

# 次世代経営幹部候補者の キャリアと技量

内田 恭彦

(山口大学教授)

本研究は次世代経営幹部候補者の育成に向けての2つの疑問を明らかにすることを目的に実施された。第1は知的熟練論では想定されない総合的判断力(猪木 2002)などの経営幹部層に求められる固有の技量が存在するの否か、そしてもし存在するとすればそれはどのようなものであり、どのようにして学習されているのか、というものだ。第2は次世代経営幹部候補者は知的熟練論が示す幅広いキャリアを歩みながらスペシャリスト形成を行っているのか、それとも補完性のない職能を超えた様々な仕事を経験させゼネラリストを育成しているのか、もしくはこの2つのものが併存しているのか、というものだ。対象は電機メーカーA社の次世代経営幹部候補者22名で、インタビュー調査がなされた。結果はA社ではスペシャリスト育成のための幅広いキャリアおよび狭いキャリアが中心であったが、その中で習得技量に職能非固定的な経営幹部に求められる「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」が存在した。そしてこれらは知的熟練論が想定していない異動による業務の差異認識を契機とした比較に基づく類推学習により培われていることが示された。ここから幅広いキャリアシステムの中では知的熟練論が想定する職能固有の不確実性の対処能力の学習だけでなく、職能非固有の経営層に求められる技量の類推学習など複数の学習が併存しているという仮説が提示され、そのメカニズムと意義が示された。

## 目次

- I 問題の所在
- II 調査
- III 調査結果
- IV 考察

## I 問題の所在

近年次世代経営幹部候補を早期に選抜し育成することの重要性が認識され、多くの企業で選抜型の育成プログラムが導入されている。社会経済生産性本部(2007)の行った同本部賛助会員1600社(有効回答202社)の調査によると、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ことだ。

しかしながら次世代経営幹部候補が目指す日本

企業における経営管理者の技量(ability)<sup>1)</sup>とはいかなるもので、それはどのように開発されているのかということについて多くの知見が蓄積されているわけではない。だが次世代経営幹部候補者を含むホワイトカラー全般についての研究も含めると、大きくは2つの異なる考え方が存在する。一つは特定職能に関する技量などの習得を前提とするものであり、もう一つは特定職能とは関係のないリーダーシップや全社マネジメントの技量を習得しているというものである。

前者の立場のものとしては小池(2002a)や猪木(2002)が代表的なものである。小池(2002a)はブルーカラー層の技能形成のプロセスとコンテンツを説明する知的熟練論(小池1987, 2002a, 2005)はホワイトカラーのそれにも当てはまるとした。即ち一つないしは関連の深い職能内での多

様な職務を経験する「幅広いキャリア」を歩むことにより職場において発生する異常事態の原因推察と対処の技能、すなわち不確実性への対処能力が高まるとする（小池 2002b）。

猪木（2002）は最適のキャリアの幅を判断する基準として技能習得の効率性および組織内における技能の組合せの効率性の2つを挙げる。そして関連の強い、隣接する仕事への異動であれば、技能習得のコストがかからず、またそのような知識を一定程度習得していると組織内の人の代替性が高まり主職能自体の限界生産性を高めるとする。そしてこのような隣接する業務間の補完性が高ければより効果が高まるとする。同様のことは職能間の技能についても当てはまるとする。なお最適な職能の経験数については、異動に伴う追加的学習コストと生産性向上効果との関係から決定されるとした。同様の主張は中村（1992）、野田（1995）にも見られる。これらの考えは課長職、部長職などの役職者を含むホワイトカラー全般を対象としたものである。

なお小池（2002a）はアメリカやイギリスおよび日本企業において中枢管理職候補に選ばれれば他の職能に異動し、各国ともゼネラリスト型があるが少数に過ぎない、という指摘も行っている。また猪木（2002）はホワイトカラー管理職の技能を変化対応への判断力とし、変化の種類によって必要な技能も異なるとする。「小さな変化」への対応に必要な技能は多様多様で幅の広い現場での経験により学びとることができ、「大きな変化」への対応に必要とされる「総合的判断力」については多様な領域の経験もしくはMBAなど広い領域をシステムティックに学ぶことにより習得できるとしている。小さな変化への対応技能としては例えば予算管理において予算と実績の乖離原因の分析力を挙げている。これは多岐にわたる多様な領域（製造、物流、組織、市場など）を実際に知ることなどに影響を受けるとする。これは先の中村（1992）や野田（1995）と同種のものと考えられる。一方総合的判断力とは例えば投資先をフランスにするかドイツにするかなどの計画策定に関連する技能のように基本軸を動かすようなものだとし、これは総合力ゆえに分解できないものであるとし

た。つまり特定職能に関する技能に還元できないということである。

これらの考えにはホワイトカラー層は主に知的熟練論の示すメカニズムにより育成されるが、ここでは想定されていない総合的判断力などゼネラリストとしての技能も涵養され、少数ではあるが次世代経営者候補者などが育つ可能性が含まれている。

一方後者の立場としては金井・古野（2001）、金井（2002, 2008）がある。これらはアメリカのセンター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ（CCL）の研究（McCall 1988）と同様のアプローチにより日本企業で比較的的成功を収めている管理職層の仕事経験とそこから学んだことを明らかにしている。金井（2002, 2008）は管理職が仕事経験から様々な学習を行い、その後のリーダーシップのあり方に強い影響を与える「リーダーシップの持論」を形成するとしている。そしてこのリーダーシップの持論を形作るような経験を「一皮むけた経験（quantum leap experience）」と呼び、これらは8種類の異動・配属を契機に経験していた、としている。8種類の異動・配属とは①入社初期の配属、②初めての管理職、③プロジェクトチームへの参画、④ラインからスタッフ部門・業務への配属、⑤新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、⑥悲惨な部門・業務の事態改善・再構築、⑦昇格・昇進による権限拡大、⑧その他上記以外の異動・配属など、である。ここには異動・配属の前後の仕事の関係性は問題にしていない。なお仕事経験から学習する技量であるが、これは例えば⑤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」などが学ばれていたとしている。これらはすべてマネジメントやリーダーシップ行動の前提となる技量であり、特定職能のそれではない。

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された8000人を対象とした調査から、被調査者本人が認識する会社役員の実力・資質を明

らかにしている。橘木（1995）は因子分析の結果から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」で、第3因子が「知識の豊かさと計画力」である。一方伊藤・照山（1995）は会社役員にとって重要な能力・資質についての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項目において平均点が高いことなどから、役員としてはスペシャリストよりもゼネラリストとしての資質がより重視されている、とした。

これらのことは日本企業のキャリアシステムと次世代経営幹部候補者の育成の関係に対し以下の2つの問題を認識させる。第1は総合的判断力などの経営幹部層に固有の知識・能力が存在するの否か、そしてもし存在するとすればそれはどのようなものであり、どのようにして学習されているのか、というものだ。第2はキャリアシステムに関するものである。具体的には次世代経営幹部候補者は知的熟練論が示すように企業はホワイトカラー層を同一職能内および補完的関係のある職能の職務への異動による幅広いキャリアを歩ませながらスペシャリスト形成を行っているのか、それとも補完性の有無は関係なく職能を超えた様々な仕事を経験させゼネラリストを育成しているのか、もしくはこの2つのものを併存させているのか、というものだ。最初の同一職能内の幅広いキャリアを中心とするものであるならば、次世代経営幹部候補者はいかなる基準で選抜されているのか、そしてその合理性とはいかなるものか、という問題が浮上してくる。また経営幹部にはゼネラリストとしての技量が重視されるという考えが存在するというが、スペシャリストの次世代管理職候補はいないのだろうか、ということも確認する必要がある。

## II 調査

### 調査概要

上記2点の問題を解き明かすために調査が企画された。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名のうち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4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20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学習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すべて録音され、後日内容はすべて文書化された。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、同一職能内での異動が中心となっているということであった。

### 分析枠組み

ここでは先の2つの問題への回答を得るための調査における分析枠組みについて検討する。

第1の経営幹部層に求められる固有の技量に関して、考えられるのが職能横断的な管理・経営に関するものである。猪木（2002）では総合的判断能力の要素として①他の（あるいは隣接の）専門領域の理論と実際の要点を「すばやく」理解する力、②当面の問題に関する「事実」を構成する力、③不確かな人間行動を予測したり「深読み」する力、④不確実な情報のもとで推量した結果が良識と直感にあうかどうかを「すばやく」判断する力を挙げている。これらと先述の金井・古野（2001）、金井（2002, 2008）のリーダーシップの持論アプローチにおいて提示されたものに共通することは、特定の職能に制限されないということだ。本田（沖津）（2002）はホワイトカラーのスキルを企業特長的-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つに分類している。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挙げられるとし、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や管理・経営的なものの双方を含むとしている。また企業特殊な-企業間で共通という軸において企業特殊な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。そしてスキルは固定的-企業間で共通のものから固定的-企業特殊なものに、次いで非固定的-企業特殊なものへ、そして最後に非固定的-企業間で共通のものへと「高度化」していく、としている。Lepak and Snell (1999) の人的資源アーキテクチャー論 (Human Resource Architecture) においてはより強く企業特殊性の重要性を指摘している。そこでは人材の群別管理の際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) であるとし、この軸によって人材は4分類され、共に高い群を企業の中核とした。なおこのモデルはLepak and Snell (2002) において実証されている。ここで人的資本が特殊であるとは企業内部で発達し、他社が同様のものを市場から獲得したり、模倣して入手したりすることが困難な企業特殊なスキルを保有していることである。これはBarney (1991) の資源ベースの企業観 (Resource Based View of the Firm) の考えに基づき、企業特殊性は会社の持続的競争優位の源泉を担保するものと想定している。以上から職能に対し非固定的でしかも経営上重要と考えられる技量が存在するのであれば、企業は知的熟練論で想定される特定職能における技能を高度化するだけでなく、より職能非固定的な会社全体の持続的競争力を高めるような技量を有する人材の育成と選抜に動機づけられると考えられる。そして持続的競争優位の源泉たる企業特殊性においては製品・サービスの差異化の源泉となる技術的企業特殊性と、組織内部の取引費用を低下させたり、当

該企業における競争力ある技術的な企業特殊な知識や技術・技量を見極め、他のものと組み合わせる競争力のある新たな製品・サービス開発を推進したりするマネジメントなどを行うための組織的企業特殊性があると考えられる (内田 2008a, b)。そうであるならば企業は職能非固定的な経営管理の技量を有する人材だけではなく、企業特殊な技術開発を担う職能固定的な人材の開発に動機づけられ、次世代経営幹部候補者として含めている可能性がある。

以上から次世代経営幹部候補者が職業キャリアの中で、学習する技量を以下の3つの軸で分類し、検討していく必要がある。第1が職能固定的-職能非固定的という分類軸である。第2は企業特殊な-汎用的である。そして第3は企業特殊な場合、さらに組織的-技術的という軸で分類することである。

次に経営幹部になるまでのホワイトカラー層の能力開発方法についてであるが、知的熟練論、およびリーダーの持論形成論も共に職業キャリアにおける業務経験を中心的なものとしてみている。また本田 (沖津) (2002) においてはスキルのソースを整理し、企業外のものとしては学校教育および他社経験を挙げ、企業内においては業務外のOff-JTと業務内の様々なものを——クロスファンクショナル・チーム、部下や同僚、現場経験、組織階層間移動、職能内での幅広い経験、複数職能の経験である。そしてこれらのソースと先に示した4種類のホワイトカラー層のスキルとの対応関係についての考えを提示している。したがって分析枠組みとして本田 (沖津) (2002) のフレームを参考にし業務以外の経験も含め、どのような契機でもっていかなる技量を学習・習得したのかを探ることとした。

第2のキャリアシステムに関する問題であるが、これまでの検討から単に経験した職能数だけでなく、複数職能を経験した場合はその職能間の関係について補完性の程度について確認しておくことが必要であろう。なぜならばそもそも企業とは特定の目的の下、ビジネスシステムの各要素の中でも同一のマネジメント下に置くことが必要で、そのために組織として内部化されているものである。

すなわち各要素は直接であれ間接であれ一定程度の補完性を有していることになる。このことは外部の者が事後的に任意の2つの職能間の補完関係を説明づけしても、ある程度の補完性はすべての要素間関係に存在するため、知的熟練論が想定する人材育成のための異動であると断定することはできない。したがって異動の前後の職務の関係を詳細に確認する必要がある。またゼネラリストとスペシャリストの併存の有無を確認するためには職能間異動数の平均だけでなく、そのパターンを職能間異動数の多い者と同一職能内でキャリアを過ごしている者に分類できるか、という観点から分析することとした。

### Ⅲ 調査結果

#### キャリアシステム

2つの問題のうち、キャリアシステムに関する

分析結果を表1に示す。まず、22名の経験した職能数の平均は1.59であった。複数職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名のうち複数職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職能での異動であった。また事務系人材12名において複数職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)は最後に異動した職能におけるプロ(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職能と異なった職能に専門とする技量分野が変わったが、それ以降は同一職能内で働いているということだ。なお事務系職種で複数職能を経験しているが、補完

表1 異動により経験した職能、補完関係、事業所数、技術領域、補完性、および長期研修受講経験

被調査者	職能数	職能名	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				

性を認められなかった人材は1人であった。複数職能経験者の職能間の補完性についての内容を表2に示す。ここから多職能を経験し、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職能内もしくは補完性の強い他の職能の範囲内で異動がなされていた。また職能間異動のない12名中、約半数の5名は3から4の事業所の異動を経験していた。一方職能も事業所も異動経験のないものは6名であった。したがって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。

今回のデータ分析結果で特徴的なのが、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・習得技量の具体的なケースを示すが、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。

学習・習得技量 1. 職能固定的 - 非固定的

分析枠組みの検討結果において、学習・習得技量については1. 職能固定的 - 非固定的, 2. 企業特殊的 - 汎用的, 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の内容分析から15の学習・習得技量領域における129個の事例が抽出された。15の学習・習得技量の定義を表3に示す。また抽出された15領域129個の学習・習得技量を3つの軸で分類した結果を表4に示す。

まず職能非固定的、すなわち特定職能とは関係ない事項に関する学習・習得の頻度が多いことがうかがえる。職能非固定的なものが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の学習・習得であった。職能非固定的な技量は「自組織の動かし方」「自社理解」

表2 職能間異動の補完関係

被調査者	補完関係	職能間異動の状況
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カ月)と大型設備の部品の開発と保全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勞する。
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留学しM&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、米子会社に1年(人事)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。

表3 学習・習得技量の定義

学習・習得技量	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	顧客や関連会社の人材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4 学習・習得技量の分類と出現頻度

職能固定				職能非固定					
46				83					
企業特殊		汎用		企業特殊		汎用			
35		11		54		29			
組織的企業特殊	技術的企業特殊			組織的企業特殊	技術的企業特殊				
24	11			54	0				
自分の仕事	13	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

「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。

これら企業特殊なもの、表3に定義が示されているが、これらの技量はすべ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)<sup>2)</sup>

「自社理解」の例

(デバイス開発からSI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学習していた。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学習していた。「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学習している。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。

次に一方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。具体的な学習・習得技量としては基礎的なものが多くみられた。基礎的に汎用となるのであろう。ただしこれら4つの技量は上位10の中に入っていない。

学習・習得技量2. 企業特殊的-汎用的

職能非固定的なもののうち企業特殊的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」「仕事の関係者」「自分の部下」「技術」および「判断」の5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」「仕事の関係者」「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、こういうのないの」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)

「仕事の関係者」の例

中途半端な議論で(顧客に提案を)持っていくと、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けないといけな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。その条件の特許を書いて、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も、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、すべてのレーンの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)キャピラリーになると(平板方式の時より)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。きっちり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)

### 学習・習得技量 3. 組織的企業特殊 - 技術的企業特殊

企業特殊な技量のうち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」「仕事の関係者」「自分の部下」という職能固定的なものであった。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った。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。

### 技量の学習・習得契機

データ分析から15領域における129個の学習・習得技量に対して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学習・習得に複数の具体的な学習・習得契機が関わっているためである。9種類の技量の学習・習得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5に示す。

ここで技量の学習・習得の契機として業務からの学習が約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。業務からの学習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学習・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の差異と共通性を認識し、そこから相対化したり関連づけたりする比較学習を行うものだ。そして9種類の技量の学習・習得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学習の重要性がうかがえる。

### 技量の学習・習得契機とその内容

#### 技量の学習・習得契機とその内容の関係について

表5 技量獲得の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

てであるが、学習・習得内容（技量）別に最も出現頻度の高かった契機を表6に、また技量の学習・習得内容とその契機の間係を表7に示す。

今回のデータ分析では学習・習得した技量とその契機の間係において、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6における出現率（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方法であるが、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。職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つ

表6 学習・習得内容（技量）とその契機

（単位：％）

分類		学習・習得内容（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	17
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

表7 技量の学習・習得内容とその契機の間係

学習・習得内容（技量）	契機	間係
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を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	研修により実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

たが、現場経験から数年ごと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行けない。(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もは業務の中で経験・学習したことを、特定職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、そのことを活用することで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、学習・習得されていることが確認された。

#### IV 考 察

本研究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。具体的には複数職能を経験しており、実質的にゼネラリスト・キャリアを歩んでいる者が全22名中3名であった。また職能間異動のない12名中、約半数の5名はおよそ3から4の事業所の異動を

経験していた。一方職能も事業所も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学習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学習・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、これは一つの職能内でキャリアを過ごしていた。職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学習・習得に関して、特定職能と関係のない会社全体の理解を促すためには複数の職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。そしてこのような学習には異動前後の仕事の差異が重要であった。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)は同一職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、職能間異動は平均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、一部に複数職能経験者がいた。しかしこの平均職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・経理課長の職能間の異動回数の平均はすべて2を上回っている。これは対象となった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なのか、また課長資格保有者で実際に役職として課長になっている者がほとんどいなかったためなのかは分からない。

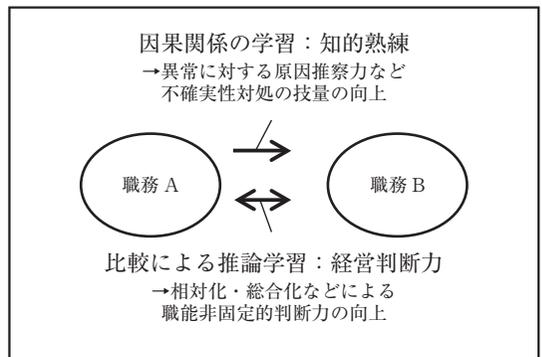
第2の学習された技量についてであるが、興味深いデータとなっている。それは先にも書いたようにA社は典型的なスペシャリストを育成するキャリアシステムが中心であるにもかかわらず、職能非固定的な技量が多く学習されていたことだ。これは第3の発見である学習契機とプロセスに関係すると考えられる。そしてこのことは次世代経営幹部候補の育成メカニズムに関する理論構築に向け示唆に富む。これまでホワイトカラー層の育成は知的熟練論を中心的メカニズムとしていた。このことについて疑いを挟む余地は無いが、次世代経営幹部候補などの育成を考えた場合知的熟練論だけでは十分に説明しきれないところが存在することを本研究は明らかにしている。知的熟練論は主となる職能内の業務を遂行するための深い職能固定的な技能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学習・習得が確認されている。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）による推論（analogical reasoning）（Gentner 1983; Gentner, *et al.* 1997; Markman 1997 など）によってもたらされると考えられる。Gentner (1983) や Gentner *et al.* (1997) は比較対象物 (target) と比較物 (base) において、比較対象物を学習していく際、人は認知上において表象 (representation) の操作を行い、比較物との共通性と差異を認識し、推論を行っていくとする構造写像理論 (Structure Mapping Theory) を提案している。平野・内田・鈴木 (2008) は異動を契機としてその前後の業務内容の差異から業務遂行に必要な技量と保有技量の差が生じ、差の状態により異なる学習戦略が取られるとしている。

知的熟練論は副職能 B との関係で主職能 A をより深く理解し、不確実性対処の技能が高まる、もしくは副職能 B の知識を用いることで主職能 A をよりよくこなせるようになることを主張している。なお A および B は職能だけでなく同一職能内の職務の違いでもよい。ここでは因果もし

くは機能連関の学習を想定している。しかし今回の研究結果は比較からその差異（と共通性）を認識し、それにより相対化し、総合化していく学習が確認されている。これにより多様な状況への対処能力など、特定職能の業務技量ではない経営判断力など職能非固定的なものが開発されることが考えられる（図1参照）。すなわちホワイトカラー層のキャリアシステムには、異動を通じて職能固定的な内容の学習と非固定的なゼネラリストに求められる技量の学習という2つの学習メカニズムが併存していると考えられる。なお同一職能内の異なる業務における差異と異機能間の業務における差異の学習における機能上の違いは明らかにされていない。今後の課題の一つである。

異動において複数の学習が併存しているというこの仮説のキャリアシステム上の意味は大きい。知的熟練論だけであれば事業部長などの経営幹部層になる前に必要な技量を育成していないことになる。しかし今回の研究結果に基づくこの仮説では幅広いキャリアを歩みながら、主職能に関する技量（職能固定的な技量）を高めると同時に、職能非固定的なマネジメントなどに関する技量をも学習していることになるのだ。またより現実的には次世代経営幹部候補の多くはポストの少ない経営幹部に登用されない可能性が高い。このような条件を考えた場合、次世代経営幹部候補に必要な技量の開発と選抜のみを目的としたシステムを作ると、大量の選ばれなかった者を生むことになり、過剰投資と認識される可能性がある。しかし職能固定的な学習との併存であれば特定職能のスペシャリストとしての技量も同時に提供することになり、

図1 異動における複数学習の併存



過剰投資とはならない。この仮説の検討と検証は今後の課題としたい。なお今回の調査は特定メーカー1社22名の課長職相当の資格保有者が対象であることに留意する必要がある。異なる産業や階層による異なる検討が必要である。

- 1) 本稿では技量を人が経験や学習に基づき何かを行いうる基盤となる知識、技術、技能の総体とする。
- 2) 括弧内の番号は表1における被調査者番号。以下具体的ケースの後に示されているものは同様である。

#### 引用文献

- 伊藤秀史・照山博司 (1995) 「会社従業員の意識と目的——役割と勤続年数の効果」 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』第3章, 東洋経済新報社。
- 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』第2章, 東洋経済新報社。
- 内田恭彦 (2008a) 『日本企業の知的資本マネジメント』中央経済社。
- (2008b) 『持続的競争優位を築く人材ポートフォリオ』若林直樹・松山一紀編著『企業変革の人材マネジメント』第3章, ナカニシヤ出版。
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」——関連連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。
- (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。
- 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: 知的競争力の源泉としてのミドルの育成」『一橋ビジネスレビュー』49(1)48-67。
- 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』第1章, 東洋経済新報社。
- (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』第1章, 東洋経済新報社。
- (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』第4章, 東洋経済新報社。
- (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。
- 社会経済生産性本部 (2007) 『将来の経済幹部育成に向けた選抜人材育成に関する調査』財団法人社会経済生産性本部 (<http://activity-jpc-net.jp/detail/academy/activity000843/attached.pdf>)
- 橋木俊詔 (1995) 「役員への途と役員の役割」 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』第1章, 東洋経済

新報社。

- 中村恵 (1992) 「ホワイトカラーの労務管理と職種概念」 橋木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』第5章, 有斐閣。
- 野田知彦 (1995) 「理工系, 文系と昇進——理工系役員と文系役員との比較」 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』第9章, 東洋経済新報社。
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008) 「日本の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』56(1), 76-91。
- 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』第11章, 東洋経済新報社。
- 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』第11章, 東洋経済新報社。
- Barney, Jay (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Gentner, Dedre (1983) "Structure Mapping: A Theoretical Framework for Analogy," *Cognitive Science*, 7, 155-170.
- Gentner, Dedre, Brem, Sarah, Ferguson, Ronald W., Markman, Arthur B., Levidow Björn B., Wolff, Phillip, and Forbus, Kenneth D. (1997) "Analogical Reasoning and Conceptual Change: A case Study of Johannes Kepler," *The Journal of The Learning Science*, 6(1), 3-40.
- Lepak David P. and Snell, Scott A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- (2002) "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations," *Journal of Management*, 28(4)517-543.
- Markman, Arthur B. (1997) "Structural Alignment in Similarity and its Influence on Category Structure," 『認知科学』4-4, 19-37.
- McCall, Morgan, W., Jr. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Boston, MA: Harvard Business School Press (モーガン・マッコール (2002) 『ハイ・フライヤー: 次世代リーダーの育成法』金井壽宏監訳・リクルートワークス研究所訳, プレジデント社)。

うちだ・やすひこ 山口大学経済学部教授。最近の主な著作として『日本企業の知的資本マネジメント』(共著, 中央経済社, 2008年)。戦略的人的資源管理論専攻。