



公務員の経験学習と人材育成

松尾, 睦

(Citation)

国民経済雑誌, 204(5):31-41

(Issue Date)

2011-11

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008370>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008370>



公務員の経験学習と人材育成

松 尾 睦

国民経済雑誌 第204巻 第5号 抜刷

平成23年11月

公務員の経験学習と人材育成

松 尾 睦

本研究は、行政組織における経験学習プロセスを明らかにし、公務員の人材育成のあり方について検討することを目的としている。行政組織のマネジャー55名に対する自由記述調査データを分析したところ、以下の点が明らかになった。第一に、行政組織のマネジャーは、上司から学ぶ経験によって大きく成長する傾向があった。第二に、彼らは経験を通して対人スキルを獲得するケースが多く見られた。第三に、彼らは、さまざまな時期において経験から学んでいるものの、最初の5年間に大きく成長するマネジャーが多いことが明らかになった。以上の発見事実は、経験学習および人材育成の観点から、理論的・実践的に議論された。

キーワード 公務員, 経験学習, 人材育成, 行政組織, マネジャー

1 は じ め に

1.1 本研究の目的

我が国では、地方分権改革、中央省庁の再編、独立行政法人制度等、さまざまな改革が実施されてきたが、このようなドラスティックな行政改革は欧米世界にも共通して見られる傾向である（橋本，2001）。改革が進むにつれ、行政課題が複雑化、高度化、グローバル化し、高い能力を持つ公務員の育成が緊急課題となっている（坂本，2010）。しかし、従来の行政組織や国家公務員に関する研究は、政策決定過程、行政組織の構造、国家公務員制度など、政治学や行政学における研究が中心であり、組織行動論の分野における研究は不足しているのが現状である（倉谷・城戸，2006）。同様に、経験学習の領域でも、民間企業の成員を対象に研究が実施されることが多く（例えば、Matsuo, 2011; Matsuo et al., 2008; McCall et al., 1988; McCall and Hollenbeck, 2002; McCauley et al., 1994）、公務員が研究対象となることは少なかった。こうした現状を踏まえると、行政組織における経験学習プロセスを明らかにすることは、優れた公務員の育成策を考える上でも重要な研究課題である。

本研究の目的は、行政組織のマネジャーに対する自由回答式の質問紙調査を通して、公務員の経験学習プロセスの特徴を明らかにし、人材育成のあり方を考えることにある。具体的には、①行政組織のマネジャーが大きく成長したきっかけとなった経験、②そこから得られ

た教訓，③大きく成長した時期について検討する。

以下では，経験学習プロセスに関する先行研究を概観した後，本研究のリサーチクエスチョンを提示し，分析結果を考察する。

1.2 経験学習研究の概要

Dewey (1938) によれば，経験は「個人と，個人を取り巻く環境との相互作用」である。ここでいう相互作用とは，「個人の内的条件」と「客観的条件」の二つが一つになった状態を指す。Marton and Booth (1997) および Moon (2004) も，学習の対象となる事象を「外的経験 (external experience)」，個人の記憶に蓄積されている過去の経験を学習状況に持ち込むことを「内的経験 (internal experience)」と呼んでいる。

従来の実証研究においても，経験を「イベント (event)」と「教訓 (lesson)」に分けた上で経験学習が検討されてきた。ここでいうイベントとは，個人の周囲で生じた客観的な事象であり，教訓とは，個人が客観的な事象と相互作用した結果として得た知識やスキルを指す。つまり，経験は，個人が相互作用する対象となる事象と，個人がそうした事象を通して学習した内容に分割することができる。

こうしたとらえ方は，人が経験から学ぶプロセスを説明した Kolb (1984) のモデルにも反映されている。彼によれば，個人は①具体的な経験をし（具体的な経験），②その内容を振り返って内省することで（内省的な観察），③そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み（抽象的な概念化），④それを新たな状況に適用する（積極的な実験）ことによって学習する。このモデルでも，「イベント（客観的な事象）」と，そこから引き出される「教訓」を区別していることがわかる。つまり，人は何かを経験することで自動的に学ぶのではなく，その事象を内省し，教訓を引き出すことによって学ぶのである。

これまでの研究では，大きな教訓を得たイベントをカテゴリー化する試みが行われてきた。例えば，成功したマネジャーの経験を検討した McCall et al. (1988) は，マネジャー達が，「課題」「他者」「苦難」という三つのカテゴリーに関して多様な経験を積むことによって，バランスの取れた教訓を得ていたことを報告している。「課題」には，「初期の仕事経験，最初の管理職経験，プロジェクト，ゼロからのスタート，事業の建て直し，より広い範囲のマネジメント」といったイベントが，「苦難」には，「個人的なトラウマ，キャリア上の挫折，仕事内容の変化，ビジネス上の失敗，できない部下の問題」といったイベントが含まれている。「他者」とは主に「上司」のことである。彼らの研究によれば，成功したマネジャー達は，「課題」を遂行することで自信，独立心，知識，関係性，タフネスさを身につけ，「上司」から価値観や政治的活動を学び，「苦難」の経験から，謙虚さ，ものの見方を学習している。

日本においても，McCall et al. (1988) の枠組みを用いて，民間企業の管理職を対象とし

た実証研究がおこなわれているが、米国における調査とほぼ同様の結果が得られている。日本の実証研究の結果をまとめた谷口（2009）は、成長を促す経験を、表1に示すように8つに分類している。すなわち、「初期の仕事経験」「上司から学ぶ経験」「人事異動の経験」「プロジェクト型の経験」「管理職になる経験」「立ち上げの経験」「海外勤務経験」「修羅場（立て直し）の経験」である。このうち、最も頻度が高かったのは「人事異動の経験」（17.5%）であり、次いで「初期の仕事経験」（12.3%）、「海外勤務経験」（12.3%）であった。

表1 民間企業における成長を促す経験

成長を促す経験のカテゴリー	割合
初期の仕事経験	12.3%
上司から学ぶ経験	2.6%
人事異動の経験	17.5%
プロジェクト型の経験	9.9%
管理職になる経験	11.6%
立ち上げの経験	8.7%
海外勤務経験	12.3%
修羅場（立て直し）の経験	6.1%
その他	18.9%

出所：谷口（2009）

このほか、経験学習に関する実証研究には、初等・中等教育分野の教師（佐藤他，1991；岸野・無藤，2006；山崎・前田，1988），営業担当者（Matsuo, 2011），IT技術者（Matsuo et al., 2008），看護師（松尾他，2008），医師（松尾，2010）に関するものがある。ただし，本研究はマネジャー職に焦点を当てているため，ここでは詳しく触れないことにする。

1.3 リサーチエスチョン

先行研究では，民間企業のマネジャーや専門職の経験学習プロセスは検討されてきたものの，行政組織のマネジャーの経験学習プロセスは十分に解明されているとはいえない。冒頭で触れたように，行政組織は大きな変革の中にあり（橋本，2001），高い能力を持つ公務員の育成が緊急課題となっている（坂本，2010）。

本研究では，McCall et al. (1988) の枠組みに基づき，個人が経験する客観的な事象（イベント）と，その結果として得られる知識・技能（教訓）を区別する形で経験学習をとらえた上で，次のようなりサーチエスチョンを提示する。

RQ1：行政組織のマネジャーは，どのような経験（イベント）を通して成長しているのか

RQ2：行政組織のマネジャーは，経験を通して，どのような教訓を得ているのか

金井(2002)は、大きく成長した経験(一皮むけた経験)が生じた時期を調べ、日本企業のマネジャーが、さまざまなキャリアステージにおいて経験から学んでいることを報告している。本研究も、行政組織におけるマネジャーについて同様の分析を行う。具体的には、次のようなりサーチクエスチョンを提示する。

RQ3: 行政組織のマネジャーは、どの時期に大きく成長しているのか

なお、ここでいう「成長」とは、職務を遂行するのに必要な知識やスキルを獲得することを指すものとする。

2 方 法

2011年6月に、A省に勤務する係長級の職員58名を対象に自由記述式の質問紙調査を実施した。調査では、この省庁の人材育成部門から、全国の部局に勤務する職員に対して質問票を送付し、全員から回答を得た(メールによる送付・回収)。

質問票には、「得られた情報は学術的な分析に限って使用すること、個人情報 は 厳 重 に 管 理 する こと」を明示した。学術データとしての使用許可に関する意思をチェックする欄を設けたところ、3名の回答者が「許可しない」と答えたため、本研究では、これら3名を除いた55名のデータを分析対象とした。

回答者属性は次のとおりである。性別は、男性75.9%、女性17.2%、不明6.9%、学校卒業後の勤務経験年数は平均18.1年(標準偏差8.5年)、年齢は30代51.7%、40代31.0%、50代12.1%、不明5.2%であった。

質問票では、「組織人として成長する上で、もっとも印象に残っている経験(何年目に、どのような経験を通して、何を学んだか)」について自由に回答するように依頼した。

意味が不明な回答を除いたところ、48の経験(イベント)と50の教訓が抽出された。次に、これらの経験(イベント)および教訓を、「グラウンデッド・セオリー・アプローチ(grounded theory approach)」(Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1990)を参考に、内容の類似性に基づいてグルーピングを行い、カテゴリー化した。

3 分 析 結 果

3.1 成長を促す経験

行政組織のマネジャーの成長を促す経験を分析した結果、「上司」「課題」「その他」という三つのカテゴリーが抽出された(表2)。なお、ここでいう経験とはイベントのみを示しており、教訓は含まれていない。

表2 成長を促す経験（イベント）

経験（イベント）のカテゴリー		割合（％）	経験（イベント）の例
上司 (33.2%)	上司・先輩からの指導	22.9	「もっと自分の頭で考えるクセをつけろ」と言われた／一番大切なことは常識を備えることであるとアドバイスを受けた／一人で抱え込まず把握した情報をすみやかに報告するよう言われた
	ロールモデル	4.1	上司のようになりたいと思うようになった／上司の精力的な業務処理が非常に印象的であった
	困った上司	6.2	怒鳴りつける上司のため課全体が委縮し業務が停滞した／理不尽な上司の下で振り回された
課題 (44.7%)	ストレッチ課題	12.5	自分の能力を大きく超える難度の業務を担当した／2.5人分の仕事を、徹底的な機械化と定型業務のマニュアル化で乗り切った
	完結した仕事	6.2	一事案を丸ごと担当した／新体制では当該業務の経験のある人間が私だけとなった
	リーダーとしての役割	4.1	先輩や上司に代わってチームを仕切るような状況になった／直属の上司が退職することになり、係長がいない状態で業務を行った
	関係部署との調整	4.1	会議の開催等に関する事務局的な業務で関係部署と調整した／部門別の業務の総合調整を担当する課で幹部と接する機会が増えた
	組織横断的プロジェクト	10.4	各関係組織を集めてルールを策定する会議の事務局を務めた／大規模なイベントの事務局を務めた
	苦情・相談	10.4	不満を抱えた相手先と交渉した／苦情対応や相談受付で、毎日同じ人からの電話で1時間以上の対応した
その他 (18.4%)	出向	4.1	外部へ出向し、いろいろな知識、経験を持った方と接した／公益法人へ出向し、さまざまな人と出会った
	研修	2.0	経験豊富な研修生とともにブロック研修に参加
	同僚・上司に迷惑をかけた経験	6.2	自分の割り当て業務を、自分自身のみで解決しようとし、全体に迷惑をかけた／決裁文書について回答が困難となった
	病気・事故	4.1	子どもが入院して一週間くらい休んだ／けがによる入院のため約2カ月間職場を離脱した
	感謝された経験	2.0	相手方から「助かりました」と言われた

三つのカテゴリーには、いくつかのサブカテゴリーが含まれている。第一のカテゴリーである「上司」は、「上司・先輩からの指導（22.9%）」「ロールモデル（4.1%）」「困った上司（6.2%）」というサブカテゴリーから構成されている。すなわち、上司から指導を受けることで学ぶ経験に加えて、「あの人のようになりたい」という手本から学んだ経験や、理不尽な上司を反面教師として学んだ経験が含まれている。このとき、上司の指導から学んだ経験が22.9%と最も多かった。

第二のカテゴリーである「課題」は「ストレッチ課題（12.5%）」「完結した仕事（6.2%）」「リーダーとしての役割（4.1%）」「関係部署との調整（4.1%）」「組織横断的プロジェクト（10.4%）」「苦情・相談（10.4%）」というサブカテゴリーから構成されており、いずれも難易度の高い仕事をこなした経験である。この中で注目したいのは、「組織横断的プロジェ

クト」や「苦情・相談」といった外部の関係者と交渉する仕事は約半分を占めている点である。

第三の категорияである「その他」には、「出向」「研修」「同僚・上司に迷惑をかけた経験」「病気・事故」「感謝された経験」が含まれているが、特に頻度の高いカテゴリーは見当たらなかった。

3.2 経験から得られた教訓

次に、経験から得られた教訓を類型化したところ、表3に示すように「対人スキル（50.4%）」「仕事の姿勢（24.0%）」「ものの見方（8.0%）」「その他（14.0%）」という4つのカテゴリーが抽出された。

表3 経験から得られた教訓

教訓のカテゴリー		割合 (%)	教訓の例
対人スキル (54.0%)	職場における情報共有	26.0	常日頃、問題点や取り組み方をチームで共有すること／報告、連絡等の徹底による速やかな情報の共有すること／情報や業務を抱え込まず、組織で共有すること
	相手を考えた交渉・調整	24.0	どんな相手でも、冷静な対応、判断ができるよう心がける／常に相手方がどのような情報を求めているかを考えて行動する／相手方の意向を十分に聞き、お互いに妥協点を模索する
	他者に動いてもらう難しさ	4.0	他人を指揮して業務をさせることのむずかしさ／自分の意図したとおりに動いてもらうよう指示を出す難しさ
仕事の姿勢 (24.0%)	自ら学ぶ姿勢	14.0	積極的に自ら進んで仕事に取り組む姿勢／指示待ちの姿勢ではなく、積極的に動き自ら考えること／自分の頭で考える習慣
	責任感	10.0	一歩外に出ると相手は私をプロとし甘えは許されないこと／所属官庁を代表しての責任感
ものの見方 (8.0%)	広い視野	4.0	広い視野で組織全体の現状や社会情勢等も考慮すること／全体を見渡して物事を進めていくこと
	常識的な視点	4.0	常に常識的な視点に立つこと／物事をまずは一般的な目線で見ること
その他 (14.0%)		14.0	健康管理の重要性／成長していくためには上司や先輩の指導やアドバイスが不可欠／役所にはない合理的な発想、民間組織としての意識改革

第一のカテゴリーである「対人スキル」は「職場における情報共有（26.0%）」「相手を考えた交渉・調整（24.0%）」「他者に動いてもらう難しさ（4.0%）」のサブカテゴリーから成るが、これらの教訓は、他者とのコミュニケーション・スキルや考え方を獲得したことを意味している。

第二のカテゴリーである「仕事の姿勢」は、「自ら学ぶ姿勢（14.0%）」と「責任感（10.0%）」という二つのサブカテゴリーから成っていた。マネジャーたちは、仕事において積極

的に学ぶ主体性や、組織人としての責任感を学んでいるといえる。

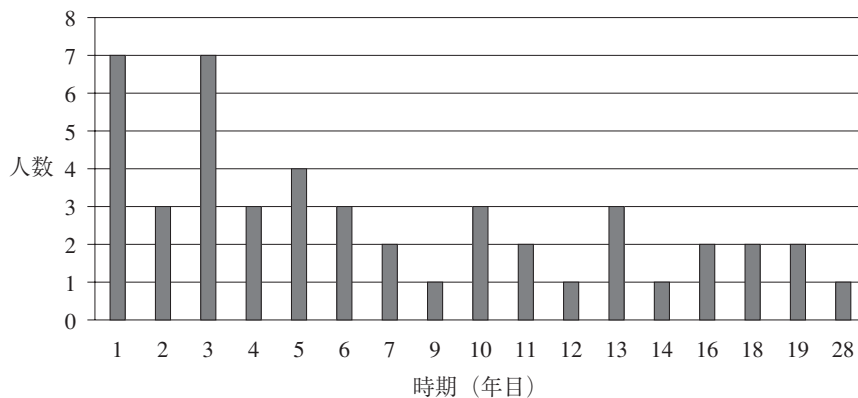
第三の категорияである「ものの見方」は、「広い視野を持つ（４％）」と「常識的な視点（４％）」を含んでいたが、出現頻度は合計8.0％と、他の二つの category に比べて低い傾向が見られた。

その他の category には、さまざまな教訓が含まれているが、サブ category といえるものは見られなかった。

3.3 大きく成長した時期

最後に、経験を通して大きく成長した時期をグラフにまとめたものが図1である。これを見ると、大きく成長した時期は、キャリアの全般にわたっていることがわかる。ただし、1年目と3年目のスコアが高く（それぞれ7名）、5年目まで大きく成長した経験を持つ人の割合は51.1％と半数を占めていた。このことから、行政組織のマネジャーは、1～5年目までの初期において、大きく成長した経験を持つ傾向にあることがわかる。

図1 大きく成長した時期



4 考 察

本研究は、これまで検討されることが少なかった行政組織のマネジャーの経験学習プロセスを分析し、いくつかの事実を発見することができた。以下では、3つのリサーチクエスチョンに沿って、理論的および実践的な面から分析結果を考察する。

4.1 理論的インプリケーション

第一に、行政組織のマネジャーは、「上司」「課題」「その他」の経験を通して成長してい

た。「課題」の中には、「ストレッチ経験」「組織横断的プロジェクト経験」「苦情処理」のように、McCall et al. (1988) の研究で指摘された「苦難」に近い経験も含まれている。したがって、本研究の結果は、成長を促す経験として「課題」「他者」「苦難」の三カテゴリーを報告している McCall et al. (1988) の研究と対応するものであり、行政組織のマネジャーと民間組織のマネジャーが類似した経験を通して成長していることを示唆している。

ただし、個別のサブカテゴリーを検討すると、行政組織のマネジャーに特有の傾向も見られた。まず、行政組織のマネジャーは「上司の指導」を通して学ぶ傾向にあった。日本企業のマネジャーが上司から学ぶ割合が2.6%であるのに対し（谷口，2009），行政組織のマネジャーは33.2%であった。こうした違いは、本研究の対象となった行政組織における職員が約2年毎に職場を異動することと関係しているように思われる。短期間で職場を異動する職員は、頻繁に新しい職務を経験することになり、その度に上司に指導を受けなければならない、その結果として、上司の影響力が大きくなると考えられる。

第二に、行政組織のマネジャーは、経験を通して「対人スキル」「仕事の姿勢」「ものの見方」を学んでいた。McCall et al. (1988) や McCall (1998) も、成功した管理職は、経験を通して「関係性、政治的活動、価値観、謙虚さ、ものの見方」を学んでいたことを報告しており、本研究の結果は、大卒において先行研究と一致している。ただし、注目したいのは、対人スキルの獲得が大きなウエイトを占めている点である。教訓全体において、「ものの見方」が8.0%に過ぎなかったのに対し、「対人スキル」の割合は54.0%であった。この結果は、「職場における情報共有」や「相手を考えた交渉・調整」などの対人スキルが、行政組織のマネジャーにとっての中核的な能力であることを示している。なお、この結果は、対人スキルを含むヒューマンスキルがどの階層のマネジャーにとっても必要であることを指摘した Katz (1955) の考え方とも一致しているが、対人スキルの獲得が教訓全体の54.0%を占めているという事実は、行政組織の特徴を表しているといえよう。

第三に、行政組織のマネジャーは、幅広い時期において、成長を促す経験をしていることが明らかになった。これは、民間企業のマネジャーを調査した金井（2002）の結果とも一致している。ただし、1～5年目までに大きく成長した経験を持つマネジャーの割合が51.1%であったことから、行政組織における経験学習における最初の5年間は、成長する機会が豊富な時期であると考えられる。なお、松尾（2006）は、キャリアを1～5年目と6～10年目に分けた上でIT技術者の経験学習を検討し、彼らが6～10年目において大きく成長する傾向にあったことを報告している。こうした成長時期の違いを説明する理由として、行政組織において頻繁なジョブローテーションが存在することが挙げられる。2年毎に職場が変わるということは、職員は最初の5年間に3つの職務に携わることを意味している。キャリアの初期において、自分が経験したことがない新規のタスクに携わることが、行政職員の成長を

促していると考えられる。

4.2 実践的インプリケーション

次に、理論的インプリケーションに基づき、行政組織の職員をいかに育成すべきかについて考えたい。

第一に、行政組織では、上司が部下の経験学習に大きな影響を及ぼしていることから、上司の OJT (On-the-Job Training) 能力を向上させなければならないといえる。具体的な経験内容をみると、「もっと自分の頭で考えるクセをつけろと言われた」「一番大切なことは常識を備えることであるとアドバイスを受けた」「一人で抱え込まず把握した情報をすみやかに報告するよう言われた」などが見られ、職員は上司から仕事を進める上での基本的な姿勢について指導を受けていることがわかる。回答には、係長級や課長補佐級のマネジャーに指導された経験が挙げられていたことから、このクラスのマネジャーの OJT 能力を高めることが、行政組織の人材育成を進める鍵となるだろう。

第二に、行政組織のマネジャーの中核能力である対人スキルの習得を促すように、計画的に経験を積ませる必要があるだろう。対人スキルは、「職場における情報共有」と「相手を考えた交渉・調整」といったサブカテゴリーに分かれた。さらに細かい内容を見ていくと、「職場における情報共有」は、「常日頃、問題点や取り組み方をチームで共有する」「情報や業務を抱え込まず、組織で共有する」等が含まれていた。こうしたスキルは、上司の指導によって獲得されることが多いと思われることから、上述したように、マネジャーの OJT 能力を高めることが有効となる。

一方、「相手を考えた交渉・調整」には、「どんな相手でも、冷静な対応、判断ができるよう心がける」「常に相手方がどのような情報を求めているかを考えて行動する」「相手方の意向を十分に聞き、お互いに妥協点を模索する」といったスキルが含まれていた。これらのスキルの獲得を促進するのは、関係部署との調整や組織的横断プロジェクトといった経験である。このことから、部門間や組織間の調整をする事務局的な職務に従事することは、行政組織のマネジャーとして成長する上で欠かせない経験になるといえる。

第三に、経験から得られた教訓において、「ものの見方」が占める割合はわずか 8 % であったことから、行政組織では、概念的な能力であるコンセプチュアルスキルを身に着ける機会が少ないと考えられる。冒頭でも指摘したように、行政課題は、複雑化、高度化、グローバル化しており (坂本, 2010)、そうした環境に対処するためには、状況の変化を的確にとらえるコンセプチュアル能力の習得が欠かせない。対人スキルだけではなく、世の中の動きを理解するためのコンセプチュアル能力の向上を目的とした教育に力を入れることは、今後の行政組織の課題になるだろう。

第四に、行政組織では、約半数のマネジャーが最初の5年間に大きく成長したと報告していることから、この期間における教育を強化しなければならない。そのためには、若手職員を指導する上司のOJT能力を高めることで、若手職員の対人スキルやコンセプチュアル能力を向上させる必要がある。

4.3 本研究の問題点と今後の課題

最後に、本研究が抱える問題点と今後の課題について述べる。第一に、本研究は、A省における係長級職員55名のデータに基づくものであることから、A省の特性や係長級職員の特性が結果に反映されている可能性がある。今後は、他の省庁や課長補佐級、課長級の職員を対象に調査を実施する必要がある。

第二に、自由記述式の質問紙調査を採用しているため、表面的なデータしか収集できていない可能性がある。今後は、個別インタビュー調査を実施することによって、経験学習プロセスについてより深いデータを収集しなければならない。

第三に、本研究は、経験（イベント）と教訓のカテゴリーを明らかにしたが、相互の関係性については分析できていない。今後は、質的データを数値データに変換した上で、統計分析を実施することにより、どのような経験（イベント）が、どのような教訓（知識・スキル）を促進しているかを明らかにすることができるだろう。

本研究は、平成23年度・科学研究費補助金（基盤（C）「学習促進型リーダーシップに関する実証研究」）によって実施された。

参 考 文 献

- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*. Kappa Delta Pi. (市村尚久訳『経験と教育』講談社, 2004年)
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社.)
- Katz, R. L. (1955) Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 33-42.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. NJ: Prentice-Hall.
- Marton, F. and Booth, S. (1997) *Learning and Awareness*. NJ: LEA.
- Matsuo, M. (2011) The Role of Sales Beliefs in Facilitating Experiential Learning: An Empirical Study of Japanese Salespeople. *Psychology & Marketing*, 28(4): 309-329.
- Matsuo, M., Wong, C. W. Y and Lai, K. (2008) Experience-Based Learning of Japanese IT Professionals: A Qualitative Research. *Journal of Strategic Information Systems*, 17: 202-213.
- McCall, M. W. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard

- Business School Press. (マッコール著・金井壽宏監訳『ハイ・フライヤー：次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002)
- McCall, M. W. and Hollenbeck, G. P. (2002) *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. NY: The Free Press.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., and Morrow, J. E., (1994) Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 544-560.
- Moon, J. A. (2004) *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. London: RoutledgeFalmer.
- Morrison, R. F., and Brantner, T. M., (1992) What Enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue. *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 926-940.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage. (南裕子監訳, 操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院, 1999年)
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」』光文社.
- 岸野麻衣・無藤隆 (2006) 「教師としての専門性の向上における転機：生活科の導入に関わった教師による体験の意味づけ」『発達心理学研究』17, 3, 207-218.
- 倉谷尚孝・城戸康彰 (2006) 「行政組織における組織コミットメント：組織コミットメントの先行要因と結果要因の実証研究」『産能大学紀要』26, 2, 55-71.
- 坂本勝 (2010) 「公務員の人材育成の視点：日米中の現状と課題」『龍谷法学』42, 4, 1821-1865.
- 佐藤学・秋田喜代美・岩川直樹・吉村敏之 (1991) 「教師の実践的思考様式に関する研究(2)：思考過程の質的検討を中心に」『東京大学教育学部紀要』31, 183-200.
- 谷口智彦 (2009) 『「見どころのある部下」支援法』プレジデント社.
- 橋本信之 (2001) 「行政組織における意思決定と公務員制度：政治行政関係を中心として」『法と政治』52, 4, 865-894.
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
- 松尾睦 (2010) 「救急医の熟達と経験学習」『国民経済雑誌』202, 4, 13-44.
- 松尾睦・正岡経子・吉田真奈美・丸山知子・荒木奈緒 (2008) 「看護師の経験学習プロセス：内容分析による実証研究」『札幌医科大学保健医療学部紀要』11, 11-19.
- 山崎準二・前田一男 (1988) 「教師としての成長を支えるもの」稲垣忠彦・寺崎昌男・松平信久(編)『教師のライフコース：昭和史を教師として生きて』東京大学出版会.