

■文献名 (2012年)

経営学習論:人材育成を科学する

■著者

中原淳

■要約

「経営学習論」という研究領域の全体像を、5つの視点から提示。

■目次

第1章 本書の概観

第2章 経営学習論をめぐる社会的背景

第3章 組織社会化

第4章 経験学習

第5章 職場学習

第6章 組織再社会化

第7章 越境学習

第8章 今後の研究課題:グローバル化に対応した人材育成の模索

■内容

第1章 本書の概観

・本書は「経営学習論 (Management Learning)」という学際的研究領域を扱う学術書である。

・本書の目的は2つ:

- 1) 経営学習論という研究領域の「全体像」を提示する
- 2) 「企業経営における学習」の最新の研究知見を提供する

・本書では、定量的データと定性的データの2つを用いる。

・本書で用いる定量的データ4つ: ①職場学習調査 ②組織社会化調査 ③中途採用調査 ④海外赴任調査

・経営学習論を概観するにあたって、5つの視点から論じる:

- 1) 組織社会化 2) 経験学習 3) 職場学習 4) 組織再社会化 5) 越境学習

第2章 経営学習論をめぐる社会的背景

・経営において「学習」という言葉が頻繁に利用されるのは、主に2つの時期においてである。

- 1) 1980年代末～1990年代 「組織学習論 Organizational Learning」への関心 例:『最強組織の法則』(Senge 1995)
- 2) 1990年代後半～2000年代 「人材育成の機能不全」という認識とその再設計の要請

◆「経営課題としての人材育成」をめぐる社会的背景

・人材育成の問題は、1990年代全般にかけて、日本企業を襲った急激な社会変動がその主因であり、個々の企業・組織の怠慢から生じたわけではない。

・人材育成の機能不全の主因3つ:

- 1) 職場の社会的関係の消失

ポストバブル期のスリム化、フラット化により、新人、若手の能力形成を支えてきた職場の人的ネットワークが消失。

人件費抑制と成果主義の導入により、職場の中核人材が減少。「教育係の機能を果たす人材」が職場から失われた。

←面倒見のよい暇なおじさんがいなくなった。

2)仕事の「私事」化、業務経験付与の偏り

成果主義を背景に、個人が個人の業績だけを追求する(仕事の「私事」化)風潮が生まれ、他者の面倒を見なくなった。
(OCB 組織市民行動を担わなくなった)

←自分のことで精いっぱい、他者をかまう余裕がなくなった。

能力形成につながるような重要な業務経験を、業績の高い人に集中させ、短期的業績を上げようする傾向が出てきた

←忙しい人に仕事が集中し、その人だけ力がついていく。他の人には活躍の場が設けられなくなる。

3)高度情報管理による学習機会喪失

①業務のIT化:他者の仕事が見えづらくなり、職場に偏在していた学習資源へのアクセシビリティが阻害された。

←電話に耳をそばだてていれば、学べたことが、メールだと見えづらくなった。

②ナレッジマネジメントの発達:検索可能なデータベースを作ったことにより、個人が考えなくなり、学習が阻害された。

←対面で話を聞く機会が減った。

③個人情報保護法・米国 SOX 法等の情報管理の影響:情報流通が阻害され、学習資源へのアクセシビリティが制限。

←顧客や案件に関して、話すのに気を使う。

◆戦略的な「人材育成の再構築」へ

・高度経済成長期の日本企業の人材育成は、「意図せざる整合性」の上に生み出されていた(加登 2008)。

終身雇用、年功序列賃金という制度の中で、学習を積み、自分もいつかは村落共同体の古参者のようになれるというモチベーションを背景に「熟達者の背中を見て学ぶ」という教育システムが機能してきた。

・バブル経済破たんにより、終身雇用、年功序列賃金が崩壊したことにより、日本企業内の「意図せざる整合性」は整合性を失い、職場における人材育成は機能不全に陥った。

・今後、企業の浮沈を左右しかねない中核人材に対して、どのような学習機会を提供できるのか、どのような人材育成システムを再構築できるのか。それを裏打ちするのが、経営学習論の知見である。

◆経営学習論の青写真

・経営学習(Management Learning)は、「企業・組織に関係する人々の学習を取り扱う学際的研究の総称」であり、

2つの研究アプローチがある:

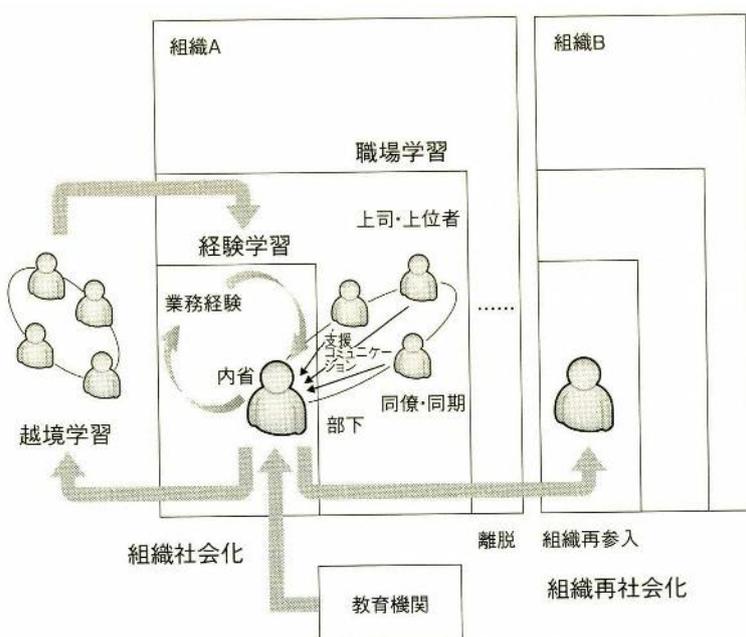


図 2-3 経営学習論の全体像

1)教育アプローチ:公式の構造化された教育カリキュラム

例)ビジネススクール、研修、セミナー

2)発達アプローチ:非公式な職場における学習機会

例)上司、職場のチーム、観察等、仕事をしつつ学ぶ

・これら2つのアプローチを排他的に扱わず、むしろ包括する概念として経営学習論の学問的探求がなされるべき。

・近年では「教育アプローチ」(研修での教育機会)と「発達アプローチ」(現場での業務経験を)を接続する試みも多い。

・本書では5つの視点から経営学習論の全体像を描写する

第3章 組織社会化

- ・組織の定義:「2人以上の人々による、意識的に調整された諸活動、諸力の体系」
- ・個人が、組織に外部から参入しようとするとき、組織は組織目標に合致する形で、個人を「社会化」する必要が出てくる。

◆組織社会化と学習

- ・社会化とは「非常に広範囲の行動可能性を持って生まれた個人を、その準拠集団の基準に照らして、所属メンバーに慣習的に受け入れられる範囲の、限定された行動へ、実際に発展・誘導させる包括的プロセス(Child 1954)」である。
- ・「組織社会化」とは、組織参入時に、組織から個人にもたらされる社会化の諸力であり、社会化の下位概念である。
- ・組織社会化の定義は、研究者により多岐にわたるが、次の3点に留意すべき:
 - 1)組織社会化とは、「個人の学習」を内包する概念である。
 - 2)組織社会化の「目的」は、組織が期待する役割を実行できるようになることと、組織に適応することが可能になることである。
 - 3)組織社会化とは、時系列的变化を含む「プロセス」概念である。 プロセスの呼び名例:「予期・接触・適応・安定」
- ・組織社会化の定義として、本書では高橋(1993)を用いる。
「組織社会化とは、組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範、価値、行動様式を受入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」

◆組織社会化プロセス

- ・組織社会化を促進する要因、主体のことを、「社会化エージェント」と呼ぶ。
- ・組織社会化のプロセスについて、「参入前」「参入後:個人による社会化・組織による社会化」に大別して概観する。

1. 参入前:予期的社会化 Anticipatory socialization

- ・J.ワナス(1973) 採用候補者の「バラ色の期待」を、「現実的職務予告 RJP:Realistic Job Preview」により、「リアルな現実」に変化させる。 RJP は、「ワクチン」のようなもので、参入後の精神的ダメージを軽減する働きがある。
- ・採用活動での各種広報手段、説明会、面接などによる予期的社会化の促進 (竹内・竹内 2009、林 2009)。
- ・インターンシップの就業機会を、予期的社会化のリソースとして活用する試み (佐藤・堀・堀田 2006)。
- ・採用プロセスにおいても、人材育成、組織文化適応を促す努力が今度求められるようになる。¹

2. 参入後:個人(新規参入者)による社会化

- ・「個人による社会化」研究では、新規参入者を「自ら組織社会化を引き受ける能動的な存在」として描く。
- ・新規参入者にとって、組織参入時は、圧倒的な「不確実性」の中にある状態。そのため、新規参入者は、自らの情報探索行動(Morrison 1993)によって、自分がいる環境を少しでも理解可能なものとし、不確実性を減少させようとする。
- ・新規参入者を「能動的主体」とみなし、組織社会化プロセスを研究した代表的研究2つ:
 - 1)認知的意味形成(Sense making)アプローチ(Louis 1980)
新人は「変化」や「出来事」を経験し、意味づけを行う。意味づけに成功すれば「納得」し、失敗すれば「腑に落ちない」。意味づけのリソースとして、「先行経験」や「社会関係(上司、先輩、同僚)」がある。
←例:営業の厳しさを感じたとしても、「若い時の苦勞は買ってでもするもんだ」と意味づけできれば納得できる。

¹ Swift socialization 迅速な社会化の取り組み (戦略的な採用と効率的な社会化:内定者教育含む)
http://learn-well.com/blogsekine/2012/09/the_oxford_handbook_of_organiz.html
http://learn-well.com/blogsekine/2013/12/the_oxford_handbook_of_recruit.html
http://learn-well.com/blogsekine/2015/07/hrd_2.html

2) クリティカル・インシデント(臨界事象法)アプローチ(Gundry & Rousseau 1994)

新人が遭遇するクリティカルインシデントの経験を、組織について理解するための「学習機会」ととらえ、それを通じた意味形成が、新人ののちの行動規範、組織適応の公準になる。

←例:「若者の意見、歓迎!」と言われて調子によって話したけど、あまり歓迎されてない。そういう会社なんだなと。

- ・新規参入者は「学習者」である。自ら情報探索、出来事解釈することを通して、不確実性を減衰させ、積極的に社会化しようとしている。

3. 参入後:組織による社会化

- ・「組織による社会化」研究では、新規参入者を「組織から働きかけられる受動的な存在」としてとらえている。
- ・組織が、新規参入者を社会化するために、なすことを、3つにわけて紹介する:

(1) 組織社会化戦術の6次元タイプロジー (Van Maanen & Schein 1979)

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1) Collective(集団的) - Individual(個人的) | ←一括採用した新人を隔離し、集合研修を行う |
| 2) Formal(公式的) - Informal(非公式的) | ←会社公式の新人導入研修から、現場での先輩社員との飲み会 |
| 3) Sequential(連続的) - Random(非連続的) | ←日本企業では、職務に必要な知識、技能は明示されず、期間も変化。 |
| 4) Fixed(固定的) - Variable(可変的) | そのため、3)非連続的 4)可変的 が中心的。 |
| 5) Serial(継続的) - Disjunctive(断続的) | ←年齢が近い先輩がいない「断続的」な職場 |
| 6) Investiture(付与的) - Divestiture(剥奪的) | ←「学生時代の経験なんか忘れろ!」という剥奪的な指導 |

(2) 研修(新入社員教育) (尾形 2009)

研修の効果2つ:

1) 研修の厳しさの効果

- ① タブラ・ラサ(白紙)効果: 剥奪的な戦術での「価値低下経験」により、新たな価値観の刷り込みを行う。
- ② ヨコとの連帯感醸成: 不条理な通過儀礼を、仲間と共に乗り越えることで、社会的結合(コミュニティ)を得る。
- ③ タテへの信頼感醸成: 不条理な命令を出すトレーナーに対し、次第に「支援してくれているのだ」という感覚をもつ。
- ④ 自己効力感の醸成: 厳しい研修を乗り越えることで、自分が行為の主体であるという自信が生まれる。
- ⑤ 組織コミットメントの醸成: 自己効力感が増し、横への連携、縦への信頼が増すことで、組織への愛着が生まれる。

2) 研修の不変性による効果

- ① コミュニケーションツールとして機能 ←「お前もあの研修を受けたよな」と共通の話題となる。
- ② メンバーシップの獲得 ←「あの研修」を乗り越えたことで、会社の一員として認められる。

(3) 現場でのOJT(上司、先輩からの部下指導)

←日本企業において、組織社会化戦術の具体的施策として、最も注目されてきたのは、OJT(On the Job Training)である。

←OJTに関する研究:

1) 直属上司-本人の垂直的交換関係 (若林・南・佐野 1980、1984、若林 1988)

入社1年目の上司との関係が、入社3年目のキャリア発達に強い影響。

入社3年間に、上司から付与された職務経験が、入社7年目の管理能力の発達に強い影響。

入社3年間の垂直的交換関係が、入社13年目の昇進、給与、賞与に影響。

←最初の上司の影響はほんと強い。

2) OJT行動の2つの側面「上司による直接的な教育指導」と「責任と仕事の権限の委譲」(榊原 2005)

「責任と仕事の権限の委譲」のみが、能力自己評定値に正の効果。

←上司は余計な指導をするよりも、部下に仕事を任せなさい!

ー上司のみならず、同僚、職場メンバーなど、様々な他者を、社会化主体とした研究:

1)メンタリング (Kram2003)

メンターとメンティー(経験の浅い若手)との垂直的關係間に結ばれる発達支援的關係。
心理・社会的機能と、キャリア的機能から構成される。開始、養成、分離、再定義段階を経る。
←上司以外にも、導いてくれる年長者っているよね。

2)発達のネットワーク (Higgins &Kram 2001)

多種多様で、重層的な複数の主体とのメンタリング關係。
←メンターは一人ではなく、色々な人から、人って学ぶよね。

◆OJT 指導員が果たす役割:近年の実証的研究

ー上司ではなく、職場の先輩社員に着目した研究:

1)OJT 指導員の行動 (関根・中原 2011、関根 2012)

OJT 指導員が、周囲の協力を得ながら OJT を進めることと、新人に対して親しく会話することが、新人の「能力向上」に正の効果を示した。

2)OJT 指導員以外の職場メンバーによる OJT プロセス (齊藤 2010)

OJT 指導員以外にも、さまざまな他者により OJT が担われていた。
ー様々な他者が関わる OJT の場合、「過剰負荷」には留意が必要。 ←あと、「混乱」にも注意。

第4章 経験学習

・学習とは「経験により比較的永続的な行動変化をもたらされること」(中島 1999)と定義される。この定義において、学習の源泉は、「経験」である。

◆経験と学習

・学習研究における「経験」概念の起源

1)J.デューイ(1957)

デューイは、旧教育(学習とは、抽象的概念、記号を個体内部に蓄積すること)への反証として、学習者の生活経験を重視し、学習者が主体性を持ちうる形で学習機会を作り出すことを主張。進歩主義教育と呼ばれた。
「主体—環境間の相互作用=経験」「経験と学習をつなぐ反省的思考」などを理論的道具とした。

2)O.ボルノー(1980)

「経験の実態」として、経験には、①旅、遍歴、彷徨 ②苦痛、忍耐 ③賭けというメタファーがあると主張。
経営学習研究において、「経験」は、「業務遂行・事業運営上の苦難、困難」を意味し、ボルノーのメタファーと重なる。

3)D.コルブ(1984)

ビジネスパーソンに了解可能な形で、「経験」の概念を導入。
経験と学習の理論を、「活動—内省」「経験—抽象」という2次元において把握し、これら諸関係の間に、循環的モデルを仮定し、「経験学習サイクル」という概念を構築。

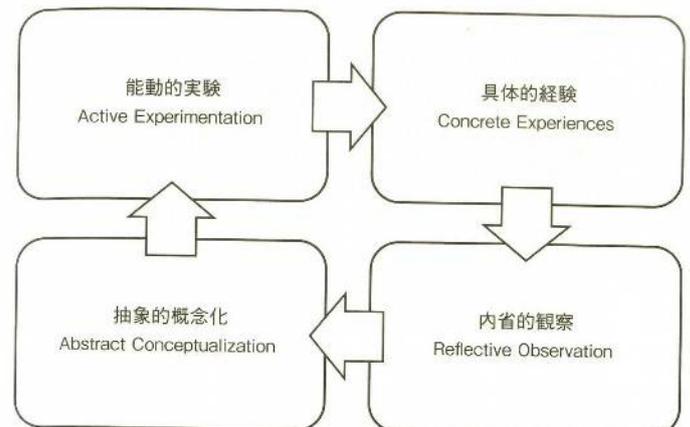


図4-1 経験学習サイクル (Kolb 1984)

- ①具体的経験: 学習は「経験」から駆動する。この経験は「受苦」のイメージに近い。
- ②内省的観察: メタレベルから、行動、経験のモニタリングを行い、内的な意味的探求を行う認知的機構。
近年では、内省における他者の役割(例: 対話の中に埋め込まれた内省)が注目されている。
内省プロセスを「描写」「比較」「批判」という3つの下位プロセスで見るとある(Jay & Johnson 2002)
内省の「描写」が困難であるため、ブロック教材を用い、思考プロセスの外化を支援する。
- ③抽象的概念化: 経験を、一般化、概念化、抽象化し、他の状況でも応用可能な知識、ルール、スキーマを自ら作る。
抽象的概念化のプロセスとして「ゲシュタルトスキーマ化—理論化」がある(Korthagen 2010)
- ④能動的実験: 新しい状況下で作らだした知識、ルール、スキーマ、ルーチンを実践する。
- ・経験学習モデルにおいては「行動や経験をともなった内省」(頭の中で考えるばかりではなく)と「内省をともなった行動」(這いまわる経験主義ではなく)という「行動、経験と内省の弁証法的な関係」をいかに模索するかが重要。

◆経験学習研究の展開

- 「経験から学習する個人の資質、能力、信念」に着目した研究
挑戦性や柔軟性が高い個人であるほど、経験から学習する能力が高い(楠見 1999)
「目標達成思考の信念」や「顧客志向の信念」が、経験から学ぶプロセスに影響を与える(Matsuo 2011)
- 「特定の職種の経験学習のプロセス」を明らかにする研究
IT コンサルは「非段階的な学習」、ITPJ マネジャーは「段階的な学習」につながる業務経験を積んでいた(松尾 2006)
対人サービス職では、33 個の経験が役に立ち、そのうち 13 個が全体経験の約 40%を占めていた(笠井 2007)
営業職がどのような業務経験を経て、一人前になるのかを明らかにした(松浦 2011)
- 「マネジャーのリーダーシップ開発」に関する研究
マネジャーは、学習を通して、「マネジャーになる」(Hill 2003)
リーダーシップは、天賦の才能ではなく、後天的に学習、開発可能なものである(McCall 2010)
「量子的な飛躍」を遂げた経験の抽出(McCall 1988,1989)
リーダーシップ開発のための主要要素は「経験」「戦略」「触媒」である(McCall 1988b)
経営幹部の「一皮むけた経験」(金井 2002)

◆経験学習の実態に迫る: 近年の実証的研究

- 上司による業務経験付与行動と部下の能力形成
上司による「仕事説明」が、「ストレッチ(背伸びが必要な仕事)」と「モニタリングリフレクション(進捗管理と内省支援)」を媒介して、部下の「能力向上」に影響を与えていた(中原 2012)。
←上司は面倒くさがらずに、説明しないと。

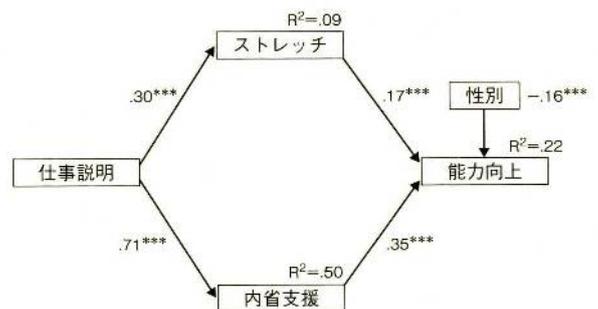


図4-5 上司の業務経験付与と部下の「能力向上」に関するパス解析の最終分析結果 (N=611)

† p < .1 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001

- 経験学習行動に関する多母集団分析 (木村・中原 2012)

1~2 年目社員は、「具体的経験」を積むことが、「能力向上」にとって重要。
3~9 年目社員は、経験学習行動の諸要素を、バランス良く担うことが、「能力向上」にとって重要。
研究職では、「能動的実験」「具体的経験」が重要。
営業職では、「具体的経験」「内省的観察」「抽象的概念化」が重要。
スタッフ職では、「具体的経験」「内省的観察」が重要。
←営業職こそ、「考える」ことが求められる!

・経験学習に対する研究課題 2 つ:

- 1) 「個人の業績」の結果要因を分析モデルに含み、さらに詳細な実証研究を行うこと。
- 2) 経験学習を支える社会的要因を明らかにすること。

第5章 職場学習

・ネガティブサイドを抑えつつ、そこをいかにポジティブな場として「競争力の源泉」たりうる状態にしていくのか、それこそが職場マネジメントの妙である。

◆職場学習の定義

・「学習」という概念が、経営学に「組織学習論」という理論分野として、導入されたのは、1970年代。

・「職場学習 Workplace learning, Work-based learning, Learning in the workplace」という用語が頻出するのが、2000年代。

・職場学習という用語は、3つの理論的系譜において語られる:

1) パフォーマンス向上と統合的学習環境: 人材育成のパフォーマンス向上を目指す実務家

研修での学習と、職場でのパフォーマンスの間には、「死の谷」ともいべき「断絶」がある。この「断絶」を乗り越えるために、職場でのパフォーマンス向上には、研修だけでなく、職場要因にも目を向ける必要がある。

このような観点から「研修による学習」と「職場での学習」を連動させ、統合的な学習環境を構築しようとしている。

例: DAL Developmental Action Learning (Raelin & Raelin 2006)

「研修における内省や対話」と「現場における実践」を分けずに、結びつけ、学習機会を構成。

これまで人材開発は、Off-JTとOJTと分けて語られてきた。しかし、ここには2つの陥穽(かんせい)がある:

- (1) OJTが上下間を想定している場合、より広い社会的関係で生起する学習を見逃してしまう。
 - (2) OJTとOff-JTが、別々の施策として語られ、両者の連携による統合的な学習機会創造の可能性を奪う。
- 第一の系譜においては、OJTとOff-JTでは見落としてしまいがちなものに着眼しようとしている。

2) 職場に埋め込まれた学習: 状況的学習論の研究者

正統的周辺参加(Lave & Wenger 1991)をはじめとする状況的学習論を理論的支柱とする。

学習とは、職場に様々な形で埋め込まれている機会と個人が業務を通じて接点を持ち、生起するもの(Billet 2001)。

職場は労働環境でもありつつ、学習環境でもある(Billet 2004, Raelin 1997)。

3) ミクロレベルの組織学習: 組織学習論の研究者

組織学習の分析単位を「組織」から、ミクロな「職場」とした。組織学習論のサブセットとして、職場学習の用語が登場。

・上記3つの理論的系譜を踏まえ、本書では、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」と位置づける。リソースには、他者、人工物との相互作用、様々な業務が含まれる

◆職場学習の先行研究

ー職場における学習と他者からの支援

・学習に対して他者が果たす役割を理論の中心に据えたのは、ヴィゴツキーである。彼は「個人が独力で達成できる水準と、他者の支援があれば達成可能な水準との差・発達の可能性」をさす最近接発達領域 (Zone of Proximal Development) という概念を生み出した。ヴィゴツキーの理論に示唆を受けつつ「職場において他者に媒介される学習」を分析した。

・2300名をこえる回答者からのデータを分析した結果、①上司による「精神支援」と「内省支援」、②先輩による「内省支援」、③同僚・同期による「業務支援」「内省支援」が、本人の能力向上に正の影響を与えていた。

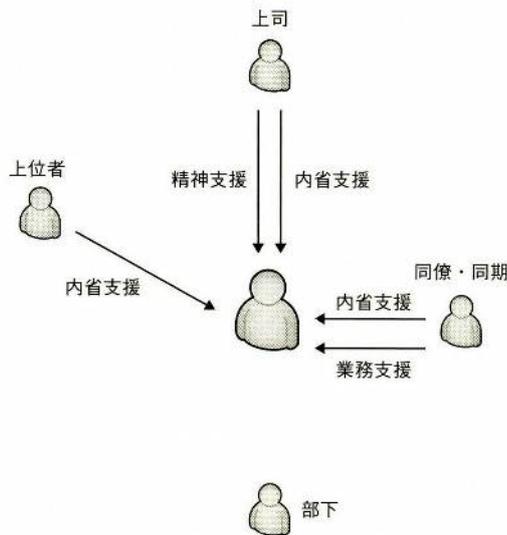


図5-1 職場における他者からの支援と「能力向上」に関する概念図

・支援の中で最も強い影響力をもっているものは「内省支援」であり、「内省支援」をいかに職場の他者から得るかということが、本人の能力向上にとって大きな要因となる。

←内省するだけの素直さも、本人には必要かも。

・「職場風土」としての「組織レベルの社会関係資本: 互酬性規範*の共有」に着目して分析した結果、先輩による「内省支援」と、同僚らによる「業務支援」「内省支援」と互酬性規範の間には、統計的に有意な正の関係があった。

*互酬性規範とは、「もしAがBを助けたとしたら、AはBに限らず、他の人から返報されるだろう」という社会的期待。

←「人は皆助け合うよね」という暗黙の了解かな。

一 職場における学習とコミュニケーション

・1×1だけでなく、n×nの間で営まれる職場内コミュニケーションと能力形成の関係を分析。

・職場の中でかわされている「成功経験の語り」も「失敗経験の語り」も、いずれも本人の学習にとっては、ポジティブな影響をもっており、さらに「信頼感」が相互に感じられる組織であるほど、その効果は高くなった。

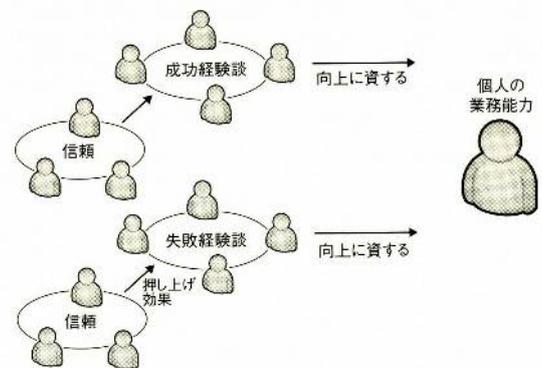


図5-3 職場メンバー間で共有される成功経験談・失敗経験談と個人の能力向上の関係の概念図

◆ 職場学習への実証的アプローチ: 近年の実証的研究

一 社会人歴による「職場における他者からの支援」の差異: いかに支援解除(フェイディング)されるのが適当なのか?

・「業務支援」を受ける量は、10年目を境にして大きく低下する。「内省支援」も、1~2年目のほうが多い。

・支援と支援解除はセットと語られるべき。「熟達の10年ルール」からも、10年という区切りが適当と思われる。

←支援解除に10年も!? かなり長い。

一 職場イノベーション風土と他者からの支援: 変化対応や創造的工夫が、どの程度職場で奨励されているか?

・「新しいことをなすこと」と「人を育てること」は、二律背反の関係ではなく、相互関連しあうのではないだろうか。

・「革新奨励」は、「精神支援」「業務支援」「内省支援」を媒介しつつ、業務能力向上に結びついていた(中原 2012)

・職場学習研究の最大の課題は、経験学習との理論的接合を果たすことである。

第6章 組織再社会化

- ・組織社会化を効率的かつ着実に行うことは、雇用流動性と職場のダイバーシティが高まる中、現代の組織にとって重要。
- ・離転職にまつわる諸課題の多くは、「再学習の失敗」によってもたらされることが少なくない。
- ・変動の時代においては、ある特定の場所、状況において社会化された内容を、部分的に学習棄却し、これから参入する場所、状況で支配的な知識、技能、規範、役割を再学習するという「学びなおし」の局面が増えるはずである。

◆2つの組織再社会化

1. 組織「内」組織再社会化

- ・組織内の変革、イノベーションによる事業の創造、再構築によって、組織内において、個人に求められる特性が変化する場合におこる再社会化プロセス

2. 組織「間」組織再社会化

- ・前所属組織を去った個人が、新組織の一員となるために、新組織の規範、価値、行動様式を受入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、新組織に適応していく過程(長谷川 2003)。
- ・離職研究、転職研究、社会化研究の統合(西村 2007) ・高等教育研究と社会化研究の接続(中原 2012)

◆中途採用者の組織再社会化

- ・中途採用者の社会化が高く実施されているほど、組織内において革新行動を担う傾向がある(鴻巣・小泉・西村 2011)
- ・中途採用者の組織参入時の社会的コンテクストには2つの特徴がある：
 - 1) 即戦力というラベルに起因する周囲からのサポートの低さと社会的プレッシャーの高さ
 - 2) 学習棄却(Unlearn)の存在
- ・前職が営業職で、同じ営業職について中途採用者の方が、前職で培われた経験を学習棄却するのに抵抗感を感じている前職が営業職であろうが、非営業職であろうが、1年後の業績達成にはあまり差が見られない。
 - ←営業の中途採用は、営業未経験者の方がよいのかも。
- ・中途採用者の組織再社会化のカギは、まず第一に「上司によるモニタリングリフレクション(進捗管理と内省支援)」である。
- ・「人脈政治知識獲得」には、「職場学習風土」が影響していた。
 - ←上司が、中途だからといって放置せずケアすることと、周囲との情報共有が大事。

第7章 越境学習

- ・「組織社会化」「経験学習」「職場学習」「組織再社会化」は、組織「内部」において学習するプロセス。
- ・本章では、個人が組織の境界を飛び越えて学習する「越境学習」をとりあげる。

◆越境学習

- ・「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省すること」と定義。

◆越境学習の深層に存在する主要な社会的ニーズ

1. 企業の競争優位を支えるイノベーションへの渴望

イノベーションの定義：

創造的破壊による新結合の遂行(Shumpeter 1934,1950)

よりよい経済的な商品、サービスを提供すること(Drucker 1954)

組織プログラムの刷新(March & Simon 1958)

- ・特定の文脈における十全的参加がもたらす文化的無自覚は、他の文脈への参加と比較、内省によって解消される。
- ・越境学習のニーズとは、イノベーションを見据えた非日常の学習機会の獲得である。

2. 組織を超えたキャリア開発、能力形成への渴望

- ・Organizational career vs Boundaryless career (組織を越境しつつ、自らのキャリアや能力形成を志向する)
- ・多種多様な人々に、自分の仕事を説明したり、自社の常識を相対化する機会を得ることで、自分の現在や将来を問い直す内省が促され、キャリア確立が進みやすい(荒木 2007)

◆越境学習の実態に迫る:近年の実証的研究

- ・社外勉強会などの社外諸活動を行う人の方が、個人業績が高い。
好業績社員とは「ローカルであり、かつ、コスモポリタンである」
- ・社外諸活動は、組織コミットメント、能力向上、キャリア成熟といった要因と関連がある。
社外での活動が、自組織の「よさ」を再発見することにつながり、ひいては組織コミットメントを高める可能性がある。
- ・一般的社会関係資本を有する個人の方が、社外諸活動に参加。

◆越境をめぐる社会的実験:実践事例

- ・Learning Bar 導管型モデルの学習を克服する
- ・REMIX-Unconference 学習者参加型の学習環境デザイン

第8章 今後の研究課題:グローバル化に対応した人材育成の模索

- ・多様で異質な他者を、いかに組織適応させ、同時に革新的な行動を引き出すかについての研究が必要。

◆グローバル化と人材開発:外国人の日本企業への適応、日本人の海外での適応

- ・元留学生社員の直属上司は、「他国の文化や他者の尊重」「自国文化に対する理解」など、元留学生の文化的側面に配慮した支援をしていることが明らかになった(島田・中原 2010)
- ・海外勤務時の組織、異文化適応のモデル

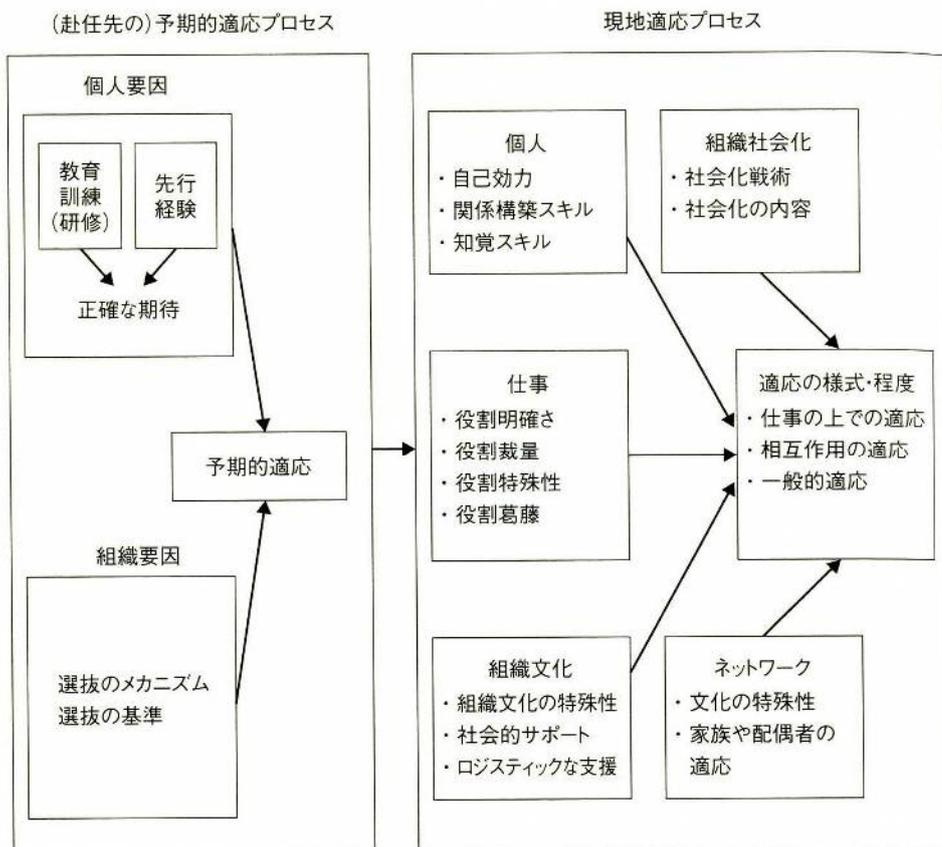


図 8-1 海外適応のフレームワーク (Black, Mendenhall & Oddou 1991 を訳出, 一部筆者改)

- ・海外赴任をする日本人に対する教育施策は、十分ではない。
- ・配偶者の適応と、海外職場適応との間には、中程度の相関がみられる。←奥さんが、海外に適応できるかが重要。
- ・海外勤務においては、多種多様でストレッチを含む経験を繰り返しつつ、上司による「業務支援」「内省支援」を受けながら仕事を達成していくことが、業績アップと個人の能力向上につながる。
- ・海外から、日本への「逆適応、再学習」の問題も存在する。

■感想

- やっぱり良い本！バラバラで分かりづらかった先行研究が、体系的にまとまっている。
企業と関わっていて、これまで疑問に感じていたこと、何となく感じていたことが、言語化される。
この本のお陰で、周囲に説得力(学術知見の裏付け)をもって説明できる人が増えたのでは。

■皆さんで意見交換してみたいこと

- そもそも、なぜこのクラス「経営組織論」を受講しようと思ったのか？ 興味をもった理由は？

- 「経営学習論」の知見の中で、印象に残ったもの、参考になりそうなものは？

- 今後、「社会化される新人」として、今、不安に感じていること、憤りを感じることに、逆に楽しみに思っていることは？

以上