

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 9 日現在

機関番号：32644

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24531021

研究課題名(和文) リーダーの質問する力を育成する方法論の構築

研究課題名(英文) A Study on Developing the Art of Asking Questions for Leaders

研究代表者

堀本 麻由子 (Horimoto, Mayuko)

東海大学・チャレンジセンター・講師

研究者番号：70512630

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、省察的実践によるリーダーの質問する力の育成方法の解明を目的としている。そのためアクションラーニングの概念に着目し、成人教育学の観点から実践研究を実施した。その結果、(1)実践を振り返る学習プロセスのデザイン、(2)部下の成長を支援するリーダーの力量とは部下の学習空間を創るための質問する力であること、(3)部下指導の実践を振り返る学習空間をリーダー自身にも保証することの3点が育成方法を考案する上で必要であることを明らかにした。また、職場におけるダイバーシティ推進リーダー、女性活躍推進リーダー向けの研修モデルを構築し、国立女性教育会館、地方公共団体等で実施され、成果をあげている。

研究成果の概要(英文)：This study aims to clarify ways of cultivating the art of asking questions of leaders through reflective practice. The study focused on the concept of action learning and conducted action research from the perspective of adult education. Results revealed that the following three aspects are essential when considering ways of cultivating the skills: (1) The program design of the learning process of reflection of practices; (2) the questioning skill of the leaders to help in the growth of subordinates is the ability to create a space for learning for the subordinates; and (3) ensuring that the leaders themselves also have the space for learning for reflection of practices for the training of subordinates. In addition, based on the results of this study, a training model for nurturing leaders who promote diversity and success of women in the workplace has been put in place and already successfully implemented in the National Women's Education Center and local public organizations.

研究分野：成人教育学

キーワード：成人教育方法 アクションラーニング リフレクション 成人学習論 社員教育方法 アクションリサーチ

1. 研究開始当初の背景

平成 22 年度厚生労働省「能力開発基本調査」報告によれば、人材開発・能力開発費削減が進むなかで、OJT を重視する事業所が増加し、職場におけるリーダーやマネージャーといった育成担当者による現場での部下を指導する機会が増加している。また OFF-JT の内容はマネジメント研修が最も多く実施されており、企業もリーダー教育を重視している傾向が読み取れる。しかしながら、昨今の研修費コスト削減により、OFF-JT による学習機会は減少しており、実践現場を活用したリーダーの能力開発に関する学習機会の創出が急務であることが理解できる。さらに流動化した雇用状況下では、社員自らが自律的に能力開発を行う必要性が増加し、自己責任化による学習機会の格差、そして能力格差拡大も懸念される。そこで社員の自律的な能力開発を支援するエンプロイアビリティ（個人の雇用されうる能力）向上を目標とした職場の実践を軸とした教育方法の開発が期待されていると考える。これまで報告者は職場における社員の実践を軸にしたリーダーの教育方法、学習支援方法が有効ではないかと考え、ハウツー的な教育方法に頼らないショーン(ショーン, D, 2007)の省察的実践論の「行為の中の省察」に注目してきた。「行為の中の省察」によって、社員が自らの実践を丁寧に省察する中で、複雑な問題状況を読み取り、見抜く力を身につけるためには、その力を引き出す質問する力がリーダーには必要であり、実践を省察する教育方法として注目されているといえる。そこでコロンビア大学のマーシクのアクションラーニング会話(O'Neil & Marsick, 2007)、ジョージワシントン大学のマーコードの質問力育成方法(Marquardt, 2005)、そして報告者の日本企業を対象とした実践研究を比較検討することで、リーダーの質問する力の育成方法論の解明が必要だと考え研究を推進してきた。

平成 20 年度、お茶の水女子大学グローバル COE プログラム公募研究「企業における省察的実践に関する研究～リーダーの質問力(問いをたてる力)育成方法に関する一考察～」において、リーダーの質問力とは「自分自身の指導観、教育観の前提に問いかける力」であり、「社員の問題認識の前提に問いかける力」であることを明らかにした。一方で、リーダー自身が指導観や教育観の前提に気づく学習プロセスには、長期的な学習活動機会や前提を自由に批判的検討するための安全な学習環境が必要であることが検討課題として残った。複雑で短期的な問題解決が求められる職場で自分自身の指導観や教育観の前提に問いかける学習活動を営むことは、今日の変化の激しい職場環境においては困難な状況にある。そこで平成 21 年度東海大学総合研究機構「研究奨励補助計画」「企業におけるリーダーの質問力育成方法に関

する実践研究」では、マーシクの実践とマーコードの実践の比較、および直接インタビューを行うことでプログラムの特徴と課題を明らかにし、省察的実践論との異同を明らかにしたが、日本の職場での実践的検討が課題として残った。

<引用文献>

・ドナルド・A・ショーン著、柳沢昌一、三輪建二監訳『省察的実践者とは何か プロフェッショナルの行為と思考』、2007

・Marquardt, M. *Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask*, San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

・O'Neil, J., and Marsick, V. *Understanding Action Learning: Theory into Practice*, New York: AMACOM, 2007.

2. 研究の目的

本研究は、職場の実践を軸にしたリーダーの部下育成能力開発方法の構築を目指すものである。特にリーダーの質問する力に着目し、社員が自らの実践を丁寧に省察する中で、複雑な問題状況を読み取り、見抜く力をつけるためには、その力を引き出す質問する力がリーダーには必要だと考えている。そのためにはハウツー的な教育方法ではない、実践を省察する教育方法が有効ではないかと考え、米国研究者によるアクションラーニング論と日本におけるアクションラーニングの実践研究を比較検討することで、リーダーの質問する力を育成する方法論を解明する。

そこで、本研究においては日本での実践(国立女性教育会館や国立市公民館、NPO 法人)研究を中心に理論的・実践的検討を行うことで質問する力を育成する方法論を解明に取り組むこととした。

社員の能力向上において、これまで一般的だった新しい知識・技能の伝授だけではなく、問題の本質を見抜き、共同作業を経由して解決していく能力(エンプロイアビリティ)が求められており、そのための社員育成のあり方を、理論的・実証的に解明しようとしているものでもある。また、ハウツー的な教育方法に頼らない職場における社員の省察的実践を支えるリーダーに対する教育方法のデザインを開発できると考えており、本研究の成果は、職場での実践から学ぶプロセスを明確にし、リーダー能力開発方法の革新をねらうものである。

さらに、教育学的見地、生涯学習、成人教育学的見地から考察されるものであり、複雑な状況を総合的に判断し、問題を見極める力の育成が社員に求められていること、社員教育のプログラム開発では従来、経営学的視点からの先行研究が多く、「省察的実践」という成人教育学的視点を持った実践研究が少ない点から学術的意義が認められると考えた。

3. 研究の方法

本研究の研究方法は以下3点とした。

(1) リーダーの質問する力の育成を目的とした実践研究を継続的に実施することで育成方法論の検討を実施した。そのために社会人向けにアクションラーニングを用いた研修プログラムを継続的に実施し、指導者(学習支援者)の支援のあり方とプログラム内容について検討した。具体的には、国立女性教育会館(2013年~2016年)主催の「ダイバーシティリーダー育成会議」、「企業を成長に導く女性活躍推進セミナー」、国立市公民館主催「ワークライフバランスの生き方デザイン」においてアクションラーニングによる質問する力の育成を意識した研修を実施し、実践研究を積み重ねることで、講座企画者、参加者へのアンケートやインタビューの分析、講座企画と講師を兼務する報告者の実践記録をもとにアクションラーニング理論を考察することで、質問する力の育成方法論について国内外の学会発表で報告し、および博士学位論文(2016年9月にお茶の水女子大学提出予定)にまとめた。

(2) 米国の成人教育学に関する文献の翻訳を行うことで、成人教育における「職場の実践からの学習」について検討した。博士論文の第1部「成人教育学と人的能力開発の関係性をめぐる源流」を考察する上で必要な理論的検討をすすめた。

(3) 国内外の学会で自由研究発表を7回実施した。特に、日本社会教育学会の学会報告では、社会教育学におけるこれまでのリーダー育成に関する知見との比較、米国のAcademy of Human Resource Development(AHRD)の研究報告では、質問する力の育成というリテラシー教育に関して研究者と議論することで、アクションラーニング論やリテラシー育成論に関する海外の研究成果との比較検討を実施し、リーダーの指導能力開発プログラムに反映した。

本研究に対する人的・組織的支援として、国内では、お茶の水女子大学の富士原紀絵准教授には博士学位論文の指導をお願いし、実践研究の機会提供として、NPO法人人材育成マネジメント研究会(堤宇一副理事、<http://hrdm.jp/>)、国立女性教育会館、国立市公民館、等と連携活動を行った。さらにマーシク教授(Dr. Victoria Marsick, Columbia University)とは、インタビューへの協力など継続的に協力をお願いし、マコード教授(Dr. Michael Marquardt, George Washington University)は報告者の修士課程(ジョージワシントン大学教育大学院)時の指導教官であることから継続的な助言をお願いした。

4. 研究成果

本研究は、省察的実践によるリーダーの質

問する力の育成方法の解明を目的とし、以下3つの観点から育成方法を構築する必要があることを明らかにした。

(1) 実践を振り返る学習プロセスをプログラムにデザインすること

職場における実践の振り返りは、社員が自然にできることではない。実践の何を、どう振り返るかについて意図的な学習プログラムデザインが育成方法に求められる。

(2) 部下の成長を支援するリーダーの質問する力とは部下の学習空間を創る能力であること

部下(学習者)の学習空間を保証するために、リーダーは省察的に問いかけることが重要であるが、質問者のモデルになるのではなく、学習プロセスを創りだすモデルになる必要がある。

(3) 部下指導の実践を振り返る学習空間をリーダー自身にも保証すること

リーダー(指導者)の力量形成もまた実践からの学習である。指導者が部下育成の実践を振り返ることが可能になる学習空間を保証するプログラムデザインが求められる。そして指導者としての力量形成は右肩あがりの直線的成長ではなく、指導者自身の指導観・教育観の前提を振り返る、学習者個々の特性にあわせた試行錯誤が可能である柔軟なプログラムデザインが必要であることが明らかになった。

さらに本研究の理論的・実践的意義の成果としては、次の2点があげられる。

(1) 企業における学習活動を成人教育学の観点から検討する意義

日本の社会教育学(成人教育学)においては、これまで企業の学習活動、とりわけ管理職やリーダーなどの正規労働者の学習活動には関心が示されなかった。しかしながら雇用形態の変化に伴い、正規労働者の雇用が必ずしも保障されない今日、管理職の職場における学習活動についても社会教育学(成人教育学)から検討すること、さらに社会教育において研究方法として先行研究の多い、実践研究を企業における社員教育分野で用いることの価値を提示できたと考える。

(2) 継続的な実践研究の意義 実践と理論による探究サイクルの確立

企業における学習活動に終わりはなく、実践は継続であり、実践から学ぶ学習活動も職場で継続される。本研究においても実践検討に理論を活用し、その成果を実践に活かすことで、実践と理論の探究サイクルを確立させることができた。その結果、職場におけるダイバーシティ推進リーダー、女性活躍推進リーダー向けの研修モデルを構築し、国立女性教育会館、公民館等で実施され、講座参加者の実践を省察的に振り返る学習機会を提供することができた。

最後に、今後の課題、展望としては、社員の多様な属性については本研究では考慮していないことを挙げておきたい。例えば、男

性、女性、外国人などその属性による異同について本研究では検討できていない。企業における管理職研修、リーダー研修の参加者の多くは男性であり、企業におけるダイバーシティマネジメントの視点からも今後はリーダーの育成方法を検討する必要があると考える。そこで今後は以下の研究に取り組む予定である。

2013年11月台北での学会発表を発端にアジアにおける女性のリーダーシップ・リーダー育成に関する研究を進めている。国際研究協力者(Dr. Yoshie Tomozumi-Nakamura, Columbia University, Dr. Yonjoo Cho, Indiana University)との研究体制を確立し、日本における女性リーダー育成をめぐる学習課題をアジア諸国との比較研究を通して、明らかにしていく予定にしており、平成28年度科研費(基盤研究C)として採択された新規研究において引き続き、本研究の成果を取り入れながら、実践研究を中心にリーダーシップ育成とその方法論の探究を継続していく予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

Yonjoo Cho, Gary N. McLean, Iratrachar Amornpipat, Wei-Wen Chang, Gertrude I. Hewapathirana, Mayuko Horimoto, Mimi Miyoung Lee, Jessica Li, Nisha N. Manikoth, Jamilah Othman and Siti Raba'ah Hamzah, Asian Women in top management: eight country cases, Human Resource Development International, 査読有, 02, April, 2015, 1-22

DDI:10.1080/13678868.2015.1020717

富永貴公、池谷美衣子、高下百合、堀本麻由子、公民館講座における学習支援者の役割: 2013年度国立市公民館主催<女性の生きかたを考える講座>を通して、東海大学課程資格教育センター論集、査読有、12巻、2014、73-83

井口啓太郎、荻野亮吾、中村由香、池谷美衣子、堀本麻由子、富永貴公、都市型公民館における「労働」をテーマとした事業の意義と課題、日本公民館学会年報、査読有、10巻、2013、58-67

〔学会発表〕(計7件)

池谷美衣子、堀本麻由子(コーディネーター)、社会教育における「労働と生活」- 実践における生活と科学との関係性を手がかりに、日本社会教育学会第62回研究大会ラウンドテーブル、2015年9月20日、首都大学南大沢キャンパス(東京都八王子市)

Mayuko Horimoto, Kumiko Tanaka, Global Citizenship Education Program through PBL/CBL at Tokai University, NAFSA 2015 Annual Conference &

Expo, 2015年5月24日~2015年5月29日, Boston Convention & Exhibition Center, Boston, MA USA)

Yonjoo Cho, Gary N. McLean, Iratrachar Amornpipat, Wei-Wen Chang, Gertrude I. Hewapathirana, Mayuko Horimoto, Mimi Miyoung Lee, Jessica Li, Nisha N. Manikoth, Jamilah Othman and Siti Raba'ah Hamzah, Asian Women in top management, Academy of Human Resource Development, 2014年11月13日, Seoul, 大韓民国

堀本麻由子、リーダーの質問する力の育成方法に関する研究(その3) - 国立女性教育会館主催講座「ダイバーシティ推進リーダー会議」の検討から、日本社会教育学会第61回自由研究発表、2014年9月27日、福井大学(福井県福井市) Mayuko Horimoto, A Study on Developing the Art of Asking Questions for Leaders: Comparison with the Learning Process of Cultivating Expertise, The 12th International Conference of the Asia Chapter of Academy of Human Resource Development, 2013年11月6日~2013年11月8日、台北、台湾

堀本麻由子、働く場のダイバーシティをめぐる学習課題~企業の取り組みを中心に~、日本社会教育学会若手会員萌芽の研究プロジェクト公開研究会、2013年3月5日、筑波大学文京キャンパス(東京都文京区)

堀本麻由子、リーダーの質問力育成に関する実践研究(その2) - 熟達化研究に着目して、日本社会教育学会第59回自由研究発表、2012年10月7日、北海道教育大学釧路校(北海道釧路市)

〔図書〕(計3件)

Yonjoo Cho et al. (Yoshie Tomozumi and Mayuko Horimoto for chapter 5), Palgrave Macmillan, Asian Women in Leadership, 2017, 15

ドナルド・A・ショーン著、柳沢昌一、村田晶子監訳(8章を木全晃子氏と共同翻訳)、鳳書房、省察的实践者の教育 プロフェッショナル・スクールの実践と理論、2016、8章(129-157)

マルカム・ノールズ著、堀薫夫、三輪建二監訳(第5章、付録G担当)、鳳書房、成人学習者とは何か: 見過ごされていた人たち、2013、353

6. 研究組織

(1) 研究代表者

堀本 麻由子 (HORIMOTO, Mayuko)

東海大学・チャレンジセンター・講師

研究者番号: 70512630