

# 書評

BOOK REVIEW

中原 淳 著

## 『経営学習論』

——人材育成を科学する

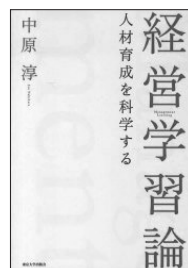
鈴木 竜太

「経営学習論」という言葉は、聞き慣れているようで実はあまり聞き慣れない言葉である。しかし我々は「経営」において「学習」が重要なイシューであることは経験的に理解している。この経営学習論において、経営学習は、「企業・組織に関係する人々の学習」と定義づけられる。本書は、この「経営学習論」という（実は）新しい学術領域を体系的に理解しようとする学術書である。学術書と言っているが、著者も述べているように、本書は教科書的な側面も多分に持っている。誤解を恐れずに言えば、本書は経営学習という研究領域における橋頭堡でありつつ、地図やガイドブックの役割を果たしてくれる書籍である。

本書は、第1章において本書の目的と概観について述べられた後、第2章において経営学習論をめぐる背景について述べられる。そこでは、経営学習が今日の社会において重要なイシューであることが述べられるが、この点はこの書評で紹介する必要もないほど自明であろう。フラット化が進み、雇用も増えない中、仕事は個人的なもの（カプセル化）となる。また高度情報化は皮肉なことに、情報のアクセシビリティが進むことによって、むしろ個人から考える必要性を奪った。まさに脳を外部的化することになってしまったのである。故に我々は経営の現場で人材を育成する必要を求められ、その成否が組織の有効性に大きく影響を与えている。

本書はこのような経営の場における学習の重要性について述べたうえで、5つの学習軌跡として経営学習論の全体像を提示している。この5つの学習軌跡はそ

れぞれ、組織社会化、経験学習、職場学習、組織再社会化、越境学習の5つである。これらの学習軌跡はある程度問題意識を共有しながらも、これまで独立した研究領域として存在していた。本書では「経営学習」



●東京大学出版会  
2012年8月刊  
A5判・267頁・3150円  
(税込)

●なかはら・じゅん  
東京大学  
総合教  
育研究  
センター  
准教授。

という名前でこの5つの研究領域の知見を結び付けようと試みている。

第3章から第7章まで、これら5つの学習軌跡の視点から、既存研究の知見の整理と著者自身による調査の結果が述べられる。本書の特徴の1つは、教科書の側面を持ちながらも、著者自身の調査による新しい知見が付け加えられている点にある。読者は各章においてそれぞれの領域におけるフロンティアを理解すると同時に、フロンティアでどのような研究が可能であるのかという点を体感することができるだろう。とても要約しきれないが、評者が興味をもった点を中心にこの5つの章の内容を概観することにしよう。

第3章では、研修におけるタブラ・ラサ効果とOJT、そしてメンターに特に着目したうえで組織社会化にかかわる研究が紹介される。その上で、組織社会化における指導員の役割について著者の調査結果が示されている。その中では新規参入者の学習に影響を与えると考えられるOJT指導員の役割について統計的に分類がなされたうえで、その役割のうち、協力行動と会話行動が新規参入者の能力向上に影響を与えることが示されている。

第4章では、経験学習について既存研究と著者自身の研究成果が紹介される。ここでは古典的な「経験」の概念について触れ、著名なKolbの経験学習モデル

とそのフレームワークに基づいて過去の研究が丁寧に紹介される。その後、経験学習研究の近年の研究蓄積について主として日本の研究を紹介し、著者の実証研究の結果が示される。ここでは、上司が部下の経験学習を促進するような行動（モニタリングリフレクション、仕事説明、ストレッチ）が直接的、間接的に部下の業務能力の向上に影響を与えていることが示されている。また、母集団を業務によって分類したうえで、具体的経験→内省的観察→抽象的概念化→能動的実験というKolbのモデルの妥当性を検証している。たとえば、社会人歴の違いに着目した分析結果からは、若い社会人に関しては、経験学習モデルのうち具体的な経験を積むことが能力向上に影響を与えているが、ある程度年数を通じた社会人にとっては、経験学習モデルの各要素をバランスよく持つことが能力向上に影響を与えることが示されている。

第5章では、職場学習について同様に既存研究と著者自身の研究成果が紹介される。著者は職場学習について、その3つの系譜（パフォーマンス向上と統合的学習環境、職場に埋め込まれた学習、マイクロレベルの組織学習）から説明している。その後この章では著者によるいくつかの調査結果が示される。ここでは、主として職場における学習の他者の影響についての結果が示されている。そこでは、上司であれ同僚であれ、支援あるいはコミュニケーションが個人の能力向上に資することが示されている。著者はさらに仕事が「私事化」する中で、職場の風土にも注目する。そこでは、職場が革新を推奨するような風土である場合には、同僚や上司からの支援が得られ、それが個人の能力向上につながることを示されている。これらの結果から著者は、新しいことをなすことと人を育てることが両立することを述べている。この点は評者も同感である。

第6章では、組織再社会化に焦点があてられる。組織再社会化とはすでにある組織で仕事を行ってきた人が転職などによって新しい組織に入った場合の適応過程を指す。まだそれほど研究蓄積のない研究分野であるが、そこでは社会化研究とは異なる再社会化における学習の問題が既存研究から指摘される。著者自身の調査のパートでは、再社会化を成功に導くいくつかの発見事実が示されるが、特に著者が注目したのは、中

途採用者を受け入れる上司のマネジメント能力である。上司が直接支援を行ったり、お互いに学習したりする風土を形成することによって、中途採用者の組織再社会化の成否、彼らの新しい職場でのパフォーマンスが左右されることが示された。

第7章では、越境学習という耳慣れない言葉に焦点を当てる。越境学習とは読んで字のごとく、組織（企業や部署など）の境界を越えて人々と接触することで学習をするというものである。具体的には社外での異業種交流や勉強会などがあるだろう。このような越境学習はこれまであまり注目されていなかったが、新しい知を生み出すという点、あるいは自身のキャリア発達という点で大きな潜在力を持っていることが示される。また著者自身の実態調査においても、越境学習に積極的な人々ほどキャリアや成長に関する関心が高く、社内での業績も高いことが示される。さらにこの章では、著者自身が企画してきたlearning barとREMIX-Unconferenceの様子が実践事例として紹介される。そこでは、前の実証研究の結果とあわせ、（越境する）人々の間に関係を作ることがその個人の学習やキャリアの発達にプラスの影響を与えることが示されている。

最後の章では、今後の研究課題として、海外帰任者のキャリアならびに学習について触れられる。日本企業にとってグローバル化にいかに対応するのかという点は喫緊のそして重要な課題である。著者は研究の途上でありつつも、この問題について経営学習の観点からいくつかの方向性を示し、本書を閉じている。

長々と本書の概要を述べてきたが、改めて本書の意義について述べたい。本書の意義は何よりも経営学習という言葉でこれまでの関連する研究領域をつなげたことにある。特に、再三登場する経営学習の全体像は、今後のこの分野で研究する人々ならびに経営における学習に関心を持つ実務家の人々にとって、足がかり、橋頭堡となるだろう。特に、組織再社会化や越境学習などの新しいテーマからこの経営学習に切り込もうと考えている人々にとっては、ここが入口になるだろう。また各章の既存研究の紹介も、経営学習という観点から関連する研究についても触れ、読者は単にそれぞれの章にまつわる研究の概要を理解するだけでなく、それに関連するいくつかの研究をもあわせて理解

することができる。たとえば、組織社会化の章では組織社会化研究を紹介しつつも、メンターについても触れられている。両者は間違いなく関連する研究領域ではあるが、学術分野という観点からみれば異なる領域になり、複眼的に見ることができなくなる。このように、各章とも光を当てる学術分野はあるものの、その学術概念に拘泥することなく、経営学習という観点から軽やかに「越境」することで、読者に新しい知を創造する可能性を感じさせてくれる。

また、それぞれの章で触れられる著者自身の研究成果からは、いくつもの新しい知見が示されている。どの研究成果も興味深いものであるが、評者は特に職場学習の章で述べられた革新を奨励する風土を作ることが周囲の支援を生み、それが個人の業務能力の向上へつながるといった結果に興味を持つ。経験上一見、当たり前に見える結果であるが、人を育てることが新しいことを生み出す職場をつくるというだけでなく、新しいことを生み出そうとすることが人を育てることにつながるという逆転のメッセージは研究者にとっても実務家にとっても魅力的なメッセージであろう。

このように広範にそして新しい経営学習の知見を紹介する本書であるが、評者としていくつか期待を込めたコメントをしたい。本書は、経営学習の全体像を主に5つのパートから示すことを試みているが、もう少

し全体像に絡んで、各章のテーマ間の関係の可能性が示されるとより全体像が見え、より経営学習論というぼんやりしたものが明確に見えるように思える。たとえば、職場学習と越境学習の関係はどうか、組織再社会化において職場における学習を促進することは本当に職場にとって良いことなのか、といった問いについては、著者の示す研究結果からも示唆される部分がある。このような各パートの間にあるダイナミズムをもう少し掘り下げることができるならば、経営学習論という地図を示す意義がより増すように思う。逆に言えば、本書はその未踏の地があることを我々に示してくれているし、著者の力量があればこの未踏の地も近いうちに明らかになるだろう。

ともあれ、なにより、新しいアイデアが生まれる可能性を感じさせる書籍である。冒頭に地図やガイドブックのような書籍であると述べた。見知らぬ土地の地図やこれまでとは違う視点のガイドブックは我々の旅心を刺激する。本書は著者が丹念に歩いた場所の、現地の生の新しい情報をふんだんに盛り込んだ地図兼ガイドブックである。本書を読むと経営学習論への旅を初めてみたくなる、そんな好著である。

すぎき・りゅうた 神戸大学大学院経営学研究科准教授。  
経営組織論・組織行動論専攻。