

## 論文の内容の要旨

論文題目 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

氏名 田中聡

本研究の目的は、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。

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、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。2000年前後以降、多くの日本の大企業が非連続な組織変革を牽引する高い経営能力を有する人材の育成に注力している。しかし、中堅管理職から経営人材への役割移行を目的とした経営人材育成が一定の成果をもたらしているとは言い難い状況にある。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。例えば、McCall et al. (1988) 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。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ことが指摘されており、新たな育成機会として「新規事業創出経験」に注目が集まっている(三品, 2011)。その一方、新規事業部門の現場では「手薄な育成支援」や「業績一辺倒な評価」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。そこで、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。

こうした社会的背景に基づいて、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ために、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上で、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。その結果、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(Davies & Easterby-Smith 1984; 金井, 1991; McCall et al., 1988)、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なっていないことがわかった。

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 (Day, 1994; Hornsby et al., 2009)。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。したがって、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指摘した。

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について概観した結果、導きだ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つの実証的研究を紹介している。第1に、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）である。第2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）である。

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。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は、「他者本位思考の獲得」、「リーダーマインドの獲得」、「経営者視点の獲得」であることを明らかにした。次に、学習プロセスについて明らかになった知見は以下3点である。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。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。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。

研究2では、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。

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という本論文の目的を達成するために、研究 1 で半構造化インタビューに協力いただいた 15 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、研究 1・2 および補足分析の知見を統合した結果、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、と結論づけた。

本論文の学術的意義は、「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という独自の視座から、学習内容・プロセスおよび学習促進要因を実証的に明らかにし、新規事業における中堅管理職の経験学習を体系化する包括的な知見を示すことができた点にあると考える。さらに、本論文が経営人材候補の育成に対してもたらず実践的示唆として、まず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に取り組む有用性を示した点が挙げられる。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。以上より、非連続な組織変革を牽引する経営能力を有した経営人材を育成するためには、本論文の知見に基づいて中堅管理職の育成がなされる必要があると考える。