

## 企業内研修の有効性向上のためのシステムづくり A System to Improve the Effectiveness of Corporate Education

小橋勉<sup>†</sup>, 韓三澤<sup>††</sup>, 藤川なつこ<sup>†††</sup>  
Tsutomu Kobashi<sup>†</sup>, Samteak Han<sup>††</sup>, Natsuko Fujikawa<sup>†††</sup>

**Abstract** Many corporations have done corporate education to develop their performance. However, there have been the pros and cons on it. Based on the status quo, we examine the ways and conditions to improve the effectiveness of corporate education. First, we make clear how corporate education is recognition understood today. Second, reviewing the history of it and we theoretically identify necessary conditions to improve it. Third, we use a case study to exemplify the theoretical consideration. We focus on the POSCO, a large steel manufacturing company in South Korea, which has introduced Toyota Production System as a way of corporate education to improve its efficiency. Then we identify three factors which led to higher productivity; formulation of a system as a whole organization, commitment of top managements, and penetration to the people at the actual work in the factory. Lastly, we show theoretical implication in terms of organizational learning research.

### 1. 緒言

企業はその存続・成長を求めて様々な行動をとる。一方で新たな製品やサービスを提供して顧客の獲得に動き、他方で既存の製品については生産性を高めることを通じてコスト低減を図っている。そういった直接的行動とは別に、多くの企業では研修が行われている。それは企業のパフォーマンスを直ちに改善するものではないが、従業員の能力向上を求めた長期的な視点での取り組みと言える。そういった企業内研修には一定の重要性があると考えられているが、その有効性及び有効性の向上についてはこれまで十分な議論が行われてこなかった。

このような状況に鑑み、本研究では企業内教育の有効性向上に必要なシステムのあり方について検討する。そのために、第1に、企業内研修の必要性に関する認識の現状を理解する。第2に、企業内研修の歴史を振り返り、その上でこれからの企業内研修に求められるものを理論的に導く。そして第3に、その理論的知見を実際の企業内研修に導入した事例を分析し、その成果について論じる。

具体的には、韓国製鉄会社である POSCO への TPS (トヨタ生産方式) の効果的導入を通じた教育活動に焦点を当て、①組織全体のシステムづくり、②トップの関与、そして③現場レベルへの価値観の浸透といった活動が生産性の向上に寄与したことを示す。そして最後に、経営学、特に組織学習論との関わりで理論的含意を示す。

### 2. 企業内研修の必要性に関する認識の現状

#### 2.1 人材育成投資と売上

企業における人材は、程度の差こそあれ、重要なものとされている。特に日本においては、工場の従業員の現場力が日本企業の競争力の源泉であるという面もある。

表1: 人材育成投資と売上増

売上\投資	投資増	変化なし	投資減
増加	34.9	18.0	12.5
やや増加	16.3	22.8	11.6
変化なし	19.7	20.0	8.1
やや減少	9.6	18.3	21.2
減少	16.7	19.5	46.3
無回答	2.7	1.5	0.2

(厚生労働省『2005年度能力開発基本調査』より作成)

† 愛知工業大学 経営学部 経営学科 (名古屋市)  
†† 株式会社 KR2 (名古屋市)  
††† 名古屋大学大学院 経済学研究科 附属国際  
経済政策研究センター (名古屋市)

表1は企業における人材育成投資と売上との相関を示したものである。

人材育成投資を増やした企業の過半数において、売り上げの増加がみられ、他方で、投資を減らした企業の2/3が売上減に直面している。もちろん、このデータは相関を示したものであり、必ずしも因果関係を示しているわけではない。即ち、売上が減少したために人材育成投資も減らさざるを得ないという面もある。しかし、その場合、売上増が投資増という因果については、トップが人材育成に対して高い意識を有していることの証左といえよう。

## 2.2 企業内研修に関する認識のギャップ

日本企業における社員教育は現場に根差したものであり、欧米のOff-JTとの対比の中でOJTと称されることもある。他方で、研修機関による企業内研修も盛んに行われているのが現状である。

そういった企業内研修については、これまでみてきたような肯定的な意見がある一方で、トップ・従業員双方に不満や否定的な意見をもたらすこともある。例えばトップ側からは「研修のための費用は少なくないが、それが役に立っているかどうか分からない」という声が聞かれることがある。他方で従業員側からは「日常業務で忙しいため、本当は研修を受けたくない」「トップの思いつきで研修を命じられても困る」といった声が聞かれることがある。

本来は従業員の能力向上、ひいては企業のパフォーマンスの向上を目的とするはずの企業内研修に対して、このような認識の発生は本末転倒であり、回避すべきである。

したがって、次節では人材育成に関してのこれまでの歴史を簡単に振り返り、現在求められているものを明らかにする。

## 3. 企業内研修の回顧と展望

### 3.1 企業内研修の回顧

従業員に対する企業内研修は、戦後の復興期から行われてきており、その歴史は長い。その捉え方にも諸説あるが、本稿では、青木(1999)、二挺木(1999)に基づき、3つの大分類と、その中での9期の小分類という視点で捉える。それを示したものが表2である。

ここから、第I期と第II期においては、生産性・効率性向上と従業員の創造性育成という2つの視点の中で重心を変えながら研修が行われてきたことが分かる。

表2：企業内研修の歴史

大分類	小分類	内容
I 企業内 教育の	第一期(S20-26) : 教育訓練の導入・ 普及期	増産等を中心テーマに、 管理者向け教育訓練が導 入される

成立・ 成長期	第二期(S27-35) : 社員教育の拡充期	一般社員層も含めた能力 開発が論じられる
	第三期(S36-39) : 社員教育の体系化	創造性の育成、社員教育 の体系化が求められる
II 企業内 教育の 展開と 停滞	第四期(S40-47) : 社員教育の多様化	教育訓練と人事制度との 関連の深化、KJ法の登場
	第五期(S48-57) : 教育訓練の停滞	オイルショックによる停 滞と、コストダウン推進 教育の展開(QC)
	第六期(S58-H2) : 社員教育の再活性 化期	TQC全盛、戦略研修の開 始、個の重視
III 企業内 教育の 転換期	第七期(H3-6) : 人事教育の空白期	バブル崩壊・日本的経営 の揺らぎに伴う不透明化
	第八期(H7-9) : 大転換への助走期	人事制度の転換に伴う、 能力・実力ベースの人材 育成法の模索
	第九期(H10-) : 人材教育のパラダ イム転換期	上記育成法の成立、キャ リア開発という視点、精 神論の再興

しかし、第III期になると、社会情勢の大きな変化の中で、個人のキャリアをどのように捉えるか、という考え方が表れてきた。

このようにみると、経済情勢、企業の事情、従業員の価値観といった、様々な要因が企業内教育のあり方に影響を及ぼしてきたことが分かる。

### 3.2 企業内研修の展望

ここまでの歴史を振り返った上で、本節ではこれからの企業内研修にとって何が重要となるのかを検討しよう。これまでの議論は研修の内容に焦点を当ててきたが、そこではいかにして個人の価値観に関わるかが1つの課題であることが示された。それも含めて今後の展望を考える際に、2つの視点からアプローチしたい。第1が企業側で取り組むべきことであり、第2が教育機関側に求められることである。以下では西山(2009)及びインタビューに基づいて導いた要因を示す。

#### (1) 企業側に求められること

- ① 教育体系の構築
- ② 研修の目的の明示
- ③ トップ自らの研修への理解と参画
- ④ 自社向けにカスタマイズされたプログラムの模索
- ⑤ 教育効果の測定
- ⑥ フォローアップの徹底

#### (2) 教育機関側に求められること

- ① クライアント向けにカスタマイズする能力
- ② コンサルティング能力を持った講師の養成
- ③ 単発研修ではなくトータルソリューション提案能力

#### ④グローバル対応能力の必要性

#### ⑤講師の力量

企業経営においては PDS(Plan-Do-See)のサイクルが重要であると言われるが、上記の要因は企業内研修に PDS サイクルの視点を導入することの必要性を示しているといえよう。

Plan、即ち計画の段階では、教育体系の構築や目的の明示と、それに基づいた研修内容のカスタマイズが重要になる。Do、即ち実行の段階では、他国の言語・歴史・文化への造詣がある講師による研修に対してトップが深いコミットを示すことが重要となる。そして See、即ち回顧の段階では、研修を一過性の研修として終わらせないための取り組みとフォローアップが必要となる。

このように、これからの研修には、単なる研修ではなく、内容がしっかり練られ、実効性の伴うものであることが求められることになるだろう。

そこで本研究プロジェクトでは、上記に示したような企業研修を、実際の企業に導入した。次章では、そのプロセス及び効果を見て行く。

## 4. 事例：KR2 の POSCO への教育

### 4.1 両社の概要と経緯

株式会社 KR2 は、名古屋市千種区にあり、企業内研修等を担う企業であり、2005 年に創設された。POSCO は韓国を代表する企業であり、鉄鋼業では世界第 4 位に位置づけられる。1968 年の創設以来、業績を順調に伸ばし続け、1994 年にはニューヨーク証券市場に上場し、2000 年の民営化を経て、2007 年度の時点で、従業員 17500 人を抱えるまでに成長を遂げ、売上高 22 兆 2 千億ウォン、純利益 3 兆 7 千億ウォンという高い業績を示す優良企業となった。

このような優良企業といえる POSCO であったが、同社には懸念や課題が存在していた。

第 1 が激動的環境への不安である。堅調な成長により、株価の時価総額が新日鉄のそれを超えたものの、日本企業の技術力は先を行っているという意識があり、日本企業の復活は脅威として捉えられていた。第 2 に、中国の製鉄業の成長もまた別の脅威であった。このように、前を見ても後ろを見ても安心できない状況にあった。

もちろん、この間 POSCO が何もしなかったわけではない。1999 年より絶えざる経営革新を行い、生産性向上を目指してきた。しかしそれを更に徹底することが必要という認識がトップにあった。これが第 2 の課題である。この詳細は以下のとおりである。

1999 年に始まった経営革新では、2002 年までを第 1 期として、POSPIA と呼ばれるシステムを構築した。ここではプロセス及び組織再設計、そしてデジタル経営情報統合シス

テムに主眼を置いて業務の改善を進めた。そして 2003 年から 2005 年までの第 2 期では、6 シグマと呼ばれる経営革新手法を導入し、エンジニア及び研究員の問題解決方法の先進化を図った。

これらにより一定の成果が見られたものの、いくつか課題点が浮き彫りとなった。第 1 が問題解決のあり方である。生じた課題にその都度対応していく中で、散発的であり、全体プロセスの改善が必ずしも十分ではないということが明らかになってきた。第 2 が活動主体についてである。それまでの活動はエンジニア中心の活動であり、その内容もエンジニア以外には分かりにくいものであったため、それを改善して全社的な活動にまで発展させるべきだという意見が出てきた。それに関わるが、第 3 の課題として非参加者の無関心さがあった。

これらの課題に対して、「導入は十分できたが、全社的な体質化は不十分」という全体的な評価が導かれた。

こういった状況を打破すべく、KR2 が POSCO の企業内研修を手掛けることとなった。

### 4.2 KR2 の取り組み

POSCO の取り組みとして、日本に従業員を派遣し、KR2 から教育を受ける形での教育が行われた。これは、1 回あたり 30 人規模で約 50 回、3 泊 4 日または 7 泊 8 日という日程で行われた。総数 1500 人規模となる。

それに対して KR2 は自社スタッフ及びトヨタでの実務経験者といった講師陣で教育を行った。これにより、従業員は TPS を学習し、知識を深めることができた。

しかしながら、POSCO と KR2 には以下のような共通認識があった。それは「教育成果を根付かせる必要がある」、そしてそのために「POSCO のトヨタ化を目指す必要がある」というものであった。この目的の徹底のために、KR2 は POSCO を訪問し、現場を視察し、具体的な改善策の指導を行う。ここでは、日本からは、指導コンサルタント 1 名、コンサル補佐兼通訳 1 名が、POSCO 側はプロジェクトリーダーを中心に約 18 名が参加し、年間約 30 回（隔週で 1 週間指導）で行われてきた。

### 4.3 結果と分析

本プロジェクトを通じた KR2 の取り組みの結果、設備生産性（企業が設備投資した有形固定資産等の生産設備が、どれくらい効率的に活用されているかを示す財務指標で、付加価値／有形固定資産で算出するのが一般的）が約 20%改善された。他方で、他方では従業員のモチベーションアップといった副次的効果も見られた。企業経営の世界では短期間に目に見える形で成果が出ないことも多く、その意味で本プロジェクトは一定の意義を有しているといえよう。

ここでのポイントは以下の 3 点にまとめられる。

### ①組織全体のシステムづくり

ここでは、研修の範囲を広げることが重視された。これまでは研修で学んだ成果をどのように活かすかというところまでの具体性が伴うことが少なかったが、本プロジェクトにおいては、その後の現場の改善まで研修機関が活動を共にし、共同で問題解決にあたった。このことは研修という理論と、実際の現場との橋渡しが重要であることを意味している。

### ②トップのコミット：価値観の浸透(1)

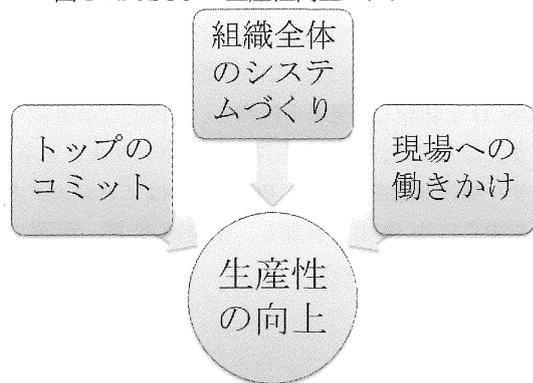
企業内研修に関わる不満の一因として、現場がトップの意図を汲み切れていないという点を指摘できる。そこで、本プロジェクトにおいては、トップが現場の活動に積極的に関与していった。その結果、現場へのトップの意図・熱意が伝わりやすくなった。

### ③個々の従業員への働きかけ：価値観の浸透(2)

現場を巻き込んだ活動にするには、現場からの積極的な協力を得るのは難しい面が当初は存在した。その理由として、現場は改善・革新を協力支援しても彼らにとって、給料が上がるあるいは楽になるといったメリットが無く、逆に改善すれば人が減らされ労働負荷が高まるという固定観念と先入観が強かったことが挙げられる。しかし、個々の従業員の成長意欲を刺激するような働きかけを行うことによって、そういった先入観から解放し、問題解決に積極的に取り組む姿勢が見られるようになった。

このような、所謂三位一体的なアプローチが存在し、それらが教育における Plan-Do-See サイクルに組み込まれることによって、成果が表れたと考えられる(図1)。

図1：POSCOの生産性向上のメカニズム



## 5. 含意

### 5.1 総括：実践的意義

これまで見てきたように、本プロジェクトは一定の成果を収めることができた。このことから導ける含意として、以下の2点について詳述する。

第1が、教育機関の役割の変化である。従来は教育機関として、企業の従業員研修などに携わるだけだったが、本

プロジェクトにおいて、KR2は教育機関としての役割のみならず、コンサルティング機能も果たしたと言えよう。このことは3.2(2)で述べた、これからの教育機関に求められる、コンサルティング能力を持った講師の養成、及び単発研修ではなくトータルソリューション提案能力といった要因が、実際の企業経営の中で実現されたものと言えよう。したがって、従来理論的な視点から述べられた可能性が実証されたことになる。

第2が、他企業・他産業への波及についても一定の含意を持つものと考えられる。本プロジェクトにおいて生産性向上を実現させたPOSCOは製鉄業に属する企業であるが、同社が学習の対象としたのは自動車製造業であるトヨタ自動車である。もちろん大きなカテゴリーとしては両社とも製造業として位置づけられるが、実際には両社の業務内容は大きく異なる。そのような状況においても、KR2の教育を通じて、POSCOは一定の成果を達成した。このことは、異業種においても共通化できる側面を抽出するという教育機関側の努力が存在したことを示しており、したがって今後の研修においても、業種を超えた効果を期待できる。

### 5.2 理論的含意

本プロジェクトの成果は先に示したような実践的意義を有する一方で、経営学における理論的含意も有している。経営学、特に組織論においては、その長期的存続のためには、いかにして組織を変革させるかが重要であるとされており、組織学習という研究領域で長きにわたって論じられてきた。そこでは、組織は既存の認知枠組みに即したような改善に向けての学習、即ちシングルループ学習は得意だが、既存の認知枠組みの変更を必要とするような学習、即ちダブルループ学習に際しては、困難に直面することが多いことが述べられている(Argyris & Schon, 1978)。

POSCOのケースにおいても、経営革新の第2期までの反省点として、「導入は十分、全社的な体質化は不十分」という状況があった。また、KR2が現場での活動に取り組んだ際に、「改善→人減らし→労働負荷の増大」という固定観念と先入観が強かったこともあった。いずれの場合も、頭では理解している面もあるが、認知レベルという部分まで深く体得していない、即ちダブルループ学習ができていないという状況であった。

しかし、上記の2つの問題点はいずれも解決を見た。このことは、組織が直面するダブルループ学習の困難さをPOSCOが克服したことを示している。この点で、既存研究を前進させる可能性が本プロジェクトによって示されたと言えよう。

## 6. 結語

本研究は、一定の重要性があると考えられてきた企業内

研修について、その有効性を高めるためのシステム作りを目的としてきた。

KR2 の POSCO への研修というケースを通じて、それが一定程度示された。社会科学においては実験的作業には困難が伴うことが多いが、本プロジェクトでは短期間の間に成果を出すことができた。そこでは広く組織全体としてのシステムづくりが重要であり、トップが率先して関与し、さらに従業員の価値観の変化まで伴うような、深く、そして大規模な取り組みが存在したことが明らかとなった。

以上のように、本研究は所期目標を一定程度達成したと考えられるが、今後に向けての課題も存在する。それは、研修に対してどの程度の投資・関わりが望ましいのかを明らかにすべき、という点である。研修が有効に機能しうることは示されたが、それへの各種インプット（資金・時間・スタッフ数）を踏まえた上での効率的な研修たりうるかどうかまでは言及していない。これらの点を明らかにすることによって、企業内研修の意義が更に高まると考えられる。

また、企業内研修の歴史も振り返ったが、そこでは導入企業側の視点で行ったにすぎず、教育機関側の変化も捉えることによって、十全な検討となる。

これらの課題について検討を進めることによって、本プロジェクトの意義をさらに深めることができよう。

本プロジェクト遂行に際して、「平成 22 年度 愛知工業大学総合技術研究所プロジェクト共同研究 B」によるご支援をいただきました。予想以上の好結果を得ることができ、ここに関係の皆様への感謝の気持ちを記します。

#### 参考文献

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.

青木武一(1999)「企業内人材育成・能力開発の変遷」『企業と人材』Vol. 32, No. 724, pp. 7-21.

二挺木秀雄(1999)「企業内教育50年の歩み:1945~1999年」『企業と人材』Vol.32, No.724, pp.22-34.

西川秀二(2009)「これからの企業内研修のあり方」『季刊政策・経営研究』Vol.2, pp.127-148.

「社員研修の在り方」『月刊総務』2009年3月号, pp.17-29.