

企業における人材育成のあるべき姿

城山 憲明

キーワード：人材育成、実践共同体、企業文化、経験学習

1. はじめに

少子高齢化が進み、労働力確保が難しくなる今日、企業にとって人材育成とは、もはやただの人をコストと捉える人事労務管理ではなくなり、人を資源とみなした人的資源管理になり、企業戦略として大きく位置づけられる存在となった。しかし、人材育成の課題は多くある。若者の離職率問題、経営幹部候補生の育成、人事評価制度の見直し等、企業が抱える課題は数多く存在する。「企業は人なり」と言うように、人を財産であると考えた企業が増えてきた。「人財」の力を最大限発揮する企業こそが、競争社会を勝ち残っていく。多くの企業は研修の内容に力を入れ、優秀な人材を育成しようと努力している。

本稿では人材育成を成功させ、企業が競争社会の中で勝ち残るために必要な鍵とは何かを考察する。先に結論から述べると、私は人材育成の成否を左右する要因が企業における「実践共同体を作り出す企業文化」とであると位置づけている。

そもそも優れた人材とは、自ら学ぶ力を身に付けた人材である。これは後にも詳しく述べるが、経験学習を会得することが望ましい。この経験学習を会得するためのプロセスを記したものが図1である。

本稿の流れを節ごとに、順を追って、この結論がどのようにして導かれたかを説明する。2節では、図1における教育と学習支援の大枠2つについての説明を通じて、人材育成は「教育」ではなく「学習を促進するための支援」がメインであることを、経験学習モデルを基に説明する。3節では、図1における学習支援の枠組み内の学習を支援する上で不可欠である人材育成の学習環境を整備する役割について、「実践共同体」の概念を基に説明する。4節では、図1における学習支援の枠組み内の、実践共

同体と密接な関わりがある企業文化について述べ、企業にとって真の意味での人材育成について考察する。

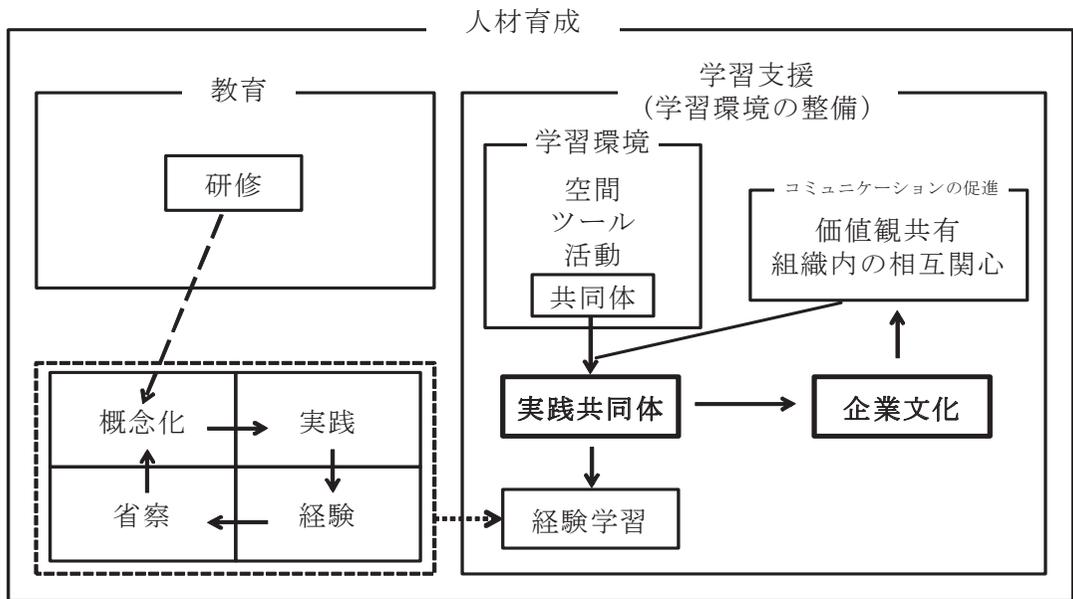


図1：経験学習を導く人材育成プロセス

2. 人材育成の理解と企業の取り組み

2-1. 企業における人材育成と抱える課題

企業の多くが実践している人材育成は研修等が一般的であるが、研修だけで優秀な人材が育つわけではない。したがって、人材育成とは何を目的にしているのかを考えなければならない。変化の激しい現在、企業は人材育成において、優れた人材を育成することで他社よりも優位に立つ必要がある。人材育成とは言うまでもなく、企業の戦略に則った形でなければならない。なぜならば、経営をしていく上で必要な人材とは、戦略の実現に向けて活動している現場や環境の変化に対応し、効果的・効率的に実践することができる人材であるからだ。つまり企業における人材育成の目的とは、企業の体質に合い、企業の戦略を理解した人材を育成することである。

次に、企業が実践する人材育成の方法についても触れておく必要がある。企業が実践する人材育成の手法は多く存在する。新入社員研修や、ミドルマネジメント層に対する研修、さらにはOJT・Off-JTといった誰しもが知っているものも挙げられる。近

年ではeラーニングを使った手法も増えてきている。

しかし、多様な育成手段があるにも関わらず、困ったことに多くの企業で「仕事を覚えられない」、「人材が育たない」このような悩みを抱えている。これらの原因は何であるのか。少なくとも社員の能力のせいで片付けることができる問題ではないだろう。このような状況に直面した際、企業は人材育成の実践方法に問題があると考えなければならない。

2-2. 人材育成と大人の学習法

問題に直面していながらも、多くの企業は人材育成について深く考えて実践していない。言い換えると、人材育成を実践している一方で問題がなぜ起きるのかを明確にわかっていないのである。

多くの人は人材育成とは教育の場であると認識している。つまり人材育成とは、自分が子供の時に学んで成長してきた延長線上であると考えている。したがって一方的に研修を与えて座学を受けさせるケースが多発する。だが、大人である社会人に対して子供と同じ学習方法を与えるのは適さない。ここで大人とはどういった時に学習するのかについて認識する必要がある。

大人の行う学習に対する研究分野に、「成人教育論¹」がある。大人の学習を理解する上で重要な6つの特徴²である。

- ・大人の学習者は実利的である
- ・大人の学習者は動機を必要とする
- ・大人の学習者は自律的である
- ・大人の学習者は目的志向性が高い
- ・大人の学習者には豊富な人生経験がある

上記が示すことは、大人は現実の生活の課題を解決する際に必要だと感じたことに対して初めて学習を始める、すなわち実利的であるということである。また、学ぶ目的が明確でない時、社会人はコストを払ってまで学ぼうとはしない、すなわち動機を必要とする。加えて、子供は教師に学習を依存するのに対し、大人は自分で学ぶための道具や手法を探求する。つまり、大人はより自発的な学習をする。また人生経験はい

¹ Knowles, M.S. (1998) *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development Fifth edition*. Butterworth-Heinemann, MA

² 中原淳 (2014) 『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 p.39

い意味でも悪い意味でも働く。学習資源として、理論と経験をマッチングさせ学習が捗るケースもあるが、一方で経験が邪魔をして理論を理解しないケースも見受けられる。このように大人と子供の学習は大きく異なる。したがって、人材育成を単なる教育に一括りにしていると一方的な研修に陥ってしまい人材育成が失敗する可能性が高まる。したがって、企業は人材育成における教育と学習の差を認識することが必要である。

2-3. 企業内における教育と学習の違い

教育と学習の違いについて諸説はあるが、簡単に筆者の言葉で記すと、教育とは「個人の外側から内側への働きかけ」であり、学習とは「個人の内側から外側への働きかけ」である。

もう少し具体的に解釈をしてみる。教育とは提供側が必要であると考えているものに対して、それを身につけるために最適な道具や環境を提供側が選択し、第三者の意思で結果的に成長することである。一方、教育とは何かを行う上で、自分に不足しているものを自ら認識し、それを身につけるために最適な道具や環境を自ら選択し、自らの意思で成長していくことである。

では、企業内における教育と学習の違いは何であろうか。多くの企業はこの認識にズレが生じ、企業の人材育成への働きかけが混同することによって問題が起きている。近年この問題に対して、レイヴとウェンガーに代表される状況的学習³によるアプローチが注目を集めている。その特徴の1つは「学習カリキュラム」と「教育カリキュラム」の違い⁴である。状況論アプローチにおいて、人間は研修等のフォーラムな教育プログラムの中だけでなく、様々な仕事をこなしながら、意識の有無に関係なく学んでいるとされている。例を挙げると、たいへん大きなプロジェクトをやり遂げた社員の働きぶりが増えた際、その社員は成長したと感じる事が多い。しかし、この社員は特別な教育を受けたわけではない。プロジェクト進行の中で様々なアドバイス、そして議論の中で気づきを得たのである。つまり、彼自信の主体的な取り組みによって働きぶりが増えた、すなわち学習したのである。一方で教育とは、このような学習をより効果的・効率的に実現するための支援活動のことである。先ほどの例であれば、プロジェクト推進における効果的なセミナーや特別研修等である。これらの教育を受けた上で、本人の主体的な活動がうまく交じり合ってようやく学習に繋がるのである。

³ ジーン・レイヴ、エティンヌ・ウェンガー著／佐伯胖訳（1993）『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書

⁴ 中原淳（2014）『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 pp.67-68

つまり人材育成において企業側が実施する研修とはあくまで支援であり、主体は学習者である社員であることを忘れてはならない。企業が効果的な人材育成を実現するには学習者が日常や仕事の様々な変化の上でどのように学習するのかを理解し、どの部分を、どのように支援するかを明確化する必要がある。

2-4. 経験学習モデルを応用した人材育成

企業が人材育成において何を重要視するべきなのか。前節では主体者は学習者であり、教育はあくまで支援であることを記した。では、学習を促すためには何が求められるのか。人材が育つためには主体的な活動が必要である。しかし、現場経験の中から即興的に生み出される経験とは、その場では大きな効果を発揮するが、違う場になると通用するとは限らない。つまり、限定状況下における一時的な理論に過ぎないのである。では、現場で経験した中から学んだものはないのであろうか。実はこの経験の中で人材育成において重要なものが 11 つある。それは社員が「学び方を学んだ」という事実である。この「学び方を学ぶ」とは 1980 年代後半にデービッド・コルブが提唱した「経験学習⁵」という概念の 1 つである。コルブは学習について、知識を受動的に覚えることではなく、「自らの経験から独自の知見を紡ぎ出すこと」としている。この考えに基づき、コルブは経験・省察・概念化・実践の 4 段階に分けた「経験学習モデル」を提唱している。

経験とは、主体的に考え、動き、その結果を受け入れることである。多くの成功体験や失敗体験の中で気づきを得ることが大切である。省察とは、得た経験を多様な観点から振り返る。自分にとって必要な経験を抽出する作業である。概念化とは、抽出した経験について深く考え、その後の活動や他の人にも応用できるよう独自の知見を作ることである。この際、普遍的な理論である必要はなく、学習者自らが構築することに意味がある。実践とは、新たな場面で実際に独自の知見を試すことである。経験学習モデルとは、4 つのプロセスから生み出された独自理論を新たなサイクルにおいても活用し、繰り返していくことである。このサイクルを継続することが「学び方を学ぶ」である。

したがって、企業が行うべきはこの経験学習をどのように支援すべきか、ということである。言うまでもなく、実践で力を身に付けるためには、現場の経験が必要不可欠である。しかし、それは企業にとって教育活動が不必要というわけではない。効果的・効率的に経験学習を促進するためには、省察と概念化に対する的確な支援が必要

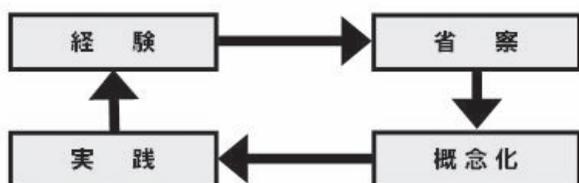
⁵ Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p.21

である。

省察段階において、必死に働いている社員は仕事に追われて考える余裕がないため、経験の中で役立つものを的確に抽出することは難しい。この段階で求められていることは、学習者とは違った視点からの問いかけである。したがって企業の支援として適切な研修とは、ファシリテーション研修等が有効であると言える。

概念化の段階においては、アカデミックな理論も役立つ。自身が現場で体験したことが、既存の理論ではどのように解釈されているのか。理論を覚えるのではなく、自分の経験を正当化するのに大きな役割を果たす。

このように企業が行う研修と言うのは決して無駄ではない。しかし、研修を行ったことで短期的に結果が返ってくるものではないということを人材育成担当者は理解しなければならない。なぜなら、あくまで支援であって最終的に学習するのは、学習者自身であるからである。



経験	経験の場で、視覚、聴覚、感情などによってものごとを感知する
省察	経験によって感知した事柄を、深く振り返り、内面化する
概念化	内面化により抽出された「気づき」をもとに、教訓や概括的な意味をつかむ
実践	本質をつかむことにより、新しい状況や条件の下でのより応用的な実践につなげる

図2：経験学習モデル

出典：職場が育つ経験学習の支援（高橋衆一）

<http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/7709>

3. 個人の学習と組織の学習

3-1. 学習環境整備の役割を担う人材育成

人材育成とは学習支援であることは前章で記した通りである。したがって、人材育成の枠組みは、研修等だけには収まらない。仕事を通して実践で学習することを支援することが人材育成であるならば、仕事をしやすい環境を作ることも人材育成であり、また学習を促進する企業文化を形成することも人材育成である。つまり、「研修を受けさせたから後は現場任せ」のような状態であれば人材育成は成功しない。

仕事を現場で学ぶ、このような人材育成を一般的に OJT と呼ぶ。この OJT をその場任せにしているのは優秀な人材への成長には繋がらない。そもそも OJT を通しての育成とは何が目的なのであろうか。一般的に学習とは自ら主体的に学ぶものであり、目標を他社が設定するものではない。したがって OJT を通して、暗黙の了解としての基準値は存在していても、最終的な目標というものは存在しない。つまり OJT とはただ現場の機会を与えるものではなく、自主的な学びに繋がる仕組みでなければならない。

人材育成が成功する要因として、自主的な学びを促進させなければならない以上、この環境を作ることが人材育成の目標となる。だが、仕事をしている環境は常に不測の事態が陥るものである。また、直属の担当者によつての手法も違えば、同僚や上司との相性によつても学び方は変化する。したがってあらかじめ環境を決めることは不可能に近い。そこで、学習者や周囲の状況に応じて学習目標や学習内容を変えていく必要性がある。これを実現するために人材育成担当者が目指すのは、学習者が学習の起きる環境（職場等）に参加しやすい状態を作ることである。例を挙げると、上司や先輩を育成担当として新人につけるケースや、新人にもできる仕事を割り振るケース等である。学習者が職場での活動に参加しやすくなるように働きかけることが重要である。

3-2. 学習環境の構成要素である共同体

学習環境の最も重要な構成要素は共同体⁶である。共同体の説明をする前に、学習環境の構成要素について簡単に触れておく。学習環境の構成要素は空間、ツール、活動、共同体の4つに分類される。空間とは学習が行われる場、すなわち職場を指す。この時の職場は単なる物理的なスペースだけに限らず、上司や先輩、同僚の社員が存在し、仕事のルールに従って、それぞれの業務を行う。ツールとは、空間内で用いるための、

⁶ 中原淳（2014）『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社 pp.188-189

顧客リストやパソコン、E-mail等を指す。さらに重要な事は、これらのツールを使って実際に活動を行うことである。職場で、様々なツールを用いて、共に活動を行う仲間が「共同体」である。つまり最も包括的かつ最重要な構成要素が共同体にあたる。

学習者は、はじめは軽い役割を担いながら共同体に参加し、次第に共同体全体の活動を知り、共同体のメンバーと成る。すなわち、学習者は自主的に参加することで初めて学ぶことが可能となる。共同体において、学習者とは一方的に教わる存在ではなく、共同体内の同僚や上司と共に活動し、自ら学んでいく存在である。

企業に当てはめて考えると、研修が主に知識を獲得する場であるならば、職場は共同体の活動に参加しながら主体的に仕事を学ぶ場である。

3-3. 学習する組織と実践共同体

学習者にとって共同体は学びの場であることがわかった。だが企業の成長が最終的な目標である以上、学習を個人だけのものではなく組織全体のものでなければならぬ。したがって情報交換が活発に行われ、活動的な組織が必要となる。このような考え方をピーター・センゲが「学習する組織⁷⁾」と提唱した。

学習する組織とは、チームのメンバーが対話を通じて学習し、問題の全体状況や相互関係を明らかにし問題解決していく組織のことである。この学習の組織を作るためには、組織の中に学習のための共同体を作る必要がある。

この学習者のための共同体を具体的に定義したのがウェンガーである。ウェンガーは学習者のための共同体を「実践共同体⁸⁾」と呼んでいる。実践共同体を活性化するためには、コミュニケーションの活性化である。実践共同体は放っておいても活性化することは少ない。実践共同体のメンバーから活動やコミュニケーションを引き出し、調整する役割の人間が必要である。近年、「若手を育てようという雰囲気や企業文化」が薄れてきていると感じる人が増えてきている。

これは職場に実践共同体が有効に機能していないからであると推測される。同じ空間の中で働いていても、互いに対する関心がなければ、その場は実践共同体ではない。したがって、職場の雰囲気や企業文化という暗黙の部分が実践共同体と大きく関連している。この実践共同体が正しく機能してこそ、人材育成は成功する。

⁷⁾ ピーター・M. センゲ著/ 守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』

⁸⁾ ジーン・レイヴ、エティンヌ・ウェンガー著/ 佐伯昉訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書

4. 実践共同体と企業文化

4-1. 人材育成の目的と企業文化の形成

企業が行う人材育成は大きく分けて2つに分類することができる。1つは新入社員に向けての教育と、もう1つは中堅社員に向けての教育である。

新入社員教育は、市民、企業人、職業人としての意識、態度の形成、企業に対する理解を促進するために必要な知識、情報の伝達、職場への適応性の促進、仕事に関する基本的な知識、技能の習得などを目的としている。また、中堅社員教育は、公式組織における位置づけ、役割に曖昧性もあるが、仕事の中心的な役割を担っているという現実から、モラルを維持し、職務遂行上において必要とされる専門能力の向上などが教育ニーズとして重要な領域と成っている。しかし、一般的には、組織における役割の確認、人間関係、問題解決、仕事の進め方、後輩の指導などが教育ニーズとして認識されている⁹。

したがって人材育成とは、個人の成長だけの教育ではなく自社社員としての成長のための教育でもある。つまり個人と組織の両方の側面を持つ。個人の成長は理解しやすい一方で、組織としての成長とは何であるのか。筆者は組織の成長とは、企業文化の形成に貢献するものであると考えている。言い換えるならば、人材育成は企業文化の形成が1つの目的である。

4-2. 実践共同体と企業文化の相互作用

企業の戦略において大きな位置づけを持ち始めた人材育成であるが、それは企業が成長する上において人材育成が欠かせない時代になったからであろう。だが、人材育成の目的に企業文化の形成が含まれるのであるならば、企業文化が企業を成功に導く大きな要因であることを示す必要性があるだろう。言い換えれば、企業文化が人材の成長に好影響をもたらし業績を上げることができるのか、ということである。

「Siehl & Martin (1990) は経営戦略と企業文化の一貫性に配慮する企業は、そうでない企業に比べて業績が高いことを明らかにしている。また、Kotter & Heskett(1992)は、環境変化に適応的な経営戦略を生み出しうる価値観、規範、行動パターンを浸透させる企業が、高業績企業に位置づけられることを実証的に示した」¹⁰。

つまり、企業の経営戦略と組織、そして企業文化の間に一貫性があることで、企業

⁹ 梶原豊(2001)『人材開発論』白桃書房 p.142

¹⁰ 同上、p.19

の経営成果が高まることを示唆する¹¹⁾。

したがって、企業が好業績を上げる上で企業文化の必要性が高いことに対して疑問の余地はない。だが、企業にとって企業文化の重要性が高いことを多くの人は聞いたことがあるだろう。私が言いたいのは単に企業文化が重要ということではなく、人材育成と深い関係があるということである。この企業文化と大きく関係性を持っているものが実践共同体である。

そもそも企業文化とは、「企業が構成する全従業員が共通に具備する価値観、思想、企業行動の特性などを指す」¹²⁾。一方で活性化された実践共同体とは、職場構成員が互いに共感し合える環境が必要であり、構成員全員が、共に考え、共に働くといった関係が形成されていなければならない。すなわち、実践共同体が学習の場として機能するためには、全従業員が共通の価値観や企業行動の特性などを認識する必要がある。言い換えれば、実践共同体は企業文化が反映することで機能するのである。また、実践共同体が機能することにより、新たな企業風土の形成の役割も担う。社員にとって良き職場であるからこそ、良好な環境を与える職場風土が形成される。

したがって、成果をあげる企業は人材育成をする上で、企業文化を形成することが学習者の支援であることを理解している。その上で支援に適した行動に移すことで企業文化と実践共同体の間に好循環が生まれ業績に反映されているのである。

4-3. 企業文化浸透が人材を育てる

前節で良き企業文化が実践共同体を強化し、人材の育成へと繋がることを記した。したがって、企業文化を浸透させることが人材育成の最終目標である。最後に、企業文化の浸透において重要な部分について考える。企業文化を浸透させる上で大事になってくることは行動指針を明確に記すことである。

行動指針とは会社独自の従業員の価値観であり、経営文化と大きな関連性を持つ。すなわち、経営理念が社内に体现されているかが大事である。

経営理念は経営者の信念を会社内に浸透させ、従業員に互いに価値を分かち合わせ、会社内で一体感を作り出し、相互の信頼関係を作る¹³⁾。企業内の組織メンバーは、そもそも経営理念の下で集った仲間であることから、信頼感の有るコミュニティは、従業員の個性を発揮させ、内発動機満足性の向上、また経営者のリーダーシップを導くのに役立つ。さらに経営効率に有用な経営風土や経営制度を醸成することができる。

¹¹⁾ 河合篤男(2006) 『企業革新のマネジメント』 中央経済社 p.19

¹²⁾ 梶原豊(2001) 『人材開発論』 白桃書房 p.23

¹³⁾ 奥村恵一(1994) 『現代企業を動かす経営理念』 有斐閣 p.162

一方でトップ・マネジメントと従業員との直接的な交流機会が少ない際は、掲げられた経営理念を踏まえての行動と、その原点になる人間性をいかに組織内外に浸透させ、組織の一体化を進めるかが重要な課題となる¹⁴。従業員、関係者から指示され、信頼される人間的な側面が感じられてこそ、経営理念が行動指針となり、その実現に向けての組織内のコンセプトが形成されうるものである。このコンセプトこそが企業文化であり、実践共同体を活性化させる鍵となる。

5. 結論

企業の人材育成は目先の従業員の成果に目的を向けてはいけない。なぜなら企業の人材育成とは教育ではなく、学習させるための支援であるべきであり、研修を行ったからといって従業員の能力値が上がるものではないからである。従業員が働きやすい環境を作り、学ぶ力を獲得する職場、いわゆる活性化された共同体、すなわち実践共同体を作ることが人材育成の目的である。

この実践共同体を作る目的を達成するために、企業文化を浸透させることも人材育成の重要な目的の1つとして含まれることとなる。言い換えれば良き職場環境を作ることが人材育成の成功の秘訣であるため、企業の人材育成担当者は研修内容ではなく職場の在り方について見直すべきである。

¹⁴ 奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣 p.51

参考文献（引用文献を含む）

[1] Knowles, M.S(1998) *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development Fifth edition.*

Butterworth-Heinemann,MA

[2] Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[3] 奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣

[4] 梶原豊(2001)『人材開発論』白桃書房

[5] 河合篤男(2006)『企業革新のマネジメント』中央経済社

[6] ジーン・レイヴ、エティンヌ・ウエンガー著／佐伯胖訳(1993)『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書

[7] 中原淳(2014)『企業内人財育成入門』ダイヤモンド社

[8] ピーター・M. センゲ著/ 守部信之訳(1995)『最強組織の法則——新時代のチームワークとは何か』

引用ホームページ

[1] 学校法人産業能率大学総合研究所

<http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/7709/> (2016年1月28日アクセス)