Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-02

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。

学位論文審査要旨

氏名　　内田　恭彦

論題　　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－

審査　　平成２８年３月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文は、日本型雇用システムにおけるキャリア・システムのもとで働くひとは、どのようにして、若手人材から、次世代経営幹部候補を経て、経営幹部まで育成されていくのか、その育成メカニズムを明らかにするという研究課題に対して、探索的かつ実証的に取り組んだ論文であり、その構成と概要はつぎのとおりである。

第１章では、本研究の分析枠組みの設定を目的とした議論が展開される。日本型雇用システムに関する主要な研究がレビューされ、その結果、日本型雇用システムが有する人材育成機能に関する問題点が２点指摘される。第１は、キャリア上の経験の中で管理職や経営幹部、さらに役員などの経営層がどのような学習をしているのか、を解明した先行研究が乏しいこと。第２に、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必要であるとは指摘されてきたが、これらの能力がどのようにして習得されていくのか、についての記述が希薄であること。この研究の現状を克服するために、学習論を組み込んだアプローチの必要性が指摘され、「キャリア上の経験」から「学習」が生じて、それが管理職の「技量」につながっていくという分析枠組みが提示される。

第２章では、2000年代以降に日本企業に導入されはじめた次世代経営幹部候補を選抜・育成する制度自体に関する実態調査が検討される。第１に、一般的に３０代半ば程度の課長職層で選抜がなされ、課長就任後、異動による複数機能における業務経験を通じて、さらに経営幹部に求められる技量などの習得を促し、幹部候補を選抜していく制度が通常である。第２に、日本企業のキャリア・システムにおける経験についての既存研究の検討がなされ、その結果、日本企業の管理職のキャリア形成のパターンは「単一職能型」「準単一職能型」「複数職能型」に分かれ、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」となり、経営幹部になる者は一般的により多くの機能を経験することも明らかにされてきた。第３に、経験からの技量習得に関する既存研究として、現場レベルを対象とした知的熟練論が取り上げられ、そこでは、キャリア経験と技量習得の関係において学習の概念が導入されていないこと、とりわけ、本研究との関係では、経営幹部の技量に企業特殊なものが必要とされる場合、技量習得に

よる生産性の向上と異動に伴う機会コストの比較が実際には容易でないことが指摘される。第４に、この学位論文が依拠する著者独自の方法で、次世代経営幹部候補のキャリア上の経験の学習についての分類枠組みが構築される。経験領域固有の具体性や状況性と結びついた職場での学習の領域固有性に対して、この枠組では「比較・類推」、「目標導出カテゴリー化」など領域固有な特定状況を超える学習が想定される。これらの枠組みを通じて、既存の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、新たな視点からの説明が加えられる。

第３章では３つの実証研究が報告される。第１は総合電機メーカーにおける次世代経営幹部候補に選抜されてから日の浅い課長職層を対象としたインタビュー調査、第２は次世代経営幹部の選抜・育成制度を導入している大手企業の人事部長を対象としたアンケート調査、第３が食品会社の次世代経営幹部候補で部長職層に対するインタビュー調査である。第１調査からは、調査対象者の大半のキャリアが「単一職能型」「準単一職能型」であったこと、知的熟練論が予測する通り職能固有の技量習得がなされていたこと、および業務経験の中から職能非固有の組織的企業特殊性を学習していることが明らかにされる。第２調査からは、課長職層における次世代経営幹部候補の選抜基準が「技術的企業特殊性」、「信頼」、「ネットワーク」であることが人事部長への質問紙調査を通じて明らかにされる。第３調査では、役員となる次世代経営幹部候補に「単一職能型」「準単一職能型」のスペシャリストおよび「複数職能型」のゼネラリストが存在すること。ゼネラリストは補完関係の弱い機能間異動の際には「比較・類推」学習を行って「自分の仕事の理解」「自社理解」など組織的企業特殊な技量を習得していること。さらには「比較・類推」学習から過去の業務との比較を行い、現在の業務を理解するだけでなく、新たな職場における問題点などを認識し、業務や職場などの改革につながることが発見された。

第４章では、結論として、本論文の実証研究の中で見出された日本企業のキャリア・システムに基づく次世代経営幹部候補の育成メカニズムおよび、このメカニズムが継続的な組織改革へとつながっていることが概観されるとともに、本研究テーマに関する今後の研究についての展望が議論される。

論文審査の結果の要旨

本論文は、終身雇用を特徴とする日本型経営において、採用した人材を育成し、その中から次世代経営幹部候補を選抜し、更に経営人材・役員へと育てていくメカニズムを異動システムとの関係から明らかしようとした点に特徴がある。労働経済学が前提とする分析以上に、認知科学の学習理論を取り入れた分析フレームワークを重視することで、新たな発見やその発見の斬新な解をもたらし、理論的・実証的な貢献をもたらしている。

第１に注目すべきは、課長職層になり次世代経営幹部候補へ選抜されるまでの育成メカニズムと技量についてである。一方では、従来の知的熟練論が予測するように、「単一職能型」「準単一職能型」のキャリアの歩みが職能固定的な不確実性対処能力を高めるという視点を確認するが、他方では、異なった技量の開発が発見されてもいる。さらに、業務の中で顧客・他部署などとの特定の経験を通じて「自社の強み・弱み」に関する認識、「自組織の動かし方」など特定の職能非固定的な組織的企業特殊な技量も学習していることを明らかにした点は注目すべき貢献である。

第２の貢献は、課長職層において次世代経営幹部候補に選ばれる人が経営人材になるまでのキャリア経験と学習と技量の関係を明らかにしていることである。知的熟練論では補完関係の弱い業務への異動は経済的に非合理であると主張されてきたが、この研究では、実際には多くの次世代経営幹部候補が補完関係の弱い職掌への異動を経験していることが報告される。その際、次世代経営幹部は「比較・類推」学習を通じて、過去の全く異なる業務との構造的類似性を基に学習している。特に職能群間異動において「経験からの帰納」による学習より「比較・類推」学習がより多く用いられていることから、補完関係の弱い業務への異動においても、課長職以上においては従来の理論が主張してきた機会コストよりも低いコストしかかからないことが含意され、キャリア・システムおける合理的な異動範囲の議論に新たは視点を提供する発見となっている。

上記２点以外にも、「複数職能型」のキャリアを歩むゼネラリストの補完関係の弱い職務への異動が「比較・類推」学習の機能により組織の改善・改善を促すという発見や、「単一職能型」「準単一職能型」のキャリアを歩むスペシャリスト型の次世代経営幹部候補（部長職層）の「比較・類推」学習と企業変革の関係についての指摘も

含め、本研究には、既存の研究にはみられない独自の貢献があると評価できる。

しかし、この論文にも問題がないわけではないので、限界を２点、指摘しておきたい。　ひとつは、テーマへの接近上の課題の限定である。本研究ではキャリア上の経験から学習したものとして技量に焦点を絞っている。しかし、経営人材の育成を考えると表層的コンピテンシーである技量ではない経営者としての信念・経営観、さらには事業観・人間観など、より深層のものも本来は対象とするべきものである。本研究においては、この点に関して十分な含意を得られていない。

もうひとつは、ゼネラリスト型の次世代経営幹部候補が多様な機能の経験から如何にして総合的判断力および企業レベルの変革能力を習得しているのかということについて明らかにされていないことである。このことの原因として、次世代経営幹部候補（部長職層）のデータ取得から今回の分析までに約８年の年月がかかっていることと関係する。

以上、２点の限界をここに指摘したが、それは、本論文の有する研究成果としての価値を損なうものではない。むしろ、この研究の新たな展開可能性を示すものであり、今後のさらなる研究で考察を深めていくことに期待したい。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成２８年３月７日

審査委員　主査　教　授　金井　壽宏

教　授　平野　光俊

准教授　松嶋　登