

98. 「人を育てる」ヒントから学ぶ

2020年4月19日

前回のエッセイで下図研修プログラムを提示させていただきました。

下図の「チームマネジメント研修の目標と達成方法（1-3）」は、右図のリーダー職員の「仕事の熟達知を支える構造」を熟達化する場であり、1年～3年目は導入期で、4年以降は成長期だと考えています。4年目以降は現在、開発中です。

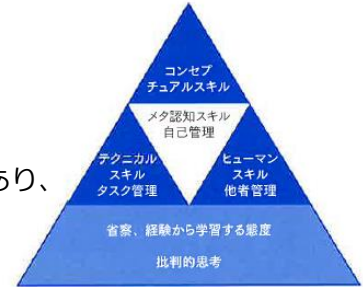


図7-⑤ 仕事の熟達知を支える構造

とは] 金井壽宏, 梶見一との知性]有斐閣

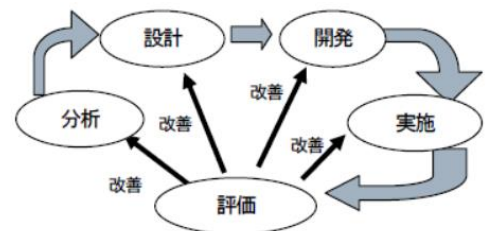
チームマネジメント研修の目標と達成方法（1-3）

	1年目	2年目	3年目
目標	リーダーの意識変容 (自分なりのリーダーシップを持つ)	部下と関わり、成長を支援する (発信する、伝える、傾聴する)	部下の意識と行動の変容 (チームワークと連携を強化し、提供するケアの質の管理ができる)
達成方法	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">↑ 自己理解と他者理解</div> <div style="text-align: center;">↑ チームの課題の明確化と改善の取組み</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">↑ 自己理解と他者理解</div> <div style="text-align: center;">↑ 部下への個別アプローチ (能力開発)</div> <div style="text-align: center;">↑ チーム全体へのアプローチ</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">↑ 自己理解と他者理解</div> <div style="text-align: center;">↑ チーム全体へのアプローチ</div> </div>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">↑ 「リーダーカ」 a・e診断 プロセスレコード</div> <div style="text-align: center;">↑ 個人目標の設定と取組み</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">↑ 「リーダーカ」 a・e診断 プロセスレコード</div> <div style="text-align: center;">↑ OJT 事例報告</div> <div style="text-align: center;">↑ 認知症ケア ユマニチュードの取組みを浸透させる</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">↑ 「リーダーカ」 a・e診断</div> <div style="text-align: center;">↑ PDCAサイクルで自分たちの部署を変えていく経験を共有する (ケアの質の向上を目的とした業務の見直し)</div> </div>

補足として、上図プログラムの1年目 TM 研修の研修概要とカリキュラムを別添付します。

上図の研修プログラム（TM 研修 1-3）の開発は、“ADDIE モデル”で5年経過しています。プログラム1年・2年目は分析、設計、開発、実施、評価まで進み、3年目は、今年度実施、評価になります。1年・2年目は、実施、評価に伴い改善を2～3回繰り返しています。

ADDIE モデルとは、右図、教材や教育を開発するとき、どのような活動をしていけばよいのか示したものです。



ADDIE モデル (鈴木 (2005) 図 1)

「分析」では、研修の目的や学習者、組織の課題、業務内容、必要な知識など研修の目的や要件を洗い出す。

「設計」では、分析結果をもとに、研修で用いる教材やツールなどの設計図を描く。

「開発」では、設計や画面イメージに基づき、研修で用いる教材やツールを開発する。

「実施」では、実際の研修を行う。

「評価」では、研修全体や教材などの問題点を洗い出し、改善を行う。

以上 引用先「企業内人材育成入門 中原淳」

谷さん、何だかだんだん難しくなっていくね。

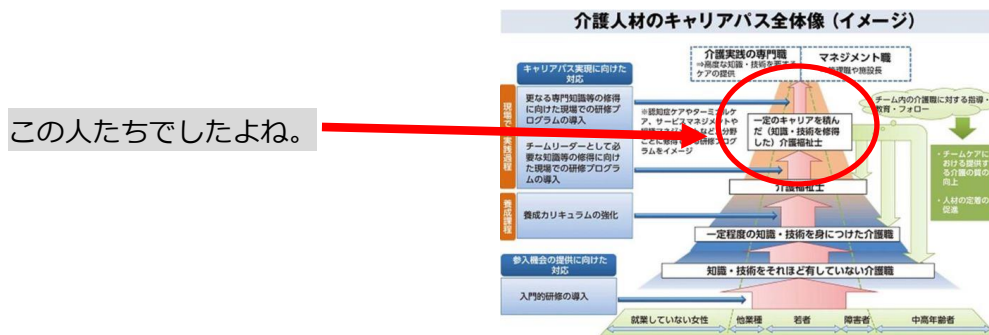
研修の作り方ではなく、どう人材を育成していくかを簡潔に知りたいだけなのだけど・・・。

谷さんの営業はいらぬよ!!!

(汗:)

もう一度、確認します。

今の厳しい時を何とかやり過ごすリーダーを育成するのではなく、将来を見据えたリーダーを育成するのですよね。それも「変化に弱く、変化することを嫌う」人たちをです。(ワオー!!!)



何のために、人材育成を見直していくか、何度も書いてきています。思い出してください。

さて、このエッセイでは「現場で学ぶ仕組みを作る」と書いてきています。

また、階層別研修でない研修の仕組みを作るとも書いてきています。

その理由や考え方を一緒に学び深めたく、右の本をご紹介します。

「企業内人材育成入門 中原淳編著」

いい帯ですね。あなたの会社に“人を育てる科学”はありますか？



ピーエムシーが5年行ってきた事が理論だって書いてあったので、

私には、とてもわかりやすく読めた本ですが、皆様には、少し難解だと思います。

次項以降に、この本の終章「人材育成の明日」の抜粋を転写しました。

介護・福祉用でなく企業内人材育成の本ですので、企業、ビジネス、ビジネスパーソン、業績向上、知的生産性の向上などの言葉が多く気になるかもしれませんが、介護社会に必要なキーワードです。

結構難解かもしれないので、私なりの補足をつけ加えています。

自法人施設に使える「人を育てる」ヒントが満載です。

社会の変化は、恐ろしい勢いです。2025年、2040年に向けた人材育成に舵を切る学びが必要です！ぜひ、お読みください！！

終章 人材育成の明日

引用元：企業内人材育成入門 中原淳編著

■ワークプレイスラーニングからの展望

本書では、ワークプレイスラーニングという視点から、心理学・認知科学・学習科学・教育学・教育工学の諸理論を紹介していた。人はどのようにして学んでいくのか。組織における学びを支援するためにはどのような方法論が必要か。これらの“問い”に対する諸科学からの“解答”を知っていくにつれて、読者の心のなかでは、序章で述べた以下の言葉が鮮明さを増していったことであろう。

もはや、人材育成は「理論的な裏付けなしに、誰もが語れるもの」ではない。

では、人間の学習・記憶・動機に関する心理学的理論や、学習支援環境の構築や教授法に関する教育学的理論がビジネスの現場に広がったとき、人材育成はどのような姿を見せるのだろうか。人材育成の今後をワークプレイスラーニングという視点から展望してみると、そこには3つの方向性が見えてくる。

補足1 ワークプレイスラーニングという視点

この概念の第一のポイントは、企業という場における学習や教育に対して、「個人や組織のパフォーマンス改善」という明確な目的を備え、「ビジネスパーソンとしての人格形成」でも、「知識・スキルの修得」でもない、業績向上のための人材育成という明確な姿勢がここには見いだせる

また、ワークプレイスラーニングという概念が、研修・セミナーといった“フォーマル”な教育プログラムだけでなく、現場において仕事に従事するなかでの“インフォーマル”な学習（実践知・経験値の獲得）を念頭に置いていることを意味する。つまり、業績に結びつく知的生産性向上を実現するために、OFF-JTとOJT、さらには、現場組織における日常的な仕事の進め方や人事制度まで含めたトータルな意味での効果的方法を探求する姿勢がワークプレイスラーニングには見出せる。これが第二のポイントである。

引用元 企業内人材育成入門 p7~8

補足2 ワークプレイスラーニングとは

ワークプレイスラーニングは、直訳すると「職場での学習」です。「職場でする学習」という言い方にすると、ちょっと異なります。どちらかといえば、より自然なかたちで、職場での実践による様々な経験や、他者との関わり合いや、相互の学び合い、スキルの伝承などが行われたり、知識としての学びを得たりするようなイメージと考えています。

ワークプレイスラーニングは、教育研修の学びをもっと効果的にするものです。これまで現場の学び=OJTとされてきましたが、現実にはOJTという名のついた放置プレイになっています。また、職場を離れての訓練であるOFF-JTは、気づきを得るといってとても重要な学習機会ですが、それだけで行動変容を起し、継続して成果を残せる人は、ほんの一握りではないでしょうか。せっかく良い学びを得たものを、仕事で活かしてより実践的な学びに変えていくことが、結果として生産性向上に結び付きます。それを実現するためには、“学習その他の介入の統合的な方法”により仕組みづくり、環境づくりをしていくことが求められます。

補足3 ピーエムシーの研修プログラム (TM 研修1-3モデル)

プログラムの構成は、現場の課題解決を含め、業績に結びつく知的生産性向上の実現を目指した「自然なかたちで、職場での実践による様々な経験や、他者との関わり合いや、相互の学び合い、スキルの伝承、知識としての学び」を得る仕組みづくりと環境づくりをADDIEモデルでの取り組みで行っています。

■研修に対するシビアな意識の拡大（1つ目の方向性）

人事教育の世界には「2；6；2の法則」「三四三（さしみ）の法則」というジャーゴン（隠語）がある。どんな研修プログラムでも、それを効果的に活用できるのは学習者の6割（または4割）に過ぎず、2割（または3割）の学習者が常に「落ちこぼれ」、さらに、残り2割（または3割）の学習者が「吹きこぼれ（研修プログラムのレベルが低すぎてモチベーションを失った学習者）」の状態に陥るという経験則のことだ。

これは、4～6割の学習者のニーズとレベルを反映していない研修プログラムが頻繁に実施されていることを意味する。さらに、それが“当たり前”と見なされ、改善しようという意識も、改善可能であるという認識も薄いことを暗示している。言い換えると、企業も個人もこの状態をさほどシビアに考えておらず、「研修というのは所詮そんなもの」「気分転換くらいにはなっただろう」といった程度の認識でいるということだ。おそらく、従来の人材育成にありがちな「KKD（勘・経験・度胸）」でやっているかぎり、この仕事に劇的な変化はなく、この経験則は語り継がれていくことになるだろう。

しかし、本書で紹介しているような、インストラクショナルデザインや科学的な評価方法論がビジネスの現場に広まっていくと、この経験則が当てはまらない世界が出現する。学習者のニーズとレベルを把握し、それに合わせて研修プログラムを設計・開発・実施することが、“当たり前”と認識される世界がそこにある。インストラクショナルデザインの視座からは、4～6割の学習者のニーズとレベルを反映していない研修プログラムは大失敗であり、「研修というのは所詮そんなもの」とは決して考えない。また、科学的な評価方法論の視座からは、常に2～3割の「落ちこぼれ」と「吹きこぼれ」が存在するような状態を、「気分転換くらいにはなっただろう」などと評価することは問題外だ。

つまり、インストラクショナルデザインや科学的な評価方法に関する知見が、現場における“当たり前”のビジネス知識となったとき、企業内研修に対する目は非常にシビアなものとなる。人材育成における科学的方法論の拡大は、現状に甘んじることを容認する“KKDの経験則”を駆逐するはずだ。

■個人主体の活動の進展（2つ目の方向性）

では、企業内研修に対してシビアな目が向けられるようになったとき、どのような人材育成が求められるようになるのだろうか。

人材育成が人事労務管理の一部として捉えられていた時期、その中心になっていたのは“階層別研修”というやり方だった。階層別研修とは、ある一定の年次・経験・立場の社員に対して、企業が求める知識・見識・スキル・態度などを“均一的”に修得させようとするものである。したがって、ほとんどの場合、受講者は職制を通じた招集・受講を義務づけられている。つまり、「均質な労働力を生み出す」ことを目的として、同じ内容の知識を全社員に対して均一的に注ぎ込むような活動の象徴的存在が、階層別研修である。

しかし、「人はどのように学んでいくのか」に関する科学的知見がビジネスに広まっていくと、このようなやり方が受け入れられることはなくなるだろう。

本書で紹介した心理学・認知科学・学習科学の成果が示しているように、学習とは極めて複雑な現象であり、“空のバケツ”に均一的な知識を注ぎ込もうとする従来のやり方の限界は明らかだ。特に、人材

育成が“**大人の学習**”であることを踏まえると、自発的で自己決定的な性格をもつビジネスパーソンの学びに対しては、それぞれの業務・役割・立場に応じたタイミングと内容を慎重に吟味したうえで、個人ごとに的確な支援を行うことが不可欠となる。

さらに、ビジネスパーソン個々人の状況に対応したカリキュラムや支援活動の必要性は、自立的なキャリア・デザインの重要性が認識されるに従って、いっそう高まっていくだろう。なぜならば、本書で説明した通り、個人にとってのキャリア開発とは、ビジネスパーソンがそれぞれの仕事に対するビジョンを自ら描き、その実現を目指した主体的な取り組みを継続していくことであるからだ。

つまり、学習に関する諸科学の知見が広がり、また、自立的なキャリア・デザインの重要性が認識されるようになったとき、人材育成活動はそれぞれのビジネスパーソンが自主的・主体的に進めていくことになる。“Learners are Autonomous”この言葉の意味を深く理解し、それを実践するビジネスパーソンが活躍する世界では、もはや、「何を、いつ、どのように学ぶか」を、一律的に押し付けるようなやり方は通用しないはずだ。

補足 大人の学習

1. オトナはどのようなときに学ぶか？

まず、子どもと異なりオトナの学習者は実利的である。現実の生活の課題を解決する学習を必要だと感じたとき、オトナは重い腰をあげる。これに対して学ぶべき内容に関連性が見出せないとき、彼らは学ぼうとしない。関連性を見出すのは、彼らが会社で働く社会人である場合、仕事で生じた問題を解決したいと願うときであったり、自分に与えられた役割を全うしようと思うときであったりすることが多い。このようなときにはじめてオトナは学習のレディネス（学習の準備状態）を獲得する。このようにオトナの学習には確固たる動機が必要なのである。学ぶ目的、そして動機がはっきりわからないと、社会人はコストを払ってまで学ぼうとしないことに注意すべきである。そして、その動機は、多くの場合、自尊心や自己実現などの高次元な欲求にからみあっていることが多い。

2. オトナはどのようにして学ぶか？

しかし、オトナはいったん腰をあげると、子どもとは異なった形で学習に取り組み始める。第一に大人は多くの場合、子どもより自律的なのである。多くの子どもの学習が、「何を、いつ、どのように学ぶか」を教師に決められ、その学習が教師に依存的であるのに対して、彼らは自分で学ぶための道具や手法を探索しようとする。つまり、オトナの学習は自発的で、かつ自己決定的な性格をもっている。そして、それを支援するものは、そうした成人の欲求にそのような形で、カリキュラムを組み立てたり、支援を行ったりする必要がある。

第二にオトナの学習は、「経験」が中心になることも重要である。子どもは、あまり経験を有していないが、オトナは長い時間を生きているので、豊富な経験を有している。そして、この経験にオトナは非常に価値を置く。

このことは、2つの可能性を有している。よい可能性としては、彼らの経験は、非常に大きな学習資源になりうるということである。例えば、自分の経験と新たに学んだ理論をうまく結合させ、よりよい理解に達するといったことができる。

しかし、可能性は常に悪い方向にも開かれている。経験にあまり価値をおきすぎることがゆえに、「オレは、介護現場一筋20年間やってきたんだ、今さら、こんな理論につきあってられるか」といったような不遜な態度にとったり、学習のレディネスを確保できないことがままあるから注意が必要である。

「経験」は両刃の剣であることを認識することが重要である。効果的な学習を誘発するためには、学習者の経験と学習内容がシナジー効果を生み出すよう、配慮しなければならない。

3. オトナの学習をどのように支援すべきか？

最後にこうした特徴をもつ「オトナの学習」をいかに支援すべきか。

ひと言で言えば、支援者は、彼らの学習は問題解決的であり、目的志向的であることに注意すべきである。

(Learners are Goal-oriented)ということになる。つまり、彼らのカリキュラムを構築する際には、問題解決や課題解決を中心に置いた編成にするほうがよいとされている。

子どもの場合、一般に彼らのカリキュラムは、「教科」や「単元」といった単位にそって進行することが多い。子どもは、気の遠くなるような長い時間をかけて、「人生のずっと後になって役に立つかもしれない「知識」を、順序立てて、学ぶことを求められている。これに対してオトナの学習は即時性を求められることが多い。こうした点を配慮しつつ、カリキュラムを構築し、支援を行うことが重要である。

引用元 企業内人材育成入門 p39～42

■現場における育成活動の変化（3つ目の方向性）

さらに、学習・教育に関する諸科学の知見が広まることによって、現場における人材育成のあり方も変わっていくはずだ。

「OJTはOFF-JTを補完するものではない。反対にOJTを補完するために実施されるのがOFF-JTだ。」この意見に反論するビジネスパーソンは少ないだろう。むしろ、現場での学びこそが人材育成の中心であるという考え方には、賛同者も多いに違いない。ただし、「シゴトは現場で学ぶもの」という考え方が、具体的な方法論をとまわらない素朴な“現場主義”に過ぎないことも、これまでは多かつたのではないだろうか。

序章でも触れたように「俺の経験では」「自分の若い頃は」といったフレーズを連発する上司によって、単純な精神論や、自らの経験のみに裏づけられた自己流の指導方法による、名ばかりのOJTがまかり通ってきた部分があることは否定できないだろう。

しかし、本書で紹介したような、「学習環境デザイン」という考え方や、「正統的周辺参加」という学習モデルがビジネス現場に広まっていくと、現場における学びは、素朴な現場主義から脱却した姿となる。学習者の視点に立ち、学習を成立させる空間・ツール・活動・共同体といった構成要素に、ついて、それぞれの学習者にふさわしい形にデザインしていくこと。これが学習環境デザインの基本的なスタンスである。このような“学習者中心主義”的な考え方に基づいて設計・運営されるOJTにおいて、上司や先輩のやり方を「見て・真似て・繰り返す」といったやり方を一律に行われることはない。また、正統的周辺参加モデルの考え方が浸透していくにしたがい、クロス・ファンクショナル・チームのような、“学習と仕事の境界線”を超えた人材育成の場が積極的に活用されていく可能性が大きい。

つまり、学習環境デザインや正統的周辺参加といった新たな概念によって、どのような現場の“仕組み・仕掛け”が、実践知を生み出す（学習を発生させる）のかに関する深い洞察が、ビジネスの世界にもたらされることになる。その結果、従来、素朴な現場主義に過ぎなかった「シゴトは現場で学ぶもの」という考え方は、洗礼された姿となり、ビジネスの現場全体に広がっていくことになる。