2016.08
43

RMS Message

Message from Top

日本精工
取締役 代表執行役社長
内山俊弘氏

特集1
研修効果を高める
実践につながる研修デザイン

学術レビュー
研修効果を捉える３つの観点

視点
熊本大学 大学院社会文化科学研究科
鈴木克明氏

東京工業大学 情報理工学院
吉川 厚氏

事例
クレハ
オートバックスセブン

調査報告
415名の人材開発担当の声から知る
研修効果検証の実態

特集2
成長企業の組織・人材マネジメント
「ひずみ」を乗り越え、持続的な成長を実現する

視点
日本大学 大学院 総合社会情報研究科 教授
田中堅一郎氏

事例
ジーニー

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 43

CONTENTS

2016.08

特集 1

研修効果を高める

実践につながる研修デザイン

Part 1 学術レビュー

07 研修効果を捉える3つの観点

Part 2 視点

09 研修は最終手段 どうしても行うなら「教えない研修」を
鈴木克明氏 熊本大学 大学院社会文化科学研究科 教授システム学専攻長 教授

12 経験と勘を言語化することが実践につながる
吉川 厚氏 東京工業大学 情報理工学院 情報工学系 知能情報コース 特定教授 工学博士

Part 3 事例

15 クレハ
結果主義からプロセス重視へ 組織は研修でよみがえった

17 オートバックスセブン
店長研修の前後で行動変化を測定し結果をフィードバック

Part 4 調査報告

19 研修の効果検証に前向きなのは9割。検証方法や経営・現場からの理解に課題
415名の人材開発担当の声から知る研修効果検証の実態

総括

25 研修効果は、目的と全体デザインによって高められる

特 集 2

31 成長企業の
組織・人材マネジメント
「ひずみ」を乗り越え、持続的な成長を実現する

Column 視点
35 OCB（組織市民行動）が盛んな会社は業績が良い
田中堅一郎氏 日本大学 大学院 総合社会情報研究科 教授

Column 事例
37 2倍成長をデファクトに組織文化を作り上げていった
株式会社ジーニー

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
日本精工株式会社
取締役 代表執行役社長
内山俊弘氏

27 ATD2016 国際大会レポート from America
今日的学習アプローチの探求 学習と開発の世界の潮流

39 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”
［連載・第5回］
子どもへの教育投資のタイミングは?
中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

41 展望
孤立せず、幸せと健康を保って老いるにはどうしたらいいか
菅原育子氏 東京大学 高齢社会総合研究機構 特任講師 博士（社会心理学）

43 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

日本精工株式会社　取締役 代表執行役社長

内山俊弘氏

ベアリング（軸受）メーカー、国内シェアトップ、
世界第3位の日本精工が今年、創業100周年を迎えた。
それを見越して、昨年1月、10年後のあるべき姿を描いた「NSKビジョン2026」を策定。
冒頭に掲げられたのはこういう言葉だ。
「あたらしい動きをつくる。」
昨年6月、社長に就任し、2世紀目の最初のトップを任された内山俊弘氏は
どんな「動き」を作り出そうとしているのか。

ベアリングは自動車をはじめ、鉄道、航空機、家電など、あらゆる機械に組み込まれている。その機能は摩擦低減にあり、起源は紀元前700年頃のアッシリアの巨像運搬で重い石材を運搬する際に使われた円柱状の道具「ころ」にあるという。それが今の工業製品の形になって、150年近く経つ。

ベアリングは「産業の米」ともいわれるくらいだから、これから100年も事業は安泰のように思えるが、同社社長の内山氏は危機感を露わにする。「ベアリングは製品の寿命が長い。それはいいことなのですが、逆にいえば社員がそれに安住しがちなのです。これまでは環境変化も緩やかで、お客様から言われたことに真面目に対応していけば何とか事業が成り立ちましたが、そうもいかなくなってきました」

前に出ていく人材が必要

一番大きな要因は、同社の事業分野の7割を占める自動車の変化だ。従来のガソリン車には1台当たり150個ほどのベアリングが使われ、その多くがトランスミッションで使用される。ところが、電気自動車になるとトランスミッションがなくなり、ベアリングの数が激減するのだ。「大きな転換期です。これまでの受け身の姿勢から脱して、前に出ていかなければなりません。われわれの製品を納めるメーカーだけでなく、実際に車を運転する人たちのことも考えて新たな製品やサービスを開発しなければならない。ベアリングにもこだわりません。それができなければ、われわれの次の100年はないと思います」

自ら前に出る人材を育成するにはどうしたらいいか。「同じ人が同じ仕事ばかりをやっていると、人も組織もタコツボ化してしまいます。それを防ぐのがローテーションです。特にリーダー層には40歳くらいまでの間に、3年から5年のスパンで、いくつかの仕事を経験させるべきです。会社の外、日本の外に出てみることも必要でしょう」

実は、内山氏自身がそうしてきたのだ。入社3年目、新潟県にある国際大学に一期生として留学、2年間を過ごした。同大学は財界が中心になって設立した大学院大学で、教授陣の多くが外国人。当時、日本で唯一、すべての授業を英語で行う国際色豊かな教育機関だった。「私と同じように企業から派遣された人が35名と、海外からの留学生が10名ほどいました。冬場のスキーくらいしか娯楽がない地で、仲間たちと寝食を共にし、大きな影響を受けました。私は入社3年目でしたが、他は5年目くらいの人が多く、自分の未熟さを痛感しました」

日米の文化の差に直面

専攻したのは国際政治、なかでも外交史だった。「歴史上の事件を題材に、組織における意思決定プ

「タコツボ化を防ぐのがローテーション
社外や海外に出ることも必要」

ロセスを研究しました。実務には直接は役立ちませんでしたが、発想の源にはなりました。ある企業に営業をかける場合、キーパーソンだけを狙っても駄目で、抵抗勢力にも話をつけなければならないという教訓につなげることができました」

日本での「国際経験」はすぐに実地に生かされることになる。アメリカに渡り、5年間、駐在したのだ。そこで直面したのは、文化の差だった。「日本での経験をもとに、このとおりやってくださいと伝えても、アメリカ人はなかなか動いてくれない。日本語の英訳に細心の注意を払い、この仕事がなぜ必要なのかをしっかり説明する必要がありました。アメリカ社会の厳しさも痛感しました。能力が劣る人、成果をあげられない人はあっという間にクビです。日本では考えられないことでした」

帰国すると、今度は大きな仕事が待っていた。日本精工は1997年、アメリカのゼネラルモーターズ（GM）傘下にあった自動車部品メーカーとブラジルで合弁事業をスタートさせたのだ。日本精工の現地工場の一部を生産ラインとして貸すという形であり、その際の契約交渉から会社設立まで、内山氏が任された。出資比率が半々だったから、先方の文化や体質、仕事の進め方と自社のそれらを調整しながら、合弁プロセスを進めなければならない。しかも、条件面で問題が生じた。

新会社立ち上げの苦い経験

合弁の相手方は全種類のベアリングを合弁対象にしたいと考え、営業機能も不要、と主張した。内山氏もいったんは納得し、要望を上司に伝えると、反対され、逆にこう指示された。「ベアリングの種類を限定し、営業機能ももたせよ」と。種類を限定しようとしたのは、合弁企業をすでにある子会社と競合させないためであり、営業機能をもたせるのは、合弁企業の生産量が減った場合、隣にある日本精工の生産ラインの仕事を回せ、と言われないようにするためだった。上司は事業失敗のリスクも含め、幅広い視野で合弁事業を考えていたのだ。

こちらの言い分が通り、ようやく走り出す。そんな折、内山氏には再度、アメリカ駐在の命が下り、米州副総支配人という立場で、アメリカから、ブラジルにある会社の支援を行うことになった。

ところが、予期せぬ事態が起きた。ブラジルの通貨レアルが暴落、事業の採算が合わなくなったのだ。合弁の相手方の担当者と打開策を編み出し、実行してみたが、業績回復の兆しもない。とうとう合弁を解消し、会社を畳まなければならなくなった。2002年のことである。

成功の暁には、東欧や中国での事業展開も考えていたが、すべて頓挫した。「会社の立ち上げから墓場送りまでわずか5年。わが社で最短記録です。しかし、私にとっては、経営の難しさと厳しさを痛感する、またとない機会でした」

2度目のアメリカ赴任から帰国した2006年、また別の仕事が待っていた。調達本部副本部長。それまではずっと営業系で「売る」という立場だった

どの国の人でもトップになれるグローバルポストを

のが、正反対の「買う」仕事である。付き合う相手は、ベアリングの材料供給先である鉄鋼メーカーや関連商社、あるいは部品の製造会社、鍛造や研削といったベアリング製造の前工程を担当する協力会社だ。

「当時はリーマンショック前の好景気で、あらゆる材料が不足し、値段が高騰していました。そうしたなか、しっかりと物を調達し、しかもコストも下げなければなりませんでした。さらに海外での新たな調達先の確保も重要なミッションでした。今まではフロントサイドばかりにいた私が、会社の活動を裏側から支える経験ができた。営業を『する』立場から『受ける』立場に変わったわけですから、このやり方は駄目だな、とか、このアプローチは見習わなければ、という営業に関する学びもありました」

経営大学によるトップ育成

大学院への留学、アメリカ駐在、海外企業との合弁会社立ち上げと解消、調達というバックヤードでの仕事。そうしたキャリアを積んだ後、内山氏は役員となった。多彩な経験がその昇進を後押ししたと考えていいだろう。

すべての人材にこうした多様な経験を積ませられるのが理想だが、なかなか難しい。

1999年からスタートした次世代リーダー選抜研修「NSK経営大学」が、その一端を担っている。課長クラスと部長クラスにコースが分かれ、期間はいずれも9カ月。前半は座学、後半はグループに分かれて経営課題を探り、その解決策を経営陣に提案する「答申活動」というプログラム。同社の役員はこの経営大学の卒業生の比率が高くなっている。2011年からは、海外版の「グローバル経営大学」もスタートしている。

2013年から経営大学に他流試合の要素が強化された。外部のセミナーに他社の社員と共に参加し討論するという内容が、前半の座学パートに加わったのだ。「当社はこれまで人材開発にあまり力を入れてきませんでした。その反省に立ち、いろいろな工夫を加え、前例踏襲ではない、将来に向けたプログラムを用意しています」

現在、同社の進出先は29カ国に及ぶ。現地法人のトップは中国とASEAN諸国を除くとすべて現地の人間が担うところまできている。

そうなると、人材育成という面では困ったことが起きる。その国以外の人間がポストを経験することが難しくなっているのだ。

「ナンバー2とナンバー1ではプレッシャーの大きさが違いますから。次の段階として、どこの国の人間がトップになっても構わないグローバルポストをどんどん作っていくことを考えています。アメリカのトップを日本人とアメリカ人、中国人が競い合うわけです」

T型フォードの発明から約100年。電気化、自動運転化と、自動車という製品が新たな局面を迎えた今、その自動車と共に発展してきた日本精工の「あたらしい動き」に注目したい。

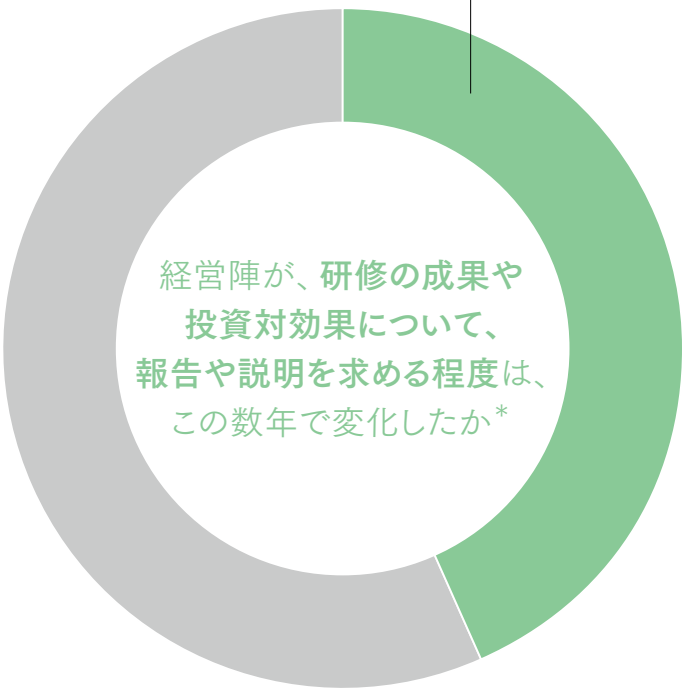
内山俊弘（うちやまとしひろ）
1958年東京都生まれ。1981年早稲田大学政治経済学部卒業、日本精工入社、海外本部配属。1983年から2年間、国際大学留学。その後、営業職そして経営職（米州副総支配人）として、2度にわたり、アメリカに計12年駐在。帰国後の2006年調達本部副本部長、2008年執行役経営企画本部副本部長、2010年執行役常務、2013年代表執行役専務を経て、2015年6月より現職。

特集 1

研修効果を

より求めるようになった

43.6%



どちらかというと
そう思う
35.2%

とてもそう思う／
そう思う
50.3%

*詳しくは、本誌p.19〜24の
調査報告をご覧ください

高める　実践につながる研修デザイン

「その研修はやる意味があるのか」「ほんとうに役に立っているのか」。研修に携わる人にとって、思わずドキッとする問いであり、また、常に自問し、追求している問いではないだろうか。

これまで教育の領域は、エビデンスやデータではなく、感覚や経験に基づく議論が中心であったが、近年、教育効果の可視化を求める声は高まっている。弊社が今年7月に人材開発に携わる管理職に対して実施した調査でも、「経営陣が、研修の成果や投資対効果について、報告や説明を求める程度は、この数年で変化したか」に対して、「以前より求められるようになった」との回答は、4割を超えている。そして、約9割の管理職が、「今後、研修の成果や投資対効果をもっと検証すべきだと思う」と答えている。

従業員の学習は、7割が仕事経験、2割が他者との関わりからもたらされ、研修のようなフォーマルラーニングの貢献は1割であるといわれる。確かにそうかもしれない。だとしたら、研修は、どのような1割であるべきだろう。研修の効果を何と置くのか。どのように実践につなげていくのか。

本特集では、まず、これまでの学術研究をレビューし、研修効果を捉える3つの観点を提示する。研修の実践への転移に影響を与える要因は何か、などの研究から、得られるヒントは多いだろう。また、2名の識者からは研修設計に関する知見を、2社の企業からは、戦略的な組織変革に向けて研修効果を追求した事例を取材した。企業事例はいずれも、研修後の職場実践をサポート・モニタリングし、目指す成果につなげている。

また、本特集に合わせて実施した、415名の人材開発担当を対象とした調査から、研修効果検証の実施実態もご紹介する。これらを通し、研修効果をどう企て、どう高めていくかについて考察していきたい。

（編集部：佐藤裕子）

学術レビュー

研修効果を捉える3つの観点

現在、トレーニングに関する研究は熱心に行われている。かつて「トレーニングに関する論文は、数は多いが、実証的ではなく、理論的でもない」[*1]と指摘される時代もあったが、現在は「トレーニングに関する研究分野は、現在のところ、安定的で興味深く、ダイナミックで積極的であり、組織にとって意味があるものである」[*2]と語られるまでになっている。本稿では、研修効果を捉える研究の一端を、何を学習するのか？ 何を効果とするのか？ どのように高めるのか？ という3つの観点から触れてみたい。

何を学習するのか？

Yelon & Ford (1999) は、学習するスキルを「オープンスキル」と「クローズドスキル」とに分類した[*3]。クローズドスキルとは、やり方が、ルールや手順によって1つに定められているスキルのことで、オープンスキルとは、1つの正解があるというよりも、状況に応じて適応的に発揮されるスキルである（図表1）。

リーダーシップを高めるような研修は、オープンスキルを高めようとするものが多い。やっかいなのは、オープンスキルは、クローズドスキルに比べて本当に伸びているのか、学習の効果が分かりにくいということである[*3]。

何を効果とするのか？

では、学習の効果とは、どのように捉えたらよいのだろうか。学術上、研修の効果は非常に幅広い視界で語られている。本人の職務遂行への影響はもちろん、所属組織への影響、経済学では社会的影響も議論される[*4]（図表2）。

研修受講者や組織への効果を捉える観点で言えば、Jack PhilipsのROI、Robert O. Brinkerhoffの サクセスケースメソッドなど多数あるが、ここでは発表から40年経った今も、ATD（Association for Talent Development：タレント開発協会）などで活発に議論されるKirkpatrickの4段階を紹介したい。近年発表された最新のモデルでは、中心にLevel 3「行動」を配した（図表3）。研修の効果として、職場での実践度を特に強調するモデルとなったといえる。

どのように高めるのか？ —職場実践の場合

学習した内容を、職場での行動へとつなげていく方法論として、インストラクショナル・デザインや、学習環境デザインが有名である。学習を職場で活用することは、学術上は転移（Transfer）と呼ぶ。Blume, et al. (2010) が実証研究のメタ分析を行った結果、転移の程度に影響を与える先行要因として、以下3つの観点が見られた[*5]。

①本人特徴
動機や能力など受講者の特徴
②研修内容
研修プログラムや講師の特徴
③職場状況
学んだことを活用する機会・上司の支援など

②の研修内容が、効果に影響を与え

■図表1　スキルの分類例

	クローズドスキル	オープンスキル
定義	ルールや手順が1つに定められるスキル（1つの正解がある）	状況に応じて適応的に発揮されるスキル（正解がない・多様である）
例	プログラミングスキル 機材の操作方法 （航空会社の地上スタッフが乗客のチェックインを行う方法など）	リーダーシップスキル 部下マネジメントスキル （上司が部下の働く意欲を高めるコミュニケーションのスキルなど）

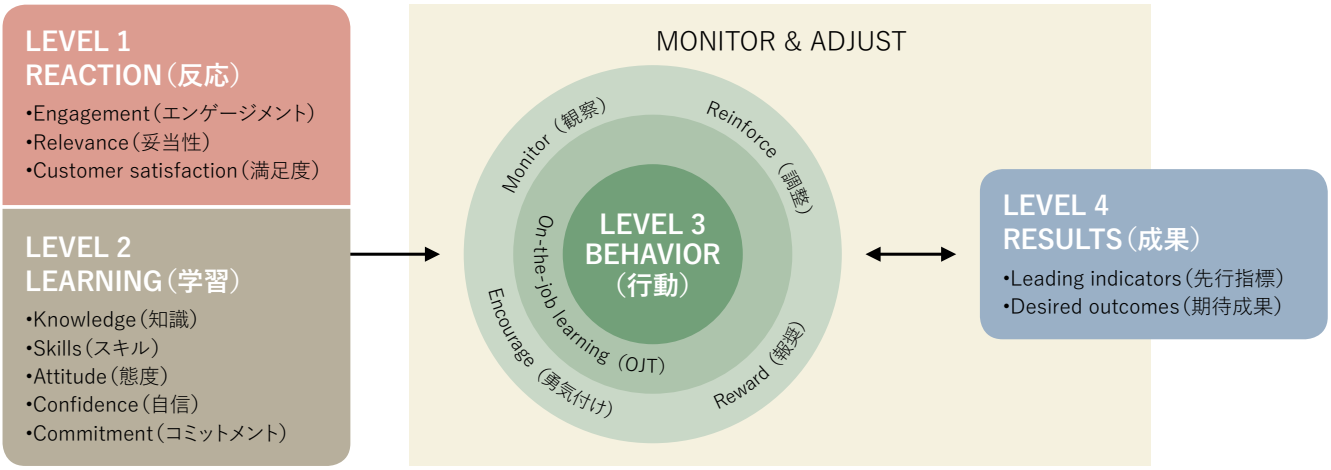
■図表2　効果の分類例

本人への効果	本人の知識やスキル、行動などへの影響である。 知識・スキルの習得だけでなく、例えば知識の使い方の学習によるパフォーマンスの改善や、意識（メンタルモデル）の変化を実証した研究などもある。
組織への効果	組織パフォーマンス（利益，効率性，生産性，従業員1人当たり収益）だけではなく、直接的効果（コスト削減、仕事の質と量の向上）、間接的効果（従業員離職率、組織の評判、ソーシャルキャピタル）なども挙げられる。
社会への効果	中心的変数は，国の経済パフォーマンス（経済成長）である。 例えば、国家レベルのマクロ経済変数に対するOJTトレーニングのインパクトを示した研究結果などがある。

研修効果について学術領域ではどのような枠組みが語られているのか。
本特集では、はじめにその一端を紹介したい。

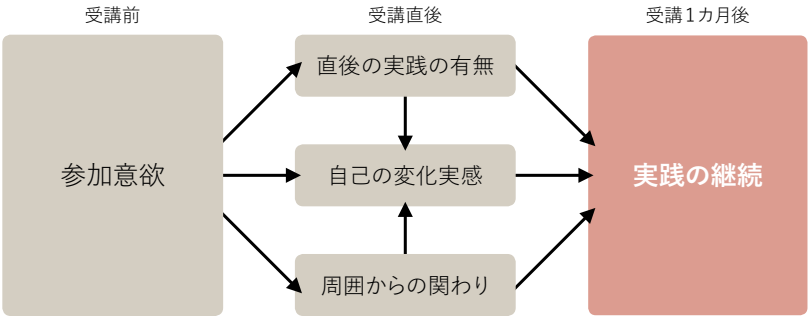
■図表3　カークパトリックモデル（The New World Kirkpatrick Model）

©2010-2016 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.
※筆者により訳語を追記



ることは、例えばArthur, et al.(2003)[*6]が行ったメタ分析でも指摘されていることだが、①研修に参加する受講者の状態や、③職場の状況も看過できないということである。また、①や③は研修中だけでなく研修の前・後の状況も大いに関係する。例えば、受講前に本人が研修に対して抱くモチベーションの度合いや、受講後に職場から得られる支援の度合いが、研修効果に影響を与え得る。さらに、先に紹介したオープンスキルの場合は特に、クローズドスキルよりも、研修の前・後の影響が強まる傾向がある[*5]。

■図表4　トレーニング後の実践の継続に影響する受講前・後の要因



集合研修の転移に関する実証研究1−マネジメントの基礎研究を用いた検討−（今城・佐藤・宮澤，2015）より作成

研修前・後の仕掛け

このように、研修前・後の効果に関しても積極的に実践的・学術的探索が行われているが、ここでは弊社が行った実証研究を紹介したい。新任管理職向け研修の受講者データ（38社884名）を分析したところ、受講前に研修への参加意欲を高めることと、受講後の自分の意識・行動が変わったとの実感が、その後の実践の継続に影響することが示唆された（図表4）。また、周囲からの関わりの影響も確認されており、管理職といえど本人に任せきりにせず、研修前から後まで、管理職の新たな一歩を盛り立てていく仕掛けをどれだけ生み出せるかが、成否を分かつ重要なポイントになるようである。

（編集部：荒井理江）

*1 Campbell, J. P. (1971). Personnel training and development. Annual Review of Psychology, 22, 565–602.
*2 Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological science in the public interest, 13(2), 74-101.
*3 Yelon, S. L., & Ford, J. K. (1999). Pursuing a multidimensional view of transfer. Performance Improvement Quarterly, 12(3), 58-78.
*4 Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual review of psychology, 60, 451-474.
*5 Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065-1105.
*6 Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. Journal of Applied psychology, 88(2), 234.

研修デザイン研究からの知見

視点1
研修設計のシステム的方法論

研修は最終手段 どうしても行うなら「教えない研修」を

鈴木克明氏
熊本大学 大学院社会文化科学研究科
教授システム学専攻長 教授

text:米川青馬　photo:平山 諭

システム的アプローチで教え方のノウハウを研究する「インストラクショナルデザイン(教育設計学・以下ID)」という学問分野がある。IDの方法論を利用すれば、研修をより効果的・効率的・魅力的にできるのだが、日本ではまだあまり広まっていないのが現状だ。そこで、IDの日本での第一人者、鈴木克明教授に、その方法論と具体的な利用法について伺った。

IDの普及・浸透で、日本は欧米諸国に大きく後れを取っています。その大きな理由の1つは、日本企業が長らく研修を福利厚生の一部と捉えてきており、研修成果がそれほど重視されてこなかったからでしょう。しかし、最近はビジネス環境が厳しくなったこともあって、多くの企業が研修に成果を求めるようになってきました。今こそ、IDの方法論が日本に広まるべき時期です。

研修は最もコストがかかる手段で受け身体質を助長しかねない

まず前提としてお伝えしたいのは、企業にとって、研修は目的達成の「最終手段」だということです。なぜかといえば、研修は最もコストがかかる上に、従業員の業務時間を奪うからです。さらに、受講者の受け身体質を助長しかねません。

もし、従業員の皆さんが日常業務でチャレンジングな課題に取り組むことによって、知識やスキルを身につけられる環境があるのなら、研修は特に必要ないでしょう。そうした場の方が、研修よりもずっと優れた成長のチャンスです。研修は、そうした状況が整っていないときに行うものです。

どうしても研修を行うなら、講師が講義形式で教える従来型の研修ではなく、具体的な事例を使ったロールプレイングやディスカッションをとおして、受講者が主体的に学ぶ「教えない研修」を設計することをお勧めします。講義型の研修は正解主義で、そのままでは実際の業務に役立てにくいことが多いからです。教育成果を出すには、できるだけ実務に近い環境を用意する必要があるのです。

最初に「成果」を定め、現状とのギャップを確認し、逆算で設計していく

図表が、IDの考え方に沿った研修設計の全体像です。特徴的なのは、最初に必ず「成果」と「計測方

法」を決め、皆で共有することです。どういったニーズがあり、どのような成果を出す必要があるか、その成果をどのように測り、評価するのがよいかを一番に見ていくのです。最初に「出口」を決めてから、「入口（現状）」とのギャップを確認し、逆算しながら研修を設計していくわけです。このプロセスが、成果を出すためには欠かせません。

その出口には、少なくとも「研修後」と「実践後」の2つがあります。受講者が研修の学びを職場で実践的に活用しない限り、研修を行う意味はないのですから、研修後だけでなく、実践後にも出口があると考えるのが自然です。インタビューや360度評価、選択式問題（多肢選択式筆記テスト）などの評価ツールを使って、研修前後の変化だけでなく、職場に戻ってから数週間後、数カ月後の知識・スキルの定着や行動変容を調べることで、成果は初めて明確になるのです。研修から数カ月後に変化をチェックして、内容が十分に身についたことを確認してから、初めて修了証を出すというしつらえにすることが大切です。

また、成果を出すために、私はどのような研修でも必ず「アクションプラン（行動計画）」をつけるよう推奨しています。アクションプランを決めないまま職場に戻ると、多くの受講者は研修で学んだことを十分に実践せずに終わってしまいます。研修の最後に自らアクションプランを決めるようにすることで、主体的な実践を促せるのです。

さらに研修効果を高めるためには、研修内容と同じくらい、上司や職場の協力の下で行う「研修前の仕込み」と「研修後のフォロー」が大切です。受講者の現状や目指してほしい姿を、事前に上司に確認しておく。受講者が決めたアクションプランを上司や職場と共有し、それを達成するための環境を職場全体で作ってもらう。成果をあげるには、こうした工夫が欠かせません。

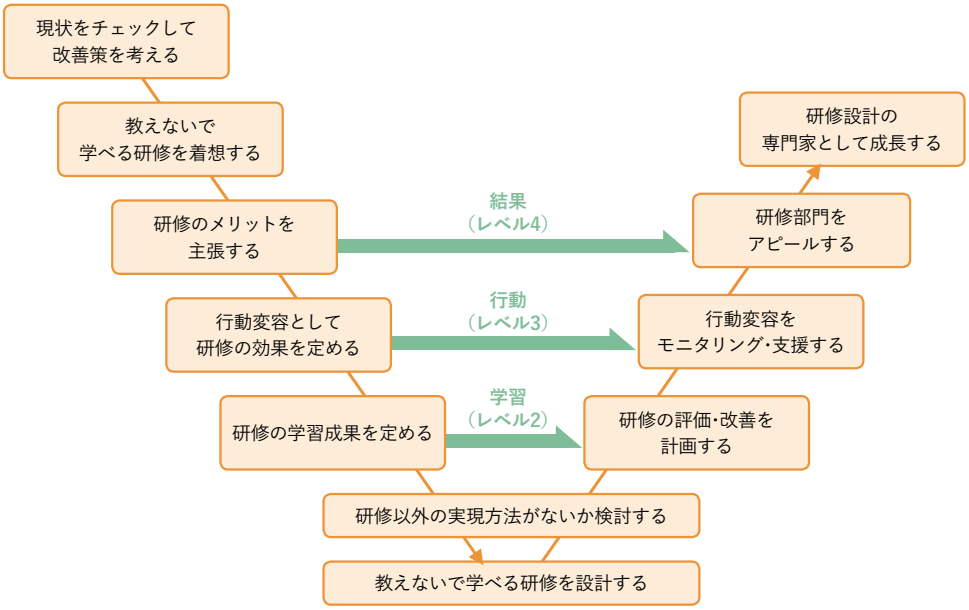
「オーセンティシティ」を高めることが研修品質向上のポイント

成果と測定方法を定め、研修前の仕込みと研修後のフォロー体制を整えたら、次にいよいよ研修内容を設計していきます。

そのときに重要なことが、2つあります。1つは、研修の「オーセンティシティ（真正性）」を高めることです。オーセンティシティとは、ロールプレイングやディスカッションで取り上げる事例が、実際の場面でどれだけありがちか、どれほど「らしい」のかということです。よくある事例であればあるほど、実践するときに利用できる可能性が高まります。

なぜなら、スキルや知識は、実際の文脈のなかで

■研修設計の全体像



学んだ方が、断然効果があるからです。最新の認知科学では、私たちは「事例駆動型推論」を行っているといわれています。事例駆動型推論とは、人は新たな状況に遭遇したとき、「事例辞書」から過去の体験記憶を引っ張り出し、そこに推論を加えながら対処しているという考え方です。つまり、私たちは知識やスキルを事例単位で記憶しているのです。学ぶ事例が現実に近いほど、応用しやすくなるのはそのためです。そのとき、成功事例だけでなく「失敗事例」も重要な知識となります。例えば、「優秀な人ほど、マネジャーとなったとき、部下に自分のやり方を押し付けて失敗しがちである」ことを、事例をとおして教えれば、新任マネジャーの失敗を減らせるでしょう。

もう1つ大事なのは、受講者を2〜5つほどのタイプに分け、「ペルソナ（特徴）」を設定した上で、タイプ別に教育プログラムを作っていくことです。1種類では、全員にきめ細かく対応できないケースが多いからです。かといって、一人ひとりに最適なプログラムを用意するのは現実的ではありません。2〜5タイプに分けるのがちょうどよいのです。また、習熟度別にクラスを作るか、習熟度でクラス分けをせず、熟練者が初心者を教える場にするかを選ぶ必要もあります。

鈴木克明（すずきかつあき）
国際基督教大学教養学部、同大学院を経て、米国フロリダ州立大学大学院教育学研究科博士課程修了、Ph.D（教授システム学）。東北学院大学教養学部教授、岩手県立大学ソフトウェア情報学部教授などを経て現職。『研修設計マニュアル』（北大路書房）など著書・訳書多数。

態度変容を起こすには知識とスキルに分解して教える

最後に、応用編として「態度変容」を促す研修について、触れたいと思います。知識やスキルを身につける研修や、行動変容を促す研修はIDで設計できますが、態度変容については間接的な対応しかできません。態度変容を起こすのは、決して簡単ではないのです。

なぜかといえば、人間の態度にはどうしても本音と建前があって、個人の行動選択の場面でしか本音が出てこないからです。例えば、多くの人が「地球温暖化は問題だ」と言うでしょうが、その一方で、エネルギーの無駄遣いを止められない人が少なくありません。こうした態度を変え、変化を測定するのは極めて困難です。

ただし、態度変容に必要な「知識」と「スキル」を教えることは可能です。この場合の知識とは、地球温暖化がなぜ問題か、何をするとどういう効果が期待できるかといった事実認識で、スキルとは、地球温暖化を抑えるための行動を実現するノウハウです。態度変容を確認するには研修後の行動観察が必要ですが、こうした知識・スキルが身についたかどうかを測定することは研修直後にもできます。このように考えれば、間接的にではありますが、研修で態度変容を促していくことも可能になります。

やはり難易度の高い「次世代リーダー育成」も、IDでは同じように考えます。その研修が、10年後に経営陣になったときに役立つかどうかは分かりませんし、そもそも測りようがありませんが、10年後に役立つだろう知識・スキルを設定し、その習熟度を測ることはできます。IDは、このようにして多種多様な研修を設計する汎用的な方法論です。ぜひ有効に使っていただけたらと思います。

視点2
ナラティブ・アプローチ型研修

経験と勘を言語化することが実践につながる

吉川 厚氏
東京工業大学 情報理工学院
情報工学系 知能情報コース 特定教授 工学博士

text:米川青馬　photo:平山 諭

講義型以外の研修方法の1つに、「ナラティブ・アプローチ」型の研修がある。受講者をある物語のなかに引き込み、その物語の登場人物として、個人あるいはグループでさまざまな課題を解決してもらう形の研修だ。こうした研修を数多く手がけている東京工業大学・吉川先生にお話を伺った。

私は、長年さまざまな企業の人材開発に関わるなかで、大学やビジネススクールで学んだ知識が、必ずしも企業の実践につながらない、また逆に、実践経験からうまく学べない、という声を聞いてきました。実務に役立つ研修とはどのようなものかを模索した結果、「ナラティブ・アプローチ」に着目しした「マンガ」教材が、1つの有効な手法であると考えています。

「マンガ」で複雑なビジネス場面を疑似体験する

例えば、提携先企業の見極めについて学習するとします。他の教科書などで、企業提携の基本を学んだ受講者に対して、まず、見極めのヒントを埋め込んだマンガ教材を読んでもらいます。その上で、「ここに出てくるA社は業績が良いでしょうか？」といった問いを出すのです。

もちろん、マンガのなかに売上高などは提示されていません。しかし、登場人物の発言、描かれたオフィスの状態、ビジネスの状況などを総合的に判断して、仮説を立てられるようになっています。例えば、オフィスが繁華街の綺麗なビルに入っている、いくつもの応接室がある、といった情報を組み合わせ、来訪者が多く業績が高い企業であるという仮説を導けるかもしれません。別の情報に注目すれば、違った仮説も立てられます。こうしたことをグループでディスカッションしてもらうのが、マンガ研修の主な内容です。マンガには、何に注意してどう判断すればいいのかが言葉で書かれておらず、自分で見出さなくてはいけません。つまり、実践に近い状態を疑似体験できるのです。

経験や勘を言語化できれば応用が利く「ツール」になる

このマンガ研修がなぜ役立つかといえば、教科書で得た知識と、すでにもっている経験や勘をつなげ、実践に役立つ学びを「言語化」「ツール化」す

ることができるからです。ビジネスパーソンであれば、多かれ少なかれ、企業訪問の際にオフィスの様子などを見て、「この企業は景気が良いのだろう」「この企業は今、ちょっとたいへんなのかもしれない」「社員の士気が高そうだ」「人を大事にする企業だ」などの推測や仮説形成をしているはずです。しかし、多くの場合は、推測が非言語的な「勘」にとどまっており、推測プロセスを言語化していないのです。

マンガ研修で行うのは、経験や勘の徹底した言語化です。言語化すれば、自分で応用できるようになるからです。つまり、「このポイントを見れば、業績が良い企業かどうかが分かる」とはっきり意識しながら、企業訪問できるようになるのです。これが経験や勘の「ツール化」です。ツール化してしまえば、あるケースではできたけれど、別のケースではできないということが少なくなり、能力をもっと引き出せるというわけです。

ちなみに、マンガを使っているのは、情報をコントロールしやすいからです。他の方法、例えば映像の場合ですと、情報コントロールが難しいという難点があります。「選択的注意」といいますが、映像を見ているとき、何かに注意していると、他を見落とすことが珍しくありません。マンガなら何度も見直すことができますし、学習に必要な情報だけを残して編集することができます。マンガは、学習ツールとして便利なメディアなのです。

いったん手順が分かれば経験や勘を自らツール化できるようになる

別の見方をすると、マンガ研修は「学び方を教える研修」でもあります。日本人のビジネスパーソンは総じて優秀ですが、言語化・ツール化が苦手で、やり方を知らない人が少なくありません。しかし、いったん言語化の手順が分かれば、その後は自分の経験や勘を自らツール化できるようになるケースが多いのです。どういった観点に注目し、どのようなロジックを立てれば、非言語的な経験をツール化できるか。皆さん、そのコツをつかむのが速く、教えがいがあります。

また、ツール化とはロジック化の側面をもって

■マンガ研修から実践への流れ

いますから、論理立てて説明するのも上手になりますし、そのツールを部下に教えることもできるようになります。

マンガ研修は、異なる見方や価値観を理解するようなテーマにも適しています。例えば、営業、生産管理、経理の担当者を一緒のチームにすると、同じ問いに対して、まったく異なる視点から答えを出すのが普通です。そこで、互いにロジックをぶつけ合いながらディスカッションを深めていくと、そのうち相手の考え方が理解できるようになるのです。すると、「営業部の考え方は理解できない」ではなくて、「営業部はこう考えるから、この手順で説明すれば通じる」ということが分かるようになる。特にマネジャーへの昇格時などは、他部署の視点をよく理解しなくてはなりませんから、こうした研修がものをいいます。同様に、ダイバーシティに関する研修にも有効です。

研修効果を出すためには受講者選定から効果測定までが重要

ここまで研修内容についてお話ししてきましたが、研修効果を高めるための工夫は、もちろん「受講者の選定」から始めるべきです。新人研修なら、皆さん希望とモチベーションに溢れていますから、内容が良ければ効果は上がるでしょう。しかし、入社後数年も経つと、そうはいきません。誰しも忙しいときに、研修などには行きたくないもの。昇格時研修などのモチベーションはそれほど高くないのが基本です。しかし、モチベーションが低いままでは、いくら内容が良くても、十分な研修効果は出ません。

では、どうしたら受講者のモチベーションが上がるのか。重要なのは、その人がなぜその研修に選ばれたのか、その研修がどのようなチャンスにつながるのかを伝えることです。研修の意義や可能性が分かれば、やる気は上がります。また、受講者の上司や先輩が同じ研修を受けていたら、その面白さを伝えてもらうことにも効果があります。昇格時研修は、昇格前より実際に課題に直面している昇格後の方が、モチベーションは上がります。

また、研修で得たノウハウをしっかり根づかせるためには、研修前と同じくらい、研修後の効果測定が重要です。研修の評価がうまく行えない理由の1つは、研修の目標が漠然としているということです。目標を明確にしていくと評価項目が決まり、それに従って、評価ツールも作ることができます。

私は、実践につながる言語化・ツール化が、どの程度行われたかを測定する方法として「キーフレーズ発見法」を開発しました。キーフレーズ発見法では、研修受講後に、ケーススタディ方式のテストを受けてもらいます。ケースにはさまざまな因果関係が埋め込まれていて、その問題点、改善方法、理由を答えることで、受講者一人ひとりの研修理解度を測れるようになっています。つまり、テストを受けてもらうことで、その受講者がどこまで言語化・ツール化できるようになったかが分かるのです。

最後に、少しだけ言語化に関する注意点をお伝えします。時折、言語化することでスキルが一時的に落ちる人がいます。例えば、優秀な営業担当者が自らのノウハウをマニュアル化したところ、その後のパフォーマンスが一時的に落ちたことがありました。これはおそらく、言語化した部分に自分が縛られてしまったために、言語化しなかった大事なスキルを使うのを止めてしまったからでしょう。しかしこれは、言語化できない部分を再び使うようになったり、言語化を繰り返し行ってツール化をさらに進めたりすることで、解消されます。

研修でも、実務経験でも、学んだことを次の実践に生かすには、言語化・ツール化を意識して行えるようにすることをお勧めします。

吉川 厚（よしかわあつし）
1991年、慶應義塾大学大学院理工学研究科博士課程を修了し、NTT入社。NTT基礎研究所などに所属した後、2000年からNTTデータで教育研修に携わる。2007年より教育測定研究所。2013年より早稲田大学招聘研究員。東京工業大学特任准教授などを経て、2016年より現職。

事例1　事業部主導の研修で組織変革を達成

クレハ

結果主義からプロセス重視へ 組織は研修でよみがえった

山田文彦氏　株式会社クレハ　執行役員　管理本部長　改革推進プロジェクト

B to B事業が中心の化学メーカー、クレハのなかで、釣糸部門（シーガー）と並んで消費者向け事業を展開しているのが家庭用品事業部だ。主力商品はNEWクレラップ。ここ十数年、小売業の価格競争に直面していた同事業部が研修を梃子に、変革を遂げつつある。

text：荻野進介　photo：平山 諭

2013年4月、現・執行役員管理本部長の山田文彦氏が事業部長に就任すると、さっそく改革に乗り出した。本人が話す。「NEWクレラップのほかに、食材の調理や保存、台所の衛生管理に使う『キチントさんシリーズ』と呼ぶ一連の商品があるんですが、残念ながら認知度が低く、売上も満足のいく水準にはほど遠い。NEWクレラップもチラシの目玉になりやすい商品であることから、小売業界では常に値引きを要請され、利益減が避けられないという悪循環に陥っており、何とかしたいと考えました」

山田氏は外部に協力を依頼する。事業部の規模は社内で最大。大きな変革を引き起こすには自社の人間だけでは到底足りない。外部の知恵と力を借りるに如くはない、と山田氏は判断した。

課題をぶつけると、部長向けの2泊3日の合宿研修の実施を提案された。2013年5月に初回、10月に2回目を実施した。出席者は営業部長（東日本、西日本、広域各担当）3名、業務部長、開発部長、それに統括部長の6名だ。

結果ではなくプロセスを見る

「目的は部門間連携の強化、つまり部長間の風通しをよくすることです。それまではプライベートを含め、表面的な話しかしていなかった様子でした。それでは仕事がうまく行くわけがありません。研修では腹を割った話ができ、6人の距離感がぐっと縮まりました」

その結果、まず戦略の決め方が変わった。「営業戦略は、それまでは事業部長である私と統括部長が話し合って決め、各部に下ろすのが通例でしたが、研修をきっかけに営業部長3名が本音の会話をするようになったので、彼らに発想してもらうことにしました」

その後も、開発部員が営業に同行して商品の機能説明をしたり、営業部門同士の情報交換が進むといった成果が生まれる。こうやって部門間の連携が密になっていくなか、かねてより大きな課題と考えていた上司・部下の関係変革に着手した。

問題の本質は、上司が部下の仕事のプロセスではなく、結果だけを見る評価慣行にあった。「周囲の競合店より安く売りたいから10円でも安く仕入れたい、そういうチェーンのバイヤーが相手ですから、売り場を大きくとって自社商品の露出を高めようと交渉すると当然仕入れ条件をどこまで下げられるかの話になります。売上が大きく伸びれば10円のマイナス分を挽回して営業成績も上がる。でもその期はよくても、次の期は競合も値段を下げてきます。3年も経つと、利益が出ないところまで追い詰められてしまう。これを何とかしたいというのが私の思いでした」

取引額が多い3つの量販店に、クレ

■クレハの変革推進

ハの営業についてヒアリングを実施したところ、「御社の営業は自社の売上拡大しか考えていないが、競合社は売り場全体の拡大策を提案してくれる」という言葉が返ってきた。「衝撃でした。当社の社員も得意先企業の売上拡大を考え、提案してきたつもりなのに、そうは評価されていない。早急に改めなければ、と思いました」

部長以下のライン管理者にこのヒアリング結果を提示し、どうすべきかを議論させたなかで出てきたのが「カテゴリー（売り場）の売上利益を上げる」「バイヤーが欲しい情報をタイムリーに入れる」という2つの基本方針。予算の売上、利益達成の前に、この2つの行動を第一の課題とする。そのために営業マネジャー向けに、部下の営業プロセスに積極的に関与するワークショップ形式のマネジメント研修を毎月実施することにした。

研修は回を重ねるごとに営業会議さながらとなった。「売り場の利益を上げるには、関連食品とのクロス・マーチャンダイジングが有効ですが、小売業では食品部門は別組織なので実現のハードルは高い。このハードルをどうやって超えていくか、これこそ上司が部下の営業プロセスをしっかり見て、うまく支援しなければできないことです」

値上げという異例の戦略

2014年7月、山田氏は重要な経営判断を行う。NEWクレラップの値上げを決めたのだ。円安、原料高が採算を圧迫していたとはいえ、トップシェア商品を差し置いてのことで、二番手がとる戦略としては極めて異例だ。「研修を始めて1年少し経ち、メンバーにだいぶ力がついてきた。ぜひそれを実戦で試してみたい、と思ったのです」

まず部長が動き、作戦を自ら検討した。以前なら考えられなかったことだった。全国レベルのテレビ会議が招集され、罵声が飛び交うほどの侃々諤々の議論が起こった。「こんなに真剣な会議は初めてです。しめしめと思いました」

8月1日、方針が全国の客先に伝達される。値上げは3カ月後からだ。予想通りの反発が客先からあった。競合の値下げも重なり、一時は大幅に売上が低迷した。しかし、研修やワークショップをきっかけに培ってきた、値上げを自分事と捉え事態を打開していこうという姿勢やカテゴリー提案力を生かした粘り強い取り組みが行われ、ついに2016年からはV字回復基調を実現した。

なかには「二度とうちの玄関をまたぐな」と言われた若手もいたが、年末までに関係修復に成功した。「会社に入れないんだったら外で会えばいいと、得意先のマネジャーが店舗に出かけたときにつかまえたり、また要所要所で部長や代理店の上司を連れていったり、つまり、担当者が『できることは何か』を徹底的に考え抜いた結果です」

こうして、家庭用品事業部に大きな効果を及ぼした研修だが、一般的にはその効果に疑問を投げかける声も大きい。「研修やワークショップを実施するたびに、何が進み、残す課題は何なのか、議論を重ねたことが奏功しました。外部のコンサルタントや講師も、メンバーの名前と顔はもちろん、それぞれの性格まで熟知し、こういう場面ではこの人はこんな発言をしそうだ、ということまで把握して、どうすれば目指す方向に一歩踏み出せるのかを一緒に考え、結果を追求していきました」

その前提として、改革の旗を掲げた山田氏の存在は大きい。「家庭用品事業部には純粋培養で外の世界を知らない人間が多かったんです。能力は高いのに何ともったいないことか。彼らを変えたいという気持ちが強かった」

何事も、その成否を決めるのは最高責任者の思いの強さではないか。

事例 2　店舗運営改革に向けた店長のマネジメント力強化

オートバックスセブン

店長研修の前後で行動変化を測定し結果をフィードバック

(写真左)
野口裕司氏　株式会社オートバックスセブン オートバックスチェン本部　チェン人事部 教育グループ

(写真右)
浜田俊哉氏　株式会社オートバックスセブン オートバックスチェン本部　チェン人事部 教育グループ

日本初のカー用品ワンストップショップ「オートバックス」が誕生したのは、1974年。
それから40年以上が過ぎ、今後もお客様から選ばれ続けるために、店舗運営改革をしようとしている。
「店長を通じて店全体を変える」という同社の、研修効果へのこだわりを伺った。

text:曲沼美恵　photo:柳川栄子

オートバックスセブンが店舗運営改革の観点から店長研修に力を入れるようになったのは、2012年度からだ。そのねらいについて、フランチャイズ(以下FC)店舗で勤務するスタッフの教育を統括するオートバックスチェン本部チェン人事部教育グループの野口裕司氏が説明する。

「顧客層の広がりや競合の台頭などにより、品揃えに頼った販売だけでは、なかなか収益が上がりにくくなってきました。そうした営業面での課題が1つと、もう1つはそれに伴う人材育成。従来の背中を見せる育成法では、なかなか人が育たないという現実が顕著になってきていたのです」

創業以来、同社は「カー用品のオートバックス」という看板を掲げて営業してきた。昨今は、それを「クルマのことならオートバックス」と、整備や車検、ガソリンスタンドなど車に付随する諸々のサービスも含めた総合サービス業へと転換している。経営方針の変化に伴い、求められる接客能力にも変化が生じていたのだが、現場はなかなかそれに対応しきれていなかった。顧客最優先の店舗にしたくても、オペレーションが悪くて接客モレが出たり、スタッフの提案力が不足したりしていた。

同じ教育グループで研修を担当している浜田俊哉氏が補足する。

「それまでは商品知識を学ぶための研修はしても、人を育てるという意識も風土もなく、店舗マネジメントを学ぶ機会を加盟店さんにお任せしていました。しかしながら加盟店任せでは、なかなか市場変化のスピードに対応しきれていない状況が見えてきました。売上の低下によりモチベーションは下がり、離職していく、そのような兆しも見えてきており、まず現場力を高めるために店長のマネジメント力を強化しなくてはということになったのです」

約600人の店長に3年かけてマネジメント研修

オートバックスは、全国に約600のFC店舗を持つ。まずはその600店舗の店長を対象に、3年かけてマネジメント意識を浸透させるための研修を実施した。

「初年度はマネジメントの基本、2年目はコーチングスキル、3年目はPDCAの回し方というように、毎回研修の成果と課題を検討しながらテーマを変えていきました。また、職場に帰ってから、どのような売り場にするのか、どのようなマネジメントをするのかをアクションプランシートを使って具体的に計画してもらい、実践につなげていきました」と野口氏。研修の前後には、店長の行動変化を探る360度サーベイを

実施した。

「具体的には、店舗スタッフに対して声をかけるようになったか、彼らの話を聞くようになったかなど。上司・部下の双方から見て、言動にどのような変化があったのかを細かく質問していきました」(浜田氏)

初年度に関しては明確な行動変化という形ではあまり出てこなかったものの、意識面では随分と変わったのを感じたという。マネジメントの意識が皆無だった状態から、まずはそれが必要だと認識してもらう段階へ。分析の結果、全体的に見て店長のコーチングスキルが低いことも明らかになり、2年目の研修では、そこを重点的に強化することにした。

「サーベイの結果は個票にして、本人にもフィードバックしました。それぞれの強いところ・弱いところを分析し、過去と現在を比較しながら課題が見える形にしました。それにより、店長の言動にも少しずつ変化が見られるようになってきました」(野口氏)

現場での成功事例を取材し他店舗に紹介

3年の取り組みを通じて、店長のマネジメント意識は高まり、より接客頻度を上げるオペレーションの工夫もなされるようになった。しかし、スタッフのお客様との会話スキルにはまだまだ課題があった。個々のスキルをもっと磨かなければ、お客様の満足度は上がらない。そうした問題意識から、4年目には店長を集めた「ロールプレイング研修」を実施し、それを店舗に持ち帰ってもらうよう促した。

「店舗に対して案内を送る際などに使う“店舗ポータル”という仕組みがあり、研修後にはそれを通じたアンケート調査を行いました。回答を寄せてくれた店舗のなかから、定期的にロールプレイを実施している店を訪問し、その様子をビデオで撮影するなどの取材もさせてもらいました」(野口氏)

取材した店舗ではもともと30分かけて朝礼を実施していたという。研修後は、そのうち約10分間を顧客への声のかけ方などをお互いに学び合うロールプレイに充てるようになっていた。ビデオに撮った内容は、FC法人の幹部(店舗を運営する法人の経営層)に向けた研修で、先行事例として紹介した。

「店長が学んできたことを行動に移すには、FC法人の幹部にも方針を理解し、店長をサポートしてもらう必要がありますから、こうした情報を共有しておくことは大事です。加えて、店舗内にも店長の考え方を理解してくれる協力者が必要です。そのため、今年は各店舗のナンバー2を対象に、オペレーションのイロハの研修を行っています」(野口氏)

近年は店長の世代交代も進み、プレイングマネジャー的な役割を担わなくてはならないケースも増えている。店長の負担を減らす意味でも、そうしたナンバー2の育成は重要だという。

営業部門との連携も強化し効果検証から売上向上へ

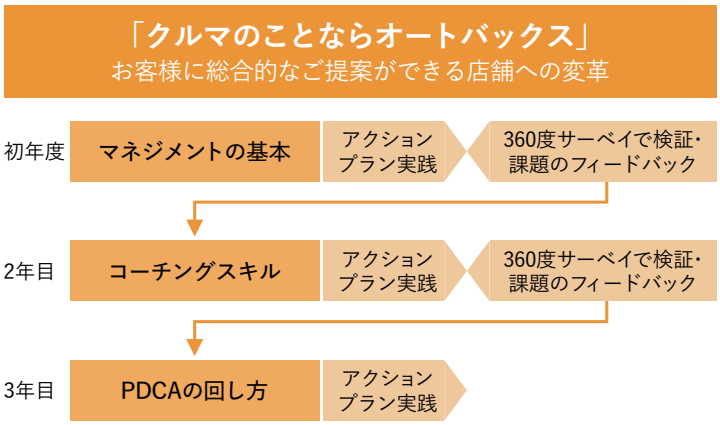
「実は、研修の効果検証には、本来もっと営業部門との連携をとるべきだ、というのがわれわれの持論なんです」と、野口・浜田両氏は口を揃えて指摘する。2人とも、もともとはFC店舗の売上の支援、管理をする部門の出身だ。

「カウンセラー(スーパーバイザー)は月に2、3回の頻度で店を回っていますから、その都度、研修のことに触れてもらうだけでも随分と効果があるはず」(浜田氏)

売上向上という目的に照らし合わせれば、人事部も営業部門も目指す方向性は同じ。同社ではすでに営業部門にもオブザーバーとして研修に参加してもらい、最近は研修企画などのワークにも一緒に参加してもらうなど連携を強めている。

「今後はそのような本部内での連携をさらに強化しながら、研修内容の充実とその効果検証、さらには実際の売上向上へとつなげていければいいと考えています」(野口氏)

■360度サーベイを職場実践と研修設計に生かすサイクル

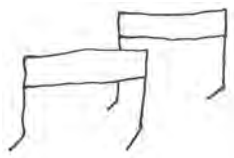


調査
報告

研修の効果検証に前向きなのは9割。検証方法や経営・現場からの理解に課題

～415名の人材開発担当の声から知る研修効果検証の実態～

佐藤裕子
リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　研究員



人材育成の成果に期待が高まるなか、企業の人材開発担当は、
研修の効果検証をどのように行っているのだろうか。
本社部門や事業部門で従業員の人材開発に関わる
管理職415名にアンケート調査を行い、その実態を探った。

■図表1　調査概要

調査対象
従業員数500名以上の企業で、従業員の教育制度や教育プログラムの企画・開発・運用に携わっている管理職

調査内容
経営陣や従業員の研修への期待、研修の効果検証の実施状況とその理由、特に研修効果検証に力を入れている研修と効果検証の方法、今後の研修効果測定のあり方や課題など

調査方法　インターネット調査

実施時期　2016年6月

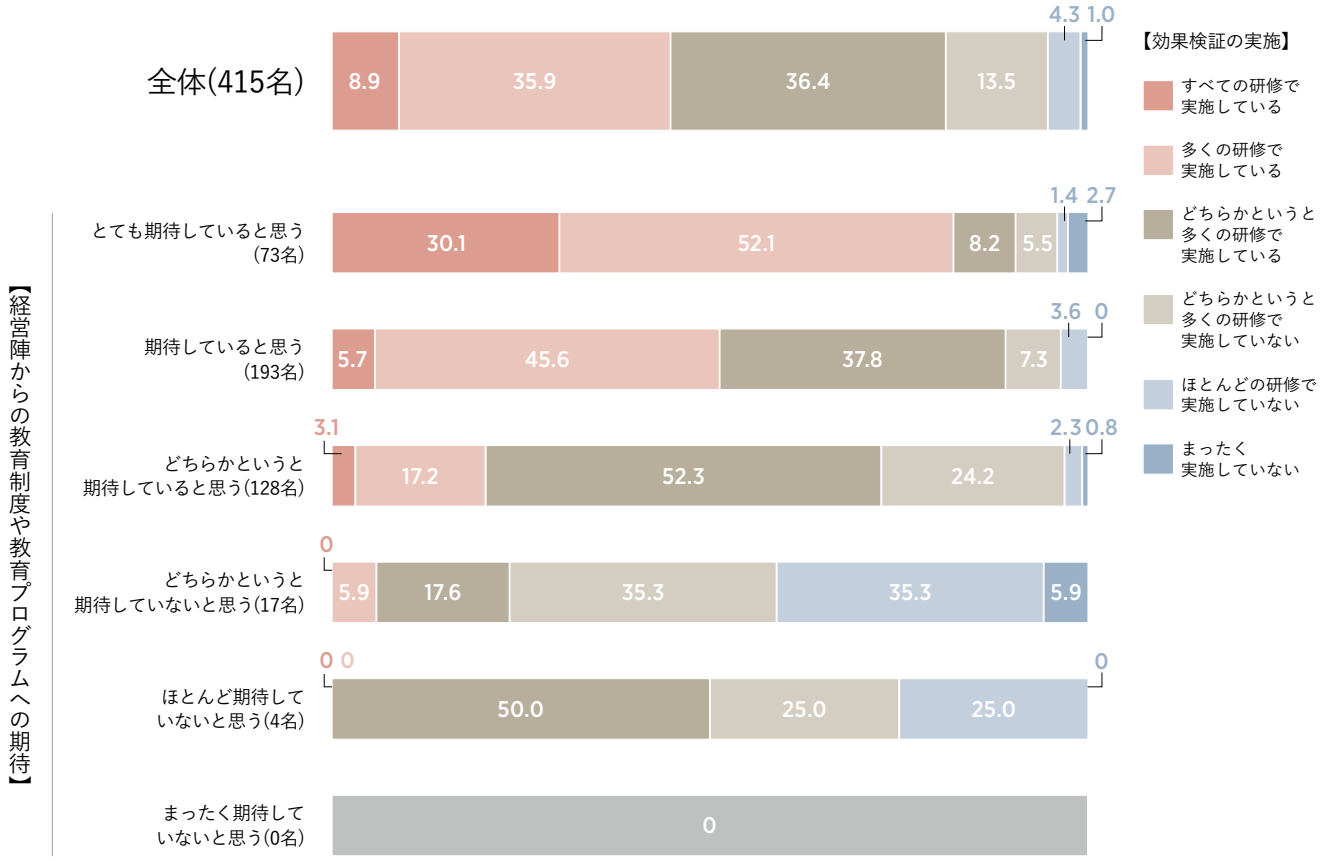
有効回答数　415名

有効回答の特徴
【所属企業の従業員規模】
500～999名30.4%、1000～2999名25.8%、3000～4999名11.8%、5000～9999名11.1%、10000名～ 21.0%
【所属企業の業種】
製造業42.2%、非製造業57.6%、その他0.2%
【所属部門】
人事・スタッフ部門59.0%、事業部門41.0%
【年齢】
20～29歳2.7%、30～39歳12.6%、40～49歳34.2%、50～59歳40.0%、60歳～10.6%

2016年6月、従業員数500名以上の企業で教育制度や教育プログラムの企画・開発・運用に携わっている管理職を対象に、研修効果に関する調査を実施した（図表1）。

管理職を対象としたのは、自組織が担当する研修全般についての実態を把握した上での回答を得たかったためである。また、回答者が人事・スタッフ部門で人材開発に携わっているのか、事業部門で携わっているのかによって回答傾向が異なる可能性を考え、両者ができるだけ均等になるようデータを収

■図表2　経営陣からの期待別 研修効果検証の実施状況〈%〉



集した。企業規模についても、偏りが生じないよう、統制を行った。

「多くの研修で効果検証を行っている」は半数近く

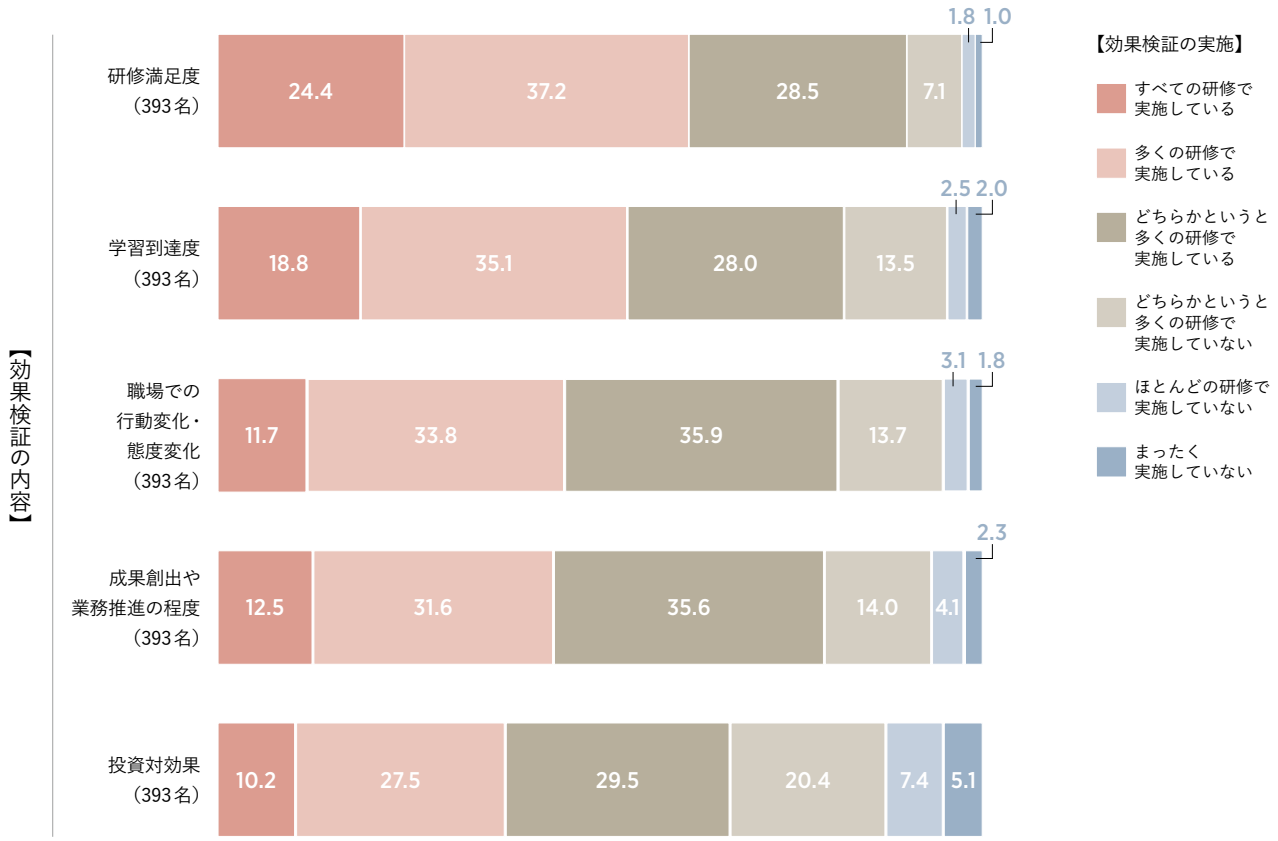
研修効果検証の実施状況については、図表2のとおり、全体では「すべての研修で実施している」(8.9%)、「多くの研修で実施している」(35.9%)という結果となり、半数近くが積極的に効果検証を行っていることが分かった。「どちらかというと多くの研修で実施している」(36.4%)まで合わせると約8割となる。一方、「まったく実施していない」と回答したのは、1.0%にすぎなかった。

また、経営陣が教育制度や教育プログラムに期待していると思う企業ほど、研修効果検証を盛んに行っている傾向が見られ、「とても期待していると思う」場合、「すべての研修で実施している」(30.1%)、「多くの研修で実施している」(52.1%)を合わせて8割を超えており、全体の2倍に迫る結果となった。

人事・スタッフ部門では「すべてあるいは多くの研修で実施」が49.4%、事業部門では同38.2%と、人事・スタッフ部門の方がやや多く効果検証を行っていることが分かった。

次に、効果検証の内容について尋ねたところ、図表3のとおり、特に多く行われているのは「研修満足度」「学習到達度」の確認で、「すべて」および「多くの研修で実施」がそれぞれ61.6%、53.9%だった。また、研修で学んだことを実践で生かせているかの検証にあたる「職場での行動変化・態度変化」「成果創出や業務推進の程度」も、「すべて」および「多くの研修で実施」がそれぞれ45.5%、44.1%と、半数近い企業で積極

■図表3 効果検証の内容〈%〉



的に実施されていた。

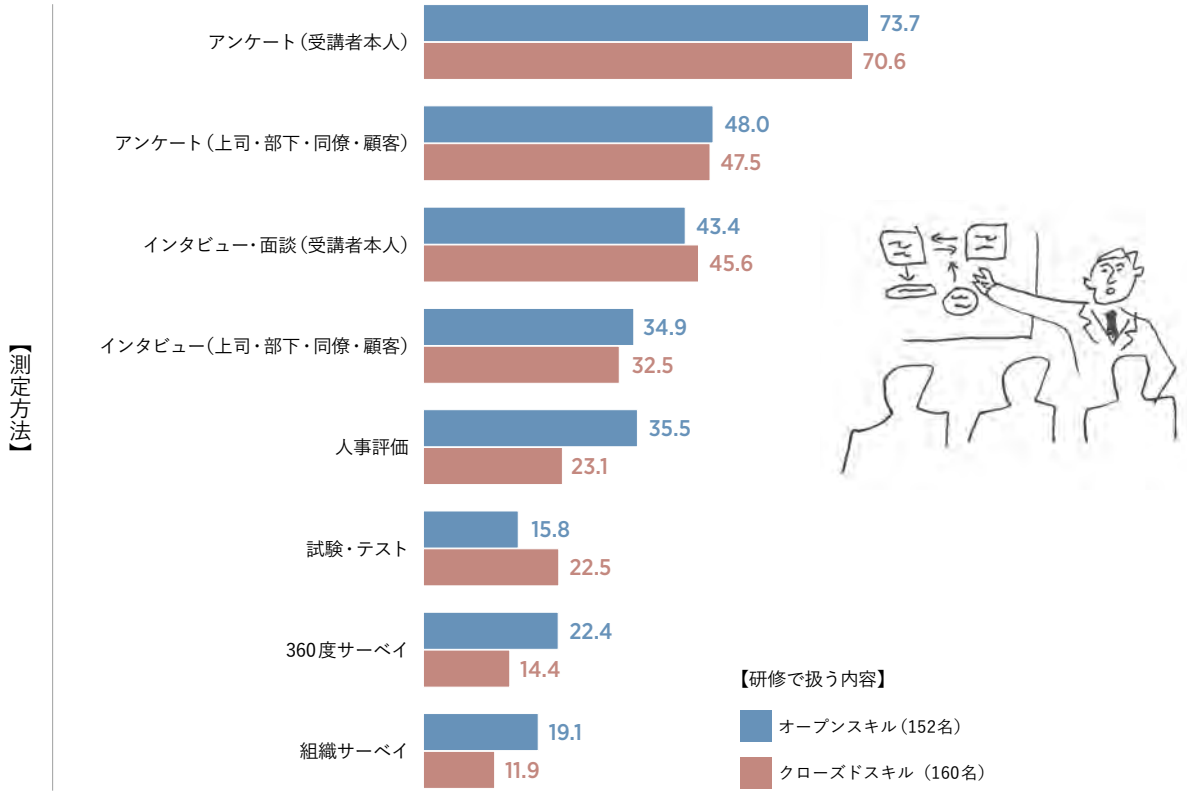
オープンスキルの評価には人事評価や360度サーベイが有効か

では、具体的にはどのような測定方法を用いて検証を行っているのだろうか。回答者に「特に効果検証に力を入れている研修」を1つ選んでもらい、研修内容と測定方法を尋ねた。研修内容は、オープンスキル（状況に応じて適応的に発揮されるスキルで、効果が測定しにくい）を主に扱うか、クローズドスキル（ルールや手順が1つに定められており、効果が測定しやすい）を主に扱うかによって分類した（スキルの分類はp.7学術レビュー図表1参照）。

結果、図表4のとおり、受講者本人へのアンケートが、オープンスキル（73.7%）、クローズドスキル（70.6%）のいずれでも最も多く使われており、次いで受講者以外（上司・部下・同僚・顧客）へのアンケート（同48.0%、47.5%）が多いことが分かった。受講者や受講者以外へのインタビュー・面談も、それぞれ30〜45%程度で実施されていた。また、「人事評価」「360度サーベイ」「組織サーベイ」は、クローズドスキルよりオープンスキルでよく使われる傾向が見られた（カイ二乗検定で有意）。

具体的な指標の記述を求めたところ、オープンスキルを主に扱う研修では「研修前2年間と研修後2年間の行動実績と契約実績の比較（コンサルティング営業力向上）」「1年後の企画提案数（社内企業家育成）」「顧客アンケートの高評価の割合（顧客対応）」（カッコ内は研修内容）など業務成果に直結する指

■図表4　研修で扱う内容と測定方法〈%〉



標を活用する例が見られた。また、クローズドスキルでは、「TOEIC点数（英語）」「理解度テスト（新製品理解）」「履行状況の聞き取り調査（法令順守）」などにより、知識定着のテストや確認を行っている例が見られた。

約9割が「今後、もっと検証すべき」

効果検証の今後の実施意向はどうだろうか。6段階で質問した結果を、ポジティブ群とネガティブ群に2分したところ、ポジティブ群（もっと検証すべきだと思う）は85.5%だった（図表5）。

その理由としては、「経営的に教育の費用対効果が重視されており、投資判断のために必要」といったコメントが多く見られた。本特集冒頭（p.5）でも紹介したとおり、効果検証の報告を求める経営者が以前と比べて増加傾向にある（「より求めるようになった」43.6%）ことが影響しているだろう。同時に、「成果を指標化・数値化することで、会社全体に研修の重要性を理解してもらいたい」「職場実践や業績向上につながっているか確認し、次の研修に生かしたい」というように、研修企画担当として効果検証を戦略的に活用しようとするコメントも多く見られた。

反対に、ネガティブ側（もっと検証すべきだとは思わない／14.5%）の理由としては、「研修の効果は長期で見るべきで、すぐに結果が表れる研修が必ずしも良いとは限らない」「研修の効果は本人次第であり、会社が効果を出す責任をもつものではない」というように、積極的には「必要ない」とするものが見られた。その他、「検証しなくても見ていればだいたい分かる」「検証に費用や

■図表5　効果検証の実施についての今後の意向とその理由

現在の実施状況	今後の実施意向：もっと検証すべきだと思う 85.5%（355名）	今後の実施意向：もっと検証すべきだとは思わない 14.5%（60名）
よく検証している 81.3%（337名）	経営的に教育の費用対効果が重視されており、投資判断のために必要 成果を指標化・数値化することで、会社全体に研修の重要性を理解してもらいたい 職場実践や業績向上につながっているか確認し、次の研修に生かしたい 71.1%（295名）	研修の効果は長期で見るべきで、すぐに結果が表れる研修が必ずしも良いとは限らない 研修の効果は本人次第であり、会社が効果を出す責任をもつものではない 検証しなくても見ていればだいたい分かる 検証に費用や時間をかけるのがもったいない 10.2%（42名）
あまり検証していない 18.9%（78名）	投資に見合う効果が出ているのか分からず不安 研修がやりっぱなしになっている 効果の低い研修の見直しにつなげたい 14.5%（60名）	業績に直結する研修でないので検証しにくい 研修は福利厚生と考えている 測定の方法が分からない 余力がない、意欲がない 何を成果とするか明確になっていない 4.3%（18名）

※コメントは自由記述回答をもとに代表例を要約

時間をかけるのがもったいない」「余力がない」といった効率やコストの問題、「何を成果とするか明確になっていない」「測定の方法が分からない」といった研修設計や検証方法の問題も挙げられた。

最大の課題は客観的な測定が難しいこと

効果検証の実施に前向きな群にとっても、障害や課題はある。「効果検証をする上で障害となっていること、知りたいこと」への自由記述内容を整理したところ、測定方法に関する課題が最も多く、次いで資源に関する課題、周囲の理解に関する課題が挙げられた（図表6）。

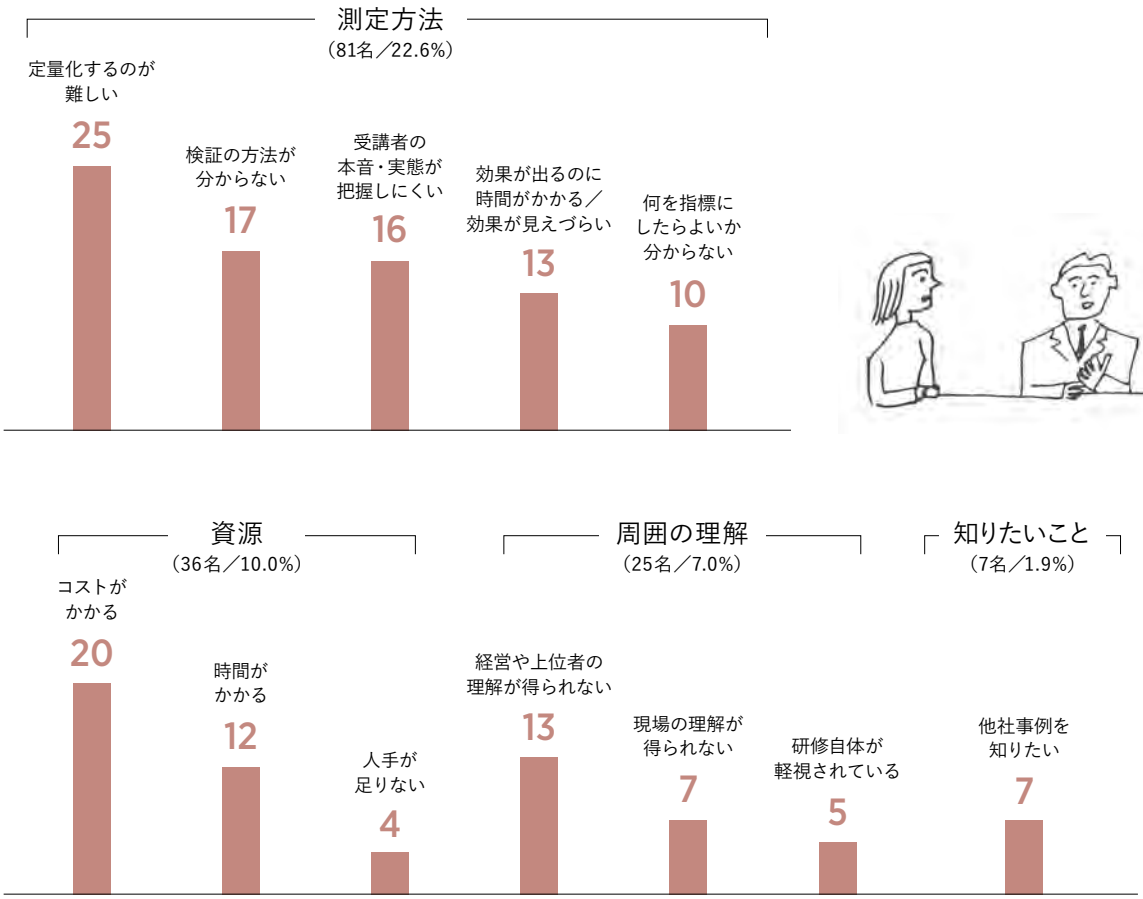
測定方法では「定量化するのが難しい」が最も多く、意識の変化など、投資効果を数値で測りにくいものを数値化する難しさが挙げられた。また、「受講者の本音・実態が把握しにくい」については、「受講者が評価を気にして本音を出さない」「現場が研修に前向きでなく、おざなりの回答しか得られない」という背景も挙げられ、「アンケートでは本音が分かりにくい部分もあるので、デプスインタビューなども実施してみたい」というコメントも見られた。

周囲の理解では、「経営上、研修の即効性を求め、効果が即見えないと投資を控えようとする考え方が障害となる」「受講者に効果検証の負担までかけるのは理解が得にくい」などがあった。

PDCAサイクルを回し議論を深める

研修の効果検証の実態に関する調査は、これまでほとんど行われてこなかっ

■図表6　効果検証をする上で障害となっていること、知りたいこと〈自由記述／コメント数〉



た。研修効果に関心の高い人の回答が多かった可能性も考えられるが、今回の調査からは、現状では、アンケートやインタビューなどにより、何らかの効果検証を行っている企業が大半であること、今後、力を入れていきたいとする企業も85.5%と9割近く存在することが分かった。

しかし同時に、何を効果としどう測定するのかが、大きな課題となっていることも確認できた。また、人の育成は本来長期的な視野で見るべきものだとの考えと、短期的な効果を検証していくことの折り合いがつかず、障害となるケースがあることも再認識した。

教育とは信じて待つこと、とはよくいわれることである。研修の成果が表れるタイミングや形は、人それぞれであろう。必ずしもすべてが短期的に数値化できるものでもない。しかし、何もせずに待っているわけにはいかない。仮説的に数値指標を置き検証してみる、質の高い定性情報を求め活用する、などによりPDCAサイクルを回すことができれば、今の段階で必要な対策が何かを議論することができる。

測定の指標や方法については、他社事例を知って参考にしたい、とのコメントも複数見られた。人材開発を担当する多くの人が、何とか真実に近づこうとさまざまな試行をしている。本調査でも具体的な評価指標をいくつか掲載した。前掲の企業事例とあわせて、少しでも参考になれば幸いである。

総 括

研修効果は、目的と全体デザインによって高められる

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

研修は、手間とコストがかかる割に効果がないということがある。
実際、2泊3日の研修だけで、リーダーシップスキルを身につけるのは難しい。
では、研修は不要か。そうではない。
2泊3日の限界を知りながら、受講者本人のやる気を高め、
研修とその前後の実践を結びつける設計を行えば、効果は高まる。
問題は、研修内容だけではなく、実践を含めた、明確な目的と全体デザインである。

何かを身につけるということは脳を変えるということである

プロのピアニストの指さばきは、素人から見ると人間技とは思えない。左右10本の指一本一本がまったく別の生き物のように素早く動き、全体として統合され、観客を魅了する。超絶技巧である。そのような技術は一朝一夕で身につけることはできない。小さい頃から膨大な練習が必要である。世界トップレベルのピアニストは、成人になるまでに1万時間を超える練習をしている。

1万時間を超える練習で、何を鍛えているのか。彼らの指や腕は強そうに見えるが、実はそうでもない。指先でつまむ力や手の握力は、一般の人と変わらない。違いは「脳」にある。

指の動きが速くなればなるほど、より多くの脳の神経細胞が活動している。つまり、指を速く動かすためには、多くの神経細胞が一致団結して、力を合わせて働くことが必要である。しかし、一流のピアニストの脳を調べると、活動している神経細胞の数は、同じ速さで指を動かしている普通の人と比べると、必ずしも多くなく、むしろ少ない。脳が省エネをしているのである。省エネしているからこそ、非常に速い指の動きが要求されても余裕があるのである。

別の研究によると、ピアニストとそうでない人の小脳の大きさが違うという。ピアニストの方が5%ほど小脳の体積が大きいのである。小脳は、運動能力をつかさどっている器官であり、1000億個の神経細胞があるといわれている。そうすると、ピアニストはそうでない人よりも、小脳の細胞が50億個多いということになる。

加えて、演奏技術と同じくらいに、繊細で豊かな音色を聞き分けられる良い耳が音楽家に必要であるが、プロの音楽家の脳の聴覚野の大きさが違うことが明らかになった。研究によると、右の聴覚野の「ヘッシェル回」と呼ばれる脳部位の大きさが、プロの音楽家は一般の人と比べて2.3倍大きいということである。長期的な訓練によって、脳の神経細胞が増えたと考えられる*。

スキルを身につけるというのは、脳の神経細胞を変えることである。それは、ピアノの技術もそうであるし、クルマの運転もマネジメントのスキルも同様である。そのためには、相応の時間が必要となる。そうすると、2泊3日の研修で身につけられるものは、限定的で

ある。3日でリーダーシップスキルを身につけるのは難しい。長い年月が必要になる。それゆえ、研修に懐疑的な人は、「研修なんか役に立たない」と言ったりする。ある意味、それはそれで正しい。研修に行っているより、実際にやってみる方がより身になるという論理である。そうすると、研修はいらないのかという話になる。

研修は、効率的で安全な施策である

研修しなくても、仕事の知識やスキルは身につくだろう。先輩のやることを見よう見まねで学び、自分で試行錯誤しながら、仕事を実践する。実践だからこそ真剣になり、学ぶものも多い。職人の仕事から営業、販売、事務のようなホワイトカラーの仕事まで、研修をほとんどしないで仕事をしているケースも多く、研修はいらないともいえる。ただ、研修をしないことが効率的かどうかについては考慮する必要がある。

寿司やラーメンの職人になるためには、弟子として何年も修業が必要であるが、寿司アカデミーやラーメンアカデミーなどのスクールに行けば、数週間で知識とスキルは学べる。ある先輩だけの知識やスキルだけでなく、教えるプロが体系的にその人に合った教え方で教えるわけだから、効率的に学べる可能性は高い。

また、研修の場では、失敗が許される。失敗が許されるがゆえに、多くを学べる。実践の場では、お客様がいたりする場合もあり、失敗は許されないケースも多い。学びのための失敗が許されない。そういう観点で、実践の場だけでは、学びは限定的である。そういうことを勘案すると、「研修」というものは、仕事を学ぶ上で、効率を高める施策だということが分かる。

自動車教習所のシステムは、効率的であり、安全である。技能と学科を合わせて60時間程度の教習である。自動車教習所に行けば、とりあえず一般道を走らせる知識とスキルは付与される。十分に効能が認められるトレーニングである。同様に、飛行機のパイロットの訓練や医者の研修も、実践を行う上で必要な研修である。

2泊3日の研修の効果は限定的である。一方で、長期間、研修をやればいいというわけではない。投資対効果に見合った研修を組み立てる必要がある。研修で習ったことを実践でやってみる。実践でやったことがうまくできたのかどうか研修で振り返って、新たな知識やスキルを習い、また実践に向かい、新たな成果につなげていくことが理想である。オートバックスセブン、クレハがまさにそのような事例である。

研修効果があるのかないのかではなく、熊本大学の鈴木氏がいうように、受講者が能動的に関われるように、また効果を出せるように、研修そのものを設計すべきである。研修に明確な目的を設定し、事前に研修の意義を受講者に語り、動機付けし、東京工業大学の吉川氏が行っているように、目的を達成するための研修内容・教材の工夫が必要である。

理想は、本人の問題解決を支援する研修が実践のなかに組み込まれていること

まとめよう。何かを身につけることは、相応の時間が必要であり、脳の神経細胞を変える作業である。そのためには、研修と実践を効果的に組み合わせる必要がある。また、研修そのものを、もともとの目的に合った、効果的で、良い内容にする必要がある。相応の時間が必要ということであれば、相応のコミットが必要で、受講者個人が納得していなければならない。目標そのものに対して自分で関与し、欲を言えば、自分の目標を自分で作り、その目標を達成するために、研修を活用するということができれば理想的であろう。

成人学習理論の提唱者ノールズが言うように、研修の目標が日々かかえている課題や問題の解決につながっていれば、本人の学びに対するモチベーションが上がり、知識やスキルが身につき、成果につながると考えられる。

理想は、本人の問題解決を支援する研修が、実践のなかに組み込まれていることである。つまり、部下育成がうまくなりたいと思い、その目的に合った、良い研修があり、受講後は、それを実践していき、周りもそのことを応援しているという状況であれば、成果は上がるだろうということである。

＊古屋晋一（2012年）『ピアニストの脳を科学する―超絶技巧のメカニズム』春秋社

ATD2016 国際大会レポート　from America

今日的学習アプローチの探求
学習と開発の世界の潮流

リクルートマネジメントソリューションズ　ソリューション統括部企画開発部　嶋村伸明

弊社では、ATD[*1]が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。5月22日から25日にわたって米国コロラド州デンバーで開催された今年の大会についてレポートします。

2016年大会概要

大会参加者は1万200名で昨年より増加、米国外からの参加者は83カ国1800名（いずれも公式発表）と昨年よりもやや減少したものの、期間中に開催される教育セッション数（約320セッション）、エキスポの展示社数（約420社）は例年と変わりません。国際大会は毎年初参加の人々も多く、会場のいたるところでネットワーキングがなされる熱気のある4日間となりました。

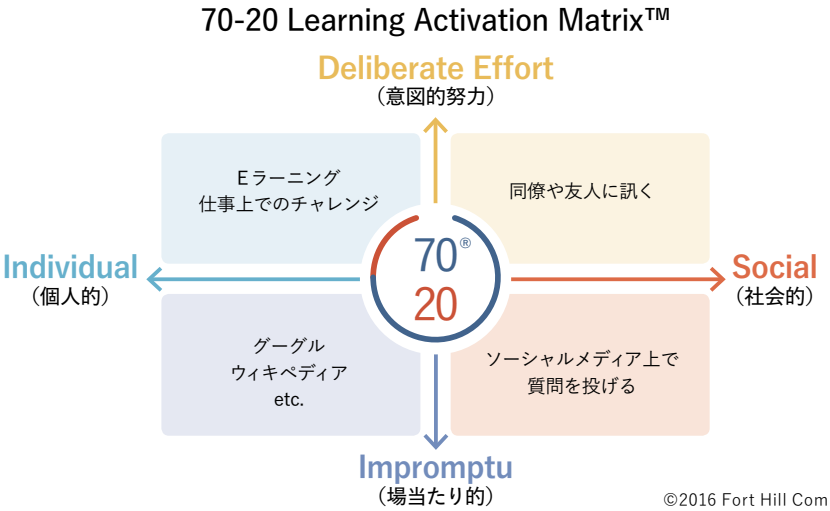
今日的な学習アプローチの探求が進む

昨年のレポートでは、「伝統的な学習」から「今日的な学習」へと学習のあり方がシフトしてきていることに触れましたが、今年もこの今日的な学習アプローチの探求はますます盛んになってきているのを強く感じました。すでになじみの深い「70-20-10フレームワーク[*2]」は、さまざまなトラックのセッションで当たり前のように使われ、これも一昨年あたりから注目が高まっている神経科学からの知見とあわせて、学習関係者がカバーしておくべき必須の知識となってきています。

もはや、学習と開発を教室のなかで行われるイベント中心に考えるのは「現実性」と「有効性」から見て「間違い」であり、実際の仕事経験、対人関係、ひいては日常生活までをスコープに入れた学習機会の創出と設計が重要であるという認識が広く普及しつつあります。とりわけ今年は「インフォーマル・ラーニング」と呼ばれる70、20の領域での経験学習をどのように促進できるかというテーマと、残り10%の「フォーマル・ラーニング」と70、20のインフォーマルな学習機会とをいかにしてリンクさせるかというテーマの2つが浮上してきた印象です。

1つ目の70、20の領域での経験学習の促進というテーマでは、フォートヒル・カンパニーによるセッションが興味深いものでした。ここでは、伝統的なPush型の学習が機能するような仕事環境は今日極めて少なくなってきており、今日の学習の現実は、学習者自らが目的や必要に応じてさまざまなメディア（WEBサイトや検索エンジン、SNSを通じた他者など）から自由にか

図表1　インフォーマル・ラーニングを活性化させるマトリクス

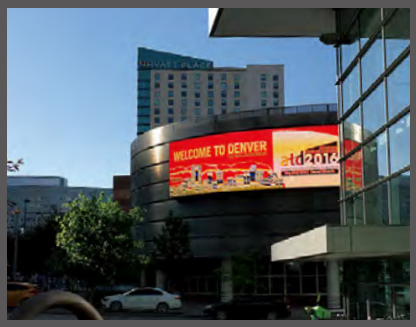


©2016 Fort Hill Company

出所：Fort Hill Company 資料をもとに筆者が作成

＊1 ATD（Association for Talent Development：タレント開発協会）は、1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。2014年にそれまでのASTD（American Society for Training and Development）からATDに名称が変更された。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる人々で、その数は120カ国約4万人におよぶ。学習と開発に関する国際的なネットワークを有し、調査研究、出版、教育、資格認定、およびカンファレンスを展開している。本部はバージニア州アレキサンドリア。年1回開催されるICE（International Conference and Exposition：国際大会）は学習と開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもある。

＊2 成人の学習の70%は現実の仕事上の経験からであり、20%は対人関係上の経験からであり、10%は公式の計画化されたトレーニングからであるという1980年代後半の研究から導きだされた知見に基づくフレームワーク。



つ頻繁に学ぶPull型の学習であるとして、インフォーマル・ラーニングの機会を増やし、設計していくためのフレームワーク（図表1）が提示されました。

2つ目のテーマである70-20-10のリンクについては、ATDのボードメンバーでもあるエレイン・ビーチ氏によるセッションがありました。ビーチ氏は、「80年代の研究成果である70-20-10フレームワークは長年あまり注目されなかったが、仕事のしかたが変わり変化が激しくなった今日の環境下でにわかに妥当性をもつようになった」とした上で、「10%だからといってフォーマルな学習がいらないわけではなく、70-20-10の経験を結びつけ、統合的な経験機会を作り出すことが重要」と強調し、その方法を考えるのに役立つ独自のツールを紹介してくれました。70-20-10のフレームワークがフォーマルトレーニングを否定するものではなく、むしろ人材開発担当者の責任と役割の再定義を促すものであるという氏の主張は納得できるものでした。

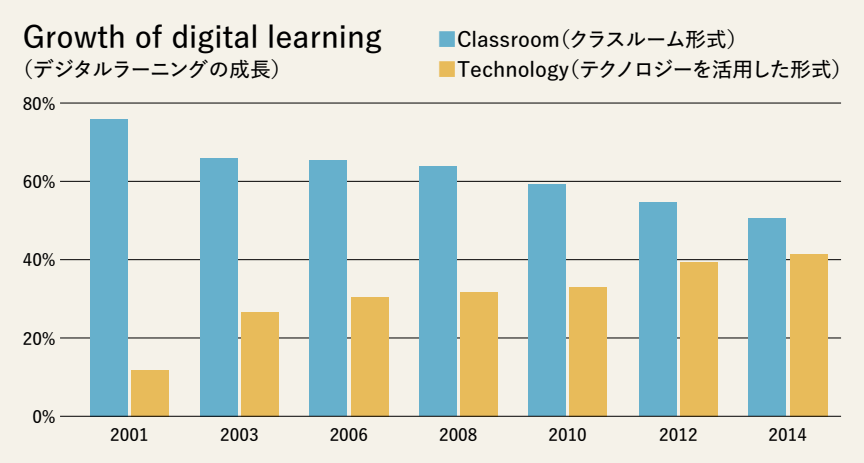
ブレンディングから ラーニング・エコシステムへ

インフォーマル・ラーニングとフォーマルトレーニングの融合はすでに実践が始まっており、クラスルームでの学習イベントとそれ以外のさまざまな学習機会を組み合わせたいわゆるブレンディッド・ラーニング（混合型学習）の取り組みも数多く紹介されるようになりました。そのうちの1つ、プルデンシャル社の取り組みでは、短時間のワークショップやそれをフォローするアプリケーション、数分のビデオコンテンツ、セルフアセスメントと上司からのサポートなど多様な学習機会で構成される4週間のマネジャー開発プログラムが紹介されています。

マイクロ・ラーニングとは、5分程度の短い学習機会であり、学習者が日常のなかで自分のペースで学習するのを助けるものです。Eラーニングやモバイルラーニングなどのコンテンツも学習者が集中できる数分間の短いものになってきています。また、グループウェアやSNS等を使った短い時間のチャットやコーチングなども有効な学習手段として組み込まれるようになってきています。ATDが毎年発表するState of industryレポートでは、企業における学習の形式別の費消時間が調査されていますが、伝統的なインストラクター主導のクラスルーム形式とテクノロジーを活用した形式との時間の比率の差は年々縮まってきており、最新の調査では、クラスルーム形式が50.63%、テクノロジーベースドが41.23%とほぼ拮抗するレベルとなりました（図表2）。

これらテクノロジーの活用を主体とする多様な学習機会やツールのデザインは、インフォーマル・ラーニングを意図的に促そうとしているという点で、いわばインフォーマルな学習のフォーマライジング（公式化）であると見る向きもあります。しかし、こうした取り組みの背景に、ミレニアルズ世代の学習特性（デジタルデバイスを通じた多発的な学習を常態としており、ネット

図表2 企業における学習の形式別の費消時間比率の推移



出所：SU206：E-Learning and the Science of Instruction: 2016 Update
ATD State of Industry Report 2015

会場（Colorado Convention Center）

セッション会場

ワークのなかでのソーシャルな学習を好み、頻繁なフィードバックを求める）があること、また、予測困難な環境下で組織の学習スピードこそが究極の競争優位となりつつあるという認識の普及があることを考えると、学習者個々が必要なときに必要な学びにアクセスすることができる「環境づくり」を目指す動きととらえた方がよいでしょう。「ラーニング・エコシステム（学習生態系）」とは、そうした環境を指すものとして昨年登場した概念です。多様な学習機会やリソースを「誰かが」ブレンドするのではなく、学習者が選択し、調達し、増幅させていくような生態系の形成が標榜されているのです。

「実効性」を追求した学習設計への関心が高まる

学習環境づくりの追求が進む一方で、インストラクションデザイン（教育設計）においては、Learning transfer（学習移転）に関するセッションが多くありました。学習移転は2010年の大会で大きく取り上げられたテーマですが、再び関心が高まっているようで、同テーマを扱ったセッションには多くの参加者が集まっていました。これは前出の70-20-10の統合的な設計と無縁ではなさそうです。ワークショップやトレーニングで学んだことを現実の仕事に適用する（学習移転）には、学ぶ内容が現実の仕事上のニーズに応えるものである必要がありますし、現実の仕事上での行動変化（70の領域）とフォローアップとしての上司を中心とした他者の関与（20の領域）も必要となります。すなわち、効果的な学習移転を起こすためには、インフォーマル・ラーニングの領域が必然的に関わってくるのです。

また、神経科学の知見を含めて人間の記憶と学習移転のメカニズムに関する近年の研究（M.RosenbergやW.Thalheimerなど）成果は効果的な学習移転についていくつかのエビデンスを提供しています。このうち、Thalheimerの研究は1つのイベントとしての学習機会よりも、時間的間隔を空けた学習機会および実践機会を提供する方が、学習移転が促進されることを明らかにしています。

学習移転に関するセッションでよく引用されていたのは、Broad & Newstrom（1992）による学習移転マトリクスです（図表3）。

いくつかのセッションではこのマトリクスを使って、学習移転を高めるために、「やるべきこと」「やるべきでないこと」が整理されていました。このうち、「SU300 - What Research Says Matters Most Before, During, and After Training」は、1986～2010年に発表された学習移転に関する諸研究のメタ分析の結果を紹介するセッションで、たいへん興味深い内容でした。関

図表3 学習移転マトリクス

Most Powerful Role/Time Combinations for Using Transfer Strategies
最も効果的な学習移転の戦略を活用するための関係者・期間の組み合わせ

TIME PERIODS 期間

ROLE PLAYERS 関係者	Before 研修前	During 研修中	After 研修後
Manager 管理職	1	8	3
Trainer トレーナー	2	4	9
Trainee 受講者	7	5	6

出所：Transfer Matrix of Broad & Newstrom(1992)

＊3 サイモン・シネック氏：思想家であり『Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action（邦題：WHYから始めよ！―インスパイア型リーダーはここが違う）』『Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't（邦題：リーダーは最後に食べなさい！ ―最強チームをつくる絶対法則）』などのベストセラーの著者。

＊4 ブレネー・ブラウン氏：ヒューストン大学の研究専門教授であり、NTタイムズベストセラー『Rising Strong』『Daring Greatly（邦題：本当の勇気は「弱さ」を認めること）』『The Gifts of Imperfection（邦題：「ネガティブな感情」の魔法）』の著者、TEDの講演は2500万のビューワーを記録。

＊5 例えば、ハーバードビジネスレビュー日本語版は、2016年7月号で、「組織の本音（Emotional organization）」というタイトルの特集を組んでいます。あるいは、Google社が行った「高業績チーム」の研究（Project Aristotle）で、唯一の差異要素が「心理的安全性」であったという結果も最近話題になりました（What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. The New York Times Magazine FEB. 25, 2016）。

係者のニーズではなく現実の仕事上のニーズにフォーカスした研修の方が移転効果が高いこと、対象者が実際にそのスキルを活用するタイミングに合わせたトレーニングの設定が効果的であることなどが研究結果から紹介されていました。学習移転に関しては、従来、学習イベント後のポスト施策に焦点を当てたものが多かったのですが、今年は、学習イベント前の仕掛けのあり方と、学習イベント中の参加者のエンゲージメントを高める方法への言及が増えている印象です。また、学習移転を促す重要な関係者として上司だけでなく対象者同士や職場の同僚といったpeer to peerの関係も注目されてきています。

ラーニングカルチャーを形成する

2004年からATDのプレジデントを務めるトニー・ビンガム氏は、今年の開会講演でラーニングカルチャー（学習を促進する文化）の重要性を強調しました。ATDが昨年行った大規模なリサーチによると、トップパフォーマンスの企業と一般的な企業では、「自社が学習を促進する文化を育んでいる」という認識に5倍の差があるという結果が得られたとのことです（ATD Research：BUILDING A CULTURE OF LEARNING The Foundation of a Successful Organization）。さらに、トップパフォーマンスの企業では、「学習の重要性を体現するリーダー」が一般的な企業の3倍程度存在し、「従業員がナレッジを共有する率」も4倍程度高い結果となっています。ビンガム氏はATDによるこの調査結果と、「学習を促進する文化」の実践に取り組んでいるTwitter社やSAP社の学習担当役員のインタビューとを紹介しながら、学習が「Way of Life（生活様式）」になり、学習スピードこそが競争優位となっていく環境のなかで、組織の誰もがお互いに教え合い、学び合う文化を形成する努力の必要性を訴求しました。前述してきたインフォーマル・ラーニングの活性化、ラーニング・エコシステムの構築、学習移転のいずれにも強く影響するのが組織のなかの社会的な相互作用であることを考えれば、学習を促す文化の形成は不可欠のチャレンジであるといえるでしょう。

今大会の基調講演は、そうした文化を形成する根本的な要素としての「信頼」について考えさせられる内容でした。基調講演者の1人であるサイモン・シネック氏[＊3]の主題は、「Psychological Safety（心理的安全）」です。TED視聴率でもベスト3に入る氏の講演では、神経科学の知見も交えながら、組織の内部の人々が安心して外部の危険に集中できる環境こそが人々のパフォーマンスを上げる（反対に、内部に憂慮があると人々はそこに関心を向け、外部のことに集中できなくなる）ことが紹介され、リーダーの目標は「組織に安心感の砦を築くことである」という主張がなされました。

もうひとりの基調講演者ブレネー・ブラウン氏[＊4]は『Brave Leaders, Courageous Cultures（勇気あるリーダー、勇気あるカルチャー）』というタイトルで講演しました。氏のテーマは、リーダーシップにおけるVulnerability（バルネラビリティ：心のもろさ、無防備さ）という要素の重要性についてです。直訳すれば「脆弱性」となるこの言葉は、一見、勇気あるリーダーとは無縁の要素のように思えてしまいますが、氏の研究によれば「勇気を測定する最も正確なものさしである」とのことです。勇気あるリーダーシップは、Vulnerabilityとclarity of values（バリューの明確さ）、rising skills（起き上がる力）、そしてtrust（信頼）の4つの柱で支えられており、リーダーとして迷ったとき、助けがほしいときに信頼できる相手に弱い部分をさらけ出せることが重要で、人は「鎧を脱ぐ」ことで失敗から学び、立ち直ることができるのだという氏のメッセージは、多くの聴衆の共感を呼んでいたように感じました。

心理的安全、弱さをさらけ出せる関係はいずれも人々の感情に関わるもので、学習文化の形成は、組織で働く人々の情緒的な側面について改めて見直す契機となるかもしれません[＊5]。

＊このレポートは、小社ホームページ2016年7月掲載記事を抜粋し編集しています。全文はホームページをご覧ください。

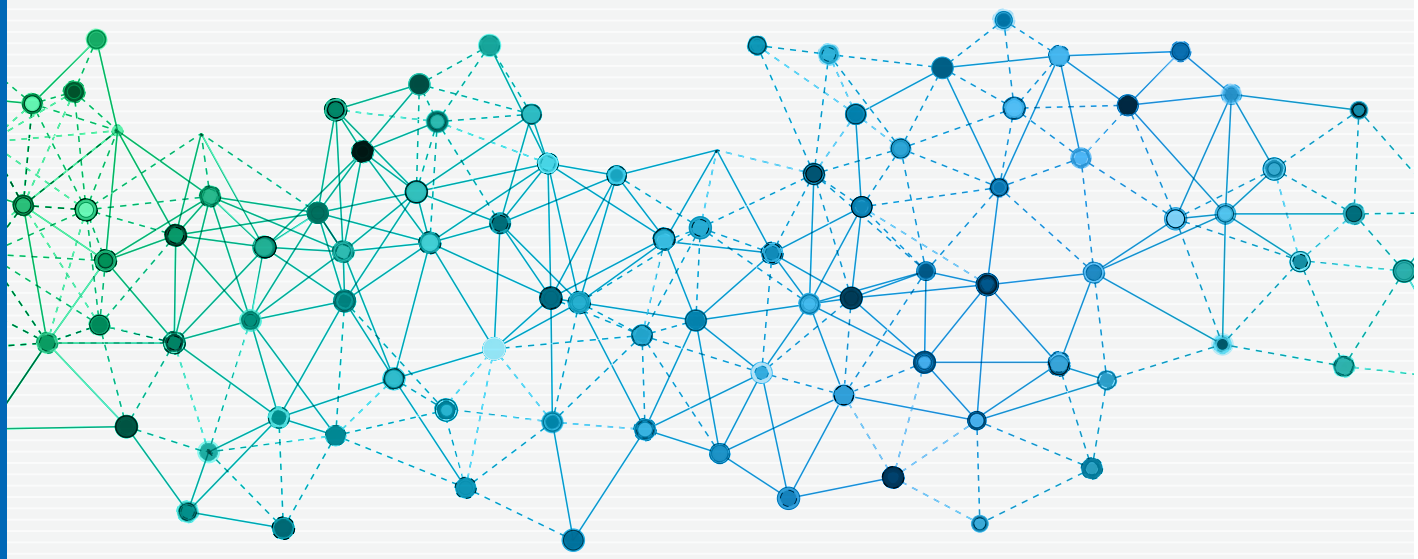
特集2

成長企業の組織・人材マネジメント

「ひずみ」を乗り越え、持続的な成長を実現する

事業の立ち上げフェーズを乗り越え、弾み車が回り始めると加速度的に成長していくフェーズが訪れる。
その際、事業成長と呼応するように組織にも大きな変化が生じるのが常であり、
適切にマネジメントしていくことが経営の重要課題となる。
事業と組織が、車の前輪・後輪のように噛み合いながら成長していくための鍵は何か。
本特集では、調査・事例から得られた知見を紹介し、
成長企業の組織・人材マネジメントのあり方について考える。

齋藤悠介
リクルートマネジメントソリューションズ
ソリューション統括部コンサルティング部　マネジャー



Column

視点
OCB（組織市民行動）が盛んな会社は業績が良い
田中堅一郎氏
日本大学　大学院
総合社会情報研究科　教授

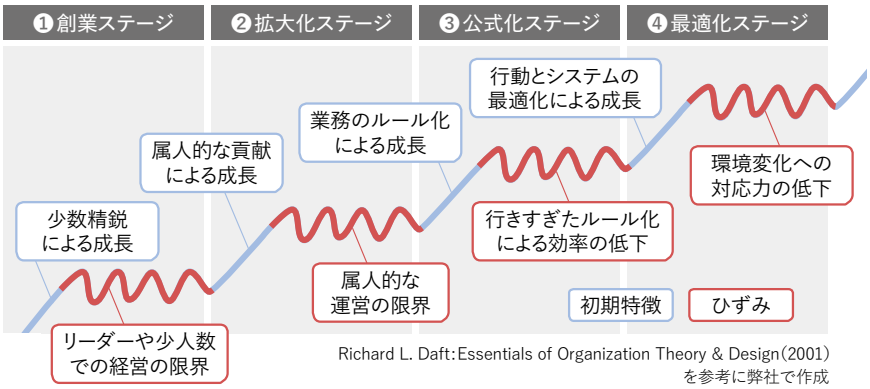
事例
２倍成長をデファクトに組織文化を作り上げていった
工藤智昭氏
株式会社ジーニー
代表取締役CEO

事業成長に潜む組織の「ひずみ」

10年以上前のことになるが、ある経営者の方から「事業は拡大しているし、規制緩和のなかで新たなチャンスもどんどん生じてきている。ただ、今まで自分が企画立案して牽引してきたためか、現場が自ら企画してチャレンジするということが見られない。最近では期待していた人材の離職などもあり、このままでは将来が思いやられる……」と伺ったことがあり、私が成長企業のマネジメントに強く関心をもつきっかけともなった。このような「事業の急成長に組織が追いつかず苦労した」という類いの話は、2年前に弊社で実施した「急成長を経験した企業」へのインタビュー調査においても多数伺ったことである。これらの背景には何が起きているのか。

人間が生まれてからいくつもの発達段階を経て成長するように、組織にも発展の段階（＝発展ステージ）が存在する。そして、次の段階に進むためには乗り越えなければいけない壁、すなわち、組織の「ひずみ」が潜んでいる。そして、急成長する組織において経営陣・人事が頭を悩ませる多くの問題は、この「ひずみ」の影響を少なからず受けているのである（図表1）。

図表1　組織の発展段階モデル



Richard L. Daft:Essentials of Organization Theory & Design(2001)を参考に弊社で作成

図表2　創業・拡大期に生じる「ひずみ」

3つの領域	10の観点	創業ステージ リーダーや少人数での経営の限界	拡大化ステージ 属人的な運営の限界
仕組み・制度	方針の立案・展開	経営者の朝礼暮改が続くことにより、他役員の考えが噛み合わなくなる	全社方針の根拠などが明示されず、社員に適切に伝わらない
	業務機能の分担	業務量の急拡大により、必要な業務に対応できる人員が不足する	業務範囲のダブりやモレが問題として顕在化する
	業務機能内のPDCA	経営者が現場を直接コントロールしきれなくなり、業務の滞りが生じる	事業計画達成に向けた行動計画の内容が感覚的で根拠に乏しい
	人事制度全般	人員が増えるに伴い、経営者の人事上の手続きが煩雑になる	人事制度が方針や現場実態と合わなくなり、意図どおりに運用されなくなる
個人	経営層	経営者が個別業務すべてに影響を及ぼそうとして、手が回らなくなる	経営者が細部まで指示しようとし、現場が混乱する
	中間管理職	組織マネジメントができる人材が多く必要になるが、適切な人材がいない	我流のマネジメントをしており、組織ごとに業績やメンバー育成に差が生じる
	一般社員	期待する組織の理想像と現実との差を埋めがたく、退職者が出てくる	非効率な長時間労働や上司マネジメントに耐えられず、退職者が増える
コミュニケーション	役員−社員間のコミュニケーション	経営者と社員とのコミュニケーション頻度にムラが出始める	全社方針の理解度に一般社員の間で差が生まれる
	部門間のコミュニケーション	個別に調整が行われることで、部門責任者とメンバーとの情報ギャップが生じる	他部門の社員や仕事内容が分からなくなり、部門間の調整に時間がかかる
	職場内のコミュニケーション	社員が増加するに伴い、コミュニケーションの量にムラが出る	中間管理職1人あたりの部下人数が増え、個別のコミュニケーションが減少する

創業・拡大期に生じる「ひずみ」の正体

それでは、創業・拡大期に生じる「ひずみ」とは、具体的にどのような事柄なのか。先行研究（ダフト、グレイナーなど）や弊社調査をもとに主な「ひずみ」を3つの領域・10の観点で整理した（図表2）。調査結果の一部を図表3にご紹介する。

「ひずみ」の放置は、戦略の遅滞や業績の悪化を招く

人間の成長痛は放置しておいても時間と共に解消されていくが、組織の成長痛ともいえる「ひずみ」は放置しておくと徐々に悪化していってしまう。そして事業面での順調な成長に異変が起きたとき、さらに追い討ちをかけるように組織課題として顕在化してくる。また、組織の疲弊・混乱が先に起こり、事業成長にブレーキをかけるというケースもある。弊社調査でも、低業績企業ほどひずみの認識数が多いことが確認されている（図表4）。

しかしながら、現実には問題が大きくなるまで放置されてしまうことも珍しくない。ある急成長企業の人事責任者から、「事業拡大を優先していたため組織課題についてはあえて目をつぶっ

図表 3　発展段階別 組織の状態〈%〉

調査概要

実施時期：2016年2月
対象者：経営または人事業務に携わっている会社員（係長以上）
有効回答数：412名

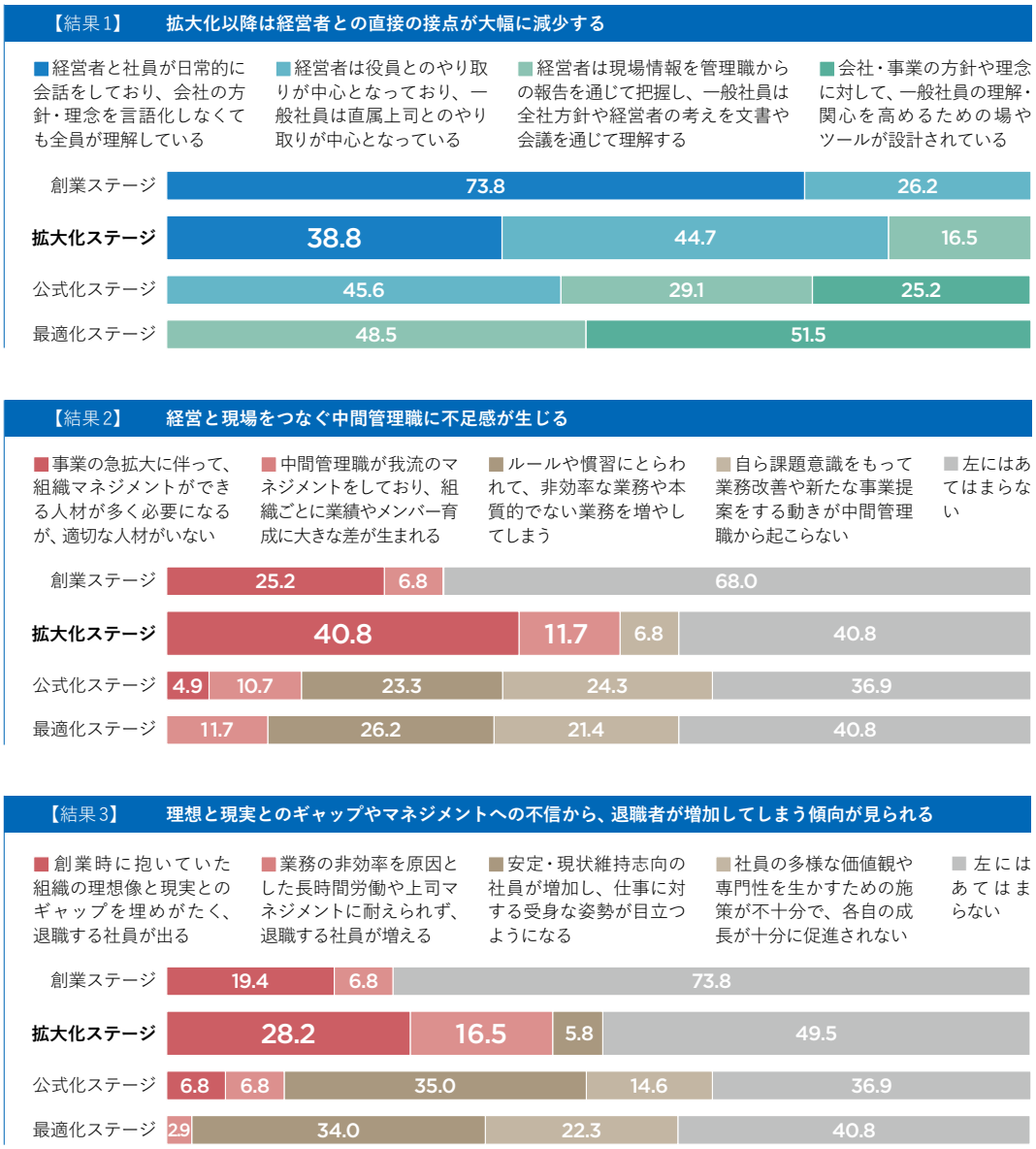
*以下の設問への回答をもとに4群に分類
「下に挙げた4つの段階のうち、勤務先企業の状態に最も近いと思われる項目をお選びください。複数の事業体があり、会社全体で考えにくい場合は事業を1つ選んでお答えください。」

【創業ステージ】
志を共にした仲間同士が事業を立ち上げ、企業組織を形成する段階

【拡大化ステージ】
拡大するニーズに対応して、売上と組織規模を急拡大していく段階

【公式化ステージ】
組織の安定的・継続的な成長に向けて、属人性を排除して、生産性の向上を図る段階

【最適化ステージ】
部分ではなく全体での効率を最大化するために、組織の精巧化を図る段階



ていた。実際に、いくつものプロダクトが成功しており大きな問題になることはなかった。しかし、国内外の事業成長が踊り場を迎えた今、放置していたさまざまな問題が噴出してきているため、経営課題として優先度を上げて取り組んでいる」という話を伺ったことがある。何となく気づいていても放置されてしまう、もしくはそもそも気づかないというケースもあるのだろう。

いずれにしても、組織の「ひずみ」を放置することは、戦略の遅滞や業績の悪化を招く危険性を放置することになるのである。

「ひずみ」克服の鍵は「重層的な動機付け」と「衛生要因への配慮」

前述のとおり、急成長企業においてはさまざまなひずみが生じてくる。当然、ひずみに対する打ち手は企業によってさまざまであろうし、テクノロジーの進化などとあわせ従来とは違う新しい乗り越え方を考案していく余地は大いにある。しかし、多くの企業で共通する押さえるべきポイントが存在する。それが以下に述べる「重層的な動機付け」と「衛生要因への配慮」である。

創業ステージでは経営トップがビジョンや理念を直接語りかけることで、いわゆる動機付け要因といわれる仕事

図表4　業績別ひずみの認識数

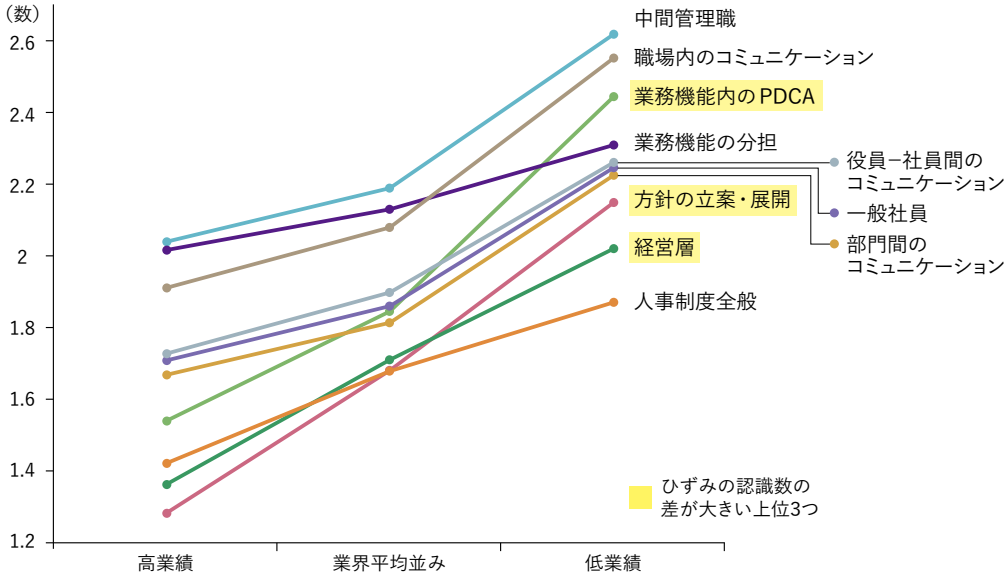
調査概要

実施時期：2014年8月25日（月）～26日（火）
対象者：経営もしくは人事業務（部長以上）に携わる会社員
有効回答数：1236名

＊全10観点におけるひずみ（各観点4つずつ）について、当てはまるものを複数選択した平均値

＊以下の設問への回答をもとに3群に分類
「直近3年間の平均売上成長率について、最も近いものをお選びください。」
高業績：「業界平均と比べて高い」「どちらかといえば業界平均と比べて高い」
業界平均並み：「業界平均と同水準」
低業績：「どちらかといえば業界平均に比べて低い」「業界平均に比べて低い」

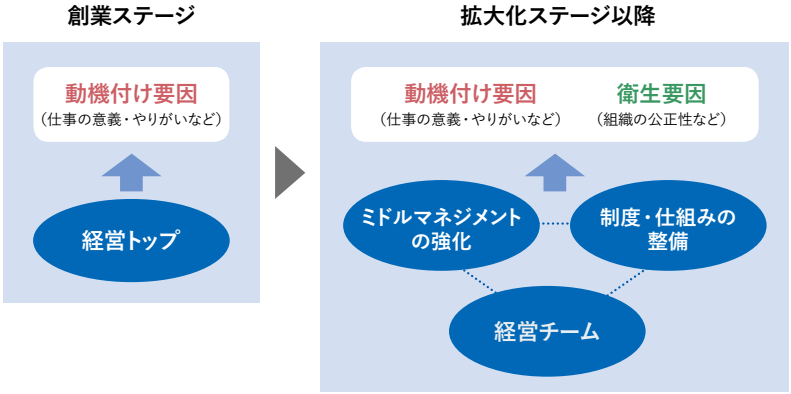
【結果】　高業績企業は、低業績企業よりもひずみの認識数が少ない



の意義・やりがいを担保している。しかし、拡大化ステージ以降になると物理的な制約から経営トップからの発信だけでは行き渡らず、より重層的な仕掛け・方法が必要になってくる。例えば、経営理念の明文化や経営トップ以外による伝承・対話、非金銭面も含めた報酬設計などが考えられる。そして、その中心となるのがミドルマネジメント層である。ミドルマネジメント層が、時に経営の代弁者として、時にメンバーに寄り添う頼れる存在として機能するように強化する必要がある。

もう1つのポイントが「衛生要因への配慮」である。急成長企業では、ある程度の規模になるまでは動機付け要因のみで従業員が突き動かされているケースが多い。しかし、規模が大きくなり人員が増えてくると、「公正に扱われていない」「大切にされていない」といった衛生要因に関連する不満が出やすくなるため、そうしたことへの配慮が必要になってくる。そのなかで特に着目したいのが、組織市民行動を支える公正性という観点である。組織市民行動とは、オーガン（1988）が提唱した概念であり、「従業員の任意の行動のうち、正式な職務の必要条件を超えて、組織の効果を高める行動」と定義されている。変化の激しい急成長企業においては、さまざまなことを予め決めきることは現実的でなく、常に柔軟な対応を求められる。そうした環境下において、組織市民行動は非常に有益なものである。そうした組織市民行動は、組織の公正性と密接な関係があり、従業員が公正性の低下を感じると組織市民行動も低下してしまう。では公正性とは何か。主に3つに分類される。報酬の分配結果などに関する「分配的公正」、結果に至るまでの過程に関する「手続き的公正」、そして個人的な配慮や誠意に関する「対人的公正」。そのなかで組織市民行動に特に影響を与えるのは、「手続き的公正」と「対人的公正」といわれ

図表5　ひずみ克服に必要な要素の変化



ている（Skarlicki＆Latham,1990/Moorman,1991）。「手続き的公正」という面では評価・処遇に関する明確な基準・ルールを定めた分かりやすい人事制度を整備したり、「対人的公正」という面では社員一人ひとりに配慮したミドルマネジメントによる対話などの施策が必要となる（図表5）。

ベースとして欠かせない「経営チーム」としてのトップコミットメント

前述したようなさまざまな施策を打ち出すことは、これまでのやり方が変わり、組織の慣性が変化することにつながる。いわば、組織における「健全なゆらぎ」ともいえるが、一時的には混乱をもたらすことも多い。こうした状況においては、効果が出るまでやり続けるためのトップコミットメントが欠かせないことは論を俟たない。

しかし、創業ステージを牽引する経営トップは得てして事業創造や動機付けに長けている半面、衛生要因への配慮が疎かになるケースが散見される。そうした点を補完する「経営チーム」としてのトップコミットメントが重要といえる。ティモンズ（1994）によると、ベンチャー企業の成長と経営チームの質には高い相関性があるとされている。そのなかで、相互補完的な経営チーム内での共同作業により経営の諸問題を複数の目で洗い出し、問題を予測することの重要性が説かれている。

視点

OCB（組織市民行動）が盛んな会社は業績が良い

田中堅一郎氏
日本大学　大学院　総合社会情報研究科　教授
text：米川 青馬　photo：平山 諭

本論でも触れたとおり、成長期の変化の激しい組織においては、決められた役割を超えた組織への貢献、つまり「組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior、以下OCB）」が重要になる。そこで、OCBの重要性、OCB研究の最新動向について、「日本版組織市民行動尺度」を作ったOCBの日本での第一人者、田中堅一郎教授に話を伺った。

たなかけんいちろう
1992年日本大学大学院文学研究科心理学専攻博士後期課程修了。広島県立大学経営学部助教授を経て現職。専門領域は産業・組織心理学、社会心理学。著書に『荒廃する職場／反逆する従業員』、編著書に『産業・組織心理学エッセンシャルズ　改訂三版』（いずれもナカニシヤ出版）など多数。

「組織市民行動（OCB）」とは、組織や職場での従業員による自発的な職務行動のことです。その大きな特徴は、職務内容規定に含まれない「役割外行動」であることです。例えば、オフィスのゴミ拾いを自発的に行うのはOCBです。突発的な業務に、関係者が協力して対処することもOCBにあたります。部署と部署の間に、どちらの仕事でもないが、誰かが行う必要のある業務が発生したとき、対応するのもOCBです。

OCBは企業・組織に欠かせないものです。もし、全員が職務規定内の仕事しかしなければ、従業員を増やすか、業務アウトソーシングをする必要が出てきます。しかし、それではコストが増えるばかりで、現実的ではありません。

公正感の高い組織ほどOCBは盛んになる

OCBには、さまざまな相関関係があることが分かっています。例えば、OCB研究で最も多いのは「公正感」に関するものです。公正な評価、処遇を行う会社だと思う従業員が多い組織ほど、OCBが起きやすいのです。また、「組織コミットメント」や「職務満足感」が高い組織でも、OCBが頻繁に行われる傾向があります。逆に公正感が低いと、OCBどころか、反社会的な「逸脱行動」が増える可能性があります。

企業の方々が最も興味があるのは、「OCBと業績の関係」でしょう。OCBと組織全体の業績は、かなり高い相関関係にあります。OCBが盛んな会社は、確かに業績が良いのです。ただし、OCBが盛んだから業績が良いのか、業績が良いからOCBが盛んなのか、どちらが先かは分かっていません。

個別差の研究では、性格特性とOCBの関係が明らかになっています。ビッグファイブ（性格の五大要素）のうち「調和性」

また、「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」という言葉がある。江戸時代・松浦静山の剣術書に出てくる名言であり、かつてプロ野球の野村克也元監督がぼやいたことでも有名な言葉である。王道を知り、精進することの大切さを説いているのだが、これは成長企業におけるマネジメントにおいても通じることであろう。

すなわち、経営トップ一人の利き腕だけに頼らない相互補完的な「経営チーム」として、典型的なひずみのパターン・対処法などの知識（王道）を応用しながら、現状および未来に対する共通認識をもって粘り強く取り組んでいくことが重要である。また、成長企業における人事として、そうしたことを経営チームが対話する機会・場を意図的に作り出していくことが醍醐味の1つではないか。本特集がその一助になれば幸いである。

齋藤悠介（さいとうゆうすけ）
エンタテインメント関連企業における事業開発室・経営企画室などを経て、リクルートマネジメントソリューションズに入社。現職では組織開発、経営理念浸透、CFT活動支援、人事制度構築などさまざまなコンサルティングに従事。

と「誠実性」が高い従業員は、OCBに積極的です。それから、社長が率先して地域の清掃活動を行うと、従業員も清掃に積極的に取り組む傾向が明らかになっています。つまり、「リーダーシップ」がOCBに影響するのです。

従業員に権限を委譲し、その潜在能力を引き出している「エンパワーメント」の高い職場では、メンバーの助け合いだけでなく、自発的に広報活動を行うといった組織レベルのOCBも盛んになるという報告もあります。一人ひとりが潜在能力を生かせる環境が整う組織ほど、OCBが増えるのです。

かつての日本企業ではOCBは当たり前

実は、OCBのルーツは日本にありました。OCBを提唱したデニス・オーガン教授は、「私自身がOCBに関心を抱いたばかりのころ、私の考えの多くは、日本的経営について聞いたり、学んだりしたことから強い影響を受けていた」（『組織市民行動』白桃書房）と著書に書いています。アメリカでは規定された職務内容を全うすればよいという企業文化が根強く、OCBが起きにくかった。そこでオーガン教授は、日本的経営を研究して、OCBという概念を考えたのです。

しかし、その時期の日本では、OCBはまったく注目されていませんでした。おそらく1980年代までは、多くの日本企業ではOCBが当たり前に行われており、研究対象にすらならなかったのでしょう。例えば、前工程と後工程の接続をスムーズにしたトヨタの「かんばん方式」などはOCBの最たる例ですが、OCBとしては研究されませんでした。

しかしその後、日本企業では「成果主義的賃金制度」と「個人化傾向」が進みました。成果主義の下では、どうしても従業員は自分の業績に焦点を合わせ、会社の現状や未来に意識が向かわなくなる傾向が強まります。そうして個人化傾向が進めば、OCBは起きにくくなるのです。2000年以降、日本でOCB研究が増えたのは、このことと無関係ではないでしょう。

組織からのリスペクト、公正さの担保が重要

では、どうしたらOCBが高まるのでしょうか。私は、「リスペクト」が重要だと考えています。なぜなら、先に紹介した研究をまとめると、「従業員は、組織からリスペクトされていると感じるとき、OCBを盛んに行うと同時に、存分に実力を発揮し、業績を向上させる」からです。従業員が会社から大事にされていると感じるかどうかが、重要なのです。

組織からのリスペクトを感じる要素の1つが、先に触れた「公正感」です。公正に扱われていると思うことは、大事にされていると思うこととほぼ同じです。そして、公正感を高めるためには、「公正さの担保」が欠かせません。どうしても評価は企業から従業員に向かうもので、押しつけ感があります。その「押しつけられた評価」という認識をいかに減らすかが、OCBを増やす鍵となるのです。例えば、従業員に評価を伝える際、なぜそうした評価になったのか、どうしたら改善できるのかを説明するだけでも違うはずです。特に低い評価の場合は、十分に配慮して伝えることも大切です。

最後に、OCBのネガティブ面についても少し触れておきます。最近、OCBに熱心な従業員ほどストレスが多く、疲れているという研究成果が発表されました。過度のOCBの強要は「負荷」「ストレス」になるのです。OCBが、必ずしもプラスに働くだけのものではないことを肝に銘じる必要があります。

事例

２倍成長をデファクトに組織文化を作り上げていった

株式会社ジーニー
工藤智昭氏　代表取締役CEO
text：曲沼美恵　photo：伊藤 誠

2010年4月にジーニーを創業して以来、2年間くらいは順調に事業拡大していたものの、社員数が50人を超えたあたりで最初の壁がありました。ちょうどベンチャーキャピタルの投資も得て、人数を大幅に増やそうとしていた時期です。事業も伸び盛りで、さまざまなメディアに取り上げられた影響もあり、大企業からの転職組も応募してくるようになりました。折悪しく、そんなときに、システムトラブルが頻発してしまったのです。

当時は年商10億円くらいの規模でしたが、そのことで年間約１億円の売上を失いました。勢いのある会社だと期待して入った中途採用の人たちも失望し、営業の約3分の1が退職してしまう事態にもなりました。

社内の雰囲気も沈み、私宛てに、会社への苦情を訴えるメールが毎日のように届くようになりました。経営者としては暗くなってしまった雰囲気を払拭して、早急に赤字を埋めないといけない。それも3〜6カ月というスピードでやりきらないといけない状況に追い込まれました。

そのときに考えたのは、やはり、組織文化を醸成することを優先すべきだったということです。そうした事態を招いた根本的な原因は、この会社に本当に合う人が誰なのか、その基準や伝え方が曖昧なまま、多様なタイプの人材を採用してしまっていた点にありました。ビジョンやバリューを掲げていても十分に浸透していなかった事実を強く反省し、組織文化を作ることに取り組みました。

採用に関してはまず、新卒に軸足を置きました。報酬に関しても、営業に携わる人たちに対してのインセンティブを厚くするなどの見直しをしました。その頃から「2倍成長」をデファクトスタンダードにする文化を作り上げていったのですが、この2倍成長というのは、上から押し付けたのではなく、メンバーが望んで出してきた数字です。

実は、営業の人間が大量に辞めてしまった際、新卒社員たちに飲みに誘われたのです。彼らは私に、「こうすれば売上を回復できます！」というプレゼンをしてくれました。それを聞いて改めて痛感したのは、「やる気」の大切さです。実際、営業成績を分析してみたら、過去の実績云々よりも、「やる気」のある人間の方が数字を上げていたのです。

われわれが扱うアドテクノロジーは新しい分野ですから、変化のスピードが速く、実績のある人を採用したとしても、過去の経験が足かせになることも多い。そのことに気づいてからはむしろシンプルに、年齢や経験とは関係なく、ジーニーが実現したい世界に本気で共感し、前のめりになってくれる人を採用するようになりました。

ピンチのときは協力意識も芽生えます。先の危機をきっかけに、営業とエンジニアが互いに協力し合う文化も生まれました。現在も、社内でそういうコラボチームがいくつか動いていますが、だいたい1カ月から3カ月で企画をローンチし、お客様に届けています。厳しいけれども、それを達成することで自分自身も成長できる。そういうコミットメントを大事にした組織文化を、1年半くらいかけて皆と作ってきました。

「文化」の次は「マネジメントの壁」

次にぶつかったのは「マネジメントの壁」でした。これはちょうど100人規模を超えたあたりにありました。年間2倍の成長を実現しようと思えば、間違ったことは翌月すぐに直すくらいのスピードが必要です。小さなPDCAをたくさん回すなかで、経営会議で話し合われている内容が現場にまで伝わらなくな

企業規模の変化に伴う
組織のひずみと対応

	50名規模	100名規模
組織の状態	事業の急拡大に伴い採用を強化	組織の分業や高速PDCAが進む
ひずみ	システムトラブルを契機に退職者が増加	経営者と現場をつなぐコミュニケーション不足
対応	コミットメントを重視した組織文化の醸成	マネジメント層の育成と相互補完的な人材配置

る現象が起こりました。「自分の知らないところで何かが勝手に決められ、上がその方針をコロコロ変えている」と感じた社員も、多かったようです。原因は、経営層と現場をつなぐマネジメント層のコミュニケーションが不足していた点にありました。ジーニーが、他社に比べてコミュニケーションが特段薄いというわけではないと思いますが、これだけの速さで急拡大しているからこそ、普通の会社よりも経営と現場をつなぐ上での難しさがあり、気を遣わなければいけなかったのです。

そこで、まずはマネジャー層に研修を行い、経営会議で決まった方針をチームに伝えると同時に、チーム内の意見を集約し、経営層に伝える中間地点的役割を負っていることを認識してもらいました。それまでは、どちらかというとマネジャーは業績を伸ばすことに専念しがちでしたので、「事業の成長にとって何が正しいのか」と同時に、「メンバーの幸せにとって何が正しいのか」という2つの軸を基準に考えるよう、促しました。

ジーニー自身、ものすごいスピードで急成長していますので、その時々の状況に合わせて方針を変えていかざるを得ない。それをその都度、全体で共有していくのは難しいことでしたが、上長とメンバーが1対1で話す時間を設けるなど、方針が全体にくまなく伝わるような仕組みを取り入れました。私自身、四半期に1度は役員と1対1の話し合いをするようになりました。

アリババの創業者、ジャック・マーは「人を見るときには複数人で見ろ」と言っています。人間にはどうしても得意・不得意がありますし、不得意でも「できるようになろう」と頑張っているマネジャーもいます。彼らが成長するのを待てればいいのですが、われわれのようなベンチャー企業の場合、待っていられない現実も一方であります。そのため、縦のラインに並ぶ人材を組み合わせながら、個々人の能力不足を補っています。

例えば、課長と部長がいる場合、一方が事業の創造やマネジメントに強いなら、もう一方は人のマネジメントに強い人を配置する。事業を作っていくことと人材のマネジメントは両方、同じように重要です。個人としての得意・不得意はあったとしても、組織全体としてはどちらか一方に偏らないよう気をつけています。また、人間が成長するには適切なフィードバックが必要ですから、360度評価も取り入れています。これらの取り組みを通じてマネジメントの壁は少しずつ緩和されてきたと感じています。

自分も組織も、日々アップデートしていく

現在、従業員数は連結で200人を超えました。目標としては2020年までに売上1000億円、従業員1000人規模を目指していまして、現在はちょうど、次の壁にぶつかっているところです。その壁というのは、一人ひとりがもう一段上の仕事をこなせるようになること。そのために、私が去年までやっていた仕事は今、本部長にできる限り任せるようにもしています。その上で、私自身は海外で事業を伸ばすための戦略を考えたり、次の事業を作り出すことに取りかかっています。

日々、苦戦しながらではありますが、若手を海外の役員に抜擢したり、プロダクトの責任者に抜擢したり、ということも始めています。外部の起業家と組みながら、実際のプロジェクトを通じて育てることもしています。育成に関しても、今後はなるべく仕組み化していきたい。今ある人事制度は創業3年目に作ったものなので、マネジメント層全体でコンセンサスをとりながら、リニューアルしていこうと思っています。

創業から6年。変化の激しい経営環境ゆえに、私自身も日々情報をアップデートしながら学んでいます。そのなかで、事業の成長にとって必要と判断すれば、自分の意見も即座に変えていきます。方針を唐突に変えているのではないことを少しでも分かってもらえたらと思い、外部の情報や刺激から得た学びや気づきなどは、社長週報を通じてマネジメント層と共有しています。事業拡大に負けないスピードで、従業員も私自身も成長し、組織が育っていくのが理想だと思っています。

寄稿 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

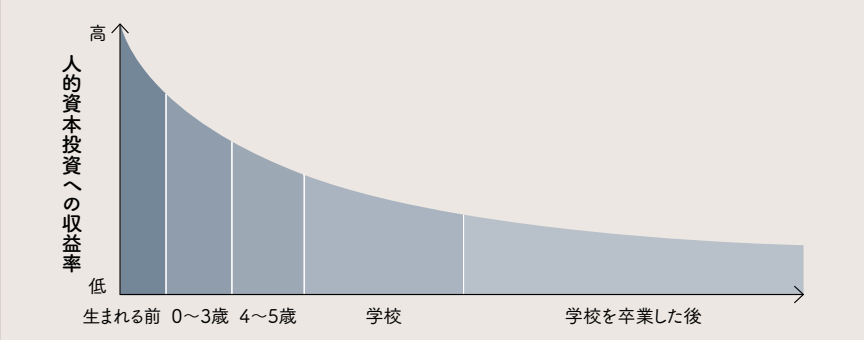
〔連載・第5回〕

子どもへの教育投資のタイミングは?

国や社会にとって、これからを担う子どもへの教育投資は、重要な課題である。
少子化、グローバル化など、わが国を取り巻く危機的状況を回避するための教育投資はどうあるべきか、
文部科学省を中心に議論が進んでいる。限られた予算のなかで、誰にどのような教育を行うのが効果的か。
教育経済学の研究成果と今後の取り組みをご紹介しよう。

教育経済学でよく用いられる概念の1つに「教育の収益率」なるものがある。経済学では教育を「投資」と考えるので、教育への投資リターンを計測するのである。文部科学省の調査によると、子どもを公立学校に通わせている保護者は中学校3年生のとき、すなわち高校受験の直前に最も多くの学習費をかけている。しかもそのほとんどが学習塾などの学校外活動費だ。しかし、教育経済学の研究蓄積によると、最も教育への投資リターンが高いのは、中学校3年生のときではなく、子どもが小学校に入学する前であることが示されている(図表1)。

〔図表1:教育の投資リターン(概念図)〕



注:縦軸は人的資本の収益率を表し、横軸は子どもの年齢を表す。
出所:Heckman,J.J.,&Krueger,A.B.(2005).Inequality in America:What role for human capital policies.MIT Press Books.

4歳のときの100円が60年後には300倍に

この図からも明らかなように、教育の投資リターンは、子どもの年齢が小さいうちほど高く、その後は低下の一途を辿る。この概念図の根拠となるのが、ノーベル経済学賞を受賞したシカゴ大学のジェームズ・ヘックマン教授による「ペリー幼稚園プログラム」の効果測定である。ペリー幼稚園プログラムは、ミシガン州のある地域で貧困層の3〜4歳の子どもを対象に質の高い就学前教育を提供するために政府の支援を受けて1960年代から開始された。このプログラムは、正確に効果を測定するため、ペリー幼稚園に通う子どもと通わない子どもをランダムに振り分け、両方に対して約40年間追跡調査が行われた。ヘックマン教授の研究で明らかになったことは、図表2のとおり、6歳時点のIQや19歳時点の高校卒業率や27歳時点の持ち家率、40歳時点の所得などは、ペリー幼稚園に通う子どもの方が通わなかった子どもに比べて高かった。一方、生活保護の受給率や犯罪率などは低かったので、質の高い就学前教育がもたらした教育の社会的収益率はかなり高いということが明らかになったのである。ヘックマン教授の推計では、4歳のときに国が投資した100円が65歳のときに6000円から3万円になって社会に還元されるということになる。

本稿では、こうした米国における研究成果から日本が学ぶべきことを整理したい。第1に、日本では、就学前教育が重要であるというコンセンサスが全くないということだ。冒頭のデータにも示されたとおり、家計は受験の前に学習塾などへの支出を増加させるような投資を行っているし、最近の待機児童問題の深刻さから見ても、国が就学前児童に積極的に投資をしているとは到底思えない。現在、わが国の政府による年間1人当たり支出は、就学前の子どもに対しては100万円以下にもかかわらず、100歳の老人に対して500万円が分配されているという推計もある。

また、現在就学期の子どもの相対的貧困率は6人に1人となる高水準に達

 photo:山崎祥和

中室牧子（なかむろまきこ）
慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ（MPA、Ph.D.）。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。

エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠（エビデンス）に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

しているが、最近の日本財団の「子どもの貧困の社会的損失」推計によると、このまま子どもの貧困を放置すると最も保守的な推計でも、社会が被る経済的損失は約2.9兆円、政府の財政負担は1.1兆円増加することが明らかになっている。そもそもペリー幼稚園プログラムも、貧困の世代間連鎖を断ち切ることを目標の1つとして設計され、就学前教育の拡充を図ることがその有力な方法であることを示している。

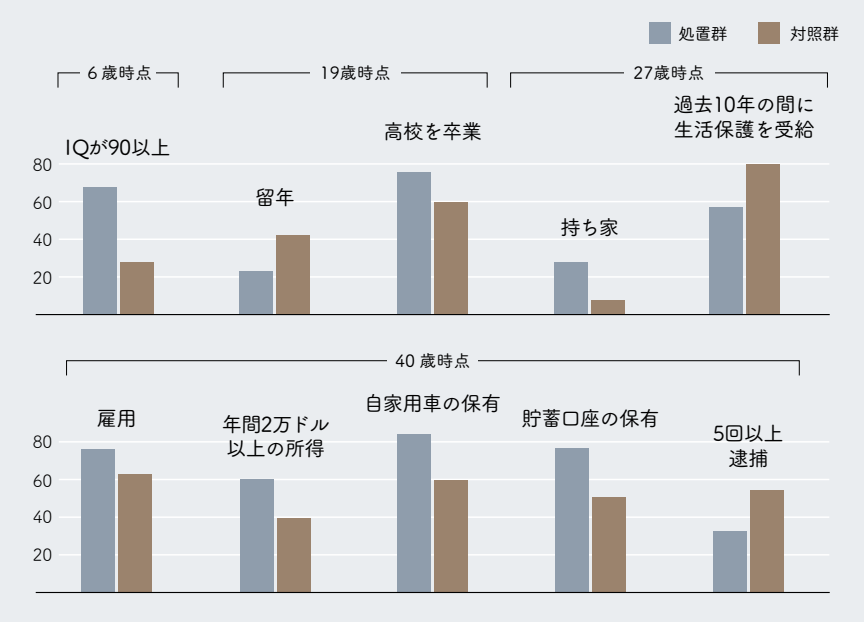
第2に、米国では、ペリー幼稚園プログラムのような追跡調査が多く行われ、教育の「効果」が正確に計測されているという点である（米国の追跡調査で最長のものはすでに70年に達している）。わが国ではたびたび「教育の効果はすぐ出ない」と指摘されながらも、同一個人を長期間追跡するという調査を行ってこなかったがために、「いつ」の「どのような」教育の投資リターンが高いのか、にこたえられるだけのデータが存在していない。

長期的な追跡調査が日本でも始まる

しかし、最近ようやくこうした問題に改善の兆しが見えてきた。1つは日本財団が子どもの貧困の連鎖を断ち切ることを目標に、小学校低学年以下の子どもを対象にした教育支援に50億円を拠出することを発表したのだ。このサービスの第1号拠点は、埼玉県戸田市で展開されるという。埼玉県では、昨年から子どもの認知能力、非認知能力を計測する優れた追跡調査を独自に実施しており（「埼玉県学力・学習状況調査」）、この2つが合わされば、まさに日本版ペリー幼稚園プログラムが始動するというわけである。私も研究者の1人として、この効果測定に参画するつもりだ。

米国で1960年代にはすでに実施されていた試みを、日本で開始するまでに50年を要したという事実には愕然とせざるを得ないが、こうした試みをゼロから立ち上げる関係者の努力を考えれば、この研究におけるあらたな発見がペリー幼稚園プログラムのような「知的公共財」として、社会に貢献することを願うのは私ばかりではなかろう。

［図表2：ペリー幼稚園プログラムの効果〈単位：%〉］



出所：Schweinhart, L. J., Montie, J., Xiang, Z., Barnett, W. S., Belfield, C. R., & Nores, M. (2005). Lifetime Effects: The High/Scope Perry Preschool Study Through Age 40. Ypsilanti, MI : High/Scope Press

フレンドシップ・プログラムは世界中でなかなか成功しない

菅原先生の研究分野・研究内容を教えてください。

私の根本的な研究テーマは「地域や友人とのつながりを豊かに保ちながら、幸せに老いること」です。友人関係、地域社会との関わり、職場での人間関係、周辺的人間関係などが幸福や健康にどう影響しているか。健康と幸福の関係がどうなっているか。学部生以来、一貫してそうしたことを研究してきました。最近は、「リタイア後の60代男性の地域デビュー」「高齢者の人間関係」「中高年女性のフレイル（虚弱化）」にまつわる研究などを進めています。

内容をいくつか具体的に教えてください。まずはリタイア男性の「地域デビュー」研究からお願いします。

今、60代男性の「地域デビュー」が自治体の課題の1つとなっています。仕事をリタイアした後、地域社会との関わりや人間関係をうまく再構築できず、奥さんに頼りきっている男性が多くいるのです。しかし、それでは奥さんに何かあると困りますし、なかにはひきこもりや家庭内の関係悪化につながるケースもある。そこで私たちは、リタイアした方々が地域社会にソフトランディングしやすい仕組みを研究しています。

この分野ではっきりしているのは、「フレンドシップ・プログラム」、つまり、友人を作ることを目的としたイベントやプロジェクトはうまくいかないということです。実は、フレンドシップ・プログラムは世界中で試みられてきましたが、なかなか成功例がありません。最近、地方自治体などが、「気楽にお茶を飲みながら、友達を作りませんか」などと呼び掛けて、お茶会やカフェ会をよく開いていますが、あまり効果は期待できないと思います。

なぜなら、ある場に集まったからといって、すぐに友人になれるわけではないからです。ある研究がシニア男性の社会関係を研究し、活動の場が1つ重なると知り合いになり、2つ、3つと重なるに従って、知り合いから友人に発展しやすくなるという仮説を示しました。例えば、市民大学で一緒になった方と、互いのペットの散歩中に出会うと、少し話が弾みます。さらに、近くの飲食店でたまたま席が隣になったとき、本格的に仲良くなるということです。大人も子どもも関係なく、関係を構築する段階では、いくつもの接点があり、接する時間が長く、頻度が多いことが、関係性を強める大きな要因です。ですから、もし友人を増やしたいなら、まず活動の場を多様にするのが先決です。

では、どうしたら60代男性は地域デビューしやすくなるのでしょうか。私たちは、何かしらの「役割」を得られるようにすることが大事だと考えています。例えば、お住まいの地域内に関心をもって取り組める仕事や趣味を見つけることができれば、地域デビュー男性の多くが、そこでのつながりを起点に地域社会のネットワークを広げていけるでしょう。私たちはそのように仮説を立て、柏市などで実証研究を進めています。

今の高齢者男性は退職後も企業の同期や仲間と仲が良い

「高齢者の人間関係」はどのような研究ですか。

展望
the prospect

友人と社会的つながりの社会心理学

孤立せず、幸せと健康を保って老いるにはどうしたらいいか

日本は平均寿命82歳の世界最長寿国で、今後、どの国も経験しなかった超高齢社会を迎える。
一方で、「おひとりさま」が流行語になって久しいように、個人の孤立化・孤独化が進んでいる。
それは高齢者も例外ではない。こうした社会のなかで、地域社会から孤立せず、
幸せと健康を保って老いるにはどうしたらよいのか。東京大学の菅原育子先生に伺った。

 text:米川青馬 photo:柳川栄子

これまで、多くの高齢者の方々にヒアリングやアンケートを行ってきました。そのなかで、75歳を超えると、「1年に1回くらい会う昔からの友人」が大事になることが分かっています。これは高齢者に限りませんが、昔からの友人の存在は、その人のアイデンティティに深く関わっているのです。75歳くらいになると、どうしても社会的役割を失う傾向にあり、人間関係のネットワークが小さくなってくる。外出する機会も減ってきます。そのとき、昔からの友人が特に大きな心の支えになるのではないかと考えられます。

また、この年代の男性にお話を伺うと、かつて所属していた企業の同期や仲間たちの存在を強く感じます。基本的には仕事上の関係はあくまでも仕事上でしかないのですが、ある時期の日本企業の同期、仲間のつながりは例外で、学校の同級生と同じように仲が良いことが多い。長い間、共にさまざまな危機を乗り越え、成長を遂げてきたからでしょう。今の高齢者男性のなかには、リタイア後もそうした仕事仲間たちと定期的に集まり、ゴルフや旅行などを楽しんでいる方がたくさんいます。そこまで濃密なつながりがあれば、やはり大きな心の支えになるでしょう。ただし、下の世代になると、こうした企業内での関係は薄くなっているのが現実だと思います。

そして、80歳から85歳になると、少しずつ「死への適応」をしていく方が多いようです。亡くなる友人や家族が増えるなかで、同世代が減っていくこと、自分も近いうちに死ぬことを受け入れていくのです。アクティブな方のなかには、60代〜70代の友人を増やし、この先の社会を後進に託そうとする方もいます。

「地域で働く」といった地域活動が関係構築力を高める絶好のチャンス

これらの研究から分かったことは何でしょうか。

ご存じのとおり、日本では「孤立化」が進んでいます。家族のサイズが小さくなり、子ども、兄弟、親戚の数が減っています。このことが、友人関係や周辺的人間関係をより重要なものにしています。例えば、デイサービスを覗くと、上手に人間関係を構築し、やりたいことを見つけて楽しそうにしている方と、周囲とうまくいかず、不満そうな方の差が大きい。間違いなく、人間関係を自ら構築できないと苦労する世の中になっています。私は、先ほどご紹介した「地域で働くこと」をはじめとする地域活動こそ、高齢者が人間関係の構築力を磨く絶好のチャンスと考えています。

このようにお話しすると、濃厚な友人関係が重要と思う方が多いかもしれませんが、必ずしもそうではありません。薄く広いつながり、いわゆる「弱い紐帯」が役立つシーンが少なくありません。弱い紐帯は、若者の場合に知り合いが多いと転職が有利になるといったことでよく語られますが、中高年の方々にとっても、予期しないストレスに対処しやすくなるという意味で重要です。そこでものをいうのは、数の多さよりも多様性。つながりの種類が多いと、お金のことはこの人に聞けばよい、ご近所トラブルはあの人に相談すればよいといった形で、さまざまな攻撃から身を守りやすいのです。多様な場に参加し付き合いの幅を広げることの意義は、この点でも大いにあるのです。

菅原育子氏

東京大学　高齢社会総合研究機構
特任講師　博士（社会心理学）

すがわらいくこ
2005年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学。博士（社会心理学）。現在、東京大学高齢社会総合研究機構 特任講師。著書「女性のからだとこころ―自分らしく生きるための絆をもとめて」（分担執筆、金子書房、2012年）など。2016年度日本老年社会科学会奨励賞受賞。

社会貢献と人材育成の同時実現を目指すプログラム

認定NPO法人カタリバと、新サービス「カタリ場研修」を提供開始

弊社は、認定特定非営利活動法人カタリバと提携し、企業向けアクティブラーニング型プログラム「カタリ場研修」を共同開発し、新サービスとして提供を開始しました
NPOカタリバと連携して広く展開することで、CSRへの取り組み企業の拡大と、参加する企業人の視野拡大や新たなチャレンジの促進を目的としています

カタリ場研修

高校生向けキャリア学習プログラム「カタリ場」※を、企業人向けにカスタマイズしたアクティブラーニング型プログラムです
企業人がロールモデルとして高校に出向き、高校生の悩みと向き合うことで、やる気を引き出す活動に当たります。外部視点や多様な価値観に触れる非日常の体験から自己理解を深め、主体的なチャレンジを定めます

※NPOカタリバが提供する高校生向けの出張授業プログラム。学生を中心としたボランティアが高校に出向き、対話を通して進路や高校生活への動機づけを行う。2015年8月期には約2000人のボランティアが、303校・41954人の生徒に実施

認定特定非営利活動法人カタリバ
設立：2001年11月1日
代表：代表理事 今村久美
本部所在地：東京都杉並区高円寺南3-66-3
高円寺コモンズ2F
事業内容：高校生へのキャリア学習・プロジェクト学習プログラム提供／東日本大震災被災地の放課後学校の運営／地域に密着した教育拠点運営
http://www.katariba.or.jp/

ホームページを7月よりリニューアルいたしました

弊社ホームページを7月よりリニューアルし、組織行動研究所のホームページと統合いたしました
これまで組織行動研究所ホームページにて掲載しておりました「調査・研究」コンテンツや、「RMS Message」バックナンバーなどは、引き続きこちらよりご覧いただけます

- 調査ライブラリ
- 研究レポート
- 学会レポート
- 論文
- 「RMS Message」バックナンバー

また、今後もさまざまな調査・研究を行い、こちらより発信していきます

メールマガジンにご登録いただきますと
新着記事・イベント情報などをお知らせいたします

http://www.recruit-ms.co.jp/

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030 WORK STYLE 2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.42
伝えたい マネジャーの醍醐味
（2016年５月発行）

【Message from Top】
田中英成氏
（株式会社メニコン 代表執行役社長）
【特集１】
「伝えたい マネジャーの醍醐味」
▶ 事例
・國分裕之氏（全日本空輸株式会社）
・杉山敦氏・中藤崇芳氏（SCSK株式会社）
・飯田正信氏（三井化学株式会社）
・鳥海健太郎氏（株式会社ガリバーインターナショナル）
▶ 視点
・酒井穣氏（株式会社BOLBOP）
▶ 調査報告
管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味
【中室牧子の“エビデンスペーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
事業リーダーの赴任後の組織立ち上げ
人事が支援できること
【展望】
西條辰義氏（高知工科大学）

vol.41
大企業病にならない組織における自律と規律
（2016年２月発行）

【Message from Top】
斎藤敏一氏
（株式会社ルネサンス 代表取締役会長）
【特集１】
「大企業病にならない組織における自律と規律」
▶ 事例
・小金井成子氏（株式会社星野リゾート）
・前田浩司氏（テルモ株式会社）
・小島豪洋氏（株式会社ワークスアプリケーションズ）
▶ 視点
・桑田耕太郎氏（首都大学東京大学院）
・山口裕幸氏（九州大学大学院）
▶ 調査報告
「大企業病」を患う組織の実態
【中室牧子の“エビデンスペーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
今、現場のミドルに求められること
【展望】
相川 充氏（筑波大学大学院）

vol.40
新しい価値を生み出す人・組織づくり
―人事は何ができるか―
（2015年11月発行）

【Message from Top】
中谷康夫氏
（株式会社日立物流 代表執行役社長 兼 取締役）
【特集１】
「新しい価値を生み出す人・組織づくり―人事は何ができるか―」
▶ 事例
・百枝信二氏（野村證券株式会社）
・表 利彦氏（日東電工株式会社）
・青野史寛氏（SBイノベンチャー株式会社）
・加藤健太氏（株式会社エンファクトリー）
▶ 視点
青島矢一氏（一橋大学）
▶ 調査報告
新規事業創造に関する人事の実態調査
【中室牧子の“エビデンスペーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
事業推進・組織開発に向けた“攻め”の組織サーベイ活用
【展望】
小田 亮氏（名古屋工業大学）

vol.39
「適応」のメカニズムを探る

vol.38
組織コミットメント
～滅私奉公ではない帰属のあり方～

vol.37
大人の「学ぶ力」は高められるか

vol.36
リベラルアーツは経営の役に立つのか

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 44

2016年11月　発行予定
次号は越境に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2016年８月発行　vol.43
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー ７階

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　齋藤悠介　佐藤裕子　藤村直子　高山めぐみ
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　加藤純平　平山諭　柳川栄子　山﨑祥和
イラストレーター／平野瑞恵（表紙）　浅妻健司（特集１）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80274320

A 8 0 2 7 4 3 2 0 A