

学習環境としての「職場」

——経営研究と学習研究の交差する場所

中原 淳

(東京大学准教授)

近年、人的資源開発論の研究領域において「職場 (Workplace)」を「学習環境」としてとらえる研究が増えている。これらの研究では、いわゆる OJT、Off-JT という概念では見落としてしまいがちな「職場における学習の実態や可能性」を調査研究したり、実践的研究を実施することをめざしている。まず本論文では、I において、従来の人的資源開発論において長年にわたり利用されてきた「OJT (On the Job Training)」「Off-JT (Off the Job Training)」という概念の一般的理解に関する諸問題を指摘する。第一の問題は、「OJT」という概念の一般的理解は「上司-部下間の教育指導関係」を意味することが多いが、それはともすれば「職場における多様な他者から提供される支援を通じた学習」、すなわち、職場の中の社会的ネットワークを通して実現される能力開発の動態を見逃すことにつながることである。第二の問題点とは、OJT と Off-JT という2つの異なる概念が別々に用いられて施策が組み立てられることで、それら2つが連携し、相互に依存しながら、効果的な学習機会を生み出せなかった可能性があることである。これら2つの問題を探求する試みとして、近年、「職場を学習環境と見なす研究群」が注目されている。具体的には、「職場での学習の実態を把握する調査研究」「職場での実践を学習機会として活用する実践的研究」の2つの研究群である。II では、これら2つの研究群の知見を概観する。前者「職場での学習の実態を把握する調査研究」においては、職場のメンバー間で営まれる社会的相互作用の中で、従業員が能力発達する様子が報告されている。後者「職場での実践を学習機会として活用する実践的研究」においては、「研修における学習」と「職場における実践」を連動させ、学習効果の高い人材育成のあり方を模索している。III では、今後の研究課題をのべ、本領域が学習研究者、経営研究者のコラボレーションによって、学際的研究領域として萌芽する可能性と展望を述べる。

目次

- I 職場の「発見」
- II 「学習環境」としての職場
- III まとめと今後の研究課題

I 職場の「発見」

- 1 OJT と OFF-JT ——人材育成を語る2つのカテゴリー

企業経営にとって「人材育成」が、重要な経営課題として「前景化」しはじめている。企業経営

における人材育成の意味とは、「企業が戦略目的達成のために必要なスキル、能力、コンピテンシーを同定し、これらの獲得のために従業員が学習するプロセスを促進・支援することで、人材を経営に計画的に供給するための活動と仕組み」であり (Hall 1984)、持続的で戦略的な経営を志向する時、考慮に入れなくてはならぬ変数の1つとなりつつある。

こうした背景には、「業務のスピード、世の中の変化のスピードに、人材開発が追いついていない」あるいは「仕事の現場、いわゆる職場において必要な人材がなかなか育たない」という実務的

課題が存在する（中原 2010a；守島 2010a）。

「仕事の現場で業務のスピードについていける人材が育たない」とは、企業人材育成の領域において主に1990年代後半になって実務家の問題関心に上がってきたことである（中原・金井 2009）。1980年代後半、バブル景気に沸き立った日本は、それからわずか数年後に、いわゆる「谷底」をこのような未曾有の経済失速を経験した。このプロセスにおいて、企業は、経営を立て直すため戦後確立した様々な雇用慣行を見直すに至る。いわゆる「終身雇用」「年功序列賃金」「職能資格制度」という日本型の雇用慣行が見直され、同時に主力ではない事業とそれにともなう人員の削減、いわゆるリストラクチャリングを断行した。

雇用慣行の変化は、長期にわたる職場での学習・自己研鑽のモチベーションを失わせた（加登 2008）。またリストラクチャリングにともなう職場の人員構成、および、仕事付与のあり方に格差が生まれた。

より具体的には、1) 職場の人員が削減され多忙化が進み、部下にフィードバックを行う人材が不足する、2) 短期間で成果をだすために「仕事のできる人」に仕事が集中し（労働政策研究・研修機構 2006）、仕事をこなす人の業務能力は向上し、そうでない人との間に格差が生じた、3) マネジャーが多忙を極め、部下指導の時間的余裕がなくなった（中原・金井 2009）、などの諸現象が生まれ、職場の人材育成を支える資源は失われ、能力開発は危機に瀕した。

しかし、一方で皮肉なことに、業務に求められるスピードはますます加速し、それに対応する人材開発のニーズはかつてより急速に高まっている。人材育成が機能不全に陥る中で、そのニーズが高まっていく、というディレンマの解決こそが日本企業の喫緊の課題である。自社の「人材育成システム」を、戦略的に再構築すべき岐路にたたされている。

ところで、一般に、企業における「人材育成システム」を再構築する際、まず脳裏に浮かぶのは、OJT（On the job Training）とOff-JT（Off the Job Training）という、人材育成における2つの伝統的概念（構成要素）である。

OJTの一般的理解としては「上司が部下に対して仕事を通じて計画的に必要な知識、技能、問題解決能力、および態度について教育訓練を行うこと（青木 1965）」であり¹⁾、Off-JTとは「仕事を離れて実施される研修等の教育指導訓練」と把握されている場合が多い。これら2つの概念は、様々なかたちで人口に膾炙し、これまで人材育成の言説空間・実践空間をかたちづくってきた²⁾。

しかし、筆者は、従来のOJT、Off-JTに関する言説・実践を評価しつつも、この概念の一般的理解とその実践に対して反省的吟味を行うことが必要であると考え。今、日本企業が新たな「人材育成システム」のあり方を再構築するべきときに、成人がどのような業務環境（学習環境）を付与されれば、学習効果があがるのかを、近年の学習研究の知見に基づいて批判的に考察することが重要であると考えからである。

誤解を恐れず述べるとするならば、これまで人材育成を語るために利用されてきたOJTとOff-JTとよばれる2つの概念は、筆者がアカデミックバックグラウンドを有する「学習研究（learning research）」の観点からすると、2つの陥穽が存在している。その陥穽を理論的に克服し、かつ社会的実践として実装することが、将来日本企業の人材育成システムを再構築する上で、重要である。

第一の陥穽は、「上司が部下に対して仕事を通じて計画的に必要な知識、技能、問題解決能力、および態度について教育訓練を行うこと」というOJTの一般的理解が、ともすれば「同僚－同期間」や「上位者－部下間」などの職場に遍在する、より多様な主体間で営まれる社会的相互作用を通じて生起する学習を見逃すことになってしまった、という問題である。職場における多様な主体間で営まれる社会的相互作用の実態と学習の関連性を把握することが、まずは求められるだろう。

第二の陥穽は、人材開発施策を語る主要な概念がOJTとOff-JTしかなく、それらは別々のものとして語られ、個々に現場で実装されてきたがゆえに、「OJTとOff-JTの連動・連携」による、より「統合的な学習環境」を構築することができなかったことである。この2つの学習機会の非連動・非連携は、1) OJTとOff-JTを俯瞰する上位

の理論体系（学習理論体系）が存在していなかったこと、2) また一般企業においては、OJTはライン長の管轄、Off-JTは人事部・人材開発部門の管轄とされ、別々の主体によって管理・運営されたことによって、決定的なものとなった。比喩的に述べるならば「OJTはOJT、Off-JTはOff-JT」といったかたちでそれぞれの施策が生まれ、それらが連動し、効果的な学習環境を形成する視点が失われがちだった。

次節では、これら2つの陥穽の意味を、近年の学習研究、人材開発研究の知見を概観しつつ、さらに深く考察したい。

2 OJTとOff-JTの一般的理解の問題点——「職場」の発見

(1) 第一の陥穽：能力形成を支援する職場の社会的ネットワーク

第一の陥穽に対して学習研究の観点から反省的吟味を行うのだとすれば、近年の学習研究では、学習を有能者から非有能者に対する知識・スキルの伝達 (transmission) と捉えるのではなく、多様な他者からの発達支援、あるいは他者とのコミュニケーションによって媒介されるものと考えられていることがあげられる (Pea 1996)。つまり、学習にとって「他者」の果たす役割に研究の焦点があたっているということであり、学習環境を構築する際には、学習者－他者間の社会的相互作用の設計・維持が探求される。

学習における他者の役割は、1980年代、心理学者ジェロム・ブルーナーやマイケル・コールらによって、ソビエトの心理学者レフ・ヴィゴツキーの研究が再評価されたことに起因する。本論文ではヴィゴツキー心理学の詳細を述べることは差し控えるが、下記に端的にその主張を表現する文章があるので、紹介する。

発生的に見て、社会の諸関係、つまり実際の人と人の関係が、すべての高次精神機能の基礎となっている。これらの機能のメカニズムは、社会の写しである。それらは、社会秩序の中の諸関係が内化され、個人のパーソナリティに引き写されたものである。精神の構成と発生と機能、つまり、その本質は社会的である。(Vygotsky 1927)

上記の引用に見るように、ヴィゴツキーにとって、高次精神機能の発達とは、学習者を取り巻く他者、すなわち社会的関係の写像であった。比喩的に述べるならば、人間の能力向上の本質は、社会が個人の中に内化していくということである。この「人間の精神の本質は社会の諸関係の総体である」というアイデアをもとに、ヴィゴツキーは、その後、高次精神機能の発達の起源を追い求める。個人を取り巻く他者からの様々な働きかけ、かかわり、支援によって実現される発達の動態を、最近接発達領域 (Zone of proximal development) という概念によってまとめた (Vygotsky 1970)。最近接発達領域とは、個人が独力で達成できる水準と、他者の支援があれば達成可能な水準との差を指示する発達の可能性に関する概念である。

ヴィゴツキー心理学は、もともと発達理論体系であったが、その後、学習の領域に言説転換される。その言説は、その後の学習研究に多大なる影響を与えはじめ、様々な研究者によって概念的拡張や再解釈が行われた。ヴィゴツキーが当初想定していた社会的相互作用は、有能な他者－本人のあいだの、いわゆる「垂直的相互作用」であったが、これが後世の研究者によって反省的に吟味され (Wertsch 2004, van Oers 1998, Lave and Wenger 1991 など)、「水平的で集合的な社会的相互作用」に注目が集まることとなった。必ずしも、垂直的ではない社会的相互作用に研究の焦点があたりはじめ、様々な研究が開花した。

例えば、役割交代を行いつつ水平的社会相互作用を通して学習をすすめる Palincsar and Brown (1984) らの相互教授 (Reciprocal teaching) 研究や、複数の学習者が共同で課題解決に取り組むことで、より深い理解に達することのできる Miyake (1986) の建設的相互作用論、Roschelle (1992) の概念収束説、Rogoff (1993) の共同プランニングに関する研究、学習者が断片的な知識を各自つなぎ合わせて統合的な理解を生み出す Brown and Campione (1996) などである。

ここまでの理論的経緯を踏まえ、第一の陥穽をふたたび考察するに、OJTの一般的理解においては「上司－部下間の垂直的社会的相互作用」が特に注視されており、ともすれば「同僚－同期

間」や「上位者-部下間」など、職場における異種混交の社会的相互作用をリソースとした学習に焦点化することはできなかった。実務の世界においても、OJTは上司が単独で担うものという理解が広まり、職場の社会的ネットワークを通じた学習に焦点が当たらなかった可能性がある。よって、このメカニズムを実証的に解明し、実装のための基礎的知見を蓄積することが重要である。例えばClarke(2004)は、イギリス国内にある専門的医療団体161団体へ、「フォーマルな学習機会とインフォーマルな学習機会」に関する質問票を送り、120団体のマネジメント層・実務担当者から回答を得た。その結果、実務担当者は1)「インフォーマルな学習情報源」を重要だと認識していること、2)インフォーマルな学習情報源としては、「直属の上司」(12.24%が重要だと回答)、職場のチーム(10.70%)、社内メンター(9.05%)など、多種多様であることがわかったという。直属の上司に限定されない、多種多様な他者からの学習の重要性が、実務の現場においても認識されている。

(2) 第二の陥穽：学習機会としての職場実践

第二の陥穽に関して、学習の観点から、「あるべき理想」を描くのだとすると、OJTとOff-JTと個別の学習要素を散発的に実施するのではなく、必要に応じて効果的に配列・連携させ、「統合的な学習環境」を構成し、高い学習効果をあげることがめざすべきである、と指摘できる。企業の人材育成にとって学習とは最終目的ではない。学習した内容が現場でも役立てられ、パフォーマンスをあげることが目的である(Noe 1986; Noe and Tews 2009; Holton III, Bates and Ruona 2000)。この学習された内容の現場への波及は「転移(transfer)」とよばれ、人材開発研究の中心的テーマとして、これまでの数多くの研究がなされてきたが³⁾、近年の研究では、この転移に影響を与えるのは職場要因が大きいという指摘(Holton III 1996; Cromwell and Kolb 2004; Noe and Ford 1992; Yamnill and McLean 2001)がなされている。その中でも、特に注目が集まっているのが、職場での準備・実践・サポートである。

例えば、人材開発の教育評価測定を研究する

Brinkerhoff(2008)は、効果のない研修プログラムの原因分析を行い、その失敗要因の実に8割が研修以外において生じていることを主張している。

Brinkerhoff(2008)によれば、研修の失敗要因は、1)研修前の職場での準備(現場のマネージャーが受講者のレディネスを高めていない。適切な人物が研修に送られてきていない等)が4割、2)研修のデザインそのものが2割、3)研修後の職場実践とサポート(研修の後に学んだことを実践する機会が与えられていない。あるいは上司・同僚からサポートが得られていない、等)が4割だという。実に研修成否の8割を研修以外の要因、すなわち、職場での準備・実践・サポートが影響を与えている、ということである。

このように第二の陥穽に対する解決のヒントは、研修の効果を考える際に、いかに職場要因を考慮に入れるか、特に職場での実践やサポートと連動させるかが注目されている。

II 「学習環境」としての職場

前節では、1)職場における異種混交の社会的相互作用の中で、人は学習するのだということ、2)研修における学習効果を高めるためには、職場での準備・実践・サポートを考慮に入れ、研修と職場を連動させた統合的な学習環境を構築しなければならないこと、を指摘した。これら2つの視角の共通点とは、「学習の場」ないしは「学習の機会」として「職場」をとらえること、すなわち「学習環境としての職場」と見なすということにある(Billet 2004)。そして、こうしたそれぞれの指摘の延長上には、新たな研究の萌芽が期待できる。

下記では、近年、新たに様々な研究知見が蓄積されている「職場での学習の実態を把握する調査研究」「職場での実践を学習機会として活用する実践的研究」の2つについて、筆者の研究を中心に順に紹介する。前者の調査研究が前節での指摘1)、後者の実践研究が指摘2)にそれぞれ対応している。

1 職場での学習の実態を把握する調査研究——社会的相互作用に注目して

筆者は「職場での学習の実態を把握する調査研究」として、これまで特に「職場における社会的相互作用」に着目し、2つの研究を実施してきた⁴⁾。下記、これらを紹介する。

第一に紹介するのは、「職場において、人は、どのような他者から、どのような支援を受け、能力を向上させていくのか」というリサーチクエスチョンに基づいた筆者の研究「職場における他者支援による学習研究」(中原 2010a)、第二に紹介するのは「職場の業務経験談は個人の能力向上にどのような影響をもたらしているのか」を分析する研究「職場における業務経験談を通じた学習研究」である(中原 2010b)。

(1) 職場における他者支援による学習研究

第一の研究「職場における他者支援による学習研究」は、2008年に、日本企業43社・2304名の18歳から35歳までの若手・中堅社員を対象にして、質問紙調査のかたちで、筆者、松尾陸氏、株式会社富士ゼロックス総合教育研究所の共同研究として遂行された。中原(2010a)においては、ここで得られたデータを筆者が再分析してモデル構築を行っている。詳細な分析プロセスは、中原(2010a)を参照されたい。

得られた知見を簡潔にまとめると、下記の4点である。

1. 職場において個人は、上司・上位者・同僚同期から、能力向上に正の影響を与える多種多様な支援を受けている。
2. 探索的因子分析・確認的因子分析の結果、職場において他者から受ける支援とは、1) 業務支援、2) 内省支援、3) 精神支援の3つがある。1) 業務支援とは業務に関する助言・指導をさす。これは従来のOJT研究においても、上司から部下に対する働きかけとして探求されてきたものである。2) 内省支援とは、個人の業務のやり方・行動のあり方に対して、折に触れ、客観的な意見を与えたり、振り返りをさせたりすることである。Kolb(1984)、Kolb and Kolb(2009)に代表

される経験学習の理論によれば、業務における経験は内省を伴ってこそ、抽象化することができ、あるいはメタレベルの教訓を引き出すことができる。3)「精神支援」とは、折に触れ、精神的な安らぎや励ましを与えたりすることをいう。業務に対する情緒的なフィードバックとも言える。

3. 「他者からの各支援」を独立変数、自己評定による「能力向上実感」を従属変数とした重回帰分析の結果、1) 上司による精神支援と内省支援、2) 上位者・先輩によって担われる内省支援、3) 同僚・同期によって担われる業務支援・内省支援が、本人の能力向上に正の影響を与えている。
4. 各支援の中で最も強い影響を持っているものは内省支援であり、これをいかに職場の他者から得るか、ということが、本人の能力向上にとって非常に大きな要因となる。

従来のOJT研究においては、上司による働きかけが中心的な能力向上の資源と見なされ、その中でも1) 教育指導(知識の伝達・アドバイス)と2) 権限委譲(仕事を任せること)が、能力向上にポジティブな影響を与えるロバスタな二軸として研究される傾向があった。本研究の知見は業務に関する支援のみならず、内省や精神的なサポートの必要性をものがたっている。

また、本研究からは、上司による働きかけだけでなく、上位者、同僚・同期といった、異種混交の社会的ネットワークの中で、人が能力向上を果たしていることを示唆している。

ちなみに、こうした他者からの支援は、いわゆる「組織市民行動(Organ 1988)」とも呼べる。特に育成責任がない上位者・先輩からの内省支援、同僚・同期からの業務支援・内省支援が成立するためには、どのような職場風土が共有されていけばよいかを調べるため、組織レベルの分析を行った。その結果、職場の中の互酬性規範(複数の人々の間で共有される関係で、現時点では不均衡と思われる交換でも、将来均衡がとれるとの相互期待をもとにした交換の持続的社会的関係)が高い職場であればあるほど、このような支援が他者に対して提供される事がわかった。職場の互酬性規範を

高めるために、職場のマネジャーが行っているリーダーシップのあり方についても、事例的検討を行っている（中原 2010a）。

(2) 職場における業務経験談を通じた学習研究
第二の研究「職場における業務経験談を通じた学習研究」は、職場内のコミュニケーションにおいても、特に業務経験談に焦点を絞り、それを通じた個人の学習効果を探求した研究である。ここでいう業務経験談とは、業務プロセスにおいて、職場のメンバーが、自らの成功経験や失敗経験について話しあうことである。知識転移に関する先行研究においては、成功経験や失敗経験の話し合いが、職場メンバー間の学習に与える影響は大きいとされている（Orr 1996; Maidique and Zirger 1985; McGrath 2011, Edmondson 2011; Argote and McGrath 1993）。しかし、その効果はこれまで定量的に検討されたことがなかった。よって、質問紙調査の方法論を用いて、これを探求することとした。

具体的には、この研究で分析対象としたのは、株式会社ダイヤモンド社、筆者、松尾睦氏で共同実施した調査によって得られたデータである。2008年7月から8月にかけて、日本企業8社に勤務する19～35歳の会社員1300名を対象に質問紙調査を実施し筆者が分析を行った。この知見は中原（2010a, 2010b）において発表しているので、詳細はそちらを当たられたい。

研究方法論としては、自己評定による能力向上実感を従属変数に設定し、「成功経験談」「失敗経験談」をどの程度職場でなしているかを測定する質問項目を独立変数に設定する。組織レベルの社会関係資本の有無がどの程度、これらの学習に影響を与えているかを考察するために、階層線型モデルを用いて分析を行う事とした。

結果の概略は下記のようになった。

1. 職場で展開される成功経験談は業務遂行能力の向上に資する。メンバー間の共有された組織レベルの信頼はその効果を正の方向に押し上げる効果をもつ。
2. 失敗経験談は業務遂行能力の向上に資する。その効果は組織レベルの職場の信頼によって正の方向に押し上げられる傾向があ

る。

上記の結果を解釈するに、職場の中で何気なく人々によってかわされている業務で成功した経験の語りも、失敗した経験の語りも、いずれも本人の学習にとってはポジティブな影響をもっており、さらには、信頼感が相互に感じられる組織であればあるほどその効果は高くなる、ということが言える。いずれにしても、上司による部下指導だけが、個人の能力を向上させるリソースではない。職場における様々な社会的相互作用が、その可能性を有している。よって、そうした社会的相互作用をいかに回復し、維持していくかが、実務的には課題となることが示唆された。

実務の現場では、昨今、こうした実践をはじめたところもある。某製造メーカでは、勤務する全営業職の社員を対象にして、毎週金曜日に「業務経験談の共有会」が開催される。その日は営業活動を休み、全担当者が販売情報や売り場陳列の成功体験を共有し、翌週、自ら何を実行するかを検討する。こうしたプロセスを通して、成果をあげるだけでなく、各人のモチベーションを引き出したり、能力形成を支援する。

商談の成功事例の発表に際しては、成果のアウトプットだけではなく、成果につながった、あるいは、つながらなかったプロセスを共有する。商品の並べ方だけでなく、どういう過程で上司や仲間に問題点を相談して解決し、いかにバイヤーに食い込み、売り場獲得につなげたのか、そのプロセスを詳細に共有する。

もし学習資源にゆとりがあるならば、個人にあらゆる業務経験を付与し、その経験を内省することで学習させることが理想的である。しかし、Iで述べたように職場は多忙化し、個々人が有する可処分時間、学習資源は限られている。また、適切な業務経験が常にその場にあるとは限らない。そのような中で、他者の経験から学ぶ機会を、職場レベル、および組織レベルでもつことが、実務上、注目されている。

2 職場での実践を学習機会として活用する実践的研究

企業の人材育成の場合、Off-JTで学習されたこ

とは、個人の行動・認知変化につながり、職場で実践されることが求められることは、既に述べた。企業の人材育成にとって、学習は目的ではなく手段である。ゆえに、研修プログラムを考慮する際には、組織・事業の変革につながるようデザインされなければならない (Engstrom 2004, 2010)。そのためには、個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習介入を、様々なかたちで統合的し、効果を高めることが求められる (Rothwell and Sredl 2000)。

これらの背景もあり、多くの Off-JT では、これまで工夫のひとつとして、Off-JT の最後に、職場に戻ったあとでの実践計画 (アクションプラン) づくりの時間を設けることが多かった。しかし、このプランづくりと意思決定が形骸化し、実行されない事例は枚挙にいとまがない (杉万・谷浦・越村 2006)。つまり、アクションプランを発表することが「儀礼」として実行され、作成されたアクションプランは「誰にも実行されない」ということである。

これらの問題を解決するために、Off-JT と OJT、すなわち、研修現場における学習と職場で実践・サポートを連動・連携させ、統合的な学習環境として構成するような試みが近年なされている。

例えば、Raelin and Raelin (2006) では、上級管理職を対象として、DAL (Developmental Action learning) とよばれる統合的な学習環境を提案している。

彼らの学習環境は3つのセッションから成立する。第一セッションは、研修参加者が、自分とは異なる視点を有する他者や講師と積極的に対話を行ったり、文献購読を行う。第二セッションで参加者は、第一セッションで得られた視点を消化し、職場において実施できる試みを準備し、実践することが求められる。その過程はジャーナルに書き留められ、のちに他の参加者からフィードバックを得るために役立てられる。第三セッションでは、プロジェクトチームが組織され、さらに高いレベルの実践を相互に行い、それをもとにした内省を集合的に組織化する。一見してわかるように、彼らのプロジェクトの試みにおいては、仕

事を離れて行われる研修場面における内省や対話と、仕事場における実践は、別れていない。それらが不可分にむすびつき、統合的な学習環境を構成していることがわかる。

例えば、杉万・谷浦・越村 (2006) は、大学病院の中堅看護師を対象とした研修において、「Already-Started 型」と呼ばれる研修を実施している。本研修においては、1) 研修期間中に研修生が自職場を分析し、アクションプランを構築し、2) 自職場に復帰後は、数カ月のうちに、ライン長と相談した上で、職場の改善活動を実施する。その上で、3) ふたたび集合研修に戻ってきて、次の職場改善計画を練るという研修を行い、成果をあげている。

このような研修スタイルは実務の世界にも広まっている。

例えば某大手銀行では、リテール業務を担当する新入社員に対し、「リテールバンキングカレッジ」とよばれる研修システムを構築している。この研修においては、基本的に毎月1回、3日間から4日間程度、東京と大阪にある研修所に新入行員を集めて研修を実施する。残りの日は、現場で仕事をしながら学ぶ。研修と職場の連携のためには「チェックシート」が設けられており、研修で学んだことは現場のライン長にメールでも報告し、研修で習ったことを実践してもらおう。研修においては、受講生同士が実践した内容を共有・内省する時間をもち、この循環を1年半の間繰り返す (リクルートワークス研究所 2011)。

筆者も、東日本旅客鉄道株式会社との共同研究において、Off-JT と OJT を連動させ、統合的な学習環境を構築する探求を行ってきた。研修を具体的に開発し、半年にわたって実施し、その学習効果を測定するという研究を、同社安全研究所と実行した。

筆者らが企画・開発した研修では、ひとつの職場から2名のマネジャー (現場長)、マネジャーの補佐役 (助役) に研修に参加してもらい、職場の事業、業務のあり方の改善のために、基礎的な知識、理論的知識をまず学んでもらう。その後、この2名が議論を行い、フィージビリティの高いアクションプランを構築してもらおう。アクション

プランの発表は、ポスターセッションの形式で行い、マネジャーらよりもさらに上位者の前で、数カ月間にわたり実践することを宣言させる。この数カ月間の期間が、職場での実践期間である。2人は相互に連携し、部下を巻き込み、実践を組織化する。数カ月の時間をおいたあとは、研修参加者に再び集ってもらい、その成果をポスターセッションの形式で報告してもらい、リフレクションを促す。

このように職場で実践を立ち上げるためには、個人が学習し、個人がアクションプランを構築するのでは不足である。リーダーたるマネジャーと、第一のフォロワーであるマネジャーの補佐役が参加単位 (unit of participation) となって研修に参加してもらうことで、職場にかえてからの分散型リーダーシップ (メンバーの相互依存と分業によって、リーダーシップ現象が発露する状態) (Gronn 2002) が期待できる。

研修の評価として、研修を受講した18職場を実験群、研修を受講していない6職場を対照群として、プログラムの実施前後に職場の状況を尋ねる質問紙調査を実施している。

対照群・実験群を設定したいわゆる実験計画法に基づく研究パラダイムは、教育評価測定の基礎的手法として学習研究において幅広く実践されているが、今後は人的資源開発論の研究においても、さらなる知見が生まれることが期待される。

Ⅲ まとめと今後の研究課題

最後に、本論文を総括したうえで、今後の研究のあり方について考察を試みる。

1 総括

本小論では、近年、人的資源開発論の研究領域において「職場 (Workplace)」を「学習環境」としてとらえ、その学習の実態や可能性を実証的に探求する研究が増えていることに鑑み、これらの先行研究、特に筆者がこれまで関与・実施してきた研究を紹介してきた。

長く人的資源開発論において使用されてきたOJTとOff-JTという概念の一般的理解が、とも

すれば重要な学習機会を見逃し、効果的な学習環境構成の阻害要因の一因になったのではないか、という問題提起を行い、その解決の糸口になる研究として、近年、注目が集まっている「職場を学習環境と見なす研究」を紹介した。これらの研究の具体例としては「職場での学習の実態を把握する調査研究」「職場での実践を学習機会として活用する実践的研究」などがあった。

前者は、職場のメンバー間で営まれる社会的相互作用の中で、従業員の能力発達を捉えようとする研究群であった。人は、職場の異なるエージェントから、内省支援・精神支援・業務支援といった3つの支援を多種多様なかたちで受けていること、また職場内の業務に関する経験談は、能力向上に資することを示した。

後者の研究群は、「研修における学習」と「職場における実践」を連動させ、学習効果の高い人材育成を模索する研究である。教育評価測定をとまなう筆者の共同研究を紹介した他、いくつかの企業において実践が志向されていることを示した。

学習環境として職場を位置づけ、その可能性を模索する研究は、今、世界中で多くの研究が生まれ出されているし、今後も発展の可能性が高い。筆者に関して言えば、職場に関する学習研究を様々な方向で開花させるべく、多くの研究を実施したり、共同研究に参画したりしている。

今回は紙幅の都合で紹介できなかったが、例えば、職場における革新性風土と職場における他者からの支援の相互作用を探求した中原 (近刊)、職場におけるPDCA風土の浸透度合いと学習行動・成果の関係を探求した松尾・中原 (2009)、OJT指導員の役割に着目して、彼らが職場のメンバーにOJTに協力を求める行動がどのような効果をもつかを探求している関根・中原 (2011) などがある。

また若手社員のみならず、中途採用人材の再学習に関する研究 (中原 近刊) も個人として進める一方で、日本の大学を卒業した元留学生在が日本企業の中でどのような職場学習を進めるかについての研究 (島田・中原 2010a, 島田・中原 2010b)、非正規雇用人材の学習に関する共同研究 (見館・中

原 2009, 2010)にも参画している。研究対象となる学習主体を多様化させつつ、人材育成に資する研究を今後も行っていきたい。

特に、従来の職場学習研究は、中核人材に焦点をあてて展開してきたが故に、非正規雇用人材の学習、再学習に関しては、わかっていないことが多い。そうした面も考慮に入れ、職場におけるダイナミックな学習の動態を明らかにする研究が、今後、さらに求められている。

2 学習研究と経営研究の交差——学際的研究萌芽の可能性

最後に今後の学習研究、経営研究のあり方に関して、やや俯瞰的、かつメタな立場から、その可能性について述べる。本論文において筆者は、学習環境としての職場の可能性を探究する研究群について紹介してきたが、ポストバブルの反動による職場の多忙化、仕事の一極集中化によって、近年、ますます人材育成の難しさが指摘されており(中原 2010a)、今後、これらの知見はますます求められると予測される。

しかし、日々高まる社会的ニーズに対して、学問的探求が応えきれているか、というと、いささか心許ない。もちろん実用的な社会的ニーズに応えることだけが学問の目的ではないにせよ、実践現場で実践をなす人々にとって洞察ある知見を生み出すことが、求められている。

従来から経営学研究においては、組織論の中でも、人的資源開発論、あるいは、人材開発論は周辺の位置を占めてきた。その証拠に、経営学の教科書、組織論の教科書を紐解いてみても、人材開発に関する記述はあって数頁あるくらいである。そして、そこにはOJT、Off-JT、あるいは自己啓発くらい概念しか記述が進んでいないこともある。

一方、学習研究においても、企業組織における学習は圧倒的に不足している。状況的学習論の研究では、パイロットや医師などの高度専門職、あるいは、製造現場における仕事研究などが行われていたが、第三次産業のホワイトカラー中核人材に関する研究は圧倒的に不足している。

また、伝統的に、教育学研究における企業内教

育は、「生涯教育・社会教育」と呼ばれる研究分野に位置づけられるものとされているが、そこでは社会教育施設や公共施設等における学習研究が多く、これまで高い成果をあげてきた。対して、企業における成人の学習を探究する研究は、非常に数が限られている。今後、この領域においても、現在の企業・組織から取得されるデータを用い実証的探求がさらに増えることを願う。その際には、認知科学や学習科学の研究領域で探求されている最新の学習研究の知見、あるいは、組織行動論、組織学習論において探求されている議論と相互通行をもつことが期待できるだろう。

今後の最大の課題は、学習研究と経営研究の交差する領域に、新たな学際的な研究領域を切り開いていくことにあると思われる。そして、この学際的な研究領域の「胎動」は、人的資源開発のメタレベルの議論を行う人的資源管理論の今後の学問の方向性とも共振するのではないかと期待している。

例えば守島(2010b)は過去50年の人的資源管理論を振り返ったうえで、その研究の名称が「労務管理論」「人事管理論」から、いわゆる「人的資源管理論」に移行するにつれて、「人ならではの要因が輻輳しておこる、職場のダイナミックな過程についての思考をめぐらす研究者が少なくなった」と指摘している。従来の労務管理や人事管理における「管理過程」とは、働く人の意識や価値観、仕事内容、上司のパーソナリティや行動など、様々な要因が複合するプロセスの管理であった。ゆえに、その研究には「人という存在がもつ多様な特徴について思考をめぐらし、職場のダイナミクスを考えようという姿勢があった」という。しかし、人材を「経営のための資産」と把握し、その成果変数(生産性・モチベーション)などに着目する人的資源管理論が台頭するにつれて、職場のダイナミズムへの関心は失われた。同様の指摘は平野(2010)においてもなされている。人的資源管理や戦略的人的資源管理のフレームワークにおいて探求された「経営戦略」と「パフォーマンス」などの特徴的変数間の関係が、主に、職場レベルではなく全社レベルの変数として探求されたため、人事施策の運用の現場である職

場があまり考慮されなかった、のだという。

組織の現実、いまや、「個別諸学では解けない数多くの変化に直面」している（金井 1990）。人材育成も、荒れ狂う変化のまっただ中で揺れ続けている領域のひとつであろう。個別の理論のみならず、様々な関連知見を把握し、効果的な学習環境の構築を目指すことが求められる。

学習研究と経営研究の交差する場所、その端緒として「学習環境としての職場」の可能性を模索する諸研究がさらに発展することを願い、小論の結びとする。

- 1) OJTのその他の定義には、「職場で仕事を遂行する過程で、上司が部下の育成必要点を見だし、それに対する一切の指導、援助を行うこと」（寺澤 1988）や「職制の長が部下の能力向上を意図して行う行動」（土井 1986）などがある。
- 2) OJTをキャリアと把握する小池（1991a, 1991b, 2006）などの研究は、この一般的な定義とは趣を異にする。あくまで、ここではOJT, Off-JTに関する一般的理解を問題とする。
- 3) 従来の転移研究においては、研修プログラムデザインによってどのように学習効果が変化するかを比較対照実験パラダイムにおいて探求したり（Specht 1991）、研修受講者の態度・動機がOff-JTの学習効果に与える影響を調べたり（Noe and Schmitt 1986）する研究が多かった。
- 4) 職場における社会的相互作用に焦点をあてた研究以外には、職場における業務経験付与の研究（中原 近刊）などがあるが、ここでは前者に焦点化して論じる。

参考文献

Argote, L. & McGrath, J.E. (1993) Group processes in organization. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol.8, pp.333-389.

Billet, S. (2004) Workplace participatory practice: Conceptualizing workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*. Vol.16, No.6, pp.312-324.

Brinkerhoff, R.O. (2006) *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. Berrett-Koehler Publisher.

—— (2008) Training impact evaluation that senior managers believe and use. Presentation at ASTD2008.

Brown, A.L. and Campione, J.C. (1996) Psychological theory and the design of innovative learning environments: On procedures, principles and systems. L.Shauble and R.Glaser, *Innovations in learning: New environments for education*. LEA.

Clarke, N. (2004) HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*. Vol.8, No.2, pp.140-156.

Cromwell, A.L. and Kolb, J.A. (2004) An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15, No.4, pp.449-471.

Edmondson, A. (2011) Strategy for learning from failure.

Harvard Business Review. Vol.89, No.4, pp.48-55.

Engstrom, Y. (2004) Toward a methodology of formative experiments: Change laboratory as a context for expansive learning. 日本心理学会第 68 回大会特別招待講演.

Engstrom, Y. (2010) 松下佳代・三輪健二（訳）『変革を生む研修のデザイン——仕事を教える人への活動理論』鳳書房.

Gronn, P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*. Vol.13, pp.423-451.

Hall, D. (1984) Human resource development and organizational effectiveness. C.Fombrun, N. M. Tichy and M. A. Devanna (eds.) *Strategic human resource management*. John Wiley and Sons.

Holton III, E.F. (1996) The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*. Vol.7, No.1, pp.5-25.

Holton III, E. F., Bates, R. A. and Ruona, W. E. A. (2000) Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*. Vol.11, No.4, pp.333-360.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall.

Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2009) Experiential learning theory: A Dynamic holistic approach to management learning, education and development. S.J. Armstrong and C.V. Fukami (eds.) *The SAGE handbook of management learning, education and development*, pp.42-68, SAGE.

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Maidique, M.A. and Zirger, B.J. (1985) The new product learning cycle. *Research policy*. Vol.14, pp.299-309.

McGrath, R. T (2011) Failing by design. *Harvard Business Review*. Vol.89, No.4, pp.76-83.

Miyake, N. (1986) Constructive interaction and the iterative process of understanding. *Cognitive Science*. Vol.10, pp.151-177.

Noe, R.A. (1986) Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences of training effectiveness. *Academy of Management Review*. Vol.11, pp.736-749.

Noe, R.A. and Ford, J.K. (1992) Emerging issues and new directions in training research. G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds.) *Research in personnel and human resource management*. JAI Press.

Noe, R.A. and Schmitt, N. (1986) The influence on trainees' attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology* Vol.39, pp.497-523.

Noe, R.A. and Tews, M.J. (2009) Strategic training and development. J. Storey, P.M. Wright and D. Ulrich (eds.) *The Routledge companion to strategic human resource management*. Routledge.

Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington books.

Orr, J. (1996) *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Cornell University Press.

Palincsar, A.S., and Brown, A. L. (1984) Reciprocal teaching of comprehension: Fostering and comprehension-monitoring activities. *Cognition and Instruction*. Vol.1, No.2, pp.117-175.

Pea, D.R (1996) Seeing what we build together: Distributed Multimedia Learning Environments For Transformative Communication in Timothy Koschmann (ed.) *CSCAL: Theory*

- and practice of emerging paradigm. LEA.
- Rogoff, B. (1993) Children's guided participation and participatory appropriation in sociocultural activity. R.H.Wozniak and K. W. Fisher (eds.) *Development in context*. LEA.
- Raelin, J. A. and Raelin, J. D. (2006) Developmental action learning: Toward collaborative change. *Action Learning Research and Practice*. Vol.3 No.1 pp.45-67
- Roschelle, J. (1992) Learning by collaborating: Convergent conceptual change. *Journal of the Learning Science*. Vol.2, pp.235-276.
- Rothwell, W.J. and Sredl, H.J. (2000) *The ASTD reference guide to workplace learning and performance: Present and future roles and competencies*, Vol.1 (3rd.Ed.). MA: HRD Press.
- Specht, L.B. (1991) The differential effects of experiential learning activities and traditional lecture class in accounting. *Simulation and Gaming*. Vol.22, No.2, pp.196-210.
- van Oers, B. (1998) From context to contextualizing. *Learning and Instruction*. Vol.8, pp.473-488.
- Vygotsky, L. S. (1927) *The collected works of L. S. Vygotsky*: Volume 4: *The history of development of higher mental functions*. Plenum Press.
- Vygotsky, L.S. (1970) 柴田義松 (訳) 『精神発達理論』明治図書出版。
- Wertsch, J.V. (2004) 田島信元・佐藤公治・茂呂雄二・上村佳世子 (訳) 『心の声——媒介された行為への社会文化的アプローチ』福村出版。
- Yamhill, S. and McLean, G.N. (2001) Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 195-208.
- 青木武一 (1965) 『企業内教育訓練の方法』ダイヤモンド社。
- 加登豊 (2008) 「日本企業の品質管理問題と人づくりシステム」青島矢一 (編) 『企業の錯誤 教育の迷走——人材育成の「失われた10年」』東信堂。 pp.151-182.
- 金井壽宏 (1990) 「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析——定性的研究方法への一視角」『組織科学』Vol.24, No.1, pp.46-59.
- 小池和男 (1991a) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
—— (編) (1991b) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』。
—— (編) (2006) 『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版。
- 島田徳子・中原淳 (2010a) 「元外国人留学生の組織社会化に関する探索的研究——組織参入後の学習課題とその促進要因」『日本教育工学会 第26回全国大会 講演論文集』 pp.85-88。
—— (2010b) 「元留学生新入社員の人材開発プロセスにおける日本人上司の課題認識と支援内容」『人材育成学会 第8回年次大会論文集』 pp.41-46.
- 杉万俊夫・谷浦葉子・越村利恵 (2006) 「研修会場と職場が共振する研修プログラムの開発——看護組織の中堅看護師研修における試み」『実験社会心理学研究』Vol.45, No.2, pp.136-157.
- 関根雅泰・中原淳 (2011) 「新入社員の能力向上に対する自己評価とOJTにおける先輩指導員の行動との関係」日本教育工学会第27回大会講演論文集, pp.573-574.
- 寺澤弘忠 (1988) 「事例にみるOJT成功の秘訣」産業労働調査所。
- 土井正己 (1986) 「ヤル気を伸ばす営業・サービス部門のOJT」日経連広報部。
- 中原淳 (2010a) 『職場学習論——仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
—— (2010b) 「業務遂行能力向上と職場における業務経験談、社会関係資本の関係」『2010年度組織学会研究発表大会・報告要旨集』 pp.205-208。
—— (印刷中) 職場イノベーション風土が「職場における部下の支援」に与える影響の考察。中原淳 (編) 『職場学習の探求』生産性出版。
—— (近刊) 『経営学習論』東京大学出版会。
- 中原淳・金井壽宏 (2009) 『リフレクティブ・マネジャー——流はつねに内省する』光文社。
- 平野光俊 (2010) 「本シンポジウムの目的と概要 人材マネジメント型企業変革リーダー」『経営行動科学』Vol.23, No.3, pp.193-197.
- 松尾陸・中原淳 (2009) 「職場の学習風土に関する定量的研究」『2009年度組織学会研究発表大会・報告要旨集』 pp.279-282.
- 見館好隆・中原淳 (2009) 「顧客接点アルバイト経験が基礎力成長に与える影響の比較研究——日本マクドナルドとコールド・ストーン・クリーマリー・ジャパンを比較して」『人材育成学会第6回年次大会論文集』 pp.193-198。
—— (2010) 「若年者アルバイトはどのようにしてスターバックスのバリスタになるのか」『日本教育工学会第26回大会講演論文集』 pp.81-84.
- 守島基博 (2010a) 「人材の複雑方程式」日本経済新聞出版。
—— (2010b) 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』No.600, pp.69-74.
- リクルートワークス研究所 (2011) 「現場——研修をどう設計するか」『Works』Vol.108, pp.44-51.
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』労働政策研究報告書 No.49.

なかはら・じゅん 東京大学大学総合教育研究センター准教授。同大学大学院学際情報学府准教授 (兼任)。主な著書に『職場学習論』(東京大学出版会) など。経営学習論 (Management Learning) 専攻。http://www.nakahara-lab.net/