

企業内人材育成入門：人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ

Basic Theory of Human Resource Development

中原 淳(編著) 荒木 淳子・北村 士朗・長岡 健・橋本 諭(著)/2006 ダイヤモンド社

鈴木 聡 SUZUKI, Satoshi V.

● 青山学院大学 ヒューマンイノベーション研究センター
Human Innovation Research Center, Aoyama Gakuin University

まず、研究者の視点から、研究者人材育成としての大学院教育、そして自身が大学院生の頃の学習——特に、研究内容そのものより、これから研究者として仕事するための方法論の学習——のプロセスを振り返ってみよう。その中で、「なぜこのようなナイーブな方法論で人材育成がなされているのか」という心当たりのあるエピソードはないだろうか。評者は大学院生時代、工学系の研究コミュニティに身を置きながら心理学の知識を生かすという立場にあった。その頃、評者の参加していた学会にて「大学院生は自分自身が受けている教育を批判的な目で見ると危機感をもたないと、大学や研究室という組織が機能しなくなるのではないか」という問題提起を大学院の先輩に当たる方から受けた。学部時代から授業補助の仕事を断続的に続けてきたこともあり、学生として授業内容や教員の学生指導の方針といった自分自身の置かれた環境、下級生に対する自身の関わり方、そして常時身近にいる異分野の研究者に対する自身の研究スタンスの説明について以前から問題意識をもつようにしている。このような人材育成の問題は企業も抱えている。企業の人材育成に対して「『理論的な裏づけなしに、誰もが語れる』という」イメージをもたれることが多い、とまず本書は指摘し

ている。企業の人材育成におけるこのような状況に一石を投じ、企業内人材育成の見直しを図るために、本書は心理学・教育学の諸理論について人材育成の現場のエピソードと結びつけながら解説している。そして、本書は読み手として主に企業で人材育成に関わる方々を想定しているが、前述のように研究者の視点で読むと後進の研究者の育成手法、そして自分自身の研究を後進の研究者を含め他者に伝える手法について示唆に富む内容となっている。

まず、企業で働く方々を対象に学習の諸理論を概説する場合、特に成人特有の学習過程に焦点を当て、人材育成の現場に即して説明する必要がある。第1章では、協調学習およびその支援、成人の学習過程、物語による学習、熟達化のプロセスといった学習科学・認知科学の先端に近い知見にも触れつつ、企業で働く方々の学習のプロセスの説明を試みている。続く第2章では教育と学習の違いを指摘した上で、各種学習モデルの内容について、それぞれ具体的な人材開発の現場の例に即して説明している。第3章では、動機づけについてそのメカニズムの説明に加え、企業内の学習者の学習意欲を高めるアプローチを解説している。このように、無味乾燥な理論の押しつけにならぬよう、人材育成の現場を随

所で意識した説明を行っている。

教材や学習環境のデザインと評価の軸は、企業内人材育成においてもぶれないようにしたい。そこで、まず第4章ではインストラクショナルデザインについて説明し、教材開発のスタート・ゴールの明確化、デザインプロセスの定式化、そして段階を踏まえた評価の必要性を主張している。次に第5章では、研修のように教材に基づく学習ではなく現場での学習（On the Job Training: OJT）のデザインに焦点を当て、学習者の視点から実際の業務に関わる中での学びに注目している。また、インストラクショナルデザインとこのような学習環境のデザインは相容れないものとして捉えられがちだが、これらを相補的に捉え、場面によりデザイン方略（具体的にいえば研修とOJT）を使い分けることが重要と主張している。第6章では評価の目的や各種評価手法の説明を行い「なぜ手間をかけてまで評価が必要なのか」という評価の目的の明確化や複数の評価手法による多面的な検討が必要と述べている。これらについても、教材や学習環境のデザインと評価の軸を確立することの重要性について、一貫して現場の状況に即した説明で通している。

また、終身雇用が保証されなくなり企業間の競争が激しくなるにつれ、各社員に高い専門性や能力が必要とされるようになった現状に対する考慮が必要である。そのような高い専門性や能力を社員が身につけるための環境のデザインが重要になる。そこで、第7章ではキャリア開発に注目している。まず、キャリア開発の理論について解説し、個人のキャリア開発が行われる場面について説明している。さらに、個人のキャリア開発を支援する環境について、人的なネットワークの活用や社内外のコミュニティといった観点から提言している。たとえば研究者の場合、往々にして自身の専門分野における研究で手一杯になり、なかなか他分野の視点から自分自身の研究を振り返る機会を得られないという問題点を指摘する研究者も、評者が関わる工学と心理学の学際的な研究の現場には多数いる。この例の場合、工学の立場から研究のプロ

ダクトの人間への影響を心理学的な観点から評価して問題点を発見したり、逆に心理学の立場から研究の方法論を他分野に応用しその方法論の限度を探ったりするような、学際的な活動の中で高い専門性を発揮する研究者を育成するためのフレームワークをこの章では提示しているといえる。

これらの理論を背景に企業内人材育成を見直す場合、問題となるのは企業内の利害関係による価値観の違いである。これを理解せずに人材育成を見直そうとしても、挫折するか、見直しまでできたとしても人間関係にしこりを残すことになりかねない。そこで第8章では、人材育成における企業内の利害関係者に注目し、前述の理論を生かした企業内での立ち回り方について考える機会を読者に与え、本書で得た知見を無駄にさせないような配慮をしている。研究者の視点でみると、活動で得られた知見がそのまま様々な企業内人材育成の現場に反映されることが研究者にとっては理想ではあるが、その際に立ちはだかる現場における障害の存在が指摘されているといえる。産学連携下で研究を進める場合はこれに似たような配慮を研究者側が行う必要に迫られるであろうし、この章に示されているほど利害関係が複雑ではないにせよ、異分野の研究者同士による協同においても、各研究者がもつ制約への意識の重要性をこの章は示唆している。

前述の通り、本書が主に想定している読み手は企業の人材育成に関わる方々である。だが、心理学・教育学のバックグラウンドをもつ研究者による企業の人材育成という異分野のコミュニティと協同の試みという視点で読んでみると、大きく2つの問題点を発見することができる。ひとつは、研究者自身による後進の研究者の育成について、もうひとつは、広義では後進の育成もこの中に含まれるが、自身が属する研究コミュニティの外への心理学者・教育学者の知見の発信、およびコミュニティの外の人間との協同についてである。まず、研究を個人で進めるにせよチームで進めるにせよ、研究内容はともかく

として、研究の進め方について本書の第1章から第7章に示されたような理論的な裏づけのもとに後進に教育を行う例は非常に少ない。もちろん、研究者の人材育成と企業内人材育成とは勝手の違う点も多い上に、研究分野や組織によっても人材育成の方法は変わりうる。しかし、理論的な裏づけと照らし合わせる形で、研究者自身の研究の進め方の学びの振り返り、そして後進の学習者が研究の進め方を学ぶ環境の振り返りを行うことにより、研究者の人材育成の観点からも考えるべき問題点が浮かび上がるのではないだろうか。そしてこのような考察は、今後産学連携のみならず、アカデミックな職を離れ一般企業で職を得る大学院生や研究者が増加する状況を踏まえると、企業におけるアカデミックなスキルをもつ人材の活躍の場のデザインについても問題解決の手がかりを与えるものと考えられる。

そして、自身が属する研究コミュニティの外への情報発信・外との協同についても本書の内容から考察を深められる。研究コミュニティの外との関わりを拡大解釈すれば、新たな後進の研究者候補の獲得という意味では前述の研究者の人材育成とも関連する。昨年開催された日本教育心理学会総会においても「教育心理学者、学際的共同研究を語る」というシンポジウムが開かれた。新たな研究テーマを得るため、そして研究のリソースを社会に還元するためにも、異なる分野との協同について関心が高まっていることがうかがえる。評者自身も工学と心理学の異分野協同を学生時代から試みたり、所属していた研究室が関係していた産学連携の研究の議論が噛み合わない場面に遭遇したりしている。このような経験から、異なる分野の方々と協同することの難しさを実感する。異分野協同においては、どのように異分野と接点をもち、役割分担を調整するかが何より難しいところである。これができないために互いの分野のエゴをぶつけ合うだけで進展なく終わるケースも多い。本書の第8章では、このような産学間の異分野協同の難しさに言及しているといえる。そして、こ

の困難を克服するための視点として利害関係者に焦点を当てるアプローチを提案している。異分野協同の相手の置かれた立場の理解が協同の第一歩であることを示すとともに、この理解における障壁をいかに乗り越えるかについてひとつの方法を提案している点は注目に値する。

以上のように、本書は研究者の視点からも、研究者の人材育成、そして異分野に対する情報発信や協同について多くの示唆を与える内容となっている。企業内人材育成そのものの問題のみならず、研究者自身にとってもアカデミックなスキルを他分野、そして社会の中に生かす方法についても本書から議論を深めることができる。「企業内」と題された本書であるが、研究者にも薦めたい1冊である。