

「育つ力」と「育てる力」

——経験学習と実践コミュニティの観点からの考察

松尾 睦

(青山学院大学教授)

本稿は、「育つ力」と「育てる力」を経験学習と実践コミュニティの観点から考察する。経験学習理論によれば、育つ力とは経験から学ぶ能力であり、「挑戦的課題の追求」「批判的内省」「仕事の楽しさ」「学習志向」「発達のネットワーク」という5つの要素から捉えることができる。一方、組織における育てる力は、経験学習を支援するOJT、および実践コミュニティ型の職場という点から捉えることができる。優れた育成力を持つOJT担当者は、「目標のストレッチ」「進捗確認・相談」「内省の支援」「ポジティブ・フィードバック」という4つの指導方法を通して、部下・後輩の経験学習を支援している。また、実践コミュニティ型の職場は、共有された関心や目標としての「ドメイン」、学び合うことを可能にする関係性である「コミュニティ」、共有された知識のレポトリリーとしての「プラクティス」から構成されるが、こうした特性がメンバーの知識創造や知識共有を促進する。今後の課題として、①ジョブ・クラフティングの観点から育つ力を解明すること、②育てる力と関係が深いコーチングを学習理論の面から再検討すること、③実践コミュニティ型の職場がどのような人事システムによって支えられているかを探求することが挙げられる。

目次

- I はじめに
- II 育つプロセス
- III 育つ力
- IV 育てる力
- V 今後の課題

I はじめに

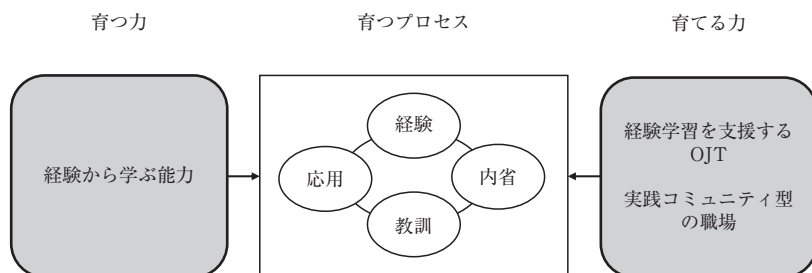
ドラッカー(2006)は、著書『経営者の条件』の中で、組織が必要とする3つの成果について指摘している。すなわち、売上や利益といった「直接的な成果」、技術や生産プロセスのような「価値への取り組み」、そして「人材育成」である。「直接的な成果」や「価値への取り組み」を促進

する主体が人間であることを考えると、人材育成は組織能力の基盤であるといえる。

本稿は、人材育成のあり方を、個人が「育つ力」と、上位者や職場の「育てる力」に分けて考察する。具体的には、図1に示すように、Kolb(1984, 2015)による経験学習サイクル(経験する→内省する→教訓を引き出す→応用する)を「育つプロセス」とした上で、育つ力を「経験から学ぶ能力」の観点から、職場における育てる力を「経験学習を支援するOJT」と「実践コミュニティ型の職場」の側面から考える。

育つプロセスとして経験学習論に着目したのは、人材の成長において仕事経験が大きな影響力を持つからである(Dragoni, Tesluk and Oh 2009; Liu et al. 2021; McCauley et al. 1994)。しかし、人

図1 「育つ力」と「育てる力」の概念図



は自動的に経験から学ぶわけではなく、自ら「育つ」ためには、経験から学び取る能力が必要となる (De Meuse 2022 ; Matsuo 2015 ; Spreitzer, McCall and Mahoney 1997)。一方、「育てる」ためには、組織メンバーの経験学習を支援する OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) 担当者や、実践する「場」としての職場が重要な役割を果たす。

以下では、経験学習理論について解説した後、「育つ力、育てる力」を、経験から学ぶ能力、経験学習を支援する OJT、実践コミュニティ型の職場から考察する。

II 育つプロセス

経験学習

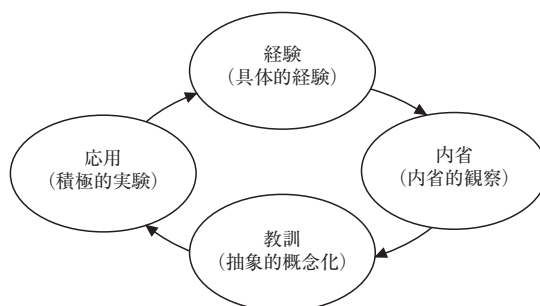
これまでのリーダーシップ開発研究によれば、人は発達の挑戦 (developmental challenge) (McCauley et al. 1994 ; McCauley, Ohlott and Ruderman 1999) と呼ばれる経験を通してリーダーシップ能力を獲得するといわれている。例えば、「不慣れな業務」「変革の創出」「高度な責任」「領域をまたいだ仕事」「多様性のマネジメント」等の経験が、リーダーに必要な能力の獲得を後押しするのである (DeRue and Wellman 2009)。

では、人はどのように経験から学ぶのであろうか。Kolb (1984, 2015) は、学習を「経験が変換されて知識が創出されるプロセス」と定義し、図2に示すような経験学習サイクルを提唱している。すなわち、具体的な経験をし、その内容を内省し、教訓 (抽象的概念) を引き出し、その教訓を応用することで人は経験から学ぶ。このモデルは、経験学習研究において、最も知られており、

大きな影響力を持っている (Morris 2020)。

なお、Katz (1955) は、個人が学習するスキルを「ヒューマン (対人) スキル」「テクニカル (専門) スキル」「コンセプチュアル (概念) スキル」の3つに分類している。つまり、「人が育つ」ということは、さまざまな経験を積むことを通して、こうしたスキルを獲得し、業務に活かして、成果を上げることだといえる。

図2 経験学習サイクル



注：() 内は Kolb による用語の日本語訳。
出所：Kolb (1984, 2015) を基に作成。

III 育つ力

経験から学ぶ能力

しかし、経験学習サイクルに従って活動すれば、人が成長するわけではない。例えば、難易度の低い経験をし、バイアスのかかった内省を通して、間違った教訓を引き出し、応用したとしたら、成長は望めないだろう。経験学習サイクルを適切な形で実践するためには、経験から学ぶ能力が必要となる。

リーダーシップ開発研究において、「経験から学ぶ能力」の重要性を指摘し、測定尺度を開発し

たのは Spreitzer, McCall and Mahoney (1997) である。この研究に基づき、Lombardo and Eichinger (2000) は「ラーニング・アジリティ」(learning agility) という概念を提示している。この概念は、リーダーシップ開発の実践分野を中心に用いられてきたが (De Meuse 2022), Smith and Watkins (2024) によれば、ラーニング・アジリティの構造は不明確で、測定尺度にも問題が多いという。

そこで、本稿では、筆者が提唱する「経験から学ぶ能力のモデル」を紹介する。図3のモデルは、「挑戦的課題の追求」「批判的内省」「仕事の楽しさ」「学習志向」「発達のネットワーク」という5つの要素から成る経験から学ぶ能力が、経験学習を促進することを示している。これらの要素は、筆者が一般向けの書籍である『経験学習入門』(松尾 2011) において「ストレッチ」「リフレクション」「エンジョイメント」「思い」「つながり」と呼んでいたものであるが、以下では Matsuo (2015) に基づき、学術的概念を用いて解説する。

(1) 挑戦的課題の追求

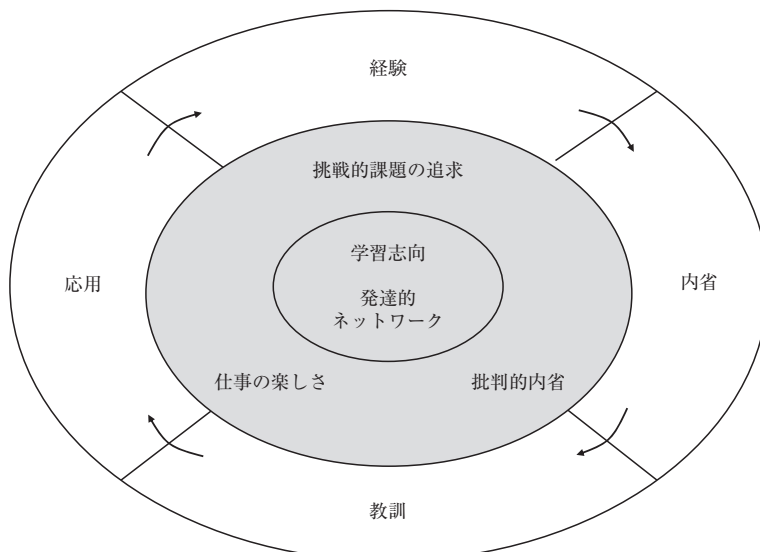
挑戦的課題が個人の成長につながる理由は、難易度の高い仕事に取り組むと、自分が持っている

知識やスキルだけでは対処できなくなり、新しい知識やスキルを獲得しなければならないからである (Davies and Easterby-Smith 1984)。挑戦的課題は上司や組織から与えられるだけでなく、自分の力で獲得することも可能である。例えば、仕事を主体的に創意工夫する活動である「ジョブ・クラフティング (job crafting)」の次元として、Tims, Bakker and Derks (2012) は「挑戦的職務の要求度を高めること (increasing challenging job demands)」を挙げている。これは、自分の裁量で仕事内容を挑戦的なものに変えたり、挑戦的なプロジェクトに積極的に参加するという行動である。目標設定理論においても、具体的で挑戦的な目標を設定することで、個人の努力が引き出され、業績向上につながる事が指摘されている (Locke and Latham 2002)。以上の点を踏まえると、自身の仕事を工夫したり、高い目標を設定する「挑戦的課題の追求」は、経験から学ぶ能力の1つだといえる。

(2) 批判的内省

Kolb (1984, 2015) の経験学習サイクルが示すように、挑戦的な課題を通して学べるかどうかを左右するのが、業務プロセスや目標を見直す「内省 (reflection)」である (Boud, Cressey and Docherty 2006)。内省は、経験を知識へと変換する働きを

図3 経験から学ぶ能力と経験学習サイクル



出所：松尾 (2011, 2021), Matsuo (2015) を基に作成。

し (DeFillippi 2001), 自分をコントロールする活動でもある (van Seggelen-Damen and van Dam 2016)。

ただし、業務の目標や方法を振り返る一般的な内省と、「自分が当たり前だと思っている前提・価値観・信念」を問い直す「批判的内省 (critical reflection)」を区別する必要がある (Cunliffe 2004; Mezirow 1990)。批判的内省は、自身の活動を高い視点から客観的に振り返る「深いレベルの内省」であり、信念・態度・行動を大きく変化させる働きがある (Mezirow 1990)。このことから、経験を深く振り返る批判的内省は、経験から学ぶ能力として重要な役割を果たすと考えられる。

(3) 仕事の楽しさ

「仕事の楽しさ (enjoyment of work)」とは、個人が仕事そのものに内発的な興味や喜びを見出し、そのために働く度合いである (Graves et al. 2012)。仕事における楽しさは、人間のウェルビーイング、希望、幸福といった側面に焦点を当てるポジティブ心理学においても重視されている (Seligman 2019; Seligman and Csikszentmihalyi 2000)。

仕事の楽しさは、仕事そのものに喜びや熱意を感じ、内発的に動機づけられた状態であるワーク・エンゲージメント (work engagement) (Demerouti, Bakker and Gevers 2015; Schaufeli, Bakker and Salanova 2006) と密接な関係がある。なお、Fredrickson (2013) は、人がポジティブな感情を抱くとき、思考や行為のレパートリーが拡張し、スキル、知識、他者からの支援といった資源を形成しやすくなるという「拡張・形成理論」 (broaden and build theory) を提唱している。この理論を踏まえると、仕事の楽しさを感じる力は、経験学習を促す効果があるといえる。

(4) 学習志向

これまで見てきた「挑戦的課題の追求、批判的内省、仕事の楽しさ」に影響を与える要因の1つが、学習志向 (learning goal orientation) である。学習志向とは、「達成状況における目標の志向性」であり (Payne, Youngcourt and Beaubien 2007),

「新しい知識やスキルの獲得を重視する傾向」を指す (Dweck 1986)。つまり、何かを学ぶことを大切にしたいという気持ちの強さが学習志向である。

これまでの研究では、学習志向が高い人ほど、①挑戦的な状況を学びの機会として捉え (Payne, Youngcourt and Beaubien 2007), ②新しい知識やスキルを獲得するために経験を振り返り (Runhaar, Sanders and Yang 2010), ③仕事そのものによって内発的に動機づけられ、仕事を楽しむ傾向にある (Dweck and Leggett 1988; Elliot and Church 1997)。このことから、学習志向は、個人の活動を「学び」に方向づけることを通して、挑戦的課題の追求、批判的内省、および仕事を楽しむことを促すと考えられる。

(5) 発達のネットワーク

挑戦的課題の追求、批判的内省、仕事の楽しさに影響を与えるもう1つの要因が、「発達のネットワーク (developmental network)」である。発達のネットワークは、個人の成長を支援する組織内外のメンターとの関係であり、「多様なメンターと強い関係」を結んでいる人ほど、個人的な学習が促進されるという (Higgins and Kram 2001)。こうしたネットワークを有するかどうかは、個人の関係構築力によって左右されるだろう。

Kram (1983) によれば、メンタリングには、コーチングや挑戦的課題の付与などの「キャリア的機能」と、ロールモデリング、受容・確認、カウンセリングなどの「心理的機能」がある。つまり、さまざまなメンターと強く結ばれている人ほど、挑戦的な課題に取り組む機会が増え、コーチングによって批判的に自身のアプローチを振り返ることが促され、受容・確認やカウンセリングを通して仕事の楽しさに気づきやすいといえる。

IV 育てる力

1 経験学習を支援する OJT

次に、「育てる力」として、経験学習を支援する OJT の特性について説明したい。筆者 (松尾

2011；Matsuo 2014）は、育成力に定評のある管理職を対象としたインタビュー調査をもとに質問票を作成し、22社715名の企業人を対象に質問紙調査を実施した。回答者は、部下や後輩を指導する役割に就いているOJT担当者である。調査データを探索的因子分析によって解析したところ、「目標のストレッチ」「進捗確認・相談」「内省の支援」「ポジティブ・フィードバック」という4つの指導方法が抽出された（Matsuo 2014）。なお、回答者の直属の上司には、回答者の人材育成力を評価してもらったが、これら4つの指導方法は、人材育成力との間に有意な正の相関が認められた。

目標のストレッチとは、「目標がストレッチされていない場合にはストレッチする」「本人の能力よりも少し高い目標を立てさせる」「この仕事を通して成長してほしいという期待を伝える」など、挑戦的な目標を立てることを促す指導である。

進捗確認・相談は、「報告があがってこない場合には、こちらから声をかける」「こまめに進捗を報告できる時間をとり、取り組みが見えるよう

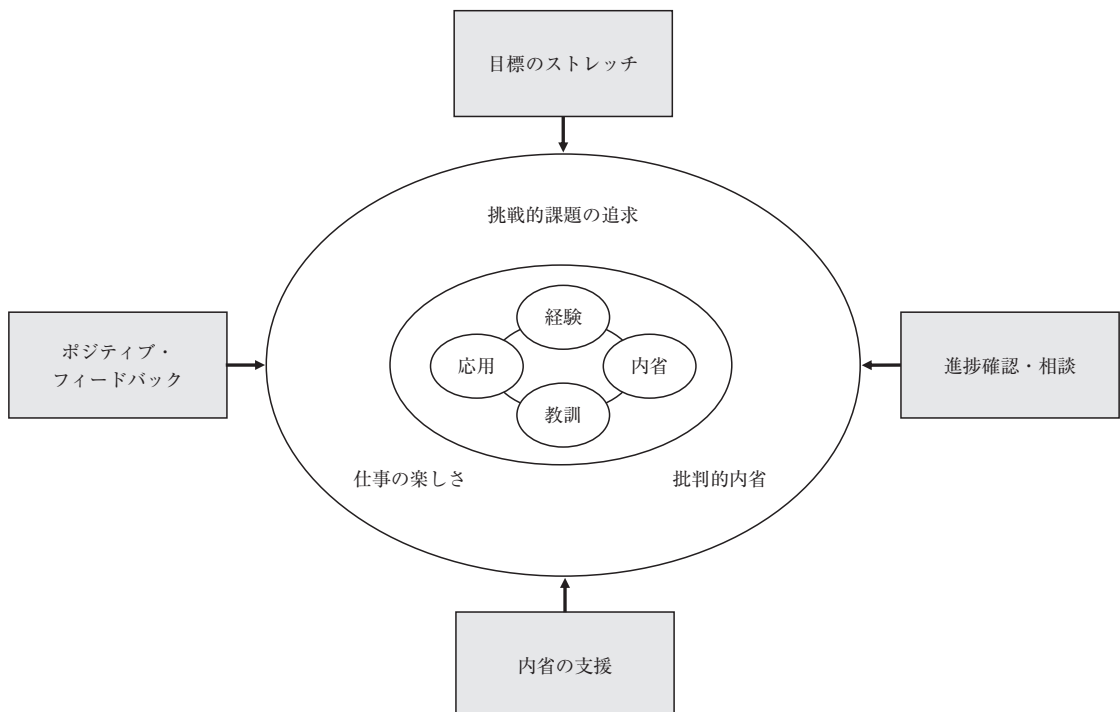
な環境をつくる」「進捗状況を把握できるように、定期的な個別ミーティングを行う」など、業務の進捗を確認する場を設ける指導である。

内省の支援は、「成功パターンと失敗パターンを認識させ、意識づけて定着させる」「成功、失敗にかかわらず、『なぜうまくいったのか、うまくいかなかったのか』を考えてもらう」「成功しても、より合理的な方法がなかったか、自ら検証させる」など、部下や後輩が自身の業務を振り返ることを支援する指導である。

ポジティブ・フィードバックは、「結果が悪くてもプロセスの中でよかった点を見つけてほめる」「失敗成功にかかわらず、まずは労をねぎらう言葉をかける」「普段の仕事で、成長したと感じた部分を見つけたらすぐに伝える」など、部下や後輩の業務に対してポジティブなフィードバックを提供する指導である。

これら4つの指導方法は、図4に示したように、部下・後輩の経験から学ぶ能力を高めていると考えられる。すなわち、「目標のストレッチ」は挑戦的課題の追求を促し、「進捗確認・相談」

図4 経験学習を支援する指導方法



出所：Matsuo（2014）を基に作成。

や「内省の支援」は、批判的内省を行うための基盤となり、「ポジティブ・フィードバック」は、仕事の楽しさを感じさせることにつながる。こうした結果から、経験学習を支援する OJT は、部下・後輩の経験から学ぶ能力を高めることを通して、彼らの成長を促進しているといえる。

2 実践コミュニティ型の職場

人を育てる力は、個人による OJT だけでなく、実践の場が持つ特性も関係する。筆者は、職場（チーム）が実践コミュニティとしての機能を持つほど、メンバーを育てる力が高いと考えている。実践コミュニティとは「特定のトピックについて関心、問題、情熱を共有し、その領域において継続的に相互作用をして、知識や専門性を深める集団」である（Wenger, McDermott and Snyder 2002）。

Wenger (2011) および Wenger, McDermott and Snyder (2002) によれば、実践コミュニティは、特定の分野に対する情熱や関心としての「ドメイン」、メンバーが互いに学び合うことを可能にする関係性としての「コミュニティ」、道具、フレームワーク、手法、事例からなる共有されたレパートリーである「プラクティス」から構成されている。こうした定義や次元から考えて、実践コミュニティ型の集団は、所属するメンバーを育成する機能を持つといえる。

しかし、これまでの実践コミュニティ研究は、質的アプローチが中心であり量的検討は限られていた（Nicolini et al. 2022）。また、量的研究においても、上述した3つの次元から実践コミュニティが測定されているわけではない。そこで Matsuo (2025) は、これまでに行われた量的研究を参考に（Cadiz, Sawyer and Griffith 2009 ; Chiu, Hsu and Wang 2006 ; Jeon, Kim and Koh 2011), Wenger (2011) および Wenger, McDermott and Snyder (2002) の3次元に基づいて、チーム単位の実践コミュニティを測定する尺度を開発した（Matsuo 2025）。具体的な質問項目は以下の通りである。

ドメイン

チームメンバーは、仕事上の関心や興味を共有している

チームメンバーは、お互いの問題解決を支援するという思いを持っている

チームメンバーは、互いに学びあうという目標を共有している

コミュニティ

チームメンバーは、一緒に働くことで新しい知識やスキルを得ている

チームには、自由にコミュニケーションできる環境がある

チームメンバーは、お互いに助け合いながら仕事をしている

プラクティス

チームメンバーは、仕事上の経験やノウハウを共有している

チームメンバーは、教育・訓練で学んだ専門知識を共有している

チームメンバーは、仕事で学んだことを共有している

これらの質問項目からわかるように、「ドメイン」は挑戦的課題の追求、学習志向、仕事の楽しさと関係しており、「コミュニティ」や「プラクティス」は発達のネットワークの形成や、メンバーの内省を促すと思われる。

筆者が非管理職を対象に行った2種類の質問紙調査データを分析したところ、自分が所属するチームを実践コミュニティとして知覚する人ほど、新しい知識を積極的に創出した上で他者と共有し（Matsuo 2025）、良好な人間関係を築き、自律して働くことができ、高い有能感を持つ傾向にあった（Matsuo 査読中）。

また、上記の研究では、チームリーダーが変革型リーダーシップ（transformational leadership）や強みを支援するリーダーシップ（strengths-based leadership）を発揮しているほど、メンバーは職場を実践コミュニティとして知覚する傾向があることが明らかになった（Matsuo 2025、

査読中)。変革型リーダーシップは、部下の挑戦と学習を支援することを通して (Niessen et al. 2017), また、強みを支援するリーダーシップは、部下の最大限の能力を引き出すことによって (Bakker and van Woerkom 2018), チームを実践コミュニティ化すると考えられる。

V 今後の課題

本稿では、育つ力を「経験から学ぶ能力」の側面から、育てる力を「経験学習を支援するOJT」と「実践コミュニティ型の職場」の観点から考察してきた。しかし、こうしたアプローチは、育つ力や育てる力を分析する際の1つの見方に過ぎない。

以下では、育つ力や育てる力の研究を進める上で、今後の課題を3点述べたい。第一に、育つ力については、自身の職務を創意工夫する行為であるジョブ・クラフティングの考え方が参考になるだろう。特に、「タスクのデザイン」「他者との関係」「タスクの意味づけ」からジョブ・クラフティングを概念化しているWrzesniewski and Dutton (2001) のモデルは、「仕事を通して自分をいかに育てるか」を明らかにするための手掛かりになると思われる。

第二に、育てる力と関連が深いコーチングに関しては、従来の研究は実践的な面を強調するあまり、理論との結びつきが弱いことが指摘されている (Rajasinghe and Garvey 2026)。人を育てるメカニズムを明確にするためにも、コーチングのプロセスを学習理論の観点から再検討する必要がある (Hurlow 2022)。

最後に、実践コミュニティがメンバーの経験学習に与える影響や、実践コミュニティ型の職場がどのような人的資源管理システムによって支えられているかを探求すべきである。こうした研究を通して、育つ力や育てる力をいかにマネジメントすべきかに関する知見が得られるだろう。

参考文献 (URLの最終閲覧はいずれも2026年3月26日)
ドラッカー, P. F. / 上田惇生訳 (2006) 『経営者の条件』ダイヤモンド社。(=2006, Drucker, P. F., *The Effective Executive*, Harper Collins Publishers, New York)

松尾睦 (2011) 『経験学習入門——職場が生きる、人が育つ』ダイヤモンド社。

—— (2021) 「経験から学ぶ能力と職場学習」『経済学研究』Vol. 71, No. 2, pp. 1-51.

Bakker, A. B. and van Woerkom, M. (2018) "Strengths Use in Organizations: A Positive Approach of Occupational Health," *Canadian Psychology*, Vol. 59, No. 1, pp. 38-46.

Boud, D., Cressey, P. and Docherty, P. (2006) "Setting the Scene for Productive Reflection," in D. Boud, P. Cressey and P. Docherty (eds.) *Productive Reflection at Work: Learning for Changing Organizations*, Routledge, Oxon, pp. 3-10.

Cadiz, D., Sawyer, J. E. and Griffith, T. L. (2009) "Developing and Validating Field Measurement Scales for Absorptive Capacity and Experienced Community of Practice," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 69, No. 6, pp. 1035-1058.

Chiu, C., Hsu, M. and Wang, E. T. G. (2006) "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories," *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 3, pp. 1872-1888.

Cunliffe, A. L. (2004) "On Becoming a Critically Reflexive Practitioner," *Journal of Management Education*, Vol. 28, No. 4, pp. 407-426.

Davies, J. and Easterby-Smith, M. (1984) "Learning and Developing from Managerial Work Experiences," *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 2, pp. 169-183.

DeFillippi, R. J. (2001) "Introduction: Project-Based Learning, Reflective Practices and Learning," *Management Learning*, Vol. 32, No. 1, pp. 5-10.

Demerouti, E., Bakker, A. B. and Gevers, J. M. P. (2015) "Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 91, pp. 87-96.

De Meuse, K. P. (2022) "Learning Agility: Could It Become the G-Factor of Leadership?" *Consulting Psychology Journal*, Vol. 74, No. 3, pp. 215-236. <https://doi.org/10.1037/cpb0000216>

DeRue, D. S. and Wellman, N. (2009) "Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, pp. 859-875.

Dragoni, L., Tesluk, P. E. and Oh, I. (2009) "Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, pp. 731-743.

Dweck, C. S. (1986) "Motivational Processes Affecting Learning," *American Psychologist*, Vol. 41, No. 10, pp. 1040-1048.

Dweck, C. S. and Leggett, E. L. (1988) "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality," *Psychological Review*, Vol. 95, No. 2, pp. 256-273.

Elliot, A. J. and Church, M. A. (1997) "A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72, No. 1, pp. 218-232.

Fredrickson, B. L. (2013) "Positive Emotions Broaden and Build," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 47, pp. 1-53.

Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. and Weber, T. J. (2012) "Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes," *Journal of Management*, Vol. 38, No. 5,

- pp. 1655-1680.
- Higgins, M. C. and Kram, K. E. (2001) "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 264-288.
- Hurlow, S. (2022) "Revisiting the Relationship between Coaching and Learning: The Problems and Possibilities," *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 21, No. 1, pp. 121-138.
- Jeon, S., Kim, Y. and Koh, J. (2011) "An Integrative Model for Knowledge Sharing in Communities-of-Practice," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 251-269.
- Katz, R. L. (1955) "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Vol. 33, pp. 33-42.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (2015) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Pearson.
- Kram, K. E. (1983) "Phases of the Mentor Relationship," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 608-625.
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E. and Riggio, R. E. (2021) "Leader Development across the Lifespan: A Dynamic Experiences-Grounded Approach," *Leadership Quarterly*, Vol. 32, No. 5, pp. 101382.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002) "Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705-717.
- Lombardo, M. M. and Eichinger, R. W. (2000) "High Potentials as High Learners," *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 321-329.
- Matsuo, M. (2014) "Instructional Skills for On-The-Job Training and Experiential Learning: An Empirical Study of Japanese Firms," *International Journal of Training and Development*, Vol. 18, No. 4, pp. 225-240.
- (2015) "A Framework for Facilitating Experiential Learning," *Human Resource Development Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 442-461.
- (2025) "Transformational Leadership and Team Communities of Practice: Overcoming Knowledge Sharing Barriers," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 29, No. 11, pp. 59-82.
- (査読中) "Strengths-Based Leadership and Basic Psychological Needs: The Role of Team Communities of Practice."
- McCauley, C. D., Ohlott, P. J. and Ruderman, M. N. (1999) *Job Challenge Profile: Facilitator's Guide*, San Francisco: CA, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. and Morrow, J. E. (1994) "Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, pp. 544-560.
- Mezirow, J. (1990) "How Critical Reflection Triggers Transformative Learning," in J. Mezirow and Associates (eds.) *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-20.
- Morris, T. H. (2020) "Experiential Learning: A Systematic Review and Revision of Kolb's Model," *Interactive Learning Environments*, Vol. 28, No. 8, pp. 1064-1077.
- Nicolini, D., Pyrko, I., Omidvar, O. and Spanellis, A. (2022) "Understanding Communities of Practice: Taking Stock and Moving Forward," *Academy of Management Annals*, Vol. 16, No. 2, pp. 680-718.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C. and Jimmieson, N. L. (2017) "Thriving When Exhausted: The Role of Perceived Transformational Leadership," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 103, Part B, pp. 41-51.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. and Beaubien, J. M. (2007) "A Meta-Analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 128-150.
- Rajasinghe, D. and Garvey, B. (2026) "The Role of Coaching in HRD: Current Research and Practice Challenges as Future Opportunities," *Human Resource Development International*, <https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2638083>
- Runhaar, P., Sanders, K. and Yang, H. (2010) "Stimulating Teachers' Reflection and Feedback Asking: An Interplay of Self-Efficacy, Learning Goal Orientation, and Transformational Leadership," *Teaching and Teacher Education*, Vol. 26, No. 5, pp. 1154-1161.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006) "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, pp. 701-716.
- Seligman, M. E. P. (2019) "Positive Psychology: A Personal History," *Annual Review of Clinical Psychology*, Vol. 15, pp. 1-23.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000) "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 5-14.
- Smith, B. A. and Watkins, K. E. (2024) "Measuring Learning Agility: A Review and Critique of Learning Agility Measures," *Personnel Review*, Vol. 53, No. 3, pp. 704-720.
- Spreitzer, G. M., McCall Jr, M. W. and Mahoney, J. D. (1997) "Early Identification of International Executive Potential," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 1, pp. 6-29.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012) "Development and Validation of the Job Crafting Scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, No. 1, pp. 173-186.
- van Seggelen-Damen, I. and van Dam, K. (2016) "Self-Reflection as a Mediator between Self-Efficacy and Well-Being," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-33.
- Wenger, E. (2011) "Communities of Practice: A Brief Introduction," available at: <https://scholarsbank.uoregon.edu/items/6baf09ba-c319-4949-acef-cb220dc2953a>
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.

まつお・まこと 青山学院大学経営学部教授。主著に *Unlearning at Work: Insights for Organizations* (Springer, 2021年)。経営組織論専攻。