

企業内教育の現状と今後の展望

谷 内 篤 博

1. はじめに
2. 企業内教育の歴史の変遷
3. わが国における企業内教育の特徴とその課題
4. わが国企業内教育の今後の展望
5. おわりに

1. はじめに

戦後、MTPやTWIに代表されるように、アメリカより教育技法を導入することにより、スタートしたわが国の企業内教育は、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。しかも、こうした企業内教育は管理職やゼネラリストの育成に向けた階層別教育に重点が置かれており、極めて画一性・同質性の強いものとなっている。

しかし、最近ではこうした画一性の強い企業内教育とは裏腹に、若年層を中心に仕事志向が強まったり、昇進に対する志向性も多様化しつつある。また、企業の求める人材も他社に対する競争優位につながるような高度な専門性を有した人材や将来の経営を担えるコア人材などがメガ競争の中で強く求められつつある。さらに、成果主義の浸透や失業率の高まり、雇用の流動化などにより、求められる能力も従来の企業固有の職業能力のみならず、外部の労働市場にも通用しうる能力、つまり他社に雇用されうる能力や成果を出して企業に貢献できる能力などが求められつつある。

このような働く側の意識の変化や企業に求められる人材像、能力像の変化は、企業固有の職業能力の習得や管理者育成に向けた階層別教育を中心に展開されてきたこれまでの企業内教育に大きな変革を迫りつつある。

そこで、本論文では、まずこれまでのわが国の企業内教育の歴史的発展段階を概観することから始め、次いで企業内教育の現状や課題を明らかにした上で、それらを踏まえてわが国企業内教育の今後の動向を展望してみたい。

2. 企業内教育の歴史の変遷⁽¹⁾

(1) 戦後復興期における企業内教育（1945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、戦後まもない昭和24年から昭和25年ごろで、まずわが国の経済復興を促進すべく CCS 講座（Civil Communication

Sectionの略語で、GHQ民間通信局によって開発された経営者教育）が紹介され、次いでアメリカの監督者訓練プログラムであるTWI（Training Within Industry）や管理者訓練プログラムであるMTP（Management Training Program）が紹介され、多くの企業で急速に普及することとなった。中でもTWIは工場現場における職長、組長などの第一線の現場監督者を対象に、①監督者の管理能力を高める、②能率的な作業方法を教えて生産力を高める、③効果的な人の扱い方を教えて志気を高める、に主眼が置かれており、まさにわが国の経済復興の基盤づくりを支えたトレーニング・プログラムとなった。

しかし、こうした大きな成果をあげたTWIの教育訓練方式も、①極めてアメリカ的で、わが国固有の経営風土やマネジメントスタイルに必ずしも適合しない、②訓練方式が標準化されており、特定企業の教育ニーズに合わない、などの理由から徐々に限界が露呈し始めた。

また、戦後復興期における企業内教育のもう一つの特徴として、QC（品質管理）教育の導入があげられる。昭和21年（1946年）に日本科学技術連盟（日科技連）が設立され、昭和24年（1949年）には品質管理ベーシックコースがスタートし、わが国における本格的な品質管理教育が展開されるようになった。

さらに、この時期人事院が作成したJST（Jinjiin Supervisor Training＝人事院監督者研修）も開始され、昭和26年（1951年）以降官公庁や民間企業に普及し始めた。JSTは人事院が官公庁事務の能率化や民主化を促進するために開発した管理監督者のための研修方式で、MTPやTWIが参考になっている。

いずれにしろ、戦後復興期はアメリカの教育技法を模倣・導入し、わが国に普及させる企業内教育の「模倣・導入期」と位置づけることができよう。

（2）高度成長期の企業内教育（1960年～1970年代前半）

1960年代は資本の自由化、関税の相互引き下げなど、わが国の経済は本格的な開放体制を迎えるとともに、内外の環境の変化から大きな転換期に立っていた。つまり、自動車、電機に代表される成長産業は、輸出のリーディング産業に育つ一方で、若年労働力の不足や技術革新などにより量から質への転換を余儀なく迫られていた。昭和38年（1963年）の産業計画会議では創造的人材の育成がクローズアップされ、同年経済審議会では能力主義の徹底が強調された。さらに、昭和40年（1965年）、日経連（日本経営者団体連盟）総会で能力主義人事・労務管理の確立が決議され、翌年の10月に能力主義管理研究会が設置された。

こうした量から質への転換、能力主義の強化の流れを受けて、企業内教育も従来の企業内訓練から人事制度や賃金制度と連動した能力開発という幅広い概念で捉えられるようになってきた。能力開発の主眼は、当初は技術革新の進展に伴う技術者や技能者の養成や創造性開発に置かれていた。創造性開発の手法としては、ブレイン・ストーミングやKJ法、NM法などが活用された。

その後、職能資格制度を核とする人事制度との連動の観点から、分散化されていた教育訓練

計画の整理・統合化や体系化などが行われた。能力開発の体系化は、従来の部・課などを中心に教育計画が立案・実行されていたのを、監督者訓練を核として新入社員、中堅社員、管理者教育へとといったように、人事制度における職能の進展と連動するような形で行われた。

企業内教育の特徴としては、目標による管理（MBO=Management By Objectives）やマネジリアル・グリッドなどに代表されるように、行動科学をベースにした手法が盛んに企業内教育に導入された。中でも特に、目標による管理は仕事と人間の効果的統合とノルマ管理の両面から、昭和40年代前半から多くの日本企業に導入され、驚くほどの普及を見せた。

こうした目標による管理の進展・普及に伴い、部下との対話の必要性が強く求められ、感受性訓練が普及するようになった。感受性訓練の方法としては、ST（Sensitivity Training）や職場ぐるみ訓練の中の「チーム・ビルディング」という参加型の教育方式がとられた。

さらに、昭和40年代の中頃には職場をタテ割りにして展開する組織開発（OD=Organization Development）やケプナー・トリゴー法（KT法）に代表される問題解決訓練なども導入され、地道な進展を見せていた。

以上の点から、第二期は企業内教育の「体系化とその活性化の時期」と言えよう。

（3）減量経営下における企業内教育（1973年～1985年）

オイルショック以降、わが国の経済はこれまでの高度経済成長から低成長、減量経営の時代へと体質転換を余儀なくされた。こうした環境の変化を受けて、企業内教育も一時的には停滞したが、新たな生産性向上や減量、つまり合理化の必要性からTQCと小集団活動を中心とする企業内教育が全盛を極めた。小集団活動としては、QC（Quality Control：品質管理）サークル、ZD（Zero Defect：無欠点）運動、自主管理活動などがあげられるが、こうした活動は70年代の後半に大きく普及し、80年代へと受け継がれ、QCサークルやZD運動を超えて、職場の自主管理体制や職場開発の方法として活用されていく展開となった。

また、こうした小集団活動とは別に、生産性向上の観点から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）に代表されるような工場の自動化、無人化、OA（オフィスオートメーション）によるルーチンワークの機械化、システム化によって職場環境が一変することとなった。こうしたME化やOA化の進展は、企業に生産性の向上や事務の効率化をもたらす反面、中高年者にテクノストレスをもたらすとともに、これまでの監督者・管理者教育を中心とする企業内教育のあり方を根底から見直すことを迫ることとなった。

さらに、減量経営は組織のスリム化、フラット化を促進させ、その影響でポストからはずされる中高年者（いわゆる窓際族）が多く続出した。多くの会社では、こうした中高年問題に対応するために、職能資格制度を中心とする能力主義人事を導入するとともに、定年延長や専門職制度、管理職定年制などが模索された。

このように、ME化、OA化の進展や減量経営に伴う組織のスリム化、フラット化は、組織

内の中高年問題を浮き彫りにするようになった。こうした中高年問題に教育的視点から対応を図ろうとしたのが、管理職適性の判定や管理職候補の能力を見直そうとするヒューマン・アセスメント（HA）やエイジ教育である。エイジ教育としては、富士通の45歳研修プログラムやTDKのイエロー・プランやスカイ・プラン⁽²⁾などがあげられる。

以上の点から、第三期はTOCと小集団活動を除けば、企業内教育は多少停滞気味であったが、後半は従来の監督者教育を中心とする企業内教育からの脱却が模索され、中高年活性化教育が展開されたという意味においては、企業内教育の大転換の萌芽が見てとれる。よって、第三期は企業内教育の「停滞・再検討期」と位置づけることができよう。

（4）国際化時代における企業内教育（1986年～1990年）

1980年代の後半のわが国における経済・社会は、急激な円高危機に対し、ハイテク化と徹底した合理化によるコストダウン、海外における現地生産体制で危機を乗り越えた。特に、家電、工作機械、自動車、半導体などでは、こうした円高危機を乗り切った経営イノベーションにより、圧倒的な国際競争力を獲得することとなった。

こうした経営の国際化に呼応すべく、企業内教育においても国際化の研修が積極的に展開された。当初は海外要員育成に向けた語学研修が中心であったが、徐々に異文化理解を含めた体系的かつ計画的な海外要員育成制度に発展していった。海外のビジネススクールへの派遣が積極的に展開されたのもこの時期である。

一方、1986年の男女雇用機会均等法の施行を契機に、女性労働者を中心に、中高年者、ホワイトカラーなどを含めた人材の職業能力の開発にも多くの関心が寄せられた。平成元年（1989年）の労働白書においても、若年期から専門能力を含めて計画的に能力の幅を広げ、質を高めていく生涯能力開発の必要性が強調されている。女性労働者や中高年者の職業能力の開発には、CDP（Career Development Program）に基づく、計画的かつ体系的な人材育成のあり方が強く認識されるようになったのもこの時期である。こうしたCDPの必要性を感じた一部の先進的企業においては教育体系の見直しが行われた。

さらに、この時期の企業内教育で留意すべき点は、アメリカにおける戦略論や組織文化論の影響を受けて、わが国においても戦略研修や企業文化の改善が研修のテーマとなった。ピーターズとウォーターマン（Peters, T.J. and Waterman, R.H.Jr.）の『エクセレント・カンパニー』が訳出されて以来、企業文化が一大ブームとなり、戦略実現に向けた企業文化の改善に多くの企業が取り組み始めたが、実際にはCI（Corporate Identity）や職場の活性化運動と混同されており、その教育効果はあまり上がらなかったのが実情のようである。

このように見てくると、第四期は経営の国際化に対応した教育が積極的に展開されており、さらに計画的・体系的な人材育成の必要性が認識され始めたという点から、企業内教育の「再活性化期」と位置づけることができよう。

(5) 戦後最悪の平成不況期における企業内教育（1991年～現在）

90年の株価暴落、91年の証券・金融不祥事事件の発生、92年のバブル経済崩壊後の地価下落、銀行の膨大な不良債権など、日本経済は戦後最長の平成不況に見舞われている。90年代時点の経営課題は、従業員能力の質的向上、販売網・営業の強化、新製品・新サービスの開発等であったが、90年代の半ば以降は新規事業・多角化・構造転換、生産性の向上・競争力の強化、組織の活性化などが経営課題として強く認識されるようになった。つまり、企業はサバイバル競争に打ち勝つため、リストラクチャリング（事業構造の再構築）やリエンジニアリング（業務革新）等を行い、経営体質の改善・強化を図っていかねばならなくなった。

こうした不況は一方でこれまでの人事制度の大幅見直しとその再構築を迫るとともに、他方で企業内教育にも大きな影響を及ぼすこととなる。これまでの不況期に行われたコストダウン教育や営業教育とは質が異なった、経営体質の強化に直結するような新たな教育が望まれている。例えば、企業のリストラに貢献する教育、リエンジニアリングに直結する教育、ホワイトカラーの生産性を向上させる教育、業績達成に向けた新たな目標管理制度の展開などが考えられる。

さらに、こうした平成不況は企業のグローバル化に向けて企業経営のパラダイム転換を余儀なくさせるとともに、これまでの護送船団方式、一律方式の人事管理のもとでの全体的レベルアップを図る従来の企業内教育の抜本の見直しを迫っている。言い換えるならば、21世紀という国際競争時代における人材育成の新たな取り組みが急務となっている。

その1つの現れが個人の自己責任に基づく選択型研修や将来の経営幹部を早期に育成するコア人材育成研修、さらにはCDPをベースにしたキャリア開発などである。これらは高学歴化、グローバリゼーション、価値観・意識の多様化といった環境変化に対応するばかりでなく、日経連が『新時代の「日本的経営」』で提唱している「人間尊重」「個の主体性の確立」とも符号する内容となっている。

このように、第五期は経営体質の強化に直結する教育や21世紀という国際競争時代における新たな人材育成が急務であるという観点から、企業内教育の「パラダイム転換期」と位置づけることができよう。

3. わが国における企業内教育の特徴とその課題

(1) わが国の企業内教育の特徴

OJT、OFF-JT、自己啓発（Self Development）の3つの体系が効果的に連動する形で展開されてきたわが国の企業内教育は、いくつかの点で大きな特徴を有している。企業内教育の特徴の1つ目は個別のキャリア形成の視点が欠けている点である。前述したように、わが国の企業内教育はOJTを中心に展開されており、それを補うものとしてOFF-JTがある。従って、そこでの教育は主に職務遂行に必要な知識やスキルが中心とならざるをえず、個人の職業生活を通してのキャリア形成に欠けるものとなりやすい。個人の仕事志向の強まりや昇進志向が多

様化する中、企業内教育においても個人のキャリア形成の視点が必要となってきた。

特徴の二点目は集合教育は階層別研修を中心としているため、専門家や経営者が育ちにくいという点である。階層別研修は主に人事部門が企画・担当して実施されるため、MTPに見られるように、どうしても部下指導や仕事の与え方、意識・心構えを中心とする教育になりやすく、高度な専門能力を有した人材や将来の経営を担える人材が育ちにくい内容となっている。日本能率協会マネジメントセンターが1994年に行った調査においても、管理者の戦略的能力の育成や専門能力の育成が人材育成上の重要課題として取り上げられている。

特徴の三点目は教育が“場当たりの”に展開されており、経営戦略や人事制度との連動に欠けている点である。これも前述したように、わが国の企業内教育はOJTや集合教育を中心とするOFF-JTを中心に展開されているため、短期的な視点から、職務遂行を中心とする教育ニーズに焦点を当てて展開されている。その結果、長期的な視点に立った経営戦略や人材育成の核とも言うべき人事制度との連動性に欠けた“場当たりの”な教育が展開されることとなる。企業内教育の目的とは、本来その上位概念とも言うべき経営戦略を達成するために、“ヒト”といった経営資源の潜在能力を最大限に発揮させるところにある。従って、経営戦略と企業内教育との連動は必要不可欠と言えよう。

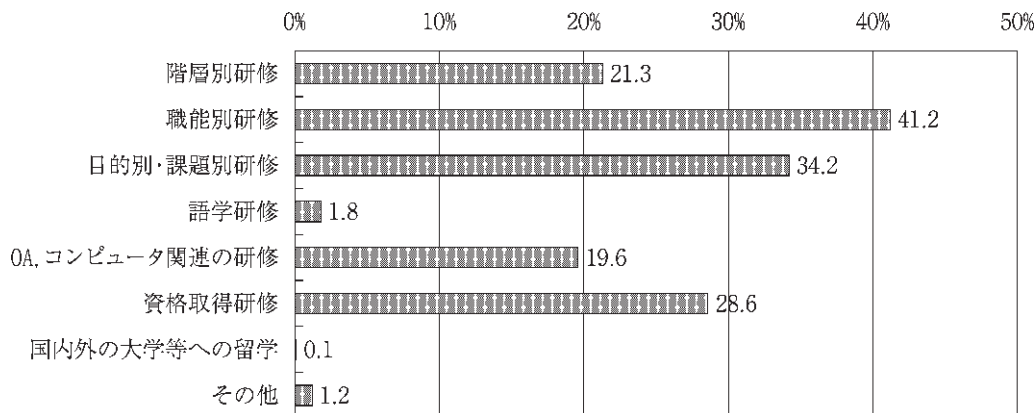
特徴の四点目は企業内教育は個人のディベロップメント（development）に焦点が当てられており、個人の行動環境に配慮が施されていない点である。レビン（K. Lewin）が提唱するように、我々組織成員の行動は $B=f(P, E)$ と表すことができる。つまり、我々の行動（Behavior）は個人（Person）と個人の行動環境（Environment）の関数（function）によって引き起こされることとなる。企業内教育の教育効果を高めるためには、個人のディベロップメントのみならず、その行動環境とも言うべき組織の再設計や組織風土の改善も必要となてこよう。

特徴の最後は教育の場が企業内を中心に限定されているという点である。わが国の企業内教育はOJTやOFF-JTを中心に展開されているため、どうしても教育の場が企業内といった狭い範囲に限定されてしまう傾向がある。雇用の流動化への対応や市場価値（market value）の高い高度な専門性を有した人材を育成・輩出していくためには、今後企業の壁を越えた幅広い教育も必要となてこよう。

（2）わが国企業内教育の現状と課題

次に、2つの興味深い調査を分析することにより、わが国の企業内教育の現状と今後の取り組むべき課題について明らかにしていきたい。1つは厚生労働省職業能力開発局が平成13年に企業と労働者を対象に行った「⁽³⁾能力開発基本調査」である。この調査によれば、企業内教育は、経営トップの要請や経営戦略上の要請、さらにはライン部門からの要請を中心とする教育ニーズに基づき、回答企業の約3分の2に当たる64.9%の企業においてOFF-JTが実施されている。OFF-JTの内容としては、経理、マーケティング、生産管理などの「職能別研修」の割

図1 受講した OFF-JT の内容 (複数回答)



出所：厚生労働省発表「平成13年度能力基本調査結果概要」9頁

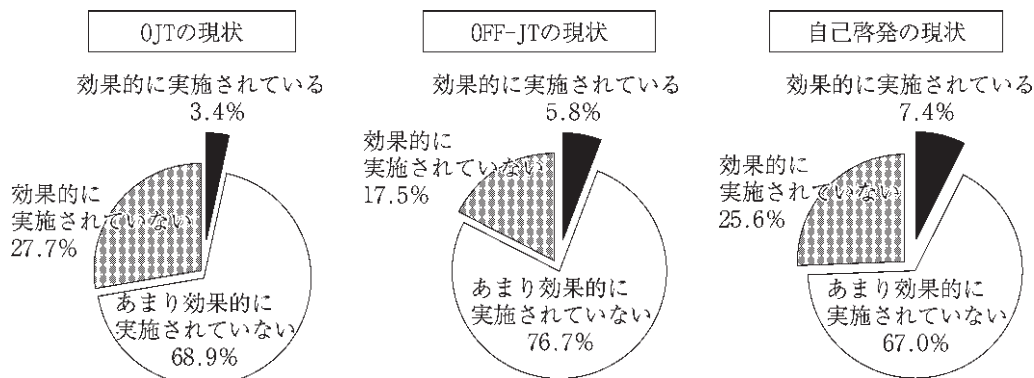
合が最も高く41.2%となっており、プレゼンテーション、ISOなどに代表される「目的別・課題別研修」(34.2%)、「資格取得研修」(28.6%)、「階層別研修」(21.3%)が続いている(図1参照)。これらの結果から、OFF-JTは職能別研修や目的別・課題別研修などの実務や専門的知識の習得を中心に展開されている様子が見取れる。

一方、企業内教育の柱とも言うべきOJTに関しては、訓練に関する計画書の作成や担当者を設定する「計画的なOJT」を実施した企業の割合は41.6%と低く、実施しなかった企業の割合の方が54.0%と高くなっており、思ったようにOJTが展開されていない様子が見取れる。また、自己啓発に対する支援策としては、「受講料等の金銭的な援助」が最も多く60.5%となっており、「社外研修コース、通信教育コース、図書等に関する情報提供」(46.3%)、「就業時間の配慮」(33.9%)がそれに続いている。

さらに、同調査において興味深いのは、教育訓練の方針として、「全体的な底上げ教育」を重視する企業の割合が56.6%と最も多く、「選抜教育」(39.1%)を上回っている点である。しかし、こうした傾向は規模が小さい企業において顕著に見られるもので、300人を超える企業では「選抜教育」重視の傾向が強くなっている。また、会社の教育訓練に対する従業員の要望においても、興味ある結果が出ており、「社外にも通用する能力を身につける研修の充実」が最も高く32.3%となっており、雇用の流動化に対応した従業員の本音が如実に表れた結果となっている。

もう1つの調査は、産業総合研究所が2002年度に教育コンサルタントおよび識者(学者)に対して行った「企業内教育の現状と今後の課題に関する調査」⁽⁴⁾である。この調査によれば、わが国の企業内教育の三本柱であるOJT、OFF-JT、自己啓発(SD)のいずれも「あまり効果的に実施されていない」との回答が最も多く、それぞれ68.9%、76.7%、67.0%となっている(図2参照)。前述の厚生労働省の調査との比較においては、OJTに関してはそれ程大きな差はないものの、OFF-JTに関しては大きな差異が発生している。厚生労働省の調査では、

図2 OJT・OFF-JT・自己啓発の現状についての評価



出所：産業総合研究所『企業と人材』Vol.35 No.800, 2002年9月20日, 5頁

OFF-JTは約3分の2の企業で実施されているとの調査結果であったが、企業内教育の有識者に対する調査では、約4分の3の有識者がOFF-JTはあまり効果的に実施されていないと回答しており、その認識の違いの大きさには驚きを感じざるをえない。以下にOJT、OFF-JT、自己啓発それぞれの効果的に実施されていない理由について主なものをあげておく。⁽⁵⁾

- OJTが効果的に実施されない理由（3つの選択の複数回答）
 - ①管理者に部下育成のノウハウがない（51.8%）
 - ②管理者が業務多忙で部下育成に手が回らない（47.2%）
 - ③管理者に部下育成の意欲が乏しい（33.7%）
- OFF-JTが効果的に実施されない理由（3つの選択の複数回答）
 - ①研修ニーズの把握が困難（52.6%）
 - ②研修ニーズにあったプログラムが少ない（52.1%）
 - ③経費削減で予算がとれない（47.9%）
- 自己啓発が効果的に実施されない理由（3つの選択の複数回答）
 - ①自己啓発の成果が人事考課・処遇に反映されていない（53.2%）
 - ②業務多忙で自己啓発に時間がとれない（50.0%）
 - ③自己啓発の意欲が乏しい（45.2%）

さらに、同調査で関心を引くのは、効果的なビジネスリーダーの育成策として、「重要ポストの経験」（65.0%）、「早期選抜型幹部候補生研修」（59.2%）、「社内人材公募制・FA制度」（50.0%）などがあげられており、選抜型研修や個人のキャリア形成を主体とした人材育成の必要性が強調されている点である。ここにも前述の厚生労働省の調査とは異なる調査結果が出ている。同様に、今後の最も効果的な能力開発促進制度として、「目標管理（MBO）」（43.9%）、「選抜型リーダー育成」（41.0%）、「プロジェクトによる業務遂行」（40.5%）、「社内公募・FA・ベンチャー制度」（34.1%）などがあげられており、企業内教育の今後を展望するの

に有益な調査結果となっている。⁽⁶⁾

こうした2つの調査は、調査対象においても違いがあり、調査結果を単純に比較することは誤った解釈をもたらす危険性はあるが、わが国の企業内教育の実態を実施推進者である企業とそれをサポートする教育コンサルタント・識者の両面の視点から分析することは大いに価値のあることと思われる。2つの調査結果から判明したことは、①OJTは計画を立てたり、担当者を設定するなど効果的な形では実施されていない、②OFF-JTは、企業サイドでは職能別研修を中心に実施しているとの認識を強くもっているものの、教育コンサルタントや有識者の多くは効果的な形では実施されていないとの認識をもっている、③自己啓発は金銭的な援助や通信教育などの情報提供を中心に実施されているものの、従業員の自己啓発に対する意欲の低さや自己啓発の時間のなさなどから、効果的に実施されているとは言い難い状況にある、④今後の企業内教育の効果的施策としては、選抜型リーダー育成、個のキャリア形成を主眼に置いた人材育成などがあげられる、などである。

4. わが国企業内教育の今後の展望

こうしたわが国の企業内教育の特徴とその現状や課題を踏まえ、今後の動向を大胆に展望すると以下のように要約できる。

(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⁽⁷⁾

これまでの企業内教育はOJTや階層別研修を中心に展開されており、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。こうしたアウトサイド・イン型の教育は、知識・スキルの習得を中心としているため、どうしても訓練としての色彩が強く、能動的学習につながらないばかりでなく、学習した内容の応用性や汎用性も低いものとならざるをえない。

企業内教育に今、求められているのは、グローバル化やメガ競争の中で、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。こうした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・チェンジしていかなければならない。インサイド・アウト型教育の特徴は、従来の知識・スキルの習得を中心とした詰め込み型のアウトサイド・イン型教育とは異なっており、実践的経験・学習をベースに新たな学習に結びつけていくダブル・ループ的な学習である点にある。

ところで、こうした実践的経験・学習を重視するインサイド・アウト型の教育を展開していくためには、教育方法も大きく見直していく必要がある。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、東レの「東レ経営スクール」⁽⁸⁾、資生堂の「ミネルバ塾」、オムロンの「実践経営塾—成田塾」などに見られるようなトップ塾（いわゆる社内大学）などが必要となつてこよう。また、教育の場

を企業内に狭く限定することなく、異業種交流への参加や外部企業へのトレイニー派遣、大学院派遣、MBA（経営学修士）コース派遣なども必要となつてこよう。さらに、こうした教育方法を導入するのに伴い、教育期間の見直しも必要となつてくる。従来のような短期間ではなく、1、2ヶ月あるいは半年、1年にわたる教育期間の設定なども必要となつてこよう。

（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

前述したように、経営環境の変化や働く人の価値観の変化により、企業に求められる人材像も大きく変わりつつある。低成長、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定型的な発想から脱却し、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⁽⁹⁾いる。

また、最近では社員の価値観や職業観も大きく変化しており、スペシャリストやプロフェッショナル志向に象徴的に見られるように、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への対応や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。そのためには、画一的な階層別研修から脱却し、“自己責任、自律性”を原則にした選択型の教育研修の導入・展開が必要となつてこよう。

このような選択型研修のタイプとしては、対象の限定もなく、受講が本人の意志に任されている「自律型研修」、資格や職位などに応じて、講座を受講することが義務づけられているが、どの研修を受講するかは本人が選択する「必修型選択研修」、潜在能力の高い人材を早期に見出し、コア人材として戦略的に育成していく「選抜型研修」に大きく分類することができる。こうした自律型研修の代表的事例としては、アサヒビールの「自律型研修」、日商岩井の「スキルアップ・プログラム」、選抜型研修としてはタキヒヨーの「MD（マーチャンダイザー）生産管理研修」、オリンパスの「ビジネスリーダー育成コース」⁽¹⁰⁾などがあげられる。

ところで、こうした選択型研修を効果的に導入・展開していくためには、2つのサブ・システムが必要となつてくる。1つは個人のキャリア・プランを支援するシステムである。個人のキャリア形成を支援するシステムとしては、CDP（Career Development Program）やキャリア・カウンセリング制度、多様なキャリア選択が可能となる複線型人事システム、ワークシステムなどが考えられる。個人の“自己責任、自律性”を原則にした選択型研修は、こうした企業の個人のキャリア形成に対する積極的な関与・支援なくしては、その実施が危ぶまれると言っても決して過言ではない。

もう1つはe-learningをベースにしたオンライン研修である。社員の自己責任をベースにした選択型研修は、社員へのパソコンの配備やイントラネットを通じたe-learningシステム

などの情報インフラが整備されていることが前提となる。社員が自己の能力やキャリア・プランに合わせて好きな時間に学習できるオンデマンドなオンライン研修に向けた教育環境の整備は、社員のキャリア志向に符号するとともに、研修コストの削減、研修機会の均等化など企業にとってもメリットが大きく、今後その教育効果が期待されるところである。

(3) 潜在能力 (ability) 型教育から顕在能力 (competency) 型教育への転換

根本氏 (1998) によれば、図3に見られるように、組織に必要な能力は大きく4つに分類される。⁽¹¹⁾ 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 (job ability) (図3における第IV象限参照) の習得を図るべく、階層別研修を中心に展開されてきた。しかし、こうした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。

企業内教育に今、求められているのは、会社の業績に大きく貢献する業績・成果達成能力の開発・向上である。

こうした業績・成果達成能力は図3において、コンピテンシー (competency) 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。

コンピテンシーとは、端的に表現するならば、「高い成果を生み出すための行動に結びつく安定的に発揮される能力」であり、会社の中における実際の高い業績達成者 (Hi-Performer) の行動や能力、態度などを分析して導き出されるものである。従って、ある意味で“実力”に極めて近い概念で、顕在能力の評価と能力の顕在化を目指している点に大きな特徴があると言えよう。

今後の企業内教育において重要なのは、企業内でこうしたコンピテンシーの対象となる高業績者を特定するとともに、その行動や能力、態度などを抽出・分析し、コンピテンシー・ディクショナリーとしてまとめ、いかにして教育プログラムにつなげていくかということである。さらに、こうした個人レベルのコンピテンシーを、他社との競争優位につながる組織のコア・

図3 能力マップ



出所：根本孝『ラーニング・シフト』同文館
1998年、78頁に加筆修正

コンピタンス（core competence）とどう連動させていくかということも重要な課題となつてこよう。コンピテンシーは組織のコア・コンピタンスと連動して初めてその効果が高まるものと思われる。

（4）個人開発から組織開発への転換

すでに、わが国の企業内教育の特徴（課題）で指摘したように、これまでの企業内教育は個人の能力向上に重点が置かれてきた。人材育成を推進する場合には、最も大切なことは、組織内における教育風土の確立であり、人材育成の場づくりである。レビンが人間の行動を $B=f(P, E)$ と表しているように、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（organizational climate）の開発を行うことが重要である。こうした組織風土こそが、教育風土であり、人材育成の場である。このような個人（P）と環境（E）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。ここに、個人の能力開発のみならず、組織開発（Organization Development=OD）の必要性がある。

ところで、こうした個人の行動環境とも言うべき組織風土は、経営トップのリーダーシップや会社の方針、伝統などによって形成される広範な風土と、個々の管理者が作り上げる職場風土の二面性がある。従来の組織開発（OD）は、生産部門などを対象にした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（OD）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。今後は組織開発の成否の鍵とも言うべき経営トップの巻き込みやミドルの意識改革などを企業内教育の中でどう展開していくかが重要なポイントとなつてこよう。

さらに、組織開発（OD）を効果的に展開していくためには、「学習する組織」への転換が強く求められる。学習組織論の先駆者であるセンゲ（Senge, P. E）によれば、学習組織の基本条件として、①自己マスタリー（自己の視点の明確化とその深化）、②固定概念の打破（メンタル・モデルの克服）、③共有ビジョンの構築、④チーム学習、⑤システム思考、の5つの要素を提示している⁽¹²⁾。組織開発を成功裡に導くためには、変革に向けたビジョンを共有化するとともに、個人と組織レベルの学習をつなぐチーム学習と変革に向けたコラボレーション（collaboration）が必要不可欠となってくる。こうした点から、学習する組織への転換は組織開発の必要条件ないしは前提条件と位置づけることができよう。

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

企業内教育の中核は、職場の中で展開されるOJTにある。OJTは、集合教育と比べてコストも安く、従業員の個性や能力にそつてきめ細やかな教育ができる点に大きな特徴がある。し

かし、その一方で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。前述の2つの調査において、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。

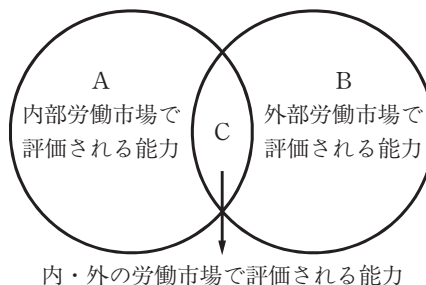
OJTを効果的に実施していくためには、OJTマニュアルの作成やOJTトレーナーの育成は最低限必要となるが、さらに重要なのは、単に職務に必要な知識や技能を習得させる訓練(training)に力点を置くのではなく、部下の潜在能力を最大限に引き出し、人間としての自立をサポートする能力開発、つまりディベロップメント(development)の思想をもつということである。最近、コーチング(coaching)という言葉が新しいマネジメント・スキルとして脚光をあびつつあるが、その根底にある考え方は、上司と部下が協働的な関係に基づき、部下の自己実現をサポートしていくことにある⁽¹³⁾。部下の人的自立をサポートするOJD(On the Job Development)は、まさにコーチングと同様の目的をもっていると言っても決して過言ではない。NECやオリンパスを初め、先進的企業において、OJTに代わる用語としてOJDが使われ始めたのも同様の趣旨があるものと推測される。

(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

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、中高年層を対象とした雇用調整や若年層における仕事志向の高まりにより、雇用の流動化が本格化しつつある。こうした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、従来のような企業固有技能の習得に拘泥することなく、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。こうしたエンプロイアビリティに対する従業員のニーズは、前述の厚生労働省の能力基本調査においても指摘されている。

こうしたエンプロイアビリティは、1990年代に欧米を中心に、失業率の高まりに対する懸念⁽¹⁴⁾や内部労働市場を中心とした雇用慣行の優位性の低下などを背景に登場したものであるが、わ

図4 広義のエンプロイアビリティ



出所：諏訪康雄「エンプロイアビリティとは何を意味するのか」『季刊労働法』
No.199, 2002年5月, 87頁

が国においても日経連を中心に本格的導入に向けた検討が進められている。図4からも分かるように、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。こうした2つの能力には、共通する要素と異質な要素とがあり、両者に配慮した人的資源管理のあり方を日経連は提唱している⁽¹⁵⁾。つまり、図4における「C」の部分に該当する能力の習得、人材の育成・確保をわが国企業は目指すべきであるとしている。

このような内・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。

5. おわりに

以上見てきたように、わが国の企業内教育は従業員の価値観・仕事観の多様化や求められる人材像の変化、さらには雇用の流動化などに伴い、大きく変化しつつある。本論文では、こうしたわが国の企業内教育の今後の動向を次のような6つに集約した。

- 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
- 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
- 3) 潜在能力（ability）型教育から顕在能力（competency）型教育への転換
- 4) 個人開発から組織開発への転換
- 5) OJT（On the Job Training）からOJD（On the Job Development）への転換
- 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

こうした企業内教育の動向に共通するのは、主体性をもった自立する個が前提となっており、「能力開発は企業の責任」といったこれまでの企業内教育の育成方針とは異なるものとなっている。わが国の企業内教育が本論文に掲げたような方向をたどるかどうかは、「能力開発は従業員個人の責任」といった人材育成に対する新しい考え方を企業、従業員が共有化するとともに、企業がこうした考え方に基づき個人主体のキャリア形成を積極的に支援していけるかどうかにかかっていると言えよう。

（注）

- （1）小松勝氏は、戦後の企業内教育の変遷を、戦後復興期、高度成長期前期、後期、オイルショック以降の低成長期、1985年以降の再活性化期、平成不況期の6段階に区分している。小山田、服部、梶原の3氏も6段階に区分している。本節の執筆は小松氏、小山田・服部・梶原氏らの段階説を参考にしている（詳しくは小松勝「日本の企業内教育の現状と課題」高橋由明編著『教育訓練の日・独・韓比較』中央大学出版部、1996年、および小山田英一・服部治・梶原豊『経営人材形成史』中央経済社、1997年を参照）。
- （2）TDKでは、個人のライフ・ステージの変化に合わせた能力開発として生涯生活設計教育を実

- 施しており、32歳を対象にした「イエロー・プラン」、43歳を対象にした「スカイ・プラン」、50歳を対象にした「グリーン・プラン」といった研修プログラムが用意されている。
- (3) 能力開発基本調査は、厚生労働省が昭和54年以来毎年実施してきた「民間教育訓練実態調査」を、名称変更したもので、平成13年度の調査は日本労働研究機構が委託を受けて実施した。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10,000社とその従業員30,000人となっている。回答企業は2,176社（有効回収率21.8%）、回答従業員5,658人（有効回収率18.9%）となっている。
- (4) これは産業総合研究所が『企業と人材』創刊800号記念調査で行ったもので、調査は教育コンサルタント、識者（学者）の中から、任意に抽出した500人を対象に行われた。有効回答は206人（回答率41.2%）からあり、筆者も回答者の一人となっている。
- (5) 産業総合研究所『企業と人材』Vol.35 No.800, 2002年9月20日, 9—13頁。
- (6) 同上書, 12頁。
- (7) 根本孝『ラーニング・シフト』同文館, 1998年, 223—224頁。
- (8) 東レでは、社内で選抜した次長・課長クラスを対象に、経営者教育を実施している。教育内容は、約100名におよぶ社内外の一流講師陣を中心に、経営戦略、経理・財務、組織・人事等の知識習得とあるテーマの共同研究で、管理者から経営者への転換を図るものとなっている。さらに、こうした教育と関連会社への役員との出向を効果的に連動させており、理論と実践の両面から経営者の育成を試みている。
- (9) 詳しくは、労務行政研究所『労政時報』第3441号（2000年4月21日発行）「成果主義に対応する人材開発研修の最新事例」を参照のこと。
- (10) オリンパスでは、2002年4月より、将来のグローバル経営者の育成を目指して「ビジネスリーダー育成コース」をスタートさせた。対象者は、若手グループと管理職から選抜された社員で構成されており、内容的にはアメリカのビジネス・スクールのエッセンスが反映されたものとなっている。つまり、戦略論やファイナンス、異文化コミュニケーションなどが盛り込まれたものとなっている（内容はオリンパス人事部に対するヒアリングをベースにしている）。
- (11) 根本氏は、core competence を、顧客の視点から見て独自の価値をもった、他社のまねのできない競争優位性のある、そして将来の拡張性のある企業力と定義する一方、capability を組織の潜在的保有能力と定義している（詳細は根本、前掲書、77—78頁参照のこと）。
- (12) 根本、前掲書、96—99頁。
- (13) 榎本英剛『部下を伸ばすコーチング』PHP 研究所, 2000年, 50—54頁。
- (14) 諏訪康雄氏は、エンプロイアビリティが登場したきっかけとして、①失業率の高止まり傾向に対する強い懸念、②内部労働市場における人事労務管理の見直しの動き、③外部労働市場の機能への関心の高まり、をあげている（詳しくは諏訪康雄「エンプロイアビリティは何を意味するのか」『季刊労働法』No.199, 2002年5月, 84—86頁参照）。
- (15) 日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会報告『エンプロイアビリティの確立をめざして』日本経営者団体連盟教育特別委員会, 1999年, 7—8頁。

参考文献

- 青木武一「企業内人材育成・能力開発の変遷」産業労働調査所『企業と人材』1999年5月5日号。
- 榎本英剛『部下を伸ばすコーチング』PHP 研究所, 2000年。
- 富士ゼロックス総合教育研究所・日本能率協会マネジメントセンター編『人事・教育白書』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年。
- 梶原豊『人材開発の経営学』同友館, 1996年。
- 厚生労働省『平成13年度能力開発基本調査結果概要』平成14年6月11日報道発表資料。

- 雇用システム研究センター編『日本型コンピテンシーモデルの提案』社会経済生産性本部，生産性労働情報センター，2000年。
- 本寺大志『コンピテンシー・マネジメント』日経連出版，2000年。
- 日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告『エンプロイヤビリティの確立をめざして』日本経営者団体連盟教育特別委員会，1999年。
- 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』日経連広報部，1995年。
- 日本能率協会マネジメントセンター『人材教育』1995年2月号。
- 根本孝『ラーニング・シフト』同文館，1998年。
- 野村マネジメントスクール『企業変革と経営者教育』野村総合研究所，2000年。
- 太田隆次『アメリカを救った人事革命コンピテンシー』経営書院，1999年。
- 小山田英一・服部治・梶原豊『経営人材形成史』中央経済社，1997年。
- 労務行政研究所『労政時報』第3441号（2000年4月21日発行）。
- 産業総合研究所『企業と人材』Vol.35 No.800，2002年9月20日（創刊800号記念）。
- Senge, P.E., *The Fifth Discipline*, New York: Doublesday Currency, 1990.（守部信之訳『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』徳間書店，1995年）。
- 社会経済生産性本部・日本経済青年協議会『新入社員「働くことの意識」調査報告書』2001年。
- Spencer, L.M. Jr. and S.M. Spencer., *Competency at work*, John Wiley & Sons, 1993年。
- 諏訪康雄「エンプロイアビリティは何を意味するのか」『季刊労働法』No.199，2002年5月。
- 高橋由明編『教育訓練の日・独・韓比較』中央大学出版部，1996年。
- 谷内篤博「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」文京学院大学『経営論集』第11巻第1号，2001年。
- 谷内篤博「移りゆく新入社員気質と企業内教育の今」『あさひ銀総研レポート』2002年2月号（2002. Feb）。