

令和 7 年度トランスコスモス財団調査研究助成
成果報告書

研究者所属機関：北海学園大学

研究者職名：教授

研究者氏名：佐藤大輔

研究タイトル：「知識創造人材育成のための方法に関する実証研究」

1 はじめに

我が国の経済・産業力に関する国際的地位の低下、人口減少下における地方の疲弊など現代を取り巻く諸課題は年々深刻さを増しており、こうした課題に対する学術的研究の必要性は近年高まりつつある。予測困難な VUCA 時代の日常やビジネスにおいて、まさに量的な時代から知識創造を中心とする質の時代への変革が求められている。

こうした中で求められるのは、既存の知識に基づく行為生成を繰り返す人材ではなく、新しく画期的なアイデアで社会に変革を導くことができる競争力人材（日本経団連）である。それにも関わらず、実際に学校や企業等の現場でそうした人材育成や教育が実現されてきたとは言いがたい状況にある。このことから、こうした人材育成のあり方を検討し、現代的な諸課題の解決に向けた取り組みは喫緊の課題とも言うことができる。

ところが、こうした創造性人材の育成に関わる実践的な議論はこれまでそれほど活発には行われてこなかった。実践の現場では経験則に基づく教育方法やマネジメントによってこのような取り組みが意識されてきたとも言えるが、それを裏付ける理論的説明は必ずしも十分に行われてこなかった。また、学術分野でも知識創造に関する議論は一定程度行われてきたものの、それが実践にどのように応用できるのかや、そうした知見に基づく教育の方法について有用な提案が行われてきたとは言いがたい。

こうしたちぐはぐな現状は学術と実践の乖離（対話不可能状態）に基づくものと考えられ、この両者の架橋こそが、創造性人材育成のベースとして求められるものである。そこで、本研究では学術的知見と実践の架橋を目指しつつ、創造性人材育成のための方法論としてどのようなものがあり得るのかについて試論的検討を行うことにしたい。

2 課題の整理

古典的な経営管理に関する議論では、動機づけによって行為生成を導くアプローチが主体となってきた経緯があり、そこでは受動的または能動的な行為生成が論点として挙げられてきた。経済的・社会的な要因を示すことで今すぐ対象に行為を促そうとする外発的動機づけがその発端ということができるだろう。例えば、給与や昇進をちらつかせれば、従業員は一生懸命に仕事にいそしむようになる、といったケースがこれにあたる。こうした動機づけは即効性がある（今すぐ人を動かすことができる）一方で、本人はなぜその行為に取り組まなければならないのかを理解していないため、動機づけ要因がなくなれば行為しなくなる。重要なことに、こうした外発的動機づけによる行為では、経済的・社会的な動機づけ要因を得ることが行為者の目的になっているため、行為そのものが雑になったり、ごまかしが横行しやすい。このことは、コンプライアンスに関する諸問題とは無関係ではない。不正やサボリといった問題は、ひとまず行為さえしてしまえば対価（動機づけ要因）を手に入れられると考える行為者が、より合理的・効率的に行為をしてしまおうとした結果によるものだとも考えることができるからである。行為することそのものではなく、それによって得られる対価に理解の対象をすり替えることで、ひとまず行為を導くわけである。

こうしてみると、行為の背景には理解があり、その理解不全がこのような問題の原因となっている可能性がある。受動的な行為生成を支える理解は、それをやらなければならないと「知る」だけの理解であり、これはいわば人ごとの理解であり、厳密には自らのこととして当事者的には理解されていない。したがって、外発的な動機づけがなければ行為が生成されないのである。

では、能動的な行為生成の場合には、理解はどのように実現されているのだろうか。能動的に行為がなされるためには、少なくともその行為が当事者的に理解されている必要がある。自分のこととして取り組むべきとか、取り組みたいといった理解が実現されていなければ、自ら行為しようということにはならないからである。こうした理解は、いわば「分かる」こととしての理解とも言え、自分ごととしてその行為に取り組もうということになる。いわば外発的な動機づけ要因が必要ない、内発的な動機づけとなるのである。

ただし、こうした内発的動機づけによる行為生成にも限界がある。それは、能動的に行為が生成されるものの、持続しないという課題である。当初やるべきだと思ったものの、途中でその行為をやめてしまったり、やりたいと思ったのだけれど途中でやる気を失ってしまう、というケースは日常的によくあることでもある。厳密に言えば、動機づけは行為の前に行われる理解なので、やるべきこととして理解するよりはやるべきだということも分かる、とか、やりたいこととして理解しているというよりはただやってみたいと思った、といった理解になっている。つまり、その行為を促そうとする上司や教師などの説明や語りを通じて、その人の立場に立ってみれば理解もできる、といったいわば一時的・仮想的な理解をしているわけである。こうした理解は自ら理解しているとは言えるものの、他者の立場に立ってみ

ることで仮に理解しているに過ぎないため、傀儡の理解とも言えるものである。

では、持続的な行為を促し、ある意味その行為（仕事やタスクなど）を任せておけるまでになるにはどうすれば良いのだろうか。動機づけが行為の前の理解であり、それゆえ自分自身の経験に基づかないことから、他者の説明や語りに依存するしかないのであれば、自らの経験を通じて改めて理解し直すしかない。つまり、リフレクションをつうじて行為の後の理解を促すわけである。行為の後で行われる理解は、自分自身のオリジナルの理解であり、上司や教師など他者の理解を共有するのとは異なり、その人自身が自ら独自に行う理解である。それは、他者が促したいと思った理解や行為とは異なる可能性もあり、そこから新しさが生み出されることも期待される。こうした理解を通じて人々は自律的に行為するようになり、その中で自分オリジナルの理解を生み出しながら、上司や教師が意図しなかった行為が生み出される可能性もある。

こうした新しさを組織が学習していくことにより、変革やイノベーションが引き起こされるのかもしれない。組織学習の議論では、個人の経験の中で生じた問題意識が組織にいきわたるプロセスを通じて、環境の変化に単に適応するのではなく、新しさを伴う変革が生じることがあることが指摘されている。自律的に行為する中で生じる個人レベルの創造性が組織レベルに昇華していくことで創造的な成果が得られるわけである。こうしたことから、創造性人材とは少なくともこうした自律性を伴う行為生成のできる人ということになるし、そうした自律性を導くための理解のマネジメントこそが必要だといえることができるのである。

以上の議論をまとめると、行為には受動的・能動的・自律的という3つの類型があり、それぞれを支える理解には異なる特性がある。受動的な行為はすり替えの理解によって人ごとの生成される。能動的な行為はやるべきとかやりたいと言った理解を当事者的におこなうことで自ら行為するようになる。自律的な行為は、他者によって動機づけられるのとは異なり、自らの行為についてのリフレクションを通じて、自分なりにそれを理解することに支えられている。こうした行為の背景にある理解に注目し、それを促そうとする取り組みこそが理解のマネジメントである。

3 理論的検討の概要

行為を支える理解にはいくつかの類型があることが分かってきた。受動的な行為はすり替えの理解によって外発的動機づけに依存して生成しており、そこで行為について行われる理解はいわば「知る」理解である。能動的な行為はやるべきとかやりたいという、いわば理屈（やるべき）の理解とか実感（やりたい）の理解に支えられていると考えられる。これらの理解はただそれをするについて「知る」のではなく、自分なりに「分かって」いる理解である。では、この両者の理解は具体的にどう異なるのだろうか。

ポランニーは私たちが「語ること以上のことを知ることができる」とし、ただ「知る」ととは異なる包括的理解のあり方に言及している (Polany, 1966)。私たちの理解は近位項と遠位項のセットを統合的に把握することによって実現されるのだと言うのである。例えば、盲目の人が杖を頼りに歩くとき、その先に石があることを杖づてに (自分の手で触っていないのも関わらず) 知ることができるのは、その石に当たる杖先から手に伝わる感覚 (近位項) から、その先にあるものが石である (遠位項) ことを把握しているからである。このことを延長して考えれば、私たちはその仕事をしなければならないこと (遠位項) を理解するのに、その仕事の社会的意義や他者への影響という諸特徴 (近位項) を知る必要がある。その仕事をしなければならないと一方的に上司から命令されるだけ (遠位項だけを手に入れる) では理解に至ることができず、それをやろうということにはならないのである。

さらに、こうした遠近法的な理解の構造を把握する上で、それをどこから見のかという視点の置き方も重要である。その仕事をしなければならないと「知る」だけの理解は、ある意味俯瞰的な視点からその遠位項と近位項からなる構造を見渡していることになる。一方で、その仕事をしなければならないのが「分かる」というレベルの理解では、近位項に内在化 (ポランニー) し、そこから自分自身の目で見える (立ち現れる) ようにならなければならない。つまり、視点を近位項に置き、その暗黙的統合を通じて、その先に遠位項が立ち現れるという理解をするのである。こうした視点の置き方と見えの生成の関係は暗黙知の構造と類似するものと考えることができる (宮崎・上野, 2008)。

こうした当事者的な理解は内発的な動機づけとなり、能動的な行為生成を導くと考えられるが、すでに指摘したようにそれは一時的または仮想的な理解とも言うことができる。それゆえ、行為の持続性を担保し自律的に行為生成をするよう促すためには、リフレクションを通じて自分オリジナルの理解へと導く必要がある。このとき、行為や経験について対話を通じて新しい理解を作っていかなければならない。

より具体的に、こうした理解には 2 つのパターンがありうる。一つは認識論的にその対象や行為がどのようなものなのかという理解をする「理屈の理解」であり、もう一つは存在論的に自分にとってその対象や行為がどのようなものなのかを理解する「実感の理解」である。理屈の理解は対象についての価値を把握するものであり、実感の理解は自分にとっての意味を把握するものだということもできるだろう。私たちはこうした 2 つの理解をつうじて対象を捉えていると考えられるのだ。それゆえ、リフレクションの際にもこの 2 つの理解が行われることになる。一つは理屈の理解を通じて合理的にその価値を把握するための「正当化」であり、もう一つは実感の理解を通じて情緒的にその意味を把握するための「意味づけ」である。

リフレクションとは、すでに取り組んだ行為について事後的にこうした正当化と意味づけを行うことであり、マネジャーはこれらを促すための対話の機会を作る必要がある。こうした場の設定が人々を自律的に行為するよう促すために欠かせないのである。こうしてみると、理解を促し自律的な行為生成を実現するためのマネジメントとは、動機づけとリフレ

クシヨンのによる複合的な理解の機会を提供することであり、そうした場を形成することで人々の対話を促していかなければならない。こうした場で人々がオリジナルの理解を重ね、新しさが生み出されていく中で創造性が現出するということができるかもしれない。

4 実践的な考察

以上のような議論に基づき、本研究ではこうした理論的説明がどの程度の妥当性を持つ可能性があるのかを検証するため、大学の研究室における課題解決型プロジェクトを対象に観察を行い、実際に理解を促すマネジメントが自律性や創造性を実現するかを調査することにした。対象としたのは、以下のプロジェクトである。

連携・協力先	テーマ	概要
自治体(北海道 芦別市)	関係人口の増加と地域活性化を目指す学生プロジェクト	芦別市は中空知地域における中核都市の一つだが、人口減少や高齢化が進む一方で、企業の人材確保に課題を抱えるなど多様な問題に直面している。大学生が地域の事業者や地元住民との交流を行う中で、関係人口の増加を目指してイベントの企画・実施や、市への提言等を行った。 特に地域の魅力を地域の若年層が理解することを通じて、自分たちの住む地域についての理解を深めることを目指して、小中学生を対象とした2泊3日のイベントを実施した。地域事業者から協賛を集め、市の協力を得ながら集客活動を行うなど、全ての取り組みを学生が主体となって展開し、11月にイベントに実施を実現した。その後、12月には市長に向けて最終報告会を実施し、得られた成果と今後の課題、提言などを行った。
自治体(北海道 美唄市)	人口減少下における中心市街地のまちづくりと賑わい創出	美唄市は人口減少と高齢化が進む南空知地区に位置する小規模自治体だが、近年中心市街地の空洞化が進み、商店など事業者が年々減少するなど課題に直面している。こうした中で街なかの賑わいを創出することを目指して地域住民などへの調査・ヒアリング等を実施し、解決策を構築する取り組みを進めた。地域住民からは人々との交流への要望が強く、こうした声を背景に物販イベントを企画・実施し、交流の機会を創出するほか、関係人口の創出(札幌からの大学生の交流)も実現した。全ての取り組みを学生が主体となって展開し、市の協力も得てプロジェクトが進

		められた。
大学（釧路短大）および食肉加工業者	鹿肉を活用した商品開発とマーケティング	北海道では野生の鹿が自動車との衝突事故を起こすなど、社会問題化している。鹿の駆除は進んでいるものの、その有効活用は進んでおらず、特に食肉としての付加価値を創出できる可能性がある。こうした状況から、鹿肉にジビエとしての付加価値をつけ、それを商品化することで啓蒙的な活動をするを目的としてプロジェクトを実施した。食品加工を専門とする釧路短大の研究室と連携し、新得町の加工場を視察するなど調査・検討を重ね、「鹿肉まん」を開発した。これを学内外の販売拠点で販売し、その反応をリサーチしつつ、商品化の可能性を模索した。プロジェクトのマーケティング部分を佐藤ゼミの学生が担当するなど、他大学との役割分担や進捗管理を学生自身が担い、商品の開発から販売までを一貫して学生の取り組みとして進めた。
ハウスメーカー（札幌）	分譲地および住宅の魅力発掘とその発信方法に関するプロジェクト	札幌市の小規模ハウスメーカーが抱える分譲地の販売促進と、住宅の魅力発掘・発信を目指して従業員との協働によるプロジェクトを実施した。学生3名と同社社員2名がプロジェクトチームを組み、マーケティングの知識を学びながら、同社商品（住宅）の魅力を分析し、それを以下に訴求していくことができるかを検討した。実際に、商品のパンフレットを制作したほか、SNSでのリールやメッセージ等の発信等を行い、提案されたアイディアが具現化された。
人材派遣業・アウトソーサー（大阪）	採用に関する課題解決を目指した自社魅力の発掘と発信	大阪に本社を有する人材派遣業・アウトソーサーである同社の就職先としての魅力を発信することを目指して、学生チーム（2名）が同社担当者（1名）とチームを組み、課題解決型プロジェクトを実施した。実際に東京オフィスに訪問して社長や役員等に対するインタビュー調査を行うなど、フィールドでの活動をへて具体的な同社の魅力を発掘していった。その成果は就活生向けのパンフレットとしてアウトプットされ、同社の資料の一つとして活用されることになった。
電機メーカー（東京）	自社商品の魅力分析とマーケティングに関するプロジェクト	東京に本社を有する同社は蓄光機能を持つライトや、それをシーリングファンと組み合わせた「シーリングファンライト」が強みだが、商品の訴求力が弱く、新たな目線でマ

		マーケティング戦略を見直す必要に直面していた。そこで、学術的なマーケティングの知識を学びつつ、学生の視点から見た魅力の発掘を狙って課題解決型プロジェクトを実施した。同社役員他 6 名と学生 4 名がプロジェクトチームを組み、東京への調査の他、オンライン会議などを通じて検討を重ね、商品の紹介パンフレットや SNS 発信コンテンツの制作を行った。
--	--	---

これらのプロジェクトについて教員はマネジャーとして関与し、自律的にプロジェクトに関わる中で、学生達自身が自らの理解に基づいて新たなアイデアを具現化し、成果を導くことができるかを模索的に検討した。それぞれのプロジェクトで学生達は組織論やマーケティングに関する知見を先に学ぶのではなく、先にプロジェクトの活動に関与しつつ社会人との交流を始めるところからプロジェクトに参加した。社会人との対話だけでなく、企業や現場への訪問や地元住民へのヒアリングなど様々な活動を先に行わせることによって、まず行為する中で自らの視点から見た課題がどのようなものかを発見できるような冗長性を担保した。

いずれのプロジェクトでも問いと仮説による方法論を踏襲するよう要求し、そこから提案として企画やアイデアを出すよう指導を行った。こうしたプロセスの中で、学生達は課題を解決できるほどの妥当な仮説や有力な提案を生み出すことに苦勞していた。教員はこうした問題に直面した学生との対話から本来的な理解に導くよう指導を行った。その結果、全てのプロジェクトで途中で脱落する学生はおらず、最後まで全てのメンバーがプロジェクトに関与していた。

本研究での実証調査は理論的検討と同時進行で行われたため、より精緻化されたリサーチデザインができなかった点は本研究課題として指摘することができる。ただし、教員や社会人、チームメンバーとの対話の場と機会の設定が自律性の実現に影響を及ぼしている可能性を確認することはできた。こうした知見に基づき、今後の調査をつうじてこうした仮説の妥当性を改めて確認していくこととしたい。

参考文献

宮崎清孝・上野直樹, 2008. 『視点 (コレクション認知科学 3)』 東京大学出版会.
 Polanyi, M., 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul (マイケル・ポランニー『暗黙知の次元』 高橋勇夫訳, 筑摩書房, 2003 年).

以上