

組織業績につながる訓練開発の課題

草野千秋

I はじめに

組織の競争優位の源泉は、迅速に学習する組織能力にあるといわれている。組織は学習をとおした訓練・開発によって、従業員個人や作業集団の知識やスキルを高め、組織の競争力を高めることができる。教育や訓練によって高いスキルを有する従業員は、組織の生産性や効率性に貢献する価値ある存在である（Gilley, Egglund and Maycunich Gilley [2002]）。組織にとって、訓練開発コストは負担になり、訓練開発に消極的な意見もある。例えば、訓練開発への支出が利益に結び付かない（Wilson [2005]）、訓練開発に投資した人が離職した際に無駄になる（McKenna and Beech [1995]）などである。しかし、訓練開発はその提供の仕方や内容を工夫すれば十分に組織の業績につながる。

では、訓練開発をどのような内容に配慮すれば、組織の業績につながるのだろうか。ここでは以下の3つの可能性を考えたい。

第1にインフォーマル学習の重要性である。教育、訓練、開発は広義の学習に含まれ、従業員が学ぶものの多くは制度的に提供されるものではないインフォーマルな学習である。このインフォーマル学習が個人やチーム、組織に与える影響は大きいと考えられる。個人レベルの訓練開発によるインフォーマル学習の効果をグループやチームレベルに移転し、組織レベルに発展させることができれば、組織全体の成果が高まることになるだろう。

第2に、変革主体（Change agent）¹⁾もしくはコンサルタントの意図的介入

1) 企業変革において、改革を主体的に進めていく使命や役割をもった人をさす（宮入 [2005]）。

によって、組織システムを計画的に変革させる組織開発インターベンションである。この組織開発インターベンションは、組織、プロセス、作業集団、個人といった組織システムやそのパフォーマンスの変化や改善に取り組み、組織の有効性を高める。

第3に、キャリア開発におけるパートナーシップである。キャリア開発は個人の問題であると捉えられる傾向がある。しかしながら、有能な人材を組織に引き止め、組織へのコミットメントや職務へのモチベーションを高める役割を担うものでもあるから、組織の問題でもある。従って、両者のパートナーシップが重要になると考える。

以下、第Ⅱ節で訓練開発への投資が組織の利益につながるのかという視点で、訓練開発と組織業績の関係を検討したうえで、第Ⅲ節では① インフォーマル学習、② 組織開発インターベンション、③ キャリア開発におけるパートナーシップの3点について明らかにし、第Ⅳ節で本稿のまとめを提示する。

II 訓練開発と組織業績の関係

本節では、日本と米国を例に、企業内教育訓練費用²⁾の推移から、訓練開発と組織業績との関係を検討する。

1 米国企業における企業内教育訓練費

景気低迷期にあった米国企業の多くは、人材育成への投資によって、企業業績を回復させたといわれている。過去10年間で教育や訓練開発への投資が年5%ペースで拡大し、2001年には年間およそ総額600億ドルにも及んでいる

2) 日本企業と米国企業の企業内教育訓練は、利用する教育機関の活用方法や対象とする従業員が異なるため、単純に教育訓練費でその質・量を比較できるものでない。外部機関の活用に関しては、日本企業は民間機関の活用が56%で「民間機関活用型」、米国企業は大学等の教育機関の活用がおよそ70%、民間機関は6%で「教育機関依存型」とされている（日本労働研究機構 [2003]）。対象者に関しては、日本企業はホワイトカラー、ブルーカラー、技術者にはほぼ平等に訓練開発を提供している。米国企業では、高位のホワイトカラーや情報技術スキルや技術プロセスなど技術系が対象となることが多い。

(Garvin [2001])。2002年の公式な訓練への投資と時間は、従業員1人あたり826ドル、訓練時間は平均28時間 (Dessler [2005])、2004年には1人あたり955ドル、32時間となっている (State of The Industry [2005])³⁾。米国企業の特徴は、大学や短大等の教育機関を活用する「教育機関依存型」であること⁴⁾、高位のホワイトカラーや技術者が主たる対象となっていることにある。また、企業内教育機関として独自の大学を設置している大企業も多い。このように企業内教育訓練への投資や充実とともに、米国経済が成長しているといわれている。

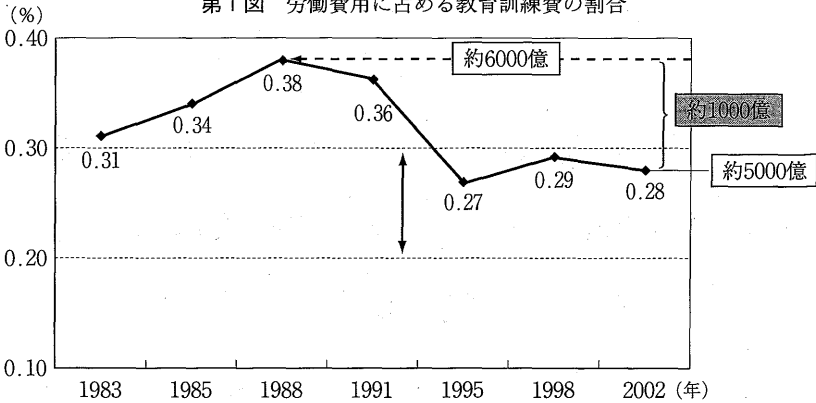
米国企業が人材に注目したのは、高度成長を遂げた日本的雇用慣行が日本企業の競争力の源泉であると評価したことにあつた。日本企業の躍進の背景には、OJT や Off-JT によって職務遂行能力の体系化が図られ、終身雇用による精神的安定のもとで、長期にわたる能力開発システムが整備されていたことが大きい。従業員間、従業員と企業の良好な関係には、集団的な協調関係を構築しやすい日本的な国民文化も影響しただろう。一方、産業構造や雇用形態、文化の異なる米国では、人材を育成するにあたり日本企業を参考にしつつも、独自の体制を形成していった。それが人的資源管理 (Human Resource Management: HRM) である。特に、従業員のスキルや知識を拡大して組織能力を高めるため、HRM に含まれていた訓練開発に関わる領域を新たに人的資源開発 (Human Resource Development: HRD)⁵⁾ として、その理論研究や実践を発展、蓄積させていった。

3) 特に、「フォーチュン」に評価されるような企業では、管理職、専門職、新入社員の研修などに平均以上の投資や時間をかけている (伊藤・田中・中川編 [2006])。

4) 日本労働研究機構 [2003] では、民間機関の役割は小さいとの見解を示している。一方、平山 [2003] は ASTD (米国訓練開発協会) の2001年の調査から、米国企業は民間教育訓練機関 (77.6%) と大学機関 (73.7%) を利用していることを示している。このような調査結果の違いは、調査対象の企業規模、それによって受講者のレベルが異なることから生じているのではないかと推測されるが、詳細は別稿に譲る。

5) HRD に関する詳細については、草野・久本 [2007]、草野 [2007] を参照されたい。

第1図 労働費用に占める教育訓練費の割合



出所：経済産業省編 [2005]。

2 日本企業における訓練開発と業績の関係

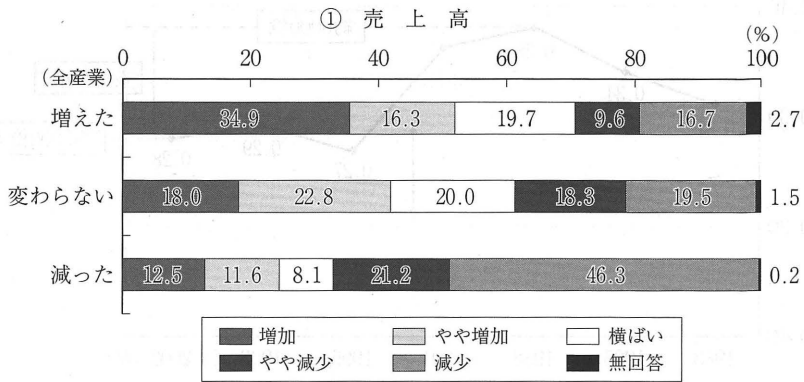
日本企業はバブル崩壊による業績悪化から、人材に関連する資源配分を削減する傾向にある⁶⁾。第1図をみればわかるように、組織が予算の削減を考える際に、教育訓練費などが安易に削られることがよくあり (McKenna and Beech [1995])、米国の景気後退期の対策とは異なるものであることがわかる⁷⁾。

平成18年6月9日に厚生労働省が発表した「平成17年度能力開発基本調査・結果概要」(第2図)では、過去数年の間に人材育成投資額を増加した企業のうち、売上高が増加している企業の割合は50%以上で、投資額を増大していない企業や削減した企業よりも高い。その一方で売上高が減少した企業が26.3%

6) 企業規模が大きくなるほど、計画的な OJT と Off-JT の実施率が高く (正社員300人以上の企業では80%以上)、予算や対象者に応じて効果的に組合わせて実施している (厚生労働省編 [2003])。

7) 労働省編 [1996] によると、日本企業は、米国企業と比較して、ホワイトカラー、ブルーカラー (技能労働者、無技能労働者) いずれにおいても教育訓練の受講率の方が高く、職種・職位に関わらず企業内訓練が提供されている。ただし、日本では OJT が中心であるため教育訓練費に反映されにくく、労働費用に占める割合は0.4%と諸外国よりも低くなっている。また、厚生労働省編 [2003] では、カリキュラム化された教育・訓練、つまり研修を対象とした「企業内教育訓練に係る国際比較」が示されている。それによると、1人あたりの研修費用は、日本の47,322円に対して、米国では倍の95,285円という結果になっている。

第2図 人材育成投資の増減と売上高について



もあり、人材投資額の増大や訓練開発の提供が、費用負担となって必ずしも組織業績につながるとは限らないことも示している。

以上のことから、訓練開発は組織業績に貢献するが、ただ提供するだけでは、コストとなりうる可能性もあることがわかった。次では、個々人の人材価値を高め、同時に組織業績にもつながる訓練開発とは、いかなるものなのかを明らかにする。

III 訓練開発の主な課題

本節では、組織業績につながる訓練開発を検討するために、訓練開発におけるインフォーマル学習と組織開発インターベンションの活用、キャリア開発の責任の所在について概観する。

1 訓練開発におけるインフォーマル学習

1) 訓練開発の概要

訓練開発は、「業績を改善するために仕事に関連した知識、専門能力を体系的（組織的）に開発するプロセス」（Swanson and Holton III [2001]）、「個人

が現在および将来の職務を遂行できるコンピテンシーを獲得するために、計画的な学習をとおして支援すること」(Rothwell [1996])などと定義されている。従来、訓練はテクニカル・スキルを中心に実施されてきたが、このような訓練には、個人が職務上で生じる問題の因果関係を理解できない、これまでの経験と結びつけていかすことができない、職務の関係を視覚化できない、論理的な思考で考えるような育成ができないといった弱点があるといわれてきた (DeCenzo and Robbins [2005])。しかし、近年では、本来はマネジャーやマネジメントに対する訓練、例えば戦略ゴールを達成するのに必要なスキル訓練などを従業員にも提供するようになってきている (Dessler [2005])。さらに、訓練を補完する要素も備えた従業員開発によって、知識を理解し解釈する能力を高めるために論理的なプロセスを教えるようになってきている。

一般的な訓練開発は個人を対象としており、従業員教育、従業員訓練、従業員開発の3つに大別され、これらは広義の学習に含まれる (Nadler and Nadler [1990], Garavan [1997])⁸⁾。学習には、フォーマルな学習とインフォーマルな学習があり、前者は公式的で制度的に提供された学習 (教育や訓練など)、後者は制度的には提供されていない日常の仕事の中の偶発的な学習である (Marsick and Watkins [1997], Ellinger [2005])。従業員個人や集団、組織の学習は、フォーマルな学習だけではなく、職場学習の大部分を占める OJT 等によるインフォーマルな学習部分の影響が大きいといわれている。

2) インフォーマル学習の重要性

組織において、「学習は毎日の仕事の自然な側面で、仕事自体が学習の豊富な源」である (Collin [2000], Ellinger [2005])。つまり、学習は仕事の実践に埋め込まれたものであるから、仕事と統合したものでなければならない (Ellstrom [2001], Torraco [1999])。組織には個人レベル、集団レベル、組織レベルの仕事と、それに付随して各レベルでの訓練や学習があり (Boydell [1983])、フォーマルなものと同インフォーマルなものに大別される。学習の大

8) 教育、訓練、開発および学習の定義については、草野・久本 [2007] を参照されたい。

部分は、意図的ではなく非公式に起こる経験的なインフォーマル学習 (Skule [2004]) であり、それが暗黙的に仕事の活動と統合された学習になる (Marsick [2003])。

多くの企業は、フォーマルな訓練への投資が業績につながり、最終的には組織の報酬を高めると考える傾向がある。実際に訓練開発に投資をする企業は、そうでない企業より業績が高くなることが多い (Enos, Kehrhahn and Bell [2003])。一方、ASTD (米国訓練開発協会)⁹⁾ の調査によれば、従業員の学ぶもののうち、同僚との日常的な協働で職務を遂行することを含めたインフォーマルなものが、およそ80%と示されている (Dessler [2005], Weintraub and Martineau [2002])。この関係は一見矛盾しているように思われるが、相互が補完的な関係になっていると考えられるのではないだろうか。成功している企業は、フォーマルな訓練を提供するだけでなく、フォーマルな訓練に基づいて、学習の大部分を占めるインフォーマルな学習を促進することにも、意識的あるいは無意識的に配慮しているとも考えられる。これらの相乗効果が業績の向上をもたらしているように思われるのである。

しかしながら、インフォーマル学習がどのように支援され、促進され、発展するかはあまり知られていない。インフォーマル学習の促進と抑制には組織文脈が重要であると考えられているが、それがどの程度なのかは研究が少ないため、これもあまり知られていない (Salas and Cannon-Bowers [2001], Skule [2004])。その中で、Ellinger [2005] がインフォーマルな学習に効果がある組織文脈の要因と、それがどのように影響を与えるのかを調査した結果、第1表のようなことが明らかになっている。

9) ATSD (American Society for Training & Development=米国訓練開発協会) は、米国ヴァージニア州アレクサンドリアに本部を置く、1944年に設立された HRD の専門家によって構成される非営利団体で、世界100カ国以上に、約160の支部と65,000人の会員 (20,000を超える企業や組織の代表が含まれる) をもつ、訓練・開発・パフォーマンスに関する世界一の会員制組織である。各種の大会や会議の開催、企業内外の動向の調査研究などを通じて、職場の学習とパフォーマンスに関する最新の情報を提供し続けて、その事業は世界の最高水準にあると認められている。

第1表 インフォーマル学習に影響を与える組織的文脈

学習にコミットするリーダーシップとマネジメント	
<p>(ポジティブ要因)</p> <p>マネジャーとリーダーが</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インフォーマルな学習機会をつくる ・開発者（コーチやメンター）になる ・目に見える支援を行い、学習のための空間をつくる ・リスク・テキングを奨励する ・知識の共有と他者との関係を発達させることの重要性を浸透させる ・ポジティブなフィードバックと認識を与える ・役割モデルになる 	<p>(ネガティブ要因)</p> <p>マネジャーとリーダーが</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学習に価値を見出ださず非協力的で無礼 ・何をすべきかを命令する
学習にコミットする内的文化	
<p>訓練室のシンボル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォーマルな学習のための場所 ・インフォーマルな学習をフォーマルな訓練室での学習に変換させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・学習と継続的な学習を必要とする文化への変化に抵抗する
仕事のツールと資源	
<ul style="list-style-type: none"> ・コンピューター、インターネットはインフォーマルな学習の最適な資源 ・インフォーマルな学習を支援する財政的資源 	<ul style="list-style-type: none"> ・インフォーマルな学習を遅らせる組織の散逸 ・仮想技術による他者とのコミュニケーションの減少 ・予算の制約
学習のための関係網	
<p>形成する人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人々が開放的でアクセスしやすい ・問題が生じると、知っている人に聞ける ・オフィスのどこにでもアクセスできる 	<p>壊す人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保守的冷笑主義 ・規模縮小を恐れて、自分の領域と知識を囲みこむ →従業員間のコンフリクト
構造的抑制	
	<ul style="list-style-type: none"> ・物理的建築的障壁（建物の構造、物理的作業スペース） ・近視眼的志向、部門の壁
職務のプレッシャーと責任による時間の欠如	
	<ul style="list-style-type: none"> ・時間がなく、仕事で発生したインフォーマルな学習の機会を利用できない
変化が多く、その上はやい	
	<ul style="list-style-type: none"> ・学んだことから二次的に学ばず、個別に学習を繰返す ・キーとなる学習を補足して、繰り返しを防止するインフラがない。

出所：Ellinger [2005].

第1表から、リーダーシップとマネジメント、組織文化がインフォーマル学習にポジティブにもネガティブにも大きな影響を与えることが指摘される(Ashton [2004], Beattie [2002], Ellinger [2005])。したがって、リーダーやマネジャーは、学習を醸成することが重要であると認識し、学習の開発者であること、学習の支援やフィードバックを提供すること、学習文化を創造することを自覚し、学習に積極的に関与することが求められる。

2 組織開発の焦点——組織開発インターベンションの活用

1) 変化の対象となるもの

経済や市場競争によって組織をとりまく環境は絶えず変化しているが、組織が存続し成長するには、それに順応するために組織が変化していかなければならない。組織になんらかの変化が必要とされたときに用いられるのが、組織開発¹⁰⁾である。そのさい、組織の戦略、文化、テクノロジー、従業員の態度・スキルのうち、1つかそれ以上の変化が必要になる(Dessler [2005])。つまり、変化は組織システム、テクノロジー、組織プロセス、組織の構成員に影響を与えることで(DeCenzo and Robbins [2005])、これらに変化を与える手法が組織開発インターベンションである。

2) 組織開発インターベンション

組織開発は、組織メンバー間の態度や価値観を建設的に変えることに焦点をあてている(Christopher and Worley [2003])。したがって、それを計画するときには、組織の文化を変えることを指摘する人が多い(例えば、Austin [2001])。しかしながら、組織開発の根本的課題は、変化にメンバーを関与させるような、オープンな環境や信頼を促進する従業員参加にあり(DeCenzo and Robbins [2005])、従業員参加型の様々な手法が開発されている(第2表)。

10) 組織開発の定義は、理論家によるもの、実践に基づいて企業が提案したもの、理論重視の実践による結果に基づいたものなど多く提示されている。まだ、一般的に合意を得た定義は存在しないが、それはまだ発展途上にあることを示している。組織開発に関する定義に関しては、草野・久本 [2007] で詳細に検討している。

第2表 組織開発インターベンション

ヒューマン・プロセス	テクノストラクチャー	HRM	戦略
<ul style="list-style-type: none"> ・Tグループ訓練 ・プロセス・コンサルテーション ・第三者の介入 ・チーム・ビルディング ・organizational confrontation meeting ・サーベイ・リサーチ 	<ul style="list-style-type: none"> ・公式な構造変化 ・分化と統合 ・協同的な結合 (マネジメント・プロジェクト) ・QC ・TQM ・ワーク・デザイン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴール設定 ・業績評価 ・報酬システム ・キャリア・プランニングとキャリア開発 ・労働力の多様性のマネジメント ・従業員の健康 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合的な戦略的マネジメント ・文化の変革 ・戦略的变化 ・自己設計組織 (self-designing organization)

出所：Dessler [2005].

組織開発は、① アクション・リサーチが使われる、② 組織の有効性を改善するために行動科学の知識を応用する、③ 従業員の態度、価値観、信念を変える、④ 組織をある方向性にむける、という4つの特徴をもつ。通常、そのインターベンションは、対人関係スキルを改善するため、自分自身や他者の行動をより効果的に分析するために必要なスキルや洞察を提供することを目標としたヒューマン・プロセスを指すことが多い。しかし、変化が求められるのは、必ずしも人だけではなく、戦略や組織構造、HRM そのものであったり、これらの組合せが必要となることのほうが多い¹¹⁾。そこで第2表にあるように、テクノストラクチャーやHRM、戦略に関するインターベンションも行うべきと考えられる。

テクノストラクチャー・インターベンションは、企業の構造、手法、職務設計を変えようとするものである。HRMの応用では、従業員が企業の人事の実務を分析し変えることができるように、主にアクション・リサーチを活用する。戦略的組織開発の応用では、企業の戦略、構造、文化、外部環境の間を適合させるための広範なプログラムが提供される。

11) 草野 [2007] において、HRDを組織やそれを取り巻く環境との関係、HRDと戦略、文化、HRMなどの組織要素との関係で検討している。詳細はそれを参照されたい。

組織開発を実践する人の多くは、アクション・リサーチを使う (Varney [1996], Burke, [1982], Rothwell, Sullivan and McLean [2005])。アクション・リサーチは組織内の問題や力 (force) の性質を理解するための組織の体系的な分析手法で、問題を解決し組織を変えるために組織の資源を使うものである (Varney [1996])。Burke [1982] によると、特定の問題の性質・内容に関するデータを体系的に収集し (リサーチの側面)、そのあと分析したデータが何を示唆しているかに基づいて措置 (アクション) をとることである。つまり、情報の収集とその分析に基づいて、何らかの措置を講じて組織の変革を促すものである。従業員自身が必要なデータを収集し、その解決策を設計・実行するもので、それが、あらゆるインターベンションの基礎になる (Dessler [2005])。

以上のことから、環境変化に組織を有効に順応させるには、アクション・リサーチを活用し組織の問題を明らかにした上で、組織を変革させるために必要なインターベンションを実行する必要があると考えられる。その時の組織をとりまく状況によって、組織構造、戦略、HRM に変化が求められることも少なくない。これらの変化を実践するのが従業員であるため、組織開発インターベンションではヒューマン・プロセスが重視されるが、組織業績につなげるには、ヒューマン・プロセスだけではなく、必要に応じて組織構造、戦略、HRM も組織開発インターベンションによって変革していく必要があるだろう。

3 キャリアのマネジメントーキャリア開発におけるパートナーシップ

1) キャリア開発の今日の変化

キャリア開発¹²⁾ は、一般的な HRD の議論の中で訓練開発の下位概念と考え

12) キャリアは非常に学際的な分野で経営学や教育学、社会学などで研究が行われている。最近では Hall [2002] が、キャリアを「一生涯にわたる仕事関係の経験や行動とともに個人がとる態度や行動の連なり」と定義している。仕事の経験からなる一連の役割と職務という客観的側面だけでなく、個人が経験をどのように意味づけているかという主観的側面も含めている (荒木 [2006])。非常に多くの定義があるが、キャリアは生涯にわたる仕事に関連した経験のプロセスであると考えられるだろう。また、キャリア開発は経営学に端を発し、主に HRM におけるノ

られているが (Swanson and Holton III [2001]), 訓練開発から独立させて考えるべきと指摘する研究は多い (McLagan [1989], Thomson and Mabey [1994], Swanson and Holton III, [2001], Gilley, Eggland and Maycunich Gilley [2002])。その理由は、キャリア開発が HRM の文脈で、従業員にキャリアゴールを実現できる情報や評価を提供し、有能な人材をひき付け、保持してきたことにある (DeCenzo and Robbins [2005])。すなわち、キャリア開発は個人の視点で捉えられることが多いため、従業員の視点で取組む HRM においては重視される一方で、HRD 的見地、すなわち組織の視点においても重要な取組みであると考えられるのである。

企業の規模縮小、事業の再構築、グローバル化、多様な働き方などの変化によって、安定した雇用のもとにあった従来のキャリア開発は方向転換せざるをえなくなっている。従業員は自分のキャリアは自分で責任をもつようにながされ (Feldman and Leana [2000]), 従業員自身も自分に責任がある (Swanson and Holton III [2001]) と考えるようになってきているのである。

2) キャリア開発におけるパートナーシップ

キャリア開発の責任は従業員が担うものなのであろうか。この問いには、従業員と組織の双方のパートナーシップが必要といえるだろう¹³⁾。なぜなら、従業員側にたてば、将来の職務スキルを開発するために、必要な利益や価値、コンピテンシーを確認し、それに基づいて個人の職業的な成長や開発のニーズを組織ニーズにマッチさせるために、個人は自己の能力や問題を分析できる能力をもつようになる (Walton [1999])。また、キャリアの決定に関わることで、継続的な開発に取組むように動機づけられる (Gilley, Eggland and Maycunich

13) 訓練開発の領域で重要な位置づけがなされている。キャリア開発は、「従業員が担う職務の変化と発展に深く関係し、組織的、計画的に、従業員と組織が共通認識のもとでキャリアを構築していく活動やプロセス」(Gilley, Eggland and Maycunich Gilley [2002]), 「個人の職業的成長・開発に自分自身が参加する継続的なプロセス」(McMahon and Merman [1996]) など様々な定義が存在する。しかし、このような多くの定義ゆえ、一般的、普遍的な定義や概念が提示されていないわけではない。

13) 金井 [2002] においても同様のことが指摘されている。

Gilley [2002])。

一方、組織側にたてば、生産性や効率性を高め、従業員の態度を改善し、効果的なキャリア開発プログラムの提供によって、従業員の満足を高めることができる。そのためには、組織は、従業員が個人のニーズを分析できるような教育・訓練、現在の職務を効果的に遂行するスキルを獲得する学習や変革の活動、これらを促進するメンタリング・システムや開発評価の確立など、必要な資源を提供することが求められる。要するに、個人のキャリア開発は個々人の仕事のキャリアとライフ・スタイルという問題に取組むことで、組織のキャリア開発は組織の要求を満たす人を判断することである (DeCenzo and Robbins [2005])。

キャリア開発プログラムの有効性を支持する研究もある。たとえば、高業績組織では、キャリア開発プログラムや政策、実践をとおして従業員の成長・開発への投資が、組織が追求する競争優位をもたらすと指摘されている (McMahon and Merman [1996])。職務満足や専門能力の開発、生産性がプログラムの満足度が高まると増加し、このような従業員は組織ゴールに向かって働くことも示されている (Chen, Chang and Yen [2004])。したがって、キャリア開発は個人と組織の双方のパートナーシップによって行うべき取り組みであると考える。

IV ま と め

本稿では組織業績に貢献するような訓練開発で考慮すべき問題を検討した。第一に、従業員の訓練開発は、毎日の仕事の実践や経験に基づくインフォーマル学習がその大部分を占める。フォーマルな訓練に基づき、インフォーマルな学習を促進するような仕組みが必要であると考えられた。インフォーマル学習にもっとも影響を与えるのは学習に関与するリーダーとマネジャーの存在であることも明らかになった。彼らが、学習の重要性を自覚し、必要な支援の提供や環境づくりなど学習に積極的に関与することが求められる。

第二に、組織を変革し組織全体の有効性やパフォーマンス能力を高める組織開発に注目した。組織開発は組織メンバー間の態度や価値観を建設的に変えることに焦点をおくため、インターベンションでは、対人関係スキルを改善するためのヒューマン・プロセスが中心とされる。しかしながら、それは一つの側面にすぎず、組織の戦略、構造、文化、HRMなど、組織システム、テクノロジー、組織プロセスにも取り組む必要があるだろう。

第三に、キャリア開発は個人の問題であると捉えられる傾向にあるが、組織にとって競争優位になること、職務満足や専門性の開発、生産性の向上に寄与することが示されている。したがって、キャリア開発はそのプロセスにおいては、個人と組織の双方の協力、つまり両者のパートナーシップによって取り組むべきであろう。

HRMが戦略や文化などの組織要素と結び付いて組織業績に貢献する役割を担う今日、その実践の本質的な部分である訓練開発に注目が集まりつつある。特に、HRMを組織成果へつなげる戦略的HRMが重視され、競争優位の源泉となる組織能力を高める訓練開発はHRMの中で重要性が増してきた。本稿では、HRMだけでなくHRDの視点も交えながら、訓練開発を組織成果につなげるために焦点をあてるべき問題点を提示した。今後は、その具体的な手法の提示、訓練開発と組織成果との関係を実証することが課題であろう。

参考文献

- 荒木淳子 [2006] 「キャリア開発の考え方(7章)」中原淳編『企業内人材育成入門——人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ——』ダイヤモンド社。
- Ashton, D. N. [2004] “The Impact of Organizational Structure and Practices on Learning in the Workplace,” *International Journal of Training and Development*, 8 (1), pp. 43-53.
- Austin, M. J. [2001] “Introducing Organizational Development (OD) Practices into a Country Human Service Agency,” *Administration in Social Work*, Winter.
- Beattie, R. S. [2002] *Developmental Managers: Line Managers as Facilitators of Workplace Learning in Voluntary Organizations*, Ph. D. Thesis, University of

Glasgow.

- Boydell, T. H. [1983] *Identification of Training Needs*, London, BACIE.
- Burke, W. W. [1982] *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, Reading Mass: Addison-Wesely. (小林薫監訳 [1987] 『組織開発』教科書—その理念と実践』プレジデント社。)
- Chen, Tser-Yieth, Chang, Pao-Long and Yen, Ching-Wen [2004] “An Investigation of Career Development Program, Job Satisfaction, Professional Development and Productivity: the Case of Taiwan,” *Human Resource Development International*, 7 (4), pp. 441-463.
- Christopher, A. E. and Worley, G. F. [2003] “Reflections on the Future of Organization Development,” *Journal of Applied Behavioral Science*, March, pp. 97-115.
- Collin, K. [2002] “Development Engineers’ Conceptions of Learning at Work,” *Studies in Continuing Education*, 24 (2), pp. 133-152.
- DeCenzo, D. A. and Robbins, S. P. [2005] *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th edition, Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. [2005] *Human Resource Management*, 10th edition, Pearson Prentice-Hall.
- Ellinger, A. D. [2005] “Contextual Factors Influencing Learning in a Workplace Setting: The Case of Reinventing Itself Company,” *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3), pp. 389-415.
- Ellstrom, P. [2001] “Integrating Learning and Work: Problems and Prospects,” *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), pp. 421-435.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T. and Bell, A. [2003] “Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency,” *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), pp. 369-387.
- Feldman, D. C. and Leana, C. R. [2000] “What Ever Happened to Laid-Off Executives?: A Study of Re-employment Challenges after Downsizing,” *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 64-75.
- Garavan, T. N. [1997] “Training, Development, Education and Learning: Different or the Same?,” *Journal of European Industrial Training*, 21, pp. 39-50.
- Garvin, D. A. [2001] *Learning in Action*, Harvard Business School Press, MA, Boston. (沢崎冬日訳 [2002] 『ラーニング・アクション』ダイヤモンド社。)
- Gilley, J. W., Egglund, S. A. and Maycunich, G. A. [2002] *Principal of Human Resource Development*, 2nd edition, Perseus Publishing.

- Hall, D. T. [2002] *Career in and out of Organization*, Sage Publications, Inc., CA.
- 平山正己 [2003] 「社会人を対象とした教育訓練——米国の教育訓練制度について——」『職業能力開発ジャーナル』Vol. 45, No. 8, 20-23ページ。
- 伊藤建市・田中和雄・中川誠士編 [2006] 『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会。
- 金井壽宏 [2002] 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- 経済産業省編 [2005] 『通商白書2005 我が国と東アジアの新次元の経済的繁栄に向けて』。
- 厚生労働省編 [2003] 『〈平成15年版〉労働経済白書——経済社会の変化と働き方の多様化』日本労働研究機構。
- 厚生労働省報道発表資料 [2006] 「平成17年度能力基本調査・結果概要」(<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/h0609-4.html>)。
- 草野千秋 [2007] 「人的資源開発の理論的枠組み」『経済論叢』第180巻第4号, 京都大学経済学会。
- 草野千秋・久本憲夫 [2007] 「人的資源開発の理論的系譜と概念の整理」『京科大学大学院経済学研究科ワーキングペーパー』No. J-64。
- Marsick, V. J. [2003] “Invited Reaction: Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency,” *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), pp. 389-395.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. [1997] “Lesson from Informal and Incidental Learning,” *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- McKenna, E. and Beech, N. [1995] *The Essence of Human Resource Management*, Pearson Education Limited, England. (伊藤健一・田中和雄監訳 [2000] 『ヒューマン・リソース・マネジメント——経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ』税務経理協会)。
- McLagan, P. A. [1989] *The Models, ASTD*, Alexandria, VA, ASTD Press.
- McMahon, J. E. and Merman, S. K. [1996] “Career Development,” *The ASTD Training & Development Handbook*, 4th edition, ed. by Craig, R. L, McGraw-Hill.
- 宮入小夜子 [2005] 「企業変革におけるスタッフ部門のチェンジエージェント機能」『日本橋学館大学紀要』第4号, 77-86ページ。
- Nadler, L. and Nadler, Z.(eds.) [1990] *The Handbook of Human Resource Development*, 2nd edition, New York, Wiley.
- 日本労働研究機構 [2003] 「教育訓練制度の国際比較調査, 研究——ドイツ, フラン

- ス, アメリカ, イギリス, 日本——(概要)』『資料シリーズ』No. 136。
- Rothwell, W. J. [1996] “Selecting and Developing the Professional HRD Staff,” *The ASTD Training & Development Handbook*, ed. by Craig, R. L., McGraw-Hill.
- Rothwell, W. J., Sullivan, R. and McLean, G. N. [2005] *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*, San Diego, Pfeiffer.
- 労働省編 [1996] 『〈平成8年版〉労働白書——人材育成と能力発揮を通じた経済社会の構造変化への対応』日本労働研究機構。
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. [2001] “The Science of Training: A Decade of Progress,” *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-449.
- Skule, S. [2004] “Learning Conditions at Work: A Framework to Understand and Assess Informal Learning in the Workplace,” *International Journal of Training and Development*, 8 (1), pp. 8-17.
- State of The Industry 2005 [2005] *ASTD’s Annual Review of Trends in Workplace Learning and Performance (ASRD State of the Industry Report)*, eds. by Suqrue, B. and Kim, Kyung-Hyun, American Society for Training & Development.
- Swanson, R. A. and Holton III, E. F. [2001] *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Thomson, R. and Mabey, C. [1994] *Developing Human Resource*, London, Butterworth Heinemann.
- Torraco, R. J. [1999] “Integrating Learning with Working: A Reconciliation of the Role of Workplace Learning,” *Human Resource Development Quarterly*, 10 (3), pp. 249-270.
- Varney, G. H. [1996] “Organization Development and Change,” *The ASDT Training & Development Handbook*, 4th edition, ed. by Craig, R. L., McGraw-Hill.
- Walton, J. [1999] *Strategic Human Resource Development*, Eaglewood Cliffs, NJ, Financial Times-Prentice Hall.
- Weintraub, R. and Martineau, J. [2002] “The Just in Time Imperative,” *Training and Development*, June.
- Wilson, J. P. [2005] “Human Resource Development,” *Human Resource Development*, 2nd edition, ed. by Wilson, J. P., Kogan Page.