マネジメント力向上をねらいとした 問題発見能力開発などの試み

Trials Such as the Ability for Critical Mind Development Aimed for Improvement of the Management

高 津 浩 明^{※1}
Hiroaki TAKATSU

1. はじめに

私が従事する電力業界は、電力自由化・エネルギー間競争・総人口減少などにより需要の伸びが鈍化する一方、地球環境問題への対応が迫られる中で、安定供給を堅持しつつ原価低減を推進するという厳しい経営環境下にある。

こうした状況下、人材育成にとって必要な能力開発・意識改革の要素は多くあるが、重点を置くべきひとつは、多面的かつ論理的に思考する力をベースとした「問題発見・解決能力の向上」と考えている。

長らく総括原価主義と独占販売という規制下で事業を営み、社外との競争意識が弱い内向き志向の企業文化にあった。この傾向はまだまだ残っており、「問題発見・解決能力の向上」といった業務の改革・改善を推進する「思考回路」の開発が急務である。

一方、経営環境が一層厳しくなる中では、社員ひとり一人のモチベーションアップが重要であり、改めて事業への使命感を高めることが、安全を前提に「効率化と安定供給」を同時達成する上での重要な要素のひとつだと考える。その使命感の基は事業への価値観であり、さらには人生への価値観である。

今や「電気」は生活のあらゆる場面で欠くことのできない極めて基本的な商品であり、これを自然災害や国際的な政治・経済・環境などの急激な変化に直面しても、安定的に適正な価格で供給されなくてはならない（折しも中越沖地震での原子力発電所被害は経営の根幹を揺るがす事態を招来している）。そういう意味で人材育成の基盤として、高い「使命感」の醸成を忘れてはならない。

経営はサイエンスとアートの総合とも言われる。一見、対極的な2つの要素であるが、「問題発見・解決能力」の強化を主体としつつも、それを支える「人」の「心」にも配慮したバランスの良いマネジメントが、お客さまの期待に応える経営に繋がると考える。

以下に「論理」の能力開発に向けて取り組んでいる内容を中心に、これを支える「心＝使命感」の醸成についても、計画していることなどに言及する。

2. 人材育成の視点の確認

本題に入る前に、人材育成を考える場合の視点を大きく整理してみた。一般には図1のようになると考えられる。

図1 人材育成方策の視点

平成19年9月27日受付
※1 東京電力執行役員総合研修センター

すなわち、「経営の目標と戦略」があってそれに対し「どの部門のどの地区のどの階層」で「どんな能力」が「どの程度」不足しているかを明らかにして、そこを「どこが主体」となって「いつまで」に「どうやって」補強するかを決めるという流れになる。さらに、この「能力」に「意識」(上記の「心⇒使命感」はそのひとつ)がプラスされてコンピテンシーが発揮され、業績向上に繋がる。これ以外にも、各人のモチベーションに影響を与える要素として「業績評価」「フラット化といった組織構造」「仕事と能力のマッチング(仕事のチャレンジ度や面白さ)」「人間関係」などがある。ちなみに、人材育成の目標を達成するためには、たいへん多くの経営マネジメント要素が絡むため、相互の関連性を考えた方策を実施する必要がある。しかし、これらの要素は組織において担当する部署が多岐にわたるため、相互の関連性を明確に認識することが困難、という課題が別途存在している。バランスのとれた方策の展開が経営の課題であり目標である。

以上のような全体俯瞰を踏まえた上で、前述の「論理」と「心」の強化を全社的に推進しようと考えている。方策の主体はOJTであるが、今回は「研修」についての取り組みを中心に紹介する。ではまず「論理」のほうから、「問題発見・解決能力」に着目した理由の補足とその対応方策について述べる。

3. 問題発見・解決能力の向上

企業人に求められる能力は、或る分類によると3つの能力、すなわち「テクニカルスキル」「ヒューマンスキル(人間関係力)」「コンセプチュアルスキル(問題発見・解決能力など)」だといわれている。この3つがバランス良く備わって改革・改善が推進される。

3つのうち、「テクニカルスキル」は技術技能が主

体となるが、これはそれぞれの技術系部門が職務などに応じた目標レベルを設定しOJT・研修・ローテーションなどで育成を管理・推進している。

一方、残りの2つはOJTを主体としつつも経営環境が大きく変化する中で、ややもするとおぼろげになりがちであり、集合研修での意識改革を併せた能力付与が必要とされる。

当社の場合、第一線管理職についてこの2つの能力の一部が相対的に不十分であるということがわかっている。例えば、外部機関がわが国のエクセレント企業について実施したミドル管理職の能力評価結果との比較では、「構想力」「情報収集力」が相対的に弱いことが、また、当社の管理職対象の諸研修における受講者の観察結果からも同様の結果が得られている。例えば以下の通りである。

(1) 事象の因果関係を捉える力が弱い

問題の原因について「なぜ」を繰り返して掘り下げる(真因追究)ことなく対策を考え、「問題の回転焼き」となりがち(表面現象の裏返しを対策とする)。

(2) 社外への関心が低く情報収集・活用力が弱い

ケース演習での情報収集体数が少なく、収集領域が社内の環境に偏りがち。

以上のような評価結果から、これらを強化する研修を企画・実施しているが、主体はコンセプチュアルスキルの中の「問題発見・解決能力」である。これは企業の品質・安全・効率の目標をめざして改善・改革を推進する上で、欠くことのできないもっとも重要な能力のひとつである。このため若手から経営幹部候補まで、「仕事の進め方」「経営マネジメント」を習得する10数個の研修の全てに基軸として位置づけカリキュラムに組み込んでいる。図2にグループマネージャーに対する研修の事例を示した。

図2 問題発見・解決能力に関する内容の骨格と事例

物事を多面的かつ論理的に捉えるという観点では「演繹と帰納」「全体と部分（鳥の眼と虫の眼）」「グルーピング」「MECE（Mutually Exclusive Collectively Exhaustive）」といった考え方をキーワードとしている。これらは奥の深い思考方法であり、高い職位レベルの者にも不足していて、研修による気付きは大きい。

内容としてはこのほかに「コミュニケーション能力」などの人間関係力の開発についても、レベルに応じてカリキュラムに織り込んでいる。人間関係力は「論理」と対をなす重要な能力である。

また入社2年目から30歳くらいまでの若年層に対しては、数年の期間をかけて段階的にレベルアップしていく「実践力開発プログラム」を実施している。この研修は、図3に示すように「StepⅠ～StepⅢの3段階で育成」「各Stepでは職場実践に重点」「職場実践時に指導にあたる上司にも理解のための研修実施」「研修事務局内にコースマスターを養成し、職場を訪問して実践を後押し」といった特徴がある。最近着目されている「ワークプレースラーニング」という「集合研修と職場実践の協同による学習方法」の試みである。

内容は図4に示すように「コンセプチュアルスキル」

「ヒューマンスキル」の全般を組み込んであり、「問題発見・解決能力」には重きを置いている。若いうちからこのようにバランスよく体系的に習得することが、将来の大きな成果に繋がるものと考えている。集合研修で習得したことを、職場での業務の中で実践することで自分自身に定着させようという点が主たるねらいである。

なお、問題発見・解決能力や人間関係力といったマネジメント力は、管理職とメンバーの個性や業務内容の違いなどによってその発揮の仕方が異なってくることから、いろいろな職場から具体的な好事例を拾い集めて、これを「物語風」にまとめて全社へ情報提供している。平均的に整理された「コンピテンシー」は職場には馴染みにくく、優秀な管理職の「個」のマネジメント全体を「物語風」に知ることが、有効であると考ええる。

これらの一連の研修による効果については、図5に示すような評価指標により測定している。手間の問題もあり多くは段階「3」の行動変容の確認までであるが、「実践力開発プログラム」は段階「4」の「職場の業績向上度（職場の業務改善に寄与しているか否

図3 実践力開発プログラムの骨格

図4 実践力開発プログラムの集合研修カリキュラム

図5 研修成果の評価指数

か)」を確認している。始めたばかりであるが、具体的な改善事例が蓄積されつつある。

また、当社は「目標管理制度」を導入しているが、毎年の各職場での目標設定項目が本質的な内容に改善されてきつつあり、一連の研修が影響しているものと考えている。各人の目標が真にチャレンジングで会社の目標と整合がとれた内容であるならば、「業績」の向上に寄与するばかりでなく、「やりがい」にも繋がる。良い目標を設定するためには「問題発見能力」を高める必要がある。

4. 事業使命感の醸成

電気事業は100年を超える歴史があり、明治の文明開化から始まり戦後の復興を経て現在まで、時代の大きな浮き沈みとともに運営されてきている。この間には政策面、技術導入面などにおいて多くの画期的な挑戦がなされるとともに、台風や大雪といった自然の猛威に対峙する時や日常の地味な運転・保守での地域の方とのふれ合いなどにおいて、数々の努力がなされてきた。これらはそれぞれの職場や各部門の中で語り継がれてきているが、全社大の企業スピリッツとして定着・浸透しているか、というとは必ずしも充分とはいえない。社員は毎年新陳代謝している。企業の背骨ともいべき事業価値観の共有について継続的に努力する必要がある。昨今、グローバル企業では「……ウェイ」といった表現も盛んである。

このため、次の3つのコンセプトでもって、全社大の事例を集めるべく準備中である。

- (1) 事業使命感から生まれた、お客さまへの優れたサービスの「語り継がれる物語」。
- (2) 日頃の訓練や準備によって、災害や事故を未然に防いだり、発生した場合でも迅速かつ的確な対応により事象を最小限に抑えたもの。
- (3) 事故やトラブルの教訓や失敗経験から、設備計画・設計、ルール・手順、工法・工具の開発・改良などに反映したもの。

これらは研修センターの中に集約して展示し、新入社員の導入研修はもとより、階層別の各種研修にも活用できると考えている。

自社の事業使命感を醸成するためには、自社の内向き志向などの課題を社員が認識することも重要である。独善的にならず、あくまでお客さま志向でのサービスを、世の中の目線からみて高いレベルで達成しなくてはならない。これについては次のような方策を展開している。

- (1) 各種の研修の中で先進的な企業の事例を学ぶコマを設け、自社との比較によりどのようにそれを取り込むかを考える。特に、幹部候補などの研修では自社の課題発見と解決策提案を織り込んでおり、一部にはそのまま職場実践まで展開することとしている。他企業事例は考える上でのきっかけとしての位置づけであり、結局は自社の課題を三現主義でとことん「考え抜く」ことを基本としている。
- (2) 経営マネジメントなどで話題の他企業経営者、学者、コンサルタントなどの方々に講演してもらい、フリー討議を実施している。参加者は幹部と候補者。電気事業の使命を考える上で、哲学、思想、文学、芸術、宗教などの分野にも関心を持ち、人類の将来、生きがいといった観点から経営を方向付ける必要があると考えており、講演者は多岐に亘っている。数十回を数えるに至っている。
- (3) 他企業交流や社外の研修やセミナーへの参加を積極的に推進している。
- (4) 他企業の好事例を自社用にかみくだき、「ナレッジ通信」として研修修了者に配信している。

これらは目新しいやり方ではないが、自社を客観的に見つめる「場」をいろいろと提供することが大事だと考える。

5. 終わりに

人材育成に係る要素は多岐に亘っていてその相互の関係は複雑である。今回は本誌の特集テーマに呼応して、「問題発見・解決能力」を主体に、社会の目をベースにした「事業使命感」も忘れてはならないことを述べた。しかし、もうひとつの能力である「人間関係力」も、業務の特性からして極めて重要と認識している。これらは研修に限らずいろいろな「場」の設定など、全社を挙げて継続的に取り組んでいるところである。いずれにしても会社の現場の実態を把握することをベースに、多様な要素のバランス良い展開に気配りし、現場重視の人材育成を「継続」することとしている。