

調査結果から読み解く

マネジャーの「経験学習」

～マネジャーの能力発揮に好影響をもたらす「経験」「サポート」「学び」とは～

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

はじめに

マネジャーを取り巻く環境

第1部

「管理職の経験学習調査」のご報告

- ・ 調査概要
- ・ 管理職の能力を伸ばす要因
- ・ 調査結果をもとにしたキャリア開発モデル など

第2部

マネジャーが成長する環境をつくる

- ・ 自社の現状をチェックする
- ・ 能力を伸ばす「経験」「サポート」「学び」
- ・ 育成アプローチ
- ・ 成長ステージごとのポイント など

はじめに

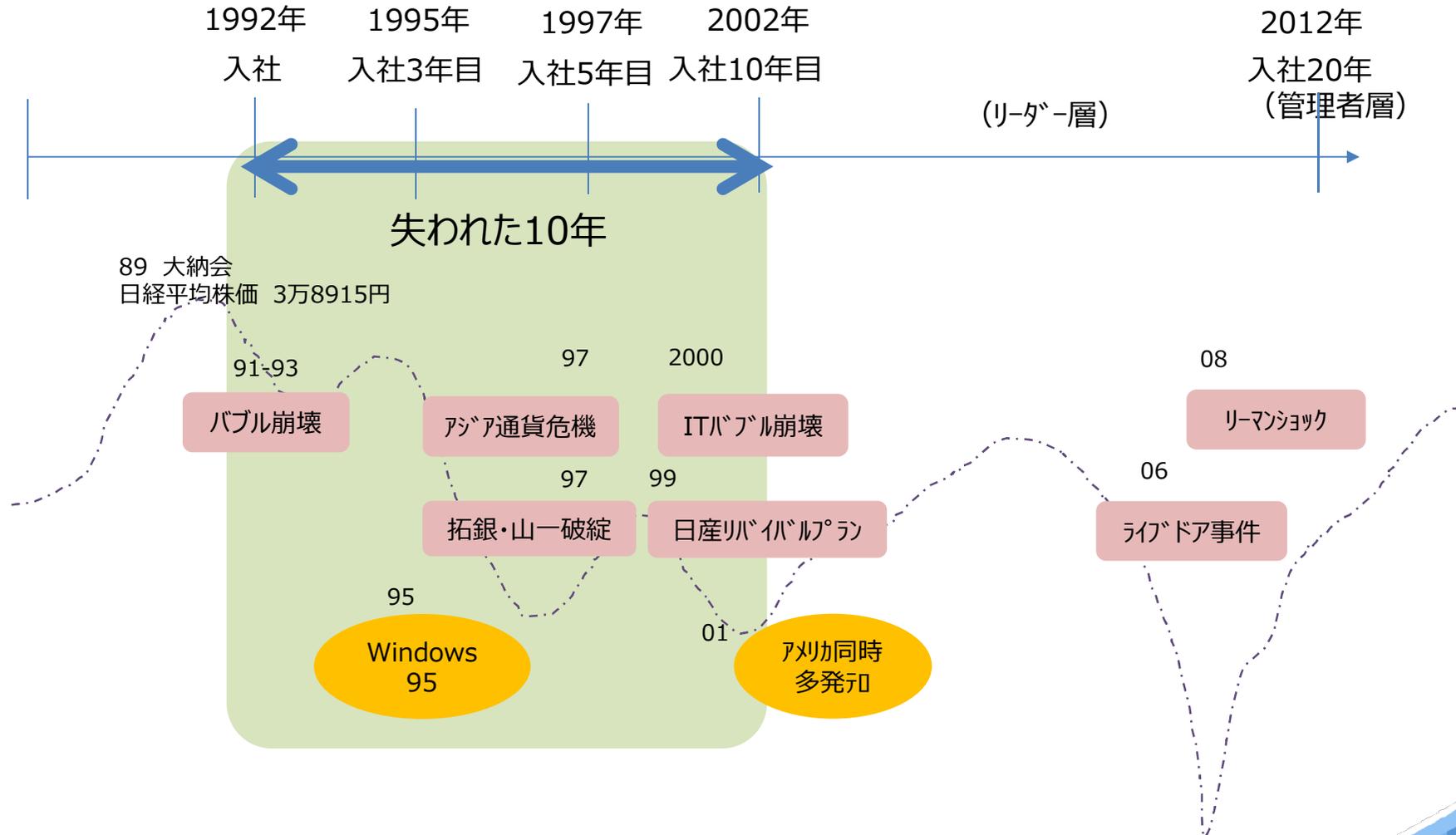
マネジャーを取り巻く環境



マネジャーを取り巻く環境の変化

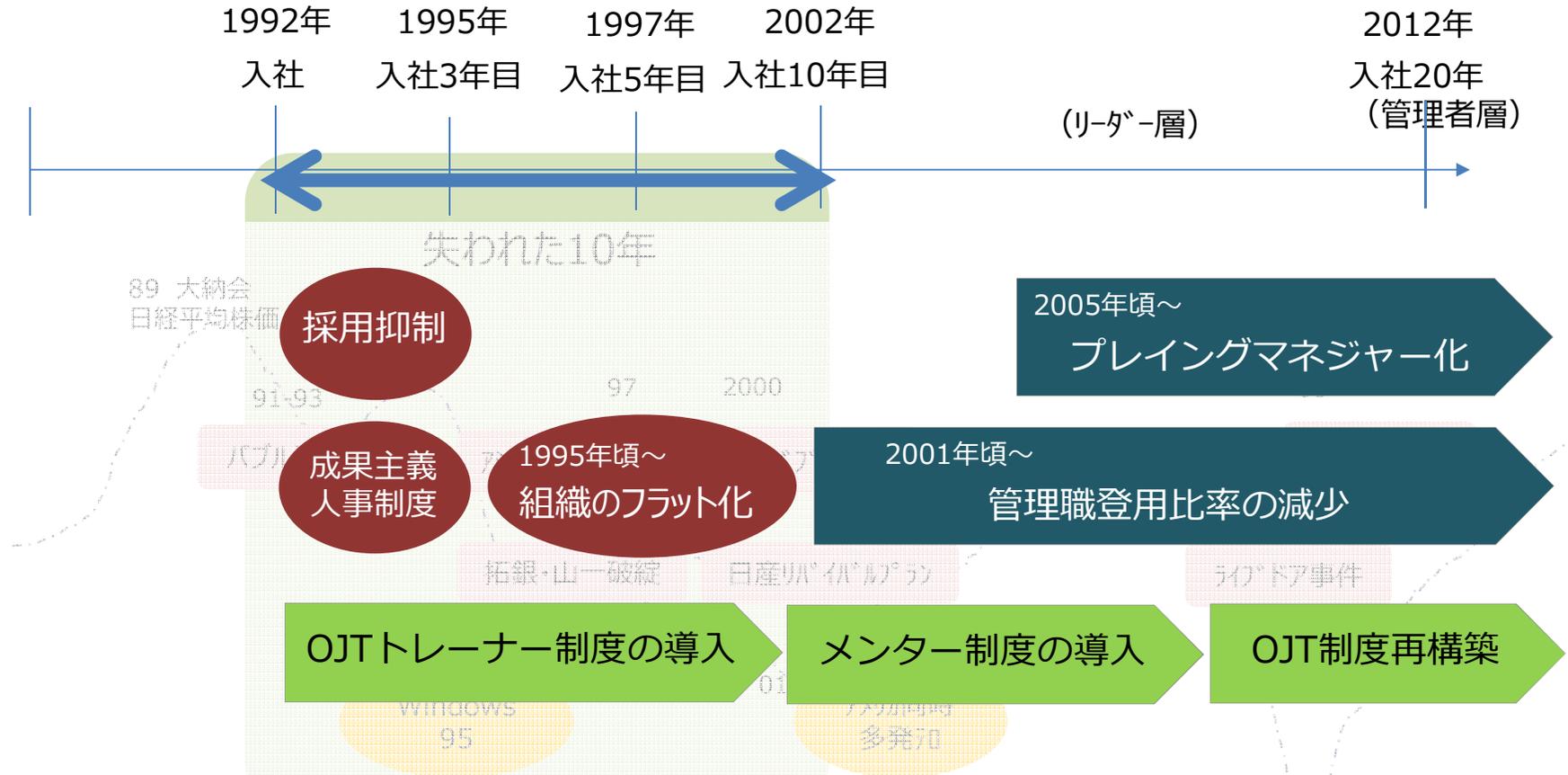
マネジャーを取り巻く環境の変化

現在管理者層になっている40代（92年～96年入社組）



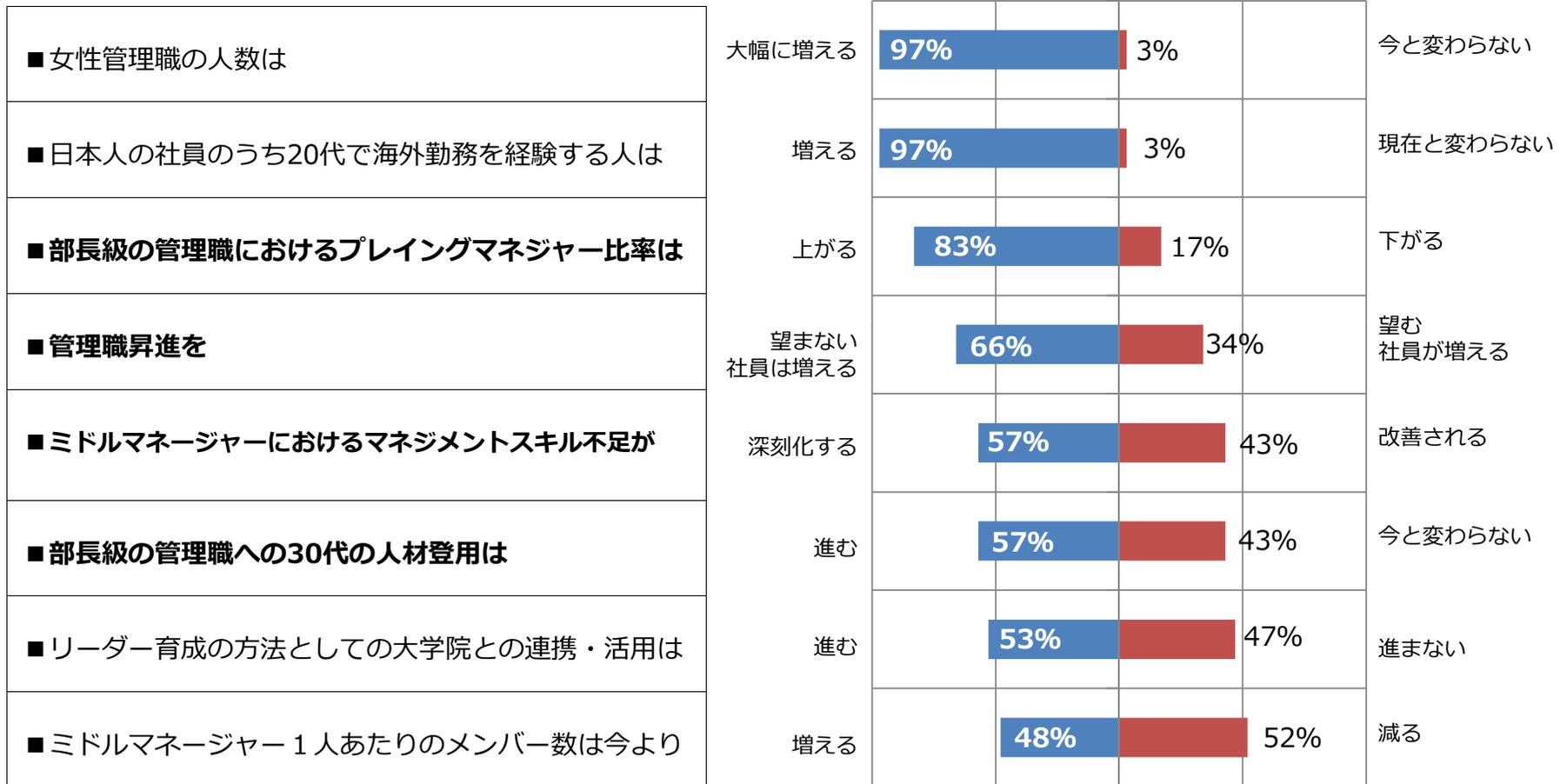
マネジャーを取り巻く環境の変化

現在管理者層になっている40代（92年～96年入社組）



各社採用を抑制：後輩指導の機会がないまま中堅・マネジャーへ

2020年の人事シナリオ（未来予測）



リクルートワークス「組織や人事課題の近未来に関するアンケート（2010年）」

第1部

「管理職の経験学習調査」のご報告



Q：なぜ管理職を対象に経験学習の調査をしたのか？

- 管理職の「あるべき像」を説いたものは世の中にたくさんある

しかし、

- 管理職が **「どのようなプロセスを経て育っていくか」**

は、あまり明らかになっていないため



Q:調査をする前からわかっていたことは？

- リーダーや幹部としての成長に「有効な経験」
- 「有効な経験」から学ばれる「教訓」との関係

<この分野の研究のパイオニア>

CCL (Center for Creative Leadership)

- ◎ハーバードを抜き、リーダーシップ教育で1位になった実績
- ◎幹部を対象に「成長を促進した経験」をインタビューで調査

神戸大学 金井壽宏教授 + 関西経済連合会

- ◎CCLと同様の調査フレームで関西の経営幹部を対象にインタビュー調査を実施
- ◎参画企業は、武田薬品、松下電器産業、大阪ガスなど



なぜ改めて調査をしたのか？

- これまでの調査の多くは、**経営幹部が対象**
(調査対象も20名未満が大半)
- 「有効な経験」が**一般の人には手が届きにくい**
- **経験以外の関連がわかりづらい**
(「サポート」「本人の学びの姿勢」「組織要因」など)



今回の調査の特徴は？

「管理職の能力」に与える影響を、
「仕事経験」のみでなく、「個人」「組織」の複合的な要因から分析

- 幹部ではなく、課長～事業部長(管理職相当職含む)が対象
- 数十人のインタビューではなく、514名に定量調査を実施
(従業員規模1000名以上の企業に勤務)
- 仕事経験は、一般の人にも手の届きやすいレベルのものも分析
＜報告書 P15参照＞

調査目的

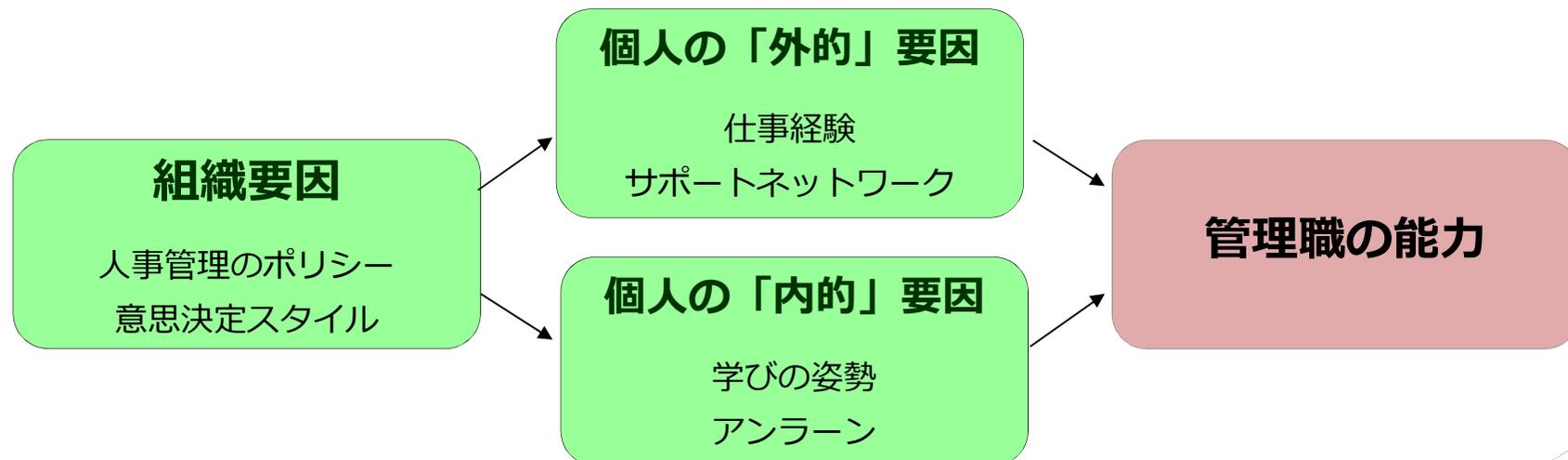
①・②を明らかにし、管理職とその候補者を計画的に育成するための方策を検討する

①管理職の能力(※)に個人の「外的」や「内的」の要因が及ぼす影響

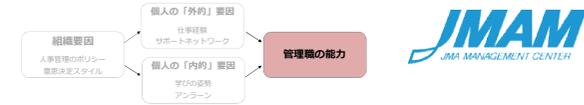
②組織要因が個人の「内的」「外的」要因に及ぼす影響

※「管理職の能力」指標には、コンピテンシーの自己評価を使用

調査フレーム



管理者の「能力」



「管理職」の能力 ～3項目 9種類の能力設定～

方向づけ

巻き込み

実行

情報収集・分析力

情報伝達力

プロセス管理力

問題解決力

方針展開力

部下育成力

変革挑戦力

対立克服力

目標完遂力

※「管理職の能力」指標には、コンピテンシーの自己評価を使用。

コンピテンシーとは、高業績者に共通して見られる行動特性のこと。

本調査では、複数企業の高業績管理職へのインタビューを通して開発されたJMAMのRound Review®の項目を中心に、一部項目を追加して計36項目を使用し、「5：非常によくしている」「4：かなりよくしている」「3：どちらともいえない」「2：ほとんどしていない」「1：全くしていない」のいずれかを選択してもらった。

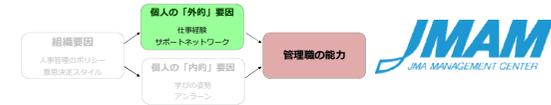
①個人の外的要因：管理職の能力を伸ばす「経験」



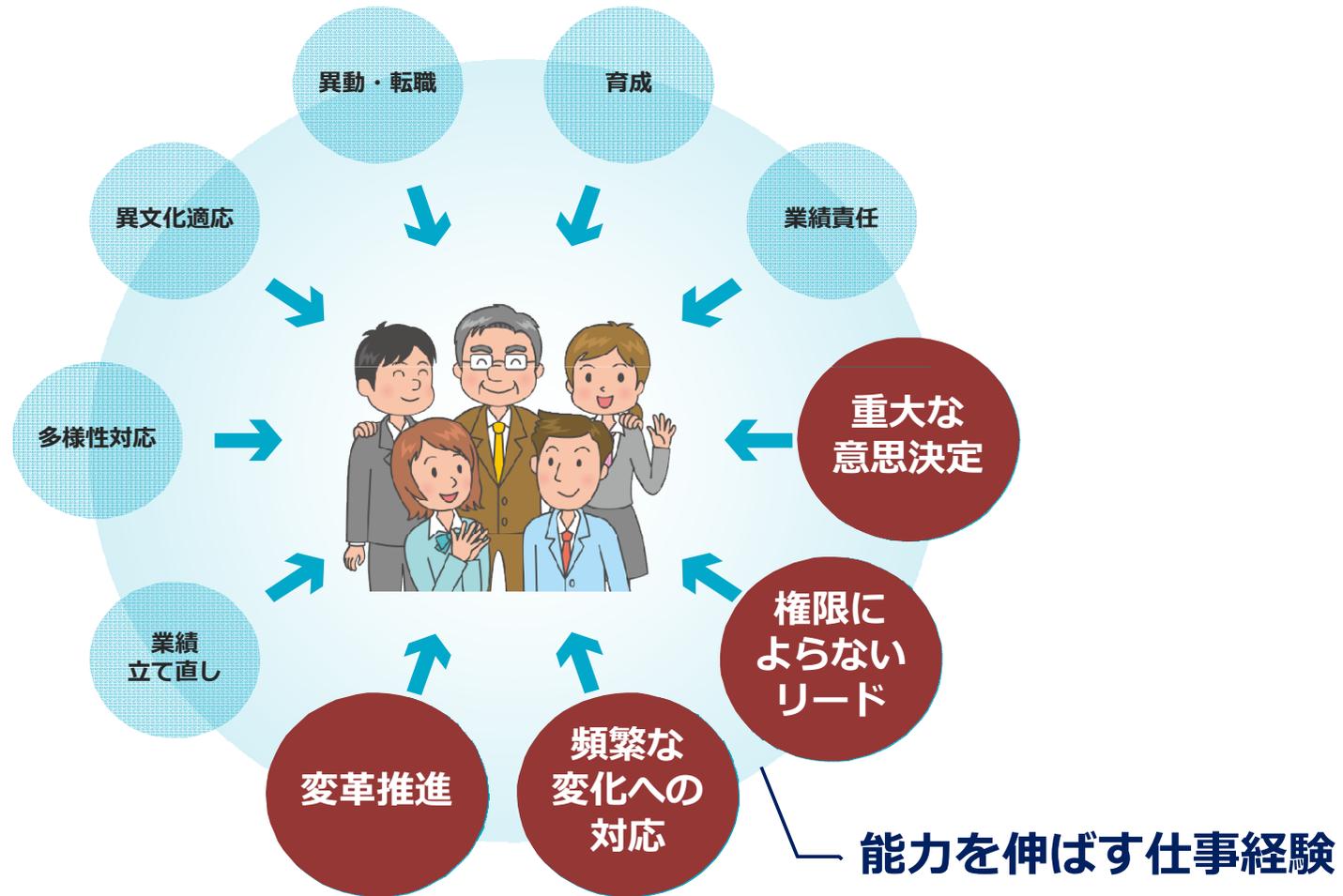
「仕事経験」の内容 ～10種類の経験を4段階で設定～

経験の分類		内容
1	異動・転職経験	これまで培った知識、スキルだけではこなせない不慣れな仕事を担う経験
2	育成経験	メンバーの意欲、態度、能力に変化をもたらす役を担う経験
3	業績責任経験	経営や周囲からの高い関心、圧力のなかで業績責任を負う経験
4	重大な意思決定経験	最終意思決定者としての役割を担う経験
5	権限によらないリード経験	直接的な権限や公式な職務割当が及ばないなかで影響力を発揮する経験
6	頻繁な変化への対応経験	短いサイクルで、前提、要求水準が推移し、方法の調整が求められる経験
7	業績立て直し経験	部門、組織が継続して抱えている問題を解決する経験
8	変革推進経験	新しい進め方を導入する経験
9	多様性対応経験	性別、雇用形態、専門性などが多様な人材が属性に制限されずに業務に参画する経験
10	異文化適応経験	異文化を背景にもつ人材と仕事をする経験

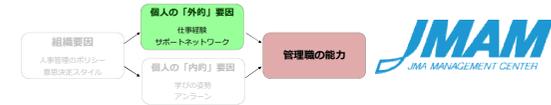
①個人の外的要因：管理職の能力を伸ばす「経験」



重大な意思決定に関わる経験は、多くの能力を伸ばす



①個人の外的要因：管理職の能力を伸ばす「経験」



重大な意思決定に関わる経験は、多くの能力を伸ばす

	管理職の能力								
	方向づけ			巻き込み			実行		
仕事経験	情報収集・分析力	問題解決力	変革挑戦力	情報伝達力	方針展開力	対立克服力	プロセス管理力	部下育成力	目標完遂力
重大な意思決定経験	+	+	+	+	+	+	+	+	+
変革推進経験	+	+		+	-	+	+	+	+
頻繁な変化への対応経験		+	+	+	+				+
権限によらないリード経験			+		+		+		
育成経験		+			+			+	
異動・転職経験								+	
業績責任経験									
異文化適応経験			-						
多様性対応経験		-		-			-		-
業績立て直し経験	-	-		-	-	-	-	-	-

※ 各仕事経験の有無が、管理職の能力それぞれにどのように影響しているかを示している。仕事経験については、種類別にレベル1～4までの回答を足し合わせた値を用いた。

①個人の外的要因：管理職の能力を伸ばす「サポート」



サポートの種類

サポートの分類		内容
1	慰めサポート	あなたが落ち込んでいる時や不満を抱えている時に、話を聞いて慰めてくれる
2	成長応援サポート	あなたの能力や成長の可能性について、期待をかけ、応援してくれる
3	賞賛サポート	あなたが努力していることや前進していることに對し、賞賛を与えてくれる
4	経験談共有サポート	公私にわたる悩み事や判断について、これまでの経験を共有するなどしながら相談にのってくれる
5	専門的助言サポート	仕事の進め方や判断について、あなたよりも専門性を有し、的確なコメントや指導をしてくれる
6	批判指摘サポート	あなたの仕事での態度や進め方について、良くない点を率直に指摘してくれる
7	意味づけサポート	あなたが今している仕事の意義や、将来への可能性についてコメントしてくれる

【相手】

- ①上司 ②上司以外の上位者 ③同僚・先輩 ④部下・後輩 ⑤社外の相談相手 ⑥家族

①個人の外的要因：管理職の能力を伸ばす「サポート」



相手別に、最も有効なサポートは異なる

上司



意味づけ

先輩・同僚



経験談、指摘



専門的助言

社外・専門家



応援

家族

①個人の外的要因：管理職の能力を伸ばす「サポート」



相手別に、最も有効なサポートは異なる

		管理職の能力								
		方向づけ			巻き込み			実行		
	サポート	情報収集・分析力	問題解決力	変革挑戦力	情報伝達力	方針展開力	対立克服力	プロセス管理能力	部下育成力	目標完遂力
上司	意味づけ	+			+			+		+
同僚・先輩	経験談共有	+				+			+	+
	批判・指摘		+	+				+		
部下・後輩	賞賛	+			+					
	意味づけ		-		-			-		
社外の相談相手	専門的助言			+		+				
家族	成長応援			+		+				
	専門的助言		-	-		-	-	-	-	-

※ それぞれのサポート内容が、それぞれの管理職の能力にどのように影響しているかを示している。
また、影響の認められなかった項目については、表から削除している。

②個人の内的要因：管理職の能力を伸ばす「学びの姿勢」



「学びの姿勢」の内容

学びの姿勢の分類		内容
1	フィードバック活用傾向	他者からのフィードバックを受け止め、内容を吟味して活用する傾向
2	完全性追求傾向	物事において完全性を追求する傾向
3	キャリア主体性傾向	自分のキャリアに対して主体的に取り組む傾向
4	リフレッシュ傾向	ストレス場面においてマイナス方向の感情や考えを切り替えようとする傾向
5	能力決めつけ傾向	人の能力を固定的で変わらないものと捉える傾向
6	保守的傾向	見通しが持てないために、自ら判断することや新たなことに取り組むことを避ける傾向

②個人の内的要因：管理職の能力を伸ばす「学びの姿勢」



**「フィードバック活用傾向」は、
すべての能力獲得に好影響**

②個人の内的要因：管理職の能力を伸ばす「学びの姿勢」



「フィードバック活用傾向」は、すべての能力獲得に好影響

「管理職の能力」に「学びの姿勢」が及ぼす影響

学びの姿勢	管理職の能力								
	方向づけ			巻き込み			実行		
	情報収集・分析力	問題解決力	変革挑戦力	情報伝達力	方針展開力	対立克服力	プロセス管理能力	部下育成力	目標完遂力
フィードバック活用傾向	+	+	+	+	+	+	+	+	+
完全性追求傾向	+	+	+	+			+	+	+
リフレッシュ傾向				+	+	+	+	+	+
キャリア主体性傾向	+								+
能力決めつけ傾向				-		-			-
保守的傾向	-	-	-					-	

※ 各学びの姿勢が、管理職の能力それぞれにどのように影響しているかを示している。

②個人の内的要因：管理職の能力を伸ばす「学びの姿勢」



「フィードバック活用」「キャリア主体性」は多くの経験を呼び込む

「仕事経験」に「学びの姿勢」が及ぼす影響

学びの姿勢	仕事経験									
	異動・転職経験	育成経験	業績責任経験	重大な意思決定経験	権限に よらない リード 経験	頻繁な 変化への 対応 経験	変革 推進 経験	業績 建て 直し 経験	多様性 対応 経験	異文化 適応 経験
フィードバック活用傾向		+	+		+	+		+	+	
キャリア主体性傾向			+		+	+	+		+	
完全性追求傾向						+		+		
リフレッシュ傾向		+								
能力決めつけ傾向										
保守的傾向				-						

※ 各学びの姿勢が、仕事経験それぞれにどのように影響しているかを示している。
仕事経験は種別ごとにレベル1～レベル4までの経験の得点を足し合わせた合成変数を用いた。

②個人の内的要因：管理職の能力を伸ばす「アンラーン」



「アンラーン」の内容

経験の分類		内容
1	部分最適からの脱却	効率的に局所最適な成果を上げようという考え方から、より広い側面への影響を考慮し、組織全体にとって意味ある成果を上げようとする考え方への転換
2	不確実性回避からの脱却	従来の延長線上の業務遂行でやり過ごそうとする考え方から、未知のやり方の開拓に挑戦することでさらなる発展をもたらそうとする考え方への転換
3	慢心からの脱却	自分の判断ややり方が最も有効であると信じ、自分のやり方で物事を進めようという考え方から、異なる視点を取り入れ、より有効な進め方を模索しようとする考え方への転換

※ 作成した項目を探索的因子分析という統計的手法により分類したところ4つの因子が抽出された。
1つの因子は項目が1つのみしか対応しなかったため、因子を3つに絞った。
まとまりの精度をあげるため、15項目作成した項目を最終的に12に絞り込んだ。

● 「アンラーン」 = unlearnとは

文字通りlearn、すなわち「学ぶ」の反意語であり、これまでに学び、獲得したものを捨てるということを意味する

②個人の内的要因：管理職の能力を伸ばす「アンラーン」



管理職の能力向上に最も影響を与えるのは「部分最適からの脱却」

「管理職の能力」に「アンラーン」が及ぼす影響

	管理職の能力								
	方向づけ			巻き込み			実行		
仕事経験	情報収集・分析力	問題解決力	変革挑戦力	情報伝達力	方針展開力	対立克服力	プロセス管理力	部下育成力	目標完遂力
部分最適からの脱却	+	+	+	+	+	+	+	+	+
不確実性回避からの脱却			+						
慢心からの脱却	+			+					+

※ 各アンラーンが、管理職の能力それぞれにどのように影響しているかを示している。
正の影響（+）のうち、それぞれ最も影響が強いものを濃色網掛けで表している。

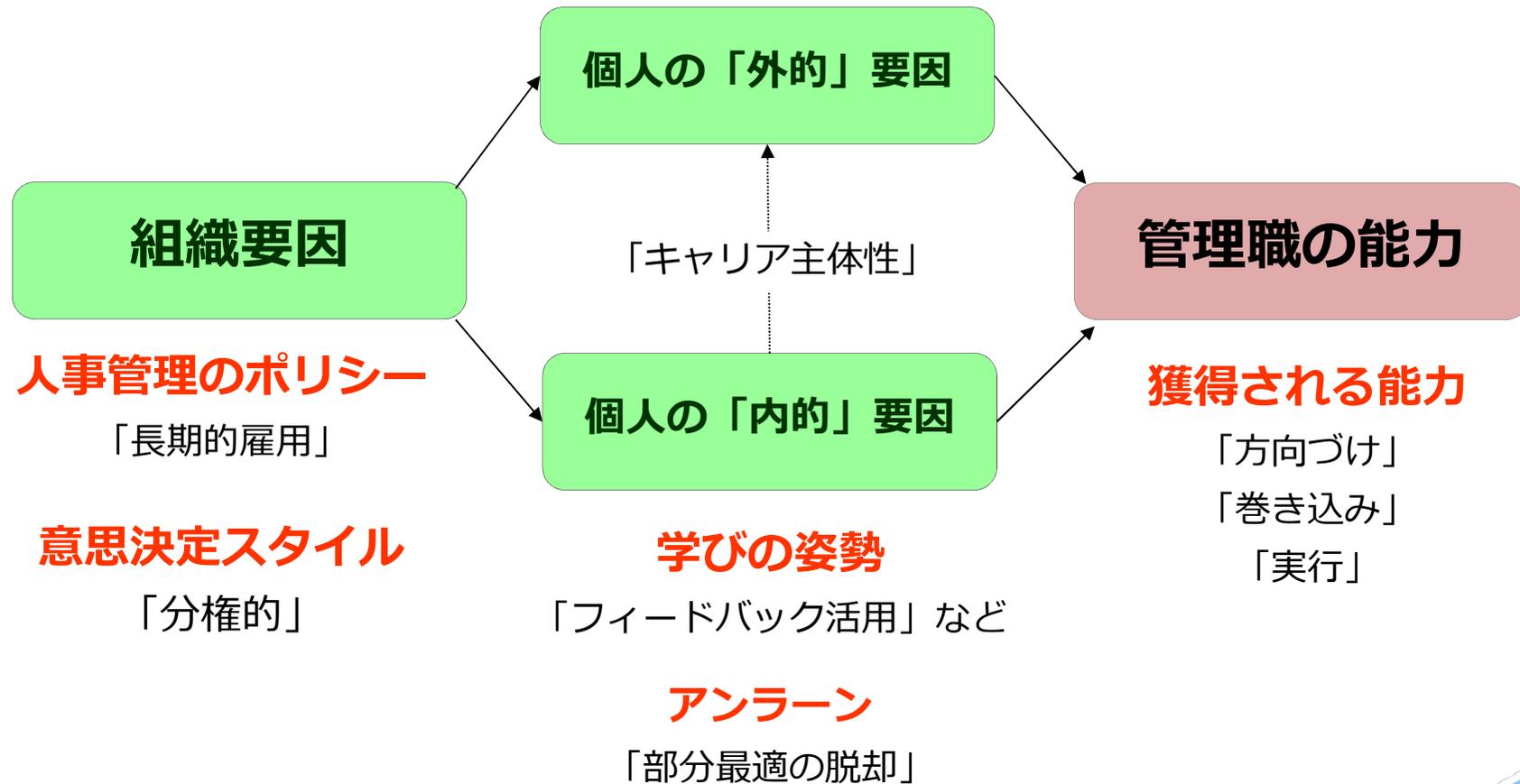


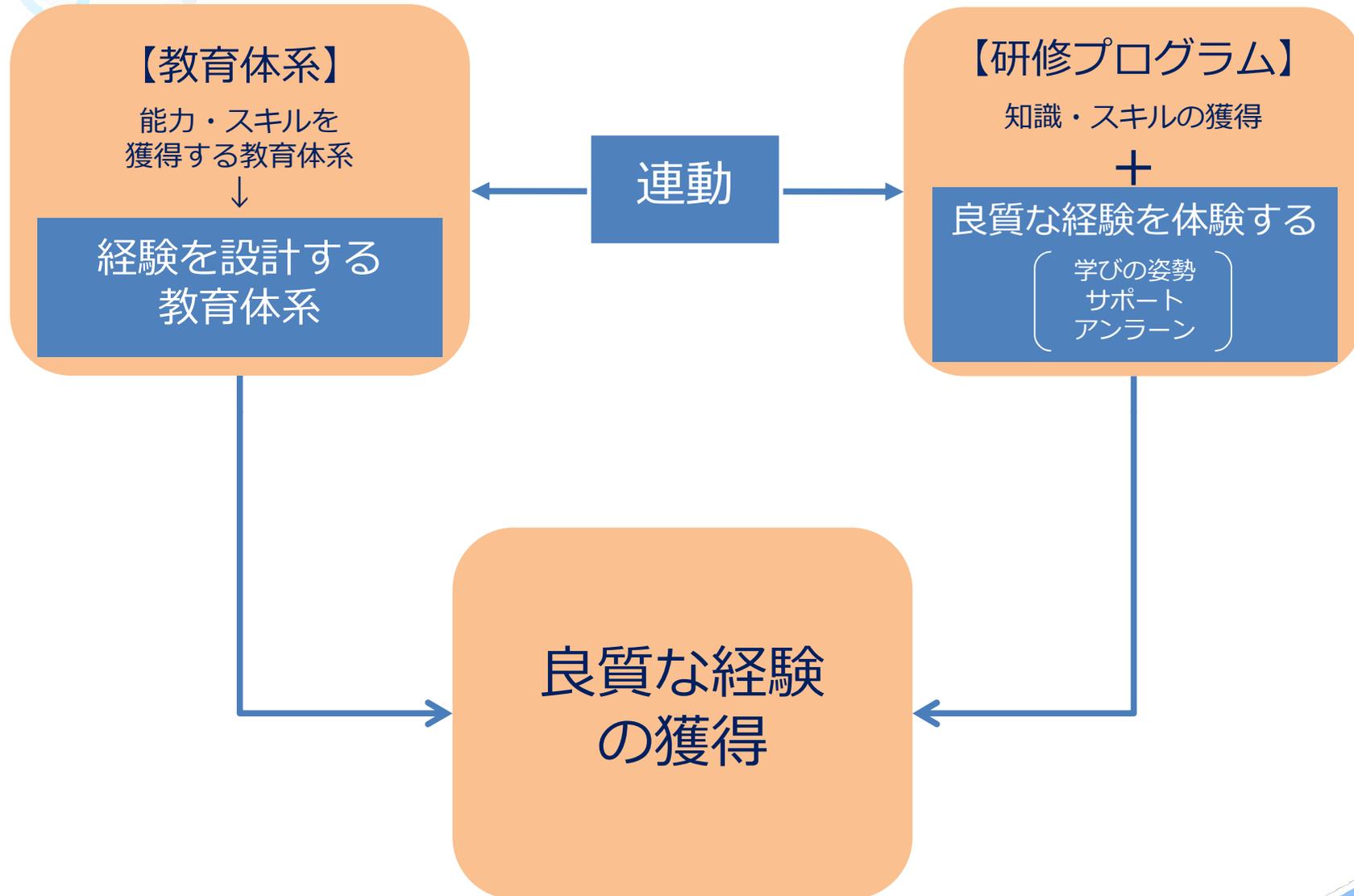
仕事経験

「重大な意思決定」「変革推進」など

サポートネットワーク

「上司・先輩・後輩・専門家・家族」



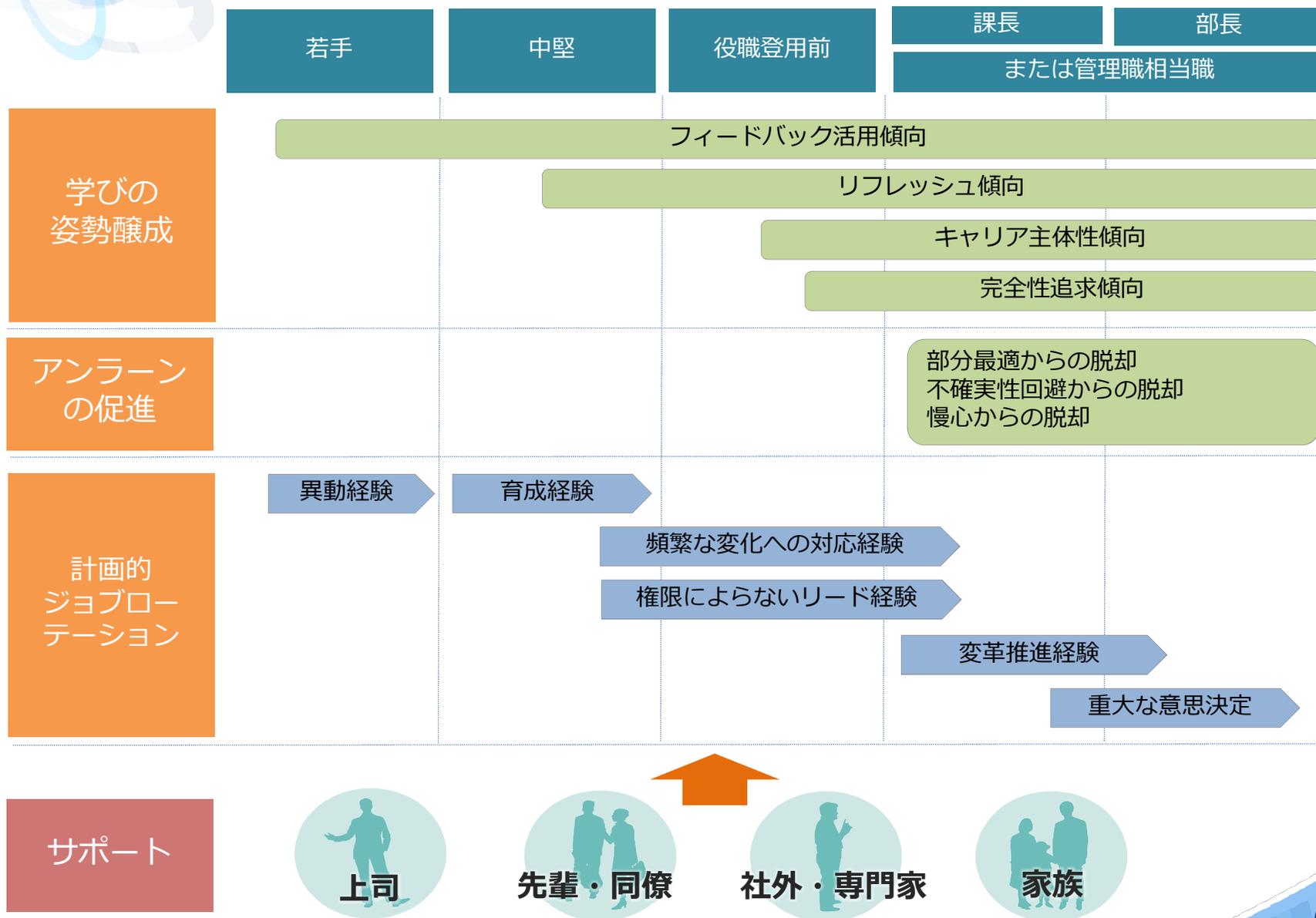




【教育体系】 経験を設計する教育体系の立案

調査結果をもとにしたキャリア開発モデル

P5





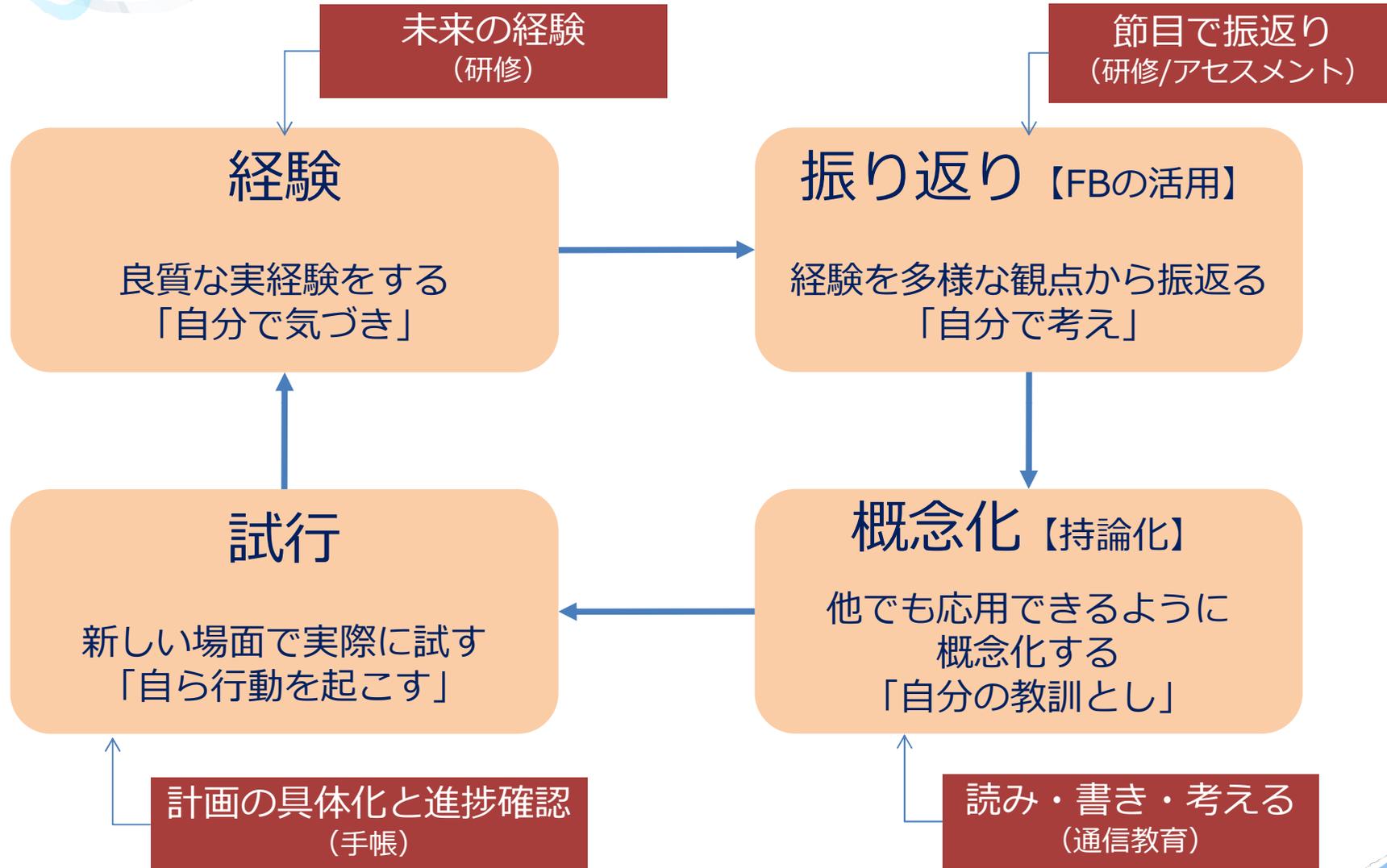
【研修プログラム】

知識・スキルの獲得

+

良質な経験を体験する

経験学習×学びの仕組み



第2部

マネジャーが成長する環境をつくる

- ・ひとくちに「経験学習」といっても、人によりイメージする内容はさまざま
- ・人材育成における運用には大きく3パターンあり

偶発的な経験をベースとした

「リフレクション」

促進パターン

特別な経験の機会を設ける

「経験」

設定パターン

経験から学ぶ力を高める

「学ぶ力」

養成パターン

「リフレクション」促進パターンの3種類の目的

- ・目的により、運用方法は大きく変わる

	長期	中期	短期
目的	「価値観・信念」の明確化 「キャリアビジョン」設定	年度の 「成果・能力目標」の達成	研修などで 学んだ行動の習慣化
取組期間	人生をかけて	1年	1ヶ月～数ヶ月
振り返る素材	「一皮向けた経験」 「成長した経験」 「影響を受けた人」など	「達成感のあった経験」 「苦労した経験」 「印象に残った経験」など	「研修で学んだ行動」
振り返り方の 教示タイミング	階層別の任用時、 フォロー研修の「最初」	職場の定例会議や面談	スキル研修の「最後」
振り返る頻度	数年に1回	1ヶ月～数ヶ月に1回	毎日
媒体ツール	・研修モジュール	・内製化用のガイドライン ・シートなど	・研修モジュール ・記録フォローシステム
運営方法	研修の中での自己分析 とストーリーテリング	定例会議、面談などの場 での振り返りと教訓抽出	研修後の意識的な実践

「経験」設定パターンの4種類

- ・設定パターンにも4種類あり（各パターンにメリット・デメリットあり）

	クリティカルな場面	節目
擬似経験	マネジメントスキル 反復トレーニング (課題解決・対立克服など)	リアルシュミレーション (幹部・課長・新人など)
現場経験	【アクションラーニング支援】 ・職場課題改善 ・事業プラン作成 ・社会課題解決	【サクセッションプラン策定支援】 ・経営企画経験 ・海外経験 ・子会社社長経験 など 【計画的ジョブアサイン策定支援】 ・工場→販売→企画→

・有効な学びの姿勢の現状確認と意識づけ

フィードバック活用傾向

キャリア主体性傾向

リフレッシュ傾向

完全性追求傾向

・
・
・



マネジャーが成長する環境とは

マネジャー育成のアプローチ

P4-5



【動 験】

【支 持】

【学 び】

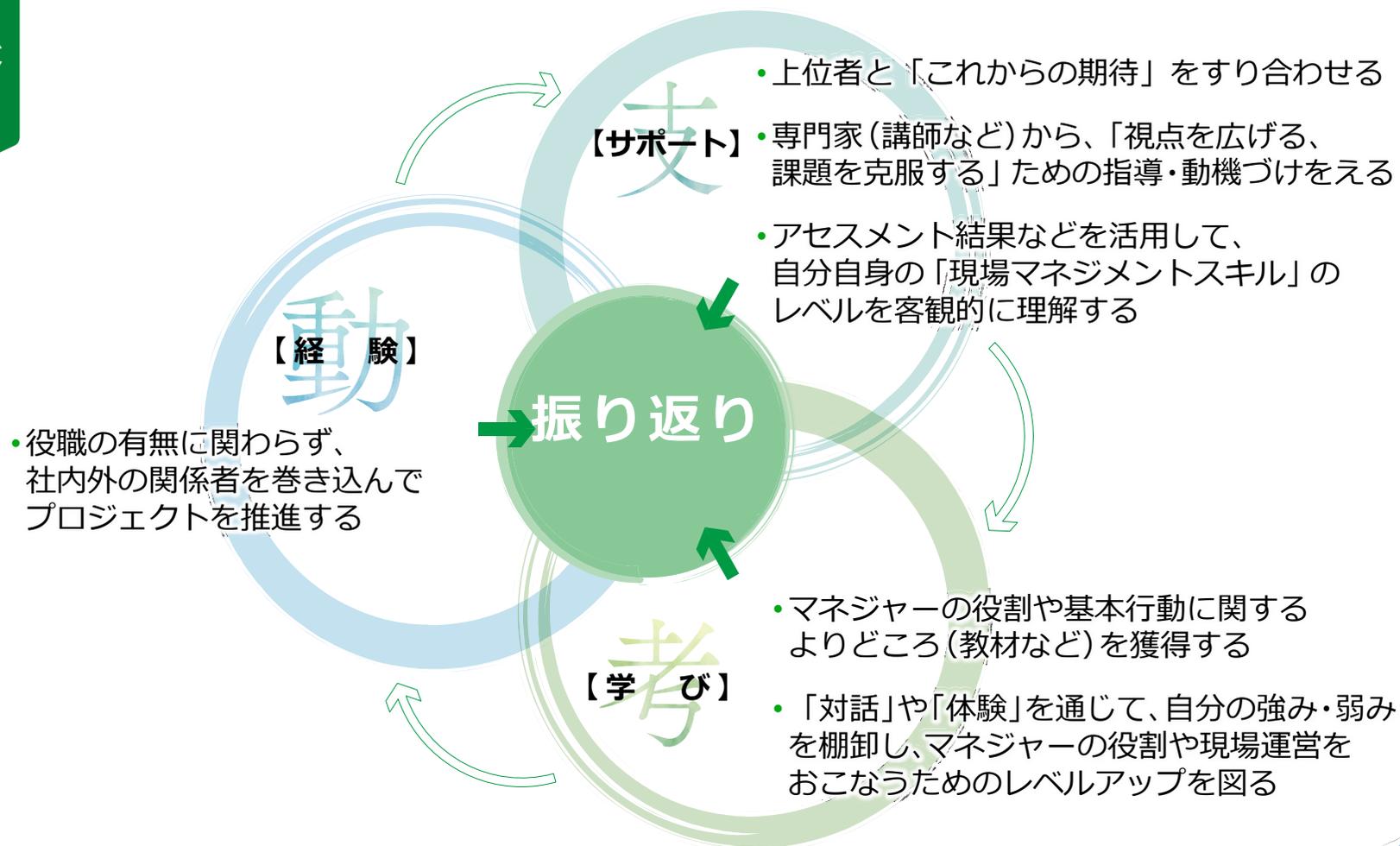
時期	登用前後	～登用後数年	部長候補	
めざす状態	「現場」を動かす 管理者の仕事は今までの延長線ではないと自覚している	「部門」を動かす 自部門だけでなく、部門全体の課題解決に目を向けている	「全社」を動かす 全体最適を意識し、事業レベルの課題解決まで視野を広げている	
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職場運営 ■ クレーム処理 ■ トラブル対応 ■ 部下育成 など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部門課題構築 ■ 部門横断マネジメント ■ ミッションの具現化 など 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業感覚 ■ 全社最適 ■ 事業改革プラン など 	
期待される経験	【権限によらないリード経験】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 役職の有無に関わらず、社内外の関係者を巻き込んでプロジェクトを推進する 	【頻繁な変化への対応経験】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客ニーズや上位方針が変化する中でチームとして成果を出す 	【変革推進経験】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 新事業、新サービス、新ビジネスモデルを導入し、軌道に乗せる 	
サポート	上司/先輩・同僚/専門家などに自らサポートを求める			
学び	個人学習	JMAM MBA シリーズ		
	個人学習	eラーニングライブラリ		
	集合学習	新・実力管理者コース	マネジメントの実務シリーズ	
		新・実力管理者研修 (SMDC)	気づいて成長する管理者コース (MBI)	変革のリーダーシップコース (LS21)
		管理者基本コース (MBC)	GR-72 考え抜く力 (職場改善編)	GR-72 考え抜く力 (事業改革編)
アセスメント	GR-72 対立を克服する力		RoundReview (360度診断)	
アセスメントセンター (職場改善・状況対応・部門改革・事業改革など)				

めざす状態

「現場」を動かす

登用前後

「経験」「サポート」「学び」の振り返りを習慣化すること



具体的に“書く”ことで職場実践につなげる

※各行為の難易度

考える < 話す < 書く

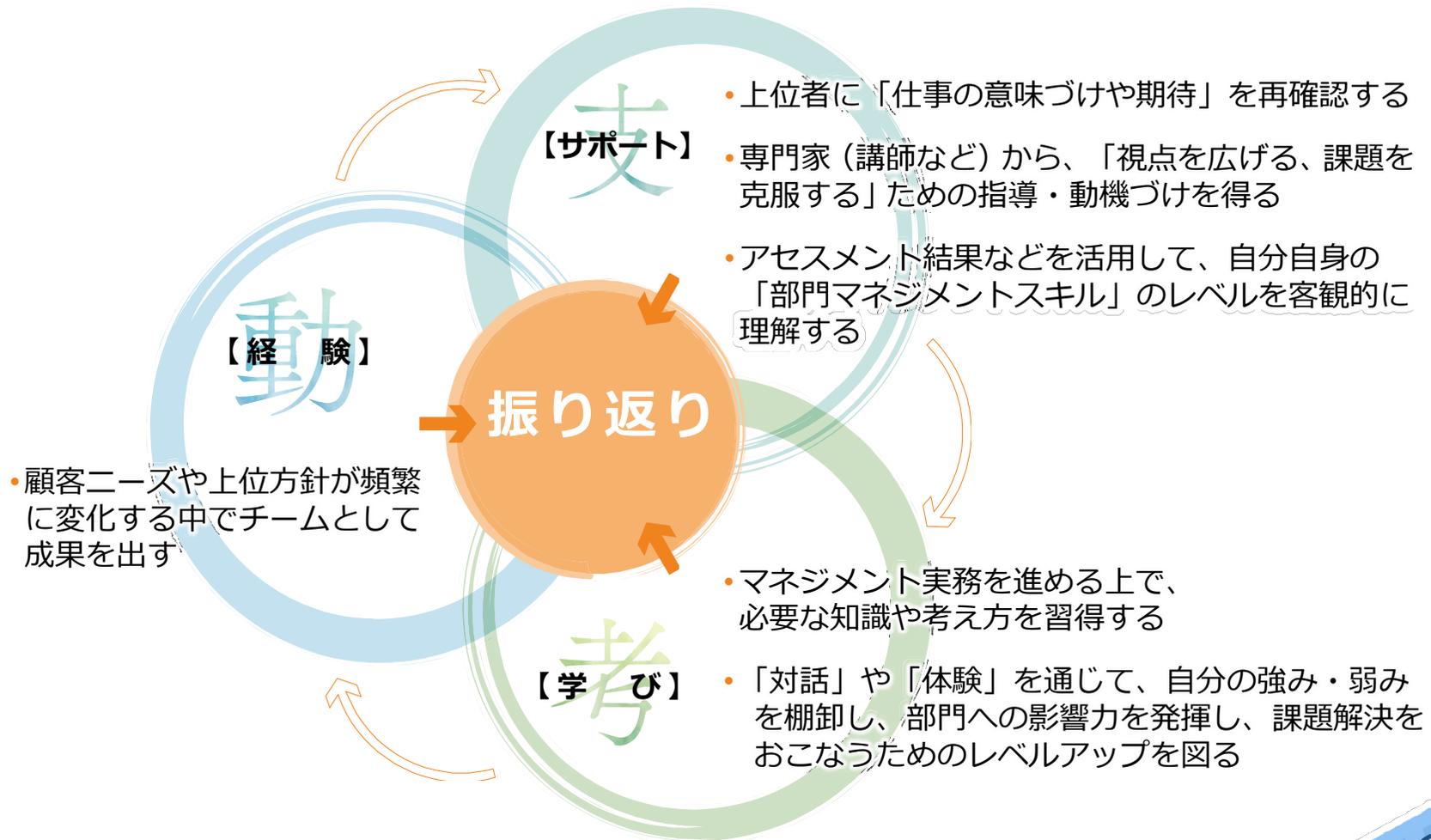
- ▶書くことで、理解度がわかる、考えが整理される、ヌケモレがわかる
- ▶具体的に書くことで、すぐに行動に移せるレベルまで考えが及ぶ
- ▶行動レベルまで具体化されると、部下・関係者に指示が出しやすい
部下・関係者も動きやすい

めざす状態

「部門」を動かす

登録後数年

現状を見つめ直すこと



登録後数年

常に「結果」を求められる立場

業務

- 目標指向能力
- 組織能力
- 業務運営能力
- 問題解決力
- 論理的思考

人

- 信頼感
- 動機づけ能力
- 部下育成能力
- コーチング
- リーダーシップ

目標

- 目標設定
- 面談・フィードバック
- 指導・育成
- 人事評価

攻め

- 経営環境分析
- 顧客満足
- 経営・事業戦略
- 財務分析
- ブランド戦略
- 管理会計
- マーケティング

守り

- 企業倫理
- 個人情報保護
- コンプライアンス
- 情報セキュリティ
- メンタルヘルス
- 労務管理 & セクハラ
- 法律
- リスクマネジメント

前任マネジャーへの期待（現場・教育ご担当者）

登録後数年

プレーヤー的な動きが多く、
管理者としての役割意識が低い。
マネジメントに時間が割けず、
本来やるべきことができていない。

知識よりは、気づきを与えたい

一段高い視点で仕事に取り組んで欲しいのだが・・・

自分でやった方が早いと思い、
部下育成などがおろそか。
仕事を抱え込んでいる

経営理念や方針を自分の言葉で
語れない

経営層の指示待ちの姿勢が強く、
主体性に欠ける。
自ら考えて動く姿勢が見られない。

知識を学んだ後に、さまざまな
知識・スキルを統合してどれだけ
使えるかを知ってほしい



人事・教育
担当者

日々の業務で精一杯。短期志向で、
変えていこうという意欲が感じられない。
行きあたりばったり。

◆ 【役割意識】

◆ 【自己理解】

◆ 【気づき】

◆ 【主体性】

◆ 【自己成長】

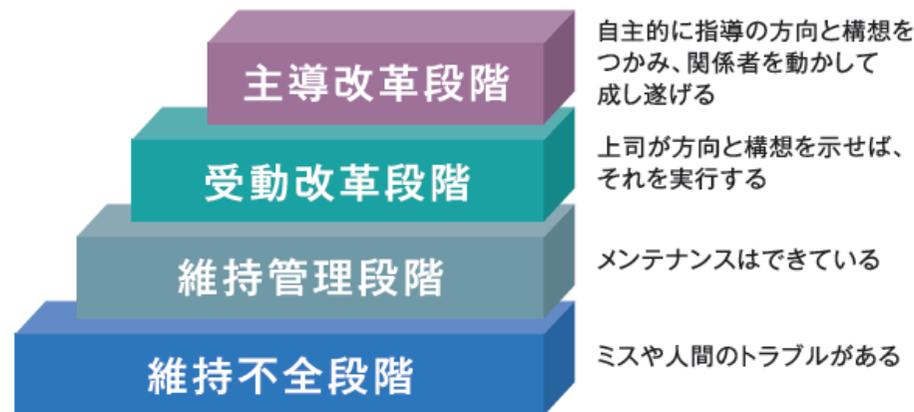
◆ 【経験・練習】

◆ 【経営・改革の視点】

めざすは「主導改革」段階

「実務」を管理者として捉える視点

- ・ 管 理：決められた日常業務を確実に処理する
- ・ 改 革：従来と異なる発想と方法で変化に対応する



「的確な課題設定」

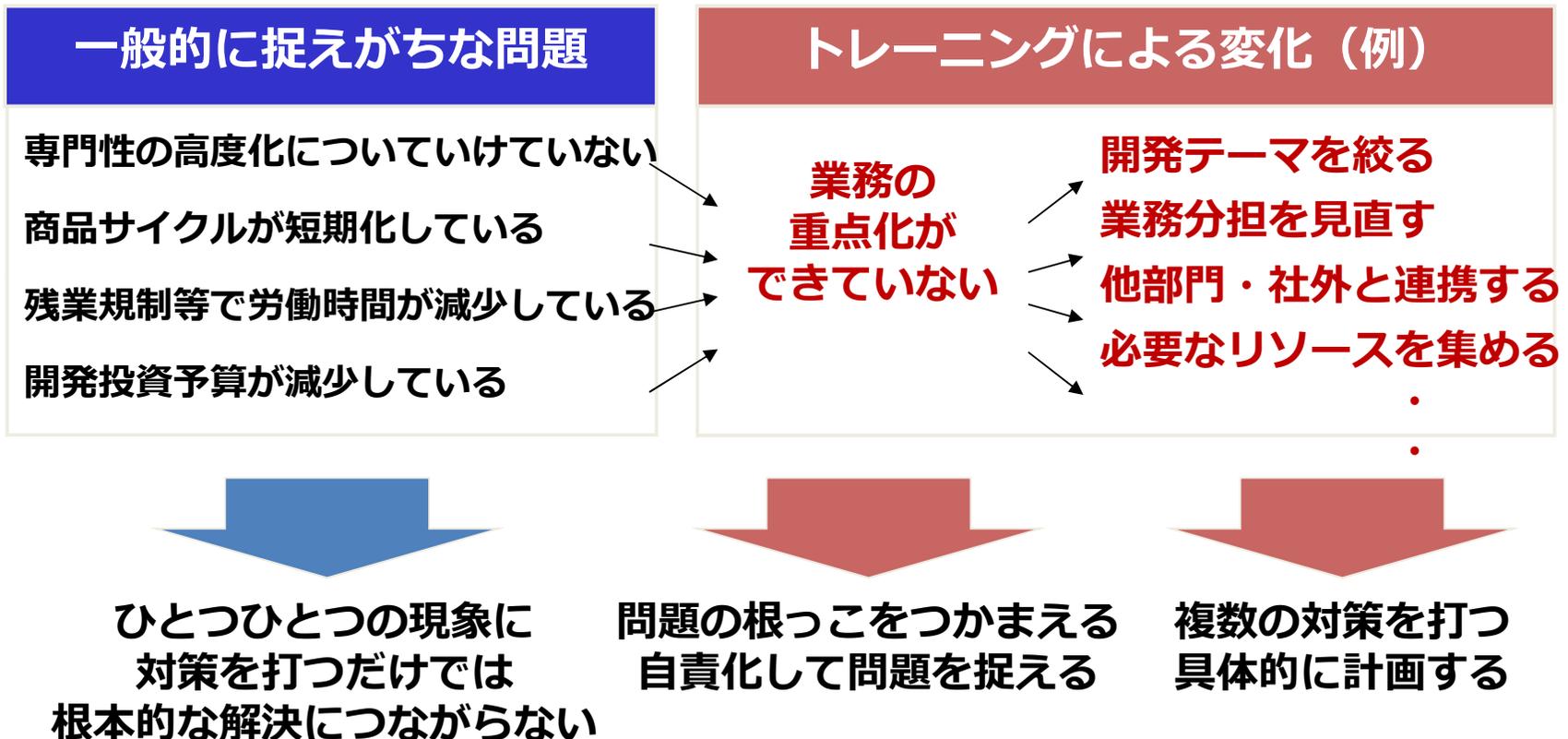
- ・ 組織、職場の問題の全体像や本質をつかむ
- ・ 問題を偏りなくとらえ、具体的な対策を立案する

「確実な課題実行」

- ・ 困難な課題解決に取り組むために関係者を巻き込む
- ・ 価値観や利害を乗り越え課題解決に取り組む

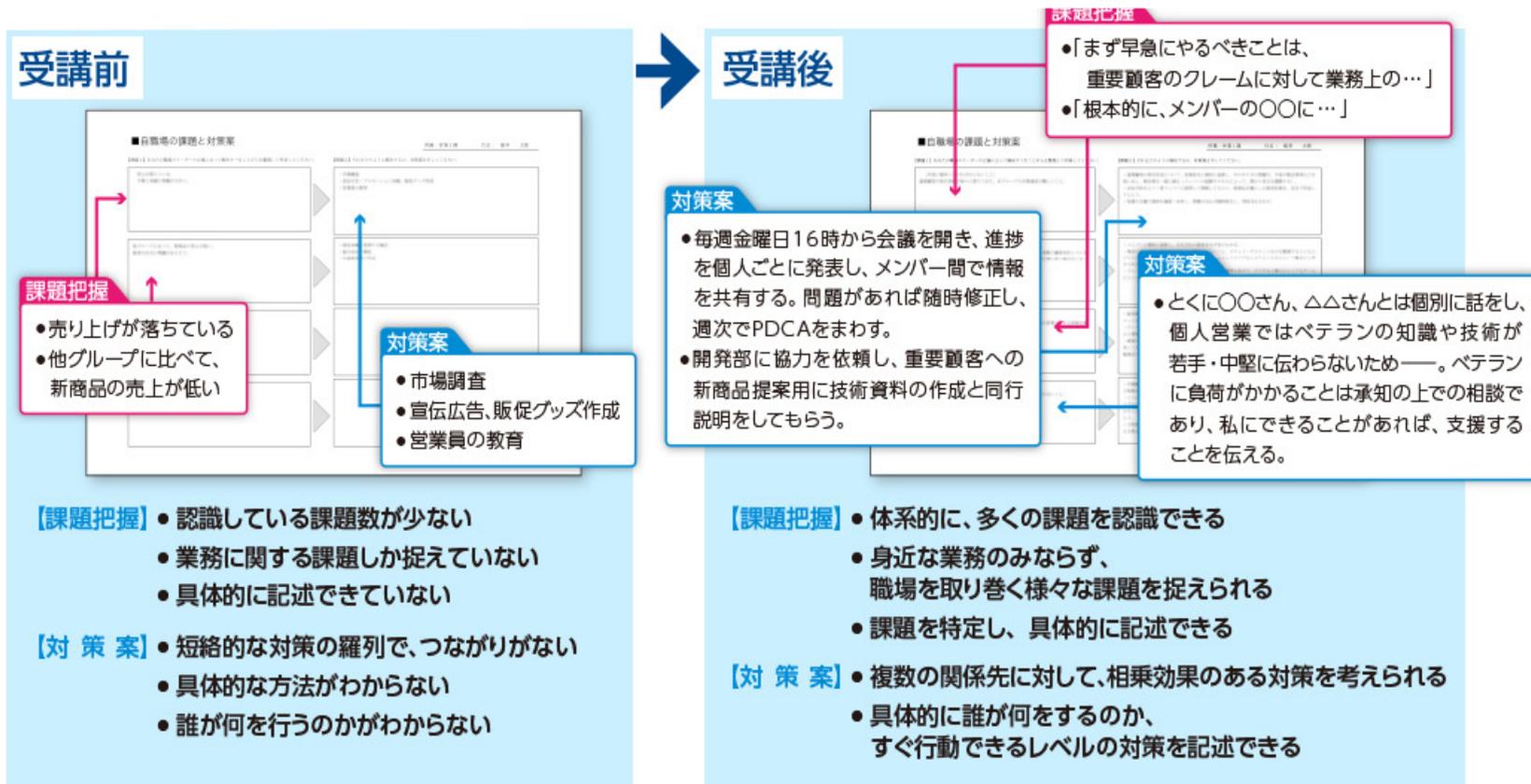
登録後数年

職場の問題把握・対策立案のコツ・勘所をつかむ



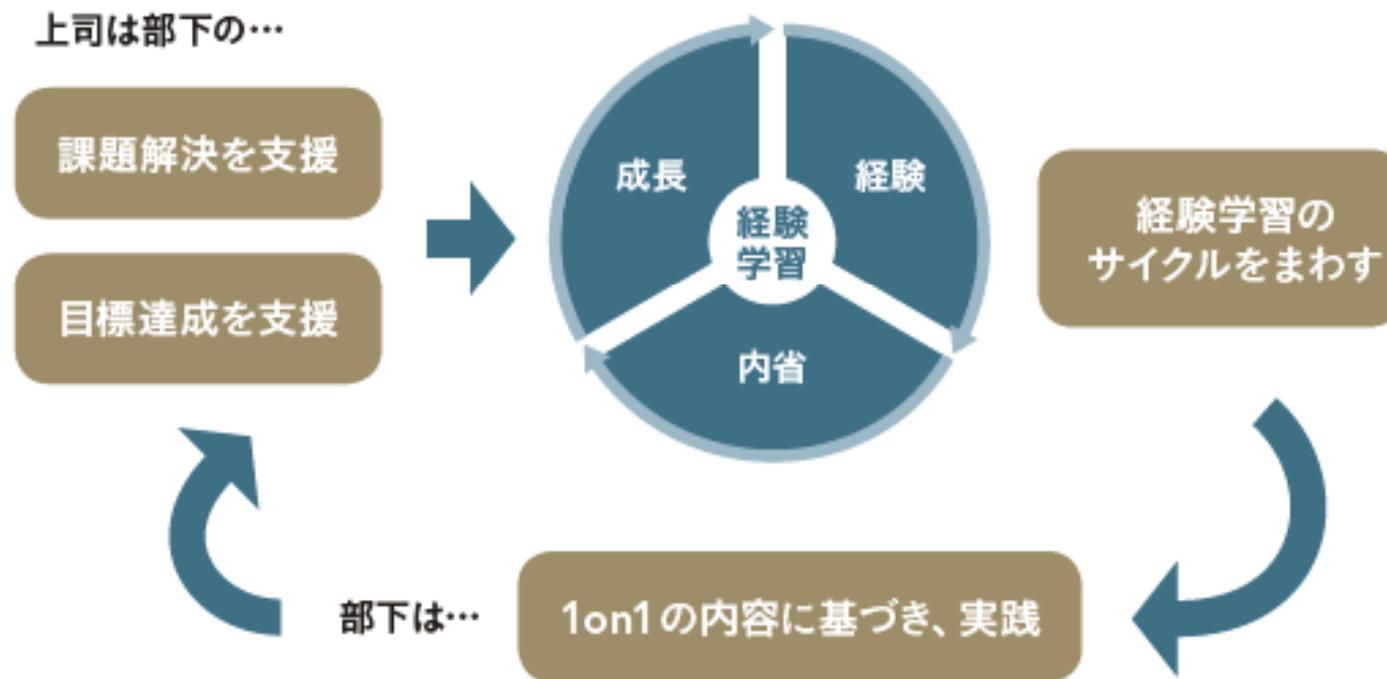
トレーニングでの成長を実感し、取り組み動機を高める

＜営業マネジャーの事例＞



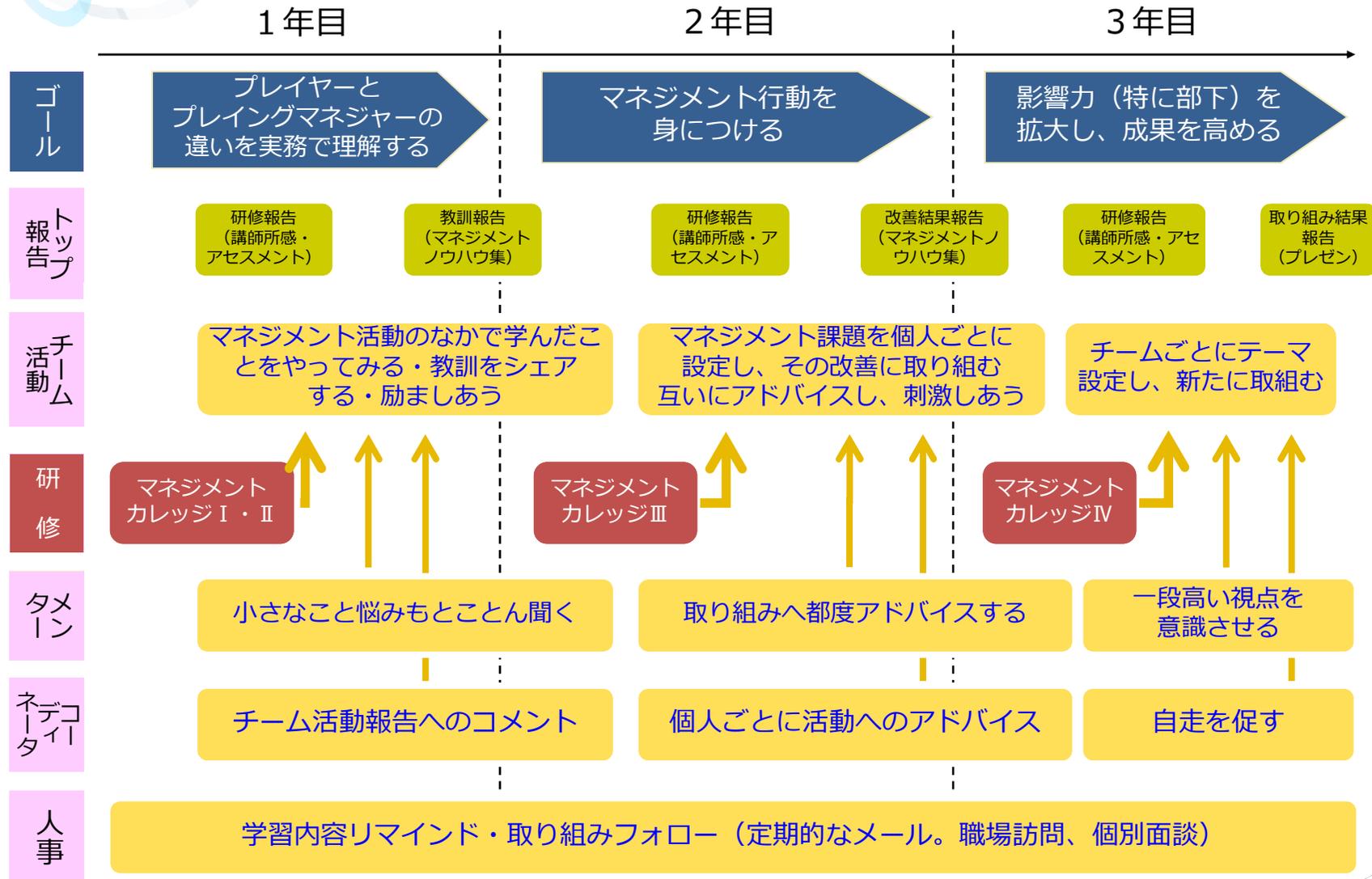
管理職の必要条件是“部下の信頼”「型」と「型破り」で上司力を育む

1 on 1（※）によるアプローチ

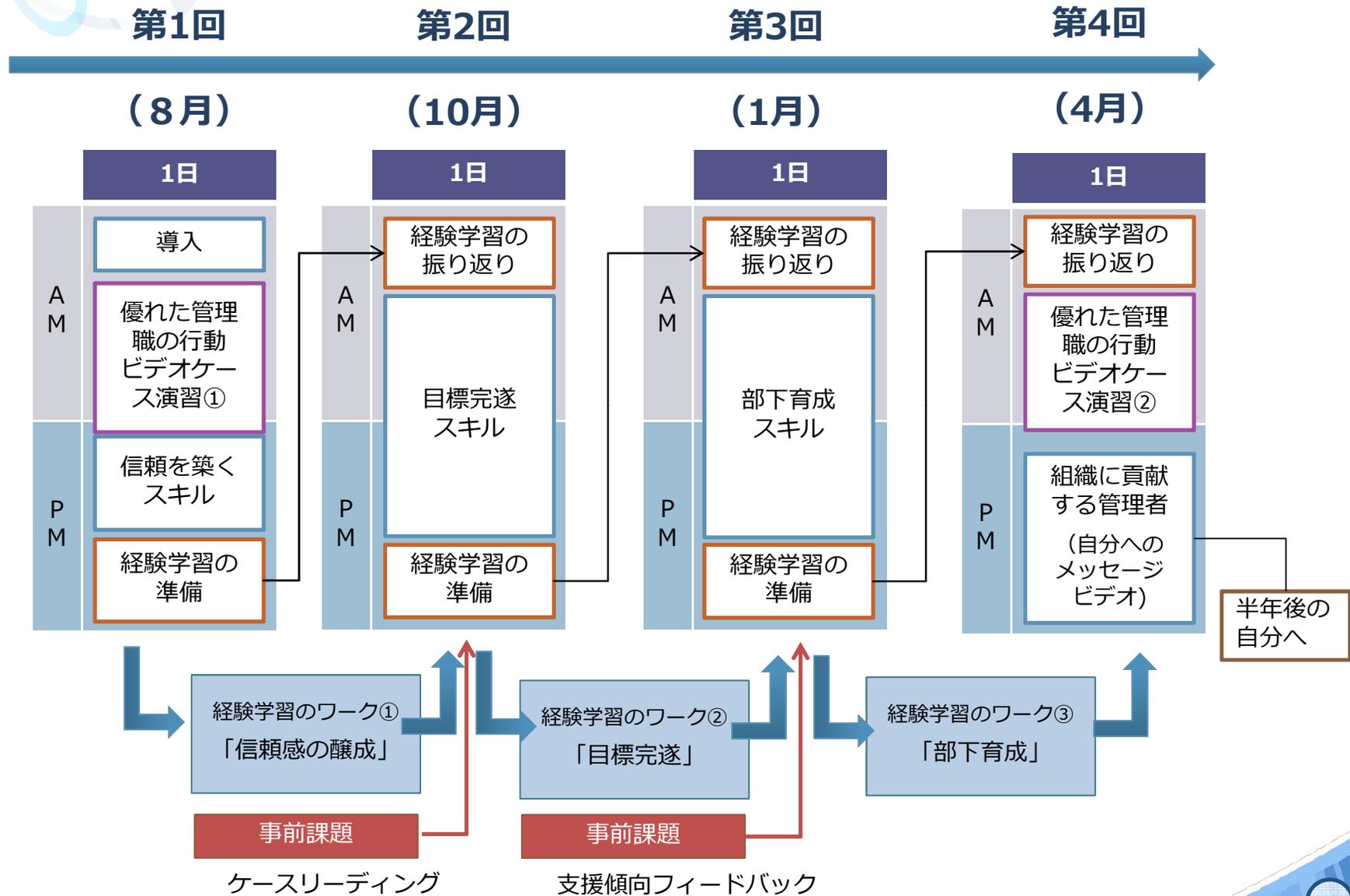


※上司と部下による週1回のミーティング。部下が直面している課題解決や部下の目標達成を助け、部下の内省を支援。経験学習サイクルを効果的に回す役割を果たしている。1 on 1において仕事を振り返り、課題を解決する際は、ヤフーバリューが行動の指針や基準となっている。

【他社事例②】「チーム活動」を通じた経験学習



【他社事例③】「未経験への機会」を提供する経験学習

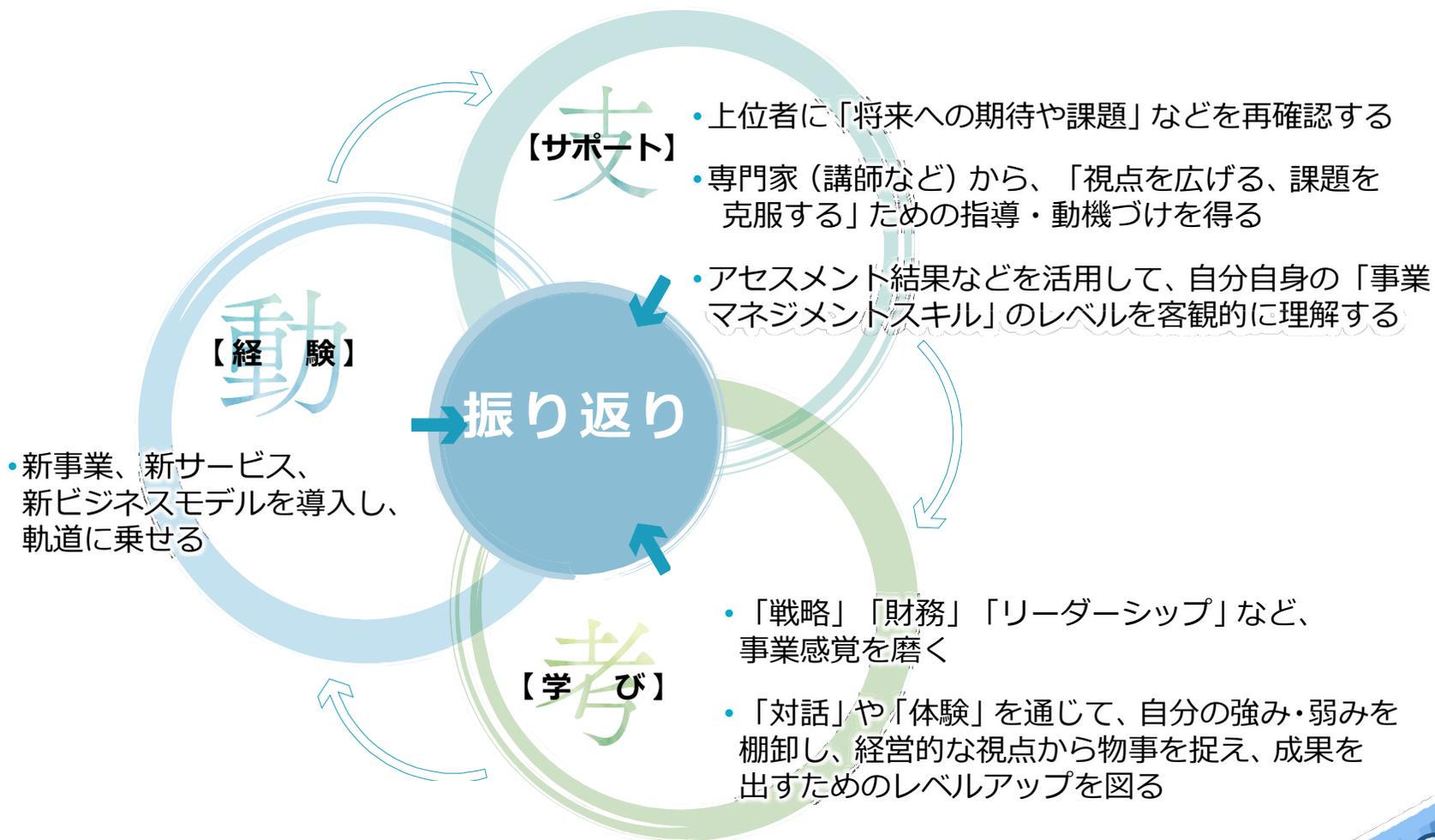


めざす状態

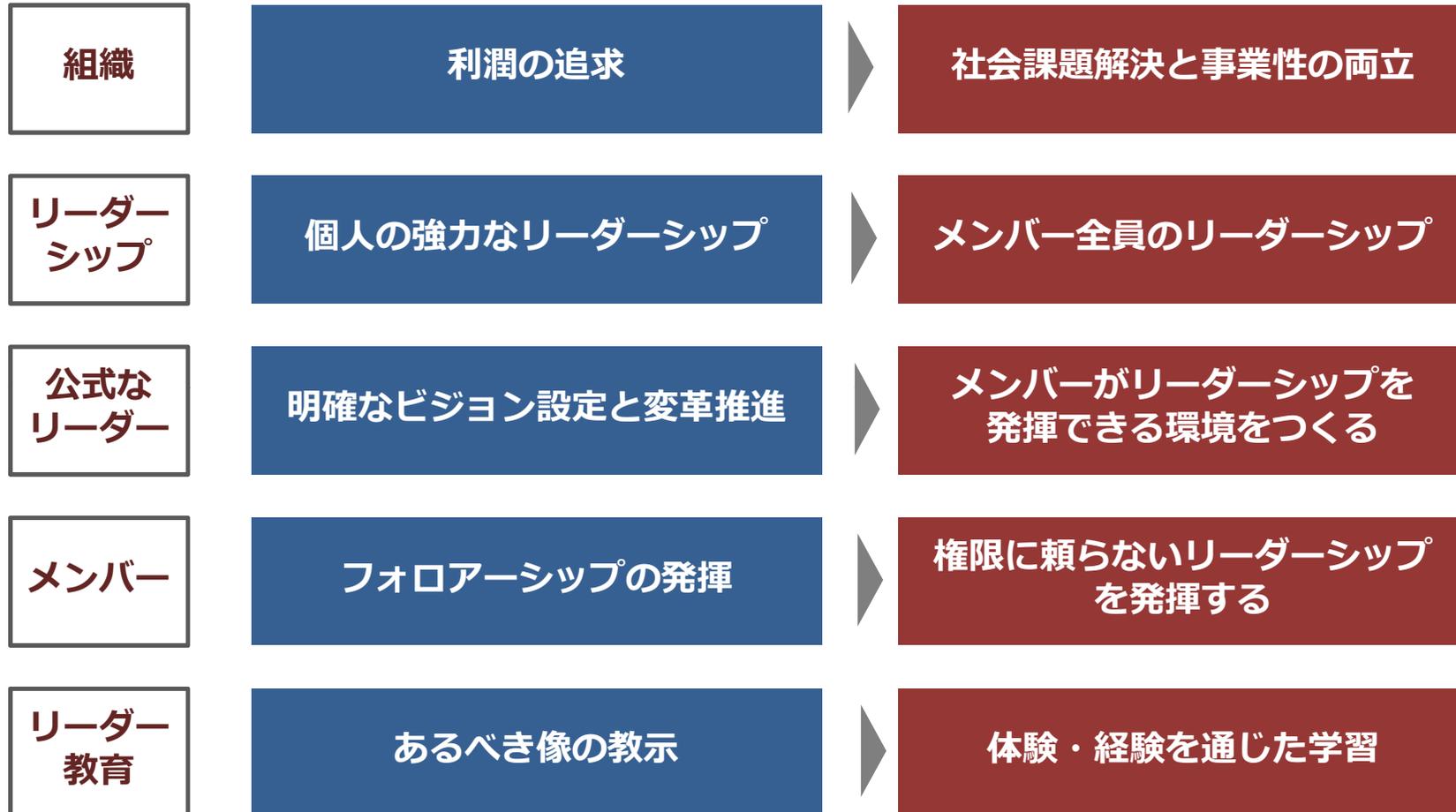
「**全社**」を動かす

部長候補

経営の視点で考えられているかどうか



リーダーシップ教育のトレンド

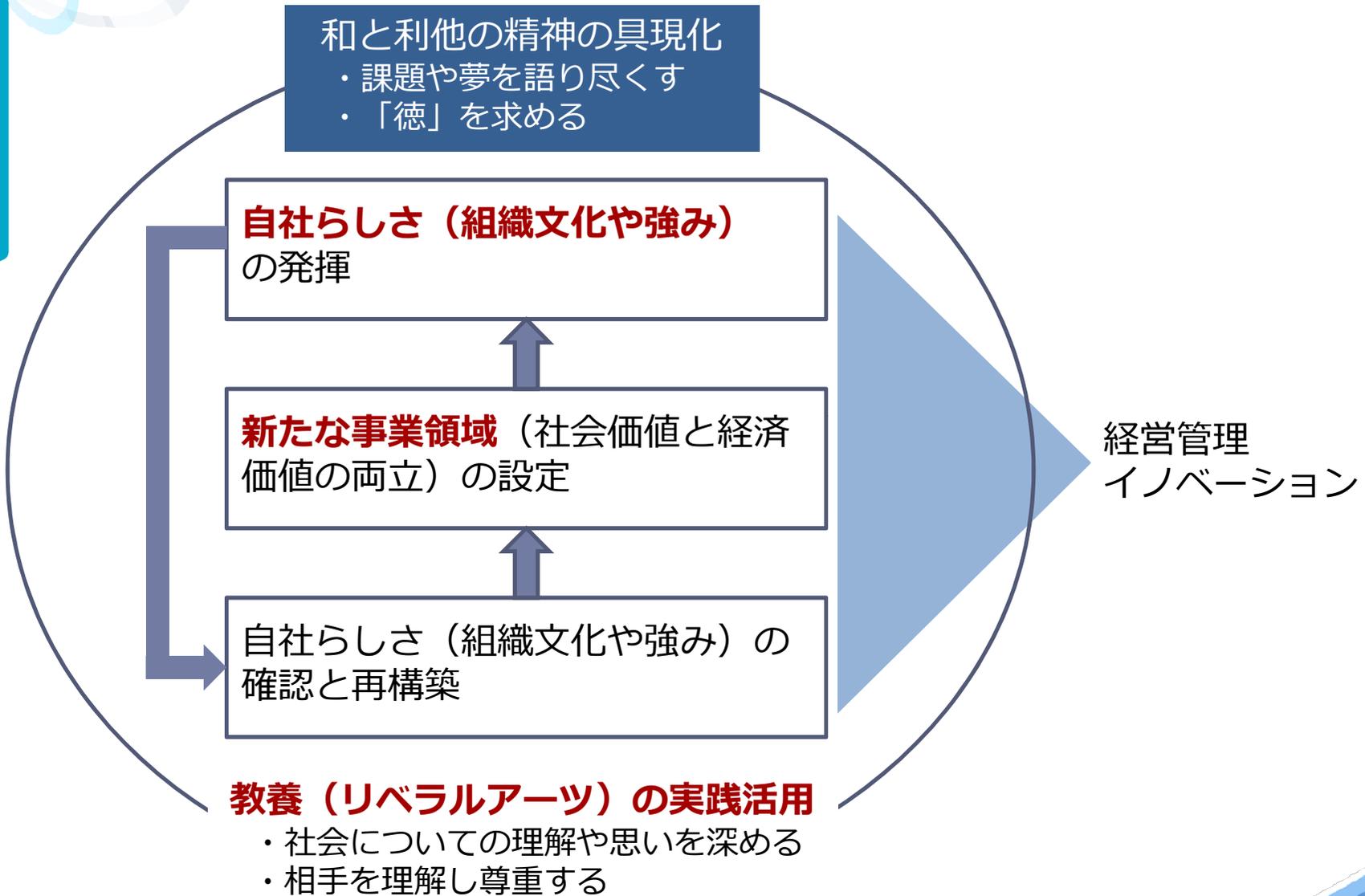


米国CCL、ハーバード ビジネススクール、バブソン大学などへの取材より

コレクティブインパクト・リーダーシップの獲得のために



部長候補

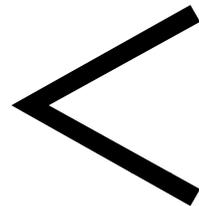




まとめ

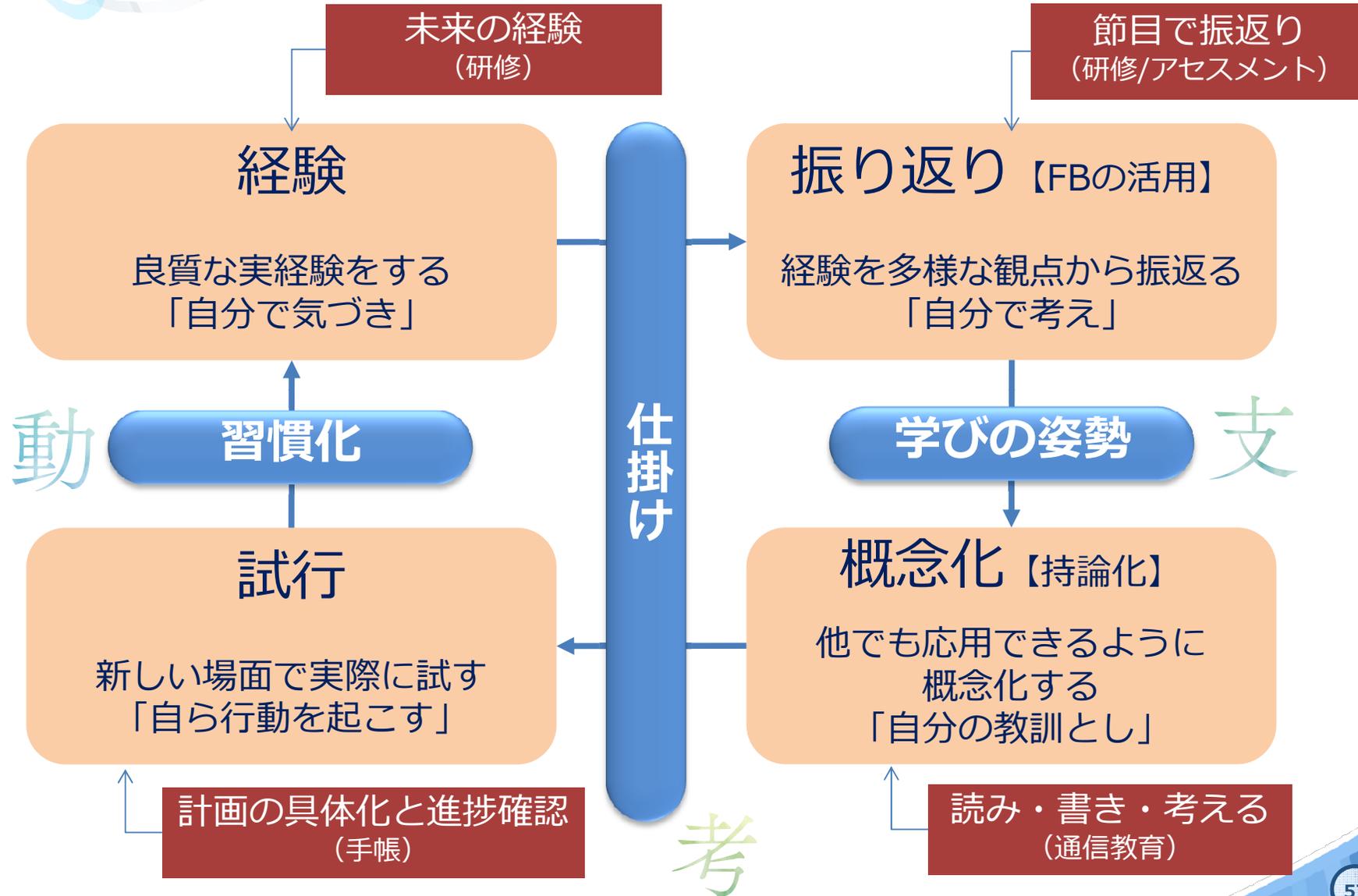
どのような経験でも良いのか？

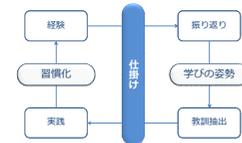
経験すれば
人は成長する



経験を通じての
「学習プロセス」が
人を成長させる

経験学習×学びの仕組み





場づくり

「良質な経験」の演出

★練りこまれたリアルな
ビジネス・シミュレーション

LGE The Looking Glass Experience

- ・参加者が24の異なる役割（経営幹部）を担い、意思決定をおこなうことで、自身のリーダーシップスタイルを振り返る

MBI Management Behavior Impact

- ・参加者が6の異なる役割（管理職）を担い、問題解決に取り組むことで、自身のマネジメントスタイルを振り返る

※代表的なプログラム例

「非日常体験」の提供

★文化・経験の異なる
異業種メンバーと対峙する体験

価値ある交流

- ・役割、年代などを揃えることで競争原理を働かせ会社の代表として「手抜きのできない」学習環境を整える
- ・参加企業同士での協働企画だからこそオープンコースでは味わえない学びを実現

交流促進の仕掛け

- ・ワークショップデザインのノウハウを活用し、交流促進を個人のパーソナリティに依存させない仕掛けの準備
- ・経験豊富な講師によるファシリテートが参加者の内省を促し深い気づきを実現



サポートの獲得

- ・同じ経験を触媒にした「経験談の共有」
- ・異質なメンバーからの「賞賛」
- ・コンサルタントからの「意味づけ」と「専門的な助言」

Methodと環境設定

実証されたMethod

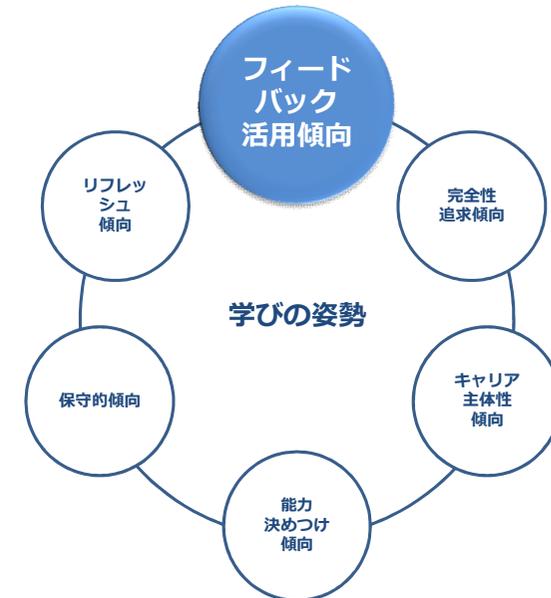
SBI法による効果的なフィードバック

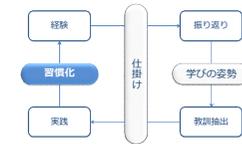
- SBI法とはSituation-BehaviorImpact（状況-言動-影響）の略。
CCL（Center for Creative Leadership）によって開発された効果的なフィードバック技術であるSBI法で実施します。
- 自分自身のポジティブ/ネガティブな言動について、30件を超えるフィードバックのシャワーを浴びることで、質の高い教訓抽出につながる学びの姿勢が身につきます

環境設定（場とツール）

利害関係のない「他者」と「360度診断」の活用

- 非日常体験（異業種交流など）を通じて、利害関係のない異業種の参加者同士でフィードバックしあうからこそ、素直に受け止めることができます。社内の関係者同士ではできない「安心できる環境」が、質の高い教訓抽出には効果的に作用します
- 360度診断で職場での自分の言動を客観視することで、フィードバックされたことが意味づけられ、深い内省と納得へとつながります





着実に「やり抜く力」を高める

(1) 行動変容・習慣化のプロセス

プロセス	目的	内容
1. 準備	挑戦意欲の醸成	高次の目的づくり
2. 計画	目標の具体化	行動課題の分析
3. 着手	促進要因の設定	きっかけづくり
4. 記録	実践結果の蓄積	ドキュメント化
5. 省察	実践の意味づけ	成長体験の整理
6. 修正	計画の見直し	修正項目の仕分け
7. 修練	勘所の習得	ノウハウの抽出
8. 自走	成長の体感	レパートリーの構築

(2) PDCAとの関連





株式会社 日本能率協会マネジメントセンター