

人材育成とキャリア開発

『日本労働研究雑誌』編集委員会

内部育成のコストの節約を企図した即戦力の中途採用や非正規の増加、人員削減に伴う管理職の多忙化と部下育成への努力の減退、成果主義処遇に伴う技能継承共有に対するモラルハザード、能力の高い人への仕事の集中による能力格差の増大など、職場の人材育成に対する基盤が揺らいでいる。社会に目を向ければ、就労困難な若者や障害者のキャリア支援に対して、その社会的インフラの整備は進んでいるのであろうか。盛んに行われている大学のキャリア教育は学生の職業理解や自己理解を助け、自立的にキャリアを切り拓く動機の形成に効果を発揮しているのであろうか。

ここで人材育成を「必要なスキルやコンピテンシーを獲得させるために学習のプロセスを促進・支援すること」と定義すると、基本的なりサーチクエスチョン(RQ)は大きく三つ立てられる。一つは「何を学ぶのか」。二つ目は「どう学ぶのか」。三つ目は「誰が学びを支援するのか」である。

「何を学ぶのか」に関しては知識、能力、スキル、コンピテンシー、態度や信念など様々に研究されてきている。「どう学ぶのか」の議論は、近年は単発的なOJTまたはOff-JTではなく、働く人々のキャリアを通じた育成への視点へと転換してきている。その人材が職業人生を通して持つ仕事経験の束、すなわちキャリア開発を人材育成そのものだと考えて、その人材が獲得する能力やパフォーマンスとの関係を検討する視点である。これは人材育成(human resource development)とキャリア開発(career development)をつなげる研究であり、「経験学習」や「熟達研究」の領域に連なる。

また「誰が学びを支援するのか」については、組織においてはマネジャー(上司)が重要である。他方で、大学や企業のキャリアカウンセラーやハローワークの職員など相談業務を通じて課題解決に寄与する専門家もいる。しかしその重要性にもかかわらず、他者の学びを支援する人びとには、どのようなスキルやコンピテンシーが求められ、それはどのような仕事経験を通して学習され

てきたのかに関する調査や研究は少ない。

かかる人材育成の現状を踏まえて、本特集号では、第一に熟達した管理職や専門職が備える実践知と、その学習を促すキャリア開発について、これまでの理論研究・実証研究の系譜を振り返りつつ課題を整理する。第二に、今まさに職場適応の問題に直面している若手の育成とキャリア開発支援のあり方について検討する。第三に、自立できない若者や障害者に対するキャリア開発支援の内容と、その支援者に必要な技量を検討し、支援者の効果的な育成について検討する。第四に、キャリアコンサルタントの活動領域や役割が拡大するなか、その役割と要件は何か、同時にキャリアコンサルタントとして一人前になっていくため、どのような経験や学習があればよいかをテーマとした座談会を行う。それでは論文、紹介、座談会の内容を紹介しよう。

中原論文は、職場における人材育成基盤の回復を図る上で、理論的根拠となる「経験学習(experiential learning)」の言説空間を読み解き、経験学習の理論的・実践的課題を整理している。具体的には、経験学習の理論的系譜を「経験学習モデル論」「経験からの学習論」「経験と内省を重視した批判マネジメント教育論」として把握・整理する。また、近年の経験学習の実証研究を「特定職種の経験学習のプロセスの解明」「マネジャーの経験学習プロセスの解明」「経験学習の社会的要因に着目した研究」など、3つのカテゴリーを設け概観する。他者との双方向の会話や出来ごとの意味づけの交換、様々なフィードバックやコーチングが重要であることが主張される。

松本論文は、「実践共同体(communities of practice)」における学習と熟達化について、既存研究を整理し、その概念、機能と役割、研究の可能性について考察する。実践共同体とは「あるテーマにかんする関心や問題、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」のことである。新人は実践共同体の成員になることに価値

を見出しながら、実践共同体に「参加を深めていく(十全的参加:full participation)」ことを通して、技能の獲得と成員アイデンティティの発達を達成していく。このプロセスは「正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation)」と呼ばれる。実践共同体は公式組織の枠内に留まらない。組織内外のネットワークに応じて多様な形態の実践共同体がありうる。その上で、実践共同体の多重成員性による複眼的学習が管理職の熟達化に有効であると主張される。

三輪論文は、技術者の経験学習について、定量的方法で、技術者にとっての重要な経験と、そこから得られる学習成果を考察している。技術者は厳しい仕事や難しい仕事を通じて学習している。ハードな仕事や前例のない仕事に取り組んだ経験が創造的な人材に成長するための糧なのである。高度な仕事を与え、優れた成果を問うような、鍛える人材育成の意義が強調される。

マネジャーの経験学習や熟達の実証研究では、他者を教える経験、とりわけ「できない部下を指導した経験」が重要と指摘されている。しかし、これまで問題を抱える若手社員をいかに育てるかという点については十分に検討されていなかった。松尾論文は質問紙調査とインタビュー調査を通して、この問題に切り込む。若手社員の問題行動には主体性不足と自己中心性の2タイプがある。育て上手なマネジャーは主体性不足の若手社員を指導する際に、①若手の成長可能性を信じて期待し、②共に考えることで若手の内省を促し、③仕事の方法(やり方・考え方)を改善することに力点を置いている。学習支援者としての上司は、「若手社員と共に振り返る」共同的内省のスキルを習得しなければならないのである。

企業における人材育成の問題から離れて、松為論文は、障害者に対する支援者の育成を検討する。障害のある人の雇用を支援する人材は、労働分野では、障害者職業カウンセラー、職場適応援助者、就業支援担当者、就労支援員、ハローワークの職員などがいる。だが、そうした人材のほとんどは、在学時の卒前教育において、障害者雇用に関する知識やスキルを学ぶことは無く、まして、その学問的基盤となる職業リハビリテーション学に触れる機会すらない。そのため、雇用に関する知識・技術の修得は、すべて卒後教育に委ねられている。障害に起因する問題や支援する人材の専門的知識は多様であり、所属する組織もさまざまである。それ

らが複雑に絡み合って、障害者支援の人材育成の課題は山積みである。その意味で障害者のキャリア開発に関わる「実践共同体」、すなわち障害に関わる人々や行政機関と相互作用する知識共有の場の構築が求められていると思う。

工藤紹介は、若者自立支援に取り組む民間組織の立場から「就労困難な若者への自立支援における人材育成のあり方」について整理している。就労困難な若者という曖昧な対象を支援する現場において、頻繁に問われるのは支援者の要件と育成である。その際、支援者同士の連携および組織を超えたネットワークにより、就労困難な若者を包摂し、課題を解決していくべきだという理想論が語られる。しかし機関の組織経営基盤は脆弱であり、現実には難しい。したがって、支援事業の自立を実現するべく対人支援の専門性とビジネススキルの両方を備えたハイブリッド型のマネジメント人材が求められるのである。

本特集号の最後は座談会の記録である。企業、ハローワークおよび大学でキャリアコンサルティングを実践している専門家を招き、それぞれの場での共通の課題や求められる役割の違いなどについて率直に意見交換していただいた。相談者の多様な求めに応じて、キャリアコンサルティング担当者に求められる技量は多岐にわたる。しかし、その基底にあるのは、一対一のキャリアカウンセリングを基本として、相談者のキャリア開発に関わることを誇りに思う志の高さとやりがいの心である。またキャリアコンサルティングの技量を高めるためには、関連団体とのネットワークや自主的な勉強会など様々な実践共同体における相互内省と新しい知識の獲得が重要であることが語られる。

本特集の各論文・紹介・座談会に通底するのは、人材育成とキャリア(仕事経験)を架橋する経験学習サイクルにおいて、「他者の内省を支援する人」の存在が大切な役割を果たしていることである。内省の支援者は、上司であり、社内のキャリアカウンセラーであり、公的・民間機関の専門家である。他者の内省支援に長けた名伯楽の育成は、その重要性にもかかわらず、これまであまり研究されてこなかったテーマである。本特集が議論の広がり契機となることを期待したい。

責任編集 戎野淑子・平野光俊・室山晴美
(解題執筆 平野光俊)