

# プロ経営者になるための学びのプロセス

## 「覚悟」と「内省」で支え、「日々の鍛錬」と「修羅場」で学ぶ

古野 庸一 藤村 直子

(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

### 1. 背景

ビジネス・パーソンのスキルに関して、ある会社、専門領域、職務にだけ通じる特有のスキルと、会社や部署、職務が変わっても通じるポータブル・スキルがある。同様に、マネジメント・スキルの中にも会社、専門領域、職務に特有のスキルとともに、ポータブル・スキルがあると考えられる。

たとえば、管理職として転職をした場合、前職でのスキルのうち、新しい会社でも使えるものはポータブルなマネジメント・スキルと言える。転職をしない場合でも、A事業部の管理職からB事業部の管理職へ異動する場合、ポータブルなマネジメント・スキルが求められる。また、海外子会社へ管理職として赴任するケースでも、万国共通のポータブル・スキルが必要な場合も多いと考えられる。

換言すれば、すべてを語らなくても察してくれたり、過去の業績で一目置いてくれたりすることのない人々を部下に持ち、マネジメントするための万国に通じるマネジメント・スキルが求められる機会は、グローバル化が進展していく中、益々増えていくだろう。

そのようなマネジメント・スキルは、どのように培えばいいだろうか。本研究では、複数の企業で業績を上げてきた経営者の学びのプロセスが重要な示唆を提供してくれるのではないかという仮説を持ち、プロ経営者にインタビューを試みることにした。ここでのプロ経営者の定義は「複数の会社で業績を上げた経営者」である。つまり、事業内容や組織

のメンバー構成が変わっても、業績を上げるためのマネジメント・スキルや方法論を持っており、必然的に業績を上げられる人である。

### 2. 文献レビューならびに仮説

#### 2.1 「一皮むけた経験」を超えて

経営者の成長に関する研究において、CCLの果たした貢献は大きい(McCall,1988; McCall, 1998)。そこでの研究の柱は、仕事経験とその経験を通して得られた教訓を明らかにしたことであった。CCLの一連の研究では、すべての経験は等価ではなく、成長を促す経験は、それまでの経験では太刀打ちができない修羅場経験であるということを前提に置いていた(McCall,1998)。

確かに、経営者に、「最も成長した経験を述べてください」という質問をすると、「修羅場」が語られることが多く、経営者の育成には、修羅場が大事であると前提を置いたことは理解できる。この質問は、「一皮むけた経験」研究のキーになる質問でもある。しかしながら、この質問からは、「日々の鍛錬」の話は出にくいのも事実である。

プロのアスリートや音楽家に、自身の成長を聞くならば、「これまで、どのような練習を重ねて、ここまで上手くなったのでしょうか」と聞くほうが自然であり、「最も成長した経験」だけを聞くのでは不十分である。経営者をプロとみなすのであれば、「日々の鍛錬」も聞くべきであると考えた。

## 2.2 経営者はプロフェッショナルか

経営者をプロフェッショナルと考えるかどうか意見が分かれるところである。医師や弁護士が正規の教育を受けて、万国で通用する普遍的な専門性、そして厳しい行動規範を有していることと比較すると、経営者はプロフェッショナルであると主張するには無理がある (Khurana & Nohria, (鈴木訳, 2009))。正規の教育を受けていなくても、多くの経営者は、経営を行っている。実際、マネジメントはサイエンスでも専門技術でもなく、実際の仕事を通して学ぶものである (Mintzberg, 2004; Mintzberg, 2009)。

一方で、今日の経営者は、社会的に大きな影響力を持つ。働いている従業員のみならず、顧客、地域社会、株主等々、多くのステークホルダーを抱えている観点から考えると、経営者は、専門知識、専門スキルを通じて高い成果を出すとともに、高い倫理性を持つプロフェッショナルであるべきであるという考えも多い (Drucker, 1993; Kotter, 1986)。

そのような観点に立ち、本研究では、「経営者はプロフェッショナルである」ということを前提に話を進める。

## 2.3 プロフェッショナル化

プロフェッショナルは、専門的なトレーニングや経験を積んで、専門スキルや専門知識を有しているという点で、熟達者 (expert) である。熟達者になるためには、10年以上にわたる練習や経験が必要である (Ericsson, 1996)。一連の熟達者の研究では、アスリートやチェスプレーヤーや音楽家の、10代における訓練プロセスを扱っている。世界レベルの熟達者になるためには、より長い練習時間を費やすとともに、練習の内容も単純な練習の繰り返しではなく、「熟慮された練習 (deliberate practice)」が行われている。

そのような練習を可能にするためには、省察 (reflection) が重要な役割を果たしている

(Kolb, 1983)。具体的に行ったことを振り返り、うまくいったこととうまくいかなかったことを冷静に判断しながら、新たな練習メニューを組み立てていく。

また、その練習は、必ずしも楽しいものではない。だからこそ、他者と差別化できる技術、技能、知識を持てるようになるとも言える。必ずしも楽しくない練習を繰り返すには、それを支える目標や信念が必要である (松尾, 2006)。つまり、熟達者は、「学び続ける動機の源泉」を持っていると考えられる。

プロ経営者に置き換えてみると、「プロになること」をどこかのタイミングで決め、そのための鍛錬を行い、経営者になった後も鍛錬を継続しているのではないかと考えられる。つまり、たまたまプロのアスリートや医者になれるわけではないのと同様に、たまたま経営者になったわけではないということである。経営者の成長において、一皮むけるような「修羅場」が大きな役割を占める (McCall, 1988; McCall, 1998; 金井&古野, 2001; 金井, 2002; 古野, 2008)。一方で、人は、修羅場経験だけで成長しているわけではない。日々の鍛錬がなければ、修羅場も乗り越えられないとも考えられる。

以上を総合して、プロ経営者の学びのプロセスについて、次のように仮説を設定した。

仮説1：プロ経営者は、「経営者になること」をキャリア初期の段階で決めている

仮説2：プロ経営者は、意図的な日々の鍛錬を自ら課し、実行している

仮説3：プロ経営者も、一皮むけるような「修羅場」を経験している

仮説4：プロ経営者は、経験を教訓に変え、日々の鍛錬に活かすような内省を意図的にしている

## 3. 方法

複数の会社で業績を上げたプロ経営者 11

名に対してインタビュー調査を行った。対象者選定にあたっては、外資系企業、MBAホルダー、コンサルタント経験者というような属性に偏ることのないように配慮した(表1)。性別は全員男性で、社長歴のある企業の業種は製造、小売、IT・ソフトウェア、サービスと様々である。最初に社長に就任した年齢は30代後半が5名、40代前半が1名、40代後半が5名である。インタビューの実施期間は2010年7月～2011年2月、所要時間は一人あたり90～120分間である。

主な質問内容は、経営者になることを決めた時期、経営者になるために意識的に取り組んだこと、自慢できる業績や成長した経験、自身の強み・弱み、理想の経営者と経営者の条件である。インタビューは対象者の許可を表1 インタビューイヤーのプロフィール

	社長歴	参考	
		MBA	コンサル歴
A	外資系 社		
B	外資系 社		
C	日系 社		
D	日系 社		
E	外資系 社、日系 社		
F	外資系 社		
G	日系 社		
H	外資系 社		
I	日系 社		
J	外資系 社		
K	外資系 社		

得て録音し、テキスト化した。

分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下,2003)を用いてデータを解釈した。プロ経営者になるための学びのプロセスについて、最終的に9概念を抽出し、概念を包括する3カテゴリを作成した(表2)。概念とカテゴリの関係を示して結果図をまとめたものが図1である。

## 4. 結果

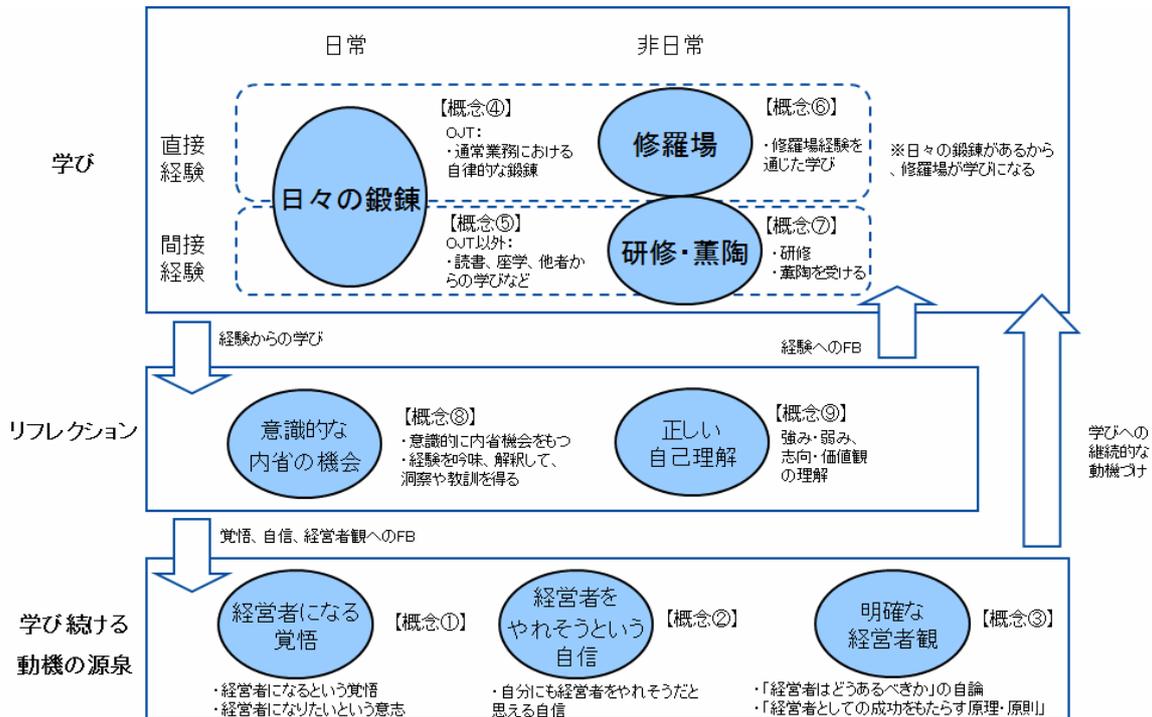
### 4.1 学び続ける動機の源泉

経営者になりたいという強い意志を持ち、いずれかの段階で経営者になる覚悟をしているという「経営者になる覚悟」【概念】が11名中10名に確認された。うち5名は新卒入社時点で経営者になることを意識していた(「どうせ企業で働くからには、ゆくゆくはトップになりたい」(A)、「いちばん経営者に会える職業は何だろうという考えはもっていました」(D)、「20歳ぐらいの時に、とにかく10年サラリーマンをやってみて、それから自分で経営をしよう決めました」(G)。その後、覚悟は段階的に醸成されている(「32歳で私が作った目標は、“45歳までには社長になろう”」(A)など)。対極例には「社長に

表2 概念一覧とヴァリエーション数

カテゴリー	概念	人数	ヴァリエーション数	A B C D E F G H I J K										
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
学び続ける動機の源泉	① 経営者になる覚悟	10	24	3		1	3	2	2	1	4	5	2	1
	対極例	1	1		1									
	② 経営者をやれそうという自信	6	8	1		1	1	2			2	1		
学び	③ 明確な経営者観	11	42	10	6	4	4	2	1	2	2	2	7	2
	④ 日々の鍛錬(OJT)	11	38	4	3	4	2	1	2	2	5	9	3	3
	⑤ 日々の鍛錬(OJT以外)	11	35	5	2	3	2	2	1	8	4	3	2	3
	読書・座学	8	14	3	1	1	1		1	4	1		2	
	人脈づくり	4	4	1		1				1		1		
	他者からの学び	6	11			1	2			2	2	1		3
	身体的トレーニング	6	6	1	1	1				1	1	1		
	対極例	3	3				1	1	1					
リフレクション	⑥ 修羅場	11	37	2	1	2	7	4	2	4	2	5	3	5
	⑦ 研修・薫陶	10	23	3	2		1	4	2	3	2	2	2	2
	研修 薫陶	9 9	10 13	1 2	1 1		1 2	2 1	1 2	1 2	2 2	1 1	1 1	1 1
リフレクション	⑧ 意識的な内省の機会	10	19	3	2	1	3	2	1	2	1	1	3	
	⑨ 正しい自己理解	11	64	3	5	3	6	8	6	9	2	9	8	5
	総計	11	352	42	26	22	33	34	21	42	30	42	34	26

図1 プロ経営者になるための学びのプロセス



なってくれと頼まれたからなった」(B)というものがあつたが、他の発言から経営者になることを志向していたと推察される。

経営者になりたいという思いと同時に、「経営者をやれそうという自信【概念 2】」が、一歩踏み出すことを後押ししていた。顧客である社長と接していて「まあ自分もこれくらいのことではできると思える人もいました」(D)、「〇〇さんをそばで見ている、「自分にもできるかもしれない、やはりやりたい」と思って、もう1回社長になることを決めたいです」(H)などである。具体的な発言内容として確認できたのは11名中6名であつたが、概念として採択することとした。

また、「明確な経営者観」については、11名全員がもっていた【概念 3】。

これら3つの概念を、継続的な学びを下支えするものとして「学び続ける動機の源泉」とカテゴリー化した。

## 4.2 学びのプロセス

具体的な学びのプロセスについては、日常

的に行っているものが多く、通常業務を鍛錬化していた(「日々の鍛錬(OJT)【概念 4】」)。「(経営者になるための鍛錬は)OJTです。それが鍛錬でした。そういうふうに分かたないのかどうかで、鍛錬なのかそうでないのかが分かります」(E)というコメントに本人の意識がよく表われている。特に、座学だけでは身に付きづらい対人スキルを鍛えるために、意識的な行動をとっていたケースが多かった(「丁寧に接する、褒める、感謝する、微笑する、名前を覚える」(A)、「アドホック的なコミュニケーションはいっさい排して、システマティックなコミュニケーションを徹底」(B)、「部下とのコミュニケーションは非常に神経を使いました」(H)、「アクティブリスニング」(K)他C、G、Jも該当ヴァリエーション有)。対課題面でも、「GDPの3倍の成長目標を自ら設定」(A)、「短時間でモレなく考える」(「入社1年目から現在まで)自分で決めたテーマの記事をファイリング」(C)、「(債務回収の仕事で)経営コンサルみたいなことを勝手にやり始めた」(G)などがあつた。

業務場面以外で日常的に意識的に行っている「日々の鍛練（OJT以外）」【概念】としては、読書・座学（8名）、人脈づくり（4名）、他者からの学び（6名）、身体的トレーニング（6名）など、11名全員が意識的に取り組んでいることがあった。

非日常場面では、業務場面における「修羅場」【概念】は11名全員に確認された。内容としては、落下傘で高いポジションとして着任した際の既存社員との対人軋轢（A、D、G、J、K）、事業再建（B、C、D、E）、リストラ（F、G、H）、不祥事（D）などである。

業務場面以外では、「研修・薫陶」【概念】からの学びが11名中10名に確認された。人脈づくりについての対極例は、「すごい人脈ですとよく言われますが、人脈づくりも意識的にはしたことがないです」（E）、「人脈づくりは、性格的に嫌です。それって相手を手段として見ているわけじゃないですか。相手は目的でないと」（F）というものだが、両名とも、いわゆる表面的な人脈づくりを指したものであり、実際には対人ネットワークを大切にしている。

これら4つの概念を、「学び」そのものを表わすプロセスとしてカテゴリー化した。

### 4.3 リフレクション

11名中10名が「意識的な内省の機会」【概念】を有していた。「（長期・短期の目標を）年に1回削除・追加を含む改定をして、毎年やってきた」（A）、「自分なりの方法論を考えてフレームワークを作ることもよくやります。X社、Y社、Z社での学びをまとめる作業にもなります（C）」や、「“自分をどれだけ深く掘れるか”というところで自分が伸びていくポテンシャルは決まっていく」（J）などである。内省経験に関するコメントのなかったKに関して、経験を振り返り、経験を意味づけている発言が散見された。

全員が該当した「正しい自己理解」【概念

】は今回の対象者の特徴であった。これら2つの概念を、経営者になる覚悟や自信、自論となる経営者観を強固なものとしたり、経験からの学びを次の経験に活かしているプロセスである「リフレクション」としてカテゴリー化した。

## 5. 考察

一連のインタビュー調査の結果を総合すると、以下のようなことが言える。

第一に、プロ経営者は「経営者になること」をキャリア初期に決めているという仮説1は概ね支持された。インタビューした経営者のうち11名中10名は、キャリアの早い段階で「経営者になること」を決めている。そのきっかけは様々であるが、多くの経営者に出会い、自分でも経営はできそうだという感覚を持つ機会に恵まれたという人が半数以上いた。単になりたいという憧憬だけではなく、自分にもできそうだという実感を持つことがキャリアとしての経営者を考える上で、あらためて重要な要素であることが確認された。

次に、プロ経営者が意図的な鍛練を行っているという仮説2も支持された。鍛練の仕方としては様々なものが確認されたものの、日々の仕事そのものを鍛練化し、自らのスキルの向上に役立てていたことが特徴的である。特に、対人スキルは、座学で学ぶことができないことを意識し、日々の仕事の中で培っているという経営者が複数名いた。

また、経営者に必要な戦略思考に関して、今回、インタビューした経営者はすべて熟達者であった。複数の企業で業績を上げるためには、事実を積み上げ、冷徹に状況を判断し、ロジカルな戦略の設計をしなければ、業績は上がらない。しかも短期間で成果を期待されているときに、組織を動かすためには、時間がかかる信頼構築に依存できないという状況であり、戦略思考とその実行は、プロ経営

者になくなくてはならない専門スキルであるとあらためて認識した。実際、今回インタビューした経営者の経歴としては、MBA 取得者が 4 名、戦略コンサルタント経験者が 4 名であった。いずれも、そこでの経験が戦略思考を高めるのに役に立ったということであった。それ以外のプロ経営者も、読書、セミナーの参加等で、自らの戦略思考スキルを高める活動を行っていることが確認された。

さらに、日々の仕事の鍛錬化に加えて、身体トレーニングを行っているプロ経営者が 11 名中 6 名存在した。精神的なストレスが高い仕事に対して、身体も鍛えておくことも必要だという発言も多く、身体トレーニングは、プロ経営者に必要な要素と考えられる。

続いて、プロ経営者は修羅場を経験しているという仮説 3 も支持された。プロ経営者全員が、様々な修羅場を経験していた。というより、むしろ自らのキャリア選択において、修羅場を選んでいく。プロ経営者は、修羅場が自らの成長を促すことを知っており、今まで経験していない仕事に身を置き、自らのスキルを磨くことを心がけているようだ。

最後に、内省を意図的に行っているという仮説 4 も概ね支持された。インタビューした経営者 11 名中 10 名が該当した。丁寧な仕事の振り返りとともに、自らの強み、弱み、志向、価値観に関して、積極的に見つめるという作業を定期的に行っていたことが特徴的である。そのような作業を通して、正しく自己を理解していた。その正しい自己理解があるからこそ、短い期間での成果につながる。つまり、自らの何が強くて、何が弱いかを理解できるからこそ、会社が置かれた状況に照らし合わせて、自らの弱点を埋めるような人材を傍らに配置することができるのだ。プロであるから成果にこだわり、成果を上げるための方策として他者の巻き込みができると考えられる。

このように、プロ経営者の学びのプロセス

が明らかになれば、経営者に育つためのヒントになるだろう。成長を促進する「修羅場」をデザインするとともに、日々の鍛錬もデザインしていくことによって、経営者育成の確率を高めることができる。そこに意図的な内省を促していく。あるいは、ロールモデルを積極的に使って、経営者になろうと思う人材を増やしていくことも可能になる。

今回の研究によって、経営者育成の方法について、新たな可能性が開かれたと考えている。今後は、日々の鍛錬方法や内省の方法に関する掘り下げを行う研究、あるいは「経営者になる覚悟」「学びの実践」「意図的な内省」のサイクルのダイナミックなモデルの、個人における時間的な進化の研究によって、より実践的に使えるモデルになると考えられる。併せて、大企業の中で、複数の事業の立て直しを行った経営者を対象にした研究を進めることによって、大企業の中での経営者育成の実効性が高まると考えられる。

本研究のインタビュー内容の詳細については、弊社組織行動研究所ホームページを参照されたい。

#### 引用文献

- Drucker, P. F. (1993) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, HarperBusiness
- Ericsson, K. A., (1996) The Road To Excellence: the Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports, and Games, Psychology Press
- 古野庸一(2008)『日本型リーダーの研究』日経ビジネス人文庫
- 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・古野庸一(2001)『「一皮むける経験」とリーダーシップ開発』『橋ビジネス・レビュー』,第 49 巻,第 1 号, 2001 年, 48-67 頁
- Khurana, R. & Nohria, N. (鈴木泰雄訳, 2009) It's time to make management a true profession, ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2009 年 2 月号 128-141 頁
- 木下 康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』 弘文堂
- Kolb, D. A., (1983) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, FT Press
- Kotter, J. P. (2006) General Managers, Free Press
- McCall, M. W.(1988) Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job, Free Press
- McCall, M. W.(1998) High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders, Harvard Business School Pr
- Mintzberg, H.(2004) Managers Not MBAs: A Hard Look At The Soft Practice Of Managing And Management Development, Berrett-Koehler Pub
- Mintzberg, H.(2009) Managing, Berrett-Koehler Pub