

## 審査の結果の要旨

氏名 田中 聡

田中氏の博士論文は、学習論的な視座をベースとしつつ「経営人材の育成」という喫緊の企業の経営課題に関して実証的接近を試みるものである。具体的には、新規事業の立ち上げ経験をとおした中堅管理職の経験学習過程を明らかにしている。

2000年前後以降、多くの日本企業が「非連続な組織変革」を牽引できる「経営能力を有する人材の育成」に注力しているが、中堅管理職から経営人材への役割移行プロセスの機能不全が課題とされている。中堅管理職から経営人材への役割移行過程には、新たな管理能力を取得させるだけではなく、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」や、発想や行動パターンの「質的転換」をとまなわなければならないが、これを達成することには困難がともなう。経営人材の育成には、「学習棄却」や「質的転換」をうながす「戦略的な職位での職務経験」が重要だと言われている。数ある職位のなかでも、企業の競争優位を保障する「新規事業の創出経験」を通して、経営人材を育成することが注目されており、中間管理職に新規事業の創出を業務経験として付与し、経営幹部として育成しようとする動きは、枚挙に暇がない。しかし、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」によって、貴重な中堅人材が社外に流出してしまう課題も顕在化している。また、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。このような事実を鑑み、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とその促進要因を明らかにすることをめざしている。

本論文ではまず、射程とする中堅管理職の経験学習に関する先行研究を概観し、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)経験を通じて学習の促進要因に着目した研究群にまとめている。レビューの結果、「新規事業創出経験」は中堅管理職の学習を促す有用な経験の一つとして着目されているものの、その学習の具体的内容および促進要因については明らかになっていないことがわかった。この背景から 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、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というリサーチクエスチョンが導出されている。本博士論文では、これらのリサーチクエスチョンに回答するため、二つの実証研究を行っている。

第一の研究では、民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職 15 名に対して、定性的手法 (M-GTA) をもちいて調査を行った。その結果、新規事業創出

経験を通じた中堅管理職の学習内容を「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ている。また、その学習プロセスの始点になるのは、「他責思考の強化」から「自責思考の獲得」に至る変化であり、このことによって、「働く理由の探索」「事業価値の探索」がなされ、経営的な視座が獲得される過程について述べられている。

第二の研究は、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ついて定量的に明らかにしたものである。具体的には、従業員 300 名以上の民間企業において過去 1 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、個人の「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ことがわかった。また、個人の所属する組織の組織要因である「経営サポート」「職務裁量性」や、その他の職場要因も「新規事業創出経験を通じた学習」を促進する効果があることなどが明らかになっている。

このように本研究は、これまでスポットライトがあたることのなかった、新規事業に取り組む中堅管理職の学習に焦点をあてたものであり、研究のオリジナリティは高く評価された。しかし、いくつかの課題も残されている。審査に当たった教員からは、1) 考察部分の記述にやや緩慢な部分が見られ、序論で展開されていた研究目的から広がりすぎているという意見、2) 定性的研究によって描き出された中堅管理職の学習過程が単純化されすぎているのではないかという意見、3) 本研究の知見が、従来の伝統的な経営学のもつパラダイム、学説史にどのような内省を迫るかを論じる必要があるという意見がだされた。

しかし、論文の構造は明確であり、実証研究でも確かな探究を行えていることから、これらの諸課題は今後の研究活動において解決可能であると考え、審査員満場一致にて、本論文を博士（学際情報学）の学位請求論文に値すると認めた。