

# 経験学習に基づいた技能継承手法の マネジメントスキルに対する実践と評価

村山卓弥<sup>†1</sup> 定方徹<sup>†1</sup> 井原雅行<sup>†1</sup> 楠見孝<sup>†2</sup>

**概要:** 近年熟練マネージャが持つマネジメントスキルの技能継承が求められている。しかし、マネージャ同士はそれぞれ別のチームをマネジメントするため、OJT だけでは技能継承することは難しい。そのため、組織内でマネジメントスキルを継承する仕組みが必要になる。我々は、マネジメントは部下とのコミュニケーションの経験により培われる部分が多いと考え、経験学習に基づいた技能継承ワークショップを設計し、実践した。分析の結果、経験学習に馴染のない参加者の経験学習スキル向上、部下との信頼関係向上を図るマネジメントスキル向上がみられた。

**キーワード:** 技能継承, 経験学習, マネジメント, ワークショップ

## Practice and Evaluation of a Skill Transfer method for Management Based on Experimental Learning

TAKUYA MURAYAMA<sup>†1</sup> TORU SADAKATA<sup>†1</sup> MASAYUKI IHARA<sup>†1</sup>  
TAKASHI KUSUMI<sup>†2</sup>

**Abstract:** While many companies need to transfer their experienced managers' skills to their young employees, it is difficult to do this effectively and efficiently. Best practice rules are hard to develop as managers control separate divisions. Therefore, a skill transfer fabric is needed in an organization. We posit that management skills come with practice, so we design, implement, and evaluate a skill transfer method. The evaluation shows that our method can strengthen the skills of managers who are unfamiliar with experimental learning. They also show that our method can enhance management's ability to build confidential relationships with subordinates.

**Keywords:** Skill Transfer, Experimental Learning, Management, Workshop

### 1. はじめに

近年、団塊世代の引退や少子高齢化等で、熟練マネージャのスキルが継承されないことが危惧されている。社会情勢の変化や技術の進歩などを背景に、業務環境等が大きく変わる企業も多い現状において、社員の活動を適切な方向へ導く熟練マネージャのスキルが継承されなければ、業績の低下や事業継続が危ぶまれることへもつながりかねない。

上記問題の発生を防ぐためには、熟練マネージャからスキルを抽出し、非熟練マネージャへ引き継ぐことが課題となる。熟練マネージャの持つスキルを明らかにするため、これまで様々な研究がなされてきた[1][2][3]。我々もこれまで熟練者と非熟練者が共に参加して熟練者からスキルを抽出するワークショップが特徴となるスキル抽出手法を設計し、実際に熟練マネージャのスキル抽出を行ってきた[4]。

スキル継承の手法は大きく2つになる。OJT と、書籍やビデオといった教材による学習である。教材による学習のような知識付与型の学習は短期間に広範囲を学習できる、学習者のペースで学習できるといったメリットはあるが、

スキルの実践を伴わないため知識付与型の学習だけではスキル獲得にはつながらない。一方、OJT は経験に時間がかかるものの、熟練者から指導を受けつつ実際の業務の中でスキルを実践することで、スキルの理解だけにとどまらず獲得にまでつなげることができる。しかし一般的にマネージャはそれぞれのチームのマネジメントを個別に担当することが多い。このため、業務の経験を得ることはできるものの、熟練マネージャからの指導を業務の中で日常的に受けることは難しく、マネージャ間でスキルを継承する機会も少ないのが多くの企業における現状と考えられる。

そこで本研究では、熟練マネージャから抽出したスキルを非熟練マネージャが自身の業務経験から学び、身に付ける手法の確立を目指す。我々は過去に実施した熟練マネージャに対するスキル抽出結果をまとめた「勘どころ集」を活用し、非熟練マネージャが業務の振り返りからスキル向上についての気づきを得るワークショップを設計し、ワークショップを実践した。本稿ではワークショップの設計、実践、結果について示し、手法の効果を考察する。

### 2. 技能継承手法の設計

#### 2.1 手法の特徴

スキルの継承については、これまでに様々な手法が提案

<sup>†1</sup> NTT サービスエボリューション研究所  
NTT Service Evolution laboratories

<sup>†2</sup> 京都大学大学院教育学研究科  
Graduate School of Education, Kyoto University

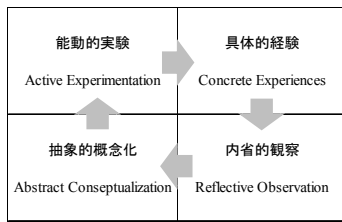


図 1 Kolb の経験学習モデル

Figure 1 Kolb's Experimental Learning Model

	経験(事例)	振り返り	教訓	具体的取り組み
テーマ①				
テーマ②				
テーマ③				

図 2 振り返りシート

Figure 2 Reflection Sheet

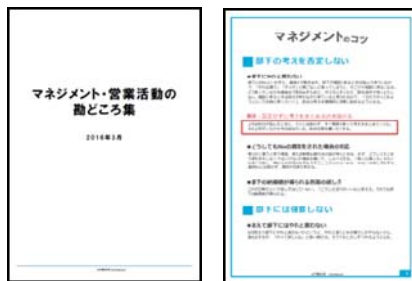


図 3 マネジメントの勘どころ集

Figure 3 Management Tips and Skills.

されており[5][6][7]、多くの提案が共通的にスキルの継承において重要なこととしている点が2つある。第一は、現場の様々な場面において、非熟練者が先輩や熟達者を模倣し、自分なりに実践することの重要性である。第二は、成功やとくに失敗の経験、そして、周りの人からのフィードバックから、内省し、教訓を引き出して学習することである。こうしたスキルが経験を通して獲得されるという考えは、Kolb の経験学習モデル[8]と共通する。図 1 に Kolb の経験学習モデルを示す。Kolb の経験学習モデルは、個人は具体的な経験をし、その内容を振り返って内省し、内省を基に教訓を導出し、導出した教訓を新たな状況で試す、という4つのプロセスを経ることで経験から学びが得られるとしている。Kolb の経験学習モデルは幅広い分野に応用されており、このモデルに基づき、多くの研修などの実践が行われている[9]。しかし、働く人のスキル獲得過程で収集した実証的なデータに基づく長期的な検証は行われていない。そこで本研究では、Kolb の経験学習モデルに基づく技能継承手法を設計し、実際の業務現場で長期的にデータを収集し、評価することとした。

本技能継承手法の特徴は2点である。一つは、参加者が日常業務に対し Kolb の経験学習モデルに基づいた経験学

習プロセスをまわせるように設計した点である。シートの各欄を順を追って記入すると、一人で日常業務に対して経験学習プロセスをまわせる振り返りシートを作成した。作成した振り返りシートを図 2 に示す。参加者はまず個人作業で振り返りシートを記入し、その後グループで議論する設計とした。振り返りシートを記入したうえで他参加者と議論することで、経験学習プロセスに沿った議論がしやすくなる考えた。また、振り返りシート記入後の議論では参加者間の議論が停滞したら、ファシリテータが学習プロセスに沿った議論を促す質問を参加者に投げかけることをした。ファシリテータは、経験を共有する場面においては、経験共有者の行動明確化、経験を振り返る場面においては、事例共有者の行動の良し悪しを評価、教訓を導出する場面においては、他参加者の関連事例共有をし、共通点や違いの抽出、今後の具体的取り組みを議論する場面においては、振り返り、教訓を踏まえた取り組みの改善点の検討、を促す観点から質問を投げかけることとした。参加者がファシリテータの質問に回答し、その回答をきっかけにして議論の停滞から脱却することで、経験学習プロセスに沿った参加者間の議論が進みやすくなる考えた。

2 つ目の特徴は、参加者と同じ職場の熟練マネージャから抽出したスキルをまとめた「勘どころ集」を、獲得を目指すスキルの選定に利用している点である。「勘どころ集」にはスキルのカテゴリ毎にスキルのタイトルと百数十程度の短い説明文が箇条書きで示されている。「勘どころ集」には業務における心構え、判断の仕方、他者とのコミュニケーション方法等が書かれている。「勘どころ集」の一部を図 3 に示す。スキルについての理解を助けるため、「勘どころ集」の読者である非熟練者が業務する環境で起った事例に基づく説明文が書かれている。参加者に「勘どころ集」から獲得を目指すスキルを選んでもらうようにすることで、参加者の業務環境において熟練マネージャが駆使してきたスキルについて経験学習を深められるようになると考えた。

## 2.2 手法概要

本技能継承手法は 3 ステップからなる。以下各ステップについて説明する。

### (1) 獲得を目指すスキルの選定ワークショップ

獲得を目指すスキルの選定ワークショップでは、参加者 4~6 人でグループを作り、以下のグループワークを順に行うこととした。

参加者が業務でマネジメントしているチームの良いところ、課題をグループ内で共有する。

グループ内で議論して理想のチーム像をつくる。

理想のチームをつくるために実践すべきことをグループ内で議論し、参加者それぞれが実践すべきことを「勘どころ集」から選ぶ(3 つ選ぶうち、1 つはグループ内の参加者全員で同じスキルを議論して選ぶ)。

宣言文を作成し、グループ内で宣言文を共有する。

表 1 マネジメントスキル自己評価アンケート

Table 1 Management Skills Self-evaluation Questionnaire.

項番	質問内容
Q1	部下の考えを否定しない
Q2	部下には強要しない
Q3	部下が相談しやすい環境づくりをする
Q4	愛情を持って部下を指導する
Q5	個々の部下をよく理解する
Q6	コミュニケーションを大事にする
Q7	部下に営業の指導をする
Q8	部下の業務に対する理解を支援する
Q9	部下の能力に合わせて仕事を調整する
Q10	部下のモチベーションを高める
Q11	失敗や困難を部下と一緒に乗り越える
Q12	反抗的な人に対し辛抱強く対応する
Q13	部下に高いレベルの要求をする
Q14	部下が自主的に動くようにする
Q15	部下を褒める
Q16	部下の状況を常に把握する
Q17	部下に会社の方向性を理解させる
Q18	部下に優しいだけでなく時には厳しく接する
Q19	マネージャはつらいものだと思える
Q20	部下が営業から帰着した際に声掛けをする
Q21	お客様の反応を把握する
Q22	部下に営業の振り返りをさせる
Q23	SFAで部下とコミュニケーションをとる
Q24	SFAと対面でのコミュニケーションを使い分ける
Q25	失注時に部下をフォローする

本ステップで結成したグループで以降の各ステップのワークショップにおけるグループワークも行っていくこととした。同一の理想、目標スキルを持つメンバで業務の振り返りをすると、同一の理想、目標スキルについて日常業務から経験の事例を複数人で集めることになる。目標スキル実践の成功事例、失敗事例が集めやすくなれば、複数事例の共通点や違いをもとに教訓が議論しやすくなり、経験学習が進めやすくなると考えた。

(2) 定期的な業務経験の振り返りワークショップ

本ステップでは、(1)で結成したグループごとに以下のグループワークを順に行う。

振り返りシート（経験、振り返り、教訓欄）の記入  
 グループ共通の目標スキルについて振り返りシート  
 記述の共有と議論

メンバ個別の目標スキルについて振り返りシート記述の共有と議論

振り返りシート（具体的取り組み欄）の記入

、の議論では、事例共有者が事例において何をしたら、どこがうまくできた、できなかったか、他グループメンバから見てもうまくなってきた点、改善できる点はどこか、教訓は何か、次からはどうすべきか、といった観点で議論をしてもらうこととした。議論の進行は基本的には参加者に任せるが、議論が停滞した場合、上記観点から外れた議論になった場合にファシリテータが参加者に質問を投げかけ、上記観点での議論を促すこととした。

～のグループワークは1度実施して終わりではなく、2週間に1度など定期的実施することとした。目標スキルについて経験学習プロセスを継続的にまわすことがスキルの向上につながると考えた。

表 2 マネジメントスキル部下評価アンケート

Table 2 Management Skills Follower's-evaluation Questionnaire.

項番	質問内容
Q1	課長は自分の考えを否定しない
Q2	課長は自分に強要しない
Q3	課長は自分が相談しやすい環境づくりをしている
Q4	課長は愛情を持って自分を指導してくれている
Q5	課長は自分をよく理解してくれている
Q6	課長は自分とのコミュニケーションを大事にしている
Q7	課長は自分に営業の指導をしてくれる
Q8	課長は自分が理解できるように指導してくれる
Q9	課長は自分の能力に合わせて仕事を調整してくれる
Q10	課長は自分の業務に対するモチベーションを高めしてくれる
Q11	課長は失敗や困難を自分と一緒に乗り越えようとしてくれる
Q12	課長は辛抱強く対応してくれる
Q13	課長は自分に高いレベルの要求をする
Q14	課長は自分が自主的に動くように促してくれる
Q15	課長は自分を褒めてくれる
Q16	課長は自分の状況を常に把握している
Q17	課長は自分に会社の方向性を示してくれる
Q18	課長は時には厳しく指導してくれる
Q19	課長は自分が営業から帰着する際声掛けしてくれる
Q20	課長は自分のお客様の反応を把握してくれている
Q21	課長は自分に営業の振り返りをさせる
Q22	課長はSFAで自分とコミュニケーションをとってくれる
Q23	課長は自分が失注した際フォローしてくれる

表 3 経験学習スキル自己評価アンケート

Table 3 Experimental Learning Skills Self-evaluation Questionnaire.

項番	質問内容
Q1	部下との1対1での直接の対話の後、対話を振り返り、反省点を検討する
Q2	部下との1対1での対話の反省点を踏まえ、対話の改善策を考え出す
Q3	考え出した部下との1対1での対話の改善策を実際に試す
Q4	対話の改善策を試す中で、改善策の効果を確認する
Q5	ユニットでミーティングを行った後、ミーティングを振り返り、反省点を検討する
Q6	ミーティングの反省点を踏まえ、ミーティングの改善策を考え出す
Q7	考え出したミーティングの改善策を実際に試す
Q8	ミーティングの改善策を試す中で、改善策の効果を確認する
Q9	SFAでコメントをした後、部下の反応や部下からのコメントを振り返り、反省点を検討する
Q10	SFAコメントの反省点を踏まえ、SFAコメントの改善策を考え出す
Q11	考え出したSFAコメントの改善策を実際に試す
Q12	SFAコメントの改善策を試した後、改善策の効果を確認する

(3) 参加者全員への振り返り共有ワークショップ

本ステップでは、「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」で振り返ってきた経験のベストプラクティス（重要な気づきが得られた、または効果があげられたと思うマネジメントの実践についての経験、振り返り、教訓、今後の具体的取り組み）を参加者全員で共有することとした。具体的には以下のグループワークを順に行う。

振り返りまとめシートの記入とグループ内での共有  
 振り返りまとめシートから発表するベストプラクティスを参加者個人で選定

ベストプラクティスを全体で共有

の振り返りまとめシートにはこれまで振り返りをしながら実践してきたことの中で、重要な気づきや教訓が得られたものや、効果があげられたものについて、経験、振り返り、教訓、今後の具体的取り組みを記述する。シートの様子は図2 振り返りシートと同じである。ベストプラクティスを全体で共有することで、定期的な業務経験の振り返りワークショップを通して得られた新たなスキルを参加者全員で共有することにつながると考えた。

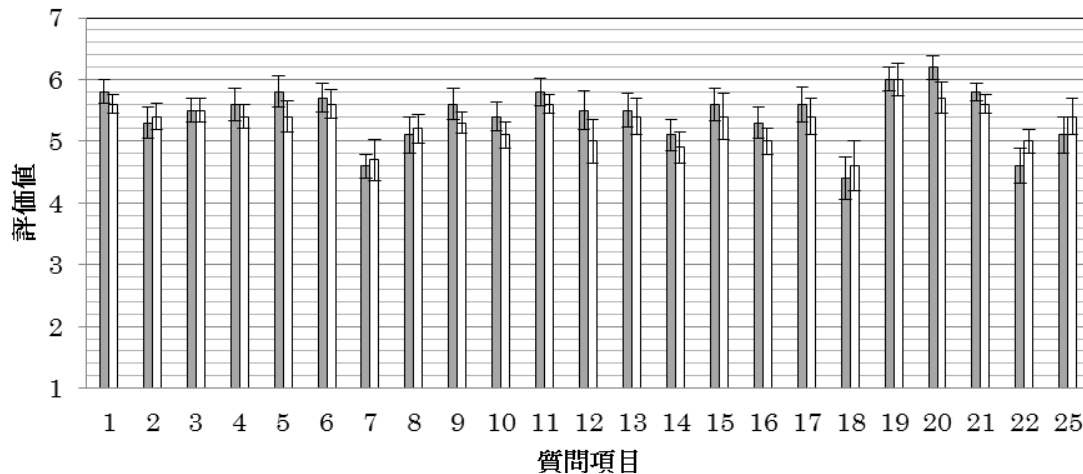


図 4 マネジメントスキル自己評価アンケート結果

Figure 4 Mean Score of Pre- and Post-Management Skills Self-Evaluation.

表 4 マネジメントスキル自己評価の変化

Table 4 Pre- and Post-Management Skills Self-Evaluation.

		実験後の評価値		
		1~3 できない 領域	4 どちらでも ない領域	5~7 できる領域
実験 前 の 評 価 値	1~3 できない 領域	6	3	4
	4 どちらでも ない領域	4	12	22
	5~7 できる領域	2	23	187

### 3. 実験

#### 3.1 目的

本実験の目的は 2 つある。1 つ目の目的は、本技能継承手法の実践により、マネジメントスキルの向上ができるのかを評価することとした。

また本技能継承手法では経験学習プロセスを実践することから、実験参加者はマネジメントスキルの向上だけでなく、経験学習スキルの向上も期待できる。そこで、2 つ目の目的は、技能継承手法の実践により経験学習スキルが向上するかを評価することとした。

#### 3.2 実験計画

##### 3.2.1 実験参加者

実験は、我々がマネジメントスキルの抽出を行ってきた通信機器・サービス営業販売のマネージャに対し行った。実験参加者は合計 16 名となった。16 名の実験参加者のうち、全ワークショップに参加した者は 12 名であった。

##### 3.2.2 実験方法

実験に際し、まずは実験全体を通してグループワークを共にする実験参加者のグループ分けを行った。グループは

4~6 名の 3 グループとした。グループ分け後、「獲得を目指すスキルの選定ワークショップ」を実施し、3 週間後に「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」の 1 回目を実施した。「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」は 2, 3 週間間隔で合計 8 回実施した。そして、8 回目の「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」実施から 3 週間後に「参加者全員への振り返り共有ワークショップ」を実施した。

ワークショップが実験参加者にもたらす効果を確認するため、最初のワークショップである「獲得を目指すスキルの選定ワークショップ」開始前、最後のワークショップである「参加者全員への振り返り共有ワークショップ」終了後にアンケートを収集した。アンケート詳細については後述する。

##### 3.2.3 評価用データ

実施した手法の効果を評価するため、評価用データを実験の中で収集した。定量的なデータとしては、アンケートを収集した。アンケートは 3 種類収集した。1 つはマネジメントスキルについて実験参加者が自己評価するアンケートである。アンケートの実施項目は表 1 の通りである。アンケートの項目は実験参加者が習得を目指すスキルが書かれた「勘どころ集」のスキル分類に対応させて作成した。

マネジメントスキルについては実験参加者の自己評価だけでなく、実験参加者のチームの営業担当者による部下評価アンケートも収集した。アンケートの項目は部下からわかりにくいと思われる項目を自己評価アンケートから 2 問外して作成した。アンケート項目を表 2 に示す。

3 つ目のアンケートは、経験学習スキルについての自己評価アンケートである。経験学習の 4 プロセス(経験する、振り返りをする、教訓を導出する、試行する)をマネジメントの 3 つの主要場面(部下との 1 対 1 のコミュニケーション



表 5 マネジメントスキル自己評価の質問項目別領域向上数

Table 5 Improvement ratio of Management Skills Self-Evaluation.

質問		評価領域が向上した 評価数/実験前 できない・どちらでも ない領域だった 評価数	スキルの分類	自己評価が 向上傾向の 質問 (評価領域 向上80%以上)	自己評価が 向上しづらい 傾向の質問 (評価領域 向上50%以下)
Q1	部下の考えを否定しない	1/1(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q2	部下には強要しない	3/3(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q3	部下が相談しやすい環境づくりをする	1/1(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q4	愛情を持って部下を指導する	1/1(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q5	個々の部下をよく理解する	1/2(50%)	部下との信頼関係を構築		○
Q6	コミュニケーションを大事にする	2/2(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q7	部下に営業の指導をする	1/6(16.7%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q8	部下の業務に対する理解を支援する	2/4(50%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q9	部下の能力に合わせて仕事を調整する	1/1(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q10	部下のモチベーションを高める	2/2(100%)	部下を目標へ向かわせる	○	
Q11	失敗や困難を部下と一緒に乗り越える	1/1(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q12	反抗的な人に対し辛抱強く対応する	0/1(0%)	部下との信頼関係を構築		○
Q13	部下に高いレベルの要求をする	1/4(25%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q14	部下が自主的に動くようにする	1/3(33.3%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q15	部下を褒める	2/2(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q16	部下の状況を常に把握する	1/2(50%)	部下との信頼関係を構築		○
Q17	部下に会社の方向性を理解させる	0/2(0%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q18	部下に優しくだけでなく時には厳しく接する	1/4(25%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q19	マネージャはつらいものだと思える	-	部下を目標へ向かわせる		
Q20	部下が営業から帰着した際に声掛けをする	-	部下との信頼関係を構築		
Q21	お客様の反応を把握する	-	部下との信頼関係を構築		
Q22	部下に営業の振り返りをさせる	5/5(100%)	部下を目標へ向かわせる	○	
Q25	失注時に部下をフォローする	2/3(66.7%)	部下との信頼関係を構築		
Q26	成功の際には褒める	-	部下との信頼関係を構築		

表 6 マネジメントスキル部下評価の質問項目別領域向上数

Table 6 Improvement ratio of Management Skills Followers'-Evaluation.

質問項目		評価領域が向上した 評価数/実験前 できない・どちらでも ない領域だった 評価数	スキルの分類	部下評価が 向上傾向の 質問 (評価領域 向上80%以上)	部下評価が 向上しづらい 傾向の質問 (評価領域 向上50%以下)
Q1	課長は自分の考えを否定しない	4/5(80%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q2	課長は自分に強要しない	3/4(75%)	部下との信頼関係を構築		
Q3	課長は自分が相談しやすい環境づくりをしている	3/4(75%)	部下との信頼関係を構築		
Q4	課長は愛情を持って自分を指導してくれている	3/4(75%)	部下との信頼関係を構築		
Q5	課長は自分をよく理解してくれている	4/5(80%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q6	課長は自分とのコミュニケーションを大事にしている	4/5(80%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q7	課長は自分に営業の指導をしてくれる	5/10(50%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q8	課長は自分が理解できるように指導してくれる	7/8(86%)	部下を目標へ向かわせる	○	
Q9	課長は自分の能力に合わせて仕事を調整してくれる	7/9(78%)	部下との信頼関係を構築		
Q10	課長は自分の業務に対するモチベーションを高めてくれる	4/5(80%)	部下を目標へ向かわせる	○	
Q11	課長は失敗や困難を自分と一緒に乗り越えようとしてくれる	6/8(75%)	部下との信頼関係を構築		
Q12	課長は辛抱強く対応してくれる	4/6(67%)	部下との信頼関係を構築		
Q13	課長は自分に高いレベルの要求をする	7/17(41%)	部下を目標へ向かわせる		○
Q14	課長は自分が自主的に動くように促してくれる	7/9(78%)	部下を目標へ向かわせる		
Q15	課長は自分を褒めてくれる	6/9(67%)	部下との信頼関係を構築		
Q16	課長は自分の状況を常に把握している	9/15(60%)	部下との信頼関係を構築		
Q17	課長は自分に会社の方向性を示してくれる	8/11(73%)	部下を目標へ向かわせる		
Q18	課長は時には厳しく指導もしてくれる	6/11(56%)	部下を目標へ向かわせる		
Q19	課長は自分が営業から帰着する際声掛けしてくれる	2/2(100%)	部下との信頼関係を構築	○	
Q20	課長は自分のお客様の反応を把握してくれている	5/7(71%)	部下との信頼関係を構築		
Q21	課長は自分に営業の振り返りをさせる	6/7(86%)	部下を目標へ向かわせる	○	
Q23	課長は自分が失注した際フォローしてくれる	8/10(80%)	部下との信頼関係を構築	○	

ョン、チーム全体でのミーティング、SFA (Sales Force Automation) を使った間接的なコミュニケーション)において実践できているかを評価するアンケートを作成した。アンケートの項目は表3の通りである。上記3種類のアンケートの回答はいずれも7段階のリッカートスケール(1:全くできない~7:とてもよくできる)で取得した。定性的な評価用データは、2種類データを収集した。1つは、「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」で実験参加者が記入する振り返りシートである。もう1つは、「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」における実験参加者の発話記録である。発話記録はグループ単位で3件作成し、

今回は3件のうち1件を分析対象とした。

### 3.3 実験結果

#### 3.3.1 マネジメントスキルについての実験結果

##### (1) 定量評価

図4にマネジメントスキルについての自己評価アンケートの結果を示す。図中のエラーバーは標準誤差を示す(以下の他評価も同様とする)。アンケート項目は25項目であったが、実験期間中に実験参加者が利用するSFAシステムが変更になったことから、SFA関連のアンケート項目2つを評価対象とした(以下の他評価も同様とする)。

図4から、実験参加者は実験前から全体的に高い評価値

表 7 マネジメントの実践と実験参加者が感じた効果  
Table 7 Management Practices and Subjective Effects in Participants.

ID	実践	参加者が感じた効果
3	帰社後に状況を聞くようにした(9月2回目振り返りシート)	(社員が)何をどう話した。どんな感じだったを気にするようになってきた(9月2回目振り返りシート)
23	ユニット担当全員に一日一度訪問前・後で声掛け実施(振り返りまとめシート)	コンシェルジュ自ら相談に来てくれるようになった(振り返りまとめシート)
4	毎日のミーティングでユニットの目標をカウントダウンするようにした(振り返りまとめシート)	・気になる社員が現れ、「あといくつですね、頑張ります」という声を聞くことができた(振り返りまとめシート) ・達成した時に一緒に喜べるようになる(振り返りまとめシート)
30	「褒める」、「感謝する」を実践(8月2回目振り返りシート)	2ヶ月を終わったが、声をかけることは非常に大切である。自分が認知されているかを判断するものさしになるものだと考える。意思疎通もできるようになった(8月2回目振り返りシート)

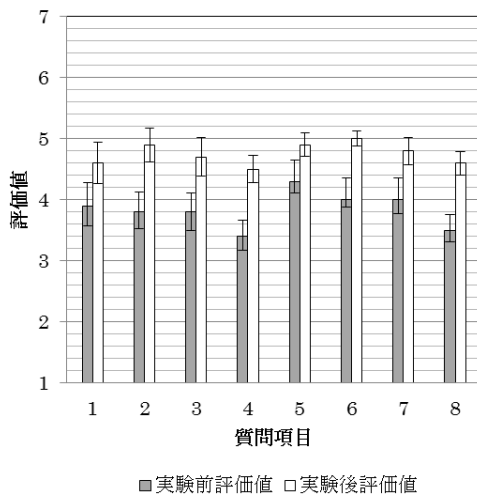


図 5 経験学習スキル自己評価アンケート結果

Figure 5 Mean Score of Pre- and Post-Experimental Learning Skills Self-Evaluation.

をつける傾向にあったことがわかる。実験前後の評価値の変化が有意となる項目も確認できなかった。このため、個別の評価値からより詳細な変化を確認することとした。評価値の領域をできない領域(評価値1, 2, 3), どちらでもない領域(評価値4), できる領域(評価値5, 6, 7)の3つに定め、実験参加者の評価が実験前後でどう領域変化したかを確認した。表4に実験前後でのマネジメントスキル自己評価の変化を示す。

表4から、できない領域, どちらでもない領域(回答全体のうち2割)から評価が向上した回答は全体の1割, できない領域, どちらでもない領域に留まった回答も全体の1割存在していたことがわかる。そこで上記できない領域, どちらでもない領域から評価が向上した回答が集まった質問項目を評価が向上しやすかった質問項目(評価領域の向

上が80%以上であった質問項目とした), 評価が留まった回答が集まった質問項目を評価が向上しづかった質問項目(評価領域の向上が50%以下であった質問項目とした)として評価することとした。表5にマネジメントスキル自己評価の質問項目別の評価領域向上数を示す。表5の4列目には質問項目が該当するマネジメントスキルの分類を記した。マネジメントスキルの分類は、我々が以前実施したマネジメントスキル抽出結果を構造化した際の分類[4]に基づいて行った。複数の分類に当てはまる質問項目もあるが、そのような質問項目については、最も当てはまると考えられる分類1つを選ぶこととした。

表5から、評価が向上傾向の質問10項目中8項目が部下との信頼関係を築くためのスキルであったことがわかる。また、評価が向上しづらい傾向の質問9項目中6項目が部下を目標へ向かわせるスキル(部下に何かを要求・指導するスキル)であったことがわかる。

部下からの他者評価についても同様に評価が向上しやすかった質問項目, 向上しづかった質問項目を評価した。表6にマネジメントスキル部下評価の質問項目別の評価領域向上数を示す。

表6から、部下評価が向上傾向の質問8項目中5項目が部下との信頼関係を築くためのスキルとなり、自己評価と同様の傾向となったことがわかる。また、部下評価が向上しづらい傾向の質問2項目中2項目は部下との信頼関係が築けていないと実践が難しいスキルとなり、自己評価と同様の傾向となった。

## (2) 定性評価

実験中に実験参加者が記入した振り返りシートから、実験を通してどのような実践を行うようになり、その結果どんな効果を感じていたかを確認した。表7に実験期間中のマネジメントの実践と実験参加者が感じた効果の一部を記載する。分析の結果、振り返りシート記入者12名中9名が振り返りシートにマネジメントの実践を通して実践の効果を感じていたことを示す記述をしており、多くの実験参加者は自身が実践したマネジメントスキルの向上を感じていたと考えられる。

### 3.3.2 経験学習スキルについての実験結果

#### (1) 定量評価

図5に経験学習スキルについての自己評価アンケートを示す。経験学習の4プロセス×マネジメントの3つの主要場面の12項目のうち、SFAに関する4プロセスの質問はマネジメントスキルの評価と同様評価対象外とした。

図5から有意差のない項目もあるものの、8項目のいずれの質問項目も評価値平均は実験前より後で高くなったことがわかる。また8項目中5項目は評価値平均の変化に有意差があった(有意差のあった5項目についてt検定を行った結果(Q2:  $t(11)=-3.19, p<.05$ , Q3:  $t(11)=-2.36, p<.05$ , Q4:  $t(11)=-4.06, p<.05$ , Q6:  $t(11)=-2.87, p<.05$ ,

表 8 経験学習アンケート参加者別評価値ごとの回答数  
 Table 8 Number of Response Categories in Rating Scale in Pre- and Post-Experimental Learning Questionnaire.

		参加者ID											
		3	4	10	14	17	18	22	23	12	16	19	21
(実験前)	7:よくできる	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6:できる	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	5:少しできる	0	2	2	0	2	0	3	0	7	6	6	5
	4:どちらでもない	0	5	4	0	0	8	5	0	0	1	1	3
	3:あまりできない	0	1	2	0	6	0	0	8	0	1	1	0
(実験後)	7:よくできる	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6:できる	0	0	0	0	0	8	0	0	0	3	0	0
	5:少しできる	3	5	6	4	7	3	0	4	8	6	3	4
	4:どちらでもない	1	3	0	4	0	5	0	1	0	2	2	2
	3:あまりできない	4	0	2	0	1	0	0	3	0	0	0	2
実験前から評価値5以上の回答数		0	2	2	0	2	0	3	0	8	6	6	5
実験後評価値5以上の回答増数		3	3	4	4	5	3	5	4	0	0	0	-1

表 9 経験学習実践の事例

Table 9 A Case Example of Experimental learning.

振り返り発言メモ要約 (6月2回目振り返り会1班テーマ1議論一部抜粋)		振り返りシート記入内容 (7月1回目 (6月2回目の次の会))	
経験(事例)	振り返り	教訓	具体的取り組み
・朝ミに人が集まらない。 ・部下はお客様第一を主張するが、研修はお客様より優先	・朝ミの重要さが伝わってない。伝わらないからアが優先になる	・「なるほどな」と思われるようなことを朝ミでやらないと部下は朝ミよりお客様を優先する	・朝ミで担当に受注案件を共有させるようにした

Q8:  $t(11)=-3.77, p<.05, )$ ). また、部下との1対1のコミュニケーション、チームでのミーティングどちらの場面においても、改善策を導出するプロセスが実験後に最も評価値平均が高くなった。

評価値向上は全実験参加者に共通かを分析するため、実験参加者別に各評価値の回答数変化を確認した。表8に経験学習アンケート参加者別評価値ごとの回答数を示す。

表8から、評価値5~7(少しできる~よくできる)の回答数が増えた実験参加者ID3, 4, 10, 14, 17, 18, 22, 23は、実験前には評価値1~3(全くできない~あまりできない)、4(どちらでもない)の回答が大半を占めていたことがわかる。一方、評価値5~7の回答数が増えなかった実験参加者ID12, 16, 19, 21は実験前から大半の回答が評価値5~7となっていた。よって、本実験により経験学習スキルが向上したのは、これまで経験学習に対して馴染がなかった実験参加者であったと考えられる。

(2) 定性評価

実験中の発話記録メモ、実験参加者が記入した振り返りシートから、実験参加者が経験学習のプロセスを回していたかを確認する分析を行った。分析をしたところ、いくつか実際に経験学習のプロセスを実践できていたと解釈できる議論や振り返りシートの記入を確認することができた。表8に経験学習実践の事例を示す。

表 10 振り返りシートの記述と経験学習に関する解釈  
 Table 10 Reflection Sheets and the Explanation about Experimental Learning.

ID	解釈	事実(振り返りシートの抜粋)	
		前期	後期
22	振り返りの範囲が拡大した	One to oneミーティングで一人一人30分話すことが出来た(6月2回目)	部下2人にクレームが入らないこと等を褒めた。上手な褒め方をすると、更にがんばる機子が伺えた(8月2回目)
23	実践内容の記述が具体化した	朝ミーティングでのコミュニケーション+訪問帰りの一言かけ(6月1回目)	各個人の席に足を運び、活動状況や、気になるところがないか声かけを行っている。(8月1回目)

また、一部の実験参加者については、振り返りシートの記述の変化から経験学習の質の向上がみてとれた。表9に経験学習に関する振り返りシートの記述とその解釈を示す。表9から、実験の後半には振り返りの範囲が拡大した、実践内容の記述が具体化した、といった経験学習の質の向上がみられたと解釈できる。

3.4 考察

得られた実験結果から、設計した技能継承手法の効果について考察する。まずマネジメントスキルの向上について考察する。向上したマネジメントスキルは、部下との信頼関係を構築することに関わるスキルが多かったが、業務における実践の機会が日常的にあるスキルでもあったと考えられる。「部下の考えを否定しない」、「部下には強要しない」、「コミュニケーションを大事にする」、「部下を褒める」などは日常的な部下とのやりとりの中で実践の機会があったと考えられる。上記に加え、グループメンバが共通に設定した実践事項であったこともスキルの向上に影響していたと考えられる。「合意のマネジメント」、「マネージャ自ら話しかける」、「部下を褒める」など、実践の機会が日常的なスキルがグループメンバ共通の実践事項として選ばれていた。実践の機会が多くもてていたこと、またグループメンバそれぞれが経験した多くの実践の共有が振り返りの場でできていたことで、経験学習のプロセスをまわすことができ、マネジメントスキル向上につながったと考えられる。

実践の機会が多くもてていたというのは経験学習の「経験をする」プロセスの機会が多かったことに相当する。「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」は、実験参加者が「経験する」以外の経験学習のプロセスをまわす主な機会になっていたと考えられる。「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」においてどのように議論が進められると教訓導出、今後の具体的取り組み導出につながっていたかを「定期的な業務経験の振り返りワークショップ」の発話記録から分析した。経験の共有から教訓や、今後の取り組みまでを導出できていた議論の傾向を分析すると、経験共有者の経験談に対し、他参加者からの共感や肯定が得られるとさらに経験談の詳細が経験共有者から語られ、その経験談の詳細に対し他参加者から質問や意見、関連事例の共有が起こり、議論参加者の共感・肯定が得られた意見を

基に教訓や今後の取組みを導出するという流れがみられた。よって、日常的に実践の機会があるスキルについては議論に参加するグループメンバーも類似の経験をすることが多いことで、経験共有者の経験談に対し共感・肯定が得られやすくなり、経験学習のプロセスをまわしやすくなっていた可能性があると考えられる。

続いて、経験学習スキルの向上について考察する。特定のプロセスに限らず向上傾向となったのは、業務において「経験する」、定期的な業務経験の振り返りワークショップによって「振り返りをする」、「教訓を導出する」、「新たな取組みを計画する」と全経験学習のプロセスを実験期間中に繰り返し実践できていたことが影響したと考えられる。

また、経験学習スキルが向上した実験参加者に共通的にみられる振る舞いが無い振り返りシートを分析したところ、一部の実験参加者は自らの経験について「できたこと等よかった点」をよく振り返る。取組みの結果だけではなく、取組めたことそのものもできたこととして評価する傾向がみられた。複数の項目で向上がみられた実験参加者のうち2名は8回の振り返りシート記入中7回においてできたことの振り返り、取り組むことができたとの評価をしていた。これは、振り返りシートの記入が成功経験の認知につながり、経験学習に取り組むことへのモチベーションの維持・向上にまでつながる可能性を示していると考えられる。

上記のように経験学習のプロセスをうまくまわせていた場面がみられた一方で、共有された経験を適切に掘り下げられずに振り返りの議論が終わってしまった場面もあった。例えば、経験共有者が共有した内容からすると業務の課題解決方法をチームに根付かせる方法や、イレギュラーな案件に対応するためのチームづくりといったところについて議論が進むとマネジメントスキル獲得につながると思われた議論があった。しかし、実際に行われた議論では、経験共有の中で出てきたシステム仕様について議論参加者の興味が集中してしまい、システム仕様を知るための質問と回答で議論が終始してしまっていた。他にも担当者についての悩みを共有していたが、担当者のプライベートな話に会話が流れてしまう場面もあった。定期的な業務経験の振り返りワークショップにおいてはまず振り返りシートで経験、振り返り、教訓までを書き出し、書き出した内容全てを共有してから議論する流れとしていた。経験、振り返り、教訓までを一度に共有させる形式にしてしまっていたことで、議論のポイントが議論参加者にとってわかりづらくなってしまい、上述のような望ましくない議論の流れになってしまった可能性があると考えられる。改善策としては、シートの記入、議論を経験学習のプロセス単位で明確に区切る方法があると考えられる。

また、振り返りシートについては、全ての欄を記入できた実験参加者は少なかった。定期的な業務の振り返りで設定した時間に対し、スキル3つについて棚卸しをするのに

は時間が足りなかったと思われる。定期的な業務の振り返りにおいて棚卸しするスキルを一つに絞るといった変更をすると、記入もしやすかつ記入内容が薄くならず、議論もしやすくなると考えられる。

#### 4. まとめ

本稿では、経験学習に基づいた技能継承手法を設計し、マネジメントスキルの技能継承に対し適用して評価を行った。実験の結果、部下との信頼関係を築くためのスキルについて向上する傾向がみられた。部下との信頼関係を築くためのスキルは日常的に実践する機会が多く、それにより実験参加者は多くの経験ができていたと考えられる。また、経験学習を深めるには、経験共有者の共有に対し、共感や肯定を通して経験に関する事実が経験共有者から引き出されることがまず行われており、その後、議論の場で得られた意見について、議論参加者の共感・肯定が得られたものから教訓、今後の取組みを導出という流れが一つのパターンであると知見を得た。部下との信頼関係を築くためのスキルは日常的に実践する機会が多いことから、実験参加者間で類似の経験をすることも多く、それが経験談への共感・肯定につながり経験学習の議論が進んだ可能性がある。

また、本技能継承手法の実践により、経験学習に馴染まない実験参加者の経験学習のスキルが向上する傾向がみられた。実験を通して全ての経験学習のプロセスを繰り返し実践できたことが影響したと思われる。

加えて、実験を通じて現状の技能継承手法の改善点も導出した。今後は導出した改善点を踏まえ、向上しづらかったマネジメントスキルについても向上を促せる手法や、他分野への適用を検討していきたい。

#### 参考文献

- [1] Sternberg, R.J., Wagner, R.K., "Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World.", Cambridge University Press, 1986.
- [2] 楠見孝, "ホワイトカラーの管理技能を探る," 日本労働研究機構資料シリーズ, vol.82, pp.13 - 25, 1998.
- [3] 楠見孝, "ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得," 組織科学, Vol.48, no.2, pp.6 - 15, 2014.
- [4] 村山卓弥, 定方徹, 加藤泰久, "ワークショップを用いたマネージャのスキル抽出と構造化," 電子情報通信学会技術研究報告, 116 (31), 57-62, 2016.
- [5] 森和夫, "技術・技能伝承ハンドブック," JTPM ソリューション, 2005.
- [6] 野中帝二, 安部純一, 白石一洋, "技術・技能伝承への取組み," FRI コンサルティング最前線, Vol.1, p.138-143, 2008
- [7] 松本雄一, "組織と技能: 技能伝承の組織論," 白桃書房, 2004.
- [8] Kolb D.A., "Experimental Learning: Experience as the source of Learning and Development," Prentice-Hal, 1984.
- [9] McCauley, C. D., Derue, D. S., Yost, P. R., & Taylor, S., "Experience-driven leader development: Models, tools, best practices, and advice for on-the-job development," John Wiley & Sons, 2013. (漆嶋稔(訳), "経験学習によるリーダーシップ開発," 日本能率協会, マネジメントセンター, 2016.)