

ホワイトカラーの学習・熟達を促す人材育成の方法と人事・人材開発部門に求められる機能

齊藤 弘通

(法政大学大学院)

近年様々な組織においてOJTの機能不全が指摘されている。これまで日本企業の強みとされた「現場で人材を育成するOJTの仕組み」を再創造することは日本企業の喫緊の課題であり、具体的な方法論の構築が求められている。こうした現場における人材育成の方法論について、近年、「ワークプレイスラーニング (Workplace Learning)」という新たなコンセプトが提唱されている。これは、現場での学習を促進するため、組織における人材育成施策を、「OJT」や「Off-JT」に限定せず、多様な方法を活用しながら、人の成長にとって効果的な学習環境を統合的にデザインしていこうとする点に特徴がある。本稿では、ホワイトカラーの様々な職種のうち「営業」を分析対象として取り上げ、この「ワークプレイスラーニング」の観点から、営業担当者の学習・熟達を促す上で効果的な人材育成施策について検討した。具体的には、コンサルティング会社A社法人営業部門に対する調査結果に基づき、営業担当者の学習・熟達には、①どのようなOJT、②どのような経験の付与、③どのような実践共同体への参加、が効果的かを検討し、結論として、「1対N型のOJTシステムの構築・運用」「学習者の学習過程や営業の段階性を踏まえたOJTの実施」「トレーニーのキャリアの発達段階を考慮した経験の付与」「様々な実践共同体への『参加による学習』の促進」などの施策を提言するとともに、今後の人事・人材開発部門に求められる機能や役割について述べた。

目次

- I 問題意識と研究課題
- II 調査概要
- III 営業担当者の学習・熟達を促すOJTのデザイン
- IV 営業担当者の学習・熟達を促す経験のデザイン
- V 営業担当者の学習・熟達を促す実践共同体のデザイン
- VI 今後の人事・人材開発部門に求められる機能
- VII 今後の課題

I 問題意識と研究課題

企業内人材育成の形態にはOJT、Off-JT、自己啓発の3つの方法があるとされる。このうち特に日本企業ではOJTによる長期的な技能形成が重

視されてきた。しかし、近年、様々な組織において「OJTがうまくいかない」といった指摘が多く聞かれるようになってきている。OJTを中心に現場で人を育成することは依然として企業内人材育成の主要な方法として認識されており¹⁾、その意味でも、これまで日本企業の強みとされてきた、「現場で人材を育成するOJTの仕組み」を再創造していくことは日本企業の喫緊の課題と言える。

組織においてOJTを再創造していくためには、「人は組織の中でどのように技能形成を図っていくのか」「人は仕事経験を通じてどのように学習・熟達していくのか」といった視点での考察が必要である。しかし、これまでのOJTをめぐる議論では、「現場においてどのように学習が行われているのか」「どのような仕組みや仕掛けが人の学

習を促進させるのか」といった議論は必ずしも十分とは言えない側面があった²⁾。

こうした状況に対し、近年、ワークプレイスラーニング (Workplace Learning)³⁾ という新たな人材育成のコンセプトが提唱されている。これは、現場での学習を促進するため、組織における人材育成施策を、「OJT」あるいは「Off-JT」に限定せず、多様な方法を活用しながら、人の成長にとって効果的な学習環境を統合的にデザイン⁴⁾ している点に特徴がある。

本稿では、ホワイトカラーの様々な職種の中から「営業」⁵⁾ を分析対象として取り上げ、この「ワークプレイスラーニング」の観点から、営業担当者の熟達を促す上で効果的な人材育成施策について検討する。

具体的には、後述するリサーチサイト (コンサルティング会社 A 社法人営業部門) に対する調査結果に基づき、営業担当者の学習・熟達には、①どのような OJT、②どのような経験、③どのような実践共同体⁶⁾ が効果的かについて考察を行う (図 1)。そして、これら「ワークプレイスラーニング」の観点からデザインされた各種人材育成施策を実施していく上で、今後の人事・人材開発部門が果たすべき役割や機能について述べる。

II 調査概要

1 リサーチサイトの概要

上記の考察を行うため、コンサルティング会社 A 社 (以下、A 社と記す) の法人営業部門をリサーチサイトとし、インタビュー調査や参与観察などの定性調査を実施した。まず、リサーチサイトの概要を述べる。

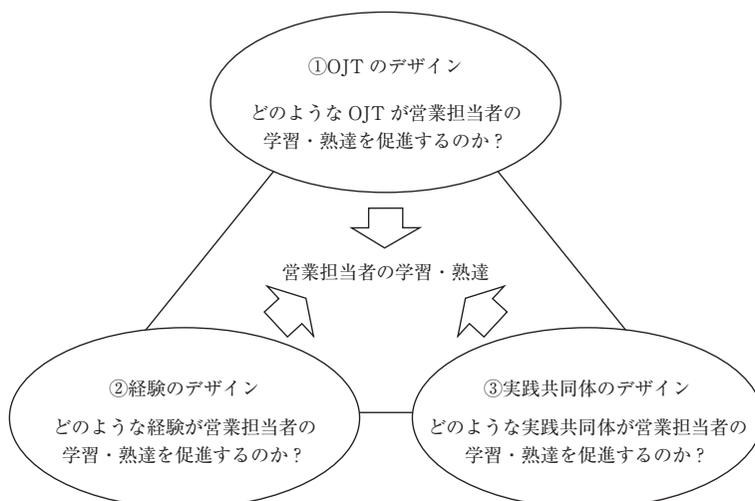
A 社は企業、自治体などに対し、研修やコンサルティングサービスを提供している組織である。営業担当者の役割は、クライアントの人事部、人材開発部、経営企画部等を訪問し、顧客の抱える様々な問題をヒアリングし、問題解決に向けて具体的なソリューションを提案することである。顧客の規模や業種、部門は様々であり、抱える問題も多種多様であるため、A 社の営業担当者には、個々の顧客が抱える固有の問題に対して、A 社の様々なシーズを組み合わせたオーダーメイドの提案が求められる。

2 定性調査 (1) インタビュー調査の概要

次に A 社において行った『定性調査』 (①インタビュー調査②参与観察③各種ドキュメントデータの分析) の概要を述べる。

『インタビュー調査』は、A 社で現在法人営業の実務に従事する担当者を、営業の経験年数別に

図 1 本研究の問い



3階層（①経験年数1年以上5年未満，②経験年数5年以上10年未満，③経験年数10年以上）に分けて抽出し，合計28名に対して実施した⁷⁾。調査対象者数と回答率，主な質問項目は表1，表2のとおりである。

3 定性調査(2)参与観察の概要

A社営業部門にて行われている公式/非公式の勉強会に複数参加し，A社営業部門にはどのような実践共同体があり，またそこでどのようなことが行われているのか，参与観察を行った。

4 定性調査(3)ドキュメントデータの質的分析

A社の営業担当者が，仕事を通じて学習・熟

達していく過程で「どのような経験が自身の成長にとって有益であったか」について検討するため，社内報に連載されている営業担当者のエッセイ⁹⁾の分析を行った。

III 営業担当者の学習・熟達を促すOJTのデザイン

まず，全28名分のインタビューデータ¹⁰⁾から，どのようなOJTがトレーニーの成長にとって効果的かについて考察する。

1 分析結果

A社では，トレーニーに対し，公式のOJTリー

表1 調査対象者数と回答率

①経験年数 1～5年未満	②経験年数 5～10年未満	③経験年数 10年以上	合計
9名/24名 37.5%	10名(2名)/34名 29.4%	9名(1名)/46名 19.5%	28名(3名)/115名 ⁸⁾ 24.3%

注：％は回答率（調査実施者数/各経験年数別営業担当者数）。（ ）は女性の人数。

表2 主な質問項目

カテゴリ	質問項目
①経験からの学習に関すること	Q1. これまでのA社における営業業務の中で，ご自身の成長・学習につながったと思える経験はありますか？もしそうしたご経験がある場合は，具体的にそのご経験の内容と，そのご経験からどのような教訓を学んだか，教えてください。
	Q2. ご自身のこれまでを振り返り，どのような経験をどのような時期に積むことがA社における営業業務に習熟していく上で効果的だと思いますか？
②実践共同体における学びに関すること	Q3. これまで参加した社内外の勉強会や研修，課でのプロジェクト活動にはどのようなものがありましたか？また，その中でご自身にとって役に立ったと思えるものにどのようなものがありましたか？そしてそれはどのような点で役に立ちましたか？
③OJTリーダー/トレーニーとしての経験に関すること	Q4. ご自身が入社された際，どのようなOJTを受けられましたか？また，A社における営業業務に習熟していく上で，どのようなOJTのやり方が効果的だと思いますか？
	Q5. ご自身がOJTリーダーのご経験がある場合，新人に対してどのようなOJTを行いましたか？また，新人育成の際，どのようなやり方が効果的だったでしょうか？差し支えない範囲で具体的なお考え，エピソード，OJTの際ご苦労された点などを教えてください。
④営業担当者として求められる行動・思考特性に関すること	Q6. A社において営業業務を行ううえで大切なことは何だとお考えですか？
⑤仕事上のモチベーションに関すること	Q7. 営業担当者としてどのように仕事上のモチベーションを維持・向上されていますか？
⑥今後のキャリアの展望に関すること	Q8. 今後のキャリアの展望について教えてください。

ダーがアサインされる。しかし、以下のようなインタビューデータから、各営業担当者は、公式のOJTリーダー以外の、職場の同僚や先輩社員、他課の先輩社員などとの情報交換や協働過程を通じて、時には正反対の助言や意見に触れる経験を積みながら成長していることがわかった。

[02 男性] 他の人とも同行した。面白かったのは、先輩によって営業スタイルが違うことである。細かいところを作りこんでいくタイプの人もいれば、うまく案件をスタッフにアウトソースして案件をまわして数字を作っていくタイプもいた。また別の先輩はそもそもの問題設定から入っていくタイプである。(中略) いろいろなタイプがいたので一人に感化されたというよりはいろいろな人から学んだ。(経験年数1年以上5年未満)

[11 男性] 公式のOJTリーダーのほかに、段階に応じてタイプの異なる先輩諸氏からの非公式なOJTを受けた。入社直後のOJTリーダーは、「こういう案件はこうやるのがよい」という言い切り型のOJT。(その人に) つれまわしてもらった過程で、いろいろな人と出会い、いろいろな考え方を知り、自分の中でゴールを設定していけるようになった。(経験年数5年以上10年未満)

[14 男性] (前略) OJTリーダーにはいろいろな経験の中で学習の機会を作っていた。いろいろなタイプがいるから見て回って感じろ、という方針だった。(筆者注：当時の上司の) B氏からは(中略) know whoを教えてもらった。入社当初はB氏のコーディネイトに乗っかってとにかくいろんな人とON、OFFともに会うようにした。(中略) いろいろな方々の様々な経験を聞くことが出来たことは貴重な時間だったと思っている。(後略) (経験年数5年以上10年未満)

[01 男性] またもう1つ効果的だったと思うのが、同期入社各メンバーとの情報共有だった。やはり目線が近いだけに同じようなところに疑問を感じたり、気付を得たりする傾向が強く、それらを共有化し、相乗効果を図る意味でも良いと思った。(経験年数1年以上5年未満)

こうしたデータから、リサーチサイトでは上司から公式のOJTリーダーはアサインされるものの、各営業担当者が新人時代に受けたOJTは、

必ずしも直属の上司や公式のOJTリーダーのみからというわけではなく、他課のマネジャーや先輩社員、同僚など様々な関係者との情報交換や協働過程を通じて学習していることがわかる。

本稿ではこのOJTの形態を、様々な他者が新人育成に携わることから「1対N型のOJT」と呼ぶ。

OJTとは「上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練」(今野・佐藤2002)と定義され、多くの企業では「上司-部下」、あるいは公式のOJTリーダーとしてアサインされた「先輩-後輩」間の1対1関係においてOJT制度やブラザー・シスター制度が運用されている。

しかし、人間の学習とは、必ずしも知識や経験のあるものがないものに対して一方的に知識を伝授する形式¹¹⁾によって行われるばかりでなく、様々な共同体での活動に参加する過程で学習が起こることも考えられる¹²⁾。

その意味で、OJTは必ずしも「上司-部下」「先輩(公式のOJTリーダー)-後輩」間といった1対1の関係性においてのみ成立するものではなく、複数の人間との関係においても成立するものであると考えられる。調査の結果、A社においては、公式のOJTリーダーによるOJT以外に、新人を取り巻く様々な他者による「1対N型のOJT」が多く行われ、それが新人の学びや業務の習熟につながると認識されている¹³⁾。

2 「1対N型のOJT」をデザインする上での課題

1. ネットワーク力のある人材の発掘

以上の分析を踏まえ、次に「1対N型のOJT」を展開する上での具体的な提言を述べる。

「1対N型のOJT」とは、言わばトレーニーの成長段階やトレーニーの抱える案件のテーマや難易度に応じて、OJTリーダーが、その都度変わっていく即興的なOJTである。したがって、公式のOJTリーダーが、トレーニーと様々な関係者との間に意図的な「つながり」を作る働きかけを行うことが重要になる¹⁴⁾。つまり、「1対N型のOJT」では、公式のOJTリーダーの役割は自身の知識や経験に基づくアドバイスを行う「知識伝達者」としての役割ではなく、トレーニーにとっ

て有益な情報を付与してくれそうな様々な関係者とトレーニーをつなぐ「ハブ」としての役割が中心となる。

すなわち、トレーナーに求められるのは、豊富な経験に基づく知識や提案パターンのバリエーションのみならず、「誰が何を知っている」「誰がどのような案件でどのような提案を行ったことがある」といった質の高い「Know who 情報」である。

したがって、OJT リーダーには仕事を進めていく上で有益な様々な関係者や部署とのパイプを持つことが求められる。こうしたネットワーク力のある人材を発掘し、OJT リーダーとしてアサインすることが1つ目の課題となる。

2. 「Know who 情報」の一元管理・更新

2つ目に、人と人との「つながり」の中でトレーニーを育成していく「1対N型のOJT」システムを運用する際には、「Know who 情報」をストックし、鮮度を落とさぬよう更新することも課題となる。しかしこうした「Know who 情報」の管理・更新を公式のトレーナーのみに依存することは限界がある。「Know who 情報」を組織的に一元管理、更新し、必要に応じてOJTリーダーに情報提供していく支援体制を整備することも必要である。

3. トレーニーのOJT状況の可視化

3つ目に、複数の人間がトレーニーを育成するためには、「このトレーニーは今どの段階までの経験を積んだのか」など、トレーニーのOJTの状況を可視化した「OJTマップ」を作成し、公式のOJTリーダーをはじめ、関係者と状況を共有することが必要である。ここでいう「トレーニーの段階」には2つの意味が含まれる。1つは「育成の段階性」、もう1つは「職務の段階性」である。

1. 「育成の段階性」を踏まえたOJT

「育成の段階性」とは、トレーニーの学習過程における他者との関わりあいのレベルを指す。認知科学者であるCollins, Brown and Newman (1989) は、この「育成の段階」を認知的徒弟制のプロセスモデル¹⁵⁾として示した。OJTを行う際、

トレーニーが今どの段階にいるのかを把握しないまま、レベルの高いOJTを実施するとトレーニーが混乱する可能性がある。実際、A社では、OJTリーダーがトレーニーにOJTを実施する際、認知的徒弟制のプロセスを踏まえずOJTが行われ、トレーニーの学習に支障をきたしている例もみられた¹⁶⁾。

トレーニーが今どの育成段階にあり、どのタイミングで次の段階へ移行させるべきかの見定めが曖昧ではトレーニーの適切な学習を促進することはできない。そこで、各段階の移行期の見極めレベルを設定し、OJTリーダー間で共有しておくことが必要と考えられる。

2. 「職務の段階性」を踏まえたOJT

営業という職務には、「顧客のニーズを把握する段階」「顧客に提案を行う段階」「顧客のアフターフォローをする段階」など仕事を進めていく上での段階があり、OJTリーダーがOJTの計画を設計する際は、職務の各段階でどのような経験場面や課題をトレーニーにアサインするかを事前に検討することが必要となる。

しかし、営業の特性上、顧客の状況や都合によって適切なタイミングで必要な経験や課題を積ませることができるかどうかはわからない。状況によっては、トレーニーが、前段階の経験のないまま、後段階の経験をしなければならぬなど、経験場面の逆転現象が生じる可能性も考えられる。本来の営業プロセスの段階を逆行してOJTを行うことはトレーニーの学習に支障をきたすおそれもある¹⁷⁾。

こうした点を踏まえると、「1対N型のOJT」を展開するには、各職務の仕事の流れを明らかにし、今現在トレーニーはどの段階の職務経験を積んだのかを可視化し、次に適切な職務経験がアサインできるよう、OJTリーダー間でその内容を共有しておくことが必要と考えられる。

IV 営業担当者の学習・熟達を促す経験のデザイン

次に、全28名分のインタビューデータ¹⁸⁾とA社営業担当者のエッセイから、トレーニーの成長

にとって、どのような経験をどのような時期に付与することが効果的かについて考察する。

1 分析結果

インタビューデータおよびエッセイの記述内容を、木下（2003）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの分析ワークシート¹⁹⁾で分析し、経験の概念生成を行った²⁰⁾。

分析の結果生成された A 社の営業担当者の成長・学習に役立つ経験は 15 あった。生成された 15 の経験とその定義は表 3 の通りである。

次にこうした経験が、どのような時期になされ

たものかを分析した。図 2 はキャリア段階（初期：経験年数 1 年以上 5 年未満，中期：経験年数 5 年以上 10 年未満，後期：経験年数 10 年以上）ごとに、これらの経験を出現頻度に基づいて記述したものである²²⁾。

1. キャリアの段階を問わず有効な経験

図 2 より、「⑤勉強会や小集団活動への参加」「⑦クライアント担当者との議論」「⑧クライアントからの厳しい要求」「⑨クライアントからのフィードバック」「⑫イレギュラー案件への対応」「⑬長期間にわたるクライアントの経営変革への関与」

表 3 A 社営業担当者の成長・学習に役立った経験²¹⁾

No	経験（生成された概念）	経験の定義
1	大型案件の企画提案や一貫したコーディネート	大型案件で、提案段階から検取段階までコンサルタントとクライアントの間、内部の関連部門の調整を主体的に行いながらプロジェクトを遂行し、クライアントから高い満足度を得た経験
2	先輩社員や関連部門との協働による企画書作成	クライアントのニーズに対してそもそもの理由を考えながら、先輩社員や関連部門のスタッフと協働して企画書を作成した経験
3	講師やスタッフとの協働・議論	研修講師やスタッフとクライアントの課題に応じたプログラムをカスタマイズしていく協働作業の場での議論
4	新規クライアントへのアプローチ	新規のクライアントや取引額が少ないクライアントに比較的自由にアプローチをして、案件を受注し、提案から成約までの一連のプロセスを体験した経験
5	勉強会や小集団活動への参加	ベテラン社員や上司が講師を務める勉強会や仲間との小集団活動に参加し、ベテランの考えやノウハウに触れたり、同僚と議論しあう経験
6	OJT リーダーに放置された経験	OJT リーダーに放置されることで、何でも自分で聞かざるを得ない、自分でやらざるを得ない状況に追い込まれた経験
7	クライアント担当者との議論	クライアントの担当者や当社の課題についてやり取りし、クライアントの担当者や課題を形成したり、一緒に企画を作ったり、研修プログラムを作っていく経験
8	クライアントからの厳しい要求	厳しい要求をするクライアントに応じていく過程で仕事の意味や面白さに気付いた経験
9	クライアントからのフィードバック	クライアントから肯定的・否定的なフィードバックを受けることで営業としてのスタンスや仕事の進め方について内省した経験
10	これまで経験のない領域の提案	これまで経験のない領域について必要に駆られて知識をインプットしながら、企画書を作成し、しどろもどろになりながらもなんとか提案した経験
11	周囲の先輩や同僚、上司とのやり取り	周囲の先輩や同僚、上司に疑問を投げかけ、様々な指導やフィードバックを受けることで学んだという経験
12	イレギュラー案件への対応	様々な関係者を巻き込みイレギュラー案件をコーディネートした経験
13	長期間にわたるクライアントの経営変革への関与	数年に渡る継続性のあるプロジェクトに関与し、クライアントの経営変革に携わり、そこでクライアントの関係者やコンサルタントと協働した経験
14	先輩やコンサルタントの一言	先輩やコンサルタントの一言で、自身の仕事の意味や仕事に対するスタンスに気付かされた経験
15	周囲の人の支援	関係部署のスタッフなど周囲の人たちの支援に支えられたという経験

図2 営業担当者の熟達に役立った経験のキャリア段階に基づく分類

	初期 (経験年数 1年以上 5年未満)	中期 (経験年数 5年以上 10年未満)	後期 (経験年数 10年以上)
経験	①大型案件の企画提案や一貫したコーディネート ●		
	②先輩社員や関連部門との協働による企画書作成 ●		
	③講師やスタッフとの協働・議論 ●		
	④新規クライアントへのアプローチ ●		
		⑤勉強会や小集団活動への参加 ●	
	⑥OJTリーダーに放置された経験 ●		
		⑦クライアント担当者との議論 ●	
		⑧クライアントからの厳しい要求 ●	
		⑨クライアントからのフィードバック ●	
	⑩これまで経験のない領域の提案 ●		
⑪周囲の先輩や同僚、上司とのやり取り ●			
	⑫イレギュラー案件への対応 ●		
	⑬長期間にわたるクライアントの経営変革への関与 ●		
⑭先輩やコンサルタントの一言 ●			

といった経験が、キャリアの段階を問わず、学習や成長につながったということがわかる。ここから示唆されるように、特にクライアントとのやり取り（⑦⑧⑨⑫⑬）がキャリアの段階を問わず、営業担当者の成長を促すと考えられる。

2. キャリアの初期段階に有効な経験

また、図2より比較的多くの経験が、キャリアの初期段階に集中していることも読み取れる。特に、自分ひとりだけで仕事を進めるのではなく、多くのスタッフやコンサルタントを巻き込んだり、利害を調整しながら仕事を進めていくこと（図2の①②③）を初期段階に経験することがその後の

学習・成長を促すと考えられる。

さらに、「④新規クライアントへのアプローチ」や「⑩これまで経験のない領域の提案」など、必要な知識を自分でインプットし、自分で考えて仕事を進める体験はキャリアの初期段階に多く出現している。これらのことから、こうした比較的困難な案件を初期段階に体験することがA社の営業担当者の経験学習を促進させると考えられる。

3. A社の営業担当者の経験学習のパターン

以上を踏まえると、A社の営業担当者の場合、徐々に業務の難易度を上げていきながら成長していく経験学習のパターンではなく、キャリアの初

期段階において困難な業務に従事することでその後の成長が促進される経験学習のパターンを描くことから、「非段階的な学習パターン」をとっていることがわかる(図3)。

4. 職務領域ごとの経験学習のパターン

松尾(2006)は、IT技術者(プロジェクト・マネジャー)、IT技術者(コンサルタント)、不動産営業担当者の経験学習のパターンを明らかにし、IT技術者(プロジェクト・マネジャー)が徐々にタスクの難易度を高める「段階的な学習パターン」をとっているのに対して、IT技術者(コンサルタント)や不動産営業担当者はキャリアの中期に難易度の高いタスクに従事することで成長する「非段階的な学習パターン」をとっていることを明らかにした。「非段階的な学習パターン」をたどるという意味では、A社の営業担当者は、IT技術者(コンサルタント)や不動産営業担当者の熟達プロセスに近いと言える。しかし、後者がキャリアの中期に困難な案件を経て成長していくのに対して、A社の営業担当者の場合、キャリアの初期に困難な案件を経て成長していく点に違いがある。

このように、経験学習のパターンは職務領域によって異なるため、ホワイトカラーの学習・熟達を促すための経験をデザインするためには、当該職務がどのような経験学習のパターンを持ってい

るかを把握することが必要となる。

2 経験をデザインする上での課題

1. 「困難な業務」の付与

以上の分析結果を踏まえると、A社の営業担当者の経験学習を促進するためには、経験年数5年未満のキャリアの初期段階において、比較的困難な業務をアサインすることが有効と考えられる。

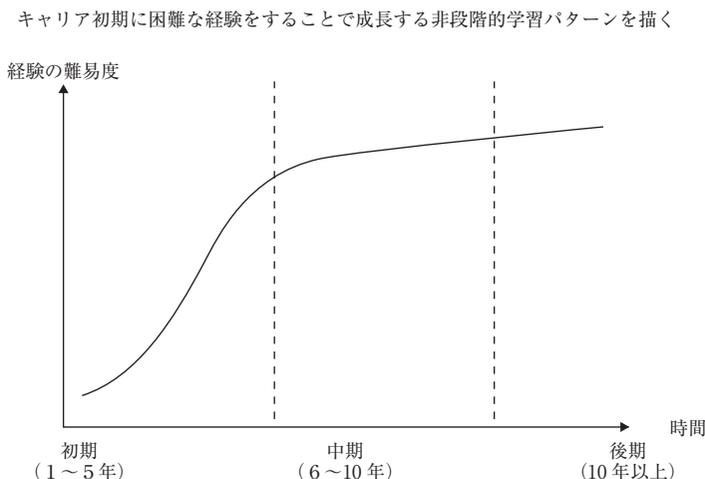
具体的には、「新規クライアントのアサイン」が考えられる。全くの新規クライアントもしくは、かつて取引があったものの、その後取引がなくなってしまった企業など、ほぼゼロの状態から開拓しなければならないクライアントをアサインすることで、ニーズの掘り起こし段階からすべてを自分ひとりでやらなければならないという比較的困難な状況を提供することができる。

また、「キャリア初期段階での地方拠点へのローテーション」も「困難な業務」経験の提供につながると思われる。なぜなら、地方に行けばいくほど、企業の規模は小さくなり、商談相手も役職や役割が高い担当者が多くなるため、より踏み込んだ提案が求められるようになるからである。

2. モデリング学習の促進

2つ目は、自分が直接経験学習できずとも、他者の案件にオブザーブさせることで学習を促すなど、「他者との直接的または間接的なかわりを

図3 A社の営業担当者の経験学習のパターン



通した学習の機会の付与」が考えられる。いわゆるモデリング学習 (Bandura 1986) である。例えば、先輩の営業担当者が、比較的困難な案件を成約した場合、その案件にキャリア初期段階にある営業担当者もアシスタントとして参加させ、大型案件の遂行過程をモデリングさせるなどのやり方が考えられる。

3. 経験から学ぶ力を醸成する機会の付与

また、3つ目として、「経験からの学習能力」を促す施策が必要と考える。同じ経験をしていても、そこから多くのことを学び取れるものと、そうでないものが存在する。すなわち、学習・熟達を促す経験が明らかになり、そうした経験を適切な時期に与えたとしても、そもそもトレーニー側に経験から学習する能力²³⁾がなければ意味がないことになる。

経験からの学習能力を高めていくためには、例えば、「リスクを恐れず、難しい案件を取りに行く『挑戦する姿勢』を人事考課上加点評価する」「案件の受注あるいは失注に至るプロセスや、提案の内容、案件に対する自分の関わり方などを上司や先輩、他の課のメンバーに発表し、フィードバックを受ける機会を作る」などの施策が考えられる。

V 営業担当者の学習・熟達を促す実践共同体のデザイン

次に、全28名分のインタビューデータ²⁴⁾とA社営業担当者のエッセイ、参与観察のデータから、どのような実践共同体がトレーニーの成長にとって有効かについて考察する。

1 分析結果

調査の結果得られた定性データより、A社においては、多様な実践共同体の存在が確認された。具体的には、「フォーマルな勉強会や研修」(オープンな研修や勉強会、課横断の業界研究プロジェクトなど)、「インフォーマルな勉強会」(各課単位で行われているクロズドな勉強会やロールプレイング大会など)、「職場でのチーム活動」(各職場で行

われている小集団活動)、「情報交換や学習のための職場外コミュニティ」(複数の企業の人材開発担当者を集めた情報交換会やA社の様々な部署のメンバーが集まった情報交換会、社会人大学院など)である。

これらの実践共同体は荒木(2007)の分類による、①同質的实践共同体(所属組織や専門領域が同質なメンバーで構成される集団で、エキスパートから新人への知識伝達による育成や職場での親しい仲間との交流など、親密な一体感の中で行われる活動)と②サロン型実践共同体(所属組織や専門領域が多様なメンバーで構成される集団で、メンバー共同で解を出すことは求められない気楽な情報交換、またはメンバーの違いを意識するようデザインされていない活動)が中心を占めていた。また、インタビューデータより、こうした実践共同体への参加が営業担当者自身の成長や学習、内省を促していることが確認できた。

例えば、①同質的实践共同体への参加は主に経験年数の浅い営業担当者が営業活動に必要な知識や営業活動を進める上でのスタンスを学習する上で有効であり、先輩社員の指導やフィードバックを受けることで内省を促進させている²⁵⁾。

また、社外の人々や自社の職場外の人々との交流を促進する②サロン型実践共同体への参加は、それが営業担当者に自身の仕事の意味を再確認させたり、視野を広げたり、知識を広げさせたりする上で有効なほか、営業担当者が自身の今後のキャリアを内省させる機会にもなっていた²⁶⁾。

さらに、実践共同体ではないものの、喫煙ルームやオフタイム、サテライトオフィスなどで、そのときたまたま出会った人々と交流することで学びや内省を促進させている事例も見られた²⁷⁾。

2 実践共同体のデザイン上の課題

1. 多様なメンバーの集う実践共同体の構築

上記の分析を踏まえると、実践共同体は、参加者のリフレクションにつながるようにデザインすることが求められる。そのための方法として、以下3つの提言を述べる。

1つは、所属組織や専門領域が多様なメンバーの集う実践共同体を構築することである。

アメリカの総合ケミカルカンパニーであるバックマンラボラトリーズでは、ネットワーク上に所属組織や専門領域が多様なメンバーが集まり、ワークプレイスで直面した問題解決に必要な知識をネットワーク上で交換し合うことのできる実践共同体を構築し、瞬時の問題解決を実現している²⁸⁾。

この事例を参考にすれば、各営業担当者が、顧客への提案上の悩みなどを書き込める専用のデータベースを作成し、コンサルタントや営業支援スタッフなど営業に関連する多様なメンバーが問題解決に向けてアドバイスやナレッジを提供するようなバーチャル上の実践共同体を構築・運用することなどがアイデアとして考えられる。

2. 内省を促す学習コーディネーターの設置

2つ目は、ファシリテーターや学習コーディネーターのような第三者の立場から参加者の内省を促す役割を設置し、参加者が客観的な立場からフィードバックや指摘を受けられる状態を作ることが必要と考えられる。

実際、A社のある実践共同体（アクションラーニング型の職場勉強会）では、ベテランの営業担当者がファシリテーターを担っているほか、別途コンサルタントが学習コーディネーターとして同席し、参加者の内省を促すための様々な問いかけが行われ、それが参加者の内省を促している²⁹⁾。

3. 複数の実践共同体への参加を促進させる仕掛け作り

3つ目は、複数の実践共同体への参加を促進させる仕掛け作りである。荒木（2007）は、複数の実践共同体を行き来し、多様な他者や視点との出会いを可能にする「境界軌跡」³⁰⁾（一方の実践共同体の境界を越えて、もう一方の実践共同体へ参加していく経験）がキャリアの確立を促すことを示した。

調査では、営業担当者として仕事をしながら、社会人大学院に通い、そこで得た専門知識を職場のインフォーマルな勉強会（もう一方の実践共同体）に還元し、それが自身にとって気づきの機会になったという事例があった³¹⁾。

この事例に見られるように、社会人大学院とい

う異なる実践共同体での活動（大学院での学習）を活かす形で参加できる別の実践共同体の活動をデザインすることは本人の学びやキャリアの確立にとって非常に有効であると考えられ、こうした、複数の実践共同体への参加を促進させる仕掛け作りが求められる。

VI 今後の人事・人材開発部門に求められる機能

これまで見てきたように、A社の営業担当者は、人事・人材開発部門が提供するフォーマルな教育研修よりも、インフォーマルなOJTや様々な形態の実践共同体への参加、クライアントとのやり取りなど仕事における様々な経験を通して学習・熟達を図ってきたことがわかる。

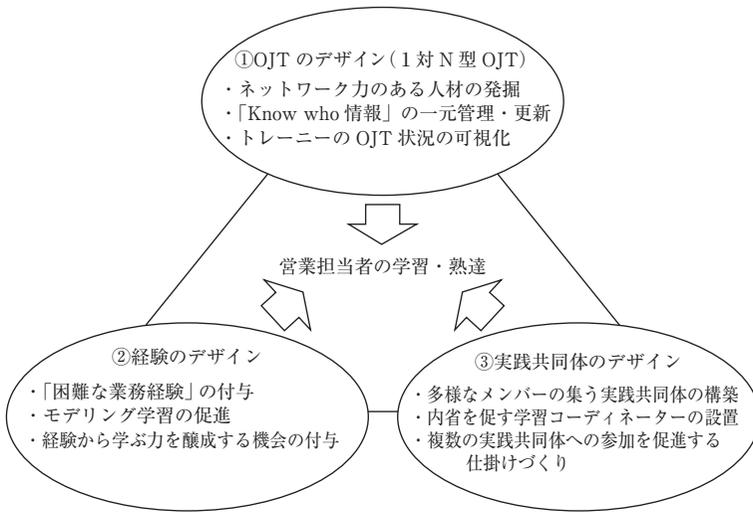
こうしたA社の事例研究を踏まえ、営業担当者の学習・熟達を促進する上で取り組むべき課題や施策を図4に示した。

現場におけるインフォーマルなOJTシステムや様々な形態の実践共同体の構築、キャリアの段階に応じたジョブアサインメントなど、ここで示した課題や施策は、これまで、ライン部門のマネジメントに一任されることが多く、人事・人材開発部門がこうした施策にかかわることはまれであった³²⁾。

しかし、人事・人材開発部門にはより直接的に経営への貢献やアカウンタビリティが求められるといわれる中、これからの人事・人材開発部門は単にフォーマルな研修を企画・実施するだけにとどまらず、ライン部門へも積極的に介入し、A社で見られたような、現場（ワークプレイス）の様々なインフォーマルな学習の場を支援していく役割も担っていく必要があるのではないかと考える。

そのためには、人事・人材開発部門がライン部門と密接なコミュニケーションを図り、ライン部門のパフォーマンス向上のために効果的な施策を、多様な人材育成の方法を活用しながら、統合的にデザインしていく活動が求められるだろう。

図4 営業担当者の学習や熟達を促す上で有効と考えられる学習環境のデザイン上の課題



VII 今後の課題

本稿では、ホワイトカラーの様々な職種の中から「営業」を分析対象として取り上げ、「ワークプレイスラーニング」の観点から、営業担当者の熟達を促す上で効果的な人材育成上の課題を検討してきた。

本研究が対象としたリサーチサイトはA社1社のみであり、結論はA社のなかでの仮説を生成したにとどまる。また、分析対象とした職種は営業のみであり、ここで得られた仮説をもって、すべてのホワイトカラーの学習や熟達を促進する上で有効な人材育成施策であると断定することもできない。

今後は、ホワイトカラーの他の職種の事例研究を蓄積し、ホワイトカラーにおける「ワークプレイスラーニング」のあり方を一般化していくことが課題となる。

また、人事・人材開発部門がこうした「ワークプレイスラーニング」の考え方に基づく人材育成施策を実施していく際の課題を明らかにすることも必要である。

「ワークプレイスラーニング」は、多様な方法を活用しながら、現場での学習を促進していくとするものであり、必然的に人事・人材開発部門

が積極的にライン部門に介入することが求められる。

しかし、一般的に、人事・人材開発部門とライン部門はこれまで積極的なコミュニケーションを図ってこなかった側面があり、ライン部門への介入には人事・人材開発部門が二の足を踏む可能性も考えられる。その意味で、「ワークプレイスラーニング」の実践に向けて、どうすれば人事・人材開発部門は現場の理解や協力を引き出すことができるのか、どのような体制を構築することが効果的なのか、といった点について検討することも必要である。

- 1) 平成19年度『能力開発基本調査』によれば、正社員に対する計画的なOJTは、「大いに役立つ」とする企業(20.7%)、「役に立つ」とする企業(52.3%)と肯定的な回答割合が73.0%を占めている。
- 2) 中原・荒木(2006)参照。
- 3) ワークプレイスラーニングの定義については、「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その他の介入の統合的な方法」(Rothwell and Sredl 2000)などがある。ワークプレイスラーニングの定義に関する考察は荒木(2008)を参照。
- 4) 学習環境デザインとは、「学び手の視点に立ち、学習を成立させる場を、意識的に一貫した考えによってデザインしていくこと」(中原 2006)を指し、デザインすべき要素は①空間②ツール(道具)③活動④共同体など多岐にわたる。
- 5) 一般に、営業の仕事には、製品の情報提供、受注・販売、配送、代金回収、苦情処理などの定型的な活動の一方で、顧客情報の収集、顧客分析、顧客の課題の把握、提案内容の企画、コンサルティングなど非定型的な活動も含まれる(松尾

- 2003) とされる。本稿でリサーチサイトとした A 社の営業担当者は、個々のクライアントの課題を把握し、課題解決のための研修やコンサルティングサービスを企画・提案し、場合によっては自らが提案初期段階でのイニシャル・コンサルティングを行うのが主な役割であるため、後者の非定型的な職務のほうに比重が置かれている点の特徴として挙げられる。
- 6) 実践共同体 (Community of Practice) とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」である (Wenger, McDermott and Snyder 2002)。実践共同体は、実際の企業の中では職場での商品勉強会やクロス・ファンクショナル・チームでのプロジェクト活動、バーチャル空間での会議など様々な形態として現れる。
- 7) インタビュー調査は 2008 年 6 月から 11 月に実施した。インタビューは調査者が用意した質問に答えてもらうものの、質問の順序にこだわらず、話の流れを重視する半構造化された形式で実施した。インタビューの所要時間は 1 時間から 1 時間半であり、インタビュー内容はフィールドノートに記録された。なお、A 社は全国に営業拠点があり、地方の営業拠点にいる担当者には直接インタビューを行うことが難しいなどの理由から、インタビュー調査と平行して一部の対象者には、表 2 で示した質問項目について自由記述式のアンケート調査を行い、必要に応じてフォローアップインタビューを行う形式をとった。
- 8) 総合計 115 名は管理者も含んだ人数である。
- 9) このエッセイは、各営業担当者が仕事のスタンスや仕事上のエピソードなどについて語ったものである。エッセイのうち活用した素材は、社内報の 2005 年 6 月号～2006 年 3 月号、2006 年 7 月号～2008 年 12 月号の計 40 号であり、分析対象として取り上げた営業担当者は合計 33 名 (うち、経験年数 10 年以上 27 名) である。
- 10) インタビューデータは、主に表 2 の③OJT リーダー/トレーニーとしての経験に関する質問に対する回答結果を活用する。
- 11) こうした学習の仕方を学習転移モデルという (長岡 2007)。
- 12) たとえば、Lave and Wenger (1991) の正統的周辺参加論 (legitimate peripheral participation) など、状況論的学習の考え方がこれに該当する。
- 13) [25 男性] は A 社における営業に習熟していく上で、多様な他者とかかわりあうことの大切さを次のように述べ、「1 対 N 型の OJT」の有効性を指摘している。
- [25 男性] A 社における営業業務に習熟していく上で当然知識面の充実がベースとして必要なことであるが、日々の経験をいかに意味のあることとして自分の中に定着させていくことができるかが重要なことと思える。そのためには、多様な人たちとそのことについて話し合える場や時間が必要だろうし、例えば、企画書作成と一緒にに行くことによってその意味合いを形にしていき形式化していくことも大事だろう。(経験年数 10 年以上)
- 14) 「1 対 N 型の OJT」とは、個体の持つ能力よりも人々が持つ能力のつながりに注目し、集団において人は他者との関係で能力を発揮すると考える、Davenport and Prusak (1998) の社会的ネットワークの考え方に近い OJT のあり方ともいえる。
- 15) 認知的徒弟制のモデルとは、①モデリング (まず新人に仕事をやってみせる段階) ②コーチング (次に実際にそばで手取り足取り教える段階) ③スキャフォolding (一通りのことができるようになったら、ある場面だけを新人に任せるなど、新人の独り立ちを助ける) ④フェイディング (新人が独

- り立ちしたら次第に手を引いていく) の 4 段階である。
- 16) 育成の段階性を無視した OJT によってトレーニーの学習に支障をきたした例として以下のようなデータがある。
- [02 男性] (筆者注: 案件について質問や相談をする) 「そもそもうちがやる必要があるの?」などと逆質問をされる。「先生 (筆者注: コンサルタントのこと) 誰にしたほうがいいんでしょうか?」と聞くと、「そもそも先生から入るんじゃない」と言われたり、「うちにいなかったら外から連れてくればいいじゃない。視野や枠を広げて考えろよ」(中略) 「ルールはないよ」などと回答される。これを入社 2～3 カ月目でやられると身動きがとれなくなる。(経験年数 1 年以上 5 年未満)
- 17) 職務の段階性を無視した OJT によってトレーニーの学習支障をきたした例として以下のようなデータがある。
- [04 男性] あるクライアントは引継ぎ段階では (筆者注: 既に行っている研修の) 運用の話になっており、メインの提案は経験できなかった。この頃は「わからないことがわからない」状態だった。(経験年数 1 年以上 5 年未満)
- 18) インタビューデータは、主に表 2 の「①経験からの学習に関する質問」に対する回答結果を活用する。
- 19) 木下 (2003) が示す分析ワークシートは、「概念名」「定義」「ヴァリエーション (具体例)」「理論的メモ」からなる。
- 20) 分析では、経験に関するデータを一例ずつ分析ワークシートの「具体例」の欄に記入し、その意味を「定義」欄に、さらにそれらを集約したものを「概念名」欄に記入した。また、解釈の際に検討した内容や分析過程は「理論的メモ」欄に記入した。2 例目以降のデータは、既に出ている概念の定義に照らし合わせながら、類似例かどうかを判断した。また、2 例目以降のデータにおいては、既に生成された概念の対極例がないかどうかの比較確認を行った。分析は 2 段階で行った。第 1 段階の分析で 54 の概念が生成されたが、生成された概念数が多かったため、作成した分析ワークシートを見直し、経験が 1 つのカテゴリとしてまとめられる近接概念があれば 1 つの概念に統合する作業を行った。また、分析ワークシートの「具体例」欄を見直し、より適切な概念に移動させる必要があると思われるデータがあった場合は、その調整を行った。こうして、「小さな理論的飽和化」がなされていると判断されるまで具体例同士の比較を行い、最終的に 15 の概念が生成された。一連の分析は筆者一人で行った。なお、この分析は木下 (2003) の正式なアプローチと一部異なる点がある。それは、①理論的飽和化を分析ワークシート上での判断にとどめている点、②どのような経験が営業担当者の学習や熟達に影響しているのかを抽出することを目的としたため、分析結果を営業担当者の熟達の動きを示す概念図にまとめるのではなく、経験の一覧表 (表 3) にまとめた点、2 点である。また、分析に際しては、同じく修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチで、教師・看護師・客室乗務・保険営業という対人サービス職の熟達につながる経験を検討している笠井 (2007) も参考にした。
- 21) 各経験概念は複数のインタビューデータによって構成されている。本稿では字数の関係で、具体的なインタビューデータの掲載は省略する。
- 22) 表 3 の「⑤周囲の人の支援」に関する記述からはキャリア段階が読み取れなかったため、図 2 には記載していない。
- 23) 松尾 (2006) は、先行研究を整理し、経験からの学習能力として、①自分の能力に対する自信 (楽観性、自尊心) ②学習機会を追い求める姿勢 (好奇心) ③挑戦する姿勢 (リスクテイキング) ④柔軟性 (批判にオープン、フィードバックの

活用)を挙げている。

- 24) インタビューデータは、主に表2の「②実践共同体における学びに関する質問」に対する回答結果を活用する。
- 25) たとえば以下のようなデータが該当する。
 [19 女性] ある与えられたソリューション(商品)に対して自分のクライアントで商談シートを作成し、課メンバーの前で発表してフィードバックを得る勉強会は、提案への仮説組み立てが可視化でき、論理の破綻や飛躍、綻びが見える点や、自分が気づいていなかったA社のソリューションの特徴や便益を知ることができる点で役立っている。(経験年数5年以上10年未満)
- 26) 例えば、複数の企業の人材開発担当者を集めた情報交換会に参加した[20 男性]は次のように述べる。
 [20 男性] 人材開発担当者を集めたA先生の勉強会は役に立った。同じ人材開発担当者でも課題が違うんだなと思った。企業ごとに個別の事情があるので、これを1つずつ拾っていくのが僕らの仕事なんだと7~8年目に気づいた。(経験年数10年以上)
- 27) 例えば以下のようなデータが該当する。
 [10 男性] AさんとBさんが「どこどこの企業でこんなことあってさあ」と話をしている。すると、Cさんが「何の件ですか? どういう案件ですか?」と入ってくる。みんなが会話内容に興味がある。道端の町内会の集まりみたいに三々五々集まってくる。タバコ部屋で企画書を見ていると、他のメンバーが話しかけてくる。関連する資料をメールで送ってくれたりする。すると違う人がまた入ってきて議論する。こういう場を通じて成長している。(経験年数5年以上10年未満)
- 28) バックマンラボラトリーズ社の問題解決活動の取り組みについての詳細は、リクルートワークス研究所(2003)などを参照。
- 29) この勉強会に参加している[16 男性]は次のように述べる。
 [16 男性] Aさん(筆者注:勉強会を主催しているベテラン営業担当者)、B先生(筆者注:Aさんとともにこの勉強会に参加し、ファシリテーターをしているベテランのコンサルタント)が求める真のソリューションを追求するという会合なのですが、感覚的なものではなく、非常に具体的な指導や指摘が入り、非常に勉強になりました(経験年数5年以上10年未満)。
- 30) 実践共同体への参加軌跡については、Wenger(1998)を参照。
- 31) [16 男性]は社会人大学院で専門知識を得ると共に、そこで得た知識をもとに職場でインフォーマルな勉強会(もう一方の実践共同体)の講師を行い、それが自身にとってよい経験になったと述べている。こうした例が実践共同体の境界軌跡の例と考えられる。
 [16 男性] 自分自身が勉強会講師になり、営業担当者のための財務研修という形で(中略)実施させていただきました。これは講師の気持ちを理解することができ、良い経験になりました。とにかく講師というものは準備が活動の6割を占めるなあと実感したこと。人前でわかるように話をするのがなんと難しいことかとびっくりしたこと(中略)。非常に勉強になりました。(経験年数5年以上10年未満)
- 32) 人事・人材開発部門が実践共同体の構築に関わった事例として、例えば富士ゼロックス株式会社のバーチャル・ハリウッド(Virtual Hollywood® Platform)という取り組みが挙げられる。同社の取り組みの詳細は、労務行政研究所(2007)

参照。

参考文献

- 荒木淳子(2007)「企業で働く個人の『キャリアの確立』を促す学習環境に関する研究——実践共同体への参加に着目して」『日本教育工学会論文誌』Vol. 31, No. 1.
- (2008)「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討——ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考」『経営行動科学』第21巻, 第2号.
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社.
- 笠井恵美(2007)「対人サービス職の熟達につながる経験の検討——教師・看護師・客室乗務・保険営業の経験比較」『Works Review2007』.
- 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践——質的研究への誘い』弘文堂.
- 厚生労働省(2008)『平成19年度 能力開発基本調査 結果概要』.
 (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/06/h0609-1.html>)
- 長岡健(2007)「人材育成研究における学習モデル」『経営システム』第17巻第1号.
- 中原淳(編著)(2006)『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社.
- 中原淳・荒木淳子(2006)「解説/ワークプレイスラーニング研究序説」『教育システム情報学会誌』Vol. 23 No. 2.
- 松尾睦(2003)「営業スキルの獲得 営業エキスパートの特徴とは」小口孝司・楠見孝・今井芳昭編著『エミネット・ホワイト——ホワイトカラーへの産業・組織心理学からの提言』北大路書房.
- (2006)『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
- リクルートワークス研究所(2003)「ワークプレイス・ラーニングから未来組織が立ち上がる」『Works』Vol. 56.
- 労務行政研究所(編)(2007)『働きがいを喚起:社員モチベーションアップの新施策:解説&事例——個人と組織を刺激する非金銭的アプローチ』労務行政研究所.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Collins, A., Brown, J.S. and Newman, S.E. (1989) "Cognitive Apprenticeship: Teaching the Crafts of Reading, Writing and Mathematics". Resnick, L. B. (Ed.) (1989) *Knowing, Learning, and Instruction: Essays in honor of Robert Glaser*. LEA, pp. 453-494.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organization manage What They Know*. Harvard Business School Press (梅本勝博訳(2000)『ワーキング・ナレッジ——「知」を活かす経営』生産性出版).
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press (佐伯胖訳(1993)『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書).
- Rothwell, W. J. and Sredl, H. J. (2000) *Workplace Learning and Performance: Present and Future Roles and Competencies*, Vol. 1, p. 5, HRD Press, MA, p. 5.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press (野村恭彦監修・櫻井祐子訳(2002)『コミュニ

ニティ・オブ・プラクティス——ナレッジ社会の新たな知識
形態の実践』翔泳社.

さいとう・ひろみち 法政大学大学院政策創造研究科博士
後期課程。雇用政策プログラム専攻。