

## 研究ノート

## 職場における学びを知る

——新しい知性を育む大学教育のために——

橋本 憲 尚

1. 大学教育と“新しい知性”
  - (a) “新しい知性”育成という社会的要請の経緯
  - (b) “新しい知性”の特質
2. 職場における個人の知識・スキルの獲得
  - (a) 職場における“熟達化”
  - (b) 職種・職階に固有なスキル・知識
  - (c) 職場における“暗黙知”
3. 職場における他者からの“学習支援”
  - (a) 他者からの3つの“学習支援”
  - (b) “学習支援”と能力向上

筆者がこの問題に興味を抱いたきっかけは、ある指導学生の卒業論文に記された以下の言葉にある。彼は、大学教育に対する不満と素朴な疑問を以下のように記している。「教育機関に入学してから大学（高等教育機関）へ入学していく上では、主に紙と鉛筆によるパフォーマンスで評価がなされ、……大学までの各教育機関では、……主としては学力向上に向けての授業である。では、大学から上の進路ではどうか。就職試験（教員や公務員を含め）で求められるものを大学教育ではなされているのだろうか。「就職活動をしている時までの自分自身の大学生活を振り返った時に大学での学びは、言い方は悪いが、ためになったと思うことが少なかった」「なぜ、社会に出るために必要な力（生きる力）の養成が高等教育機関では行われないのか」（田邊, 2013, p1）。浅学の筆者ではあるが、ようやく今になって、この学生が記している疑問に答えることができるように思う。結論を端的に言えば、この学生の不満・疑問の源は“日本の高等教育の貧困”にあると言えるだろうが、それで片づけては問題解決にならない。周りくどいようだが、この学生が提起している問題の背景をたどってみよう。

## 1. 大学教育と“新しい知性”

- (a) “新しい知性”育成という社会的要請の経緯

松下（2010）は、経済産業省（2006）の「中間取りまとめ」で指摘されている“学力という指標と社会人基礎力の水準の相関関係の変化”を以下のように解説している。「日本において、か

つて (1960~80年代), 学力は, 知識・スキルだけでなく, 動機や (「やる気」など) や特性 (「従順で素直な性格」「前向きな性格」など) をも示す指標として機能していた。学力と社会人基礎力の間に正の相関関係がみられたのはそういうわけである。ところが, 近年 (90年代半ば以降), 両者の間の相関関係が低下し, 学力が動機や特性の指標としては十分機能しなくなった」(p26)。1980年代までの日本企業が中核の人材に求めていたのは, 「フレキシビリティの発揮—仕事の範囲, 仕事の量, ポスト, 赴任地などの変動に積極的に適応できること」(p26) であり, 学校の成績が教科おしなべて高い学生にはそのような協調性・適応性に富む者が多かったというのである。それゆえ, 大学側は単に学力優秀な学生を集めて “〇〇大学卒” という肩書 (学歴) を与えて卒業させれば, 彼らの就職機会を保障することができたのである。実際の大学教育の内容や方法がさほど問われることがないまま, “教育機関” としての一定の社会的機能が果たせていたと言える。

しかしながら, 1990年代以降, 多くの経済先進国では産業社会・生活様式の変化に適合した “新しい知性” が教育目標に掲げられるようになった (松下, 2010; 松下は “能力” と表記しているが, ここでは “知性” を使用する)。日本社会においても, “社会人基礎力” として求められるところが変化した。世界のグローバル化が急速に進展し, ビッグデータの蓄積・処理技術や人工知能の開発, インターネットの革新・普及などにより, 知識・情報・技術が社会のあらゆる領域での活動基盤として の重要性が増すようになった。いわゆる “知識基盤社会” (文部科学省, 2008) の到来である。Reich (1991) によれば, このような時代において経済先進国が競争力を維持するために重視すべきは, シンボル (データ, 言語, 音声, 映像表現など) に対する問題発見・解決, 戦略的媒介などを行う “シンボリック・アナリスト” の養成であるという。このシンボリック・アナリストの仕事内容とは, 「現実をいったん抽象イメージに単純化し, それを組み替え, 巧みに表現, 実験を繰り返し, 多分野の専門家と意見交換したりして, 最後には再びそれを現実に変換する」と表現されている (邦訳, p245)。端的に言えば, 現代社会で活躍する人材にとって重要なのは, “知識を習得すること” ではなく “知識を活用すること” にある。

#### (b) “新しい知性” の特質

では, この “知識の活用” とはどのような知性の働きを指示するのであろうか。 “新しい知性” の典型のひとつである, OECD の DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) プログラムによるキー・コンピテンシーの概念に関する松下 (2010) の解説をてがかりに論考を進めていこう。キー・コンピテンシーとして 「道具を相互作用的に用いる」「異質な人々からなる集団で相互にかかわりあう」「自律的に行動する」の3つのカテゴリーが選択されているが, これら知性は 「うまく機能する社会」だけでなく 「個人の人生の成功 (クオリティ・オブ・ライフ)」にも資するものであるという。これを踏まえて松下 (2010) は, キー・コンピテンシーとは 「道具を介して対象世界と対話し, 異質な他者とかわりあい, 自分をより大きな時空間の中に定位しながら人生の物語を編む能力」(p22) と記述している。

ここで留意しておきたいところとして, 以下の2点を指摘しておく。まず, “新しい知性” という “知識の活用” とは職場を含めた生活場面の文脈から切り離されたものではないということである。日々活動する人々は, 特定場面の文脈 (あるいは複数場面の文脈) のなかで複雑な問題解

決に直面し、それに相応しい解決方法を編みだしていかねばならない。ただし、その文脈は自分と他者を含めた人間と道具の存在によって規定されている。したがって、自らの内的特性(知識・スキル・態度・人格特性など)を効果的に発揮するためには、他者と道具との“相互作用”を図って他者の思考や行動を理解したり効果的な道具の使い方を会得したりしなくてはならない。“新しい知性”は本来的に文脈のなかで“立ち現れてくる”(佐伯, 1987)ゆえに、「問題解決の包括的(generic)コンピテンシーのようなものはない」(Gonczi, 2003)のである。

また、“新しい知性”は、仕事における業務遂行のみならず、個人の幸福追求のための力である点も見落とせない。今日の“知識基盤社会”の潮流は、日本においてもさまざまな日常生活場面・人生の局面に浸透している。例えば、パートナーとの付き合いについて考えてみると良い。今日ではSNSなる便利な道具があるが、アプリを使うことがすべての人に幸福をもたらすのであろうか。アプリを通して提供される相手に関する情報の信憑性の判断、相手からのメッセージの解釈、自らの送信タイミングとメッセージの表現方法など細やかな“知識・スキルの活用”場面に若者たちは直面する。しかし、“知識・スキル”を駆使したからといって必ずしもパートナーとの良好な関係を築けるとは限らない。デジタル架空世界と現実場面の狭間でさまよう若者の心理は、なかなか複雑である(Turkle, 2016)。何のためのデジタル機器リテラシーなのか、大学生活において熟考する機会提供が必要である。

さて、“新しい知性”は大学入学試験においてどれくらい求められているであろうか、大学授業において体系的・計画的に育成が図られているであろうか。残念ながら、日本の高等教育機関が近年の社会的要請に十分応えられていないのは誰もが認めるところであろう。だが、嘆いてばかりでは大学の社会的存在意義が失われていくばかりである。なんとかして、問題解決への一步を踏み出さねばならない。そのために、学習科学が明らかにしてきた具体的な職場における学びの特質を知ること、大学の講義における学び(教室学習)を見直すきっかけとしたい。

## 2. 職場における個人の知識・スキルの獲得

### (a) 職場における“熟達化”

人は仕事を進めていく上でどうしても必要になることは、その場で学ばねばならない。社会人は仕事をしながら様々な知識・スキルを身につけ、やがて職場で一人前になっていく。昨日できなかったこと・わからなかったことが、今日できるよう・少しわかるようになる。不確かに感じていた仕事に自信を持てるようになる。特に、新人の間は職場において新しい経験を重ねるたびに、ポジティブな変化を自己の内面に感じ取ることができる、もちろん、昨日あれほど鮮明に意識していたはずのものが、虚ろに思えるようになってしまう、これまでの常識がいつの間にか非常識になってしまっている、などとネガティブな変化に晒されることもある。このような職場経験にもとづく認知・情動・行動上の比較的永続的な変化を学習ととらえ、ここではホワイトカラーとよばれる職種を念頭に、職場における学習のしくみを明らかにすることを試みる。

「ある領域において長年の経験によって、高度なスキルや知識を獲得する過程」(楠見, 2003, p9)を“熟達化”というが、そのプロセスは、組織内において初心者⇒見習い⇒一人前⇒中堅⇒

表1 スーパーマーケットの職階ごとに必要とされるスキル

職 階	能 力		
	テクニカルスキル (専門的知識・技能)	ヒューマンスキル (対人能力)	コンセプチュアルスキル (概念・分析的な能力)
管理職	幅広い領域の 技術的・業務的知識  狭い領域の 技術的・業務的な 知識・技能	部門調整力	ビジネスモデルや 戦略を創造する力
中間管理職		交渉力	市場の動きを 見きわめる力
業務担当者		集団管理力  一対一の コミュニケーション力	論理的思考力

(松尾, 2011, p34 図表1-1を一部改変)

熟達者という階層でもって表現されることが多い(松尾, 2011)。その世界には入ったばかりの新人は、職場で何が起きているのか把握できない。ようやく状況をつかむことができるようになって見習いとなるが、まだ先輩・上司の直接指導がなければ仕事はこなせない。未熟ながらも、とりあえず一人で仕事をやり遂げることができるようになって初めて一人前と認められる。また、中堅と呼ばれる人たちは、「こういうときには、こうするとよい」と状況に応じた適切な対応策を後輩に指示ができる。中間管理職の気持ちに共感でき、私的な人的つながりを使って部門間の調整が図れる。職場の中核メンバーとして業務支援ができる。そして、熟達者ともなると、「この問題はあいつに聞け」と言われるほど専門領域の知識・スキルが豊富で、直観的に素早く判断して正確に問題を処理することができる。外部にも名前が知られる職場のエースである。松尾(2011)による質問紙調査によると、中堅は組織内の人材の3割程度、熟達者は1割程度しかないという。

(b) 職種・職階に固有なスキル・知識

こうした熟達化の過程は、同じ組織内にあっても職種・職階に固有のものであると考えられる。というのも、仕事に必要な知識やスキルが職種、大きく分けて実務担当者と管理職者とは異なるからである。例えば、生命保険会社のスペシャリストであるエグゼクティブ・プランナーは、保険に関する専門的知識やコミュニケーション力を高めて顧客と信頼関係を結び、ニーズを引き出してそれに相応しい保険プランを提案するという実務担当者としての力を徹底して磨く。他方、管理職者は、部下・同僚や顧客を理解し共感・説得したり、協同関係を構築・維持したりというような組織内の対人関係処理にかかわらねばならない。また、現場の複雑な状況やその変化を分析し、問題を発見して速やかに解決を図らねばならないが、そのためには複雑なアイデアを概念化したり、類推やモデル化によって解決の過程を策定したりというような高度な認知的能力が必要である。管理職においては、営業所長(中間管理職者)が営業マンを直接支援するのに対し、支社長(管理職者)は営業所長を介して支援するというように職階に応じて役割が異なる。職階があがるにつれて、与えられた業務を遂行するだけでなく、次元の異なる組織全体を見渡した総合力が求められるようになる。つまり、管理職者には、“テクニカルスキル”に加えて“ヒューマンスキル”と“コンセプチュアルスキル”が求められる(Katz, 1955)。表1は、これら3つのスキルについて、スーパーマーケットにおける現場を管理する主任(実務担当者)・店長(中間管理



職者)・本社の部長(管理職者)という職階による違いを示している。

では、職種に応じた“テクニカルスキル”はどのように獲得されていくのであろうか。Anderson (2014) は、人がある特定の活動のなかでスキルを反復実行するうちに、宣言的知識(「カンガルーは哺乳類である」というような事実を示す)をもとに手続き的知識(自動車の運転のしかたというように一連の行為手順・手続きを示す)が構成され精緻化されていくと考えた。このような知識形態の変化は実際の職場経験によって生じているのだろうか。また、そのような変化は人の職場における有能さと関連しているのだろうか。ここでは、企業の営業担当者を例に挙げて、その変化を具体的に検討してみる。

営業活動とは「特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動」(田村, 1999)を言い、営業担当者は組織の内部と外部をつなぐ役割を担う。製品の配送や代金回収、受注・販売、製品の情報提供、苦情処理など定型的な業務の他、顧客情報の収集、市場分析、提案やコンサルティングなど非定形的な業務がある。営業活動の場合の宣言的知識とは、性格・資金量・購買意欲などによる顧客のタイプ分けや販売状況の判断のためのデータベースである。営業担当者は、こうした知識を利用して自分の置かれた状況を把握する。他方、手続き的知識は、顧客のタイプや直面している販売状況に応じて、どのような販売方略をとるべきか(例えば、積極的に提案するか、腰を落ち着けて対応するか)選択するための知識である。

松尾(2003)によると、有能な営業担当者とそうでない担当者を比較したいくつかの研究結果から、以下のようなことが明らかになったとしている。顧客分類のカテゴリーに大きな違いは見られないが、前者は特定の顧客や状況に密接にリンクした独自の方略をより多く有する。故に、相手や状況にあわせた適切な販売方略を実施することができると考えられる。さらに、自動車販売の営業担当者108名を対象にアンケート調査を行い、営業活動を行うために必要とされる方法やスキルに関する知識(手続き的知識:表2参照)を抽出し、経験3年未満の新人群、3~9年の中堅群、10年以上のベテラン群で比較した。その結果、ベテラン群でのみ手続き的知識が販売業績と強い正の相関関係にあることがわかった。つまり、販売のしかたに関する知識が洗練されて業績に結び付くようになるには、10年以上の営業活動経験が必要なのである。同様の結果は、不動産営業担当者を対象とした研究でも見出されているという。

組織に新規参入した新人は、少しでも早く組織と業務に慣れ、一人前の仕事ができるように学ぼうとする。そして、組織内で推奨された既存の手続き・方法にしたがって、スムーズに業務を遂行することに習熟していく。何年かすれば、仕事に対する意味づけや確信をもてるようになり、成功感・有能感を得られるようになる。これまで記述してきた“知識・スキルの獲得”は、このような働き手の“組織適応”のなかでの学びの過程の一端である。

しかしながら、管理職ともなれば、人に仕事を与え、人を動かし、組織を発展させる役割が課せられる。組織が決定した事業戦略を踏まえて自分の職場の業務を編成する、ときには政治的関係に配慮した方法を考案するなど、新たな困難な課題に直面することになる。合理的な決断ができなかったり、部下に抵抗されたり、部署間の関係を調整できなかったりと様々な失敗経験を重ねるうちに、有能感を著しく低下させてしまうこともあるだろう。つまり、働き手個人は、ルーティン的な職務遂行から離れて新たな学びを迫られることとなる。また、失敗を恐れる組織においては、前例のない手法を採用することによるリスクは回避されがちであり、結局、個人は、慣

表2 優れたベテラン自動車営業担当者の手続き的知識

営業プロセス	手続き的知識
アプローチ	お客様が安心して話せる雰囲気づくりをする お客様のタイプを見極める 笑顔で対応する
コミュニケーション	お客様のタイプを見極める 家族、趣味について聞く 勤務先、仕事について聞く できるだけたくさん話していただけるよう一方的な会話をしない
提案	自分の薦める商品には自信を持つようにする
クロージング	最後の不安、迷いを解消してあげる お客様への感情の働きかけを積極的にする お客様に話を合わせながらこちらのペースに引き込む お客様の言動から買いそうなタイミングを見逃さない 出来る出来ないの返事をはっきりする 短時間でクロージングするように心がける 商品に自信をもって薦める
受注	登録費用は早めにいただく
納車	できるだけ店頭納車を薦める 納車時に即集金する
フォローアップ	サービス入庫を確実にしていただく イベントがあれば来ていただく 訪問時には何かの用事をつくる
紹介依頼	勤め先の方の紹介を依頼する
代替促進	走行キロ数、年数等を目安にアプローチする
全体活動	時間帯に応じて仕事内容を変えるようにしている 苦手意識をもたずに、どのようなお客様でも訪問する 一件の訪問で近所の新規顧客、既納先も訪問する 計画性を持ち、時間を効率的に使うようにする その日の仕事はその日にする 時間を守る 登録月別に基盤管理している お客様の情報を基盤カードで管理している 前日に一日の計画を立てている

(松尾, 2003, p182 表11-1 を転載)

れ親しんだ、過去に成功した手法に頼って対処しようとしてしまう。こうした新たな課題に臨んでは、「知識の塊をほぐし、必要のないものを捨て、知識を組み直す」(松尾, 2011, p42) 柔軟な学習態度が望まれる。また、ある時期に環境と整合し卓越したものと評価された知識・ルーティンであっても、いつしか時代遅れの不適切なものとなる。組織が、既存の知識・ルーティンを常に点検してその限界を認識し、それらを解除することによって新たな学習を行うレディネスを確保する必要もある (Hedberg, 1981)。

## (c) 職場における“暗黙知”

ところで、職場において必要とされる知識・スキルには、学校での一般的な授業や調べ学習で得られるものとは異なった性質をもっているものが多い。例えば、「部下の心をつかむ」「売上を伸ばす戦略を立てる」ために必要なスキルを考えてみよう。これらを理論のように一般的な形式で数式・記号・言語でもって簡潔に表すことは難しい。というのも、それらスキルが特定の状況における目標達成のための手続き、換言すれば社会的活動実践に依存した性質を帯びているからである。個人の仕事観や職場への帰属意識は千差万別だし、人間関係のあり様は複雑・流動的でとらえにくい。時とともに変化する消費者のニーズをとらえ他社との差別化も図るとなれば、定型的な発想では効果的な戦略を練ることはできない。それゆえ、こうしたスキルは授業やセミナーなどで直接教えられるというよりは、職場の上司や同僚、ときに同業者や顧客などのかかわりのなかで、話からヒントを得る、態度・行動から推論するなど仕事するうちに自ら学びとることが必要となる。このような特定の経験に依拠した知識、一定形式の表現が難しい知識は“暗黙知”と呼ばれる(楠見, 2003)。

管理職に必要とされる“暗黙知”を測定するため、楠見(2003)は職場における典型的な問題解決場面6つ(毎日の仕事の処理・仕事の性質の評価・成功する方法・計画立案・昇進・新人採用)について、それぞれの場面に関する項目のうち、予備調査によって管理職と他職種の間で有意差がみられたものを中心に42項目を選択して質問紙調査を行った。そして、部長級・課長級・非管理職の社会人と学生に、それぞれについて仕事の重要性を5段階(まったく重要でない1点~非常に重要である5点)で評定してもらった。表3には、新しい部署の長に昇進した場面に関する項目について、各群の評定平均値が、上から部長・課長級群の方が学生群より高いもの、両群に差がないもの、学生群の方が部長・課長級群より高いものに区別して示されている。学生が想定しているよりは、管理職は組織の上下関係による役割としての仕事を重視しており、仕事のしかた・出来具合・評判などの仔細についてはさほど気にしていない様子がうかがえる。6つの場面全体を通してみると、管理職は学生の想定に比較して、「仕事に対する積極性」や「効率性」および「組織全体への目配り、仕事の改善、効率性に対する信念」を重視しているという。

なお、回答者全員の42項目すべての項目評定値を用いて因子分析を施したところ、以下の3つの因子が抽出されたと報告している。①〔他者管理〕「仕事ぶりが重役の目にとどまるように工夫する」など上司との人間関係作りにかかわる。ただし、この因子の負荷量が高い項目評定値は管理職群より学生群の方が高い傾向にあったことから、この因子の得点が高いことは管理職にとって望ましくないと考えられる。②〔タスク管理〕「仕事を最後までやる能力」「自分が良い仕事をしているならば、たとえ、会社において自分の評価が落ちてでも気にしない」など仕事の完了や遂行にかかわる。③〔自己管理〕「優先順位に基づいて毎日の仕事のリストを作る」「自分の提案することの内容だけでなく、いつどのようにするかについても十分考慮する」など自己の職務の遂行とそのコントロールにかかわる。

“暗黙知”は言わば本人が身につけた知恵のようなもので、外からは認識しづらい、本人でさえ言葉ではっきりと説明できないものである。上記の研究のように“手続き的知識”として可視化し定式化することで、他者が学習する可能性が広がるかもしれない。しかしながら、こうした手続きこそ極めて“文脈依存的”な性質をもっており、個人独特の発想や視点がニュアンスとし

表3 管理職に必要とされる暗黙知に関する質問項目例と職階ごとの平均評定値

あなたは、会社の重要な部署の長に昇進したばかりとします。  
 前任者は少々重要ではない部署の同等の地位に異動しました。この異動の理由は、その部署の業績が全体としてよくなかったからだとあなたは理解しています。その部署の欠陥は見つからないものの、とてもよいとはいえず、そこそこといえます。あなたの任務は部署の改革です。その成果はすぐに求められています。  
 新しい部署で成功するために、同僚があなたに与えたアドバイスの重要性を評価して下さい。

項目	部長級 n=118	課長級 n=139	非管理職 n=113	学生 n=916	F比
部下の仕事に関心を示す	4.7	4.6	4.6	4.5	6.8**
あなたの上司にたびたび経過報告をおこなう	3.7	3.9	3.9	3.4	13.8**
部下を一生懸命にさせるためにほめ言葉を使う	3.6	3.8	3.7	3.7	1
成果をあげるために仕事を広げすぎたり急ぎすぎたりしない	3.8	4	3.9	4.2	11.4**
上司があなたの業績を認めていることを確かめる	2.8	2.9	2.8	3.1	7.1**
自分のミスも他人のミスも許さない	2.7	2.8	2.9	3	3.5*
完璧な仕事でなければ認めない	2.6	2.7	2.9	3	9.6**
会社内の要注意人物を慎重に避ける	2.4	2.6	2.7	3.2	32.6**

注) 数値は5段階評定(1:まったく重要でない-5:非常に重要である)の平均値

\*p<.05, \*\*p<.01 df=3/1299

(楠見, 2003, p15 表1-1を転載)

て内包されている点に留意する必要があるだろう。例えば、当該の仕事の場を離れてセミナーや研究会のような場に持ち込んで共有を図ろうと場合、それが活かされる文脈を的確に伝えなければ、単なる表面的な「〇〇のときは、△△のようにする」といった図式を提供するに終わる恐れがある。また、他者がこうした「他人のやり方」を素直に受け止めて実践に移すとは限らない。「一人前レベルや上級者レベルになった人々は自分のやり方ができあがっているので、彼／彼女らがより成果の高い人の暗黙知を知るだけで、自分の実践行為を改善・改革してくれるか」(伊東・渡辺, 2020, p48) 疑問がある。既に一定の長期間を経て身につけた行為の型を変えることは大変困難であるというだけでなく、暗黙知の所有者本人と学ぼうとする他者との良好な人間関係があってこそ、“暗黙知”は的確に伝達されるのではないか。

### 3. 職場における他者からの“学習支援”

「職場」を「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」(中原, 2010, p10)と限定すれば、職場における個人は多種多様な人間関係に身を置いていると想定される。上司や先輩、部下との垂直的次元の関係、同僚・同期などの水平的次元の関係、社外の顧客、協業者、勉強会で知り合った人などとの社会的関係である。

職場における個人の仕事は、フロアの広さ・明るさ、デスク・チェア・パソコンやコピー機な



表4 各地位の他者から得られた3つの学習支援の量

支援の種類	精神支援			業務支援			内省支援			
	他者の地位	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
上 司		460	3.12	0.80	470	4.15	0.54	471	3.79	0.72
上位者・先輩		468	3.30	0.82	468	4.02	0.53	468	3.70	0.69
同僚・同期		555	3.69	0.74	550	3.54	0.61	553	3.74	0.68
部下・後輩		220	3.19	0.82	215	2.68	0.73	222	3.58	0.82
合 計		1,703	3.36	0.83	1,703	3.73	0.75	1,714	3.72	0.71

※ 多重比較の結果, 1%以下の有意水準で差が認められたペア

上位者・先輩>上司	上司>上位者・先輩	上司>部下・後輩
同僚・同期>上司	上司>同僚・同期	
同僚・同期>上位者・先輩	上司>部下・後輩	
同僚・同期>部下・後輩	上位者・先輩>同僚・同期	
	上位者・先輩>部下・後輩	
	同僚・同期>部下・後輩	

(中原, 2010, p59-61, 表4-6をもとに筆者作成)

どOA機器の配置, インターネット環境やアプリケーションツールなど道具の利用に依存しているところがある。しかしながら, 仕事における学習により大きな影響を与えるのは, その仕事を遂行するなかで関与のある人々とのかかわりである。ポジティブなかかわりを継続することができれば, 他者からの支援を得て仕事を成し遂げ, 職業人として申し分のない成長をとげることができるかもしれない。ここでいう“学習支援”とは, その学習行為の意図を理解しつつ「行為の質を維持・改善する一連のアクション」のことをいい, 学習者の最終的な「エンパワーメントをはかること」である(小橋, 2000)。したがって, 本人の能動的な学習態度を前提としてはじめて成り立つものである。

#### (a) 他者からの3つの“学習支援”

では, 職場において人は, どのような立場にある人から, どのような学習支援を受けているのだろうか。中原(2010)は, 28歳から35歳の正社員で半年以内に移動を経験していない人を対象として次のような調査を行った。まず, 日常業務において最もかかわりを大切にしている人として, 同じ職場の「上司」「上位者・先輩」「同僚・同期」「部下・後輩」, 他の職場の「上位者」「協業者」「同僚・同期」, 「お客様」「取引先・協力会社など社外の協業者」「社外の交流会や勉強会のメンバー」のなかから, 2名順位をつけて挙げてもらった。次に, それぞれの他者から受けているであろう17項目の支援について, どれくらいあてはまるかを5段階(まったくあてはまらない1点~よくあてはまる5点)で評定するよう求めた。かかわりの深さ第1位に挙げてもらった他者についての評定値について因子分析を行ったところ, 以下の3つの因子が見出された。①〔精神支援〕「仕事の息抜きになる」「精神的なやすらぎを与えてくれる」など, 他者とのかかわりによって得られる精神的安息に関するもの。②〔業務支援〕「仕事に必要な情報を提供してくれる」「仕事の相談にのってくれる」など, 業務に密接に関係する支援内容。③〔内省支援〕「自分自身を振り返る機会を与えてくれる」「自分について客観的な意見を言ってくれる」など他者から与えられた内省のきっかけに関するもの。

表4は、関わりの深さ第1位の他者ごとに各因子の得点平均を算出して示したものである。中原（2010）によると、こうしたデータについて他者カテゴリー間の多重比較を行ったところ、以下のような結果が得られたという。〔精神支援〕は同僚・同期や上位者・先輩から多く受けており、それらに比べると上司からの支援は少ない。〔業務支援〕の最大の担い手は上司であり、以下「上位者・先輩」「同僚・同期」と続く。〔内省支援〕については、「部下・後輩」から得られることもあるが、「上司」「上位者・先輩」「同僚・同期」からの方が多く、3者の間に差はない。

#### (b) 学習支援と能力向上

さて、このような職場における他者からの支援は、本人の能力向上に寄与しているのだろうか。中原（2010）は、前述の支援に関する調査と同じ社会人に対して、入社後の能力向上の実感を業務能力・他部門理解・他部門調整・視野拡大・自己理解促進・タフネスの6次元17項目にわたって同じ5段階評定を求め、そのデータに主成分分析を施した。その結果、固有値1以上の主成分が1つであったことから、その主成分得点をもって個人の能力向上指標とした。そして、精神支援・業務支援・内省支援の因子得点を独立変数、能力向上指標を従属変数に設定して、ロバスト標準誤差を用いた重回帰分析を行った。その結果、上司からの支援では内省支援と精神支援、上位者・先輩からの支援では内省支援、同僚・同期からの支援では業務支援と内省支援が本人の能力向上に正の影響をもたらしていることが明らかになった。

これら結果のうち、上司からの支援に関する2つの結果は興味深い。これらについて中原（2010）は次のような考察を加えている。まず、上司からの業務支援は量的には多いが、能力向上には結びついていないことについて、2とおりの解釈が想定される。業務支援のやり方が悪いために効果が得られていないのかもしれないし、そもそも上司が行う業務支援というものは、たとえ頻繁に行われてもなかなか能力向上に結びつかないものなのかもしれない。もうひとつは、上司からの精神支援はあまり受けていないにもかかわらず、能力向上に結びついていることである。これに関わって注目すべき結果は、同僚・同期からの精神支援はより多いにも関わらず、能力向上に影響していないことである。このことから、同じ精神支援であっても、上司からのものと同僚・同期からのものはタイプが異なると推測される。例えば、前者からの支援は、普段の厳しさの中でたまに褒められるようなものだから仕事に対する動機づけになる一方、後者からの支援は、日々の心の支えとしての役割を果たしている、というような違いがあるのかもしれない。

以上、中原（2010）の調査結果によると、職場において異なる立場にいる他者が、異なるタイプの支援を個人に対して分散して提供していることが明らかになった。従来、徒弟制にならって、管理職・上司個人が人材育成を担うのが当然という社会通念が広まってきた。また、上司が部下の社員のなかからメンターを指名して、同じ部署の新人や若手の育成を任せるという制度を導入している企業も散見される。しかし、それでは特定の個人が自らの業務と人材育成の過重負担から疲弊してしまう恐れが十分にある。中原は「職場における能力向上、あるいは、職場の中の人々において分散して担われ、かつ、ネットワークとして達成されるべきである」（p106）と提言している。

今日の職場には中途採用者や契約社員、育休から復帰したママ社員もいれば外国籍の社員もいる。様々な雇用形態・条件で働く人々によって占められており、職場のメンバーの働き方・仕事

に対する考えも一様ではない。また、時差出勤や在宅勤務・リモートワーク、同僚とは言いながら同じ時空間で働く機会が減少してきている。業務の分担のしかたによっては、担当者でなければ仕事の詳細がわからない場合も多い。加えて、ビジネスのスピードが求められるなか、じっくり長期間かけてチームづくりを行う時間的余裕のない状況にある。このような「職場の多様化」「個業化」「待てない職場」を背景に、“組織開発”，意図的にメンバーのやりとりを促して成果を出せるように共通の目標に向かって動き始める支援の需要が高まっている（中原・中村，2018）。

#### 引用・参考文献

- Anderson, J. (2014) *Cognitive Psychology and Its Implications*. (8th. Ed.) Worth Publishers.
- Gonczi, A. (2003). Teaching and learning of the key competencies. In D. S. Rychen, L. H. Salganik & M. E. McLaughlin (Eds.) *Contribution to the Second DeSeCo Symposium*. 119-131.
- Hedberg, B. L. T. (1981). How organizations learn and unlearn. P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.) *Handbook of organizational design*. Oxford University Press. 3-27.
- 伊東昌子・渡辺めぐみ (2020). 『職場学習の心理学』 勁草書房.
- Katz, R. L. (1955: Jan.-Feb.) Skills of effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- 経済産業省 (2006). 『社会人基礎力に関する研究会「中間取りまとめ」報告書』.
- 小橋康章 (2000). もうひとつの支援 支援基礎論研究会 (編) 『支援学—管理社会をこえて—』 東方出版.
- 楠見孝 (2003). 暗黙知—経験による知恵とは何か— 小口孝司・楠見孝・今井芳昭 (編著) 『エミネント・ホワイト—ホワイトカラーへの産業・組織心理学からの提言—』 北大路書房, 6-24.
- 松尾睦 (2003). 営業スキルの獲得—営業エキスパートの特徴とは— 小口孝司・楠見孝・今井芳昭 (編著) 『エミネント・ホワイト—ホワイトカラーへの産業・組織心理学からの提言—』 北大路書房, 175-188.
- 松尾睦 (2011). 『職場が生きる人が育つ「経験学習」入門』 ダイアモンド社.
- 松下佳代 (2010). 〈新しい能力〉概念と教育—その背景と系譜 松下佳代 (編著) 『〈新しい能力〉は教育を変えるか—学力・リテラシー・コンピテンシー—』 ミネルヴァ書房, 1-42.
- 文部科学省 (2008). 『小学校学習指導要領 解説 総則編』.
- 中原淳 (2010). 『職場学習論—仕事の学びを科学する—』 東京大学出版会.
- 中原淳・中村和彦 (2018). 『組織開発の探究—理論に学び, 実践に活かす』 ダイアモンド社.
- Reich, R. B. (1991). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. Reed Business Information. (邦訳: ライシュ, R. B. 中谷巖 (訳) 『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ—21世紀資本主義のイメージ—』 ダイアモンド社, 1991).
- 佐伯胖 (1987). 『わかり方の根源』 小学館.
- 田村正紀 (1999). 『機動営業力—スピード時代の市場戦略—』 日本経済新聞社.
- 田邊翔 (2013). 生きる力と選抜評価の在り方について 佛教大学教育学科平成25年度卒業論文.
- Turkle, S. (2016). *Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age*. Penguin Press. (邦訳: タークル, S. 日暮雅通 (訳) 『一緒にいてもスマホ—SNSとETF—』 青土社, 2017).