

■第5回ミニ・フォーラム開催報告■

10月6日(木) [「人が育たない」と「人を育てられない」という両者間の悪循環を断つ!]をメインテーマとして第5回ミニ・フォーラムを開催しました。

今回は株式会社アイボス・代表取締役の國谷裕行さんから問題提起として「現場に如何にして『仕事を通して学ぶ』環境を復権させるか ～『教えない教育』をベースにこれからの人材育成の方向と実践を探る～」を受け、参加者とともにこれからの企業における人材育成・教育の課題やあり方について議論・討議を深めました。

國谷さんからの問題提起骨子は以下の通りです。

★ご希望の方に当日のレジュメ(pdf)をお送りいたします。

[問題提起の骨子]

1. ここ2～3年の新入社員の一般的傾向 (Off-JT受講生の問題)

- ・(仕事上で) 他人との接し方が苦手になりつつある
- ・モチベーションの維持が弱くなっており、プレッシャーにも弱い
- ・失敗を極端に恐れる
- ・正解(結果や手順)をすぐに求めたがる
- ・向上心が希薄(ハングリー精神がない)
- ・個人プレイが多い(プロジェクトに馴染まない)
- ・メンタルが弱い(叱るとすぐ辞める)

2. OJTの機能低下の要因

- ・バブル以降の急激なリストラの進行—業務の進捗管理や結果責任が厳しく問われた結果、経験の少ない若手にとってのチャレンジの機会や、そのフィードバックの時間が減少。
- ・技術・知識やビジネス形態の変化(進歩)のスピードの速さ。
- ・OJTが機能するには、指導側の有する技術や知識の深さと広がり、指導される側のそれを上回っていて、更にその技術や知識は変化しないことが前提。

3. 今後の人材育成の方向性

Off-JTにおいて学習者の学習意欲がますます低下してきている現状では、「教育研修」の抜本的な見直しが必要。

OJTそのものが機能しにくくなってきている現状では現場との(またOff-JTとの)連携が必須となる。そこで、教育の原点に戻り、『仕事の中での学び』という学習の本来の姿に立ち返り、社員に「仕事の現場で学ぶ力」を身につけさせる必要。

同時に個人の学びだけを見るのではなく、それが組織のパフォーマンス向上にどう結びつけるかという視点が重要である。

徒弟制的な共同体においては、学習者(初心者)が一人前の職人になっていく上で、学習は仕事の中の日常的行為に埋め込まれたものであり、そこには<学習対仕事><組織対個人>という概念は存在しない。

4. 学習と教育の違いを理解する

(教える：知識伝授) → (スキルを身につける) → (自ら学ぶ：学び方を学ぶ)

人材育成における重大な問題の多くは、本来異なる概念である「学習」と「教育」を混同している

ことから生じている。一般に研修で用いられる講義は、大量な知識を伝達できる教育手法だと思われる。しかし、実際は、講義では、ほとんど知識を伝達することはできない。人間は、提示された情報を、自分で関連づけを行ったり、操作したほうが記憶は促進される。また、覚えるべき文字列は無意味なものより、意味あるものを覚えるのに人間は長けている。そして、全体像をあらかじめ把握できたほうが、後続する学習は容易になる。

5. 知識とは「自らの経験から独自の知見を紡ぎだすこと」

学習とは終わりなきプロセスであるため、次のようなモデルが必要。

<経験学習モデル>

- ① 積極的な実践 …学習者は、現場においてさまざまな状況に直面する。そして、即興的な
- ② 対応策を用いながら、それらの状況を乗り越えようとする。
- ③ 具体的な経験 …実践体験のなかで、学習者はその後の活動に役立つようなエピソード的経験（成功体験・失敗体験）を積んでいく。
- ④ 内省的な観察 …実践体験を振り返って、その後の活動に役立つと思われるエピソードを抽出する。
- ⑤ 抽象的概念化 …抽出したエピソードについて検討を進め、学習者は、その後の活動に役立つ（と思われる）独自の知見（マイセオリー）を紡ぎだす。