

## 職場学習の可能性と課題

[課題] “職場学習”の研究の流れを押さえたうえで職場学習の課題と可能性について考察する。

### 1. 職場学習とは何か

今回の課題を考える上で、課題図書で紹介されている「職場学習」の定義と先行研究を整理する。課題図書では、職場学習を「組織の目標達成・生産性向上に資する、職場に埋め込まれた様々なリソースによって生起する学習」 (pp131) とされ、先行研究として、日本企業 43 社に勤める 2304 名の若手・中堅社員の質問紙調査結果が具体例として紹介されている。従来の研究では、上司と部下の間の発達支援関係だけが想定されていたが、この事例では、「業務経験を内省することを、いかに支援するかも重要であること」や「部下は必ずしも上司から学ぶだけでなく、職場のメンバーの様々な支援を受けて能力形成をしている」という分析結果が紹介されている (pp136)。

また、直接の育成責任が存在しない、上位者・同僚が自発的に人材育成を担うには、効果的な職場風 が大きく関係するとして、「職場のなかで何気なく人々によってかわされている業務で成功した経験の語りも、失敗した経験の語りも、いずれも学習にとってはポジティブな影響を持っており、さらには、「信頼感」が相互に感じられる組織であればあるほど、その効果は高くなる」 (pp141) と指摘され、職場学習を進める上では、組織風 が大きく影響していることがわかる。

### 2. 職場学習の課題と可能性

その一方で、「高度に情報環境が発達し、多忙化した現在の職場では、ともすればコミュニケーションの機会が失われやすい。また、仕事が「私物化」し、相互の信頼感が失われる組織においては、たとえ、コミュニケーションの機会を増やしても、その効果は限定的なものにならざるをえない。」 (pp143) という指摘もある。この指摘から考えると、職場学習を促進させるには、トップダウンで学習を促進する組織づくりが課題ではないかと感じる。

しかし、自分自身の働く環境を振り返ると、職場環境は「高度に情報環境が発達し、多忙化」しており、仕事のほとんどはメールで行われ、対面のミーティングも月 1 回のみと、「コミュニケーションの機会」は限定的である。このような状況では、業務経験を内省する機会はほとんどなく、とりあえず目の前にある業務をこなしていつているように感じる。また、特定の専門職については、部下を育成することについて、組織から評価される仕組みがないため、上司も業務が円滑に行われていれば良く、部下の人材育成に関心がない。

しかし、こうした職場環境は決して特殊な例ではなく、多忙でコミュニケーションの機会が限定的な職場は少なくないのではないだろうか。そう考えると、もし職場学習を促進する組織風 に属して

いない場合、個人が職場での経験をどうすれば活かしていくことができるようになるかも課題だと言  
える。

こうした点から考えると、組織が上司だけでなく、他部署で働く者や同僚等と、互いにコミュニケーションを図れる機会や、部下の能力育成を評価する仕組み等、職場学習を推進する風 作りを進めることはもちろん重要ではあるが、働く個人がどのような働き方、働く職場環境を選択し、仕事を通じてどうなりたいかといった視点を持ち、学び取っていく姿勢も求められていくのではないだろうか。そうした個人の意識を育てることも、職場学習の可能性を広げる上で有効であると考えられる。

以上