

CD071004

仕事経験を通じた「ビジネス・リーダー人材」の能力形成
(要 旨)

大学院商学研究科
博士後期課程 経営・マーケティング専攻
佐藤 佑樹

論文の構成

第 1 章 研究の目的と概要

- 1-1. 本研究の目的
- 1-2. 問題の背景
- 1-3. 本論文の構成

第 2 章 先行研究の検討と調査方法

- 2-1. 本章の目的
- 2-2. 企業組織のリーダー人材の育成における経験に注目した先行研究
- 2-3. 本研究への展開
- 2-4. 本研究で用いる調査方法とデータの説明

第 3 章 育成機会としての仕事経験

- 3-1. 本章の目的
- 3-2. 経験とは
- 3-3. 教育的な仕事経験
- 3-4. 教育的な仕事経験としての「管理者」経験と「プロジェクト」経験
- 3-5. データによる確認

第 4 章 教育的な「管理者」経験

- 4-1. 本章の目的
- 4-2. 本件研究での「管理者」の定義
- 4-3. 「管理者」経験の抽出方法と具体的な語り
- 4-4. 「管理者」を経験した時期とタイプ
- 4-5. 教育的な「管理者」経験の特徴

第 5 章 教育的な「プロジェクト」経験

- 5-1. 本章の目的
- 5-2. 本件研究での「プロジェクト」の定義
- 5-3. 「プロジェクト」経験の抽出方法と具体的な語り
- 5-4. 「プロジェクト」を経験した時期とタイプ
- 5-5. 教育的な「プロジェクト」経験の特徴

第 6 章 結論

6-1. 各章の概要

6-2. 「ビジネス・リーダー人材」の仕事経験を通じた能力開発の推論

6-3. 本研究の貢献

6-4. 今後の課題

参考文献

謝辞

1. 研究の目的

本研究の目的は、事業部・工場・関係会社といった 1 つの組織体の運営やマネジメントに関する全責任を担う管理者である「ビジネス・リーダー人材」たちが職務を遂行する上で役に立っている経験として認識している管理者としてのとりまとめ業務に関連する経験である「管理者」経験と特定の目的や課題の達成のために編成された時限的チームへの参加である「プロジェクト」経験の構造的な特徴を明らかにすることである。

より具体的には、「管理者」経験に関しては、経験時の年齢、職位のレベル、担当部門、「ビジネス・リーダー人材」の語りから抽出する「管理者」経験に共通する特徴を明らかにする。また、「プロジェクト」経験に関しては、経験時の年齢、参加時の立場、プロジェクトの目的、「ビジネス・リーダー人材」の語りから抽出する「プロジェクト」経験に共通する特徴を明らかにすることである。

2. 先行研究の検討と調査方法

第 2 章では、企業組織の「ビジネス・リーダー人材」の職務上の経験を通じた能力開発や育成を考察するために、リーダーシップの開発やリーダー人材の成長における経験が果たす役割に注目した研究であるリーダーシップ開発研究とそれに関連する一連の研究の研究成果の整理を行うとともに、本研究で用いた調査方法とデータについての説明を行う。リーダーシップ開発に関連する一連の研究では、リーダーシップの発揮やリーダーとして必要な能力や態度は経験（主に仕事経験）によって後天的に習得することが可能であるという立場から、キャリアにおける成長をもたらした経

験とそこでの学びの内容を明らかにする試みがなされてきた。

先行研究のレビューを通じて、リーダーシップ開発に関連する一連の研究の「ビジネス・リーダー人材」の能力開発や育成研究に対する貢献は大きく2つあることを指摘する。リーダーシップ開発研究と関連する一連の研究の1つ目の貢献は、経営者や経営幹部などのリーダー人材の成長として仕事上の経験が最も重要な役割を担っていることを明らかにした点である。これらの先行研究を通じて、経営者や経営幹部などの組織のマネジメント機能を担う人材にとっての成長の多くが職務上の経験によるものであることが示されただけでなく、それらの経験の「内容」が明らかになったことは、企業組織においてマネジメントやリーダーシップの機能の発揮を期待される「ビジネス・リーダー人材」の育成や能力開発を考える上で多くの示唆を与えてくれる。特に、「ビジネス・リーダー人材」の育成や能力開発における仕事経験の役割に対して研究者のみならず実務家の注目を促した点は貢献の一つであることを指摘する。

リーダーシップ開発研究と関連する一連の研究の2つ目にして最大の貢献は、「ビジネス・リーダー人材」の仕事経験を通じた能力開発や育成を考察するための新しいアプローチの方法を提供した点である。リーダーシップ開発研究と関連する一連の先行研究では、リーダーシップの発揮やリーダーとして必要な能力や態度は経験（主に仕事経験）によって後天的に習得することが可能であるという立場から、成長をもたらした経験とそこでの学びの内容を明らかにすることでリーダーシップのより深い理解を目指してきた。その際に、これら一連の研究では、経営者や経営幹部などからインタビュー調査を通じてデータを収集し分析するという定性的なアプローチを行っている。こういった定性的な調査方法を用いてリーダー人材たちの主観的な認識に接近することにより、リーダー人材の育成や能力開発に寄与する経験やそこでの学びの内容に関する知見の蓄積を行っている。リーダーシップという複雑な現象のよりよい理解や「ビジネス・リーダー人材」の育成や能力開発の理論構築にとってはこういったアプローチによるさらなる知見の積み重ねが求められるため、同様の研究がなされる必要があることを述べる。

しかし、先行研究のレビューを通じて明らかになった限界は、これらの研究では、経験とそこでの学びの関係性の議論に終始しており、経験の時期や役割、職位などの構造的な特徴については十分な考察がなされてい

い点である。また、先行研究ではリーダー人材達の主観や認識をもとに成長をもたらした経験や役に立っている経験の要因についての議論も十分に なされていなかったのである。その理由は、これらの研究の分析上の主眼 は、リーダー成長に寄与した経験の内容とそこでの気づきや学びの内容の 解明に置かれていたためである。そのため、リーダーたちの主観や認識を もとに成長をもたらした経験や役に立っている経験の構造的な要因につい ての議論も十分に なされていなかったのである。

3. 育成機会としての仕事経験

第 3 章では、本研究が、特定の目的や課題の達成のために編成された時 限的チームへの参加である「プロジェクト」経験と管理者としてのとりま とめ業務に関連する経験である「管理者」経験の 2 種類の仕事経験に注目 する理由について説明している。

本研究が 2 種類の仕事経験に注目する理由を論ずるに先立ち、まず Dewey の主張を参考に、本研究における経験の位置づけを明確にするとと もに、本研究が議論の対象とする経験とは何かを特定することから始めた。 先行研究の検討を通じて、本研究では経験を「個人と個人を取り巻く外部 環境との間の相互作用」として位置付けている。その後で、本研究で注目 すべき経験というのは、「ビジネス・リーダー人材」の育成にとって教育的 な経験であり、それは、連続性のある仕事経験であることを論じている。

続いて、本研究を通じて対象とすべき経験は、「ビジネス・リーダー人 材」の育成や能力開発において教育的な経験の中でも、特定の目的や課題 の達成のために編成された時限的チームへの参加である「プロジェクト」 経験と管理者としてのとりまとめ業務に関連する経験である「管理者」経 験の 2 種類の仕事経験であることを主張するとともに注目する理由につい て整理している。そして最後に、これら 2 種類の仕事経験が教育的な仕事 経験として認識される可能性が高いことを本研究で使用する 49 名の「ビ ジネス・リーダー人材」を対象としたインタビュー調査から得たデータを 通じて確認を行っている。

4. 教育的な「管理者」経験

第 4 章では、大手製造業 A 社と A 社の関係会社に勤めている 49 名の「ビ ジネス・リーダー人材」から収集したデータを用いて、彼らが事業部や関

係会社といった組織体を運営する上で役に立っていると認識している経験の中の「管理者」経験に焦点を当てて、経験時の年齢や職位などの発見事実の整理を行っている。

まず、本研究での「管理者」経験の定義を確認することから始めた。先行研究をもとに、本研究では「管理者」を「1つの組織またはそのサブユニット（事業部、工場、部、課など）の責任者」とし、「管理者」経験といった場合、事業部、工場、部といった1つの組織単位をとりまとめる責任者としての業務にかかわる仕事経験として位置づけて議論を行っている。

次に、A社とA社関係会社の「ビジネス・リーダー人材」が語った教育的な仕事経験のうちのどのような経験を本研究の「管理者」経験であると判断したのかを発言内容をもとに確認を行っている。続いて、「管理者」を経験した年齢やどのような職位クラスでの「管理者」経験であったのかについて確認した。

第4章の発見事実を整理すると、A社とA社関係会社の「ビジネス・リーダー人材」が事業部・工場・関係会社といった一つの組織体を運営するうえで役に立っている「管理者」経験とは主に40歳代後半から50歳代前に経験したものであることが示された。さらに、40歳代後半から50歳代前半にかけての「管理者」経験はどの程度の職位での経験なのかを明らかにするために、「管理者」経験を職位のクラスの観点から分類した結果、課長、部長、工場長、事業部長以上の4つのタイプが存在していることがわかった。職位レベルを基準に細分化した結果、40歳代後半から50歳代前半にかけての「管理者」経験は主に部長クラスでのとりまとめ業務に関わる仕事経験であることが示された。また、課長クラスでは主に製造部門での経験であるのに対して、部長クラスでは事業部の活動計画の立案やヒト・モノ・カネの管理機能を担っている部門での部門長経験であることがわかった。

そして、最後に、「ビジネス・リーダー人材」たちの発言内容をもとに教育的な仕事経験として認識された課長クラスと「管理者」経験の共通する特徴と部長クラスの「管理者」経験の共通する学習促進的な特徴を明らかにすることによって、「管理者」経験を教育的な仕事経験としての認識形成の際に影響したと思われる要因の推論をおこなった。インタビューの発言内容の分析を通じて、課長クラスの「管理者」経験には大きく2つの特徴があることがわかった。第一の特徴は、課長クラスでの「管理者」経験

の中に自分のやりたいことや自分のアイデアを実行できるだけの自由裁量の余地が存在したという点である。第二の特徴は、ある一定の組織を任せ、部下を管理するという点である。同様に、発言内容の分析の結果、部長クラスの「管理者」経験にも、大きく2つの特徴が存在していることが分かった。部長クラスの「管理者」経験の特徴の一つは、事業運営そのものへの直接的な関与であり、換言すると事業運営の疑似体験という点である。第二の特徴は、戦略の立案や策定といった事業運営における中核的なタスクを、上司（通常は、事業部長）に任されて行ったという点である。こういった特徴をそれぞれ有しているからこそ課長クラスと部長クラスの「管理者」経験が教育的な仕事経験として認識されたのではないかと考えられる。

5.教育的な「プロジェクト」経験

第5章では、「プロジェクト」経験に焦点を当てて、経験時の年齢や参加時の立場などの発見事実の整理を行っている。ここでも、本研究での「プロジェクト」の位置づけを明確にすることから始めた。本研究では先行研究を参考に「プロジェクト」を「特定の目的や課題の達成・解決を目指す有期限の活動」として位置付けて議論をおこなっている。

次に、A社とA社関連会社の「ビジネス・リーダー人材」にとっての「現在の職務を遂行する上で役に立っている経験」うちのどのような経験を「プロジェクト」とであると判断したのかを彼らの具体的な語りをもとに確認している。続いて、教育的な仕事経験としての「プロジェクト」を経験した時期について整理した。さらに、プロジェクトの目的別に細分化を行い、経験した時期や参加時の立場との関連で発見事実の整理を行っている。

分析の結果、A社とA社関係会社の「ビジネス・リーダー人材」が事業部・工場・関係会社といった一つの組織体を運営するうえで役に立っている「プロジェクト」経験の多くは30歳代前半と40歳代後半に経験した「プロジェクト」であることが示された。さらに、30歳代前半と40歳代後半の「プロジェクト」経験はどのような立場で参加したものであるかを確認した結果、30歳代前半は主にプロジェクト・スタッフとしての参加であり、40歳代後半はプロジェクト全体をとりまとめるプロジェクト・マネジャーの立場での参加であることがわかった。

そして、最後に、30歳代前半にプロジェクト・スタッフとして参加した

「プロジェクト」経験の共通する特徴と、40 歳代後半のプロジェクト・マネジャーの経験の中での共通する特徴を彼らの語りの中から明らかにすることによって、どのような要因がそれぞれの「プロジェクト」経験を教育的な仕事経験として認識される際に影響したであろう学習促進的な要素の推論をおこなった。

発言内容の分析を通じて、30 歳代前半のプロジェクト・スタッフとして参加した「プロジェクト」経験には、大きく 2 つの共通する特徴が存在していることが分かった。1 つ目の特徴は、「プロジェクト」経験の中に、組織の動かし方や運営に実際に触れる機会を含んでいたという点である。もう 1 つは、製品開発プロセスの中の製品の商品化や実用化に向けた段階で生じた問題や課題を克服するために試行錯誤したことを強調している点である。そして、こういった特徴をそれぞれ有しているからこそ 30 歳代前半の「プロジェクト」経験が教育的な仕事経験として認識されたものではないかと推測した。

また、発言内容の分析から、40 歳代後半のプロジェクト・マネジャーとしての経験の共通する特徴は、プロジェクトの中で組織構造の設計・変更の実行に関わっていた点である。こういったことから、プロジェクトを通じて仕事のやり方や組織の構造の設計や変更を実行する機会が存在しているかどうかという点が、同じ 40 歳代後半のプロジェクトマネジャーとしての経験を教育的な仕事経験として認識するかどうかに影響を及ぼした可能性が推察される。こういった推論に基づくと、それぞれの仕事経験がこういった特徴を有していたからこそ 30 歳代前半のプロジェクト・スタッフや 40 歳代後半のプロジェクト・マネジャーとしての「プロジェクト」経験が教育的な仕事経験として認識されたのではないかと考えられる。

6. 結論

第 6 章では、各章の議論の概要を整理したうえで、本研究の貢献と今後の課題を述べている。

本研究の第一の貢献は、「ビジネス・リーダー人材」が組織体の運営をするうえで役に立っていると認識している「管理者」経験と「プロジェクト」経験の構造的な特徴を明らかにした点である。特に、「ビジネス・リーダー人材」たちの語りから、組織体の運営をするうえで役に立っていると認識している「管理者」経験と「プロジェクト」経験に共通する特徴を導

出した点である。そして、それぞれの仕事経験における共通する特徴とマネジメント能力の形成との関係を論じた点である。本研究の第二の貢献は、複雑で多様性に満ちた仕事経験という概念を捉える上での1つの視点を提示したことである。本研究では「管理者」と「プロジェクト」の位置づけを明かにして議論を行った。これまでのリーダーシップ開発研究では、経験の定義を広く公開せずに行われてきた。そのため、経験に対する統一的な捉え方が確立されずに研究が進められてきたと言える。

本研究に残された課題は、以下の3点である。第一に、本研究が「ビジネス・リーダー人材」の中に事業部長と関係会社社長といったプロフィット・センターの長とコストセンターの長である工場長を含んで議論を行っていることから生じる課題である。プロフィット・センターの長に求められる役割とコストセンターの長に求められる役割は共通する側面もあるが、異なる側面も存在する。そのため、職務遂行にとって役に立つ仕事経験も異なることが予想されるが、その点に関しては、何も示せていないことである。今後は「ビジネス・リーダー人材」のカテゴリー化のための指標を作り、それをもとに、「ビジネス・リーダー人材」のタイプを分け、「ビジネス・リーダー人材」タイプごとの分析も必要である。第二に、インタビューの発言内容についての曲解の可能性を完全には排除できていないことから生じる課題である。今後は一人の人に複数回インタビューを行っても負荷の少ない調査の設計を考える必要がある。最後に、サンプルに関する問題から生じる課題である。本研究の分析で使用したデータは49名とこの種の調査では比較的多い人数ではあるが、単一の企業から集められた状態に近く一般的な傾向を示すうえではサンプルに偏りが存在する点である。仕事経験を通じた人材の育成や能力開発についての研究の発展にとってこれらの点が今後の研究課題である。