

大人の学びの再検討

若干の実証データと理論より

服部 泰宏

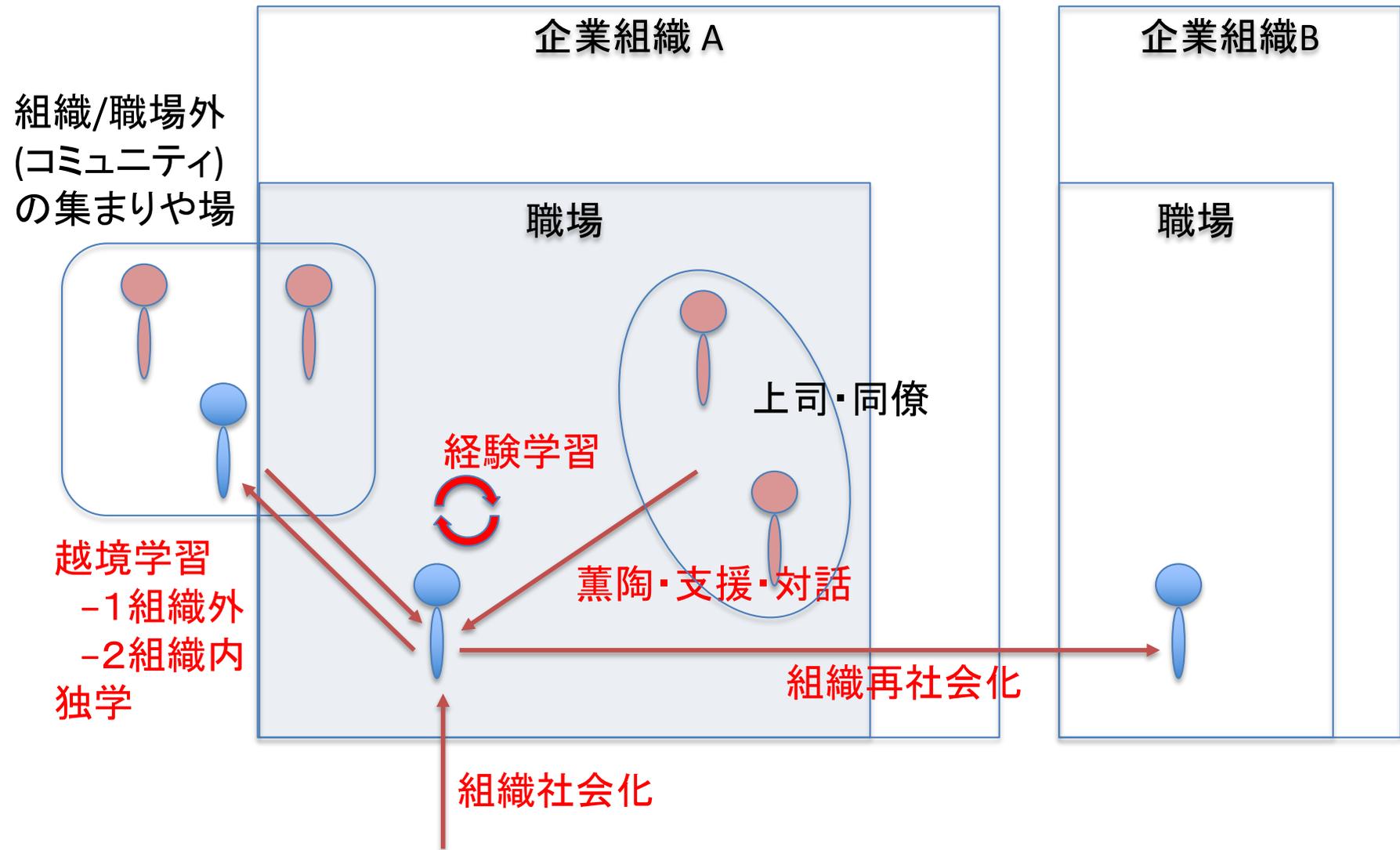
神戸大学大学院経営学研究科

准教授

どこで学ぶか？
何が成長に寄与するか？

学びのバリエーション

どこで学ぶか？何が成長に寄与するか？



『ビジネスパーソンの学び』に関する調査

経営学の普及と実践的帰結に関する
実証研究

The Spread of Management Studies and
Their Practical Benefits

(1) 様々な企業に所属する1849名を対象
: BP調査

(2) 製造企業 Z社の約4000名の全社サーベイ
: Z社調査

服部 泰宏

In recent years, researchers in the United States and Europe have argued that there is a research-practice gap between knowledge provided by management theorists and actual management practices in the workplace. Based on this assumption, this study answers the following questions: (1) Fundamentally, to what extent has the spread of knowledge related to management studies occurred in the workplace? (2) What are the benefits of the spread of knowledge related to management studies? Based on a survey investigation, I clarify the spread of knowledge related to management studies through mass media channels and the practical benefits obtained from this diffusion, such as gaining a promotion.

Yasuhiro Hattori

JEL : M190

キーワード : 経営学、経営学の普及、宣言的知識、マスメディア・チャンネル

Keywords : management studies, diffusion of management studies, declarative knowledge, mass media channels

I. はじめに

「社会科学の発展は経済成長につながる」という De Tocqueville [1842] の言葉は、長きにわたって研究者に共有されてきた古典的命題であり、今もなお、多くの研究者にとって疑うべくもないもののように思われる。研究者にとって、研究の「権威」や「正当性」とは、自らの発見が社会にとって与える影響いかんではなく（それを自明の前提としたうえで）、自らの発見が同じ分野の

BP調査 全サンプル記述統計

	平均値	中央値	標準偏差
ビジネス書（月当りの冊数）	.40	0	1.169
教養書（月当りの冊数）	.72	0	1.820
ビジネス経済学会誌（月当りの冊数）	.10	0	.807
ビジネス経済雑誌（月当りの冊数）	.45	0	1.487
ビジネス経済ウェブ（定期購読）	1.17	0	5.324
ビジネス経済ブログ（定期購読）	.57	0	3.948
ビジネス経済ML（定期購読）	.51	0	2.435
ビジネス経済ニュース視聴時間（1日当り視聴時間 分）	38.1941	30	72.74975
部門内のメンバーのみで公式に開かれる会議の回数（一週間当たり）	1.94	1	4.136
部門外のメンバーを含めて公式に開かれる会議の回数（一週間当たり）	1.10	0	2.474
直属の上司と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	1.21	0	3.359
直属の上司以外の上司と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	.60	0	1.990
同じ部署の同僚と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	1.37	0	4.609
他部門の部署の同僚と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	.70	0	2.444
ここ一ヶ月の間に、社内で提供された研修・勉強会に参加した回数	.46	0	1.368
ここ一ヶ月の間に、社外で行われた研修・勉強会に参加した回数	.30	0	.854

Z社調査 学びの実態

	最 小値	最 大値	平均値	中央 値	標準 偏差
月当り自己啓発時間（時間）	.00	200	9.23	5.00	13.54
社外研修機会回数_1年間（回）	.00	200	1.26	.00	6.53
ビジネス経済関連の書籍（雑誌）購読数_月（冊数）	.00	30	1.03	1.00	1.77
一般教養書籍（ビジネス・経済書以外）購読数_月（冊数）	.00	24	1.09	1.00	1.80
学会誌購読数_月（冊数）	.00	100	.75	.00	2.83
定期的に見るウェブサイト・ブログ閲覧（種類）	.00	200	1.85	.00	4.95
メールマガ登録数（種類）	.00	30	.90	.00	1.99

学びのスパイラル構造

学びの機会

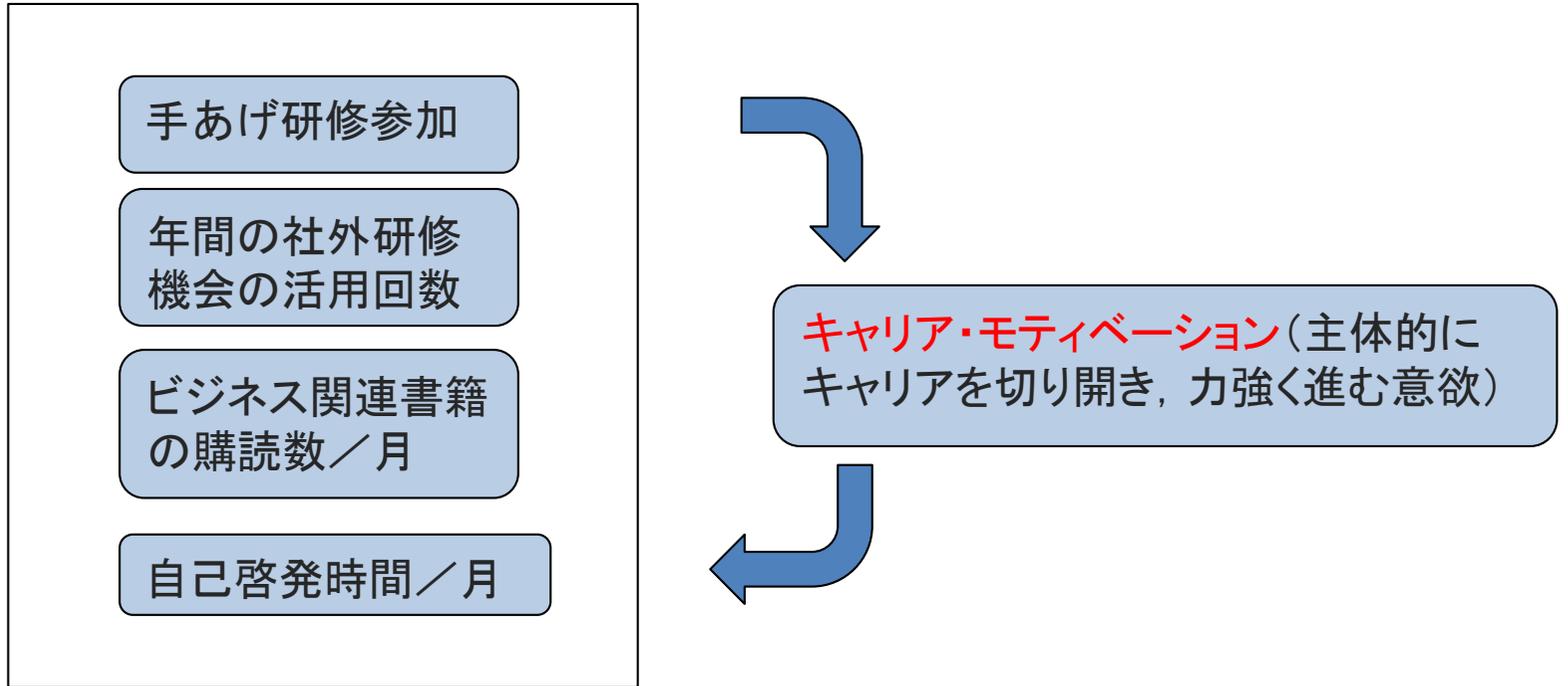
手あげ研修参加

年間の社外研修
機会の活用回数

ビジネス関連書籍
の購読数／月

自己啓発時間／月

キャリア・モチベーション（主体的に
キャリアを切り開き、力強く進む意欲）

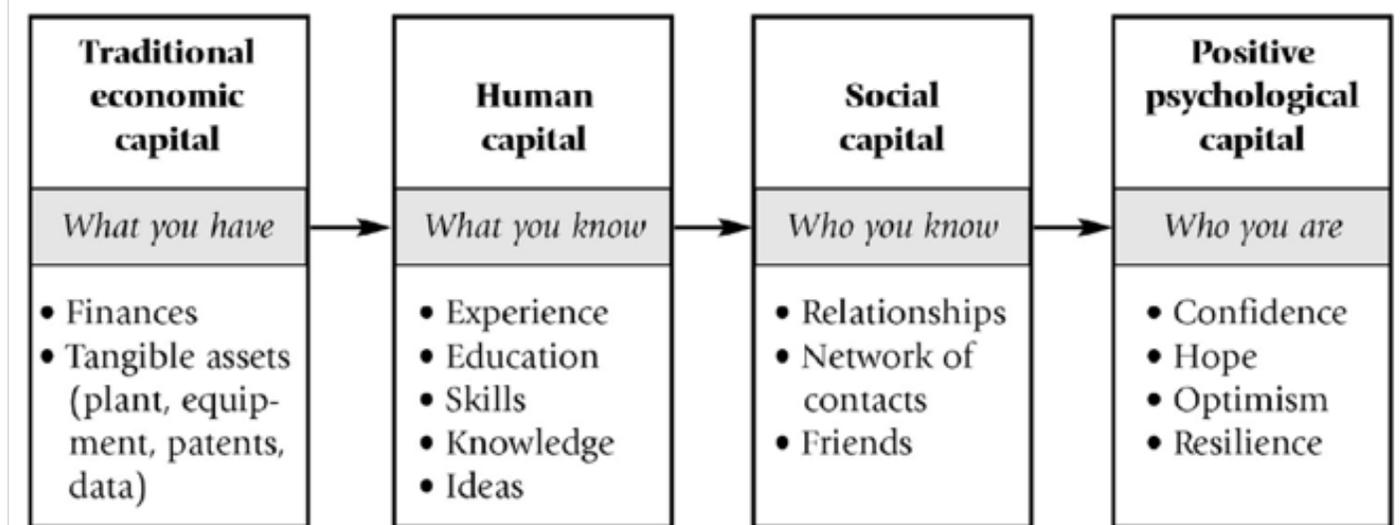


何を身につけるか？：

多様な資本の観点から

企業/個人にとって、 事業活動に投入するインプット=資本

- (1) **経済的資本**: その人が何を持っているか? e.g. お金、土地、パテント
- (2) **人的資本**: その人が何を知っているか? 何を身につけたか?
e.g. 知識、スキル、学歴
- (3) **社会関係資本**: その人が誰を知っているか? 誰とつながっているか?
e.g. 人脈、仲間、信頼
- (4) **心理的資本**: その人はどういう心の「しなやかさ」を持っているか?



Luthans, F, Avolio, B.J., Avey, J.B.(2007) "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction" Personnel Psychology, Vol.60, No. 3, pp. 541-572

企業の競争優位を決定する、 心理的資本 (psychological capital)

・心理的資本とは、働く個人のポジティブな心理的状态に関わっており、

A 自らに対する健全な自信を持ち、挑戦的な課題に対して必要な努力をおこなえること(自己効力感: self-efficacy)、

B 現在や未来に対してポジティブなイメージを持ち(楽観主義: optimism)、

C 未来への希望と目標を持ち、それに向かって力強く進み(希望: hope)、

D 困難や逆境に直面しても、また仮に一次的に凹んだとしても、それを乗り越えていける(レジリエンス: resilience)、

……などを構成要素とする集合的な概念。

実証研究結果：Hattori (投稿中)

4つの資本と短期的/長期的成果

経済的資本

(その人が何を持っているか)



人的資本

(その人が何を知っているか)

社会関係資本

(誰とつながっているか)

心理的資本

(心の「しなやかさ」を持っているか)

単発的に成果を出す
こと

成果を出し続ける
こと

各資本の比較

心理的資本の強みは、

- (1) 長期間持続すること、目減りしにくいこと (持続性)
 - (2) 環境変化, コンテキストの変化への耐性が強いこと (特異性)
 - (3) 企業にとって形成可能, かつ伸長可能なこと (更新性)
- ・・・そしておそらく、他の資本の形成/伸長を可能にするという意味で、
一種のメタ資本 (資本蓄積に影響する資本) であること。

資本の種類	持続性	特異性	蓄積性	連結性	更新性
経済的資本	×	×	○	○	×
人的資本	△	△(特殊的人的資本は○, 一般的人的資本は×)	○	○	○
社会関係資本	×(メンテナンス必要)	○	○	○	○
心理的資本	○	○	○	○	○

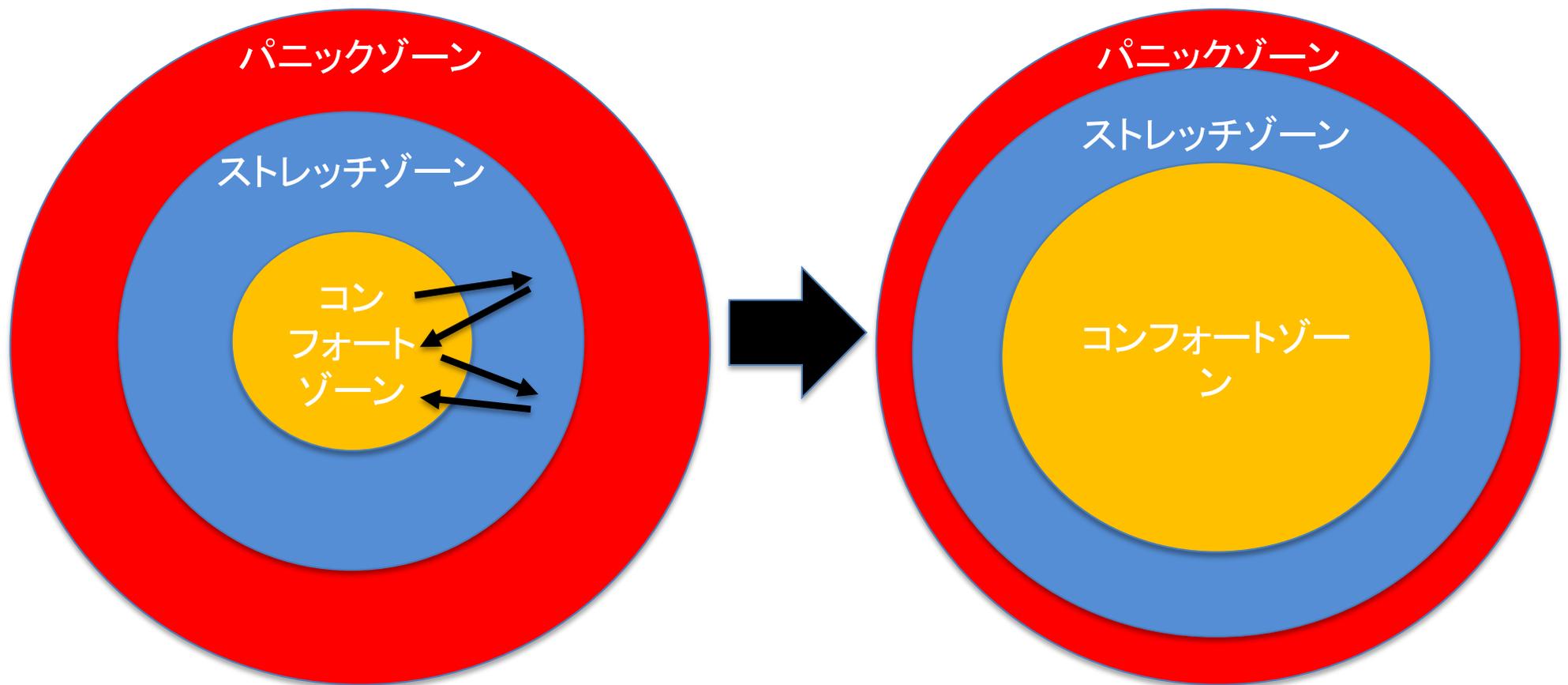
Luthans and Youssef (2004) をもとに、若干の変更を加えて筆者作成

いくつかの論点

(1) 何を, 何が(いつ)?

教育を担当する セクター	学びの形式	学びの中身		
		人的資本	社会関係 資本	心理的資本
1. 企業	人事(社内研修)	A	B	C
	職場(薫陶/支援/対話)	D	E	F
2. 学校(オンライン含む)	越境学習(職場外ビジネス文脈)	G	H	I
	越境学習(職場外ビジネス外文脈)	J	K	L
3. コミュニティ	越境学習(職場外ビジネス外文脈)	M	N	O
4. 個人	経験学習	P	Q	R
	独学	S	T	U

(2)コンフォートゾーンをどのように形成するか
:強い個人は強い集団/コミュニティより出でる



立教大学中原先生ブログを参考に, 服部作成

http://www.nakahara-lab.net/2013/04/post_1992.html

(3) 関連して、個人の「落ち込み」をどう検出するか、 どうリカバーするか

例えば、サイバーエージェントの再チャレンジ制度

⇒ 入社後しばらくの間、日々の仕事状況を「晴れ」「曇り」など、カジュアルに記録。「雨」がしばらく続いたら、人事が介入し、面談し、必要な時には(ネガティブフラッグを立てずに)職場を異動させる。結果、見事に成果を上げ始める社員も多い。

(4)「個人」セクターの充実

オランダのサッカー界には、優れた選手は優れた知性（intelligence）を持っているという考え方が、浸透している。

それは良い大学を出たとか、高度な知識を持っているということではなく、サッカーをいうスポーツをどれだけ深く理解し、全てのゲーム、全てのプレーについて、どれだけ頭を使ってのぞむことができるか。

「なぜうまくいったのか」「なぜダメだったのか」と考えること、反省することを厭わず、時間の無駄だなどと思わず、そうした一見すると面倒くさいプロセスこそが、未来への投資だと考える文化が根付いているということだ。

- => 「経験から学ぶ」ということ、より具体的に言えば、
- ①「なぜうまくいったか」「なぜダメだったか」を言語化すること、
 - ②言語化したことをもとに、次の実践の場で試してみることに、
 - ③必要であれば、言語化した内容を修正・加筆・削除すること、
 - ④こうしたサイクルを何度も繰り返す、学ぶことを特別なこととしてではなく「頭と心の習慣」としてしていくことであり、

例えばオランダのサッカークラブでは・・・

オランダ(ベルギー/ドイツ)の某有名クラブの 小学生チームでのフィールドワークより (2011年1月～3月)



紅白戦でのこと、ある少年がゴールを決めた直後、突然コーチがホイッスルを吹き、試合の再開を一旦止めて、得点した少年を呼び止めた。

コーチ: 先ずは、ゴールおめでとう。ところでいまさっき、君はシュートをする前に、何を考えたの？

少年A(ゴールを決めた少年): 今日こそ一点取ってやるって思いました。

コーチ: それだけ？

少年A: でも、キーパーがどんどん近づいてきていたから、もしかしたら、止められるかもしれないと思いました。

コーチ: その時、君は、自分でシュートを打つ以外にどんなオプションを持っていた？

少年A: 左奥からBくんが走ってきているのがわかったので、Bくんにはパスをしてもいいかなと思いました。あともう一つは、キーパーをかわしてからシュートを打つということも考えました。

コーチ: でも、そうはしなかった。君は、キーパーが近づいてくる前に、シュートを打った。それはなぜ？

少年A: Bくんにはパスをしなかったのは、Bくんがさっきシュートを外していたことと、Bくんが、ゴールに対してあまり角度がないところにいたからです。

コーチ: なるほど。

少年A: キーパーをかわすのをやめたのは、僕のドリブルスピードでは、そうするよりも先にシュートを打ってしまった方が入る可能性が高いと思ったからです。

コーチ: あの時、君は自分が持つ3つのオプションの中で、「即座にシュート(実際に少年が選択したオプション)」が最も成功確率が高いと考えたわけだね。

OKでは、試合を再開しよう。