



筑紫女学園大学リポジット

Transitions and Prospects in Job Training

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2015-05-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大橋, 健治, OHASHI, Kenji メールアドレス: 所属:
URL	https://chikushi-u.repo.nii.ac.jp/records/405

企業内教育の変遷と今後の課題

大 橋 健 治

Transitions and Prospects in Job Training

Kenji OHASHI

はじめに

本稿の目的は、企業内教育における今後の課題を展望し、そこから企業が求める新規学卒者の人材像を考察することである。雇用形態が多様化した今日において、企業は新規学卒者の正社員としての雇用をますます厳選化している。企業が正社員として雇用したいと考える学生はどのような素養を備えた人なのか。それを企業内教育の変化から考察したい。

株式会社ディスコ¹⁾が実施した「採用活動に関する調査」(2008年度版)によれば、企業が学生に求めるもののランキング第1位は、「コミュニケーション能力」であるという(文系80.1%、理系69.7%)。しかもそれは、第2位の「熱意」(文系32.0%、理系32.5%)を大きく引き離しているという。同調査でいう「コミュニケーション能力」とはどのような素養をいうのか。それを考察したい。

以上の目的に沿って、本稿では、まず、第二次大戦後から今日にいたる企業内教育の変遷を振り返り(第1節)、次に、現在大きな転換期にある企業内教育の課題を展望する(第2節)。そして、現在の転換期のなかで生起しつつある、企業内教育のニューパラダイムとも呼ぶべき事例を報告し(第3節)、その事例を通じて、企業が学生に求めている「コミュニケーション能力」の意味するところを考察する(第4節)。

なお、本稿の第1節と第2節の内容は、2002年に発表された谷内篤博氏の論文「企業内教育の現状と今後の展望」(文教学院大学経営論集第12巻第1号所収)と近接する部分が多く、谷内氏と筆者の見解の異同を明確にしておく必要性から、第1節、第2節においては谷内(2002)を引用しながら、見解が異なる部分においてのみことわりを入れて記述を進めていくこととする。

1. 企業内教育の変遷

谷内（2002）は、企業内教育の変遷を説くにあたって、戦後復興期（1949年～1959年）、高度成長期（1960年～1972年）、減量経営期（1973年～1985年）、国際化時代（1986年～1990年）、平成不況期（1991年～2002年）という区分を用いている²⁾。筆者は、谷内の区分に概ね同意しつつも、減量経営期を低成長期、国際化時代を海外移転期と呼び換えて記述を行うこととする。

1-1. 戦後復興期の企業内教育（1949年～1959年）

わが国において企業内教育が本格的に展開されるようになったのは、第二次大戦後の1949年頃からである。戦後の復興をより効率的に推進することを目的に、GHQによって生産現場の監督者訓練プログラム（TWI：Training within Industry）や中間管理者層の訓練プログラム（MTP：Management Training Program）が紹介された。これらの教育訓練プログラムは、テイラーの科学的管理論、ファイヨールの管理の五原則（計画、組織、指令、統制、調整）などをもとに開発されたものであるが、GHQの推奨によって多くの日本企業に普及し、1950年に勃発した朝鮮戦争の特需への対応と相まって日本企業の生産性向上に寄与した。

しかし、TWIやMTPは元来アメリカ軍の監督者養成プログラムであり、日本的雇用慣行が定着しつつあったわが国の社会的通念や企業風土になじまない部分も多かった。そのような背景から、日本科学技術連盟は技術者教育プログラム（品質管理ベーシックコース）を開発し、人事院は官公庁における事務の効率化を促進するための管理者教育プログラム（JST：Jinjiin Supervisor Training）を開発した。これらはともに、TWIやMTPを参考にしてプログラミングされていたが、TWIやMTPは徐々に日本流に修正された教育プログラムに代替されていった。

1-2. 高度成長期の企業内教育（1960年～1972年）

1960年代に入り、資本の自由化や関税の引き下げによって、自動車などの基幹産業は輸出を伸ばし、わが国の経済成長を牽引するようになった。一方、世界市場への進出にともない、輸出産業にはより一層の競争力向上が求められるようになった。1965年には、日本経営者団体連盟（日経連）の総会で「能力主義人事労務管理の確立」が決議され、人材の育成を通じて日本企業の競争力を強化していこうとする動きが活発になった。

このような流れを受けて、企業内教育も、人事制度や賃金制度と連動したより長期的な視点を持って取り組むことが重要と認識されるようになった。当時の企業内教育の主たる対象は、国際競争力の要となる生産技術者であった。技術者の創造性を開発する教育手法としてブレイン・ストーミングやKJ法などが活用されたが、これらの手法は、のちにホワイトカラー職場にも応用された。

その後、職能資格制度を基軸にした人事制度との連動の観点から、機能部門に分散されていた教育訓練計画が社内横断的に体系化され、新入社員、中堅社員、管理・監督者など、階層別の教

育プログラムが整備されていった。そして、階層別教育の中核には目標による管理（MBO：Management by Objectives）が位置付けられた。目標による管理は、個々の社員の意欲や技能の向上と、仕事の目標達成を効果的に統合させた経営手法で、1960年代後半から多くの日本企業に導入され定着していった。

なお、目標による管理は、マグレガーやハーズバーグの行動科学の知見（動機づけ理論）を基盤にしており、管理者と部下の信頼関係を前提にしていた。そのため管理者には、日常対話の中で部下との信頼関係を構築していくことが強く求められた。したがって、この頃の企業内教育には、管理者としての感受性を高めることを目的に開発された ST（Sensitivity Training）や、集団の凝集性を高めることを目的とした職場単位の教育プログラムが多く投入された。さらに、目標による管理のより効果的な運用を図るために、1970年頃には OD（Organization Development）と呼ばれる組織開発教育が導入されるようになった。

1－3．低成長期の企業内教育（1973年～1985年）

1973年と1979年の二度にわたるオイルショックを経て、わが国の経済は年率10%以上の経済成長率を前提とした高度成長期を終え、年率5%以下の経済成長率を前提としなければならない低成長期に入った。そのため、企業経営は拡大路線から生産性向上路線へとシフトしていくこととなった。このような環境の変化を受けて、企業内教育も総合的品質管理（TQC：Total Quality Control）を基盤にした QC サークルなど、小集団活動による問題解決能力を育成していくものが全盛となった。

また、これと併行し、生産性向上を促進する技術として ME（マイクロエレクトロニクス）が導入され、FA（ファクトリーオートメーション）による生産現場の自動化、OA（オフィスオートメーション）による事務職場の省力化が促進された。ME による FA や OA は企業に生産性の向上をもたらしたが、一方で、新しい技術に対応できない中高年層の不適応を増幅することともなった。

このことにより、経験年数とともに職務遂行能力が向上していくという考え方は修正を余儀なくされた。当時の企業の人事施策を振り返ってみると、55歳から60歳への定年延長と併行して役職定年制が導入されたこと、さらに、管理者に任用する際の適性検査が普及したことがあげられる。この頃の企業内教育で特筆すべきことは、管理者としての道を歩まない、50歳代前後の中高年層を対象とした人生設計を支援する教育プログラムの登場である。

1－4．海外展開期の企業内教育（1986年～1990年）

1980年代後半におけるわが国の社会・経済は、急激な円高危機に見舞われた。企業はこれに対応して、徹底した合理化や生産拠点の海外展開などによってコストダウンに取り組んだ。特に、自動車、家電、産業機械、半導体の各産業では、この時期に行った合理化や生産拠点の海外展開などで培った経営ノウハウによって圧倒的な国際競争力を獲得した。

このような経営の国際化に呼応して、企業内教育も国際化対応を目的とした教育プログラムが多く開発された。当初は海外勤務要員を養成するための語学研修が中心であったが、徐々に異文化の理解と対応方法を含めた体系的な教育プログラムに発展していった。エリート社員を海外の経営大学院に派遣する動きもこの時期に顕著になった。

一方、1986年の男女雇用機会均等法の施行を機に、女性労働者を中心にホワイトカラーの職業能力の開発にも多くの関心が寄せられた。ホワイトカラーの職業能力の開発に CDP (Career Development Program) の概念を導入し、計画的かつ体系的な人材育成を行うことが強く認識されるようになったのもこの時期である。CDP の必要性を感じた一部の先進的企業においては、従来の目標による管理がねらいとする、社員個々人の意欲・技能の向上と仕事の目標達成のうち、社員個々人の成長の側面に焦点をあて、これをより中長期的な育成計画として再構築し教育体系と連動させていく試みが行われた。

1－5．平成不況期の企業内教育（1991年～2002年）

1990年のバブル経済崩壊後、地価の下落、銀行の膨大な不良債権などが発生し、わが国の経済は戦後最長の平成不況に見舞われた。日本経営者団体連盟と日本産業訓練協会が実施した産業訓練実態調査（2000年度版）によれば、企業経営者の重点課題認識は以下のとおりである。

【1995年調査時点と同様に高い回答を得ている事項】

- 従業員の能力再開発と質的向上
- 新製品・新サービスの開発
- 既存製品・既存サービスの高度化・高品位化

【2000年調査時点に大きく増加した事項】

- 新規事業への進出・事業構造の変革
- グループ経営の展開・グループ企業の相互連携の強化

【1995年調査時点から大きく減少した事項】

- 間接部門の合理化
- 販売網の拡充・営業力の強化
- 組織の簡素化・要員の合理化
- 研究開発部門の強化

つまり、平成不況期の前半までは既存事業の効率化で凌いできたが、1996年以降は、既存事業の効率化だけでは持続的成長に限界がきた。したがって、新規事業への進出や事業構造の変革に本気で取り組まねばならない局面となり、それを具現化できるような組織と人材の再開発が重要となったと解釈できる。なお、グループ経営の展開やグループ企業の相互連携の強化がクローズアップされてきた背景には、1998年に導入された国際会計基準の影響があると考えられる。

また、谷内（2002）にはあまり明解な指摘がみられないが、平成不況期には日本企業の人事制度のあり方も大きく変化した。これまでの職能資格制度の運用が年功序列的に傾斜していたこと

を改めるために、多くの企業で成果主義を標榜した人事制度改革が行われた。成果主義に基づく人事制度改革の中心的概念は、職務ごとに経営戦略と連動する価値づけを行い、その職務遂行に必要なコンピテンシー（態度と技能を併せた行動特性）と、役割を担う人材のコンピテンシーをマッチングさせて処遇を決めるというものである。併せて、成果主義に基づく人事制度改革には、新規卒者に対して入社後数年間は会社が育成責任を果たすが、それ以降のキャリア形成は個人が自律的に取り組んでいくという自己責任の概念を含んでいた。

この頃の企業内教育は、事業のリストラクチャリングに基づく職種転換教育や、将来の経営幹部を選抜して新規事業開発や既存事業改革のプランを創出させる研修、さらに、成果主義人事制度の運用を促進するための評価者訓練や被評価者訓練、自己責任の概念を浸透させるためのキャリア教育、自己責任の概念に基づく選択型研修などが顕著となった。また、企業内教育の方法論においては、選択型研修のメニューの拡大と実施の効率化を担保するために、情報技術を駆使したeラーニングが発達した。

1－6．第1節のまとめ

第1節では、第二次大戦後のわが国における企業内教育の変遷についてレビューを行った。わが国における企業内教育は、米国の模倣からはじまり、それを日本の社会通念や企業風土に適応させるとともに幾度の経営環境の変化に対応してきた。その結果、少なくとも海外展開期にいたるまでは、人材という経営資源面での国際的な競争優位を築いてきた。また、それが可能になった背景には、職能資格制度や目標による管理（MBO）、総合的品質管理（TQC）の運用の基盤となった日本的雇用慣行の存在があった。

しかし、平成不況期には、日本的雇用慣行の前提であった長期雇用や年功序列賃金、企業別労働組合のすべてが大きく揺らいだ。リストラということばで行われた大規模な雇用調整によって長期雇用神話は崩れ、成果主義に基づく人事制度改革によって年功序列賃金も大幅に改められた。さらに、雇用形態の多様化などによって企業別労働組合の組織率は大幅に低下した。このことは、企業内教育のあり方にも大きく影響をおよぼし、個々の社員の役割期待に沿った教育の個別化と自己責任化が促進されるようになった。

2．企業内教育の今後の課題

第2節では、今後の企業内教育の課題を展望する。その方法は、谷内（2002）が示した展望に対する筆者の見解を述べることによる。手順は次のとおりである。まず谷内（2002）以降の企業を取り巻く環境変化の認識を提示する。企業を取り巻く環境変化の認識とは、近年の企業経営者の課題認識、企業が志向している人事管理の方向性、労働者の就業意識の変化の3点である。そして、その前提のうえで谷内（2002）の展望を概説しながら筆者の見解を述べる。

2-1. 2002年以降の企業を取り巻く環境変化の認識

2-1(1). 近年の企業経営者の課題認識

経営の自己点検の指針として多くの日本企業に参照されている日本経営品質賞³⁾は、経営者として認識すべき環境変化と課題認識を毎年更新してアセスメント基準の見直しを行っていることで知られている。日本経営品質賞委員会は、その著書『日本経営品質賞2008年度版アセスメント基準書』の冒頭で、企業経営者が持つべき課題認識を以下のように提示している。

「グローバルレベルでの急速な変化がわが国企業・組織にも戦略的な対応を迫っている。

その第一は、ビジネスの急速な進展に対する顧客・市場への対応である。これまでの企業・組織と市場・顧客の関係が大きく変化するなかで、顧客や市場、社会の要望をいち早く組織内に取り込み、価値として提供できるように、これまでの経営をどのように顧客本位の経営に変革できるのかが問われている。

第二は、グローバル競争下における優位性の問題である。国境や業種・業態を超えた競争が加速し、競争優位性を確保することが難しくなっている。「自社が提供できる価値は何か」を追求し続け、いかにしてその価値を生み出し続けることができるのかが求められている。

第三には、持続的成長にむけた組織の変革能力の問題である。ネットワーク技術の進展により、人と人とのコミュニケーションの形態が大きく変化する。多くの社員が学習を重ね、素早く対応できる組織体制に変革するために、経営幹部は、どのような志や意図のもとで、社員を大切にしつつ事業を展開するのか、そのリーダーシップが求められている。

こうした課題を克服するためには、経営幹部自らが目指す方向を明らかにし、その意図のもとで社員が統合され、常に価値を提供し続けることのできる集団に組織をつくり上げるという、経営・組織・人に対する新たな考え方が不可欠である。」

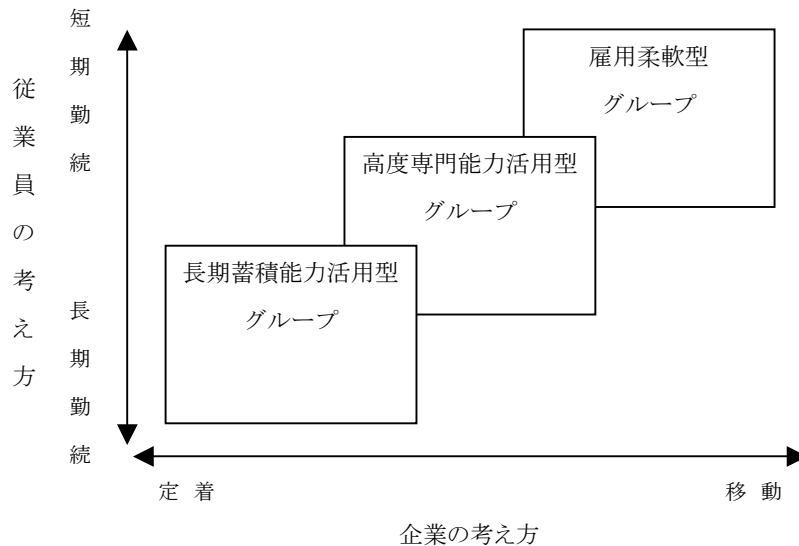
平成不況期には、会計基準、環境保護基準、情報セキュリティなど、国際標準に基づく数々の規制が導入された。内部統制の問題も含めて、企業には顧客・市場・社会の要請に対して迅速に対応できる組織能力が求められている。また、現代は成功企業の模倣をすれば相応の成果を得られるという時代ではなく、独自能力で顧客や市場に支持される商品を創り出し続けることで競争優位を確保しなければならない時代である。それは経営幹部だけで成し遂げられるものではなく、顧客接点をよく知る社員を巻き込んで取り組まねば不可能だという認識が強調されている。

2-1(2). 企業が志向している人事管理の方向性

日本経営者団体連盟は、1995年に出版した『新時代の「日本的経営」』で、今後の日本企業に求められる人事管理の方向性として図表のような雇用ポートフォリオを発表した。

長期蓄積能力活用型グループとは、期間の定めのない雇用契約を交わす正社員をさしている。対象職種としては、管理職・総合職・技能部門の基幹職が想定されている。高度専門能力活用型グループとは、有期の雇用契約で高度な専門技能を提供する契約社員をさしている。対象職種と

しては、企画・営業・研究開発などの専門職で、成果によって大きく報酬が変動する処遇が想定されている。雇用柔軟型グループとは、短期の雇用契約のアルバイト、パート、派遣社員をさしている。対象職種としては、一般的な事務職、技術部門・生産部門・販売部門などにおけるルーティンワークが想定されている。



出所：日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』1995年

図表：日本経営者団体連盟が発表した雇用ポートフォリオ

現実の労働政策をみると、この雇用ポートフォリオの具現化を後押しするように二度にわたる労働者派遣法の改正が行われている。1999年に小渕政権下で行われた派遣職種の拡大と、2004年に小泉政権下で行われた製造業務への派遣解禁である。総務省の労働力調査によると、1998年調査では、全雇用者数に対する非正社員数の比率は約22%（非正社員数1173万人÷全雇用者数5338万人）であったものが、2008年調査では約32%（非正社員数1760万人÷全雇用者数5539万人）を超えるまでに拡大している。

2008年下半年以降、世界的な不況によって「派遣切り」と呼ばれる雇用不安が起き、雇用調整を断行した企業に対する非難が強まった。しかし、労働政策の揺り戻し規制がない限り、企業は不確実性の高い国際的な競争に対処していくために、雇用ポートフォリオに基づく柔軟な人事管理をさらに志向していくことが予想される。

一方、企業への教育投資の考え方をみておきたい。第一は、雇用ポートフォリオの各グループに対する教育投資の考え方である。平成19年度（2007年）に厚生労働省が行った「能力開発基本調査」⁴⁾によれば、正社員に対して Off-JT を実施した事業所は約8割（77.2%）、計画的な OJT を実施した事業所は約5割（45.6%）、自己啓発支援を実施した事業所は約8割（79.7%）であった。これに対して、非正社員に対して Off-JT を実施した事業所は約4割（40.9%）、計画的な OJ

Tを実施した事業所は約2割（18.3%）、自己啓発支援を実施した事業所は約5割（48.4%）であった。正社員と非正社員の間には企業の教育投資性向に歴然たる差が見られる。また、この調査では明らかにされていないが、両者に対して実施されている教育の内容が質的に異なるであろうことが推察される⁵⁾。

第二は、教育投資の効果に対する考え方である。成果主義に基づく人事制度改革とあいまって、特に2002年以降、企業の教育投資の効果に対する考え方が厳格になり、人材開発部門には投資効果の測定と報告が強く求められるようになった。

2-1(3). 労働者の就業意識の変化

NHK 放送文化研究所は、1973年から5年ごとに約5,000人を対象に「日本人の意識調査」を行っている。同調査の1973年から2003年にいたる調査結果から、就業意識の変化について推察できることをまとめておく。

第一に、仕事を中心とした生活から距離を置き、仕事とプライベートのバランスがとれた生活を志向する労働者が増えた。仕事から一定の距離を置こうとすることから、職場の人間関係についても部分的あるいは形式的なつきあいを求めるようになってきた。第二に、性別による役割分業意識が弱くなった。こうした意識の変化を背景に、家事や子育てと両立して仕事を続けていくことを志向する女性が多くなった。

2-2. 谷内（2002）による企業内教育の今後の展望と筆者の見解

谷内（2002）は、わが国における企業内教育のレビューを通じて、今後の課題を以下のように展望している。

2-2(1). アウトサイド・イン型教育からインサイド・アウト型教育への転換

谷内（2002）の論旨は以下のとおりである。

- これまでの企業内教育は、職務に必要な知識やスキルを上司や教育担当者から与えられて学習するというアウトサイド・イン型の教育が中心であった。
- 企業内教育に今求められているのは、グローバルな競争の中で競争優位となるような、新たな価値や知識の創造を生み出すことができる人材の育成・輩出である。
- 新たな価値や知識の創造を生み出せる人材を育成していくためには、従業員の主体的・能動的学習を促すとともに、実践的経験・学習を重視したインサイド・アウト型の教育にパラダイム・シフトしていかなければならない。
- インサイド・アウト型の教育を展開していくためには、従来の単なる講義方式による集合教育ではなく、経営課題と直結したケース・スタディやシミュレーションを取り入れた教育が必要となってくる。

筆者は、谷内（2002）の論旨に全面的に同意する。2-1(1). 近年の企業経営者の課題認識でみたとおり、グローバル競争のなかで顧客・市場・社会の要請に対する迅速な対応ができる組織

をつくるためには、顧客接点にいる従業員の自律性や実践を通じた学習が不可欠である。ただし、その主たる対象は、雇用ポートフォリオ上の長期蓄積能力活用型グループに属する正社員である。

2－2(2)．階層別・指名方式の研修から自律型・選択型研修への転換

谷内（2002）の論旨は以下のとおりである。

- 国際競争が激化している環境下で企業が生き残っていくためには、①自ら考え自ら行動する人材で、②新たなモノ・価値・ビジネスモデルを作ることのできる革新・創造型の人材であり、③特定分野で高度な専門性を発揮し成果に貢献できるプロフェッショナルを育成・輩出していくことが強く求められている。
- 最近では社員の価値観や職業観も大きく変化しており、スペシャリスト志向に象徴されるような仕事志向が若年層を中心にかなり強まりつつある。
- こうした仕事志向の強まりに対応し、新たなタイプの人材を育成していくためには、従来のような画一的な階層別研修では限界がある。個人のキャリア形成をベースに社員の自律性を高め、組織の成果に貢献できるような高度な専門性が習得できるような教育機会を与えていくことが必要不可欠と思われる。

筆者は、谷内（2002）の論旨にやや懐疑的である。企業が組織で活動している以上、役割と権限の階層は存在し続ける。役割と権限の存在を軽視しては、革新・創造型の仕事ぶりを助長することなどおぼつかない。その意味において画一的な階層別研修は今後も必要であって、要は、どのような部署のどのような階層から対象者を選抜し、どのような教育プログラムを提供するかが重要なのである。また、高度な専門性の習得は、実務経験を主体として培われるものであり研修で担保できるものとはいえない。

ただし、若年層の仕事志向に関する谷内の指摘は重要で、2－1(3)．労働者の就業意識の変化でみた、仕事とプライベートのバランスがとれた生活を志向する全体的な風潮のなかで、正社員層に求める新たな仕事志向の助長を企業内教育に埋め込んでいく必要性を示唆している。

2－2(3)．潜在能力型教育から顕在能力型教育への転換

谷内（2002）の論旨は以下のとおりである。

- わが国の企業内教育は、職能資格制度における職務遂行能力の習得を図るべく展開されてきた。しかし、職務遂行能力は能力としての概念が曖昧であるばかりでなく、潜在的な保有能力としての色彩が強い。
- その結果、能力と仕事、成果との乖離現象が発生しやすく、成果主義になじみにくいといった欠点を帯びることとなる。今、企業内教育に求められているのは、会社の業績に大きく貢献する成果達成能力の向上である。こうした成果達成能力はコンピテンシーとして表現されており、わが国においても急速に関心が高まりつつある。

筆者は、谷内（2002）の論旨に部分的に懐疑的であるが、企業内教育の方向性としては同意す

る。職能資格制度における職務遂行能力であれ、成果主義におけるコンピテンシーであれ、その能力のとらえ方や活用については、結局のところ現場の管理者の見識や力量に左右されてしまう。この議論は同義反復であり、課題の本質は、2-2(1). で論じられた自律性や実践を通じた学習に帰結するものと考えられる。

2-2(4). 個人開発から組織開発への転換

谷内 (2002) の論旨は以下のとおりである。

- 企業内教育の効果を高めるためには個人のレベルアップを図ると同時に、個人の行動環境とも言うべき組織風土の開発を行うことが重要である。個人と環境の望ましい変化が個人の行動を大きく変化させ、教育効果を高めるものと考えられる。
- 従来の組織開発は小集団活動による職場開発的な色彩が強かった。組織開発を効果的に展開していくためには、従来のような小集団活動を中心とする職場開発に拘泥することなく、全社的規模での活性化運動につなげていくことが肝要である。
- そのためには、変革に向けた旗振り役としての経営トップの巻き込みや変革推進者としてのミドルの意識改革、変革手法の習得などが必要不可欠となってくる。

筆者は、谷内 (2002) の論旨に全面的に同意する。この課題は、2-1(2). 企業が志向している人事管理の方向性でみたとき、企業の教育投資の効果に対する考え方が厳格になってきたことの本質をつくものと思われる。近年、教育投資の効果測定に血道をあげる人材開発部門の姿が散見されるが、それは本末転倒であり、むしろ谷内の指摘に沿った本質的な課題認識を持つことが重要と考えられる。ただし、これを具現化できる教育手法の開発が今後の課題となろう。

2-2(5). OJT (On the Job Training) から OJD (On the Job Development) への転換

谷内 (2002) の論旨は以下のとおりである。

- 企業内教育の中核は職場の中で展開される OJT にある。しかし OJT には欠点もあり、上司や先輩の知識、経験、さらには意欲に大きく左右されてしまう危険性がある。
- OJT が計画的に実施されている比率は低く、その原因として管理者の意欲の低さや部下育成のノウハウのなさがあげられている。
- OJT を効果的に実施していくためには、OJT マニュアルの作成や OJT トレーナーの育成は最低限必要となるが、さらに重要なのは、単に職務に必要な知識や技能を習得させる訓練に力点を置くのではなく、部下の潜在能力を最大限に引き出し、人間としての自立をサポートする能力開発、つまりディベロップメント (development) の思想をもつということである。

筆者は、谷内 (2002) の論旨を考察しない。これは同義反復と思われる。第1節の1-2. 高度成長期における企業内教育でみたとき、目標による管理は OJT をより有効に機能させるために行われてきたのであり、その根底に流れる精神は、職務に必要な知識や技能の習得にとどまらな

い上司と部下の信頼関係であった。それは、まさに谷内のいうディベロップメント (development) の思想である。この論点はむしろ、いきすぎた成果主義がもたらした弊害⁶⁾の是正と考えるべきである。

2-2(6). 企業固有技能習得からエンプロイアビリティ習得への転換

谷内 (2002) の論旨は以下のとおりである。

- これまでの企業内教育は、終身雇用を前提に企業固有の職業能力の習得を中心に展開されてきた。しかし、雇用の流動化に対応していくためには教育訓練のあり方にも大きな変革が必要となり、内・外の労働市場で通用しうるエンプロイアビリティの習得も視野に入れていかなければならない。
- エンプロイアビリティには、内部労働市場（自社）で評価される能力と外部労働市場（他社）で評価される能力の二面性がある。内・外にも通用しうる（雇用される）能力を有した人材を育成・輩出することは、一方で従業員の専門性や生産性を高め、企業に新たな競争優位をもたらすとともに、他方でその企業の魅力を高め、外部労働市場から優秀な人材を引きつけることにつながっていくものと思われる。

筆者は、谷内 (2002) の論旨を考察しない。「内部労働市場で評価される能力」と「外部労働市場で評価される能力」は労働経済学で用いられる概念であるが、その切り分けは容易ではない。この論点も、要するに、今後の企業内教育が自律性や実践を通じた学習を志向すべきとの課題認識に帰結するものと解釈する。

2-3. 第2節のまとめ

近年の企業経営者の課題認識、企業が志向している人事管理の方向性、労働者の就業意識の変化のすべてが企業内教育のあり方の抜本的改革を要請している。企業内教育の今後の課題について、筆者は以下のように展望する。

- ① 正社員（長期蓄積能力活用型グループ）と非正社員（高度専門能力活用型グループと雇用柔軟型グループ）を区分した教育体系の再編成
- ② 目標による管理（MBO）から戦略的方針管理への転換：正社員が主たる対象
- ③ 自律性と創発性を高める教育の導入：正社員が主たる対象
- ④ タイムマネジメントの強化を促進する教育の導入：正社員が主たる対象

まず①について、雇用ポートフォリオに基づく人事管理を志向する以上、教育投資はより正社員にシフトしていくことが自然な流れである。ただし、顧客・市場・社会の要請に対する迅速な対応を組織的に機能させるためには、非正社員に対しても正社員と同様にリスクマネジメントにかかわる教育を実施する必要がある。さらに、雇用柔軟型グループに対してはエンプロイアビリティを高めるような啓発を行い、求心力を高めていく必要があるだろう。

②について、従来の目標による管理は、ともすれば中間管理職とその部下の範囲で運用される

傾向があった。近年の企業経営者の課題認識は極めて多岐にわたる。しかも衆知を集めた取り組みが必要となる。経営課題の達成のために取り組むべきことを抜けもれなく実行し、迅速に結果を出していくためには、戦略から具体的施策にいたるまでを体系化し、誰が、いつまでに、何を実施するのかを、有機的に連携させながら管理していく組織体質が必要である。そのためには、経営管理に関する基礎知識を共通言語として、方針の立案とレビューを自律的に管理できるスキルを知的インフラとして整備する必要があるだろう。ただし、正社員の自律性と学習を促進する意味において、具体的施策のうち何を実施するのかという事項については、ビジョンの共有を前提にして社員の意志をくみあげてすり合わせを行うことが望ましいと考えられる。

③について、雇用ポートフォリオ上の正社員としての役割期待は、おそらく“志”と“問題意識”を持って自律的に仕事に取り組む姿勢であろう。人事評価制度と併せてこのことをしっかりと認識してもらう教育が必要である。さらに、組織として取り組む仕事のパフォーマンスを高めることにコミットメントし、状況対応的なチームワークがとれるようにする教育が必要である。

④について、就業意識の変化はすべての労働者の傾向である。優秀な人材をつなぎとめていくためには、高度成長期以来しみついてきた長時間労働体質を改めねばならない。ただし、取り組むべき課題は、質・量ともに高度成長期以上のものがある。限られた時間の中でより高付加価値な仕事を行うためのノウハウを学ぶ必要がある。

3. 事例の紹介

第3節では、企業内教育のニューパラダイムとも呼ぶべき事例を紹介する。手順は次のとおりである。まず、事例の背景説明を行い、実践された具体的な教育プログラムを説明する。そして、そこから得られる示唆を整理する。

3-1. 事例の背景説明

紹介するのは、日本を代表する情報通信企業Z社の関連会社A社の事例である。A社の創業は1975年で、Z社の技術施工を請け負うことを当初の目的として設立された。現在、情報通信分野のソリューション事業から宇宙開発事業にいたる6つの事業部門を有し、社員数は約2,500人、売上高は年間約800億円の事業規模である。親会社であるZ社の業績は数年伸び悩んでおり、Z社への事業依存度が高いA社の業績も伸び悩んでいる。また、国際会計基準の導入以降、Z社は、A社を含む関連会社に対して、親会社への依存体質を改めて自立化していくことを求めている。このような背景から、A社では2001年度より、自主的に新規事業開発や新規商品開発に取り組んでいくことを全社的な経営課題としている。経営課題の達成に向けた組織的な取り組みは、6つの事業部門のうち、民間需要向けと公共需要向けのソリューションビジネスを展開する2つの事業部門が先導的役割を担っているが、中期経営計画をブレイクダウンした年度目標は毎年未達の状態である。

A社の経営陣は、課題の達成が遅滞している要因を大きく次の二つと認識している。一つは組

組織文化の問題である。創業以来、長く親会社からの委託事業を生業としてきたことにより、定められた業務は品質・納期ともに必達するが、不確実性の高いリスクを伴う業務には手をださないという組織文化が生成されてきた。それが、不確実性に満ちた市場を対象にするソリューションビジネスに必要な部門間連携を阻害している。いま一つは若手社員層の士気の低下である。これはA社に限らず産業界全体の問題として、近年「管理職になりたくない症候群」という表現で取り上げられることが多い。20代後半から30代前半の、企業側からすれば最も挑戦的な仕事ぶりを期待したい層が、リスクを負わず安定的な仕事に安住して現状維持を図ろうとする風潮が高まってきた⁷⁾。それが、組織として事業開発や商品開発に挑戦しようとする姿勢を減衰させている。

A社では2001年に、組織文化や若手社員層の意識の改革をねらいとした成果主義に基づく人事制度改革を行っている。新しい人事制度の運用を促進するためには補完的な施策が必要となる。A社における主な補完的施策は、10年前に導入した方針管理の仕組みの再活性化、組織横断的なプロジェクト活動の推進、新規事業開発や新商品開発の提案制度の導入、自律を促進するキャリア教育の導入などがあげられる。筆者はこのような状況下で、A社の常務取締役（組織行動改革管掌）から委託を受け、2004年度より、同社の組織行動改革を支援する教育プログラムの企画と運用のコンサルティングを行った。

3-2. 具体的な教育プログラムの説明

筆者がA社に提供した具体的なサービスは、事業開発や商品開発に関する社内提案の質と量を向上させることを目途としたOff-JTの企画と実施である。Off-JTの対象は、第一に、6つの事業部門の事業部長と本社管理部門の統括部長、第二に、民間需要向けのソリューションビジネスを展開する事業部門内の部長・課長・主任、第三に、全社的な募集に応募してきた新規事業・新商品開発プロジェクトのメンバーである。なお、第二の対象者については、部長は全員であるが、課長・主任は、事業部長の日頃の観察から、“志”と“問題意識”が高いと評価されている人たちを選抜している。

Off-JTの構成内容はすべての対象とも同一で、期間は4ヶ月、最初の3ヶ月に毎月1回、1泊2日の合宿を行い、Off-JT終了の1ヶ月後に、スポンサーに対する成果報告を1日かけてプレゼンテーションするというものである。延べ7日間のOff-JTということになる。

なお、1泊2日の合宿は以下のプログラムを3回繰り返す。

- ① 会社の経営課題と対象者の役割期待の再確認
- ② スポンサーの想いの伝達
- ③ 現実の業務課題の持ち込みとアクションラーニング⁸⁾

プログラム①は、毎回のOff-JTの冒頭30分程度で、一か月経過するたびの最新情報を確認する。プログラム②は、毎回のOff-JTの夕食後、例えば事業部長と統括部長対象のOff-JTの場合は常務取締役が、ソリューションビジネス事業部門の部長・課長・主任対象のOff-JTの場合は事業部

長が、スポンサーとして参席し飲酒を交えて車座になって2時間程度語り合う。①と②の合計2時間30分を除いた残りの時間は、すべてプログラム③のアクションラーニングに費やされる。

次にアクションラーニングを概説する。Off-JTは1単位20名～2名で構成されるが、できるだけ普段業務上の関係が薄いメンバー同士で5名～6名のチームをつくる。チームのなかでは役割の持ち回りを行う。役割は、課題提示者、アクションラーニング・コーチ（司会進行役）、質問者である。6名のチームの場合、質問者は4名となる。チームメンバーはアクションラーニングのセッションに入る前に以下の規範に対して誓約を行う。

- 守秘義務を守ること（安心して情報交換ができる場づくりをする）
- メンバー同士の課題の共有と相互のサポートに価値を置くこと
- メンバーの人格と平等を尊重すること（上下関係を取り外す）
- セッションに集中し傾聴すること

続いて、役割の順番を決めセッションに入る。課題提示者1名につき以下のようなセッションの流れで、1セッションについておよそ90分を費やす。

- ① 課題の提示（課題提示者が自らの業務課題の認識を提示する）
- ② 課題の明確化（質問者が課題提示者に質問だけを投げかける）
- ③ 課題の再定義（質問されたことによって気づいた本質的な課題を改めて定義する）
- ④ 課題解決策の検討（再び質問者が問題提示者に質問だけを投げかける）
- ⑤ 行動計画の作成（質問されたことによって気づいた解決策を行動計画にして提示する）
- ⑥ 振り返り（チームメンバー相互に課題提示者を支援できることについて述べあう）

セッションの流れの各項目に加えた括弧書きの補足のよう、アクションラーニングは、そのほとんどが質問者による課題提示者に対する質問と、課題提示者による簡潔な回答のみで構成される。課題提示者は、質問者からあびせられる質問によって自らの課題設定が役割期待に適うものであるか、より本質的な課題のとらえ方をしているか、さらに、課題解決策の選択肢を見逃していないか、などについて気づきを得る。

課題提示者の気づきを深めるためには、簡潔な質問、先入観のない質問、質問の答えに対する質問などが効果的だといわれている。例えば以下の要領である。

- 状況を明確化する質問として「具体的にはどのような事態が起きているのですか」
- 関係性や影響を考える質問として「それを放置するとどのような悪影響が発出すると思いますか」
- 視点を変える質問として「お客さまの立場で考えると状況はどのように映っているでしょうか」
- 感情を問う質問として「その状況に接して部下はどのような気持ちでいるでしょうか」
- 前提に対する疑問を投げかける質問として「その方法でなければならない理由は何ですか」、など

Off-JT全体の進行管理役は筆者が務めたが、その役割はいわゆる講師ではなく、アクション

ラーニングの概念やセッションの進行方法、質問の工夫などは教えるが、セッションが開始されたら運営は各チームにまかせ、セッション終了毎にクラス全体の情報共有を行うためのファシリテーションを担うのみである。

課題提示者は、自らの課題設定と役割期待との整合、課題の本質の洗い直し、最も効果的な課題解決策への気づきをもとに行動計画をまとめ、1ヶ月以内に着手し結果を出すことをチームメンバーおよびクラス全体に誓約する。そして、自らのアクションの結果として生まれた新たな課題を次回の Off-JT に持ち込む。

この Off-JT の効果であるが、過去に積み残されていた部門間連携の懸案が、Off-JT 実施の初年度に進展を見せるなど相応の効果を上げた。こうした成果によって、A 社に対するコンサルティング契約は、筆者がコンサルティング会社を退職する2008年度まで継続されている。

3-3. 事例から得られる示唆

アクションラーニングは、A 社の事例を見る限り、自律性や実践を通じた学習を促進することに有効であった。また、組織文化を変革していくことにも効果が見受けられた。さらに、アクションラーニングではタイムマネジメントのスキルを教えてはいないが、課題解決策に対する本人の深い気づきとチームメンバーの支援によって、期せずして業務効率を上げる効果が生まれた。

ただし、アクションラーニングが効果を発揮するには前提が必要である。第一は参加者の“志”と“問題意識”の高さである。主体性を持って何事かをなし遂げたいと願う志や、現状を改善したいと願う問題意識を持つ人でなければ気づきは得にくい。事例で紹介した A 社の対象者の人たちは、スポンサーである事業部長の選抜によって“志”と“問題意識”の高い人材が集められた。第二は経営管理に関する基礎知識の共有である。経営戦略や組織設計に関する知識を共通言語にできることは、質問と回答の的確さを向上させる効用を生む。第三は方針管理の手法の習熟である。方針管理の知識や経験の共有は、課題と役割期待の整合、あるいは課題解決策の実行計画化と新たな課題の発見に対する気づきのレベルを高めることに貢献する。A 社の対象者の人たちは、全員が入社後3年未満に経営管理の基礎知識を通信教育によって習得しており、また、A 社では10年来、方針管理を運用している実績があった。

4. 「コミュニケーション能力」の考察

さて、これまで企業内教育の変遷と今後の課題について議論を進めてきた。第4節では、これまでの議論から、正社員雇用の対象となる学生に求められている「コミュニケーション能力」の意味について考察を行いたい。

第2節、第3節で述べてきたことから明らかなように、この「コミュニケーション能力」は、口頭や文書によって組織の中で十分な意思疎通ができること、という単純なものではないように思われる。そこには、若年とはいえども何事かを成し遂げたいという志や、志の前途に横たわる問題に気づく力が求められるのではないだろうか。

自らの志と所属する組織のビジョンとの整合を自律的に考察し、その折り合いをつけるために、関係する上下左右の人々に対してコンタクトをとっていけること。あるいは協働する他者の人格を尊重し、互いに協調して目標を達成するための役割期待が交感できること。さらには、他者を動機づけ、互いの気づきを高めあえるような日常会話ができること。「コミュニケーション能力」は、そのような素養を織り込んだものとして解釈する必要があると思われる。

おわりに

本稿を書き起そうと思ったきっかけは、昨今の新規学卒者の就職事情である。大学生ならば3年生から、短大生ならば2年生から、彼らは厳選採用といわれる正社員雇用の狭き門をたたく。年齢は19歳から21歳である。そしてきわめて短期間のうちに人物評価を受けて、雇用ポートフォリオ上の二極に振り分けられて雇用の受け皿に乗る。

就職してからの約8年間はキャリア形成上大変重要な時期で、容易な仕事から困難な仕事へ、あるいは、事業の価値連鎖の中で関連する仕事へと移動をしながら成功体験や失敗体験を積んでいく。そして、その過程で仕事上の問題処理のノウハウと対人関係のあり方を習得し、「自分はやれる」という自己効力感を醸成し将来への展望が開けるようになる。日本の雇用慣行には、そのような長期的人材育成を促進する側面があった。

時代の要請とはいえ、正社員として雇用されなかった若者たちには、そうした機会がきわめて乏しくなってしまう。そのような若者たちが流れにまかせて30歳を迎えてしまったとき、彼らはどうなってしまうのか。それを大学2年生のわが娘に投影すると暗澹たる思いがした。ならば、少なくとも、自らが影響をおよぼせる学生たちだけにでも自己防衛策としての教育を提供してやらねばと考えた。

本稿は、そうした思いが先行して書き起したため、未だ問題意識を提示したにすぎないレベルに終わっている。分析枠組みを鮮明にしてより多くの事例研究を行い、大学教育の場で実践できるプログラム開発につなげていく必要がある。今後の課題としたい。

注釈

- 1) 株式会社ディスコは、企業の人材採用に関するコンサルティング、高等教育機関、医療機関の学生募集に関するコンサルティングなどを事業とする業界の大手企業である。
- 2) 日本企業の組織人事政策や教育訓練政策の変遷を論じた文献では、若干の差異はあるものの概ねこの6段階の時代区分を用いている。詳しくは、小山田英一・服部治・梶原豊共著『経営人材形成史』を参照。
- 3) 日本経営品質賞（JQA：Japan Quality Award）は、日本企業が、国際市場のなかで競争力のある経営構造への転換を図ることを支援するために、1996年、財団法人社会経済生産性本部を母体として設立された。顧客価値の視点で経営全体を見直し、卓越した顧客価値を創造しつづける組織をつくるための枠組みと指標を『アセスメント基準書』として提示している。日本経営品質賞を与える企業には、この基準書に基づいた審査が行われる。また、同賞は、現在のめまぐるしい経営環境変化に対応する

ために、環境認識に基づくアセスメント基準の見直しを毎年行っている。

- 4) 「能力開発基本調査」は、わが国の企業、労働者の能力開発の実態を明らかにすることを目的に平成13年度から厚生労働省が実施している。平成19年度版調査は、平成18年度（平成18年4月1日～平成19年3月31日）の1年間の能力開発の方針、教育訓練の実施状況、自己啓発の実施状況等について、平成19年11月から平成20年1月にかけて実施したものである。調査の対象は、全国・全業種の従業員規模30人以上の企業から無作為に抽出した企業、事業所およびその従業員であり、調査対象数、有効回答数及び有効回答率は以下のとおりである。

(1) 企業調査

調査対象数：7,927企業 有効回答数：3,183企業 有効回答率：40.2%

(2) 事業所調査

調査対象数：7,018事業所 有効回答数：4,276事業所 有効回答率：60.9%

(3) 個人調査

調査対象数：17,300人 有効回答数：7,713人 有効回答率：44.6%

- 5) 非正社員の代表格である派遣社員を例にとれば、元来、派遣社員の教育は派遣元企業が負担するものである。その多くは基本的な職場マナーや職務に必要な基礎技能の習得であり、派遣会社によっては派遣社員に費用負担を求めるケースもある。派遣先である顧客企業が施す派遣社員の教育とは、その企業に特殊な事情（内部統制や業務処理の順守事項）が中心で、正社員に施される長期的な資質向上を狙いとしたものとは大きく趣旨が異なるとみるのが妥当と考えられる。
- 6) 成果主義に基づく人事制度改革後に実施された多くの管理職調査で、自らの成果目標の達成に追われて部下のOJTに裂く時間がないとする管理職の意識が報告されている。
- 7) 「管理職になりたくない症候群」の背景には、平成不況期に行われた雇用調整や組織のフラット化によって中間管理職の多忙感が増幅したことがある。そのような状況を部下である若手社員層が観察して、管理職昇進を望まなくなったとも指摘されている。
- 8) 現場の現実的な課題を検討しその解決策を実践するという過程を通して学習効果を得る学習手法。「学習する組織」を構築するための方法論として注目されている。アクションラーニングの思想は、アメリカの哲学者ジョン・デューイ（1859—1952）の教育理念に端を発しているといわれる。デューイは、当時の学問の基礎を教えることに特化した学問中心主義を批判し、社会や生活との関連を重視した教育がされるべきと唱え、生活の中における実践の必要性を説いた。そして、その学習の過程を、①問題を感じ取る、②問題の原因をつきとめる、③注意深く調べる、④問題解決のための計画を立てる、⑤実践によって確かめる、の5段階で提示した。近年、ジョージ・ワシントン大学教授のマイケルJ. マーコード氏が、2002年にGIAL（Global Institute for Action Learning）を立ち上げて以来、日本企業にもアクションラーニングが紹介され急速に普及した。日本電気、富士ゼロックス、トヨタ自動車などでの成果が報告されている。

参考文献

- NHK 放送文化研究所．2004．『現代日本人の意識構造（第6版）』日本放送出版協会
- 経済産業省．2006．「社会人基礎力に関する緊急調査」
- 厚生労働省．2007．「能力開発基本調査」
- 清宮普美代．2008．『質問会議』PHP 研究所
- ディスコ．2008．「採用活動に関する調査」
- 日本経営者団体連盟．1995．『新時代の「日本的経営」』日本経団連出版

日本経営品質賞委員会．2008．『日本経営品質賞2008年度版アセスメント基準書』

マイケルJ．マーコード．清宮普美代／堀本麻由子 訳．『実践アクションラーニング入門』ダイヤモンド社

谷内篤博．2002．「企業内教育の現状と今後の展望」文教学院大学経営論集第12巻第1号

(おおはし けんじ：現代教養学科 特任講師)