

「理論」の学びと「学習棄却」の重要性

佐藤 博樹

労働経済学者である小池和男先生の「知的熟練」に関して報告する機会があり、氏の著作を読み直した。氏が「知的熟練」の概念を構築したのは、生産現場の技能工が技術者などのスキルの一部を獲得していることを示すためである。「知的熟練」は、生産現場における「ふだんどちがった作業」に対応できるスキルで、それは「変化への対応」（製品構成や労働者構成の変化等）と「異常や問題への対応」（不良品の発生等）の2つに分かれる。

「知的熟練」を獲得する方法は、「多くの持ち場を経験」する幅広いOJTにあると理解している識者が多い。しかし、氏の著作を読むと、「変化への対応」に必要なスキル（知的熟練①と略）はOJTで獲得できるが、「異常や問題への対応」（知的熟練②と略）に必要なスキルは、幅広いOJTに加え、「機械や製品の構造、生産のしくみ」を知ることが不可欠で、「日々のOJTで得た知識をまとめ、体系化することに役立つ」理論を学ぶことが必要と述べている。氏は、OJTで獲得できるスキルをOff-JTで教育することに関しては否定的であったが、OJTで学んだ知識を体系化することに繋がる「理論」を学ぶOff-JTを重視していたのである。この点は、ホワイトカラーのスキルにも当てはまる。氏は、ホワイトカラーのスキルの核心を「不確実性をこなすノウハウ」とし、原価管理を例として、「毎月の実績がどうしても予算とずれる、その乖離の原因分析」をあげている。こうしたホワイトカラーのスキルの獲得には、「幅広い1職能型」という幅広いOJTに加え、キャリアの節目でのOff-JTが不可欠で、「資格検定試験の準備が基礎知識の形成」に貢献すると述べている。

今後もOJTによるスキル獲得の重要性は続くと考えるが、技術革新や事業構造の質的な変化が

続くことが確実視されていることを踏まえると、知的熟練①に比較して知的熟練②の重要性が高まり、知的熟練②を獲得するためには、OJTで学んだ知識を体系化する理論を学ぶのこの重要性がより高まると考えられる。もちろん学ぶべき理論は、それぞれの職能分野に関連したものである。つまり職場での知的熟練①に関わる技能の獲得と継承に加えて、知的熟練②の獲得のためにキャリアの節目節目での職場を離れて理論を学ぶ機会の提供が企業に求められる。

さらに重要な点は、これまで正しいと考えてきたことと対立する内容の学びが必要になることである。つまり「学習棄却（アンラーニング）」が新しい学びに不可欠となる。「学習棄却」ができる人材は、自分の中の価値観の転換に柔軟に対応できる者といえる。企業として、価値観の転換に柔軟に対応できる社員を増やすためには、企業経営における人材活用のダイバーシティ促進に加えて、社員ひとり一人の「パーソナル・ダイバーシティ」の促進が重要となろう。パーソナル・ダイバーシティを高める方策の一つは、社員が「仕事役割」だけでなく、仕事以外の場で異なる多様な役割を担うことである。異なる役割を担うことは、それぞれの役割に期待される多様な規範や価値の受容が必要で、それには異なる役割間の規範や価値の調整が不可欠となり、そのことが社員の異なる価値観への柔軟性を高めることに繋がる。例えば、ビジネス・スクールに入学すると社会人は「学生」という役割を引き受けることになる。勤務先での役職や世代に関係なく、「学生」として同級生との人間関係の構築が必要になる。こうした経験が、「学習棄却」にも貢献するのである。

（さとう・ひろき 中央大学大学院戦略経営研究科教授）