

人材育成の グランドセオリーを考える

「リーダーシップ」と「専門性」による育成モデルの検証

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

企業のなかで、継続的に人を育てていくにはどうしたらよいのか。本稿では、人が育つ仕組みを分析し、長期雇用を前提としている企業を対象とした「人材育成のモデル」を提示する。

「リーダーシップ」と「専門性」を2軸とした 基礎的なモデルを基に、人材育成の仕組みを考える

人材育成は、企業の持続的成長のためには不可欠であり、経営の最重要課題である。人事や育成担当者が試行錯誤を重ねているが、依然として人材育成に課題を持つ企業は多い。その背景には、目指すべき人材像がさまざまな言葉で語られ不明確にな

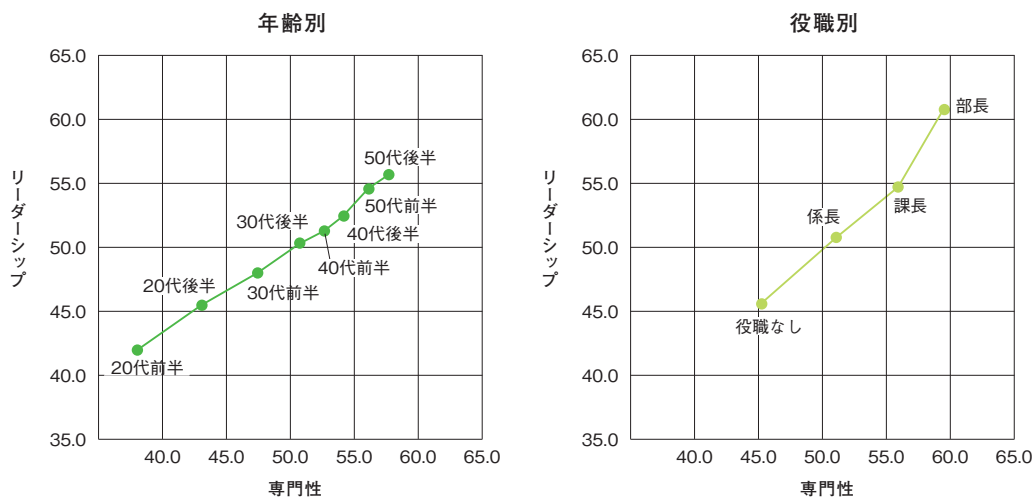
っていることや、育成の方法を現場での経験や勘に依存しており、人材育成の仕組みが体系化されていないことがある。

個人と企業がキャリアの目標を共有し、そのうえで企業は、人を育てる仕組みを組織の運用に落としこん

でいく必要があるだろう。

ワークス研究所では、2010年の年間研究テーマに「人材育成・成長」を掲げ、大手企業の人材育成のモデルの構築に取り組んできた。その結果、日本を代表するリーディングカンパニーとの共同研究（「21世紀の

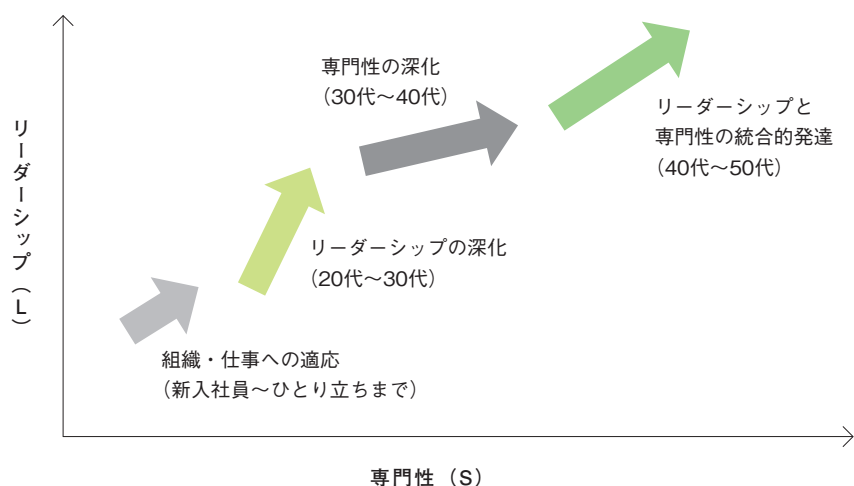
図1 ◆ ビジネスパーソンの職業能力の向上



リーダーシップは「問題達成、解決の責任を負う職務レベル×それがどの程度できているか」と「どの範囲の人たちとかわっているか×それがどの程度できているか」の合計を偏差値化。専門性は5段階に分け、現在の仕事でどの段階に達しているかを偏差値化。

出典：ワーキングパーソン調査
2010より編集部作成

図2 ◆ 人材育成の基礎的なモデル



ビジネスパーソンの成長プロセスを基にした人材育成の4段階。プロフェッショナルリーダーとしての活躍を目標に、長い期間成長が続く。

出典：久保幸夫が作成した資料より抜粋

キャリアを考える研究会」第1特集6、7ページ参照)や、働く個人に対する調査(「ワーキングパーソン調査2010」37ページ参照)、国内外の関連する理論の整理、ワークス研究所で過去に取り組んできたプロフェッショナルの成長や経験学習に関する研究などから、「グランドセオリー」ともいえる、人材育成のプロセスの構造が見えてきた。

成長を測る2軸は リーダーシップと専門性

人材育成のモデルを構築するには、企業において人はどのように育つか、という成長のメカニズムを明らかにする必要がある。その解明のために、ビジネスパーソンの成長を測る軸を「リーダーシップ」と「専門性」の2つに特定した。

社会心理学者の三隅二不二氏によれば、「リーダーシップ」とは、「Performance (P) = 目標達成行動」と「Maintenance (M) = 集団維持行動」によって構成される。たとえば、営業マネジャーであれば、売り

上げ拡大のために戦略を考え実行するのがPであり、人間関係に配慮したり、メンバーの意見を求めるなど、組織力を高める行動がMである。PとM両方の行動が遂行できてはじめてリーダーシップが発揮された状態となる。どんな仕事をするのであっても、ビジネスパーソンには「基礎力」が必要になるが、基礎力の要素でいえば、PとMはそれぞれ対課題能力、対人能力に近いものだ。

一方、「専門性」とは、特定分野・領域について、それを自らの強みと認識し、その仕事に必要な知識と技術を持っていることを意味する。

2010年に実施した「ワーキングパーソン調査」でも、年齢や経験を重ねるごとにリーダーシップと専門性が高まっていた。特に役職が上がるに比例して上昇しており、人の成長を測る軸として適切であることが実証された(図1参照)。

目指すは プロフェッショナルリーダー

リーダーシップと専門性の2軸を

用いて、ビジネスパーソンの理想的な成長プロセスを段階に分けて示したものが図2である。段階ごとに、企業の育成方法は変わる。

「21世紀のキャリアを考える研究会」の調査結果においては、メーカーやサービス業など産業分野を超えて、人材育成に優れた企業には、このような人材育成の段階が存在することが確認されており、あらゆる領域に適用できるグランドセオリーといってもいいだろう。

なお、このモデルは、長い時間をかけて人を育てていくことを前提に、個人と企業が共に目指す最終的な目標を「プロフェッショナルリーダー」に置いている。同時に、リーダーシップと専門性の2つの要素をあわせ持つ人材は、急速に進むグローバル化にあたって活躍できる人材であり、このモデルはグローバル人材の育成プロセスともいえる。

各企業が21世紀の人材育成の仕組みを考えるうえで、このような基礎的なモデルはベースとなりうるであろう。

企業が「育てる」から自ら「育つ」へ 4段階の成長プロセス

ここからは、「人材育成のモデル」の段階ごとに説明を加えていく。

第1段階

組織・仕事への適応
自己信頼の醸成

平均的には新入社員として入社してから、3年から4年の期間。ひとり立ちして仕事ができるようになるまでの、ビジネスパーソンとしての初期的な段階である。

仕事の技術や進め方はもちろんのこと、会社や職場のルール、社会人としての行動習慣を身につけ、周囲の人との信頼関係を築く。

さらに、不安やストレスへの対応力や、「自己信頼」を醸成していく。「自己信頼」とは、「現在の自己、将来の自己に対して信頼と希望を持っていること」を意味する。自己信頼は「良好な人間関係」「自分への信頼」「未来への希望」の3要素によって構成されており、要素同士は相関関係にある（図3参照）。たとえば人間関係がうまくいかない状況にあっても、ほかの2つが高ければ、人間関係は良好に転じる。自己信頼が高まれば、未経験の仕事でも「きっとやれる」と思えるし、その後も自分が正しいと信じたことをやり続ける力が生まれる。

また、この期間は、「社会化」の段階ともいえるだろう。学生時代に抱いていたキャリアプランや価値観

は、入社してすぐに大きく揺さぶられ、修正を余儀なくされる。学生という狭い世界ではなく視界を広げて、社会人として仕事に向き合うスタンスを確立するときなのだ。

この時期は、直属の上司や先輩の影響がきわめて大きい。技術を教える、今後のキャリアについてアドバイスする、協働するなど、適切なマネジメントができる上司のもとに配属することが重要であり、うまく組織や仕事に適応させることができなければ、早期離職を招くことになる。

第2段階

リーダーシップを深め、
自らの専門性を探す

第2段階は、どのような仕事をす

るにも必要となる「基礎力」を構築する期間である。個人や企業によっても差があるが、ひとり立ちした後、おおよそ20代後半から30代にかけての時期にあたる。

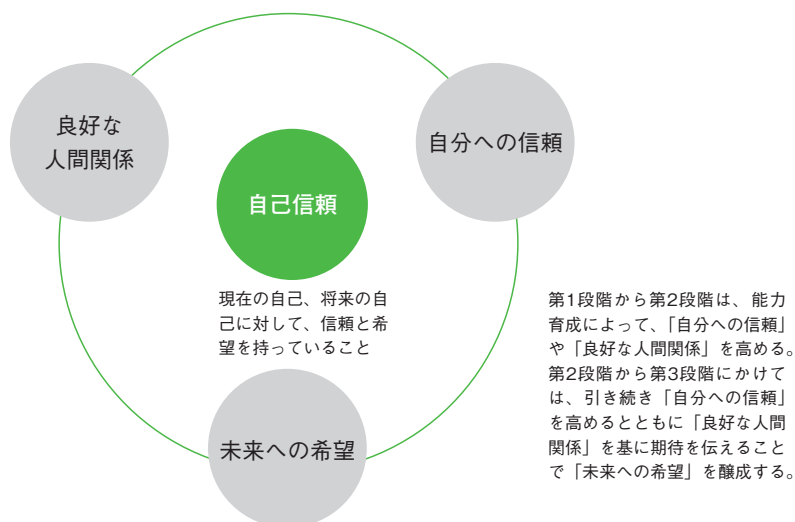
プロジェクトチームのメンバーとして役割を果たすことや、上司とのコミュニケーションを通じて、対課題能力や対人能力を鍛え、リーダーシップを強化していく。

また、いくつかの仕事を経験しながら、仕事の面白さを実感したり、周りからの評価によって自分の強みを認識するなど、自分が高い成果を上げることができる専門性を探すときでもある。

さらに、第2段階は、第1段階で醸成された自己信頼を鍛える大事な時期でもある。この段階は、社歴的

(38Pに続く)

図3 ◆ 自己信頼を構成する3要素の概念図



出典：大久保幸夫が作成した資料より抜粋

◆ データからみるプロフェッショナルの成長

ミドル以降も成長が続くプロフェッショナル 異動が1つの要件に

「ワーキングパーソン調査」*では「一生の仕事（分野）とするものを決めていて、それが現在の仕事（分野）であり、常に期待以上の成果を上げ続けている」と回答した人を、プロフェッショナル（以下プロ）と定義し、一定レベル以上の専門性を持つ人材としている。

「大卒以上の正社員全体のなかで、プロが占める割合は、30代以降に大きく増加していきます。しかし、50代後半でもその割合は47.5%と半数に達していないのが現状です（図4）」とワーキングパーソン調査の分析を担当するワークス研究所・研究員、萩原牧子は語る。

一方でプロは、成長が停滞するとされているミドル以降であっても成長を続けていることが明らかになっている（図5）。企業にとっては、成長を続けるプロを増やすことが喫緊の課題といえるだろう。

では、どうすればプロが育てられるのだろうか。

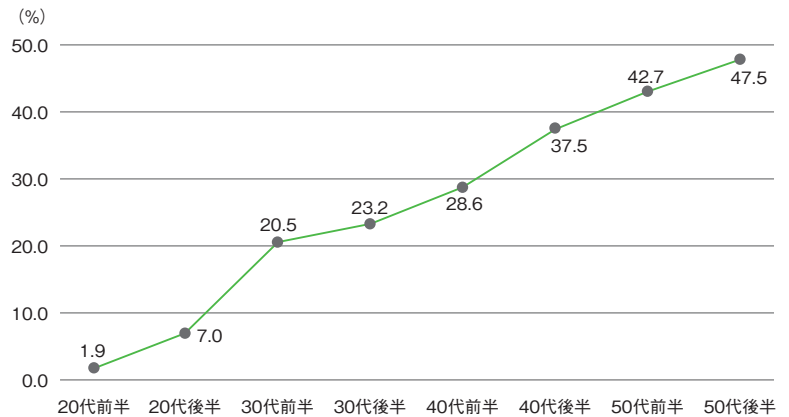
プロの半数が定期的な人事異動を経験している（図6）ことから考えると、異動はプロが育つ1つの要件になっている可能性がある。

「異動によって幅広い職務で経験を重ね、知識や技術を蓄積したうえで、専門分野を見つけて深化させるプロセスが、プロを育てるには有効といえると思います」



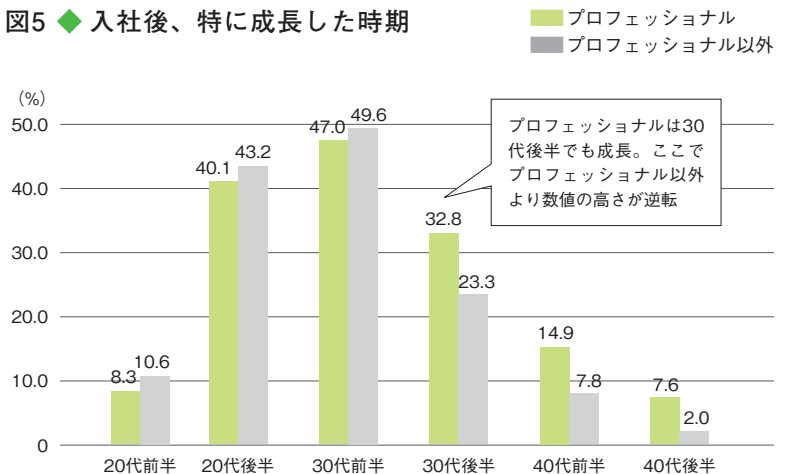
萩原 牧子
ワークス研究所
研究員

図4 ◆ プロフェッショナルの割合



出典：ワーキングパーソン調査2010

図5 ◆ 入社後、特に成長した時期



複数回答、3つまで、集計は30代と40代。

出典：ワーキングパーソン調査追加調査2010

※「ワーキングパーソン調査追加調査2010」概要
ワーキングパーソン調査回答者のうち、大卒以上、正社員2000名（男性：1558名、女性：442名）への追加調査。

図6 ◆ 定期的な人事異動



大卒以上、正社員、30代と40代

出典：ワーキングパーソン調査2010

*「ワーキングパーソン調査2010」調査概要 ■ 調査対象母集団 首都圏50kmで、正規社員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイト、業務委託として就業している18～59歳の男女（学生除く）。■ サンプル数 9931名

にまだ浅く、未来への希望は高い。新しいことに挑戦して成功体験を積み、そのなかで良好な人間関係をつくっておくことが重要である。

この時期の人材マネジメントで重要なことは、適切な人事異動によって仕事の幅を広げることだ。人事異動には、学習の習慣化や熟達を促す効果がある。1つの職務で一定の成果を上げ、マンネリ感がでてきた段階で異なる職務を経験させると、学習意欲が高まり、仕事に必要な知識や技術を自ら学ぼうとする。それを繰り返すことで、幅広い知識や技術が身についていく。

なお、リーダーシップについては、学生生活で既に高い水準に到達している人もいる。採用においてそのような人材を確保することができれば、第2段階の時間を大きく短縮することも可能だ。

第3段階

「よく考えられた練習」を
10年。専門性を深化する

第2段階まででいったん完成させた基礎力の上に、本格的に専門性をのせていく段階である。いよいよ自分のキャリアの方向性を決定するときだ。30代後半から40代がこの時期に該当する。

専門性の深化とは、専門的な知識や技術の熟達を意味する。熟達の研究で知られるアンダース・エリクソン (K. Anders Ericsson) によれば、熟達化には、本格的に領域を決めてから10年の準備期間が必要であり、その間に「よく考えられた練習」を

やり続けることが欠かせないという。「よく考えられた練習」とは、①課題が明確である②レベル設定が適切である③学習者が即座に有用なフィードバックを得ることができる④類似の課題を反復して誤りを修正する機会がある、の4つの要件を満たした学習方法のことである。芸術家や学者、スポーツ選手など、プロとして名を馳せた人は皆、高いレベルの熟達者になるまでには10年を要し、必ずこの「よく考えられた練習」を行っている。

知識や技術が熟達すれば、それに伴ってプロ意識が醸成される。プロ意識とは、仕事の質に対する徹底的なこだわりや、仕事を通じて誰かに利益を与えるという利他性、職業倫理感などのことである。プロ意識が生まれることで、社外にも広く目がいくようになる。

第2段階から第3段階への移行は、企業の人材マネジメントのなかでも重要であり、かつ難易度が高い。移行をスムーズに進めるにあたっては、上司の果たす役割が大きい。

キャリア形成の観点から経験学習に注目する近畿大学の谷口智彦准教授によると、特にキャリアの節目では、上司との対話によって経験を言語化して整理することで、学習が促進されるという。その方法として谷口氏は、3段階の整理法を示す。

まずは、「印象に残った仕事や経験は？」といった質問をきっかけに時系列で経験を振り返る。次に、そこで語られた経験を個別に詳しく掘り下げる。「上司はそのときどんなアドバイスをしたか」といったよう

に、情景が浮かぶように聞いてみる。そして最後は、その経験を仕事の課題や役割によるもの(対仕事)、上司や同僚からの影響によるもの(対他者)、研修や個人的な経験によるもの(対自己)の3つのカテゴリーに分けて整理して、取り上げた経験にモレがないか確認する。こうした対話を通じて、埋もれていた経験を整理し、内容を深めることが、自分の取り組んできた仕事に意義を見出し、キャリアの方向性を決める際の動機づけとなる。

第4段階

リーダーシップと専門性の
統合的発達

企業内で部長級以上の重要なポジションに就き、プロフェッショナルリーダーとして活躍する段階である。専門性については、業界内で高く評価されるレベルにまで高まっていく。経営を専門的に担う場合もあれば、特定分野のエキスパートということもあるが、責任のあるポジションに就くことで、よりリーダーシップが磨かれる。これが、リーダーシップと専門性が統合的に発達していく段階である。

第3段階から第4段階への移行には連続性がなく、第4段階に到達しない人も多い。なぜなら、第4段階では第3段階までに築いた専門的な知識を、会社や社会全体における役割としてメタ的に認識しなおす「再構造化」が要求されるからだ。

たとえば、情報システム分野において社内でも認められた人材が知識

(40Pに続く)

◆ 異動が知識の再構造化を引き起こす可能性

まったく異なる職務への異動が 人材の成長を促すプロセス

まったく異なる職務への異動は、人材育成という観点において、成長を促す機会となる可能性がある。熟達を研究するワークス研究所・主任研究員、笠井恵美は、その可能性を規定するものとして、異動による知識の再構造化を挙げる。

異動が促す知識の再構造化

「人は、知識を獲得する際に、過去の個人的あるいは社会的経験に基づいて体系化された知識構造である『スキーマ』を利用しています。多くの場合、新たな情報を既存スキーマに合うように解釈することで知識を獲得します」と笠井は言う。

たとえば営業であれば、扱う商品や顧客が変わっても、新商品の情報を類似した既存商品の枠組みを利用

して理解したり、新たな顧客の情報を聞き出しながらこれまでの顧客戦略をさらに豊かにしていったりするなど、それまでに培ったスキーマを利用しながら知識を獲得していく。「このスキーマが、専門性がまったく異なる職務へ異動した場合には、再構造化される可能性があります」

再構造化とは、知識構造の変換のことであり、スキーマにそった知識の増加とは異なり、新たな捉え方を学ぶ、知識の質的な変化、成長の大きな契機となりうるものである。(図7参照)

「ただし、異なる職務への異動が、そのまま再構造化につながるとは限りません。多くの場合は、異なる職務であっても既存スキーマに合うように解釈し、今までやってきたやり



笠井恵美
ワークス研究所
主任研究員

方で仕事を覚えようとしします。そのほうが人にとって効率的であり、自然だからです。ですから、異動では、職務の違いをあえて意識することが、重要となります」

そのうえで、その違いは何から生じているのかを考えながら、仕事を俯瞰的に見て本質を捉えなおし、新たなスキーマを組み立てるのである。

たとえば、営業から人事に異動した場合、再構造化が進むと、営業で培った顧客の課題を解決する知識は、組織が抱える課題を解決するための知識へと転換される。物事を捉える視点の変化が起こるのだ。

再構造化を成功させる条件

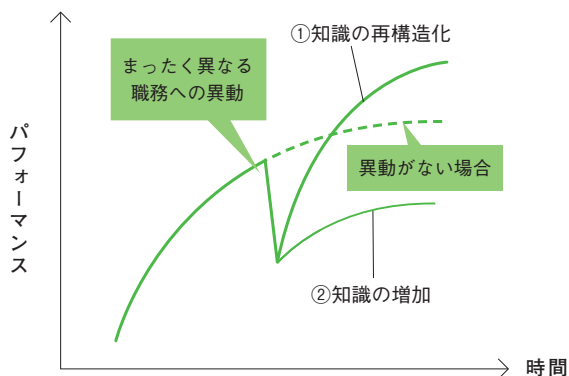
では、再構造化を促すためには、何が必要になるのか。

「異動前の上司が、異動先の職務の情報や本人への期待などを示唆することで、俯瞰的に異動先の職務を捉えなおすことができます」

さらに笠井は、重要なこととして、それまでの経験を通じて醸成された本人の強い問題意識を挙げる。

「これまで自分が培った問題意識が、まったく異なる職務を自分なりに意味づけ、再構造化を促していく源泉となると考えられます」

図7 ◆ 異動とパフォーマンスの関係（概念図）



出典：編集部作成

まったく異なる職務への異動の場合、①異動後の新たな職務に取り組みながら自分なりに仕事の意味を見つけ職務領域を再構造化し、必要な知識を主体的に組み立て吸収し、パフォーマンスに結びつけていく場合と、②異動後の職務についてやるべきことを行いながら順次知識を増やしパフォーマンスに結びつけていく場合の2つがあると考えられる。

を「再構造化」することで、情報システムの構築や運営に関する技術的な貢献だけでなく、そこで得られた情報を基に、経営陣に対して適切な助言を行うことが可能となる。

しかし、再構造化は、誰でもできるというわけではない。個人が経験を重ねるなかで、熟成される問題意識や行動習慣が大きく影響してくる。

この段階で人材育成施策として企業がすべきことは、経営陣が彼らの力を認め、信頼して任せることだ。

プロセスの途中で 成長が鈍る3つのパターン

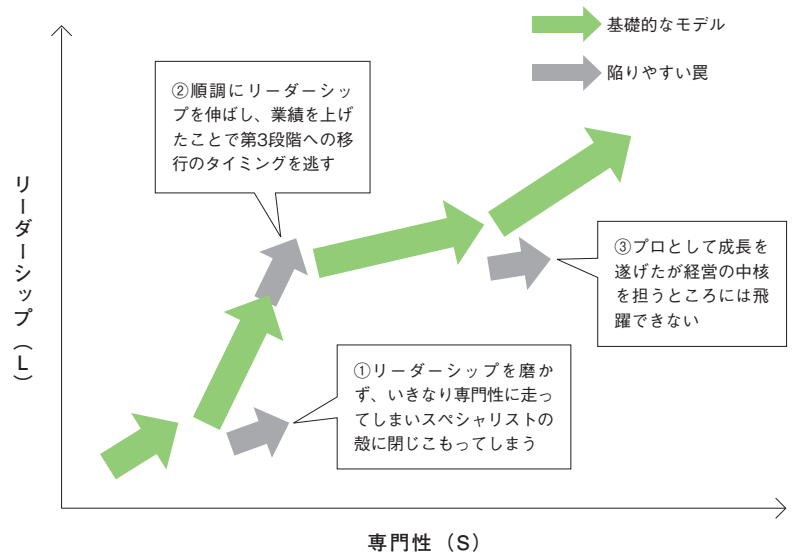
ここまでは、理想的な4段階のステップを見てきた。このモデル通りに人材育成ができていないとすれば、その理由は何だろうか。

企業が人材育成で陥りがちな罠は大きく分けて3つある。図8を参照してほしい。

1つは、早い段階から専門性を極めさせようとする中で、視界を広げることができずにスペシャリストの殻に閉じこもってしまい、成長が頭打ちになるケースだ。

そして、2つめが、第2段階から第3段階への移行がうまくいかないケースである。特に、リーダーシップを発揮し、基礎力に自信がある人ほど、移行するタイミングを逃してしまうというジレンマが発生する。前述のように、第2段階までは基礎力を磨いてリーダーシップを深化させることが中心的な課題となり、基礎力が他者と比べて高い人は、早い段階から業績をあげていく場合が多い。その成り行きのまま専門性を磨

図8 ◆ 陥りがちな成長鈍化パターン



プロフェッショナルリーダーには、リーダーシップと専門性の両方が必要。それぞれ重点を置いて鍛えるべき段階があり、そこを誤ると成長が停滞する。

出典：編集部作成

かずにいると、ミドル期に入って基礎力の伸びが緩やかになったとき、成長そのものが停滞してしまう。

また、第3段階から第4段階への移行の段階で、知識の再構造化が促されずに、そのまま知識を積み上げていった場合も、経営の中核を担うところへ飛躍できず、やがて成長は鈍化する。

仕事を通じて、人は“育つ” 企業は仕組みの用意を

Works100号では、「人は育つのか。育てるのか。」という疑問を投げかけた。今回提示したモデルは、この問いに対する1つの答えともなっている。

第1・2段階は企業が育てる段階、第3段階は企業が育てる部分が多いが自ら育つ部分も出てくる。第4

段階では、ほとんどが自ら育つ、ということになる。

さらに、このモデルは環境変化の激しい現代に必要なとされる能力を開発するプロセスともなっている。

自己信頼は予測できない未来に向き合う力を醸成し、人事異動は学ぶ力を鍛える。また、英語を極めた人は第2外国語を少ない時間で習得できるように、1つの専門性を極めれば、学習の仕方が身につく、ほかの専門性を少ない労力で極めることが可能になる。このように、どんな変化にも適応できる力が高まるのだ。

もともと、人は、仕事を通じて育つ力を備えている。その力を引き出すために、企業はこのモデルを参考にして、わが社型の“育つ”仕組みと環境を用意することが求められているように思う。

◆ 企業内事業創造人材の特性

プロフェッショナルリーダーの 一類型としての事業創造人材

高いリーダーシップと専門性を兼ね備えていることがプロフェッショナルリーダーの要件とすれば、企業のなかで新規事業を構想し、実行して、収益につなげる企業内事業創造人材（以下、事業創造人材）はその一類型といえるのではないだろうか。

ワークス研究所・主任研究員、白石久喜と石原直子は、15人の事業創造人材へのインタビュー調査*から事業創造人材の思考や行動における特性を明らかにしている。編集部では、そのなかにプロフェッショナルリーダーとの共通性をいくつか見出した。論文で明らかにされている事業創造人材の特性を見ていこう。

事業創造人材の思考と行動

「事業創造人材は、日常の仕事や生活のなかで経験した不条理を変えたという『良き社会への信念』を持っています」と石原は語る。

それは、ビジネスを通じて不条理を解消することで、良き社会が実現できるという強い思いである。

この信念は、その対象を誰よりも深く考え抜いており、誰よりも経験を積んでいるという「経験に裏打ちされた自負」に支えられている。したがって、決してぶれることがない。

そして、不条理を解決する方法を、企業内で通例化している行動や思考の制約に捉われずに「常識の枠を超

えて」考え抜く。そうすることで、「ソーシャルストーリー」と「ビジネスストーリー」を紡ぐことができるという。

「前者は、新事業で社会がどう変わるのかを示すものであり、それを収益を生むビジネスモデルへと仕立てるのが後者です。こうして事業創造人材は、新事業を構想するのです」と白石は語る。

事業の実現にあたっては、何としてもその事業を成立させたいという「強烈なゴール志向」、事業成功に向けて周囲と自分自身の迅速な行動を引き出す「高速前進志向」、目標の実現をあきらめない「粘り強さ」という3つの行動規範が基盤となる。

石原は、それに紐づく事業創造人材の特徴的な行動として、「手に入れる」「捨てる」「決める」「宣言する」「やめない」の5つを挙げる。

まず、ゴールに到達するために、必要なものと不要なものを判断し、人・モノ・カネ・時間などの必要なリソースは「手に入れ」、目的合理的でない行動は「捨てる」。

また、行動スピードを上げて前進するために、「決める」ことで事業にかかわる人の持つ迷いを払拭してゴールに向かう行動を引き出し、到達点を「宣言する」ことでおのれの退路を断つ。

さらに、実現に向けて粘り強く挑



白石久喜
ワークス研究所
主任研究員



石原直子
ワークス研究所
主任研究員

戦し、簡単には「やめない」。

「1度事業が実現すれば、その成功が新たな『自負』となり、それが起点となって次の事業創造サイクルが回り始めるわけです」（白石）

見出された共通性

こうして、事業創造人材の特性を見てくると、「手に入れる」「捨てる」「決める」などの行動特性は、人を巻き込み、説得していくというリーダーシップ行動ともいうことができるとし、「経験に裏打ちされた自負」とは、経験を積むことで高めた専門性による自信ともいえる。

事業創造人材のように、難易度の高いミッションにおいて中心的役割を果たすことができる人物は、リーダーシップと専門性を共に身につけていることが重要だといえるのではないだろうか。

*「その企業でこれまでになかったやり方で、新しい事業を立ち上げるか、海外への進出を主導した人物」を事業創造人材として、インタビュー調査を実施。詳細については、ワークス研究所ホームページ、Works Review Vol.6に所収された論文「企業内事業創造人材の特性と成長」（前後編）を参照 http://www.works-i.com/?action=repository_uri&item_id=831