

ワークプレイス・ラーニングで活気ある職場を 「職場」＝業務×学びの場にする

インサイト・コンサルティング 取締役 シニア・コンサルタント 森川 大作

「活き活きしてますね!」、誰でもいわれたいものです。何か、自分の好きなことに出会い、それに没頭し、新たなことにチャレンジするとき、その人の様子は周りにも良い感化を与えるものです。最近、そんな人に出会いましたか?

1. ワークプレイス・ラーニング (WPL) の重要性

「活き活きする」、つまり活気があるポイントは、この「新たなチャレンジ」をすることではないでしょうか。今までやってきたとおり、ずっとやっていくことで、ある極みに達することも人に感化を与えます。しかし、最近のビジネス環境はだんだんそういうことだけではやっていけなくなりました。

生き物が成長を止めるかのように、組織が新たなことにチャレンジできなければ、活気を保てなくなります。いつも「新たなチャレンジ」の仕事があるとは限りませんが、今やっている仕事に新たな意味づけをしたり、その仕事を通してこれまでとは違うものを生み出すことはできます。

つまり、「職場」が“業務”を通して、そういう方法を“学ぶ場”であること、これが活気ある職場の条件です。ワークプレイスを単なる業務をこなす場（ワークプレイス）ではなく、新たな学びを得る場（ラーニングプレイス）とすることの重要性がますます増してきました。

会社組織は知的な生き物です。ですから、単に体の成長、つまり量的拡大だけで成長がもたらされるわけではありません。そこには、質的拡大、つまり、

これまでやってこなかったようなことが行えるようになること、新しいことへの学びがあることが、より重要になってきています（図表1）。昨今のビジネス環境下では、量的拡大だけでは行き詰まり、質的拡大に企業は舵を取り始めています。日産が「必達目標経営」を取り下げ、“短期目標”に縛られた組織の閉塞感を打破しようとしていることや、トヨタが身の丈にあった“選択と集中”、および“チーム力の回復”に焦点を当てていることなどによく表れていると思います。

2. 職場が活性化している状態を定義する

職場が活性化している状態を、もう少し具体的に考えてみます。仕事を大きく2種類に分けて考えてみましょう。つまり、明快な答えが分かっている仕事と、答えが定まらずに悩んでいる仕事です。

前者の場合、上司のほうで部下よりも事態がよく見えているでしょう。上司は経験に頼って部下よりも先行しています。そのため、上司は仕事を部下に与え、部下はひたすらそれに取り組むという直線型です。

一方、後者の場合、上司も経験したことのないような新しい分野や急変する環境、今やっていることの延長線上に何か新しいことを生み出すことが必要な状況を考えてください。取り組むべき仕事は上から与えるだけで、部下が受身的対応しかなければ、すぐに閉塞感が生じるでしょう。このような状況の中では、仕事を手順化することは難しくなりますか



profile

東京大学工学部物理工学科卒業後、システム開発会社においてSGMLに関連した研究開発、パッケージソフト開発、各種セミナー活動、書籍執筆活動等、SGML教育普及活動に従事。米国NPOにて、多言語検索エンジンの開発、ERPパッケージ開発・導入、コールセンター設置、ナレッジマネジメントなど多岐にわたるプロジェクトのコンサルティングを経験。2003年、株式会社インサイト・コンサルティングに移籍し、BPR、営業・生産、事業開発・提携の分野を人材育成を軸にコンサルティング活動、および調査研究活動を行っている。

ら、唯一の正解があると思って何かの勉強をしても、変化に追いつけず、知識や情報はすぐに陳腐化してしまうことでしょう。

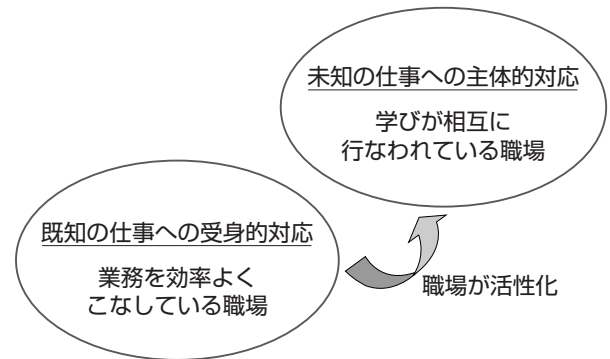
また、これまでのように誰かが知っている、つまりやったことのある仕事であれば、その人を見つけて教えてもらえばよいわけです。しかし、知っている人が誰もいないのであれば、聞いても無駄となります。このような場合、どうしたらよいか分からないという不安感、誰も助けてくれないという孤立感に見舞われます。だからといって、思い切って見切り発車をしてみても、責任を負わされるだけで負担感が増えるだけ。だったら、言わないほうがいい、やらないほうがいい、となってきます。

さらに、今の業務を既知の経験と知識でとにかく効率よくこなすことだけに目を向けるようになります。すると守るべき牙城ができ、ほんの少しの差異だけで何とか優位性を築こうとします。そうすると目線はますます内向きになり、互いの関係はギスギスしてきます。こうなってくると、変化することが怖くなってきます。

職場の活気が失われ、活性化していないと感じられる状態では、多かれ少なかれ、上に述べた閉塞感、陳腐化、不安感、負担感、内向きなどの状況が見られるはずです。一言でいえば、既知の仕事領域に自分も周りも追い込んでしまう。表面的には、業務を効率よくこなしているように見えるかもしれませんが、それは決められた仕事への受身的対応の効率化に過ぎません。活気が失われる要因をそのように捉えれば、逆に職場が活性化している状況を定義できるはずです。

それは未知の仕事領域に、“やらされ”ではなく主体的に取り組んでいる職場ということではないで

図表1 職場が活性化している状態とは？



しょうか。新しい分野や急変する環境ということで、上司も見えていない状況ですから、仕事は与えられるのではなく共に見つけるものとなってきます。そのうえ、仕事も手順化できないわけですから、仮説を立てて解に意味づけをしていく。そして、知っている人はいないわけですから、互いに支援し合い学び合っていく。そういう文化が行き渡っている職場。そういう活気ある職場づくりに、個人として組織として取り組むためには、どのような仕掛けが必要なののでしょうか。

3. OJTと何が違うのか

「職場で学ぶ」というだけなら、OJTと何が違うのでしょうか。ラーニング@ワークプレイスなら、それすなわちOJTとなるわけですが、ワークプレイス・ラーニング（WPL）は職場活性化を目的としたワーク@ラーニングプレイスです。

WPLでは、上司から部下への一方向ではなく、上司と部下が有機的に関わって学び合います（Who）。学ぶべきことは、業務をこなすための専門性ではなく、業務から一段高い視点で学び成長する普遍性の

学習です（What）。そして、その方法は、上から下への単なる伝承ではなく、むしろ創発的に考えることを通して実現します（How）。育成の位置づけを、業務と平衡して付加されるようなものではなく、業務の中に散りばめられた一体のものと考え、業務の中でこの学び合いを実現します（Why）。つまりWPLは、従来型のOJTとの比較した場合、新たな“職場での学び”の定義ともいえるでしょう（図表2）。

図表2 職場が活性化している状態の再定義

	業務をこなす場としての職場（OJT）	学びの場としての職場（WPL）	活性化している状態
Who	上司→部下	上司×部下	問題は与えられるのではなく設定する
What	業務をこなす（業績） 専門性学習	業務から学ぶ（成長） 普遍性学習	正解は探すのではなく意味付ける
How	伝承（指導） マンツーマン（線）	創発（考える） 互いに学ぶ（面）	仕事は教えてもらうのではなく共に学び合う
Why	業務遂行+人材育成 （業務への付加）	業務遂行×人材育成 （業務の手段）	育成は業務と分離ではなく業務と一体

4. 仕掛けの3つのポイント

WPLを実現するためには、上司と部下が噛み合わなければなりません。そのポイントは3つです。

①上司への仕掛け

上司は、単に自分のできていることを教えて自分の意図通りに指揮統率すればよいという考えから、共に考え成長する環境をつくるという考えに、人材育成の意識をシフトする必要があります。加えて、その意識を実際に適用できる場を生み出すため、日常業務を意味づけたり設定したりする工夫が求められます。

②部下への仕掛け

一方、部下のほうは、単にコツを身につけて与えられた仕事で業績を達成すればよいという考えから、他のメンバーや上司と共に考え成長する場に関わるという考えに、業務遂行の意識をシフトする必要があります。加えて、研修により個々のスキルを理論的知識として学んでいますが、それを実践的な知恵として上司と関わりながら適用する場を設定する工夫が求められます。

両者における仕掛けのポイントは、知識を“知恵”に変えるということです。「知識×理解」=知恵です。すると、理解が鍵となります。では“理解”とは何

か。同じ知識つまり事実を見聞きしても、人によって何も感じない、プラスに感じる、逆にマイナスに感じるなど、その意味づけの仕方はさまざまです。実は、“この意味づけ”こそが理解であり、意味づけのプロセスが強化され共有されると、理解力が向上します。

したがって、WPLでは、上司も部下も、自らが経験している事実に対して、そこから普遍的な原則や教訓を抽出したり、逆にそれらを個々の状況に適用したりする“意味づけの力”を強化することに主眼を置きます。これは「メタレベルの学習」とも呼ばれます。単なる知識（事実）の共有を超えて、意味づけのプロセスが共有されるようになると、組織の中に相互理解が生まれ、人の行動が方向づけられるようになるのです。

③組織への仕掛け

上司と部下が関わる場の設定です。実践的知恵を発揮する場、つまり意味づけを共有したり、適用したりする場を持つことにより、互いに良い意味で噛み合うようにする必要があります。

5. 4つの構成要素によるインサイトのWPL支援策

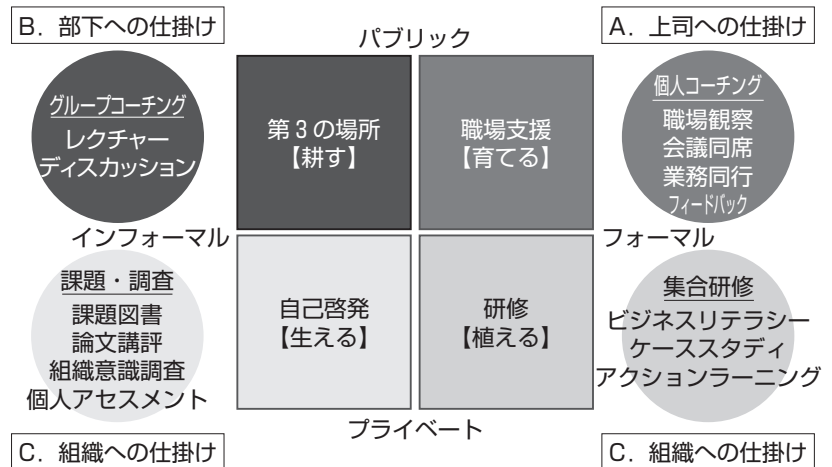
それでは、3つの仕掛けをどのように実現すればよいのでしょうか。

4つの構成要素に分けて取り組みます（図表3）。これまで企業人教育とは、OJT、研修（Off-JT）、

自己啓発という3つで論じられてきました。インサイトのWPL支援策では、これらの「学び」の機会をフォーマル／インフォーマル、パブリック／プライベートという2軸で分類し、4つの構成要素で位置づけます*1)。

＜フォーマル＞組織によって管理運営されている学び
 ＜インフォーマル＞個人の自由意志で取り組む学び
 ＜パブリック＞他者との関わりの中で体験する学び
 ＜プライベート＞個人的な活動として展開する学び

図表3 4つの構成要素による実施



①＜インフォーマル＞×＜パブリック＞：第3の場所

この領域における学びはあえて定義されてきませんでした。特徴は、時間や場所が業務とはダイレクトに関係のない領域であることです。このような場をつくり出すために、「朝会」などの方法を取ります。あえて業務とは離れたテーマで自由に話し合い、これまで持っていなかった異なった視点から物事を見、意味づける力をレクチャーを通して養います。

ここでは直接の対象を部下としますが、上司もオブザーブすることにより、間接的に感化を受けるようにします。この場でのポイントは、原則の抽出と適用（学びほぐし＝耕す）です。そのために、「～から～について～を学ぶ」という大人の学びフレームを用います（図表4）。例えば、「種々のスポーツにおけるマネジメントの違いから、ビジネスにおけるマネジメントについて、今求められている人間力を学ぶ」などです。

②＜フォーマル＞×＜パブリック＞：職場支援

これまでは主にOJTという形式により、良い意味では職場任せにしていた、逆に悪い意味では放置していた領域です。この領域の特徴は、業務そのものが人との関わりで実際に行われていることです。そこでインサイトのWPL支援策では、職場でのあらゆる

図表4 大人の学びのフレームワーク

大人の学び フレームワーク	～から ～について ～を学ぶ ＝業務と少しはなれたところから ＝業務に関係あることについて ＝普遍的な原則を学ぶ
------------------	---

る活動、すなわちデスクワーク、電話対応、会議、社外対応、顧客訪問等をコンサルタントが同伴し、その都度個人フィードバックを行います。

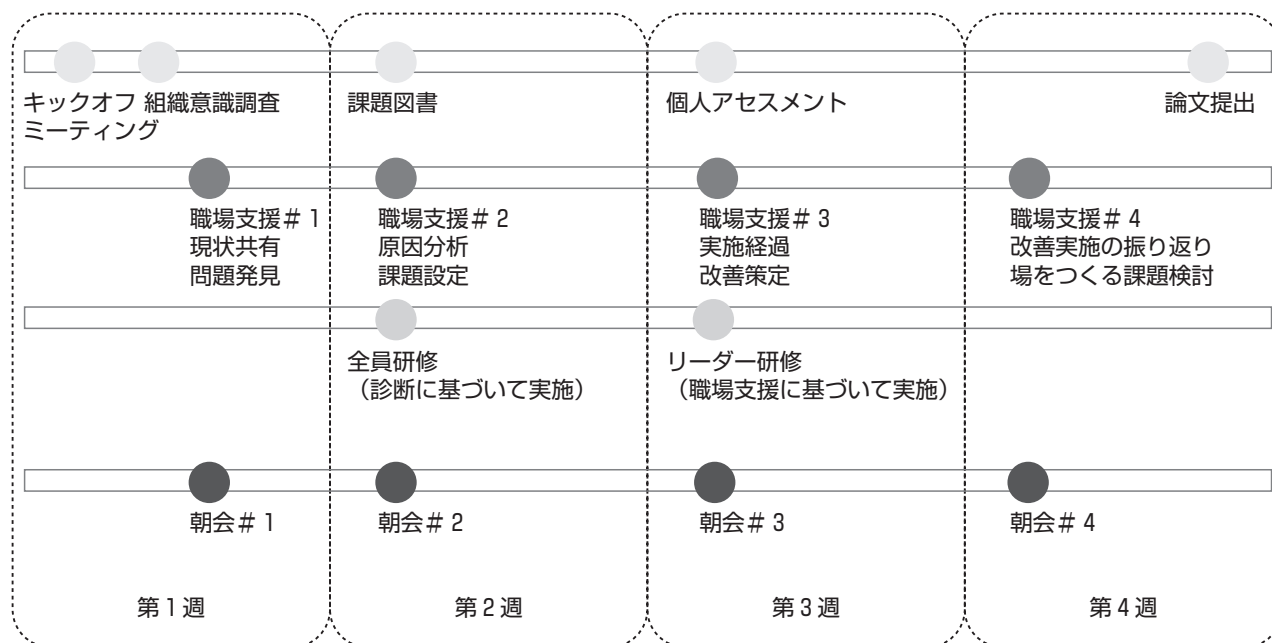
この方法は、主に上司への仕掛けとして用います。この場でのポイントは、オンタイム・オンサイトで。業務を止めずに負担を軽減する効果を狙うと同時に、職場での素の姿を映し出し（ミラーリング）、リアルタイムで内省する（リフレクション）ことにより学びを業務と一体化させます。

③＜フォーマル＞×＜プライベート＞：研修

課題を洗い出し、その処方箋としてのノウハウをカリキュラムとして企画し、受講者に研修意義や目的を伝え、研修後にアンケートを取る、現場業務で活かされることを願いつつ…、というのが研修の伝統的なスタイルでした。

このような企画から実施までのスタティックな方式では、企画側と参加者の課題テーマや研修難易度のズレ、参加者が気づいてたことを現場ですぐに活かす場がない、学んだ理論的知識を実際の業務に活か

図表5 実施イメージ例（1カ月版）



かす応用が利かない、などの問題があります。

インサイトのWPL支援策では、職場支援や意識調査の中で実際に課題となっていることをテーマとして用い、職場オンサイトでピンポイントの研修（講義と演習）を実施し、そのまま業務に適用し、その様子をフォローするというダイナミックな方式を採用します。

この場でのポイントは、プロフェッショナルビリティ*2)（新しいことを普通にできるビジネススキル）を装備することです。

④＜インフォーマル＞×＜プライベート＞：自己啓発

単に個人の意識に任せて読書をして、得られた気づきややる気は個人の中で閉じてしまいがちです。週末に本を読んで啓発されても、月曜日には現実に戻されるなどの声を聞きます。この場合、職場の現実とは、活かす場がないだけでなく、関わる人との温度差のようなものが影響しています。そこで、インサイトのWPL支援策では、関係者が（上司も部下も）課題図書を選定し読むことにより、適用の場を意識的に生み出し、業務の中でメタレベルの学習が

共通言語になるようにします。

この場でのポイントは、Know-How（何をどのように）ではなく、Know-Why（何をなぜ）を学ぶため、ハウツーものではなくストーリーものを読み、それを自己の組織に当てはめる（表出化）ことで、協調行動を取ることです。

6. ダイナミックな相互乗り入れが鍵

これら4つの構成要素のパーツは、これまでも企業教育の中で部分的に実施されてきました。しかし、問題は2点あります。1つは、それぞれが“空間的”にバラバラに、場当たりのになりがちなこと。研修ベンダーがまちまちだったり、業務コンサルティングは別立て、自己啓発は全社施策の中でなどなど。これでは、教育の連続性が難しくなります。

もう1つは、それぞれが“時間的”に相乗効果を生み出しにくいことです。研修を受けました、いずれは役に立つと思うけど……、意識は高まった、でもまだ上司がその気になっていない、部下がついてこない、教わったけどいざやろうとすると忘れて……などなど。つまり、分かるタイミングとできる

図表 6 WPL導入企業担当者の声

＜導入事例①－おとなしかった若手も会議で意見を述べるようになり始めた＞

「若手が意見を言わない」。若手がおとなしいことが課題でした。職場観察を1日行くと、すぐに情報の偏在、つまり上司の優位性を情報の優位性で保つという風土が読み取れました。そのため、重複仕事が発生したり、自ら考えても仕方ないというムードがあったわけです。一方、課長職は、そういう風土をほとんど意識していませんでした。

今回のインサイトのWPL支援策により、1日に何度も自分自身のマネジメントスタイルを鏡に映し出すような機会を持ちました。少しそのスタイルを変えただけで、会議で若手が意見を述べるようになり始め、アイデアを聞けば出てくるようになるなどの萌芽を観察することができました。実際、情報を共有してアイデアをマネジメントすることのほうがいかに楽しいし、活き活きた職場になると言うことに気付くことができました。

＜導入事例②－「ハイパフォーマーの若手に危機感を感じる」というマネジャーをどう変えていくか＞

「ハイパフォーマーの若手に危機感を感じる」というマネジャーがいました。なんとか見くびられないように周到な会議の準備、緻密なマネジメントがエスカレートしていきます。そこで、知っていることを部下に指導するというよりも、OJTを互いに学び、ハイパフォーマーの業績を向上させることが、実は自分のマネジメントのパフォーマンスを上げられる学びの場でもあることに取り組みしました。

頭では分かっている、なかなか転換できませんでしたが、しかし、あるプロジェクトが立ち上がり、その意識が否応なく試されることになりました。両者とも最初はぎこちない感じでしたが、マネジャーは時間的余裕を生み出すことで、現場に追われるのではなく、先見性を持って取り組めるようになりました。一方、若手のほうも個人力ではなく組織力に訴えて物事を進めることを覚え、マネジメントサイドからものを見ることができるようになってきました。

タイミングのズレの問題です。

したがって、インサイトのWPL支援策の効果を支えている最大のポイントは、4つの構成要素をダイナミック（動的）に組み替えながら、最適な効果が得られるように相互乗り入れを図ることにより、“空間的”かつ“時間的”ギャップをなくすことです。教育の企画、実施、評価、改善を直線的に回すのではなく、いわば有機的に組み替えます。

実際の標準実施イメージは、1カ月間のタームで区切って目標設定を行い、その間に週に一度のペースで4つの構成要素のダイナミックな実施をします。ゴールは職場活性化ですから、この期間を終了した後は、組織が独力でWPLを実施できることです（図表5）。つまり、学習する組織の生成です。

ご紹介したインサイトのWPL支援策の考え方は、21世紀における日本の企業教育の新しい姿として、

弊社がこれまで5年にわたり真摯に取り組んできたものです。その間、多くの企業と共に考え、試行錯誤を繰り返し、このような形のコンサルティングサービスとして具現化することができました。

「OJTは業務そのものという意識は目から鱗」という現場マネジャー、「人に教えることでモチベーションが上がる発見」という閉塞感に悩んでいた若手、「部下が学ぶ姿を見て私自身が一番学んだ」という部長、「意見を言える会議が楽しくなった」メンバーたち、多くの声が寄せられています（図表6）。

弊社は、WPLを通して、個人としては幸福な働き方を見出し、組織としてはクライアントの企業価値の向上に貢献していきたいと願っています。

（脚 注）

*1) 「ダイアログ 対話する組織」（中原淳、長岡健、ダイヤモンド社2009）P.206に基づく。

*2) 弊社が開発した教育研修で取り組んでいる基本フレームワークです。

●お問い合わせは

株式会社インサイト・コンサルティング

HP：http://www.insightenslt.com

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 第一鉄鋼ビル2F

TEL 03-5224-3751 FAX 03-5224-3752

MAIL：info@insightenslt.com