

## 継続教育再考

～気づきの体系としての教育・コミュニケーションを～

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・総研 客員研究員

### 〔はじめに〕

前回のDCレポートでは、企業型確定拠出年金制度（以下、企業型DC制度と略す）の継続教育についての考え方について論じた。

“投資教育中心の継続教育”でなく、人事関連制度全体の中で、自律型人材の育成に向けた教育・コミュニケーションとして取り組むべきこと、そのためには直面する環境変化、リスク対応行動などの理解を共有し、企業型DC制度へのコミットメントを促すマインドセットの整備（態度形成）がキーになることを指摘した。

この小論では、人材マネジメント全般に関連する記述が多かったため、今回ではもう少し具体的に継続教育・コミュニケーションの効果的な展開について問題提起（仮説の提案）をしてみたい。

### 〔動因と誘引〕

何事も強制して行動させることによって得られる効果は、少ないものである。とくに変化のスピードが速い今日にあっては、都度対応内容について指示を待つのでは事業機会を喪失したり、顧客不満を募らせる結果になりかねない。個々人が現場、現場で自ら何をしなければならないかを考え、積極的に対応できることが求められている。しかし、そのためには外部から強制されて対応するのではなく、自分のこととして考え、主体的に行動できていなければならない。

ところで、そのようなマインドはどのようにして生まれるのであろうか。この点を考えるにあたって「モチベーション（動機付け）」理論を援用してみることにする。

心理学の世界では、モチベーションを**動因**と**誘引**から説明している。

**動因**とは、行動を生起させ、維持させようとする内的なエネルギーを指し、**誘引**は、固体を行動へと駆り立てる外部的刺激のことをいう。おいしいような食べ物を見て食物を摂取しようとするのは誘引による動機づけ、お腹が空いて食物を摂取しようとするのが動因による動機づけである。

「動因」と呼ばれるこの推進力は行動に向けての心理的緊張を惹き起こす。生理的欲求に対応する推進力を「動因」と呼ぶのに対して、社会的欲求には、推進力として「動機」ということばを用いることが多い。動因が生理的基盤からの駆り立てる機械的力であるのに対して、動機は、認知過程を通して行動を従わせるような目標志向的な力であると考えられている。

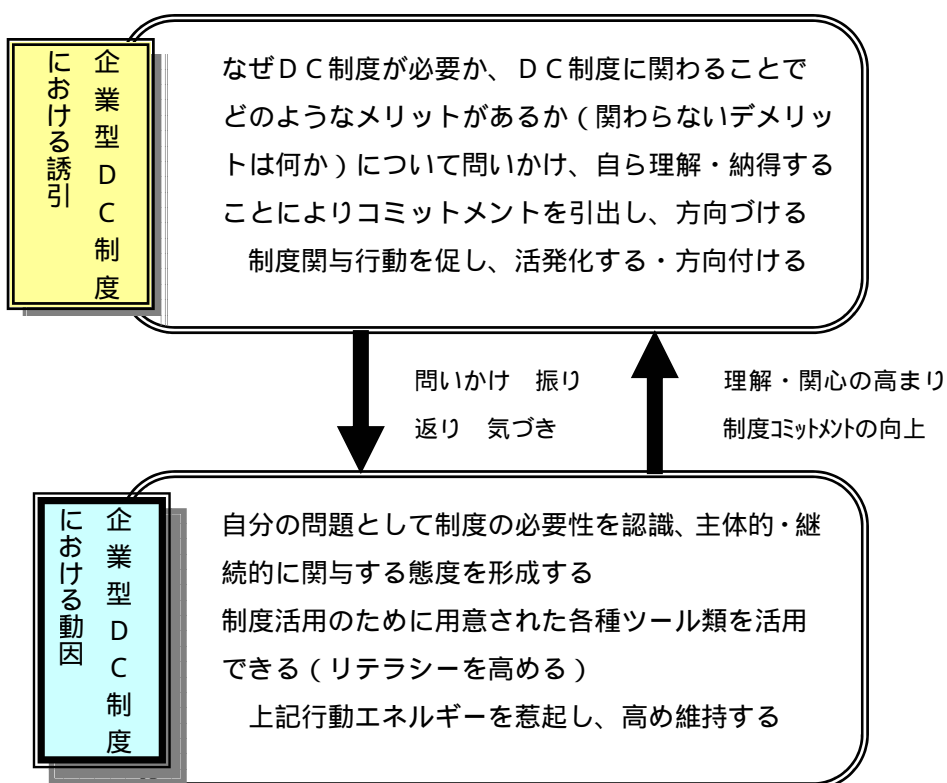
以上のことを整理すると、コミットメントを促す内的エネルギーが**動因**であり、外部から働

きかけてその内的エネルギーを引き出すものが**誘因**である。前回のDC通信で取り上げた“マインドセット”とは、どちらかというとな内的エネルギー = **動因**に関するものである。

行動への顕在化や行動の継続性などには、動因が大きな影響を与える。従って、我々はこの動因(内的エネルギー)をどう呼び起こし、高めるかを戦略課題としなければならない。しかし、空腹という内的状態にあっても、仮に食物が存在しない状況の中では、摂食行動は生じないはずであるから、行動が発現するためには、欲求や動因(動機)など内部から行動を駆り立てる要因の他に、これに対応した外的な要因の存在を考えなければならない。これが、内的エネルギー = **動因**を引き出し、向上させる刺激付けとしての**誘因**(食べ物、教育、広告、報道など)の存在意味である。通常、ビジネスなどの社会的な行動を促すための誘引としては、教育が最も有効なツールであると考えられている。

さて、そこで企業型DC制度における教育・コミュニケーションである。

以前にも触れたが、企業型DC制度は、制度を導入すれば、勝手に社員が興味関心を抱き、適切に資産運用してくれる(制度活用する)ような制度ではない。会社の都合、会社の利益の観点でなく、社員の目線で、社員の利益を考えたメッセージ(刺激付け)を与えない限り、当制度に対する理解・関心が高まらず、社員の高いコミットメントを得ることはできない。元々この制度は社員が望んで導入したものではない、一部の企業では人材マネジメントの観点から導入した企業もみられるが、多くの企業は退職金債務の軽減という会社の都合によっている。しかし、この制度は自律的(自立的)人材という、今後求められる人材の育成に適合する制度である。そうであれば尚更当該制度を浸透、定着させるためには、社員の目線に立ち、彼らの動機を高める



ための教育・コミュニケーションが求められるはずである。

企業型DC制度における教育・コミュニケーションの目標は、動因つまり制度関与にむけた行動エネルギーを惹き起し、できるだけ高めることであり、そのための効果的な誘引（適切なメッセージと適切なコミュニケーションツールの提供）を行うことである（前ページ図参照）。

従って、教育・コミュニケーションの効果は、“多くの社員が当該制度に対して主体的に自分の問題として取り組んでいる”、“その推進力が大きい”ことで検証される。

ところで、繰り返しになるが動因とは個々人が、当該行動を自分のこととして捉え、考えない限り発生してこない。なぜ必要なのか、これを取り組まない・知らないとどのように損をするのか、について自ら気づき、意識化しない限り、主体的な行動へと昇華されない。これは、知識を一方向的に教えるような教育・コミュニケーションでは絶対に身につかないものである。

知識が自分にとってどんな意味を持つのか、が理解できてはじめてそれが行動に直結する。このように考えるとすれば、企業型DC制度における教育・コミュニケーションとは社員の目線に立ち、社員の利益・成長という観点からの気づきを与えるものとして考えたい。

つまり、新しいことを知識として教えるのではなく、新しいことが自分にとってどんな意味をもつか、知ることのメリット（知らないことのデメリット）は何かについて問いかけ、気づかせ、自ら納得し、行動を促すプロセスとして教育・コミュニケーションを構築することである。

自律性とは自らが判断し、選択することである。自らが主人公になり、主体的に行動しなければならない。自分は何をしたいか、そのために何が欠けているか、何をすべきかなどについて理解、納得して自分の責任のもとに各種の行動をする。このような自律的な行動にとって、他人からの強制は、効果を生まない。自立的行動を促す効果的方法とは問いかけ、振り返らせ、気づきを与えることである。つまり、社員の目線に立ち、問いかけをベースとした教育・コミュニケーション体系に作り変えることによって（気づきを与え）、制度関与を促す（動因の惹起）ことができる。

筆者の認識では、企業型DC制度導入時における教育は、知識中心の教育であった。制度運営経験が少なかったことや法的遵守を考えると、制度導入時におけるセミナー形式（集合教育）中心の展開はやむをえなかった、と思われる。

しかし、継続教育はそれで良いのであろうか。恐らく、導入時と同様な内容であるとするれば、社員の制度関与は余り高まらないであろう。何よりもトップからの支援も得られにくい、と思われる。制度を活性化するだけでなく、自律型社員の育成・社員の成長に繋がる、継続教育・コミュニケーションはそのような内容であることが求められる。そのためには、これまで述べてきたように、知識を教えるのではなく、気づきを与える（問いかけ、振り返りの連続）ことをベースにしなければならない。つまり、**継続教育・コミュニケーションとは社員自らが気づき、行動を促す体系として組立て直す必要がある。**

それでは、それはどのようなものなのか、以下筆者なりの試案を提示してみたい。今後、継続教育を考えておられる各位にとって参考になれば幸いである。

〔何を伝えるか--：メッセージ内容〕

まず継続教育・コミュニケーションにおいて社員に問いかけ、気づきを与えるメッセージ内容（コンテンツ）について触れてみる。

通常、社員に気づきを与える問いかけの内容としては、以下のようなものである。

- ・ が狙いとしていることが～～であるが、認知、理解していたか  
それは、自分の将来にとって～～というメリットがあるが、認知、理解していたか
- ・ という商品は、～～というメリットがあるが、認知、理解していたか
- ・ というサービスを～～のような情報を得られることが、認知、理解していたか  
それをうまく活用することで、こんな成果が得られるが、認知、理解していたか
- ・ を知らなければ（または行動しなければ）～～のようなデメリット（損、不利）があるが、認知、理解していたか

制度に対する関与を向上させるために、企業型DC制度についてとくに認知、理解を得たい項目については、上記のような問いかけを社員に対して行うと良い。社員はこのような問いかけを通じて、自分の未知を知り（いかに理解していないか）知識を実践的にどう活用すべきか（いかに行うべきか）の道筋を学ぶことができる。必要なことは、彼らの目線で、彼らの利益という視点から問いかける内容を組み立て、聞くことである。従って、くれぐれも会社の利益に関する内容であってはならない。

ところで、企業型DC制度の関与を考えると、伝えなければならないものは以下の項目である。

- |  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
| 1) 退職給付制度の変更、新制度構築の狙い・目的、<br>他の人事関連制度との関連      | } | 自助努力の必要などマ<br>インドセット・動因形成     |
| 2) 企業型DC制度導入の狙い・目的                             |   |                               |
| 3) 企業型DC制度導入の概要、関与内容                           | } | 制度や資産運用方法を<br>理解、主体的関与へ       |
| 4) 投資・運用に関する基礎知識、金融商品の理解と運用                    |   |                               |
| 5) 制度運用に関する諸ツール類の活用<br>(コールセンター、Web、加入者サポートなど) | } | 各種ツールをハンドリングす<br>るメリットを理解し活用へ |
| 6) その他会社提供の支援インフラなど                            |   |                               |

この内、退職給付制度変更及び企業型DC制度導入の狙い・目的については、最も力を入れて伝えなければならない。「なぜ、変更（導入）したのか」、「導入に伴うメリットはどのようなものか」、「何もしないことによってもたらされるデメリットはどのようなものか」、「そのために何を知り、学ばなければならないか」など社員の目線でメッセージすることである。この項目は、先



わせながら長期的なスタンスで、繰り返し社員に対して問いかけをし続けることである。

そのためには、集合教育だけでなく、社員個人を刺激する「特定個人向けツール」、「2人で問いかけあうツール」、「チームで刺激しあうツール」、組織単位で刺激しあうツール」などを用意する必要がある。1種類だけでは効果が少ない。既存のツールをうまく活用すれば最小のコストでも効果的な教育・コミュニケーションが実現できるはずである。

以下に、対象規模別に各種ツール類を整理した。

	社員個人対象	2人に対応	チームに対応	組織に対応
ライフプラン、マネープラン などの将来計画の作成				
アラートメール * 偏った資産運用者 への警告など				
メーリングリスト * 同じ制度関与レベ ルまたは部課単位				
DC掲示板、個人ブログ * 制度関 与に関するケース発表、悩み相談				
DC通信、社内報(お役立ち情報誌) * インタビュー、運用事例紹介など				
相互コーチング、メンタリング * 社内相談(コチャーは部外も)				
現時点の運用状況フィードバック				
セミナー * ライフプランセミナー、金融資産 活用セミナーなど				
職場ミーティングの活用 * 社員相互の情報交換				
DCクラブ*2-3を1組として年 に数回 制度活用について情報交換				
ワークショップ*グループ単位で目標利 回り達成研修など				

上記以外にも「DCリーダー育成」、「他社訪問(他社事例紹介)」、「労組や共済会によるライフプランセミナー」、「家族同伴での資産運用またはライフプランセミナー」なども考えられる。加えて運営管理機関が提供するコールセンター、インターネットサービス、加入者レポートなども教育ツールであり、教育対象である。いずれにしても、これらのツールをできるだけ組み合わせながら、**日常的に社員を刺激し、気づきを与える**ことである。

ところで、社員の企業型DC制度に対する制度理解度(納得度)や関与度を把握するモニタリング(社員調査)も、質問項目が制度またはツールのもつ特性・メリットを提示し、問いかけを行う、その様な設計になっていれば、立派な教育ツールになりうる。つまり、教育と調査を同時に実現できる。もし、このような調査について関心がある方は是非、筆者までご連絡して頂ければ、と思います。

(2006.3.22)