

【論文】

管理職のアンラーニングと周囲からの サポートとの関連性に関する研究

A Study on the Relations between
Unlearning of Managers and Supports to them from Others

堀 尾 志 保
Horio Shiho

目次

1. はじめに
2. 先行研究のレビューと本研究の位置づけ
 - (1) リーダーシップ開発論（経験からの学習論）
 - (2) リーダーの発達過程における自己意識の転換
 - (3) アンラーニング
 - (4) 他者のかかわりによる影響
 - (5) 第1次研究
 - (6) 第2次研究（本研究）
3. 本研究の目的
4. 本研究の方法
 - (1) 調査実施の概要
 - ① 調査対象
 - ② 調査実施時期および方法
 - ③ 調査対象者の属性
 - (2) 測定尺度
 - ① アンラーニング
 - ② サポート
5. 結果および考察
 - (1) サポート提供者（6種類）によるアンラーニング3尺度への重回帰分析
 - (2) サポート提供者（6種類）によるアンラーニング3尺度への重回帰分析結果の考察
 - (3) サポート内容（7種類）によるアンラーニング3尺度への重回帰分析
 - (4) サポート内容（7種類）によるアンラーニング3尺度への重回帰分析結果の考察

6. 全体のとまとめと今後の課題

- (1) 各階層における有効なサポート提供者
- (2) 各階層における有効なサポート内容
- (3) 各階層における望ましい各アンラーニングの比重およびアンラーニング概念の捉え方
- (4) どのような経験がどのようなアンラーニングを促進するか
- (5) 他のモデレーターを包括した管理職の能力への影響を検証する総合的な分析
- (6) 実務への適用

(要旨)

本研究は、管理職のアンラーニングと周囲からのサポートの関連について、日本企業に勤務する管理職人材を対象に調査を行い、分析、検討した。分析対象となったのは、514名の回答である。アンラーニングは、「部分最適からの脱却尺度(4項目)」、「不確実性回避からの脱却尺度(5項目)」、「慢心からの脱却尺度(3項目)」の3尺度、計12項目を用いて測定した。周囲からのサポートは、6種類のサポート提供者と7種類のサポート内容を設定し、計42項目により測定した。サポート提供者別の得点は、提供者別に7種類の内容のサポートを受けているかどうかについての回答を合計した得点を用いた。サポート内容別の得点は、7種類のサポート内容別に、それらを6種類の提供者から受けているかどうかについての回答を合計した得点を用いた。まず、アンラーニングの3尺度をそれぞれ従属変数として、サポート提供者別得点を独立変数とした、階層的重回帰分析を行った。その結果、「同僚・先輩」からのサポートが、「部分最適からの脱却尺度」「不確実性回避からの脱却尺度」「慢心からの脱却尺度」の全てのアンラーニング尺度に正の関連を示した。「部下・後輩」からのサポートは、「慢心からの脱却尺度」に負の関連を示した。次に、アンラーニングの3尺度をそれぞれ従属変数として、サポート内容別得点を独立変数とした、階層的重回帰分析を行った。その結果、「称賛サポート」が、「部分最適からの脱却尺度」「慢心からの脱却尺度」に正の関連を示した。また、「専門的助言サポート」が、「不確実性回避からの脱却尺度」に正の関連を示した。「意味づけサポート」は、「慢心からの脱却尺度」に負の関連を示した。すなわち、サポート提供者別の観点では、「同僚・先輩」からのサポートが、アンラーニング3尺度全てに正の関連を示し、「部下・後輩」からのサポートは、アンラーニングの1尺度に負の関連を示すことが明らかとなった。サポート内容別の観点では、「称賛サポート」が、アンラーニングの2尺度に、「専門的助言サポート」が、アンラーニングの1尺度にそれぞれ正の関連を示し、「意味づけサポート」が、アンラーニングの1尺度に負の関連を示すことが明らかになった。

1. はじめに

経営者や管理職などのリーダーが交代したことによって、メンバー構成はさして変わっていないのに、低迷していた組織やチームの業績が向上するケースがある（安藤・杉原, 2011）。こうした事象は、経営者や管理職などのリーダーの力量が、組織・チームに少ない影響を及ぼすことを示唆している。

このような背景から、優れたリーダーの特性や行動の特徴を明らかにすることを試みる研究は古くから重ねられており、多くの知見が蓄積されてきた（Stogdill, 1948；三隅, 1966, 1978；淵上, 2009；高橋, 2012；堀尾, 2016）。

近年においては、企業で管理職を担うリーダー人材が、課長、部長、事業部長、事業統括役員、経営幹部へと職位が順に上がるにつれ、身につけるべき価値観、スキル、能力をどのように変えていくべきかという視点に立った研究も増えてきている（Charan, Drotter, & Noel, 2001）。

また、組織を研究対象とする研究分野においては、Hedberg（1981）の研究をきっかけに、組織的アンラーニング（organizational unlearning）という概念が着目されている。組織的アンラーニングとは、Hedbergによれば、「役に立たなくなった知識を棄却する活動」であり、棄却する対象は、知識のみでなく、組織のルーティン的な活動や、規範、価値観などもその対象とされている。

経営環境が激変するなか、組織パフォーマンスの向上やイノベーションを成功させるには、これらの組織的アンラーニングは欠かせない（Sinkula, 2002；Cegarra-Navarro & Moya, 2005；Tsang, 2008）。なお、組織的アンラーニングが生じるためには、組織に属する個々のメンバーもアンラーニングすることが求められる（Klein, 1989；Tsang & Zarha, 2008；安藤・杉原, 2011）。しかし、これま

での先行研究においては、組織を対象としたアンラーニングに比べ、個人を対象としたアンラーニングの研究は十分になされてこなかった。

そこで、本研究では、日本企業に勤務する課長、部長、事業部長およびこの三層と同層の職位にある管理職相当職の人材のアンラーニングに着目し、個人のアンラーニングに影響を及ぼす要素として、周囲のサポートという視点から検討するものである。具体的には、周囲の「誰」からのサポート、またどのようなサポート「内容」が、管理職クラスの個人のアンラーニングに影響を及ぼすかを検証する。課長、部長、事業部長およびこの三層と同層の職位にある管理職相当職を対象としたのは、これら三階層の人材は、組織を牽引するリーダーとして、多くの一般社員への直接の接点を持ち、組織運営に大きな影響を及ぼすと考えたためである。

日本企業の管理職および管理職相当職のアンラーニングが、周囲のどのような他者からのサポート、またどのような内容のサポートによって促進されるかを把握することは、組織運営上重要な役割を果たす管理職、リーダー人材の能力開発への示唆を提供すると期待できる。

2. 先行研究のレビューと本研究の位置づけ

(1) リーダーシップ開発論 （経験からの学習論）

経営者や管理職などのリーダー人材に関する研究の大きな潮流のひとつに1980年代後半から提唱され始めたリーダーシップ開発論（経験からの学習論）がある（McCall, 1988a, 1988b）。リーダーシップ開発論とは、優れたリーダーへと「育っていくプロセス」に着目した研究領域であり、この研究領域において先鞭をつけたのは、アメリカの非営利研究機関 Center for Creative Leadership の研究

者らである。

彼らは、1980年以前までリーダーに関する議論や研究的関心のほとんどが、リーダーとして登用すべき人材の「天賦の才の有無」、すなわち「いかに優れたリーダーを選抜するか」に焦点付けられたものであったことに異議を唱え、多くの優れたリーダー人材は、仕事における経験（Developmental Work）を通じて能力を向上させ、成長を遂げていると主張した（McCall, 1988b）。

そして、組織において成功を収めた経営幹部らを対象に、仕事において飛躍的な成長を遂げた経験と、それらの経験を通じて得た学びに関するインタビュー調査を行い、リーダーとして成長を遂げた人材の多くが、「新事業などのゼロからのスタート」「低迷している事業の立て直し」「最初の管理職経験」などの類似の経験から、多くの学びを得ていることを明らかにした（McCall, 1988a, 1988b）。

Center for Creative Leadership の研究者らによる一連の研究結果は、リーダーシップ研究の分野に大きな影響を与え、企業の管理職を担うリーダー人材の能力開発と経験との関連を扱う研究がその後、数多く実施されるようになった（e.g., McCauley, Ruderman, Ohlott, & Morrow, 1994; Hill, 2003, 2011; McCall, 2010; Day, 2001; McCauley, Moxley & Velsor, 2011; McCauley, Derue, Yost & Taylor, 2013）。我が国においては、金井（2002）が、日本企業に勤める20人の経営幹部を対象に、Center for Creative Leadership の研究者達が行ったのと同様の調査を行い、「初めての管理職経験」「新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ」など、Center for Creative Leadership が抽出した経験と共通する成長促進経験（金井はこれを「一皮向ける経験」と呼んでいる）を抽出している。谷口（2006）も同様に、日本企業の経営トップやミドルマネジャーへのインタ

ビュー調査を行い、管理職人材の成長につながる経験を抽出している。そのうえで、谷口においては、コンテキストという概念を用いて、経験の内容や意味を詳細に分析し、それらがどのように教訓形成に繋がっているかを分析している。

松尾（2013）は、我が国の管理職を対象とした経験と能力の関連性に関する定量調査が少ないことに問題意識を持ち、経営幹部層よりも早期の段階の中間管理職層に位置するリーダー人材の成長に重要な経験を、インタビューによる定性調査から抽出したうえで、質問紙による定量調査によって能力との関連性を定量的に検証している。

このように、企業の管理職を担うリーダー人材に関する能力と経験に関する研究は徐々に蓄積されつつある。同分野のこれまでの研究の多くは、能力開発や成長に有効な経験とそこで学ばれる内容を明らかにしたという貢献をもたらした一方、経験とそこから学ばれる内容、他者からのサポートなどによる他の影響の効果を包括的に扱った研究はまだ十分にはなされていない状況といえる。

(2) リーダーの発達過程における自己意識の転換

優れたリーダーへと「育っていくプロセス」に関しては、こうした特定の外的な経験だけでなく、経験を経て個人内に生じる自己意識の転換という側面にも学術的な関心が高まっている。

Charan, et al. (2001) は、リーダーシップ・パイプライン（leadership pipeline）という概念を用い、リーダー人材は、組織の階層を上がるにつれ、それぞれの転換期で、「スキル」「業務時間配分」「職務意識」という3つの職務要件を新たに習得し、以前の階層における古いやり方を完全に捨てなければならないと指摘している。パイプラインとは、リーダー人材が歩むべきステップを指している。

大規模組織の場合、このリーダーシップ・パイプライン上には、一般社員から係長へ、さらに課長、部長、事業部長、事業統括役員、経営責任者への昇格に伴う転換期があり、合計6つの転換期があるとされている。そして、Charanらはこれらの転換期で、リーダー人材が以前の階層での古いやり方を上手く捨てられないと、新たな上位階層において能力を上手く発揮できないと指摘している。

田中(2013)は、リーダーの成長過程に関連する研究のうち、特にリーダー人材自身の気づきやアイデンティティの変容に着目した研究動向を整理し、Lord & Hall(2005)によるリーダー・アイデンティティの三水準の発達(個人的自己概念→関係的自己概念→集合的自己概念)について紹介している。田中(2013)によると、Lord & Hall(2005)が示した第一水準の個人的自己概念とは、まずは、自分を他のメンバーと区分させ、周囲から認めてもらおうとする段階、第二水準である関係的自己概念とは、経験を積んで相手の反応や人間関係への洞察が深まり、他者の視点から物事に反応できるようになる段階、第三水準である集合的自己概念とは、職位がより高位になり、所属する組織の代表者として、組織やメンバーと自分とを一体化し、「われわれ」と自己を捉えるようになる段階、としている。そして、リーダー人材がこうした自己意識の水準を高めていく必要性について言及している。

リーダーの発達過程における、スキル、業務時間配分、自己意識などに関する研究はまだ始まったばかりであり、田中(2013)は、モデルや理論の複雑さおよびそれに伴う実証研究の不足が今後の課題であるとしている。

(3) アンラーニング

リーダー人材の内的な成長プロセスとしては、一度獲得した学びを棄却する活動であるアンラーニング(unlearning)という概念も

重要である。アンラーニングとは、もともと組織論の分野において、組織で慣習化したルーティンを棄却する組織レベルの活動として概念化された(Hedberg, 1981)。組織的アンラーニングは、イノベーションや組織変革を推進する条件となることが指摘されている(Haefner, Coons, & Chermack, 2012)が、組織レベルのアンラーニングが生じるためには、組織メンバーのアンラーニングも必要となることから、個人レベルでのアンラーニングにも着目する必要がある。

個人レベルのアンラーニングとは、個人が自ら学びとったことがもはや役立たないと認識したときに、それらを棄却し、新たに必要な知識や方法を学びなおすことを指す(Akgun, Byrne, Lynn, & Keskin, 2007)。

松尾(2014)は、民間企業に勤務する事業統括役員層を対象に調査を行い、対象者が事業部長層から事業統括役員層へと昇格した際に、どのようなアンラーニングがなされたか、アンラーニングの内容を明らかにする試みを行っている。その結果、事業部長層から事業統括役員層への昇格に伴い、「短期的判断から長期的判断へ」「部分最適の判断から全体最適の判断へ」といった視点の転換がなされており、以前の職位における視点からのアンラーニングが行われていたことを明らかにしている。

また、安藤・杉原(2011)は、組織的アンラーニングが、これまでは主に概念レベルでの必要性の提議にとどまり、その実現メカニズムはブラック・ボックスであったことへの問題意識から、日本の社会福祉法人における事例を詳細に分析・考察している。その結果、組織的アンラーニングが、「トップ層による価値観の提示内容の変化」→「ミドル層の意識の変化」といったように、段階を追って進むことを確認している。また、上位職層の人材のアンラーニングレベルが、下位職層の人材のアンラーニングレベルを下回ると、組織

的アンラーニングが停滞することを明らかにしている。

アンラーニングの研究分野においては、このように個人が経るアンラーニングの内容、組織が経るアンラーニングの段階などについて、少しずつ解明が進みつつある。しかし、十分なサンプル数を用いた調査の蓄積にはまだ至っていない状況にある。

(4) 他者のかかわりによる影響

アンラーニングとは、自らが一度学びとったことが役に立たないと認識した際に、それまでに蓄えた学びを意図的に捨てる活動である。自分にとってなじみ深い仕事の進め方や得た知識、考え方などを捨てることは、内的な葛藤を伴うプロセスと考えられる。Kegan & Lahey (2009) は、多くの人が変わる必要性を認識していても行動変容できない理由として、心理的な葛藤が生じることを挙げ、変化に対し、かつてのままの変わらない自分を守ろうとするメカニズムを「免疫マップ」として示し、解説している。そして、人が必要な行動変容を遂げるためには、自らのなかで「免疫」として機能している事象を明らかにする必要があると述べている。

なお、こうした内的な葛藤場面を克服する際には、自分ひとりでそれを実現するのは難しく、他者からのかかわりやサポートが役立つと考えられる。ストレスやメンタルヘルスの領域では、以前からソーシャルサポート (social support) という概念が重要視されている。ソーシャルサポートは、1970年代頃から米国の医学、福祉、社会心理学、臨床心理学など多くの領域で注目されるようになった概念であり、これまでに豊富な研究の蓄積がある (Cohen, Underwood, & Gottlieb, 2000)。我が国においては、南・稲葉・浦 (1988) による「特定個人が、特定時点で、彼／彼女と関係を有している他者から得ている、有形／無形の諸種の援助」という定義が比較的

一般的に用いられているといえるだろう。また、House (1981) は、ソーシャルサポートには、「情緒的サポート (emotional support)」「道具的サポート (instrumental support)」「情動的サポート (informational support)」「評価的サポート (appraisal support)」の4種があると示し、内容的な区分を提示している。「情緒的サポート」とは、共感や配慮など、情緒的な面でのサポートである。「道具的サポート」とは、仕事を手伝う、お金を貸すなど、問題解決のための直接的な行為によるサポートである。「情動的サポート」とは、問題解決に有益な情報を提供することによるサポートである。「評価的サポート」とは、考えや行為を認め、肯定的な評価を提供するサポートである。

こうしたソーシャルサポートが、ストレス緩和やメンタルヘルスを良好に保つ上で有効に機能することは、我が国においても多くの研究によって、明らかにされてきた (嶋, 1992; 和田, 1992; 下村・木村, 1997; 下坂, 2001; 飯塚・箕口・兒玉, 2005; 上田・窪田・樋口・橋本・宗像, 2010)。一方で、ソーシャルサポートは、医学、福祉などの領域から生まれた概念という起源もあり、ストレス緩和やメンタルヘルスなど、いわばマイナスからゼロの状態をもたらす領域における研究が主であり、ゼロからプラスの状態をもたらす、能力開発などの領域における研究は、まだ十分になされていない。

しかし、Lombardo & Eichinger (1996) は、成功した経営幹部へのインタビュー調査の結果から、リーダー人材の成長の7割は「仕事経験」からもたらされるが、2割は「他者との関わり」からもたらされるとしており、他者からの援助が能力開発などの領域においても、その重要な要因となりうることを示唆している。

我が国においては、中原 (2010) が、企業の若手、中堅クラスの人材を対象に「他者と

のかかわり」と「能力向上」についての関係を分析している。それによると、職場において個人は、「上司」、「先輩・上位者」、「同期・同僚」、「部下」の4種類の支援者からの支援を受けており、内容としては「業務支援」「内省支援」「精神支援」の3種類の支援が行われていたという。また、能力向上に正の影響を与えていたのは、「上司による精神支援と内省支援」「上位者・先輩による内省支援」「同期・同僚によってなされる業務支援と内省支援」であった。

個人の能力開発に他者のかかわりが及ぼす研究としては、鈴木(2011)による製薬会社の研究開発部門を対象とした調査についても触れておきたい。鈴木は、集団レベルのタスク相互依存性、目標相互依存性、集団凝集性が個人の進取的行動(proactive behavior)に与える影響を分析した結果、仕事の相互依存性と集団凝集性が高い集団においては、所属するメンバーの進取的行動が促されることを明らかにしている。仕事の相互依存性、集団凝集性が高い集団というのは、当然、相互のかかわりが高いと考えられる。すなわち、他者とのかかわりが、個人の進取的行動に正の影響を及ぼしていると読み取ることができ

る。このように、他者とのかかわりは、ストレス緩和やメンタルヘルスなどのマイナスからゼロの状態をもたらす領域における影響だけでなく、個人の能力開発や職場での行動のあり方といったより積極的な方向性をもつ領域においても重要な影響をもつことが先行研究により徐々に明らかにされつつある。

しかし、企業の管理職層にあるリーダー人材を対象とした調査において、誰からのどのようなかかわりや支援が個人の能力開発などへ影響を及ぼすかについては、十分な研究の蓄積はなされていない状況にある。

(5) 第1次研究

以上、(1)リーダーシップ開発論(経験からの学習論)、(2)リーダーの発達過程における自己概念の変容、(3)アンラーニング、(4)他者のかかわりによる影響、に関する先行研究を踏まえ、第1次研究として、堀尾・加藤(2016)は、日本企業の課長層・部長層・事業部長層の三階層を含む管理職および同等クラスの管理職相当職514名を対象に、管理職の能力に影響を及ぼす要因を探るべく、個人の「外的要因(①仕事経験、②周囲からのサポート)」および個人の「内的要因(③学びの姿勢、④アンラーニング)」の両面から検証を行った。管理職の能力については、「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」を測定する計9尺度を用いた。分析を行ったのは、主に次の4点についてである。

1点目は、管理職の能力と個人の外的要因である「①仕事経験」との関連性についてである。2点目は、管理職の能力と個人の外的要因である「②周囲からのサポート」との関連性についてである。3点目は、管理職の能力と個人の内的要因である「③学びの姿勢」との関連性についてである。4点目は、管理職の能力と個人の内的要因である「④アンラーニング」との関連性についてである。

分析は、管理職の能力9尺度をそれぞれ従属変数とし、①～④の各変数の尺度を独立変数とした重回帰分析により行った。第1次研究で明らかとなった主な点を以下に記す。

1点目の管理職の能力と個人の外的要因である「①仕事経験」との関連については、独立変数として次の10種の仕事経験に関する10尺度を用いた。10種の仕事経験とは、「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」「業績立て直し経験」「多様性対応経

験「異文化適応経験」である。10種の経験の蓄積状況により、管理職の能力に与える影響を分析したところ、管理職の能力9尺度全てに有意な正の関連を示したのは、「重大な意思決定経験」であった。その他、「変革推進経験」は、管理職の能力7尺度に、「頻繁な変化への対応経験」は、管理職の能力6尺度に、「権限によらないリード経験」と「育成経験」は管理職の能力3尺度に、「異動・転職経験」は管理職の能力1尺度に正の関連を示した。すなわち、「重大な意思決定経験尺度」が、最も多くの管理職の能力尺度に正の関連があることが明らかとなった。

2点目の管理職の能力と個人の外的要因である「②周囲からのサポート」との関連については、独立変数としてサポート提供者6種類から受けるサポート内容を7種類設定し、計42項目により測定したサポートとの関連を分析した。サポート提供者6種類とは、「上司」「上司以外の上位者」「同僚・先輩」「部下・後輩」「社外の相談相手」「家族」である。サポート内容の7種類とは、「慰めサポート」「成長応援サポート」「称賛サポート」「経験談共有サポート」「専門的助言サポート」「批判指摘サポート」「意味づけサポート」である。各サポート提供者から各サポート内容を受けているかどうかにより、管理職の能力に与える影響を分析した結果、「上司」からの「意味づけサポート」は、管理職の能力4尺度に、「同僚・先輩」からの「経験談共有サポート」は管理職の能力4尺度に、「同僚・先輩」からの「批判指摘サポート」は、管理職の能力3尺度に正の関連を示した。すなわち、サポート提供者の観点からは、「上司」「同僚・先輩」のサポートが、サポート内容の観点では、「意味づけ」「経験談共有」「批判指摘」サポートが、多くの管理職の能力尺度に正の関連があることが明らかとなった。

3点目の管理職の能力と個人の内的要因である「③学びの姿勢」との関連については、

独立変数として「フィードバック活用傾向尺度」「完全性追及傾向尺度」「キャリア主体性傾向尺度」「感情の切り替え傾向尺度」「固定的能力観尺度」「保守的傾向尺度」の6尺度を用いて分析を行った。学びの姿勢の項目作成にあたっては、知能観 (Hong, Chuiu, Dwec k, Lin, & Wan, 1999), 目標志向性 (Button, Mathieu, & Zajac, 1996), 成人キャリア成熟 (坂柳, 1999), 調整型セルフ・コントロール (杉若, 1995), 特性的自己効力感 (成田・下仲・中里・河合・佐藤・長田, 1995), 完全欲求 (桜井・大谷, 1997), 内発的動機づけ (桜井・高野, 1985) などの先行研究を参考とした。学びの姿勢が、管理職の能力に与える影響を分析した結果、管理職の能力9尺度全てに正の関連を示したのは、「フィードバック活用傾向尺度」であった。また、「完全性追求傾向尺度」は、管理職の能力7尺度に、「感情の切り替え傾向尺度」は、管理職の能力6尺度に、それぞれ正の関連を示した。「固定的能力観尺度」は、管理職の能力4尺度に負の関連を示した。また、「保守的傾向尺度」は、管理職の能力3尺度に負の関連を示した。すなわち、「フィードバック活用傾向尺度」「完全性追及傾向尺度」「感情切り替え傾向尺度」は管理職の能力に正の関連を、「固定的能力観尺度」「保守的傾向尺度」は管理職の能力に負の関連を示す傾向がみられた。

4点目の管理職の能力と個人の内的要因である「④アンラーニング」との関連については、独立変数としてアンラーニングを測定する「部分最適からの脱却尺度」「不確実性回避からの脱却尺度」「慢心からの脱却尺度」の3尺度を用いて分析を行った。アンラーニングが、管理職の能力に与える影響を分析した結果、管理職の能力9尺度全てに正の関連を示したのは「部分最適からの脱却尺度」であった。「慢心からの脱却尺度」は、管理職の能力3尺度に正の関連を示した。また、「不

確実性回避からの脱却尺度」は、管理職の能力1尺度に、正の関連を示した。すなわち、アンラーニング3尺度は全て、管理職の能力のいずれかの尺度に正の関連を示すことが明らかとなった。なかでも「部分最適からの脱却尺度」が最も多くの管理職の能力尺度に正の関連を示すことが明らかとなった。

(6) 第2次研究（本研究）

第2次研究の本研究において更に検討を深めるのは、④アンラーニングについてである。堀尾・加藤（2016）の第1次研究では、「部分最適からの脱却尺度」「不確実性回避からの脱却尺度」「慢心からの脱却尺度」の全てのアンラーニング尺度が、管理職の能力尺度のいずれかに正の関連を示すことが確認された。つまり、管理職のアンラーニングが管理職の能力開発に有用性をもつことが明らかになった。しかし、第1次研究においては、このように管理職の能力に有用性をもつアンラーニングに周囲からのサポートがどのように影響するかについての検討は行われていない。

そこで、本研究では、「リーダー人材の能力的成長に正の影響を及ぼす内的なプロセスであるアンラーニングには、どのような他者からのサポートが役立つか」また「どのような内容のサポートが役立つか」を明らかにすることを目的に、堀尾・加藤（2016）の第1次研究で得られたデータを用い、分析・研究を深め、検討を重ねるものである。

3. 本研究の目的

本研究では、日本企業の管理職および管理職相当職を対象として、周囲のどのような他者からのサポートが管理職のアンラーニングに影響を及ぼすか、また周囲のどのような内容のサポートがアンラーニングに影響を及ぼすかを把握することで、組織運営上重要な役割を果たすリーダー人材の育成に資する情報

を提供することを試みるものである。

4. 本研究の方法

(1) 調査実施の概要

① 調査対象

従業員規模1000名以上の企業に勤務する管理職と管理職相当職

② 調査実施時期および方法

2015年8月に、インターネット調査により実施された。利用したインターネット調査会社はマクロミル社である。回答は無記名であり、調査の実施、回収は、個人情報取り扱いについて十分な配慮がなされた。

③ 調査対象者の属性

i) 職位

企業における各職位の比率構成に近い構成となることを意図し、マクロミル社には、同社の会員のうち、事業部長層約50名、部長層約100名、部長層で部下なし約100名、課長層約200名、課長相当職で部下なし約100名から回答を得るよう依頼した。

その結果、事業部長層（52名・9.2%）、部長層（103名・18.2%）、部長相当職で部下なし（103名・18.2%）、課長層（206名・36.3%）、課長相当職で部下なし（103名・18.2%）から回答を得ることができた。

ii) 性別

男性（552名・97.4%）、女性（15名・2.6%）

iii) 年齢

25-29歳（4名・0.7%）、30-34歳（3名・0.5%）、35-39歳（9名・1.6%）、40-44歳（46名・8.1%）、45-49歳（118名・20.8%）、50-54歳（178名・31.4%）、55-59歳（165名・29.1%）、60歳以

上 (44名・7.8%)

iv) 業種

農業/林業/鉱業/漁業(1名・0.2%), 建設(36名・6.3%), 製造(242名・42.7%), 電気/ガス/熱供給/水道(12名・2.1%), 放送/マスコミ/出版(5名・0.9%), 情報通信/システム関連(50名・8.8%), 運輸/郵便(16名・2.8%), 卸売/小売(44名・7.8%), 金融/保険(60名・10.6%), 不動産/レンタル・リース(4名・0.7%), 学術研究/専門技術サービス(3名・0.5%), 飲食サービス(5名・0.9%), 宿泊/レジャー/娯楽(6名・1.1%), その他サービス業(27名・4.8%), 教育/学習支援(7名・1.2%), 医療/福祉(12名・2.1%), 公務(4名・0.7%), その他(33名・5.8%)

回答者数は計567名であり、回答に矛盾のあるデータを統計処理により削除し、本研究での分析には内514名のデータを使用した。

(2) 測定尺度

① アンラーニング

第1次研究である堀尾・加藤(2016)による、アンラーニングを測定する3尺度、計12項目を用いた。それぞれの項目については、「実感したことがない」を0とし、実感したことがあるものについては、そのうえで具体的な仕事のやり方が変わったことがあるかについて、「全くあてはまらない」は1、「どちらかといえばあてはまらない」は2、「どちらともいえない」は3、「どちらかといえばあてはまる」は4、「大変あてはまる」は5とし、6段階評価で確認した。

第1次研究において、尺度構成にあたっては、当初作成した15項目について最尤法、プロマックス回転による因子分析を行った。最尤法、プロマックス回転による因子分析を用いたのは、作成した15項目がアンラーニ

ングという同一の概念を扱っており、因子間の相関が想定されたためである。固有値の大きさをプロットし、推移がなだらかになる前までを抽出するスクリー基準によって因子を抽出したところ、4因子が抽出された。複数の因子に負荷量が0.3前後で重なる2項目(項目No.4と項目No.6)と、1因子に1項目しか対応しなかった因子の項目(項目No.10)を除き、3因子12項目を分析に用いた。本研究においても測定尺度として用いる基礎となる第1次研究時の因子分析結果を表1に示す。なお、第1次研究時には、上述の項目設計にあたっての因子分析手順については示したが、アンラーニング15項目の因子構造については詳細には掲載をしなかったため、表1に第1次研究時に行った因子分析結果の詳細を示す。なお、表1は、最尤法、プロマックス回転による因子分析の結果であるため、共通性、因子の分散の値は記していない。

i) 部分最適からの脱却尺度

アンラーニングを測定する1つ目の尺度である「部分最適からの脱却尺度」は、以下の4項目から構成される。各項目の内容および因子負荷量は次のようである。

「もっぱら自分の関心や感情を優先して仕事を進めていたが、他者の関心や感情を汲み取らなければ限定的な協力しか得られないものだ」と強く思ったことがある」(0.863)

「自分・自部門の実績を上げることで、評価や地位を上げることに注力していたが、他者、他部門と協力関係を築くことで組織全体を発展させていくことがより重要であると強く思ったことがある」(0.685)

「仕事は、成果が出るかどうかを最も重要であると思っていたが、成果に至る過程の良し悪しにも着目しなければ、やり方の改善が進まない」と強く思ったことがある」(0.591)

「自分より専門性や経験に勝る人の意見をそのまま受け入れたほうが効率的に仕事を進

められると思っていたが、自分自身で考えて仕事を進めなければ、自分や職場の成長・発展にはつながらないと強く思ったことがある」(0.544)

1つ目の尺度は、項目内容から「部分最適からの脱却尺度」と題した。得点が高いほど「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」がなされていると解釈できる。0点から20点に分布する。 $a = 0.76$ であった。

ii) 不確実性回避からの脱却尺度

アンラーニングを測定する2つ目の尺度である「不確実性回避からの脱却尺度」は、以下の5項目から構成される。各項目の内容および因子負荷量は次のようである。

「自分・自部門の成果につながるか分からない仕事は手を出すべきではないと思っていたが、何かしら経験の蓄積に結びつく可能性が見出せれば、挑戦したほうが得られるものが大きいと強く思ったことがある」(0.717)

「社内の暗黙の基準に従って、慣例的に取り組むべきことを決めるほうが、確実かつスムーズにコトが運ぶと思っていたが、状況に応じて、取り組むべきことを変えていかなければ継続的な発展は望めないと強く思ったことがある」(0.675)

「先の状況が読めない業務にかかわることはリスクになるので避けていたが、何とか一定の道筋をつけて業務を推し進めることで、新しい仕事の見通しや進め方を獲得できると強く思ったことがある」(0.568)

「これまで築かれてきたやり方に基づいて仕事をするほうが、確実に進められると思っていたが、新しいやり方にチャレンジしなければ、効率性や効果の拡大は望めないと強く思ったことがある」(0.530)

「なじみのある関係者と仕事をするほうが、

安心して確実に進められると思っていたが、なじみのない人たちとの仕事の機会をつくらなければ、新たな視点や仕事のやり方は得られないと強く思ったことがある」(0.500)

2つ目の尺度は、項目内容から「不確実性回避からの脱却尺度」と題した。得点が高いほど「従来の延長線上の業務遂行でやり過ごすとする考え方から、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」がなされていると解釈できる。0点から25点に分布する。 $a = 0.85$ であった。

iii) 慢心からの脱却尺度

アンラーニングを測定する3つ目の尺度である「慢心からの脱却尺度」は、以下の3項目から構成される。各項目の内容および因子負荷量は次のようである。

「自分の成功体験に基づくやり方だけで十分に対処できると思っていたが、それだけでは対処できないと強く思ったことがある」(0.726)

「自分はひとかどの仕事をこなし、有能だと思っていたが、自分の優れていることは限定的であると強く思ったことがある」(0.705)

「自分・自部門だけで仕事を進めたほうが上手くいくと思っていたが、他者・他部門の協力を仰いだほうが、よりよい成果が得られると強く思ったことがある」(0.458)

3つ目の尺度は、項目内容から「慢心からの脱却尺度」と題した。得点が高いほど「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」がなされていると解釈できる。0点から15点に分布する。 $a = 0.77$ であった

これら、「部分最適からの脱却尺度」「不確実性回避からの脱却尺度」「慢心からの脱却

表 1 アンラーニング 15 項目の因子構造

因子名	質問 番号	項 目	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV
第 1 因子： 部分最適 からの脱却	9	もっぱら自分の関心や感情を優先して仕事を進めていたが、他者の関心や感情を汲み取らなければ限定的な協力しか得られないものだと思っただことがある。	0.863	-0.086	0.080	0.082
	7	自分・自部門の実績を上げることで、評価や地位を上げること注力していたが、他者、他部門と協力関係を築くことで組織全体を発展させていくことがより重要であると強く思ったことがある。	0.685	0.004	0.215	0.046
	8	仕事は、成果が出るかどうか最も重要であると思っていたが、成果にいたる過程のよし悪しにも着目しなければ、やり方の改善が進まないと強く思ったことがある。	0.591	0.314	0.064	-0.006
	5	自分より専門性や経験に勝る人の意見をそのまま受け入れたほうが効率的に仕事を進められると思っていたが、自分自身で考えて仕事を進めなければ、自分や職場の成長・発展にはつながらないと強く思ったことがある。	0.544	0.437	0.098	-0.037
	6	上位者の方針・意見に忠実に従っていたほうが確実に仕事が進められると思っていたが、異なる意見があれば具申していくことで、より質の高い成果が得られると強く思ったことがある。	0.393	0.354	-0.065	0.246
	12	自分・自部門の成果につながるか分からない仕事は手を出すべきではないと思っていたが、何かしらの経験の蓄積に結びつく可能性が見出せれば、挑戦したほうが得られるものが大きいと強く思ったことがある。	0.015	0.717	0.067	0.186
第 2 因子： 不確実性回避 からの脱却	15	社内の暗黙の基準に従って、慣例的に取り組むべきことを決めるほうが、確実かつスムーズにコトが運ぶと思っていたが、状況に応じて、取り組むべきことを変えていかなければ継続的な発展は望めないと強く思ったことがある。	-0.003	0.675	0.310	-0.016
	11	先の状況が読めない業務にかかわることはリスクになるので避けていたが、何とか一定の道筋をつけて業務を推し進めることで、新しい仕事の見通しや進め方を獲得できる、と強く思ったことがある。	-0.024	0.568	-0.033	0.388
	14	これまでに築かれてきたやり方に基づいて仕事をするほうが、確実に進められると思っていたが、新しいやり方にチャレンジしなければ、効率性や効果の拡大は望めないと強く思ったことがある。	0.320	0.530	0.027	0.126
	13	なじみのある関係者と仕事をするほうが、安心して確実に進められると思っていたが、なじみのない人たちとの仕事の機会をつくらなければ、新たな視点や仕事のやり方は得られないと強く思ったことがある。	0.437	0.500	0.080	-0.018
第 3 因子： 慢心 からの脱却	2	自分の成功体験に基づくやり方だけで十分に対処できると思っていたが、それだけでは対処できないと強く思ったことがある。	0.176	0.033	0.726	0.045
	1	自分はひとかどの仕事をこなし、有能だと思っていたが、自分の優れていることは限定的であると強く思ったことがある。	0.067	0.088	0.705	0.172
	3	自分・自部門だけで仕事を進めたほうが上手くいくと思っていたが、他者・他部門の協力を仰いだほうが、よりよい成果が得られると強く思ったことがある。	0.387	0.130	0.458	0.025
	4	上位者・影響力の大きい人に頼って仕事を進めたほうがスムーズにコトが運ぶと思っていたが、自分自身でリーダーシップをとって仕事を進めなければ、自分の成長にはつながらないと強く思ったことがある。	0.369	0.299	0.389	-0.088
第 4 因子	10	担当が明確でない業務を引き受けることは、余計な手間となるので避けていたが、あえて引き受けることで、組織間の連携やモレのない対応が実現できると強く思ったことがある。	0.061	0.087	0.122	0.822

※上記は、堀尾・加藤 (2016) の第 1 次研究時に行った分析であるが、第 1 次研究時には、因子分析を行った旨と尺度構成については記載をしたが、因子構造の詳細については掲載していなかったため、因子構造の値の掲載は、本研究が初となる。

尺度」の3尺度は、田中（2013）の中で紹介されたLord & Hall（2005）によるリーダー・アイデンティティの三水準の発達（個人的自己概念→関係的自己概念→集合的自己概念）との対応を読み取ることもできる。

具体的には、田中（2013）の解説によると、Lord & Hall（2005）による第一水準の個人的自己概念とは、「まずは、自分を他のメンバーと区分させ周囲から認めてもらおうとする段階」であったが、アンラーニングでの「不確実性回避からの脱却」が実現することは、以前よりも広い範囲の業務に着手できることを意味し、その結果、「周囲から認められる存在」に近づく行為ともいえる。

次に、Load & Hall（2005）による第二水準の関係性自己概念とは、「経験を積んで相手の反応や人間関係への洞察が深まり、他者の視点から物事に反応できるようになる段階」であったが、アンラーニングの「慢心からの脱却」が実現することは、「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」がなされることであるため、「相手の反応や人間関係への洞察が深まり、他者の視点から物事を判断できる」状態に近づくことも解釈できる。

最後に、Load & Hall（2005）による第三水準の集合的概念とは、「職位がより高位になり、所属する組織の代表者として、組織やメンバーと自分を一体化し、「われわれ」と自己を捉えるようになる段階」であったが、アンラーニングの「部分最適からの脱却」とは、「効率的に局所最適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」であるため、組織全体の視点をもつという点で類似した状態に至っていると解釈できる。

今回用いたアンラーニング尺度と、Load

& Hall（2005）によるリーダー・アイデンティティの三水準は、イコールではないものの、以上のように対応性を読み取ることもできる。

なお、3尺度の尺度間相関を表2に示す。第1次研究時には、アンラーニングの各尺度間の相関については分析をしていなかったため、本研究での掲載が初となる。「部分最適からの脱却尺度」と「不確実性回避からの脱却尺度」とは、0.75の相関があり、やや強い関連が見られた。「部分最適からの脱却尺度」と「慢心からの脱却尺度」とは、0.66の相関があり、「不確実性回避からの脱却尺度」と「慢心からの脱却尺度」とは、0.60の相関があった。すなわち、「部分最適からの脱却尺度」と「慢心の脱却尺度」、「不確実性回避からの脱却尺度」と「慢心からの脱却尺度」には、どちらも中程度の関連がみられた。

アンラーニングを測定する3尺度の各項目別の度数分布、平均値、標準偏差を、Appendixの表Aに示す。また、アンラーニングの3尺度別の平均値、標準偏差、最小値、最大値を、Appendixの表Bに示す。表Aに記載のアンラーニングの各項目別の度数分布については、堀尾・加藤（2016）の第1次研究に記載の内容より転載している。0点から5点の6件法での平均値、標準偏差については、本研究で初めて集計を行ったものである。また表Bに掲載のアンラーニングの3尺度別の平均値、標準偏差、最小値、最大値については、第1次研究時には集計をしていないため、本研究での掲載が初となる。

表2 アンラーニング尺度の尺度間相関

尺度	F1	F2	F3
F1	1		
F2	0.75	1	
F3	0.66	0.60	1

※堀尾・加藤（2016）の第1次研究時には、アンラーニング尺度間相関は算出しておらず、本研究での掲載が初となる。

② サポート

House (1981) は、ソーシャルサポートの種類を「情緒的サポート (emotional support)」「道具的サポート (instrumental support)」「情動的サポート (informational support)」「評価的サポート (appraisal support)」の4種に分類している。また、中原 (2010) は、業務に関連する他者からの支援を「業務支援」「内省支援」「精神支援」に分類したうえで、支援提供者を「上司」「先輩・上位者」「同期・同僚」「部下」の4種類に分類し、他者からの支援と能力向上について調査し、上司が部下に行う「内省支援」が能力向上にはもっとも資することを明らかにした。

House (1981)、中原 (2010) の研究を参考として、より詳細な分類での検討が行えるよう意図して作成された堀尾・加藤 (2016) の第1次研究によるサポート尺度を、第2次研究である本研究でも用いた。具体的な内容は次のようである。

まず、サポート提供者は、以下の i) に示す6種類を設定した。また、サポート内容については、以下の ii) に示す7種類を設定した。6種類のサポート提供者別に、7種類のサポート内容を受けているかどうかを問う形式の項目を用い、「はい」は1、「いいえ」は0、の2段階評定で確認した。具体的な項目内容と各項目の記述統計量については Appendix の表 C から表 H に示す。

i) 設定したサポート提供者の種類 (6種類)

「上司」

「上司以外の上位者」

「同僚・先輩」

「部下・後輩」

「社外の相談相手」

「家族」

ii) 設定したサポート内容の種類 (7種類)

「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」

「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」

「称賛サポート：あなたが努力していることや前進していることに対し、称賛を与えてくれる」

「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」

「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」

「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」

「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」

分析にあたっては、サポート提供者別に集計した得点とサポート内容別に集計した得点を用いた。サポート提供者別に集計した得点とは、たとえば、「上司」からのサポートであれば、「上司」から「慰めサポート」「成長応援サポート」「称賛サポート」「経験談共有サポート」「専門的助言サポート」「批判指摘サポート」「意味づけサポート」の7種のサポートを受けているかを問う項目への回答結果を集計した値を用いた。また、サポート内容別の得点とは、たとえば、「慰めサポート」であれば、「慰めサポート」を「上司」「上司以外の上位者」「同僚・先輩」「部下・後輩」「社外の相談相手」「家族」から受けているかを問う項目の回答結果を集計した値を用いた。なお、第1次研究時に、管理職の能力尺度とサポートとの関連を検討した際には、各

サポート提供者からの各サポート内容が管理職の能力尺度とどのように関連しているかを分析した。たとえば「上司」による「慰めサポート」が、管理職の能力尺度とどのような関連があるかを分析するといった具合である。本研究においては、サポート提供者別とサポート内容別のアンラーニング尺度への影響の全体傾向を把握するために、サポート提供者別、サポート内容別の合成得点を用いて検討を行った。したがって、サポート提供者別、サポート内容別の合成得点を用いるのは本研究が初となる。計42項目の回答をサポート提供者別に集計した得点の平均値、標準偏差、最小値、最大値を、Appendix 表Iに示す。サポート内容別に42項目の回答を集計した得点の平均値、標準偏差、最小値、最大値についてはAppendix 表Jに示す。なお、Appendix 表Cから表Jに記載した記述統計量は、第1次研究には集計・掲載をしていないため、本研究での掲載が初となる。

5. 結果および考察

(1) サポート提供者（6種類）によるアンラーニング3尺度への重回帰分析

アンラーニングの3尺度をそれぞれ従属変数として、階層的重回帰分析であるステップワイズ法により各サポート提供者6種類からのサポートを独立変数として投入し、採択された結果を整理した。用いた分析プログラムはSASである。なお、このプログラムでは危険率15%以上の独立変数は採択されず、分析結果には示されない。

つぎに、従属変数である各アンラーニング尺度へサポート提供者の種別が及ぼす影響についての分析結果を述べる。

i) サポート提供者6種類の「部分最適からの脱却尺度」への重回帰分析の結果

サポート提供者6種類からのサポートの有

無を独立変数、アンラーニングの「部分最適からの脱却尺度」を従属変数として重回帰分析を行った。ステップワイズ法により変数を投入したところ、「同僚・先輩」からのサポートのみが採択された。結果を表3に示す。

$F(1, 512), p < 0.01 (0.0001)$ であり、調整済みR²値 = 0.046である。

「同僚・先輩」からのサポートの標準化偏重回帰係数(β)は、 $\beta = 0.218 (t(512) = 5.505, p < 0.01 (0.0001))$ であった。

「部分最適からの脱却」というアンラーニングに対して、「同僚・先輩」からのサポートは、正の関連を示した。

第1次研究において、管理職の能力への影響を分析した際には、サポート提供者の観点からは、「上司」「同僚・先輩」のサポートが、多くの管理職の能力尺度に正の関連があることが明らかとなったが、「部分最適からの脱却」というアンラーニングに対しては、「上司」からのサポートの関連を検出することはできなかった。

ii) サポート提供者6種類の「不確実性回避からの脱却尺度」への重回帰分析の結果

サポート提供者6種類からのサポートの有無を独立変数、アンラーニングの「不確実性回避からの脱却尺度」を従属変数として重回帰分析を行った。ステップワイズ法により変数を投入したところ、こちらも同様に「同僚・先輩」からのサポートのみが採択された。結果を表4に示す。

$F(1, 512), p < 0.01 (0.0001)$ であり、調整済みR²値 = 0.062である。

「同僚・先輩」からのサポートの標準化偏重回帰係数(β)は、 $\beta = 0.252 (t(512) = 5.893, p < 0.01 (0.0001))$ であった。

「不確実性回避からの脱却」というアンラーニングに対して、「同僚・先輩」からのサポートは、正の関連を示した。「不確実性回避からの脱却」についても、「上司」からのサポー

トの関連を検出することはできなかった。

iii) サポート提供者 6 種類の「慢心からの脱却尺度」への重回帰分析の結果

サポート提供者 6 種類からのサポートの有無を独立変数、アンラーニングの「慢心からの脱却尺度」を従属変数として重回帰分析を行った。ステップワイズ法により変数を投入したところ、「上司」「同僚・先輩」「部下・後輩」「社外の相談相手」からのサポートが採択された。結果を表 5 に示す。

$F(4, 509), p < 0.01 (0.0001)$ であり、調整済み R^2 値 = 0.037 である。

「慢心からの脱却」というアンラーニングに対して、「上司」からのサポートの標準化偏回帰係数 (β) は、 $\beta = 0.097$ ($t(509)$

表 3 サポート提供者 6 種類の「部分最適からの脱却」への重回帰分析

	t 値	p 値	β
切片	4.431	0.0001	0.000
同僚・先輩	5.505	0.0001	0.218
調整済 R^2 乗値			0.046

表 4 サポート提供者 6 種類の「不確実性回避からの脱却」への重回帰分析

	t 値	p 値	β
切片	2.714	0.0069	0.000
同僚・先輩	5.893	0.0001	0.252
調整済 R^2 乗値			0.062

表 5 サポート提供者 6 種類の「慢心からの脱却」への重回帰分析

	t 値	p 値	β
切片	5.980	0.0001	0.000
上司	1.624	0.1050	0.097
同僚・先輩	3.231	0.0013	0.200
部下・後輩	-2.179	0.0298	-0.120
社外の相談相手	-1.500	0.1343	-0.078
調整済 R^2 乗値			0.037

=1.624, $p > 0.10 (0.1050)$) であった。

「同僚・先輩」からのサポートについては、標準化偏回帰係数 (β) は、 $\beta = 0.200$ ($t(509) = 3.231, p < 0.01 (0.0013)$) であった。

「部下・後輩」からのサポートについては、標準化偏回帰係数 (β) は、 $\beta = -0.120$ ($t(509) = -2.179, p < 0.05 (0.0298)$) であった。

「社外の相談相手」からのサポートについては、標準化偏回帰係数 (β) は、 $\beta = -0.078$ ($t(509) = -1.500, p > 0.1 (0.1343)$) であった。

「慢心からの脱却」というアンラーニングに対して、「上司」からのサポートは正の関連を示したが、5% 水準では有意とはいえない。「同僚・先輩」からのサポートについては、正の関連を示した。「部下・後輩」からのサポートについては、負の関連を示した。「社外の相談相手」からのサポートについては、負の関連を示したが、5% 水準では有意とはいえない。

(2) サポート提供者 (6 種類) によるアンラーニング 3 尺度への重回帰分析結果の考察

以上の結果の要点を整理したうえで考察を述べたい。従属変数(アンラーニング 3 尺度)ごとに、独立変数(サポート提供者)との関連および調整済 R^2 乗値を表 6 に示す。

アンラーニングの「部分最適からの脱却尺度」については、「同僚・先輩」からのサポートが正の関連を示した。また、アンラーニングの「不確実性回避からの脱却尺度」についても、「同僚・先輩」からのサポートが正の関連を示した。さらに、アンラーニングの「慢心からの脱却尺度」においても、「同僚・先輩」からのサポートが正の関連を示した。すなわち、全てのアンラーニング尺度について、「同僚・先輩」からのサポートが正の関連を示す結果となった。ヨコの関係である「同僚・先輩」とは、「上司」や「上司以外の上位者」といったタテの関係と比べると、一般に、率直なや

り取りがしやすいと推察される。そのため、「同僚・先輩」から助言などのサポートを得られると、自身のこれまでの考え方ややり方をフラットな目線で省みる機会が増え、アンラーニングが結果的に促進されると考えられる。

また、アンラーニングの「慢心からの脱却尺度」については、「部下・後輩」からのサポートが負の関連を示した。「部下・後輩」からのサポートが増えることは、自分が優れている、あるいは、自分のやり方は正しいという認識を強めると考えられ、「慢心からの脱却」というアンラーニングよりも、むしろ「慢心」を強めてしまうのだと推察される。

「上司」「上司以外の上位者」「社外の相談相手」からのサポートは、いずれのアンラーニング尺度へも影響が示されなかった。中原(2010)が、企業の若手、中堅クラスの人材を対象に「他者とのかかわり」と「能力向上」についての関連を分析した際には、支援提供者別にみると能力向上には、「上司」「上位者・先輩」「同期・同僚」からの支援に正の関連がみられ、また、堀尾・加藤(2016)の第1次研究においても、サポート提供者別では「上司」「同僚・先輩」からのサポートが多く、管理職の能力尺度と正の関連がみられた。これらの先行研究の結果と比較すると、本研究において、「上司」「上司以外の上位者」からのサポートとアンラーニングに正の関連が検

出されなかったことは特徴的な結果といえる。

アンラーニングは、通常的能力向上と異なり、自分にとってなじみ深い仕事の進め方や得た知識、考え方などを捨てる行為であるため、内的な葛藤を伴うプロセスであると考えられる。こうした内的な葛藤を伴うプロセスにおいて、「上司」「上司以外の上位者」など、日頃のやり取りにおいて立場的に自分の率直な意見を投げかけることが難しい相手から、たとえば「批判指摘」「専門的助言」などのサポートを受けた際は、防衛機制が働いてしまい、自分のこれまでの考え方ややり方をフラットな目線で省みる状態にまで至らないのだと考えられる。

また、企業の若手、中堅クラスの人材と比べると、課長層、部長層、事業部長層とは、一定レベル以上に仕事をこなせる人材が担う職である。また、これらの立場にある人材は、上位者よりも現場に近い立場で仕事をしていることが多い。そのため、担当業務範囲については、自分が最も熟知しているという自負が働きやすい状態にあると考えられる。現場に近い立場で仕事をし、一定レベル以上に仕事をこなせる状態に達している管理職人材にとっては、自分のこれまでの仕事の進め方や考え方を捨てるというアンラーニングを、上司や上司以外の上位者などのサポートから促進させるというのは難しい側面があることが

表6 サポート提供者(6種類)によるアンラーニング尺度への重回帰分析の結果整理

サポート提供者	アンラーニング尺度		
	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
上司	—	—	n.s.
上司以外の上位者	—	—	—
同僚・先輩	** 正	** 正	** 正
部下・後輩	—	—	* 負
社外の相談相手	—	—	n.s.
家族	—	—	—
調整済 R2 乗値	0.046	0.062	0.037

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

うかがわれる。

なお、各アンラーニング尺度に対するサポート提供者の種別による重回帰分析結果の調整済R²乗値は、0.037から0.062であった。すなわち、3%から6%程度となり、いずれも大きな値とはならなかった。

(3) サポート内容(7種類)によるアンラーニング3尺度への重回帰分析

続いて、アンラーニングの3尺度をそれぞれ従属変数として、階層的重回帰分析であるステップワイズ法により各サポート内容7種類からのサポートを独立変数として投入し、採択された結果を整理した。用いた分析プログラムはSASである。なお、このプログラムでは危険率15%以上の独立変数は採択されず、分析結果には示されない。

以下、従属変数である各アンラーニングへサポート内容の種別が及ぼす影響についての分析結果を述べる。

i) サポート内容7種類の「部分最適からの脱却尺度」への重回帰分析の結果

サポート内容7種類のサポートの有無を独立変数、アンラーニングの「部分最適からの脱却尺度」を従属変数として重回帰分析を行った。ステップワイズ法により変数を投入したところ、「称賛サポート」のみが採択された。結果を表7に示す。

$F(1, 512), p < 0.01 (0.0001)$ であり、調整済R²値 = 0.037である。

「称賛サポート」の標準化偏回帰係数(β)は、 $\beta = 0.197 (t(512) = 4.558, p < 0.01 (0.0001))$ であった。

「部分最適からの脱却尺度」に対して、「称賛サポート」は、正の関連を示した。

ii) サポート内容7種類の「不確実性回避からの脱却尺度」への重回帰分析の結果

サポート内容7種類のサポートの有無を独

立変数、アンラーニングの「不確実性回避からの脱却尺度」を従属変数として重回帰分析を行った。ステップワイズ法により変数を投入したところ、「成長応援サポート」「専門的助言サポート」が採択された。結果を表8に示す。

$F(2, 511) = , p < 0.01 (0.0001)$ であり、調整済R²値 = 0.045である。

「成長応援サポート」の標準化偏回帰係数(β)は、 $\beta = 0.114 (t(511) = 1.936, p < 0.1 (0.0534))$ であった。

「専門的助言サポート」の標準化偏回帰係数(β)は、 $\beta = 0.126 (t(511) = 2.142, p < 0.05 (0.0327))$ であった。

「不確実性回避からの脱却尺度」に対して、「成長応援サポート」は、正の関連を示したが、5%水準では有意とはいえない。しかし、確率の値としては0.0534であるため有意傾向ともいえる。「専門的助言サポート」については、正の関連を示した。

iii) サポート内容7種類の「慢心からの脱却尺度」への重回帰分析の結果

サポート内容7種類のサポートの有無を独立変数、アンラーニングの「慢心からの脱却尺度」を従属変数として重回帰分析を行った。ステップワイズ法により変数を投入したところ、「称賛サポート」「専門的助言サポート」「意味づけサポート」が採択された。結果を表9に示す。

$F(3, 510) = , p < 0.01 (0.0077)$ であり、調整済R²値 = 0.017である。

「慢心からの脱却」というアンラーニングに対して、「称賛サポート」の標準化偏回帰係数(β)は、 $\beta = 0.137 (t(510) = 2.105, p < 0.05 (0.0358))$ であった。

「専門的助言サポート」については、標準化偏回帰係数(β)は、 $\beta = 0.128 (t(510) = 1.872, p < 0.1 (0.0618))$ であった。

「意味づけサポート」については、標準化

表7 サポート内容7種類の「部分最適からの脱却」への重回帰分析

	t 値	p 値	β
切片	3.800	0.0002	0.000
称賛	4.558	0.0001	0.197
	調整済 R2 乗値		0.037

表8 サポート内容7種類の「不確実性回避からの脱却」への重回帰分析

	t 値	p 値	β
切片	1.755	0.0798	0.000
成長応援	1.936	0.0534	0.114
専門的助言	2.142	0.0327	0.126
	調整済 R2 乗値		0.045

表9 サポート内容7種類の「慢心からの脱却」への重回帰分析

	t 値	p 値	β
切片	5.528	0.0001	0.000
称賛	2.105	0.0358	0.137
専門的助言	1.872	0.0618	0.128
意味づけ	-2.223	0.0267	-0.159
	調整済 R2 乗値		0.017

偏回帰係数 (β) は、 $\beta = -0.159$ ($t(510) = -2.223, p < 0.05 (0.0267)$) であった。

「慢心からの脱却尺度」に対して、「称賛サポート」は、正の関連を示した。「専門的助言サポート」については、正の関連を示したが、5%水準では有意とはいえない。しかし、確率の値は0.0618であるため有意傾向ともいえる。「意味づけサポート」については、負の関連を示した。

(4) サポート内容(7種類)によるアンラーニング3尺度への重回帰分析結果の考察

以上の結果の要点を整理し、サポート内容によるアンラーニング3尺度への重回帰分析結果への考察を述べたい。従属変数(アンラー

ニング3尺度)ごとに、独立変数(サポート内容)との関連および調整済R2乗値を表10に示す。

アンラーニングの「部分最適からの脱却尺度」については、「称賛サポート」が正の関連を示した。自分が努力していることや前進していることに対し、周囲から称賛を伝えられる機会が多いと、精神的な余裕が生まれ、自部門の実績を上げることだけに固執せず、他部門の支援や組織全体のことを考えられるように促進されると考えられる。

次に、アンラーニングの「不確実性回避からの脱却尺度」については、「専門的助言サポート」が正の関連を示した。これまでに組織内で築かれてきたやり方に基づいて仕事をしたり、なじみのある関係者と仕事を進めたりすることは、そうでない場合と比べると、当然見通しが立ちやすい。しかし、専門的な助言を他者から得ることが出来れば、新たな方法や新たな関係者との仕事を進める場合であっても、道筋が立てやすくなるのだと考えられる。また、この「不確実性回避からの脱却尺度」については、「成長応援サポート」が正の関連の有意傾向を示した。自分が不慣れた領域に挑戦することは、一般に不安が伴うものであるが、周囲から成長への応援がなされることで、背中を押される効果があると考えられる。

昨今の経営環境においては、グローバルな競争が激化しており、多くの企業がイノベーションに迫られているが、その中で、従来の自前主義(クローズドイノベーション)に代わり、組織外の知識や技術を積極的に取り込む「オープンイノベーション」が重要視され始めている(文部科学省, 2017)。組織の枠に捉われずに「専門的助言サポート」や「成長応援サポート」を得られる状態を作ることには、組織、個人の両者にとって新たな突破口につながるだろう。

アンラーニングの「慢心からの脱却尺度」

については、「称賛サポート」が正の関連を示した。慢心からの脱却は、他者から直接的にその必要性を指摘されても反発心が芽生えやすいと考えられるが、逆に他者から自身の努力や前進に対して称賛が与えられる良好な関係性のある環境においては、客観的に自身の状況を省みることができ、謙虚であることの必要性に気づきやすくなるという側面があると考えられる。また、「慢心からの脱却尺度」には、「専門的助言サポート」の正の関連の有意傾向がみられた。自分よりも専門性を有する相手から、的確なコメントや指導を受けることは、自分の能力レベルの客観的な把握につながり、慢心からの脱却を促すのだと考えられる。

そして、「慢心からの脱却尺度」には、「意味づけサポート」が負の関連を示した。「称賛サポート」と比べ、「意味づけサポート」においては、自分がしている仕事の意義や、将来への可能性について、より具体的な言及が他者からなされていると考えられる。故に、抽象度の高い「称賛サポート」では、自分が置かれている状況を自分自身で客観的に省みるというプロセスを経る余地があるのに対し、「意味づけサポート」では、客観的に自身を振り返る余地が少なく、他者から好ましいコメントや声かけをされることにより、ダ

イレクトに慢心につながりやすくなるという側面があると推察される。

なお、各アンラーニング尺度に対するサポート内容の種別による重回帰分析結果の調整済R2乗値は、0.017から0.045であった。すなわち、2%から4%程度となり、サポート内容の種別による結果もサポート提供者の種別による結果と同様に、いずれも大きな値とはならなかった。

6. 全体のまとめと今後の課題

組織の管理職、リーダー人材に関する研究においては、①リーダーシップ開発論（経験からの学習論）、②リーダーの発達過程における自己概念の変容、③アンラーニングなどの新たな視点が提示されつつあり、個人の能力開発に影響を及ぼす要素としては④他者のかかわりによる影響について研究的関心が高まりつつあることを冒頭に記した。

そして、それぞれについて、①リーダーシップ開発論（経験からの学習論）においては、経験とそこから学ばれる内容、他者からのサポートなどによる他の影響の効果を包括的に扱った研究の不足、②リーダーの発達過程における自己概念の変容については、モデルや理論の複雑さおよびそれに伴う実証研究の不

表 10 サポート内容（7種類）によるアンラーニング尺度への重回帰分析の結果整理

サポート提供者	アンラーニング尺度		
	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
慰め	—	—	—
成長応援	—	+ 正	—
称賛	** 正	—	* 正
経験談共有	—	—	—
専門的助言	—	* 正	+ 正
批判指摘	—	—	—
意味づけ	—	—	* 負
調整済 R2 乗値	0.037	0.045	0.017

† $p < 0.1$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

足、③アンラーニングについては、十分なサンプル数を用いた個人を対象とした研究の不足、④他者のかかわりによる影響については、管理職層の人材を対象とした研究の不足が課題であった。

上記を踏まえ、堀尾・加藤（2016）が、第1次研究として、日本企業の課長層・部長層・事業部長層の三階層を含む管理職および同等クラスの管理職相当職 514 名を対象に、管理職の能力と「仕事経験」「周囲からのサポート」「学びの姿勢」「アンラーニング」との関係を検証した。そして、第2次研究である本研究では、第1次研究の結果をもとに、管理職の能力に正の関連のあった「アンラーニング」と「周囲からのサポート」の関連について、同データを用いて更に分析を深めた。

その結果、サポート提供者の観点では、「同僚・先輩」からのサポートがアンラーニング 3 尺度すべてに正の関連があることが明らかとなり、サポート内容の観点では、「称賛サポート」「専門的助言サポート」が特定のアンラーニング尺度に正の関連があることが明らかになった。以上の発見事実をもとに考察していきたい。

(1) 各階層における有効なサポート提供者

サポート提供者の観点では、中原（2010）による調査で、企業の若手、中堅クラスの人材を対象に「他者とのかかわり」と「能力向上」の関係を検証した際は、「上司」「上位者・先輩」「同僚・同期」からの支援の有効性が示され、また、堀尾・加藤（2016）の第1次研究においては、サポート提供者別では「上司」「同僚・先輩」からのサポートが、多くの管理職の能力尺度と正の関連を示した。これらの先行研究の結果と比較すると、周囲からのサポートとアンラーニングとの関連を分析した本研究においては、「同僚・先輩」からのサポートはアンラーニング 3 尺度すべてに正の関連が示された一方、「上司」「上司以外の上位者」

からのサポートによるアンラーニング尺度への影響は検出できなかった。

調査対象が一般職層から管理職層へ変わり、また、他者からのサポートの影響が及ぶ変数が、能力向上ではなくアンラーニングに変わること、「上司」や「上司以外の上位者」のサポートの有効性が検出されなくなることが明らかとなった。管理職層を対象とし、アンラーニングに影響を及ぼすという視点から有効なサポート提供者を明らかにした点は、本研究のひとつの貢献といえる。

本研究においては、管理職全般の傾向を把握するために、まずは課長層、部長層、事業部長層をまとめて分析対象としたが、階層により有効なサポート提供者が異なることも考えられるため、今後の課題として、課長層、部長層、事業部長層を区分し、各階層において、どのサポート提供者によるサポートが有効に作用するかを検証することが必要といえる。

(2) 各階層における有効なサポート内容

サポート内容の観点では、中原（2010）による調査で、企業の若手、中堅クラスの人材を対象に「他者とのかかわり」と「能力向上」の関係を検証した際は、「精神的支援」「内省支援」「業務支援」の有効性が示され、本研究では「称賛サポート」「専門的助言サポート」が特定のアンラーニングと正の関連を示した。また、「成長応援サポート」が、特定のアンラーニング尺度に正の関連の有意傾向を示した。

内容の分類が、中原（2010）のものとは異なるために十分な比較はできないが、「精神的支援」と「称賛サポート」および「成長応援サポート」は情緒的な面でのサポート、「業務支援」と「専門的助言サポート」はテクニカルな面でのサポートという点で共通性がある。なお、中原（2010）の調査で、企業の若手、中堅クラスの人材を対象とした際に

は有効性が示された「内省支援」と共通性がある本研究でのサポート内容は、仕事の意義などに言及するという点で、「意味づけサポート」であると思われるが、この「意味づけサポート」については、本研究ではアンラーニングとの正の関連は示されていない。その逆に、「意味づけサポート」については、「慢心からの脱却」尺度に負の関連を示した。すなわち、調査対象が一般職層から管理職層へ変わり、他者からのサポートの影響が及ぶ変数が、能力向上ではなくアンラーニングに変わることによって、「意味づけ」サポートの有効性が検出されなくなっただけではなく、特定のアンラーニングには負の影響を及ぼすことが明らかとなったのである。

有効なサポート内容という点においても、このように対象による相違がある点からすれば、課長層、部長層、事業部長層を区分し、各階層において、どのサポート内容が有効に作用するかを検証することが必要といえる。

(3) 各階層における望ましい各アンラーニングの比重およびアンラーニング概念の捉え方

堀尾・加藤(2016)の第1次研究および、第2次研究である本研究においては、「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」の3つのアンラーニングがそれぞれの階層においてどのような比重で生じることが望ましいかについての検証はなされていない。

Lord & Hall (2005) によるリーダー・アイデンティティの三水準の発達として、田中(2013)は、個人的自己概念→関係的自己概念→集合的自己概念の順に発達していくことに言及しているが、リーダー・アイデンティティの発達や階層の上昇に伴い、理想的な自己概念のあり方や価値観のあり方が変容するとするならば、各アンラーニングの望ましい比重も階層に応じて変容することが想定され

る。そのため、今後の課題としては、幹部として成功している人材を対象に、過去の各階層において、どのような比重で3つのアンラーニングをしていたかを確認することが望まれる。それぞれの階層における各アンラーニングの望ましい比重が明らかになれば、各階層で特に重要なアンラーニングに焦点を絞ることができる。そして、当該アンラーニングに正の関連を示すサポート内容、提供者という視点で、リーダー人材の育成施策を考えるうえでの、より有効で詳細な情報を得られることが期待できる。

なお、個人レベルのアンラーニングとは、個人が自ら学びとったことがもはや役立たないと認識したときに、それらを棄却し、新たに必要な知識や方法を学びなおすこと(Akgun, et al., 2007)とされているが、このように階層上昇に伴い、比重を変えようという観点にたてば、アンラーニングとは、学びとったことを「棄却」するのではなく、学びとったことを土台として、新たな知識や方法を取り入れ、用いる知識や方法の比重を変えようという方が実態に即した捉え方ともいえる。個人レベルのアンラーニングは、研究の蓄積がまだ十分ではないために、概念そのものの捉え方についても、より詳細な検討が必要と思われる。

(4) どのような経験がどのようなアンラーニングを促進するか

本研究においては、管理職の能力に正の関連を示すアンラーニングへの促進要因として他者のサポートという観点から分析を行った。しかし、他者のサポートがアンラーニングに及ぼす影響の値は、調整済みR²乗値が、サポート提供者別の重回帰分析結果では0.037から0.062、サポート内容別の重回帰分析結果では0.017から0.045と、いずれも決して大きいものとはいえなかった。そのため、アンラーニングに影響を及ぼす他の要因の検

証も必要であるといえる。そのひとつの視点としては、仕事における経験 (Developmental Work) の影響が考えられる。McCall (1988a, 1988b), 金井 (2002) などの研究により、経営幹部人材が、どのような仕事経験からどのような学びを得ているかについては、既に一部明らかにされているが、アンラーニングという視点からの分析はまだ十分になされていない。また課長層、部長層、事業部長層などのリーダーとして早期の段階にある人材こそ、アンラーニングが重要と考えられるが、こうしたミドル層が、どのような経験からどのようなアンラーニングをしているかに関する定量的な実証研究はほとんどなされていない。よって、ミドル層のアンラーニングの促進要因・障害要因としてどのような経験が作用するかについての研究も必要である。

(5) 他のモデレーターを包括した管理職の能力への影響を検証する総合的な分析

堀尾・加藤 (2016) の第1次研究においては、管理職の能力に正の関連を示す「仕事経験」「周囲のサポート」「学びの姿勢」「アンラーニング」について、それぞれ別で重回帰分析を行った。そして第1次研究において管理職の能力に正の関連を示した「アンラーニング」に対して、第2次研究である本研究では、「周囲のサポート」が及ぼす影響について分析を行った。しかし、これらの要素は相互に複雑に影響を及ぼしあっていることが想定される。また、アンラーニングには、今回取り上げた要因以外の点が影響している可能性もある。松尾 (2016) が指摘しているように、企業規模が大きくなるほど、また市場の不確実性が高いほど、経営判断が複雑になると考えられ、企業規模、市場の不確実性が、アンラーニングされる内容や、アンラーニングが生じるタイミングに影響を及ぼすことは十分に考えられる。

そのため、管理職本人に関する変数である

「管理職の能力」「アンラーニング」「仕事経験」などに加え、職場環境に関する変数である「周囲のサポート」「人事諸制度」「企業規模」、市場環境に関する変数である「市場の複雑性」「成長率」など複数の要因を包括した総合的な分析によりアンラーニングのメカニズム、ひいては管理職の能力が向上するプロセス全体のメカニズムを解明する必要があるといえるだろう。

(6) 実務への適用

最後に、研究結果の実務への適用という観点での課題に触れたい。一般職層から課長層へ、課長層から部長層へ、部長層から事業部長層へと職位が移行するタイミングで、企業の管理職を担う人材には、各職位で担うべき役割に関するインプットと合わせて、何をアンラーニングすべきかについてもインプットする研修機会を提供することが有効であると考えられる。上位職層へ昇格するに伴い、それまでのやり方が通用しなくなる段階に直面することを予め把握していれば、アンラーニングに自覚的に取り組むことができるであろう。本研究では、同僚・先輩からのサポートがアンラーニングに正の関連を示すことが明らかになった。アンラーニングを促進するこうした情報についても、予め伝えておくことが望ましい。

また、管理職人材は多忙であることが多く、他の管理職と交流する機会は十分には確保しづらいことが考えられる。そのため、企業の人事部などが主導して、組織のヨコの関係性を深める相互交流の機会を作ることも有効であろう。今後は、複数の要因を包括した総合的な分析によるアンラーニングのメカニズム解明と合わせ、研究成果を現場の管理職人材に伝える施策や方法についても検討していきたい。

Appendix

表A アンラーニング 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

尺度名	項目	0		1		2		3		4		5		平均値	SD
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
部分最適からの脱却	もっぱら自分の関心や感情を優先して仕事を進めていたが、他者の関心や感情を汲み取らなければ限定的な協力しか得られないのだと強く思ったことがある。	206	40.1	2	0.4%	17	3.3%	138	26.8%	125	24.3%	26	5.1%	2.10	1.82
	自分・自部門の実績を上げることで、評価や地位を上げること注力していたが、他者、他部門と協力を築くことが組織全体を発展させていくことがより重要であると強く思ったことがある。	196	38.1	2	0.4%	18	3.5%	136	26.5%	137	26.7%	25	4.9%	2.18	1.81
	仕事は、成果が出るかどうかよりも重要だと思っていたが、成果にいたる過程の良し悪しにも着目しなければ、やり方の改善が進まないと強く思ったことがある。	180	35.0	2	0.4%	28	5.4%	122	23.7%	147	28.6%	35	6.8%	2.31	1.82
	自分より専門性や経験に勝る人の意見をそのまま受け入れたほうが効率的に仕事を進められると思っていたが、自分自身で考えて仕事を進めなければ、自分や職場の成長・発展にはつながらないと強く思ったことがある。	196	38.1	0	0.0%	19	3.7%	118	23.0%	145	28.2%	36	7.0%	2.24	1.86
	自分・自部門の成果につながるかわからない仕事は手を出すべきではないと思っていたが、何かしらの経験の蓄積に結びつく可能性が見出せれば、挑戦したほうが得られるものが大きいと強く思ったことがある。	242	47.1	0	0.0%	30	5.8%	102	19.8%	120	23.3%	20	3.9%	1.84	1.83
不確実性回避からの脱却	社内の暗黙の基準に従って、慣例的に取り組むべきことを決めるほうが、確実かつスムーズにコトが運ぶと思っていたが、状況に応じて、取り組むべきことを変えていかなければ継続的な発展は望めないと強く思ったことがある。	194	37.7	1	0.2%	18	3.5%	119	23.2%	152	29.6%	30	5.8%	2.24	1.84
	先の状況が読めない業務にかかわることはリスクになるので避けていたが、何とか一定の道筋をつけて業務を押し進めることで、新しい仕事の見通しや進め方を獲得できる、と強く思ったことがある。	242	47.1	0	0.0%	19	3.7%	124	24.1%	107	20.8%	22	4.3%	1.84	1.82
	これまでに築かれてきたやり方に基づいて仕事をするほうが、確実に進められると思っていたが、新しいやり方にチャレンジしなければ、効率性や効果の拡大は望めないと強く思ったことがある。	187	36.4	3	0.6%	21	4.1%	120	23.3%	150	29.2%	33	6.4%	2.28	1.84
	なじみのある関係者と仕事をするほうが、安心して確実に進められると思っていたが、なじみのない人たちとの仕事の機会をつくらなければ、新たな視点や仕事のやり方は得られないと強く思ったことがある。	212	41.2	1	0.2%	21	4.1%	118	23.0%	121	23.5%	41	8.0%	2.11	1.88
慢心からの脱却	自分の成功体験に基づくやり方だけで十分に対処できると思っていたが、それだけでは対処できないと強く思ったことがある。	150	29.2	2	0.4%	25	4.9%	111	21.6%	190	37.0%	36	7.0%	2.58	1.78
	自分はひとかどの仕事をこなし、有能だと思っていたが、自分の優れていることは限定的であると強く思ったことがある。	192	37.4	0	0.0%	22	4.3%	97	18.9%	172	33.5%	31	6.0%	2.29	1.87
	自分・自部門だけで仕事を進めたほうが上手くいくと思っていたが、他者・他部門の協力を仰いだほうが、よりよい成果が得られると強く思ったことがある。	147	28.6	2	0.4%	26	5.1%	114	22.2%	188	36.6%	37	7.2%	2.59	1.77

※表の一部(各項目の内容、度数分布)は、堀尾・加藤(2016)の第1次研究より転載した。0点から5点までの6件法での平均値、標準偏差は、本研究での掲載が初となる。

表B アンラーニング 各尺度の平均値, 標準偏差, 最小値, 最大値

尺度名	n	平均値	SD	最小値	最大値
部分最適からの脱却	514	8.83	5.59	0.00	20.00
不確実性回避からの脱却	514	10.32	7.30	0.00	25.00
慢心からの脱却	514	7.46	4.48	0.00	15.00

※堀尾・加藤 (2016) の第1次研究時には、アンラーニングの各尺度別の平均値, 標準偏差, 最小値, 最大値は算出していないため、本研究での掲載が初となる。

表C 「上司」からのサポート 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

サポート内容	項目	0		1		平均値	SD
		n	%	n	%		
慰め	あなたが落ち込んでいるときや不満を抱えているときに、話を聞いて慰めてくれる	299	58.2	215	41.8	0.42	0.49
成長応援	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	229	44.6	285	55.4	0.55	0.50
称賛	あなたが努力していることや前進していることに対し、称賛を与えてくれる	233	45.3	281	54.7	0.55	0.50
経験談共有	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	309	60.1	205	39.9	0.40	0.49
専門的助言	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	252	49.0	262	51.0	0.51	0.50
批判指摘	あなたの仕事での態度や進め方について、よくない点を率直に指摘してくれる	239	46.5	275	53.5	0.54	0.50
意味づけ	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	270	52.5	244	47.5	0.47	0.50

※表Cから表Jのサポート項目に関する記述統計量は、堀尾・加藤 (2016) の第1次研究時には算出していないため、本研究での掲載が初となる。

表D 「上司以外の上位者」からのサポート 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

サポート内容	項目	0		1		平均値	SD
		n	%	n	%		
慰め	あなたが落ち込んでいるときや不満を抱えているときに、話を聞いて慰めてくれる	321	62.5	193	37.5	0.14	0.48
成長応援	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	263	51.2	251	48.8	0.49	0.50
称賛	あなたが努力していることや前進していることに対し、称賛を与えてくれる	282	54.9	232	45.1	0.45	0.50
経験談共有	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	328	63.8	186	36.2	0.36	0.48
専門的助言	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	295	57.4	219	42.6	0.43	0.50
批判指摘	あなたの仕事での態度や進め方について、よくない点を率直に指摘してくれる	283	55.1	231	44.9	0.45	0.50
意味づけ	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	301	58.6	213	41.4	0.41	0.49

表E 「同僚・先輩」からのサポート 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

サポート 内容	項 目	0		1		平均値	SD
		n	%	n	%		
慰め	あなたが落ち込んでいるときや不満を抱えているときに、話を聞いて慰めてくれる	239	46.5	275	53.5	0.54	0.50
成長応援	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	267	51.9	247	48.1	0.48	0.50
称賛	あなたが努力していることや前進していることに 対し、称賛を与えてくれる	250	48.6	264	51.4	0.51	0.50
経験談共有	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	263	51.2	251	48.8	0.49	0.50
専門的助言	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	276	53.7	238	46.3	0.46	0.50
批判指摘	あなたの仕事での態度や進め方について、よくない 点を率直に指摘してくれる	254	49.4	260	50.6	0.51	0.50
意味づけ	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	283	55.1	231	44.9	0.45	0.50

表F 「部下・後輩」からのサポート 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

サポート 内容	項 目	0		1		平均値	SD
		n	%	n	%		
慰め	あなたが落ち込んでいるときや不満を抱えているときに、話を聞いて慰めてくれる	359	69.8	155	30.2	0.30	0.46
成長応援	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	322	62.6	192	37.4	0.37	0.48
称賛	あなたが努力していることや前進していることに 対し、称賛を与えてくれる	280	54.5	234	45.5	0.46	0.50
経験談共有	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	363	70.6	151	29.4	0.29	0.46
専門的助言	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	346	67.3	168	32.7	0.33	0.47
批判指摘	あなたの仕事での態度や進め方について、よくない 点を率直に指摘してくれる	337	65.6	177	34.4	0.34	0.48
意味づけ	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	365	71.0	149	29.0	0.29	0.45

表G 「社外の相談相手」からのサポート 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

サポート 内容	項 目	0		1		平均値	SD
		n	%	n	%		
慰め	あなたが落ち込んでいるときや不満を抱えているときに、話を聞いて慰めてくれる	301	58.6	213	41.4	0.41	0.49
成長応援	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	312	60.7	202	39.3	0.39	0.49
称賛	あなたが努力していることや前進していることに對し、称賛を与えてくれる	301	58.6	213	41.4	0.41	0.49
経験談共有	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	308	59.9	206	40.1	0.40	0.49
専門的助言	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	335	65.2	179	34.8	0.35	0.48
批判指摘	あなたの仕事での態度や進め方について、よくない点を率直に指摘してくれる	333	64.8	181	35.2	0.35	0.48
意味づけ	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	333	64.8	181	35.2	0.35	0.48

表H 「家族」からのサポート 各項目の度数分布と平均値および標準偏差

サポート 内容	項 目	0		1		平均値	SD
		n	%	n	%		
慰め	あなたが落ち込んでいるときや不満を抱えているときに、話を聞いて慰めてくれる	210	40.9	304	59.1	0.59	0.49
成長応援	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	252	49.0	262	51.0	0.51	0.50
称賛	あなたが努力していることや前進していることに對し、称賛を与えてくれる	243	47.3	271	52.7	0.53	0.50
経験談共有	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	269	52.3	245	47.7	0.48	0.50
専門的助言	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	340	66.1	174	33.9	0.34	0.47
批判指摘	あなたの仕事での態度や進め方について、よくない点を率直に指摘してくれる	298	58.0	216	42.0	0.42	0.49
意味づけ	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	323	62.8	191	37.2	0.37	0.48

表I サポート提供者別のサポート 平均値, 標準偏差, 最小値, 最大値

サポート提供者	n	平均値	SD	最小値	最大値
上司	514	3.44	2.64	0	7
上司以外の上位者	514	2.97	2.69	0	7
同僚・先輩	514	3.44	2.75	0	7
部下・後輩	514	2.39	2.48	0	7
社外の相談相手	514	2.68	2.67	0	7
家族	514	3.24	2.70	0	7

表 J サポート内容別のサポート 平均値, 標準偏差, 最小値, 最大値

サポート提供者	n	平均値	SD	最小値	最大値
慰め	514	2.64	1.96	0	6
成長応援	514	2.80	2.01	0	6
称賛	514	2.91	2.07	0	6
経験談共有	514	2.42	1.93	0	6
専門的助言	514	2.41	1.94	0	6
批判指摘	514	2.61	1.97	0	6
意味づけ	514	2.35	2.03	0	6

(参考文献)

- 安藤史江・杉原浩志 (2011) 「組織はどのようにアンラーニングするのか? - 社会福祉法人X会にみる、段階的な組織アンラーニング-」『組織科学』第44巻, 第3号, pp.5-20。
- 飯塚暁子・箕口雅博・兒玉憲一 (2005) 「大学生の病気対処行動とソーシャルサポートの関連」『広島大学大学院心理臨床教育研究センター紀要』, 第4巻, pp.90-99。
- 上田敏子・窪田辰政・樋口倫子・橋本佐由理・宗像恒次 (2010) 「大学生の自己否定感とソーシャルサポートとの関連」『日本教育心理学会総会発表論文集』, 第52巻, p.569。
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」』 光文社新書。
- 坂柳恒夫 (1999) 「成人キャリア成熟度 (ACMS) の信頼性と妥当性の検討」『愛知教育大学研究報告』, 第48巻, pp.115-122。
- 桜井茂男・高野清純 (1985) 「内発的一外発的動機づけ測定尺度の開発」『筑波心理学研究』, 第7巻, pp.43-54。
- 桜井茂男・大谷佳子 (1997) 「自己に求める完全主義と抑うつ傾向および絶望感との関係」『心理学研究』, 第68巻, 第3号, pp.179-186。
- 嶋信宏 (1992) 「大学生におけるソーシャルサポートの日常生活ストレスに関する効果」『社会心理学研究』, 第7巻, 第1号, pp.45-53。
- 下坂剛 (2001) 「青年期の各学校段階における無気力感の検討」『教育心理学研究』, 第49巻, 第3号, pp.305-313。
- 下村英雄・木村周 (1997) 「大学生の就職活動ストレスとソーシャルサポートの検討」『キャリア教育研究』第18巻, 第1号, pp.9-16。
- 杉若弘子 (1995) 「日常的なセルフ・コントロールの個人差評価に関する研究」『心理学研究』第66巻, 第3号, pp.169-175。
- 鈴木竜太 (2011) 「職場における創意工夫のマネジメント: 関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」『組織科学』第44巻, 第4号, pp.26-38。
- 高橋潔 (2012) 「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』第205巻, 第6号, pp.51-66。
- 田中堅一郎 (2013) 「リーダー発達過程における自己概念の変容についての社会心理学的考察」『立教大学心理学研究』第55巻, pp.79-88。
- 谷口智彦 (2006) 『マネジャーのキャリアと学習』 白桃書房。
- 中原淳 (2010) 『職場学習論—仕事の学びを科学する』 東京大学出版会。
- 成田健一・下仲順子・中里克治・河合千恵子・佐藤眞一・長田由紀子 (1995) 「特性的自己効力感尺度の検討」『教育心理学研究』, 第43巻, 第3号, pp.306-314。
- 淵上克義 (2009) 「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』第43巻, 第2号, pp.4-15。
- 堀尾志保・加藤宏未 (2016) 『管理職の経験学習調査』 日本能率協会マネジメントセンター。
- 堀尾志保 (2016) 「リーダーシップ研究の変遷と新潮流」『人材教育』第28巻, 第9号, pp.26-31。
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職—優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』 東洋経済新報社。
- (2014) 「事業統括役員に求められるアンラーニング」『北海道大学大学院経済学研究科 Discussion Paper』第127巻, pp.1-17。
- 三隅二不二 (1966) 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学』 ダイヤモンド社。
- (1978) 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣。

- 南隆男・稲葉昭英・浦光博 (1988) 「ソーシャルサポート研究の活性化に向けて－若干の資料」『哲学』, 第 85 卷, pp.151-184。
- 文部科学省 (2017) 『平成 29 年版 科学技術白書』。
- 和田実 (1992) 「大学新入生の心理的要因に及ぼすソーシャルサポートの影響」『教育心理学研究』, 第 40 卷, 第 4 号, pp.386-393。
- Akgun, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S., and Keskin, H. (2007) “Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations,” *Journal of Organizational Change Management*, Vol.20, No.6, pp.794-812.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., and Zajac, D.M. (1996) “Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.1, pp.26-48.
- Cegarra-Navarro, Juan G. and Beatriz R. Moya (2005) “Business Performance Management and Unlearning Process,” *Knowledge and Process Management*, Vol.12, No.3, pp.161-170.
- Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, S., Gottlieb, B. H., and Underwood, L. G. (2000). “Social relationships and health,” In S. Cohen, L. G. Underwood, and B. H. Gottlieb (eds.), *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists*, New York: Oxford University Press. pp. 3-25.
- Day, D. V. (2001). “Leadership development: A review in context,” *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.4 pp.581–613.
- Haeflner, M., Leone, D., Coons, L., and Chermack, T. (2012). “The effects of scenario planning on participant perceptions of learning organization characteristics,” *Human Resource Development Quarterly*, Vol.23, No.4, pp.519-542.
- Hedberg, B.L.T. (1981). “How organizations learn and unlearn,” In P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*, Vol. 1. New York: Oxford University Press. pp. 3-27.
- Hill, L. (2003) *Becoming a Manager : How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Brighton: Harvard Business Press.
- (2011) *Being the Boss : The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader*, Brighton: Harvard Business Review Press.
- Hong, Y., Chui, C., Dweck, C. S., Lin, D. M. S., and Wan, W. (1999) “Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach,” *Journal of personality and social psychology*, Vol.77, No.3, pp.588-599.
- House, J.S. (1981) *Work stress social support and social support*, Boston: Addison-Wesley.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009) *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Brighton: Harvard Business Review Press.
- Klein, J.I. (1989). “Parentetic learning in organizations: Toward the unlearning of the unlearning model,” *Journal of Management Studies*, Vol.26, No.3, pp. 291-308.
- Lombardo, M.M and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect: Development Planner*, Minneapolis: Lominger International.
- Lord, R. G., and Hall, R. J. (2005). “Identity, deep structure and the development of leadership

- skill," *Leadership Quarterly*, Vol.16,pp.561-615.
- McCall, M. W. (1988a) *The lessons of experience: How Successful Executives Develop on the Job*, New York: Free Press.
- (1988b) *High flyers: Developing the next generation of leaders*, Brighton: Harvard Business Press.
- (2010) "The experience conundrum," In Nohria, N. and Khurana, R. (eds.), *Handbook of leadership theory and practice*, Brighton: Harvard Business Press. pp.679-708.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). "Assessing the developmental components of managerial jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.4, pp. 544-560.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Velsor, E. D. (2011) *Handbook of leadership development*, San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., Derue, S, Yost, P.R. and Taylor, S. (2013) *Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development*, Hoboken: Wiley.
- Sinkula, J. M. (2002) "Market-based Success, Organizational Routines, and Unlearning," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.17, No.4, pp. 253-269.
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature," *Journal of Psychology*, Vol.25, pp. 35-71.
- Tsang, E.W.K. (2008). "Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective," *Management Learning*, Vol.39, pp.5-20.
- Tsang, E.W.K. & Zahra, S.A. (2008). "Organizational unlearning," *Human Relations*, Vol.61, No.10, pp.1435-1462.

(Abstract)

In this study, the relations between unlearning of managers and supports to them from others were examined with the data answered by managers who work for Japanese companies. The number of valid respondents was 514. As for unlearning, 3scales consisting of totally 12 items were used. Those 3 scales were “unlearning of sub-optimization scale (4 items)” , “unlearning of uncertainty avoidance (5scale)” , and “unlearning of self-conceit scale (5 items)” .

As for supports from others, 7 types of supporters were set and for each type of supporter, it was asked that whether 6 kinds of supports were given from them or not. Totally 42 items were used to measure supports from others. To examine the relations between unlearning of managers and supports to them from others, as for supporters, composite variables were made with totaling the responded scores by types of supporters. As for the contents of supports, composite variables were made with totaling the responded scores by contents of supports. At the beginning, while each 3 scales of unlearning were defined as dependent variables and composite variables those made by totaling the responded scores by types of supporters were defined as independent variables, hierarchical multiple linear regression analysis was conducted. For the next, while each 3 scales of unlearning were defined as dependent variables and composite variables those made by totaling the responded scores by contents of supports were defined as independent variables, hierarchical multiple linear regression analysis was conducted. The result showed that in terms of types of supporters, supports from colleagues were predictors of all 3 unlearning scales. In terms of contents of supports, supports of praise and supports of expert advices were predictors of specific unlearning scale.