

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 12 日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530433

研究課題名(和文) 学習促進型リーダーシップに関する実証研究

研究課題名(英文) An empirical study on leadership of learning

研究代表者

松尾 睦 (MATSUO, Makoto)

北海道大学・経済学研究科(研究院)・教授

研究者番号：20268593

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円、(間接経費) 1,140,000円

研究成果の概要(和文)：職場における学習を促進するリーダーシップ特性を明らかにするために、製造、小売、非営利組織のミドルマネジャーを対象とした一連の実証研究を進めたところ、以下の点が明らかになった。第1に、ミドルマネジャーは、メンバーの内省を促すことで、職場における学習を促進していた。第2に、ミドルマネジャーは「目標の共有」「意見を出しやすい対話の雰囲気づくり」「考えさせる問いかけ」「ロールモデルの促進」によって、メンバーのリフレクションを促進していた。第3に、優れたマネジャーは、問題のある若手に対して共同的内省を実施する傾向にあった。

研究成果の概要(英文)：To examine leadership traits that facilitate workplace learning, I conducted a series of empirical surveys with middle managers in manufacturers, retailers, and non-profit organizations. The findings are as follows. First, middle managers promoted learning in the workplace by facilitating reflection of members. Second, excellent managers facilitated member's reflection by sharing goals of the unit, creating open communication climate, questioning, and encouraging role modeling. Finally, excellent managers tend to supervise difficult subordinates by reflecting together.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：職場学習 リーダーシップ リフレクション

1. 研究開始当初の背景

本研究が関係する学問領域は、主に「組織学習(organizational learning)研究」「経験学習(experiential learning)研究」「リーダーシップ研究」の3つである。

(1) 組織学習論

組織学習論は、近年、経営学における最も重要な研究分野の一つとみなされているが(Crossan et al., 1999; Gupta and Govindarajan, 2000)、その多くは組織全体を分析単位としたものである(安藤, 2001)。しかし、一つの組織の中でも、職場が異なれば行動パターンも異なる。職場において学習が生じるプロセスを理解することは、今後の重要な研究課題である(Easterby-Smith et al., 2000)。

(2) 経験学習論

一方、個人レベルで生じる学習を研究する際に不可欠なのは「経験学習」という概念である。なぜなら、成人の能力開発の約7割は仕事上の経験によって説明できるからである(McCall et al., 1988; Morrison and Brantner, 1992)。これまで学習を促す経験についての実証研究は積み重ねられているもの(金井, 2002; 松尾, 2006; McCall et al., 1988; McCall and Hollenbeck, 2002; 谷口, 2007)。経験学習を促す要因についての研究は立ち遅れている。

(3) リーダーシップ論

こうした組織レベルや個人レベルの学習を促す重要な要因の一つにリーダーシップがある。しかし、これまでのリーダーシップ研究の中心的テーマは、PM型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、交換型リーダーシップであるのに対し(Bass, 1990; Kark et al., 2003; Juge and Piccolo, 2004; Piccolo and Colquitt, 2006; Shin and Zhou, 2003)リーダーが学習を導く行動やメカニズムについては十分な研究が行われていないのが現状である(Berson et al., 2006; Vera and Crossan, 2004)。また、学習を促すリーダーシップがどのような経験学習によって生み出されているかは不明である。

2. 研究の目的

営利、非営利組織のミドルマネジャーに焦点を当て、職場の学習を促進するリーダーシップ特性を明らかにする。具体的には、次の点について検討することを目的としている。

第1に、職場学習を促進する中心的なリーダーシップ特性を明らかにする。

第2に、この中心的なリーダーシップ特性を支援する他の特性についても検討し、両者の関係を明らかにする。

第3に、営利組織および非営利組織において、学習を促進するリーダーシップ特性に違

いが見られるかどうかを検討する。

3. 研究の方法

医療組織(看護部門)、製造企業、小売企業、国家公務員の課長クラスのマネジャーに対し、インタビュー調査および定量的質問紙調査を実施した。これらの調査データを質的分析および統計分析によって検討した。

具体的には、以下の方法で研究を実施した。

(1) 看護課長調査データの分析

22病院に勤務する看護課長に対して実施した質問紙調査のデータ分析。

(2) 小売店長調査

優れた小売店長10名へのインタビューを基に質問票を作成し、100名を超える店長に対して質問紙調査を実施した。

(3) 国家公務員マネジャー調査

国家公務員の課長補佐級の管理職に対して、自由記述式調査および定量的な質問紙調査を実施した。

(4) 問題のある部下の指導調査

さまざまな分野において、部下を育成することに関して定評のあるマネジャー7名に対してインタビュー調査を実施した。インタビューでは、指導に困難を感じた若手社員を想起してもらい、その社員をいかに育成したかについて聞き取りを行った。

(5) 日本企業のマネジャー調査

日本企業12社における課長・部長に対して質問紙調査を実施し、どのような経験、上司からの指導、目標志向性がマネジャーの成長を促しているかを検討した。

(6) 小売店長調査

(2)によって明らかになった結果を一般化するために、別の大規模小売業の店長に対して質問紙調査を実施した。

(7) 製造企業マネジャー調査

大規模製造企業において人材育成に定評のあるマネジャー6名に対してインタビュー調査を実施し、職場においていかに学習を促しているかを検討した。

4. 研究成果

(1) 看護課長調査

分析の結果、病棟の学習を促す鍵が「内省的実践の奨励」であること、さらに内省的実践の奨励が、病棟目標の明確化とモデリングの促進によって高められていることが明らかになった。

(2) 小売店長調査

データを分析したところ、「売り場の内省」

「直接指導」「店舗目標」「競合地域分析」「問題社員指導」「仕事の意味内省」といった店長のリーダーシップ行動が、正社員およびパート社員の成長を促していたことが明らかになった。

(3) 国家公務員マネジャー調査

分析の結果、育て上手の管理職は、業務の方向性がぶれないようにした上で、部下に仕事を任せ、議論できる環境をつくと共に、トラブルが生じた際には親身になって相談に乗る傾向にあった。また、彼らは、厳しく指導する際には精神的にフォローを忘れず、注意すべき点は注意するが、適切な仕事は認め、業務が上手くいった場合には、部下の成果として評価していた。

(4) 問題のある部下の指導調査

分析の結果、育て上手のマネジャーは、問題を抱える部下に対して、期待をしながら目標をストレッチし、共同的に内省を進める傾向があることがわかった。

(5) 日本企業のマネジャー調査

分析の結果、部門を越えた連携、変革への参加、部下育成の経験が、マネジャーの成長と結びついていることが明らかになった。また、上位者との対話機会の提供や学習志向性がそうした経験を促進していた。

(6) 小売店長調査

調査におけるデータ測定における妥当性・信頼性の欠如から、明確な結果は得られなかった。

(7) 製造業マネジャー調査

分析の結果、「目標の共有」「意見を出しやすい雰囲気づくり」「考えさせる問いかけ」がメンバーの内省を促し、結果的に職場全体の学習を促進していることが明らかになった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 7件)

松尾睦(2014)「経験から学ぶ能力を高める指導方法」『名古屋高等教育研究』第14号、257-276。(査読無)

Matsuo, M. and Nakahara, J. (2013) The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 195-207. (査読有)

松尾睦(2013)「育て上手のマネジャーの指導方法：若手社員の問題行動とOJT」『日本

労働研究雑誌』No.639, pp.40-53. (査読無)

Matsuo, M. (2012) Leadership of learning and reflective practice: An exploratory study of nursing managers. *Management Learning*, 43, 609-623. (査読有)

松尾睦(2012)「マネジャーの熟達とリーダーシップ開発」『ビジネス・インサイト』第20巻、第1号、pp.4-13. (査読無)

松尾睦(2012)「行政管理職の人材育成とリーダーシップ」『経営問題』Vol.4, pp.19-22. (査読無)

松尾睦(2011)「公務員の経験学習と人材育成」『国民経済雑誌』Vol.204, No.5, pp.31-41, 201. (査読無)

〔学会発表〕(計 1件)

Matsuo, M. (2011) Learning Leadership and Reflective Practice: An Exploratory Study of Nursing Managers. *Proceedings of 2011 International Conference on Management Learning and Business Technology Education*, Meiho University, Taiwan, 2011 (May 10th).

〔図書〕(計 1件)

松尾睦(2013)『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか?』東洋経済新報社(223p)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0件)

取得状況(計 0件)

〔その他〕
ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

松尾 睦(MATSUO, Makoto)
北海道大学・経済学研究科(研究院)・教授

研究者番号：20268593

(2) 研究分担者 なし

(3)連携研究者 なし