

2. 企業教育研修とは何か？

2-1 企業教育研修の必要性

企業を取り巻く経済環境が厳しくなる中で、有能な人材を育成することを通して能力主義と少数精鋭主義で乗り切り、企業組織の維持・発展の実現を目指す。これが企業教育研修を必要とする企業の論理である。ヒト・モノ・カネという3つの経営資源の中で、他社と差別化できる経営資源は唯一ヒトである。企業が営利活動を営み、維持・発展のために自社の従業員を有能な人材として育成することが不可欠である。それも単に言われたことを忠実に遂行することで組織に貢献するだけでなく、時代の変化を先取りし、変化に対応できる柔軟な思考と実践力が求められる。まさに、価値創造の主体である従業員の質をレベルアップすることが、企業教育研修に求められているのである。

では、企業教育研修とは、こうした企業側の一方的な要求に基づくものなのだろうか？従業員の側から求められる企業教育研修というものはありえないのだろうか？

欧米流の考え方からすれば、そもそも企業は教育機関ではない。教育研修を担うのは、高校や大学などの高等教育機関や専門学校等の専門職業教育機関であって企業が教育を担うという考え方が乏しかったのが伝統的な欧米流の経営思想であった。にもかかわらず20年くらい前から成長著しい欧米企業が積極的に企業名を冠した大学を作り、人材教育に力を入れているのは何故だろうか？そこには、単に企業側の一方的な要求だけでは説明できないものがある。従業員が企業教育研修を受講することにより、社会人としての幅広い見識を身につけるとともに、自らの職業能力を向上させることが期待できる。さらに、より上のレベルの仕事を行える能力へと向上させることにもなり、組織内での地位を高めることも可能となる。より高度な知識や技能を企業の教育研修プログラムを通じて獲得できることは従業員として仕事を通しての自己実現につながるものであろう。

さらに、社会的見地からも企業教育研修の必要性は高まっている。人間は、その生涯にわたって成長することが求められる。そういう点からすれば、家庭教育、学校教育、社会教育などに比べると企業教育研修の多くは、期間の長さや主体の明確さの点で、大きなウェイトを占めていることは間違いない。しかもそこでは、単に職業能力向上だけでなく、社会人として、人間として、市民としての良識をもった人づくりを企業が担っている。このことこそが日本企業の人事思想を特徴づける企業行動である。

すなわち、本来企業は採用時に社会人として恥ずかしくない人間を従業員として採用するのが基本である。しかし、従業員として採用した人間を人間教育も含めて一から教育するという企業教育研修はいささかも変わっていない。こうした教育研修は、従来日本の大企業に特有のこととされてきたが、高崎での調査においても、青森での調査においても共通しており、日本企業の人事思想の底流が脈々と流れている。専門職業能力やテクニカルな能力ももちろん重要であるが、社会人としての常識、さらには人間としての基本をどれだけ身につけているかが強く求められている点では、日本の経営は本質的に変わっていない。巷間、日本の経営は変わったとか変わるべきだという議論は多いが、今回のヒアリング調査からは、人事の基本である①職能資格制度を基本にした人事諸制度②新卒一括採用③企業教育研修の充実一の3点セットが一体となって運用されているという企業行動はいささかも変わっていないし、それらが日本を代表するグローバルな大企業ばかりでなく、青森のような地方の中堅企業においても共通していることは特筆する必要がある。

**企業教育研修を重視する日本企業の経営思想は
青森でも変わっていない**

2-2 企業教育研修の目的と形態

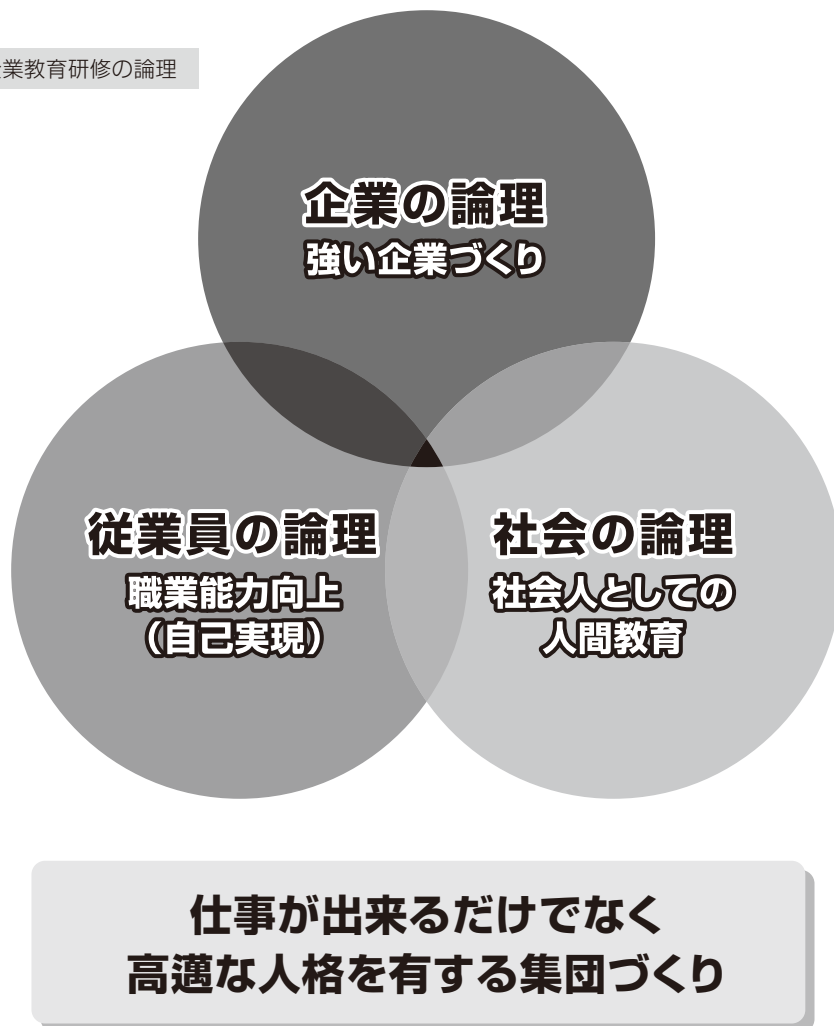
以上述べてきたような必要性を踏まえると、企業教育研修の目的とは次のようなものになる。第一に、企業に貢献できる人材の養成である。第二に、個人としての働き甲斐を実現できることである。第三に、社会人として恥ずかしくない人材養成(高邁な人格)である。

企業に貢献できる人材とは、企業の経営理念、経営方針を受け入れ、担当業務を通じて組織に貢献できる人間であり、そのための能力向上と環境の変革に耐えられる人材であり日々の研鑽を怠らない人材であろう。個人としての働きがいは、仕事を通じて自己実現できる人間であろう。さらに、仕事ができるだけでなく人間としても魅力ある人間ということになる。

それを旨とする研修の形態には、OJTとOFF-JTの2種類の形態がある。OJTとはOn the Job Training の略で、管理者や先輩が部下や後輩の指導育成を日常の仕事を通して行うことである。他方、OFF-JTとは集合研修のように日常の仕事から離れたところで受ける研修のことである。OJTは、自社・自前でやるしかないが、OFF-JTは外部に依頼することが可能である。

今回、青森総合卸センターが担う企業教育研修事業とは、企業のOFF-JTを外部の専門機関として実施しようとするものである。

図3:企業教育研修の論理

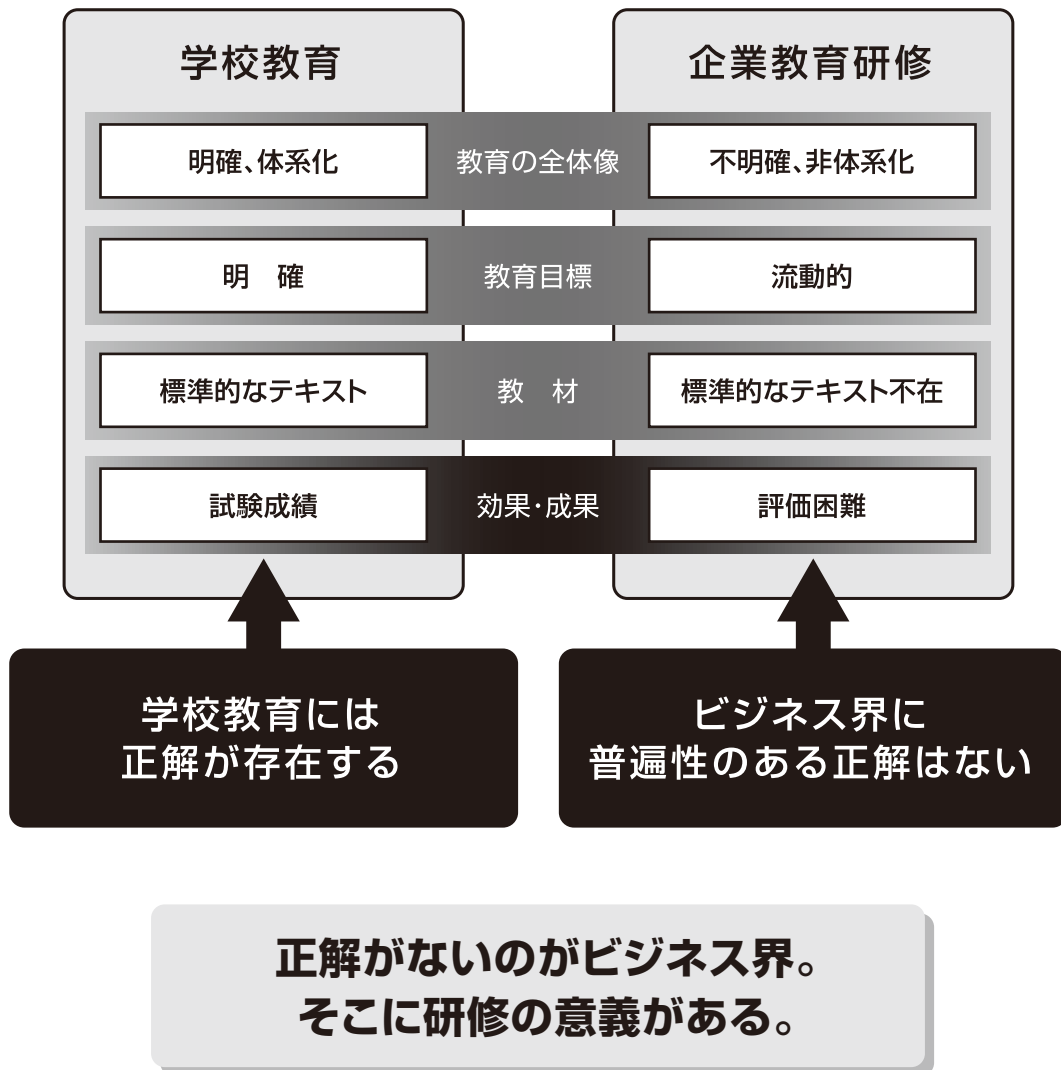


2-3 学校教育と企業教育研修の違い

学校教育と企業教育研修とは多くの点で異なる。教育の全体像については、学校教育が明確であるのに対し、企業教育研修は不明確である。教育目標の点でも、学校教育の目標が明確にされたものであるのに対し、企業教育研修はその時代や状況により大きく変わる。教材についても、学校教育においては標準化されたテキストがあるが、企業教育研修では企業により異なる。さらに、効果の測定については、学校教育においては試験の点数という明確な評価が可能で、ある程度効果を把握することが可能であるのに対し、企業教育研修では最終的に企業の業績向上につながらなければ本当の成果とはいえないという見方も存在する。

こうした両者の違いの根底にあるのは、学校教育の世界とビジネスの世界の違いである。学校教育には正解が存在するが、ビジネスにおいては、明確な正解が存在しない。ある時期のある企業においては正解であったからといって、その正解が普遍性を持っているとは限らないからである。

図4: 学校教育と企業教育研修の違い



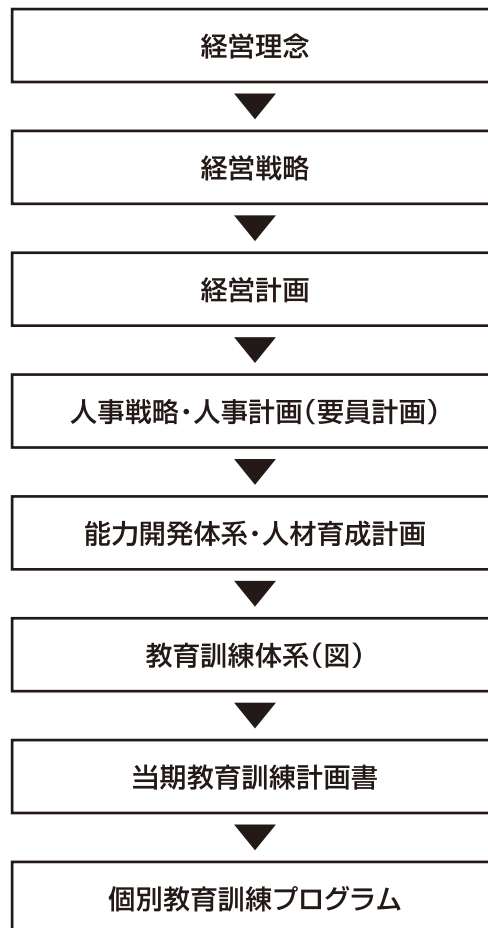
2-4 企業教育研修の位置づけ

企業教育研修が経営活動全体の中でどのように位置づけられるのだろうか。企業の経営理念は、企業経営存立の意義を明確にしたものであり、経営戦略はその理念を踏まえて一定期間にわたる経営の戦略的方向性として具体化したものである。企業教育研修は、基本的に経営理念・経営戦略を踏まえ、具現化するための人材養成を計画的に行う活動である。組織が戦略に従うのと同様に、人事や教育もまた、経営戦略に対応した人事戦略に従うものである。それらを踏まえて、中長期あるいは短期の経営計画の各論ともいえるべき、生産計画、販売計画、資金計画、人事計画等があり、人事計画をもとに人材育成計画や能力開発の体系が設定される。通常、人事計画には採用から始まり、昇進・昇格、異動、給与、福利厚生、服務、労使関係などの分野のそれぞれに個別の計画が求められる。

人材育成計画や能力開発体系をもとに「教育訓練体系図」を作る。別表がそれであり、ここには教育訓練方針を含め階層別・職能別教育訓練を中心に、従業員が採用から定年にいたるまでのランクと職能に応じ、受けるべき教育訓練、取り組むべき能力開発が明示されている。

この体系図をもとに、当期の教育訓練計画書が作られ、それを具体化した個別の教育訓練プログラムが作られる。

図5:教育訓練プロセス



**企業理念を具体化した
人事戦略・教育訓練**

2-5 企業教育研修ニーズの把握

教育訓練活動は、企業の目指す方向・経営戦略を具体化する人材養成が基本であるから、企業経営と遊離した活動であってはならない。研修のための研修に陥らないよう絶えず見直し、改善を重ねる姿勢が重要である。研修ニーズの把握は重要であるにもかかわらず同じ企業内でも研修ニーズ把握が必ずしもスムーズにいくとは限らない。

ましてや、今回は青森総合卸センターという企業外の組織が組合員企業に代わって企業教育研修を担う訳であるから、卸センターにとっては的確な研修ニーズの把握は事業の盛衰の根幹にかかわる。同時に、派遣元企業のビジネス全体と経営戦略との関連性を常に保ち、それらを維持強化する方向で推進されなければ、本当の成果は上がらないことを明記したい。つまり、ニーズ調査といっても、社内で社員研修を行う場合と違って間接的なニーズ調査にならざるをえない。したがって、通り一遍のニーズ調査でなく、会員企業の本音のニーズをいかにとらえるかにかかっている。

例えば、今回の主要企業からのヒアリング調査では、景気の良かった時代には年間数千万円かけて外部コンサルを活用していた企業がある。今は、止めてしまったが、その理由を聞くと、景気が悪化したため教育研修予算が削減されたという不景気のせいだけではなさそうである。教育コンサルの世界にとって階層別教育はパターン化し安易にやられている例が少なくない。こうした安易な姿勢は、従業員を派遣する企業の側に敏感に伝わるはずである。こうした諸要因が重なり教育研修の成果に手応えを感じなくなったことが、教育研修を止めた最大の理由ではなかったかと推測される。

本来企業内での研修ニーズ把握は、当該企業において多面的に行われる必要がある。経営理念や経営戦略、経営計画など計画の変更に伴うもの、トップの変更に伴うもの、人事戦略・人事計画(要員計画)の必要に伴うもの、能力開発体系・人材育成計画の観点から次のステップアップに期待されるもの、管理者からの要望、これらの個別企業の研修ニーズが明確になっていなければ、せっかく青森総合卸センターが研修活動を行っても成果は期待できない。事業主体が異なることから周到なニーズ調査といっても隔靴搔痒の感は否めない。

卸センターという外部機関に企業が企業教育研修を依頼する場合には依頼先との綿密な打合せが不可欠である。

研修ニーズの把握にあたってよく聞かれる指摘は、人事教育部門が現場の事情を知らないという現場からの不満である。教育研修の多くは、人事・教育機関が会社の進むべき方向を具体化した人材育成体系図にもとづき、強制的に参加させるというのが通例である。この「強制的に参加」という部分に、多くの現場は反発し、不満をつのらせる。皮肉な話であるが教育研修の重要性を強く認識している企業ほど、教育研修への現場の反発は強くなる。現場の側にしてみれば、ギリギリの要員で日常業務に追われている訳であるから数日間現場から離れるOFF-JTに抵抗が大きくなるのは当然といえば当然であろう。

目先のことだけを考えるのであれば、日常業務優先は正しいことであろうし、それが顧客対応に関することだけに現場の主張は一見、正当性を有するように考えがちである。しかし、企業という組織の中長期の発展と働く個人の能力開発を考えると、目先の事業と同時に将来への布石は組織にとっても個人にとっても不可欠である。

ヒアリング調査でも人材育成計画はあるが、日常業務が多忙である事を理由に、ここ数年実施していないという企業も少なくなかった。

この問題は、教育研修に対する古くて新しい問題である。基本的には教育研修に派遣する企業内の問題だからといって企業教育事業主体が無関係な訳ではない。大事なことは、教育研修事業のプログラムを早く提供し、派遣する企業の人事・教育部門から派遣される本人ならびにその現場へ事前に周知しておくことである。事前にアナウンスし、その間の事業への影響を最小限にとどめるためにもプログラムの年間計画を早く提供する必要がある。

本音の研修ニーズ把握が不可欠 研修のための研修に終わらせない

2-6 教育研修プログラム

企業教育研修の位置づけを踏まえると、教育研修プログラムは以下ようになる。まず、企業の経営理念・経営方針は、企業経営の基本であり、教育訓練においても最も重視すべき規範である。しかしながら、経営理念・経営方針は個々の企業によって異なるので、複数の企業の参加者から成る募集型の階層別教育ではこれを重点的に行うことは困難であろう。一般的な確認にとどまらざるをえない。これに対しオーダーメイド研修においては、従業員の行動規範の原点としての経営理念・経営方針の徹底理解から研修をスタートさせることができる。

人材育成体系図は、当該企業の人事戦略を踏まえ従業員の能力開発を推進する諸制度を一つにまとめたものである。当然のことであるが、企業の中で従業員の能力を開発し、人材を育成するのは、教育訓練制度だけではない。人事管理制度や組織管理制度との関連において総合的な結果として成果が出るだろう。例えば、経営者教育で最も優れた方法は、経営の実務経験をさせることといわれる。したがって関係企業等に派遣し、トップ経営者として実務経験を積ませて元に戻すといった人事は経営者教育の有効な手法である。企業内でも、出向を含むジョブローテーションにより、担当部門を変えることで、幅広い経営センスと的確な判断力、意思決定能力を養う上で有効であろう。この他、内外の留学制度や通信教育を活用した自己啓発制度なども重要な研修と位置づけられる。

図6：能力開発・人材育成

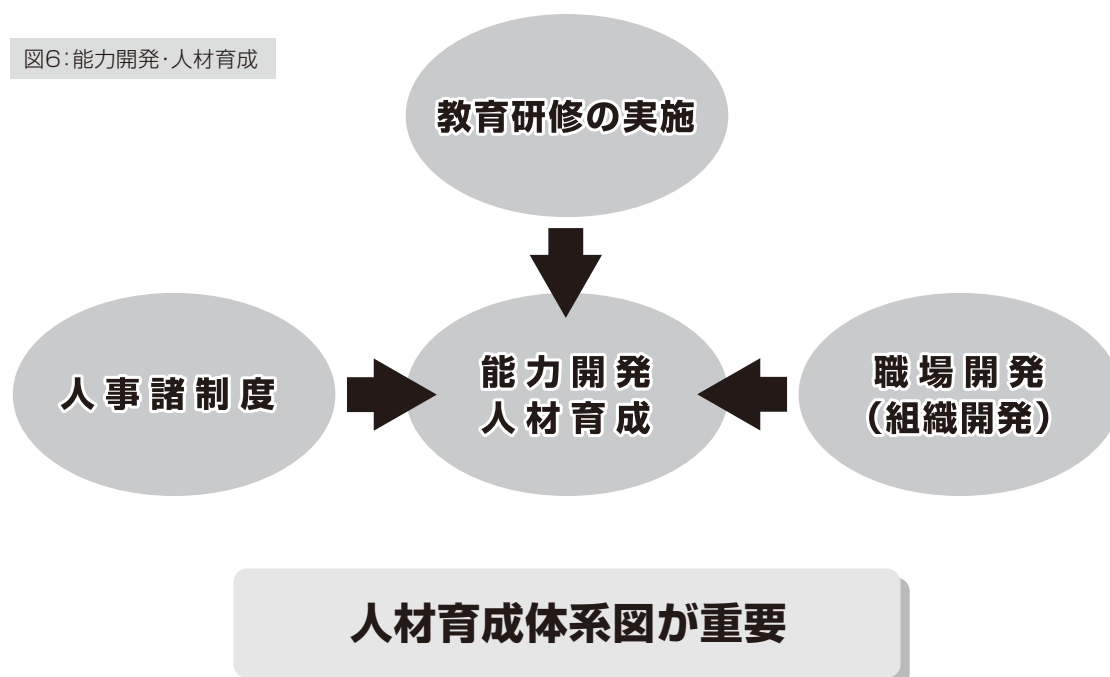
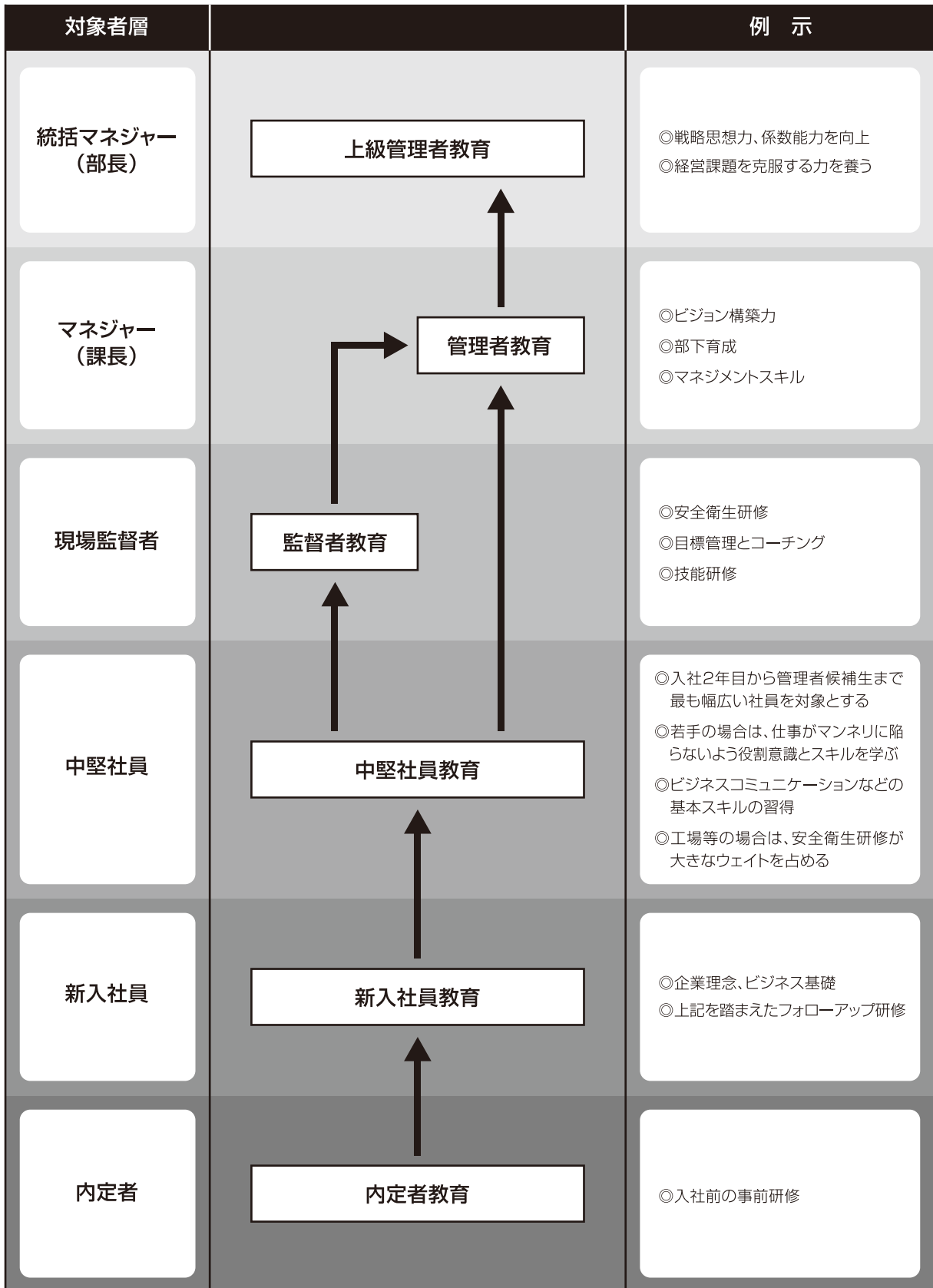


図7:人材育成体系図



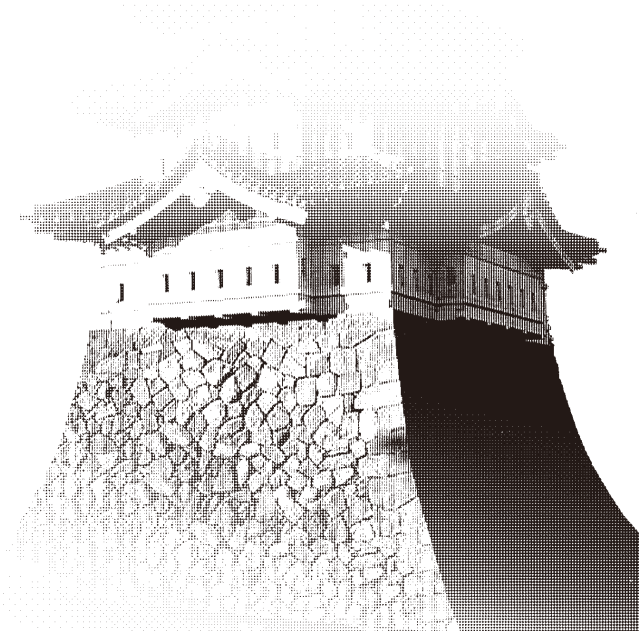
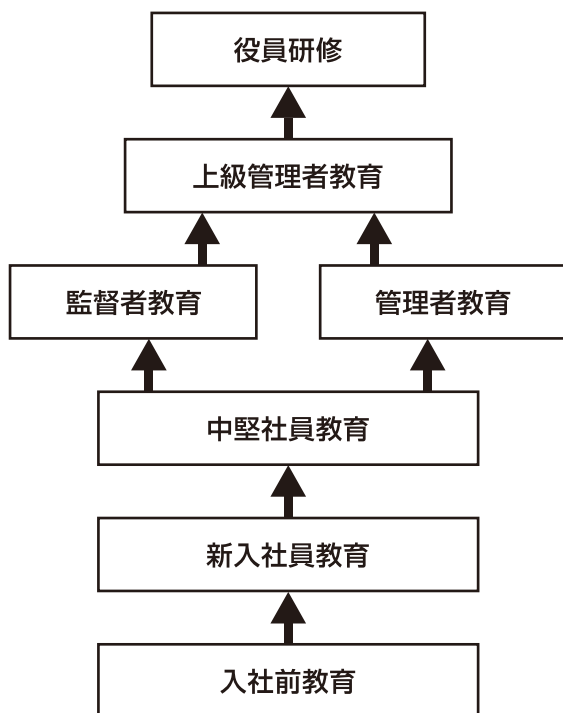
2-7 階層別教育と企業教育研修需要

では、階層別教育にはどのような意義があるといえるのだろうか。

教育研修の対象に応じて類型化すると、新入社員教育、中堅社員教育、監督者教育、管理者昇進時教育、管理者教育、経営者教育、営業マン教育、海外派遣社員教育などがある。これらのうち、新入社員教育、中堅社員教育、監督者教育、管理者教育を総称して「階層別教育」と呼んでいる。

なぜ階層別教育が重要かといえば、城郭の石垣に例えられる。石垣は真ん中にある石であれ最下層にある石であれ、それぞれ一つ一つが強さを発揮しなければ全体として強度を維持できない。トップマネジメントだけが強力であってはいけない。階層組織が強度を発揮するにはそれぞれの階層が強力でなければならない。

図8：階層別教育



例えば、階層別教育の代表格である中堅社員教育が対象とする中堅社員とは、広い意味では新入社員教育を終えた入社2年目社員から最初の管理職昇進直前までの最も幅広い社員層であり典型的な「一般社員」である。しかし、個人の人格形成にとっては最も重要な時期であり、学生時代から培われてきた価値観や人生観が仕事を通じて具体化され、確立される時期である。また、職場においては第一線にあって直属上長への補佐役と後輩に対してはリーダーという役割が期待されている。しかしながら、彼らは一步誤れば、仕事で手抜きを覚える時期でもある。こうした微妙な時期に仕事の基本を活かしながら社員として社会人としての成長を期待に応える教育が中堅社員教育である。そこでは社会人としての価値観を養いながら優秀な企業人としてのバックボーンを強固にすると同時に、企業の方針や現状への理解を深め、職業能力を向上させ、上長の補佐役や後輩の指導育成、問題解決能力の向上などが期待されている。

階層別教育に対し、不要論の批判もないわけではない。従来の階層別教育は、職能資格制度を支えるという役割が大きかった。現在の日本企業の人事制度をみると、依然として職能資格制度を人事制度の基本に据えている企業もあれば、職能資格制度とは名ばかりで形骸化し、職務給に限りなく近づいている企業もまた存在する。経済が右肩あがりじゃないからみんなが管理職に昇進できるわけではない。それはその通りであろう。だから職務給でよいのだ、能力開発によってレベルアップしなくていいとなると、果たしてそうだろうかと疑問に思わざるをえない。社員の成長を期待せず、放置することが解決策とは思えないのである。管理職に昇進するかどうかは別として、全員が上のレベルの仕事を目指すということまで否定してよいのかどうかは再考の余地がある。

「金を残して死ぬ奴は下だ。仕事を残して死ぬ奴は中だ。人を残して死ぬ奴は上だ。」という言葉を残したのが後藤新平である。世の中は移り変わっても、この言葉は真理である。企業に必要なのは人なのである。

階層別教育の中でも中堅社員教育は根強い需要が見込まれる。次いで、監督者・管理者教育である。

他方、リスクが大きいのは役員教育、経営者教育である。かなりの有力企業でも新入社員研修、中堅社員研修、管理者研修は、共通項が多いが、役員研修や経営者研修となると内容もバラエティに富み、バラツキが大きい。また、経営者育成のために早期の選抜教育が行われたり、子会社の社長を経験させるなど教育研修よりも人事政策の方が重要性をもっている企業も少なくない。

**根強い研修需要は階層別教育とくに中堅社員、
次いで監督者・管理者**

2-8 企業教育研修手法

教育研修の手法は、研修目的に沿った効果をあげるために、実践の中で工夫・創造されたものである。座学を基本にしなが、ロールプレイング、ケーススタディ、シミュレーションゲーム、討議法など参加型の手法が増えてきているのは、企業において自発性や創造性が重視されてきたからであろう。また、視聴覚教育さらにインターネットを利用した遠隔教育なども増えつつある。この他、態度変容のために討議法やバズセッション、事例研究、問題解決のためにはブレインストーミングやKJ法などの他、感受性訓練のため、意思決定のためなど単なる知識の理解だけでなく研修に期待される目的に応じて様々な手法が開発されており、多様な手法を組み合わせることで状況に応じた的確な対応が期待される。

座学を基本に多様な手法を組み合わせ行動変化に

2-9 教育研修の評価

今回のヒアリング調査では、教育研修の成果は時間がかかることから、教育研修に即効性を求めるようじゃ駄目だという主張もあった。これはまことに正論ではあるが、少数派である。しかし、成果に時間がかかるからといってダラダラ研修を続けることが許されるとは考えられない。教育研修によって何らかの手応えを感じられるかどうかが重要なのである。

そのためには「評価」の仕組みを明確にするところから始めるべきであろう。

まず、最初に指摘すべきは、教育研修の効果を「測定」することと「評価」することとは、別のことと区別して考える必要がある。「測定」とは、客観的数値的定量的な尺度をもとに測ることである。これに対し「評価」とは、一定の価値体系なり教育目標に照らし、受講者の状況や組織のモラルなどを評価することである。両者は混同しがちであるが、そもそも「測定」には客観的尺度が、「評価」には基準となる価値体系なり教育目標が不可欠である。しかも、価値体系や教育目標は、客観的尺度にはなじみにくい。例えば、仮にモラルの向上を教育目標とした場合、各種のモラルサーベイの技法を活用することで総合的に判断する他方法はない。それらが果たして客観的尺度と呼べるかどうかは疑問である。また、TOEICのように英語力を客観的に評価する手法が確立された領域であったとしても、研修効果の測定イコール評価ではない。この他、営業研修を実施したからといって、一気に業績が上回ることは考えられない。研修内容を応用して、顧客への訪問回数や効率を向上させたり、内容を充実させることは確実にできるだろう。しかし、それらが業績となってあらわれるには、ある程度の時間が必要である。

さらに、研修効果の測定対象についても、受講者個人なのか、受講者の属する組織なのかについても分けて考える必要がある。個人の場合には、①知識と理解力の向上②問題解決技法の習得③仕事への姿勢や行動の変容一を測定することになる。これに対し組織を測定の対象とする場合には、対象組織の①業績の変化だけでなく、②組織行動レベルの変化や③行動に変化はなくても、職場のムードの変化など長期的な目で効果を把握することが重要である。

また、研修効果を完成型でなく、夜のビジネス番組を見るとか、朝礼で話題提供するといったような、小さな変化であるが、変化のベクトル(方向性)を重視する必要がある。それらは、ささやかな変化であるが組織が変わるための序章として重要な意味をもっているからである。

さらに、評価の対象は、個人であれ組織であれ固定的に考えず、視点を変えた評価も重要である。例えば、個人が研修内容をどれだけ身につけたか、そして個人が身につけたものによって集団がどう変化し、結果としてどのような経営結果に結びついたかといった評価ステップが重要である。

むしろ、教育研修は万全ではない。ややもすれば教育研修がすべてと誤解されがちであるが、そうではない。教育研修だけでなく、人事管理や組織管理が一体となってシステムティックに運用されて初めて効果をもたらすと考えるべきであろう。

こうした評価の仕組みを確立する上で不可欠なのが研修の実施主体と派遣元企業との緊密なコミュニケーションである。

ヒアリング調査でも、頭では分かっている行動の変容を伴うためにはマインド研修が必要だという指摘や、フォローアップ教育を望む要望は強い。また、アンケートのためのアンケートでなく、本人の意識付けにつながるアンケートやアンケートのフィードバックなどが求められている。

現実に行われている研修効果測定技法を見ると、感想文やアンケートといった伝統的技法が中心であるが、最近の傾向は中身が大きく変わってきている。「研修を受けて感じたこと」とか「研修を受けて満足しましたか」という設問は消え、「研修内容を具体的にどう生かすか」といった職場での実施課題が増えている。レポートを提出しておしまいではなく、レポート提出が出発点となって一定期間経過後に実務の点からのレポートを求めるなど継続性が求められる方向への変化がある。また、上司への報告を重視したり、朝礼やミーティングの場を活用し人前で発表させたりすることなども研修による手応えを何らかの形で求めているからと考えられる。それは、研修をメンテナンス投資としてではなく戦略的投資と位置づけているのであろう。

**大きな研修目標でなく小さな目標を掲げ
手ごたえを得ながら次のステップへ**