

再創造



はじめに

知識創造時代の OJTを考える

ワークス編集部

この特集の企画を始める頃、人事担当者によるOJTをテーマとしたディスカッションに参加する機会に恵まれた。曰く、「業績責任が強化されマネジャーが人を育てる時間がない」「若い人とはワークスタイルが違う」「メールに通信手段が変わり、仕事が見えにくくなった」「中途採用者や派遣社員など、どう接してよいかわからない」「採用抑制で年次の断層が起き、仕事があまく伝承されなくなった」「アウトソーシングやBPRで隣の仕事との連携がわかりにくくなった」……など、OJTがあまくいっていないエピソード、その理由の推測が次々あげられていた。

ホワイトカラーでも 機能していたのか

こうした「OJTが機能しなくなっただ」という論は、最近あちこちでよく聞くが、その前提は「かつてはOJTが機能していた」ということだろう。だがそ

れは本当だろうか。「OJTこそ日本企業の競争力の源泉」といわれてきたが、そのほとんどは製造現場における調査や分析を元にした主張であり、営業や企画、事務などのホワイトカラー職場はむしろ「生産性が低い」と指摘されてきたではないか。

乱暴な見立てではあるが、ホワイトカラー職場についてはシステムティックに設計されていなかったOJTを、「先輩による後輩の面倒見」や「背中で見せる」、「ノミニュケーション」といったことで、なんとか補完してきたのではないか。それがIT化やアウトソーシング、BPRの進展など、職場をめぐる環境の急激な変化によって、ついに限界にきたのではないだろうか。

OJTのもしも 多様な機能や機会

したがって今回の特集は、「OJTが機能しにくくなってきた」現象や原因

OJTの



の追究に主眼を置くのではなく、仕事を
通じた育成という本来の姿を、どうす
れば実現できるかという視座で構成して
みた（なお、今回はこれまで述べたように、
ホワイトカラーのOJTを対象にしてい
る）。

簡単に特集の構成を説明しよう。ま
ず1章では、「OJTとは何か」につい
て、長年日本企業の人材育成をウオ
ッチしてきた研究者、実務者の意見を聞
いた上で、私たちの考えるOJTの範
囲、手段を示す。「OJT」という言葉
を聞いて頭に思い浮ぶものは人により
様々で、明快な定義も存在していない
のが実情だが、OJTを「現場での（若
手）育成に関わるすべてのこと」と広く
捉えたと、現場では多種多様な機会が
存在していることがわかり、新たな視点
で今後の検討に向かえるのではないだろ
うか。

人事がOJTに どうかかわるべきか

このように思考の枠を広く構えると、
さまざまな取り組みのヒントが出てく
る。2章では企業事例を通じて、「On
the JOB＝現場で」という以前に、人事
がOJTへどのようなようにかわるべきか、
会社としてどんな仕組みや準備が必要

かということを考えたい。

進化形をテーマに 研究者3人の寄稿

マーケット環境の変化は現場でおき
ており、それを逐次本部に報告して指示
を仰ぐという構造では、高いレベルでの
事業推進はかなわなくなる。現場で自ら
顧客から学び知識創造に結びつけてい
く「現場における学習と業績の同期化」
と、これからの企業の進化を促す「リー
ダー人材のOJT」という2つの発展
的なテーマについて、3章では3人の研
究者からの寄稿を紹介する。

また今回は、いつもとは少し趣を変え
たまとめを用意している。生物学の泰斗、
子供の学びの場の実践者をお招きし本
来「人が学ぶ」とはどういうことかさま
で視野を広げた、スペシャル鼎談をお送
りする。

人が成長するのは「現場」であるこ
とは言をまたない。しかし、画一的な知
識教育では環境変化に対応することは
困難である。むしろ本人の気づきや意識
レベルを上げていくラーニングをどのよ
うに実現するか、現場と人事はどのよう
な役割りであるべきか、人材開発の再創
造に取り組みきつかけとなればという思
いで今回の特集を企画した。

Part 1
OJTとは何か
——楠田丘氏・小池和男氏に聞く

Part 2
私たちはこう考える
——OJTの機能と機会

1

OJTを 定義する

まず「OJTとは何か」を考えてみたい。
それは先輩から後輩へのスキルのバトン渡しだけを指すものではないだろう。
企業のビジョンと個々の自己実現の結節点在现场であり、
この結節点に必要な機能がOJTと総称されるはずだ。

文 工代将章 (本誌) 文・構成 五嶋正風 (本誌)

OJTとは何か——楠田丘氏・小池和男氏に聞く

「私たちのいうOJT」とは何を指すのかを、まずは明確にしたい。一口にOJTといっても、その言葉が指すものは人によって様々だからだ。まずは日本企業の人材育成を長年研究されてきた、このお二人の説く「OJTとは何か」をお聴きすることから始めよう。

マインドからシステムへ 和魂洋才が求められる

楠田丘氏（日本賃金研究センター代表幹事、社会経済生産性本部理事）

くすだ・きゆう
1923年生まれ。48年九州大学理学部卒業後、労働省(当時)入省。給与審議室専門調査官などを歴任。75年以降、多くの大企業が採用した職能資格制度構築の立役者であり、その理論は「楠田式」とも呼ばれる。著書は「日本型成果主義」(生産性出版)「賃金とは何か」(中央経済社)。



求める能力と実力 期待像を明確にする

必要か期待度を明示すること、第2は上司と部下がよく話し合っけて目標を明確にし、中間面接やフィードバック面接をしながら、現場で育てていくことです。

をもとになされるべきです。

「日本の人材育成の中心を担ってきたのはOJTである」といわれますが、数多くの日本企業を見てきた私の経験からいわせれば、これまで日本企業には「マインドとしてのOJT」が存在していたに過ぎなかったのだと思います。社員は仲間であり、肩を叩き合いながら仲良くやっていく、そこに転んでいる人があるなら、手を差し伸べて起こしてあげる。上司は部下を、先輩は後輩の面倒を見る。協力しながらお互い様で仕事を覚えていく。「マインドとしてのOJT」とは、こういったものを指します。

一方これから求められるのは「システム化されたOJT」だと考えています。私のいう「システム化されたOJT」の第1のポイントは、どんな能力、実力が

「システム化されたOJT」の出発点になるのは期待像の明確化です。期待像は能力(〇〇ができる)と実力(〇〇している、行動)で構成されます。期待する能力を明確にするには、職能資格制度を設定した上で職務調査を実施し、職能要件の把握と明示をすることです。実力の明確化は、コンピタンス・ディクシオナリーを作らなければ成立しません。営業は、経理は、高い成果をあげるにはどんな行動をとらねばならないか。これらをまとめた短文集がコンピタンス・ディクシオナリーで、職種別、等級別の行動対応を明文化したものです。これがなければ上司は部下に何を教えていいかわからなくなる。人事評価もこれ

ポインツの2つ目ですが、成果主義の中での「システム化されたOJT」としては、目標設定面接、中間面接、期末面接が重要となります。目標設定面接では「役割」を上司と部下がよく話し合っけて決めます。役割は上司が与える職責と、本人が申し出るチャレンジの両方で決まる。野球にたとえると「4番バッターをやってくれ」「一塁手を頼む」これが職責です。「今年本塁打を32本打ちます」「打率を3割以上にもっていきます」。これらはチャレンジです。人は他人から言われたことだけではやる気は起きないが、自ら「やります」と言ったことはどこまでもやる気になるもの。だから職責は実力に応じて上司から与え、チャレンジは本人が申し出るべきです。また半年ないし1年経った段階で、役割に対する進捗を話し合います。遅れているなら何が問題で、どんな対策を考えるのか徹底的に論議すべきです。このように面接制度を重視しない限り、成果主義は機能しません。

OJTとは3年以内の経験 インフォーマルがポイント

小池和男氏 (法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授)

システム化されたOJTは、実はアン
グロサクソンの企業では、これまでもし
っかり実施されてきているのではないかと

と思います。一方でOJTのマイナンドは
弱く、日本企業からそれを学ぼうとして
いるのです。日本はマイナンドとしてのO

JTはあったが、システムは弱かった。
和魂(マイナンド)洋才(システム)が求
められているのです。

私のOJTの定義は、とてもシンプル
なものです。「やや高度な仕事について
いるばあい、同じ仕事について3年以内
をすべてOJTとみなす」。このような
定義になった理由を説明したいと思っ
ます。まずOJTには「フォーマルなO

さて、フォーマル以外はインフォーマ
ルなOJTということになりますが、そ
れでは通常の仕事とOJTの区別がつか
なくなりません。そこで「ベテランの投
票」という考え方が登場します。体操競
技の審判員が「ベテランの投票」の典型
です。国際審判員はたいがい競技経験
の長い大選手となり、彼らが演技の良
し悪しを判定するわけです。それでも評
価は少し割れますが。

高度な仕事の評価は 「ベテランの投票」で

JT」と「インフォーマルなOJT」の
2種類があります。

これと同じように、駆け出しの編集者
ではなく、長年編集を経験した「かなり
仕事ができる編集長」の評価を10人分
集め(実際の企業では編集長と編集者
が人事異動して複数の評価を集める)、
ある編集者の仕事を評価する。このベテ
ランの目で見れば、長期にわたって技量
が高まるような高度な仕事も3年目く
らいまでは進歩が見えるのではないかと
考えます。このような考えから、3年
以内の仕事経験をOJTとみなすよう
にしました。また、どのような仕事経験
の幅をもっているかに注目します。それ

によって仕事の中で常に起こる不確定
性や変化への対応がぐざましく高まるの
です。
ブルーカラーの場合、OJTの幅はど
のようになっているのでしょうか。業種
によって違いはありますが、1人の職長
の下、15-20人くらいが1つの職場を形
成しています。職場を観察すると、1つ
の職場には15くらいの仕事がある。それ
を15人それぞれがなるべく数多く経験し
ていました。基本は一つの職場内で広く、
特にできる人は両隣の職場くらいまで、
OJTの幅は広がるのです。

ホワイトカラーの場合も、あるメーカ
ーの経理部門を例にみると、1つの職能
内での広い経験が見て取れました。また
ホワイトカラーでは、確かにトップマネ
ジメントに進むような人材は複数の職能
を経験します。ですがこのような経験を
するのは、正確にはわかりませんが、大
卒なら同期入社者の4分の1程度ではな
いでしょうか。大多数の人たちは1つの
職能を中心に多様なOJTを積むこと
で、不確実性や変化に対応する技能を
身につけているのです。



こいけ・かずお
1932年生まれ。東京大学大学院
応用経済学博士課程修了。東
京大学経済学研究所長、東
海学園大学経営学部教授など
を経て現職。著書は『日本企業
の人材形成』(中公新書)、『日
本の雇用システム』(東洋経済
新報社)、『ホワイトカラーの人
材形成』(編著、同)など。

「インストラクターがはっきり指名され
ていること」「必要な技能をどれだけ身
につけたか、チェックリストが設定され
ていること」、いずれかが満たされてい
ればフォーマルなOJTです。これは間
違いなくOJTの一部ですが、新入社
員など、ごく初歩でレベルの低いもの
に限られます。一方高度な仕事というも
は、かなりの長期を通して技量は高まる
ようです。例えば人事課長、経理課長
にフォーマルなOJTは存在しないのでし
よう。

私たちがはこう考える——OJTの機能と機会

パート1の楠田氏、小池氏の考え方も参考にしながら、このパートでは私たちの考えるOJTの機能と機会を示したい。
結局、OJTとは「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわる出来事すべて」と置くことが最も適切なのではないだろうか。

文 工代将章（本誌） 五嶋正風（本誌）

【図表1-2-1】「OJT」の分類

	①知識・技術・技能にかかわること	②行動様式にかかわること	③価値観にかかわること
イベント (時期・場所を設定して行われる)	<ul style="list-style-type: none"> ●職務研修（事業部主催） ●新人受け入れ研修（事業部主催） 	<ul style="list-style-type: none"> ●担当業務を決め、本人に伝える・役割変更 ●MBO・人事評価・フィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業方針・戦略の発表、キックオフ ●表彰（事業部・部・課） ●組織風土サーベイ
日常運営 (時期や場所を意識せず継続的に行われる)	<ul style="list-style-type: none"> ●日次・週次での個々の業務進捗報告やマネジャー、先輩からのアドバイス ●“育成担当”による指導 ●トラブル対応 	<ul style="list-style-type: none"> ●職場内コミュニケーションでの先輩・マネジャーの話（伝説なども含む） ●同期や隣のマネジャーからのヒント 	<ul style="list-style-type: none"> ●社内報・事業部内報 ●事業横断プロジェクトへの参加

パート1で楠田氏は、日本にはこれまでにマインドとしてのOJTは存在したが、システムとしてのOJTにはあまり焦点が当たらなかったと述べた。システムとしてのOJTにおいては、目標設定・面接、中間面接、期末面接が重要な役割を果たすと語った。小池氏はOJTを「3年以内の同じ仕事の経験」と定義。高度な仕事の習熟にはインフォーマルなOJTが重要な役割を果たすとした。

「両氏の考え方をみると、「教育係が新入社員に仕事のやり方を教える」「入社後数カ月間にわたる現場実習」などといったことだけでなく、いずれもOJTを幅広く捉えている点で共通している。

OJTはさまざま 6つに分類してみる

こうした考え方を参考に、ワークス編集部では「現場が主体となり、現場で実施される、人材育成にかかわるすべて」をOJTと定義することとした（図表1

—2—）。

表では、横軸にOJTを通じて何が伝えられるのか、人材育成の機能を示している。すなわち、

- ①「知識・技術・技能にかかわること」
 - ②「行動様式にかかわること」
 - ③「価値観にかかわること」
- の3種の機能がある。

知識・技術・技能にかかわること

縦軸は「イベント」と、「日常運営」に2分した。「イベント」とは、日時、場所がきちんと設定されて実施されるもの、「日常運営」は、日常で繰り返し運営されるものを指す。イベント的なものには座学なども含むので、従来のOfficeJTではないのかという指摘もあるだろう。だが現場が主体となり、仕事能力の向上のために企画されることを顧みれば、形式にとらわれず目的に見てOJTの一環に加えたい。これら6つのブロックに整理し、それぞれどのようなOJT

T機会があるのか見てみよう。

「知識・技術・技能にかかわること」の「イベント」の例に挙げたのが、職務上必要なスキルなどを身につける職務研修や、新入社員が入社後受講する受け入れ研修などだ。「日常運営」面では、日々の上司へのほうれんそう、週一回開催されるチーム会や営業会議、進捗確認等のミーティングが挙げられる。これらの場では部下、先輩が一方的に報告するだけではない。報告や相談に対して上司、先輩が評価したり、「こうした方がいいのではないか」とアドバイスし、抜けやモレを指摘したりといったやりとりがあり、OJTの典型だ。また期せずして発生するトラブルやクレームへの対応は、失敗から学ぶ良い機会。イレギュラーで困難な場面ほど、先輩や上司の睿智と呼べる熟練のスキルを目の当たりにし、尊敬の念と自らが担当する職務の奥深さをあらためて知ることになる。

ところが、こうしたOJTの醍醐味は今、急速に希薄化している。「報告・連絡・指示はメールで」「採用抑制による

年次構成の変化で適切な先輩を見出せない」など、本人にとつてのリアルな伝承と、先輩にとつても自らの技を教える機会が減り、乾いた関係が広がりがつづつある。

しかし、希薄化する機能を元に戻したいと考えても、事業環境や組織構造の変化が許さない。過去に戻ることはできないのだ。「知識・技術・技能にかかわること」だけでなく、6つのブロック全てに目を配り、総合的にOJTのあり方を検討していく必要がある。

行動様式にかかわること

次に「行動様式」の「イベント」だが、ここには担当業務の決定・変更と、目標設定面接、中間面接、期末面接やフールドバック、人事評価などがあてはまる。目標設定面接には今期どんな仕事をしてみようかを明確にすることが欠かせない。楠田氏の「役割を構成する職責とチャレンジは目標設定面接で決定していく」という話を思い出してほしい。こうしたプロセスなしでは自らの役割はあいまいになり、仕事を通じて学び、成長することは実現されない。

企業としては業績コミットメントが強く求められ、一方、個人の側のキャリア意識の高まりによって、この機能の意味合いは非常に高くなってきている。しかしながら人事評価でも常に問題になるように、組織と本人の双方にとって適切

な目標設定は難しく、また、「わかってるだろう」というマネジャーの甘えによって十分機能しているとはいえないのが実態ではないだろうか。成果主義の実効を得ることと個々の成長を両立するには、このブロックを機能させることだ。そして実現されているかどうかは人事部が厳しくモニターしていく必要がある。

「行動様式」の「日常運営」では、業績を生み出すためのプロセスが本人の身にしみ込むようなレベルで理解されなければならぬ。「成果をあげる経理担当は、マーケットは、営業担当はどういう行動をとるべきなのか」は、職務要件定義書を何度読んでも実感できるものではない。語り継がれる伝説や先輩の苦勞話を通じて、あるいは同僚の取り組みや隣の課のマネジャーの言動から、若手はヒントを見出すこともあるはずだ。

職場における冗長性が取り除かれる方向に進む現代では、これらのタテ・ヨコ・ナナメの関係性の中に潜む暗黙的なこつやノウハウの共有をどのように仕組むか、会社としての取り組みが必要な部分と考える。

価値観にかかわること

わが社のDNAは何か。それこそが競争力を生み出す源泉だ。こうした「価値観にかかわること」もOJTで伝えるべき重要な要素だ。自社、所属する事業部、チームがどんな顧客にどんな価値を

提供しているのか、どこへ向かおうとしているのか。事業方針を理解し、自分の仕事と有機的に接続させることができなければ、真の成長は覚束ないだろう。アライメントやエンゲージメントが実感されているかどうかは根底で非常に重要な問題である。

「価値観にかかわること」の「イベント」としては、事業方針・戦略の発表、キックオフ、表彰など、企業や事業の価値観を明示的に理解する機会を挙げた。「日常運営」面では社内報や事業部内報など。また、多様な職務や先輩後輩からなる事業部横断プロジェクトに参加することは、事業の全体像を五感でつかむ良い機会だ。

現場の育成手段は多様な人事がどう支援するか

以上、この特集でのOJTの機能とその機会を示したが、現場における人材の育成手段は多様であり、仕組の準備がなければなかなか実行されないものもあることがわかってくる。つまり、OJTは現場だけの責任や運用ではなく、人事がいかに全体設計をし、サポートしていくか、そこに大きな鍵があるのだ。

こうした考え方に立ちながら、ここからは人事が捉えにくい現場の状況について、少しでも実感していただくために、転職市場における若手の動静と、ワークス研究所が実施した若手社員インタビューの中から、OJTの機能分類に

あてはまる、何人かのケースを紹介したい。

人材紹介会社リクルートエイブリックによると、25歳以下、大卒でいえば入社2、3年目くらいまでの、同社に登録する転職希望者は、2003年度の約3700人から04年度の7900人へと倍増している。同社の第2新卒キャリア支援マーケット・マーケットオフィサーの篠原敏文氏によれば、今の会社を辞めたい理由については「目指すべき先輩がいない」「教育システムがない」「希望の仕事を任せてもらえない」などがよく聞かれるという。

仕事の悩みの相談は上司ではなく友人に

この世代の特徴について、「上の世代は少なくとも転職の意思をほぼ固めてから当社にこられますが、この世代は転職すべきかどうかまで私たちに相談する傾向がある」。もちろん周りの人にも仕事の悩みは相談しているようだが、相手はたいいてい同い年の友人。「あつても大学のサークル先輩まで。会社の上司や先輩は聞いたことがありません」（篠原氏）。また、「入社後数年たった人でも鍛えられた印象がなく、新卒とほとんど変わらない幼さを感じる人も少なくない」（篠原氏）という。

そうそう都合よく「希望の仕事を任せてもらえる」ものか、少し考えればそう簡単ではないことはわかりそうなもの

だ。また全体的に甘さや未成熟などころも感じられる話ではある。だが、目指すべき先輩、教育システムがないと若手が感じていること、上司には相談している様子が見られない点などは、いったい何がそうさせているのか、現実を真摯に受け止める必要がある。

「上司が忙しすぎて仕事の進め方など教わったことがない」など、上司・先輩のスキル教育に問題のあるケースは多い。先のOJTの機能で言えば、①「知識・技術・技能にかかわること」が問題の場合だ。

例えばAさん（23歳、女性、入社2年目）。ある流通大手の紳士服売り場を担当する。「基本は集合研修で教わったが、上司が忙しく、あとは自分で試行錯誤をしながら、売り場の作り方を学んできました」。さらに、上司の能力そのものに疑問を呈している。「上司が私と同じ年齢の頃は、いわゆるバブル期。売場に工夫をしなくても、商品を並べていれば売れたと聞いています。その世代の人たちに仕事のやり方を聞いても、得るものは少ないのではないのでしょうか」。リクルートエイブリックの篠原氏の話にもあつたが、目指すべき先輩というロールモデルが欠如していることも多く見られる。どの職場でも優秀な先輩・上司はいる。彼らが忙しさに追われ過ぎないよう、育成責任を明確に持たせていくことも必要だろう。

組織と個人の目標設定は重要な課題だ。明確でなければならぬし、上から

の押し付けでは人は動かない。OJTや育成という領域に限定しなくても、今日の人材マネジメントの最大テーマと違ってよく、企業の人材マネジメント力そのものが現れる場面でもある。

目標設定に問題機能しないMBO

工業用光学機器の商社で営業を担当するBさん（30歳、男性）は、2年前に同業他社から転職した。前の会社は「今期のノルマを達成しよう」とし、常に目標が上がり続けた。上がり続けるノルマを、上司は機械的にメンバーに割り振るだけ。週一回、進捗を報告し対策を練る営業会議もあつたが、内容は形骸化していた。「目標に現実味がないので、本当に達成するためにはどうするかという話ではなく、その場をやりすごすためのだけに発言する場になつていった」。当時は上司との折り合いも悪く、転職を決意したという。

「今の会社は、担当企業の実情なども考慮されて割り振られるため、目標に納得感がある」。新しい会社は勉強会や会議も活発で、ある商品売るためどんな知識を身につけ、どんな説明をするべきか情報を交換するという。「同じ職種でも、会社が違うところも違うのかと感じています」。これは、②の「行動様式にかかわること」がうまく機能してないか

つた例だ。業務フロー変革やアウトソーシングに

今どきの若者の「成長の物差し」

岩村福雄（ワークス研究所研究員、防衛庁から出向中）

昨年、リクルートのリクナビカフェユーザーに実施した調査の中で、転職を考える最大の理由のトップは「仕事を通じて成長の実感が持てない」という項目だった。またワーキングパソン調査など、多くの調査でも「キャリアや成長のためなら転職に抵抗を感じない」という意見が30代以上と比較して圧倒的に多い。では若者のいう成長とは何を意味しているのか？ それを探るために、9業種9職種の20代の若者47人に直接インタビューを試みた。そのなかで印象に残ったことが二つある。

ひとつは成長を実感していると語った人は営業などの顧客接点系の仕事に携わる人が多く、商品開発などのスタッフ的な仕事をする人には少なかったということ。これはおそらく、仕事の成果やプロセスが顧客を通して、日々フィードバックされる仕事と、それが本人にされづらい仕事という職務特性によるのではないかとと思われる。



岩村福雄
ワークス研究所研究員

もうひとつは、「成長」という言葉から上の世代が期待・想定するような、スケールの大きな仕事や、明確な昇進など、誰の眼から見ても理解できるような事柄がひとつも語られなかったということだ。「お客さんとスムーズな会話ができるようになった」「社内の人と世間話のような会話ができるようになった」「ひとりで打ち合わせにいけるようになった」など、先輩上司から見れば取るに足らないような事柄に成長という言葉を使っているのである。

我々から見れば些細なことでも、本人にとっては出来るようになったと自覚することが大切なのだ。しかも、こうした事象は一人ひとりの主観的な物差しで測られており、共通項でくれない。これでは上司や職場の仲間からは見えづらいし、そのギャップに上司も部下も悩んでいるのではないかと思われる。どうやら会社の期待するものと、本人が実感するものとのずれが葛藤を生んで転職などの行動に現れているようだ。

若者の成長をマネジメントするとき、こうした他者から見ればささやかな事象に、これまで私を含めた多くの上司や先輩は余り意識しなかった。だが、こうした成功体験に目を向け、時として評価・共感の態度を見せることが、彼らに成長を自覚させるきっかけとなるのではないだろうか。

伴って上司と仕事場が異なる、組織横断型のプロジェクト参加……。マーケティング変化や業務課題にあわせ、柔軟にチーム編成や人を組み換える活性度の高い組織ではよく見られる状況だ。だが従来のピラミッド型で階層性のはっきりした組織に比べると、その状況下でのマネジメントは格段に難しくなる。部下が常に上司の目の届く範囲にいて逐次指示を出すこと、行動を管理することが難しくなるからだ。

部下がそばにいない 管理は難しくなる

Cさん（28歳、男性）は、ITベンチャーからある旅行会社のシステム担当へ、今年1月に転職したSEだ。5年近く勤めた前の会社では、入社後間もなく、ある大手SI会社へ出向となった。「出向元の上司が、出向先での私の仕事を全く把握していなかったのが問題の発端でした」。この会社でも目標設定や振り返りの面接があったが、「何しろ上司は私の仕事について何も知らない。目標にせよ評価にせよ、私のいいなりにした」。

また仕事に習熟するにつれ、より高度な仕事を担当したい思いが強くなってい

った。「プログラムやシステムの構成など、もつとこちらから提案したいのに、出向先ではそれが求められなかった。だから異動を希望しました」。面談のたび異動を希望し、上司も「わかった」と答えたが、希望がかなうことはなかった。「新しい会社ではホスト型システムをオープン型に一新する仕事を担当しています。提案も常に求められ、団塊世代の上司ともうまくやっています」。

上司が部下の仕事の全体像を把握しにくいことは多数起きてくる。一方本人は、事業の目的や業務のゴール、顧客への提供すべき価値や、その仕事を通じて自分の成長イメージの明確化を求める。マネジャーは、現場の実情を理解し、どこまで部下に委ねることが可能か、相互理解を深めなければならない。先の分類では、③の「価値観にかかわること」にあてはまる。

何人かのケースをみてきたが、「OJT」は、現場のマネジャーだけの責任に帰すわけにはいかないことが理解いたできただろうか。次章では、若手成長の仕組みがうまく機能している企業の事例を見てみよう。決して現場だけではなく、会社として、人事の仕組みとして取り組んでいることがわかる。



2

再生へ 人事の 取り組み

人材育成は現場が主役である。
だが人事がどう仕組みを形成し現場を支援するのが、
その役割いかんによって現場の活性度も違ってくる。
「現場の責任を明確にし、一方で人事が現場を支援」
「縦横の関係のバランスの中で、成長の場を設定する」
「業務目標と能力開発目標の密接な関連付けの仕組み化」
これらが3社の取り組みから見えてきた、OJTを機能させる前提だ。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

教育責任者をフォローし 現場での育成を人事も把握

トクヤマが新入社員教育プログラムを見直したのは、2003年4月の新入社員受け入れからだ。見直しの理由について、同社の人事グループ主席、浅田洋二氏は「入社後数年で退職する人が、特に研究職に目立ってきたという現場の声がありました。その年採用を絞った結果、入社が18人になったこともあり、現場と人事が一緒になって大切に新入社員を育てるような環境づくりを仕掛けてみようと思ったのです」と当時を振り返る。

3年後どうあるべきか 視野に入れ計画を策定

見直しの大きなポイントは、新入社員が配属される部やグループごとに、教育責任者を決めたことだ。教育責任者は課長クラスか、もうすぐ課長に昇進という主任クラスが任命される。教育責任者は個々の新入社員が3年後に課やチーム内でどんな存在になってほしいかといった中長期の視点ももちながら、年間の育成計画を策定する。また直接の教育係を任命するなど、新入社員のOJTについて、文字通り明確に責任を負

う立場となる。「これまででは3カ月の導入研修が終わった後、新入社員をどのように育成するかは現場に任せきりで、人事はその内容をあまり把握していなかった。教育責任者を決めることで、新入社員の育成について人事と現場がそれぞれ何に責任をもつかが明確になりました」(浅田氏)。

年度末、責任者に 個別のヒヤリング

現場の責任者を明確にしただけではない。教育責任者と現場をフォローする仕掛けが、新教育プログラムの随所に盛り込まれている。新入社員の本配属から1カ月あまり経った6月、事業所ごとに集まった教育責任者に対し、プログラムの趣旨説明会が開かれる。本配属前にある導入研修の基本方針は、学生から社会人への意識の切り換えであることや、グループディスカッションを中心としたカリキュラムであること、プレゼンテーション内容など研修での新入社

株式会社トクヤマ

- 事業内容：化学品、セメント・建材、電子材料、ファインケミカル製品などの製造・販売
- 本社所在地：山口県周南市
- 設立年：1918年
- 従業員数(連結)：4,568人(2005年3月末)
- 売上高(連結)：2375億5200万円(2005年3月期)



トクヤマ東京本部での教育責任者向け説明会

員の様子が、教育責任者に伝えられる。また本配属から半年後に実施される新入社員フォローアップ研修の前には、教育責任者を集めた交流会も催される。ここでは半年間、育成計画をどのように進めているか教育責任者同士が情報交換するほか、策定した育成計画の提出も求められる。さらに2月には、教育責任者を対象とした人事の個別ヒヤリングもある。新入社員の悩みや相談にどのように対応してきたか、報・連・相やPDCAをどのように習慣づけてきたか、育成にどう取り組んできたかなど、新入社員本人の様子だけでなく、教育係と教育責任者自身の1年も振り返る。「順調に育っている若手だけでなく、成



人事グループ主席
浅田洋二氏



V-up推進・支援チーム主管
石飛泰三氏

企業事例2

日産自動車

縦と横の関係をバランスよく 自ら成長できる場を若手に提供

長になんらかの問題が起きて力を発揮できていない若手への配慮やフォローに、上司がいろいろ考え、対策を立てている。またそのことを人事がよりリアル

に把握でき、適宜支援できるようにになりました」(浅田氏)。見直しから3年目を迎えるが、新入社員の教育プログラムを見直したことが、2年目、3年目の若

手の成長とともに、職場の育成環境にも好影響を及ぼしているという。

日産自動車におけるOJTの現状は、

「コミットメントとターゲット」による

縦の関係と、「クロスファンクション」

による横の関係の連携に注目すると理

解できる。まずは縦の関係、「コミット

メントとターゲット」から見てみよう。

「コミットメントとターゲット」は、業

務における目標設定に使われる言葉だ。

コミットメントはいわゆる「必達目標」。

そしてターゲットはコミットメントを超

えてさらに高みを目指すための目標だ。

99年のゴーン改革以降、このコミットメ

ントとターゲットによって、特にマネジ

ャーは厳しく設定された目標の達成が

求められるようになったという。同社の

ホワイトカラー部門では、マネジャー1

人あたりのメンバーは4人あまり。少人

数の力を引き出しながら、高い目標をク

日産自動車株式会社

- 事業内容：自動車およびその他の輸送機器の開発、製造・販売
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1933年
- 従業員数(連結)：169,644人(2005年3月末)
- 売上高(連結)：8兆5763億円(2004年度)

リアしなければならぬ。「4、5人のチームだから、『年次に応じた経歴を』などといってられない。できる人にはどんな仕事を任せるようになり、任される若手は仕事を通じてあつという間に成長していく」と人事部人財開発グループ主担の今場和弘氏は説明する。

「隣人の仕事も見えない」 目標強化でマイナスも

しかしコミットメントとターゲットで縦のつながりが強まることは、マイナスの効果も生む。目標達成を強く追い求めるあまり、自らのチームや部門のこと

しか考えなくなってしまうが。社員を対象としたアンケート調査では「隣のチームの仕事さえよくわからない」「個人的には仲のよい同僚と、仕事で協調して成果をあげる機会がない」といった声も寄せられているという。「自分のチームのことだけ考えていては、当然顧客が望むことも見えにくくなる。それでは目標は達成できても仕事の質を高めていくことは難しい」。人事部人財開発グループ主担の大江功次氏はいう。

そこで注目されるのが、クロスファンクショナルな協働だ。同社の「クロスファンクショナルチーム」はすでに部門横断的な取り組みとしてマスコミにもよく取り上げられてきたが、これはチームも参加者もかなり限定されたものだ。ここではより多くの社員が参加するクロスファンクショナルな取り組みとして、V-FASTを紹介しよう。

V-FASTは、日産グループ各社のビジネスプランを促進する手段として、2001年から導入された。V-FASTの1プロジェクトは「リーダー」「パイロット」「ファシリテーター」が各1

P&G

仕事と密接に結びつく
能力開発プランを毎年作成

人、各部署から集められた「クルー」7、8人で構成される。リーダーはVIFASTの枠組みを使って解決すべき課題を提示する。通常部長クラスがなることが多い。パイロットは会議の結果提案された解決策を実行する責任者で、課長クラスであることが多い。ファシリテーターはVIFASTの中心ともいえる存在で、クルーの選定、会議の準備をパイロットと相談しながら進め、司会進行も務める。VIFASTの会議はこうした準備を経て、通常半日から一日の会議で解決策を決め、実行される。

正式なファシリテーターとなるには、2回の研修参加と、2回のファシリテーター経験が必要だが、一連の研修と実習の経験者が、すでに国内の本社、

仕事とトレーニング、能力開発を必ず結びつけて考えるという「P&G流OJT」の中心には、社員一人ひとりが年1回設定する、ワークアンドデイベロップメントプラン(W&DP)が据えら

グループ会社に合わせて15000人いる。VIFAST推進・支援チーム主管の石飛泰三氏は「入社2、3年目の人も研修に参加するようになってきている。今年はさらに400人、ファシリテーター資格が増える予定です」と、制度の定着ぶりを強調する。

VIFAST参加で
ネットワークを構築

「車種ごとにバラバラにユーザーへ送っていた新車紹介のダイレクトメールなどの、制作、発送時期を合わせることでコストを削減。ユーザーにとってもDMがまとめて届くので利便性が上がった」といったVIFASTプロジェクトが、2

003年に750件、04年には1100件実施されたという。「VIFASTを通じて他部門がどんな仕事をしているか、どこにどんな情報をもつ人がいるか知ることができるようになります」(石飛氏)。

このように視野とネットワークを広げることが、大江氏のいう「仕事の質」を高めることにつながっていくのだろうか。「コミットメントとターゲットの縦の関係、クロスファンクショナルの横の関係のバランスをとりながら、いかにメンバーが成長できる場を設定してやれるか。部下を教え、育てるといよりは、メンバーが自ら成長できる場を設定していくことが、マネジャーの仕事なのだと思います」(今場氏)。

プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク

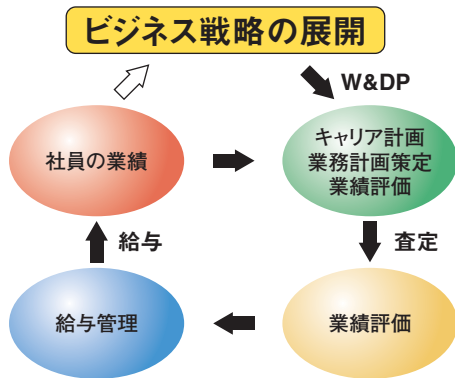
- 事業内容：洗濯洗淨関連製品・紙製品・医薬部外品・化粧品・食品などの研究開発、販売、輸出入
- 本社所在地：神戸市東灘区
- 設立年：1983年
- 従業員数：4400人(2004年7月現在、関連会社も含む)
- 売上高(グローバル)：514億米ドル(2004年6月期)

れている。同社では年に一度、全社のビジネス戦略が部門→チーム→個人と分解され、一人ひとりの仕事が決まってい

く。「例えば部門全体が15%の売上増を目指す場合、その目標達成に対して必要な行動のうち、どの部分を社員Aさんが担うかが明確にされます」とヒューマン・リソーシズ・アソシエイト・ディレクターの舩谷隆直氏はいう。「今年どんな業務を担当するのか、それを通じて個人のキャリアをどのように発展させていくのか。これがデザインできれば、その年のW&DPは大半が出来上がったようなものです」。

W&DPはどんな要素で構成されているのか、さらに詳しく見てみよう。ま

【図表2-1】P&Gの能力マネジメント・サイクル



ヒューマン・リソース
アソシエイト・ディレクター
舛谷隆直氏

「総合評価」。ここには前年の評価と今年の業務計画、それを通じた本人への期待、さらには仕事をする上での長所、短所などが、本人との話し合いも踏まえて、上司によって記入される。

数値化された指標を可能な限り設定する

全社の事業戦略から分解された個人の業務はどんなものだったか、業務の成果をどんな指標で測り、どう評価されたかが示される。舛谷氏の場合なら「W&DPを全社員の××%以上が、年1回更新」「従業員サーベイである項目の数値を○○%以上」「女性の管理職比率を△△%以上」というように、できるだけ数値化できる指標が立てられる。同様に今年の仕事についても、どんな仕事をし、何で成果を測るかを決めておく。

総合評価の記入には「360度評価」も活用される。上司、部下、さらに顧客にもアンケートをとることで、マネジャーの一方的な評価ではなく、透明性、客観性が保たれるという。この「総合評価」によって、自分が期待されているのか、仕事をする上でどんな経験やトレーニングが必要か理解できるようにしている。

この総合評価をベースに「パーソナル・ダイベロップメントプラン」も策定され

る。総合評価の内容を受けながら、「今後リーダーシップをより伸ばす必要がある。自らリードし、上位者を引っ張る必要があるプロジェクトを多数担当する」「リーダーシップ開発の研修に参加する」というように、何をポイントにどんな仕事を経験し、研修を受講するか、担当する業務と関連づけながらプランを立てていく。

期中に見直すW&DP 現実との乖離を防ぐ

期初に立てたW&DPは、3カ月後や半年後に上司と本人で見直す。「見直しをしないと計画と実際の仕事が乖離したり、W&DPに書いていないことはやらなくなったりしてしまう。W&DPの形骸化を避け、やり遂げるために必要な作業です」(舛谷氏)。

また、キャリアプランニングミーティングの開催も特徴に挙げられる。直属の上司だけでなく、部門内の上位者が集まって、誰にどんな仕事を担当させ、どんな育成上の意味を持たせるのかを話し合い、情報を共有する。このミーティング内容も個々人のW&DPに反映される。

W&DPはそれだけが孤立せず、図表2-1のように同社の能力マネジメント・サイクルに組み込まれている。W&

DPなくしては査定ができず、その結果納得の得られる給与を支払えず、社員は新たな業績を生み出す動機を失ってしまう。W&DPなくしてはこのサイクルが止まってしまうのだ。「今期の仕事と目標、能力開発の計画を立てることは、日本の多くの大企業も実施しているかもしれませんが。ただ、研修や能力開発を必ず実際の仕事に結びつけることが文化として定着し、長年システムとして根付いていることは、評価をいただけの点だと思えます」(舛谷氏)。

これからのマネジャー 求められる「物語力」

だが、これまでは機能してきた「P&G流OJT」も「このままでは踊り場を抜けられないかもしれない」と舛谷氏は懸念する。同社ではこれまでブレイヤーとして優秀な人がマネジャーに昇進してきた。その結果、本来は一定のレベル以上は、ブレイヤーからコーチへ変わる必要があるのに、その切り替えがうまくできていないという。「OJTのデザイナーが必要な時期に来ている。例えばOJTでありながら、1対1ではなく1対5、6人で、仕事をする上で重要な事柄を伝播することがマネジャーには求められるのではないかと。物語に込めて伝える能力が必要になっていきます」。

OJTの戦略的な活用とインストラクショナルデザイン

中原孝子氏 (インストラクショナルデザイン社長)



なかはら・こうこ
(株)インストラクショナル
デザイン社長
米コ
国立岩手大学院で、教育
ーネル大大学院で、教育
の経済効果、国際コミュ
ニケーション学などを学
ぶ。米系製造販売会社、
金融機関などのトレー
ングマネジャーを経て、
2002年から現職。

日本企業では「現場は忙しく、研修に行
く暇がない」というように、本社の能力開
発部門が用意する研修メニューに、ライ
ンがメンバーを参加させるのを歓迎しない場
面があるようです。「研修プログラムは業務
改善などにつながらない。現場でOJTし
ていたほうがまし」と考えているからでし
よう。

まずは分析から始まる

インストラクショナルデザインの考え方
で研修プログラムを設計すれば、このよう
なことは起きにくくなります。「サーベ
イの結果、従業員のモチベーションが下が

いることがわかった」という前提から、ど
のようにインストラクショナルデザインが
進んでいくかを説明しましょう。まずはな
ぜモチベーションが下がっているかの分析
からスタートします。景気の悪化で自社の
商品が売れないからか、それとも別の理由
か。社員へのインタビューなどで明らかに
していきます。

分析を進めた結果、モチベーション低下
には上司と部下のコミュニケーション不足
が影響していることがわかりました。ここ
までの分析段階は重要です。プロジェクト
全体に必要なパワーのうち、4割くらいが
この分析段階に割かれます。問題の所在が
明確になれば、解決のためどんな手法を組
み合わせ、どんな施策を打つか、施策の効
果をどんな指標で測るかが明確になります。

この場合、施策の設計もいろいろなバタ
ーンが考えられます。例えばマネジャーに
評価者研修やコーチング研修を受講して
もらいます。または人事制度との組み合わ
せで目指すべき人材像を設定し、設定した人
材像を、部下と話をする際のように活用
するかを研修で伝えるといったことも考
えられます。

こうした施策を実行し、効果を測定しま
す。測定にはなるべく数値化可能な指標を
選びます。例えば研修後、上司と話す回数
は増えたか、指示がわかりやすくなったか、
目指すべき人材像が理解できるようになっ

たかなどを、マネジャーや本人にアンケ
ーをとるなどします。最終的には従業員サ
ーベイでの、モチベーションのスコアに変
化があったかどうか測定の対象となりま
す。こうした測定結果をもとに、施策の評
価をします。

考え方をOJTにも採用

一部の先進的な米企業では、こうしたイ
ンストラクショナルデザインの考え方を、
OJTにも活用し始めています。ある原子
力プラント会社の例を簡単に紹介しまし
よう。

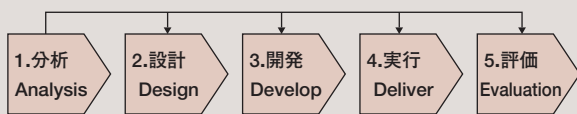
この会社は日本で相次いだ原発関連の事
故をきっかけに、自社の安全を守るための
体制や安全への意識を見直そうと考えま
した。まず現場での体制や意識の現状を分
析し、その現状を現場の従業員たちがどう思
っているかについても調べました。

その上で理想的な安全管理プロセスのあ
り方は研修で従業員に伝えました。その実
行には日々のOJTが重要だということか
ら、OJTのチェックシートを作成。これ
を元に「研修で学んだ手順を踏んで仕事を
しているか」「研修で学んだことと現場の整
合性を持たせているか」などを細かくチェ
ックしています。

日本企業のOJTを振り返ってみると、
おそらく「やりっぱなし」になっているの

だと思えます。きちんと指標をとらなけれ
ば、OJTで学ばべき事柄についてトレ
ーニング前ほどのくらのレベルが、どのく
らい改善したか、どれだけ組織に影響を与
えたかがわからない。それでは育成戦略の
手段として捉えることは難しくなります。
OJTをそのように活用することは、アメ
リカでもこれまでは難しいと思われてきま
したが、インストラクショナルデザインの
考え方を応用することで、可能になってき
ているのです。

インストラクショナルデザインの手順



- Key1. 分析による学習目標の明確化
- Key2. 評価項目と評価タイミングの設定と設計
- Key3. 学習領域に適合した適切な研修設計

出典 中原氏提供資料から編集部が作成

五嶋正風 (本誌)

OJTを機能させる3つの前提

ここまで見てきた3社の事例から、OJTを機能させるための3つの前提を示そう。

最初はトクヤマのケースだ。教育責任者の決定、育成計画の策定とその提示を求めることで、新入社員を育て、成長させるOJTの担い手は現場であることを明確にしている。だが現場に責任を負うことを求めながら、その支援も忘れていない。本配属から半年後に実施される新入社員フォローアップ研修に合わせ、教育責任者を集めて交流会を開催。年度末には教育責任者に対してヒアリングも実施している。同社の浅田氏は「ヒアリングが現場に緊張感をもたせる」と表現していたが、これもOJTの責任ある実行をフォローする仕組みだと見える。

楠田氏は「人材マネジメントには会社全体をどう生かし、どう動かすかを考え、人事制度の設計などをする人事管理と、現場の上司が部下にどんな仕事を任せ、どう評価し、どう育成するかという労務管理がある。これからは中央の人事管理より現場の労務管理が重視される時代だ」と指摘する。労務管理の重視には、現場の人材マネジメント能力

を向上させることが求められる。第1の前提は「OJTの責任は現場にあることを明確にする。一方で、人事は現場の人材マネジメント能力向上に向け、現場の取り組みを把握し支援する」だ。

日産自動車のホワイトカラー部門は、マネジャー1人に対し、平均してメンバーは4人あまり。「コミットメントとターゲット」という形で厳しい目標が課せられ、自らプレイヤーも兼ねて、多忙を極めるマネジャーも少なくないだろう。こうした上司と部下、縦の関係を強化するだけではタコツボ化が進み「仕事の質」を高めることは難しい。そこで同社では、VFASSTを始めとした、「横の関係を意識的に組み合わせることで、成長の場を創出しようとしている。縦の関係でメンバーに仕事を割り振りながら、VFASSTなど横の関係にもメンバーを送り出しているのだ。「社員を横につなぐ場を意識的に創りだし、縦と横のバランスの中で、社員が自ら成長できる場を提供する」これが前提の2番目だ。

最後にP&Gのケースを見てみよう。

360度評価によって、顧客の声が個人の目標達成度の評価に生かされている。上司だけでなく、事業の中でつながりのある顧客の声を評価に反映することで、事業の目標と個人の目標を結びつけている。また能力開発についても仕事の目標との関連づけが常に求められている。「いくら本人が海外勤務をしたい、語学を身につけたいと思っても、業務目標との関連が明確に示されなければ、能力開発としての優先順位は下げられる」(舛谷氏)。

多くの日本企業では、企業や部門全体の戦略や目標と個人の目標、そして個人の能力開発の目標がバラバラに存在し、関係づけられないことがまま起きているのではないだろうか。全体の目標と個人の目標がしっかり結びつけられず、そこに乖離があれば、評価に対する不満につながるのではないだろうか。また能力開発の目標が個人や全体の業務目標と結びつかなければ、「何のための研修、OJTか」があいまいになってしまっただろう。第3の前提は「事業全体の目標と社員個々の業務目標、そして能力開発の目標に密接な関係を持たせる」ことだ。

Part 1
業績と学習の同期化はどうすれば可能か

Part 2
経営人材育成の中でのOJT

3

論考 OJTの進化形

OJTの進化形を考えていくとき、
「多忙な現場で、業績と学習をいかに同期化させるか」
「経営人材の育成とOJTをどう関連づけるか」
この2つは重要なテーマとなる。
2つのテーマへの答えとして、3人の研究者から寄稿をいただいた。
読者のみなさんが、各社の「OJTの再創造」を考える上で、
これまでになかった視点が得られるだろう。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

業績と学習の同期化はどつすれば可能か

このパートでは、顧客価値実現の場での学習と業績の同期化を実現する、ワークプレイスラーニング(WL)の枠組みと、実証実験の成果が報告される。「OJTに時間を割けない、うまくいかない」という現場の悩みの解決法だけでなく、新たなワークスタイルの提唱まで含んだ寄稿に、注目いただきたい。

寄稿

ワークプレイスラーニング 変化の時代のOJTとは

蔣麗華

(リクルートマネジメントソリューションズワークプレイスラーニング・プロジェクトリーダー)

1日15分、仕事の隙間時間に「変化感知力を基点にした機会創造学習」を組み込み、小さな機会創造からワークスタイルを革新していく。新OJTメソッドとしての「ワークプレイスラーニング」実証実験の成果を報告するとともに、新しいワークスタイルの創造を提唱する。

顧客変化の感知を 基点にした新OJT

「ワークプレイスラーニング」は、変化の時代の能力開発研究から生み出したOJT再創造のためのコンセプトおよびメソッドである。一般にワークプレイスラーニングという言葉は、「職業教育」

や「仕事で身につけるべき学習」という意味を指す一般名称として使用されているが、現場というものを本質から考えると、非常に奥深いキーワードだ。

人材の能力は仕事を通してより大きく開発されるというのは職業能力開発の原点だが、働く個人がその原点を実感できる場合はどんな場合にも必ず、働く個人の持続的開発意欲が事業の持続成長の方向と一致し、かつ、その努力に対して次につながる知見を得られる機会報酬を含んでいるものである。変化の時代における能力開発の最大のチャレンジは、この原点を1人でも多くの人材に少しでも早く体験させられる現場を再創造することであり、その鍵はこの原点を顧客や市場の変化と同期化することにあると考え、研究をスタートさせた。

したがって、「ワークプレイス」を「顧客価値を実現し、業績を生み出す場」の総称とし、「ワークプレイスラーニング」とは「顧客価値の実現の場での、学習と業績の同期化」であると積極的に

定義している。「ワークプレイスラーニング」は、働く人にとっては、「変化を自分の感覚で感知し、未来志向で仕事を革新する力」の獲得、実践的にいうならば、「顧客の期待の変化を取り込み、顧客価値創造の視点で職務を革新し、新しいワークスタイルを創造していく力」の獲得だ。経営陣にとっては、「人材の能力の更新スピードをマーケットタイムとリアルタイムにしていく組織力」の獲得である。

機会創造型学習の 2つの学習モデル

以下に述べる「ワークプレイスラーニング」実証実験は、「顧客価値の実現の場での、学習と業績の同期化」という積極的定義を現実のものとするべく、必要な学習メソッドやサポートシステムの条件を検証したものである。その中心は、独自に開発した15分単位で実行可能な「顧客変化の感知を基点とする機会創造型学習」を日常の仕事時間の流れの中



しょう・れいか
2005年3月まで6年間、リクルートワークス研究所主任研究員として、知的資本研究と能力開発系の研究に携わり、ワークプレイスラーニングメソッド&システムを開発。1990-98年、リクルートワークデザイン研究室、HRD研究所でコミュニケーション技術研究、トレーニング技術研究、リクルートの人材育成プロジェクト等を手がけた。

【図表3-1-1】実証実験の概要

参加メンバー	百貨店 顧客サービスチームの13人	航空会社 地上サービス職の19人	業務の特性 仕事に必要な情報・知識は多岐にわたり、しかも毎週変化する ①毎日500～600の問い合わせを受ける仕事 ②2週間サイクルで商品構成リモデル ③多種類のDMの内容把握	仕事に必要な情報・知識は多岐にわたり、しかも顧客の即応要求は極めて高い ①1～2分の顧客対応で、即応要求の高い問い合わせを頻繁に受ける仕事 ②いつ何が起こるかかわからない仕事環境で、不特定多数のお客様に対応 ③様々な運賃種別によるチケットルールや付帯サービスを把握
実施期間	(PC実験) 2003年11月中旬～12月上旬 (端末実験) 2004年1月中旬～2月中旬	(ペーパー実験) 2004年11月中旬～12月初旬 (端末実験) 2005年1月中旬～2月中旬		
実施目的	顧客サービスを革新するテーマの発見	顧客の変化をめぐる情報共有・ノウハウ伝承のしくみづくりの試行	事業の特性 顧客ニーズの個別化、複雑化に対応したサービスの提供が急務	顧客ニーズの個別化・複雑化に対応したサービスの提供が急務
チームの特性	多様な職歴・勤務形態の人材が、非常に忙しい職場で働いている ①20代～60代の13人 ②様々な職歴・勤務形態 ③40種類のシフトで7カ所の持ち場をローテーション	流動人材層が多く、多様な雇用形態の人材が非常に忙しい職場で働いている ①20代～50代の19人 ②様々な雇用形態 ③1日約17時間の営業時間中、4～8カ所の持ち場を2チーム交代制でローテーション		

に組み込む実験であった。この機会創造型学習とは、今、顧客価値創造に必要不可欠で不足している知識の自己発見・創造・活用を促進するもので、2つの学習モデルを組み込んでいる。

1つは、**変化の時代に着目した継続学習モデル**である。すなわち、「働く人は遭遇する変化について一定のリアルティを感じることができれば、変化の事実をよく見ることができ、したがって、自己能力の限界点と同時に未来に必要な不可欠の不足知識を自己発見できる。そしてそれこそが、自己能力の持続的更新の原動力となる」である。もう1つは、**慮る力による仕事創造モデル**だ。「働く人は遭遇する顧客の期待について一定の先読みをすることができれば、顧客の感情の流れをよく感じることができ、したがって、顧客の期待を1つとして同じでないと認識し、その期待に対して制約の中でも最善の解を発見し創造することができ、そしてこれこそが、正解のない中での仕事創造の原動力となる」である。こうしたアプローチは、実証実験に協力いただいた2社に実際の職務革新をもたらした。2社の実証実験の結果を交え、変化の時代における能力開発のあり方を考察し、新しいワークスタイル創造の一助としたい。

実証実験の対象には、顧客接点現場を選択した。今、多くの顧客接点現場は、企業の内外からの変化が押し寄せ、人材能力の更新を常時求められるからである。具体的には、①目に見えないサ

ービスを扱い、サービスの革新が競争優位のポイントである。②仕事に必要な情報・知識が多岐にわたりかつ短期間で変化する。③多様な雇用形態の人材を多く抱えかつ人材構造の流動性が高いため、ノウハウ・知識の蓄積共有が容易ではない。これら3条件に合致する現場とし、伊勢丹と日本航空の2社に協力いただいた。ともに顧客接点部門のあるチームが選出されたが、実験チームの具体特性は図表3-1-1のとおり。

伊勢丹の実験チームは、顧客の様々な問い合わせに対応する顧客サービス職13人、日本航空の実験チームは、空港での顧客サービス職19人だった。どちらのチームも競争の激しい業界にあり、サービスの革新力が不可欠である。また、忙しい現場で要求される知識性が非常に高い一方で、派遣社員や契約社員を多く抱えており、同じ文脈を共有しながら自然に情報・ノウハウの共有伝承を行うことが困難な状況にあった。

実験目的は、各々の実験チームの意向に従い、伊勢丹の実験チームでは「サービス革新のヒントの発見」とし、日本航空の実験チームでは「顧客の変化をめぐる情報共有・ノウハウ伝承のしくみづくり」とした。中心となった実験方法は以下のとおりである。

①メンバーは実験期間中に通常の仕事時間の中で毎日15分確保し、15分単位で入力できるようデザインされたWLワーク（機会創造型学習）を実行。

個人の変化感知を 変化文脈情報に転換

② 個々のメンバーのWLワークの進捗内容を他メンバーは毎日自由に閲覧。
③ 実験メンバーは、実験期間終了後に集計された全員の学習データをレビューし、チーム全体で感知した顧客の変化を抽出。

なお、実験メンバーにはPDAを1人1台提供し、データ通信用PHSで実験専用サイトにアクセスし、いつでも学習データを入力し閲覧できる環境を用意した。

PDAを活用したWL実験で、のべ1カ月間、全員が毎日15分程度のWLワークを実行した結果、どちらの実験チームでも、顧客の隠れた期待の発見とそれに応えるための新しい機会創造が起った。それらは、ベテラン社員のノウハウ伝承を意図したOJTや物理的限界のあるOFFJT、成功事例共有などのナレッジマネジメントシステムでは、容易には実現し得ないことだった。

伊勢丹の実験チームの場合、最も特徴的な成果は、「このニーズは、毎年決まったニーズ」「このような問い合わせは自社では応えるのが難しいニーズ」とされていたテーマについて、WLワークを通し、同じように見えるニーズでも小さな違いがあり、その差に敏感になることで、関係部署を動かすほど影響力の

ある情報発信ができるということを経験したことである。

通年で発生していた、ある顧客層のあいまいな問い合わせをめぐり、一定の応対ノウハウで対応していたが、期せずしてほとんどの実験メンバーがこのテーマを取り上げた。メンバーの年齢は20代〜50代、得意分野も経験年数も異なるが、期間中収集したケースの約3分の1がこの顧客層に集中しており、通常の応対では十分ではないという問題意識をみなもっていたことがわかった。改めてこのテーマを掘り下げてみよう

と、各メンバーがそれぞれにWLワークを進めるにつれ、着目している顧客の事実の違い、その感じ方、集める情報の違いなどが共有された。そしてそれらには「その顧客層がどのような文脈で同社に高い期待を寄せているのか」を読み取り、語るに十分な事実が含まれており、ワークが進む中でメンバー自身がその文脈を発見していった。結果として、今までカバーできていなかった顧客層向けの実験的サービスの立案につながった。

以下に実験参加者の感想を紹介する。

- 小さなところにヒントがあり、やれることがたくさんあることがわかった。
- 自分たちでキャッチした事実を分析し、関係部署を動かす有効な事実を発見することが面白かった。
- 自分でも知りたいと思っていたことがすでに調べてある、こんなご案内をしながらこんな先のことを考えているんだな、そこまで掘り下げて調

べているのかなどがわかり、入力内容がきっかけで会話が進んだ。

- ベテランの方の入力内容を見て、もう少し詳しく教えてください」と自分から聞いていくこともあった。
- WLワークを通して、それぞれが個人個人になり過ぎない、個人の強い分野について全員が知っているという状態になれる点がいい。

1人で経験するより 数倍の速さで把握

日本航空の実験チームの特徴的な成果は、判断規準の蓄積と共有が容易でないテーマについてのWLワークが、全体の約半分に達していたことである。「新サービスをめぐり状況把握や情報提供に細心の注意が必要なケースや、関係部署とのコンタクトが必要なケースを他のメンバーに知らせたい」「顧客の期待の高さから見て現状のルールでよいのか、他メンバーに意見を投げかけ、関係部署に問題提起したい」「既存のサービスだが勤続年数やシフトのめぐりあわせで場数が不足しているケースについて、すぐそばに應對に必要な情報や情報源を知っているメンバーがいなくて困ったことがある。そういうことがあることを他メンバーに知らせたい」などの観点からケースを取り上げ、互いに未遭遇のケースを追体験しあうという状況が生まれた。それにより、1人で経験するよりも数倍の速さで、「さまざま」なサービスに

ついて顧客の要望がどの程度多岐にわたっているか」という知見を獲得し、それにより遭遇しうる顧客の要望を予測し準備することへとつながった。

今回の実験期間では、メンバー1人あたりの顧客ケースのワーク件数は平均6・6ケース、他メンバーのケースの閲覧件数は平均26ケースで、自分で経験したケースの約4倍のケースを追体験したことになる。それにより、同じ情報について何人もが別々に問い合わせるなどの無駄な仕事時間が自然に減少し、メンバーは互いの時間を節約し、節約できた時間で、より創造的なテーマにWLワークを振り向けるという現象を生んだ。

実験期間中に実施されたある顧客サービスについて、顧客に届く情報を事前に入手していなかったため予期せぬ問い合わせが多数発生。チーム全体がこうした文脈におかれていることが共有されるにしたがい、次々と困難に遭遇したケースが取り上げられ、WLワークの内容は顧客サービスに即時に活用され、顧客の不案内状況を解消していった。

さらに興味深いのは、取り上げられるワークの水準が、最初は特定部署から手続き情報を入力すれば解決するケースだったのが、次第に、判断が複雑なケースでより適確な判断規準を探求しようとするものや、顧客から提案や意見を求められるケースで自分なりに参考情報を入力しようとするものに発展していったことである。

メンバーがそれぞれに可能な時間にワ

顧客の変化について 考え続けるチームに

ワークしているにもかかわらず、収集されたケースのバリエーションにほとんど重なりがなかった。そして、全体ふりかえりワーク時には、自分たちの知識不足の領域について会社に教育機会の提供を逆提案。実験期間中のWLワークをオプザブしていたサポート部門は、このチームへの教育投資を決定した。

● どちらも実験参加者の感想を紹介しよう。

● こういう状況のときに、自分がどこまでやってよいのかなど疑問に思っていたことがわかる。そこまでやっていいのか！と、場数を踏んでいかなないとなかなかできないことも、こんなふうに事前に知っておくだけで安心できた。

● 新しいサービスをどんどん行っている中で、いろんなスタッフが受けたお客様の質問が同時にわかる。お客様が今何を必要としているかがわかり、ニーズに合った対応を準備できるのがありがたかった。

● 今までお客様の質問にはその場で回答、解決していたが、よく気をつけて聞いてみると、意外と情報だけではなくて、これからのことや、たくさん情報の中でどれを選んでいいのか、という意見を求めてきていることに気づいた。

● 今回の分野の知識があれば、お客様の状況を瞬時に把握し、もつと迅速に的確に対応できる。自分たちをもっと教育してほしい。

さて、以上のような成果を生み出したWLワークは、伊勢丹の実験チームの場合1人あたり平均6時間42分（1ヵ月間、チーム全体では87時間6分）、日本航空の実験チームの場合は1人あたり平均7時間6分（同、チーム全体で113時間32分）だった（いずれも事後インタビューで参加メンバーの所感に基づき、目安ワーク単位時間×個人ワーク実績工数で算出）。この結果は、毎日わずかな時間であってもWLワークを継続することで、「チームの全員が顧客の変化について事実に基づき、考え探索し続けている」という状態が1ヵ月で出現したことを意味する。この時間は、通常の仕事時間から各メンバー自らが捻出した時間で、特別に会議時間や研修時間を設けたのではないことも付記しておく。

2社の実験結果は、各チームの仕事・事業特性を反映したものになったが、本質的には等価な成果が得られたと考えている。すなわち、個々人が感知した顧客変化情報が大きな変化文脈情報に転換されていくプロセスが起り、大きな変化文脈情報を徐々に認識していくことで、各自が投じた15分の時間が、確実に現実を前に進める行動に活用されているということである。

こうしたWL実験の結果に照らすと、

過去のOJTには2つの限界があることが見えてくる。1つは、ベテランと若手では同じ顧客を見ても、ニーズを仮想する文脈が異なるが、その障害を克服せずに、ベテランから若手へのノウハウ継承は成立させようがないということである。もう1つは、現場には、常に顧客の期待をめぐり常に変化する領域が存在し、この領域については文脈創造のスピードがものをいうが、これを暗黙知の次元で行うには1つ目の限界と同じ障害がある。また、ハイパフォーマンスの成功体験を形式知化し共有させる方法では、自分で考える力は解発されにくいという障害がある。

言い換えれば、世代を超えて継承したいノウハウと、新たに創造するノウハウの2つの領域で、新しいOJTが求められているのであり、そのためには、共通文脈・共通言語を持たない人材層の間で文脈を自覚化する次元の言語を整備する必要があることである。WLではこれを「自覚知」(Ⅱ「自分は今何に向けてものを感じたり働きかけたりしようしているのか」を言語化する次元)と呼び、WLワークには第三者が学習データを受けつけ、それらデータの認知のレベルを整理して学習者にフィードバックするという工程はさんでいる。2社の実験では、自覚知の次元を解発することにより、判断規準の蓄積共有をスビードアップしうることも検証できた。

変化の時代にしつかりした能力基盤をもつこととは、変化を先読みしとりう

新しいOJTに気づかされた

河合眞吾氏（日本航空インターナショナル人事部 人事企画室次長）

本社、グループ会社にかかわらず、あらゆる部門に共通する課題として、「ここ10年くらい」「ノウハウの伝承がうまくいかない」「OJTがうまく機能しない」ということがいわれていました。正直に言えば、ワークプレイスラニング（WL）の実験の話を知ったときは、最初からこれらの課題に明確な解決の道筋が見えたわけではなかった。ただ、「この考え方はこれらの課題解決に向けて何か使えそうだ」という直感から、実験に参加しました。

自律的に課題を発見

参加して気づいたことのひとつは、OJTのあり方が変化しているということ。先輩は後輩より多くの知識やノウハウを抱えており、その知識やノウハウを伝えるため先輩が指導する。実験前はそれがOJTだと考え、分社化が進み雇用形態が多様化する中、それをなんとか復活させようともがいていました。ですが、そのようなOJTは旧型だったのです。では新しいOJTとはどんなものか。WLではお客様の声か

る行動を予期するための自分なりのフレームをもつことに他ならない。顧客の変化は、現場スタッフの前に立つ顧客の心の中で起こり、そしてそこから個人や組織が成長する機会が瞬時に出現する。これが、サービス経済化がますます進む

中で、働く個人と企業が直面する現実である。

そこには、正解学習や一定スキルの習熟も知識も、「在庫」がきかない世界が広がっている。どこかにある正解を探しに行っているようでは手遅れであり、



日本航空 インターナショナル
人事部 人事企画室次長
河合眞吾氏

ら自律的に現場の課題を発見し、情報を共有しながら、それらをつつ解決していきます。ここでのラーニングは学校での押し着せの勉強とは全く違うもので、これこそが新しいOJTのあり方だと気づかされました。

実験はある空港の顧客接点現場で実施しましたが、顧客接点での若い社員の離職率の高さは当グループでも問題となっていました。私も顧客接点を現場にもつ部門の総務だったことがあります。退職者の多くは、仕事の奥深さや面白みに気づかぬまま、「決められたことをきちんとやるだけの仕事」と、悪い方向に見切りをつけて辞めている印象をもっていました。

社員の気づきに驚き

WLの実験では「他の人の書き込みを見て、今まで経験した範囲より数倍の経験が一度に自分の中でできる。お客様に何が必要なのかリアルタイムでわかり、予め調べておくなど、ニーズに合った対応を準備できているのがある」と、社員たちはこ

こまで気づき、考えるようになったかと驚かされるような声が多数集まりました。WLが自律的に考え、判断し、行動を起こすきっかけになっていると感じられます。こうして顧客接点の仕事の奥深さ、面白みに気づくことが、各人のやる気を向上させます。結果として離職率を下げるだけでなく、新人を含む社員の力を引き出すOJTの新しい形だと思えます。

また、WLを続けることで現場の声、すなわちお客様のリアルな声がたくさん集まり、お客様が今何を望んでいるかが浮き彫りになってきます。これらの声に答えて、現場は自らの仕事を改善していくのですが、一方で分社の枠組みを飛び越えなければ、解決できない問題が必ず出てきます。こうした問題を本社がきちんと理解し、解決策を示していくことが重要です。本社と現場が車の両輪になることで、WLはより大きな成果を挙げられると考えています。

その場で創造できなければ、顧客は待つてはくれない。リアルタイムで需要創造・供給が成立されなければならない。この現実について、働く人のモチベーションを不安から好奇心に転換できるかどうか、変化の時代の能力開発の本質ではないだろうか。その転換には、現場の創造力を管理パラダイムから解放する必要があるだろう。管理パラダイムのまま、いかに学習テクノロジーを最新化しようとも、OJTの再創造には至らないからである。

WLはすべての時間を創造的にせよということ提唱するものではない。1日のたった15分を、安心して創造パラダイムで過ごせる時間として確保し継続することを提唱したい。WLではほんの少し、働く人を管理されるパラダイムから解放し、1つとして同じでない顧客の期待によって自分を動かし、能力を磨き、それによって仕事や組織を創造的にする喜びを感じて働く体験を、少しずつ発展させていくのである。この新OJTに、もし多くの働く人が共感してもらえらるなら、いったいどんな組織や社会が生まれるだろうか。

変化を感じ取り、考え行動する人間力をいかにして触発するのか。

そして、いかにして新しい生活や社会を創る職業能力を高めていくのか。

「ワークプレイスラニング」の目指す地平はこの問いの中にある。

経営人材育成の中でのOJT

経営人材育成の中でのOJTのあり方について、気鋭の研究者2人から寄稿をいただいた。平野光俊氏は人事部集中と職務主義のミックスが日本型人事の進化型になると予測。その進化型はコア人材個別管理とキャリア自律支援を徹底することで機能すると説く。内田恭彦氏はコア人材の育成にも経験(OJT)が重要な役割を果たすことを出発点に、人材をどう類型化し、どんな経験をさせるべきか、持論を展開する。

寄稿

日本型人事管理における進化型と人材育成

平野光俊 (神戸大学大学院経営学研究科助教授)

ひらの・みつとし
神戸大学大学院経営学研究科助教授
1957年生まれ。98年、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。経営学博士。80年イオン(株)入社。人事部、経営企画室を経て退職。2002年から現職。著書は『キャリア・ドメイン～ミドル・キャリアの分化と統合』(千倉書房)、『キャリア・ディベロップメント～その心理的ダイナミクス』(文真堂)。



本稿では、ジョブ・ローテーションとは社員が特定の技能を発展させるためのトレーニングのやり方であり、「特定の仕事の調整様式」および「特定の人事管理様式」と結びついていると考える。そこでまず、仕事の調整様式と人事管理特性を組み合わせた2つの組織のプロトタイプ、「J(日本)型組織モード」と「A(米国)型組織モード」を構想し、なぜ特定の組織モードが特定の技能タイプおよびトレーニングのやり方に対して好ましい作動特性をもちうるのかを説明する。これは、本稿のテーマである「日本型人事管理の進化型と人材育成」を検討する参照枠に用いられる。

A型組織モードは、ヒエラルキー的調整(上司―部下といった階層を通じた

命令による垂直的調整)と、人事管理における『励み』の制度としての「インセンティブ・システム」(IS)が職務主義で構造化され結合している。A型組織モードがうまく機能するためには、上位職が示した計画を忠実かつ正確に履行する特定分野のエキスパート技能をもつ人材が必要だ。このとき隣接業務の知識はさほど重要でない。A型組織モードでは、第1に、キャリアは1つの職能に閉ざされる(フアンクショナル・キャリア)。エキスパート技能は特定分野を深く長く経験させることで身につくからだ。

職務等級制度が向くA型水平調整能力主義のJ型

第2に、社員格付制度は担当職務の大きさで決まる職務等級制度が向いている。エキスパート技能は特定の仕事と結びついているからだ。第3に、外部労働市場が発達する。標準化された仕事の定義に即した、エキスパート技能の発

展に動機づけられている人材が、社会に多数いるからだ。管理者は欠員を市場からダイレクトに補充するので、人事部の介入や手助けは必要ない。

対してJ型組織モードは、仕事の調整様式における水平的調整(同僚あるいは関連部署との情報共有による水平的調整)と、能力主義ISが結合している。この結合がうまく機能するためには、企業特殊総合技能をもつ人材が必要である。第1に水平的調整を可能にするためには、様々な職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大が必要かつ十分条件だ。第2に企業特殊総合技能をもつ人材は、複数の仕事経験(ジョブ・ローテーション)を通じて育つのであり、特定のトレーニング手法がうまく実施できるかどうかは、人事管理の仕組みに依存する。つまり、ジョブ・ローテーションを通じて企業特殊総合技能を与えるには、特定の仕事と結びつかない、職能資格制度が向いている。第3に管轄を超えるジョブ・ローテーションは、全体最適の観点から人

【図表3-2-2】人事管理特性の4タイプ

		インセンティブ・システム	
		職務主義	能力主義
人事権	人事部長集中	派生J型 ●幅広いジョブ・ローテーションと幅広いジョブ・ローテーションの組み合わせ ●企業特殊総合技能を発展させる人材と機能的なエキスパート技能を発展させる人材の組み合わせ ●社内労働市場での人材育成配置	J型 ●幅広いジョブ・ローテーション ●企業特殊総合技能を発展させる ●社内労働市場での人材育成配置
	ライン分権	A型 ●幅広いジョブ・ローテーション ●機能的なエキスパート技能を発展させる ●外部労働市場に依拠した人材配置	派生A型 ●幅広いジョブ・ローテーションと幅広いジョブ・ローテーションの組み合わせ ●機能的なエキスパート技能を発展させる人材と企業特殊総合技能を発展させる人材の組み合わせ ●外部労働市場に依拠した人材配置

【図表3-2-1】A型組織モードとJ型組織モード

	A型組織モード	J型組織モード
仕事の調整様式	垂直的調整	水平的調整
人材の技能タイプ	機能的エキスパート技能	企業特殊総合技能
キャリア開発	ファンクショナル・キャリア	クロス・ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム (IS)	職務主義IS	能力主義IS
人材の調達	外部労働市場から	内部労働市場から
人事権	ライン分権	人事部長集中

事部によって調整される必要があるの
で、人事権は人事部に留保される。

J型組織モードでの企業特殊総合技能は、A型組織モードの標準化が進んだ機能的なエキスパート技能と異なり、多分に暗黙的な組織文脈的知識を含むことを強調したい。それゆえ、J型におけるトレーニングには直属上司と部下の関係を主体としたOJTが向いている。部下はOJTの担い手である上司を本（モデル）として、組織に埋め込まれている暗黙的な知識を読み取る。また幅広い経験学習（OJT）が、組織固有の因果関係や優先順位の体系などの知識を増幅する。

日本企業の人事管理 2つの変化が見られる

J型組織モードは、80年代に定型化された日本型組織マネジメントの様式だ。その人事管理は能力主義ISと人事権の人事部長集中といった特徴をもっている。このような人事管理特性をJ型と呼ぶ。対して、職務主義ISと人事権のライン分権が結合している人事管理特性をA型と呼ぶ。

近年の日本企業の人事管理の変化は、第1に、ISとしての社員格付制度の転換として捉えられる。厚生労働者の平成11年雇用管理調査によれば、従業員5000人以上の大企業の93・4%が職能資格制度だが、最近これを職務主義の職務等級制度や役割等級制度に

変えようとする企業が少なくない。第2に、ジョブ・ローテーションを企画・調整・決定する主体が人事部長からラインにシフトする企業が増えている。能力主義から職務主義への転換は、同時に人事権をラインに分権化する必然性を持っている。というのは、職務等級制度で職務レベルを決定するための職務分析や職務評価は、人事部長ではなくライン長のマターとなるからだ。

4タイプに識別 人事管理の特性

以上の議論から、人事管理特性はISにおける、(1)「能力主義」と「職務主義」、(2)人事権の所在における「人事部長集中」と「ライン分権」を組み合わせ、4つのタイプに識別できるだろう。

- ① J型 能力主義と人事部長集中の結合
- ② 派生J型 職務主義と人事部長集中の結合
- ③ A型 職務主義とライン分権の結合
- ④ 派生A型 能力主義とライン分権の結合

近年、日本企業ではISの職務主義への転換が観察されるので、J型は、①変わらずJ型にとどまっているもの、②派生J型に移行したもの、③A型に移行したもの、以上3つのタイプがあるだろう。ただし現実の人事管理は、能力主義と職務主義の双方が含まれるし、人事権の所在も程度問題だ。こうした留保条件をつけた上で、図表3-2-2

のような典型図を理念型モデルとして捉出する。

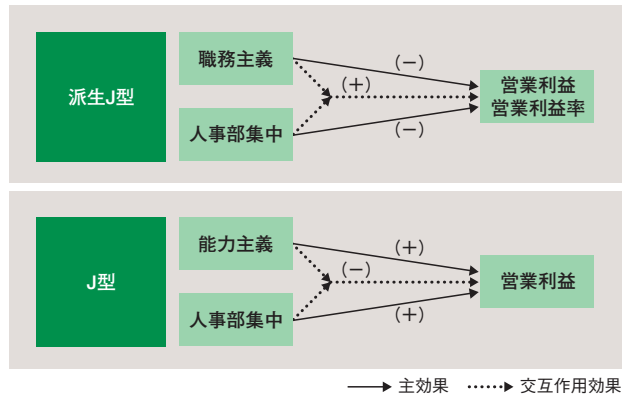
筆者は2004年9～11月にかけて、この人事管理特性の4タイプと財務業績の関係を明らかにしようと、上場製造業1108社の人事部長に、課長職層の人事管理形態の質問紙調査を行った（郵送書留方式、回答企業275社、回収率24・8%）。分析結果は、派生J型のみが、営業利益および営業利益率を高めることを示した。

図表3-2-3に示すとおり、職務主義と人事部長集中、各々の主効果はマイナスだが、交互作用項（職務主義×人事部長集中）はプラスに転じる。つまり派生J型への転換では、職務主義と人事部長集中の単独のマイナス効果を超えるように「職務主義ISと人事部長集中を同時に徹底する」必要がある。

他方、J型は、能力主義と人事部長集中各々の効果はプラスだが、交互作用項（能力主義×人事部長集中）はマイナスに転じる。J型を維持する場合は、交互作用項のマイナス効果を単独効果のプラスがカバーするよう「能力主義ISと人事部長集中をほどこに行う」のがよい。これらの結果は、多様な人事管理特性が市場淘汰の基準に対して中立的でありうることを示している。現在の製造業に多様な人事管理特性の共存が観察されることと整合する結果といえる。

職務主義に転換しようとする企業の意図は、社員の成果への貢献を職務に

【図表3-2-3】人事管理特性のタイプと業績



紐付けてランクに反映させるISを再設計し、成果主義を強めようということだろう。一方で、派生J型は人事権の人事部集中を放棄しない。J型と同様、人材育成を企図しながら、社内労働市場に人材を全体最適で配置しようとしているのだろう。しかし、必然的にラインに人事権を委譲する職務主義に対し、相変わらず人事権を人事部に集中させることは、トレードオフの関係にある。派生J型におけるISは、厳密な職務主義とは異なる性格が要請されると思われる。

職務価値と保有能力 総合的に勘案する

1つの解決方法が「役割主義」だ。職務主義が厳密な職務評価に基づきランクが構造化されるのは異なり、役割主義では「〇〇さんが担当する製造部長の職務」というように、ランクは職務価値と個人が保有する能力を総合的に勘案して決定される。その際人事部が調整に介入する。したがって、派生J型におけるISは、厳密な職務主義ではなく能力主義と折衷するタイプに変化したと推測できる。

ただし、役割主義においても必然的に人事権をライン管理職に委譲することになるから、これまでどおり個人情報人事部に集中させることは難しくなるだろう。そのことはまた、ラインによる人材の抱え込みや玉石混交人事という

「情報の費用問題」を生じさせるかもしれない。ここで、情報の費用問題は次の2つの種類が構想できる。

情報の開示インセンティブに由来する費用 個人情報をもつライン管理職が、それを人事部に開示することに逆インセンティブをもつ結果、開示と引き換えに何かを与えることでしか、管理職に情報開示させることができない。その結果、(A)引き換えに与えるものが用意できるなら、それが直接の費用となる。(B)引き換えに与えるものが用意できないなら、開示させられず、情報利用の可能性が失われるという費用が生じる。このタイプの費用を「情報の非対称性問題」と呼ぶ。

情報の探索と移転の費用 個人情報をもつライン管理職が逆インセンティブをもたなくても、人事部がその情報を利用できる状態にするには、情報を得ることによって本質的に付随する費用がかかる。(A)個人情報組織内に分散しているため、その情報に到達するための費用がかかる(情報探索費用)。(B)そのような情報に到達できたとしても、情報をもつ本人には理解できても、他人には理解できない。その情報を理解する、特別な能力を用意するための費用がかかる(情報移転費用)。このタイプの費用を「情報の粘着性問題」と呼ぼう。

したがって、派生J型では個人情報の収集に由来する問題を解決するように、新しい施策が必要となるだろう。ここで、近年多くの企業が少なからぬ関心

を寄せる2つの新しい人事施策、(1)コア人材の個別管理、(2)キャリア自律支援が、派生J型において業績に対してどんな影響を与えるのかを、先のデータを用いて検討しよう。

コア人材個別管理 情報の粘着性問題への対処として、処理すべき個人情報の量を絞り込むが必要になる。例えば人材開発委員会などの機関を設置してポテンシャルの高い次世代リーダー候補を絞り、人事部主導で個別にキャリアを開発する「サクセッション・プラン」である。

キャリア自律支援 情報の非対称性問題への対処として、ライン長の機会主義的な行動を封じ込める必要がある。例えば「社内FA(フリーエージェント)制度」と「社内公募制度」だ。これらの施策によって、人事部はライン長を介さずダイレクトに個人情報を収集できる。このような自己人事の仕組みを機能させるには、「キャリア・カウンセリング」などを用いて社員の自律的キャリア意識を高める必要がある。

分析結果は以下のとおりだ。派生J型においてサクセッション・プランもキャリア自律支援(社内FA制度、社内公募制度、キャリア・カウンセリングの合成変数)も、それ単独では、業績(営業利益と営業利益率)に対してマイナスに作用する。しかし、派生J型と組み合わせた交互作用項は業績に対してプラスに作用する。つまり、これら新しい人事施策は、派生J型でシナジー効果

キヤノンの現状にみる日本型人事管理の進化

2004年12月期の純利益は3433億円と、5期連続で過去最高を更新したキヤノン。一方で「実力終身雇用」を標榜し、一般職まで役割給を導入するなど、平野氏のいう「日本型人事管理の進化型」を体現するかのような取り組みを次々と打ち出している。同社の人事制度改革と公募制、リーダー育成の現状を、グローバル人事企画部長の藤井康弘氏に聞いた。

同社はそれまでの職能資格制度に代えて、2001年から管理職、2005年4月からは一般職にも役割給制度を導入した。従来の職能と年齢によって人を基準に決定する報酬から、役割給制度では役割、仕事の価値によって仕事を基準に報酬が決まるように変更された。新制度では職務の大きさがある程度の幅をもって括られ、等級化された。一般職、管理職ともに5つの等級に分かれている。また等級内の報酬も一定ではなく、等級ごとに設けた上限までの昇給が、人事評価に応じて可能になっている。

「役割シート」を作成

新制度のもう一つの特徴は、役割給であ



グローバル
人事企画部長
藤井康弘氏

りながら職務記述書以外の仕事も、「役割」に組み込めることだ。年1回、上司と本人が話し合い、「役割シート」を作成する。このとき等級の職務記述を超えるレベルの仕事も自らの役割として設定ができる。「社員が能力を高めていくには、より高いレベルの仕事をつくらなければ、より高いレベルの仕事をふくらましていくことが必要。そういう行動を新制度でも後押ししたかった」と藤井氏は説明する。平野氏は寄稿の中で「人事部長、職務主義の派生J型におけるIS（インセンティブ・システム）は、厳密な職務主義とは異なる性格が要請される。1つの解決法が「役割主義」だ」と指摘している。キヤノンにおける役割給は、まさにこの役割主義に立脚しているといえるだろう。

キャリア自律を支援

まずキャリア自律支援だが、役割給制度の一般職への拡大に伴い、同社は4月からそれまでの社内公募を「キャリアマッチング」制度に変更、こうした変更を見据えて社員のキャリア自律を支援する、ヒューマン・リレーションズセンターを昨年1月に開設した。キャリアマッチングには300

件以上の公募が寄せられているという。「役割給を導入する一方で、社員にはキャリアは自ら考え、設計していくことを求めている。動きたいときに動ける制度が充実しなければ、それは絵に描いた餅になってしまう」（藤井氏）。

ただ、何に挑戦したいのか、どんなキャリアを描くのか、なぜ異動したいのかを明確にした上で制度を活用してほしいと考えている。そのため従来の社内公募では、すぐに公募先の事業部の担当者が面接していたのに対し、新制度ではまずセンターのカウンセラーが上記のような点を聞く面接をした上で、公募先の面接に進むよう改められた。

コア人材の個別管理については、同社では2003年から部長、課長、課長代理・主任クラスに分け選抜研修を実施している。研修に参加した約150人の「リーダー候補」については人事が把握、今後はリーダーとしての経験を積むため部門を超えた異動も意識的に実施していくという。

藤井氏は、「同社は伝統的に人材配置については事業本部の発言権が強く、その点は「人事部集中」からは少し外れるかもしれない」という。だが、ここまで見てきた公募制の見直しや、選抜研修を通じた「リーダー候補」の把握のほか、一般社員も含めた全社的な人材の最適配置を目指して「事業本部ごとの担当人事」の新設も実施している。同社は「日本型人事管理の進化型」へのステップを着実に踏んでいると見ていいだろう。

導き出された原理と進化型7つのポイント

以上の結果から、日本型人事管理の進化型について次のような原理を導き出せる。

「個人情報の非対称性と粘着性の原理」

人事部は社内の人材に関して正確な情報をすべて手に入れることはできない。人事管理は、このことから生じる問題を解決するように進化的に修正される。

上記の原理を派生J型にあてはめて、本調査の結果から以下のような結論と含意を導くことができる。ポイントは図表3-2-4にまとめておく。

(1) 派生J型は業績を高めうる人事管理特性である。日本の製造業において、かつての強みであった人材の内部分成を目的とした全体最適配置を放棄することなく継続し、しかし、ISは能力主義ではなく職務主義と折衷させた役割主義に転換し、人事部が個人情報収集し異動の決定・調整にきめ細かく介入していくことが有効だ。

(2) 派生J型では、それに付随して生じる情報の費用問題を解決するよう、

【図表3-2-4】日本型人事管理の進化型

	コア人材	普通の人材
発展させる技能タイプ	企業特殊総合技能	エキスパート技能を基礎にしつつ企業特殊総合技能も必要に応じて発展
トレーニング	幅広いジョブ・ローテーションによるOJT	幅狭いジョブ・ローテーションによるOJT
キャリア開発	クロス・ファンクショナル・キャリア	ファンクショナル・キャリア
インセンティブ・システム (IS)	役割主義IS (役割等級制度)	
人材配置	内部労働市場における育成配置	
人事権	人事部集中	
情報の非対称性問題への対応		社内公募制度、社内FA制度、キャリア・カウンセリング
情報の粘着性問題への対応	次世代リーダーの選抜・ローテーションの人事部個別管理	

寄稿

変革をリードするコア人材 仕事の実践を通じた育成

内田恭彦 (神戸大学大学院経営学研究所助教授)

人事部が個別管理する「コア人材」を絞り込む一方、異動の企画・調整をもつばらラインに委ねる「普通の人材」の二極化した人材類型管理が進展する(情報の粘着性問題への対応)。

(3) コア人材の個別管理と、キャリア自律支援といった新しい人事支援施策は、派生丁型における、情報の費用問題を解決するための人事管理の修正という機能面から、その導入企業の拡大現象が説明できる。

(4) コア人材と普通の人材に二極化した人材育成は、前者は幅広いジョブ・

ローテーションを通じたトレーニングによって企業特殊総合技能を、後者は幅狭いジョブ・ローテーションを通じたトレーニングで機能的なエキスパート技能の発展を図ることになる。

(5) 日本企業にとってOJTは引き続き重要なトレーニング様式であり続けるだろう。日本企業における仕事の調整様式が、引き続き水平的調整であれば、普通の人材においてもエキスパート技能のみならず企業特殊の総合技能は必要であり続けるからだ。

(6) そうであるならば、上司(先輩)と部

下(後輩)の関係において技能を伝承する実践共同体は維持すべきであり、きめ細かい人材配置を実現するために人事部は引き続きパワーを保持する必要があるだろう。

(7) 普通の人材が管轄を超えるキャリア・パスを希望するのなら、自ら異動を企画・実践するような自己人事が必要となる。個人の自律的キャリア意識は、進化した日本型人事管理において構造的に要請されているのだ。

参考文献
Aoki, M. (1988) Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge University Press (永易浩一訳「日本経済の制度分析―情報・インセンティブ・交渉ゲーム」筑摩書房、1992年)。
青木昌彦(1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。

OJTという言葉で我々が具体的にイメージするものはどのようなものだろう

うか? 若手社員が工場や営業、もしくはデスクワークで先輩社員のコーチングの下、実践を積み重ねる中で仕事を覚えていくというものではないだろうか。しかしそれと同じくらい重要なのは、企業のコアとなる人を仕事の実践(経験)の中で育てていくことではないだろうか。事実「日本企業は、現場は強いが戦略策定能力が弱い」、また「戦略人材

を育成する力が弱い」といった声をよく耳にする。何が現場の力なのかを見抜き、それを生かした形で顧客へ新しい価値を提供するための戦略構想を練り、変革を遂行し、組織全体の力へと編み上げられる人材の実践的育成が、必ずしも十分にできていないのだ。

南カリフォルニア大のモーガン・マツコール教授は、特定の経験はエグゼクテ

【図表3-2-5】16の成長を促す経験

課題	修羅場
<p>初期の仕事経験：初期の非管理業務 最初の管理経験：初めて人を管理する ゼロからのスタート：何も無いところから何かを築き上げる 立て直し：破綻している事業を立て直す／安定させる プロジェクト／タスクフォース：独立したプロジェクトと課題を単独やチームで実施 視野の変化：管理する人数、予算、職域が増える ラインからスタッフへの異動：現場のラインから会社のスタッフ職への異動</p>	<p>事業の失敗とミス：失敗したアイデアや取引 降格／昇進を逃がす／惨めな仕事：切望した仕事に就けない、あるいは左遷 部下の業績の問題：パフォーマンスに重大な問題を抱える部下に直面 既定路線からの逸脱：現在の仕事への不満に応じて、新しいキャリアに挑戦 個人的なトラウマ：離婚、病気、死などの個人的危機やトラウマ</p>
他の人とのつながり	その他
<p>ロールモデル：良くも悪くも並外れた資質をもつ上司からの影響 価値観：個人や会社の価値を示す行動の「スナップショット」</p>	<p>コースワーク：公式の研修プログラム 個人的な問題：仕事以外の経験</p>

出典 『ハイフライヤー 次世代リーダーの育成法』(モーガン・マッコール著、2002)



うちだ・やすひこ
 神戸大学大学院経営学研究科
 助教授
 1962年生まれ。89年慶應義塾
 大学大学院社会学研究科修士
 課程修了。専門は組織論、組
 織行動論。同年(株)リクルート
 入社。組織活性化研究所、ワー
 クデザイン研究室、ワークス
 研究所主任研究員などを経て
 退職し、2004年から現職。

変革を担う人材を 効果的、効率的に育成

イブを成長させる可能性が高いとしている。特定の経験とは、課題(最初の管理経験)、何も無いところから何かを築き上げる「ゼロからのスタート」、破綻している事業を立て直す「立て直し」、など7つ)、他の人とのつながり(並外れた資質をもつ上司から影響を受ける「ロールモデル」など2つ)、修羅場(特定の課題とは関係のない「事業の失敗とミス」、パフォーマンスに重大な問題を抱える「部下の業績の問題」など5つ)、その他(2つ)の計16種類の経験を示している(図表3-2-5参照)。

つまり非管理職の人々だけでなく、経営幹部を含めた経営層・管理職層もOJTに基づく学習で育成していく必要があるのだ。そして今日のように環境変化が激しく、企業が常に自己を改革しなければならぬ時代においては、先の現場の人々だけを対象にしたOJTではなく、それに加えて経営層・管理職層を含めたOJTを充実させることで、変革人材を効果・効率的に育成していく必要がある。今日次世代リーダー育成のための選抜型の研修が各企業でなされているが、これは上記のような問題認識があるからだろう。しかし忘れてならないのは、育成の基本は実践の中での経験だということだ。実践の育成の中に、選抜型研修を組み込むことが必要

難度の高いテーマ 2つの大きな問い

なのだ。しかし誰に、何を、どのように経験させ、どのような知識や技術を経験学習してもらえばよいのだろうか?おそらく現在明確な答えをもっている企業はごく少数だろう。

OJTという実践的育成において、会社や組織全体を変革する知識・技術のある人材を対象とすることの必要性を述べてきた。だが、これは難度の高いテーマだ。このことを実行しようとするば、人材マネジメント施策を考える上で少なくとも2つの大きな問いに答えを出す必要があるからだ。それらの問いとは「人材をどのように類型化すればよいのか」と「類型化された人材ごとに具体的にどんな経験をしてもらい、どんな知識・技術を学習してもらおう必要があるのか」だ。

このことを考えていく上で、私が昨年経済産業省と共同で実施した調査(「日米におけるコア人材引き抜き防止に関する実態調査および人材引止めに関するインセンティブシステムのあり方に関する調査」)のうち、日本企業データの結果が参考になるだろう。昨年10月に東証1部2部、大証、名証に上場している製造業1108社の、最も出荷額の大きい工場長宛に質問票を郵送し、回収データを統計解析したものだ(回答数255社の工場、回収率23・

将来の経営幹部候補と 技術的リーダー候補

1%)。まず人材の類型だが、この調査では予めAからDまでの4つに分類した。Aは「将来の経営幹部候補で、部下をもっている管理職」、Bは「A以外の部下をもっている管理職」、Cは「将来の技術的リーダー候補で、部下をもたない技術専門職」、Dは「C以外の部下をもたない技術専門職」である。いわゆるコア人材といわれるのはAおよびCで、Aが組織運営に関して、Cが技術に関してのコア人材だ。

BおよびDの人材は、より周辺的な存在となる。我々は工場長に対し、それぞれの類型に最も典型的と考えられる人材を想定し、質問項目に答えるよう求めた。質問項目はA、Dの各人材群に対してすべて同じものとなっており、比較できるようにした。質問項目の内容はそれぞれの人材の知識・技術のうち技術的知識(技術上のどのような知識をもっているか)に関するもの15項目、および組織的知識(会社や組織のことについての知識)に関するもの18項目となっている。これらの項目を因子分析という手法を用いて分類したところ、技術的知識は「企業特殊性(他社にはない自社独自の技術)」と「複雑性(多くの人などがかわるなど非常にわかりづらい技

【図表3-2-6】技術的知識と組織的知識

技術的知識			組織的知識		
第1因子：企業特殊性 (α=.74)	因子1	因子2	第1因子：ネットワーク (α=.84)	因子1	因子2 因子3
競合他社とは異なる特徴ある技術コンセプトの開発やその量産にかかわること身につけることのできる知識・技術	0.71	0.19	彼/彼女は他部署のキーマンとのネットワークをもっている	0.82	0.19 0.20
競合他社が扱わない領域の技術にかかわる仕事経験から習得できる知識・技術	0.66	0.10	彼/彼女は仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層の人々を多くもっている	0.69	0.26 0.23
競合と異なる戦略に基づくプロジェクトに参画したことにより得られる知識・技術	0.57	0.12	彼/彼女は仕事上の相談を、気兼ねなく行える人を社内の様々な部署に多くもっている	0.68	0.20 0.16
他社にはない種類の自社独自製品に関する業務からのみ得られる知識・技術	0.57	0.09	第2因子：信頼 (α=.80)		
第2因子：複雑性 (α=.71)			彼/彼女はミスや失敗の責任を他者のせいにするようなことはない	0.15	0.74 0.20
多くの他の部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術	0.06	0.68	彼/彼女は自分が言ったことに対しては必ず責任を果たす	0.28	0.70 0.28
業務の流れなどを深く理解していないとなぜその技術が生産性や業績に好影響を与えるのか理解しにくい知識・技術	0.14	0.64	彼/彼女は部下や周囲の人の成長やよりよい仕事のために惜しみなく協力する	0.31	0.60 0.19
これまでの長年にわたる多数の自社従業員の改善活動により築かれた知識・技術	0.06	0.58	第3因子：組織理解 (α=.74)		
非常に複雑なので、簡単に修得できるものではない知識・技術	0.25	0.57	彼/彼女は会社（事業）の変遷を知っているので何が本当の強みで何が本当に改善すべき点なのかわかっている	0.15	0.17 0.70
			彼/彼女は工場の様々な技術的・仕組み上の課題解決を行ってきたので自部門の技術や仕組みの特徴を知り尽くしている	0.14	0.18 0.56

注 主因子法・バリマックス回転 数値は因子負荷量

また企業特殊性の高い知識・技術というものは、研究開発や量産化に向けての活動や実際の量産活動の現場の特殊性（例えば文化など）を色濃く反映する。現場の状況や文脈に支えられている知識・技術は、他社には真似しづらい。つまり模倣困難性が高いということになる。稀少性や模倣困難性の高い知識を他社が所有するには、膨大なコストをかけるしかない。したがって一般的にはそのような意思決定はあまりなされないし、仮になされたとしてもコスト構造に跳ね返ってコスト劣位となってしまう。すなわち稀少性や模倣困難性の高

模倣難しい技術・知識 持続的な差別化要因に

術」の2つに分類できた（図表3-1-2-6）。市場における稀少性、および他社からの模倣困難性が高い知識・技術で、製品などの差別化の源泉となるものだ。例えば液晶技術で先行しているシャープでは、液晶の量産化技術でも競合他社にはない「企業特殊性」の高い知識・技術を従業員が有しているかもしれない。企業特殊性の高い知識・技術はシャープが他社に先駆け液晶に特化し、ヒト・カネ・モノといった経営資源を集中的に投資した結果生まれてきたものだ。独自戦略を遂行していく中で生まれ、当該企業内でのみ存在するような知識・技術は市場に存在しない。こうした知識・技術を稀少性が高いという。

以下2点を分析した。まず人材類型（A〜D）ごとに保有している知識・技術は異なるかどうか。もし日本企業が実質的に類型管理を行い、それによって人材は異なった経験をし、そこから類型ごとに異なった知識・技術を身につけているならば、先の技術的知識における「企業特殊性」と「複雑性」および組織的知識の3分類、すなわち「ネットワーク」「信頼」「組織理解」のスコアは人材類型A〜Dごとに統計上有意な差が現れるはずだ。これが第1の分析。これは共分散分析という手法を

人材類型に応じた 知識・技術の違いは

い技術・知識は、持続的な差別化要因になるのだ。
次に組織的知識であるが、これは以下の3つに分類された。1つ目は「ネットワーク（自社内に相談者やキーマンとのネットワークをもっていること）」、2つ目は「信頼（自己利益のみ追求しないなど当該組織の人材として信頼されるよう振る舞う知識・技術を身につけていること）」、最後は「組織理解（自組織の強みや弱み、仕組みなどの特徴を理解していること）」であった（図表3-1-2-6）。これらが組織の変革に非常に重要であることは論を待たないだろう。その他各工場の現在および10年前の生産性、および業界や各工場の特徴についてもいくつか尋ねた。

第1の分析の結果だが、A〜Dまでの人材類型はすべての知識・技術、すなわち企業特殊性と複雑性（ともに技術的知識）、およびネットワーク、信頼、組織理解（すべて組織的知識）において統計上明らかに差があることが確認された（図表3-1-2-7）。つまり日本企業は明示的ではないかもしれないが人材を類型管理しており、その類型は5つの知識・技術でなされているということだ。
結果をより詳細に見るとさらに面白いことが見えてくる。まず技術的知識の企業特殊性以外のすべての知識・技術

5つの知識・技術で 人材は類型管理される

用いた。次にもし最初の分析で人材の類型ごとに各知識・技術のスコアが分かれたなら、各人材におけるそれぞれの知識・技術が持続的生産性向上とどのように関係しているのかを明らかにすることにした。これが第2の分析だ。
例えば第1の分析において、A人材（幹部候補管理職）は、他の人材群より技術・知識のスコアが統計的に高いということが明らかになったなら、A人材を対象に知識・技術が工場の持続的生産性を向上させているか否かを、統計的に確認していくのだ。ここでの持続的生産性向上とは、調査時点でのそれぞれの工場の生産性から、10年前の生産性の値を減じたスコアを指す。

【図表3-2-7】人材類型毎の知識・技術の各尺度の平均点

領域	知識・技術	A 幹部候補管理職		B その他管理職		C 技術リーダー専門職		D その他専門職	
		平均	S.D.	平均	S.D.	平均	S.D.	平均	S.D.
知識・技術的	独自性	13.33	2.90	11.39	2.96	13.44	2.86	11.58	3.00
	複雑性	15.24	2.31	13.67	2.30	14.48	2.22	12.54	2.60
知識・組織的	ネットワーク	12.24	2.02	10.28	2.13	11.01	1.92	9.01	2.24
	信頼	12.57	1.86	11.25	1.96	11.80	1.76	10.31	1.92
	組織理解	11.62	1.92	10.01	0.50	10.53	1.83	9.26	2.17

いくつかの知識・技術が 持続的生産性を向上

第2の分析だが、これは第1の分析の結果を受け、すべての人材群においてすべての知識・技術が持続的生産性向上を促しているのか否かを検証した。結果はA人材とC人材（コア人材）においてのみ、いくつかの知識・技術が持続的生産性を向上させていることが明らかになった。つまりB人材やD人材といった周辺の人材においては、10年間の生産性の向上とは直接的な関係が見出されなかったのだ。

においては、スコアの最も高いのがA人材（幹部候補管理職）で、次いでC人材（技術リーダー専門職）、B人材、D人材の順となっていた。しかし企業特殊性のみはC人材のスコアが最も高く、次いでA人材、B人材、D人材の順になっていた。

具体的には、A人材（幹部候補管理職）では組織的知識の一つである「ネットワーク」が、工場の持続的生産性を向上させていた。またC人材（技術リーダー専門職）の「企業特殊性」（技術的知識）と「ネットワーク」（組織的知識）が、工場の持続的生産性の向上を促進していることも明らかになった。企業が長期的に発展するにはコア人材のネットワークが非常に重要であり、また技術リーダーの技術に関する企業特殊知識が、持続的競争優位の源泉となるのだ。またこれらは汎用的な知識ではなく、それぞれの企業の中でしか育むことのできない知識・技術なのだ。長期雇用の中で経験を積みながら、人材にこれらの知識・技術を蓄積していくことが重要だということだ。

さらにもう1つ興味深いことが明らかになった。それはA人材やC人材において同一人物が技術的知識、組織的知識の両方を兼ね備えている（つまりスーパーマンであることが求められる）必要がないということだ。つまり一人ひとりの特徴をもっており、それぞれが合議の中で補完していけばよいということだ。

ネットワーク構築と 企業特殊な技術知識を

企業の長期的発展（持続的生産性向上）のためには組織的リーダー（A人材）、技術的リーダー（C人材）およびそれ以外に人材を類型化し、異動や出向などを通じてそれぞれの類型に必要な経験を意図的に積んでもらうことの重要性が明らかになった。それにより組織的リーダーには社内での豊かなネットワークを、技術リーダーには企業特殊な技術知識と社内でのネットワークを身につけてもらうことが望まれる。この実践的育成の体系を整備し、より効率的に以上のことを行えるようにすることが、人事の大きな課題だといえよう。

「人は自ら学ぶ」 遺伝的プログラムを信頼せよ ——生物学と子供の学びに見出すヒント

OJTの再創造を原点から考えるために、最後に視野を「生物学」「子供の学び」にまで広げてみよう。生物学の研究成果を踏まえ、「学びの遺伝的プログラム」論を展開する総合地球環境学研究所所長の日高敏隆氏、子供の学びの場について実践と研究を積み重ねてきたヒューマンルネッサンス研究所主任研究員の中間真一氏、そして本誌編集長佐野一郎による鼎談で、特集の結びとしたい。

構成 宮内 健

なかま・しんいち
ヒューマンルネッサンス研究所
(HRI)主任研究員
1959年生まれ。慶應義塾大学
工学部管理工学科卒。富士写
真フィルムを経て、91年から現
職。子供たちの学びの場をテ
マに、現場改善型の実践『てら
子屋』活動を手がけるほか、川
崎市にある風の谷幼稚園の運
営にも参画している。



ひだか・としか
総合地球環境学研究所所長、
動物行動学者
1930年生まれ。東京大学理学
部動物学科卒。京都大学教授、
滋賀県立大学長などを経て、
2001年から現職。専門は動物
行動学。第10回南方熊楠賞、
第50回日本エッセイストクラブ
賞受賞。『動物はなぜ動物にな
ったか』(玉川大学出版部)など
著書、訳書多数。



佐野 今、企業の現場では、結果主義的な人事評価が強まったために育成への関心が薄れ、人が育つ環境が崩れているのではないかとわれています。ビジネスパーソンが成長する上で適切な環境とは何か。上司や先輩はどのような役割を果たすべきなのか。この鼎談では「人材育成」という課題について、企業の現場から少し離れ、生物学や子供の学びの視点から考えてみようと思っております。まずは日高さんに「遺伝的な学習プログラム」のお話から口火を切っていただきます。

日高 昆虫のように生まれつき行動が決まっているものもありますが、多くの動物は学習しながら育ちます。とりわけ人間には、学習して覚えなければならぬことがたくさんある。ここで間違えてはいけないのは、学習は親や誰かが教え込むのではなく、自分自身でしなければならぬ、ということですね。

佐野 人にはもともと自分で学習する性質がある、ということですね。

日高 従来、学習と遺伝は別個で、しかも対立するものとされてきました。遺伝なら、放っておいてもある年齢に達すると自然にできるようになるはずですが、学習が必要であれば教え込まなければいけないと考えられた。しかし研究が進むにつれ、動物は学習するプログラムが遺伝的に決められていることがわかってきたのです。

このプログラムは動物によって異なります。モンシロチョウは予めアブラナ科

植物の葉を食べるよう決まっています。人間の子供には何を食べるかプログラムはありません。だから、画鋲が床に落ちていると口に入れてしまう。ただ、一度画鋲を食べると痛いと言われるから、これは食べてはいけないものだと学習していくわけです。この学習は母親がやらせているわけではありません。では、誰が学習プログラムを動かしているかという、遺伝子集団しかありえないでしょう。

**人間は非常に複雑
多くのお手本が必要**

佐野 人間の学習プログラムには、どのような特徴があるのでしょうか。

日高 人間の祖先はアフリカで発生したといわれ、そこで鋭い爪や歯などの武器をもたない人間が生きてきたからだと思います。家族だけでは獲物を狩ることも身を守ることもできない。

周囲に様々な人がいる環境の中で生きていく動物としては、老若男女いろいろな人がいるんことをやっているのを見ながら、それを学習していくような遺伝的にプログラムされているのではないのでしょうか。

ネコでは、子供の面倒をみるのは母親だけであり、子ネコは母親がやっていることを見て学習していきます。しかし人間のやっていることは非常に複雑ですから、お手本が母親だけでは不十分。父親や近所のおじさん、おばさんなど、周

囲のあらゆる人をお手本にして、いろいろなことを学んでいくことが大切なはずですが、今はそういう環境が欠けているのではないかと思います。

何もいわなくとも 役割分担を作り出す

中間 今のお話を聞いていて、昨年、電気も水道もない山の中に小学生を40人ほど連れて行ったときのことを思い出しました。4泊5日のこの合宿では、メンバーはいつもの級友と全く違い、引率する大人も親ではなく、私たちのようなヘンな大人たち（笑）。

しかも、現地に着いても大人は子供の相手をせず、勝手にテントを張り始める。そんな場面で、まず子供は「先生、何したらいい？」と聞いてきます。そこで「何をしてもいいよ」と大人が答えると、「えー、何したらいいかわからないよ。つまらない」と文句をいうのです。

佐野 日程やプログラムはないのですか。

中間 あえておおまかにしか用意しません。「大変なところに来たのだから、みんなで頑張ろう！」といった話もしません。でも子供は順応性が高いので、自分でトンボ採りを始めたり花を摘んだりする子が出てくる。すると、そういう子供たちをじつと見ていた別の子供たちが後ろにくっついて歩き、やがてやりとりが生まれ、遊びに参加し、知らない子供たちが仲間になっていく過程が見られるん

です。

夜になり大人が火を起こす時間になるとみんなが集まり、料理の準備を手伝う子、火の番をする子等々、何も言わなくても自分が面白いと感じることに参加し、役割分担も生まれてくる。この現象はいつ、どんなメンバーと行っても共通して観察されることです。

もちろん、子供をただ放っておくだけではだめですが、今は放っておかな過ぎ

る。大人がすべてお膳立てしたムダ・ムラのない仕組みより、子供同士、大人とどう付き合ったらいいかを自分で試行錯誤していく環境が必要なのだと思います。

佐野 いろいろなものを口に入れてみることで子供は学習していくという話がありました。HRIが支援している風の谷幼稚園でもそんな場面はありますか。

中間 子供たちに木工場で厚い板に釘

打ちさせると、すぐ曲がつてなかなかうまくいきません。普通の幼稚園では効率的に工作を進めるために先生が手伝ったり、男親が「俺の出番だ！」とばかり釘を打ったりするのが一般的ですが、私たちはまっすぐ釘打ちできるようにするために失敗を積み重ねてみよう、という方針でやっています。

曲がった釘を板から抜くのだけは難しいので大人が手伝い、釘打ち自体はとことん自分でやってもらおう。大人はその姿を側で見守りながら、「今の打ち方がいいね」といったりする。すると、失敗を重ねる子ほど、最後はうまく打てるようになる。逆に、最初から器用にやっていた子は、難しい箇所になるとうまく対応できない場合もある。

日高 そういえば先日、アクリル板の加工を京大の大学院生に頼んだら、板をたびたび割ってしまいました。どうしてだろうと思ってみたら、アクリル板に直接釘を打っている。そこで私は錐を渡したのに、なぜかまた割ってしまおう。いったい何をやっているのかと思ったら、彼は錐をのみのように金づちで打って、穴を開けようとしていた（笑）。

錐はこうやって使うんだよ、とやってみせたらできるようになりましたが、本当はそこまで説明してはいけないうね。しかし、アクリル板はけっこう高いので、そうもいっていられない。企業もこれと同じで、若い人に失敗させる余裕がなく、できるだけ即戦力で済ませうとする傾向が強まっている。ここに大

学習は親や誰かが
教え込むのではなく、
自分自身で
しなければならない。(日高氏)



きな問題があると思います。

佐野 確かに企業の現場は、効率の名の下に若い人が自ら学ぶ機会が減っています。すべてやりたいようにさせるわけにはいきませんが、試行錯誤の中から学習する環境を用意するべきです。それには仕事をする上、生きていく上で大事な基準を、1つのケースでいいから徹底的に体験することがいいと思います。全然知らないおじさんとの会話が、外国人とのコミュニケーションのヒントになるというように、人は1つ経験すればそれを応用していけるものです。

どこに基準を置くかは、個々の企業が考えなければいけません。また基準の習得に際しては、ゆっくりコミュニケーションをとりながら、五感を働かせ身体中を使って取り組むことが、子供の教育にも社員の成長にも大事だと思います。

中間 釘打ちにしても、自分ひとりだけでやってもなかなかうまくいかないし、じっと他の子のやり方を見つめるような時間や手間は絶対に必要ですね。

大ヒットした昔の車 再生する意味は何か

佐野 アイシン精機では、昭和40年代半ばに大ヒットした古いカローラを買ってきて、生産現場の人たちだけでなく経営や営業などの人たちも参加し、1年かけて再生することに取り組んでいるそうです。休み時間を使って、昔の技能工の方が教えながらみんなでワイワイガヤ

釘打ちは失敗を重ねる子ほど 最後はうまく打てる。 最初器用な子は、 難しくなると対応できない 場合がある。(中間氏)



ガヤ車を作っていく様子が先日、テレビで紹介されていました。

番組はこの取り組みを「技能の伝承」と説明していましたが、私はそれだけではないと感じました。そもそも車はどのようにできているのか、自分たちの仕事はどんな意味をもっているのか。1台の車を再生する中で、社員がそんなことを勝手に学んでいく機会になっていると感じました。

日高 人は知らないものに出会うと、「これって何？」と思うようにできています。わからない状態が不安に感じるように、遣伝子集団がプログラムを組んでいるからです。何かを見て「これは食べられるかな？」と思うのは人だから。ネコ

は匂いを嗅げばすぐわかる。でも、ネコはすぐわかってしまうがゆえに、それ以上は何も起こらないし、学習もしない。人はいちいち考えるように出来ているから、いろいろなことを試行錯誤して学習し、ヘンなものを作り出せるのです。

例えば飛行機。鳥を見て「空を飛びたい」と思った人たちは最初、鳥の羽ばたきを真似してみんな失敗しました。そのうちに、羽ばたきではなく翼の格好と前向きの推進力が問題なのだとわかるようになるとプロペラ機ができ、今ではジェット機が世界を飛び交っている。あんな大きなものが空を飛ぶなんて、どう考えてもヘンですよ。とても他の動物には真似できません。そんなすごいことを

人ができる根源をたどっていくと、やはり人のものわりの悪さに行き着くと思えます。

疑問に答える必要はない 共感してあげればよい

中間 しかし、今の学校の勉強は「これは何だ？」と考えるより、「これは○です」という答えを覚える勉強のやり方になっています。

日高 「これは何だ？」と疑問が湧いたとき、インターネットで調べれば答えはだいたい書いてありますね。でも、それでは大切なプロセスが抜け落ちてしまう。まず自分で考えてみる。でも、どう考えたらいいかわからない。そこで大人が何をやっているかを眺めて「ああやればいいんだ」とわかる。そうやって子供は学習していきますから、やはり周囲にいろいろな人がいて、いろいろなことをやっている環境が大切です。

親や先生も、無理に子供の疑問に答えてやる必要はありません。わからなければ「それは不思議だね」と共感してあげれば、子供はそれだけでうれしんです。後は「こうかもしれないね」とひとこといつてあげれば、子供は自力でそこから先に進んで行く。

佐野 会社の中でもビジネスのスピードが速くなって、上司や先輩が正解を教えられなくなっている状況があります。むしろ、「飛ぶには鳥のように羽ばたけ」と教えている可能性もある。それより、

「俺もわからない」といつて、若い人たちと一緒に考えていったほうが、新しいものが生まれる可能性がありますね。その意味で「一人前」になるなんてことは永遠にありえず、部長も課長も子供であり続けたいといけないのかもしれない。中間 ただ、先輩は正解をもっていないくても、ヒントになるエピソードは出せる。子供たちを見ていると、年上の子や大人からエピソードが解決に結びつく場面が往々にしてありますね。

佐野 経営環境の変化が激しい現在、企業では中央集権型の組織ではなく、一人ひとりが変化に即応していく自律分散型の組織にならなければいけないといわれていますが、一方でリーダーシップが絶対に必要なのも確かです。この点について動物学の知見の中で、何か関連するお話はあるでしょうか。

1人の子が斜面を滑落 子供集団が劇的に変化

日高 自律分散といえば、魚の群は何十匹、何百匹が同じ方向へ見事に泳ぎますが、あれはリーダーがいらないんです。みんな周囲を見ながら、ぶつからないように、離れ過ぎないように動いている。リーダーに見える先頭にいる魚も、実は一番先に出るのは怖いのでなんとか後ろに行きたいと思っているらしい。

ところが、ある人が実験で魚の脳を壊し、怖さを感じなくなるところ、その魚は平気で集団の先頭に立ち、周囲はそ

の魚にくつついてくるようになったそうです。そして、この話の締めくくりにはこう書かれていました。「ヒットラーはこうやってリーダーになった」。すなわち、頭がおかしくなり、リスクを感じなくなつたからリーダーになったのだ、というわけですね。(笑)。

佐野 いろいろなリスクや状況の変化がある中では、個々の興味や得意分野に応じて役割を与え、うまく組み合わせたほうが集団の生存率はよくなるのではないのでしょうか。工業化社会において見られた、組織の一番上の人がすべてをコントロールし、知識も上から下へ落とすという中央集権型リーダーは……。

中間 脳が壊れていたのかもしれない。(笑)。
日高 確かに、そういうリーダーが大失敗することはいっぱいありますね。かつての独裁者たちのように。逆に、うまくいっている会社を見ると「それはお前がやれ」「これは俺がやる」と、上手に分担しているようです。

中間 数年前、子供たちを連れて山歩きをしている途中、みんなが見ている前で1人の子が斜面を滑落する事故がありました。ただ、その場所は危険が予期されたので、事前にがけの中腹にスタックを配置していたため、彼が子供を受け止めて事なきを得ましたが。

事故はものすごく大きなリスクです。しかし、子供達の変化も驚くほどでした。大人がいるから自分は遊んでいればいいと思っていた子供たちが、上級生が下級

「学習が大切」を
「教育が大切」と
勘違いしてしまった。
その弊害が今、至る所に
出てきているんです。(日高氏)



生に注意を払ったり、危険を見つけた子供が後ろの子たちに伝えたり、誰がリーダーでもなく、自分たちでなんとかしなければいけないという気持ちが自然に生まれてきたのです。その意味で、人間は失敗や危険から自分で学習し、成長するものだと思います。

日高 動物でも、子供がハイエナに襲われるのを見た奴は注意力が高まり、生き残っていくでしょうね。リスクを全部なくしていこうという人もいますが、それは無理ですよ。

佐野 そもそもリスクがなかったら、人は面白くなくなってしまう。
日高 今、生き残ってきた祖先の子供たちは、うまく育ってきた祖先の子供たちです。

赤ん坊の姿から成人の身体へ成長し、同時に周囲からいろいろなことを学び取り、異性を見つけて子供を作るよいプログラムを作成した遺伝子集団だけが生き残ってきた。人間に組み込まれた遺伝子集団は自分で学習し、ちゃんとした大人になろうとしているのです。

人が育つ上で学習が大切なのは間違いないですね。しかし、20世紀の人は「だから人間を育てるには教育が大切だ」と勘違いしてしまった。そこに根本的な誤りがあり、その弊害が今、至るところに出てきているんです。そうではなく、我々の遺伝子集団に組み込まれた、自分で勝手に学習するプログラムをもっと信頼すること。それが大事だと思います。

原型作り体験が、仕事を見る基準を創る

佐野一郎 (本誌編集長)

OJT再創造のために、私が一番懸念しているのは現場が極度に細分化され、情報化されてきているという点だ。人材育成といえば、とかく若手やマネジメントに問題設定がされがちで、この点が多岐に議論されないのが、最後にこの問題を取り上げ、対策への可能性を考えたい。

24時間いつでも開いているコンビニエンスストア。インターネットで世界中からあらゆる商品を選択・購入できるネット通販。故障する心配のない自動車……。こうした価値を実現するために、その裏側でいかに複雑なメカニズムが働き、どれだけ多くの人たちが個別企業を超えて協働しているか、商品やサービスを活用する人にはわからない。

もともと産業社会は分業と協業によって成立しているが、90年代以降、IT技術の発達とバリューチェーンの見直し、BPRによるアウトソーシングが分業の複雑度に拍車をかけ、現場での仕事をめぐるコミュニケーションは一層困難さを増した。さらに、この変化自体も加速度を増し、とどまるところを知らな

い。これが個々の職場と働く人に、仕事の全体性理解の困難さと身体感覚の希薄さをもたらした。

いったい自分たちの仕事はどこにつながり、どういうプロセスで価値を生み出しているのかわかりにくい。わかったときにはすでに、変わっているということさえ起きている。また、あらゆる業務がパソコンのなかに入り込み、一見してどの職場も同じような風景になってしまった。仮に業務の構造を理解し、担当の仕事は何とこなせても、いざ主体的に何か新しい試みをしようとすると、どう動いていいのかわからない。業務フローの進化の過程を体験してきた世代にとっては当たり前でも、いま職場にいる多くの人たちには理解不能な世界が急速に広がっている。ワークス70号で「もはや現代企業社会はジャングルだ」と大前健一氏は語った。このジャングルは視覚的にも感覚的にも実態が捉えにくい。この中では、多くの人はじっと身をかがめ、身近なことに眼をむけることしか出来なくなってしまう。だからといって、元のリアルな世界に戻すわけにはいかない。

こうした課題を克服し、仕事で人が自然に学び、育っていくためにどうすればいいのか？ 座談会で取り上げたアシシン精機の初代カラー復元プロジェクトは、この課題に重要な示唆を与えてくれる。自動車という製品は3万点以上の部品によって形作られ、しかも多くのメカニズムが電子化されIT化されている。その部品は数百を超える企業によってつくられており、ひとつの製品が生まれ、顧客の元に届けられるまでにさらに無数の企業が関わる。それを産み出す工程も高度にIT化されてきている。現代の車は産業社会の進化の象徴だ。

一方、復元した初期の車は部品点数も少なく、構造も現在のものより単純であるため、メカニズムの基本骨格を学びやすい。復元過程で、各部分の設計者や作り手の工夫・技術を知ることでも、手作りで1台丸ごとの復元プロジェクトを体験することで、業務の全体像とそれぞれの仕事の意味を、身体感覚を伴って獲得することが可能となる。参加メンバーは、この体験で職場での現実の見え方が劇的に変わったのだろう。同社で

はこうした復元活動を始めて以来、部品点数の削減や共通化、コスト低減などの提案数は以前より倍増し、国家技能検定に挑戦する受験者が5倍になり、工場内の士気も上がったとホームページで報告している。

商品・サービスの原型と協働のありかたを、体験を通して理解するというプログラムは、車だけに限定されるものではなく、さまざまな業態に応用可能だろう。しかし単なる商品や業務フロー理解の講義では効果は薄い。身体性を伴った体験活動でなければならぬ。働くヒトがこうした活動で獲得したさまざまな基準をもって、現場にもどり、与えられた仕事に五感を総動員して取り組み、周囲の人たちとコミュニケーションしながら、その課題に取り組み。そして、失敗と成功の中から、自分の力で何かを学びとっていく。日高氏の言葉を借りれば、その方法こそ遺伝子のプログラムにのっとった学びであり、OJTで進化させていきたい方法だと思ふ。