

研究ノート | Research Notes

組織の創造性と職場外学習

—ビジネスパーソンの習い事ストーリーを挿話に—

Organizational Creativity and Learning outside the Workplace:  
Including Business person's Learning Story

市村 真納

ICHIMURA, Mana

尚美学園大学

総合政策学部非常勤講師

Shobi University

2019年3月

Mar.2019

## 組織の創造性と職場外学習 —ビジネスパーソンの習い事ストーリーを挿話に—

### Organizational Creativity and Learning outside the Workplace: Including Business person's Learning Story

市村 真納  
ICHIMURA, Mana

#### [概要]

本稿では、組織における創造性向上のプロセスに寄与できる人材の学習行動のひとつとして、職場外学習に着目した。職場外学習は、個人が職場外の自由な場、自由な時間のなかで自主的に取り組む活動で、幅広い「学び」を意味するものとする。ビジネスパーソンが日常の職務経験を十分に活かし、創造性をはじめとする能力を伸ばすことに、職場外学習が影響する可能性について考察した。

#### キーワード

創造性、職場外学習、経験学習、組織行動

#### [Abstract]

In this study, we focused on “Learning outside the Workplace” as a learning behavior of workers contributing to the process of improving creativity in organization. The word “Learning outside the Workplace” in this study means a wide range of learning activity by individuals voluntarily at their leisure. We reviewed the possibility that “Learning outside the workplace” matured workers to make full use of their daily work experience, to extend the ability represented by creativity.

#### Keywords:

Creativity, Learning outside the Workplace, Experiential Learning,  
Organizational Behavior

#### はじめに

「企業は人なり」と、よく言われる。しかし、特定の技術や知識に限られない「人」としての力とは、非常に漠然とした概念でもある。企業にとっては、評価の基準を設けにくく、育成の焦点が定まり難いものであろう。ビジネスパーソン本人にとっても、「人」としての力をつけ、自分自身や周囲にとって充実したキャリアライフを創るためには、何をすべきなのか、捉えにくい。

本研究では、ビジネスパーソンが「人」として成長し、企業という組織内でも力を発揮

できるようになるための方法の一つとして、「職場外学習」に着目し、検討してみたい。

一般に企業側からの人材育成として、OJTのような職場での学習、研修等のOff-JTなどが仕事に関連した成長の機会として用意されることが多い。それに対し、ここで扱う「職場外学習」は、個人が職場外の自由な場、自由な時間のなかで自主的に取り組む活動で、現職の仕事と直接関係のない内容も含む「学び」をさす。大学の市民講座や異業種間の勉強会、または通常「趣味」の範囲とされるスポーツや楽器演奏等も含むものとする。

職場における「人」の成長について考えるために、あえてここで職場外の個人的活動を検討するのは、筆者が持った以下の二つの疑問を重視したためである。

それは、一人の人間にとって、職場で働く自分と職場外の自分、与えられた仕事に取り組む自分と自主的に活動する自分は、完全に分けられるものではない、密接にかかわっているのではないかという疑問であり、さらに、日々の職場での経験を「熟成」させて自身の成長につなげ、職場におけるパフォーマンスの向上に繋げるためには、現場を離れた場での、「熟成」にふさわしい時間と空間を使った学びが必要なのではないか、という疑問である。

本稿では、構成として、論文本文の間に、茶道の稽古に通うビジネスパーソンを主人公とした架空の物語（『森桜子のストーリー①～④』）を載せる形を採った。職場と職場外を行き来するビジネスパーソンのイメージを並走させながら、「人」の力の成長と職場外学習について論じていきたい。

ここで職場外学習の一例として取り上げた「茶道」は、よく知られるように、千利休によって大成された日本の芸道のひとつである。多くの戦国武将にもたしなまれ、以後ながく日本で、人々の「習い事」として機能してきた歴史をもつ。ビジネスパーソンが仕事（本業）とは別の場で、個人が自由に行う活動である「習い事」が、本人の成長を促し、ひいては仕事（本業）での力の発揮にも寄与する可能性を示唆していきたい。

## 1 現代企業と創造性

『森桜子のストーリー①』 突然のチームリーダー抜擢

“『女性の視点で、新しいアイデアを！』なんて、いきなり言われても、なあ。”

森桜子は苦笑した。

“私はむしろ、与えられた仕事を計画的にコツコツこなしていくタイプだ。周囲にもそれで評価されてきたと思う。斬新なアイデアをパッ！と生み出せるようなセンスがあったら、違う職業についてたよ…”

この春、桜子の勤める企業では社長交代がなされた。新社長は、女性や若手の能力を存分に活かすイノベティブな企業を目指し、大胆な組織改革を行う、と意気込んでいるときいている。

そんななか、新製品の開発企画について、異例の部門横断プロジェクトチームが組まれることとなった。そのリーダーとして、営業部の桜子に白羽の矢が立ったのである。チームメンバーは、入社5年目の山乃みつこと、3年目の川乃和

雄。それに研究開発部エンジニアの吉田、監督役として課長の五木が加わるという。五木は、桜子と同期入社だった。

「まあ確かに、今、部内の30代女性で動けるのなんて、私しかいなかったんでしようね…」

優秀だった先輩の良子は、「ほかにやりたい事ができた」と言って、昨年他社に転職していった。2年後輩の洋子は、今、産休中だ。

「私はずっと、ここで仕事を続けるのかな…。営業畑の私が、新製品開発のチームリーダーなんて務まるのだろうか…」

\*

4月最後の土曜日、桜子は茶道教室の稽古に向かっていた。

会社が休みの週末に、ここで茶道を習い始めて3年。桜子は、いつも稽古の開始時間より少し早めに来るようにしている。まだ誰もいない水屋や茶室でひとり準備をしていると、少し心が落ち着くのだ。床の間には、すでに師匠が用意してくれた「関 南北東西活路通」の掛け軸と、茶花が見られた。

習いはじめの頃は、お点前（てまえ）の手順を覚え、間違えなくやるのに精一杯だった。やっと覚えたと思うと、季節が移り、お道具やお点前がかわってしまう。

「茶道を習っているの。」と人に話すと、「優雅なことね」「のんびりできていいじゃない」などの反応が返ってくる。しかし実際には、そんな余裕なんてない。背筋が伸びるような緊張感のなか、指先一本の動きに集中する。夢中で点前をするうちに、仕事の悩みや日常の人間関係を忘れてしまう、この時間が桜子は好きだった。

## 1.1 求められる「創造性 (Creativity)」

ビッグデータ、AIなどの技術革新をコアとした第4次産業革命時代の到来が告げられた今、ビジネスパーソンに求められる「人」としての力とは、どのようなものなのだろうか。

World Economic forum（世界経済フォーラム）の2016年報告<sup>(1)</sup>によると、2020年にビジネスパーソンに必要なと考えられる能力（Skill）として、「創造性 (Creativity)」が第3位にランクインしている。2015年に求められる能力のランキングでは、第10位だったことを考慮すると、今後の社会変化の中、創造性の重要性が著しく増すことが予測されていることが伺える。（図1）

図1 ビジネスパーソンに必要とされる能力 (Top10 Skills)

2020年		2015年	
1	複雑な問題解決能力 (Complex Problem Solving)	1	複雑な問題解決能力 (Complex Problem Solving)
2	クリティカル・シンキング (Critical Thinking)	2	人間関係調整能力 (Coordinating with Others)
3	創造性 (Creativity)	3	マネジメント能力 (People Management)
4	マネジメント能力 (People Management)	4	クリティカル・シンキング (Critical Thinking)
5	人間関係調整能力 (Coordinating with Others)	5	交渉力 (Negotiation)
6	感情的知性 (Emotional Intelligence)	6	品質管理能力 (Quality Control)
7	判断力・決断力 (Judgment and Decision Making)	7	サービスディレクション力 (Service Orientation)
8	サービスディレクション力 (Service Orientation)	8	判断力・決断力 (Judgment and Decision Making)
9	交渉力 (Negotiation)	9	積極的傾聴力 (Active Listening)
10	認識の柔軟性 (Cognitive Flexibility)	10	創造性 (Creativity)

出所：World Economic Forum 資料：Future of Jobs Report より筆者作成

「創造性」とは、どのような能力だろうか。これについての研究は、古代から行われてきた。しかし19世紀までも、創造性は、神のような超自然的な存在から与えられる特別な才能であると考えられている面があり、欧米の心理学領域においても、1950年以前までは天才と呼ばれる有名人の特性が調べられることが多かった。現在は、心理学・教育学・芸術学・情報科学・脳科学、そして経営学など各学問領域で行われてきており、その定義や研究アプローチ、育成法は多種多様なのが実情である。

ここでは、経営学の分野における創造性 (Creativity) の研究者T.M.Amabileらが1996年の『Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior』に記載した「Creativity」項目の説明をもとに、「創造性」を捉えることから始めたい<sup>(2)</sup>。

この事典項目でAmabileらは、近年研究者や経営者が創造性に関心をもつのは、個人やチームの創造性が企業の競争力にとって大きな意味を持つからであろうと述べている。そして、一般的に創造性とは、『novel (新規性があり)』 and 『appropriate (correct, useful, valuable, or meaningful) (有用である)』ようなアイデアやモノを生み出すことと定義されている』、としたうえで、創造性の定義をめぐるはながく研究者間の見解の一致がないことが書き添えている。

Amabileらの指摘通り、経営学の領域では、イノベーションの起点としての創造性が注目されている。そこで条件となるのは「新規性と有用性」であり、これを兼ね備えるアイデアや製品を生み出す存在こそ、創造性があるとみなされるという。本稿では、その定義にしたがって、論をすすめたい。

では、そんな「創造性」はどこを探せば得られるのだろうか。もしも、創造性が特別な

個人のなかの生得的な才能やセンスに属するものなのなのであれば、企業はそんな“金の卵”を発見し採用すること以外、イノベーションを実現する方法論を持ってないということになる。

## 1.2 創造性は、どこにあるのか

M.チクセントミハイ著『クリエイティビティ』には、このような記述がある<sup>(3)</sup>。

「創造性とはどこにあるのか—、この問いに関する答えは明らかである。創造性とはある種の精神活動であり、ある特別な人々の頭の中でおこる洞察のことである。しかし、この短い想定は誤解を招きやすい。仮に私たちが創造性という言葉で新たな価値あるアイデアや行動を意味したとしても、ある個人の、その人自身による説明を持ってして、創造性の基準とすることはできない。なぜなら、なんらかの基準を参照しなければ、ある考えが新しいかどうかを知りえないし、社会的評価を受けるまでは、それに価値があるか否かを判断できないからである。したがって、創造性とは、人々の頭のなかで生まれるものではなく、個人の思考と社会文化的な文脈の相互作用で生じるものと言える。」

企業のなかで、個人やチームからアイデアが生まれ、社内での精査を受ける。やがて製品やサービスとして形を得て、宣伝広告と共に社外に送り出され、それが新規性と有用性を十分に兼ね備えたものとして、その時代の社会で高い評価を受ける。このプロセスには、一個人のセンスや才能、ひらめきと呼ばれるものに加え、他の多くの要素が複雑に関わっていると考えられる。創造性は、一人の人のなかの性質であるともいえるが、それが創造性としての現れる過程には、多くの他者との関わりが前提となるのだ。

現代企業で求められる「創造性」は、一人のビジネスパーソン能力ともいえるが、同時に職場の同僚や上司をはじめ、社会全体との関係性のなかで発現されていくものであるといえる。

では、これからの時代、さらに重要性が高まると予測される、「創造性」の発現を活発にしていくためには、ビジネスパーソンはどうあればよいのであろうか。

## 2 チームビルディングと創造性

『森桜子のストーリー②』 はじめての企画会議

「今日は初回ミーティングなので、まず現状の情報共有をしまして、あとは、山乃さんと川乃さんからの提案をきいていきたいと思います」

5月に入り、いよいよ、プロジェクトチームでの仕事が始まった。桜子は、事前にメンバーに関連資料をまわし、山乃と川乃の若手二人には、何かたたき台となるような開発企画の提案を、二人で協力して用意しておくように言っていた。

山乃と川乃、二人の提案は、営業の現場の経験に発想を得た、意外な方向性の企画だった。そんな製品が作れるものなのか、桜子にも分からなかったが、二人が知恵を絞って考えたことは想像できた。提案を聞き終わるまでじっと黙ってき

いていたエンジニアの吉田が、口を開いた。

「アイデアとしては面白いんでしょうが、それを実装することは、構造上、不可能ですよ。もっと本体をサイズアップしてもよいなら、可能かもしれませんが」「そうだな、コストを考えても、これだと現実的じゃないな。もう少し、従来の当社製品の型を利用できるものがない」

五木も口を出した。

作り手側から「無理」のことは出てしまうと、どうしようもない。「製品の構造が分かってない者は、単に思い付きで発言しているだけ」と吉田が思っているのかもしれない、と桜子は訝しく思った。

「では、山乃さんと川乃さん、せっかくの今回のアイデアだけど、また来週までに違うの考えてきてくれませんか。吉田さんも、案があればお願いします。もちろん私も、考えてみます。」

その日はひとまず解散となった。

\*

「スタートしたばかりで、まとまらないのは仕方がないけど、今後どうなることやら…。課長の五木さんも、もう少し何か、アドバイスくれたらいいのに…」

土曜の午後、茶道教室に向かう徒歩の中、桜子は会議のことを思い出し、ため息をついた。

「先生、こんにちは。今日もお稽古、よろしく願い申し上げます。」

いつものように正座で挨拶をすませ、立ち上がろうとしたとき、師匠が桜子を呼び止めた。

「桜子さんのお辞儀は、いつもキリッとして良いんだけど、そうね、あと少し柔らかい感じ…。そう、そんなふうに、ちょっとひじを柔らかくして、表情を出してお辞儀すると、とてもいいわね。桜子さんの優しい気持ちが、言葉にださずとも、きっと相手に伝わると思うわ。」

桜子は、以前師匠が、「茶室でのふるまいは、ボディランゲージみたいなもの」といつていたことを思い出していた。社会人として、発言については日頃気を付けていても、くせや仕草まで意識してみることはない。人にどんな印象を与えているか、意外と自分ではわかっていないものだ。

師匠の横に、床の間の掛け軸が見えた。

「先生、今日のお掛物は」

「あ、今日はね、『柳は緑、花は紅』にしました。」

師匠は、にっこりと微笑んだ。

## 2.1 チームリーダーのふるまいと創造性

T.M.Amabileは、「How to kill Creativity (あなたは組織の創造性を殺していないか)」(1998)の中で、長年の研究を通じ、企業のような組織において、創造性は高められるよ

りも殺されてしまうことのほうが圧倒的に多いという事実気づいたと述べている<sup>(4)</sup>。

今日、イノベーション創出のために、部門横断等、人材の多様性を重視したプロジェクトチームを考える企業は多い。すでに80年前に、イノベーションの父と呼ばれた経済学者 J. A. シュムペーターが、「新結合 (Durchsetzung neuer kombinationen)」<sup>(5)</sup> というコンセプトを提示したように、既存の知の組み合わせが、新規性があり有用であるものを生み出す源泉のひとつと考えられている。

しかし、Amabileによると、創造性の高いチームを作るために重要なのは、多様な知識・経験をもつ人材を集めることだけでないという。チームメンバーが、①目的達成について刺激や興奮を共有しあう事、②困難なことに直面する際にお互いに協力しあうこと、③異なる知識をもっていることを互いに認め合う事の三要素が、少なくとも必要であると述べる。

ただ、別々の部門で勤務する多様な人材たちが、共通の目的のもと、十分なコミュニケーションを行い、チームとしてこのような有効な協働をすることが、自然に叶うとは限らない。

Amabileは、そんなときマネージャーの立場の者に必要な役割として、チームメンバーを深く理解することをあげる。それぞれのもつ知識の把握だけでなく、協力的な仕事の進め方ができるか、問題解決スタイルはどうか、さらに互いのモチベーションの向上に貢献できるかどうか、他のメンバーに対してとる態度などを含め、把握することが必要なのだと述べる。

さらに、新しいアイデアを提案した社員に対するマネージャーの態度も、組織の創造性に影響を与えることを示している。提案そのものが有している可能性を評価せず、批判的な態度をとる場合、組織としての創造性は低下の方向に向かう。

また、アイリーン・モーレイとアンドリュー・シルバーの研究、「映画監督に学ぶ創造集団のマネジメント (1977)」では、限られた予算やプライベート時間の圧迫、仕事の出来栄えに関する不安などのプレッシャーによるストレスを減らすための重要な要素として、チーム内の友好関係が挙げられている。そこでは、具体的な協力的行為のみならず、思いやりのある仕草やふるまいなども、メンバーに安心感をあたえ、大きな協働作業を成功に導く要点になることが示されている<sup>(6)</sup>。

### 『森桜子のストーリー③』 チームの結束

昼休みのランチ後、桜子は会社への帰り道を急いでいた。熱い日差しを避けて、路地に入ると、小さな和菓子がオープンしているのに気付いた。ガラス戸に「水無月あります」と張り紙がある。水無月は、ういろうの上に豆をちらした菓子で、一年のうち半年が過ぎる6月の末に食され、「夏越しの祓い」の意味があるらしい。毎年、茶道の稽古場でも主菓子に使われる。

「もう、こんな時期か…。」

桜子は、額の汗をふいた。プロジェクトチームの結成からはや2ヶ月。今日の午後の会議では、そろそろ意見をまとめ、方向性を定めなければいけなかった。



桜子はふと思立ち、水無月を5つ注文し、お茶屋さんにも立ち寄って抹茶と茶筌を買って帰った。

会議の休憩時間になると、桜子は給湯室でありあわせの器を使い、人数分の抹茶を点て、冷蔵庫に入れておいた水無月とともに、会議室へ運んだ。

「へえー、森さん、茶道なんか出来たんだ。」

五木が、桜子に言った。同期入社の子とは、入社当時はよく気軽に話をしてきたものだ。

「出来るってほどじゃないですけど、抹茶って目覚ましになるから、いいかなと思って。」

「ひんやりして美味しい……、森さんご馳走さまです。」

山乃が言った。

「抹茶なんて、高校の修学旅行で京都行ったとき以来かもしれません。」

川乃がつぶやいた。

吉田は、実家で祖母が毎年6月になると手作りしていたので、懐かしいという。

「よし！じゃあ、今日これまで出た意見をまとめてみるから、あともうちょっと頑張ろう」

お茶を飲みほした五木が、皆に呼び掛けた。

## 2.2 集いの効果と創造性

著書『マネージャーの最も大切な仕事』（2017）の中で、テレサ・アマビールとステイブン・クレイマーは、組織の「創造性」をはじめ「生産性」「コミットメント」「同僚性（Collegiality）」の4要素に影響を与えるものとして「インナーワークライフ（個人的職務体験）」という概念を提示している<sup>(7)</sup>。本書では、「インナーワークライフとは、職場での出来事に対する反応や状況判断を通じて体験する認識、感情、モチベーションから成り立つものだ。」と説明されている。インナーワークライフとはインナー（内的・個人的）なもので、各人の心のなかに宿るものであるとされる。

マネージャーやチームリーダーは、社員のインナーワークライフに働きかける様々な配慮の方法を考えうるだろうが、そのなかで最も行いやすいものは、本書で示された「栄養ファクター」を与えることではないだろうか。「栄養ファクター」を与えるとは、人が気持ちよく働けるよう人間関係における支援をすることとされている。優れた働きへのねぎらいや感情的なサポートだけでなく、単にみんなで楽しむような時間をもたせることも「栄養」になると述べられている。

日本の歴史資料にも、多くの戦国時代の武将たちが、茶道をたしなみ、知人や部下を招いて茶会を開いたという記録が残っている。そこには、一部政治的なかけひきの要素が含まれることもあったかもしれないが、ともに集い、亭主のもちなしをうけ、膝をつきあわせて飲食を楽しむことが、座のメンバーの心に何らかの影響をあたえ、信頼関係やモチベ

ーションの向上に寄与したことは十分に想像できる。

本書で「栄養ファクターを与える」と表現されたこのような行為は、職場の論理をいったん離れ、他の論理がとりいられるからこそ機能すると考えられる。ビジネスパーソンが、職場外学習の活動を豊かに行う事により、周囲に与えられる栄養ファクターのかたちも豊富になるのではないだろうか。

### 3 創造性に寄与する緒要素

『森桜子のストーリー④』 プレゼンを来週に控えて

「カラーン」

茶室にふさわしくない音がした。手に持った建水のバランスがくずれて、柄杓（ひしゃく）の合が中に落ちてしまったのだ。

「あ！失礼しました！」

桜子はハッとした。

「桜子さん。ここにいるときは、しっかりここにいるのよ。」

師匠の言葉が胸に響いた。

プロジェクトチームの企画はほぼまとまり、来週はいよいよ、製造部の担当者のまえてプレゼンを行う。昨夜も遅くまで会社に残り、準備をしていた。プレゼン前にもうひとつだけ、解決しなければならない問題があり、それが桜子の頭を離れなかった。メンバーは皆、このプロジェクト以外にも、それぞれの部で本来の仕事を抱えている。今週は皆の疲労感もピークに達していた。

“何てことしてるんだろう、私ったら。やっぱり今日はお稽古休んだ方がよかったかな…”

どうにか自分の点前を終えた桜子は、客側の席に入り、他の社中の点てた一服を頂く番となった。

次の点前は、先輩の樹太郎さんの番だ。樹太郎さんは、建築士で、茶室のつくりに関心をもったことから茶道を習いはじめて、もう20年も続けているらしい。“さすが、樹太郎さんのお点前は、いつもきれいだな。”

桜子は所作に見入っていた。無駄がなく、流れるような自然な動きなのに、どこか凛として筋が通っている。

「どうぞ」

桜子に呈された黒い茶碗には、茶の鮮やかなグリーンの色が映えていた。

豊かな香り、爽やかな苦み。

“ああ本当に、美味しい…”

桜子は、心の中でつぶやいた。

静かな部屋に、湯の沸く釜の音だけが鳴っていた。

今、この場所だけ、世の中のどこからも離れて、在るように思えた。

稽古が終わり、桜子が外に出ると、もう真っ赤な夕焼けの時間だった。ゆるやかに歩みを進めながら、「帰宅したら、もう一度プロジェクトの問題について、考えてみよう」と思ったその時、  
“あ…！”  
なぜか唐突に、解決案がひらめいた。  
“そうか！なぜ今まで、気付かなかったんだろう！”  
突然浮かんだアイデアに胸を高鳴らせながら、桜子は、家路に向かって駆け出した。

### 3.1 不思議な時間

M.チクセントミハイは、既掲の著書『クリエイティビティ』のなかで、創造性を発揮した人々を調査した結果として、「潜伏期間」について論じている。創造の過程で問題にぶつかると、そのことはしばらくの間、当人の心の水面下に沈むことがあるという。問題を意識してから、直感的な解決法発見にいたるまでの道筋は、本人の記憶にない。この空白の「不思議な時間」は、創造の過程に潜伏期間という欠かせない段階が存在することを示すと述べられる。問題について考えない、この遊休期間は創造性にとってどのような役割をしているのであろうか。

近年、脳科学の領域では、人の脳内では外界の課題遂行時のみならず、安静時にも活動している領域のネットワークがあることが明らかになっている。越野英哉、芋阪満里子、芋阪直行の研究「脳内ネットワークの競合と協調」(2013)によると、そのようなネットワークのひとつとして、「デフォルト・モード・ネットワーク (DMN)」があり、この状態での活動は、例えば空想、想像、白昼夢、無意図的想起 (思い出そうとしないのにふと何か思い浮かぶ)、いわゆるマインドワンダリングの状態や、なんとなく漠然と外界の情報を受け取っているような状態に関連しているとされている<sup>(8)</sup>。

また山岡明奈、湯川進太郎の研究「マインドワンダリングが創造的な問題解決を増進する」(2016)によると、問題解決時にいったんその問題から離れている時間、「あたため期」が問題解決の洞察にいたる「孵化効果」の働きをしていることが複数報告されているという<sup>(9)</sup>。なおこの研究では、認知的負荷の程度とマインドワンダリングの生じやすさの関係について調べるとともに、マインドワンダリングの生じやすさと創造的な問題解決の増進の関係について、実験を試みている。

職場外学習の場で、職場では得られない心境に達することができるとするならば、本人の内面の状態の変化こそが、創造性の発現を高める可能性も否定できないのではないだろうか。

### 3.2 環境と創造性

またM.チクセントミハイは、人々の創造性と物理的な環境の関連についても述べてい

る。「時間や空間に調和した、意味にあふれた環境を創り出すことは、あなたが個として創造的になることを手助けしてくれる。」

例えば、茶道では伝統的に、空間に細やかな配慮を行う。茶室の広さ、高さ、対人距離、光の取り方、出入り口や床の間の配置など、人間の心理を考慮した工夫がなされているといわれる。その中で、軸をかけ、花を生け、季節の菓子を用意し、茶を点てる。亭主は一服に思いを込め、客はその一服の味わいにすべてを感じ取ろうとする。

職場外学習の場で改めて、自身にとって意味のある環境について考え、創り出すことも、創造性の発現に関わる要素のひとつとなると考えられる。

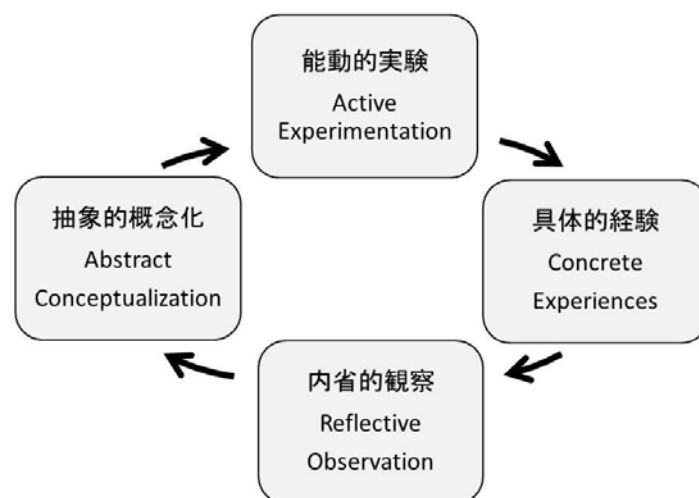
#### 4 考察

第1章から第3章にわたり、企業という組織における「人」の力の成長、特にこれからの時代重視されるであろう「創造性」の発現に着目し、職場での仕事経験に、茶道のような職場外学習を並走させた生活をおくることで、ビジネスパーソンが「人」の力を養う可能性を示してきた。

これを振り返ると、ビジネスパーソンにとって、茶道（職場外学習）が、仕事とは別の新しい技を得る「学習」であると同時に、本人のキャリアライフにとっては、職場での仕事経験を熟成し、自分の力にするのに必要な「経験学習のプロセスのステップのひとつ」として、組み入れられて機能しているという解釈が考えられる。

中原淳「経験学習の理論的系譜と研究動向」(2013)によると<sup>(10)</sup>、経験学習の概念は、プラグマティズムの思想を背景にしたJ. Dewey（デューイ）に始まるとされている。デューイは、日常生活から切り離された記号・抽象的概念を注入することが学習であるという、保守的で脱文脈的な学習感を批判し、日常の直接経験に根差した、インフォーマルで偶発的に生起する学習に関心を払った。また、デューイの理論を受け、経営の実務家に向けて経験学習モデルを提示し広めたのが、D.A. Kolb（コルブ）であったという。コルブは、経験と学習についての理論を、「活動—内省」「経験—抽象」の二軸をもって構成し直

図2 経験学習の循環型サイクルのモデル



※コルブのモデル（1984）をもとに筆者作成

し、図のような循環型サイクルのモデルを提示した<sup>(11)</sup>。(図2)

職場外学習は、この内省的観察と抽象的概念化のプロセスを、特定の職場の論理だけのなかで行うのではなく、社会のなかの全く別の領域での論理や個人的な内面生活とのかかわりのなかで行うという意味で、経験による学びを深められるのではないだろうか、と考察された。

最後に、今回職場外学習の一例としてとりあげた「茶道」に関して筆者の所感を追記する。茶道は、稽古者の創造性を育て、周囲との協働を促す能力を育てるような様々な仕掛けを含む芸道なのではないだろうか。

気付けば、茶道を確立したといわれる千利休は、新しい美の発見者という意味でも、武士の時代の政治に影響を与えた希少な商人という意味でも、偉大なイノベーターであった。利休は後進への教えに際しても、人と違うことをする者を評価していたといわれる。茶道の世界に、現代のビジネスパーソンたちの創造性をも刺激するような、様々な要素が備わっていたとしても驚くことではないのかもしれない。

## 引用文献

- (1) 'Future of Jobs Report', World Economic forum, 2016
- (2) Amabile, Teresa. M. and Collins, M. A. 'Creativity', Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, 1996, p.116.
- (3) M. チクセントミハイ、『クリエイティヴィティ』、世界思想社、2016、26頁。
- (4) Amabile, Teresa. M., 'How to kill Creativity' Harvard Business Review 76 no.5, 1998, pp.76-87.
- (5) J.A. シュムペーター、『経済発展の理論』岩波書店、1977。
- (6) アイリーン・モーレイ、アンドリュー・シルバー、「映画監督に学ぶ創造集団のマネジメント」、『ブレイクスルー思考』、ダイヤモンド社、2001。
- (7) テレサ・アマビル、スティーブン・クレイマー、『マネージャーの最も大切な仕事』、英治出版、2017。
- (8) 越野英哉、芋阪満里子、芋阪直行、「脳内ネットワークの競合と協調」『Japanese Psychological Review』, Vol. 56, No. 3, 2013, pp.376 -391。
- (9) 山岡明奈、湯川進太郎、「マインドワンダリングが創造的な問題解決を増進する」、『心理学研究』第87巻 第5号、2016、pp. 506-512。
- (10) 中原淳、「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』、No.639/October、2013、pp.4-14
- (11) Kolb, D. A. 'Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development', Prentice Hall, 1984

## 参考文献

- 周炫宗、「企業組織における集团的創造性に関する一考察」、『社会イノベーション研究』、第9巻 第2号、2014。
- 天野正晴、柴山盛生、孫媛、西澤正己、福田光宏、「創造性の概念と理論」、『NIT Technical Report』 Jun 2002。
- 岡本浩一、『心理学者の茶道発見』淡交社 1999。