
桐村晋次著

『人材育成の進め方』

(日本経済新聞社、1996年、本体830円)

JALアカデミー株式会社・神奈川大学非常勤講師 古屋 紀 人

本書は企業教育における人材育成のあり方を、詳細にわたって網羅して説いている良書である。著者の桐村先生は長年にわたり、大手企業の人事教育部門に携われて、役員まで経験された方なので、本書の視点が只企業教育の見地のみならず、経営の見地から企業教育のあり方をマクロ的に説かれている点に特徴がある。現在企業教育ビジネスを事業経営している立場の筆者にとっても極めて有益な書籍である。昨今の企業業績の低迷により、多くの日本企業において企業教育の予算は削減され、かつ短期的傾向が強くなっている現状に対して、経営的視点から企業教育のあり方とその重要性を論じた本書は現在の企業教育に一石を投ずる内容である。更に冒頭の部分で著者は変革の時代を迎えた現在における企業教育のあり方を論じている。即ち、国際化、情報化の時代による急速な環境変化、従来型の長期間雇用による人材育成型から個性と創造性を兼ね備える人材の必要性、又高学歴、高齢化による社員の価値観の変化等を捉える必要性を強調されている。

本書の構成は、第一章『企業と人材育成』では、従来型の日本企業経営と人材教育のかかわり方、教育の意義を説明して、経営戦略と人材教育のあり方を論じている。経営幹部が自ら講師になり従業員に対して会社の理念やビジョンを明確に伝え、更に企業の経営戦略、事業戦略に則った人材育成計画を立案するまでのプロセスを明確にし

ている。講師には必ずしも社内の人材のみならず、大学研究所などから外部の講師を招聘して社員の専門性のレベルを向上する必要性も説かれている。次に昭和二十年代から現在に至るまでの経営環境の変化による人材育成の変遷を考察して、過去のみならず先を読んだ人材育成の必要性を強調されている。又教育担当スタッフのあり方を論じ、やはり全社的な見地に立っての認識の大切さを必要であるとしている。第一章の最後では、経営組織人材開発に関する理論を時系列的に解説している。特に筆者も人間行動科学におけるコンピテンシー理論（グローバルコンピテンシー）の研究をする立場として、マズローの欲求階層理論、マグレガーのXY理論、リカートの動機付け理論、ハズバーグの衛生要因理論等の人間行動理論から、バーナードの組織理論などの古典理論から最近の経営理論に至るまで、企業人材教育の中にこのような経営学理論教育を取り入れる必要性を強く感じている。しかしながら現状はこのような教育を取り入れている企業は極めて少ない。著者もその必要性から、この点を論じていると推察できる。

第二章『人材育成との体系と組織』ではまず人材育成方法の時代による変化を論じて、企業が求める能力として、課題設定能力、職務遂行能力、対人能力、問題解決能力を上げている。更にこれらの能力を習得する教育として、技能教育、知識教育、態

度の教育，創造の教育を上げている。著者の論点であるこれからの教育は，態度の教育や創造の教育に力点が移行していくことの必要性を強調しており，筆者も全く同感である。従来型の日本企業の人材教育の特徴は学校教育と同様に，知識技能偏重型の教育であり，昨今の経営にかかわる各種の問題に対するためにも態度と創造の教育は不可欠である。著者はこのような教育を実施するためにも，企業内にきちっとした人材教育組織を存在させて，体系的に教育計画を経営層から一般社員に至るまで徹底する事を強調している。そのためには経営者が方針を明確にして，時代の変化に対応できる体制のあり方を説明している。著者の指摘のとおり，企業教育の体系化と一貫性は企業の経営戦略とマッチさせた形で必要である。

次に能力開発の形態として三つの能力開発のパターンを類型化している。即ち，OJT 教育，集合教育，自己啓発教育である。著者は第三章で『OJT 教育の進め方』を概説している。

即ち，OJT は上司が部下の職務に必要な能力の向上，改善を目的として，仕事を通じて行う，計画的，合目的，継続的かつ組織的な教育活動として定義付けている。上司と部下とのコミュニケーションの向上のためにも，日本企業においては有効であると強調している。

第四章『集合研修の進め方』では階層別教育，専門別，部門別教育，重点施策対応教育，組織開発教育を取り上げている。筆者は特に重点施策対応教育と組織開発教育は今後の企業教育の中で，重要度が増すと考えている。著者が述べているように，個人のスキルを如何に組織間に応用していくか，OD（組織行動）教育の中に理論的なアプローチが企業教育の中に益々求められ

てくると考える。第五章『自己啓発とグループ学習』では企業から与えられる教育から，自らが求めて自己啓発する教育の必要性を強調している。今後は従業員のやる気を啓発する教育，自らが求める教育の比重が増加する事は間違いない。

第六章『個に着目した能力開発』では著者が社会人大学院で専攻されたカウンセリングの理論を展開しながら，企業社会における個の教育のあり方を説明している。産業心理学の分野は企業内の人材能力開発の面では応用範囲が広く，特に企業内の人事，人材開発部門のスタッフには非常に大切な分野である。管理職はカウンセリングマインドを醸成し，部下は MY という意識を明確に所持して，自らの意見を相手に伝え，かつ職場の組織以外に自らの仕事の組織を保持する事の大切さを説いている。第七章『スタッフの役割と教育の実施』では，企業内における経営戦略とリンクした教育ニーズを各種の手法で把握することが求められる。著者は教育ニーズの把握とそれに基づいた教育計画の立案を求められ，それがきちっと実行されるための方法論を説明している。特に研修実施のための環境作りの大切さと研修の現場における各種の研修技法を理解する必要性を説いている。更に研修実施後の評価の方法論を論じている。

最後の章では著者が大学院で研究されたテーマ『ホワイトカラーのキャリア形成』について報告している。

所感としては，人材育成の進め方を企業の経営的側面，事業部門的側面，人事教育部門的側面，従業員の側面からのみならず，学問的，時代的側面から極めて包括的に，かつ詳しく，明確に記述されている。200 頁ほどの紙面に情報が満載されていて，極めて情報の密度も高い。『人材育成』のみにとどまらない著者の実務的経験と学問的

知見に裏づけされた内容の濃い書籍である。