

# プラクティス概念による新・体験学習メソッドの提案と実証研究

～研修機能のイノベーションによる若手人材の早期育成～

Development and Testing of Innovative Employee Training Methods

～【Practice Concept】=Training in Simulated Real World Situations～

平成 20 年 12 月 12 日

高知工科大学 大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース

坂 田 淳

## 《目次》

第1章：研究の目的、構成概要	・・・P6
第2章：マクロ的視点からの問題の所在～日本経済～	・・・P9
2. 1 1990年代での日本経済の状況	・・・P9
(1) バブル前の日本企業の競争優位の源泉～3種の神器～	
(2) バブル崩壊のダメージ～失われた10年～	
(3) バブル崩壊後の日本企業の組織構造・意識・行動の変化	
1) 環境変化の組織適応のプロセス	
2) バブル崩壊後の日本企業の構造改革	
(4) 構造改革のマイナス面～日本企業の国際競争力の低下～	
1) 非正規社員化が招いた人材不足	
2) 品質・コスト・納期トラブルの発生とその原因	
3) 若手社員の育成遅れ・離職の深刻化	
2. 2 バブル崩壊後の日本企業の構造的課題（まとめ）	・・・P25
(1) 21世紀の日本企業の年齢構成の問題	
(2) 「品質・コスト・納期」トラブルの増加	
(3) 若手社員の早期戦力化の必要性	
第3章：ミクロ的視点からの問題の所在～企業経営～	・・・P28
3. 1 企業人として求められる能力	・・・P28
(1) 人間のパーソナリティ構造・能力構造	
(2) コンピテンシー研究	
1) マクレランドのコンピテンシー研究	
2) スペンサーのコンピテンシー概念	
(3) 本論文で取り扱う人材育成のための『能力』の定義づけ ～各モデルと企業の人材育成との相関関係～	
3. 2 企業内人材育成方法の現状と問題	・・・P34
(1) 人材育成方法の概論	
(2) OJTの代表的特徴と問題点	
1) OJTの具体的方法	

- 2) O J Tの利点
- 3) O J Tの問題点
- (3) O f f - J Tの代表的特徴と問題点
  - 1) 多様化する研修 (O f f - J T)
  - 2) O f f - J T (集合研修) の利点
  - 3) O f f - J T (集合研修) の問題点

第4章 人材育成に活用される代表的学習理論 (先行研究) のレビュー . . . P46

- 4. 1 「学習心理学」からみた学習に対する考え方 . . . P46
  - (1) 学習とは
  - (2) 行動主義
  - (3) 認知主義
  - (4) 行動主義・認知主義の応用例  
 ～松下電器 I T 教育研究所の新しい取り組み～
  - (5) 状況主義 (状況的学習論)
- 4. 2 学習モデルの先行研究 . . . P53
  - (1) 学習転移モデル
    - 1) 学習転移モデルの考え方
    - 2) 学習転移モデルの問題
  - (2) 経験学習モデル
    - 1) コルブの経験学習モデルの考え方
    - 2) 経験学習モデルの問題
  - (3) 批判的学習モデル
    - 1) 批判的学習モデルの考え方
    - 2) 批判的学習モデルの問題
  - (4) 正統的周辺参加モデル
    - 1) 正統的周辺参加モデルの考え方
    - 2) 学習と境界線を越えた取り組み事例
      - ①クロスファンクショナル活動 (プロジェクト)
      - ②アクションラーニング、その代表的特徴
    - 3) 正統的周辺参加モデルの問題
- 4. 3 体験学習の価値見直しの必要性 . . . P62

第5章：若手社員の人材育成方法における課題と体験学習の価値	・・・P64
5. 1 若手社員の人材育成方法における課題	・・・P64
(1) 学習転移モデルから見た課題	
(2) 経験学習モデルから見た課題	
(3) 批判的学習モデルから見た課題	
(4) 正統的周辺参加モデルから見た課題	
5. 2 注目される『体験による学習』	・・・P68
(1) 体験によるリーダーシップ開発論までの系譜	
(2) リーダーシップ開発論～マッコール～	
(3) 一皮向けた経験	
(4) 分析重視教育の問題 ～ミンツバーグ研究～	
5. 3 『体験による学習』の効果	・・・P74
(1) 失敗と成功に学ぶ	
(2) 成功体験による効力感の醸成	
～自信が本人のやる気・自発的行動を高める～	
(3) 失敗からの真の知識獲得	
～使える知識を身につける～	
5. 4 若手社員教育のための「プラクティス概念」による体験学習	・・・P76
(1) 良質の経験を積ませる重要性	
(2) 経験学習モデルによる効果的な学習実践に向けての課題	
(3) 早い段階でのQCDマインド（意識）をセットする必要性	
(4) 「プラクティス概念」による体験学習～問題提起	
第6章：プラクティス概念による新・体験型学習メソッド（PMGゲーム） の提案と実証研究	・・・P81
6. 1 求められる若手社員の人材像	
(1) 国際競争力源泉としての若手社員の早期戦力化—再確認—	
(2) 若手社員に求められる組織人としての仕事	
(3) 十分条件としての「状況対応力」	

6. 2 PMGゲームのアーキテクチャー . . . P86
- (1) PMGゲームの目的
  - (2) PMGゲームのコンセプト
  - (3) プラクティス概念の導入による研修設計
    - 1) 体験により実践的に学ぶP D C A
    - 2) 実践体験によるQ C D Sのマインドセット
  - (4) プラクティス概念による研修機能の価値再発見
    - 1) PMGゲームが効果を発揮する領域
    - 2) 現場ニーズと研修をつなぐ学習目標の設定

6. 3 PMGゲームの開発と実用化 . . . P93
- (1) PMGゲームの開発～開発者（須見文雄）～
  - (2) 協業モデル ～実用化に向けて～

6. 4 PMGゲームの実証検証と効果 . . . P95
- (1) Q C D（品質・コスト・納期）目標の達成結果と上司活用度の関係性（定量評価）
  - (2) 経験学習モデルの効果検証（定性評価）  
～経験→省察→概念化→実践のプロセス～

第7章：PMGゲームによるプラクティス概念の導入  
と研修機能のイノベーションによる企業経営への貢献 . . . P103

7. 1 若手社員教育のための新・体験型学習PMGゲームの提言
- (1) 体験による学習をより有効にするフィードバック
  - (2) 主な体験型学習の種類と特徴
  - (3) PMGゲームと他の体験型学習との違い（ポジショニングマップ）
  - (4) 若手社員へのプラクティス概念による新・体験学習メソッド（PMGゲーム）の提案
7. 2 現場と研修のつながり（価値連鎖）向上に向けての更なる研究課題 . . . P110
- (1) 人材育成のバリューチェーンの重要性
  - (2) 21世紀の日本企業の企業内教育

第8章：結 論	・ ・ ・ P113
結 語	・ ・ ・ P116
謝 辞	・ ・ ・ P117
引用文献	・ ・ ・ P119

## 第1章：研究の目的、構成概要

ジェームズ・C・アベクレンが述べる日本企業の強さの源泉は“3種の神器（終身雇用・年功序列・企業別組合）[1]とされるが、これは1970年代にOECD（経済協力開発機構）の報告書の中で訳され、一般的になったとされる。バブル崩壊を境として、多くの企業においてこの3種の神器を基にした組織の強さは失われ、このことは、QCD（品質・コスト・納期）のトラブルを招き、国際競争力の低下につながったと言われている。守島は人材育成の役割・機能は教育訓練、配置、仕事の割り振り、人事考課等を通じて、人材の貢献可能性や人材の価値を高めるための人材マネジメントであると述べている[2]。深刻なのはこの3種の神器の崩壊が、将来の競争力の源泉である若手の人材マネジメントにおいて、障害となる状況を作り出しただけでなく、構造的な問題となってしまったことである。例えば、コスト削減を目的として、企業の成長期を支えてきた中堅・ベテラン社員を安易に解雇し、派遣社員や契約社員の活用などを進めたり、個人の仕事成果のパフォーマンスに偏って評価する人事制度を導入したりしたことが、他人の仕事には“我関せず”の人を増やし、社員の組織への忠誠心や組織としての一体感を失わせる状況を作り出してしまった。他にもリストラの影響で人員が減ったために、中堅管理職自らプレーヤーとして仕事の活動を中心にやりくりをしなければならず、山本五十六の「やってみせ 言って聞かせて させて見せ ほめてやらねば 人は動かじ」といった手間暇をかけて若手や新人を育てることが難しい環境を作り出してしまった。若手育成については、このようなOJT（職場内での仕事経験を通じての教育訓練）の問題だけではなく、他にも人材育成担当者からはOff-JT（職場を離れての教育訓練）、とりわけ「集合研修」で習わせた単一的な知識・スキルが現場では応用できず、若手社員のモチベーションも高まらないという悩みの声も聞かれるようになった。以上、述べてきたように、近年、この人材マネジメント機能が著しく低下し、若手の人材が自社で育ちにくくなり、安易に外部人材で賄う状況が目立ってきている。このような状況は次世代の競争力の源泉を失うリスクを内在的に組織に抱えていることを示している。

最近では米国発のサブプライムローン問題に端を発する大不況で派遣社員・契約社員の契約延長更新の打ち切りだけでなく、1990年代のバブル崩壊の時期と同様、リストラから採用内定の取消しをする企業まで出てきている。現在の経済状況下、いまだに日本企業の多くは、企業の競争優位である若手人材の育成について、長期的な視点による育成計画が立てられず、実践できていないのが実態である。

このような環境認識のもと、筆者達は、現場でのOJT、Off-JTなどの人材育成方法における問題点を整理し、人材育成の方法論としての「体験による学習」に着目し、『PMGゲーム』と名付けた体験型学習メソッドを開発した[3]。このPMGゲームは研

修内で現場に近い環境でのプラクティス（実戦練習）機会を提供することで、OJTと研修（Off-JT）をより有効に結びつけ、新人・若手社員を効果的に育成することを狙いとしている。

そして、本論文で、このPMGゲームの有効性を実証し、日本企業に向けて研修機能の新しい価値提供を行うことで、日本企業の将来の競争優位の源泉である若手人材を早期に育成し、貢献したいと考えている。

本論の構成と概要は、次のとおりである。

第1章では、序論として、研究の目的を明らかにし、全体構成を示す。

第2章では、問題の所在（マクロ）として、1990年代のバブル崩壊後の日本企業の構造変化がもたらした組織への影響を分析する。とりわけ人事マネジメント機能としての人材育成において問題が生じ、日本企業の競争力であるQCD（品質・コスト・納期）のトラブルが増加していることを明らかにする。このことは、次世代の国際競争力の源泉を失うリスクでもあり、若手社員の早期育成の必要性を日本企業の重要かつ緊急のテーマとして問題提起する。

第3章では、問題の所在（ミクロ）として、企業人として求められる能力を定義した上で、企業の人材育成方法に関する問題を提起する。特に現在、企業で行われているOJTとOff-JTを中心とした若手社員の人材育成方法における現状と問題を明らかにする。

第4章では、第2章のバブル崩壊後の日本企業の構造上の問題、第3章の企業内の人材育成方法の現状と問題を踏まえて、人材育成に活用される代表的学習理論（先行研究）のレビューを行う。まとめとして、この先行研究のなかで、企業内の人材育成方法論として取り入れられている「体験による学習」の価値見直しを問題提起する。

第5章では、第4章で述べた各学習モデルでの人材育成方法の課題を再整理し、これまで述べた若手社員の育成に関する諸問題を解決する手段として「体験による学習」に焦点を当てて研究を行う。そして、若手社員の教育を有効に行うために研修内における「プラクティス概念」の必要性を問題提起する。



第6章では、若手社員の早期育成のために「プラクティス概念による若手社員教育の体験学習」であるPMGゲームを提案し、実証研究を行う。PMGゲームのアーキテクチャーを解説し、PMGゲームの目的であるQCD（品質・コスト・納期）マインドや現場で役立つ実践能力としての「状況対応力」を開発することが可能か検証を行う。検証の方法として、PMGゲームの実践を通じて、チームでのQCD目標の達成結果及び上司の手助け度に関する結果についての定量評価と経験学習モデルの経験→省察→概念化→実践のプロセスにより、どのような場面でどのような能力が必要になったか、その気づきを定性評価する。

第7章では、PMGゲームによる研修内でのプラクティス概念の導入と研修機能のイノベーションによる企業経営の貢献について提言し、現場と研修のつながり（価値連鎖）向上について更なる研究課題を述べる。

第8章では、本論文の研究過程とその成果をまとめる。

結語では、PMGゲーム開発から実践における開発元のリアル・ヒューマンワークスの須見文雄氏との協業関係を述べ、新たなる起業展開の可能性を語る。

謝辞では、関係者へのお礼

## 第2章：マクロ的観点からの問題の所在～日本経済～

序. 問題の所在（マクロ）として、1990年代のバブル崩壊後の日本企業の構造変化がもたらした組織への影響を分析する。とりわけ人事マネジメント機能としての人材育成において問題が生じ、日本企業の競争力であるQCD（品質・コスト・納期）のトラブルが増加していることを明らかにする。このことは、次世代の国際競争力の源泉を失うリスクでもあり、若手社員の早期育成の必要性を日本企業の重要かつ緊急のテーマとして問題提起する。

### 2. 1 1990年代の日本経済の状況

#### (1) バブル前の日本企業の競争優位の源泉～3種の神器～

日本の経営の特徴は、経営学者ジェームズ・C・アベグレンが「年功序列」、「終身雇用」、「企業内組合」の3種の神器[1]と呼ばれてきた。この中での終身雇用は“a life time commitment”を意識されたものである。しかし、commitment（コミットメント）は約束、盟約、忠誠、一体化などの言葉にあてはめることが多く、アベグレンが言いたかったのは、単に雇用関係が長いということではなく、働く人と職場共同体との間に生涯にわたる強い結びつき（終身コミットメント）があるということである。[4]

また、大久保は、年功序列賃金と言われるものの日本における雇用システムは一貫した能力主義にあり、その成立過程を見てみると能力評価の方法として、「熟練＝年齢」という考え方を賃金制度に反映させたものだったと指摘している。[5] 例えば、商家の昇進の仕組みは、衣食住は保証される。最初は丁稚と称されるが、丁稚は外出時も小遣いをもらいながら、教育を受ける。この丁稚の間は教育期間と位置付けられている。丁稚を10年も続けると「手代」に昇進する。この手代も平手代、名目役手代、上座役、役頭役、組頭役、支配役と多くの部署をローテーションで回しながら、大筋は年功的に昇進させる体系である。その後も住み込み免除となる宿持ち手代となり、その中には退職金をもらって、店を起こしたものもいると指摘している。[6] また、東京大学教授の高橋伸夫は、日本型人事システムの本質は給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムであると指摘している。つまり、段階を追って、仕事内容が変わり、追随して昇進・昇格・昇給も比例する形で差がついてくるのである。[7]

企業内組合においては、アメリカ企業では労働組合が企業の枠を超えて職業別に組織化されているのに対し、日本企業では同一企業内で労働組合が構成されている

ので、一般的に協調性のある労使関係が保たれており、この事は、急激な賃金上昇などによるコストアップがない代わりに、無理な人員解雇は長い間、おこなわれなかった。

以上、大久保や高橋が指摘するように年功序列と長期継続雇用は社員の仕事の大きさや面白さと密接なつながりを持ち、さらに個々人の技の熟練度やモチベーションの高さにつながって、それが日本企業の組織全体の強さに結びついた。これに企業内組合の仕組みも加わって、経営者も従業員も共同体としての一体感を作り出したことが長らく日本企業の強さになっていたと言える。

## (2) バブル崩壊のダメージ ～失われた10年～

1985年のプラザ合意以降、日米は米国の対日貿易赤字の是正を狙い、円高ドル安政策に転換した。また、内需拡大策を徹底し、5回にわたって公定歩合が引き下げられるなど、積極的な金融緩和措置がとられた。これらによりマネーサプライが長期にわたって増大し、余剰資金（過剰流動性）が土地、株式等へと向かった。筆者は当時、証券会社の営業マンとしてバブル景気全盛の時期に働いていたが、日経平均株価は1989年12月29日には38,916円と2～3年で3倍以上になり、1部上場の株価は1000円以下の株価を探すほうが難しい状況であった。また、地価は1986年(5.1%↑)、1987年(13.4%↑)、1988年(21.9%↑)首都圏に至っては1988年(61.1%↑)〈いずれも前年対比〉と上昇し続けた結果、1980年前半から数年で数倍の地価に膨らんでいた。

バブル期、金融機関は法人への融資姿勢を積極化するだけでなく、土地・株式に対する投機行動（財テク）も資金面から支えることになっていた。結果的に企業はバブルによってもたらされた含み益の拡大や資本調達コストの低下により過剰に借入金を増やし、設備を増強し、雇用を拡大していくことになった。ところが、景気過熱によるインフレ発生を未然に防ぐため、日銀の金融政策が180度転換した。公定歩合が89年5月から5回にわたって引き上げられ、税制の見直しや土地関連融資の総量規制等が行われた。図1に示すように、これらの政策により、株価・地価は急落し、バブルの崩壊（日経平均株価は2003年、7,607円）が始まり、国民資産・負債も大幅にマイナス超過に転じた。

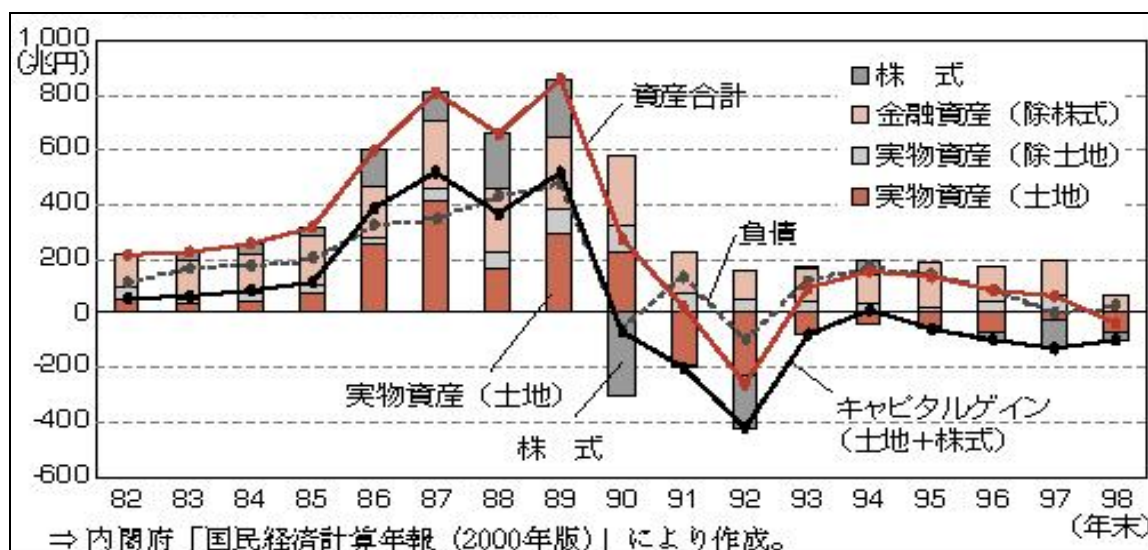


図1. 「国民資産・負債増減の推移」 [8]

企業も成長期におけるシェア重視・資本効率軽視・雇用維持重視の日本的経営システムが行き詰まり、設備投資の縮小、資産の圧縮（売却）、人員の解雇などの徹底的なコストダウンを図った。その結果、図2に示すように、1991年頃から2002年頃或いは2003年頃までの約11年から12年の期間をいわゆる「失われた10年」と呼び、日本経済は長期に渡り低迷を余儀なくされた。

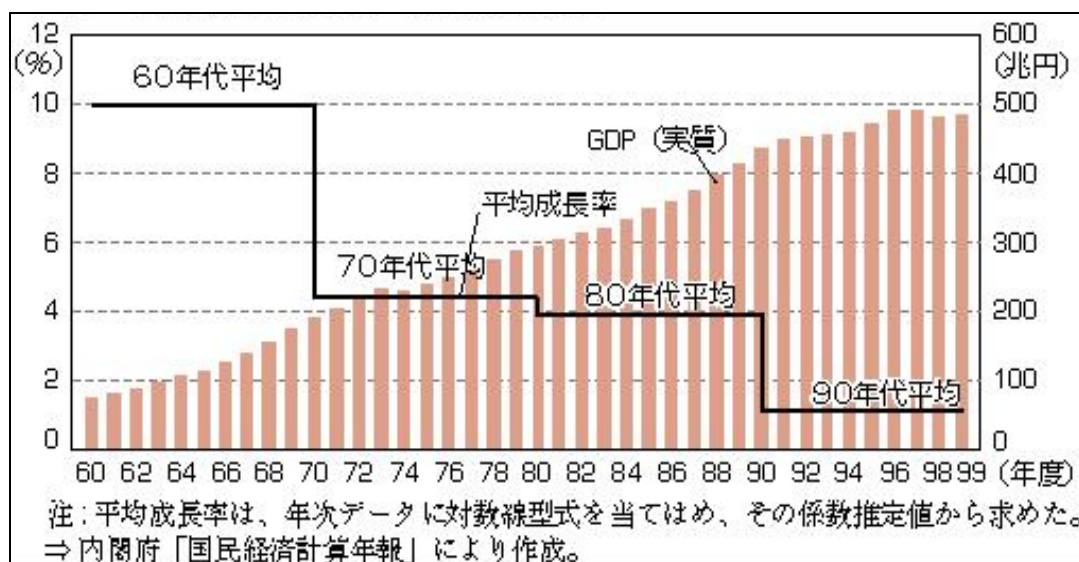


図2 「平均成長率とGDP（実質）生産の推移」 [9]

また、新しく開業する率よりも、廃業する率のほうが、1980年代後半から上回り、図3に示すようにバブル崩壊後の1990年以降はさらにその差を拡大していった。

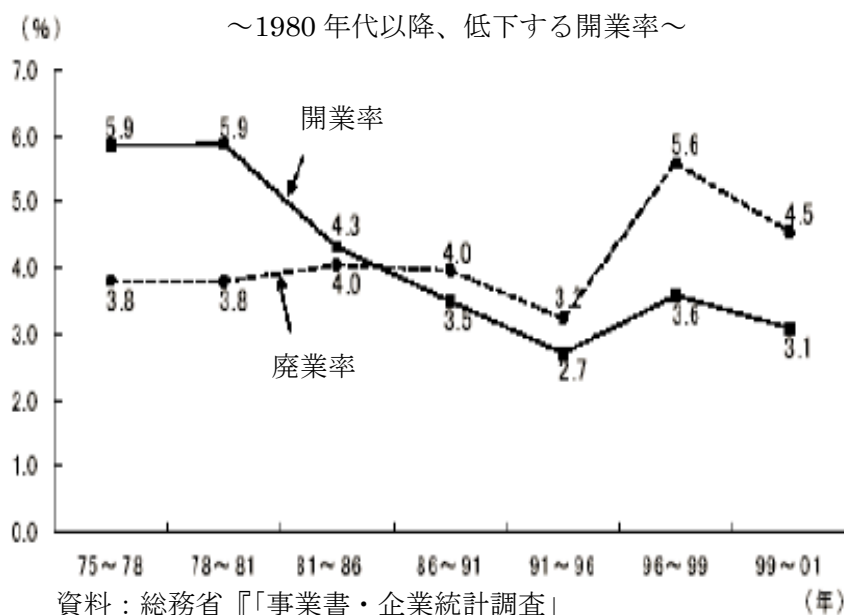


図3 日本企業における開廃業率の推移 [10]

### (3) バブル崩壊後の日本企業の組織構造・意識・行動の変化

#### 1) 環境変化の組織適応のプロセス

種の起源を表したダーウィンの理論は、ミッシェルによれば現代では「危機の理論」として解釈され、定着したと指摘する。[11]この解釈に従えば、「強いものが生き残るとは限らない。賢いものが生き残るとは限らない。変化するものだけが生き残る」[12]と言える。これは国家も企業もあらゆる組織も環境に適応できなければ存続できないということである。また、ドラッカーは、リスクを避けるリスクを「事業においては、リスクを最小にすべく努めなければならない。だが、リスクを避けることにとられるならば、結局は最大にしてかつ最も不合理なリスク、すなわち無為のリスクを負う」[13]と指摘している。

環境変化と適応プロセスをマーケティングの観点から嶋口は図4に示すように次のプロセスで解説している。

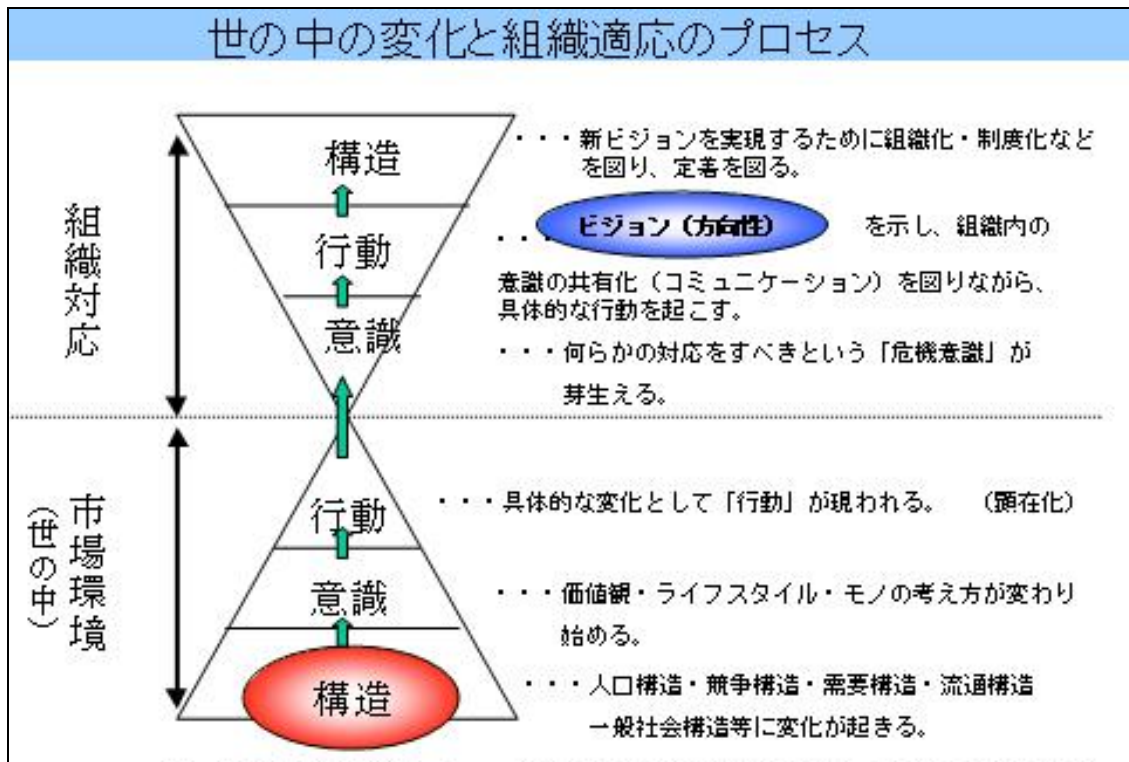


図4 嶋口充輝著「戦略的マーケティング原理」  
筆者が編集及び解釈により図式化 [14]

嶋口は「企業適応のプロセスは、まず市場の構造⇒意識⇒行動という順で変化が起き、企業はその実際の目に見える市場の顧客の行動から、何か対応をしなければならないという危機意識が芽生えてくるとする。そして、次の段階で、新しいビジョンや政策を打ち出し、行動し、最後には企業の組織や制度の改革といった構造改革を起こす。」と指摘する[14]。これは企業に関わらず、国や行政、自治体あらゆる組織にも通ずる変化適応のプロセスであると言える。

## 2) バブル崩壊後の日本企業の構造改革

日本経済は、バブル景気崩壊後、急激な需要の減少に見舞われた。金融機関も自身の存亡をかけ、貸し渋りと資金引き上げの動きに出たことで、民間企業は、B/Sの負債の圧縮を最優先にコストダウンに取り組まざるを得ない結果となった。表1はバブル崩壊後のリストラの諸施策の例であり、この時期、各企業は複数のリストラ策を競って取り入れることとなった。

	実施率(%)
給与、ボーナスの減額	54.6
早期退職者募集	38.3
新卒採用抑制	35.5
各種手当の減額、廃止	27.0
パート・派遣社員等のリストラ等による解雇	24.8
正社員のリストラ等による解雇	24.8
正社員を減員し、パート等で代替	24.1
出向・転籍の拡大	22.0
事業所閉鎖	15.6
寮・社宅等の廃止	11.3
吸収合併・倒産	9.9
退職金の減額、廃止	9.2
企業年金の減額、廃止	8.5

(表1) 勤め先のリストラの実施状況 [15]

上記の「早期退職者募集」は人件費圧縮施策の典型例である。人員削減をする会社の依頼により（もともと、本人の同意は必要であるが）早期退職希望者の職を探し、その費用は人員削減を行う会社が負担するビジネス（アウトプレースメント）が盛んに行われた。再就職口を見つける支援まで行うことは、残った従業員のモラルダウンを防ぐために行うためでもあったのである。筆者も2000年前後、再就職支援のための職務経歴書の書き方や面接トレーニングに取り組んだ歴史を持っている。その内容は働く価値観や職務経験で培ったスキルや知識を棚卸し、次の就職口の探し方を指導するといったものであるが、解雇された方々を対象としており、受講生は傾向として、職に就くというより、就社意識の傾向が強いものであった。例えば、営業職としての普遍的なスキルアップが出来ていないため、転職がスムーズに行かず、次の転職先の給与についてもその多くが大幅なダウンは避けられなかった。

図5に示すように、この一連のコストダウン策の後、景気回復期には非正規社員（契約社員・派遣社員）で補うこととなった。その後、労働者派遣の規制も年々、緩和されるようになり、99年には対象業務が原則自由化、その後、禁止分野の縮小、派遣期間の延長もあり、非正規社員は2004年には更に81万人まで増えることとなった。[16]

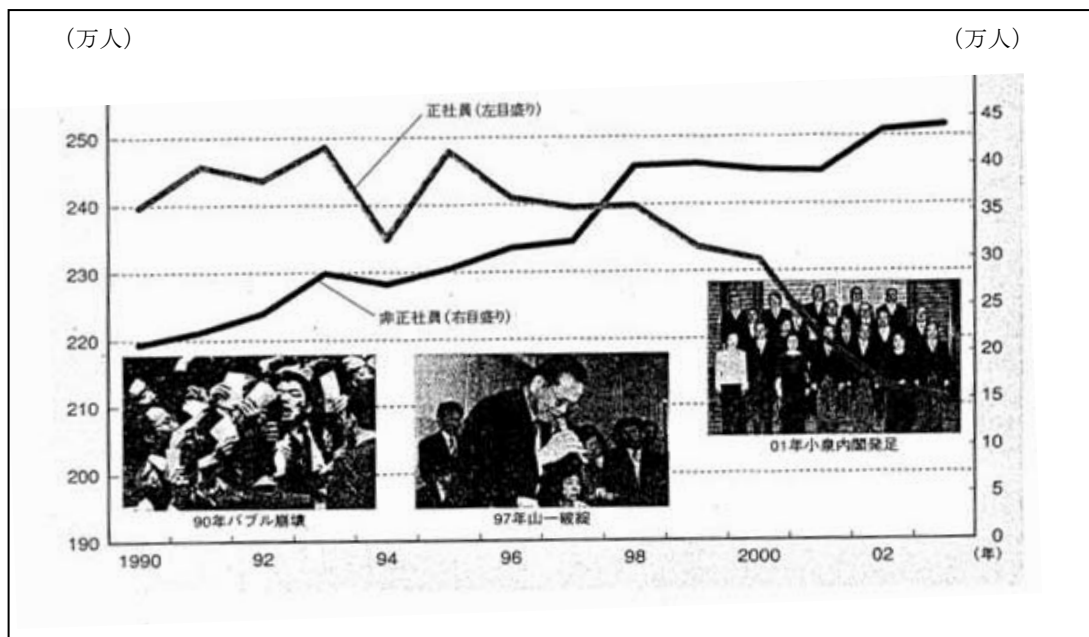


図5 「減る正規社員と増える非正規社員」 [16]

1992年2月に経済同友会が発表した『企業白書』では、経営の人事課題として、人件費の削減以外に、企業の人材の能力向上によって付加価値生産性を高める（少数精鋭）方向で、新しい人事制度を構築すべきだとした。これは仕事の総量が一定とすれば、リストラにより一人当たりの仕事量が増えることもあり、個々の能力開発を高め、一人当たりの付加価値生産性を高める必要があったからである。とりわけ、ホワイトカラーの能力活用のために『i. 雇用形態の多様化と個別契約化、ii. 人材調達・配置の市場化による適時・適材の実現、iii. 仕事配分の契約化、iv. 評価の成果主義化と納得性・透明性のあるシステム、v. 報酬の成果主義化』の5つの方向性を上げた。これらは人件費削減ニーズとあいまって、図6に示すように新しい人事制度が急速に普及する動きにつながった。

企業	内容
キャノン	2002年4月から一般社員の定昇廃止。32歳までは「経験昇給」(実質定昇)あり
ホンダ	2002年10月から若手を除く一般社員の定昇廃止
富士通	2003年4月から定昇相当分の上げ幅圧縮
マツダ	2003年5月から全社員の定昇廃止
武田薬品工業	2003年6月から全社員を対象に年齢給を廃止し職務給を導入
日立製作所	2004年4月から全社員の年功給を廃止
松下電器産業	2004年4月から全社員の年功給を廃止

図6 「年功序列の廃止。進む成果主義人事」 [17]



2004年（独）労働政策研究・研修機構の調査によると、企業は、図7に示すように経済同友会の「企業白書」で示された5つの方向性に沿う形で、経営戦略と人事戦略が具体化されていた。例えば、人事戦略は、利益重視戦略に基づいて、能力開発による生産性向上と人材の外部活用も含め、多様化することにより、人件費のコスト削減も行われた。また、利益重視については人件費管理の項目はもっとも密接にかかわっている。残業代はその代表例である。例えば、大手のエアゾールメーカーでは、営業受注活動で仮に突発的な仕事を無理に引き受けると納期スケジュールに影響を受け、残業代やアルバイトの活用などで工場の労務費が上がる構造になっている。従い、人件費が膨らまないような営業指導が行われている。

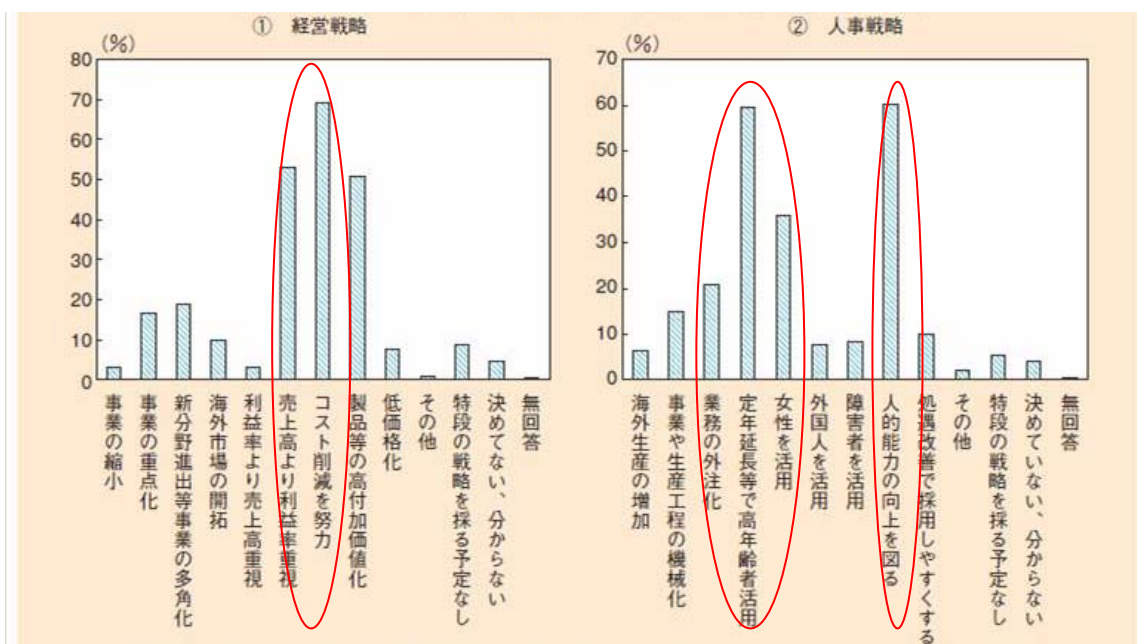


図7 人口減少社会における経営戦略と人事戦略 [18]

(4) 構造改革のマイナス面～日本企業の国際競争力の低下～

1) 非正規社員化が招いた人材不足

前節で指摘したように経済連合会が5つの方向性を出した意図は競争優位の源泉である社員の能力開発や人材育成を狙いとしたものであり、その視点は評価出来るものの、これらの性急な一連制度改革には問題が数多く表面化した。特に職場モラルの低下した企業も多くこの制度改革については「意欲向上にはつながらないことが圧倒的に多く、チームワークを阻害し人材が固定化するリスクがある」との懸念[19]は早くから指摘されていた。

実際、「i. 雇用形態の多様化と個別契約化」、「ii. 人材調達・配置の市場化による適時・適材の実現」の方向性については、図5で示したように、正規社員を減らす反面、雇用調整が容易でコストの安い非正規社員を雇い、人件費削減を進めてきた。また、個々の非正規社員の増加は、熟練労働者の不足という状況も重なり、ベテランの正規社員の技能・ノウハウの伝承の問題も浮き彫りにした。益々、若手は成長を感じなくなり、この改革が図8に示すように若者の離職率を増やす結果となったという側面も指摘されている。[20] 非正規社員化が招いた人材不足こそ、バブル崩壊後の失われた10年（15年とも言われる）の最大の負の遺産とも言われている。

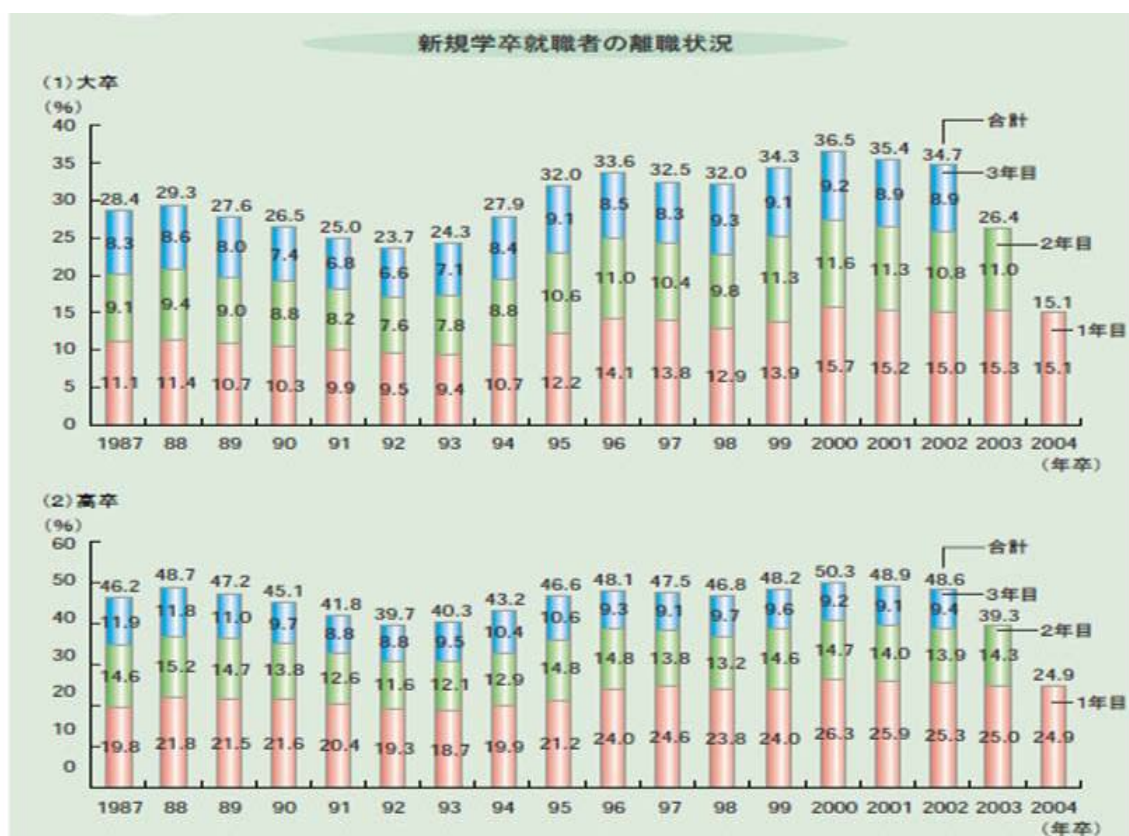


図8 「新卒者が3年以内に離職する割合は高まっている」 [21]

その他にも若手社員の離職理由はさまざま考えられる。図9に示すように、近年、若手社員のモチベーションが顕著に低い結果が表れている。「無気力感」を感じる（時々含む）と答えた人は75.0%、「成長実感」を感じない人は42.5%、社会的使命感を感じない人31.7%と答え、いずれも肯定的回答を上回っている。また、10年以上、勤めたいとは思わない人も44.0%にものぼり、この点からも組織に対する長期的コミットメントを嫌がる傾向が表れている。

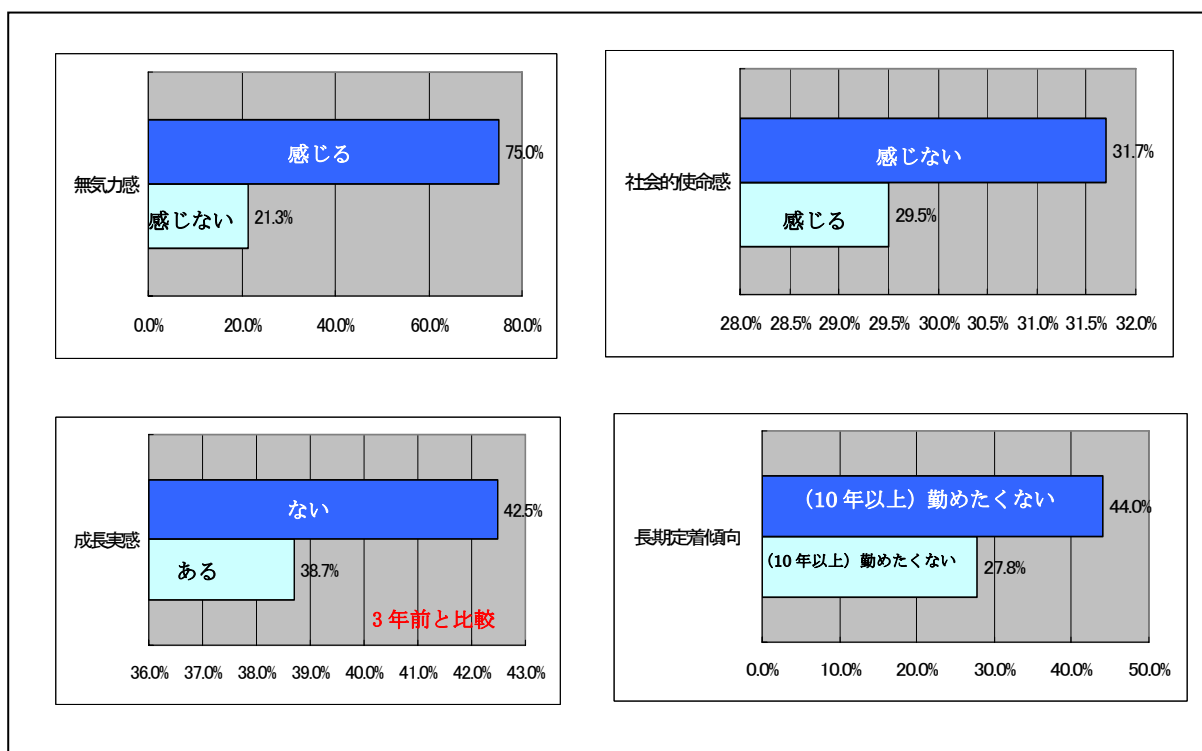


図9 「20代、30代社員に広がるモチベーションクライシス」 [22]

ハーズバーグの理論では、モチベーション要因を不満足要因と満足要因に分けて解説している。不満足要因は別名、衛生要因とも言われ、「賃金、人間関係、作業条件、経営方針、さまざまな付加手当」などを上げている。これらは満たされないと不満を覚える要因として位置づけ、直接、モチベーションを高める要因ではないと捉えている。一方、満足要因は、別名、動機づけ要因と呼ばれ、「達成、承認、責任、昇進、成長」といった人間の内面にある欲求を刺激し続けられ、し続けるほどモチベーションは高まっていくとされている。[23]

他にも、働くモチベーションを引き出す要素としては、「価値ある経験、スキルの吸収、学習機会、顧客からの感謝、自己決定性、自発的挑戦や失敗に対する許容度、仲間から認められること、感謝、一体感、達成感、手ごたえ など」 [24]がある。これらのモチベーションを引き出す要素の多くは直接、間接はあるものの、組織におかれている環境にかかわり、特に上司の適切な指導・フォローと関係が深い内容である。若手社員を育てる環境はいまだに整っておらず、上司のフォローは不足し、若手社員のモチベーションは下がっている現状である。また、非正規社員の増加は、若手社員が初歩の仕事を皮切りにだんだんと実践的なスキルを積み上げていく過程が奪われ、最初に配属される部署や担当する仕事によって、初期キャリアにおける基礎的な能力の形成において格差が生じることになったとの指摘もある。[25]

以上、述べてきたように上司の指導フォローが乏しく、若手社員が自分自身の成長機会を感じられないと、将来への見通しが立たず、辞めてしまうという因果関係がみてとれる。

## 2) 品質・コスト・納期トラブルの発生とその原因

本章で述べたように外部環境の変化にさらされ、多様な雇用形態を導入し、成果を中心とした実力主義評価制度など個人の能力活用を最大限に上げる人事制度を構築し、基本的に少人数での生産性を上げる向上を目指せる体制に転換することになった。ところが、3種の神器（「年功序列」、「終身コミットメント」、「企業内組合」）の崩壊は、従業員の結束や一体感をなくしてしまい、モノづくりにおける『品質・コスト・納期（QCD）』において多くの問題が生じるようになってしまった。一人当たりの生産性を高め、少ない人数でコスト競争力を高めるという方向性が、皮肉にも非正規社員化が進み、正規社員同士のケース以上に時間と労力がかかるようになり、働き手の意思疎通不足をもたらし、トラブルが増やす結果につながった。人材不足による職場における余裕のなさが、助け合いの社風を壊し、コミュニケーション・コストが増えることとなった。チームや組織全体の仕事としては、逆に生産性を下げる結果を生み出してしまったのである。

近年、日本の企業において製品の不具合発生の度合いが増えている。例えば、ソニーは日本の代表的国際企業であるが、2006年8月デルコンピューターのパソコンに使用されるリチウムイオン電池の発火事故を起こした。その後も、同10月、富士通のノートパソコンで同様の発火事故が起きている。表2に示されるように対策費はソニー510億円、日立製作所300億円強にもものぼっている。

メーカー	不具合が発生した製品	対策費
・ソニー	リチウムイオン電池	510億円（2006年度）
・日立製作所	原子力発電所のタービン	300億円強（2006年度）
・松下電器産業	FF式石油温風機	249億円（2005年度）
・パロマ工業	湯沸かし器	200億円

※対策費は公表値。カッコ内へ計上年度。パロマ工業は記者会見発言より。

※松下電器産業（現パナソニック）

表2 膨れ上がる対策費 [26]

これらの品質問題は、単に技術的な問題だけでなく複合的な要因がからんでいる。一例として、ソニーのリチウム電池の事故原因を複雑にからむ要因として整理し、要因一覧として表3にまとめた。

①商品寿命の短命化（短期間での開発／失敗が次に活かされない）
②インターネットの普及（ショッキングな事故映像の公開／ネット掲示板で批判がすぐに広がる）
③製品の高機能化（設計・生産工程の複雑化／ソフトの不具合）
④IT（情報技術）化の浸透（コンピューター編重／試作回数の削減）
⑤水平分業の加速（情報の分断／外注に丸投げ）
⑥短期的利益の追求（コスト削減／人員削減／投資圧縮）
⑦現場力の低下（2007年問題（団塊世代の退職）／熟練労働者のリストラ／請負・派遣労働者の増加）
⑧消費者の厳しい目（リコールの急増／ブランド失墜）
⑨生産のグローバル化（生産規模の急速な拡大／海外工場の立上／部品の共通化）

表3 日経ビジネス（2006. 11. 13）『品質の復讐』筆者が編集加工 [27]

上記のリチウム電池発火事故の原因として、表3の⑥⑦の要因を中心としてこれらのすべての要因が複合的にからみあって事故が発生したと考えられる。このような要因が生まれた背景に、バブル崩壊後の構造改革としての成果主義人事が大きく影響していると見る経営者は多い。例えば、土井年忠・ソニー元上席常務は『成果主義がソニーを破壊した』（【文芸春秋】）の中で、人間は経済的合理性だけで仕事をしているわけではなく、「自分の力でロボットを作りたい」と内側からこみあげている衝動、すなわち内発的動機に突き動かされた「集団」が独創的な製品を作り出すと言っている。[28]また、同じく文芸春秋の中で中鉢良治社長は、「何がソニーを壊したか？」という立花隆氏の質問に対し、「私は、成果主義は正しいと思います。成果に基づかない評価はありえません。しかし、成果をどう評価するという指標が問題だったかもしれません。」と述べている。[28]これは、1999年にEVA（経済付加価値）の概念を経営に導入した結果、株主重視の経営に行き過ぎたあまり、短期的な利益を求め、

その短期的な利益のパフォーマンスが評価の中心になったことの問題を指しているものと推察される。〈注：EVA (=Economic Value Added) とは株主に対する収益還元重点を置いた経営指標で、事業利益が、資本コストを上回ったときに創造される価値で、 $EVA = (\text{投下資本事業利益率} - \text{資本コスト率}) \times \text{投下資本額} = \text{支払利息控除前税引後利益} - \text{資本コスト額}$ であらわされる。[29]〉 言わば、短期的利益追求を志向するアメリカ式経営を追従したことへの問題をソニーのトップ自らが認めているのと同じであり、驚きの回答である。

ソニーの創業者である井深氏の口癖は、「仕事の報酬は仕事」だったという。[30] この考えと対極とも言える金銭的報酬の側面をあまりにも前面に打ち出しすぎたことが社外への人材流動化を加速させた一面もあると考えられる。この短期的利益の追求と成果主義において個人の目標のみに関心が行き過ぎるとチームでの仕事、特にプロジェクトマネジメントに問題を生じるリスクが高まる。つまり、チームの仕事であっても自分の仕事には直結しない仕事領域については無関心になってしまうのである。東芝、青森工場の製造部の現場で次のような事例も聞いている。「同じ課の若手社員のA君、B君を同時に呼び、それぞれの仕事の注意点を指導し、お互いの仕事の相互理解を進めるために呼んだのだが、上司である課長がA君へ注意点を指導している最中に、B君は“僕の番になったら呼んでもらえますか？”と言いきり、帰ってしまったことがある」 このような現象は「珍しいものではない」とのことである。B君のような他人の仕事の領域には関心を示さない若い人が増えていることは、チーム全体の品質・コスト・納期意識の低下ともいえ、極めて危険なことといえる。バブル崩壊以前は、品質にこだわりを持った技術者も多く、協力的な風土、一体感もあった。ところがバブル崩壊後、社員旅行や運動会等の非公式の活動は会社からの補助金もカットされて多くの企業が取りやめてしまった。バーナードの公式組織・非公式組織の理論によれば、仕事を効率的・効果的に、また一体感をもって進めるために公式的な上司・部下とのコミュニケーション（指揮・命令中心）だけでなく、非公式のコミュニケーションの相互作用が重要であると指摘している。[31] バブル崩壊後の一連の動きはコミュニケーションを阻害する動きとなり、日本企業の強みの一つである共同体としての一体感が失われることになったのである。

最近になって多くの企業がこの問題に気づき、非公式組織のコミュニケーションを重視した企業活動が復活している。例えば、アルプス電気は、国内外、全てのグループ企業の社員・非正規社員が参加対象とし、2006年に14年ぶりに復活して開催し、2年連続で行い、今後は隔年で実施することに決めた。復活当日は、「アルプスワールド」という名称の大運動会で、海外からの300人含めた3000人程、派遣社員や請負社員も参加した。これらはギスギスした職場解消を目指し、行われたとのことである。[32]

バブル崩壊前の状況であれば、ソニーのリチウムイオン電池の発火事故も起こって

いなかったかもしれない。表3で示した①商品寿命の短命化＝（納期）③製品の高機能化＝（品質）⑥短期的利益の追求＝（コスト）などが高度に求められる環境の中で、⑦現場力の低下（請負・派遣の増加、熟練工のリストラ、団塊世代の退職 2007年）でプロジェクトマネジメントが機能しなかった可能性は高い。チームの仕事やプロジェクトの仕事においてメンバーの仕事に相互理解が進まないと突発的なアクシデントやトラブルなどに対応できず、品質トラブルや納期遅れやコストオーバーになる。スケジュール・問題・役割の見える化を行い、相互理解を進めることが品質・コスト・納期（QCD）目標を達成するために必要であり、人心の統合が管理職の仕事である。[33] しかし、今の管理職は時間不足（短納期要求）のプレッシャーの中、人材の流出・人員不足（リストラ）や掛け持ちの仕事も増え、管理職、準管理職がプレーヤーとしての仕事の比重が高まってしまい、疲れて果ててしまっている。結果、プロジェクトマネジメントで重要なすり合わせや相互理解が出来ない状態が起きている。もしくは管理職自身が自分の仕事領域以外の仕事には見て見ぬふりをする現象さえ起きている。かくして若手社員も管理職も他人の仕事領域には関心を持たない組織風土が益々出来上がるという悪循環の構造が出来てしまったのである。

米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）が取りまとめたプロジェクトマネジメントに関する知識体系であるPMBOK（the project management body of knowledge）によれば、1. スコープ（開発の目的とその範囲） 2. タイムスケジュール 3. コスト管理 4. 品質管理 5. 人的リソースの管理（顧客、開発サイド含む） 6. コミュニケーション（コミュニケーションの方法と適用シーンの決定） 7. リスク管理 8. 調達管理 をプロジェクトマネジメントの項目として取り上げ、「各領域をきちんとやる」のではなく、バランスをとりながら、QCD（quality, cost, delivery）を保証することを指向している。[34] 8つのプロジェクトマネジメント項目が常にプロジェクトメンバーおよび関係者で見えるようにしておかないとトラブルが絶えない。チームや組織のQCD目標を達成するためには、役割・仕事状況、スケジュールなどを適時、報告・連絡・相談や確認を行い、常にすり合わせが必要となってくるのである。[35]

老舗学研究会の調査（2006年 前川洋一郎代表）[36]によると、300年以上続いている老舗の共通の必要条件として1. 迅速な対応 2. 組織の風通し 3. ブランドイメージの重視 4. 拡大・成長より継続という結果が出た。市場やお客様の声に敏感であること、組織内で何でも言えるような風土が重要であるということだが、株主重視に偏向しすぎ、個人主義が行き過ぎたために、組織内の一体感がない今の日本企業の問題点とは間逆の結果であったのである。300年以上も続く老舗に学ぶことは多い。

2009年、現在、派遣社員・契約社員などの非正規社員が今回のサブプライムローンの問題に端を発した世界不況での煽りを受けて、2009年3月期には契約延長打ち切りなど雇用調整の動きが表面化するなど社会問題も起きているが、景気回復したおりに、同じ現象が起こると想像される。バブル崩壊以降の日本企業の構造上の問題は何ら変わっていないと言えよう。

### 3) 若手社員の育成遅れ・離職の深刻化

バブル崩壊後、「とにかく、即戦力が欲しい。」採用担当者の要望はこの一点に集中した。企業が人材を内部で長期的に育成する余裕を失ってしまったことの裏返しでもある。時にはあえて「失敗」も経験させながらOJTで鍛えたり、定期的な集合研修で組織全体の底上げを図ったり、といった、かつての日本企業の人材マネジメントは影をひそめてしまった[37]。図10に示されているようにバブル崩壊後、「キャリア開発は社員の自己責任」という名のもと、会社による人材育成投資は大幅に削減されてしまっている。

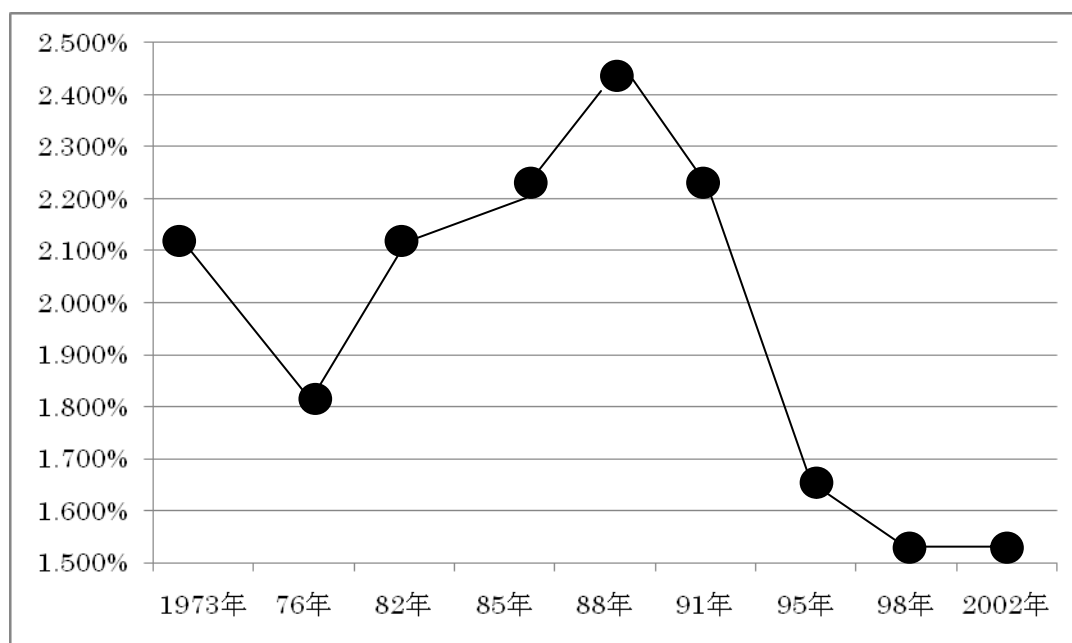


図10 労働費用に占める教育訓練費の割合（注：現金給与を除く）[38]

この教育費削減の動きは、品質分野の教育にも同様の動きが広がっている。日科技連が1949年から開催している教育講座「品質管理セミナーベーシックコース」は、品質管理の専門家を育成することを目的とし、入社10年目前後の中堅社員が統計的



手法や解析手法などの知識を述べ、30日もかけて学習するものだが、80年代末は年間1000人以上が参加していたが、バブル崩壊後、受講生が減り続け、2003年度は153人まで落ち込んだ。これも目先のコスト削減をするあまり、品質管理を重視せず、教育費用を削減した結果である。[39]

2001年以降、特に教育費削減のツケはまわっている。TQM（総合品質管理）の進歩に功績のあった民間の団体および個人に授与されている賞としてデミング賞がある。日本科学技術連盟により運営されるデミング賞委員会が選考を行っているが、2001年以降、デミング賞を受賞した日本企業はたった4社で、年平均1社を割り込んでいる。これは生産の海外シフトが進み、品質改善ターゲットが海外へ移ったことや、国際標準化機構（ISO）認証の取得に時間に力を割かれたという意見もあるが、経営の中での品質管理の優先順位がさがってきたことは否めない。品質を担う人材の断絶が起こりうる危険な問題を今もはらんでいる。[40]

次の図11、図12を考察すると、責任の高い仕事に就く「成長の機会」が企業の中で減ってきている。30代前半の役職者は1990年の25.8%⇒16.4% 若手抜擢が少ないうえ、入社から20年近く経つのに何の役職にも就けない社員が半数近くになるのが現状である。課長一人当たりの部下の数は年を追うごとに低下傾向にある。これらは社員の部下指導のマネジメントの経験に乏しいことを意味する。また、仕事の経験の「質」という点でも、「成長の空白期」が存在する。バブル期に入社した30代後半から40代前半の社員の多くは、この10年ほどの間、事業の撤退や縮小といった後始末の仕事が中心となり、新規事業の立ち上げなどゼロから立ち上げる仕事をあまり経験できずに社会人としての成長期を過ごしてきた。このように若手社員を教える中堅社員のマネジメント能力が磨かれる多様な機会に乏しい実態が浮き彫りにされている。[43] これは若手社員へのOJT指導力不足となり、若手社員の育成にも影響を与えている。

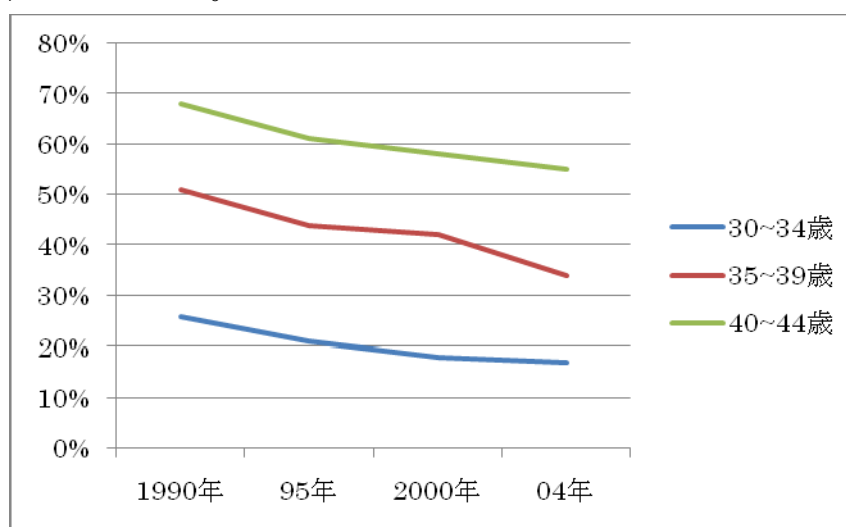


図11 役職についている労働者の割合 [41]

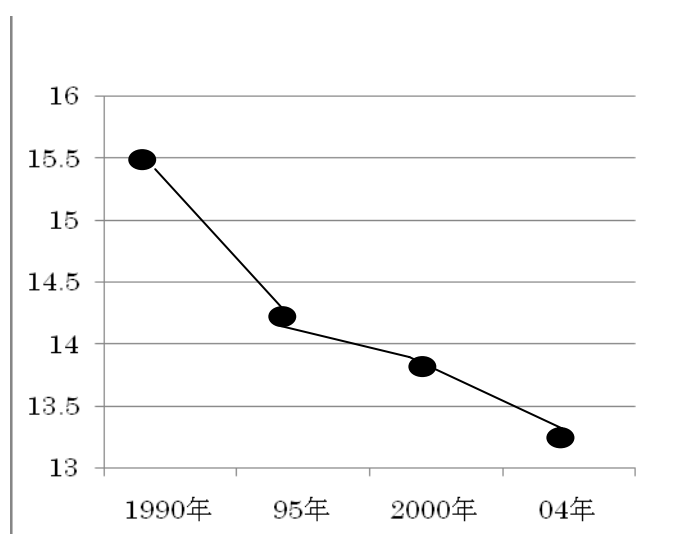


図 12 課長一人が率いる部下の数 [42]

## 2. 2 バブル崩壊後の日本企業の構造的課題（まとめ）

### （1）21世紀の日本企業の年齢構成の問題

2008 年度現在、多くの日本企業がバブル崩壊のおり、人員解雇などのリストラ策や採用の抑制をした。その反動として人員（頭数）が足りなく困っている企業は少なくない。最近、ようやく若手社員の採用が増えてきたが、サブプライムローンの問題に端を発す世界不況の影響で、また採用抑制に動くことが予想される。企業の人員構成は労働者の年齢が若くなるほど少なくなるという「逆ピラミッド型」や 40 代後半以降の年代と 20 代後半が少なく、30 代後半から 40 代前半に人数が多い歪な年齢構成になっている。このような年齢構成の企業では新人から 3 年目までの若手社員を教える上司や先輩社員自身の多くがプレーヤーとしての仕事を中心として動かざるを得なくなり、益々、新人の OJT 機会が減少することとなる。若手社員も先輩社員の忙しさの様子を見てわからないことを質問することが憚れる状況になってしまっている。不景気になると益々、若手社員がリーダーやサブリーダーと一緒に仕事やプロジェクトに加わり、一緒に経験して学ぶ機会も乏しくなり、いわゆる“背中で覚える”ことも出来ない状況になりうる。若手社員が育たず、若手の人員構成が少ないという歪な状況は今も続いている。

## (2) 「品質・コスト・納期」トラブルの増加

成果主義人事の導入・運営により、チームや部門全体の仕事よりも個人の成果のみに関心がいく傾向が強くなり、組織内のコミュニケーションが不足し、職場風土に一体感が失われている。また、顧客の品質・コスト・納期要求のレベルが高く、忙しさゆえ、人の仕事には関心を持たず、業際的な仕事などのお見合い現象が起きている。教育費用の削減、技術優秀者の流出や定年といった問題もからみ、相対的に品質意識が下がっている。これらが複雑にからみあい、品質の低下やトラブル発生が多発している。これらは、コスト管理・納期管理にも影響を与える悪循環となっている。克服のためには、社員全員が同じ目線で品質意識・コスト意識・納期意識のマインドを共有することが求められているが、現状ではすぐに解決できる体制になっていない。

## (3) 若手社員の早期戦力化の必要性

以上、述べてきたように上司・先輩社員の教える経験や技術の不足もあり、若手社員の育成には構造的な問題を抱えている。一方、研修（Off-JT）費用も削減され、早期に離職する若者が多く、次世代を担う若手を育てないまま、請負・派遣の仕事に分担させる安易な手法では、すでに述べてきたようにQCDのトラブル問題は解決できない。また、技術を外部の流動人材で頼ると独自のコア技術が蓄積されず、日本企業の中長期的な競争力を失うリスクが高まる。若手社員の育成テーマは、将来の日本の国際競争力を占う重要かつ緊急のテーマとなっている。リクルートワークス研究所では図13で示されているように、多くの企業が若手の早期戦力化を課題としている現状報告を行っている。例えば、若手の独り立ちについての質問「貴社において、若手が独り立ちしたと周囲に求められるようになるまでに必要な期間は現状どれくらいですか？」を調査した。その結果は、『3年』の回答が最も多く、平均は3、4年であった。また、図14で示しているように、人材マネジメント部門が認識している企業の課題は、「若手社員の早期戦力化」が62.5%と第二位の回答を示し、第一位の「次世代リーダー育成」も若手育成と同義語としてとらえている企業もあり、従来よりも次世代リーダー育成を早期に行う必要性が認識されている。

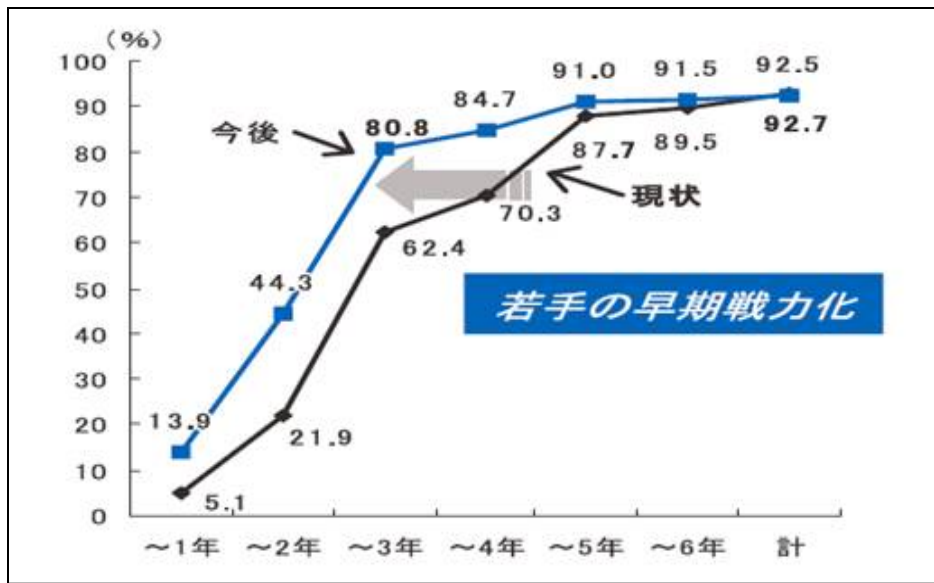


図 1.3 「若手の早期戦力化」 [44]

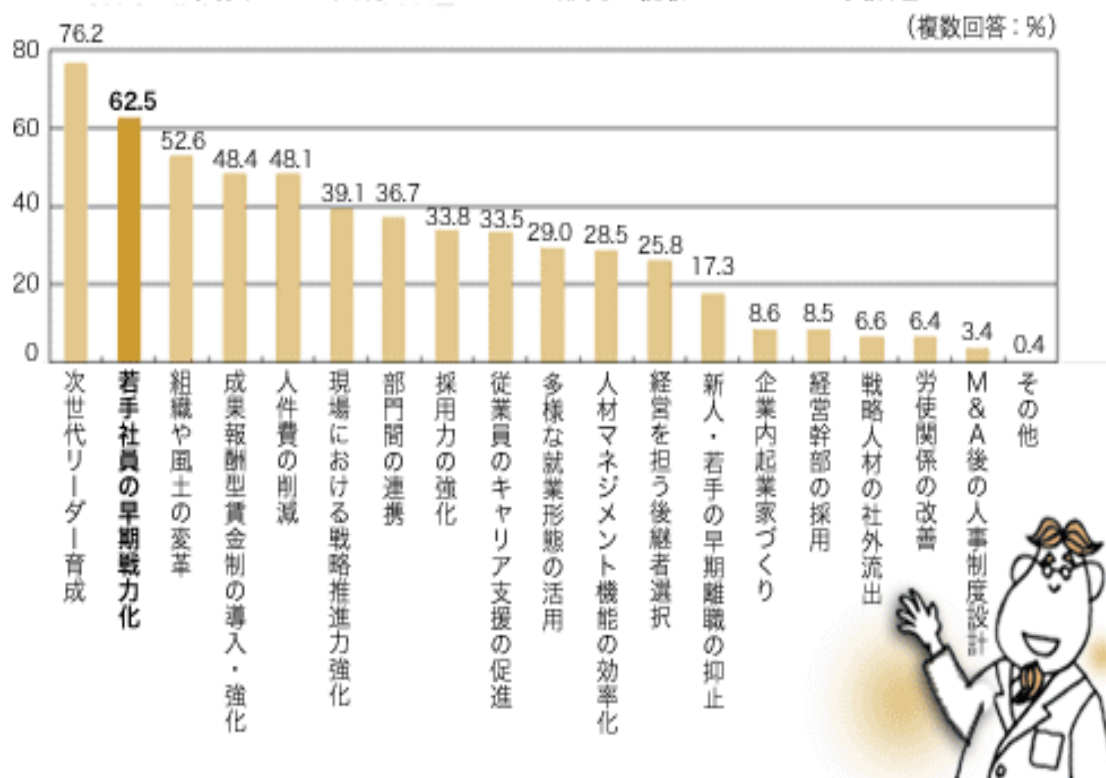


図 1.4 「人材マネジメント部門が認識している企業課題」 [45]

### 第3章：ミクロ的視点からの問題の所在～企業経営～

序. 問題の所在（ミクロ）として、企業人として求められる能力を定義した上で、企業の人材育成方法に関する問題を提起する。特に現在、企業で行われているOJTとOff-JTを中心とした若手社員の人材育成方法における現状と問題を明らかにする。

#### 3. 1 企業人として求められる能力

##### (1) 人間のパーソナリティ構造、能力構造

仕事に役立つための人材の能力開発、育成方法を論じる前提として能力構造モデルを表した幾つかの先行モデルを紹介し、本論文で研究する人材育成に関連する「能力」に関して領域をまず明確にしておきたい。「能力」とは一般的な言葉でいえば、『物事を成しうる力（広辞苑）』となるが、詳細な定義や能力の分類などはなく、心理学、哲学、大脳生理学、教育学、経営学など極めて範囲が広く、また、時代によっても変わりうる。そこで、能力開発を論じる前提としての人間のパーソナリティ（\*）構造、能力構造について以下に整理してみる。

(\*）一般にパーソナリティとは、個人のもつ一貫した行動傾向・心理的特性。「性格」と同義に用いることもあるが、知能をも含めたより広義の概念をパーソナリティと呼ぶことが多い。（goo 国語辞典）

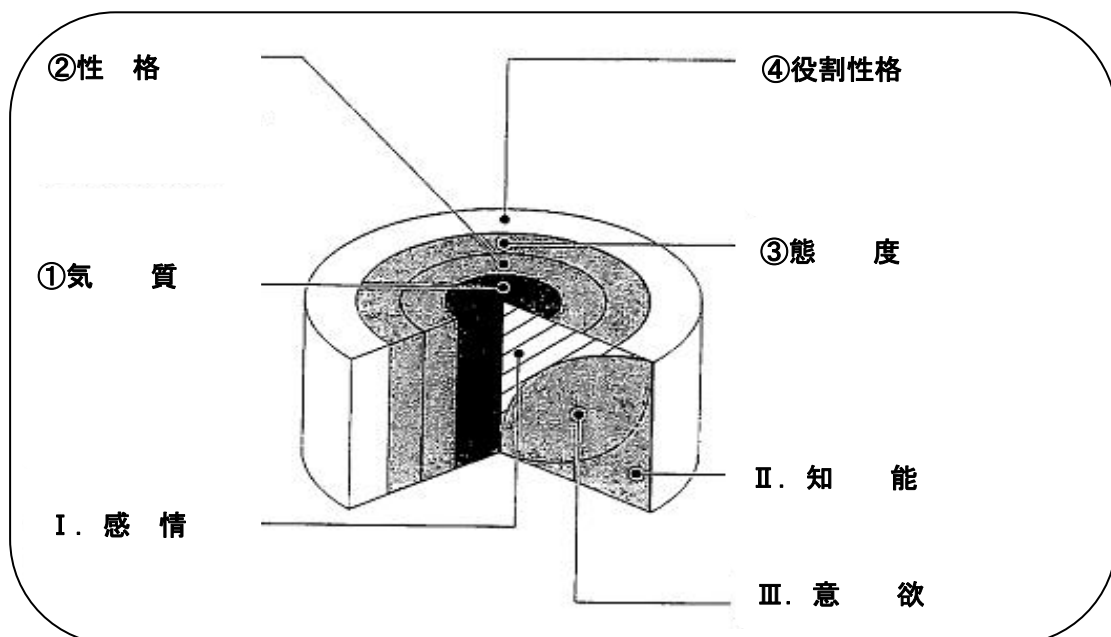


図15 切り株モデル [46]

図15に示されているように人間のパーソナリティの構造は切り株の年輪として以下の「気質」「性格」「態度」「役割性格」の4つの分類で説明できる。

- ①「気質」 本人が持って生まれた素質的傾向。遺伝的気質があり、本能的な情緒や欲求に関連している。生涯を通じて、もともと変わりにくい。
- ②「性格」 狭義の性格。幼少期に獲得された適応様式とされ、父親・母親（あるいは代替者）との関わりで身につけられたものである。変わりにくい。
- ③「態度」 ものの見方、考え方であり、比較的、後天的に変わりやすい。
- ④「役割性格」 社会的役割を持つことによって身につくもの。  
例：父親らしさ。課長らしさ等。

同心円（年輪）の中心（コア）に位置する気質に近いほど先天的で変わりにくいとされて、表層に近づくにつれ、後天的に身につけやすいとされる。

垂直断面は、「感情」、「意欲」、「知能」に分かれる。それぞれの年輪と密接につながっている。

- I. 「感情」 人間の本能的な欲求であり、同心円の「気質」と結びつきが強い。
- II. 「知能」 同心円の「態度」「役割性格」などの周辺部と結びつきが強く、感情をコントロールし、合理的な行動に導く。
- III. 「意欲」 感情と知能を織りなし、目標に向かって動機づけるもの。感情を発散させるものとされる。[47]

## （2）コンピテンシー研究

コンピテンシーとは広く言動レベルで観察される「能力要件」「能力要素」の意味であるが、高業績を上げるヒトに対するインタビューから形成されることが多いので[48]、今では、「高業績を上げるヒトに共通する行動特性」「成果につながる発揮された行動」等といった意味で捉えられ、広く活用されている。

### 1) マクレランドのコンピテンシー研究

ハーバード大学の行動科学研究者である D.C. マクレランド教授は、従来のアカデミックな性格特性ないし知識に関するテストは、学歴や経歴と同じく、職務上のパフォーマンスの成功を予見しないこと、また、しばしばマイノリティや女性、下層階級出身者のバイアスとなっていることを指摘し、成功と言える結果にたいして

オペラント（条件づけられる）な行動や思考を確認した。簡単にいえば、どのような状況下（出来事）のとき、どのような思考・感情が働くのかに着目し、高業績を上げる行動とは何かを注目したのである。後にコンピテンシーが注目されるきっかけとなった。[49]

## 2) スペンサーのコンピテンシー概念[50]

スペンサーはコンピテンシーを次の5つのタイプに整理している。

1. 動 機
2. 特 性・・・身体的特質と状況（例：優れた視力とリアクションの早さは戦闘飛行機のパイロットには重要な特性になる）
3. 自己概念・・・個人の態度や価値観、自己イメージなど
4. 知 識
5. スキル

図 16 の冰山モデルで示されているように、5つの要素のうち、スキル・知識は見える領域として、自己概念、特性、動機については他人から見えない水面下の隠れている領域として、それぞれ分類している。表面的なスキル・知識は、開発しやすいとされているが、反面、コアになる特性・動機についての開発は難しく、評価も難しいとされる。従って、自己概念・特性・動機はハイパフォースを左右する差別化コンピテンシーと位置づけられている。

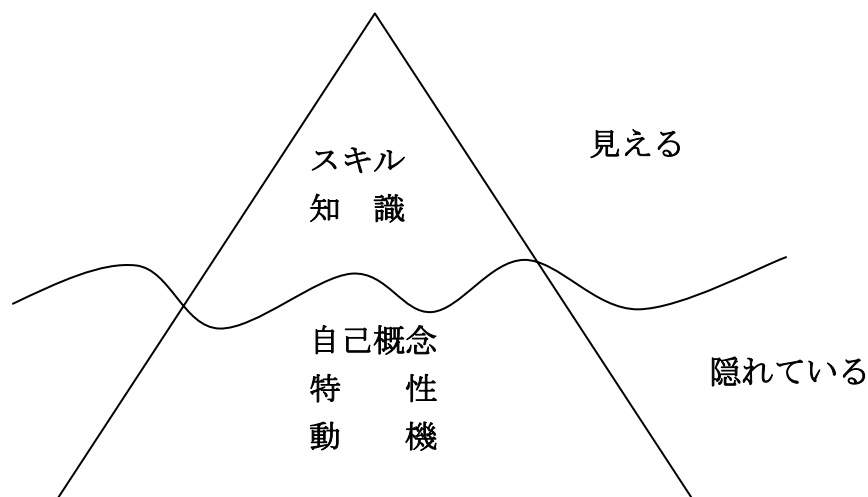


図 16 スペンサーの冰山モデル [51]

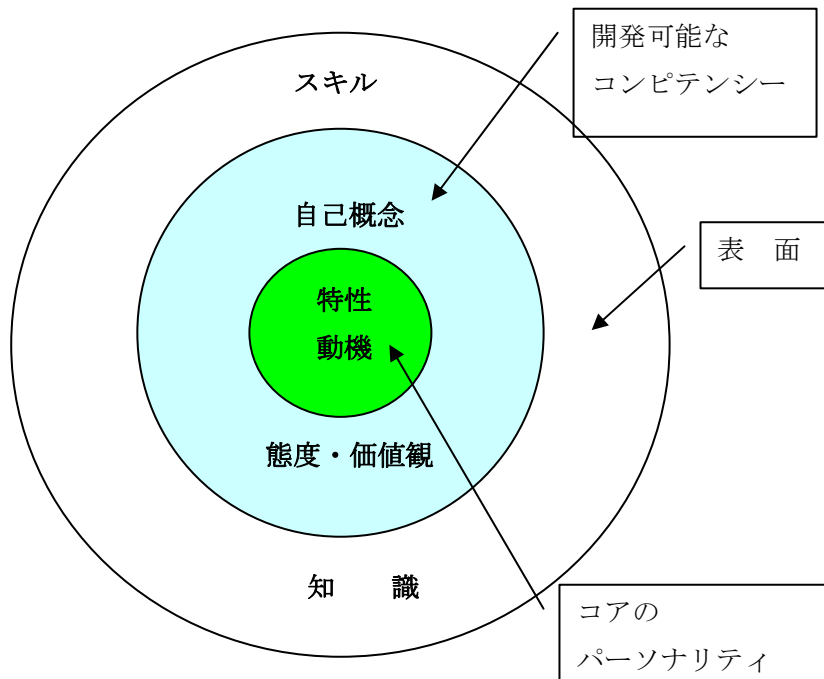


図17 コンピテンシー概念図 [52]

図17でしめされているように、中間層な自己概念（態度・価値観）は開発可能とされるが、訓練や内面の心理に深く根ざす経験などが必要とされている。このコンピテンシー概念をベースに評価制度を導入するためには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る必要があり、近年、コンピテンシー評価による人事制度を導入している企業も多い。しかし、必ずしも思うように成果・業績向上につながっていない。それはこの評価制度そのものが、高業績の人の行動特性を（低業績の）出来ない人にマネをさせるものであるが、出来ない人にはなかなか同じように浸透していかないからである。吉田は、コンピテンシーのコアパーソナリティである行動に至る固有の動機・特性は真似できないと指摘している。[53]

その他、高業績を上げる人は必ずしも特定のタイプに限らないこと、また、ある状況化で行動するとき、特定の文脈が無数に関係しており、コンピテンシー行動を評価し、成果につなげるには運用面で限界があると推察される。また、谷内はコンピテンシーの評価活用はそもそも他社との競争優位につながる組織としてのコアコンピタンスと連動して初めて成果をあげるものであると指摘する[54]。



永井が指摘しているように提唱者であるマクレランド教授は、当初、コンピテンシーは採用時における適性確認に使われていたことは注目すべきことである。

[48]

### (3) 本論文で取り扱う人材育成のための「能力」の定義づけ ～各モデルと企業の人材育成との相関関係～

“切り株モデル”の視点で人材育成を考えれば、企業の人材育成では、後天的に身につけやすい「態度」・「役割性格」が大きく関連するものである。上司・先輩が仕事を進める上で大切なものの見方・考え方を教えることは「態度」に影響を与えるし、仕事をする上での立場（責任、権限）を与えて実践させることは「役割性格」いわゆる“～らしさ”を形成することにつながる。また、仕事をよりよく実行するためには知識・スキルが必要だが、これらを身につけることは合理的、目的的に判断する「知能」を高めることにつながる。「意欲」は文字通り、目標に向かってモチベーションを高めることであり、その本人のもつ才能を引き出し、感情をコントロールさせ、行動させることに直結する。

反面、「気質」のような先天的なもの、幼少期で主に形成される「性格」については企業内教育では、直接的に取り扱えるものは少ない。

“コンピテンシー研究”の視点ではマクレランドが指摘していたように、コンピテンシーは元々、採用時や配置転換において、求められるものを明確にし、その適性確認をすることによって人材の有効活用を目指す、この目的で使用されていた。実際、採用時における簡易な適性テストや、アセスメント（評価）研修では、1人の行動を3～4人の複数の目で観察して評価するなど、現在でもよく活用されている。

基本的にはコンピテンシーのコアの部分「動機や特性」といった能力要素は、開発することは難しく、これは対象としては取り上げない。そして、「価値観や自己概念」といった能力要素はスペンサーが言うように開発可能なテーマではあるが、自らのこれまでの経験が大きく影響し、企業内でも実際の長期間にわたる仕事の中で自らの失敗経験や成功経験の際、これまで持っていた価値観に影響を受けることや自信を得て自己概念が変わっていくことが中心である。「価値観や自己概念」の領域では、上司や先輩ができることは偶然に起きた出来事を逃さずタイミングよくフィードバックし、動機づけを行うことである。また、教育担当者ができることは、職場異動や役職が新たに加わるなどのキャリアの節目節目で

社員自身の棚卸しをするために研修設計し、その機会を提供するなどである。本人がもっている原体験から来る志向性や価値観といったものは容易に変わるものではない。

ここで取り扱う領域は、あくまで組織の業績に貢献するために求める行動なり、スキル・知識・態度なりを明確にし、いかにタイミング良く指導するか、また、いかに本人へ動機づけすることができるかという点を中心に着眼している。

そこで、これらの能力構造やコンピテンシーの先行理論に基づき、仕事に役立つものを「能力」として幅広くとらえ、本論文では

『組織人として実際の仕事の現場で役立つために必要な知識・スキル・態度を活かして行動に移すことができる』=『能力』

と定義して研究を進めていく。

具体的には、組織人として個人及びチーム（組織）で仕事を行う上で、必要な「知識・技能（スキル）」や「態度（ものの見方、考え方）」、「役割性格（仕事人としての役割がもたらした性格）」をいかに育成・開発し、実際の仕事に役立つ「行動」に結びつけるかをテーマとしている。「組織人」をあえて入れたのは、第2章で論じた企業や組織、チーム全体としての一体感がない問題点やまたチーム目標達成よりも個人の目標達成だけに重きを置く行動が目立つ問題点を加味し、検討した結果によるものである。そもそも組織が成り立つためには、1. 共通目的 2. 貢献意欲 3. 伝達（コミュニケーション）の3要素が必要条件であることはバーナードの研究で明らかにされている。[55] この組織の3要素に関して、現在の多くの日本企業が構造上の問題として表れており、必要な条件として再確認する必要があるからである。

述べてきたことをまとめると、コンピテンシー概念の中での「価値観や使命感や自己概念」の開発は容易ではないが、本論文では、長年の仕事を通じて上司や先輩、あるいは取引先など周囲と本人との関係の中で経験したことから気づくものであり、これらも上司や先輩や教育担当者は適切な場面（現場や研修）でいかにタイミングよく的確に気づきを与える働きかけを行えるかという観点で取り扱う。

本人がもつ「動機や特性」といったいわゆるコアのパーソナリティに類するものは行動に大きく影響を与えるが、ここで論じる人材育成、能力開発の対象とする「能力」には基本的に含めていない。

### 3. 2 企業内人材育成方法の現状と問題

#### (1) 人材育成方法の概論

人材育成とは、教育訓練、配置、仕事の割り振り、人事考課などを通じて、人材の貢献可能性や人材の価値を高めるための人材マネジメント機能であることはすでに述べた。採用された人材は能力を向上させ、知識やスキルを獲得することで、新しい仕事やより高度な仕事を行っていくことが可能になる。そして、そのことが企業にとってより価値の高い人材となる。つまり、守島は人材育成の目的を、「1. 個人の能力を高め、将来に渡って貢献の可能性を上げていくこと」「2. 組織の能力を高めるための『必要な人材＝経営資源』を獲得するための必要な投資」この2つであると整理した。[56] 1は個人の立場、2が経営の立場を主に代弁していると言えよう。

その中での企業内での人材育成の方法として、次の3本柱が最も良く採用されている。

1. O J T (O n T h e J o b T r a i n i n g)
2. O f f - J T (O f f - T h e J o b T r a i n i n g)
3. S D (S e l f D e v e l o p m e n t)

O J Tは仕事を通じての教育であり、職場で日常の仕事をしながら(させながら)上司や先輩などの指導者の指示を受けながら技能を磨いてくもの。O f f - J Tは集合研修や工場見学のように、いったん職場を離れて行われる「職場外教育」。S Dは、個人が自発的に学び、レベルをあげていこうとする行為。会社は必要に応じ支援を行っている。この3つが企業内の人材育成法としての3本柱といわれる。

この中でO J Tは実際の業務に直結しており、最も有効な教育訓練方法であり、現場では習うことの出来ない知識や技能についてはO f f - J TやS Dの教育訓練方法が重要な役割を果たすとされてきた。しかし、図18で示されるようにO f f - J T実施率、計画的O J T実施率はともに1990年代前半をピークに低い水準で推移する傾向にある。教育を「競争優位獲得のための人材育成のための投資」という考え方と捉えず、「目先の利益確保のために必要なコスト項目」と捉えたため、O f f - J T(特に集合研修)などの回数が減ったことが原因と考えられる。一方、計画的O J Tの実施回数が減ったのは、第2章で述べたように正社員の減少など人員が減り、教える余裕がなくなったこと、また、チームで助け合うといった雰囲気なくなり、職場全体で若手を育てようとしないう風土になってしまった事など原因と推察される。

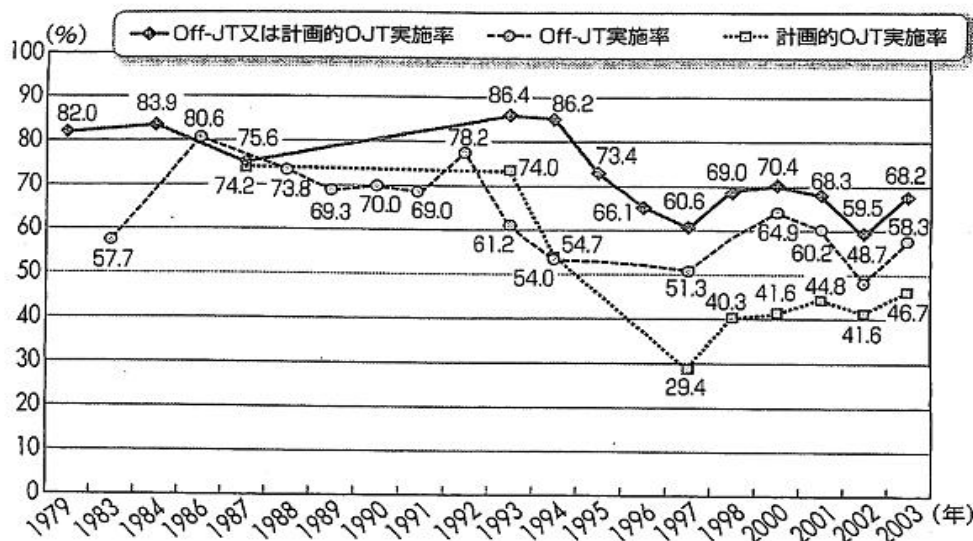


図 1 8 企業による教育訓練の実施率の推移 (通商白書 2006) [57]

荒井は、さらに最近では、新しい概念（コーポレートガバナンス、CSR、ユビキタス社会等）が出てきて、また、技術革新に基づくものも含め、内容が新しいもので新たに知識体系を組み立てていく必要がある場合、ティーチング（講義や現場での手に手をとっての指導）は難しく、一般的な講義形式のOff-JT（集合研修）や計画的なOJTにすぐわなくなったことも要因のひとつであると指摘している。[58]

## (2) OJTの代表的特徴と問題点

### 1) OJTの具体的方法

OJTは基本的に部下の個性や関心、能力や周囲の環境、現状等を勘案し、行う個別指導であり、非常に重要で、上司にしかできない効果的な育成方法である。OJTには以下のような具体的方法[59]がある。★は、筆者のコンサルティング・研修したクライアント先（約100社）の現況・問題を各方法と関連づけて記述している。

#### ①職場指導面接（業務目標設定とフォローアップ）

人事考課制度の「目標管理」をOJTに活用する。育成目標を上司が一方的に立てるのではなく、部下に業務目標を設定させて、これをめぐって上司と話し合い実行する過程で部下の能力開発を図る。

★近年、多忙な上司では面談が形式的になり、また、面談を行わないというケースも出ている。

## ②仕事の割当

社員の職務遂行能力は主に職務遂行を通じて開発される。部下を成長させる有効な機会としては、a. 単純な仕事から複雑な仕事へ b. 基礎的な仕事から応用へ c. 本人の能力を少し上回る仕事を与える、などがある。

★若手社員の初期段階の能力育成に役立つ基礎的な仕事は、派遣社員の増加で、十分に経験する機会が与えられていない。人手不足の中、段階的に仕事の割当をしづらい状況にある。

## ③日常指導と機会教育

都度、都度、あらゆる指導の場面を捉えて教育する。(例) 1. 口頭での対話指導 (ミーティングや朝礼、昼休み中での会話、面談等) 2. 手に手を取っての実務指導 (見本を見せる。やり方を教える。叱る。ほめる。等) 3. 態度指導 (模範を見せる。背中で教える)

★叱れない上司が増加し、逆に叱ることに慣れていない部下の増加で本音のコミュニケーションが不足している。

## ④権限拡大、職務充実

仕事の責任と権限を増やす。このことにより、広い立場で物事を考えたり単独での意思決定や、後輩を指導する場面を増やすなどの経験を積ませる。

★権限を委譲せず、仕事を抱え込む上司が増加している。上司自身がプレーヤーに走り、部下を育てる余裕がない。あるいは仕事のすべてを任せてしまい、自らは監督責任を放棄し、育てるという前提が崩れている状況も多い。

## ⑤職務の拡大、交代、教育的配置

仕事の範囲を拡げることである。例えば製造現場でいえば、何人かで分担していた仕事を一人で仕事をこなすように変更する。自己啓発の意欲を高める効果がある。職務の交代は、異なる職種に移動することで、異質の職務を経験することができ、仕事の幅が広がり、見方が広がる。教育的配置とは、プロジェクトチームへの教育的参加や一時的な他業務への派遣などである。

★プロジェクトチームへの若手の参加は近年、減少しているようである。理由の一つは戦力化されていない若手が教育的理由で配属されると指導に時間がかかり、現場の負担が増える。このことを敬遠する傾向がある。

⑥研究課題とレポート提出

マニュアルだけの仕事では自分で考えなくなる傾向が強まっている。

⑦その他（パーソナルコーチング等）

新人を先輩がマンツーマンで指導するブラザーシスター制度などで、パーソナルコーチングを行っている会社もある。

★ティーチングとコーチングを部下の発達段階で使い分けることが重要だが、使いこなせる人とそうでない人のスキル格差が大きい。

2) OJTの利点

本人が十分な仕事を行うだけの能力がないにもかかわらず、仕事をさせてみて、その場で指導することができる。業務に直結するスキル・知識が身につけられる事と、実際の職務・仕事を体験しながら学べることが最大の利点である。

上司からの目線で代表的な特徴・利点を整理[60]すると

- ①現場に密着した内容（知識・スキル・態度）を日常不断のあらゆる指導局面でタイミング良く指導しやすい。
- ②教えられる側の能力や現状や個性に沿って個別に1対1で決め細やかな指導ができる。（反復指導など）
- ③職務の割当や日常の業務指導を通じて、上司は部下に強い影響力を持っており、上司の仕事の進め方やものの考え方は、直接あるいは間接に部下に伝えやすい。
- ④指導者自身もレベルアップできる。（理解していることを教えることでさらに理解が増すなど。）
- ⑤教える内容が仕事に直結するため、教えられる側のモチベーションが高まる。

⑥トレーニングを通じて上司と部下のコミュニケーションが円滑になる。

⑦後継者育成に適している。

### 3) OJTの問題点 [61]

第2章において、ミドル社員の若手社員へのOJT・指導力不足と業務多忙による時間不足は構造的な背景から起こっている問題として既に触れた。ここでは、さらに掘り下げて問題について記述する。

- ①指導者もOJTの必要性はわかっているが、多忙で時間がなく、ひいては精神的負担となっている。
- ②上司自身の知識や経験の枠、上司の器によって、制約を受ける。また、その上司の教えるレベル次第で、教わる方の成長にもバラツキが生ずる。
- ③変化の激しい環境では、自分が身につけた内容が陳腐化してしまい、そのまま教えられないケースや、テーマによっては、スキルレベルが上司よりもむしろ部下・後輩のほうが高いケースもあり、上司自身が変化のスピードに対応できないケースがある。
- ④仕事中心であるため、当面の問題解決が対象となりやすく、とかく短期志向で、視野も狭くなりがちである。
- ⑤部下の個性や能力に沿って行われるので、一度に少人数しかできない。
- ⑥上司一部下のタテの関係で展開されるため、ヨコへの広がりをもった組織行動には適さない。
- ⑦上司と部下の間に信頼関係がない場合は、形式化して効果があがらないケースが多い。
- ⑧自分からコミュニケーションを働きかけることが苦手な若手社員が多い。教える方次第では、新人社員がストレスを感じすぎ、逆に参ってしまう人がいる。

### (3) O f f - J Tの代表的特徴と問題点

#### 1) 多様化する研修 (O f f - J T)

以下、多様化する研修の内容・形態とその背景を紹介する。研修目的と受講される対象者及び参加の仕方により、階層別研修、選択型研修、選抜型研修、職能(職種)別研修等の種類がある。呼び名は様々であるが、目的・背景に合わせて多様化が進んでいる。

##### ①階層別研修 [62]

###### i. 新人社員研修

会社の業務形態や規則の説明、電話の受け方・掛け方や報告・連絡・相談等の社会人のマナー教育に始まり、職業生活をスムーズに進めるための仕事の進め方などを中心に行う。

###### ii. 中堅社員研修

入社5年目までの中堅社員クラスは、業務遂行に役立つと考えられる知識やスキルを学ぶ。例：仕事の改善の仕方等。入社10年目ぐらいの中堅社員になると、組織内における役割意識と期待行動を再確認するものが多く、経営の視点をインプットさせる。概ね、主任・係長として、上司や部下の間のリンクピンのような役割を期待されている。

###### iii. 監督者・管理職研修

部下を持つ立場として、全社戦略を再理解し、管理者として必要な部下指導スキル(モチベーション・やる気の高め方)や職場活性化、問題解決の考え方、方法などを学ぶ。一般従業員から管理者層へ変わることもあり、課題形成能力など主体的に自分が動くような意識改革をテーマとするものも多い。新人研修に次いでよく行われている研修である。

監督者研修の一例として、電鉄会社やメーカーを中心に部下への仕事の教え方や製造現場の安全指導などを目的とした技能研修がある。長く継続的に採用されているものに、TWI研修[63]というのがある。これは仕事の教え方を第1ステップ：習う準備をさせる。第2ステップ：仕事と内容を説明させる。第3ステップ：実際にやらせてみる。第4ステップ：教えた後を見るという4つのステップで文字通り、手取り足とりで人材育成に関わっている。このTWIは第二次世界大戦当時、米国の技術者たちにより開発・普及されて以来、今もなお、管理職の昇格者研修の位置づけで研修として活用している企業も多い。



また、この階層別研修では、部下、後輩の動機づけ、モチベーションアップをテーマにする事も多い。以下の図 19 は入社 10 年目クラスの製造メーカーでの「やる気が高まる時」のテーマで K J 法により作られた例である。

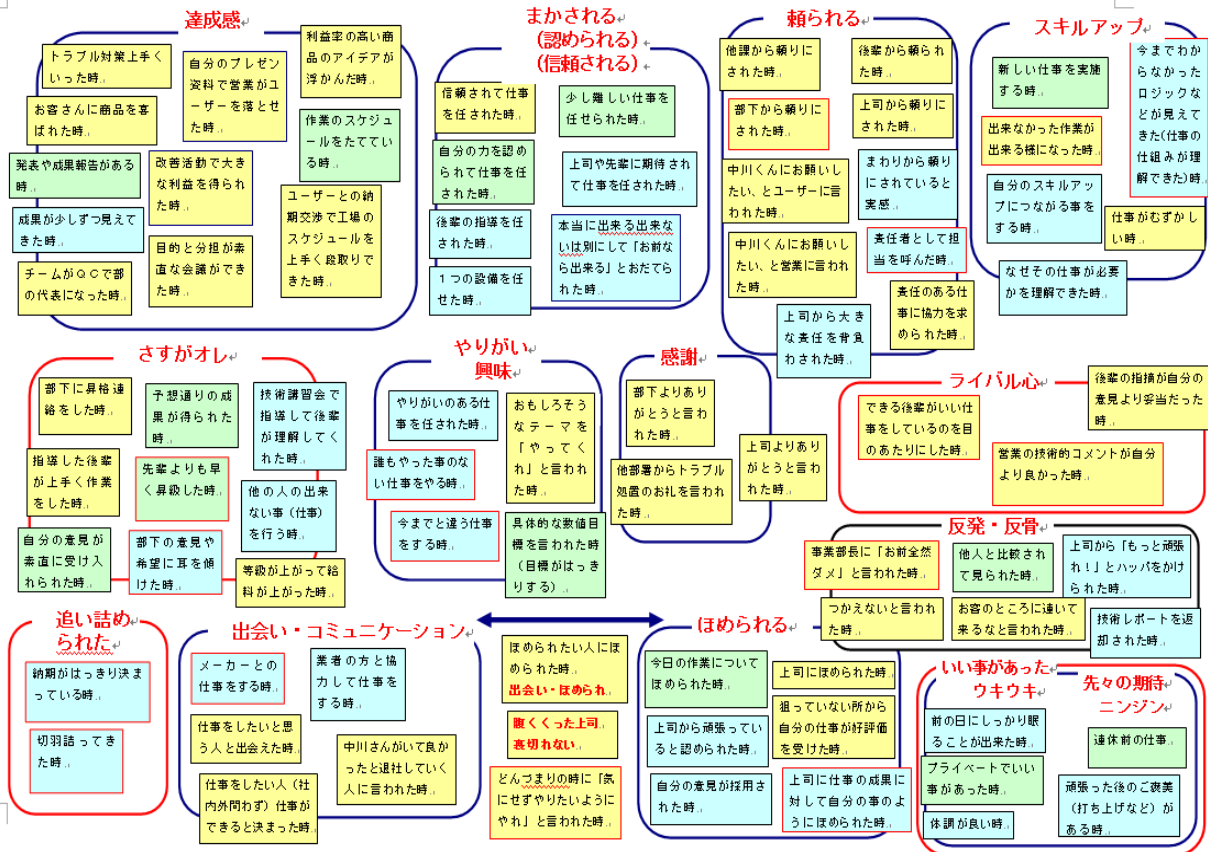


図 19 繊維・薬品メーカー（上場会社） 階層別研修  
K J 法 『やる気高めるためには』 [64]

#### iv. 経営者研修

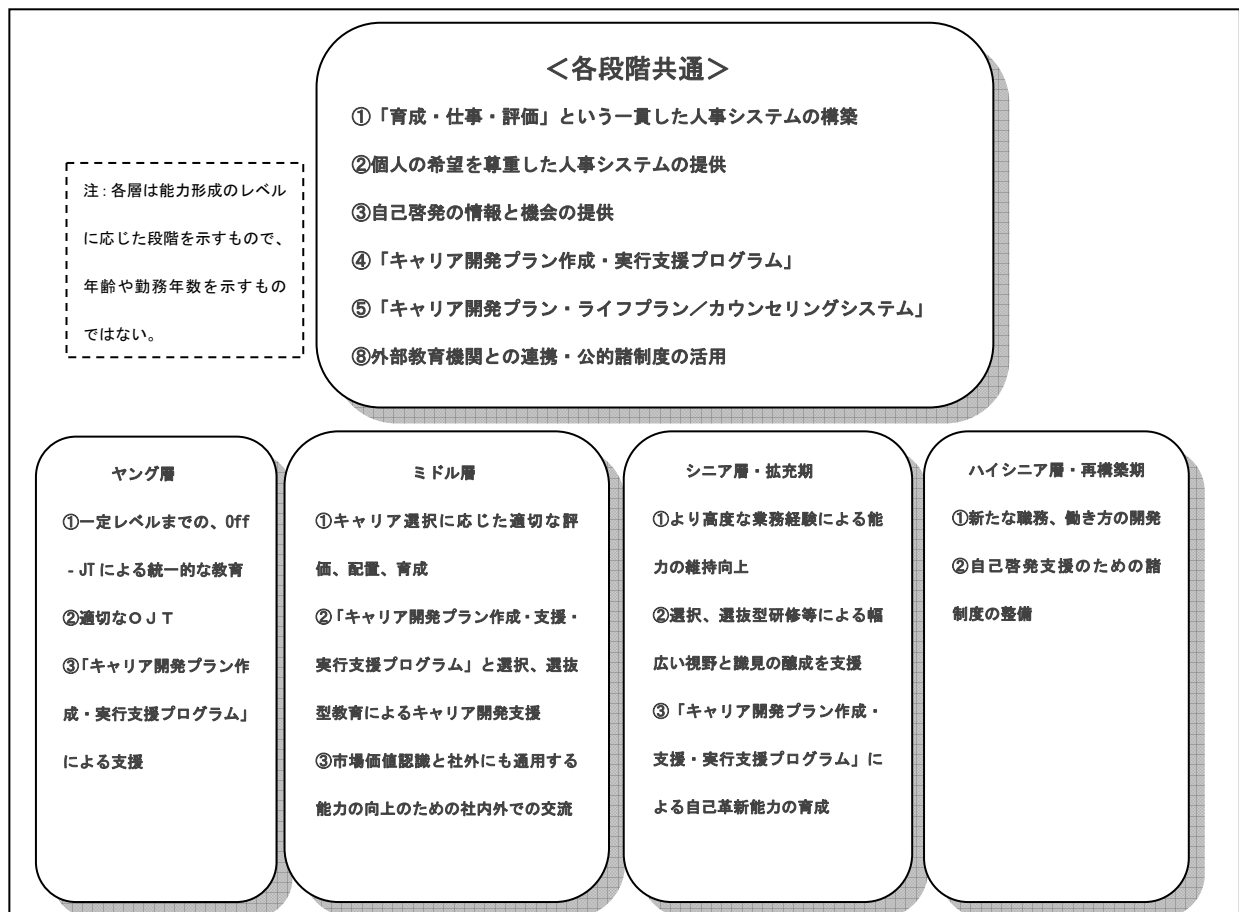
全体的な立場からの視点を築き、行動することが目的であり、特に環境変化に適応するため、グローバル規模でものを考える力をつけるなど、「経営戦略づくり」などの教育テーマが多い。

以上、代表的な階層別研修を取り上げたが、階層別研修は、基本的に職能等級に分けて段階的に参加を義務付けたりしていることが多い。特に 1980 年代前半までは、職能要件とともに、画一的に“どのような能力を、どの時期に、どのレベルまで”と求められる人材が明確に設定され、実施できていた。ところが、1990 年以降、途中入社組が増えたこと、また、プロパー社員であっても自分のキャリアを主体的に築きた

い人が増え、このような人々にとってはこの制度に対して不満をもっていた。また、企業経営の観点でいえば、各企業が早期退職制度、希望退職、指名解雇など頻繁に人員整理が行われるようになるにつれ、従来のような階層別研修が投資に見合う効果があがらなかった。これらは当時の経営者の共通認識であった。

## ②選択型研修

1990年後半以降、キャリアの多様化で若年者を中心に入社してから最後まで同じ会社に勤めあげなくてもよいという価値観の人が増え（または逆に最後まで勤めあげられない場合もある）、従来の階層別を中心とした一律的プログラムは全員に当てはまめることは難しくなってきた。また、図 20 で示しているように 1999 年に 日本経営者団体連盟（現在、日本経済団体連合会）は「エンプロイアビリティ（雇用され得る能力）」という概念を発表している。これは企業が社員の長期雇用を保障しない代わりに他社でも通用する能力（エンプロイアビリティ）を開発するための機会を提供する考え方である。[65]



(図 20) 企業における「従業員自律・企業支援型」の具体的な人事政策 [66]

他にもこの報告書の中で、社員が自己責任で自分のキャリア開発のテーマを考えるとともに経営側も“必要とする人に必要なことを支援する形”として人材育成を捉え、実施する方向も提唱している。これは従業員自律型・企業支援型の研修と位置づけられ、現在はカフェテリアプランという名で自由に選択し、組合せて受講できる選択型研修は広まっている。

選択型研修には

i. 必修型選択研修

資格や役職、年齢などに応じて、何らかの講座を受講することを義務付けているが、どの研修を受講するかは本人が選択するものである。

ii. 自律型選択研修（目的別教育ともいう）

対象者の限定もなく、しかも受講するかしないかも本人に任されるもの。教育担当者も講座を上、中、下、自由にレベルを設定できることなどのメリットがある。

③選抜型研修

潜在能力の高い人材を早期に見出し、戦略的に育成していくものである。特定のプログラムを組んで会社がそれにふさわしい人材を選抜して行う。選抜の方法はいろいろで上司推薦もあれば、人事評価の結果の場合もある。次期幹部候補生、次期取締役候補生などを対象として実施されるケースが多い。

④職能（職種）別研修

営業パーソン研修や技術開発研修などといった職種研修も盛んに行われている。図21は営業コンサルティング研修のカリキュラム例であり、専門知識スキルの育成を目的としている。

＜1日目＞	＜2日目＞
<p>13:00 ◇オリエンテーション</p> <p>I. 世の中の変化 ・環境変化と企業適応 ・成熟時代の営業</p> <p>II. 営業に対する期待と営業の基本プロセス ・営業への期待 ・営業の基本プロセス</p> <p>III. 導入プロセス ・お客様に信頼される位置づけの確立 ・ロールプレイング</p> <p>IV. 質問プロセス ・お客様のニーズを把握するための ・ロールプレイング</p> <p>20:40 終了予定</p>	<p>9:00 ◇1日目の振り返り ・IVの続き ・ロールプレイング</p> <p>V. 提案・クロージングプロセス ・お客様の問題を解決するための提案 ・クロージング</p> <p>VI. 提案ロールプレイング ・お客様分析（ケアマネージャーなど） ・提案シナリオ作成 ・班別ロールプレイング</p> <p>VII. フォロー ・クレーム対応 ・顧客が離れる理由</p> <p>VIII. 今後の課題 ・強み・弱みとアクションプラン</p> <p>16:00 終了</p>

※進行上、変わる場合があります。

図21 営業コンサルティング研修 のカリキュラム例 [67]

## 2) O f f – J T (集合研修) の利点

O f f – J Tの特徴・利点を上げると次のようなものである。[68]

- ①同一の階層・職能・専門・部門・スキルの労働者に対して同じプログラムを提供することにより、均一レベルの知識やスキルが取得できる。この結果、ボトムラインのレベルを上げることができる。
- ②①の結果、同属性内の業務上のコミュニケーションが円滑になる。また、現場の問題や状況を同じ共通言語で議論できるようになる。
- ③日ごろの業務の意義づけができ、モチベーションが高まる。
- ④社内の他の部・課の上司や社外の専門家を招いて、日ごろの仕事を通じてだけでは習得できない現場の知識やスキル、それ以外にマネジメント概論や経営管理に関する知識やスキルを習得することができる。また、普段とは違う物の見方、判断基準を学べることができ、視野を拡げることができる。
- ⑤業務を離れて講義形式の教育を受けることによって、仕事上のリフレッシュを図り、また同教育を受けた個人間で人的なネットワークが形成できる。
- ⑥働く人のキャリアの節目（例：係長に昇格した。配置転換が決まった。リーダー候補として早期選研修に選ばれた等）のとき、受講生の心構えができ、やる気が高まるので効果的に次の準備ができる。

## 3) O f f – J T (集合研修) の問題点

- ①教育スタッフが現場のニーズを把握していない場合、また、教育研修の情報や世の中の動きをつかんでおらず、教育を進める場合、研修設計がニーズに合わないケースが多く、現場の期待とは違うものが出来るリスクがあることを桐島[69]は指摘している。このギャップによる不満は日常的に現場で多く聞かれる意見である。準じて外部コンサルタントに全て一任して依存度が強くなりすぎると、本来の目的からかい離するリスクもあると言われる。[70]

- ②研修による教育効果を正確に把握できていない。  
研修がニーズとマッチしておらず、効果的な内容でない場合、単なる息抜きで終わる可能性がある。作文やレポートの提出などを求める場合も多いが取り組みに個人差があることやセレモニー的なレポートになることが多い。 [70]
- ③業務が多忙なので管理者が部下の派遣や自分の参加に対して消極的になる可能性がある。また、研修終了後の現場でも上司のサポートがなく、せっかく学んだことについても好意的でないケースも多い。 [70]
- ④講師の力量 (進め方・人柄) の差によって同じ内容でもばらつきが大きくなる。
- ⑤学んだ知識・スキルがどの状況下で、どのタイミングで、どのスキルをどのように使うのか、また、どのスキルがどの組み合わせで現場に役立たせるのか、つながりが見えないことが多い [71]。ロールプレイングで学んだことも現場での状況がまったく同じ形で再現できることが少ないことから、現場での応用が利かないことも多い。
- ⑥その他、⑤以外に集合研修で学んだ内容が現場で活かされない理由 [72]
- a. 組織の社風が新しいやり方に許容的でなく、せっかく研修で学んだことや身につけたことが活かせる状態にない。
  - b. 本人が、仕事の事や個人的な事で心配事や悩みを抱えている。
  - c. 参加者が自分の能力に自信がもてない

ジョイス&シャワーは図22に表わされているように、学びと現場での応用をサポートする上司の存在の有無で“仕事への応用の度合い”に影響を受けると指摘している。⑥のaは環境要因、bやcは本人要因であると考えられるが、上司によるサポート不足がそれぞれ大きく影響していることは間違いない。図22の吉田の報告によると、研修の要素として、『理論+実例紹介+練習』の組み合わせでは仕事への応用が、10～15%だったものが、『理論+実例紹介+練習』に『上司のサポート』が加わると仕事への応用が85%まであがる結果が得た。研修を現場で活かすためには、上司自身が研修内容と目的をしっかりと理解している前提が必要であり、そのためにも事前に研修内容について、上司をはじめとする関係者へすり合わせ、方向づけを確認することが重要とされる。 [73] また、上司の現場でのフォローもしっかり行うことが重要である。現状は研修と現場の連携がとれていないのが実態である。

研修の要素	理 解	技能の習得	仕事への応用
理論	85%	15%	5～10%
理論＋事例紹介	85%	15%	5～10%
理論＋事例紹介＋練習	85%	80%	10～15%
理論＋事例紹介＋練習＋サポート	90%	90%	80～90%

図 2 2 「現場実践の効果が上がるために」 [74]

## 第4章：人材育成に活用される代表的学習理論（先行研究）の

### レビュー

序 第2章のバブル崩壊後の日本企業の構造上の問題、第3章の企業内の人材育成方法の現状と問題を踏まえて、人材育成に活用される代表的学習理論（先行研究）のレビューを行う。まとめとして、この先行研究のなかで企業内の人材育成方法論として取り入れられている「体験による学習」の価値見直しを問題提起する。

#### 4. 1 「学習心理学」から見た学習に対する考え方

##### (1) 学習とは

人は皆、自分なりの教育に対する見方（教育観）、学習に対する見方や思いこみ（学習観）を持っている。ある人は「頭でっかちになるな。自分で失敗しながら身体で覚えろ」という。ある人は「作業手順書を読んで、一度、手順通りにやってみなさい。そこでわからないことがあったら何でも聞きに来て。」という。ここに何らかの教育観・学習観が働いているとも言える。

ここで『学習』と『教育』の定義を行い、違いを明確にしておこう。まず、『学習』であるが、産業能率大学インストラクター研修の講座では、学習とは、“経験”の結果として生じる認知と行動の比較的永続的な変化のことである。」と教えている。[75]また、学習心理の研究者であるジーンとウェンガーによると、学習とは「日常の中で複合的、継続的に進行する組織・個人の行動や考え方が変化していくプロセス」[76]としている。両者に共通することをまとめれば、概ね、学習とは『体験から気づいたことで今までの行動や考え方が変わること』であると言える。これは基本的に学習心理学の立場からの見方である。一方、『教育』とは何か。教育は「education」の動詞は「Educate」あるが、語原は「引き出す」という意味がある。一般に「人がよりよく生き、またそれによって社会が維持・発展するように、人の持つ能力を引き出したり、新たに身につけさせたりする活動」と言われる。[77] また、長岡は『教育』とは「組織・個人による主体的な活動としての“学習”を効果的・効率的に実現するための意図的な支援活動である」と定義している。[78]つまり、『学習』は主体的な行動からの気づ

きからの変化がメイン、『教育』は学習者を支援する活動であると言える。次節では、学習心理学の「学習（学び方）」に対する3つの考え方（主義）である『行動主義』『認知主義』『状況主義』を先行研究として解説する。

## （2）行動主義

行動主義を図23に示されるように、「刺激と反応の組み合わせ」が頭の中に形成され、人間の有能さは、すべて「アタマ」のなかにあると位置付ける。つまり、基本的に“繰り返すことで学習効果上がる”[79]と考えるものである。

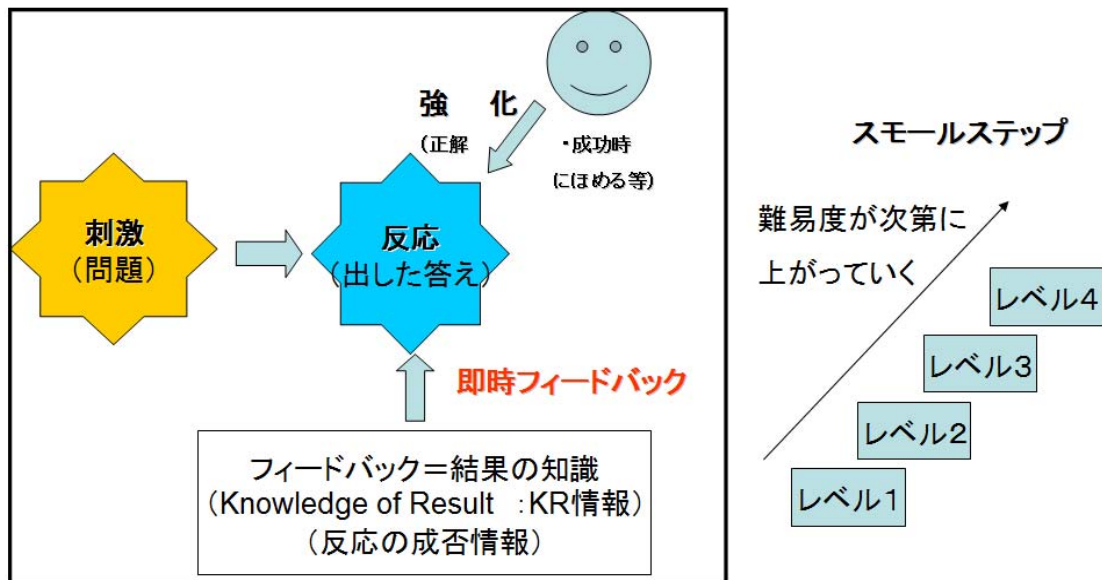


図23 : 行動主義の考え方を筆者が図解化 [80]

問題（刺激）に対して出した答え（反応）をすぐに正しいのか（正しい場合は、ほめる＝強化）、間違っていたのか（間違っている場合は理由を伝える）を即時フィードバックする。この繰り返しを行うことで学習レベルをあげていく。

### ①即時フィードバックの原理

反応（出した答え）に対してすぐにフィードバック（＝結果の知識）することで、刺激（問題）と反応（正しい答え）が結びついて、その組み合わせ（正しい導き）が強化されていくという考え方である。



## ②スモールステップの原理

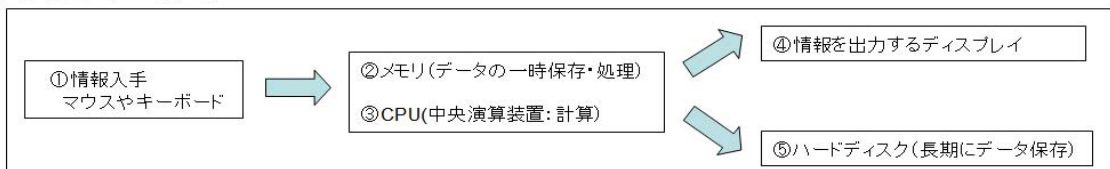
難易度を次第にあげていくことを言う。例えば、暗記すべき項目が多く、レベルが高い資格試験なども段階に分けてじょじょにレベルをあげながら学んでいくという考え方である。また、新人研修内でも名刺交換などの自己紹介でも、名刺の出し方、受け取り方、名前の名乗り方、名刺を受け取った後の椅子の座り方など段階的に分けてロールプレイングを実践する。段階ごとにマスターすればほめて動機づけ次に進み、最後は全ステップを通して行うなどのやり方である。やり方や回答が複数ある場合や、解釈が複雑に分かれるものはこの原理は適用できない。

現在でも、学校現場で用いられるマルチメディア型のドリルや、企業内教育で用いられるEラーニング教材等では、この即時フィードバック原理やスモールステップの原理が応用されている。

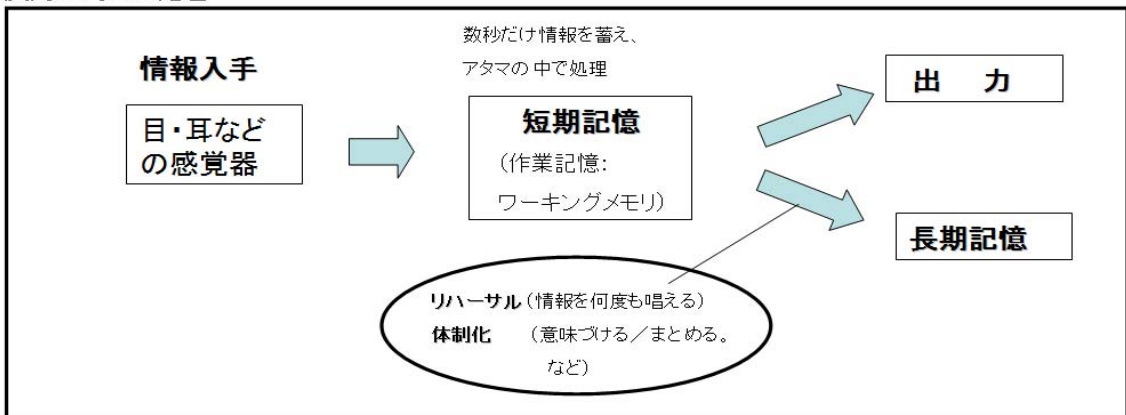
## (3) 認知主義

認知主義の研究者は、図24に示すように、コンピューターの各パーツを人間のアタマの各部門にあてはめて考え、人間の知的な振る舞いを「アタマ」の中の情報処理プロセスとして明らかにした。

(コンピューターの処理)



(人間のアタマの処理)



(図24) 認知主義：情報処理のプロセス [81]

図 24 で示されるように人間が情報入手する場合は、五感を通して情報を入れるが、これはコンピューター処理でいえば①にあたる。そしてそこから入った情報は数秒間だけ情報を蓄えることができる「短期記憶（作業記憶：ワーキングメモリーともいう）」に蓄えられ、アタマの中で処理される。これがコンピューターでいえば、②のメモリーであり、③の CPU にあたる。処理された情報は、④の出力をするか、必要ならば、⑤のハードディスクにあたる「長期記憶」に蓄える。このことを学習との関連づけにおいて解説すると、人間は何もしなければだんだんと忘却してしまうので、情報を何度も繰り返し（リハーサル）、あるいは意味の似ているものとまとめて覚える（体制化）ことが重要である。[82]

学習曲線（Pirolli&Anderson）（図 2 5）の[A]、[B]は学習の量的回数と正解率の関係を表したものであるが、このデータはリハーサルや体制化の重要性を証明する結果となっている。[A]、[B]も繰り返し、試行していくと正しい反応（正解）が上がる結果が出てきている。[B]は、学習に際し、ある一定の回避される条件があった場合、上昇カーブはゆるやかになるが、ある一定ラインを超えて繰り返すと急速に上がっていった。[C]は、練習日数が多いほど、解を出す時間が短縮されている結果を表している。

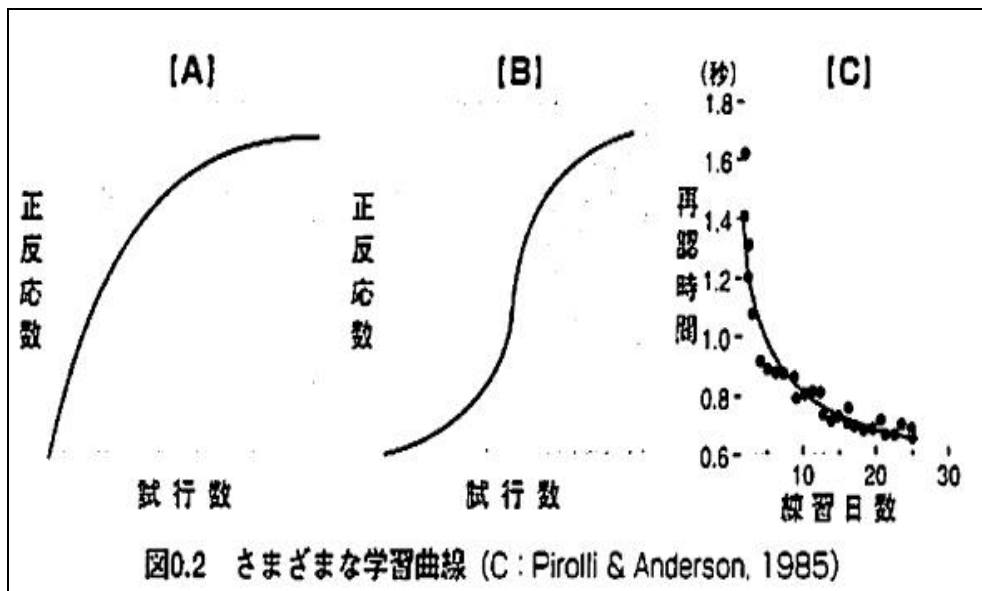


図 2 5 学習曲線 [83]

これらの学習曲線は、ある運動学習から問題解決学習に至るまで多くの学習に見られる曲線である。[C]の学習曲線は、「 $RT = a N^{-b}$ 」(\*)としてあらわされ、かなり普遍性を持つ法則であることから、「学習のベキ法則」[84]とも言われている。  
\* : RTは反応時間、Nは練習時間、a、bは課題によって変わる定数である。

企業内教育における集合研修、OJTによる基本的なスキル・知識においても繰り返し復習することで身についていくのは同じであり、重要な考え方である。つまり、何回も繰り返し、繰り返し同じパターンを経験すると再現率が高まるのである。

この認知主義と行動主義は、一見異なっているように見えるが、決定的な共通点がある。それは前提が「人間の知的有能さがアタマの中に存在する」ことであると中原は指摘している。[85]

#### (4) 行動主義・認知主義の応用例～松下電器 I T 教育研究所の新しい取り組み～

松下電器 I T 教育研究所は、2000 年 4 月に『法務社員のナレッジを活用したコンプライアンス研修プログラム』を導入した[86]。I T を活用した新しい教育サービスモデルである。このプログラム開発の背景には、現在のコンプライアンス（法令順守）などの研修に関する問題があった。現在、コンプライアンス研修は数も多く、また、企業側が社員に実施したいプログラムの一つではあるが、社員がスキルアップの目的で希望して受講したい内容になっていない。コンプライアンスの研修効果をあげるには次の 3 つの課題を抱えていた。

1. 研修者の学習意欲がわからない。  
→受けなければならないが希望しているわけではない。
2. 学習効果がわからない。  
→自分に役立ったか、スキルアップしたかがわからない。
3. 学習が継続しない。  
→1. 2 の理由による。

そこでモニタリングを取り、各人が知りたい、必要なニーズを把握して、テーマを決めた。結果はコンプライアンス教育においては、営業や技術などの一般社員は問題発見の能力がニーズであり、逆に法務・コンプライアンスの専門部門には問題解決能力のほうが重要なニーズであった。これらのニーズをテーマ分類ごとに分け、受講生のレベルに合わせた事例問題を提供し、受講生はネット上で自分に合ったテーマの問題を選び、回答を出す。即、結果がレーダーチャートでフィードバックされ、現在の到達レベルと次の学習課題がわかる診断結果がネット

上に表示されるので学習効果が各段にあがった。言わば「学習効果の見える化」結果である。図26では個人レベルの見える化のデータサンプルである。他にも組織レベルの見える化も行っている。

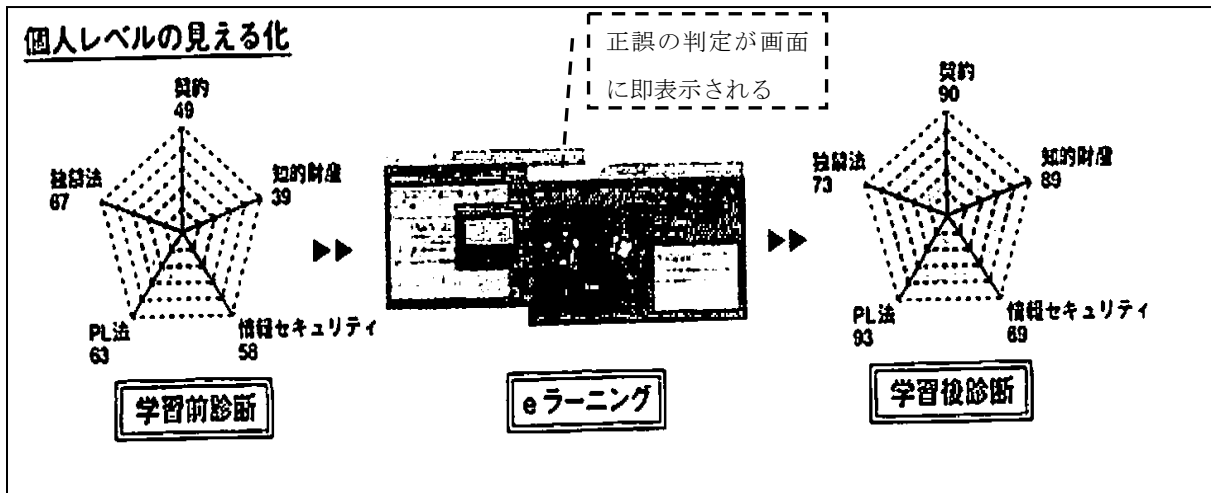


図26 ITによる学習結果のデータサンプル [87]

このシステムは、問題の回答後、正誤の判定が画面にアップされるので、すぐに結果がわかるようになっている。行動主義の①即時フィードバックの原理が応用されているので自分の勘違いや知識不足など、すぐに修正され、改善につながっている。他にも、診断結果のレベルに合わせて問題の段階を上げていく②スモールステップの原理も応用している。さらに継続的に行える仕組みである事も合わせて、行動主義・認知主義の学習の考え方の要素を取り入れられたプログラムとなっている。

この松下電器IT教育研究所の研修の仕組みは、1. 事前テスト 2. (この) ネット診断、3. eラーニング、4. 集合研修と組み合わせて一段と効果を上げているようだ。

(5) 状況主義（状況的学習論）

状況主義は、行動主義、認知主義と違い、アタマの中の知識獲得には焦点を当てていない。人間が知的に振舞うには、実際の環境のなかでどのように振舞い、どういう相互作用を営むかといった視点に焦点をあてる。図27で示すように新人と周囲のやりとりのなかで、例えば、自分の話に反応してくれるお客様や必要な時に必要な場面で助けてくれる上司、営業の資料作成の仕方を丁寧に教えてくれる先輩など、外部の状況と本人の関係が変容していくことそのものが学習であると捉えている。

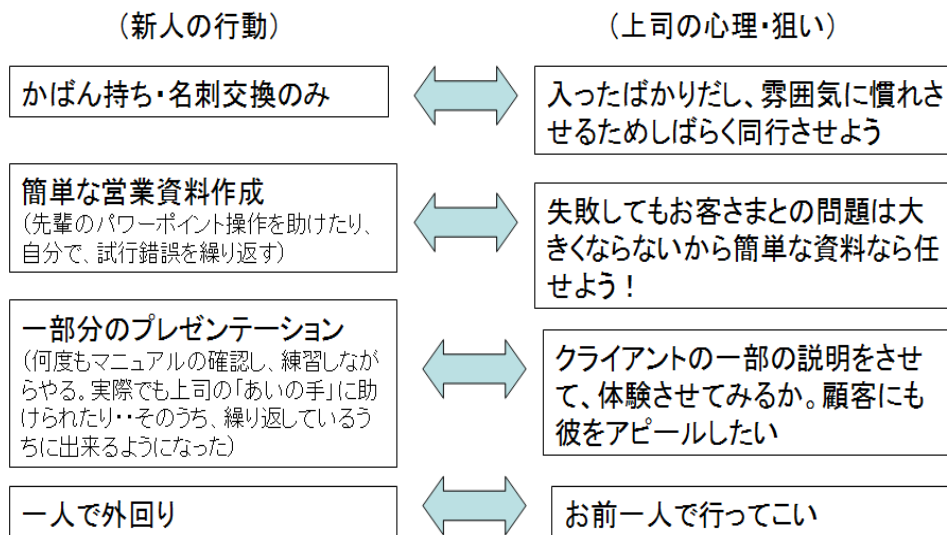


図27 ある営業マンと上司とのやりとり・周囲の状況 [88]

これは経営学でリーダーシップ行動論に位置づけられるクルト・レヴィン「場の理論」でも状況主義と同じく、外部と本人の関わりで行動が変わるという所見を述べている。[89] レヴィンは、人間の行動は単なる「刺激→反応」というモデルではなく、人間の置かれている「場」の力学を認知し、人間はそれに基づいて目標達成のために意図的に行動選択をするという考え方をリーダーシップ論としてまとめた。

「場の理論」 ⇒ B = f (P, E)

集団の中での行動（B : behavior）は人（P : person）と環境（E : environment）の関数と考えている。

以上、認知主義、行動主義、状況主義と学習に対する異なる3つの考え方を整理してきた。学習とは単純にアタマの中にある空っぽのバケツに知識を掘りこむことではない。冒頭に述べたように学習とは、『体験から気づいたことで今までの行動や考え方が変わる』である。言いかえれば、獲得した知識を自分なりに組み替えたり、他者と相互関係の中で作業したり、助け、助けられながら知的作業を行いながら学んでいくものである。これらすべてが学習につながるので学習するうえで認知主義、行動主義、状況主義の優劣をつけることは全く意味のないことである。

#### 4. 2 学習モデルの先行研究

すでに述べたように『学習』は気づきからの行動の変化であり、『教育』は学習者を支援する活動であるという前提に立っている。つまり、教育活動の目的は、あくまでも学習者が学習活動する上で支援を行うものである。

ここで学習を個人の学びだけでなく、『組織の中での個人の学び』に解釈を広げて考えてみる。学習研究家の吉田[90]は、組織における学びの要素として、1. 学びの主体である一人一人の社員がおかれている状況や環境 2. 個人のやる気 3. 学びの方法 の3つがあると主張している。

1. 学びの主体である一人一人の社員のおかれている状況や環境では、個々のやる気を妨げない組織の環境が重要である。特に組織のリーダーの導きは重要な要素である。組織のリーダーの行動次第で社員が学習する環境にできるかどうか大いに影響を受ける。リーダーの行動は組織文化にも影響を与えるのである。
2. 個人のやる気は、個人の関心、こだわり、夢、思い、ビジョンや抱える課題、これこそが「学び」の原動力とされる。例えば、本人にとってその仕事が面白いと思え、やりがいを感じれば集中できる。また、周囲の役に立つことができ、仕事に活かせる、自分の成長を実感できる場合もやる気が高まる。個人の思いの強さは学ぶ意欲を高めるのである。
3. 学びの方法、学びを作り出す方法である。人は抱える問題も夢も、動機も様々で学び方や学ぶスピードも多様であるから、多様な方法で学ぶほうが効率、効果的である。

これから述べる学習モデルは、人材育成担当者や教育者が学習者を支援するためにどのようなことをすれば良いかを考えるためのベースとなる学習理論であり、上記の組織における学びの3要素に深くかかわる非常に重要な概念であると考えている。

(1) 学習転移モデル (learning transfer model) Lave, J. (2000)

1) 学習転移モデルの考え方

新しく必要な知識・スキルを相手にどのように伝達し、修得させ、応用していくかをあらわしたモデルである。図28に図示すると、

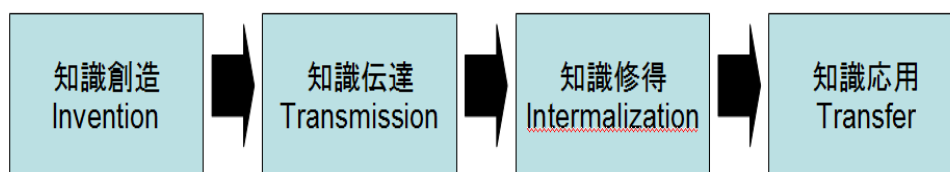


図28 学習転移モデル (Lave2000) [91]

【知識創造】 研究者が伝達可能な知識を創造する

【知識伝達】 創造された知識を教育プログラム内で講師が伝達する

【知識修得】 伝達された知識を学習者が習得する

【知識応用】 修得した知識を学習者が現場で応用する

の4段階で表せる。

\*ここで言う「知識」は認知心理学における「宣言的知識」(言語化しやすい事実としての知識)と「手続的知識」(言語化しにくい、やり方に関する知識)の両方を含んでいる。一般に宣言型知識のことを知識、手続き知識のことはスキルと同義語として使っている。

このモデルは、研修などの教育プログラム内で習得した知識・スキルを、ビジネス等の実務現場に“転移”するという意味で学習転移モデルと呼ばれる。所謂Off-JT研修で、座学形式の知識・スキル習得を中心に進める人材育成方法と呼べる。(長岡) [92]

新人社員研修などが典型的であるが、上記の知識伝達の方法としては以下のようなものが代表される。[93]

a. 職務基準書浸透型の教育

例：自社の職務行動基準に沿った知識・ルール等を教える。

b. 演習問題解答型の教育

例：「報告・連絡・相談」等必要な基本知識・スキルを教えた後、簡単な演習問題やケーススタディを通じて考えさせ、必要性や使う場面を理解させる。

c. 行為実践型の教育

例：名刺交換等、初歩的なスキルのやり方を教えて、その取得のためにロールプレイング等を実践させる。

## 2) 学習転移モデルの問題

学習転移モデルの最も大きな問題は、明らかに知識応用の段階である。「この習った知識・スキルどうやって現場で使うのだろうか?」といった声に代表されている。つまり、現場応用が難しいという現実である。ショーン (Schon) によれば、今日では、高度の専門知識を要する今日の職業的実践において、応用力を修得する唯一の方法が“現場での実践”しか存在しないと指摘している[94] 実際の知識応用の段階においては、「やってみせ 言って聞かせて させて見せ ほめてやらねば人は動かじ」の山本五十六の言葉ではないが、OJTが重要視されている。

この学習転移モデルに前提となるのが、普遍的で適用可能な知識観に基づいている。この学習転移モデルは、基本的な現場で使えるために内容(知識)とやり方(スキル)を覚えるが、いざ、実際のスキル・知識を発揮しようとしたとき、状況は常に動いており、文脈も違う。ショーン (Schon) が言う現場での実践の繰り返し、つまり「体験」を通じての実践演習がないとコツがつかめず、現場応用が難しい。



(2) 経験学習モデル ~kolb, D. A. (1984) ~(Experiential Learning model)

1) コルブの経験学習モデルの考え方

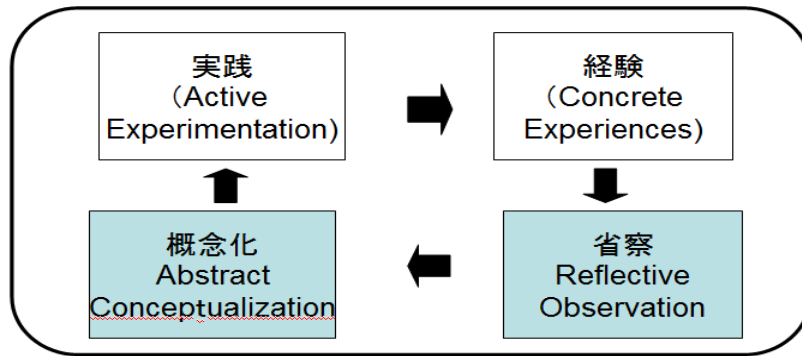


図 29 経験学習モデル [95]

松尾（2005）の解説によると、個人は①具体的な経験をし、（経験）、②その内容を振り返って内省することで（内省的な観察）、③そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み（概念化）、④それを新たに、状況に適用する（実験・実践）ことによって学習するのである。[96]コルブによれば、学習とは、知識を受動的に覚えるのではなく、「自らの経験から独自の知見（マイセオリー）を紡ぎだすこと」とされる。[97]

吉田は、図 30 で示すように、コルブの理論を基に、4つのステップを、学び方の4分類として分けた。[98]コルブのようにサイクルを回して学ぶという考え方ではなく、学びのスタイルを分類している。つまり、人それぞれ得意の学ぶスタイルがあり、①見たり（観察したり）、聞いたり、読んだりして学ぶタイプ②じっくり考えることによって学ぶタイプ ③動いたり、実際に試してみるによって学ぶタイプ ④フィーリングや感情、直感などを大切にする形で学ぶタイプ、この4つにタイプにわけている。吉田は学校では「見る・聞く・読む」といった学ばせ方が中心であり、教師自身がややもすれば自分の得意な学び方と違う「見る・聞く・読む」という方法だけで学ばせているという矛盾を指摘している[99]。個々人で得意な学び方が違うこと、一人が一つのタイプに完全に当てはまるのではないのは当然のことであるが、学校では画一的な授業方法になっているのである。水泳を例にとると、泳ぎが出来るようになる為には、足や手の動かし方、呼吸方法などを知識で覚えたり、人から聞いたりするだけでは泳ぐことは決

してできない。実際に水に入り、試したり、動いたり、感じたりするプロセス、そして、そこからどうやったら泳げるか反省し、次に活かすという考えるプロセスがやはり必要になるのである。固定的な学び方だけでは学習効果は高まらない。得意な学び方を知り、また、どの学び方も知って活用することが重要であり、貴重な示唆を与えているモデルであるといえる。

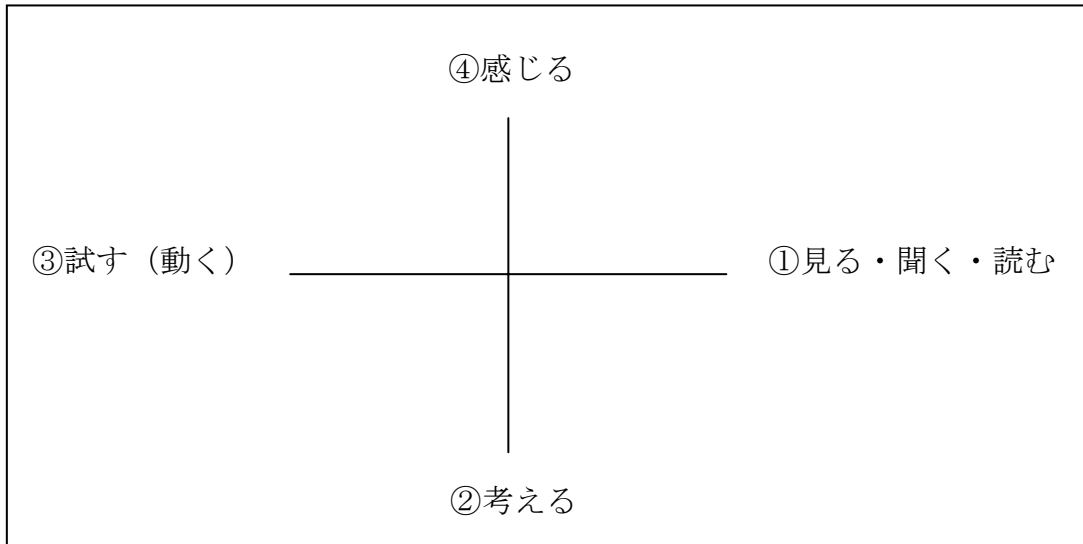


図 30 学習スタイル[98]

## 2) 経験学習モデルの問題

「経験からの学習」の著者である松尾は組織の中で人が経験から学ぶ際、以下の3つの要素が重要であると主張した。[100]

- a. 良い経験にめぐりあう事
- b. 良い経験から多くの事を学ぶ力を持っている事
- c. 良い経験を積む機会が多く、学ぶ力を養ってくれる組織に属している事

この考えを図 29 のコルブの経験学習モデルにあてはめると、組織で活用する経験学習モデルの問題が整理される。

①【経験のステージ】での問題

後の活動に役立つようなエピソード的経験（成功体験・失敗体験）を積んでいくことが大切であるが、行動の変容につながるような意味のある失敗経験・成功体験を積む機会に個人差がある。特にチャレンジングな姿勢がないと良質の経験に出会える機会は少ない。

②【省察のステージ】での問題

学習者の経験も「自分にとって何が役立つ経験か」、現場に埋め込まれていても気づかずにやり過ごしてしまうかもしれない。実戦に役立つ経験を省察し、役立つエピソードを抽出するための、周囲（先輩・上司）のタイミングが良く、かつ質の高いフィードバックをすることが難しい。

③【概念化のステージ】での問題

抽出したエピソードの中から、その後の活動に役立つ独自の知見（マイセオリー）を紡ぎだす。必ずしも普遍的な理論でなくてもよく、重要なのは自らマイセオリーを学習者が自ら構築することである。個人のものの見方や行動を方向づける信念は学習活動に大きく影響を受けるとの指摘がある[101]。たしかに仕事で大切にしたいことや、ビジョンやこだわり、ポリシーが明確な人は問題意識がずば抜けており、学習力は非常に高い。しかし、全ての社員が明確なポリシーがあるというわけでもなく問題意識が乏しい社員も多い。

④【実践のステージ】での問題

学習者は現場においてさまざまな状況に直面する。そして、即興的な対応策を用いながら、それらの状況を乗り越えていく。実践であり、実験であるから失敗を恐れず学習者の挑戦精神が求められる。現状は指示待ち型の人間のほうが多い。

ウィルモットによれば、この経験学習モデルは、学習転移モデルとは暗黙知と形式知の違いはあれ、知識・スキル習得の支援を教育とみなしている点では共通であると指摘している。[102]

### (3) 批判的学習モデル

#### 1) 批判的学習モデルの考え方 [103]

批判的学習モデルでは、次のような学習プロセスを踏む。

- ①変化の方向性(あるべき姿)－『何が望ましい行動や考え方か?』を考え、
- ②それに必要な知識やスキルを習得する

①のあるべき姿は、学習転移モデルや経験学習モデルでは、所与とされており、ふだん、当事者にゆだねられ、必ずしも深く考えられているわけではない。従って、この批判的学習モデルは、①についても、ふだん、無意識にとっている自分の行動や考え方を自覚し、“批判的”に振り返る。

批判の対象は、自分の置かれている状況を“当たり前”として問題はないかとみなす姿勢であり、そのために、次の批判思考の三段階でチェックする。

#### 【批判思考の三段階】

1. 手段探求モード・・・目的達成のために効果的・効率的手段を採用しているか?
2. 目的合意モード・・・活動目的が他者の視点からみても納得できる合理性をもっているか?
3. 背景批判モード・・・現在、取り組んでいる背景まで立ち返り、設定された活動目的や手段を“正しい”と受け入れた自分自身のモノの見方・考え方は本当に正しいのか?

#### 2) 批判的学習モデルの問題

実際の環境のなかでどのように振舞い、どういう相互作用を営むかという状況主義の学習観があると記述したが、このモデルは、状況主義としての学習の考え方に立っている。その前提に立てば、日常の環境の中の変化の中で、自分自身が「何が望ましい行動なのか」を考えていかねばならない。学習者が変化の方向性を認識していなければ、例え、知識・スキルを身につけたとしても変わっていかないとされる。人は自分には甘いものである。独力で自分の行動や考え方を自覚し、客観的に批判的に振り返るのは困難であり、だからこそ信頼できる他者からのフィードバックが必要になる。しかし、そのような役割を担えるファシリテーターの存在が乏しい現状である。

#### (4) 正統的周辺参加モデル[104]

##### 1) 正統的周辺参加モデルの考え方

共同体の実践活動に参加するとき、学習者が意識しているのは、「問題意識の育成」や「知識・スキルの修得」といったシステムティックに細分化された目的ではなく、トータルな意味での実践活動における行為の熟練である。行為が熟練したかどうかは、組織内での実践活動で貢献したかどうかで見られる。「学習 v s 仕事」、「個人 v s 組織」といった対立概念が存在していない。「仕事のなかの学びこそ本来の姿と捉えている。従い、ここでは新しい研修プログラムや効果的な教授法、わかりやすい教材、といった処方箋はない。例えて解説すると、徒弟制度での入ったばかりの新参者などは、新参者なりの「見方」で一連の先輩方の実践や実践の共同体がどのような構造になっているか（どのような状況下でどうやればいいのか）をとらえる。そして、先行する参加者である「親方」や「兄弟子」、あるいは「先輩」の活動を模倣したり、実践活動をシェアしてもらったりするなかで、自身の「見方」を変化させていく。この絶え間ない（実践を構造化する）「見方」の変化と、自ら従事する実践で身につけた行為の構造の変化を繰り返しながら、新人は実践の共同体における自己の位置を変化させていく、つまり、組織への貢献度を高めていくのである」[105]

##### 2) 学習と仕事の境界線を越えた取り組み事例

###### ①クロスファンクショナルな活動（プロジェクト）

縦割り組織の弊害を取り除くため、さまざまな部門から若手・中堅社員を集め全社的なプロジェクトを進めるやり方である。組織横断的な考え方で全体の成果に結びつける活動を行っている。

問題解決のプロセス・コンサルテーションの専門家が問題解決をファシリテートするケースも多くなっている。今後、人材育成担当の部署は、それぞれの問題解決に役立つ専門家（講師）を選定すると同時に、様々な部門・部署のメンバーの問題を解決に導くファシリテーターの能力も求められる。

###### ②アクションラーニング、その代表的な特徴

レグ・レバンスは、抽象的な学習を批判し、実践を通じた学習の必要性を訴え

た。行動（アクション）なくして学習（ラーニング）なし。学習（ラーニング）なくして行動（アクション）なし』 という。彼は正式な指導は拒否しているわけではないが、単なる問題に取り組むための省察の道具とする。重視するのは、「経験を振り返ること、「新しい知識を仕入れることよりも、過去の経験を解釈し直すことのほうが時速的な行動の変化を生みやすい」[106]と主張する。

まさに、アクションラーニングは「行動を通じて学ぶ」ないしは、「仕事を通じて学ぶ」という意味である。従い、従来のように研修で学ぶことと実際の仕事を分けて位置づけるやり方とは違う。まさに正統的周辺参加モデルによる典型的な活動例である。

以下、主なアクションラーニングに必要な構成要素[107]である。

#### 構成要素① 問題・課題

各自の参加者は、それぞれが自分自身の重要度・緊急度の高いプロジェクト（仕事）を持参し、プロジェクトの課題を題材とすることで行動を促す。

#### 構成要素②（メンバー）

異なるバックボーンをもったメンバーが5～8名が集まるので、多様な見方をもったメンバーとの意見交換できる。月に1回ペースで半年から1年間続けられることが多い。

#### 構成要素③（コミュニケーション）

メンバーは自分のプロジェクトを話す時間を持つ。他のメンバーは発表者へのアドバイスよりも質問を重視し、質問を通じて問題の本質に迫る。

#### 構成要素④（問題解決行動と省察）

アクションラーニングでは解決策を考えるだけでなく、実際に行動し、そこから反省し、次に活かすことである。経験からどうやって学ぶかを学習し、より効果的な行為ができるようになる。行為しながらの学習を学ぶ。

#### 構成要素⑤（コーチ、ファシリテーター）

問題を出来るだけ早く解決し、学習を促すための存在が必要である。この存在が、メンバー同士を互いにサポートしあい、学びあい、刺激しあう関係づくりに影響を与える。

### 3) 正統的周辺参加モデルの問題

#### i. アクションラーニング

アクションラーニングの場で仕事を持ちより、課題などを話しあい、意思決定したことを行動に移すことができれば学習につながるので評価できるものである。ただ、実際の運営には非協力者・抵抗者がいるので、運営するためには周囲（経営陣、上司）などの理解を得ることが必要である。また、実際に動きはじめたとしても、プロジェクトの課題解決に結びつく成果が低い場合、周囲からの批判や反体制者の抵抗が強まる可能性がある。特に初期段階で運営環境をどう整えるかがポイントになるろう。

#### ii. 横断的プロジェクト

日々の仕事をしつつ、横断プロジェクトを立ち上げる際、他の仕事の調整、優先順位づけなどやりくりの難しさがつきまとう。ここでも、事務局側の根回し、周囲の協力が必要であろう

#### iii. 問題解決と学習への導くファシリテーター、プロセスコンサルタント

非常に高いレベルの仕事であり、ファシリテーターやプロセスコンサルタントの役割を担えるだけの人が社内でどれだけいるか、社内リーダーで役割がこなえなければ、外部の方にこの役割を担って動いてもらう場合もある。

## 4. 3 体験学習の価値見直しの必要性

学習転移モデル等に代表される研修では、知識・スキルの現場応用に課題を残している。一方、現場での実践では若手社員自身が学習につながる成長機会に乏しい。正統的周辺参加モデルに代表される学び方、例えば、上司や先輩の忙しさのあまり、一緒に仕事をし、ゆっくりと少しずつ自分の居場所を作っていくといった仕事への参加の仕方が難しくなっている。また、ゼロから自分で始める仕事などの貴重な経験を積む機会は極めて乏しい。意味のある経験を積むことが非常に難しいのが現状であ

る。また、意味のある失敗・成功経験も、タイミングをとらえて、上司・先輩からの的確な指導を得ているとは限らない。このような状況ではあるが、やはり、体験による学習は最も有効な手段であることは間違いない。ショーン（Schon）が述べるように、高度の専門知識を要する今日の職業的実践において、応用力を修得する唯一の方法が“現場での実践”しか存在しないのである。職業的実践を通じて学ぶ学習の価値をどう見直し、どのように再構築するかを今一度、考えるときなのである。

実際の体験学習が若手育成のための効果をあげる方法として定着するためには、若手の育成において、意味のある経験を出来るだけ早い段階に出来るだけ多く積み重ねることが必要だと考える。また、その経験から出来るだけ多くのことを学ぶように動機付け、気づかせる等の上司等のサポートができるかにかかっているのである。



## 第5章 若手社員の人材育成方法における課題と体験学習の価値

序 第4章で述べた各学習モデルでの人材育成方法の課題を再整理し、これまで述べた若手社員の育成に関する諸問題を解決する手段として「体験による学習」に焦点を当てて研究を行う。そして、若手社員の教育を有効に行うために研修内における「プラクティス概念」の必要性を問題提起する。

### 5. 1 若手社員の人材育成方法における課題

今までの研究で整理した若手社員のOff-JT研修、OJTのそれぞれの課題の中で、特に若手社員の人材育成方法における課題を各学習モデルから再考する。

#### (1) 学習転移モデルから見た課題

##### ①学習転移モデルによる研修の課題

このモデルは、現場での知識応用のギャップが大きいことが障害となっている。例えば、集合研修で教える知識・スキルは比較的簡単なものが多いが、いざ、応用段階になると使いこなせていないケースが多い。それは現場で発揮する能力は状況や文脈に応じて柔軟に対応することが求められるため、せっかく学んだスキルも実践感を養うことが出来ないのも、十分に使いこなせないケースが多い。つまり、技法や知識の形式知は身につけることができるが、暗黙知は、実際に暗黙知を得るプロセスを体験することなしに学ぶことができないのである。例えば、タイムスケジュールの立て方の知識は身につけることは出来るが、実際の仕事ではトラブルが起きたりした後、関係者と調整し、優先順位を変更することが求められたりするなど、状況によって優先順位が変わることがある。これを踏まえると形式知として学んだ知識や技法が活かしたノウハウになるまでにとっても時間がかかるのである。

##### ②学習転移モデルによるOJTの課題

現場での上司・先輩の指導には、教え方のスキルや教える意欲に格差があり、若手社員が、現場での知識・技法に習熟と実践には個々に差が出ることはやむを得ない状況となっている。TWI研修に代表される教え方のスキルを取得した上司も少ない。

## (2) 経験学習モデルから見た課題

この経験学習モデルは、学び方を学ぶ (to learn how to learn) モデルである。経験から自らのセオリーを紡ぎだし、次に活かすためには、松尾が指摘したように、1. 良い経験を積むこと、2. 良い経験から学ぶ力を持っていること、3. 学ぶ機会が多い (組織に所属している) こと、この3つに尽きる。

まず、2. の「良い経験から学ぶ力を持っていること」について

筆者が経営する有限会社スマート・アイが実施した研修アンケート (約 30 社) の結果、若手社員への人事教育担当者の声 (2005 年~08 年実施) は大きく分けて次の3つの傾向が見られた。

a. 頭でっかちで、自ら主体的に行動できない。

担当者の声：社会生産性本部が実施する 2008 年度の新人に対する形容は、『カーリング娘』であった。カーリングのゲームのようにお膳立てをしてやるが必要な人が多い。

b. モチベーションが維持しにくく、すぐにあきらめてしまう。

担当者の声：仕事上のちょっとしたことで自信を無くしがち、途中で仕事を投げ出してしまうなど、ストレス耐性が弱い。

c. チームでの仕事が苦手である (チームワークが弱い)。

担当者の声：他人とのコミュニケーションが苦手であるので、上司に相談が出来ず、一人で仕事を抱えこんでしまう人もいる。

これらの現場の人事教育担当者の声にあるように、せっかくの経験も本人の意欲や自覚が低く、主体性に乏しい為、次に活かせていないケースが多い。また、上司や先輩も指導・フィードバックする際、逆に気を使ってしまうことも多く、このことから経験が次に活かせていない現状がうかがえる。

次に 1. 良い経験を積むこと 3. 学ぶ機会が多い（組織に所属している） について、それぞれ研修、OJTの関わりで以下に述べる。

#### ①経験学習モデルによる研修の課題

実践に応用が利くスキル・知識を身につけるための体験学習研修の種類が限られている。例えば、特定の状況を限定しての単一的なスキル取得のための役割ロールプレイングや、現場とは程遠い自然の中でのチーム体験等が中心となるので、セオリー化されるノウハウが限られてしまい、現場で使うスキル・知識の実践勘が養えない。

#### ②経験学習モデルによるOJTの課題

現在の企業環境を考えると若手社員へ学習につながる意味のある経験（失敗・成功）を積む機会は非常に少ない。例えば、積極的な仕事の割当、権限拡大や職務充実、職務の拡大などの機会は乏しい。まだ基礎が出来ていない若手へOJTで成長へと導くためには、早い段階で本人にとって意味のある失敗・成功体験を積み、タイミング良く上司・先輩がフィードバック（教える、しかる、ほめる等）することが必要だが、上司の指導スキルの不足や時間不足もあり、対応が十分に出来ていない。これらの現象は、第2章で述べたように、企業を取り巻く諸環境、例えば、人口構造や競争構造の変化など構造的な問題に根差しており、簡単に解決できない状況となっている。

### (3) 批判的学習モデルから見た課題

#### ①批判的学習モデルによる研修の課題

あるべき姿を所与としない研修内容は新人・若手社員のレベルとしては実態にそぐわない場合が多々ある。何が重要な問題かを見極めるのを新人に任せるのは時期尚早であると考えられる。まず、若手社員そのものの問題として、基本的に自分に甘く、批判思考で自分を客観的に見られないケースが多い。自分が見たい都合の良い現実だけを見る傾向にある。また、新人社員の研修ニーズ[108]としては、能力面では、「コミュニケーション能力」、精神面では「向上心」、対人面では「協調性」「基本的な対人マナーにのっとりた行動」、性格面では、

「誠実さ」、「素直さ」といった結果が出ている。これは2～4年目の若手社員も大きく変わっていない。その意味で身につけさせたいスキル・知識・態度の教育を実施する時期の問題が大きい。このモデルでは、研修対象が中堅以上とするほうが現実的であると考え。このモデルが有効に活用されるためには、学習支援する教育設計担当者自らが批判的思考を実践しなければならないであろう。

## ②批判的学習モデルによるOJTの課題

批判的学習モデルは何を学ばせるかを上司が決めるのではない。しかし、若手社員が自らの日ごろの無意識の行動や考え方を批判的に振り返ることができる人は少ない。ここでも適切な批判的思考を促すことできる他者の存在がKFS (Key factor for Success) となる。効果的な批判的学習を実践するには、冷静で客観的な目をもったファシリテーターやグループリーダー等の役割が大きい。一方、若手社員自身も批判やフィードバックを素直に受け止めなければこのモデル活用による効果はあがらない。

## (4) 正統的周辺参加モデルから見た課題

### ①正統的周辺参加モデルによる研修の課題

仕事と学びの境界を作らないので該当しないと考える。

### ②正統的周辺参加モデルによるOJTの課題

このモデルでは共同体でのトータルな意味における実践活動において、行為が熟練したか、それは概ね実践活動における貢献度で評価される。良い仕事をした人は「自分の担当業務がうまくいったかどうか」を見るのではなく、「共同体全体での活動目的を達成したか」という組織レベルで見る[109]。実践活動への貢献度で行為の熟練がはかれるという具合である。その意味において、基本的な簡単な仕事については若手社員もその範囲で貢献もしており、学びもある。しかし、第2章で述べたOJTの問題点と同じで、職場の忙しさから職務拡大や充実の機会が少なく、早い段階での組織へのより高い貢献度の仕事を実践する機会そのものに乏しい。また、日常行っている仕事以外に、横断的なプロジェクト参加、アクションラーニングの対象メンバーになることも可能だが、職場体制の問題で現場の仕事を最優先することが多く、また、比較的出来る人以外は望んで参加することもほとんどない。自分の仕事で汲々になっているのが現状である。しかし、

この学習による効果は非常に大きく、出来るだけ組織として取り組みやすい環境を作ることが求められる。

## 5. 2 注目される『体験による学習』

### (1) 体験によるリーダーシップ開発論までの系譜

本論文では若手社員の体験による育成に着目しているが、本節ではリーダー層、マネジメント層へのリーダーシップ開発のための「経験による学習」の研究を紹介したい。

次頁、図 31 のリーダーシップ論の系譜によると、リーダーシップ論は当初、その人の特性を見る「特性論」から、どのように部下へ行動対応するのかを見る「行動論」、部下との関係だけを見るのではなく状況とのかかわりも見ると「状況適合論」、近年まで中心的なテーマであった「変革リーダーシップ論」、組織文化とリーダーシップの関係を見る「組織文化リーダーシップ論」、リーダーの豊かなEQ (Emotional Intelligence Quotient) を掘り下げた「EQリーダーシップ論」等、リーダーシップ論は多岐に研究が進んできた。最近では、リーダーシップをどう開発するのかに注目した「リーダーシップ開発論」が脚光を浴びている。このリーダーシップ開発論では**仕事の経験をどう積ませて学ばせるか**、**リーダーシップがどのように開発されていくのか**に着目している理論である。

# 体験によるリーダーシップ開発論までの系譜

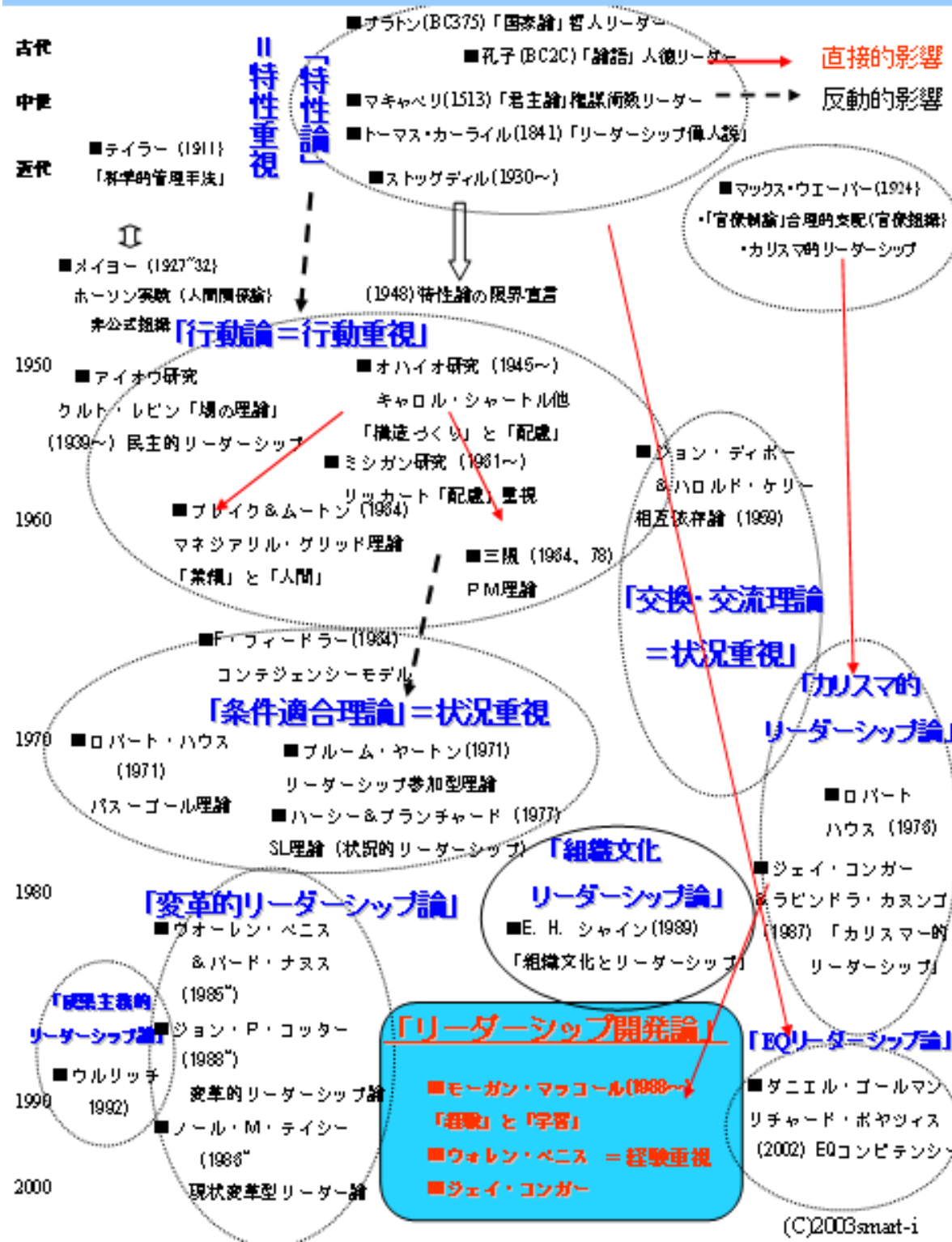


図 3 1 リーダーシップ理論の変遷 [110]

## (2) リーダーシップ開発論 ～マッコール～

今までリーダーシップ論はどちらかというと、「どのようなリーダーシップ行動がどのような成果につながるかの研究」であった。ここで論じるリーダーシップ開発論は「効果を生むリーダーシップ行動をどのようにして身につけたかの研究」を中心としている。どのようにして身につけたか、最も重視しているのは“経験”である。マッコールは、「リーダーシップ開発は“経験”から始まり、戦略事業ニーズによって推進されるものである」と述べている。[111] つまり、ニーズによって次代リーダー候補にその立場を与えるということである。マッコールの研究は主に管理職を対象としている。

今回、特にマッコールは“成長を促す経験”は重要と説いており、次の4つのカテゴリーに分類した。[112]

### ①課題（新しい課題が人を成長させる）

初期の仕事経験、最初の管理経験、ゼロからのスタート（方向転換）、ビジネスの建て直し、視野の変化（ラインからスタッフへの異動）、スペシャルプロジェクト等がある。

### ②他の人とのつながり —上司の影響—

課題の内容というより、仕事に付随して人を成長させることがある。例えば、良きにつけ、悪きにつけ、非凡な上司との仕事がそれに当てはまる。上司からの学習には主にふたつの経験がある。ひとつは、上司のスタイルを自分のものにし、あるいは自分と違う上司のスタイルとうまく対応することで学ぶことである。もうひとつは、非凡な上司が持っているスキルを学ぶことである。

### ③修羅場（成長を促進させる）

成功したリーダーに聞くと、結果的に成長を促進させた修羅場には、「ビジネスの失敗やミス」、「降格や昇進を逃すこと」、「惨めな仕事をする事」、「キャリアの方向を変更するというリスクを冒すこと」、「部下の業績の問題に直面すること」、そして「個人的なトラウマ」等がある。このような修羅場経験には3つの共通要素があった。

- i. 自分が陥った窮地に対して適切な責任を受け入れること
- ii. 最悪のときに孤独感やコントロール不全感を経験すること
- iii. 自分自身を見つめるためにそのような状況が与えられていること

これは窮地になっても、「私が誰なのか？」とアイデンティティを深く自己を掘り下げることができるか、または逃げない経験の重要性を表している。乗り切った後の深い省察から自己概念が変わる（自信が生まれる）ものと思われる。

#### ④その他

経験の代替物として、成長を促す仕事以外の活動（例：子育て、運動競技、政治活動、ボランティア組織の運営など）などである。

ここではリーダーシップをどう開発するかをテーマとして論じている。マッコールのリーダーシップ開発論は、経験を積ませることがベースである。その経験の積みせ方として、事業戦略をリーダーシップ開発とリンクさせる等、触媒の仕組みを作る方法がある。このリンクを通じてリーダーシップ開発は可能と主張している。[112] 経験による学習の重要性については、さらにウォレン・ベニスが1945～54年（制約の時代）のリーダーと1991～2000年（選択の時代）の時代をまたがり、対比調査を行った。この結果は、厳しい試練を経験し、意味づけをおこなうことでリーダーシップ能力を学習できると結論づけている。[113]

### (3) 一皮むけた経験

「経験から学ぶ」この理論を、日本でもリクルートワークス研究所を中心として、次世代リーダーと目されるミドル層の人たちに「自分が一皮むけたと思う仕事経験を3つと、それぞれの経験で何を学んだか」を語ってもらい、調査を行った。具体的な出来事を示すイベントと、そこから得たレッスン、つまり教訓に分けてコード分類し、データベース化した。それが次ページの図32である。この調査によるとイベントでは、「人事異動」12.1%、「初期の仕事経験」11.2%、「視界の変化」10.7%、「プロジェクト/タスクフォース」8.7% これらのグループは、「新しい仕事に就く、変わる」といったグループ群である。「ロールモデル」10.7% これは興味深く、つまり「上司の存在、対応」が大きく影響をしている結果である。次に高いグループは、「過去の総括」5.3%「ビジネス上の失敗」4.9%「ビジネス上の成功」4.9%であった。これらのグループ群は「失敗・成功経験の内省」が影響している。次に具体的に何を学んだかを見てみると、一番高い数字を示したのは、23.8%の「職務遂行能力」、次が21.4%の「課題への対応力」次いで、「自己認識」13.1%、「周囲への対処」9.7%となっている。「仕事に直接関係する能力」と「自己認識と他者に対する認識」が大きく影響を受けている点が注目される。



イベント(出来事)	自己認識	価値観および行動指針(姿勢の置き方)	自己のキャリア管理	★仕事の意義を深める	部下への対処	上司への対処	周囲への対処(同輩・同僚・外部の個人)	人種的帰属意識の影響	多様性の価値	組織内政治と組織文化の理解	職務遂行能力(仕事とマネジメント)の開発	課題への対応力	変革への対処	シニシズム	小計(ワークス研究所・日本人ミドル)
ゼロからのスタート	4						2				3	5			14 6.8%
立て直し					1						1	4	1		7 3.4%
プロジェクト/タスクフォース			1			1	5				3	7	1		18 8.7%
視界の変化	2		2		4	1	3		1		7	2			22 10.7%
ラインからスタッフへの異動(人事異動)	3	1	1		1		2				11	6			25 12.1%
既定路線からの逸脱															0 0.0%
★幾つもの職務を同時に兼務		1													1 0.5%
★厳しい上司と厳しい指導											1	2			3 1.5%
ビジネス上の失敗	3	2								1	2	2			10 4.9%
降格/昇進の見送り/ひどい仕事		1	2								1	1		1	6 2.9%
部下のパフォーマンス上の問題															0 0.0%
個人的なトラウマ		1													1 0.5%
ダウンサイジング		2	1												3 1.5%
人種の問題															0 0.0%
性別の問題															0 0.0%
ロールモデル	2	2			3	7				1	5	2			22 10.7%
価値観の対立/一瞬の出来事	2	1			2										5 2.4%
メンター	2						1					2			5 2.4%
同僚															0 0.0%
★顧客		1										1			2 1.0%
★まじめな議論の場											1				1 0.5%
教育訓練		1					1				3	1			6 2.9%
初期の仕事経験	6	2	1				1				7	6			23 11.2%
最初の管理者経験	1				1		1								3 1.5%
仕事以外の経験			3	1								1			5 2.4%
フィードバック		1													1 0.5%
ビジネスの成功	1				1		1			2	3	1	1		10 4.9%
★大学時代		1					1								2 1.0%
★過去の総括	1		2		1		2			1	1	1	2		11 5.3%
小計(ワークス研究所・日本人ミドル)	27	17	13	1	14	9	20	0	1	5	49	44	5	1	206 100%
	13.1%	8.3%	6.3%	0.5%	6.8%	4.4%	9.7%	0.0%	0.5%	2.4%	23.8%	21.4%	2.4%	0.5%	

図32 イベントとレッスンの関係(ワークス研究所調査・ミドル) [114]

マネジメント層になると仕事の中身が変わることで新しい経験を積める。それが能力開発につながる。また、上司というロールモデルの存在や内省していくことでの気づきや仕事に参加しながら居場所を作り、成長していくことは経験学習モデルや正統的周辺参加モデルでの学びであり、マネジメント層でもまったく同じように経験から学ぶことに注目したい。若手社員とマネジメント層との経験の違いは、若手社員は職務の拡大や職務の充実などの機会に乏しく、特に早い段階で新しい仕事での経験を積む機会が非常に少ない点にある。

(4) 分析重視教育の問題 ～ミンツバーグ研究～

仕事そのものが学習であるといった形の状況主義（周囲や他者との相互関係から学んでいく学習観）の考え方は、企業研修やMBA教育における個人の学習を前提とした研究を進めてきた人的資源開発の分野にとって仕事の中での学びや組織学習に大きく目を向けるきっかけとなった。[115]

H・ミンツバーグによると図33に示されるように、マネジメントに必要な三要素として、クラフト（経験・技）、サイエンス（分析） アート（直観）をあげている。クラフト（経験、技）は目に見える経験を基礎に、実務性を生み出す。サイエンス（分析）は、体系的な分析・評価を通じて、秩序を生み出す。アート（直感）は創造性を後押しし、直観とビジョンを生み出す。いうまでもなく、この三要素すべてがマネジメントの実戦のために求められる。[117] マネジメントにおいてこの三要素のバランスが大事なのだが、MBA教育はこのバランスに欠いている。第一にクラフト（経験）がすっかり抜け落ち、経験を軽視し、分析を編重している。また、MBA教育はアートの面が弱く、ケーススタディではアートをリーダーシップ論で礼賛するものの、ほぼ何もできていないのが現状である。MBA出身の企業経営者は実行能力の低下、統合能力の低下を述べ、ほとんどのケースが失敗していると指摘している。[118]

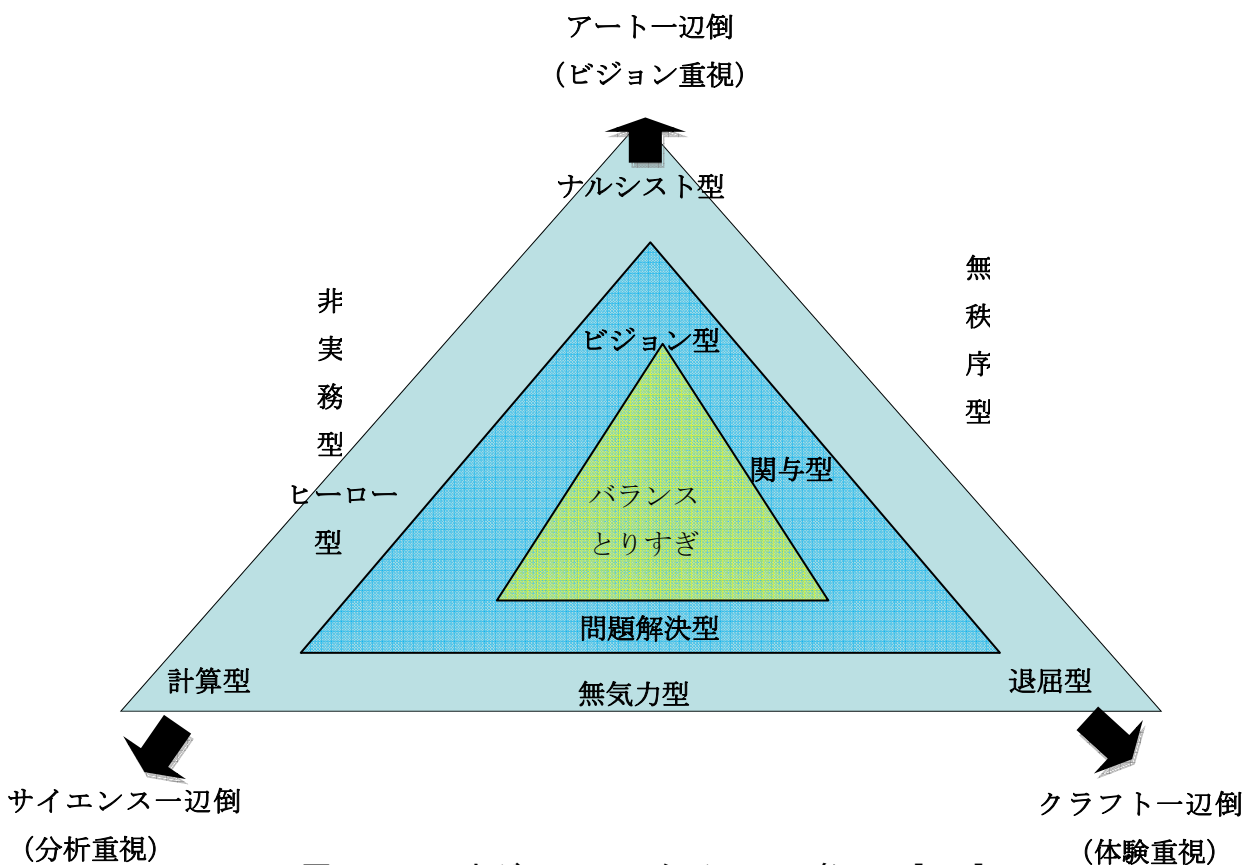


図33 マネジメントスタイルの三角形 [116]

一橋大学名誉教授 野中育次郎もミンツバーグの主張を踏まえつつ、『「客観的」アプローチを編重しすぎると経営の主観的側面は捨象され、「傍観者の知」が跋扈するか「分析マヒ」症候群に陥る』と自身の反省を込め、述べている。また、『経営は、特定の時間、場所、人・モノの関係性の文脈に依存する、人間の主観や状況からきり離された普遍的法則は参考にはなる。しかし、その都度の文脈で最善の判断と行動が要求される』 [119]とミンツバーグと同様の主張を述べている。

この数年、アメリカ式経営が非常に注目を浴び、グローバルスタンダードの名のもとでありとあらゆるものがアメリカ式経営に傾倒していった。株主重視経営等は代表的なものである。米国発のサブプライムローン問題を境に急激に今までの経営が反省される機運が高まっているが、人事マネジメント機能である人材育成においてもMBA教育に代表される分析重視の学習形式から大きく舵を切り、「経験」「仕事」から学ぶ方法に注目が集まっている。

### 5. 3 『体験による学習』の効果

#### (1) 失敗と成功から学ぶ

住友電工の元監査役であった佐々木英彰氏に部下指導のポイントを聞いてみたことがある。氏は「部下に失敗させないことである。勝ち戦を続けて自信をつけさせる。そのことにより能力開発とともに戦力化をはかってきた。失敗しそうになったら介入してでも失敗させなかった。」と述べる。

一方、失敗学会を立ち上げられた東京大学名誉教授である畑村洋太郎は「創造的な設計をするためには、多くの失敗が必要だ。なぜなら人が新しいものをつくりだすとき、最初は失敗から始まるのは当然だ」 [120]と主張する。

この両者は実務を預かり、部下を指導する立場と研究者として新しいものを開発する立場の違いとも言えるが、部下指導と問題解決・発見と創造の仕事の質からくる意見の違いであると考えられ、どちらも真実であると考えられるべきである。

図 32 で示したようにCCL研究所の調査結果「イベントとレッスンの関係」でも“ビジネス上の失敗、成功経験、またそれに伴う総括”でも役に立つ考え方・能力を身につけている結果が出ている。大切なのはどのような失敗・成功からも学ぶ（自信をつかむ意味合いも含む）姿勢が重要なのである。

## (2) 成功体験による効力感の醸成

～自信が本人のやる気・自発的行動を高める～

無力感に陥る状況はどんなときだろうか。波多野・稲垣の研究[121]によると本人が価値をおく課題での「克服できない」失敗が続くと人は無力感に陥るという。さらに同研究では、他人によって外側から与えられる報酬が、人々のもともと持っているやる気や興味を低下させることになるという。[122] また、スタンフォード大学のレPPER(lepper, M. R. )の「ごほうびが意欲に及ぼす研究」[123]によると、ごほうびを期待して動いた場合、その後の自発的な興味を低下させてしまう検証も得ている。好きな仕事をしていて報酬ももらえるとなるとこんな結構な話はないと思われるが、実際はそんな単純なものでもないのである。

上記の研究にあるように、なぜ、他人によって報酬を与えられたり、評価されたりすると、もともとある興味や向上心が強まるどころか、逆に消失してしまうのであろうか。これについては多くの解釈が出されているが、本人の自律性の感覚を失わせるのではないかということである。わたしたちは、好きな活動に従事しているとき、自分の活動を支配しているのは、ほかならぬこの自分であるという実感がある。自分の好きなように行動できるときには、手ごたえがあるもの「やったぞ！」とか「できた!」と思えるものを好む。このことは行動に結びつく効力感の形成を考えると、とても重要な考え方である。

では、効力感とは何か。スタンフォード大学のバンデューラ (Albert Bandura) [124]によると、そもそも自己効力感とは、目前の出来事に対する自分のコントロールを信じられる状態、つまり、「ある結果を生み出すために必要な行動を、自分はいま行うことができる」という信念をもった状態のことである。この信念があると仕事への取り組み姿勢が強くなり、意欲も高くなる。つまり、「やればできる」という感覚である。高木によると[125]、効力感の形成には、努力の主体、つまり行動をはじめ、それをコントロールしたのは、ほかならぬこの自分であるという感覚—自律性の感覚が不可欠であるとのことである。

## (3) 失敗からの真の知識獲得～使える知識を身につける～

学習とはジーンとウェンガーの定義[76]によると「日常の中で複合的、継続的に進行する組織・個人の行動や考え方が変化していくプロセス」簡単にいえば、「体験から気づいたことで今までの行動や考え方が変わる」と第3章で述べた。この定義に沿えば『失敗から学ぶ』ということは、「二度と同じ失敗をしない」「失敗を糧に新しいやり方や考えを創造して、次に活かす」とも言える。

畑村は、決められた設問への解を最短で出す方法、「こうすればうまくいく」「失敗しない」ということに学ぶ方法は陽の世界の知識伝達であって新たに作り出す世界においては何も役立たず、批判的である。「こうすればまずくなる」という陰の世界の知識伝達によって、まずくなる必然性を知って企画を立てたりすると、同じ失敗をする時間と手間を省き、前の人よりもワンランク上の創造の次元から企画をスタートできるという。これは明らかに失敗から学んでいると考えられる。[126]

畑村氏の指導方針は、あえて失敗してもやらせて、挫折経験をさせる。その意図は、それによって知識の必要性を体感・実感させながら学んでいる学生ほど、どんな場面でも応用して使える真の知識が身につけられるというところにある。エンジニアなどの初心者やデザイナーやエコノミスト、これらの初心者に手本を示さず、やらせるとほとんど失敗する。この時、向学心が強いものほど、挫折感を覚える。挫折感をあじあわせず、いわゆる正解への最短の道を進む指導することが出来るが、この後の成長度合いに明らかに差が出たという畑村の経験に基づいている。[127]

製造現場での安全操作に関わる仕事等ではこのような考え方をそのままあてはめることは出来ないが、新しい仕事・新しい挑戦をし、そのことで失敗しても、そのことで活きた“真の知識”が身につくことができるという点では同じである。

## 5. 4 若手社員教育のための「プラクティス概念」による体験学習

### (1) 良質の経験を積ませる重要性

若手社員への体験による学習効果は、今まで述べてきたように、いかに仕事に役立つ良質の経験を与えられるかどうかにかかっているが、現在は良質の経験を積む機会に乏しい。例えば、管理職や中堅社員のようにポストの移動、配置転換、新しいプロジェクトの立上げといった新しい仕事に就ける機会にはあまり多くない。職務の拡大や職務充実の機会による“成長に役立つ新しい仕事機会”を長期的、計画的OJTとして実践することは思うように出来ていないのが現実である。関西経営者協会が行った調査結果、図 34 によると「計画的な育成プランも経験的な育成パターンも有していない」<導入を検討していない>では24.8%、<育成パターンを有していないが導入を検討している>11.4%となり、合計36.2%が現在、計画的な育成プランも経験的な育成パターンも有していないこととなっている。

(175社 (%) MA)

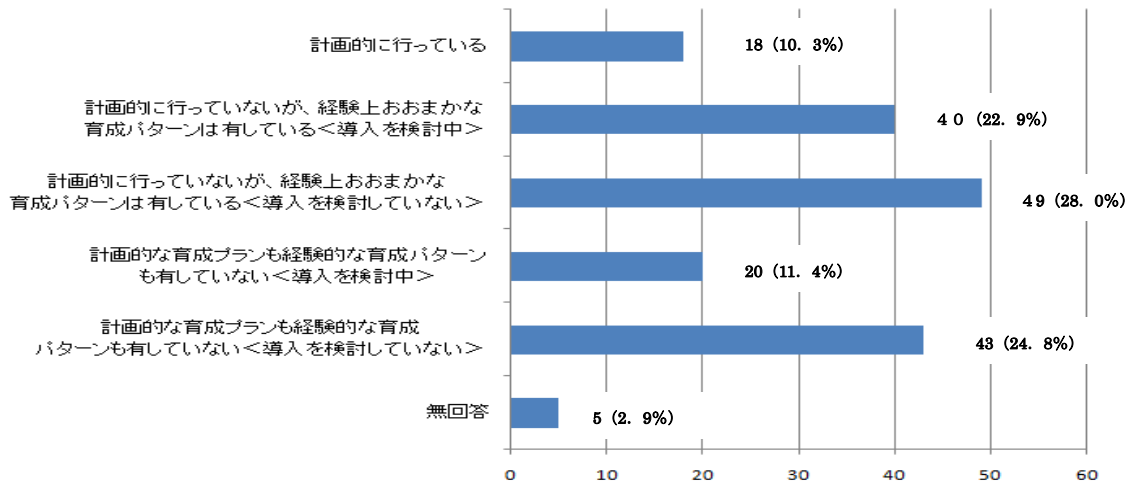


図 34 「他部門の移動を含めたジョブローテーションなど長期的視点に立った計画的な育成施策の有無」 [128]

一方、リクルートワークス研究所が出した新人・若手に対する能力開発の仕組み、図 35 を見ると、新人・若手社員の育成の取り組みは圧倒的に会社一律型の O f f - J T (集合研修) とプログラム化されていない O J T とある。このプログラム化されていない O J T とは、日常の仕事機会そのものを捉えて指導するもので“機会教育”と呼ばれるものであると考えられる。

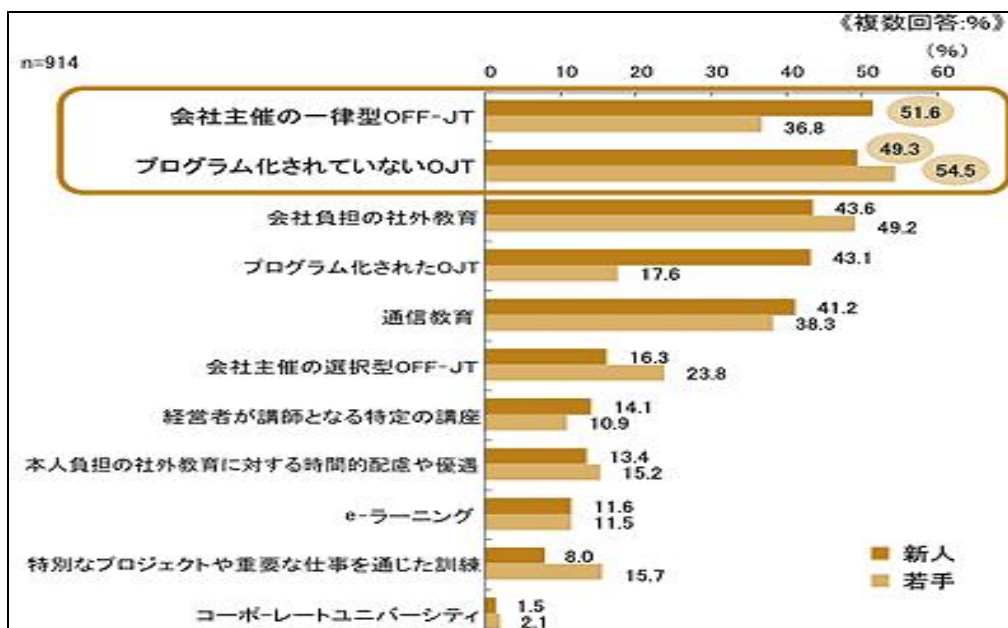


図 35 新人・若手に対する能力開発の仕組み [129]

プログラム化されていないOJT、つまり、日常の機会教育は最も大切な育成指導方法であることは間違いない。しかし、その日常の機会教育の問題として、ミドル社員の若手社員へのOJTに関して、指導力不足と業務多忙による時間不足が指摘されている。これは構造的な背景から起きている問題であり、このような環境下で、日常の仕事における機会教育が適切に行えている状況であるかどうかは疑わしい。また、第3章のOJT教育の問題点で述べたように、部下を教える上司自身の知識や経験の枠、上司の器によって、制約を受けることや、その上司の教えるレベル次第で、教わる方の成長にもバラツキが生ずるという問題が残る。このような状況の中では、若手社員へ良質な経験を積ませるために何が必要か、何ができるかという点での教育プログラムの再考が必要になる。

(2) 経験学習モデルによる効果的な学習実践に向けての課題

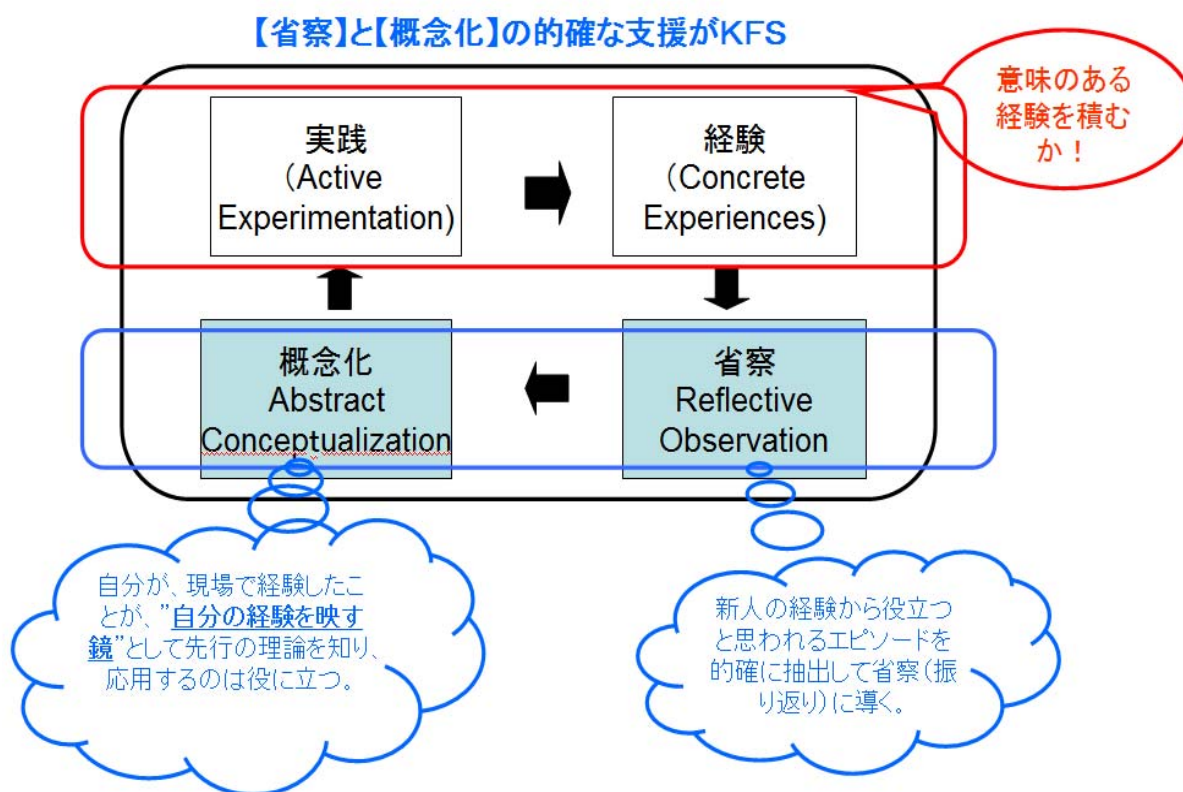


図 36 経験学習モデルによる学習の効果を上げるためのポイント [130]

経験学習モデルは、個人は①具体的な経験をし、(経験)、②その内容を振り返って内省することで(内省的な観察)、③そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み(概念化)、④それを新たに状況に適用する(実験・実践)このサイクルを回すことによって学習するのである。[96]これはすでに述べているが、図36で示したように、この経験学習モデルを現場または研修で有効に活かすためには、経験フェーズでの1. いかに学習につながる意味のある経験を積むことができるか。省察フェーズでの2. 現場の上司、あるいは研修講師やファシリテーターの適切なフィードバックができるか。3. 概念化(セオリー)を作る過程で、従来の役立つ考え方、理論を参考に出来るか。この3つが必要である。1. 2. 3は各「経験・省察・概念化」のフェーズで学習を効果的にするためのKFS(成功のカギ)となる。

### (3) 早い段階での若手にQCDマインド(意識)をセットする必要性

第2章のマクロの問題提起でQCD(品質・コスト・納期)の問題を取り上げた。特にQCDのマインドの低下は若手のみならず組織全体に表れている現象として多くの企業は危機感を募らせている。このQCDに関するトラブルの原因は、チームでの仕事、プロジェクト管理におけるPMBOKが提唱する8つの領域(1. スコープ 2. タイムスケジュール 3. コスト管理 4. 品質管理 5. 人的リソースの管理(顧客、開発サイド含む) 6. コミュニケーション 7. リスク管理 8. 調達管理)のマネジメントが徹底できていないことにある。特に、状況や問題を解決する方法のすり合わせや確認不足、報告・連絡・相談の不徹底が原因となつてのトラブルは多い。

このような基本スキルは知識やスキルは頭では分かっている、また、個人単位では出来ていても、チーム内のメンバーや外部関係者とすり合わせなどが必要になった場合、とたんに出来なくなる。このスキル・知識が身につかず、基本行動が出来ないと、人員不足や人材(能力)不足を補うために重要なチームワークに影響を受ける。チーム一丸となつてQCD目標に突き進むというマインドとスキル・知識を併せ持っていないと生産性はあがらない。このような出来て当たり前が出来ていない、言い換えれば知識・スキルをもっているが出来ていないものについては、マインドが弱いと考える。「鉄は熱いうちに打て」、新人には出来るだけ、入社後の早い段階で、QCD目標をチーム一丸となつて取り組ませ、その重要性・必要性を腹の底から感じさせるような体験による学習が求められている。



#### (4) 「プラクティス (Practice) 概念」による体験学習 ～問題提起～

「プラクティス (Practice)」 実行、実践練習という意味合いがあるが、例えば柔道の稽古をするとき、試合の前の礼に始まって、寝技、投げ技のそれぞれの基本を練習する。その時にいきなり試合本番に出れば練習でやっていることがほとんど技に出ず、惨敗という結果になる。そうならないように試合前に実際の試合さながらの乱取り稽古を行う。この本番さながらの実践練習のことをプラクティス (Practice)と呼んでいる(プラクティス概念[131])。本章で述べたように、通常の研修での体験学習では、極めて限定的な状況下におけるロールプレイングによる体験学習か、あるいは現実社会とはかけ離れたゲーム学習や、シミュレーション型のケーススタディによる疑似体験研修が中心であり、本番さながらの実践練習である「プラクティス」の機会はほとんどない。知識・スキルの基本を学んだ後は、現場に任せきりであり、プラクティス機会がほとんどないのが現状である。

現場実践の橋渡しとなる役割機能として、実践さながらのプラクティス概念による体験学習が今の若手には求められている。良質の経験を提供し、その機会(場)を逃さず、適切にタイミングよくフィードバックし、本人の内省(省察)を深めることで、本人にとって役立つセオリーが出来上がる。特にQCDマインドは若いうちに腑に落ちる経験をしておき、正しい態度・行動がとれるようになると今後のチーム・組織の一員として、QCD目標達成に向けた活動がよりスムーズに動くことが期待できる。本論文では、現在の日本企業経営の問題及び若手人材育成の方法論の問題を解決するために、プラクティス (Practice) 概念による体験学習を提言したい。

## 第6章：プラクティス概念による新・体験型学習メソッド

### (PMGゲーム)の提案と実証研究

序 若手社員の早期育成のために「プラクティス概念による若手社員教育の体験学習」であるPMGゲームを提案し、実証研究を行う。PMGゲームのアーキテクチャーを解説し、PMGゲームの目的であるQCD（品質・コスト・納期）マインドや現場で役立つ実践能力としての「状況対応力」を開発することが可能か検証を行う。検証の方法として、PMGゲームの実践を通じて、チームでのQCD目標の達成結果及び上司の手助け度に関する結果についての定量評価と経験学習モデルの経験→省察→概念化→実践のプロセスにより、どのような場面でどのような能力が必要になったか、その気づきを定性評価する。

#### 6.1 求められる若手社員の人材像

##### (1) 国際競争力の源泉として若手社員の早期戦力化—再確認—

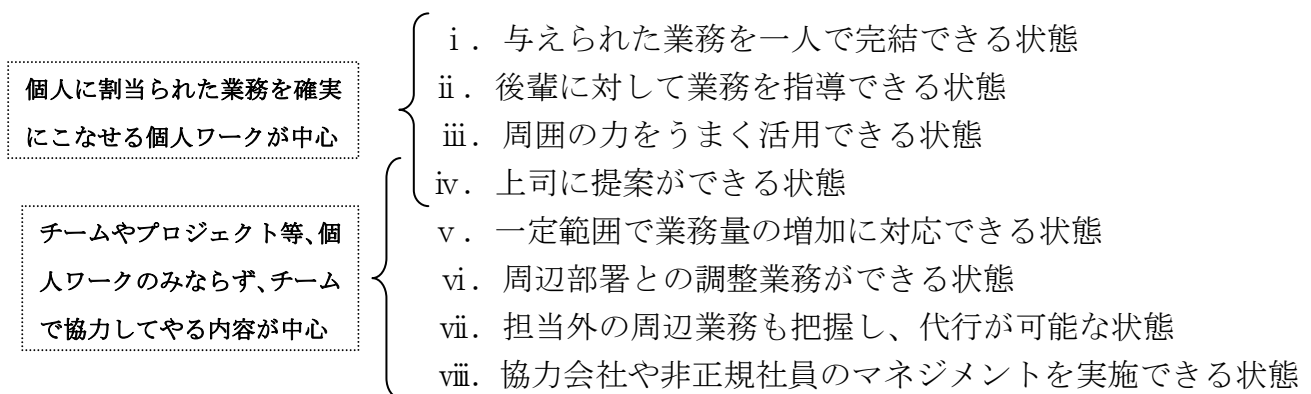
今まで述べてきたようにバブル崩壊以降、多くの企業は内向きの政策をとってきた。例えば、人材リストラや採用抑制により、正規社員を減少させ、反面、派遣社員、契約社員など非正規社員の活用により、固定費削減を行ってきた。これらは若年者の早期離職や団塊の世代の大量退職も重なり、企業のコアの技術や個人の匠の技能が伝承できにくい状況になっている。一方、日本の企業の競争環境をみても、韓国・台湾・香港・ブラジルなどNIES（新興工業経済地域）諸国との競争は激化し、最近では更に中国、インドの企業が低賃金に加え、技術を武器に日本企業を脅かす存在になりつつあり、日本企業の国際競争力の低下を一段とまねいている。良い品質のものをより安くより早く提供できてきた日本企業の強さが、失われてきたのである。それは、構造的に人材不足と人の仕事には関心を持たず、業際的な仕事などのお見合い現象が起きるなどコミュニケーションが不足し、組織の一体感が失われてしまったことが大きく影響している。顧客の品質・コスト・納期の要求レベルが高い中では、忙しさにさらに拍車をかける形となり、相対的に品質意識が下がり、トラブルが多発するようになってきた。また、バブル崩壊期以降の人件費を中心とする費用圧縮の政策により、企業への忠誠心が下がり、人材の流動化が進んだ結果、企業の人員構成は労働者の年齢構成が若くなるほど少なくなるという「逆ピラミッド型」や40代後半以降の年代と20代後半が少なく、30代後半から40代前半の中間層が膨らむ歪な型になってしまったのである。

このような年齢構成の企業では構造的に若手社員の育成に問題を抱えるようになってしまったのである。新人から3年目までの若手社員を教える上司や先輩社員自身の多くがプレーヤーとしての仕事を中心として動かざるを得なくなり、益々、新人のOJT機会を減少させている。若手社員も先輩社員の忙しさの様子を見てわからないことを質問することが憚れる状況になってしまっている。一方、研修(Off-JT)費用も削減され、早期に離職する若者が多い状況が続く、このまま次世代を担う若手を育てないまま、請負・派遣の仕事に分担させる安易な手法では、すでに述べてきたようにQCDのトラブル問題は解決できない状況が続く。つまり、若手社員を早期に育成しなければ構造的な問題は解決されない状況になっているのである。今もサブプライムローンの問題に端を発す世界不況の影響で、採用抑制が続く、今後も慢性的な人員不足は続くと思われる。ギスギスした職場風土と若手のモチベーションクライシスを生んだ構造は全く変わっておらず、景気が回復したときでも同じ問題が起こる可能性が非常に高い。

若手社員を育てず、技術を外部の流動人材で頼ると独自のコア技術が蓄積されていかず、日本企業の中長期的な競争力を失うリスクがさらに高まる。若手社員の育成テーマは、将来の日本の国際競争力を占う重要かつ緊急のテーマとなっている。多くの企業が若手の早期戦力化を課題として認識しなければならない。

## (2). 若手社員に求められる組織人としての仕事～

リクルートワークス研究所は図 37 のように求められる若手社員の人材像として、「業績を伸ばす新人」の調査結果を出した。これによると



が上位にランクされた。

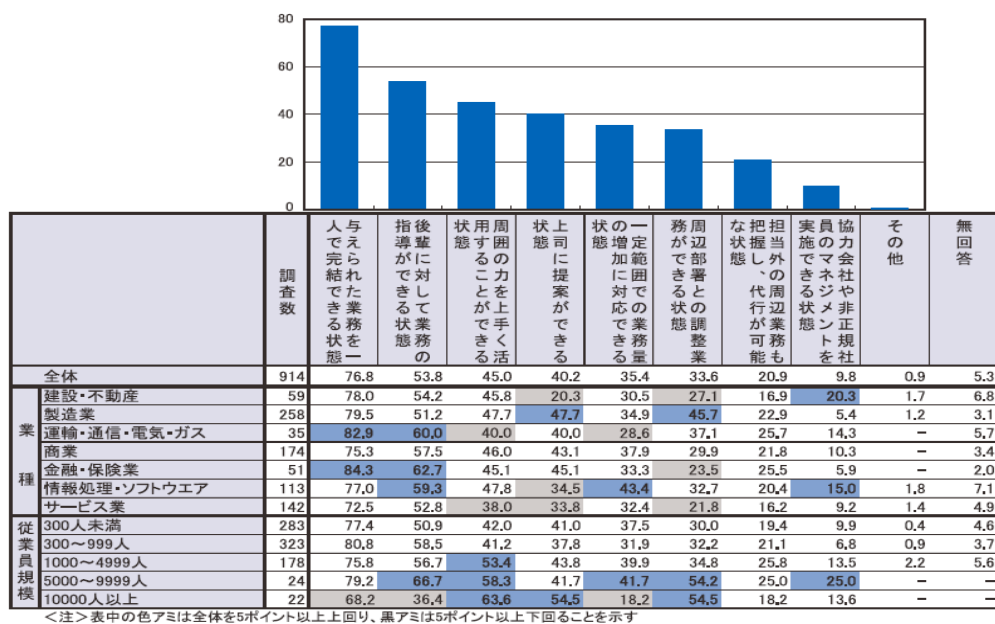


図37 業績を伸ばす新人の早期戦力化 [132]

i～ivについては、個人の割り当てられた業務に必要な基本の知識・スキルを身につけるとともに、周囲と協力し、活用できる等、確実に仕事ができることが求められている。これらは個人ワークが中心と言える。v～viiiは個人ワークの狭い範囲の仕事ではなくてチームやプロジェクトなどで協力してやる仕事を中心であり、チームでの成果が問われている。ivの上司への提案できる状態については、改善や工夫等のプラスアルファの行動であり、これは個人ワーク、チームワークともに期待されている項目といえる。

現在、顧客の品質・コスト・納期要求のレベルが高く、忙しい状態の中で、チームや部門全体の仕事、他人の仕事には関心を持たず、相互理解がないまま仕事を進めると業際的な仕事などのお見合い現象が増え、益々品質低下やトラブル発生してしまう。v～viiiのチームやプロジェクトの仕事になれば、外部の協力者を含む社員全員が同じ目線で品質意識・コスト意識・納期意識のマインドを共有することが求められている。

若手社員はバブル以前ではプロジェクトメンバーの先輩社員のサブとしてじょじょに仕事にかかわっていき、仕事の全体概要・位置づけなどを理解しつつ、自分のスキル・知識をたかめていくなど職場の余裕があった。しかし、現在では、即座に戦力として求められており、このような環境ではじっくりと職場内で育てる余裕がなく、職場全体としては派遣社員、契約社員に頼らざるを得ない状況となってしまっている。個人中心の仕事も必ずチーム内、組織内の仕事の後工程等に結びついていることを考えると、すべての仕事について、状況を見える形で常にすりあわせ・報告・連絡・相談・確認などのコミュニケーションをとる必要がある。若手社員も品質・コスト・納期目標を達成するために、チームの一員として最低、求められる大切な態度・スキル

なのである。独りよがり、かつ業務を勝手に線引きすることは許されない。個人ワークもチームと協働でする仕事のバランス・優先順位を考えながら実行することもある。また、突発的なトラブルやアクシデントの対応をするために上司や仲間に支援要請が必要になるなど一人では対応できないことも多い。図37の調査回答「一定範囲の業務量の増加にも対応できる」ことや「周囲の力をうまく活用したり、調整したりすることが出来る」は、この現場のニーズをよく表している。

チームでの仕事の成果をあげるためには、チーム一体となって「品質・コスト・納期」マインドの重要性を意識して行動しなければならない。若手社員は組織人としてこの意味を強く自覚する必要があるのである。そのためには若手に早い段階でのQCD（品質・コスト・納期）の達成マインドを育成することが重要なのである。

### (3) 十分条件としての「状況対応力」

今まで述べてように、実際の仕事では、目標達成するために様々な知識・スキルを使いこなし、状況対応をしていくことが求められる。一例を上げると、衣料・服飾雑貨・インテリア・日用雑貨・食品等を取り扱う小売業/通信販売業のある上場会社がある。この会社の営業は一つの企画商品をカタログに載せるという仕事をやり遂げるために、様々な知識・スキルを状況に合わせて使いこなすことが求められている。商品企画を作るためには、世の中の流行をつかむ情報収集力、企画を考えるために出回っている他社と自社の商品知識を比較できる力、企画を具体化する際に材料コストを削減するために供給元との価格交渉する力、訴求力の高い商品カタログを作成する力（デザイン力）、実際の製作に入った段階から納期までに仕上げるために関係者と工程をスムーズに進める調整スキルや報告・連絡・相談の徹底なども求められる。その間、全体的なタイムマネジメント力も問われる。これらの能力は使うタイミングなり、使い方なり、使う場面が変わるだけで求められる対応も変わってくる。特にチームやプロジェクト単位で様々な人と仕事をする場面ではなおさら複雑である。例えば、苦勞して仕上げた商品が、納期ギリギリの仕事であったため、ミスが起こり、顧客からはクレームが起きるといった事態も起こる。せつかく見積もった予算も思いどおりにいかず、関係者と予算調整を迫られる場面も起こる。つまり、どのような仕事でも品質や納期、コストのトラブルは起こりうるが、そのときにチームメンバーや外部協力者や後工程の部署の方など、咄嗟にコミュニケーションをよくとりながら解決を図らなければならないのである。

このように実際の仕事ではいろいろな複数のスキル・知識・態度といった能力を必要に応じて組み合わせながら駆使し、対応しているのが現実の仕事なのである。

集合研修では、様々な知識・スキルを身につける機会が与えられる。プレゼンテーションスキルや、報告・連絡・相談の仕方、企画書の書き方、メーカーであれば品質・安全管理のポイントなど、いろいろな研修が開催されている。それぞれの知識・スキルはいずれも大切で必要な知識・スキルなのであるが、“現場では使えない”といった場面によく直面する。学習転移モデルで説明した知識・スキルが現場で応用できないという問題だ。これは習った知識・スキルが悪いのではなく、使い方だけでなく、使う場面、使うタイミングなど、活用した経験がないまま対応するので、うまくいかないだけの話なのである。どの知識、どのスキルをどのように組み合わせ、どのタイミングで、どの場面で使うかという感覚は、これは経験をして身につけるしかない。しかも失敗や成功を重ねながらである。このようなものは経験でコツを養うことが必要なのである。

せっかく研修で学んだ知識やスキルも現場で使えないことには意味がない。使えるようにするためには何が必要か、「状況対応力」の開発がキーとなると考える。

まず、学んだ知識やスキルの数々を必要な時に必要な場面で必要なやり方で同時にバランスよく使いこなせる力をここでは、『状況対応力』[133]と定義する

A『個別の知識・スキルの数々』が「必要条件」、それを使いこなせるB『状況対応力』が「十分条件」である。

すなわち、A『状況対応力』があつて、B『個別の知識・スキル』が生きる。

AはBの十分条件、BはAの必要条件である。

「状況対応力」は複数の知識やスキルを活用して問題解決する能力と捉えても良い。例えば次の会話の例がわかりやすい。ある優秀な税理士のところにあわてふためいた依頼人がやってくる。相続の問題で親戚とトラブルを起こしてしまつて・・・と混乱してまくしたてる。すると税理士は「税法上のポイントは〇〇です」の述べた後、「ただ、今のお話には税法上の問題だけでなく、2つの法律問題がからんでいます。わかりやすく言えば、こういうことです。もし、裁判で争うならば2つの戦術があります。必要ならば私のネットワークの弁護士に依頼し、事前に先方の弁護士と交渉してもらいましょうか。」この冷静で理路整然とした対応に依頼人は落ち着いた。

さて、ここで依頼人が「この人に任せよう」と決めた理由は何か。税理士の知識だけだろうか。この人の依頼人の混乱した話から要点をつかむ力、すぐにレスポンスを返す力、素人でもわかりやすく説明する力、相手に安心感を与える態度、この人の後ろにいる専門の人脈に結びつけられるネットワーク力などである。〔134〕

1つだけの知識、1つだけのスキルがあったからではない。複数のスキル・知識を同時に発揮でき、状況対応力が備わっていたからである。

## 6. 2 PMGゲームのアーキテクチャー

### (1) PMGゲームの目的

PMGゲームとはプロジェクトマネジメント・グロースゲームの略称であり、集合研修内でリアルなプロジェクト（仕事）体験をさせることでPDCAを中心とする仕事の進め方やチームによるQCD（品質・コスト・納期）目標達成のためのマインド養成や必要なスキル・知識を使う感覚を身につけることを主目的としている。

現場で若手社員が成長に役立つ経験を積む機会が少なく、その結果、せっかく身につけた知識・スキルを活きたスキル・知識として使いこなせていない。前節での状況対応力を身につける体験が不足しているからである。若手を早期に育成するために研修内でリアルに「状況対応」をどのように体験させることができるか、[プラクティス概念の導入]を課題としてPMGゲーム研修は開発された。〔3〕

PMGゲームの研修の目的は、図38の図で示される。

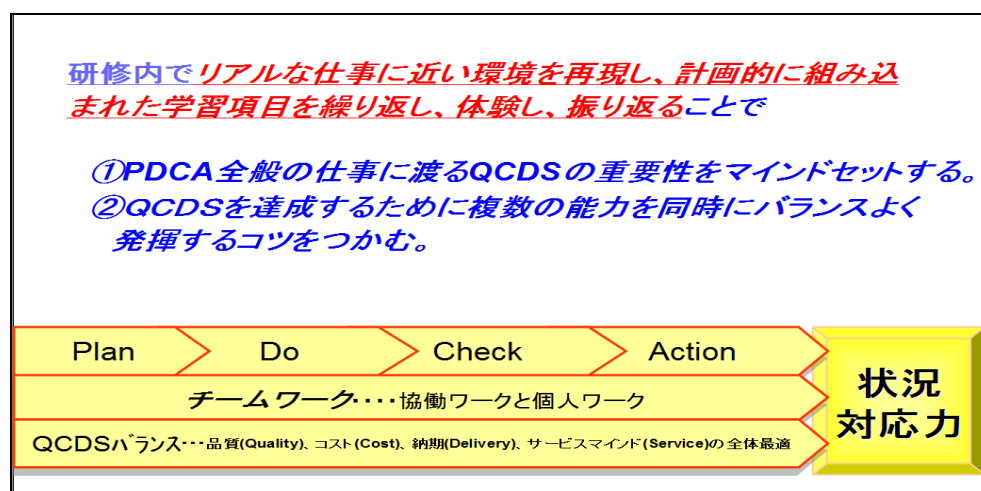


図38 PMGゲームの目的〔135〕

SはService（サービス）マインドのことで、顧客や関係者にお役に立ち、その結果として私どもも利益を享受するWIN-WINの姿勢を言う。基本的にはWIN-WINの精神でお役に立つマインドのことを指している。

## (2) PMGゲームのコンセプト

図39に示すようにPMGゲームのコンセプトは体験による深い気づきである。

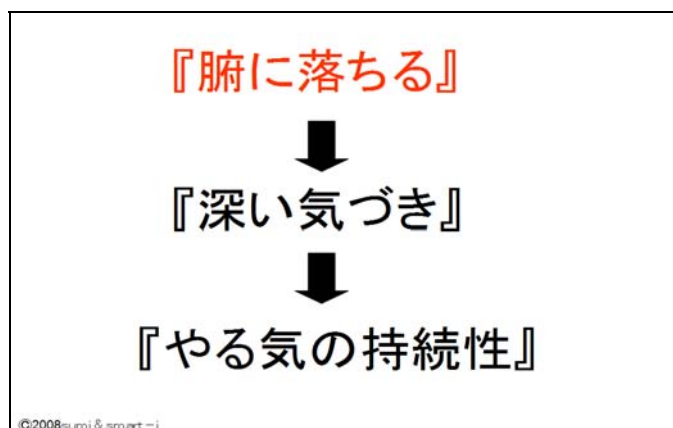


図39 PMGゲームのコンセプト [136]

仕事人としての役に立つ知識・スキル・態度は体験による学習が一番有効であり、実際的である。紙の上での知識は現場応用が難しい。失敗の経験からの気づきや省察（ふりかえり）からは、「二度と同じ失敗をしない」「失敗を糧に新しいやり方や考えを創造して、次に活かす」になり、成功体験からは手ごたえがあり、「やったぞ!」とか「できた!」と思える。つまり、自信がつき、「やればできる」「次もできる」といった効力感を生むのである。原体験を経て自己の認知が変わった場合、やる気の持続性が高い。

座学型の通常の研修では、講義で知識・スキルを教えてもらった後、実際に使うのは仕事の現場になる。PMGゲーム研修では、図40は実際のPMGゲームの研修の進め方を表しているが、示されているように失敗・成功体験の機会を逃さず、本人が振り返り、適切に背景理論や考え方、そのポイントなどを抑えるので気づきのレベルはさらに深くなる。体験も一回限りにとどまらない。失敗（成功）したことを反省し、次の違うプロジェクト体験を繰り返かえし、成功体験を積み重ねることで自信がつき、やる気がさらに高まるという仕組みである。



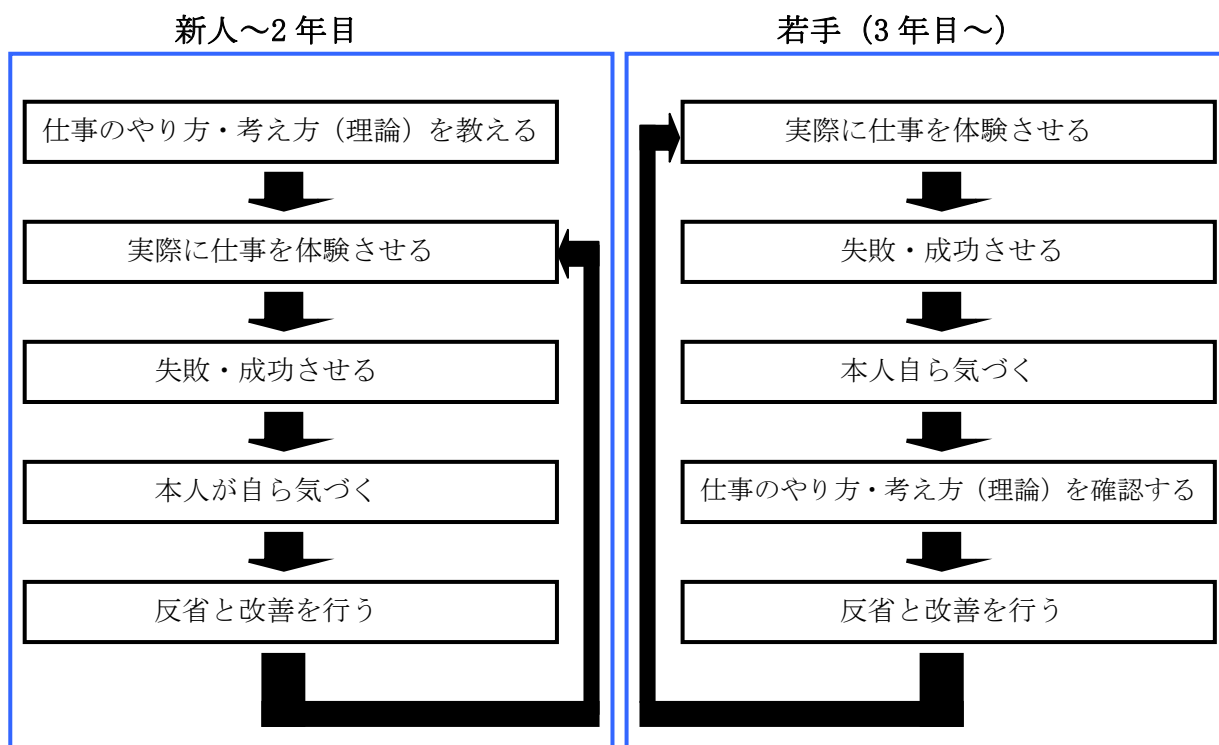


図 40 「対象別、PMGゲームの体験の進め方」〔137〕

### (3) プラクティス概念の導入による研修設計

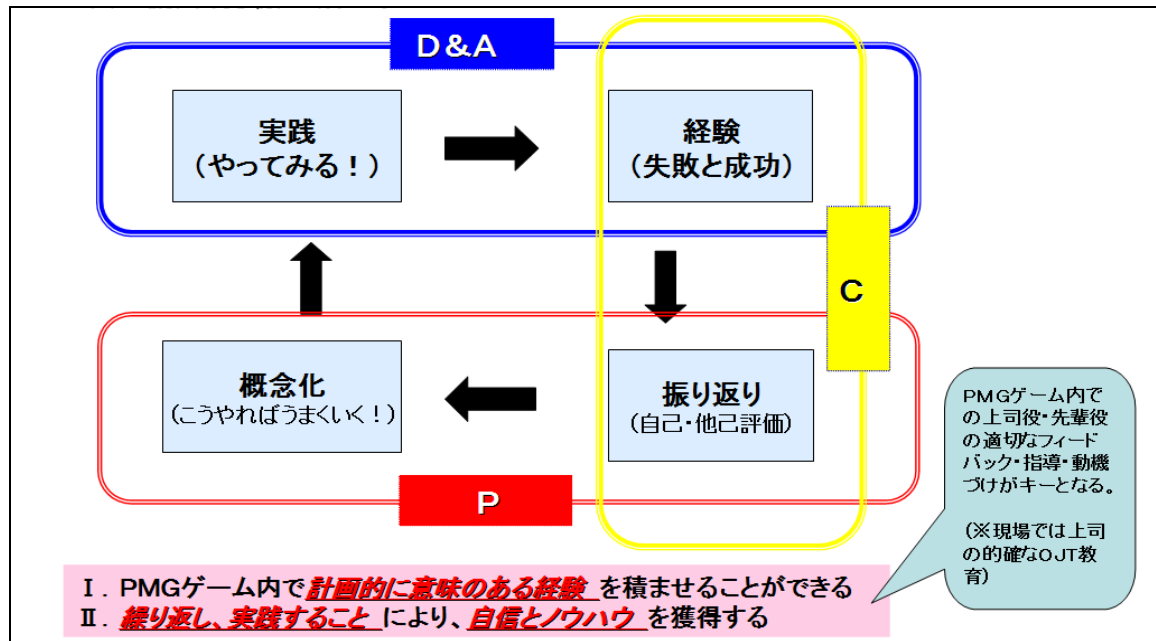
#### 1) 体験により実践的に学ぶPDCA

PMGゲームでは、経験学習モデルを応用し、仕事の基本であるPDCAサイクルを研修の中で実践させる。この仕事のPDCAサイクルを通じ、経験学習モデルで述べた4つのプロセス「実践⇒経験⇒省察（振り返り）⇒概念化」をまわすことにより、学習していく。つまり、失敗や成功の経験から学び、次回の実践では、自分なりのセオリー（教訓）として、その経験を活かすようにするのである。

繰り返しの実践により、最後は成功体験を積むことが出来れば効力感（自信）をもつことも出来、モチベーションアップの効果も期待できる。

ここでの学びのポイントは、図 41 で示しているように経験学習モデルの課題であった次の二つをクリアーしていることである。つまり、1. 学習するための意味のある経験を意図的に発生させて学習者の良質の経験の場を提供していることである。通常の現場では意味のある経験が都合よく出るわけではないので、意味のある経験を積むのに非常に時間がかかるがここではその問題点を解消できる。また、2. 経験したことの振り返り（反省）がひとりよがりにならないように講師（上司

役) が的確に学習者へフィードバックを行っている。このことが可能になれば通常の現場での上司による指導格差の問題も解消できることになる。



(図 41) PDCAサイクルを体験により学ぶ。[138]

## 2) 実践体験によるQCDSのマインドセット

実際の仕事では仕事の品質を成果として問われる。メーカーであれば形あるものを品質として評価されるし、サービス業においても形ないものをサービス品質といった形で評価されている。また、納期については1日でも遅れると信用を失う。納品を受け付けてもらったとしてもその後の仕事への影響も出てくる。コストについては、採算性を度外視して仕事を進めると利益があがらず、長続きしない。従い、常にコストに見合う成果を発揮することが求められている。お客様からの品質・コスト・納期の期待は高く、実際の現場では当然のようにQCD目標が掲げられている。このような共通認識のもと実際の仕事は行われているのである。

知識だけを教えても実際の達成に向けてのマインドは養成されない。したがって、QCD目標の達成に向けて、個人とチームの実際の活動を通じて体験から学ばせているのである。

図 42 に示すようにPMGゲームではよりリアルなプラクティス概念を導入するために、品質・コスト・納期QCDの3つの関門を設けている。時間内でそれぞれのQCD目標をクリアーするためにチームで協力して取り組む経験をさせる。ここ

でのSはサービスマインドのことで、WIN-WINでお役にたとうとする意識であり、このマインドは品質・コスト・納期を達成するための下支えとなる基本マインドとしての認識である。

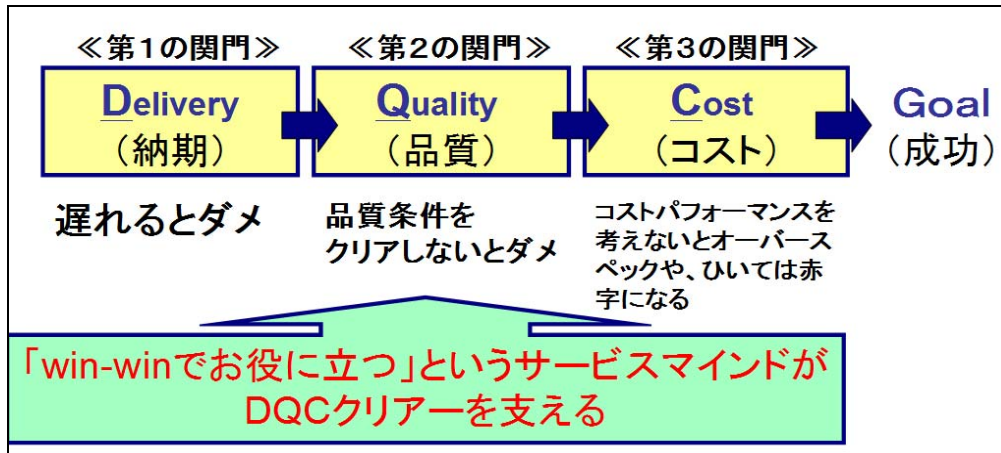


図42 QCDSのマインドセット [139]

基本的に仕事は納期が遅れるとペナルティーが取られる。また、仕事そのものを受け付けてくれないケースも出てくる。その意味で納期達成ということが大前提となる。納期達成をしても仕事の成果として品質が問われる。納期ギリギリの仕事であれば品質ミスもよく起こってしまう。そして、最後はコスト目標である。予算内で仕事を治めることが出来ているか、オーバースペックになっていないかを問う。このQCD（納期・品質・コスト）の3つの関門を設定することにより、プラクティス概念を反映させている。

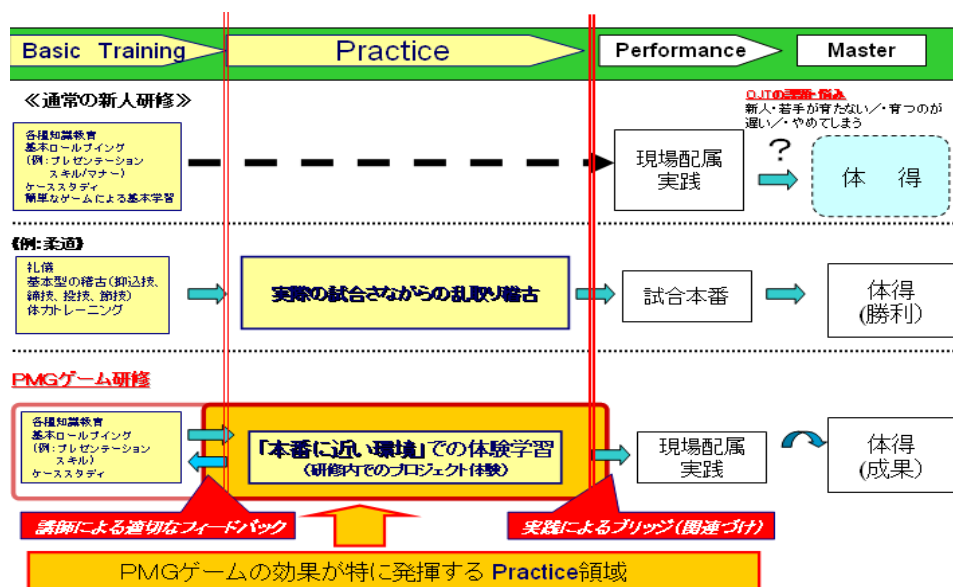
#### (4) プラクティス概念による研修機能の価値再発見

##### 1) PMGゲームが効果を発揮する領域

一般の研修で活用されるモデルは学習転移モデルであり、概ね知識・スキルの習得を目的とされる。現場にニーズとして、「研修で習った知識・スキルが使えない。どうして使うかわからない。」という声がよくある。知識応用の問題である。この学習転移モデルを中心とした研修では、図43で示すように習った知識・スキルを習得させるために様々な基本トレーニング (Basic training) を行う。このような研修では、習った知識・スキルをベースに反復練習させたり、再確認させたりする。そのために演習問題やロールプレイングを行わせたりもする。ここでの応用展開ができにくいという問題は、基本トレーニングでは状況が最初から設定されてい

るのが前提となっていることが原因として考えられる。例えば、初めて会う方に名刺交換をする。そのときのマナー等は状況設定が限定されていて、しかも使うスキルや知識も限定されているので基本トレーニングは極めて有効で、応用展開も問題はないだろう。しかし、次のタイムマネジメントのスキル・知識のケースは基本トレーニングだけでは難しい。例えば、タイムマネジメントで重要度・緊急度を考えて行動しなさいと教えられる。しかし、実際の重要度・緊急度にあたる仕事は何かということについては、その職場の状況によって変わる。これらは基本知識・スキルや手法を学んでも必ずしも思うとおりに実践できないことも多い。また、MBAのケーススタディなどの演習も一時、脚光を浴びたが、過去の事例ケースに基本フレームワークを駆使して思考トレーニングを行うことがメインとなっている。つまり、特定の文脈や状況は止まった形で意思決定をするので、実際の状況のようにイレギュラーな対応や予想外の出来事がおこらず、動きの中で意思決定をトレーニングすることができないのである。このように基本の知識・スキル・手法・フレームワークといったものを身につけることは大変、重要であるが、どの場面でもどのように使うのかを練習することが研修ではほとんどできないので、現場での実践応用にはハードルが高くなるのである。

実際の研修で知識・スキルを使いこなせないという教育担当者の悩み・現場の不満・要望に応えるために**プラクティスの概念**を研修に持ち込んでいる。パイロットやレーサーも本番さながらの練習を行っている。ビジネス現場では研修で学んだことを活用するかどうかはほとんど現場任せになってしまっている。図43に示すように、通常の研修と現場実践の橋渡しとなる役割機能が「プラクティス」という概念であり、より現場に役立つための研修が可能になる。



(図43) PMGゲームが効果を発揮する領域 [140]

研修内でプラクティスの概念を持ち込む場合、現場の上司が変わるのが、講師役であり、学習支援のキーマンとなる。適切にタイミングを捉えて、フィードバックすることがここでもやはり重要になる。

## 2) 現場ニーズと研修をつなぐ学習目標の設定

現場と研修を結び付けるプラクティスをさらに有効にするために図 44 で示すように、研修前に自己の課題や組織・上司からの期待を自己学習目標シートに目標を記入してもらっている。本人が目標を自己決定し、目的意識を高めてもらうこと、また、上司から期待がわかることでモチベーションを高める効果もある。

各スキル・知識・マインドの能力開発項目は、状況対応力（十分条件）を体感いただくために必要条件としての複数の能力開発目標を用意している。主たる内容は、組織人として必要な品質・コスト・納期・サービスのマインドと若手に必要な能力を情報マインド群、行動能力群、コミュニケーション群、スキル・技術メソッド群、等の能力クラスター別に基本スキル・知識を分類している。

部署名( ) 名前( ) 年齢( ) 性別(男・女)		( 1回目 ・ 2回目 )							
能力群 (クラスター)	能力開発項目	●●として身につけたい能力・マインド	高めたい ◎○	受講後の自己評価					
				1	2	3	4	5	
Mind (情報マインド群)	情報リテラシー	情報等を収集し、積極的に活用・創造するマインド	◎						気付いた点等コメント  PMG研修、終了後、講師の指示に従い、書き込む。  プレゼンテーションがスムーズだった、周りもほめられた。  計画の立てたことが実践できなかった。  納期意識がだんだん高まって生産性が上がったと思う。
	ネットワーク	多くの人・関係者とコンタクトし、互恵、協力的な関係を築くマインド	◎						
	受容性	多様な属性、立場の違いや異なる価値観・発想を柔軟に受け入れるマインド	○						
Action (行動力群)	主体性	依存的でなく、自ら主体的に行動する力	○						
	執念(エネルギー)	制約や障害を乗り越えて、必ず目的・目標をやり遂げようとする力	◎						
	学ぶ力	体験・経験から得た“気づき”を次に活かす力	◎						
(コミ)	自己認識力	自分の強み・弱み・長							
組織人としての QCDSマインド	納期意識(D)	仕事に対する納期意識	◎					PMG研修前に、講師の指示を受け、特に身につけたい能力・マインドから選び、目標や課題、決意等をまとめて書く。	
	顧客意識(S)	win-winの意識をもつ	◎						

●●社員として上記、必要な能力・マインドの中から、特に身につけたいもの(3つ以上)をあげて、その理由・課題・決意を述べてください。  
 ◎ 表現力・プレゼンテーション力を高め、相手を説得する力を身につけたい。  
 ◎ 学ぶ力・失敗を活かせる人間になりたい。そのことで成長していきたい。  
 ◎ セルフマネジメント・仕事の進め方の基本、PDCAがきちんと実践できるかどうかチャレンジしたい。  
 ◆ 社会人としてはじめて働くので職場に配属される前にきちんと基本を身につけたいと考えている。学生時代から自己表現が苦手なので、少しでも自信をつけるために取り組みたい。

(図 44) 自己学習目標シート [141]

Off-JT研修の問題点では、上司など現場のサポートが弱いと現場実践につながらず、効果があがらないことは既に述べた。(p45 参照) 現場実戦の効果を上げる為には、「理論」+「実例紹介」+「練習」+「サポート」この4つが絡むと仕事への応用率は80~90%に高まるのである。[74] この自己学習目標シートは、現場顧客ニーズと集合研修の関連づけを行うことで現場上司への研修へのコミットメントを引き出すためのものでもある。つながりを深め、学習効果を高める役割を果たしている。

### 6. 3 PMGゲームの開発と実用化

#### (1) PMGゲームの開発～開発者(須見文雄)～

PMGゲームは、有限会社スマート・アイのビジネスパートナーであるリアル・ヒューマンワークスの須見文雄氏が2006年に開発した。有限会社スマート・アイのクライアントの企業ニーズである体験型研修の企画設計の際、須見文雄氏に設計開発を依頼し、協働で実施したのがPMGゲームの開発実施のきっかけである。

通常の開発プロセスでは、設計⇒開発⇒テストの手順で開発が行われる。例えば、設計段階では、作業内容であるシステムの仕様を決める。仕様はシステムに持たせる機能であるから、どのような内容物にするかを決める。これは通常、顧客と相談して作る要件定義書や仕様書である。通常、この決定権は顧客案件の場合は顧客にある。そして、開発段階では、仕様書に基づき、実際のプログラムを作る。その後、実際のプログラムのテストも顧客のチェックをもとに品質のテストを行うといったプロセスを踏む。

しかし、今回のPMGゲームの場合は、仕様も品質テストも開発者主体で行っている。もともとの要求としては、ゲーム学習によってタイムマネジメントを学ばせるといったレベルのニーズでしかなかった。通常マーケティングのプロセスでは顧客ニーズから出発し、他社との競争的優位を意識した商品開発を行う。しかし、研修でのプラクティスな概念は潜在的なニーズとしてはあるものの、実現が難しいニーズであり、開発が非常に難しい。その難しさゆえに気づいていても誰もが着手できなかった。このプラクティスの概念、リアルな実践感覚に基づいた設計仕様は須見氏の経験とリアル性を志向するバックボーンによるところが大きい。氏は人事制度構築・導入、採用、人材開発、メンタルヘルス、組織編制、株式公開、リストラなどの経営人事を担当。その後、大手システムインテグレーターにて経営人事を担当しつつシステム製品企画や営業等にも携わった経験をもっている。

これらの経験は人をどう動かすか、人をどう育てるか、どう組織の目標を達成するかといったリアルな経験の連続である。特に現場でのプロジェクトマネジメント

経験を通じて、①前工程、後工程を意識した能力発揮、②偶発時・不測時の能力発揮、③複数能力の同時発揮といった現場に必要な能力を自らの体験を通じて身につけたノウハウがPMGゲーム開発につながったと言える。 [142]

**『何故、プラクティス概念が今まで研修で導入されなかったか？』**

逆説的に言うと、上述の現場プロジェクトを実際の自分の仕事を通して体感している立場の人間が、ゲーム設計、システム開発ができる能力と経験、バックボーンを有していたから導入できたのである。氏はシステム設計の開発志向と能力がもともとベースにあった。プロジェクトマネジメントを体験できるPMGゲームの開発にはプロジェクトマネジメントの経験がなければ、研修内で実践に近い練習であるプラクティス概念は思いつかず、それがゆえに開発をされることがなかったからである。

(2) 協業モデル～実用化に向けて～

実用化に向けては図 45 に示す協業モデルで展開している。PMGゲームのニーズが新たに加わる度に、あるいは講師として運営を行った際、受講生の反応結果が出るたびに、開発者である須見氏にフィードバックし、より実践に近い形でゲーム設計を行い、改良し続けている形が現在の基本形である。すでにこのモデルで10近くのPMGゲームを開発している。現在、クライアントでは大手上場企業の繊維・薬品メーカーと同じく大手上場企業の百貨店（サービス業）、有名国立大学など幅広い業界・職種に実用化を進めている。講師については二人体制で行っている。PMGゲームの設計コンセプトに沿った適切なフィードバックができる講師は、マネジメントの実務経験が豊富であることが求められる。実務経験が乏しい場合、講師の育成には時間がかかり、他社からの参入ハードルは非常に高いものといえる。

	須見文雄 (リアル・ヒューマンワークス)	坂田淳 (有限会社スマート・アイ)
基本役割	PMGゲームの設計・開発	PMGゲーム販売・教材管理
品質管理 品質向上	PMGゲームの開発&リニューアル／品質テスト実施	顧客ニーズの新たな掘起し／開発・品質テスト協力
営業	開発者としての同行	新規開拓・顧客管理
研修運営	講師（上司役・先輩役） &ゲームの運営管理	講師（上司役・先輩役） &ゲームの運営管理

図 45 PMGゲームの協業モデル (143)

## 6. 4 PMGゲームの実証検証と効果

### (1) QCD（品質・コスト・納期）目標の達成結果と上司活用度の関係性 （定量評価）

既に述べたようにPMGゲームはQCDマインドを高めることを狙いの一つとしている。評価の方法としてはチームで納期・品質・コストの目標にむけての仕事の成果を競わせている。優先順位は1. 納期 2. 品質 3. コストの順番である。この理由は納期を守れず、納品されても顧客はその後対応に困る。ゲーム上は学習目的であるから評価は一応するものの、納期遅れの納品は基本的に受け付けず、評価もしないのが顧客の対応である。納期が守られて初めて品質の評価を始める。期待する水準に達しているか、また、期待以上の成果を発揮しているものかを評価する。実際の現場でも納期⇒品質の評価手順であろう。最後にコスト評価を行う。コスト評価については、仕事が納期も品質も守られたとしてもコストがかかり過ぎ、コストの割にパフォーマンスが低すぎたりすれば評価は下がる。実際のゲームでは、講師が上司役、先輩役を担い、必要に応じて受講生（部下役、後輩役）の指導・アドバイスをを行う。これは現実の仕事でもある。部下は上司からの必要な支援をどのタイミングでどれだけ活用するか、上司の仕事状況や内容によって判断することが求められる。この評価をするために、上司からの手助け度（ヘルプ）を指数化している。上司の手助けを必要とした場合、その分、上司や先輩の労力をかけ、時間、費用ともコストがかかることとなる。ヘルプを求めた場合、より高い成果が求められる。

#### ◆ 検証仮説1

納期と品質とコストの各目標の評価と上司活用度（ヘルプ）の評価の相関関係を見る。

仮説1 : 納期の早いチームは品質評価、コスト評価も高い。

仮説2 : 成績の良いチームは上司をうまく活用している。

とおいた。この仮説は、チームワークやすり合わせを必要とするプロジェクトにおいて共通する内容である。PMGゲームの活動結果において、同仮説が成り立つかどうかを検証した。



◆ 検証対象法人

と実施回数 : 独立行政法人 3 法人 (計 5 回)、民間企業 3 法人 (計 4 回)  
 経営者協会セミナー (計 3 回)

◆ 受講者の年齢 : 19~30 才 (約 500 人)

◆ 検証実施時期 : 2006~2008 年度

PMG ゲーム研修の 1 2 回程度のサンプル平均は、仮説 1、仮説 2 とともに立証される結果となった。図 46 は某国立大学 (2007) の評価例である。図 47 は某独立行政法人 (2008) の評価例である。

尚、D ポイントは、納期履行状況。Q ポイントは成果物の良し悪し。C ポイントは投入しなくてはならない手間ひま、労力、費用。HP ポイントはチーム外からの手助けの有効活用度をあらわしている。

**成功・改善要因の振返り** ←

**納期の良好なチームは**

- ・品質とコストも良好。
- ・チーム外からの手助け活用も高効率。

■ 独立大学法人K大でのゲーム成績

	Aチーム	Bチーム	Cチーム	Dチーム	Eチーム	Fチーム
Dポイント	-1.0	0	0	+1.5	+1.5	-1.0
Qポイント	+1.0	-1.0	-2.0	+1.0	+2.0	-2.0
Cポイント	-2.0	-1.0	+2.0	+1.0	+0.5	+0.5
HPポイント	+10.0	+7.0	+6.0	+11.0	+16.0	+3.0

**納期がギリギリ、遅れるチームは**

- ・品質やコストも厳しい。
- ・チーム外からの手助け活用も低効率。

**失敗・改善要因の振返り** →

Fumio Sumi & Smart-i All rights reserved 11

図 46 「品質・コスト・納期と上司の手助け度の関係」(2007) [144]

納期がもっとも早いチームは、品質・コストのポイントも一番である。

	Aチーム	Bチーム	Cチーム	Dチーム	Eチーム	Fチーム
Dポイント	3.5	1	0	-1.5	-1	-3
Qポイント	2	1	0.5	1	2	0.5
Cポイント	1.23	1.00	1.11	1.00	1.00	1.00
HPポイント	0	6	0	0	0	1

2 位チームは、上司の活用が最も効率的である。

図 47 「品質・コスト・納期と上司の手助け度の関係」(2008) [145]

(2) 経験学習モデルの効果検証（定性評価）

～経験→省察→概念化→実践のプロセス～

◆検証方法

自己学習目標シート（図 48 サンプル参照）に

1. 上司からの期待、自己の目標を学習目標に記入する。
2. PMGゲーム（1回目）を実施する。
3. 自己・他己からの評価を記入し、振り返りを行う。  
適切なタイミングを捉えて、上司役である講師がポイントになる考え方を紹介する。
4. 振り返り・反省に基づき、再度、目標を立てて、PMGゲーム（2回目）にチャレンジする。
5. 終了後、他者からもフィードバックをもらい、強み、弱みを明確にし、経験を次に現場でどのように活かすのか行動指針レポートを作成する。

PMGゲーム研修内で、経験学習モデルの経験→省察→概念化→実践のプロセスを再現し、上記の運営方法にてどの能力開発項目（ディメンション）を意識し（高めたい、改善したい）、どのような状況下でどのように使ったかを踏まえて、その気づきから得た教訓（次からどうするのか）を定性評価する。

自己学習目標シート		©Smart+ & sumi 2007	
部署名( ) 名前( ) 年齢( 24 ) 性別( 男 )		( 1回目 ) ( 2回目 )	
能力群 (クラスター)	各ディメンション	高めたい ◎◎	受講後の自己評価 1 2 3 4 5 期待した点等コメント
Mind (情報マインド群)	情報リテラシー	情報等を収集し、積極的に活用・創造するマインド	3 前回の経験を活かして
	ネットワーク	多くの人・関係者とコンタクトし、互恵、協力的な関係を築くマインド	0 3 相手の立場を思いやる
	受容性	多様な属性、立場の違いや異質な価値観・発想を受け入れるマインド	
Action	主体性	依存的でなく、自ら主体的に行動するマインド	
	教養(エネルギー)	制約や論議を乗り越えるマインド	
		2	相手の立場を思いやる
		4	前回の経験を活かして
		2	相手の立場を思いやる

評価尺度: 1(出来なし/弱み) 2(課題あり) 3(通常) 4(成長した) 5(出来の極み)

大学職員として上記、必要な能力・マインドの中から、特に身につけたいもの(3つ以上)をあげて、その理由・課題・決意を述べてください。

情報リテラシー/受容性 → 今回の研修でも活用し、活はモチベーションを高める

ネットワーク → 時間内とあわせて、コミュニケーションを大切にしたい

教養 → 今回の研修を活かして、コミュニケーションを大切にしたい

図 48 自己学習目標シートサンプル（某国立大学）[146]

- ◆ 検証対象法人  
と実施回数 : 独立行政法人 3 法人 (計 5 回)、民間企業 3 法人 (計 4 回)  
経営者協会セミナー (計 3 回)
- ◆ 受講者の年齢層 : 19~30 歳 (約 500 人)
- ◆ 検証実施時期 : 2006~2008 年度

自己学習目標に基づいて、PMG ゲーム研修で何らかの気づきを得、能力開発が必要と感じた項目は下記のとおりになった。

セルフマネジメント (P D C A)、タイムマネジメント、優先順位、情報の取捨選択、問題解決、効率化、意識共有、チームワークと生産性、役割分担、割当、傾聴力、共感力、コミュニケーション、報告・連絡・相談 (忙しい上司へ)、集団コミュニケーション、論理的コミュニケーション、主体性、積極性、自己主張性、状況対応、顧客満足、納期意識、納期 (個人とチーム) 納期と品質の両立の難しさ、コストとリスクのバランス、納期とコストのバランス、リスクマネジメント など

以下、代表的な気づきを得た内容の一部抜粋である。

(定性評価) [147]

年 齢 性 別	能力項目	どのような状況下で どのように行動したのか	結果、何に気づき、どのような教訓を得たか (次はどうすると考えたか)
24 歳 女性	主体性	チームで必要なアイデア・意見を述べなければならない時、肝心なところで「この一言は誰かが言ってくれるだろう」「間違っていたら恥ずかしい」などとしり込みをしてしまった。	(受講前) 引っ込み思案であるので、主体性を意識し、自分の考えを意識し、自分でやる意識をもって、自分の考えを適切な言葉で相手に伝えたい。 (受講後) 主体性は意識して臨ぞめたが、肝心な場面ほど、しり込みせず、そんなときこそ、明るい表情で皆の顔をみて発言していきたい。
28 歳 女性	主体性 / 受容性	意見を自己主張しなければならない時、意見を言えず、流されてしまった。	「主体性」「受容性」について自分の意識のなさを思い知る学習でした。「意識」して仕事に望むことの大切にしたい。
27 歳 男性	状況対応	最初に与えられた課題が何であるか、求められているものは何かがつかめなかった。また、グループの中であまり知らないメンバーの安価で自分が貢献できる役割は何かが見出せなかった。	常に状況は変化し、その中でもお客様に対しては一定レベル以上のクオリティを確保しなければならない。そのためには、顧客が何を求めているのか、貢献できる役割は何かをすぐに見出し、咄嗟に状況対応することが必要であると感じた。

年齢 性別	能力項目	どのような状況下で どのように行動したのか	結果、何に気づき、どのような教訓を得たか (次はどのように考えたか)
26歳 男性	P D C A	やるべきことが多く、焦るばかりで、P D C Aのサイクルが全然できず、右往左往していた。	P D C Aの能力の向上の必要性を強く感じた。学習目標で立てた別の項目「主体性」「表現力」は意識して出来たので、[P D C A]や他の求められる能力も意識して使うことが必要であると感じた。
24歳 男性	P D C A ／情報共有 ／問題解決	第二フェーズでは、第一フェーズで計画したスケジュールの訂正とオフィスの配置計画を、同時に作業を進めていたが、両グループでの進行状況を見ながらその状態を確認し、情報共有し、人員分配をやりなおした。	第一フェーズでの反省をもとにチームワーク、役割分担が出来た。できるようになったのはP D C AやQ C Dを意識して行動したことを示していると思うし、それが楽しいと思えるようになったのは嬉しかった。
22歳 男性	P D C A ／Q C D	P D C Aをあまり重要と思わず、行動してしまった。	受講前は重要と感じていなかった。特に重要と感じたのはP D C Aとコストや納期意識である。これからがんばってもてるようになりたい。
26歳 男性	P D C A ／情報の 取捨選択	グループでは時間管理ができなかった。何度か時間のなさをメンバーに注意喚起したが、それをシビアに受け止めてくれない雰囲気だった。	P D C Aは個人では意識したが、集団となる実行が難しい。もっと役割分担とチームワークを發揮し、効率化をはからなければならない。 ・情報がいくつもある中で、情報を素早く取捨選択、優先順位をつけることが大切であると感じた。
23歳 男性	納期意識	・成果物を期日どおり、納められなかった。  ・自分の役割の仕事の段取りが悪く、チームの足を引っ張った。	・1分でも納期を過ぎれば、それまでどんなに努力して、どんなに出来が良くてもすべてが無駄になってしまうことを改めて強く考えさせられた。 ・一見、個人の仕事でも納期が遅れたならば、数多くの人に迷惑がかかることを肝に銘じておきたい。
27歳 男性	納期&品質意識	グループ内でよいもの（品質）を作るために意見を出し合うばかりになり、時間がかかりすぎた。	納期と品質の両立は難しいが、バランスを考えて行動をとりたい。
20歳 男性	納期&コスト意識	納期ギリギリの状況になり、最後はやっつけ仕事になってしまった。	余裕をもって前倒しで実践することが必要である。ただ、納期のことを意識するあまりにコスト意識が薄れてしまうのも問題だ。納期とコストのバランスをとりたい。

年齢 性別	能力項目	どのような状況下で どのように行動したのか	結果、何に気づき、どのような教訓を得たか (次はどのように考えたか)
28歳 男性	計画	仕事がいっぱいっばいで、頭の中では制限時間を認識していながらも、現状からいかに早く行動すれば目標を達成できるのか、この点に思考がまわらなかった。	動き始めるとバタバタする。計画の段階で納期から逆算して行動スケジュールを組むことがいかに重要であるかを痛感した。
30歳 男性	情報収集 ／P D C Aサイクル	第一フェーズでは情報不足からモレが多く発生した。納期の前倒しが出来たのに、品質評価が減点となってしまった。	第一フェーズでの反省を踏まえ、疑問点を即座に確認し、情報収集に努めたためである。成功に導くための情報収集が実践に有効であるとの体験を得たことは大きい。
24歳 男性	チームワーク	納期と品質目標に向けてチームがひとつにまとまり、協力関係が築けた。	グループ内の協力関係を築き、チームワークを高めて仕事に当たることで、時間の短縮と質の向上の両方の面で非常に良い影響が出ることがわかり、グループワークの重要性が認識できた。
26歳 女性	役割・割当	積極的でない人に対しても意見をよく聞き、役割を意識的に振ってみた。	役割を与えたり、意見を聞きだしたりすると、その人の違った能力が引き出されることがわかった。自分の抱いているイメージで、その人を見るのではなく、いろんな角度からいろんな話をする中で、「人」というものは見えてくるものだと感じた。
24歳 女性	自己アピール／役割分担	ほとんど初体験の人でグループを結成、しばらくグループ全体が固まっていまい、動かなかった。	誰がどんな役割が得意かわからないため、自分からアピールする。もしくはどんな役割でもやる必要があると気づきました。実際の仕事でもこのような場面は多いと感じました。
25歳 男性	相談	わからないことがあっても上司や先輩などに相談せずに対応しようとした。	他の人はわからないことをそのままにしないで、普通に上司や先輩に聞きに行っていた。見習わなければならないと感じました。  忙しい上司へは遠慮してしまうので、改善したいと思います。
22歳 男性	集団コミュニケーション	グループのたくさんの人数で一つの事を決めるのが難しかった。違う意見がどんどん出てきてなかなかまとまらなかった。	人はそれぞれ異なった価値観を持っているため、1つのことを決める時にも様々な意見が出てくる。その意見をまとめてひとつにするという際には、自分と違った考えも十分に尊重することが大事だと感じた。  ・相手の状況を良く見て、相手の気持ちに立って理解する力はやはり苦手である。発言すべき所と発言すべきでないところをわきまえてやる必要がある。

年齢 性別	能力項目	どのような状況下で どのように行動したのか	結果、何に気づき、どのような教訓を得たか (次はどのように考えたか)
30歳 男性	論理コミュニケーション	集団の中のたくさん意見の出ている人たちへ、なんとなくついてってしまった。	1対1でやりとりするのは何となくできるのだが、1対多になると不安になり、その結果、言葉数が増えてしまう欠点を再認識した。その場を引っ張るという意識も低く、流されてしまうのも相変わらずでした。ただ、多数を相手に話す前に余裕があり、一度、自分の中で筋道が出来ていると、思うより不安にならないことに気づいた。
26歳 男性	リスクマネジメント	取引業者の選定の際、代替案を出すことができず、結果、仕事が遅くなってしまった。	代替案を考えることはリスクマネジメントであると気付いた。1回目は出来なかったが、2回目には意識してできるようになったのは良かった。
27歳 男性	組織人としての自覚／チームワーク	課題として上げていた「表現力」「分析スキル」は意識したが、思うように発揮できなかった。しかし、グループワークにより、「共感力」「受容性」を活かし、足りない部分を補いあうことにより、全体として問題解決できた。	「個人」としての仕事ではなく、「チーム」「全体」としての仕事をしている意識を持つことが必要である。そして、組織全体の中での自分の位置の確認、他部署との密接な連携を常に心がけたい。同時に、自分の苦手とする「表現力」の向上は意識しなくてはならないと感じた。
22歳 男性	報告・連絡・相談／状況の共有	自分で分析したこと、考えばかりが先行し、作業への参加が遅れがちになることが多かった。	「分析」は得意と思っていたが、後々、仕事に支障が出てくることを痛感した。自分で理解していても、それがグループメンバーに伝えようとする、あるいは伝わりやすいように工夫しなければ問題が大きくなる。上司を恐れて質問や相談を怠る、といった消極性を排除し、常にQCDSの高い仕事、サービスを提供していけるように心がけたいと思う。

以上は、PMGゲーム内でのプロジェクト（仕事）を体験する過程で、必要と捉えたスキル・知識・マインドを中心してマイセオリー（教訓）について述べている。この中での気づきで特筆すべきものとしては、個人ワークとチームワーク、納期と品質、納期とコストなど、バランスについて言及している感想が多い。このバランスを意識しながら目標を達成するには、単一的なスキルだけが身につければ解決するものではない。本章で述べた状況対応力が必要である。例えば、26歳（男）の男性のこの点に関する気づきのコメントは、「私のグループは特に時間管理ができなかった。その理由は何度か時間のなさをメンバーに注意喚起したが、それをシビア

に受け止めてもらえない雰囲気だった（品質重視していた）。もっと役割分担して、かなり効率化すれば良かった。P D C Aは個人では意識するものの、集団全体での実行となると難しかった」と述べている。これは時間管理が単なるタイムマネジメントの知識・スキルだけでなく、コミュニケーションや役割分担、優先順位の付け方といった意識やスキルをバランスよく活用することが必要と気づいているのである。

以上、このように「どのようなスキルがどのような場面で必要になったか」、また、「複数の能力の発揮をバランスよく同時に発揮する」といった状況対応を体験できており、各スキル・知識・マインドを磨く必要性を強く感じることで、動機付けがはかられている。または、能力項目によっては成功体験を得て能力・スキル・考え方について確信を得たものもいる。これらの状況対応力は、言わば暗黙知の形成であり、形式知だけでは得られない。

## 第7章：PMGゲームによるプラクティス概念の導入と

### 研修機能のイノベーションによる企業経営への貢献

序 PMGゲームによる研修内でのプラクティス概念の導入と研修機能のイノベーションによる企業経営の貢献について提言し、現場と研修のつながり（価値連鎖）向上について更なる研究課題を述べる。

#### 7.1 若手社員教育のための新・体験型学習PMGゲームの提言

##### (1) 体験による学習をより有効にするフィードバック

現場に役立つスキル・知識・マインドというものは、本来、現場での仕事体験が一番身に付くものである。若手への指導も本来OJTでやるべきものだと考える。その中で現場に近い感覚で集合研修の場で、体験による学習ができる意義は大きい。特に研修機能の新しい価値としてプラクティスの概念を研修に持ち込んだことが本研究の意義である。今までは学習転移モデルの限界、所謂、座学型研修の問題であった。つまり、学んだスキル・知識の現場応用をどうするかが課題であったわけである。もちろん、PMGゲームでの体験は、現場でのリアルな体験には勝てない。どの競技のスポーツ選手、囲碁や将棋のプロ、パイロットなど専門スキルを持っている人の現場での緊迫感、体験しないとわからないものであるし、その臨場感、緊張感でないと身につけられない技がある。しかし、だからこそ、知識学習やロールプレイングからいきなりの実践とならない、本番に近い環境での体験による練習であるプラクティス概念による現場と研修のつながり、橋渡しが必要なのである。

このプラクティス概念による経験学習をより有効に活かすためには、現場で起こりうる意味のある体験に合わせてタイミングを逃さず、効果的なフィードバックが高いレベルで出来ることが欠かせない。従来、現場での管理職では指導力格差が著しかった。やり方を教えるティーチングの技術の差、相手のやる気・能力を引き出すコーチングの技術の差、ほめたり、叱ったりできるコミュニケーションの技術に加え、人格の差も正直出ている。これに現場の忙しさに拍車をかけている問題もあった。このPMGゲームでは厳選して考えられた設計のもと、意味のある体験を計画的に組み込み、実際に若手育成への指導、動機付けが出来るようになっている。また、上記の各種スキルを持った講師で陣容を整え、フィードバック力を高めている。しかも、そのために日々、トレーニングを重ね重ねている。また、研修場面での実際のフィードバックには、起こりうる失敗・成功のケースや起こす人のタイプ



を想定できるので、十分、準備をしたうえでフィードバックができるメリットがある。フィードバックの質の高さと若手社員にとって意味のある経験を積ませることができる仕組みによって、プラクティス環境が十分整えられて実践できるのである。

## (2) 主な体験型学習の種類と特徴

現在、企業で行われている体験型学習には次のようなものがある。

### ① ロールプレイング型トレーニング

役割と状況を設定し、教えられた型（スキル・知識等）を実技練習し、身につけるために行う。状況設定を限定的に決めることで、十分準備の上、段階的に練習することができる。通常、相手役とロールプレイ役と観察役を交代し、練習することで、ロールプレイングを実施する人、相手役それぞれの心理がわかるメリットがある。また、観察役をすることで客観的に自分の習得度合いの確認や他の人との違いを知ることができる。反面、複雑な状況下での設定は性質上、すぐわない。

### ② 集団コンセンサスゲーム [148]

集団の意思決定・コンセンサスをとるゲームで、ある課題を与えて優先順位をつける。この個人で決めた優先順位を持ち寄り、集団での優先順位を決める。そのときに感じる葛藤の処理の仕方や相手を論理的に説得する力、相手を受容的に受け止め、聞く力などの体験から学ぶことを目的とする。代表的なものとして、NASA宇宙飛行士が月に遭難した時、助かるために必要な道具は何かを優先順位を決めていく「NASAゲーム」や同視点の「12人の怒れる男」が有名であり、長く研修商品としてはロングセラーを続けている。主に人間関係やコミュニケーションを高めるための体験学習ゲームが多い。

### ③ アウトドア型研修

#### (その1) リーダーシップ開発研修 [149]

全体的視野の養成、効率的な解決手段、正確なコミュニケーションなどのテーマを扱う。職種も年齢も違う人々が、屋外で集まる環境を作ることで、“自ら動かなければ何も動かない”といったリーダーシップ行動が体感できる。

(代表的な研修例)

3メートル間隔に立てたポールとポールの間には張り巡らせた蜘蛛の巣のようなロープをくぐり抜け、全員が渡る。渡るルートや失敗時における制約もあり、チームで協力して、役割分担や時間管理などを確認する必要がある。体験終了後、各自の葛藤や反省を踏まえて複数回、違う内容の体験学習を実施する。PDCAサイクルやリーダーシップとチームワークのあり方などが体験できる。

(その2) もの作り体験などのワークショップ[150]

特定のテーマを決めず、「今、ここ、この場」で起きている感覚を語り合ったり、また、海岸の貝や流木などを使っての創作活動をおこなったりする。あるメーカーは地元工場のゆかりのある米づくりを通じ、モノ作りの大変さ、楽しさ、喜びを体験する。このようなワークショップを屋外でやることを通じて、自分の内面を見つめ、先輩・後輩との絆作りやチームワークを形成する。

④ 経営シミュレーションゲーム[151]

会計管理や財務担当者や経営幹部候補生を中心として企業経営そのものをシミュレーションにより、体験する。ゲーム内で仕入れや販売などでモノを動かし、お金の流れを把握する。また、決算期には実際に会計処理を行い、次年度の経営計画を立てる。この一連の経営シミュレーションによるプロセスを体験することで管理会計やキャッシュフローの概念を学ばせ、実際の意思決定トレーニングを行っている。代表的なものとして、MGゲームが最も著名である。

近年では、実際の会計の知識を学ぶことを目的にするだけでなく、会社統合に伴う融和・人的交流を円滑にするための体験学習として実施する企業も多い。

⑤ 内省型研修（内観療法など）[152]

自己中心的な見方をするあまり行き詰ったり、悩んだりする人間の内面を掘り下げる研修である。内観療法が有名であり、一種の自己修養の方法である。例えば、内観では、他人や親など周囲に関連して「していただいたこと」「してお返ししたこと」「ご迷惑をおかけしたこと」等の記憶をたどり、自分がこれまでいかに周囲に支えられてきたかを気づくものである。面談者やファシリテーターと呼ばれる1対1やグループでの問答形式で体験する。このことにより前向きで他者肯定的な生き方が動機付けられる。東横インなどは社長自ら実践し、社内のコ

コミュニケーションやベクトルあわせに効果をあげている。他にも内省型研修では、森田療法、ゲシュタルトセラピー等、多数取り組まれている。

#### ⑥ ケーススタディ（擬似体験あるいは追体験）

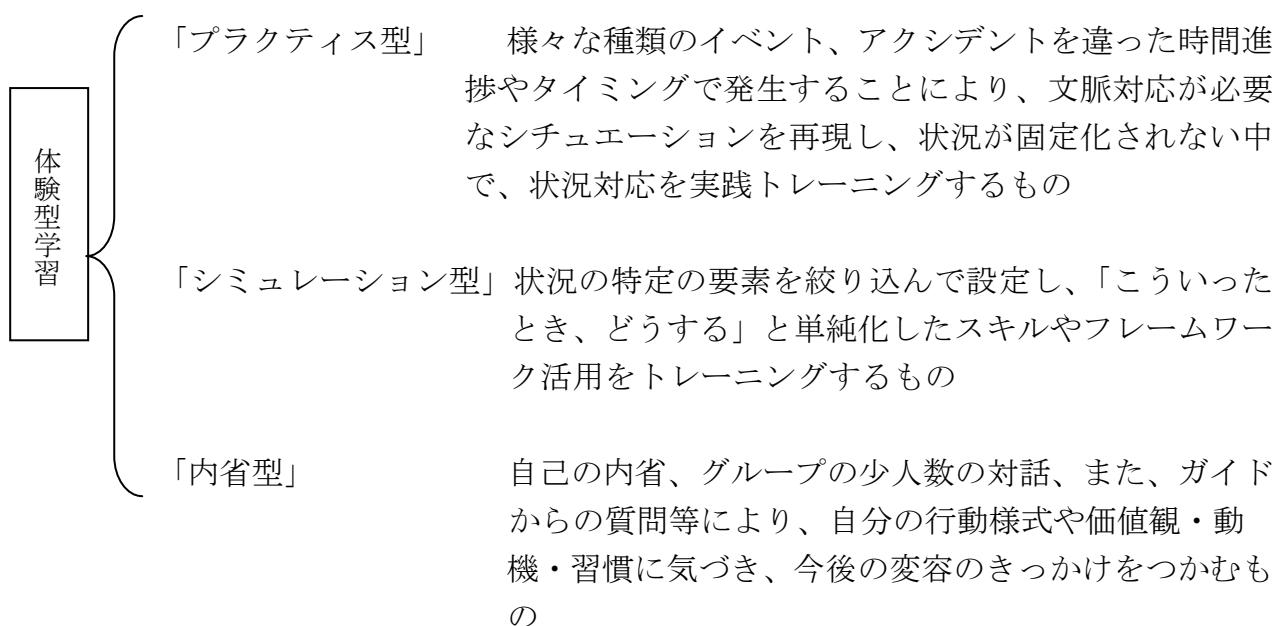
ケーススタディ（事例）を読み込み、特定の立場でシラバス（課題）を考え、意思決定・思考トレーニングを行う。ケース分析においては、フレームワークや論理ツールを活用し、分析し、解決案を出す。この過程を含め、解決案を討議しあう。立場の違う受講生の討論の質で満足度は変わる。自分の意思決定と違う他人の意思決定及びそのプロセスや経験を語り合うことで見方を広げる。

#### ⑦ その他

- ・ プロジェクトマネジメント技法の知識とスキルを簡易体験と知識検定により学ぶ（PWA検定）
- ・ 基本的な仕事の心構え、スキルを体験により、若手社員のモチベーションを高める研修（R社 等）
- ・ アクションラーニング（p61 記述）

### （3）PMGゲーム研修と他の体験型学習との違い（ポジショニングマップ）

体験型学習を坂田は以下の3分類に整理し、定義した。



本論文では、『組織人として実際の仕事の現場で役立つために必要な知識・スキル・態度を活かして行動に移すことができる』=『能力』と定義（p32 参照）し、この領域を取り扱っている。従って、価値観や動機、行動様式など自身の内面にフォーカスし、内省を深める内省型はここでは比較対象から外して分析を進めてみたい。

図 49 で示されているように縦軸は、プラクティス型傾向が強いか、シミュレーション型傾向が強いか、横軸は、状況対応力（複合スキル発揮）をトレーニングするものか、単一スキル・フレームワークをトレーニングするかで、以下の4象限のタイプに体験型学習を分類した。

- 第一象限（プラクティス型・状況対応力）
- 第二象限（プラクティス型・単一スキル・フレームワーク）
- 第三象限（シミュレーション型・単一スキル・フレームワーク）
- 第四象限（シミュレーション型・状況対応力）

いずれも経験学習モデルを応用している体験型学習と言えるが、プラクティス型傾向が強ければ強いほど、現場の仕事環境に近い体験ができる。逆にシミュレーション型に近ければ近いほど、限られた条件の中での単一スキルやフレームワークのトレーニングする目的のものが多くなる。

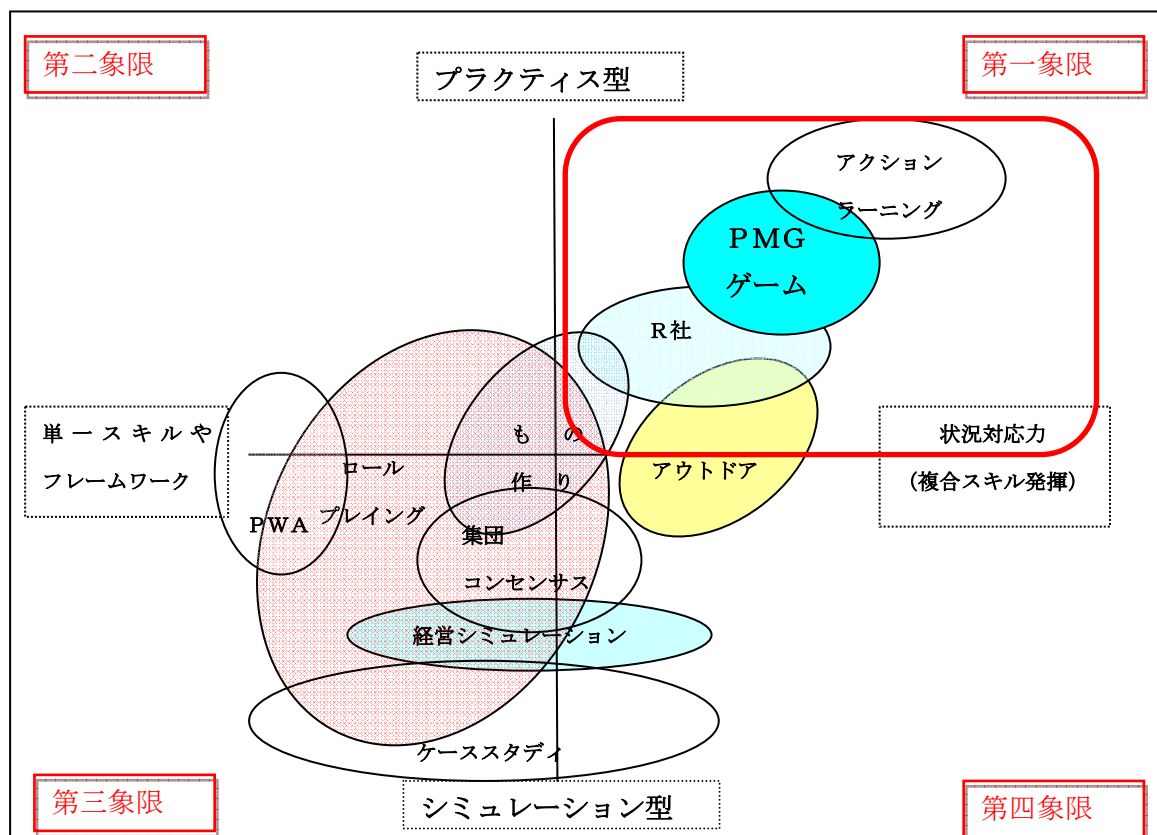


図 49 「体験型研修ポジショニングマップ I」 [153]

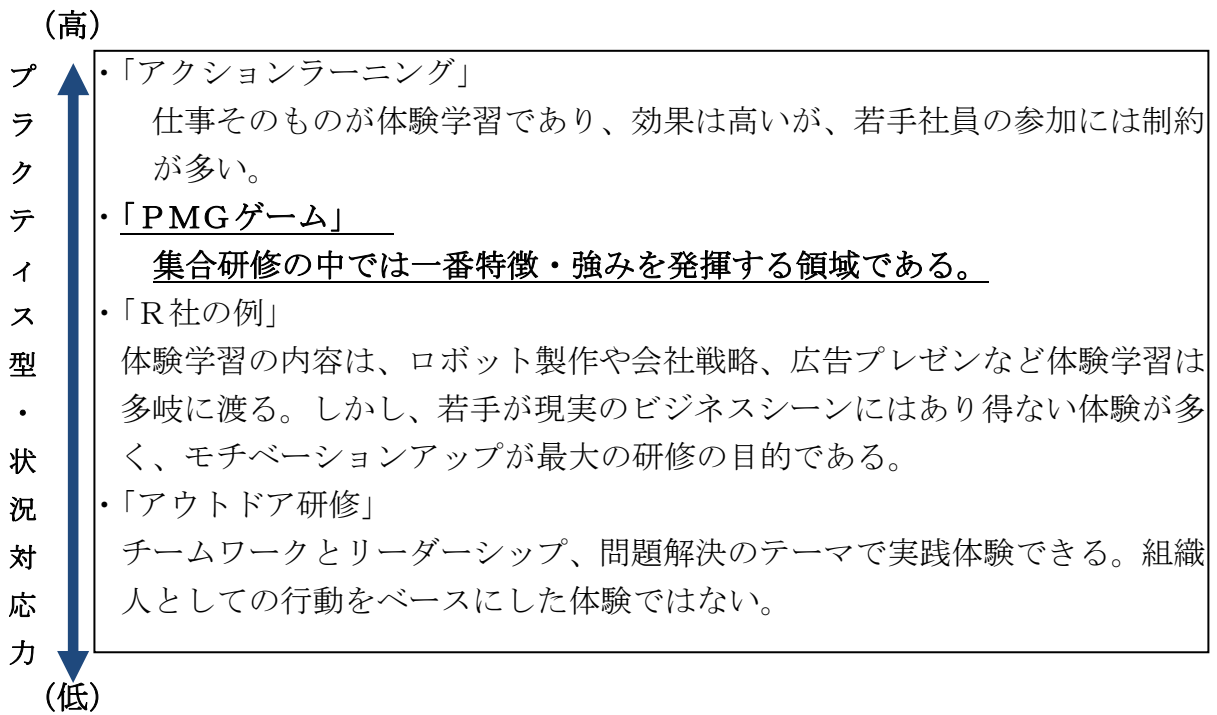


図 49 で示されるようにPMGゲームは企業現場でのより実践に近い環境下での練習ができる点、具体的には品質・コスト・納期目標を達成するための個々人とチームが一体となった体験学習ができる。そして、その成果を発揮するためには、様々な状況に対応するため、複数のスキルを同時に発揮できる能力が必要となる。このプラクティス型の実践練習が出来、状況対応力をトレーニングできるのがPMGゲームの特長と言える。

また、図 50 に示すように、第一象限の「プラクティス型・状況対応力」に位置する体験型学習ゲームを中心に新たな軸でポジショニングしなおした。縦軸にプラクティス型⇔シミュレーション型、横軸にフィードバックの仕方（リアルな多視点的フィードバック）か、（基本フィードバック）かに分類した。PMGゲームの場合、基本的な仕事の進め方を中心としたフィードバックは大切にしつつも、あらゆる可能性『What（何をやる）× Why（なぜそれをやる）』『How（どうやる）× Why（なぜそれをそうする）』の中からの本人に処方を考えさせ、動機付ける。また、具体的に処方を教えることも行う。[154]

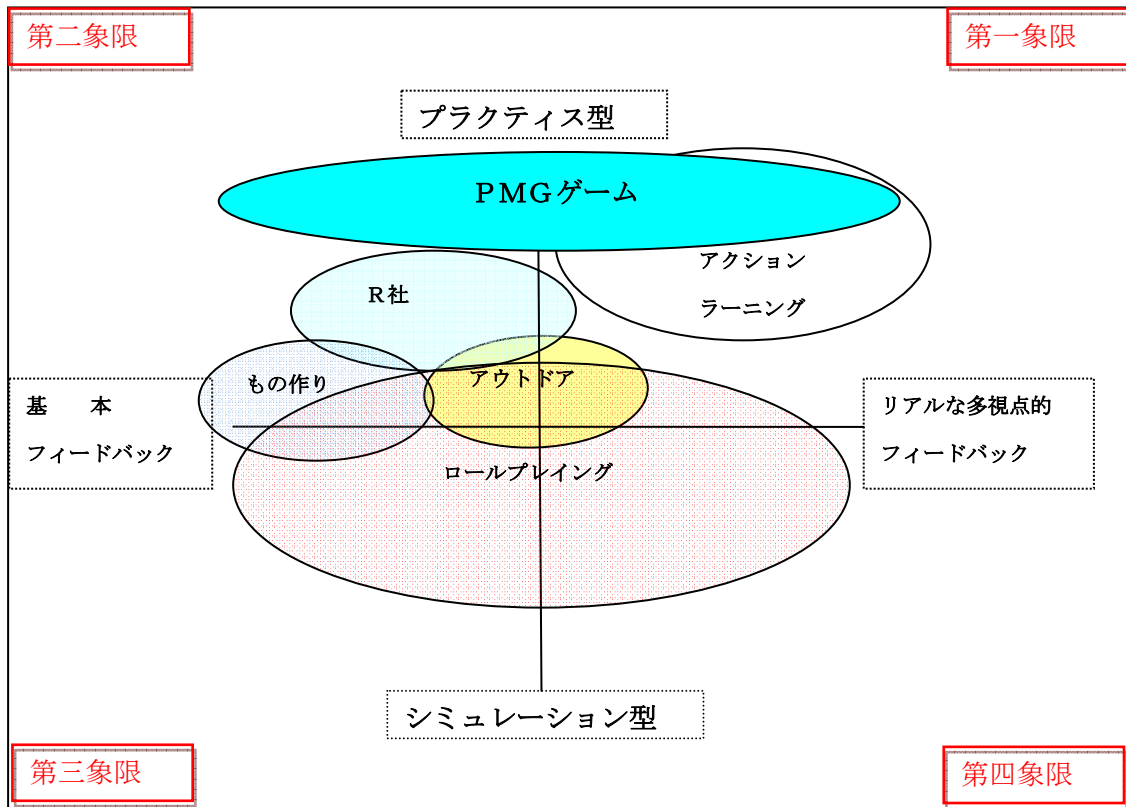


図 50 「体験型研修ポジショニングマップⅡ」 [155]

(4) 若手社員へのプラクティス概念による新・体験学習メソッド（PMGゲーム）の提案

今日の日本企業の多くの職場では、一体感を失っている。状況や役割、問題をチーム全体・関係するあらゆる人々で、情報の「見える化」が図られておらず、引き継ぎ不足、情報の未確認、誤解が生じ、トラブルやアクシデントが多発している。このことが納期遅れ、品質トラブル、コストアップにつながっている。

本論では、このような問題認識のもと、QCD（品質・コスト・納期）目標の達成度合いと上司活用度の関係性を分析した。検証結果は、①納期の早いチームは品質評価、コスト評価も高い②成績の良いチームは上司をうまく活用していると仮説通りの結果となった。納期・品質・コスト目標の達成とチームワークは因果関係が強く、この検証結果は、若手社員の育成において、大変、意味のある結果となった。PMGゲーム研修で、若手社員に現場ニーズに近い仕事体験をしてもらうことで、若手社員の納期・品質・コストマインドの向上に役立つことができる。受講生の感想の中には、「思い知る結果」「いかに重要か」「肝に銘じる」といった体験学習特有の感想が見られた。また、「納期と品質のバランスが重要である」の感想。

これは納期ギリギリの仕事になればやっつけ仕事になってしまうといった体験である。また、「一見、個人の仕事でも遅れたチームに迷惑がかかることを、身を持って経験した」といったコメントも寄せられている。『QCDバランス』や『個人とチームの仕事のバランス』等のコメントは全体を見て仕事をするという感覚を養える内容と位置づけられるものである。

実際の現場に役立つ為には、このようなプラクティス概念による体験学習は非常に有効であり、複数の場面で複数の知識・スキルを使いこなす「状況対応力」を実践練習できることは有益である。このようなマインドや状況対応力の実践勘は出来るだけ早い段階で、プラクティス概念による体験学習を受けることが育成への近道である。

以上のことから、若手社員への早期段階でのPMGゲームによる学習機会を提言したい。

## 7. 2 現場と研修のつながり（価値連鎖）向上に受けての

### 更なる研究課題

#### (1) 人材育成のバリューチェーンの重要性

本論では、人材育成の役割・機能は教育訓練、配置、仕事の割り振り、人事考課等を通じて、人材の貢献可能性や人材の価値を高めるための人材マネジメントであると位置付けた。これに募集や採用の機能を含めると図 51 のような次の人材マネジメント機能の価値連鎖が考えられる。

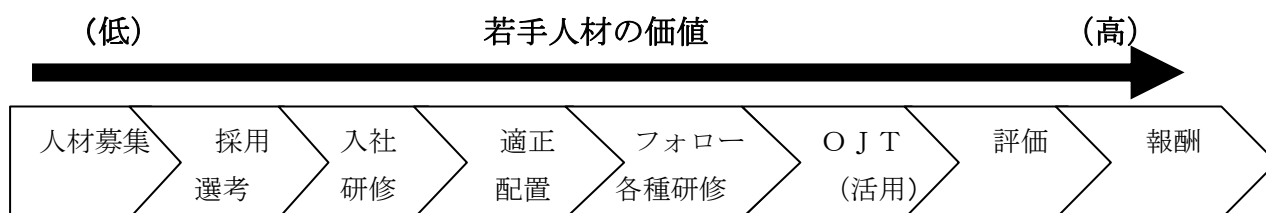


図 51 人事マネジメント機能の価値連鎖（バリューチェーン） [156]

企業は、人材募集から採用選考、入社研修を経て、配属され、現場でのOJTを受けながら、ときに研修を実施する。成果を上げた仕事には評価と報酬が還元さ

れ、更なるやる気向上とレベルアップが達成される。便宜上、図 51 では並べているが、順番は必ず固定化されるべきものではないが、このような価値連鎖により人材の価値は高まっていくと考えられる。しかしながら、現在、各人事マネジメント機能の役割が十分に果たせておらず、若手の人材育成の問題が生じている。特に、Off-JT研修が現場とうまく結びついていない問題は大きい。従来、集合研修は、現場では習うことが出来ない知識や技能については重要な役割を果たしてきた。しかし、近年、教育費の削減、また能力開発の自己責任化の傾向にあって本人が望むスキルや知識を選んで受講する、いわゆるカフェテリアプラン形式の選択型研修が増えてきて、新人研修、フォロー研修、階層別研修を除いて、企業側が戦略的、長期的に社員育成について体系化したものが組み込まれることが少なくなる傾向である。全般に企業に求められる人材像を育成する力が弱まってきている。例えば、現場のニーズに即したテーマを設定した研修設計については教育担当者が外部業者に任せきりにしたり、十分な現場調査をせず、また、調整能力や研修設計が乏しいことから現場のニーズにあわない研修展開が行われたりするなどである。

多くの企業が計画的に組みこまれている新人研修、新人フォロー研修については、今まで述べてきたように集合研修では若手社員の育成についての高付加価値を生まず、本来果たすべき機能が活かしきれていないのが実態である。このままでは、第2章で問題の所在（マクロ）で述べたように次世代の競争優位の源泉である若手社員が育たない潜在的リスクが積みまとう。若手社員の早期の育成は重要・緊急のテーマである。現場OJTと職場Off-JTがつながりをもった展開を早急に構築することが求められている。

今回、現場と集合研修をいかに結びつけるか、このテーマを体験による学習を切口にPMGゲームを開発・展開した。開発者の須見が持ち出した、「プラクティス」という概念を初めて聞いたとき、研修とOJTをひっつける接着剤を見つけた感じがした。今後、研修と現場が一体となって人材育成に貢献するには、研修と現場の結びつき、価値連鎖を高めるためには講師と現場上司と事務局が密にすり合わせをして研修テーマや内容を考えないといけない。それぞれが相手任せの状態になった段階で、現場で使えない内容に落ちてしまいかねない。もちろん、Off-JT研修は現場で即使えるためのものだけを目的とするわけではない。だからこそ、現場ニーズと長期的な育成戦略、Off-JTとOJT担当者同士のすり合わせこそ研修機能を充実させることになるのである。これは我々のような研修カリキュラムを提供する立場だけでなく、受講生を派遣する上司がもっと部下育成にOff-JTをうまく活用し、派遣した後のフォローを行うべきである。今後、研修前、研修後の打ち合わせ、すり合わせがキーとなる。研修前にすり合わせをし、内容を現場に持ち帰らせてそれを職場でも共有し、常にフォローする体制が求められる。この点、



PMGゲームは実践に近い内容であるがゆえに、受講生の予期せぬ反応をつかむことで課題が見えてくることがある。上司にはぜひ、研修現場に立ち会う機会等、上司が研修にコミットメントすることがさらなる研修機能の価値を高めることにつながるのである。

## (2) 21世紀の日本企業の企業内教育

2009年度、派遣社員の契約延長打ち切りが問題となっているが、契約社員である以上、法律上問題があるわけではない。問題は安易な雇用調整として契約社員や特に登録型の派遣社員を活用することである。派遣・契約社員の活用は確かにコスト競争力を身に付けた。反面、日本の企業の品質・ブランドの信用低下を招いた。今後の競争はコスト競争力に負けない品質の高いものを作ることに日本企業はフォーカスし、原点回帰するべきである。そのためには社内で優秀な能力をもった人材を育てなければいけない。2007年問題に代表されるように高度経済成長を支えてきたベテラン社員は退職し、技能の流出が叫ばれて久しい。この現状からもコアの競争力の源泉は社内で育成する必要があるのである。その意味でプラクティス概念による体験学習はとても有益なのである。今後の課題は、プラクティス概念が活用できる範囲を拡げていくことが課題である。実践に近い環境を再現することは設計段階で経験させる内容とフィードバックの内容をよく吟味し盛り込まなければならない。

集合研修で学んだ知識・スキルを現場で役立たせることに意味がある。研修担当者や我々のような講師業のプロはこの永遠のテーマに逃げてはいけないのである。そのためにこのPMGゲーム研修を通じて、現場ニーズに合致した本質的な研修設計を行い提供し続ける所存である。21世紀の日本企業の企業内教育のイノベーションをこの論文研究と現場展開において今後も力強く推進したいと考えている。

## 第8章 結 論

本論文の研究過程とその成果を以下、まとめる。

### <バブル崩壊後の日本企業の構造的問題のまとめ>

1990年代のバブル崩壊前の日本企業の競争優位の源泉は3種の神器（長期継続雇用、年功序列、企業内組合）に代表されていた。この強みが、雇用形態の多様化や人材の流動化、報酬の成果主義化など急激な構造転換がなされた結果、どのような影響を組織に与えたのかを分析した。この過程で多くの企業がコスト削減と一人当たりの生産性を高める方向に転換したことを確認し、その結果、非正規社員化が進み、20～30代の若手社員が育たず、モチベーション低下をもたらしたことを確認した。さらに組織の一体感が失われ、短納期、コスト削減、品質要求の高度化された仕事環境の中、品質・コスト・納期（QCD）のトラブルが多発していることを事例に基づき分析した。

結果、このまま企業の将来の競争力である若手社員を早期に育成をせず、短期的な雇用調整が可能な契約社員や派遣社員などの非正規社員に頼る構造が続くと、高いQCDの要求にこたえられず、国際的な競争力を失うリスクを明らかにした。

### <日本企業の人材育成方法の問題点を整理>

企業の人材育成方法であるOJTやOff-JTについて、それぞれ特徴・利点と問題点を整理し、OJTにおいて若手を育成する管理職の多忙さや指導スキル不足が構造的な問題からおきていることを明らかにした。また、Off-JTにおいては、研修で習った内容を現場で応用できていないことや、現場ニーズとずれた研修内容が実施されていること、現場の上司が必ずしも研修に積極的でなくフォローできていないこと等、研修の問題点を整理した。OJTもOff-JTも若手社員の育成については、現在も有効な解決策が見つけられず、継続的な課題となっていることを明らかにした。

### <人材育成に活用されている代表的学習理論のレビュー>

バブル崩壊後の日本企業の構造上の問題、また、企業内の人材育成方法の現状と問題を踏まえて、現在、人材育成に活用される代表的学習理論（先行研究）のレビューを行った。ここでは学習心理学の立場から、「行動主義」「認知主義」「状況主義」の

学習観を整理したうえで、現在、日本企業で行われている学習モデルの考え方と問題点を分析した。特に現在、日本企業で多く取り入れられている学習転移モデルの知識応用の難しさを明らかにし、研修で習ったスキル・知識が現場で応用できない問題と取りあげた。また、経験学習モデルでは、経験から自らのセオリーを作る、つまり、学び方を学ぶモデルであることを認知した。このモデルが企業で有効活用するための課題として、①意味のある経験が有効に積むことができるか、②経験から学習につながる振り返りが独りよがりにならないよう、上司や先輩、講師などが適切なフィードバックができるか、この2点が学習のKFSになることを明らかにした。また、批判的学習モデルや正統的周辺参加モデルの特徴と現在における問題点を明らかにした。これらの学習モデルの中で、現在の高度な専門知識を要する今日の職業的実践において、応用力を修得する唯一の方法が“現場での実践”しかないことを考察し、体験学習の価値見直しを提言した。

### <若手社員の人材育成方法における課題と体験学習の価値>

各学習モデルでの人材育成方法の課題を再整理し、若手社員の育成方法に関する諸問題を解決する手段として「体験による学習」に焦点を当てた。体験による学習においては、リーダーシップ論の系譜からリーダーシップ開発論を研究し、課題や上司の影響、修羅場、新しい仕事などの体験が人を成長させること等を先行研究からあきらかにした。また、分析重視の教育の弊害を説くミンツバーグ研究に注目し、体験とアートとサイエンスのバランスが実際のマネジメントには必要との認識を紹介した。また、成功したあとの効力感、失敗からの真の知識獲得など体験学習による効果を整理した。

上述に記しているように体験学習の価値を見直した上で、人材育成方法の問題を解消し、若手社員教育のための「プラクティス概念」による体験学習の必要性を問題提起した。

### <プラクティス概念による新・体験型学習メソッド>

若手社員に求められるマインドとしてチームやプロジェクトなどでQCD（品質・コスト・納期）目標達成のマインドが必要であることを明らかにした。また、個々のスキルを必要条件とした場合の十分条件としての「状況対応力」の必要性を明確にした。その上で、「品質・コスト・納期（QCD）」マインドや現場での実践に必要な「状況対応力」を開発するための手段として、PMGゲームを提案した。そして、このPMGゲームのアーキテクチャーを解説し、特に経験学習モデルでの課題であった①意味のある経験ができる、②上司・講師からの適切なフィードバックができる、この2

点を実現できる体験型学習ゲームであることを明らかにした。また、従来の研修の中心であった Basic なトレーニングと現場実践の中間に位置し、実践さながらの練習(プラクティス)が効果を発揮する機能を有し、現場への橋渡し機能になることを明確にした。

検証においては、QCD (品質・コスト・納期) の達成結果と上司活用度の関連性を定量評価し、納期が早いチームは品質評価、コスト評価も高いこと、成績の良いチームは上司をうまく活用していることを証明した。また、経験学習モデルの効果検証では、経験⇒省察⇒概念化⇒実践のプロセスでどのような場面でどのようなスキルを意識し、使ったか、その後の教訓 (セオリー) は何を得たかを定性評価した。多くの気づきが得られたが、特にコストと品質のバランス、品質と納期のバランス、個人ワークと組織ワークのバランスなど状況対応力を意識するコメントが目立ち、ここでも PMG ゲームでの効果は立証された。

#### < PMG ゲームによる研修内でのプラクティス概念の導入と研修機能のイノベーションによる企業経営の貢献 >

プラクティス概念による体験学習の価値検証を行った後、研修機能の新しい価値としてプラクティスの概念を研修に持ち込んだ本研究の意義を確認した。また、体験による学習をより有効にするフィードバックについて確認した。そして、他の体験型学習の特徴を整理し、PMG ゲームはプラクティス型・状況対応力を高める位置づけであり、他の体験学習に比してより現場の実践に近い環境の体験学習であることを確認した。最後に現場と研修のつながり (価値連鎖) 向上について更なる研究課題を述べ、日本企業の人材育成の問題を提起した。

## ～結 語～

このPMGゲームが生まれたきっかけは、私のクライアントからの「ゲーム感覚でタイムマネジメントが学べないか?」といった問い合わせから始まった。須見氏は当時、SEの志向を持つ人事コンサルタントとしてこの研修の世界で働く気持ちをもっていましたが、彼の志を聞いていた私は、この件ですぐにご相談をさせていただいた。私だけであればすぐ断っており、そうであれば、このPMGゲームは恐らく世に生まれなかつただろう。

今回、私が思い知らされたのは異質の能力のあるパートナー同士が目的を一致したとき、ものすごいパワーが出るということであった。須見氏はPMGゲーム開発者として、私は販売元として現在活動しているが、研修の世界で長くいて顧客との接点が近い私とシステムエンジニアに近い論理思考を持ち、実務経験の豊富な須見氏が一緒になければ開発は今の形にはなっていなかったと考えている。組織の存続理由は、1. 目的、2. 貢献意欲 3. コミュニケーションの3つであるとバーナードは言う。私どもは組織でないが、リアル・ヒューマンワークスと目的を共有した協働関係によって、PMGゲームの新ビジネス創造を今後も継続し、更に新たな挑戦をしていきたいと考えている。

## 謝 辞

まず、PMGゲームの開発者である須見文雄氏には、博士論文の研究テーマを快く受け入れていただいたことに感謝するとともに、今後とも親友、良きパートナーとしてお付き合いをお願いする次第である。

主査の富澤治先生には研究テーマをロジカルに組み立てるアドバイスをいただき、また丁寧な指導のおかげでずいぶん整理できました。投げ出そうと思った気持の折、何度なくタイミング良く励ましていただき、ご指導いただいたこと心より感謝申し上げます。

副査の平野真起業家コース長には 「論文にはその人の生き様が表れる」と喝破されました。この言葉はまったく共感するところで先生の視座に感銘しています。「共育宣言」の執筆のお誘いにも感謝しています。

客員教授の前川洋一郎先生には関西外国語大学に移られてからも親身にご指導いただきました。目から鱗が落ちるアドバイスで論文作成が進み出しました。身体の調子を一日も早く取り戻されることを願っています。ありがとうございました。

龍谷大学の松谷徳八先生には学び方・学ぶ姿勢の原点を教わりました。PMGゲームのテストマーケティングにもご協力いただき感謝いたします。情けに報いるべく、後進の育成に全力を尽くします！

高知工科大学起業家コースの修士課程の指導教官であった馬場敬三先生、やっと博士課程も卒業です。尊敬する先生の存在が起業家コースで学び続けるモチベーションとなりました。先生のように日に新たに勉強していきたいです。ありがとうございました。

元近畿大学商経学部教授であり、私の仲人でもある嶋田昭孝先生には好きなことを勉強する面白さ、理論を実戦で証明する生き方を背中で教えてもらいました。本論文でもその精神で望みました。ありがとうございます。

人生の先輩である玉井さん、門脇さん、平山さん、三枝さん、瀬部さん、南さん、寺尾さん、はじめ多くの諸先輩に叱咤激励され、導かれました。感謝！

高知工科大学のご指導いただいた先生方、秘書室の木藤さん、安東さん、タイトル英訳やテストマーケティングに協力いただいた池田さん、入学のきっかけを与えてくださいました先輩の武野さん、学友の浴さん、松本さん、石橋さん、熊本さん、珍珠さん、森さん、堀口さん、中島さん、筒井さん、濱田さん、牧田さん、茅嶋さん、大槻さん、玉井さん、橋本さん、他、関係するすべての学友、先輩諸氏には感謝いたします。これからも末永くお付き合いのほどよろしく申し上げます。

有限会社スマート・アイのパートナー坂元晶子さん。スタッフの長谷部紀子さんにはふだんからの協力を感謝！

父、満。母、和美。御二人の愛情があつて今の僕があります。感謝する言葉しか出てきません。ありがとう。

妻の由紀子。16年目にした授かった宝物の慧吾君（20年11月18日誕生）家族に支えられたからこそ、今の私があると思っています。感謝。

最後に私と関わったすべての方々との御縁に感謝します。ありがとうございました。

「因縁果報」の人生理念のもと、この論文をベースに社会に還元していくべく、志新たに挑戦し続けていきます。

平成20年12月12日

坂田 淳

大阪 有限会社スマート・アイ事務所にて

## <引用文献>

### 第1章

- [1] ジェームズ・C・アベクレン 山岡 洋一 (訳) “THE Japanese Factory ” (邦題 日本の経営<新訳版) 著 2004. 12
- [2] 守島基博 日経文庫「人材マネジメント入門」 p58 2004. 2
- [3] PMGゲーム (プロジェクトマネジメント グロースゲーム) 特許出願中。  
開発者：須見文雄 /開発協力&販売元 有限会社スマート・アイ (坂田淳)  
特願 2006-『196631』 発明の名称：「プロジェクト管理教育装置およびプロジェクト管理教育方法」 出願者：須見文雄&有限会社スマート・アイ  
商標登録2006-091639

### 第2章

- [4] 日本経済新聞 朝刊 2007. 5. 15 「経済教室～年功序列・終身雇用注目」
- [5] 大久保 幸夫著 日本経済新聞社「能力を楽しむ社会」 p19 2000. 6
- [6] 大久保 幸夫著 日本経済新聞社「能力を楽しむ社会」 p20～21 2000. 6
- [7] 高橋 信夫著 日経BP社 「虚妄の成果主義」 p28 2004. 1
- [8] 図1「国民資産・負債増減の推移」[http://www.cap.or.jp/~toukei/kandokoro/html/01/01\\_5migi.htm](http://www.cap.or.jp/~toukei/kandokoro/html/01/01_5migi.htm) より転載 出典：内閣府「国民経済計算年報 2000」
- [9] 図2内閣府「平均成長率とGDP(実質)生産の推移」 「国民経済計算年報2000」  
[http://www.cap.or.jp/~toukei/kandokoro/html/01/01\\_5migi.htm](http://www.cap.or.jp/~toukei/kandokoro/html/01/01_5migi.htm) より転載
- [10] 図3総務省 事業所・企業統計調査「日本企業における開廃業率の推移」 2002
- [11] Michael Denton, Evolution 「A Theory in Crisis」 p250 1986
- [12] チャールズ・ダーウィン著「種の起源と生存競争」 1859
- [13] P・E・ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモンド社「変革の哲学」 p43 2003
- [14] 図4 嶋口充輝他 著 誠文堂新光社「戦略マーケティング論理—需要調整・社会対応・競争対応の科学—」 1984 より坂田が解釈の上、図式化
- [15] 表1 厚生労働省『労働者派遣事業の事業報告2005』
- [16] 図5 エコノミスト2006. 3. 14 「減る正規社員と増える非正規社員」 p28  
原典：厚生労働省 賃金構造基本統計調査 2005
- [17] 図6 日経ビジネス2006. 11. 27 「年功序列の廃止。進む成果主義人事」



- [18] 図7「変化する企業行動と雇用管理の課題～人口減少社会における経営戦略と人事戦略～」(厚生労働省、労働白書 2005) p193 より編集引用
- [19] 日経社説 朝刊 2003.12.28
- [20] 山田久(日本総合研究所調査部 主任研究員) エコノミスト 2006.3.14  
「非正社員化が招いた『人材不足』」 p34
- [21] 図8 厚生労働白書 職業安定局業務統計 2005より作成
- [22] 図9 日経ビジネス 2006.11.27 「20代、30代社員に広がるモチベーションクライシス」 p27 より筆者が加工  
原典:「仕事に対するモチベーションに関する調査」野村総合研究所  
(2005.10 調査対象は上場企業の20～30代の正社員)
- [23] 森五郎 著 日経文庫 「人事・労務管理の知識」 p110 意識引用  
1996.1.26 (26刷)
- [24] 野村総合研究所「仕事に対するモチベーションに関する調査」  
日経ビジネス 2006.11.27 p28
- [25] 関西経営者協会「提言 若手社員の早期戦力化」2006.3
- [26] 表2 日経ビジネス 2006.11.13 「膨れ上がる対策費」 p30
- [27] 表3 日経ビジネス 2006.11.13 「特集 品質の復讐」P30～31を筆者が加工引用
- [28] 北野一 JPモルガン証券チーフストラテジスト「週刊ダイヤモンド」2007.2.20
- [29] [http://www.azsa.or.jp/b\\_info/keyword/eva.html](http://www.azsa.or.jp/b_info/keyword/eva.html)  
あずさ監査法人 HP EVA解説より
- [30] 北野一 JPモルガン証券チーフストラテジスト「週刊ダイヤモンドー景気観測ー」  
2007.2.20
- [31] C・I・バーナード著 山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳「新版 経営者の役割  
第9章 非公式組織およびその公式組織との関係」2005.3.(新訳第56刷) p126～128
- [32] 日経新聞 朝刊 2008.5.26
- [33] リアル・ヒューマンワークス 須見文雄「タイムマネジメント研修テキスト2006」
- [34] 「PMBOKガイド 第3版」(日本語版)2005
- [35] リアル・ヒューマンワークス 須見文雄「2006 タイムマネジメント研修テキスト」  
p25
- [36] 関西外外国語大学教授 高知工科大学客員教授 前川洋一郎  
「企業の持続要因解明に関する基礎研究」(2006)老舗学研究会の調査
- [37] 日経ビジネス 2006.10.2 p29
- [38] 図10 日経ビジネス 2006.10.2 「労働費用に占める教育訓練費の割合」 p29より  
加工作成 出所:厚生労働省「就労条件総合調査報告」
- [39] 日経ビジネス 2006.10.2 p29より編集引用

- [40] 日経ビジネス 2006. 11. 13 「バブル崩壊で品質を担う人材が断絶」 p 32～33  
筆者が編集引用
- [41] 図 11 日経ビジネス 2006. 10. 2 「役職についている労働者の割合」 p 30 より  
加工引用 (小数点第三位切り上げ)
- [42] 図 12 日経ビジネス 2006. 10. 2 「課長一人当たりの部下の数」 p 30 より  
加工引用
- [43] 日経ビジネス 2006.10.2 p 31 より編集引用
- [44] 図 13 WORKS 人材マネジメント調査 2003 「ポスト成果主義時代の人材マネジメントを考える～P a r t 4 業績の鍵となる若手の早期戦力化～」 p 94
- [45] 図 14 リクルートワークス研究所HP 「若手は期待通り育っているか」  
[http://www.works-i.com/special/doctor\\_works\\_2.html](http://www.works-i.com/special/doctor_works_2.html) 2003

### 第 3 章

- [46] 図 1 5 原典「人事アセスメントハンドブック」大沢武志、芝 祐順、二村  
英幸著 金子書房 2000  
大久保幸夫著 日本経済新聞社「能力を楽しむ社会」2000 p66 図加工
- [47] 大久保幸夫著 日本経済新聞社「能力を楽しむ社会」2000 p66 編集引用
- [48] 永井隆雄編著 アーバンプロデュース「コンピテンシー活用便覧第 序章 コンピ  
テンシーとその開発可能性」2001. 12 p11～12
- [49] 永井隆雄編著アーバンプロデュース「コンピテンシー活用便覧第三章 第一節  
McClelland のコンピテンシー概念」 p117～121 2001. 12 原典「COMPETENCE AT  
WORK 第 1 章」
- [50] 永井隆雄編著アーバンプロデュース「コンピテンシー活用便覧第三章 第三節  
Spencer のコンピテンシー概念」 p132～133 2001. 12 原典「COMPETENCE AT WORK  
第 2 章」
- [51] 図 1 4 永井隆雄編著 アーバンプロデュース 「コンピテンシー活用便覧第三章  
第三節 Spencer のコンピテンシー概念『冰山モデル』」 p133 編集加工引用  
2001. 12
- [52] 図 1 5 同上
- [53] 吉田典生著 日本実業出版社『なぜ、「できる人」を育てられないのか?』  
(第 11 刷) p 35 2006. 6.
- [54] 谷内 篤博著 中央経済新聞社「知識創造型の人材育成 第四章」 P83～84  
2003. 6

- [55] C・I・バーナード著 山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳 ダイヤモンド社  
新版 経営者の役割」(新訳第56刷) p23~37 2005. 3.
- [56] 守島基博著 日経文庫 「人材マネジメント入門」 p59 2004
- [57] 図18 「企業による教育訓練の実施率の推移」 原典 「職業能力開発の今後のあり方に関する研究会」通所白書(2006)  
図は荒井千暁著 PHP 「人を育てる時代は終わったか」2008.3 より転記
- [58] 荒井千暁著 PHP 「人を育てる時代は終わったか」P22~23 意訳2008.3
- [59] 桐村晋次著 日本経済新聞社 「人材育成の進め方 II章 OJTの進め方」  
P49~55 を参考に要約 2006.3 3版3刷
- [60] 以下の図書を参考に編集引用  
(2) - 2) - ②③  
桐村晋次著 日本経済新聞社 「人材育成の進め方」 p44~45 2006. 3  
(2) - 2) - ④⑤⑥  
荒井千暁著 PHP 「人を育てる時代は終わったか」 p32、33 2008. 3  
(2) - 2) - ⑦  
谷内 篤博著「知識創造型の人材育成 第四章」 中央経済新聞社 P74 2003. 6
- [61] 以下の図書を参考に編集引用  
(2) - 3) - ①  
鹿島秀晃著 中央経済社「知識創造型の人材育成 第二章」P35 2003. 6  
(2) - 3) - ①③  
荒井千暁著 PHP 「人を育てる時代は終わったか」 p32、33 2008. 3  
(2) - 3) - ②④⑦⑧  
桐村晋次著 日経文庫「人材育成の進め方」 p45 2006. 3  
(2) - 3) - ④⑥  
谷内 篤博著 中央経済新聞社 「知識創造型の人材育成」第四章 P74 2003. 6
- [62] 階層別研修、選択型研修の内容については、以下の2冊を参考。  
鹿島秀晃著 中央経済社「知識創造型の人材育成」第2章 P37~42 2003. 6  
グロービス・マネジメント・インスティテュート編「MBA人材マネジメント  
第2章 能力開発システム」P141~143 2002. 7
- [63] 「TWI活用の手引き・仕事の教え方」厚生労働省職業能力開発局監修~TWI  
(training (訓練) Within (内の) industry (企業) と訳される、監督者の研修 と  
して製造現場・電鉄などの安全が重視する現場で今も採用されている~
- [64] 図19 繊維・薬品メーカー(上場) 階層別研修  
OJTリーダー研修 討議『やる気を高めるためには』KJ法 例 2008
- [65] 企業と人材 2003年10月20日号 「産業労働研究所」エンプロイアビリティ

- [66] 図 20 企業における「従業員自律・企業支援型」の具体的な人事政策  
日本経営者団体連盟教育研修部（現在、日本経済団体連合会）1999. 4  
日経連教育特別委員会編「エンプロイアビリティの確立を目指して」冒頭部分
- [67] 図 2 1 有限会社スマート・アイ「営業コンサルティング研修カリキュラム」2008
- [68] 以下の 3 冊から参考、筆者の解釈を加え、編集引用した。  
(3) - 2) - ①~⑤  
鹿島秀晃著 中央経済新聞社 「知識創造型の人材育成第二章」P36 2003. 6  
(3) - 2) - ④  
桐村晋次著 日本経済新聞社「人材育成の進め方」 p42~44 2006. 3  
(3) - 2) - ⑥  
守島基著 日経文庫「人材マネジメント入門」 p71、72、74 2004. 2
- [69] (3) - 3) - ①  
桐村晋次著 日本経済新聞社「人材育成の進め方」 p58 2006. 3
- [70] (3) - 3) - ①②③  
鹿島秀晃著中央経済新聞社「知識創造型の人材育成 第二章」P36 2006. 3
- [71] 須見文雄 PMG ゲーム開発者 “PMG ゲームの基本ニーズ” コンセプト
- [72] 吉田新一郎著 PHP 研究所「図解 効果 10 倍の教える技術」p 60 2008. 9
- [73] 吉田新一郎著 PHP 研究所「図解 効果 10 倍の教える技術」p 66 2008. 9
- [74] 図 2 2 原著;「Adapted From the research of Bruce Joyce , Standards for Staff Development , NSDC, 1995」P 157  
「効果 10 倍の教える技術 吉田新一郎著 PHP 新書 上記、ジョイス&アワーの研究を要約表記

#### 第 4 章

- [75] 産業能率大学「学習とは何か」 社員研修インストラクター養成研修  
テキスト p 24 2006
- [76] 長岡健著 ダイヤモンド社 「企業内人材育成入門 第 2 章 学習モデル」 p67  
2006.10 原典:「状況に生みこまれた学習—正統的周辺参加」  
ジーン・レイブ、エティエンヌ・ウェンガー著 産業図書
- [77] 「教育」フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』08.12.1
- [78] 長岡健著 ダイヤモンド社 「企業内人材育成入門 第 2 章 学習モデル」  
p 68 2006.10

- [79] 中原 淳著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第1章 学習のメカニズム」行動主義 p14~15 2006.10
- [80] 図 23 // 内容を筆者が図解化
- [81] 図 24 中原淳著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第1章 学習のメカニズム」2006.10 p15~17 認知主義の内容を筆者が図解化
- [82] 中原淳著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第1章 学習のメカニズム」2006.10 p15~17 を筆者が編集引用
- [83] 図 25 山内光哉/春木豊=編者 サイエンス社 「グラフィック 学習心理学 (行動と認知)」 p5 転記 2001.1
- [84] // “学習のベキ法則” 編集引用
- [85] 中原淳著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第1章 学習のメカニズム」2006.10 p17
- [86] 『学習効果を「見える化」する実践研修—法務社員のナレッジを活用したコンプライアンス研修プログラム』Business Research 2007.3 p40~47  
松下電器産業株式会社 IT教育研究所 総括参事 一色 正彦著
- [87] 図 26 // 「ITによる学習結果のデータサンプル」 p43 筆者が一部抜粋
- [88] 図 27 中原淳著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第1章 学習のメカニズム」2006.10 状況主義 p15~17 を筆者が編集し、フローチャート化
- [89] クルト・レヴィン「場の理論」シナジーワーク・プランニングセンター 「リーダーシップ」<http://www.synergy-work.co.jp/consul/manage/leader.pdf>
- [90] 吉田新一郎著 光文社新書 『「学び」で組織は成長する』p17~22 2006.1
- [91] 図 28 長岡健著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第2章」学習モデル 2006.10 p74 を加工引用  
原典: label, J (2000)Lecture at Connecting learning & Critique Conference, The Learning & Critique Network, Novemer2000, UMIST, Manchester.
- [92] 長岡健著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門 第2章 学習モデル」学習転移モデル p75~76 2006.10
- [93] 鹿島秀晃著 中央経済新聞社「知識創造型の人材育成」第二章 p37 一部引用 2003.6
- [94] 原典: 「Schon, D, (1987) Educating the Reflective Practitioner ; Toward a New Design for Teaching and Learning in Professions , Jossey-Bass, San Francisco.  
長岡健著 ダイアモンド社 「企業内人材育成入門」学習転移モデル p76  
学習転移モデル 参考 2006.10
- [95] 図 29 // p84 経験学習モデル転載
- [96] 松尾 睦著 同文館出版 「経験からの学習」 p62~63 2005.6

- [97] 長岡健著 ダイヤモンド社 「企業内人材育成入門」学習転移モデル p83～84  
2006.10 より一部引用。
- [98] 吉田新一郎著 P H P 研究所「効果10倍の教える技術」 p21 2008.9  
「多様な学習に対応する、コルブモデル」を「学習スタイル」として表記転載
- [99] 吉田新一郎著 P H P 研究所「効果10倍の教える技術」 p20 2008.9
- [100] 松尾睦著 同文館出版 「経験からの学習」 p1 2005.6
- [101]     "   p31 2005.6
- [102] 原典：(Willmott, H, (1997) Critical Manegement Learning, In Burgoyne,  
J. and Reynolds, M. (Eds). Manegement Learning: Integrating Perspectives  
in Theory and Prctice Sage、London、p161-176  
長岡健著 ダイヤモンド社 「企業内人材育成入門」批判的学習モデル p93
- [103] 長岡健著「企業内人材育成入門 第2章 批判的学習モデル」 p87～93  
を要約引用。
- [104]     "   「企業内人材育成入門」 p96～100
- [105] 正統的周辺参加モデル」高道まちづくり広報 H P より一部引用  
<http://ameblo.jp/takamichitown/entry-10140189071.html>
- [106] 原典：『アクションラーニングの基礎』(1983年) レグ・レバンス  
「MBAが会社を滅ぼす」ミンツバーグ 日経B P p286
- [107] 吉田新一郎著 光文書 『「学び」で組織は成長する』 p118～121 参考  
及び 「企業内人材育成入門」 p96～100 参考。

## 第5章

- [108] (株)三菱総合研究所 「ビジネスパーソンの新入社員に対する期待感」に関する  
調査結果 goo リサーチ調査 2007.5
- [109] 長岡健 他 ダイヤモンド社「企業内人材育成入門―批判的学習モデル」2006  
p97
- [110] 図31 坂田 淳 「ビジョン創造を目指すリーダーシップの開発～Smart-i モデルの提言」高知工科大学起業家コース修士論文 2003
- [111] モーガンマッコーン著 プレジデント社「ハイ・フライヤー」p202～207 2002  
Morgan W. McCall, Jr. 1998 “HIGH FLYERS～Developing The Next Generation of Leaders”
- [112] モーガンマッコーン著 プレジデント社 「ハイ・フライヤー」p107～138 で関連部分  
を要約引用 2002

- [113] ウォレン・ベニス ロバート・トマス 著 (斉藤彰悟監訳/平野和子訳  
ダイヤモンド社 「こうしてリーダーはつくられる」 p168 2003  
2002 Bennis, Warren G. ; Thomas, Robert J. “GEEKS&GEEZERS ”
- [114] 図 32 日本におけるリーダーシップ開発の現状 Works 2001年8・9月号  
「イベントとレッスンの関係」 (ワークス研究所調査・ミドル)
- [115] 長岡健 他著 ダイヤモンド社「企業内人材育成入門 第2章 状況主義」  
正統的周辺モデル p98 2006.10
- [116] 図33 H・ミンツバーグ著 池村千秋訳 日経BP「MBAが社会を滅ぼす」  
p125 2006.7 マネジメントスタイルの三角形より転記
- [117] H・ミンツバーグ著 池村千秋訳 日経BP「MBAが社会を滅ぼす」  
p125 2006.7
- [118] H・ミンツバーグ著 池村千秋訳 日経BP「MBAが社会を滅ぼす」  
p126～9 2006.7
- [119] 野中郁次郎著 日本経済新聞 2007.1.26朝刊「経営は科学なのか」
- [120] 畑村洋太郎著 講談社文庫 「失敗学のすすめ」 p14～15 2000.11
- [121] 波多野誼余夫/稲垣佳世子共著 中公新書 「無気力の心理学」 p52 1981
- [122] 同 p54～55  
ディシの実験 Deci E L intrinsic motivation. Plenum 1975 安藤延男  
石田梅男訳 『内発的動機付け』一
- [123] レッパの実験 Lepper, M.R., Greene, D. & Nisbett, R.E. Undermining  
Children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the  
“overjustification” hypotheses. Journal of Personality and Social  
Psychology, p129～137 1973
- [124] バンデューラ スタンフォード大学教授 74年にはAPA(アメリカ心理学会)の  
会長。彼の研究の代表的なものとして、社会的学習理論 social learning  
theory や、自己効力感 self-efficacy などが挙げられる。
- [125] 慶應義塾大学大学院 高木晴夫「リーダーシップ・ストラテジー 2002年夏号」  
～「チーム効力感」がカギを握る～/高千穂大学経営学部・専任 講師 高田朝子より
- [126] 畑村洋太郎著 講談社文庫 「失敗学のすすめ」 p14 2000.11
- [127] 畑村洋太郎著 講談社文庫 「失敗学のすすめ」 p31 2000.11
- [128] 図 34 関西経営者協会 「他部門の移動を含めたジョブローテーションなど  
長期的視点に立った計画的な育成施策の有無」 2008.3  
「次代を担う人事労務部門担当者の育成に関する調査」 p14
- [129] 図 35 リクルートワークス研究所HP 「若手は期待通り育っているか」  
[http://www.works-i.com/special/doctor\\_works\\_2.html](http://www.works-i.com/special/doctor_works_2.html)
- [130] 図 36 「企業内人材育成入門」 経験学習モデル図 p84 を坂田が加筆編集

- [131] プラクティス (Practice) リアル・ヒューマンワークス 須見文雄  
「PMGゲーム開発コンセプト」

## 第6章

- [132] 図 37 リクルートワークス研究所 「人材マネジメント調査 2003【総合報告書】  
Part4 業績の鍵となる若手の早期戦力化」 p94 転載 2003
- [133] リアル・ヒューマンワークス (須見文雄) 「状況対応力：PMGゲームの開発  
コンセプト」、『複合スキル同時発揮能力』(須見文雄) と呼ぶ。
- [134] プレジデント 「専門知識がある人材は活躍できる」 2006. 10. p 40  
参考 一部引用
- [135] 図 38 [PMGゲームの目的] 須見文雄 PMGゲームのテキスト 2006
- [136] 図 39 [PMGゲームのコンセプト] 須見文雄 PMGゲームのテキスト 2006
- [137] 図 40 「対象別、PMGゲームの体験の進め方」 坂田淳 PMG 営業資料 2008
- [138] 図 41 「PMGゲームの狙い P D C Aを体験より学ぶ」 須見文雄・坂田淳  
PMGゲームのテキスト 2006
- [139] 図 42 須見文雄 「QCDSのマインドセット」 PMGゲームのテキスト 2006
- [140] 図 43 須見文雄 「PMGゲームが効果を発揮する領域」 坂田が部分修正  
PMGゲームのテキスト 2008
- [141] 図 44 坂田淳・須見文雄 「自己学習目標シート」 2008  
坂田淳 「ビジョン創造を目指すリーダーシップの開発～Smart-i モデルの提言」  
高知工科大学起業家コース修士論文 (2003) を編集活用
- [142] 「須見文雄紹介」 <http://www.smart-i.jp/sumi.fumio.htm>  
有限会社スマート・アイ HP 2006
- [143] 図 45 坂田淳 「PMGゲームの協業モデル」
- [144] 図 46 須見文雄 「PMGゲーム 品質・コスト・納期と上司の手助け度の関係」  
某国立大学 ゲーム結果 2007
- [145] 図 47 須見文雄 「PMGゲーム 品質・コスト・納期と上司の手助け度の関係」  
某独立行政法人、ゲーム結果より作成 2008
- [146] 図 48 坂田淳 「PMGゲームアセスメントサンプル (自己学習目標シート)  
2008
- [147] 坂田淳&須見文雄 2006～2008 PMGゲーム研修アンケート結果より
- [148] 行動科学実践研究会 柳原 光 「Creative O. D.」 p197 1997



- [149] 日本能率協会マネジメントセンター 「人材教育」 富士通 “自ら動かなければ何も動かない” アウトドア研修 p24～28
- [150] 日本能率協会マネジメントセンター 「人材教育」 竹虎 “田植え、稲刈りを通じてもの作りの喜びを体験する” p34～37
- [151] 日本能率協会マネジメントセンター 「人材教育」 みずほフィナンシャルグループ “経営シミュレーションで議論する環境を演出” p30～33
- [152] 日本能率協会マネジメントセンター 「人材教育」 東横イン “トップのポリシーで過半数の社員が内観を体験、コミュニケーションが円滑になり、高業績を生む” p38～41
- [153] 図 49 坂田淳 「体験型研修ポジショニングマップⅠ」 2009
- [154] 須見文雄 PMGゲーム 「フィードバックの視点」
- [155] 図 50 坂田淳 「体験型研修ポジショニングマップⅡ」 2009
- [156] 図 51 有限会社スマート・アイ 人事研究会発表資料 2008 人事マネジメント機能を簡略化し、チェーン化したもの。順番は固定化されない。