

大学生研究フォーラム 2010/講演(報告書用)

企業人材育成のフロンティア

～敢えて「企業人材育成」から「大学教育」を考える～

東京大学 大学総合教育研究センター准教授 中原淳

どうもこんにちは。東京大学の中原と申します。

早速今日お話しさせていただく内容ですが、企業の人材育成についてこれからお話しいたします。今ご紹介にあずかりました通り、私の研究テーマは企業の中の人材育成です。職場の中で人がどうやって一人前になっていくのか。その熟達のプロセスを研究しています。普通教育学というと、大体幼稚園から大学までが主な研究テーマですけれども、私は企業や組織の中での人間の学習というのを研究しています。主に教育学の立場かもしれませんが。

まずは現在の企業にとっての人材の課題。これは3つ実はありまして、一人前に組織の人として仕事ができるようになる。一人前になったらリーダーになる、あとはイノベーションを生み出せる人になる。3つ大きな課題を設定致しました。それ以外にもありますが、今回はこの3つに絞りながら研究の知見を入れたり、企業の事例を入れたり、皆さんと少しずつお話をさせていただきたいと思えます。一つ前置きなのですが、こちらに集まってきていただいている方は殆ど大学教育の関係者だと思っています。この話が直接大学教育の改善とかFDとかSDに直結するようなお話ではありません。また、私がここで企業の人材育成の話をするからといって、それが大学教育にそのまま当てはめればいいのかという単純な話でもないです。そういうことをもちろん主張したいわけではございません。

企業の中の人材育成は、なかなか閉じられている領域ですから、あまりご存じないかと思うんです。その企業の人材育成の取り組みをご紹介しますので、そちらについて少し知っていただきたい。それで、もし、運がよければ大学教育とか大学の在り方とか、あるいは大学と企業の接続の様子。School to work transitionと言いますが、大学と企業の接続の様子について考える機会になるかもしれませんということです。適宜、私の研究や私の大学院生の研究などを踏まえながらやっていきたいと思えます。

さて早速ですが企業が直面する人材の課題。主に一番目。新人をいかに組織に適合させる。一人前に仕事ができるようになっていくのか。主に新人や若手の課題と言っていいでしょう。二つ目は業務経験を積んでいかに成長させるか。リーダーシップを育むか、あるいはリーダーを育むかです。これはさっき言いました通り、一人前になった後の課題ですね。もうひとつ一人前になった後の課題として最近クローズアップされているのが、企業の常識、組織の常識にとらわれず新しいサー

ビスや新しいアイデア、新しい商品をどう生み出していくか。そういう人材をどう育てるのかということです。課題というからにはやはり皆人材育成の担当者は憂鬱を抱えております。「なかなか新人が一人前に育たないんだよね。」「いつまでたっても半人前の仕事しかできない。」、このような嘆きであったり、ここ二番目に関してはあまりにも多忙すぎる。大学教員も多忙ですが企業の人も多忙すぎて成長の実感が湧かなかったり職場にマネージャーを入れたリーダーが圧倒的に足りない。3 つ目は、粛々と業務をこなすしかできない。何か新しいことに挑戦するのではなく、古いものを粛々とやっていく。そういう人材はいるけれどもなかなか新しいことに挑戦しない。このような形でまだまだ憂鬱を抱えて挑戦をしている。それが人材育成の担当者あるいは経営者の一つの姿なのかと思います。

まず一番最初について説明します。新人をいかに組織に適合させ一人前に仕事ができるようにするか。この領域でよく言われているのは、日本企業というのは何故か人が育つ組織だったとよく言われていて、伝家の宝刀という言われ方で、OJT が良くクローズアップされています。ところが、これは実は意図せざる偶然の産物であるという指摘がなされています。どういう意味かという、様々な企業の雇用条件。例えば村落共同体的なタイトな人間関係のある職場、年功序列の制度。終身雇用で裏打ちされたもの。そういった色々な雇用条件や労働条件が集まってくると職場には長期間の労働というのが生まれてきます。この長期間の労働というのが実は OJT を生み出す、意図せざるものとして生み出す結果だったのではないかという指摘がなされているわけです。つまりメカニズムでいうとこういうことです。長時間の労働をしていればどこかで Pedagogical Moment、どこかで教えた方がいい、つまり年長者が部下に関わって教えた方がいい瞬間というものが偶然出てくる。その時にやいのやいの言い合うタイトで面倒見のいい人間関係が存在する。これは村落共同体的な職場です。何故か先輩社員は勝手にロールモデルになってくれる。この 3 つが成立した場合に OJT が意図的にデザインされていなくても、制度として確立してなくても、職場にいれば自ずと何かが育つような。一人前になっていける。そのような見方が生まれてきていました。

ところが、1989 年 12 月 29 日、日本の平均株価は最大になって、そこからえぐるように落ちていきますよね。この時私は、中学 3 年生でしたが、この瞬間を非常によく覚えています。この経済の悪化、バブル経済の崩壊というのは色々な形で職場に変化を迫ります。終身雇用や年功序列が崩壊し、あとは面倒見のいい先輩や次長が昔はいたのですが、こういう人たちがどんどんリストラされていくようになります。リストラとは言わずとも、職を変わるなどします。進捗管理がどんどん厳しくなって、成果がさらに重視されるということです。もうひとつ実は教育にとって一番大きいのはここです。仕事ができる人に仕事が集まらなくなる。皆余裕がないですから、仕事がどんどんできるように集中。こちらにいらっしゃる方は、大学教育に従事していると思いますので、人が育つメカニズムは大体その 3 つだと私は考えているのですが、できる人に仕事を振るのではなくて、できるかもしれないできないかもしれない人に仕事振られる。そこに適切なフィードバックがある。そこにフィードバックを自発的にやってくれる人がいればいいのですが、こういうような職場の変化が生まれてきた時に、これらがなかなか難しくなってしまう。朝日新聞で人材育成という言葉が 1 年追いかけて調べていったものがありますが、昔人材育成という言葉さえなかったものが急激にバブルの後に上が

っています。急激な関心の高まりがあります。

では、今申し上げましたようにどうしたら学びや成長に満ちた労働環境や職場環境を意図的にデザインしていくか。これまでは意図的ではなかったかもしれないものをどうやって組み替えていくのかということが今課題になっていて、それを裏打ちするような学問分野というものが様々な領域で見直されてきています。ちょっと面白い資料を持ってきました。リクルートワークス研究所のワークスという雑誌があって、100号記念号の特集は人材育成でした。私も一つ特集に関わりました。何で関わったかという、人事部長を対象にしてレゴのワークショップというのをやりました。私がファシリテーターになって、ぐるなびさん、博報堂さん、マイクロソフトさんの人事責任者に参加して頂いて、レゴのワークショップをやりました。どういうことをやったかと言いますと、昔の職場。あなたが昔育った時の職場と今現在のあなたの職場をレゴで表現してくださいというものです。本当は全部詳しくご紹介したいのですが、このワークショップの目的は作って語って振り返る。何か職場というと曖昧で捉えどころがないものだから、とりあえずその出来事というものを外して表現してみようということです。表現したものをプリミティブかもしれないけど、その表現したもの、オブジェクトを持って語ってみようということをやってみたわけです。そうすると、色々な作品が出ました。例えばぐるなびの田中さんは、長時間共に過ごした先輩・上司・顧客との関係をマイクロコスモ的に表現している。社員があるのは同行する営業車の中で、田中さんは某食品会社の営業でしたから、その営業の営業車の中で学んだことが多かったね、と言っていました。タイトな職場の人間関係があつて長時間そこで過ごすということが表現されている。それで、これは現在ですね。これはたまたま博報堂の田沼さんを持ってきました。皆バラバラの方向を向き、プレイングマネージャーというのは自分で業績を出さなければならない。それに加えて、部下を指導しなければならない。プレイングマネージャーと言いますが、人材育成に時間をかけることができず育成が段々機能していかなくなる。このような形で現在の職場を表現している。別にレゴの話がしたいわけではなくて、象徴的なのは、今私が言ったようにいかにこうした混沌とした職場、あるいは人が育たなくなってしまう職場というのを意図的に作りかえていったりデザインしていくのかということが、今重要なところなのではないかなと思っています。もし興味がある方がいましたらリクルートワークス100号記念を読んでみてください。

それでは一番最初の話に戻しますが、新人をいかに組織に適合させ一人前にしていくのかということです。これは組織行動論の中で組織社会化という研究分野がございます。これだけではないのですが、主にこの領域でよく言われていることです。このなかに経営学とかやっている方がいましたら釈迦に説法かもしれませんが、組織の社会化というのは基本的にこういうことです。個人が組織の役割を担うために必要な知識や技術を習得する。当たり前ですよ。なにか目標があつて、組織の事業がありますから、その事業をまわしていくために必要な知識や技術を習得していく。それがなければ回りません。あとは組織の価値観とか内面化していつて組織の構成員になることというふうに言っています。研究の主なプレイヤーはたくさんいますが、バンマレンとかシャインとか、そのあたりの研究者が良く研究しています。その効果ですが、これが組織社会が上手くいくとどうなるのかということですが、これも様々あります。でも主に言われているのはこういうことでしょうね。組織コミットメントが増加する。そして、この組織が好きになる。あるいは、この組織で働けばよいこと

が起こるはずという社会的な期待が生まれるようになります。あるいは、数年前ですが3年で36.5%ですか、3割辞めるといふ本も出ましたが離職率も低下したりする。あとは組織のパフォーマンスの向上。組織社会化というのが段々上手くいけば様々ないいことがあるというお話です。この研究はまた様々あって、例えば新人の人たちがどのように組織の中に入って情報探索して情報収集するのかみたいな研究があります。いろいろな研究がありますが、今日は3つに絞って話したいと思います。

一つは組織社会化のプロセスで一番最初に来るのが予期的社会化というものです。組織に参入する前です。組織。これが大きな丸が組織だとしたら組織の参入の前に起こるもの。参入の交接面で、入る時、リアリティショックが生まれたり幻滅したりする経験があったと思うのですが、ここで起こるのが訓練と研修。段々元々白い人たちが段々赤くなって、黒くなっていって最後黒になるわけですが、一番最後に主な大きな影響を与えているのが社会化エージェントです。一言でいうと人です。職場の中の人々の要因ですね。参入前と参入時。訓練と研修がある。あとは社会化エージェント。人による影響がある。こういうプロセスを通して、組織の中に一番最初の人は段々こう身体が黒くなっていくわけです。

これを一つずつ説明して行きましょう。予期的社会化。これは組織参入前の社会化の話です。リアリティックジョブプレビュー。日本語にすると現実的職務予告とか言われたりしますが、要は組織の目標とか仕事の実態というのをポジティブな面もネガティブな面も含めてちゃんと伝える。事前に理解してもらうということです。具体的には言いますと、例えばOBとかOGが自分の仕事を説明したりインターンで話をしたり、様々な探索を企業の中でさせる。大学の方とよくお話をすると、企業感というのが、支配的な企業感というのがあって、企業というのは基本的には鼻もちならないし、信頼できない、そういう組織もあるという考えを持っている。参入前は基本的にうちの企業は最高ですよということを言っていて、参入後には何を甘いこと言ってるんだ、甘えるんじゃないと急に手のひらを返す。そういった採用活動を行っているんじゃないか、そういう組織もきっとあるでしょう。しかし、恐らくこのリアリティックジョブプレビューをすることによって初期の期待にずれがなくなる。逆に言うと、あまり夢を持たなくなると過剰な期待をしなくなる。リアリティショックが減る。仕事態度も有効になるといったような研究結果が出ています。これはワナスという方ですね。今のが予期的社会化ですけど、この段階でされることです。多くの企業、色々な企業がこの段階ですなわち今皆さんが大学に勤めてらっしゃっていて、大学生に対して色々な働きかけを今行っているということになります。次の段階に組織社会化を達成する促進するものとしては訓練とか研修。すなわち企業研修があります。企業の中の教育と言っているかもしれません。この企業の訓練や研修のあり方というのが次第に変わってきています。かつてそういう企業もあるのですが、企業研修といえば導管モデルと素朴な学習転移モデルでした。導管モデルというのはメタファーです。今この方に有能な人がいて、有能な人からパイプが流れていって学習者に対してパイプがある。知識は有能な人から無能な人に対する伝達である。トランスミッションである。これをいかに効率化するかということが教師であり、その効率化の原則を探るのが教育学である。これがコンビットメタファーという、導管モデルというものです。これは私たちが被教育経験を通じて非常に強固に獲得している信念です。もう一

つあるのは学習転移モデル。この導管モデルを強く受けた企業研修というやはり、「基本的に一方向的に知識を注入しよう、技術を注入しようという形になります。もうひとつは実は学習転移モデルというのがあって、学習転移モデルというのは、第三者が伝達可能な知識を創造する。それを教育プログラム内において伝達する。伝達したものを習得する。習得した知識というものはある状況 A から状況 B に移すようなことができる。これが非常に素朴な学習転移のモデルです。この 2 つが強固に結びついた時に、恐らく企業の中の研修や企業内の教育も基本的に技術や知識を徹底的に叩きこめばいいんだという感じなんです、これを少しずつ変えていこうという動きが出てきているわけです。今企業研修というのは、主な学習効果、教育効果を高めましょうということを目的に様々な工夫がなされ始めています。

ひとつその様子を見てみましょう。これは東京電力さんの事例で、素朴な学習転移モデルというのはこういうために企業の人材育成の担当者の方が現場へ出向いて行って研修の現場で学んだことと現場で学ぶことをなるべく密接に関連付けようとしています。これたぶん前提があって、普通の企業研修というものがおそらくわからないといけないと思うのですが、基本的に座学ベース。多くの基本研修というのは知識や技術の伝達という見方があるからです。あともうひとつ非常に大きな点としてはセミナーとして行われるもの。クラスとして行われるものと仕事場というものは、完全に断絶しています。つまり、だからそれが転移のモデルなのですが、当然クラスルームとして学んだものは現場でやれて当たり前だよねとなるわけです。ところがこれ皆さん学習者の立場になればわかると思いますが、仕事は仕事、研修は研修でしょってなりません。この間が、なかなか埋まらないわけです。そうするといくら研修を行ったとしても仕事の現場で活かされない、適用されない。ということが起こりがちなんです。ですからこの東京電力さんの事例の場合には、人事の担当者の方が実際に職場に行って、職場と研修現場をつなぐ努力をしているということになります。これはプリンカーホフという教育心理の方ですが、ビジネスインパクトにつながる研修の成功要因という分析をしていて、この方は、研修というものを研修だけで捉えないという発想をしています。普通研修の現場だと、例えば良いファシリテーターがいる、インストラクターが上手い、しゃべりが上手いとか教材がいいとか研修中だけの要因だけで研修の成功ポイントが決まると考えます。ところがやはり彼がメタ分析をしていくと、多くの場合企業研修の成否というものを決めているのは事前と事後なんです。マネージャー側の関心を得ていて、明瞭目的な段階でちゃんと適切な人が送られてきているかどうか。ここで学んだことをトライアウトする機会、試してみる機会がちゃんと与えられているかどうか。これを成功の寄与度と考えた場合に、プリンカーホフは 4-2-4 と考えろと言っています。つまり、ほとんどの研修の成功というのはこことここによって決まっている、だからさっきの東京電力さんの場合なんかでもわかりますように、事後で学んだことをいかに結び付けていくかということが重要なんだと思います。私の好きな言葉に、「No more deliver and pray」というのがあります。何かあって自分が一方的に伝えたいことだけを言い放って後は祈る。効果が出ることを祈る。こういったことをやめようということです。それに対しては研修の教え方を工夫するというレイヤーでも結構ですし、研修と実践をつなげるという努力もあるかもしれません。これは企業や組織によって変わってくるでしょう。さて、今 2 番目まで話しました。こういうことが今企業で少しずつ注目されているよということです。

次はこの社会化エージェントです。社会化エージェントは一言でいうと組織社会化を達成するため、つまり組織社会化というものを上手く活かすための人の要因ですね。これは私自身の研究テーマであるので、少しデータをもとにしながらお話したいと思います。学習とか教育とか専門をなさってる方にしてみれば釈迦に説法かもしれませんが、学習における他者の役割というのは非常に大きいですね。人は一人で学んでいるだけでなく、いろいろな人の支援やいろいろな人とのコミュニケーションの中から学んでいるという側面は非常に大きいわけです。例えばちょっと専門的になるかも知れませんが、発達とは現有能力と他者の助けを借りてできることの心理的距離の間にあるということ。あるいは、マルクスの関係ですと人間の本質は、社会の諸関係の総体であるということ。こういった考え方というのが、学習心理の中に入っていると思います。私は元々東大の教養学部を出て、そこで学習の研究をしていたので、他者を促す、他者の役割というのが私の研究テーマでした。当時は中学校や小学校の研究や教員の研究をしていましたが、今はこういうことが職場に置いてどういう意味があるのかということの研究をしています。私の研究テーマはこれです。職場で人ほどのような他者からどのような支援を受けて能力向上を果たすのか。逆に言うと誰に助けられてどんな助けられ方をして、若手の人材は成長の実感を持っていくのかということの研究しているわけです。

これは富士ゼロックスさんや神戸大学の松尾先生と一緒にやった研究で、分析は私が行っている。分析のデータは、43社2300人の22歳～35歳までのビジネスパーソンですね。量的な定量研究をいたしました。分析手法もいろいろ検討して、基本的にはどういう他者からどういう支援を受けてるのかということが独立変数ですね。従属変数、結果というのがどういう成長の実感を得られているかということです。この関係を基本的には分析しました。そうすると日本企業には3つの支援というものがあるということが分かりました。要するに若手の人材を育成する時に、業務支援。これはわかりやすいですね。業務達成に必要なアドバイス、助言指導をいかに行うかということです。当然ですよ。2番目が他者からの内省支援。これは客観的な振り返りをさせる。つまり仕事が終わった時、ひと段落した時に一つの区切りがついた時に振り返りをさせる。自分はこちらだと思うけど客観的に見るとこう見えるよ。そういう振り返りをさせる支援。もうひとつは精神的な支援ですね。これはわかりやすいです。励まし。こういった支援をさまざま受けているということが段々わかってきました。これを少しややこしい分析してみると、職場の中の人のメカニズムがこんな感じになっていることがわかってきました。職場にはさまざまな他者がいます。上司、上位者、同僚、同期。で、上司から受けるのは精神的な支援と内省的な支援。簡単に言うと、たまに仕事の合間に頑張ってるね、と励ましを受ける。内省支援は振り返りですね。上位者から受けるのは内省支援。同僚同期から受けるのは内省支援と業務支援。つまり業務の支援というのはこれってどうやったらいいのかな、みたいなことをここで実は相談する。そう言った支援を受けている時に本人能力向上が果たされていることが分かってきました。ポイントは、さまざまな他者から異なる支援を受けながら能力向上を果たす。つまり、昔のOJT研究は一つ前提としていたことがあります。上司だけが教える存在。多分そうではなくて上位者や同僚同期。水平関係や斜めの関係からさまざまなことを学んでいくことが分かりました。そ

れも異なるタイプ。もうひとつは内省ということです。内省を促されることのパワフルさ。従来の研究では、OJT 研究でいくと教育指導と権限委譲、簡単に言うと、ちゃんと教育しなさいということと、できる人には権限を委譲してやらせなさいという 2 つがあるとされていました。その中でも内省、振り返ることが、重要なんだということがわかってきました。

上位者、先輩からの内省支援についてですが、根拠のない自信をまずは指摘されます。簡単に言うとゴールと現在の間をコーチングするというようなことを先輩がやってくれて、それが一番成長になりましたということです。これはある食品メーカーの女性の方ですが、そういうことをおっしゃっていました。言いたいことは何かと言いますと、私は研究がいろいろな職場にお邪魔して観察とかさせていただくことがあるのですが、例えば CA とされる人たちの仕事現場もプリブリーフというものがあります、プリブリーフというのは飛ぶ前にプリブリーフィング、ブリーフィングをする。デブリーフィングというのが内省に近くなるんですこれはデブリーフィングを長いことやっていることで非常に有名な会社です。その時、たまたま聴いていたら、お客様のジャケットが今こういう状況にあって、その時どのように渡せば良いのか、なんてことを延々とやっていて、非常に具体的なことをしていました。ちなみにデブリーフというのは、どこでもやっているわけではなくて、やっていない会社とやっている会社もあります。サービスの質の向上という点でいくと、こういうのは大きいんですね。今ちょっと内省のお話をしましたが、先ほど申し上げたように職場というのはかなり変化しています。様々なスラック、余剰の人員ですね。言い方が悪いかもしれませんが、いろいろ面倒を見てくれる人ということです。そういった人や人的融通性が段々失われてきていて、人のつながりというものが希薄になってきていると言われています。ではどうすればいいかという時に、様々な支援をしてくれるメンターを人事や会社が人為的に割り当てるとことをやっています。これは確か IBM の新聞記事だったと思います。人事の世界にいと結構このメンタリングなどでよく利用されるのがアサヒビールさんですね。アサヒとキリンは全く社風が違います。アサヒビールはブラザーシスター制度というものを長期間、実はすごく長い間運営していました。これは多分メンタリングという言葉が出てくる前の世代です。これは、1 年目の社員に対して先輩社員を割り当てていって、彼が発達の支援を行っていくということです。そして、キャリア相談員制度というものもあって、2 年目 3 年目とか中途どうするというときに、上司だと普段進捗報告関係にあるわけですけれども、OB の方が出て行き、仕事に対する意義を確認したり今の仕事のあり方ややり方に対して確認して行くということです。ヒギンズという人が、1対1のデベロップメンタルネットワークということをやっています。OJT は 1 対 1 で普通行われるわけですが、1 対 1 の固定的な役割の中における発達の支援ではなく、異なるタイプ、異なる種類、異なる支援のタイプを発達のネットワークとして確立する。こうことが言えるのではないあと思います。

ここで、敢えて大学を考えてみましょう。直結する話ではないので、やや無理があるとは思いますが、まず予期的社会化ですね。これは多分大学に入ってもなかなか大学生になりきれない人がいるのではないかと。われわれは大学に入ってからのことを結構考えていますが、この組織社会化の研究に当てはめるなら大学に入る前に私たちは何をすべきかってことをひとつ考えるきっかけなの

かと思っています。やれと言ってるわけではないですよ。何かできることはあるのかなのかということですよ。

もうひとつ企業研修のあり方からです。これは非常に大きいテーマですね。程度の差こそあれ、企業研修のあり方の教育手法というのは、次第に変わってきています。例えば人事ミーティングと言ったら、ダイアログとかですね。すごくインタラクティブになってきている。教育機関であるところの大学教育の手法は、東大で教育企画もやっている担当者として自戒を込めて言いますが、本当に今のままでいいのかと感じています。ご存知の方が多くは多いと思いますが、一斉に行う授業は 18 世紀にイギリスで発明され、これは大量生産できる安価な労働力を開発するものとして開発されました。それが明治期に輸入され、近代の学校というものが成立します。教育の方が多かったので釈迦に説法かもしれませんが、これは 1800 年代のハーバードです。これが私が丁度留学していた 2000 年初頭の MIT です。教育機関である大学教育は、どのように変わるべきか。変わる必要があるのか変わらなくていいのか。今一度考えていく必要があるのかもしれない。今、予期的社会化の話、大学教育の話を含めて話しますと、私のとこの院生で、我妻優美さんという方がいます。彼女が注目しているのは学習観という問題です。学習観というのは、こういうのは学習だよ、と思っている。例えば頭に知識を詰め込むことを学習だという学習観。あるいは物事を皆で探求するのが学習だと思っている学習観。人は様々な学習観を持っていて、それが学習活動を強く否定していると言われる。彼女が注目したのは協調学習の経験の効果です。一緒に皆でグループで学ぶ経験。切磋琢磨して学ぶ経験というのは、本当に学習観の変化をもたらすのだろうかということです。さらっとしか言いませんが、記憶とか知識が増大するために体得反復することが伝統的な学習観、少しインタラクティブで能動的なものというのを能動的な学習観と呼んでいました。まだ彼女自身きちんとリサーチできているわけではないのですが、31 人中 22 人ですね。参与観察しているのですが、伝統的な学習観から能動的な学習観へ何らかの変化が見られる。もしかしたら大学の手法を少し変えていだけでも、認知面の学習効果ではなく、大学で学ぶ意味や大学で学ぶレディネスを高めることが有効なのかもしれないと思った。

最後は社会化エージェントのあり方。これは社会化を進める最大の要因は人であるといいました。大学にいる人といったら学生スタッフ職員いますよね。あと教員。この大学の人とのつながりはどうなんだろう。私は専門ではないからこの辺はわかりません。正課のつながりはどうなんだろう。あと少なくとも大学教員と学生の間には、あまりに忙しいですね。でも忙しいとずっと言っても忙しいだけですよ。何かを減らしたり何かを軽減するという経営上の取り組みがない限り、このまま多分、社会化エージェントをこれ以上増やすのは無理ですね。そんなことを少し考えてしまいました。私たちは例えばどのように学生に接して、どのような支援を与えているでしょうか。内省支援でしょうか、業務に関する支援でしょうかそれとも精神的な支援でしょうか。ここまでの前半でございます。

次は、業務経験を積んでいかにリーダーになってもらうかという話です。今、企業の人材育成の領域でリーダーシップという、必ず経験学習というサイクルが出てきます。これは非常に簡単な話です。業務を通じて経験をする。そして、その経験と言ったものは、少し背伸びの経験の方がいいということです。今の現有能力よりも少し背伸びの経験、ストレッチさせる。そこにきちんとしたフィードバックをかけていく。それを持論化させる。ノウハウとして高めていくわけです。この経験学習をぐるぐるサイクルとして回していくということが、おそらくリーダーシップの発達、リーダーとしての発達にとって重要なんだろうと良く言われます。また私の研究室の研究ですが、木村充さんは経験学習の尺度づくりみたいなことを行っています。今言ったような業務経験内省持論化というぐるぐるのサイクルというのがどういう風に回っていけば人は成長するのかということ、これから研究しようとしています。要するに経験学習の各プロセスと能力の向上の実感の間には相関があるということが実証できるということです。では、ここで考えなければならないのは、どんな経験だったらいいのかということです。それは企業の人材育成の領域ですと、一皮むける経験とか量子力学的な跳躍となる経験とかわけわからない言い方をしますが、要はハードシッの経験。これは McCall という人が 88 年の研究で経営幹部 191 名に対してあなたが最も成長した経験はどんな経験ですか、と聞いた調査です。例えば初めての管理職の経験、プロジェクトチームへの参画、ラインからスタッフ部門に異動、新規事業の立ち上げ、これらは火消しの作業や業務改善といったかなりのハードシッですよ。こういった様々な経験というのが自分の成長にとって大きかったと言っています。この研究から教訓を導くとするならば、程度の差こそありますが、様々な会社の事業戦略に従ってこういったタフな経験というのは意図的にかつ体系的にデザインしていこうというのがリーダーシップの発達だと言われております。例えばこの事例としては HOYA さんとかが有名ですね。On the job Tough Challenge とありますが、一言で言いますと、経営幹部に育成するための OJT のプログラムです。グローバルで HOYA はやっている企業ですので、国籍問わず様々な人がいて、その中からこれぞと思う人を新たな場所に配属します。そこは結構大変な職場。例えば、グローバルチームを率いなければならないとか新しい事業を回すとか、大変な職場で課題というのを本人の合意の上で設定する。1 年間ここで業務を遂行して、徹底的に定期面談とフィードバックを行う。本当にこのままでいいのか、どのように経営していくのか。つまり、経営の経験というのがここでやっていって、最終的には経営幹部へ登用する。例えば B 社。これはある石油関係の会社ですけども、新興国での事業立ち上げをリーダー候補にやらせて、その時は人事部ではなくてビジネススクールの教員によるメンタリングをさせるみたいなことが行われている。こういうことがリーダーシップのプログラムとして行われています。さきほどの新人の話と同時にリーダーのプログラム、リーダーをどうするのかということは企業の人材育成の中で物凄く大きな課題です。

これもちょっと無理がありますが、あえて大学を考えてみましょう。東大はタフな東大生というのが教育の今のコアなコンセプトになっています。これは総長の濱田が出したコンセプトですが、逆に言うと東大生はタフではないということの証かもしれません(笑)。例えば、大学生の調査を見ると、他大の出身者と比べて学部時点での留学経験者というのは東大は非常に少ないんです。何故少ないかは分かりませんが、いろいろな影響があるでしょう。そこで今、東大で取り組んでい

るのは、多様でタフな経験こそが東大生に今必要なものなのではないか。座学によらないかつての東大では経験できないような経験をさせてあげたいというのが今思っている教育の理念です。グローバルな試み、要は海外へ留学して行くという試みが一番大きいのですが、私自身も実はひとつやっていて、メディア創造ワークショップというのをやっています。初年時でこれからやります。これは、メディアを自分たちで創造するというタフな経験を東大生に持って欲しいというものです。私は赤門外ラーニングと呼んでいて、東大生は、赤門を出るということですね。何をやるかという、グローバルに活躍している人々に学生がきちんとインタビューを行う。多分インタビューの過程ではいろいろな失敗とかしでかしたり、説教食らったりすると思うんですけど、それでいいんです。それを記事にまとめて、記者やテレビディレクターの方にご協力を仰いでコメントやフィードバックをがんがんもらいながら一応ちゃんと社会で意味ある形にアウトプットとしてまとめていってインタビュー雑誌を配信します。さきほど赤門外と言いましたが、結局赤門を行き来することが重要なんですけども、こんなことをこれから授業としてやっていって、来年度以降広めていきたいなと思っております。悩みとしては、はっきり言って手間暇かかります。それから最大の悩みはさっきから内省内省と言っていますが、この経験を経験のまま放っておくのではなくて、リフレクションする時間までなかなか取りにくいんですね。あえてデューイを持ち出すまでもなく、真実の教育は経験を通して生じると言われています。これは経験を経験のまま放っておくのではなく、経験はやはり内省させなければいけない。あと、今の大学教員にこんな授業は本当にあるのかなと。あるいは、経営の努力でなんとかひとつリソース割けないのかなと考えてしまうところがあります。いずれにしてもこんな経験を通してうちの大学の教育というの捉えなおしていきたいと考えています。

最後、常識にとらわれず新しいアイデア・商品を生み出せる人をいかに育てるのかということですが、例えば iPod。Apple の出した iPod は既存の技術の高まりと見るか新技術と見るかで全然立ち位置変わりますね。技術的にはこれ全部既存の技術です。ただ、配信サービスと結び付くことで音楽を聞くという私たちの経験、音楽をかうという私たちの経験を変えました。このグラフはイノベーションという言葉が実はどんだん朝日のデータベースで出てくるプロセスを出したものです。それで、敢えてシュンペーターを持ち出すまでもないことですが、イノベーションとはある種既存のものを壊していきます。創造的破壊をしながら既存のもの同士を結び付けていきます。従来の経営学ではイノベーションの源泉とは職場のリーダーが組織の中においていろいろなゆらぎや葛藤、ゆさぶりというものを起こすことによって生まれます。ちゃんとしたイノベーションが生まれてくる、新しいアイデアが生まれてくるプロセスみたいなものをちゃんとできてるかといえば、これは非常に難しいですよ。できてるわけではないのですが、おそらくそう言ったことが重要なんだろうということがいろいろな方が言っています。創造的カオスと言う方がいたり、ゆらぎという方がいたり。あるいは場と言われたりゆさぶりと言われたり創造的摩擦というふうに言われたりする場合もあります。いずれにしても重要なのは、異質なものとのお出会いであり、脱日常、脱慣性軌道、脱イナーシャです。そういったものが重要なんだと言われてるわけです。例えばこれも企業の取り組みでいきますと、博報堂大学さん。博報堂は企業の中に大学を作っています。これはコーポレートユニバーシティとあって、1953年にGEをつくってから次第に膨らんでいって、今恐らく5000から6000くらい世界に

は、企業内大学があると思います。ここにも大学の方がいらっしゃいますが、企業の中に大学があります。2004年がコーポレートユニバーシティ元年で、トヨタとか富士通とか資生堂とか様々な企業がそのあとに作り始めました。博報堂はもちろんクリエイティブな会社、広告の会社ですから創造するというのが一番大きいです。クリエイティブシェルターというように私は名づけましたが、日常の慣性を一旦脇に置き、それを超えて探究をする場として大学を持ってきた。3つ仕組みがあって、ゼミとラボとラインというのがあります。ゼミというのは社外の専門家を呼んでゼミ活動をする。これは自発的参加によって常時2つ3つ博報堂大学の中で動いています。その中で、結構いけるぞと思ったのがラボというものに発展していきます。ここには千人のリーダーを一名付けて、あとは基本的に自律的にやっていく。この厳しいご時世ではありますが、売り上げ目標みたいなものはあえて作らない。最終的にラボでこれいけるぞという風になったもの、インキュベーションされたものがラインに移っていくという仕組みになっています。大学と言っても、企業なのでこういう感じになってしまうのですが、こういった場を持つということですね。今のは企業の中にクリエイティブのシェルターをつくるという発想でした。つまり組織の方からイノベーションが生まれる場をどう自分の組織内にデザインするかという話です。

ところが結構今注目しているのは、もう個人の方は動き出しているという話なんですね。2つに分けて考えましょう。一番最初の話。組織社会化のお話をしました。私たちは組織に入っていくときに組織の中で支配的と思われているルーチンとか暗黙の前提というのをどンドン頭の中に蓄えていく。それによって仕事を効率的に回すことができるようになりました。逆に言うと、これはダブルエッジソードですね。諸刃の剣でして、だからこそ組織の常識やステレオタイプから逸脱することが難しくなる。染まってしまうんですね。だから、一人前に仕事ができるということは逆に言うと組織についた垢みたいなもの。なんと言ってもいいんですけど、ロシア語ならブイトといってもいいかもしれませんが、何と言ってもいいです。ステレオタイプとか常識と言ってもいいかもしれませんが。いろいろなものを獲得して、それではちょっとまずいんじゃないかと思う個人が、少しずつ出てきていて、自らをこう強かに規定するものを見方を相対化したり異化したり、越境学習という経験をする個人というのが少しずつ出てきているのではないかと思っています。例えば、これは私の研究室の院生さんで舘野くんの研究によると、社内の部門横断的、または社外で自主的な勉強会に参加した理由を尋ねたんですね。そうしますといろいろな理由があるんです。例えばちょっと前にありましたが、自分のキャリアが見えなくなったから確認したい。イノベーション。あとは人のつながりを作りたい、あるいはプロフェッショナルボランティアとして働きたい。起業したいので技術を高めたい。自分の学習ペースを守りたい。いろいろあるのですが、これをすこし調査してみたところ、職場では得られない知識や技術を得られるから、あるいは専門性を高めたいから、業務能力を向上させたいからという結果が出ました。次ですが、新しいアイデア、着想を生み出したい。こうした形で、仕事を離れるんじゃないです。職場がついていうと職場にいられない人が職場の外に出るイメージがありますが、そうではなくて、職場にちゃんと立ち位置持って仕事を回しながら外に出ていくという生き方が少しずつ出てくるんじゃないかなと思います。

これもあえて大学教育を考えてみましょう。イノベーション以外にも実はさっき程少し言いましたが、外で学ぶ経験は実はいろいろな意味があるんじゃないかと思っています。大学生としての自己を活かす、あるいは自己を相対化する。外に出なければわからないですよ。さっき赤門外ラーニングの話をしました。東大生が赤門の外に出て、自分たちってあんまりいけてない、もしくは逆に自分たちっていけてる。そのように再確認したり異化したりする場所というのはやはり必要だと思います。その時には恐らく正課の授業と課外の授業とのバランスを取ることがベターかもしれない。そうすれば学ぶ目的や働く意義が明確になるかもしれない。これは全部仮説です。もう一つ思うことというのは、そうした学びの場というのを社会人に提供していけるかもしれないと思うんです。ここで私の取り組みを一つご紹介します。「Learning bar」という試みをやっていて、「働く大人、組織、学習」という3つの領域に興味を持つ人たちが集まるようなコミュニティを運営している話です。働く大人の学びとか成長に関する公開研究会で、そういうことを議論する場です。これは私と私の研究室の院生で実践しているもので、研究ではありません。今話にあったように働く大人と組織と学習・成長。この領域にある人たちが、最先端の研究の話題を元にディスカッションする研究会です。東大にはさまざまな人事のプロ、現場のマネージャーもいらっやいます。研究会の名前にバーが入っていますので、お酒や料理も出します。いろいろな応募をいただいでいて、多様性なら負けません。教育業界の方とかお医者さん、経営者や公務員の方。いろいろな方がいらっやいますが、多様性を重視して抽選でやっています。もし興味があったらいらっやってください。私は、ここで宣伝をしたいわけではなくて、こういった場を大学の中で作っていくということも一つのイノベーション。世の中を活性化していくという意味では大きいのかなと思いました。大学というのはピュアなアカデミズムを追求する場であって、そのアカデミズムは実務を離れて行われるべきだ、というような規範が、大学の研究者の中にはあります。だけど、これは多くの哲学者が明らかにしているように、19世紀の近代において確立された大学の理念と結びついている。ひとつのイデオログです。その逆の考え方としては実社会に起こっている問題を現実の人たちと一緒に探求していくという研究者の在り方ももしかしたらあるかもしれない。私は、何かを強制することはありませんが、大学に求められている一つの在り方として、こうしたものが重要なのかなと思うわけです。

最後になります。企業人材育成のトレンドですが、研修のやり方や職場の在り方。人の在り方や社会化エージェントの在り方というのを見直して、一人前の人材を意図的に育成することに企業は取り組んでいます。タフな経験を内省させることでリーダーを育成する試みをやっています。イノベーションというのは実は一番説明のつかない領域でおそらく学問的にも非常に難しいでしょう。ただそういう人材が重要になってきているので、そのヒントというのが脱慣性軌道であり、異なるものとの出会いをどうやって保証していくかということなんです。

大学と企業間には接点がある以上、こうした企業がいろいろとやっている取り組みを全く無関心で決め込むということは、おそらく大学は外から見た場合の立ち位置としてタックスペイヤーの理解を全く得られないと私は思います。実は、私が一番感じて期待することでもありますが、私は高等教育を主な研究でやっていないので企業の方から見えていますが、私の立ち位置的に大学の教員で

もありそういう研究をやっているのです、例えば新聞社でやっているシンポジウムに呼ばれたりして企業の人からすごく責められたりすることがあるんですね。

要するに「が」の応酬を超えたいということなんですけど、例えば大学人が持っているステレオタイプ、「企業なんて上が右向けといたら右向く組織なんだから。人材をだめにしてるのは企業だ。企業が悪い」。企業人は、「日本の大学なんて所詮レジャーランドだから何もやっていない。大学が悪い。大学を民営化した方がいい」。

私は、そんなのは薩摩と長州じゃないんだから、そんなことやってる場合ではないと思ってしまうわけです。特に、高等教育と言われる、例えばこのセンターで中心的にやられている高等教育でやっている領域と、我々みたいな組織の学習を研究している人間のギャップ。学問的なつながりの無さがひとつあるので、まずはいろいろな情報交換や交流を始めるべきだと思いますし、おそらくこれから私たちがタッグしなければならない問題は、大学と企業との間の役割分担やある種の両者の英知を超えるべき問題が多いんじゃないかなということでございます。

それではちょっと短い時間ではございますが、これにて終わりたいと思います。

ご静聴どうもありがとうございました。