

技術センターの定着化に向けて(その2)

～技術職員一人一人が人材育成を意識することの必要性～

技術統括 勇木 義則



1. はじめに

前号では、「技術センターの定着化に向けて～うまくいきはじめたときに、忘れてはならないこと～」のタイトルで、組織を定着させるには、的確な現状認識に立った継続的改善と本質を意識することによって保たれる問題意識の持続性が肝要との持論を書かせて頂きました。本号では、その第2弾として技術センターの中核である運用3システムの現状を例に、筆者が懸念する人材育成システムの形骸化を中心に、定着化に向けた課題について補足的に説明したいと思います。前号同様に、技術職員が個々の視点で「組織運用ならびに技術支援をどのように定着させていくべきか？」について考えるキッカケとなり、形骸化しない組織づくりに資すれば幸いに思います。

2. 運用3システムの現状とその本質

運用3システムは、周知のとおり、技術センターのスローガンである「クライアントニーズに対して、効率的かつ責任ある専門技術で応え、適切な評価を受ける」を実現するために、技術職員自らが主体となって現場視点で構築した「業務依頼・派遣システム」、「人材育成システム」および「個人評価システム」からなる連携システムで、技術センター運用の全体像そのものとなっています。

業務依頼・派遣システムは、2008年4月の本格運用後5年が経過し、懸案であった事務組織（学術支援グループ・各部局長支援室等）との連携による業務依頼申請処理は、完全にルーチン化し、もう一つの懸案であった定期申請にない突発的な依頼業務への対応も、現場裁量が浸透し、柔軟な対応ができるようになっていきます。業務依頼・派遣システムの本質である“効率的・効果的な人材有効活用”に目を向けても、このシステムの機能が個々の業務精査と分析の役割を果たし、本学の新たな技術的施策に応じた技術職員の派遣先変更に繋がるなど、着実に定着しつつあると考えます。

個人評価システムは、1年遅れの本格運用開始ですが、事務職員の評価制度と相まって、年2回の定期評価の必然性から、少なくとも事務的には機能していると言って良いと思います。また、“適切な評価”といった本質的側面においても、当初難題であった、未経験者評価や専門分野外評価に起因する評価格差は経験と共に改善傾向にありますし、将来構想検討WGでは、専門分野外の評価方法や個人支援、グループ支援の支援形態の相違に伴う適切評価のあり方が検討されるなど、PDCAサイクルに沿った順調な動きにあると認識しています。

人材育成システムは、3システムの中で最も早くから運用を開始し、技術センター設立とともに予算化された専門技術高度化推進経費による資格取得、学会・研究会参加、専門研修受講といった学外研修を中心に、技術職員のスキルアップを図っています。個々のスキルアップの向上はもとより、資格取得など目に見える成果として組織活動のアピールの一翼を担っている点においては、機能していると言えるかもしれません。しかしながら、学外研修制度が個々の自主性に任せられ、育成の観点にたった業務指導的な計画研修がなされていない現状に、特定分野あるいは特定の人に偏った組織活動の成果のみが際立

つ形骸システムとなり得ることを懸念します。

3. 人材育成システムの課題認識

本稿の主旨となりますが、人材育成システムの本質が“効率的かつ責任ある専門技術で応える”ためのシステムであることを考えると、学外研修の在り方、例えば、資格取得や研究会出席より、施設見学や現場の直接意見交換の方が効果的かもしれないし、著名な研修より民間への出向研修が身になるかもしれないし、研究会よりゼミ参加の方が活きた専門知識が身に付くかもしれないし、資格取得においても、これをどう活かすかを考える方が重要かもしれないし、ちょっと考えてもいくらかでも課題は思い浮かびます。 工作部門では民間への出向的研修などの改善策もみられますが、ほとんどが自主性に任せた現状の研修制度では、人材育成システムの本質的役割を果しているとは言い難いと思います。技術職員一人一人が、それぞれの分野に適した育成方法を考え、後輩を、あるいは自らを育成する意識を持つてこそ、分野を問わず、誰もが自分にとっての課題を認識し、どういう研修を受けさせたいのか、あるいは受けたいのかを自己主張できるようになり、システム改善に繋がるものと思います。その場合、システムの充実化ではなく、ニーズに応える専門技術を身に付けることに本質があることを念頭において頂きたいと思います。

4. 人材育成システム改善に向けて

人材育成システムの改善には、技術職員一人一人が人材育成を意識することが必要との見解を述べましたが、併せて技術統括としては、組織マネジメントの側面から自己研鑽の指針となるような専門分野ごとの能力開発モデルを構築することによって、人材育成システムに資する取組みを行ってきました。 未だ、実運用には至っておりませんが、個々の技術職員の人材育成への意識改革と共に必然的に、何らかの人材育成モデルは構築されていくものと思っています。参考までに、筆者が研究会等で発表した関連スライド（次頁以降）を付記します。各自が考える人材育成のヒントになれば幸いです。

5. おわりに

前号に引き続き、第2期中期目標として掲げている技術センターの定着化について、技術統括としての思いを述べさせて頂きました。「業務依頼・派遣システム」、「人材育成システム」、「個人評価システム」のどれ一つでも未成熟なところがあれば、技術センターは、内外に認知される全学技術支援組織として定着しないと思っています。中でも、筆者が懸念している人材育成システムは、その成否によって技術職員が持つ技術力の向上は左右されて技術職員存続の評価にも繋がり得るため、今後、最も重点化すべきシステムと思っています。しかしながら、技術職員の多くの方々が、自らに適した育成方法を見つけ出すことは決して容易ではないとの意識感覚にあることも事実です。特に、キャリアパスが明確でない若手の方などにとって、どの資格とか、どの研修とか具体的に考えるのは、確かに解は見つけ難いかもしれません。そういう場合は、身の回りに目標とする人物を見つけることから始めては如何でしょうか？ 抽象的ですが、その人のようにするにはどうしたら良いかを考えていくと、おのずとやるべきことは見えてくると思います。身近にいなければ、他大学に求めてみては如何でしょうか？ 必ずやお手本になる方との出会いはあると思います。

最後となりますが、本号発刊にご尽力頂きました三原修委員長はじめ、畠山照彦副委員長、坂下英樹委員、平松正太郎委員、桂由香理委員、積山嘉昌委員の方々に厚くお礼申し上げます。

I. 計画的な人材育成を考える

I-1. 計画的な人材育成の必然性とマイナス要因

• 計画的な人材育成の必然性

– 技術職員の職務特性の観点

- 異動が少ない
- 経験蓄積による高度な技術力習得が可能である
- 計画的な人材育成に適した特性を持つ職種と考える

– 大学研究の機密性や独自性の観点

- 機密性の観点からアウトソーシングできない分野がある
- 独自性の観点からOJTでないと習得できない技術がある
- 分野によるが、自前での人材育成は必然的と考える

次 頁 へ

• 人材育成のマイナス要因

– 不明確なキャリアパス

- 人材育成は、キャリアパスとリンクして成果が挙がる
 - 多くは、「高度な技術力」、「極めて高度な技術力」とか曖昧

計画性のない断片的かつ部分的な
技術習得になりがち

– 人材育成意識の低さ

- 一匹オオカミ的感性・意識の残存
 - 技術・技能は、背中を見て覚える
 - 技術・知識は、教えて貰うものではなく、自らが学ぶもの

効率的な技術継承がなされていない

次 頁 へ

– 技術伝承に不向きな職場環境

- ・ 遠隔地や研究室勤務など一人職場が多々あり、技術伝承する後継者がいない

効果的な技術継承ができない

– 研究分野として存在しない「大学技術職員研究」

- ・ 技術職員の文献は多々あるが、大学技術職員に特化すると皆無に等しい。

人材育成の手ほどきとなるものがない

– 千差万別な技術職員像の存在

- ・ 育成すべき人材像は、求められる技術職員像と表裏一体の関係で多種多様である。

どう育成するか指針が定まらない

では、どう育成する？

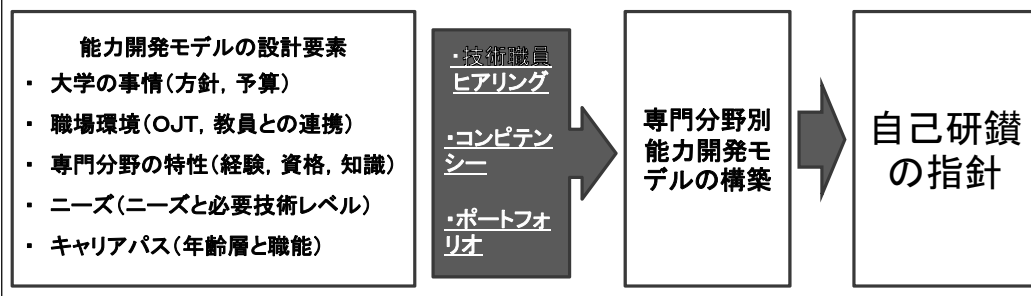
I-2. 能力開発モデル構築への取組み

• 自己研鑽の指針の必要性

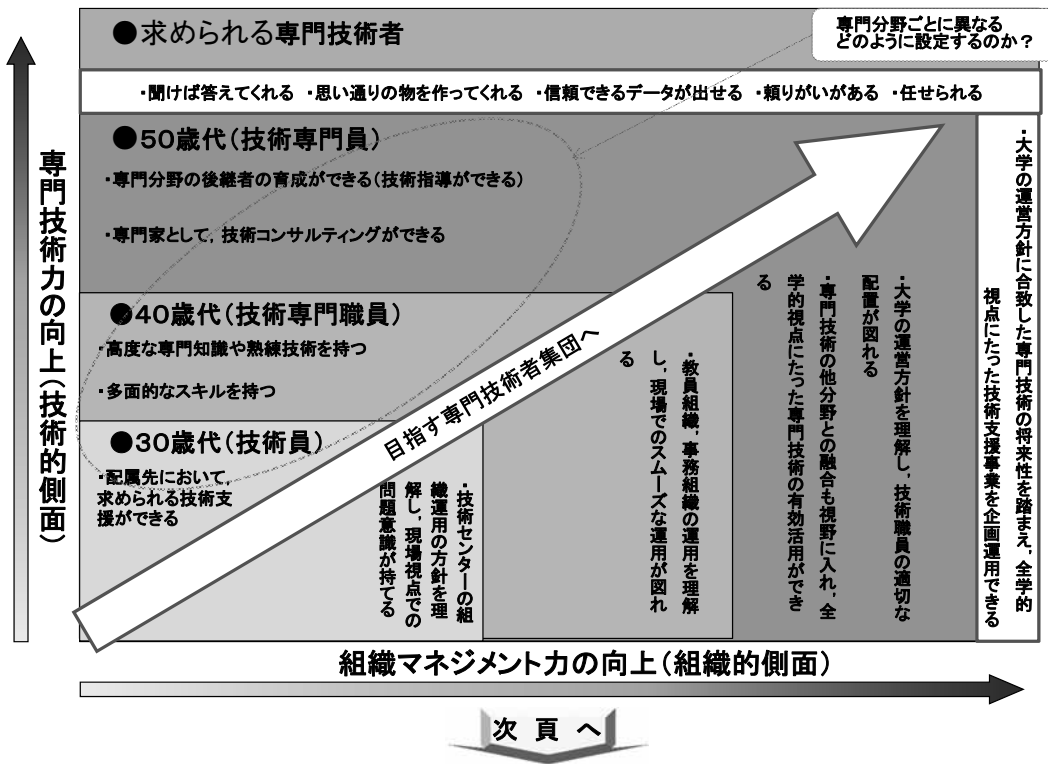
- 現状では、自己研鑽に依存するしかないかも？
 - ・ クライアント、組織マネジメント、技術職員の3視点から各人に見合う技術職員像をイメージする
 - ・ 個々に、必要な専門技術を自主的に習得する他に妙案が浮かばない
- ならば、各人におけるキャリア形成の支援となる自己研鑽の指針を策定すべきでは？

• 能力開発モデル構築の取組み

- 自己研鑽による技術習得の効果性・効率性の向上
- 効果的・効率的技術研修の企画支援
- 人材育成システムの成熟化



I-3. 能力開発モデルイメージと課題① ～ライフステージの観点～



能力開発モデルイメージと課題② ～ニーズの観点(広島大学を例として)～

専門分野	ニーズ	参考(必要スキル等)	効果的手法
情報	HINET2007運用支援 (HINET2007の技術指導)	HINET2007の運用把握 ネットワーク&情報セキュリティ資格	IMCでのOJT グループ勉強会 講習会開催(講師)
	部局HP作成支援 (HP作成コンサルティング)	Webデザイン技能資格	依頼業務での実践 民間セミナー研修
	メディア編集支援 (撮影、メディア編集&コンサルティング)	画像編集、映像編集スペシャリスト	依頼業務での実践 民間セミナー研修 WebCT支援WG参加
	部局サーバ/PC室管理支援 (各種OS理解、アプリケーションインストール、バックアップ・リストア、ログ解析)	システム管理資格 サーバ・PC管理経験	IMCでのOJT 民間セミナー研修 依頼業務での実践
	データベースシステム構築・管理支援 (SQLの知識・実用)	データベース資格 データベース構築・管理経験者	民間セミナー研修 依頼業務での実践
環境管理	安全衛生巡視支援 (第1種衛生管理者)	作業環境測定士 衛生工学衛生管理者	グループ勉強会
	放射線施設管理支援 (放射線施設管理及び利用者教育)	放射線取扱主任者	グループ勉強会 民間セミナー研修
病理・解剖 法医	標本作製支援 (標本作製技術)	解剖技術士 臨床検査技師	グループ勉強会 研究室のゼミ・セミナー 参加
ものづくり	実験実習 (実験実習環境管理、実習教材作製、電気系実験実習環境保全)	電気主任技術者 学生指導力	グループ勉強会 研究室のゼミ・セミナー 参加
全部門共通	配属先の長が求める組織運用に必要な技術全般	組織運用の改善・提案の技術 組織内での技術指導	組織内での教育

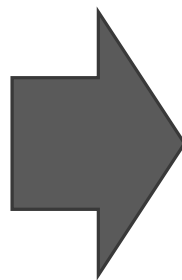
専門分野をどう分類するのか？

ニーズ分類, 必要スキルの技術レベル設定, 効果的手法をどうする？
 <技術職員ヒアリング>
 ・スキル基準化のヒント(必要資格・研修歴、実習・講習対象者による必要技術力差異, ITスキル基準等)
 ・効果的手法のヒント(ものづくりの場合、固定クライアントを掴む(要求が高度化する)等)

Ⅱ. 求められる技術職員

Ⅱ-1. クライアントの視点から

- 聞けば答えてくれる
 - 豊富な経験と最新知識を持つ情報技術者など
- 思い通りの物を作ってくれる
 - 経験豊富な熟練加工技術者など
- 信頼できるデータが出せる
 - 経験豊富な機器分析技術者など
- 頼りがいがある
 - 経験豊富な実験実習担当者など
- 任せられる
 - 施設・設備に精通した運用管理者など



現場経験を活かした企画の提案・改善ができる人

Ⅱ-2. マネジメントの視点から

- 育てることができる
 - 技術の継承
 - 後継者の育成
- 多彩なスキルがある
 - 柔軟な技術支援体制の実現
 - ⇒主たる専門技術+全学的ニーズへの支援技術
(安全衛生, 情報セキュリティなど)
 - 技術の融合による新たなシーズの発見
- 調整能力がある
 - 人材育成に係る経費の担保等, 大学との折衝
- 企画力がある
 - 効率的な技術支援の実現

- **専門技術者として自立している**
 - 指名で依頼がくる
 - 経験豊富である
 - 現場視点でのアイデアがある
 - 現場における課題分析と改善策が提案できる
 - 自らの目標を定めることができる

- **技能・能力を高めようとしている**
 - 資格・認定の取得に積極的に挑戦する
 - 各種委員会, プロジェクト, WGに積極的に参加する
 - 学会・研究会で技術を発表する
 - 専門分野の学位取得に挑戦する
 - 研修に積極的に参加する

平成 23 年 9 月 静岡大学技術部研修での筆者講演資料
“組織マネジメントから考える技術職員”より抜粋