

## リーダー人材の育成事例と研究課題

佐藤, 厚 / SATO, Atsushi

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

11

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

3

(終了ページ / End Page)

14

(発行年 / Year)

2014-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00009637>

# リーダー人材の育成事例と研究課題

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

## 1 問題意識

マネージャーやリーダー人材<sup>1)</sup>の育成についての企業の取組み事例を検討し、そこから得られる研究課題を整理すること、これが本論文の基本的なねらいである。

佐藤(2013a)では欧米の人材開発研究の動向を探り、また佐藤(2013b)では、リーダー人材の役割と育成に関する研究動向についてサーベイした<sup>2)</sup>。しかしながら、実際に企業は、リーダー人材の育成についてどのように考えているのか、リーダーの育成を促すようなプログラムのようなものがあるのか、もしあるとすればそれはどのようなものかについての検討はなされていなかった。そこで、これまでの人材育成の動向やリーダー研究のサーベイを踏まえながら、リーダー人材の育成の実際の取組みについて考察し、今後の実務面、研究面での課題を整理しようとするのが本稿の目的である。

佐藤(2013a)では、人材開発(以下、HRD)の2つの視点と3つの領域研究として、つぎのように述べた。すなわち「HRDとは、訓練によって技能や知識などの職務に固有の能力を開発するだけでなく、それを組織の成果向上と結び付けながら、さらにキャリアという長期的な時間軸も意識して人材を開発する活動である」。つまり、HRDは訓練開発、組織開発、キャリア開発、という三つの領域を持つ。またHRDの分析の視点は、これら三つの領域につき、それを個人の発達の見点からアプローチする視点と組織ニーズの側からアプローチするという二つの視点がある。これをクロスすることで6つのセル=研究課題が整理される(表1)。

本稿のテーマはリーダー人材の育成であるから、セル2、4、6などの主として組織の側の視点、つまり「企業がどのようにリーダーを育成しようとしているか」という視点から取組み事例を紹介し、検討を加えることになる。論述の構成は以下

表1 HRDの2つの視点と3つの領域

	個人の発達への関心	組織の側の開発への関心
訓練開発の領域	1「個人が仕事に必要な知識やスキルをいかに獲得しているか」	2「個人に仕事に必要な知識やスキルをいかに獲得させるか」
組織開発の領域	3「個人に学習を促す組織の学習環境をいかに育むか」	4「組織自体の学習力をいかに高めるか」
キャリア開発の領域	5「個人が長期スパンでどのようにキャリア発達を遂げているか」	6「個人のキャリアを組織の視点からどのように開発するか」

出所：佐藤(2013a:31)

のようである。

2では、こうした取組み事例を検討する際のフレームワークとしてマッコールのリーダーシップ開発モデルを取り上げる。次いで日本企業におけるリーダー育成の取組み事例を紹介しながら、取組み事例の中にこのモデルの要素がいかなる形で埋め込まれているかを検討する。

3では、2での検討を踏まえて、リーダーシップ開発モデルと従来までの人材育成観——代表的なものが「長期雇用とOJTをベースに関連する仕事群を経験しながらOff-JTで補完する」という知的熟練理論<sup>3)</sup>である——との異同を考察し、最後に実務、研究両面での課題を整理する。

## 2 リーダー育成の取組み事例の紹介と検討

### 2-1 マッコールのリーダーシップ開発モデル——リーダー育成取組み事例検討のためのフレームワーク

図1は、リーダーシップ開発研究者、マッコールのリーダーシップ開発のメカニズムを示したものである（マッコール1998→訳2002）<sup>4)</sup>。

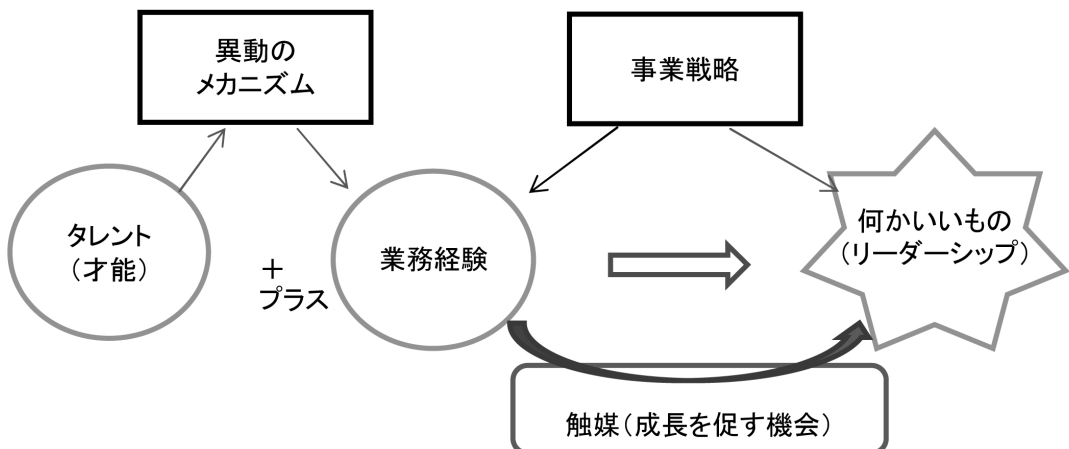
図1を簡単に説明すると次のようになる。すなわち、なんらかの潜在的な才能を有した人材を人

事管理のメカニズム、たとえば配置や異動などで職場に配属して経験を積ませる（図1のタレント（才能）から→異動のメカニズム→業務経験へと伸びる矢印）。その職場は事業戦略によって必要とされた重要な部署だ（事業戦略のハコから業務経験に伸びる矢印）。潜在的才能を持った人はこの職場に配属され、仕事を体験するが、それが「何かいいもの」、つまりリーダーシップの開発に結びつくには、触媒が必要だ（業務経験から触媒に媒介されながら「いいもの」に伸びる矢印）。ここで触媒とは、様々な成長を促す機会のことで、例えば、リーダー育成研修のようなものも含まれる。研修での先輩リーダーの講話によってリーダーになる自覚や構えを持つことなどは、こうした触媒の例である。

さて、この開発モデルの中には、先に示した6つのセル課題がどのように埋め込まれているだろうか。読み解いてみよう。

まず組織が個人に働きかける視点であるが、これは、異動のメカニズム、事業戦略と結び付いた職場、それに研修といった制度的なものが対応するだろう。つまり組織の視点からみた、これらの制度がいかなるものかの解明である。これを6つのセルと関係付けてみると、異動のメカニズムや事業戦略と結び付いた業務などは、個人の発達を

図1 リーダーシップ開発のモデル



出典：モーガン・マッコール（2002年，p.261）を修正の上掲載

促す組織開発（セル3や4）に対応し、研修などはキャリア開発（セル6）に対応する。

一方、潜在的才能が業務経験の中でいかに練磨されるかはセル2に、またいかにリーダーシップ開発へとつながるのかはセル6に、それぞれ対応する。このようにみると、マッコールらのリーダーシップ開発モデルには、表1に示した組織的視点が埋め込まれているとよい。だがセル1、個人が業務経験のなかでいかに学習しているか、またセル3、個人に学習を促す職場環境的要因、さらにセル5、つまり個人が長期的キャリアの志向性をどのように組織とすり合わせているか、といった事柄は明示されていない。つまり、リーダーシップ開発をする側からの視点はあがるが、才能を持った個人が業務経験を積み、やがて「いいもの」＝リーダーシップを形成していくプロセスがどのようなものかという個人の側の視点は弱い。この点が弱いと、個人と組織との間には競争領域の問題<sup>5)</sup>をうまくすくい上げられないことになる。組織、仕事の側からの視点に加えて個人の側からみるキャリア形成のプロセスの把握を併せ持った統合的フレームワークの下でのマネージャーの仕事とキャリアの解明は今後の重要な研究課題である。なお、この点については3で後述する。

ともあれ、本章では、まずは、セル2、セル4、セル6の視点が埋め込まれていると思われるマッコールの図1をフレームワーク（以下、マッコールモデルと呼ぶ）としながら、以下で、日本企業でのリーダー人材育成の事例を検討してみたい。

## 2-2 企業でのリーダー人材育成の事例

### 2-2-1 M社のリーダーシップ開発の事例

M社のリーダーシップ開発の事例をみてみよう。以下、要点を箇条書きにすると次のようになる<sup>6)</sup>。

①リーダーシップ開発の対象層：キャリア早期の段階から、リーダー層（経営層）手前の部課長クラスの管理職層を対象に実施。

②リーダーに求める人材要件：成功要因の行動（リーダーシップコンピテンシー）として、「人」「組織」「ビジネス」の視点からリーダーシップを設定。「人財」を活かし、効果的に組織を築き、ビジネス戦略をリードするために求められる行動を明確に提示。

③人に対するリーダーシップ：「経営層としての成熟」「後継リーダーの育成」「説明責任の定着」「他者に対する影響」の体現を重視。「まず自己認識を高めること」という点から経営層としての成熟の開発を基盤とする。

④リーダーシップの連鎖：重要なリーダーシップポジションに登用できる人材プールを構築。各キャリアステージを縦断してリーダー層に至るパイプラインを通じ、リーダーを含めた上位層が、自身の後継者となる人材を間断なく発掘・育成していく（リーダーシップパイプライン）。

⑤ハイポテンシャル人材（HiPo人材）の選抜：人材プールにストックすべき将来のリーダー候補を「HiPo人材」と位置づけ、キャリア早期の段階から管理職に至るまでの層で毎年選出を行い、リーダーシップ開発を重点的に実施。

⑥リーダーシップ開発プログラム：リーダー候補を、①Manager of Manager、②Manager、③一般社員の3層に区別し、「仕事70：他者との関係20：研修10のラーニングモデル」に沿った2年間の育成プログラムを展開。

以上がM社のリーダーシップ開発の要点である。ここで先の示したマッコールモデルを念頭におくと、この6点のリーダーシップ開発プログラムのエッセンスは、次のように表現できるだろう（マッコールモデルの用語との対応を括弧に記した）。すなわち、a) リーダーのあるべき姿を明示する（「いいもの」の明示にあたる）。b) その育成にむけて才能ある人材をプールし、あるプログラムにのせる（「触媒」にあたる）。c) 仕事経験をベースにリーダーシップを開発する（「業務経験」にあたる）。d) リーダーシップの連鎖をつくるために、節目ごとに人材プールを構築し、それをパイプラインでつないでいく（基本は「触媒」

だが、一部「異動のメカニズム」、場合によっては「事業戦略」を含む)。以下、a)～d)についてこの開発モデルに絡めて説明しよう。

a) まず「いいもの」の姿である、それは、リーダーに求める人材要件として、「人」「組織」「ビジネス」の視点から設定されており、「人財」を活かし、効果的に組織を築き、ビジネス戦略をリードするために求められる行動が明確に提示されている。

b) 次に「才能」ある個人をどのように見出すのかであるが、次の二つの基準からなる。一つは、リーダーシップ開発の対象層の基準である「リーダー層（経営層）手前の部課長クラスの管理職層」である。もう一つは、ハイポテンシャル人材——つまり人材プールにストックすべき将来のリーダー候補をハイポテンシャル人材と位置づけ、キャリア早期の段階から管理職に至るまでの層で毎年選出を行い、リーダーシップ開発を重点的に実施する——である。

c) M社の事例にある学習認識は、「仕事70：他者との関係20：研修10」となっていることから考えると、リーダーシップ開発に際しては、研修よりもむしろ「仕事の経験」の比重のほうがはるかに高い比重を占めると考えられている。この高い比重を占めている「仕事の経験」とは、マッコールモデルでいうところの「業務経験」にあたると思われる。すると、M社のリーダーシップ開発の要点をマッコールモデルの用語で言い換えると、「才能」ある個人を見出し、その個人に「業務経験」させ、なんらかの「触媒」を通じて、経験から「成長」を促すような働きかけを行いながら、「いいもの」を導く、ということになるだろう。働きかけには、研修の場などで、仕事経験から学習することの大切さを個人に気づかせるルート、管理職を通じて、個人に気づかせるルート、人事が直接個人に気づかせるルートなど複数のルートがあるだろう。いずれにせよ重要なのは、経験から学習を促す触媒が必要だという点である。

d) こうして「才能」あるものを見出して「人材プール」を構築し、業務経験をベースに学習と成長を促しながら、リーダーシップ開発を行うわ

けだが、この流れを途切れることなく進める必要がある。それが、リーダーシップの連鎖をつくるために、節目ごとに人材プールを構築し、それをパイプラインでつないでいくしかけである。具体的には④リーダーシップの連鎖——重要なリーダーシップポジションに登用できる人材プールを構築し、各キャリアステージを縦断してリーダー層に至るパイプラインを通じて、リーダーを含めた上位層が、自身の後継者となる人材を間断なく発掘・育成していくこと——と、⑤ハイポテンシャル人材を選抜すること——つまり人材プールにストックすべき将来のリーダー候補をハイポテンシャル人材と位置づけ、キャリア早期の段階から管理職に至るまでの層で毎年選出を行い、リーダーシップ開発を重点的に実施する——がそれにあたる。このしかけを、リーダーシップ開発モデルと対応させてみると、まずは「触媒」に対応するが、見落としはいけないのは、このしかけは、人事制度に基づく異動のメカニズムや事業戦略とリンクした意図的な配置を抜きにはうまく機能しないという点である。その意味でこれはリーダーシップ開発モデルのいう「異動のメカニズム」や「事業戦略」と一部対応しているともいえるであろう。

## 2-2-2 A社のグローバル人材の育成の事例

人材プールを構築し、配置し業務経験をベースにしつつ、育成プログラムに乗せる。そして成長への気づきを与え、リーダーシップを開発していく。こうした考え方が、M社のリーダーシップ開発プログラムのなかに埋め込まれていることをみたが、同様の考え方がグローバル人材の育成事例にもよみ取れる。それを次にみてみよう。まずA社のグローバル人材育成の事例の要点を箇条書きにまとめると以下ようになる<sup>7)</sup>。

①基本的な考え方：専門スキルを持ち、それをグローバルに展開できる「T字型人材」の輩出を目指す。グローバル人材の成長支援体系の一環として、2010年に「グローバル・チャレンジャーズ・プログラム」(GCP)を開始。

- ②GCPの対象：全社員を対象に公募し、最大10人を選抜する。海外に派遣する人材としては、階層では管理職クラス以上、職種では財務と経営企画の人材に対するニーズが強いが、等級、年齢、職種などの制限は設けていない。
- ③GCPの内容：語学力やビジネススキル、事業運営に必要な経営基礎知識を身につけ、異文化ネットワークを構築することが目的。テーマを与えられて全員別々の国・地域に半年間の「海外武者修行」に出され、派遣先でビジネスチャンスを調査し、事業計画を立てる。研修後は、海外関連の仕事に就ける。
- ④導入・運営のポイント：意欲のある人にチャンスを与える。必要な人を育てていくことも大切だが、初めから必要な人だけを育成しようとする、対象が限られてしまう。また、研修をその後の配置とセットにすることも重要。

このA社のグローバル人材育成の事例にも、マッコールのリーダーシップ開発モデルの基本要素が埋め込まれていることがわかる。すなわち、a) グローバル人材を育成するために、b) 人材プールを構築し、c) 育成プログラムにのせて、成長への気づきを与えていく。これが開発モデルの基本要素だが、A社の場合、a) はT字型人材の育成に、b) はGCPの対象者に、c) は研修と海外武者修行に、それぞれ対応しているとみなせるからである。実際A社のGCPの全体像をみると、「社内公募」→「研修」→「武者修行研修」となり、プログラム終了後に配置という流れになっている。つまり「社内公募」で人材プールを形成し、「研修・武者修行研修」のプログラムにのせて、そのプログラムとの関連を意識した配置を行う、という流れである。以下、補足しよう。

a) A社の考えるグローバル人材の要件とは、「前向きな姿勢をベースにしつつ、グローバルリーダーシップスキルや創造的課題解決力」を保有する者であり、こうした人材を育成する上で「特に重視するのがT字型人材の輩出」である。T字の縦軸は、それぞれの専門分野であり、国内でしっかり仕事ができる能力部分を指す。ヨコ軸はそれ

を海外でも展開できる（マネジメントスキルを含む）能力部分を指す。

b) そうした要件をみたす人材を育成するための人材プールの基準は、管理職以上を対象に海外展開に、自ら貢献する意欲と気概があるといった要件をみたす者であり、等級、年齢、職種等の制限はしないで公募し、選抜を行う。

c) の研修・海外武者修行プログラムは、「海外ビジネスプラン立案手法を学び、付随する経営知識の習得」をゴールに短期で行う研修と、半年間かけて、海外で業務遂行可能なレベルになることをゴールとして行う海外武者修行からなる。海外武者修行では、「語学学校に通うとともに、受入先（現地法人、提携先企業など）があれば、そこで業務の体験も行う。ただし、現地の会社で仕事をするのがメインではなく、提言をするための調査や現地での人脈作り」を重視している。

こうしたa)～c)の後に、現駐在員との交代、新たなM&A先、提携先への赴任、国際部、国内の海外関連部署などに「配置」されることになる。「研修後、〇か月以内に異動させる」といった決まりはないが、「近い将来に海外関連の業務に就ける前提で武者修行に行く人を選んでおり、実際に1期生全員が、数か月のうちに海外に派遣されたり、海外関連の部署に異動している」。A社では、「研修から復帰して、また従来通りの仕事を続けるというのでは、せっかく学んだことを忘れてしまう」ことから、研修をその後の配置とセットにすることが重要と考えている。

### 2-2-3 C社のグローバル人材の育成の事例

グローバル人材の育成について、「人材プールの構築→研修・プログラム→配置」という流れにそって、A社の事例をみてきた。そこでは「研修・プログラム→配置」が重要なポイントであり、課題とされていた。同様のケースはC社の事例にもみられる。そこで、以下ではC社のグローバル人材育成の事例をとりあげてみたい<sup>8)</sup>。

まず人材育成のポイントは次の4点にまとめられる。

- ①人材育成の方向性：創業以来の「進取の気性」や「三自の精神」を共通理念として、グローバルで（世界に通用する）、イノベティブな（変革を成し遂げる）人材育成を強化し、新たな海外市場、新興市場に投入する。
- ②研修体系：階層別研修のほか、経営塾や独自の経営幹部、リーダー研修のほかにビジネススキル・ヒューマンスキルなどを向上させる研修や、自己啓発の語学研修・通信教育なども設定している。
- ③人材育成と配置の連動：人材育成と配置を計画的・戦略的に連動させることで、技術・生産などの領域に応じて、職場での経験と、研修による知識・情報、気づきを相互に生かすシステムを構築している。
- ④国際化と「内なる国際化」を推進：トレーニー制度・技術留学の拡大など「海外での人材育成」を推進するとともに、インターンを招くといった方法により「内なる国際化（国内拠点の国際化）」を推進する。

以下、補足しよう。2010年時点で海外売上比率が約8割（1966年時点では46%であった）、海外で働く従業員比率が約6割弱となっているC社にとって、グローバルな人材の育成はますます重要な課題となっている（上記①）。海外でのビジネスの比重が高まるなかで、「人材育成もかつてのような現場に投入してあとは成り行きに任せるようなやり方は通用しなくなっている」。グローバルな人材育成を丁寧に意識的に行う必要があり、各種Off-JT、研修体系を整備している（上記②）。またOff-JTもさることながら、「人材育成の根幹は仕事上の経験であり、OJTが大事である」と考えており、その意味で育成と配置の連動を重要視している（上記③）。さらに海外に出ていく研修（国際化）と海外から受け入れる研修（内なる国際化）も重視している（上記④）。

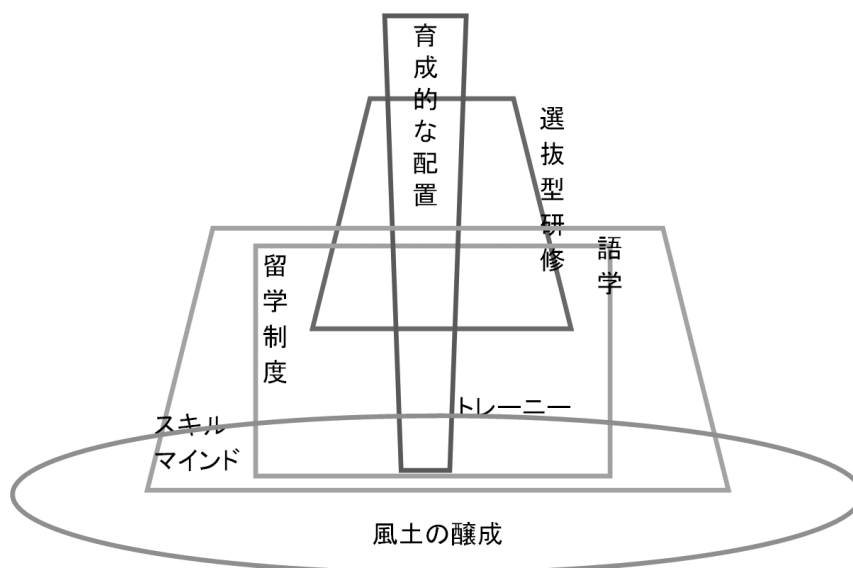
グローバル人材育成の方向性は上述の通りである。そこでその人材育成にむけたアプローチが問題となるが、経営人材に求められるものとしては、「戦略立案・実行力要素」と「人間力的要素」であり、

これらを併せ持つ人材が革新を担うイノベティブリーダーと定義される。そしてその育成には、研修などのOff-JTと仕事経験（OJT）とがある。経営人材育成のための研修としては、C社研修と呼ばれるものがある。ここでは、戦略立案・実行力向上のための経営リテラシー基礎知識や、人間力向上に資する経営理念やリーダーシップなどを、外部講師と相互啓発・自己啓発を通じて修得する。このようにC社では、Off-JTにも力を入れているが、それだけで人材が育つものではなく、人材育成の根幹は仕事上の経験であり、「自ら育つ意欲」と「上司や先輩が育てる環境」の相互作用であるOJTが重要であると考えている。「仕事の場で人材の7割は作られ」、「経験を伴う知識が人を最も向上させる」という。このため、人材育成は配置との連動が重要となり、OJTをベースにOff-JTがこれを補完するという関係で両者を考え、仕事の場での経験を学習の場に、学習の場で得た知識と情報と「気づき」を仕事の場に、相互に生かしながら自らの能力を高めていくことが大切とされている。

図2はC社のグローバル人材育成の概念図を示したものである。

図2には、育成的配置をコアにした人材育成のしくみやしかけをふくめた方向性が幅広に示されている。そこでは、どういう仕事を行う人が、どういうふうに育成されていくべきかを考えていくこと、また育成と連動した配置とそれが選抜につながるようなしかけをつくること、そしてグローバル化を促進する処遇、スキル、マインド、語学を習得促進させること、さらに裾野拡充としての「風土の醸成」を整備していくことが重視されている。このうちスキル、マインド、語学の学習得促進は、訓練生を新興国に派遣しての語学研修と実務研修を実施するトレーニー制度や、海外でマスターやドクターの学位を取得して戻ってくる技術留学制度を指している。

図2 C社グローバル人材育成の概念図と取組み



出所：労政時報（2011a）のC社人材育成体系図をもとに、筆者が簡略化して作成。

### 3 リーダー人材の育成についての実務課題

#### 3-1 従来までの人材育成観とリーダーシップ開発プログラム

これまでリーダー人材の育成とキャリア形成というテーマについて、①このテーマを考察する際のフレームワークをマッコールらのリーダーシップ開発のモデルに基づいて構成し、②それにそった形で、3つの企業でのリーダー人材の育成の取組み事例を検討してきた。

ところで、マッコールのリーダーシップ開発モデルや事例にみられたリーダーシップ開発プログラムは、従来までの人材育成についての考え方——例えば知的熟練論にみられる人材育成観——とどこが違うのだろうか。

これまでの取組み事例からも伺われるように、リーダー育成のプロセスは「プールの形成→研修→配置」と要約しうる。社員の中で資質のありそうな者をマークし、候補者をプールしておく。そしてその人材プールの中からある者を研修などのプログラムに乗せてリーダーとしての気づきを与

え、業務経験によって磨きをかけていく。これが要点だが、このプロセスを遂行するには、実は様々な困難が付きまとうだろう。だが困難ではあるが敢行しなければならない事情が企業にはある。では、リーダー人材の意義や育成の必要性を改めて強調する声の背景にはいかなる要因があるのか、リーダー人材が育つ環境、逆に育成を阻害する環境とはどのようなものなのか。

組織の側からみてリーダー人材育成の必要性を強めている要因には、複数のものが考えられるが、企業活動のグローバル化や競争の激化を背景にしたダイヤモンドサイドの側でのリーダーに求められる役割の高度化があるだろう。これは従来までのリーダーの役割よりもよりレベルが高くなり、求められる要件の難易度も高まったことを意味する。とすれば、これまでのような育成の仕組み——その一つの考え方が、幅広い仕事経験をベースに、早期に差をつけず、遅い時期に管理職を選抜する——で対応することは難しくなる。ここにいま日本企業が意識的にリーダーシップ開発を行わなくてはいけない理由の一つがある。

それでは、これまで主流だった人材育成の考え



方とはどのようなものだろうか。研究方法が未成熟な分野での問いかけであるから、まずは蓄積のある伝統的方法——そのひとつが知的熟練論である——と対比しながら、リーダーシップ開発のモデルの特徴を吟味してみたい。

ここで知的熟練論とは、OJT をベースに関連ある仕事群、つまりキャリアを経験し、Off-JT で補完するような技能形成の理論を指す。すると知的熟練論は、①訓練方法としてのOJT、②関連ある仕事経験としてのキャリア、③Off-JT でそれを補完、という要素からなるものとみなせる。この要素をリーダーシップ開発モデルと対比させるならば、①OJT は業務経験に、②関連ある仕事経験は配置と異動のメカニズムに、③そしてOff-JT は触媒に、それぞれ対応しているとみなせよう。では両者の違いはどこにあるのか。それは、知的熟練論では必ずしも明示的に示されていない以下の3点にある。つまり、a) リーダーシップ開発モデルが人材プールを形成してプログラムに乗せる、という意味で選抜教育を念頭に置いている点、また b) リーダーシップ開発のモデルが、連続的な仕事経験というよりも従来までの仕事と質的に異なった仕事を経験し、そこからの「学習」に力点を置いている点、さらに c) 経験からの学習を促進する「触媒」を強調する点、である。すなわち、リーダー人材には、なにか「いいもの」つまり、より難易度の高いスキル——人間力（ヒューマンスキル）や戦略構築力（コンセプチュアルスキル）はその例——が要求されるのだから、資質ある人材を予め選抜して候補者群をプールし、彼らに気づきを与える必要があり、業務経験も易しい仕事から難しい仕事へと連続したものではなく、しばしば「修羅場」と言われる挑戦的な業務を経験させ、学習させる必要がある——。リーダーシップ開発プログラムが想定する人材像は、こうした一段高い軌道に乗る人（まさにハイフライヤー）とのイメージと符合する。そして育成されるべきこのリーダー人材のイメージは、リーダー人材に求められる役割の高度化とも整合的であるように思われる。

### 3-2 リーダー育成プログラムとそれを補完する人事管理のしくみとの関係

リーダーシップ開発モデルが従来までの人材育成のやり方と異なっている点について考察した。次に検討すべきなのは、従来までの人材育成のやり方は日本の人的資源管理のしくみと密接に結びついてきたという点である。新卒採用を中心に、入社後のOJT プラス幅広い異動そして遅い昇進選抜のしくみというキャリア形成の慣行下で管理職を育成する。端的に言えば、これが従来までの人材育成のやり方であった。だが、このやり方は、職務遂行能力の伸長をベースに社員格付けを行う職能資格制度と補完的であったがゆえにうまく機能してきたという側面がある。能力を評価しそれを処遇に反映する人事制度のしくみと、そのメッセージを社員に与えることが、社員にとっての能力向上のインセティブとなったからである。

ここで検討すべきことは、リーダーシップ開発プログラムとそれを補完する人事システムとの連携の重要性である。リーダー人材の育成のために、リーダーシップ開発プログラムを導入しても、それを補完する人事管理のしくみと連携しないとうまく機能しない。図1にあるように、この開発プログラムは、タレントある人材を見出し、適切な職場に配置して業務経験をさせ、研修等の機会を付与して気づきを促す、といった流れを想定している。この流れが想定通りに進むには、研修等のプログラムだけでなく、職場への配置や職場での業務経験といった事柄との連携が極めて重要となる。これを研究課題として捉えるならば、リーダー人材育成に関わる主体間での、リーダー人材育成への関心のベクトルの整列配置をするしかの検討といえる。換言すれば、リーダーシップ開発モデルそれ自体を基礎づけるための戦略的な人的資源管理モデルの検討といってもよい<sup>9)</sup>。それは端的に言って、人材プール→研修→配置のプロセスを円滑にする上で欠かせない、組織全体での適材適所を下支えするものだ。リーダー人材の開発に関与する主体としては、開発主体である a) 人事部研修担当者 と b) 開発対象である個人のほかに、

c) 個人の上司であるライン管理者、さらには「業務経験」を「いいもの」へとつなぐ d) 「事業戦略」を担う経営者（あるいは事業戦略担当経営層）といった4つの主体が関与している。リーダーシップ開発モデルがうまく機能するには、これらの4主体間でリーダー育成にむけた関心が一致している必要があるが、しかし実際には主体間に齟齬やズレがある場合が少なくない。研修担当者が全社的観点から異動と配置を考えて実行しようとしても、部門利益の最大化をはかろうとするライン管理者はそれに反発するかもしれない。ライン管理者は優秀な部下を囲い込み、研修参加に積極的にならないかもしれない。研修担当者がリーダー候補人材にある業務を経験させようとしても、経営戦略と連動しておらずリーダー育成に相応しい業務が割り当てられないかもしれない。あるいはそもそも研修主体の側が業務経験、つまりOJTがうまく機能していると思っていなくても、個人はそうのように認識していないかもしれない。これらは育成に関与する主体間での意思の齟齬を示す例である。リーダーの人材育成に関わる主体間で関心のベクトルの整列配置をするしかけが必要な理由はここにある。

実際、C社の取組事例では、「育成と連動した配置」から選抜・配置につながるようなしかけ、グローバル化を促進する処遇、スキル・そして裾野拡充としての「風土の醸成」を整備していくことが重視されていたが、このような方向性は、育成に関与する主体間での関心の一致なくしては実現しないだろう。このような取り組みは、本人—ライン管理職—人事研修担当—経営層という主体間をつなぎ、主体間で継続的に、対話しながら学習するしくみをつくりあげることと機能的に等価であり、その意味では、「システム、学習、戦略、統合的視点」といったキーワードからなる学習組織の構築の発想と事実上重なるものといっ

よい。

#### 4 研究面での課題——リーダーの仕事管理、仕事経験及びキャリアの解明

2-1で指摘したように、リーダー人材の育成のプロセスを、組織の側からの視点に加えて個人の側からの視点を有したフレームワークの下で解明することは、重要な研究課題である。また「仕事70：他者との関係 20：研修 10のラーニングモデル」(M社)とか「研修と研修後の配置の連動が重要」(A社)、あるいは「人材育成の根幹は仕事上の経験であり、OJTが重要である」(C社)といった3での事例にもみられたように、リーダー育成に際して仕事経験やOJTが極めて重要な位置を占めている。したがって研究課題としては、仕事、仕事経験、OJTといったコンセプトをキーワードとしつつ、組織の要求するどんな仕事について、どのような能力が求められており、それをこなすにはどのような経験が役に立ったのかを明らかにすることが重要である。そしてそのためには、以下に示す組織の視点を示す①と個人の視点を示す②への関心が欠かせない。

①組織の要求する仕事の解明には、マネージャーやリーダーとしての仕事や役割を仕事管理のPDCAサイクルを描くことを通じて明らかにし、そのサイクルを回す際にはどのような知識、技能が求められ、それをどのように身につけたのかを明らかにする必要がある。

②一方、そうした仕事をこなす際に求められる知識や技能が、これまでのどのようなキャリアや経験の中で形成されたのかを明らかにする必要がある。

以下、①と②の視点が必要になる理由をこれまでのマネージャーやリーダー研究を簡単に振り返りながら、説明しよう。

これまでのキャリアや仕事経験に関する研究の流れは、キャリアの組み方への関心を有していた。具体的には、キャリアのタテ、つまり昇進選抜の時期とヨコ、つまり仕事経験や異動の幅はどの程度がよいのか、が関心事となる。このうちキャリアのヨコについては、日本の大企業ホワイトカ

ラーの場合、主職能+副職能、つまり一定のキャリアフィールドを持ちながら関連ある職能間を経験するようなキャリアが多いとされる（小池・猪木 2002）。またこのようなキャリア形成によって変化や問題処理、つまり不確実性に対処する知的熟練が促されることから、知的熟練論は「幅広いキャリア形成→知的熟練→効率性向上」、あるいは「異動→学習（原因推察力にかかわる不足スキルの習得）→パフォーマンス（問題解決力の向上）」仮説と要約される。

このキャリアのヨコについてこれとは異なった見解もある。例えば平野ら（2008）は、シニアマネージャーのキャリアは、必ずしも関連（補完性）のある仕事経験だけでなく、補完性の低い（関連性の弱い）仕事経験をしているケースも少なくないことを見出し、この補完性の低さが価値結合や価値創造を導くとの含意を提起している。これを彼らは、「幅広いキャリア形成→価値結合→価値創造」あるいは「異動→余剰知識の活用（追加学習コスト低下）→パフォーマンス（多様なメンタルモデルでの役割の見直しと変革）」と要約している。

一方、マネージャーのキャリアを個人の視点から研究する流れがある（金井 2002ほか）。そこでは、マネージャーになった人がどんな仕事を経験し、そこからどんなことを学習したかに関心が注がれ、修羅場経験や「一皮むけた経験」などの人材育成的意味合いを強調してきた。

だが、いずれの視点の研究にも課題がある。キャリアの組み方に関心を寄せる研究では、個々人がいかなる仕事を経験しそこから何を学習したのか、その内的な学習プロセスが必ずしも明らかでない。一方、個人の視点からする研究では、その学習過程に焦点を当てているが、組織の要求するどんな仕事や役割を習得したのか明らかにされていない。

このような組織の側からのキャリアに注目する研究、個人の側からの仕事経験の学習過程の研究、それぞれの得失を補おうとするとき、先に示した①と②の視点をあわせもつフレームワークによる仕事とキャリアの解明が必要となると考えるもの

である。

マネージャーやリーダーになるには、おそらく仕事の実績が問われているはずで、その実績とは、つまるところ組織によって与えられた役割や仕事を成し遂げたということである。とすると、マネージャーやリーダーになる者は、組織によって与えられた仕事の管理 PDCA サイクルをしっかりと回しながら、（そのことを通じて）知識や技能を獲得しているのではないか。換言すれば、仕事管理の PDCA サイクルを回すことは、OJT の PDCA を回すこととほぼ重なるのであって、OJT の PDCA サイクルは、仕事管理の PDCA サイクルの訓練による技能のレベルアップ的側面、もしくは人材育成的側面を強調する概念であると考えることができないのではないか。すなわち仕事管理の PDCA サイクルを回すことを通じて、これまでこなせなかったことがこなせるようになっていくとすれば、それは OJT（という呼称が妥当かどうかは表現上の問題はあるが）のサイクルをしっかりと回していることでもあるのではないか——。我々が仕事管理及び OJT の PDCA サイクルに注目する理由はここにある。これは先に示した①組織の視点からの観察に対応する。

一方、こうした仕事管理の PDCA サイクルを回す中で要求される知識や技能の獲得は、OJT の PDCA サイクルを短期で回すだけでは限界があり、長期の時間軸の中でなされるであろう。つまり仕事管理及び OJT の PDCA サイクルを回す連鎖や集積としてのキャリアや仕事経験が重要となる。そこで重要なのは、仕事を単に経験する（した）ということよりも、経験を振り返る契機、つまり経験を反省的に捉え返し、経験から何かを得たことや、学習をしたという側面であるから、これは先に示した②個人の視点からの観察を必要とする。なお、この経験から何かを得る、学習をするという側面を明らかにする際にも、OJT の PDCA サイクルの C（チェック）という契機がとりわけ重要になると考えられる。

以上が先に示した①と②の視点を併せ持つフレームワークの概要である。リーダー人材の育成

というテーマを深めようとするとき、組織の側の視点と個人の側の視点を統合したフレームワークによる仕事とキャリアの解明が、今後の重要な研究課題である<sup>10)</sup>。

---

注

- 1) マネージャーとリーダーはともに多義的な概念であり、両者を区別する論者もいるが、本稿では互換的に用い、簡略化してリーダーもしくはリーダー人材と呼ぶこととする。なおリーダーの組織内での職位レベルには(課長手前の)グループリーダーレベルから部長レベル、さらに経営トップまでありうるが、本稿で念頭においているのは、主に課長・部長レベルである。また事例にはグローバル人材の育成プログラムも取り上げているが、育成すべき人材像の内容からみてグローバル人材とリーダー人材とは重なる部分が多いことによる。
- 2) 詳細は、佐藤(2013a)及び佐藤(2013b)を参照して欲しい。
- 3) 詳しくは小池(2005)を参照して欲しい。
- 4) 詳しくはモーガン・マッコール(1998→金井壽宏監訳)を参照して欲しい。
- 5) 具体的な競合領域には、以下が考えられる。「才能」をみつけ、「異動のメカニズム」に載せて配置し、「業務経験」をさせる過程のなかで、個人のニーズと組織のニーズが必ずしも一致するとは限らない。かりに一致していたとしても、個人が業務経験から学習するかどうかは必ずしも自明でない。さらに成長を促す様々な「触媒」には、本人、ラインの管理者、そして研修などを担当する人事スタッフという三つの主体があるが、それらの間での意思が一致するとは限らない。
- 6) 詳しくは、労務行政研究所(2013)を参照。
- 7) 労務行政研究所(2011b)を参照。
- 8) 労務行政研究所(2011a)を参照。
- 9) 戦略的人的資源管理論(SHRM論)とキャリア論のサーベイと今後の研究課題の詳細は佐藤厚(2009)を参照されたい。
- 10) 筆者は、ある企業を事例にした部長の仕事と

キャリア形成について調査研究を実施している。それは、①今のポストに要求される主な役割と仕事、それをこなすのに必要な知識やスキル、②そうした知識やスキルを習得する際に最も役に立った仕事経験及びその連鎖としてのキャリア形成の姿、などの調査項目からなる。調査結果のとりまとめについては紙幅の都合上、他日を期したい。

参考文献

- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太(2008)「日本的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) pp.76-91
- 金井壽宏(2002)『仕事で「一皮むける」』光文社新書
- 小池和男・猪木武徳編著(2002)『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社
- 小池和男(2005)『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社
- モーガン・マッコール(1998→金井壽宏監訳)『ハイ・フライヤー——次世代リーダーの育成法』プレジデント社
- 中村圭介・石田光男(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社
- 労務行政研究所(2011a)『労政時報』(第3807号/11.10.14)
- 労務行政研究所(2011b)『労政時報』(第3808号/11.10.28)
- 労務行政研究所(2013)『労政時報』(第3842号/13.3.22)
- 佐藤厚(2009)「人的資源管理論とキャリア論」『生涯学習とキャリアデザイン Vol.6』pp.71-97
- 佐藤厚(2012)「中小機械・金属関連産業における能力開発」『日本労働研究雑誌』No.618,pp.55-68
- 佐藤厚(2013a)「人材開発に関する研究動向と課題」『法政大学キャリアデザイン学部紀要第10号』pp.5-41
- 佐藤厚(2013b)「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成」『生涯学習とキャリアデザイン Vol.10』pp.3-23

# The Case Studies of Leadership Development Program and Some Research Questions

SATO Atsushi

---

The purpose of this paper is to clarify characteristic of in-house leadership development program among three Japanese companies according to M.W McCall(1998)'s leadership development model and to examine some research questions.

Based on our analysis of three companies leadership development programs, they share certain similarities in that they have (a)pooling of talented persons, (b)provide a training program for talented persons, (c)assignment a suitable job or work place for talented persons.

The following should be noted in order to function a leadership development program well.

1 What needs to be emphasized at this that companies need to incorporate leadership development program into a whole HRM system.

2 We would like to emphasize that talented persons have OJT (on the job training) opportunities and job experiences in terms of human resource development.