

Title	戦略タスクフォースリーダー養成プログラムを対象とした学び直しに関するアンケート調査
Author(s)	平井, 祐理; 渡部, 俊也
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 240-243
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17838
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

戦略タスクフォースリーダー養成プログラムを対象とした 学び直しに関するアンケート調査

○平井祐理（文部科学省 科学技術・学術政策研究所），渡部俊也（東京大学未来ビジョン研究センター）

1. 背景

我が国では、人生 100 年時代や技術革新の進展を見据え、社会人の学び直しが注目されている。社会人が生涯を通して活躍するためには若年期に身に付けた知識や能力では不十分な場合もあり、急速な経済・社会の変化に応じて社会に出た後も学び続けることが求められている。このような背景から、リカレント教育等社会人が学び直しを行う機会の充実・拡大に向けた施策が進められている [1]。

しかしながら、諸外国と比較して終身雇用制の中で企業内教育を重視してきた日本企業では、このような社外での学び直しをうまく活用できているとは言い難い。近年では従業員が学び直しを行う際に所属先企業がその費用を負担する場合も増えてきているが、この場合所属先企業は、派遣した従業員に対して学び直し後に当該企業で相応の活躍をすることを期待している。そこで社外での学び直しに馴染まない日本企業では、企業側としてどのような人材を派遣すればよいかといったことが課題となる。

本研究では、その課題に対する足掛かりとして学び直しの動機に着目し、学び直しの成果について分析を行った。

2. 分析方法

本研究では、東京大学未来ビジョン研究センターにおいて実施されている社会人向けプログラム「戦略タスクフォースリーダー養成プログラム」を対象とした。このプログラムは、全社横断型プロジェクト（タスクフォースプロジェクト）を担う人材を育成し、企業のタスクフォースプロジェクトを支援することを目的としており、2018 年度及び 2019 年度には各年度に「ビッグデータ、IoT、人工知能経営革新支援コース（前期）」と「知財、標準、事業の一体戦略改革支援コース（後期）」の 2 コースがそれぞれ開講された。受講には所属先上司の推薦が必須であり、基本的に所属先企業が受講費用を負担する。このプログラムでは、受講生らは実際に自社で抱えているタスクフォースプロジェクトの課題（守秘義務等により課題のすべてを開示できない場合は、課題の一部や抽象化したもの）を持ち込み、約 5 ヶ月間を通して講義やグループワーク演習、受講生同士の課題共有等を行うことで自らのタスクフォース課題をブラッシュアップさせる。

筆者らは、2018 年度及び 2019 年度に各コースを修了した受講生 87 名に対してフォローアップアンケートを実施した。フォローアップアンケートは各コース修了の約半年後にそれぞれ実施し、タスクフォースの進捗や受講生の現状等について調査した。84 名の受講生から回答を得て、回収率は 96.6%であった。なお、受講生の多くは日本の大企業から派遣されてきていた。

分析においては受講動機に着目し、受講生を「自ら志願して受講した」と回答した 21 名と、「会社や上司の指示で受講した」と回答した 63 名に分類した。学び直しの成果としては以下の 4 点を取り上げた。

- ①タスクフォースの取り組み：フォローアップアンケート時点（プログラム修了の約半年後）におけるタスクフォースの取り組み状況について、「1.（プログラム受講時と）同じタスクフォースに取り組んでいる」「2.（プログラム受講時のタスクフォースは）終了または中断し、現在は別のタスクフォースに取り組んでいる」「3.（プログラム受講時のタスクフォースは）終了または中断し、現在は別のタスクフォースにも取り組んでいない」のいずれかについて質問した。
- ②タスクフォースの進捗：プログラム受講時に課題としていたタスクフォースのフォローアップアンケート時点（終了または中断した場合はその時点）までの進捗を「1. 全く進捗しなかった」～「5. 大幅に進捗した」の 5 段階で評価してもらった。
- ③リーダーシップの向上：先行研究 [2,3] を参考に、図表 1 に示すリーダーシップに関する 15 の項目を作成した。各項目に対してプログラム受講前と比べてどの程度向上したかについて、それぞれ「1.

全くそう思わない」～「5. 強くそう思う」の5段階で評価してもらった。分析においては15項目の平均値を使用した。

④学習の継続：プログラム修了後もタスクフォースに関係する学習を継続しているかについて、「1. 継続していない」～「5. 継続している」の5段階で評価してもらった。

ここで、本プログラムは、i) 企業のタスクフォースプロジェクト支援、ii) タスクフォースプロジェクトを担う人材（リーダー）の育成を目的としており、各企業はそれに合致する人材を派遣している。上記①及び②はiの成果として、③及び④はiiの成果として取り上げた。④学習の継続は必ずしも学び直しの成果とは言えないが、企業においてタスクフォースプロジェクトを担う人材は、急速なビジネス環境の変化に対応するため意欲的に学習を継続することが望まれると考えられる。

1. アイディアや提案の弱点を見極め、合理的な想定や実際の情報に基づいて正しい判断を行うようになった
2. 将来の目標について明確なビジョンを持ち、ビジネスの実現に向けた変化の影響を予測するようになった
3. より広範な問題や影響に気付き、短期的及び長期的な結果のバランスをとったり、機会や脅威を見極めたりするようになった
4. 長期的な目標をアクションプランに落とし込み、リソースを準備したり、それらを効率的、効果的に調整したりするようになった
5. 他者と熱心にコミュニケーションをし、指示やビジョンを明確に伝え、それを通してサポートを得るようになった
6. 他者に自主性を与え、困難なタスクにチャレンジしたり、革新的なアイディアや提案を生み出したりするように働きかけるようになった
7. 他者により困難なタスクや役割を任せ、彼らの能力を開発したり指導に時間や労力を割いたりするようになった
8. 目標を達成したり決定を実行したりするために、確固とした決断力を示すようになった
9. 自分自身の感情を自覚し、それをコントロールできるようになった
10. 様々な状況の中で一貫したパフォーマンスを維持することができ、個人的な課題や批判に直面しても結果を得るための行動や必要なものに集中するようになった
11. 不完全であいまいな情報に直面しても、冷静な見方と情緒的な見方の両方を使って、明確な意思決定を行ったり実行することを推進できたりするようになった
12. 他者の要求や感じ方に気付いて配慮しつつ、意思決定を行ったり問題や課題に対する解決策を提案したりするようになった
13. 他者の立場を理解し、またその考え方に耳を傾けたり変化への理由を示したりする必要性を認識した上で、他者に視点を定めるよう説得することができるようになった
14. 明確な結果を成し遂げたり影響を与えたりするための意欲や実行力を持つようになった
15. 課題に直面しても行動に対してしっかりとコミットメントを示し、選ばれた目標をサポートするよう他者に働きかける際に「言葉と行動」を一致させるようになった

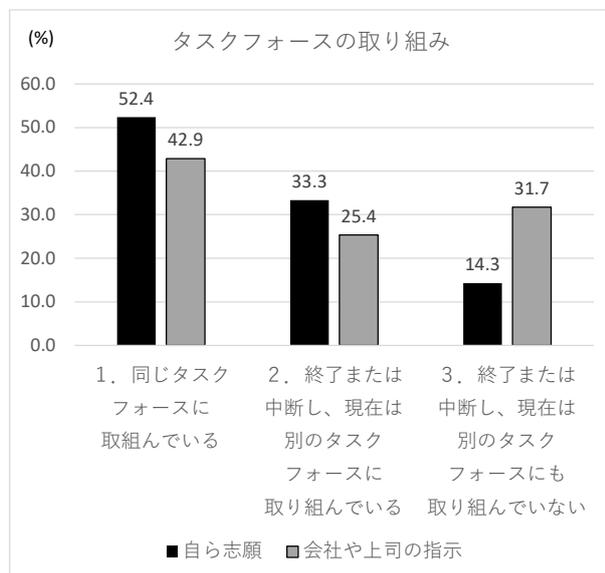
図表1 リーダーシップに関する項目

3. 分析結果

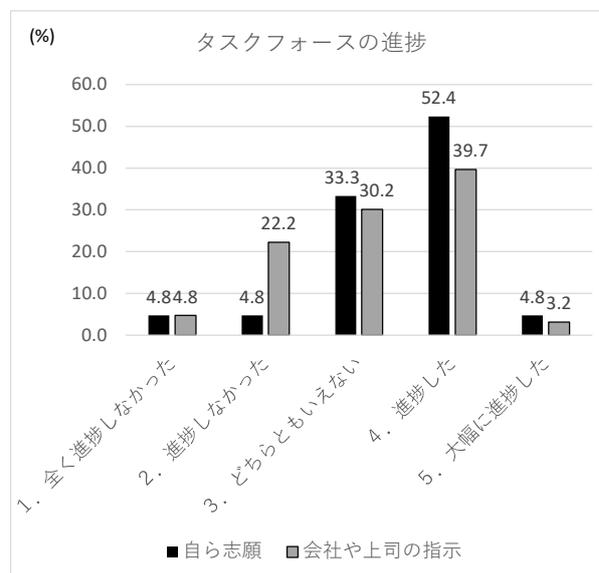
3.1. 集計結果

受講動機別に学び直しの成果について集計した結果を図表2～5に示す。①タスクフォースの取り組みに関しては、「1. 同じタスクフォースに取り組んでいる」受講生や「2. 終了または中断し、現在は別のタスクフォースに取り組んでいる」受講生の割合は「自ら志願して受講した」受講生の方が高く、プログラム修了半年後においてもタスクフォースに継続的に取り組んでいる様子が見え始める（図表2）。②タスクフォースの進捗については、「4. 進捗した」「5. 大幅に進捗した」と回答した受講生の割合は「自ら志願して受講した」受講生の方が高く、プログラム受講時に取り組んでいたタスクフォースに進展があった様子が見え始める（図表3）。③リーダーシップの向上に関しては、その平均値が「3.5以上・4未満」である受講生の割合は「自ら志願して受講した」受講生と「会社や上司の指示で受講した」受講生とで同程度であるものの、「4以上・4.5未満」である受講生の割合は「自ら志願して受講した」受

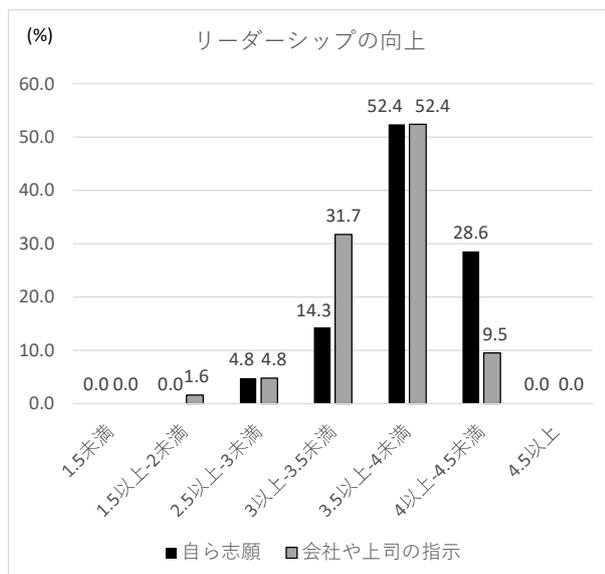
講師の方が高く、全体として自ら志願して受講した受講生の方が学び直し前と比較してリーダーシップが向上していることが示唆されている（図表 4）。④学習の継続については、「4. ある程度継続している」と回答した受講生の割合は「会社や上司の指示で受講した」受講生の方がやや高いものの、「5. 継続している」と回答した受講生の割合は「自ら志願して受講した」受講生の方が高く、全体として自ら志願して受講した受講生の方が学び直し修了後も学習を続けていることがうかがえる（図表 5）。



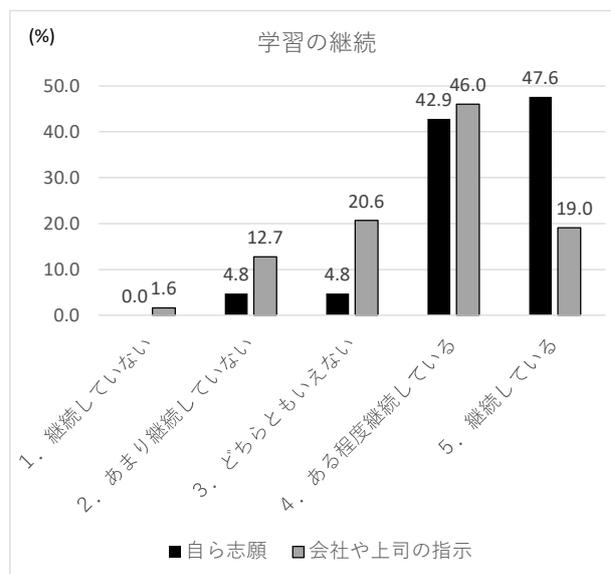
図表 2 タスクフォースの取り組み



図表 3 タスクフォースの進捗



図表 4 リーダーシップの向上



図表 5 学習の継続

3.2. 検定結果

続いて、「自ら志願して受講した」受講生と「会社や上司の指示で受講した」受講生との間で、学び直しの成果に差があるかどうかについて検証するため、IBM SPSS Statistics 27 を用いて Mann-Whitney の U 検定を行った（図表 6）。①タスクフォースの取り組みに関しては有意な差は見られなかった。なお、タスクフォースの取り組みについては、「1. 同じタスクフォースに取り組んでいる」と回答した場合とそうでない場合に分けて χ^2 検定を行ったが有意な差は見られなかった ($\chi^2(1)=0.577$, $\phi=0.083$, $p=0.448$)。加えて、「1. 同じタスクフォースに取り組んでいる」または「2. 終了または中断し、現在は別のタスクフォースに取り組んでいる」と回答した場合とそうでない場合に分けた χ^2 検定についても有意な差は見られなかった ($\chi^2(1)=2.415$, $\phi=0.170$, $p=0.120$)。②タスクフォースの進捗に関しては、「自ら志願して受講した」受講生の方が平均ランクの値が高いものの、有意な差は見られな

った。一方、③リーダーシップの向上や④学習の継続に関しては、「自ら志願して受講した」受講生の方が平均ランクの値が高く、差は有意であった。

	平均ランク		Mann-Whitney の U	Z	漸近有意確率 (両側)
	自ら志願	会社や上司の指示			
①タスクフォースの取り組み	37.310	44.230	552.500	-1.210	0.226
②タスクフォースの進捗	48.738	40.421	530.500	-1.438	0.151
③リーダーシップの向上	54.095	38.635	418.000	-2.522	0.012*
④学習の継続	54.762	38.413	404.000	-2.830	0.005**

*p<0.05, **p<0.01

図表 6 Mann-Whitney の U 検定の結果

4. 考察

本研究では、社会人の学び直しに関して、その動機に着目をして学び直しの成果の差異について分析を行った。その結果、会社や上司の指示で受講した受講生よりも自ら志願して受講した受講生の方が学び直しの成果が高いことがわかった。

学び直し修了半年後のタスクフォースの取り組みや進捗に関して、これらは受講生の所属先企業におけるプロジェクトレベルの成果であると言える。これらは従業員による学び直しだけでなく、所属先企業の経営方針の転換やビジネス環境の変化（特に最近では COVID-19）から影響を受けるため解釈には注意を要する。このような影響を考慮した分析は今後の研究課題としたいが、本分析の限りでは、全体として自ら志願して受講した受講生の方が継続的にタスクフォースに取り組んでおり、より進展している様子がうかがえたものの、Mann-Whitney の U 検定や χ^2 検定においては有意な差は見られなかった。

一方、リーダーシップの向上や学習の継続は受講生の個人レベルの成果と言える。これらの成果は自ら志願して受講した受講生の方が有意に高かった。これら個人レベルの成果と上記プロジェクトレベルの成果の相互作用については更なる分析を要するが、自ら志願して受講した受講生は学び直し期間中に加えて学び直し修了後も意欲的に学習を続けたり継続的にタスクフォースに取り組んだりした結果、リーダーシップがより向上した可能性が考えられる。

本稿で取り上げた「戦略タスクフォースリーダー養成プログラム」は企業派遣型の学び直しプログラムである。本分析結果では自ら志願した受講生の方が学び直しの成果が高かったことから、企業派遣型の学び直しであっても上司等が一方的に派遣する従業員を決めるのではなく、社内で志願者を募る等して受講意志のある従業員を派遣する方が高い効果が得られるのではないかと考えられる。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費（若手研究 18K12835）の助成を受けたものである。また、アンケートにご協力いただいた受講生をはじめ戦略タスクフォースリーダー養成プログラム関係者に謝意を表す。

参考文献

- [1] 文部科学省, 学校での社会人再教育（リカレント教育）への支援, (2019).
<https://www.gyokaku.go.jp/review/aki/r01tokyo/img/s1.pdf>, (accessed 2021-09-02)
- [2] V. Dulewicz, and M. Higgs, Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of managerial Psychology*, 20(2), 105-123, (2005).
- [3] R. Müller and R. Turner, Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448, (2010).