

荒木淳子構成員 説明資料

内閣人事局「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」(第2回) 資料
管理職のマネジメント水準を向上させるために必要な支援措置について

産業能率大学 荒木淳子

1. 管理職の学びと内省

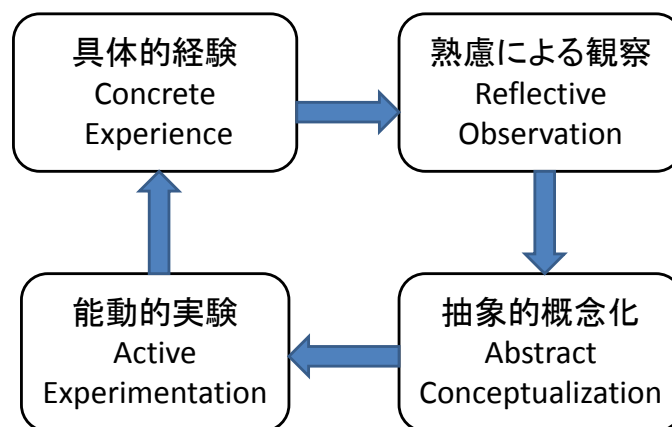
◆ 省察的实践者としてのマネジャー (ドナルド・A・ショーン)

建築デザイナー、精神療法士 (医師)、自然科学者、都市プランナー、企業のマネジャーなどを取り上げ、その特徴的な振る舞いが「行為のなかの省察 (reflection in action)」にあることを発見。刻々と変化する環境で、省察 (内省) しながら即興的に仕事をするプロフェッショナルとして、「省察的实践者 (reflective practitioners)」と呼んだ。

◆ 経験学習と内省

経験学修の第一人者であるコルブ (D. A. Kolb) は、学習とは経験から知識を生み出す過程であるとし、デューイの理論をもとに経験から学ぶサイクルをモデル化している。コルブのモデルのなかでも、内省は重要な要素と考えられている。

図1 コルブの経験学習モデル



出所: Kolb, D. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.を訳して引用

◆ 成長における「内省」の重要性

- 若手社員の成長実感に関する研究 (中原 2010)
若手社員は日常業務のなかで「上司」「同僚・同期」など様々な人とのかかわりを持っており、若手社員の成長実感をもっとも向上させているかかわりは「内省支援」であった。
- “よく考えられた実践”が経験学習を促す (松尾 2011)
経験学習が機能するためには、「課題が適度に難しく、明確である」「実行した結

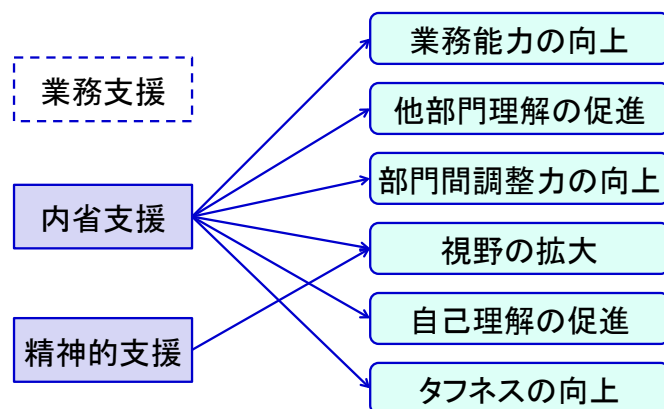
果について、フィードバックがある」「誤りを修正する機会がある」等が重要。

- 女性社員のキャリア展望に関する研究（荒木ほか 2016）

都内 3 社の女性社員のキャリア展望を最も促す上司のかかわりは「内省支援」であった。

業務支援	内省支援	精神的支援
✓ 自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる ✓ 仕事の相談にのってくれる ✓ 仕事に必要な情報を提供してくれる ✓ 仕事上必要な他部門との調整をしてくれる ✓ 自分の目標・手本となっている ✓ 自律的に働けるよう、まかせてくれる	✓ 仕事のやる気を高めてくれる ✓ 自分について客観的な意見を言ってくれる ✓ 自分自身を振り返る機会を与えてくれる ✓ 競争心を高めてくれる ✓ 自分の良い点を伸ばしてくれる ✓ 自分にはない新たな視点を与えてくれる	✓ 精神的な安らぎを与えてくれる ✓ 仕事の息抜きになる ✓ 心の支えになってくれる ✓ プライベートな相談にのってくれる ✓ 楽しく仕事出来る雰囲気を与えてくれる

出所：富士ゼロックス総合教育研究所『人材開発白書 2009』 p.21



出所：富士ゼロックス総合教育研究所『人材開発白書 2009』 p.30

「職場における能力向上」、「職場における人材育成」は、上司や上位者が単独で担うものというよりは、「職場の中の人々の関係」あるいは「職場の人々とのネットワーク」の中で達成されるもの。

→管理職の「内省支援」を行うスキルをどう高めるか？

管理職自身の「内省」をどう促すか？

2. 管理職自身の内省をどう促すか？

◆ 管理職同士の対話の場を作る

- 研修（Off-JT）による対話の場を作る

研修のなかで管理職が日常の業務をふり返り、対話を行う場を設ける。

（例）リフレクション・ラウンド・テーブル：RRT

ヘンリー・ミンツバーグが提唱するミドルマネジャーを中核とした組織開発プログラム。ファシリテーターはいるが講師はいない。10 数人のマネジャーが毎週集まり、20～30 回内省的な対話を繰り返すというもの。

- 職場における対話の場を作る

管理者同士のネットワーキングや、管理者と部下とのコミュニケーションの場を設ける。

◆ 職場以外の場での経験を積む

- 職場とはまったく違う環境での業務を体験することで自らの価値観や仕事の仕方を内省するきっかけとする。留職。

（例）アサヒビールの武者修行研修（若手対象）

異業種企業（たとえばヤマト運輸）に1年間社員を出向させ、同時に相手企業からも人材を受け入れる。有望な若手に積ませたい経験をリストアップし、マッチングした企業に出向させる。

- 社外での活動（ボランティアや学習活動など）を支援する。

（例）NTT データシステム技術のプロボノ支援

プロボノの支援団体である「二枚目の名刺」と組み、人材育成の一環として、社員のサポートプロジェクトへの参加を支援。実施にあたり社内の中堅層（主任、課長代理クラス）から希望者を募った結果、約30人の応募があり、7人が実際にサポートプロジェクトに参加しNPO等での3か月の活動を終了。

- パラレルキャリアという考え方

「会社勤めなどの本業をしっかりと持ちながら、本業以外に社会活動を行う新しい生き方であり、仕組み」（石山 2015）。ドラッカー（Peter F. Drucker）が著書『明日を支配するもの』のなかで提唱している生き方でもあり、人材育成の新しい考え方としても注目される。

以上

【参考文献】

荒木淳子他（2016）「企業で働く女性のキャリア展望に影響する職場要因の検討」『経営行動科学』（印刷中）

ドナルド・A・ショーン（2007）『省察的实践とは何か』鳳書房

松尾睦（2011）『「経験学習」入門』ダイヤモンド社

中原淳・金井壽宏（2009）『リフレクティブ・マネジャー』光文社新書

中原淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会