

企業内教育の現状と課題

決断科学の社会実装に向けて

鐘江 嘉彦

人材育成・産学連携

決断科学大学院プログラムは、従来の研究者タイプではなく実務の現場でリーダーシップを発揮できるように、高度な専門性を持った博士人材を養成することを目的としています。将来、このプログラムを修了した学生には、産業界や起業、NPOや自治体、国際機関など様々な分野で活躍して欲しいと願っています。そのため武器として、不確実性を伴う社会課題や問題に決断を下すための「科学」の体系化に向けて、現在、教員と学生が

一緒になって教科書づくりに取り組んでいます。

また、このプログラムは国の税金で運用されている政策でもありますので、企業研修などに活用できる内容にして社会に還元することも私たちの使命です。私は長く国内の電機メーカーで人材育成の仕事をしてきました。今後、決断科学プログラムを社会実装するにあたり、その前段階として企業内教育の現状と課題についてまとめてみました。

環境変化と人材育成

企業における広義の人材育成は「採用」、「配置」、「教育」、「異動・昇進」の4つに分けることができますが、本稿では狭義の「教育」に焦点をあてて述べていきます。教育の機会にはOJT（職場内教育）とOffJT（職場外教育）とSD（自己啓発）の3つがあり、これらを教育の3本柱と呼んでいます。その目的は、教育を通じて人材価値の向上を追求し、個人や組織を強くすることにより企業全体の発展に寄与することにあります。

一 グローバル化の進展

従来の人材育成は教育訓練という言葉に代表されるように、組織内で一般に正しいと認識されている仕事のやり方や考え方、手法などを伝授し定着させることが中心でした。その背景には環境変化や技術革新が今日のよう
に急激でなかったことがあげられます。高度経済成長に支えられ、社員は決まった業務をこなしていく中で一

定の自己成長が期待できた時代でした。しかし、今日のグローバル化の進展によって経営環境の変化のスピードは速く、また先行きが不透明です。このような状況では定型業務をこなすだけでは成果は望めず、様々な変化に対応し、さらには変化を先取りするような仕事のやり方が求められます。

また、今までの常識や前提が大きく変わってしまう事態が日常的に発生しており、必ずしも自分の経験や知識が有効に通用するとは限りません。このように曖昧で変化の激しい環境において従来の枠組みの中でPDCAサイクルを回し続けることは、縮小均衡の事態に陥るばかりでなく、誤った方向に導く危険性も含んでいます。よって、私たちは一旦過去の成功体験から脱却しゼロベースで物事を捉え直したり、実際の現場で起きていることを正しく認識できるような現場・現物・現実の三現主義に基づいた対応が求められています。

二 競争力の源泉としてのダイバーシティ

「ヒト」、「モノ」、「カネ」を経営の3要素と言いますが、1980年代のアメリカにおける社会科学の研究成果を取り入れた戦略的人的資源管理の出現の影響もあって、今日では「ヒト」を単なる資源として管理するだけでなく、企業における競争優位を構築する知的資本として考えるようになりました。特に、グローバルな市場環境のもとで同質化競争を繰り返している業界にあつては、人材こそがイノベーションの源泉であり、最も大切にすべき財産です。今日、企業では年齢や性別、国籍の違いや障がいの有無など様々な人たちが働いています。ダイバーシティとは、社員一人ひとりが持つ多様性を受け入れ活かすことで個々の能力が発揮され、個人のやりがいや成長および企業の利益や競争力につながろうという考え方です。様々な個性や考えを持った社員がその能力を集めることにより、競争力や企業価値が高まります。職場においても多様な価値観を受け入れて尊重し、仕事を通じてその能力や専門性を最大限に生かせるような支援を行うことが組織の強化や活性化につながります。

三 「教える」から「学ぶ」へ

人材育成は企業活動の一環ですから、経営方針や事業戦略と連動した形で人材戦略を策定し全体に展開していきます。「求められる人材像」や「必要とされる能力要件」を部門別・階層別・職能別に検討し、具体的施策や計画にブレイクダウンして実行します。当然ですが、事業環境が変化すれば人材像や能力要件も従来とは異なったものになり、それに則して教育研修の目的や形態も修正します。従来の教育研修は、業務スキルの習得や技能の伝承を目的とした画一的な教授法が中心でした。OJTとOFFJTを組み合わせて、仕事を遂行するために必要な知識・技能・態度を習得させ向上させる教育訓練は企業の発展や成長に大きく寄与してきました。

しかし、今日のように変化が速くフラットな組織構造の中では、社員一人ひとりが自ら考え行動するといった自立(自律)性や主体性が求められ、この要求に呼応してOFFJTとしての教育研修のあり方も変化してきました。業務遂行に必要な知識の習得はe-LearningやSDに任せて、主に集合研修ではクロスファンクショナルな

環境での対話やワークショップが中心になりました。異なる部門や地域から受講者が集まり、それぞれが職場の課題や問題を持ち寄って議論することにより当事者意識や役割認識が醸成されます。これらを通じて、不確実かつ不透明な事業環境に対処できる課題設定能力や問題解決能力を習得することに教育研修の目的の主眼が置かれるようになりました。

また、講師と受講者との関係も、講師は教える人である受講者は教えられる人という一方通行的なものではなく、受講者が相互に学び合い多くの気づきが得られるような場の促進者としてのファシリテーター的な存在に変わってきました。

学習理論の活用

一 経験学習モデル

学習とは「日常の中で人の意識や行動が継続的に変化すること」と定義することができます。教育研修で獲得

得した知識や技術を職場で実践し、経験を積むことで意識変容や行動変容が促進されて人は成長していきます。しかし、座学による知識は所詮言葉だけの知識ですからそのまま実践に活かせるとは限りません。反対に何の知識もなくやみくもに行動を起こしても必ず成果に結びつく保証もありません。では何が必要なのかと言えば、知識と実践を結びつけるための知識、即ちメタ知識のようなものです。言葉として記憶している知識を仕事の状況や場面に応じて適切に組み合わせ実践に生かすための知識のことです。これは、今まで得た知識をもとに仕事を繰り返し実践していく中で、自分なりの法則（My Theory）として確立することで習得されます。

教育学の学習理論に学習転移モデルと経験学習モデルがあります。学習転移モデルは、教える側がある知識を伝え、教わる側がそれらを習得し実践の中で応用するやり方です。従来の教育研修は業務や技能の伝承が指導の中心でしたので、学習転移モデルが有効に機能してきました。しかし、業務の前提が変化している今日では、ある状況で通用する知識が必ずしも他の業務の場面で応



撮影 錢 琨

用できるとは限りません。そこで今、企業内教育で注目されている学習理論が経験学習モデルです。これは個人の経験に基づく学習が基本になっています。私たちは何かに取り組み続けた結果、その経験が積み重なってキャリアが形成されていきます。この経験を得る過程そのものに学習の機会があるという考え方です。また、経験学習モデルは、「実践」「経験」「省察」「概念化」の4つのプロセスで構成されており、これらを継続的に循環させること自体が学習であるとしています。この中で最も重要なものは「省察」です。私たちは「振り返り (Reflection)」という言葉で慣れ親しんでいます。

二 自己成長のメカニズム

先に述べたように、学習とは「日常の中で人の意識や行動が継続的に変化すること」です。人は、特に私たちのような成人は白紙の状態から何かを学ぶのではなく、それまでの経験や知識をふまえて学



びます。ですから、学ぶ内容が自分にとって意味があり、身近に感じられることが条件になります。逆に言うと、経験したことに意味づけが行われないとその経験を忘れてしまいます。つまり、新しい経験が、自分が既に持っている情報と関連づけられ意味づけられてはじめて、私たちの学習が促進されます。

この意味づけを行う過程で大切なことが、「振り返り」です。例えば、集合研修の最後に1日を思い返して気づいたことをメモに書いたり、職場に持ち帰ったアクションプランの進捗状況について自己評価したりするにはこのような意味があります。振り返ることで次にどのような行動に着手するべきかのヒントを得ることもできます。また、私たちは自分の経験からだけではなく他者の経験からも学ぶことができます。多様なメンバーとの対話を通じて、多くの経験を共有できるのも集合研修の大きな魅力です。

経験は実践することではか生まれません。教育研修で学んだことを職場で実践してみ、できた

ことやできなかったこと、良かったことや悪かったこと、分かったことや残った疑問などについて振り返りを行います。そこで得た気づきを整理して概念化し、仕事に対する自分なりの法則 (My Theory) をつくり、次の行動や実践に生かします。私たちはこのような学び方の PDCA サイクルを業務を通じて習得し、自分のキャリア形成につなげてきました。このような「学び方を学ぶ」習慣を早く身につけることが自己成長の近道であり、そのため切っ掛けづくりが教育研修の目的のひとつでもあります。

三 学習棄却と対話

「愚者は経験から学び、賢者は歴史から学ぶ」という諺がありますが、これは見事に経験学習モデルの弱点を衝いています。即ち、浅い経験によって安易な概念化をするくらいなら先人の知恵から学んだ方が良いという意味です。確かに、周りの環境や前提が変わっているにもかかわらず、従来の My Theory に固執して、どんなに

その中で PDCA サイクルを回しても、おそらく結果は誤ったものになってしまうでしょう。

そこで学習棄却 (un-learning) という観点が必要になってきます。たとえば、「本当に今までのやり方で良いのか」とか、「他にもっと良いやり方はないのか」などのように、絶えず My Theory に対して批判的な見方をすることです。でも、実際にこれを一人で行うのは非常に大変です。なぜなら、私たちの多くは自分こそが職場の問題や課題について正確に認識し、理解していると思いついてから入ります。この状況から脱却するために周りと関わりを持つこと、つまり自分とは異なる観点を持った他者との対話が重要な意味を持つてきます。

私たちは会話と対話をあまり区別することなく使っていますが、両者には違いがあります。英語に訳すと会話は「Conversation」であり、対話は「Dialogue」です。会話とは同じ価値観や考え方を持った者同士がさらに理解を深めるためのコミュニケーションの方法であるのに対して、対話とは異なる価値観や考え方を持った者同士が、お互いの意見をすり合わせ合意形成を図るために用

いるコミュニケーションの手段です。たとえば、「あなたの意見に同意はできませんが、私と異なる考え方があ

ることは理解しました」と、自分との違いを受け入れる

ことから対話は始まります。

Single loop の経験学習サイクルを Double loop に進

化させ、安易な概念化を阻止するものは他者からの問い

かけによる省察です。異なる視点で現実と向き合っている

メンバーの素朴な問いかけやクリティカルな質問は私

たちに考える機会を与えてくれます。そのためには、異

なる価値観や考え方を受け入れ、理解しようとする対話

能力が求められます。

これからの教育研修のあり方

一 創発とイノベーション

論理を展開する方法に演繹法と帰納法があります。

演繹法とは一般の原理から個々の事象を推論する方法で

す。帰納法はいくつかの個別の事象、たとえば複数の事

実や意見などから共通する一般的原理を引き出す方法で

す。今までの常識や前提が大きく変化している今日、必

ずしも既存の知識や経験が有効に通用するとは限りませ

ん。このような状況では、現場で起きている事実注目

し、そこに内在する普遍性や共通性を帰納法的に導き出

して一般化し、それを仮説として検証を行うことが有効

です。

最近デザイン思考という言葉をよく耳にします。従

来のデザインとはプロダクトデザインやグラフィックデ

ザインのことを指していましたが、今日ではイノベー

ションのための方法論として注目されており、企業研修

にも導入されつつあります。その背景には、企業に求め

られる価値提供の類型が、画一的な「モノ」の提供から、

顧客や社会が求める価値としての「コト」に移ってしまっ

たことがあげられます。そのため、社員が持っている創

造性や知を経営活動や新製品開発における「コト」づく

りに活かそうという試みです。

一般にデザイン思考は、「観察 (Observation)」、「アイ

デア出し (Ideation)」、「プロトタイプ (Prototyping)」の

3つのプロセスで構成され、これに沿った形でフィードワークやワークショップ形式の研修を行います。エスノグラフィーなど定性分析の手法を用いて観察し、そこで得た気づきからアイデアを出し合い、模型や試作を使って表現するといった内容のものです。そのベースとなるのが対話能力であることは言うまでもなく、異なる意見や考えを受け入れ理解することから創発 (Emergence) が生まれイノベーションにつながるものと考えます。

二 場の提供

受講者が相互に対話を重ねながら、一緒にアイデアや知恵を出し合い、シナリオを描いて策定した仮説を職場に戻って試行錯誤を繰り返しながら実践します。その結果を再度教育研修の場に持ち寄り、得られた成功事例や失敗事例を皆で共有することで、受講者の概念化は促進され、成長に結びつきます。これはアクションラーニ

ングという考え方で、個人やグループ、組織の学習する力を養成するチーム学習法のことです。このように、今後の教育研修は、受講者同士の対話を促進させ、その中から相互に気づきを得るような「場」を提供することに主眼が置かれるものと思われます。具体的には以下のような3つの「場」を想定しています。

「受講者が相互にビジネススキルや人間力を高め、研鑽し合って新しい知見を得る場」

「受講者個々が現場の知を持ち寄り、新しい価値や共創を生み出す切っ掛けとなる場」

「クロスファンクショナルな関わりや人脈、インフォーマルな協働関係を構築する場」

また、研修を企画し実施する側も、受講者の多様性を受け入れ、主体性を尊重した雰囲気づくりが求められます。一方的に会社の方針を押しつけるのではなく、受講者が自ら学ぼうとする意欲の促進を支援し、自立(自律)性を促すことが教育研修における創造性や成果を生み出すことにつながります。

三 講師の内製化

世界最大の電機メーカーであるゼネラル・エレクトリック（GE）では、自社の人材育成ほどの重大責務を外部のビジネススクールや研修会社に任せることはできないという理由で、従来から教育研修の講師は内製化するのを基本としています。それは教育研修とは自社の経営の価値観を伝え、それを職場に浸透させるための重要な施策であるという考え方が背景にあるからです。よって教育研修の講師は、GEの経営戦略や企業文化を深く理解し、これを社員に伝えることのできる人間であることが条件になります。

今日の人材育成は、企業の事業環境の変化を基礎として、現実を見極め、タイムリーに機会設定をしていくこと、またはそういう環境や「場」を作ることによって主眼が置かれています。よって教育研修も、事業活動の担い手として経営政策や経営戦略を実現できる能力を備えた人材を育成することを目的とし、その学習目標は、研修で

学んだことや得た気づきを業務を通じて実践し、成果を生み出すことに傾注しています。このような状況では、事業戦略と教育研修が連動していることが不可欠であり、当然のことながら、社内事情や現場業務に精通している社内講師に負うところが大きくなってきます。また、受講者との一体感を醸成し、教育終了後もメンターの存在として、個々の相談に応じるなどの関係性を構築することも、社内講師の大きな責務です。

管理・監督者の役割

研修の効果と個人のパフォーマンスの相関については、米国人材開発機構（ASTD）をはじめ多くの機関で様々な研究がなされてきましたが、明確な答えが出ていないのが実情です。たとえば、「研修前の職場の動機づけ40%、研修そのものの20%、研修後の職場のフォロー40%」という、企業内の制度教育を生業にしてきた者にとってはあまり嬉しくない統計もあります。ウエ

イトの大小はともかく、職場の上司である管理・監督者が研修効果と個人のパフォーマンスに大きな影響を与えていることは想像に難くないでしょう。そのための役割について最後に2つほど述べます。

一 企業「らしさ」の継承

長く世の中から支持され、成長してきた企業には一定の型があると言います。その企業特有の思想や価値観が長年にわたって培われ、思考や行動の原点として社員に受け入れられ根づいている組織風土や企業文化のようなものです。たとえば、トヨタさんの「なぜなぜ5回」というストイックなまでの源流回帰思考や、ホンダさんの自由闊達な議論の中から創発を生み出す「ワイガヤ」などがすぐに思い浮かびます。これら仕事に対する考え方や取り組み姿勢は、部下や後輩に対する指導や育成の中で暗黙の了解として受け継がれ、また、それらはその企業「らしさ」として言葉や行動で表わされてきました。この価値観を明文化したものが経営理念であり、その企

業の成長を支えてきた言わば人材育成の型とも呼べるものです。将来、社会の要請やお客様の期待の変化によって、求められる使命や役割（ミッション）や目指すべき目標や方針（ビジョン）は変わることはあっても、その企業が大切にしてきた価値観（バリュー）である「らしさ」は、変えてはならない原理原則だと考えます。

私はメーカーの出身ですが、メーカーにとつての製品とはその企業の思想や価値観を具現化したものに他なりません。また、人材育成の目的は社員の成長を通じて製品の価値を高めることにあります。ですから、その育成を職責とする管理・監督者には、先に述べたような変化に対応できるしなやかな心を醸成させる一方、他方では理念や価値観に基づくぶれない軸の双方を部下に伝えていくことが求められます。

二 ビジョンは職場で作られる

企業におけるミッションやビジョンは、通常トップマネジメントで策定され、集合研修やe-learningなどの

手段を使って全社に浸透させていきます。しかし、規模が大きな企業ほど全体をカバーし普遍性を持たせるために、どうしても抽象的な表現や文言にならざるを得ません。すると、あまりにも業務実態とかけ離れているために、職場では「ビジョンは所詮ビジョンであって業務とは別のもの」という勝手な割り切りの問題が生じてしまいます。

抽象的であるということは、それだけ職場の解釈に委ねられているということです。ですから、あらゆる活動をミッションやビジョンと関連つけて語り合うことが大切です。抽象的な概念は、個々の役割や業務と絡めて対話することでその真髓が明らかになり、そこから生まれた気づきや共感を共有することで浸透していきます。企業のミッションやビジョンに魂を吹き込むのは職場を管理・監督するリーダーの大きな役割です。そういう意味で、「ビジョンは職場で作られる」と言うことができます。わけではないでしょうか。



鐘江嘉彦 かねがえ よしひこ

九州大学教授 持続可能な社会のための決断科学センター副センター長

1957年福岡県生まれ。早稲田大学第一文学部卒。
富士通株式会社を経て2014年より現職。
中小企業診断士、経営学修士。