

資料 創造技法を利用した討議の進め方

この資料は、創造技法を利用した分科会討議の進め方について説明しています。

! マークは作業内容を示します。

0 はじめに

分科会では、取り組むべき課題に対して高い理想を掲げて、その理想に向かって参加者全員の創意工夫で実現プランと解決策を導き出すことを目標とします。

この目標を達成するために、「創造技法」を利用して討議を進めます。

!	「創造技法」の利用目的を理解する
	(1) 全員参加型の討議を実現する。
	(2) 既成概念にとらわれず自由に発想する。
	(3) 常に目的を設定し、より高い次元で必要な施策を考える。

分科会は、研修参加前の「事前研修」と、「研修当日」の2段階で実施されます。

表 1: 分科会討議の構成

1	目的の確認			
	1.1	テーマの設定		
		①	テーマを設定する	事前
		②	テーマへの理解を深める	事前
	1.2	目的の明確化		
		①	ニーズカードを作成する	事前
		②	ニーズのグループ化	当日
		③	目的関連図の作成	当日
2	実現案の検討			
	2.1	実現案カードの作成		
		①	実現案の検討	当日
		②	人的、組織的課題の検討	当日
	2.2	実現案一覧の作成		
		①	目標の検討	当日
		②	実現案一覧の作成	当日

1 目的の確認

1.1 テーマの設定

① テーマを設定する

テーマは、分科会の討議テーマに基づいて設定されます。分科会によっては、複数のテーマが設定され、テーマごとにグループが編成される場合があります。自分が取り組むべきテーマを確認してください。

分科会参加者は、共通の問題意識の下に集まったチームです。チームとして、さらに全員の協力で課題解

決にあたるために、メンバー全員が課題と将来の理想の姿に対する共通理解を持つことが大切です。

②テーマへの理解を深める

共通理解を形成するために、研修要項の最初のページにある、研修の開催趣旨と期待される効果をしっかりと理解して、今日の大学に課せられた社会的使命や役割への認識を深めます。そのうえで、分科会テーマへの理解を深めていきます。もし分からない点があれば、職場の同僚や上司に確認してください。



テーマへの理解を深める

- (1)開催要項「開催趣旨」を読み、大学に課せられた使命と役割を理解し求められる職員像をイメージする。
- (2)開催要項「分科会概要」を読み、分科会の趣旨、討議テーマ、獲得目標を理解する。

1.2 目的の明確化

①ニーズカードを作成する

共通の問題認識をベースに、示されたテーマからその理想の姿、あるべき状態をイメージしていきます。

そして、その理想に対して、何が不足しているのか、何が支障となっているのか、何が必要かを考えます。

自分の目線だけではなく、職場の同僚、先輩、上司、学生、受験生、父母、教員、学部長、大学理事へと視点を変え視野を広げていきます。実際にそれらの人に意見を求めることも有効です。

この視点の転換で、単なる問題指摘から次第にその課題の本質にある目指すべき方向性が見えてきます。その方向性が目的、その目的を実現するためのアイデアがニーズです。

アイデア実現にあたっての制約事項があればそれも記述します。



ニーズカードを作成する

- (1)テーマとその背景から理想の姿をイメージする。
- (2)ニーズ(アイデアや施策)とその目的および制約事項を考える。
- (3)カードを記入して提出する。

ニーズカードの例

テーマ	「退学者を減少させる理想の学生支援プログラムの構築」
問題	子供の成績を知りたがる親が増えている。大学では、個人情報保護の面からも、かんたんには教えられない事情があり、子供を指導したいのに成績が分からず具体的な指導ができないというクレームにつながっている。
視点	ここでの課題は、大学と親が協力して学生を支援する体制をいかに構築するかという点にある。そこで、この課題を解決するためのアイデアを検討して、ニーズカードを作成する。
アイデア	ポータルシステムにより保証人にも成績を通知する
目的	家庭での学生指導を依頼し、大学と親が協力して学生を支援する体制を整える
制約事項	個人情報保護

②ニーズのグループ化

グループ全員のニーズカードを集めて、目的の共通するカードごとに「目的グループ」をつくります。

「目的グループ」におおまかに整理された「ニーズカード集計表」が資料として配付されますので、この表を基に作業を進めます。

グループリーダーは、代表的なカードを数枚選んでその内容や考えたことを記入者から発表してもらいます。また、目的のはっきりしないカード、目的と手段や方法が逆転しているカードは、この段階で1枚ずつ記入者に確認しながら書き直して、ふさわしい目的グループに配置します。整理済みのカードも、より強調したい目的が確認できたら配置し直してください。

討議を進めるうちに、さらにアイデアが浮かんでくることがあります。アイデアは、発表者のものではなくグループ全体の意見ですのでメンバーの意見を参考にカードを記入して大いにアイデアを発展させましょう。

最終的に、5～8のグループに整理されるように、共通のキーワードをもつ目的グループ同士は統合し、大きくなってしまったグループは分割して整理します。



ニーズのグループ化

- (1)「ニーズカード集計表」を確認し整理する(カード内容の修正、目的の追加、カードの配置変更)。
- (2)メンバーの発表を聞き理解を深めて発展させる(カードの追加)。
- (3)目的グループを分割・統合して5～8のグループに整理する。

③目的関連図の作成

まず、目的グループを文章にまとめます。～により～を図る(向上させる)、～することで～を高める(促進させる)など、簡潔でわかりやすい文章とします。作業を早めるために、2名ないし3名の作業チームをつくって分担して作業します。

目的は、次の階層に整理されます(1が上位、4が下位)。

- 1.建学理念の実現、学士力向上、社会貢献に関する目的
- 2.ステークホルダーの満足度向上に関する目的
- 3.サービスやサポートの仕方などに関する目的
- 4.組織の進化、構成員の育成や成長に関する目的

利益など財務に関することやブランドの確立などは、目的が達成された結果としての「効果」と考えます。該当するケースが発生したら目的の再考を試みてください。

目的の文章を発表します。担当した目的がどの階層に属するのか、また、制約事項として挙げられた事項を発表して全員で確認します。

それぞれの目的を上位から下位へ、目的番号を付けて整理します。そのうえで、目的間の関係を考えます。ある目的の達成がより高いレベルの次の目的につながっていきます。

この作業により、要となる目的は何か、最終的に何を実現したいのかが明確になっていきます。



目的関連図の作成

- (1)分担を決めて目的を文章化する。
- (2)目的の文章を、属する階層、制約事項とともに発表する。
- (3)事業の目的を作成する。
- (4)目的関連図を作成する。

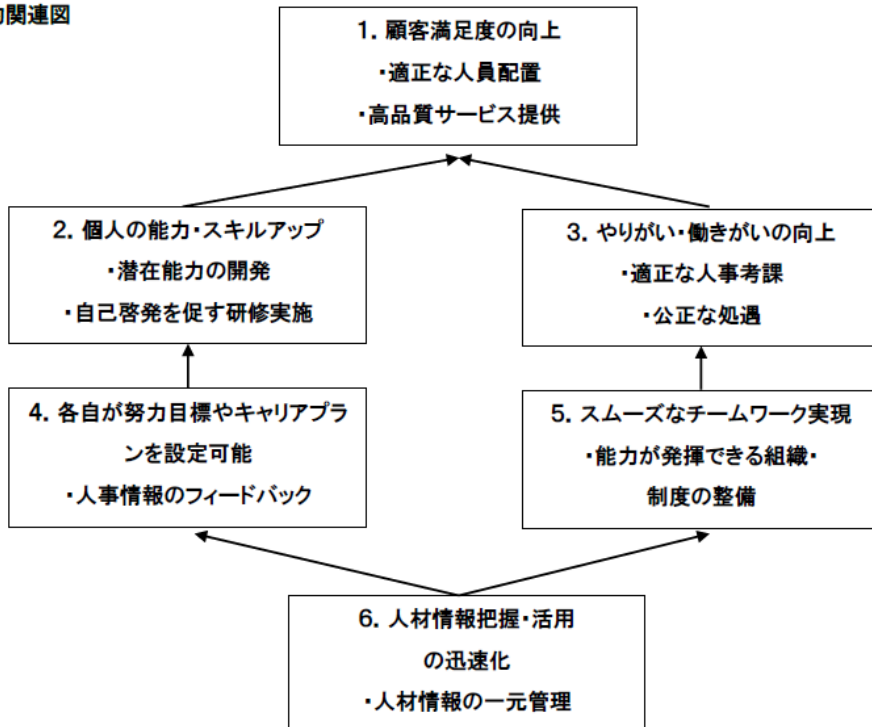
例 テーマ 全員の成長を促す人材育成のあるべき姿

事業の目的

1. 適正な人員配置により、高品質のサービスを提供し、顧客満足度を向上する。
 - ・各人の得意分野に即した人員配置をする。
 - ・適正な人員配置をし、サービスの品質を均一化する。
 - ・プロジェクト制度が確立され、迅速なユーザ対応が可能になっている。
2. 潜在能力を引き出し、自己啓発を促進させる研修実施により、個人の能力・スキルアップを図る。
 - ・必要ときに有効なプログラムが用意されている。
 - ・定型的な研修だけでなく、自前の研修を開発したい。
 - ・視野を広げるために、他企業への出向などをさせたい。
 - ・語学ででない国際人の育成を行い、国際感覚を身に付ける。
 - ・管理職の研修を強化する。
 - ・インストラクターを養成したい。
 - ・個々人の持つ潜在的な能力の開発が行われる。
3. 適正な人事考課や公正な処遇を行うことにより、各自のやりがいや働きがいを高める。
 - ・各自が持っている能力を試して、その位置を相対的に知る仕組みを作りたい。
 - ・頑張った者と、そうでない者とが区別される公正なシステムを作る。
4. 人事情報をフィードバックさせることで、各自がやりがいや働きがいを高める。
 - ・長所を伸ばした者、短所を克服した者が、それを知ることができるようにする。
 - ・本人が自ら長所・短所を自覚できるようにする。
 - ・キャリア・パスの理想形を設定する。
5. 能力を発揮しやすい組織・制度を整えることで、スムーズなチームワークを可能にする。
 - ・仕事が個人に付くのではなく、グループで対応するシステムにする。
6. 人材情報を一元管理することにより、必要な情報の把握・活用が迅速にできるようにする。
 - ・各人の育成プランを立てるのに必要な情報を活用したい。
 - ・どのような研修を受けてきているのか、受講研修情報を知りたい。

テーマ 全員の成長を促す人材育成のあるべき姿

目的関連図



2 実現案の検討

2.1 実現案カードの作成

① 実現案の検討

ここからは、ここまでの作業で確認された目的を実現するための実現案を検討していきます。

といっても、何も無いところから新たに案を練るのではありません。実現案は、ニーズカードに書かれたアイデアを組み合わせて、発展させることで構想します。また、ニーズカードには出されていなかった新たなプランを加えても構いません。たとえば、ICTの活用によって有効な実現プランが提案できるかもしれません。目的達成のための施策を全員で意見を出し合って検討してください。

実現案の検討で重要なことは、ここまで積み上げてきた事業モデルを机上の空論に終わらせることなく、これを運用、実践するにあたっての人的、組織的課題を探求し、その解決策を検討して、実現可能性のある実行プランに仕上げることにあります。

実現案検討の視点は、次のとおりです。

- Q1 どのような商品・サービスをつくるのか？
- Q2 商品・サービスをどのような**仕組み**で提供するのか？
- Q3 商品・サービスの品質を確保し向上させる**仕組み**をどうするか？
- Q4 生産性の向上や人材育成の**仕組み**をどうするか？

目的をひとつ選び、その実現案を全員で検討します。ひとつの目的に対して実現案は複数あって構いません。

② 人的、組織的課題の検討

事業モデルの実現に必要な3つのポイントについて、それぞれ課題となる点を検討して解決策を検討します。

次の3つのポイントについて全員で検討してください。

1. 組織体制や制度に関すること

既存の組織体制や制度にしばられることなく、自由な発想で、必要な組織体制を検討します。

組織間の壁が邪魔であればフラット化すべきかもしれないし、組織横断型のプロジェクトチームをつくることも検討していいでしょう。アウトソーシングを考慮してもいいでしょう。実現案の推進に必要な組織体制とそのポイントを記述します。

2. 要員に関すること

必要なスキル・技術などについて考え、そのために必要な人材育成の仕組みや方法についてポイントを記述します。

3. 必要な設備や経費などに関すること

実現案の推進に必要な、建物や部屋、設備についてポイントを記述します。サイズやキャパシティなどが既存のもので十分かどうかを見極めて、拡充が必要な場合はその量などを記述します。



実現案カードの作成

- (1) 目的に対する実現案を検討します。ひとつの目的に複数の実現案があっても構いません。
- (2) 実現案に対する人的、組織的課題を検討します。
- (3) 実現案カードを作成します。
- (4) 次の実現案について同様の作業を繰り返します。
- (5) すべての実現案カードを作成したら、次の目的について検討します。

例

実現案カードのフォーマット

目的番号:xx
 実現案のタイトル
 実現案の概要

 1.組織体制や制度に関すること

 2.要員に関すること

 3.必要な設備や経費などに関すること

2.2 実現案一覧の作成

①目標の検討

目標とは、目的を達成するために設ける指標となるレベルやその時点の状態を表すものです。一般的には目的と目標は、ほぼ同義ですが、ここまで考えてきた目的とは区別して使う必要があります。

目標は、できる限り数値を使って設定します。また、達成時期とその時の状態がわかるよう設定してください。

例 実現案:プロジェクト企画実践研修の実施 → 目標:3年後までに職員の50%が参加する

②実現案一覧の作成

目的、目標、実現案の概要と3つのポイントを実現案一覧にまとめます。

! 実現案一覧の作成
 (1)実現案カードの内容を一覧にまとめます。

例

テーマ:全員の成長を促す人材育成のあるべき姿

実現案一覧

目的・目標	実現案の概要	①組織体制・制度	②要員(人材育成)	③設備・経費など
2.個人の能力・スキルアップ ・潜在能力の開発 ・自己啓発を促す研修実施				
2.1 ・1年後までに従業員の60%が受講 ・インストラクター20名を育成	「オンデマンド研修プログラム作成」 必要なときにいつでも受講できるオンデマンド形式の研修コンテンツを開発する。研修コンテンツは、業務別に加えて職種ごとに必要な知識や技術なども準備する。また、研修成果の確認のための簡易なテストを用意し、理解度が測れるようにする。	人事部が中心となり、各部署の担当者を選任しプロジェクトチームを結成する。この作業は業務として位置付ける。	従業員からの質問等にBBSで回答できるスタッフも同時に育成する。	LMSおよびコンテンツ配信サーバーを用意する。なお、このLMSは今後の従業員間のコミュニティツールとしても利用する。
2.2 ・年に3プロジェクトを実施 ・3年後までに従業員の50%が参加	「プロジェクト企画実践研修の実施」 全社的なテーマについて、部署横断的なプロジェクトを複数立ち上げ、テーマに基づいた企画立案から調査・分析、実行、評価までを範囲とした実践型の研修を実施する。	管理職も一般職も混合のプロジェクト体制とする。	プロジェクトマネジメントや企画立案などの手法を教えられる人材を育成する。	
3.各自が努力目標やキャリアプランを設定可能 ・人事情報のフィードバック				
3.1				

以上