

## 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究

東京大学 田中 聡\*

東京大学 中原 淳\*\*

An empirical study on learning by middle management  
through the experience of new business incubation

Satoshi TANAKA  
(University of Tokyo)

Jun NAKAHARA  
(University of Tokyo)

The aim of this study is to examine learning by middle management through the experience of new business incubation. We carried out a study consisting of semi-structured interviews of 15 middle managers working in new business departments of private enterprises. We analyzed the qualitative data from the 15 participants on the basis of the Modified Grounded Theory Approach (M-GTA) and constructed a learning process model. As a result of the M-GTA based analysis, it became clear that the learning of middle management through the experience of new business incubation had four phases: I. the responsibility avoidance phase, II. the reality acceptance phase, III. the critical reflection phase, and IV. the perspective transformation phase.

Keywords : middle manager, experiential learning, executive development, new business creation

### 1. 問題

#### 1.1 社会的背景

経済環境の変化や新技術の発展に伴い、企業が当面する経営課題はますます高度化・複雑化している。変化が激しく不確実性の高い経営環境の下、非連続な組織変革を牽引する戦略的エージェントとして中堅管理職に求められる役割の重要性が高まっている (Balogun & Johnson, 2004; Mantere, 2008; Rouleau & Balogun, 2011)。中堅管理職とは、「組織の全体、もしくは組織内の明確に区分できる一部分

(組織・部署)の業績に責任を持つ、課長・部長相当職の人物」(日本生産性本部, 1995; 八代, 2002)を指すが、その中堅管理職の育成が日本企業における人材育成上の最重要課題として前景化している(坂本, 2015)。

そもそも中堅管理職の育成には、新たな能力の獲得<sup>1</sup>(Van Velsor & McCauley, 2004)やリーダー・アイデンティティの変容<sup>2</sup>(Lord & Hall, 2005)だけでなく、発想や行動パターンの「質的転換」(金井・守島・金井, 2003)や、これまで培った知識・スキルの「学習棄却」(松尾, 2013)など、非連続的な学習を伴う。学習とは、経験によって生じる比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化を指す(中原, 2008)。中堅管理職の育成に伴う非連続的

\* 東京大学大学院 学際情報学府 博士課程。

\*\* 東京大学 大学総合教育研究センター 准教授。

な学習に対して、従来の Off-JT を中心とした育成施策では十分に応じることが難しいとされる。リーダーシップ開発研究の泰斗である McCall (1988) は、従来の管理職教育やリーダーシップ教育が日常の仕事とは異なる閉ざされた教育空間の中で実施される傾向にあったことに異を唱え、リーダーシップは現場での職務経験を通じて発達されると主張する (McCall, Lombardo & Morrison, 1988; McCall, 2010)。

一方、既存事業においても、中堅管理職の育成に資する良質な経験を得られる機会は減少傾向にある。特にバブル崩壊以降、減量経営の推進に伴い、中堅管理職の主な役割が分業化・標準化されたオペレーションの管理監督業務となる中、既存事業では中堅管理職の育成に必要な修羅場経験を得る機会に恵まれにくくなっている。さらに、近年カンパニー制に代表される部門独立型の組織戦略を取り入れる企業が増え、優秀な人材が特定の部門の中で昇進していく傾向が強まる中、中堅管理職が部門を横断した全社の視点から自社を俯瞰する視点を養うことができないという問題も指摘される (伊丹・三枝, 2008; 金井, 2002)。

以上のように、中堅管理職の育成に資する良質な経験を既存事業で獲得することが難しくなる中、近年、新たな育成機会として注目を集めるのが「新規事業」である (三品, 2011; 守島, 2002)。新規事業とは、「既存事業を通じて蓄積された資産、市場、能力を活用しつつ、既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出する活動」(Wolcott & Lippitz, 2009; 山田, 2000) を指す。守島 (2002) は、「高いレベルの仕事を用意的に与えていくことが育成のための重要な手段」であるとした上で、特に新規事業プロジェクトへの配置、新規事業立ち上げの経験の重要性を強調する。一方、新規事業という事業特殊性や職務経験者の稀少性から、新規事業創出経験を通じた学習内容やそのプロセスに関する知見が不足しており、新規事業を担う中堅管理職に対する育成支援や学習内容の評価が十分

に行われていないという指摘がある (松田・大江, 1996; 大江, 2008)。その結果、新規事業を担う中堅管理職の所属組織に対するロイヤリティが低下し、「中堅管理職の社外流出」という事態に発展することも珍しくない。こうした経営リスクを防ぐためには、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習メカニズムを明らかにし、中堅管理職の学習を促す支援の在り方について示唆を得る必要がある。

そこで、本論文では新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に着目する。

## 1.2 理論的背景

新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関連する先行研究は、管理職の経験学習研究に見出すことが出来る。管理職の経験学習研究は、学習を促す「職務経験」に着目した研究群と、職務経験を通じた「学習」に着目した研究群に大別される。前者は管理職から優れた経営人材になるためにいかなる職務経験が有効であるかについて問題関心を持つ研究領域である。また、後者は管理職が職務経験を通じて何をどのように学ぶのかに着目した研究領域である。以下、関連する先行研究を概観することで、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する研究課題を提起する。

### 1.2.1 学習を促す「職務経験」に着目した研究群

職務経験に着目した先行研究では、新規事業創出経験が管理職の学習を促す有用な経験であることを支持する複数の研究知見が蓄積されている (Davies & Easterby-Smith, 1984; 金井, 2002; McCall et al., 1988; McCauley et al., 1994; 谷口, 2006)。その先駆的な研究として、Davies & Easterby-Smith (1984) が挙げられる。同研究は、60名の管理職(中堅管理職、上級管理職)を対象にインタビュー調査を行った結果、管理職は、新規性が高く、従来の能力がそのまま適用できず、新しい解決策を考えざ

るをえないような問題に直面したときに学習する傾向にあることを明らかにした (Davies & Easterby-Smith, 1984)。また、米国の大企業6社に勤務する経営幹部191名を対象に定性的調査を実施した McCall et al. (1988) は、管理職時代における新規事業の立ち上げなどを含む「ゼロからのスタート」が学習を促す経験であることを実証している。また、学習を促す経験の多様性を一つの概念に整理しようと試みたのが McCauley et al. (1994) である。McCauley et al. (1994) は、学習を促す経験を「発達の挑戦 (developmental challenge)」と定義し、その経験特性を「トランジション」「変化の創造」「高度な責任」「権限が無いところでの関係性構築」「障害」の5つに類型化した。これらは新規事業経験と多くの点で整合する。例えば、新規事業創出経験の特徴として小原 (2011) が指摘する「事業運営全体に対する最終的な意思決定」は「高度な責任」と符号する。さらに、三品 (2011) が指摘する「新規事業特有の不安定性」「スピード感の早さ」「組織の未成熟さ」は、それぞれ「障害」「変化の創造」「権限が無いところでの関係性構築」と対応する。

新規事業創出経験が他の職務経験と比べて、経営人材への育成に資する有用な経験であることをより明示的に論じたのが金井 (2002) である。金井 (2002) は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が最も多いことを実証した。

これまで概観した先行研究の多くは、経営幹部に対して、管理職時代の学習を促す経験を回顧する面接調査法を採用している。回顧法によって収集されたデータは、調査対象者の自伝的記憶に基づいて想起・再生されるため、時間的展望の偏りが生じやすい (田中, 2011)。時期を厳密に特定できないという回顧法の方法論的制約から、先行研究の多くが「管理職時代」を階層別に区分せず、包括的に捉えている。

こうした先行研究の課題に対して、定量的調

査手法を用いて、管理職を階層別 (課長・部長等) に区分し、中堅管理職の経験と学習の関連を検討したのが松尾 (2013) である。松尾 (2013) は、中堅・上級管理職315名を対象に定量的調査を実施した結果、新規事業開発などを含む「変革に参加した経験」が、中堅管理職の学習を促す有用な経験であることを明らかにした。

以上、学習を促す経験に着目した先行研究を概観した結果、新規事業創出経験が中間管理職の学習を促す有用な経験であることを支持する知見が蓄積されていることが明らかになった。それでは、新規事業創出経験を通じて中堅管理職は何をどのように学んでいるのか。次項で、職務経験を通じた学習に着目した先行研究を概観する。

## 1.2.2 職務経験を通じた「学習」に着目した研究群

学習に着目した研究では、中堅管理職が職務経験を通じて何を学ぶのかという学習成果を検討した研究が行われている。

中堅管理職の職務経験の中でも特に新規事業創出経験に関連する職務経験と学習の関連を示唆したのが谷口 (2006) である。谷口 (2006) は、12名の中堅管理職を対象にしたインタビュー調査を通じて、新規事業の立ち上げや新たな合弁企業の設定など「ゼロからのスタート」経験から、「ビジネス全体 (競争相手や顧客、社員) の考え方・価値観」や「ゼロからのスタートに関する交渉や契約のノウハウの取得」を学習していることを示唆した。

谷口 (2006) より一步踏み込み、新規事業創出経験と学習成果の関連にアプローチしたのが守島・島貫・西村ほか (2006) である。守島・島貫・西村ほか (2006) は、153名の事業部長クラスを対象にした質問紙調査の結果、新規事業創出経験を通じた学習成果として、「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任感」「他人を

活かして事業を推進する力」「業務に関する専門知識やノウハウ」「リーダーとしての価値観」に関する項目が上位を占めることを明示した。ただし、谷口（2006）や守島・島貫・西村ほか（2006）が示唆・明示したのは、新規事業創出経験を通じた学習成果であり、それがどのようなプロセスを通じてもたらされるのかという点については明らかにされていない。

以上、職務経験を通じた学習に着目した先行研究を概観した結果、新規事業創出経験やそれに関連する職務経験と学習成果の関連を示唆した研究は僅かながら存在するものの、新規事業創出経験を通じた学習プロセスに着目した研究は管見の限り存在しないことが分かった。

### 1.3 研究課題

新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する先行研究を、学習を促す職務経験に着目した研究群と職務経験を通じた学習に着目した研究群に大別して主な先行研究を概観した結果、先行研究の課題は主に以下の2点に集約される。第1に、新規事業創出経験を通じた学習の具体的内容が検討されていない点である。第2に、その学習が職務経験を通じてどのように生じるのかという視点を欠いている点である。

既述の通り、学習とは経験によって生じる比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化（中原，2008）であり、経験と学習は一体不可分の関係にある。しかし、先行研究の多くが学習を促す経験として新規事業創出経験の重要性を論じる一方、新規事業創出経験を通じた学習については十分な検討を試みていない。

そこで、本研究の目的は、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の認知変化・行動変化・情動変化の具体的内容とそれが生じるプロセスを明らかにすることとする。なお、本論文では、中堅管理職の認知変化・行動変化・情動変化の内容を「学習成果」、また、経験を通じて学習成果が生じるプロセスを「学習プロセス」と定義し、次のリサーチクエスチョン（RQ）を設

定する。

RQ：新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスおよび学習成果とは何か。

## 2. 方法

### 2.1 調査対象者

民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職15名を対象とした。新規事業部門の選定については、既述した新規事業の定義に従い、当該企業の既存事業とは一線を画す事業であるか否かを判断の基準として筆者が行った。同様に、中堅管理職の選定にあたっては、既述した中堅管理職の定義に従い、新規事業部門内の明確に区分できる組織・部署あるいは部門全体の業績に責任を持っているか否かを判断の基準として筆者が行った。調査対象者へのコンタクトは、筆者の知人や調査対象者を介して行われた。その際、上記2つの対象条件を満たし、かつその実務者の類似事例および反証事例となるような知人を紹介してもらうよう依頼した。15名というサンプル数は、それ以上サンプル数を増やしても新たに重要な概念が生成されなくなる理論的飽和化の状態に至ったとの判断に基づき、調査の過程で確定した。調査対象者の属性については、表1に示す。

### 2.2 調査方法

平成26年5月から11月にかけて、半構造化面接によるインタビュー調査を行った。面接は、調査対象者が勤務する企業の会議室あるいは調査対象者が指定する場所で実施した。インタビューに要した時間は、1時間～3時間程度であった。面接に際して事前に倫理的配慮の説明を行い、全員より研究協力への了承を得た。インタビュー内容は、調査回答者の承諾を得た上で、ICレコーダーによって記録し、得られたデータは全て文字テキストとして起こした。

表 1 調査対象者の概要

調査対象者	業界	既存事業 業務経験	新規事業 業務経験	新卒／中途	状況
1	サービス業	1年	1年	中途	事業化
2	製造業	6年	4年	新卒	事業化
3	サービス業	3年	2年	中途	事業化
4	建設業	0年	0.5年	中途	起案
5	製造業	8年	3年	新卒	事業化
6	製造業	6年	2年	新卒	事業化
7	製造業	16年	7年	新卒	事業化
8	製造業	8年	3年	新卒	事業化
9	サービス業	7年	2年	中途	事業化
10	金融業	15年	8年	新卒	事業化
11	サービス業	14年	2年	新卒	事業化
12	製造業	12年	2年	中途	事業化
13	IT	1年	6年	新卒	事業化
14	サービス業	4年	2年	新卒	事業化
15	サービス業	5年	2年	新卒	事業化

## 2.3 調査内容

本研究では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスおよび学習成果を明らかにするために、主に以下4点を中心にインタビューを行った。(1)入社から現在に至る経歴の概要、(2)新規事業部門への異動(転職)のきっかけと当時の心境、(3)新規事業部門での仕事経験の中で成長を促す印象的な出来事、(4)成長を促す印象的な出来事を想起してもらうため、「大変だったこと」「衝撃的だったこと」「忘れられない失敗」「うまくいかなかった瞬間」「突発的な出来事の対処」「一皮むけたと思ったこと」といった想起のポイントを提示し、それにまつわる出来事を語ってもらった。回顧インタビューの方法に関しては、データの信頼性に問題があるという指摘もある(Ericsson & Simon, 1993)。しかし、最近ではナラティブを有用なデータと認め、利用することの意義が議論されており、「本人の語る言葉」は認知過程

を知るための有益な情報であるとの主張がなされている(中島, 2006)。

## 2.4 分析方法

分析は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Modified grounded theory approach; 以下, M-GTA)(木下, 1999, 2003, 2007a, 2007b)に基づいて行った。M-GTAは、オリジナル版のグラウンデッド・セオリー・アプローチ(Glaser & Strauss, 1967)の特性を生かし、実践しやすいように木下(2003, 2007)によって方法論が体系化されている。M-GTAは、社会的相互作用に関係した人間行動のプロセスに関する説明と予測に有効で、データに密着した分析から限定された範囲内における説明力にすぐれた理論を生成することに適した分析手法である。こうした特性を持つM-GTAが新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスおよび学習成果の解明を目的とする本研究に有効であると判断できることから、本研究では



M-GTA に基づいて分析を行った。

分析の手続きは M-GTA の一般的な手順に従って実施した。まず、分析テーマに関連する箇所を一つの具体例（ヴァリエーション）とし、かつ他の類似具体例を説明できると考えられる説明概念を生成した。概念を生成する際は、分析ワークシートを作成し、概念名、定義、具体例、理論的メモを記入した。生成された概念に対して、類似する他の具体例および対極例、矛盾例がないかを検討することで、解釈が恣意的に偏らないように配慮した。対極例、矛盾例がないことが確認され、新たな概念、解釈が生成される可能性が無くなった時点で、理論的飽和化したと判断した。さらに、複数の概念相互の関係を検討し、カテゴリーを生成した。カテゴリーの生成では、一つ概念に関連のありそうな概念を個別に検討し、整理した。最後に、カテゴリー相互の時間的順序、意味の類似性を検討した結果図を作成し、その概要をストーリーライン化した。

質的研究の評価基準として、Guba & Lincoln (1989) は、信用性、信憑性、確実性、転用可能性、確認可能性の 5 点を提示し、その中心的な基準である信用性を高めるために 6 つの戦略（長期的関わり、持続的観察、ピア・ディブリーフィング、否定的ケース分析、連続的な主観性、メンバー・チェック）を示している。本研究では、複数の研究者（教員）および M-GTA に心得のある大学院博士後期課程の大学院生による「ピア・ディブリーフィング」を行い、分析の途中経過について報告し、意見を求めた。さらに、調査対象者 3 名の協力を得て「メンバー・チェック」を実施し、結果の信用性および解釈の妥当性の確保に努めた。

### 3. 結 果

M-GTA による分析の結果、最終的に 4 カテゴリーグループ、10 カテゴリー、21 概念を生成した。概要を表 2 に示す。なお、文中では、カテゴリーグループを《 》、カテゴリーを

〈 〉、概念を【 】、調査対象者発言を“ ” で表記する。

#### 3.1 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスと学習成果

各カテゴリー間の関係を示し、学習成果および学習プロセスを構造化した結果図を図 1 に記す。以下では、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関するストーリーラインを述べる。

新規事業創出経験を通じた学習プロセスは、「他責思考期」「現実受容期」「反省的思考期」「視座変容期」の 4 つの段階があることが分かった。

まず、新規事業創出経験に伴って生じる学習の始点は、《Ⅰ. 他責思考期》である。この段階では、新規事業を創出する過程において生じる、経営陣、上司、既存事業部門など多様な他者とのコンフリクトや挫折・失敗経験について、責任の所在を他者や環境に向けていることが分かる。詳しくは後述するが、本論文ではこうした責任の所在を自分以外の他者や環境など外部に帰属させる思考のことを他責思考と定義する。

《Ⅰ. 他責思考期》に続いて生じるのが、《Ⅱ. 現実受容期》である。新規事業創出経験に伴う様々な葛藤経験に直面して他責思考に陥る中、働く目的や大切にしている価値観を自問自答したり、新規事業への個人的な関わりを意味づけようとする思考がみられるようになる。また、組織内部の調整や折衝に意識と行動が向けられがちな中で、事業の本質である顧客への提供価値が何かを見直そうとする思考が生じている。そうした〈2. 働く理由の探索〉〈3. 事業価値の探索〉を通じて、自身の職業的価値観や新規事業の社会的意義を発見・再確認する。自身の職業的価値観や新規事業の社会的意義に対する意味づけがなされることで、〈4. 鳥瞰的視点での現状認識〉が促される。つまり、支援者不在の孤立した状況や不条理な現実を直視し、

表2 生成されたカテゴリーグループ、カテゴリー、概念および定義

カテゴリーグループ	NO.	カテゴリー	概念	定義	該当者
他責思考期	1	他責思考の強化	他責思考の強化	責任の所在を他者に向けた思考・態度を強めること	3, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15
	2	働く理由の探索	働く目的の振り返り 新規事業を担う個人的な理由の再認識	一個人として働く目的や動機を改めて問い直すこと 新規事業に関わる自分なりの理由を改めて問い直すこと	1, 11, 15 1, 5, 13, 14, 15
現実受容期	3	事業価値の探索	事業価値の探索	顧客にとっての体験価値を前提に、新規事業の存在意義を問い直すこと	3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
	4	鳥瞰的視点での現状認識	他者からの支援に対する自覚 不条理な現実に対する客観的な認識	上司や家族など自分を支えてくれている他者の存在を自覚すること 心情的には納得できない状況を客観的に受け止めようとする	3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15 2, 5, 6, 7, 15
反省的思考期	5	自責思考の獲得	失敗原因の自分事化 能力不足に対する自己認知	他者からの助言をきっかけに、不条理な現実を自分の問題として捉えること 新規事業創出に関する自分自身の知識・スキルの不足を認めること	2, 3, 5, 6, 7, 10, 12, 15 3, 6, 8, 11, 14, 15
	6	自分本位志向の反省的思考	独善的なマネジメントに対する反省的思考 既存事業への高圧的態度に対する反省的思考	独りよがりなマネジメント行動を批判的に省みること 既存事業に対するトップダウン的な言動を批判的に省みること	2, 5, 8, 14, 15 1, 5, 7
	7	フォロワーマインドの反省的思考	経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考	経営・上司に対する身勝手な提案活動を批判的に省みること	10, 12, 13, 15
			信念の欠如に対する反省的思考 受動的なマインドセットの反省的思考	強い動機や意志がないことを批判的に省みること 与えられた課題を解決することに終始するマインドセットを批判的に省みること	5, 8, 13, 14, 15 4, 9, 10, 13, 15
	8	他者本位志向の獲得	ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得	共通善を訴求してステイクホルダーの理解と協力を得る方策を理解すること	3, 8, 10, 12, 13
			組織力学を動かす実践知の獲得	会社を動かす上での暗黙的な力学を知り、キーマンとの関係性を強めること	1, 3, 4, 7, 10, 13, 14, 15
			既存事業に対する肯定的な見方の獲得	これまで当然視していた既存事業の社会的意義を再認識すること	6, 8, 10, 11, 14
視座変容期	9	リーダーマインドの獲得	メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得	メンバーの強みを引き出すマネジメントの重要性を認識すること	2, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15
			志を軸にしたリーダー観の獲得	個人的な思いを起点に新規事業をリードすることの重要性を認識すること	1, 5, 8, 13, 15
			失敗を恐れないマインドセットの獲得	失敗を当たり前ものとするマインドセットを持つこと	4, 5, 6, 7, 9
10	経営者視点の獲得	経営者視点の獲得	腹を括る態度の獲得 管理職の視点から、経営職の視点へと視座が変化すること	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 1, 4, 8, 10, 11, 13, 14, 15	

鳥瞰的な視点から捉え直す見方を獲得することができる。

《Ⅱ. 現実受容期》に続いて生じるのが《Ⅲ. 反省的思考期》である。自身の置かれている状況を鳥瞰的な視点から捉え直す思考を獲得することで、これまで問題の原因や責任の所在を他者や環境に求めていた他責思考から、自分自身の能力やスキルの問題として捉える自責思考へ

シフトする。こうした<5. 自責思考の獲得>により、これまでの管理職としての思考様式や行動様式を批判的に省みる思考が生起する。それらは<6. 自分本位志向の反省的思考>と<7. フォロワーマインドの反省的思考>に大別される。前者は、経営・上司への自分勝手な提案や既存事業に対する高圧的な態度、部下に対する独善的なマネジメントなど、新規事業を取

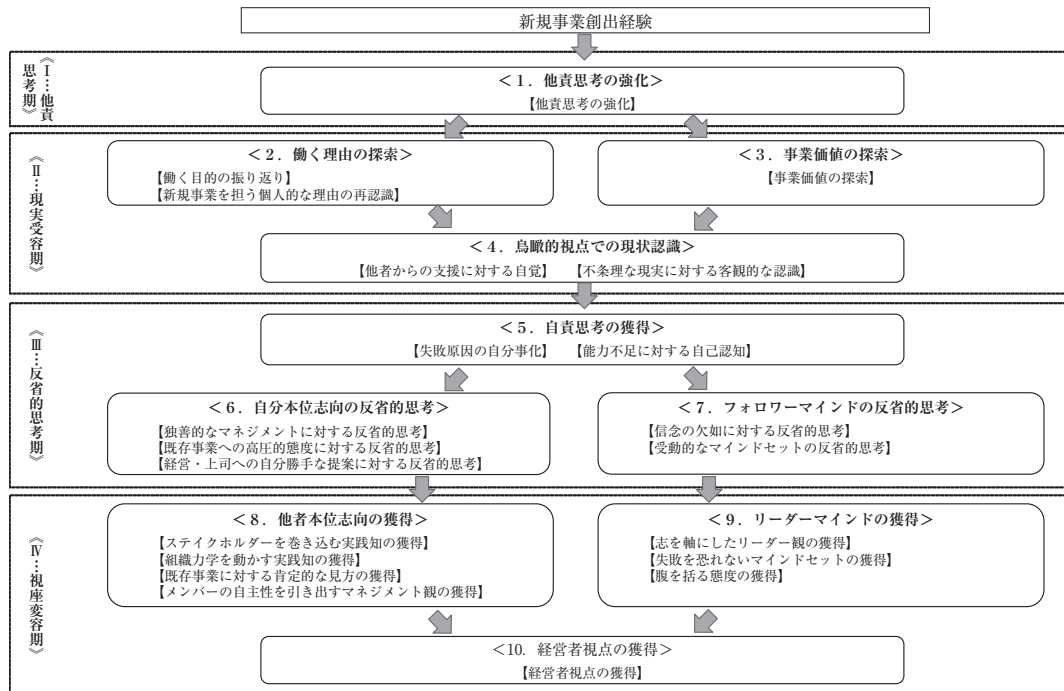


図 1 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスの結果図

り巻くステイクホルダーに対する自分本位的な思考・言動を批判的に省みる思考である。また後者は、仕事に対する強い信念や動機を持たないまま仕事に臨む姿勢や、規定の職務を盲目的に処理しようとする受動的な姿勢を批判的に省みる思考を指す。

《Ⅲ. 反省的思考期》に続いて生じるのが、《Ⅳ. 視座変容期》である。この段階では、<6. 自分本位志向の反省的思考>と<7. フォロワーマインドの反省的思考>に引き起こされる学習プロセスとして、<8. 他者本位志向の獲得>と<9. リーダーマインドの獲得>が生じている。つまり、経営・上司、既存事業部門、部下とのコミュニケーションのあり方を相手の視点で捉え直し、新規事業の推進に必要な資源（支援）や能力を最大限に引き出すための実践的知識を獲得している。また、新規事業に対する個人的な信念に基づき、失敗を省みず退路を断つ覚悟で新規事業に臨むリーダー観を獲得している。こうした<8. 他者本位志向の獲得>

と<9. リーダーマインドの獲得>に続いて生じるのが<10. 経営者視点の獲得>である。この段階では、一事業部門の責任者（中堅管理職）としての限定された範囲におけるものの見方・考え方を拡張し、会社組織の経営者として全社を俯瞰し、長期的な視野で会社の成長を捉える視点を獲得している。

以上、カテゴリーグループ、カテゴリー間の関係に着目しながら、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習成果および学習プロセスを検討した。ここからは4つのカテゴリーグループを構成する各カテゴリーおよび概念の内容について述べる。

### 3.2 新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関するカテゴリー・概念

#### 《Ⅰ. 他責思考期》

##### <1. 他責思考の強化>

該当する概念は、【他責思考の強化】である。新規事業を創出する過程において生じる理不尽



な出来事の数々に対して、問題が生じた原因を冷静に認識することができず、責任の所在を一方的に他者や環境に向けて、時に情緒的な反応を示す思考・行動を指す。他責思考の契機となる新規事業創出経験の特徴として、「既存事業部門とのコンフリクト」「経営・上司から受ける理不尽なマネジメント」「戦力不足なチームのマネジメント」「プレイヤーとしての挫折・失敗」の4点が確認された。例えば、対象者3は、新規事業プランの事業化に際して既存事業部門とコンフリクトが生じ、十分な支援を得られない状況を振り返り、以下のように述べている。

“当時は、何か、反論しちゃってたような。あの、実際に口には出して反論はしてないですけど。(中略)だから、自分でも、今振り返ったら、意地みたいになってますよね。だから、もう、僕がやるからいいですみたいな、何か、意地みたいになってて” (対象者3)

対象者3による上記の発話からは、新規事業プランの事業化が予定通りに進捗しない原因を既存事業部門の理解の無さに求めようとする他責思考が示唆される。

また、対象者15は、自ら考案した新規事業案がなかなか上司(役員)の承認を得られない当時の状況を振り返り、以下のように述べている。

“こないだ評価の振り返りのタイミングで、(中略)●●さん(上司)の受け取る力が足らないんですっていう話を。受け取ってくれていないのはあなたの責任だみたいな話をして、そして、もう1個は、もう、あなたがいたら、ものごとが進まないから、入って来ないでくれて話をしたわけです。もう相当腹立って、もやもやして、あふれ出てきた感じだったんですけど” (対象者15)

対象者15による上記の発話は、新規事業プランが上司の承認を得られない原因を、上司の受け止める力の無さに求めようとする他責思考の表れであると解釈できる。

## 《Ⅱ. 現実受容期》

### <2. 働く理由の探索>

該当する概念は、【働く目的の振り返り】と【新規事業を担う個人的な理由の再認識】である。例えば、【新規事業を担う個人的な理由の再認識】について、先に例示した対象者15は以下のように述べている。

“どういう事業領域を僕としてやりたくて、そしてそれを市場の中で言うならば、どのレベル感を目指してやるのかということを決めることが求められていて、それって、あまり答えがないじゃないですか。多分、役員も答えがないんですよ(中略)で、それは、改めて自分の働くための価値というか、何のために働いているのかとか、何を自分は、その仕事を通じて成し遂げたいのかみたいなことに対して向き合うことになるので、すごくいい経験になったなというふうに思っています” (対象者15)

対象者15による上記の発話から、一度は他責思考に陥るものの、そこで新規事業に所与の解は存在せず、自分で答えを創り出していくしかないという発想を得たことで、自分なぜ働くのか、仕事を通じて何を成し遂げたいのかという根源的な理由を探索する思考が生じていることが窺える。従って、この発話は、他責思考期から現実受容期への移行を示唆するものと解釈できる。

以上、【働く目的の振り返り】と【新規事業を担う個人的な理由の再認識】はともに働く理由に対する意味探索的な思考であることから、<働く理由の探索>としてカテゴリー化した。

### ＜3. 事業価値の探索＞

構成する概念は、【事業価値の探索】である。事業成長において最も重要な顧客の視点に目を向けて、新規事業の社会的な意義や必要性を再確認することを指す。例えば、対象者 12 は以下のように述べている。

“一番学んで変わったのは、多分、お客さんの価値って何っていうところを、真剣に考えているかどうかというところの差なんだろうなっていうところ” (対象者 12)

対象者 12 による上記の発話から、顧客の視点から新規事業を見つめ直すことで新規事業の本質的な価値とは何かを探索する思考が生じていることが示唆される。

また、対象者 13 は、自身の手がける新規事業がなかなか社内の理解を得られずにいた当時の状況を振り返り、以下のように述べている。

“何でこれやるんだ？みたいな、やる意味あるんだっけ？みたいなのか、サービスとしてどこに向かっているのかという、そういう、ビジョンを作るみたいなのを、実は、そのときにやり始めて” (対象者 13)

対象者 13 による上記の語りから、自明視されていた新規事業の存在意義を問い直し、ビジョンとして明文化することで、事業価値を再認識しようとする思考が生じている様子が窺える。

新規事業を創出する過程では、既存事業部門や経営・上司とのコンフリクトや部下マネジメント上の問題に対処するために社内向けの業務に多くの時間と労力が費やされる。そのため、事業において最も重要な顧客の視点を欠如し、担当者自身が自らの手がける事業の価値を見失ってしまうことが少なくない。対象者 12 や対象者 13 もその例外ではなかったが、顧客視点

に立つことで、一度は見失いかけた事業の価値を意味づけている思考が窺える。

### ＜4. 鳥瞰的視点での現状認識＞

構成する概念は、【他者からの支援に対する自覚】と【不条理な現実に対する客観的な認識】である。例えば、【不条理な現実に対する客観的な認識】について、対象者 7 は、度重なる既存事業部門とのコンフリクト経験を振り返り、以下のように述べている。

“要は、あちら側から見た景色と、こちら側から見た景色が、あ、こう違うんだ、ということに気づいたときに、その嫌だった思い出は、全部自分の中で処理できちゃったから” (対象者 7)

「あちら側から見た景色」と「こちら側から見た景色」という発話から、対象者 7 の中で、生じている事象を相手の視点・立場から捉える思考が生じていることが窺える。また、そうした客観的な見方を得ることで、これまで不条理な現実に対して抱えていた不満が解消され、「嫌だった思い出」を冷静に受容することができている様子が示唆される。以上、【他者からの支援に対する自覚】【不条理な現実に対する客観的な認識】は、ともに自分の置かれている状況や立場を相対化することで、現状に対する異なった見方を獲得していることから、＜鳥瞰的視点での現状認識＞としてカテゴリー化した。

## 《Ⅲ. 反省的思考期》

### ＜5. 自責思考の獲得＞

構成する概念は、【失敗原因の自分事化】と【能力不足に対する自己認知】である。例えば、【失敗原因の自分事化】について、対象者 10 は以下のように述べている。

“やっぱり、味方になっていただけた方というのが、やっぱりいるんですよ。(中略)

私が課長とかでいたときは、自分の事業の中で、どうあるべきかというところしか見ていなかった部分があるんですけど、経営的な目線で、いわゆる、経営者としてどう考えていくのかって、経営的視点でものごとを考える。しかも、体系的にものを捉えていくというところでいくと、やるべきでしょという。だから、そのときに教わっていった” (対象者10)

対象者10による上記の語りから、自分の見方として支援してくれる経営陣の存在を自覚し、その考えや視点から自身の置かれた状況を客観的に捉え直すことで、新規事業の停滞が自分自身の視野の狭さに起因しているという自責思考を獲得していることが窺える。従って、この発話は現実受容期から反省的思考期への移行を示唆するものと解釈できる。

以上、【失敗原因の自分事化】、【能力不足に対する自己認知】は、ともに問題の所在を自分自身に置き換えることを指す概念であることから、＜自責思考の獲得＞としてカテゴリー化した。

#### < 6. 自分本位志向の反省的思考 >

構成する概念は、【独善的なマネジメントに対する反省的思考】、【既存事業への高圧的態度に対する反省的思考】、【経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考】である。例えば、【独善的なマネジメントに対する反省的思考】について、対象者5は、本来、チームメンバーの力を活かす必要がある場面でも自分一人で抱え込みがちであったマネジメント行動を振り返り、以下のように述べている。

“みんなに協力をちゃんと、仰いでいくってなところというのは、やっぱり、1人でずっと悩んで考えちゃったりとかもした、そうじゃないんだよというところ、まあ、チームでやるってところ、チーム力を生か

さなきゃいけないってところは、大きく反省点として、大いにあったとこかなって気はしますね” (対象者5)

対象者5による上記の発話から、メンバーと向き合い、メンバーの目線で考えるという視点が欠如し、自分本位なマネジメントをしていたことに対する自責の念が窺える。【独善的なマネジメントに対する反省的思考】、【既存事業への高圧的態度に対する反省的思考】、【経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考】は、いずれも自分本位な思考を批判的に省みる思考であることから、＜自分本位志向の反省的思考＞としてカテゴリー化した。

#### < 7. フォロワーマインドの反省的思考 >

構成する概念は、【信念の欠如に対する反省的思考】と【受動的なマインドセットの反省的思考】である。例えば、【受動的なマインドセットの反省的思考】について、対象者4は、これまでの経験を振り返り、以下のように述べている。

“受け身だったんですね。何か外から話がきたら、その都度その話に対して、考えます、みたいな感じで、要は、自分たちが何をしたいかという戦略がなかったんですね。内輪の事業として、どう接続して、そこで、どうグロースさせていくかみたいなことと言うと、自分たちがどうしたいかっていうのはないとだめだな、と” (対象者4)

対象者4による上記の発話から、自らの意思や信念に基づいて主体的に事業戦略を立案するという能動的な姿勢ではなく、外部からの要望や依頼を起点に行動するという受動的な態度を批判的に省みる思考が窺える。以上、【信念の欠如に対する反省的思考】、【受動的なマインドセットの反省的思考】は、ともに仕事に対する

オーナーシップや主体性の欠如を意味するものであることから、＜フォロワーマインドの反省的思考＞としてカテゴリー化した。

#### 《IV. 視座変容期》

##### ＜8. 他者本位志向の獲得＞

構成する概念は、【ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得】、【組織力学を動かす実践知の獲得】、【既存事業に対する肯定的な見方の獲得】、【メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得】である。例えば、【組織力学を動かす実践知の獲得】について、対象者 10 は役員陣を説得する際の方策を以下のように述べている。

“社長の右腕になる人って、やっぱりいるんですよ。この分野にはこの人、この分野にはこの人という。全部が全部、そうかと言うと、意外と違うんですよ。なぜならばと言うと、やっぱり経営のトップの目線でものごとを考えているかというところでいくと、役員の中でも、やっぱり絞られていくんですよ。その人を押さえてその人と話をするんですね” (対象者 10)

対象者 10 による上記の発話から、経営トップの立場・視点から見た役員陣の相対的な序列に着目したコミュニケーションの重要性を学んでいる様子が示唆される。以上、【ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得】、【組織力学を動かす実践知の獲得】、【既存事業に対する肯定的な見方の獲得】、【メンバーの自主性を引き出すマネジメント観の獲得】は、いずれも経営・上司、既存事業部門、及び部下（メンバー）に対するコミュニケーションを他者視点で考える認識の変化や、新規事業の推進に必要な資源（支援）や能力を最大限に引き出すための具体的な実践知を獲得する学習であることから、＜他者本位思考の獲得＞としてカテゴリー化した。

##### ＜9. リーダーマインドの獲得＞

構成する概念は、【志を軸にしたリーダー観の獲得】、【失敗を恐れないマインドセットの獲得】、【腹を括る態度の獲得】である。例えば、【志を軸にしたリーダー観の獲得】について、対象者 8 はコンサルティング会社の支援を受けながらも期待された成果を上げられない状況を振り返り、以下のように述べている。

“ちょっと、本気になっていなかった自分はいたわけですね。このやり方、まあ、どうかなみたいなの。だから、自分がコミットしてなかったんです (中略) うまくいくかは、最後は自分次第というのは、新規事業で学んだことですね。保証と言うと、変なんですけど、これだって思う、今実現していないものを最後まで成し遂げるというのは、それをやりたいと思うしか担保できるものじゃないと。それは、新規事業をやったことで学んだこと。その結局は、最後、やりたいという 1 人まで戻ってきちゃう話ですか、とにかくやり抜きたいんだという人がいろんな課題を越えていかない限りは、いくらでも辞める理由に正当性が、辞めても怒られない理由がたくさんあるというのは本当に感じることです” (対象者 8)

対象者 8 による上記の発話から、コンサルティング会社の支援に対して受け身になっていた自身の態度を批判的に省み、新規事業に賭ける自身の思いや実現したい世界観を固持して新規事業を率いていくことがリーダーの責務である、という持論を獲得している様子が窺える。従って、この発話は、反省的思考期から視座変容期への移行を示唆するものと解釈できる。

以上、【志を軸にしたリーダー観の獲得】、【失敗を恐れないマインドセットの獲得】、【腹を括る態度の獲得】は、いずれも新規事業を牽引する中堅管理職に求められるリーダーシップであ

ることから、＜リーダーマインドの獲得＞としてカテゴリー化した。

#### ＜10. 経営者視点の獲得＞

構成する概念は、【経営者視点の獲得】である。新規事業創出経験を通じて、会社から与えられた一事業部門の責任者としての視点から、企業組織の経営者としての視点へとパースペクティブが変わることを指す。例えば、対象者10は、以下のように述べている。

“社内ベンチャーをやらせていただいたおかげで、経営的にものごとを判断できるようなスキルになっていったという自分があるんですよ。すべてにおいて、ミクロで考えずに、体系的にものごとを捉えてやっていくという。(中略)私が課長とかでいたときは、自分の事業の中で、どうあるべきかというところしか見ていなかった部分があるんですけど、経営的な目線で、いわゆる、経営者としてどう考えていくのかって、経営的視点でものごとを考える。しかも、体系的にものを捉えていくというところでいくと、やるべきでしょという。だから、そのときに教わっていった” (対象者10)

対象者10による上記の発話から、新規事業創出経験を通じて、経営者の視点で体系的に物事を捉える見方を獲得していることが示唆される。

## 4. 考 察

新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスおよび学習成果を明らかにすることを目的として、民間企業の新規事業部門に所属する中堅管理職15名を対象に半構造化面接を行い、M-GTAによる分析を行った。本研究の結果、明らかになった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習の特徴について、学習成果と学習プロセスの観点から以下に述べる。

まず、学習成果について述べる。分析の結果、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習成果として、「他者本位思考の獲得」、「リーダーマインドの獲得」、「経営者視点の獲得」があることが確認された。新規事業創出経験を通じて、自分本位かつ受動的なものの見方・考え方を棄却し、他者を巻き込み、主体的にリーダーシップを発揮する経営リーダーとしての視座を獲得していることが明らかになった。

次に、学習プロセスについて3点述べる。第1に、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスの始点は、「他責思考の強化」であるという点である。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している中堅管理職の場合、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が生じることが確認された。

第2に、「他責思考の強化」から「自責思考の獲得」に至る学習プロセスには、「働く理由の探索」「事業価値の探索」という2つの意味探索的な思考と「鳥瞰的視点での現状認識」が媒介するという点である。「他責思考の強化」から、徐々に自分自身や新規事業に意識の矛先を向け、働く理由や新規事業の存在意義を問い直す思考が生じる。こうした学習プロセスを通じて、座標軸となる自身の価値観や事業の軸が再定義された結果、置かれた状況を鳥瞰的な視点から冷静に捉え直すことができるようになることが明らかになった。

第3に、学習成果に至る学習プロセスには、反省的思考（「自分本位志向の反省的思考」「フォロワーマインドの反省的思考」）が媒介するという点である。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、これまでの中堅管理職の思考様式・行動様式を批判的に省みることが確認された。



表 3 「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者と到達していない調査対象者の比較

	「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者	「経営者視点の獲得」に到達していない調査対象者
入社経路	新卒入社：6名 中途入社：2名	新卒入社：4名 中途入社：3名
新規事業経験年数	3.1年	3.1年
既存事業経験年数	6.0年	8.3年
業種	サービス業：4名 製造業：1名 建設業：1名 金融業：1名 IT：1名	サービス業：2名 製造業：5名

以上に述べた学習成果および学習プロセスの特徴は調査対象者全てに該当するものではなく、限定された範囲において適用しうる知見である。そこで、学習プロセスの最終段階である「経営者視点の獲得」に到達している調査対象者と到達していない調査対象者の比較を表3に示す。

表3に示す通り、入社経緯と新規事業経験年数に関して明確な相違は見られない一方、業種と既存事業経験年数について異なる傾向が確認された。具体的には、サービス業では6名中4名が「経営者視点の獲得に到達している群」に該当するのに対して、製造業のそれは6名中1名である。一般に、製造業と比較して事業のライフサイクルが短いサービス業の方が新規事業を創出する機会が多く、既存事業に従事する期間が相対的に短い傾向にあると考えられる。本研究の調査対象者においても、サービス業の既存事業経験年数が平均約5.7年であるのに対して、製造業のそれは平均約9.3年であった。

以上より、製造業のように既存事業での業務経験年数が長い業種ほど、既存事業を通じて思考様式や行動様式に過剰適応する傾向にあり(Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, et al. 1994; 松尾, 2011)、その結果、獲得した能動的惰性が新規事業における新たな視座への変容を困難にすることが示唆される。

#### 4.1 本研究の意義

最後に本研究の学術的意義と実践的意義について述べる。

はじめに、本研究の学術的意義について述べる。新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する先行研究では、規事業創出経験やそれに関連する職務経験を通じた学習成果を検討した研究は僅かながら存在するものの、新規事業創出経験を通じた学習プロセスに着目した研究は管見の限り存在しない。以上の研究課題を踏まえ、本研究の学術的意義を学習プロセスおよび学習成果の観点から以下に述べる。

まず、学習プロセスについて2点述べる。第1に、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスが、〈他責思考の強化〉を始点とし、中堅管理職の思考様式・行動様式に対する反省的思考を通じて、〈経営者視点の獲得〉に至る一連のプロセスであることを明らかにした点である。本研究は、これまで十分に検討されていなかった新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスについて体系的な枠組みを提示した最初の研究として重要な学術的意義を持つと考える。

第2に、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスにおける反省的思考の重要性とそれが生起する文脈を明らかにした点である。中堅管理職の学習において反省的思考が重要であるという知見は、中堅管理職における経

験学習の規定要因を探求した Gray (2007) や Seibert (2000) らの指摘とも整合する。しかし、反省的思考がいかんして生起するのかという点については、これまで十分に検討されてこなかった。学習における経験と内省の重要性を論じた古典的な研究 (Dewey, 1933; Kolb, 1984; Schön, 1983) によれば、内省は経験に連続して生じる学習プロセスであると捉えられてきた。それに対して、本研究では、反省的思考という内省が必ずしも経験に連続して生じるのではなく、経験に伴う他責思考期と現実受容期に続いて生起する学習プロセスであることを明らかにした。以上、反省的思考が生起する文脈の検討を試みた萌芽的な研究である点に本研究の2点目の学術的意義があると考ええる。

次に、学習成果について述べる。本研究が明らかにした学習成果に関する発見事実は、新規事業創出経験と学習成果の関連を検討した守島・島貫・西村ほか (2006) と一部において符合する知見であると解釈できる。具体的には、〈リーダーマインドの獲得〉は、「困難な状況で決断する力」「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」「組織を背負う責任感」「リーダーとしての価値観」と、〈他者本位志向の獲得〉は、「他人を活かして事業を推進する力」と、それぞれ符合する。一方、一部門の管理者から全社を俯瞰する経営者の視座に移行することを意味する〈経営者視点の獲得〉は、先行研究で明らかにされていない本研究独自の発見事実である。新規事業創出経験が経営人材の育成に資する有用な経験であるとするこれまでの先行研究の知見に新たなエビデンスを示した点に本研究の3点目の学術的意義があると考ええる。

以上3つの学術的意義を以て、本研究が中堅管理職を対象にした経験学習研究の理論的發展に資するものであると筆者は考える。

続いて、本研究の実践的意義について述べる。本研究の結果、新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習成果として、「経営者視点の獲得」、「リーダーマインドの獲得」、「他者本位

志向の獲得」を明らかにした。この発見事実は、新規事業創出経験が中堅管理職の育成機会としてだけでなく、次世代経営人材の育成機会としても有用であることを示唆する結果と言える。さらに、中堅管理職から経営人材への登用基準に新規事業創出経験を通じた学習成果を加味する必要性を裏付ける結果と解釈できる。野田 (2008) は、多くの企業で行われている次世代経営人材の評価・処遇が成果主義に偏重しているという問題点を指摘している。特に、新規事業の場合、そもそも成功確率が低く、また事業の成果が出るまで10年以上のタイムラグが生じることも珍しくない (小原, 2011)。したがって、新規事業を担う中堅管理職を評価し、経営人材への登用を検討する上では、事業の業績だけでなく、新規事業創出経験を通じた学習成果を評価する必要がある。具体的には、「経営者視点」、「リーダーマインド」、「他者本位志向」を評価基準に加え、評価面談などを通じてそれらをどの程度獲得したのかを考慮することが重要であると考えられる。

## 4.2 本研究の課題

以下では、本研究に残された課題について述べる。まず第1に、本研究で得られたデータが本人の回顧的データであるという点である。これらの語りがレトロスペクティブなものであることから、本研究で得られた知見の信頼性にはある程度の限界が伴うことを指摘せざるを得ない。対象者が現在の状況を肯定したいという思いから、新規事業創出に伴う経験やそこからの学習をやや理想的に語っていた可能性も否めない。ただし、そのような語りにくさに新規事業創出経験特有の複雑さがあるように思われる。本研究は得られたデータの有効性について一定の限定性を認めながらも、そこから実践的な示唆を得られたという点では貴重であると考えられる。

第2に、本研究では新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習プロセスおよび学習成果の

解明に焦点化しており、学習を促進・阻害する環境要因については十分な知見を得られていない点である。複数の対象者による発話から、学習を促す重要な要因として他者支援の重要性が示唆されたが、その詳細については明らかになっていない。

経済・社会環境の変化に伴って経営環境の不確実性は高まり続ける中、非連続な組織変革を牽引して、企業の持続的な競争優位を実現するプロフェッショナル経営者を育成することは、今後も重要な経営課題であり続けることが予想される。そうした中、次世代経営人材である中堅管理職が、新規事業創出経験を通じて学び、経営人材へと成長するダイナミズムを探求する実証的研究の社会的な意義はますます高まる。本研究は新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する研究の中でも学習プロセスおよび学習成果の解明を試みたに過ぎない。そこで、今後は新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に影響する環境要因に関する実証的研究を行う必要があると考える。

## 謝 辞

本研究を実施するにあたり、多忙を極める業務の合間を縫って調査にご協力いただいた中堅管理職の方々々に心より感謝申し上げます。

投稿にあたっては犬塚篤編集委員長ならびに2名の匿名レフェリーの先生方から有益なコメントを頂戴しました。ここに記して厚く御礼申し上げます。

## 注

<sup>1</sup> Van Velsor & McCauley (2004) は、リーダーへの発達プロセスにおいて学習する能力について、戦略的に思考・実行する能力や変革をリードする能力など「職務遂行に関する能力」、効果的なチームを組成する能力や他者を育成する能力など「社会性に関する能力」、ジレンマを両立する能力や新たな行動・スキル・態度を学ぶ能力など「自己管理に関する能力」の3点を指摘する。

<sup>2</sup> Lord & Hall (2005) は、自己概念の尺度を援用して、リーダー・アイデンティティを個人的水

準、関係的水準、集合的水準に分類し、リーダー発達に伴い、個人的水準から関係的水準へ、さらに集団的水準へと移行することを明らかにした。個人的水準とは、社会的環境の中で自己を他者から区別される者として定義する自己概念の水準である。関係的水準とは、ある個人とその重要な他者との関係に基づいて定義される自己概念の水準である。集合的水準とは、所属する組織の価値観や理念がアイデンティティの構成要素の一部となり、そのメンバーシップの大きさに基づいて定義される自己概念の水準である。

## 引用文献

- Balogun, J. & Johnson, G. 2004 Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. 1994 Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Davies, J. & Easterby-Smith, M. 1984 Learning and Developing from Managerial Work Experiences. *Journal of Management Studies*, 21(2), 169-183.
- Dewey, J. 1933 *How We Think*. New York: D. C. Heath and Company. (植田清次 (訳) 思考の方法 春秋社 1955)
- Ericsson, K. A. & Simon, H. A. 1993 *Protocol analysis* (Revised Edition). The MIT Press Cambridge.
- Glaser, B. & Strauss, A. 1967 *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Pub. Co. (後藤 隆・大出春江・水野節夫 (訳) データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか 新曜社 1996)
- Gray, D. E. 2007. Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495-517.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989 *Fourth generation evaluation*. Sage.
- 伊丹敬之・三枝 匡 2008 「日本の経営」を創る日本経済新聞出版社.
- 金井壽宏 2002 仕事で「一皮むける」—関連連「一皮むけた経験」に学ぶ 光文社.
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 2003 リーダーシップ開発とキャリア発達 一橋ビジネスレビュー, 51(1), 66-83.
- 金森 敏 2003 社内企業家の行動に関する文献レビュー 研究年報経済学, 65(1), 191-208.

- 木下康仁 1999 グラウンデッド・セオリー・アプローチ質的実証研究の再生 弘文堂.
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究法への誘い 弘文堂.
- 木下康仁 2007a ライブ講義—M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて 弘文堂.
- 木下康仁 2007b 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法 富山大学看護学会誌, 6, 1-10.
- Kolb, D.A. 1984 *Experiential learning*. NJ: Prentice-Hall.
- Lord, R. G. & Hall, J. H. 2005 Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Mantere, S. 2008 Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- 松田修一・大江 健 1996 起業家の輩出—日本型支援システムの構築 日本経済新聞社.
- 松尾 睦 2011 経験学習入門 ダイヤモンド社.
- 松尾 睦 2013 成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか 東洋経済新報社.
- McCall, M. W. 2010 The experience conundrum. In Nohria, N. & Khurana, R. (Eds.) 2010 *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. 1988 *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York: The Free Press.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E. 1994 Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544.
- 三品和広 2011 どうする？ 日本企業 東洋経済新報社.
- 守島基博 2002 ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力—一橋ビジネスレビュー, 50(2), 34-45.
- 守島基博・島貫智行・西村孝史ほか 2006 事業経営者のキャリアと育成—「BU長のキャリア」データベースの分析—一橋大学日本企業研究センター(編) 日本企業研究のフロンティア, 2, 有斐閣.
- 中原 淳 2008 職場学習論—仕事の学びを科学する 東京大学出版会.
- 中島秀之 2006 構成的情報学と AI 人工知能学会誌, 21(6), 747-757.
- 日本生産性本部 1995 「管理職の賃金制度に関する調査」報告会 公益財団法人 日本生産性本部.
- 野田 稔 2008 中堅崩壊—ミドルマネジメント再生への提言— ダイヤモンド社.
- 小原一樹 2011 創業力 次の成長事業をつくり出す能力 野村マネジメントスクール・野村総合研究所(編) トップが語る 次世代経営者育成法 日本経済新聞出版社.
- 大江 健 2008 なぜ新規事業は成功しないのか—「仮説のマネジメント」の理論と実践 日本経済新聞出版社.
- Rouleau, L. & Balogun, J. 2011 Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- 坂本雅明 2015 戦略の実行とミドルのマネジメント 同文館出版.
- Schön, D. A. 1983 *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books. (佐藤 学・秋田喜代美訳 専門家の知恵—反省的実践家は行為しながら考える— ゆみる出版 2001)
- Seibert, K. W. 2000 Reflection-in-action: Tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organizational Dynamics*, 27(3), 54-65.
- 田中堅一郎 2011 リーダーの発達の変容—心理学的な視点からみたリーダーシップ機能の発達 経営行動科学 Discussion Paper (6).
- 谷口智彦 2006 マネジャーのキャリアと学習 白桃書房.
- Van Velsor, E. & McCauley, C. D. 2004 Our view of leadership development. In C.D. McCauley & Van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development (2nd Edition)*. San Francisco: Jossey Bass, 1-22.
- Wolcott, R. & Lippitz, M. 2009 *Grow from within: Mastering corporate entrepreneurship and innovation*. McGraw-Hill Education.
- 山田幸三 2000 新事業開発の戦略と組織—プロトタイプの構築とドメインの変革— 白桃書房.
- 八代充史 2002 管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ 有斐閣.

(平成28年6月21日受稿, 平成28年11月7日受理)