

# 書評

BOOK REVIEW

田中 聡 著

## 『経営人材育成論』

—新規事業創出からミドルマネジャー  
はいかに学ぶか

古田 克利

### 1 はじめに

本書は、わが国の人材開発研究において、まだ1つの研究領域として確立していない「経営人材育成」をテーマに取り上げ、著者が東京大学大学院学際情報学府に在学していた時期に進めた研究を中心にまとめられた学術書である。経営人材を「本社組織に属し、全社の経営成果に対して直接的な責任を有する取締役・執行役員相当職の人物」と定義した上で、経営人材育成すなわち「経営人材としての職務役割を遂行する上で必要となるスキル・能力・コンピテンシーを獲得するために、ミドルマネジャーが学習するプロセスを促進・支援すること」に関する議論が経験的、理論的そして実証的に展開される。とりわけ本書では、ミドルマネジャーから経営人材への非連続な役割移行を促す学習機会として、「自らの手で新規事業を創出する経験」(＝新規事業創出経験)に着目し、そこで起きているミドルマネジャーの学習プロセスとそれを促す要因が解き明かされる。

### 2 本書の構成と内容

第1章「経営人材育成の背景をさぐる」では、日本企業の経営人材育成をめぐる社会的背景を歴史的・国際的な視点から概観し、「新規事業創出を通じた経営人材育成」を探求する社会的意義が論じられる。企業が直面する経営課題がますます複雑化・高度化するな



●東京大学出版会  
2021年7月刊  
A5判・232頁  
定価3960円(本体3600円)

●たなか・さとし  
立教大学経営学部  
助教。

か、持続的な競争優位を獲得するために、企業は事業基盤の再構築や新規事業の創出など慣行軌道の変更といった非連続な組織変革の必要性に迫られている。その一方で、組織変革の担い手である経営人材育成が量・質ともに不足している状況が整理され、戦略的・計画的な経営人材育成が急務であることがまず指摘される。次に、ミドルマネジャーから経営人材への役割移行の難しさの本質が、これまでマネジャーとして培われてきた知識・スキルの「学習棄却」や、発想や行動パターンの「質的転換」など非連続的な学習を伴う点にあるものの、「次世代リーダー育成プログラム」のようなOff-JTや既存事業の管理監督業務を通じたOJTでは、経営人材への役割移行に必要な非連続的な学習を促すことが難しいことを筆者は主張する。その上で、経営人材の育成機会として「新規事業創出経験」に注目が集まる現状に触れ、「手薄な育成支援」「業績一辺倒による評価」「人材の社外流出」の3点から新規事業創出経験の付与に伴う実務上の課題が整理される。

第2章「新規事業創出を通じた経営人材育成に関する先行研究」では、新規事業創出を通じた経営人材育成に関する理論的な先行研究のレビューが2つの観点から行われる。ひとつは「マネジャーの経験学習」であり、もうひとつは「マネジャーの新規事業創出」の観点である。先行研究の課題を整理することを通じて、2つの研究課題「1. 新規事業創出経験を通じたミ

ドルマネジャーの学習とは何か」, 「2. 新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習を促す要因は何か」が導出される。第1の研究課題を明らかにするために、第3章においてミドルマネジャーを対象に行われた半構造化面接調査に基づく定性分析が行われる。また、続く第4章において、第2の研究課題を明らかにするために、新規事業創出を通じたミドルマネジャーの学習を促進する要因が、質問紙調査に基づく量的分析により明らかにされる。

第3章「新規事業創出を通じたミドルマネジャーの学習」では、15名のインタビューデータの分析を通じて、新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの「学習内容」と「学習プロセス」が明らかにされる。まず、「学習内容」については、新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーは「他者本位志向」「リーダーマインド」「経営者視点」を獲得することを明らかにする。次に「学習プロセス」については、M-GTAによる分析を通じて、4カテゴリーグループ、10カテゴリー、21概念からなる結果図が作成される。4カテゴリーグループは、新規事業創出経験を通じた学習プロセスの4段階に相当し、それは「Ⅰ. 他責思考期」「Ⅱ. 現実受容期」「Ⅲ. 反省的思考期」「Ⅳ. 視座変容期」と命名される。各カテゴリーおよび概念の内容については、本書の文中において発言例を参照しながら丁寧な説明が加えられており、興味深い記述と考察が数多く記されている。詳細は本書を参照願うこととし、ここでは筆者が述べる新規事業創出経験を通じた学習プロセスにおける3つの発見事実を紹介する。

第1の発見事実、新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習プロセスは「Ⅰ. 他責思考期」から始まることである。特に、既存事業部門や前職での職務経験を通じて成功体験を有するミドルマネジャーの場合、新規事業創出経験に伴う数々の理不尽なイベントに直面して、即時に自分の問題として対処することが難しく、問題の所在を既存事業部門や経営・上司・部下など外部環境要因に求める思考（＝他責思考）が生じる。

第2の発見事実、「Ⅱ. 現実受容期」に至る学習プロセスにおいて、「働く理由の探索」「事業価値の探索」という2つの意味探索的思考と「鳥瞰的視点での現状認識」が媒介することである。座標軸となる自身

の価値観や事業の軸を再定義した結果、置かれた状況を鳥瞰的な視点から冷静に捉えなおすことができるようになるという。

第3の発見事実、「Ⅳ. 視座変容期」に至るプロセスにおいて、反省的思考が媒介することである。新規事業創出経験を通じて生じる様々な問題の所在を他者や環境から自分自身に置き換えることで、これまでのミドルマネジャーの思考様式・行動様式を批判的に省みることができるようになる。

第4章「新規事業創出を通じたミドルマネジャーの学習を促す要因」では、定量分析を通じて、新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習を促す要因が明らかにされる。先行研究の知見と、第3章で明らかにした新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習プロセスにもとづき、個人要因、組織要因および職場要因と、新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習の関係について、9つの仮説が導出される。具体的には、個人要因として個人の「学習目標志向性」、組織要因として「経営サポート」「職務裁量性」、そして職場要因として上司の「批判的省察支援」「精神支援」をとりあげ、それぞれの要因が「新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習」に正の影響を与えること、さらに組織要因と職場要因が個人要因を媒介して「新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習」に正の影響を与えるとする一連の仮説である。調査対象者は従業員300名以上の民間企業に勤務し、過去10年以内に半年以上の新規事業創出経験を有するミドルマネジャーであり、現在は新規事業を離任していることを調査対象者の選定要件としている。最終的な分析対象者は371名であった。

分析の結果、1つの職場要因を除き、仮説は支持された。不支持となった1つの職場要因は上司の「精神支援」であり、それは個人の「学習目標志向性」を媒介し「新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習」に負の影響を与えるという結果となった。一般的な職務経験を通じた学習には正の影響を与えるとされてきた精神支援が、新規事業では負の効果性を持ち得るという本研究の知見は、学習を促進する上司の支援には文脈固有性が存在するという新たな見方を提起するとともに、個別具体的な事業部門および職種を対象に上司の支援の効果性を探求する学術的発展の可能性

性を示唆するものであると筆者が述べるように、この点は評者も最も興味を抱く発見事実であった。

第5章「新規事業創出におけるミドルマネジャーの経験学習」では、第3章および第4章で明らかにされた実証研究の知見を統合し、新規事業におけるミドルマネジャーの経験学習の全体像が明らかにされる。ここでは、本書が明らかにした知見の何が、新規事業という領域固有の知見であるかについての理論的考察を取り上げて紹介しておきたい。筆者は、既存事業におけるミドルマネジャーの経験学習を比較対象とし、さらに「学習内容」「学習プロセス」「学習促進要因」の3つの観点から、新規事業におけるミドルマネジャーの経験学習の特徴を明らかにすることを試みる。先行研究と本書の実証分析の結果を踏まえると、それは、既存事業におけるミドルマネジャーの経験学習の内容が「汎用的能力」の向上に着目されている一方、新規事業におけるミドルマネジャーの経験学習の内容が「経営人材に不可欠な視座」（例えば「経営者視点の獲得」）であり、学習概念の位相が異なること。また「学習プロセス」においては、既存事業におけるミドルマネジャーの経験学習の学習プロセスが「行為の内省」によって促される一方、新規事業におけるミドルマネジャーの経験学習の学習プロセスは「批判的省察」レベルの内省によって促されること。さらに「学習促進要因」においては、既存事業におけるミドルマネジャーの経験学習の学習促進要因が「個人」の資質や行動特性を探索する試みが中心であるのに対し、新規事業におけるミドルマネジャーの経験学習の学習は個人・職場・全社組織による影響を受けることを主張する。

第6章「新規事業創出を通じた経営人材育成」では、これまでの議論を振り返り、総合考察が行われる。また、2つの実証研究によって得られた知見がもたらす意義が論じられ、残された課題と今後の展望が示される。なかでも、第6章5節で展開される、経営人材育成の射程をこえた著者の試論が示唆に富む。「修羅場を与えさえすれば、経営人材は育つ」という誤った「経営人材育成神話」を捨て去り、現経営層を含む全社の不断の支援と介入によって計画的・戦略的に育成することが重要であるとする著者の主張に心から賛意を表したい。

### 3 本書から得られた知見と残された課題

本書の重要な発見事実のひとつは、上司の「精神支援」がミドルマネジャーの「学習目標志向性」を媒介し「新規事業創出経験を通じた学習」に対して負の影響を与えるという興味深い（仮説とは符号が逆の）結果が得られたことである。この結果に対して筆者は、精神支援がもたらす精神的な安息とそれによって促される現状への肯定感が、現状の否定を含意する挑戦的課題や新規性のある行動を積極的に選択しようとする意欲の低下を招くものと解釈を加えている。この解釈に評者は同意する一方で、では新規事業創出を経験するミドルマネジャーへの精神支援を控えることが上司にとって良策なのか？という疑問を同時に思い浮かべてしまう。追加的な考察として、単相関分析において「精神支援」と「学習目標志向性」「新規事業創出経験を通じた学習」の間に弱い正の相関が示されていることを踏まえれば、「精神支援」が抑制変数となっている可能性はないだろうか。つまり、「精神支援」の得点が高いミドルマネジャーの「学習目標志向性」「新規事業創出経験を通じた学習の得点」は高い。しかし、「批判的省察支援」の得点と同じミドルマネジャー同士を比べた場合に、「精神支援」と「学習目標志向性」「新規事業創出経験を通じた学習の得点」の関係が負に転じるというものである。そうであるならば、新規事業創出を経験するミドルマネジャーへの「精神支援」を控えた方が良いとは一概に言えなくなってしまう（なお、筆者は「精神支援を控えた方が良い」とはいっさい主張していない。ここでの追加的考察は評者の自問自答であることを強調しておく）。新規事業創出経験を通じたミドルマネジャーの学習プロセスにおける上司の支援の在り方について、更なる探求を期待したい。

本書は、「おわりに」に記述されているように、筆者の実務経験をきっかけに芽生えた問題意識が議論の出発点となっている。その問題意識を経験的に論じるだけでなく、理論的そして実証的に論じるとはということかを模範的に示してくれる良書である。

ふるた・かつとし 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科准教授。人的資源管理論専攻。