

博士論文

新規事業における中堅管理職の経験学習

経営人材育成に対する学習論的アプローチ

田中 聡

目次

序章	1
0.1. 問題意識	1
0.2. 本論文の構成	3
0.3. 用語の定義	7
第1章 社会的背景	11
1.1. 第1章の概要	11
1.2. 経営人材候補の育成に着目する社会的背景	13
1.2.1. 経営環境の非連続な変化と新事業創出	13
1.2.2. 企業の自己革新性と経営人材	16
1.2.3. 経営人材の基本的役割と育成課題	21
1.3. 経営人材候補である中堅管理職の育成機会としての新規事業	28
1.3.1. 経営人材候補としての中堅管理職	28
1.3.2. 中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う学習課題	34
1.3.3. 中堅管理職から経営人材への役割移行を促す育成施策の課題	39
1.3.4. 中堅管理職から経営人材への役割移行を促す育成機会としての新規事業 42	
1.4. 第1章のまとめ	47
第2章 理論的背景と目的	49
2.1. 第2章の概要	49
2.2. 管理職の経験学習に関する先行研究	50
2.2.1. 管理職の人材開発研究における位置づけ	50
2.2.2. 学習を促す経験に着目した研究群	55
2.2.3. 経験を通じた学習内容に着目した研究群	59

2.2.4.	経験を通じた学習プロセスに着目した研究群	63
2.2.5.	経験を通じた学習を促す要因に着目した研究群	67
2.2.6.	管理職の経験学習に関する先行研究のまとめ	70
2.3.	管理職の新規事業創出行動に関する先行研究	73
2.3.1.	管理職と新規事業の創出	74
2.3.2.	管理職の新規事業創出行動に着目した研究群	75
2.3.3.	管理職の新規事業創出行動を促す要因に着目した研究群	78
2.3.4.	管理職の新規事業創出行動に関する先行研究のまとめ	80
2.4.	先行研究の課題と本論文の目的	82
第3章	新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する研究	84
3.1.	第3章の概要	84
3.2.	研究1の概要	85
3.3.	調査と方法	85
3.3.1.	調査対象	85
3.3.2.	調査方法	87
3.3.3.	分析方法	89
3.4.	結果	92
3.5.	考察	104
3.5.1.	本研究の意義	107
3.5.2.	本研究の課題	109
第4章	新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因に関する研究	111
4.1.	第4章の概要	111
4.2.	研究2の概要	112
4.3.	背景と仮説	112

4.3.1.	先行研究	112
4.3.2.	仮説	113
4.4.	データと分析	119
4.4.1.	調査対象者と調査手続き	119
4.4.2.	調査項目の構成	122
4.5.	分析結果	124
4.5.1.	回答者の属性	124
4.5.2.	尺度の構成	125
4.5.3.	分析結果	130
4.6.	考察	134
4.6.1.	本研究の意義	134
4.6.2.	本研究の課題	136
第5章	新規事業における中堅管理職の経験学習	138
5.1	第5章の概要	138
5.2	新規事業における中堅管理職の経験学習	138
第6章	結論	145
6.1.	第6章の概要	145
6.2.	各章のまとめ	145
6.3.	総合考察	153
6.4.	本論文の意義	157
6.4.1.	学術的意義	157
6.4.2.	実践的意義	159
6.5.	課題と今後の展望	162
引用文献		174

序章

0.1. 問題意識

筆者が本論文の執筆に取り組んだ背景には、筆者自身の実務経験が深く関わっている。

2006年、筆者はある会社に就職した。事業部門での実務経験を4年ほど経験した後、新規事業部門の立ち上げに携わる機会に恵まれた。そこで、筆者はある二人のスター社員と仕事を共にすることになる。二人は既存の主力事業部門で輝かしい実績を残し、誰もが将来の経営幹部と期待する注目の中堅管理職であった。社内では誰もが一目置くエース人材2名が揃って新規事業部門に異動するとあって、その新規事業は社内で大きな注目を集めた。今思えば、既存事業部門で大車輪の活躍を続けていた二人を新規事業部門に異動させることは会社としても大きな賭けだったはずだ。それでも会社が異動という経営判断を下した背景には、単に新規事業を生み出したいという狙いだけでなく、事業を創る経験を積むことで将来の経営人材に育ててほしい、という経営陣の期待があった。これは周囲にも明らかだった。

しかし、経営陣の期待や周囲の予想に反して、二人は新規事業部門で思うような成果を上げることができなかった。程なくして事業は暗礁に乗り上げ、1名は1年半で古巣に復帰し、その後早々に他社へ転職した。残る1名も3年足らずで他社へ転職するという道を選択した。当初の思惑は奏功せず、結果的には2名の優秀な中堅管理職が社外に出してしまう、という最悪の事態を招いてしまったのだ。もちろん、会社の経営・人事判断や本人の進路選択に筆者の私見を挟む余地はない。しかし、もう少し二人と仕事をしたかったという個人的な感情も多分に影響してか、どうしても二人に対する当時の上司や経営層の関わり方には疑問を抱かざるを得なかった。やや穿った見方をすれば、「次世代経営人材育成」という名の下、「新規事業は任せた」と言って崖から落とし、這い上がってきた者にのみ出世の道を与えるという「獅子の子落とし」

が新規事業の現場で繰り返されてきたように筆者の目には映った。新規事業を立ち上げる過程でのサポートや職務権限がほとんど与えられないまま、事業の結果責任だけが担当者に重くのしかかる状況下で、「千三つ」とも言われるほど成功確率の低い新規事業が果たして成功するものだろうか。そして、そのような経験を通じて次代を担う経営人材は本当に育つのだろうか。

筆者は、二人のやり場のない思いに触れることが何度かあった。普段、決して弱音を吐くことのない二人が酒の席で時折、口にしていた会社経営陣に対する苛立ちや今後のキャリアに対する焦り、そして心の葛藤になんとか折り合いを付けようとしている様子が今でも筆者の脳裏をかすめる。彼らが、新規事業という道なき道を歩む過程で幾多の葛藤を抱えながら乗り越えようとしてきた壁とはどのようなものだったのだろうか。また、彼らが本当に必要としていた支援とは一体何だったのだろうか。

経営人材候補の育成には修羅場経験が重要だということは多くの企業で共通認識となっている。ただし、それが「修羅場経験を与えさえすれば経営人材は育つ」という根拠のない言説とともに広まっている現状に対して強い憤りを禁じ得ない。そうした誤った育成神話が空虚であるだけでなく、時に会社の未来を担う人材を潰す凶器にもなり得ることを筆者はこの目で見てきた。

こうした筆者の問題意識を以て学術的背景に目を転じると、新規事業が経営人材の育成機会として有用であることを実証する研究には一定の蓄積があることが分かる。しかし、新規事業創出経験を通じて何をどのように学ぶのか、またその学習を促進するために周囲はどう関わるべきか、という実務的なニーズに対して有用な示唆を提供できるほど十分な学術的知見は蓄積されていない。以上の学術的背景と筆者の実務経験に根差した問題意識から、新規事業を創出するという経験が経営人材候補である中堅管理職の学びに対していかなる意味を持つのか、そして、その学びを促す周囲の関わりとはいかにあるべきかを学術的に探究したいという思いを強めるようになった。そして、その研究知見を中堅管理職とその育成に関わる人事部門・経営層の方々に広

く届けることで現場のお役に立ちたいという願いを込めて、本論文は執筆された。本論文が次世代経営人材ならびに中堅管理職の育成のこれからを考える上で、何かしらの一助になれば望外の喜びである。

0.2. 本論文の構成

本論文の目的は、学習論的なアプローチで経営人材の育成課題に迫り、新規事業における中堅管理職の経験学習を明らかにすることである。本論文は全6章から構成される。全体像を図0-1に示す。

第1章では、新規事業における中堅管理職の経験学習に着目する社会的背景について述べる。本章では「新規事業における中堅管理職の経験学習」を探究する社会的背景について述べる。まず、戦後の日本経済の発展の歴史を整理し、現代の企業経営を取り巻く外部環境の変化とそれに伴う経営課題の動向を概観する。次に、高度化・複雑化する経営課題に直面して、多くの企業が新規事業創出などの非連続な組織変革の必要性に迫られる中、その牽引役として経営人材に求められるトップマネジメントの重要性と課題について述べる。続いて、経営人材候補の育成をめぐる現状と課題を述べる。企業における経営人材候補の主たる対象が中堅管理職であることを確認した上で、中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う非連続な学習課題について整理する。さらに、中堅管理職から経営人材への役割移行を促す育成施策の現状と課題を検討する。その上で、経営人材候補の新たな育成機会として新規事業創出に注目が集まる背景を述べ、新規事業創出経験の付与に伴う育成上の課題について指摘する。具体的には、新規事業創出経験の付与に伴う実務上の課題として、「手薄な育成支援」「成果主義による評価」「人材の社外流出」の3点を指摘し、その課題解決の糸口として新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにすることの意義を論じる。

第2章では、新規事業における中堅管理職の経験学習に着目する理論的背景について論じる。具体的には、管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創

出に関する先行研究を概観する。管理職の経験学習に関する先行研究では、学習を促す経験に着目した研究群、経験を通じた学習内容に着目した研究群、経験を通じた学習プロセスに着目した研究群、経験を通じた学習を促進する要因に着目した研究群に区分し、それぞれの研究領域によって蓄積された知見と課題を検討する。次に、管理職の新規事業創出に関する先行研究では、管理職による新規事業創出行動に着目した研究群と新規事業創出行動を促す要因（個人的要因・組織的要因）に着目した研究群に大別し、それぞれの先行研究を概観し、課題を論じる。以上、管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創出行動に関する先行研究を概観することで導出される先行研究の課題を論じ、本論文の目的と研究課題について述べる。本論文の目的である新規事業における中堅管理職の経験学習を明らかにするためには、以下2点の研究課題に解を提示する必要があることを論じる。

研究課題1：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とは何か

研究課題2：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促す要因は何か

上記の研究課題を明らかにするために、本論文では2つの実証的研究を行うこととする。各研究の詳細については、第3章・第4章で述べる。

第3章では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにすることを目的に実施した実証研究について述べる。従業員300名以上の民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職15名に対する半構造化面接調査を実施し、収集されたテキストデータをM-GTAに基づいて分析し、新規事業創出経験を通じた学習に関する概念生成を行い、学習プロセスとして明らかにする。

第4章では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因を明らかにすることを目的に実施した実証研究について述べる。従業員300名以上の民間企業において過去10年以内に中堅管理職として新規事業を創出した経験を有する371名を対象に質問紙調査を実施し、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促す要因を明らかにする。

第5章では、第3章と第4章で取り上げた2つの実証研究の知見を統合する上で必要な補足分析を行い、新規事業における中堅管理職の経験学習の全体像を提示する。

第6章では、各章で述べてきた内容を要約し、新規事業における中堅管理職の経験学習に関する総合考察を行う。さらに、本論文によって得られた研究知見が学術的および実践的にいかなる意義をもたらすかについて論じ、最後に本論文の残された課題と今後の展望を示す。

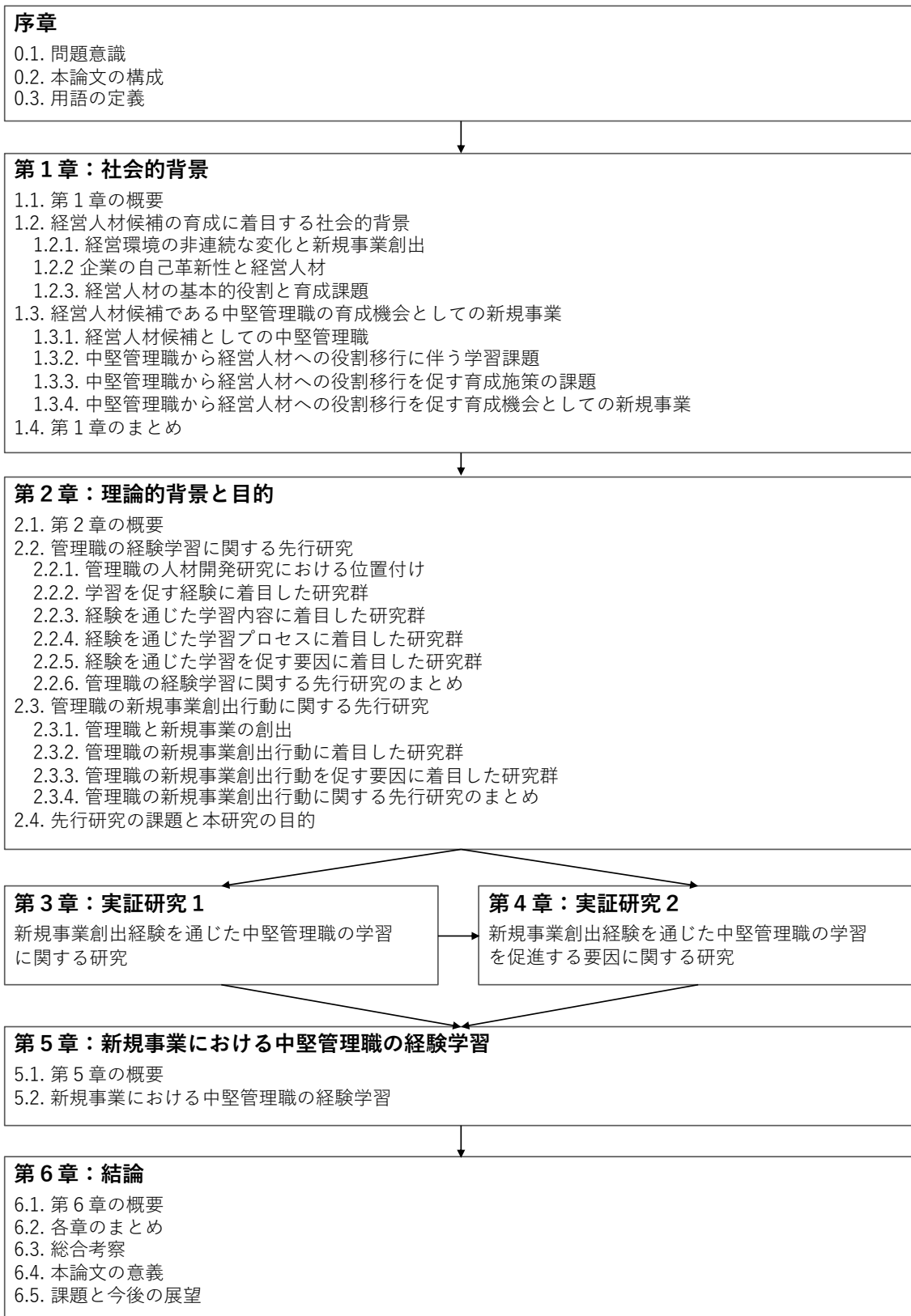


図 0-1 本論文の構成

0.3. 用語の定義

本章の最後に、本論文で繰り返し用いる重要な用語について、定義を整理する。

中堅管理職

まず「管理職」の定義について確認しておく。管理職について、財団法人社会経済生産性本部（1995）は次のように定義している。

- （1）「管理職」とは、人事考課権を持ち、超過勤務手当の支払い対象とはならず、労働組合がある場合、規約上労働組合員になれない従業員である。
- （2）上記以外で、①（部下はおらず）人事考課権は無いが、「管理職」と同等能力レベル（等級）にあると位置づけられている、②超過勤務手当支払い対象になっていない、③労働組合がある場合、経営側と見なされ、規約上労働組合員になれない、のいずれかに該当する従業員を「管理職相当職」と定義する。
- （3）「管理職」と「管理職相当職」を含む総称を「管理職層」とする。

上記の定義に従い、八代（2002a）は管理職について、（1）組織の中で一定の権限とそれに伴う責任を有するライン管理職、（2）残業手当が支給されない者、（3）労働組合員ではない者、のうち（1）を「管理職」、（1）から（3）をあわせたものを「管理職層」と定義する。

上記の財団法人社会経済生産性本部（1995）と八代（2002a）による管理職の定義を参考に、本論文では、「中堅管理職」について「組織の全体、もしくは組織内の明確に区分できる一部分（組織・部署）の業績に責任を持つ、課長・部長相当職の人物」¹と定義する。

¹ 本論文で用いる中堅管理職とは「中間管理職」「ミドルマネジャー」と同義として捉える。さらに、松尾（2013）のように、ミドルマネジャーと「管理職」や「マネジャー」を同義語として用いる先行研究もあり、管理職内での各階層（ローワー・ミドル・シニアなど）に関する統一的な定義は見られない。

新規事業創出経験

新規事業創出経験とは何かを定義するには、それを構成する下位概念である「新規事業」、「新規事業創出」、「経験」の定義について述べる必要がある。

まず、本論文における「新規事業」とは、山田（2000）および Wolcott & Lippitz（2010）の定義を参考に、「既存事業を通じて蓄積された資産、市場、能力を活用しつつ、既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出する活動」であると定義する。次に、「新規事業創出」とは、金森（2003）の定義を参考に、『「事業機会の発見からアイデア促進までの事業構想化段階」「プロジェクトが正式に承認されるまでの承認段階」「プロジェクトが正式に承認された後の事業化段階」から構成される一連の活動プロセス』であると定義する。なお、新規事業および新規事業創出について上記の定義を用いる理由については、第1章で詳しく述べる。

さらに、ここで「経験」²という概念について触れておく。20世紀を代表する哲学者であり、教育思想家としても知られるジョン・デューイは、経験を「人間と外部環境との相互作用」とであると定義した（Dewey, 1938 市村訳 2004）³。本論文においても、デューイの定義を用い、経験を「人間と外部環境との相互作用」とであると定義する。

² 経験の概念的特性について「事象への関わり方」と「事象に対する捉え方」の観点から4つに類型化する試みもある（松尾, 2006）。事象への関わり方の観点に関して、身体を通じて事象に関与することを指す「直接経験」と言語や映像を通して事象に関与する「間接経験」に分類される（松尾, 2006）。また、事象に対する捉え方の観点に関して、事象の客観的特性を指す「外的経験」と、事象の理解・解釈を指す「内的経験」に分類される（松尾, 2006）。

³ デューイは、「経験の原理」として「相互作用の原理」と「連続性の原理」を論じた（Dewey, 1938 市村訳 2004）。相互作用の原理とは、経験を個人の主観的・内的要因と客観的・外的要因との相互作用であるとする見方である。相互作用の原理が経験の空間的側面に着目するのに対し、その時間的側面に着目するのが連続性の原理である。連続性の原理とは、現在の経験が過去の経験によって生起し、将来の経験へとつながっていくというプロセスを示している。つまり、人は過去の経験を受け入れることで現在の経験を意味づけ、現在の経験を意味づけることで未来の経験を作り上げることができるという考えである。

以上みてきた「新規事業」、「新規事業創出」、「経験」に関する定義を基に、本論文では「新規事業創出経験」を「事業機会の発見から事業化に至る一連の新規事業創出プロセスにおいて、外部環境と相互作用すること」と定義する。

経験学習

経験学習という概念は、「経験学習モデル」論と「経験を通じた学習」論の二つの文脈で用いられることが多いが、統一的な定義は存在しない。前者の「経験学習モデル」論は、第2章で述べるように、アメリカの教育理論家であるデイヴィッド・コルブが提示した「具体的経験→内省的観察→抽象的概念化→能動的実験」のフレームワークで描かれる経験を起点とした学習の循環型サイクルを指す (Kolb, 1984)。デューイの理論を循環論として記述したコルブの経験学習モデルが経験と学習に関する価値中立的な一般理論を志向するのに対して、後者の「経験を通じた学習」論はよりビジネス志向の性格を帯びた理論と捉えられる (中原, 2013)。「経験を通じた学習」論が指す経験とは、Dewey (1938 市村訳 2004) や Kolb (1984) のような価値中立的な意味よりも限定的に捉えられ、「ビジネス戦略に合致した、現有能力を超える跳躍が必要な経験」を想定していることが特徴である (中原, 2013)。さらに、「経験を通じた学習」論は、経験と学習を明確に区分し、具体的な業種や職位を対象に、学習を促す経験特性を明らかにする研究や経験を通じた学習内容を明らかにする研究が多いことも特徴の一つである。

以上、「経験学習モデル」論と「経験を通じた学習」論において、経験学習の指す意味が異なることを確認した。本論文では、新規事業創出経験という個別具体的な職務経験に着目するため、「経験を通じた学習」論の立場に立脚している。

続いて、「学習」の定義についてである。学習の定義は、学問領域や依拠する理論パラダイムによって異なる (中原, 2010)。行動主義的心理学では、「経験により比較的永続的な行動変化がもたらされること」として定義してきた。しかし、必ずしも

人間の学習は行動変化のみに限定されるわけではない。知識の獲得や認識の変化など認知行動の変化を概念に含めるべきだという指摘がある（日本認知科学会，2002）。さらに，信念や価値観の変化も含まれるとする見方もある（中原，2010）。中堅管理職の学習を対象とする本論文でも，行動や認識の変化，さらには態度や信念の変化など，「学習」を広義に捉えた立場を取る。そこで，本論文における「学習」とは，中原（2010）の定義を引用し，「経験によって比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化が起こること」（中原，2010，p. 8）と定義する。

以上，先に述べた「経験」の定義（Dewey, 1938 市村訳 2004）と「学習」の定義（中原，2010）を統合し，本論文では「経験学習」を「人間と外部環境との相互作用を通じて，比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化が起こること」と定義する。

なお，本論文において「新規事業における中堅管理職の経験学習」とは，新規事業創出経験を通じて学習が生じる様態を指し，学習内容，学習プロセス，学習促進要因を包括する概念として用いる。また，このように経験学習のフレームワークに依拠し，経営人材候補である中堅管理職の育成について論じることを，本論文では「学習論的アプローチ」とよぶ。一方，学習内容，学習プロセス，学習促進要因など個別の内容について論じる場合には，用語の混乱を避けるために，「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習」「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセス」「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因」と記述することとする。

第1章 社会的背景

1.1. 第1章の概要

本章では、「新規事業における中堅管理職の経験学習」を探究する社会的背景について述べる。

第1節では、戦後の日本経済の発展の歴史を整理し、現代の企業経営を取り巻く外部環境の変化とそれに伴う経営課題の動向を概観する。次に、高度化・複雑化する経営課題に直面して、多くの企業が非連続な組織変革の必要性に迫られる中、その牽引役として経営人材に求められるトップマネジメントの重要性と課題について述べる。

第2節では、経営人材候補の育成を巡る現状と課題を述べる。まず、経営人材候補の主たる対象である中堅管理職についてその機能と役割を概観した上で、中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う非連続な学習課題について整理する。さらに、経営人材候補に対する育成施策の現状と課題を検討した上で、経営人材候補の育成機会として新規事業に注目が集まる現状を述べ、新規事業創出経験の付与に伴う経営人材候補の育成上の課題について指摘する。

なお、本論文では主として日本の大企業を念頭に置いて議論を進めていく。それは、筆者の身近にあってアクセスしやすいのが日本の大企業であるからという消極的な理由によるものではない。日本の大企業を対象とする理由は、欧米企業と比較して、(1) 経営人材候補（中堅管理職）の育成に対する実務的な課題意識が相対的に高く、(2) 課題解決に向けた有効な施策を講じられていない状況にあるためである。欧米では一部の例外を除いて職務主義が浸透し、外部労働市場が発達していることから、人材不足という人事課題に対して常に「Make（内部育成）or Buy（外部採用）」という選択肢から意思決定する（Cappelli, 2008 若山訳 2010）。経営人材においてもヘッドハンティングなどを介して外部労働市場からプロ経営人材を採用することが通例であり、必ずしも内部育成・内部登用に経路依存することはない。

一方、日本企業の場合、外部から経営人材を招聘することは稀であり、多くの場合、内部人材の育成・登用というアプローチが採用される。その理由について、主に日本の特徴とされる内部労働市場型雇用慣行と、それに伴う集団主義的経営の観点から説明できる。外部労働市場が発達し、職務主義に基づいて人材が流動する欧米諸国とは異なり、日本では伝統的に内部労働市場に基づく雇用慣行が支配的である。そこでは、「コア人材」（平野，2006）を新卒一括採用し、安定的な雇用と幅広い異動によって開発された企業特種的な能力を有する経営人材を長期的に内部育成することが合理的であると考えられる。さらに、そうした長期雇用型組織では、個人は雇用者としての組織との間で単に労働と報酬の経済的交換を行うだけでなく、メンバー同士で水平的に協力と認知（評判）の社会的な交換を行っている（大藪，2009）。組織と個人のタテの契約関係とメンバー間のヨコの社会的関係の二つを内包した日本企業における取引関係は数年単位では完結せず、数年に及ぶ長期的関係の中で信用決済されることになる（大藪，2009）。このように長期的な関係性の上で形成されたトップマネジメント・チームが日本企業では経営の意思決定に重要な役割を果たしている（網倉・岡田・内田，2008）。組織で行われる意思決定には、組織によって定められた手続き的な慣習や、組織内の資源を巡る個人やグループ間での利己的な権力闘争の影響が少なからず反映される（大嶋・宮崎・芳賀，2016）。そうした、企業固有のコンテキストを共有しない外部人材がプロ経営者として登用されても組織内部で正当性を獲得することが難しく、経営成果に資する効果的な意思決定をすることが難しいと考えられる。

以上の理由から、日本企業では経営人材候補の内部育成に対する実務的関心が高まることになる。しかし、日本企業の経営人材候補に対する育成施策は十分に奏功しているとは言い難い状況にある。詳しくは本章 1.3.3 において述べるが、日本企業の経営人材候補の育成が課題として前景化する主な理由として、一定期間の Off-JT を中心とした育成が中心であること、既存事業において経営人材の育成に資する職務経

験が不足していること、新規事業において育成支援が不足していること、の3点が挙げられる。

本論文では、経営人材候補の育成に関して上記のような固有の課題を抱える日本の大企業に対する実践的示唆をもたらすことを目指しており、日本の大企業を主たる対象として論を進めることとする。

1.2. 経営人材候補の育成に着目する社会的背景

本節では、まず現代の企業経営を取り巻く経済環境の非連続な構造変化について概観した上で、抜本的な組織変革が求められている現状について述べる。不確実性が増大し、高速化する経営環境の変化に対して組織適応するためには、経営人材の果たす役割が重要であることを指摘し、経営人材に求められる役割と今日的課題について論じる。

1.2.1. 経営環境の非連続な変化と新事業創出

戦後、日本企業は「日本的経営」と称される独自の経営慣行を以って世界経済をリードした歴史を持つ (Vogel, 1979 広中・木本訳 2017)。しかし、プラザ合意に端を発する急激な円高不況に見舞われた 1980 年代半ばを境に日本企業の勢いは緩やかに減退し、1990 年年初の日経株価大暴落以降、「平成不況」と呼ばれる凋落の歴史を辿ることになる。世界経済で躍進を続けていた日本企業の前に立ちはだかったのは、サービス経済化、グローバル経済化、知識経済化に代表されるマクロ経済の構造変動であった。

サービス経済化とは、製造業、鉱業、建設業などの第二次産業から産業構造の中心が商業、運輸、通信、金融、サービス業などの第三次産業にシフトする産業構造の変化を指す。主要先進諸国での3次産業就業者比率は7割を超え、米・英では8割を超えている (飯盛, 2016)。わが国においても、サービス産業に従事する就業者数は

2000年に65%であったが、2013年には72%まで上昇している。さらにサービス産業が生み出す名目付加価値が経済全体に占める割合は2000年の70%から2013年には74%まで上昇している。

こうしたサービス経済化に伴い、ICT分野の技術が急速に発展し、企業経営にも多大な影響を与えた。最近では、モノのインターネット化（Internet of Things）⁴やビッグデータの活用、さらには人工知能の産業化など様々な分野でICTの技術が応用されている。こうしたICT分野の技術進歩は、既存の業界や業種の境界を横断するだけでなく、ボーダレスエコノミー（国境なき経済）をもたらした。

これがグローバル経済化である。経済のグローバル化は、ICTの進展に加え、貿易の自由化をはじめとして各種の規制緩和策によって加速度的に進展した。企業は世界を一つの大きなマーケットとして、世界中のあらゆる拠点で資源の調達・生産・販売を実現することが可能になった。こうしたICT技術の進歩やグローバル経済化の進展は、工業化社会における規模の経済を基調とした大量生産・大量消費型の企業経営に根本的な変革を迫り、知識が重要な役割を果たす知識基盤社会をもたらすことになる。工業化社会において重視された経営資源は機械・設備や土地などに代表される工業資本に他ならず、規模の経済を活かして安価で高品質な製品を大量に生産し、市場に投入することで競争優位を獲得してきた。そのため、いかに効率的に業務を遂行して、目標を達成するかを競い合う効率化経営の時代であったと言える。しかし、知識基盤社会における競争優位の源泉は人材の生み出す知識へとシフトし、他社が模倣できない高度に差別化された技術や製品・サービスを生み出す知識生産性が重視される創造性経営の時代に突入した。こうした知識経済化社会においては、個人の持つ高度な生産性を駆使して、顧客や社会の潜在的・顕在的ニーズを満たす知識を生み出すこ

⁴ コンピューターなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々なモノに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うことである（藤井，2015）。

とが強く求められている（谷内，2007）。

このようなサービス経済化，グローバル経済化，知識経済化に代表されるマクロ経済の構造変動は，企業を取り巻く経営環境の不確実性を増大することになる。不確実性の増大という事象は，いくつかの主要な経済指標の変動係数の経時的推移によって確認することができる（軽部，2017）。例えば，軽部（2017）は，1980年以降の日経平均株価（日次データ），原油価格（WTI，月次データ），食料価格の変動係数の推移を示すことで，日本企業を取り巻く経営環境の不確実性が増大していることを実証している。さらに，これまで見てきた不確実性の増大という変化に加え，環境変化の高速化という現象が日本企業を取り巻く経営環境に見られるもう一つの特徴である。

環境変化の高速化は，後発企業のキャッチアップとそれに伴う競争激化，デジタル技術の進歩に伴う技術のオープン化に起因している（軽部，2017）。『2016年版ものづくり白書』によれば，全ての業種において，製品ライフサイクルが10年前と比較して「長くなっている」と回答している企業より「短くなっている」と回答している企業の割合が多いことが示されている⁵（経済産業省，2016）。

こうした環境変化の高速化を背景に，企業は既存事業の迅速な撤退と新規事業の断続的な創出を余儀なくされることになる。既存事業偏重主義からの脱却と新規事業に対する関心の高まりは，企業経営者の認識する経営課題を経年で調査している一般社団法人日本能率協会「当面する企業経営課題に関する調査」においても顕著に示されている。2018年に一般社団法人日本能率協会が458社の経営層を対象に実施した「第39回 当面する企業経営課題に関する調査」によれば，企業経営者の認識する経営課題として最も上位に挙げられるのは「収益性向上」（43.2%），次いで「人材の強

⁵ 製品ライフサイクルが短くなっている企業に短縮率を尋ねた調査結果では，「電気機械」において約4割の企業が「50%以上」，約3割の企業が「30%以上～50%未満」と回答しており，「非鉄金属」の分野でも「50%以上」「30%以上～50%未満」と回答している企業がそれぞれ34.6%に上り，他の業種と比較して製品ライフサイクルの短縮化の進行スピードが速いことが指摘できる（経済産業省，2016）。

化」(39.5%)で、次に「売上・シェア拡大」(36.2%)、「新製品・新サービス・新事業の開発」(29.3%)の順であった。「収益性向上」は、2009年時点では6割を超える企業が経営課題としていたが、その割合は下降傾向にある。同様に、「売上・シェア拡大」も2011年をピークに下降傾向にある。一方、それとは対称的に「新製品・新サービス・新事業の開発」は年々増加傾向にあることが示されている。

こうした経営課題の変化は、製品ライフサイクルの短縮化およびビジネスモデルの陳腐化が加速する中、新たな収益源を模索して新規事業に期待を寄せる企業の意向を色濃く反映した結果と言える。このように企業を取り巻く経営環境の不確実性が増大し、変化のスピードが高速化する中、企業が持続的な競争優位を獲得するためには、これまでの緩やかな環境変化への適応を前提とした漸進的な組織変革では不十分であり、非連続的かつ抜本的な組織変革が必要であるという考えが広がっている(Hamel & Breen, 2007)。

以上、今日に至るマクロ経済の構造変動を概観し、企業を取り巻く経営環境の不確実性が増し、環境変化が高速化する中、「新規事業の創出」をはじめとする非連続的な組織変革を以って迅速に環境変化に適応する経営行動の重要性を述べた。そこで、次項では、非連続的な組織変革とはいかなる経営行動を指すのか、さらにその担い手である経営人材にはどのような役割が求められるか、について論じることとする。

1.2.2. 企業の自己革新性と経営人材

本項では、バブル崩壊以降の日本企業の衰退を招いた「自己革新性の機能不全」という問題を取り上げ、その打開策として経営層主導による非連続的な組織変革の重要性について論じることとする。

ここでまず、環境変化に対する組織適応の在り方が日本企業と諸外国企業で異なる点について述べる必要がある。例えば、米国企業の場合、業界内で一定のポジションを確立した既存企業がその後も永続的に発展し続けることは稀である。多くの場合、

新興企業がそれと入れ替わる形で業界に新規参入することで、産業を維持・発展している。それに対して、日本企業の多くは内部多角化を中心とした既存企業の自己革新によって環境変化への適応がなされてきた（吉原，1981）。こうした日米企業間で見られる経営行動の異同には、生産要素市場の流動性という外部要因が影響している。米国では人材や資本などの市場流動性が相対的に高く、転職による人材の企業間移動や M&A・企業買収による事業の企業間再編が活発に行われている。一方、日本では生産要素市場の流動性が相対的に低く、容易に他社の蓄積資源を活用することが難しいため、蓄積された内部資源を活かす自己革新性こそが外部環境変化への適応力の源泉として重要な役割を果たしてきた（軽部，2017）。

しかし、不確実性⁶が増大し、急速に変化する経営環境に対して日本企業が十分に適応できていないとすれば、これまで日本企業の強みとされてきた内部資源を活かす自己革新性が機能不全に陥っていると考えられる。それでは、なぜ自己革新性が機能不全に陥っているのだろうか。軽部（2017）は、「中核能力の罨」と「組織慣性」という2つの課題を指摘している。

中核能力の罨とは、競合他社との差別化をもたらす競争優位の源泉であったはずの中核能力が自己革新性の機能不全を招くという問題（軽部，2017）である。ジェームズ・マーチによれば、組織が外部環境に対して中長期にわたって適応し続けるためには、二つの戦略的な課題に同時に対処できる能力が求められる（March, 1991）。一つは、組織がこれまで蓄積してきた中核能力（core competence）を最大限に活用（exploitation）する能力（活用能力）である。中核能力とは、それ自体が価値を生み出す資源であるというだけでなく、稀少性が高く、模倣困難で、代替不可能であると

⁶ 組織が直面する不確実性の程度とは、タスクの遂行に必要な情報量と組織がすでに保有する情報量との格差である（Galbraith, 1973 梅津訳 1980）。つまり、不確実性の程度は、組織にとって外生的な外部環境自体の特性ではなく、外部環境と当該組織との相対的な関係性の中で規定される問題であるため、組織にとっての外部環境の不確実性の程度の違いは、当該組織の情報収集能力や分析能力、認知能力などに依存する形で変化すると考えられる（山岡，2015）

いう要件を満たす競争上の強みである (Barney, 1991). もう一つは, 組織の新たな強みを創造するために, これまで組織が蓄積した中核能力とは全く異なる不確実性の高い新たな知識の探索 (exploration) に従事する能力 (探索能力) である. このような組織に内在する活用能力と探索能力という 2つの異なる組織能力を均衡させる組織のことを Duncan (1976) は「両利きの組織 (ambidextrous organization)」として概念化した.

両利きの組織は, 今日の非連続な経営環境に直面した企業において重要性を増している. イノベーション研究の祖と言われるオーストリアの経済学者ジョセフ・シュンペーターは, イノベーションを「新結合 (new combination)」(Schumpeter, 1934 塩野谷・東畑・中山訳 1977) という概念で紹介し, 異質な知の組み合わせの重要性を論じた. ここでいう異質な知の組み合わせとは, 既有知識の活用と新規性の高い知識の探索を同時に追求する両利きの組織において実現し得る. 例えば, 活用と探索を両立する両利きの組織において新製品が生み出されやすいことが実証されている (Katila & Ahuja, 2002). しかし, 活用と探索はトレードオフの関係にあり, 同一組織内で両者を同時に高次元で均衡させることは容易ではない (Cohen & Levinthal, 1990). 一般に, 新規性の高い知識の探索は既有知識の活用に比べて様々なコストを要する上に回収見込みの不確実性が高いため, 相対的な優先度が下がる傾向にある.

中核能力の多くは, 一般に組織の成員ですら識別することが難しく, 組織文化や組織慣行と深く結び付いており, 短期的には変化しにくい性質とされる (軽部, 2017). そのため, 中核能力は短期的かつ漸進的な環境変化の下では競争上の強みとなるが, 過度に依存することが長期的かつ非連続な環境変化の下ではむしろ競争上の弱みとなる可能性をはらんでいる. このような現象は「コンピテンシートラップ (competency traps)」と呼ばれる (Levitt & March, 1988). さらにマーチは, 中核能力の活用に対する過剰な傾倒が新規性の高い知識の探索を阻害する「自己破壊 (self-destructive)」を誘発する恐れがあることも指摘している (March, 1991).

自己革新の機能不全をもたらす2つ目の要因である組織慣性とは、「組織が環境と同じ速さで変化できない力」(Hannan & Freeman, 1984)と定義され、過去から現在に続く状態を将来にわたって維持しようとする性質のことを指す。組織の設立から一定の年数が経過し、組織が成熟化するにつれ、外部環境の変化に対して迅速に適応できない構造的慣性 (structural inertia) が強化される。例えば、組織内の構成員に暗黙的に共有されたルールや行動規範などがそれに該当する。環境が比較的安定した状態にある場合には、上述した中核能力と同様、組織慣性も組織の有効性を高める効果がある (Hannan & Freeman, 1984)。しかし、不確実性が高く、急速に変化する経営環境の下では、組織慣性は環境変化に対する自己革新性の発揮を阻害する要因として作用しやすい。

中核能力の罨や組織慣性に陥ることなく、長期的に自己革新性を担保するための方策として、経営組織論の領域で展開されてきた組織変革に関する一連の知見が有用である。ここで言う組織変革とは、組織構造や戦略、また組織文化という特定要素のみの変革ではなく、組織の持つ固有の価値観やパラダイムなど組織全体を包括的・抜本的・意識的に変革することを意味する (東, 2006)。

伊丹・加護野 (1989) は、非連続的組織変革⁷ に共通する4つのステップを次のように整理している。第1に、経営トップによる「ゆさぶり」である。これは、経営トップの能動的な行為によって、既存の発想の枠組みでは解決が困難な矛盾や不均衡を意図的に組織内に創り出すことを意味する。ゆさぶりの手段は多様であるが、具体例

⁷ 伊丹・加護野 (1989) は、企業が非連続的組織変革を志向する背景について現代の企業を取り巻く経営環境および経営課題の変化に伴い、既存事業の再活性化や新規事業の創出を企図する「脱成熟化」への動きを挙げている。脱成熟化とは、4つの段階からなる (伊丹・加護野, 1989)。第1段階は「成熟の認識」と呼ばれるプロセスで、主力事業が成熟していることを組織として認識する段階である。第2段階は「戦略的学習」と呼ばれるプロセスで、成熟の認識を背景に、新規事業開発が試行錯誤的にとられる段階である。第3段階は「戦略の再構築」と呼ばれるプロセスで、戦略的な学習を通じて企業の進むべき方向性が明らかになる段階である。第4段階は「変化の拡大再生産」と呼ばれるプロセスで、企業が明確な戦略の下、具体的な変革行動を実践する段階である。

として（１）将来の中核技術あるいは市場分野への無理とすら思えるような資源投入、（２）大幅な機構改革による人的資源の傾斜的な再配分、（３）経営トップによる現状否定あるいは経営トップの交代、（４）極めて挑戦的な全社目標、部門目標の設定、の４点を挙げている（伊丹・加護野，1989）。第２に、ミドルによる突出である。これは、経営トップのゆさぶりによって創り出された矛盾や危機を創造的に解決しようとして、新しい発想や行動様式の中核となるアイデア、それを体現する新事業、商品、サービスを実際に創造するミドルマネジメント層の集団が生まれることを指す（伊丹・加護野，1989）。この段階での経営トップの役割は突出したミドルが創造的な問題解決をするための周辺環境を整備することである。第３に、変革の連鎖反応である。ミドルの突出集団によって生み出された新しいパラダイムを社内に伝播させることを意味する（伊丹・加護野，1989）。この段階での経営トップの役割は、変化の先導役として、部門間やチーム間に働く集団間力学に介入し、変革を促進することである。最終の第４ステップが、新しいパラダイムの確立である。これは変革の連鎖反応と同時進行的に生じる変化であり、経営トップが打ち出した変革の方向性が具体的な戦略ビジョンに裏打ちされたものへと練り上げられていくプロセスである（伊丹・加護野，1989）。

以上、非連続的組織変革プロセスとそれを主導する経営人材の役割を述べた。そうした慣行軌道の変更を迫るような組織変革が企業の持続的な競争優位の獲得に結実するか否かは、経営人材の手腕に依拠するところが大きい（山岡，2006）。なぜなら、組織として外部環境の変化を認知できたとしても、その変化に対して何をどのように変革するのかという重要な戦略的意思決定は、将来の外部環境と組織との相互作用を見極める経営人材の戦略ビジョンに基づいて行われるためである（山岡，2006）。

それでは、非連続的な組織変革をリードする経営人材に求められる役割とは何か。次項では企業組織における経営人材の基本的役割に関する議論を概観した上で、今日的課題について述べる。

1.2.3. 経営人材の基本的役割と育成課題

本項では、まず経営人材の基本的な役割について見ていくことにする。第1次世界大戦後以降、日本を含め先進諸国は、生産手段を所有する資本家が経営を支配する資本家的社会から経営者社会（managerial society）へと移行し（Burnham, 1941）、必ずしも生産手段の所有者ではない専門経営者⁸が企業の実質的な経営を行うようになった⁹。こうした「所有と経営の分離」は、企業の大規模化によって、一株主（あるいは同族）が、必要資本を過半数拠出することが困難になったという資本調達の問題と、所有者が同時に経営者の役割を担うことが困難になり、専門経営者を必要とするようになったという二つの側面によって普及することになる（石井, 1996）。

経営者社会の到来に先駆けて、初めて体系的に経営人材の役割について論じたのがチェスター・バーナードである。バーナードは、米国電話会社の社長業という自身の経営経験を基に経営人材の役割を（1）多数の構成員の活動を方向づけるために、共通の目的を明確にすること、（2）各構成員の協働意欲を高めること、（3）各構成員の活動を相互に調整するために情報を伝達すること、の3点に整理している（Barnard, 1938 山本訳 1968）。バーナードの想定していた当時の組織形態から進化し、今日の企業組織に求められる経営人材の役割について経営者能力論という観点から論じたのが清水（1993）である。

清水（1993）は経営人材の役割について、「将来構想の構築と経営理念の明確化」「戦略的意思決定」「執行管理」の3点に集約している。将来の構想の構築とは、経営

⁸ 専門経営者とは、一社員として入社し、多くの上司に仕え、仕事で成果を上げてきた人材を指す（三品, 2004）。専門経営者の特徴として具体的には、①生産手段の所有に基づかないで、経営者としての専門的な知識・経験・能力に基づき、選任されること、②単なる経験と勘によるのではなく、専門的な知識体系の応用として経営管理職能を遂行すること、③企業の存続と成長を図る専門的な機関として、経営管理職能を遂行すること、④企業の存続と成長の目的を一体化することが個人的動機であること、などが挙げられる（占部・加護野, 1978）

⁹ 日本における所有と経営の分離は、第2次世界大戦後の財閥解体による影響を受けて加速することになる（石井, 1996）。

人材が10年後、20年後の自社を取り巻く環境（外部環境）を洞察し、その中で将来自社のあるべき姿について大まかに想定することである。変化の激しい状況においても、社会における小さな変化が将来、自社の事業領域にプラスの影響を及ぼすのかマイナスの影響を及ぼすのかを経営人材は大まかに把握する必要がある（岡本・古川・佐藤・馬場，2012）。戦略的意思決定とは、経営人材が企業の長期維持発展の立場から、企業を取り巻く外部環境の機会と脅威を明確に認識し、その保有する経営資源に適合するような戦略を選択することである（岡本他，2012）。具体的には、経営人材が構築した将来構想とそれを明確にした経営理念・経営目標に基づき、企業内外の環境変化や自社の持つ強みを勘案した上で、中長期的な事業領域・製品領域を決定することである（岡本他，2012）。執行管理とは、担当役員の諸活動を統合し、すでに意思決定されている戦略を執行し、実現させることである¹⁰。

また、経営人材の特性として、清水（1983）は企業家的態度と管理者的態度を挙げている。企業家的態度とは不連続的緊張を自ら作り出す力であり、変化する外部環境を素早く洞察し、自らの危険負担において絶えず情報の新結合を意思決定する能力である（清水，1983）。企業家精神を持つ経営人材は、現状を肯定せず、絶えずリスクを伴う新規事業に挑戦しようとする。一方、管理者的態度とは、連続的な緊張に耐え得る能力であり、意思決定された目標を絶えず明確にし、その目標達成のために組織全体を効率良くコントロールしていく能力である（清水，1983）。経営人材の特性として企業家的態度の側面が強調されることが多いが、実際には企業の置かれた状況や経営人材に求められる役割に応じて異なり、企業家的態度と管理者的態度はいずれも必要な特性であることが指摘されている。

¹⁰ 戦略の執行は、主に計画化（Planning）、組織化（Organizing）、調整（Coordinating）、動機づけ（Motivating）、統制（Controlling）、評価（Evaluating）の6段階からなる。それぞれの詳細については岡本他（2012）を参照されたい。

大沢（2004）は、経営人材に求められる役割の中でも特に「戦略的意思決定」¹¹が重要であると主張する。戦略的意思決定とは、組織変革、事業変革・再編・転換、新規事業への進出・参入、買収、統合など、経営における最高次の事項に関する意思決定を指すものである（大沢，2004）。さらに大沢（2004）は、こうした戦略的意思決定を遂行する経営人材に必要な要件について「問題形成指向」「現状改革指向」「具現化指向」「リスクテイキング指向」「哲学・信念の保持」を挙げ、各要件に必要な能力を以下のように整理する。「問題形成指向」とは、何が最も本質的な問題なのかを自ら設定することを指し、「先を見る能力」や「洞察力」、「危険察知能力」などが該当する。「現状改革指向」とは、現状に対する危機意識を持ち、現状否定することを指し、危険を冒す能力や革新的発想力などが該当する。「具現化指向」とは、ビジョンを実現するための具体的なシナリオを明示することを指し、計画策定能力や説得力などが該当する。「リスクテイキング指向」とは、不透明な状況下で結果の成否に対する見通しが不確実な中、危険を冒した決断を行うことを指し、胆力が該当する。最後の「哲学・信念の保持」とは、自らの中に座標軸となる確固たる信念と抵抗にも屈しない強い意志を持つことを指し、全人格的な能力が問われることになる。

以上に述べてきたように、経営人材の起業家精神（清水，1983）や戦略的意思決定（大沢，2004）が非連続な組織変革において重要な役割を果たすという論に従えば、非連続な組織変革を実現できていないという今日の経営課題は、経営人材に由来する問題であると捉えることもできるだろう（伊丹，1995；三品，2004；延岡・田中，2002）。そこで、ここからは経営人材に由来する問題を「個人に起因する問題」と「日本的雇用慣行に起因する問題」に大別し、主要な議論を整理する。

¹¹ アンゾフによれば、企業における意思決定は「戦略的意思決定」の他に、「管理的意思決定」、「業務的意思決定」がある（Ansoff, 1965 広田訳 1969）。管理的意思決定とは、所与の基本的な経営方針の下で、解決すべき経営管理上の諸問題に関して、適切かつ有効な解決策を選択するための意思決定を指す（大沢，2004）。また、業務的意思決定とは、日常的な収益性や人的資源の効率的活用など日常的マネジメント上の問題について管理的な判断に基づいてなされるべき意思決定を指す（大沢，2004）。

第1に、個人に起因する問題についてである。企業経営の戦略的意思決定は、経営人材の持つ事業観（事業に対する経営者の価値観や信念、使命感など）に準拠して行われる（三品，2004；山岡，2006）。三品（2004）によれば、事業観とは大きく5つの体系の階層を包括する概念である。ビジネス一般に関する「意味解釈の体系」から始まり、何をどうするとどうなるという「因果関係の体系」、何は何より大事かという「優先順位の体系」に発展し、最後はこの事業はどういうビジネスであるかという「事業認識の体系」、そしてわれわれの事業はいかにあるべしという「確信命題の体系」に至る（三品，2004）。事業観とは、仕事経験を通じて学習されるものであり、一般メンバー層には、「意味解釈の体系」と「因果関係の体系」が求められる。管理職には「優先順位の体系」が求められ、経営職にはその先の「事業認識の体系」と「確信命題の体系」が求められる（三品，2004）。

しかし、そうした経営人材の有する事業観が特に過去の成功体験に基づいて硬直化・偏重化した場合、先に述べたような自己革新性の機能不全という問題が生じる。特に、日本経済が高度経済成長期にあり、「作れば売れる」という時代に初期キャリアを過ごした現代の経営人材にはそのような傾向が指摘されやすい。網倉・新宅（2011）も、戦略的な思考枠組みが固定化・硬直化することが戦略的意思決定の質を低下させ、結果的に環境変化への適応能力を損ねる結果をもたらすことを指摘する。

第2に、日本的雇用慣行に起因する問題について述べる。ここでは、特に経営人材の登用の仕組みを規定する「日本的昇進構造」と「経営職の任期制」という2つの日本的雇用慣行について述べる。

まず、日本的昇進構造の主な特徴を2点に整理して以下に述べる。第1の特徴は「遅い昇進」と言われるように長期の競争の中で昇進が行われている点である（今田・平田，1995；小池，1981；櫻田，2015；竹内，1995）。竹内（1995）は、課長昇進時期は入社12年から14年頃の時期に集中していることを明らかにした。しかし、昇進格差が明示的になる以前から、既に早期の選抜が行われていることを示唆する研

究もある（花田，1987；若林，1986；八代，2002b）．若林（1986）は，入社3年目，7年目，13年目の大卒社員のキャリアを分析し，3年目までの実績が7年目の昇進を規定し，さらに7年目までの実績がその先の昇進に影響を及ぼすことを明らかにした上で，入社3年目までに選別が行われていると結論付けた（若林，1986）．キャリアの初期のわずかで目立たないほどの評価の差が後の大きな昇進格差につながる日本型昇進構造の特徴は，「隠微なファストトラック」（八代，2002b）と表現される．第2の特徴は，「複数の競争原理に基づく重層型昇進構造」である（今田・平田，1995；櫻田，2015；竹内，1995）．今田・平田（1995）は，日本企業の昇進構造がアメリカ型のトーナメント競争モデルではなく，（1）一律年功モデル，（2）トーナメント競争モデル，（3）昇進スピード競争モデルの3つの競争原理を従業員のキャリアの段階によって使い分ける「重層型昇進構造」であることを示した．

以上みてきた日本型昇進構造の特徴は，従業員の組織コミットメントを高め，企業特殊性の高い能力を構築するメリットを享受できるが，その反面，人間関係への配慮やバランス感覚を重んじるあまり，リスクを伴う変革を避けようとする保守的な経営人材が登用されてしまうというデメリットが指摘されている（伊丹・加護野，1989；大沢，2004）．同様に，小池（1999）も，こうした日本型昇進構造が多数の従業員の長期にわたる能力向上の誘因となることや複数の上司による評価が能力評価の適正性を高めることを認める一方，一部の経営幹部候補を対象に戦略的・計画的な育成機会を提供することが不可能になるため，教育投資という観点から無駄なコストが発生することを指摘している．以上により，伝統的な日本型昇進構造が高い経営能力を有した経営人材の登用において適した仕組みではないことが示唆される．

続いて，経営職の任期制について述べる．三品（2004，2007，2011）は，日本企業の業績低迷の要因分析をした結果，戦後から日本企業を支えた創業経営者の跡を継いだ専門経営者の任期制に起因するところが大きいことを明らかにした．専門経営者は，数年の任期が初めから約束されている場合が多く，在任期間中にリスクを伴う組織変

革に着手するインセンティブが生まれず、創業者の築いた企業基盤を継承して守ることに終始しがちである。三品（2004）は、こうした短命社長のバケツリレーが日本企業の戦略不全を引き起こしていると指摘する。

以上、非連続的な組織変革をリードする経営人材の重要性と経営人材に関する課題を指摘し、「個人に起因する問題」と「日本的雇用慣行に起因する問題」の観点から、経営人材の能力不足を招く構造的な要因について検討した。

それでは、経営人材の能力不足という問題を克服するにはどうすればよいのだろうか。企業にとって経営人材の供給源には、本来、外部人材からの調達と内部人材の登用（育成）という二つのアプローチがある。

最近では、一部の日本企業で外部から「プロ経営者」を招聘するケースが見られるようになった（菅野，2015；小杉，2015）。しかし、外部労働市場が発達している諸外国と比較して日本の労働市場はいまだ発展途上にあり、とりわけ経営層の流動性は低い。そのため、日本企業の多くは内部人材の登用を中心に経営人材を確保しているのが現状である¹²。

伊丹（1995）は、日本の産業構造が大きな転換期にあり、従来とは異なるタイプの経営人材が求められているにもかかわらず、経営人材候補となる中堅管理職層がそれに足る「経験の幅と深さ」を有していないと指摘し、経営人材候補の育成が急務であると指摘する。同様に、Charan, Drotter, & Noel（2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）も、有能な経営人材の不足は人材育成の問題であると指摘し、経営人材候補の育成が急務の経営課題であると主張する。

このような指摘と符合するかのように、特に 2000 年前後¹³ から日本企業でも次世

¹² 労働市場とは異なる企業内部要因による説明として、日本企業の経営者選任に関する実証研究を行った石井（1996）は、日本企業は従業員が長期内部昇進競争へ参加するインセンティブを維持させるために、内部昇進者から経営者を登用するという仕組みを導入していると指摘する。

¹³ 今日に至る次世代経営人材育成の潮流について、守島（2008）は、「高度経済成長期からバブル崩壊（1991年頃まで）は経営リーダー育成不在の時代」「バブル崩壊から2005年頃ま

代経営人材¹⁴ を早期に選抜・育成することの重要性が認識されるようになり、主に大企業を中心に「次世代リーダー育成プログラム」¹⁵ を取り入れる企業が増加した（守島，2008；内田，2009）。社会経済生産性本部（2007）が202社を対象にした調査によると、選抜人材教育を実施している企業は58.7%で、これは年々増加傾向にある。また、先に挙げた「第39回 当面する企業経営課題に関する調査」（日本能率協会，2018）の調査結果によれば、組織人事領域の経営課題について、「次世代経営層の発掘・育成」（28.6%）は、「管理職層（ミドル）のマネジメント能力の向上」（31.4%）「組織風土（カルチャー）改革，意識改革（31.0%）」に次いで重視されていることが示されている。さらに、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（2013）が大企業171社を対象に実施した「RMS Research 人材マネジメント実態調査2013」でも、人材マネジメントの課題に対する回答で、最上位に「次世代経営人材の育成・登用」（87.9%）の項目が上がっている。こうした調査結果からも、経営人材候補の育成に対する近年の日本企業の関心の高さがうかがえる¹⁶。

以上、本節では不確実性の高い経営環境下で非連続な組織変革をリードする経営人材の重要性が増し、特に経営人材候補の育成が急務な経営課題であることを論じてきた。そこで次節では、多くの企業において経営人材の有力候補である中堅管理職に着目し、中堅管理職の育成を巡る現状を概観した上で、新たな育成機会として新規事業創出経験の有用性を述べる。

では“傍流”経営者の緊急避難的起用」，「2006年頃以降は変革型リーダーの早期選抜・長期育成」と3期に分けている。

¹⁴ マッコールらは、次世代経営人材の育成について「自社の経営幹部候補層を選抜し、それらに対して経営リーダーとしての意識醸成と能力開発を目的とした一連の機会を提供する取り組み」と定義する（McCall, Lombardo, & Morrison, 1988）。

¹⁵ 次世代リーダー育成プログラムの実態は意外に知られていない。その理由について、大嶋（2010）は、次世代リーダー育成プログラムが、平等主義的な企業文化に沿わないなどの理由から導入企業の多くが情報開示に積極的ではない点を指摘している。

¹⁶ 経済産業省（2017）『「経営人材育成」に関する調査結果報告書』では、経営人材の定義として多いのは、「CEO・COO/社長」（100%）に次いで、「副社長・専務・常務」（83.5%）、「CFO（最高財務責任者）」（51.0%）の順となっていることが示されている。

1.3. 経営人材候補である中堅管理職の育成機会としての新規事業

本節では、まず経営人材候補として注目される中堅管理職とは一体どのような機能と役割を有する存在であるかについて述べた上で、中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う学習課題を整理する。さらに、経営人材候補である中堅管理職に対する企業の育成施策の現状と課題を検討する。最後に、経営人材候補である中堅管理職の育成機会として新規事業創出経験に注目が集まる背景に言及し、新規事業創出経験の付与に伴う実務上の課題を指摘する。

1.3.1. 経営人材候補としての中堅管理職

本項では、まず経営人材候補として中堅管理職¹⁷に期待が寄せられる状況を確認した上で、中堅管理職の機能と役割を整理する。

株式会社産労総合研究所（2012）が106社を対象に実施した「選抜型の経営幹部育成に関する実態調査」によれば、選抜対象となる人材の要件として「役職」（78.7%）を挙げる企業が最も多いことが分かる。さらに、その内訳を見ると「課長クラス」（62.2%）、「次長・部長クラス」（54.1%）という順で、中堅管理職が主な対象であることが分かる。同様に、学校法人産業能率大学総合研究所（2012）が239社を対象に実施した「次世代リーダーの選抜型育成に関する実態調査」でも、選抜育成の対象として最も多く挙げられたのが「課長クラス」（63.6%）で、以下「部長クラス」（47.9%）、「一般社員クラス」（38.8%）の順であることが示されている。さらに、経済産業省（2017）においても、経営人材候補として育成の対象とされるのは「部長クラス」（88.2%）、「課長クラス」（58.8%）の順で、上記調査同様に中堅管理職が主たる育成対象であることが明らかである。

¹⁷ 本論文では「中堅管理職」と「管理職」を併用する。中堅管理職を含む管理職全般についての議論を指す場合は「管理職」と表記し、中堅管理職に限定した議論を指す場合は「中堅管理職」と表記する。

以上見てきた各種調査の結果から、日本企業が経営人材候補として中堅管理職に着目している現状が明らかとなった。それでは、不確実性の高い経営環境の下で非連続な組織変革をリードする経営人材を登用するために、その主たる候補である中堅管理職に対してどのような育成が求められるのだろうか。その本題について論を進める前に、まず中堅管理職とは一体どのような存在であるかについて確認しておきたい。

本論文における中堅管理職の定義は、序章で述べた通り、「組織の全体、もしくは組織内の明確に区分できる一部分（組織・部署）の業績に責任を持つ、課長・部長相当職の人物」である。それでは、中堅管理職とは、組織内でどのような役割を有し、いかなる行動をしているのだろうか。こうした中堅管理職の基本的な役割や職務行動に関しては、管理者行動論¹⁸の領域において一定の研究蓄積がある。

管理者行動論の端緒はスーン・カールソンの研究に遡る。当時の経営管理論の主たる関心が経営管理に必要な要素を整理することであり、経営管理に関わる管理者が実際に何を行なっているかを体系的に解明されていないという問題意識を持ったカールソンは、管理職の日常的な対人接触のパターンから管理職の実像に迫ることを試みた（Carlson, 1951）¹⁹。その結果、カールソンは、管理職は大半の時間を対人接触に費やしていることや、部下以外に上司や社外の人との接触に多くの時間を割いていることなどを明らかにした（Carlson, 1951）。

¹⁸ 管理者行動論の主な関心事は、「管理者は、現実の日常行動において一体何を行っているのか」あるいは「どのような活動、どのような人々との接触にどれだけの時間を費やしているのか」という問いである（金井, 1991）。管理者行動論に関する先行研究の対象は、経営職に近い上級管理職から主任や班長のような下級管理職までを含む管理職一般を指しており、必ずしも本研究で着目する中堅管理職に限定したものばかりではない。しかし、管理者行動論に関する先行研究がこれまで蓄積してきた知見は中堅管理職の役割や学習を理解する上で示唆に富む内容であると考え、本節では管理者行動論や管理職の学習に関する先行研究を概観する。

¹⁹ カールソンは、管理職の日常行動を測定するために、ダイアリーメソッドという研究方法を用いた（Carlson, 1951）。ダイアリーメソッドとは、調査対象者である管理職が活動が生じるたびに接触の相手、場所、活動の目的、時間などを特定の記入フォーマットに書き込むことで、管理職の日常的な行動パターン（主には対人接触パターン）を収集する方法である（金井, 1983）。

その後、より精緻に管理職の日常行動を調査し、管理者行動論の発展に大きく貢献したのがカナダの経営学者ヘンリー・ミンツバーグである。ミンツバーグは、業種・業態の異なる組織の経営幹部を対象にそれぞれ1週間の構造化観察法による調査を実施した結果、管理職には対人関係、情報関係、意思決定関係に大別した全10タイプの役割があることを明らかにした (Mintzberg, 1973 奥村・須貝訳 1993)。対人関係の役割とは、①フォーマルな行事の全てにおいて自分の組織を代表する「フィギュアヘッド」、②同僚や組織外の人間と交流し、好意的援助や情報を得る「リエゾン」、③動機づけや人員配置など、マネジャーが部下と持つ関係を定めるものとしての「リーダー」、の3つの役割を指す。また、情報関係の役割とは、④情報を受信し統制することにより、自分の組織を詳細に把握する「モニター」、⑤マネジャーが自分の組織に特別な情報を伝達する「周知伝達役」、⑥組織の情報を外部環境に広める「スポークスマン」、の3つの役割を指す。さらに、意思決定関係とは、⑦変革を起こす「起業家」、⑧組織が脅威にさらされている場合の「障害処理者」、⑨組織の利益のためにどこの分野に資源を集中するかという「資源配分者」、⑩組織の利益のために代表として交渉する「交渉者」、の4つの役割を指す。ミンツバーグが明らかにした管理職行動の特徴は、管理職が多様な役割を個別に断片的に演じるのではなく、それぞれの役割をブレンドし、統合化された多重役割を担っていることを指摘した点にある (Mintzberg, 1973 奥村・須貝訳 1993)。

ミンツバーグが示した管理職の10タイプの役割をさらに抽象化し、「アジェンダ」と「ネットワーク」という2つの概念で管理者行動を体系化したのが、リーダーシップ研究の権威であるジョン・コッターである。コッターは、15名のゼネラル・マネジャーとその関係者を対象に定性調査を行い、中堅管理職の役割として「アジェンダの設定」「ネットワークの構築」「ネットワークを通じたアジェンダの実行」の3点を抽出した (Kotter, 1982 金井・加護野・谷光・宇田川訳 2009)。「アジェンダの設定」とは、財務、製品・市場、組織など幅広い事項に関する目的や計画の策定を意味する。

「ネットワークの構築」とは、直属の部下以外にも、社外関係者、上司の上司、部下の部下など広範囲にわたる人的ネットワークを指す。アジェンダを設定し、その実行を目的として形成された多様なネットワークを活用することが「ネットワークを通じたアジェンダの実行」である。コッターはアジェンダの実行においてネットワーク構築が非常に有効な手段であると指摘している (Kotter, 1982 金井・加護野・谷光・宇田川訳 2009)。

これまで見てきたように、管理者行動論は 1950 年代以降、米国企業を対象に発展してきたが、1980 年代に入り、日本企業の管理職を対象にした議論も展開されるようになった。例えば、日置・高尾・森・太源 (1998) は管理職の役割を「部下の業務遂行の監督者」²⁰ と「タスクの遂行者」という二つの側面から論じている。管理職は部下の監督者としてだけでなく、自分自身も業務を分担して、組織内で必要な交渉や調整を行い、一連のタスクを遂行するプレーヤーとしての役割を担うことになる。

このように、従来の管理者行動論が一貫して経営戦略を担う「戦略実行者としての管理職の側面」を強調してきたのに対して、「革新指向」という新たな役割を担う中堅管理職の存在を明らかにしたのが金井 (1991) である。金井 (1991) は、47 社 13,581 名の中堅管理職を対象に大規模質問紙調査を実施した結果、管理者行動には、「配慮」「信頼蓄積」「育成」「達成圧力」「緊張醸成」「戦略的課題の提示」「モデリング促進」「方針伝達」「連動性創出」「連動性活用」「革新的志向」の全 11 次元から構成される「広義の人間指向のリーダー行動」「広義のタスク指向のリーダー行動」「対外的活動」があることを明らかにした。

²⁰ 部下の業務遂行の監督が必要となる理由は、一人の管理職が管轄できる部下の範囲には限りがあるという「統制の範囲 (span of control)」の原則で説明できる (八代, 2002a)。組織の規模拡大に伴って一人の管理職で管轄できる統制の範囲に限界が生じた場合、組織は新たな階層を必要とすることになる (印南, 1999)。これは組織において意思決定の権限が上位階層から下位階層へと委譲されることを意味する。この権限委譲に伴って、上位管理者は下位管理者による業務遂行が円滑に行われているかを管理監督する責務を有することになる (八代, 2002a)。

以上、中堅管理職の役割と行動について管理者行動論の先行研究を概観した。その結果、中堅管理職には、主に部下のマネジメントやその他関係者との人的ネットワークなどを指す「人間指向」、アジェンダ設定やタスクの遂行などを指す「タスク指向」、組織を変革するような新たなアイデアの創出と実行を指す「革新指向」に大別されることが分かった。ミンツバーグによって概念化され、その後の管理者行動研究においても共通して見いだされた「多重役割性」という特徴は、1980年から1990年にかけて日本企業の競争優位性をもたらす源泉として認識され、組織内での階層を横断する形での情報共有や知識の創造において重要な役割を果たしてきたことが国内の実証研究でも指摘されている（金井，1991；Nonaka & Takeuchi, 1995）²¹。

しかしバブル崩壊以降、経営環境の高度化・複雑化といった外部環境要因に加えて組織のフラット化やプレイング・マネジャー化などの組織要因を背景に、日本企業の中堅管理職に求められる多重役割性の傾向が強まったことで、特に新しい事業の企画立案など革新志向に関する役割を果たせていない点が課題として指摘される（一般社団法人日本経済団体連合会，2012）。

こうした日本企業における中堅管理職の役割発揮に対して、数は少ないもののキャリア発達の観点から論じる見方もある²²（金井，1996）。キャリアステージという観点から見れば、日本企業の中堅管理職の多くはキャリア中期に位置付けられる。キャリア中期とは40歳前後を指し²³（Schein, 1978 二村・三善訳 1991）、他の世代には見られないキャリア発達上の課題が訪れやすい時期とされる。育児や介護など仕事

²¹ 2000年代に入り、日本企業において中堅管理職が戦略の策定および実行の中心的役割を担っているという見方に変化が見られるようになった。例えば、沼上・加藤・田中・島本・軽部（2007）は、組織の劣化現象によって中堅管理職の役割発揮が阻害されている状況を「組織の重さ」として概念化している。さらに、森谷（2018）は中堅管理職が戦略に関与することのプラスの効果が失われつつある状況に警鐘を鳴らしている。

²² 金井（1996）は日本の産業社会における中堅管理職の問題を議論する際に、個人のキャリアの視点が欠けていると指摘する。

²³ キャリア中期が指す統一的な年齢区分は存在せず、研究者によって異なる定義が用いられている。例えば、鈴木（2014）は、30代半ばから40代をキャリア中期と定義する。

以外の様々なライフイベントが重なるなど、生涯の他のどの時期よりも人によって役割や価値観に関する自己定義の多様性が見られる時期であることが指摘されている (Kroger, 2005 榎本訳 2005)。それだけに、身体的・心理的な葛藤を経験する人も少なくない。そうした中年期に特有のキャリア発達課題は「中年の危機」(middle-life crisis) といわれ、職業生活では、仕事の意味を喪失したり、会社に対する帰属意識が著しく低下したりすることが指摘されている。例えば、2008 年に労働政策研究・研修機構が実施した「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」によれば、40 代を境にして個人の仕事に対する意欲が下降する傾向にあることが示されている。また高橋 (2012) によれば、明確な仕事観²⁴ を持つことが仕事キャリア満足に有意な関連があるとした上で、他の全年代と比較して 40 歳前後の仕事観が最も低い傾向にあることを指摘している。仕事に対する意欲について世代間の違いを検討した先行研究によれば、中高年世代の特徴として若い世代と比べて学習目標に魅力を感じにくくなる傾向が指摘されている (Hertel et al., 2013)。

以上、キャリア発達に関する議論は、キャリア中期に見られる一般的な発達課題の傾向を示すものであり、必ずしも中堅管理職に限定した知見ではない。しかし、中堅管理職が組織上の役割を担う個人であると同時にキャリア中期を過ごす個人であるという見方に立てば、こうしたキャリア発達上の課題が中堅管理職の役割発揮に与える影響は無関係ではないだろう。

ここまで、中堅管理職に求められる役割と基本的な職務行動について見てきた。それでは、中堅管理職と経営人材にどのような違いがあり、中堅管理職から経営人材への役割移行にはいかなる学習課題があるのかについて次項で述べる。

²⁴ 高橋 (2012) によれば、仕事観は大きく「内因的仕事観」「功利的仕事観」「規範的仕事観」に分類され、「内因的仕事観」には「やりがい」「成長」「関係性」「認知承認」「仕事内容」が、「功利的仕事観」には「成功獲得手段」「損害回避手段」が、「規範的仕事観」には「社会規範」「会社規範」「仕事規範」「世代継承」が分類されるとしている。

1.3.2. 中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う学習課題

企業の経営幹部には経営職と管理職が含まれるため、しばしば経営職と管理職を混同した議論がなされるが、両者はその役割において本質的に異なる性格を持つ（三品, 2004）。例えば、両者の特徴の違いについて、三品（2004）は、経営職は不確実性に対処し、管理職とは複雑性に対処すると論じる。つまり、経営人材は経営環境の不確実性に対して非連続的な組織変革をリードする役割が期待されるのに対して、中堅管理職は環境変化に適応する組織能力を構築するために、タスク関連と人間関係関連という異質かつ複雑性の高いベクトルの均衡を図る調整的役割が求められていると考えられる。

それでは、中堅管理職から役割の異なる経営人材へ役割移行する上で、どのような学習課題を伴うのだろうか。ここではリーダー発達論に関する代表的な議論を概観し、その要点を述べる。

まず、リーダー発達（leader development）とは「リーダーの役割遂行に効果的な能力の発達」（McCauley, Van velsor & Ruderman, 2010）を指す。リーダーシップ開発と混同されがちであるが、リーダーシップ開発がリーダーとして必要な能力の構築を指すのに対して、リーダー発達とは自己の気づきや特定の課題遂行スキルなど、人間的な資質の発達に焦点が当てられる（Day, 2000; 田中, 2017）²⁵。ヴァン・ヴェルソアとマッコリーは、リーダーへの発達プロセスにおいて学習する能力について、戦略的に実行する能力や変革をリードする能力など「職務遂行に関する能力」、チームを構築する能力や他者を育成する能力など「社会性に関する能力」、新たなスキル・態度を習得する能力など「自己管理に関する能力」の3点を指摘する（Van Velsor & McCauley, 2004）。ヴァン・ヴェルソアとマッコリーのように、リーダーであ

²⁵ リーダーシップ開発に関する研究がどうすれば優れたリーダーを育てることができるか、そのためにはどのような教育や指導を行えばよいかといった実践的な課題を持つのが一般的であるのに対して、リーダー発達の研究は主としてリーダーとしての諸側面の成長過程のメカニズムや機序に焦点が当てられる（田中, 2013）。

る経営人材への発達を「新たな能力の獲得プロセス」と捉える見方は有用であるが、発達プロセスのある一面に焦点を当てた限定的な見方であることには留意が必要である。先に述べたように、管理職の職能に対応する能力と経営人材のそれとの間には非連続な部分が多く、中堅管理職の役割を高いレベルで遂行できることがそのまま経営人材としての適性を保証するものではない（大藪，2009）²⁶。そうした中堅管理職から経営人材への非連続性を伴う役割移行には、新たな能力の獲得だけではなく、これまで管理職として培ってきた知識・スキルの「学習棄却」（松尾，2014）や、発想や行動パターンの「質的転換」（金井・守島・金井，2003）などが見られることも指摘されている。

例えば、松尾（2014）は、中堅管理職から経営人材への役割移行には、これまで管理職として培ってきた知識・スキルの学習棄却が重要な役割を果たしていることを論じている。学習棄却（unlearning）²⁷とは、「個人が自身の知識・スキルが役に立たないということに気づいたときに、それらを棄却し、新しい知識・スキルを獲得すること」を指す（Akgun, Byrne, Lynn, & Keskin, 2007; Tsang & Zahra, 2008）。松尾（2014）は、民間企業に勤務する事業統括役員 24 名を対象に定性調査を実施した結果、部長・事業部長から事業統括役員に昇進した際に「経営判断」「権限委譲と動機づけ」「情報収集」に関して学習棄却することを明らかにした。「経営判断」の学習棄却とは、部長時代の「短期的、分析的、部分最適」な判断スタイルを改め、「長期的、直感的、全体最適」の経営判断を取り入れることを指す。また「権限委譲と動機づけ」の学習棄却とは、自分が主人公として事業運営に直接関与し、実行指揮を執っていた

²⁶ 大沢（2004）は、経営人材に求められる能力と管理職に求められる能力の違いを「企業家的能力」と「管理者的能力」という概念を用いて対比している。企業家的能力とは、自ら変化を求め、新たな可能性に果敢に挑戦する問題形成能力を指す。一方、管理者的能力とは、与えられた状況の中で最適解を求める問題解決型の適応能力を指す。

²⁷ 学習棄却は組織学習論の領域で主に組織レベルの概念として提示されたものであるが、松尾（2014）によれば、もともと組織学習やアンラーニングの概念は、個人学習や認知心理学の研究から援用されたものであり、個人レベルに活用することは問題ないとしており、本論文では松尾（2014）の立場に依拠する。

アプローチから、部下を主人公として事業運営を支援し、判断基準や事業方針を共有することで大幅な権限を部下に委譲するアプローチへと変更することを意味する。さらに、「情報収集」の学習棄却として、現場における直接的な情報収集が困難になるにつれ、事業統括役員は現場の課題を吸い上げたり、社内外にネットワークを構築したりするなど、情報収集の方法を見直していることが示された。

こうした知識・スキルの学習棄却だけでなく、行動を規定するリーダー・アイデンティティそのものが変容するという指摘もなされている。ロバート・ロードとロザリエ・ホールは、リーダー・アイデンティティを個人的水準、関係的水準、集合的水準に分類し、リーダー発達に伴い、個人的水準から関係的水準へ、さらに集団的水準へと自己概念が変容するプロセスを理論的に描いた (Lord & Hall, 2005)。個人的水準(individual level)とは、社会的環境の中で自己を他者から区別される者として定義する自己概念の水準である。関係的水準 (relational level) とは、ある個人とその重要な他者との関係に基づいて定義される自己概念の水準である。集合的水準 (collective level) とは、所属する組織の価値観や理念がアイデンティティの構成要素の一部となり、そのメンバーシップの大きさに基づいて定義される自己概念の水準である。以上の知見 (Lord & Hall, 2005; 田中, 2017) を援用すれば、管理職から経営人材への役割移行を以下の自己概念変容のプロセスとして捉えることができる。

まず、新参のリーダーである初級管理職時代には、リーダーである自分を他のメンバーと積極的に区別する自己概念を形成し、周囲に認めてもらおうと努める (個人的水準)。次第に、中堅管理職として役割適応するようになると、相手の反応や周囲の人間関係をより理解できるようになり、自己の視点にとどまらず他者との関係性において自らの役割を規定するようになる (関係的水準)。さらに、リーダーとして発達した経営人材になると、自分を所属する組織と同一化し、組織全体と組織を取り巻く状況を絶えず検証しながらリーダーとしての的確な意思決定を担えるようになる (集合的水準) (田中, 2017)。

以上、中堅管理職から経営人材への役割移行について、知識・スキルの「学習棄却」、発想や行動パターンの「質的転換」、リーダーアイデンティの「変容」という観点からその非連続性について論じてきた。

さらに、中堅管理職から経営人材への役割移行プロセスについて、ラム・チャランらは企業の経営幹部後継者育成の観点から、実践的枠組みとして「リーダーシップ・パイプライン」という考え方を提唱した。リーダーシップ・パイプラインとは、サクセッションプラン（後継者育成）とリーダー層の育成を一つにまとめ、トップに相応しい人材を安定供給する全社的な人材育成と登用の仕組みとして体系化されたモデルである（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004; Conger & Fulmer, 2003）。リーダーシップ・パイプラインには、組織上の職位が変わる6つの転換点とそこを通過する際に求められる3つの要件が含まれている。6つの転換点とは、一般社員から係長、係長から課長、課長から部長、部長から事業部長、事業部長から事業統括役員、事業統括役員から経営責任者という職位の変化を指す。また3つの要件とは、その職位に必要なスキル、業務時間配分、職務意識を意味する。以下、それぞれの転換点について述べる。

第一の転換点である一般社員から係長への職位変化は、自身の職務を遂行するプレイヤーから他者の仕事を管理するマネジャーへの視点の変化を意味する。この段階での学習課題は、仕事の計画性、人員の確保、仕事の割り振り、モチベーション、コーチング、他者の評価等である。新任係長は自分の仕事だけでなく、他の人の効率的な業務遂行のために自分の時間を活用する必要がある（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）。

第二の転換点である係長から課長への職位変化は、プレイヤーからマネジャーへの完全な役割移行を意味する。係長の育成や部門間での経営資源配分に対して責任を持ち、自己の職能を超えて事業全体の支援にも関与する役割が求められる（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）。

第3の転換点である課長から部長への職位変化では、自分の経験以外の道の仕事を理解し、他の職務機能の関心事や要求を勘案するスキルが求められる（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）。また、事業全体を俯瞰する視点を持ち、部門を超えたネットワークの開発も新たな役割として求められる。

第4の転換点である部長から事業部長への職位変化は、多様な価値観を持つ人との協働スキルが求められる。また、担当事業のマネジメントを短期的な業績だけでなく、長期的な観点から考える視点が求められる（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）。

第5の転換点である事業部長から事業統括役員への職位変化は、個別の事業戦略からポートフォリオ戦略を優先し、自社が将来にわたって長期的な競争優位を確保するためのコアコンピタンスを見極める戦略的な視点が求められる（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）。また、事業部長を育成するための高度なマネジメントスキルが求められる。

第6の転換点である事業統括役員から経営責任者への職位変化では、戦略思考からビジョナリー思考へシフトすることが重要である。また、長期的な思考と外部の動きに対する洞察力を持ち、リスクを恐れずやり遂げるリーダーシップで経営判断をする役割が求められる（Charan et al., 2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004）。

以上、リーダーシップ・パイプライン・モデルを参考に、中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う学習を整理すると以下の3点に集約されると考えられる。第1に「ビジョナリー思考へのシフト」である。経営人材には戦略的思考だけでなく、企業の未来を洞察し、ビジョンを掲げて、企業をリードするビジョナリー思考を持つことの重要性が指摘されている。第2に「戦略的意思決定力の獲得」である。経営人材には、全社を俯瞰し、中長期的な視野で会社の現状と未来を捉え、リスクを恐れず、最

適な意思決定と投資判断を行う意思決定能力が求められる。特に、事業統括役員以上の経営人材には、担当する事業の域を超えた全社の視点で長期的な自社の競争優位を確保する視点が求められている。第3に「他者影響力の獲得」である。ビジョンの実現に向けて、社員や外部関係者を含めた多様な他者を巻き込む「他者影響力」が必要不可欠となる。管理職から経営職へと役割移行する過程でその影響範囲が広がる中、いかに社内外の多様な他者に対して影響力を発揮できるかが経営人材に求められる重要な学習課題であると示唆される。

それでは、中堅管理職が経営人材へと役割移行する上で必要な「ビジョナリー思考」「戦略的意思決定力」「他者影響力」を獲得するために、いかなる育成機会が求められているだろうか。次項では、現行の経営人材育成プログラムの具体的な内容を概観し、課題を検討する。

1.3.3. 中堅管理職から経営人材への役割移行を促す育成施策の課題

まず、企業が行っている経営人材候補の育成施策について現状を概観する。「選抜型の経営幹部育成に関する実態調査」（産労総合研究所、2012）によれば、育成プログラムの具体的内容として「経営に関する知識の習得」（81.8%）、「経営課題のアクションラーニング」（63.6%）、「経営戦略づくり」（61.4%）、など上位を占める回答結果が示されている。また「次世代リーダーの選抜型育成に関する実態調査」（産業能率大学総合研究所、2012）によれば、育成の内容は「リーダーシップ研修」（76.0%）が最も多く、次いで「経営管理知識の教育」（74.4%）、「自社事業戦略の策定・提言」（57.9%）という結果であることが分かる。さらに、企業ではなく役員本人を調査対象とした「新任役員の素顔に関する調査結果報告書」（日本能率協会、2012）では、過去に受講した経営人材教育の内容について、「社内のトップ・マネジメント育成プログラム」（50.0%）が最上位という結果であった。

以上、経営人材候補の育成に対する企業の取り組みを概観した結果、主に一定期間

の Off-JT を中心とした内容が実施されていることが分かる。しかし、Off-JT による研修についてその効果性を疑問視する指摘も少なくない。例えば、清水（2012）は、理論とケースを中心とした現行の問題解決型経営教育（疑似体験）の限界を指摘し、自分の直感や好き嫌いを前面に出し、緊張や苦勞、悩みを伴いながら他者をリードする実務経験こそが重要であると述べている。同様に、リーダーシップ開発研究の泰斗であるモーガン・マッコールは、従来の管理職教育やリーダーシップ教育が日常の仕事とは異なる閉ざされた教育空間の中で実施される傾向にあったことに異を唱え、リーダーシップは現場での職務経験を通じて発達されると主張する（McCall, 1998）。

このように、中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う非連続な学習課題を克服するためには、一定期間の Off-JT による研修では不十分で、現場の職務経験が重要であることが指摘されている。しかし、現場の職務経験であれば内容を問わないというものではない。例えば、マッコールらは、経営人材の育成には「戦略的なポジションでの職務経験」が重要であることを強調する（McCall et al., 1988）。さらに、経営人材の育成に資する職務経験の特徴について、菅野（2015）は次の4点を指摘している。第1に、小さくてもよいので、一国一城の主を経験させること。一国一城の主とは、営業部門のような一機能の責任者ではなく、事業の全機能の責任者、しかも最終意思決定権を持った責任者を意味する。第2に、修羅場を経験させること。第3に、事業、機能、地域等、様々な軸で異なる経験を積ませること。第4に、保守本流よりも傍流・外部を経験させて外から客観的に自社を見る視点を養うことである。

こうした経営人材の育成に資する「良質な経験」は、既存事業においても減少していることが指摘されている。その要因は、「管理職の役割に関する問題」と「組織構造に関する問題」に整理される。第1に、管理職の役割に関する問題についてである。特に日本経済が長期不況期に突入し、企業各社が「減量経営」を志向する中、既存事業の管理職に求められる役割の中心が分業化・標準化されたオペレーション業務の管理となり、ビジョナリー思考を有して、戦略的意思決定を実践する機会に恵まれない

という問題点が指摘される。第2に、組織構造に関する問題についてである。近年、大企業を中心に、カンパニー制²⁸のような部門独立型の組織戦略を採用する企業が増えている。そうすると、優秀な人材が特定の部門の中で昇進していく傾向にあるため、部門を横断した全社的な視点で経営を考える機会に恵まれないという問題点が指摘される（伊丹・三枝，2008）。こうした状況に対して金井他（2003）は「現場のリーダーは育つが、全体経営を担える人材が育たない」と述べ、「事業部やグループを超えてビジネス全体の在り方を考えていく人材が必要」と指摘している。

これまで見てきたように、一定期間の Off-JT による経営人材育成プログラムだけでなく、既存事業においても経営人材候補の育成に資する「良質な経験」を求めることは難しい状況にある。そこで、近年、新たな育成機会として注目されるのが「新規事業創出経験」である。先に述べたように、新規事業の創出は経営環境の非連続な変化に対する組織適応戦略の一環として経営の関心が高まっているが、それだけでなく経営人材候補の育成という観点からも注目を集めている。守島（2002）は、経営人材候補の育成において、「高いレベルの仕事を用意して与えていくことが育成のための重要な手段」であるとした上で、新規事業プロジェクトへの配置、新規事業立ち上げの経験の重要性を特に強調している。さらに、守島・島貫・西村・坂爪（2006）は、事業経営人材200名を対象にした定量調査の結果、事業経営人材としての役割遂行に資する学習機会として、「新規事業」が「事業経営」に次いで有用な職務経験であることを実証している。

そこで次項では、経営人材候補の育成機会として注目を集める「新規事業創出経験」について、その概要とそれが注目される背景、および実践上の課題について述べる。

²⁸ 1990年代半ばにソニーによって初めて導入された組織形態である。企業内に存在する事業部門を一つの独立した組織と同等に見なし、カンパニー管理者に対し大幅に権限と責任を委譲することによって、カンパニーが独自で利益管理や資金管理を行えるようにすることを目的とする（望月，2010）。

1.3.4. 中堅管理職から経営人材への役割移行を促す育成機会としての新規事業

まず、新規事業とは何かについて述べる。具体的には、本論文が扱う新規事業が企業組織においてどのような事業領域に位置付けられるのかを整理した上で、新規事業創出のプロセスに関するこれまでの議論を概観する。

新規事業の範囲を巡る議論は、研究者間でも十分な合意が得られているわけではない。例えば、カール・ベスパーとトーマス・ホルムダルは、新規事業の分類を測定する基準として、①現在の企業戦略から戦略的に乖離している程度、②ボトムアップによるイニシアチブの程度、③企業内での新規事業活動が自律的な単位に割り当てられている程度の3つの次元を用い、187社を対象に電話インタビュー調査を実施した結果、60社から得られた77事業の中で39事業が新規事業であると判断された (Vesper & Holmdahl, 1973)。しかし、ベスパーとホルムダルの提示した3つの次元は客観性を担保できず、新規事業の範囲を規定する指標としては不相当であるという見方もある (山田, 2000)。また、イアン・マクミランとロビン・ジョージは、製品、市場、および商業化段階までの期間を基準として、新規事業を6つのレベル²⁹に分類している (MacMillan & George, 1985)。この定義は、Vesper & Holmdahl (1973)と比較して、より精緻に新規事業を規定しようとする試みである点は評価できる。しかし、新製品・サービスの事業化期間を1～2年以内と設定する明確な根拠が示されておらず、事業特性による新規事業創出のプロセスの違いを考慮していない点が課題である。戦略経営論の祖とされるイゴール・アンゾフは、「市場」と「製品」という2つの軸

²⁹ 6つのレベルとは次の通りである。①現在の製品・サービスの価値や魅力を新たに高める。②1～2年以内に現在の市場に対して販売され得る新たな製品・サービス、③1～2年以内に新たな市場に対して販売され得る新たな製品・サービス、④商業化段階に達するには2年以上を要すると見込まれる、現在の市場に対して販売され得る新たな製品・サービス、もしくは新たな市場に対して販売され得る現在の製品・サービス、⑤既に他企業によって生産・販売されているが、当該企業にとっては未知の新たな製品・サービス、⑥既存の市場、あるいは新たな製品もしくはサービスで創出される新しい市場において、現在の製品・サービスに取って代わるために開発されるような、今日存在しない新たな製品・サービス (MacMillan & George, 1985)。

を用い、それぞれの次元を「新規」と「既存」で分類して、企業の成長の方向を4タイプに類型化している (Ansoff, 1965 広田訳 1969). その上で、アンゾフは新規事業を、①既存の市場で新規の製品を開発する「製品開発」、②新規の市場で既存の製品を展開する「市場開発」、③新規の市場で新規の製品を投入する「多角化」、の3つのタイプであると定義した (Ansoff, 1965 広田訳 1969).

山田 (2000) は、アンゾフの用いた定義に対して、新規事業を市場や製品の開発とは区別すべきであると指摘し、企業内部に蓄積された未利用資源の有効活用や新たな資源の組織化の重要性を述べている。つまり、新規事業は単に市場や製品の開発だけでなく、事業としての仕組み、すなわち資源を全体として統一的に機能させるシステムの構築が必要であると指摘する (山田, 2000). そこで、山田 (2000) は、新規事業を「自社にとっての新製品や新市場の開発を端緒とし、経営資源を組織化するための仕組みを新たにつくらなければならない事業」と定義する。ロバート・ウォルコットとミッチェル・レピッツらの研究でも、山田 (2000) と同様に、企業内部の資源活用の重要性を指摘し、新規事業を「既存企業の内部のチームが、現在持っている資産、市場、能力を活用しつつ、それらとは一線を画した新規ビジネスを考案、育成、市場投入し、管理する活動プロセス」と定義する (Wolcott & Lippitz, 2010). 以上、新規事業に関する先行研究を概観した結果、本論文では、山田 (2000) および Wolcott & Lippitz (2010) の定義を参考に、新規事業を「既存事業を通じて蓄積された資産、市場、能力を活用しつつ、既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出する活動」と定義する。

新規事業を創出するプロセスは、個人・集団・企業といった多様なレベルでの学習を通じて、それまで社会あるいはその会社に存在しなかった新しい知識が創発され、社会的に普及・受容されるプロセスであると考えられる (Lundvall, 1992). そのため、新規事業創出のプロセスとは、「新しい知識の創造プロセス」と同時に、「新しい知識の受容プロセス」とであると捉えられる (軽部・武石・青島, 2007). それでは、

新規事業を創出するプロセスとは具体的にどのようなことを指すのだろうか。ステファン・マーカムは、新規事業を創出するプロセスとして、①研究、②新規事業のコンセプトの確立、③新規事業の潜在力の立証、④新規事業の公式な開発、⑤市場への参入、の5段階を示している (Markham, 2002)。山田 (2000) は、マーカムが「市場への参入」と定義した事業化後の事業運営について詳細に検討し、①新事業の立案・案件審査、②新事業のための資源獲得・人事、③新事業の開始、④新事業の運営と権限、⑤新事業の評価、⑥新事業の継続もしくは撤退、を挙げている。これまで見てきた新規事業創出プロセスを最も体系的に論じているのが金森 (2003) である。金森 (2003) は、新規事業創出プロセスを3段階に大別し、「事業機会の発見をするところからアイデア促進までの着手段階」「アイデアの促進からプロジェクトが正式に承認されるまでの承認段階」「プロジェクトが正式に承認された後の新規事業を創出するリーダーの行動を指す実行段階」と整理している。以上、新規事業創出プロセスに関する先行研究を概観した結果、各研究者によって新規事業創出プロセスには若干の定義上の相違が確認されるが、概ね、①事業構想段階、②承認段階、③事業化段階の3フェーズに分類される。

そこで、本論文では冒頭に述べたように、新規事業創出プロセスについて、金森 (2003) を参考に、『「事業機会の発見からアイデア促進までの事業構想化段階」「プロジェクトが正式に承認されるまでの承認段階」「プロジェクトが正式に承認された後の事業化段階」から構成される一連の活動プロセス』と定義する。

近年では、社内ベンチャー制度の導入や新規事業開発を専門に行う部門を設置する企業も増えている。財務的なリスクへの対処や中核ビジネスを担う既存事業部門の円滑な運営など、企業が健全な経営活動を行う上で必要不可欠な検討事項が、新規事業の推進を阻害する要因となりうる場合もあるためである (Wolcott & Lippitz, 2010)。榊原・沼上・大滝 (1989) は、社内ベンチャーを「既存事業の中には出てこない事業、すなわち既存事業の延長上にはない新規事業を社内資源を活用して創造する努力

の総体」と定義し、主要な3つの要素を挙げる。第1に、既存事業とは異なる新規性の高い事業の創造が目的とされることである。第2に、大企業組織の内部に独立性の高い事業創造単位が設定されることである。第3に、事業創造に関する研究開発、生産、マーケティング、財務、人事等に及ぶ広範な権限とそれを遂行するための資源がリーダーに与えられることである。また、社内ベンチャーの特徴について、飛田（2000）は、①新規事業の創造を目的として設置されること、②企業内部の独立した事業体であること、③事業展開に対する責任を有すること、④その運営にはリーダーである新規事業を創出するリーダーが中心となっていること、の3点を挙げている。

以上、新規事業の概念定義および新規事業創出プロセスについて述べてきた。ここでは、新規事業創出経験が経営人材の育成に資する有用な経験であると考えられるのは一体どのような理由によるものだろうか。

三品（2011）は、新規事業に特有の「不安定性」「スピード感の早さ」「組織の未成熟さ」の3点を挙げ、新規事業の創出経験を有する経営者を登用しない限り日本企業の再興は望めないとしている。同様に、小原（2011）も、事業運営全体を統轄する最終責任者として意思決定を行える点に新規事業創出経験の意義があると論じ、経営人材候補の育成機会として有用であることを主張する。

さらに、詳しくは第2章で述べるが、管理職の経験学習に関する先行研究において、新規事業創出経験が中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを支持する知見は豊富に蓄積されている（Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988）。以上のように新規事業創出経験が経営人材候補の育成に資する良質な経験であることを主張する指摘がなされる一方で、「育成」「評価」「定着」という観点から、実務上の課題も顕在化している。

第1に、育成に関する課題について述べる。具体的には、経営人材候補に新規事業創出経験を付与した後、実践面における適切な支援が行われていない課題である。新規事業創出の経験者は社内でもごく少数派であり、新規事業部門を管掌する経営陣で

あっても過去に自ら新規事業を創出した経験を持つケースは少ない。そのため、新規事業創出経験に伴う「学習課題」や「教育的瞬間」における育成の在り方について十分な知見が蓄積されておらず、結果的に学習を促す適切な支援が行われていないという状況が生じている。

第2に、人事評価に関する課題について述べる。具体的には、経営人材候補の評価・処遇の基準が成果主義に偏っているという課題が指摘されている（野田，2008）。現状、経営人材候補の評価や登用の基準に、客観的で測定容易な「新規事業の財務的な成果」が用いられるケースが多く見られる。しかし、新規事業とはそもそも成功確率が低く、また事業の成果が出るまで、場合によっては10年以上のタイムラグが生じることも珍しくない（小原，2011）。また、経営人材候補の育成において重要なのは、本来、新規事業の業績ではなく、新規事業創出経験を通じた学習の内容である。「失敗から学ぶ機会」の重要性が指摘されていることから、事業の財務的な成果を本人の学習成果の代替指標として用いるのは適当ではないだろう。業績が過大評価され、新規事業創出経験を通じた学習が企業の無形資産として蓄積・活用されないことは、中堅管理職個人のキャリア形成上の問題だけでなく、経営観点からも大きな損失であると言わざるを得ない。

第3に、定着に関する課題について述べる。これは、新規事業創出経験をきっかけに次世代経営人材が離職するという課題である。上述したように、実践面での支援が十分に施されていない中で成功確率の低い新規事業を任せられ、評価は業績成果によってなされるという状況の下で、会社に対するロイヤリティが低下し、離職を決意するというケースは少なくない。

以上、「手薄な育成支援」「業績一辺倒の人事評価」「人材の社外流出」という人材マネジメントの課題を克服するためには、新規事業創出経験を通じた学習とその促進要因を明らかにする必要があると考える。なぜなら、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習と促進要因を明らかにすることによって、これまで業績成果一辺倒であ

った人材の評価・登用の基準に「学習成果」という新たな基準の活用を可能にし、経験を通じた学習を促すための育成支援の在り方を検討することができるためである。さらに、経験を通じた学習内容を適切に評価することができるようになれば、経営人材候補の要件を満たした中堅管理職の選抜や抜擢に活かせるだけでなく、事業に失敗した人材に対するセカンドチャンスの機会やより適切な職務への異動配置も検討することが可能になる。

そうした企業の人材育成に対する姿勢は、経営人材候補の組織コミットメントを促す効果が期待され、結果的に経営人材候補の定着に寄与するものと考えられる。

1.4. 第1章のまとめ

本章では、経営人材候補の育成機会として中堅管理職を対象にした新規事業創出経験に着目する社会的背景について述べた。

第1節では、サービス経済化、グローバル化、知識経済化をはじめとする経済環境の変化に伴い、企業が当面する経営課題はますます複雑化・高度化する中、持続的な競争優位を獲得するために、企業は事業基盤の再構築や新規事業の創出など慣行軌道の変更を迫る非連続な組織変革の必要性に迫られている現状を述べた。次に、今日の企業経営に求められる経営人材の役割の重要性と課題を指摘し、課題解決には経営人材候補の計画的な育成が重要であることを指摘した。

第2節では、経営人材候補の育成を巡る現状と課題を述べた。まず、経営人材候補の対象として中堅管理職に着目される現状を確認した上で、中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う学習課題を「ビジョナリー思考」「戦略的意思決定力」「他者影響力」に整理した。さらに、経営人材候補の育成に対する施策の実態として一定期間のOff-JTが中心であることを確認し、その育成効果の限界を指摘した。さらに、既存事業を通じた職務経験にも経営人材の育成に資する良質な経験が不足していることを述べ、経営人材候補の育成機会として新規事業創出経験に注目が集まる背景を論じた。

新規事業創出経験の付与に伴う実務上の課題を「手薄な育成支援」「成果主義による評価」「人材の社外流出」の3点に整理し、課題解決の糸口として、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにすることの意義を論じた。

それでは、新規事業創出経験と中堅管理職の学習に関してこれまで学術的にはどのように捉えられてきたのだろうか。新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を探究する理論的な背景について次節で論じることとする。

第2章 理論的背景と目的

2.1. 第2章の概要

第1章では、経営人材候補の育成機会として中堅管理職を対象にした新規事業創出経験に着目する社会的背景を論じた。そこで本章では、新規事業における中堅管理職の経験学習に関する実証的研究を行う理論的背景について論じる。

第1節では、まず管理職³⁰を対象にした人材開発に関する研究領域全体における管理職の経験学習研究の位置づけを明示した上で、管理職の経験学習に関する先行研究を概観する。具体的には、学習を促す経験に着目した研究群、経験を通じた学習内容に着目した研究群、経験を通じた学習プロセスに着目した研究群、経験を通じた学習を促進する要因に着目した研究群に区分し、それぞれの研究領域によって蓄積された知見と課題を検討する。

第2節では、まず管理職と新規事業創出の関連について述べ、新規事業創出において管理職が果たす役割を整理する。その上で、管理職による新規事業創出行動に着目した先行研究を概観する。具体的には、管理職による新規事業創出行動に着目した研究群と新規事業創出行動を促す要因（個人的要因・組織的要因）に着目した研究群に大別し、それぞれの先行研究を概観し、課題を論じる。

第3節では、管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創出行動に関する先行研究レビューから導出される先行研究の課題を論じ、本論文の目的と研究課題について述べる。

本論文でレビューする研究領域は図 2-1 に示す。

³⁰ 管理職の学習に関する先行研究では、経営職に近い上級管理職から主任や班長のような下級管理職まで管理職一般を対象にしたものが多く、必ずしも本研究で着目する中堅管理職に限定したものばかりではない。しかし、管理職の学習に関する先行研究がこれまで蓄積してきた知見は本研究において有用であると考え、本節では管理職の学習に関する先行研究を概観する。そのため、ここから「中堅管理職」と「管理職」の表記が混在するが、中堅管理職を含む管理職全般についての議論を指す場合は「管理職」と表記し、中堅管理職に限定した議論を指す場合は「中堅管理職」と表記する。

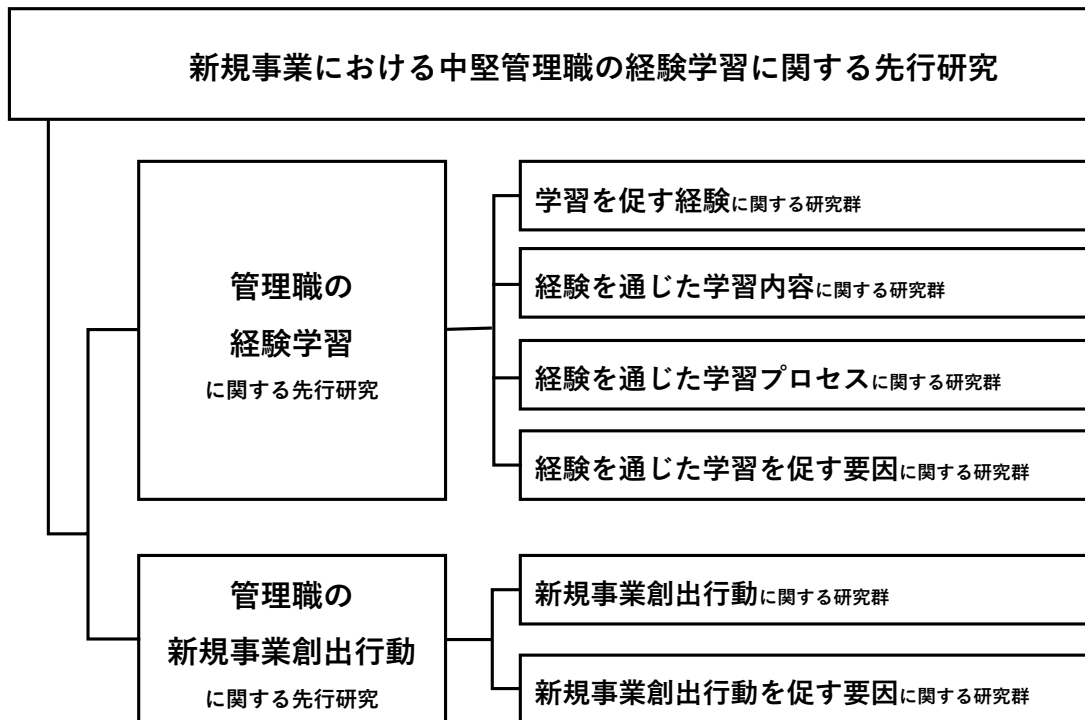


図 2-1 本論文において概観する先行研究の領域

2.2. 管理職の経験学習に関する先行研究

2.2.1. 管理職の人材開発研究における位置づけ

管理職の経験学習に関する研究は、管理職の人材開発に関する研究群に位置付けられる。人材開発とは、企業が戦略目的を達成するために必要なスキル・能力・コンピテンシーを同定し、これらの獲得のために従業員が学習するプロセスを促進・支援することで、人材を経営に計画的に供給するための活動と仕組みである (Hall, 1984)。Hall (1984) の定義の特徴は、人材開発の目的を「戦略目的の達成」とし、そのために従業員の学習を促進・支援する諸活動が人材開発の方法であることを明示している点である。管理職の人材開発に関する先行研究には膨大な蓄積があり、その全領域を本論文内で概観することは本論文の範囲を超えている。そこで、先に見た Hall (1984) の定義を援用し、「人材開発の目的」と「人材開発の方法」の側面から管理職の人材開発に関する先行研究を4つの区分に整理し、本論文の射程である管理職の

経験学習に関する研究領域の位置付けを明確にし、当該領域の先行研究を詳しく論じることとする。管理職の人材開発に関する研究領域を図示したのが図 2-2 である。

第 1 に、「人材開発の目的」という観点から、管理職の人材開発に関する研究領域を大別する（図 2-2 の縦軸）。管理職の人材開発に関する第 1 の目的は、管理職としての役割適応を促すための人材開発であり、それに対応する研究領域がマネジメント開発（management development）である（Day, 2000）。マネジメント開発に関する研究では、管理職としての役割遂行に求められる基礎的な知識やマネジメントスキルの学習に着目する。マネジメント開発に関する研究領域には、一般メンバーから管理職への役割移行期に焦点を当てて、その節目で新任管理職が直面する移行課題を明らかにした研究（元山, 2013）や初級管理職から中堅管理職への役割移行に必要な学習課題を論じた Charan et al. (2001 グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 2004) などがある。さらに、管理職研修の学習転移を促す OJT フォローアップの有効性を実証した Tews & Tracy (2008) がある。

管理職の人材開発に関するもう一つの目的とは、管理職から経営人材への役割移行を促すための人材開発である。経営人材への役割移行を促すための研究は、リーダーシップ開発（leadership development）に関する領域で一定の研究蓄積がある（Day, 2000）。リーダーシップ開発に関する研究の主な関心は、優れたリーダーがどのような経験から何を学んできたのか、またそこからリーダーをどのように育てるべきかという経営リーダーへの役割移行に対して示唆をもたらす点である（谷口, 2013）。

本論文は、経営人材候補の育成を目的として中堅管理職から経営人材への役割移行を促す知見を創出することを目指すため、リーダーシップ開発の研究領域に位置づけられる。なお、リーダーシップ開発に近接する研究領域として、リーダー育成（leader development）に関する研究がある。リーダーシップ開発では、リーダーシップを関係性に内在する社会的資本として捉え、対人関係（interpersonal）に関連す

る社会的認知 (social awareness) や社会的スキル (social skills) の向上に着目する (Day, 2000). 一方, リーダー育成とは, 個人内部 (intrapersonal) にある自己認知 (self-awareness) や自己制御 (self-regulation), モチベーション (self-motivation) など, リーダー個人の人的資本の向上に着目する (Day, 2000)³¹. リーダーシップ開発とリーダー育成は, 開発する対象によって上記のような違いが生じている. しかし, 本論文が着目する中堅管理職から経営人材への役割移行においては人的資本と社会的資本のどちらか一方ではなく双方とも重要な開発課題である. 従って, 本論文では両者を厳密に区分することを避け, リーダー育成の意味も包含して「リーダーシップ開発」という概念を用いることとする.

続いて, 2点目の「人材育成の方法」という観点から, 管理職の人材開発には研究領域を大別する (図 2-2 の横軸). 従来, 人材育成の方法について, OJT (On-the-Job Training) と Off-JT (Off-the-Job Training) という分類が伝統的に用いられてきた (今野・佐藤, 2002). OJT とは, 「上位者-下位者間の 1 対 1 の教育訓練」 (Jacobs & Jones, 1995; Rothwell & Kazanas, 2004) であり, より具体的には「上司が部下の職務に必要な能力 (知識・技能および態度) の向上・改善を目的として, 仕事を通じて行う, 計画的・合目的的・継続的かつ組織的教育活動」 (桐村, 2005, p. 42) と定義されているように, 職務経験を通じた学習を促す教育活動を意味している. OJT を通じた学習の有効性に関する先行研究では, ①訓練と実践が密接に関連していること, ②職務に必要な能力・スキルを効果的に学習できること, ③ (Off-JT と比べて) 低コストであること, ④必要なタイミングで実施できること, ⑤学習転移がスムーズであることが挙げられている (Van Zolingen, Streumer, De Jong, & Van der Klink, 2000).

³¹ リーダーシップ開発は, 主として経営管理, 組織論や人的資源開発を中心とした経営学で行われ, リーダー発達は主として産業・組織心理学の研究者によって行われ, 心理学や社会心理学のモデルを積極的に援用している (田中, 2017).

近年になって、日本企業の人材育成に関する分野の中でも実務経験からの学習を取り上げた実証研究の成果が増えてきたが（谷口 2013）、その研究の歴史は決して古くない。

これまで人材育成に関する研究の多くは、日常的な仕事現場から離れた教育研修など Off-JT に焦点が当てられてきた。具体的には、1940 年代以降、米国を中心に教育研修の効果性に関する研究や、教育研修による効果を高める学習者の能力・適性を明らかにする研究が行われてきた（Bell, Tannenbaum, Ford, Noe, & Kraiger, 2017）。

Off-JT を通じた管理職の人材開発に関する研究としては、米国企業 281 名の経営幹部と経営人材候補（high potential managers）を対象に定量的調査を実施し、エグゼクティブコーチングがリーダーシップ有効性に与える影響を検討した Thach（2002）や、日本企業 29 社の次世代リーダー育成プログラムの事例を分析し、その中で行われているアクションラーニングの類型化を試みた大嶋（2010）などが挙げられる。最近では、リーダーシップ開発研修の事例を基にアクションラーニングに成否の要因を検討する事例研究を扱った伊藤（2015）や、複数の異業種企業の管理職らが合同で取り組み、越境型管理職研修の学習効果に着目した辻・齋藤・関根・中原（2017）などがある。

このように Off-JT を通じた管理職の人材開発に関する先行研究には一定の歴史と研究蓄積がある。一方、先に述べたように実務現場における職務経験を通じた学習に着目した実証研究の歴史は浅く、1980 年代に入り、ようやく学習環境としての職場にスポットが当たるようになった（Davies & Easterby-Smith, 1984; McCall., 1988; McCall et al., 1988）。1980 年代以降、管理職の人材開発に関する研究領域が Off-JT から OJT にシフトした背景には、Off-JT を通じた学習効果に対する疑問の声が上げられる。例えば、第 1 章でも述べたように、リーダーシップ開発研究の泰斗である McCall（1998）は、従来の管理職教育やリーダーシップ教育が日常の仕事とは異なる閉ざされた教育空間の中で実施される傾向にあったことに異を唱え、リーダーシッ

プは現場での職務経験を通じて発達すると主張する。日本においても清水（2012）は、理論とケースを中心とした現行の問題解決型経営教育（疑似体験）の限界を指摘し、自分の直感や好き嫌いを前面に出し、緊張や苦勞、悩みを伴いながら他者をリードする実務経験こそが重要であると述べている。こうして、1980年代以降、管理職の経験学習に関する研究はリーダーシップ³² 開発研究の中で発展することとなった。以上の指摘に基づき、本論文では OJT を通じた管理職の人材開発に関する研究領域に位置付けられる。以上、管理職の人材開発に関する研究領域をその目的と方法の側面から整理し、本論文の理論的位置付けを論じてきた。

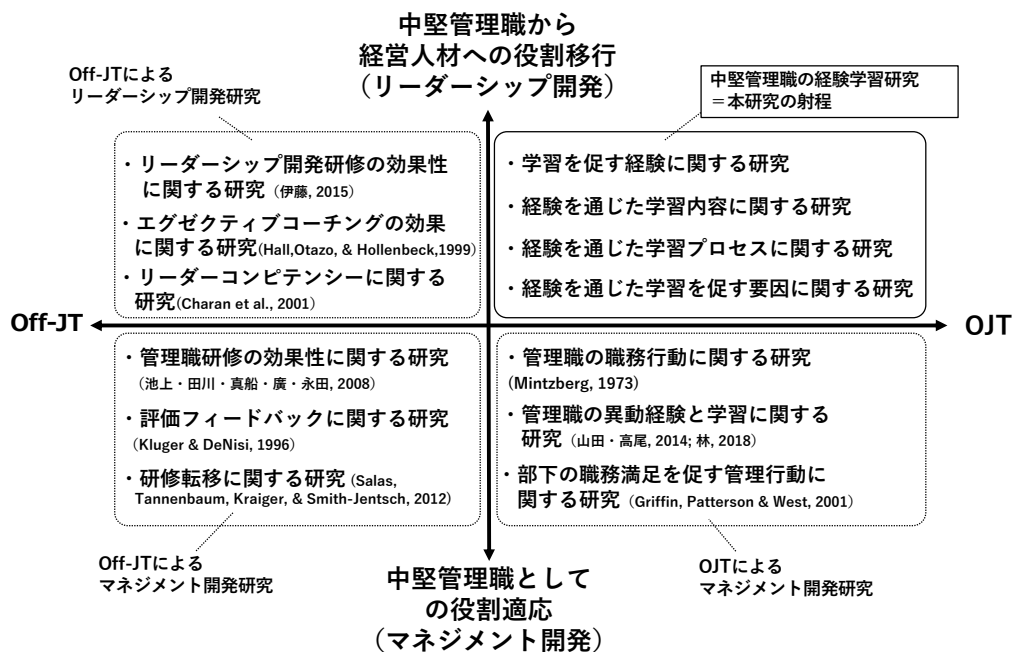


図 2-2 管理職の人材開発研究における経験学習研究の位置付け

³² 「マネジメント」と「リーダーシップ」の異同について古くから議論が行われてきた (Zalesnic, 1977; Rost, 1991)。例えば、ジョセフ・ロストは、「リーダーシップ」がリーダーとフォロワー間の影響関係であるのに対して、「マネジメント」は管理者と部下の間の権限関係であることを指摘する (Rost, 1991)。以上を踏まえ、本研究ではリーダーシップの概念について「何をどうすべきかについて他者が理解し、合意するように働きかけ、共有した目標を達成するように促すプロセス」と定義する。また、マネジメントもリーダーシップもある組織の目標を達成するための手段であると捉え、マネジメントをリーダーシップの一形態であるという松尾 (2013) の立場を支持し、「公式に任命されたリーダーによって発揮されたリーダーシップ」であると定義する。

図 2-2 に示すように、管理職の人材開発に関する研究領域全体において、本論文が射程とする経営人材候補の育成を目的とした管理職の経験学習に関する研究領域は第 1 象限に位置付けられる。

そこで、ここから管理職の経験学習に関する研究領域の主要な先行研究を詳しく概観していくことにする。管理職の経験学習に関する研究領域は、大きく 4 つの研究群によって構成される。具体的には、(1) 学習を促す経験に着目した研究群、(2) 経験を通じた学習内容に着目した研究群、(3) 経験を通じた学習プロセスに着目した研究群、(4) 経験を通じた学習の促進要因に着目した研究群である。そこで、次項以降では各研究領域において蓄積された知見と研究課題を検討する。

2.2.2. 学習を促す経験に着目した研究群

管理職の学習を促す経験に着目した研究の端緒となったのが、ジュリア・デイビスとマーク・イースターバイスミスによる研究である。デイビスとイースターバイスミスは、60 名の管理職（中堅管理職、上級管理職）を対象にインタビュー調査を行った結果、主に 4 点の発見事実を明らかにした (Davies & Easterby-Smith, 1984)。第 1 に、管理職は、公式的な研修よりも実際の仕事経験から学んでいるという点である。第 2 に、管理職は、新規性が高く、従来の能力がそのまま適用できず、新しい解決策を考えざるを得ないような問題に直面したときに学習する傾向にある点である。第 3 に、管理職自身がイニシアチブを取って主体的に行動しているという自己効力感が経験からの学習を促している点である。第 4 に、管理職の学習は企業の人材開発文化による影響を受けるといえる点である (以上、Davies & Easterby-Smith, 1984)。特に、新規性の高い職務経験から管理職の学習が促進されるという結果は、新規事業創出経験が中堅管理職の学習に有効であることを示唆するものと考えられる。

デイビスとイースターバイスミスによる研究を契機に、管理職の学習を促す経験特性を特定し、類型化しようとする学術的試みが米国の研究機関 Center for Creative

Leadership（以下、CCL）に所属する研究者を中心に行われるようになった。その中でも、管理職時代の職務経験と学習の関連を精緻に体系化したのがマッコールらによる一連の研究である（McCall et al., 1988; McCall, 1988）である。McCall et al.（1988）は、学習における「経験」の重要性をいち早く論じたリーダーシップ開発の先駆的な研究として位置付けられる。マッコールは米国の大企業6社に勤務する経営幹部191名を対象にしたCCLの定性的調査を分析した結果、学習に資する経験として616個の経験を抽出し、4カテゴリー16種類の発達の経験（developmental experiences）に分類している（McCall, 1988）。4カテゴリーとは、「課題（assignments）」、「他者（other people）」、「修羅場（hardships）」、「その他（other events）」である。

「課題」とは、「ゼロからのスタート（starting from scratch）」「立て直し（fix it / turn it around）」「プロジェクト・タスクフォース（project / task force）」「視野の変化（scope）」「ラインからスタッフへの異動（line to staff switch）」の5つの経験を含むカテゴリーである。「他者との繋がり」とは、「ロールモデル（role models）」「価値観の対立（values playing out）」によって構成される概念である。McCall（1988）によれば、ロールモデルとして想定される人の多くは上位層か直属上長で、同僚や友人・配偶者を挙げる人は限定的であるとされる。「修羅場」とは、「事業の失敗（business failures and mistakes）」「降格（demotions / missed promotions / lousy jobs）」「問題を抱える部下の対処（subordinate performance problem）」「逸脱（breaking a rut）」「個人的なトラウマ（personal traumas）」の5つから成る。「その他」とは、「コースワーク（coursework）」「初期の仕事経験（early work experiences）」「最初の管理職経験（first supervision）」「個人的経験（purely personal）」を指す。

さらに、管理職の学習に資する経験を経験特性の観点から類型化した先行研究もある。その先駆的な研究として、マッコーリーらは、管理職の学習に資する経験を「発達の挑戦（developmental challenge）」と称し、5つのカテゴリーに分類した

(McCauley, Runderman, Ohlott, & Morrow, 1994). 第1のカテゴリーは、「トランジション（異動）」である。トランジションとは、組織・職種をまたぐ異動や組織内での昇進などを指す。トランジションによって管理職は、新たな状況に直面し、それまでの思考様式や行動様式を改めて、新たな問題に対処する必要がある。第2のカテゴリーは、「変化の創造」である。不確実な環境下で変化を生み出すには、多くの困難な意思決定が必要となる。例えば、新たな方向性を提示することや、事業・組織の縮小を意思決定するような経験である。第3のカテゴリーは、「高度な責任」である。管理職は高い責任を伴うことで、異なる立場の視点を統合することやトレードオフの状況下で難しい判断を迫られるような経験をするのである。例えば、多様な事業の管理や外的な圧力を扱う経験などが該当する。第4のカテゴリーは、「権限がないところでの関係性構築」である。このカテゴリーには、同僚や上位のマネジメント層、外部の人間や直接の権限を持っていない他者に対して影響力を発揮する経験などが含まれる。第5のカテゴリーは、「障害」である。目的達成が困難な状況下で感じる心理的な不安に耐える経験を通じて、状況を好転させる方法を学ぶ。このカテゴリーには、トップマネジメントや周囲からの支援がない状況に身を置く経験や問題のある部下のマネジメント経験などが含まれる。

「発達の挑戦」の下位概念である「トランジション（異動）」「変化の創造」「高度な責任」「権限がないところでの関係性構築」「障害」は、中堅管理職が新規事業創出を通じて経験する事柄と多くの点で整合する。例えば、新規事業創出経験が経営人材候補の育成機会である理由として小原（2011）が指摘する、事業運営全体を統轄する最終責任者として意思決定を行える点は「高度な責任」と符号する。さらに、三品（2011）が新規事業特有の経験として指摘する不安定性、スピード感の速さ、組織の未成熟は、それぞれマッコーリーらが挙げた発達の挑戦における「障害」、「変化の創造」、「権限がないところでの関係性構築」と対応関係にあることが分かる。これらの知見を援用すれば、新規事業創出経験には管理職の学習に資する発達の挑戦課題が内

在していると考えられる。

この他、グローバル企業6社に所属する上級管理職101名を対象としたマッコールとホーレンベックによる研究では、グローバルリーダーの学習を促す経験として19のカテゴリーを抽出し、「基礎的な課題」「主要ラインでの課題」「短期的経験」「物の見方が変化した経験」の枠組みで整理している (McCall & Hollenbeck, 2002)。以上見てきたように、1980年代以降、学習を促す経験に着目した研究が盛んに行われ、その後グローバルリーダー (McCall & Hollenbeck, 2002) や女性リーダー (Morrison, White, & Van Velsor, 1987) など多様な管理職を研究対象としながら研究蓄積が行われてきた (谷口, 2013)³³。その中で、「課題」というカテゴリーの中で新規事業創出経験の有効性が示唆される。新規事業創出経験が管理職の学習に資する経験であることをより明示的に論じたのが金井 (2002) である。金井 (2002) は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が最も多いことを実証した。

これまで概観した先行研究の多くは、経営幹部に対して管理職時代を回顧してもらい、その後のキャリアに影響を与えたと思われる出来事を聴取する面接調査法を採用している。先行研究の多くが「管理職時代」を階層別に区分せず、包括的に捉えているのは、回顧法によって収集されるデータが調査対象者の自伝的記憶に基づいて想起・再生されるものであるため、時期を厳密に特定できないという方法論上の制約によるものと考えられる。こうした先行研究の課題を克服するために、定量的調査手法を用いて、管理職を階層別 (課長・部長等) に区分し、中堅管理職時代の経験と学習の関連を検討したのが松尾 (2013) である。松尾 (2013) は、中堅・上級管理職315名を対象に定量的調査を実施した結果、新規事業開発などを含む「変革に参加した経験」が、中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを明らかにした。

³³ 研究者によって抽出された経験カテゴリーの分類が異なり、十分な合意を得られていない (松尾, 2013)。

以上、学習を促す経験に着目した先行研究を概観した結果、新規事業創出経験が管理職の学習を促す有用な経験であることを支持する知見が蓄積されていることが明らかになった。しかし、学習を促す経験に着目した先行研究は、経験の類型化に重点を置くあまり、経験によって獲得される学習の具体的な内容については十分に検討されてこなかった（松尾，2013）。同様に、三輪（2013）はどのような経験がいかなる学習（スキル，能力，自己認識等）につながるかについて堅牢な研究成果が少ないことを先行研究の課題として指摘している。

それでは、中堅管理職は新規事業創出経験を通じて何を学んでいるのだろうか。次項では、経験を通じた学習内容に着目した先行研究を確認する。

2.2.3. 経験を通じた学習内容に着目した研究群

経験を通じた学習内容に着目した研究では、管理職が職務経験を通じて何を学ぶのかという研究課題に関心が寄せられ、これまで主に知識・スキルの獲得および棄却という観点から実証研究が行われてきた。

まず、知識・スキルの獲得に着目した研究について見ていくことにする。管理職の知識・スキルについて、最初に体系的に論じたのがロバート・カッツである。カッツは、管理職のスキルを「ヒューマンスキル」「テクニカルスキル」「コンセプチュアルスキル」の3つに分類した（Katz, 1955）。ヒューマンスキルとは、部下・同僚・上司など他者と協働して仕事を進める能力を指す。テクニカルスキルとは、会計，財務，生産，物流，販売など専門領域に関する専門的な知識を指す。コンセプチュアルスキルとは、組織全体や外部環境の動きを洞察し、戦略的に意思決定する能力である。カッツは、職位が高くなるほどコンセプチュアルスキルの重要性が増すと指摘する（Katz, 1955）。また、管理職の実践を支える「暗黙知」を手掛かりに、その獲得プロセスを通じて管理職の学習を捉えようとしたのが、リチャード・ウェインガーとロバート・スターンバーグによる研究である。ウェインガーとスターンバーグは、管理職

の実践を支える「暗黙知」を「タスク管理」「他者管理」「自己管理」に類型化した (Wagner & Sternberg, 1985)。「タスク管理」とは、特定の業務を遂行するためのノウハウである。「他者管理」とは、部下、同僚、上司との関係づくりのノウハウである。「自己管理」とは、自分の動機づけをコントロールしたり、自分の能力を組織の中で最大限に発揮するためのノウハウである。上述した Katz (1955) との関連を検討すると、「タスク管理」は「テクニカルスキル」および「コンセプチュアルスキル」と、「他者管理」は「ヒューマンスキル」とそれぞれ対応関係にあることが分かる。また、ウェインガーとスターンバーグが指摘した内容の特徴として、「自己管理」に関する知識・スキルを論じている点が挙げられる。さらに、ウェインガーとスターンバーグによって3類型に分類された暗黙知の具体的中身を詳細に検討しているのが、ヴェルソアとマッコリーによる研究である (Van Velsor & McCauley, 2004)。ヴェルソアとマッコリーは、「タスク管理」を構成する能力として、マネジメントスキル、戦略的に考え行動する能力、創造的に考える能力、変革に着手し実行する能力の4点を指摘する。また、「他者管理」を構成する能力として、人間関係を構築し維持する能力、効果的な職場集団をつくり上げる能力、コミュニケーションスキル、他者を育成する能力の3点を指摘する (Van Velsor & McCauley, 2004)。さらに、「自己管理」を構成する能力として、自分の個人的長所・弱点を理解する能力、要求の葛藤の両立を図る能力、新たな行動・スキル・態度を学ぶ能力、リーダーシップの価値を理解する能力の3点を指摘する (Van Velsor & McCauley, 2004)。

管理職の中でも特に中堅管理職に着目して、職務経験を通じた学習内容の解明を試みたのが松尾 (2013) である。松尾 (2013) は、日本の大規模製造業の部長・事業部長 315 名を対象にした定量調査の結果、中堅管理職が実務経験を通じて向上する能力には、「目標共有力」「情報分析力」「事業実行力」があることを明らかにした。目標共有力とは、部門や組織における理念や目標を示し、率先垂範しつつ、部門内で共有・浸透させながらメンバーを巻き込む力を指す (松尾, 2013)。情報分析力とは、

市場・業界・他社動向などの情報や業務に関する知識を基に、多様な視点を持ちながら論理的に考え、物事の原因を見定め、これから起こることを事前に想定する能力である（松尾，2013）。事業実行力とは、自社の経営指標や市場の動きを読み解き、その中からビジネスチャンスを見極め、リスクを恐れることなく事業を実行・推進する能力を意味する（松尾，2013）。さらに、松尾（2013）は、中堅管理職の学習に資する経験を「部門を超えた連携の経験」「部下育成の経験」「変革に参加した経験」に分類し、それぞれの経験と能力向上の関連を分析した結果、「情報分析力」は「部門を超えた連携」および「部下育成の経験」と関連があることが分かった。また、「目標共有力」は、「部門を超えた連携」「部下育成の経験」および「変革に参加した経験」と関連があり、「事業実行力」は「変革に参加した経験」と関連があることを明らかにした。

「変革に参加した経験」は新規事業に関連する内容ではあるが、松尾（2013）は新規事業創出経験そのものを扱った研究ではない。より直接的に、新規事業創出経験に関連する職務経験と学習の関連を示唆したのは谷口（2006）である。谷口（2006）は、12名の中堅管理職を対象にしたインタビュー調査を通じて、新規事業の立ち上げや新たな合併企業の設立など「ゼロからのスタート」経験から、「ビジネス全体（競争相手や顧客，社員）の考え方・価値観」や「ゼロからのスタートに関する交渉や契約のノウハウの取得」を学習していることを示唆した。さらに、谷口（2006）より一步踏み込み、新規事業創出経験と学習内容の関連にアプローチしたのが守島他（2006）である。守島他（2006）は、153名の事業部長クラスを対象にした質問紙調査の結果、新規事業創出経験を通じた学習内容として、「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任感」「他人を活かして事業を推進する力」「業務に関する専門知識やノウハウ」「リーダーとしての価値観」に関する項目が上位を占めることを明示した。

以上、経験を通じた学習内容について先行研究を概観した結果、数は少ないものの、

谷口（2006）や守島他（2006）のように一部の研究で新規事業創出経験を通じた学習内容に着目した研究があることが分かった。一方、新規事業創出経験のような既存の知識・スキルがそのまま適用できない職務における学習では、新たな知識・スキルの獲得だけでなく、既存知識・スキルや思考様式・行動様式の棄却と再構築を伴うものと想定される。そこで、ここからは職務経験を通じた学習内容について、知識・スキルの棄却という観点から先行研究を概観することにする。

第1章でも述べたように、松尾（2014）は、日本の大企業における部長・事業部長から事業統括役員への役割移行には、「経営判断」「権限委譲と動機づけ」「情報収集」に関する能力の学習棄却が伴うことを実証した。松尾（2014）が実証した学習棄却の内容をウェインガーとスターンバーグが提示した定義に沿って整理すると、「経営判断」は「自己管理」と、「権限委譲と動機づけ」は「他者管理」と、さらに「情報収集」は「タスク管理」とそれぞれ対応関係にあることが分かる。ただし、管理職を対象にした学習棄却に関する研究は松尾（2014）を除いて実証研究の蓄積が乏しく、一層の研究蓄積が求められている。

以上、職務経験を通じた学習内容について、知識・スキルの獲得、および棄却に関する先行研究を概観した結果、管理職が獲得および棄却する知識・スキルは概ね「タスク管理」「他者管理」「自己管理」に関するカテゴリーに集約されることが分かった。また、新規事業創出経験に類似した経験として「変革に参加した経験」が「目標共有力」および「事業実行力」を高めることが実証された。

一方、経験を通じた学習内容に関する先行研究には課題を2点指摘できる。1点目の課題は、知識・スキルに着目した研究が多い一方、リーダーの内面である意識やアイデンティティといった問題についてほとんど扱われていない点である。バーナードは、経営人材のリーダーシップにおける技術的側面と道徳的側面を区分し、技能やスキルなどの技術的側面だけでなく、道徳性の高さがリーダーシップの質を規定すると指摘する（Barnard, 1938 山本訳 1968）。狩俣（2017）も、リーダーの意識レベ

ル以上にリーダー育成はできないとし、リーダーシップ開発で最も重要なことはリーダーの意識がどのレベルかを明確にすることであると述べている。その意味で、新規事業創出経験そのものと学習内容との関連を検討した研究を例外的に扱っている谷口(2006)や守島他(2006)においても、意識レベルの問題を扱っていないという点で課題が残る。2点目の課題は、ここで明らかにされた学習内容が経験を契機にどのような過程を通じて獲得あるいは棄却しているのか、という学習プロセスについて十分に検討されていない点が挙げられる。谷口(2006)や守島他(2006)が示唆・明示したのは、新規事業創出経験を通じた学習内容であり、それがどのようなプロセスを通じてもたらされるのかという点については明らかにされていない。さらに、谷口(2013)は、学習を促す経験に着目した先行研究が個人の内面、とくに経験を通じた学習プロセスに関する視点を欠いている点を指摘する。

2.2.4. 経験を通じた学習プロセスに着目した研究群

ここからは、経験を通じた学習プロセスに関する先行研究を概観する。職務経験を通じた学習プロセスに関する主たる研究領域として、経験学習プロセスに関する研究(Kolb, 1984)、変容的学習プロセスに関するジャック・メジローの研究(Mezirow, 1991 金澤・三輪訳 2012)、アイデンティティ変容プロセスに関するマリリン・ブルアーとウェンディ・ガードナーによる研究(Brewer & Gardner, 1996)が挙げられる。

まず、経験を通じた学習プロセスに関する研究について述べる。序章でも述べたように、経験学習を理論的体系化したのがコルブである。コルブによる経験学習論では、学習を「経験を変換することによって知識を創造するプロセス」と捉え、以下6つの命題によって特徴付けられると考えた(Kolb, 1984)。

1. 学習とは、結果としての生産物ではなく、プロセスである。
2. 学習は、経験に基づく連続的なプロセスである。
3. 学習のプロセスは、現実に対応するために相反するモードを融合することによ

って生まれる（具体的経験⇔抽象的概念化，内省的観察⇔能動の実験）。

4. 学習は，現実に適応する総合的な営みである。
5. 学習は，個人と環境の相互作用を伴う。
6. 学習は，知識を創造するプロセスである。

上記6つの特徴からも明らかなように，コルブは学習を「知識創造のプロセス」とであると強調し，4つのプロセスから構成される経験学習モデル（experimental learning model）を提示した（Kolb, 1984）。第1段階は「具体的経験」（concrete experience）である。具体的経験とは，学習者が現場の業務において困難な課題や逆境に直面する中で後に省察する対象となる出来事を指す。第2段階は「内省的観察」（reflective observation）である。内省的観察とは，一度現場を離れ，多様な観点から具体的経験の意味を振り返ることである。第3段階は，「抽象的概念化」（abstract conceptualization）である。抽象的概念化とは，具体的経験の意味を重ね合わせ，他の状況でも応用できるよう，自分なりに抽象化した理論（持論）や教訓として昇華させる段階である。第4段階は，「能動の実験」（active experimentation）である。能動の実験とは，抽象化した自分なりの理論を新たな仕事環境の中で実際に試行する段階である。教訓を得るだけでなく，実際に実践することで経験学習のスパイラルを循環させることができる。

コルブが学習の起点と考えた「具体的経験」に関連して，個人の内的葛藤を引き起こすような非日常的なライフ・キャリア・イベントに着目し，それによって生起される学習プロセスを理論的に論じたのがメジローによる変容的学習理論（transformative learning theory）である。メジローは，非日常的な出来事に遭遇して生じる心理的状况を「混乱するジレンマ（disorienting dilemma）」と述べ，混乱するジレンマが生じた後，自身の思考や行為の仕方を規定している解釈・認識の枠組み

(パースペクティブ³⁴) を批判的に省察することで新たなパースペクティブを獲得していく学習プロセスを論じた (Mezirow, 1991 金澤・三輪訳 2012) (図 2-3).

同理論の特徴は、成人学習を「パースペクティブの変容」であると捉え、そのためには批判的省察が必要であると主張する点である。つまり、単に経験を所与として受け入れ、学習資源として活用するのではなく、経験を解釈する意味パースペクティブを自己吟味し、批判的に振り返ることこそ成人学習の意味があると述べる。

- ① 混乱を引き起こすジレンマ
- ② おそれ、怒り、罪悪感あるいは恥辱感の感情を伴った自己吟味
- ③ 想定 of 批判的省察
- ④ 自分の不満感と変容のプロセスが他者と共有されていることの認識
- ⑤ 新しい役割、関係性、行為のための選択肢の探求
- ⑥ 行動計画の作成
- ⑦ 自分の計画を実行するための知識や技術の獲得
- ⑧ 新しい役割を暫定的に試す
- ⑨ 新たな役割や関係性における能力や自信を構築する
- ⑩ 新たなパースペクティブの決定する条件下で、自分の生活へと再統合される

図 2-3 変容的学習のプロセス

出所：Mezirow (1991 金澤・三輪訳 2012) を参考に筆者作成

メジローがパースペクティブの変容プロセスを論じたのに対して、リーダー・アイ

³⁴ これまでの経験が、新しい経験を同化し、変換させる前提構造のことを指す (Mezirow, 1991 金澤・三輪訳 2012)

デンティティの変容プロセスに着目したのがデイビッド・デイとチャールズ・ランスによる研究である (Day & Lance, 2004). デイとランスによれば, リーダーとしての発達は, リーダーとしてのアイデンティティが分化され, 分化されたアイデンティティの要素が全体的なアイデンティティへと統合されていくプロセスとされている (Day & Lance, 2004). このことは, ロードとホールが論じたリーダーの自己概念 (self-concept) の変容プロセスと類似する (Lord & Hall, 2005). ロードとホールは, リーダーの自己概念を個人水準, 関係水準, 集合水準に区分し, 段階的に発達していくと主張した³⁵.

リーダーの自己概念水準とリーダーシップ行動の違いを定量的に調査した研究によれば, 関係水準が高い時, 配慮的リーダーシップが行われる傾向にあり, 集合水準が高い場合, 変革型リーダーシップが行われやすい傾向があることが実証されている (Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012). 田中 (2014) は, リーダーが組織に対して適切なリーダーシップを発揮するためには, リーダー自身の自己概念を個人水準, 関係水準, さらに集合水準へと拡大させ, それらを互いに葛藤させることなく, 共存させることが必要であると指摘している. さらに, リーダー・アイデンティティとリーダーシップの有効性の関連を実証した研究によれば, リーダーアイデンティティが集合水準に到達しているリーダーほどリーダーシップの有効性が高いことが明らかになっている (Van Knippenberg & Hogg, 2003).

以上, 管理職にとって「発達の挑戦」や「一皮むける経験」のような転機となる職務経験に着目し, 職務経験を通じて管理職がどのように学習しているのかという学習プロセスに着目した先行研究を概観した. 学習プロセスに着目した研究は, 経験を通

³⁵ ブルアーとガードナーによれば, 個人水準とは, 自分自身の欲求によって行動が動機づけられる状態を指す (Brewer & Gardner, 1996). 関係水準とは, 自分以外の他者の幸福や欲求に沿って適切な行動を行おうとする状態を指す (Brewer & Gardner, 1996). さらに, 集合水準とは, 自分が所属する集団・組織の目的や価値を志向して行動する状態を指す (Brewer & Gardner, 1996).

じた学習プロセスを理論的体系化することに関心を持ち、パースペクティブの変容プロセスやアイデンティティの変容プロセスについて有益な知見を蓄積してきた。一方、学習プロセスに関する先行研究の課題は、理論モデルの実証が十分になされていない点である。新規事業創出経験のような個別具体的な経験を起点とした学習プロセスを扱っていないため、学習を促す介入や支援の在り方を検討する上での実践的な示唆に繋がりにくいという課題が指摘できる。それでは、新規事業創出経験を通じた学習を促す要因として一体どのようなものが考えられるだろうか。次項では、管理職の経験を通じた学習を促す要因に着目した先行研究を概観する。

2.2.5. 経験を通じた学習を促す要因に着目した研究群

これまで管理職の経験学習に関する研究領域を概観し、新規事業創出経験が中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを支持する複数の研究知見が蓄積されていることが明らかになった (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 2002; McCall, 1988; McCall et al., 1988; McCauley et al., 1994)。ここで留意すべきは、「経験」と「経験を通じた学習」は本質的に異なるということである。共に新規事業創出経験をしたとしても、そこから学習できる管理職と学習できない管理職が生じる。その要因を個人に内在する「経験からの学習能力 (ability to learn from experience)」の観点から検討するのが学習を促進する個人要因に関する研究群である。

学習を促進する個人要因に着目した研究の端緒として、スプレイツァーらは、「フィードバックを求める」「フィードバックを活用する」「異文化に対して前向きに対応する」「批判に対して寛容である」「柔軟性がある」「学習機会を求める」など6因子から構成される「経験学習能力」尺度を開発した (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997)。その後、スプレイツァーらの研究を参考に、国内で「経験学習態度」の尺度化を試みたのが楠見 (1999) である。楠見 (1999) は、日本企業のホワイトカラーを対象に定量調査を実施し、「挑戦性」「柔軟性」「無難性」から構成される経験学習

態度を実証した。さらに近年、個人の能力・態度要因だけでなく、ある課題を達成する状況下で目標に対して個人が抱く選好を指す「目標志向性」に着目した実証研究にも進展が見られる (Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007)。

キャロル・ドウエックとエレン・レゲットは、目標志向性を学習目標志向性と業績目標志向性から構成される概念であると定義した上で、業績目標志向を持つ個人が業績を高めることで自らの能力に対する肯定的な外部評価を得ることに主な関心を示すのに対し、学習目標志向を持つ個人は自身の知識・能力を高めることに重きを置く傾向があることを指摘した (Dweck & Leggett, 1988)。さらに、目標志向性と行動特性の関連を検討した先行研究によれば、学習目標志向性が高い個人ほど、新しい経験に開かれた態度を有し、職務経験を成長を促す誘因として意味付け、積極的に挑戦的課題を選択する傾向がある (DeShon & Gillespie, 2005; Elliott & Dweck, 1988; Van deWalle & Cummings, 1997)。他方、業績目標志向性が高い個人の場合、自身の能力の高さを証明しようとするあまり、挑戦的課題や新規性のある行動を避ける傾向があることが指摘されている (Chadwick & River, 2015)。

管理職の学習目標志向性が経験学習に与える効果性を検討したスコット・ドルとエドワード・ウェルマンは、学習目標志向性が課題に対する挑戦度合いとリーダーシップスキルの向上の関連を調整する効果があることを実証した (DeRue & Wellman, 2009)。同様に、リサ・ドラゴニーらの研究では、学習目標志向性が挑戦的な職務課題とコンピテンシーの向上との関連を調整する効果があることを実証した (Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009)。

男女の管理職を比較して発達の挑戦課題と学習の関連を検討したエデン・キングらの研究によれば、女性管理職に比べて男性管理職の方が挑戦的課題 (developmental experiences) とネガティブフィードバックを経験していることが明らかにし、ネガティブフィードバックも管理職の学習において有効であることが示唆されている (King et al., 2012)。前述したドルとウェルマンらの研究では、挑戦的課題の程度と

そこから得られる学習の程度は単純な単調増加モデルではなく収穫逓減モデルであることが指摘され、逓減効果を抑制する効果が他者からのフィードバックにはあることが実証されている (DeRue & Wellman, 2009).

こうした一連の経験学習を促す個人要因に着目した先行研究に対して、松尾 (2014) は、学習を促す経験特性をカテゴリー化する研究に比べて進んでおらず、理論的にも十分ではない状況にあることを指摘している。そこで、Matsuo (2015) はこれまで断片的に論じられてきた「経験から学ぶ能力」に関する包括的なモデルを提示した。具体的には、先に述べたコルブの経験学習サイクルを促進する要因として5つの要素を提示している。まず経験学習サイクルを直接的に促す要因として「発達の挑戦課題の追求」「職務エンジョイメント」「批判的省察」が挙げられている (Matsuo, 2015).

発達の挑戦課題の追求とは、難度の高い職務を好んで求める傾向を指す (松尾, 2017)。また、職務エンジョイメントとは、個人が仕事自体によって内発的に動機付けられ、ポジティブな感情で職務に従事している状態を指す (松尾, 2017)。さらに、批判的省察とは、自身の行動を批判的に内省し、当然と考えがちな前提・価値・信念を疑うことを意味する (Gray, 2007; 松尾, 2017)。以上3つの要因と Kolb (1984) の経験学習サイクルとの関連について、松尾 (2017) は、発達の挑戦課題の追求が「具体的経験」と「能動的実験」、職務エンジョイメントが「抽象的概念化」と「能動的実験」、批判的省察が「内省的観察」と「抽象的概念化」をそれぞれ促すことを示唆している。

さらに、上記3つの要因を促すのが「学習志向³⁶」と「発達のネットワーク」であるとする。発達のネットワークとは、個人の持つ関係性資本に関する概念で、自身の

³⁶ 原典の Matsuo (2015) では「learning goal orientation (学習目標志向性)」と示されており、松尾 (2017) の学習志向と学習目標志向性は同義として扱われているものと考えられる。

キャリアに関心を示し、支援してくれる多様な人々との繋がりを指す (Dobrow, Chandler, Murphy, & Kram, 2011; 松尾, 2017). 松尾 (2017) は、「学習志向」と「発達のネットワーク」が、「発達の挑戦課題の追求」「職務エンジョイメント」「批判的省察」を促すことで、間接的に経験学習サイクルが促進されると論じる.

以上見てきた個人要因に関する先行研究に対して、谷口 (2006) は個人を取り巻く社会文化的コンテクストの影響が扱われていないとの問題意識から、学習を促す組織要因に着目した実証研究を行った. 具体的には、ある大手製造業で就業する中堅管理職ら計 173 名を対象に定性・定量調査を実施した結果、海外企業の買収や新規事業への参入・撤退、また人員削減を伴う合理化施策の推進といった企業戦略・組織構造の変化が個人の学習に影響を与えることを明らかにした.

以上、個人および組織の観点から学習の促進要因に関する先行研究を概観した結果、個人要因に着目した先行研究と比較して、組織や職場など環境要因に着目した研究が少ないことが指摘できる. 経験学習の促進要因に関する先行研究の課題として 2 点挙げられる. 第 1 に、個人的要因、組織的要因がそれぞれ異なる研究の中で個別に論じられており、相互に関連し合う各要因間の関連 (相互の影響過程) を統合的に扱う研究が少ないことである. 第 2 に、個人要因・組織要因のいずれにおいても一般的な職務経験を通じた学習を促す要因を探究する試みが中心であり、本論文の主眼である中堅管理職による新規事業創出経験に着目した実証的研究は管見の限り存在しないことである.

2.2.6. 管理職の経験学習に関する先行研究のまとめ

本節では、管理職の学習に関して、(1) 学習を促す経験に着目した研究群、(2) 経験を通じた学習内容に着目した研究群、(3) 経験を通じた学習プロセスに着目した研究群、(4) 経験を通じた学習の促進要因に着目した研究群——の主たる先行研究を概観した. 本項では、それぞれの先行研究領域における課題を要約し、**図 2-4** に

示す。

まず、管理職の学習を促す経験に着目した先行研究では、複数の実証的研究によって新規事業創出経験が管理職の学習に資する経験として位置づけられていることが示唆された (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988)。しかし、同研究領域の課題は、経験の類型化に重点を置くあまり、経験によって獲得される学習の具体的な内容について十分に検討されていないという点である (松尾, 2013; 三輪, 2013)。

続いて、経験を通じた学習内容に着目した先行研究を概観した結果、数は少ないものの、新規事業創出経験に類似した経験として「変革に参加した経験」が「目標共有力」および「事業実行力」を高めることを実証した研究がある (松尾, 2013)。しかし、同研究領域の課題は2点挙げられる。第1に、新規事業創出経験と学習内容との関連を検討した研究として、数は少ないものの例外的に谷口 (2006) や守島他 (2006) が挙げられるが、いずれもリーダーシップ開発に重要なリーダー個人の内面にある意識やアイデンティティといった問題に言及していない点が課題として指摘できる。第2に、明らかにされた学習内容が経験を契機にどのような過程を通じて獲得あるいは棄却されているのか、という学習プロセスについて十分に検討されていない点が挙げられる。谷口 (2006) や守島他 (2006) が示唆・明示したのは、新規事業創出経験を通じた学習内容であり、それがどのようなプロセスを通じてもたらされるのかという点については明らかにされていない。谷口 (2013) は、先行研究が個人の内面、とくに経験学習プロセスに関する視点を欠いている点を指摘する。

さらに、経験を通じた学習プロセスに着目した先行研究では、経験を通じた学習プロセスを理論的体系化することに関心を持ち、役割移行に伴う心理的な適応プロセスやパースペクティブの変容プロセス、アイデンティティの変容プロセスなどの理論モデルが提示されている。一方、同研究領域の課題は、学習の契機となる経験特性を「転機」や「混乱を伴うジレンマ」として抽象的に扱っており、具体的に新規事業創

出経験を起点にした学習プロセスを検討した研究が確認されない点である。

最後に、経験を通じた学習を促進する要因に着目した研究について課題を2点述べる。第1に、個人および組織の観点から学習の促進要因に関する先行研究を概観したが、いずれも一般的な職務経験を通じた学習を促す要因を探究する試みであり、本論文の主眼である管理職による新規事業創出経験に着目した実証的研究は管見の限り存在しない。第2に、個人的要因と組織的要因がそれぞれ異なる研究の中で個別に論じられており、相互に関連し合う各要因間の関連（相互の影響過程）を統合的に扱う研究が少ない点が指摘できる。

以上概観してきたように、管理職の経験学習に関する研究領域において、新規事業創出経験が学習を促す有用な経験であることを実証する研究が多く見られる一方、新規事業創出経験という特定の文脈に根差した領域固有の学習に焦点を絞り、学習の具体的内容や学習を促す要因に着目する研究が見られないことが明らかになった。

それでは、なぜこれまで新規事業創出経験を通じた管理職の学習やそれを促す要因への着目がなされなかったのだろうか。その理由として、新規事業の特殊性と新規事業創出経験者の稀少性から、フィールド（研究対象）へ接近することが困難であったことが想定される。第1章で述べたように、新規事業の創出に対する経営的関心が高まるようになったのは2000年以降のことである。さらに、三品（2011）や小原（2011）から、経営人材候補育成機会として新規事業創出経験の有用性に本格的に注目が集まるのも2010年前後であると想定される。従って、経営人材候補である中堅管理職層が新規事業創出に従事するという事例自体が日本企業には少なく、今なお蓄積の途上にあることが示唆される。このような背景から、管理職の経験学習に関する研究領域において、これまで「新規事業創出経験」という特定の文脈に根差した領域固有の学習が研究の対象として取り上げられることが現実的に困難であったと考えられる。

領域	主な先行研究	先行研究の課題
学習を促す 経験に着目し た研究群	<ul style="list-style-type: none"> 1. 研修<職務 2. 新規性の高い業務 3. 主体的行動 (Davies and Easterby-Smith, 1984) 「課題」「他者」「修羅場」「その他」(McCall, 1988) 「発達の挑戦課題」(McCauley et al., 1994) 「一皮むける経験」(金井, 2002) 「変革への参加経験」(松尾, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業創出経験が中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを実証する研究は多数あるが、新規事業創出経験によって獲得される学習の具体的な内容について十分に検討されていない。
経験を通じた 学習内容に着 目した研究群	<ul style="list-style-type: none"> 「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任感」「リーダーとしての価値観」「他人を活かして事業を推進する力」(守島他, 2006) 「目標共有力」「情報分析力」「事業実行力」(松尾, 2013) 「経営判断」「権限委譲と動機づけ」「情報収集」(松尾, 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> 不特定の職務経験と汎用的能力(学習)の関連を検討した研究は存在するが、個別具体的な職務経験に着目し、その学習成果の関連を検討した研究は少ない。 一部、新規事業創出経験と学習内容に着目した研究はあるが、リーダーシップ開発に重要なリーダー個人の内面にある意識やアイデンティティといった問題に言及していない。
経験を通じた 学習プロセス に着目した研 究群	<ul style="list-style-type: none"> 経験学習サイクル (Kolb, 1984) 変容的学習 (Mezirow, 1991 金澤・三輪訳 2012) リーダー・アイデンティティの変容 (Brewer & Gardner, 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> 理論的モデルが中心で、個別具体的な職務経験に着目して、その学習プロセスを実証した研究は少ない。 新規事業創出経験に着目した研究はない。
経験を通じた 学習を促す要 因に着目した 研究群	<ul style="list-style-type: none"> 個人要因：「学習目標志向性」(DeRue & Wellman, 2009), 「経験からの学習能力」(Spreitzer et al., 1997; Ashford, 1986; 梶見, 1999) 職場要因：「上司支援」「コーチング行動」(Seibert, 1999; 中原, 2010) 組織要因：「職務裁量性」(Rothwell, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> 個人的要因、職場的要因、組織的要因がそれぞれ異なる研究の中で個別に論じられており、各要因間の関連(相互の影響過程)を統合的に扱う研究がない。 新規事業創出経験に着目した研究はない。

図 2-4 管理職の経験学習に関する主要な先行研究とその課題

2.3. 管理職の新規事業創出行動に関する先行研究

本節では、管理職による新規事業創出行動に着目した研究領域における本論文の位置づけを明らかにする。まず、管理職と新規事業創出の関連を整理した上で、管理職による新規事業創出行動に着目した先行研究を概観する。具体的には、管理職による新規事業創出行動に着目した研究群と新規事業創出行動を促す要因（個人的要因・組織的要因）に着目した研究群に大別し、それぞれの先行研究をレビューし、課題を論じる。

2.3.1. 管理職と新規事業の創出

新規事業を推進する最小単位は個人である。野中・竹内（1996）は、知識を創造するのは個人であり、組織は個人を抜きにして知識を創り出すことはできないと述べ、新規事業の創出における個人の重要性を論じている。新規事業を創出する個人に着目した研究は数としては少ないながらも³⁷、社内企業家³⁸ 研究の領域でこれまで一定の研究蓄積がある（金森 2003）。本項では、新規事業を創出する個人の中でも中堅管理職層との関連に着目して、新規事業をリードする管理職に関する先行研究を概観する。

まず、新規事業の創出と管理職との関連について整理する。新規事業の担い手としての中堅管理職の役割を最初に論じたのがロザベス・カンターである。カンターは、中堅管理職の社内企業家としての役割を強調し、社内起業家としての中堅管理職について「ほとんどの環境下で革新のための機会を見いだすことができ、革新プロセスを推し進めて管理することで組織行動の限界を試し、新たな可能性を創造する人物」とあると論じた（Kanter, 1983 長谷川訳 1984）。また、野中・竹内（1996）は日本企業における組織的な知識創造性の生成プロセスについて、個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織のネットワークの中に結晶化する SECI モデル³⁹ を提唱した。野中・竹内（1996）は、ミドル・アップダウン・マネジメントという独自の

³⁷ マリー・クロッサンとマリナ・アペイディンは、1981年から2008年までのイノベーション研究のレビューを行い、分析単位についてのメタ分析を行った結果、同期間に行われた研究の半数以上（58%）が組織レベルおよび集団レベルの研究であるのに対して、個人レベルの研究はわずか5%と少なく、マルチレベルの研究を含めても8%に留まることを明らかにした（Crossan & Apaydin, 2010）。

³⁸ 新規事業を創出するリーダーは、「intrapreneur（以下、イントラプレナー）」あるいは「champion（以下、チャンピオン）」と訳される。一般に、わが国では前者の「イントラプレナー」という言葉で普及しているが、欧米ではむしろ「チャンピオン」の方が広く浸透している（金森, 2003）。

³⁹ 暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて知識が創造されるという前提に基づいた、4つの知識変換モードから成る知識創造プロセスのことである。具体的には、①個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化（Socialization）」、②暗黙知から形式知を創造する「表出化（Externalization）」、③個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化（Combination）」、④形式知から暗黙知へと創造する「内面化（Internalization）」を指し、頭文字をとってSECIモデルと言われる（野中・竹中, 1996）

マネジメント手法を提示し、知識創造プロセスにおける中堅管理職の重要性を論じた。ミドル・アップダウン・マネジメントとは、社内の縦と横の情報の流れの交差する所に位置し、豊富な知識を持つ中堅管理職が、経営トップと現場を結び付ける戦略的「結節点」として機能し、組織的な知識創造のスパイラルを促進する役割を果たすことである。つまり、経営トップから発信される曖昧なビジョンや挑戦的な目標に見られる「創造的なカオス」を、現実世界を理解した現場の社員が自らの行動を内省する機会として受け止め、実行に移せるように双方の矛盾を解決する具体的なコンセプトに仕立てるのが中堅管理職の役割である（野中・竹内，1996）。同様に、革新志向という新たな役割を担う中堅管理職の存在を明らかにしたのが金井（1991）である。金井（1991）は、中堅管理職が経営トップと戦略スタッフが編み出した戦略案を受動的に部下に伝達し、実行させるだけでなく、企業者精神を発揮して革新的試行を行っていると述べている。

以上、新規事業創出と管理職との関連について検討した結果、新規事業創出の牽引役として中堅管理職の果たすべき役割の重要性が明らかとなった。そこで、次項以降では（1）管理職による新規事業創出行動に着目した研究群、（2）管理職による新規事業創出行動を促す要因（個人的要因・組織的要因）に着目した研究群に区分して概観し、管理職の新規事業創出に関する先行研究の知見と課題を提示する。

2.3.2. 管理職の新規事業創出行動に着目した研究群

新規事業を創出する管理職の行動に着目した先行研究は、新しいアイデアや知識が新規事業として実現するために必要となる推進者の役割やリーダーシップ行動に着目した研究群である。これらの研究は、特に新規事業創出プロセスの中でも中期から後期フェーズにある、承認段階および事業化段階における個人の具体的な行動に着目した研究である。

まず、新規事業の構想を組織の公式的な活動として事業化するためには、社内の経

営幹部や既存事業の責任者などのステイクホルダーに対して資源を動員する正当性を理解してもらい、承認を得る必要がある (Day, 1994; 軽部他, 2007). しかし、新規事業は過去の実績がなく将来の見通しも不確定なため、既存の事業に比べて資源の獲得には多くの困難を伴うことになる. この矛盾を解消するために、先行研究では、事業の新規性を損なわずに、新規事業に対する資源動員の正当性を確保するための具体的な方法が検討されてきた (山口, 2013). 例えば、モニカ・ジーママンとジェラルド・ザイツは、新規事業に必要な資源を獲得する際に求められる正当化の具体的な方法として、既存の利害関係者からの期待に合わせる「適合戦略」、新たな事業に必要な資源を保有する利害関係者の要求に沿った「選択戦略」、新たな事業に関連する利害関係者に対して、その事業が正当なものに映るよう環境を変える「操作戦略」、ルール、規範、価値などが存在しない新たな領域で正統性の基盤を確立する「創造戦略」という4つの正当化戦略を提唱した (Zimmerman & Zeitz, 2002). 同様に、ジェーン・ハウエルとクリストファー・ヒギンズによる実証研究では、資源動員の正当化について3つのアプローチがあることが明らかになった (Howell & Higgins, 1990). 第1の「合理的プロセス」とは、最も一般的なアプローチであり、組織内の規則や手続きに従って経営幹部の承認を得る行動を指す (Howell & Higgins, 1990). 第2の「参加的プロセス」とは、経営幹部の承認を得るためにあらかじめ多くの支持者を集め、支持母体を組成するアプローチである (Howell & Higgins, 1990). 第3の「違反的プロセス」とは、自らのビジョンを実現するために、規定の規範やルールに従わず独自に新規事業を推進しようとするアプローチである (Howell & Higgins, 1990).

これまで承認段階における新規事業を創出するリーダーの行動について主に資源動員の正当化という側面から見てきた. 注目すべきは、ジーママンとザイツの明らかにした「操作戦略」や「創造戦略」、またハウエルとヒギンズの指摘する「違反的プロセス」に見られるように、資源動員を正当化するための方略は必ずしも既定の規則に従った合理的・適合的なアプローチばかりでなく、時にルールの逸脱や再構築といっ

た手段を選ばない行動が指摘されている点である。

それでは、事業化した新規事業を軌道に乗せ、成果を出すためには、新規事業を創出するリーダーにいかなる行動が求められるだろうか。カンターは、新規事業を担う中堅管理職を対象にした調査研究を通じて、事業化段階における中堅管理職の役割として四つの重要な行動があることを示している（Kanter, 1983 長谷川訳 1984）。第1に、新規事業に向けられる利害関係者からの批判や反対に対して防波堤の役割を果たすことである（Kanter, 1983 長谷川訳 1984）。経営陣の承認を得た新規事業であっても、事業化を進めると既存事業部門から予期せぬ批判を受ける可能性がある。批判の多くは新規事業の収益可能性や既存事業に対する経営の軽視的な態度に向けられたものである（丹羽, 2010）。新規事業が当該企業において画期的な事業であればあるほど、反対は生じやすくなるが、既述の通り、大企業で行う新規事業の多くは既存事業が蓄積してきた資源を活用することになるため既存事業の意向を無視することはできない。そこで、新規事業を創出する管理職は、経営上層の支援があることを示威したり、批判者にとって有益な情報を定期的に提供したり、批判者にも新規事業による成果が還元されることを伝達する努力が必要になる。第2に、新規事業部門のメンバーや外部支持者の支援を継続して得られるように、関係者に対して重要な情報を積極的に開示し、新規事業に対する当事者意識を醸成させる努力を継続することである（Kanter, 1983 長谷川訳 1984）。第3に、新規事業の推進において障害となり得る組織内の規則や慣習の変更を図ったり、経営トップの干渉に対して「干渉フィルター」としての役割を果たすことである（Kanter, 1983 長谷川訳 1984）。例えば、中堅管理職が組織の規則を逸脱して予算を他への資金に充てたり、会社とは別に部下に与える報酬や独自のインセンティブ制度を設けたりする行動である。第4に、新規事業の進捗と成果を定期的に外部に情報提供することである。例えば、成果報告会のような公式のイベントを催すことがそれに該当する（Kanter, 1983 長谷川訳 1984）。

以上、新規事業を創出する管理職の具体的行動に着目した先行研究を概観した。同

研究領域は、管理職個人の具体的な行動に着目し、資源動員の正当化や事業化後の批判者に対する対処法など実践的な示唆に富む知見を蓄積してきた。一方、当該領域ではそうした新規事業創出行動が促される要因については十分な検討がなされていない点が課題として指摘される。そこで、ここからは管理職の新規事業創出行動を促す要因について見ていくことにする。

2.3.3. 管理職の新規事業創出行動を促す要因に着目した研究群

ここでは、管理職の新規事業創出行動を促す要因に関して、個人的要因と組織的要因に分けて関連する先行研究を概観する。

まず、管理職の新規事業創出行動を促す個人的要因について述べる。初期の企業家研究では、事業を創出する個人の属性や特性に着目した「属性アプローチ」が多く用いられてきた (Gartner, 1988)。これらのアプローチは、新規事業を創出する管理職には共通の個人的資質や特性を有しているという考え方に立脚している。同研究領域は、既述した新規事業創出プロセスの中でも特に初期の事業構想段階における創造性の発揮に着目し、特に創造性の発揮に影響する個人的資質を解明する研究が行われてきた。例えば、歴史的に顕著な業績を上げた個人に着目し、その個人的なパーソナリティや態度と創造性との関係を検討してきた先行研究がある。その先駆的な研究者であるミッチェル・カートンは、創造性の高いイノベーター特性を持つ個人と効率性の高いアダプター特性を持つ個人の態度特性を測定する尺度として KAI (Kirton-Adaptation-Inventory) 尺度を開発した (Kirton, 1976)。KAI 尺度は、「独創性」「効率性」「ルール・プルーブ調和性」という3つの下位尺度から構成され、全32項目の質問によって測定された。ジョン・ハウツらは、物事を細部まで考え、より良いアイデアを生み出そうという志向の強い人はイノベーター的な思考スタイルにはならないという傾向を明らかにした (Houtz et al., 2003)。一方、創造性を発揮するためには、アイデアをたくさん出すだけでなく、性急にアイデアの評価や判断をしないという

態度が重要であることが複数の研究によって指摘されている (Basadur, Gran, G Green, 1982; Guilford, 1967). これは判断の留保として知られ, 新規事業のアイデアを創出する場面でもブレインストーミングなどの手法で活用されている (開本・和多田, 2012). 同様に, 中堅管理職や専門家 186 人を対象に量的調査を実施した実証研究の結果, 創造性の発揮を促す態度要因として, 「アイデア創成が好き」「アイデアを早い段階で批判的に評価しない」「新しいアイデアを大切にする」「創造的思考は, 一風変わっていると信じている」の 4 つが影響していることが実証されている (Basadur & Finkbeiner, 1985).

さらに, 事業構想段階における創造性の発揮だけでなく, 事業化までを含む一連の新規事業を創出するリーダーの思考特性に着目したのが白石・石原 (2011) である. 白石・石原 (2011) 15 名の新規事業創造経験者を対象にした定性調査を行った結果, 事業創造経験者に共通する思考特性として「良き世界への信念」「経験に裏打ちされた自負」「強烈なゴール志向」「高速前進志向」「粘り強さ」を抽出した. 破壊的イノベーション研究の大家である経営学者クレイトン・クリステンセンらは, 約 10 年間にわたり, 約 500 名のイノベーターと約 5000 名の経営幹部を対象にした調査を行った結果, 新規事業を創出する管理職に共通する姿勢として, ①現状を変えたいという強い意志を持っているということ, ②自らの責任で果敢にリスクを取る, という点を明らかにした (Christensen, Dyer, & Gregersen, 2011 櫻井訳 2012). さらに, 新規事業を創出するリーダーに共通する行動特性として, 「関連づけ」「質問力」「観察力」「ネットワーク力」「実験力」の 5 点を実証した.

以上, 新規事業を創出する管理職の個人的資質に着目した先行研究を概観した. 特に, 事業構想段階における創造性の発揮に着目した研究が多くなされ, 創造性の発揮に影響するリーダー個人の資質を多角的に検討している点は評価できる. しかし, 新規事業とは既述した通り, 多様な他者や組織内外の環境要因との相互作用の中で創出される活動プロセスであり, 必ずしも個人的要因のみに帰属されるものではない. そ

ここで次に、管理職の新規事業創出行動を促す組織的要因について見ていくことにする。

管理職の新規事業創出行動を促す組織的要因を探究する実証研究の端緒は、ドラルド・クラトコらによる研究に見いだされる (Kuratko, Montagno & Hornsby, 1990)。クラトコらは、「経営サポート」「組織的構造」「報酬と資源の利用可能性」が、新規事業創出行動を促進する組織特性であると指摘した (Kuratko et al., 1990)。

その後、新規事業創出行動を促す組織的要因に関する尺度 CEAI (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument) を開発したのがジェフリー・ホーンズビーらの研究である (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002)。ホーンズビーらは、231 名の中堅管理職と 531 名の中堅管理職を対象にそれぞれ定量的調査を実施した結果、新規事業創出に対する経営陣の支援・奨励・促進態度を指す「経営サポート」、組織が失敗の許容度と意思決定の自由度を提供し、権限と責任を委任する程度を指す「職務裁量性」、新規事業創出の成果に対する金銭的・非金銭的報酬を意味する「報酬の強化」、新規事業創出に費やす時間の利用可能性を示す「時間可用性」、組織内および組織外との情報流通の円滑度を意味する「組織境界の柔軟性」が、新規事業創出行動を促す組織的要因であることを明らかにした (Hornsby et al., 2002)。

さらに、管理職における職位の相違が組織特性と新規事業創出行動の関連を調整する効果を検討した研究も行われている (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bolt, 2009)。ホーンズビーらは、初級・中堅・上級管理職 458 名を対象に、新規事業創出行動を促進する組織特性に対する知覚と新規事業行動の関連を検討した結果、初級管理職と比較した中堅管理職の特徴として、「経営サポート」「職務裁量性」に対する知覚が、新規事業創造行動に対して有意な影響を与えることを明らかにした (Hornsby et al., 2009)。

2.3.4. 管理職の新規事業創出行動に関する先行研究のまとめ

管理職による新規事業創出行動に関する先行研究を概観した結果を図 2-5 に示す。

新規事業創出プロセスの各フェーズにおける行動特性やそれを促す要因については一定の研究蓄積があることが分かった。一方、個人の新規事業創出行動（経験）によって生起する学習については十分に検討されていないことが明らかになった。新規事業の創出に資する職務行動の多くは先天的ではなく、経験を通じた学習の成果であると考えられるが、先行研究ではいかにして職務行動を遂行できるようになるのかという育成的視点での議論が十分になされていない。従って、新規事業を推進する管理職を育成するためにはどうすればよいのかという実務的な課題に答えられないという課題が残されていると考える。管理職の新規事業創出行動を先行する経験による学習の成果であると捉えれば、新規事業を通じた中堅管理職の経験学習を明らかにすることは、新規事業を創出する管理職の育成を紐解く手掛かりになるのではないかと考える。

領域	主な先行研究	先行研究の課題
新規事業創出行動に着目した研究群	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資源動員の創造的正当化 (Day, 1994; 軽部他, 2007; 山口, 2013) ・ 「適合戦略」「選択戦略」「操作戦略」「創造戦略」 (Zimmerman & Zeitz, 2002) ・ 「合理的プロセス」「参加的プロセス」「違反的プロセス」 (Howell & Higgins, 1990) ・ 「批判に対する防波堤の役割」「関係者の当事者意識醸成」「干渉フィルターとしての役割」「進捗の対外的な情報提供」 (Kanter, 1983 長谷川訳 1984) ・ 「ミドル・アップダウン」 (Nonaka & Takeuchi, 1995), 「変革型ミドル」 (金井, 1991) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業の各フェーズにおいて必要とされる行動面に着目した研究が多いが、その行動（経験）によって生起する学習については検討されていない。
新規事業創出行動を促す要因に着目した研究群	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人的要因 ・ イノベーター特性 (Christensen et al, 2011 櫻井訳 2012) ・ KAI (Kirton-Adaptation-Inventory) 尺度 (Kirton, 1976) ・ 創造性発揮態度 (Basadur & Finkbeiner, 1985) ■ 組織的要因 ・ 「経営サポート」「職務裁量性」「報酬の強化」「時間可用性」「組織境界の柔軟性」 (Hornsby et al., 2002) ・ 「管理者間の報告関係が重層的」「情報フローが自由かつランダム」「予算の柔軟性を許容するパワーセンターの存在」「曖昧な職務規定」「部門間の頻繁かつ円滑な交流」 (Kanter, 1983 長谷川訳 1984) ・ 「経営サポート」「職務裁量性」 (Hornsby et al., 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業創出行動を促す組織特性について体系化を試みる実証研究が多いが、それが行動（経験）によって生起する学習に対してどのような影響を与えるかについては検討されていない。

図 2-5 管理職の新規事業創出行動に関する主要な先行研究とその課題

2.4. 先行研究の課題と本論文の目的

本章では、新規事業における中堅管理職の経験学習に関する理論的な背景を明らかにすることを目的とし、管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創出行動に関する先行研究を概観した。

第1節では、管理職の職務経験を通じた学習に関する先行研究について、学習を促す経験に着目した研究群、経験を通じた学習の内容に着目した研究群、経験を通じた学習内容に着目した研究群、経験を通じた学習を促進する要因に着目した研究群に整理し、それぞれの先行研究を概観した。その結果、新規事業創出経験が中堅管理職の学習に資する有用な経験であることは明らかにされているが、新規事業創出経験を通じて中堅管理職が何をどのように学ぶのか、また、それがいかなる要因によって促されているのかについては十分に検討されていないことが明らかとなった。

第2節では、管理職の新規事業創出行動に関する先行研究について、管理職の新規事業創出行動に着目した研究群、管理職の新規事業創出行動を促進する要因に着目した研究群に整理し、主要な先行研究を概観した。その結果、事業構想段階における創造性発揮に影響する個人の思考特性や、承認段階における資源動員の正当化および事業化段階における社内批判者の対処行動など管理職による具体的行動に着目した知見が蓄積されてきたことが明らかになった。一方、そうした新規事業創出行動が、先行する過去の経験によって学習された成果であるにもかかわらず、その学習についてはこれまで十分に検討されてこなかった。そのため、新規事業の創出に必要な職務行動を実践できる管理職を育成するにはどうすればよいかという実務上の課題に応えるだけの研究知見を創出できていないという課題が残されている。

以上、管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創出行動に関する先行研究の課題を整理した結果、導出された研究課題は以下2点である。

研究課題1：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とは何か

研究課題 2：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促す要因は何か

上記の研究課題を明らかにするために、本論文では2つの実証的研究を行うこととする（図 2-6）。まず、研究課題 1 を明らかにするために定性的調査を行い、新規事業創出経験を通じて中堅管理職が何をどのように学んでいるかを解明する研究（研究 1）を行う。次に、研究課題 2 を明らかにするために定量的調査を実施し、研究 1 を通じて明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する知見を援用し、それがいかなる要因によって促進されるのかを解明する研究（研究 2）を行う。各研究の詳細は、第 3 章・第 4 章で述べる。

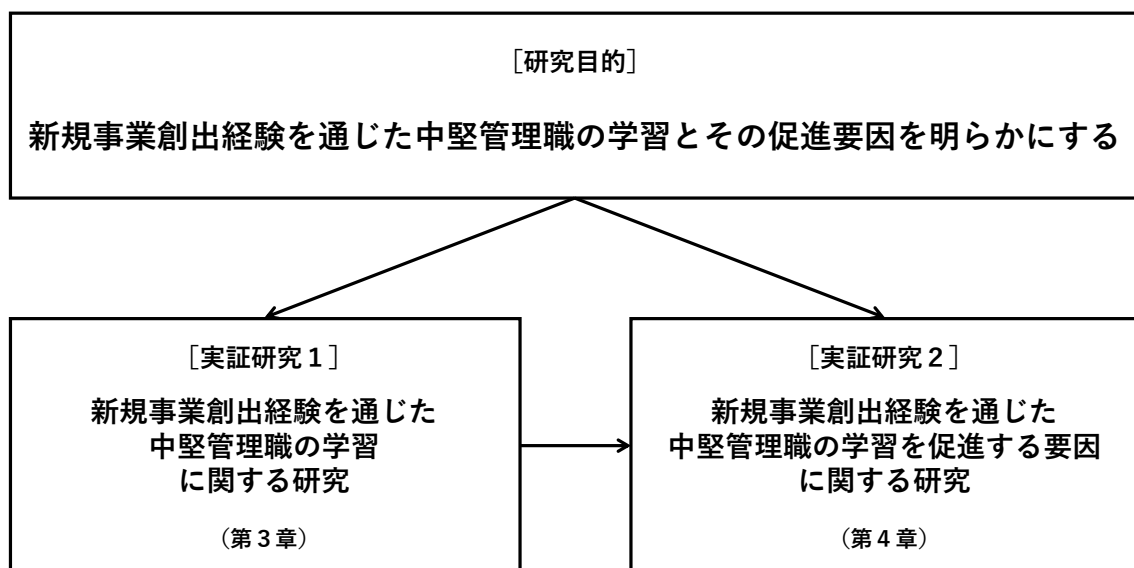


図 2-6 本論文の目的と実証研究の関連

第3章 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する研究

3.1. 第3章の概要

本章では、新規事業創出経験を通じて中堅管理職が何をどのように学んでいるのかを明らかにする。第2章で述べたように、管理職の学習を促す経験に着目した先行研究では、複数の実証的研究によって新規事業創出経験が管理職の学習に資する有用な経験であることが示されている (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988)。一方、先行研究の課題は主に以下の2点に集約される。第1に、経験によって獲得される学習の具体的な内容について十分に検討されていないという点である (松尾, 2013; 三輪, 2013)。第2に、その学習が職務経験を通じてどのように生じるのかという視点を欠いている点である。

既述の通り、学習とは経験によって生じる比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化 (中原, 2010) であり、経験と学習は一体不可分の関係にある。しかし、先行研究の多くが学習を促す経験として新規事業創出経験の重要性を論じる一方、新規事業創出経験を通じた学習の具体的な内容や学習が生起するプロセスについては十分な検討がなされていない。

そこで、本研究の目的は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習内容とそれが生じるプロセス (学習プロセス) を明らかにすることとし、次のリサーチクエスション (RQ) を設定する。

RQ: 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とは何か。

3.2. 研究1の概要⁴⁰

本研究は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにすることであり、想定している研究の母集団は日本の大企業で新規事業に従事する中堅管理職である。しかし、対象とする母集団全てにアプローチして実証的研究を行うことは現実的に困難である。さらに、第2章で述べたように、新規事業創出経験を通じた学習に関連する既存尺度や理論的枠組みが存在しないことから、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の経験学習を明らかにするためにはまず理論仮説を生成する必要があると考え、定性的調査を実施した。

具体的には民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職 15 名に対する半構造化面接調査を実施した。M-GTA の方法に基づいて、収集されたテキストデータから新規事業創出経験を通じた学習内容に関する概念生成を行い、学習プロセスとして明らかにした。

3.3. 調査と方法

3.3.1. 調査対象

民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職 15 名を対象とした。新規事業部門の選定については、既述した「既存事業を通じて蓄積された資産、市場、能力を活用しつつ、既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出する活動」という新規事業の定義に従い、当該企業の既存事業とは一線を画す事業であるか否かを判断の基準として筆者が行った。同様に、中堅管理職の選定に当たっては、既述した「組織の全体、もしくは組織内の明確に区分できる一部分（組織・部署）の業績に責任を持つ、課長・部長相当職の人物」という中堅管理職の定義に従い、新規事業部門内の明確に区分できる組織・部署あるいは部門全体の業績に責任を持っているか否かを判断の基準

⁴⁰ 研究1で扱う実証研究は、筆者が筆頭著者を務める田中・中原（2017）を加筆修正したものである。

として筆者が行った。調査対象者へのコンタクトは、筆者の知人や調査対象者を介して行われた。その際、上記2つの対象条件を満たし、かつその実務者の類似事例および反証事例となるような知人を紹介してもらうよう依頼した。15名というサンプル数は、それ以上サンプル数を増やしても新たに重要な概念が生成されなくなる理論的飽和化の状態に至ったとの判断に基づき、調査の過程で確定した。

15名の調査対象者の詳細について、表 3-1 に示す。調査対象者は、それぞれ、対象者1～15と記す。対象者15名はいずれも男性である。業界の内訳は、製造業6名、サービス業6名、IT・情報通信業1名、金融業1名、建設業1名である。所属企業に新卒で入社した者は10名、中途で入社した者は5名である。新規事業部門での経験年数は0.5～8年で、平均3.1年である。新規事業部門への配属経緯について、既存事業部門からの異動は14名で、残り1名は外部企業からの転職である。既存事業部門での業務経験を有する者に関して、その経験年数は1～16年で、平均7.6年である。なお、調査の時点で、担当する新規事業が事業化段階まで至っている者は14名、残り1名は事業化に向けて新規事業プランの起案段階にある。

表 3-1 調査対象者の概要

調査対象者	業界	既存事業 業務経験	新規事業 業務経験	新卒／中途	状況
1	サービス業	1年	1年	中途	事業化段階
2	製造業	6年	4年	新卒	事業化段階
3	サービス業	3年	2年	中途	事業化段階
4	建設業	0年	0.5年	中途	起案段階
5	製造業	8年	3年	新卒	事業化段階
6	製造業	6年	2年	新卒	事業化段階
7	製造業	16年	7年	新卒	事業化段階
8	製造業	8年	3年	新卒	事業化段階
9	サービス業	7年	2年	中途	事業化段階
10	金融業	15年	8年	新卒	事業化段階
11	サービス業	14年	2年	新卒	事業化段階
12	製造業	12年	2年	中途	事業化段階
13	IT	1年	6年	新卒	事業化段階
14	サービス業	4年	2年	新卒	事業化段階
15	サービス業	5年	2年	新卒	事業化段階
		M=7.6	M=3.1		
		SD=4.8	SD=2.1		

3.3.2. 調査方法

2015年5月から11月にかけて調査を実施した。調査は、(1) 倫理的配慮の説明および研究協力への承諾、(2) 半構造化面接の順で実施した。以下に詳細を説明する。

(1) 倫理的配慮の説明および研究協力への承諾

調査実施に際し、研究倫理遵守に関する誓約書（西條, 2007）を参考に研究協力依頼書を作成し、研究背景、目的、方法、問い合わせ先等、研究の趣旨を説明した。次に、研究倫理遵守に関する誓約書を提示し、匿名性の担保、研究調査協力拒否の権利、ICレコーダーの録音やメモによるデータの使用許可、データの破棄、調査結果の使

用範囲，最終結果の報告，という手順で説明を行い，承諾を得た。

(2) 半構造化面接

本研究では，新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにするために，(1) 入社から現在に至る経歴の概要，(2) 新規事業部門への異動（転職）のきっかけと当時の心境，(3) 新規事業部門での仕事経験の中で成長を促す印象的な出来事，(4) (3) を通じた心境および行動面での変化，の4点を中心にインタビューを行った。(3) 成長を促す経験については，ジョン・フラナガンが開発したクリティカルインシデント（臨界事象法）を用いて抽出した（Flanagan, 1954）。クリティカルインシデントとは，人間の行動を観察する過程で収集された「その人にとって重要な意味を持つ出来事」を指し，人間の行動を直接観察することで実践的な課題解決を目指す手法である（Flanagan, 1954）。具体的には，新規事業部門での仕事経験の中で成長を促す印象的な出来事を想起してもらうため，「大変だったこと」「衝撃的だったこと」「忘れられない失敗」「うまくいかなかった瞬間」「突発的な出来事への対処」「一皮むけたと思ったこと」といった想起のポイントを提示し，それにまつわる出来事を語ってもらった。

回顧インタビューの方法に関しては，データの信頼性に問題があるという指摘もある（Ericsson & Simon, 1993）。しかし，最近ではナラティブを有用なデータと認め，利用することの意義が議論されており，「本人の語る言葉」は認知過程を知るための有益な情報であるとの主張がなされている（中島，2006）。

各インタビューに要した時間は，1～3時間程度であった。インタビュー調査における回答は，調査回答者の了承を得て，ICレコーダーで録音した。得られたデータは，全て文字テキストとして起こした。

3.3.3. 分析方法

分析は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach; 以下, M-GTA) (木下, 1999, 2003, 2007a, 2007b) に基づいて行った。M-GTA とは、オリジナル版のグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser & Strauss, 1967 後藤・大出・水野訳 1996) の特性を生かし、実践しやすいように木下 (2003, 2007a, 2007b) によって体系化された方法論である。M-GTA の基となっている GTA とは、(1) データに密着した分析から独自の説明概念を生成し、それらによって統合的に構成された説明力に優れた理論、(2) 継続的比較分析法による質的データを用いた研究で生成された理論、(3) 限定された範囲内における説明力にすぐれた理論、(4) 人間の行動、特に他者との相互作用の変化を説明できる動態的説明理論、(5) 実践的活用を促す理論、という 5 つの理論特性を有している (木下, 2003)。

また、GTA の分析特性としてデータの切片化が挙げられる。データの切片化は、データに密着した概念を生成する上で有用である一方、半構造化面接調査で得られた多くのエピソードの解釈を難しくするという課題を伴う。そこで、GTA の理論特性を満たしつつ、上記の分析上の課題を克服し、より実践しやすいように体系化されたのが M-GTA である (木下, 2003)。M-GTA ではデータの切片化は行わず、研究する人間の問題意識に忠実にデータを解釈し、データに表現されているコンテキストを重視する立場を採用する (木下, 2003)。M-GTA は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスおよび学習内容の解明を目的とする本研究において有効な方法論であると考え、本研究では M-GTA に基づいて分析を行った。

M-GTA の具体的な分析手順については、木下 (2007a) を参考に、①概念の生成、②継続的比較検討、③理論的飽和、④収束化、⑤結果図とストーリーラインの提示、の手順で実施した。

①概念の生成とは、分析テーマと分析焦点者に照らして、データの関連箇所に着目

し、それを一つの具体例とし、かつ他の類似具体例をも説明できると考えられる説明概念を生成することを指す。概念を創る際、分析ワークシート（表 3-2 に例示）を作成し、概念名、定義、具体例、理論的メモなどを記入する（木下，2007a）⁴¹。

表 3-2 分析ワークシート例

概念名	他責思考の強化
定義	責任の所在を他者に向けた思考・態度を強めること
ヴァリエーション (具体例・データの一部)	<p>「当時は、何か、反論しちゃってたような。反論はしてないですけど、あの、実際に口には出して反論はしてないですけど。とは言っても、それはこうだよなっていうのは、あの、思ったりとかというのはしてましたけど。(中略)だから、自分でも、今振り返ったら、意地みたいになってますよね。だから、もう、僕がやるからいいですみたいな、何か、意地みたいになってて」(対象者 3)</p> <p>「却下され、もういいよ、俺らでやるよ、みたいな。で、俺らも、ちょこっと半逃げになってやった」(対象者 8)</p> <p>「新しいビジネスを作っていくということと一緒に議論するうえにおいて、その場においては、完全に●●さん(上司)が言っている発想であるとか、アイデアのほうが、面白そうなわけ。俺から見て、実は面白そうに見える。でも、自分で作ったやつがあるから、どっかかというところには感情的に、いや、こっちのほうが正しいみたいなことを言うというようなシーンがあって。あれは、そういう意味で言うと、そしゃくするのには、結構、しんどかったかも、自分の中では。感情的になってたね」(対象者 11)</p> <p>「こないだ評価の振り返りのタイミングで、これもう、相当、結構けんかして。3時間ぐらいしゃべっていたんですけど。●●さん(上司)の受け取る力が足らないんですけどっていう話を。受け取ってくれていないのはあなたの責任だみたいな話をして、そして、もう1個は、もう、あなたがいたら、ものが進まないから、入って来ないでくれて話をしたわけです。もう相当腹立って、もやもやして、あふれ出てきた感じだったんですけど」(対象者 15)</p>
理論的メモ	<p>対象者 3, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理不尽な経験をした直後に生じる反応だと想定される。 ・自己防衛本能の表れからか、周囲の指摘に対して感情的な抵抗を示すケースが確認される。 ・特に、経営・上司・既存事業部門に対する批判的態度が多く見られる。 ・既存事業で成果を挙げってきた人ほど、うまくいっていない現状を素直に自分の問題として受け止められない傾向があるか。 ・

続いて行うのが、②継続的比較検討である。ここでは、解釈が恣意的に偏らないようにするために、生成された概念に対してその対極例、矛盾例がないかを検討する。その際、ヴァリエーションとヴァリエーション、生成中の概念とヴァリエーション、概念と概念など、抽象度の異なるレベルでの比較を、類似性と対極性の視点から多重の同時並行で進める（木下，2007a）。このようにして、生成された概念について、対極例、矛盾例がないことが確認され、新たな概念、解釈が生成される可能性がなく

⁴¹ 分析ワークシートの一覧は資料 1 として本論文に添付する。

なった時点で、収集したデータに関して理論的に飽和したと判断することができる。

これが、③理論的飽和化である。分析対象とするデータを限定的に確定した上で、分析の最小単位である概念について分析ワークシートの完成度で理論的飽和化を確認し、さらに分析結果全体に対して理論的飽和化を確認するという二重の判断作業を行う（木下, 2007a）。M-GTA は概念数のカウントを必須としておらず、理論的飽和は、新たな概念が出現しなくなる状態とされている。本研究においては、概念数のカウントは行っておらず、数値を以て理論的飽和とは見なすことができないが、最後の2名からは新たな概念が生成されなかったことから、理論的飽和に達したと判断した。

その後に行うのが、④収束化と呼ばれる作業フェーズである。ここでは、複数の概念相互の関係を検討し、カテゴリーを生成することを目指す。カテゴリー作成では、一つ概念について関連のありそうな概念を個別に検討し、整理する（木下, 2007a）。

こうして最終的に描かれるのが、⑤結果図とストーリーラインの提示である。カテゴリー相互の時間的順序、意味の類似性を検討したモデル図を作成し、その概要を簡潔に文章（ストーリーライン）化する（木下, 2007a）。

上記の通り、M-GTA の手続きに沿って導出された研究結果の評価について、本研究ではエゴン・グーバとイボンナ・リンカンが定めた質的研究の評価基準を援用した（Guba & Lincoln, 1989）。具体的には、グーバとリンカンは質的研究の評価基準として、信用性、信憑性、確実性、転用可能性、確認可能性の5点を提示し、その中心的な基準である信用性を高めるために6つの戦略（長期的関わり、持続的観察、ピア・ディブリーフィング、否定的ケース分析、連続的な主観性、メンバーチェック）を示している（Guba & Lincoln, 1989）。本研究では、グーバとリンカンの評価基準を援用し、複数の研究者（教員）およびM-GTA に心得のある大学院博士後期課程の大学院生による「ピア・ディブリーフィング」を行い、分析の途中経過について報告し、意見を求めた。さらに、調査対象者3名の協力を得て「メンバーチェック」を実施し、

結果の信用性および解釈の妥当性の確保に努めた。

3.4. 結果

M-GTA による分析の結果、最終的に4 カテゴリーグループ、10 カテゴリー、21 概念を生成した。概要を表 3-3 に示す。なお、文中では、カテゴリーグループを《 》、カテゴリーを〈 〉、概念を【 】、調査対象者発言を“ ”で表記する。

表 3-3 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する概念・カテゴリー

他責思考期	1	他責思考の強化	他責思考の強化	責任の所在を他者に向けた思考・態度を強めること	3, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15
	2	働く理由の探索	働く目的の振り返り	一個人として働く目的や動機を改めて問い直すこと	1, 11, 15
			新規事業を担う個人的な理由の再認識	新規事業に関わる自分なりの理由を改めて問い直すこと	1, 5, 13, 14, 15
現実受容期	3	事業価値の探索	事業価値の探索	顧客にとっての体験価値を前提に、新規事業の存在意義を問い直すこと	3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
	4	鳥瞰的視点での現状認識	他者からの支援に対する自覚	上司や家族など自分を支えてくれている他者の存在を自覚すること	3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15
			不条理な現実に対する客観的な認識	心情的には納得できない状況を客観的に受け止めようとする	2, 5, 6, 7, 15
	5	自責思考の獲得	失敗原因の自分事化	他者からの助言をきっかけに、不条理な現実を自分の問題として捉えること	2, 3, 5, 6, 7, 10, 12, 15
			能力不足に対する自己認知	新規事業創出に関する自分自身の知識・スキルの不足を認めること	3, 6, 8, 11, 14, 15
反省的思考期	6	自分本位志向の反省的思考	独善的なマネジメントに対する反省的思考	独りよがりなマネジメント行動を批判的に省みること	2, 5, 8, 14, 15
			既存事業への高圧的態度に対する反省的思考	既存事業に対するトップダウン的な言動を批判的に省みること	1, 5, 7
			経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考	経営・上司に対する身勝手な提案活動を批判的に省みること	10, 12, 13, 15
	7	フォロワーマインドの反省的思考	信念の欠如に対する反省的思考	強い動機や意志がないことを批判的に省みること	5, 8, 13, 14, 15
			受動的なマインドセットの反省的思考	与えられた課題を解決することに終始するマインドセットを批判的に省みること	4, 9, 10, 13, 15
視座変容期	8	他者本位志向の獲得	ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得	共通善を訴求してステイクホルダーの理解と協力を得る方策を理解すること	3, 8, 10, 12, 13
			組織力学を動かす実践知の獲得	会社を動かす上での暗黙的な力学を知り、キーマンとの関係性を強めること	1, 3, 4, 7, 10, 13, 14, 15
			既存事業に対する肯定的な見方の獲得	これまで当然視していた既存事業の社会的な意義を再認識すること	6, 8, 10, 11, 14
			メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得	メンバーの強みを引き出すマネジメントの重要性を認識すること	2, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15
	9	リーダーマインドの獲得	志を軸にしたリーダー観の獲得	個人的な思いを起点に新規事業をリードすることの重要性を認識すること	1, 5, 8, 13, 15
			失敗を恐れないマインドセットの獲得	失敗を当たり前のものとするマインドセットを持つこと	4, 5, 6, 7, 9
			腹を括る態度の獲得	様々な葛藤を乗り越え、新規事業に全力を注ぐ態度になること	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
	10	経営者視点の獲得	経営者視点の獲得	管理職の視点から、経営者の視点へと視座が変化すること	1, 4, 8, 10, 11, 13, 14, 15

各カテゴリー間の関係を示し、学習内容および学習プロセスを構造化した結果図を
 図 3-1 に記す。以下では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関するス
 トーリーラインを述べる。

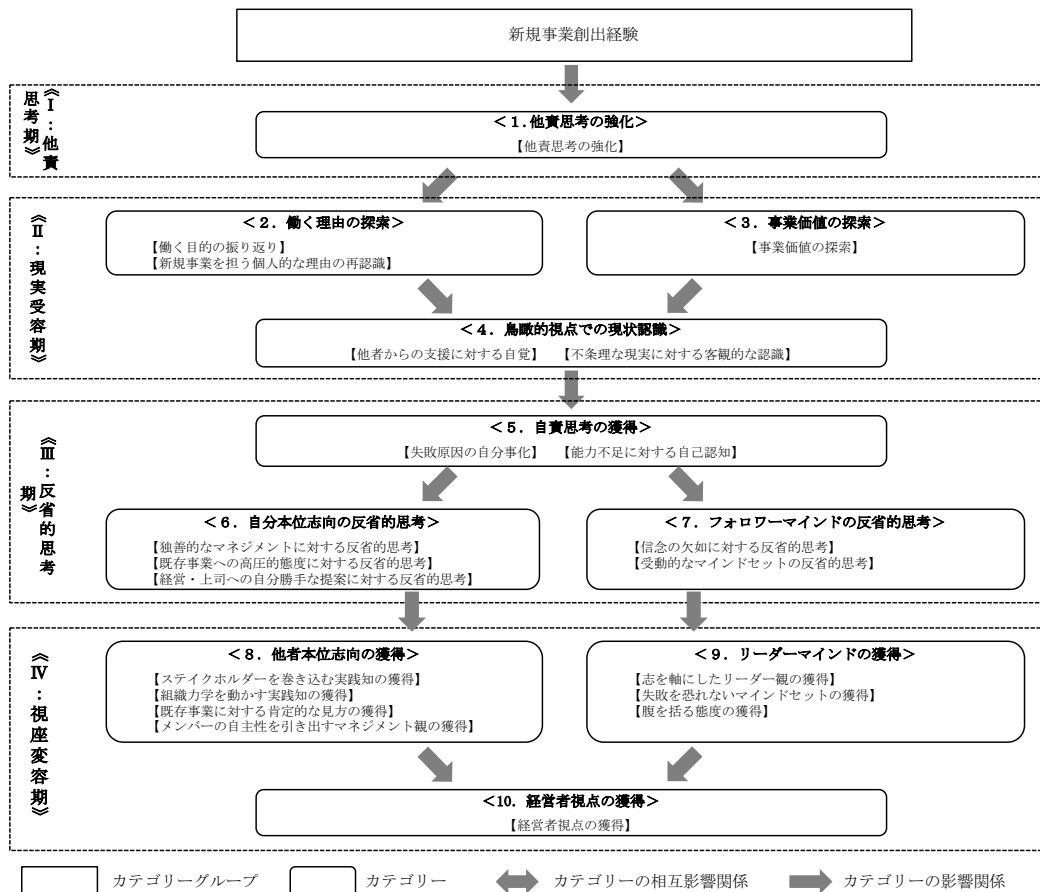


図 3-1 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスの結果図

新規事業創出経験を通じた学習プロセスは、「他責思考期」「現実受容期」「反省的
 思考期」「視座変容期」の4つの段階があることが分かった。

まず、新規事業創出経験に伴って生じる学習の始点は、「Ⅰ. 他責思考期」である。
 この段階では、新規事業を創出する過程において生じる、経営陣、上司、既存事業部
 門など多様な他者とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、責任の所在を他者や

環境に向けていることが分かる⁴²。詳しくは後述するが、本論文ではこうした責任の所在を自分以外の他者や環境など外部に帰属させる思考のことを他責思考と定義する。

《Ⅰ．他責思考期》に続いて生じるのが、《Ⅱ．現実受容期》である。新規事業創出経験に伴う様々な葛藤経験に直面して他責思考に陥る中、働く目的や大切にしている価値観を自問自答したり、新規事業への個人的な関わりを意味づけようとしたりする思考がみられるようになる。また、組織内部の調整や折衝に意識と行動が向けられがちな中で、事業の本質である顧客への提供価値が何かを見直そうとする思考が生じている。そうした〈2．働く理由の探索〉〈3．事業価値の探索〉を通じて、自身の職業的価値観や新規事業の社会的意義を発見・再確認する。自身の職業的価値観や新規事業の社会的意義に対する意味づけがなされることで、〈4．鳥瞰的視点での現状認識〉が促される。つまり、支援者不在の孤立した状況や不条理な現実を直視し、鳥瞰的な視点から捉え直す見方を獲得することができる。

《Ⅱ．現実受容期》に続いて生じるのが《Ⅲ．反省的思考期》である。自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉え直す思考を獲得することで、これまで問題の原因や責任の所在を他者や環境に求めていた他責思考から、自分自身の能力やスキルの問題として捉える自責思考へシフトする。こうした〈5．自責思考の獲得〉により、これまでの管理職としての思考様式や行動様式を批判的に省みる思考が生起する。それらは〈6．自分本位志向の反省的思考〉と〈7．フォロワーマインドの反省的思考〉に大別される。前者は、経営・上司への自分勝手な提案や既存事業に対する高圧的な態度、部下に対する独善的なマネジメントなど、新規事業を取り巻くステイクホルダーに対する自分本位的な思考・言動を批判的に省みる思考である。また後者は、

⁴² 経験と学習の関係について、1対1、1対多、多対1、多対多という4パターンの対応関係が確認された。つまり、一つの経験から多くを学ぶこともあれば、多くの経験によって一つのことを学ぶことがあることを示唆する結果である。そこで、本研究では、それぞれの経験と学習の対応関係を厳密に検討することが困難であると考え、学習プロセスを明らかにするという本研究の目的に従い、4.3で示す結果図では、分析1で抽出した新規事業創出経験の概念・カテゴリーを「新規事業創出経験」という大カテゴリーで扱うこととする。

仕事に対する強い信念や動機を持たないまま仕事に臨む姿勢や、規定の職務を盲目的に処理しようとする受動的な姿勢を批判的に省みる思考を指す。

《Ⅲ．反省的思考期》に続いて生じるのが、《Ⅳ．視座変容期》である。この段階では、〈6．自分本位志向の反省的思考〉と〈7．フォロワーマインドの反省的思考〉に引き起こされる学習プロセスとして、〈8．他者本位志向の獲得〉と〈9．リーダーマインドの獲得〉が生じている。つまり、経営・上司、既存事業部門、部下とのコミュニケーションの在り方を相手の視点で捉え直し、新規事業の推進に必要な資源（支援）や能力を最大限に引き出すための実践的知識を獲得している。また、新規事業に対する個人的な信念に基づき、失敗を恐れず退路を断つ覚悟で新規事業に臨むリーダー観を獲得している。こうした〈8．他者本位志向の獲得〉と〈9．リーダーマインドの獲得〉に続いて生じるのが〈10．経営者視点の獲得〉である。この段階では、一事業部門の責任者（中堅管理職）としての限定された範囲における物の見方・考え方を拡張し、会社組織の経営人材として全社を鳥瞰し、長期的な視野で会社の成長を捉える視点を獲得している。

以上、カテゴリーグループ、カテゴリー間の関係に着目しながら、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習内容および学習プロセスを検討した。ここからは4つのカテゴリーグループを構成する各カテゴリーおよび概念の内容について述べる。

《Ⅰ．他責思考期》

〈1．他責思考の強化〉

該当する概念は、【他責思考の強化】である。新規事業を創出する過程において生じる理不尽な出来事の数々に対して、問題が生じた原因を冷静に認識することができず、責任の所在を一方的に他者や環境に向けて、時に情緒的な反応を示す思考・行動を指す。他責思考の契機となる新規事業創出経験の特徴として、「既存事業部門とのコンフリクト」「経営・上司から受ける理不尽なマネジメント」「戦力不足なチームの

マネジメント」「プレイヤーとしての挫折・失敗」の4点が確認された。例えば、対象者3は、新規事業プランの事業化に際して既存事業部門とコンフリクトが生じ、十分な支援を得られない状況を振り返り、以下のように述べている。

“当時は、何か、反論しちゃってたような。あの、実際に口には出して反論はしてないですけど。(中略)だから、自分でも、今振り返ったら、意地みたいになってますよね。だから、もう、僕がやるからいいですみたいな、何か、意地みたいになってて” (対象者3)

対象者3による上記の発話からは、新規事業プランの事業化が予定通りに進捗しない原因を既存事業部門の理解のなさに求めようとする他責思考が示唆される。

また、対象者15は、自ら考案した新規事業案がなかなか上司(役員)の承認を得られない当時の状況を振り返り、以下のように振り返る。

“こないだ評価の振り返りのタイミングで、(中略) ●●さん(上司)の受け取る力が足らないんですっていう話を。受け取ってくれていないのはあんたの責任だみたいな話をして、そして、もう1個は、もう、あなたがいたら、ものごとが進まないから、入って来ないでくれって話をしたわけです。もう相当腹立って、もやもやして、あふれ出てきた感じだったんですけど” (対象者15)

対象者15による上記の発話は、新規事業プランが上司の承認を得られない原因を、上司の受け止める力のなさに求めようとする他責思考の表れであると解釈できる。

《Ⅱ．現実受容期》

〈2．働く理由の探索〉

該当する概念は【働く目的の振り返り】と【新規事業を担う個人的な理由の再認識】である。例えば，【新規事業を担う個人的な理由の再認識】について，先に例示した対象者 15 は以下のように述べている。

“どういふ事業領域を僕としてやりたくて，そしてそれを市場の中で言うならば，どのレベル感を目指してやるのかということを決めることが求められていて，それって，あまり答えがないじゃないですか。多分，役員も答えがないんですよ（中略）で，それは，改めて自分の働くための価値というか，何のために働いているのかとか，何を自分は，その仕事を通じて成し遂げたいのかみたいなことに対して向き合うことになるので，すごくいい経験になったなというふうに思っている”（対象者 15）

対象者 15 による上記の発話から，一度は他責思考に陥るものの，そこで新規事業に所与の解は存在せず，自分で答えを創り出していくしかないという発想を得たことで，自分はなぜ働くのか，仕事を通じて何を成し遂げたいのかという根源的な理由を探索する思考が生じていることがうかがえる。従って，この発話は，他責思考期から現実受容期への移行を示唆するものと解釈できる。

以上，【働く目的の振り返り】と【新規事業を担う個人的な理由の再認識】は共に働く理由に対する意味探索的な思考であることから，〈働く理由の探索〉としてカテゴリー化した。

〈3．事業価値の探索〉

構成する概念は【事業価値の探索】である。事業成長において最も重要な顧客の視点に目を向けて，新規事業の社会的な意義や必要性を再確認することを指す。例えば，

対象者 12 は以下のように述べている。

“一番学んで変わったのは、多分、お客さんの価値って何っていうところを、真剣に考えているかどうかというところの差なんだろうなっていうところ” (対象者 12)

対象者 12 による上記の発話から、顧客の視点から新規事業を見つめ直すことで新規事業の本質的な価値とは何かを探索する思考が生じていることが示唆される。

また、対象者 13 は、自身の手掛ける新規事業がなかなか社内の理解を得られずにいた当時の状況を振り返り、以下のように述べている。

“何でこれやるんだ？みたいな、やる意味あるんだっけ？みたいなのか、サービスとしてどこに向かっているのかという、そういう、ビジョンを作るみたいなのを、実は、そのときにやり始めて” (対象者 13)

対象者 13 による上記の語りから、自明視されていた新規事業の存在意義を問い直し、ビジョンとして明文化することで、事業価値を再認識しようとする思考が生じている様子うかがえる。

新規事業を創出する過程では、既存事業部門や経営・上司とのコンフリクトや部下マネジメント上の問題に対処するために社内向けの業務に多くの時間と労力が費やされる。そのため、事業において最も重要な顧客の視点を欠如し、担当者自身が自らの手掛ける事業の価値を見失ってしまうことが少なくない。対象者 12 や対象者 13 もその例外ではなかったが、顧客視点に立つことで、一度は見失いかけた事業の価値を意味づけている思考がうかがえる。

〈4. 鳥瞰的視点での現状認識〉

構成する概念は【他者からの支援に対する自覚】と【不条理な現実に対する客観的な認識】である。例えば【不条理な現実に対する客観的な認識】について、対象者7は、度重なる既存事業部門とのコンフリクト経験を振り返り、以下のように述べている。

“要は、あちら側から見た景色と、こちら側から見た景色が、あ、こう違うんだ、
ということに気づいたときに、その嫌だった思い出は、全部自分の中で処理できちゃ
ったから” (対象者7)

「あちら側から見た景色」と「こちら側から見た景色」という発話から、対象者7の中で、生じている事象を相手の視点・立場から捉える思考が生じていることがうかがえる。また、そうした客観的な見方を得ることで、これまで不条理な現実に対して抱えていた不満が解消され、「嫌だった思い出」を冷静に受容することができている様子が示唆される。以上、【他者からの支援に対する自覚】【不条理な現実に対する客観的な認識】は、共に自分の置かれている状況や立場を相対化することで、現状に対する異なった見方を獲得していることから、〈鳥瞰的視点での現状認識〉としてカテゴリー化した。

《Ⅲ. 反省的思考期》

〈5. 自責思考の獲得〉

構成する概念は【失敗原因の自分事化】と【能力不足に対する自己認知】である。例えば【失敗原因の自分事化】について、対象者10は以下のように述べている。

“やっぱり、味方になっていただけの方というのが、やっぱりいるんですよ。(中略)

私が課長とかでいたときは、自分の事業の中で、どうあるべきかというところしか見ていなかった部分があるんですけど、経営的な目線で、いわゆる、経営者としてどう考えていくのかって、経営的視点でものごとを考える。しかも、体系的にものを捉えていくというところでいくと、やるべきでしょという。だから、そのときに教わっていった” (対象者 10)

対象者 10 による上記の語りから、自分の見方として支援してくれる経営陣の存在を自覚し、その考えや視点から自身の置かれた状況を客観的に捉え直すことで、新規事業の停滞が自分自身の視野の狭さに起因しているという自責思考を獲得していることがうかがえる。従って、この発話は現実受容期から反省的思考期への移行を示唆するものと解釈できる。

以上、【失敗原因の自分事化】と【能力不足に対する自己認知】は、共に問題の所在を自分自身に置き換えることを指す概念であることから、〈自責思考の獲得〉としてカテゴリー化した。

〈6. 自分本位志向の反省的思考〉

構成する概念は【独善的なマネジメントに対する反省的思考】【既存事業への高圧的態度に対する反省的思考】【経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考】である。例えば【独善的なマネジメントに対する反省的思考】について対象者 5 は、本来、チームメンバーの力を活かす必要がある場面でも自分一人で抱え込みがちであったマネジメント行動を振り返り、以下のように述べている。

“みんなに協力をちゃんと、仰いでいくってなところというのは、やっぱ、1人でずっと悩んで考えちゃったりとかもした、そうじゃないんだよというところ、まあ、チームでやるってところ、チーム力を生かさなきゃいけないってところは、大きく反

省点として、大いにあったとこかなって気はしますね” (対象者5)

対象者5による上記の発話から、メンバーと向き合い、メンバーの目線で考えるという視点が欠如し、自分本位なマネジメントをしていたことに対する自責の念がうかがえる。【独善的なマネジメントに対する反省的思考】【既存事業への高圧的態度に対する反省的思考】【経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考】は、いずれも自分本位な思考を批判的に省みる思考であることから、〈自分本位志向の反省的思考〉としてカテゴリー化した。

〈7. フォロワーマインドの反省的思考〉

構成する概念は【信念の欠如に対する反省的思考】と【受動的なマインドセットの反省的思考】である。例えば【受動的なマインドセットの反省的思考】について、対象者4は、これまでの経験を振り返り、以下のように述べている。

“「受け身だったんですよね。何か外から話がきたら、その都度その話に対して、考えます、みたいな感じで、要は、自分たちが何をしたいかという戦略がなかったんですね。内輪の事業として、どう接続して、そこで、どうグロースさせていくかみたいなことと言うと、自分たちがどうしたいかっていうのはないとだめだな、と」” (対象者4)

対象者4による上記の発話から、自らの意思や信念に基づいて主体的に事業戦略を立案するという能動的な姿勢ではなく、外部からの要望や依頼を起点に行動するという受動的な態度を批判的に省みる思考がうかがえる。以上、【信念の欠如に対する反省的思考】と【受動的なマインドセットの反省的思考】は、共に仕事に対するオーナーシップや主体性の欠如を意味するものであることから、〈フォロワーマインドの反

省的思考)としてカテゴリー化した。

《IV. 視座変容期》

〈8. 他者本位志向の獲得〉

構成する概念は【ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得】【組織力学を動かす実践知の獲得】【既存事業に対する肯定的な見方の獲得】【メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得】である。例えば【組織力学を動かす実践知の獲得】について、対象者10は役員陣を説得する際の方策を以下のように述べている。

“社長の右腕になる人って、やっぱりいるんですよ。この分野にはこの人、この分野にはこの人という。全部が全部、そうかと言うと、意外と違うんですよ。なぜならばと言うと、やっぱり経営のトップの目線でものごとを考えているかというところでいくと、役員の中でも、やっぱり絞られていくんですよ。その人を押さえてその人と話をするんですね” (対象者10)

対象者10による上記の発話から、経営トップの立場・視点から見た役員陣の相対的な序列に着目したコミュニケーションの重要性を学んでいる様子が示唆される。以上、【ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得】【組織力学を動かす実践知の獲得】【既存事業に対する肯定的な見方の獲得】【メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得】は、いずれも経営・上司、既存事業部門および部下（メンバー）に対するコミュニケーションを他者視点で考える認識の変化や、新規事業の推進に必要な資源（支援）や能力を最大限に引き出すための具体的な実践知を獲得する学習であることから、〈他者本位志向の獲得〉としてカテゴリー化した。

〈9. リーダーマインドの獲得〉

構成する概念は【志を軸にしたリーダー観の獲得】【失敗を恐れないマインドセットの獲得】【腹を括る態度の獲得】である。例えば【志を軸にしたリーダー観の獲得】について、対象者8はコンサルティング会社の支援を受けながらも期待された成果を上げられない状況を振り返り、以下のように述べている。

“ちょっと、本気になっていなかった自分はいたわけですね。このやり方、まあ、
どうかなみたいなの。だから、自分がコミットしていなかったんです（中略）うまくい
くかは、最後は自分次第というのは、新規事業で学んだことですね。保証と言うと、
変なんですけど、これだって思う、今実現していないものを最後まで成し遂げるとい
うのは、それをやりたいと思うしか担保できるものじゃないと。それは、新規事業を
やったことで学んだこと。その結局は、最後、やりたいという1人まで戻ってきちゃ
う話ですか、とにかくやり抜きたいんだという人がいろんな課題を越えていかない限
りは、いくらでも辞める理由に正当性が、辞めても怒られない理由がたくさんあると
いうのは本当に感じることです”（対象者8）

対象者8による上記の発話から、コンサルティング会社の支援に対して受け身にな
っていた自身の態度を批判的に省み、新規事業に懸ける自身の思いや実現したい世界
観を固持して新規事業を率いていくことがリーダーの責務である、という持論を獲得
している様子が見えてくる。従って、この発話は、反省的思考期から視座変容期への
移行を示唆するものと解釈できる。

以上、【志を軸にしたリーダー観の獲得】【失敗を恐れないマインドセットの獲得】
【腹を括る態度の獲得】は、いずれも新規事業を牽引する中堅管理職に求められるリ
ーダーシップであることから、〈リーダーマインドの獲得〉としてカテゴリー化した。

〈10：経営者視点の獲得〉

構成する概念は【経営者視点の獲得】である。新規事業創出経験を通じて、会社から与えられた一事業部門の責任者としての視点から、企業組織の経営人材としての視点へとパースペクティブが変わることを指す。例えば対象者 10 は、以下のように述べている。

“社内ベンチャーをやらせていただいたおかげで、経営的にものごとを判断できるようなスキルになっていったという自分がいるんですよ。すべてにおいて、ミクロで考えずに、体系的にものごとを捉えてやっていくという。(中略) 私が課長とかでいたときは、自分の事業の中で、どうあるべきかというところしか見ていなかった部分があるんですけど、経営的な目線で、いわゆる、経営者としてどう考えていくのかって、経営的視点でものごとを考える。しかも、体系的にものを捉えていくというところで行くと、やるべきでしょという。だから、そのときに教わっていった” (対象者 10)

対象者 10 による上記の発話から、新規事業創出経験を通じて、経営者の視点で体系的に物事を捉える見方を獲得していることが示唆される。

3.5. 考察

本研究は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにすることを目的として、民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職 15 名を対象に半構造化面接を行い、M-GTA による分析を行った。本研究の結果、明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習の特徴について、学習内容と学習プロセスの観点から以下に述べる。

まず、学習内容について述べる。分析の結果、新規事業創出経験を通じた中堅管理

職の学習内容として、「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」があることが確認された。新規事業創出経験を通じて、自分本位かつ受動的な物の見方・考え方を棄却し、他者を巻き込み、主体的にリーダーシップを発揮する経営リーダーとしての視座を獲得していることが明らかになった。

次に、学習プロセスについて3点述べる。第1に、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスの始点は、「他責思考の強化」であるという点である。特に、既存事業部門や前職での職務経験を通じて成功体験を有している中堅管理職の場合、新規事業創出経験に伴う数々の理不尽なイベントに直面して、即時に自分の問題として対処することが難しく、問題の所在を既存事業部門や経営・上司・部下など外部環境要因に求める思考が生じることが確認された。

第2に、「他責思考の強化」から「自責思考の獲得」に至る学習プロセスには、「働く理由の探索」「事業価値の探索」という2つの意味探索的な思考と「鳥瞰的視点での現状認識」が媒介するという点である。「他責思考の強化」から、徐々に自分自身や新規事業に意識を向け、働く理由や新規事業の存在意義を問い直す思考が生じる。こうした学習プロセスを通じて、座標軸となる自身の価値観や事業の軸が再定義された結果、置かれた状況を鳥瞰的な視点から冷静に捉え直すことができるようになることが明らかになった。

第3に、視座の変容に至るプロセスには、反省的思考（「自分本位志向の反省的思考」「フォロワーマインドの反省的思考」）が媒介するという点である。新規事業創出経験を通じて生じる様々な問題の所在を他者や環境から自分自身に置き換えることで、これまでの中堅管理職の思考様式・行動様式を批判的に省みることができると確認された。

以上に述べた学習内容および学習プロセスの特徴は調査対象者全てに該当するものではなく、限定された範囲において適用し得る知見である。そこで、学習プロセスの最終段階である「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者と到達していない調

査対象者の比較を表 3-4 に示す。

表 3-4 「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者と到達していない調査対象者の比較

	「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者	「経営者視点の獲得」に到達していない調査対象者
入社経路	新卒入社：6名 中途入社：2名	新卒入社：4名 中途入社：3名
新規事業経験年数	平均3.1年	平均3.1年
既存事業経験年数	平均6.0年	平均8.3年
業種	サービス業：4名 製造業：1名 建設業：1名 金融業：1名 IT：1名	サービス業：2名 製造業：5名

表 3-4 に示す通り，入社経緯と新規事業経験年数に関して明確な相違は見られない一方，業種と既存事業経験年数について異なる傾向が確認された。具体的には，サービス業では6名中4名が「経営者視点の獲得に到達している群」に該当するのに対して，製造業のそれは6名中1名である。一般に，製造業と比較して事業のライフサイクルが短いサービス業の方が新規事業を創出する機会が多く，既存事業に従事する期間が相対的に短い傾向にあると考えられる。本研究の調査対象者においても，サービス業の既存事業経験年数が平均約 5.7 年であるのに対して，製造業のそれは平均約 9.3 年であった。

以上より，製造業のように既存事業での業務経験年数が長い業種ほど，既存事業を通じて思考様式や行動様式に過剰適応する傾向にあり（Chao, O’Leary-Kelly, Wolf,

Klein, & Gardner, 1994; 松尾, 2006), その結果, 獲得した能動的惰性が新規事業における新たな視座への変容を困難にすることが示唆される。

3.5.1. 本研究の意義

最後に本研究の学術的意義と実践的意義について述べる。初めに, 本研究の学術的意義について述べる。まず, 学習プロセスについて2点述べる。

第1に, 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスが, 〈他責思考の強化〉を始点とし, 中堅管理職の思考様式・行動様式に対する反省的思考を通じて, 〈経営者視点の獲得〉に至る一連のプロセスであることを明らかにした点である。本研究は, これまで十分に検討されていなかった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスについて体系的な枠組みを提示した最初の研究として重要な学術的意義を持つと考える。

第2に, 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスにおける反省的思考の重要性とそれが生起する文脈を明らかにした点である。中堅管理職の学習において反省的思考が重要であるという知見は, 中堅管理職における経験学習の規定要因を探索したデイビッド・グレイやケント・サイバートらの指摘とも整合する (Gray, 2007; Seibert, 1999)。しかし, 反省的思考がいかにして生起するのかという点については, これまで十分に検討されてこなかった。学習における経験と内省の重要性を論じた古典的な研究 (Dewey, 1933 植田訳 1955; Schön, 1983 佐藤・秋田訳 2001; Kolb, 1984) によれば, 内省は経験に連続して生じる学習プロセスであると捉えられてきた。これに対して, 本研究では, 反省的思考という内省が必ずしも経験に連続して生じるのではなく, 経験に伴う他責思考期と現実受容期に続いて生起する学習プロセスであることを明らかにした。以上, 反省的思考が生起する文脈の検討を試みた萌芽的な研究である点に本研究の2点目の学術的意義があると考ええる。

次に, 学習内容について述べる。本研究が明らかにした学習内容に関する知見は, 新規事業創出経験と学習内容の関連を検討した守島他 (2006) と一部において符合

するものであると解釈できる。具体的には、〈リーダーマインドの獲得〉は、「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任感」「リーダーとしての価値観」と、〈他者本位志向の獲得〉は、「他人を活かして事業を推進する力」と、それぞれ符合する。一方、一部門の管理者から全社を俯瞰する経営者の視座に移行することを意味する〈経営者視点の獲得〉は、先行研究で明らかにされていない本研究独自の知見である。新規事業創出経験が経営人材の育成に資する有用な経験であるとするこれまでの先行研究の知見に新たなエビデンスを示した点に本研究の3点目の学術的意義があると考えられる。

以上、学習プロセスと学習内容に関する3つの学術的意義を以て、本研究の知見が中堅管理職を対象にした経験学習研究の理論的発展に資するものであると筆者は考える。

続いて、本研究の実践的意義について述べる。本研究の結果、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習内容として、「経営者視点の獲得」「リーダーマインドの獲得」「他者本位志向の獲得」を明らかにした。この知見は、新規事業創出経験が単に中堅管理職の育成機会としてだけでなく、経営人材候補の育成機会としても有用であることを示唆する結果と言える。さらに、中堅管理職から経営人材への登用基準に新規事業創出経験を通じた学習内容を加味する必要性を裏付ける結果と解釈できる。野田（2008）は、多くの企業で行われている経営人材候補の評価・処遇が成果主義に偏重しているという問題点を指摘している。特に、新規事業の場合、そもそも成功率が低く、また事業の成果が出るまで10年以上のタイムラグが生じることも珍しくない（小原，2011）。従って、中堅管理職から経営人材への登用を検討する上では、新規事業の業績だけでなく、新規事業創出経験を通じた学習内容を評価する必要がある。具体的には、「経営者視点」「リーダーマインド」「他者本位志向」を評価基準に加え、評価面談等を通じてそれらをどの程度獲得したのかを考慮することが重要であると考えられる。

3.5.2. 本研究の課題

最後に、本研究の課題について2点述べる。

第1に、本研究で得られた新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関するデータが本人の回顧的データに依存している点である。これらの語りがレトロスペクティブなものであることから、本研究で得られた知見の信頼性にはある程度の限界が伴うことを指摘せざるを得ない。本研究で明らかになった学習プロセス（図 3-1）は一方方向的な影響関係であったが、それは新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習が相互影響関係のない不可逆なプロセスによって生じることを実証したものではない。例えば、反省的思考や視座変容を経験した後に、他責思考や現実受容を経験することも可能性としては想起されるが、本研究で得られたデータからはそのような相互影響関係を読み取ることができなかった。本研究の主たる目的が新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにすることであり、学習に至るプロセスに関して対象者が現在の状況を肯定したいという思いからやや理想的に語っていた可能性を調査段階で厳密に精査することが困難であった点が課題として挙げられる。この点については方法論上の課題であり、本研究で示した学習プロセスを検証するには、新規事業着任時から中堅管理職を参与観察するなどして本人の内的な変化を継時的に測定する調査法を用いる必要があると考える。

第2に、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習内容および学習プロセスの解明に焦点化しており、学習を促進・阻害する要因については十分な知見を得られていない点については課題が残る。経済・社会環境の変化に伴って経営環境の不確実性は高まり続ける中、非連続な組織変革をリードして、企業の持続的な競争優位を実現するプロフェッショナル経営人材を育成することは、今後も重要な経営課題であり続けることが予想される。そうした中、経営人材候補である中堅管理職が、新規事業創出経験を通じて学び、経営人材へと成長するダイナミズムを探求する実証的研究の社会的な意義はますます高まる。本研究は新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に

関する研究の中でも学習内容および学習プロセスの解明を試みたにすぎない。

そこで、第4章では、本研究で明らかにした新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習がいかなる要因によって促進されるのかに関する実証的研究について述べる。

第4章 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する 要因に関する研究

4.1. 第4章の概要

本章の目的は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因を明らかにすることとする。

第2章で述べたように、管理職の学習を促す経験に着目した先行研究では、複数の実証的研究によって新規事業創出経験が管理職の学習に資する有用な経験であることが示されている (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988)。一方、新規事業創出経験によって獲得される学習の具体的な内容やそれがどのように生じるのかという学習プロセスに関する知見が不足しており、結果として新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因についても十分な検討がなされていない状況にあった。

そこで第3章では、まず新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習内容とそれが生起するプロセスについて明らかにした。明らかになった学習内容としては、「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」が挙げられる。新規事業創出経験を通じて、中堅管理職は、自分本位かつ受動的な物の見方・考え方を棄却し、他者を巻き込み、主体的にリーダーシップを発揮する経営リーダーとしての視座を獲得していることが明らかになった。

第3章で明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する知見を援用し、第4章では新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因を明らかにする研究について述べる。なお、本章で扱う実証研究は、筆者が筆頭著者を務める田中・中原 (2018) を加筆修正したものである。

4.2. 研究2の概要

本研究は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因を明らかにすることを目的とし、従業員300名以上の民間企業において過去10年以内に中堅管理職として新規事業を創出した経験を有する371名を対象に質問紙調査を実施した。

分析の結果、明らかになった知見は以下4点である。第1に、個人要因である「学習目標志向性」が、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。第2に、組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」が、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。第3に、職場要因である「批判的省察支援」が、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。第4に、「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」が「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。

4.3. 背景と仮説

4.3.1. 先行研究

研究1で明らかにしたように、本研究が着目する新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とは、新規事業創出経験を契機とし、中堅管理職が管理職としての思考様式・行動様式に対する批判的な省察を通じて、「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」という経営人材に不可欠なパースペクティブを獲得することである。また、これらは一般的な管理職経験を通じて獲得される汎用的能力とは異なり、管理職から経営職への役割移行に資する学習概念であると考えられる。さらに、研究1では新規事業創出経験を持つ中堅管理職の中でも新規事業を通じた学習が生じる個人と生じない個人が存在することを明らかにした上で、学習を促進する要因の解明が同研究領域における重要な研究課題であることを指摘した。

経験を通じた学習を促進する要因に関する先行研究の詳細については第2章で述

べた通りであるが、要約すると課題は2点指摘できる。第1に、個人的要因および組織的要因がそれぞれ異なる研究の中で個別に論じられており、相互に関連し合う各要因間の関連（相互の影響過程）を統合的に扱う研究が少ないことである。第2に、個人要因と組織要因のいずれにおいても一般的な職務経験を通じた学習を促す要因を探る試みを中心であり、本研究の主眼である中堅管理職による新規事業創出経験に着目した実証的研究は管見の限り存在しない点である。

そこで、ここからは第2章で概観した先行研究の知見を援用し、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因について、個人要因・組織要因・職場要因の観点から仮説を導出する。

4.3.2. 仮説

4.3.2.1. 学習を促進する個人要因

新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を定性的に検討した研究1の結果、新規事業を創出する過程で生じる様々な問題の責任を自分以外の他者や環境など外部に帰属させる他責思考から、自身の能力やスキルなど自己に帰属させる自責思考へと原因帰属の在り方が変化する過程が生じていることが分かった。こうした原因帰属の在り方には、個人の目標志向性が影響していることが先行研究で実証されている(Nicholls, 1984)。

そこで本研究では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する個人要因として目標志向性に着目する。目標志向性とは、ある課題を達成する状況下で目標に対して個人が抱く選好のことを指す(Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007)。

ドウエックとレゲットは、目標志向性を学習目標志向性と業績目標志向性から構成される概念であると定義した上で、業績目標志向を持つ個人が業績を高めることで自らの能力に対する肯定的な外部評価を得ることに主な関心を示すのに対し、学習目標志向を持つ個人は自身の知識・能力を高めることに重きを置く傾向があることを指摘し

た (Dweck & Leggett, 1988).

管理職の学習目標志向性が学習に与える効果性を検討したドルとウェルマンらの研究によれば、学習目標志向性が課題に対する挑戦度合いとリーダーシップスキルの向上の関連を調整する効果があることが明らかになっている (DeRue & Wellman, 2009). 同様に、ドラゴニーらは学習目標志向性が挑戦的な職務課題とコンピテンシーの向上との関連を調整する効果があることを実証した (Dragoni et al., 2009).

以上の研究知見より、学習目標志向性が中堅管理職の学習に有意な影響を与えることが示唆される。そこで、本研究では先行研究の知見に基づき、学習目標志向性は新規事業創出経験を通じた学習に対して有意な正の影響を与えると想定して、以下の仮説 1 を導出する。

仮説 1 : 「学習目標志向性」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

4.3.2.2. 学習を促進する組織要因

企業戦略や組織構造の変化が学習に与える影響を明らかにした谷口 (2006) は、個人の経験学習を促進する組織要因に着目した数少ない実証研究として有用な知見ではあるが、海外企業の買収など調査対象企業の個別具体的な要因を整理したものであり、本研究の仮説導出に直接援用することは難しいと考える。そこで、関連する研究領域として、中堅管理職の新規事業創出行動を促す組織要因に関する実証研究に着目する。

中堅管理職の新規事業創出行動を促す組織要因を検討したホーンズビーらは、231 名の中堅管理職と 531 名の中堅管理職を対象にそれぞれ定量的調査を実施した結果、「経営サポート」「職務裁量性」「報酬の強化」「時間可用性」「組織境界の柔軟性」が新規事業創出行動を促す組織要因であることを明らかにした (Hornsby et al., 2002).

さらに、ホーンズビーらの研究グループは管理職における職位の相違が組織特性と新規事業創出行動の関連を調整する効果を検討するために、管理職 458 名を対象に実証研究を行った結果、初級管理職と比較した中堅管理職の特徴として、「経営サポート」「職務裁量性」に対する知覚が、新規事業創出行動に対して有意な影響を与えることを明らかにした (Hornsby et al., 2009) である。

以上の知見は、新規事業創出行動を促す組織要因に関するものであるが、学習が行動を伴う具体的経験によって生起されるとする経験学習理論 (Kolb, 1984) に依拠すれば、新規事業創出行動を促す組織要因が新規事業創出経験を通じた学習に対しても有意な影響を与える可能性が示唆される。

そこで、本研究では、Hornsby et al. (2009) に従い、「経営サポート」と「職務裁量性」は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に対して有意な正の影響を与えると想定して、以下の仮説 2A, 2B を導出する。

仮説 2A : 「経営サポート」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

仮説 2B : 「職務裁量性」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

4.3.2.3. 学習を促進する職場要因

学習を促進する職場要因に着目した研究群には、人的支援関係について一定の研究蓄積がある。例えば、マッコールらは、経営人材の学習に資する管理職時代のイベントの約 2 割が「他者との関わり」に関する内容であり、さらにそのうち 9 割が上司など組織上の上役による影響であることを明らかにした (McCall et al., 1988)。

上司による支援の効果性に着目した先行研究は多く存在するが、経験学習に与える影響を検討した研究の蓄積が乏しいことを指摘されている (松尾, 2013)。例外的

に、上司による支援が部下の能力向上に与える影響を分析したのが中原（2010）である。中原（2010）は、能力向上に資する他者の支援が、業務に関する助言指導を行う「業務支援」、仕事の在り方に関する振り返りを促す「内省支援」、精神的な安息を提供する「精神支援」の3因子から構成されるとした上で、上司による「内省支援」と「精神支援」が部下の能力向上に対して有意な影響を与えることを実証した。中原（2010）は中堅管理職を対象にした研究ではないものの、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習が上司の支援によって促される可能性を想定すれば、これを援用しながら仮説を設定することは可能である。

さらに、研究1を通じて、新規事業創出経験を通じた中堅管理職は、管理職としてのパースペクティブを批判的に省み、再構築する学習プロセスを経験することが実証されている。この知見を援用すれば、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促す上司の支援は、中原（2010）が想定した仕事の在り方に関する振り返り（「内省支援」）ではなく、仕事の在り方の前提となる管理職としてのパースペクティブの棄却・再構築を促す「批判的省察支援」であることが示唆される。

以上より、上司による「批判的省察支援」「精神支援」は新規事業創出経験を通じた学習に対して有意な正の影響を与えると想定して、仮説2C、2Dを導出する。

仮説2C：上司による「批判的省察支援」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

仮説2D：上司による「精神支援」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

4.3.2.4. 学習を促進する諸要因間の影響

これまで概観した通り、学習の促進要因に関する先行研究では、個人・組織要因による影響を個別に実証する研究枠組みが用いられてきた。仮説1および2は、そう

した研究枠組みにおける先行研究の知見を新規事業という固有の文脈において検証する試みと捉えられる。一方、先行研究に対しては、各要因を統合した理論的枠組みが欠如し、影響要因の包括的な検討は進んでいない点が指摘されている (Dragoni et al., 2009)。

そこで、本研究では個人要因と環境要因（組織・職場要因）を統合し、環境要因が個人要因である学習目標志向性に影響を与え、学習目標志向性が新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に影響を与える、という一連の影響過程を想定した仮説を新たに設定する。

学習目標志向性は、認知能力や性格特性など個人的資質による影響だけでなく、環境要因による影響を受けることが指摘されている (Dragoni et al., 2009; Payne et al., 2007)。例えば、ドラゴニーは職場における上司のリーダーシップ行動が職場風土を媒介して職場メンバーの学習目標志向性に与える影響過程を理論モデル化した (Dragoni, 2005)。しかし、学習目標志向性の規定要因に関する数少ない先行研究のほとんどは理論研究であり、実証的知見が蓄積されていないことが指摘されている (砂口, 2017)。そこで、砂口 (2017) は、大手小売業の従業員 2,648 名を対象にした実証研究を行い、上司の変革的リーダーシップ行動が学習目標志向性に正の影響を与えることを実証した。一方、上司以外の環境要因を包括的に捉え、その影響過程を検討した実証研究の蓄積は進んでいない。

そこで、本研究では、組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」ならびに職場要因である「批判的省察支援」「精神支援」が、個人要因としての「学習目標志向性」に影響を与え、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促すという影響過程を想定し、以下の仮説 3A～3D を提示する。

仮説 3A：「経営サポート」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

仮説 3B : 「職務裁量性」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

仮説 3C : 「批判的省察支援」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

仮説 3D : 「精神支援」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。

以上の仮説を整理した本研究の仮説枠組みについて図 4-1 に示す。

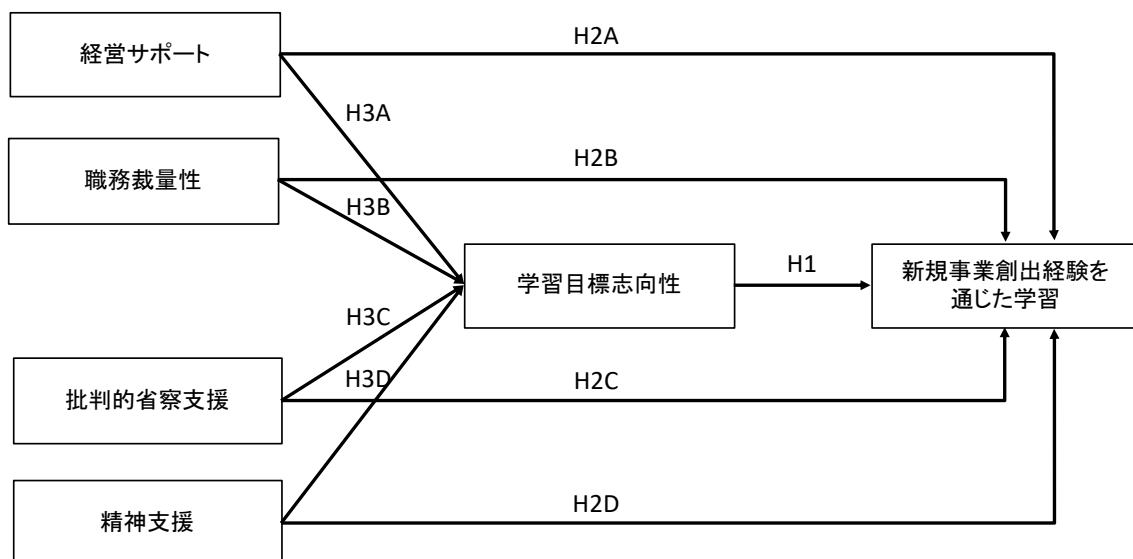


図 4-1 仮説の枠組み

4.4. データと分析

4.4.1. 調査対象者と調査手続き

本章における研究の分析対象データは、2017年2月から3月にかけて東京大学大学院中原淳研究室が実施した「中堅管理職の新規事業創出に関する調査」⁴³で収集された調査データの一部を使用したものである。調査対象者は、従業員300名以上の民間企業における中堅管理職として新規事業部門に所属した経験がある者とした。中堅管理職については、財団法人社会経済生産性本部（1995）、八代（2002a）らの定義に従い、「部長クラス」「課長クラス」に該当する者を対象とした。さらに、新規事業創出経験を通じた学習の規定要因を解明するには、調査時点において調査協力者が、（1）新規事業創出経験を終えていること、（2）その経験を回顧できる状況にあること、という2つの条件を満たす必要がある。そこで、過去10年以内に半年以上の新規事業創出経験を有し、現在は新規事業を離任していることを対象者の選定要件に加えた。新規事業創出経験については、新規事業部門（「新規事業の企画・開発・運営を専門とする部門」または「主として新規事業の企画・開発・運営を担う部門」）に所属し、「事業機会の発見からアイデア促進までの事業構想化段階」「プロジェクトが正式に承認されるまでの承認段階」「プロジェクトが正式に承認された後の事業化段階」のいずれかまたは全てを担当した経験を有する者を対象とした。

調査は、調査会社クロス・マーケティング社に登録するWebモニター会員を対象に実施された⁴⁴。調査手法として、個別企業に対する質問紙調査ではなく、Webモニター調査を採用した理由は2点ある。第1に、Webモニター調査では個別企業に固有の影響を統制し、多様な企業に属する回答者を抽出できるという特徴が本研究の目的に符合すると考える点である。本研究の目的は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職

⁴³ 本調査の調査画面および項目一覧は資料2として本論文に添付する。

⁴⁴ クロス・マーケティング社を選定した理由は、ビジネスモニターの登録数が多く、モニター会員管理（不正回答者の定期的な排除など）が厳格で正確な情報を収集できる、という特徴を持ったためである。

の学習とその要因を実証的に明らかにすることで、日本企業共通の経営課題である経営人材候補の育成に資する汎用的な知見を創出することであった。そのため、個別企業ではなく、より多くの企業に属する中堅管理職を対象にできる Web モニター調査を採用することにした。第 2 に、個別企業に対する調査の場合、人事部門や上司を経由して調査を依頼することになるため、回答者の社会的望ましきバイアス (social desirability bias)⁴⁵が回答結果に反映してしまう懸念が想定される。このような回答バイアスを未然に回避するために、本調査では Web モニター調査を採用した⁴⁶。

一方、Web モニター調査については、主に (1) Web モニターという調査対象の代表性と、(2) Web サイト上での回答という調査方式の測定精度、の 2 点において、その信頼性が疑問視されている⁴⁷ (埴淵・村中・安藤, 2015)。そこで、本研究では上記 2 点の課題に対して、それぞれ手続き上の工夫を施すことで対応を試みた。

まず 1 点目の標本の代表性について述べる。先行研究では、Web モニター調査の回答者に見られる傾向として、高学歴者や専門・技術職に多いという属性上の偏りや、競争主義志向、能力・業績主義志向が強いという志向性の偏り (本多, 2005) などが指摘されている。こうした標本特性の偏りを最小限に抑えるために、本研究ではスクリーニングを目的とした予備調査と本調査の 2 段階に分けて調査を実施した。まず、2017 年 2 月にクロス・マーケティング社に登録するモニター会員からランダムサンプリングによって抽出された 25,016 名を対象に、本調査の対象要件である「従業員 300 名以上の民間企業に従事し、過去 10 年以内に半年以上新規事業創出経験を有する課長・部長相当職」に合致する調査対象者をスクリーニングした。続いて同年 3 月、

⁴⁵ 回答者が一般受けする回答をするために生ずる偏りのことを指す (本多, 2005)

⁴⁶ その他の調査手法として公的統計データの二次的利用という手段も想定される。しかし、公的統計データでは本研究の研究課題を明らかにするために必要な独自の質問項目を測定することが難しいため採用しなかった。

⁴⁷ 一方、アーナ・ウェイゴールドらのように、複数の心理学的変数に関してインターネット調査と紙筆式調査の回答が量的・質的に概ね等しいことを示し、自己報告式調査の多くはインターネット調査で実施しても大きな問題がない可能性を示唆する主張も見られる (武藤, 2016; Weigold, A., Weigold, I. K., & Russell, 2013)

スクリーニングした調査対象者に対して本調査を実施し、本調査で回答を得られた500名の中から、新規事業担当時の役職に関して「課長補佐・係長クラス」に該当する12名を除外した371名を有効回答とし、分析の対象とした。

本調査の対象者要件に関連する公的統計データが存在しないため、上記の手続きによって収集された標本が想定する母集団をどこまで代表するかについて厳密な検証は困難である。そこで、同様の調査手法によって新規事業担当者を対象にした実証研究（小澤，2015）の標本特性と対比することで標本抽出の再現性という観点から標本の代表性を検証する。小澤（2015）と本調査の標本特性を比較検討した結果、男女比は共に9割以上が男性を占める点で同等であった。続いて、年齢構成については本調査の方が40代・50代の比率が高く、20代・30代・60代の比率が低い結果であることが分かった。この差は、小澤（2015）が新規事業担当者を対象とするのに対し、本調査が中堅管理職（課長・部長相当職）に限定していることを考慮すれば解釈できる。さらに、業種については両調査において選択肢の項目が異なるため単純比較は難しいものの両調査共に最も多いのが製造業で、以下、サービス業関連、流通業関連、情報通信関連の順に多い点で類似傾向を持つと考えることができる。小澤（2015）と本調査では要件が一部（企業規模・役職・在職期間）において異なるため、標本特性の単純比較から断定的な解釈をすることはできないが、上記のように男女、年齢、業種において近似した標本を抽出しているものと捉えることができ、標本抽出の再現性の観点から、少なくとも本調査の標本特性だけが著しく偏ったデータを有するという可能性は排除できるものとする。

続いて、2点目の測定誤差の問題について述べる。インターネットを通じた回答方法は、調査協力者の回答に対する低関与とそれによる望ましくない回答行動を意味するSatisfice（目的を達成するために必要最小限を満たす手順を決定し、追求する行動）が見られることが課題として指摘されてきた（三浦・小林，2015）。そうした行動は、回答時間の短さや選択肢設問における規則的行動などに表れることが指摘され

ている（大隅・前田, 2008）. そこで本研究では、まず回答時間について、調査会社の協力を得て回答時間の分布をモニタリングし、回収されたサンプルの中から回答時間の短い上位 10%を有効回答から除外することとした. さらに、選択肢設問における規則的回答への対応策として、本研究では 10 問連続で同一選択肢を回答するサンプルを有効回答から除外するという条件を設定した.

以上の手続きによって、不良回答が出現するリスクを最小限にとめる措置を講じた. さらに、Web モニター調査の利点を活かし、キャリアオーバー効果（前出の質問項目が後出する質問項目の回答に与える影響）を抑制するために、回答画面に表示される質問項目の順序を回答者によってランダム表示させるカウンターバランシングを施すことで、回収データの質向上に努めた.

以上、Web モニター調査の主な課題として指摘される（1）標本の代表性と（2）測定誤差に関して、本研究が講じた手続き的工夫について述べた.

調査は調査会社に登録しているモニターがアンケート画面の URL にアクセスして、無記名で入力する回答形式を取った. 回答時間は約 10 分であった. 調査のスタート画面には、調査目的、回答への自由意志、回答中断の権利、個人情報の取り扱いなど、調査倫理に関わる注意事項を明記し、同意を得た.

4.4.2. 調査項目の構成

調査項目は、回答者の個人属性のほかに、「新規事業創出経験を通じた学習」「学習目標志向性」「組織特性」「上司の支援」の項目群で構成された.

4.4.2.1. 新規事業創出経験を通じた学習

新規事業創出経験を通じた学習に関する尺度は、定性的調査によって新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスを明らかにした研究 1 による「リーダーマインドの獲得」「他者本位志向の獲得」「経営者視点の獲得」を参考に独自に開発した.

質問項目は現役実務家や研究者間で検討し、リーダーマインドの獲得について「私は、リーダーとしての覚悟が醸成された」など3項目、他者本位志向の獲得について「私は、自分と異なる価値観でも受け入れるようになった」など3項目、経営者視点の獲得について「私は、常に全社視点で物事を考えるようになった」など3項目の計9項目を作成した。「あなたは新規事業経験を通じたご自身の変化についてどのように感じていますか。最もあてはまるものを一つ選んでください」という教示文に対し、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5段階で回答を求めた。

4.4.2.2. 学習目標志向性

学習目標志向性に関する尺度は、Button, Mathieu, & Zajac (1996) による質問項目を用いた。Button et al. (1996) によれば、目標志向性尺度は学習目標志向性と業績目標志向性の2つの下位尺度から構成される。本研究では、Button et al. (1996) による目標志向性尺度の下位尺度である学習目標志向性尺度を使用した。質問項目には、「難しい仕事に挑戦することが私にとって重要だった」「困難な仕事でうまくいかなかったとき、次の機会に備えていっそう努力していた」など8項目を採用した。「新規事業を担当していた当時のあなたについてお聞きします。最もあてはまるものをそれぞれ一つ選んでください」という教示文に対し、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5段階で回答を求めた。

4.4.2.3. 組織特性

組織特性に関する尺度は、Hornsby et al. (2002) によるCEAI尺度の中で、特に中堅管理職の特徴としてHornsby et al. (2009) が実証した「経営サポート」「職務裁量性」に関する質問項目を採用した。本研究では、調査回協力者の回答のしやすさを考慮し、一部の表現に若干の修正を加えた11項目を使用した。経営サポートについて「私の会社では、アイデアが成功するかどうかにかかわらず、新しいアイデアに取り組

もうとする意欲は認められていた」など6項目、職務裁量性について「仕事をどのように進めるかを決める責任は、基本的に私にあった」など5項目を設けた。「新規事業を担当していた当時のあなたの会社やあなたの仕事の仕方についてお聞きします。最もあてはまるものをそれぞれ一つ選んでください」という教示文に対して、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5段階で回答を求めた。

4.4.2.4. 上司の支援

上司の支援に関する尺度は、中原（2010）による他者支援尺度の中で部下の能力向上に資する上司の支援として有意な影響を与える「内省支援」と「精神支援」を参考に8項目を作成した。批判的省察支援については「内省支援」を構成する「自分自身を振り返る機会を与えてくれた」「自分にはない新たな視点を与えてくれた」など3項目に加え、「これまでの仕事に対する見方や考え方を変わるようなアドバイスを与えてくれた」など2項目を新たに作成した。精神支援については、「仕事の息抜きになった」「精神的な安らぎを与えてくれた」など3項目を設けた。「新規事業担当時、あなたの直属上司から受けたサポートについて、最もあてはまるものをそれぞれ一つ選んでください」という教示文に対して、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5段階で回答を求めた。

4.5. 分析結果

4.5.1. 回答者の属性

対象者の内訳は以下の通りである。性別は、男性 95.1%、女性 4.9%であった。年代は、20代 1.1%、30代 7.3%、40代 24.8%、50代 53.4%、60代 13.5%であった。新規事業担当時の業種は、製造業 38.3%、情報通信業 10.5%、サービス業 16.7%、金融・保険業 8.9%、流通・運輸業 12.4%、不動産・建設業 4.3%、その他 8.9%であった。企業規模は、300名以上1,000名未満 28.6%、1,000名以上5,000名未満 37.2%、5,000

名以上 34.2%であった。新規事業担当時の役職は、部長クラス 35.3%，課長クラス 64.7%であった。新規事業での業務経験年数は、半年以上 1 年未満 11.9%，1 年以上 2 年未満 26.7%，2 年以上 3 年未満 21.3%，3 年以上 40.2%であった。

4.5.2. 尺度の構成

全ての質問項目において、分布の様子、平均値、標準偏差を算出し、天井効果およびフロア効果が見られないことを確認した上で、尺度を構成するために、項目群ごとに因子分析を行った。因子分析とは、観測される一連の変数から、直接観測することのできない潜在因子（潜在変数）を見いだす一連の分析方法で、測定値を潜在因子に関連する部分と、その残差（観測個体のサンプリング誤差および測定誤差）の和に分解する統計的手法である（柳井・繁柁・前川・市川，1990）。本研究では、探索的因子分析と確認的因子分析の 2 段階で因子分析を実施した。探索的因子分析とは、多くの観測変数間に見られる複雑な相関関係が、いくつかの、どのような内容の因子を導入すれば説明できるのかという因子構造を探索的に調べることを目的とした分析手法である（南風原，2002）。また、探索的因子分析によって得られた因子構造の仮説的なモデルの適合度を評価することを目的とするのが確認的因子分析である（南風原，2002）。

本研究で用いた統計解析ソフトについて、探索的因子分析では SPSS ver. 24，確認的因子分析では AMOS ver. 18 を使用した。各尺度の因子構成は以下の通りである。

4.5.2.1. 新規事業創出経験を通じた学習

新規事業創出経験を通じた学習に関する質問 9 項目について、最尤法による探索的因子分析を行った結果、固有値の推移は 5.48，0.65，0.57…，であり、固有値 1.00 以上を基準とすると 1 因子が示唆された。探索的因子分析の結果に基づき、1 因子構造を想定して確認的因子分析を行った結果を図 4-2 に示す。結果、 $\chi^2(27)=62.760$ ，GFI=.965，AGFI=.941，CFI=.982，RMSEA=.060 と高い適合度が得られたため、1

因子モデルを採用し、「新規事業創出経験を通じた学習」と命名した。因子の信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .924$ と十分な値が確認された。

4.5.2.2. 学習目標志向性

学習目標志向性に関する質問 8 項目について、Button et al. (1996) に基づき、1 因子構造を想定して確認的因子分析を行った。確認的因子分析の結果を図 4-3 に示す。結果、 $\chi^2(20) = 69.760$, GFI = .955, AGFI = .919, CFI = .968, RMSEA = .082 と高い適合度を得られたため、1 因子モデルを採用することとした。構成された因子は、「難しい仕事に挑戦することが私にとって重要だった」「困難な仕事でうまくいかなかったとき、次の機会に備えていっそう努力していた」など、自身の知識・能力を高めることに重きを置き、挑戦的な職務課題に積極的な個人特性を指す因子であることから、Button et al. (1996) の定義に従い、「学習目標志向性」と命名した。因子の信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .904$ と十分な値が確認された。

4.5.2.3. 組織特性

組織特性に関する質問 11 項目について、最尤法による探索的因子分析を行った結果、固有値の推移は 5.302, 1.905, 0.759..., であり、固有値 1.00 以上を基準とすると 2 因子が示唆された。採用する項目の要件について、該当因子における因子パターンが 0.40 以上かつ他因子における因子パターンが 0.35 以下の基準を満たすものと設定して、最尤法、プロマックス回転による因子分析を繰り返した結果、2 因子構造が妥当であると判断し、確認的因子分析を行った。確認的因子分析の結果を図 4-4 に示す。結果、 $\chi^2(34) = 155.864$, GFI = .927, AGFI = .882, CFI = .939, RMSEA = .098 と許容できる適合度を得られたため、2 因子モデルを採用することとした。第 1 因子は、「私の会社では、新たなアイデアにリスクがあっても、社員がそれに取り組むことは奨励されていた」、「私の会社では、社員の提案を積極的に取り入れていた」など、新規事業

への取り組みを奨励・支援する組織的態度を指す因子であることから、Hornsby et al. (2002) の定義に従い、「経営サポート」と命名した。第2因子は、「仕事をどのように進めるかを決める責任は、基本的に私にあった」、「ほとんどの場合、自分の仕事において何を行うかを自分で決めていた」など、職務に対する裁量の程度を指す因子であることから、Hornsby et al. (2002) の定義に従い、「職務裁量性」と命名した。各因子の信頼性係数を求めたところ、第1因子は $\alpha = .866$ 、第2因子は $\alpha = .890$ と十分な値が確認された。

4.5.2.4. 上司の支援

上司の支援に関する質問8項目について、最尤法による探索的因子分析を行った結果、固有値の推移は 5.098, 0.951…, であった。固有値 1 以上を基準とすると1因子が示唆されたが、当初の仮説である2因子構造を想定して、該当因子における因子パターンが 0.40 以上かつ他因子における因子パターンが 0.35 以下の基準を満たすものを採用する項目の要件として設定して、最尤法、プロマックス回転による因子分析を繰り返した。その結果、2因子構造が妥当であると判断し、確認的因子分析を行なった。確認的因子分析の結果を図 4-5 に示す。結果、 $\chi^2(19)=19.926$, GFI=.987, AGFI=.975, CFI=.999, RMSEA=.011 と十分に高い適合度が得られた。ただし、因子間相関が.78 と高い値を示したことから、1因子構造を想定した確認的因子分析を行ったところ、 $\chi^2(20)=186.220$, GFI=.940, AGFI=.891, CFI=.952, RMSEA=.095 というモデル適合であった。2因子構造と1因子構造のモデル適合度を比較検討した結果、2因子構造のモデルを採用することとした。第1因子は、「自分自身を振り返る機会を与えてくれた」「自分にはない新たな視点を与えてくれた」など、上司から与えられる自身の振る舞いや考え方に対する振り返る機会を指す因子であることから、中原 (2010) の定義に従い、「批判的省察支援」と命名した。第2因子は、「仕事の息抜きになった」「精神的な安らぎを与えてくれた」など、上司から与えられる精神的な安息に関する因

子であることから、中原（2010）の定義に従い、「精神支援」と命名した。各因子の信頼性係数を求めたところ、第1因子は $\alpha = .885$ 、第2因子は $\alpha = .743$ と十分な値が確認された。

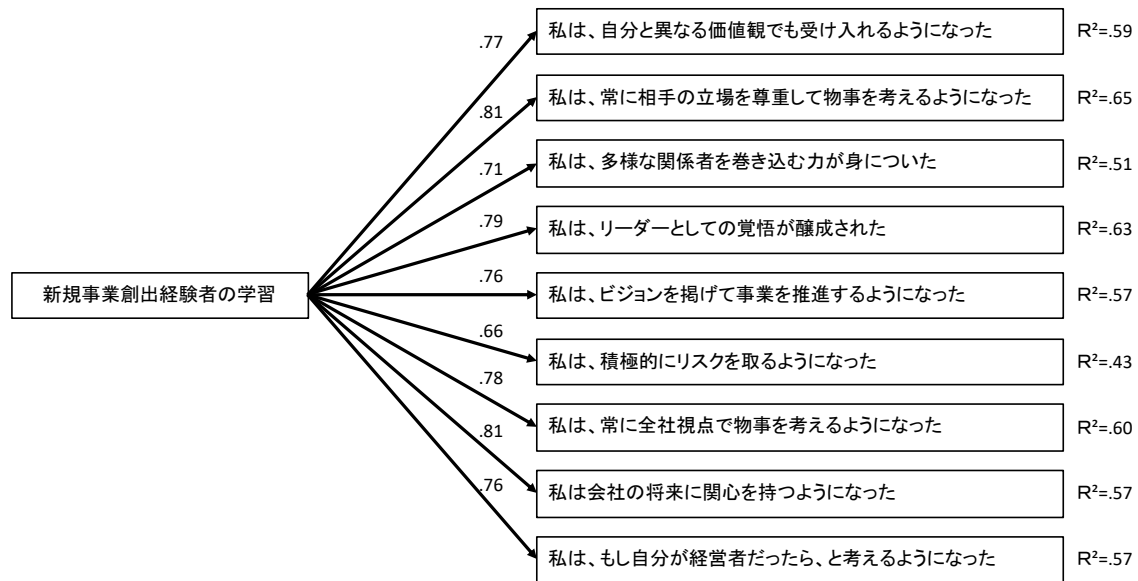


図 4-2 「新規事業創出経験を通じた学習」の確認的因子分析結果 (n=371)

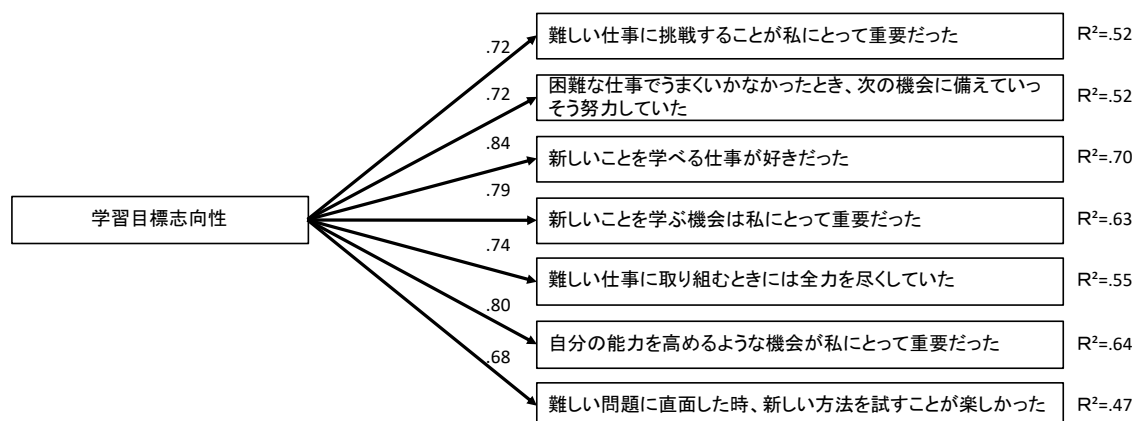


図 4-3 「学習目標志向性」の確認的因子分析結果 (n=371)

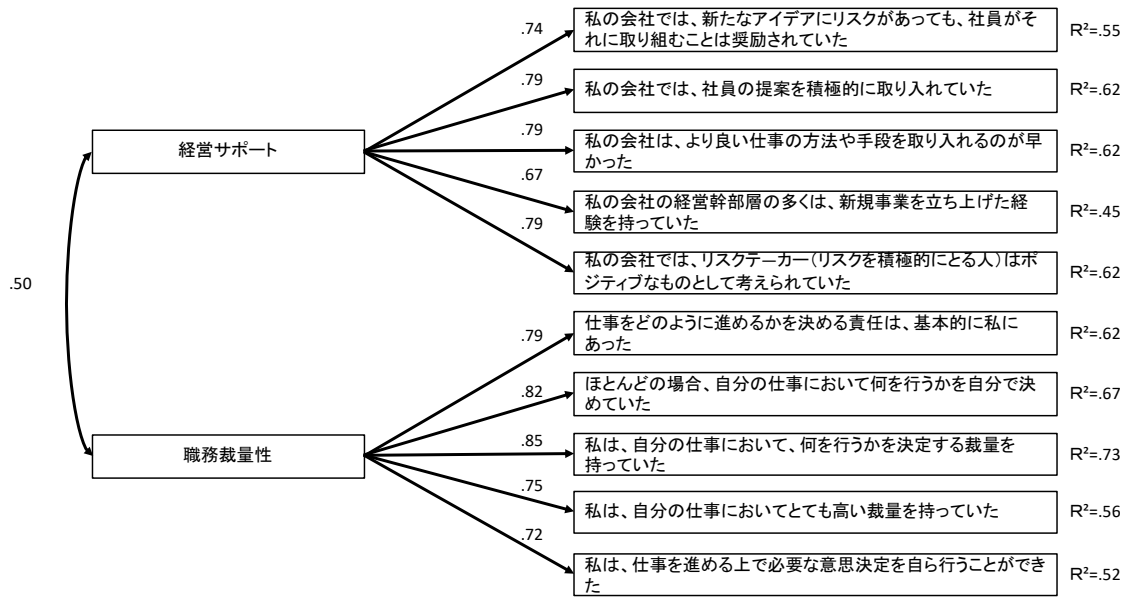


図 4-4 「組織特性」の確認的因子分析結果 (n=371)

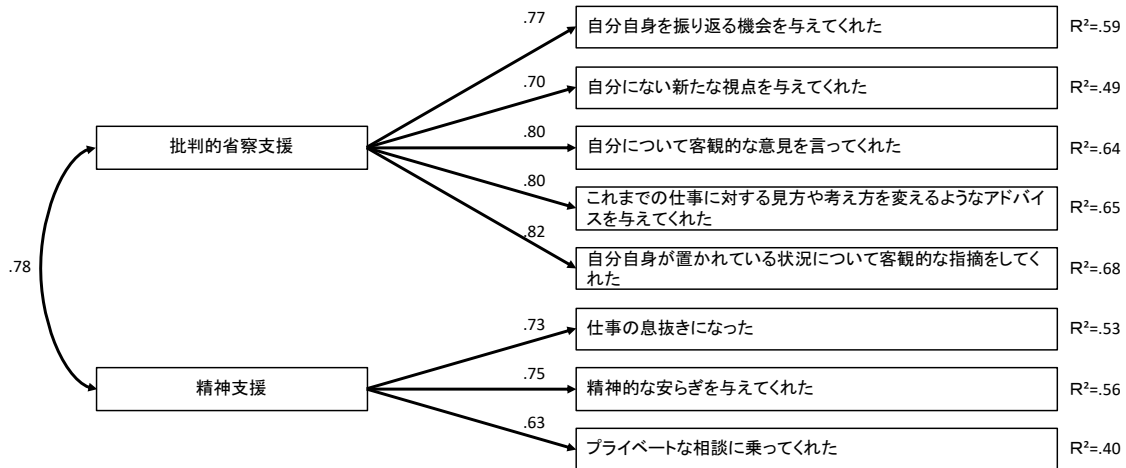


図 4-5 「上司の支援」の確認的因子分析結果 (n=371)

4.5.3. 分析結果

まず、本分析で使用する各因子の尺度得点を用いた相関行列を表 4-1 に示す。

本調査は、独立変数と従属変数に関するデータを同一の回答者から得ているため、変数間関係が過度に強調されてしまうコモン・メソッド・バイアスの影響が懸念された⁴⁸。コモン・メソッド・バイアスの影響を検証するために、ハーマンの単一因子テスト (Podsakoff & Organ, 1986) を実施した。全ての観測変数を対象として、固有値 1.00 以上を抽出条件とした探索的因子分析 (最尤法, 回転なし) を行った結果、6 つの因子が抽出された。それら 6 つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 65.8%であった。かつ、最も大きい固有値を有する第 1 因子によって説明される全観測変数の分散の割合は 39.3%であった。以上の検定結果より、今回のサンプルにおいてはコモン・メソッド・バイアスによる影響の可能性は低いと判断した。

表 4-1 使用変数の平均, 標準偏差, 相関行列 (n=371)

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 新規事業創出経験者の学習	3.44	0.67	—					
2 学習目標志向性	3.50	0.66	.735***	—				
3 経営サポート	3.37	0.67	.488***	.476***	—			
4 職務裁量性	3.19	0.72	.617***	.653***	.443***	—		
5 批判的省察支援	2.90	0.75	.474***	.448***	.548***	.371***	—	
6 精神支援	3.18	0.67	.226***	.180***	.474***	.203***	.631***	—

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

続いて、「新規事業創出経験を通じた学習」を規定する要因を明らかにするために、マイケル・コールらの分析手続きに従い、以下の手順で媒介効果の検証を行う (Cole, Walter & Bruch, 2008)。コールらは、媒介関係が検証されるためには、(1)独立変数

⁴⁸ Podsakoff and Organ (1986) によれば、全ての観測変数を対象とした探索的因子分析 (最尤法, 回転なし) によって、固有値 1.00 以上の因子が 1 つしか抽出されない場合と、第一因子によって説明される全観測変数の分散の割合が過半数を超える場合には、コモン・メソッド・バイアスの影響が懸念される。

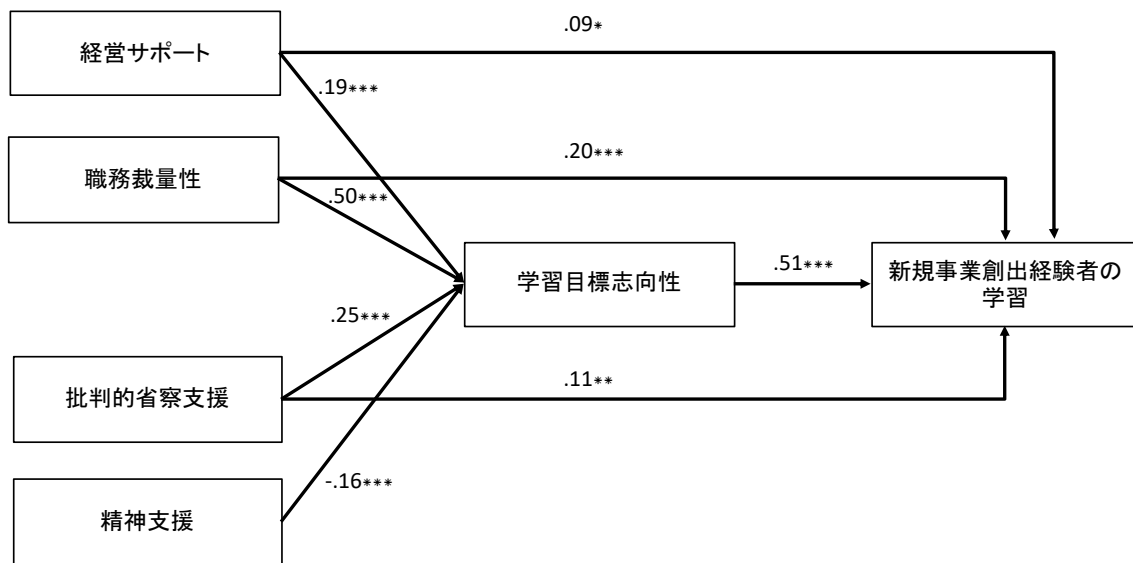
(「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」「精神支援」) から媒介変数(「学習目標志向性」) への有意な直接的影響, (2)媒介変数(「学習目標志向性」) から従属変数(「新規事業創出経験を通じた学習」) への有意な直接的影響, (3)独立変数(「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」「精神支援」) と従属変数(「新規事業創出経験を通じた学習」) の関連を媒介する媒介変数(「学習目標志向性」) の有意な間接的影響, の3点が満たされる必要があると指摘する。

そこで本研究では, (1)(2)については, 観測変数に基づくパス解析を行い, (3)については, クリストファー・プリーチャーとアンドリュー・ヘイズが提唱するブートストラップ法に基づく検証を試みた(Preacher & Hayes, 2008). 統制変数には, 「業種ダミー(「製造業」「情報通信業」「金融・保険業」「不動産・建設業」「流通・運輸業」, 「サービス業」の各変数, いずれも当該産業に該当する場合を“1”, それ以外を“0”としてコード化), 「新規事業担当期間(1 = 「半年~1年未満」, 2 = 「1~2年未満」, 3 = 「2~3年未満」, 4 = 「3年以上」), 「新規事業タイプダミー(「自社開発型」「外部企業提携型」「ライセンスビジネス型」「外部企業買収型」の各変数, いずれも当該産業に該当する場合を“1”, それ以外を“0”としてコード化), 「新規事業の業績(1 = 「予算対比 40%未満」, 2 = 「予算対比 40~60%未満」, 3 = 「予算対比 60~80%未満」, 4 = 「予算対比 80~100%未満」, 5 = 「予算対比 100~120%未満」, 6 = 「予算対比 120~140%未満」, 7 = 「予算対比 140%以上」)」を投入した。

「学習目標志向性」を媒介変数とした組織要因(「経営サポート」「職務裁量性」)および職場要因(「批判的省察支援」「精神支援」)から「新規事業創出経験を通じた学習」への影響過程をモデル化したパス解析の結果を図 4-6 に示す。分析の結果, 本研究の仮説モデルは, データとの高い適合性を有していることが確認された($\chi^2(25)=24.962$, $p=.464$, $GFI=.993$, $AGFI=.950$, $CFI=1.000$, $RMSEA=.000$)。以下, 各パスについて検討する。

図 4-6 の通り, 「新規事業創出経験を通じた学習」に対する直接的影響として, 「学

習目標志向性」 ($\beta = .51$ $p < .001$), 「経営サポート」, ($\beta = .09$ $p < .05$), 「職務裁量性」 ($\beta = .20$ $p < .001$), 「批判的省察支援」 ($\beta = .11$ $p < .01$) の効果性が実証された. 一方, 「精神支援」による効果性は認められない結果となった. 以上の結果より, 仮説 1 および仮説 2A, 仮説 2B, 仮説 2C が支持された.



適合度指標: $\chi^2(25) = 24.962$, $p = .464$, GFI = .993, AGFI = .950, CFI = 1.000, RMSEA = .000

表中のパス係数は, 標準化偏回帰係数を示す. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

誤差変数の表記は省略する.

独立変数と同列に統制変数 (「業種ダミー」「新規事業担当期間」「新規事業タイプダミー」「新規事業の業績」) を投入したが, いずれの変数に対しても有意ではないため, 表記を省略する.

図 4-6 「新規事業創出経験を通じた学習」を従属変数としたパス解析の結果

($n = 371$)

続いて, 「学習目標志向性」の媒介効果を明らかにするために, ブートストラップ法 (sampling = 5,000) による 95% バイアス修正ブートストラップ信頼区間 (CI) を推定

した。まず、組織要因と「新規事業創出経験を通じた学習」との関連に関する媒介効果について述べる。「経営サポート」と「新規事業創出経験を通じた学習」の関連を媒介する「学習目標志向性」は、95%信頼区間が 0 を含まなかった ($\beta=.097$, 95%CI [.043, .171]) ことから、間接効果の有意性が確認された。同様に、「職務裁量性」と「新規事業創出経験を通じた学習」の関連を媒介する効果についても 95%信頼区間が 0 を含まないことが示され ($\beta=.255$, 95%CI [.175, .327]), 間接効果の有意性が検証される結果となった。

続いて、職場要因と「新規事業創出経験を通じた学習」との関連に関する媒介効果について述べる。「批判的省察支援」と「新規事業創出経験を通じた学習」の関連を媒介する「学習目標志向性」は、95%信頼区間が 0 を含まなかった ($\beta=.128$, 95%CI [.062, .199]) ことから、間接効果の有意性が確認された。同様に、「精神支援」と「新規事業創出経験を通じた学習」の関連を媒介する効果についても 95%信頼区間が 0 を含まないことが示され ($\beta=-.082$, 95%CI [-.171, -.034]), 間接効果の有意性が検証される結果となった。

以上の分析結果より,前述したコールらが定めた 3つの条件 (Cole et al., 2008) を全て満たしていることが確認された。従って、「学習目標志向性」が、組織要因（「経営サポート」「職務裁量性」）および職場要因（「批判的省察支援」）と「新規事業創出経験を通じた学習」の正の関連を媒介する効果があると判断し、仮説 3A, 仮説 3B, 仮説 3Cは支持されたと結論付ける。また、「学習目標志向性」は、「精神支援」と「新規事業創出経験を通じた学習」の負の関連を媒介する効果があると判断できることから、仮説 3D は棄却される結果となった。

以上に述べた仮説と結果の対応について表 4-2 に示す。

	仮説内容	検定結果
H1	「学習目標志向性」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H2A	「経営サポート」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H2B	「職務裁量性」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H2C	「批判的省察支援」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H2D	「精神支援」は、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	棄却
H3A	「経営サポート」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H3B	「職務裁量性」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H3C	「批判的省察支援」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	支持
H3D	「精神支援」は、「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」に正の影響を与える。	棄却 (負の効果)

表 4-2 本研究の仮説と結果

4.6. 考察

4.6.1. 本研究の意義

これまでの分析結果を踏まえ、まず本研究の学術的意義を2点述べる。

第1に、職場要因である上司の「批判的省察支援」と「精神支援」が、「新規事業創出経験を通じた学習」に対して、それぞれ異なる影響を与えることを実証した点である。具体的には、「批判的省察支援」が「新規事業創出経験を通じた学習」に対して直接的に正の影響を与える一方、「精神支援」は「学習目標志向性」を媒介し、「新規事業創出経験を通じた学習」に対して負の影響を与えるという結果であった。本結果から、管理職としてのパースペクティブを棄却・再構築する学習プロセスが特徴的な新規事業という文脈においては、既存の準拠枠に変更を迫る「批判的省察支援」によつ

て学習が促進されることが示唆される。

一方、精神支援による負の効果性については、精神支援がもたらす精神的な安息とそれによって促される現状への肯定感が、現状の否定を含意する挑戦的課題や新規性のある行動を積極的に選択しようとする意欲の低下を招くものと解釈できる。さらに、精神支援によって学習目標志向性が低下した状況では、新規事業に埋め込まれた発達の挑戦課題を能動的に選択しようとしなため、学習が促進されない可能性が示唆される。一般的な職務経験を通じた学習には正の影響を与えるとされてきた精神支援が新規事業では負の効果性を持ち得るという本研究の知見は、学習を促進する上司の支援には文脈固有性が存在するという新たな見方を提起するとともに、個別具体的な事業部門および職種を対象に上司の支援の効果性を探究する学術的発展の可能性を示唆するものとする。

第2に、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する個人要因および環境要因（組織要因・職場要因）を統合し、学習目標志向性を媒介とした影響過程モデルを実証した点である。この結果は、2つの研究領域に対する学術的貢献を示唆する。

まず、経験学習の規定要因に関する研究領域に対する貢献である。これまで学習の促進要因に関する先行研究では、各要因による直接的な影響を実証する研究知見が個別に蓄積されてきた。これに対して、本研究は要因間の関連を考慮した影響過程モデルを実証したことで、学習の促進要因に関するより包括的な知見を得ることができた点に学術的意義があると考えられる。次に、学習目標志向性に関する研究領域に対する貢献である。学習目標志向性に関する先行研究の多くはそれを個人特性と見なし、可変的な概念として捉える研究は少なかったことが指摘されている（Dragoni, 2005; 砂口, 2017）。また、学習目標志向性に影響を与える組織要因を検討した数少ない研究においても、上司の行動に要因が限定されており、組織・職場を含む環境要因が及ぼす影響を包括的に捉えた研究は進んでいない。これに対し、本研究では組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」ならびに職場要因である「批判的省察支援」「精神

支援」が学習目標志向性に与える影響を検討し、実証的知見をもたらした点に学術的意義があると考えられる。

続いて、本研究の実践的意義について2点述べる。

まず、「学習目標志向性」が「新規事業創出経験を通じた学習」に対して直接的な影響をもたらすという知見は、新規事業部門に登用する中堅管理職の選定要件を策定する上で有用な知見をもたらすものと考えられる。具体的には、過去の実績だけでなく、いかなる目標志向性を有する人材なのかを登用要件に加え、事前に評価する人事施策が求められるだろう。ここで留意が必要なのは、学習目標志向性は生得的な個人的資質ではなく、「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」などの組織・職場要因に影響を受けるということである。つまり、学習目標志向性は新規事業への登用要件として事前評価に用いるだけでなく、登用後も定期的に評価し、必要に応じて経営や上司による介入を施すことも重要であると考えられる。

次に、組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」および職場要因である「批判的省察支援」が「新規事業創出経験を通じた学習」に対して直接および間接的な影響を与えるという知見は、新規事業部門に在籍する中堅管理職の育成支援をする上で、経営層および上司に有用な実践的示唆をもたらすものと考えられる。企業経営には新規事業を奨励・支援する経営サポートの充実と新規事業担当者に対する積極的な権限委譲が求められる。また、上司には部下の批判的省察を含む内省を促す支援が重要であることが示唆される。

4.6.2. 本研究の課題

新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促進する要因として個人・組織・職場要因による効果を統合的に実証した点に本研究の学術的および実践的意義があると考えられる。その一方でいくつかの制約を有している。

第1に、研究上の課題として、中堅管理職の学習に影響を与える環境要因として組

織風土，職務特性および上司の支援に限定した検討であった点が挙げられる．今後の研究として，直属上司以外の他者による支援や人事制度の効果性を考慮した研究デザインによる一層の研究蓄積が期待される．

第2に，調査方法論上の課題として，Web モニター調査であることと同一回答者による横断的調査であることの2点が挙げられる．前者の Web モニター調査に関しては，標本の代表性と測定誤差に関する課題に対して，4.4.1.で述べた幾つかの手続き的工夫によって対策を試みた．しかし，そうした工夫によってどの程度，Web モニター調査に対する懸念を払拭することができたかについてはさらなる検証を必要とする．例えば，企業規模や業種の異なる複数の個別企業に対して質問紙調査を実施するなど，インターネット調査以外の手法による調査を実施することが求められる．後者の同一回答者による横断的調査については，既述の通り，P ハーマンの単一因子テスト (Podsakoff & Organ, 1986) によって，コモン・メソッド・バイアスの影響は否定されることを検証した．ただし，組織特性や上司に対する評価を個人の知覚の程度に委ねざるを得ない点に方法論上の制約を抱えている．組織，上司，個人と分析レベルの異なる変数を扱い，その関連をより精緻に検証するには，経営層および人事部，上司，本人とそれぞれに妥当な調査回答者を設定し，得られたデータをマルチレベル分析する必要がある．

第3に，分析上の課題として，本研究では，尺度構成の結果を受け，「新規事業創出経験を通じた学習」を1因子の尺度として扱わざるを得なかった点が挙げられる．今後は，「新規事業創出経験を通じた学習」が含意する学習内容の多様性に着目し，学習タイプによって影響を与える要因がどのように異なるのかを検討する実証研究の蓄積が求められる．

第5章 新規事業における中堅管理職の経験学習

5.1 第5章の概要

新規事業における中堅管理職の経験学習を明らかにするという本論文の目的を達成するために、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とその促進要因に関する実証研究を行った。そこで、本章では以上の実証研究の知見を統合し、新規事業における中堅管理職の経験学習の全体像を明らかにすることを目的とする。

5.2 新規事業における中堅管理職の経験学習

研究1を通じて、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とは、「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」であることが明らかになった。より具体的には、新規事業創出経験を通じて、中堅管理職はこれまでの自分本位かつ受動的なマネジメントに対する思考様式・行動様式を批判的に振り返り、主体的で他者本位なリーダーシップを発揮する経営リーダーとしての視座を獲得していることが明らかになった。続く研究2を通じて、新規事業創出経験を通じた学習（「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」）が、個人要因として「学習目標志向性」、組織要因として「経営サポート」と「職務裁量性」、さらに職場要因として上司による「批判的省察支援」によって促進されることが明らかになった。さらに、「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」は、「学習目標志向性」を媒介して「新規事業創出経験を通じた学習」を促進することも明らかになった。

ただし、本論文の目的である、新規事業を通じた中堅管理職の経験学習とは何かという問いに迫るには、上記の知見に加えて、さらに理論的考察を必要とするものと考えられる。具体的には、新規事業創出経験を通じた学習を促進する鍵を握る学習目標志向性が、なぜ、そして、どのようにして「視座変容」を促すのか、という学習の様態についての理論的な考察である。研究1と研究2のミッシングリンクであった、学習促

進要因としての学習目標志向性がいかに視座変容に至る各学習プロセスに影響を与え得るかという点に関して考察を深め、知見を導き出すことができ、初めて本論文の目的に接近することができると思われる。

そこで、まず学習を促す要因の中心的な役割を果たす学習目標志向性とは何か、について改めて確認しておきたい。詳しくは第2章で述べた通り、目標志向性とはある課題を達成する状況下で目標に対して個人が抱く選好を指すものである。個人の持つ目標志向性は学習目標志向性と業績目標志向性に大別され、業績目標志向を持つ個人が業績を高めることで自らの能力に対する肯定的な外部評価を得ることに主な関心を示すのに対し、学習目標志向を持つ個人は自身の知識・能力を高めることに重きを置く傾向がある (Dweck & Leggett, 1988)。先行研究によれば、学習目標志向性が高い個人ほど、新しい経験に開かれた態度を有し、職務経験を成長を促す誘因として捉え、積極的に挑戦的課題を選択する傾向があることが指摘されている (DeShon & Gillespie, 2005; Elliott & Dweck, 1988; VandeWalle & Cummings, 1997)。

以上の研究知見に基づけば、学習目標志向性を有する個人の方が新規事業に伴う発達の挑戦課題を積極的に選択しよう行動特性があるため、必然的に新規事業創出経験を通じた学習を享受しやすいと考えられる。従って、学習目標志向性が視座の変容を促しやすいという説明が可能になる。

ただし、研究1で指摘したように、新規事業創出を経験すれば、おのずと経営人材としての視座を獲得するわけではない⁴⁹。視座変容への到達には「他責思考から現実受容」「現実受容から反省的思考」「反省的思考から視座獲得」という3段階の学習プロセスを経ることから、学習目標志向性がそれらの学習プロセスに対しても何かしら影響を及ぼしている可能性が想定される。

その可能性を考察するために、研究1で半構造化インタビューに協力いただいた15

⁴⁹ 研究1の結果、調査対象者15名のうち視座変容に到達しているのは9名で、残り6名は視座変容に到達していないことが明らかになった。

名の発話に再び着目することにする。まず、他責思考期から現実受容期への移行に関して、対象者 15 は以下のように述べている。

“やっぱ、僕がやりたいのは、世の中のためになる仕事だし、今、やっぱ、難しいと
思われている仕事、解決するのが困難であったり、すごくそれを解決したときに、い
ろんな人のためになるようなこととか、そういうことをやらないとなつて改めて思っ
たのが、この、もう、2、3カ月ぐらいという感じだったんですよ。” (対象者 15)

上記の対象者 15 による発話は、他責思考期を経て現実受容期に移行した頃の語りである。上記の発話にある「この 2、3ヶ月ぐらい」以前は、例えば、以下に見られるような他責思考期を経験していたことが確認されている。

“こないだ評価の振り返りのタイミングで、これもう、相当、結構けんかして。3時
間ぐらいしゃべっていたんですけど。●●さん(上司)の受け取る力が足らないんで
すっていう話を。受け取ってくれていないのはあんたの責任だみたいな話をして、そ
して、もう 1 個は、もう、あなたがいたら、ものごとが進まないから、入って来ない
でくれって話をしたわけです。もう相当腹立って、もやもやして、あふれ出てきた感
じだったんですけど” (対象者 15)

こうした他責思考期から現実受容期へ移行する過程で、上記に見られる対象者 15 の語りから、課題解決の難度が高いと思われる職務に挑戦することが自身の働く動機につながることを述べられており、学習目標志向性の高さが他責思考から現実受容への移行を促している様子がうかがえる。

もう 1 名、他責思考期から現実受容期への移行において、対象者 14 は以下のように述べている。

“何でこれをやっているんだろうは、当然、自分の中で内省するのは、めっちゃめっちゃやりましたけど、やめようとは1回も思わなかったですね。” (対象者 14)

対象者 14 による上記の発話は、発達の挑戦課題に直面する状況に戸惑いながらも、困難な状況に置かれた状況を避けようとは考えず、一個人として働く意味や新規事業に関わる自分なりの理由を積極的に見いだそうとしている様子がうかがえる。先行研究によれば、自身の能力の高さを証明しようとするあまり挑戦的課題や新規性の高い行動を避ける傾向がある業績目標志向性とは異なり、学習目標志向性は自身の成長に寄与する困難な職務課題を積極的に選好する傾向があり (Chadwick & Raver, 2015)、課題の難度や失敗経験を理由に課題を回避することはない。イングリッド・チャドウィックらの知見を援用すると、対象者 14 による上記の発話からも学習目標志向性の高さが現実受容期への移行を促進していることが示唆される (Chadwick et al., 2015)。

続いて、現実受容期から反省的思考期への移行に関して、対象者 5 は以下のように述べている。

“外を見て、逆に今度は自分を見るようになったんですね。あの、自分って何ができるのかなとか、で、さら、逆にそれをどういうふうに生かしていけるかを考えられるようになったのかなって気はしました。(中略) もやっとしつつも、自分をすごく振り返っていた時期なんじゃないかなと思いますね” (対象者 5)

上記の対象者 5 による発話は、現実受容期を経験し、いま自身が置かれている状況を鳥瞰的に認識するようになったことで、新規事業が進捗しない原因の所在を自己に向け、自分に何ができるのかを冷静に見つめ直そうとしている様子がうかがえる。「もやっとしつつも」という表現には失敗原因を自分自身に帰属させる際の心理的な葛藤

や苦悩が読み取れるが、そうした不安的な心理状況を克服して自分の強みを内省し、それを最大限に発揮しようという姿勢に学習目標志向性が表れていると解釈できる。

最後に、反省的思考期から視座獲得期への移行に関して、対象者6は以下のように述べている。

“目を開かされたのは、既存事業ってすごいなと思いました、反面的に言うと、誰かが切り開いてここまで大きくなって、安定しているということの価値はすごく感じていて、やっぱり、それだけのものを立ち上げた人が最初にいるんですよね。その人たちの話を聞くと、新規事業を立ち上げてきたんで、既存事業とは言え、昔は新規事業だったんで、やっぱり、完全無視しちゃいけないと言うか、既存事業がどう成長してきたというのは、ちゃんと学ばないと、新規事業、何か新しいことをやるぞ、と言うだけだとですね、何か、結局、下手な鉄砲を撃ちまくるということになるので、既存事業の中で、価値あるものをちゃんと見出さなきゃなという意識は、すごく強まりました。”というのが、自分の中では、やり始めてより強い気持ちですね” (対象者6)

対象者6による上記の発話から、一向に新規事業に理解を示そうとしない既存事業のメンバーに対して批判的な見方を持っていた時期から、現実受容期、反省的思考期を経ることで、既存事業に対する肯定的な視座を獲得している様子が見えてくる。事業の成り立ちから現在に至るまでの既存事業の成長プロセスからも学び、新規事業に活かそうとする姿勢は、困難な局面でも全てを学習の対象と捉える学習目標志向性の表れであると示唆される。

また、新規事業に伴う幾多の失敗経験について、対象者5は以下のように述べている。

“失敗しちゃっていいんだと、よくないんですけど。いいんだって思いで、やらないことには多分だめなんだろうなってのは、今でも上司によく言われることですし、そり

やそうだなんて思うし” (対象者 5)

上記の対象者 5 による発話から、新規事業創出経験を通じて、失敗を恐れないという失敗観を獲得している様子うかがえる。失敗を積極的に回避しようとする業績目標志向性とは異なり、失敗を顧みず挑戦しようとする行動は学習目標志向性の特性であるが、この発話から上司の支援がきっかけとなって学習目標志向性が促されている様子についてもうかがえる。

さらに、対象者 10 は、反省的思考期から視座獲得期への移行について以下のように述べている。

“社内ベンチャーをやらせていただいたおかげで、経営的にものごとを判断できるようなスキルになっていったという自分がいるんですよ。すべてにおいて、ミクロで考えずに、体系的にものごとを捉えてやっていくという。(中略)私が課長とかでいたときは、自分の事業の中で、どうあるべきかというところしか見ていなかった部分があるんですけど、経営的な目線で、いわゆる、経営者としてどう考えていくのかって、経営的視点でものごとを考える。しかも、体系的にものを捉えていくというところでいくと、やるべきでしょという。だから、そのときに教わっていった” (対象者 10)

対象者 10 による上記の発話は、一事業部門の管理職であった当時を批判的に振り返り、経営的な視点で体系的に経営課題を捉え、意思決定していくことの重要性を語っているものと考えられる。また、「教わった」という表現から、新規事業創出経験を自身にとって学習の機会と捉えている心境が示唆される。以上より、対象者 10 が学習目標志向性によって、新規事業創出経験を通じた視座の変容が促されていることがうかがえる。

以上、複数の対象者の発話から、学習目標志向性は視座獲得に直接的な影響を与え

るだけでなく、「他責思考から現実受容」「現実受容から反省的思考」「反省的思考から視座獲得」という3段階の学習プロセスに対しても促進している可能性が示唆される。

以上の補足分析を要約し、本論文の目的である、新規事業における中堅管理職の経験学習を図示したモデル（図5-1）を提示する。

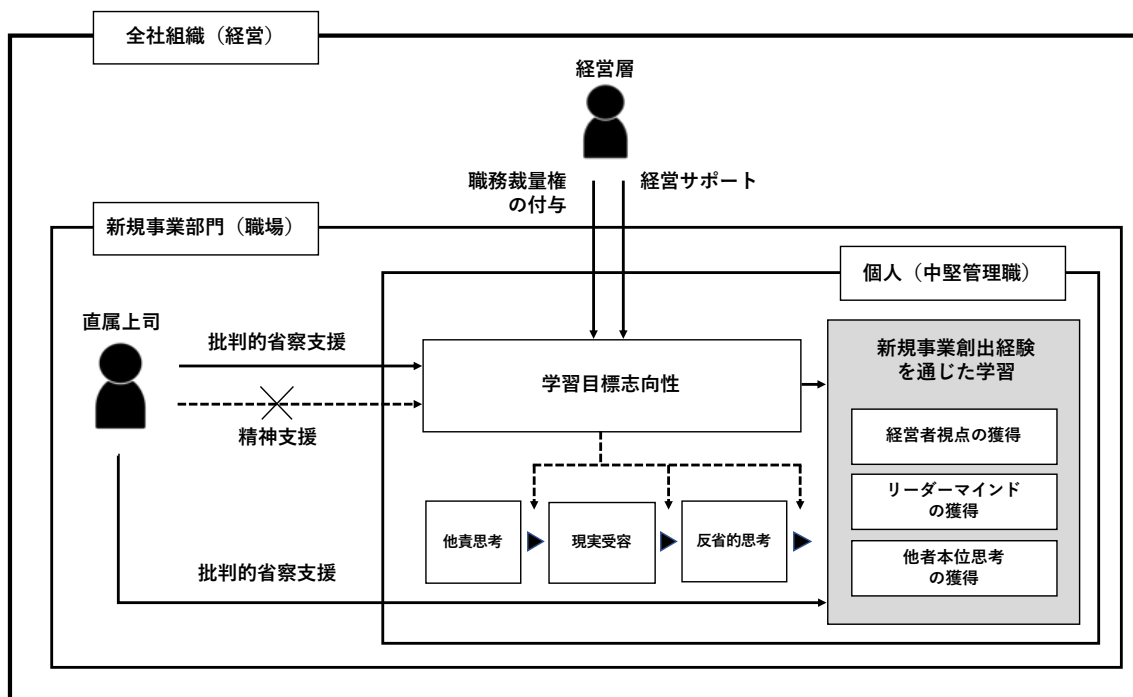


図5-1 新規事業における中堅管理職の経験学習

新規事業を通じた中堅管理職の経験学習とは、職場における直属上司の批判的省察支援と全社組織の経営サポートおよび職務裁量権の付与によって学習目標志向性が促され、学習目標志向性によって経営人材としての視座が獲得されるプロセスである、と結論付けることができる。

第6章 結論

6.1. 第6章の概要

本論文の目的は、新規事業における中堅管理職の経験学習を明らかにすることである。この目的を達成するために、本章ではこれまで各章で述べてきた内容を要約し、総合考察を行う。さらに、2つの実証研究によって得られた研究知見が学術的および実践的にいかなる意義をもたらすかについて論じ、最後に本論文に残された課題と今後の展望を示す。

6.2. 各章のまとめ

本節では、これまで述べてきた第1章から第5章での議論を振り返る。

第1章では、本論文の社会的背景について論じた。サービス経済化、グローバル化、知識経済化をはじめとする経済環境の変化に伴い、企業が当面する経営課題がますます複雑化・高度化する中、持続的な競争優位を獲得するために、企業は新規事業の創出など慣行軌道の変更を迫る非連続な組織変革の必要性に迫られている現状を述べた。次に、今日の企業経営に求められる経営人材の役割の重要性と課題を指摘し、課題解決には経営人材候補の計画的な育成が重要であることを指摘した。

続いて、2000年前後から日本の大企業で本格的に取り組みが開始された経営人材候補の育成に関する現状と課題について述べた。これまで経営人材候補の育成施策として中堅管理職層を主な対象とした一定期間のOff-JTによる研修が中心に行われているが、中堅管理職から経営人材への役割移行を促す有効な育成手法として一定の成果をもたらしているとは言い難い状況にあることを確認した。中堅管理職から経営人材への役割移行には新たな能力の獲得だけではなく、これまで管理職として培ってきた知識・スキルの「学習棄却」(松尾, 2014)や、発想や行動パターンの「質的転換」(金井・守島・金井, 2003)など非連続的な学習を伴うことが先行研究によって指摘され

ている。こうした中堅管理職から経営人材への役割移行に伴う非連続な学習課題に対して、「次世代リーダー育成プログラム」のような一定期間の Off-JT 研修では限界があり、現場の職務経験を通じた育成が重要であるという指摘が1980年代後半以降、リーダーシップ開発研究の領域を中心になされるようになったことについて述べた。例えば、マッコールらは、経営人材の育成には「戦略的なポジションでの職務経験」が重要であることを強調する (McCall et al., 1988)。しかし、こうした経営人材の育成に資する良質な経験は、既存事業においても減少傾向にある現状を述べた上で、新たな育成機会として「新規事業創出経験」に着目する意義を論じた。

近年、新規事業創出経験が経営人材候補である中堅管理職の育成に資する良質な経験であることを支持する実証研究は数多く蓄積されている (Davies & Easterby-Smith 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988)。しかし、その一方、新規事業部門の現場では「手薄な育成支援」や「業績一辺倒の人事評価」による人材の社外流出という課題も顕在化し、必ずしも新規事業創出経験の付与が中堅管理職の育成機会として機能しているわけではないことを指摘し、課題の解決には新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とその促進要因を明らかにする必要があることを述べた。なぜなら、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習と促進要因を明らかにすることによって、これまで業績成果一辺倒であった経営人材候補の評価・登用の基準に「学習成果」という新たな基準の活用を可能にし、経験を通じた学習を促すための育成支援の在り方を検討することが可能になるためである。さらに、学習内容を適切に評価することができるようになれば、経営人材の要件を満たした中堅管理職の選抜や登用に活かせるだけでなく、事業に失敗した人材に対するセカンドチャンス機会や適切な職務への異動配置を検討することが可能となるため、人的資源管理の観点から得られる効用は小さくないものと考えられる。さらに、そうした企業の人的資源管理に対する姿勢は、次世代経営人材の組織コミットメントを促す効果が期待され、結果的に次世代経営人材のエンゲージメント向上や組織定着にも寄与する可能性があることを述べた。

第2章では、新規事業における中堅管理職の経験学習に関する理論的な背景を明らかにすることを目的とし、管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創出行動に関する先行研究を概観した。

まず、管理職の人材開発領域において、本論文の射程とする管理職の経験学習に関する研究領域の位置付けを明示した。さらに、管理職の経験学習に関する研究領域を、(1) 学習を促す経験に着目した研究群、(2) 経験を通じた学習内容に着目した研究群、(3) 経験を通じた学習プロセスに着目した研究群、(4) 経験を通じた学習の促進要因に着目した研究群に整理し、それぞれの研究群における主要な先行研究を概観した。

管理職の学習を促す経験に着目した先行研究では、複数の実証的研究によって新規事業創出経験が管理職の学習に資する経験として位置付けられていることが示唆された (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988)。しかし、同研究領域の課題は、経験の類型化に重点を置くあまり、経験によって獲得される学習の具体的な内容について十分に検討されていないという点が指摘された (松尾, 2013; 三輪, 2013)。

続いて、経験を通じた学習内容に着目した先行研究を概観した結果、数は少ないものの、新規事業創出経験に類似した経験として「変革に参加した経験」が「目標共有力」および「事業実行力」を高めることを実証した研究が見られた (松尾, 2013)。しかし、同研究領域の課題について2点指摘した。1つ目の課題は、新規事業創出経験と学習内容との関連を検討した研究として谷口 (2006) や守島他 (2006) が挙げられるが、いずれもリーダーシップ開発に重要なリーダー個人の内面にある意識やアイデンティティといった問題に言及していない点であった。2つ目の課題は、明らかにされた学習内容が経験を契機にどのような過程を通じて獲得あるいは棄却されているのか、という学習プロセスについて十分に検討されていない点であった。谷口 (2006) や守島他 (2006) が示唆・明示したのは新規事業創出経験を通じた学習内容であり、

それがどのようなプロセスを通じてもたらされるのかという点については明らかにされていないことを課題として指摘した。

さらに、経験を通じた学習プロセスに着目した先行研究では、経験を通じた学習プロセスを理論的体系化することに関心を持ち、役割移行に伴う心理的な適応プロセスやパースペクティブの変容プロセス、アイデンティティの変容プロセスについて有益な知見を蓄積してきたことを概観した。一方、同研究領域の課題は、学習の契機となる経験特性を「転機」や「混乱を伴うジレンマ」として抽象的に扱っており、具体的に新規事業創出経験を起点にした学習プロセスを検討した研究が確認されない点であった。

最後に、経験を通じた学習を促進する要因に着目した研究について課題を2点述べた。第1に、個人・組織の観点から学習の促進要因に関する先行研究を概観したが、いずれも一般的な職務経験を通じた学習を促す要因を探究する試みであり、本論文の主眼である管理職による新規事業創出経験に着目した実証的研究は管見の限り存在しない点である。第2に、個人的要因および組織的要因がそれぞれ異なる研究の中で個別に論じられており、相互に関連し合う各要因間の関連（相互の影響過程）を統合的に扱う研究が少ない点が指摘された。

以上のように、管理職の経験学習に関する先行研究では、学習を促す有用な経験の一つとして「新規事業創出経験」に着目されているが、新規事業創出経験を通じた学習の具体的内容および学習を促す要因については十分に明らかにされていないことを指摘した。

続いて、管理職の新規事業創出行動に関する先行研究について、管理職の新規事業創出行動に着目した研究群、管理職の新規事業創出行動を促進する要因に着目した研究群に整理し、主要な先行研究を概観した。その結果、新規事業創出プロセスの各フェーズにおける行動特性やそれを促す要因については一定の研究蓄積があることが確認された。例えば、事業構想段階における創造性発揮に影響する個人の思考特性や、

承認段階における資源動員の正当化，および事業化段階における社内批判者の対処行動など管理職による具体的行動に着目した知見が蓄積されてきたことが明らかになった。一方，個人の新規事業創出行動によって生起する学習については十分に検討されていないことも浮き彫りになった。新規事業の奏功に資する職務行動の多くは先天的ではなく，経験を通じた学習の成果であると考えられるが，先行研究ではいかにして職務行動を遂行できるようになるのかという育成的視点での議論が十分になされていない。従って，新規事業を推進する管理職を育成するためにはどうすればよいのかという実務的な要求に対して説得的な解をもたらすことができない点に同研究領域の課題があることを論じた。

以上，第2章において，管理職の経験学習に関する先行研究と管理職の新規事業創出行動に関する先行研究について概観した結果，導出された研究課題は以下2点であった。

研究課題1：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とは何か

研究課題2：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促す要因は何か

上記の研究課題を明らかにするために，本論文では2つの実証的研究を行うことについて述べた。まず，研究課題1に対して，新規事業に従事する大企業の中堅管理職を対象に定性的調査を行い，新規事業創出経験を通じて中堅管理職が何をどのように学んでいるかを明らかにする研究（研究1）を行うことについて述べた。さらに，研究課題2を明らかにするために，新規事業創出経験を有する中堅管理職を対象に定量的調査を実施し，研究1を通じて明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習がいかなる要因によって促進されるのかを明らかにする研究（研究2）を行うことを述べた。

第3章では，研究1の概要および結果について述べた。第2章で述べたように，管

理職の学習を促す経験に着目した複数の実証的研究によって、新規事業創出経験が管理職の学習に資する有用な経験であることが示されている (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988). 一方, 先行研究の課題は, 経験によって獲得される学習の具体的な内容について十分に検討されていない点 (松尾, 2013; 三輪, 2013) と, その学習が職務経験を通じてどのように生じるのかという視点を欠いている点であることを指摘した. 学習とは経験によって生じる比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化 (中原, 2010) であり, 経験と学習は一体不可分の関係にあるにもかかわらず, 先行研究の多くが学習を促す経験として新規事業創出経験の重要性を論じる一方, 新規事業創出経験を通じた学習については十分な検討を試みていないことを指摘し, 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を明らかにする必要性を論じた.

研究 1 では, 民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職 15 名に対する半構造化面接調査を実施した. M-GTA の方法に基づいて, 収集されたテキストデータから新規事業創出経験を通じた学習内容に関する概念生成を行い, 学習プロセスとして明らかにした. 研究の結果, 明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習の特徴について, 学習内容と学習プロセスの観点から述べた.

まず, 学習内容についてである. 分析の結果, 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習内容として, 「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」があることが確認された. 新規事業創出経験を通じて, 自分本位かつ受動的な物の見方・考え方を棄却し, 他者を巻き込み, 主体的にリーダーシップを発揮する経営リーダーとしての視座を獲得していることが明らかになった.

次に, 学習プロセスについて 3 点述べた. 第 1 に, 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスの始点は, 「他責思考の強化」であるという点である. 特に, 既存事業部門や前職での職務経験を通じて成功体験を有している中堅管理職の場合, 新規事業創出経験に伴う数々の理不尽なイベントに直面して, 即時に自分の問題として

対処することが難しく、問題の所在を既存事業部門や経営・上司・部下など外部環境要因に求める思考が生じることが確認された。第2に、「他責思考の強化」から「自責思考の獲得」に至る学習プロセスには、「働く理由の探索」「事業価値の探索」という2つの意味探索的な思考と「鳥瞰的視点での現状認識」が媒介するという点である。「他責思考の強化」から、徐々に自分自身や新規事業に意識を向け、働く理由や新規事業の存在意義を問い直す思考が生じる。こうした学習プロセスを通じて、座標軸となる自身の価値観や事業の軸が再定義された結果、置かれた状況を鳥瞰的な視点から冷静に捉え直すことができるようになることが明らかになった。第3に、視座の変容に至る学習プロセスには、反省的思考（「自分本位志向の反省的思考」「フォロワーマインドの反省的思考」）が媒介するという点である。新規事業創出経験を通じて生じる様々な問題の所在を他者や環境から自分自身に置き換えることで、これまでの中堅管理職の思考様式・行動様式を批判的に省みることができることが確認された。

なお、研究1で明らかになった学習は調査対象者全てが経験するものではなく、限定された範囲において適用し得る知見であるに留意が必要であることを述べた。学習プロセスの最終段階である「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者と到達していない調査対象者を比較すると、入社経緯と新規事業経験年数に関して明確な相違は見られない一方、業種と既存事業経験年数について異なる傾向が確認された。具体的には、サービス業では6名中4名が「経営者視点の獲得に到達している群」に該当するのに対して、製造業のそれは6名中1名である。一般に、製造業と比較して事業のライフサイクルが短いサービス業の方が新規事業を創出する機会が多く、既存事業に従事する期間が相対的に短い傾向にあると考えられる。本研究の調査対象者においても、サービス業の既存事業経験年数が平均約5.7年であるのに対して、製造業のそれは平均約9.3年であった。以上より、製造業のように既存事業での業務経験年数が長い業種ほど、既存事業を通じて思考様式や行動様式に過剰適応する傾向にあり(Chao et al., 1994; 松尾, 2006)、その結果、獲得した能動的惰性が新規事業における

新たな視座への変容を困難にすることが示唆された。

研究1では新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習について有用な知見を得ることができた一方、その学習がいかなる要因によって促されるかについては明らかにできなかった点を課題として指摘した。そこで、研究2では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習を促す要因に関する研究を行う必要性について述べた。

第4章では、研究2の概要および結果について述べた。研究1によって明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習がいかなる要因によって促進されるのかを明らかにする目的で定量的調査を実施した。具体的には、従業員300名以上の民間企業において過去10年以内に中堅管理職として新規事業を創出した経験を有する371名を対象に質問紙調査を実施した。

分析の結果、明らかになった知見は以下4点であった。第1に、個人要因である「学習目標志向性」が、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。第2に、組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」が、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。第3に、職場要因である「批判的省察支援」が、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。第4に、「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」が「学習目標志向性」を媒介して、「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があるという点である。一方、「精神支援」は「学習目標志向性」を媒介し、「新規事業創出経験を通じた学習」に対して負の影響を与えるという当初の仮説を棄却する結果も得られた。精神支援による負の効果性については、精神支援がもたらす精神的な安息とそれによって促される現状への肯定感が、現状の否定を含意する挑戦的課題や新規性のある行動を積極的に選択しようとする意欲の低下を招くものと解釈できる。さらに、精神支援によって学習目標志向性が低下した状況では、新規事業に埋め込まれた発達の挑戦課題を能動的に選択しようとしないうえ、学習が促進されない可能性が示唆された。

第5章では、研究1と研究2の知見を統合し、新規事業における中堅管理職の経験学習の全体像を示すために、研究1で半構造化インタビューに協力していただいた15名の発話に再び着目し、学習目標志向性が各学習プロセスに与える影響について補足分析を行うことにした。その結果、学習目標志向性は視座獲得に直接的な影響を与えるだけでなく、「他責思考から現実受容」「現実受容から反省的思考」「反省的思考から視座獲得」という3段階の学習プロセスに対しても促進している可能性が示唆された。以上より、新規事業を通じた中堅管理職の経験学習とは、職場における直属上司の批判的省察支援と全社組織の経営サポートおよび職務裁量権の付与によって学習目標志向性が促され、学習目標志向性によって経営人材としての視座が獲得されるプロセスである、と結論付けた。

以上、第1章から第5章までの議論を要約した。次節では、これまでの議論を踏まえ、本論文の考察を行う。

6.3. 総合考察

第5章にて、研究1と研究2のミッシングリンクであった、学習促進要因としての学習目標志向性がいかに視座変容に至る各学習プロセスに影響を与え得るかという点に関して検討した結果、新規事業を通じた中堅管理職の経験学習とは、職場における直属上司の批判的省察支援と全社組織の経営サポートおよび職務裁量権の付与によって学習目標志向性が促され、学習目標志向性によって経営人材としての視座が獲得されるプロセスである、という結論を得ることができた。

しかし、本論文の目的を達成するためには、さらにもう一つの理論的考察を必要とする。それは、新規事業における中堅管理職の経験学習の何が新規事業という領域固有の独自の知見であるかについての考察である。すなわち、本論文の知見が既存事業における中堅管理職の経験学習と比較してどう異なるのか、について理論的に検討することで、初めて本論文の目的が達成されるものと考えられる。

そこで、本節では本論文が明らかにした知見の独自性について理論的考察を行う。新規事業における中堅管理職の経験学習の特徴について論じるためには、非新規事業、つまり既存事業における管理職⁵⁰の経験学習との異同を検討する必要がある。そこで、ここからは実証研究で明らかになった知見と先行研究による知見を「学習内容」「学習プロセス」「学習促進要因」の観点から比較検討することで、新規事業における中堅管理職の経験学習の特徴について考察する。

第1に、「学習内容」についてである。既存事業における管理職の経験学習研究では、例えば松尾（2013）が明らかにした「情報分析力」「目標共有力」「事業実行力」など、管理職としての職務遂行に資する汎用的能力の向上に着目されてきた。一方、これまで述べてきたように、新規事業創出経験を通じた学習とは、「他者本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」という経営人材に不可欠な視座の獲得であり、学習として指す概念の位相が異なることが明らかになった。

第2に、「学習プロセス」についてである。第2章で述べたように、経験と学習に関するデューイの理論を管理職を対象にした経験学習の研究領域に位置づけ、経験を通じた内省の重要性を論じたのがコルブであった。コルブは経験学習サイクル論において、一度現場を離れ、多様な観点から具体的経験の意味を振り返る「内省的観察」(reflective observation)の重要性を指摘した (Kolb, 1984)。

しかし、一口に内省といっても多様であり、何を振り返るかが重要である (Cranton, 1996)。マイケル・レイノルズは、内省の深さについて、ある状況における個人の行動や振る舞いを対象とした内省（行為の内省）と、ある個人が暗黙の前提としている思考様式や準拠枠を対象にした内省（批判的省察）の2つの次元があると指摘した (Reynolds, 1998)。先に述べたように、既存事業における中堅管理職の学習は

⁵⁰ 厳密には、中堅管理職の経験学習に関する知見を援用する必要があるが、第2章で述べたように、中堅管理職に限定した先行研究は限定的であるため、管理職に関する先行研究を援用する。

主としてマネジメント能力・スキルの獲得および向上を指すものであり、それらは行為の内省によって促される。一方、新規事業における中堅管理職の経験学習は、これまでの中堅管理職としての思考様式・行動様式（「自分本位志向」と「フォロワーマインド」）に対する反省的な思考が生じることで、その後の経営人材としての視座獲得に至ることが確認された。つまり、レイノルズの指摘する2点目の批判的省察のレベルの内省が駆動していると考えられる（Reynolds, 1998）。

第3に、「学習促進要因」についてである。第2章で述べたように、既存事業における中堅管理職の経験学習を促す要因に関する研究の多くは、「経験からの学習能力」（Spreitzer et al., 1997）や「経験学習態度」（楠見, 1999）など、個人的資質や行動特性を探究する試みが中心で、個人を取り巻く社会文化的コンテキストの影響が扱われていないという問題が指摘されている（谷口, 2006）。先行研究の多くが中堅管理職の学習を促す要因を個人的要因（経験からの学習能力や学習態度）に求めてきた背景には、中堅管理職を他者やその他環境による支援を必要としない「熟達化した個人」と捉える暗黙の人材観が少なからず存在したのではないかと考える。例えば、一般メンバー層を対象にした経験学習研究には、例えば中原（2010）のように「職場」を学習の基本単位とし、職場内における他者からの支援を媒介とした学習の様態を探る実証研究が見られる。このことから、中堅管理職を他者からの支援を必要としない熟達化した個人と捉える人材観が、他者を含む環境要因への着目を阻害している可能性が示唆される。

一方、新規事業における中堅管理職の経験学習は、個人や職場を超えた「全社」を学習単位とし、経営層を関係主体に含むより広範囲な学習単位によって促される営為である。新規事業における中堅管理職の経験学習が、広範囲な関係主体を巻き込んだ学習である理由は、「新規事業という事業特殊性に起因する理由」と「新規事業を通じた中堅管理職の学習内容に起因する理由」が考えられる。

まず、新規事業という事業特殊性に起因する理由について述べる。個々の既存事業

は一般的に成長・成熟・衰退というライフサイクルをたどる（石井・奥村・加護野・野中，1996）．事業のライフサイクルを前提とすれば，既存事業の状況に問わず，あらゆる企業にとって新規事業は成長のための駆動力であり，組織的に取り組むべき経営課題である（山田，2000）．そのため，既存事業と比べて全社経営層と関わる機会が多く，新規事業の主体者である中堅管理職は経営層を含む全社組織の影響を受けやすい立場にあると想定される．そうした環境において，経営層による新規アイデアの実践を奨励する態度やリスクを取る行動を好意的に受け止める姿勢は，新規事業に対する中堅管理職のコミットメントを高め，結果として経験学習が生起されやすくなるものと解釈できる．

もう一つが，新規事業を通じた中堅管理職の学習内容の特殊性に起因するものである．前述したように，新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習が，経営人材としての視座の獲得であることも経営層の支援が学習を促す重要な要因になることと無関係ではないだろう．経営的な視点からの助言や積極的な権限委譲などによって経営的な視座が獲得されることが示唆される．特に，新規事業創出経験を有する経営層の場合，中堅管理職が置かれている状況や境遇を理解しやすく，経営的な視座の獲得を促す働きかけがなされやすいことも想定される．

以上、「学習内容」「学習プロセス」「学習促進要因」の観点から，既存事業における中堅管理職の経験学習と新規事業におけるその異同について考察した．その結果を図 6-1 に示す．以上の考察より，新規事業における中堅管理職の経験学習の特徴とは，個人・職場・全社組織による影響を受けながら，自己の批判的省察を通じて経営人材としての視座を獲得していく点にある，という知見が導出された．

	既存事業における中堅管理職の経験学習	新規事業における中堅管理職の経験学習
学習内容	マネジメント能力・スキルの獲得	パースペクティブの変容
学習プロセス	行為の内省	マネジメント観の批判的省察
学習促進要因	個人	個人・職場・全社

図 6-1 中堅管理職の経験学習における既存事業と新規事業の対比

6.4. 本論文の意義

本節では、本論文によって明らかになった知見がもたらす学術的な意義および実践的な示唆について論じる。

6.4.1. 学術的意義

本論文の学術的意義について、管理職の経験学習に関する研究と管理職の新規事業創出に関する研究それぞれの立場から論じる。

まず、管理職の経験学習に関する研究における学術的意義について述べる。第2章で概観したように、管理職の経験学習に関する先行研究の主たる関心は、ある特定の業種や職種・職位における学習を促す職務経験や職務経験を通じた学習内容を解明することにある。そのため、職務経験と学習を別の変数として扱い、変数間の関連に着目する研究アプローチが採用されてきた。これに対して、本論文では汎用的能力の向上に資する経験の同定を目的としない、むしろ「新規事業創出経験」という特定の文脈に根ざした領域固有の学習に焦点を絞り、それらの様態をさらに深く探究することを目指すものである。

新規事業創出経験が管理職の学習を促す有用な機会であることは、これまで複数の

先行研究によって実証されているが (McCall et al., 1988; McCauley et al., 1994), その多くは経営幹部に対する面接調査法によって管理職時代の学習を促す経験を抽出することで新規事業創出経験の有用性を明らかにするというアプローチが採用されており, 新規事業創出経験をすれば必ず学習が生起するということを支持する知見ではない。しかし, 新規事業創出経験を通じた学習の具体的内容および学習を促す要因については十分に明らかにされていない点が課題として指摘されてきた。こうした学術的背景の下, 研究1では, まず新規事業創出経験を通じた学習の内容を明らかにした。具体的には, 「他者本位志向の獲得」, 「リーダーマインドの獲得」, 「経営者視点の獲得」を明らかにした。同知見は, 新規事業創出経験と学習内容の関連を検討した守島他 (2006) と一部において符合する知見であると解釈できる。具体的には, 〈リーダーマインドの獲得〉は, 「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任感」「リーダーとしての価値観」と, 〈他者本位志向の獲得〉は, 「他人を活かして事業を推進する力」と, それぞれ符合する。一方, 一部門の管理者から全社を俯瞰する経営者の視座に移行することを意味する〈経営者視点の獲得〉は, 先行研究で明らかにされていない本研究独自の知見である。新規事業創出経験が経営人材の育成に資する有用な経験であるとするこれまでの先行研究の知見に新たなエビデンスを示した点に本研究の学術的意義があると考えられる。

また, 新規事業創出経験を通じた学習を促進する要因について, 個人要因・組織要因・職場要因を統合し, 学習目標志向性を媒介とした影響過程モデルを実証したことは, 2つの研究領域に対する学術的貢献を示唆する。まず, 経験学習の規定要因に関する研究領域に対する学術的貢献である。これまで学習の促進要因に関する先行研究では, 各要因による直接的な影響を実証する研究知見が個別に蓄積されており, 統合的な視点が欠如しているという課題が指摘される。そうした既存研究に指摘されるスキームの狭隘さという課題に対して, 本研究では要因間の関連を考慮した影響過程モデルを実証したことで学習の促進要因に関するより包括的な知見を示すことができた

点に学術的意義があると考える。

次に、学習目標志向性に関する研究領域に対する学術的貢献である。学習目標志向性に関する先行研究の多くはそれを個人特性と見なし、可変的な概念として捉える研究は少なかったことが指摘されている (Dragoni, 2005; 砂口, 2017)。また、学習目標志向性に影響を与える組織要因を検討した数少ない研究においても、上司の行動に要因が限定されており、組織・職場を含む環境要因が及ぼす影響を包括的に捉えた研究は進んでいない。それに対し、本研究では組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」ならびに職場要因である「批判的省察支援」「精神支援」が学習目標志向性の変化に影響を与えうることを実証した点に学術的意義があると考える。

次に、管理職による新規事業創出に関する研究における学術的意義について述べる。同研究領域は新規事業創出プロセスの各フェーズに求められる職務行動やそれを促す要因については一定の研究蓄積がある。一方、個人の新規事業創出行動（経験）によって生起する学習については十分に検討されておらず、新規事業を推進する管理職を育成するためにはどうすればよいのかという実務的な要求に対して説得的な解をもたらすことができない点に同研究領域の課題があることを論じた。こうした課題に対して、研究1および研究2が明らかにした新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習とその促進要因は、新規事業に奏功した管理職に共通する行動は何かを解明しようとする従来の支配的な研究関心から、そうした行動を実践できるリーダーの育成に資する要因とは何かを解明しようとする研究関心へ、研究領域の裾野を拡張する契機となることで、中堅管理職の新規事業創出に関する研究領域の更なる理論的発展に寄与するものと考えられる。

6.4.2. 実践的意義

本論文が、経営人材候補の育成現場にもたらす実践的示唆について述べる。第1章で述べたように、2000年以降、日本企業の経営人材候補育成に対する実務的関心は高

まり、今日においても人事組織課題の最重要課題の一つとして位置付けられている。換言すれば、これまでの育成施策が十分に奏功しているとは言い難い現状にある。本論文は、一定期間の Off-JT を中心とした今日の経営人材候補育成の在り方の限界を指摘し、実務経験を通じた育成、とりわけ発達の挑戦課題を伴う新規事業創出経験を通じた育成が有用であることを実証するものであった。

ただし、先行研究同様、本論文も新規事業創出経験を付与すれば経営人材候補が育成されるという主張を支持するものではない。「修羅場経験」という名の下、経営人材候補に新規事業創出経験を付与し、その後の育成支援を十分に行わないまま、業績一辺倒による人事評価で経営人材としての適性を評価するという現行の人事施策が、組織ロイヤリティの低下を促し、人材の社外流出という事態を招く要因になっている可能性については第1章で述べた通りである。

そうした実務上の課題に対する実践的示唆について、「新規事業へ異動させる人材を選抜する際の基準策定」「新規事業における人材育成支援」「中堅管理職から経営人材への登用基準の策定」の観点から述べる。

第1に、経営人材候補として、新規事業へ異動させる人材の選抜基準策定についてである。学習目標志向性が新規事業創出経験を通じた学習を促すという結果は、新規事業部門に登用する中堅管理職の選定要件を策定する上で有用な知見をもたらすものとする。具体的には、過去の職務経験における成果だけでなく、学習目標志向性を有する人材かを登用要件に加え、事前に評価する人事施策が求められるだろう。例えば、人事による異動面談などの場において、候補者の過去の職歴や実績を問うだけでなく、これまでの職務を遂行する上でどのような目標設定をしてきたのか、また職務経験から具体的にどのようなことを学習したてきたかを評価することが有効であることが示唆される。ここで留意が必要なのは、学習目標志向性は生得的な個人的資質ではなく、「経営サポート」「職務裁量性」「批判的省察支援」などの組織・職場要因に影響を受けて変化し得るということである。つまり、学習目標志向性は新規事業への登

用要件として事前評価に用いるだけでなく、登用後も定期的に評価し、必要に応じて経営や上司による介入を施すことも重要であると考えられる。例えば、他責思考に陥り、問題の所在を他者や環境に求めようとしがちな新規事業創出過程の初期には、直属上司や経営幹部が本人のこれまでの思考様式や行動様式に対して批判的な振り返りを促すような問いかけを積極的に行うことで学習目標志向性を高めることが有効であると考えられる。

第2に、新規事業における中堅管理職の人材育成支援についてである。組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」および職場要因である「批判的省察支援」が、「新規事業創出経験を通じた学習」に対して直接および間接的な影響を与えるという結果は、新規事業に従事する中堅管理職の育成において、経営層および上司に有用な実践的示唆をもたらすものとする。経営層に対しては新規事業を奨励・支援する経営サポートの充実と新規事業担当者に対する積極的な権限委譲が求められる。例えば、経営層には、新規事業担当者からの提案を積極的に受け入れるだけでなく、その実現に必要な社内外のリソースを円滑に動員できるようステークホルダーとの調整役を担う役割などが求められる。

第3に、中堅管理職から経営人材への登用基準の策定についてである。新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習として「経営者視点の獲得」「リーダーマインドの獲得」「他者本位志向の獲得」を明らかにした。この知見は、新規事業創出経験が経営人材候補の育成機会として有用であることを示唆するだけでなく、中堅管理職から経営人材への登用基準に新規事業創出経験を通じた学習内容を加味し、評価基準の一つに設定する必要性を裏付ける結果とも解釈できる。野田（2008）は、多くの企業で行われている経営人材候補の評価・処遇が成果主義に偏重しているという問題点を指摘している。特に新規事業の場合、そもそも成功確率が低く、また事業の成果が出るまで10年以上のタイムラグが生じることも珍しくない（小原，2011）。従って、新規事業を担う中堅管理職を評価し、経営人材への登用を検討する上では、事業の業績だけで

なく、新規事業創出経験を通じた学習内容を評価する必要がある。具体的には、評価面談等において「経営者視点」「リーダーマインド」「他者本位志向」を評価基準に加え、新規事業創出経験を通じてそれらをどの程度獲得したのかを評価することが重要であると考えられる。

以上を要約すると、本論文が経営人材候補の育成に対する実践的示唆は、学習目標志向性を評価軸に据えて経営人材候補を選抜し、新規事業創出プロセスにおいては挑戦を奨励・支援する経営サポートと権限委譲を促し、上司の批判的省察支援によって経営者視点の獲得を促す育成を推奨することである。さらに、業績一辺倒でなく、新規事業における職務経験を通じて経営者視点を獲得したか否かを経営人材への登用基準にすることが重要であることを示唆するものである。本論文の知見に基づく実践によって、第1章で述べたような経営人材候補の社外流出という最悪の事態を回避できる可能性が高まることが想定される。

6.5. 課題と今後の展望

本論文は新規事業における中堅管理職の経験学習を探究する試みであり、いくつかの学術的意義や実践的示唆をもたらすことができた。その一方、論文の枠組みや対象についていくつかの課題を有していることは否めない。実証研究に関する個別の課題については第3章(3.5.2)・第4章(4.6.2)に言及しているが、ここでは本論文全体に関する課題を5点述べた上で、今後の展望について論じることとする。

第1に、研究1で明らかにした各学習プロセスに対して研究2で明らかにした学習促進要因がそれぞれどのような影響を与えるかについて精緻な検討がなされていない点である。5.2において、研究1の発話データを手掛かりに、学習目標志向性が「他責思考期から現実受容期への移行」「現実受容期から反省的思考期への移行」「反省的思考期から視座獲得期への移行」を促す可能性について調査対象者の発話データを基に考察したが、十分なサンプルに基づく分析ではない。また、その他要因(組織・職場

要因)による影響についても十分な検討がなされていない。例えば、上司による批判的省察が特に有効なのは「現実受容期から反省的思考期への移行」などのように、学習プロセスと学習促進要因との関連に関してより精緻な実証研究がなされれば、育成の現場においても有益な知見となるだろう。今後は各学習プロセスの移行を促す要因を探究する研究が必要になると考える。

第2に、本論文は、中堅管理職から経営人材への役割移行に必要な経営人材への視座変容が新規事業創出経験によって学習されることを実証するものであるが、新規事業創出経験を通じた学習が経営人材としての役割適応や職務成果に与える影響を実証したものではない点である。本論文で明らかにした新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習が経営人材としての有効性に影響を与えるものであるかを厳密に検証するためには、研究1の調査対象者である中堅管理職のキャリアを追跡調査するなどし、実際に経営人材に登用されているか、さらに経営人材としてのパフォーマンスやキャリアにおいていかなる影響を与えているかを継時的に実証する研究が必要であると考える。

第3に、新規事業の特性による違いを加味した検討がなされていない点である。本論文の目的は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習の様態を明らかにすることであるため、新規事業の特性について詳細に論じていない。具体的には、「既存事業を通じて蓄積された資産、市場、能力を活用しつつ、既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出する活動」という定義に従い、当該企業の既存事業とは一線を画す事業であるか否かを判断の基準とした。ただし、新規事業といっても、その内容や規模は業種や企業によって異なる。また、自社開発型や外部企業提携型など新規事業の形態も様々である。そこで、研究2の定量調査では、業種や新規事業の形態などは統制変数に投入し、それらの違いによる影響を考慮した分析に努めた。一方、研究1の定性調査では、サンプリング上の制約から、新規事業の特性による違いを考慮した分析ができていない。今後は事業内容や事業規模・形態など新規事業の特性による違いを

考慮した実証研究の蓄積が望まれる。

第4に、本論文で得られた知見は日本の大企業を対象としたものであるが、日本とは異なる経営者教育の制度体系を有する欧米諸国との国際比較について検討されていない点である。第1章で述べたように、本論文が日本の大企業を対象とする主たる理由は、欧米企業と比較して、経営人材候補（中堅管理職）の育成に対する実務的関心が相対的に高い一方、課題解決に向けた有効な施策を講じられていない状況にあるためであった。ただし、欧米諸国といっても各国によってそれぞれ異なった経営者教育の制度を有している。例えば、山崎（2017）は、欧米諸国の経営者教育の制度について、アメリカモデル、ドイツモデル、ラテンモデルを紹介している。いずれも内部育成を重視する日本のそれとは異なり、企業の外部に経営者教育を担う専門機関がある点では共通しているが、その実態は各モデルごとに大きく異なる。アメリカモデルとは、経営者教育が高等教育の全般的なシステムの一部を成し、特にビジネススクールの果たす役割が大きい点が特徴である（山崎，2017）。一方、ドイツモデルとは、総合大学以外の工科大学と商科大学の2つの高等教育機関によって行われる経営教育を指す。1960年代以降、ドイツでもアメリカの経営者教育の手法が検討されてきたが、ビジネススクールが定着することはなかった。ドイツの経営教育の根底には、経営者教育の真の役割とは企業家としての姿勢や精神、価値観などを教え込むことであるという信念があり、理論や科学を重視するアカデミックな性格の強いドイツの大学はそうした役割を果たすのに適していないと考えられてきたためである（山崎，2017）。ドイツでは、大学に代わって経営者教育の中心的な役割を担っているのが業界団体などの各種協会であり、現役経営者を講師に招き、経営層向けの教育プログラムが提供される仕組みがある。さらに、フランス、イタリア、スペインなどのラテンモデルでは、法律学、経済学および組織の管理全般に焦点が当てられ、大学において体系的な経営教育を教えられることが少ない点が特徴的である（山崎，2017）。

このように欧米諸国といっても経営者教育の仕組みは一様ではなく、各国によって

独自の教育制度を有する。さらに言えば、経営人材の育成は企業の経営戦略に直結するものであり、国の教育制度や雇用慣行だけでなく企業ごとの経営方針による影響を多分に受けるため、国を分析単位として国際比較することにも一定の限界を有する。ただし、いずれにしても本論文が明らかにした内容は、あくまで日本の大企業という領域固有の知見であることから学術的な貢献という意味で限定的な内容であることは否めない。今後は、本知見の汎用性や領域固有性を説得的に論じる上でも、欧米企業を調査対象に含めた国際比較の実証研究が求められると考える。

第5に、本論文で得られた知見は内部労働市場型の雇用慣行に基づいたものであり、新卒一括採用や終身雇用の実質的崩壊などに代表されるような日本型雇用システムの変質に対してどこまで適用可能な知見であるかを検討できていない点である。今後、日本においても外部労働市場の発達が見込まれる中で、育成後の離職や他社による引き抜きなどによって育成コストを回収できなくなるというリスクを懸念して、経営人材候補を内部育成するインセンティブが薄れていく可能性も想定される。今後はそうした中長期的に起こり得る日本型雇用システムの変化が、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習や経営幹部候補の育成を促す要因にどのような影響を与えるかを実証する研究が必要であると考えられる。

最後に、本論文の知見が、経営人材候補の育成という枠組みを超え、企業における人と組織の関わり方の今後を考える上でいかなる意味を持つのかについて筆者の試論を述べ、結びに代えたい。

本論文の結論を要約すると、新規事業における中堅管理職の経験学習とは学習目標志向性によって促される管理職から経営人材への視座変容ということになる。学習目標志向性が学習を促す重要な役割を果たすという知見は、経営人材候補の育成という枠組みを超えて、より広い意味での人と組織の関わり方について見直しを迫る有用な示唆となり得ると考える。

今日の日本の労働市場は未曾有の供給不足に見舞われている。厚生労働省が発表し

た 2018 年の有効求人倍率（平均）は 1.61 倍であり、1973 年以来の高水準を記録した。さらに、こうした労働力不足は今後も続くことが予想され、株式会社パーソル総合研究所・中央大学（2018）「労働市場の未来推計 2030」によれば、わが国の労働市場は 2030 年に 644 万人もの人材が不足すると推計されている。

わが国の労働市場に見られる特徴的な変化は人材不足だけでない。個人の就業価値観も多様化し、より良い就業環境を求めて転職を志向する個人が増えることから、今後、日本の労働市場においても人材の流動性が高まることが予想される。わが国の稀少資源とされる人材が、内部労働市場という閉鎖的な環境から解放され、企業や産業を超えて適材適所される仕組みが整うことは社会的に望ましいと考える。しかし、それが同時に、企業の人材育成投資を抑制しようとする動きまでも助長するようであれば、そこには警鐘を鳴らしたい。なぜなら、今日の熾烈な人材獲得競争時代において、企業が労働市場で個人から選ばれる組織になる上で最も重要な要素が「人材への育成投資」、つまり個人の能力を最大化する学習機会の充実と提供にある、と筆者は考えるためである。その正当性は次代を担う若手人材の顕著な成長志向によって裏付けられる。例えば、2018 年 12 月時点で就職先が確定している大学生を対象に実施された株式会社リクルートキャリア（2019）「就職プロセス調査」によれば、就職先の決め手になった理由の最上位項目が「自らの成長が期待できる」（47.1%）であることが示されている。こうした結果は、大企業に就社することが安定という伝統的なキャリア観が希薄化し、自分自身の成長こそが将来の安定につながるという価値観が若年層を中心に広がっていることを反映したものと考えられる。

第 1 章にて、「Make or Buy」の議論を取り上げたが、この二分法に基づく議論は人材育成を「コスト」と捉える見方によって支えられている。しかし、筆者は人材育成をコストとして捉える立場を取らない。人材育成とは、従業員の能力開発という一義的な目的にとどまらず、上述したように成長を志向する優秀な人材を惹き付ける上で重要なファクターとなる。つまり、筆者は人材育成をコストと捉える旧来型の考え方

ではなく、「未来への投資」という新たな見方を提示できるのではないかと考える。そうであるならば、外部労働市場の発達に伴い、育成後の離職や引き抜きといった短期的な経営リスクが想定されるとしても、持続的な経営という観点からすれば、それを理由に人材育成への投資を抑制するという経営判断はなされるべきではないと考える。従って、「Make or Buy」という旧来型の二元論は言説として限界を迎えており、これからの日本の労働市場を前提とすると、「Buy and Make」という雇用思想へとシフトしていくのではないかと筆者は考える。

もちろん、筆者が「人材育成への投資」の重要性を論じるのは、労働力不足を背景に、企業側が働く個人の志向性に寄り添う必要がある、という個人への安易な迎合戦略を企図するものではない。人材育成への投資が企業の経営課題であるイノベーション創出にも大きく影響すると考えるためである。つまり、成長を求めて企業に入社する学習志向人材に対して積極的に学習機会を付与することが、個人の成長と企業のイノベーション創出を両立させる重要な鍵になると筆者は考える。

第1章で述べたように、イノベーションの本質は異質な知の組み合わせであり、活用と探索を同時に実現する「両利きの組織」の下で新規事業は創出される。ただし、すでに指摘したように、多くの企業は知の活用に傾倒しがちで知の探索を疎かにする傾向がある。経営効率を追求するために、最適化されたオペレーションの下で業績管理が徹底される既存事業部門では、必然的に業績目標志向性の高い人材が優遇されることになる。一方、知の探索を担うのは、新たな事業や職務への挑戦機会を積極的に志向する学習目標志向性を持つ人材である。学習志向人材が能力を最大限に発揮できる環境を用意できるかが企業に問われた人的資源管理上の重要な課題である。

それでは、個人の学習志向を奨励する組織を実現する上で、具体的にどのような施策が考えられるだろうか。ここで、一つ参考になるのが、近年、米国企業を中心に広がる業績評価制度の変革運動（ノーレイティング）への動きである（鈴木, 2017）。業績評価制度とは、MBO（Management By Objectives）という目標管理制度によって、

全社の業績目標からブレークダウンされた個人目標が設定され、その達成度によって相対的に業績評価されるという仕組みである。しかし、こうした年単位の業績評価制度は、顧客の評価や変化に機敏に対応した課題設定・修正が加えられながらプロジェクトが進む現実の事業環境に対して適応できなくなっている（松丘，2016）。さらに、この業績評価制度に対して、社員のモチベーションや業績に対して影響を与えていないことや従業員の金銭的なインセンティブに対する関心の希薄化、相対評価に対する不公平感の助長（以上、鈴木，2017）、創造性発揮の阻害（Deci & Flaste, 1995 桜井訳 1999）などの課題が指摘されている。このような指摘を受け、米国企業を中心に従来の業績連動型評価制度の見直しを検討する企業が増加している（松丘，2016）。具体的には、評価を目的とした年次単位の定期面談を廃止して、人材育成を目的とした日常的な面談（1 on 1）を取り入れ、個人起点での育成型業績管理思想に転換するものである（鈴木，2017）。

ノーレイティングへの動きは米国企業を中心に現在進行しつつある人的資源管理の新たな潮流の一つであり、日本でもまだ一部の企業に見られる動向にすぎない。日本企業が取るべきアプローチとしてふさわしいものであるかどうかについては慎重な議論が必要である。しかし、いずれにせよ、自社を取り巻く雇用環境の変化を正視し、従来の業績目標に基づく人材マネジメントの在り方を見直し、「学習目標志向」を重視する採用・育成・配置・評価の在り方を検討する必要があるのではないかと筆者は考える。

最後に、これまで述べてきた経営的視点とは異なり、働く個人のキャリアという視点から本論文の持つ意味について考えてみたい。

「人生 100 年時代」といわれる今日、短命化する企業寿命とは反対に、医療技術の進展による健康寿命の延伸や定年延長など社会環境の変化に伴い、人が仕事に従事する職業人生は長期化の様相を呈している。これまで見てきたように、雇用環境や仕事そのものも大きく変化する中、年齢に関係なく、いくつになっても学び続ける生涯学習

の姿勢が働く個人には求められる。

研究2でも示したように、本論文の対象は主に40代・50代の中堅管理職⁵¹である。そうしたキャリアステージに特徴的な発達課題については第1章で言及した。育児や介護など様々なライフイベントが重なる中年期は、生涯の他のどの時期よりも人によって役割や価値観に関する自己定義の多様性が見られる時期であり（Kroger, 2004 榎本 2005）、身体的・心理的な葛藤を経験する人も少なくない。「中年の危機」（middle-life crisis）と言われる中年期に特有のキャリア発達課題は、仕事に対する意味を喪失したり、会社に対する帰属意識が著しく低下したりすることが指摘されている。また、若い世代と比べて学習目標に魅力を感じにくくなる傾向が見られるなど（Hertel et al., 2013）。中年期を生きる個人が学び続ける態度を持ち続けることはキャリア発達の観点から非常に難しい学習課題であることが示唆される。

そこで、キャリア発達の観点から、改めて本論文の知見を考察する。例えば、研究1を通じて、新規事業創出経験に伴う発達の挑戦課題に直面して、多くの中堅管理職に他責思考の生起という認知上の変化があることが明らかになった。このことを、キャリア発達の知見を援用すれば、単に新規事業創出という固有の文脈に由来する認知のゆがみとしてではなく、中年期に見られる個人特有の発達課題による影響として捉える見方もできる。このように考えれば、本論文で得られた学習プロセスやそれを促す要因に関する知見は、こうした発達課題に直面した中年期の個人がキャリアの難局を乗り越え、職業人生を全うするための示唆をもたらす可能性についても検討できるのではないだろうか。そこで、中年期のキャリア発達に関する代表的な議論を援用し、考察を進めてみたい。

分析心理学を創始したカール・ユングは、生涯を太陽の動きになぞらえて4つの時

⁵¹ 研究2の調査対象者は20代1.1%、30代7.3%、40代24.8%、50代53.4%、60代13.5%であった。ただ、これは調査実査時の年齢であり、新規事業創出経験を終了して10年以内の月日を経過している。従って、中堅管理職として新規事業創出に従事していた年齢は上記の年代区分より最大10年若いことになる。

期に区分し、中年期を「人生の正午」(the meridian of his arc of life) という言葉で形容した (Jung, 1976 鎌田訳 1979)。人生の正午である中年期には、社会や組織の期待に沿った自己を構築しようとしてきた午前とは質的に異なり、午前の昇る太陽の勢いゆえに背景に追いやられた影 (shadow) を見つめ、統合していく統合化の作業が重要であると論じた。個性化は、研究1で明らかにした学習プロセスの過程にも関連する。これまで管理職の肩書きを盾に独善的な振る舞いを行ってきたことや経営層から与えられた課題に対処する受動的なマインドセットを有していた自己を冷静に受け止め、他者本位の視点に立ち、主体的にリーダーシップを発揮する新たなリーダー像を自身の中に構築しようとする学習プロセスはユングの論じる個性化と大きな枠組みにおいて符合するものとする (Jung, 1976 鎌田訳 1979)。

さらに、中年の男性に特有の発達課題について論じた心理学者ダニエル・レヴィンソンは、中年の発達課題を乗り越えるためには、「愛着と分離」の均衡を保つことが重要であると論じた (Levinson, 1978 南訳 1992)⁵²。これまで愛着を持って関わってきたものを自分と分離し、それでもなお残る自分とは一体何かを探究しようとする作業であり、外界に合わせるのではなく、自分の内なる声に従って自分が創造していきたいものを探索する営みである。こうした愛着と分離の過程は、研究1で明らかにした学習プロセスにおいても見いだすことができる。入社後に配属された既存事業で順調に成果を残し、一部門の業績に責任を有する要職を任され、更なる出世を見据えていた中堅管理職が、突然、新規事業配属の辞令を受け、ゼロから新たな事業を創り出す難しさや無力さを痛感する経験は、これまでに味わったことのない様々な心理的葛藤を引き起こす。他責思考期に組織の中心的な構成員として愛着を抱いてきた会社や既存事業に対する不信感から心理的な距離が生まれることで、自分を主語にし、今の会社で働く理由や新規事業に携わる意義を積極的に探索しようとする行動が見られた。

⁵² 中年の男性に特有の発達課題について、レヴィンソンはその他に「若さと老い」「男らしさと女らしさ」「破壊と創造」があると述べている (Levinson, 1978 南訳 1992)。

さらに、一度、既存事業から離れ、新規事業という周辺の立場から既存事業をすることで、これまで暗黙的だった既存事業に対する肯定的な見方を見いだしたり、自分の内なる声に従って自分が創造していききたいものがより鮮明になったりするのが視座変容期である。例えば、対象者 14 は、以下のように述べている。

“逆に、これで、はねられたら、辞めようと思ってました。(中略) もし、これが認められなかったら、違う会社でやるとか、自分たちでやるとかっていうふうにしたほうが、後悔がしないな、というふうに思ったという”(対象者 14)

対象者 14 による上記の発話は、新規事業着任当初は、自身の出世や将来のキャリアに対する不安が先行していたが、事業を創る過程で会社組織と引き離れた自己について深く見つめ直す機会を得ることで、一人の働く個人として確たる座標軸を持つことができ、ブレない信念を持って事業に臨む不退転の覚悟が芽生えている様子が見えてくる。

以上より、ユングやレヴィンソンらによる中年期の発達課題を乗り越えるための指摘は、本論文で得られた知見と大きな枠組みにおいて符合すると考えることができる。もちろん以上の推論を以て、中年期を過ごす全ての個人に対して新規事業創出の機会を提供することの有用性を論じるのは現実的ではない。ただ、既存の事業や組織に過剰適応した思考様式・行動様式を批判的に省みるという学習は、新規事業という会社の提供する機会でなくとも、例えば、これまでの働き方や仕事の進め方を刷新するといった個人の革新行動によっても促されると考えられる。そうした日常生活における個人の革新行動が、会社人間化したアイデンティティを自覚させ、自分の内なる声に従って残りの職業人生を歩む契機となるという知見は、中年期の発達課題を克服する上で重要な示唆をもたらすのではないだろうか。

近年、中年期を対象に学び直しやリカレント教育の重要性が叫ばれるようになって

きた。働く個人の学習ニーズに応えるための教育機関も増えてきた。中年期を対象とした社会的な教育インフラが一層充実することは望ましく、そうした機会を活用した越境学習の重要性には疑いの余地はないと考える。しかし、その重要性を大いに認めつつも、まず今所属する組織や仕事において新たな機会を創造する挑戦や革新の中こそ、生涯学習に必要な真の学びがあるのではないかと筆者は考える。

以上、本論文が抱える課題と今後の展望について論じた。本論文では、経営人材候補の育成に資する学術的・実践的知見を創出するために、新規事業における中堅管理職の経験学習を明らかにするという学問的探究を試みた。その結果、新規事業を通じた中堅管理職の経験学習とは、新規事業創出に伴う発達の挑戦課題に従事する過程で、職場における直属上司の支援と全社組織の経営層による介入を受けて学習目標志向性が促され、学習目標志向性によって管理職としての思考様式・行動様式が棄却・再構築され、経営人材としての視座を獲得していくプロセスであるという結論を導出した。

本論文の知見は、経営人材候補の育成に対する学術的・実践的意義を持つだけでなく、企業における人と組織の在り方や働く個人の生涯学習の今後を展望する上でも重要な示唆をもたらす可能性について最後に論じた。

経済・社会環境の変化に伴って経営環境の不確実性は高まり続ける中、非連続な組織変革をリードして、企業の持続的な競争優位を実現するプロフェッショナル経営人材を育成することは喫緊かつ重要な経営課題である。「修羅場を与えさえすれば、経営人材は育つ」という誤った“次世代経営人材育成神話”を捨て去り、経営層を含む全社の不断の支援と介入によって計画的・戦略的に育成することが重要である。ただし、当然ながらこうして育成された経営人材の手腕だけでは非連続な組織変革は奏功し得ない。組織内の立場や役割に関係なく、より多くの個人が学習目標志向性を持って事業創造に挑戦することで、経営的視座を持つ人材へと成長することこそが、企業の非連続な組織変革と長期的な競争優位の実現において本質的に重要であると考えられる。

また、企業寿命より一人の職業人生の方が長いと言われる時代、長期化する不透明

な職業人生に対して、責任を持って自らのキャリアを経営するという気概で歩む個人が増えることがより良い社会の実現に不可欠であると信じ、本論文を閉じる。

引用文献

- Akgun, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H., (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 6 (20), 794-812.
- 網倉 久永・岡田 正大・内田 恭彦 (2008). 日本企業のトップマネジメント・チーム：デモグラフィー・コミュニケーション・意思決定 上智経済論集, 53 (1), 1-29.
- 網倉 久永・新宅 純二郎 (2011). 経営戦略入門 日本経済新聞出版社
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill. (アンゾフ, H. I 広田 寿亮 (監訳) (1969). 企業戦略論 産業能率大学出版部)
- 東 俊之 (2006). 組織認識論における変革概念——組織変革論の新たな視点構築に向けて—— 京都マネジメント・レビュー, No. 9, 45-60.
- Barnard, C.I. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (バーナード, C. I. 山本 安次郎 (監訳) (1968). 経営者の役割 ダイアモンド社)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Basadur, M., Graen, G. B., & Green, S. G. (1982). Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), 41-70.
- Basadur, M., & Finkbeiner, C. T. (1985). Measuring preference for ideation in creative problem-solving training. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21 (1), 37-49.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal*

- of Applied Psychology*, 102 (3), 305-323.
- Brewer, M. B. & Gardner, W. (1996). Who is this we?: Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Burnham, J. (1941). *The managerial revolution*. New York: John Day.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1), 26-48.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (キャペリ, P. 若山 由美 (監訳) (2010). ジャスト・イン・タイムの人材戦略——不確実な時代にどう採用し、育てるか——日本経済新聞出版社)
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: A study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Stromberg.
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, 41 (3), 957-986.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (チャラン, R. ドロッター, S. ノエル, J. グロービス・マネジメント・インスティテュート (監訳) (2004). リーダーを育てる会社つぶす会社 英治出版)
- Christensen, C. M., Dyer, J. & Gregersen, H. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- (クリステンセン, C. M. ダイヤー, J. グレガーセン, H. 櫻井 裕子 (監訳)
(2012). イノベーションの DNA——破壊的イノベータの 5 つのスキル—— 翔
泳社)
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–152.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: a moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 945–958.
- Conger, J.A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81 (12), 76–84.
- Cranton, P. A. (1996). *Professional development as transformative learning: New perspectives for teachers of adults*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Crossan, M.M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154–1191.
- Davies, J. & Easterby-Smith, M. (1984). Learning and developing from managerial work experiences. *Journal of Management Studies*, 21 (2), 169–183.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581–613.
- Day, D. V., & Lance, C. E. (2004). *Understanding the development of leadership complexity through latent growth modeling; In Leader development for transforming organizations*. UK: Psychology Press.
- Deci, E. L., & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: The dynamics of personal*

- autonomy*. New York: GP Putnam's Sons. (デシ, E. L. フラスト, R. 桜井 茂男 (監訳) (1999). 人を伸ばす力——内発と自律のすすめ—— 新曜社)
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology, 94* (4), 859–875.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology, 90* (6), 1096–1127.
- Dewey, J. (1933). *How we think*. Boston, MA: D. C. Heath and Company. (デューイ, J. 植田 清次 (監訳) (1955). 思考の方法 春秋社)
- Dewey, J. (1938). *Experiential and education*. New York: Macmillan Company. (デューイ, J. 市村 尚久 (監訳) (2004). 経験と教育 講談社学術文庫)
- Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M., & Kram, K. E. (2012). A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective. *Journal of Management, 38* (1), 210–242.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology, 90* (6), 1084–1095.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal, 52* (4), 731–743.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization, 1* (1), 167–188.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review, 95* (2), 256–273.

- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54* (1), 5–12.
- Ericsson, K. A. & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis (revised edition)*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51* (4), 327–358.
- 藤井 章博 (2015). IEEE論文に基づくIoT研究動向の計量書誌学的調査 Science and technology trends, No. 149, 19–24.
- 学校法人産業能率大学総合研究所 (2012). 次世代リーダーの選抜型育成に関する実態調査 学校法人産業能率大学総合研究所
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Boston, MA: Addition Wesley. (ガルブレイス, J. R. 梅津 祐良 (監訳) (1980). 横断組織の設計——マトリクス組織の調整機能と効果的運用—— ダイヤモンド社)
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur?: Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, *12* (4), 11–32.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Pub.Co. (グレイザー, B. ストラウス, A. 後藤 隆・大出 春江・水野 節夫 (監訳) (1996). 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)
- Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, *38* (5), 495–517.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *22* (5), 537–550.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- 南風原 朝和 (2002). 心理統計学の基礎——統合的理解のために—— 有斐閣アルマ
- Hall, D. T. (1984). Human resource development and organizational effectiveness. Fombrum, C., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (Eds.) *Strategic Human Resource Management*, (pp.159–181) New York:Wiley.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 花田 光代 (1987). 人事制度における競争原理の実態——昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略—— 組織科学, 21 (2) , 44–53.
- 埴淵 知哉・村中 亮夫・安藤 雅登 (2015). インターネット調査によるデータ収集の課題—不良回答, 回答時間, および地理的特性に注目した分析 E-journal GEO10, No. 1, 81–98.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149–164.
- 林 祥平 (2018). 一体感のマネジメント——人事異動のダイナミズム—— 白桃書房
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stamov-Roßnagel, C., & Krumm, S. (2013). *Age differences in motivation and stress at work: In Age-differentiated work systems*. Berlin: Springer.
- 日置 弘一郎・高尾 義明・森 雄繁・太 源有 (1998). 日本企業「副」の研究——補佐・代行・支援—— 白桃書房
- 開本 浩矢・和多田 理恵 (2012). クリエイティビティ・マネジメント——創造性研

究とその系譜—— 白桃書房

平野 光俊 (2006). 日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性—— 中央経済社

本多 則恵 (2005). 社会調査へのインターネット調査の導入をめぐる論点 労働統計調査月報, 57 (2), 12-20.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.

Houtz, J. C., Selby, E., Esquivel, G. B., Okoye, R. A., Peters, K. M., & Treffinger, D. J. (2003). Creativity styles and personal type. *Creativity Research Journal*, 15(4), 321-330.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, No. 35, 317-341.

池上 和範・田川 宜昌・真船 浩介・廣 尚典・永田 頌史 (2008). 積極的傾聴法を取り入れた管理監督者研修による効果 産業衛生学雑誌, 50 (4), 120-127.

今野 浩一郎・佐藤 博樹 (2009). 人事管理入門 日本経済新聞出版社

今田 幸子・平田 周一 (1995). ホワイトカラーの昇進構造 日本労働研究機構

印南 一路 (1999). 優れた組織の意思決定：組織をいかす戦略と政策 中央公論新社

一般社団法人日本経済団体連合会 (2012). ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応 一般社団法人日本経済団体連合会

一般社団法人日本能率協会 (2012). 第15回 新任役員の素顔に関する調査報告 日本能率協会 Retrieved from https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/executive_201

- 2.pdf (2019年10月31日)
- 一般社団法人日本能率協会 (2018). 第39回 当面する企業経営課題に関する調査 日本能率協会 Retrieved from https://jma-news.com/wp-content/uploads/2018/03/release20161102_f00418.pdf (2019年10月31日)
- 飯盛 信男 (2016). サービス産業の拡大と雇用 日本労働研究雑誌, No. 666, 5-15.
- 石原 直子・白石 久喜 (2011). 企業内事業創造人材の特性と成長 (前編)——15 人の企業内事業創造者への定性的調査による—— Works review 6, 22-33.
- 石井 耕 (1996). 現代日本企業の経営者 文眞堂
- 石井 淳蔵・奥村 昭博・加護野 忠男・野中 郁次郎 (1996). 経営戦略論 新版 有斐閣
- 伊丹 敬之 (1995). トップマネジメントと企業の適応力 企業行動研究グループ (編) 日本企業の適応力 (pp.13-40) 日本経済新聞社
- 伊丹 敬之・加護野 忠男 (1989). ゼミナール経営学入門 日本経済新聞社
- 伊丹 敬之・三枝 匡 (2008). 日本の経営を創る 日本経済新聞社
- 伊藤 精男 (2015). アクションラーニング成否の要因分析: アクターネットワーク理論に基づくリーダーシップ開発研修の事例分析 人材育成研究, 10 (1), 15-29.
- Jacobs, R. L. & Jones, M. L. (1995). *Structured on-the-job training: unleashing employee expertise in the workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97* (6), 1262-1272.
- Jung, C. G. (1976). *The stages of life*. (Cambell Ed., Hull Tras.). New York: Penguin. (Original work published 1930) (鎌田 輝男 (監訳) (1979). 現代思想・特集ユング——人生の転換期—— 青土社)

- 株式会社パーソル総合研究所・中央大学 (2018). 労働市場の未来推計 2030 Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/roudou2030/> (2019年10月31日)
- 株式会社リクルートキャリア (2019). 就職プロセス調査 株式会社リクルートキャリア Retrieved from https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2019/01/20190131kimete_.pdf (2019年10月31日)
- 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ (2013). RMS Research 人材マネジメント実態調査 2013 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ Retrieved from https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_jin-zai2013_yousi.pdf (2019年10月31日)
- 株式会社産労総合研究所 (2012). 選抜型の経営幹部育成に関する実態調査 産労総合研究所 Retrieved from https://www.e-sanro.net/research/research_jinji/jijiromu/senbatsu/pr1203.html (2019年10月31日)
- 金井 壽宏 (1991). 変革型ミドルの探求——戦略・革新思考の管理者行動—— 白桃書房
- 金井 壽宏 (1983). 管理者行動論の展開——リーダーシップ論の新次元—— 国民経済雑誌, 147 (1), 56-102.
- 金井 壽宏 (1996). ミドル・マネジャーのエンパワーメント——日本型 HRM システムの文脈の中でのミドルの生涯発達課題—— 経営学・会計学・商学研究年報, 42, 39-116.
- 金井 壽宏 (2002). 仕事で「一皮むける」 光文社
- 金井 壽宏・守島 基博・金井 則人 (2003). リーダーシップ開発とキャリア発達 — 橋ビジネスレビュー, 51 (1), 66-83.
- 金森 敏 (2003). 社内企業家の行動に関する文献レビュー 研究年報経済学, 65 (1), 191-208.
- 菅野 寛 (2015). 経営人材は企業内で育てられるのか——人材を外部から招くのでは

なく、輩出する企業へ—— DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビューダイヤ
モンド社

Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster. (カンター, R. M. 長谷川 慶太郎
(監訳) (1984). ザ チェンジ マスターズ 二見書房)

狩俣 正雄 (2017). *スピリチュアル経営のリーダーシップ* 中央経済社

軽部 大 (2017). *関与と越境 日本企業再生の論理* 有斐閣

軽部 大・武石 彰・青島 矢一 (2007). *資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション——その予備的考察—— IR Technical Report 一橋大学イノベーション
研究センター*

Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of
search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*,
45(6), 1183–1194.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, No.
33, 33–42.

経済産業省 (2016). *2016年度版ものづくり白書* 経済産業省

経済産業省 (2017). 「経営人材育成」に関する調査 結果報告書 経済産業省 Re-
trieved from [https://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331012/20170331012-
8.pdf](https://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331012/20170331012-8.pdf) (2019年10月31日)

King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2012).
Benevolent sexism at work: Gender differences in the distribution of challenging de-
velopmental experiences. *Journal of Management*, 38(6), 1835–1866.

木下 康仁 (1999). *グラウンデッド・セオリー・アプローチ——質的実証研究の再生
——* 弘文堂

木下 康仁 (2003). *グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践——質的研究法へ*

の誘い—— 弘文堂

木下 康仁 (2007a). ライブ講義 M-GTA実践的質的研究法——修正版グラウンデッ

ド・セオリー・アプローチのすべて—— 弘文堂

木下 康仁 (2007b). 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)の分析

技法 富山大学看護学会誌, 6 (2), 1-10.

桐村 晋次 (2005). 人材育成の進め方 日経文庫

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Ap-*

plied Psychology, 61(5), 622-629.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on perfor-

mance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback interven-

tion theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254-284.

小池 和男 (1981). 日本の熟練 有斐閣

小池 和男 (1999.) 仕事の経済学 東洋経済新報社

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and de-*

velopment, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

小杉 俊哉 (2015). 職業としてのプロ経営者——プロフェッショナルマネジャー論——

—— クロスメディア・パブリッシング

Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press. (コッター, J. P 金井

壽宏・加護野 忠男・谷光 太郎・宇田川 富秋 (監訳) (2009). ビジネス・リー

ダー論 ダイヤモンド社)

Kroger, J. (2004). *Identity in adolescence: The balance between self and other*. London:

Routledge. (クロガー, J 榎本 博明 (監訳) (2005). アイデンティティの発達——

青年期から成人期—— 北大路書房)

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial

assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment.

Strategic Management Journal, 11, 49–58.

- 楠見 孝 (1999). 中間管理職のスキル, 知識とその学習 日本労働研究雑誌, 41 (12), 39–49.
- Levinson, D. J. (1978). *The season of man's life*. New York: Alfred A. Knopf. (レビンソン, D.J. 南 博 (監訳) (1992) ライフサイクルの心理学 (上・下) 講談社学術文庫)
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14 (1), 319–338.
- Lord, R. G. & Hall, J. H. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16 (4), 591–615.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Systems of Innovation. Toward a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- MacMillan, I.C. & George, R. (1985). Corporate venturing: Challenges for senior managers. *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 34–43.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–87.
- Markham, S. K. (2002). Moving technologies from lab to market. *Research-Technology Management*, 45 (6), 31–42.
- 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 (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
- 松尾 睦 (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 Series B, (127), 1–17.
- Matsuo, M. (2015). A framework for facilitating experiential learning. *Human Resource*

Development Review, 14 (4), 442–461.

松尾 睦 (2017). OJTとマネジャーによる育成行動 中原淳 (編) 人材開発研究大全
(pp. 243–258) 東京大学出版会

松丘 啓司 (2016). 人事評価はもういない——成果主義の人事の限界—— ファーストプレス

McCall, M. W. (1988). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.

McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York: The Free Press.

McCall, M. W., & Hollenbeck, J. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 544–560.

McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. C.D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* 3rd edition (pp.1–26). San Francisco: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. New York: Jossey-Bass. (メジロー, J. 金澤 睦・三輪 建二 (監訳) (2012). おとなの学びと変容——変容的学習とは何か—— 鳳書房)

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins. (ミンツバーグ, H. 奥村 哲史・須貝 栄 (監訳) (1993). マネジャーの仕事 白桃書房)

三品 和広 (2004). 戦略不全の論理 東洋経済新報社

- 三品 和広 (2007). 戦略不全の因果 東洋経済新報社
- 三品 和広 (2011). どうする? 日本企業 東洋経済新報社
- 三浦 麻子・小林 哲郎 (2015). オンライン調査モニタのSatisficeに関する実験的研究
1 社会心理学研究, 31 (1), 1-12.
- 三輪 卓己 (2013). 技術者の経験学習——経験と学習成果の関連性を中心に—— 日本労働研究雑誌, 10 (55), 27-39.
- 望月 信幸 (2010). カンパニー制組織への移行と経営管理手法の変化(1)——A社の事例を参考に—— アドミニストレーション, 16 (3・4), 261-275.
- 守島 基博 (2002). ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力 一橋ビジネスレビュー, 50 (2), 34-45.
- 守島 基博・島貫 智行・西村 孝史・坂爪 洋子 (2006). 事業経営者のキャリアと育成——「BU長のキャリア」データベースの分析—— 一橋大学日本企業研究センター (編) 日本企業研究のフロンティア2 (pp. 31-52) 有斐閣
- 守島 基博 (2008). リーダー創造の新潮流——「米国流」を脱し日本独自のモデル構築へ—— 日経ビジネス (編) ビジネスリーダーの創り方 (pp. 88-91) 日経BP社
- 森谷 周一 (2018). ミドルマネジメントの戦略への関与と役割の同時多重性 商学論究, 65 (3), 21-41.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of america's largest corporations?* New York: Addison Wesley Longman.
- 元山 年広 (2013). 管理職への移行におけるトランジション・マネジメント 金井 壽宏・鈴木 竜太 (編) 日本のキャリア研究——組織人のキャリア・ダイナミクス—— (pp. 223-238) 白桃書房
- 武藤 世良 (2016). 現代日本人における尊敬関連感情の階層的意味構造 心理学研

- 究, 87 (1), 95–101.
- 中原 淳 (2010). 職場学習論 東京大学出版会
- 中原 淳 (2012). 経営学習論 東京大学出版会
- 中原 淳 (2013). 経験学習の理論的系譜と研究動向 日本労働研究雑誌, 55 (10), 4-14.
- 中島 秀之 (2006). 構成的情報学とAI 人工知能学会誌, 21 (6), 747–757.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328–346.
- 日本認知科学会 (2002). 認知科学事典 共立出版
- 丹羽 清 (2010). イノベーション実践論 東京大学出版会
- 延岡 健太郎・田中 一弘 (2002). トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力 伊藤秀史 (編) 日本企業変革期の選択 (pp. 173–199) 東洋経済新報社
- 野田 稔 (2008). 中堅崩壊——ミドルマネジメント再生への提言—— ダイヤモンド社
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating*. New York: Oxford University Press.
- 野中 郁次郎・竹内 弘高 (1996). 知識創造企業 東洋経済新報社
- 沼上 幹・加藤 俊彦・田中 一弘・島本 実・軽部 大 (2007). 組織の〈重さ〉——日本的企業の再点検—— 日本経済新聞出版社
- 小原 一樹 (2011). 創業力 次の成長事業をつくり出す能力 野村マネジメントスクール・野村総合研究所 (編) トップが語る 次世代経営者育成法 (pp. 142–163) 日本経済新聞出版社
- 岡本 大輔・古川 靖洋・佐藤 和・馬場 杉夫 (2012). 深化する日本の経営——社会・トップ・戦略・組織—— 千倉書房
- 大沢 武志 (2004). 経営者の条件 岩波新書

- 大嶋 淳俊 (2010). 日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究 情報文化学会誌, 17 (1), 28-35.
- 大嶋 玲未・宮崎 弦太・芳賀 繁 (2016). セルフ・モニタリングが組織内政治の知覚およびスキルに及ぼす影響 パーソナリティ研究, 25 (2), 135-150.
- 大隅 昇・前田 忠彦 (2008). インターネット調査の役割と限界 日本行動計量学会大会発表論文抄録集, No. 36, 197-200.
- 大藪 毅 (2009). 長期雇用系組織の研究——日本の人材マネジメントの構造—— 中央経済社
- 小澤 哲夫 (2015). 資源動員に向けたプロジェクト・ブランディング——経営陣による資源動員—— 経営行動科学, 28 (1), 1-18.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 128-150.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning*, 29 (2), 183-200.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Paeger.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. New York: John Wiley & Sons.
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: American Management Association.

- 西條 剛央 (2007). ライブ講義・質的研究とは何か——SCQRMベーシック編——
新曜社
- 榊原 清則・沼上 幹・大滝 精一 (1989). 事業創造のダイナミクス 白桃書房
- 櫻田 涼子 (2015). 日本的昇進構造が果たした役割の再確認——キャリア・プラトール現象と時代的背景に着目して—— 商学論集, 83 (4), 35-51.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company (シャイン, E. H. 二村 敏子, 三善 勝代 (監訳) (1991). キャリア・ダイナミクス-キャリアとは, 生涯を通しての人間の生き方・表現である- 白桃書房)
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professional think in action*. New York: Basic Books (シヨーン, D. A. 佐藤 学・秋田 喜代美 (監訳) (2001). 専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える ゆみる出版)
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (シュムペーター, J. A. 塩野谷 祐一・東畑 精一・中山 伊知郎 (監訳) (1977). 経済発展の理論 (上・下) 岩波文庫)
- Seibert, K. W. (1999). Reflection-in-action: Tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organizational Dynamics*, 27(3), 54-65.
- 清水 龍瑩 (1993). 経営者能力論 千倉書房
- 清水 龍瑩 (1993). 日本企業の活性化・個性化——新しい経営学—— 中央経済社
- 清水 勝彦 (2012). 実行と責任——日本と日本企業が立ち直るために—— 日経BP社
- 白石 久喜・石原 直子 (2011). 企業内事業創造人材の特性と成長 (後編)——15 人の

- 企業内事業創造者への定性的調査による—— Works review 6, 34-47.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 6-29.
- 砂口 文兵 (2017). 学習志向性に対する変革型リーダーシップの影響とそのメカニズムの検討 経営行動科学, 30 (2), 83-97.
- 鈴木 良治 (2017). アメリカ企業における業績評価制度の変革運動(ノーレイティン
グ)とその背景 同志社商学, 69 (3), 325-342.
- 鈴木 竜太 (2014). 組織内キャリア発達における中期のキャリア課題 日本労働研究
雑誌, 56 (12), 35-44.
- 高橋 俊介 (2012). 21世紀のキャリア論 東洋経済新報社
- 竹内 洋 (1995). 日本のメリトクラシー——構造と心性—— 東京大学出版会
- 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, No. 55, 79-88.
- 田中 堅一郎 (2014). リーダーの自己概念からみたリーダーシップ研究の動向 立教
大学心理学研究, No. 56, 59-68.
- 田中 堅一郎 (2017). リーダー発達に関する心理学的研究の動向と課題 日本大学大
学院総合社会情報研究科紀要, No. 18, 227-238.
- 田中 聡・中原 淳 (2017). 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実
証的研究 経営行動科学, 30 (1), 13-29.
- 田中 聡・中原 淳 (2018). 中堅管理職における新規事業創出経験者の学習促進要因
——学習目標志向性を媒介とした要因間の影響過程に着目して—— 日本労務学
会誌, 19 (2), 4-17.
- 谷口 智彦 (2006). マネジャーのキャリアと学習 白桃書房
- 谷口 智彦 (2013). 仕事による経験学習とキャリア開発 金井 壽宏・鈴木 竜太
(編) 日本のキャリア研究——組織人のキャリア・ダイナミクス—— (pp.95-

131) 白桃書房

Tews, M. J., & Tracey, J. B. (2008). An empirical examination of posttraining on-the-job supplements for enhancing the effectiveness of interpersonal skills training. *Personnel Psychology*, 61 (2), 375–401.

Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (4), 205–214.

飛田 幸宏 (2000). 新規事業創造の企業戦略に関する一考察——新規事業創造における社内ベンチャーの意義を中心に—— 高崎経済大学論集, 43 (3), 45–57.

Tsang, E. W. K. & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61 (10), 1435–1462.

辻 和洋・齊藤 光弘・関根 雅泰・中原 淳 (2017). 越境型管理職研修の学習効果
中原淳 (編) 人材開発研究大全 (pp.579–606) 東京大学出版会

内田 恭彦 (2009). 次世代経営幹部候補者のキャリアと技量 日本労働研究雑誌, 51 (11), 60–72.

占部 都美・加護野 忠男 (1978). 経営学入門 中央経済社

VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 390–400.

Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295.

Van Velsor, E. & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development.

McCauley, Cynthia D & Van Velsor, E. (Eds.). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Van Zolingen, S. J, Streumer, J. N., De Jong, R., & van der Klink, M. R. (2000). Implementing on-the-job training: critical success factors. *International Journal of Training and Development*, 4 (3), 208–216.

- Vesper, K. H., & Holmdahl, T. G. (1973). How venture management fares in innovative companies. *Research Management*, 16 (3), 30–32.
- Vogel, E. F. (1979). *Japan as no. 1: Lessons for America* Cambridge, MA: Harvard University Press. (ヴォーゲル, E, F. 広中 和歌子・木本 彰子 (監訳) (2017). ジャパン アズ ナンバーワン CCCメディアハウス)
- Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (2), 436-458.
- 若林 満 (1986). 管理職へのキャリア発達——入社13年目のフォローアップ—— 経営行動科学, 2 (1), 1–13.
- Weigold, A., Weigold, I. K., & Russell, E. J. (2013). Examination of the equivalence of self-report survey-based paper-and-pencil and internet data collection methods. *Psychological Methods*, 18 (1), 53–70.
- Wolcott, R., & Lippitz, M. (2010). *Grow from within: mastering corporate entrepreneurship and innovation*. New York: McGraw-Hill Education.
- 谷内 篤博 (2007). プロフェッショナルの人材マネジメント 経営論集, 17 (1), 63–78.
- 山田 健太・高尾 義明 (2014). 管理職の異動に伴うリーダーシップ継承——自治体組織における実証研究—— 経営と制度, No. 12, 61–71.
- 山口 みどり (2013). 新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性 東京経大会誌 経営学, No. 380, 79–101.
- 山田 幸三 (2000). 新事業開発の戦略と組織——プロトタイプ of 構築とドメインの変革—— 白桃書房
- 山岡 徹 (2006). 組織変革マネジメントの再考——環境適応志向の組織変革マネジメントへの問題提起—— 横浜国際社会科学研究所, 11 (1), 1–14.

- 山岡 徹 (2015). 変革とパラドクスの組織論 中央経済社
- 山崎 敏夫 (2017). ドイツにおけるアメリカ的経営教育, 労働管理の導入と影響 商学論究, 64 (2), 37-61.
- 柳井 晴夫・繁栴 算男・前川 眞一・市川 雅教 (1990). 因子分析——その理論と方法—— 朝倉書店
- 八代 充史 (2002a). 日本のホワイトカラーの昇進は本当に「遅い」のか 日本労働研究雑誌, No. 501, 41-42.
- 八代 充史 (2002b). 管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ—— 有斐閣
- 吉原 英樹 (1981). 日本企業の多角化戦略: 経営資源アプローチ 日本経済新聞社
- 財団法人社会経済生産性本部 (1995). 管理職の賃金制度に関する調査 財団法人社会経済生産性本部
- 財団法人社会経済生産性本部 (2007). 将来の経営幹部育成に向けた選抜人材教育に関する調査 社会経済生産性本部 Retrieved from <https://activity.jpc-net.jp/detail/mdd/activity000608/attached.pdf> (2019年10月31日)
- Zaleznic, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 53(3), 67-78.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.

資料1：分析ワークシート一覧

資料 2 : 「中堅管理職の新規事業創出に関する調査」
調査画面および項目