

—大学卒業後の世界—

『企業内教育再考』

(社) 日本マネジメントスクール 山内 一郎

はじめに

かれこれ20年程前のことである。皇室にも縁の深いN社の人事教育担当課長氏に興味深いお話を伺った。「私どもは、S女子大卒を中心とした良家の子女を採用致しております。従いまして、今まで新人受け入れ教育でマナー教育を行おうなどはまったく考えていなかったのですが、昨年からは誰も講義を受けた後の黒板(緑板)を消さなくなったのです。それまでは、何も言わなくても自然に誰かが消していたのですが…。確かに、教えれば皆、率先して行動してくれるのですが…。そろそろ当社も考えないといけませんね。」

当時、私はN社(最後の砦)もついに陥落か、と残念に思ったものである。というのも、「新人教育(の現場)では、家庭内教育・学校教育のツケを払わされているんですよ。」と言う教育担当者が多い中で、同社は大学卒の新人を一人前の社会人として迎え、企業人としての基礎を教え込む場として位置付けていた数少ない企業の一つであったからである。

以来、新人教育のカリキュラムに「マナー」や「接遇」の文字が無い企業を見たことがない。この現象は、「核家族」なる言葉が生まれ、徐々に子供を地域社会全体で育てなくなっていく過程と見事に符合している。親以外の誰かが注意してくれるシステムが崩壊すれば、親なり学校なりが集団社会でのルールを教え、マナーをしつけ、思いやりを育み、人間関係の築き方や社会との関わり方といった人間教育一切を完璧に行わなければならないが、実際これは不可能に近い作業である。学校教育関係者のご苦勞が偲ばれる。

では、これからの企業はどうであろうか。かつてのように「3年間は半人前」としてじっくり育ててくれるのだろうか。それとも若者の労働力にのみ期待し、必要最小限のことしかしてくれないのであろうか。

以下に、戦後の企業内教育の変遷をごく大雑把に概観し、筆者なりの見解を述べることにする。

1. 企業内教育のトレンド

1-1 戦後 60 年を振り返る

a) 敗戦からの復興

戦後の企業内教育は、1947年に日本科学技術連盟（日科技連）がアメリカのデミング（W.E. Deming）博士、ジュラン（J.M. Juran）博士を招いてご教授いただいた SQC (statistical quality control; 統計的品質管理) と品質改善の講義、並びに日本産業訓練協会主催の MTP (management training program) 及び TWI (training within industry) から始まったと言っても過言ではない。

MTP, TWI は、いずれも 1950 年（昭和 25 年）～ 51 年に連合国極東軍司令部より、米英軍で実際に活用されていたプログラムを日本人用に改訂し、通産省、労働省（いずれも当時）を通じて我が国企業に産業復興の一助として紹介されたものである。当初は基幹産業（電力・鉄鋼・繊維等）のエグゼクティブを対象に、後には多くの産業のミドルやフォアマンに広く活用されることになる。前者が主として課長用、後者は製造現場の監督者（工長・作業長等）用のプログラムである。

キーパーソン（若い管理職が多かった）を急速に近代化（教育）することによって各社が力を付けて、朝鮮動乱の機運にも乗り、1945 年（昭和 20 年）の焼け野原から驚異的なスピードで立ち上がり復興していった。

QC (quality control ; 品質管理) は、各社の現場において QC サークル活動として展開され、その後、日本のメーカーが作り出す製品を世界一の品質に導いた。上記のプログラムとともに大いに復興～発展に寄与・貢献したのである。

また、この時期、経営学の祖と謳われるドラッカー（P.F. Drucker）博士の原点とも言える『現代の経営』が産業人の中でベストセラーとなったことも注目に値する。

b) 追いつけ追い越せ

経済白書で「もはや戦後ではない」と宣言され戦後処理も落ち着くと、「欧米に追いつけ追い越せ」を合言葉に産学官一体となって経済発展を目指すことになる。

皇太子殿下と美智子様（現天皇陛下と皇后陛下）の御成婚を契機にカラーテレビが売れ、「国民所得倍増計画」が閣議決定され、一般家庭では家電三種の神器（テレビ・洗濯機・冷蔵庫）が憧れだった頃である。東京オリンピック開催、東海道新幹線開業、名神高速道路開通、ダイエーの流通革命 etc. 急速な復興～発展期（高度経済成長前期）を物語る出来事が思い起こされる。

目を企業内教育に転ずれば、バーナード (C.I. Barnard) やファヨール (H. Fayol) の経営管理論、メイヨー (E. Mayo) やレスリスバーガー (J. Roethlisberger) の人間関係論、マズロー (A.H. Maslow) の「欲求五段階説」やハーツバーグ (F. Herzberg) の「動機づけ—衛生要因説」、マクレガー (D. McGregor) の「X理論 Y理論」に代表される行動科学が盛んに研究され学習された時期である。これらは主にメーカーや大手金融機関の管理者教育の場で講義・討議・通信教育の形で学ばれ、産業界の教育水準を急速に高めていった。手前ミソではあるが、弊スクールも我が国初の通信教育方式での管理者教育 MMC (Middle Management Course) を開講し、以来、10 万名超の修了生を輩出してきた。

高度経済成長も後期になると、農業従事者が激減する一方で、GNP、自動車の生産台数ともに世界第二位となり華々しい発展を遂げる。日本航空は世界一周線を開業し、ビートルズが来日したり、大阪万博に続き札幌オリンピックが開催されたりと百花繚乱の様相を呈する。日本列島改造論が提唱されたのもこの時期だ。

企業内教育も、各社で体系化されてカリキュラムも充実し、研修所が続々と建設されてゆく。「マーケティングの 4P」で有名なマッカーシー (E.J. McCarthy) 教授やレビット (T. Levitt) 博士の研究が営業研修で採用されたり、OR (Operations Research) 手法 (線型計画法・日程計画法・ゲームの理論・待ち行列理論・確率・統計論等) が製造部門のみならず、階層別教育にも採り入れられたり、従来は、経営層の教育で採用されていたサイモン (H.A. Simon) 教授の意思決定理論やアンゾフ (H.I. Ansoff) 教授の企業戦略論が中間管理者層の教育にも登場したり、心理学者であったブレイク (R.R. Blake) 教授と数学者のムートン (J.S. Mooton) 教授が開発された管理者育成手法である「マネジリアル・グリッド」が一世風靡をした時代である。その他にも、KT 法として知られ、多くの企業で活用された心理学者のケプナー (C.H. Kepner) 博士と社会学者のトリゴー (B.B. Tregoe) 博士が考案された問題解決技法である「ケプナー・トリゴー法」、ピゴーズ (P. Pigors & F. Pigors) 教授夫妻考案の問題解決力・意思決定力を養う「インシデント・プロセス」等々、こちらも煌星の如き様相である。こう書くと、アメリカの大学の研究成果ばかりが輝いて見えるが、一方で、川喜田二郎東工大教授の考案された問題解決・創造性開発技法である KJ 法や大阪大学の三隅二不二先生が提唱されたリーダーシップ理論である PM 理論など、国産の研修技法や理論も盛んに活用された。「問題の根っこはここだ」と発見できた喜びを分かち合ったり、「君は〇〇型だ」、「ウチの上司は□□型だ」などと分析結果を見てニヤリとされた経験をお持ちの諸兄もおられることだろう。

製造現場でも先述のORに加え、QCサークル活動や改善をテーマにした小集団活動がより一層活発に行われ、IE（Industrial Engineering；経営工学）、VA（Value Analysis；価値分析）、VE（Value Engineering；価値工学）などがQC手法とともに教育～活用され浸透していった。こうした多くの手法・技法が、やがてトヨタ生産方式（JIT生産・カンバン方式・多工程持ち等）として昇華したり、在庫管理・工程管理・積算見積・設備計画・輸送計画等々、もしくは様々な問題解決の場面で応用あるいは援用されて根付いてゆくのである。

併せて、目標による管理（management by objectives）や組織開発（organization development）も全社的な取り組みとして行われた。

アメリカをベンチマークし、あちらの企業でもこちらの企業でも教育研修花盛りであった。

正に追い着け追い越せを地で行った時期である。

c) ジャパン・アズ・ナンバーワン

やがて、1971年のニクソンショック（ドルショック）、1973年の第一次オイルショックを経験するとさすがの急上昇にもブレーキが掛かり一桁成長時代に突入する。それでも、飽くなき改善による品質向上とコストダウンを実現し高収益を確保する日本企業は、エズラ・ボーゲル（Ezra. F. Vogel）教授のベストセラー著作『ジャパン・アズ・ナンバーワン』やオオウチ（W.G. Ouchi）教授の著した『セオリーZ』に象徴されるように、今までとは逆に欧米の企業に、次いでアジアの企業群にキャッチアップされるようになり、絶頂期を迎えるのである。

実際この時期、自動車の生産台数が世界一となり、アメリカとの貿易摩擦も激化した。また、大半の日本人が中流意識を持っていた。

産業人やエリート官僚のハーバード大学やMITなどの一流大学への留学（企業費留学・官費留学）が盛んとなり、我が国初のハーバード形式によるケース・スタディを用いたビジネススクールも、慶応義塾大学大学院経営管理研究科として1978年4月に開校された。これら、少人数制の授業に参加しているメンバーの殆どは企業から派遣されたエリート社員であった。教育研修における第一期ビジネススクールブームの到来である。

また、この時期、多くの企業でME（microelectronics）化が進み、年功主義が影を潜め、能力主義に基づく職能資格制度が導入され一般化されてゆく。能力開発部・教育研修部・研修センターなどの名を冠したセクションが設立され、多い所では30名を超える専門ス

タッフを抱えるようになる。鉄鋼・繊維・電気業界や銀行などでは分社化するところも出現した。合宿形式の階層別研修や自己啓発（といっても実際は所属企業からの援助があるので、厳密な意味ではなくキャッチフレーズのようなもの）がもてはやされ、企業の年間教育投資総額も過去最高のものとなり、およそ6千億円となった。

ドラッカー博士が1969年に『断絶の時代』で喝破された社会の地殻変動が現実のものとなり、我が国も個の時代に突入したことの影響が、市場環境・競争環境・職場内環境等に現れ始め、激しい競争社会を象徴するかのようになり、ポーター（M.E. Porter）教授の『競争の戦略』やコトラー（P. Kotler）教授の『マーケティング・マネジメント』がバイブルのように尊重され、「複雑人モデル」を提唱したシャイン（E.H. Schein）教授の『組織文化とリーダーシップ』も社員教育の現場で頻りに引用された。今では人減らしの代名詞になっているリストラクチャリング（restructuring）が流行ったのもこの頃だ。一方、AIA（adventures in attitudes）、TA（transactional analysis）あるいは各種のメンタルヘルス・トレーニング（mental health training）といった、心の問題やコミュニケーションを中心にした対人関係能力強化研修も活発に行われるようになる。これは現在でも「コーチング（coaching）」や「アサーション・トレーニング（assertion training; 自己主張訓練）」といった研修に引き継がれている。

d) 失われた10年（パラダイムの転換）

1990年に入りバブル景気が後退～崩壊すると企業現場も一変する。

大型倒産が相次ぎ、スリム化が図られ、失業率は戦後最悪となる。教育研修主管部門は人事部あるいは総務部と統合され、人材開発グループあるいは人事教育担当などという名称となり、縮小の一途を辿り始める。採用・労務・教育等一切を一人か二人で兼務するなどということも決して珍しいことではなくなってくる。利益最優先の価値観が蔓延し、成果主義が台頭してくる。企業内教育も、新人研修や部門別研修を除いては、従来の機会均等型から選抜型に変わり、カフェテリア・プランよろしく多数の研修メニューを揃え、経費は会社持ちで従業員が自由に参加・受講できた時代から、仕事に直結するようなカリキュラムが労使双方から好まれ、本人が希望し、且つ所属長の推薦ある者が受講機会を得るという形へと変貌し始める。少ない予算を効果的に活用するために、社員教育の場においてもポーター教授言うところの「選択と集中」がなされるようになってきたということだ。「イノベーション（innovation; 革新）」という言葉がしきりに喧伝されるようになったのもこの頃からである。

e) 自己責任時代

会社から自立を求められ、援助も当てにならない状況となれば、いきおい従業員は自己をプロテクトするためにも国家資格や外国語などの取得・習得を目指すようになる。自己啓発とは自らの意思とお金で自己を高めることに他ならないのであるから、本来、これは歓迎すべき傾向である。しかし、素直には喜べない。なぜなら、社会経済生産性本部が行った労働生産性の国際比較調査の結果にもみられるように、余剰人員を多く抱えていたはずの1980年代までは労働生産性が常に上位5カ国以内であったものが、大幅な人員削減をしたにも拘わらず、18位（2002年現在）にまで下がってきているからである。

筆者の見た限りでもユトリを感じる企業は極めて少ない。これは、効率の追求が必ずしも全体のパフォーマンスを高めるとは限らず、結果として、エンプロイアビリティ（employability；雇用され得る能力）もさほど身に付いていないということを意味しているのではないだろうか。自己啓発だけでは片手落ちで、仕事を通して得た経験と企業内教育が相乗作用して人を育てる。人材育成は一朝一夕にしてならず、寛容が求められる。成果が厳しく問われるプロ野球ですら、勝つための強化策として、二軍という養成機関を自前で保持しているのであるから。

とは言え、世を挙げて何でもかんでも「自己責任」の時代である。

2. 今後の問題

2-1 大退職（2007年）問題

2007年に団塊の世代が定年退職年齢を迎える。多くの企業では、彼らの持つ実務経験に裏打ちされたノウハウや卓越した技能がうまく継承されていない。どこの業界にも神業を持つ匠が存在するものである。計測器で計れない歪みを小槌一つで直す某自動車会社に在職する名人、世界一の研磨技術を持つレンズ会社の職人さん、一度来訪されたお客様の顔と名前を完璧に記憶するホテルのドアマン等々、高度成長を影で支えた立役者たちだ。その多くが団塊の世代に集中している。彼らが一時に去れば、職人魂やプロ意識が希薄となり、彼らが抱いていた職業に対する誇りも同時に失われてゆく。結果、仕事の根幹は何か、何のためにこの仕事をしているのかが分からず、基本がおろそかになり、「気づき」が無くなる。つまり上っ面だけの理解で分かった気になるビジネスパーソンがより増殖することになる。これは、IT業界のみならず、全産業で生じ得る危機である。

価値観が変わったとはいえ全てを否定して良いはずはなく、ボーゲル先生が指摘した日

本の強みは受け継ぐべきである。

2-2 成果主義がもたらす問題

現在、何らかの形で成果主義を採り入れている企業が多い。世界的な競争環境下において、優位性を勝ち取るための競争力強化は大いに推進されるべきである。しかし、さしたるポリシーも無く、職務給の検討すらされないような安易な成果主義の導入には反対である。

成果主義を推し進めれば、畢竟、短期利益志向が強まる。仕事が細分化されている現状で短期利益志向を追求すれば、自己あるいは自己が所属するチーム成績が先行するため、全体思考の欠如を招き、協働意識が希薄となり、相互支援などというものは発想すらなくなるであろう。しかし、職場内の空気が殺伐として、帰属意識が薄らぐ程度ならまだましで、ひどい場合には、管理職の誰一人としてビジョンが描けない状態となり、先輩陣の誰もが部下・後輩を育てなくなる。つまり、当事者意識や技能・ノウハウの断絶を生むことになるのである。これは、成果を急ぎ過ぎるあまり、コストダウンを目的に行過ぎた外注政策を採る場合も同様である。一例を挙げれば、消防庁から表彰されたような企業が白昼に火事を出し工場を全焼してしまう。以前なら考えも及ばなかったことであるが、いざ現実起きてみると、保安員も作業員もその殆どが協力会社の従業員であったことが分かり妙に納得した。責任も愛着もないのであるから仕方がない。こんな状態が放置されれば、やがて吸収されるか倒産の憂き目を見ることになるだろう。

とんだアイロニー (ironie) である。

3. 新しいシステム

3-1 産学連携

少子化傾向に歯止めが掛からず、昨今は大学も競争時代に入ったようである。あるものは法科大学院を、あるものはアジアとの交流センターを設立といったように、特色ある大学作りに邁進されているようにお見受けする。一方で、私どものような小さな機関にも、数多くの有名私大から求人票が送られてくる。

本来、大学は学問をする場であり就職予備校ではない。しかし、現実には就職率が受験者数の増減に及ぼす影響も決して低くないであろう。

数千社の人事担当者と接見した経験を本に申せば、大半の企業では、「きちんとした挨拶」と現代版「読み・書き・そろばん」が出来て、目的意識がある明るい性格の学生なら

ば、仮に少々学業成績が劣っていたとしても大歓迎なのだそうである。

- ・「きちんとした挨拶」：言うまでも無くこれはマナーのことである。敬語が使えるおじぎが出来て、ハキハキ話せる。たったこれだけのことであるが、案外、多くの学生がきちんと出来ない。
- ・「読み・書き・そろばん」：これはリテラシー（literacy；識字力）と情報リテラシー（information literacy）のことである。IT化の進展が早まり、最早、パソコンを扱えることは必須である。更に、基礎的な語学力（英語・中国語）があれば言うことなしである。
- ・「目的意識」：誰でも体験してみなければ分からないことがある。就職などはその最たるもので、入ってみなければ会社の実際は分からない。この意味からインターンシップ（internship；就業体験）は極めて有意義である。

御大学のように、早くからインターンシップ制度を採用し、マナー教育と情報教育に力を入れておられれば、就職時かなり有利になると思われる。

最近、再びビジネススクールがブームである。これは、かつてのような論功行賞的なものでなく、経営幹部候補やコアとなる人材を早期育成しようとするものである。社会人大学院に派遣するケースが多いが、むしろ大学と連携して行うことを提案したい。

- ・「社内ビジネススクール」（大学との連携）：大学と企業が直接あるいは社会人専門教育機関と協同して、企業の「経営学の基礎知識習得」「概念化能力の強化」「論理的思考の養成」といった要請に基づき、期間限定で開講するものである。大学側にとっては研究活動もしくは広報的活動関連の、企業側には自社に合ったカリキュラムでの受講というメリットがある。

当スクールでもこの仲立ちをして、お陰様で好評を頂戴している。

3-2 e-ラーニング

人間教育は別として、業務知識並びに業務に関連する知識の習得は出来るだけ短期間に終了させたいというのが企業の実情であろう。これにはe-ラーニングが適する。なぜなら、企業現場ではほぼ100%IT化が完了し、環境が整備されていること。パソコンとインターネット環境さえあれば学習者が時間と場所を気にすることなく学習できることの二点に加えて、間もなくテレビゲームで育った世代が社会人となるからである。画面とマウスやキーボードに慣れ親しんだ世代が続々と入社してくるのであるから、分かり易い教材さえ提供すれば当面必要な知識が効率的に学習できる。こちらも上記のビジネススクール同様、情報関連学部・学科を持つ大学と企業間で連携することも可能である。

3-3 OJT (on the job training ; 職場内教育) の復活

企業内教育は、OJTとOffJT（外部機関による教育）のバランスが大事である。その根幹はOJTにあり、階層別教育も専門教育もそれを補完するに過ぎない。本来、管理職には部下育成の義務と責任がある。業績の良い企業ほどOJTを重視し、その強化に取り組んでいる。不幸にして人員削減を余儀なくされ、年齢構成が歪んでしまった企業でも、心有るところは、世代間の能力ギャップ・意識ギャップを埋めようと必死になって取り組んでいる。OJT成功のコツは、職場のメンバー全員に、「皆で育てる」という意識を持たせること。無理の無い、具体的な計画を立てて「見える化」すること。「コミュニケーションに充分過ぎるほどの時間を割く」ことである。そうすることで、ナレッジの共有化が図れ、仕事に目的意識を持った部下が育つ。これが強いチーム、ひいては強い会社作りの源泉となる。

おわりに

雇用の流動化が進展すると一般的な企業では、人件費はあたかも変動費のごとく認識され、派遣社員やパートタイマーが増えてくる。早晚、使う人と使われる人に大別されるようになるものと思われる。正規雇用の従業員にしてみても、専門職・管理職・一般職・専任職といった多様なコースが用意された中で早期且つ的確にキャリア形成をしなければならなくなる。

かつて、カッツ（R. Katz）が提唱した管理者に必要な3つの能力、すなわち①テクニカル・スキル（technical skill；業務遂行能力）、②ヒューマン・スキル（human skill；人間関係能力）、③コンセプチュアル・スキル（conceptual skill；概念化能力）は現在も有効である。いや、むしろこれらを早い時期に体得しておく必要がある。①は社内で、②、③は学校・外部教育機関とも連携あるいは委託して継続的に学習（体験・経験）し、強化することが肝要である。そのことが組織としての優位性を確保する。

この実現には、先ず、経営理念に基づく人材育成ビジョンの構築が不可欠である。次いで、マインド（経営マインド、改善マインド、プロフェッショナル・マインド等）を醸成する仕組み作りが必要となる。更に、具体的な理想像とそれに近づく実行計画も必要である。なぜなら、今日を生きるための直接的な業務に関わる教育はどちらでも行われているはずで、トヨタ自動車(株)のような明日を考えた改善活動を各従業員ができるようになるためにはどうしても、経験（挑戦する場の提供）と意識づけというプロフェッショナルとな

るための人間教育の具現化が欠かせないからである。観念論ではいつまで経っても前に進まない。

1. で概観したごとく、いつの時代も企業は従業員のレベルと意欲の向上を図りながら、製品やサービスの質の向上に取り組んできた。これが経営効率を向上させ収益の獲得に結びついてきたのである。景気低迷と言われる中で、実状に則し、そして時代に合ったやり方で継続的に学習と動機づけを行い、高いモラルとエンプロイアビリティを保持しつつ好業績を挙げている企業がある。トヨタ自動車(株)をはじめ、キヤノン(株)、アサヒビール(株)、(株)デンソー、(株)カネカやエステー化学(株)といった企業である。いずれも先人の良き遺伝子を受け継いだ勉強熱心な企業である。

お手本は身近にある。後は各社で実行あるのみだ。先んずれば人を制す。

最後に、愚輩のごとき浅学未熟者にお声を掛けていただき、勉強の機会を与えていただいた御大学の皆様と渋井教授に心より感謝申し上げるとともに、益々のご発展を祈念申し上げます。