

グローバル経営人材育成における幅広い経験の機能と課題

Function and problem of broad experience in the global talent management

金 恵 成*

KIM Hyeseong

The broad experience characterizing the Japanese Management system have two functions ; one is to improve individual ability, the other is to bring up the talented person who can improve the power of the organization. However, it is necessary for the Japanese company to give an employee work with much discretionary authority to bring up a global talented human resource. Under such an environment, the employee learns it more autonomously. It lets material resources and human resources accumulate in the company. The organization consisting of the talented person doing autonomy learning keeps competitiveness in the company and the company grows sustainably

キーワード：幅広い経験 (broad experience), 個人の仕事スタイル (individual work style), 組織力 (organizational power), 裁量権 (discretionary power), 自律学習 (autonomous learning)

I はじめに

本論文は日本の人材育成として特徴づけられる幅広い経験の有効性を分析することにより、現在の日本企業が重要な課題としているグローバル経営人材の育成について提案することを目的としている。具体的には日経新聞のコラム「私の課長時代」を用いて、各職階における幅広い経験の在職年数の変化を調べることにより、幅広い経験の機能を特徴づける。また、各職階における幅広い経験の内容を分析し、グローバル経営人材の育成課題に関する解決策を考える。分析結果からは、幅広い経験は個人の能力を高めるとともに、組織力を向上させることのできる人材を育成する機能をもつことが明らかにされている。また、一定の裁量権が与えられた幅広い経験をする場合、グローバル経営人材の育成への有効性は大きいことを提案している。

近年、現在の日本企業は国内需要の成熟化により、グローバル展開による企業成長を目指している。海外進出

による売り上げや市場シェアを拡大することにより、持続的な企業成長を図ろうとしている。しかしながら、新たな競争相手としての新興国企業の台頭により、その競争は激しく、なかなかその解決策を見出していない。また、企業の競争力を高めるためには人材強化が不可欠であるが、強く意識しているだけで依然として重要な経営課題のままである。これには、日本的経営の特徴である長期雇用慣行の下での長年にわたる幅広い経験を通しての人材育成が問題化されている。今のように急激に変化する経営環境の下で、長年をかけることの効率性が指摘されている。また、ベッカーの人的資本論を用いると、同一企業での長年の幅広い経験は当該企業のみにおいて生産的である企業特殊的技能を修得することになるが、グローバル経営におけるその有効性の問題がある。

したがって、日本の人材育成である幅広い経験の有効性を検証する必要がある。幅広い経験による人材育成にはどのくらいの期間が要されていて、その間蓄積される人的資源はどのようなものであるかを調べることになる。この場合、分析対象となるのは、学校を卒業して最

*大阪観光大学観光学部

初に入社した会社に現在も働いている人である。また、グローバル経営を担う人材とグローバル経営をする経営者の育成について提案をするためには、新卒者として入社し現在社長である人を分析対象とすることが望ましい。このような分析対象が入社してから社長に就任までのような幅広い経験をしていて、何を修得しているかをみることは幅広い経験を意義付けすることになるし、その課題を導き出すことにもつながる。したがって、分析では日経新聞のコラム「私の課長時代」を用いる。現在社長である分析対象者は日本の高度経済成長期・安定期である1960年代・70年代に学校を卒業した後同社に入社し、1980年代・90年代には管理者になり管理業務を経験している。この意味で、同コラムに取り上げられている経営者分析は幅広い経験の有効性を検証するにおいて有用であると考えられる。

したがって以下ではまず、現在の日本企業の経営者が重視している経営課題とは何かを調べる。日本能率協会の調査結果を用いて、業績の高い企業と低い企業それぞれのあげる経営課題に関する認識を比較することにより、分析課題を明らかにする。また、幅広い経験による人材育成の有効性を検証する。ここでは、日経新聞コラム「私の課長時代」(2008年4月～2014年3月)を用いて、各職階における幅広い経験内容を分析し、幅広い経験の機能の特徴づけるとともにその課題を考える。さらにこれらの結果を用いて、企業が重要課題としているグローバル経営人材育成の方向性を提案する。最後に分析結果をまとめる。

II 人材育成としての幅広い経験の有効性分析と考察

1 最近の日本企業の経営課題

企業成長において人材の問題は経営課題として常に言及されているが、解決に向けての積極的な姿勢はあまりみられない。現在の日本の企業には他にどのような経営課題があり、人材の問題とどのような関連があって人材の問題がなかなか解決に向かないのかを調べる。また、経営者が重視している人材の問題とは具体的にどのようなものであり、どのようにして企業成長につながせようとしているのかをみる。

まず、経営課題として重要視されているのは売り上げ・シェア拡大や収益性向上、人材強化である(図表1)。売り上げ・シェア拡大と収益性向上は2010年を境にその順位が逆転するが、依然として他の経営課題に比べて経営者の認識は高い。2008年以降売り上げ・シェアの

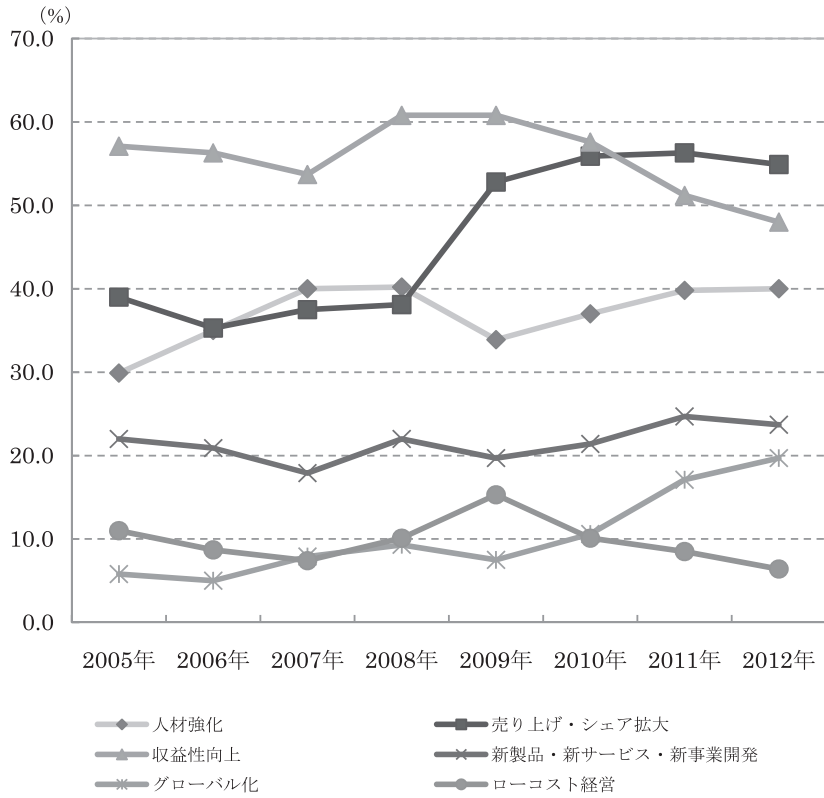
拡大が増加していることから、リーマンショック以降、収益性向上という安定指向から、売り上げの拡大や市場のシェアの獲得といった積極的な経営姿勢に変わったといえる。また、2009年からグローバル化が経営課題としてさらに重要視されていることから、売り上げやシェアの拡大は海外展開によって達成しようとしていると考えられる。

これらを業績向上企業と業績低下企業に分けてみると、図表2のようである。ここで、業績の向上(低下)は3年前に比べて売上高、営業利益、従業員数の3つともが増加(減少)した場合をいう。まず、売り上げ・シェア拡大に比べて収益性向上において、その差異が大きい。これは業績が低下している企業において、収益性向上が最も重要な経営課題である上、業績向上企業との差異も拡大しているからである。収益性向上においては業績向上企業と業績低下企業との差異は24.6から29.3ポイントへと増加している。一方、売り上げ・シェア拡大においてはその差が5.1から3.6ポイントへと縮小している。また、グローバル化においても10.4から7.7ポイントへ縮まっている。これより、業績低下企業も収益を維持しつつ、売り上げやシェアを拡大するための海外展開に目をむけていることがわかる。

また、人材強化も依然として重要な経営課題になっていて、2008年以降経営者の認識はさらに高くなっている。海外展開による売り上げ・シェア拡大と収益性向上を達成するにはそれを担う人材が不可欠である。このような認識は特に業績向上企業において高く、業績低下企業との差異も2008年において23.1ポイント、2011年では22.6ポイントと4年間ほとんど変わっていない。これより、業績向上企業はグローバル展開による売り上げやシェアの拡大のための人材強化の必要性を考えていることに対し、業績低下企業はこのような考えはあっても収益性向上という最優先課題があることからなかなか人材強化が進められていないようにみえる。それでは、人材に関する重要課題とは具体的にどのようなものであるかを調べることにする。

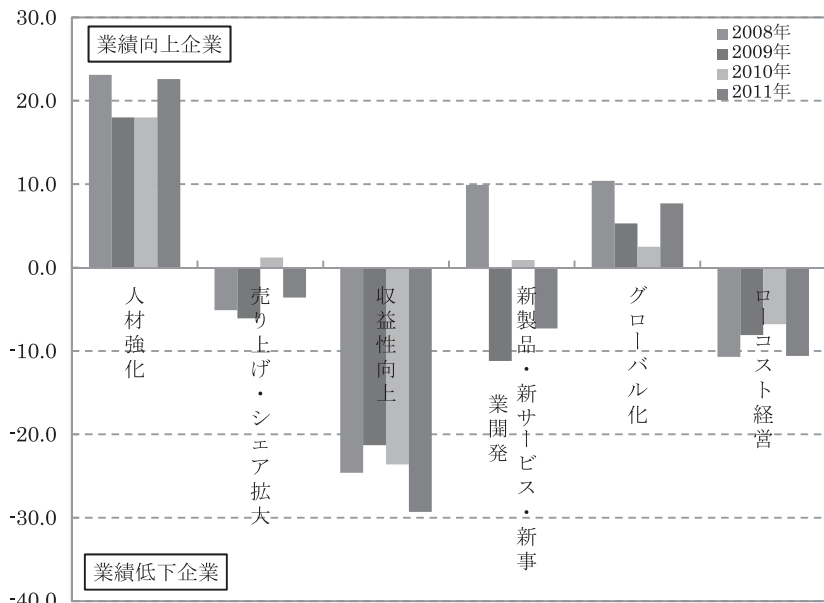
図表3は人材に関する重要課題を示している。これによると、管理職層のマネジメント能力向上や次世代経営層の発掘・育成、グローバル経営人材の育成や登用が重要な課題となっている。中でも、次世代経営層の発掘・登用とグローバル経営人材の育成・登用は2008年以降その重視度が高くなっている。したがって上述のように、現在の日本の企業はグローバル展開によって売り上げと市場シェアを拡大していくにおいて、特に次世代経

図表 1 経営課題に関する認識推移



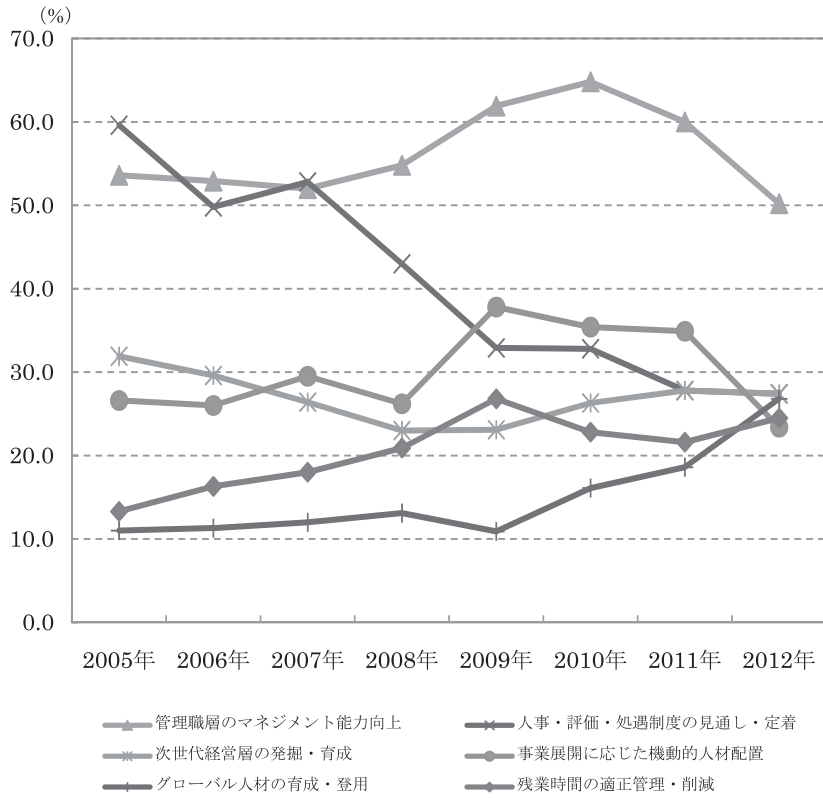
出所 日本能率協会『当面する企業経営課題に関する調査』(各年) <http://www.jma.or.jp/keikakusin/> より作成。

図表 2 経営課題認識に関する業績別比較



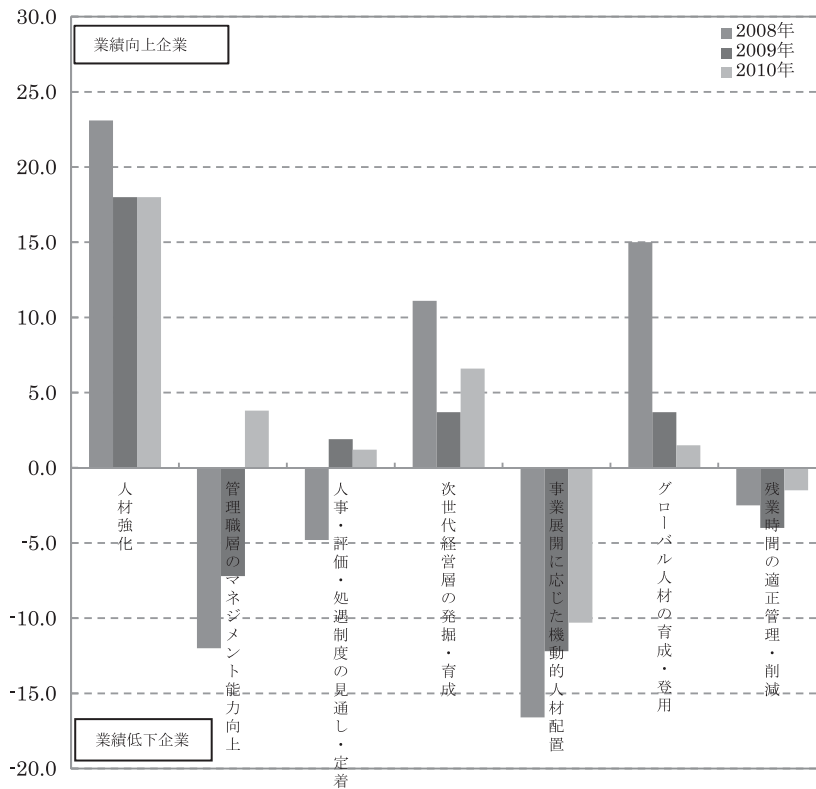
出所 図表 1 を参照。

図表 3 人材関連重要課題に関する認識



出所 図表 1 を参照。

図表 4 人材関連重要課題に関する業績別認識比較



出所 図表 1 を参照。

営層の発掘・登用とグローバル経営人材の育成・登用が必要であると考えていることがわかる。

また、人材強化の具体的な方法として、業績低下企業においては管理職層のマネジメント能力向上および事業展開に応じた機動的な人材配置を、業績向上企業では次世代経営層の発掘・登用とグローバル経営人材の育成・登用を考えている(図表4)。これより、業績向上企業のほうがより積極的にグローバル化による売り上げやシェアの拡大を目指していることがわかる。しかしながら、次世代経営層の発掘・登用とグローバル経営人材の育成・登用における業績向上企業との認識の差異をみると、前者において 11.1 であったものが 6.6 ポイントまで、後者では 15.0 から 1.5 まで縮小している。したがって、業績低下企業もその重要性は強く認識しているといえる。

以上より、現在の日本の企業はグローバル展開による売り上げや市場シェアの拡大を目指している。競争力を高めるための経営者の積極的な姿勢がうかがえる。また、そのため、次世代経営層の発掘・登用とグローバル経営人材の育成・登用による人材強化策を考えている。そこで以下では、これらの人材育成に関する課題解決策を考える。具体的にはまず、新規卒業者として入社しその後同会社に社長として就任している経営者を対象とし、日本の企業の人材育成の特徴である長年の幅広い経験を通して修得したことは何かを調べる。これより、幅広い経験のもつ意義や特徴を明らかにする。また、この結果を用いて、次世代経営者とグローバル経営人材の育成における幅広い経験の問題は何か、その解決策とは何かを考える。

2 各職階における幅広い経験の変化

日本の経営の特徴の一つに長期雇用がある。これは学校を卒業して最初に就職した企業に定年退職まで雇用される雇用慣行である。この間、従業員はいくつかの部門で多様な職務を経験し、個人の能力を高めるとともに組織の力を向上させることのできる人材として育てられる。担当業務の遂行のなかで、他の企業でも生産的である一般的技能と当該企業のみにおいて生産的である企業特殊の技能を修得し、企業の経営の中核を担う人材になっていく。また、このような個人の能力や気持ちを企業の求める方向にまとめて協働させる能力をもつ人材として育成される。したがって、長期雇用は幅広い経験による人材育成の意味をもっているといえる。

そこで、日経新聞のコラム「私の課長時代」を用い

て、職階別に在職する期間はどのくらいで、その経験者は何を修得しているかを調べる。職階は、組織の力を向上させる管理業務に就く課長職を基準に、課長職以前と課長職、課長職以降に区分する。各職階における在職年数は幅広い経験の期間を示すものであり、この期間の変化や各職階において経験する部門数または業務数の変化は幅広い経験の内容の変化を表すものであると考えられる。したがってこれらの分析結果を用いて、幅広い経験の機能を明らかにするとともに、次世代経営者とグローバル経営人材の育成における幅広い経験の課題とは何かをみる。

図表5は入社から社長就任までの各職階で在職した年数を示している。これによると、まず、中間管理職である課長職の在職期間は平均7.6年である。また、入社してから課長になるまでかかった平均年数は14.8年、そして、その後の社長に就任までに上級管理者や経営層のメンバーとして在職した平均年数は13.8年である。これらは最頻値からも同じことがいえる。

しかしながら、課長職において最小値と最大値は3年と18年であり大きな格差をみせている。課長職3年を経験した人の場合、その後7年間の上級管理職を経験し、51歳で社長に就任している。社長就任時の平均年齢が58.2歳であることに比べると、非常に若い年齢での就任である。一方、課長職18年を経験している人は社長になる前の上級管理職での在職年数が21年であり、社長就任時の年齢も66歳である。社長就任時の平均年齢が58.2歳であることに比べると、非常に遅いといえる。これは最大値の人の場合、最小値の人に比べて

図表5 課長職とその前後における平均在職年数

(単位:年,歳)

入社年度	課長職以前	課長職	課長職以降	社長就任	
1961~69年(9人)	14.8	8.0	16.0	39.3(60.1)	
1970~73年(12人)	14.1	9.1	13.5	36.4(58.8)	
1974~81年(9人)	16.3	4.6	11.9	32.4(55.4)	
[全体]	平均	14.8	7.6	13.8	36.1(58.2)
	最頻値	17.0	8.0	15.0	35.0(59.0)
	最小値	9.0	3.0	7.0	26.0(51.0)
	最大値	19.0	18.0	21.0	44.0(66.0)

出所 日経新聞「私の課長時代」(2008年4月~2014年3月)より作成。

日経テレコン21「人事検索」より作成。

(注)1) 入社年度において()はサンプル数である。

2) 社長就任において、()は社長就任時の平均年齢である。

図表 6 社長就任までの入社年度別部門経験数別経験者数
(単位：人)

		1961～69年	1970～73年	1974～81年	合計
課長以前	1部門	3	4	4	11
	2部門	2	3	2	7
	3部門	4	2	3	9
	4部門	0	2	0	2
課長	1部門	5	3	7	15
	2部門	2	8	2	12
	3部門	1	0	0	1
	4部門	1	0	0	1
課長以降	1部門	3	1	4	8
	2部門	1	5	1	7
	3部門	2	3	2	7
	4部門	2	1	1	4
	5*部門	1	1	1	3
役職経験数	平均	4.8	3.8	4.4	
	最頻値	4.0	3.0	5.0	
	最小値	4.0	1.0	1.0	
	最大値	7.0	6.0	9.0	

出所 図表5を参照。

- (注) 1) サンプル数は社長就任までの経歴が明確ではないため、データ化することができなかった1人を除いた29人である。
- 2) *は1970～73年と1974～81年において6つの部門を経験している人数を表している。
- 3) 役職とは主に執行役員、(代表)取締役、常務(執行役員)、専務(執行役員)、副社長等である。

比較的課長職での在職期間が長かったからである。最小値と最大値をそれぞれ平均との差をとってみると、課長職前においては6年と4年、課長職以降では6.8年と7.2年であり、それほど大きな差はみられない。しかしながら、課長職においては最小値と平均との差が4.4年であることにに対し、最大値では10.6年と、格差が大きい。この期間、最大値のケースの人は長く海外駐在している。

これよりもまず、近年、課長になるまでの期間は長期化しているが、課長職以前と課長職以降での在職期間は短くなっていることがわかる。その結果、入社から社長就任までかかる期間も短縮化が進み、社長就任時の年齢も若年化している。また、課長職での在職期間は社長就任に影響を与えているといえる。その期間が短いと課長職以降の期間も短く、早い時期に社長として就任する傾向をもつ。逆に、課長職での在職年数が長いと、社長就任

までの期間も長くなる。

このような課長以前の在職年数の長期化と社長就任までの期間の短期化の要因は次のようである。図表6を用いると、まず、課長以前における在職年数の長期化はある一つの部門で進められている。これに対し、課長職や課長職以降においては依然として一つの部門での経験が多く行われているが、その年数は短縮化されている。これは、1970年以前に比べてその以降、課長職においては2つの部門、課長職以降では2つまたは3つの部門と、経験する部門が増えていることによるものと考えられる。また、このことは課長職以降において特に強くみられる。課長職以降の経験を職務関連経験(部長)と役職経験(経営層)にわけてみると、役職経験数においても1970年半ば以降、5つの役職を経験した人が最も多く、1つから9つまでと比較的に経験数の幅も広い。ここで、1つの役職を経験している人は研究員である。このように職務や役職の経験の幅の広さが影響し、社長就任までかかる平均年数が短くなったと考えられる。これらの経験数が少ない人は比較的に社長就任までかかる年数が短く、年齢も若い。たとえば、役職を1つ経験している人は課長職以降において12年在職した後、54歳で社長に就任する。これに対し、9つの役職を経験した経験者は、課長職以降において15年在職した後、入社から38年後の59歳で社長に就任している。

したがって、日本企業において、ある一つの部門で経験を積む傾向は依然として強いといえる。しなしながら、課長職以前に比べて課長職以降において複数の部門での経験が進んでいる。また、その経験年数においても差異をみせている。課長職以前においては長期化していることにに対し、その以降では短期化が進んでいる。これより、課長職以前においてはある部門で長年経験を積んだ後、その以降では短期的に複数部門で幅広く経験しているといえる。その結果、社長就任までかかる年数が短くなったし、年齢も若年化したといえる。

ここで、ある一つの部門での長期的な経験についてより詳しくみることにより、日本企業におけるキャリア形成の特徴をより明らかにする。一つの部門での長年の経験の中で、従業員が経験する業務数を調べる。図表7は課長以前にある一つの部門の経験者のその後の業務経験数を示している。それによると、まず、課長以前にある一つの部門を経験した後、課長職においてはその多くが1つまたは2つの業務を、課長職以降においては、主に1つの業務を経験している。また、その際の業務は課長職においても課長職以降においてもほとんど過去

図表 7 1 つ部門における各職階別入社年度別経験者数と業務経験数 (単位: 人)

		1961~69年	1970~73年	1974~81年	合計
課長以前		3*	3	4	10
課長	1	-	-	3 (1,2)	3 (1,2)
	2	1 (0,2)	3 (4,2)	1 (1,1)	4 (5,5)
	3	1 (0,3)	-	-	1 (0,3)
	4	1 (1,3)	-	-	1 (1,3)
	小計	3 (1,8)	3 (4,2)	4 (2,3)	10 (7,13)
課長以降	1	2 (0,4)	3 (0,3)	1 (1,1)	6 (1,8)
	2	-	-	1 (1,1)	1 (1,1)
	3	1 (1,2)	-	1 (0,3)	2 (1,5)
	4	-	-	1 (2,2)	1 (2,2)
	小計	3 (1,6)	3 (0,3)	4 (4,7)	10 (5,15)
合計		6(2,14)	6 (4,5)	8(6,10)	20(12,28)

出所 図表 5 を参照。

- (注) 1) サンプル数は業務数明確ではない 1 人を除く 10 人である。
 2) *には 2 つの業務を経験している経験者 1 人が含まれている。
 3) () は前者が課長以前または課長職で経験した業務数を、後者は過去に経験したことのない業務数を表している。

に経験のない業務である。入社後に経験した業務をその後再び経験するのは課長職に就いてからのほうが多い。課長職においては 7 つ、課長職以降では 5 つである。また、過去に経験のない業務を職階についてから経験するのは課長職において 13 業務、課長職以降では 15 業務と、課長職以降のほうが多い。

しかしながら、経験のある業務数と経験のない業務数の格差は縮まっている。各入社年度の小計をみると、課長職の場合、1961~69 年において経験のある業務数と経験のない業務数がそれぞれ 1 つ、8 つであるが、1974~81 年においては 2 つ、3 つとなっていて、ほぼ同じである。課長職以降においても同年度において、1 つと 6 つから 4 つと 7 つへと格差が縮小している。つまり、過去の経験のある業務への経験数が増え、経験のない業務への経験数が減っている。

したがって、課長職以前においては一つの部門で長く在職しているが、課長職や課長職以上の職階に就いたときには経験のない業務を遂行しているといえる。特に、課長職以降においては幅広い経験をしている。しかしながら、課長職や課長職以降における在職年数が短くなっていることから、この傾向は弱まっていると考えられ

る。上述のように、課長職や課長職以降において経験する業務は、課長職前に経験したことのある業務の経験が増え、経験のない業務の経験が減っているため、在職年数が短くなっているのである。

以上より、幅広い経験の期間は全体に短くなっているといえる。課長職以前においては在職期間が長くなっているが、課長職と課長職以降では短縮している。それは課長職以前において、一つまたは二つの部門で多様な業務を経験し、それ以降では過去の経験のある業務に再び就くことが多いからである。課長職の場合、それ以前に経験した部門に就任することが多いので、在職期間も短い。一方、課長職以降においては過去の経験した業務に再び就くことは多いが、その期間は短く、経営に直接かわる役職を多く経験している。したがって、課長職以前においてはある一つの部門での長年経験するので、その分野の業務遂行能力が向上するといえる。つまり、企業の業績向上に貢献できる個人の能力が向上する。また、課長職においてはそれ以前に長年の業務経験を積んだ部門のリーダーとして就くので、管理能力が高まると考えられる。そして、課長職以降では過去に経験した部門や企業の経営の中核にかかわる多様な経験をするので、企業全体を運営する能力が高まるといえる。組織力を一つにまとめることで、企業の目標を達成できる人材となる。

3 幅広い経験の内容と人材育成としての機能

(1) 各職階における修得内容と成果

上述のように、日本の人材育成として特徴づけられる幅広い経験は経験者自身と組織力を向上させる能力を高める機能をもつ。したがってここでは、各職階で修得する技能を調べることにより、これらの能力がどのようなもので、具体的にどのように形成されるかをみる。

図表 8 は各職階において経験し修得したこととその成果を表している。これによると、まず、課長職以前と課長職において、主な業務内容は新製品開発や新設備導入、海外拠点作りといった新しいことが多い。このことのある部門における在職期間を長期化させると考えられる。中でも、課長職においては海外での勤務経験をするケースが多いので、前述のように、在職期間がさらに長くなっている。これに対し、課長職以降においては、図表 6 から確認したように多部門を経験するが、その業務内容は主に合併や再建といった経営に近い性質の仕事の遂行している。

このように各職階において経験する仕事異なるた

図表 8 幅広い経験による修得内容と成果

主な業務内容	課長職以前		課長職		課長職以降	
	1～2 部門	多部門	1～2 部門	多部門	1～2 部門	多部門
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画策定 ・ 初の産業用ロボット導入 ・ 新製品の開発 ・ 新製品の体制刷新 ・ 海外工場建設 ・ 新技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい生産技術の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 秘書 ・ 社内初・商品別採算性分析 ・ 新設部門管理 ・ (価格)交渉 ・ 海外市場拡大 ・ 新設備導入 ・ 新設部門管理 ・ 海外企業と協力開発 ・ 新たな航路開拓 ・ 海外拠点設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外：秘書 ・ 海外戦略立案 ・ 海外販路再構築 ・ 新設部門：営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合併交渉 ・ 海外拠点作り ・ 他社との統合 ・ 担当部門：今後の見直し ・ 主力工場の再建 ・ 全工場の生産手法統一 ・ 中期経営計画 ・ 組織作り ・ 工場改革 ・ 新設部門 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 赤字部門の再建 ・ 営業 ・ 渉外 ・ 技術支援 ・ 指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工場再建 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ー 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 力を入れたこと ・ 心がけたこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生身の知識を学ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーション ・ 出向：情報共有 ・ 現場を見回る ・ 働きやすい環境作り ・ 現場重視 ・ 人との関係を大事にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コスト意識浸透 ・ 組織作り ・ 組織の意識改革 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地社員との信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客への自分の売り込み ・ 商習慣の差の克服 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 率先重範 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人脈作り 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 気づいたこと ・ わかったこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で信頼を得るには理屈ではなく、事実が重要 ・ ものづくりの力を底上げしないと生き残れない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場の意見を無視して決めていけない ・ 垣根を越えて仕事をする重要性 ・ 一人とは違ったチームプレーによる達成感 ・ 厳しい環境の現場こそ、チームワークをもとに課題を一つひとつクリアすることが大切 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競争力は顧客の問題解決にある ・ 見通しの甘さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の将来性を確信 ・ 生産革新に業種の枠がないと確信 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相手の情報に常に精通 ・ 対話不足とその重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ー 		

出所 日経新聞「私の課長時代」(2008年4月～2014年3月)より作成。

図表 9 修得した知識と能力

	課長職以前		課長職		課長職以降	
	1～2部門	多部門	1～2部門	多部門	1～2部門	多部門
知識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業分野に関する基本 ・ 会社の本質 ・ 経営学 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の実態 ・ 事業の本質 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融・キャッシュフローの仕組み ・ 商法や民法の解説書 ・ 担当分野に関する専門知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界や世界経済 ・ 業務関連分野 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術や製造方法 ・ 製造技術 	<ul style="list-style-type: none"> -
能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 問題解決力 ・ 調整力 ・ 仕事の進め方 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発想力 ・ 行動力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーション ・ 問題発見力 ・ 交渉術 	-	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調整力 ・ チームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交渉術
人を通しての啓発	-	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司：現場での利益 ・ 上司：創出工夫の仕方 ・ 上司：判断力の大切さ ・ 上司：判断するリーダーの責任の重さ ・ 上司：プロ意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長：時間の重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社外：決断の速さ ・ 社外：リーダーシップ ・ 経営者：創業者：気迫 ・ 上司：不条理を前提に物事に対処する 	-	-
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業文化理解 ・ 胆力 ・ 使命感 ・ 信頼 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業精神：誠意 ・ 仕事の姿勢 ・ 粘り 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 習慣：ゼロベースでものを考える ・ コスト削減への意識 ・ 創業者の精神 ・ 仕事の重要性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 習慣：数字のメモ ・ 海外：自分の度量を広げられる ・ 信頼 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内人脈 	-
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品の市場投入のタイミング ・ 一定（一人前）の仕事を任せてもらえる ・ 角度を改めて考える ・ 一体感 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状に満足せず、課題を設定し解決する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 裁量権が大きい ・ 個人の独創性を重視する ・ コスト削減 ・ 前向きな考え ・ 人間関係 ・ 粘り ・ 現場の実情の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外：率先垂範 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一体感 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロの意地 ・ 粘り ・ 虚心坦懐の心構え
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産設備の完全自動化の原点 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門性を生かした事業化提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今の会社の屋台骨 ・ 海外での市場占有率獲得 ・ 現制度の枠組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外：工場の運営の正常化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今の会社の屋台骨 ・ 顧客に新技術提案 ・ 国内首位になる礎を築く 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の主力商品 ・ ロングセラーを育てる
経営・経営者の原点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動力 ・ 結果を素直に見る ・ 変化を嗅ぎ取る社員の感性を否定しない ・ 新人社員のキャリア形成を見直す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人と人をつなげる組織の力がないとビジネスは成り立たない ・ 予断をもつと大きな判断を誤る ・ 提案力の向上は企業の課題である 	-	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下が向かう方向を見守り、助けたり正したりすること 	-	-

出所 図表 8 を参照。

め、その働きにおいても違いをみせている。課長職以前と課長職において、担当者の主な業務は新しいことへの挑戦であるため、現場や人との関係、情報が重視されている。新しい仕事の遂行において、担当者は多くの問題や課題に直面することになるが、マニュアルや頼るものがないため自分で解決策を考えなければならない。現場を知ることやビジネスにかかわる人々との信頼関係はその判断要因になるといえる。一方、課長職以降では主な業務が合併や再建等であるので、問題に直面してもそれまでの経験に基づいて比較的解決策を導き出すことができることから問題解決策を考える段階というよりは、その問題解決策を実行するプロセスの中で経営や企業利益に関わる新たな確信をもつようになると考えられる。

したがって、課長職以前と課長職では担当業務に関することや問題解決策を考える段階において、課長職以降においては組織全体に関することや問題解決策の遂行において経営や企業利益に関することに気付いたり分かったりする。つまり、各職階における異なる業務を経験するので修得においても違いがある。

職務経験によって修得する知識や能力等についてより詳しくみると、図表9のようである。これによると、まず、知識において、全職階において大体同じ傾向をみせている。すなわち、1つまたは2つの部門を経験した場合、主に担当業務に関する知識を身につけていることがわかる。ある部門を長年経験しているため、その業務や部門について深く理解できるといえる。したがって、能力においても、問題発見力・問題解決力や調整力、仕事の進め方、チームワークといった担当職務や部門管理に関する能力が向上されている。一方、多部門においてはいくつかの部門を経験するので、会社の実態や事業の本質、または業界に関する知識を修得している。ある部門を長年経験した場合に比べて、会社や業界といった全体的にもものを見る目が養われ、視野も広げられているといえる。このことは能力においてもみられる。発想力や行動力、交渉術といった能力を身につけていて、モノの見方や考え方が豊かである。

次に、人を通しての啓発においては、多部門経験において多くのメンターとなる人に出会っている。課長職以前においては主に上司から、課長職では社外の役員または経営者らから影響を受けている。特に、課長職以前の時期に上司であった人の多くは後に会社の社長に就いている。上司や経営者らと一緒に仕事をする間、直間接的に指導を受けたり、肌で学ぶインパクトの強い良い経験をする中で、管理能力を身に付けるとともに管理者ま

たは経営者の役割を理解していくのである。また、これらをモノの見方や考え方、行動の判断基準にしていって本人の自己啓発に役立てている。

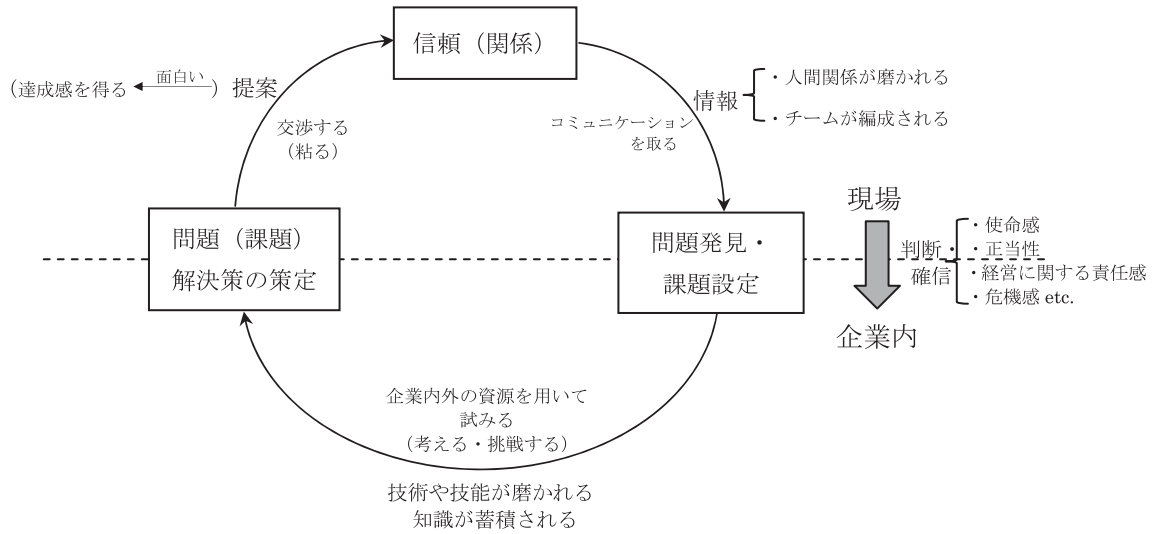
そして、これらの人々は社長に就くまでの幅広い経験の中で、成功を経験している。課長職以前に出している成果が担当業務の達成であることに對し、課長職と課長職以降においては今の会社の屋台骨になっていたり、主力商品になっているなど会社の成長につながるものである。その成功要因をみると、一定の仕事を任せてもらったことや裁量権があったこと、現場を知っていたこと、一体感、考え方等がある。これらは組織が与えられる裁量権を除くと、上述した1つまたは2つ部門において担当者が力を入れたこと・心がけたことと一致している。したがって、現場を知ることや人との関係、情報は人を成長させるとともに組織の力を向上させるといえる。これらは企業の競争力となり、企業の成長につながる。

図表10は幅広い経験を通して修得する現場を知ることや人との関係、情報が個人や企業の成長につながるプロセスを示している。すなわち、信頼はビジネスにおいて、また、企業を経営する上での基盤である。相手から信頼を寄せられたとき、情報を得ることができるし、その情報は企業の競争力の根幹になる。また、情報の共有のため、組織はチームを編成したり、組織構成員はコミュニケーションを取り続ける。これは組織構成員間の関係をよくさせる。このようにして現場から得られた情報は、使命感や正当性、または経営に関する責任感によって企業の問題または課題として設定される。また、その問題または課題を解決するための試みが始まり、顧客に提案し解決できる案が策定されるまで、挑戦は続けられる。さらに、解決策が策定されたとしても、顧客が期待している成果を得るまで、提案と交渉は続く。これらのプロセスにおいて、特に、よい成果が出た場合、顧客との信頼関係はさらに深まる。

このようなプロセスの中で、個人と企業は成長する。担当者は業務遂行達成に関する様々な能力を身につけることになる。また、現場が連携するようになると、組織の力は強くなる。さらに、顧客とのよい関係が築かれると、企業外の資源利用も期待できるので、企業内には競争力となる物的・人的資源が蓄積される。

しかしながら、このサイクルに確実に正の関係をもたせるには、現場において裁量権が確保される必要がある。顧客との信頼関係を構築するにおいて、指示を待っているだけでは考える力も判断力もつかない。担当者に一定の

図表 10 幅広い経験の意義



仕事を任せたり、現場に裁量権を与えることは、組織構成員のやる気を高める。自分が信頼されているまたは自分の仕事が企業や社会のためになる等、本人にはモチベーションになるのである。これは、自律的に学びへの意欲を高めるだけでなく、幾度かの失敗にもめげることなく、よい成果を得るまであらゆる不断の努力をする。また、このような自律的な個人が集まる組織、個人の個性が認められる、多様な価値観が受け入れられる組織である場合、協働的な組織となるので、例えば新たなものを創出する力をもつ強い組織力になる。

(2) 幅広い経験の人材育成機能

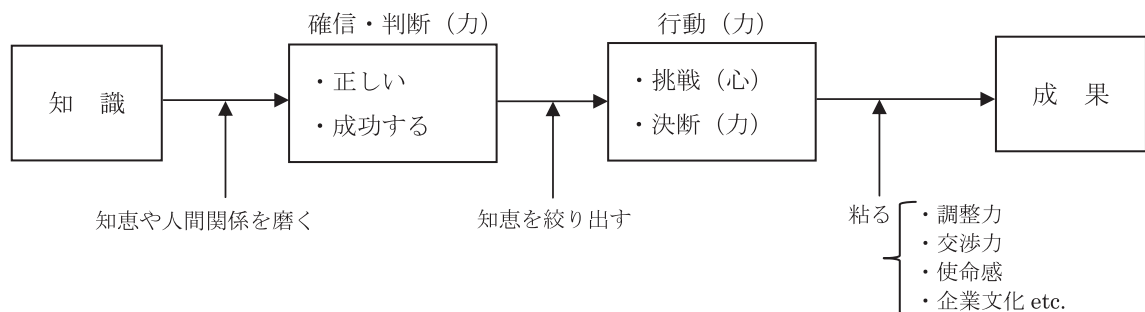
ここでは個人レベルと組織レベルに分けて幅広い経験の意義を考察するにする。それぞれ具体的にどのような能力が高まり、どのように形成されるのかをみる。前述のように長期雇用による幅広い経験は個人の能力を高めるとともに、組織の力を向上させることのできる人材を育てる。

まず、幅広い経験は個人の仕事のスタイルを形成させ

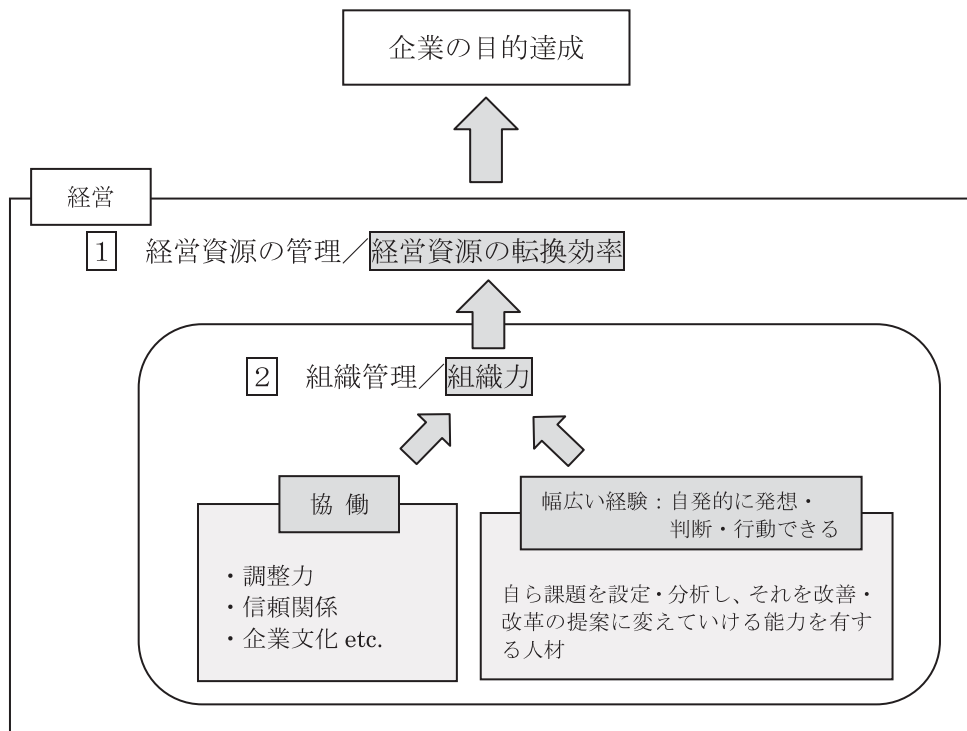
る (図表 11)。担当業務を遂行するため、従業員は自ら専門書を読んだり社内の人に教わったりして必要な専門的知識の修得をしている。特に、その業務が担当者本人にとって専門外の初めてのものであったり、会社にとって新しい試みであるため見本となるものがない場合はこれらの学習の他に、社外の人からも教わったりする。人的資本論を用いると、社内の人に教わることは企業特殊的技能であり、社外の人からの教えは一般的技能の性質をもつものといえる。

このように修得した知識やスキルを生かすには、実体験を重ねるなどとして知恵や人間関係を磨くことが求められる。これより、自分のしようとするのが正しいまたは成功するという確信をしたり判断をする。そして、磨いた知恵を絞り出して行動に移すことになるが、これは何らかの成果が出るまで続けられる。この成果が良いものであった場合、それは自信につながり、その後の働きは積極的なものになる。仕事遂行に必要な知識を自らより積極的に身につけたり、社内外の人に聞いたりして

図表 11 個人の仕事スタイル形成



図表 12 組織力の向上



人間関係を築くことにも積極的になる。また、このような積極的姿勢は挑戦心を促し、成功までの粘る気持ちも強くなり、よりよい成果が期待できる。これらのプロセスが繰り返されると、それは各人の仕事のスタイルとなる。

もう一つ、幅広い経験は組織の力を向上させることのできる人材を育てる機能をもつ。組織は人々が協働し、1つの共通目的を成し遂げる集団である。そこでは分業が行われるので、組織構成員がきちんと働いているかどうかチェックしなければならないし、部門としての仕事が生徒に対して意味のあるものに統合することが必要である。つまり、中間管理者は組織構成員にどのように働いてもらうかという考えをもって、このような調整の役割を果たすことで、担当部門や会社の目的達成を目指す。

これをより可能にさせるのが、幅広い経験によって育てられた自発的に発想し、判断・行動できる人材である(図表 12)。具体的には与えられる仕事だけでなく、自ら課題を設定・分析し、それを改善・改革の提案に変えていける能力をもっている人材である。また、このような人材は図表 10 で確認したように、現場をよく知っていて、人との信頼関係を築くことができ、情報を収集・利用することのできる人である。組織において、構成員間に信頼関係が構築されている場合、命令や助言を受け

入れやすい。これらはすべて組織の力を向上させるものである。協働を促し、部門さらには企業の目的を達成させる。

しかしながら前述のように、このような人材育成には一定の職務または権限が付与される幅広い経験でなければならない。これは自律的な学習を促し、個人の成長を高めるからである。

4 グローバル経営人材の育成における幅広い経験の意義

現在の日本企業はグローバル化による売り上げやシェアの拡大を主な経営課題としている。このためには人材強化が不可欠であるが、なかでも次世代経営者やグローバル経営人材の育成は急務であるが、なかなか進まないままである。この課題の解決策を考えるべく、日経新聞「私の課長時代」を用いて、日本的人材育成である幅広い経験の変化と機能を調べている。そこからはまず、幅広い経験の期間に変化がみられる。課長職以前における在職期間は長期化しているが、課長職とその以降では短期化している。これは課長職以前においてはある一つの部門での経験が長く、課長職と課長職以降では過去に経験した部門に就くことが多いことから在職期間が短くなっている。また、業務内容において、課長職以前と課長職においては図表 8 のように本人にとっても会社にとっても新しいことへの挑戦が多く経験しているし、海外

勤務の経験者が多い。その後の課長職以降においては経営にかかわる役職を多く経験している。

このような幅広い経験は現在の経営者の経営または経営者としての原点となっている。経営者は技術的変換体や情報蓄積体、富や権力等を分配する機構でもある企業の本質を考慮しながら、企業の共通目的をきっちり成し遂げられるように、他の多くの人々を使いながらその仕組みを考え実行に移す。現在の経営者はこのような経営者の仕事や役割を図表 9 で示しているように幅広い経験を通して理解するとともに、企業成長につながる成果を出している。

また、現在の経営者の多くが経験している海外勤務は経営者に世界観をもたせるに役立っている。海外勤務で人間関係の構築や情報の重要性、商習慣の違い等を経験しながら、自らが置かれた環境の世界の動きについて大きな地図を自分なりにもつのである。自社を冷静にとらえ、世界地図の中でどこに位置付けさせるかを描いている。世界観は経営者に必要な基礎要件の一つであり、経営哲学にもなる。

その世界地図の行方は不透明である。そのゆえに、経営者は自分の哲学、自分なりの世界観をもたなければ、何も大切なことは理解できない。企業をめぐる環境が不透明である時代であるから、経営者は自分なりに納得し、それにしたがって決断していくことになる。

したがって、幅広い経験は個人の能力や組織の力を向上させることのできる人材育成、これらに加えて経営者を育成する機能をもつといえる。個人レベルにおいては仕事スタイルが形成され、組織レベルでは自分で課題を設定・分析、判断・行動できる人材が育てられる。そして、このような人材は経営や事業の本質、経営者の役割を理解していて、世界観または経営哲学をもつ経営者となる。

このような幅広い経験の機能をグローバル経営人材や次世代経営者の育成に生かすためには課題も残っている。それは幅広い経験には仕事そのものや仕事遂行に関する一定の裁量権が保障されなければならないことである。裁量権が大きい場合、自律的な学習意欲を促し、現場をよく知ることや人との関係、情報といった成功要因を身につけている人材が育つ。また、自律的な学習は社内だけでなく、社外の資源をも利用すると期待できるので、企業の競争力は高まり、企業の成長につながる。

III おわりに

本論文は日本的人材育成の特徴である幅広い経験の機能を検討することにより、現在の日本の企業の経営課題になっているグローバル展開による企業成長に不可欠な人材育成の解決策を考えることを目的としている。日経新聞「私の課長時代」を用いて、幅広い経験の意義を考察し、グローバル経営人材や次世代経営者の育成における課題を提案している。

分析結果からはまず、幅広い経験は職階において変化をみせていることを確認している。課長職以前と課長職、課長職以降にわけてみた場合、課長職以前においては在職期間の長期化が、課長職とその以降では短期化がみられる。これは課長職以前においては海外勤務を経験していて、課長職と課長職以降では過去の経験のある部門に再び就くことが多いからである。また、各職階で経験する仕事の性質が異なるからである。すなわち、課長職以前においては本人にとっても会社にとっても新しいことを経験しているし、海外勤務の経験もしている。課長職においても多くの方が海外勤務を経験しているが、仕事の範囲は部門全般にかかわっていて課長職以前に比べて広い。一方、課長職以降においては過去の経験の部門を経験した後、経営にかかわる役職を多く経験している。

このような幅広い経験は個人の能力を向上させるとともに、組織の力を高めることのできる人材を育成する機能をもつ。自分の仕事のスタイルをもっている、自ら課題を設定・分析し、判断・行動できる人材が育てられる。このような人材が経営や事業の本質を理解していて、自社を冷静にとらえる世界観をもっていて、意思決定の判断基準にもなる経営哲学をもつ経営者として育成される。

また、このような人材は幅広い経験を通して、現場を知ることや人との関係、情報といった成功要因を身につけている。これらの要因は仕事そのものや仕事遂行において一定の裁量権が確保されている場合、さらにその有効性をもつ。現場を知ることや人との関係を築くことに、情報を得ることにもっと積極的になり、自律学習に最善をつくす。

したがって、現在の日本の企業が重要な課題としているグローバル経営人材や次世代経営者の育成において、幅広い経験がより有効的であるためには、自律学習を促すことのできる一定の裁量権を与えるものでなければな

らない。自律学習をする人材のいる組織は現在の日本企業が最も重要な経営課題としているグローバル展開による売り上げや市場シェアの拡大において企業の競争力をもたせ企業を成長させる。

【引用参考文献リスト】

占部都美『新経営者論』ダイヤモンド社、1975年
占部都美・加護野忠男『経営学入門』中央経済社、2011年

E. T. ペンローズ著『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1980年
川端大二著『人材開発論』学文社、2003年
佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材』勁草書房、2003年
ジョン F. ミー著『明日の経営理念』産業能率短期大学、1967年
C. I. バーナード著『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年
降旗武彦著『経営学原理』実務出版、1999年