

# 新規事業創出経験を通じた 若手次世代リーダーの実践的開発に関する考察

—ファーストペンギンよ、カモメへの変容を目指せ—

A study on learning by younger generations  
through the experience of new business incubation:  
Little first penguins should aim changes  
to the seagulls through learning

齋藤 恵美

SAITO, Megumi

本研究は、企業の経営課題に問題意識を持ちながらリーダーシップ開発理論に基づいて、新規事業創出経験を通じた若手次世代リーダーの育成に着目し、彼らがどのようなプロセスで学習するかについて考察することを目的とする。

企業にとって重要な2つの経営課題、つまり、とりわけ若手社員の早期育成と新規事業創出を掛け合わせ密に連携させていくことが、効率的、かつ単純な2つの足し算以上の付加価値を生み出すのではないかと考えられる。

本研究は、新規事業創出の経験をした若手社員5名へのインタビュー実施に基づいている。インタビュー内容を分析した結果、若手社員ならではの学習プロセスを見出すことができた。若手社員対象の先行研究は未だ行われておらず、本調査から導き出された事実は、企業内若手社員育成に関する手法やキャリア開発のあり方の検討に示唆を与える。

キーワード：新規事業創出 (New Business Incubation)、若手社員の成長機会 (Younger Generation's Learning Opportunities)、人材開発 (Human Resource Development)

## 1. はじめに

「次世代のリーダーはどこにいるのだろうか。」近年の各種調査で、日本企業の最重要経営課題とされているのが人材育成であることが明らかになった。自社の競争力をさらに高めるために企業が今後強化すべき項目として、技術力や提案力をおさえて「人材の能力や資質を高める育成体系」が挙げられている。

### (1) 問題意識

#### 1) 若手社員育成

ここで、多くの企業が人材育成の主要ターゲットとしているのは具体的に誰なのかについて

て論じる。人材育成は経営の最重要課題であることから、それは、経営戦略との密接な関わりの中でそのプロセスに関与し企業価値向上に貢献できる人を指す。中原(2017)によれば、1980年代は輝ける存在だった管理職が、その後数十年のあいだの社会構造や組織構造的な変化の中で組織のフラット化や管理職自身のプレーヤー化、職場の多様化・高齢化という大きな3つの変化に襲われた結果、経営課題の主要な対象者となった。

最近では、経済産業省がその戦略的な育成に関するガイドライン(2017)を提示した。報告書内で、経営リーダー人財は、「中長期の企業価値向上に向けた中心的役割を果たすべき、将

来のCEOやCxOを指す」と定義されているが、同様の意味合いでさまざまな呼び名がある（一例として、経営幹部候補・次世代リーダー・リーダー人財・経営リーダー・中間管理職）が、本稿では、以降彼らを「次世代リーダー」と表記する。

その一方、未だ次世代リーダーが育たず、多くの課題が残る現状を見かねて、企業が人材育成の対象として注目しはじめているのが、実は、まだ管理職になっていない若手社員である。人材開発白書（2017）によると、およそ25～34歳を若手と定義している。近年民間で行われた人材マネジメント課題の調査（2018）では、むしろ次世代リーダーより若い世代への期待が高まり、早期での戦力化に向けた取組みが次世代リーダー同様に積極的に行われはじめている。このことは、管理職を対象にデータ分析した先行研究で示されている、将来マネージャーとして成長するためには、担当者時代、いわゆる一般職での経験が重要であることは明らかである（松尾，2013）点と合致している。「リーダー」とは役職や管理職と同義ではない。「リーダー育成」とは経営幹部候補を育てるためだけのものではなく、より若い、より多くの社員のリーダー志向の醸成という点に注目する。

このように、リーダーシップを組織のあらゆる階層で求められる価値創造的な行動と捉えらると、今後ますます企業のあらゆる階層でリーダーシップの重要性は高まる。リーダーシップ開発は、企業内に創造性や革新性を育み、中長期的に競争優位をもたらす経営戦略的なアプローチといえる。

技術革新が加速度的に進むなか、今後のビジネスシーンを牽引していくのは紛れもなく若手社員である。彼らをファーストベンギン<sup>1)</sup>で終らせないよう、早期に戦力化するための人材育成こそが今後の企業経営の行方に大きく影響すると考えられる。

## 2) 新規事業創出という機会

昨今、多くの日本企業にとって、今後の成長シナリオを描く上で人材育成と並んで重要なテーマが新規事業分野の創出である。経営管理の状況に関するアンケート（2016）によると、技術の急速な発達による新しい産業構造へのシフトを受けて、企業が戦略上今後力点を置くべき重点分野として挙げたのは、次世代幹部の育成と同率で新規事業の開発である。新規事業の開発は、企業にとって組織的に取り組むべき主要な経営課題であることは明らかであるし、その重要性は今後ますます高まると考えられる。

あらためて新規事業開発についてどのように定義するかであるが、それは市場と製品の2軸の選択によって確認することができる。企業が現有する市場と製品との深耕という目的を除く方向性と考えながら、「自社にとっての新製品や新市場の開発を端緒とし、経営資源を組織化するための仕組みを新たにつくらなければならない事業」（山田，2000：10）と定義づける。有名なアンゾフのマトリクスを活用した場合、新規事業とは、縦軸に市場を、横軸に商品・サービスを置いた際、どちらかが、あるいは両者が「新規である」場合を指し、Market Penetration（市場への浸透）は含まないのが通例である。

以上、経営戦略と人材育成の密な連携は、企業にとって成長というテコを動かし、価値向上への原動力となることがわかった。そして、企業の将来性を経営視点でとらえる場合に、今後は人材育成の対象者としてより若手社員にフォーカスをあてる必要があることを確認した。また、もう1つの論点は、今後の成長戦略を描くなかで新たな事業基盤を構築すること、すなわち新たな付加価値を生み出す新規事業の創出が欠かせない重要課題である。

企業における2つの重要な経営課題、つまり、とりわけ若手社員の育成と新規事業を創出することをそれぞれ切り離して実行することは得策ではない。なぜならば、この重要課題2つをう

まく掛け合わせて密に連携していくことで、さらに効率性を増し、かつ単純な2つの足し算以上の大きな付加価値をも生み出すのではないかと考えられるからである。

守島(2002)は高いレベルの仕事を意図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主張する。管理職あるいは一般職といった対象を問わず、スキル開発に必要な経験を得ることは既存事業では難しいことから、人材開発戦略上、成長のための仕事機会には新規事業が有効であるといえる。なお、経験とは、一般的には「個人が知覚した人生における出来事(life event)」を指すが、本稿ではビジネスにおける経験を意味し、仕事における態度、行動、業績と密接に関係する「仕事経験」(work experience)(松尾, 2013)に焦点をあてる。

## (2) 研究目的

そこで、本研究では、わが国の多くの民間企業が現状抱えている経営課題に問題意識を持ちながら、リーダーシップ開発研究論に基づいて、新規事業を創出するという仕事経験を通じて若手の次世代リーダーをどのように育成できるかに着目していく。

## 2. 先行研究

新規事業創出を含む仕事経験を通じた学習に関連する先行研究は、近年、実務的な期待の高まりとともに、人材開発研究分野でリーダーシップ開発論として広く取り上げられるようになってきた。そのなかで、まず学習を促す仕事経験に注目した研究領域を概観する。次に、とりわけ新規事業創出という経験を通じて何どのように学ぶのかに着目した稀有な先行研究をたどる。そのうえで、本論の研究質問となる、若手次世代リーダーの新規事業創出という仕事経験を通じた学習に関するRQをあらためて提起する。

### (1) リーダーシップ開発

そもそも、リーダーシップ開発論は、リーダーシップ研究の長い歴史の過程で、近年注目されてきた新しい考え方である。谷口(2011)によれば、経営学で取り上げられてきたキャリアと仕事経験学習に関連する研究領域は複数あるが、仕事経験を通じた人材開発研究が増えてきたのは1990年代前後にかけてだという(Baldwin & Padgett, 1993)。わが国におけるキャリア開発論でも、優れた管理者の育成方法についての詳しい議論(小池, 2005)がある一方、経営者の育成や開発のあり方については知見が十分に積み重ねられていない(守島・島貫・西村・坂爪, 2006)。

仕事経験というイベントを通じた研究の多くはリーダーシップというテーマに則るが、その代表が、リーダーやマネージャーらの経験と教訓を分析した「一皮むけた経験」の研究である。

「リーダーシップの能力は学習できるものである」「人材開発を支援する環境づくりが企業の競争優位性を築くことになる」「リーダーシップ開発はリーダーの責任である」(McCall, 1998: 9)と唱えたリーダーシップ開発の先駆者であるMcCallは、それまでのリーダーシップ開発が日常の閉ざされた教育空間内で実施される傾向があったことに異を唱えた(田中・中原, 2017)。

その理論を導く著名な研究が、米国ノース・カロライナ州に本拠を置いているCenter for Creative Leadership(以下, CCL)という機関に所属する研究者らが中心となり、インタビュー調査を主体として行ったリーダーシップ習得経験(のちに「一皮むけた経験」)である。本調査の対象は米国の6つの主要企業に勤務する経営幹部191名であるが、McCallをはじめとする研究者らは、結果を分析の上、616個の経験を抽出し、そこから1,547個の教訓を得ている(McCall, Lombardo, & Morrison, 1988)。本研究にかけた彼らの信念は、「成果をあげる管理職というのは自分で実行し、他人が挑戦す

ることを観察し、失敗することによって学ぶということ」であり、かつ「管理職のリーダーシップは天賦の才能ではなく、後天的に学習・開発可能なものである」と述べられている（中原，2017：481）。

本調査やCCLがその後蓄積した研究結果によると、実際の課題や修羅場など仕事経験からの学びは7割、モデルとなるさまざまな人々からの学びは2割、そして研修や読書から学ぶことは1割である（谷口，2009）。この調査結果から抽出された経験分類で「課題」に「ゼロからのスタート」、つまり新規事業創出の経験も含まれる点に注目する。

CCLでの研究に依拠して、日本においても、同様の「一皮むけた経験」によるリーダーシップ開発の研究が行われ、米国での調査とほぼ同様の結果を得ることができた（谷口，2011）。わが国初となる「一皮むけた経験」のインタビュー調査は、大企業に勤める経営幹部20名から66個の経験を含んだ内容である。本調査の成果は、彼らが「一皮むけた経験」をキャリアの問題と結びつけて捉え節目としてどう受け止めたか、その後のキャリア形成に影響を及ぼしたかという観点で、ビジネスマンにとって実践的で示唆に富んだ指標となっている（金井，2002）。

その後行われたのが、日本の大企業16社で活躍する事業経営者（BU長）200名を対象とした質問紙調査である（守島・島貫・西村・坂爪，2006）。この研究では、様々な経験を通じてどのような学びを習得してきたのか、その結果得られた教訓（レッスン）の学習可能性の大きさをラーニング・ポテンシャルとしてデータ分析を行った。

その他、経営役員層11名と中間管理職層12名に対するインタビュー調査と主要幹部クラスを対象としたアンケート調査を組み合わせ、彼らが歩んできたキャリアや経験とそこからの学習の関係を分析した研究も行われている（谷口，2008）。

以上、リーダーシップ開発論の観点で仕事経験に着目した先行研究を概観した結果、企業経営上高い関心分野であり近年国内外で調査研究は行われているものの、これら以外にほぼ行われていないことがわかった。また、研究対象が次世代リーダー、すなわち、経営幹部を中心とした管理職層であり、まだ非管理職である若手を含んでいないことを確認した。

## （2）新規事業創出経験

ここでは、本研究で注目する新規事業創出経験にフォーカスして先行研究を概観する。

金井（2002）の経営幹部候補を対象とした「一皮むけた経験」調査では、20名から66個の経験（イベント）が抽出されたが、そのうち新規事業・新市場のゼロからの立ち上げは20個と他を大きく引き離して対象者が最も多いことを示している。

また、守島ら（2006）によるBU長を対象にしたデータ分析結果においても、上位8つのイベント内に新規事業経験が含まれるなど、人材開発の観点で効果の高さが導き出された。これら8つのイベントごとに、学習したレッスンの重要度と習得度を掛け合わせたラーニング・ポテンシャルの合計数値を見ると、新規事業は事業経営に次いで2番目の結果が得られていることがわかる。事業経営は、管理職以上の次世代リーダーだからこそ経験できるイベントであるため、一般職である若手で経験することは困難である。その点で、2番目の新規事業創出経験こそが若手にとって唯一重要な機会と考えられる。

新規事業創出経験を通じて得られる学習成果に関する研究は、他の様々な経験の一部として取り上げられることで僅かながら存在するが、新規事業に焦点をあて、かつ、その学習プロセスに着目した研究は存在しなかった。そこで、田中・中原（2017）は、新規事業創出経験を通じた中間管理職の学習プロセスおよび学習効果について初めて研究を試みた。



この研究は、さまざまな業界にわたる民間企業の新規事業部門に所属する中間管理職15名に対してのインタビュー調査に基づいて行われ、得られたデータをM-GT (Modifies Grounded Theory Approach) (木下, 2007)といわれる分析手法に基づいて検証した実証研究である。結果として得られたのは、中間管理職の新規事業創出経験を通じた学習プロセスは4つのカテゴリーグループで構成されること、また、それらは10カテゴリー、21概念を内包することである(田中・中原, 2017)。具体的には、「他責思考期」「現実受容期」「反省的思考期」「視座変容期」という4つのカテゴリーグループに、10個のカテゴリーが存在し、さらにそのなかには21個の概念が含まれるという構成を生成した。

他責思考の強化を始点とし、最終的には経営者視点の獲得に至る一連のプロセスについての枠組みを体系化し、それぞれの学習成果を生成したことで、新規事業創出経験は中間管理職を主とする次世代リーダーの育成機会として有効であることを示唆しただけでなく、企業において上位登用時の見極め基準としての学習必要性を裏付ける結果となった点で実務的意義がある。

以上、先行研究を概観した結果、若手の次世代リーダーを対象に新規事業創出経験にフォーカスした研究を実施することが重要であると認識できた。そして、新規事業という仕事経験に特化した最新研究(田中・中原, 2017)で明らかにされた、中間管理職の学習プロセスおよびその効果が得られたことで、これまで直接対象として研究されていない若手社員との類似性を検証する機会が得られたことになる。

その検証過程で、中間管理職では導き出されなかった若手社員ならではの特性が確認できるのではないかと。それは、刻々と技術革新が進む世界経済下で、今後のビジネスシーンを牽引していく若手社員の早期戦力化を願う企業の人材開発を考える上で、大きな価値があると考えら

れる。そこで本研究で試みるRQは下記の通りである。

RQ: 若手の次世代リーダー(ファーストベンギン)は、新規事業を創る経験を通じてどんな気づきを得るのか。その気づきを促した学習内容やプロセスは管理職層の次世代リーダーと比較してどのような違いがあるか。

なお、山田(2000)は、日本企業の新規事業開発の特徴として、雇用の維持と昇進機会の確保といった社員重視の経営姿勢を挙げた上で、財務的な成果による一元評価をせず、その開発プロセスにおける学習や経験の蓄積を重視することだと述べている。本観点から考えても、今回のRQは学術的にも実務的にも意義深いものだと考えられる。

### 3. 研究方法

#### (1) インタビュー対象者

本研究は、新規事業創出経験のある非管理職若手社員5名へのインタビュー実施による。彼らは全員、30数年前に世界初のモデルを旗手に創業したIT・ネット情報流通サービス業を展開し、新規事業創出に積極的な中堅上場企業に、大学卒業後新卒で入社し、現在も勤務している正社員である。対象者の選定は、既述した新規事業の定義に当てはまる仕事経験をしているかどうかを判断の上行った。

対象者それぞれの属性や経歴、実際に経験した新規事業のタイプについて具体的にまとめたのが表1である。新規事業創出は若手にとって稀有な経験であることから、対象者を選定・依頼をすることは困難を極めたが、本研究の趣旨に照らして、性別や学歴や職歴、年齢の多様性を担保する形で実現することを最優先に考えた。

#### (2) インタビュー方法

本インタビューは、2018年8月下旬から9

表 1 本研究のインタビュー対象者

	調査日 2018 年	出身学部	性別	新規事業経験に 至るまでの職歴	年齢／期間	結果状況	新規タイプ	現在職務
A	8 月 29 日	情報	男	既存事業カスタマーサービス 関連	24 歳／8 ヶ月	事業化	多角化	新規事業
B	9 月 06 日	社会	男	既存事業カスタマーサービス 関連 → 既存事業サービス企画	25 歳／2 年	事業化	多角化	新規事業
C	9 月 07 日	法	女	コーポレート管理	22 歳／2 年	起業事業化	多角化	既存事業 管理企画
D	9 月 07 日	経営	男	既存事業カスタマーサービス 関連 → 経営企画室 → 既存事業法人営業	34 歳／1 年	事業断念	市場開拓	既存事業 管理企画
E	9 月 11 日	経済	男	既存事業カスタマーサービス 関連 → 既存事業サービス企画	27 歳／1 年	事業化	市場開拓	国際事業 新規寄り

出所：筆者作成。

月中旬という敢えて短期間で行った。それは、インタビュー（筆者）の質問レベルができるだけ均一化されるよう配慮したからである。実施にあたり、リフレクシブ・インタビューによる4つの気づきパターン（谷口, 2008）を採用、実践した。これは一般的インタビューでは「語り全体の内の一貫性を保つような意味づけに常に誘惑されてしまう」（谷口, 2008：134）が、インタビューがプロセスやパターンを意識した特定の質問をすることで「一皮むけた経験の研究領域において、個人の経験の深堀により、さらなる意味を見出す作業として意義がある」（谷口, 2008：140）からである。

対象者全員に行ったのは、5つのインタビュー項目（1. 新卒入社から現在に至る職務経歴の概要, 2. 新規事業への参画のきっかけと当時の心境, 3. 新規事業を担当する上での印象的な出来事, 4. 3を通じた心境の変化と行動の変化, 5. 今後のワークキャリアへの想い）である。当日は、双方で項目を常に確認しながら原則順番通りに行い、途中で項目がとんだ場合には、適切なタイミングで戻ることによって全項目をヒアリングすることが可能となった。

また、本研究ではインタビューでのレトロス

ペクティブ<sup>2)</sup>なバイアスをできるかぎり防ぐため、インタビュー内容の社内関係者への事後確認や二次資料活用による事実確認を行っている。

### （3）分析方法

対象者5名へ行った5インタビュー項目に関する回答内容は、本人承諾の上全て録音し、全て文字起こしした上で、インタビュー時の表情やしぐさを加味し、複数回読み返すことで定性的な分析を試みた。具体的な方法としては、中間管理職に対する実証的研究（田中・中原, 2017）で生成された学習プロセスである4つのカテゴリーグループとそれらに含まれる10カテゴリー、21概念の定義を踏まえた上で、今回のインタビュー内容との合致度を検証することである。検証過程でとりわけキーワードとして読み取った発話を適宜抽出の上、根拠づけを試みた。中間管理職研究で提示された発話に類似する内容は、全て網羅の上分析時の論拠としている。

## 4. インタビュー結果

### （1）インタビューの分析結果

対象者5名へインタビューを実施し、分析し

た結果、次世代リーダーが新規事業創出経験を通じて学習したカテゴリーグループ、カテゴリー、概念と、今回研究対象である若手人材が同様の経験を通じて学習したカテゴリーグループ、カテゴリー、概念とは必ずしも一致しないことがわかった。インタビュー対象者である5名(A, B, C, D, E)が、それぞれのカテゴリーグループおよびカテゴリー、概念に該当すると判断できる発言があった場合には「○」、発言がなかった場合は「×」、どちらとも判断が付きにくい場合には「△」を記し結果としてまとめたのが表2の一覧表である。

## (2) 分析結果から導き出した具体的抽出ポイント

管理職である次世代リーダーが新規事業創出経験を通じて学習するカテゴリー・概念と対比する形で分析した結果、今回のインタビュー対象者である若手社員の特性を見出すことができた。具体的には、全若手社員に該当しないと考えられるカテゴリー・概念が4つあること、そして全若手社員に該当すると考えられるカテゴリー・概念が2つあることを確認した。

全員に該当しないカテゴリー・概念とは、具体的に「1. 他責思考の強化」、「6. 自分本位志向の反省的思考」、「7. フォロワーマインドの反省的思考」、「10. 経営者視点の獲得」の4つで

表2 インタビュー対象者5名の分析結果

カテゴリー G	No	カテゴリー	概念	A	B	C	D	E
I. 他責思考期	1	他責思考の強化	他責思考の強化	×	×	×	△	×
	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	△	○	○	○	○
II. 現実受容期	3	事業価値の探索	事業価値の探索	○	○	×	×	×
	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自己認知	×	○	○	○	○
III. 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	×	○	×	×	○
	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 経営・上司への自分勝手な提案に対する反省的思考	×	×	×	×	×
	7	フォロワーマインドの反省的思考	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	×	×	×	×	×
	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 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	×	○	○	×	○
	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 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	×	×	×	×	×
	10	経営者視点の獲得	経営者視点の獲得	×	×	×	×	×

出所：田中聡・中原淳（2017）「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」, 経営行動科学第30巻第1号, pp.19で生成された項目にもとづいて分析した結果を筆者作成。

表3 インタビュー対象者5名の＜働く理由の探索＞に関連する発話内容抜粋

対象者 A	『新しいサービスを世に出して、使ってもらえるって楽しい。』
対象者 B	『新規的なことをやりたいって思いは高かった。(中略) 向いてる男になろう。』
対象者 C	『仕事は、言われたことをやるだけじゃない。(中略) 今あるものに新たな価値をつけていくって いう考え方の視点は広がったかな。』
	『プラスアルファの付加価値を考えたりとか、考える環境作りを作ったりとか、あのみんなを巻き 込んでやるとか。そういうところは、すごくなんか身に付いた、というよりかは、やりたいな、 むしろ、それをやるのが社員の仕事かな。』
対象者 D	『当時の心境としては(中略) やっぱりその中でチャンスはあるなって思っていたし、その中で、 当てたい、って思いはありましたね。』
対象者 E	『能動的な仕事、いや、受動的なルーティンワークばかりやっていたので、ちょっとやばいんじゃ ないかと思って。』

出所：筆者作成。

あり、一方の全員に該当するカテゴリー・概念が「2. 働く理由の探索」「9. リーダーマインドの獲得」である。尚、その他のカテゴリー・概念4つについては、対象者によってばらつきが見られたため、本論検証の趣旨に照らして今回の確認項目としては除外することとした。具体的には、「3. 事業価値の探索」、「4. 鳥観的視点での現状認識」、「5. 自責思考の獲得」、「8. 他者本位志向の獲得」の4つを指す。

分析で導き出された結果のうち、次世代リーダーが新規事業創出経験を通じて学習したカテゴリーグループ、カテゴリー、概念のなかで若手人材5名全員が同じように該当したカテゴリーについて確認する。具体的には「2. 働く理由の探索」「9. リーダーマインドの獲得」の2つである。

以下、結果を導き出すにあたって、分析の根拠となったインタビュー調査対象者の具体的な発話内容の一部を挙げて進めた。また、田中・中原（2017）が実証した管理職層を対象にしたインタビューに、酷似の内容がある場合は、重ね合わせる形で提示しながら検証を進めた。

#### 1) 「Ⅰ. 現実受容期」＜2. 働く理由の探索＞

このカテゴリーに該当する概念は、「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」である。新規事業創出の経験前、あるいは兼務で既存事業業務を行う今回の対象者5名は、それぞれ異なる能力を求められる環境

でそれらを比較する形で「働く理由は何か」について、自らのモチベーションの変容を自覚しつつ声高に発話している（表3）。

上述のなかで、とりわけ対象者B、C、Dの発言から読み取れる、新規事業創出経験を通じて得られた、自己実現に結びつく高いモチベーションは、同カテゴリーで述べられた中間管理職の発話と似ている内容であることから、これらの発話を踏まえて「2. 働く理由の探索」のカテゴリーに位置づけた。中間管理職から発せられた具体的内容は『(中略) 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て(対象者15)』(田中・中原, 2017)である。

#### 2) 「Ⅳ. 視座変容期」＜9. リーダーマインドの獲得＞

このカテゴリーに該当する概念は、「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」の3つである。新規事業の創出経験で、一転してリーダーマインドを求められる環境に放り込まれた結果、次第に態度が変容する過程が発話内容から浮き彫りになった。例えば、中間管理職の事例で『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、



表4 インタビュー対象者5名の&lt;リーダーマインドの獲得&gt;に関連する発話内容抜粋

対象者 A	『そこも新規だからこそ。自分で決めて判断してやらなければいけないからやるっていう。ミスしたら、自分でケツを拭けば良いかなってぐらいの気持ちでやってる。』
対象者 B	『立ち上げのプロ、アドバイザー的なところにも（中略）経験を積みば、そういう立場にもなれるのかなと。』
	『すごく良いと思います。はい。あの人に聞けば、何か出てくるっていう風に頼られる存在になれたら良い。』
対象者 C	『管理職って言葉を聞くと拒否反応じゃないんですけど、（中略）何となくレールをひく、じゃないんですけど、見張っているイメージになっちゃうんですね。（中略）そういう管理職だと私のイメージには、今はないかもしれない。』
対象者 D	『どこかなんかふわふわしながら、不安も抱きながら、進めて。まあとにかく進めていくしかない感じで。そう、だから、新規はやるしかない、っていう腹をくくる感じ。』
	『能動的な仕事、いや、受動的なルーティンワークばかりやっていたので、ちょっとやばいんじゃないかと思って。』
対象者 E	『きついっすけどね。でも、それが印象的かな。本当の独り立ちみたいなのを今回できたっていう。本当の意味で。』

出所：筆者作成。

どうかなみたいなの。だから、自分がコミットしていなかったんです（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。（対象者 B）』（田中・中原，2017）という発話が挙げられているが、ほぼ同内容が今回の対象者 A, D, E から発せられている点は注目に値する。また、対象者 B からは本経験でメンバーをけん引して事業を進めていく過程でリーダー視点を獲得したと確認できる内容が発せられている（表4）。

一方、獲得したリーダーシップマインドは、いわゆるマネジメントに求められる要素とは必ずしも一致せず、管理職に対しては違和感を持つと対象者 C から発せられた点は興味深い。

### （3）若手人材ならではの学習プロセスの存在

本研究の分析過程で、管理職層である次世代リーダーで明らかになった学習プロセスおよび学習成果とは明らかに異なる発話を複数確認することができた。これらを若手人材ならではの気づきという観点で抽出し、それぞれの内容分析を試みることは先行研究で未だ行われていないという点で一定の価値があると考え、本節で論じることとする。

今回新たに3つのカテゴリー・概念を確認し

ている。これらを若手人材ならではの学習プロセスが存在すると判断の上で筆者が作成したのが図1である。具体的には、「2. 働く理由の探索」の前段階に「1. 新たな環境への適応」という新カテゴリーが、「4. リーダーマインドの獲得」の前段階に「3. 全社視点での現状認識」、そして、「4. リーダーマインドの獲得」の後段階に「5. 自分探しへの旅」という新カテゴリーが含まれる。

これら新たな3つのカテゴリー・概念について、筆者なりの定義を述べながら、その根拠となった内容として、実際にインタビュー対象者から発せられた一部内容を提示する。

#### 1) 「I. がむしゃら期」< 1. 新たな環境への適応 >

この新しいカテゴリーに該当する概念は、「これまでとは異なる働き方への対処」「新たに求められるスキルの習得」「毎日が刺激的、やるしかない状況」を捉えて定義づけている。突然の異動で、これからどんな業務を行うのか十分に理解できていない状況で、それまでの仕事経験とは180度異なる働き方を求められた対象者らは、必死にその状況へ適応しよう、期待に応えようと全力で業務に励む。その様は、まさに「がむしゃら」であり、心身ともにやや危う

新規事業創出経験	
I. がむしゃら期	< 1. 新たな環境への適応 > 【これまでとは異なる働き方への対処】 【新たに求められるスキルの習得】 【毎日が刺激的、やるしかない状況】
II. 現実受容期	< 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】
III. 視座変容期	< 3. 全社視点での現状認識 > 【他者からの支援に対する自覚】 【会社理念の理解】 【会社への思い・提言】
	< 4. リーダーマインドの獲得 > 【志を軸と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】
IV. キャリア目覚め期	< 5. 自分探しへの旅 > 【自分の適性とのジレンマ】 【中長期キャリアへの悩み】

図1 新規事業創出経験を通じて若手人材が獲得する学習プロセス

出所：田中聡・中原淳（2017）「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」『経営行動科学』第30巻第1号，pp.20をベースに若手ならではの要素を加筆して筆者作成。

表5 インタビュー対象者5名の&lt; 1. 新たな環境への適応 &gt;に関連する発話内容抜粋

対象者 A	『こんな面白いことさせてもらえるのっていうのはありがたいな，楽しいですし。新しいサービスを世に出して使ってもらえるって楽しいな～って思ってる。』
対象者 B	『(今は) しんどいで言うとなんか全部しんどい。(中略) テンション高い時は，よし，やったれってなりますし，落ち込んでる時は，より，うわ，きついな，どうしようみたいな。ずっと考えこむ夜もありますし。』
対象者 C	『より今与えられた仕事を正確に間違えずにやるのが仕事って捉え方があったのですが，新規事業は，今回は基本的に1から，考えましょう。じゃあ，次までにこれを考えてきてください，っていう方向だったので，頭の使い方や注力するところとかはやっぱり違いましたよね。』
	『ありがたがたい，私は，色んな人と繋がったり，色んな意見を取り入れてたり，喋っていた人だったので，そこは嬉しくししようがなかった，楽しい～って感じ。』
対象者 D	『まあ，既存事業の方が楽ですよ。絶対楽。新規の方が多分，きつい。』
	『新規事業は，いかに，お客様が増えるかってことだけなので，まあ，与えられる課題が違うんですよ。だから，仕事に考える内容も違うし。』
対象者 E	『この部分が劣っているっていうか，報告するのも慣れてないので緊張しますし，書類作成って初めて覚えたって感じなので。まだ，全然怒られますし。』

出所：筆者作成。

い部分を内包する様子がうかがえるものの，ハイテンションを維持しながら乗り超えていく。そして，次第にその状況を楽しむ余裕すら感じとれるような言葉を発している（表5）。

既存事業に従事していた時とは明らかに求められるスキルが異なり，進むべき方向にレールは引かれていない，かつ責任の範囲が広いとい

う厳しい環境下で，適度のストレスを感じながら，もがき，苦しみを味わいつつも，次第にそれを楽しみと感じられるようになっていく様が初々しく，1プロセスとして定義づけするに値すると考える。

## 2)「Ⅲ. 視座変容期」＜3. 全社視点での現状認識＞

この新しいカテゴリーに該当する概念は、「他者からの支援に対する自覚」「会社理念の理解」「会社への思い・提言」を捉えて定義づけた。既存事業を行う組織では、まず与えられた領域の定型業務をこなすという意識を強く持つことが期待される。したがって、個々の業務範囲は必ずしも広くはなく、狭い範囲で、ごく限られた視点で仕事を理解するにすぎないため、所属する組織を超えた横（組織）で何をしているか、あるいは個々の業務がどう経営に結びついているのかという、いわば全社的な視点で仕事を捉えることは十分にできていなかったと考えられる。

今回の対象者らが、新規事業の業務経験を通して、会社の指針に対する意見を述べたり、より若い後輩らの育成方法への提言を積極的に行うなど、現状課題を踏まえて以前よりも高い視座での思考力を身につけはじめている点は印象深い（表6）。

その他、対象者らから、実は当初従事していた既存事業での業務経験こそが新規事業の創出経験に役立ったという回答が複数得られた点に

も注目する。

## 3)「Ⅳ. キャリア目覚め期」＜5. 自分探しへの旅＞

3つ目の新しいカテゴリーに該当する概念は、「自分の適性とのジレンマ」「中長期キャリアへの悩み」を捉えている。表7に実際の発話内容を抜粋しまとめているが、既存事業と新規事業という求められるスキル内容やスピード感が大きく異なる経験を通して、果たしてどちらが自分に向いているのか悩む様子をうかがうことができる。新規事業創出を経験し始めた頃の、とにかく無我夢中で未知の世界に飛び込んで適応していた、がむしろ期とは明らかに異なる自分自身の内面への問いかけ（内省）が始まっていると考えられる。

それは中長期的なキャリアへの悩みとして、心の深いところで抱え込まれ、未だ周囲に悩みを打ち明けるステージには至っていない（今回のインタビューをきっかけに初めて言葉に出したという印象を持った）。この苦悩は、若手人材である彼らには、新規事業創出を早期に経験したからこそ、既存事業を長く経験する人より早く訪れていると考えられる。

金井（2002：37）によれば、キャリアとは「成

表6 インタビュー対象者5名の＜3. 全社視点での現状認識＞に関連する発話内容抜粋

対象者 A	『新規ってすごく特殊だなんて思ってて、多分、求められるスキルがかなり幅広い。（中略）社内のことが分かってないと（お客様と）とっかかりも何もないので、やっぱりそこは、まず色々と学んだうえでの方が絶対スムーズだな、絶対しんどいだろうな。』
	『新人をどこにやるか、個人的には、断然最初は現場が良いと思ってる派。じゃないと、多分辛い。自分でやることを探さなきゃいけない、自分で作り上げていかないといけないので。』
対象者 B	『彼らに、適宜に助言をいただいたり、っていうサポートはいただきました。（中略）そこから、また、インスピレーション沸いて、じゃあこんなのって、会話が繋がって新しいものが生まれるみたいなのはありますね。』
対象者 C	『失敗しても助けてもらえる土壌があったのも一つ安心だったんだと。』 『私自身は業務を簡素化したり継承することはもちろんなんですけど、それって当たり前のことだと思ったり、楽しくなくて。（中略）もっと喜んでもらう方向に舵をきれないかな、って。自分も楽し、ミスもなくなるし、お客さんも喜ぶ方向にできないかな。』
対象者 D	『愛社精神もありますよ。嫌いなところもあるし、愛社精神もある。まあ本当に色んな人にお世話になってきたのでなんだかんだ好きだと思います。好きですね。』
対象者 E	『ルーチンだけ初めからやらすのは駄目なんですよ。多分、無理やり時間とってそういう能動的な仕事のやり方とかプロジェクトで良いんで。』

出所：筆者作成。

表7 インタビュー対象者5名の＜5. 自分探しへの旅＞に関連する発話内容抜粋

対象者 A	『どうにかしていかなきゃいけないなと思ってる部分でもあるんですけど、長いスパンで。(中略) どうにか明確にしていけないといけないなと思いつつも、どうなっていくだろうな自分、ぐら いの感じ。』
対象者 B	『責任者になりたいかっというどっちでも良いと思ってる。(中略) どっちでも良いと思つて。 サービスを育てていく、そこに携われたら、責任者って立場があろうとなかろうとそこは同じだ と思つていて。』
対象者 C	『今後のワークキャリアだと (中略) レール通りに仕事しなさいのキャリアはやはり厳しいな。』
対象者 D	『管理職に向いているかどうか分かりませんが。(中略) 今までのキャリアは目の前のことを精 一杯やってきただけなので、これからのキャリア、難しいっすね。人を管理する器かどうかも分 かりませんが、難しいですけど。うーん。』
対象者 E	『うわぁー全然足りてないみたい (中略)。今までで一番。だから、ちょっと逃げたい。逃げた いって側面と向いてないんじゃないかっていう側面があつて、どっちなのか分かんないんですけ ど。ほんと、分かんない。』

出所：筆者作成。

人となってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生 (life) 全体を基盤にして繰り広げられるような長期的な (通常は何十年にも及ぶ) 仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と (大きな) 節目での選択が生み出していく回顧的意味づけ (とりわけ、一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味づけや統合) と将来構想・展望のパターン) である。既存事業の経験では成しえなかったリーダーマインドの獲得が節目となって、個々のキャリアへの内省を深化させていくことが若手人材ならではの特性であることがここに示唆される。

## 5. 本研究の貢献

今回、分析過程のなかで、先行研究で抽出されている次世代リーダー、いわゆる管理職の学習プロセスおよび学習成果とは異なる発話を全対象者から多数確認できたことから、これらを若手人材ならではの気づきという観点で抽出・分析して、それらに一定の意味づけを行い新たな知見を見出すことができた。具体的には3つの新たなカテゴリーを学習プロセス内に取り入れたことを指す。

結果として導き出された若手人材ならではの

特徴を踏まえながら、本章では、表1で紹介した5名のインタビュー対象者の属性や職歴と組み合わせながら3つの考察を試みる。

これら3つの考察は、新規事業創出経験の後、若手社員に、社内でどんなキャリアを描いても、それが企業の経営戦略上有効であるか、また彼らの未来ある自己成長につながっていくのかという点に示唆をあたえようとする。

### (1) 考 察

#### 1) 時間軸で考える仕事経験

5名のインタビュー調査に基づく本研究は、先行研究同様に、過去に経験したことからのどんな気づきを得たかに着目して分析してきた経緯がある。つまり、時間的な観点で見ると、未来という視点が欠如している可能性が高いということである。

「今後のキャリアへの想い」という質問で得られた5名の発話内容を確認し、本考察を試みるにあたって重要と思われる部分を抽出し列挙したのが表8である。

将来どんなキャリアを描いていきたいのか、という未来に目を向ける思考があつてこそ、業務経験を通じて目標に向けて必要な学習へと誘われ、過去の経験を最大限活用しようという視

表8 インタビュー対象者5名の今後のキャリアへの想いに関連する発話内容抜粋

対象者A	『自分のなかであまり明確にないんですよ、今。正直。どうにか明確にしていけないといけないなと思いつつも、どうなっていくだろうな自分ぐらいの感じ。』
対象者B	『そこが自分にとってやるべきミッションだったり、やりたいことだったり、そういうのであれば全然やっていきたい。』
対象者C	『管理職になりたいですか？ て質問に私がピンとこない。』
対象者D	『今も一生懸命やっていますが、ゼロから覚えるのが結構きつい。』
対象者E	『できるってなっているならそのまま続けて良いし、やっぱりやって難しいできないってなったら、ちょっと方向転換を考えなきゃいけないな。』

出所：筆者作成。

点を生み出す。その認識で調査対象者5名の発語を確認すると、残念ながら、個々の中長期的なキャリアプランが未だ不明瞭であったため、業務経験から得られた気づきは決して深くはない可能性がうかがい知れる。ミッションであれば頑張るが、ピンとはきていないというのが現実的な傾向である。

新規事業創出という仕事経験を提供することについては、あらかじめ未来視点で各々キャリアについての考察を促す準備時間を設けることが、今後の育成戦略上重要なポイントであると考えられる。一方で、管理職と比べた場合、不明瞭であるかもしれないが、年齢や経験の浅い段階でも今後のキャリア形成に関わる彼らならではの気づきを獲得できている点を考えれば、新規事業創出という経験をするメリットは相応にあると考えられる。

## 2) 新規事業創出の成果の有無による学習差

インタビュー実施の対象者5名のうち、現時点で、対象者Dを除く4名(対象者A, B, C, E)が経験した事業は、いまだ事業が継続されているため、企業内で一定の成果をあげていると判断する。それでは、成果の有無は個人の学習そのものに影響を及ぼすのだろうか。

表2の分析結果で示した通り、対象者Dのみに存在する学習カテゴリーや概念を見出すことはできなかった。つまり、本研究のフレームでは、成果の有無が対象者らに何らかの影響を与えるかどうかの視点で分析をすることは難しかったといえる。これは、新規事業創出という

経験が生み出す学びの要素が大きく影響を及ぼしているのではないかと考えられる。

新規事業創出という経験は、決して多くの若手社員が経験できるような類の業務ではない。しかしながら、その成果の有無に関係なく、若手社員にとっては、将来企業に付加価値を提供するために重要なスキルであるリーダーシップ力の獲得につながる絶好の機会であることから、研修といったいわゆる座学よりもずっと有効なプログラムになりうるという点を再確認できた。

## 3) 環境の違いによる経験の差

5名のうち、対象者A, B, Cは国内での新規事業の創出を、対象者D, Eは海外での創出を経験している。海外での創出経験のため、DとEは同時に海外拠点へ出向経験をしており、他3名の対象者とは学習環境が大きく異なる。国内と海外という環境の異なる経験は、個人の学習内容やそのプロセスに差をもたらすのだろうか。

本研究では、「グローバル人材<sup>3)</sup>の育成」という切り口を特段意識して包含する、あるいは切り離すことはしていないが、昨今、人材育成を経営課題と掲げる企業の多くは、そもそもグローバル環境での活躍を前提に捉えることが多い。

表2で示した分析結果通り、今回、対象者A, B, CとD, Eで見出せる学習カテゴリーや概念の違いを見出すことはできなかった。ただし、あらためてD, Eの発語を振り返ると、日本の環境と対比しながら、谷口(2009)のいう



表9 インタビュー対象者5名のうち海外経験に関連する発言内容抜粋

対象者D	『今までのキャリアは（中略）ちゃんと整備されている状況のなかで安心感があったんですよね。（中略）新しい仕事はルールも何もないので、また、そのルールも自分で作っていかないといけないから。どこかなんかふわふわしながら、不安も抱きながら、進めて。とにかく進めていくしかない感じで。』
対象者E	『ビジネスの仕方、アプローチみたいなので言うと、日本は（中略）型が大事で、その型に添ってないと嫌だとか、その型に添うための時間がかかるとか。その型が書類の形式であったりとか、こなし方であったりとか、倫理、承認の取り方だったりするんですけど。（中略）海外は目的達成していれば良い。（中略）どういうアプローチでも良い。』

出所：筆者作成。

精神的なタフさを求められる環境下で深く学んでいたことをうかがい知ることができる（表9）。

## (2) 意義

本研究を通じて得られた意義について学術的観点と実践的観点に分けて述べる。本研究の学術的意義は大きく2点あると考えられる。

1点目は、若手人材の新規事業創出経験による学習成果とそのプロセスは管理職のそれとは必ずしも一致しないことをはじめて明らかにしたことである。具体的には、管理職の新規事業創出経験で得られる学習成果であるカテゴリ・概念のうち、共通で獲得できるカテゴリは、「働く理由の探索」と「リーダーマインドの獲得」の2つであるが、一方、若手人材で獲得できないカテゴリは、「他責思考の強化」、「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」、「経営者視点の獲得」の4つである。つまり、新規事業の創出という類似の業務経験を提供しても、対象者によって得られる学習効果やそのプロセスが必ずしも一致しないことを明らかにした。したがって、本研究は、今後新規事業創出という仕事経験を通じた学習効果やプロセスを検討する際には、今回対象となった若手人材を含め調査を行う必要があることを示唆した点で学術的価値に値すると考える。

2点目は、とりわけ若手人材が新規事業の創出経験をした場合に、管理職である次世代リーダーとは一部全く異なる概念を獲得しながら、独自の学習プロセスをたどって学習成果を得

ている可能性を指摘した点にある。具体的には、「新たな環境への適応」「全社視点での現状認識」「自分探しへの旅」の3つである。この発見事実は、企業内における若手社員の育成やキャリア開発のあり方に示唆を与える点で重要であると考えられる。

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、管理職同様に、若手人材にとっても、新規事業の創出経験は一定の学習効果があり、成長機会につながるということが明らかになった。学習効果として得られた具体的なカテゴリは、「働く理由の探索」と「リーダーマインドの獲得」である。この事実は、早期に若手を成長させたい企業にとって、彼らが管理職になるのを待たず、むしろ入社後間もないうちから配属先、あるいはローテーション先として新規事業の創出経験を包含すべきことを示唆する。若手のうちからリーダーシップマインドの醸成が可能になるという人材育成の側面と、厳しい競争環境下、既存事業よりも新たな事業基盤をつくり出すことで次の成長戦略を描きたいという経営視点、この2つの重要な課題解決へ向けた有効材料に資する研究であるといえる。一方で、これらの業務経験をした若手は、未経験人材と比べて、早期にキャリアへの不安感や将来的なキャリア観に苦悩するため、雇用企業は、該当社員に対して配属前、そして、新規事業の創出経験後のローテーション前にカウンセリングの実施を義務づけるといった対策が必要不可欠であると考えられる。

## 【注】

- 1) 通常集団で行動するペンギンのうち、魚を求めて危険な海に飛び込む最初の一羽を指す。集団を率いるリーダーマインドや新規事業という未開へのチャレンジを先頭に立って行う点で若手の次世代リーダーと共通する部分がある
- 2) レトロスペクティブ (retrospective) は回顧の意。過去を懐かしみながらの語りを指す
- 3) 2010年文部科学省内に「グローバル人材育成推進会議」が設置され、2011年6月の中間報告ならびに2012年6月の審議まとめにおいてその定義づけがなされた

## 【参考文献】

- Baldwin, T. T. & M. Y. Padgett (1993) "Management Development: A Review and Commentary," in Cooper, C. L. & Robertson, I. T., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons.
- McCall, Jr., M. W., M. Lombardo, and A. Morrison (1988) *The Lessons of Experience*, Lexington Books.
- McCall, Jr., M. W. (1998) *HIGH FLYERS*, President and Fellows of Harvard College. (金井壽宏訳 (2002)『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)
- 金井壽宏 (2002)『仕事で「一皮むける」一関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社新書.
- 木下康仁 (2007)『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.
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 田中 聡・中原 淳 (2017)「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」『経営行動科学』第30巻第1号, pp.13-29.
- 田中 聡・中原 淳 (2018)『「事業を創る人」の大研究』クロスメディア・パブリッシング.
- 谷口智彦 (2008)「一皮むけた経験におけるリフレクシブ・インタビューの考察—ミドルにおける対話からの学習の可能性」『Works Review 2008』リクルートワークス研究所, pp.130-143.
- 谷口智彦 (2009)『「見どころのある部下」支援法—幹部候補生に上司が贈る「4つの質問」』プレジデント社.
- 谷口智彦 (2011)「時間的統合によるキャリア上の仕事経験学習の考察」『商経』第58巻第1号, pp.83-107.
- 中原 淳編 (2017)『人材開発研究大全』東京大学出版社.
- 松尾 睦 (2013)『成長する管理職—優れたマネー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.
- 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), pp.34-45.
- 守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (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』第2章, 有斐閣, pp.31-52.
- 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.

## 【資料】

- 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 人材開発白書 2017「リーダーシップの発芽—若手のリーダー志向を高め、リーダー経験から学ばせる」.
- 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ RMS Message 50号特別企画「個と組織を生かす人材マネジメントのこれまでとこれから」2018.05, p.33.
- 経済産業省「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成についてのガイドライン」2017年3月.
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングレポート「経営管理の状況に関するアンケート」調査結果のご紹介, 2016年6月6日, p.27.