

機関番号：14501

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2008～2011

課題番号：20530317

研究課題名 (和文) プロフェッショナル組織における学習プロセスの実証研究

研究課題名 (英文) Empirical studies on learning process in professional organizations

研究代表者 松尾 睦 (MASTUO MAKOTO)

神戸大学・経営学研究科・教授

研究者番号：20268593

研究成果の概要 (和文)：本研究は、営業・教育・医療・IT・知的財産といった分野のプロフェッショナルおよびプロフェッショナル組織を対象に、「経験学習」「職場学習」「組織学習」という3つの視点から学習プロセスを明らかにすることを目的としている。分析の結果、次のような点が明らかになった。個人の経験学習に関しては、①組織に加入してから6年～10年目の期間における経験が業績を高める上で重要な役割を果たすこと、②そうした経験が業績と結びつくためには、目標達成の信念と顧客志向の信念をともに高めなければならないこと、③職種が異なると経験学習のパターンも異なることが示された。職場学習に関しては、①職場の学習を高めるミドルマネジャーのリーダーシップの中核は、メンバーの内省的実践を促す活動であること、②そうした活動を促すのが個人や職場の目標明確化とロールモデリングの推進であることが明らかになった。組織学習に関しては、①知識の共有が個人学習を阻害する危険性があること、②それを回避するためには、他者の知識をカスタマイズすることが重要であること、③自由なコミュニケーションが可能でありミッションを共有する実践コミュニティが知識創造にとって重要になること、④マネジャーの連携型リーダーシップが組織学習を促すことが明らかになった。

研究成果の概要 (英文)：This study aims at examining experiential learning, workplace learning, and organizational learning in professional organizations (including sales, education, medicine, information technology, and intellectual capital organizations). Findings can be summarized as follows. Regarding experiential learning, results suggest that (1) work experiences from 6 to 10 years played important role in enhancing individual expertise and performance, (2) beliefs on goal achievement and customer orientation strengthen the relationship between work experience and performance, and (3) professionals acquire different skills and knowledge by their job experiences at their different career stages. With regard to workplace learning, results indicate that (1) encouraging reflective practice plays a central role in promoting workplace learning, (2) reflective practice was facilitated by the mission of the unit and promoting role modeling, and (3) reflective practice combined with goal setting and social learning promotes workplace learning. On organizational learning, results suggest that (1) technology-based knowledge sharing can inhibit experience-base learning, (2) employees need to customize other's knowledge to create effective knowledge, (3) communities-of-practice with open communication and shared mission promote knowledge creation, and (4) shared leadership among managers facilitate organizational learning.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：プロフェッショナル組織、組織学習、経験学習、熟達、職場学習

1. 研究開始当初の背景

環境が複雑化していく中、プロフェッショナル・サービス組織は、専門的かつ高度なサービスを提供する組織として、ますます重要な役割を果たすようになってきた。経営学においても、医療、教育、IT分野におけるプロフェッショナル組織のあり方が検討されてきた。しかし、経験から学習するプロセス、職場(ワークプレイス)における学習を促す要因、組織における実践コミュニティの役割などについては明らかにされてこなかったのが現状である。

2. 研究の目的

本研究は「経験学習」「職場学習」「組織学習」という3つの視点から学習プロセスを明らかにすることを目的としている。具体的には、営業・教育・医療・IT・知的財産といった分野を対象に、(1)個人の経験学習プロセス、(2)職場における学習を促す要因、(3)組織レベルにおける学習プロセスを実践コミュニティの観点から明らかにする。

3. 研究の方法

研究方法としては、既存データの再分析と論文文化に加えて、新たな調査の実施とその分析を行った。

既存データとしては、IT技術者の熟達とIT部門の学習に関するインタビュー調査、および不動産営業担当者に対する質問紙調査がある。

新たに実施した調査は、①看護師、医師の経験学習に関するインタビュー調査、質問紙調査、②教師の熟達に関する文献調査、③職場学習を促す看護師長の学習リーダーシップに関するインタビュー調査・質問紙調査、④日本知的財産協会に対するインタビュー調査、⑤3病院(淀川キリスト教病院、聖隷浜松病院、医療生協さいたま)に対するインタビュー調査である。

4. 研究成果

本研究の成果は以下の通りである。

① 看護師の経験学習

10年以上の経験を持つ看護師が、どのような経験を通して看護の知識やスキルを獲得しているかを明らかにするために、札幌市内の3病院に勤務する看護師117名に対して、彼らのキャリアを初期(最初の5年間)、中期(6~10年目)、後期(11年目以降)の3段階に分けた上で、自由記述方式の質問紙調査を実施した。調査データを内容分析したところ、1)看護師は、「技術→対人能力→自己管理能力」の順で、経験から段階的に学習していること、2)中期以降に経験学習が活

発化すること、3)10年目以降の後期においても、経験から積極的に学んでいること、4)患者・家族との関わりが、さまざまな学習の源泉になっていることが明らかになった。

② 医師の経験学習

救急医7名に対するインタビュー調査データを分析したところ、以下に挙げる点を発見することができた。第1に、救急医には、「診療技術」「患者・家族とのコミュニケーション力」「他医師・コメディカルとの協働能力」が求められることが明らかになった。また、熟達した救急医は、短時間の間に、患者・家族や他医師・コメディカルとコミュニケーションする能力を身につけていることが示された。第2に、救急医は、「自己関連の信念」と「患者関連の信念」のバランスをとりながら医療に従事していた。熟達するほど医師は、ワークライフバランスを保つこと、および患者に意義のある死を迎えさせることを重視する傾向がみられた。第3に、救急医は、指導医や上級医といった「他者」から強い影響を受けており、熟達するにしたがい社会的なシステムやしくみの重要性を認識していた。第4に、若手の医師の熟達を支援する際、「教えること」と「考えさせること」の両立が大切になることが指摘された。

③ 教師の経験学習

教師の熟達化についての研究を整理し、今後の研究課題を明らかにするために文献レビューをしたところ以下の点が明らかになった。すなわち、教師は熟達するに従い、1)「優れた先輩教師の授業を見ること」や「自分が思うように動かない生徒との出会い」といった経験を通して、2)「授業を想定した知識、状況への対応力、教授内容の文化的背景の知識」を身につけ、3)「共同作成、自律支援、生徒の学び中心」の授業観や信念を形成していることが明らかになった。今後は、経験学習プロセス、授業以外の業務の熟達、中堅レベルから熟達レベルへの移行、学校組織の学習促進機能についての研究が必要であると考えられる。最後に、日本語教師の熟達に関する研究課題を提示した。

④ IT技術者の経験学習

IT技術者24名に対してインタビュー調査を実施し、その結果をグラウンデッドセオリーによって分析したところ職種が異なると経験学習のパターンが異なることが明らかになった。具体的には、プロジェクトマネージャーは、徐々にタスクの難易度を上げていく形でステップバイステップ型の学習パターンを示す場合が多かったのに対し、ITコンサルタントは、中期において極端に難易度の高

いタスクを経験する傾向にあった。これは、プロジェクトマネジャーのコアタスクが獲得に時間のかかる集団管理スキルであるのに対し、IT コンサルタントのコアスキルが不良定義問題によって獲得される分析スキルであることが関係していると考えられる。

⑤ 営業担当者の経験学習

大手不動産販売会社の営業担当者を対象に質問紙調査を実施し、そのデータを分析したところ次の点が明らかになった。第1に、営業担当者の経験学習と現在の業績の間には関係がみられた。第2に、経験学習は6年目から10年目に活性化される傾向にあった。第3に、営業担当者は、顧客志向の信念と目標達成志向の信念を持っていた。第4に、これら2つの信念を両立している営業担当者ほど、経験学習と業績の結びつきが強い傾向にあった。

⑥ 職場（病棟）学習を促す看護師長のリーダーシップ

看護師長のリーダーシップが病棟の学習（人材育成、看護の質の向上、業務改善）をいかに高めるかについて明らかにするために、22病棟の看護師長228名に対する質問紙調査データを分析したところ次の点が明らかになった。第1に、看護師長の学習リーダーシップは、「内省的実践の奨励」「チーム活動の促進」「ロールモデリングの推進」「個人目標の明確化」「病棟目標の明確化」という次元にわかれた。第2に、病棟の学習（職場学習）と直接関係しているのは、内省的実践の奨励だけであった。第3に、内省的実践の奨励は、「ロールモデリングの推進」「個人目標の明確化」「病棟目標の明確化」によって高められる傾向にあった。

⑦ IT組織の学習

大手IT企業6社に対してインタビュー調査を実施したところ、次の点が明らかになった。第1に、6社ともIT技術者が持つ情報や知識を共有するためのナレッジデータベースを持っていた。第2に、そうしたデータベースは業務を効率化する上で有用であった。第3に、知識データベースを共有するほど、人材育成が阻害される「知識共有のジレンマ」状況がみられた。なぜなら、他者の知識を借用することによって、技術者自身が知識を生み出すことが少なくなるからである。第4に、技術者が他者の知識をカスタマイズすることで、知識を共有するとともに創出していくことが可能になることが考察された。

⑧ 日本知的財産協会の事例

知的財産に関する実践知の創造を担ってきた日本知的財産協会（JIPA）の活動を、組

織学習と実践コミュニティの観点から分析し、知識創造や人材育成のプロセスを明らかにした。分析の結果、JIPAでは、1) 非政府・非営利の理念が自由なコミュニケーション風土を生み、2) そうした理念や風土が、高い志を持った有能な中核メンバーを惹きつけ、3) 彼らが知財に関する有用な実践知を獲得し、4) 生み出された実践知は、会誌・資料・研修を通して形式知化された上で移転され、5) 定期的に理事や委員長が交代することで実践知が修正・棄却される、というサイクルが存在することが明らかになった。JIPAは、こうしたサイクルを通して、知識創造や人材育成を促進していると考えられる。なお、JIPAが抱える問題点、および今後の研究課題についても検討した。

⑨ 病院組織の学習

病院組織が、いかに患者中心の医療を構造化（ルーチン化）し経営効率を高めているかを明らかにするために3病院（淀川キリスト教病院、聖隷浜松病院、医療生協さいたま）に関する事例分析を行った結果、次の点が明らかになった。第1に、院長、看護部長、事務部長が協力しながら病院を運営していく連携型リーダーシップが見られた。その際、組織変革の中心となる変革推進リーダーと、それを支援する対話促進リーダーが存在することが明らかになった。第2に、患者中心医療は、変革創始、

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計7件）

- ① Matsuo, M. "The role of sales beliefs in facilitating experiential learning: An empirical study of Japanese salespeople". *Psychology & Marketing*, Vol. 28, No.4, pp. 309 - 329, 2011.
- ② 松尾睦 「実践コミュニティとしての日本知的財産協会」『知財管理』Vo.60, No.10, 1617-1632, 2010.
- ③ 松尾睦 「救急医の熟達と経験学習」『国民経済雑誌』Vol.202, No.4, pp.13-44, 2010.
- ④ 松尾睦 「教師の熟達化と経験学習」『日本語教育』No.144, pp. 26-37, 2010.
- ⑤ 松尾睦・正岡経子・吉田真奈美・丸山知子・荒木奈緒 「看護師の経験学習プロセス：内容分析による実証研究」札幌医科大学保健医療学部紀要, 11, 11-19, 2008.
- ⑥ Matsuo, M and Easterby-Smith, M. "Beyond the knowledge sharing dilemma: The role of customization", *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, No.4, pp.30-43, 2008.
- ⑦ Matsuo, M., Wong, C.W.Y., and Lai, K.

"Experience-based learning of Japanese IT professionals: A qualitative research",
Journal of Strategic Information Systems,
Vol.17, pp. 202-213, 2008.

〔学会発表〕(計2件)

- ① 松尾睦「学習する組織とリーダーシップ
医療組織の事例」組織学会全国大会
2008.10、名古屋大学
- ② 松尾睦「経験知の可視化とリーダーシップ」
日本看護管理学会、聖隷浜松病院
2009.8.

〔図書〕(計1件)

- ① 松尾睦『学習する病院組織：患者志向の
構造化とリーダーシップ』同文館出版

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

松尾睦 (MASTUO MAKOTO)
神戸大学・経営学研究科・教授
研究者番号：20268593

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者