

異業種5社による 「地域課題解決研修」の効果とは何か？

－アクションリサーチによる研修企画と評価－

中原 淳

＜要 旨＞

本稿は、筆者が、企業人事部から依頼を受け企画・監修・ファシリテーションに携わった「地域課題解決研修」の学習効果を明らかにすることを目的とする。地域課題解決研修は、異業種5社の管理職が異種混交のチームを形成し、北海道・美瑛町の地域課題を探索し、その解決策を美瑛町長・町民に対して提案する、いわゆるアクションラーニング型の研修である。一般に管理職は、いわゆる日常のオペレーショナルな管理業務に加え、組織の中に革新行動を起こし、次世代の経営幹部として多種多様な組織メンバーを率いていく主体として位置づけられているが、日常の管理業務と組織への過剰適応の結果、能動的惰性に呪縛されている場合も少なくない。この研修では、次世代リーダーと期待される異業種5社の管理職が、組織の外で他社の管理職らとともに地域課題解決に取り組むことを通して、能動的惰性に絡め取られた自己の「固定的なパースペクティブ（ものの見方）」を相対化することをめざす。加えて、研修では、管理職の革新行動意欲を増進させること、多様性あふれる人々との遭遇をはたすこと、経営者目線での思考習慣の獲得させることをめざす。本稿では、本研修の効果を論じる。

1. 経営学習論と人的資源開発論

1.1 科学的厳密性か、実践的関連性か

著者の専攻は「経営学習論 (Management Learning)」ないしは「人的資源開発論 (Human Resource Development)」である。

東京大学大学総合教育研究センター・准教授
名古屋大学高等教育研究センター・客員准教授

第一に経営学習論とは耳慣れない言葉であるが、ここでは「企業・組織に関係する人々の学習を取り扱う学際的研究の総称」と考える(中原 2012)。一方「人的資源開発論」は「生産性を改善するために、組織開発や教育訓練等の手段を用いて、人材の能力を開発し、発揮させるプロセス」と把握する(Swanson and Holton III 2001)。

それぞれの研究領域は、例えば、人的資源管理論(Human Resource Management)といった伝統的な研究領域と比べて、比較的歴史の浅い研究領域であり、いまだ明確な輪郭や境界を持たない。それらは「人材育成」という実務上の喫緊の要請に応じながら、日々発展している途上にある(Manakin 2001)。

かくして筆者は、これまで過去10年以上にわたり、これらの研究領域の諸知見を渉猟しつつ、企業組織の「人材育成」に資する多種多様な研究を行ってきた。これらの研究領域では、厳密な調査研究などが試行される一方、実務的ニーズや環境の変化に応じて、職場や組織に研究者自らが介入しながら実施するアクションリサーチ型の研究も頻繁に見うけられる。古典的なダイコトミーを持ち出し表現するならば、この研究領域は、常に「サイエンティフィックリガー(科学的厳密性:Scientific rigor)」か「プラクティスレリバント(実務的関与性 Practice relevant)」の狭間を揺れ続けながら発展している。

例えば、筆者の場合、前者に関する研究といえば、職場における社会化の実態を描き出した研究や(中原 2010)、中途採用者・海外赴任者の組織適応に関する研究がある(中原 2012)。近年では、大学時代の生活時間・学習の実態と企業組織における行動の関係を分析した調査研究などもある(中原 2014)。

一方、後者の研究としては、企業の経営陣や人事部とともに、OJTシステムの刷新を行った実践や、研修開発を行ったものがある。それらの知見の一部は、企業担当者の手によって出版されているものの(博報堂大学2014など)、前者に比べ、流通量は必ずしも多くない。その背景には、いまだにアカデミズムに蔓延る抽象志向、客観主義への呪縛が見え隠れするが、この問題の理論的考察は別稿にゆずり、本稿ではその是非を問わない。理由は後述するが、そのことを机上で議論していても、議論は空中戦になるだけだと筆者が信じるからである。

むしろ本稿では、職場や組織に研究者自らが介入しながら実施するアクションリサーチ型の研究実態を、ある研修のデザインと評価プロセスを明示

することで論じたい。研究者が実践者と密接にかかわり、効果的な人材開発施策を構築していく、そのプロセスと、そこで得られた成果を可視化していくことが、今後の経営学習論、人的資源開発論の本邦における発展を促すと考えるからである。そして、その舞台が、異業種5社の管理職を受講者として開催された「地域課題解決研修」に他ならない。

1.2 「地域課題解決研修」とは何か？

本稿で取り扱う事例は、筆者が、企業人事部の依頼により、企画・監修・ファシリテーションに携わった「異業種5社の管理職らを受講生として実施された地域課題解決研修（省略：地域課題解決研修）」である。

地域課題解決研修は、2014年5月から10月にかけての約半年間、異業種5社（アサヒビール株式会社、株式会社インテリジェンス、株式会社電通北海道、日本郵便株式会社、ヤフー株式会社）の次世代リーダーと目される管理職約30名と美瑛町の役場の精鋭らが、北海道・美瑛町に集結し、行われた研修である。

この研修で、各社の管理職たちは、月に1度程度、1回2日-3日間程度の美瑛町でのフィールドワークを通じて、美瑛町の地域課題を探索し、その解決策を美瑛町長・町民に対して提案することを求められた。いわゆる「ヨソ者」として外部の視点を活かし、地域の人々には思いつかない地域課題の解決策を提案することを期待されているのである。

しかし、同時に、本研修では、こうした解決策の構築プロセスを通して、今後、各組織を率いて行く次世代リーダーとして目される若手管理職に、今後、必要となる資質や経験を獲得させる場でもある。次世代リーダー育成の機会として本研修がめざす効果としては、下記の二つの次元の効果が想定される。

まず、一次的効果として研修がめざしているものとは、能動的惰性の果てに管理職らが獲得してしまった「固定的パースペクティブ」を揺るがすことである。この次元において、管理職が慣れ親しんだ日常の認識の枠組みにいか「揺らぎ」を与えるかが、その後の二次的効果を論じる上で基礎をなす。この研修における二次的効果としては、1) 今後次世代リーダーとして必要な革新行動への意欲を向上させること、2) 多様性あふれる人々と出会い、葛藤する中で、多様な考えに触れる経験をもつこと、3) 経営者・経営陣の目線で常に物事を考える習慣を獲得させることなどがかけられる。

本研修はリアルな地域の社会課題の解決を企業が支援するという意味では、

企業の社会貢献事業に位置づくものである。しかし、一方で、それはリーダーシップ開発研修でもあり、それらのプロセスを通して、上述の二つの次元の効果をねらう。

次節 1.3 以降では、本研修の学習効果について変容学習理論・組織論の観点から理論的考察を行う。

1.3 変容的学習理論の観点からの考察

本研修の一次的効果である「固定的パースペクティブからの脱却」は、変容的学習理論の観点から意味づけが可能である。

既述してきたように、これまで管理職たちは、長い実務担当者の間を通じて、日常の定型業務（オペレーション）を効果的かつ効率的に回していくことには熟達してきた。しかし、ともすれば、このプロセスにおいて、彼らは組織の中での長い仕事経験の果てに（中原 2012）、過剰な組織適応に陥り（Chao 1998）、それにともなって能動的惰性（松尾 2011）を獲得している場合も少なくない。それは喩えるならば、日常の業務に追われ、日々「慣性軌道」を辿ることに躍起になり、自らや自らの仕事のあり方を問い直す俯瞰的視点を失ってしまった状況と見てよい。そして、それらが過剰になった場合には、過去の成功体験や、ある特定のものの見方に固執するような事態が生まれ、外部環境に対する適応を阻害する。そして、本研修の一次的課題として「既存のパースペクティブ」の変容がかかげられているのは、その理由である。そして、このことに関連する理論としては、変容的学習（Transformative learning theory）が関連深い。

変容的学習理論とは、ジャック・メジローによって1970年代後半、成人教育論（adult education）において提唱された理論である。メジローは、従来の成人教育論が、知識やスキルの獲得に主眼が置かれていたことを批判し、デューイの「省察（reflection）」概念を拡張しながら、変容的学習の概念を提唱した。

変容的学習とはつまるところ、「自己の知識や認識を支配するルールシステム」、すなわち「意味パースペクティブ」の再構成である（Mezirow 1991）。

人はみな、自らが置かれている文化的・社会的背景に根ざした「意味パースペクティブ」に支配され、現実をみつめ、さらには行為を決定する存在である。通常、生活をし、仕事をしていく上では、この自明性ゆえに行為が自動化され、効率性を担保できるが、ともすれば、意味パースペクティブの呪縛にからめとられ、自由な発想や行為が阻害されることがある。成人にとっ

て必要なのは、時に応じて、この「意味パースペクティブの前提条件が妥当かどうかを評価すること」であり、メジローは、これを通常の省察「reflection」と区別して、批判的省察（critical reflection）とよんだ（Mezirow and Associates 1990）。批判的省察とは、成人が自明視している前提やものの見方への省察といえる。

Taylor（2007）のレビューによれば、その後、変容的学習や批判的省察の概念は、様々に拡張され実践現場にうつされていった。それらの概念は、成人の学習を扱っているものであるがゆえ、本来ならば、人的資源開発などの領域においても注目されてしかるべきであったが、現段階において、それは主に成人教育論の内部において実証的研究が行われている。主要な実践舞台は、高等教育研究の文脈である。

例えば、Peltier, Hay and Drago（2005）は、ミッドウェスタン大学の卒業生323名に質問紙を郵送し、教員と学生との相互作用の効果、省察の効果を含めた実証研究を行った。その結果、省察、とりわけ変容的学習に近似する高次の省察は、卒業生に知覚された学習成果に正の影響を示すことを示した。

また、Brock（2010）は、大学の学部での授業のなかで、256名の学生を対象にして、変容的学習がどの程度起こっているかを調査している。その結果、48.8%の学生においては、変容的学習が生起しており、とりわけ、「役割に関する葛藤」「批判的省察」「新しい役割の獲得」といった従来研究においても主張されている経験が、変容的な学習に強い影響を与えていることを明らかにしている。

このように従来が、変容的学習の実践的探究は、マネジメント教育ではなく、高等教育のコンテキストで行われてきた。本稿においては、これをリーダーシップ開発において適用する。

1.4 組織論の観点からの考察

次に本研修の二次的効果として、1) 革新行動意欲の増進、2) 多様性への遭遇経験、3) 経営者目線での思考習慣の獲得が掲げられている理由を、組織論の観点から考察する。

第一に 1) 革新行動への意欲がかかげられているのは、次世代リーダーとしての管理職の役割とは、いわゆる日常のオペレーショナルな管理業務を適切かつ効率的に達成することが求められる一方、組織や事業の中で革新行動を起こしていくことも同時に要請されているからである（Kotter 2012、金井

1991)。

よく知られているように、現在の企業における競争優位は、ポジショニングではなく、イノベーションとよばれるような新規事業の創造、新規市場やチャネルの開拓によってなしとげられる傾向がある。管理職は、日常の管理業務を遂行する一方、組織を揺さぶり、揺らぎをあたえながら、こうしたイノベーションを創造していく主体にならなくてはならない (Nonaka and Takeuchi 1995)。

次に 2) の多様性にふれる経験に関していえば、今後、管理職達が次世代リーダーとして組織を率いるときには、雇用形態や国籍の異なるチームを率い、リードしていくことになるという予期に基づいて、このたび研修目的に掲げられることになった。

近年の組織は、グローバル化・情報化の影響を受けながら、さらに変化しつづけ、流動化しつつ、かつ多国籍化しつつある (Badaracco 1991)。外部環境の変化に応じて、事業の選択・集中を繰り返され、場合によっては他企業との協力・連携・合併が生まれる。そこで働く社員においても、雇用形態・国籍含め、さらに多様化していくことが予想できる。

今後の次世代のリーダーは、このような多様性の高い組織を率いていかなければならない。今回の研修では、5 社異業種の多様な社員とのグループワークという舞台をもって、将来必要になる多様性への出会いと、それらへの対処を事前に、かつ、早期に疑似経験することが期待されている。今回研修内で実現されるグループワークは管理職同士の疑似体験という限界はあるものの、事前に行える多様性対処への準備教育としては貴重なものになるだろう。

最後に 3) 経営者・経営陣の目線で常に物事を考える習慣を獲得することがかけられているのは、次世代リーダーに目される人々には、発達段階に応じて、なるべく早期から、経営の視点から物事を考える機会や、意志決定を行う経験を計画的かつ体系的に行うべきである、という知見による (Charan et al. 2001、Freedman 2011)。

よく知られているように、経営者は一朝一夕に生まれるわけではない。次世代の経営者育成とは、その発達の様々な局面において必要なマネジメント手法や思考習慣を学び、かつ、必要に応じて低次の職階において通用したものを棄却するプロセスといえる。今回参加した受講生は、将来はそれぞれの会社における経営幹部候補であるゆえ、なるべく早期に経営者・経営陣の視点で思考する習慣を獲得する必要がある。

このように、管理職研修としての本研修は、管理職たちに能動的惰性にかからめとられた「固定的なパースペクティブ」を相対化させ、「革新行動意欲の増進」「多様性への遭遇経験」「経営者目線での思考習慣の獲得」をめざすことにあった。

本稿では、2節において「地域課題解決研修」のカリキュラムを概観する。3節では、本研修で取得した定量的な評価データを用いて、本研修の効果を述べる。4節では、定性的な評価データを用い、本研修の意図せざる効果を概観する。最後に5節では、本論文を総括し、本研究の理論的貢献を述べ、最後に本研究の課題を述べる。

2. 地域課題解決研修

2.1 研修目的とカリキュラム

既述したように地域課題解決研修は、美瑛町の地域課題を解決するという「プロジェクト」であり、そうしたプロセスを通して、管理職に日々の日常を相対化させ、今後、管理職に必要な革新行動に対する意欲を向上させること、多様な社会的背景をもつ人々との遭遇経験をはたすこと、経営者・経営陣の目線で物事を考える習慣を獲得させることを目的とした研修でもあった。

この目的を達成するために、筆者らは、5社の人事・人材開発担当者や美瑛町役場職員と議論を行い、本研修のカリキュラムを構築した²⁾。以下にそれを述べる。

2.2 研修のカリキュラム

本研修のカリキュラムは、キックオフイベント（5月9日実施：約3時間）、セッション1（5月16日-18日実施：3日間）、セッション2（6月22日-23日：2日間）、セッション3（7月23日-24日：2日間）、セッション4（9月27日-28日：2日間）、夏休みのグループ研究（各グループで任意に美瑛で1泊2日のフィールドワークを行う）、セッション5（10月24日-26日：3日間）の7つのパートにわかれている。以下、これらを概観する。

2.2.1 はじめての出会い —キックオフイベント

キックオフイベントは、実質的な研修開始日の一週間前、2014年5月9

日に都内で開催された。研修に参加する参加者、そして事務局全員が参加した。キックオフイベントの目的は、1) 研修の意義について認識を深めること、2) 各種のエクササイズを通して、自己の仕事を振り返り、メンバー相互の理解を深めることであった。研修のカリキュラム全体を通して考えれば、キックオフイベントで達成すべきことは、研修の意義を正しく理解させつつ、メンバー同士の相互理解を高め、相互のインタラクションを阻む心理的障壁を提言させることにある。

この研修は、社会背景の異なる様々な人々が参加すること、また開催が半年にわたり、かつ、各セッション間にインターバルをおくことなどから、研修の意義説明については、何度も繰り返し述べ理解を求めることとした。また「LEGO 制作」ワークや「自分の取扱い説明書」ワークなどのエクササイズを用いて自分のこれまでの最も誇らしい仕事場面を表現させ、それをもとに自己紹介などを行い、メンバーの相互理解を促すようにした³⁾。具体的なタイムテーブルは表1にかかげるとおりである。

表1 キックオフイベントのタイムテーブル

キックオフイベント	
1 日目：5 月 9 日	
18:30-19:00	立食パーティ
18:35-18:45	本プロジェクトの意義ー地域課題解決の観点から
18:45-18:55	本プロジェクトの意義ーリーダーシップ開発の観点から
18:55-19:15	「ここ 10 年で誇らしい仕事場面」の LEGO 制作
19:15-19:55	グループでの作品共有
19:55-20:55	自分の取り扱い説明書ワークとグループでの共有
20:55-21:00	研修の意義の説明

2.2.2 グループワークのはじまりーセッション1

続くセッション1では、はじめて異業種5社の参加者達が別々の6つのチームにわけられ、グループワークがスタートした。

セッション冒頭、再び研修意義を説明した後、本プロジェクトにおけるグループワークのルールを説明した。本プロジェクトのルールは、1) グループでの「対話」を重視すること、2) グループで話し合った内容や、その成果に関して、折りに触れて「リフレクション」を行うことなどであった。「対話」「リフレクション」という用語について折にふれ説明を行い、共通語化を試みた。

その後、ランチのときには、チームビルディングのセッションを設けた。

異業種5社による「地域課題解決研修」の効果とは何か？

チームビルディングの課題に選んだのは「昼食のカレー作り」であった。事務局から当日のランチとして「出来合いのカレー」を提供するのではなく、今できたばかりのグループに協力して「カレー作り」を行う体験を供した。カレー作りが終了し、食事を済ましたあとは、カレー作りの最中で起こった出来事・チームの状態・チームで出した成果を「振り返る」セッションを設けた。これは、いわゆる組織開発 (Organizational Development) の手法を応用したチームビルディング手法である⁴⁾。

その後は、参加者に対して課題解決技法やフィールドワーク技法のレクチャーを行った。その後、参加者全員で美瑛町の町役場、病院、学校、農協など、キーとなる組織をおとずれ、インフォーマンツにヒアリングを行った。夜には、美瑛町の有力者や地元青年団との交流も行った。社会的背景が様々に異なるステークホルダーとの対話の中では、「地方活性化」と一口にいても、様々な思惑があることを学んだ。セッション1の2日目は、それまで得てきた情報をいったんグループ毎に、審査員にプレゼンテーションさせた。3日目は、情報収集活動をさらに継続した。

表2 セッション1のタイムテーブル

セッション1	
1日目：5月16日	
10:00-11:00	研修意義の説明
11:00-11:30	チームに分かれての自己紹介
11:30-13:30	チームビルディングワーク（昼食づくり）
13:30-14:00	チームビルディングワークのリフレクション
14:00-14:30	課題解決技法/フィールドワーク技法の講義
14:30-19:00	美瑛町フィールドワーク
19:00-21:00	美瑛町有力者・地元青年団との交流
2日目：5月17日	
09:00-10:00	リフレクション
10:00-16:40	情報収集内容に関するプレゼンテーション
16:40-17:30	課題解決技法に関する講義
17:30-19:00	リフレクション
3日目：5月18日	
09:00-09:30	リフレクション
09:30-14:00	美瑛町フィールドワーク
14:00-15:00	課題解決技法に関する講義

2.2.3 情報収集とプレゼンテーションの改善 –セッション2から セッション4

セッション2からセッション4までは、1) 美瑛町での継続的なフィールドワークをすすめてもらう一方、2) フィールドワークに基づいて課題発見・解決策の探究を行った結果をグループごとにプレゼンテーションしてもらい、審査員からフィードバックを提供することを行った。

今回のプレゼンテーションで期待されていることは、「全くのゼロから施策・サービスを生み出す経験」であり、そこに求められているのは徹底的な革新行動である。メンバーの中には、こうしたゼロからの事業創出の経験に困惑するものもいたが、セッションが進む度にグループ間で本音の対話が見られるようになった。また、美瑛町で情報を収集するにつれて、多くの矛盾する情報に翻弄され、議論が時に行き詰まる場所もあったが、適宜、事務局からも必要に応じて介入を行い、一定のアウトプットが得られる環境を整備した。

加えて、3) 経営者セッションと称して、各社の経営者（社長・元会長など）に経営判断の背後にある意図を語ってもらうセッションを設けた。経営者セッションにおける経営者自らによる薫陶とそれを通じたディスカッションは、本研修の目的である経営者目線からの思考習慣を獲得させる上で、貴重なリソースになることが期待された。

表3 セッション2・3・4のタイムテーブル

セッション2	
1日目：6月22日	
09:00-10:00	研修意義説明とリフレクション
11:00-16:00	グループごとの進捗報告プレゼン
16:00-17:40	海士町長 山内町長とのトークセッション
17:40-19:00	ラップアップ
19:00-20:00	リフレクション
2日目：6月23日	
09:00-11:30	経営者セッション
11:45-15:00	グループディスカッション
セッション3	
1日目：7月13日	
10:30-11:00	研修意義の説明
11:00-13:00	中間プレゼンのための最終確認
13:00-17:00	美瑛町長への中間プレゼンテーション
17:00-18:30	経営者セッション
18:30-19:00	リフレクション

異業種5社による「地域課題解決研修」の効果とは何か？

2日目：7月14日	
09:00-14:00	美瑛町フィールドワーク
14:00-15:00	リフレクション
セッション4	
1日目：9月27日	
10:00-11:00	研修意義の説明
11:00-18:00	最終プレゼンテーションのリハーサル
18:00-19:30	経営者セッション
19:30-20:00	リフレクション
2日目：9月28日	
09:00-15:00	美瑛町フィールドワーク
15:00-15:30	リフレクション

2.2.4 最終プレゼンテーションとリフレクション –セッション5

最終セッション（セッション5）は2つの局面から成立する。

第一局面の大きな山場は、2日目（10月25日）に予定されていた美瑛町長・町民に対する最終プレゼンテーションである。こちらにおいては、各グループから半年間のフィールドワークをもとに、美瑛町の地域課題に対して、解決策が20分間にわたってプレゼンテーションされた。会場には美瑛町長はじめ、町の有力者、一般市民など約150名が詰めかけた。

グループによってプレゼンテーションされた内容は、美瑛町の有名観光地における冬期ライトアップツアーの企画や、循環型バスの運営、地産地消を目的とするバーベキュー大会や交流拠点の整備など「観光客誘致」にかかわるものがあった。また、農業の担い手を育成するために人材派遣などを行う組織を新設したり、生徒募集に苦しむ地元高校のために、地域の特色をいかしたカリキュラムを高校に創設するなどの「人口減少」にかかわるものもあった。美瑛町長はこうした各グループから提案されてきた各提案に対してフィードバックを行い、その中の多くは、実際の町の施策に取り込まれることが述べられた。

表4 セッション5のタイムテーブル

セッション5	
1日目：10月24日	
10:00-11:00	研修意義の説明
11:00-13:00	グループワーク
13:00-16:30	プレゼン最終練習
16:30-18:30	リフレクションセッション

2日目：10月25日	
09:00-13:00	グループワーク
13:00-16:30	美瑛町長・町民に対する最終プレゼンテーション
16:30-18:00	プレゼンに関するグループごとのリフレクション
3日目：10月26日	
09:00-09:30	プロジェクト全体のリフレクション：個人でのリフレクション
10:00-11:00	プロジェクト全体のリフレクション：グループでのリフレクション
11:00-13:00	各個人に対するグループメンバーからのフィードバック
13:00-13:30	リーダーシップに関する最終講義
13:30-14:30	わたしの宣言

最終セッションの第二の局面は、3日目（10月26日）に実施されたプロジェクト全体の活動を省察する機会である。この機会では、異業種5社の社員がお互いにどのように貢献しあい、チームワークを発揮できたのか、できなかったのか。お互いにリーダーシップやフォロワーシップを発揮できたのか、できなかったのか。そして、チームの意志決定はどのようになされ、そのあり方は望ましいものであったのかを省察する機会が設けられた。多様なメンバーのコラボレーションの中で、全くのゼロからものを生み出していくプロセスの中で、何が起こって、どのように問題解決を勧めてきたのかを省察することを試みた。当日のファシリテーションは、著者が行った。

まずは個人でここまでの半年間の出来事を振り返り、その後にチームでそれらをシェアした。最後にはグループ各メンバーから、各個人に対してポジティブなフィードバックとともにネガティブフィードバックを交換する機会を得た。各人は、相互に交換したフィードバックをいかしつつ、今後の自分のあり方を宣言する機会が設けられた。

近年のリーダーシップ開発研究の動向においては、リーダー自らが適宜、自分の仕事等に対して省察を行うことと、なるべく多角的な視点からフィードバックを受けることの有効性は、枚挙に暇が無い（Day 2001、Nowack and Mashihhi 2012）。とりわけ普段はあまり指摘されないネガティブな内容を含むフィードバックは、まず「固定的なパースペクティブ」を変化させる契機となり得る。また、このようなプロセスを通じて、次世代リーダーに必要となる革新行動への意欲を高め、さらには多様なチームを率いるリーダーシップや経営者目線での思考法を獲得させることができる。

3. 地域課題解決研修の評価

3.1 評価のデータ

かくして地域課題解決研修は、2014年5月9日から10月26日まで実施され、終了した。本研修の評価としては、定量的評価として、1) 研修の事前・事後に実施した質問紙調査を用いることとした。一方、定性的評価の素材としては、2) 研修の実施プロセスに参加者に対して行われたヒアリングで取得されたデータ、研修で参加者によって書かれた各種のワークシートへの記述などがデータとして用いられることになった。

前者に関して、質問紙は各社人事部よって回収後、幹事会社であるヤフー株式会社においてデータ入力され、筆者により統計分析がなされた。回収メ切までのアンケートの回収率は85.7%（35名中30名）であった。

後者のうちヒアリングは、筆者が参加者の中から東京在住のメンバーで都合のつく人々に声をかけ、1回45分間のヒアリングを行い、10人分の定性的データを取得した。一方、ワークシートの方は、研修終了時にリフレクションシートというかたちで、用紙が配付され、研修参加者は研修全体を振り返り、そのシートに記述することが求められた。なお、後者の定性的データを引用する際には、参加者のプライバシーを保護すること、また読者の弁を考え、会話部分における筆者の発話を削除したり、途中の会話を省略するものとする。

本原稿では、3節において以下、定量的データ・定性的データを両方用いながら、研修の評価を行う。3.2節では定量的評価、3.3節は定性的評価を行う。

3.2 定量的評価

本研修の定量的評価として質問紙調査で検証すべき内容は、1) 本研修の参加者が「固定化したパースペクティブ」の変容を果たせていたかどうか、また2) 「革新行動意欲の増進」「多様性への遭遇経験」「経営者目線での思考習慣の獲得」がなされていたかどうかを検証することにある。以下、これらをふたつにわけて検証する。

3.2.1 パースペクティブ変容

「固定化したパースペクティブの変容」の検証にあたっては、孫（印刷中）の提案した変容的学習のフレームワークより、それに近似すると思われる質問項目（異なる視点の獲得、ものの見方の変化、新しい価値観の受

容)を3つえらび、これを測定する尺度として用いることとした。教示文は事前質問紙が「ここ最近半年間 2013年12月-2014年5月までのあなたの状況を振り返って下さい」、事後質問紙が「ここ最近半年間 2013年5月-2014年11月までのあなたの状況を振り返って下さい」とした。この教示文章のあと「異なる視点の獲得」「ものの見方の変化」「新しい価値観の受容」が起こったかどうかを、回答者に5件のリッカートスケールで答えてもらった。

3つの質問項目に対して主成分分析を試み、固有値1の基準にてらして、事前質問紙においては分散の73.57%、事後質問紙において第一主成分の分散は78.45%確保することを確認した($\alpha = .817$)。事後質問紙の主成分分析の結果は、第一主成分において分散の74.85%を確保し、信頼性分析の結果は $\alpha = .825$ であった。よって、これらを「パースペクティブ変化尺度」と命名し、質問項目の値を単純加算し質問項目数で除した。

集計の結果、事前の「パースペクティブ変化尺度」の値は、3.24(SD=.83)、事後の値は3.94(SD=.77)となった。これらの値に対して Paired t-test を行ったところ、事前・事後の平均値には統計的有意な差があることがわかった($t = -3.17, df = 29, p < .05, \Delta = .80$)。この結果から、本研修の参加者は、研修前後のあいだに「パースペクティブ変化」を経験したことが示唆された。すなわち、これまでの業務によって獲得された自己の支配的かつ固定的なパースペクティブに揺らぎが生じ、それらを再構成する機会が生まれたということである。

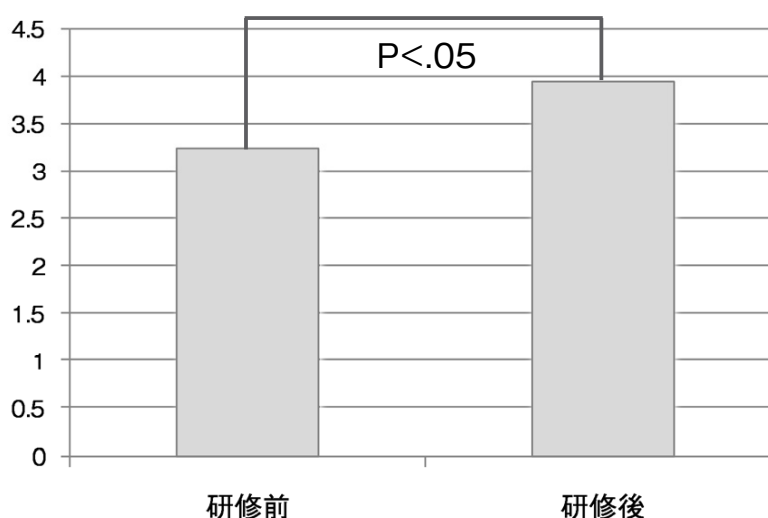


図1 「パースペクティブ変化」の事前事後の比較

3.2.2 革新行動・多様性への遭遇・経営者目線

以下、「革新行動意欲の増進」「多様性への遭遇経験」「経営者目線での思考習慣の獲得」の3つの評価視点検証を行う。

まず「革新行動に対する意識向上」を測定する質問項目として「仕事においては、新しい試みを積極的に取り組んでみたいと思っている」「当面の課題だけでなく、将来の課題にも取り組んでみたいと思っている」「会社に様々な新たな提案を行っていききたいと思っている」「答えがまだ見いだせない業務や課題を解決していききたいと思っている」の4項目を設定した。教示文は事前質問紙が「ここ最近半年間 2013年12月-2014年5月までのあなたの状況を振り返って下さい」、事後質問紙が「ここ最近半年間 2013年5月-2014年11月までのあなたの状況を振り返って下さい」であった。

これら4項目に対して主成分分析を行い事前質問紙においては、分散が67.47%、事後質問紙においては分散56.14%をもつ第一成分を検出した。これら項目の信頼性係数は事前 $\alpha = .834$ が、事後が $\alpha = .736$ であった。よって、これらを尺度化し「革新行動意欲」と命名し、質問項目の値を単純加算し質問項目数で除した。

結果、事前の「革新行動意欲」の値は、4.26 (SD=.55)、事後の値は 4.48 (SD=.49) となり、Paired t-test を行ったところ、事前・事後の平均値には統計的有意な差があることがわかった ($t = -2.24$, $df = 27$ $p < .05$ $\Delta = .50$)。この結果から、本研修の参加者は、研修前後のあいだに「革新行動意識」が向上したことが示唆された。研修を通して、参加者達が新たな事業やサービスを生み出したいという気持ちが高まったことということである。

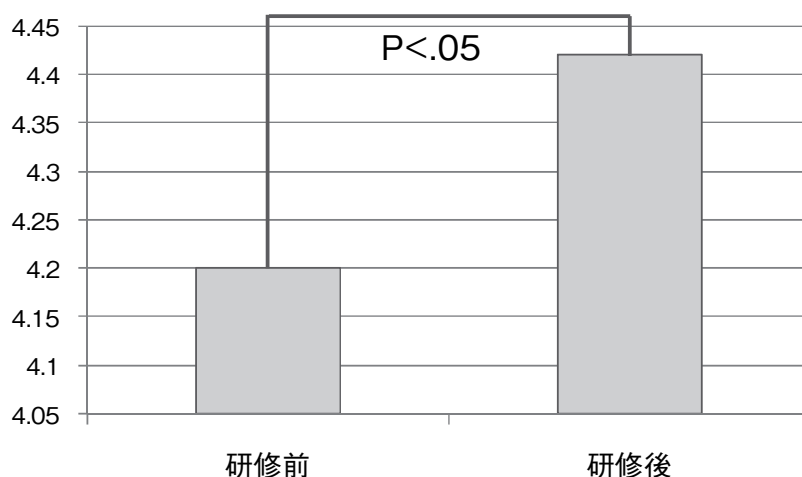


図2 「革新行動意欲」の事前事後の比較

以下、同様の分析の手続きを「多様性への遭遇経験」と「経営者目線での思考習慣の獲得」についても行い（多様性への遭遇経験：主成分分析の分散 事前は 84%、事後は 89%、 $\alpha = .82$ 、経営者目線での思考習慣の獲得：主成分分析の分散 事前 95%、事後 87%、 $\alpha = .948$ ）それぞれ尺度化を行った。

「多様性への遭遇経験」の質問項目は「仕事のやりとりをのぞいて会社外の人と出会うことがあった」「多様な人々の様々な考えに接する機会があった」であった。「経営者目線での思考習慣の獲得」の質問項目は「経営者・経営陣の目線で物事を考えるくせがあった」「経営者・経営陣の観点から、業務を見直すくせがあった」であった。

これらについても平均値の差の検定（Paired t-test）を行ったところ、下記のグラフに示すように、それぞれの事前・事後間に、統計的に有意な差があった（多様性への遭遇経験 事前平均値 2.72 SD=0.81、事後平均値 3.72 SD=1.09、 $P < .001$ $t = -4.623$ $df = 28$ $p < .001$ $\Delta = 1.24$ ；「経営者目線での思考習慣の獲得 事前平均値 2.56 SD=0.95、事後平均値 2.96 SD=1.09； $P < .001$ $t = -2.45$ $df = 28$ $p < .05$ $\Delta = .42$ ）。

これらの結果から、本研修と事前事後において、参加者は多種多様な人々と出会い、様々な考えにふれる経験をなしたといえる。また経営の視点で、仕事や事業を考える癖を以前より有したことが資された。ただし、後者の経営者の目線においては、統計的に有意な差は得られているものの、効果量は小である（ $\Delta = .42$ ）。この向上においては、さらなるプログラムの改善が求められる。

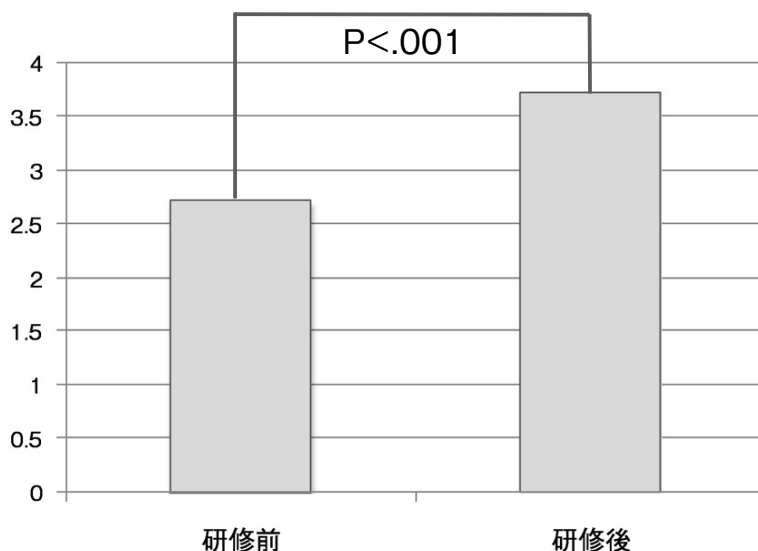


図3 「多様性への遭遇経験」の事前事後の比較

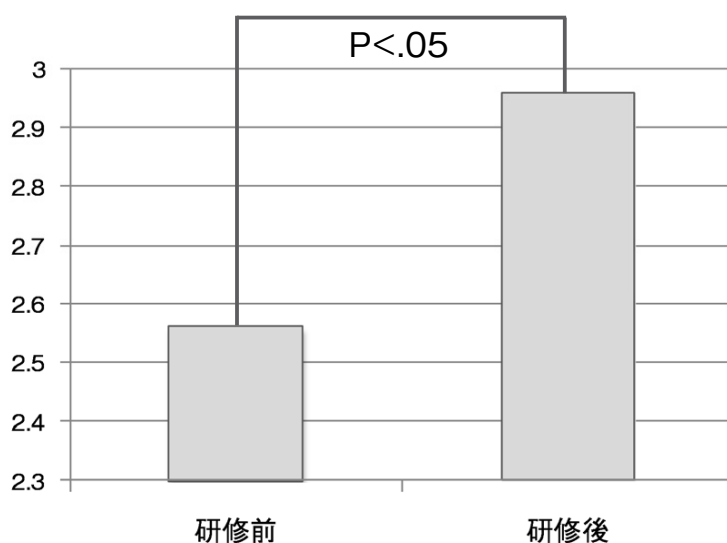


図4 「経営者目線での思考習慣の獲得」の事前事後の比較

3.3 定性的な評価

本稿の定性的評価に期待される役割とは、前節で論じた定量的評価を補完することであった。具体的には、「研修企画時には想定していなかった本研修の効果の可能性」を探索的に発見することである。

前節で論じたような定量的評価は、期待される効果に関する質問項目を事前・事後の2回にわけて実施するため、プログラムの開発時には、その効果の発言を念頭においていなければならない。しかし、プログラムには企画者が「意図しない効果」も存在する。そして、「地域課題解決研修」においても、それはあてはまった。

定性的データの分析の結果、企画時に想定外であった本研修の効果としては、「自組織の再解釈」「自己能力・スキルの再解釈」「組織の壁の再解釈」がある。これらの変化は、いずれも「ものの見方」の変化にかかわる内容であり、「パースペクティブ変化」や変容的学習に近似する内容として位置づけられる。

3.3.1 自組織の再解釈

「自組織の再解釈」とは「他社の社員とかかわりあうことで、自分の会社の特殊性についての理解を深め、自組織のイメージを革新すること」である。別の言い方をすれば、これまで自らが抱いていた「自組織に対するものの見方」が変化することともいえる。

この効果については、プログラムの開発当初には企画側が想定していな

かったが、受講者の中にはこれに言及するものが少なからず存在していた。下記に引用するのは、A社のBの語りである。

そうですね。でもやっぱり外の人と一緒にやるっていうところで、自分たちの個性とかが見えてきたなっていうのがすごいあったんですよ。強みとか弱みとか。うちの会社ではこういうことができてるけど、こういうことができてないなとか。こういう知識は無いけど、逆にこういう知識はうちの会社は強いんだなとか。そういうところはありますね。(中略)うちの強みになるかわかんないんですけど、ま、資料の作りをものすごく、まとめるのが(得意なんです)。資料をこうまとめる、物事をまとめる、バーっと多くある物をまとめるっていう力は多分すごいあって。

(中略)逆に、プレゼン的にはここをダンと言うみたいにつくりとか、そういうものが苦手。あと、色使いも多分。(中略)(わたしたちは)ふだん白黒(の稟議書類を回して)で生きてるので、白黒に囲まれた世界なので。そういったプレゼン資料の色使いとか、そういうスキルは、(中略)うちの会社の中ではなかなか身に付かないな。他の会社さんの見ると、「あ、こんなのパパっと作っちゃうんだな」とかっていうのがありますよね。仕事の中で得られたスキルというか、自分の持ってるものはこんなに足りないのとか。

上記の語りにおいて大企業A社につとめるBさんは、「自分たちの個性とかが見えてきた」と述べたうえで、自社の「強みとか弱み」について語っている。Bさんによれば、A社の強みとは「資料をこうまとめる、物事をまとめる、バーっと多くある物をまとめるっていう力」、すなわち論理をつくり資料をつくることである。これについてBさんは「多分、すごいある」と述べている。

ちなみに、のちのこの力を、後段でBさんは「白黒の世界」と呼んでいる。「白黒の世界」とは、いわゆる「白黒で印刷される事務書類の世界」、すなわちA社が得意とする世界の象徴であろう。

一方、A社には弱みも存在する。それはBさんが述べるように「プレゼン資料の色使いとか、そういうスキル」、すなわち人を魅了するプレゼンテーションを構成することである。Bさんは「他の会社さん(の社員)」が、聴衆を魅了するプレゼンテーションを「パパっと作っちゃう」ところを見て、自社の弱みを認知している。

3.3.2 自己能力・スキルの再解釈

3.3.1 で述べた理解は、自組織の強みや弱みについての理解であった。しかし、受講者の多くは自組織のみならず、そこに所属する自己のスキル・能力に対しても再解釈を深め、他社の社員からスキルを学習しようとする。これをここでは「自己能力・スキルの再解釈」と呼称する。下記は、E社のG氏のリフレクションシートに書かれた記述である。

自分の会社の中では強みだと思っていたロジック思考が、C社さんやD社さんと会話すると「強みなんて言えるレベルじゃないな、俺」と痛感しました。自分の周りの人との比較だけで完全に勘違いをしていました。

ここでG氏は、「自分の会社の中では強みだと思っていたロジック思考」が、いったん社外に飛び出すと、「強み」にすらならないことを学ぶ。G氏がこれまで得意と思っていたロジック思考は、自社の「自分の周りの人だけの比較」によって導かれた、いわば幻想であり、勘違いであった。「強みなんて言えるレベルじゃないな」という語りからは、G氏の受けた衝撃が見て取れる。

同様の内容は、A社のN氏においても語られている。

(自分のグループのメンバーでもある) Pさんは、やっぱりリーダーシップというか、ファシリテーション能力がすごく高いなと思いましたね。毎回、議論をきっちり、「今、自分たちはこういう状態で、これを詰めなきゃいけないから、今日の議論ではここまで到達するようにしましょうか」というの、すごく明確にしてくれて。途中、いろいろ出た議論とかまとめてくださるのもすごく上手だったんで、それは勉強になりましたね。

(A社 Nさん)

A社のN氏は、ここで「(自分のグループのメンバーでもある) Pさんは、やっぱりリーダーシップというか、ファシリテーション能力がすごく高いなと思いました」としたうえで、「勉強になりました」と答えている。この様子からは、N氏が、グループで問題解決にあたりながらも、そこで展開されるPさんのリーダーシップやファシリテーションについて観察学習していることが類推される。このように、地域問題解決プロジェクトに

おけるグループワークは、問題解決のみを試行する場ではない。それは、グループメンバーが、相互の仕事のやり方を観察しあい、自己のスキルや能力を相対化・再解釈しつつ、必要に応じて、他者の仕事のやり方を観察学習する場である。

3.3.3 組織の壁の再解釈

最後に「組織の壁の再解釈」について述べる。ここで「組織の壁の再解釈」とは「自社内の歴史的経緯によってつくられた自社組織間の心理的境界を再解釈し、自社の社員としてのアイデンティティを再構築すること」である。A社の社員のB氏は下記のように語る。

あとは、外の人と絡んで自分の世界の視野が広がったっていうのもあるんですけど、外の人と絡むことで、なんか（社内の）結束が強まったなっていうのも、ちょっとあって。実はA社って、ちょっと前まで分社化して、別の会社だったんですけど。（今は）1つの会社なんですけど。メチャメチャ仲悪いですよ。（中略）どっちも、お互いをお互いが見下してるみたいな。（中略）外から見たらほんと同じ会社で、全くなんにも、全然わからないと思うんですけど。（中略）ま、（今回も）ちょっと壁みたいなのもあったんですけど。（中略）（でも、今回の研修以降は）「俺たちとしてはこういうのをちゃんと考えていけないといけないよね」「A社としては、こういう提案いとかもしていかなくちゃいけないよね」っていうような議論ができたりとか。

ここでB氏が語っているのは、社外の人との交流によって、逆に組織の内部のメンバーや、自組織の境界を意識化した、ということである。B氏が「外の人と絡むことで、なんか（社内の）結束が強まったな」と述べるように、この会社では、今回の研修を通して、社内メンバーの凝集性が高まった。

A社は、これまで「分社化」「統合」を繰り返している会社である。A社においては、いったん分社化したさい、「お互いをお互いが見下してる」雰囲気生まれ、もともとは「1つの会社」ではあるけれども、組織間で「メチャメチャ仲悪い状況」が生まれたのだという。今回の研修では、この会社のメンバーは、それぞれ分社化した際は、別々の会社に所属しており、研修がはじまった当初は「ちょっと壁みたいなもの」があった。しかし、今回の研修の「社外との交流」は、その「壁」を一時的に解除した。

それはいったん社外に出てしまえば、外からは同社の社員を「ひとつの会社の社員」とみなすからである。B氏が述べるように、A社は、「外から見たらほんとと同じ会社」なのである。こうした活動を通して、かつて分社化していた会社に所属していたメンバーのアイデンティティに変化が生まれ、「(今はひとつの会社に働く)僕たちとしては・・・」「[A社としては]という発話が生まれたのだという。このことは、自社内の歴史的沿革の果てにつくられた自己の心理的境界を再解釈し、ひとつの組織に働く社員としてのアイデンティティを獲得していくプロセスとも解釈できる。

4. 総括

以下、本稿を小括しつつ、本研究の理論的、かつ実践的意義を述べ、最後に今後の研究課題を述べる。

4.1 小括と実践的意義

本稿では定量的・定性的データを用いながら、5社異業種による地域課題解決研修の評価を行った。定量的データからは、本研修がめざした評価視点「パースペクティブの変容」「革新行動意欲の増進」「多様性への遭遇経験」「経営者目線での思考習慣の獲得を果たしたことが確認された。定性的データからは、「自組織の再解釈」「自己能力・スキルの再解釈」「組織の壁の再解釈」といった、当初は想定していなかった効果が認められた。

1節において述べたように、管理職は長い業務経験を通じて、ともすれば、組織に過剰適応し、能動的惰性を獲得しやすい。そのような中で、管理職に必要な革新行動に対する意識を向上させることは重要なことである。また、今後の次世代リーダーが仕事をする現場とは、雇用形態や国籍やキャリア意識などが非常に多様な個人が集まる集団である。このような状況では、本格的なマネジメントやリーダーシップの行使の前に、多様性あふれる人々と出会い、彼らの多様な考えにふれ、コラボレーションする経験をもつことが望ましい。また、次世代リーダーとして、経営の目線で物事を考える意識を向上させることもまた重要なことである。本研修は、このような管理職育成に関する経営のニーズを満足させることができる可能性があると考えられる。

また定性的データから得られた本研修の想定外の効果も興味深い。組織に深く適応した個人は、「自組織の文化が自明化」し、ともすれば自己の能

力やスキルへの慢心が生まれる。こうした「自明視された組織への文化」や「自己の能力やスキルへの過剰な信頼」を相対化し、さらなる自己研鑽に従業員と向かわせることは組織として重要なことである。

また「組織の壁の再解釈」は、M&Aなどが常態化し、流動化する現在の組織にとって重要な意味をもつ。いったん組織に境界ができてしまえば、そこには心理的障壁が生まれる。実際に組織に「壁」があるわけではない。むしろ、「壁」は、組織メンバー個々人の「心理」の中に生まれる。こうした壁を相対化する機会として、「組織外に越境」し、外のまなざしから、自組織内にある「壁」を再解釈することは重要なことであると考えられる。

4.2 理論的意義

本稿の理論的意義は主に2点あると思われる。

第一に、本稿は、高等教育や生涯教育の文脈の内部において語られがちであった「変容的学習」のフレームワークを、人材マネジメント・人材開発のコンテクストにおいて適用し、実践をともしないながら、実証的に探究することに挑戦したことがあるだろう。もちろん、ここで扱えた変容的学習は、パースペクティブの変容だけであり、「混乱的ジレンマ」や「自己省察」など、メジローが掲げた変容的学習の全体をとらえたわけではない（Mezirow 1991）。

しかし、これまで「変容的学習」の理論や実践は、長く高等教育や生涯教育の内部だけで流通し、消費されてきた。しかし、現在、組織をめぐる状況は日に日に変化し、それに応じて人材マネジメントは、日々めまぐるしく変わっている。このような中では、「組織に適応すること」だけが「組織における成功」を約束しない。むしろ、変わりゆく組織の中で適応したり、必要な知識やスキルを学習しつつ、場合によっては、それらを棄却しながら、状況に柔軟に変化していくことが求められる。今後は、人材マネジメントのコンテクストにおいても、変容的学習の理論的考察が深まっていくことが求められる。

また、その場合は、実践をともしないながら、実践において検証していくことも忘れてはならない。ともすれば、我が国の変容的学習に関する研究は、欧米の理論・概念・国際機関による概念の導入と検討に注力してきた経緯があるように思う。それらの努力は今後も必要であるとは考えるが、一方で「実践現場における地に足のついた検証」も重要なことであろう。

既述したように本稿の論述においてのみ、変容的学習の全体を検証し得

たわけではないが、その端緒と議論のきっかけをつくる意味では意義があったと考えたい。

第二に、本稿での取り組みは、これまでともすれば「組織につとめるメンバーが自発意志に基づき社外で学ぶこと」に注力しがちであった、いわゆる「越境学習」の定義・概念に見直しを迫ることもある（中原 2012、館野 2012）。

越境学習には、様々な定義が存在するが、中原（2012）に従えば、それが「組織の境界をとびこえ、組織には気づかなかったような新たなアイデアを生み出したり、組織の中では獲得できない知識・技能を身につけたり、日々の仕事の中で自明化してしまった自らのキャリアを問い直すことを可能にする学習」である。

しかし、これまで先行研究がかかげる越境学習は、既述したように「組織につとめるメンバーが個人の自発意志に基づき、社外での勉強会やプロジェクトに参加する学習」に焦点化して実証的探究が進んできた。本稿での地域課題解決プロジェクトで実現した学習は、必ずしもそうではない。しかし、異業種各社のメンバーは、「新たなアイデアを生み出したり、組織の中では獲得できない知識・技能を身につけたり、日々の仕事の中で自明化してしまった自らのキャリアを問い直すこと」に関連する学習を、この研修において経験している。今後は、異業種で協働で実施される学習の形態も含み込みながら、越境学習に関する研究が進むことが望まれる。

4.3 今後の研究課題と研究の方向性

以下、今後の研究課題を述べる。

本稿では、地域課題解決研修の効果に着目し、定量的・定性的データを用いて、それを論証してきた。残された最も大きな研究課題は、なぜ、どのようなプロセスを通して変容的学習が起こったかについての考察である。本稿で論じた「パースペクティブ変容」「革新行動意欲の増進」「多様性への遭遇経験」「経営者目線での思考習慣の獲得」「自組織の再解釈」「自己能力・スキルの再解釈」「組織の壁の再解釈」の効果は、どのようなグループワークの結果、グループメンバーにおけるどのような相互作用とフィードバックの結果起こったのかを、分析することが求められる。また、これらの効果間の関係についても十分な分析ができていない。どのようなプロセスで、これら諸効果が生じ、他につながり、結局、参加者に何をもたらしたのかを分析することが期待されよう。

指摘することは容易だが、これは重い課題である。しかし、これに関しては、すでに十分な定量的なデータ、定性的なデータ、両者ともに取得している。これらのプロセスの解明に迫る研究を、今後行っていきたい。その意味で、本稿は「継続される探究」の「最初の成果」と考えることができる。

最後に、筆者の行うアクションリサーチの展開についても付記する。ともかく、本研修は終了し、ここまでの成果をまとめた本稿が生まれた。「地域課題解決研修」は、この後、2015年・2016年と2年にわたり継続することが決まっており、この論文自体も、事務局全員で精読される日がくる。研究者が書いた研究論文を素材としながら、来年度をいかに構想するか、関係者全員で対話するためである。

本稿が研究として明らかにできたのは、「地域課題解決研修」に生じた出来事や効果のごくごく一部であろうが、このテキストを素材のひとつとして、研究をまじえた実践家たちの対話は続き、その延長上に2015年、2016年の実践が生まれる。

「実践と研究のあり方」については、これまでも、そして、これからも、多くの識者によって理想像が雄弁に批評されるであろう。しかし、筆者は、本稿の「実在」と、それをもとにした実務家と研究者同志の対話の「実際」、そして、そのことによって生み出される今後の研修効果の「実像」をもって、「実践と研究の関係」を批評的に語るのではなく、実践的に呈示していきたい。「実践と研究の関係」とは「批評」するものではなく「実践」するものである。

注

- 1) ヤフー株式会社プレスリリース「異業種社員チームによる、北海道・美瑛町の「地域課題解決プロジェクト」を開始」。プレスリリース中では本研修を「プロジェクト」としているが、本稿においては、その内容に鑑み、「地域課題解決研修」とよぶものとする。
(<http://pr.yahoo.co.jp/release/2014/05/08a/>)
- 2) 本研修に対する筆者の関与にあたっては、本研修の総括責任者であるヤフー株式会社執行役員・本間浩輔氏、同社部長池田潤氏より、企画・監修・ファシリテータの依頼があった。
- 3) 5社の人事開発担当者は、ヤフー株式会社 本間浩輔氏、池田潤氏、アサヒビール株式会社 三浦一郎氏、門永淳氏、日本郵政株式会社 鶴田信夫氏、畑俊

彰氏、株式会社インテリジェンス 美濃啓貴氏・武井伸悟氏、電通北海道 森裕一氏、美瑛町役場 後藤秀俊氏、石崎智大氏、平賀稔也氏であった。

4) LEGO ブロックワークとは、これまで業務を行ってきた中で最も誇らしい仕事の場면을 LEGO ブロックを用いて表現してもらい、それをもとに語るワークである。詳細は下記の書籍に詳しい。

上田信行・中原淳、2013、『プレイフルラーニング』三省堂。

一方、「自分の取扱説明書ワーク」とは「自分は・・・ができます」「自分は・・・が得意です」「自分が・・・ときは・・・してください」などのような質問項目が準備されているワークシートをもとにしたワークショップである。自分を「商品」にたとえ、その「取り扱い説明書」を相互につくり、共有することで、相互理解を達成しようとしている。

参考文献

- Badaracco, J., 1991, "The Boundaries of the Firm", Etzioni, A. and Lawrence, P. R., eds., *Socio-economics: Toward at New Synthesis*, 293-327 Sharpe.
- Brock, S. E., 2010, "Measuring the Importance of Precursor Steps to Transformative Learning", *Adult Education Quarterly* February, 60(2): 122-42.
- Chao, G. T., 1988, "The Socialization Process: Building Newcomer Commitment", Ldon, M. and Mone, E. M., eds., 1988, *Career Growth and Human Resource Strategies: The Role of the Human Resource Professional in Employee Development*, Quorum Books.
- Charan, R., Drotter, S., and Noel, J., 2001, *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Day, D. V., 2001, "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613.
- Freedman, A. M., 2011, "Some Implications of Validation of the Leadership Pipeline Concept: Guidelines for Assisting Managers-in-transition", *Psychologist-Manager Journal*, 14: 140-59.
- 博報堂大学、2014、『「自分ごと」だと人は育つ 「任せて見る、任せきる」の新入社員 OJT』日本経済新聞出版社。
- 金井壽宏、1991、『変革型ミドルの探求－戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- Kotter, J. P., 2012, *Leading Change*, new edition, Harvard Business School Press.
- Manakin, D. P., 2001, "A Model for Human Resource Development", *Human Resource Development International*, 4(1): 65-85.
- 松尾睦、2011、『経験学習入門』ダイヤモンド社。

- Mezirow, J., 1991, *Transformative Dimensions of Adult Learning*, Jossey-bass.
- Mezirow, J. and Associates, 1990, *Fostering Critical Reflection in Adulthood*, Jossey-bass.
- 中原淳、2010、『職場学習論』東京大学出版会。
- 中原淳、2012、『経営学習論』東京大学出版会。
- 中原淳・溝上慎一編、2014、『活躍する組織人の探究』東京大学出版会。
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Nowack, K. and Mashihi, S., 2012, “Evidence-based Answers to 15 Questions about Leveraging 360-Degree Feedback”, *Counseling Psychology Journal*, 64(3): 157-82.
- Peltier, J. W., Hay, A., and Drago, W., 2005, “The Reflective Learning Continuum: Reflecting on Reflection”, *Journal of Marketing Education*, 27: 250-63.
- 孫大輔、「医療系専門職と市民・患者のカフェ型ヘルスコミュニケーションによる変容的学習のプロセス」『聖路加国際大学研究紀要』。(印刷中)
- Swanson, R. A. and Holton III, E. F., 2001, *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 館野泰一、2012、「職場を越境するビジネスパーソンに関する研究－社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはどのような人か」中原淳編著『職場学習の探求』生産性本部、281-312。
- Taylor, E. W., 2007, “An Update of Transformative Learning Theory: A Critical Review of the Empirical Research 1999-2005”, *International Journal of Lifelong Education*, 26: 173-91.