



時間的統合によるキャリア上の仕事経験学習の考察

谷 口 智 彦

概要 仕事経験からの学習については、経営学におけるリーダーシップ開発、認知心理学に基づいた専門的技能形成、生涯発達心理学に基づいたキャリア発達など、複数の研究領域と関連が深い。しかしながら、各研究領域の知見を統合するような枠組みは、これまで示されてこなかった。本稿は、キャリア上の仕事経験が、過去・現在・未来という時間軸の中で、個人の学習にどのような影響を与えうるのかについて、統合的な枠組みを示すことを目的とする。

Abstract Experiential learning on work career is intimately relative to interdisciplinary research field, the leadership development research in management theory, the professional skill development research based on cognitive psychology, and the career development research based on life-span developmental psychology. However, the framework that synthesizes their research outcomes has never been showed. This article proposes that experiences and prospects on work career have impact on personal learning along the time axis of past - present - future in the synthesis framework.

キーワード 経験学習, リーダーシップ開発, 技能形成, キャリア発達, 時間的展望
原稿受理日 2011年5月18日

1. はじめに

本稿は、特に組織内キャリアを歩むことを前提として、キャリア上の仕事経験が、過去・現在・未来という時間軸の中で、個人の学習にどのような影響を与えうるのかについて、統合的な枠組みを示すことを目的とする。

個人レベルに主眼を置いた仕事を通じた学習を論じた研究は、これまで決して豊富であったわけではない。Wexley & Baldwin (1986) や McCauley & Brutus (1998) が指摘しているように、企業における個人レベルの学習については、これまで研修などの公式な場での教育訓練 (formal training) に焦点が当たってきた経緯がある。1980年代半ば以降から、徐々に職場での仕事経験 (on-the-job experience) を通じた個人の学習が検討され始めた (Davies & Easterby-Smith, 1984, McCall et al., 1988, Noe, 1996, Mumford, 1997, McCauley & Hezlett, 2001)。また、学際的な知見をもとに研究領域が発展してきた経緯がある。例えば、McCauley & Hezlett (2001) は、職場での個人の開発について、「現在や将来の組織において、効果的に個人の職務能力を高めること」と定義したうえで、行動変化 (behavior change), 自己主導型学習 (self-directed learning), 成人学習 (adult learning) という三つの関連するアプローチが活用できるとしている。また、Cheetham & Chivers (2001) は、プロフェッショナルの発達を論じる中で、発達心理学や成人学習理論の領域から多くの知見を得ることができると述べており、Karaevli & Hall (2006) は、マネジャーのキャリア上の適応的な学習資質 (アダプタビリティ⁽¹⁾) を論じる中で、キャリア理論や成人学習および成人発達などの理論を活用している。谷口 (2006) は、仕事経験からの学習に関連する研究アプローチとして、キャリア発達を中心とした心理学的アプローチ、ライフコースなどを中心とした社会学的アプローチ、リーダーシップ開発の要素として集められた経験と教訓を分析した経験重視アプローチ、主に教育学の分野における成人学習など個人の学習を扱った学習理論アプローチに分類し、整理している。

加えて、古くから、小池ら (e.g. 小池, 1977, 小池・猪木編, 1987) が、工場労働者が

(1) Savickas (1997) は、キャリア・アダプタビリティについて「変化ができる資質、大きな困難なく、新しいあるいは変化した環境に適応できる資質 (p.253)」を意味するとし、その定義を「あらかじめ備えておくとか、仕事上の役割に就くというような予測のできる課題に対処するレジリエンスと、仕事や仕事の状況の変化によって適応を余儀なくされる予測できない変化へ対処するレジリエンス (p.254)」としている。

幅広い仕事経験を積むことで知的熟練を形成していることを指摘し、最近では、営業担当者やコンサルタント、デザイナーなどの専門的な職業を扱ったもの（松本，2003，松尾，2006），一般的な企業のホワイトカラーである管理者の技能を分析したもの（楠見，1999），管理者の移行過程に注目した研究（Hill，2003，元山，2008）が存在する。

これらの研究領域では、職場での仕事経験から何をどのように学ぶか、また仕事を通じた個人の学習には何がどのように影響するのかということをも明らかにしようとしてきた。しかし、これまでのところ各研究領域を越えて俯瞰した統合的な視点から整理しているわけではない。

こうした中で、本稿の主張は次の2つである。第一に、経験のつながりであるキャリアとその中で生じる仕事経験による学習は、個人と組織のかかわり合いの中で、車の両輪のようにダイナミックに進展するということである。あとで述べるように、キャリアに関する先行研究は、主に個人の観点から議論されてきた概念であり、組織の観点や学習との関係はあまり明示してこなかった。しかし、個人のキャリアの中で、組織という場と学習の関係は密接であり、そのような研究領域を取り込むべきである。第二に、キャリアと経験学習に関して時間軸を取り入れた枠組みを提示することである。これまでの先行研究を時間的統合の観点から捉え直すことで、仕事経験学習における新たな研究視角を示したい。

2. キャリア上の仕事経験学習に関連する研究領域

経営学の中で取り上げられてきたキャリアと仕事経験学習に関連する研究領域は複数ある。主な研究領域は次の通りである。

第一に、経営学の領域における、マネジメント開発（management development）やリーダーシップ開発（leadership development）を中心とした研究である。Wexley & Baldwin（1986）は、これまでマネジメント開発にかかわる研究がマネジメント教育、マネジメント訓練、仕事上の訓練的経験（OJT experience）の3つの分野で行われてきたと述べている。マネジメント教育とは、管理知識や一般的なコンセプチュアルな能力を広範に開発することである。マネジメント訓練とは、マネジメント教育と違い、ある特定の組織環境の中で直接応用できるような具体的なマネジメントスキル（例えば、時間管理や権限委譲）を教えるようにデザインされたものである。最後に、仕事上の訓練的経験とは、まさに仕事経験を通じた人材開発であるが、その研究は限られていたことが指摘されていた。ようやく1990年代前後にかけて、仕事経験を通じた人材開発の研究が増えてきたとい

う (Baldwin & Padgett, 1993)。その主なものとして、リーダーやマネジャーたちの経験と教訓を分析した「一皮むけた経験」の研究があげられる。リーダーシップというテーマは、経営学の中でも非常に膨大な研究が蓄積されており (Bass, 1990)、例えばリーダーたりうる資質や特性について探求してきた資質論 (Stogdill, 1948, 1974)、リーダーがとる行動について科学的に探求した行動論 (Likert, 1961, Fleishman & Harris, 1962, 三隅, 1978)、周囲の状況に適合させる行動に焦点を当てた状況適合論 (Fiedler, 1967, Hersey & Blanchard, 1969) など多様な発展を遂げてきた。そうした中、近年、リーダーの行動そのものだけではなく、リーダーたちがどのような経験から何を学んできたのか、またそこからリーダーをどのように育てるべきかといったリーダーシップ開発に関する議論が盛んになってきている (金井・古野, 2001, Bennis & Thomas, 2002 など)。

第二に、熟達研究に基礎を置いた専門的スキル形成に関する研究である。熟達研究は、認知心理学の分野で発展し、主に個人の視点から、比較的長い期間にわたり獲得する専門的な認知スキルや知識の蓄積に注目している。熟達とは、心理学辞典 (中島ほか編, 1999) によれば、「ある特定の領域において、長期の経験や練習を積むことで獲得した、その領域に固有の、豊富な知識や熟練したスキルの段階をいう。」経営学と関連する熟達の研究と関連して、労働経済学の分野では、小池 (1977, 1997)、小池編 (1991)、小池・猪木編 (1987)、小池・猪木 (2002)、また専門職業のスキルについては楠見 (1998)、松本 (2003)、松尾 (2006) などの研究がある。

第三に、生涯発達心理学などの流れを汲むキャリア発達に関する研究である。キャリア発達の研究は、発達心理学、社会心理学、パーソナリティ心理学などといった基礎的理論の上に成り立っており、職業心理学、カウンセリング心理学、また産業組織心理学などが相互に関連し発展してきたとされる (渡辺編, 2003)。先述の熟達研究が、記憶やスキルの認知的側面に焦点を当てているのに対し、キャリア発達の研究では、職業と個人の関わり合いの中で、特に個人の心理的な発達の側面に焦点を当てている点に違いがある。

キャリアを通じた仕事経験からの学習を考察するうえで、これらの研究領域は相互に関連している。まずは、それぞれの領域で築かれた概念を取り上げ、統合的な理解の土台を示したい。

(1) マネジメントおよびリーダーシップ開発に関連する先行研究

企業のリーダー育成に対する関心が高まるとともに、マネジャーやリーダーをいかに育

てるべきかというマネジメント開発^②やリーダーシップ開発に関する研究が増えてきている（McCall et al., 1988, Conger, 1992, Tichy & Cohen, 1997, McCauley & Brutus, 1998, Charan et al., 2001, Bennis & Thomas, 2002, Conger & Fulmer, 2003）。Yukl（2006）によれば、リーダーシップスキルを開発するためには、研修などのいわゆる Off-JT と実際の仕事経験から学ぶ OJT に加え、様々なフィードバック、育成目的のアセスメント、アサインメント、ジョブローテーション、アクションラーニング、メンタリング、コーチングなど多様な育成のための活動で支援することが必要であるとしている。

その中でも、特に仕事の職務分担（job assignment）が人材開発の中心的な役割を担っていることが示されてきた（Bronderick, 1983, Zemke, 1985, Morrison et al., 1987, McCall et al., 1988）。McCauley & Brutus（1998）は、これらの研究の共通点として、①かなり多くの成功した経営幹部からデータを収集していること、②キャリアにおいて重要な学習や発達があったかについて過去を振り返るように尋ねていること、③ほとんどの学習が、工作上で生じた挑戦的課題や職場（例えば、役割モデルとなる上司やメンター）の人々からの学びであり、公式な教育訓練や仕事とは関係のない経験はあまり学習には影響していないこと、④そうした発見は、一つの理由として、経営幹部自身の真に迫るストーリーに基づいている点で影響が大きいこと、があげられるとしている。

仕事経験が人材開発に重要であるならば、仕事経験はどのような要素で構成されているのだろうか。Quinones et al.（1995）は、仕事経験を構成する2つの次元を提示し、経験の多面的な側面を明らかにした。その次元とは、第一に、計測方法である。それには3つの方法があり、期間、量、タイプに分類される。第二に、経験を計測する際に参照するユニットとしての範囲水準であり、課題、職務、組織の3つの水準が含まれている。この2つの次元を組み合わせた3×3のマトリックスによって9つの経験にカテゴリー化することができることを示した。

Tesluk & Jacobs（1998）は、Quinones et al.（1995）の研究に、さらに追加的な要素を加味した。彼らによれば、仕事経験の計測方法として量的要素、質的要素、相互要素と

② マネジメント開発は、「マネジメントの役割を効果的に遂行するために個人が学習する複雑なプロセス（Baldwin & Padgett, 1993, p.35）」と定義されている。Cullen & Turnbull（2005）は、これまでのマネジメント開発にかかわる定義を吟味し、その共通点を次のようにまとめている。すなわち、各定義では、マネジャーを人的資源と見ており、マネジメント開発は、マネジメントの効果が高まることで企業の業績が向上するという業績への有効性を根拠に導かれていること、またマネジメント開発は戦略的な方向へ導く意図的で計画的な活動であることを強調していること、さらに、初期の定義では、マネジメント開発は個人のニーズというよりは組織のニーズを反映したものであったことを指摘している。

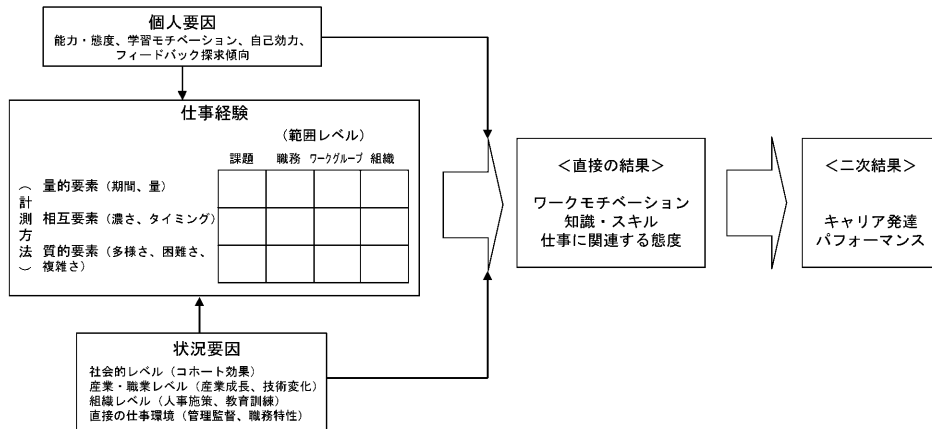
いう3つの構成要素と、範囲レベルとして課題 (task)、職務 (job)、ワークグループ、組織の4つのレベルがあるとされている。また、仕事経験自体に影響する要因として、個人要因と状況要因を取り上げ、よりダイナミックなモデルを提示している。ここで、量的要素とは、在職期間といった仕事や組織に従事した期間や課題をこなした時間数などの量のことである。これまでの先行研究では、特に在職期間が使用されてきた (McDaniel et al., 1988)。質的要素とは、仕事のタイプであり、課題の多様さや広さ、責任、困難さ、複雑さなどが当てはまる。例えば、McCauley et al. (1994) は、職務における「高水準の責任」や「変化を創り出す」といった質的な項目を取り上げている^③。相互要素とは、量的要素と質的要素の混合であり、例えば経験の濃さ (density) やタイミングといったものである。短い期間であっても困難な課題が多く生じれば密度の濃い経験となりうる。こうした構成要素は、課題、職務、ワークグループ、組織の4つの範囲レベルに応じて計測することができる^④。加えて、こうした仕事経験は、大きく2つの要因に影響を受ける。一つは、個人要因であり、高い能力、モチベーションといった個人特性が、経験の機会や質的な要素に影響を与える。もう一つは、状況要因であり、社会、産業、組織、職場環境が仕事経験に影響する。これらの要素との関係を踏まえ、結果として知識やスキル、仕事に関連した態度、ワークモチベーション、キャリア発達、パフォーマンスが導かれる (図表1)。Van Velsor et al. (1998) も同様に、マネジメント開発に重要な要因として、開発に資する職務経験、個人要因としてのマネジャー自身の学習能力、状況要因としての支援的な組織環境という3つの要因を取り上げている。このように、Tesluk & Jacobs (1998) のモデルは仕事経験の構成要素とそれに関連する要因を加味した一つの統合的なモデルを示しているといえるだろう。

さらに、仕事経験自体の質的な要素については、インタビュー調査を主体としてきた「一皮むけた経験研究」でさらに詳しい調査結果が得られている。その初期の研究は、Center for Creative Leadership (以下、CCL) という機関の研究者らが中心となって展開しており、Lindsey, et al. (1987) や McCall et al. (1988) が、191名のリーダーたちを調査することで616個の経験と1,547個の教訓をまとめている。その成果として、具体的には、職務課題 (assignment)、修羅場 (hardship)、他の人とのつながり (other people)、

③ McCauley et al. (1994) は、学習を促す職務に関連した役割、責任、課題に対処する際の経験として、馴染みがない責任を負うこと、変化を創り出すこと、高い水準の責任、境界に対処すること、多様性に対処すること、障害という6つの要素があるとされている。

④ なお、Tesluk & Jacobs (1998) では、範囲水準として、組織の次に職業 (occupation) という項目を図表に記載されているが、本文には詳しい説明がなされていないためここでは省略している。

その他重要なイベント（other significant events）という4つの大きなカテゴリーに、16種類の経験を分類した（図表2）。



注：Tesluk & Jacobs (1998) の p.327. Figure 1 を参考に修正し作成。

図表 1 Tesluk & Jacobs の仕事経験モデル

図表 2 経営幹部の調査から抽出された経験の分類

キーイベント	タイプの分類	定義
課 題	ゼロからのスタート	何もないところから何かを作り上げる。
	立て直し	失敗している事業を立て直す/安定させる。
	プロジェクト/タスクフォース	独立したプロジェクトや単独，チームとしての一時的課題
	視野の変化	管理する人数，予算，職域の数の増加
	ラインからスタッフへの異動	ライン業務からスタッフの役割への異動
他の人とのつながり	役割モデル	(良きにしろ悪きにしろ) 際立った資質をもった上司
	価値観	個人や企業の価値観を示す一連の行動のスナップショット
修 羅 場	事業の失敗や間違い	失敗したアイデアや取引
	降格/逃した昇進/ひどい仕事	希望した仕事につけなかった，左遷された。
	部下の業績の問題	深刻な業績問題を抱える部下と直面する。
	逸脱	現在の仕事に対する不満に応じて新たなキャリアに挑戦する。
	個人的なトラウマ	離婚，病気，死などの危機やトラウマ
そ の 他	コースワーク	公式な研修
	初期の仕事経験	初期の非管理的な仕事
	最初の管理職経験	初めて部下を管理する。
	個人的経験	仕事以外の経験

注 1：McCall (1988) の表 1 「16の経験」(P.3.) を引用。

注 2：McCall (1998) では，初期の仕事経験および最初の管理職経験は「課題」に分類されている（訳書，110頁）。

一皮むけた経験研究は、その後も、CCLの研究者を中心に、グローバルなリーダー (McCall & Hollenbeck, 2002) や女性のリーダー経験 (Morrison et al., 1987), 多様な人種の人たちの経験 (Douglas, 2003) など、研究対象を広げてきた。また、日本においても、同様に複数の研究が実施され、アメリカでの調査とほぼ同様の結果を得ている (日本を代表する経営者や役員クラスでは、古野・リクルートワークス研究所編, 2008, 関西経済連合会, 2001/部長やミドルクラスでは、守島ほか, 2006, リクルートワークス研究所, 2001/1社での重層的調査では、谷口, 2006/女性の役員クラスでは、石原, 2006)。

一皮むけた経験研究では、次の点が主張されている。第一に、多数の調査対象者から抽出された仕事経験は、いくつかのカテゴリー、すなわち、仕事、他の人とのつながり、修羅場、その他に集約することができる。第二に、これらの経験はいくつかの特定の教訓を学ぶことと関連している。例えば、ゼロからのスタートというカテゴリーは、プラントの建設、新規事業の開始、子会社の設立などゼロの状態から何かを作り出す経験が含まれるが、この経験からは特定の学びやすい教訓がある。第三に、アメリカおよび日本ともに、ほぼ同様のカテゴリーによって経験を分類することができ、一部の経験を除き⁽⁵⁾、企業における個人の仕事経験は類似した経験カテゴリーで説明できると推測できる。

このように、マネジメント開発およびリーダーシップ開発の研究領域では、仕事経験に焦点を当てることで、量的および質的側面において重要な示唆を与えている。Tesluk & Jacobs (1998) の経験の計測やそれに影響を与える要因のモデルに加え、一皮むけた経験研究で蓄積された経験カテゴリーをうまく統合することで、理論的にも実践的にも活用できる。

一方で、これらの研究領域の限界も指摘しておきたい。第一は、個人の経験の連続性、すなわちキャリアの概念との関連が希薄な点である。多くの研究は、経験の連鎖やつながりに注目するよりは、個々の経験ごとの属性や教訓との関連性、それらのカテゴリー化に力を入れてきた。その中でも、金井 (2002) はキャリアとの関連性を指摘しており、また谷口 (2006) は、正面からキャリアと一皮むけた経験の結びつきに注目し、分析している。

第二に、個人の内面、特に経験学習プロセスに関する視点の欠如である。経験の量やタ

(5) リクルートワークス研究所 (2001) では、CCLの調査と当該調査および他の日本での調査 (関西経済連合会, 2001) の比較を行っている。その中で、部下のパフォーマンス上の問題というイベントなどが、日本とアメリカでは差が出た結果となっているが、それは解雇といった職務を負うかどうかと関係していることが述べられている。また、Douglas (2003) では、多様な人種を対象に調査しているが、多様な人種が少ない日本では、人種に関連した教訓は生じにくいだろう。McCall & Hollenbeck (2002) が実施したグローバルリーダーに関する調査では、アメリカ国内の経験だけの調査と比較したところ、文化的な経験において差があった。このことから、各国の文化的な相違によっては、違った経験や教訓を生み出すことが考えられる。

イブ、質的な要素による経験の分類が研究成果として示されてきたが、そうした経験からどのように学習が生み出されるのかというプロセス、その中でも個人の内面に関わるプロセスの観点はまだ詳しく議論されていない。この点については、Dewey（1938）やKolb（1984）など成人教育学の分野でモデル化が進められており、谷口（2006, 2008）ではその活用を進めている。

第三に、経験からの学習が生み出す、個人の信念あるいは持論といった概念との関係である。多くの研究では、時間的な積み重なりと、その中での信念の強化を考慮していないため、経験を一つひとつ切り離して分析している。しかし、印象的な経験による学びは、長期にわたって個人に影響を及ぼす持論の形成へ導くと考えられる（金井, 2005, 金井ほか, 2007, 片岡, 2010）。経験からの学習がどのように個人の実践的な持論（Argyris & Schön, 1974のいう「使用中の理論」）につながるのか、さらなる研究が必要とされる。

（2）専門的技能形成に関する先行研究

次に、経営学で論じられてきた技能形成に関する研究を取り上げる。その前に、認知心理学の分野で検討されてきた熟達研究について簡単にまとめておきたい。

熟達研究では、古くは知識内容よりも記憶力や思考力といった、知識や技能そのものを習得する形式的な能力を陶冶することが重要だとされてきた（形式陶冶説）。これは、学習の転移という考え方を前提としている。学習の転移とは、心理学辞典（中島ほか編, 1999）によれば、「前に学習したことが後の学習に影響を及ぼすこと」をいう。例えば、ラテン語など難しい教科の学習が、他教科学習のための一般的な学習スキルの獲得を促すと考えられてきた。しかし、転移テストを実施したThorndike & Woodworth（1901）は、形式陶冶説には科学的根拠がないことを示し、そのような教育は限定的な特殊能力を習得するだけで、様々な課題に応用できる一般的スキルの獲得には役立たないことを明らかにし、転移は知識要素の類似の程度によって決まると主張した（同一要素説）。ただし、その知識要素は明らかにされないままであった。その後、1950年代に認知革命が生じると、知的能力の本質は、一般的な思考能力と推論能力にあるとされ、より幅広い課題に対応できる方法を「弱い方法」と呼び、例えば手段—目標分析といった一般的に活用できる方法が提示された（Newell & Simon, 1972）。手段—目標分析とは、現状と目標の状態のギャップを特定し、そのギャップがなくなるように手段を選択する方略である。ただし、この「弱い方法」が有効であったのは、現実世界とは切り離されたゲームなどの形式的論理課題のみであって、実践で複雑な知識を必要とする課題では弱い方法は有効ではなかつ

た。例えば、チェスなどの譜面の記憶に有効であったことは、その専門領域に固有の知識や技能であった (Chi, 1978)。この流れを受けて、1970年代後半以降、知的能力の本質は、領域固有の知識や技能にあるとする理論が、初心者—熟達者研究において数多く提出された。それは、チェスなどのゲームだけに限らず、例えば、タイピスト (Salthouse, 1984)、ピアニスト (Krampe & Ericsson, 1996)、パイロット (Morrow et al, 2001) といった専門分野の技能について、その専門分野の経験に特化する形で、新しい認知技能が発達していることが示されている。つまり、熟達者は、自身が持っている領域固有の知識を、体制化された知識 (これをスキーマと呼ぶ) として獲得しており、それを活用して、与えられた情報から素早く意味のあるパターンを見つけだし、課題を遂行しているのである。現在では、この領域固有の知識や技能だけでなく、メタ認知と一般的方略を加えて熟達者の認知活動が説明されている (Bruer, 1993, 岡本, 2001)。

簡単に熟達研究の経緯を振り返ったが、ある専門領域での熟達は、領域固有の体制化された知識と、それをいつどのように使うことができるかの理解であるメタ認知、モデリングや類推といった課題や領域にとらわれずに幅広く活用できる一般的な方略が相互に組み合わせられて獲得され構成されていると主張されている。

また、認知心理学での熟達研究が進む中で、労働経済学の分野では、主にブルーカラーを対象とした技能形成の研究として、小池 (1977, 2005)、小池・猪木編 (1987) などの研究が進められてきた。小池は、製造の現場、自動車産業の職場を主に観察することで、問題と変化をこなす腕である熟練を「知的熟練」と名づけ、昇進や配転といった企業内移動のコースをキャリアと呼び、キャリアこそが熟練を形成する主要な過程だとしている。そして、いわゆるブルーカラーといわれる工場労働者を中心に、日本とアメリカの職場比較を通じて、日本の職場の方がアメリカの職場よりも、関連性を持つ多数の仕事のうち、やや広い範囲を経験させるように、典型的なキャリアが構成されていることを観察している (小池, 1977)。さらに、このような「仕事の広がり」に加え、タイとマレーシアの職場比較によって、変化と異常に効率的に対処する「仕事の深さ」という概念を提示した (小池・猪木編, 1987)。加えて、生産現場のブルーカラーだけではなく、ホワイトカラーに対する国際比較を通じて、国を問わず、「やや幅広い1職能型」ないし「主と副型」という経験の幅において、共通の傾向が見出された (小池・猪木, 2002)。このように、小池らの一連の研究では、「専門のなかでの幅広い経験」がブルーカラー、ホワイトカラーを問わず知的熟練の根幹であると主張している (小池, 2005)。企業は、経済合理的理由によって、個人が一つの主となる職能から経験の幅を広げるようにキャリア形成を促して

いく。その理由は、不確実性をこなす技能が必要だからである。

松本（2003）では、製造業の鋳鉄管工、生協の共同購入に携わる職員、ファッションデザイナーの事例研究を通じて、「身体的な技能であり意図する成果を生み出すスキル」、「そのスキルを変化する状況に応じて使い分ける技能であるインテリジェンス」、それらに加えて「創造性や状況への理解、組織レベルのインテリジェンス、即興性や直観といった熟達目標となる技能としてコンピタンス」というスキル、インテリジェンス、コンピタンスの階層構造をなす3つの概念を取り上げている。そして、それらの形成には、タスク特性と技能特性、組織特性が影響を与えるという枠組みを示した。つまり、直面しているタスクの種類、必要とされる技能の種類、チーム作業か個人で行うかに応じて、技能の形成は影響を受けることを指摘している。

楠見（1998, 1999, 2001, 2003）は、複雑で非定型な中間管理職の業務における管理者の認知的能力、知識、スキル、態度に注目し、調査を行っている。それによると、実践的知識の獲得段階は次のとおりである。第1段階は、蓄積段階である。熟達者のコーチを受けながら仕事の手順やルールを学習する。第2段階は、構造化段階である。そこでは一通り仕事を覚え、一人で定型な仕事を行うことができる。第3段階は、再構造化段階である。定型な仕事のパフォーマンスを新たな方法で向上させ、省力化する。また非定型な仕事に柔軟に対処できるようになる。このような実践的知能は、学校教育など形式知や言語知によって支えられた学業にかかわる知能と違い、経験を通して獲得される、言語化されない暗黙知、経験知、さらには常識で支えられている。また、ホワイトカラーの管理職が持つ暗黙知（実践的知識）の内容を次の3つに分類している。第一は、タスク管理である。すなわち特定業務を遂行するためのノウハウや情報処理の効率化にかかわるものである。第二に、他者管理である。これは、部下、同僚、上司との対人関係づくりのノウハウである。第三は、自己管理である。これは自分の動機づけをコントロールしたり、自分を組織のなかに組み込むノウハウである。

松尾（2006）は、自動車および不動産販売会社の営業担当者、またIT企業のコンサルタントとプロジェクトマネジャーを対象に調査を行っている。その結果、まず営業担当者の調査から、売り方に関するスキルが業績につながるようになるまでに10年程度の経験が必要であることが示された。また、コンサルタントとプロジェクトマネジャーの調査からは、それぞれの領域によって経験学習のパターンが異なっていたことが示された。つまり、知識だけに限らず、経験学習のプロセスも領域に固有のものであった。さらに、経験学習を方向づける信念（ここでは顧客志向）が高い場合、経験と業績の結びつきが強かっ

た。すなわち、信念は経験からの学習を促進する効果が見られた。

このように、労働経済学や経営学の分野などで議論されてきた技能形成に関する研究は、調査対象となった職能はそれぞれ異なっているが、いずれも個人の技能が仕事の経験によってどのように習得され、それがどういった効果をもたらすのかについて一定の示唆を与えている。熟達研究では、一つの専門的経験によって熟練していくことは、領域固有の知識や技能を形成することと主張されてきたが、小池の一連の研究や松尾（2006）の研究によれば、実際の企業の専門的な職能においても10年以上といった中長期にわたる専門的経験によって領域固有の技能が蓄積すること、またその過程として、キャリアにおいてやや幅広い仕事をこなしていくことで、いつどのように対処すればよいのかという不確実性への対処、すなわちメタ認知を培っていることが暗示されている。また、松本（2003）によれば、そうした技能形成にはタスク特性や組織特性など社会的な状況によってその形成が影響を受けていることが示されている。

一方で、こうした認知主義的学習理論を代表する熟達研究の領域は、分析単位を学習する個人の認知過程においており、社会的な実践とは切り離されてきたとの指摘がある（高木, 1999）。個人の知識や技能がどのように熟達していくかということ、またその特徴を定点点観測し、様々な比較を行ってきたという点では有意義であるが、こうした知識や技能がどのような社会的なかかわりの中で生成されてきたのかという学習現象をダイナミックに捉えるための枠組みは提供されてこなかった。

この点を視野に入れた研究として、Lave & Wenger（1991）に代表されるような正統的周辺参加論（Legitimate Peripheral Participation: LPP）では、社会的な実践活動の現場である実践コミュニティへの参加過程として学習を理解する枠組みを与えている。この参加過程では、いわゆる見習いのような周邊的な参加形態から、主とした役割を担うより複雑で深い十全的参加への変化を学習と捉え、そうした過程を通じて、行為の熟達、コミュニティへの理解、他のメンバーについての理解、自己のアイデンティティの発達が相互構成的に変化する過程を学習として捉えるのである。正統的周辺参加論としての切り口から捉えると、企業内のキャリア移動は一種の企業文化についての参加過程の変化と見ることが可能であろう。Schein（1971）は、階層次元、職能・技術次元、部内者化・メンバーシップの次元という3つの次元のモデル（キャリアコーン）によって組織内での移動を捉え、まさに部内者化・メンバーシップの次元は組織との関わりにおける中心性を表している。組織への関わり度合いが高まることは、組織への参加の程度と関係している。このことは組織社会化理論として、地位や中心性の変化に伴い、個人の価値・態度・行動様

式（パーソナリティの一部）の変化を生み出すことが述べられてきた（Schein, 1980）。つまり、組織に馴染む過程で組織への適応を通じて学習が進展することを示してきたのである（VanMaanen & Schein, 1979）。

このように、専門的技術形成に関する研究では、長期にわたる技能の獲得と蓄積という観点から仕事経験を捉え、そこではキャリアの上でやや幅広い仕事経験を積むことが重要であると主張されてきた。一方で、いくつかの課題も見受けられる。第一に、社会要因あるいは状況要因（コンテキスト）といった個人を取り巻く環境を含めた分析である。つまり、専門的技術の獲得プロセスがどのように組織の中で進められるのかを捉える必要がある。Lave & Wenger（1991）が端緒を開いた正統的周辺参加論に基づいた経営学的研究が待たれる。第二に、企業の中で重要なポジションを占める経営幹部、あるいはリーダーやマネジャーといった人たちの技術形成である。確かに、小池の一連の研究や楠見（1998, 1999, 2001）は、ホワイトカラーなど管理的な技術について調査しているが、上位の地位の者やその技術の獲得過程を詳しく触れてはいない。この点で、Hill（2003）や元山（2008）などの管理職移行時に注目した質的研究は興味深く、さらなる研究が必要である。

（3）キャリア発達に関する先行研究

キャリアという言葉の定義は、広義にはライフキャリアといった人生そのものを表す場合があるが、主に職業との関連で用いられる用語である。Hall（1976, 2002）では、キャリアについて、①昇進（組織の階層を登っていく連鎖）、②専門職業（弁護士、医者、教師のような職業）、③生涯にわたる仕事の連鎖、④生涯にわたる役割に関連した経験の連鎖といった意味があると述べている。

確かに、キャリアを捉える定義や意味は多様であるが、本章のテーマと関連する組織内でのキャリア発達については、個人が自分のキャリアをコントロールするという視点に立った「キャリア・プランニング」と、個人の興味関心と組織の機会をマッチングさせるという組織の視点に立った「キャリア・マネジメント」が関係してくる。この2つの視点を踏まえ、Morrison & Hock（1986）は、キャリア発達を「仕事や仕事に関する状況の学習に関連した行動変化のシステム」と定義している。つまり、キャリア発達という概念には、仕事を通じた学習の観点が含まれている⁶⁾。

(6) キャリア発達は、一般に、キャリアの段階（ステージ）モデルとその段階ごとの達成すべき発達課題の対処を通じた心理・社会的成長を取り上げてきた（宗方・渡辺編, 2002, 4-6頁）。これに対し、本章で扱うキャリアにおける学習とは、キャリア上での経験を通じて生じるプロセス

ここで、キャリア諸理論の中で、主要論者がキャリアと学習の関係についてどう主張しているか触れておきたい。仕事経験からの学習はキャリアの形成に影響を与える。しかし、「職務課題がキャリア発達を推進することは明らかだが、まだなおわれわれが何をすべきかについての正確な理解にいたっていない」とHall (2002, p.306-307)も指摘している通り、キャリアと職務、仕事がどう関連し、学習や発達に影響を与えるかの研究は限定的であった。しかし、一部の論者はキャリアと学習の関連性について、いくつかの有用な示唆を与えてきた。

① Hall が主張するキャリアと学習の関係

Hall は、Boston 大学の教授でキャリア研究の権威としてよく知られている。彼は、キャリアは持続的な学習のプロセスであると主張し、段階的なキャリア発達を提示している。

Hall & Nougaim (1968) は、AT&T社のマネジャーの研究から、確立 (establishment)、発展 (advancement)、維持 (maintenance) という3段階のキャリア発達モデルを提示した。確立段階は、新たな経験として地位の構造範囲を定め、その安定を確保する段階である。次の発展段階は、昇進や達成に関心を移す段階である。最後の維持段階は、一旦発展の限界が近づくことによる、キャリアの頭打ちの段階である（この維持段階は、Hall & Mansfield (1975) でも示されている）。Hall によるこのキャリアの3段階モデルは、Erikson や Levinson のライフサイクルの理論とあわせて統合され示されている。なお、このような段階モデルは、段階の区切り方の違いはあれ、Super & Bohn (1970) や Schein (1971, 1978, 1990) でも同様に示されている。

さらに、Hall はこのキャリア段階モデルと学習を結びつけている。その特徴は、近年の

ㄨであり、認識、知覚、態度や行動などの変化をとまなうものである。確かに、両者は共通する意味合いが存在するが、キャリアにおける学習ではプロセスと変化の観点をより強調しており、主として状況や文脈に対する反応や対処から生じるものである。筆者は、下表のように違いを整理している。

	キャリア発達	キャリア学習
主たる類型	ステージ	プロセス
対 象	発達課題	経験
成 果	心理的成功	教訓
概念の焦点	成長	変化
主たる動因	自然な成熟	状況への反応・対処
時 間 軸	比較的長期。例えば人生全体	主に中期から短期。例えば仕事に取り組んだ期間

技術や製品サイクルの短さを踏まえ、仕事生活の期間を通じたより多くの短いサイクル（探索、試行、習得、そして退出）の連続としている点である。われわれのキャリアは、こうした比較的短い期間のなかで環境や周囲の人々によって遮られ、意識的な探索、新しい学習サイクルに導かれる。そこでは、年代順の年齢ではなく、キャリアごとの年齢（キャリア年齢）が重要となる。

このように Hall のモデルは、発達段階を踏まえて学習の側面を捉えようとしている点に特徴がある。Hall (2002) は、こうした学習サイクル内の関係、学習サイクルの根拠、誘因や発達を促進するための介入などについて、さらなる研究課題があると述べている (p.124-127)。

② Krumboltz が主張するキャリアと学習の関係

Krumboltz は、Stanford 大学の教育学および心理学の教授であり、キャリアカウンセリングの権威としてよく知られている（渡辺編，2003）。その主な概念に、「計画された偶発性 (planned happenstance)」がある。Mitchell et al. (1999) は、キャリアカウンセラーの観点から、この理論の基本的仮説を次のように述べている。「人間はある時いろいろな特徴と性質を携え、選択の余地がない状態で両親のもとに生まれる。そして、よいことも悪いことも両方学ぶ機会をもった数多くの未知の出来事 (events) が生じる環境の中で育つ。個人はまた自ら出来事自体を作り出し、最大限学べるようにあらゆる出来事や資源を十分に活用する。カウンセラーの仕事は、絶えず変化する仕事環境のなかで、各クライアントが満足のいく人生を送れるように、スキル、興味関心、信念、価値観、職業習慣、個人特性の学習を容易にすることである。計画された偶発性の理論は、計画されていない出来事を学習機会へ創造し、変容することを包含すべくキャリアカウンセリングを拡張した概念的枠組みである。(p116-117)」

Krumboltz らの研究は、特に職業選択の際の意思決定とそれを支援するカウンセラーの役割から学習を捉えている。例えば、Krumboltz (1996) では、キャリアカウンセリング理論のなかで、主流である特性因子理論に基づく職業と個人のマッチングやそれに付随する調査（興味調査など）が、創造的な新しいキャリア発達の方向へは導かないとし、新たに学習の観点からキャリアカウンセリングを実施する必要性を説いている。カウンセリングは、個人の選択を狭めるのではなく、将来に向かって開かれた学習経験を支援できなければならないとの主張である。Krumboltz (1979) では、この学習経験をキャリア上の意思決定と関連させて、道具的学習 (instrumental learning) と連合学習 (associative

learning) に分類している。道具的学習とは、行動の結果から生じるもので、うまくいったか、そうでなかったかを積極的に自己観察し、一般化する学習である。連合学習は、他者を観察することで生じるもので、誰かの行為や働きぶりを見てその関心を生み出す学習である。いずれの学習も私たちは限られた自己経験、周囲の人々からしか影響を受けていない。キャリアカウンセラーは、こうした限られた過去の学習経験を次の新たな学習経験のデザインへと導く必要がある。このような視点は、職業のマッチングを図るだけのキャリアカウンセリングとは異なっている。

確かに、Krumboltz らが主張している計画された偶発性理論は、キャリア上の選択・決定の際の考え方（例として、計画に固執しないこと、オープンマインドであること、前向きであること、どんな経験からでも学ぶことなど（Krumboltz & Levin, 2004））として、キャリアと学習の関係について一定の示唆を与えているが、経験によって何をどう学ぶべきかといった具体的な学習内容までは言及していない。

③ その他の論者が主張するキャリアと学習の関係

London は、キャリアに関連した継続的な学習（Career-Related Continuous Learning: CRCL）という概念を使用している。その定義は次の通りである。すなわち、CRCL は、将来あるいは今日におけるキャリア発達のために、（暗黙知を含む）知識を持ち運んだり、応用したりする目的を持ち、自主的で、自由裁量の、計画的で、積極的な指向を持った、長期にわたって維持される公式の（制度的な）あるいは非公式の活動パターンによって特徴づけられる個人レベルでのプロセスである（London & Smither, 1999）。

また、Gelatt は、意思決定理論における著名な研究者であるが、キャリア上の意思決定と関連し、「積極的な不確実さ（positive uncertainty）」という概念を提唱している。それは、学習を促すような創造的な意思決定のための考え方で、次のような相反する原則で成り立つ。すなわち、やりたいことに集中ししかも柔軟であること、既知のことをよく知りかつ疑ってかかること、信じていることについて現実的かつ楽天的になること、行うことについて実際的かつ夢想的になることである（Glatt & Gelatt, 2003）。

④ キャリア発達論者における学習の位置づけ

キャリア発達諸理論における学習の位置づけについて、主要論者の主張は、次のようにまとめることができる。第一に、いずれもキャリア上での学習（継続的な学習）の重要性を強調している。特に、職業選択における意思決定という文脈の中で、Krumboltz や

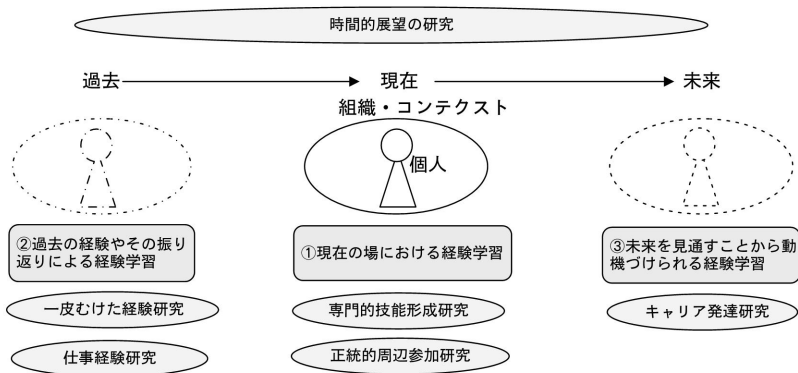
London らが、経験から継続的に学ぶことが肝要であると述べている。また Hall も同様の趣旨のもとに、キャリアの段階と学習の関係について一つのモデルを提示している。第二に、そうした学習を強調する背景には、人々を取り巻く環境の不確実性が前提となっている点である。変化の激しい時代においては、世の中に唯一の正しい方法はなく、あらゆるリソースを活用する考え方、すなわちより高次に位置する「学ぶ」という行為自体が重要な手段となる。例えば、Gelatt & Gelatt (2003) は、創造的であるためには、二律背反的な命題を心に抱いておく必要性を述べているが、それは変化への柔軟な学習力を想定した主張である。

反対に、各論者の学習に対する主張には、不足していると思われる点がある。第一に、キャリアという概念の中心部分は、職業や仕事と密接な関連があるにもかかわらず、仕事経験自体からの学習についての具体的な言及が見当たらない点である。主要論者たちは、キャリアにおいて学習が重要であるという「哲学」は述べているが、実際の学習内容については触れずにとどまっている。第二に、組織（企業）の影響が明らかでない点である。職業や仕事といった企業組織内で生じる内容を扱っているにもかかわらず、組織自体が個人に与える影響については言及が少ない。これは、いずれの論者も主に個人の視点に重点を置きキャリアを説明しているためだと思われる。第三に、学習そのものを捉える視点が欠けている点である。各論者とも人生を満足以送ることやその援助の重要性を述べてはいるものの、具体的にどうすればそうした考え方に変わるのかという変化、すなわち学習のプロセスについては、簡単なチェックリストなどを提案するなどだけで、十分な理論的考察を行っているとはいえない。キャリアにおける仕事経験の学習を明らかにするために、このような論点に注意する必要がある。

3. 仕事経験学習を捉える時間軸

キャリアと経験学習は非常に密接な関係にあるにもかかわらず、先行研究分野ごとにそれぞれ議論が進められてきたといえる。ここで、これらの研究領域について時間軸を念頭に整理し、今後の研究視座への提示につなげたい。

まず専門的技能形成研究は、現在の熟達者を対象とし、素人との比較を通じて、その熟達化する過程を明らかにしてきた。その主な主張は、熟達者になるには、その領域で10年程度の長期の経験を必要とすること、知識や技能、経験プロセスは領域固有であるというものである (Bruer, 1993, 松尾, 2006)。また、個人は技能形成のために「専門のなかで



図表3 時間軸から統合を目指した各研究領域の位置づけ

幅広い経験」を積むようなキャリアを歩んでおり、それによって不確実性への対処法を獲得していることも指摘されてきた（小池らの研究）。つまり、技能形成研究の中で、経験から学ぶことは、技能が熟達することである。しかし、そうした技能を企業でどのように身につけていくのかという詳しい実践過程を取り上げた研究はまだ少ないことが指摘できた。

これに対し、正統的周辺参加研究は、社会实践を含めたよりダイナミックな学びの過程を捉えようとするものである（Lave & Wenger, 1991）。現在という時間軸において、個人がどのように組織（共同体）に参加し、技能を身につけていくのか、より周縁的な参加から十全的な参加への移行過程をよりダイナミックに考察している。実際、企業のキャリアについても、Schein (1971) がメンバーシップという中心性の次元を取り上げたように、初期配属や初期業務では周縁的な仕事を覚え、手続き的な作業を担当しながら、年数を重ねることにより中心的なキャリア（例えば本社業務）に移行していくことが通常である。このような組織への参加過程で、熟達し、他の構成員とも馴染み、自己のアイデンティティも発達させるということが指摘できる。

一方で、過去という時間軸に主軸を置いて、その語りを分析してきたのが、リーダーシップ開発の研究領域である。ここでは、経験と教訓に対する個人の主観的な語りを通じ、多くのマネジャーたちが印象を抱きやすい共通する経験と教訓のカテゴリー化と、個人が重視している価値観や持論が言語化されるプロセスを明らかにしてきた。過去の振り返りによって、現在の個人がどのような持論を形成してきたのか、それはどのようなキャリアや経験から意味づけられているのかについて示唆を与えている。また、マネジメント開発での仕事経験研究も、過去の仕事経験要素を分析し、経験が導く結果との関連性を明

らかにしてきた。

また、過去から現在、そして未来に向かっていく時間軸を意識し、個人の心理的発達を捉えた研究としてキャリア発達研究がある。この研究領域では、キャリアの段階ごとに発達課題を提示し、課題に対処することで個人の心理的、社会的成長が実現されるという枠組みが提供されてきた。例えば、Super & Bohn のモデルでは就業前の段階から退職まで、また Hall や Schein らも入社から退職までのステップと対処課題を示してきた。そして、キャリア発達を首尾よく進めるためには、キャリアの中で学ぶこと、すなわち継続的な学習を必要とし、それを支援するサポート（カウンセリングなど）も必要であることが提示されてきた（London や Krumboltz らの主張）。

このように、過去—現在—未来という時間軸の中で各研究領域を位置づけることによって、俯瞰的に経験学習の意義を見出すことができる（図表4）。これらを踏まえたうえで、

図表4 経験学習に関連する研究領域の要約

	研究のスコープ	主な主張	キャリアとの関係	主たる時間軸
専門的技術形成研究	熟達者と素人の比較を通じ、熟達者の特徴を明らかにしてきた	特定の領域で10年以上の経験が必要知識・技能は領域固有である	専門の中での幅広い経験を積むようなキャリアによって技能を形成している	過去から現在に至る知識技能の蓄積
正統的周辺参加論	社会実践の中の参加過程に注目し、ダイナミックな学びの過程を把握	組織（共同体）への周縁的な参加から十全的な参加を通じて、技能を身につけていく	キャリアコーンのメンバーシップとといった中心度の次元、組織社会化とといった組織に馴染む過程と一致している。	現在の参加
一皮むけた経験研究（リーダーシップ開発）	経験と教訓に対する主観的な語りを通じ、多くのマネジャーたちが印象を抱きやすい共通する経験と教訓のカテゴリー化	教訓を与えた仕事経験は、いくつかのカテゴリーに集約することができる。ある経験はいくつかの特定の教訓を学ぶことと関連している。	組織内のキャリアパスに影響を受ける	過去の経験に対する現在の語り
仕事経験研究（マネジメント開発）	仕事経験の構成要素と関連する要因を含めたモデル化	仕事の構成要素として、3つの要素と4つのレベルで分類。個人要因と状況要因が結果に影響を与える	特にキャリアとの関係は触れられていない	過去から現在にかけての経験
キャリア発達研究	キャリアの段階とその段階ごとの達成すべき発達課題を明らかにしてきた	年齢や役割に共通した課題をくぐることで、個人は発達する	キャリアの節目に応じた発達課題を提示	未来に達成すべき発達課題の提示

われわれは、仕事研究学習を多角的に研究分析する必要がある。最後に、経験学習に時間的な考察をおこなうことの意味を述べておきたい。これまでの経験学習という文脈では、いずれも過去に経験したことから何を学んだかについて分析してきた経緯がある。しかし、個人の学習は、将来の展望からも影響を受けるはずである。どういうキャリアを歩みたいか、何を目指したいかによって、現在の場で学ぶ着眼点も変わってくる。例えば、営業部門の経理担当として、将来、経理のプロフェッショナルを目指したいと思っている人材と、営業部門の支店長を目指したいと思っている人材では、様々な場面で意識する経験は異なり、必然的に学ぶ内容も異なるのではないだろうか。また、近い将来必要としている知識やスキル、考え方も、実は入念に振り返ってみると、埋もれていた過去の経験が活かされることがある（谷口，2008）。つまり、未来を見通すことで必要な学習へと誘い、未来に向けて過去の経験を活用するという視点を生み出しうる。過去—現在—未来という時間軸を取り入れることは経験学習の統合的な研究視座へと導く。

なお、時間的統合を目指した経験学習を考察する際に、心理学で培われた時間的展望に関する理論が有用である⁽⁷⁾。時間的展望とは、「ある一定時点における個人の心理学的過去および未来についての見解の総体（Lewin, 1951, p.75）」と定義されている。また、白井（1995）は、時間的展望は、「長期にわたる行動の一連の連鎖とその結果を予期的に表象したり、過去の行動の連鎖のまとまりと結果を想起することによって、現在の行動を動機づけるという働きをとらえる概念」として、動機づけとの関係について時間的展望を整理している⁽⁸⁾。実際、時間的展望は、学習を動機づける（レンズら，2007）。

われわれは、時間的展望を持ち、過去から未来を意識しながら経験学習を活用することで、さらに有効に経験から学ぶことができるのである。このように、時間軸を踏まえたうえで仕事経験学習の研究へとつなげていく必要がある。

参 考 文 献

- Argyris, C. & D. Schön (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Baldwin, T. T. & M. Y. Padgett (1993) "Management Development: A Review and Commentary," in Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons.

(7) 尾形・金井（2008）は、時間的展望の概念と組織行動論の各主要概念との関係について論じている。ただし、キャリアや経験学習との関連性は述べていない。

(8) その中で、狭義の時間的展望が、広がり（extension）、密度（density）、構造化（structuration）、現実性（realism）、優勢性（predominance）で成り立っていることを述べている。

- Bass, M. B. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., The Free Press.
- Bennis, W. & R. J. Thomas (2002) *Geeks & Geezers*: Harvard Business School (斎藤彰悟 監訳, 平野和子 訳, 『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社 2003年).
- Bronderic, R. (1983) "How Honeywell Teaches its Managers to Manage," *Training*, January, pp.18-23
- Bruer, J. T. (1993) *Schools for Thought, a Science of Learning in the Classroom*, The MIT Press (松田文子・森敏昭 監訳, 『授業が変わる』北大路書房 1997年).
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-powered Company*, Jossey-Bass (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳, 『リーダーを育てる会社つづす会社』英治出版 2004年).
- Cheetham, G. & Chivers, G. (2001) "How Professionals Learn - the Theory!" *Journal of European Industrial Training*, Vol.25, No.5, pp.250-269.
- Chi, M. T. H. (1978) "Knowledge Structure and Memory Development," In R. Siegler (ed.) *Children's Thinking: What develops ?*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A. (1992) *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & R. M. Fulmer (2003) "Developing your Leadership Pipeline," *Harvard Business Review* (Dec): pp.76-84.
- Cullen, J. & S. Turnbull (2005), "A Meta-Review of the Management Development Literature," *Human Resource Development Review*, Vol.4 No.3, pp.335-355.
- Davies, J. & M. Easterby-Smith (1984) "Learning and Developing from Managerial Work Experiences," *Journal of Management Studies*, Vol.21, No.2, pp.169-183.
- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*, The Macmillan Company (市村尚久訳, 『経験と教育』講談社 2004年).
- Douglas, C. A., (2003) *Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce*, Center for Creative Leadership.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一監訳, 『新しい管理者像の探究』産業能率短期大学出版部 1970年).
- Fleishman, E. A. & E. F. Harris (1962) "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *Personnel Psychology*, Vol.15, pp.43-56.
- 古野庸一・リクルートワークス研究所編 (2008) 『日本型リーダーの研究 日本経済新聞社 (日経ビジネス人文庫)』。
- Gelatt, H. B., & C. Gelatt (2003) *Creative Decision Making: Using Positive Uncertainty*, revised edition, Thomson.
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*, Goodyear.
- Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of Organizations*, Sage.
- Hall, D. T. & Mansfield, R. (1975) "Relationships of Age and Seniority with Career Variables of Engineers and Scientists," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 No.2, pp.201-210.
- Hall, D. T. & K. E. Nougaim (1968) "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, pp.12-35.
- Hersey, P. & K. H. Blanchard (1969) "Life-Cycle Theory of Leadership," *Training and Development Journal*, Vol.23, pp.26-34.
- Hill, L. A. (2003) *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Harvard Business School Press.
- 石原直子 (2006) 「女性役員の『一皮むける経験』—幹部候補女性を育てる企業のための一考察」, 『Works Review Vol.1』, 22-35頁。
- Karaevli, A. & D. T. Hall (2006) "How Career Variety Promotes the Adaptability of Man-

- agers: A Theoretical Model,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, pp.359-373.
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で『一皮むける』一関経連『一皮むけた経験』に学ぶ』 光文社。
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞社。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, 48-67頁。
- 金井壽宏・尾形真実哉・片岡登・元山年弘・浦野充洋・森永雄太 (2007) 「リーダーシップの持(自)論アプローチ—その理論的バックグラウンドと公表データからの持(自)論解説の試み—」 神戸大学 Discussion Paper Series.
- 関西経済連合会 (2001) 『豊かなキャリア形成へのメッセージ—経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて—』(社)関西経済連合会報告書。
- 片岡登 (2010) 「リーダーシップの意味構成—解釈主義的アプローチによる実践理論の探求—」 白桃書房。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加』 東洋経済新報社。
- 小池和男 編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社。
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』 中公新書。
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 第3版』 東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成』 東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳 編 (1987) 『人材形成の国際比較』 東洋経済新報社。
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*, Prentice Hall.
- Kolb, D. A., R. E. Boyatzis & C. Mainemelis (2001) “Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions,” in R. J., Sternberg and L. F., Zhang (eds) *Perspectives on Thinking, Learning, Cognitive Styles*, Routledge..
- Krampe, R. T., & K. A. Ericsson (1996) “Maintaining Excellence: Deliberate Practice and Elite Performance in Young and Older Pianists,” *Journal of Experimental Psychology* Vol.125, pp.331-359.
- Krumboltz, J. D. (1979) “A Social Learning Theory of Career Decision Making,” in A. M. Mitchell, G. B. Jones, & J. D. Krumboltz (Eds), *Social Learning and Career Decision Making*, Carroll Press, pp19-49.
- Krumboltz, J. D. (1996) “A Learning Theory of Career Counseling,” in M. Savickas & B. Walsh (Eds), *Handbook of Career Counseling Theory and Practice*. Davies-Black Publishing, pp.55-80.
- Krumboltz, J. D., & Levin, A. S. (2004) *Luck is no Accident: Making the Most of Happenstance in Your Life and Career*, Impact Publishers (花田光世, 大木紀子, 宮地夕紀子訳, 『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社 2005年)。
- 楠見孝 (1998) 「第一章 ホワイトカラーの熟達化と知識構造」『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 no.82, 日本労働研究機構, 13-25頁
- 楠見孝 (1999) 「中間管理職のスキル, 知識とその学習」『日本労働研究雑誌』第474号, 39-49頁。
- 楠見孝 (2001) 「第一章 中間管理職における経験からの学習能力を支える態度の構造」『ホワイトカラーの管理技能を探る(その2)』, 日本労働研究機構資料シリーズ No.110 日本労働研究機構, 15-28頁
- 楠見孝 (2003) 「暗黙知 経験による知恵とは何か」, 今井芳昭・楠見孝・小口孝司編著『エミネント・ホワイト』北大路書房, 6-24頁。
- Lave, J., & E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖訳, 『状況に埋め込まれた学習 正統的周辺参加』産業図書 1993年)。
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper & Brothers (猪股佐登留訳, 『社会科学における場の理論』誠信書房, 1962年)。
- レンズ・ウィーリー, サイモンズ・ヨーク, ヴァンティーンキスト・マーティン (2007) 「ベルギーにおける時間的展望の研究—歴史的概観—」, 都筑学・白井利明 編 『時間的展望研究ガイドブッ

- ク』ナカニシヤ出版、227-248頁。
- Likert, R. (1961) *New Pattern of Management*, McGraw-Hill (三隅二不二訳『経営の行動科学：新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社、1964年)
- Lindsey, E. H., V. Homes & M. W. McCall (1987) "Key Events in Executives' Lives," Center for Creative Leadership Technical Report 32.
- London, M. & J. W. Smither (1999) "Career - Related Continuous Learning: Defining the Construct and Mapping the Process," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.17, pp.81-121.
- 松本雄一 (2003) 『組織と技能：技能伝承の組織論』白桃書房。
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- McCall, M. W., & G. P. Hollenbeck (2002) *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*, Harvard Business School Press.
- McCall, M. W. (1988) "Developing Executives through Work Experiences," *Human Resource Planning* vol.11 (no.1): pp.1-11.
- McCall, M. W. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press (金井壽宏監訳、リクルート・ワークス研究所訳、『ハイ・フライヤー』プレジデント社、2002年)。
- McCall, M. W., M. M. Lombardo & A. M. Morrison (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Free Books.
- McCauley, C. D., M. N. Ruderman, P. J. Ohlott & J. E. Morrow (1994) "Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.4, pp. 544-560.
- McCauley, C. D. & S. A. Hezlett (2001) "Individual Development in the Workplace." in N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology (Vol. 1)*, Sage, pp.313-335.
- McCauley, C. D. & S. Brutus (1998) "Management Development Through Job Experiences: An Annotated Bibliography," Center for Creative Leadership.
- McDaniel, M. A., F. L. Schmidt & J. E. Hunter (1988) "Job Experience Correlates of Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, pp.327-330.
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。
- Mitchell, K. E., A. S. Levin & J. D. Krumboltz (1999) "Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities," *Journal of Counseling & Development*, vol.77, No.2, pp.115-124.
- 守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (2006) 「事業経営者のキャリアと育成：『BU長のキャリア』データベースの分析」, 一橋大学日本企業経営研究センター編『日本企業研究のフロンティア2』, 有斐閣, 31-52頁。
- Morrow, D. G., W. E. Menard, E. A. L. Stine-Morrow, T. Teller & D. Bryant (2001) "The Influence of Expertise and Task Factors on Age Differences in Pilot Communication," *Psychology and Aging*, Vol.16, pp.31-46.
- Morrison, A. M., R. P. White, E. V. Velsor & The Center for Creative Leadership (1987) *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top America's Largest Corporations*, Addison-Wesley.
- Morrison, R. F. & R. R. Hock (1986). "Career Building: Learning from Cumulative Work Experience," In D. T. Hall & Associates (eds.), *Career Development in Organizations*, pp. 236-273. Jossey-Bass.
- 元山年弘 (2008) 『ライン・マネジャーへのキャリア移行に関する研究』, 神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 宗方比佐子・渡辺直登編著 (2002) 『キャリア発達の心理学 仕事・組織・障害発達』川島書店。

- Mumford, A. (1997) *Management Development: Strategies for Action*, 3rd ed. Chartred Institute of Personnel and Development.
- 中島義明・安藤清志・子安靖生・坂野雄二・繁栞算男・立花政夫・箱田裕司編 (1999) 『心理学辞典』有斐閣。
- Newell, A. & H. A. Simon (1972) *Human Problem Solving*, Prentice Hall.
- Noe, R. A. (1996) "Is Career Management Related to Employee Development and Performance?," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, No.2, pp. 119-133.
- 岡本真彦 (2001) 「熟達化とメタ認知—認知発達の観点から—」『日本フジ学会誌』, Vol.13, No.1, pp.2-10.
- 尾形真実哉・金井壽宏 (2008) 「組織行動論 (Organizational Behavior. OB) への時間的展望概念導入の試み—「希望の心理学」適用のための理論的考察と予備的実証分析—」神戸大学ディスカッションペーパー。
- Quinones, M. A., J. K. Ford & M. S. Teachout (1995) "The Relationship between Work Experience and Job Performance: a Conceptual and Meta-Analytic Review," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4, pp. 887-910.
- リクルートワークス研究所 (2001) 「日本におけるリーダーシップ開発の現状」, 『Works』, 第47号, 32-37頁, 株式会社リクルートワークス研究所。
- Salthouse, T. A. (1984) "Effects of Age and Skill in Typing," *Journal of Experimental Psychology*, General, 113, pp.345-371.
- Savickas, M. L. (1997) "Career Adaptability: An Integrative Construct for Life Span, Life Space Theory," *Career Development Quarterly*, Vol.45, pp.247-259
- Schein, E. H. (1971) "The Individual, The Organization, and The Caree: A Conceptual Scheme," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.7, No.4, pp.401-426.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company (二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 1991年)。
- Schein, E. H. (1980) *Organizational Psychology* 3rd ed., Prentice-Hall. (松井資夫 訳, 『組織心理学』, 岩波書店, 1981年)。
- 白井利明 (1995) 「時間的展望と動機づけ: 未来が行動を動機づけるか」『心理学評論』Vol.38, No.2, pp.194-213.
- Stogdill, R. L. (1948) "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology*, Vol.25, pp.35-71.
- Stogdill, R. L. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press.
- Super, D. E. & M. J. Bohn (1970) *Occupational Psychology*, Wadsworth Publishing Company (藤本喜八・大沢武志訳, 『企業の行動科学6 職業の心理』ダイヤモンド社, 1973年)。
- Tesluk, P. E. & R. R. Jacobs (1998). "Toward an Integrated Model of Work Experience," *Personnel Psychology*, Vol.51, pp.321-355.
- Thorndike, E. L. & R. S. Woodworth (1901) "The Influence of Improvement in One Mental Function upon the Efficiency of Other Functions," *Psychological Review*, Vol.8 No.3, pp.247-261
- 高木光太郎 (1999) 「正統的周辺参加論におけるアイデンティティ構築概念の拡張: 実践共同体間移動を視野に入れた学習論のために」『東京学芸大学海外子女教育センター紀要』, 第10巻, 1-14頁。
- 谷口智彦 (2006) 『マネジャーのキャリアと学習—コンテクスト・アプローチによる仕事経験分析』白桃書房。
- 谷口智彦 (2008) 「一皮むけた経験におけるリフレクシヴ・インタビューの考察—ミドルにおける対話からの学習の可能性」, 『Works Review 2008』, リクルートワークス研究所, 130-143頁。
- Tichy, N. M., & E. B. Cohen (1997) *Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, Harper Business. (一條和生 訳『リーダーシップ・エンジン』, 東洋経済新報社

1999年).

- VanMaanen, J. V. & E. H. Schein (1979) "Toward a Theory of Organizational Socialization," in Staw, B. M. (eds) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, pp.209-264.
- Van Velsor, E., C. D. McCauley & R. S. Moxley (1998) "Our View of Leadership Development," in C. D. McCauley, R. S. Moxley & E. Van Velsor (eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass, pp.1-25.
- Wexley, K. N. & T. T. Baldwin (1986) "Management Development," *Journal of Management*, Vol.12, No.2, pp.277-294.
- 渡辺三枝子編 (2003) 『キャリアの心理学：働く人の理解「発達理論と支援への展望」』ナカニシヤ出版。
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations* 6th. ed, Prince Hall.
- Zemke, R. (1985) "The Honeywell Studies: How Managers Learn to Manage," *Training*, August, Vol.22, No.8, pp.46-51.