

企業内教育についての一考察（１）

A Study of Employee Education in the Company（１）

西川 三恵子
Nishikawa Mieko

目次

- ．はじめに
- ．企業内教育について
- ．企業内教育の歴史的変遷について
- ．能力開発について
- ．おわりに

．はじめに

企業等組織体における経営資源は「ヒト、モノ、カネ」であり、昨今は「情報」もその一つに加えられ、これら諸資源を効率的かつ効果的に活用することにより、企業や組織の日々のビジネス活動において新しい価値を創り出す事業活動は遂行されると言える。

ここで言う「ヒト」とはすなわち、正に「人」であり、「企業は人なり」「人材＝人財」などの言葉に象徴されるとおり、企業の盛衰は「ヒト」の善し悪しにかかっていると断言しても決して過言ではない。

ドラッカーは、『変貌する産業社会』¹⁾の中で、経済的発展において最大の資源となるのは人間である。経済を発展させるのは、人間であって、資本や原料ではないと述べている。だからこそ、それぞれの企業はヒトづくり、具体的に言うと社員の教育訓練に熱心にならざるを得ないのである。

21世紀を迎えた現在、わが国の企業はIT（Information Technology）化、グローバル化、M&A（Mergers and Acquisitions）などの影響を受け、経済構造の変化と共に経営の改革・改善を余儀なくされている。そのような状況下、ワーカーはこれまで以上に必要とされる知識や能力、資質について自己啓発し、向上することが必要となっている。

企業の社員教育で最も大切なことは、企業目的達成のために役立つ人材、すなわち才知ある人間を育成すると言う目的意識を持つことと言えるであろう。そのために、自社が描く理想的社員像を明確にし、その社員像に近づくような教育訓練を行うことが必要不可欠である。人事施策が教育ニーズを生み、教育結果が人事評価と処遇に取り入れられるようになり、人材育成のうえで一貫した社員像を持ちやすくなってきている。さらに長坂は、その両者間の

ギャップを人事考課する三点セット管理が有効である²⁾とも述べている。

多くの企業では日本の経営の特徴の1つである企業内教育を実施している。

筆者は高知県内の企業で実際に行われている新入社員研修における教育プログラムについて若干の考察を行い、また、新入社員研修の実態と短期大学におけるビジネス実務教育の実態についての研究³⁾を行ない、その結果を踏まえて地域企業と密着した地域リーダー育成機関としての役割を担うべく学生教育に従事してきた。

また、森貞ら⁴⁾は愛媛県を中心に企業が短期大学教育に望むことについての実態調査を行い、垣見⁵⁾は岡山・広島地区を中心とした新入社員教育の実態調査を行い、黒岩ら⁶⁾は鹿児島県内の企業を対象とした新入社員教育の実態調査を行うなど、高等教育機関においてビジネス実務教育に携わる者たちは、それぞれの地区において新入社員教育についての調査報告を行い、地域密着型の教育を目指してきた。また、木村⁷⁾は自動車と鉄鋼業における企業内教育やOJTやOff-JTを取り上げるなど研究はなされているが、職能別教育や階層別教育などに関する実態調査・研究については、管見する限り極めて少ない。

厚生労働省が毎年調査し、年度ごとに発表している「能力開発基本調査」においても、企業内教育におけるOff-JTの実施状況は毎年報告され、企業内教育のあり方についても能力開発基本調査における多方面からの調査や各審議会などでも議論が進められているので、若干の現状を窺い知ることはできるのだが、その具体的な内容や、期間、経費などについての詳細な記載はなされていないため、実態までは明らかにされてはいないのである。

本研究では、企業内教育の変遷をもとに、ただ単に企業固有の職業技術能力の習得のための教育だけではなく、人的資源としての人材開発・人材育成を目的とした教育全般についての考察を行なう。

．企業内教育について

企業内の教育訓練とは、“ 従業員の学習を援助して、その現在ならびに将来の職務上での行動を変化させ、その結果、測定可能な業績の変化をさせること ” である⁸⁾と言われるように、その組織に必要とされる知識・能力・技術や、その組織に所属する人たちが共通認識として持つべき価値観や好ましい態度などを身に付けさせる教育訓練であり、理想的社員としての人材育成と蓄積を目的とするものである。

まず、企業内教育の形態と内容について見てみる。

1．階層別教育

新入社員教育

まず採用内定者に対して入社以前に行われる教育がある。これは社会人としての常識や基礎的な知識など心構えを説くものであったり、ワーカーとしての共通理解を学ぶものである。教育形態も集合教育であったり、テキストによる通信教育であったりとさまざまで

ある。

次に入社後に行われる集合教育がある。ここでは入社時教育として企業理念や企業の経営方針、遵守事項や福利厚生についての説明が行なわれ、次に職場の導入教育として、基本業務、業務知識、チームワーク、コミュニケーション、仕事の進め方などが取り上げられ、企業への適応能力を養うために行なわれる。入社以後の教育形態はほとんどが集合教育で行われ、教育技法は講義、討議、ロールプレイングなどさまざまである。

さらに入社時研修を補完する位置づけとして、３ヶ月後・６ヶ月後・１年後とフォロー教育が実施されている。正しい知識や技能が身に付いているかどうか、現在の職務遂行上の問題点や課題を明確にし、解決策が理解できているかなどを階層別教育で行なうことにより、共通理解を深めることが可能となるのである。

入社１～３年目社員教育

業務の遂行者として、専門的な知識やスキルを高めて仕事の幅を広げ、問題意識を持って仕事に取り組む姿勢が求められる。正確・迅速に、効率的・効果的に業務を行うために必要な知識・技能の修得を目指し、実施されている。

中堅社員教育（３～８年目）

業務遂行の中心的立場であるため、業務教育もさることながら、戦略・戦術立案力やリーダーシップ、後輩指導のためのコミュニケーション能力の育成にも力点を置き、問題解決能力を身に付けるなど、次のポストへの準備を目指し、実施されている。

管理者教育

管理職には初級・中級・上級の別はあるが、これまで培った経験や能力を活かして部下を指導・育成し、目標を示して成果をあげさせる指導力が求められる。また他部門や社外との調整力、部下の仕事について責任を負う立場にもなり、新しいポストには新たな役割の認識を目的とし、実施されている。

経営幹部教育

経営幹部としての役割として、意思決定のための情報収集や、経営に対する提言・提案力が強く求められる。これら戦略策定のための討議などを行うため、随時行われることが多いのが特徴である。

以上、一般的な階層別教育について述べてきたが、これら階層別教育のメリットは、類似した発達課題を持ったワーカーを一律に教育できるので、教材も一律的なものを準備すればよいこと、同時期に集合教育を受講することで同世代感・連帯感の意識が生まれ、参加者間の相乗効果が見込まれることが挙げられる。

２．職能別教育

前述した階層別教育が組織を年数や役職などの横軸で区分したのに対して、この職能別教育とは遂行する職務ごとに縦軸で区分した教育である。いわゆる、組織の業務内容に準じた生産部門、営業部門、財務部門、総務部門、人事部門などの業務部門別に分け、それぞれの

職務の遂行に求められる知識・技能・技術などの専門知識の修得を目指すもので、身近な問題として日々抱えている内容でもあるので、学習意欲も高く、業務中の上下関係を越えて学びあうことができ、コミュニケーションを培う絶好の場所であり、参加者間の相乗効果が見込まれ、仕事の進め方を共有しあうなどの意識を持たせることがこの職能別教育の目的と言える。

3. OJT

OJTとはOn the Job Training の略で、職場内訓練と訳されるが、具体的には、現場での日常の業務につきながら実際に仕事を進めていくうえで、上司や先輩が必要なスキルを計画的・体系的に部下に教え、社内のコミュニケーションを高めつつ、身に付けさせるものである。OJTは近代的な企業組織が登場する以前から、日本における徒弟やドイツにおけるマイスターなど、仕事に関係すると思われる現場での見習い制度は至るところで伝統的に行われてきた。

現在OJTには以下に示す2つの手法が用いられている。

日常指導

日常指導とは、職務の遂行を通じて上司が随時行う教育活動であり、特別に時間を設けるのではなく、部下からの質問であったり、上司からのアドバイスであったり、その都度指導を行う教育活動である。これをインフォーマルなOJTと捉える。

計画的OJT

計画的OJTとは、上司が部下の能力の質・量の両面から検討し、ある一定の期間と、育成目標を設定し、日常の業務を遂行しながら教育指導を行うものを言う。通常、教育訓練に関する計画書を作成するなどして、教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めかつ継続的に実施される。

期間は短いもので、週、月、半年など、中期的なものでは1～3年があるが、あまり長期的になると上司・部下の異動なども想定されるので、あまり実現的ではないと思われる。

また、OJTの効果を上げるためには、実施しながら途中でフォローアップをしていくことが望ましい。育成計画のスケジュールと現状の状況確認や、予定どおりに進んでいないとすれば原因の追究やその後の対策などを検討する必要があるであろう。

さらに終了時には、その教育効果を測定し、反省点を整理して、次回の育成目標や今後の具体的な教育項目の参考材料とする。そのフィードバックこそがOJTのレベル向上にとって重要なものであることを認識しなければならない。これをフォーマルなOJTと捉える。

これらOJTのメリットとしては、まずコストがかからないことが挙げられる。また個人的指導が行われるので本人が学びたいもの、学ばべきものを、いつでも、どこでも、何度でも、上司の経験を踏まえてのスキルや暗黙知などを指導することができるので、時間的にも内容的にも指導内容はお互いが満足できるものである。職場の実情に適した教育が

可能であると言う点などが挙げられるであろう。

しかしデメリットとしては、OJTを行う上司の資質・能力にばらつきがあるため、他上司との間で部下への指導内容に優劣が出てしまう場合がある。また、コミュニケーションが十分に取れていない上司と部下との関係である場合、感情的に対立してしまうことも懸念される。

さらに日常指導でのOJTは、日々の業務における指導が中心となるので、計画的な指導とはならず、視野の狭い指導に陥りやすいと言う点が挙げられるであろう。

OJTの責任者は部門の長であるが、実際に新入社員を指導する場合は、OJTを指導するリーダーと指導される新入社員の年齢差はあまり大きくない方が効果的である。

計画的OJTを行なうためにリーダーは開始1～2ヶ月ぐらい前にOJTリーダー講習を受講し、新入社員の能力を把握し、励ましながら「仕事を指示する・結果を褒める・助言する・質問を受ける」などの術を心得ておく必要がある。さらに指導中には指導日誌を部門の長へ報告・相談しながら、指導内容を確認しながら行なうことが望ましいと思われる。

4. Off-JT

Off-JTとは Off the Job Training の略で、職場外訓練と訳されるが、具体的には研修施設でのトレーニングなど、職場から離れた形で、各々の業務に必要なスキルを専門講師の指導のもと身に付けさせるものである。

OJTはマンツーマン指導で行なわれるが、Off-JTは学生時代の授業のように、講師対受講生で一斉に指導が行なわれるものである。また、指導カリキュラムは主に人事部主導で研修の企画・立案がなされるが、内容によっては外部講師を招聘したり、受講生が外部へ出向いていく場合もある。形態は座学中心で話を聞くだけのものから、グループで行なう討論やロールプレイ、ビジネスゲームなどさまざまなスタイルで行なわれる。

Off-JTのメリットには、職場を離れることによりリフレッシュした気分で、画一的で、一斉に共通した新しい知識や能力、スキルを短期間で学ぶことができる。日頃から日常的に接している身近な上司や先輩からでは新鮮な気持ちで話を聞くことが難しくなることが多くなり、緊張感を持てなくなってしまうものであるが、場所が変わり、指導する相手が変わることによって、若干の緊張を覚え、指導を受ける内容にも新たな発見があるなどの効果が期待できるのである。

しかし、画一的で抽象的かつ平均的な内容のみで研修が行なわれやすい。ワーカー一人一人が備えている能力・知識、スキルには若干の優劣があるため、受ける側のワーカーにとっては中途半端な研修を受けたというデメリットな印象だけが残ることにもなりかねない。時間とコストをかけて行なわれるのであるから、実施にあたっては、時期や内容などについてはさらなる十分な検討が望まれるところであろう。

5. 自己啓発

自己啓発とは通信教育やセミナーなどに参加して、知識や技能を向上させるための活動を

指すもので、自主的な参加はもちろん、上司から指示で参加する場合もある。

また、直接業務とは直接関連しないが、大学・大学院での教育などワーカー個々人の教養に関するもの、ワーカーのキャリアデザイン、ライフデザイン上に必要と思われる知識やスキル修得のものなども当然含まれている。

自己啓発とは、本来ワーカー個々人が自らの時間とお金を費やして知識やスキルを自発的に研鑽するものであるが、上司などから任命されて受講するケースや、企業が福利厚生の一環としてさまざまな自己啓発プログラムを準備していることがある。

例えば、ワーカーが受講する通信教育・各種検定支援・講演会などの開催サポートや、情報提供などを行なっている。さらに、ワーカー個々人がリカレント教育として、大学院やビジネススクールで学ぶなどの折に費用や休暇を与えるなど、その支援方法は多岐にわたるのである。

・企業内教育の歴史的変遷について

次に、戦前近代社会以降における企業内教育をいくつかの時期に分け、その歴史的変遷について見てみる。

1. 戦前近代社会（1900年～1944年）

従前からの徒弟制度に見られるような職工教育は存在していたが、義務教育が一般的でなかった時代には向学心に燃えた若者を惹き寄せる目的で普通教育（いわゆる読み、書き、そろばん）のための学校を付設する企業の存在が認められている。大阪府では、1902（明治35）年には紡績企業を始め、製造業や商事会社など21社にものぼる企業が現役職工に対して比較的整備された一般教育を施していたと推察され、そこには女子学生も含まれていた⁹⁾と言う。

また、1912（明治45）年、金属鉱業において所員・職工の思想・精神を改善し、勤続を奨励しようとする所長の案に端を発し徒弟学校が開設¹⁰⁾され、1917（大正6）年には、紡績業において、従業者中に義務教育未終了者が多かったことから、私立の尋常小学校が設立¹¹⁾され、その後の法改正により同校は青年学校へと変更されたが、1940（昭和15）年には同社が各工場で行った従業者補習教育は62校を数えた¹²⁾とされていた。

大正初期の好景気などにも支えられた第2次大戦前までの近代社会においては、日常的な業務遂行のためのOJT教育による技術者教育と、従業員訓練のためのOff-JTによる普通教育がなされていたと言えるであろう。

2. 戦後復興期（1945年～1959年）

戦後間もない頃の日本はGHQの管理下にあり、経済の復興に多くの力が注がれてきた。1949（昭和24）年以降、アメリカ経営学の広範な導入とともに、企業内教育および教育訓練が多く企業で盛んになってきた。日本企業の特徴でもある終身雇用を前提にゼネラリストの育成に向け、企業内の制度も企業の労務部や勤労部に教育課や教育担当班が置かれたり、

さらには教育部を据えるなどの改善が多数見られた。

日本的経営の企業は、会計年度を学校教育年度に合わせ、3月に卒業した学生を4月に新規一括採用するシステムを採用したため、多くの企業で体系的な導入教育が実施された。

中でも通信事業の復興が焦眉の急であると考えられ、GHQの一部局だった民間通信局（CCS）が8週間に及ぶ経営講座、すなわち「CCS（Civil Communication Section:民間通信局）経営講座」が1949（昭和24）年に実施された。これは企業の目的ならびに方針、組織、統制、業務の4項目および経営者訓練、経営管理、品質管理の3講座を学ぶものであった¹³⁾。

さらに同年に導入・実施された管理者を対象とする「TWI（Training Within Industry：監督者研修プログラム）」は、仕事の教え方・改善の仕方・人の扱い方などの指導法を学び、「MTP（Management Training Program：管理研修プログラム）」は1950（昭和25）年の導入当時は、空軍監督者訓練計画コースインストラクター養成講座と呼ばれ、訓練計画についての指導法を学ぶものであった。TWI、MTPいずれのプログラムも生産部門の管理・監督者を対象とした定型討議法による研修技法であるが、その後も時代の流れに即しながら、内容が幾度か改訂され、現在もなお日本産業訓練協会が指導者養成に向け広く行っている。

また、1950（昭和25）年に勃発した朝鮮戦争により、日本に特需景気がもたらされ、内需拡大や復興にさらに拍車をかける結果となり、重化学工業は目まぐるしく発展を遂げた。

さらに、1951（昭和26）年には人事院において事務部門の管理・監督者を対象とした「JST（Jinji-in Supervisory Training：人事院式監督者研修）基本コース」は、仕事のマネジメント・リーダーシップ・コミュニケーション能力の養成を目的とされ、講義形式ではなく、会議方式で進められた¹⁴⁾。こちらも時代に即した内容に改訂され、現在もなお日本人事管理協会が仕事と人のマネジメント研修を行っているものである。

戦後復興期においては、戦後の混乱時期ではあるが若者を対象にOff-JTを中心として普通教育や技術者としての養成教育、また管理職養成者を対象としたTWI、MTPなどのプログラムも多数導入され、日本でも独自の教育プログラムが発案されるなど、階層別の幅広い企業内教育が展開されていたと言えるであろう。

3. 高度成長期（1960年～1970年代前半）

戦後の学校教育法施行により小・中学校9年間の義務教育が施されたため進学率が上昇傾向となり、新規若年労働力は新制中学卒業者以上に限られることになっただけでなく、1960年代半ば以降は、中卒者を採用することが困難となり、その結果、企業内に付設されていた教育組織は次第に廃止されることになった¹⁵⁾。しかし、1969（昭和44）年の事業内職業訓練の実施状況が記された資料¹⁶⁾によると、新規採用者の中学卒の訓練実施率は82.1%であり、高校卒の訓練実施率は85.0%である。このことからこの時期の企業内教育は、企業人としての知識や技術的な教育に主眼が置かれていたことがうかがい知れる。

1963（昭和38）年、松永安左衛門が戦後日本の再建を目的として設置した私的シンクタンクの産業計画会議では創造的人材の育成がクローズアップされ、同年経済審議会では能力主

義の徹底が強調され、さらに1965（昭和40）年、日経連（日本経営者団体連盟）総会で能力主義人事・労務管理の確立が決議され、翌年の10月に能力主義管理研究会が設置された。こうした量から質への転換、能力主義の強化の流れを受けて、企業内教育も従来の企業内訓練から人事制度や賃金制度と連動した能力開発と言う幅広い概念で捉えられるようになり、能力開発の主眼は、当初は技術革新の進展に伴う技術者や技能者の養成や創造性開発に置かれていた¹⁷⁾。

創造性の開発に、ブレイン・ストーミング（Brainstorming 集団思考法）や川喜田二郎によって開発されたKJ法（問題解決のアイデアを出す手法）あるいは中山正和によって創案されたNM法（一定の手順によってアイデアを得る技法）などが登場し、広く活用された。

高度成長期においては、時代はいざなぎ景気のさなか、従来に見られた教える型の企業内教育から、自ら考えさせて人を育てる型の企業内教育へと大きく転換された時期であると言えるであろう。

4. 安定成長期（1973年～1990年）

1973（昭和48）年、第四次中東戦争が勃発し、国内の経済は石油価格高騰の影響を受け、さらに急速なインフレが進み、高度経済成長時代から低成長、減量経営の時代へとの転換を余儀なくされた。企業内教育もこれらの影響を受け、一時的に停滞したが、合理化の必要性からTQC（Total Quality Control：全社品質管理、統合的品質管理）などの企業内教育が全盛を極めた。

TQCとは、品質管理は生産部門だけではなく、営業や事務なども含めた会社全体で製品の質を高めるよう努力することを目標とし、体系的な職場の自主管理体制や職場開発の方法として大いに活用された。

またこの頃、日本のビジネス社会においては「情報化時代」の到来とともにオフィス・オートメーション化の波が押し寄せ、事務的作業は飛躍的に進化・発展を遂げていったため、生産性の向上や事務の効率化をもたらしたが、テクノストレス（Techno-stress）と言う新たな問題をも生み出し、これまでの監督者・管理者教育を中心とする企業内教育のあり方を根底から見直すことを迫られることとなった。

戦後の教育カリキュラムでは職業教育の比重が小さいため、ビジネス社会での即戦力も弱かったのも、一定の教育を施すためにも、この安定成長期においては、OJT・Off-JTの重要性はともに高いものであったであろうと言える。

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

こうした経営の国際化に呼応すべく、企業内教育においても国際化の研修が積極的に展開された。当初は海外要員育成に向けた語学研修が中心であったが、徐々に異文化理解を含め

た体系的かつ計画的な海外要員育成制度に発展していった。海外のビジネススクールへの派遣が積極的に展開されたのもこの時期である。

一方、昭和61（1986）年の男女雇用機会均等法の施行を契機に、女性労働者を中心に、中高年者、ホワイトカラーなどを含めた人材の職業能力の開発にも多くの関心が寄せられた。平成元（1989）年の労働白書においても、若年期から専門能力を含めて計画的に能力の幅を広げ、質を高めていく生涯能力開発の必要性が強調されている。女性労働者や中高年者の職業能力の開発には、CDP（Career Development Program：能力開発計画）に基づく、計画的かつ体系的な人材育成のあり方が強く認識されるようになったのもこの時期である。こうしたCDPの必要性を認識した一部の先進的企業においては教育体系の見直しが行われた。

このことから、このバブル景気とも言われた国際化時代においては経営の国際化に対応した教育が積極的に展開され、さらには計画的・体系的な人材育成の必要性が再認識され始めたと言えるであろう。

5．平成不況期（1991年～現在）

金融バブル崩壊後、日本は戦後最長の不況が長く続いたため、企業は組織の再構築を求められ、リストラクチャリング（Restructuring：事業構造の転換）やリエンジニアリング（Reengineering：業務や組織の再構築）などを行い、経営体質の改善・強化を図っていかねばならなくなり、同時に企業内教育も同様に大幅な転換を余儀なくされた。

余剰人員の削減する手段として、社員の新規採用を抑え、代わって派遣やパートタイムなどの非正規雇用としての採用が増し、企業内教育も縮小され、さらに中小企業においては指導者の人的資源不足から、自社での企業内教育開催すら困難を極める状況に陥り、ついには、新卒学生に対して「即戦力」が強く求められるようになり、大学においても就職活動支援強化対策として、エクステンションセンター設置などがみられるようになっていった。

この時期は日本的経営の三種の神器と言われた「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」が衰退し、「実力主義」「個の尊重」「自己啓発」などが尊重され始めた時期でもあり、厚生労働省などによる育成支援策も検討されているが、長引く経済低迷により、採用時には即戦力を備え、かつ自己啓発を中心とした教育により、理解して行動できる人材育成型が中心となり、決して十分とは言えないものであると言えるであろう。

．能力開発について

人が生涯にわたって発達し、変化することをライフサイクルと呼び、その時時に求められる課題や要求に対処しながら生きている。充実した人生や豊かな人生を送るために生きがいを感じたいと自己啓発し続けていくのである。

アメリカの心理学者アブラハム・マズロー（Abraham Harold Maslow）は「人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである」と仮定し、人間の欲求を5段階のピラミッド

型の階層で理論的に分類した。これをマズローの欲求5段階説と言われる¹⁸⁾。

第1段階 生理的欲求 (Physiological Needs)

衣食住などの最低限度必要とされるものに関するもので、これらは基本的欲求であり、自己を維持しようとするところから生存欲求とも呼ばれる。

第2段階 安全・安定の欲求 (Safety-security Needs)

生命・生活を安定させ、外敵から身を守り、収入の安定を希求するもので、自己保存欲求とも呼ばれる。

第3段階 所属と愛の欲求 (Belongingness Love Needs)

仲間から認めてもらいたい、集団に属したい、愛情を得たいなど、社会人として受け入れられたいと言う欲求で、社会的欲求とも呼ばれる。

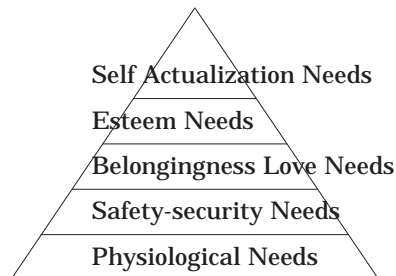
第4段階 尊敬の欲求 (Esteem Needs)

他人から尊敬されたい、自分は他人に対して重要性を持つと認めてもらいたい、さらには自由を得たい、独立したいなども含め、自我欲求とも呼ばれる。

第5段階 自己実現の欲求 (Self Actualization Needs)

自分の潜在能力を最大限に引き出して、自分のあらゆる可能性を発揮したい。もっと学習したい。自己実現を図るために個性を発揮したいなど、向上心や自己成長からなる欲求である。

図1 マズローの欲求5段階説



また、第1段階から第4段階までを足りないものを満たす「欠乏欲求」、第5段階は自己実現を結実させる「成長欲求」とされている。人は欲望を叶えていくことにより、成長し、成長することによって、より大きな満足ややりがいを見出していく。低次元の欲求だけで満足しては真の幸せとは言えないのである。

能力開発としての観点からこの5段階説を見たとき、その人の適性を見極め、長所を認め、励まし、成果をあげさせ、欲求の充足を与えることで、さらなる成長を遂げるという相乗効果を導き出すことが望ましいスタイルと考えられる。

．おわりに

人材育成の核心は経営理念であり、経営方針である。その経営理念や経営目標に基づいて「ヒト・モノ・カネ」そして「情報」を効率的かつ効果的に運用していかなければならない。そのために各企業は人材育成を目的としたキャリア教育の計画を立て、ワーカー個々人のキャリア能力開発プログラムを支援することが求められている。

その能力開発システムには、さまざまなプログラムが提供されているが、やはり計画立案は以下の、5W3Hに沿って検討される。

- ・いつ（When） ・どこで（Where） ・誰に（Whom） ・何を（What） ・なぜ（Why）
- ・どうやって（How to） ・参加人数は（How many） ・費用・規模は（How much）

従来は各企業が経営理念・経営方針に基づき人材育成を行なうことで、職場経験の浅いワーカーを平均的に質の高い人材となるように育成し、社内のコミュニケーションを高める効果も期待できるとされ、さまざまな教育訓練が行なわれてきた。

しかし、現代はワーカーの潜在能力を開発し、育成することでその人的資源価値を高め、組織もワーカーもともに成長すると言う考え方が定着している。教育体系が借り物では成果は望めない。不断的努力により心血を注ぎ、自社独自の自社に相応しいワーカー像を求めて、それぞれの教育体系を持つべきであると考え、以下3つの教育技法を取りあげる。

1．知らない人には知識を与える

内容が理解できていない人には、まず講義することによって知識を与える。しかし講義が一方通行のコミュニケーションで深い理解を求めるには限界がある。講師からの話は70～80%にとどめ、受講者が質疑応答しやすい雰囲気を作ることが望まれるのである。

人は情報を五官で捉えるが、中でも視覚は全体の83%、聴覚は全体の11%を占める¹⁹⁾と言われ、学習したものを覚える割合²⁰⁾は表1で示すとおり、学習方法によって大きく異なってくると言われている。目で読む言葉よりも実際に話してさらに体を使って学習することの方がより効果的なのである。

表1 覚える割合

100のうち	
読む	10%
聞く	20%
見る	30%
見ること+聞くこと	50%
話す	80%
話す+やってみる	90%

さらに、聴覚だけを通じて得た知識は、3時間後だと70%残っているが、3日たつと10%しか残っていない。視覚だけの場合も3日後には、20%しか保持されていない。ところが、視聴覚をうまく活かす方法で知識を吸収させると、65%も記憶されている²¹⁾と言われている。

講師は指導の内容を板書するなり、資料を配布するなどの工夫をして、受講者が情報や知識を速く正しく理解し、長く記憶に留めておけるように指導を心がけることが必要であろう。

2．できない人には技術を与える

内容は理解できているが、失敗をしてしまう場合には、演習・実習を繰り返すことによって技術を与えることが望ましい。この場合、手順を確認しながら時間をかけて何度でも体感

させて納得させたり、またある時には指導者がやってみせることで理解が深まり、修得することが可能となる。学ぶとは真似ることから始まる。受講者が達成感を味わうことにより、満足度が高まり、自信へとつながり、さらに向上心が培われていくのである。

3. やる気が起きない人には動機付けを与える

この場合には、どうしてやる気にならないかの原因を見極めながら、アドバイスを与え、自発的に行動に移せるように指導をしていかなければならないであろう。それには、まず話をするところから始めてみる。やる気が起きない理由は受講者が内容を理解できているのかどうか、内容は理解できているのだが技術が追いつけていないのか、または理解も技術もあるのだが必要性を見出せていないので行動に移せないのか、などどこに問題があるのかを話し合いながら、感じ取り、対応していくことが唯一の解決法であると言えるだろう。

引用文献

- 1) ピーター・ドラッカー／現代経営研究会訳（1959）変貌する産業社会 ダイアモンド社 P213
- 2) 長坂寛、守田峰子、飯田晴久、織田善幌、三沢盛雄、水元昇、内田賢（1994）人事・労務管理論 同文書院 p141
- 3) 西川三恵子（2000）高知県におけるビジネス実務教育についての一考察 土佐女子短期大学紀要 第7巻
- 4) 森貞俊二 桐木陽子 渡辺和枝著（1993）秘書教育における企業実態調査（ ）秘書教育研究年報17
- 5) 垣見益子（1995）企業における女子新入社員：秘書教育への示唆 中国短期大学紀要26
- 6) 黒岩千尋、松村矩之、瀬戸博幸、倉元宏美、有馬利加子、有馬恵子（1999）実務能力養成のための鹿児島県の企業における女子社員に関する実態調査 鹿児島女子短期大学紀要34
- 7) 木村保茂（2003）企業内教育の今日的特徴 北海道大学大学院教育研究科紀要第89号
- 8) 教育機器編集委員会編（1972）産業教育機器システム便覧 日科技連出版社 p1
- 9) 尾高煌之助（1993）企業内教育の時代 岩波書店 p20
- 10) 9)に同じ p20
- 11) 9)に同じ p27
- 12) 9)に同じ p30
- 13) 梅島みよ（1993）社員教育・研修のノウハウ 日本実業出版社 p18
- 14) 教育技法研究会編（1994）教育訓練技法 経営書院 p153
- 15) 9)に同じ p83
- 16) 『技能労働力需給状況調査付帯調査』（1969）労働省職業訓練局
- 17) 谷内篤博（2002）企業内教育の現状と今後の展望 文教学院大学経営論集 p62
- 18) A.H.マズロー／小口忠彦監訳（1971）人間性の心理学 産業能率短期大学出版部 p89～101
- 19) 8)に同じ p4

20）8）に同じ p6

21）江村潤朗（1982）ビジネスマンのための説得力ある発表技術のすすめ オーム社 p209

参考文献

- 阿部 實（1985）人材こそ企業存続の条件 産業能率大学出版部
勝田忠生、原田修、原田昌起（1999）秘書室 日本能率協会マネジメントセンター
桐村晋次（2005）人材育成の進め方 日本経済新聞社
教育技法研究会（1994）教育訓練技法 経営書院
経済企画庁総合計画局労働班（1987）職業構造変革期の人材開発 大蔵省印刷局
小池和男（1994）日本の雇用システム 東洋経済新報社
新海英行・武市良成 編著（2003）生涯学習概説 勉誠出版
鈴木伸一（1996）社内研修の実際 日本経済新聞社
高木春夫（2004）人的資源マネジメント戦略 株式会社有斐閣
中村健壽編著（2003）ビジネスワーク総論 同文書院
労働省職業訓練部編（1959）職場監督者の訓練 労働法令協会
第11回職業能力開発の今後の在り方に関する研究会 議事録 2005.3.29 厚生労働省