気、住宅・水回りの3分野です。最近、ITやDXなど情報システム系の研修ニーズが高まっていますが、事業

仕分けの時にこの部門の指導者が減らされてしまったことは残念です。ここでは、高校新卒者を対象とした大学校という訓練機関や、離職者への訓練さらに企業から派遣される在職者訓練なども行っています。私が着任したのは合併後4年たった頃で、まだ3組織がバラバラで事業運営している状態でしたが、私としては合併のシナジー効果が出るように努め、少しずつその成果が表れるようになったと感じています。

一般にはその存在があまり知られていないのですが、職業能力開発促進センター(通称ポリテクセンター)という施設は各県に1か所以上あり、また機構全体では事業所が全国に150か所あって、約7千人の職員がいます。一般企業にとっても利用価値の高いところで、ぜひご活用してみてください。

< 旭化成柔道部長としての経験 >

宮崎で人事課長をしていた時、柔道部長からいきなり後任になってくれないかと言われました。これまで柔道をやってきた人が歴代部長をしていましたので、私のように高校の授業で習った程度の者が務まるのかと思いました。しかし引き受ける以上、柔道部長としてのミッションとは何だろうかと深く考えてみました。三つほどあると思い当たりました。

一つは、技術は監督やコーチ等が指導するので、部長の役割は、まず良い選手を獲得すること。そのために大学の先生方や親御さんとの信頼関係を築くこと。

二つには、企業内選手は社員としての仕事もするわけですから、初任配属先との調整が大事です。

三つめは、選手退役後の配置の調整です。

一般的に選手生活は30歳頃までで、その後の会社人生は遥かに長いものになります。多くのものは大学・高校の指導者や全柔連に関連する仕事を希望するのですが、叶うものは少数です。本人を活かす仕事を探さねばなりません。つまり、どれも人事の得意な分野です。柔道はできなくても、部長としてはお役に立てるではないかということで受けたわけです。

当時の旭化成柔道部はそれほど強くなく、なかなかオリンピックにも出場できず低迷していました。どうしたら強くなれるか。まず、強い選手の獲得から始めました。前任者が中村佳央という福岡出身の選手をスカウトしてくれていました。私は、長男である佳央の第二人を芋づる式に獲得することができました。オリンピックのアトランタ大会で次男は銀メダル、三男は金をとりました。

また皆さんご存じの篠原信一の場合は、監督と講道館杯という試合を見に行った時には、相手に簡単に投げられていて、私には強い選手と見えなかったのですが、「強くなる」との監督の強い引きで採用したところ、体格も大きくなり見る間に強くなっていきました。

また、練習方式のビジネスモデルも変えました。一般的に強い選手は出身大学に行って強い者たちと練習するものですが、宮崎県では外に強い選手が少なくその機会が作れません。

一方で、企業運動部は従業員たちを元気にする役割がありますから、基礎を固めるためには基調は地元延岡で練習し、強くなったら東京に拠点を移して他流試合をさせるという方式に変えました。

成果は顕れ、今年4月の全日本の天皇杯で優勝した王子谷選手が一つの事例です。一旦良くなればよい選手が入ってくる。強い選手が入ればさらに強くなる。ポジティブスパイラルが始まります。一般社員の場合、運動選手のように生来の才能だけで選ぶことはできませんから、何より育てることが必要です。一人ひとりの能力を10%伸ばして、その力を結集することで全体としてポジティブスパイラルに入り成果を発揮してもらおう。柔道部長時代に学んだことです。

< 出向経験で得たもの >

会社ではほぼ人事労務のキャリアを歩みましたが、柔道部長の時の1999年にJTたばこ産業への出向を命じられました。当時旭化成は食品事業も手掛けており、調味料のほか学校給食や居酒屋向けに業務用の冷凍食品事業を扱っていました。一方で、たばこ事業の縮小により、JTは食品と医薬品分野に事業展開を進めていましたので、旭化成の食品事業に注目し、従業員付きでそっくり買収したいとのことでした。

人も一緒にとの事業譲渡は初めてであり、中には「旭化成に捨てられた」との声も挙がりました。この事業譲渡での責任者を命ぜられたのですが、その時人事部長から言われたのは、

- ① 人心の動揺を半年で収めること
- ② JTに移っても3年間は従業員に旭化成の処遇制度を適用すること
- ③ その3年の間で、食品業界にふさわしい新たな人事処遇制度を作ること

の三つのミッションでした。

人心の動揺はほどなく収まりましたが、人事労務の専門家がおりませんでしたから、給与等の実務を全部自分がすることになり、両社の人事システムの違いなどがあってずいぶん苦労しました。その後、JTの処遇水準が旭化成とさほど変わらなかったことやJTの飲料部門での人員増強の動きなどがあって、3年を待たず従業員は全員JTに移籍されたことで新制度作成は必要なくなり、私も旭化成に帰社した次第です。

この出向経験は私にとっては非常なインパクトになりました。一つは利益というものの考え方です。たばこは定価販売ですから、売上と利益が比例します。従って売上額を上げることが重要で、営業は販売委託店の自販機の売れる良い棚を確保することが重要となります。

一方、食品業界はもともと粗利が2～3%の世界ですから、あらゆる経費を抑えなければ利益は出てきません。利益を確保することの重要性を考えさせられました。

また、民営化されて日の浅いJTにはキャリアとノンキャリアの間に業務遂行上の役割の違いも残り、戸惑うこともありましたが、この出向では良い経験を積むことができました。

< 人事労務の役割 >

私の考える人事労務の役割は6点ほどになります。

1. 従業員に正しく給料を支払う
2. 人事配置を行う
3. 人事評価をする
4. 人事制度の構築をする
5. 人材育成をする
6. 人事コンサルティングを行う

組織運営上で、即効性が一番高いのは人事配置です。上を変えれば組織もすぐ変わります。逆に、即効性がないのは人材の育成です。旭化成でも景気が悪く十分な研修ができない時代がありましたが、それが後からボディブローとなって効いてきました。この育成においては上司の役割が特に大きく、管理者の教育は非常に大切なものと思います。日産訓の管理者研修に期待をしております。

< 組織の長の要件について >

私の思い込みですが、長としての要件を五つほど挙げます。

一つは、「変化に柔軟に対応できる人」です。よく先見性が大事といわれますが、私はそれをあまり信じません。朝令暮改は一般的にあまり良い意味に使われませんが、変化の速い今は朝令暮改大いに結構、大事なはその説明責任を果たすことです。

二つ目は、「明るい人であること」。根暗な上司は困りますね。何があっても挫けない前向きな姿勢が求められます。

三つ目は、「感謝し、ほめる人」です。マズローやダニエル・ピンクがいうモチベーション理論に、「人の究極の欲求は、自分を認めてもらえること」がありますが、私の経験からも認めてあげることの大切さを感じます。

四つ目は、「私心のない人」です。部下の成果は自分のもの、自分のミスは部下の責任と

いう上司がいますよね。最悪ですね。本人は気が付かないが、部下はよく見えています。

最後に、「孤独に耐えられる人」です。グループ長から役員までの立場を経験しましたが、上に行くほど孤独になるとの実感です。孤独になると、人はついつい取り巻きを作ります。組織の長たるもの、孤独に耐えていかなければならないと思います。

< 私が大切にしていること >

大切にしていることのひとつが、「自然体でいる」ことです。焦らず、とらわれず、あらゆることに柔軟に対応することに心がけてきました。また「サーバント・マネジメント」に努めてきました。

具体的には、部下にいかに気持ちよく仕事していただくか、しかしながら決めるべきところは自分のリスクで決める。また根回しは極力少なくするよう部下に言うてきました。また、いまだにできていないと自省することですが懐の深さ、言いたいことを我慢して部下が気づくまで待つ度量の大きさです。

反対に、嫌いな言葉は、「俺に言わせれば」とか「俺は聞いていない」です。聞いていないのは、①本当に聞いていない ②聞いたけれど忘れた ③聞いているがきちんと聞いていない場合でしょう。①の場合、部下が伝え忘れたこともあるでしょうが、意識してすっ飛ばされたかもしれません。それは上司の責任でしょう。

今日は「人を育てる」とのテーマで、経験談をお話しさせていただきましたが、少しでも皆様にお役に立てることができれば幸いです。最後までご清聴いただきありがとうございました。

(文責：日産訓業務部)



◀ 講演会の様子

第69回 定時総会の開催について

日本産業訓練協会 業務部

2023年6月16日(金)、第69回定時総会が神田駅に近いエッサム神田ホール2号館6階で開催されました。新型コロナ感染対策で、昨年度まではオンライン等による開催でしたが、本年度は4年ぶりに、集合対面による開催となりました。

以下の議案が審議され、いずれも賛成多数で承認されました。

<議案>

1. 2022年度事業報告
2. 2022年度決算の承認
3. 2023年度事業計画及び予算の報告
4. 役員の一部改選について
5. 役員報酬支払額について

議案の内容について、要約して記述します。

1. 2022年度事業報告

当協会の主要事業である講習会事業は、新型コロナ感染禍により経済社会活動が大幅に制限されたことで、2020～21年の両年度は計画した講座が中止を余儀なくされるなど実施に困難がありましたが、2022年度はワクチン接種や密を避ける感染防止対策が普及したことで、徐々にコロナ禍以前の状態に回復する過程をたどりました。

また、一部の講座を除き、ZOOMによるオンラインでの開催も実施したことで、開催回数で61回、受講者数で374人の参加数となりました。結果として受講者総数でコロナ禍前の2019年度の約86%となりました。

講師派遣事業は、件数で175件増となり、延べ派遣日数は301日と前年度比で大幅に増加しました。派遣先企業においても2020～21年度はコロナ禍での試行錯誤の状態でしたが、階層別研修等人事処遇上で必須の研修もあって、集合での感染防止対策を充実させながら、必要に応じてオンラインでの研修を組み合わせることにより、順調な実施ができました。しかしながら、こちらも延べ派遣日数は2019年度に比べて約9割に止まりました。

刊行物事業では、2021年度に休刊した機関誌「産業訓練」に替えて、ホームページ上に「産訓コロキウム」を4回掲載しました。寄稿は、協会講師、受講者、役員・事務局など協会関係者が中心となっています。

第4回目となるMTP研究会は、前年同様オンラインで開催し、24名の参加により、コベルコグループでの実施事例の発表および次回14次版への改訂に向けた活発な意見交換の場となりました。

今年度は、初めての開催となるTWI研究会も開催しました。事前に7社から回答されたアンケート調査結果を基に、現状及び今後の課題について集合会議で意見交換をしました。2023年度にはテキスト類の改訂を目指していきます。

2. 2022年度決算の承認

2019～20年度は、コロナ禍による主要事業の大幅縮小により大きな赤字を出すなど厳しい決算でしたが、2022年度は上述したように主要事業の回復と、コロナ禍対応での大幅な経費削減を行い損益分岐点を引き下げた結果、経常収益が124,565千円、経常費用が105,801千円となり、差額18,764千円の黒字を計上することができて、正味財産期末残高を77,071千円と2019年度を上回る水準に戻すことができました。

3. 2023年度事業計画

本年5月に、新型コロナウイルス感染対応の位置づけがインフルエンザ並みの5類に変更されたことにより、ポストコロナでの経済社会活動の制限は大きく軽減されました。これにより当協会の事業もコロナ禍以前の水準を回復する事業計画としています。

また、政府が主導する「新しい資本主義」の重要な項目として「人への投資」に関心が高まってきたことは、協会事業にとって大きなチャンスとみています。労働力不足の中で進む若年層の早期離職など、現下における人事諸課題の解決のため、顧客企業のニーズ・要望に沿った研修の提案・実施を、講師・事務局が企業担当部門との信頼関係を築きながら進めていきます。

第13次版MTPテキストは、2018年の発行後5年が経過する中で、女性の役割拡大、テレワークの普及、LGBTへの配慮などを見直し、一部シート集の改訂を行ないます。また、2022年度に発足したTWI研究会を中心に、TWIテキスト類の改訂作業に取り組んでいきます。

コロナ禍の間、対面による交流が困難であった顧客企業への訪問活動や厚生労働省、職業能力開発総合大学校や全国各地の経営者協会、職業能力開発協会等との交流・連携を図っていきます。

4. 役員一部改選について

本年度は改選期ではありませんが、所属企業の人事異動のため理事1名の交代がありました。

<退任理事>

田中憲一 氏 ((株)日立製作所 執行役常務 人財統括本部人事勤労本部長)

<新任理事>

小林雅宏 氏 ((株)日立製作所 グローバル人財開発部長)

5. 役員報酬支払額について

役員の報酬額は、前年度の金額を据え置くことが承認されました。



◀ 総会の様子。4年ぶりの集合対面形式。

◆職員紹介

※今回ご紹介するのは、昨年の秋に入職した阿見信子(業務部 課長)です。



阿見 信子

Nobuko
Ami

2022年10月に、日本産業訓練協会(以下日産訓)に入職いたしました業務部の阿見信子と申します。

入職して早9か月。皆様に支えていただきながら、刺激的な日々を突っ走っております。そんな日々、ちょっとだけ立ち止まり、「自己紹介」のために改めて「今まで」を振り返ってみました。

■ Ami Nobukoの今が出来上がるまでのストーリー

<自由奔放の時代>1962年(0歳)~1984年(21歳)

栃木県宇都宮市生まれ。

田んぼのあぜ道が通学路の小学校時代。下校時刻を過ぎても校庭で遊んでいて、先生に叱られる日々。学校帰りの寄り道もしばしば。

中学では吹奏楽部に所属。肺活量が人並み以上にあったことから、金管楽器を担当。密かに、女子らしいフルーツとか、クラリネットにあこがれていた。

高校へは自転車通学。盆地の宇都宮は空っ風が吹きすさぶ極寒の冬、頬を真っ赤にしながらいりオン通り(宇都宮人しか知らない)を自転車で暴走した3年間。

栃木からはるばる東京の大学に進学。とりあえず誘われるがままに「心理学研究会」に所属。4年間過ぎたら、教師の資格をもって地元へ戻るという親との約束を破り、東京で就職。

<社会人基礎形成の時代>1985年(22歳)~1991年(28歳)

1985年4月、出版物の卸売会社、東京出版販売株式会社(現トーハン)に入社。

配属されたのは人事部研修課。社内報の編集と階層別研修の運営事務を担当。

ある日、教材BOXの中に電気コードとソケットを見つけ、上司に「これ何ですか?」と尋ねる。「仕事の教え方研修の教材だよ」との答えが返ってきたことを記憶している。

★37年後、同じ電気コードを手にする事になるとは、この時の私は微塵も想像しておりません。

<MTP実践の時代>1992年(29歳)~2000年(37歳)

1992年、研修課の係長に昇格。新任係長が必ず受講するMTPを社内で受講。講師は、直属の上司である研修課長(研修課長はMTPインストラクター養成講座<以下MTP-Iと表記>を受講し、新任係長に対しMTP研修を実施することが職務)。直属の部下が受講生にいて、やりにくかったであろうと今さらながら思うが、部下の私はそんな上司の気持ちなど顧みず、受講者同士でガンガン討議を重ねながら、研修施設缶詰で「マネジメントとは？」を徹底的に学ぶ。立場が変わると、視点が変わる。こんなにも大変なことなのか…を実感。

★30年後、改訂が重ねられたMTPに出合うことになるとは、この時の私は微塵も想像していません。

研修係長として、新任係長研修のためのシート集などを日産訓へ発注することは春先の定例業務。

★30年後、この発注を「受ける側」になるとは、この時の私は微塵も想像していません。

日産訓から送付される冊子『産業訓練』は、関連部署へ回付するように部下へ指示。冊子に掲載されている各社の事例を参考に、自社の研修体系を構築。

★30年後、冊子のWeb版『産訓コロキウム』に自分が執筆することになるとは、この時の私は微塵も想像していません。

上司のマネジャー(課長)が異動になり、新たな上司が着任。

さっそく、日産訓へMTP-I研修の申し込みをする。上司が3週間不在の折は、髪を振り乱しながらマネジャー不在時を守る。後で知ることになるが、上司も体調を崩しながらも研修を乗り切ったそうである。

★26年後、体調を崩しながらもMTP-Iを受講した上司が、また巡り巡って現職の上司になるとは、この時の私は微塵も想像していません。

<マネジメント苦難の時代>2001年(38歳)~2003年(40歳)

16年在籍していた人事部から、秘書室へマネジャー職として異動。MTP理論がまったく通用しない異世界を経験。

当時は無我夢中であったが、今思うと、なかなかできない経験ができたと感じる。

<人材育成実践の時代>2004年(41歳)~2022年(60歳定年)

関連会社に出向し、永年希望していた、お取引先(書店、出版社、図書館など)への人材育成企画部門の責任者となる。

★19年後、この部門責任者として経験を積む数多くのことが、現職の職務に活かせることになるとは、この時の私は微塵も想像していません。

部門責任者として、お取引先向けのオープンセミナー、講師派遣セミナーの企画運営、書店の覆面調査や決算データの集計等の業務に携わる。クライアントのニーズに合わ

せた研修カリキュラムの企画立案から、講師との打ち合わせ、実施からその後のフォローまで、実践を通して多くの経験を重ねる。時として講師も務め、北海道から沖縄まで駆け巡った日々。



そして、定年1年前の2021年秋、研修部長の山口から「定年後に日産訓での仕事に就いてみないか」と声をかけてもらい、日産訓との縁を繋いでもらう。

この山口が、前述の「体調を崩しながらもMTP-Iを受講」した前職での元上司である。

2022年9月20日、トーハンを定年にて退職。

2022年10月1日、日本産業訓練協会に入職。

.....

こうして振り返ってみますと、実は要所要所で、日産訓との縁があったのだと実感しております。今、日産訓の業務に携わっていることは、偶然ではなく必然だったのではないかとさえ思えてきます。非常に充実した日々を過ごすことができていることに、感謝です。今後とも、何とぞよろしくお願い申し上げます。

■おまけ

- ★アルコールが1滴も飲めないのに、宴席好き。友人や前職(出版業界)の仲間たちと、旅行やら宴会やらを楽しんでいます。
- ★ボランティアで、出版業界の勉強会の企画運営やイベント運営に関わっています。このボランティア活動での多くの方との出会いが、日々の生活に彩りを添えてくれます。
- ★現在趣味で楽しんでいること…布の小物作り(写真は、ブックカバー・ティッシュケース・小物入れ)
- ★近い将来復活させたい趣味…ピアノ、書道、囲碁、エイサー



Nobuko Ami