

3-2 教育研修の変革



Worksはどう語ってきたか

個人に継続的な学びの機会を提供すると同時に、組織能力の変化を起こすコーポレートユニバーシティが必要になる



日本企業の人材育成はOJTが中心と目されてきた裏返しで、主従でいえば従に位置づけられてきたOff-JT。Worksではそうした教育研修の改革を促すために、CU(コーポレートユニバーシティ、企業大学)のような仕組みを日本にもつくることを提案した。この時期、欧米企業ではCUが増えていた。会社が分社化し、機能も多様化するなかで、分散的に行われていた研修体系を統一することを目的としていた。

2002年53号の特集「グローバルCU現象 学習と経営の融合」では、日本企業にCUが必要になる理由をいくつか挙げています。

企業は知識を武器に多くの企業とネットワークを形成するようになるため、知識の仲介を司る機関が必要となる。そこは、経営者自らがリーダー育成に乗り出すOff-JTの場にもなるはずだ。また終身雇用の保障からエンプロイアビリティ(雇用に値する能力)向上へと企業責任の重点が移り、その具体的な支援策が求められる。社員により高い生産性を発揮してもらうためには追加教育の場が必要で、能力開発の対象は直接雇用者だけでなく、間接雇用者にも広がっていく。こうした要請に応えるのが、CUだと訴え

ている。

「変化を起こすインフラ」 新しい動きを類型化

また、欧米におけるCUの発展史を追い、1998年以降あたりから事業目的に密接に連携したCUが増えたことを、新しい動きとして紹介した。「職業のなかでの個人の継続的学習の機会を提供し、個人の能力の変革と、組織能力の変化を同時に起こすためのインフラ」と位置づけている。そのうえで、「リーダーシップ開発型」「バリュー・チェーン／バリュー・ネットワーク型」「外部マーケティング型」「コンソーシアム型」の4つにCUを

類型化した(下図参照)。

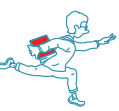
それらの本質にも考察を加えた。取材したCUのケースを振り返り、いずれも「転機・限界直視・次の成長に不可欠な能力の発見」という事業レベルの学習が経営陣に起こり、CU創設のドライバーとなっていると指摘。また事業に直結した投資効果をあげていることも示した。そのうえで、「変化が実際に起こる前に、変化を成長の機会にするメソッドを獲得する『変化学習力』をもたらす」ことがCUの隠れた投資効果だと論じた。

また、2004年66号「教育研修の成果何を、いかに測るべきか」では、研修の効果測定も狙上りにのせている。Off-JTを

■コーポレートユニバーシティの4類型

名称	定義
A. リーダーシップ開発型	選抜された人材、あるいは組織の成員全体で、事業目的の実現に向けた課題解決や新事業創造に向けての新たな能力を開発し、組織全体の未来志向を開発するもの
B. バリュー・チェーン／バリュー・ネットワーク型	社内でクロスファンクショナルに、または、サプライヤー・パートナー企業との間で、顧客価値の最大化やコストの最小化に向けての新たな能力を開発し、組織内外と連携、一貫させる組織能力を開発するもの
C. 外部マーケティング型	自社の知的資本を外部にオープン化し、逆に外部視点を取り入れることにより、組織の新たな成長を促すもの
D. コンソーシアム型	競合関係を越えて、業界や地域で共通に不足する職業能力を開発するもの

出典：Works 2002年53号



OJTの添え物ではなく、人材育成の有力なツールに位置づけるには、「効果測定は本当に可能か？ どうすれば可能になるのか？」の検証が必要と考えたからだ。人材育成プログラムでのPDCAの現状を探った企業アンケートを取り上げ、P（計画）に当たる人材育成方針の見直しは表面的、形式的になっていることや、C（評価）が限定的であることを示した。一方で教育研修の目的を明確にすることで、効果を測定している事例を紹介した。

企業主語の教育研修ではなく、個人主体の能力開発に焦点を当てたのが、2013年116号の「社員の放浪、歓迎」だ。

企業の隆盛期は短くなっていく一方で、個人のキャリアは長くなっており、雇用とキャリア形成の両方を、会社にゆだねるのが難しくなっていることなど、キャリアを描く主体が個人に移っていく理由を紹介。組織の壁を越境して学習する個人を支援することが、企業を異質に学べる組織にすることにつながると述べた。

そして今、こうとらえる

CUは広がらなかったが 機能の一部は具現化

教育研修の改革の方向性として、「日

本企業にもCUのような仕組みをつくらう」を掲げたWorks。それから10数年たったが、当時取り上げた文脈のなかでは、次世代リーダー育成に向けた「経営塾」的な取り組みは、いくつかの企業で見いだすことができる。一方でCUをブランド戦略として活用していく方向に向かうのではという予測は、大きく外れたようだ。ただ、当時列挙したCUが必要な理由は、ほとんどが今も該当する。つまり問題はまだ解決していないということであり、今後はCUという形だけでなく、どんな方法でOff-JTを進化させていくかを考えていきたい。

私の結論 中原 淳氏 東京大学 大学総合教育研究センター 准教授

本コラムの関連動画をwww.works-i.com/works20/でご覧いただけます。

CUが目指していた機能に分解して考えれば 部分的には目的が達成されてきている

CUと呼ばれる組織が多くの日本企業に広まったかといえば、そのような状況は起きていないといえるでしょう。ただ、CUが目指していた機能に分解して考えると、部分的には達成されてきたのではないのでしょうか。

第1の機能は、会社全体からみた、社内教育のベクトル統一。第2は新入社員、マネジャー、非正規従業員とバラバラに教育するのではなく、カリキュラムに一貫性を持たせること。第3は社内教育の企画・実施・評価を社内の専門人材で実行することを通じて、社内教育にイニシアチブを持つことです。第1のベクトル統一は人材開発の縦割り化の影響もあり、あまり進んでいないようです。第2のカリキュラムの一貫性については、新入社員からマネジャーへの一貫性などは、私のお付き合いのある企業では、きめ細かい配慮がみられます。ですが、そうした企業が多数派とはいえません。第3のイニシアチブに関してはどうでしょうか。たとえばある企業の中核的な技術を、外部の人が伝えられるはずはありません。そういう点に気付き、社内の人材がイニシアチブをとって、社内教育の内製化を進める動きは、確実に広がっていると感じます。3つの機能に共通していえるのは、意識を高く持って取り組

む企業と、そうでない企業への二極化が進んでいることです。

この10年、働く成人の学習に関する環境は大きく変化したと感じています。それらを研究したり教えたりする高等教育機関は非常に少なかった。それがこの10年で、学ぶ機会が増えてきました。経営学のなかでも人材開発を語る言葉はOJT、Off-JT、自己啓発くらいしかありませんでした。そこにまず学習という言葉が入り、越境、経験、変容など、学習に関連する言葉があふれてきました。それと並行して、概念を伝達する、教え込むという点に偏重していた教育や人材開発のあり方が、何かを生み出す、対話するといった新しい学びの活動を導入するようになった10年でした。

人材開発の領域に新しい言葉があふれてきたと言いました。今後この領域の研究者に求められるのは、いったんあふれた言葉を受容し、新しい言葉をつくっていくことだと思います。さらには、まだまだ理論過多な面があるので、研究と実践でいえば、実践の比率を上げていく必要があると考えています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

