

PLE30 を評価指標および行動指標とした
肯定的学習環境構築のプロセス設計と実践
—活動支援主体の段階的委譲—

Process design and practice of building a Positive Learning Environment
using PLE30 as an evaluation index and behavioral index.
—Staged delegation of activity support entities—

社会文化科学教育部 博士前期課程 教授システム学専攻

200g8808

三枝澄絵

主指導：平岡斉士准教授

副指導：鈴木克明教授、都竹茂樹教授

2022 年 2 月

目次

図表目次	4
要旨(日本語)	5
要旨(英語)	6
第1章 はじめに	8
1.1 研究の背景	9
1.2 当該組織の課題	9
1.3 PLE30 について	9
第2章 目的	11
第3章 方法	12
3.1 本研究の全体構造	12
3.1.1 フェーズ1	12
3.1.2 フェーズ2	12
第4章 フェーズ1	14
4.1 目的	14
4.2 方法	14
4.2.1 PLE30 を用いた学習環境の介入前評価	14
4.2.2 介入項目の決定	15
4.2.3 介入策の設計	15
4.2.4 育成ルーブリックの介入前の評価	17
4.2.5 学習プロセスの実践	18
4.2.6 介入後の評価	19
4.3 結果	19
4.3.1 PLE30 の評価結果	19
4.3.2 育成ルーブリックの評価結果	20
4.4 考察	21
第5章 フェーズ2	22
5.1 目的	22
5.2 方法	22

5.2.1 上司主導の学習プロセス	23
5.2.2 主体的な PLE30 改善	23
5.2.3 プロセスコンサル	25
5.3 結果	29
5.3.1 PLE30 の評価結果	29
5.3.2 育成ルーブリックの評価結果	31
5.4 考察	32
第6章 学習環境の検証	33
6.1 PLE30 のメタ概念抽出	34
6.2 PLE30 メタ概念の関連性	39
6.3 インタビューの実施	40
6.4 インタビューの結果	42
6.4.1 上司グループへのインタビュー結果	42
6.4.2 部下グループへのインタビュー結果	45
6.5 肯定的学習環境の考察	47
第7章 プロセス改善の提案	48
7.1 学習環境構築プロセスの改善点	48
7.1.1 プロセス追加箇所	48
7.1.2 プロセス新案の全体構造	48
7.2 学習環境構築プロセス新案のエキスパートレビュー	49
7.2.1 エキスパートレビュー結果	49
7.2.2 レビューを踏まえた修正	50
第8章 総合考察	52
8.1 研究のまとめと成果	52
8.2 今後の課題と展望	52
参考文献	54
付録	55
謝辞	64

図表目次

表1	PLE30	10
図1	本研究の全体構造	13
表2	PLE30 介入前評価の対象人数	14
図2	PLE30の介入前評価	15
表3	育成ルーブリックの一例	16
表4	育成ルーブリック評価対象人数	18
図3	介入前育成ルーブリック値(平均値)	18
図4	PLE30の介入後評価	19
図5	育成ルーブリック値(平均値)の推移	20
図6	育成ルーブリック値の伸び数	20
表5	研修ごとの主査の割り当て	23
表6	A 部署のPLE30 評価結果	24
表7	A 部署のプロセスコンサルのメモ	25
表8	営業の客先ヒアリング業務におけるジョブエイド:キクゾー	28
表9	フェーズ2における評価データ数	29
表10	PLE30評価結果	30
図7	育成ルーブリック値(平均値)の推移	31
図8	育成ルーブリック値の伸び数	31
表11	PLE30 のメタ概念	34
図9	PLE 原典の上位概念との関連性	39
図 10	メタ概念で分類した PLE30 評価の変化	39
表 12	対象者の属性	40
表 13	インタビュー項目リスト	40
表 14	回答指標	41
表 15	上司グループへのインタビュー結果	42
表 16	部下グループへのインタビュー結果	45
図 11	メタ概念ごとの実行度	47
図 12	肯定的学習環境構築プロセスの全体構造(新案)	49
表17	エキスパートレビューサマリ	50
図 13	肯定的学習環境構築プロセスの全体構造(新案最終版)	51

要旨(日本語)

企業の人財育成は、個々人のパフォーマンスを向上させ、経営に資することが目的である。育成現場においては、研修を始めとした学びを職場で活かして行動変容につなげ、学習効果を高めていくことが期待されるが、その実現には職場の肯定的な学習環境づくりが重要である。昨今、学習環境として職場が持つ可能性への関心の高まりはある一方、学習環境を自組織が自ら評価する指標や、その改善サイクルを職場が主体で実践する方法によって実効力を上げた報告はあまり見られない。

本研究では「職場が肯定的学習環境かどうかを見極めることができる 30 の指標(以下、PLE30)」を評価指標および行動指標として用いて、段階的に育成担当者から当該職場の上司に活動支援を委譲するプロセスの設計と実践を行い、自律的な肯定的学習環境の構築を目指すものである。

自律的な肯定的学習環境を構築するために、対象期間を 2 つのフェーズに分けてプロセスを設計した。フェーズ 1 は、PLE30 を評価指標および行動指標とし、職場に学習基盤が根づくように育成担当者が主導して、人財育成のためのルーブリック(以下、育成ルーブリック)の開発や、学習プロセスの実践を行った。フェーズ 2 では、フェーズ 1 の結果を受けて、職場の上司職にある人物(以下、上司)に活動の主体を委譲し、学習プロセスを上司が主導する方法で、自律的な肯定的学習環境の構築を図った。肯定的学習環境であるかの評価は、各フェーズの前後で、PLE30 及び育成ルーブリックで行い、評価値の向上を確認した。

PLE30 が示す行動指標そのものを実行するだけでなく、PLE30 の背景となる考え方の理解や実行が、肯定的学習環境構築において重要であると考え、PLE30 原典を要約して抽象度をあげたメタ概念を抽出し、その概念が職場に根付いているかをインタビューから確認し、肯定的学習環境が構築できていることを検証した。

実践を踏まえた改善として、実践を始める前に、当該組織が自らメタ概念を例にして、PLE 向上の目標を決める活動を、プロセスに追加する提案をした。この提案は、当該組織の目的理解や意欲向上に寄与するものと考え、今後は、新プロセスを他部署にも展開して、組織因子の違う場合の効果を検証するとともに、事例やベンチマークデータを蓄積して、プロセスの精度・品質の向上を図ることで、企業内における学習環境構築のひとつの方法として確立していくことが期待される。

要旨(英語)

The objective of corporate human capital development is to improve individual performance and contribute to management. In order to achieve this, it is important to create a positive learning environment in the workplace. In recent years, there has been a growing interest in the potential of the workplace as a learning environment, but there have been few reports on the effectiveness of self-assessment of the learning environment and the implementation of improvement cycles by the workplace.

This study aims to build an autonomous positive learning environment by using PLE30 as an evaluation index and behavioral index, and by designing and implementing a process to gradually transfer support for activities from the person in charge of training to the supervisor in the workplace.

In order to create an autonomous positive learning environment, the process was designed by dividing the period under study into two phases. Phase 1 involved the development of a development rubric and the implementation of a learning process, led by the development officer, using PLE30 as the assessment and behavioral index to ensure that a learning base takes root in the workplace. In Phase 2, based on the results of Phase 1, I tried to build an autonomous positive learning environment by delegating the initiative to supervisor in the workplace and having them lead the learning process. The positive learning environment was assessed before and after each phase using the PLE30 and the development rubric, and the improvement in the assessment values was confirmed.

A meta-concept was extracted by summarizing a PLE30 sourcebook and raising the level of abstraction, and interviews were conducted after Phase 2 to see if the concept had taken root in the workplace, confirming that a positive learning environment had been established.

As an improvement based on the practice, I proposed to add to the process an activity in which the organization concerned decides on its own goals for PLE improvement, using the meta-concept as an example, before starting the practice. I believe that this proposal will contribute to the understanding of the objectives and

motivation of the organization concerned.

In the future, it is expected that the new process will be extended to other departments to verify the effects of different organizational factors, and that the accuracy and quality of the process will be improved by accumulating case studies and benchmark data, so that it can be established as a method for building a learning environment in a company.

第1章 はじめに

企業の人財育成は、学習した内容が職場で役立てられ、個々人のパフォーマンスを向上させて経営に資することが目的である。インストラクショナルデザインの第一原理においても研修と職場での業務を連動させる「統合」が織り込まれ、学んだことが職場で活かされる必要性を示唆している(鈴木 2015)。この統合においては職場要因に依存する(中原 2012)と指摘があるように、職場を肯定的な学習環境にすることは、学習効果を高める上で重要である。本研究では「職場が肯定的学習環境かどうかを見極めることができる 30 の指標(以下 PLE30)」を評価指標および行動指標として、肯定的学習環境を構築するプロセス設計を行い、段階的に育成担当者から当該職場の上司に活動支援を委譲する方法を用いて、その実現を目指すものである。

1.1 研究の背景

企業を取り巻く市場では、技術革新を始めとして変化が激しく、それに柔軟に対応・変化できる企業でなければ、淘汰されると言われている。そのため企業は市場での生き残りをかけ、柔軟に対応できる人財の育成をはじめとして、企業価値を向上させることを経営課題として掲げ、各社取り組みを行っている。しかし、育成の現場に目を向けると、変化のスピードに人財育成が追いついていない、必要なスキルをもった人財がなかなか育たないなど、現場レベルでのジレンマを抱えている企業も多い。その対応として、育成担当部門が研修等を充実させることが進められ、インストラクショナルデザインの理論に基づいた研修の実践が行われることがある。しかし、そこで学びの機会が増え、研修自体の質が向上しても、実際の現場において、教育評価法のモデルであるカークパトリックの 4 段階評価法における「学習者の行動変容(Lv3)」につながらないといった課題に直面することがある。

研修の設計以外の要因として、職場における上司や部下、あるいは同僚との相互作用、実践を奨励する組織的な関係性や支援などの要因が、パフォーマンス向上に影響を与えている(中原 2012)と指摘されている。これを踏まえると、職場の学習環境を肯定的にすることや、それを自律的かつ、継続的に維持・向上していける組織づくりを行うことが、パフォーマンス向上において重要であると考えられる。近年では、人的資源開発論の研究領域において、学習環境としての職場が持つ可能性の探索や、要

因の分析、実践研究の事例は多くみられてきた。しかし、企業内の学習環境領域で、自組織を評価する指標や、その改善サイクルを職場が主体で実践する方法は、先行研究や実効力を上げた報告があまり見られない。そこで、本研究では、PLE30 を学習環境の行動指標および評価指標として活用し、肯定的学習環境を構築するためのプロセス設計や、評価を実践から考察することで、肯定的な学習環境づくりの実現と、その有効な方法の提案を試みる。

1.2 当該組織の課題

本研究では、企業の営業組織を対象に、現場実践を行った。これまで当該組織は、自組織の学習目標や行動指標の存在がなく、個々人のセンスに依存した行動であるばかりか、その行動特性も明らかになっていなかった。当該職場で求められる能力はガニエの学習成果の5分類(学習課題の種類を5つに分類したもの)での知的技能であるが、その成果を評価する指標がないことも課題であった。

加えて人財育成は、育成担当部門がやるものといった風土があり、上司自身が自組織のビジネス成果を向上させるために育成に取り組むことが理解されておらず、成果創出と育成は両立しないといった考えが、存在していることも課題であった。

1.3 PLE30について

Tobin(2000)によると、「肯定的な学習環境(Positive Learning Environment、以下 PLE)は、すべてのレベル(職位)の従業員が組織のビジネスを達成するために、継続的な学習モードであることを奨励し、ビジネスの成果を向上させる方法を、常に模索している状態」と定義している。職場が PLE の状態であるかどうかは、PLE の特徴を 30 項目で記述した「職場が肯定的学習環境かどうかを見極めることができる 30 の指標(以下 PLE30)」を使うことで知ることができる(鈴木 2015)。そこで本研究では、PLE30(表1)を学習環境の評価指標として介入前後で用いる。また評価した結果を踏まえて、当該職場を PLE の状況にするために、どのようなことを実践すればよいかを設計する行動指標としても PLE30 を活用する。

表1:PLE30

項目
1、アイデアに対して公式、非公式な反応がある
2、提言が歓迎される
3、失敗が教育とみなされる
4、会社が業務関連の購読費・参加費等を払う
5、検閲・派閥などがない
6、社員が経営のアイデアに反対できる
7、フォーカスグループのような集まりが奨励される
8、ブレインストーミングが一般的である
9、OJT が使われている
10、適切な場面で研修が推奨される
11、上司も部下が学習している内容を学習する
12、コーチングが一般的である
13、学習はイベントではなくプロセスである
14、360 度の調査が行われる
15、能力の評価が恐れられず、社員の学習や成長に関連づけられている
16、部局を超えたチームワークが一般的である
17、タスクフォースがさまざまな地位・場所・部局の社員からなる
18、すべての社員が会社の概要をプレゼンテーションできる
19、社員が仕事を拡大し、顧客や取引業者の業務について学ぶことが奨励される
20、キャリアパスが部・事業単位・地理の枠を超えて開かれている
21、社員がお互いに話し合い問題を解決することが推奨されている
22、すべての部局・レベルで会社が学習ガイドを発行している
23、会社が図書館やインターネット設備を備えている
24、ジョブシャドウイングが奨励される
25、飲食持ち込み可のセミナーや会合が定期的に行われる
26、役員が社員と話すために時間を割いている
27、すべての職位レベルでメンターのプログラムがある
28、自分の専門に関して、社外で活動することが奨励され報酬が出される
29、社員が常により良い実践を求めている
30、社員がミーティングに楽しみにしている

第2章 目的

本研究は、PLE30 を評価指標及び行動指標として肯定的学習環境の構築を目指すものである。自律的な学習環境づくりには、当該組織の上司が主体的に育成活動を実践することが重要である。そのため、始めは育成担当者(本研究では第一筆者が担当、以下育成担当者)が主体で実践を行いながら足場づくりを行い、段階的に支援を外す方法を採用して、上司が実践を重ねながら自信を持って、自ら主体的、かつ自律的に部下の育成を実行できる学習環境づくりを目指す。そして、本研究での実践を通して、職場が PLE30 の示す行動指標が実行できる状態になること、ひいては、PLE30 の背景にある考え方が組織に浸透することで、前章で述べた PLE 定義「常によりよい方法を模索することができ、その結果としてビジネスの成果を向上することができる組織」の構築を目指す。本研究で得られた考察は、企業における人財育成において、現場レベルでの課題解決に応用でき、社会貢献につながるものとする。

第3章 方法

3.1 本研究の全体構造

本研究は、20 年 8 月から 21 年 10 月を実施期間とし、企業の営業組織を対象とした。研究の全体構造として、肯定的学習環境の構築を目指すために、対象期間を 2 つのフェーズに構造化した。フェーズ1は育成担当者が主導して学習基盤づくりを行った。フェーズ2は育成担当者の支援がなくても、自律的に学習活動の実践が図られるように、当該組織の上司に主導を委譲して、上司が主体で学習環境づくりを行った。各フェーズの介入前後では、PLE30 および育成ルーブリックで評価を行い、その結果を踏まえて介入策の決定を行った。以下、各フェーズの概略を述べる。

3.1.1 フェーズ 1(20 年 8 月~21 年 3 月):自律に向けた学習基盤づくり

当該組織が学習活動(実務経験と研修等の学習を統合して学ぶ活動)を行うことが、自組織のパフォーマンス向上のために重要であると当該組織の上司が理解し、活動が根付くことを主眼とし、育成担当者が介入策の設計および学習プロセスの実践を主導して、自律に向けた学習基盤づくりを行った。

3.1.2 フェーズ2(21 年 4 月~21 年 10 月):自律的な学習環境づくり

フェーズ2は、フェーズ1の評価結果を踏まえた分析を行い、当該部署の上司に段階的に活動支援の主体を委譲し、上司が主導して学習プロセスの実践や、学習環境の改善を行った。育成担当者は、活動が計画的に進んでいるかを定期的に確認することや、客観的にみて課題がある場合に、上司へフィードバックするなど、プロセスコンサルとして後方から支援を行った。

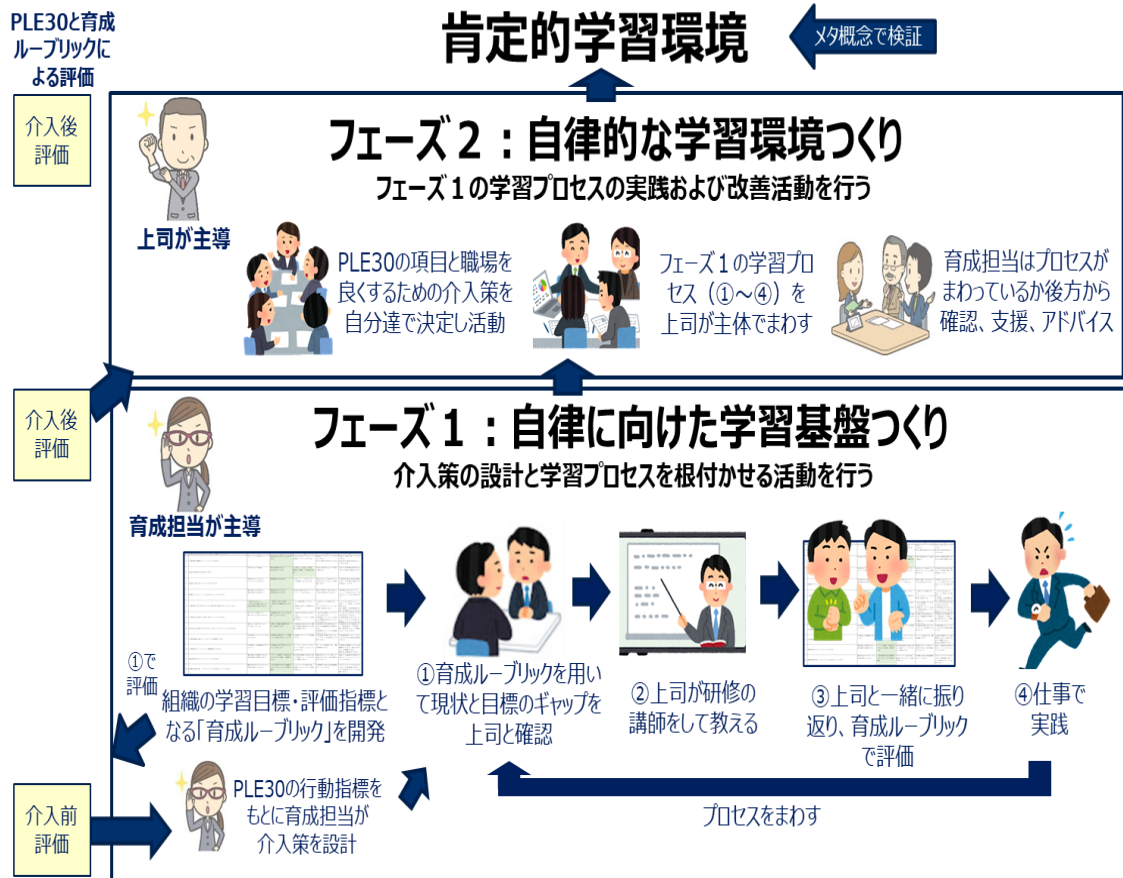


図1：本研究の全体構造

第4章 フェーズ1

4.1 目的

フェーズ1の目的は、自律的な学習環境の構築を目指し、その基盤づくりとして、学習プロセスを組織に根付かせることである。これまで当該組織においては、学習目標や行動指標がなく、自組織において、何をどのように学べばよいのかが明らかでないばかりか、評価する指標も存在していなかった。よってフェーズ1では、組織における学習目標を示し、それに基づいた学習プロセスの設計と、その実行および評価が根付くように繰り返し実践を行い、育成担当者の支援がなくても、上司自ら学習プロセスがまわせるようになるまで、学習の基盤づくりを行うことを目的とした。

4.2 方法

対象職場の上司、部下の全員に PLE30 を用いた評価を実施して、現状の問題点を洗い出し、その結果を踏まえて PLE30 の介入項目を決めて、職場で実践するための介入策を設計した。具体的には、組織における学習ガイド(PLE30項目:22 項)の介入として、学習目標と評価指標となる「育成ルーブリック」の開発と、上司が職場で実践するための介入として(PLE30項目:9, 11, 12, 13)学習プロセスを設計した。以下、具体的なステップを述べる。

4.2.1 PLE30 を用いた学習環境の介入前評価

介入前の学習環境の現状を調査し、改善点を見つけ、介入策を検討するために PLE30 を用いて評価を実施した。

①対象:当該組織の所属している上司・部下 31 名で、それぞれの部署毎の人数は(表2)に示す通りである。

表2:PLE30 介入前評価の対象人数

対象部署	人数
A 部署	6
B 部署	10
C 部署	9
D 部署	6
合計	31

②データ収集方法:google フォームを使ってアンケート調査を実施した。PLE30 の各設問が、自組織の状態に該当しているかを、Yes/No で回答してもらった。PLE30 の介入前評価は図2の通りであった。

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1. アイデアに対して公式、非公式な反応がある																									25						
2. 提言が歓迎される																										27					
3. 失敗が教育とみなされる																									26						
4. 会社が業務関連の購読費・参加費等を払う																									22						
5. 検閲・派閥がない																									24						
6. 社員が経営のアイデアに反対できる																									19						
7. フォカスグループのような集まりが奨励される																									21						
8. プレーンストーミングが一般的である										11																					
9. OJTが使われている												13																			
10. 適切な場面で研修が推奨される																									20						
11. 上司も部下が学習している内容を学習する												13																			
12. コーチングが一般的である												12																			
13. 学習はイベントではなくプロセスである																									16						
14. 360度の調査が行われる										10																					
15. 能力の評価が恐れられず、社員の学習や成長に関連づけられている																									19						
16. 部局を超えたチームワークが一般的である																									22						
17. タスクフォースがさまざまな地位・場所・部局の社員からなる																									17						
18. すべての社員が会社の概要をプレゼンテーションできる										10																					
19. 社員が仕事を拡大し顧客や取引業者の業務について学ぶことが奨励される																									24						
20. キャリアパスが部・事業単位・地理の枠を超えて開かれている										10																					
21. 社員がお互いに話し合い問題を解決することが推奨されている																														29	
22. すべての部局・レベルで会社が学習ガイドを発行している										10																					
23. 会社が図書館やインターネット設備を備えている																									26						
24. ジョブシャドウイングが奨励される												11																			
25. 飲食持ち込み可のセミナーや会合が定期的に開催される										9																					
26. 役員が社員と話すために時間を割いている												10																			
27. すべての職位レベルでメンター・プログラムのプログラムがある												11																			
28. 自分の専門に関して、社外で活動することが奨励され報酬が出される												12																			
29. 社員が常により良い実践を求めている																									20						
30. 社員がミーティングに楽しみにしている																									14						

図2:PLE30の介入前評価(表内の数字は Yes の回答人数)

4.2.2 介入項目の決定

PLE30 の介入前評価の結果を受けて、Yes が少なかった項目から介入項目を決定した(PLE30項目:9, 11, 12, 13, 22)。決定した PLE30 の5項目を向上するために、職場で実行する上での方策やプロセスを、育成担当者が設計した。

4.2.3 介入策の設計

(1)育成ルーブリック開発

ガニエの学習成果の5分類の知的技能として、組織のパフォーマンス課題(学習目標)を設定し、課題分析から5段階の行動特性にレベル分けして評価項目をまとめ、「育成ルーブリック」を開発した(表3)。

表3: 育成ルーブリックの一例

パフォーマンス課題	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	レベル 5
仮説に基づき困りごとをヒアリングできる	与えられた仮説の一部は話すことはできる(ヒアリングにまでは至らない)	限られた内容のみの説明ができる 与えられた仮説は話すことができる	自身が立てた仮説を正しくお客様へ伝え、お客様の考えや困りごとを聞き出すことができる	自身が立てた仮説以外で求められていること(GAP)を会話から、引き出すことができる	お客様の本質的な課題を引き出して、すりあわせをしながら、方向性や目的の合意ができる
提案のベネフィットを伝えることができる	限られた製品のみ紹介ができる	お客様の課題にあわせた製品紹介ができる	自身の仮説に基づいて横河の提案ベネフィットを伝えることができる	提案内容を具体的に示す事例と自社の強みを伝え、この提案でお客様がどのように良くなるかの具体的にイメージができるよう働きかけができる	この提案がお客様の会社にどのような影響を与え、価値を創出できるのかを伝え、PJT の成功のイメージをお客様と共有できる
お客様の気持ちに寄り添うことができる	お客様の言葉を拾えない(スルーしてしまう)お客様の気持ちは考えていない	お客様が言葉にしたことはひろい、気持ちを考えることができる	お客様各個人のインサイトを推察し、お客様の気持ちを聞き出すことができる	お客様各個人のインサイトを引き出し、気持ちに触れる提案をつくることができる	お客様自身が気付いていないインサイトを推察し、それを満たす価値を提案できる

注：本ルーブリックは、組織の行動指標として作成したものであり、ルーブリックとしての妥当性・信頼性の評価は行っていない。本ルーブリックの妥当性・信頼性の向上は今後の課題とする。

(2)学習プロセスの設計

研修と職場が連動して、目標設定、実行、評価を行っていくために、学習活動のプロセス設計を行い、当該部署の上司と、職場で実践していくことを決めた。以下、①から⑤の決めたプロセスを述べる。

① 上司と部下が面談し、学習目標を決める

育成ルーブリックを用いて、上司と部下が面談を行い、現状の評価と目標とのギャップを確認、アクション項目を合意する。

②上司が研修の講師をする

組織の中で必要な学習は、上司が内容を把握(学習)して、部下に教える。組織内で研修をする時は上司が講師をする。部下は上司と面談で合意した研修を受講する。

③上司と部下とで振り返り、評価をする

研修後や OJT 後は、育成ルーブリックを使って評価をして、上司と部下で振り返りを行う。振り返りでは、次のアクションや仕事での適用を確認する。

④部下が仕事で実践できるように上司が支援する

学習したことが仕事で活かされるように、上司は仕事を割り当てる。あるいは担当している仕事へ適用できるように支援する。

⑤上記②～④のプロセスを繰り返す

4.2.4 育成ルーブリックの介入前の評価

上記 5-2-3 (2)の①項に基づき、上司と部下による1対1の面談を行い、介入前の育成ルーブリック評価を行った。対象人数は(表4)に示す通りである。育成ルーブリックの項目から、介入前の段階で部下が実行できていることを上司と部下で確認して評価する方法を採用した。育成ルーブリック値はレベル「5」を上限として、評価結果をまとめ、その人数分布をグラフに示した(図3)。図3の分布をみると、育成ルー

ブリックの上位～中間値(レベル3以上)が 58%である一方、下位層(レベル2以下)が 42%と多く分布していた。つまり、組織における学習目標(知的技能)において、約4割が下位層である現状が明らかになった。

表4: 育成ルーブリック評価対象人数

対象部署	人数
A 部署	6
B 部署	10
C 部署	9
D 部署	6
合計	31

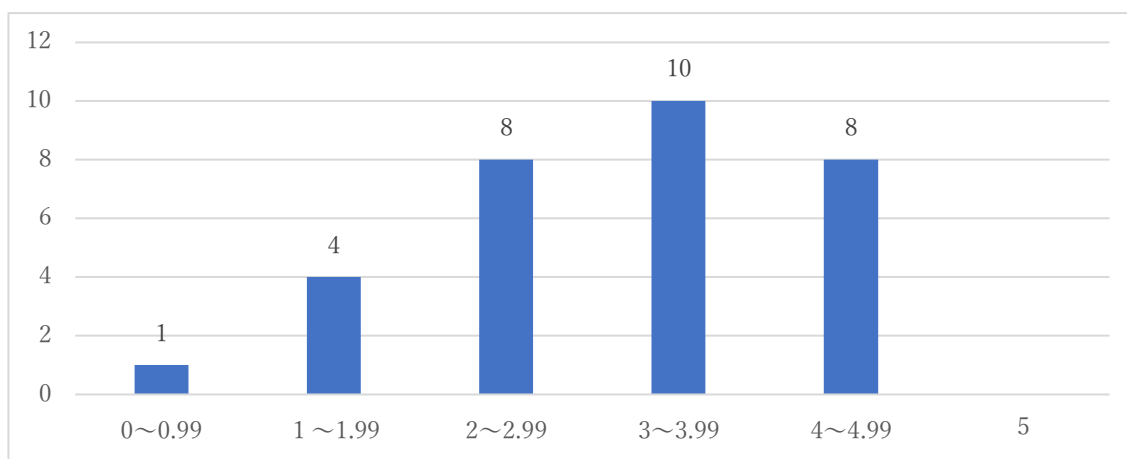


図3: 介入前育成ルーブリック値(平均値)

4.2.5 学習プロセスの実践

育成ルーブリック値を、学習と実践によって向上させるための方策として、当該部署の実務課題に沿った研修を計画し実行した。学んだ内容を実務と連動させるために、上司が研修の講師になり部下を教える方法を採用した(5-2-3 (2))。最初は育成担当者が研修の講師をして例示し、次の研修ではその例示を上司が応用して講師を実践した。研修後は、上司と部下と一緒に振り返りをし、次の行動への適用を確認することや、育成ルーブリックを用いた評価までをプロセスとして決め、組織の状況を育成担当者が確認しながら、繰り返しプロセスを実践した。

4.2.6 介入後の評価

介入後に PLE30 および育成ルーブリックで評価を行った。PLE30 は 5.2.1 項と同様の調査方法で実施した。育成ルーブリックによる評価は、上司と部下の1対1面談によって実施した。対象は、当該組織の所属している上司・部下 31 名で、それぞれの部署人数は(表2)に示す通りである。

4.3 結果

4.3.1 PLE30 の評価結果

フェーズ1の介入前後における PLE30 の評価は、図4に示す通りであった。PLE: 21 項以外 29 項目で、数値の上昇があった。また、介入項目として選定した「PLE 30項目:9, 11,12, 13, 22」については、7~15 ポイントの上昇があった。

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1. アイデアに対して公式、非公式な反応がある																									25						30
2. 提言が歓迎される																										27					29
3. 失敗が教育とみなされる																										26	27				
4. 会社が業務関連の購読費・参加費を払う																										22		26			
5. 検閲・派閥などがない																										24					
6. 社員が経営のアイデアに反対できる																			19								22				
7. フォーカスグループのような集まりが奨励される																										21			28		
8. プレゼンテーションが一般的である											11																	21			
9. OJTが使われている												13																			24
10. 適切な場面で研修が推奨される																										20			24		
11. 上司も部下が学習している内容を学習する												13																			27
12. コーチングが一般的である												12																			27
13. 学習はイベントではなくプロセスである																															29
14. 360度の調査が行われる										10																					14
15. 能力の評価が恐れられず、社員の学習や成長に関連づけられている																											19				25
16. 部局を超えたチームワークが一般的である																											22				27
17. タスクフォースがさまざまな地位・場所・部局の社員からなる																											17				25
18. すべての社員が会社の概要をプレゼンテーションできる											10																				16
19. 社員が仕事を拡大し顧客や取引業者の業務について学ぶことが奨励される																															24
20. キャリアパスが部・事業単位・地理の枠を超えて開かれている											10																				18
21. 社員がお互いに話し合い問題を解決することが推奨されている																															29
22. すべての部局・レベルで会社が学習ガイドを発行している											10																				17
23. 会社が図書館やインターネット設備を備えている																															26
24. ジョブシャドウイングが奨励される												11																			14
25. 飲食持ち込み可のセミナーや会合が定期的に開催される												9	11																		
26. 役員が社員と話すために時間を割いている												10																			14
27. すべての職位レベルでメンターのプログラムがある												11																			15
28. 自分の専門に関して、社外で活動することが奨励され報酬が出される												12	13																		
29. 社員が常により良い実践を求めている																															20
30. 社員がミーティングに楽しみにしている																															14

図4: PLE30の介入後評価(黄色:介入前、赤色:介入後)

4.3.2 育成ルーブリックの評価結果

介入後の育成ルーブリック値を上司と部下の面談で評価をした。育成ルーブリック評価の最大値である「5」は1名となり、3以上の人数が全体に占める割合は介入前の58%に対して、介入後は74%と上昇した(図5)。また介入前後の差分を、各人ごとに算出した。対象者は全員が、0.1ポイント以上上昇し、1～1.2ポイント上昇した人は3名であった。一方、まったく上昇しなかった人はいなかった(図6)。

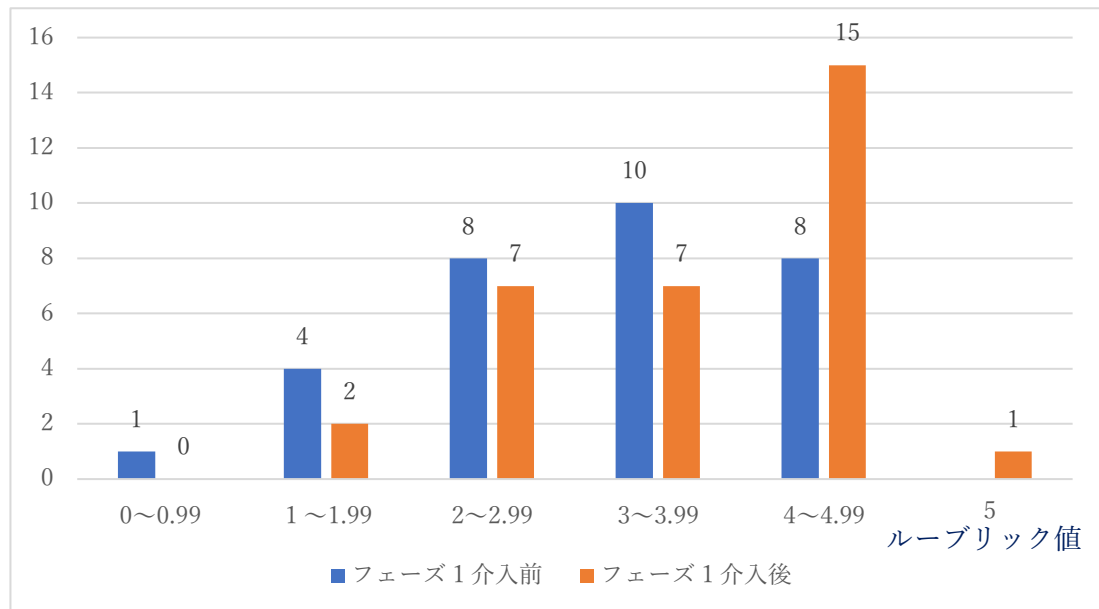


図5: 育成ルーブリック値(平均値)の推移

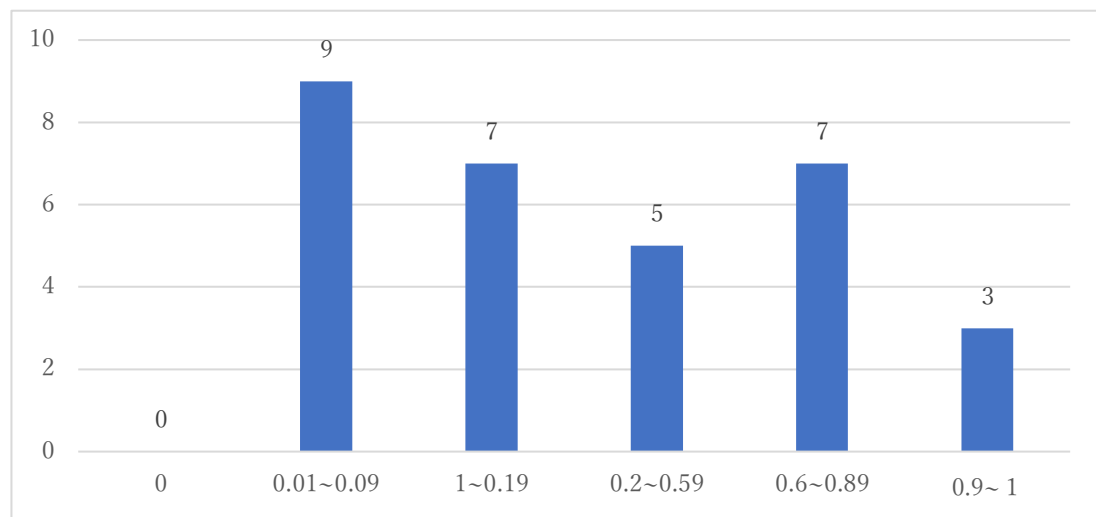


図6: 育成ルーブリック値の伸び数

4. 4 考察

フェーズ1では、育成担当者が主導して、学習活動が根づくように学習基盤づくりを行った。育成担当者が PLE30 の行動指標をもとに、職場で実行するための介入策を設計し、学習プロセスの実践を行った。介入後には PLE30、および育成ルーブリックで評価を行い、双方に上昇結果が得られた。よってフェーズ1の方法によって、当該組織の学習環境に改善があったことが示唆された。

本研究の目的は、職場の学習環境を持続的にかつ、自律的に維持・向上していける組織づくりを実現することである。フェーズ1では育成担当者が主導して学習基盤づくりを行ったが、自律を促進するためには、上司が主体となって活動を行い、自ら、肯定的な学習環境を構築できるようにしていく必要がある。よって、フェーズ2では、フェーズ1介入後の PLE30評価結果を受けて、活動支援を育成担当者から上司に委譲する。そして、上司主体で学習活動を行っても、PLE30と育成ルーブリックの評価値が維持あるいは向上できるような学習環境になっているかを確認する。

第5章 フェーズ2

5.1 目的

フェーズ2の目的は、上司が主導して、自律的な学習環境の構築を目指すものである。活動支援の主体は段階的に育成担当者から上司に委譲して、育成担当者がいなくても上司が主体で活動を実行できるようにすることを目指す。具体的には、以下の3項目を実践する。

- 1) フェーズ1で実施した学習プロセスを、上司が主導して実践する。
- 2) フェーズ1の PLE30 結果を受けて、自部署の環境をよくしていくために、上司が PLE30 の介入項目を決めて、自ら主体的に改善活動を実施する。
- 3) 育成担当者はプロセスコンサルとして、後方から確認、支援、アドバイスする。

5.2 方法

5.2.1 上司主導の学習プロセス

フェーズ1で行った学習プロセスの実践の主導を、育成担当者から上司に委譲する。上司は自部署の学習活動を自らが主体となり実行する。フェーズ1では、学習プロセスにおいて、研修の立案や計画および実践と育成担当者が主導していたが、フェーズ2では立案から上司が行い、部下に何を学んでもらいたいのかを検討して研修に盛り込み、講師を実践した。自分達で学習プロセスをまわすためには、上司の中で講師ができることをはじめとして、学習プロセスを実行していける人を増やすことが必要になってくる。そのため、研修ごとに主査を設定する方法を採用して、上司から任命することで、それぞれの主査が責任をもって、実践マネジメントしていくこととした(表5) 育成担当者は研修の設計支援や、課題があればフィードバックをするなど、活動状況を確認しながら、徐々に足掛けを外す方法で後方支援を行い、上司が主導できるまでプロセスコンサルを実施した。プロセスコンサルの詳細は 5.2.3 項で述べる。

表5:研修ごとの主査の割り当て

					6月				7月				8月				9月					
	研修名	主査			1週目 6/1～	2週目 6/7～	3週目 6/14～	4週目 6/21～	5週目 6/28～	1週目 7/5～	2週目 7/12～	3週目 7/19～	4週目 7/26～	1週目 8/2～	2週目 8/9～	3週目 8/16～	4週目 8/23～	5週目 8/30～	1週目 9/6～	2週目 9/13～	3週目 9/20～	4週目 9/27～
商談	商談スキル 集合研修 ＜エントリー＞ * 商談研修が初めて	食品：相原 医業：村山	予定		メン バー 選定									TTT①	TTT②		集合研 修					
			内容										ループ リック プロセ ス	コーチ ング		座学 RP30 m FB1h						
			日程									8/3 (火) 13-16	8/6 (金) 13-16		8/26 (木) 13-17							
	商談スキル 集合研修 ＜ベーシック＞ * 3～4を目指す	食品：秋 山・相原 医業：牧	予定		メン バー 選定				KOM					TTT	集合研 修	集合研 修			打合わせ		TTT	
			内容					ベー シック 研修の 進め方				役割分 担	★WEB 面談 フィッ ト RP30 m FB1h	P30m FB1h				進め方		役割分 担		
			日程					7/2 (金) 14-15				8/2 (月) 16-17	8/11 (水) 13-16	8/18 (水) 9-11				9/15 (水) 11-12		9/22 (水) 9-11		
	商談スキル 集合研修 ＜アドバンス＞ * 5を目指す人	食品：秋 山・黒沢 医業：濱 田・牧	予定		メン バー 選定					KOM				TTT	集合研 修	集合研 修					打合 わせ	
			内容					アドバ ンス研 修の進 め方				役割分 担	フィッ ト RP30 m FB1h	RP30 m FB1h				進め方				
			日程					7/5 (月) 16-17					8/10 (木) 10-12	8/20 (金) 13-16	8/31 (火) 13-16					9/29 (水) 9-10		
	ケース メソッ ド	インサイト(洞 察) セールス	食品：宮 野・松垣 医業：香月	予定		メン バー 選定			KOM								M社編 TTT			M社編 実務者		M社編 実務者
				内容					ケース 進め方													
				日程					7/1 (木) 11-12						8/17 (火) 13-15			9/9 (木) 13-16		10/5 (火) 13-16		
ノンカスタマイズ		医業：西野	予定	打ち合 わせ	メン バー 選定			授業計 画 社内						TTT								
			内容	授業計 画			授業計 画															
			日程	6/4 (金) 17:30-			6/24 (木) 17-18									8/17 (火) 9-12						

5.2.2 主体的な PLE30 改善

上司が自律的に肯定的な学習環境作りを行っていくために、フェーズ2では、上司が自部署の PLE30 評価結果を分析して、そこから課題をみつけて、介入項目を決め、解決の方策をたてて改善活動を実践した。

例えば、A 部署では部下メンバーが Yes を付けていなかった項目に着目し、なぜ部下が Yes と評価しなかったのかを、実務の状況などから勘案するなど、上司(部長・課長)で議論した。A 部署では、優先度の高い項目として、PLE30 の 15 と 29 を改善項目に決定した(表6)。介入項目から介入策の検討を上司が主体で行い、上司のノウハウを整理し部下の業務を支援するツールとして適用するなど、新たなアイデアや、部下の受け止めをみながら、より良い実践にするための議論・活動が行われ

るようになった。育成担当者とは定期的に会合を持ち(1回/月)状況確認や、職場内の反応について共有を行った。

表6:A部署のPLE30 評価結果(フェーズ1終了後)

	部長	課長A	課長B	部下C	部下D	部下E
	2021/03	2021/03	2021/03	2021/03	2021/03	2021/03
1、アイデアに対して公式、非公式な反応がある	●	●	●	●		●
2、提言が歓迎される	●	●	●	●		●
3、失敗が教育とみなされる			●	●		●
4、会社が業務関連の購読費・参加費等を払う	●	●	●	●	●	●
5、検閲・派閥などが無い	●	●	●	●	●	●
6、社員が経営のアイデアに反対できる	●	●	●			
7、フォーカスグループのような集まりが奨励される	●	●	●	●	●	
8、ブレインストーミングが一般的である	●	●	●		●	
9、OJTが使われている	●	●		●	●	●
10、適切な場面で研修が推奨される	●	●	●	●	●	●
11、上司も部下が学習している内容を学習する	●	●		●	●	●
12、コーチングが一般的である	●	●	●	●		●
13、学習はイベントではなくプロセスである	●	●	●		●	●
14、360度の調査が行われる		●				
15、能力の評価が恐れられず、社員の学習や成長に関連づけられている	●	●	●	●		
16、部局を超えたチームワークが一般的である	●	●	●	●	●	●
17、タスクフォースがさまざまな地位・場所・部局の社員からなる		●	●		●	
18、すべての社員が会社の概要をプレゼンテーションできる	●		●		●	
19、社員が仕事を拡大し、顧客や取引業者の業務について学ぶことが奨励される	●	●	●		●	●
20、キャリアパスが部・事業単位・地理の枠を超えて開かれている		●	●		●	
21、社員がお互いに話し合い問題を解決することが推奨されている	●	●	●	●	●	●
22、すべての部局・レベルで会社が学習ガイドを発行している		●				
23、会社が図書館やインターネット設備を備えている	●	●	●	●	●	●
24、ジョブシャドウイングが奨励される	●		●			
25、飲食持ち込み可のセミナーや会合が定期的で開催される					●	
26、役員が社員と話すために時間を割いている	●					●
27、すべての職位レベルでメンターのプログラムがある				●	●	
28、自分の専門に関して、社外で活動することが奨励され報酬が出される	●					
29、社員が常により良い実践を求めている	●	●	●			
30、社員がミーティングに楽しみにしている	●	●				

表内の●は Yes の回答人数、今回着目した改善項目を黄色で示す。

5.2.3 プロセスコンサル

プロセスコンサルは、職場に主導権を委譲して、必要な情報の提供やアドバイスを後方から行い、その効果を確認(あるいは改善のアドバイスをさらに提供)する役割を担うアプローチである。本研究においても、主導権を当該部署に委譲して、育成担当者は、活動が計画的に進んでいるかを定期的に確認することや、客観的にみて課題がある場合はフィードバック、課題解決のきっかけづくり、相互の学びの契機になるように、中途から他部署の上司の参加を促すなどなど、後方支援・アドバイスをを行った。

例えば、A部署では、定期的な会合を行い、上司が決めたPLE30の改善活動の状況アップデートや部下の変化などを共有した。改善活動を通じて上司と部下の対話をはじめ関わりが増え、それに伴って、部下が何で困っているのか、できない理由が何かを理解して、部下が自信をもって行動できるように「よくしていこう」という上司の動きが見えた。つまり、PLE30の改善を通して、上司が部下と仕事の関わりや対話が増え、そこから見えた職場課題について議論をもとに解決していくことで、上司自身の学びや自信につながり、自律化が促進したと考える。具体的な会合時のメモを表7に示す。

表7:A 部署のプロセスコンサルのメモ

開催日	参加者	内容
5/12 (水) 15:00~16:00 @teams	A 部署上司 (3名) 育成部署(3名)	PLEの現状確認と、PLE30改善の主旨説明(育成担当から) ・自分達で改善項目と介入策を検討することに合意。 ・次回までに自分達でPLE30の項目を決めて共有することになった。
6/10 (木) 13:00~14:00 @teams	A 部署上司 (3名) 育成部署(3名)	PLE30の改善項目を15と29になった。上司が考えた項目選定理由として、 ・メンバーがNOと回答している項目から、優先度高く改善する必要があるものを抽出。 ・なぜメンバーがNOと回答したかを考えると、自分に自信がないことに起因しているのではないかと仮定した。(自分はやっているつもりだが認めてもらえないなど) ・改善策として、お客様から聞いてくる項目を明確に示してい

表7:A 部署のプロセスコンサルのメモ(続き)

開催日	参加者	内容
		くことで「やるべきことと、自分の活動に足りていないこと」がわかるので、行動が変わるのではないかと考えた。 【結論】 ・次回までに具体的なリストを自分達で作成してみる。メンバーにも見せて、うまくいけそうか確認する
7/1 (木) 10:00~11:00 @teams	A 部署上司 (3 名) C 部署上司 (2名) 育 成 部 署 (3 名)	PLE15と29の介入策を検討し、営業が客先から聞いてくる事項をまとめた「ジョブエイド」を作成することになった。 【作成を通してのトピックス】 ・作成をしながらメンバーと「項目の理解ができるか」を確認しながら作成している。メンバーがわからないと思うことが何か判明し、相互理解につながった。 ・ジョブエイドを上司側だけで考えるのではなく、メンバーと一緒に意見を取り入れながら作成したので、興味をもってもらうことができた。毎朝のグループミーティングで相互に確認すべきことが、明確になった。 【結論】次回までに、具体的な案件(1~2 例)を対象に、ジョブエイドを使いメンバーが情報収集を効率よく、かつ的確に進められるか実証してみる。
8/5(木) 10:00~11:00 @teams	A 部署上司 (3 名) C 部署上司 (1名) 育 成 部 署 (3 名)	ジョブエイド「名称:キクゾー」R1 版ができあがった。(上司陣で試作をした)上司と部下で案件に応じて一緒に「キクゾー」に記入するようにした。質問をしながら一緒に項目を埋める作業をすると自然と部下との会話が増えた。優先度をつけて何を聞いてくるかを事前に確認できるようになったので、マネジメントに有効であり、面談前に部下が言語化することで、不安なく臨めるようになったと声があった。日常業務で使いブラッシュアップする。

表7:A 部署のプロセスコンサルのメモ(続き)

開催日	参加者	内容
9/2(木) 10:00~11:00 @teams	A 部署上司 (3 名) C 部署上司 (2 名) 育成部署 (3 名)	ジョブエイド「キクゾー」R2 版に改訂した。試用を踏まえて上司3名で協議して文言の修正を行った。 上司を含めて A 部署全員がキクゾーを使う運用にした。 【A 部署の部長が述べたコメント】 ・PLE15、29 の項目の改善で取り組んでいるが、これまで部下は「自分ではやっているつもりだが怒られる」ということがあった。根本的に何を客先から聞く必要があるかが不明確だったのだろう。キクゾーができたことで、聞くべきことが明確になった。よって事前の準備の精度がよくなるので、商談の成功率もあがると考えている。部内のコミュニケーションもよくなった。後工程からの後戻りもなくなることも期待できる。部下が自信をもってもらえそうな印象がある。
10/7(木) 10:00~11:00 @teams	A 部署上司 (3 名) C 部署上司 (2 名) 育 成 部 署 (3 名)	実案件で試用してみた結果を踏まえ、ジョブエイド「キクゾー」R3 版に改訂した。 【A 部署課長 B が述べたコメント】 作成当初は若手の部下は何を書けばよいのか迷っていることもあったが、毎日の 1on1 でキクゾーを使い、言語化を繰り返し行ってきたら、最近では言語化が大分できるようになってきた。特に客先に聞く項目だけでなく“どういう聞き方をすればよいか”を、上司とミニロールプレイのような形で確認しているため、事前の準備が充実し、部下が面談に臨む際の安心感が違うようだ。ジョブエイドとして試作したが、よいトレーニングツールになっていると感じる。 ・21 年度は、実案件で実施してみて、効果があれば経営会議で発表するのがよいのでは、と話題になった。

表8:営業の客先ヒアリング業務におけるジョブエイド:キクゾー(一部抜粋)

客先名:			
案件名:			
記入日:		記入者:	

シーン	概要	No.	ヒアリング内容	check	
引き合い受領 見積条件確認	引き合い背景の確認(初回)	1	引き合いに至った背景、横河にお話しをいただいた理由を確認。 ※なぜ横河に声をかけていただけたのか?		
	状況変化の確認(初回を除く)	2	既に依頼をいただいているケースなど、前提条件が変更となり見積に影響があるか確認する。 当初想定と違う視点でヒアリング等する必要性がないかを判断する。		
	案件内容の確認	3-1	案件の全体スケジュールは? ※なぜそのスケジュールで考えているのか理由・背景を確認する	ベンダー決定時期	
				導入期間	
				システム稼働予定時期	
				理由・背景	
		3-2	実施確度・優先度・緊急性 ※A:90%以上 B:70%~90% C:30%~70% D:30%以下 E:不明 ※横河としての優先順位や必要人員のローディング検討などを検討する為の情報		
		3-3	依頼書がある場合は、誰が作成したのか? ※関係しているベンダーが他にある場合の影響を想定する。 ※客先担当者 / コンサル会社 / 他ベンダー		
		3-4	実施する背景・目標(Objectives)は? 何が必要か・成果物(Deliverables)は? 成功したと評価される成功基準(SuccessCriteria)は? ※達成目標・が定量的に定められているのか(KPIがあるのか)	目標(Objectives)	
				成果物(Deliverables)	
		3-5	見積の目的確認	成功基準(SuccessCriteria)	
				予算取り	
				実行	
				企画検討用	
		3-6	金額提示方法の確認	その他	
見積書					
エクセルベース(概算)					
パワポ貼り付け(概算)					
メール本文(概算)					
3-7	提出方法/提案順 ※部数確認も行う (原紙が複数部必要なケースがある)	その他			
		郵送			
		メール			
		持参			
		説明や提案も含むか			
3-8	見積提出後のお客様の進め方は? (ベンダー決定までの流れの中で、お客様が次に何をしようとしているのか確認し、横河の必要なフォローアクションを見極める為の情報となる)				

5.3 結果

フェーズ2における対象は、当該組織の所属している上司・部下でそれぞれの部署の人数は(表9)に示す通りである。異動によりフェーズ1より4名少ない 27 名であった。

表9:フェーズ2における評価データ数

対象部署	人数
A 部署	6
B 部署	10
C 部署	6
D 部署	5
合計	27

5.3.1 PLE30の評価結果

PLE30 の介入後評価は表14の通りであった。フェーズ1からの推移でみると、上昇した項目が増加した。かつ、4項目(3, 15, 19, 21)において対象 27 名全員が Yes の回答となった。一方、8項目(1, 4, 12, 13, 17, 23, 24, 25)で、微減した(表10)。

表10: PLE30 評価結果

Yes の回答数と、全体に占める割合をパーセント表示で併記した。

項目	フェーズ2		フェーズ1			
	2021/10 (n=27)		2021/03 (n=31)		2020/08 (n=31)	
1、アイデアに対して公式、非公式な反応がある	25	93%	30	97%	25	81%
2、提言が歓迎される	26	96%	29	94%	27	87%
3、失敗が教育とみなされる	27	100%	27	87%	26	84%
4、会社が業務関連の購読費・参加費等を払う	22	81%	26	84%	22	71%
5、検閲・派閥などがない	24	89%	24	77%	24	77%
6、社員が経営のアイデアに反対できる	20	74%	22	71%	19	61%
7、フォーカスグループのような集まりが奨励される	26	96%	28	90%	21	68%
8、ブレインストーミングが一般的である	20	74%	21	68%	11	35%
9、OJTが使われている	24	89%	24	77%	13	42%
10、適切な場面で研修が推奨される	23	85%	24	77%	20	65%
11、上司も部下が学習している内容を学習する	25	93%	27	87%	13	42%
12、コーチングが一般的である	23	85%	27	87%	12	39%
13、学習はイベントではなくプロセスである	25	93%	29	94%	16	52%
14、360度の調査が行われる	13	48%	14	45%	10	32%
15、能力の評価が恐れられず、社員の学習や成長に関連づけられている	27	100%	25	81%	19	61%
16、部局を超えたチームワークが一般的である	24	89%	27	87%	22	71%
17、タスクフォースがさまざまな地位・場所・部局の社員からなる	20	74%	25	81%	17	55%
18、すべての社員が会社の概要をプレゼンテーションできる	19	70%	16	52%	10	32%
19、社員が仕事を拡大し、顧客や取引業者の業務について学ぶことが奨励される	27	100%	26	84%	24	77%
20、キャリアパスが部・事業単位・地理の枠を超えて開かれている	16	59%	18	58%	10	32%
21、社員がお互いに話し合い問題を解決することが推奨されている	27	100%	28	90%	29	94%
22、すべての部局・レベルで会社が学習ガイドを発行している	17	63%	17	55%	10	32%
23、会社が図書館やインターネット設備を備えている	23	85%	29	94%	26	84%
24、ジョブシャドウイングが奨励される	8	30%	14	45%	11	35%
25、飲食持ち込み可のセミナーや会合が定期的開催される	8	30%	11	35%	9	29%
26、役員が社員と話すために時間を割いている	21	78%	14	45%	10	32%
27、すべての職位レベルでメンターのプログラムがある	18	67%	15	48%	11	35%
28、自分の専門に関して、社外で活動することが奨励され報酬が出される	18	67%	13	42%	12	39%
29、社員が常により良い実践を求めている	25	93%	25	81%	20	65%
30、社員がミーティングに楽しみにしている	23	85%	24	77%	14	45%

5.3.2 育成ルーブリックの評価結果

フェーズ2の育成ルーブリック値は、フェーズ1と同様に、上司と部下の面談上で評価をした。0～1の群が減少し、3以上の群が全体に占める割合は74%であった(図7)。また、ルーブリック値の伸び数は0.59ポイント以内の上昇にとどまった(図8)。特にフェーズ1終了後の時点で、ルーブリック値が4以上の群では、ポイントが上昇しなかった人もいた。

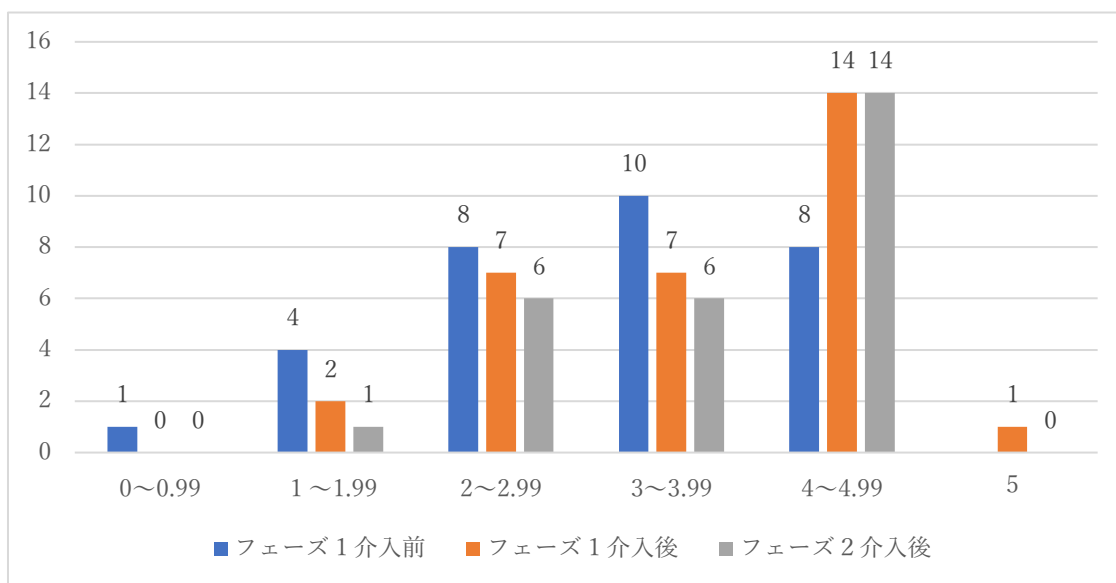


図7: 育成ルーブリック値(平均値)の推移

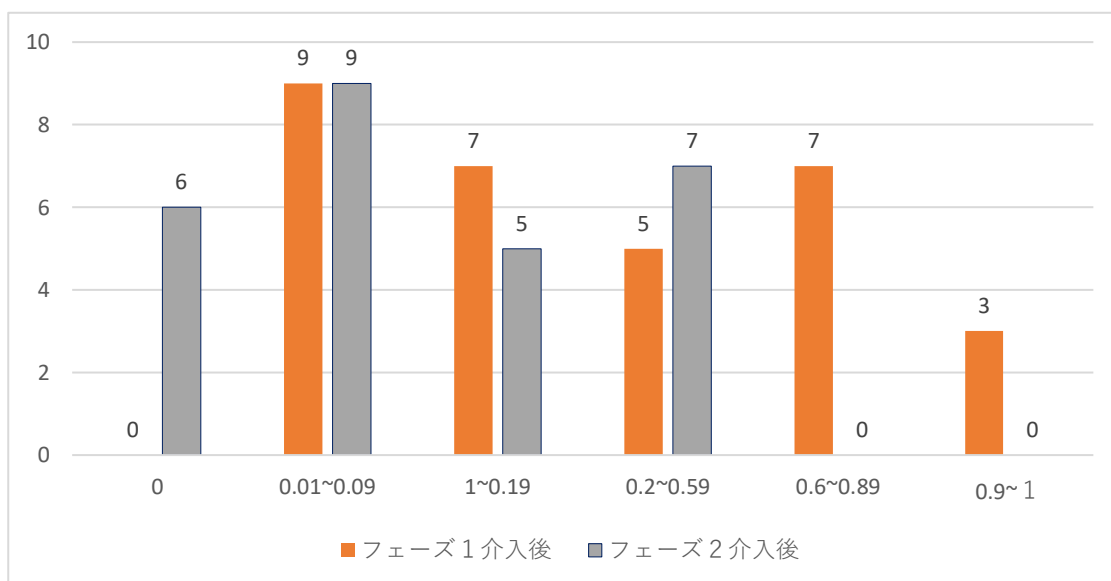


図8: 育成ルーブリック値の伸び数

5.4 考察

フェーズ2では育成担当者が段階的に支援を上司に委譲し、上司が主導して学習プロセスや、PLE30の改善を実践した。上司が自ら部下を育てるために、研修の講師をはじめ、学習プロセスを実行できる人を増やすなど、新たなアイデアを運営に生かして、主体的に育成を行った。介入後のPLE30および育成ルーブリック評価結果では、ポイントの上昇を確認した。そして、PLE30の評価結果を踏まえて、自部署の課題解決を上司が主体で行うことで、部下とのコミュニケーションが増え、一緒に学習環境を良くしていく活動を通して、上司自身の学びの契機にもつながった。

フェーズ2のPLE30および育成ルーブリックの評価結果から、組織が自律的な活動に移行しても、評価指標のポイント維持・向上が図れていることが確認できた。よって、自ら肯定的学習環境を構築できる組織になってきていると考察する。

一方、実践を通じた省察として、PLE30の行動指標に書かれている項目そのものを実行するだけでなく、組織がPLE30の背景となる考え方(概念)を理解して実行することが、肯定的学習環境を継続的に維持・向上していく上で重要ではないかと考えた。従って、次章の学習環境の検証では、PLE30の概念が組織で実行され、浸透しているかについて確認する。

第6章 学習環境の検証

本章では、当該組織が肯定的学習環境構築のプロセスを実践した結果、PLE30の考え方が根付いたかを確認した結果について述べる。

6.1 PLE30 のメタ概念抽出

前章までの実践から、PLE30による評価の問題点も明らかになった。PLE30 は具体的な行動指標であるため、ある項目に書かれた行動を実施すれば、その項目の行動は実施したことになってしまう。たとえば「OJT が行われている」であれば、OJT を行えばその項目は満たしたことになる。しかし OJT を行うことが、なぜ肯定的学習環境につながるのかを理解・納得した上で、OJT を実施してはじめて継続的な肯定的学習環境につながるはずである。そこで、PLE30 が示す行動指標そのものが実行できているだけでなく、より上位の学習目標として、PLE30 の背景となる考え方(概念)の理解や、それを実行しようとする態度が、組織に根付いていることの確認が重要であると考えた。そのため PLE30 の原典(*)を要約して、抽象度をあげたメタ概念を抽出し、これをもとに当該職場のインタビューを行い、学習環境の検証を行った。メタ概念の抽出手順を以下に述べる。

メタ概念の抽出手順

- 1) 原典に記載されている PLE30 の詳細説明を要約した。
- 2) 要約から関連性があるものを束ね、グループ化した。
- 3) 各グループの抽象度をあげ、PLE30 のメタ概念を抽出した(表 11)。

*PLE30 原典: Daniel R. Tobin (2000) 著 All Learning is Self-Directed を指す。
PLE30 はこの中で示されており、各項目の詳細説明・理由が記述されている。

表11:PLE30 のメタ概念

PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念①
1	新たなアイデアが奨励され、反応がある	あらゆるレベルの従業員からアイデアを募り、改善のためのアイデアを集める	職位にかかわらず新たなアイデアが出されることが奨励され、組織のビジネスを達成するためのより良い方法を常に模索している
2	提言が歓迎される	従業員が問題点を指摘することが奨励され、問題点の解決を提案することも奨励される	
26	役員が社員と話すために時間を割いている	幹部が従業員の話をしたり聞いたりする時間を大切にしている	
29	社員が常によりよい実践を求めている	自分の仕事をよりよくする方法、会社の業績を向上させる方法を常に模索している	
PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念②
6	社員が経営のアイデアに反対できる	オープンな議論の雰囲気の中で、全員が最善の方法を見つけることを目標とする	オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に活かされている
8	ブレインストーミングが一般的である	議論は自由な雰囲気の中で、多くのソースからアイデアを引き出すもの	
21	社員がお互いに話し合い問題を解決することが奨励されている	アイデアや問題の解決の議論は会社として奨励している	
30	社員がミーティングを楽しみにしている	会議は情報の提供、アイデアの交換と議論、相互学習のために行われる	

表11:PLE30 のメタ概念(続き)

PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念③
5	部内の派閥がない	問題解決にはチームで取り組むのが一般的で、レベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっている	問題解決にはチームで取り組むのが一般的で、レベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっている
7	フォーカスグループなどの集まりが奨励される	議論は人々のアイデアを表面化させフィードバックの場を提供する	
16	部局をこえたチームワークが一般的である	クロスファンクションチームは会社全体のビジネスプロセスを学ぶことができ、組織全体の目標達成により貢献することができる。	
17	タスクフォースが様々な地位・場所・部局の社員から形成される	タスクフォースを編成するときはその仕事に適した人材を見つける	

表11:PLE30 のメタ概念(続き)

PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念④
9	OJT は何を学ぶかがあきらかであるようになるまで支援をうけることができる	OJT はビジネスのあらゆる部分で、あらゆるレベルのすべての従業員が利用する	社内に学習ガイド（育成ルーブリックなど）があり、従業員は常に学習モードで、学習したことを仕事に適用できるように、支援するプロセスがある
10	適切な場面で研修が奨励される	適切な場面で研修が奨励される	
11	上司も部下が学習している内容を学習する	上司が最初にトレーニングを受けて習得することで、従業員は新しい知識やスキルをうまく仕事に使うことができるようになる	
12	コーチングが一般的である	新たに習得したスキルや知識を仕事に正しく適用できるように支援するプロセスがある	
13	学習はイベントではなくプロセスである	ポジティブな学習環境では学習は継続的なプロセスであり年に 1～2 週間の出来事ではない	
22	すべての部局・レベルで会社が学習ガイドを示している	学習ガイドは社内のさまざまな職務のために特定されたコンピテンシーに基づいて作成され、従業員が開発を必要とする分野を特定し、学習リソースを紹介するのに役立つ	

表11:PLE30 のメタ概念(続き)

PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念⑤
3	失敗が教育とみなされる	失敗が教育とみなされる	失敗はむしろポジティブな学習である。評価は将来の学習のガイドであると考えられている
14	360度の調査が行われている	学習が必要な分野を発見し、個人、グループ、会社の業績にどのように影響したかを評価する	
15	能力の評価が恐れられず、社員の学習や成長に関連づけられている	業績評価は将来の学習のためのガイドとして捉えられる	
PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念⑥
4	会社が業務関連の購読費・参加費等を払う	出版物などを読んだりすることで、自分の仕事、会社、業界以外にも視野を広げ他の人の経験から学ぶことができる	自分の学びを他の人と共有し、他の人の知識もオープンに共有され、互いに成長することが奨励されている
23	会社が図書館やインターネット設備を備えている	従業員がリソースを利用して自分自身と会社のパフォーマンスを向上させることを信賴している	
25	飲食持ち込み可のセミナーが定期的に開催される	自分の知識やスキルを他の人と共有することが奨励されている	
28	自分の専門に関して社外で活動することが奨励され報酬が出される	自分の知識を増やし、その知識を他の人と共有し、他の人から新しい知識を集めようとするのを促すもの	

表11:PLE30 のメタ概念(続き)

PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念⑦
18	すべての社員が会社の概要やプレゼンテーションができる	すべての従業員が会社のビジネスと自分の役割をよく理解し、会社のプレゼンテーションをできるようになる	顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖や自分の役割を理解し、会社の代表としてプレゼンができる
19	社員が仕事を拡大し、顧客や取引業者の業務について学ぶことが奨励される	顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖の中で自分の仕事の上下にある仕事について学ぶ	
PLE30		原典の PLE30 要約	メタ概念⑧
20	キャリアパスが部局・事業単位・地理の枠を越えて開かれている	成長の機会には境界をこえた水平方向の移動と、垂直方向の移動がある	キャリアパスや能力開発に機会や制度、支援がある
24	job shadowing が奨励されている	他の人の仕事について知りたいと思う社員は1日シャドーイングすることができる	
27	全ての職位レベルでメンターのプログラムがある	メンターはカウンセラーの役割を果たし、キャリアパスや能力開発の機会についてアドバイスする	

6.2 PLE30 メタ概念の関連性

PLE 原典では PLE (肯定的学習環境) は「すべてのレベル(職位)の従業員が組織のビジネスを達成するために、継続的な学習モードであることを奨励し、ビジネスの成果を向上させる方法を、常に模索している状態」と定義している。これを踏まえて、PLE30 のメタ概念と原典が示す上位概念の関連性を、構造化し整理した(図 9)。それぞれのメタ概念で分類した時の PLE30 の変化を図 10 に示す。

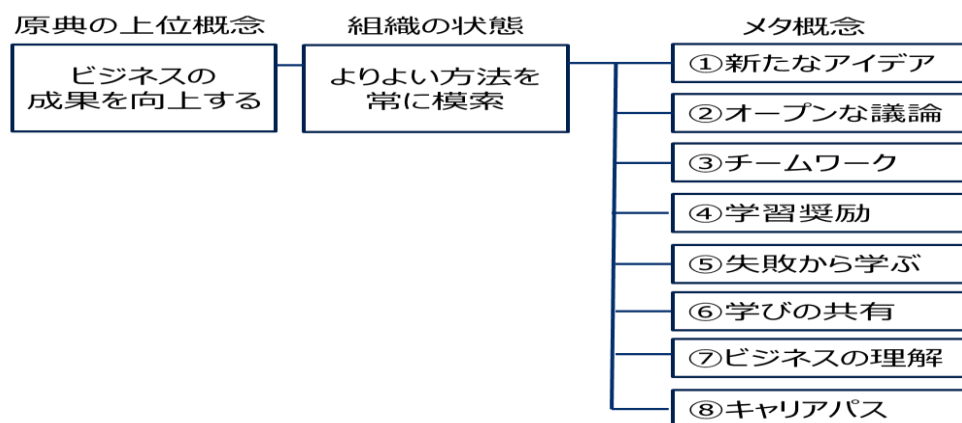


図 9: PLE 原典の上位概念との関連性

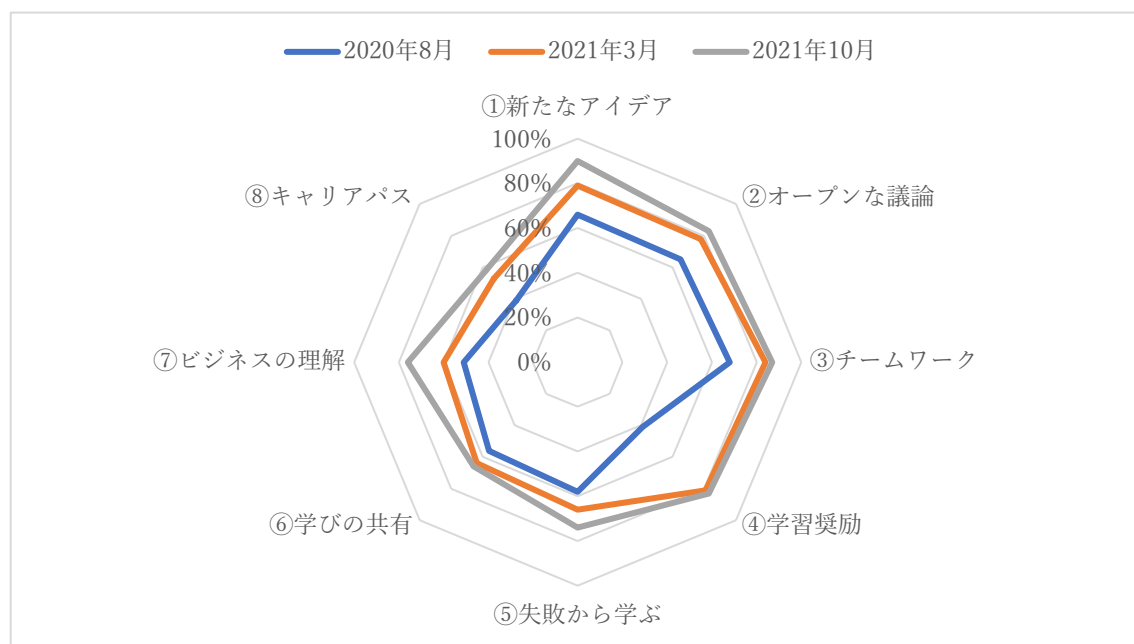


図 10: メタ概念で分類した PLE30 評価の変化

6.3 インタビューの実施

PLE 原典から抽出したメタ概念を用いて、組織に PLE30 の概念が根付き実行されているかをインタビューで確認した。インタビューは、組織の上司2名と、部下2名にグループインタビューで実施した。インタビューは第一筆者が行い、Web 会議ツール「Teams」上で実施した。記録として Teams 上に録画を行った。インタビューは、「上司のグループ」、「部下のグループ」で分け、それぞれのグループごとに日時を決めた。対象者には事前にインタビューの主旨について承諾を得た上で、インタビュー当日に改めて主旨を説明し、インタビューを実施した。インタビュー内容は、前項の PLE メタ概念を設問(表 13)として、それぞれに、Ⅰ.考え方は有効か、Ⅱ.実施状況を質問し、回答指標(表 14)に沿って回答を確認する手順で行った。

表 12:対象者の属性

日時	対象者	職種	年代	性別
21. 11. 25	上司 A	営業技術	40 代	男性
21. 11. 25	上司 B	営業	40 代	男性
21. 11. 15	部下 C	営業技術	20 代	男性
21. 11. 15	部下 D	営業	20 代	男性

表 13:インタビュー項目リスト

NO	設問 (PLE メタ概念)	Ⅰ 考え方は有効か	Ⅱ 実行状況
①	職位にかかわらず新たなアイデアが出されることが奨励され、組織のビジネスを達成するためのより良い方法を常に模索していますか	回答記入	回答記入
②	オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に生かされていますか	回答記入	回答記入

表 13:インタビュー項目リスト(続き)

NO	設問 (PLE メタ概念)	I 考え方は有効か	II 実行状況
③	問題解決にはチームで取り組むことが一般的で、レベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっていますか	回答記入	回答記入
④	社内に学習ガイド (ルーブリックなど) があり、従業員は常に学習モードで、学習したことを仕事に適用できるように、支援するプロセスがありますか	回答記入	回答記入
⑤	失敗はむしろポジティブな学習であり、評価は将来の学習のガイドであると考えられていますか	回答記入	回答記入
⑥	自分の学びを他の人と共有し、他の人の知識もオープンに共有され、互いに成長することが奨励されていますか	回答記入	回答記入
⑦	顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖や自分の役割を理解し、会社の代表としてプレゼンができますか	回答記入	回答記入
⑧	キャリアパスや能力開発に機会や制度、支援がありますか	回答記入	回答記入

表 14:回答指標

指標	○	△	×
I 考え方は有効か	有効	どちらでもない	無効
II 実行状況	実行している	一部実行している	実行していない

6.4 インタビュー結果

7.4.1 上司グループへのインタビュー結果

上司グループへのインタビューの結果、いずれも考え方の有効性に同意しており、職場での実行状況では、「実行している」あるいは「一部実行している」の回答がすべての設問に該当した(100%)。インタビューの回答詳細は付録1に示す。

表 15: 上司グループへのインタビュー結果

設問	回答者	有効 か	実行 状況	回答要約
①職位にかかわらず新たなアイデアが出されることが奨励され、組織のビジネスを達成するためのより良い方法を常に模索していますか	Aさん	○	○	朝会は若手がアイデアを出せる場。若手の活発なやりとりに発展している。
	Bさん	○	○	朝会、グループミーティングで部下に自分の考えを言語化してもらっている。
②オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に生かされていますか	Aさん	○	○	ワークショップでオープンな議論をしているが、特定の人に意見集中するなど課題がある。
	Bさん	○	○	ケースメソッド研修でオープンな議論で他者の考えを共有している。若手からは対局の意見が積極的にでてこないのは課題
③問題解決にはチームで取り組むことが一般的で、レベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっていますか	Aさん	○	○	ワークショップで問題を皆で知恵を出しあい、一人にせず皆で助けることが浸透している。
	Bさん	○	○	朝会で気軽に問題を挙げられる風土を自ら積極的に作っている。

表 15: 上司グループへのインタビュー結果(続き)

設問	回答者	有効 か	実行 状況	回答要約
④社内に学習ガイド(ルーブリックなど)があり、従業員は常に学習モードで、学習したことを仕事に適用できるように、支援するプロセスがありますか	A さん	○	○	育成ルーブリックとルーブリックに基づく研修がまわっていて、効果を感じている。感覚的にコメントすることが少なくなった。
	B さん	○	○	育成ルーブリックは成果に出ている。評価指標が共通認識となっている。PLE の改善活動もよい効果がでている。
⑤失敗はむしろポジティブな学習であり、評価は将来の学習のガイドであると考えられていますか	A さん	○	△	研修の時はできているが、案件に対しての失敗分析はほとんどできていない。
	B さん	○	○	朝会や部のミーティングで、小さな日常の失敗でも共有してそこから学ぶことを会話している。
⑥自分の学びを他の人と共有し、他の人の知識もオープンに共有され、互いに成長することが奨励されていますか	A さん	○	○	研修の場で他の人の学びを共有している。うまく行ったこともグループ単位で発表してもらおう。互いを意識しすぎて劣等感を感じる人もいるので、課題は残る。
	B さん	○	○	研修の場で、職場を超えて共有しているのは、参考になるし刺激になっている。

表 15: 上司グループへのインタビュー結果(続き)

設問	回答者	有効 か	実行 状況	回答要約
⑦顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖や自分の役割を理解し、会社の代表としてプレゼンができますか	Aさん	○	○	顧客の課題や達成したいことの思考は全体に浸透した。経済的価値については、課題感を持っており、できるようになる方法を模索している。
	Bさん	○	○	会社の代表として客先に行くことは若手を含めてできているが、価値の訴求は課題と認識している。
⑧キャリアパスや能力開発に機会や制度、支援がありますか	Aさん	○	○	本人が希望するキャリアパスは聞いて、それに沿ったミッションを落としていく。
	Bさん	○	△	将来的に担当したい客先を聞くことをしているが、あまり本人からの意思が出てこない。

6.4.2 部下グループへのインタビュー結果

部下グループへのインタビューの結果、いずれも考え方の有効性に同意しており、職場での実行状況では、「実行している」あるいは「一部実行している」の回答が93%であったが、設問⑧は「実行していない」の回答が1名挙げられた。インタビュー詳細は付録2に示す。

表 16: 部下グループへのインタビュー結果

設問	回答者	有効 か	実行 状況	回答要約
①職位にかかわらず新たなアイデアが出されることが奨励され、組織のビジネスを達成するためのより良い方法を常に模索していますか	Cさん	○	○	普段の業務でやっていること
	Dさん	○	△	常にではない。最近ではキクゾーが業務の質向上になっている
②オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に生かされていますか	Cさん	○	○	ワークショップ形式で議論をして問題解決する場がある
	Dさん	○	○	ワークショップ形式で議論をして問題解決する場がある
③問題解決にはチームで取り組むことが一般的で、レベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっていますか	Cさん	○	○	製販会議はビジネスユニットや地域を超えて議論し、問題解決をしている
	Dさん	○	○	ワークショップは部署や地域を超えて困りごとを解決する場になっている
④社内に学習ガイド(ルーブリックなど)があり、従業員は常に学習モードで、学習したことを仕事に適用できるように、支援するプロセスがありますか	Cさん	○	○	部署で実施している研修の結果、ルーブリック値もあがっている。成長の実感がある
	Dさん	○	○	先輩がルーブリックの行動の手本だと思う

表 16: 部下グループへのインタビュー結果(続き)

設問	回答者	有効 か	実行 状況	回答要約
⑤失敗はむしろポジティブな学習であり、評価は将来の学習のガイドであると考えられていますか	C さん	○	○	研修後の振り返りでうまくいかなかったことも取り上げ学習している
	D さん	○	△	失敗はポジティブには受け止めるとまでは言えない。キクゾーを使って先輩と事前に対処する取り組みを始めた
⑥自分の学びを他の人と共有し、他の人の知識もオープンに共有され、互いに成長することが奨励されていますか	C さん	○	○	ワークショップや研修後の振り返りの場合は、学びを共有している
	D さん	○	○	研修後の振り返りは学びを共有している
⑦顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖や自分の役割を理解し、会社の代表としてプレゼンができますか	C さん	○	△	客先の課題に着目することはできるようになったが、自分自身はまだできていない
	D さん	○	△	自分自身はまだできていない
⑧キャリアパスや能力開発に機会や制度、支援がありますか	C さん	○	△	キャリアプランを上司と共有するが、キャリアパスは話していない
	D さん	○	×	キャリアパスについて上司と話す機会はほとんどない

6.5 肯定的学習環境の考察

当該組織が肯定的学習環境構築のプロセスを実践した結果、PLE30の考え方（メタ概念）を上司グループ、部下グループともに有効であると受け止めていることがインタビューによって確認できた。職場での実行状況では、「実行している」「一部実行している」と回答した割合が上司 100%、部下 93%であった。一方、実行例がないとした回答は、上司 0%、部下 7%であった。部下において「一部実行している」の回答のうち、職場の実行はあるものの、自分自身は「できていない」という自分視点での回答が見受けられた。一方、上司は実行しているものの、ジレンマや課題を挙げる回答も見受けられ、より上司は上位概念を強く認識し、職場をよくしたいと考えていることが表出した。

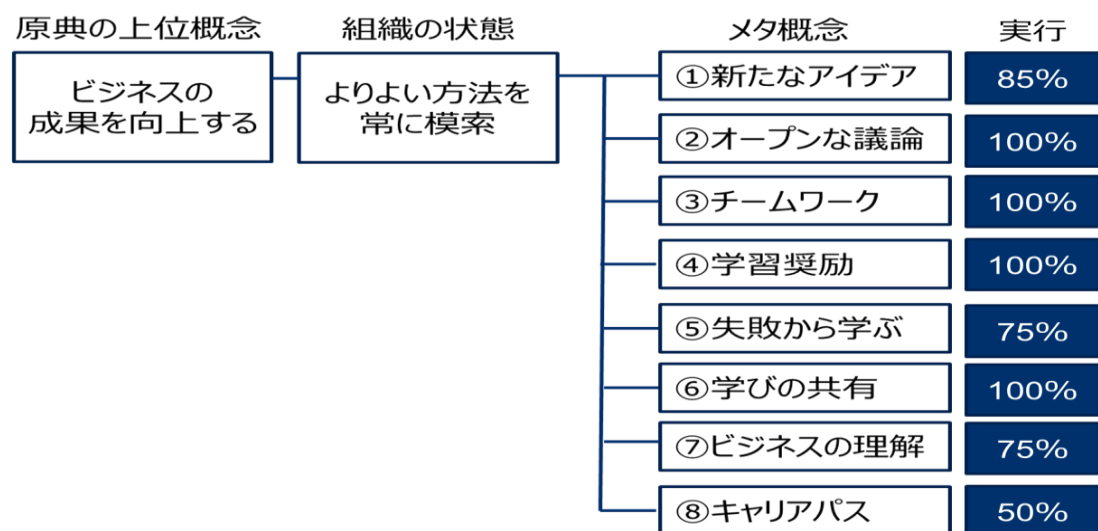


図 11: メタ概念ごとの実行度

インタビュー結果から、PLE30の背景となる考え方について上司・部下とも有効性に合意し、実行が図れている状況を確認できた。一方、⑧のキャリアパスについては有効性の合意は示されたが、実行には課題が残されていることを確認できた。

第7章 プロセス改善の提案

本章ではフェーズ1、フェーズ2の実践およびインタビュー結果の考察を踏まえ、的学習環境構築プロセスの改善点を抽出して、プロセスの新案として提案する。

7.1 学習環境構築プロセスの改善点

前章に示すように、研究の過程で、PLE30 の原典のメタ概念を抽出し、介入後に学習環境の確認を行った。従って、本研究において当該の職場は、メタ概念を認知しないで実践している状況であった。しかし、メタ概念を認知することは、肯定的学習環境を目指す目的の理解になるため、実践の前にメタ概念を伝えることが必要であったと省察する。これを踏まえ、フェーズ1の介入前に当該職場が PLE30 およびメタ概念を見て、自分達の職場で実施できそうな目標を決めてもらう活動をプロセスに追加し、新案として提案する。

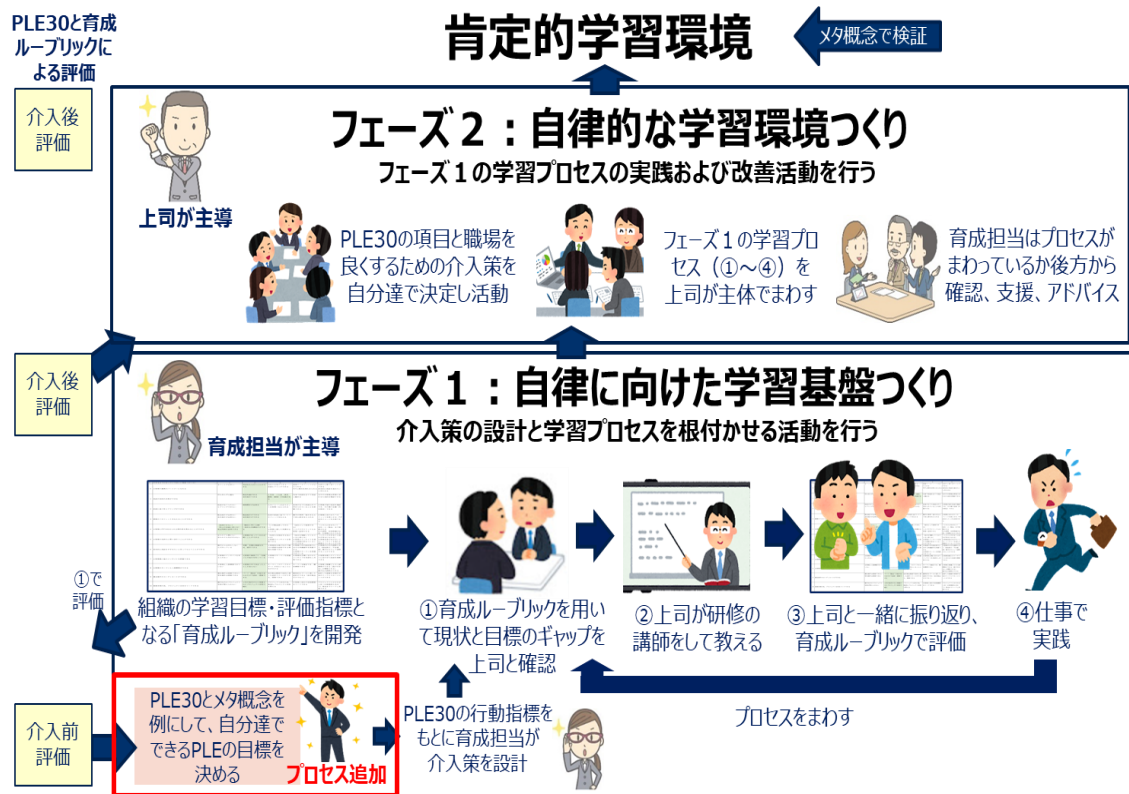
7.1.1 プロセス追加箇所

5章 5.2.1 項:PLE30 を用いた学習環境の介入前評価の後に、以下を追加する。

「PLE30 およびメタ概念を例にして、当該部署が自分たちの職場で実施できそうな PLE 向上の目標を決めてもらう」

7.1.2 プロセス新案の全体構造

PLE30を用いて肯定的学習環境を構築することは、上位概念が示す自分たちのビジネス成果を向上するための活動であると認識し、自分達で PLE30 やメタ概念を例にして目標を立ててもらうことで、ARCS モデルに示す、関連性(Relevance)や自信(Confidence)につながるものとする。プロセス新案の全体構造を図 12 に示す。



夫が必要」と意見が得られた。サマリを表 17 に示す。

表 17: エキスパートレビューサマリ

設問項目	IDer によるレビュー	上長によるレビュー
1)修正したプロセスの意図は、肯定的学習環境(目標)達成に適切であるか。	適切である	適切である
2)目標達成のために、修正したプロセス設計の方法は適切であるか。	適切である	適切である
3)目標達成のために、修正したプロセス設計の手順は適切であるか。	適切であるが一工夫が必要 原典の上位概念と紐づける 仕掛けがあると良い。	適切である

7.2.2 レビューを踏まえた修正

①データや事例の提示

PLE の目標を決める際に、PLE 原典の上位概念が示す自分たちのビジネス成果を向上するための活動であると腹落ちするために、他部門の事例やデータ(経営数字等)を示す仕掛けがあると良い、と指摘があった。

②設問 3)項における追加コメント

フェーズ1の最初に目標設定のプロセスを追加する手順は適切である一方、上司がまだ部下育成に対するマインド醸成が十分になされていない場合、“肯定的学習環境の構築＝ビジネス成果”という肌感覚が持ちづらいのではないか(IDer)、といった意見が得られた。当該職場の上司が目的や目標のマインド醸成が十分に得られないまま活動を進めると、結果として自律的な学習環境構築につながらない可能性も懸念されるため、①項に示すデータや事例の提示が有効ではないかといった指摘であった。

レビューを踏まえた修正として、新案の前提に「PLE 原典の上位概念に紐づくデータや事例を提示した上で」を追加記述する。プロセス全体構造の新案最終版は、図13に示す。

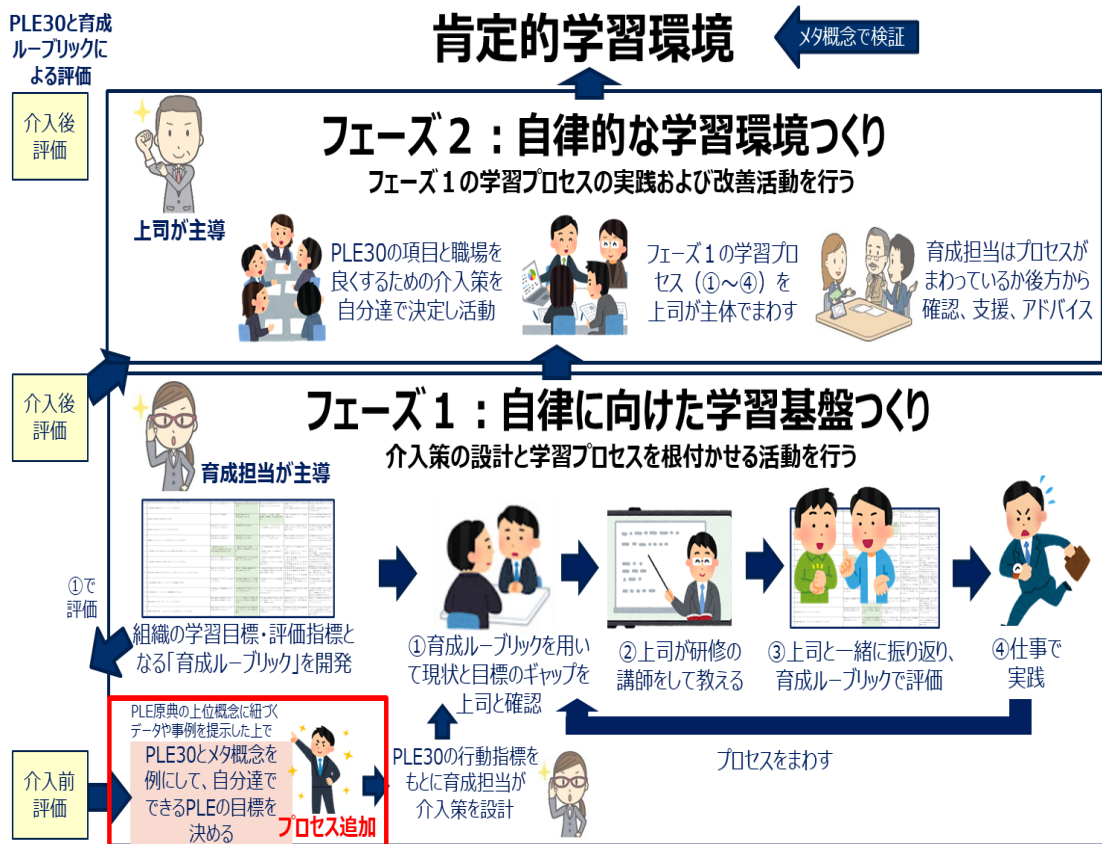


図13: 肯定的学習環境構築プロセスの全体構造 (新案最終版)

第8章 総合考察

本章では本研究の総合考察として、研究のまとめと今後の課題について述べる。

8.1 研究のまとめと成果

本研究は、PLE30 を評価指標として、学習環境を構築するプロセス設計を行い、段階的に育成担当者から当該職場の上司に活動支援を委譲する方法を用いて、肯定的学習環境の構築を行った。

フェーズ1では、育成担当者が学習基盤の構築として、以下の実践を行った。

- (1)PLE30 を評価指標および行動指標として、育成担当者が主導して学習プロセスの実践を行った。
- (2)育成ルーブリックを開発し、学習プロセスにおける評価指標および行動指標として用いた。

介入後に PLE30、および育成ルーブリックによる評価を行い、値の上昇がみられたことから、学習基盤構築における方法として効果的であることが示唆された。

フェーズ2では、フェーズ1の結果を受けて、活動支援を上司に移し、上司が主導して学習プロセスを実践した。

- (1)上司が主導して学習プロセスを実践した。
- (2)上司が主導して自部署の PLE30 改善を実践した。
- (3)育成担当者はプロセスコンサルとして後方から支援した。

介入後に PLE30、および育成ルーブリックの評価を行い、値の上昇がみられたことから、自律的な学習環境構築における方法として効果的であることが示唆された。

また、PLE30 の原典を要約して、抽象度をあげたメタ概念を抽出し、インタビューにより、その概念が職場で受け入れられ、根付いていることを確認した。よって、PLE30 を評価指標および行動指標とした肯定的学習環境構築のプロセスは、本研究の実践により、その方法として効果的であることが示唆された。

8.2 今後の課題と展望

前章において、実践を踏まえた改善として、実践を始める前に、当該組織が自らメタ

概念を例にして、PLE 向上の目標を決める活動を、プロセスに追加する提案をした。今後は、新プロセスを他部署にも展開して、組織因子の違う場合の効果を検証するとともに、事例やベンチマークデータを蓄積して、プロセスの精度・品質の向上を図ることで、企業内における学習環境構築のひとつの方法としての確立を目指していく。

参考文献

- 1) 鈴木克明(2015)「研修設計マニュアル」 北大路書房
- 2) 鈴木克明(2002)「教材設計マニュアル」 北大路書房
- 3) Daniel R.Tobin(2000)「All Learning is Self-Directed」 ASTD
- 4) 中原淳(2012)「経営学習論」 東京大学出版会
- 5) 中原淳(2021)「職場学習論」新装版 東京大学出版会
- 6) 松尾睦(2015)「経験学習ケーススタディ」 ダイヤモンド社
- 7) 美馬のゆり(2005)「未来の学びをデザインする」 東京大学出版会
- 8) 金井壽宏・高橋潔(2004)「組織行動の考え方」 東洋経済新報社
- 9) 中原淳(2012)「学習環境としての職場」 日本労働研究雑誌 54(1), 35-45,
2012-01
- 10) 吉田佳絵・高野研一(2018)「現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する
組織風土要因に関する研究」 日本経営工学会論文誌 Vol.69 No.1(2018)
- 11) 荒木淳子・中原淳・坂本篤郎(2011)「仕事に対する態度と職場環境が個人の
キャリア確立に与える効果」 日本教育工学会論文誌 34(4),390-329,2011
- 12) 高杉康成(2019)「最強 ソリューション戦略」 日本経済新聞出版社
- 13) 人材開発白書 2009(2008) 富士ゼロックス総合教育研究所

付録

資料1:上司グループへのインタビュー内容

資料2:部下グループへのインタビュー内容

資料3:エクスパートレビュー内容

資料1: 上司グループへのインタビュー内容

質問	名前	有効	回答
①職位にかかわらず新たなアイデアが出されることが奨励され、組織のビジネスを達成するためのより良い方法を常に模索していますか	黒 沢 さん	○	例えば、WiP 会議(朝のタスク会議、以下 WiP)のやり方。若手がアラームを出す場や、若手にアイデアを出させる場。ここで「自分たちで改善したい」と言ってきたら、失敗するだろうと思うことでも、自分たちで考えたものであればまずはやらせている。失敗したらまた違うやり方考えればいいじゃん、と思ってやってきている。そうすると若手の中で活発にやりとりを始めるみたいです。自分が発案したものでみんなが動いてもらうという経験から、自信をもってもらう方法は有効ではないかと思っています。
	宮 野 さん	○	部の WiP、週一のグループミーティング(以下、グループ Mtg)が該当すると思う。部下から相談される時、最初の頃は「これについてどうしたらいいか」と、自分の考えや意見がなく相談してきたところがあった。私も答えを言ってしまっていた。そうすると一定周期で、また同じことを質問される。「それってこの間も言ったよな」と思いながら同じことを答える繰り返しだった。 それで、自分で考えたり、意思をもってもらいたかったので「自分だったらどうしたい?」と問いかけをすることからスタートしてみた。そうすると、自分で考えてくれるようになるし、今では先を考えて質問してくれるようになった。自分で考えることをしないと身につかないのだろうと感じている。それと大事にしていることは受容すること、本人が言うことに否定せず、「なるほどね」と受容してあげること。相手からすると、聞いてくれていると思うことで、次も相談してくれる。そういう空気を作っていけたらと思っている。
②オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に生かされていますか	黒 沢 さん	○	ワークショップ(以下 WS)が当たると思う。WS でオープンな議論の場を作ろうと思うのですが、みんなが平等に意見を出せるのかというと、どうしても特定のメンバーになってしまう。最初に若手からアイデアを出させる工夫等をしていく必要があるのでしょうね。そういう意味でオープンな議論の場を作るのが本当に難しい、と日々思っている。 多分、みんな正解を言いたい。違う意見を出すことに意義があるのに。“賛同してもらえる意見”をいいたいという思いが強いから、言いたくないんだと思うんですよ。だから本当にその場を作るのが難しいと思うんです。有効だけど、まだできていないところだなあと思う。 新しい分野や新たなお客様を攻めたい、挑戦したいなどの意見は? →そこは引き出したいけど、モチベーションや意識をどうやって植え付けていけばいいのかをすごく悩んでいる。

資料1: 上司グループへのインタビュー内容(続き)

質問	名前	有効	回答
②オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に生かされていますか	黒 沢 さん	○	ベテランは、ビジネスを伸ばしたいと思うのは当たり前だけど、若手はそうじゃないですよ。もちろんそう思う人もいるけど、大半はそうじゃない。言われたらやるんです。上司の命令だから。そこがすごい悩み。どうやって楽しさを教えたらいいか。僕らとしては、どんどん新しい意見とか、やってダメだったら、自分で納得して違うやり方を探せばいいじゃんと思っているのだけど…。仕事があまく行ったり、自分が考えたことが実現するとこんなに面白いのに！と思うし、それを経験してもらうために、色々と経験の場を用意したいんだけど、若手のやる気スイッチがどこに…というのが悩み。もしかしたら僕らたちの余裕がないからなのかも。
	宮 野 さん	○	ケースメソッドの研修の時に、積極的に若手に意見することが大事だよと言いながらも、同じ方向の話しか出てこないときがある。ファシリテータが「逆の発想ある人いますか？」と言うと発言してくれることがある。心の中で思っていると言わずらいたかあるのかもしれない。それって恐れなのかもしれないですね。自分に経験がないという劣等感もあるのかもしれないし。議論は正解不正解でないのだけど、これ言ったらまずいかな、と思っているのかもしれないので、我々が空気感を崩してあげられていないのかもしれない。
③問題解決にはチームで取り組むことが一般的でレベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっていますか	黒 沢 さん	○	WS があたると思う。仕事は一人でやるものじゃない、みんなで知恵を出しあってやるもので、一人で抱え込むなよという考えはだいぶ浸透してきている。それとアラームを上げれば、だれかが助けてくれるんだ、というのもそれなりに浸透してきていると思う。手遅れになるまで抱え込むということは少なくなった。
	宮 野 さん	○	WIP の場で、敢えて積極的に自分が困っていることを発言するようにしている。自分のためでもあり、共有にもなっている。一人で抱え込むのではなく、みんなで知恵を出し合って解決しようよ、という意味合いも込めてやっていたら、みんなもそうしてくるようになって想定外にいい効果だったと思っている。 実はグループ Mtg をやり始めた理由って、失敗体験を共有するのが裏目的。成功体験って絶対耳に入ってくるけど、こんな失敗しちゃったんだよね、というのはなかなか話したがないじゃないですか。でもそれって一番大事だと思うんです。本人が失敗しないとわからないというけど、共有することで、無駄な失敗しないで済むと思うんです。聞き方としては「先週なんか失敗した？」って聞いても出てこないと思うので、自分から「こんなことやっちゃったんだよね」とか話すように

資料1: 上司グループへのインタビュー内容(続き)

質問	名前	有効	回答
	宮野さん	○	して「似たようなことない？大丈夫？」みたいに話すと、「こんなことやっちゃいました」と気軽に話してくれるようになる。そこで次どうしたらいいだろうね、という会話をするようにしています。重たくやろうとすると、わざわざ考えて会議ためのネタになっちゃうんで、そうではなく、小さい失敗でも日々共有しているのがいいと思うんです。
④社内に学習ガイド(ループリックなど)があり、従業員は常に学習モードで、学習したことを仕事に適用できるように、支援するプロセスがありますか	黒沢さん	○	育成ループリックがあって、商談スキルアップなどの教育もループリックに従って回っている。若手含めて効果は感じていると思っている。ループリックがあることで感覚的にコメントすることが本当に少なくなった。聞き手もアドバイスを聞きやすくなったと思っているのではないかな。
	宮野さん	○	学習ガイドは皆さんの尽力で作上げてきて、明確に成果にでている。ループリックの指標で何を言っているのかが共通認識で持てているので、すんなり耳にも入ってくるのかなと思います。それと PLE の活動でキクゾー作りしましたが、これが私の中のヒットで、部下が商談に行く恐ろしさがなくなったと言ってくれています。先日ビジネスパートナー(以下 BP)さんにも「実はこんなツールがあるんで、事前に打ち合わせさせてください」と言って、キクゾーを照らし合わせて打ち合わせしたんですけど、BP さんも「これ欲しい」と言っていました。本当にいいツールができたと思っています。
⑤失敗はむしろポジティブな学習であり評価は将来の学習のガイドであると考えられていますか	黒沢さん	○	営業技術は受注案件に対して、失敗から学ぶ議論はやれていない。若手が失注したときに議論をしたことがあったけど、その後の学びにつながったかは自信がない。次どうしようまで引き出せてあげられてなかったのが心残り。振り返った時に明確にリードしてあげないといけないと思う。研修の時は失敗を振り返れるようになった。ただ、本番の時の失敗は振り返りたくない雰囲気をきつと出す。今後は場を作ってあげることが必要じゃないかなと思った。
	宮野さん	○	失敗したことを話すことは誰も好きではないと思うんですけど、それによって部やメンバーのレベルがあがるのであれば、私はウェルカムです。失注してしまったこととかジョブの振り返りはすべきだけど、もう少し小さいこと、例えばお客様の接し方とか、小さいことでもなんでもいいと思っている。そういう失敗を共有して、再発防止はなんだろうね、ということをもみんなで話し合っ、共有して財産にしていこうよ、と思っている。私が積極的にそれを話し、行動することで、みんなも同じ気持ちになって話してくれたらありがたいと思っている。失敗は怖いからしたくないかもしれないですが、先輩も失敗しているんだとわかれば、変に背負っているものがなく

資料1: 上司グループへのインタビュー内容(続き)

質問	名前	有効	回答
	宮野さん	○	なればいいと思う。先輩からの自己開示。先輩は失敗しないと思込んでいるんじゃないかと思っていて、ベテランだって失敗するし、学ばなければいけないし。日々成長は一緒だよ、というアプローチは今後もしていきたい。
⑥自分の学びを他の人と共有し、他の人の知識もオープンに共有され、互いに成長することが奨励されていますか	黒沢さん	○	商談スキルアップの場合は、他の人の学びをみて、自分の学びとして得ようとしてくれていた。そういうのはどんどんやってほしい気持ち。ただ、人と比較したくなる人がいるんで、そのコントロールが難しい。いい意味で切磋琢磨してくれればいいんだけど、僕はあの人に比べて劣っているとか、私にはできないと決めつけたりする傾向があって。だからグループ Mtg ではお客様が喜んでくれたことや良くなったこと、自慢してほしいことを、発表してもらったりしていた。それに対して、少し深堀して聞いてみて、みんなで共有して、ほめあう。 共有することはよいのだけど、反面、先ほどのように、必ずしもプラス方向でない場合もあって、心配事もあった。
	宮野さん	○	商談スキルアップで他の人の学びをみたり、他の業種の商談を見るのは参考になったし、いい刺激になったと我々営業部内では話している。それをみてどう思うかは確かに人それぞれだと思うけど、私は有効だと思っている。 それと、若手は振り返りする時に自分目線になってしまうことや、営業マン同士でやっぱり比較しちゃうんですね。お客様目線だよ、と言っているの、だいぶ変わってきていると思うけど、そこが出来るようになってくると、学びとしてさらに有効になると思う。
⑦顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖や自分の役割を理解し、会社の代表としてプレゼンができますか	黒沢さん	○	我々提案部隊は意識してやっていると思う。お客様に対して興味をもって、何を求めている、何を達成したいかを言ってきたせいか、若手もだいぶ癖がついてきて、ピンボケした提案はしなくなってきたかと思っている。 後半の、自分の役割を理解して、というところはまだ育成できていないと思っている。それができると、効果としては圧倒的に横河の勝率あがると思いますよ。自信持っている人に仕事任せたいじゃないですか。どこか他人事のように提案してしまう人がまだ多いので、効果はあるけど、そこまでまだたどり着いていないかなと思っている。
	宮野さん	○	後半のところは難しいですね。会社の代表としては、若手からすると、なかなかできるとは言えないんじゃないかと思います。ただベテランだろうが、新人だろうが、お客様からしたら関係ない。同じ看板を背負っているんだ、横河を代表で行っているんだというのは、皆分かっていると思います。あとは

資料1: 上司グループへのインタビュー内容(続き)

質問	名前	有効	回答
	宮野さん	○	横河の価値の訴求がまだ弱い気がしています。そこがぐっとくれば受注がのびてくると思う。今はそこがまだ伝えきれていないんじゃないかと思っています。(目指すは化学業種を抜かす！)
⑧キャリアパスや能力開発に機会や制度、支援がありますか	黒沢さん	○	個人が希望するキャリアパスは聞いてあげて、それに沿ったプラン、ミッションの与え方を個人に落としていたつもり。それによって作業に納得感をもってやってくれる。モチベーションにつながると思っている。
	宮野さん	○	グループメンバーに食品のお客様で「担当したいお客様はどこ？」と聞くと、意外に答えられない。だいたい言えない。「今のままでいいです」みないな感じです。言ったからって担当をすぐに変われるものでもないですけど…。リクエストがあるのであれば、そこは上長としては把握しておきたいし、育成の方向性もあるので。今の担当で頑張りたいモチベーションもいいんですけど、もうちょつと欲があってもいいのなとは思っています。

資料2: 部下グループへのインタビュー内容

質問	名前	有効	回答
①職位にかかわらず新たなアイデアが出されることが奨励され、組織のビジネスを達成するためのより良い方法を常に模索していますか	筧さん	○	普段の業務でやっていることなのかなと思う。例えば客先へ提案するときは新しいアイデアを出さなければいけないし、新しいアイデアを出すときは、食品メンバーは経験の高い人も含めて、一緒に考えている。案件を掘るとき、解決するときも、新しいアイデアを模索している。特定のプロセスだけでなく、すべてのプロセスでやっていると思う。自分の意見が考慮不足でまだ足りてないと指摘されることはあるけど、アイデアを否定されることはない。食薬プロジェクト(全社横断プロジェクトの略称)で改善が常にまわっているので、僕としては周りを見てそれに乗っている感覚。WiP 会議(朝のタスク会議、以下 WIP)もやっているが、ただ続けるだけでなく、試行錯誤しながら続けている。その会議の後に、若手中心にディスカッションを展開することもある。僕としては、後輩へのサポートとして、やりずらくなかった？ヘルプちゃんとだしている？とか聞くようにしている。
	高橋さん	○	先輩から、ダイスケだったらどうする？って聞いてもらえる。自分ができているかと言えばまだけど、新たなアイデアは受け入れられている。自部署としては、キクゾーは新たなアイデアだと思う。キクゾーを一回作ってみて、使ってみたのが僕。使ってみて、使いづらかったところをブラッシュアップ

資料2:部下グループへのインタビュー内容(続き)

質問	名前	有効	回答
	高橋さん	○	している。僕自身は先輩と話しながらブラッシュアップしたから、キクゾーは結構良くなったと思っている。
②オープンな議論によって、アイデアを表出させ、相互学習や問題解決に生かされていますか	箕さん	○	まさに食品ワークショップ(以下 WS)そのもの。質問が自分たちのWSのことを言っているのかな?というぐらい当てはまっていると感じた。WSはディスカッションでやっていくスタンスになっているし、問題解決を通じて、自分たちの学びになっている。WIPもそうだ。拠点の方が困っている案件があれば、声をかけてどうして行こうと一緒にディスカッションしているし、日常でやっていることだと思っている。僕は、最近、後輩の指導をするようになって、自分に対して先輩たちがやってくれたことや学んだことを、後輩に対してやるようにしている。相手が腹落ちしているのを確認して進めるとか。最近では、お客様からもだんだん頼りにされだしていると感じていて、そういうことをひとつひとつ増やしていきたいんです。
	高橋さん	○	僕も食品WSだと思う。
③問題解決にはチームで取り組むことが一般的でレベルや地域、ビジネスユニットを超えて集まっていますか	箕さん	○	製版会議がそれにあたるかと思う。問題を認識してクリアーにしていける場になっている。
	高橋さん	○	食品WSがあてはまるかなと思う。地域の人から困りごとを議題にして、一緒にやっている。
④社内に学習ガイド(ルーブリックなど)があり、従業員は常に学習モードで、学習したことを仕事に適用できるように、支援するプロセスがありますか	箕さん	○	ケースや商談ロールプレイ(以下 RP)だったり、今やっている研修が該当している。上司から内省を支援してもらい、研修をうけられるように支援してもらっている。この間お客様のR社浦和工場で、学習の投資の話になったんですよ。お客様は教育に投資しないので困っているという話があって、ウチは、投資をしてもらって沢山やっているし、私自身も実践している、と言ったら、「だから1年でこんなに成長したんですね!」とお客様から言われた。ルーブリックの点数も上がったし。ルーブリックは定量的に評価するので、わかりやすく自分でPDCAが回しやすいし、それを活かせるように支援してもらっていると思っている。
	高橋さん	○	先輩たちがルーブリックだと思う。経験があるので、僕の聞いたことに、絶対答えてくれるし。いろいろなバリエーションにも対応してくれて、わかりやすいように説明してくれる。先輩をみているとルーブリックで言っていることがわかる。さらに行間を教えてもらっている感じ。

資料2: 部下グループへのインタビュー内容(続き)

質問	名前	有効	回答
⑤失敗はむしろポジティブな学習であり評価は将来の学習のガイドであると考えられていますか	筧さん	○	研修のあとの振り返りでも、こういう失敗したのはどうしてだったか、先輩と会話をして、どうしてこうかという話をしている。その指標はルーブリックに基づいているから、話しやすい。研修の後だけでなく、日常的も振り返りをする習慣はある。あと、僕がトレーナーやっているんで、その子の前で自分の失敗を話したり・・・はあります。全体に共有とまではいかないけど・・・そんなレベルですけど共有はしてます。でもまだ失敗を恐れている人は多いと思う。商談 RP でも、僕も最初はそうだった。効果がでてくると怖さがなくなってきた感じ。失敗を恐れて、ルーブリックの点数をあげることが目的のやり方はよくないと思う。本番を見据えてやっていかないと。練習のための練習にならないようにしたいと思う。
	高橋さん	○	失敗を次に生かそうという感じはある。失敗したことに対して、何が悪かったか、と言われる。振り返って、次どうするかも会話するし。キクゾーができて事前に確認するようになった。キクゾーを見ながら次はこういうことを聞こうとか、先輩と話すようになった。
⑤自分の学びを他の人と共有し、他の人の知識もオープンに共有され、互いに成長することが奨励されていますか	筧さん	○	食品 WS はそういう風になっていると思う。自分は常にできているかは不安だが。トレーナーの時にやっていたぐらい。あとは商談やその後の振り返りがこれにあたるかと思う。
	高橋さん	○	2 年前に自分が初めて研修に参加したころより、周りから、だいぶできるようになったな、と言われるから、学んでいることの中身を研修の場で共有しているのかなと思う。
⑥顧客やサプライヤーの仕事について学び、会社の経済的価値連鎖や自分の役割を理解し、会社の⑦代表としてプレゼンができますか	筧さん	○	これができたら(客先の)社長へもプレゼンできますね。正直自分ができるかは道半ばです。製品の切り口で紹介する発想からは、もう抜けた。お客様が何に困っているから考えて、この課題解決があてはまるな、とおお客様の悩みを意識するようにはなった。でもサプライチェーンとか経済価値に結びついてはまだ考えられてはいないかな。
	高橋さん	○	自分はまだまだ無理。でも、一つ一つの案件で、お客様が困っていることは何かを考えるようになった。
⑧キャリアパスや能力開発に機会や制度、支援がありますか	筧さん	○	キャリアパスは外に出たいとか話したことがないが、5年後のプランを上司と共有している。上司も僕がこの先どうしていきたいかは認識していただいている。
	高橋さん	○	あまり話したことないが、やりたいことあるといえば、絶対やってこい、とは言われると思う。1 年 1 回のキャリアプランはやっている。

資料3: エキスパートレビュー内容

設問項目	IDer によるレビュー	上長によるレビュー
1)修正したプロセスの意図は、肯定的学習環境(目標)達成に適切であるか。	適切である	適切である
2)目標達成のために、修正したプロセス設計の方法は適切であるか。	適切である	適切である
3)目標達成のために、修正したプロセス設計の手順は適切であるか。	適切であるが一工夫が必要 原典の上位概念と紐づける仕掛けがあると良い。	適切である
補足コメント	修正したプロセスが「フェーズ1の最初」という学習者(上司)がまだ部下育成に対するマインド醸成が十分になされていないということを考慮すると、「育成への取り組み・肯定的学習環境の構築＝ビジネス成果」という肌感覚(動機付け)が持ちづらいのではないかと懸念です。前提として上司が部下育成を積極的に行わない要因が「育成方法がわからない」であれば不要かもしれません。PLE に取り組む意味について、メタ概念と併せて、さらに上位にある「その結果としてビジネス成果を向上することができる組織」との紐づけを行う仕掛け(例:貴社の他部門の事例やデータを示すなど)、もしくはタイミングの工夫があると良いのではないかと思います。	追加されたプロセスは、大変に重要な工程だと思います。これにより、各職場において、肯定的な学習環境を実現するために、どこに力点を置いて活動をすれば良いのかを、関わるマネージャー、経営者が共有する事が有効だと思います。着手前のプランの段階で綿密に設計し、メンバーで共有することで、後戻りの少ないプロセスになると感じました。また、メタ概念を軸に職場環境の成長を見える化することで、弱点もわかりやすく、次の力点を知る上でも重要な情報になったと思います。今回の研究で、暗黙知であった営業の行動が育成ルーブリックにより形式知化され、PLE30で職場風土を評価ができるようになった事は、次の打つ手が明確であり、今後の人財育成活動に、大きな効果が期待できるものと考えています。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導いただきました教授システム学専攻の平岡斉士准教授、鈴木克明教授、都竹茂樹教授に深謝いたします。また本研究の実践現場として、多大なる協力や理解をしてくださった、弊社「全社横断 PJT:食薬 100 億構造改革 PJT メンバー」の皆様、本当にありがとうございました。

育成ルーブリックを一緒に開発してくださった黒沢さん、秋山さん、多忙の中、インタビューに時間を割いて協力してくださった黒沢さん、宮野さん、笥さん、高橋さん、アンケート集計に尽力いただいた川崎さん、専門家レビューをいただいた荒木さん、メンターの鮫田さん、そして、本研究の実践を強力に支援してくださった私の上司の勝木さん、関係各所の方々の深い理解とお力添えがあり、ここまでたどりつくことができました。本当にありがとうございました。この場をお借りして心からお礼を申し上げます。