人材育成論

人材（じんざい）

人と才を組み合わせた言葉。才という漢字は、もともと神域の境界を示す木の杭からくるものらしい。そこから神業に近い能力を意味するようになる。木で作られていたから材とも書く（発音は同じである）。いまわれわれは才能と書くが、中国でも日本でもいにしえは材能とも書いた。そもそも木は、多くの民族の起源譚、宗祖の神話でも神のよりしろであり、尊ばれた。従って木偏が才について材となると、ますます尊い力を示すものであった。優れた人物はとうていそこらの人とは思えぬ力を発揮するからであろう。また、大工は古来、尊敬される職業であったが、大工の工も木で作られた神具を示す漢字であったらしい。その大工は木という素材にこだわる。

最近、人材というと人を単なる材料視、モノ扱いするからいけない、人は組織の宝であるからと云って人財と書く組織が出てきたし、それを応援する経営評論家もいる。が、人材という字はもともと人財だったのであるから、教養なき者の言葉遊びにすぎない。

それ以前に、組織は人事管理という言葉に代えて人材開発とか人材管理とか言い出した。「企業は人なり」であるから全ての組織成員を人材として考えよう、という場合もあり、また優れた成員をもっと採用、育成、報奨すべきだ、組織は優れた少数者によってその盛衰が決まるという考え方の場合もある。

アメリカでは最近、タレント・マネジメントという言葉をペルソネル・マネジメントという言葉にかわって使うことがある。ペルソネルはフランス語からきていて、軍事に重要な物資と並ぶ兵員のことを意味したから、その兵員一般ではなく、将校クラスが重要だ、という議論であろう。タレントは古代ギリシャで金銀などの重量計（はかり）。そこから派生して優れた人ということになる。日本でテレビタレントなどと言うが、あれは誤用であることは、最近のおバカタレントの跋扈をみればわかる。

具体的に人材の要件は何か・・多様であって、一般論をするのは馬鹿げているのである。

産業訓練（さんぎょうくんれん）

産業内訓練と訳してもよかった。Training Within Industryの訳語である。第二次大戦前にアメリカで、軍需工場を中心に技能労働者不足がめだち、その訓練をするに直接、訓練をするよりも、訓練ができる人(trainer)をまず訓練したほうが効率的であると考えて、訓練担当者訓練として始まったものである。

なぜわざわざ産業内とつけたか。歴史のより古い、軍隊や学校での訓練と区別するためであろう。またなぜ訓練(training)とつけて教育(education)とか教授（teaching）あるいは開発(development)とつけなかったか。それはtrainingの語源が列車のtrainの語源と

同じく、「ひっぱる」であって、無理矢理、力任せに引っ張るようにして教え込むことであるからである。

怠け者の支配階級と一般大衆とが別ものと考える考え方は人類史上根強い。頭と口で働く人びとには成長可能性が内在的に備わっているので開発(development)という言葉を使い、躰に汗して働く人びとの手作業は指示命令して教えること（訓練）がないといけないと考えたのであろう。とはいえ、日本で訓練と翻訳した時点では、おそらく日本での職人や手仕事尊敬の考え方も混じって、産業訓練には無理矢理教えるというようなニュアンスは消えたと思われる。が、それでも、戦後日本にTWI（Training Within Industryの頭文字から）が入ってきたときに、労働組合指導者の中には、おれたちはイヌではない、訓練とはけしからんと怒鳴った人もいたようである。

TWIは戦後、通産省（現在の経済産業省）・労働省（現在の厚生労働省）が協力して、日本産業訓練協会を設立することで普及にあたらせた。今日でも同協会はTWIの普及にあたっている。

ただ、組織内教育・訓練・育成（まとめて人材開発）そのものはTWIという言葉や産業訓練という言葉ができる前から永い歴史をもっている。組織の盛衰がかかっているだけに公教育よりははるかに実務・実用的であり、計画的であり、濃厚・綿密であるが、それでも効果疑問のものも多い。

技能伝承（ぎのうでんしょう）

伝統社会であってもその伝統を維持するために技能伝承が行われてきた。かつては農漁業が主たる産業で、それは零細家族経営であったから、家族内で伝承された。商工業では家族内または弟子をとって徒弟修業をさせることで伝承された。伝承は計画的な場合もあれば場当たりで行われる場合もある。古代中国の官僚組織や古代エジプトの神官組織では、書記の計画的育成が行われ、やがて技能伝承は私立の学校で、やがて公立の学校で行われるようになった。しかし公教育はしばしば現場で必要な技能伝承には疎いから、組織内でOJTやOff-JTで伝承は行われてきた。

技能伝承は親－子またはその疑似である親方－子方で、さらに兄－弟またその疑似である兄弟子（先輩）－弟弟子（後輩）間で行われる。しかし技能の変化に関わる技術革新や社会変動が急激に進むと、世代間でかように伝承される技能は已に陳腐化が進んでしまっているということがあって、訓練に当たる者を専門職として養成する必要が出てくる。しかし陳腐化したと思われる先輩や親の技能に実は重要なものが含まれているということがある。機械化が進んでも最後は熟練の人材の手や眼で、一見不合理に見えるカン、コツで加工、処理したほうが良い品質のものができることがある。

最近、高齢者が一斉に退職することになり、その技能が若い世代に伝承されていないと問題視する産業界は、そのことに気づいたのであり、技能伝承プログラムをあれこれ考案するのに必死になっている組織もある。生産工程作業者を中心に言う技能伝承に対して、事務や営業や高度専門職について、知識伝承という言葉を使う議論もある。伝承を効率的にす

るために人材の持っている「暗黙知」を「形式知」に変えろという知識経営論がいっせいを風靡しているが、そう簡単にコンピュータ・データベース上の「形式知」に変わるものではないようだ。

学習組織（がくしゅうそしき）

learning organizationの訳。組織内外の環境の変化を常に監視し、その変化にあわせ、組織として必要な知識・スキルを 常に獲得し続ける組織。そういう仕組み（制度、組織構造）ないし文化（組織風土）があると同時に、成員一人一人も学習を続ける意欲と能力を持っており、お互いにチームの一員として教えあい学びあう集団の複合体。

国際・国内競争の激化や新技術開発そして情報革命、さらに情報労働者または知識労働者の時代に必要なものとして１９８０年代後半からアメリカのコンサルタントが強調し始めた。代表格のセンゲは、学習組織には５つの規律があると言う。第一はシステム思考法、第二は個々人の持続的成長、第三は組織を指導する特別の知的活動モデル、第四はビジョン共有、第五はチームとしての学習、である。

学習組織論は、より平等な権威構造、より頻繁で正直な情報交換、より実用的な知識の創造・獲得・伝承を強調し、かつての人間関係論や経営参加論（参画経営論）の流れを汲むものであろう。また学校教育と組織内人材育成との壁を崩して学校教育で培われた理論（とりわけ学習理論）と技法（集団学習技法）を企業組織に応用しようというものである。

また学習組織論は、組織内外での情報化の進展を一つのよりどころにしている。

さらに学習組織論は、経済変動・社会変動の中で組織変革を余儀なくされる組織の自己変革管理（change management）のモデルでもある。

したがって学習組織論は学習を強調するとともに過去の遺物の忘却（アンラーニング）をも強調する。

ただ華々しい議論の割に実際の組織が学習組織化しているかどうかは疑問。教育予算すら削られ、管理職は多忙をきわめ、成員の流動が激しく、さらに何を学べばよいか不分明なこともある。

マネジメント教育（まねじめんときょういく）

管理者研修。教育とか研修というと教室型・講義型を中心にOFF-JTで行われるものだというような受け取り方が一般的にされるが、management developmentはOJTでも、またキャリア開発計画にそって必要な職務を異動する（キャリア・パスを歩む）ことでもされるものである。

日本の意図的、計画的なマネジメント教育は、戦後、日本にTWIが導入されたころに、アメリカ極東空軍基地でのアドミニストレーター訓練が導入され、それがManagement Training Program(MTP)として定式化され、日本の企業組織の管理者向けの定型訓練として普及したことから。やがて定型訓練の限界が指摘されるとともに、大手民間企業ではそれぞれの事情にあわせたマネジメント教育を開発した。また中小中堅企業を含め、横断的に様々な内容のマネジメント教育を行う研修業者も増えた。

高度成長期にはマネジメントの階層分化が進み、第一線管理職、中間管理職、経営職にわかれ、それぞれの階層別マネジメント教育が行われるようになったが、経営職教育（Executive development）が一番未発達であろう。というのも経営職に必要なスキルとは何か、明確にはわからないからである。またわかったとしてもそれがOff-JTによって身につくとは思えない場合が多いからである。とはいえ経営戦略ブームのなかで、戦略的意思決定を行う経営職が内外の競争に重要だとの認識が普及し、経営職教育ブームが起き、そのために管理職の中でもエリートを対象とする選抜教育とか社内大学とかが活用されている。Off-JT型のマネジメント教育の問題としてよく言われるのは、管理者が忙しすぎて受講できないこと、受講内容がしばしば「精神論」「人生訓」に終始していること。

スキル（skill）

熟練または熟練形成。十分に熟練形成された労働者(skilled workers)が熟練労働者（生産現場では熟練工）、中ぐらいに熟練形成された者（semi-skilled workers）が半熟練労働者（半熟練工）で、熟練形成されていない者（unskilled workers）が未熟練労働者（不熟練工）。熟練は、訓練（教育、開発など）によって度合差をもって形成される能力である。

熟練度の測定は難しく、職種によって異なり、質的に判断せざるをえないが、ギルド（同業組合）では一人前の組合員となる資格に熟練度を用い、それは組合員による試験で判定する。欧州とくにフランスでは国家資格として生産工程労働者の熟練度をわけ（熟練労働者をプロフェッショナル労働者、半熟練労働者を専門労働者などと呼び、それにさらに階級をわける）、それによって国有企業では賃金まで決まってくるから、熟練度の決定には労働者や労働組合の利害問題がからむ。

手工業や生産工程での力から言葉が出発したので、スキルは身体的能力で、精神的能力（知識や情報処理などの力）を含まないとする考え方もあるが、スキルを広義にとって考える力（コンセプチュアル・スキル）を含ませる考え方もある。スキルは業績にとって重要な要素であるから、企業は技能養成所（スキル・センター）（呼び方はいろいろある）でそれを育て、結果をアセスメント・センター、実技テスト、心理テストなど、いろいろな方策で評価する。現場では一人一人がどれだけ何ができるかを示すスキル・チャート（技能表）を作っていることがある。最近、職務の性格に応じて賃金を支払い（仕事給）、人に応じて支払うな（属人給）という議論があるが、同じ職務であっても人のスキル次第で出来不出来があることは大学の教員を見れば歴然としていることである。

OJT（オージェイティー）

職場内訓練、職場内研修。On-the-job Trainingの頭文字をとったもの。職場で仕事をしながら学ぶ。職場の先輩や上司が、訓練を受ける者に、一対一または一対何人かに、現在の仕事や将来の仕事に必要な知識を教えること。OJTは自覚的に

行われるものだが、芸は盗め、見よう見まねで学べ、というものもちまたではOJTと呼ばれていることがある。

自覚的に行われるOJTもマニュアルが整備され、カリキュラムが作られて時間配分がされ、組織や職場の制度として認知されて、フォーマルに行われるものから、インフォーマルのものまで、多様である。ではフォーマルなものほど効率的に学習がされているかどうか、判断は難しいところである。

職場外訓練、研修であるOff-JTに比べて、設備・時間などのコストが安いうえに、習ったことを仕事上により早くフィードバックができる。また習ったことがわかっているかどうか、わかって実際にできるかどうかを実際の設備機会、資材・仕掛品・製品、もしくは顧客などを相手に行動させて確かめることができる。

予算が大きくなる（一人当たりの教育コストをたくさんかけている）がゆえに教育熱心な組織と評価されがちなOff-JTに比べて、軽視されがちであったが、近年、OJTを中心とする「職場を基盤にした学習」（workplace-based learning）の評価が高まっている。ただ、後者はOJTだけを方法とするのではない。職場のニーズにあわせて職場内の者がOJTやOff-JTを組み合わせて行えばいいのである。

職場内訓練が成功するかどうかは上司、先輩の行動にかなり依存しており、最近、その部下育成の自覚的行動をコーチングと言うようになってきた。ダメなコーチのもとでOJTを受ければ、ダメな者が育つ。他にジョブ・ローテーション、見習い（代理指名）もOJTの一種である。

Off-JT（オフジエイティー）

職場外訓練、職場外研修。Off-the-Job Trainingの頭文字をとったもの。組織成員を一時、仕事から離して,別の場所でもっぱら訓練をすることである。ただ、職場内に訓練場所を設けてやるOff-JTもあり、事業所から遠く離れたリゾート地の研修施設で行うOFF-JTもある。同じ組織の成員だけでやる場合もあれば、いくつかの組織から人を集めて行う場合もあり、教室・講義形式で行う場合もあれば、教本やビデオやDVD、インターネットを利用する通信教育形式の場合、実技・演習形式で行う場合、シミュレーション（模擬）施設を使う場合もあり、短期のものから長期留学制度まで、OJTに比べると多様である。

日本の企業は、とくに戦後、企業内養成校（組織によって名前はいろいろである）を作り、みどころのある新入社員を一年とか二年とか徹底的に訓練して、学歴水準を上げたり、作業長、監督など役付候補生としての人材を育ててきた。また大企業では立派な研修施設を作って体系的に階層別・職能別・課題別訓練を行ってきた。近年では経営幹部候補生養成のために社内大学（Corporate university）や、経営職が直接講師をつとめる経営塾を設置する組織もある。管理職や経営職が合宿して徹底的に討論を重ねる、罐詰教育もしばしば行われるが、チームワーク精神育成のためゲームをやったり山登りをしたり川下りをするような訓練技法もある。海外のビジネススクールへの留学や国内の社会人向け大学院に派遣したり大学研究室や公的研究機関に共同研究者として派遣する場合も

ある。

Off-JTの欠点としてしばしば指摘されるのは、設備、人員、時間などのコストが高いこと、机上の空論を学ぶに終わる場合があること、訓練受講者から職場への技能伝承・知識伝承が進まないこと、などである。