

# 大企業におけるプロ経営者になるための学びのプロセス

古野 庸一（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  
東京工業大学 大学院社会理工学研究科）

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

人材マネジメントに関する調査で、「次世代リーダー育成」は過去 10 年以上にわたりトップ課題である（リクルートワークス研究所, 2001）。課題の一因は、育成が難しいからであり、その理由は大きく分けて 2 つある。

1 つは、経営者になる前に経営者の仕事を経験できないことにある。多くの職業は見習いで仕事を始め、先輩から指導を受け、優秀な先輩の行動を真似しながら一人前になる。一人前、そしてベテランといわれるまでの期間は 10 年単位である（Ericsson, 1996）。一方、課長の仕事は担当者の仕事とは違う。部下時代に課長の仕事を見ているものの、実際にやってはいない。しかも、課長になった瞬間から一人前の課長であることが期待される。同様のことが課長、部長、事業部長、経営者の間で起こる。つまり、経営者になって初めて、経営者の仕事をするようになる。

仕事を通じた育成が難しいため、OffJT が視野に入ってくるが、優秀であるがゆえに仕事が忙しい経営者候補には時間がないというジレンマがある。直接現職に役立ちにくい知識・スキルを学ぼうというインセンティブも働きにくい。加えて、実践機会がないと、身につけたものは陳腐化していく。これが経営者育成が難しい 2 つめの理由である。

このような状況においても、卓越した経営者は存在している。卓越した経営者の素質や育ち方を解明していくことが、今後の経営者育成の示唆になると考え、本研究を始めた。

## 2. 先行研究ならびに仮説

### 2.1 プロ経営者

卓越した経営者とは、どのような経営者なのか。企業業績を上げる経営者は、卓越しているといえるが、業績決定要因は多数ある。運良く好景気の局面で経営を行い業績を上げた経営者もいれば、その逆もある。10 年以上の長期間にわたり、あるいは複数の会社・事業で、業界平均以上の業績を上げた経営者は、卓越した経営者と定義できるだろう。両者に共通するのは、普遍性である。

事業が取り巻く環境、扱う商品や事業、部下が変わっても、業界平均以上の業績を上げていく知識、スキル、資質をもっているのが卓越した経営者である。ポータブルなマネジメント・スキルをもった経営者ともいえる。そのような経営者は、変化が激しく、グローバル化が進展していく時代においてますます求められてくる。そのような卓越した経営者を、ここでは「プロ経営者」と定義する。

### 2.2 経験による成長

成人学習理論によれば、人はクラスルーム内でも成長するが、成人の場合、経験によって育つ。歳を重ねるしたがって、経験が蓄積され、それが学習資源になる（Knowles, 1980）。現状の状況を観察し、過去の経験を照らし合わせ、それらを統合しながら、行動している（Dewey, 1916）。

経営者の育成に関して、米国 CCL（Center for Creative Leadership）の研究が先行している（McCall, 1988; McCall, 1998）。経営者

に対するインタビューから、成長を促した経験は、それまでの経験では乗り越えられないような修羅場経験であることを明らかにした。

その事実は、熟達研究 (Ericsson, Krampe, and Tesch-Romer, 1993) でいわれていることと折り合いがよくない。すべての経験は等価でないにしても、日々の経験の蓄積があって、人は成長するものである。CCLの研究のように、経営者に「最も成長した経験」について質問すると、「修羅場」が語られることが多い。ゆえに、経営者育成には修羅場が大事であるとなる。この質問からは、「日々の経験」の話は出にくい。プロのアスリートや音楽家の成長に関して日々の練習について尋ねると同様に、経営者をプロと考えるのであれば、「最も成長した経験」だけではなく「日々の経験」も聞くべきである。

### 2.3 熟達研究

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・知識を有しているという点で、熟達者 (expert) である。一連の熟達者の研究では、世界レベルの熟達者になるために、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)」が行われていることを明らかにした (Ericsson, Krampe, and Tesch-Romer, 1993)。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。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」をもっていると考えられる。

プロ経営者に置き換えてみると、「経営者としてプロフェッショナルになること」をどこかのタイミングで決め、そのための鍛錬を行い、経営者になった後でも鍛錬を継続しているのではないかと考えられる。

### 2.4 プロ経営者の研究

以上の背景と先行研究を踏まえ「プロ経営者になるための学びのプロセス」に関する研究を行った (古野 & 藤村, 2012)。複数の会社で業績を上げたプロ経営者 11 名に対するインタビュー調査を通じて、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 カテゴリーを作成した (図 1)。

「学び続ける動機の源泉」については、他のプロフェッショナル職業と同様、キャリア初期に「経営者になること」を決め、日々の鍛錬を行っていることが確認された。加えて、「経営者をやれそうという自信」「明確な経営者観」が、継続的な学びを下支えしていた。

「学び」のプロセスについては、仕事そのものを鍛錬化し、自らのスキルの向上に役立てていた。業務場面以外でも、意識的に日々の鍛錬を行っていた。加えて、自ら様々な修羅場を経験できるようなキャリア選択を行っているケースも散見された。

「リフレクション」については、意識的な内省の機会をもち、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。

### 2.5 研究の目的

「プロ経営者になるための学びのプロセス」に関する研究の結果、プロ経営者は、「経営者になる覚悟」「学びの実践」「意図的な内省」のサイクルをダイナミックに回していることがわかった。このモデルが、大企業でのプロ経営者にも当てはまるかどうか、本研究で明らかにしたいことである。

つまり、「複数の企業で業績を上げたプロ経営者 (以下、プロ経営者 A)」と「大企業の中で複数の事業で業績を上げたプロ経営者 (以下、プロ経営者 B)」を比較し、共通点と相違点を明らかにすることが本研究の目的である。

### 3. 方法

大企業7社（メーカー3社、非メーカー4社）で、複数の事業で業績を上げたプロ経営者B7名に対してインタビュー調査を行った。全員男性で、現在の肩書きは、会長3名、社長3名、独立コンサルタント1名である（表1）。

表1 インタビューイヤーの属性

A	メーカー	60代	会長
B	メーカー	60代	会長
C	メーカー	50代	独立
D	非メーカー	50代	会長
E	非メーカー	40代	社長
F	非メーカー	41代	社長
G	非メーカー	42代	社長

実施期間は2013年1～7月、所要時間は1人あたり90～120分間である。主な質問内容は、前回のプロ経営者Aに対する質問と同様に、経営者になることを決めた時期、最も成長した経験、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

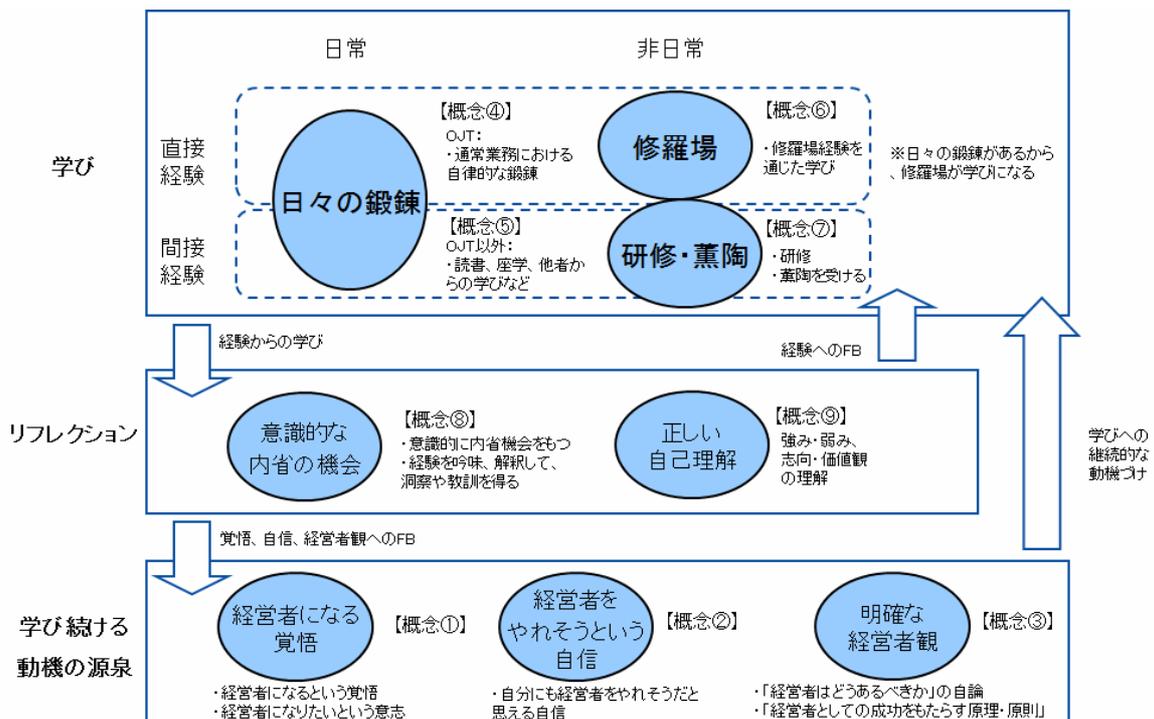
者の条件である。インタビューは対象者の許可を得て録音し、テキスト化した。分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下,2003）を用い、先行研究においてプロ経営者Aに対して構築した結果図（図1）に照合しながらデータを解釈した。

### 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や覚悟があるという「経営者になる覚悟」【概念1】は、7名中1名のみ確認された。その1名も明確な強い意志というよりも、そうなるのではという願望であった（「何となく自分で商売をして生きていくんじゃないかなという感覚は、小学校の頃からもっていましたね」（D））。逆に、「（経営者としての覚悟は）部長になってからですね。ボードというものに参加するようになってからですね。それまでは何の意識もしていませんでした」（E）に代表されるように、残りの6名は経営幹部になって初め

図1 プロ経営者になるための学びのプロセス



て、経営者としての覚悟ができたという答えであった。ゆえに、前回調査時のプロ経営者 A によって語られた「経営者をやれそうな自信」【概念】については、プロ経営者 B の場合、0 名であった。一方、「明確な経営者像」【概念】については、7 名全員がもっていた（「経営戦略の要って、組織の人材っていつも思っているんですね」(A)、「自分で考えて、『これしかねえな』と思えば、ぶれずに自信を持ってやれる」(C)、「人を動かすためには、腑に落とさせないと動いてくれない」(D)）。

プロ経営者 A の場合、「経営者になる覚悟」「経営者をやれそうな自信」「明確な経営者像」の 3 つを合わせて、「学び続ける動機の源泉」としてカテゴリーにしたが、プロ経営者 B の場合、そこに動機の源泉はあまりないことが確認された。

#### 4.2 学びのプロセス

具体的な学びについては、プロ経営者 B も日常的に行っていた。プロ経営者 B の 7 名中 6 名は、プロ経営者 A 同様、業務場面での日々の鍛錬を行っていた（「日々の鍛錬 (OJT)」【概念】）。「メンバーと一緒に仕事をやる時に、その仕事から手を抜かない。(中略)必ずマネジャーがフロントに立って、メンバーを守る」というコメントに代表されるように、自らの役割とその基準を自らが定め、日々、

実行していくことを心がけている。

また、業務以外の場面でも、自らを鍛えることをプロ経営者 B の 7 名中 6 名は心がけていた（「日々の鍛錬 (OffJT)」【概念】）。対人スキルよりも対課題スキルを中心に鍛えているケースが多かった（「本質問題はどこにあるかということ、常に何か物事が起こったときに考える訓練をする」(C)、「新聞には目を通しますし、新聞に目を通したときにその意味合いを、この記事の意味ってこれは何を意味しているのかということ、1 個か 2 個は必ず深くイメージーションをする」(E)）。

それまでの経験では乗り越えることが難しいような「修羅場」【概念】は、プロ経営者 B 7 名全員が経験していた。しかも、1 人複数回 (2 回 ~ 11 回) 経験しており、経験のたびに、成長を促していた（「苦労して作ったと思って市場に導入してみると、市場で不具合が出て、それで回収しないといけないみたいな、そんなもうことばかり」(A)、「なんだおまえ助けに来たんじゃないのかっていう感じになって、帰ってくれと、日本から来た上司の前で言われて大恥かいた」(B)、「女性が 60 人ぐらいの職場だったんですけど、そこでも君臨したんですよ。そうしたら、本当に総スカンを食っちゃって、言うことを聞かないですよ、全く」(D)）。

修羅場は、無事に乗り越えられる場合もあ

表 2 概念一覧とヴァリエーション数

カテゴリー	概念	プロ経営者 (前回 11人)		大企業プロ経営者 (今回 7人)								
		人数	ヴァリエーション数	人数	ヴァリエーション数	A	B	C	D	E	F	G
学び続ける動機の源泉	経営者になる覚悟	10	24	1	1	0	0	0	1	0	0	0
	経営者をやれそうという自信	6	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	明確な経営者観	11	42	7	47	10	4	16	9	3	3	2
学び	日々の鍛錬 (OJT)	11	38	6	16	2	3	3	1	1	0	6
	日々の鍛錬 (OJT 以外)	11	35	6	11	2	2	0	3	2	1	1
	修羅場	11	37	7	47	8	2	5	3	8	11	10
	研修・薫陶	10	23	5	18	1	0	2	0	3	9	3
リフレクション	意識的な内省の機会	10	19	6	9	1	1	2	0	3	1	1
	正しい自己理解	11	64	5	7	0	0	2	1	1	2	1

るが、失敗することもある。修羅場が成長の糧になるケースは、その成否にかかわらず、現実に対して全力でコミットしたものであるということが推察された。

業務場面以外では、「研修・薫陶」【概念】からの学びが7名中5名に確認された。プロ経営者Aの際も、研修の機会で気づきを得た者は数名いたが、今回も複数名確認された（「ここで何か変わりたい、何かしら変わりたいと思って、(中略)何かこう走ったんですよね」(F)、「メンバーから、『メンバーのこと全然関心ないですよ、そもそも』みたいな、『仕事にしか関心ないですよ』みたいなことを言われて、(中略)そのとき気付きましたね」(G)）。

また、プロ経営者Aと比べて、上司からの薫陶が多いことが特徴としてあり、人によっては、その影響が強いことがうかがえた（『分かってないだろう』と、『おまえ、評判悪いんだよ』って言われたんです。今から思うと、ほんとね、自慢ばっかりしている嫌な営業マンだと思うんです」(F)、「その当時の上司が来てくれたときに、『大変だったな。それはそうと、おまえ、ちゃんと営業しているのか』と」(E)）。

プロ経営者A同様、4つの概念を「学び」としてカテゴリー化した。

#### 4.3 リフレクション

7名中6名が「意識的な内省の機会」【概念】を有していた。「事業計画とかそういうのがあるでしょ。そのときに1年前に言ったことがどうだったんだろうな。できたこと、できないこと、できないことをしてたら何がいかなのだったんだろうなっていう、そういうのはありますよね」(A)、「夜中、寝る直前っていうのが、一番頭がスッキリしてね。だから、明日行ったらこれを発信しておこうというメモを、いっぱいつくってました」(B)、「事業部長になって以来、1日も欠かさず日記を

付けるようになりました」(G)などである。

また、プロ経営者Aに特徴的であった「正しい自己理解」【概念】は、プロ経営者Bにも7名中5名に見られた。残りの2名に関しても、明確な言及はなかったものの、部下からの進言に対してオープンであり、自らを正しく理解しようという意図はあったと推察できる。つまり、プロ経営者A同様、プロ経営者Bも成果を導くためにも、自らの強み・弱みを把握しておくことは、経営者にとって、必要な要素と考えられる。

プロ経営者A同様、3つの概念を「リフレクション」としてカテゴリー化した。

#### 5. 考察

プロ経営者Aとプロ経営者Bを比べると、共通項も多いが、明らかに異なっているカテゴリーがあることがわかる。「学び」「リフレクション」に関しては、共通している一方で、「学び続ける動機の源泉」は異なっている。

プロ経営者Aは、他のプロフェッショナルと同様に、「経営者になる」ことを前提として自らを鍛錬していくモデルであった。一方、プロ経営者Bは、必ずしもキャリアの早期のタイミングで「経営者になる」ことを意識しておらず、経営幹部候補になった頃、もしくは実際に経営者になってから「経営者としての覚悟」ができていた。内部昇進の場合、経営者になろうとしても、決めるのは本人ではなく、会社であるゆえ、それは理にかなった話ともいえる。

ここで、2つの疑問が起こる。「何が学びの源泉であったのか」「学んだことが、経営者として業績をあげることでどうリンクしているのか」という点である。

まず学びの源泉については、インタビューの途中で、「経営者になる」ことをキャリア初期に意識していないことがわかった場合、「何があなたを駆動させているのか」という質問

を必ず行った。その答えから、「自分に対する高い基準の設定」(「どんな仕事でも与えられたら妥協しないで、常に成果に対してこだわるっていうか、自分のアウトプットだったらこのレベルまでっていう、そのレベル感が自分人よりも高かったんだと思う」と推察された。)

2つめの疑問「学びと経営者としての業績のリンク」を探るために、「20代の頃と経営者になった今を比較して、どこが最も成長したか」という質問を投げかけている。7名全員の答えが「対人スキル」であった。「20代と現在と比べて、最も成長したところは、ピープルスキル。昔は、かなり軋轢があり、強引に物事を進めていたが、今は、もう少し、相手の事情を鑑みて、発言している」(A)に代表されるように、試行錯誤しながら、そのスキルを磨いている。しかも、その学びに共通点がある。初期管理職に成り立ての頃は、自分のやり方を押しとおす。しかしながら、それでは人は動いてくれないことに気づく。様々なやり方を試し、それぞれのメンバーを活かしていくことを学んでいく。そのために部下と非常に長い時間を使ってコミュニケーションを行っている。経営者の仕事は、人を通して業績を上げることと考えると、人を動かす「対人スキル」の習得は、中間管理職として、意識して学ぶことで、受けもつ組織が大きくなった後にも活かせるスキルであることがわかる。

今回の研究を通して、プロ経営者Aとプロ経営者Bは、共通項も多いものの動機の源泉が違ふことが確認された。意図的に経営者を育てることを考えた時には、キャリア初期の

動機づけが肝要である。人にどう働きかけると人はどのように動くのかということ自身なりに試行錯誤して、そのスキルを身につけることが経営者として活躍するためにはいかに必要なことかを伝えていくことが大事である。優秀なプレイヤーが管理職になると、メンバーに任せるとはならず、自らプレイヤーとして頑張ってしまうことが多い。しかしながら、メンバーに任せていくことをやらなければ、自らの対人スキルは向上しないことを学ぶ必要がある。管理職がメンバーをうまく活用しなければ業績が上がらない状況を作り、その試行錯誤を支援できる体制、仕組みをつくることをもっと意識することによって、大企業における経営者育成の実効性を高めることができると思われる。

#### 引用文献

- Dewey, J. (1938) Experience and Education. Kappa Delta Pi.
- Ericsson, K. A. Krampe, R., and Tesch-Romer, C. (1983) The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. Psychological Review, 100 (3): 363-406
- 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
- 古野庸一・藤村直子(2012)「プロ経営者になるための学びのプロセス」経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集 373-378頁
- 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
- 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
- Knowles, M.S. (1980) The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. Cambridge Adult Education
- Kolb, D. A., (1983) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, FT Press
- Kotter, J. P. (2006) General Managers, Free Press
- 松尾睦(2006)『経験からの学習』同文館出版
- 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