



日本企業のキャリア・システムにおける学習のメカニズムー次世代経営幹部候補の育成ー

内田, 恭彦

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2016-03-25

(Date of Publication)

2017-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6592号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006592>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

日本企業のキャリア・システムにおける学習のメカニズム—次世代経営幹部候補の育成—

平成28年1月20日

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室

マネジメント・システム専攻

084B403B

内田恭彦

日本企業のキャリア・システムにおける学習のメカニ
ズムー次世代経営幹部候補の育成ー

内田恭彦

目次

第1章. 目的・問題の所在・定義および分析枠組み	1
I 本章の目的	1
II 問題の所在	2
1 日本型雇用システム	2
2 終身雇用制・職能資格制度・人材育成制度	4
3 人材育成機能に関する問題点	8
III 定義	12
1 次世代経営幹部候補	12
2 キャリア・システム	14
3 学習	14
4 技量	15
IV 分析枠組み	18
V 本研究のアプローチ方法について	20
VI 本論文の構成	23
第2章 関連する既存研究・調査の検討と研究アプローチ	28
I 本章の目的	28
II 次世代経営幹部候補のキャリア・システムの実態	29
1 次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態に関する既存調査	29
(1) 実態の確認方法について	29
(2) 「2012年 人事労務に関する経営トップ・マネジメント調査結果」 日本経済団体連合会 (2012)	29

(3)	『第36回 企業の課題[組織・人事編]グローバル経営を担うリーダー』 日本能率協会 (2014)	30
(4)	『新任役員の素顔に関する調査結果報告書』日本能率協会広報委員 (2012)	31
(5)	『経営人材育成実態調査』リクルートマネジメントソリューションズ (2012)	31
(6)	『人材マネジメント調査2013』リクルートワークス研究所 (2013)	33
(7)	小括：次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態のまとめ	33
2	日本企業におけるホワイトカラーのキャリア・システムの実態研究	36
(1)	実態の確認方法について	36
(2)	機能数①：勤続年数に占める最長経験職能分野の経験年数の比率	37
(3)	機能数②：経験機能数	42
(4)	小括：日本企業におけるホワイトカラーのキャリア・システムの実態	44
III	次世代経営幹部候補のキャリア経験からの技量：技量分類枠組みの構築	46
1	はじめに	46
2	知的熟練論の検討	47
3	ゼネラリストとしての能力・資質に関する研究群の検討	50
4	「一皮むけた経験」とリーダーの持論に関する研究群の検討	51
5	日本企業の管理職の経験学習と能力の関係に関する研究の検討	57
6	小括：経営層になるまでに学習する技量	64
7	キャリア経験において学習する技量の分類枠組み	66
IV	キャリア経験における学習の分類枠組みの構築	68
1	はじめに：キャリア経験に用いられる学習	68

2	経験学習理論の理論的特徴－Kolb(1984)の経験学習理論の検討	69
3	経験の反復に基づく学習に関する理論の確認	77
4	経験からの帰納による学習理論の確認	79
5	観察（社会的）学習理論の確認	82
6	他者との相互作用による学習理論の確認	85
7	メディアによる学習に関する理論の確認	90
8	類推による転移による学習に関する理論の確認	91
9	学習理論に基づく知的熟練論の再解釈	95
10	学習理論に基づく総合的判断力の再解釈	97
11	キャリア経験における学習の分類枠組みの構築－本研究の採用する アプローチ	97
V	まとめ	110
1	次世代経営幹部候補のキャリア・システム	110
2	次世代経営幹部候補が学習すべき技量	111
3	キャリア経験の学習	111
4	次世代経営幹部候補のキャリア経験・学習・技量の実証研究に向けて ：リサーチ・クエスチョンの設定	112
第3章	実証研究	115
I	本章の目的と進め方	115
1	目的	115
2	進め方	115
II	次世代経営幹部候補（課長職層）の技量とその習得の契機	116
1	実証研究①：次世代経営幹部候補者（課長職層）の技量とその習得契機	

ーインタビュー調査	116
(1) 目的	117
(2) 調査方法	118
(3) 調査結果	118
① キャリア・システムの実態	
② 技量1．職能固定的—非固定的	
③ 技量2．企業特殊的一汎用的	
④ 技量3．組織的企業特殊—技術的企業特殊	
⑤ 技量を習得する契機	
⑥ 技量を習得する契機とその内容	
(4) 小括	129
2 実証研究②：次世代経営幹部候補の技量に対する人事部長の認知構造	
(質問紙調査)	131
(1) 目的	131
(2) 調査方法・調査対象・調査事項	132
(3) 調査結果	134
(4) 小括	135
III 役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験・学習技量	137
1 実証研究③－1：役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）の技量と学習	
	138
(1) 目的	138
(2) 調査方法・調査対象・調査事項	140
(3) 調査結果	141
① 技量	

②	比較分析 1：実証研究①と③の比較－共通性について	
③	比較分析 2：役員・非役員別の学習	
2	実証研究③－2：役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験・	
	学習・技量	145
(1)	目的	145
(2)	調査方法・調査対象・調査事項	146
(3)	調査結果	148
①	役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動の状況	
②	役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験の類型別の 技量	
③	役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験の類型別の 学習	
3	実証研究④：役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動 における学習と技量	152
(1)	目的	152
(2)	調査方法・調査対象・調査事項	153
(3)	調査結果	155
①	ゼネラリストの比較・類推（複数職能群）学習の特徴	
②	実際の職能群間異動の際に用いられた学習	
③	スペシャリストの比較・類推（職能群内）学習の特徴	
IV	実証研究のまとめ	167
第4章	結論・含意・残された課題	173

I	各章の要約および発見事項	173
II	本研究の貢献	181
1	比較・類推学習	181
2	次世代経営幹部候補の育成システム	184
III	本研究の含意	189
1	戦略的人的資源管理論への含意	189
2	労働経済学への含意	192
IV	残された課題	195
	引用文献	197

第1章 目的・問題の所在・定義および分析枠組み

I 本章の目的

本研究は日本企業が如何にして経営者を育成しているのか、という大きな問題の一部でも明らかにすることを企図したものである。日本企業は歴史的に世界の他地域とは大きく異なる日本型経営と呼ばれる経営システムを構築してきた。中核人材の候補者を新卒一括採用し、終身雇用制度のもと、独特のキャリア・システムの中で中核人材を育成しながら業績を向上させていくというものである。しかしながらこうした独自の制度の中で経営者はいかなる技量を身につけ、それらはどのようにして習得されていくのかということについて殆ど研究蓄積がなされていないのが現状であろう。これは経営者という経営において強い影響を与える要因に対しての研究が進んでいないということを意味している。

また現実的な問題として、今日プロ経営者の必要性を議論がなされ、また次世代経営幹部候補の育成制度を導入する企業が増えているが、そもそも日本型経営における経営者とはいかなる技量を有し、如何に育成されているのか、ということが明らかにされていなければ生産的な議論になり得ないであろう。

日本企業は、少なくとも高度成長期に終身雇用制を土台とした優れた人材育成制度を有していた、とする考えは広く受け入れられている（例えば久本；2008, 小池；1994, 宮本；1998, 仁田；2008, 島田；1994, 富永・宮本；2008, 八代；1997）。これらは制度論ないしは構造－機能－変動理論に基づき、雇用システムを関連システムとの補完関係から歴史的に生じた多重均衡点の一つ、ないしは内外環境から課せられるシステム存続の課題を解決する機能要件を充足させるように構造変動した結果として捉える。

そこで本研究が接近する問題の所在、定義、分析枠組みを検討するに際し、まず日本型

雇用システムを簡潔に整理し、日本型雇用システムにおける人材育成システムがどのようなものであるのか、またどのような研究がなされているのかを見ていくことにする。その上でそれらの研究が、日本企業の次世代経営幹部候補者の育成の説明に対してなされてきたこと、および不足していることを明らかにする。この手続きを経て先に示した本研究の出発点を措定する。

II 問題の所在

1 日本型雇用システム

富永・宮本（1998）は雇用システムを雇用システム構造と内部環境及び外部環境から成るものとして捉える。雇用システム構造とは「採用や退職あるいは解雇の制度、給与や昇進の制度、そして技能訓練の制度などがあげられる(p.13)」とする。そして内部環境を「資本（経営）と労働（個人）(p.13)」とし「資本と労働の関係を労使関係と捉え、安定的な労使関係の成立を、システムの内部環境が要請する機能要件、と考えよう」とする。さらに資本は金融市場を通じて株主・銀行とつながっており、労働の行動は、その職業生活を通じて、家族・学校および地域社会（狭義の社会）とつながっている(p.14)とした。一方外部環境については「狭義の社会に関するもの、市場に関するもの、技術に関するもの、国際環境に関するもの (p. 13)」であるとし「社会と国際環境は、内部環境を構成する資本と労働に結びつく外部環境である」とし「技術と市場は、雇用システムそのものの機能に結びつく」とした。そして技術と市場という外部環境が、例えば一般的な技術革新により労働生産性を高め、内部環境としての労使関係が良好なことが技能形成を促し、それが労働生産性に影響を与える、とした。

宮本（1998）は、先の富永・宮本（1998）が提示したモデルを前提に今日の日本型雇

用システムが職能資格制度という日本独自の制度を中心に形成されているとする。そして日本型雇用システムは雇用調整の硬直性と職務編成の柔軟性、アメリカ企業は逆に雇用調整の柔軟性と職務編成の硬直性となっており、このことから OJT 型の技能形成における日本型の相対優位を指摘できる、とした (pp.33-34)。

ここで日本型雇用システムにおける雇用調整の硬直性とは終身雇用制のことを意味し、職務編成の柔軟性とは職能資格制度に基づき、人材を異なる職務へ異動させることが容易であること、すなわちキャリア・システムの幅が広いことである。柔軟な職務編成により、日本企業の従業員が多様な職務を経験することとなり、それが優れた技能形成につながっているとするのである。なおここで職能資格制度とは職務遂行能力という能力の観点から人材を格付けし、それに基づき昇進・昇格、給与などを決定していく企業のインセンティブ・システムのあり方を決定する制度でもあるので、こうした幅広い職務経験に基づく技能形成による職能開発が各種報酬制度と連動しているものだ、とするのである。

仁田 (2008) は日本的雇用システムについて、長期安定雇用主義、年功主義、労使協調主義の3つをその特徴として挙げる。長期安定雇用主義は現在も維持されていることを、仁田 (2008) は様々なデータなどから示している。また年功主義とは「昇進」「賃金」を決める際の基準である。そして労使協調主義とは日常的な労使協議の仕組みの特徴として示している。

ここで長期安定雇用主義とは終身雇用制とほぼ同義であろう。また年功主義は実質的には部分的に職能資格制度と近似的なものと考えられる。宮本 (2004) は以下のように説明する。すなわち「もし日本の賃金制度を年功ルールとみなすならば、それは生計費を意味する年齢給や習熟給を意味する定期昇給の部分において当てはまる。そしてこの二つは、年齢あるいは勤続とともに増額するという意味で、年功賃金カーブが成立する。ただし、それは賃金のある部分を占めるにすぎない。あるいは定期昇給の部分はそれ自体が「職位」や「職能」の等級と連動する。これに対して、賃金のすべてが生計費や年齢給に

よって決まるとするなら、あるいは定期昇給によって決まるとするなら、それは単純に誤っている。」(p.128)、とした。年功賃金と言われるものは、純粹に年功、すなわち年齢や勤続年数で決まる部分もあるが、多くの日本企業が採用している職能資格制度の下では、勤続年数によって影響を受ける業務遂行経験量が職務遂行能力を高め、それが賃金に反映されていると考えられるものとし、「日本の賃金制度は、能力給として理解するのが正しい」(宮本, 2004 ; p.130) としている。Aoki(1988)も同様のことをデータとともに主張している。

八代(1997)は、日本的雇用慣行として終身雇用・年功賃金・企業別労働組合を挙げる。そしてこの日本型の雇用慣行については「今日では、日本企業に幅広くみられる固定的な雇用慣行を、日本特有な文化ではなく、企業による雇用者の熟練、すなわち人的資本形成という経済合理的なメカニズムとして捉える見方が支配的となっている。」(p.35)とした。すなわち人材育成メカニズムが雇用システムに内在しているということである。

これらの諸研究を基に、日本型雇用システムを以下のように纏めたい。まずその基本的なサブシステムは、終身雇用制と職能資格制そして人材育成制度である。複数の研究が労使協調主義(仁田, 2008)企業別労働組合(八代, 1997)を日本型雇用システムのサブシステムとして取り上げているが、富永・宮本(1998)は先にも示した通り、雇用システムそのものではなく、内部環境として捉え、終身雇用制が有する人材育成機能の促進要因であるとしている。確かに企業内労働組合やそれに基づく労使協調路線は、終身雇用やその人材育成機能をサポートするものとして理解できる。そこで本研究でも企業内組合や労使協調路線は内部環境として捉えることにする。

2 終身雇用制・職能資格制度・人材育成制度

『新・日本の経営』(アベグレン, 2004)によると、1958年に出版された『日本の経営』(アベグレン, 1958)の原文において用いられた「終身の関係(lifetime commitment)」

という語が、一般には「終身雇用制」と呼ばれるようになった、ということである。しかし今日においては一般的に「新規学卒者が学校卒業後直ちに企業に就職し定年まで同一企業に勤務すること」が定義として用いられている（團，2010）とし、これは歴史の中で解雇権乱用法理が確立することで、会社が採用してから定年に至るまで雇用の努力義務を負う制度として確立したもの（團；2010，仁田；2008）、とした。ここで問題になるのが、30年以上にもなる雇用期間の長さである。未来は不確実なため、極度の業績不振に陥ったり、環境変化により長期にわたり身につけてもらった技術が不要になったりすることが生じることもありうる。このために終身雇用制という固定的制度の環境変化対応力などの問題点に対し、人材の量的および質的側面に関する柔軟性が必要となる。また内部で人材の各種技量を開発していくことが必要となる。このことを担保するために、3つの機能要件の充足が必要となる。それらは労働力調整機能、従業員の企業へのコミットメント醸成機能、そして人材育成機能である。

第1の労働力調整機能は非典型雇用を伴う終身雇用制度と職能資格制度を基礎にした柔軟な職務編成が担っている。

仁田（2008）によると労働力調整機能は人材（雇用）ポートフォリオ制度などが該当する、とした。中核としての終身雇用の正社員にだけでなく、周辺としての期間工やパート・アルバイトなど非典型雇用制度をも意図的に導入することにより、不景気や業績悪化の際にこうした非典型雇用者から雇止めや解雇を行うことで、正社員の解雇を避けようとするものである。

もう1つは柔軟な職務編成（宮本，1998）や幅のあるキャリア・システム（仁田，2008）と呼ばれる制度である。宮本（1998）は終身雇用制度が職能資格制度の前提となっており、また職能資格制度は職能を評価し、その資格等級に応じて賃金が決まる、「従業員の能力あるいは資格等級に基づいた賃金制度」（p.31）とすると同時に「職務が変わったとしてもその賃金は資格等級に応じて保証されているのであり、この意味で賃金と切り離

して職務を柔軟に編成することが可能となる」とした。職能を基準にすることで、異動や配置転換が可能となり、業績の低迷や技術革新などにより特定の技術や部門・部署が不要になった際、他の部署等への配置転換による対応が可能となり、継続的に雇用できるようになるのである。

第2のコミットメント醸成機能であるが、この機能要件を充足するのが職能資格制度に基づく報酬および昇進・昇格制度である。これは職務遂行能力の等級を制定・序列化し、それに基づき人材を格付けしていくものである（今野・佐藤；2002，厨子；2010）。

この職能資格制度に基づく能力による人材の序列化について、Aoki（1988）は日本企業における人材の序列化はその文脈的技能の評価に基づくものであるとした上で、以下の3つの特徴を指摘する。第1に「短期においては、従業員の基本給はそのランクによって、前もって決まっており、その職務や実績とは直接には関係しない」とし、第2に「新入社員が一番下のランクに配置される。しかしながら、一定の期間が経過し、各自の実績が一定の基準に達すれば、一段階ずつランクは上がっていく。各期間においては、ランクはたかだか一つ上がるだけであるが、長期的には昇進スピードの面で従業員間に差が出てきて、結局、退職まで生涯総所得や退職金の額には、かなりの格差が結果する。」とし、第3に「自己のランクの基準を達成できない従業員は途中で離職し、別の職を探すことになる。」（pp.82-83）としている。第1については文脈的技能のランクにより報酬が決定されていることであり、このことは他社では通じない能力の開発が促進されていることを意味し、それゆえに同一企業内における文脈的技能の向上に従業員は動機づけられるようになる。第2は年功制とは異なり文脈的技能の向上による長期の競争があり、それにより生涯賃金においては差がつく制度となっていることである。これも文脈的技能の習得への動機づけであり、同一企業内の上位階層への動機づけとなる。また第3は文脈的技能の開発がなされない場合は、解雇はされないものの離職するようになるということであるが、これも特定企業内に長期に残りながら文脈的技能を習得することを動

機づける。そしてこのことで特に重要なことは日本企業の職能資格制度、すなわち文脈的
技能による格付け制度は、ポストに基づかないため相対的な序列によるポスト獲得競争
ではなく、絶対的な基準によるものとなっていることである。これにより上位ポストの埋
まり具合など関係なく常に企業内の人材は同一企業に留まりその文脈的技能の習得に
動機づけられる環境が整備されるのである（宮本,1998）。

第3の機能である人材育成は、日本企業が終身雇用システムを歴史的に形成していく
中で、新卒採用中心の採用システムおよび職能資格制度とそれを土台とした柔軟な職務
編成制度やキャリア・システムを土台として形成されてきた（小池；2005，平野・内田・
鈴木；2008，宮本；2008，島田；1994，八代；1997）。終身雇用により内部による人材
育成がなされる理由は理論的には人的資本論（Becker, 1975）により説明される。これは
教育投資が行えるのは、その投資回収が見込める場合であるというものである。すなわち
終身雇用制により多くの従業員が長期にわたってその企業で働くことが予測できるよう
になるので、教育投資を行うというものである。

なお人的資本論は終身雇用制度の下では新卒採用システムと補完関係を築くことが合
理的であることも説明する。それは終身雇用により外部労働市場から教育された人材の
採用を人材の調達を中心に据えないということは、内部での育成が必要となることを意
味し、その教育投資効果を高めるためには人的資本論はできるだけ長い期間その企業に
勤めてもらえるようにすることが是であることを演繹する。定年が一律に決まっている
以上、長く企業で働いてもらえる人材は新卒社員ということになる。ここに新卒大量一括
採用の経済的合理性が存在するのである。しかしながら終身雇用制そのものの人材育成
機能に関係するのはここまでであろう。

内部における人材育成は職能資格制度に基づく柔軟な職務編成やキャリア・システム
による技能習得であるとする（久本；2008，平野他；2008，小池；1987，宮本；2008，
島田；1994，八代；1997）。

小池（1987）は知的熟練論を展開し、柔軟な異動による人材育成のメカニズムを説明している。それによると、技能は知的熟練により量産職場に置いて「変化への対応」と「異常への対応」ができるようになる、という。変化への対応とは量産現場における新製品の登場、製品構成の変化、生産量の変化、生産方法の変化、労働者構成の変化などであり、異常とは不良や異常の発生のことである。そしてこの異常と不良の発生に対しては不良の発見と除去、異常の原因の推定、処置の 3 つの手続きができるようになることが知的熟練であるとする。

こうした知的熟練は、関連の深い仕事群の中で幅広いキャリアにより得られるとする。幅広いキャリアであればいろいろな持ち場をこなせるようになり、また前後の工程の経験から生産の仕組みも理解できるようになる、とした。以上はブルーカラーを対象としたものであるが、小池(2005)では知的熟練はブルーカラーだけでなくホワイトカラーでも適用できるとした。Aoki(1988)は J 企業（日本企業）の水平的情報処理構造は労働者の情報処理能力に大いに依存しており、比較的幅の広い範囲の職務に通じている人間、そしてホワイトカラー幹部候補生においては「水平的な調整を効果的に遂行するには、特定の職務を果たせるだけでなく、自分の管轄を超える問題について同僚と円滑に話し合いができ、部下の意見が食い違えばうまくまとめるような能力がなければならないことが分かる。」とした。

3 人材育成機能に関する問題点

これまでの議論から日本企業の人材育成機能は雇用システムにおける終身雇用制度、新卒一括採用制度、職能資格制度とこれらを基にした柔軟な職務編成システムという特徴を有するキャリア・システムにより、文脈的かつ水平的情報処理能力や知的熟練を開発するものである、と言ってよいであろう。即ち雇用システムの各種サブシステムの一連の補完関係により先の能力などが開発されていく、ということである。

小池の知的熟練論や Aoki の文脈的技能の考えは日本企業の、特に製造業の現場の国際競争力を説明する説得力のある理論であるが、検討すべき事項も存在すると思われる。

第1が小池の知的熟練論(2005)および Aoki(1988)の文脈的技能論共に、学習理論を基礎理論として有していないことである。すなわちなぜ文脈的かつ水平的情報処理能力や知的熟練が開発されるのか、そしてその学習される内容の範囲はどこまでなのか、などについて説明されていない。特に知的熟練論においてはこのことはそれまで経験していない新たな領域の事柄を学習するには、1から学習しないといけないという素朴に設定されている理論前提が存在するように思われるが、これが本当に正しいのかどうか判断できない。

今日の認知科学や認知心理学を中心とした学習理論は、イギリス経験主義のロックやヒュームの考えやスキナー流の刺激-反応理論とは一線を画すものである。Kolb(1984)の経験学習モデルでは、人は具体的経験した後に、内省的観察を行い、学習者の内包(intension)¹による変換や概念的理解による抽象的概念化、さらには外延(extension)²による変換で能動的実験を行うという学習のサイクルを提示している。これはある特定の経験をして、学習者の認知的な働きや概念化などにより学習内容が変わることを示している。内包も概念化も経験事象そのものの特定文脈を超える認知的働きである。つまり学習によって先の理論前提を否定される可能性があるかもしれない。少なくとも知的熟練という語には、経験を通じて何らかしらの概念学習がなされているということが含まれている。また文脈的技能も学習せずに習得することは困難であろう。このことは人材育成に関するシステムにより規定される従業員の業務経験などが、いかなる学習を経て、いかなる内容を学習するのか、という一連の流れを明らかにする必要があることを示している。また知的熟練論などの一層の精緻化もしくは知的熟練論とは異なるキャリアと技

¹ 内包(intension)とはある概念において、その適用される事物(外延)が共通に有する性質。(大辞林第3版)

² 外延(extension)とはある概念に対応する事物ないしその集合(大辞林第3版)

量の関係の発見のためにもこのことは必要であろう。

第2がホワイトカラー層管理職以上に対する理論および実証研究が少ないことである。これは知的熟練論および文脈的技能論の両方に該当することである。Katz(1955)によれば階層が上になるほどテクニカル・スキルの必要性が減少し、コンセプチュアル・スキルの必要性が高まる、とする。管理職は現場の人材と異なり、自分で実際に現場の業務や作業が出来なくとも、それらを概念的に理解しており、善し悪しの判断ができるだけの背景知識を有し、それに基づき適切に管理することができればよい、ということである。ここから2つのことを検討する必要があるだろう。

1つは特定領域における現場での長期に渉る実務経験で得られるテクニカルな知識の必要性が管理職では低下する可能性があることに関する。本研究との関係では管理職層の人が、そして特に経営層になった人がそれまでのキャリア・システムに基づくキャリア経験の中で職能間異動を行った際にどのような学習を行っているのか、ということをも明らかにする必要がある。知的熟練論は実証研究の対象者が一般社員層となっている。それ故に管理職さらには経営層の業務が概念的に学習したことで対応できるのであれば、職能を超えた異動により文脈的技能を学習することの適切な説明ができるかもしれない。

もう1つはそこでの学習内容である。Aoki(1988)のホワイトカラー管理職層の文脈的技能の説明で、先にも記した通り、関連する部署間および部下などとの意見調整などの情報処理能力が必要であることを示している。しかし文脈的技能という抽象的な概念では、その具体的な内容はあまりに多岐にわたり、そのすべてが経営幹部に求められるというのも非現実的である。より具体的な内容を明らかにする必要があるだろう。

さらにはいわゆる中間管理職層と経営層で必要とされる能力などは異なる可能性がある。猪木(2002)は総合的判断力が必要であるとするが、その内容については分解できないものとしている。また Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, & Winter(2007)は今日の企業間競争においては市場のダイナミクスに対応し、またそれを

形成するために企業の共特殊化資産(cospecialized asset)の構築と獲得の編成を戦略的経営者が行う必要があるとし、企業のダイナミック・ケイパビリティ (Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Teece, 2000; Teece, 2007) の源泉が戦略的経営者であることを示している。

これらは環境変化の自社にとっての意味付けや戦略策定、企業内部の資産の再編成、更には企業運営の基本方針や理念などの制定、そして環境を能動的に変化させる戦略的な意思決定などが経営幹部に求められていることである。こうした活動に求められる経営幹部としての力量とは具体的にどのようなもので、どのようにして学習されたのか、ということについて理論的にも経験的にも殆ど明らかにされていないのが現状である。

このことは終身雇用制の下、日本企業は次世代経営幹部候補者を選別し、経営幹部さらには経営者へと内部において育成しなければならないのであるが、それがどのようになされているのかについて、きちんとした理論研究および実証研究がなされていないことを意味する。

以上のことから日本企業における人材育成システムが次世代経営幹部をどのように育成し、経営者に育て上げていっているのかを明らかにすることは理論的にも、実践的にも意味のあることであろう。理論的にはキャリア上の経験とそこで学習する能力や技量の関係を学習理論を導入して丁寧に探求することで、日本企業のキャリア・システムにおける経営人材育成機能に関する理論を構築していく可能性を有すると考えられる。

また実践的には、次世代経営幹部候補の選抜・育成制度を大企業中心に導入されているが、一方で制度運用に問題を有する企業も多い。またこの 20 年～30 年の間大きな環境変化により終身雇用システムを破棄し、より市場志向型の雇用システムを導入すべきだ、という主張がある（例えば島田;1994, 八代 ; 1997)。しかしながらこれまで見てきたように終身雇用システムの人材育成機能などは経営幹部の育成を中心に全てが明らかにされているわけではない。企業経営の重要な要因の一つである経営者がどのような能力を有し、どのように育成されているのかが明らかになされていない中で、次世代経営幹部候

補の選抜・育成制度をどのようにするとうまくいくのかを明らかにすること、また環境変化により機能不全を起こすのか否かを判定することは本来的には困難であろう。

ここから本研究では日本企業の終身雇用システム下における育成システムに焦点を当てる。そして多くの研究が（Aoki；1988 小池；1987，宮本；2004 など）終身雇用システムと補完関係を有する柔軟なキャリア・システムが人材育成を担っていることを主張していることから、キャリア・システムによる人材育成に絞ることとする。さらに対象者については、理論的にも実証的にも弱い次世代経営幹部候補者とし、これらの人々がキャリア・システムの下、入社して様々な企業内でのキャリア経験を積み、そこで学習して次世代経営幹部候補に選抜され、さらには経営者として成長していく学習内容とそのメカニズムを追う。従って企業に入社する前のことや、経営幹部候補になってプライベートで大量の書物を読んだこと、趣味の中で悟ったことなどは含まれない。

次節以降では、主要概念の定義および本研究の進め方について示す。

III 定義

1 次世代経営幹部候補

この10年で、日本の大手企業を中心に次世代経営幹部候補を選抜し育成する制度の導入が積極的になされてきている。社会経済生産性本部（2007）によると、同本部賛助会員約1600社を対象とした調査で、次世代経営幹部候補の選抜人材教育を実施している企業は58.7%で、これは年々増加しているという。日本労働研究機構（1998）では将来の幹部候補生のキャリアルートの有無を尋ねているが、これに対し「ない」と回答した企業は全体の89.9%であった。すなわち2000年代に入る前は、せいぜい10%程度の導入率だったと考えられるのだ。

次世代経営幹部候補とするものに対しては「次世代リーダー」（産業能率総合大学総合

研究所；2012)「次世代経営人材」(入江；2013)、「次世代の経営リーダー」(労務行政研究所；2009)など多様な呼ばれ方をしている。しかしながら大きく2つの特徴を有している。第1がこれらの対象者が経営幹部になる数年以上前に選抜されている、ということである。リクルートマネジメントソリューションズ(2012)の『経営人材育成実態調査』では次世代経営幹部候補の選抜対象としては課長職層とする企業が最も多く(34.8%)であり、リクルートワークス研究所(2013)の『人材マネジメント調査 2013』では選抜対象者の平均年齢は36.8歳であった。そして第2が経営幹部になってもらうことの期待を企業側が有している、ということである。日本能率協会(2014)の『第36回 企業の課題[組織・人事編]グローバル経営を担うリーダー』では次世代リーダーに求めるものとして「既存事業を変革する能力」(65.0%)や「新たな事業を生み出す能力」(60.5%)、「世界で戦える経営能力」(49.7%)が選択されており、すなわち職能のトップとしての管理者ではなく、企業や事業全体を今日の環境に適した形で経営していく人材となることを期待していることが伺える。従って次世代経営幹部候補の定義としては、「企業が将来経営幹部になることを期待して、実際に経営幹部となるかなり前に(時には10年以上も前)企業によって選抜された従業員」としたい。

このような次世代経営幹部候補は以下の点において新しいものと考えられる。今田・平田(1995)は日本企業の昇進選抜を3段階の重層型キャリアであることを明らかにした。重層型キャリアとは入社後は「一律年功」であり、その後一定年数がたつと「昇進スピード競争」になるとする。これは同一年次の者でも昇進に差がつくようになることである。ただし昇進が遅い人も昇進が完全に閉ざされるわけではない。そして最後が「トーナメント型競争」になり勝者と敗者が明確にされ、勝者のみが上位ポスト競争に参加できるようになる、というものである。そしてトーナメント型の競争に関しては課長以上の昇進競争においてなされる、というものであった。

このことは従来日本企業において総合職として採用されたならば課長までは辿りつけ

るが、それ以降は昇進競争によって徐々に絞り込まれていくことを意味する。しかしながら次世代経営幹部候補を選抜するということはこれまでのトーナメント型競争を變形させている可能性がある。経営幹部になる前にその候補者が選抜されているということは課長に昇進した人でもトーナメント競争に参加できない人がいる、もしくはトーナメント競争に参加している人の中においても選ばれし参加者とそうでない者が存在している可能性がある。また Aoki (1988) の双対原理が指摘する通り、日本型経営のように終身雇用を前提としている場合、従業員は会社内での昇進・昇格がインセンティブとして機能すると考えられるが、選ばれなかった人々にとってはこのインセンティブ効果が低下することも考えられる。すなわち日本企業の従来のキャリア・システムの機能の一部を抑制してまでも、新たなものを追求していることが考えられるのである。

2 キャリア・システム

まずキャリア・システムであるが、Sonnenfeld & Peiperl(1988)は「組織成員の組織への取り込み、内部異動、そして外に出す流れを管理するために組織が繰り返し用いる政策・優先順位・行為の集合である」とした。本論文でもこの定義を用いる。この定義ではまず、書面などに明示的に書かれていなくても、組織が慣習などで繰り返し行っていることをシステムと定義しており、日本企業の中には様々なことを明示的なルールを作成して制度化するよりも文化的に物事に対応する傾向を有する企業が一定程度存在すると考えられるが、このような企業にも適用が可能である。また内部への取り込みと外に出す流れといった雇用に関する事、および内部の異動について全てを含む概念なので、本研究のように比較的新しい現象に対し事実発見的なアプローチを考えているものにとっては網羅的故に扱いやすいものとなっている。

3 学習

次いで学習という概念である。学習という概念は多様に用いられてきた。波多野(2006)は学習には行動主義的なものと構成主義的なものがあるとした。行動主義的な学習とは受動的で教師から知識を与えられることであり、構成主義的学習とは知識は学習者自身が構成するもの、という学習者がより能動的であるという考えに基づく。能動的とは、学習者が既に獲得している知識構造(シエマ)を通して外部環境と相互作用することで、新たな知識を得ることを意味する。行動主義の立場の学習に対し Kolb(1984)は学習プロセスにおいて意識(consciousness)と主観的経験のいかなる役割をも否定するものとした。だが波多野(2006)の行動主義的学習と構成主義的学習の並置は両者を知識の獲得を学習とすることにおいては同じものであることを意味する。これに対して Bandura(1977)の社会的学習理論においては認知的な知識の習得だけでなく、知識を獲得したうえで、それに基づき内面におけるリハーサルを通じて実践への移行をも可能にすることも学習プロセスに含む。一方 Lave & Wenger(1991)は社会的実践の立場から知識の獲得を学習とすること自体を個人主義的で社会的側面に目を向けていないとし、学習を社会的共同体の中の人間同士の関係によって可能となるアイデンティティ形成、知るということ、および社会的成員性の相互規定による発展的形態であるとした。

本研究ではキャリア・システムにより与えられる仕事経験から個人が経営幹部に求められる知識および技術や態度を学習することについて焦点を当てるので、構成主義的学習観を基礎に置き、経験の中から能動的に新たな知識を獲得し、実践に移行できるようにすることまでを学習とする。

4 技量

次世代経営幹部候補がキャリアの中で何かを学習し経営幹部となっていくのであるが、このことを探求するにあたって明確にしておかなければならないのが、学習するものとして何に焦点を当てるのか、ということである。本研究では技量に焦点を当てる。定義と

その理由を以下に示す。

知識・技術・能力・資質・コンピテンシー、経営観など様々な言葉で仕事上の経験から学習するものが表される。そうした中で本研究と同様の研究が少ないため、経営観や経営者としての信念などという長期でかつ深層に存在するものを扱うには、余りに手掛かりが少ないので、より表層的で調査可能性の高いものを対象とする。そこでコンピテンシーを取り上げる。管理職のコンピテンシー研究は1980年以降多くなされてきており、多くの日本企業がこの概念を取り入れている。コンピテンシーを検討するに当たり、管理職のコンピテンシー研究の嚆矢となった Boyatzis(1982)の研究を議論のスタートとしたい。

Boyatzis(1982)はコンピテンシー(competencies)とは職務における効果的かつ／もしくはすぐれた業績と因果的に関連する特性(characteristics)であるとし、管理職のあるコンピテンシー(a competency)を明らかにするためには我々は、各種行為(actions)、各種行為の場、行動の流れはどのようなものだったかを、そして結果や影響はどのようなものだったか、各種行為や結果の意図や意味は何だったのか定義しなければならない、とした。このような定義をとおして職務コンピテンシー概念は技量(ability)を示す。そしてある人の一連のコンピテンシー(a person's set of competencies)がその人の能力(capability)を示す。これはその人が出来ることを示すもので、必ずしもその人が行うことや、状況や場面に関係なくいつも行うものではない。人の効果的な行動を理解するためには、我々は、個人が有しているいかなる能力(capability)がその状況(例:ある組織的環境内の職務)に持ち込まれたのか知らなければならない。当該人物に対してこれらのことを知らずして、その人の特定の行為とそれらが効果的な理由を予測し、記述し、解釈することは困難であろう(Boyatzis, 1982 ; p.22-23)、と述べる。

また Boyatzis(1982)はコンピテンシーのレベルとしてスキル(skills)、自己イメージ(self-image)および社会的役割(social roles)、動機(motives)と特性(trait)とし、これらと特定職務の機能的及び状況的要求、職務が存在する組織的環境、さらには個人や組織が存

在する文化的環境とのダイナミックな相互作用から特定の行為や行動が生じるとする。

本研究との関係においてここには大きく3つのポイントがある。第1はコンピテンシーの一つ一つ（a competency）は、特定状況や文脈においてどのような行為が、いかなる目的や意図の下、どのような結果を出したのか、ということにより定義されるものでこれは技量(ability)であり、このような一つ一つのコンピテンシーのまとまりが個人の能力（capability）となる、というものである。つまり能力は技量の組み合わせで形成されるものとなる。

第2のポイントはある状況下において、それに適した技量の組み合わせとしての能力により職務遂行されているということである。

第3がコンピテンシーのレベルとしてスキル(skills)、自己イメージ(self-image)、社会的役割(social roles)、動機(motives)および特性(traits)があるということである。

Spencer & Spencer(1993)はコンピテンシーについて「コンピテンシーとは、ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」と定義している。その上で5つの種類があり、それらは動因（drive）、特性（traits）、自己イメージ（self-image）、知識（knowledge）、スキル（skill）である。そしてスキルには分析的思考や概念化思考などの認知スキルも含まれているとする。

5つの種類のコンピテンシーについてであるが、これらは見えやすく、比較的表層に位置するものから、目に見えず、より深いところに位置し、人格の中核に位置するものまであると主張している。比較的表層にあるものとしては知識とスキルであり、深層部に位置するものが自己イメージ、特性、動因である。知識やスキルは比較的開発しやすいが、特性や動因は困難だとし、自己イメージはその中間程度で、開発可能であるがかなりの時間と困難を伴う（Spencer & Spencer ; 1993）、とした。

本研究では次世代経営幹部層がキャリア・システムの中における経験の中でいかなる

技量を身に着け、経営幹部となっていくのか、というのがテーマである。ここからすると開発可能性の高い、表層に位置するコンピテンシーを対象とする方が適していると考えられる。なお Boyatzis (1982) はコンピテンシーの種類において、知識がない。しかしながらキャリアにおける各種経験などにより開発可能性の高いコンピテンシーの一つとして知識が示されていることから (Boyatzis;1982, Spencer & Spencer; 1993)、本研究でも知識及びスキルを表層的コンピテンシーとする。そして Boyatzis(1982)の考えに従い、職務における各種行為(actions)、各種行為の場、行動の流れ、およびその結果や影響・意味についての定義から明らかになる知識及びスキルを技量 (ability) とする。

また小学館のデジタル大辞泉 (2015) によると、量という言葉には知識全般という意味もあるということである。すなわち技量はスキルと知識ということになる。

IV 分析枠組み

これまでに見てきたように、次世代経営幹部候補者を選抜し、特別に育成しようという動きは、2000年代に入ってから動きである。従って研究蓄積もあまりなされていないのが実情である。そこで本研究では以下のような単純なフレームワークを設定することにする (図1-4-1 参照)。



図1-4-1. 分析枠組み

キャリア上での経験とは、次世代経営幹部候補が企業のキャリア・システムの下、これ

までどのようなキャリアを歩み、そこでどのような経験をしていたのか、ということである。すなわち日本企業のキャリア・システムが従業員のキャリア経験の種類や内容に影響を与えることを想定したうえで、そのキャリア経験を従業員は主体的に学習し、技量を獲得するものとする。

キャリア上での経験の中には、尊敬できる上司との出会い、新製品開発など短期のものもあれば、入社以来何十年も営業を担当し、様々な地域での営業を行ってきたという長期のもの、社内での研修の受講、さらには社外での勉強会への参加などというものもある。

次の学習であるが、これは先のキャリア上での経験を基にいかなる認知的な学習を行っているのか、ということである。後に詳細に検討するが、同じ仕事を長年繰り返してきたことにより熟達化する、過去の全く異なる分野での経験による知識を基に、新しい分野で独自の仕事の仕方を確立する、優秀な上司の仕事や判断方法を観察して経営幹部の思考法を学習するなど、である。ここにおいて重要なことは経験内容がそのまま学習内容となるのではなく、人の側が経験内容を感覚的に把握し、そして概念的に構築することで学習がなされるということである。従ってここに人材がキャリア経験においてどのような認知的な学習を用いたのかということに本研究は注目するのである。

こうしたキャリア経験を経てある内容を学習する。これが本人の技量となる。そして新入社員は様々なキャリア経験からの技量学習により次世代経営幹部候補に選ばれ、さらにはその後のキャリア経験による技量学習により経営幹部に求められる技量を学習し、経営人材となっているはずである。そして本研究ではとくに次世代経営幹部候補者および経営人材に求められる技量がどのような経験に基づき、どのような学習により得られるのかを明らかにすることを企図しているのである。

ここで学習と技量の概念の違いについて明確にしておきたい。本研究では先にも示した通り、学習を「構成主義的学習観を基礎に置き、経験の中から能動的に新たな知識を獲

得し、実践に移行できるようにすることまでを学習とする。」と定義した。これは学習者が経験に対し能動的に関わり、主体的な概念化作業などを通じて技量などを構築していくことを意味している。この学習の概念化のプロセス自体は一連の手続きとして技量の一つと考えられるが、本研究においては次のように弁別する。技量は、それが発揮されることで直接企業のいずれかのレベルのパフォーマンスに影響を与えるものであるが、学習自体は直接的にパフォーマンスと関わらず、パフォーマンスを高めるための技量の習得に関わるものである。一方技量は直接パフォーマンスに関わるものである。すなわち学習は技量の先行要因であり、パフォーマンスには技量を介した間接的な関係しか有さず、技量は学習により形成されるもので、パフォーマンスに直接的な影響を与えるものである。学習と技量の因果関係、およびパフォーマンスとの間における直接的・間接的関係の違いにより両者を弁別するのである。

V 本研究のアプローチ方法について

人事に関する研究は、様々な学問が研究対象としてきた。経営学が展開してきた人的資源管理論、経済学が進めてきた労働経済学、その他社会学や組織行動論（応用心理学）などである。そして当然それら異なった学問分野の知見を取り入れて学際的な研究もなされてきた。本研究においては人的資源管理論、労働経済学、組織行動論、そして認知科学における学習理論などを取り入れて研究を進める。

ここで学際的な研究として本研究を行う理由を簡単に記す。進め方としてはまず個別の公理とそれに基づく理論体系を有する純粋学問の中での研究と学際的な研究それぞれの特徴を示す。その上で学際的な研究の正統性の根拠を与える考えの1つであるWatson(1997)が提唱した実践的多元主義(pragmatic pluralism)の考え方を紹介する。そして最後に本研究においてその必要性を簡単に説明する。

純粋な個別の学問体系には公理が存在する。そしてそれを前提に知の体系が構築される。そしてそこにおいて内的に一貫した説明とその検証が求められ、検証され真とされた者の蓄積によって学問が発達すると考える。それに対し学際的な研究とは研究テーマに対して関連する個別の学問体系の蓄積を利用して、行うものである。

純粋な個別学問においては、こうして内的に一貫したものが蓄積されていき、学問体系としての内的な一貫性と整合性を構築していくことができる。しかしながらこのことは同時に、変化する現実世界もしくは現実世界の認識方法に対して未来永劫その公理とパラダイムが有用であることを保証しないだろう。Kuhn(1962)は科学の前提となるパラダイムの転換が科学の劇的な革命をもたらすとした。

ここに学際的研究の意義が生じる。ある特定分野の問題に対する研究においては、よりそれを現実に即した形で探求していくこととなる。当然純粋科学としての 1 個別学問では説明しきれない問題も存在する。また時間の流れとともに、説明できなくなるようなことも生じる。そこでより現実を説明できるように多様なパラダイムを導入しようというのが学際的なアプローチである。このようなアプローチを最も肯定する研究についての考えが Watson(1997)の実践的多元主義 (pragmatic pluralism) である。以下に Watson(1997)の考えを纏める。

これは多様なパラダイムを取り込んで新たな一つのものにする、もしくは支配的なものとそうでないものを決める、ということではないとする。そしてこうした複数パラダイムの統合などの問題を避け、複数のパラダイム戦略を並置させ得るものである、とする。そうした研究は理論化の信頼性のために特定の立脚点—研究プロジェクトの特定の目的と関連した複数の立脚点を確立することが求められる、とした。そしてこの実践的多元主義の理論化は研究から作成された特定の著作物の読者に対する現実妥当性の観点から判断されるべきものとする。これは単にぞんざいに寄せ集めたものではなく、実践的多元主義に基づく研究は、統合性を有した仮説と概念のフレームワークにより理論的一貫性

(theoretical coherence)が与えられることが必要である、とした。

Watson(1997)によると、実践的多元主義の考えの根底にあるのは、真(truth)とはある環境と関連する行為を促す力の増加である、というものである。つまり理論の現実妥当性が高まるほど、関係者はそれに基づき行為するようになる。そしてそうした理論こそが真である、とするのだ。

上記をまとめると、実践的多元主義とは特定問題の研究において、異なる学問の有する公理やパラダイムを取り込み、それは並置しながら、仮説とコンセプトのフレームワークにより統合性を担保し、現実を実践的により良く説明できるようにする、という立場である、と言える。そしてこの考えの強みは個別の研究対象を一つのパラダイムのみで則る純粋な個別学問より、複雑な現象をより良く説明できるようにすることであり、弱みは仮説とコンセプトの統合的なフレームワークの構築が出来るか否か、ということに依存することである。

本研究において実践的多元主義の考えを導入する理由としては、本章 2 節で検討したように、本研究が前提とする日本型経営そのものについて、個別の学問領域の研究者から疑念の声が上がっていること、また既存研究の殆どが日本企業の経営層などを直接対象にしてこなかったことである。

石水(2013)は「エコノミストの議論における真の問題は、経済分析ですら、その裏にある経済理論に握られてしまい、経済政策もその理論の演繹にすぎないということなのです。」と記している。これは純粋の個別学問が複雑な現実に対して、実践的な方策を提供しようとするときに生じる根本的問題を示している。すなわち現実に適したとされる政策などの方策の根拠が、純粋学問の研究蓄積が根拠となっている場合、それらが学問内の理論としては素晴らしいものであろうとも、実践に対しては十分な道具を有していないことを意味する。もちろんこのことが学問として価値を下げることはいささかもないが、実践に対して一つの純粋個別学問に依拠した根拠となることには慎重な態度が求められる。

る。

先の日本型経営、特に終身雇用に関して純粋個別学問から疑念が寄せられた場合、それが本当にそうなのか、はたまた当該学問が有するパラダイムなどの前提により現実をとらえきれないことが原因として導かれた結果なのか、という 2 つの可能性が存在することになる。我々は実践的多元主義に基づく研究を行い、その疑念に対して慎重に検討していくことが必要となる。そして必要な場合にはパラダイムの転換を行っていかねばならない。

知的熟練論などこれまでの殆どの研究がキャリア経験と技量という 2 変数の関係に絞っており、そこからキャリアの幅に関する議論が導き出されていた。しかし知的熟練論の実証研究が明らかにしたことは知的熟練というメカニズムが存在することで、これは大変素晴らしい学問的貢献であるが、そこから拡張して主張されているキャリアの幅に関する議論は、経済学の理論から演繹的に導き出されたものであり、そのこと自体が検証されてはいない。また実際には多くの日本企業のキャリア・システムにおけるその幅については後に見るように、先の理論から予測されるものとは異なっている。この時日本企業の実践に問題があるのか、学問それ自体の現実に対する不十分さが問題なのかはこのままでは分からないのである。そこで本研究では実践的多元主義の立場に立ち、認知科学の学習理論という異なる学問を導入し多元的にし、統一的なフレームワークを用意してアプローチすることにより、この問題にも一定の答えを与えることを企図しているのである。

VI 本論文の構成

本論文は、経営幹部に求められる技量がどのようなキャリア・システムを基にしたキャリア経験に基づき、どのような学習を経て習得されるのかを明らかにするものである。そのために以下のようなアプローチをとりたい。

まず本章に続く第2章では関連する既存研究・調査の検討と研究アプローチを扱う。ここでは以下の3領域のことについての既存研究のレビューを行う。

第1が次世代経営幹部候補の選抜・育成制度および日本企業のキャリア・システムの実態についてである。具体的には、次世代経営幹部候補の制度の導入状況と内容に関する民間シンクタンクの調査内容と日本企業のホワイトカラーのキャリア・システムについての研究である。民間シンクタンクの調査からは導入目的がグローバル化や事業変革を行う経営人材の必要性が高まり経営人材の早期育成の必要性が高まったこと、および従来と異なった力量が求められるようになったことへの対応であり、導入状況としては3割から7割とばらついていたが大企業においてはおよそ7割が導入済であること、選抜対象者は課長職で年齢としては37歳前後であること、育成方法としては外部教育機関の活用よりは計画的ローテーションなど異動を重視していることなどが明らかになる。また日本企業のホワイトカラーのキャリア・システムについてであるが、ここでは異動における経験職能数などを中心に調査した結果を確認する。確認された内容としては一般的に課長ポストに就いた者の一部が、多様な職能を経験するようになり経営幹部へとなっていく傾向があること、しかしながらこの傾向は緩やかなもので同一産業内においても個別企業により多様性が存在することである。

これらの既存研究のレビューから今日の日本企業、特に大企業においては入社してから課長職になる頃までに次世代経営幹部候補として第1段階の選抜があり、次いで実際に課長になった後に多様な職能経験などを経て実際に役員など経営層になる者とならない者の選別がなされる、という少なくとも2段階でのキャリア・システムを土台としたキャリア経験に基づく育成と選抜の長期プロセスが存在することが確認される。

第2は上記のような日本型のキャリア・システムを土台としたキャリア上の経験とそこからの学習内容についての既存研究を確認する。ここでは以下の異なる4つのアプローチからの研究群について検討する。1つは小池（2005など）の知的熟練論、次いで橘

木（1995）および伊藤・照山（1995）などの経済学者による、ゼネラリストとしての資質に関する実証研究である。さらにはキャリア上の経験とリーダーシップに関する学習内容の関係を「経験と教訓」と捉えて分析した一連の研究を確認する。これらの研究には McCall, Lombardo, & Morrison (1988)、金井・古野（2001）、金井（2002）などのいわゆる「一皮むけた経験」研究である。そして最後が松尾（2013）による Kolb(1984)の経験学習論を意識した管理職の経験学習と能力に関する研究である。これら経験と学習内容に関する異なるアプローチの研究において明らかになるのが経験と学習内容の間に学習そのものが介在していないことである。そして特にこのことがキャリア・システムの経済的合理性を判断できないこと、経験と学習内容の関係を説明できないことを明らかにする。

第3は、学習についての検討において、経験－教訓アプローチには学習概念を導入することで更なる発展への可能性があることが明らかになったことから、学習に関する各種理論を概観する。ここでは熟達や帰納的推論などのように同一文脈上の学習だけではなく、構造写像理論や目標によるカテゴリー化など文脈を超えるような学習が存在することが明らかになる。もし働く人が職場においてこのような学習をするのであれば、知的熟練論が想定するような、補完関係の弱い職能への異動による効率性の犠牲は、実際には従来考えられているほどは存在しない可能性があることが、文献レビューから明らかになる。

以上の既存文献レビューから、課長職層における次世代経営幹部候補の選抜、そして次世代経営幹部候補からさらに役員へと選抜される2つのことに関し、選抜された人々がいかなるキャリア経験をし、そこからどのような学習で何を学習したのか、について明らかにすることの必要性が確認される。またこれに加えて役員になった者がそれまでのキャリアで職能を超えた異動を行った時の学習を詳細に分析することで、経営者に求められる要件は何か、またそれはどのような学習により学習可能となるかなどについて明らか

かにすることの必要性が確認される。

第3章では第2章で明らかになった本研究テーマに関する理論的・実践的問題点を明らかにするためになされた実証研究を報告する。

ここではまず、次世代経営幹部候補者（課長職層）に対し、入社後からのキャリア経験と技量を明らかにする。そのために2つの実証研究を行う。第1が日本の総合電機メーカーの次世代経営幹部候補者（課長職層）に対するインタビュー調査によるものである。第2が次世代経営幹部候補者の技量に対する人事部長の認知構造を大手企業への質問紙調査により実証的に明らかにするものである。

次に次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験と技量についてインタビュー調査による実証研究から明らかにする。

最後が次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験・学習・技量についての実証研究である。ここでは調査時より数年経ており、対象のおよそ半分が役員となっていることから、役員となった者を対象にそのキャリア経験と学習について明らかにする。なお役員には職能群間異動を経験しているゼネラリスト役員と職能群内異動のみのスペシャリスト役員が存在していた。そこでゼネラリスト役員のキャリアにおける職能群間異動と学習および技量の間を、また同様にスペシャリスト役員のキャリアにおける職能群内での学習と技量について明らかにする。そしてこの分析で職能群間異動において比較・類推学習が多用されていることが明らかになる。またスペシャリスト役員も比較・類推学習を用いていた。それ故にゼネラリストおよびスペシャリスト役員を対象に比較・類推学習によりいかなる技量が学習されているのか、について詳細な分析を行う。

以上の一連の実証研究により、①次世代経営幹部候補（課長職層）のキャリア経験と技量について、②次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験と技量について、③次世代経営幹部候補（部長職層）のうち職能群間異動を経験して後に役員なるゼネラリストの職能群間異動というキャリア経験と学習および技量の間について、また④次世代経営

幹部候補（部長職層）のうち職能群間異動を経験せず役員となるスペシャリストの経験における学習と技量の関係、そしてさらには⑤次世代経営幹部候補（部長職層）における後のゼネラリスト役員およびスペシャリスト役員の比較・推論学習と技量の関係が明らかにされる。

第4章では、本研究の結論・含意および残された課題について検討する。特に含意においては理論的な観点から、これまでの知的熟練論の主張する内容の一部修正の必要性を指摘し、また日本企業におけるキャリア・システムによる経営者育成メカニズムに関する理論構築に向けた考察を行う。最後に本研究の残された課題を示す。

第2章. 関連する既存研究・調査の検討と研究アプローチ

I 本章の目的

本章の目的は既存研究を検討し、3章で行う実証研究が明らかにすべき課題を明確にすることである。本研究は日本企業の雇用システムに基づいたホワイトカラー従業員のキャリア上の経験からいかなる学習を経てどのような技量を習得して役員となっていくのかということ明らかにすることである。そのために次世代経営幹部候補の選抜、および次世代経営幹部候補の中から経営者が選抜される2つの選別ポイントに焦点を当てて明らかにすること、そして特に職能を超えた異動においてどのような学習でいかなる技量を習得しているのかを明らかにする。

次世代経営幹部候補の選抜・育成制度はこの10年ぐらいで普及してきたものである。そこで本章では第1に次世代経営幹部候補のキャリア・システムについて検討する。具体的なアプローチ方法としては、まず次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態について明らかにする。このために民間シンクタンクなどの主要調査をレビューする。次いでホワイトカラーのキャリア・システムについての研究をレビューする。

次に日本企業のホワイトカラーのキャリア経験と学習内容の関係に関する既存研究を検討する。具体的には以下4つの研究群について確認していく。第1が小池(2005)の知的熟練論、第2が橘木(1995)や伊藤・照山(1995)の日本企業の役員の能力・資質を実証調査した研究群、第3がMcCall et al.(1998)、金井・古野(2001)、金井(2002)などの「一皮むけた経験」群、そして第4が松尾(2013)の経験学習理論の枠組みで管理職の能力獲得についてアプローチした研究である。

第3に検討することは学習についてである。キャリア経験と技量との関係に関する研究には、学習者が技量をどのような学習を経てキャリア経験から獲得したのか、というこ

とについて関心を払う必要がある。しかしながら本章で検討するようにこれまで学習、すなわちどのようにしてキャリア経験から技量が学習されたのかということについては検討されてこなかった。その一方で小池（1987, 2005）においては学習の効果とコストの観点から合理的なキャリア・システムの幅について言及している。学習プロセスによっては知的熟練論が想定している訓練コストと実際の程度に大きな差異が存在する可能性もある。そこで企業の中で用いられると考えられる認知科学の学習理論を概観し、これまでのキャリア上の経験－学習内容という分析枠組みからキャリア上の経験－学習－技量という分析枠組みに発展させるための基礎作業を行う。

II 次世代経営幹部候補のキャリア・システムの実態

1 次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態に関する既存調査

(1) 実態の確認方法について

本論では2012年から2014年にかけてなされた民間シンクタンク等の次世代経営幹部候補に関する調査結果を調べ、日本企業の次世代経営幹部候補の選抜・育成システムの実態に迫る。その際以下の6つの観点にその他を加えた7つで検討していく。それらは①制度等の有無、②導入目的と背景、③選抜対象層、④選抜方法、⑤管理部署、⑥被選抜者の特徴、⑦プログラム内容、⑧その他、である。

(2) 「2012年 人事労務に関する経営トップ・マネジメント調査結果」日本経済団体連合会（2012）

日本経済団体連合会（以下経団連）の調査は同団体及び東京都経営者協会会員1889社の労務担当役員以上を対象に行われたものであり、有効回答数578社（有効回収率30.6%）回答企業の内訳は製造業46.5%、非製造業49.3%でほぼ同数。ただし500人未満128社（22.1%）と中小企業の割合が高めである。

この調査は②導入目的と背景についてのデータが存在した。特に重視している中核人材（複数回答）という問いに対して「新たな課題にチャレンジできる」（61.3%）が最も多く、2位は「部下や後継者を育成できる」（39.8%）であった。経営環境の変化を踏まえたものであることが推察された。

（3） 『第36回 企業の課題[組織・人事編]グローバル経営を担うリーダー』日本能率協会（2014）

『第36回 企業の課題[組織・人事編]グローバル経営を担うリーダー』（日本能率協会，2014）の調査対象は同協会の会員企業1331社である。294社の有効回答が回収されている（有効回収率22.1%）。グローバル経営を担うリーダーに関連する調査なので回答企業の83.4%が現地法人を有している。また規模別には300人未満の企業が72社で1万人以上の企業が86社であり、特定の規模の企業に偏っていることはない。製造業が180社で非製造業が113社と若干製造業の方が多い。

この調査では②導入目的と背景、⑥プログラム内容、⑧その他についてのデータが存在した。まず②導入目的と背景であるが、「次世代経営層の発掘・育成」が組織・人事領域の経営課題のなかで2番目に高いものとなった（27.4%）。また次世代リーダーに求められる能力として「既存事業を変革する能力」63.3%、「世界で戦える経営能力」（62.2%）、「新たな事業を生み出す能力」（60.5%）となっている。

⑥プログラム内容であるが、次世代リーダー育成で重視していることとしては「計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験」（81.0%：「重視している」と「やや重視している」の合計）、既存事業を再建するマネジメント経験」（67.0%：同上）であった。異動によるキャリア経験の中で育成することが中心となっていると考えられる。また具体的な育成方法として既に運用しているものが「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」（60.5%）、「管理職前段階での選抜研修」（49.7%）、でありまた今後の強化の意向のあるものが「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」（77.2%）、「ビジネス

リーダー育成のためのキャリアパス」(70.4%)であった。研修とキャリアパスによる仕事経験が中心と考えられていることが伺える。

(4) 『新任役員の素顔に関する調査結果報告書』日本能率協会広報委員会 (2012)

この調査の調査対象者は 2012 年 1 月から 6 月までに上場企業において株主から選任された新任取締役 1445 人で、有効回答数 269 名 (有効回収率 18.6%) である。この調査は他のものと異なり、企業側ではなく経営幹部になった人から、人となりなど様々なことを回答してもらっているものである。その中で①制度等の有無および⑥プログラム内容を推測できるものがあった。①の制度の有無に関しては「経営者育成教育を受けてきたか?」という質問に対し、33.5%のものが「受けた」とした。また⑥プログラム内容に関連するものとしては「これまでに受けてきた経営者教育 (多重回答) という質問項目があり、最も多く選択されたものが「社内のトップ・マネジメント育成プログラム」で 50.0% であり、2 位が「子会社・関連会社の役員経験」(38.9%) であった。但し他の選択肢が「海外ビジネススクールへの派遣」5.6%、「国内ビジネススクールへの派遣」(27.8%)、国内外ビジネススクールへの留学 (0%) であった。企業が独自に用意した次世代経営幹部候補向け教育プログラムと異動による経験を中心とした育成が一般的になされていることが伺える。

(5) 『経営人材育成実態調査』リクルートマネジメントソリューションズ (2012)

この調査は従業員 1000 名以上の会社に質問票を配り、回収できた 263 社のデータによるものである。実際に何社に配布したのか、などは明記されていない。

①の制度などの有無についてであるが、経営人材育成候補を選抜する企業が 72.5%、行わないとした企業が 27.5%であった。なお②の導入目的と背景の項にも関係するが、導入していない企業の理由は「公平性」であった。つまり昇進機会の公平性を崩すことによる企業コミットメントや仕事のモチベーションに対する懸念が次世代経営幹部候補

の選抜・育成プログラム導入を躊躇させる要因となっていることが伺える。

②の導入目的と背景であるが、導入背景として「経営人材に求められる能力の質の変化」(89.5%:「あてはまる」と「やや当てはまる」の合計)が最も多く、次いで「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」(94.5%:「あてはまる」と「やや当てはまる」の合計)であった。

③の選抜対象層であるが、最も多かったのが課長層で 34.8%であった。

④の選抜方法に関しては、選抜方法そのものの内容に関する調査はなかったものの、選抜方法の課題として「選抜基準があいまいである」が最も多く、68.9%の企業が回答していた。

⑥のプログラム内容に関する事項としては、「経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を行っている」が 58.4%で育成方法としても最も多く用いられている。また次世代経営幹部候補をその育成を目的として最初に異動させる時期において最も回答が多かったのは「部長層」で 59.1%、次いで「課長層」の 58.4%であった。課長層で候補者を選抜し、部長層もしくは課長層で異動させはじめることが伺える。また異動による育成方法の課題として「現場が人を手放さない」が 54.1%、「異動・配置が計画的でなく場当たり的になっている」が 46.3%となっていた。「現場が人を手放さない」という課題においては、平野（2006）が指摘するように本社側と現場の情報の非対称性により、現場の機会主義的行動が発生している可能性を伺わせる。また「異動・配置が計画的でなく場当たり的になっている」という課題については、人事異動が多様な要因で決定されるものなので、そもそも一つの目的だけのために計画的に行えるのかは不確かであるが、少なくとも基本方針や基本的考え方が整理されておらず、場当たり的な対応の中でなされていることが伺える。

⑧その他としては、制度全般の課題について「実施後の経過観察やフォローが行われていない」が 50.6%、「費用対効果が明確でない」が 49.8%、「長期にわたる継続的な取り

組みができない」が 48.3%、「身につけるべき能力が明確になっていない」が 40.3%となっている。最後の「身につけるべき能力が明確になっていない」ということに 4 割以上の企業が回答しているということは、本制度で達成すべき事項そのものが曖昧であり、多くの企業がそうした状況にあることを示している。大きな問題といえよう。

(6) 『人材マネジメント調査 2013』リクルートワークス研究所 (2013)

この調査の調査対象企業は、東京証券取引所一部上場企業 1750 社に質問票を配布し、回収された 238 社 (有効回答率 13.6%) である。

①制度等の有無、に関してこの調査では公式の制度と、公式に制定された制度は導入されていないが意図的に運用されているレベルのものの 2 つの存在を尋ねている。公式の制度の存在について「次世代リーダーの選抜や育成の仕組みや制度がある」と回答したのは 21.0%であった。なお製造業だけでは 28.5、非製造業では 12.1%と製造業の方が公式制度として導入している割合が高くなっている。一方「特別の仕組みはないが意図的に選抜や育成を行って」という運用で対応している企業は全体で 20.2%であった。製造・非製造業別では製造業が 21.5%、非製造業 18.7%であった。両方合わせると全体では 41.2%、製造業は両方合わせて 50%となる。

③の選抜対象層についてであるが、「次世代リーダー育成の対象者」の平均年齢は 36.8 歳であった。製造業の方が積極的に制度を導入・運用していることから大学院修士・大学卒を中心的な人材と考えると、入社して 12~15 年経過した人材が中心のようである。

⑥プログラム内容であるが、この調査結果は他のものと大きく異なり、「MBA や executive 研修」が 59.2%、「海外へ派遣」が 30.6%となっている。「海外へ派遣」についてはグローバル化を背景とした海外現地法人などへの異動も含まれている可能性がある。

(7) 小括：次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態のまとめ

これまで検討してきた代表的なシンクタンクなどによる次世代経営幹部候補の選抜・

育成に関わる5つの近年の実態調査の結果を表2-2-1にまとめる。

①次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の有無に関しては5調査のうち3調査で調べられていた。結果は3割強から7割まで幅があった。企業規模が大きくなるほど制度導入率が高くなることなどが多くの調査において見られる。導入率7割となった調査の対象企業は企業規模1000名以上を対象としていた。②制度導入の目的と背景においては2つの調査で調べられていた。経営幹部をこれまでよりも早い時期に経営幹部にしなければならないなど発掘と育成の方法を見直す必要が生じていること、また事業全体の改革やグローバル競争力強化などを先導する経営幹部が必要となり、開発すべき経営幹部の能力の内容も変化したという認識が存在していることが伺える。ただしグローバル化への対応ニーズなどは企業によって異なることも見て取れる。しかし2調査からのみのことなので、状況を判断するにはもう少しデータを増やす必要がある。③選抜対象層についても2調査が結果を示している。対象層は課長層、もしくは37歳程度である。大学卒であれば入社14から15年、大学院卒（修士）で12から13年程度。平均的には課長職資格への昇格時期と重なることが推測される。

④選抜方法については調査されておらず、選抜時の基準の曖昧さが1つの調査で指摘された。選抜方法については、選抜基準によりどのような人材が選抜されているのかということに加え、選抜手続きは現場主導でなされるのか、人事主導でなされるのかによっても被選抜者の質が異なることが考えられる。ライン主導でなされる場合は、平野（2006）が指摘するように本社人事とラインの情報の非対称性によりラインが優秀な人材を出し渋る可能性がある。⑤被選抜者の管理部署であるがこれについては全く調査がなされていなかった。被選抜者が本社人事で管理されれば、事業部や職能を超えた人事異動が容易になることが考えられるが、ラインで管理されるならば範囲は同一事業部内などに限られる可能性がある。異動範囲の制限により育成方法の可能性も制限されることになる。⑥プログラム内容では、計画的ローテーションなど

異動による職務経験が7割から8割の企業が重要視するものであった。また約6割の企業が教育プログラムの重要性を認識していた。しかしながら1つの調査を除いて、MBAなど汎用の知識を得るための外部への派遣はあまりなされていなかった。最後の⑦その他であるが、ここでは継続的な取り組みが出来ていないことや、今後体系的な育成のためのローテーションの構築の必要性といった異動による育成のさらなる強化の意向が見られた。

表2-2-1. 近年の主要シンクタンク等による次世代経営幹部候補の選抜・育成

システムなどに関する調査結果

調査機関名(年)	日本経済団体連合会(2012)	日本能率協会(2014)	日本能率協会広報委員会(2012)	リクルートマネジメントソリューションズ(2012)	リクルートワークス研究所(2013)
観点	調査名 2012年 人事労務に関する経営トップ・マネジメント調査結果	第36回 企業の課題[組織・人事編]グローバル経営を担うリーダー	新任役員の素顔に関する調査結果報告書 ※新任取締役の選任以前の経験の調査	経営人材育成実態調査	人材マネジメント調査2013
調査対象企業	経団連及び東京都経営者協会会員1889社の労務担当役員以上、回答数578社(有効回収率30.6%)	協会会員企業1331社、294社(有効回収率22.1%)	2012年1月から6月までに上場企業で選任された新任取締役1445名、有効回答数269名(有効回収率18.6%)	従業員規模1000人以上の企業263社(有効回答数)	東京証券取引所1部上場企業1750社、有効回答数238社(有効回収率13.6%)
制度などの有無			●経営者育成教育を受けてきた経験 あり(33.5%)	●経営人材育成候補を選抜する企業が72.5%	●次世代リーダーの選抜や育成の仕組みや制度がある(21.0%)、特別の仕組みはないが意図的に選抜や育成を行っている(20.2%)、合計41.2%
導入目的と背景	●中核人材に求めるもの:「新たな課題にチャレンジできる」(61.3%)	●「次世代経営層の発掘・育成」が組織・人事領域の経営課題の重要性認識(27.4%、全体の2番目) ●次世代リーダーに求めるもの1)既存事業を変革する能力(65.0%)、新たな事業を生み出す能力(60.5%)世界で戦える経営能力(49.7%)。「世界で戦える経営能力」は3000人以上の製造業群では最も高くなる。		●背景「経営人材育成に求められるスピードが速まっている」(94.5%:「あてはまる」と「やや当てはまる」の合計)、「経営人材求められる能力の質の変化」(89.5%:同)	
選抜対象層				●課長層(34.8%)	●次世代リーダー育成の対象者平均年齢36.8歳 ●次世代リーダー育成プログラム年間対象人数 企業規模「1000人以上5000人未満」(32.5人)、「5000~10000人未満」(57.0人)、「1万人以上」(77.2人)
選抜方法	被選抜者管理部署				
プログラム内容		●重視していること:計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験(81.0%)、既存事業を再建するマネジメント経験(67.0%) ●具体的プログラム:「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」60.5%、「管理職前段階での選抜研修」(49.7%)	●受けた経営者育成教育内容で多いもの「社内のトップマネジメント育成プログラム」(50.0%)、「子会社・関連会社の役員経験」(38.9%) ●少ないもの「海外ビジネススクールへの派遣」(5.6%)、「国内外ビジネススクールへの留学」(0%)	●育成方法としての異動・配置 経営人材候補の育成を目的とした異動・配置を行っている(58.4%) ●異動時期 最初に経営人材候補の育成を目的に異動・配置を行う時期 部長層(59.1%)、課長層(58.4%)	●育成方法 MBAやexecutive研修(59.2%)、海外へ派遣(30.6%)
その他		●今後の強化の意向「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」(77.2%)、「ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス」(70.4%)		●選抜方法上の課題 選抜基準があいまいである(68.9%) ●全般的課題 実施後の経過観察やフォローが行われていない(50.6%)、費用対効果が明確でない49.8%、長期にわたる継続的な取り組みができない(48.3%)、身につけるべき能力が明確になっていない(40.3%)	

2 日本企業におけるホワイトカラーのキャリア・システムの実態研究

(1) 実態の確認方法について

本節では日本企業のキャリア・システムが用意しているキャリアの幅、すなわちどの程度横方向（異なる職務）に異動させるキャリア・システムであるか？という観点から検討する。理由は経営者が保有する「総合的判断力」（猪木,2002）など、経営者に求められる技量の習得のメカニズムを考える際、「総合的」というからには機能・職掌を超えた異動による仕事経験が必要と思われるが、実際にどのようなになっているのかを確認しておく必要があるからである。しかしながら日本企業の次世代経営幹部候補のみを対象とした研究は少ないため管理職層を対象としたものにまで広げて検討する。ここでは日本労働研究機構（1997, 1998）、砂田・遊間（1998）、辻（2008）、平野・内田・鈴木（2008）、一瀬（2012）を取り上げる。

横への異動におけるキャリアを明らかにするためのアプローチとして2つの観点から検討される（例えば日本労働研究機構；1997・1998）。1つは経験する機能³数に関するものであり、もう1つは一つの機能内で経験した職務数に関するものである。前者はさらに2つに分かれる。1つは従業員の専門性に関するものであり、現在の会社における勤続年数に占める最長経験機能分野の経験年数の比率である。専門性を重視するほど勤続年数と最長経験機能分野の経験年数は100%に近づくことになる。そしてもう一つは機能の経験数である。機能の数が多いほど特定分野の専門家というよりはゼネラリストとしての育成を目指しているものと考えられる。

後者は機能内での職務数についてであるが、日本労働研究機構（1997）は以下のように説明する。すなわち「広義の経理とはつぎの3領域の集合である。財務会計、管理会計、資金（ファイナンス）である。このうち10-15年という中長期をとっても、1領域しか

³ 機能(function)とは人事・営業・経営企画・生産・広報など経営上の異なる基本的役割をさす。研究者によっては職能という言葉を用いているが、同語は職務遂行能力の略称としても使用されるため、本研究においては基本的に機能という語を用いる。ただし職能という言葉を用いた研究を引用する場合は「職能」というように表記することとする。

経験しないタイプを狭、2領域を経験するものの中、3領域とも経験するのを広となづける。(中略)3領域のうち2領域はよく経験しても、3番目はすこし経験する場合も広とみる(p.5)。」機能内に存在する異なる職務数のうちどの程度経験したかを表すものである。

本研究は次世代経営幹部候補がどのようなキャリアにおいてどのような技量を学習しているのか、について明らかにしていくことが第一の目的である。そしてその際猪木(2002)が主張する「総合的判断力」などのものが学習されているのか、またあるとすればどのように学習されているのか、ということを中心テーマに据えている。そこで以下では第1の機能数に関連する研究のレビューを行い、管理職においても課長クラスであれば一つの機能を中心にキャリア展開が図られることが多いが、部長、そして役員と上位職になると他の機能へとキャリアの幅が広がる傾向にあることが示される。すなわち次世代経営幹部候補の育成の基本は課長職以降の複数機能経験によるものである可能性が高いということである。しかしながらこれはあくまでも一般的傾向であり、企業や企業内における機能の特徴などにより、キャリアの在り方は影響を受けることも示される。

(2) 機能数①：勤続年数に占める最長経験機能分野の経験年数の比率

日本労働研究機構(1998)は、日本・アメリカ・ドイツの大手企業⁴の課長クラスの管理職がどのような機能分野の経験をしているのか、について以下のような調査結果を報告している。それによると日本企業は現在の会社における勤続年数に占める最長経験機能分野の経験年数の比率が76%以上の「単一職能型」は39.2%、51~75%の「準単一職能型」が30.4%、50%以下の「複数職能型」が30.4%(27.4%+3.0%)となっていた。一方アメリカ企業においては「単一職能型」は65.6%、「準単一職能型」が18.7%、「複

⁴企業規模(従業員数)において日本企業は1000名~2999名が48%、3000名以上44%、アメリカ企業は3000名以上が93%、ドイツ企業は3000名以上が45%で999名以下が37%となっている。なお調査の回答者は日本・アメリカ・ドイツ企業共に4割が部長クラスで約6割が課長クラスである。回答者数は日本が1567名、アメリカが752名、ドイツが674名である。また職能別では人事・営業・経理のうち日本企業は経理が47%、ドイツは42%が人事である。学歴において最も多い層は日本企業が大卒で84%を占め、アメリカ企業は大学院以上で61%、ドイツ企業は短大卒以下で42%となっている。

数職能型」が 15.7% (14.7%+1.0%) となっていた。日米企業と同一企業属性とするためドイツ企業のうち従業員数 1000 名以上の企業に所属する 334 名を対象としたところ、「単一職能型」は 52.4%、「準単一職能型」が 29.3%、「複数職能型」が 18.3% (13.5%+4.8%) となっていた (表 2-2-2 参照)。日本企業はアメリカおよびドイツ企業と比べて「複数職能型」および「準単一職能型」が多く、3 タイプが 3 割から 4 割でほぼ均等に分かれていることがわかる。

砂田・遊間 (1998) は通信工業連盟、社団法人日本電機工業会 (当時) 加盟の 13 社の情報、事務管理、人事・労務、能力開発などの 10 機能 (同論文内では分野という語が用いられている) の部長クラスの管理者 145 名を対象にその人々のキャリアパターンを調査している。

表 2-2-2. 最長経験職能分野とその経験期間

	現在の会社における勤続年数に占める 最長経験職能分野の経験年数の比率(%)				
	25%以下	26~50%	51~75%	76%以上	計
日本 計1415人	3.0	27.4	30.4	39.2	100.0
アメリカ 計619人	1.0	14.7	18.7	65.6	100.0
ドイツ (従業員数1000名以上) 計334人	4.8	13.5	29.3	52.4	100.0

日本労働研究機構 (1998) p.13 をもとに筆者作成

キャリアパターンと被調査者の現在担当の機能に対して A から D の 4 パターンが想定されている。A パターンは該当機能の経験が他機能の経験よりも長い、B パターンは該当機能と他機能の経験は同程度、C パターンは該当機能の経験は短く、他機能の経験が長い、そして D パターンは該当機能の経験が全くなく、他機能のみの経験、というもので

ある。A パターンは 49.7%、B パターンが 9.0%、C パターンが 23.4%、D パターンが 17.9%であった。A パターンは先の日本労働研究機構（1998）のキャリア類型では「単一職能型」であり、電機業界において部長クラスになる人の約半数が「単一職能型」であり、B パターンは「単一職能型」および「準単一職能型」に区分されるだろう。C パターンと D パターンは共に「複数職能型」とみなすことができる。すなわち「単一職能型」および「準単一職能型」で約 6 割、残り 4 割が「複数職能型」となる。この研究で面白いのは新たに次の 2 つの発見があることだ。1 つは企業別のキャリアパターン毎の出現率に大きな違いがあることである。ある会社では A パターンが 82.3%いるが、別の会社では 26.7%となっており、業界環境よりも個別企業の条件により大きくキャリアパターンが異なることが示唆されていることである。2 つめが分野別のキャリアパターンの特徴についてである。機能分野によって他機能の経験を必要とするものと、しないものが存在するということである。情報・事務管理分野や経理・財務分野においては、ほとんどがその機能内のみの経験者が部長になっており専門性が重視されていると考えられる。一方で経営企画分野ではこの分野を経験することなく部長になる D パターンが 43.8%と半数近くを占めていたという。また同一分野で専門能力を高めるパターンと他分野での経験を活かすパターンに 2 分化している機能も確認されている。

辻(2008)はトヨタ自動車の社内報に掲載された事技系社員 2499 人の人事異動記事をデータベース化し、1960 年から 2000 年の間になされた約 8500 回の部署異動を分析している。機能については総合企画、総務人事、国内営業、海外事業、開発技術、生産技術など 11 に分類している。そして「キャリアの核」、すなわちある職業人の仕事能力の中核となる部分とし操作的にはトヨタ在籍中に通算して最大（最長）の期間を過ごした部署という概念を提示し、その部署に所属していた年数の分析を行っている。なお辻(2008)におけるキャリアの核を分析する際の部署とは先の 11 機能別のものとなっている。そして、「印象深いのは、どの分野の社員も 20 年前後を同じ分野（機能）で過ごしていることで

あり、同一分野（機能）での長期在籍がキャリア管理の大原則であることがここでも確認できる」としている。キャリアの核における平均在籍年数は 22・6 年である。より詳細には「製造生産、開発技術、生産技術、工務物流などの技術系分野や製造系分野では 23 年超である。これに対して総合企画、総務人事、購買調達などの事務系分野ではいくらか短くなり 20 年程度である。」としている。同論文に掲載されている具体的数字としては製造生産が 23.9 年、生産技術が 23.6 年、工務物流が 23.4 年であり、総合企画は 19.6 年、総務人事は 20.4 年、購買調達が 21.1 年となっている。また辻（2008）では、到達最高地位別にキャリアの核年数とキャリア核比率を算出している。キャリアの核年数においては係長級が最高地位の者が 24.6 年、そして課長級が 24.5 年、次長級が 21.3 年、部長級が 20.5 年、役員級が 21.7 年となっている。大きな傾向として高い地位まで出世した者ほどキャリアの核年数は短くなっている（表 2-2-3. 参照）。

表 2-2-3. 到達最高点とキャリア関連指標

最高地位	経験分野種類数(回)	キャリア核年数(年)	キャリア核比率(%)
4係長級	1.2	24.6	65.3
5課長級	1.6	24.5	71.0
6次長級	1.9	21.3	67.4
7部長級	2.2	20.5	64.5
8役員級	2.1	21.7	63.6
合計	1.8	22.6	67.8

出典：辻（2008）一部抜粋

上述の辻（2008）から機能分野に関係なくトヨタでは職業キャリアの 6 割～7 割は同一機能内で過ごすこと、そして事務系分野の機能と技術系分野の機能では、キャリアの核機能における在籍年数に 3～4 年の差が存在していること、そしてキャリアの核年数は部長・役員になる者の方が係長や課長が到達最高地位の者よりも短い傾向が存在することが伺える。

平野・内田・鈴木（2008）はハウス食品株式会社の28名の部長・次長クラスの調査を行い、同様の分析を行っている。それによると最長経験機能分野の経験年数が勤続年数に占める割合は最大が100%で最小が34%となっている。日本労働研究機構（1998）と同様に76%以上の「単一職能型」、51%～75%までの「準単一職能型」および50%以下の「複数職能型」に平野ら（2008）に示されているデータを用いて筆者が分類すると、「単一職能型」が最も多く78.6%、次いで「準単一職能型」の14.3%、そして「複数職能型」は7.1%となった。最長経験機能分野の経験年数の勤続年数に占める割合という観点からみるとハウス食品株式会社は、アメリカ型の企業に近いことがうかがえる。

一瀬（2013）は警察官僚（警察庁）と地方採用警察官のキャリアの幅を分析している。これによると警察官僚は平均的には其々の全キャリアのうち、1/3が官房系業務、キャリアの核（特定専門分野）に1/3、その他業務+出向に1/3ずつに振り分けられていた。一方地方警察においては警部までは同一職務内の幅広いキャリアを経験し、時に他部門を経験するキャリア・システムとなっていた。ただし地方警察官の中でも警視以上（警察全体の2%）の上位層では徐々にキャリアの幅が広くなり、官房系業務の経験年数が増えるような技能形成手法が採られていることが確認された、とする。そして「警察官僚は、官房系（総務・警務）部門に多くの人的資源を配分しながら他部門への多彩な異動が行われているが、それは自治体警察(25万人)を含めた警察組織全体をマネジメントするための必須技能である『総合的判断力』を警察庁が国家組織として蓄積するためのシステムであると言える」とした。

民間企業とは異なるものの、現場のオペレーションを担当するも者は基本的に1つの機能内を中心とした「単一職能型」、「準単一職能型」のキャリアを歩み、組織全体への責任を有する（ことを期待される）者については「複数職能型」のキャリアとなっていることは、辻（2008）のトヨタを対象とした研究と同様の内容となっている。

ここから日本企業の課長クラス以上のキャリアにおいて平均的には「単一職能型」「準

単一職能型」「複数職能型」それぞれが一定比率は存在することが明らかである。そして日本企業は課長クラス以上においてアメリカやドイツ企業と比べ専門性のみだけでなく、より多くの機能を経験したゼネラリスト型の人材（「複数職能型」）が存在していることを示している。しかしその比率などは機能や企業の要因によって大きく影響を受けることも確認された。また特定の機能間で異動が多くなされる可能性も一部の研究から示された。次世代経営幹部候補のキャリア経験における学習を検討していくうえで参考になるのが、辻（2008）による分析であった。それは部長級もしくは役員級まで到達した人材のキャリアの核における年数が係長や課長層よりも短いというもので、これは一瀬（2013）の警察官僚を対象とした研究と同様のものとなっており、経営幹部に求められる組織全体を管理するための総合的判断力を開発することが企図されているのではないかと考えられる。

なおこれらの研究のいくつかは次世代経営幹部候補を含む課長層から部長層を対象としたものであること、また機能分類が統一されていないこと、さらに「単一職能型」、「準単一職能型」、「複数職能型」という分類は今回比較を容易にするために便宜的に日本労働研究機構（1998）に揃えたものであり、この分類自体に理論的もしくは経験的な根拠があるわけではないことに留意する必要がある。

（3） 機能数②：経験機能数

ここでは次世代経営幹部候補が実際にいくつの機能を経験しているのか、を明らかにしていきたい。

先にも示した砂田・遊間（1998）の通信工業連盟・日本電気機械工業会加盟の13社を対象とした研究において、機能間の異動に特定の傾向が存在し、4つのグループが存在していたという。第1のグループは人事・労務・能力開発と法務・総務である。第2のグループが生産管理と物流管理である。第3のグループが営業・マーケティング分野を中心に、国際業務と経営企画である。そして第4のグループが経営企画を中心に、経理・財務

分野と営業・マーケティング分野である。そして電気機械器具製造業においては、分野（機能）及び複数の分野（機能）を含むキャリアグループ内で異動する専門的なキャリア形成がされている、としている。このことは経験機能数が2～3程度になることを含意している。

守島（2002）は先の日本労働研究機構（1998）のデータを用いてキャリアの幅について分析を行っている。それによると日本企業の人事部長・人事課長・営業部長・営業課長・経理部長・経理課長それぞれの経験機能数を算出している。人事部長が3.26、人事課長が2.58、営業部長が4.38、営業課長が4.06、経理部長が2.68、経理課長が2.21である。

ここから日本企業のホワイトカラー管理職層は平均的には2～5機能を体験することが伺える。また課長よりも部長の方がどの機能においても数値が高くなっている。課長から部長の間に新たな機能を体験する傾向があり、また経験機能数はそれほど多くないことから、キャリアの初期には同一機能内に傾向があることが推測される。守島（2002）は、早い時期から、職能（機能）間を横断してキャリアを開発することは一つの職能内で複数の職域を体験する際に積み上げの効果が期待できず、人材開発のためにはあまり有効ではないと推測され（中略）我が国では、部長や課長という中間管理職レベルから、将来の経営者層の育成を意図した職能（機能）を横断したキャリアの拡大が始まると解釈されよう、とした（284頁）。

辻（2008）によるトヨタのデータ分析によると事技系社員が体験する機能数は平均で1.78回であった。より詳細には1分野（機能）経験者が48%、2分野（機能）経験者が33%、3分野（機能）以上の経験者が20%であった。そして社員の8割（1分野（機能）＋2分野（機能）経験者）のキャリア形成は深さ追求であり、例外的な2割（3分野（機能）以上経験者）が幅追求型になっている、とした。この研究では調査対象者の到達最高地位と経験分野（機能）数の分析も行っている（表2-2-3. 参照）。到達最高地位が係長級では経験分野（機能）数は平均1.2、課長級1.6に対し、部長級は2.2、役員級は2.1と

多くなっている。先のキャリアの核に関する調査と同様に到達地位が高くなると経験機能数が増えることが確認された。

平野ら（2008）に示されているハウス食品株式会社のデータを計算すると、経験機能数は2.1となる。同論文内においても経験した職能数の平均は2を超え、とある。平野ら（2008）はさらに調査対象者が入社時から係長任用時、課長任用時、次長任用時、部長任用時の各段階においてどの機能に配属されていたのかという、キャリアパスを明らかにし、分析をしている。それによると「研究・開発部門以外の多くのマネジャーは、現場第一線（地方の支店・出張所）からキャリアをスタートさせ、営業関連の知識を得た後に他の部署（機能）へと移っていることがわかる。また、特定の職能（機能）の部署（営業企画、資材・購買、工程管理、製品開発・設計）には新入社員は全く配属されていない。これらの部署は、ハウス食品において戦略的に重要な職能（機能）であり、他の部門での経験を経たうえで配属されている」としている（平野ら，2008）。すなわち企業の採用する戦略要因によりいくつかの他の機能を経験しないと配属されない機能が存在する可能性がある、ということである。

また同研究は機能毎の平均経験機能数を算出している。それによると経営企画は2（1名）、法務5（1名）、経理・財務2（1名）、人事・教育2（1名）、総務・秘書4（1名）、営業企画2.6（5名）、販売・営業2（8名）、貿易・海外事業2（1名）、資材・購買・工程管理2（1名）生産技術・生産管理1（2名）、製品開発・設計2（1名）、研究・開発1.2（5名）となっている。生産技術・生産管理および研究・開発機能は入社後ほとんどの人が異動せずに配属されていることがわかる。つまり機能によって必要とされるキャリアの幅が異なることが示唆されている。

経験機能数の観点から次世代経営幹部候補のキャリアの実際を検討してきたが、ここで明らかになったことは、一般的に管理職になっている人は2から3の異なる機能を経験しており、その中でも役員などに到達する人はそれより多くの異なる機能を経験する、

ということである。あくまでも平均的な像であるが、課長級までは基本は専門性を重視した異動がなされるが、経営幹部のポジションに近づくにつれ、多機能を経験するようになるというものである。しかしながらこのような一般的傾向は各企業の戦略や機能そのものの特性などにより影響を受けることも明らかになった。

(4) 小括：日本企業におけるホワイトカラーのキャリア・システムの実態

次世代経営幹部候補のキャリアの実態を明らかにするために、本節では日本企業におけるホワイトカラーのキャリア・システムの実態についての研究について、勤続年数に占める最長経験機能分野の経験年数の比率および経験機能数の観点から接近した。その結果どちらのアプローチからも同様の内容が確認された。確認された内容は以下の5点である。

- ・日本企業の管理職は平均的に2から3の異なる機能を経験している
- ・日本企業の管理職には「単一職能型」、「準単一職能型」、「複数職能型」それぞれが存在している
- ・日本企業の管理職のうち、経営幹部になる者はならないものに比べて経験機能数が多い傾向にある。すなわち次世代経営幹部候補は異なる機能経験による育成がなされている可能性が高い
- ・日本企業は一般的に課長職級までは専門性を中心とした機能内の異動の方が多く「単一職能型」、「準単一職能型」が多いが、その後は「複数職能型」に移行するという傾向がみられる
- ・上記1から4の日本企業の管理職のキャリアの実態の平均的傾向は、あくまでも平均的なものであり個別企業の戦略やその企業内における機能の特性などにより影響を受ける

ここでは日本企業のホワイトカラーのキャリア・システムの実態を見てきた。レビューしてきた研究から一般的な傾向として上記5点を特徴とした。しかしながら多くの研究

がメーカー中心のものであることを考慮する必要がある。

Ⅲ 次世代経営幹部候補のキャリア経験からの技量：技量分類枠組みの構築

1 はじめに

ここでは次世代経営幹部候補が学習している技量について検討していく。ただし前に記したように次世代経営幹部候補を明示的に選抜し育成していくプログラムが日本企業に導入されるようになってまだ10年である。それゆえに次世代経営幹部候補のみを対象にした育成の研究は筆者の知る限りない。また技量に焦点をあてた研究もない。そこで次世代経営幹部候補に求められるものは経営幹部が有するものであり、技量は能力・資質の中に含まれるものであることから、日本企業の経営幹部が有する、もしくは学習した能力・資質に関する研究をレビューし、次世代経営幹部候補がキャリア経験の中からいかなる技量を学習するのかということについてのヒントを得ていこうというものである。その上で次章において実証研究を行う際の次世代経営幹部候補の技量を分類する枠組みを構築する。

まず小池（2005）のホワイトカラー層を対象にした知的熟練論を中心に、知的熟練論を確認する。次いで橋木（1995）、伊藤・照山（1995）の日本企業の役員を対象としたゼネラリストとしての資質・能力に関する研究をとりあげる。その上で経験学習を想定した、もしくはそれに類似したフレームを採用している研究に基づくものを確認していく。具体的には McCall, Lombardo, & Morrison（1998）や金井・古野（2001）、金井（2002）の一言ひけた経験と学習に関する研究、および松尾（2013）の管理職の経験学習と能力に関する研究である。

上記の検討が終了した後、検討結果およびホワイトカラーのスキルに関する分類軸を提示している本田（沖津）（2002）を検討し、技量の分類枠組みを構築する。

2 知的熟練論の検討

小池（2005）はホワイトカラー層がキャリアの中での経験から不確実性対処の能力（知的熟練）を獲得するメカニズムを日本労働研究機構（1997）のケースなどを用いながら詳しく説明している。以下にその内容を要約して示す。まず第一線あるいは下積み経験により、ある機能に配属されたホワイトカラー層の人は、そこでの業務に必要な基礎的知識を習得する。メーカーにおける経理担当者の予算管理の仕事には、原価管理における予実分析を適切に行い得る力が必要であり、そのためには製造過程や製品の知識が不可欠になる。すなわちキャリアの初期に工場に配属され、製造ラインの原価管理を経験する必要があるということである。そしてその後同一機能内の同じ職務において製品・組織・市場などの異なる職場に異動して、経験の幅を広げるようになる。但しその範囲は同一機能内そして同一製品群の事業部（本部）内に留まることが普通であるとする。

同一機能内に留まる理由としては2つを挙げる。第1は他の機能に異動すると、そこで必要な技量の習得にかかるコストが大きく、そのコストが異動による利益を超えてしまうことである。なおこの習得のコストは企業にとっての訓練コストと考えて差し支えないであろう。小池（2005）では予算管理の人が営業に異動することがない理由として以下のように説明する。すなわち、「なぜ経理のなかにとどまるのか。予算管理の仕事を見ていけば、製造過程や営業の動向の分析も極めて重要であった。かといって営業に回ってもそこで戦力になるほど熟達するには時間がかかりすぎる。要するに、経験を広げすぎると損失が利得をこえる。」とする。

同一製品群の事業部（事業本部）に留まる第2の理由としては、異動前の事業部で習得した技能が活用できなくなることによる機会コストが発生するからだとする。小池（2005）は「もし半導体事業本部から産業機械本部へ移動すれば、折角の製品知識、製造知識、市場知識が活用できない。移るときは産業構造の変動に応じた雇用調整の意味となる。」と

している。それゆえ幅広い1職能(機能)型か、せいぜい主+副職能(機能)型つまり営業12年人事3年などというタイプになろう(小池;2005, p.62)、と主張している。これは第1節で検討した日本労働研究機構(1998)のキャリア分類における「単一職能型」(単一職能型)および「準単一職能型」(主+副職能(機能)型)と同じである。同様のことを中村(1992)、野田(1995)も主張する。このような基本的に「専門のなかでの幅広さ」(小池,2005)が不確実性対処の能力の涵養に関係しているのかということであるが、小池(2005)は2つの重層的効果を指摘する。

1つは多様で複雑な問題への対処である。小池(2005)は卸の営業の例を挙げる。これによると卸の営業で最も要求される技能は顧客への相談機能である、とする。そして顧客である小売店の商圈は多様で、個性を踏まえて提案する必要がある、そのような技能を身につけるためには多様な地域、多様な店を経験しなければならないとする。このことを抽象化して整理すると同一職務を多様な文脈で遂行し経験し学習することで、様々な状況への対処能力が高まる、ということであろう。ただし先にも示したように技量の機会コストを発生させない範囲という制限が存在する。

もう1つは重層的な相互作用である。小池(2005)ではデパートの例で説明している。すなわちデパートの紳士服部門において店頭販売を10年ほど経験すると、ときに仕入れに異動となる。またその後仕入を経験した後店頭販売に戻ることもある、という。これは仕入れという職務には単に商品を仕入れるだけではなく商品開発の企画も行うので、店頭での消費者の要求を知ることが基本となる。また仕入れにおいて関連する複数商品を順次経験すると、メーカー、デザイナー、問屋をよく知り、その人たちとの交渉の在り方なども理解するようになる。店頭販売に戻るとこれら関係者のことを念頭に置いたうえでの適切な意見を仕入れに伝えることができるようになる、ということだ。つまり同一機能内の職務遂行上の知識や技量間に相互の補完関係が存在する場合、新しい職務に異動した際に補完関係から異動先で学習コストを上回る価値を提供できる。また元の機能に

戻った際にも、異動先での技能と元に戻った機能における職務との補完関係による重層的な相互作用効果から利益が見込め、またこの場合は最初の職務の技量などの習得のためにかかった費用が埋没しないので、専門の中での幅広さを企業は追求するということである。

ここから小池（2005）が主張するホワイトカラー層の知的熟練の本質は同一機能内における同一職務を多様な文脈で行うことによる「多様で複雑な問題への対処能力」と同一機能内の異なる職務を経験し、その職務間補完関係の理解に基づいた「重層的な相互作用による問題処理能力の向上」ということになる。

なおこの論にはいくつかの前提もしくは範囲が設定されているように思われる。第1がキャリアによるホワイトカラーの能力開発の目的を特定の事業（本）部や機能内における不確実性処理に限定しているということである。前節で課長級より上位層になるほど専門外の機能への異動がみられることを確認し、その上で経営幹部に求められる総合的判断力（猪木；2002）や守島（2002）が提示した「経営者層の育成」などがなされている可能性が示されていたが、ホワイトカラー層を対象とした知的熟練論では説明の対象範囲に入っていない可能性がある。複数事業部や複数機能を経験することによる会社全体についての知識を増やし、そのレベルで判断したり、全体を統率したり、変革したりする技量を次世代経営幹部候補に学習してもらうことが必要であれば、一つの事業部や機能で得た知識や技量の機会コストが発生しようとも、それが理由で事業（本部）間もしくは機能間異動を行わないということは、それ自体が非合理的なこととなる。例えば実際企業経営においては全く異なる事業間におけるシナジー効果も存在する（例えば Campbell, 1998）。このことは事業間シナジーの創出・管理・再構築などについては複数の製品や地域事業部を経験している経営幹部の存在が有効となることも考えられる。先の機会コスト問題のみをとりあげるということは、事業間シナジーを考慮しない事業部や機能（部）の運営を前提とするもので、次世代経営幹部候補にならない大多数の管理職クラスまで

のホワイトカラーを基本的に対象としていると考えられる。

このことは異動による機会コストを根拠とした事業部内及び機能内に基本的に範囲を限るキャリアの幅の問題の再考を必要とする可能性を示唆する。それはもし経営幹部に求められるこれらの総合的判断力が企業特殊性を有するものであり、外部労働市場からの調達が困難であるならば、企業は必然的にこれらの能力を自前で開発する必要がある。しかし一方で経営幹部人材のポストは限られている。ここらへんに一部の人材対象に総合的判断力を育成し、大多数の人にはそのことを行わない理由が存在する可能性がある。

第2は職務遂行における価値創造プロセスにおける不確実性処理、即ち技術上の不確実性処理に焦点を当てているものであり、リーダーシップやその基盤としての信頼蓄積(Hollander;1978)、事業部ごとに異なる組織文化の理解等といった組織的側面には照射していない。

第3に新たなところで異動した場合、一から全て学習しなければならないということを前提としている可能性が高いことである。このことはこの知的熟練論において適正なキャリアの幅の根拠となっていることなので、この点に関しては認知科学における学習理論からの検討が必要であろう。第1と第2の点については知的熟練論の理論上の適用可能範囲に関するもので、理論的問題点を指摘するものではない。本研究との関係からすると次世代経営幹部候補が知的熟練論の対象範囲となるのか否かが問題となる。経営幹部候補に事業間シナジーなど複数事業部や異なる製品群の総合的管理や組織的側面が求められるのか否か、に関係する。

3 ゼネラリストとしての能力・資質に関する研究群の検討

一方で機能領域とは関係のない、よりゼネラリストとしての能力・資質が重要であるという研究も存在する。橘木(1995)、伊藤・照山(1995)は全国上場企業および非上場の大手生損保会社の役員より無作為抽出した8000人を対象として被調査者本人が認識し

ている役員的能力・資質に関する研究を行っている。橘木（1995）は因子分析を行い、その結果から3因子を抽出している。第1因子は「協調性・公平性・そして信用の高さ」、第2因子は「強い精神力・斬新さ・冒険心」、そして第3因子が「知識の豊かさと計画性」である。伊藤・照山（1995）は会社役員にとっての重要な能力・資質について記述された項目の平均点を算出し、「公平さ」「組織作りと統率力」「多様な情報を処理・統合する能力」「会社と事業についての広範な知識」の4項目において高い値を示していることから、これらを役員的能力・資質としている。そして役員はスペシャリストよりゼネラリストとしての能力・資質がより重視されているとした。

この2つの研究において重要なことは、以下の2つであろう。第1に特定の機能に関する知識とは関係ない能力・資質が役員に必要なものと本人たちが認識していることである。第2は会社組織を束ね動かしていくためのリーダーシップや、会社や事業全体についての広範な知識といったものが役員に必要なものと認識していることである。役員にはスペシャリストよりゼネラリストとしての資質が求められているという結論となっている。

これらの研究は日本の主要企業の役員を対象とした体系的実態調査として大変意義のあるものであるが、理論的に説明する作業が今後委ねられている。特に役員がゼネラリストとしての資質や能力が求められているということであるならば、それはどうしてか、またスペシャリストとしての技量などは役員に不要なのか否かについても明らかにしていく必要がある。

4 「一皮むけた経験」とリーダーの持論に関する研究群の検討

McCall, Lombardo, & Morrison（1988）はホワイトカラー管理職のキャリア上の経験と学習の関係を明らかにしている⁵。それによると成長する経験(developmental events)は

⁵ McCall, et. al.（1988）は1981年より調査開始し、最初に3社79名のインタビュー調査を行い、その後追加で他の3社から半構造化質問紙調査を行い112名の回答を得ている。合計6社191件が分

1. 厳しい試練：職務配属からの学び(trial by fire: learning from job assignments)、
2. 他者が重要な時(when other people matter)、3. 修羅場(hardship)の3領域に分類し、さらにそれぞれをより具体的な経験に細分化している。

まず1. 厳しい試練：配属からの学びであるが、これは中分類として①場づくり(setting the stage)、②説得による先導(leading by persuasion)、③ラインでの指揮(leading on line)が設定されている。①場づくりにおいては(1)初期の仕事経験(early work experience)、(2)最初の管理職業務(first supervisory job)、②説得による先導では(1)プロジェクト/タスクフォースへの配属(project/task force assignments)、(2)ラインからスタッフへの異動(line to staff switches)、③ラインでの指揮では(1)ゼロからのスタート(starting from scratch)、(2)事業の立て直し(turning a business around)、(3)広範囲の管理(managing a larger scope)に類型化され、まとめられている。次いで2. 他者が重要な時において、であるが(1)上司(bosses)のみに分類されている。最後の3. 修羅場であるが、これは(1)個人的トラウマ(personal trauma)、(2)キャリアの挫折(career setback)、(3)仕事の変更(changing job)、(4)事業の失敗(business mistakes)、(5)部下の業務遂行問題(subordinate performance problems)の5つに類型化されている。

McCall, et. al. (1988) ではこれらの経験に対し特定の学習が伴う傾向があるとし、以下のように分析している (表2-3-1 参照)。

金井 (2002) は一皮むけた経験となるものは以下の8種類の異動や配属であることを示している。第1が入社 初期の配属、第2が初めての管理職、第3がプロジェクト・チームへの参加、第4がラインからスタッフ部門・業務への配属、第5が新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、第6が悲惨な部門・業務の事態改善、第7が昇格・昇進による権限拡大、第8のその他上記以外の異動・配属である。なおこのような経験からどのよう

析の中心。最終的には計12社以上でデータ収集がなされる。対象企業はすべてフォーチュン500で、被調査者の属性は全員白人・男性・年齢は40代前半から半ば。ここから616のイベントと1547の教訓を得た、としている。

表 2-3-1. 経験と学習内容の関係

経験領域	経験(大分類)	経験(中分類)	潜在的な教訓: 主要学習要旨
<p>厳しい試練: 配属からの学び</p>	①場づくり	(1)初期の仕事経験	<p>労働の世界への移行。一連の現実経験—学校では教わらない多くの学ぶべきことがあることの認識</p> <p>働く人々。人々の違い、彼ら／彼女らを動機づけているものへの洞察</p> <p>自己についての洞察。組織において物事を行い新たな状況を操る技量への自信</p>
		(2)最初の管理職業務	管理は技術的な仕事と異なる: 人々を効果的に扱うことを学ぶことが管理の中心である
	②説得による先導	(1)プロジェクト/タスクフォースへの配属	他者の視点の理解: 他者の経験を持ち合わせておらず、またしばしば状況を制御する手段がないので、管理者は納得させたり、説得したり他者の考えを学ぶために質問することを学ぶ。管理者はプロジェクトを完了するために共通の目標と戦略を導入するためにこの知識を用いていた
		(2)ラインからスタッフへの異動	<p>企業戦略と文化の理解: 管理者は事業の可能性を考えるより広範な技術的フレームワークを開発し、そしてどの可能性が実現するのかについて企業文化が影響を与えることを理解するに至っていた</p> <p>曖昧な状況への対処: 管理者は正しい答えなどありえない、またほとんど見えないようなトピックについて力のあるエグゼクティブと折り合いをつけなければならないことについての不安への対処を学んでいた</p>
	③ラインでの指揮	(1)ゼロからのスタート	混沌とした状況や様々な要求から、管理者は何が重要かをいかにして明らかにするか、そしてそれらを片づけるためにどのように構造化すればよいかを学習していた
			スタッフをつくることで管理職は部下の選抜方法、訓練方法、動機づけ方法を学習した
			こうした経験を乗り切ることによって管理職は困難な状況でもなんとかやっつけていることを学んでいた。この素晴らしい忍耐力により自信を深め、リスクテイクの意志を増大させていた
		(2)事業の立て直し	管理職は直接如何にリーダーシップが重要で、その役割は如何に孤独なものとなりえるかを学習していた
			毅然と説得的になること: 管理者はどの選択肢を選ぼうとも、人に関するコストが存在するような時でも毅然とした意思決定ができるようになった。また何かを取り壊し、再構築する最良の方法は他者を変革に取り込むことであることを学んでいた
			毅然となり人を手段として扱うようになること(ダークサイド): 何人かの管理者は目の前の仕事に焦点を当て、人を通してではなく数字で変革を行った。悲惨な状況においてはこのことは時として必要となるが、人へのケアの欠如は非生産的であった。立て直しの任務により毅然さ、構造および事業を好転させるために必要なコントロールシステムの作り方を学習していた。管理者は、そうでなければならぬ時は殆ど説得的であった。完全な権限を有している場合は、しばしば他者を手段的に扱っていた
	(3)広範囲の管理	他者を信頼すること: 職務が大きくなると管理者は直接に行うだけではなく、他者を動機づけて自分たちが設定した仕事を達成させることを強いられるように感じていた—管理職は部下を育てることですべきことを自ら決定できるようになっていた	
		エグゼクティブのように考えること: 管理者は精神的に移行していた—物事をうまく行うことから物事がうまくなされることを見ることへと	
2. 他者が重要な時	(1)上司	<p>管理上の効果性に向けての活動中の価値の重要性について</p> <p>組織において人はいかに扱われるべきか、そして管理者の部下に対する特別な責任について</p> <p>隠れた欠陥および強み弱みとなり得ることの潜在的な損害効果について</p>	

表 2-3-1. つづき

3. 修羅場	(1) 個人的トラウマ	他者への感受性: きちんとした業績評価をしない管理者のように、苦痛の結果としての思いやりから何某かの教訓を学ぶ
		制御不可能な出来事への対処: 誰も出来事を制御できないが我々はいかにそれに対処すべきかについては制御可能である—その状況に直面したらそれにずっと耐えなさいというのは共通の反復句だ
		個人的限界の認識/仕事と個人的生活のバランス: 立ち止まってしまうことは個人的トラウマの中心的テーマである。そして人の欠点と盲点について考えてしまい、しばしば自分自身の人生の生き方を再考するような決定に至っていた
	(2) キャリアの挫折	自己: 管理者は自身の限界に直面すること、そして非現実的な期待を下げることを学んでいた
		組織: 管理者は組織内政治や統合により負けるという予期できない変化への対処法を学んでいた。彼らの教訓は実用的なものから自分の考えを分かってもらうべき周囲に対して悲観的なもの、方法、忍耐と彼らの状況についての長期的視点の必要性にまで及ぶ
		職務: 管理者はどのような種類の職務が嫌いなのか、そしてこのことから自分は何をしたのかを学習していた
	(3) 仕事の変更	自分のキャリアに責任を持つ: 管理者は何をしたいか、なぜそれを望むのかを決定して、実行していた。彼らは自分のキャリアの障害物を取り除く機会を探すことについて自分自身を信頼していた
	(4) 事業の失敗	関係性の操作: これらの経験の大多数は他の人々を適切に考慮することの失敗を含んでいた。他者の扱い方を間違えたり無視したりしたこの結果に関する様々な教訓を学んでいた
		自分自身の制御を超えた状況への対処: 左遷やそれに類したことにより、管理者は不屈さや可能性に対して頑張り抜くことを学んでいた
		個人的な限界: このよう失敗は、管理者が経験豊富であるときに概して生じるので、何人かの管理者は謙虚さを学んでいた。彼らは明らかなこと—関係性は組織の接着剤であるという事を無視するという罪を犯していた
(5) 部下の業務遂行問題	立ち向かい活動する: 衝動も先延ばしも避けるときである。他者の失敗や弱点に対処するには、その問題に対峙する時間とエネルギーを投資する勇気が求められていた	
	辛さの共有 (pathos): 最も長く記憶されるであろうものは、たとえ状況がどのようなものであれ、そのやるせなさである。共感は無くてはならないものの一つである	

出典: McCall, et al(1998)pp.15-117 の内容を基に筆者作成

なことが学ばれているのか、ということであるが、例えば第 5 の新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げにおいては「関与している仕事全般」「戦略的考え方」「組織・管理体制の構築・活用」「交渉時の戦略」「逆境に負けない」「曖昧な状況に対処する」などが学ばれているとしている。これらは特定機能においてのみ必要とされるものではなく、マネジメントを行い、リーダーシップを発揮する際には有効と考えられるものである。

金井・古野 (2001) は関西経済連合会の人材育成委員会に参加している企業 19 社のトップ 20 名およびリクルートワークス研究所によって収集された日本のリーディングカンパニー 10 社の次世代リーダー候補 26 名を対象に McCall, et. al. (1988) と同様の研究を

行っている。ただしデータ収集方法は全てインタビュー調査によっている。それによると日本企業で成功を収めている管理職層は自身の仕事経験の中からリーダーの要件を学習し、それによりリーダーシップを発揮していることを明らかにし、そうした学習のきっかけとなる経験を「一皮むけた経験」と呼び、経験と学習内容についてまとめている。関西経済連合会所属企業トップのデータによると一皮むけた経験となるものは以下の 8 種類の異動や配属であるとしている。第 1 が入社 初期の配属、第 2 が初めての管理職、第 3 がプロジェクト・チームへの参加、第 4 がラインからスタッフ部門・業務への配属、第 5 が新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、第 6 が悲惨な部門・業務の事態改善、第 7 が昇格・昇進による権限拡大、第 8 がその他上記以外の異動・配属である。そして経験から学習した教訓としては 5 領域に分類された 33 個のものが明らかにされている。5 領域と各領域内の項目例および数を示すと、第 1 の領域は業務などの設定・遂行で「関与している仕事全般」など 6 項目、第 2 が人的な関係への対応で「他人の考えを理解する」など 12 項目、第 3 が基本的な価値で「基本的なマネジメントのあり方」など 3 項目、第 4 が幹部としての気質で「逆境に負けない」など 6 項目、第 5 が個人としての気付きで「自分の限界と盲点」など 6 項目である（金井・古野；2001）。

これら一連の研究から明らかなのがプロジェクト・チームへの配属、スタッフ部門への配属、ゼロからの立ち上げなど一つの機能内の職務の範囲を超える業務が割当てられる、もしくは他機能への異動と考えられるものが主要なイベントであることが明らかになっていることである。特に金井・古野（2001）では新規事業の立ち上げなどゼロからの立ち上げの経験は他の経験と比べはるかに多くの教訓が得られている。しかもその経験により頻度多く学習され（3 回以上）、それ以外の経験ではあまり学習されない（ゼロからの立上げによる学習が 50%以上）教訓は、戦略的考え方（業務などの設定・遂行）、組織・管理体制の構築・活用（業務などの設定・遂行）、交渉時の戦略（人的な関係への対応）などである。これらは伊藤・照山（1995）の「多様な情報を処理・統合す

る能力」「会社と事業についての広範な知識」などに対応するものである。また事態改善・再構築という異動・配属の経験もトップとなった人に多くの学習をもたらしている。その中には逆境に負けないなどがあり、これは先の橋木(1995)の「強い精神力・斬新さ・冒険心」と同様のものと考えられる。

即ち機能というひとつの専門領域だけで対応できるものでなく、複数の様々な機能上の知識などを動員し、対処しなければならない新規事業や新組織の構築、不振事業などの再構築などの経験が最終的に経営幹部となっている人の能力などの開発に役立っていることが伺える。

この調査は西山(2004)により追試がなされている。それによると一皮むけた経験(一皮むけたイベント)やそこからのレッスンにおいて出現順位などは異なるもののほぼ同様のものが確認されている。

リーダーシップの持論形成論が本研究に示唆することは以下の3つがある。第1は縦方向も含むが異動や配属において、特定機能とは関係のない組織のマネジメントやリーダーシップに関する学習がなされていることである。第2が異動の中には新規事業・新市場開拓などゼロからの立ち上げを行う職務へと異動する人材がおり、これは知的熟練論が主張する学習コストを意識した「専門内での幅広い経験」という考えでは、そもそも説明しづらい可能性がある現象が存在する、ということである。第3は経験し、それを内省し、教訓を得るという Kolb(1984)の経験学習論に類似するフレームを暗黙的に採用していることである。

またこの研究の特徴としては、全ての経験が学習の契機となるのではなく、特定経験が特定の学習に繋がりやすいことを示しているが、長期にわたり経験から学んだ複数の教訓の統合であったり、過去に学んだことの学習棄却などはなぜ生じるのか、ということについての説明はなされていない。このことについて谷口(2011)はこれらの研究の問題点の一つとして、経験からの学習が生み出す、個人の信念あるいは持論といった概念との

関係であるとしたうえで、時間的な積み重なりと、その中での信念の強化を考慮していないため、経験を一つひとつ切り離して分析している（谷口，2011）としている。このことはもう1つの特徴の原因ともなっている。それは対象者の具体経験（concrete experience）のみを焦点化していることである。経験学習以外の学習（例えば次節で検討するメディアによる学習など）がなされているか、またあるとすれば技量にどのような影響を与えるのかなどは今後検討していく必要があるだろう。

なおリーダーシップの持論研究も対象が必ずしも次世代経営幹部候補だけでなく管理職全般となっていることに注意が必要である。

5 日本企業の管理職の経験学習と能力の関係に関する研究の検討

松尾(2013)はKolb(1984)の経験学習論の視座から管理職の経験と能力の関係を調べ、3つの学習系統が存在していた、とする。それらは「情報系の経験と学習」、「目標系の経験と学習」および「実行系の経験と学習」である。「情報系の経験と学習」とは部門を超えた連携の経験により情報分析力が高まることであり、「目標系の経験と学習」は部下育成の経験により目標共有力が高まることであり、「実行系の経験と学習」とはマネジャーの変革へ参加した経験により事業実行力が高まることである。そしてこの研究では上記3つの学習系統は担当者・課長職・部長職といったキャリア段階での違いは見られなかった、という。そしてこのことに対して、人が特定の経験を積むとき、組織における役割の重さよりも、その出来ごとに「かかわる」こと自体に重要な意味があることを示している。つまりマネジャーになる前であっても、マネジャーとしての必要な能力を獲得できるということを示唆するものである（p.118）、としている。

なお松尾（2013）の研究では日本の大規模製造業A社の部長・事業部長クラスのマネジャー914名に対し、自由記述調査を行い、それを基に質問紙を作成し定量調査を行っている（回答者315名、回収率34.4%、部長167名・事業部長クラス148名）。さらに株

株式会社マネジメントサービスセンターが主催するアセスメント研修を受講した中堅・大手企業 11 社の課長クラスのマネジャー209 名を対象に A 社と同じ質問紙調査を行っている（回収率 100%）。そして経験を含む各種尺度は調査対象者が A 社においては担当者時代、課長時代、部長時代の、11 社調査においては担当者時代、課長時代における経験と獲得した能力についての 5 つのデータセットを作成し、因子分析を行い、各時代に共通した因子及び項目を抽出して作成されている。すなわちキャリア段階固有の経験などはこの調査では対象となっていないことを確認しておきたい。

なおマネジャーの経験である「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」それぞれの定義であるが、それぞれ以下のようになされている。まず「部門を超えた連携の経験」とは自分が担当している部門を超えて、他部門、グループ会社、関連会社と連携しながら事業活動を進めた経験である、とする（松尾,2013 ; p.50）。「部下育成の経験」は仕事を通して部下を育成したり、部下のモチベーションを管理したり、組織としての一体感を醸成した経験を指す、としている（松尾,2013 ; p.52）。また「変革に参加した経験」は、事業の再編・統合・撤退への参加、組織構造や制度改革の推進、様々なレベルの戦略立案にかかわった経験（松尾,2013 ; p.49）、としている。なお A 社において担当者時代、課長時代、部長時代に分けて、それぞれの経験の度合いを比較すると、各キャリア段階を通じて「部下育成の経験」のスコアが最も高く、次いで「部門を超えた連携の経験」がその次に来ており、「変革に参加した経験」のスコアが最も低かった。そこから日本企業のマネジャーはこうした活動（変革）への参加することが少なく、現状維持型の仕事をする傾向にあることが分かる（松尾, 2013 ; p.56）、とした。

一方の能力についてであるが、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（松尾, 2013 ; p.78）としている。また情報分析力とは市場・業界・他者動向などの情報や業務に関する知識をもとに、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（松尾，2013；p.80）、としている。さらに事業実行力とは、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（松尾，2013；p.82）、としている。そして情報分析力との概念的な違いにおいて、情報を行動につなげ、事業を推進・構築する力にある、（松尾，2013；p.82）とする。

松尾（2013）の管理職の経験学習と能力に関する研究は、本研究に以下の示唆を与える。すなわち管理職において学習する能力は「情報分析力」「目標共有力」「事業実行力」といった特定機能非固有の能力である、ということだ。特定機能に非固有なものをキャリア上の経験から管理職は学ぶという主張は先の橋木（1995）、伊藤・照山（1995）、McCall(1988),金井・古野（2001）、金井（2002）と同じである。また能力の内容についてであるが、情報分析力は伊藤・照山（1995）の「多様な情報を処理・統合する能力」やMcCall（1998）のプロジェクト・タスクフォースへの配属経験により得られる「他者の視点の理解—管理者はプロジェクトを完了するために共通の目標と戦略を導入するためにこの知識（他者の経験や考えを質問して学ぶこと）を用いていた」などと同様のものと考えられる。また目標共有力は伊藤・照山（1995）の「組織作りと統率力」と、事業実行力は同じく伊藤・照山（1995）の「会社と事業についての広範な知識」が同様もしくは類似のものと考えられる。

しかし留意すべき点もいくつかある。第1が情報分析力についてである。松尾（2013）では情報分析力は「部門を超えた連携の経験」から主に学習されるものとの研究結果が示されており、その具体的中身としてA社のインタビュー調査のデータを3つほど示している。そのうちの2つを以下に示す。

事例1 これまで全社的にも経験のない事業領域の新事業を立ち上げるにあたり、営業・開発・生産が三位一体となって事業を推進した。技術もなく営業経験もない者にとって、

事業運営は非常に難しかった。この経験を通して、市場マーケティングの重要性を感じた。新事業を立ち上げる場合は、ある一定期間のマーケティングを専任部隊できっちりと行い、国策の方向性や市場成長性を分析したうえで、自前のできることでできないことを明確にし、事業化の判断を決定するプロセスが必要であることを学んだ。

事例2 顧客の興味を引く各種評価データを取るため、社内の関連部署、海外事業会社や海外販社との関係を深めるなど、社内部署間の垣根を取っ払い、連携ムードを作っていた。その結果、自社技術周辺に留まらない製品周辺知識が向上し、自社製品や技術を顧客メーカーの視点で価値を説明するスキルがついた。

この2つの事例は共に他部署、他機能、関連会社、取引先など部門を超えた連携により情報分析力が学習された事例である。しかしこの2つの学習された情報収集力は、特定機能についてのものなのか、それともより会社や事業全体の総合的判断力に関わるものか、という観点から見ると異なるものと思われる。第1の事例は全社的にも経験のない事業領域の新事業を構想し、事業化を判断する際の情報分析力で、これは総合的判断力と関連するものであろう。しかしながら事例2の方は連携による周辺知識の増大による営業機能の高度化が図られたことを示すものである。すなわち特定機能固有の能力についてのものなのである。

山本（2014）は日本を代表する大手重機メーカーA社のある事業本部所属の営業と経営企画2職場の課長クラス2人、および事業本部等ライン人事担当への複数回の聞き取り調査を行い、知的熟練論を基礎においてデータ分析を行っている。そこで大卒ホワイトカラー層による統合や調整に必要とされる幅広いスキルについて「広がり方」に注目することで2タイプあることをスキルの内容と形成の両面から確認している。具体的には、入社3.5年までは工場実習およびある機能の仕事に就いているが、4年目の下期に専門とす

る職能（機能）分野が決まるとする。そして営業に専門分野が決定した場合、統合や調整に必要な幅広いスキルは営業活動と密接な関係のある「業務」に従事してから営業の経験を積むことで形成されている。それは幅広く知る焦点が営業職能（機能）の活動に関わること、すなわち「部分」にあることを示す。一方企画担当の場合、企画に先立つ職能（機能）分野で経験を積んだ者が充当されるとする。これは営業のように入社3.5年の配属で専門が決まるということとは異なるという。企画職に関しては企画部門の中で長期にわたりキャリアを展開することは一般的でなく、事業本部内における特定の職能分野で経験を積んだ者が配属されている場合が多い。そして、長く留まる者もいて、一概には言えないが、ある程度の期間担当したらまた異動していく。また企画に先立つ職能（機能）はインタビュー対象者および事業本部人事担当ともに特定の職能（機能）である必然性はなく、企画の仕事に生きる知識や経験が蓄積される部門の者であればよいとされた、とする。そしてプロフィットセンター等の組織全体の目標や利益を優先した統合や調整が必要になる、として企画部門は当該事業本部においてそうした役割を担っており、統合や調整に必要な幅広いスキルとして焦点が「全体」にあるタイプが見出された（山本，2014）、とする。すなわち「部門を超えた連携の経験」による情報分析力には焦点が部分、すなわち特定機能についてのものと、事業や企業の全体についてのものが存在することになる。そして当然総合的判断力は「全体」に焦点があてられたものとならなければならないだろう。

先に示した松尾（2013）の情報分析力の2つの事例において第1の事例は焦点が「全体」にあり、第2のものは「部分」にあるものと考えられる。このことは橋木（1995）や伊藤・照山（1995）の役員に求められるのはゼネラリストとしての能力・資質であるという調査結果をも考慮すると、次世代経営幹部候補が獲得すべきは「全体」に焦点が当てられた「部門を超えた連携の経験」による情報分析力である、ということが考えられる。このことは松尾（2013）の管理者の能力の3分類は、多くの一般管理職を分析するには

適切であるが、経営幹部や次世代経営幹部の能力を検討するには、やや粗い類型である可能性が高いことを示している。

なお山本（2014）においては「全体」にあたるタイプの育成に関して、「複数職能（機能）型」ではない、としている。しかしこれは検討の余地がある。「複数職能（機能）型」ではないとは、以下の2つのどちらかを意味することになる。一つは日本労働研究機構（1998）で示されたキャリアの3類型のうち「複数職能（機能）型」以外の他の2類型、すなわち「単一職能（機能）型」もしくは「主+副職能（機能）型」のどちらかになるというものである。もう一つは「単一職能（機能）型」もしくは「主+副職能（機能）型」とは全くことなる類型が存在するということである。

まず「単一職能（機能）型」もしくは「主+副職能（機能）型」のどちらかになる、というものは全体を3類型に分けてあり「複数職能（機能）型」ではないのであれば残りの2つのどちらかになる、と考えることである。そして経済学的な理論から基本的に「複数職能（機能）型」は存在しないと、それは2つのコストにより経済的に非合理となる、とするからである。確認すると1つは新規の学習コストであり、もう一つは下積み経験などそれまでに学習したコストが異動により活用できなくなる機会損失のコストである。ここから「主職能（機能）型」「主+副職能（機能）型」の正当性が主張され、「複数職能（機能）型」が否定される。このとき「副機能（職能）」とは「主機能（職能）」との強い補完関係がある場合においては、新規の学習コストを上回る価値が生まれるので異動の経済合理性が存在するが、補完関係が弱い場合は新規学習コストの方が高いので、異動は経済的合理性を有さないこととなる。そしてこの時「副機能（機能）」に留まり、そこで熟達していく、即ち複数の「主機能」を有するには下積みの経験から初めて多くの年数を必要とするので学習コストが高く、経済的に非合理ということになる。小池（2005）が主張するホワイトカラー層の知的熟練の本質は同一機能内における同一職務を多様な文脈で行うことによる「多様で複雑な問題への対処能力」、および同一機能内の異なる職務

を経験し、その職務間補完関係の理解に基づいた「重層的な相互作用による問題処理能力の向上」となる。そして前者は他機能への異動を想定していない。後者においてはあくまでも主機能のレベルを向上させるために職務間補完関係を理解することだけを目的に一時「副機能」へ異動すると考えられる。「副機能」で長期に学習コストをかけて、そこで熟達するには多様な学習を必要とし、ベネフィットはそこでのコストを超えないからである。

しかし山本（2014）では先述したとおり、企画部門の中で長期にわたりキャリアを展開することは一般的でなく、事業本部内における特定の職能分野で経験を積んだ者が配属されている場合が多い。そして、長く留まる者もいて、一概には言えないが、ある程度の期間担当したらまた異動していく、としている。ここには2つの疑問が残る。1つは「主機能」から異動してきて短期間企画職として仕事をした者はどこへ異動していったのか、ということである。理論的には「主機能」に全員が戻っていなければ説明がつかなくなるが、これについては山本（2014）では明示されていない。

もう1つの疑問は、山本（2014）は長期に主機能で働いたものが異動して企画機能の仕事に就いた場合、そこでの仕事は短期間で終了し異動するとしているが、このことは企画を「主機能」とする人が殆どおらず、「副機能」の人だけで成り立つものになってしまう。このことは知的熟練論の根幹に関わる。第1に「主機能」とする人のいない機能が存在することになるからである。一般的に企画という機能が副機能の人だけで成立しうるとは考えにくい。すなわちキャリアにおける主機能・副機能という概念そのものが成立しない。第2にホワイトカラー層の知的熟練論の基本的考えは知的熟練の本質は同一機能内における同一職務を多様な文脈で行うことによる「多様で複雑な問題への対処能力」と同一機能内の異なる職務を経験し、その職務間補完関係の理解に基づいた「重層的な相互作用による問題処理能力の向上」である。いずれもホワイトカラー層の仕事の多様性・複雑性・重層的な相互作用性を前提としている。こうしたことへの対処能力の開発のために

長期にわたる同一機能内での経験が必要であり、それゆえ育成コストも大きくなる、としている。これが「主機能」に留まるべきとする理由である。そして「部分」ではなく「全体」に関心を当てる企画職の仕事に多様性・複雑性・重層的な相互作用性が存在しないと考えられない。事実山本（2014）でも企画職務をそのようなものとして説明している。そうすると多様性・複雑性・重層的な相互作用性の存在する仕事に短期間で対処する方法について、新たな説明が必要ということになる。このことについては後に検討する。

なお上述のことは理論的な話であるが、山本（2014）が先の結論に至った実証研究上の特徴も指摘しておきたい。それは調査対象者が本社ではなく事業本部内の営業と経営企画の課長クラスである。第2章2節の「次世代経営幹部候補のキャリアの実態」で検討して明らかになったように、多くのこれまでの調査から日本企業の傾向として課長より上位管理職になるにつれキャリアの幅が広がることが確認されている。すなわち被調査会社がたとえ「複数機能（機能）型」であっても、調査対象者であるラインの営業と企画の課長職クラスのデータからはそのことが明らかになりにくかったことも考えられる。

6 小括：経営層になるまでに学習する技量

本節では次世代経営幹部候補の異動による技量学習に関連する研究群として、小池（2005）を中心としたホワイトカラー層の知的熟練論、金井・古野（2001）の一片むけた経験論、および松尾（2013）の管理職の経験学習と能力に関する研究をレビューしてきた。これらは必ずしも技量学習に焦点を当てたものではなく、能力や資質といったより広い概念のものとしている。また次世代経営幹部層を対象としたものでもない。そこでこれらの研究群毎に確認されたことで技量に関係することをまずまとめる。ただしここでの検討において技量のことだけではなくキャリアのことや学習に関することについても多くの示唆が得られたので、そのことについても別途まとめる。その上で全体として本研究に示唆することを明確にしていく。

ホワイトカラー層の知的熟練論（小池，2005）から技量に関する事で明らかになったのは以下の2点である。

- ・ホワイトカラー層の知的熟練の本質は同一機能内における同一職務を多様な文脈で経験することによる「多様で複雑な問題への対処能力」と同一機能内の異なる職務を経験し、その職務間補完関係の理解に基づいた「重層的な相互作用による問題処理能力」の向上である

- ・職務遂行における価値創造プロセスにおける不確実性処理、即ち技術上の不確実性処理における技量に焦点を当てているものであり、機能非固定的な組織的なものや事業全体、複数事業などの効率的な管理などは理論の対象外のものとなっている、と考えられる。

ゼネラリストとしての能力・資質に関する日本企業の役員へのアンケート調査から次世代経営幹部候補が目標とする実際の役員が役員能力・資質について必要と考えているものを明らかにした研究からは以下の2つが、本研究にとって示唆を与える。

- ・役員能力・資質は「協調性・公平性・そして信用の高さ」、「強い精神力・斬新さ・冒険心」、「知識の豊かさと計画性」（橘木，1995）、や「公平さ」「組織作りと統率力」「多様な情報を処理・統合する能力」「会社と事業についての広範な知識」（伊藤・照山，1995）など、特定職能の技量に長けたスペシャリストではなく職能非固定のゼネラリストのものがより重視されるとした。

- ・会社や事業全体についての知識など企業特殊な技量が必要である、とした。

一皮むけた経験と学習の研究群から得られた知見は以下の1点である。

- ・異動や配属において、特定機能とは関係のない組織のマネジメントやリーダーシップに関する技量が習得されている

松尾（2013）の管理職の経験学習と能力の関係に関する研究およびそれと関連する研究（山本，2014）から明らかになったことは以下の4点である。

- ・「Kolb(1984)の経験学習論を採用した分析で管理職の成長は「情報系の経験と学習」、
「目標系の経験と学習」および「実行系の経験と学習」の3つである。
 - ・「情報系の経験と学習」とは部門を超えた連携の経験により情報分析力が高まること
であり、「目標系の経験と学習」は部下育成の経験により目標共有力が高まることであり、
「実行系の経験と学習」とはマネジャーの変革へ参加した経験により事業実行力が高ま
ることである。
 - ・管理職において学習する技量は特定機能非固有のものである。
 - ・情報分析力には焦点が「全体」にあるものと「部分」にあるものがあり、管理者の能
力の3分類は、多くの一般管理職を分析するには適切であるが、経営幹部や次世代経営
幹部の能力を検討するには、やや粗い類型である可能性が高い。なお④情報分析力におい
て全体・部分の2つがあるとするについては山本（2014）を加味したものである。
- これらの知見からまず第1に次世代経営幹部が習得する技量はスペシャリストの特定
の職能に固定的なものではなく、ゼネラリストに必要な職能非固定的なものである、こと
が強く示唆される。また会社や事業全体についての知識などの技量の必要性が指摘され
ていたが、これは単にスペシャリスト・ゼネラリストといった職能固定的か非固定的か
ということではなく、企業特殊な技量が求められていることも明らかになった。

7. キャリア経験において学習する技量の分類枠組みの構築

次章では実際の実証研究を報告するが、その際に次世代経営幹部候補が身につけた技
量を分類する枠組みをここで構築する。

まず本節での検討から技量を分類するにあたり2つの軸が必要であることが明らかにな
った。1つは職能固定、すなわちスペシャリストとしての技量なのか職能非固定、すな
わちゼネラリストとしての技量なのか、というものである。そしてもう一つは会社や事業
のことについて技量で、これは企業特殊か汎用のものかという軸となる。以上の2軸が先

のキャリア経験と技量に関する既存研究のレビューから明らかになった。

本田（沖津）（2002）は、ホワイトカラーのスキルを企業特殊－企業間で共通、および固定的－非固定的という2軸を用いて4つに分類する。そして固定的－非固定的の軸において固定的スキルは職能面および技術面での基礎的な知識があげられるとし、また非固定的なものについては状況に対する評価や判断、新しい事態への対処、将来の予測や計画、対人的な能力など職能固有のものと管理・経営的なものの双方を含むとしている。一方企業特殊－企業間で共通という軸において企業特殊とは各企業の扱う製品・商品に固有の技術的知識や経理財務などにおける企業独自の業務処理方式、あるいは社内人脈などとしている。他方企業間で共通なスキルは、職能の基礎的知識、多くの企業の事業や業務を経験したうえで得られる幅広い知識・視野やネットワーク、としている。

ここで企業特殊－企業間で共通という軸は、競争戦略上重要な意味を持つと考えられる。それは稀少で模倣困難な資産、すなわちその企業にしかなく、他社はなかなか獲得しづらい、いわゆる企業特殊資産は持続的競争優位をもたらす可能性を有する（Barney, 1991 ; Barney, 2002; Prime and Butler, 2001）とする。

この企業特殊－企業間で共通という軸において、先に示した本田（沖津）（2002）では社内人脈などの組織的なものと各企業の扱う製品・商品に固有の技術的な知識などがあるとしている。ここで例えば企業内のネットワークなど企業の水平的情報処理能力にかかわる企業特殊な技量は、必ずしも企業特殊性を担保しなくても例えば水平的情報処理力が競合他社とその効率性において等結果性（*equifinality*）が存在する場合、競争優位とはならない。あくまでも効率性そのものに違いが存在しないと競争上意味がないのである。しかし技術的な企業特殊性においては商品・サービス自体の差異化をもたらすので競争優位の源泉となり得るのである。ここから企業特殊性を有する技量の場合、それが組織的に企業特殊なのか技術的に企業特殊なのか弁別する必要があることが分かる。なお当然ではあるが例えば全社にまたがる水平的情報処理能力は企業にとってそれが無いと

大きな問題を抱える。それゆえ組織的な企業特殊性を有するものであれ汎用のものであれ職能非固定的な（企業や事業体全体にまたがる情報処理能力に関連する）技量が存在すること自体は非常に重要なことなのである。

以上の検討から技量を分類する軸としては①職能固定－非固定、②企業特殊－汎用、そして企業特殊の場合にはさらに組織的－技術的という 3 つを定めることとする。分類枠組みとしては表 2－3－2. となる

表 2－3－2. 技量の分類枠組み

職能固定			職能非固定		
企業特殊		汎用	企業特殊		汎用
組織的	技術的		組織的	技術的	
技量1	技量2	技量3	技量4	技量5	技量6

IV キャリア経験における学習の分類枠組みの構築

1. はじめに：キャリア経験に用いられる学習

本節では次世代経営幹部候補のキャリア経験から技量に至る学習方法について検討し、次章の実証研究で用いる次世代経営幹部候補がキャリア経験から技量を学習する、その学習方法を分類するための分類枠組みを構築することを目的とする。議論を進める前に第 1 章 4 節の分析枠組みの項で示しているが、学習と技量の概念上の違いを簡単に確認しておきたい。それは学習と技量の因果関係、およびパフォーマンスとの間における直接的・間接的関係の違いにより両者を弁別する、ということであった。すなわち学習が技量に先行するものであるということ、またパフォーマンスとの関係において学習は間接的であるのに対し、技量は直接的であるということである。

本研究は従来働く人の仕事上の経験と能力や技量との関係を中心に議論されてきたことに対し、学習を媒介変数として組み込むことを企図している。そのことにより、より正

確に経験と技量の関係を明らかにできると考えるためである。しかし今日認知科学で発達した多様な個別の学習理論をきちんと先の媒介項として精査した研究はない。学習は後に明らかになるように、個人の認知プロセスを扱うものである。従って深いインタビュー調査などが必要となる。このような時は探索的にどの学習がどのような状況で用いられているのかについて調べていくのが、一つの方法であろう。そこで本研究の進め方としては以下の通りとする。まず Kolb(1984)の経験学習モデルを検討する。そして経験学習の基本的考えを確認した上で、楠見(2010, 2012)を参考に①経験の反復に基づく学習、②経験からの帰納、③観察(社会的)学習、④他者との相互作用、⑤メディアによる学習、⑥類推による転移といった認知科学における学習理論を検討し、それぞれの概念的違いを確認していく。その上で知的熟練(小池, 2005)や総合的判断(猪木, 2002)を認知科学の学習理論を用いて説明することを試みる。このことにより知的熟練や総合的判断力も本研究が採用している分析枠組みである「キャリア経験」→「学習」→「技量」の中で検討することが可能となる。こうした作業を経てキャリア経験の学習方法に関する概念的定義および操作的分類手続きを明確にし、分類枠組みを構築する。分類枠組みを作るにあたり、各学習の概念が操作的に相互に排他的でありながら、キャリア経験上の学習全体として全体を網羅するようになることに注意しなければならない。

2. 経験学習理論の理論的特徴：Kolb(1984)の経験学習理論の検討

Kolb(1984)はレヴィン、デューイなどの経験学習理論のモデルを検討し、経験学習理論には従来の伝統的教育の理想論者的アプローチや行動主義アプローチとは異なった視座を有しているとする。伝統的教育の理想論者的アプローチや行動主義アプローチはロックなどの経験哲学が基礎にあり、それは常に同じ「意識の要素(elements of consciousness)」-「精神的原子(mental atoms)」やロックの用語である「単純観念(simple ideas)」-があるという考えを基礎にした認識論である、という。そしてこれらの一貫し

た要素の様々な組み合わせや関連づけが様々なパターンの思考を形成する、という。そして支配的な学習と教育へのアプローチに多大な影響を及ぼしてきたこうした不変で固定された要素による思考の概念は、事実の蓄積された倉庫としての知識であれ、特定の刺激条件への行動的反応としての習慣であれ、結果という観点から学習と教育を定義する傾向をもたらした、とする。なお三木（1966）はヒュームやロックなどの経験論者は人が持つ印象（経験）は直観的な確実性があるとした、と主張する。すなわち先のロックの単純観念は感覚の確実性・実在性を前提としているのである。しかしながら経験学習理論は別の仮定からスタートする。観念は固定された不変の要素ではなく、経験を通じて形成され、再形成されるものだとするのだ。すなわち学習するということは概念（concepts）が経験から抽出され、経験により持続的に修正されるプロセスとして描かれる（Kolb,1984; p.26）とする。

Kolb(1984)は学習プロセスには世界への適応についての弁証法的に対立する様式間のコンフリクトの解消が必要であるとし、デューイ⁶やレヴィン⁷のモデルを基礎に置いているとする。しかしこの出典が明らかにされていない。恐らくそれぞれ以下のものではないかと思われる。

・ Dewey, J. (1922) *Human Nature and Conduct; An Introduction to Social Psychology*, Carlton House, New York

・ Lewin, K (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Brothers.

まず Dewey (1922)の p.96 には「(若者の) 未成熟で未発達な活動が、偶然もしくは知らないうちに大人の組織化された活動を修正するのに成功してきた。しかしながら進歩的な改善の考えや衝動の新たな使い方への関心が見えてくると、そこには若者の衝動を慎重かつ人道的に扱うことによって創られた目的や希望の変化した未来の社会といったレベルの

⁶出版年が示されていないのは、Kolb(1984)において示されていないため。これは Dewey(1922)の p.96 およびデューイ（1956）の「教育信条」の第4章の154-155頁のことと思われる。

⁷出版年示されていないのは Kolb(1984)において示されていないため。Lewin, K(1951)の訳書（82-94頁）において学習の説明がなされ、行動主義との違いが示されている。

意識がそこには成長しているのだ。このことが教育の意義である。本当の人道主義的な教育においては、社会状況の可能性と必要性の観点からの人間の生来の行動の知性的な方向付けが存在するのだ。」とある。ここでは理性 (reason) ではなく知性 (intelligence) という言葉の違いはあるが、人間が本来有する (社会化されていない) 衝動に対し、それを知性的な方向付けをすることにより、これまでと違ったより進歩した社会に向かう、という弁証法的な考えが存在している。同様のものは Dewey(1897)にも見られる。

Lewin (1951)についてであるが、同書 (邦訳書) の p.44-p.55 「日常の概念と科学的構成概念」の節に以下のような考えが提示されている。これと同じことは同書のIV章 集団力学の開拓線 のなかの「5. 社会的実在性と概念」(p.193-p.195)にも示されている。Lewin (1951) はフロイトによって提出されたフラストレーションが日常のことばから取られてきたものゆえに厳密な実験や量的手続きに対して基礎的なものとして役立つものとは考えられなかった、とした。そしてフラストレーションなどを例にとり、多様な事態の中で質的に異なるものとして把握されるものであるが、これを「(a)各場面を量的な取り扱いに連関せしめ、(b)かかる質的に異なった場面を全く分離した実体として扱わないで、量的な変動または力の分布の変動の結果と考えるというような仕方で、これらの区別はトポロジー及びベクトル概念によって表現できる」(pp.44-45)とする。これを構成の方法 (method of construction) であるとし、この方法は実体を一定の構成要素 (elements of construction) とその結合の産物として捉えることだとする。これにより「質的な現象や量的な問題の広大な領域を、具体的な分析方法で分析的に取り扱ったり、“発生的に定義”することが可能になる」(p.46)とした。そしてSR理論との違いとして、SR理論は例えばフラストレーション自体を“概念 (concept)”として、“構成の要素”として扱うものとし、これでは「(a)数学的概念と対位した概念定義を欠く、(b)一つの概念的に定義可能な事態よりは、曖昧な仕方で、多数の異なる場面組織に関係する」(p.47)であるとし、批判している。これはロックなどの経験主義と同様にフラストレーションという経験自体の確実性を前提として

いる。これに対し Lewin (1951) は経験したこととは異なる概念 (日常の言葉を “概念的次元” (Lewin, 1951; 邦訳書 p.50) で規定することの必要性を主張しているのである。ここに環境と感覚器官から人間が解放され主体的になれる (三木, 1966) ののである

これらは教育および研究そのもののあり方について如何に捉えるべきか、ということが根底に存在している。そして両者に共通するのは日常の中での個人的な経験などは、それをそのままの日常の言葉を用いて理解しようとしても、主体的な人間による社会の発展にも、また多様な場面での統一的な理解が不可能で、経験そのものを表す言葉とは離れた概念による方向付けや関係付けの必要性を訴えるものである。

このことから Kolb(1984)は人間の経験に対して、その内省を経て抽象的概念化により認知的再構成がなされることを学習とし、これがSR理論などとの違いであると考えたのだ。ここから特定の現象に研究者が立ち向かう場合には、その現象を理解するのに必要な概念的道具立てが必要ということになる。

本研究では経営幹部候補のキャリア上の経験と技量の関係を明らかにすることを目的としている。このことに必要な抽象水準の概念 (構成要素) とその関係性についてのとしての学習概念ないしは分析・分類枠組みの開発が必要となる。

Kolb(1984)は、以上のことを基礎として学習の5つの特徴を示す。

まず第1が学習とは経験に基づいた持続的プロセスである、ということである。第2が学習プロセスは世界への適応についての弁証法的に対立する様式間のコンフリクトの解消を必要とするというものである。弁証法的に対立する様式とはレヴィンのモデルにおいては具体的経験と抽象的概念のことであり、デューイのモデルにおいては観念に原動力を与える衝動(impulse)と願望に方向を与える理性(reason)である、とする。第3が学習とは世界に適応するための全体的プロセスである、ということである。そして第4が学習には人と環境の交流 (transaction) が含まれる、というものである。経験学習理論においては人と環境の交流は経験の2重の意味により象徴されており、一つは個人の内的状

況を言い表す主観的で個人的なものであり、もう一つが客観的で環境的なものだとし、これらが相互浸透し、相互関連する。とするのである。第 5 が学習とは知識創造のプロセスであるとするものである。

上記の議論から Kolb(1984)は学習を「経験の変換(transformation)を通して知識が創造されるプロセスである」とし、経験的視座からの学習プロセスは第 1 に適応のプロセスであり内容や結果の対局としての学習であること、第 2 に知識とは獲得されたり送られたりする独立した実体ではなく、継続的に創造され再創造される変換プロセスであること、第 3 に学習は経験が客観的であれ主観的であれ変換するものであること、そして最後に学習を理解するためには我々は知識の性質を知らなければならないし、またその反対も同様であるということを強調している、とした。

このように伝統的教育の理想論者的アプローチや行動主義アプローチと異なるものとして提案された経験学習理論のモデルの概要を Kolb (1984) に基づき示す。

経験学習理論のプロセスは 4 つの適応学習モードを有する 4 ステージ・サイクルとして描ける。4 つの適応学習モードとは具体的経験 (concrete experience)、内省的観察 (reflective observation)、抽象的概念化 (abstract conceptualization)、能動的実験 (active experimentation) である。そしてこのモデルにおいて具体的経験／抽象的概念化、および能動的実験／内省的観察は 2 つの異なった次元であり、それぞれは 2 つの弁証法的に対立した適応方向 (adaptive orientation) である。そして学習プロセスの構造的基礎はこれら 4 つの適応モードと適応的弁証法が解消される方法の相互作用(transactions)にある。そして抽象／具体の弁証法は「理解 (grasping)」の一つで、それは世界の経験を把握する 2 つの異なるそして対立するプロセス—それが概念的理解 (comprehension) と Kolb(1984)が呼ぶ概念的解釈と象徴的表象への信頼によるものであれ、または感覚的把握 (apprehension) とよぶ、目に見えるそして質を感じることのできる直接経験への信頼によるものであれ—なのである。また「能動／内省の弁証」は一つの「変換

(transformation)」であり、経験の把握もしくは「具象的(figurative)」に象徴する2つの対立する変換方法—それは Kolb(1984)が内包(intension)と呼ぶプロセス、すなわち内省を通してであれ、外延(extension)と呼ぶ外的世界の動的外的操作であれ—なのである。

そして Kolb(1984)は学習を経験の変換を通して知識が創造されるプロセスであるとする (p.41)。具体的には理解に関する2つの弁証法的に対立する方法 (感覚的把握, 概念的理解) と理解を変換する2つの対立する方法 (内包, 外延) により4つの異なる知識の基本形式 (elementary forms of knowledge) が生じるとする。経験が感覚的把握により把握され内包によって変換されることにより拡散的知識 (divergent knowledge) が生じ、経験が概念的理解により把握され内包によって変換されることにより同化的知識 (assimilative knowledge) が生じ、経験が概念的理解により把握され外延によって変換されることにより収束的知識 (convergent knowledge) が生じ、経験が感覚的把握により把握され外延によって変換されることにより調節的知識 (accommodative knowledge) が生じる、とした (図 2-4-1 参照)。

Kolb の経験学習モデルはこれまで見てきたとおり、経験主義的認識論や行動主義の学習理論などと異なる学習モデルとして提示されてきたものである。具体的経験は直接学習者が活動したことによる経験、観察による経験など様々なものを含み、含まれないのは楠見 (2010) の先の分類ではメディアによる学習および他者との相互作用となるだろう。他者との相互作用については後に詳述するが、Kolb の経験学習モデルが個人の学習に焦点を当てているが、より社会的要因を重視する考えが台頭し、他者との相互作用による学習はこの社会的要因を重視する学習観に根差すものである。大島 (2006) は「学びの認識論が大きくかわろうとしている。学びの支援という考え方からいうと、『基礎的な知識から理解へと、教師の知っていることを伝達すること』が目的とされてきた知識伝達型の学びのモデルから、構成主義に基づいた、『学習者自らが理解を深めていこ

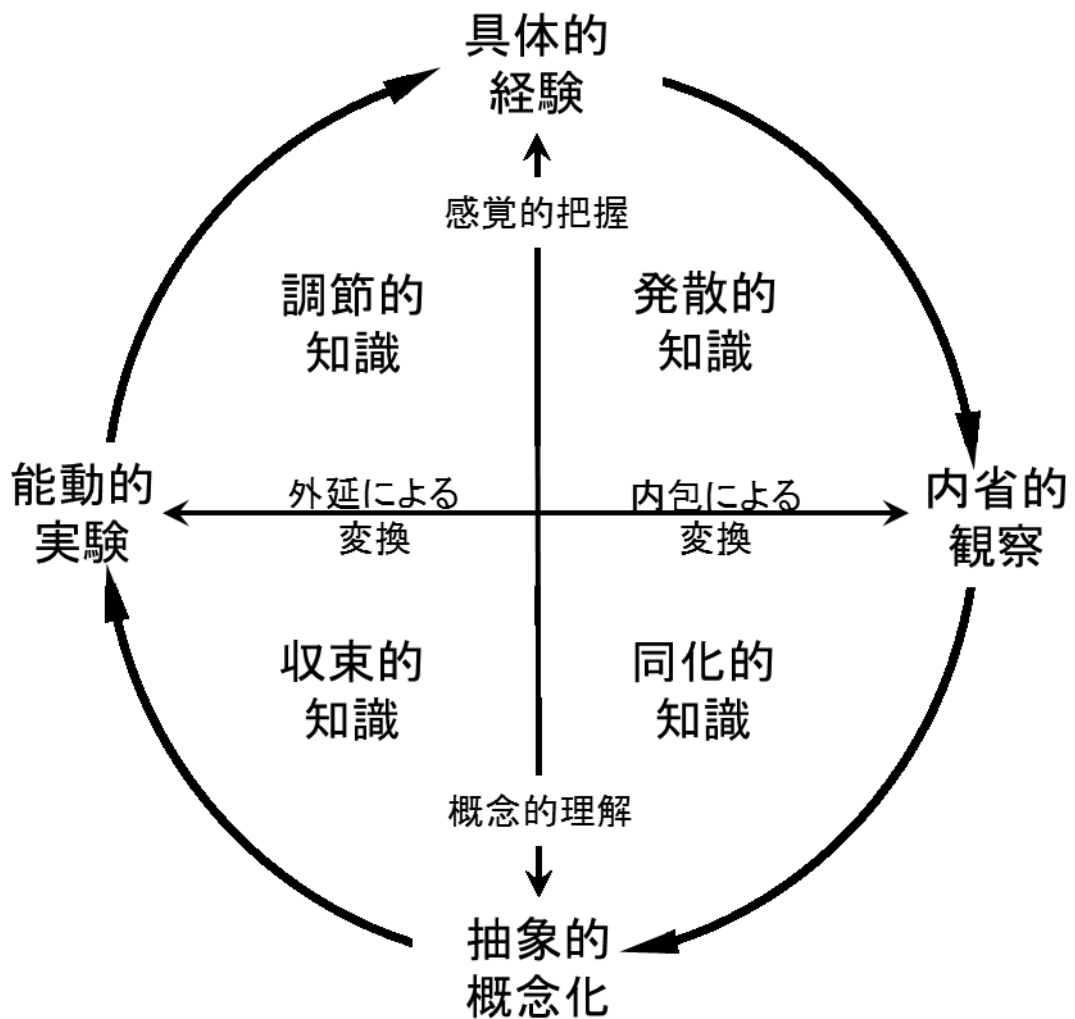


図 2-4-1. 経験学習に内在する構造次元とそれにより生じる基本的知識形式

出典：Kolb (1984), p.42 (筆者訳)

うとする活動の支援』としての教授という考え方へと移行しているのである、とした。このことは先のロックなどの経験主義に基づく考えから、経験学習論が構成主義的なものへ変換していったことと軸を同一にするが、経験学習と相互作用による学習との違いは他者による学習者の知識の構成の支援というところを強調するか否かによるのである。そしてこのことは従来の学びとは学校では教師であり、企業内においては上司や先輩、もしくは研修講師などにより学習者が知らない知識を伝達してもらうこと、という学びが

あることも示唆する。これは学びを「知識を憶えること」とするのか「自発的な知識構築」とするのか、(大島, 2006) という根本的な違いが存在する。またメディアによる学習はすでに言語などに分節化され、象徴化されたものを学習することであり、先のモデルにおいては具体的経験を感覚的把握し拡散的知識を生じるプロセスは存在せず、概念的把握が中心となることが考えられる。そしてこれら以外は理論的にはほぼすべての学習がこのモデルに含まれることになる。このことは Kolb の経験学習理論は企業内における学習方法を分類するものとしては個人にのみ焦点を当てていること、また個人の学習タイプを検討するには抽象度が高すぎるモデルであると考えられる。なお Kolb(1985)では LSI (learning style inventory) を開発し、拡散者 (diverger)、同化者 (assimilator)、収束者 (converger)、調節者 (accomodator) という学習スタイルによる個人差を明らかにする尺度開発を行っている。そして今日においても多くの研究者がこの検証と改良を行っている (例えば Nanolis, Burns, Assudani & Chinta, 2013; Metallidou & Platsidou; 2008)。

しかしながら、本研究の目的は単に学習者の経験学習におけるそのプロセス上の得手不得手の場所の特定ではない。次世代経営幹部候補がキャリアの中でどのような学習を行っているのかを明らかにするものである。新たな機能へ異動した際にどのような学習を行っているのか、それは同じ機能内での異動経験における学習と経営幹部に必要な能力開発との関係で同様の機能を有するのか否か、研修や講演会、それに書籍などの企業内外のメディアを通じた学習と具体的経験に基づく学習においてもどうか、などを検討する必要がある。そこで本研究では楠見 (2010) の挙げる学習理論を中心に検討していくことにする。ただし先に見た知的熟練論は学習プロセスに関する認知的学習理論上の基礎は持ち合わせない状況学習論の一つとも捉えることが可能である。また「総合的判断力」について学習との関係についての検討が必要である。そこで知的熟練論および総合的判断力を認知的学習理論の観点から再解釈を行い、本研究の分析枠組みを構築する際の基礎作業としたい。

3 経験の反復に基づく学習に関する理論の確認

経験の反復に基づく学習とは、仕事の場において意図的な経験の反復であれ、無意図的な経験の反復であれ、同様の仕事経験の反復に基づいて学習がなされていることである。いわゆる熟達化のことである。楠見（2012）は熟達化を「人が、経験を通して実践知を獲得し、初心者から熟達者（エキスパート）になる長期的な学習過程」とする。仕事の領域でいえば、職人や特定機能での高度専門職人材などがイメージされる。

波多野・稲垣（1983）は熟達者を2つに類型化する。一つは手際のよい熟達者（*routine experts*）と適応的熟達者（*adaptive experts*）である。波多野と稲垣（1983）によると手際のよい熟達者とは領域や課題において問題を解くために繰り返し用いられる手順（*routine*）である手続的知識の適用に習熟し、その技能の遂行の速さ・正確さ・自動性などにおいてのみ他の人々と比べてすぐれている、とする。しかし手続的知識に基づく手際のよい熟達者は「柔軟性・適応性が欠ける」としている

一方の適応的熟達者とは、手続的知識の遂行を通じて、なぜその手続的知識がうまくいくのか、それぞれのステップでこのように行うことがなぜ必要なのかなど、手続的知識全体およびその下位手続的知識に対して意味が付与された概念的知識（波多野・稲垣，1983）を有することにより、課題状況の変化に柔軟に対応していく適切な解を導くことのできる人のことである。そして概念的知識の獲得には「仮説実験により理解が深まる」、というような手続的知識の意味を探ることを奨励するメタ認知的知識や手続的知識の扱う系に「小幅の変異（*minor variations*）」が存在することが必要だとする。小幅の変異があると手続的知識自体が多少とも柔軟性を持たざるを得ず、そこで手続的知識を繰り返し適用することで変数の共変関係を観察することができ、より深い理解につながるためだとする。

大浦（1996）は熟達化を促す要因として能動的モニタリングを伴った学習と意味ある文脈の中での学習の2つを挙げる。

最初の能動的モニタリングを伴った学習とは 1 つの分野において同じ種類であるが様々な典型から逸脱した課題を何度も解決していくことにより、それまでの自分の理解の程度について学習者が自らモニタリングすることである。例えばある課題がうまくできた後に、同種のしかし条件が少し異なる課題についてうまく解決できないという経験により正しい知識を有していなかったことを知ることである。そしてこのことによりその誤解を正し、より深い理解に至ることができる、とする。もう一つの意味ある文脈の中での学習とは熟達者と一緒に働くことで、例えば熟達者の観察ができることなどにより学習がなされることである。

Ericsson, Krampe, & Tesch-Romer (1993) は改良を最適化するためにデザインされた努力を要する活動による療法 (regimen) を熟慮された練習 (deliberate practice) と呼び、これが専門的パフォーマンスの獲得に重要であるとした。大浦 (1996) はこれを能動的モニタリングの一つだとした。

熟達化には 10 年程度の長期的時間が必要であり (Ericsson, 1996)、さらに熟達化にはいくつかの段階があるとする研究が複数存在する (Chi, 2006 ; Dreyfus, 1983 など)。

楠見 (2012) では初心者は殆ど何も経験がない状態、もしくは入門的な指導を指導者から受けている段階があるとし、この段階では手続き的知識を中心に学習し、手続き的熟達者となり、次いで類似状況において類似性認識 (類推) ができるようになり、過去の経験や獲得したスキルを使えるようになる適応的熟達化がなされ、中堅者となる。そして一部の熟達者がさらに豊かな経験を重ねることによって暗黙知を獲得し、状況の深い分析と状況に応じた新たな手順やルール、そして技を創造できる領域に達し熟達者となる、とした。

ここから熟達化とは一つの特定領域において 10 年以上などの長期にわたり、小幅の変異のある課題解決を行っていくことにより、手続き的知識から概念的知識さらには暗黙知を獲得して、様々な文脈や状況においても対応して課題解決できるようになることで

ある、とまとめることができる。これは事業所などをかわりながらも、すなわち文脈の変更という小幅の変異を繰り返しながらずっと営業職でのキャリアを過ごす人や、研究職で同一分野を、すなわち同一研究分野の類似製品開発など文脈の変更による小幅の変異を経験しながら長く研究している人などがすぐにイメージされる。なお鈴木（1996a）は複雑な領域の思考を説明するためには、思考や学習が行われている領域の知識、背景知識を考慮にいれる必要性が認識されるようになってきたとし、それらは論理学のような内容独立のルールではない、とする（p.3 および p.10）。このことを領域固有性という。特定領域を超えた異動を非効率的と厳格に考える場合は、次世代経営幹部候補はそれぞれの1つの固有領域内で熟達化しながら経営幹部となっていくと考えることになる。ゼネラリストの総合的判断力が学習されるとする場合は、領域非固有性を有する学習の存在が必要となる。なお本研究において研究目的などから照らして、領域固有性の領域は機能を指すものとする。

4 経験からの帰納による学習理論の確認

楠見（2012）は経験からの帰納（帰納的推論）を蓄積したスキルや知識、事例を類似性に基づいてカテゴリー化し、その共通性やルールを抽出（帰納）することである、とした。ここで、共通性やルールは、すべてのカテゴリー対象となる事例からなされる完全帰納推論であることは現実的でない場合が多く、前提ですべての事例を枚挙せず、一般的結論を導く不完全帰納推論が通常帰納的推論であり、事例から普遍的命題への帰納は、論理的な飛躍があるが、これによって新しい知識が増えることになる（楠見，1996）、とした。Johnson-Laired（1988）は演繹に対する帰納は「意味情報を増大させ、前提が除外するよりも多くの事態を除外する。（中略）意味情報を増大させるために支払われる代償は、確実な保証がないステップを踏むことにある。帰納は政府の警告つきで生じるので」とした。Johnson-Laired（1993）は帰納的推論には以下の3段階があるとする。第1が事例獲得

である。事例獲得とは命題や言語アサーション、知覚的観察を把握する段階である。

第2は仮説形成である。把握した情報を一般的知識（general knowledge）との関連でよりよい記述となり、またよりよく理解できるようになる仮説を形成する段階である。ただし結論は前提や背景知識からの妥当性から生じることもあり得る。そしてこのような場合推論（仮説）は帰納ではなく省略三段論法（enthymeme）となる。すなわち演繹である、とした。第3段階は結論を評価し、その結果としてその結論を維持したり修正したり棄却したりすることである（pp.64-65）。このことは帰納的推論には、固有領域の知識の共通性などから一般的結論を導く、すなわち意味情報を増やした仮説形成を行うものと、領域知識が一般的概念に含まれるなどの仮説形成とその妥当性の結論を演繹的導く、すなわち意味情報を増やさないものとの2種類があることを示す。

なお仮説形成の際に意味情報の増えないものは三段論法による演繹である、としたがこれは説明による一般化（explanation-based generalization）もしくは説明による学習（explanation-based learning）と呼ばれるものである。

石崎（1996）は、新しい訓練例が与えられたとき、知識ベースにある背景知識（領域知識、領域理論ともいう）を利用して、その訓練例が目標概念を満たしていることを「説明」する機能を導入する。この説明は1つの仮説生成であり、目標概念にこの仮説を用いて演繹推論を行って、その新しい訓練例を矛盾なく効率的に説明することができる。このような説明は、特定の訓練例にたいするものなので、説明自体を一般化して、他のさまざまな例が入力されたときも説明できるようにする。このような一連の学習方式を「説明に基づく学習」という、とした。その上で、説明に基づく学習は、新しい知識を発見したり、多くの例から共通する規則を見つけだすものではないが、合理的な説明によって新しい概念を効率的に学習し、他の例がその概念に属するかどうかを判定する操作を可能にするものである、とした。

説明に基づく学習・説明による一般化は、ある個別事例が普遍的な概念に属する例であ

ることを学習するので、領域を超えて活用できる知識となる。この学習方法を用いることにより、企業において異なる機能や地域、扱う製品群の部署などに人が異動した際に、新しい概念を効率的に学習できることが考えられる。

このことから説明による一般化は異なる領域において学習した知識を適用する際に、帰納的推論ではその根拠が領域固有のもので、なおかつそれを根拠なく一般化しているものであり、説明による一般化は背景知識の妥当性（例えば科学的に普遍的であると証明されている概念）などで領域固有の事例を汎用的に説明し、その概念に当てはまるものとするところから、その確からしさにおいて格段の違いがあることになる。そこで本研究においては次世代経営幹部候補が用いている学習方法を検討する際に、この2つは弁別していく。

楠見（1996）は仮説は何通りも形成可能だとする。そこで重要となるのは有効な仮説を生成することである。Holyoak（1985）は実用主義の視座から帰納的推論において推論（仮説形成）は（1）システムの目標に関連し（relevant to the system's goals）、（2）成功期待が高まるようにする処理制約（processing constraints）が重要であるとし、（1）においては問題解決活動（problem-solving activity）により方向づけられるもので、（2）に関してはシステムによって生成される成否の予見に関するフィードバックに基づくとした。

ここで（2）の成功期待が高まるようにする処理制約は領域固有の知識が必要であることを意味する。また（1）のシステム（本研究では次世代経営幹部候補）の目標であるが、これについては通常は担当業務の効率的な遂行を目標とするであろうが、次世代経営幹部候補は経営幹部になるための経営的判断力すなわち総合的判断力の獲得を目的に置くかもしれない。そうすると仮説形成の仕方や仮説形成に必要な知識の意味も異なるかもしれない。目標の機能については後に検討する。

ここで熟達化と帰納的推論の違いを確認しておきたい。熟達化は長期にわたる特定領

域での応用力のある課題解決方法についての学習のことであった。それに対して帰納的推論は蓄積した知識を基に情報を付加して一般化、ルール化し、その知識の適用範囲を仮説という形で広げることである。こうした認知的メカニズムおよび時間幅の違いとそれに伴う経験数の違いが存在する。熟達化では長期にわたる複数経験による学習であるが、経験からの帰納（帰納的推論）は個別経験について背景知識を利用して学習するものである。

5 観察（社会的）学習理論の確認

観察（社会的）学習は、スキルや態度などの獲得に関わる。初心者が、仕事場において、意図的にモデルとなる先輩、熟達者を選択し、そこに注意を向け、その行動を記憶内に保持し、適切なときに、自ら動機づけることによって、実行することである（楠見,2012）。このことの代表的な理論は Bandura の社会的学習理論におけるモデリング学習である。以下では社会的学習理論の概要を記す。

Bandura (1977) はモデリング学習とは観察者がモデルを見ている間に、モデルの活動に関する象徴的表象を獲得し、これが適切な遂行のための道標として作用する、とする。そして以下の4つの下位過程（注意過程、保持過程、運動再生過程、動機づけ過程）を想定する。

第1の注意過程であるが、ここではモデルの重要な特徴に注目し、正確に知覚することである。観察経験のタイプと量は観察者の特徴、モデルの活動の特徴、人間関係の構造的配置などにより決まってくる、とする。観察者の特徴とは観察者の情報処理能力などであり、モデルの活動の特徴とはモデルが示範する行動の機能的価値や魅力のことである。また人間関係の構造的配置とは観察者はどのような人々と付き合っているかということである。これにより繰り返し観察される行動のタイプに大枠が与えられる、とする。

第2の保持過程はある時に見た行動を保持しておくことである。観察学習は、主にイメ

ージや言語的シンボルという二つの表象系により変換され保持される。こうした象徴的コーディングに加えてリハーサル、すなわち人々がモデルの反応パターンを心の中で試演したり、実際にやってみることで上達したり保持が高まる。保持過程ではイメージや言語による象徴的コーディングがなされ、さらにリハーサルが心的にまたは実際になされることにより、モデルの示範行動を保持するのである。

第3の運動再生過程であるが、これは象徴的表象を行為に変換する過程のことである。観察者は、示範パターンと一致するように、時空的に反応を統合することによって一致行動を再現する。この行動的実行 (behavioral enactment) は反応的認知的統合、反応の始発、モニタリング、情報フィードバックによる洗練に分解される。

第4の動機づけ過程は、観察により習得した行動を誘因により実際に遂行する過程のことである。誘因がない場合はその行動を遂行しようとは思わないだろう。

モデリング学習の影響範囲であるが、特定のモデルの行為を観察し、学習するというものなので、極めて限定的な行為を学習するものとも想定できるが、Bandura (1977) は抽象モデリングによりルールに基づいた判断の仕方、言語様式、概念的枠組、情報処理戦略、認知的操作、行為の標準などを学べることから、ルールといった複雑な概念の学習を助けるとし、また道徳的判断の発達にも機能するものであるとしている。なお抽象モデリングとは観察者は、いろいろな示範反応に含まれる共通な特徴を抽出し、同様の構造的特徴を持った行動を作り出すためのルールを形成する。観察者の反応、すなわち観察によってルールを抽出し、それを具体化した反応は、同種の環境下ではおそらくモデルがそうするであろう行動とよく似たものとなる (Bandura, 1977)、というものである。

また Bandura (1977) は創造モデリングにより、新しいパターンがモデリング過程を通して出現できる、とする。様々なモデルを観察する中で、観察者は、ある一人だけのモデルに従って行動をパターン化することはめったにないし、あるモデルのすべての属性を採用してしまうこともない。そうではなく、観察者は、いろいろなモデルの諸々の側面

を組み合わせ、どの一つとも異なる独自の新しい混合体を作る。(中略)モデリングは新しい行動様式の「発端」において最も創造的発達に貢献すると思われる。ひとたび開始されるや、その新しい形での経験に基づいて更に進化的変化が生み出される。こうして従来の考え方から部分的に脱け出すことによって、結果的に新しい方向に進むことができる、とした。

モデリング学習は、観察者は他者をモデルとし、モデルの行為を注意し、イメージやシンボルで保持し、リハーサルを行って運動再生し、その行為が必要となった場合、動機づけられてモデルと同様の行為を行うというものである。そしてこれはルールなどの抽象的な概念を学習する際に、そのルールを体現する人から判断の仕方、言語様式、概念的枠組、情報処理戦略、認知的操作、行為の標準などを学べることから、ルールといった複雑な概念の学習を助けるとし、また道徳的判断の発達にも機能するとした(抽象的モデリング)。さらに複数のモデルから多様なことを学ぶことや、新しい行為を学んだ後に、それが発端となって経路依存的に創造的な発達を遂げる創造的モデリングがある、とした。

モデリング学習では誰をモデルとするかにより学習内容が大きく異なるだろう。例えば営業に所属するものが、より営業の技量を高めたいと思い、先輩の営業社員をモデルとしたならば、それは同じ営業という領域固有の知識の学習となるが、経営的観点から高度な判断を下す上司をモデルとしたならば、経営的観点に基づく判断の仕方、概念的枠組、情報処理戦略、認知的操作、行為の標準などを学ぶことが考えられる。本研究の目的に照らすと、経営幹部としての総合的判断力などを学習できる、次世代経営幹部候補の上司や近くにいる経営幹部などを学習モデルとする場合と、同僚など外部の人など自社の経営幹部以外の人を学習モデルとする場合では、自社における総合的判断力に必要な各種技量の学習について質・量ともに異なると考えられる。従って観察(社会的)学習については経営幹部などをモデルとしたか否かで観察学習(上位モデル/上位以外)として弁別して検討していく。また企業外部の人をモデルとすることもあり得るのでこれは観察学習(外

部) とする。

なお熟達化と徒弟制度などによる長期の観察学習との概念的な違いはあくまでも学習者自身の実際の直接経験が中心なのか、モデルの観察に基づく学習が中心なのかにより弁別される、と考えてよいだろう。

6 他者との相互作用による学習理論の確認

中原(2010)は職場における他者からの支援について探索的因子分析による実証調査を行い、その結果精神支援、業務支援、内省支援の3因子があることを明らかにしている。精神支援とは「仕事の息抜きとなる」「精神的な安らぎを与えてくれる」などの項目に高い因子負荷量を示すもので、他者から与えられる精神的安息に関する支援である。また業務支援とは「仕事に必要な情報を提供してくれる」「仕事の相談にのってくれる」などの項目からなる因子で、業務に必要な支援である。内省支援とは「自分自身を振り返る機会を与えてくれる」「自分について客観的な意見を言ってくれる」などの項目に高い因子負荷量を示す因子で、成人学習にとって重要な内省や省察を支援するものである。

中原(2010)ではさらに、上司、上位者・先輩、同僚・同期の3者からのいかなる支援が能力向上に資するのかを調べている。これによると上司からの内省支援および精神支援、上位者・先輩からの内省支援、そして同期・同僚からの業務支援及び内省支援が能力を高めるという結果が示された。

この3つの支援は学習という観点からすると異なるものと考えられる。まず精神支援であるが、これは学習に対して間接的な機能を有するものと考えられる。金井・古野(2001)らの一皮むけた経験論では修羅場経験というものがあったが、そのような状況に人が置かれた場合、その上司や同僚からの精神支援により逃げたりあきらめずに克服することができ、そのことにより修羅場経験の克服という帰納学習が促進されることが考えられる。ただしこのことは精神支援が直接学習を促しているわけではないことに注意する必要がある。

る。

これに対し業務支援は当人の業務上の知識や技能の不足を上司が提供するものである。学習者は他者から新たな知識や技能の概念を教授され学習するというのがその根本に存在する。いわゆる教授－学習関係である。

ヴィゴツキー（1956）は自然発生的でより早く成熟する、より単純な、より要素的な概念特性を低次のものと呼び、より遅く発達する、より複雑な、自覚性や随意性と結びついた概念特性を高次のものと呼ぶならば、子どもの非自然発生的概念は上から下へ、より複雑な高次な特性からより要素的な低次な特性へと発達するということができよう、とした（邦訳書 pp.315-316）。すなわち自然発生的概念（生活的概念）は日常の経験から概念を得ていくことにたいして、非自然発生的概念（科学的概念）はまず高次の概念が与えられ、そこに日常の経験から獲得された自然発生的概念が統合されるということである。教授－学習モデルは経験を内省し学習する経験学習とは全く反対のプロセスを経るものなのである。業務支援の本質は学習者からすると業務における新しい概念を他者から教授され、それを学習者自らの経験や知識を統合して概念学習を行うことである。すなわち業務に関する過去の知識や経験に依存する学習であるので領域固有性が高いといえる。

内省支援について中原（2012）は、Kolb（1984）の経験学習論における経験学習サイクルを駆動させる主体として、経験を蓄積し内省を全うする超越的自我が想定されていることが多かったとし、それゆえに今日でも経験学習を左右する個人の資質、行動、認知的特性などを探求する傾向が強いが、1980年代以降の学習研究の潮流、すなわちヴィゴツキーの再評価、社会文化的アプローチ、協調学習研究などの影響を受け、経験学習モデルの内省においても、「他者」の役割が重視される、とした。即ち内省支援はKolb（1984）の経験学習サイクルにおける学習者の内省に他者が介入し、学習者の気づきを豊かにするものである。そして気づきや内省は学習者自身の過去の経験が関わり、内省支援者は学習者の業務上の経験に関する何がしかの介入を行うことから、領域固有の程度は高いと考えら

れる。具体的な内省支援としては企業内で仕事の成功談・失敗談を共有するワークショップ（中原，2012）、メンタリング（Kram, 1988）、横浜市の公立学校の教師による内省支援システムを活用したメンターチームの取り組み（横浜市教育委員会，2011）などがある。

他者などからの支援が学習者の学習を促進するという考えの背景にはヴィゴツキーの最近接発達領域という考え方が背景にある（中原，2010）。ヴィゴツキー（1956）は（子どもの）知能年齢あるいは自主的に解答する問題によって決定される現下の発達水準と、子どもが非自主的に共同のなかで問題を解く場合に到達する水準との間の相違を子どもの発達の最近接領域である（p.298）とし、子どもの発達状態を現状の発達水準だけで決定するのは不十分であるとした。このことは人間の発達には独力では不可能であるが他者の支援により発達することができる領域があり、ここにこそ発達可能性が存在するということを意味している。なおヴィゴツキー（1956）は、「子供は共同のなかではつねに自分一人でやるよりも多くのことをすることができるということを述べた。だが、われわれは次のことをつけ足さなければならない。無限に多くのことではなく、かれの発達状態、かれの知的能力により厳密に決定される一定の範囲ということ。」と記している（p.300）。中原（2010）はヴィゴツキーの心理学は 1990 年代の学習研究に多大な影響を与え、例えば Collins, Brown, & Newman(1989)の認知的徒弟制度（cognitive apprenticeship）という概念や Lave & Wenger(1991)の実践共同体（community of practice）に正統的周辺参加（legitimate peripheral participation）して状況に埋め込まれた学習（situated learning）を行うという理論が発達したとする。

認知徒弟制度においては熟練者が新参者（徒弟）に対しモデリング（modeling）：示範すること、コーチング（coaching）：指導すること、スキヤフォルディング（scaffolding）：新参者ができないところのみ支援すること、フェイディング（fading）：新参者（徒弟）の自立に向け支援解除を行うこと、といった支援があったとした。これらは基本的に先の中原（2010）の精神支援・業務支援・内省支援の3分類では業務支援に関連するものである。

Lave & Wenger(1991)は、実践共同体とは企業や職場を実践者の共同体とみなし、知識や技能の習得には、新参者が正統的周辺参加をし、共同体の社会文化的実践の十全参加者となっていくことが学習であるとした。なお Lave & Wenger(1991)は正統的周辺参加の概念に関心を抱いたのは、徒弟制概念が、学習研究に関する広範囲の問題に対する新手の万能薬となり、無意味化する危険性があった(翻訳書 p.3) ため、徒弟制を通じた学習が正統的周辺参加の問題としたのだという。

Lave & Wenger(1991)が示した正統的周辺参加による実践共同体への十全参加者となる学習観は、個人による脱文脈化した知識の内化としての学習観と対立する視座を提供するものである。本研究は次世代経営幹部候補がいかなる学習をしてその技量を高め、経営幹部となっていくのかを検討するために、彼ら/彼女らのキャリア上での経験とそこで用いられる様々な学習と知識内容と知識獲得状況を検討するものである。従って様々な学習方法は同一視座に基づくものでないと、目的を達することはできない。そこで正統的周辺参加の視座は取り入れず、従来の認知的学習観の枠組みで現象を捉えることにする。

近年越境学習という概念で成人学習の研究が進められている。その中には公式組織とは全く関係のない外部の勉強会などを実践共同体として捉え、そこでの学習を越境学習とする研究も存在する(荒木,2008, 2009; 石山,2011 など)。これは先に記した Lave & Wenger (1991) の実践共同体という概念とは異なると思われるが、松本 (2013) は研究者によって様々な意味で用いられている、としている。また実践共同体としては取り上げていないが、公式組織とは関係のない組織外部での学習コミュニティへ参加する学習を越境学習とした研究も存在する(舘野, 2012; 中原 2012 など)。越境学習に関する研究はまだ緒に就いたばかりなので、研究蓄積も少ない。そのため越境学習の実態を明らかにする研究が主体である。そのような中で越境学習の学習プロセスおよびその特徴について検討がなされている研究成果をここでまとめる。

荒木 (2008) はワークプレースラーニング (workplace learning) を「個人や組織のパ

パフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」としたうえで、その研究アプローチを学習観（経験による内省学習観，参加学習観）および境界（職場志向、越境志向）の2軸でもって4類型化している。越境志向のワークプレースラーニングへのアプローチとして経験による内省型と参加型の2つがあることになる。荒木（2008）は経験による内省学習観は、「個人が経験をどのように認識し、振り返り、学習するかという、個人の内面に着目するもの」とし、また参加学習観については「学習とはある共同体に参加すること」であり、学び手とは共同体に参加し、共同体の熟達者とともに活動し、対話することを通じて学んでいく。知ることとは、知識を持つことではなく、共同体に所属し、参加し、そこで他のメンバーとコミュニケーションを行うことである」としている。

中原（2010）は仕事の中での他者との関わりにおいて2名を挙げてもらったところ、「職場の人」と「社外の人」を1名ずつ回答している人の方が、「職場の人」だけを2名回答した人や「社外の人」だけを2名挙げている人よりも、「視野の拡大」が進んでいることが明らかになった、としている。ここから越境学習がイノベーションに資するものではないかという考えを中原（2010）は提示している。

このことから越境学習はまだまだ分からないことが多いものの、社内での学習とは異なった機能を有する可能性があることから他者との相互学習において、他者との相互学習（社内）と社外でなされる他者との相互学習（越境学習）に分けて次世代経営幹部候補の技量との関係を検討する。

相互作用に基づく学習においても一つ検討すべきことは、先の4-2. Kolbの経験学習理論についての箇所にて議論したが、経験学習理論が有する主体者としての学習者を想定するが、従来の教授法に関する学習観は、教授者から与えられた知識を覚えるだけの存在とされていたとする。そして大島（2006）は、こうした認識論を強くもっていると、その教師の教授学的専門の知識は、「どうすればきちんと覚えてくれるだろう？」という疑問

に基づき構成されていき、そうした活動を学習者に強調するようになる、とした。これは複数の人による相互学習と捉えることができるが、その基本的考えは正反対のものである。そこでこうした受動的学習者に基づく教授による学習のことをレクチャーによる学習と本研究では呼ぶことにする。

7 メディアによる学習に関する理論の確認

メディアによる学習とは、書物、雑誌、テレビ、インターネット、マニュアル、内部資料、研修などのメディア（媒体）を通じた学習である（楠見，2012）こうしたメディアの特徴を考えるにあたって、ここでは書物などの文字媒体による学習（以降テキスト学習）を中心に検討する。Kintsch(1994)はテキスト学習をテキストベース（textbase）によるものと状況モデル（situation model）によるものの2つをあげる。前者において学習者はテキスト内容を命題（proposition）に分析し、一貫性のある全体的な意味へ纏めることで学習するものである。従って基本的にはテキスト内容の理解ということになる。一方状況モデルによる学習においては、テキストに示されている知識は、学習者の当該領域のことに関する十分な既存知識の中に取り込まれ、学習者がその全体を構成することになる。従ってテキストの内容を超える知識の中に統合される学習である。従って状況モデルによるテキスト学習は、固有領域に関する既存知識の存在を前提としている。小嶋（1996）は状況モデルが形成されていなくても、テキストを再生したり、要約したりすることは、テキストベースに基づいてできるが、テキストに書いていない応用問題の解決は状況モデルを持っていないとできない、とした。

他のメディア学習と同様テキスト学習は、予め学習すべき内容が表象されて提示されるものである。テレビなどは映像や音声など言語以外のものも用いて表象化されていることが異なるが、予め学習すべき内容が提示されていることについては同じである。これは経験学習などとは最も異なることである。さらにテキスト学習において、学習する内容と

同じ領域の既存知識を多く持ち、状況モデルを構築するものでないと、高度な学習とはならない。そしてこのことはいかなるメディアによる学習であれ、予め用意された表象化された内容を学習するという点では同一なので、学習を促進する条件も同一と考えられる。

テキスト学習においては、そのコンテンツの多くは社外のこと、もしくは汎用的なこと、専門的なことなどが多数で、自社固有のことは会社の資料や社史、自社で自社のことについてまとめたテキストのことなどにとどまる。本研究においては、メディア学習においては領域固有ではない汎用・専門性の高い知識などへの接触機会となることにおいて意味あること、と考えることにする。そして本研究の目的は次世代経営幹部候補がキャリア上の経験から総合的判断力習得しているのか否かについてのものであるため、コンテンツとして経営理論についてのものか、実務に関するものかを分けて捉えることが必要である。ただしメディアによる学習はいかなるメディアであろうとも、学習内容はそのままではテキストベースの学習となり、状況モデルの学習とはならない。すなわち経営理論を知ったところで、それですぐに経営者が務まるわけではない。多くの実際の機能での経験があってはじめて成り立つものと考えられる。

8 類推による転移による学習に関する理論の確認

類推による転移（以下類推）とは以前に経験したことがら（ベースドメイン）を現在直面していることがら、あるいは問題（ターゲットドメイン）に当てはめる（写像する）ことである（中村 1992）。すなわち現在と類似した経験を用いて推論することである。そして楠見（2012）は「ホワイトカラーの管理職は、複数の職場の経験によって、複数領域の概念的知識やスキルを身につけたゼネラリストとして熟達化する必要がある。そのためには、異なる領域に、もっている知識やスキルを転移して活用する類推による学習が重要な役割を果たしている」、とした。

ここで検討しなければならないのが、類似とは何なのか、そして写像するとはどういう

ことなのか、ということである。

類似についてであるが、以下のような疑問が生じる。すなわち楠見(2012)は異なる領域に既存の知識や技術を移転すること、としているが、なぜ異なる領域で類似が成り立つのか、ということである。類似に関する理論は伝統的なものとして特徴モデルと幾何学モデルがある (Spencer-Smith & Goldstone, 1997)。特徴モデルの代表的なものの一つは Tversky (1977)の対比モデル (contrast model) である (鈴木,1996b)。Tversky (1977)は2つの対象それぞれを特徴集合とする。そして2つの対象間の特徴をマッチングし、共有している特徴集合から2つの対象にそれぞれの固有特徴の集合を減じたもの、すなわち線形結合したものを2つの対象間の類似度とした。実際には共有特徴および固有特徴に重みづけする。

一方 Spencer-Smith & Goldstone (1997)は幾何学モデルの代表的なものは多次元尺度モデル (MDS) である、とした。多次元尺度モデルは2つの対象を多次元の心理学的空間内に点で表象し、その点間の距離が短いほど類似していることとなる (Spencer-Smith & Goldstone,1997)。

特徴モデルも幾何学モデルも比較の前に特徴が固定されていると仮定している点で共通している (Spencer-Smith & Goldstone,1997)。また Tversky の対比モデルに対して、鈴木 (1996) は対象の特徴は原理的には無数に存在している。こうした無限性を考えると、どんな2つの対象の類似度は同じものになってしまう、とした。このことは対比モデルだけでなく、多次元尺度モデルにも当てはまることである。さらに鈴木 (1996b) は問題解決や学習などの認知活動においては領域の知識の有無、その知識の組織化の度合い、およびゴールが重要な役割を果たすことが明らかにされているが、こうしたことが反映されていない、とした。これらのことから柔軟かつダイナミックに類似度を検討するための特徴が構成されること (Spencer-Smith & Goldstone,1997 ; 鈴木,1996b) が必要ということが認識されるようになった。

類似を用いた推論である類推においてはゲントナーの構造写像理論が類似性認知過程およびベースからターゲットへの写像による推論学習を説明している。Gentner (1983)、Gentner & Medina (1998)、Gentner, Rattermann, & Forbus (1993)の構造写像理論 (Structure Mapping Theory) はターゲットとベースの表象を構造的に整列させ、共通と差異を認識し、ベースをターゲットに写像することで推論を行うという類推に関する理論を構築している。以下に Gentner (1983)、Gentner & Medina (1998)の構造写像理論を簡単に纏める。なお写像とは、検索されたベース内のどの要素が現在の問題 (ターゲット) のどの要素と関係しているかを決定するプロセスである (鈴木,1996a)。

写像においては以下3つのルールを満たす必要があるとする。第1は属性の非写像である (discard attributes of objects)。第2が対象間関係の保存 (try to preserve relations between objects)である。そして第3がシステム性原理 (the systematicity principle) である。

第1の属性の非写像とは、対象の属性は写像されない、ということである。これはベースとターゲットの関係性に焦点があたるもので、両者に同じ属性が存在する必要はないということである (楠見,2002)。第2の対象関係の保存とは、Gentner(1983)に示されたものであり、Gentner & Medina (1998)においてはより洗練化され、構造的ー貫性列 (structurally consistent alignment) として纏めている。これは構造的に整合しているものが一対一対応 (one-to-one correspondence) されること、および並行接続性 (parallel connectivity) の2法則に従うことである。一対一対応とはベースの中にある1つの対象や関係はターゲット中の1つの対象や関係にのみ対応する、ということである。つまり1つの表象にある各要素は最大でも他の表象の1つの要素と対応関係に置かれるということである。ベースはさまざまな要素を持つが、構造整列をするときにはある1つのものに固定して対応させていくということであり、一対多の対応はないとするものである。また並行接続性とはベースとターゲットの一対の述語が対応関係に置かれたならば、その

項も対応関係となるということである。第 3 のシステム性原理とは高次関係 (higher-order) が優先して写像されること、および一次関係 (first-order) の中でも高次関係の引数であるものが写像される、ということである。なお高次関係とはある関係を述語の項としていることであり、例えば「太陽は惑星を引き付けることが、惑星の(太陽の周りの)公転を引き起こす」という場合「引き起こす」という述語は「公転」という対象および「(太陽が惑星より重いことにより重力が発生するため) 太陽は惑星を引き付ける」という関係を項として有している。このように関係を有する関係が高次関係である。また「太陽は惑星を引き付ける」ということは一次関係であるが、これは「引き起こす」という述語の項でもある。このような場合先の一次関係は高次関係の引数になっているので写像される、ということである (Gentner,1983)。

ベースとターゲットの関係について最初は表層的な対応関係を築くが、後に構造的な対応関係をとるようになる学習のプロセスには以下の 4 つがあるとする (Gentner & Medina, 1998)。

第 1 は強調 (highlighting) で、対象と比較対象物の述語をマッチするシステムにより両者の共通システムを抽出することである。2 番目は候補推論の投影 (projection of candidate inference) で、比較対象物からの推論を対象に投影し、比較対象物の知識を対象領域に加えることである。第 3 の再表象 (Re-Representation) とは、より高次元の表象に置き換えることである。これによりベースとターゲットを同じ構造にし、対応関係を作ることができ、置きかえが可能になるということである。最後の再構造化 (Restructuring) はベースの観点からターゲットの領域構造を変えることで、対象に新たな統一的説明を与えるために、その要素を大規模に再配列することである。

こうしてベースとターゲットの関係において適切な構造整列がなされ、それによる写像によりターゲットについての学習がなされるのである。

このことは本研究にとって多大な示唆を与える。それは類推という人間の学習メカニ

ズムにより、新奇な事態に直面しても過去の経験から類推による学習に基づき、素早く対処できることが学習理論から裏付けられることである。構造写像理論とは属性は捨象され関係が写像されるという固有領域を超える学習メカニズムのことである。これは知的熟練論などで想定されている異動の範囲を決める際の、学習コストの前提を弱めるものである。またこのことは多様な経験を積み積むほど新奇の状況への対応力も増すことでもある。

このことはまた人的資源論（Becker, 1975）で言われているように、長期雇用がなされている限りにおいて、例え機能間異動を行おうとも、類推による学習がなされるのであれば、過去の教育コストを長期の中で回収していくことが可能になる。企業による従業員への教育投資の経済合理性が失われないことが考えられるのだ。

9 学習理論に基づく知的熟練論の再解釈

小池（1987, 2005）および Koike(1994)の知的熟練論は学習を前提とした理論として解釈できる。補完関係にある2つの職務を経験することで、両者を学習し、さらにその両者の補完関係をも学習することを想定している。先にも示した小池（2005）にて用いられていた、百貨店における重層的な相互作用の例、すなわちデパートの紳士服部門において店頭販売を経験し、その後仕入れに異動となり、またその後店頭販売に戻ることもある、という異動のケース。仕入れは単に商品を仕入れるだけではなく商品開発の企画も行っているので、店頭販売時の消費者の要求を活用できる。また仕入れではメーカー、デザイナー、問屋との交渉方法も理解する。店頭販売に戻るとこれらのことを念頭に置いた判断や提案ができるようになる、ということである。

ここでこのホワイトカラー従業員は最初の店頭販売で顧客要求を知り、仕入れ担当へ異動した際には、自らの顧客要求の知識を一般化し、帰納的推論を行い、ある紳士服を企画するということである。このことにより店頭販売での知識に意味を加えて、企画に用い

ているのである。しかしここで疑問が生じる。仕入れの方では基本的に店頭販売での経験のない人でも仕入れ業務ができるようなシステムが存在するはずである。例えばマーケティング調査などを行う、またすべての店舗の男性服売り場の個品ごとの売上情報を纏めて分析するなど、独自に企画に必要な情報を集めることがなされているはずである。さもないとキャリア・システムとして店頭販売から仕入れへの異動ルートを確立させなければならなくなる。すなわち、「なぜ敢えて2つの部署を関係付けて仕事を行ったのか」という疑問である。考えられる答えとしては、無手勝流にやる方が学習の苦痛から逃避できるから、自信をもって企画を進めたいので自分の実感を大事にしたかった、仕入れ部門の上司の経営的観点からの視野の広い判断力に感銘を受け自分もそのようになろうと思ったからなど、様々に考えられる。この時それぞれ独自の目的や目標があり、それにより必要な記憶内の情報を引き出して、カテゴリーが形成されている (Barsalow, 1991)、と考えられる。これを目標導出カテゴリー (goal-derived category) という。すなわち目標を何にするのか、によって引き出される情報が異なるのである。さらに知的熟練論は複雑な帰納的推論であると考えられるのだが、帰納的推論で生成される仮説は一定範囲に数が限られる必要がある。稲垣 (1996) は検討すべき仮説を制限するものとして制約が存在するとし、制約には生得的制約、社会的制約、文化的制約があるとする。例えば先の仕入れ担当であれば、その企業に「仕事は信念をもって行うべし」という企業文化が存在しているならば、自分の実感に最も根ざす企画を作成するかもしれない。即ち店頭販売時代の情報を引き出すのである。しかしもし官僚制的な企業文化が存在していたら、決められた手順に従い仕事をするので、過去の情報を引き出すことはしないだろう。すなわち知的熟練は長期にわたる複数部署など異なった固有領域での経験に基づく知識を、目標及び制約に影響されながら、必要なものだけ記憶から引き出し、仮説生成して対処していくものである、と考えられる。つまり一般の帰納推論とはこの点で大きく異なるのだ。そこで知的熟練論を帰納推論の特殊なものとして捉え、目標導出カテゴリーによって現在および以

前の職場の知識を引き出し、それらを総合的に用いて仮説生成する学習として扱うことにする。ここに長期にわたる学習が成立すると考えられる。

1 0 学習理論に基づく総合的判断力の再解釈

猪木（2002）が経営者に必要とした総合的判断力のような全社的な観点、長期的な視野に基づく判断などの技量はどのようにして学習されていくのかということであるが、知的熟練論と同様に既存の学習理論を単純に当てはめることはできない。だが今までのレビューでいくつか参考になることがある。まず第 1 に経営幹部としての広い視野であるが、これは基本的には複数機能の経験により養われる可能性が高い。企業内に遍在する複数領域での多くの経験を経営的視点から統合するには経営的な目標によるそれらの目標導出カテゴリー化が必要であろう。そして多様なしかも企業内に遍在する経験を経営的目標で同一カテゴリー化したうえで、それらを帰納に基づく学習で関係付けて理解しているほど全社的視点からの判断が出来るようになると考えられる。ここから多数の機能領域に対する認識や理解が存在し、その上で経営的視点からの目標を有している条件の下、目標導出カテゴリー化がなされ、かつ経験からの帰納学習がなされることで総合的判断力が高まると考えることにする。

1 1 キャリア経験上の学習の分類枠組みの構築：本研究で採用するアプローチ

本研究は次世代経営幹部候補の「キャリア経験」→「学習」→「技量」という分析枠組みを設定している。そして既存研究では「学習」について、少なくとも Kolb(1984)の経験学習の考え方、すなわち学習者の主体性を重視する今日の認知科学の考えに基づくものとして扱ってこなかったことが明らかになった。そこで本章では企業で働く人が職場の中で用いられる 6 つの学習（楠見，2010）を中心に、学習理論を検討した。そこから明らかになったことの 1 つが、それら個別の学習理論の多様性である。例えば経験の反復

に基づく学習について楠見（2012）は「人が、経験を通して実践知を獲得し、初心者から熟達者（エキスパート）になる長期的な学習過程」とする。そして熟達化には10年程度の長期的時間が必要（Ericsson, 1996）とされる。一方で「帰納による学習」について楠見（2012）は「（経験を）蓄積したスキルや知識に基づいてカテゴリー化し、その共通性やルールを抽出（帰納）すること」とした。これは10年といった長期間にわたる経験を学習の対象にするものではなく、特定のごく短い、限られた期間での経験に対しても適用できる学習である。

また「他者との相互作用による学習」といった他者からの内省支援などを想定した学習も存在した。中原（2012）は「Kolb(1984)の経験学習論における経験学習サイクルを駆動させる主体として、経験を蓄積し内省を全うする超越的自我が想定されている。（中略）1980年代以降の学習研究の潮流、すなわちヴィゴツキーの再評価、社会文化的アプローチ、協調学習研究などの影響を受けて、経験学習モデルの内省においても、「他者」の役割が重視される」とした。

このように職場でなされる学習には、個人がその経験から主体的に学ぶ経験学習があり、その個別理論には一つの経験から学ぶものから10年以上にもわたる経験から学ぶものまで多数あった。すなわち学習空間が時間次元の中で異なっているのである。さらには職場においては個人による経験学習だけでなく他者との相互作用によって学ぶ、といった学習方法も存在し、非常に大きな差異と多様性を有するものであった。学習空間が空間次元においても異なるのである。

Kolb(1984)の経験学習における考えでは、学習内容は学習者の学習環境や経験そのものによって規定されるのではなく、主体的な学習者自身による主体的な認知活動によりなされるものとされる。このことは何を学習対象とするかということの決定においても主体的な学習者によってなされるものと考えるのが適当であろう。実際に構造写像理論（Gentner, 1983）ではベースからターゲットへの写像に関し、ベースは学習者の過去の

記憶の中から引き出されるものとされており、まさに学習者自身が何から学ぶか、ということを決めていることになる。

ここで本研究が措定している研究フレームワークである「キャリア経験」→「学習」→「技量」において、「キャリア経験」自体は「単一職能型」「準単一職能型」「複数職能型」など誰にでもほぼ同様の認識が形成されると考えられるものである。しかしながら学習者がそうしたキャリア経験の中で何を学習対象とするのかについては、意識的であろうが無意識的であろうが、学習者自身が決定するものである。すなわちこの時間次元および空間次元の中で学習する対象（キャリア経験内での具体的経験として学習者の中で認識されているもの）の範囲を決め、なにを学習するかについて規定するものであるが、これを学習空間とする。この学習空間は学習者のその時々々の目的や志向性、それに所属する組織の文化や規範などに影響を受けるであろう。そしてこの学習空間で学習がなされ、それにより技量が習得されるのである。

この学習空間の中で学習者による認知的プロセスとしての学習がなされることにより、現実の学習活動が展開されると考える。そしてキャリア経験に影響を受け学習者が構成した学習空間で現実になされる学習のことを、本研究ではキャリア経験上の学習と呼ぶことにする。すなわち本研究の研究枠組みは「キャリア経験」→「キャリア経験上の学習」→「技量」となる。

なお職場で用いられる学習には純粋な経験学習、すなわち主体的な個人による認知活動としての学習だけではなく、相互作用による学習や、より受動的な学習者を想定する学習、メディア学習などが存在する。

これらについては主体的に学習空間が決まるのではなく他者との関係などで決定されていくものであるので事前に学習者自らが詳細に設定することはできない。しかしながら学習者は何らかの意図なり、差し迫った状況などにより主体的に学習に参加しているのも事実である。そこでこれらについては大枠での学習空間の設定がなされていると考

える。

次に検討すべきことは経験上の学習を規定する学習空間をどのような次元で捉えるべきか、ということである。まず第 1 が空間的な範囲である。これは技量の分類軸が参考になる。認知科学における学習理論では、少なくとも今回検討した限りにおいて一般的に企業という場のみを取り上げたものは存在していなかった。すなわち範囲としての学習空間を意識したものがないのである。先に構築した技量の分類枠組みは、各技量の習得に必要な学習対象とすべき事象の範囲を示唆する。

第 1 の次元は企業内／外である。企業特殊／汎用という技量の分類軸に対してのものである。学習空間が企業外のことに設定されているならば、そこからの学習で得られる技量は汎用のものとなるであろう。しかし学習空間が企業内に限られている場合は、企業特殊性を有する技量の学習となる可能性が高い。すなわち学習空間の分類次元の 1 つに「企業内／外」というものが必要となるのだ。

第 2 が機能についてのものである。これは職能固定／非固定という技量の分類軸と対応するものである。職能固定とは学習空間が 1 つの機能内のことに限られていることであり、職能非固定の技量を習得するためには学習空間が複数の機能にまたがる必要があるとなろう。これを「機能の単数／複数」とする。

第 3 が職務のレベルについてのものである。同一の機能内においても単一の職務のみの学習空間なのか、複数職務にまたがるものなのかということが重要となる。単数職務の場合、狭い範囲の専門性についての技量を習得している可能性が高く、複数職務の場合は知的熟練論が示すような技量の習得が可能となるだろう。この学習空間の次元を「職務の単数／複数」とする

この学習空間は、1 時点のみの学習の対象となる経験を規定するものではない。学習の中には経験の反復に基づく学習（楠見，2010、2012）があり、これは先にも示した熟達などは 10 年以上にもわたるキャリア上の時間範囲を学習空間としている。すなわち学習

空間は時間幅の概念が入るものであり、時間概念を含む次元設定が必要となる。空間的な範囲の検討の際、「機能の単数／複数」という学習空間の次元を設定したが、これも時間概念を含んだものである。兼任することで複数機能を同時に経験することは稀にあるだろうが、一般的なものではない。ある期間において 1 つの機能もしくは機能内の業務しか担当できないのであるならば、複数機能にまたがる学習空間を形成するという事は、時間的には長期であることを意味する。しかし単数機能の学習空間には時間概念は入っていない。学習空間が単数機能に限られた場合、そこには時間軸概念が存在しなくなる。

学習空間における職務レベルでは「職務の単数／複数」という次元を設けたが、これにも一部に時間概念は含まれるが、その他の部分には時間概念は含まれない。「職務の単数／複数」という次元において複数の場合、一般的に兼任というものが少ないとするならば、そこには時間概念が含まれる。しかしながら「職務の単数／複数」次元において単数となった場合、時間概念は入っていない。

また後に示すように非常に重要であるとの指摘があることから「担当領域の単数／複数」という次元を導入する。例えば経理機能において本社経理の職務と、事業部の工場や事業所における経理では職務内容は異なる。すなわち同じ営業や経理などといった職務において扱う製品や所属する事業が異なることで経験することも異なる。担当領域とはこのレベルの弁別を行う学習空間の次元である。小池（2002a）ではキャリアの広狭の説明において、職能（本研究では機能と呼んでいる）を広義の経理、営業、人事、生産管理などとし、そしてその下位次元として領域というものを設定する。これは経理であれば財務会計、管理会計、資金である、とした。これが一般的には職務となるであろう。そして小池（2002a）はこの他に重要な指標があるとする。それについて以下のように説明している。即ち「担当する製品の範囲、組織のレベル間の移動である。前者は多様な製品群をつくる大きなメーカーならば、事業本部を変わるかどうかをいう。たとえば原子力事業本部からコンピューター事業本部へ移動すれば、甚大な移動距離となろう。経理であれ営業

であれ製品知識は重要な技量の要素であり、むしろ事業本部内の移動がふつうであろう。後者、組織のレベルとは、本社、事業本部、工場や支店間の移動をいう。とりわけ、工場や支店など下づみの仕事経験の有無に注目したい。草の根の経験なしに組織の上層にすむかどうかは、きわめて重要に思える。」(小池, 2002a) としている。この所属する事業や担当する製品の範囲を統合して本研究では「担当領域」としたのである。

「担当領域」が単数の場合、やはりその時間概念が希薄になる。そこで割当回数の単数／複数という学習空間の次元を導入する。これは「担当領域」の明確にされた職務が何回割り当てられたのか、ということに関係する概念である。企業には期という事業期間の単位があり、一般的にこれに合わせて決算がなされ、また大きな人事異動がなされる。多くの企業は1年を1期とし、大きな人事異動は年1回となっている。そこでこの1年に1回毎に仕事の割り当てがなされていると考え、これを単数(1回)と複数に分ける、という次元である。単数になると学習空間が割り当てられて1回、すなわち1年未満であり、複数になると1年以上同一の担当領域における職務を経験していることになり、それが学習空間を形成していると考えられる。これにより「担当領域」における短期経験を学習空間とするのか、長期経験を学習空間とするのかということが明らかにできる。

もう1つ検討すべきことが存在する。それは小池(2005)の知的熟練論に関係する。知的熟練論はキャリア経験上の分類では単一職能型もしくは準単一職能型のキャリア経験で生じるとしている。そして準単一職能型は機能間を超えた異動であるが、その異動前後の機能の異なる職務間において補完関係が強いことを異動が効率的であることの条件にしている。すると機能間の異動を行った場合、その異動前後の異なる機能である2つの職務の間に補完関係があるか否かを、確認しなければならない。しかしこれは非常に難しい作業となることが予測されるため、本研究では先にも示した通り、機能に変えて職能群という概念を導入した。これは研究開発と生産などあらかじめ関連する可能性の強いと考えられる機能同士をまとめたものである。これにより職能群間関係において補完関係

は存在しても無視できるほどに弱いものでしかないことになる。しかし職能群内の職務間のレベルにおいては、補完関係が強いものと弱いものが存在する。補完関係が弱いと、それを学習空間として設定した場合、比較・類推学習などで関連のない2つの職務を比較などの認知プロセスを経て構造的に把握することによる学習がなされる可能性がある。一方補完関係が強い場合は、その関係を学習して知的熟練度を高めることになる。ここから学習空間の質的次元として「職務間の補完関係の強弱」を設定する。

職場で用いられる学習には主体的な個人による認知活動としての経験学習だけではなく、「相互作用による学習」や、より受動的な学習者を想定する「レクチャーによる学習」、「メディア学習」などが存在する。これらについては学習者が主体的に学習空間を決めるのではなく他者との関係などで決定されていく。これは例えば当初与えられた学習者自身の担当職務を遂行するための技量に関心があり、学習空間の「職務の単数／複数」次元における単数を選択して学習空間が構成されていたが、他者の内省支援から会社全体の観点、すなわち複数の職能群の関係から学習者自身の職務を位置づけることの必要性に気づいた、ということがある。この場合、内省支援者により学習者の学習空間が変更されたことになる。また「メディア学習」や「レクチャーによる学習」の場合、多くがメディアやレクチャーする側の人提供する学習空間で受動的な学習がなされる。

そこでこうした学習における学習空間は「企業の内／外」の次元のみを用いるのが良いであろう。理由としてはこれらの学習は企業内のことの学習にも企業外のことの学習にも用いられるものであり、特に企業外部の学習においては頻繁に用いられるものと思われるからである。

まず他者との相互作用による学習において、企業の内においては「他者との相互作用」であるが、外になると「越境学習」となる。また「レクチャーによる学習」では、企業の内であれば、社内講師による教育プログラムを受講することや、上司や先輩社員から仕事の方法や手続きを教えられることなどが例として挙げられる。一方企業の外に学習空間

が設定されている場合は「越境学習」となり、大学の MBA コースで勉強することで汎用の経営学の様々な知識を習得することが例として考えられる。また「メディア」において、学習空間が企業の内であれば、例えば社史などを読みながら、自社の歴史と変遷などを学習するかもしれない。一方学習空間が企業の外部となっていたならば汎用の経営学者やコンサルタントの書いた本などにより、汎用の経営に関する技量を高めるであろう。

以上をまとめるとポイントは以下の3点となる。第1は本研究で扱う学習は認知科学が示す学習理論として示す一般的な認知活動のプロセスとしての学習とキャリア経験などに影響されて構成される学習空間から成るものとし、これを明確に弁別するために後者を「キャリア経験上の学習」とすることである。

第2は学習空間という概念の導入である。これは客観的なキャリア経験に対して、学習者が学習する際にそのキャリア経験などから主体的に対象とする範囲を定めていることから、これを学習空間とした。学習空間の次元は大きく空間次元と時間次元を統合した次元（空間×時間次元）と質的次元の2つからなり、空間×時間次元は①企業の内／外、②職能群の単数／複数、③職務の単数／複数、そして④割当回数の単数／複数とし、質的次元は補完関係の強弱となった。

第3は「他者との相互作用」、「レクチャーによる学習」、「メディア学習」については学習空間の次元として緩やかに「企業の内／外」を設定する、ということである

「キャリア経験上の学習」の分類枠組みを作ることが本節の目的である。学習空間と認知学習理論を掛け合わせることで、キャリア経験上の学習が導き出される。これにより技量の分類軸により分類される技量が、いかなるキャリア経験上の学習を通じて学習されるのかが明らかになるであろう。

次に学習空間（空間×時間次元と質的次元）と学習およびキャリア経験上の学習の関係を説明する。

表 2-4-1. キャリア経験上の学習の分類

空間×時間次元					質的次元	学習	キャリア経験上の学習(サブカテゴリー)
企業の内/外	職能群の単数/複数	職務の単数/複数	担当領域の単数/複数* 事業・製品群など	対象経験の単数/複数	補完関係の強弱		
内	単数	単数	単数	単数	n.a.	経験からの帰納	経験からの帰納
				単数	強	説明による一般化	説明による一般化
			複数	複数	強	社会的(観察)学習	観察学習
				単数	強	経験の反復	熟達(担当領域)
				複数	強	経験の反復	熟達(複数担当領域)
	複数	複数	単数	強	知的熟練	知的熟練	
			複数	弱	類推による転移	比較・類推(職能群内)	
			単数	弱	類推による転移	比較・類推(複数職能群)	
			複数	弱	総合的判断力学習	総合的判断力学習	
			n.a.	n.a.	他者との相互作用	他者との相互作用	
外	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	レクチャーによる学習	レクチャーによる学習(内)	
			n.a.	n.a.	メディア学習	メディア学習(内)	
			n.a.	n.a.	越境学習	越境学習	
			n.a.	n.a.	レクチャーによる学習	レクチャーによる学習(外)	
						メディア学習	メディア学習(外)

まず「空間×時間次元」における「企業の内/外」次元において内で「職能群」, 「職務」, 「担当領域」, 「対象経験」が全て単数の場合、基本的には企業内での単数経験に基づく学習となる。なおこれらが全て単数の場合、学習の対象となるものが単数であることが決定されるので質的次元である補完関係は存在しない。そして単数であるということは基本的に時間概念が短いことであり、ある特定の1回もしくは短期の小数回の経験に基づく学習ということになる。ここに該当するのは「経験からの帰納」、および「説明による一般化」、「社会的(観察)学習」である。「経験からの帰納」における対象経験を複数とすると、概念上「経験の反復による学習」との弁別が困難となる。そこで本研究ではこの基準で「経験からの帰納」と「経験の反復による学習」を弁別する。また「説明による一般化」はある経験に対して、ルールや法則・規則などを当てはめることで、帰納ではなく演繹的に経験事項を理解し一般化するものである。また「社会的(観察)学習」は他者の代理経験を注意して観察し(注意過程)、イメージや言語などでモデルの特徴などを表象化して保持し(保持過程)、リハーサルを行い表象したことを行為に変換できるようにし(運動再生過程)、それを実際に遂行する(動機づけ過程)一連のプロセスである(Bandura, 1977)。これらは経験の反復や、微妙に異なる文脈における多数の経験や長期の時間などが学習の成立要件となるようなものではない。複数の経験や長期間にわたる経験などが

必要な学習があることから、これらとの混同を避けるために、「説明による一般化」および「社会的（観察）学習」は学習空間における「企業の内／外」次元において内で「職能群」、「職務」、「担当領域」、「対象経験」が全て単数のものとする。なお「経験からの帰納」を含めた3学習の弁別は、直接経験か代理経験かで「社会的（観察）学習」と他の2つの学習が分かれ、「経験からの帰納」と「説明による一般化」は、経験を帰納的に解釈しているのか、他の一般法則などからの演繹として捉えているのかで弁別可能である。これら3学習が実際に先の学習空間でなされる「キャリア経験上の学習」においては、それぞれ「経験からの帰納」、「説明による一般化」、そして「観察学習」とする。「社会的（観察）学習」を「観察学習」としたのは、後に「相互作用学習」なども取り扱うが、社会的と相互作用の概念が近似していることから、誤解を避けるためである。

学習空間において空間×時間次元における「企業の内／外」次元において内で「職能群」、「職務」、「担当領域」が単数で「対象経験」が複数の場合、わずかな違いなどはあるものの同じ領域で複数回同じ経験をしたことを学習対象とすることを意味している。この学習空間における複数経験には経験効果や、暗黙知の形成（楠見，2012）などによる効果が生じているものが存在していると考えられることから、複数の経験の間に質的次元における補完関係が相当程度存在すると考えられる。この学習空間に適しているのは「経験の反復による学習」である。しかもこの学習空間は担当領域が単一であることから同じ職務を同じ事業や製品群扱う部門などに限られている反復経験だと思われ、現実的には担当領域内での「熟達」という学習である。これをキャリア経験上の学習では「熟達（担当領域）」とする。

学習空間が空間×時間次元における「企業の内／外」次元において内で「職能群」、「職務」が単数で「担当領域」が複数の場合、「対象経験」も複数となる。さらにこの学習空間は同じ職務を複数のエリアで行った経験を学習対象とすることを意味している。これは先の学習空間が空間×時間次元における「企業の内／外」次元において内で「職能群」、

「職務」、「担当領域」が単数で「対象経験」が複数の場合と同様、学習空間における質的次元において補完関係が強く存在すると考えられる。このような学習空間でなされる学習は「経験の反復による学習」であるが、担当領域が複数となるので、キャリア経験上の学習としては、これを「熟達（複数担当領域）」とする。

学習空間が空間×時間次元における「企業の内／外」次元において内で「職能群」が単数、「職務」が複数で「担当領域」が単数の場合は、例えば人事部門（職能群：単数）の新卒採用と教育の両職務（職務：複数）において—それらは同じ製品事業部内（領域：単数）—の経験に学習空間が設定されているような場合である。領域が同じなので製品知識や業務プロセスなどが同じなので、新卒で採用した社員の入社当時の状況を具体的に理解しながら、若年層の教育体系をより現実に適したものに変更することなどが可能と考えられる。すなわち補完関係が強く存在する。この学習空間は補完関係の存在する異なる複数職務間の関係を理解することが可能であり、これは「知的熟練」が生じるものである。従ってこれをキャリア経験上の学習として「知的熟練」とする。なお学習としての知的熟練の定義については第2章4節4-9項に示している。

空間×時間次元における企業の「内／外次元」において内で「職能群」が単数、「職務」および「担当領域」が複数の場合、「対象経験」は複数となり、学習の領域固有性を前提とすると補完関係は弱いものとなる。小池（2005）は「（日本企業のキャリア・システムにおいて）担当する製品群の面では、案外移動しない。」とする。理由は製品知識、製造知識、市場知識が活用できないからだとする。また職務と領域の両方が変わった場合、一般的に仕事の内容だけでなく、周囲の人やビジネスモデルなどとの関係も変わるので、異動者には相当な負担となる。不慣れな仕事で問題に直面した際、既知の事業や製品と異なるものであったならば、対処方法なども簡単には予期できないであろう。また周囲の人が変わっていたら、誰にどのような支援を求めるべきか、ということも直ぐには予期できないであろう。すなわち質的次元における補完関係は弱いものとなる。

このような学習空間においては、領域の違いを超えて共通性を見出して部分的にでも共通なものとして理解したり、相対化してより大きな視点を獲得するなどの学習が考えられる。すなわち「類推による転移」であれば学習が成立する可能性がある。この「類推による転移」は学習空間の次元における複数性を必要とする。学習の対象となる者に対して、過去の別の経験やそこから得られた学習内容等を、ターゲットとなる学習の対象に投影することだからである。つまり学習の対象となる経験以外に他の経験が必ず必要となるのである。また差異を認識することで一方を他方の基準で評価することもできる。いわゆる他者の目による斬新な視点からの評価である。これらは改善やイノベーションの契機ともなり得る可能性を有している。これらは職能群内における比較と類推なので、「キャリア経験上の学習」としては「比較・類推（職能群内）」とする。

空間×時間次元における「企業の内／外」次元において内で「職能群」、「職務」、「対象経験」が複数で「担当領域」のみが単数の場合、「職能群」が複数なので学習の領域固有性を前提とすると補完関係は弱いものとなる。この学習空間においてこのような学習空間で学習が成立するのは領域固有性の制限が弱い「類推による転移」である。例えば生産技術という機能で製造ラインに課題解決のための提案を主な業務とすることと、営業機能において提案型営業を行うことは、現場での聞き込み調査の実施と課題の把握、そして課題解決のための方策提示という基本的な仕事に共通性が存在する可能性がある。この共通性を類推により生産技術から営業に転移させると、学習コストがあまりかからずに営業活動を行える可能性が存在する。しかも所属する事業や扱う製品についての経験は同じであるので、既存技量の活用が可能である。すなわち「職能群」、「職務」、「対象経験」が複数の学習空間においても「類推による転移」は学習が成立する可能性を有するのである。また「類推による転移」学習は学習空間の様々な次元での複数性を必要とする。なぜならば類推をする際には、過去に類似の経験があり、それを学習対象物に投影することであり、過去の類似（これは構造上同じであれば全く別領域のものでもよい）したもの（べ

ース) が学習のターゲットとなっているもの以外にも存在していることが必要なのである。複数職能群の異動に伴う経験を用いた「類推による転移」をキャリア経験上の学習として「比較・類推(複数職能群)」とする。そしてこれは継続的な改善やイノベーションの源泉となる可能性が存在する。

空間×時間次元における「企業の内/外」次元において内で「職能群」、「職務」、「担当領域」、「対象経験」が複数で、「担当領域」も異なるとなると、共通項を有さないバラバラの体験の集まりで学習空間が構成されることになる。このような中では補完関係は生じない。補完関係はそもそも2つの要素の間に関連がある場合に生じるものである。このような空間で成立する学習は、目標導出カテゴリーが存在しないと成り立たない。目標カテゴリー導出はそもそもバラバラと思われている物事などが、ある目標を設定したところ同一カテゴリーに属するようになるという類型化の認知プロセスである。同一カテゴリーとしての認識から、それらの各要素とその連関や構造などが帰納的に推論などにより認識形成されていく。現実の場面において、複数の「職能群」、「職務」、「領域」の経験を学習空間としてこのことがなされることは、事業全体からの判断や意思となる。すなわち総合的判断力となる。そこでこの学習空間における学習を「総合的判断力学習」とする。

学習の中には自ら学習空間を設定できないものが存在した。それは「他者との相互作用による学習」(「越境学習」を含む)、「レクチャーによる学習」、「テキスト学習」である。このような学習がなされる学習空間は最初から決定されているわけではなく、他者や講師、それにテキストの著者などに強く影響されるものである。そこでこれらは緩やかに学習空間が設定されているものとする。ただし、企業の内部か外部かというところでは、弁別可能であろう。そこで学習空間を企業内/外に分け、企業内の場合は「他者との相互作用」、「レクチャーによる学習(内)」、「テキスト学習(内)」とし、企業外の場合は「越境学習」、「レクチャーによる学習(外)」、「テキスト学習(外)」とした。

以上をキャリア経験上の学習の分類枠組みとする。ここから補完関係の強い職務への

異動時と弱い職務への異動時では効率的な学習に違いが存在する可能性が高いことが明らかになった。補完関係の弱い職務への異動により学習空間がきちんと構築されたならば、「比較・類推（複数職能群）」「比較・類推（職能群内）」「総合的判断力学習」といったキャリア経験上の学習が機能することが予測される。

なお上記のことは概念的に構成しているが、実際には様々なケースや状況がありうる。例えば一般的には考えられないところでも、実際に調査を行うと、補完関係が存在するかもしれない。そのような場合が生じたならば、そのことを尊重しながら対応していくことにする。あくまでも探索的な研究なのである。

V まとめ

1 次世代経営幹部候補のキャリア・システム

次世代経営幹部候補のキャリア・システムの実態について2つのアプローチ法で検討した。1つが次世代経営幹部候補の選抜・育成制度に関する民間シンクタンクなどの調査である。そしてもう一つは日本企業のキャリア・システムを丁寧に調査した研究のレビューである。

ここから明らかになったことは近年大手企業を中心に導入されている次世代経営幹部選抜・育成制度では、対象者を課長職層で選抜し、その人々を異動による複数機能における業務の経験により、経営幹部に求められる技量などの習得を企図しているというものである。目的はグローバル化や企業変革を先導する経営人材の育成であった。

また日本企業のキャリア・システムは平均的に課長層までは同一機能内の専門キャリアを歩むが、その後単一キャリア・準単一キャリア・複数キャリアを経験するものに分かれ、平均すると2～3の異なる機能を経験するようになる。そして経営層になる人材はより多くの機能を経験する。しかしこれらは平均的なもので企業により、専門性をより重視

するところもあり、多様性が存在していることが明らかになった。

ここから課長職資格を得る頃に次世代経営幹部候補の第一次選抜が行われ、経営者へと上位階層に上がっていきながら選抜されていくことが明らかになった。しかしながら次世代経営幹部候補の選抜基準などは明確になっていないこと、また次世代経営幹部候補の育成に関しては企業内部のキャリア経験を中心に考えられていることも明らかになった。

2 次世代経営幹部候補が学習すべき技量

小池(2005)はホワイトカラーの知的熟練論において①多様で複雑な問題への対処能力、および②重層的で相互作用による問題処理能力とし、これは同一機能内における幅広いキャリア（補完関係の強い他機能の一部の職務含む）の経験において得られるものとした。これを支持する研究者もいるものの（例えば山本，2014）、しかしながら経営層に求められる能力・資質に関する研究（橘木;1995，伊藤・照山;1995）や管理職のリーダーの持論研究（金井・古野;2001，金井;2002 など）は特定機能専門ではない様々なもの（多様な情報処理能力や部門を超えた連携を構築する情報系の能力、企業と事業についての広範な知識、協調性、公平性、強い精神力など）を習得していることを明らかにしていた。そしてこれらは複数機能を経験することで習得されていることが示唆された。加えてキャリア経験からどのようにしてこれらのことが学習されたのか、について説明がなされていないことも明らかになった。

3 キャリア経験の学習

キャリア経験と習得する技量を繋ぐ学習概念を検討し、楠見（2010，2012）を参考に実証研究に用いるキャリア経験にもちいられる学習概念を検討し、その上で実際の学習上の文脈を考慮し、分類枠組みを構築した。

ここで特に強調しておくべきことは、類推からの転移（比較含む）、目標導出カテゴリー化など学習の固有領域性を超える学習が存在することが確認されたことである。こうした学習がキャリア経験に対して用いられているのであれば、キャリア・システムの経済的合理性を従来考えられていたように、1つないしは2つの機能内に限定する必要性は低下する。またそのことによってスペシャリストとは異なるゼネラリストとしての全社的な観点から、組織を理解し、動かしていけるような技量を習得している可能性があることが認識された。

4 次世代経営幹部候補のキャリア経験・学習・学習技量の実証研究に向けて：リサーチ・クエスチョンの設定

これまでの既存研究・調査の検討から日本企業のキャリア・システムの次世代経営幹部候補の育成機能を明らかにするためには、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ1：課長職で次世代経営幹部候補（以下次世代経営幹部候補（課長職層）とする）に選ばれる人材はどのような技量を習得しているのでしょうか？

これは次世代経営幹部候補の選抜基準が明確でないということが民間企業の次世代経営幹部候補の選抜・採用システムに関する調査から明らかになっていた。また多くの日本企業は課長職層までは基本的に同一機能内でのキャリアを歩むことが、文献レビューから明らかにされた。このような状況において、総合的判断力や水平的情報処理能力など経営層が必要とする技量が学習されているのだろうか、ということが第一の関心となるだろう。またもしこうした技量が習得されず、知的熟練などの現場において必要性の高い技量のみであった場合は、何でもって課長職層から次世代経営幹部候補を選んでいるのか疑問が生じる。そこで第1にどのような技量を次世代経営幹部候補（課長職層）が習得

しているのかを明らかにする必要がある。

RQ2: 次世代経営幹部候補（課長職層）はその技量をいかなる契機から習得しているの
であろうか？

RQ 2 を設定した理由として日本型経営においては課長職層までは同一機能内を中心としたキャリアとなっていることが多いことを挙げたが、もし経営層に求められる総合的判断力や水平的情報処理能力を次世代経営幹部候補（課長職層）が保有しているならば、それはどのような契機で習得したのかについてまず明らかにする必要があるだろう。同一機能内でのキャリア経験が中心なので、通常の学習であれば機能内のことに関する技量となるはずである。そこで学習プロセスの有無などを問わず、まずどのような契機で技量を獲得しているのか、について探索的に調べる必要がある。

RQ 3 : 次世代経営幹部候補（部長職層）においていかなるキャリア経験をしているの
であろうか？特にキャリアの幅はゼネラリストとスペシャリストなど分かれているので
あるか？

過去の文献を検討した結果から、課長以降になると経験する機能数が増えることが明らかになった。しかしこれらの多くは平均値が示されたものである。そこで実際に次世代経営幹部候補（部長職層）一人一人のキャリアを確認する必要がある。

RQ4:後に経営人材となる次世代経営幹部候補（部長職層）はいかなる技量を習得しているの
であろうか？

次世代経営幹部候補は課長職層で選ばれ、その後最終的には役員になるかならないかという選抜を受けることになる。そこで次世代経営幹部候補となり、その後役員となった者がいかなる技量を身につけているのか、特に次世代経営幹部候補（課長職層）との違いはあるのか？ということを確認することで、次世代経営幹部候補が身につけるべき技量が明らかになるかもしれない。

RQ5：次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる者は、いかなるキャリア経験からどのような学習を用い、いかなる技量を習得しているのだろうか？

キャリア経験において補完関係のない異動を経験しているならば、それはどのような学習で、いかなる技量を学習しているのか、について明らかにすることである。

以上のことを検討するために実証研究がなされた。次章ではその実証研究について報告する。

第3章. 実証研究

I 本章の目的と進め方

1 目的

第2章で既存研究を検討し、5つのリサーチ・クエスチョンを設定した。本章ではこの解明に対し実施した実証研究を報告する。リサーチ・クエスチョンは以下の通りである。

RQ1: 次世代経営幹部候補（課長職層）に選ばれる人材はどのような技量を習得しているのだろうか？

RQ2: 次世代経営幹部候補（課長職層）はその技量をいかなる契機から習得しているのだろうか？

RQ3: 次世代経営幹部候補（部長職層）においていかなるキャリア経験をしているのだろうか？特にキャリアの幅はゼネラリストとスペシャリストなど分かれているのだろうか？

RQ4: 後に経営人材となる次世代経営幹部候補（部長職層）はいかなる技量を習得しているのだろうか？

RQ5: 次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる者は、いかなるキャリア経験からどのような学習を用い、いかなる技量を習得しているのだろうか？

2 進め方

本章では上記のことを解明するために、以下のような実証調査と分析がなされた。

第1は次世代経営幹部候補（課長職層）の技量についてである。ここでは日本の大手電機メーカーの次世代経営幹部候補に選ばれている者（課長職層）の方々へのインタビュー調査、および日本の大手企業の人事部長に対して実施された次世代経営幹部候補者の技

量に関する質問紙調査がなされている。ここではキャリア・システムの実態、技量、技量習得の契機と技量の関係を分析する。

第2は後に経営人材となる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験・学習・技量に関する分析である。この分析にはハウス食品（当時）の次世代経営幹部候補で後に役員となった者を対象としたインタビュー調査データを用いる。

まず、後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）の技量を明らかにする。次いでこの分析結果を先の次世代経営幹部候補（課長職層）のそれと比較し、その異同を確認する。また後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）の学習を明らかにし、役員となっていない者との比較を行う。さらに後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層のキャリア経験と学習および技量との関係を明らかにする。なお本研究の一番の関心事は後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）が有する総合的判断力や企業や事業全体の視点からの水平的情報処理能力、企業や事業全体の持続的競争優位の構築や変革のための技量がどのようにして習得されているのかということである。知的熟練論は機能を超えた異動であっても、それに強い補完関係がある限りにおいては経済的合理性が成り立つと指摘するので、異動における補完性の存在の可能性の有無によるキャリア経験の分類が必要である。そこで機能ではなくより広い概念である職能群という単位組織の分類概念を用意する。これは職能群間を異動した場合に補完性が生じないと考えられる職能群の類型で、ここにおいて異動経験があるか否かで補完性の有無を判断して分析を行うこととした。

II 次世代経営幹部候補（課長職層）の技量とその習得の契機

1 実証研究①：次世代経営幹部候補（課長職層）の技量とその習得の契機（インタビュー調査）

(1) 目的

ここでは RQ1 と RQ2 の 2 つを明らかにすることを目的とする。2 つの RQ は以下の通りである。

RQ1: 次世代経営幹部候補（課長職層）に選ばれる人材はどのような技量を習得しているのでしょうか？

RQ2: 次世代経営幹部候補（課長職層）はその技量をいかなる契機から習得しているのでしょうか？

上記の解明に向けては以下のような問題意識がある。まず、次世代経営幹部候補は民間シンクタンクの調査では課長職層、一般的に大卒後 15 年程度で次世代経営幹部候補に選ばれることが示されており、また学者による日本企業のキャリア・システムに関する研究では課長になる前までは基本的に同一機能内でのキャリアを歩むが、課長以降に他機能に異動する人が出てくる、ということであった。ここから考えると普通であれば次世代経営幹部候補（課長職層）の殆どは入社以来同一機能内でキャリアを歩んでいると考えられる。そこでキャリア・システムが実際にどのようなになっているのかを確認することと同時に、知的熟練論が示すような職能固定的な技量についての学習のみがなされているのか否かを確認することが必要であろう。なぜならばもし知的熟練論が予測するものだけであれば、次世代経営幹部候補の選抜には総合的判断力など職能非固定的な技量とは直接的に関係しないもので行わなければならないことになるからだ。また、もし職能非固定的な技量が学習されていることが発見されたならば、それはこの時期における選抜の意味を付与することになるであろう。それと同時に職能非固定的な技量がどのような契機で習得されているのかを明らかにすることで、日本企業のキャリア・システムにおける初期から中期段階の経営幹部育成メカニズムの機能に一定の説明を加えることができる、と考えられるのだ。

そこで実証研究①では次世代経営幹部候補（課長職層）のキャリアの実態を明らかにす

ること、およびゼネラリストとしての技量を次世代経営幹部候補が習得しているのか、また習得しているとすればそれはどのようなものか、またそれはどのような契機で習得しているのか、についてインタビュー調査により明らかにすることを目的とした。

(2) 調査方法

次世代経営幹部候補のキャリアの実態および技量に関する事実発見のための調査が企画された。対象は東京に本社を置く大手電機メーカーA社において本社人材開発室が直接管理している次世代経営幹部候補者のうち22名である。22名の内11名が技術系職で11名が事務系職であり、学歴は博士卒1名、修士卒3名（1名はA社で博士号を取得）、大卒16名、高校卒1名、性別は男19名、女2名であった。入社は1983年（大卒）～1997年（博士）で全員転職経験は無かった。調査は2005年3月に行われた。収集された調査データは2つで、1つはA社の本社人材開発室から提供された調査対象者22名のキャリアデータで、もうひとつは22名の調査対象者に対し個別に行なわれたインタビュー調査によるものである。調査内容は入社してからのキャリアを確認した上で、キャリア上最も重要な技量の習得がなされたと認識している業務2つとその内容について尋ねた。インタビュー時間は一人およそ90分であった。インタビュー内容は全て録音され、後日内容は全て文書化された。なお人材開発室の方によると、A社は比較的専門性を重視するキャリア・システムとなっており、同一機能内での異動が中心となっているということであった。

(3) 調査結果

① キャリア・システムの実態

キャリア・システムの実態に関する分析結果を表3-2-1に示す。まず、22名の経験した機能数の平均は1.59であった。複数機能の中には補完関係のあるものと無いもの

が存在していた。技術職の次世代経営幹部候補者 10 名のうち複数機能を経験している者は 4 人で（表 1 の被調査者 1, 4, 7, 8）あるが、このうち補完関係の無いものは 2 人でいずれも事業企画や製品企画といった事務系職種の要素の強いものへの異動であった。残りは連続する工程上にある機能での異動であった。また事務系人材 12 名において複数機能を経験している者は 6 名で、そのうち補完関係が認められないものは 3 名（表 1 の被調査者 12, 13, 15）であった。そのうちの 2 人（12 と 13）は最後に異動した機能におけるプロ（年金および M&A 法務）としてその後ずっと同一専門分野の業務に携わっている。すなわち入社時に配属された機能と異なった機能に専門とする技量分野が変わったが、それ以降は同一機能内で働いているということだ。なお事務系職種で複数機能を経験しているが、補完性を認められなかった人材は 1 人であった。複数機能経験者の機能間の補完性についての内容を表 3-2-2 に示す。ここから多機能を経験し、しかも補完関係を有していないゼネラリスト・キャリアを歩んでいると考えられるものは 22 名中 3 名であった。残りは基本的に一つの機能内もしくは補完性の強い他の機能の範囲内で異動がなされていた。また機能間異動のない 12 名中、半数の 6 名はおよそ 3 から 4 の事業所の異動を経験していた。一方機能も事業所も異動経験のないものは 6 名であった。従って A 社は基本的に知的熟練論が想定する幅広いキャリアおよび幅の狭いキャリアを歩ませてスペシャリスト育成をし、一部ゼネラリスト育成をしていると考えられる。

今回のデータ分析で特徴的なのが、事務系職種における異動事業所数の多さである。22 名全員の異動事業所数は 54 で、事務系人材 12 名においては 36（1 人当たり 3）、技術系人材 10 名においては 18（1 人当たり 1.8）であった。なお各分析において適宜学習・習得技量の具体的ケースを示すが、紙面の関係上全 15 の学習・習得技量のうち上位 10 項目に入っているもののみとする。全数 129 ケースに対する上位 10 のケース数（112）の比率は 87% である。

② 技量 1. 職能固定的—非固定的

分析枠組みの検討結果において、技量については1. 職能固定的-非固定的、2. 企業特殊-汎用、3. 組織的企業特殊性-技術的企業特殊性（2. において企業特殊であった場合）の3つの視点で分類し分析することとなった。22名のインタビューデータ表3-2-1.

2-1. 異動により経験した機能・補完関係・事業所数・技術領域

および長期研修受講経験

被調査者	機能数	機能名	補完関係	備考	事業所数	技術領域数	具体的技術領域	補完性	長期研修
1	2	SE, コンサルティング	あり		2	2	SE, コンサルティング	あり	
2	1	開発			1	2	ソフト開発, メインフレーム開発	なし	
3	1	企画開発			1	1	製品企画開発		
4	2	設計, 保全	あり		2	3	原子力, 宇宙, メンテナンス	あり	
5	1	開発			3	3	LSI, インバーター, 電池制御	あり	
6	1	開発			1	3	加速器, MRI, リニア	あり	1
7	2	設計, 企画	なし		2	1	設計		
8	3	開発, SI, 製品企画	なし		3	2	アナログ・デバイス, SI	なし	
9	1	開発			2	1	メモリー開発		
10	1	研究開発			1	1	DNAシーケンサー		1
11	2	人事, 事業推進	あり	戦略的人事	7				1
12	3	人事, 文書, 総務	なし		3				1
13	2	人事, 法務	なし		3				1
14	2	営業, 企画	あり		3				
15	3	宣伝, 総務, 広報	なし		2				1
16	2	人事, 事業開発	あり	人事業務事業化	3				
17	1	製造, 生産技術			1				1
18	1	経理			3				
19	1	財務			3				
20	1	人事			3				
21	1	人事			4				
22	1	営業			1				
平均	1.59				2.45				

表3-2-2. 機能間異動の補完関係

被調査者	補完関係	機能間異動の状況
1	あり	担当企業のシステム開発後、新規事業としてシステム導入のためのコンサルティング事業部を作りそこに配属。SE時代の経験が活かした。
4	あり	受注生産の大型設備の設計を8年程度行い、次いで同事業の米国提携会社との仕事を7カ月行い、次いで保全業務(8か月)と大型設備の部品の開発と保存などを何回か繰り返し、現在は再度大型設備の設計を行っている。
7	なし	大型機械の設計(技術者)から事業戦略室(事務系職)へ異動。事業の経営的視点の獲得に苦労する。
8	なし	アナログデバイス開発者時にキャリアに悩みSIとなり、技術視点とビジネス視点を理解し、自己申告で新事業の企画へ。
11	あり	複数事業所で人事業務経験後、長期研修で企業経営を学ぶ。教育研修子会社でサービス企画および事業推進を行い、その後戦略推進のための人事業務を行っている。
12	なし	事業所で人事教育、その後文書課にて社史編纂、その後総務業務経験後、年金業務を担い、以降年金業務を担当する。
13	なし	事業所で人事業務を行った後、米国大学へMBA留学LM&Aの法務など学び、帰国後法務関連の仕事を担当。
14	あり	デバイス営業から同部門の企画へ、その後システム営業へ異動し、本社営業企画本部に移る。複数の性質の異なる営業を体験していることが今の仕事に役立っている。
15	なし	宣伝部(海外宣伝)に配属し製品広告などを制作、次いで長期研修で企業の対外コミュニケーション活動の在り方を研究、その後宣伝部の総務・経理業務を担当した後、広報部に移る。ここで社内広報を担当する。仕事内容・やり方共に宣伝と広報は異なる。とする。
16	あり	事業所で人事業務を行った後、米国子会社に1年(人事)で務め、帰国後は事業所で労務、その後本社の人事教育を担当し、人事業務の一部を社内業務サポートの事業とし、そこに配属される。その後再度本社人事を担当。

一タの内容分析から15の技量領域における129個の事例が抽出された。15の技量

の定義を表3-2-3に示す。また抽出された15領域129個の技量を3つの軸で分類した結果を表3-2-4に示す。

まず職能非固定的、すなわち特定機能とは関係ない事項に関する習得の頻度が多いことが伺える。職能非固定的なもの全体で83個、職能固定的なものが46個、全体の約3分の2が職能非固定的なものを習得していることになる。職能非固定的な技量は「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」といった企業特殊なもの、「仕事」、「事業判断」、「会社」、「関係者」、「新知識獲得方法」という汎用のものであった。

表3-2-3. 技量の定義

技量	定義
自分の仕事	自分の仕事や自部署の特徴に関すること
仕事の関係者	顧客や関連会社等の特徴や関わり方等に関すること
自分の部下	部下の特徴や関わり方等に関すること
技術	自社固有の技術に関すること
判断	自社固有の技術的な判断に関すること
汎用技術	企業特殊でない、誰でも入手可能な技術に関すること
自組織の動かし方	自社組織内の複数の部署などを動かすためのノウハウ等に関すること
自社の仕組み	自社システムや管理の仕組みに関すること
自社の強み・弱み	自社の事業上の強みや弱みに関すること
信頼・ネットワーク	社内で信頼関係やネットワークを築くこと
仕事	仕事に関する汎用の基礎的事項
事業判断	汎用的な事業判断の方法等に関すること
会社	一般的な会社というものに関すること
関係者	一般的な顧客や関係会社に関すること
新知識獲得方法	新しい知識を獲得する方法に関すること

表3-2-4. 技量の内容分類と出現頻度

職能固定 46				職能非固定 83					
企業特殊 35		汎用 11		企業特殊 54		汎用 29			
組織的企業特殊 24	技術的企業特殊 11			組織的企業特殊 54	技術的企業特殊 0				
自分の仕事	3	技術	8	汎用技術	11	自組織の動かし方	16	仕事	10
仕事の関係者	8	判断	3			自社理解	15	事業判断	8
自分の部下	3					自社の強み・弱み	13	会社	5
						信頼・ネットワーク	10	関係者	3
								新知識獲得方法	3

これら企業特殊なものは、表3-2-3に定義が示されているが、これらの技量は全て経営幹部や組織のリーダーに必要な内容である。先にも示した通りA社はいわゆる幅広いキャリアを歩ませるといったキャリア・システム上の特徴を有しているのだが、学習していることの大半が職能非固定的で、しかもそれは経営層に求められるものが多いということは注目に値する。それぞれの具体例を以下に示す。

「自組織の動かし方」の例

(以前ハードからソフト重視のものへという組織変革を行った際) わが社の場合、いいマネジメント指標かどうか分からないのですが、予算制度が厳しいといえれば結構厳しいのです。予算を全部組み換えたり、中期計画を組み換えたり、数字をハードウェアからソフトウェアに、計画そのものを修正するなどの配慮をして、多少移行しやすいように変えていったという工夫は一つあります。目標値を変えさせたということです。(18) *

「自社理解」の例

(デバイス開発からS Iに異動して) わが社は技術を標榜し、技術の学問の成績が良い人を探っていますが、逆にそれは非常に不安があります。ビジネスはそれでは成立しません。(中略) セールスができる人間がいないと、ビジネスになりません。特にコンシューマー系は。そういう見方を得られたのは非常に価値があったと思います。

(8) *

「自社の強み・弱み」の例

A社全体でみると(強みとなるのが)原子力になっていて、ポンプという水でさびるのですけれども、原子力の配管などで腐食が無いようにという技術もありますよとか、いわ

ゆるシナジー効果で、技術シナジーで売り込む、などということがあります。(5) *

「信頼・ネットワーク」の例

うちの社内は結構人数が多いですし、(中略) 開発する時などは特にそうなのですけれども、キーパーソンを良く知るということです。どこに行ったらどういう情報が得られて、どこに聞けば何の相談ができるか、そういうキーパーソンをよく知っておく、そういう人たちとのネットワークを持っているというのは非常に重要ですね。(4) *

最初の「自組織の動かし方」のケースであるが、これはA社の厳しい予算制度という企業特殊な条件を熟知しており、それを前提として組織変革を行うことの重要性を認識していた。また「自社理解」のケースは技術志向と顧客志向という全く異なった仕事を経験することで、自社の技術偏重への問題意識を持つようになったものである。そして企業全体のマネジメントの特徴を習得していた。「自社の強み・弱み」のケースでは他事業のレベルの高い技術などを活用することで自事業製品の競争力を高められることを実感したというものである。多事業展開している企業にとって重要なマネジメント上のノウハウを習得している。最後の「信頼・ネットワーク」のケースはキーマンのネットワークを有していないと、大きな仕事はできないということであり、これも経営幹部および経営幹部候補に求められるものであろう。

次に職能非固定的で汎用なものについてであるが、先にも示した通り技量としては「仕事」、「事業判断」、「会社」、「関係者」、「新知識獲得方法」であった。具体的な技量としては基礎的なものが多くみられた。基礎的故に汎用となるのであろう。但しこれら5つの技量は上位10の中に入っていない。

③ 技量2. 企業特殊—汎用

職能非固定的なものうち企業特殊なものは先にも示したように「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」と自社の強みを活かし、弱みを

抑え、かつ効率的に組織全体をまとめ上げるために必要なもので、経営幹部層に求められる技量が中心であった。一方職能固定的で企業特殊なものは「自分の仕事」「自分の関係者」「自分の部下」および「技術」の4つであった。これらは現在担当している業務の遂行を通じて、その会社独自の条件と関連した仕事の部分、関係者（顧客など）、自分の部下や研究テーマといった具体的な対象に対して、それらがどういうものであるかについてより深い理解を行うもので、効果・効率的な業務遂行を行えるようにするものであった。以下に「自分の仕事」「自分の関係者」「技術」の具体例を示す。

「自分の仕事」の例

アンケートは毎年やっているのですが、やはりそこに出てくるのは「高い」とか「使いにくい」とか、そういうことが多くて、「こういう機能が欲しい」というのは、アンケートを取ってもなかなか吸い上げられないです。いちばんお客様と直接やり取りできるのがセミナーなどをやった時に製品を展示してお客様に説明するのですが、そういうときに「こういうディスクもいいんだけど、こういうの無いの」とか「ここにウィンドウズのサーバーを入れたらいいね」とか、そういう声を聞く機会をつくってもらって、そこで開発のタネを仕入れていくのがやはり多いですね。(2) *

「自分の関係者」の例

中途半端な議論で(提案を)持っていきますと、全部ひっくり返されますので、こちらで論理的に全部詰めた上で持っていかないといけないというのが多くなりました。(中略)

(顧客の)銀行さんは特にそうなのですが、担当者のかたと詰めても、向こうは向こう側で稟議を上げないといけなかったりしますので、お互いロジックをちゃんとしておかないと、向こうでも承認が取れなかったりする。(1) *

「技術」の例

(第1世代から第2世代のDNAシーケンサーへの移行を促す画期的な技術開発を行えた理由として) キャピラリーは円筒形ですから(レーザービームを照射すると)光が散乱してしまうのです。(中略) ある時キャピラリー数本だったらできるのではと思ひましてごく日常の実験の中で光が通ったように見えた瞬間があったのです。なぜだということになりまして。(中略) キャピラリーは凸レンズが複数本並んでいるようなことになっているのかもしれないと思って、(きちんと光が通る) そのための条件は何かを導き出して、実際にその条件でやってみるときれいに通ることが分かったと。その条件で特許をとり、学会発表したり論文発表して注目を集めました。(中略) A社は旧世代の平板方式の時に、他の会社は縦からスキャンするのですが、横入射といって(レーザービームを) 硝子盤に横から入射して隙間を通す方式。そうすると、全てのレーンのDNAがたくさん並んでいるのですが、同時に照射することができて効率的なのです。(中略) キャピラリーになってくると(平板方式時より) ピッタリとフラットに並べないとうまくいかないのです。まっちゃんと並べるのは相当に手間のかかる作業だしある生産技術が無いとできません。A社で培ってきた生産技術が完全にベースにあると思います。(10) *

④ 技量3. 組織的企業特殊—技術的企業特殊

企業特殊な技量における組織的企業特殊なものとは技術的に企業特殊なものとの違いであるが、組織的に企業特殊な技量は「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」といった職能非固定的なものとは「自分の仕事」「自分の関係者」「自分の部下」という職能固定的なものがあつた。これらは会社や事業全体の特徴もしくは個別業務の具体的特徴、およびその中に存在する人材やその他の要素の深い理解に基づき、効果・効率的に組織運営や業務遂行ができる技量である。一方の技術的に企業特殊な技量とは、「技術」「判断」でありその企業にしか存在しないような技術知識の活用、蓄積、発展に関わるものであつた。これは差異化による競争優位をもたらす製品やサービス

の源泉となるものであった。一方職能非固定的で技術的に企業特殊な技量は存在しなかった。

⑤ 技量を習得する契機

データ分析から15領域における129個の技量に対して9種類にわたる222個の具体的な契機が確認された。これは一つの技量の習得に複数の具体的な契機が関わっているためである。9種類の技量を習得する契機とそれぞれにおける具体的ケースの出現数および比率を表3-2-5に示す。

表3-2-5. 技量を習得する契機の出現数と比率

契機	出現数	比率(%)
異動(部署)	69	31
業務(他部署)	40	18
業務(業務内容)	27	12
業務(上司)	24	11
業務(顧客)	19	9
業務(他社)	16	7
業務(同僚や先輩)	12	5
研修	8	4
異動(階層)	7	3
合計	222	100

ここで技量の習得の契機として業務からのものが約3分の2、残りの約3分の1が部署や階層の異動となっている。業務からのものにおいて出現比率の高いものとしては他部署(18%)、業務内容(12%)、上司(11%)などが確認された。一方異動による技量の習得とは、異なる性質の部署や階層(上位ポジション)に異動することで、現在の業務内容と過去の業務内容や考え方を比較し、その差異と共通性を認識し、そこから相対化したり関連付けたりする認知的活動を行うものだ。そして9種類の技量の習得の契機の中で最も出現回数が多かったのが異動(部署)で31%あった。このことから異動による比較といった認知活動、すなわち学習の重要性が伺える。

⑥ 技量を習得する契機とその内容

技量を習得する契機とその内容の関係についてであるが、技量別に最も出現頻度の高かった契機を表3-2-6に、また技量の内容とその習得の契機の内容を表3-2-7に示す。

今回のデータ分析では技量とそれを習得した契機との関係において、特定の技量は特定の契機によって習得されていることが見て取れた。表3-2-7における出現率

表3-2-6. 技量と契機

分類	技量	契機	出現率(A)	技量別出現率(B)	(B)-(A)	
職能固定	組織的企業特殊	自分の仕事	異動(部署)	31	50	19
		仕事の関係者	業務(顧客)	9	33	24
	技術的企業特殊	技術	業務(同僚)	5	19	14
		汎用	汎用技術	業務(業務内容)	12	29
職能非固定	組織的企業特殊	自組織の動かし方	業務(他部署)	18	42	24
		自社理解	異動(部署)	31	41	10
		自社の強み・弱み	業務(顧客)	9	22	13
		信頼・ネットワーク	業務(他部署)	18	24	6
	汎用	仕事	異動(部署)	31	52	21
		事業判断	研修	4	14	10

単位:%

表3-2-7. 技量とその習得における契機との関係

技量	契機	関係
自分の仕事	異動(部署)	異動により異なる業務を行うことで仕事の成り立ちや考え方、部署の在り方の違いを認識し、それを契機として新たな仕事の知識を習得
仕事の関係者	業務(顧客)	顧客や協力会社などとの長期的な関係から先方を深く理解
技術	業務(同僚)	同僚や先輩などへの質問や彼らの仕事の観察などから技術を理解
汎用技術	業務(業務内容)	業務を遂行する中から汎用技術の知識不足を認識し、そのことを学習
自組織の動かし方	業務(他部署)	仕事を首尾よく進めるために他部署から協力を得るための活動から、他部署などを動かすノウハウを習得
自社理解	異動(部署)	ラインからスタッフへの異動することで視野が広がると同時に、過去の業務の在り方や考え方を相対化し、会社全体の仕組みなどを理解
自社の強み・弱み	業務(顧客)	顧客とのやり取りなどから、自社の強みや弱みを認識
信頼・ネットワーク	業務(他部署)	業務上必要性から様々な部署のキーマンなどと接触し、そこでの実績から信頼・ネットワークを形成
仕事	異動(部署)	異動前後の仕事内容等の差異を認識し、それを契機に「仕事なるもの」に対する基礎的な認識を醸成
事業判断	研修	研修により業務では得られない経営・事業判断のフレームや考えを習得

(A) は契機の平均出現率で、技量別の出現率 (B) との差をとると最低でも 6 ポイント、多いものでは 24 ポイントも差があった。しかし職能固定—職能非固定、企業特殊—汎用などの軸ごとの特徴は見られなかった。

一方経営幹部に求められると考えられる、職能非固定的な企業特殊な技量の習得についてであるが、自社理解が異動 (部署)、自組織の動かし方、信頼・ネットワークが業務 (他部署)、自社の強み・弱みが業務 (顧客) を契機としていた。機能とは全く関係なく自社もしくは自事業など全体を理解する自社理解は、ラインからスタッフなど異動により異なる視野を得、過去の業務の在り方や考え方を相対化し、会社全体の仕組みやあり方などを理解するものであった。具体例を示す。

自社理解における契機：異動 (部署) の例

(営業を経験しその後営業企画に異動し、戦略的観点からターゲット顧客の絞込みの議論があったが、現場経験から数年毎にターゲットになったりならなかったりする顧客がいて、そこの信頼関係の構築に苦労した経験を有していたために) どこかに注力せざるを得ないとか、そういう場面があるのだなということが一つと、そうはいいつつ、反面その 1 社を守るために担当している人間がいるとすれば、それは必ずしも捨てていいお客さんではないわけです。結局そのバランスを如何に取るか。どうしても弊社では対応しきれなくなってしまうお客様が出てきてしまうこともあり得るかもしれない。でも、絶対つきあいたいお客様数社と付き合い合っていけるわけではなくて、幅広くいろいろなところでギブ・アンド・テイクが出来るわけですから色々な意味で考えなくてははいけない。(中略) 重要度、注力度もさることながら、幅の広さ、バランスの両面を見ていかなければならない。(14) *

その他の職能非固定的で企業特殊なものは業務の中で経験したことを、特定機能を超

えてより抽象的に理解することで職能非固定的にしていた。例えば先述した「自社の強み・弱み」(契機：業務(顧客))の例においては顧客とのやり取りから市場がA社の強みと認識しているものを知っており、そのことを自事業の製品などに活用することで、その製品に対する顧客や市場の信頼を高められることを理解している、というものだ。

一方製品やサービスの差異化の源泉となる技術的企業特殊な技量は研究開発などの現場で同僚との経験により、習得されていることが確認された。

(4) 小括

実証研究①で明らかになったことは以下の3点である。まず第1が次世代経営幹部候補のキャリアであるが、結果は幅の広い、もしくは幅の狭いスペシャリスト・キャリアが中心で、一部ゼネラリスト・キャリアを歩む者がいた、ということである。具体的には複数機能を経験しており、実質的にゼネラリスト・キャリアを歩んでいるものが全22名中3名であった。また機能間異動のない12名中、半数の6名はおよそ3から4の事業所の異動を経験していた。一方機能および事業所に関する異動経験のないものは6名であった。第2が次世代経営幹部層の技量には職能非固定的なものが存在することが確認されたことだ。具体的には組織的企業特殊な技量である「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」などである。しかし製品・サービスの差異化の根幹となる研究開発などの職能固定的な技術的企業特殊技量も存在し、このような技量を有する人材をも次世代経営幹部候補として扱っていることも明らかになった。すなわち会社全体を管理するゼネラリストだけでなくスペシャリストもその対象となっているということだ。第3がこの次世代経営幹部候補固有に求められる技量はどのようにして習得されているのか、ということについてのものである。まず差異化の源泉となる技術的企業特殊技量についてであるが、これは一つの機能内でキャリアを歩むことであった。機能内でのキャリアの幅は半数が広く、半数が狭いものであった。一方職能非固定的な組織的企業特殊技量の習得に関して、特定機能と関係のない会社全体の理解を促すためには

複数の機能や事業所の経験をすることが必要であることが明らかになった。ラインからスタッフへの異動することで視野を広げると同時に、過去の業務の在り方や考え方を相対化し、会社全体の仕組みやあり方を理解すること、などである。そしてこのような認知活動には異動前後の仕事の差異が重要であった。これは 2 章で概観した学習理論のうち類推による転移と基本的に同じ認知プロセスを有するものであった。また会社全体を的確に動かすための技量（自組織の動かし方、自社の強み・弱み、信頼・ネットワーク）は同一機能内での業務において顧客や他事業所との関わりの経験をより一般化した形で理解し、職能非固定的な技量として習得していた。

第 1 の発見であるキャリアの幅についてであるが、機能間異動は平均 1.59 であり、知的熟練論が想定する幅広いキャリア・システムとより幅の狭いキャリア・システムが中心で、一部に複数機能経験者がいた。このことは 2 章で行った日本企業のキャリア・システムに関する研究のレビューで明らかになったことと同様のものである。しかしこの平均機能間異動数はこれまでの他の研究と比べても少ない。守島(2002)では日本企業の人事・営業・経理課長の機能間の異動回数の平均は全て 2 を上回っている。これは先の日本企業のキャリア・システムの研究からも明らかになったように今回の被調査者の殆どが課長職層であることから、他機能への異動がなされる以前のキャリア段階にあった可能性が高いこと、また個別企業の独自効果、すなわち対象となった A 社が慣例的に専門性を育むキャリア・システムを採用しているために一般的傾向がより強く表れていることが考えられる。

第 2 の学習された技量についてであるが、興味深いデータとなっている。それは先にも書いたように被調査者の殆どは典型的なスペシャリストを育成するキャリア・システムの中でキャリア経験を積んでいたにもかかわらず、職能非固定的な技量が多く習得されていたことだ。これは第 3 の発見である技量とその習得の契機に関係すると考えられる。そしてこのことは次世代経営幹部候補の育成メカニズムに関する理論構築に向け示

唆に富む。これまでホワイトカラー層の育成は知的熟練論を中心的メカニズムとしていた。このことについて疑いを挟む余地は無いが、次世代経営幹部候補などの育成を考えた場合知的熟練論だけでは十分に説明しきれないところが存在することを本研究は明らかにしている。知的熟練論は主となる機能内の業務を遂行するための深い職能固定的な技量の習得を想定しているが、今回の研究結果は職能非固定的でしかも経営的にも重要と考えられる技量の習得が確認されている。そしてそれは職務の中の一部の業務、例えば顧客や関連部署とのやりとりなどを契機としていたのである。知的熟練論は一つの機能の中において強い補完関係がある職務—小池（2002a）では領域などと表現されている—の連関を技量習得の対象としていたが、今回発見されたことは、職務の一部の業務からも技量を習得しており、それが職能非固定的なものであった、ということである。

また職能非固定的な内容のものとして「自社理解」があるが、これは異動（部署）による類推（analogical reasoning）（Gentner 1983; Gentner, Brem, Ferguson, Markman, Levidow, Wolff and Forbus, 1997; Markman 1997 など）の構造写像理論によって説明できると考えられる。なお本調査は特定メーカー1社22名の課長職層相当の資格保有者が中心的な対象であることに留意する必要がある。

2 実証研究② : 次世代経営幹部候補の技量に対する人事部長の認知構造（質問紙調査）

（1） 目的

Yin(1994) は複数の証拠源によるアプローチを推奨する。そこには Yin 自体が行ったケース・スタディーとサーベイによるものも紹介されている（邦訳書, p.115）。そこでこの考え方に基づき、質問紙調査によるアプローチで次世代経営幹部候補（課長職層）がキャリアの中で習得する技量について明らかにすることを試みる。具体的には次世代経営幹部候補の選抜・育成制度を既に導入している企業に対し、同制度により選抜された次

世代経営幹部候補の特徴について人事部長に尋ね、その認識した内容の構造を因子分析により明らかにしていく。

(2) 調査方法・調査対象・調査事項

本調査で用いるデータはリクルートマネジメントソリューションズ社の顧客リストから上場企業および1000名以上の規模の企業を抽出し、その企業の人事部長を対象に行った質問紙調査により得られたものである。実施時期は2011年3月で、東日本大震災の影響を考慮して同年7月まで回収を行ったものである。1282社に送付し、回答企業数は102社（回収率8.0%）で、そのうち次世代経営幹部候補の選抜・育成プログラムを導入していた企業は44社であった。この分析対象となる44社の企業属性を表3-2-8. ならびに表3-2-9. に示す。

次世代経営幹部候補がいかなる技量をキャリアの中で身につけているのかを明らかにするために、17の質問項目を用意し、因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い、因子を抽出し、それらの内的一貫性（クロンバックの α 係数）を確認した。質問項目は

表3-2-8. 調査対象企業属性（業界）

業種	数	業種	数
食料品製造業	1	建設業	1
化学工業	6	情報通信業	3
窯業・土石製品製造業	1	運輸業	3
金属製品製造業	2	卸売・小売業	9
一般機械器具製造業	2	金融・保険業	1
電気機械器具製造業	4	医療・福祉	1
情報通信機械器具製造業	1	サービス業	1
電子部品・デバイス製造業	1	合計	44
輸送機械器具製造業	3		
精密機械器具製造業	2		
その他製造業	2		

実証研究①の結果を参考に技術的もしくは組織的企業特殊な内容のもので、なおかつ組織的企業特殊においては職能非固定的なものとした。具体的には「次世代経営幹部候補」として選ばれる従業員は、選ばれない従業員と比較して一般的に以下のような特徴をどの程度有していますか」という質問に対し、以下の17項目への回答を求めるものである。回答方法は5件法で1が「選ばれない従業員が強く有す」、2が「選ばれない従業員がやや強く有す」、3が「どちらともいえない」、4が「選ばれる従業員がやや強

表3-2-9. 調査対象企業属性(規模)

規模	数
～499名	1
500～999名	0
1000～2999名	12
3000～4999名	6
5000～9999名	12
10000名～	13
合計	44

く有す」、5が「選ばれる従業員が強く有す」である。質問項目は以下の通りである。

項目1：競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識

項目2：競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術

項目3：競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得られた知識・技術

項目4：他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術

項目5：多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術

項目 6 : 業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味（生産性・顧客満足など）が理解しにくい知識・技術

項目 7 : 長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術

項目 8 : 簡単には習得できない複雑な知識・技術

項目 9 : 他部署のキーマンとのネットワーク

項目 10 : 仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層とのネットワーク

項目 11 : 自部署の仕事上の相談を気兼ねなく行える人の存在の多さ

項目 12 : 失敗の責任を他者のせいにはしない態度

項目 13 : いったことに対して必ず責任を果たそうとすること

項目 14 : 常に会社全体のことを考えて行動すること

項目 15 : 様々な部署との長年のやり取りから自部門のよさと問題点を理解すること

項目 16 : 会社（事業）の歴史的変遷を知っており、会社の本当の強み・弱みを理解していること

項目 17 : 製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきており、それらの特徴を知り尽くしていること

第 1 章で検討し定義したように、調査事項は次世代経営幹部候補（課長職層）の技量、すなわち業務に必要な個々のコンピテンシーである技術や知識それに態度などがかつ、次世代経営幹部候補本人以外から認識しやすい表層的なものを中心に項目を作成している。以下では調査結果を報告する。

（3） 調査結果

17 項目の平均点および標準偏差を表 3-2-10. に示す。

また因子分析の結果であるが、4 因子が抽出された。なお先にも書いた通り、因子抽出法は最尤法、回転はプロマックス回転である。4 因子の因子抽出後の因子負荷量平方和の

累積パーセンテージは 50.0%であった。なお適合度検定においては有意でなく ($\chi^2=86.17, df=74, n.s.$) であり、今回の因子分析結果がデータに適合していることが確認された。また因子間の相関であるが、第 1 因子と第 2 因子に $r=.37$ の緩やかな関係が見られる他は総じて低い値であった。4 因子の因子行列を表 3-2-11 に示す。

次いで各因子への因子負荷量の高い (絶対値 0.45 以上) 項目を集め、内的一貫性の程度を確認し、各因子の内的一貫性が高くなる項目を抽出した。結果は第 1 因子が項目番号 1、5、6、4、2、7 において $\alpha=.80$ ($n=42$)、第 2 因子が項目番号 12、13 において $\alpha=.79$ ($n=42$)、第 3 因子が項目番号 10、11、9 において $\alpha=.74$ ($n=42$) であった。なお第 4 因子は項目番号 16 と 14 が因子負荷量の高いものであったが、 $\alpha=.35$ ($n=43$) と極めて低いため、除外した。

第 1 因子は「競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識」、「多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術」、「業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味 (生産性・顧客満足など) が理解しにくい知識・技術」、「他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術」、「競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術」、⑦「長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術」であり、「技術的企業特殊性」とした。

第 2 因子は「失敗の責任を他者のせいにしない態度」、「いったことに対して必ず責任を果たそうとすること」、の 2 項目で「信頼」とした。

第 3 因子は「仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層とのネットワーク」、「自部署の仕事上の相談を気兼ねなく行える人の存在の多さ」、「他部署のキーマンとのネットワーク」の 3 項目で「ネットワーク」とした。

(4) 小括

実証研究②においては大手企業の人事部長を対象に、次世代経営完備候補として選ば

表3-2-10. 次世代経営幹部候補の技量_平均点・標準偏差

番号	項目	平均点	標準偏差
1	競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識	3.36	0.61
2	競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術	3.14	0.41
3	競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得られた知識・技術	3.43	0.63
4	他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術	3.18	0.54
5	多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術	3.66	0.61
6	業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味(生産性・顧客満足など)が理解しにくい知識・技術	3.43	0.74
7	長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術	3.05	0.65
8	簡単には習得できない複雑な知識・技術	3.26	0.49
9	他部署のキーマンとのネットワーク	3.90	0.62
10	仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層とのネットワーク	3.81	0.70
11	自部署の仕事上の相談を気兼ねなく行える人の存在の多さ	3.70	0.71
12	失敗の責任を他者のせいにしていない態度	3.37	0.85
13	いったことに対して必ず責任を果たそうとすること	3.83	0.82
14	常に会社全体のことを考えて行動すること	4.12	0.76
15	様々な部署との長年のやり取りから自部門のよさと問題点を理解すること	3.51	0.67
16	会社(事業)の歴史の変遷を知っており、会社の本当の強み・弱みを理解していること	3.53	0.63
17	製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきっており、それらの特徴を知り尽くしていること	3.38	0.54

れるものと選ばれないものの技量上の違いという観点から、どのような因子において弁別されているのかを明らかにした。その結果、技術的企業特殊性、信頼、ネットワークという因子が最終的に確認された。

本社人事からは現場に比べ情報量が少ないこと、また全社的なプロジェクトに参加して活躍しない限り、本社人事から自社理解や企業全体の強み・弱みの理解、会社全体を動かす技量などを有していることが目に見えて確認できることは少ない。しかしながら技術的企業特殊性という RBV の観点からすると企業の持続的競争優位の源泉となるものを評価していること、そしてさらには信頼やネットワークといった職能非固定的な組織的企業特殊性を評価していることが確認された。

表 3-2-11. パターン行列

番号	項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
1	競合他社とは異なる技術・ノウハウの開発や活用に関わることで身につく技術・知識	0.88	-0.13	0.01	0.11
5	多くの部署の仕事や技術と相まって成果が生まれる知識・技術	0.68	-0.08	-0.01	0.00
6	業務の流れなどを深く理解しないと、経営上の意味(生産性・顧客満足など)が理解しにくい知識・技術	0.67	0.06	-0.01	-0.38
4	他社にはない独自製品やサービスに関わることで得た知識・技術	0.62	0.11	0.16	0.23
2	競合他社が扱わない領域の仕事経験から得た知識・技術	0.59	-0.10	0.10	0.24
7	長年にわたる多数の従業員の改善活動により築かれた知識・技術	0.52	0.23	-0.05	-0.30
8	簡単には習得できない複雑な知識・技術	0.40	0.04	-0.06	-0.09
3	競合と異なる戦略的プロジェクトなどに参画したことにより得られた知識・技術	0.22	-0.04	0.20	0.17
12	失敗の責任を他者のせいにししない態度	-0.20	1.06	0.03	0.01
13	いったことに対して必ず責任を果たそうとすること	0.07	0.69	-0.07	0.25
17	製品・サービスを提供するための技術やシステムの問題解決を行ってきており、それらの特徴を知り尽くしていること	0.20	0.36	0.04	0.17
15	様々な部署との長年のやり取りから自部門のよさと問題点を理解すること	0.28	0.31	0.01	-0.26
10	仕事上のことについての相談や提案を気兼ねなく行える上位層とのネットワーク	-0.17	0.00	1.04	-0.20
11	自部署の仕事上の相談を気兼ねなく行える人の存在の多さ	0.05	0.05	0.64	0.18
9	他部署のキーマンとのネットワーク	0.14	-0.05	0.49	-0.07
16	会社(事業)の歴史の変遷を知っており、会社の本当の強み・弱みを理解していること	-0.14	0.06	-0.12	0.84
14	常に会社全体のことを考えて行動すること	0.14	0.20	0.03	0.51

Ⅲ 役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験・学習・技量

日本企業において新卒で入社した社員は同一企業内でキャリアを積みながら、一般的には課長職層になった頃、そのうちの一部が次世代経営幹部候補として選抜され、選抜されなかった人々とはその後異なるキャリア経験を積む。そして選抜された者のうちの一部が経営層となっていく。本節では役員まで上り詰めた人に注目して一般社員から次世代経営幹部候補時代におけるキャリア上の経験、そこで学習された技量および用いられた学習を明らかにしていくことで、日本企業の次世代経営幹部候補の育成メカニズムを解明していくことを目的とする。特に補完関係のない機能への異動による経験では、経営層に求められる総合的判断力や組織全体における情報処理能力が涵養されるのではないかと期待されるのだが、そこでは実際にどのような学習を用い、何を学習しているのかを明らかにすることで、この問題に接近していく。また、日本企業の一部上場企業の役員に

なった人材のそれまでのキャリア経験、学習、技量に関するまとまったデータは非常に稀少なものと考えられるので、分析の中から新たな発見事項があった場合は、適宜そのことについても分析を行うこととする。

1. 実証研究③－1：役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）の技量と学習

（1） 目的

これまで次世代経営幹部候補が経営幹部に必要な技量をキャリアの中で獲得しているのか、ということについて実証研究①、②を通じて行ってきた。しかしながら次世代経営幹部候補が全員役員になるわけではない。すなわち次世代経営幹部候補のうち実際に役員になった者がいかなる技量をキャリアの中で習得しているのか、を確認する必要がある。

そこで実証研究③では、上記のような対象者のインタビューデータを分析することでいかなる技量を学習しているのか、およびどのような学習を行っているのか、ということの2つを明らかにする。

まず技量についてであるが、実証研究①で用いた技量の分類枠組みを再度用い、同様の分析手順を踏むこととする。

実証研究①で用いた分類枠組みを簡潔に再度示しておく。この分析枠組みは習得する技量について2つの観点により分類する。第1の観点は職能固定的－非固定的であり、第2は企業特殊－汎用である。

第1の職能固定的－非固定的とは特定の機能に求められるもので、当該領域の職務を経験することで得られるものである。小池（2005）の中で示されている知的熟練論における「問題をこなす技能」や、多様な「変化をこなす技能」などが該当する。一方職能非固定的なものとは特定の機能に求められるものでなく、例えば伊藤・照山（1995）が明らかにしたゼネラリスト役員的能力、すなわち「公平さ」「組織作りと統率力」「多様な情

報を処理・統合する能力」「会社と事業についての広範な知識」などが挙げられる。

第2の観点である企業特殊-汎用であるが、先の伊藤・照山（1995）において明確化された役員能力のうち「会社と事業についての広範な知識」は企業特殊である。

一方汎用のものとしては社外の実践共同体における学習（荒木，2008，2009；石山，2011；松本，2013）や越境学習（舘野，2012；中原，2012）で習得するものや、専門職大学院における社会人の学習（猪木，2002；本田（沖津）2002）がある。

実証研究①では職能固定的-非固定的、企業特殊-汎用の2つの観点から技量を4分類した。また企業特殊-汎用の軸において企業特殊となった場合、それが組織的か技術的というサブの分類軸を用意した。そして職能非固定の企業特殊な技量としては組織的な「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」の4つが存在することを確認している。また職能固定的で企業特殊なものには組織的なものとして「自分の仕事」「仕事の関係者」「自分の部下」が、技術的なものとして「技術」「判断」が確認されている。

実証研究③では後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）の技量はいかなるものかをまず調べ、次いでそれらと実証研究①の次世代経営幹部候補（課長職層）との共通性を調べる。共通性にのみ焦点をあてるのは以下の理由による。すなわち比較する2つの実証研究のデータは対象層および対象企業が異なるので、それらから得られた結果に差異が存在した場合、その原因を追究することは困難である。しかし共通性が確認された場合は、経営幹部になるために必要な技量はほぼ同じであるという考えに対し、外的妥当性を付与することは可能であるためである。

さらには次世代経営幹部候補（部長職層）のうちその後に役員になった者と役員になっていない者の技量の差を確認する。

次に学習の分析についてであるが、これは第2章で構築した学習の分類フレームワークを用いて分析を行う。これについても調査対象となった次世代経営幹部候補（部長職

層) 全員の傾向およびその後に関員となった者と未だになっていない者の差を確認する。

なおここでは「RQ4:後に経営人材となる次世代経営幹部候補(部長職層)はいかなる技量を習得しているのか?」への答えを得るためのものでもある。

(2) 調査方法・調査対象・調査事項

調査対象者はハウス食品株式会社(当時)の次世代経営幹部候補として人事部より示された20名である。調査時期は2006年11月であり、1人1時間半程度それぞれのキャリアと学習した内容についてインタビュー調査を行ったものである。データはすべてボイスレコーダーに録音され、テープ起こしされた。調査時期から8年経過し、対象者20名のうち11名が同グループ会社の持株会社および主要事業会社2社(ハウス食品株式会社、ハウスウェルネスフーズ株式会社;平成15年3月時点)の役員となっている。この11名を中心に8年前に収集したデータの再分析を行っている。なおインタビュー当時の被調査者の役職の範囲は課長から部長(執行役員一人を含む)までで、次長が最も多かった。

技量の研究においては先にも示した通り実証研究①の分析枠組み(職能固定的-非固定的、企業特殊-汎用の2軸の4類型、サブの分類軸として企業特殊の場合に組織的-技術的を用いる)に基づき明らかになった15の技量が次世代経営幹部候補(部長職層)においても存在するか確認する。そのために同じ分析枠組みで次世代経営幹部候補(部長職層)の技量について内容分析を行う。その上で実証研究①の次世代経営幹部候補(課長職層)と本研究である次世代経営幹部候補(部長職層)の結果に共通性が存在するか否かを確認する。共通性にのみ焦点を当てるのは、本章3-2-1.問題のところ指摘したとおりである。

さらには本実証研究において得られた結果を役員になった者と役員になっていない者に分け、その比較を行う。ここでは役員に既になった者となっていない者の技量の差異を中心に確認する。

次いで次世代経営幹部候補（部長職層）の学習について明らかにする。第2章で構築した学習に関する分類枠組みを用いて内容分析を行う。次世代経営幹部候補（部長職層）が実際にどのような学習を用いているのかを明らかにする。ここで特に重要なことは学習のうち、「比較・類推（複数職能群）」「総合的判断力学習」を用いている場合、特定文脈を超える学習を行える可能性が高くなっていることである。「比較・類推（複数職能群）」とは補完関係が存在しないと考えられる複数の職能群での経験事象に対し、過去の領域は異なるが構造的には同様の経験事象を長期記憶の中から引き出し、構造的に比較し、共通性のある部分を現在の経験事象に写像する Gentner(1983)などの構造写像理論 (structure mapping theory) に基礎づけられたものである。比較という認知活動は文脈や領域を制限するものではない。同様に「総合的判断力学習」はその概念的基礎に「目標導出カテゴリー (Barsalow, 1991)」というカテゴリー化の認知活動を置いている。これも一般的には全くの関係ない事柄に対して、ある目標が設定されたことにより同一カテゴリーに組み入れられてしまうことである。すなわち機能内のことにしか関心のない人に対して会社全体の目標が付与されることで機能間関係が目標に導出されたカテゴリー内に存在するようになる、といったことである。これも背景や文脈を超えるものである。こうした学習を次世代経営幹部候補（部長職層）は行っているのか、またそれは役員になった者と未だなっていない者に差があるのか、などについて分析を行う。

（3）調査結果

① 技量

技量の分析結果を表3-3-1に示す。11名の後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリアの中でインタビューデータの内容分析から171の技量が抽出された。

全技量数171のうち職能非固定の内容のものが72（42.1%）あり、役員はそのキャリアの中で多くの職能非固定的な技量を習得していることが分かる。そのうち特に組織的企業特殊なものをゼネラリスト中心に多く習得しており、全職能非固定的技量のうちの

80.6%であった。

詳細に見ていくと、まず全職能固定的内容の技量 99 の内訳は、企業特殊なものが 88、汎用のものは 11 であった。88 の職能固定で企業特殊なものうち、組織的なものが 83、技術的なものが 5 であった。組織的なものうち「自分の仕事」(54*)、「仕事の関係者」(6*)、「自分の部下」(2*) と実証研究①で発見されたものがここでも確認されている。また「その他」が 21 であった。職能固定で技術的に企業特殊なものは「技術的」(2*)、および「判断」(3*) で合計が 5 であった。その他は 0 であった。

一方職能非固定の方は合計で 72 であった。そのうち企業特殊なものは 58、汎用のものが 14 であった。企業特殊なもの 58 は全て組織的に企業特殊なもので、「自組織の動かし方」(7*)、「自社理解」(27*)、「自社の強み・弱み」(7*)、「信頼・ネットワーク」(8*)、「その他」(9*) であった。職能非固定で汎用のものは「事業判断」「関係者」など 14 であった。

② 比較分析 1：実証研究①と③の比較

次いで本研究（実証研究③／部長職層対象）と実証研究①（課長職層対象）との比較

表 3-3-1. 役員の技量

被調査者	職能固定 企業特殊							職能非固定 企業特殊														汎用 計	職能 非固定 計					
	組織的				技術的			職能 固定 企業 特殊 計	汎用 技術 など	職能 固定 計	組織的					技術的	企業 特殊 計	事業 判断	会社	関係 者	新知識 獲得 方法			その他	汎用 計			
	自分 の仕事	仕事 の関係 者	自分 の部 下	その他	技術 的	判断	その他				自組 織の 動かし 方	自社 理解	自社の 強み・ 弱み	信頼・ ネット ワーク	その他													
A	8			2			10	1	11	2	1						4									1	1	5
B	3	1		1			5		5		2	1	3	1			7		1								1	8
E	14		1	1	1		17		17		1		1				2		1							2	3	5
H	2			2			4	1	5	2	4	1		1			8									1	1	9
G	7	1		3			11		11	1	2			3			6									1	1	7
F	4			1		1	6	2	8	1	4	2	1				8		2								2	10
I	6	1		3			10		10		4	1		1			6										0	6
J	3	1		2			6		6					2			2									2	4	
L	4	1		2			5	2	7		1	2	1	1			5	1			1						2	7
N	3	1	1	4			9		9	1	8										1						1	10
R				2	1	2	5	5	10					1			1										0	1
計	54	6	2	21	2	3	0	88	11	99	7	27	7	8	9	0	58	1	4	0	2	0		7	14	72		

を行う。習得した技量毎にその頻度の比較を表 3-3-2. に示す。

* 括弧内数値は出現頻度を表している。

まず、一部の例外を除き、実証研究①で確認された次世代経営幹部候補者によって学習された技量は、ほぼすべて実証研究③においても確認された。

確認されなかったものは職能非固定で汎用の「会社」と「新知識獲得方法」であった。また本研究の中心的なテーマに関する両実証研究ともに職能非固定の組織的企業特殊の技量が多く（実証研究①が 54、実証研究③が 58）、次世代経営幹部候補は職能非固定的な、特に企業特殊な組織的な技量を習得していることが 2 回とも確認されたことになる。また職能非固定的で組織的企業特殊な技量として「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」が実証研究①で明らかにされたが、実証研究③においてもその存在が全て確認された。職能非固定で技術的企業特殊な技量は両研究とも確認できなかった。

一方職能固定で組織的企業特殊のものは多数習得されていた。それらは「自分の仕事」「仕事の関係者」「自分の部下」である。また職能固定で技術的企業特殊な技量も両研究において学習がなされていることが確認された。しかし組織的企業特殊なものとは異なり、職能固定で汎用な技術に関する習得も同等程度なされていた。

また両研究とも職能非固定の汎用な技量についても習得されていることが確認されたが、先にも示したよう実証研究③において「会社」と「新知識獲得方法」については確認されなかった。

次世代経営幹部候補はキャリアの中で学習する技量についてはほぼ同様のものが確認されたが、その頻度においてはかなり異なっていた。実証研究①では職能固定的な技量より、職能非固定的なものを多く学習していたが（職能固定的 46；職能非固定的 83）、実証研究③では逆に職能固定的な技量の方をより多く習得していた（職能固定的 99；職能非固定的 72）。また職能非固定で組織的企業特殊の技量である「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」においても実証研究

表 3-3-2. 実証研究①と実証研究③の各技量数の比較

技量分類				実証研究①	実証研究③
職能固定	企業特殊	組織的	自分の仕事	46(35.7%)	99(57.9%)
			自分の関係者	35(27.1%)	88(51.5%)
			自分の部下	24(18.6%)	83(48.5%)
			その他	13(10.1%)	54(31.6%)
				8(6.2%)	6(3.5%)
		技術的	技術	3(2.3%)	2(1.2%)
			判断	3(2.3%)	3(1.8%)
			その他	0	0
		汎用	汎用技術	11(8.5%)	11(6.4%)
		職能非固定	企業特殊	組織特殊	自組織の動かし方
自社理解	54(41.9%)				58(33.9%)
自社の強み・弱み	54(41.9%)				58(33.9%)
信頼・ネットワーク	16(12.4%)				7(4.1%)
その他	15(11.6%)				27(15.8%)
技術的	仕事			13(10.1%)	7(4.1%)
	事業判断			10(7.8%)	8(4.7%)
	その他			0	9(5.3%)
汎用			仕事	0	0
			事業判断	29(22.5%)	14(8.2%)
			会社	10(7.8%)	1(0.6%)
			関係者	8(6.2%)	4(2.3%)
			新知識獲得方法	5(3.9%)	0
			その他	3(2.3%)	2(1.2%)

①ではほぼ均等に確認されていたが、実証研究③においては「自社理解」が非常に多く確認された。

実証研究③においては実証研究①では確認されなかったものが存在することが明らかになっている。職能固定的で組織的企業特殊な技量に関するものでその他が 21 見つっている。これらは職場理解、営業管理のシステム上の問題、関係部署の仕事、仕事の進め方、有効な業務方法など多岐にわたるものであった。また職能非固定的で組織的企業特殊のその他においても 9 つ、また職能非固定的で汎用のものについても 7 つ存在していた。

③ 比較分析 2：役員・非役員別の学習

役員・非役員別の学習の分析結果を表3-3-3. に示す。なお非役員9名分のデータは非役員全体の中で確認された各学習を用いた「人数比率」および「1人当たり平均」の回数のみを示す。

表3-3-3. 役員・非役員別の学習

役員/非役員	被調査者	経験からの帰納	説明による一般化	観察学習(内)	熟達(同一文脈)	熟達(複数文脈)	知的熟練	比較・類推(職能群内)	比較・類推(複数職能群)	総合的判断力	他者との相互作用(内部)	リーダーによる学習	メディア学習(内部)	越境学習	メディア学習(外部)	
役員	A	9	2			2		2	3						1	
	B	7	1	1				0	3					1		
	E	12		1	1			0	4	2	1	1	1		1	
	F	13	3		2			2	2						2	
	G	9	3	1				6			1	2	2		1	
	H	7	2					2								
	I	14	1				1	3		1		2	1			
	J	6	1	1				5		1					1	
	L	6			1			3			2					
	N	4	2	2		2							1			
	R	6	2	1				12			2		2			
			6	2	1				1			2			3	
		人数比率	1.00	0.82	0.55	0.27	0.18	0.18	1.00	0.36	0.45	0.18	0.64	0.27	0.09	0.55
		1人当たり平均	8.45	1.55	0.64	0.36	0.36	0.27	3.27	1.09	0.73	0.18	1.09	0.36	0.09	0.82
非役員	人数比率	0.89	0.44	0.00	0.33	0.33	0.33	0.56	0.33	0.11	0.33	0.22	0.56	0.00	0.67	
	1人当たり平均	6.11	0.78	0.00	0.44	1.11	0.33	1.33	0.89	0.33	0.78	0.33	1.00	0.00	1.00	
差	人数比率差	0.11	0.37	0.55	-0.06	-0.15	-0.15	0.44	0.03	0.34	-0.15	0.41	-0.28	0.09	-0.12	
	1人当たり平均差	2.34	0.77	0.64	-0.08	-0.75	-0.06	1.94	0.20	0.39	-0.60	0.76	-0.64	0.09	-0.18	

まず全体を対象とした分析からは確認された全342の学習のうち、調査対象者全体では「経験からの帰納」が最も多く(148*)、次いで「比較・類推(職能群内)」(48*)であった。また「比較・類推(複数職能群)」も20確認された。「比較・類推」自体が多く用いられる学習のようである。

また役員・非役員別の特徴としては、各学習を用いる人数比率の差から役員は非役員よりも「観察学習(内)」および「比較・類推(職能群内)」を用いる傾向が見られた。また各学習を用いる1人当たりの回数の平均値の差から、役員は「経験からの帰納」「比較・類推(職能群内)」を多用していることが伺える。

2 実証研究③-2: 役員になる次世代経営幹部候補(部長職層)のキャリア経験・学習・技量

(1) 目的

* 括弧内数値は出現頻度を表している。

実証研究④では、後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験、学習および技量の関係を探る。ここでは特に機能を超えるキャリア経験における学習およびそこで学習された技量との関係を明らかにする。管理職以前の人々を主な調査対象としてまとめ上げられている知的熟練論（小池，2005）では、同一機能内もしくは補完関係のある他機能の職務との間での異動範囲でない限り、必要技量の習得のためのコストが異動によるメリットを上回ってしまう、とする。一方で、課長になった後は多くの日本企業で複数機能を経験する者が一定程度存在することも多くの研究から明らかになっている。しかしながら未経験の他の機能へ異動することによる学習コストおよび移動しなければ得られたであろう利益を喪失する機会費用の問題をどのように解決しているのか、およびそのことにより企業はいかなるメリットを得ることになるのか、について理論的にも実証的に明らかにされていない。本調査では、この問題に対して実証的データと共に理論的に説明を付与できるようにすることを目的とする。なおここでは以下の2つのリサーチ・クエスチョンへの回答をえることを目的とするものである。RQ5 に関しては、リサーチ・クエスチョンの内容の一部に対するものとなる。

RQ3：次世代経営幹部候補（部長職層）においていかなるキャリア経験をしているのであろうか？特にキャリアの幅およびゼネラリストとスペシャリストなど分かれているのであろうか？

RQ5：次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる者は、いかなるキャリア経験からどのような学習を用い、いかなる技量を習得しているのであろうか？

（2） 調査方法・調査対象・調査事項

本調査は実証研究③と同じデータである。すなわち、ハウス食品株式会社（当時）の次世代経営幹部候補（部長職層）20名を対象としたインタビュー調査によるものである。

キャリア経験であるが、先にも示した通りここでの主な目的の一つが他機能への異動経験における学習と技量の関係である。ここで問題となるのが、知的熟練論が示すように

他機能への異動において異動先の職務がそれまでの機能内の職務と補完関係が存在する場合は、習得のコストがそうした異動によりもたらされるメリットを上回ることはない、とするものである。従って実証研究④で扱わなければならないのが、他機能でかつ補完関係のある異動とそうでないものの判別を行う必要があることである。ここでは操作的に、職能群という概念を用意し、分析を試みる。職能群とは補完関係があると考えられる複数機能のまとまりを示すものである（表3-3-4. 参照）。

このように職能群に纏めることにより、職能群間異動における補完関係は存在しないか、もしくは存在していても軽微なものとなると考えられる。従ってここでの分析において、機能間異動ではなく職能群間のそれを取り上げる。

表3-3-4. 職能群と機能

職能群	機能
研究・開発・生産	研究・開発、生産技術・資材・購買・生産計画・製造
経理・財務	経理・財務
人事・教育・総務・法務	人事・教育・総務・秘書・社内広報・法務
PM*	PM・食品部
営業・宣伝	業務推進・営業企画、営業(SP, FP SFP)、社外広報・宣伝
経営企画**	経営企画

*PM: プロダクト・マネージャーのこと。ハウス食品では長い期間PM制を採用しており、プロダクト・マネージャーは特定の商品の開発・生産・営業・宣伝など全てに対して責任を持っていた。組織改編により現在はより分権化された体制をとっているが、その主なものは食品部にある。従ってこれを独立の職能群とした。

**経営企画: 同社は長い間経営企画が存在していなかった。しかし創業2代目の浦上郁夫社長が日航機墜落事件で急逝後、会社として一層のビジョン策定能力の向上とそれに基づく経営能力を向上するために設置された。

分析の進め方としては第1に役員となった次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動の状況を確認する。すなわちキャリア経験について調べることである。このことはキャリア・システムの実際を確認することと同じことである。この時キャリア経験のあり方が全ての役員となった次世代経営幹部候補（部長職層）において同一パターンのものであるのか、それとも複数の異なるパターンが存在するのかについても確認する。第2はキャリア経験と技量の関係を分析する。第3はキャリア経験とキャリア経験上の学習の関係を

分析する。

(3) 調査結果

① 役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動の状況

次世代経営幹部候補（部長職層）20名およびそのうち後に役員となる者11名の職能群間移動状況を分析すると、以下のことが明らかになった。

・次世代経営幹部候補（部長職層）20名のうち半数の10名が機能内の異動のみを経験している者であった。

- ・同一機能内異動のみの者10名のうち役員となった者は3名のみであった。
- ・職能群間の異動を行っていたものは対象20名中8名であった。
- ・職能群間異動していた者8名中6名が役員となっていた。
- ・職能群内異動（同一機能内のみを除く）を行っていた者は2名のみであった。
- ・職能群内異動（同一機能内のみを除く）を行っていた2名は全員役員となっていた。

ここから本ケースにおいては次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア・システムとしては3つのグループがあり1つは複数職能群を経験するゼネラリストとしてキャリア経験を積んでいくグループ、次いで同一職能群内の複数機能を経験するスペシャリスト（これをスペシャリスト1とする）のグループ、そして同一機能内でキャリアを蓄積していくスペシャリスト（これをスペシャリスト2とする）グループであることが明らかになった。結果を表3-3-5. に示す。

② 役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験の類型別の技量

後に役員となる次世代経営幹部候補(部長職層)の3つのキャリア経験分類において職能群内での機能間異動の経験のあるスペシャリスト1が2人、職能群内での異動経験がなく同一機能内での異動経験のみのスペシャリスト2は3人と人数が少ないことから、ここではスペシャリスト1とスペシャリスト2を統合し、スペシャリスト（職能群内での異動経験のみ）として分析を進める。そしてゼネラリストとスペシャリストという

表3-3-5. 次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験分類

分類	人数	うち役員	定義
ゼネラリスト(総)	8	6	キャリアが職能群間
スペシャリスト1	2	2	キャリアが職能群内(機能内のみを除く)
スペシャリスト2	10	3	キャリアが機能内

キャリア経験毎の技量の違いを、各技量の一人当たり習得回数、および当該技量を習得した人の人数比率を各キャリア経験グループ（ゼネラリスト／スペシャリスト）毎に算出して比較し、明らかにした。分析の結果以下のことが明らかになった。

・ゼネラリストは職能固定で組織的企業特殊な「自分の仕事」についての習得をスペシャリストに比べて多く行っている。1人当たりの習得回数はゼネラリストが6.33回であったのに対しスペシャリストは3.20回であり、1人当たり3.13回ゼネラリストが多くこの技量を学んでいた。

・ゼネラリストはスペシャリストより職能非固定で組織的に企業特殊な「自組織の動かし方」「信頼・ネットワーク」を学んでいた。「自組織の動かし方」については1人当たり習得回数がゼネラリストでは1.00回であるのに対しスペシャリストは0.20回であった。また「信頼・ネットワーク」に関しては1人当たり習得回数がゼネラリストで1.00回であるのに対し、スペシャリストでは0.40回であった。一方スペシャリストは職能固定の「汎用技術など」を多く習得している傾向がうかがえた。ゼネラリストの1人当たり習得回数が0.67回であるのに対し、スペシャリストは1.40回であった。本分析の結果を表3-3-6. に示す。

③ 役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験の類型別の学習

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験別（ゼネラリスト／スペシャリスト）の学習の分析結果を表3-3-7. に示す。1人当たりの各学習の適用回数の平均値およびゼネラリストとスペシャリストそれぞれにおいて各学習を用いた

人の人数比率を比較した。明らかになった事項は以下の通りである。

- ・「経験からの帰納」においてゼネラリストの方がスペシャリストより適用回数の平均

表3-3-6. キャリア経験類型別の技量の比較

被調査者(キャリア)	職能固定										職能非固定											
	企業特殊					汎用					企業特殊					汎用						
	組織的	技術的	判断	その他	職能固定企業特殊計	汎用技術など	職能固定計	組織的	技術的	判断	その他	職能非固定企業特殊計	汎用技術など	職能非固定計	組織的	技術的	判断	その他	職能非固定企業特殊計	汎用技術など	職能非固定計	
A(ゼネラリスト)	8			2		10	11	2	1			4							1	1	5	
B(ゼネラリスト)	3	1		1		5	17	5				2	1	3	1	7					3	5
E(ゼネラリスト)	14		1	1		17	17					2		1	1	21					2	3
H(ゼネラリスト)	2			2		4	1	5	2	4	1	1			8						1	9
G(ゼネラリスト)	7	1		3		11	11	1	2			3			6						1	7
F(ゼネラリスト)	4			1	1	6	2	8	1	4	2	1			8		2				2	10
学習回数合計(G)	38	2	1	10	1	53	4	57	6	14	4	6	5	35	4					5	9	44
学習人数合計(G)	6	2	1	6	1	6	3	6	4	6	3	4	3	6	3					4	6	6
1人当学習回数(G)	6.33	0.33	0.17	1.67	0.17	8.83	0.67	9.50	1.00	2.33	0.67	1.00	0.83	5.83	0.67					0.83	1.50	7.33
学習人数比率(G)	1.00	0.33	0.17	1.00	0.17	1.00	0.50	1.00	0.67	1.00	0.50	0.67	0.50	1.00	0.50					0.67	1.00	1.00
I(スペシャリスト1)	6	1		3		10		10		4	1		1		6						0	6
J(スペシャリスト)	3	1		2		6		6					2		2						2	4
L(スペシャリスト2)	4	1				5	2	7				1	2	1	5	1					1	7
N(スペシャリスト2)	3	1	1	4		9		9	1	8					9						1	10
R(スペシャリスト2)	3			2	1	5	5	10							1						0	1
学習回数合計(S)	16	4	1	11	1	35	7	42	1	13	3	2	4	23	1					2	5	28
学習人数合計(S)	4	4	1	4	1	5	2	5	1	3	2	2	3	5	1					2	1	5
1人当学習回数(S)	3.20	0.80	0.20	2.20	0.20	7.00	1.40	8.40	0.20	2.60	0.60	0.40	0.80	4.60	0.20					0.40	0.40	5.60
学習人数比率(S)	0.80	0.80	0.20	0.80	0.20	1.00	0.40	1.00	0.20	0.60	0.40	0.40	0.60	1.00	0.20					0.40	0.20	1.00
1人当学習回数差(G-S)	3.13	-0.47	-0.03	-0.53	-0.03	-1.83	-0.73	-1.10	0.80	-0.27	0.07	0.60	0.03	1.23	-0.20					-0.40	0.43	1.73
学習人数比率差(G-S)	0.20	-0.47	-0.03	0.20	-0.03	0.00	0.10	0.00	0.47	-0.40	0.10	0.27	-0.10	0.00	-0.20					-0.40	0.47	0.00
学習回数合計(T)	54	6	2	21	2	88	11	99	7	27	7	8	9	58	1					7	14	72
学習人数合計(T)	10	6	2	10	2	11	5	11	5	9	5	6	6	11	1					5	11	11

表3-3-7. キャリア経験別の学習の比較

被調査者(キャリア経験)	経験からの帰納	説明による一般化	観察学習(内)	熟達(同一文脈)	熟達(複数文脈)	知的熟練	比較・類推(職能群内)	比較・類推(複数職能群)	総合的判断力	他者との相互作用(内部)	チャーターによる学習(外部)	メディア学習(内部)	越境学習	メディア学習(外部)
A(ゼネラリスト)	9	2				2		2	3					1
B(ゼネラリスト)	7	1	1						3				1	
E(ゼネラリスト)	12		1	1					5	2	1	1		1
F(ゼネラリスト)	13	3		2				2	1			3		2
G(ゼネラリスト)	9	3	1					6		1	2	2		1
H(ゼネラリスト)	7	2						2		1	2	1		
学習回数合計(G)	57	11	3	3	2			12	12	3	2	8	4	5
学習人数合計(G)	6	5	3	2	1			4	4	2	2	4	3	4
1人当学習回数(G)	9.50	2.20	1.00	1.50	2.00			3.00	3.00	1.50	1.00	2.00	1.33	1.00
学習人数比率(G)	1.00	0.83	0.50	0.33	0.17			0.67	0.67	0.33	0.33	0.67	0.50	0.17
I(スペシャリスト1)	14	1					1	3						
J(スペシャリスト1)	6	1	1				2	5		1		1		1
L(スペシャリスト2)	6			1				3		2				
N(スペシャリスト2)	4	2	2		2			12		2		1		
R(スペシャリスト2)	6	2	1					1				2		3
学習回数合計(S)	36	6	4	1	2	3	24		5		4			4
学習人数合計(S)	5	4	3	1	1	2	5		3		3			2
1人当学習回数(S)	7.20	1.50	1.33	1.00	2.00	1.50	4.80		1.67		1.33			2.00
学習人数比率(S)	1.00	0.80	0.60	0.20	0.20	0.40	1.00		0.60		0.60			0.40
1人当学習回数差(G-S)	2.30	0.70	-0.33	0.50	0.00	-1.50	-1.80	3.00	-0.17	1.00	0.67	1.33	1.00	-0.75
学習人数比率差(G-S)	0.00	0.03	-0.10	0.13	-0.03	-0.40	-0.33	0.67	-0.27	0.33	0.07	0.50	0.17	0.27
学習回数合計(T)	93	17	7	4	4	3	36	12	8	2	12	4	1	9
学習人数合計(T)	11	9	6	3	2	2	9	4	5	2	7	3	1	6

値が 2.30 回多かった。両者とも全員がこの学習を用いているが、ゼネラリストの方が多く用いる傾向が見られた。

- ・「比較・類推 (複数職能群)」は定義上当然であるがゼネラリストのみが用いている。

また 1 人当たりの適用回数の平均値においてこの学習は 3.00 回/人で、経験からの帰納

を除くと、これと「比較・類推（職能群内）」が他の学習より多く用いられていた。複数職能群を異動するゼネラリストが「比較・類推（複数職能群）」を多用すること、また「比較・類推（職能群内）」も同様に多用することが明らかになった。

・「比較・類推（職能群内）」1人当たり学習回数の平均値において、スペシャリストがゼネラリストを大きく上回った。「比較・類推（職能群内）」におけるゼネラリストとスペシャリストの1人当りの適用回数の差は、 -2.00 回であった。（マイナスだとスペシャリストの方が多く適用していることになる）なおかつスペシャリストの他の学習と比較すると、「経験からの帰納」の7.20回/人が「比較・類推（職能群内）」の5.00回/人を上回るが、それ以外の学習との比較では圧倒的にこれは多いものであった。

以上から役員となる次世代経営幹部候補のゼネラリスト・スペシャリストとも「経験からの帰納」を最も多用すること、および次いでゼネラリストは「比較・類推（複数職能群）」「比較・類推（職能群内）」と2つの比較・類推学習を行っていること、そしてスペシャリストも「経験からの帰納」および「比較・類推（職能群内）」を多用していることが明らかになった。

「経験からの帰納」は、その認知的な学習のプロセスが自らの経験を概念的に操作することなので、多用されることは予測できるのだが、「比較・類推（複数職能群）」「比較・類推（職能群内）」という2つの「比較・類推」学習は役員になるための技量の習得といかなる関係があるのであろうか、などより深く追及しなければならないことが存在する。ゼネラリストとしてのキャリア経験を有している者は、学習空間を伸縮させ、それは職能群を超える学習空間の中で学習がなされていることを示している。一方スペシャリストの学習空間は職能群内に限られていた。これはゼネラリストかスペシャリストかというキャリア経験により学習空間の範囲が決定され、そのことが習得する技量の内容に影響を与えること、および職能群を超える学習空間における「比較・類推（複数職能群）」学習において、それほどそのための費用が発生していないことも考えられる。次節では職能群間異動につ

いて具体的なケースに立ち戻り、どのような学習がなされているのかを詳細に確認する。また役員となるスペシャリストは「比較・類推（職能群内）」学習の中で、どのような技量を習得しているのか、またそのことが日本型経営において役員としてなぜ求められるのか、についてより詳細に検討する必要があるだろう。これらのことについても次節で確認する。

3 実証研究④：役員になる次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動における学習と技量

（1） 目的

実証研究④は以下の目的のために探索的に分析を行っていく。本項では前項で明らかになった以下の2つの課題について一定の答えを得ることを目的とする。

第1の課題は、ゼネラリストとしてのキャリア経験を有している、後に役員となる次世代経営幹部候補は、「比較・類推（複数職能群）」学習および「比較・類推（職能群間）」学習を多用し、学習空間を伸縮させ、職能群を超える学習空間の中でも学習していることが明らかになったのであるが、では具体的にそのことによりいかなる技量が、どのように学習されていたのかを明らかにすること、また職能群を異動することの経済的合理性は、いかにして担保されているのか、を明らかにすることである。

第2の課題は、スペシャリスト経験を有する後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）は比較・類推学習において「比較・類推（職能群内）」学習のみを多用し、その学習空間は職能群内に限られていたことに起因するものである。これは猪木の総合的判断力や Aoki(1988)の水平的情報処理能力とは関係のないものと思われる。ではそこから習得される技量によりなぜ役員となるのか、に対する答えを明らかにすることが求められよう。

これら2つの課題に対する回答を得るために、具体的なケースに立ち戻り、どのような学習がなされて技量が習得されているのかを詳細に確認する。

多くの日本企業においては課長以降複数機能を経験させて経営層を育成するキャリア・システムが用意されており、また次世代経営幹部候補の選抜・育成制度においても育成の中心は異動による多様な経験であった。また一方で、スペシャリストとしてのキャリア経験を有する者も次世代経営幹部候補（部長職層）になり、その中から役員となる者も一定数存在していた。ここでの分析はこれらの理由の解明を企図するものである。

こうした日本企業のキャリア・システムに基づく機能を超える異動による次世代経営幹部候補の人材育成システムと、幅の狭い、もしくは幅の広いキャリア経験のみのスペシャリストが併存する経営観幹部候補の人材育成システムは、いかなる機能性と経済的合理性を有しているのか、もしくは有していないのかを明らかにする手掛かりとなると考えられる。さらには知的熟練論が主として役職についていない者を対象としてきていることから、後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動というキャリア経験において、どのような学習を用い、何を学習しているのかを実証的に明らかにすることで、先の理論的疑問への解答を見つける手掛かりも得られ可能性があるだろう。

この問題はこれまでの研究でほとんど扱われてこなかったもので、予想もしない発見が存在する可能性がある。その場合には必要に応じて、また理論的重要度に応じて適宜探索的な調査を行うこととしたい。なおここでも RQ5 への答えを得ることを目的としている。

RQ5 は以下のものである

・ RQ5 : 次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる者は、いかなるキャリア経験からどのような学習を用い、いかなる技量を習得しているのでしょうか？

(2) 調査方法・調査対象・調査事項

ここで分析するデータは、本章 3 節で用いたハウス食品工業株式会社（当時）の後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）11 名のインタビューデータである。

ここでは先の問題の解決に向けて、第 1 に職能群間異動を経験している、ゼネラリストを対象として、この人たちの「比較・類推（複数職能群間）」学習、およびそれから

得られた技量をすべて（12 ケース）を抽出し、その内容を詳細に検討する。

分析の方法としては2つを行う。1つは「比較・類推（複数職能群間）」学習の詳細を知るためのもので、

- ・比較の次元は何なのか？

- ・ベース（比較物）とターゲット（比較対象物）の比較という認知プロセスはそれらの差異・共通および相対化という認識をもたらすが、主として何がもたらされているのか？

- ・「比較・類推（複数職能群間）」学習によりいかなる技量が習得されたのか？

について分析する。比較の次元は何なのか、についてであるが、第2章において学習空間について検討し、その次元は大きく空間と時間を統合した次元（空間×時間次元）とした。質的次元は補完関係の有無であった。今回は補完関係のない職能群間異動経験の有無についてのことなので、質的次元は関係ない。ここでは探索的なアプローチをとるので、大きく空間次元か時間次元かを明らかにし、その上で具体的に比較・類推の内容を確認する。

習得された技量については、既に第2章で検討した技量の分類枠組みに従い分類したものがあるので、それを用いる。

もう1つは、実際に職能群間異動がなされた際に用いられた学習を全て抽出し、その特徴を明らかにする。ゼネラリストの次世代経営幹部候補者が、実際に職能群間異動をした際に、いかなる学習を行っているかを確認するものである。

第2にスペシャリストとしてのキャリア経験を有する、後に役員となる次世代経営幹部候補の「比較・類推（職能群内）」の全24ケースを分析する。方法はゼネラリストの場合と同じで、①比較の次元は何なのか、②ベース（比較物）とターゲット（比較対象物）の比較という認知プロセスはそれらの差異・共通および相対化という認識をもたらすが、主として何がもたらされているのか、③「比較・類推（職能群内）」学習により

いかなる技量が習得されたのか、について分析する。

(3) 調査結果

①ゼネラリストの比較・類推（複数職能群）学習の特徴

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長層）のうちゼネラリストが職能群間異動した際に用いた「比較・類推（複数職能群間）」学習の全12のケースを分析する。結果を表3-3-8に示す。

まず比較の次元であるが、すべてのケースにおいて空間次元、特に異なる職能群間での比較を行っていた。

比較という認知プロセスによりベースとターゲットの差異・共通・およびターゲットの相対性が認識される。今回の分析では差異の認識は12ケース中3ケースで、共通の認識は8ケース、そして相対化の認識は1ケースであった。

まず差異の認識であるが、これは異動前の職能群の職務と異動後の異なる職能群の職務における差異を認識することである。差異の認識の対象としては、組織のあり方、業務に必要な知識の深さ、人材の特徴であった。ケースの数が少ないが、差異の認識対象はその時々により異なると考えられる。後に詳しく述べるが、こうした差異認識から新しい職場や組織などの問題点を認識したり、逆に仕事を相当に頑張らなければならないものだという認識を醸成し、モチベーションを高めるなどの機能を有していた。

人事・教育・総務・法務職能群から研究・開発・生産職能群を経て営業・宣伝職能群に異動した人による異動先の人材の特徴がそれまでと異なるという差異を認識した例を以下に示す。

一つは人材育成です。私はいろんなセクションをぶらぶらしながら、営業に来ました。営業出身の人間というのは営業ばかりが多いんです。ほとんどの人間はほかのセクションを経験したことがありませんので、そういう人間に対して人材育成でこういう見方も

あるよとか、こういう切り口もあるよとか、単一的な見方じゃないよとか、そういうふうなことをいろいろ教えながらハウスにとって将来キーマンになりそうな人間に対して人材育成をしていったり、その人間を本社のほうに出してより大きな人間になってもらいたいということを考えていたり…

次いで共通の認識であるが、これは異動後の職務の遂行方法などについて異動前に培ってきたものを、職能群の異なる異動先の職務との共通を見出すことである。これにより過去に培った方法を新たな職務に当てはめて職務を遂行するようになることが共通を認識したケースの全てで確認された。営業・宣伝職能群から PM 職能群（商品開発と商品施策全般に関わる）に異動したケースを以下に示す。

結局、その商品のすべての発現、現れ方じゃないですか。だから、非常に商品開発なんかにあたって、研究所から来た人とか、営業から来た人とは違って、すごく得してる部分はあると思いましたね。広告でいう、やってきたことを通じて、いわゆるイメージを形にできるというのが広告ですから、だから、言葉を形にできる、映像化できるというのが広告の強みであって、だから、商品開発もそうですよね。言葉とかコンセプトを、いわゆる開発コンセプトがあって、それが製品コンセプトになって、で、形のもので出来てくるとなりますんで、コンセプトで形をイメージできるという結局、その商品のすべての発現、現れ方じゃないですか。だから、非常に商品開発なんかにあたって、研究所から来た人とか、営業から来た人とは違って、すごく得してる部分はあると思いましたね。広告でいう、やってきたことを通じて、いわゆるイメージを形にできるというのが広告ですから、だから、言葉を形にできる、映像化できるというのが広告の強みであって、だから、商品開発もそうですよね。言葉とかコンセプトを、いわゆる開発コンセプトがあって、それが

表 3-3-8. 比較・類推 (複数職能群間) 学習のケース

役員	認知プロセス	学習した技量	事例
A	相対化	会社理解	<p>全部トップとのつきあいですから、気の配り方、それから言葉の使い方から配慮しなくちゃいけない。世界の広さ、そういうものってのは全く違いましたですね。そういう面でなんか、<u>即席めんみたいところで結構、なんかそれが全部の世界でやってたところから急に大きな世界に変わりましたんで、しばらくたつたときに「ああそうか、そうか、もうあれが命とってたところも違うとっから見れば本当の一つの世界だったな」</u>っていうふうに思いましたですね。(中略) 例えばプロダクト・マネージャーのときっていうのは、製品のことはすごくよく知らなくちゃいけないんですけど、銀行とのつきあいのことなんてあんまり知らなくたっていいですよ。それから資材のこともね、ナイロンの厚みが何ミクロンとか、そういうことは知らなくちゃだめなんですけども、資材メーカーと先代の社長がどう関係で、みたいなことは全然知らなくてもよかったんですけど、むしろ秘書室ではそういうことが大事ですよ</p>
A	差異	自分の仕事理解	<p><u>入ったときから変な組織だなんてずっと思ってたんですよ。秘書ってのは、やっぱりほかの組織と違うところがあると思うんですよ。みんなやっぱり、わたしも上司ですけど、それぞれの取締役なり社長なりが上司なんで、それとの関係の中で仕事しますからね。随分連絡(?)がもれるようなことがあったですね。変だなあと思っていたけど、そんなに大きな問題も起きない。そのうちに、人の入れ替わりなんかがあったんですよ。そのときに、業務レベルが維持できるんだろうかということとかですね、やっぱり何なのかねと思ったときに、社長がいつも機嫌よくやれるとかっていうのが大事なことじゃないでしょうと。やっぱり企業としてのつきあいとか情報の発信力とか、そういうことでほかの会社よりアドバンテージがあるっていうんですかね、「ハウスの秘書室ってしっかりしてるよね、いろんなこともよくできるし、新しいアイデアも出せるし」というふうな組織になりたいねというふうに思ったんですね。</u></p>
A	共通	自分の仕事理解	<p>やっぱり初めからよりはいろんなキャリア踏んできたほうがいいでしょうね。ようするに、秘書室だけで情報入手できることってのはほんとに限られてるんですよ。ほとんどのことっていうのはほかの部署から情報得ますし、ほかの部署に頼んでやってもらうことばかりですから、そういう意味では社内ネットワークみたいなもので支えられているところがほとんどですよ。で、幸運なことに、僕は営業現場のことも分かりますし、ほかの部署とのネットワークもできましたんで、情報も取れますし、頼むときも頼みやすいですよ。そういう面では、やっぱりそこだけって例えば、それは社長が言ってるって言えばこの部署もやりますけども、やっぱり情報の質が違うかなって思うように思いますね。</p>
B	共通	自分の仕事理解	<p>意外と昔からの仕事のあれからすると、全体を見て課題化して、どう計画、プランをやっていくのか的な、まとめる仕事ばかりをずうっとしてきましたから、<u>そのスタイルで、別に生産技術系であってもマーケティング系であっても、あんまり仕事のスタイルとしては変わらない</u>っていうんですか。課題の見方であるとか。</p>
B	共通	自分の仕事理解	<p>われわれのカレー、シチューのルーラインというんですけど、関東、静岡、福岡、それと東大阪にあるんですけど、<u>そのスクラップ・アンド・ビルド、再配置の問題であるとか、そういうのはすべてかかわって、生産技術課のときもかかわってききましたので。毎年100人ずつコストダウンしていく、省人化していくプランを、各工場の責任者を決めてやっていく</u>とかという、そんなんですよ。</p>
B	共通	自分の仕事の理解	<p>相手のスタイルとかが、そういうことで分かっていますから、それを分かっての仕事の持って行き方ですから。だから、それが分からなかったら、あとは持って行き方としては上が言ってるとか、権力でいか、自分がその人よりも上の立場になつて言うか、お墨付きがある、黄門さんの何かでやるか、ぐらいいかないですよ、方法は。そういう意味では、ある程度相手のスタイルも分かってのあれですから</p>

(表 3-3-8. つづき)

E	共通	自分の仕事の理解	資材というのはやはり取引先のほうから結構よいしょされる部署なんです。お金を持っているもんなんで買うほうなんでどちらかというといしょされるほうなんです。極端に言えば最初から新入社員で資材に入ったら、やはり勘違いすると思うんです。極端に言うと自分は偉いんじゃないかと、よいしょされることによって。人間的にはおかしくなると思うんです。でも、人事のほうで採用で3年間学校をずっと回ったりいろんな人と会ったり工場も現場で生産活動を実際にやったり営業同行することによって、現場の苦勞だとか自分が頭を下げてハウスに来て欲しいという願いという経験があって資材に来たので、相手の気持ちがよく分かるというか。ですから、よいしょされてもそれは相手の営業マンという立場もよく分かるんで、それは良かったと思うんです。
E	差異	自分の理解	採用関係・リクルートの仕事はハウス全体のことをある程度薄く知っていれば実際に説明もさせていただきますし、人と人とのつながりだとかそういう形のコミュニケーションで出来たんですけども、資材の仕事は専門家の集団なんで狭い幅で深く知らないとかバイニングというか、物を買うという仕事なんでそれが出来ませんので、これはちょっと大変だなとすぐに(印象を)受けたのはそこです。
E	共通	自分の仕事の理解	一つ目のコストダウンということに関しては、平たく言うと慣れていまして、過去にやはりプロジェクトもやっていますし、生産部とかいろんな部署だとか役員クラスとも顔がありますので、ですから、それは徹底的にさせていただいて何とか黒字の方向でほほいけるような形までもっていったわけです。
E	差異	自分の仕事の理解	一つは人材育成です。私はいろんなセクションをぶらぶらしながら、営業に来ました。営業出身の人間というのは営業ばかりが多いんです。ほとんど人間はほかのセクションを経験したことがありませんので。そういう人間に対して人材育成でこういう見方もあるよとか、こういう切り口もあるよとか、単一的な見方じゃないよとか、そういうふうなことをいろいろ教えながらハウスにとって将来キーマンになりそうな人間に対して人材育成をしていったり、その人間を本社のほうに出してより大きな人間になってもらいたいということを考えていたり…
F	共通	自分の仕事の理解	結局、その商品のすべての発現、現れ方じゃないですか。だから、非常に商品開発なんかにあたって、研究所から来た人とか、営業から来た人とは違って、すぐ得してる部分はあると思いましたね。広告でいう、やってきたことを通じて、いわゆるイメージを形にできるというのが広告ですから、だから、言葉を形にできる、映像化できるというのが広告の強みであって、だから、商品開発もそうですよね。言葉とかコンセプトを、いわゆる開発コンセプトがあって、それが製品コンセプトになって、で、形のもので出来てくるとなりますんで、コンセプトで形をイメージできるという、こういった、ありがたい

製品コンセプトになって、で、形のもので出来てくるとなりますんで、コンセプトで形をイメージできるという…

最後の相対化であるが、これは職能群間異動してそれまでの業務と全く異なる業務が会社に存在することを知り、そこから以前の自分の会社全体に対する認識が一部のものでしかなかったことに気づくとともに、会社全体に対するイメージを拡大させていた。

以下に営業・宣伝職能群から PM 職能群、そして人事・教育・総務・法務職能群に異動してきた人のケースを示す。

(異動先の秘書室は) 全部トップとのつきあいですから、気の配り方、それから言葉の使い方から配慮しなくちゃいけない。世界の広さ、そういうものってのは全く違いましたですね。そういう面でなんか、■■■(商品群) みたいなところで結構、なんかそれが全部の世界でやってたところから急に大きな世界に変わりましたんで、しばらくたったときに「ああそうか、そうか、もうあれが命と思ってたところも違うとっから見れば本当の一つの世界だったな」っていうふうに思いましたですね。(中略) 例えばプロダクト・マネージャーのときっていうのは、製品のことはすごくよく知らなくちゃいけないんですけど、銀行とのつきあいのことなんてあんまり知らなくたっていいですよ。それから資材のこともね、ナイロンの厚みが何ミクロンとか、そういうことは知らなくちゃだめなんですけども、資材メーカーと先代の社長がどういう関係で、みたいなことは全然知らなくともよかったんですけど、むしろ秘書室ではそういうことが大事ですよ。

次いで学習された技量であるが、12 ケース中 10 ケースが「自分の仕事理解」であった。異動元と異動先の差異または共通を認識し、自分の取り組むべきテーマを設定したり、過去の業務方法などを持ち込むことであった。すなわち職能群間の異動を行っても多くの場合、異動者の過去の経験との差異などから新たな仕事における課題が設定されたり、以前に習得した業務遂行方法などを当てはめて行うなど、かなり自由度の高い仕事の仕方がなされていることが伺えると同時に、このことは部組織などの改革・見直しや教務方法の変更が常に生じるような制度となっていることを意味するものである。

② 実際の職能群間異動の際に用いられた学習

後に役員となる次世代経営幹部候補(部長職層)が実際に職能群間異動をした時に用

いた学習の頻度には職能群内異動とは異なる特徴が見られた。表3-3-9. に示す。

表3-3-9. から職能群間の異動においては学習としては「比較・類推（複数職能群）」が最も多く用いられ（11回）、次いで「経験からの帰納」（7回）であり、他の学習は3回以下であった。そこから職能群間の異動においては「比較・類推（複数職能群）」および「経験からの帰納」が中心的に用いられていることが明らかになった。本章3-3-3. でなされた同社の役員で後になる次世代経営幹部候補（部長職層）

表3-3-9. 実際の職能群間異動の際の学習

学習	回数	人数
比較・類推(複数職能群)	11	4
経験からの帰納	7	3
メディア学習(内)	3	3
メディア学習(外)	2	2
総合的判断力学習	2	1
レクチャーによる学習(内)	1	1
観察学習(内)	1	1
合計	27	15

の全ての異動において最も多く用いられて学習は「経験からの帰納」であり、全212学習のうち93回用いられていた（表3-3-7. 参照）。そして「比較・類推（複数職能群）」は適用された数では5位で、回数は12回であった。しかしながら実際の職能群間異動においては「比較・類推（複数職能群）」学習が11回で「経験からの帰納」学習は7回と、「比較・類推（複数職能群）」学習が、より多く用いられていた。これは「比較・類推（複数職能群）」学習の12回のうち11回が職能群間異動の際に用いられたからである。すなわち「比較・類推（複数職能群）」は職能群間異動に特徴的な学習と考えられる。なお職能群間異動時に用いられなかった1回は、職能群を超えた異動先で長期にわたり働き、部下を指導する立場になった時に、新しく他の職能群から異動してきた部下の新しい部署に抱く姿勢や考え方を、実際の異動先の職場での内容と比較し、差異を認識したと

いうものであった。これは職能群間異動するものだけが比較・類推により差異や共通などを認識するのではなく、異動先に元々所属していた人にとっても異動者の以前の職場や仕事のことと自分たちの職場や仕事を比較・類推する同様の機会を持つことを示している。

③スペシャリストの比較・類推（職能群内）学習の特徴

スペシャリストは時間次元における比較・類推（職能群内）学習を多く行っていた。全 24 個の比較・類推（職能群内）学習のうち、時間次元による比較が 17 個（70.8%）で、空間次元によるものが 4 個（16.7%）で、その他が 3 個（12.5%）であった。

そして時間次元での比較の多くが過去の同一もしくは類似業務と現在のそれらとの差異を把握し、変革の必要性を認識し、そこに向けて取り組むようになるというものだった。「比較・類推（職能群内）」24 個のうち、24 個全てにおいて差異が認識されていた。そこから学習された技量として「自社理解」が 13 個、次いで「自分の仕事」が 7 個、「自社の強み弱み」および「技術」が各 1 個ずつ、そして「その他」が 2 個となっていた。ゼネラリストが「自分の仕事」が圧倒的に多かったが、スペシャリストは「自社理解」が多いのが特徴である。時間次元による比較で差異を認識し、自社理解を行った例を下に記す。

（営業一筋のスペシャリスト N 氏は小売産業が発達し巨大化する中で）

「食品メーカーですから、NB（ナショナル・ブランド＝ここではハウスブランドのこと）を全国に対してどの売り場でも並ぶということに対する追求というのはしなきゃいけないんです。けども、小売りというものが巨大化してくればくるほど、やはり差別化というものを求めてくるわけですね。そのことに対してメーカーとして、特に開発部署のところはやはり目を向けようとしなないわけですよ」

と述べている。小売業が巨大化する前後の違いを比較し、進むべき方向性を示している。N 氏らの努力が実り同社は後に長期低迷傾向を脱することとなる。同様のケースが他のスペシャリストでも複数確認された。スペシャリストの「比較・類推（職能群内）」のすべての分析結果を表 3-3-10. に示す。

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）でスペシャリスト・キャリア、すなわち職能群間異動を経験していない人々は、所属している職能群・職能内での時間次元における変化から「自社理解」すること、また「自分の仕事」として何をすべきか認識していた。換言すると「自社理解」も「自分の仕事」についても会社やその職能群内での長い経験の中で、過去との比較の中から現在の会社状況を理解する、もしくは会社全体の状況を打破するために自分の仕事として何をすべきか、という認識を構築していた。

今回の、後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）のスペシャリスト 5 人中、1 人を除き全て営業・宣伝職能群（表 3-3-4. 参照）であり、しかも営業・宣伝職能群の人のみ比較・類推学習を行っていた。同社の営業においては 1985 年の御巢鷹山での日本墜落事故で創業家の浦上郁夫社長を失って以降、IT の進展、小売業界の発展や変化が起こり、それに伴い多くの苦難に直面するようになった。そのような中で、このスペシャリストたちはそれ以前会社が上手くいっていた時代の仕組みや営業・宣伝職能群の仕事と環境変化に晒された時代のそれらを比較し、現状の問題点や課題を概念的に整理し、どうすべきかを考えていた。すなわち役員になるような次世代経営幹部候補（部長職層）のスペシャリストは、時間軸による比較・類推学習により、その職能群での長期の経験から環境変化への対応法および対応の必要性を認識し、その解決に向け様々な行動を起こす人材であった。

表3-3-10. スペシャリストの「比較・類推（職能群内）」学習のケース

役員	比較軸	認知プロセス	学習内容	事例
I	時間	差異	自分の仕事	余談ですけど、当時、本当に、チェーンオペレーションそのものが、そんなに今みたいに進んでなかったですから、お店でわれわれが交渉するっていうのが、結構効果あったんですね。
I	時間	差異	自社理解	東京や大阪は、フィールズさんといまして、われわれの呼称はFLSって呼んでるんですが、女性の嘱託社員の方に、お店のほうは回っていただいています。で、本部担当者が、店舗でやるべき作業を指示すると、逆に言いますと、本部で商談するための企画書のレベルアップが格段に進みまして、なおかつ、時間が限られてる中で商談を締結するっていうのが、本部担当者に求められるんですよ。われわれがやってたころは、本当にもう、気合と人情と、あとやはり、マーケティングとしては当時のハウスは進んでましたから、それで終わったんですけど、今は、売り方提案ですとか、売り場提案ですとか、本部担当者が準備するのが非常に多いので、結果として店舗をなかなか本人が回れないという現象が起きてるんですよ。それで、店舗フォローについては、作業レベルになってますから、チェーンのオペレーションも進みましたのですね。であれば、そういったお店だけを回る戦力を持つというふうな仕組みで、今は動いています。
I	時間	差異	自分の仕事	極端な話、相手の企業が伸びていけば、多少ぼんくらなのが担当しましても、伸びるんですよ、普通にやっていれば。それを成果と勘違いしたりだとかすると、まずいなど。向こうの伸びと比べてどうだとか、あと、それとやり方ですね。例えば経費。われわれ販促金というふうなものも管理しながらやるんですけど、前任者がこつこつ、こつこつと、ブランド価値を維持するために、安売りだとかそういうのを抑えるべくしてお金を使ってなかったとしても、新たな担当が、お金さえ使えば、「今までハウスさん洪かったのに、随分うちには気前よくなったな」と思うのは当たり前で、それやり出すと、初年度は必ず伸びるんですよ。ところが、経費も伸びますよね。となると、売り上げだけが伸びたからよしというふうな評価をするんじゃないしに、どんなやり方したのかとか、その経費のアップの度合いっていうのが果たして妥当であったのかとか、いうふうなところを客観的につかまないと、当時は難しいですよ。ちよどパブルがはじけたぐらいなんですよ。やはりそのころから、うちが苦しくなっていくんですけども。はじけたちよつとあとですね。ですから、割とこう、売り上げが伸びているときは、経費を多少使いましても、吸収されていきますので、売り上げのほうに吸収されますのでよかったですけれど、売り上げの鈍化を見たときに、今言いましたようなところが、評価項目としては、結構見てたですね。せつかく前任者が頑張ってたのに、つぶしてしまうこととなりますからね。
J	時間	差異	自社の強み弱み	○ 例えばそのときのトレーニングのやり方、キャリアの組み立て方というのは、最初はFPであって、それからSPにという、その順番でいっている。 J 結果としては、そういう流れが過去はありましたね。ただ、今は少しずつそういうのは崩壊していくとか、逆に小売りもさることながら、卸店自体が、中間流通自体が非常に集約されていきましたですから、人数的にそんなに多く要らなくなってきたというくらいもあります。ましてや小売りのウエイトが高い。売り上げの中に占めるフォロー量販店のウエイトというのが、やっぱりどんどん上がっていきますから、どうしてもメーカーの営業戦力の使い方として、小売りにより優秀な人間を持っていくというふうなやり方でハウス食品もやってきましたから、今、ここに来てうちの社で生じているのは、卸店セールスが少なくなってきています。(中略)大阪はまだ社内的には団塊の世代の方が、あと数年ですけど残っておられますから、その方たちが今も、いわゆる職責がなくなったあとの担当業務として、そこら辺を持たれておりますけれども、そこら辺が今後どんどん抜けていかれる中で、逆に中堅どころの営業マンが量販店しか経験していないという人間が今、数多くいる状況なんで、ちよつとその、卸の担当経験のある人間が少なくなってきているのが、危ぐされる点ではあるんですけどね。
J	時間	差異	自分の仕事	わたしがその東京営業所にいたときに、その広域営業部というのも当時はあったんですけども、当時は小売店しか行ってなくて、卸はほとんど行ってなくて、うちの東京営業所がやっていたんですけども、そこにすべてを任せてはいけないうことで、広域営業部に卸の機能が強化されていって、回り回ってまたわたしが数年後にそこに行ったというふうな流れだったんですけども。そういう意味で東京営業所というところの仕事が、営業所は区内だけではない、支店全体の、もしくはたまに全国にかかわる業務ということで、非常に責任感と、それとやっぱり視野が一気に広がりましたですね。

(表3-3-10. つづき-その1)

J	空間	差異	自社理解	わたしがもう東京営業所におる段階で、これはもう相当ほかのメーカーから後れているなどというふうな。要は情報収集レベル、情報というか、販売データの回収とか、そういうふうな部分に関して、非常に紙の世界でまだやって、システム化ができていない部分に関して、このままでは世の中の動き、末端の動き、販売情報等に対しての後にに対するチャンス・ロス、もしくは判断ミス等も出る危険性があるので、いろいろな営業情報のシステム化をしていかなくちやいけないというのは、当時の東京営業所にいたときから非常に非常に感じましたし。
J	空間	差異	自社理解	やはりほかのメーカーの動き、もしくは卸店の動き自体が、非常にやっぱりシステム化を推進していったという部分を、今、申し上げたように東京相手の、東京支店レベルだけじゃなくて、相手の本社とかのつきあいもしていきながら、やっぱり肌身で感じていきましたですね。
J	空間	差異	その他	(取引先のシステム化が遅れていることを知って)逆にそれを使って、ほかの卸に、「このやり方をしないか」というふうな提案もしたこともありますね。
L	時間	差異	自分の仕事	そうですね。自分で言うのもあれですけども、このときにやっぱりその販売企画課のシステム、物流にこういう形、それから物流の流れというようなことで、自分で大きく伸びたというふうに、口はばつたいですけども思いますね。それを自分でこれを形作ったという自負がありますんでね。 だから、ここから僕達、言うとおりに会社はなっていないですけども、自分は自分でCVSのやっぱり管理とか、そういう例えば予算管理であるとか、物流管理であるとか、そういうものも含めて一体化ということで、今もこっからまた提案をするんですけども、今それに開発が絡まないといけませんと思うんですけども、そういう発想はこのときの経験値がやっぱり今に生きてますよね。(中略)今提案したいということ、今痛切に、CVSのルートの問題について、広域営業部に来て痛切に感じてるんです。それは何かかっていうと、昔とやっぱり様変わりして、その物流で既存品をどうのこうのという、商物一元だけの問題じゃなくてですね、開発、いわゆるうちのソマテックセンターが開発する、それからスピード、今営業商品開発部というのができてますけども、これをどうやってこのコンビニエンス、これはまあ量販にもある程度いえることなんですけども、どっちかっていうとコンビニエンスのほうがウエートが高いってというような形のもの、できれば一つのスムーズな流れに、どっかちょっとうちのあれでいうと開発型食品部というのがあって、それをソマテックに発注してというそういう形なんですけども、そういう流れを何とか作りたい。 CVSについては、われわれの売り上げと利益の安定的な確保を。それは商品の改廃というのが常に起こっているわけですね。でないと、どんどんどんどん下がっていくということなんです。
L	その他	差異	汎用・事業判断	やっぱりこれはどちらにも縦割りとその土地割りという、われわれ元々うちの会社テリトリーマネジメントということで、テリトリーということと土地割をやったんで、両方功罪があるんですね。いい面と悪い面があるんですね。流れ的には縦割りで担当したほうがいい。ただセブイレブン、センターで、たしかあのときで首都圏に8センターぐらいあったんですよ。それが全部自分の担当。全部16号線のざあっと外郭にある。これは物理的に非常に無駄ですね。まあほとんど小さなセンターなんて訪問する必要ないんですけども、やっぱりある程度人間関係を取っておきませんと、何か困ったときにちょっとお頼みするみたいないところはあったんで、そんなに訪店頻度は高くなかったんですけども、そっちの信頼もアップしておかないとだめだという面は、これはアナログ的なところですけども、というところがあります。
L	空間	差異	自分の仕事	札幌支店なんかはあんまりないですね……。ちょっと田舎というか、市街にはないんですね。ただ自社ビルなんですよ。自社ビルの管理、ランニングコストが相当古いビルだからかかるんですよ。そんな無駄なことしないでビルの1室借りてですね、あそこはマンションが何か建てて、それでうちもうけようよ。そういう何か、今までのざあとした流れだとそのままいっちゃうんですけど、外から行くと、「え、これっておかしいじゃん」というような見えるところがあるんですよ。それは一応、できないで提案だけで終わりましたけどね。
N	その他	差異	自社理解	うちは当初、食系を使って菓子業界に参入したんですよ。ですから、もうわたしが菓子を担当したところというのは、少し菓子系のところにもやっぱりやらせやらせということで、われわれも流していった。じゃ、そういうルートづけをどうするんだというときに、菓子問屋さんなんというのは、やはり中堅以下のメーカーさんが多いので、直取引という習慣が非常に強いですので、そうはいいっても、うちはそういう食系ルートの上をかまして債権保全してたんですけども、けっこうだからよそ者扱いですね。ハウスは食品屋が菓子をやるということで、問屋さん行っても、食系だったらやっぱり大事にしてくれるわけですよ。これぐらいのスケールですけども大きいほうの部類に入りますので、大事にしてくれる程度が全然違うんです。菓子はもう、なんだハウスかと。おまえんところは食系だ、よそ者だ、というような感じですから
N	時間	差異	自社理解	ところが、今はもう量販店のほうとオンラインになってますから、数字の確認はできるようになりつつありますから、そういうところがもうなくて、今、本社でやってます、着荷マネジメントというのは、もうどこの食品メーカーでもやってるんですけど、小売の売り手すべての売りをみていこうというところに、いわゆる問屋に在庫移動するという機能をもうやめていくということで。要はSPという業務はもうほとんど、主要小売先のチェック業務みたいになっているんですね。いわゆる開拓という業務ではなくて。
N	時間	差異	自社理解	コンビニエンス成長の前段階の時は、今みたいな日配商品というのがそんなに充実していなかったですから。即食といわれる、加工食品で即食になったわけですよ。それと今みたいに、飲料ビバレッジメーカーというのがそんなに大きくなかったですから、われわれ食系がやってるような飲料でも並んだ時代だったんですよ。(中略)だからほんとにこの年次まで、セブイレブン、ローソン、特にローソンなんか考えられない数字を売ってましたですね。うちの商品だけでも100アイテムぐらい並んでた時代がありましたから、ドル箱だったんですよ。それが、うちの低迷期にグーツと入ってくると、コンビニエンスのころの商品がどんどんどんどん変わっていったわけですよ。それにやっぱり開発、あるいはハウスとして食材営業とか、そのあたりが後手後手に回りましたから。あるいはコンビニのチャネルとどうつきあうのかというところで、長らく苦労しましたから。わたしはそういう経験がありますから、そういう部署をずっと渡ったわけです。いい時は支店で一営業として経験して、本社に入った時はもう大低迷の時代ですから。どうすんだ、どうすんだというようなことを言われている時代の時代ですから。

(表3-3-10. つづき-その2)

N	時間	差異	自社理解	ですから先ほど言いましたように、そのコンビニエンスが、商品が変わってきましたよね。そこがやはり一番大きいです。GMSのほうも、売上が、企業自体の売上げが行かなくなってきたので、銭の要求ばかりメーカーにきましたから、経費かかって売り伸びないというパターンになってきましたから、やっぱりそういう値段交渉、協賛金競争みたいなのを断る、そういう、まともな商売以外なところにだいたい向いてきましたですね。
N	時間	差異	自社理解	やっぱり食品メーカーですから、NBを、全国に対してどの売り場でも並ぶということに対する追及というのはしなきゃいけないんです。けども、小売というものが巨大化してくればるほど、やはり差別化というものを求めてくるわけですね。そのことに対して、メーカーとして、特に開発部署のところがやはり目を向けようと思わないわけですよ、なかなか。そのジレンマが、もうわたしのこの歴史みたいなもんですよね。
N	時間	差異	自社理解	メーカーのフルラインの機能を使いながらやるっていうことが、やっぱり今はできませんでしたから。ここ数年、そういう仕組みの中でポイントになる、特にコンビニエンスのところが下げ止まって、ゲーンと上がりだしましたから、これはもう9年ぐらい、10年ぐらい続きましたから、うちの低迷期が。三分の一以下になりましたから、全盛期のコンビニエンスの売上が。(中略)ですから、コンビニエンスで売れる商品を、今までのレトルトカレーじゃなくて、やっぱりウコンの力とかカップのシチューであるとか、そういうほんとの即食を提供できるようになってきたということですね。(中略)(商品開発が)追いついてきたということですね。(中略)実務担当者からマネージャーまで、それからあとで広域部長もやらしてもらいましたけども、まだその時だって、やっとわたしは広域部長になって、そういう商品がポンポンと当たるようになって、ゴーンとコンビニエンスのところが回復して、結局それがやっぱり、スーパーマーケットとかGMSというのはよくならないですから、そんなに。やっぱり会社の業績回復につながってますよね。
N	時間	差異	自社理解	どちらかというところA社のところは、最後までオリジナル商品というのはいないですからね。NBの自分たちの留め金みたいな感じで。例えば、片方のB社というのは、(自社ブランド名)を早くから言ってるわけですよ、それを作ろうと。やってもいいじゃないか戦略カテゴリーのところ、というような整理されるまでに、ものすごい時間がかかりました。結局やってもなかなか、もう物にはならない商品が多いんですよ。(中略)うちの損益が合う中においては、ある一定のボリューム、経済ロットが合えば、そこは戦略カテゴリーについてはやろうじゃないかというこの割り切りをやっばりできて、営業商品開発部……。(中略)基本的には下げたいんですけどね。逃げたいですけども、やむをえないじゃないかという割り切りをできましたですね。工場なんか、だからアライアンス流通の中でも、CGCであるとかAJSであるとか、そういうところにはもう作ってますのでね。逆に言えば、そういうことをやっばりやらないと、もう巨大流通のところは、私どものセカンド、サードのところは、なかなかやっばり出遅れましたですね。だからB社という、うちの企業というのは、B社さんが私どもの10年ぐらい前は、大得意の企業だったんです、ハウスの。ところがもう、いわゆる(B社のPB)政策を出してからは一変しましたね。ずっとかみ合わなくて、今やB社対策どうするんだよということで、うちの経営のテーマにも入っているんですよ
N	時間	差異	自分の仕事	いや、さっき言ったように、この食品流通っていうのが変わってるんですよ。もう問屋から小売という時代に。小売のところも成長期から衰退期になってきましたから、やっぱり金の要求と同時に、売り方開発とかそんなことばっかり言うわけですよ。そういうわれわれメーカーとしての役割が、ただ商品を案内するだけではもう通用しないわけですよ。その中身にどうスタッフ支援をかましていくとか、自分の役割、情報取って、どうのこうのというつなぎをするかというのが、もう変わってるんですよ、やっばり。そこが分からないと難しいと思いますね。だからその感覚を持っている中で、比較的若いかたのほうがいいなと。支店長なんか、問屋さんのトップとゴルフだけやっばりやってもいいというような感覚がなきにしもあらずですから、現に若くても、そういうのやっばりやっばりありますけれども。やっばり汗流してるところの中身をきちんと理解してやっばり、マネジメントの方向づけをしてやらないと、やはりちょっと。ましてや地域ハンディキャップもありますし、雪も多いですし、そういうメンタルケアだけはやっばりしてましたね。

(表3-3-10. つづき-その3)

N	時間	差異	自社理解	<p>経営企画室というのを作りましたですね。僕は、そこが一つの意味決定というか、前からわれわれはいろんな議論の中で、そういう経営の先を見越した中でやっていく部署が必要だということであつたんですけど、違うような社長室の庶務的なことをやるような感じの部署はあつたんですけども、それはやっぱり思い切って経営企画室ということにして、ある程度のメーカーとしてのキャリアのセクションから持ってきて、そこで先のことを副社長直轄にやってやるということをやったのが、やっぱり一番の意味決定ではないかなと思いますけどね。そこから全部、発信しますから。</p> <p>○ 会社として、先を見る力を、組織を作ったと。 N 組織として持ったということですね。 ○ それが一番大きい。なるほどね。 N 昔は、こんなもの社長がやることだということに言っただ社長もいましたから。</p>
N	時間	差異	自分の仕事	<p>来年のところは少し見えてるのは、やっぱり小売の業態が一番変わっているのはこの首都圏ですので、この業態に対してどういう営業シフトを変えていくかというところは、やろうと思ってます。うちの今持っている戦力を、どこに重点投下していくかというところのやり直し。それと、もっと大きく言えば、やっぱり首都圏と関東圏の拠点政策というのは、幾つも案を出してるんですけども、ほんとにダブってるんですよ、小売のほうも中間流通も。そういうことも含めた拠点政策というのは手を着けないと、少し時代遅れの拠点政策になってますので、それはやりたいなというふうに思ってます。そこが、やっぱり大きな枠からすると必要なということですね。特にもっと具体的に言えば、ドラッグストアというものに対する、このところが、医薬系の商品だけじゃなくて、カレーとかお菓子とかラーメンとかも並べるようになってきました。お客様の会話になってますので、ここをやっぱりどういうふうに営業として攻めるのか。それとも、もちろん■■系の商品は攻めなきゃいけないですけども、カレーなんかでいったら、逆に小売、SMさんとの住み分けがありますので、どういうふうにしていくのか。質のいいところはとっていききたいですけども。</p>
N	時間	差異	自社理解	<p>やっぱり食品メーカーですから、NBを、全国に対してどの売り場でも並ぶということに対する追及というのはしなきゃいけないんです。だけれども、小売というものが巨大化してくればるほど、やはり差別化というものを求めてくるわけですね。そのことに対して、メーカーとして、特に開発部署のところをやはり目を向けようと思わないわけですよ、なかなか。そのジレンマが、もうわたしのこの歴史みたいなもんですよ。</p>
N	時間	差異	自社理解	<p>やっぱり浦上さんの、実質創業者のところのずっと施策がまだに続いてた、組織もということで。それを、経営企画なんかを作ることによって、あるいは食品部という名称、プロダクトもいながらそういうことを少し変化をつけていって、責任体系を各部署で、本社側も含めて利益志向の中でやりましょうということ、まだいまだに小瀬は言っているけども、ここはできてないですけど、うちは、財務を含めてですけども、そこをやらないと、もっと劇的には変わらないと思いますね。</p> <p>何でもどんぶりやっただですよ。というのは、圧倒的な利益が取れる会社だったんですよ。もうかつたんですよ。それが、あつという間にね、利益を吐き出してしまような、成長が止まって、要員が人間も古くなって、平均年齢もあがって、業界の中でももうお年寄り軍団になりつつあるのに、うちと現場との空気、本社と現場との空気が「えっ？」というところがずっと続いたということでしょうね。もうそれに尽きますよ。だけれども、今実際に一人頭の生産性からいったら、うちなんかはまだ多いです。そのことがいいか悪いのかということですね、この人数でも利益出していけるようにしないかんということが、今のトップの考え方だと思うんですけどね、それに越したことはないので。それには何をやるんだとか、どうふうに向かっていくんだということが、少し会社らしくなつたってことじゃないですかね。</p>
R	その他	差異	技術	<p>「冷しゃぶドレッシング」を・・・ハウスとしては今までそういうドレッシングとかあるいは液体物の製品というのは、今言いました豆乳とかドリンクとかデザートとかはあつたんですが、調味料としての液体物は初めてだったんですね。それがうまく世の中に私が担当させてもらって出せたものはラッキーでしたね。(中略)良かったのは液体といえども、これはドレッシングです。酢酸の使用で菌を抑えるんです、殺菌をほとんどせずに。ですから、そこでいわゆる微生物をどう抑え込むんだ、あるいはどうい菌はどこまで熟をかければあとはだいじょうぶだという知識がそこはうまくたちました。</p>

IV 実証研究のまとめ

本章では第2章での既存研究などのレビューを経て設定した5つのリサーチ・クエスチョンへの解を得るために実証研究を行った。

RQ1は次世代経営幹部候補（課長職層）が有している技量の解明である。実証研究①では第2章で構築した技量の分類枠組みを用いた。これに用いられる分類軸は「職能固定／職能非固定」と「企業特殊／汎用」が中心のものであり、「企業特殊／汎用」軸において「企業特殊」に分類されたものに対してはさらに「組織的／技術的」軸で分類されるものである。

発見された技量は、分類枠組みにおいて「職能固定の企業特殊で組織的なもの」に属するものとしては「自分の仕事」「仕事の関係者」「自分の部下」であった。「職能固定で企業特殊かつ技術的なもの」に分類されたものとしては「技術」「判断」があった。「職能固定で汎用のもの」については「汎用技術」が確認された。一方「職能非固定で企業特殊かつ組織的なもの」としては「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み弱み」「信頼・ネットワーク」が存在したが、「職能非固定で企業特殊かつ技術的なもの」は確認されなかった。また「職能非固定で汎用のもの」としては「仕事」「事業判断」「会社」「関係者」「新知識獲得方法」であった。

一方実証研究②では大手企業の人事部長に、選抜される次世代経営幹部候補（課長職層）の技量を質問紙にて尋ね、回答を因子分析した。結果は「技術的企業特殊性」「信頼」「ネットワーク」の3因子が抽出された。

ここで注目すべきことは、次世代経営幹部候補（課長職層）が基本的には知的熟練論が想定するようなキャリアの幅以内での経験を積んでいるのであるが、それぞれの機能内で求められる技量などを獲得しながらも、職能非固定の組織的企業特殊性である「自社理解」「自社の強み弱み」という企業や事業全体の特徴に関する技量、および「信頼」「ネッ

トワーク」といった企業や事業全体の水平的情報処理に資する技量を習得していたことである。

RQ2は技量とその獲得契機の関係である。これは実証研究①で詳細に検討された。そして特定の技量が特定のキャリア経験から学習されることが明らかになった。

経営幹部に求められると考えられる職能非固定で企業特殊な技量の習得方法については以下の通りである。

「自社理解」は異なる部署への異動により、「自組織の動かし方」「信頼・ネットワーク」は業務における他部署との関係の中で、「自社の強み・弱み」が業務における顧客との関係において、そして「自社理解」はラインからスタッフへの部署間の異動により習得される傾向が強いことが見出された。

その他企業特殊で職能固定的なものである「自分の仕事」は部署の異動により、また「仕事の関係者」は業務の中で、また「技術」は業務で同僚との関係の中から習得していた。

ここで異動により習得する場合、異動前後の差異を認識し、そこから概念的にそれを整理することで学習がなされている可能性が見出された。これは知的熟練論が不確実性対処の技能向上を因果関係もしくは目的-手段関係に焦点を当てた熟達として捉えるのとは異なるものである。ここから次世代経営幹部候補の技量の習得に関して機能的な概念認識を醸成する学習だけではなく、差異や共通に基づく比較などといった認知プロセスによる構造的な概念認識による学習もなされている可能性が見出された。

RQ3は次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験を明らかにすることで、実証研究③において確認された。

調査対象となった企業グループの次世代経営幹部候補（部長職層）11名は、インタビュー調査後8年以内に持株会社および主要事業会社2社の役員となった者である。職能群間を異動するゼネラリスト6名、職能群内を移動するスペシャリストが2名、同一機

能内でキャリアを積み上げたスペシャリストが3名であった。

RQ4は次世代経営幹部候補（部長職層）が習得する技量を明らかにすること、およびそれらと次世代経営幹部候補（課長職層）のそれと共通はどの程度あるのか、を確認することであった。実証研究③によってなされた。

まず技量であるが、次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる11名のインタビューデータから職能固定的なものが6割弱、職能非固定の内容の学習が4割強であり、実証研究①の課長職層より職能固定的なものの割合が増えていた。職能固定で組織的企業特殊な「自分の仕事」についてのものが多くなっていったからである。また職能非固定なものの中の8割が組織的企業特殊なもので、ゼネラリスト中心に多く学習されていた。

詳細は次の通りである。職能固定的内容の技量学習の多くは企業特殊かつ組織的なものであった。具体的には「自分の仕事」、「仕事の関係者」、「自分の部下」であり実証研究①で発見されたものがここでも確認された。

一方職能非固定の技量のうち8割が企業特殊なもので、それらは全て組織的なもので、「自組織の動かし方」、「自社理解」、「自社の強み・弱み」、「信頼・ネットワーク」で、「自社理解」が半数弱を占めていた。

職能非固定で汎用のものは「事業判断」「関係者」などであった。

次世代経営幹部候補（課長職層）との比較ではほぼ同様の技量が習得されていることが確認された。両者とも職能非固定の組織的企業特殊な技量（「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」）が数多く確認された。

RQ5は後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）がいかなるキャリア経験からどのようなキャリア経験上の学習を用い、いかなる技量を習得しているのか、について明らかにすることであった。実証研究④にてなされた。

キャリア経験上の学習であるが、次世代経営幹部候補（部長職層）全体では「経験からの帰納」が最も多く（93回）、次いで「比較・類推（職能群内）」（36回）であった。また

役員・非役員別の特徴としては、各キャリア経験上の学習を用いる人数比率の差から役員は非役員よりも「観察学習 (内)」「比較・類推 (職能群内)」「レクチャーによる学習 (内)」を用いる傾向が見られた。また各キャリア経験上の学習を用いる 1 人当たりの回数の平均値の差から、役員は「経験からの帰納」「比較・類推 (職能群内)」を多用しており、非役員は「熟達 (複数文脈)」、「メディア学習 (内部)」「他者との相互作用 (内部)」などを用いていた。

次に次世代経営幹部候補 (部長職層) のうち後に役員となる 11 名におけるキャリア上の経験別 (ゼネラリスト/スペシャリスト) の技量の特徴についてであるが、ゼネラリストはスペシャリストより職能固定で組織的企業特殊な「自分の仕事」、職能非固定で組織的に企業特殊な「自組織の動かし方」「信頼・ネットワーク」を学んでいた。一方スペシャリストは職能固定の「汎用技術など」の学習をゼネラリストより多く行っている傾向が見られた。

役員となる次世代経営幹部候補 (部長職層) のキャリア経験とキャリア経験上の学習との関係であるが、ゼネラリストは「比較・類推 (複数職能群)」および「経験からの帰納」をスペシャリストよりも多く用いる傾向が見られた。またスペシャリストは「知的熟練」「比較・類推 (職能群内)」を多用する傾向が確認された。

役員となる次世代経営幹部候補 (部長職層) の職能群間異動におけるキャリア経験上の学習と技量の関係であるが、「比較・類推 (複数職能群間)」が最も多く、次いで「経験からの帰納」であった。比較・類推 (複数職能群間)」は職能群間異動に特徴的なキャリア経験上の学習と考えられた。

後に役員となる次世代経営幹部候補 (部長職層) 11 名の「比較・類推」学習 (「職能群内」「複数職能群間」の両方) に注目して分析を進めた。職能群間異動の際に文脈を超える「比較・類推 (複数職能群間)」学習がゼネラリストに用いられていること、および職能群間異動だけでなく多様な状況で両方の「比較・類推学習」が用いられていること、ま

たスペシャリストも用いていることが明らかになった。

次いで比較・類推学習が職能群間異動やそれ以外において実際にどのようなようになされているのかを、具体的なケースに戻って確認した。そしてゼネラリストの職能群間異動においては領域間の比較がなされていること（領域軸による比較・類推）、そして職能群間異動を経験していないスペシャリストは時間軸における比較・類推を行っていることが明らかになった。

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長層）のうちゼネラリストが職能群間異動した際に比較・推論学習を用いたほとんどのケースが「自分の仕事」を理解するものであった。職能群間異動により過去の職務や職務の進め方などと異動後の状況とを領域軸で比較し、共通・差異を認識して自分の仕事の理解をし、それに基づき主体的に課題設定や職務設計を行っていた。これはこのキャリア・システムにより仕事や職場が継続的に改革されることにつながると考えられた。

また 1 ケースではあるが、比較・類推学習において領域間の差異を活用し、異動先の担当部署の課題を認識し、改革を行うというケースが確認された。

これらからわかることは、それまで経験のしたことのない職能群間異動においても過去の経験を活用し、自分で仕事の課題・やり方などを素早く決めていることである。

一方、後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）でスペシャリスト・キャリア、すなわち職能群間異動を経験していない人々は、所属している職能群・職能内での時間軸における変化から「自社理解」すること、また「自分の仕事」として何をすべきかを認識していた。ここで「自社理解」も「自分の仕事」についても会社やその職能群内での長い経験の中で、過去との比較から現在の会社状況を理解する、もしくは会社全体の状況を打破するために自分の仕事として何をすべきか、という認識を構築していた。スペシャリストで後に役員となる経営幹部候補は、会社の存在を脅かすような環境変化に対し、それぞれの分野における長期的な知見から比較・類推学習を用いて自社・自事業の問題点を明ら

かにし（自社理解）、変革のあるべき方向を提言し実行していくという重要な機能を担っていた。

第4章 結論・含意・残された課題

本研究は終身雇用を基礎に発達した日本型雇用システムにおけるキャリア・システムの中で、いかなるメカニズムで新卒社員を次世代経営幹部候補に、さらには次世代経営幹部候補を経営幹部と育成していくのか、という次世代経営幹部候補の育成のメカニズムを明らかにするために、探索的かつ実証的に検討してきた。本章ではこれらの結果を要約し、本研究の分析枠組みおよび発見事項などがいかなる意味を有しているのかについてまとめる。

I 各章の要約および発見事項

第1章では本研究の適切な分析枠組みの設定と研究の進め方を明らかにすることを目的として議論が展開された。本研究の問題意識の根底には、この20年日本型経営、特に終身雇用を中心としたキャリア・システムのあり方や、それに基づく経営者育成のあり方について様々な意見が出されてきたが、こうした高度に複雑な問題に解を与え得るほどの研究が蓄積されているわけではない、ということがあった。そこで体系的にこの問題にアプローチし、より適切な解を学术界および実業界に提供することを目的とした。

そのためにまず日本型雇用システムに関する主要な研究を概観し、その上で日本型雇用システムが有する人材育成機能に関するこれまでの研究の問題点を指摘し、主要概念の定義とアプローチ法などを明らかにした。

問題点としては大きく2点ある。第1点がキャリア経験の中で管理職や経営幹部、そして役員などの経営層がどのような学習をしているのか、ということが明らかになっていないことである。第2点は経営層や管理職層に求められる技量や能力として水平的情報処理能力や総合的判断力、および企業や事業全体の変革能力などがあるが、そうしたものは

どのようにして習得されていったのか、についてもほとんど分かっていないことである。

第2章では以下の4つのことを行った。第1は日本企業の次世代経営幹部候補を選抜・育成する制度の実態調査の検討である。第2は日本企業のキャリア・システムに基づきホワイトカラー人材が習得している能力についての研究の検討である。第3はこれまでの日本企業の技量の習得を中心的に説明してきた知的熟練論および楠見（2012）が示した職場において用いられるとする、認知科学の領域で培われてきた学習理論の検討である。第4が次世代経営幹部候補のキャリア経験から習得する技量の分類枠組みおよび学習の分類枠組みの構築である。

第1の次世代経営幹部候補の選抜・育成制度の実態調査からは以下のことが明らかになった。それは一般的に30代半ば程度の課長職層で選抜を行い、課長就任後、異動による複数機能における業務経験により経営幹部に求められる技量などの習得を企図する制度であるということだ。

また第2のホワイトカラー人材の能力の習得に関する研究においては日本企業の管理職は「単一職能型」「準単一職能型」「複数職能型」のキャリア経験に分かれている。そして課長職層までは「単一職能型」「準単一職能型」が多いが、課長になった後に一部の者が「複数職能型」となる。そして経営幹部になる者は一般的により多くの機能を経験している。しかしこの一般的傾向は個別企業の戦略などにより大きく影響を受ける、ということが明らかになった。

第3の知的熟練論および職場で用いられる学習についてのレビューである。まず知的熟練論を検討し、基本的にホワイトカラーにおいても現場レベルを対象とした研究であり、日本企業の課長以降の「複数職能型」のキャリアの合理性は説明できず、また経営層に求められると考えられる技量などの形成プロセスを説明できるものではなかった。なお経営層に求められる技量が存在することも今回の検討で明らかになった。さらに経営幹部や経営層を事実上対象としない知的熟練論はキャリア経験と技量の間に学習という

変数を入れていないために、補完関係の弱い職務への異動には非常にコストがかかると考えていること、また経営幹部の技量で企業特殊なものが必要な場合、コスト比較が単純にできないことについての検討がなされていないことが明らかになった。そしてキャリア経験上において学習する技量の分類枠組みを構築した。

次いで楠見（2010）の職場で用いられる学習についての検討を行い、さらに知的熟練と総合的判断力を学習理論で捉え直し、学習の地平でこれらすべてを扱えるようにした。学習の検討から本来的に学習には領域固有性が存在するが、「比較・類推」、「目標導出カテゴリー化」など領域固有性や文脈を超えることを可能とする学習も存在することが明らかになった。このことはこれまでのキャリア経験と技量などの習得との関係において、合理的な異動範囲の考え方や総合的判断力や水平的情報処理能力の形成などに対し、新たな説明を加え得るものであることが明らかになった。

これらの知見をもとに、キャリア経験に影響を受け、学習者が空間次元や時間次元の中で構築する学習空間という概念を創出し、どういう学習空間でどのような学習を行うと実際の働く場面でなされる「キャリア経験上の学習」となるのかを明らかにし、弁別した。

その上で5つのリサーチ・クエスチョンの設定を行った。RQ1は次世代経営幹部候補（課長職層）に選ばれる人材はどのような技量を習得しているのであろうか？というものである。RQ2は、次世代経営幹部候補（課長職層）はその技量をいかなる契機から習得しているのであろうか？というもので、RQ3は、次世代経営幹部候補（部長職層）においていかなるキャリア経験をしているのであろうか？特にキャリアの幅はゼネラリストとスペシャリストなどに分かれているのであろうか？というものであった。RQ4は、後に経営人材となる次世代経営幹部候補（部長職層）はいかなる技量を習得しているのであろうか？というもので、RQ5は、次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる者は、いかなるキャリア経験からどのような学習を用い、いかなる技量を習得しているのであろうか？を明らかにすることであった。

第3章では、5つRQへの答えを出すために、3つの調査からのデータセットを基に4つの実証研究を行った。

RQ1の次世代経営幹部候補（課長職層）が有している技量の解明であるが、これについては実証研究①および実証研究②で行った。実証研究①では第2章で構築した技量の分類枠組みを用いた。これに用いられる分類軸は「職能固定／職能非固定」と「企業特殊／汎用」が中心のものであり、「企業特殊／汎用」軸において「企業特殊」に分類されたものに対してはさらに「組織的／技術的」軸で分類されるものである。結果は以下の通りである。

- ・「職能固定で企業特殊かつ組織的なもの」：「自分の仕事」「仕事の関係者」「自分の部下」
- ・「職能固定で企業特殊かつ技術的なもの」：「技術」「判断」
- ・「職能固定で汎用のもの」：「汎用技術」
- ・「職能非固定で企業特殊かつ組織的なもの」：「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み弱み」「信頼・ネットワーク」
- ・「職能非固定で企業特殊かつ技術的なもの」：確認されず
- ・「職能非固定で汎用のもの」：「仕事」「事業判断」「会社」「関係者」「新知識獲得方法」

一方実証研究②では次世代経営幹部候補（課長職層）の選抜・育成制度を導入している大手企業の人事部長に選抜される次世代経営幹部候補（課長職層）の技量を質問紙にて尋ね、回答を因子分析した。結果は「技術的企業特殊性」「信頼」「ネットワーク」の3因子が確認された。

実証研究②の因子分析の結果は、基本的に実証分析①の職能固定かつ技術的企業特殊、および職能非固定で組織的企業特殊なものと対応している。実証研究②における「技術的企業特殊性」の因子の項目は開発や生産での技術についての項目が多いので、実証研究①の「職能固定」かつ「技術的企業特殊」というものに対応するだろう。一方実証研究②における残りの2つの因子、すなわち「信頼」「ネットワーク」は実証研究①の「信頼・ネ

ネットワーク」と対応すると考えられる。もちろん実証研究②の因子分析では異なる因子として「信頼」と「ネットワーク」が抽出されているので、同じではない。しかし実証研究①と実証研究②では調査対象が本人と人事部長なので大きく異なっている。しかも人事部長は本社におり、ラインと人事部長の間には平野（2006）も指摘するように情報の非対称性が存在する。そのことを考慮すると実証研究①と②においてほぼ同様の内容が確認されていることの方が重要であると考え。さらに実証研究③-1でも実証研究①の構造が確認された。ここから基本的に実証研究①での技量に関する結果が妥当なものであり、実証研究②の結果とも矛盾しないものと結論付ける。なお実証研究③-1の調査対象は次世代経営幹部候補（部長職層）であった。

ここで注目すべきことは、次世代経営幹部候補（課長職層）が基本的には知的熟練論が想定するようなキャリアの幅以内での経験を積んでいるのであるが、それぞれの機能内で求められる技量などを獲得しながらも、職能非固定の組織的企業特殊性である「自社理解」「自社の強み弱み」という企業や事業全体の特徴に関する技量、および「信頼」「ネットワーク」といった企業や事業全体の水平的情報処理に資する技量を習得していたことである。

RQ2は技量とその習得の契機の関係である。これは実証研究①で詳細に検討された。そして特定の技量が特定の契機から習得されることが明らかになった。

経営幹部に求められると考えられる職能非固定で企業特殊な技量の習得であるが、「自社理解」は異なる部署への異動により、「自組織の動かし方」「信頼・ネットワーク」は業務における他部署との関係の中で、「自社の強み・弱み」が業務における顧客との関係において、そして「自社理解」はラインからスタッフへの部署間の異動という契機により習得される傾向が強いことが見出された。その他企業特殊で職能固定的なものである「自分の仕事」は部署の異動により、また「仕事の関係者」は業務の中で、また「技術」は業務で同僚との関係の中から習得していた。

ここで異動により技量を習得する場合、異動前後の差異を認識し、そこから概念的にそれを整理することで学習がなされている可能性が見出された。これは知的熟練論が不確実性対処の技能向上として因果関係もしくは目的-手段関係という機能的な枠組みに焦点を当てて技量の熟達を捉えるのとは異なるものである。ここから次世代経営幹部候補の技量の習得に関して機能的な概念認識を醸成する学習だけではなく、差異や共通に基づく比較などといった認知プロセスによる構造的な概念認識による学習もなされている可能性が見出された。

RQ3は次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験を明らかにすることで、実証研究③において試みられた。

調査対象となったハウス食品の次世代経営幹部候補（部長職層）においてインタビュー調査後に持株会社および主要事業会社2社の役員となった11名においては、職能群間を異動するゼネラリスト6名、職能群内を移動するスペシャリストが2名、同一機能内でキャリアを積み上げたスペシャリストが3名であった。ここから役員にもゼネラリストおよびスペシャリストの両者が存在していることが明らかになった。

RQ4は次世代経営幹部候補（部長職層）が習得する技量を明らかにすること、およびそれらと次世代経営幹部候補（課長職相）のそれと共通はどの程度あるのか、を確認することであった。実証研究③によってなされた。

まず技量であるが、次世代経営幹部候補（部長職層）で後に役員となる11名のインタビューデータから職能固定的なものが6割弱、職能非固定の内容の学習が4割強であり、実証研究①の課長職層のデータよりも職能固定的なものの割合が増えていた。組織的企業特殊な「自分の仕事」が多くなっていたからである。また職能非固定なものの中の8割が組織的企業特殊なもので、ゼネラリスト中心に多く学習されていた。詳細は次の通りである。

- ・職能固定的内容の技量学習の多くは企業特殊かつ組織的なものであった。具体的には

「自分の仕事」、「仕事の関係者」、「自分の部下」であり実証研究①で発見されたものがここでも確認された。

・ 職能非固定の技量のうち 8 割が企業特殊なもので、それらは全て組織的なもので、「自組織の動かし方」、「自社理解」、「自社の強み・弱み」、「信頼・ネットワーク」で、「自社理解」が半数弱を占めていた。

・ 職能非固定で汎用のもは「事業判断」「関係者」であった。

次世代経営幹部候補（課長職層）のデータとの比較ではほぼ同様の技量が学習されていることが確認された。両者とも職能非固定の組織的企業特殊な技量（「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」）が数多く確認された。

RQ5 は後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）は、いかなるキャリア経験からどのような学習を用い、いかなる技量を習得しているのであろうか、について明らかにすることであった。実証研究④にてなされた。

キャリア経験上の学習であるが、次世代経営幹部候補（部長職層）全体では「経験からの帰納」が最も多く（93 回）、次いで「比較・類推（職能群内）」（36 回）であった。また役員・非役員別の特徴としては、各学習を用いる人数比率の差から役員は非役員よりも「観察学習（内）」「比較・類推（職能群内）」「レクチャーによる学習（内）」を用いる傾向が見られた。また各学習を用いる 1 人当たりの回数の平均値の差から、役員は「経験からの帰納」「比較・類推（職能群内）」を多用しており、非役員は「熟達（複数文脈）」、「メディア学習（内部）」「他者との相互作用（内部）」などを用いていた。

ゼネラリストはスペシャリストより職能固定で組織的企業特殊な「自分の仕事」、職能非固定で組織的に企業特殊な「自組織の動かし方」「信頼・ネットワーク」を学んでいた。一方スペシャリストは職能固定の「汎用技術など」の習得をゼネラリストより多く行っている傾向が見られた。

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）のキャリア経験とキャリア経験上の学

習の関係であるが、ゼネラリストは「比較・類推（複数職能群）」および「経験からの帰納」をスペシャリストよりも多く用いる傾向が見られた。またスペシャリストは「知的熟練」「比較・類推（職能群内）」をゼネラリストより多用する傾向が確認された。

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）の職能群間異動におけるキャリア経験上の学習と技量の関係であるが、「比較・類推（複数職能群間）」および「経験からの帰納」が中心的に用いられているが、「比較・類推（複数職能群間）」の方が多かった。全てのキャリア経験上の学習を対象とした分析では、逆の結果であった。ここから「比較・類推（複数職能群間）」は職能群間異動に特徴的なものと考えられた。

次いで比較・類推学習が職能群間異動やそれ以外において実際にどのようになされているのかを、具体的なケースに戻って確認した。そしてゼネラリストの職能群間異動においては領域間の比較がなされていること（領域軸による比較・類推）、そして職能群間異動を経験していないスペシャリストは時間軸における比較・類推を行っていることが明らかになった。

後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）のうちゼネラリストが職能群間異動した際に比較・推論学習を用いた全11のケース中10ケースが「自分の仕事」を理解するものであった。職能群間異動により過去の職務や職務の進め方などと異動後の状況とを領域軸で比較し、共通・差異を認識して自分の仕事の理解をし、それに基づき主体的に課題設定や職務設計を行っていた。これはこのキャリア・システムにより仕事や職場が継続的に改革されることにつながると考えられた。

また1ケースではあるが、比較・類推学習において領域間の差異を活用し、異動先の担当部署の課題を認識し、改革を行うというケースが確認された。

これらからわかることは、それまで経験のしたことのない職能群間異動においても過去の経験を活用し、自分で仕事の課題・やり方などを素早く決めていることである。

一方、後に役員となる次世代経営幹部候補（部長職層）でスペシャリスト・キャリア、

すなわち職能群間異動を経験していない人々は、所属している職能群・職能内での時間軸における変化から「自社理解」し、また「自分の仕事」として何をすべきかを認識していた。ここで「自社理解」も「自分の仕事」についても会社やその職能群内での長い経験の中で、過去との比較から現在の会社状況を理解する、もしくは会社全体の状況を打破するために自分の仕事として何をすべきか、という認識を構築していた。特にスペシャリストで後に役員となる経営幹部候補は、会社の存在を脅かすような環境変化に対し、それぞれの分野における長期的な知見から比較・推論学習を用いて自社・自事業の問題点を明らかにし（自社理解）、変革のあるべき方向を提言し、実行していくという重要な機能を担っていた。

II 本研究の貢献

1 比較・類推学習

本研究の貢献の第1は、それまでキャリア・システムと従業員の技量との関係においては知的熟練論以外の説明が付与されていなかったが、新しい理論的説明を提示したことである。

知的熟練論（小池，2005）では、ブルーカラーと同様にホワイトカラーにおいても同一機能内および強い補完関係のある他機能の職務を経験する、いわゆる「幅広いキャリア」の中で、変化への対応力や不確実性への対処能力を高めていくというものであった。キャリアの幅に関する制限は経済的効率性によるものであるとした。そして小池（2002b）では多くの機能を異動するキャリアを経験する人は例外であるとした。しかし今回日本企業のキャリア・システムは課長以降、少なくとも一部の人は機能を超える多様な異動を行っていることが一般的であることが確認され、さらには実証研究により機能間異動より補完関係が弱いと考えられる職能群間異動において、「比較・類推」を用いて「自分の

仕事」に関する技量を学習していた。そしてこのキャリア経験上の学習の主要なメカニズムは2つあった。1つは異動前後の職務の「比較・類推」から両者の共通を見出し、過去に用いていた仕事方法などを新しい仕事に適用して、主体的に職務設計し遂行するものである。もう一つは異動前後の職務の「比較・類推」学習から、両者の差異を見つけ、現職場の課題を認識し、その課題解決を行うというものであった。なお次世代経営幹部候補（課長職層）では、一般社員時代に技術革新から製品が陳腐化したことから製造中止となり、全く異なる分野の仕事に異動したところ、それまでの部署での技術中心的な価値観と全く異なるものが存在しており、そのことの意義を強く認識することで、自社理解が進んだケースが存在した。すなわち補完関係のない異動においても「比較・類推」がなされる場合、たとえ課長職層以前でも次世代経営幹部候補に求められる技量が習得されることが明らかになった。。ここにおいて2つの重要な点がある。

第1に補完関係の弱い職務への異動においても「比較・類推」学習がなされれば、過去の知識を利用するのでコストは想定されるほどはかからないと考えられることである。

第2は異動先と比較・類推を行う際に、必ずしも直前の職務を比較基準として用いなければならない、ということはない。それ以前のものでもよいことを考えると、多様な職務経験をすることで、補完関係のない異動先での職務の理解も効率的になる可能性があることである。

さらに重要なことは比較・類推学習において差異を認識し、異動後の職務において課題を認識した場合、その課題解決がなされていたということである。補完関係のない異動経験に基づく比較・類推学習は学習コストを低減させるだけでなく業務改革などを起こす契機ともなっているということである。このことは日本型のキャリア・システムは常時企業内で課長以上を様々なところへ異動させることにより、新たな業務遂行や課題が設定され、常に改善・改革を引き起こすような制度となっていることをも意味している。

なお学習コストに関しては以下のような反論も想定される。すなわち比較・推論により

一定程度のことは新たに学習せずとも理解できるものも存在するであろうが、異動先職務の全業務に占める割合はそれほど多くはないのではないかと考える。すなわち新たに学習しなければならないことが多ければ、多少共通項が存在しても大差ないのではないかと考える。実際、部長職層の職能群間異動においては「比較・類推（複数職能群）」の回数が最も多かったが、それに次いで「経験からの帰納」も多かった。新たに多くのことを学ばなければならないことも事実である。これに対して、実証研究の中では部長職層の次世代経営幹部候補者で人事（採用）・資材・食品部（部長）・営業（支店長）と異動した人は、営業の支店長になった際に、責任エリア全体および支店内部の状況から全体の方針と課題を自ら設定し、現場の問題に関しては基本的に支店営業の実務に詳しい次長と企画の優秀な課長と相談の上で進めているとした。これは上位階層になるほどテクニカル・スキルよりコンセプチュアル・スキルが重要になるとするKatz(1955)のモデルの主張と同一である。すなわち全体方針を打ち出し、その実現に向かってマネジメントすることができれば、個別の具体的な業務ノウハウはさほど必要ないことになる。すなわち基本方針や課題設定とその解決に向けた技量があれば、部下との補完関係に支えられて首尾よく業務遂行できることとなる。そして課題の設定などは比較・類推学習で行うことができるのである。日本企業では、そして先の事例でも確認されるものだが、組織の長が変わるときは、そこに経験豊かなNo.2が残るよう配慮した人事異動がなされるという制度的慣行がある。また石田（1985）が指摘するように、日本の企業における職務は欧米に比べ曖昧である。職群間異動とそれをサポートする人事異動の制度的慣行と曖昧な職務規定が補完関係にあることが容易に想像される。すなわち課長以上における補完関係のない職能群間異動においては「比較・類推学習」で次世代経営幹部候補が習得すべき技量を学習して効用を得ると同時に、人事異動慣行や職務のあり方などによる制度的補完関係により極力コストが抑制されている可能性が存在するのである。ただしこのことについては今後さらなる研究と検証が必要と考える。

なおここで確認しておかなければならないのは、異動における比較・推論学習は知的熟練論を否定するものではない、ということである。実際今回の実証研究でも知的熟練論が想定するキャリア経験と技量学習の関係は多数確認された。ただキャリアの幅に関する修正が求められることと、他の学習形態が存在しているということである。

2 次世代経営幹部候補の育成システム

本研究での理論的貢献の第 2 は新入社員が次世代経営幹部候補となり役員になるまでの育成システムの概要を説明できるようにしたことであろう。

まず日本型経営におけるキャリア・システムとして課長になるまでについて、いわゆる「幅広いキャリア」もしくは同一機能内の特定業務という「幅の狭いキャリア」を歩むのが一般的であることが文献レビューから確認された。ただしこのことは 2 つの要因で例外が存在していた。1つは環境変化である。これは終身雇用制では環境や技術の変化により社会的に不必要な製品などが生じることなどがあり、それに携わっている人々を配置転換する必要がある。第 1 章で取り上げた多くの文献にこのことは指摘されていた。また実証実験①において、アナログ・デバイスの技術者が SI 事業部に異動になった理由はこのことである。もう一つの理由は、その企業の戦略的なマネジメントによりなされるものである。平野・内田・鈴木 (2008) のハウス食品のキャリア・システムでは一部の人は課長になる前からいくつかのセクションに異動しており、その理由は同社の戦略的部門は新卒社員を受け入れず、営業などの経験を経てから配属されるようになっているとしている。この他にも最初に配属された部署に対する不適応が生じた場合やより良いキャリアの可能性を周囲が認識した場合などはキャリアの早い時期に異動させることもある。

しかし一つの機能内の様々な職務を経験しながらも職能非固定の組織的企業特殊な技量を獲得していることが今回の研究で明らかになった。それらは「自社理解」が異なる部

署への異動により、「自組織の動かし方」「信頼・ネットワーク」は業務における他部署との関係の中で、「自社の強み・弱み」が業務における顧客との関係において、そして「自社理解」はラインからスタッフへの部署間の異動により習得される傾向が強いことを見出した。なおラインからスタッフにおいては営業から営業企画など同一機能内での補完関係が想定される異動である。もちろん職能固定で技術的な「技術」や「判断」なども確認されたので知的熟練のメカニズムも存在していると考えられるが、業務の中での様々な機会を捉えて職能非固定的な技量を高めることが確認された。

実証研究②においては、人事部長の認識している次世代経営幹部候補に選ばれる従業員と選ばれない従業員の違いを評価する因子として「技術的企業特殊性」「信頼」「ネットワーク」の3つが抽出された。これは知的熟練論を含めた企業特殊な技術に加え、「信頼」や「ネットワーク」といった職能非固定の組織的企業特殊な技量が選抜の基準になっていることがうかがえる。そしてこれらは実証実験①や実証研究③のインタビュー調査の分析からも抽出されていた。なお「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」といった組織的企業特殊な技量は Aoki (1988) の主張する水平的情報処理の能力を備えた人材の具体的な内容とも考えられる。すなわち次世代経営幹部候補に選ばれるまでは同一機能内の業務をこなしながら、知的熟練を行うと同時に、他部署や顧客などとのやり取りを通じて職能非固定的な組織的企業特殊技量を習得することで水平的情報処理能力を高める。そうしたことにより次世代経営幹部候補に選ばれると考えられる。

次世代経営幹部候補が選ばれた後であるが、重要なことは次世代経営幹部候補（部長職層）においてはキャリアがゼネラリストとスペシャリストに分化していることである。シンクタンクや経済団体の調査から多様なキャリア経験を付与して育成するシステムを導入していることが明らかになった。また日本企業のキャリア・システム研究においても課長になった後に、一部の人はローテーション人事により複数の機能経験をするようにな

ることが明らかになっている。今回の実証研究③においては役員になるまでに職能群間異動を経験したか否かという基準で分析したところ、約半数は職能群間異動を経験するゼネラリストであり、残りは経験しないスペシャリストであった。ここから明らかなことはゼネラリストとスペシャリストでは全く異なる経験をするようになり、当然そこから学習される技量が異なることが予想される。特に理論的に問題なのは知的熟練論では想定されていないゼネラリストの職能群間異動における学習と技量である。

ゼネラリストが経験する職能群間異動においては、通常の職能群内異動と異なり「比較・推論」学習が多く用いられていた。そこでは異動前後の比較から共通および差異を認識し、共通を認識したならば異動先の新しい「自分の仕事」をそのように理解し、かつそれに基づき業務遂行を行っていく、また差異を認識した場合にはそこから異動前もしくは異動後の仕事についての課題を認識していく。そして異動先の「自分の仕事」について課題を認識した場合には業務改革などの活動を行う。また異動前の業務等に課題を認識したならば、それは過去に働いていた時に形成された認識に加え、異動先において新たな認識が形成されるので、多層的に元の部署を認識することを促すこととなり「会社理解」が深まる。すなわち先に示した次世代経営幹部候補（部長職層）の「自分の仕事」についての技量の習得が課長職層より増えていることの大きな理由の一つがこれである。比較・類推学習で過去の経験などを用いることで、新たな仕事の理解と課題や方針の設定を行っているのである。特に職能群間異動をしたゼネラリストの殆どのケースが「自分の仕事」に関する技量習得であった。この職能群間異動においては、異動先の機能をゼロから学習することを想定するが、「比較・類推」学習の適用は実際にはそこまで学習コストがかからないことが明らかになった。また管理職以上は前項でも述べたようにコンセプチュアル・スキル中心の業務になること、異動してくる組織の長がその機能での経験が少ない場合、人事異動慣行すなわち組織の No.2 にベテランを異動させずに残しておくこと、に基づくチームとしての業務推進方法などもコストを下げる要因であることが考えられ

る。さらにこのこと的前提には曖昧な職務（石田，1985）という制度が存在している。配属された組織の長は No.2 のベテランのサポートを得ながらも、自身のこれまでの広範な経験に基づく知見を元に「比較・類推」により一段高い視座から組織の課題や方針を設定し、改革や改善を進めていくのである。これは職務自体が曖昧に設定されていないと出来ないことである。そしてこうした高い視野からの課題や方針の設定などが出来ないと、次世代経営幹部候補（部長職層）はそこでの存在意義が問われかねなくなるので、高い視座から責任部署などの課題や方針設定に動機づけられる環境に置かれることとなる、と考えられる。

このメカニズムは繰り返すほど効果が高まるだろう。過去の異なった経験が多いほど、比較・類推による学習が容易に、また良質なものになる可能性が高いからだ。総合的判断力の向上には多様な経験と、課題や方針の設定力および遂行力の技量が必要だからである。すなわちゼネラリストのこうした異動が複数回なされると、学習コストが制度的に抑制された形で、多様な機能において、そこでの高い立場から課題と方針を設定し、推進していく機会を複数回経験すること。これにより会社全体のことについて把握する準備が整う。なぜならば目標導出カテゴリーという認知メカニズムは目標が設定されることによりそれに関連する事柄を同一カテゴリーにするというものである。企業の中の多様な側面を知っているほど、一つ目標に対してそれに関連する事項がより多くカテゴリー化されることが容易に想定できる。これが総合的判断力になると考えられる。

勿論特定の機能においてそれをきちんと理解し、改革・改善などの結果を出すには時間がかかるであろうし、その経験こそが重要でもあるので、こうした 1 つの機能に必要な時間との兼ね合いで、トータルで経験できる機能数が決まってくると考えられる。これがゼネラリストの次世代経営幹部候補を役員に向けて育成していくメカニズムではないかと考えられる。

なおこの補完関係のない機能を含めて複数の機能を経験させる次世代経営幹部候補育

成システムは他の制度との補完関係が必要であることを再度確認したい。それは上位職ほどテクニカル・スキルよりコンセプチュアル・スキルの方が求められる職務 (Katz,1955) であること、曖昧な職務 (石田, 1985)、そして不慣れな機能や領域への異動に際して、サポート役のベテランと組み合わせるようにする人事異動慣行である。

なおこの育成システムに関することは事例に基づく理論的可能性の提示を含むものである。本研究ですべてをきちんと実証されたわけではない。仮説部分の検証は今後の研究課題である。

一方スペシャリストの次世代経営幹部候補 (部長職層) についてであるが、同一職能群内における複数機能への異動経験者は知的熟練を行っていた。一方でゼネラリストと比べても「比較・類推」学習を多用していることも明らかになった。しかしスペシャリストの「比較・類推」学習はゼネラリストの異なる領域間での比較ではなく、時間軸における比較であった。そして環境変化が生じたときにスペシャリストは同一領域にいるからこそ環境変化による問題を指摘し、その問題解決に向けた行動をとっていた。すなわち環境変化の企業に対する意味を示し、その解決に向けて動いていく存在であった。実際にはハウス食品は創業 2 代目社長を不幸にして飛行機事故で失い、その後大きな流通革命という環境変化の荒波に揉まれ業績を低下させていくのであるが、その中で後に役員となるこうした営業畑のスペシャリストが会社を変えて新たな環境に適応できるように企業改革を推進したのである。そしてこうした経験と技量習得を行ったスペシャリストが役員となっていたのである。

これまでの人的資源管理論においてスペシャリストのこうした機能を明示した研究を筆者は知らない。ただしこれは営業職能群のスペシャリストに限ったものであった。更なる実証研究が必要であろう。

以上が本研究で明らかになった知見を基にして理論的に考えられる日本企業のキャリア・システムにおける人材育成のメカニズムである。

Ⅲ 本研究の含意

1 戦略的人的資源管理論への含意

本研究結果は戦略的人的資源管理論にいくつかの重要な示唆を提供するだろう。第1が、最も根本的なことであるが、資本主義の多様性をいままでの戦略的人的資源管理論は認めてこなかったが、今後はこの視点を導入することの必要性を示唆している。本研究は日本型経営の中心である終身雇用制度に基づくキャリア・システムの人材育成機能に焦点を当て、それにより企業が自ら全体を、自律的に変革していくメカニズムを有することができる可能性があることを不十分ながらも明らかにしたと考える。

日本企業の終身雇用制度は、第2次世界大戦や戦後の日鉄室蘭や三井三池炭鉱労働争議といった歴史を踏まえ、法制度や労働市場、金融機関、組合など様々な要素との補完関係に基づく均衡形態の中で生まれ、日本企業はそれを活用する形で独特の資本蓄積のパターンとして日本型経営を育んできた。この特定地域の歴史的な文脈の中でその社会で受容され、発展してきた資本蓄積のパターンこそが資本主義の実際である。資本主義を史的システムとして捉えたのは Wallerstein (1995) である。そして資本蓄積のために資本を投資するという資本の循環論法こそが資本主義であると岩井 (2000) は主張する。従って歴史的に発展した資本蓄積のパターンという構造の中で人的資源管理はいかなる位置づけがなされ、どのような機能要件を満たす必要があるのか、もしくはどのような機能発揮をしているのか、という学問としての問題設定することが求められるであろう。伊丹 (1984, 2003) は日本企業の経営戦略としてダイナミック・シナジーという企業内部のある時点での活動から生じる「見えざる資産」などが将来の戦略の源泉となることを提示している。これなどは、企業内の人材による企業内部の独自のノウハウである「見えざる資産」の開発とその活用が企業の競争優位の源泉であることを示している。このことは

企業活動の基本メカニズムと人材の育成メカニズムとの関係を追求することが必要であることを意味する。本研究では、日本企業内において終身雇用制を基礎として発達した独自の人事制度とそれとの職務などの複雑な補完関係により、企業が次世代経営幹部候補の組織的・技術的企業特殊性を涵養しながら常に自己改革を行っていくことができるシステムを築いているという意味での戦略的人的資源管理がなされている可能性を強く示唆した。

アメリカを中心とした戦略的人的資源管理の1980年代から90年代の研究(Arthur:1992, Dyer & Holder:1988, Miles & Snow1984, Schuler & Jackson:1987など)は研究者が設定した戦略類型とHRMの関係を論じるが、これは私有財産権を強調し、株主の権利を強く擁護し、自由市場での取引に利益源泉を見出すような特定の資本主義制度の中におけるHRMの機能分析と捉えれば研究結果の意味合いも異なってくることが考えられる。このように考えると日本企業の戦略的人的資源管理はグローバルに見るとかなり異なったものとして存在している可能性が高いのだ。すなわち各地域で発達した資本主義の独自制度を基礎として、経路依存的に発展した企業と人事の制度的な叡智の解明こそが、この分野に求められているものと考えられる。本研究はその必要性と可能性を示している。

2000年に入ってから戦略的人的資源管理論はRBVを積極的に取り込んで、理論的發展を模索している。その中の有望なものの一つがLepak & Snell(1999, 2002)の人的資源アーキテクチャー論である。これは企業が複数の人材のタイプを分けて管理しているとし、その人材の類型とマネジメントのあり方を説明したものである。彼らの人的資源の分類軸は人的資本価値(human capital value)と人的資本特殊性(human capital uniqueness)である。人的資本価値はPrime & Butler(2001)が理論的に問題視するBarney(1991)の資産の「価値」を人材に当てはめたものである。人的資本特殊性は人的資本の市場での稀少性、模倣困難性および企業特殊性の要素を統合したものである。日本

企業を対象とした本研究においては両軸において共に高い値のものを有する人材のタイプに、ゼネラリストとスペシャリストの両方がいることになる。日本においても人的資源アーキテクチャーの研究はなされているが（例えば平野，2009；内田，2006など）、より精緻なモデルが必要なかもしれない。

戦略的人的資源管理論において人的資源管理の何がどのようにして企業の競争優位と関連しているのか、という議論が続いている。Boxall（1996）は人的資源優位（human resource advantage）および組織プロセス優位（organizational process advantage）という概念で人的資源管理システムと企業の競争優位の関係についての2つの考えを示している。人的資源優位とは人的資源管理システムによってプールされる人的資源により競争優位がもたらされることで、組織プロセス優位とは競争優位が人的資源管理制度のプロセスそのものによるものとするものである。前者の考え方に従えば人材が稀少かつ模倣困難であることが競争優位の源泉になるとし、後者の考えに従えば優秀な人材を育成し役員に登用するプロセスそのものの稀少性と模倣困難性が競争優位の源泉とするものである。本研究では経営ボードにおけるスペシャリストとゼネラリストの相互作用に答えがあるのではないか、という示唆を与える。それはゼネラリストが多様な経験から全体的な判断力を習得するのに対し、スペシャリストは同一分野での長期に渉る経験から、時間軸での比較・推論学習を行い、環境変化の意味づけと専門領域の観点からの変革を主張する役割を担っていることが確認された。このことに外的妥当性があるならば、環境変化に対するスペシャリストの専門的意見と、ゼネラリストによる総合的判断力の相互作用が会社全体としての最善の解を得ることが可能となることが考えられる。これは人材育成のプロセスと意思決定のプロセス、そして人材そのものの質すべてが競争優位に関わることを示唆する。意思決定プロセスに関わる人材は人的資源管理システムによって企業特殊性を有する人材へと育成されているのである。Wright, McMahan, and McWilliams（1994）のモデルとも異なる、より統合的なモデルが必要なことを示唆する。

2 労働経済学への含意

労働経済学においてキャリア・システムの人材育成機能に関する考えをリードしてきたのは、紛れもなく知的熟練論（小池 2005 など）である。今回も知的熟練のメカニズムが存在することが明らかになった。しかしながら今回はそれとは異なるキャリア・システムの人材育成機能が明らかになった。1つは役職に就く前の一般社員においてはその業務遂行の中で、顧客や他部署の人間とのやりとりなどから職能非固定の組織的企業特殊な技量、特に「自組織の動かし方」「自社理解」「自社の強み・弱み」「信頼・ネットワーク」などを学習することである。これは知的熟練論が想定している不確実性対処の能力や変化への対応といった職能固定的な技術的なものとは異にするものである。そして本研究で職能非固定の組織的企業特殊性の習得が、次世代経営幹部候補者の選抜に影響していることが示された。

課長以降の部長職層の次世代経営幹部候補におけるゼネラリスト・キャリアを歩む人は、職能非固定的な組織的企業特殊技量すなわち総合的判断力（猪木，2002）や会社全体レベルでの水平的情報処理能力（Aoki, 1988）の開発を、職能群間異動を行いながら行っていることも明らかになった。

このことは労働経済学の今後を受けて3つの可能性を指摘することができよう。1つは Langrois & Robertson (1995)や磯谷(2004)が主張するように労働経済学の研究枠組みに企業のケイパビリティ論を取り込むことである。Langrois & Robertson (1995)は企業存続の源泉として本質的コア活動（intrinsic core activities）を想定する。そしてこの本質的コアは取引費用理論でいうところの計算できないほど取引費用が高くなり、内部化の対象となるとする。本研究で明らかになった、日本型経営におけるキャリア・システムにより開発される次世代経営幹部候補者が身につける技量は、この本質的コアに相当する可能性がある。これは今まで知的熟練論が主張してきた不確実性対処の能力や変化への

対応力などといったものが日本型経営の神髄であると主張してきたわけであるが、これも本質的コアであろう。こうした本質的コアが何で、そのためにどのようなインセンティブ・システムや情報システムを組み込む必要があるのかを経済学的に解明することが可能となるのではないだろうか。

第2の可能性は、方法論上のことである。今回知的熟練論と異なる技量形成のメカニズムが発見され、しかもそれが従来の考えでは経済的に非合理であったものに合理性を与えることができたのは認知科学の学習理論を導入したからである。そして学習理論は技量習得に関するコストに対し多くの情報を与えてくれる。比較・類推学習は文脈を超える学習を比較的容易に行えるものであり、既存研究で暗黙のうちに想定していたコストより低いものと考えられる。また比較・類推学習や熟達は過去の経験量により新たなことの学習コストが大きく影響する。過去の知識の蓄積が多いほど比較・類推における共通把握が早くなることも考えられる。すなわち一つのことを学習する限界コストが低減されていくことが考えられるのだ。こうした可能性を組み込むことでより精緻な分析が可能になり、またキャリア・システムに基づく経験がこれまで検討されてこなかった学習理論を用いることで、重要な経済的価値を生み出す源泉となっていることを発見できる可能性が存在するだろう。

さらには従来の労働経済学が異動に伴い発生する学習のためのコストを、異動者が全て負担するということを前提とした分析がこれまでなされてきたが、日本企業では上位階層になると他の制度との補完関係でかなりコスト低減を図っている可能性があることも見て取れた。それは人事異動において、当該組織の責任者がその分野のことについてあまり知識を有していない場合、その責任者の下の者に当該分野の知識や経験の豊富な人材を配置することである。異動におけるコストを検討する場合、このようなコスト低減機能を有する制度ないしは制度運用方法が存在する可能性もある。もちろんこれは上級管理職になるほど先にも述べた Katz (1955) のコンセプチュアル・スキル中心の業務にな

ること、および職務自体が曖昧であることで、こうしたことが可能となっている可能性もある。異動にかかるコストを推測するための枠組みの再構築により、より精緻な理論化が可能となるであろう。

第3はより大きな話である。本研究はそのアプローチとして実践的多元主義の考えに立ち、進めてきた。そしてこれが従来の純粋学問としてのアプローチとの健全な対話を推進していくことの可能性を示していると考ええる。

本研究では、労働経済学のほか、経営学、認知科学などの知見を取り込んだ実践的多元主義アプローチにより、これまで解明されてこなかった日本企業の職能群を超える異動の合理性や、そのことによる内部での次世代経営幹部候補を選抜し、役員にまで育成していくキャリア・システムのメカニズムと機能を明らかにすることができた。これまで終身雇用制に対して否定的な主張をする研究も散見されるが、これらは基本的に純粋科学としての経済学の枠組みの中で丁寧に議論されてきたものであろう。この背景には経済学が市場における完全競争を前提とする (Stiglitz and Walsh, 2002) ことの影響があるように思われる。純粋な統一の学問を構築する場合、世界を単純化して捉えるのは当然であるが、ミクロのマネジメントなどの複雑で多義的かつ多様な現象に対しては、別のアプローチも必要であろう。純粋学問としての経済学によるミクロ現象への接近は否定されるべきものではない。単純化した立場からの接近によりミクロの経済現象を捉え、より単純に分かり易く説明を付与することの意義をいささかも否定するものではない。しかし今回のように現実と理論的説明が食い違う場合、それには 2 つの可能性が存在するはずである。1 つは現実が非合理であるということであり、もう一つは研究者側の有する学問上の公理などが現実を捉えきれないということである。この 2 つの可能性が存在するので、どちらなのかを議論することが必要となるが、そのためには純粋科学と実践的多元主義の双方のアプローチによる研究とその対話が求められるであろう。

IV 残された課題

本研究においてはいくつかの大きな限界が存在し、それが残された課題となっている。最大の課題は、本研究の対象を技量に絞ったことに起因する。日本企業のキャリア・システムの育成機能を次世代経営幹部の育成を取り上げて検討していこうという試みは、これまでなかった。そのため探索的なアプローチを用いることとし、調査の方法にはインタビュー調査をすることにした。そこから比較的インタビュー調査でも抽出しやすい、より目に見えやすい表層的コンピテンシーである技量に対象を絞ったのである。

しかしながら次世代経営幹部は長期の経験を経営観などという形で、よりコンピテンシーの深層レベルで統合して保有しているかもしれない。経営者となる中での様々な経験や、読書などの多様な知識を統合して形成されるであろうものについては、今回の研究の対象範囲外となっている。より深層のコンピテンシーにも目を向けていく必要がある。

本研究の第2の残された課題は、ゼネラリストが多様な職群での経験をし、理解を深めているが、それ本当に総合的判断力に繋がるのか、ということまでは実証できていないこと、およびスペシャリストで役員となったものの知的熟練や熟達で開発された技量などが企業の競争力などにどのように関係しているのかについても明らかにできていないことである。

次世代経営幹部候補（部長職層）のゼネラリストが多様な機能、特に異なる職能群間での経験を経て役員になっていくことが明らかになったが、このことが経営上どのような効用があるのかということについて、仮説は提示できたものの実証できていない。この実証研究に基づく検証が今後の課題である。

またスペシャリストで同一機能内において知的熟練や熟達を重ねて役員となった者の経営としての機能についても今回は明らかにできていない。

最後に本研究結果の外的妥当性を高めることの必要性を指摘する。本研究で行われた日本企業のキャリア・システムの実態研究において、キャリア・システムにおいて個別企業要因によりバリエーションが存在していることが明らかになっていた。本研究では 2 社のインタビュー調査と 1 つの質問紙調査のみの研究である。従って本研究で示された日本企業のキャリア・システムの次世代経営幹部候補の育成とその候補者に対する経営人材育成メカニズムの理論が当然日本企業の多様なキャリア・システムすべてに適用できるものであるか、ということについては現段階で主張できることはない。理論の頑強性を高めるためにも外的妥当性の強化が必要である。

引用文献

Abegglen, J. C. (2004) *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values* (山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社, 2004年).

Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, MA: Cambridge University Press (永易浩一訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992年).

荒木淳子(2008)「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討—ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考—」『経営行動科学』第21巻第2号, 119-128頁。

荒木淳子(2009)「企業で働く個人のキャリア確立を促す実践共同体のあり方に関する質的研究」『日本教育工学会論文誌』第33巻第2号, 131-142頁。

Arthur, J. B. (1992) “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), pp.488-506.

Bandura, Albert (1977) *Social Learning Theory*, NJ: Prentice-Hall (原野広太郎監訳『社会的学習理論—人間理解と教育の基礎—』金子書房, 1979年).

Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.

Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* 2nd ed., NJ: Prentice Hall (岡田正大訳『企業戦略論 (上) (中) (下)』ダイヤモンド社, 2003 年).

Barsalou, L. W. (1991) “Deriving Categories to Achieve Goals”, *The Psychology of Learning and Motivation*, 27, pp.1-64.

Becker, G. S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Second Edition, NY: Columbia University Press (佐野陽子訳『人的資本 教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社, 1976 年).

Boxall, Peter (1996) “The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm”, *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp.59-75.

Boyatzis, R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, NJ: John Wiley & Sons.

Campbell, A.(1998) “Building Core Skills”, in Campbell, A. and Luchs, C. S. eds. *Strategic Synergy*, pp.209-233, London: International Thomas Business Press.

Chi, M. T. H. (2006) “Two Approaches to the Study of Experts' Characteristics”, in Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P., and Hoffman, R.(eds.) *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, pp.121-130, Cambridge: Cambridge University Press.

Collins, A., Brown, J. S., and Newman, S. E. (1989) “Cognitive Apprenticeship: Teaching the Craft of Reading, Writing, and Mathematics”, in Resnic, L. B. (eds.) *Knowing, Learning, and Instruction: Essay in Honor of Robert Graser.*, pp.453-494., NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Dewey, J. (1922) *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*, NY; Carlton House. (注1)

Dewey, J. (1897) *My Pedagogic Creed* (児玉三夫訳「教育信条」原田実訳『経験と教育』付篇, 春秋社, 1956年). (注1)

Dreyfus, S.E. (1983) “How Expert Managers Tend to Let the Gut Lead the Brain” *Management Review*, 27(9), pp.56-61.

Dyer, L. and Holder, G. W. (1988) “A Strategic Perspective of Human Resource Management”, in Dyer, L. (ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles and Managements*, The Bureau of National Affairs, pp.1-46.

Ericsson, K. A. (1996) “The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to some of the Issues”, in Ericsson, K. A. (ed.), *The Road to Excellence: The acquisition of Expeert Performance in the Arts, and Sciences, Sports and Games*, NJ: Lawrence Erlbaurm, pp.1-50.

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., and Tesch-Romer, C. (1993) “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance”, *Psychological Review*, 100(3), pp.363-406.

Gentner, D. (1983) “Structure Mapping: A theoretical framework for analogy”, *Cognitive Science*, 17, pp.155-170.

Gentner, D., Brem, S., Ferguson, R. W., Markman, A. B., Levidow B. B., Wolff, P., and Forbus, K. D.(1997) “Analogical Reasoning and Conceptual Change: A case Study of Johannes Kepler”, *The Journal of The Learning Science*, 6(1),pp. 3-40.

Gentner, D., and Medina, J. (1998) “Similarity and the Development of Rules”, *Cognition*, 65, pp.263-297.

Gentner, D., Rattermann, M. J., and Forbus, K. D. (1993) “The Roles of Similarity in Transfer: Separating Retrievability from Inferential Soundness”. *Cognitive Psychology*, 25, pp.524-575.

Hamel, G. and Prahalad, C. K., (1994) *Competing for the Future*, NY: Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営—大競争を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社,1995年) .

波多野誼余夫(2006) 「文化の中の学習」大島純・野島久雄・波多野誼余夫編著『教授・学習課程論』放送大学教育振興会, 90-98頁。

波多野誼余夫・稲垣佳代子（1983）「文化と認知—知識の伝達と構成をめぐって—」八木
冕監修・坂本昂『現代基礎心理学7 思考・知能・言語』東京大学出版会，191－210 頁。

Helfat, C. E., Finkelstein, S, Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and
Winter, S. G. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in
Organizations*, MA, Blackwell Publishing.

Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2015) “Managerial Cognitive Capabilities and the
Microfoundations of Dynamic Capabilities”, *Strategic Management Journal*, 36(6),
pp.831-850.

ビィゴツキー,レフ・セミョノヴィチ（1956）柴田義松訳『新訳版 思想と言語』新読書
社，1956 年。

平野光俊（2006）『日本型人事管理—進化形の発生プロセスと機能性』中央経済社。

平野光俊（2009）「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポート
フォリオ・システムからの考察—」『日本労働研究雑誌』第 586 巻，5-19 頁。

平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太（2008）「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズ
ム」『一橋ビジネスレビュー』第 56 巻第 1 号，76-92 頁。

久本憲夫（2008）「能力開発」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシ

ヤ出版, 107-161 頁。

Hollander, E. P. (1978) *Leadership Dynamics: A Practica Guide to Effective Relationships*, NY; Free Press.

Holyoak, K. J. (1985) “The Pragmatics of Analogical Transfer”, *The Psychology of Learning and Motivation*, 19, pp.59-87.

本田（沖津）由紀（2002）「電気通信企業の日米比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 159-184 頁。

今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社。

一瀬敏弘（2013）「警察官僚の昇進構造—警察庁のキャリアデータに基づく実証分析」『日本労働研究雑誌』第 637 卷, 33-47 頁。

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。

稲垣佳世子（1996）「概念的発達と変化」波多野誼余夫編『認知心理学 5 学習と発達』東京大学出版会, 59-86 頁。

猪木武徳（2002）「ホワイトカラー・モデルの理論的含み—人・組織・環境の不確実性を中心に—」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 35-54 頁。

石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。

石水喜夫（2013）『日本型雇用の真実』ちくま新書。

石山恒貴（2011）「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」
『イノベーション・マネジメント』第8巻, 17-36頁。

磯谷明德(2004)『制度経済学のフロンティア理論・応用・政策』ミネルヴァ書房。

伊丹敬之（1984）『新・経営戦略の理論—見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。

伊丹敬之（2003）『経営戦略の理論 第3版』日本経済新聞社。

伊藤秀史・照山博司（1995）「会社役員の意識と目的—役職と勤続年数の効果—」橋木俊
詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 61-79頁。

入江崇介（2012）「経営人材育成の効果に影響を与える要因の検討 - 従業員1000名以上の企業を対象とした実態調査のデータをもとに -」『経営行動科学学会第15回年次大会
発表論文集』, 385-390頁。

石崎俊（1996）「トピック8 説明にもとづく学習」波多野誼余夫編『認知心理学5 発達と学習』東京大学出版会, 250-251頁。

岩井克人 (2006) 『二十一世紀の資本主義論』 ちくま学芸文庫。

Jacoby, S. M. (2004) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, NJ; Princeton University Press
(鈴木良治・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部－日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係－』 東洋経済新報社, 2005年) .

Johnson-Laird, P. N. (1988) *The Computer and the Mind: An Introduction to Cognitive Science*, MA: Harvard University Press (海保博之・中溝幸夫・横山詔一・守一雄訳『心のシミュレーション ジョンソン＝レアードの認知科学入門』 新曜社, 1989年) .

Johnson-Laird, P. N. (1993) *Human and Machine Thinking*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」－関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』 光文社。

金井壽宏 (2008) 「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」『国民経済雑誌』 第198巻6号, 1-29頁。

金井壽宏、古野庸一 (2001) 「一皮むける経験とリーダーシップ開発：知的競争力の源-

Katz, R. L. (1955) "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33(1), pp.33-42.

Kintsch, W. (1994) "Text Comprehension, Memory, and Learning", *American Psychologist*, 49(4), pp.294-303.

Koike, K. (1994) "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", Aoki, M. and Dore, R. (ed.) *The Japanese Firm/ Sources of Competitive Strength*, pp.41-65, NY: Oxford University Press.

小池和男 (1987) 「理論と方法」小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社, 3-22 頁。

小池和男 (1994) 『日本の雇用システム その普遍性と強み』東洋経済新報社。

小池和男 (2002a) 「問題・方法・意味」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 15-33 頁。

小池和男 (2002b) 「伝統ある大メーカーの日英比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 85-108 頁。

小池和男 (2005) 『仕事の経済学』(第3版) 東洋経済新報社。

小嶋恵子(1996) 「テキストからの学習」『認知心理学5 学習と発達』東京大学出版会, 181-202 頁。

Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and*

Development, NJ: Prentice-Hall.

Kram, K. E. (1985) *Mentoring at Work: Developmental Relationship in Organizational Life*: Maryland, Scott & Foresman (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリングー会社の中の発達支援関係』白桃書房, 2003年) .

Kuhn, T. S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年).

楠見孝 (1996) 「帰納的推論と批判的思考」市川伸一編『認知心理学4 思考』東京大学出版会, 37-60頁。

楠見孝 (2002) 「類似性と近接性ー人間の認知の特徴についてー」『人工知能学会誌』第17巻第1号, 2-7頁。

楠見孝 (2010) 「大人の学びー熟達化と市民リテラシー」渡部信一編・佐伯胖監修『「学び」の認知科学事典』大修館書店。

楠見孝 (2012) 「実践知の獲得ー熟達化のメカニズム」金井壽宏・楠見孝編『実践知ーエキスパートの知性』有斐閣, 33-57頁。

Lado, A. A., and Wilson, M. C. (1994) "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Base Perspective" *Academy of Management Review*, 19(4), pp.699-727.

Langrois, R. N., and Robertson, P. L. (1995) *Firm, Markets and Economic Change: A dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge. (谷口和弘訳(2004)『企業制度の理論－ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT 出版, 2004 年) .

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimated Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』産業図書, 1991 年) .

Lepak D. P. and Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, 24(1), pp.31-48.

Lepak D. P. and Snell, S. A. (2002) “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations”, *Journal of Management*, 28(4), pp.517-543.

Lewin, K.(1951) *Field Theory in Social Science*, NY: Harper and Brothers. (猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956 年) . (注 2)

Markman, A. B. (1997) “Structural Alignment in Similarity and its Influence on Category Structure”, 『認知科学』第 4 巻第 4 号, 19－37 頁。

松本雄一 (2013) 「実践共同体における学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』第 639, 15－

26 頁。

松尾睦（2013）『成長する管理職』東洋経済新報社。

McCall, M. W. Jr., (1998), *High Flyer : Developing the Next Generation of Leaders*, Boston, MA: Harvard Business School Press. （金井壽宏監訳・リクルート・ワークス研究所訳 『ハイフライヤー：次世代リーダーの育成法』プレジデント社，2002年）。

McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1998) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. NY: The Free Press.

Metallidou, P. and Platsidou, N. (2008) "Kolb's Learning Style Inventory-1985: Validity issues and relations with metacognitive knowledge about problem-solving strategies", *Learning and Individual Differences*, 18, pp.114-119.

三木清(1966)「認識論」『三木清全集第4巻』岩波書店。

Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, 16, pp.36-52.

宮本光晴（1998）「日本型雇用システムに問われているもの—国際比較の観点から」富永健一・宮本光晴編著『モビリティ社会への展望—変動する日本型雇用システム』慶應義塾大学出版会，22—58頁。

宮本光晴（2004）『企業システムの経済学』新世社。

守島基博(2002) 「日米管理職の「キャリアの幅」比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社，269－288 頁。

中原淳（2010）『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会。

中原淳（2012）『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会。

中村恵（1992）「ホワイトカラーの労務管理と職種概念」橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣，91－108 頁。

Nanolis, C, Burns, D. J., Assudani, R., and Chinta, R. (2013) “Assesing Experimental Learning Styles: A Methodological Reconstruction and Validation of the Kolb Learning Style Inventory”, *Learning and Individual Differences*, 23, pp.44-52.

日本経済団体連合会（2012）『2012 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果』日本経済団体連合会。

日本能率協会 JMA マネジメント研究所（2014）『第 36 回 当面する企業経営課題に関する調査報告書 企業の経営課題調査[組織人事編]グローバル経営を担うリーダー』一般社団法人日本能率協会。

日本能率協会グループ広報委員会(2012)『第 15 回 新任役員の素顔に関する調査結果報

告書』日本能率協会グループ広報委員会。

日本労働研究機構（1997）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業(1)事例調査編』日本労働研究機構。

日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業(1)アンケート調査編』日本労働研究機構。

西山昭彦（2004）「キャリア形成における成長の機会—マネジャーの実態調査から」『日本労務学会誌』第6巻第1号, 2—11頁。

仁田道夫（2008）「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 27—71頁。

野田知彦（1995）「理工系、文系と昇進—理工系役員と文系役員の比較—」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 205—227頁。

大島純（2006）「授業研究と教師教育」大島純・野島久雄・波多野誼余夫編著『新訂 教授・学習課程論 学習科学の展開』放送大学教育振興会, 151—166頁。

大浦容子（1996）「熟達化」波多野誼余夫編『認知心理学5 学習と発達』東京大学出版会, 11—36頁。

Prime, R. L. and Butler, J. E. (2001) “Is the Resource Based “View” a Useful

Perspective for the Strategic Management Research?”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.22-40.

リクルートマネジメントソリューションズ (2012) 『経営人材育成実態調査 2012』 リクルートマネジメントソリューションズ。

リクルートワークス研究所 (2013) 『人材マネジメント調査 2013』 リクルートワークス研究所。

労務行政研究所(2009) 「次世代の経営リーダー育成事例」 『労政時報』 第 3764 号, pp.6-65。

産業能率大学総合研究所 (2012) 『第 3 回 「次世代リーダーの選抜育成」 に関する実態調査』 産業能率大学総合研究所。

Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, *Academy of Management Executive*, 9(3), pp.207-219.

島田晴雄 (1994) 『日本の雇用－21 世紀への再設計』 筑摩書房。

Sonnenfeld, J.A. & Peiperl, M.A. (1988) “Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems”, *Academy of Management Review*, 13(4), pp. 568–600.

Spencer, L. M. Jr., and Spencer, S. M.(1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*, USA: John Wiley & Sons.

Spencer-Smith, J., and Goldstone, R. L. (1997) “The Dynamics of Similarity”, 『認知科学』第4巻第4号, 38–56頁 (訳者：清河幸子)。

Stiglitz, J. E. and Walsh, C. E. (2002) *Economics* 3rd edition, W.W. Norton & Company.
(藪下史郎・秋山太郎・蟻川靖浩・大阿久博・木立 力・清野一治・宮田 亮訳『ステイグリッツ 入門経済学 第3版』東洋経済新報社, 2005年)。

砂田栄光・遊間和子(1998)「ホワイトカラーのキャリアパターンに関する基礎研究－電気機械器具製造業における部長昇格までのキャリアパスの類型化から－」『産業教育学研究』第28巻第1号, 61–67頁。

鈴木宏昭 (1996a) 『類似と思考』共立出版。

鈴木宏昭 (1996b) 「説明と類推による学習」波多野誼余夫編『認知心理学5 学習と発達』東京大学出版会, 149–179頁。

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。

橘木俊詔 (1995) 「役員への途と役員の役割」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 13–38頁。

谷口智彦 (2011) 「時間的統合によるキャリア上の仕事経験学習の考察」『商経学叢』第 58 巻第 1 号, 83-107 頁。

館野泰一(2012)「職場を越境するビジネスパーソンに関する研究－社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはどのような人なのか」中原淳編著『職場学習の探求』生産性出版, 281-312 頁。

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.

Teece, D. J. (2000b) *Managing Intellectual Capital*, NY: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2007) “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.

富永健一・宮本光晴 (1998) 「序論：日本型雇用システムの構造変動－定着型雇用から流動型雇用へ」富永健一・宮本光晴編著『モビリティ社会への展望－変動する日本型雇用システム』慶應義塾大学出版会, 3-21 頁。

辻勝次 (2008) 「トヨタ事務・技術系社員の部署異動とキャリア形成-キャリアの幅と深さを中心に (1960-2000 年)」『立命館産業社会論集』第 44 巻 1 号, 3-23 頁。

Tversky (1977) “Features of Similarity”, *Psychological Review*, 84, pp.327-352.

内田恭彦 (2006) 「何を企業の中に残すべきか？」 大久保幸夫 編・リクルート・ワークス
研究所監修 『正社員時代の終焉』 日経 BP 社, 71-103 頁。

Wallerstein, E. (1995) “Historical Capitalism with Capitalist Civilization”, London:
Verso (川北稔訳 『史的システムとしての資本主義』 岩波書店, 1997 年) .

Watson, T. J. (1997) “Theorizing Managerial Work: A Pragmatic Pluralist Approach
to Interdisciplinary Research”, *British Journal of Management*, 8, pp.3-8.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). “Human Resources and
Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective”, *International
Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp.301-326.

山本茂 (2014) 「幅広いスキルのタイプと形成—大手メーカーA社における事例研究を
中心として—」 『組織科学』 第 47 巻第 3 号, 79-91 頁。

八代尚宏 (1997) 『日本的雇用慣行の経済学—労働市場の流動化と日本経済』 日本経済新
聞社。

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publishing (近藤公彦訳 『ケース・ス
タディの方法 第 2 版』 千倉書房, 1996 年) .

厨子直之(2010)「人事等級制度」奧林庫司・上林憲雄・平野光俊編著『入門 人的資源管理』第2版, 中央經濟社, 55-72頁。