

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2009-12

「一皮むけた経験」を使用したエクササイズのおすすめ
—時間軸にそっての経験の内省、語りと共有、議論を
通じて、キャリア発達のなかにリーダーシップ開発を
捉えるライブケースの可能性—

金井 壽宏

Discussion Paper Series

「一皮むけた経験」を使用したエクササイズのおすすめ
——時間軸にそっての経験の内省、語りと共有、議論を通じて、キャリア発達の
のなかにリーダーシップ開発を捉えるライブケース¹の可能性²——

金井壽宏

¹ ライブケース教材とは、他社の他の方々の活動の記録に基づき記述された通常のケースと異なり、受講者が事前準備において自らが経験したことを内省し記述したケースを素材に、クラス内でそれを敷衍しながら共有したり、議論することを通じて、一定のテーマ、このケースの場合には、リーダーシップを身につける上で有益な経験について、理解を深め、今後の実践に活かすことを目的とするものである。できあいのケースで議論するのではなく、受講者が自分の経験、観察、内省の結果をもちより、この記述を見ながら、討議の場ではさらに、そのときの様子を詳しく鮮明に語るができることから、この教材開発プロジェクトでは、これを「ライブケース」と呼んでいる。米国のロミンガーとセンター・フォー・クリエーティブ・リーダーシップによれば、リーダーシップを身につけるうえで有益なイベントの研究を通じて、その7割が経験、2割が薫陶、1割が研修であることがわかっている。このライブケースは、この1割の場に、自分の経験やその当時の上司や上司の上司、さらには顧客、取引先のひとびとからの薫陶を、議論の場に取り戻し、取り入れる工夫として、作成されている。

² 本教材の理解を深めるうえで、つぎの文献を参考にされたい。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(2005b)「未来のリーダーたちのために」古野(2005)所収、298-327頁。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』『一橋ビジネス・レビュー』第49巻、第1号、2001年、48-67頁。社団法人 関西経済連合会(2001)『一皮むけた経験と教訓：豊かなキャリア形成へのメッセージ——経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて』関経連人材育成委員会、2001年5月。金井壽宏(2008)「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」『国民経済雑誌』第198巻第6号、1-29頁。Dotlich, David L., James L. Noel, and Norman Walker(2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break A Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass(Wiley Imprint). Fulmer, Robert M., and Jay A. Conger(2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*, New York: AMACOM. McCall, Morgan W. Jr., (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.(金井壽宏監訳リクルート・ワークス研究所訳『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、2002年)。McCall, Morgan W., Jr., Michael M.Lombardo, and Ann M. Morrison(1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press.

1. はじめに このディスカッション・ペーパーのねらい

このディスカッション・ペーパーは、一皮むける仕事上の経験の内省、共有、議論を通じて、企業等の組織で活躍する人びとのリーダーシップ発達に貢献したと思われる経験からの教訓を引き出すための、エクササイズとそれを議論する際のリソース、ならびに関連する論文からの抜粋を所収している。

通常の論文とは異なるが、リサーチ・ベースト・エデュケーションという神戸大学 MBA の方式の例示として、広く公開することにした。

リーダーシップをわれわれが学ぶのは、ただ抽象的な理論にくわしくなるためではない。実際にそれを発揮できるように自分を鍛え育てることが肝心な目的のはずだ。そのためには経験からの教訓を内省し、その教訓のなかに、現時点で、あるいは将来、リーダーシップを発揮するのに、貢献するものがいくつか含まれているはずである。通常はキャリアのより後の段階の経験ほど、リーダーシップ発揮にかかわる経験が多くなるのが普通である。しかし、キャリアの最も初期に、たとえば、営業に配属になり、予算の数字を達成するまで苦勞したが、決して諦めることなくチャレンジした結果、目的の数字を達成するのみならず、トップの成績を記すまでになった（わたしの社長対象の「一皮むけた経験」の調査でもこのような事例はある——たとえば、資生堂の前田新造社長の場合）。

この経験は担当者のときの経験である。しかし、あきらめない、途中で逃げない、最後までやりきるというのは、ウィンストン・チャーチル、ジャック・ウェルチ、ロジャー・エンリコはじめ、多くの経営者がそれをリーダーシップ発揮の条件としてあげるものである。だから、キャリアの初期の経験でも、その教訓を内省し、他の方々を共有し、議論すれば、経験がリーダーシップ発揮の元になっているかもしれないことが洞察される。

わたし自身は、このエクササイズを、「すごいリーダーとできるマネジャーの対比」エクササイズ、「リーダーシップの持論の言語化」エクササイズと併用することが多いので、順次、これらも公開できる形で、このディスカッション・ペーパー・シリーズのラインアップに加えて行く予定である。

2. このディスカッション・ペーパーの構成

このディスカッション・ペーパーは、その意味で、通常の論文やケース・スタディとは異なり、読者ひとりひとりの経験の内省を迫るものであり、エクササイズ部分が主要パートとなる。それは、読者が記述することになる。書き込まれたはじめて、その読者のケースがライブ教材として生まれることになる。後述するとおり、ひとりでおこなうより、最低、ペアで、少なくとも4、5名でおこなうのが望ましい。研修等で利用する場合には、たとえば、20名の研修なら、4グループぐらいで分けて共有・議論した後、全体討議をおこなうのが望ましい。うまくいけば、ペアの対話、グループでの討議、全体討議の場が知識創造の場となるであろう。これは、神戸大学 MBA では、リサーチ・ベースト・エデュ

ケーションとして理想としているところである。

このように通常の構成と異なるため、ここでの構成は、つぎのようになっている。

- このライブケースの実施条件（実施者へのインストラクション）
- 「一皮向けた経験」の内省と共有から自分を振り返る意味（エクササイズをするひとへのインストラクション）
- 「一皮向けた経験」の共有のためのライブケース素材メモ作成のしおり（グループ討議の素材として、ライブケースを話し共有するためのフォーマット）
- エクササイズ本体——「私の一皮むけた経験」と「一皮むけた経験からの内省」
- 「一皮むける経験」のグループ討議課題
- このライブケースを1グループ、5、6名でなく、最大30名ぐらいのクラスでリードする講師の方へ（複数のグループで実施するファシリテータ向けのインストラクション）
- 付録1 リソースとなる表2点（一皮むけた経験の先行研究より）
- 付録2 金井・古野（2001）より部分的抜粋（関連する著者の論文を参考に末尾に）

このライブケースの実施条件

1. 「一皮むけた経験」のライブケースの実施のためには、少なくとも5、6名から成るグループが必要です。それが最小実施人数です。逆に、適切なファシリテータもしくは研修講師役がいれば、最大、30名程度まで対応可能です（その場合も、1グループは、5、6名にします）。
2. ファシリテータとしてトレーニングを受けたひとがいなくても、経験の共有から洞察を得ることができます。
3. ただし、教育効果を高めるためには、ファシリテータもしくは研修講師役の方がいる場合には、注に示したいくつかの文献に目を通しているのが有効です。もし、その役の方に、時間に制約がある場合には、つぎの新書を副読本に使用してください。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。
4. 30名ぐらいの対象者に同時に実施するときには、各グループごとの討議の結果を全体討議の場で共有する機会をもつと、いっそう多様な経験にふれながら、同時に、どのようなタイプの経験が共通して、一皮むけるのに有益であったかの洞察をさらに深めることが可能となります。
4. なお、ライブケース教材を実施するためのパワーポイントがありますので、今後、それを一定の要件を満たすファシリテータもしくは研修講師役の方に共有する仕組みを、この経済産業省のプロジェクトのなかで構築する予定があり、その方法を探索中です。

「一皮向けた経験」の内省と共有から自分を振り返る意味

実務界でご活躍の皆さんがリーダーシップを学ぶのは、ただそれを他社の（他者の）事例や、学者の構築した理論を知るためではありません。自社の自分の経験を振り返ることは非常に重要です。もちろん、事例（ケース）や理論を学ぶことは、自分の経験を意味づけるうえで軽んじるべきではありません。このようなライブケース教材で学ぶことと、通常のケースで学ぶことがつながっていくことこそ大切です。

リーダーシップを頭で理解するためという以上に、リーダーシップを自分のなかに実践的に育成するうえでは、経験こそが非常に重要であることが判明しております。経験とあわせて大事なのは、自分がその経験をくぐったときに、だれのもとで仕事をしていたかも大切です。それは、上司や、社長直属プロジェクトやお客様を巻き込んだプロジェクトなら、上司とあわせて、上司の上司、社長、お取引先の経営者や幹部社員からも学ぶこととなります。

おおまかな数字ですが、経営幹部としてうまくリーダーシップが発揮できるようになっている経営幹部たちに、そのようにできるようになるまで、どのような出来事が具体的に大切だったかと回想してもらくと、その出来事のうち、約70パーセントは、仕事上の経験、残りのうち約20パーセントが、その経験をしたときに上司などから直接受けた薫陶、残りの約10パーセントが、研修など座学の場合です。

この70-20-10という数字から、どうしてリーダーシップの実践的学習のある段階で、自分の経験を振り返る必要があるのか、ご理解いただけるでしょう。ここで大事なことは、振り返るために振り返るのではなく、皆さんがさらに今後、どのようなリーダーシップを発揮できそうか、自分をどう育て鍛えるのがいいのか、どういう経験は買ってでもすべきなのか、将来を展望するうえでも大切です。その意味では、過去の内省のための内省ではなく、将来の構想・展望のための内省だと思ってこのエクササイズに臨んでください。

このエクササイズは、皆さんに、これまでの仕事経験と、そのときに薫陶をうけた上司について、振り返ってもらうこと、それを他の方々と共有することを通じて、リーダーシップ育成という観点から、経験からどのような教訓を得たのか、また、そのとき薫陶を受けた上司からは、反面上司も含め、いったいなにに気付かされたのか、内省するだけで、共有し、議論する機会から、洞察を得ていただきたいと思っております。

それでは、次ページの**ライブケース素材メモ作成のしおり**に進んでください。

「一皮向けた経験」の共有のためのライブケース素材メモ作成のしおり

(グループ討議の素材として、ライブケースを話し共有するためのフォーマット)

ひとの成長は、学校を終えたときに終了するわけではありません。会社に入ってから、成長、発展を続けます。それも、ずっと一様に少しずつ成長するだけでなく、あるときにそのときくぐっている経験のタイプ、本人の意識ゆえに、飛躍的に伸びる時期があります。たとえば、子どもの身長は、徐々に一様に伸びていきますが、大人になってからの仕事を通じての発達・成長は、ときに踊り場であり伸び悩むような時期と、ある時期に大きくジャンプできるような仕事経験があります。後者のような経験をここでは、「一皮むける経験」と呼んでおります。

ザリガニが脱皮しながら大きくなったり、あるいはお玉じゃくしがカエルになったりするような、大変化は人間にはないかもしれませんが、それでも、大きくジャンプするときがあります。それをここでは、上に述べたとおり「一皮向けた経験」と呼びます。これまでに、あなたにとって、一皮向けた経験にどのようなものがあるか最低でも3個取り上げてください。

役員や社長までいった方でも、謙虚な方なら、「薄皮しかむけていない」と前置きされたり、あるいは、「わたしは、ザリガニでも、みかんでも、ないので、皮はむけないよ」と話される前に冗談を言われたりすることもあります。たいていの場合、少なくとも3つ、多いひとだと、7つ、8つあげられる方がおられます。

このライブケースを議論するための目的からは、3つあれば十分ですが、特筆すべきものが4つ以上ある場合には、フォーマットを継ぎ足して書き込んでください。

- まず、入社後、今日にいたるまでの間の経験をざっと振り返ってみてください。その経験をくぐる前とその後では、仕事への姿勢、自信、ものごとの捉え方などに変化をもたらしたような大きな仕事上の経験としては、どのようなものがありますか。10分ほど、振り返ってみてください。入社後から今まで、時間の流れで振り返ってもらってもいいですし、あるいは、印象深かった経験、インパクトが大きかった経験の、その印象深さ、インパクトの大きな順に、想起してもらおうという方法もあります。まず、3個ぐらいをターゲットに、もっと思いつけば、どのような経験をこのライブケース（他人のケースでなく、自分が主人公で出てくるという意味でライブなケース）に取り上げるか、決めましょう。
- どれを取り上げるかを決めましたら、経験の記述が抽象的にならないように、できる限り、具体的な出来事を思い浮かべてください。そのためには、いつことで、そのとき自分は何歳で、なにを担当していたとき、あるいは肩書きがついてからならば、どういう肩書きだったかをまず、メモしてください。
- つぎに、いったいどのような経験だったかを、その内容が、他の分野、他の領域、さらには、他社のひとつにもわかるように、メモをしてください。

- 一皮むけた経験は、真空のなかで起こるわけではなく、具体的な職場のなかで起こりますから、そのときの職場の特徴や、上司の特徴もメモしてください。
- これまで、「メモしてください」と書きましたとおり、このメモを見ながらならば、くぐってきた経験をうまく思い出して話すことができれば、素材としては十分ですので、振り返りを大切にして、文章化そのものには、たくさんの時間を使ってもらわなくてもけっこうです。
- 当日シェアするときに、このシートをシェアすれば、それを他のメンバーに見てもらいながら、経験のストーリーをふくらませてお話してください。
- また、記述のなかに、上司のことなど、文字にはしにくいところまで書き込んでいただく必要はありません。それは、行間を語る形で、グループ討議の際に言及なさってください。

※ ライブケースを語るもととなる、このフォーマットへの記入済みレポートは、インストラクターと受講生の間で、共有と議論のために、共有します。³

³ B スクール（大学の MBA など）でなく、C スクール（企業大学など、一社のメンバーで構成される研修）で実施する場合には、このデータ蓄積が、人材の発掘、経験からのインベントリー作成、異動のデータに役立つことがあります。

作成日：200 年 月 日

氏名：_____

私の一皮むけた経験	
(1)	いつ（年齢、入社後の年数、そのときの担当あるいは肩書き）
	どのような経験（経験の内容）
	その経験がもつ意味
	そのときの職場の特徴
	そのときの上司の特徴
(2)	いつ（年齢、入社後の年数、そのときの担当、あるいは肩書き）
	どのような経験（経験の内容）
	その経験がもつ意味
	そのときの職場の特徴
	そのときの上司の特徴

(3)	いつ（年齢、入社後の年数、そのときの担当あるいは肩書き）
	どのような経験（経験の内容）
	その経験がもつ意味
	そのときの職場の特徴
そのときの上司の特徴	

3個あげてもらえば十分ですが、4個以上あげたい方は以下をお使いください。それから最終ページの『★ 一皮むけた経験から・・・』へ進んでください。

3個で十分だと思われる方は、すぐに最終ページの『★ 一皮むけた経験から・・・』へ進んでください。

()	いつ（年齢、入社後の年数、そのときの担当あるいは肩書き）
	どのような経験（経験の内容）
	その経験がもつ意味
	そのときの職場の特徴
そのときの上司の特徴	

()	いつ（年齢、入社後の年数、そのときの担当あるいは肩書き）
	どのような経験（経験の内容）
	その経験がもつ意味
	そのときの職場の特徴
そのときの上司の特徴	

仕事上の経験を、長い時間幅で振り返って、その経験が自分にとってもつ意味合いを、内省する機会を、ふだんの忙しい仕事生活のなかではなかなかありません。

ここまでメモをしていただいた3つ、もしくはそれ以上の一皮むけた経験をもとに、つぎの内省レポートを記述してください。

★ 一皮むけた経験からの内省	
(1)	これらの経験ひとつひとつから引き出すべき教訓はなにですか。 これらの経験全体から受け止めるべき教訓はいったいなにですか
(2)	それらの教訓は、人びとのやる気（モチベーション）、人びとを巻き込む力（リーダーシップ）とどのようにかかわっていますか。

<p>(3)</p>	<p>それぞれの経験には、自分だけでなく、おそらく上司が存在していたはずで、それぞれの経験における上司のどのような面は、リーダーシップという観点から、真似たいですか。どのような薫陶を受けましたか。逆に、反面教師とすべきはどのような点ですか。けっして真似るべきではない点、リーダーとしてはとるべきでない言動はどのようなものですか。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手本か、反面教師か ・ 手本なら薫陶の中身 ・ 反面教師なら、真似るべきはないという意味での教訓
<p>(4)</p>	<p>これから、若手を自分の右腕に育ててもらおう上で、上記のポイントを踏まえてなにに留意したいですか。自分がリーダーシップを発揮するだけでなく、自分の下で次世代のリーダーが育つために、どこに留意すべきですか。自分のなかにリーダーシップ発揮を求め磨くだけでなく、さらに部下たち、またより若い世代に対して、「リーダーを育むリーダー」になるためには、なにに今後、傾注すべきですか。</p>

「一皮むける経験」のグループ討議課題

あらかじめ、グループ討議課題を、以下に記しておきます。

グループの規模は、全体の人数にも左右されますが、5名から6名が理想です。7名より多いと全員のストーリーが覚えられなくなりますし、ひとりあたりの語る時間が短くなりすぎます。3、4名以下だと、ひとりひとりのストーリーを長く聞ける点は、いいのですが、経験のバラエティを考えると少しさびしいです。

グループ討議は、5、6名の規模のメンバー構成で90分使って実施します。そのうち、60分を、共有そのものに費やしてください。事前のメモが役立ちますが、ライブケースと呼ぶ理由は、このメモをみながなら、行間も含めて、大事なところ、教訓につながるころは膨らませて語ることができます。薫陶を受けた方や反面教師のお名前は、特に後者の場合には、レポートに書く必要はまったくありませんが、話のなかでは、適切だと思われたら、また、メンバーのなかにそのときの上司を知っているひとがいたり、その上司が社内でよく知られているひとなら、その場の議論では言及なさってください。

60分を共有したあとは、①どのような経験が、自分もまたリーダーシップを発揮するうえで、より有益だったと思われるか、②上司（手本でも反面教師でも）からは、どのような薫陶を受けたか。③リーダーシップを身につけるうえで有益なイベント（出来事）の調査をおこなうと、経験が7割、薫陶が2割、研修など在学が1割の比率を占めます。この数字にこだわってもらう必要はないのですが、経験を内省する意味、それを仲間と共有する意味、薫陶の内容、この研修がないとこれを内省したり言語化したり話したりすることはなかったはずですので、たった1割のリーダーシップ研修の場でも、リーダーシップにまつわる自分の経験や、上司などからの薫陶を内省する意味なども、話し合ってみてください。

このライブケースを1グループ、5、6名でなく、最大30名ぐらいのクラスでリードする講師の方へ

グループ討議には、90分を与えて、少し足りないぐらいの時間帯で真剣におこなってもらうのがいいですが、もしも時間帯が、夕食後など、ゆったり取れる場合には、2時間ぐらい使うことも可能です。その場合も、①～③の点について、各グループごとの報告と、あわせて、1グループから代表的事例をメンバーのうちのひとりより、全体討議の場でも披露してもらうことが、有益です。グループ討議の結果を報告してくれたグループの代表の方は、同時に、そのグループからひとり、経験を全体でシェアするのなら、どうしてそのひとりが選ばれたかの理由を述べるようにしてください。

付録1 リソースとなる表2点

一皮むけた経験の共有のあと議論する際に、参考（リソース）となる資料として、表を2点、以下に付録として添付。

それぞれの使い方については、注1にあげている関連文献、とくに日本語で読めるものを参照されたい。

とりわけ、内容面には立ち入ることのないファシリテータとしてだけでなく、内容面でのエキスパートとしてグループ討議のあとのブリーフィングや、複数グループがある場合の、全体討議の場でのまとめの講義をめざすひとは、ぜひ、つぎの新書と論文は、ご覧いただいで、議論を深めてもらいたい。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(2005b)「未来のリーダーたちのために」古野(2005)所収、298-327頁。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」『一橋ビジネス・レビュー』第49巻,第1号,2001年、48-67頁。金井壽宏(2008)「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」『国民経済雑誌』第198巻第6号、1-29頁。

表1 経営幹部に至る「一皮むけた経験」に観察されたキーイベント

I. アジェンダの設定と実行

1. 専門的スキル, 専門職的スキル
2. 自分が携わっている事業の全貌にかかわる
3. 戦略的思考
4. 責任をまるごと背負う
5. 組織機構やコントロールの仕組の構築や活用
6. 革新的な問題解決方法

II. ひととの関係を扱う

1. 政治がらみの状況に対処する
2. 人びとに動いてもらって解決案を実行に移す
3. 経営幹部とはまさにそのようなものと知る
4. 経営幹部たちといっしょに働く方法
5. 交渉の戦略
6. 自分が指示・命令権をもたない人びとに動いてもらう
7. 他のひとたちのいろんな考え方・視点を理解する
8. 対立状況に対処する
9. 部下たちに指示を出し動機づける
10. 他の人びとを育成する
11. 業績不振の部下と話し合う
12. かつての上司や同僚にうまく動いてもらう

III. 基本的な価値観

1. なにもかもすべてを一人で管理できない
2. 経営管理の人間的側面への感受性
3. 基本的な経営管理にまつわる価値観

IV. 経営幹部としての気質

1. 必要ならタフに（きしびく）振舞える
2. 自信
3. 手におえない状況を乗り切る
4. 逆境での落ち着き
5. 権力の活用（と濫用）

V.個人的な気づき（自分をもっと知る）

1. 仕事と私生活のバランス
2. 仕事のどこが自分をほんとうに生き生きさせてくれるかを知る
3. ひとちの人間としての自分の限界と盲点
4. 自分のキャリアを納得して引き受ける
5. 機会を見つけて掴み取る

出所 出所 McCall, Morgan W., Jr., Michael M.Lombardo, and Ann M. Morrison(1988).
The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job. New
York: The Free Press, p.6. 大元の資料は、CCLの1987年のテクニカル・レポート
だが、同じCCLのメンバーによるこの書籍に引用されている。

表2 リーダーシップ通過点 (leadership passages) の13タイプ
——ここでいう「一皮むけた経験」にかかわる分類——

1. 会社に入る
2. リーダーシップ役割へ異動する
3. 背伸びぎみの配属を受容する
4. 事業への責任を担う
5. 自責の重大な失敗に対処する
6. ひどい上司や競争を挑んでくる同輩に対処する
7. 失職したり、昇進で抜かされたりする
8. 買収や合併に巻き込まれる
9. 異なる国や文化に住む
10. 有意義なワーク・ファミリー・バランスを見つける
11. 野心に囚われることがなくなる
12. 個人的な激変に直面する
13. 制度への信頼を失う

出所 Dotlich, David L., James L. Noel, and Norman Walker(2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break A Leader*. San Francisco,CA: Jossey-Bass(Wiley Imprint), p.19.

ここで金井が提示するエクササイズとは関連するが、このリストを提示するドットリックたちが、グループ討議のときに用いる教示 (インストラクション) はつぎのとおり。ここでのフォーマットは異なるが、参考になるし、場合によっては併用することも可能であろう。

このリストを見せたうえでの、ドットリックたちの出す課題はつぎのとおりである。

比較的在最近経験したばかりのこのなかから、自分の仕事面、プライベート面で大きな影響を与えた経験をひとつ、リストから選びつぎの問いについて、考察してください。

問1 その経験をくぐっている最中に、なにが起こっているのか、少し距離を置いて考察する間がありましたか。

問2 その経験をくぐり終えた後には、節目となったこの出来事を内省することがありましたか。仕事面、プライベート面で、より大きな脈絡のなかにこの出来事を位置づけてみてください。

問3 この節目について、だれかに話したことがありますか。話したことがある場合、それは、問題と解決案に限定されていましたが、それとも、そのときに感じたこと、怖かったことなどを含む、もっと深い話し合いでしたか。

問4 もしもそのできごとが芳しくない結果で、逆境になっていた場合、お答えください。うまくいっていないことを、自分で認めたか、また、他のだれかにそれを認めたか。

問5 なにか学んだのだとしたら、この節目から得た教訓はなにか。それまでに抱いていた仮定、考え方に変化がありましたか。自分のなかにある脆弱性 (vulnerability) に気づきましたか。これを機に、特定の知識やスキルを身に付けたいと思うようになりましたか。似た節目に将来遭遇したときには、備えがあるので、もっとうまく扱えそうですか。(Dotlich et al.(2004),pp.19-20 の記述より作成)

われわれのエクササイズと決定的に異なる点は、さきに経験を本人にメモを元に語って

もらうのではなく、このリストにあたる経験があれば、それをふくらまして考察し、共有して、議論して深めてもらうというつくりである。

付録2 金井・古野（2001）より部分的抜粋

（注1にあげた文献にすぐにアクセスできない読者ならびに利用者のために）

知的競争力の源泉としてのミドルの育成

—— 一皮むける経験を語り意味づけるリーダーシップ開発とキャリア発達——※

神戸大学大学院経営学研究科

金井壽宏

リクルート Works 研究所

古野庸一

1. はじめに

コーチングがうまくできることや、リーダーシップを身につけることは、管理職になるひと、彼らを育てるひとにかかわる知識創造にほかならない。・・・(中略)・・・しかし、現場は、まるで「黙って背中を見て」の世界で、学習というテーマに導かれているとはいえない。学界でもコンサルティングの世界でも、「リーダーシップ経験」の物語分析ともいべき研究テーマは、この国では未開拓のままだった。

わたしたちが今懸命におこなっている「一皮むける経験」の体系的調査は、このような空白を埋めるために実施されてきた。・・・(中略)・・・「一皮むける経験」(quantum leap experience)という言葉が広まるだけでもうれしい。

2. リーダーシップ開発は神隠しでなく経験から——ミドル自身の経験とトップの経験

知的にも正しく、エモーショナルにもひとを鼓舞するビジョンを描き、後ろを振り返ったらきちんとフォロワーがイキイキとついてきてくれるような人物に自分もなりたいたいと思ったミドルは、どのようにすればいいのだろうか。わたしたちは、それはぜったいに、経験を通じて学ぶしかないと考える。たとえば、ビジョンづくりに10日の研修、対人関係の感受性とネットワーク形成力に10日の研修を受けて、リーダーシップが身につくだろうか。20日で変わるような薄っぺらなひとにフォロワーはついていくだろうか。また、実際に20日で変わってしまったら、OffJTの研修は、ほとんど神隠しのような不気味な場に成り下がる。たとえばかつて鬼軍曹でならした部長が、突然やさしくなって肩に手をかけて「悩みがあったら、なんでも聞いてあげる」などと言われても、気持ちわるいだけだ。OffJTの場でなにかに気づくことはできても、ほんとうにひとが変わっていくのは、長期的な仕事の経験の場を通してである。Offとは、うつつ(現実)から離れているという意味だ。

※ 本稿の作成に際して、その元と成るふたつの調査において、関西経済連合会人材育成委員会の事務局と委員の方々、ならびにリクルート Works 研究所におけるスタッフの方々が多大な貢献をされた。貢献いただいたすべての方々に、ひとりひとりのお名前を記すことはできませんが、謝意を朱書したい。

だとすれば、ミドルがこの種の知的競争力を身につけるためにすべきことは、おのずと決まってくる。

・・・(中略)・・・

そこで、われわれは、そのような経験を虚心に聞いてみることにした。経営トップ（大企業の役員クラス）20名と経営幹部になることを嘱望されたミドル26名に、仕事上の具体的な出来事のなかに自分が大きく成長した「一皮むけるような経験」を各人に最低でも3個以上語ってもらった。・・・(中略)・・・

3. リーダーシップの研究・実践のジャンプのために

——4つのシフトを提案し、キャリア発達とつなげる——

リーダーシップ研究と育成に関して、今後求めるべき4つの方向付けを提案し、「一皮むける経験」の調査がそのすべてのシフトにかかわっていることを確認しておきたい。⁴

リーダーシップ理論 (academic formal theory)	→リーダーシップ持論 (practitioner's theory-in-practice)
リーダーシップ論 (leadership theory)	→リーダーシップ開発論 (studies in leadership development)
リーダーシップ・サーベイ（質問票調査）	→リーダーシップ・ストーリー（物語収集）
時間フリーのリーダーシップ概念 (time-free leadership construct)	→時間幅を意識したリーダーシップ概念 (leadership constructs along time frames)

図1 リーダーシップ研究の4つのシフト

まず第1のシフトは、<リーダーシップ理論からリーダーシップ持論へ>という移行である。理論は、現実をうまく切り取る上では必要である。しかし、リーダーシップはそれをうまく実践できるひとに暗黙の知識として豊かに存在するはずで、問題は、それをなかなか言語化、モデル化できない点にある。言語化して物語るのには聞き手がいる。

ペプシコのCEO、ロジャー・エンリコ会長の話をご存知だろうか。⁵エンリコは、48歳のとき（1993年）、ペプシコの食品部門を統括するようになった。そのときに、ペプシコをやめてどこかのビジネス・スクールの教師になって経営やリーダーシップについて教鞭をとることをセカンド・キャリアとして真剣に考えた。しかし、大学に行ったら教えたであろうことを、社内の幹部候補に教えてほしいということで当時のCEOと本社人事担当トップ

⁴ このうちの三つの論点については、先につぎの論文で提示したことがある。金井 壽宏（2001）「次期経営幹部を育てる——リーダーシップの創出と伝承の要諦」『経営者』（日本経営者団体連盟出版部刊）第55巻第3号、71-73頁。

⁵ たとえば、つぎを参照。Jay A. Conger and Beth Benjamin(1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass, pp.133-143.

に慰留された。エンリコは受講生を小人数（9名）に限定して、学者のつくったリーダーシップ理論ではなく、自分のリーダーシップ持論（自論でもある）をじっくり語ることにした。それはつぎの5箇条からなる。（1）異なる観点から思考せよ、（2）リーダーとしての視点をもて。（3）アイデアは社内外の現場で試せ。（4）ビジョンにまとめあげろ。（5）実際にものにする（実現する）。当の本人が語り部の研修ならば、これら5つの原則の背後にあるスピリットと事例にあたる自分の経験を語れるのだ。

わが国でも、経営者が自らのリーダーシップ経験とリーダーシップ持論を熱く語っている場がある。・・・(中略)・・・

第2は、<リーダーシップ論からリーダーシップ開発論へ>という流れである。リーダーシップそのものをうまく言語化して論じることができても、それは「鑑賞されるべきもの」ではなく、自分が身につけたい「実践されるべきもの」である。だれかのリーダーシップ持論を聞いてすばらしいと思ったら、必ずその話と併せて、そのひとのどのような経験がその持論を生み出し身につけるのに役立ったのかも、聞くべきだ。わたしたちの調査も、またそれと関連の近い米国の「創造的リーダーシップ・センター」(CCL)⁶も、一皮むけた経験に注目するとき、そのことを深く意識している。

また、ミシガン大学の N.ティシーは、「リーダーを育てるリーダー (leader-developing leader)」を育てないと、組織のなかにリーダーシップのエンジンが備わっていることにならないと主張し、理論ばかりでなく、育成という問題の大切さを強調した。⁷持論と教訓を語り、若手をリーダーシップという点から育てることが、自分をさらに成長させる。「リーダーを育成するリーダー」になると自分も成長するが、いっそう重要なことに、経営者の最大の責務は、自分の跡に続く経営者を育てることだ。・・・(中略)・・・創業者や経営者自らがリーダーシップをとるだけでなく、リーダーシップをとるひとを次世代のグループのなかに育てないといけない。経営者は、ひとを引っ張る方法について、伝承（教育）可能な視点 (Teachable Point of View; TPA と略称される) を築くことが不可欠だ。

元南カリフォルニア大学教授の J.A.コンガーも、「研修の研究」を推進している。⁸彼は、自ら受講生として研修を参加観察したり、研修のデザイナーを取材したりしている。ピコス・リバーや CCL などの業者の研修と、ペプシコやフェデックスなど、社内で行われているリーダーシップ研修の両方が扱われている。

・・・(中略)・・・

⁶ McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombard, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.

McCauley, Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor (1998). *Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. McCall, Jr., Morgan (1998).

⁷ Noel M. Tichy with Eli Cohen (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York, NY.: Harper Business.

⁸ Jay A. Conger and Beth Benjamin (1999). 注4に上掲。および、Jay A. Conger (1992). *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. 前者は、社内研修、後者は業者の研修を扱っている。

第3は、<リーダーシップ・サーベイからリーダーシップ物語へ>という調査方法面での視点の変化だ。わたしたちは、多種多様な（海外ならLBDQ、わが国ではPMなど）リーダーシップ尺度を持っている。また、360度のフィードバックのために、研修でも紹介・使用するリーダーシップ理論の次元どおりに部下、上司、同僚、お客さんに評定してもらうなど、サーベイ（質問票調査）の効用は使いようによっては高い。しかし、サーベイでは、ひとりひとりの面構え、声のトーン、存在感がわからない。それを知るには、じっくり物語を聞き解釈するというタイプのインタビューや対話が望ましい（定性的データではあるが、カテゴリーごとの言及頻度など定量的なデータ加工も可能となる）。

第4に、<時間フリーのリーダーシップ概念から時間幅を意識したリーダーシップ概念へ>というシフトが望まれる。これまでのリーダーシップ論は、どれぐらいの時間幅を想定しているのかがあいまいであった。リーダーシップの概念に時間の意識が希薄であった。

少なくともつぎの三つの時間幅を区別することを提案したい。⁹第1の時間幅（t1）は、この瞬間リーダーたる人物がなんらかの決断かアクションをとらないとどうしようもないというリーダーシップの瞬間（leadership moments）で、通常は、数分から数時間、長くても数日の出来事を照らし出す。短いけれどもリーダーシップの真価を問われる凝縮した瞬間がある。たとえば、雪の山で迷ったときに、今前進するのか、退くのかフォロワーがリーダーを注視しているときがそれにあたる。

つぎに少し幅を広げると（t2）、数ヶ月から数年に及ぶプロジェクトなどがある。一皮むけた経験とは、だいたいこの第2の時間幅で繰り広げられたリーダーシップにかかわる経験（leadership experiences）に相当する。たとえば、企画から資金集めを経て3年越しで、登山計画を遂行したような経験がそれにあたる。

第3の時間幅（t3）は、もっと長く生涯をつらぬくような経験の連鎖から生まれる。ミスター「山登り」みたいなひとのもつオーラがt3のリーダーシップの源泉だ。t3の幅になると、人間的魅力を扱っているに近い。「生涯を貫くリーダーシップ信頼力の貯め（life-span leadership credits）」は、何度も修羅場をくぐり何度も脱皮してきたひとにしかない魅力と迫力と信頼性（クレジット）をあらわす言葉であり、このクレジットにフォロワーがついていくというのがt3レベルのリーダーシップだ。¹⁰

⁹ この区別のきっかけとなったのは、つぎのふたつだ。ひとつは、瞬間レベルのリーダーシップ行動に対してペンシルバニア大学のマイケル・ユシム教授が注目しているのに気づいたこと。パーソナリティの文献で、パーソナル・プロジェクトと人生の節目のライフ・タスクと生涯を貫くライト・モチーフのようなテーマが扱われているのに気づいたこと。前者については、金井 壽宏（2000）「真のリーダーシップはリーダーとフォロワーの間にある」『販売と人』（トヨタ自動車株式会社刊）、No. 109（Winter）、8-12頁、後者については、金井 壽宏（1997）「キャリア・デザイン論への切り口——節目のデザインとしてのキャリア・プランニングのすすめ」『Business Insight』第5巻第1号、53-55頁、を参照されたい。

¹⁰ Kouzes, James, and Barry Posner (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (『信頼のリーダーシップ——こうすれば人が動く「6つの規範」』岩下 貢訳、生産性出版、1995年)。

最短の時間幅 (t 1)	リーダーシップ発揮の瞬間 (leadership moments)	数分から数時間、長くても数日まで
中程度の時間幅 (t 2)	リーダーシップにかかわる経験 (leadership experiences)	数ヶ月から数年
最大の時間幅 (t 3)	生涯をつらぬくリーダーシップ信頼力の貯め (life-span leadership credits)	年齢に応じて、生涯にわたる数十年

図2 リーダーシップの三つの時間幅

これら三つの時間幅はばらばらではなく、サイクル状に入れ子になっている。一皮むけた経験 (t 2) のなかには、いくつかの決定的瞬間 (t 1) が含まれている。数年越しのプロジェクトのなかで、ここぞという瞬間が何度か指差せるはずだ。そのような経験を何度もくぐってきたひとならではの人的魅力のようなものが t 3 のレベルだ。

・・・(中略)・・・

4. 一皮むけた経験の予備的分析

これまで日本ではなかった試みなので、前置きが長くなったが、第一著者の金井がかかわりあったふたとおりのデータを試論的に分析してみることにしよう。CCL とのコンタクトなどは、第2著者の古野が綿密におこなってきたので、調査方法の記述は主としてミドル調査に依拠して説明をおこなうことにしたい。

4. 1 調査概要 と 4. 2 コーディングの方法は、アカデミックな方法論の記述なので、中略

4. 3. 分析結果#1 ミドルの一皮むけた経験¹¹

ミドル26名の内容分析の結果、・・・中略(付録2への金井注、ここでの抜粋には、集計表ふたつは省略した)・・・191個のイベントとレッスンを得ることができた。クロス集計は、「どんなイベントからどんなレッスンが得られるか」という分析になっている。サンプル数が少ないために断定はできないが、ある特定のイベントから必ずある特定のレッスンが得られるというわけではない。たとえば、「ゼロからのスタート (Start from Scratch)」というイベントに対して、自己を知った (Learning about Oneself) ひともしれば、マネジメントの価値と原理を悟った (Management Values and Guiding Principles) ひともしれば、周囲にいる他部門の人びとの巻き込み (Managing Laterally) を学んだひともしる。会社のビジネスの流れを把握し、そのなかで課題を見出し、それをこなして管理職として職務を遂行するスキルを育んだ (Developing Task and Managerial Skills) ひともしれば、プレッシャーへの

¹¹ ここでは、「経験」と「イベント」を区別して使っている。つまり、「イベント」は事実であるのに対して、「経験」は、そのイベントの主観的な認識、意味づけとしている。

対応力 (Managing Divergent Pressures) を身につけたひともいる。イベントとレッスンは、1対1対応ではなく1対多の関係であるといったのはこの意味である。多様なレッスンをもたらすOJTの学習として「ゼロからのスタート」というイベントが有効であるというわけだ。

イベント別に見ると、最も多かった「一皮むけた経験」は、視界の変化 (Change in Scope) とロールモデル (Role Model、働き方、生き方の手本となる、あるいはその逆に反面教師となる人物と接する経験) で、双方とも全体の11.5%を占めた。「視界の変化」にかかわる具体的な発言の要旨をまずみてみよう。

「経営企画室に課長として異動し、役員会、経営会議に出席し、経営やビジネスのケーススタディを生で体験したおかげで、常に自分ならどうするかということを考える習慣を身につけ、経営者としての意思決定のパターンを擬似的に学んだ」。

「アメリカにおいてほとんど取引がなかった取引先から持ちかけられた相談に対して、きちんと技術的な回答をし、相手担当者と本音ベースでお互いの技術の話をしていくうちに、取引が大きくなり、そのことで①国や文化が違っても論理的であれば理解し合えること②点から広げていく物事の考え方から全体を見てゴールに向かって具体的につめていく考え方を学んだ」。

この例にみるような発言が、一皮むけた経験の物語のなかで聞かれた。いずれの場合も異動、昇進、顧客の変化に伴ない、それまでの視野とは違った見方が要求される変化を起点とした「一皮むけた経験」である。

つぎに、ロールモデルにかかわる発言に目を転じよう。

「新人ながら、何も教えられないまま重要なエリアを担当することになったが、三人の先輩から、①人間関係でお客に入っていくやり方②どんな大きな事でも前向きにぶつかっていけば成し遂げられるという仕事に対する姿勢③理屈抜きで人柄で売り込むやり方を学んだ」。

「1500名の部隊の営業課長になったが、言行不一致の営業部長を反面教師に、『組織のパワーを出すためには、言行を一致させ、ひとのやる気を出させることが重要だ』ということ学んだ」。

本人の回顧では、それぞれ、手本となる模範的先輩と反面教師となる上司との接触がキャリア発達に役立ったわけである。先輩、上司とのつながりは、偶然性によって左右されるように思われるが、(意図的に反面教師のもとで就業させることはないにしても) 手本となるロールモデルからの薫陶を意図して、将来の経営幹部候補をさらに成長させるために、そのような上司のもとに異動させているケースもある。

米国CCLの調査と比較して、著しく比率が高かったイベントがラインからスタッフへの異動 (Line-to-Staff Switch) である。米国の1.0%に対して、日本のミドルでは11.0%であった。この事象は、おそらく異動の頻度の問題であると考えられる。日本に比べると、米国では伝統的にラインからスタッフへの異動、あるいはその逆のスタッフからラ

インへの異動の頻度は少ないと推察される。また、具体的発言に耳を傾けてみよう。

「5年いた経理から物流部門へ異動し、初めて現場を体験した。現場の具体的な問題は、対人スキルのなものだけでは解決できず、経理時代に培った論理的な問題解決スキルが役に立ち、ラインのリーダーをやる上で、大いに自信につながった」。

「営業の仕事から商品企画・販売促進の業務を手がけるようになった。いかに安く売るかという営業のパラダイムからいかに高く売るかという商品企画のパラダイムにチェンジし、それがビジネス上いかに大切なことかということを経験した」。

これらの発言のもとにある経験は、いずれもラインからスタッフへの異動の「一皮むけた経験」の事例である。前者が今まで持っていた強みを違う環境に移ることで再認識した例であり、後者は環境が変わって自分も変化した例である。いずれにしても異動は、「一皮むけた経験」の宝庫であり、学習の機会が埋まっていると言えそうである。

つぎに、学んだ内容に目を転じてみよう。最も学んだ内容の比率が高かったのが、管理職としての課題・職務遂行スキルの開発経験 (Developing Task and Managerial Skills) である。全体の25.7%である。

「競合に先を越され、しかも競合の動きを事前に察知していながら、それに対する有効な対抗策を打てず、自社の主力商品のシェアをみすみす下げることになってしまった経験から、過去の成功にとらわれることなく、自分たちの論理だけでなく、もっと視野を広げることとか、消費者の動向を見なければならぬことを、改めて確認し、そのスキルを身につけた」

「新入社員として最初の配属が経理。そこで若さに任せて毎晩1時、2時まで徹底的に仕事をした。そのおかげで論理性、きっちりした仕事の進め方に加えて、すべてのビジネスのベースになる経理のスキルを身につけた」。

このような言葉のなかに、この種のスキルの開発にかかわる経験がある。日常的な用語としての「管理能力」でイメージされるよりも、マーケティングや経理などの職能にかかわる発言を例にあげたが、これらの知識は、課題をみつけそれに対処するための仕事の基本であり、ビジネスをおこなう上で、経営幹部になるころまでには、みなどこかで身につけるべきスキルである。実際、ゼロからのスタート、立て直し、プロジェクト、視界の変化、ラインからスタッフへの異動、ビジネス上の失敗、ロールモデル、初期の仕事経験、初めての管理業務等の様々な仕事経験のなかで、このスキルを身につけている。

米国 CCL の調査結果と比較して、著しく割合が少ないのは、直属部下に対するマネジメント (Managing Direct Reports) である。米国が27.3%であるのに対して、9.9%である。理由はいくつか考えられる。ひとつには、今回の調査対象のミドルが勤務しているのは日本のリーディング企業で将来を嘱望されているひとで、そのようなひとに優秀な部下がついていたり、また、上司にとっては、自分が部下としてよくできるので、あまり部下へのマネジメントそのものが際立って必要だという場面にあまり出くわしていないのかもしれない。もうひとつには、米国のように指揮命令系統がはっきりとしているわけでは

なくて、部下と上司の関係が仕事をする上で米国ほど重要でないのかもしれない（推測にすぎないので将来の調査が必要だ）。第3に、CCLの経営幹部の方が職位がより上位であったことも理由としてあげられるだろう。部下のマネジメントをレッスンとして学んだ例は多くなかったが、そのなかから、希少な発言の二例を要約してみよう。

「頭のよさは自分の方が上だと思いながら、腹の据わり方、市場に対する敏感さ、勘のよさなどははるかに上の親分肌の上司に接して、『このひとに恥をかかせないように一肌脱ごう』と思いながら仕事をしたことで、“指示してやらせる”のではなく“自分からやる気にさせる”マネジメント・スタイルを、上司のマネジメントを通して学んだ」

「主要拠点の支店長として赴任。結果責任は自分。部下に対しては、①成功事例よりもむしろ普遍性のある失敗事例を共有する場を設け、自分で考え挑戦する姿勢を誉めた②社内数字よりもまずお客さん、そして自分の部下を気にするように指導 というように『プロセス』を重視させた。その結果、指示待ちではなく、自主的に行動するようになり、全国一の収益を上げるようになった。この経験を通して、部下をひととしてきちんと見て、人格ある人間として扱うことが重要で、それが最も業績を上げる近道であることを確信した」

前者の事例は、ロールモデルとなる上司から部下のマネジメント・スキルを学んだ例であるが、このスキルはこの経路で学習されることが多い。19件中7件である。「特定のイベントから特定のレッスンが得られるとは限らない」と前述した。1対1の対応ではないが、部下マネジメント（レッスン）と言えばロールモデルとの接触（イベント）から教わるという傾向がここでは観察された。サンプル数を増やすことによって、イベントとレッスンの関係が今よりも明瞭になっていけば、リーダーシップ開発に役に立つ指針も出しやすくなるだろう。たとえば、部下のマネジメント・スキルが低いひとがいれば、それがうまい上司のもとに異動させるのがいいというように。

表1にあげた他のレッスンも、ここでは紙面の制約ですべてを取り上げられなかったが、いずれも、経営幹部のリーダーシップ育成にかかわる生きた（具体のイベントに即した）教訓なのである。

4. 4 分析結果#2 トップの一枚むけた経験

さて、つぎにもうひとつのデータ・セットである関西経済連合会での調査結果の骨子をレビューしておきたい。経営トップ20名に対するインタビュー調査の内容分析の結果、66個の具体的な一枚むけた経験の事例が得られた。インタビューは、当該のトップと同じ会社の中層が、他社の中層とペアで聞き手（インタビュアー）になって実施した。主たる聞き手は、他社からの参加者であった。先の中層調査がコーディングの精緻さに特徴があるとすれば、この調査にはつぎの大きなふたつの特徴がある。第1に、自社の中層を目前に先輩のトップが自分のキャリアをリーダーシップ経験との関連で物語るという構図になっているので、トップと中層の世代間リンクづくりを調査の場ではからずも

実践していることになった。第2に、自社のミドルと他社のミドルの組み合わせが、聞き手、分析者として相補的であった。自社のトップへの先入観は、他社からの参加者によって緩和され、逆に他社のミドルにはわからない点はすべて、同じ会社のミドルならしっかりフォローできる。このようにインタビュー調査とその分析そのものが、トップにとってはミドルを前に自分の経験に関する内省と表出化の機会となり、調査者のミドルにとっては、それを聞きだす貴重な学習機会となった。

・・・中略・・・関西経済連合会の調査報告書では、一皮むける経験の勤務年数ごとの分布などを含め、合計7つのトピックが扱われているが、そのうちここでは、初期の仕事の重要性、初めての管理職で学べること、他者からの影響の3つを取り上げ紹介しておきたい。¹²

初期の仕事は重要か？ トップ20人中5人が、入社初期段階の出来事を一皮むけた経験として発言している。

1年目のケース：工場での製造現場を体験

酒類・食品製造業のトップは、入社時の配属が工場となり、製造現場の業務に携わることになった。工場には管理職・一般社員・工員（その後社員と統合）・協力会社の社員というように明確に区別されており、現場でのものづくりは工員と協力会社の工員が担っていた。もちろん、工員と協力会社社員だけでは到底工場をうまく動かす事はできないが、工場にとって重要な事で幹部が知らない事が結構あるのを知った。そこで学んだことは、①組織の本当の動き・構造・実態を正しくつかむこと、②本音の議論ができる風土があってもみんなで日頃メンテナンスしないとどんどん駄目になる、つまり官僚主義の芽が出た時にはすぐに摘む必要がある、ということである。

この5人が入社初期の配属や異動から学んでいる内容は、①学校では教えられてこなかったことではあるが、職業生活の中には学ぶべきことが多いという自分の気づき、②仕事が完遂するまでにどのようなプロセスがあり、どのような人びとが携わり、何が彼らを動かしているかという仕事の仕組みを観察し、自分なりに把握できたことなどである。入社直後は学生生活から職業人に移行し、職場をはじめ多くの人びととの関係を築き、自己の能力を試してみた。刺激に満ち溢れた仕事生活のスタートは、育成という観点からは、キャリア初期から一皮むけるような経験をもたらしていることになる。

初めての管理職で何が学べるのか？ トップ20人中2人が、初めての管理職になった時の出来事を一皮むけた経験としてとりあげている。

¹² ここではとりあげなかった海外勤務経験や困難な環境に直面した経験などについては、詳しくは、注2に上掲の報告書を参照されたい。

9年目のケース： 団体交渉委員として労働組合との交渉に単独で臨む

運輸・通信業のトップは、入社9年目に、特に労使関係が厳しかった地域へ課長（団体交渉委員）として赴任した。その地域では当時、団体交渉委員だけで交渉するという姿勢で臨んでいた時期であった。案件としては賃金や労働環境に関する要求に対応する一方で、合理化案を提案しており、ほぼ連日団体交渉があったが、それらの団体交渉に単独で臨まざるを得なかった。とにかく、誰にも相談できない、自分で判断しなければいけないという状況だった。

そこで、①自分で決断することがいかに重要であるかを痛感し、「初めての管理職になって、『会社』という組織を背中に背負って、スタンスの違う相手とネゴシエーションをすることは、私を変えた」と振り返っている。また、②会社の意思の代弁者としての自覚を持つようにもなり、「もう、誰に相談してもしょうがない。失敗したら会社が私を解雇すればいいじゃないか。転勤させればいいじゃないか…。まあ、解雇まではいかないだろう」と、一種の覚悟と開き直りがあって、このような状況を乗り越えられたとも述べている。

20人中2人という数字は、高くない数字である。ミドルのところでも言及したが、直属部下のマネジメント・スキルは、ここでも一見すると米国ほど日本では重視されていない。

他のひとからどのような影響を受けたか？ 他者との関わりで、一皮むけた経験をしたトップは20人中4人であった。

10年目のケース：取引先から「何でも上司と相談しないと決断できないのか」と指摘される

化学工業の方は、入社10年目に上司と取引先から大きな影響を受けた。恐い上司の下で完璧性を求めすぎたために報告が遅れ、打つ手も後手に回るという悪循環に陥っていた。その時に取引先から『何でも上司と相談しないと決断できないのなら、あなたを通さずに直接やりましょうか？』と言われた。『あなたに頼んでいるんだ』という言葉が忘れられず、自分がどれだけ社内に影響を与えるかということが試されており、相手から認知される仕事をしなければならない。そのためのストレス耐性を強くする必要がある、と学ぶことができた。また、報告をためておいたら間に合わないので、思ったことはすぐ上司に報告すべきだ。要は相手の考えを聞き出した上で上司の考え方を推論し、後はいかに上司を説得するかだ、ということにも気づくことができた。

上に挙げた例は、顧客とのかかわりであるが、上司、同僚、部下からの影響は大きく、学ぶことは多いように思われる。しかしながら、同じ状況であっても、あるひとはそこから

学び、あるひとはそこでまるで何も学ばないということが往々にして起こる。好奇心の程度、感受性の違い、学ぶ姿勢（後述する学習する側の学習する能力）の強さが差異をもたらすと推察される。

4. 5. 両方の調査から言えることと今後の分析の方向と展望

このふたつの調査は、全体としてなにを示唆しているのだろうか。つぎの3点に注目したい。ひとつは、「リーダーシップ能力は、仕事経験から培われる」ということ。もうひとつは、「時代が変わっても、培われるリーダーシップ能力は変わらない」ということ。3つめは、「インタビュー・プロセスそのものが学習機会である」ということ。

第1の点は、当然と思われるかもしれないが、リーダーシップ開発における仕事経験の重要性をあらためてわたしたちは調査しながら実感した。トップ、ミドルの一片むけた経験の中で、いわゆる研修プログラムを挙げた例は、6件にとどまり全体の3%にも満たなかった。トップ調査では若いひとへのメッセージも聞いているが、その中でも「仕事経験によって、学ぶことができる。それ以外で学ぶものはない」という発言があった。リーダーに求められる能力は、対人スキルにしても、自己管理能力にしても、課題・職務遂行力にしても、研修プログラムで一朝一夕に身につくものではない。生得的な側面の存在は否定できない。しかし、経験を通じて学べることも多い。

どのような仕事経験がどのようなことを教えてくれるのかについては、前述したクロス集計表が大まかな指針を与えてくれる。今後、サンプル数を多くすることによって、より詳細に仕事経験とそこでの学習内容が明らかになると思われる。

もつとも、つぎのような疑問は残る。どんなひとでも仕事経験をすれば、リーダーシップ能力を身につけることができるのか。もしそうでないとしたら、リーダーシップを会社で発揮するのは、どのようなひとだろうか。後継者を選抜する上で避けて通れない問いだ。残念ながら、今回の調査では、経験の連鎖の全体像（先の用語で言えば、t3の時間幅）を追いかけてはいない。まずは、個々の経験を分析単位としてまとめてみた。個人を分析単位としたt3のストーリーの意味づけは、今後の課題である。元CCCLの有力メンバーで、現在南カリフォルニア大学のマッコール教授によれば、リーダーシップ能力を身に付ける最低条件は、学習する能力を持つことである¹³と述べている。確かに、学習する能力がなければ、修羅場をくぐったとしても何も得るものはないと思われる。トップの中でも、そのひとの持っている能力は、持って生まれた資質ではなく、また、当初から豊富な経験に裏打ちされた行動をとっていた訳でなく、最初は試行錯誤しているというひとが多かった。また、トップ、ミドル問わず、今回のインタビューに応じていただいた方々は、総じて、経験から学ぶ能力は高く、どのような状況においても学ぶ姿勢ができているように感じた。経験に焦点を合わせたので、わたしたちはパーソナリティやIQなど生得的なものを測定していない。もし生得的なものがあるとしたら、学習する能力かもしれない。しかし、学ぶ

¹³ Morgan W. McCall, Jr. (1998) *High Flyers*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

姿勢という意味では、これとて経験から強化されることがあるだろう。一見すると生得的な要因も、経験や環境とタイミング（個人の側のレディネス）と交互作用するはずだ。これらの全貌を探るにはさらなる調査が必要だ。

第2に時代に左右されないリーダーシップ能力があるのかという問いに対しては、ふたつの調査の比較が示唆を与えてくれる。今回調査したミドルの場合、平均年齢が41.4歳であったのに対して、トップの場合は、58.3歳であった。この平均年齢の差から容易に予想されるのは、時代背景の違いである。トップが入社した時代は、およそ30～40年前であり、高度成長期後半である。一方、ミドルの入社時は、80年代であり、管理職に就くのがバブル崩壊後である。前に触れたように、「トップの時代は伸びている時代であり、ミドルは厳しい時代である」といった世代間ギャップが存在しているのも事実である。しかしながら、「一皮むけた経験」の具体的な事例を見てみると、ミドル、トップの一皮むけた経験は、かなり似通っている。たとえば、先にトップの事例として挙げた『取引先から上司に相談しないと決断できないのか』と指摘される」というような出来事については、まったく同じような発言がミドル調査のデータでも見られる。このようなことから、時代が違っていても、同じような経験が学習に役立っていると言えそうである。他者をどのように巻き込んでいくのか、顧客とどのように接するのか、部下をどのように育成していくのか、部下のコミットメントをどのように高めるのか、プロジェクトをどのように進めるのか、ビジョンをどのように描くのか、というようなリーダーシップ・スキルに関しては、時代が変わっても、(IT等の発展により)その表現型は変わったとしても、根っこにあるものは大きくは変わりようがないだろう。組織があり、誰かがその組織をリードし、誰かがフォロワーになるということは、時代が変わっても、国が変わっても変わらないことである。

第3に強調したいのは、インタビュー・プロセスが学習の機会となったことだ。これは、インタビュアー全員が実感したことである。インタビュイーは、企業のトップと次世代リーダー候補のミドルだったということもあって、その話には教訓が多く、インタビュアー自身が感銘し影響を受けた。¹⁴学習したのは面接した側だけでない。それを受けた側のインタビュイーもまた、自分の過去の話をすることによって、内省を促し、気づきを高めたという側面があったようだ。次世代リーダー候補のミドルのなかには、多忙なためこれまでに過去を振り返る機会がなく、今回、初めてインタビューを機会に内省したひともいた。トップでさえ入社後の経験を一望して語る事が人生やキャリアの「統合」や「意味づけ」に一役かっているようであった。

・・・中略・・・

6. 結びにかえて

¹⁴ このプロセス自体を教育研修プログラムの中に反映させていくことも考えられるだろう。その場合は、自社のトップやそれに近いひとの話を聞くプロセスを受講者は享受すると同時に、その内容を蓄積していくことによって、社内での学習機会が明らかになると思われる。

ひとは大人・社会人になった後も、仕事経験によって発達するのであれば、教育研修部は何もしなくても、成人以後の発達は自然とおこなわれていることになる。おそらく、それは一面の事実だろう。しかし、それを育成と呼ぶには、経営幹部に至るまでのひとの成長の軌跡は、けっこうアット・ランダムであり、無駄も多いし、間違っただけに間違っただけの学習を強いられているかもしれない。次世代のリーダーが必要で、その人材が必要と思われる企業は、正しい手順で、正しい候補者たちに対して、正しい仕事をキャリア発達のなかで与えていく必要があると思われる。ここでは、理想的なモデルを考えたい。

理想的に考えていくと、企業の未来戦略から始めなければならない。5年後、10年後の戦略を正確に策定することは難しいかもしれないが、ある程度の方向性は定めることはできるだろう。そこから、求められるリーダー像、あるいはリーダーシップ・コンピタンス・モデルが導かれる。コンピタンス・モデルを策定している企業は多いが、戦略とリンクしていないコンピタンス・モデル、リーダー像を描いている企業は少なくない。米国マイクロソフト社は、ビル・ゲイツのビジョンをもとにコンピタンス・モデルを描き、そのモデルに沿って、リーダーシップ開発をおこなっている。

コンピタンス・モデルを策定すると同時に、企業内における「仕事－学習マップ」を作る必要がある。それは、各仕事がどのような学習をもたらすのだろうかという問いに答えられるようなマップである。今回、私たちの調査でおこなったように、仕事経験とそこで得られる学習の関係を示すマトリックスを企業内で、できれば企業ごとにも作る必要がある。つぎに、次世代リーダーの候補生の特定が必要になる。先にふれたようにマッコーン教授に従えば、彼らに最低限必要なコンピタンスは、学習する能力だと考えられる。そのひとたちに対して、定期的に成長状況を把握すると同時に、成長度合いに応じて、人事異動をさせていく必要がある。人事異動を考えると、最も普通に考えられるやり方は、その仕事に必要な要件を洗い出し、その条件を満たす能力を持っているひとを選ぶというやり方である。しかし、そのやり方は、最も学習しない組織を作ることと同義である。つまり、そこに異動するひとたちは既にその仕事をする能力を持っているわけで、その仕事で学習する必要がないひとたちである。別のやり方として、その仕事をやることで最も学習するひとたちを異動させるやり方——「学習に導かれた (learning-driven) 人事異動」と呼ぶことにしよう——である。当然、彼らは、その仕事をやるには、能力不足であるが、そこで学習することができるひとたちである。しかし、短期的な業績は落ちるかもしれない。実際には、短期的な業績と長期的なリーダーシップ開発のバランスの中で、人事異動を設計せざるをえないだろう。配属、異動、登用は、新しい仕事につくだけでなく、新しい関係のなかに入ることでもある。だれのもとに仕事をしてもらおうかという組合せの妙も、育成にとって重要な含みをもっている。

経営戦略と結びついたコンピタンス・モデル、それに加えて「仕事－学習マップ」、さらに次世代リーダーの選抜と登用、「学習に導かれた人事異動」から成るリーダーシップ開発システムを想定すべき時代に入っている。そのようからみあった開発システムをサポ

ートする機能として、人事評価制度と研修プログラムがある。人事評価制度に、学習目標が定められ、学習の達成状況が把握されなければ、上のシステムは機能しないだろう。研修プログラムは、OffJT のキャリア発達場で短期間内に、(神隠しよろしく) スキルを身につけるというよりも、その主眼を学習進捗状況のチェック、学習の必要性の気づきにすれば、上のシステムは、よりよく機能するだろう。

・・・以下、略・・・

[2009.3.23 916]