

## 地域経営人材の学習要件

-東北地域における経営者のキャリアと学習に関する実証研究から-

山家一郎<sup>\*</sup> 北條陽子<sup>†</sup> 小形美樹<sup>‡</sup> 望月孝<sup>§</sup> 藤本雅彦<sup>\*\*</sup>

<概要>地域を代表する優秀な経営者へのインタビュー調査の結果、彼らは社会人となってからは圧倒的に仕事上の経験を通して何らかの学習をしてきたが、その経験の中で他者から学ぶことが少ないことが明らかになった。すなわち「教示的な他者との交流を通じた経験」が重要な意味をもっている。そして、彼らは、創業者を除いて、経営者に必要な経験的知識を「埋め込まれたプログラム」に従って段階的に学習していると考えられる。

<キーワード> 経営者、リーダーシップ、キャリア、経験的学習、学習要件

### 1. はじめに

地域経済が発展し続けるためには、地域における廃業率と新規開業率の関係に見られる一部の企業の新陳代謝だけでなく、環境変化に適応して生き残る既存企業の長期的な成長が不可欠である。しかし、時代の変化を乗り越えて数十年もの長い間、成長し続けることができる企業はごく僅かである。

コリンズとポラス（1994）は、数十年もの歳月を乗り越えて成長し続ける超優良企業を「ビジョナリーカンパニー」と名付けた。彼らの定義によれば、業界で卓越し広く尊敬されており、この世界に消えることのない足跡を残し五十年を超える歴史があり、CEOが世代交代し、製品やサービスのライフ・サイクルをいくつか繰り返している企業である。その真髄とは、「基本理念と進歩への意欲を組織のすみずみにまで浸透させていることにある」（邦訳、p. 343）という。

こうした経営理念と進歩への意欲を組織に植え付けて維持するためには、歴代の経営者が中心的な役割を果たすことが不可欠である。そして数十年も成長し続ける間に経営者が交代することは必然であり、次世代の経営者に上手く経営をバトンタッチすることが要求される。そのためには、その企業の基本的な経営理念を深く理解し、時代の変化を洞察して優れたリーダーシップを発揮する次世代の経営者を輩出し続けることが必至である。

では、地域において優れた経営者を輩出するためには、どのようにして次世代の経営者を育成すべきなのであろうか。彼らの学習要件とはどのようなものであろうか。

一般にこれまでの日本企業の経営者の多くは、大学などで体系的に経営管理を学んできたわけではなかろう。最近、一部の大手企業などでは30歳代の早期から有能な人材を選抜して経営幹部教育を計画的に実施しており、そのプログラムの中の一部にこうした体系的な経営管理知識の習得が盛り込まれている（労務行政研究所、2005）。しかし、大半は日常的に多種多様な職務経験を積み重ねることによって学習しているのが現実であらう。つまり、経営者は長期的なキャリアを通して主に多種多様な経験的学習によって経営者らしく成長するのではないかと考えられる。

地域において優れた経営者の学習要件を明らかにするためには、まず、地域で優れた経営者とは、どのようなキャリアを通して、いつ、どこで、何を、誰から、どのように学習してきたのか、という実態を明らかにすることが必要であらう。彼らのキャリアと学習の実態を明らかにすることによって、地域における次世代の経営者の学習要件と今後の課題を考察するための端緒としたい。

\* Yanbe, Ichiro : 東北大学大学院経済学研究科 博士課程前期 (東北経済産業局課長)

† Hojo, Yoko : 東北大学大学院経済学研究科 博士課程後期

‡ Ogata, Miki : 東北大学大学院教育学研究科 博士課程前期 (オフィス小形代表)

§ Mochizuki, Takashi : 東北大学大学院経済学研究科 博士課程前期 (プロジェクト地域活性代表)

\*\* Fujimoto, Masahiko : 東北大学大学院経済学研究科

## 2. 主な先行研究のレビュー

近年の経営者のキャリアと学習に関する実証的な研究は、主にリーダーシップ開発を中心としたものが大半である。今日の経営者に求められる核心的な役割行動とは、対人的な影響力を行使して特定の目的に向けて集団を率いるリーダーシップ行動に他ならないからである(藤本, 2008)。

1980年代の代表的な実証研究は、コッター(1982)による米国企業のゼネラル・マネジメント(経営幹部)に関する調査研究であろう。彼らの基本的な役割行動は、アジェンダを設定し人的ネットワークを通して直接・間接的に働きかけて影響力を行使してアジェンダを実行するというサイクルを描くという。すなわち、「アジェンダ設定」と「ネットワーク構築」という役割行動に集約される。

彼らのキャリアに共通している事実は、比較的恵まれた家庭に育ち、高学歴の両親と親密な関係にあり、父親は社会的地位を上昇させてビジネス界もしくはそれ以外の組織の管理職をしている。また、ビジネスの関連領域で大学教育を受け、学生時代に何らかのリーダーの経験を持つ。そして、自分の関心や価値観に適合した業界や企業に早くに落ち着き留まり、成功サイクルに乗って事業の中心分野で早期昇進し、30代には最初のゼネラル・マネジメントを経験している。同一の会社に長期間いる間に、業界や会社について精通し、社内外に広範な人的ネットワーク(会社のトップマネジメントを含む)を構築している。

さらに、コッター(1990)はこうした研究を進展させて、優れたリーダーシップの形成を促す経験の要件を明らかにした。キャリア初期に経験する挑戦を含む仕事、優れたリーダーシップあるいは極めてお粗末なリーダーシップによるリーダーシップのロールモデリング、視野を広げてくれる仕事への配属などである。

1990年代の代表的な実証研究は、米国のCCL(Center for Creative Leadership)とマッコール(1998)による本格的なリーダーシップ開発に関する実証研究であろう。彼らによれば、「リーダーシップは、主に学習できるものであり、『経験』こそが学校だと考えるならば、リーダーの『コンピテンシー』は、『経験』積み重ねから得られるもの(邦訳, p. 25)であると断言している。また、リーダーシップ開発に不可欠な具体的な経験として、様々な課題(ゼロからのスタート、事業の再建などの立て直し、プロジェクトやタスクフォースの経験、ラインからスタッフへの異動など)、修羅場(事業の失敗、降格や左遷、個人的な問題など)、人との繋がり(すぐれた上司や最悪の上司などからのモデリングなど)などを挙げている。日本でも同様の調査の結果、修羅場のような困難な経験(一度むける経験)によって経営者が大きく成長することが明らかにされた(金井・古野, 2001)。

これらの実証的な先行研究は、米国の大企業や一部の日本の大企業の経営者のリーダーシップ開発に焦点をあてた経験の内容やキャリアを明らかにしたものである。

また、日本企業の経営者のキャリアに関して、人との繋がりに注目した興味深い研究がある。浜口(1979)によれば、米国社会に比べて日本社会では、他者との共有空間が大きく「人間型社会経歴」を形成する傾向があるという。日本経済新聞の「私の履歴書」にみられる経営者などの著名人のキャリアを分析した結果、多大な影響を与える「レファレント・パーソン」のタイプには、「進路指導者(自らの進路を定める場合に依拠すべき他者)」、「キャリア・ティーチャー(生き方や理想に関して感化を与えるような経歴上の先生)」、「スポンサー(物的支援をも含むスポンサー)に種別されるといふ。このように日本の経営者のキャリア形成において、レファレント・パーソンから学習することが少なくないと考えられるが、地域の経営者は、いつ、誰から、どのようなことを学習するのであろうか。

いずれにしても、実証的な先行研究は米国や一部の日本の大企業の経営者を中心として、彼らのキャリアの一部や部分的な学習要件に焦点をあてたものである。これまでのところ、日本の地域企業の経営者に関して、具体的にどのようなキャリアを形成し、いつ、どこで、何を、誰から、どのように学習してきたのか、という統合的な実証研究は見当たらない。

## 3. 調査の概要

本調査は、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターの「プロジェクト型教育研究」の一環として実施されたものである。地域における様々な民間企業及びNPO法人組織の経営者の学習要件を明らかにすることを目的に、2006年からの3年間で延べ35名の経営者からインタビュー

調査を行ってきた。その中から、東北地域における上場企業および業界屈指の優良企業を対象とした18企業3法人の経営者計21名(30代~70代の男性)のインタビュー(2007年7月から2008年9月に実施)をデータベース化し、彼らに共通するキャリア形成上の学習内容や学習形態を定量的および定性的に分析した。

定量的調査について、幼少期から現在に至るまでのキャリアに関する半構造的インタビュー調査(約1時間半から2時間程度)から、想起された本人の学習に関するイベント(出来事)毎に学習内容や学習形態などを5W1Hに編集し、この中から学習内容が判定可能な有効イベントとして344件を分析対象とした。

また、今回の調査対象となった経営者のキャリアに関する属性を3つのパターンに分類した。主に大手関連地域企業等にみられるように、トーナメント型昇進競争を勝ち残って経営者としてのキャリアを形成する「競争キャリア型」、創業者が設立当初から経営者としてのキャリアを形成する「創業キャリア型」、先代の経営者と何らかの血縁関係のある後継者に代表される入社時点から経営者になることを暗黙的もしくは明示的に予定されていた経営者を「決定キャリア型」に区分した。(図表1)

図表1 調査対象経営者の内訳

	上場企業	非上場企業	学校法人	計
競争キャリア型	5 (98)	3 (71)	0	8 (169)
創業キャリア型	1 (13)	2 (21)		3 (34)
決定キャリア型	3 (43)	4 (44)	3 (54)	10 (141)
合計	9 (65)	9 (136)	3 (54)	21 (344)

注: ( )内はデータ数

## 4. 調査結果と考察

全データに占める学校卒業後の社会人以降の経験は全体の59%であり、残りは幼少期~小学校時代(13.1%)、中学校以降の学生時代(27.9%)である。全キャリアを通して主な学習の場所は、職場(53.4%)、学校(24.5%)、家庭(15.4%)であった。また、幼少期から学生時代までを除く社会人としての学習の場は、職場(86.1%)、学校(4.0%)、家庭(3.5%)、外部研修(2.5%)と圧倒的に職場が学習の場である。

彼らの経験内容についてマッコール(1998)による16の「成長を促す経験」に従って分析した結果が図表2である。全体の約半数の出来事は「個人的な問題」である。幼少期や学生時代の経験が「個人的な問題」に含まれるために経験数は多いが、社会人以降においても、仕事以外で得られる学習は少なくない。次いで「初期の仕事経験」では、経営者の環境によって与えられる課題は様々であるが、それらをこなすことによって得られる学習内容はその後のキャリアに少なからぬ影響を与えているようである。

図表2 経営者の成長を促す経験

	全体	競争キャリア型	創業キャリア型	決定キャリア型
1 個人的な問題	49.7%	46.7%	38.2%	56.0%
2 初期の仕事経験	8.1%	7.7%	14.7%	8.5%
3 視野の変化	4.9%	7.1%	14.7%	4.3%
4 最初の管理経験	4.4%	6.5%	8.8%	4.3%
5 事業の失敗とミス	4.1%	4.1%	5.9%	4.3%

注: 16区分とは、初期の仕事経験、最初の管理経験、ゼロからのスタート、立て直し、プロジェクト/タスクフォース、視野の変化、ラインからスタッフへの異動、ロールモデル、価値観、事業の失敗とミス、降格/昇進を逃す/悔めな仕事、部下の業績の問題、既定路線からの逸脱、個人的なトラウマ、コースワーク、個人的な問題である。

全体で見ると、従来の仕事や責任の変化及び企業内での昇進による管理業務への移行などによってもたらされる「視野の変化」、「最初の管理経験」が続くが、キャリアのパターン別でみた場合、経験の種類が若干異なる点に興味深い。「競争キャリア型」では、「初期の仕事経験」、「最初の管理経験」、「視野の変化」などの、仕事や責任が変わることによる学習が多くみられ、「創業キャリア型」では、修羅場体験である「事業の失敗とミス」や、何もないところから何かを築きあげる「ゼロからのスタート」が多くなっている。「決定キャリア型」は、時間枠が短く目的に焦点をあてる「プロジェクト・タスクフォース」や「ゼロからのスタート」などの課題に対する解決能力を必要とする経験学習と同時に「創業キャリア型」にも見られた「事業の失敗とミス」を多く経験している。

次に、学習形態を3つのパターンに分類した。本人の直接経験によって何かを学習する「経験による学習」、学校や社内外の研修などで概念や理論を学習する「概念的学習」、他者の言動などを観察することによって何かを学習する「モデリング（観察経験）学習」（Bandura, 1977）である。

こうした学習形態の分析結果（図表3）を見ると、「経験による学習」が9割を占めているが、その経験の中で他者から教えられるケースが6割近くを占めている。すなわち「教示的な他者との交流を通じた経験」からより多くのことを学習しているのである。幼少期から学生時代はこうした経験の中で両親や教師などから学ぶことが多く、特に「決定キャリア型」のタイプでは、両親（上司であるケースも含む）から教えられるケースが多く見られた。また「競争キャリア型」は、社会人以降においてこうした経験の中で上司から教わるケースが多く、教示的な交流相手の約2割（18.6%）を占めている。そして「創業キャリア型」は、専門家との交流を通じた経験から学ぶことが多いこと（13.8%）が興味深い。つまり、創業者は特定領域の専門的知識を保有する他者との交流を通して経営に必要な専門的知識などを学習していると考えられる。

しかしながら、概念的理論やモデルなどの経営管理に関する知識学習は圧倒的に少ないことが大きな特徴でもある。とりわけ「決定キャリア型」は、創業者とは大きく異なり、専門家との交流を通じた経験的学習もほとんどない。これまでのリーダーシップ開発に関する先行研究では、経験的学習の重要性は非常に強調されてきたが、一人の人間が生涯に経験できることは限られており、経験的学習に依存し過ぎることは視野が狭まることも懸念される。地域企業といえども経営環境がグローバルに変化する今日、個人的な経験を越えた学習や経営管理に関する概念的知識を学習することは今後の大きな課題となるであろう。

図表3 経営者の学習形態と学習の相手

学習形態	%	主な学習相手(学習形態毎に100とみた場合)							
		全体	競争キャリア型	創業キャリア型	決定キャリア型				
経験による学習	91.9%	両親	13.3%	上司	18.8%	専門家	13.8%	両親	18.8%
		上司	11.7%	両親	10.9%	両親	10.3%	友人	12.2%
		友人・先輩	10.4%	友人	10.9%	兄弟・親戚	10.3%	上司	5.3%
		教師	7.3%	教師	9.0%	教師	8.9%	仕事上のネットワーク	5.3%
		なし	37.7%	なし	30.8%	なし	48.3%	なし	44.3%
概念化による学習	6.4%	教師	63.6%	教師	27.3%	教師	100.0%	教師	100.0%
		両親	4.5%	両親	9.1%				
		友人・先輩	4.5%	友人・先輩	9.1%				
		同僚	4.5%	同僚	9.1%				
		なし	22.7%	なし	45.5%				
モデリング学習	1.7%	両親	68.7%	上司	100.0%	両親	100.0%	両親	100.0%
		上司	33.3%						
合計	100.0%								

注：1. 主な学習相手は、学習形態別、キャリア型別毎にそれぞれ100%として計算しており、紙面の都合上、上位4項目をあげた。  
 注：2. 学習相手は、両親、教師、上司、兄弟・親戚、友人・先輩、同僚、従業員、顧客、専門家、仕事上のネットワークの10項目で分類し「自分で学んだ」「対象が具体的ではない事項」に関しては「なし」とした。

上記の定量化された調査結果以外にも、これまでにインタビュー調査を実施した企業やNPO法人の経営者は、35名（34企業・団体）にのぼるが、それらの調査結果に共通する定性的な学習の特徴として以下のような点が明らかになった。

まず彼らに共通する基本的なキャリアについて、中流以上の家庭環境で育ち、大半が人並み以上の高等教育を受けている。そして、キャリア形成そのものが偶発的な出来事や経験に大きく依存していることが特徴的である。この結果は、キャリア形成に関する有力な先行研究であるクランボルツ（1979）の「計画された偶発性」（Planned Happenstance Theory）と極めて整合的である。すなわち、キャリアは用意周到に、綿密に計画し準備できるものではなく、偶然に起きる予期せぬできごとから自分のキャリアは形成され開発されるものであり、むしろ予期せぬできごとを大いに活用すること、偶然を必然化することが重要であるという。つまり、優れた経営者に共通したキャリア形成の特徴は、自ら主体的に行動することによって予期せぬ偶発的な出来事や経験を上手く活用して必然化させることによって自分自身のキャリアを果敢に発展させてきたことが伺える。

このようなキャリア形成の過程で学習に関する共通の特徴として、以下のような点を指摘することができる。

- 仕事だけでなく人生のすべての出来事から貪欲に学習する
- 長期的なキャリアを通してリーダーとしての態度や価値観を経験的に学習する（このような態度やマインドが経営管理知識に先行する）
- 新たなチャレンジに伴う経験的学習の場を自ら創出し、困難な経験から多くのことを学習する
- 概念的知識よりも具体的で実利的な学習を重視し、具体的な行動に伴う内省や試行錯誤的な学習スタイル（内省的実践者）
- インシデント学習や課題型学習（豊富な対応や応用のバリエーション）が大半だが、学習そのものは無意識的であることが少なくない
- 対話を通じた学習を尊重する
- 経営管理に関する幅広い知識は断片的に学習されるが、大局的な意思決定に必要な大枠を理解し、詳細は誰に聞けば良いかを知っている（Know Who）

そして、彼らの学習プロセスは大きく2つのパターンに集約される。第一に「非埋め込みプログラム型」である。経営者として不可欠な仕事経験があらかじめ段階的に準備されることがなく無作為的に学習するパターンである。このパターンは、「創業キャリア型」に特徴的であり、創業者に共通する学習パターンではないかと考えられる。

第二に「埋め込みプログラム型」である。経営者になるために不可欠な仕事経験があらかじめ準備されており、こうした仕事経験を通して段階的に学習するパターンである。すなわち、シャイン（1978）が指摘した組織内の「中枢的キャリア」形成である。このパターンは、「競争キャリア型」に最も当てはまり、「決定キャリア型」にも部分的に当てはまる。つまり、優れた後継者に共通して、経営者教育に不可欠な暗黙的な学習機会がキャリア形成のプロセスに暗黙のプログラムとして埋め込まれていると考えることができる。この結果は、レイヴとウェンガー（1991）の正統的周辺参加による認知的徒弟制のモデルに近似している。彼らの研究内容は洋服の仕立屋などの徒弟教育を扱ったものだが、今回の調査結果から、地域企業の後継経営者（「競争キャリア型」および「決定キャリア型」）のキャリアと学習プロセスにも埋め込まれた暗黙の学習プログラムが存在すると考えられる。

## 5. おわりに

ミンツバーク（2004）によれば、経営の本質は「クラフト（＝経験）、アート（＝直観）、サイエンス（＝分析）の三つを適度にブレンドしたもの」であるが、一般に米国の経営者はサイエンス（＝分析）に偏重しており、日本の経営者はクラフト（経験）に偏重してきたきらいがあるという。実際に、かつて米国の一流企業の経営者の多くは、大学などでのケース・メソッド方式などの理論的で分析的な職能別知識教育が不可欠な学習であると信じてきた。しかし、近年の米国での経営者教育に関する潮流は、企業内でのアクション・ラーニングなどのチームでの実践的で挑戦的な課題解決を柱とする戦略的かつ現場に精通したリーダーを育成することに主眼が置かれているという（コンガー、1999）。つまり、最近の米国の経営者教育では、より現実的で実践的な経験を伴うクラフト（＝経験）

志向が高まりつつあるように思われる。

日本でも一部の大手企業では、従来のような経験一辺倒のような教育から脱却して、早期からの選抜型の経営幹部教育の中にサイエンス(=分析)を取り込み、バランスのとれた体系的な教育の傾向がみられる(労務行政研究所, 2005)。しかし、地域の企業において、単独でこのような体系的な幹部教育を実践することは非常に困難である。それゆえに、大学などが中心となって地域ぐるみで経営者教育を支援することが必要ではなかろうか。

今回の調査結果を踏まえると、地域の中堅・中小企業の後継者を育成するためには、2つのアプローチによる地域ぐるみの支援策の模索が必要ではないかと思われる。すなわち、後継者を育成する立場にある現在の経営者を対象とした、後継者を育成するためのキャリア形成や学習環境の計画・実践に関する地域ぐるみの教育・コンサルテーション支援策。また、次世代経営者を対象とした、経験的学習を効果的に促進させるための体系的教育の支援策である。こうした視点から今後も新たな研究成果に基づいて、地域ぐるみでの経営者教育の支援のあり方を模索していきたい。

最後に、今回の調査研究は、東北大学大学院経済学研究科の地域イノベーション研究センターの「プロジェクト型教育研究プログラム」の一環として実施されたものであり、このような機会を提供し支援していただいた教員とスタッフの方々、そして1時間半から2時間におよぶ調査取材にご協力していただいた東北地域の経営者の方々にあらためてお礼を申し上げたい。

#### <参考文献>

- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall (原野広太郎ほか訳『社会的学習理論』金子書房, 1979年)。
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harperbusiness (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター, 1995年)。
- Conger, J. A., Benjamin, B. (1999) *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*, JOSSEY-BASS。
- 浜口恵俊ほか(1979)『日本人にとってキャリアとは』日本経済新聞社。
- Kotter, J. P. (1982) *The general managers*, Free Press (金井壽宏訳『ザ・ゼネラル・マネジャー』ダイヤモンド社, 1984年)。
- Kotter, J. P. (1990) *A force for change: how leadership differs from management*, The Free Press (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社)。
- Krumboltz, J. D. (1979) "A Social Learning Theory of Career Making," *Social Learning and Career Making*, Carroll Press, pp. 19-49。
- Lave, J., and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖, 福島真人訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書, 1993年)。
- 藤本雅彦(2008)「経営者の要件と育成」藤本雅彦編著『経営学の基本視座』まほろば書房。
- McCall, M. W. Jr. (1998) *High flyers: developing the next generation of leaders*, Harvard Business School Press (リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー』プレジデント社, 2002年)。
- Mintzberg, H. (2004) *The nature of managerial work*, Harper Collins (池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』日経BP社, 2006年)。
- 労務行政研究所編集部(2005)『次世代人材育成の手引き』労務行政研究所。
- 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」『一橋ビジネスレビュー』pp. 48-67。
- Schein, E. H. (1978) *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley (二村敏子, 三善勝代訳『キャリア・ダイナミックス』白桃書房, 1991年)。