

DBS-21-04

BSCによる人材育成は可能か：管理会計と組織行動の架橋研究

An Approach for Integrating Researches of Management Accounting
and Organizational Behavior:

Utilizing Job Rotations for Employees' Learning and Growth

加登 豊(同志社大学大学院ビジネス研究科教授)

木谷 あゆみ(イカリ消毒株式会社さくらいふ推進室室長代理)

(要約)

組織行動論、とりわけ、経験学習(「一皮むける経験」を含む)においては、数多くの要因が組織構成員の学習と成長のトリガーとして機能していることが明らかにされている。そのうちでも注目すべき要因に異動がある。しかし、「異動」に焦点を当てた研究の蓄積は組織行動の分野でも十分ではない。

本研究では、「異動」、とりわけ、「海外赴任」という職務経験が学習と成長にどのように寄与しているかを明らかにする。調査結果を踏まえ、「異動」および「異動」と同等の効果を持つと思われる経験による人材育成を、BSCを活用してどのように行うことが可能となるかについて検討を行う。

本論文は、加登・木谷(2021)の続編として執筆されている。

(キーワード)

BSC(バランス・スコアカード)、組織行動、経験学習、一皮むける経験、異動、海外赴任

BSCによる人材育成は可能か：管理会計と組織行動の架橋研究

加登 豊(同志社大学大学院ビジネス研究科教授)

木谷 あゆみ(イカリ消毒株式会社さくらいふ推進室室長代理)

(要約)

組織行動論、とりわけ、経験学習(「一皮むける経験」を含む)においては、数多くの要因が組織構成員の学習と成長のトリガーとして機能していることが明らかにされている。そのうちでも注目すべき要因に異動がある。しかし、「異動」に焦点を当てた研究の蓄積は組織行動の分野でも十分ではない。

本研究では、「異動」、とりわけ、「海外赴任」という職務経験が学習と成長にどのように寄与しているかを明らかにする。調査結果を踏まえ、「異動」および「異動」と同等の効果を持つと思われる経験による人材育成を、BSCを活用してどのように行うことが可能となるかについて検討を行う。

本論文は、加登・木谷(2021)の続編として執筆されている。

(キーワード)

BSC(バランス・スコアカード)、組織行動、経験学習、一皮むける経験、異動、海外赴任

目次

1 はじめに

2 組織行動論における経験学習をめぐる考察内容：概要と先行研究レビュー

2-1 経験学習研究前史

2-2 経験学習論と一皮むける経験

2-3 一皮むける経験研究で重要視される異動

2-4 経験学習をめぐる問題点

2-4-1 成長に関する検討の欠落

2-4-2 経験学習に関する組織関与の低さ

2-4-3 経験学習成果の測定や人的投資の経済性測定を躊躇する経験学習論

3 異動の事例研究：異動における一皮むける経験の調査

3-1 調査の概要

3-2 調査内容の考察

3-2-1 挑戦的課題

3-2-2 視野の拡大

3-2-3 異文化

3-3 調査結果を踏まえた BSC の作成

3-3-1 学習指標の抽出

3-3-2 異動による学習・成長の BSC 指標例

4 結語

4-1 本研究の貢献と課題

4-2 これからの管理会計と組織行動論の架橋研究に向けて

参考文献

1 はじめに

BSC をめぐる研究では、4つの視点の一つとして「学習と成長の視点」を取り上げている。しかしながら、組織構成員に焦点をあてた学習と成長は考察の対象外となっており、「学習と成長の視点」では、有能な人的資源が確保されているかどうかをめぐる議論に終始している。一方、組織行動論では、組織構成員の経験学習(一皮むける経験に関する研究を含む)について多面的な研究は行われているものの、組織学習の成果測定、とりわけ、組織が人材育成のために行う組織構成員への働きかけの成果の測定は、ほとんど行われていない。つまり、両領域の研究成果を統合しても、「組織による組織構成員の経験・学習・成長を支援する活動に関する成果の測定と管理」の知見を得ることはできず、研究上の空白地帯が存在しているのである(加登・木谷 2021)。

本研究では、この事実を踏まえて、まず、経験学習(一皮むける経験)に関する研究成果を概観する。先行研究のレビューを踏まえて、多くの研究で共通して認識されているイベント・トリガー(きっかけ)である「異動」に焦点を合わせたインタビュー調査を行う。異動は人材育成上、OTJ、メンタリング、コーチング、研修、自己研鑽と並んで、重要な人材育成施策であるとともに、経験学習に関する調査研究において重要な要因として高い頻度で観察されるトリガーだからである。本研究では、組織構成員が異動後どのような経験をし、経験から何を学んだか、つまり、どのような「レッスン」を得たかを解明する。

調査の結果、回答者全員が、多様な異動経験のなかでも、海外赴任を通じての経験学習から多くを学んでいることが明らかになった。そこで、海外赴任による経験イベントがどのような要件から形成されているかを明らかにすることとした。それらの要件を満たす機会を組織構成員に提供し、組織が組織構成の学習を支援することができれば、組織構成員の能力開発や伸長に貢献すると考えられるからである。海外赴任の可能性のある企業は一部の大規模なグローバル企業に限定されることに加えて、そのような企業においても海外赴任者は組織構成員のうちのほんの一握りの人々だからである。

最後に、BSCの「学習と成長の視点」について設定する戦略目標と、指標管理を適切に行うための結果指標と先行指標の設定、および、横の連鎖が機能するようにするための組織から組織構成員への働きかけのモデルを提示する。これまでのBSCにおける結果指標や先行指標は先験的に設定されることが多いが、本研究で示すモデルでは、指標は、調査研究の結果を踏まえて設定されているという特徴がある。

2 組織行動論における経験学習をめぐる考察内容：概要と先行研究レビュー

2-1 経験学習研究前史

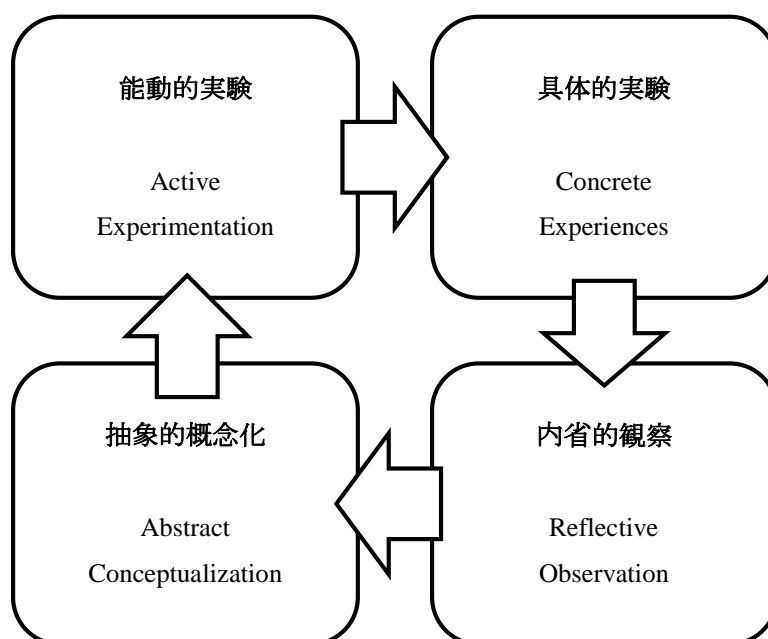
Dewey (1938)によると、教育学の領域で経験とは、個人と外部環境の相互作用である。より具体的には、「生活の中で個人が知覚する出来事」であり、その一部である仕事経験は「職務上の態度、意欲、業績に関連する出来事」を指す(Quinones et al. 1995, Tesluk and Jacobs 1998, 松尾 2014)。

一方、社会心理学の領域でLewin (1946)は、実践家の具体的な経験(行動)をもとに、その観察と評価・検証を通じて、学習サイクルに関するモデルを提示した(谷口 2006)。Lewin (1951)は2つの学習を区別している。一つ目は認知構造の変化(分化)としての学習であり、それは、物事が不明瞭で不安定である状況から、情報や行動によって認知的に構造化され、知識が獲得されることをいう。二つ目は、動機づけの変化としての学習である。漫然と同じことを繰り返していれば、心理学的衰退が起り、欲求は飽和し、学習は行われなくなる。学習するか否かは、目標の困難度から由来する欲求水準によって規定されるので

ある。加えて、幼児期から青年期を対象とした発達心理学での Piaget(1970) など研究蓄積を通じて、学習に対する理解は深まっていった¹。

さらに Kolb (1984) は、Lewin の学習モデルは図表 1 に示すように、4 つの段階（具体的な経験、内省的観察、抽象的概念、新たな状況での概念の検証(能動的実験)）で構成されていると指摘している。つまり、自らに実際に起こった経験について、自らの経験の意味を俯瞰的観点、多様な観点から振り返り、意味づけを行う。そして、その経験を一般化、抽象化し、異なる状況においても応用可能な知識をつくり出す。さらに、経験から得られた応用可能な知識・ルール・スキーマやルーチンを他の状況で試し、有効性を検証するのである²。

図表 1 経験学習モデル



出所：Kolb (1984)

Kolb (1984) の経験学習モデルは広く知られており、その価値が高く評価されている。しかし、問題も指摘されている。Jarvis (1987) は、上述した Kolb のモデルにおいて環境との相互作用の検討不足を指摘し、その弱点を克服する社会的コンテキストと成人学習の関係を捉えたモデルを提唱している。Jarvis(1987) の貢献は、第 1 に、経験によっては学習へと繋がらない経験があるということを明らかにしたこと、そして、第 2 に、社会的状況から経験が生じるという視点を明示的に取り入れている点にある(谷口 2006)。内省的観察・抽象的概念化を行わない能動的実験や具体的経験は学習へと繋がらない可能性がある。反対に、能動的実験や具体的経験をともなわない内省的観察・抽象的概念化は、実社会において使えない危険性がある。ここから分かることは、行動・経験と内省の弁証的な関係をいかに模索するかが、学習にあたって

¹ Kolb(1984) の経験学習の研究に至る研究系譜を構成する主要な研究である、Lewin (1946, 1951) , Dewey(1916, 1938) , そして Piaget (1970)) については、谷口(2006, pp. 99-109)を参照されたい。

² 松尾 (2011, pp. 55-62) は、Kolb モデルを修正し、具体的な経験をするー内省するー教訓を引き出すー新しい状況に適応する、 とより平易に経験学習のプロセスを説明している。

は重要となるということである(Hoyrup 2004 ; Marsick and Watkins 1990)。

経験を通して成長するためには、経験から学ぶ能力が必要になる。Spreitzer et al. (1997)は、経験から学ぶ能力として「フィードバックを求める」「フィードバックを活用する」「異文化に対して前向きに対応する」「学習の機会を求める」「批判に対しオープンである」「柔軟である」を挙げている。また、経験から学ぶには、Brutus et al. (2000)は自尊心、Dragoni et al. (2009)は学習性志向、Matsuo (2011)は信念などの能力が必要である(松尾 2014)。

Holman et al. (1997)によると、経験学習モデルは認知心理学をベースにしているため、自己・思考・行為の社会的・歴史的・文化的な側面を見落としており、学習を機械的に説明しているという(松尾 2005)。さらに、Caffarella and Merriam (1999)は「経験からの学習は成人が現在の経験から学んだことを過去の経験や考えられうる未来の状態に結びつけることをともなうという概念である。それゆえ、経験からの学習は周期的(サイクル)であるという性質がある」と述べている(谷口 2006)。

経験し、学習した後の成長について必要な能力をKatz (1955)は、職務遂行能力と呼んでいる。その内容は、①業務上必要となる知識としてのテクニカル・スキル、②組織内で協力関係を構築する力としてのヒューマン・スキル、③組織目標達成のために諸活動を統合する力としてのコンセプチュアル・スキルである。

上述したとおり、組織行動論では経験および学習について深い考察が蓄積されている。人の成長には経験学習が重要な意味をもつことから、次項では経験学習論の理論的系譜を整理する。

2-2 経験学習論と一皮むける経験

経験学習論のなかでも、本稿では仕事経験の学習に関して考察する³。1980年代にカリフォルニアのCenter for Creative Leadership(CCL:創造的リーダーシップ研究所(以下、CCLと記述))で行われた調査研究(McCall et al. 1988 : McCall 1989 : McCall 1998)は、従来のマネジャー教育やリーダーシップ教育が、「日常の仕事を離れ、教室・研修室で行われる傾向があったこと」や「マネジメントやリーダーシップは天賦の才能である」と位置づけられていたことを批判し、リーダーは、仕事の場の経験を通じて、後天的に育成可能であるとした。

加えて、上級役員を対象に一皮むける経験(Quantum leap experience:自身のキャリアを振り返り、仕事の上で飛躍的に成長した出来事)の体系的整理を行うとともに、どのような経験が自らの成長に有用であったかを明らかにした。調査分析の結果、悲惨な部門・業務の事態改善・再構築、新規事業・新市場開発などのゼロからの立ち上げなどの経験が、戦略に同期して計画的に付与され、かつ、その経験を行うことを支援するメンタリングの機会、評価フレームなどが必要であることが明らかとなった(McCall 1998)。

さらに、金井はMcCallの研究をもとに日本企業を対象とした研究を実施した。2001年経営幹部へ行った

³ 経験学習の展開系研究として職場学習(Work Place Learning: WPL)研究がある。職場学習とは、「職場において、人が、仕事に従事し経験を深める中で、他者、人工物との相互学習によって生起する学習」を意味する。経験学習論は、個人の経験に注目するが、職場学習では、個人が働く職場に注目し、職場のメンバーとの関わり、支援、対話等によって、人がいかに熟達し、いかに業務能力を高めていかに焦点を合わせる(中原 2012)。職場学習研究の詳細に関しては、中原(2021)を参照されたい。なお、職場以外での学習については、越境学習というテーマで研究が蓄積されてきている。

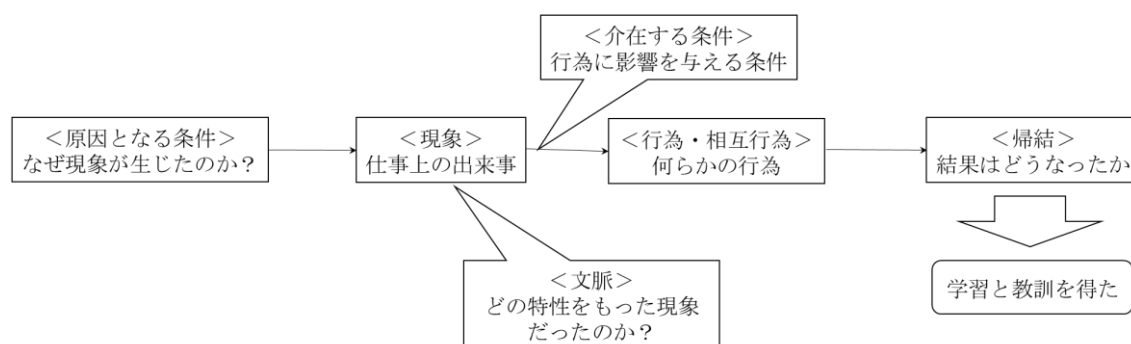
調査では、成長に繋がった経験として、入社初期段階の配属・異動、初めての管理職、新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ、海外勤務などが確認された（金井・古野 2001）。そして、金井（2002, 2009）は、これら負担の大きな仕事をやり抜いたすべての事例において、個人がこれらの困難な体験を前向きにとらえていたことを明らかにし、成長には個人の学ぶ姿勢が鍵となることを示している。

2-3 一皮むける経験研究で重要視される異動

業務上で大きく跳躍する経験の中でも異動が引き金になる機会が多い。リクルートワークス研究所（2001）は、関連調査および CCL 調査の結果をふまえ、比較分析を行っている。この調査では、一皮むける経験については、ラインからスタッフへの異動(line to staff switch)のイベントが全イベント中でもっとも多く、全体の 12.1%を占めていた。さらに、2004 年の谷口⁴の調査では、2001 年の調査をうけて異動などの地位や役割の変化といった構造的要因によって、さまざまな経験がマネジャーの学習に影響を与えていたことから、このような経験はどのような背景で起こるのかということに注目した。図表 2 は谷口の分析アプローチの体系図である。ここでは、マネジメント職に影響を与えることになった出来事について、その現象が起こったトリガーは何であったか、その出来事はどんな意味をもっていたか、その結果どうなったかを分析している。

谷口（2006）によると、もっとも頻繁に見られたカテゴリーは、Ohlott（1998）⁵でも示されているとおり、「異動」であった。全体のイベントの背景において、異動が占める割合は約 28%であった。つぎに多くを占めたものはプロジェクトの 25%。3 つ目にマネジメントという昇進を意味する異動であり、約 12%となった。4 つ目が海外経験の約 7%である。ここまでで異動に関連するものが 7 割強を占めていることがわかる（谷口 2006, p. 233）。

図表 2 谷口研究のアプローチ体系図



出所：谷口（2006, p. 142）

異動による地位や役割の変化といった構造的要因によって、さまざまな経験がマネジャーの学習に影響を与えたことが示されたことを受け、このような経験がどのような背景、すなわちコンテキスト（個別の経験の文脈や状況、背景）⁶で起こるのかを調査した。もっとも頻繁に見られたカテゴリーは、「人事異動」で

⁴ 2004 年 2 月から 3 月にかけて製造部門（73 名の中堅管理職クラス以下の若年層社員）で実施された選択式および自由回答式のアンケート調査である（谷口 2006, p. 137）。

⁵ Ohlott（1998）は、異動が挑戦的課題の重要な源泉となっていることを明らかにしている。

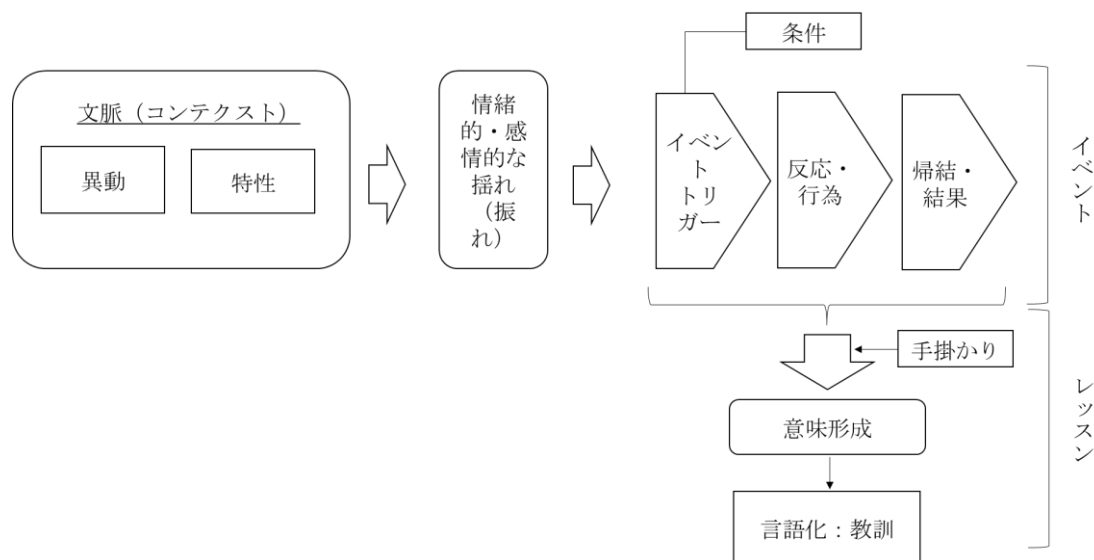
⁶ Con（ともに、共同で）、text（織られたもの）。絡み合い、キャリアの発達と学習を促す（谷口 2006,

あった。「全体のイベントのコンテキストにおいて、人事異動が占める割合は、おおよそ4分の1強(約28%)にものぼっ」ている(谷口 2006, p. 233)。

この結果から、谷口は異動とイベント⁷(経験)⁸、レッスン(教訓)の概念図を図表3のように表している。「異動は、対象者たちにある実質的なインパクトを与えている。インパクトは、異動前にもっていた期待やイメージが現実と直面するときに生じる」(谷口 2006, p. 235)。それは、地域的、環境的インパクトや人的インパクト、業務の知識、方法、手順に対するインパクト、業務量に対するインパクトである(特性)。そして、それらは不安、戸惑い、混乱といった感情的な揺れと思われる心理の状態を引き起こしていることが示された。

その後、上司からの助言などがあり(トリガー)、対象者は起こったことに対して前向きに対処していた(反応・行為)。この経験から、成功、達成、反省をし(帰結・結果)、最後に教訓を得ていることがわかる。学習には、関係者からのフィードバックなど、いくつかの手掛かりが伴うケースがある。谷口(2006)は、人は、自分の認識、とった行動、そして結果をどうとらえるかが、教訓という価値観の形成に結びつくこと述べている。

図表3 経験(イベント)・教訓(レッスン)概念図



出所：谷口(2006, p. 232)を基に筆者加筆

本研究で異動に着眼する理由は上述したとおりである。また、議論の混乱を回避するため、谷口(2006)と平野・江夏(2018)を踏まえて、本論文では「異動」を以下のように定義する。

異動とは、「入社に伴う人員配置、定期・不定期で行われるジョブローテーション、転勤、転居を伴わない勤務地変更、出向、海外赴任、プロジェクト参画、復帰、そして、昇進、昇格の職位変更、役職付与の他、

p. 313)。会社全体や部門全体といった全体的な状況や文脈であるグローバルコンテキストと、個人を取り巻く職務、人間関係といった個人周辺のローカルコンテキストに分けられる(谷口 2006, p. 229)。

⁷ ある特定の出来事、事実(谷口 2006, p. 73)。

⁸ イベントの主観的な認識や意味づけ(金井・古野 2001, p. 67)。

他者の異動によって発生する職種変更や職務内容の変更などの総称⁹である」。

類似の用語に、配置転換や配置換えなどさまざまなものがあるが、これらについても本論文では上述した定義に該当するものすべてを異動と理解する。ただし、部長職以上、取締役や監査役への就任のように、人材の育成を目的にしないもの、また、出向から転籍となる場合のように別法人への転出は本研究の対象外とする。

2-4 経験学習をめぐる問題点

2-4-1 成長に関する検討の欠落

Katz (1955)で「能力」について言及したが、組織行動論の学習をめぐる考察では「成長」には触れられていない¹⁰。ここでの主な論点は個人が経験を通じて学習するプロセスや学習の深化に限られている。また、一皮むける経験の成果は学習した本人の認知にとどまり、組織からの測定・評価とは距離を置いている。

2-4-2 経験学習に関する組織的関与の低さ

組織からの測定・評価がされないのは、経験・学習・成長が個人に帰属するものと考えられているからである。そもそも、人は自己で「育つ」のか組織が「育てる」のかを考えなければならない。「人材育成という言葉があるが、案外、誤解を生みやすい言葉である。人を他律的に「育成できる」と錯覚しそうな言葉だからである」(伊丹・加護野 2003, p. 403)。これは、組織が人を育てるという考え方自体がおこがましいということである。しかしながら、組織は人材育成に関して何もしなくてよいというわけではない。「人が育つプロセスの本質は、基本的にはそれが「自学」のプロセスであることである。(中略)厳密に言えば、人は育てられない。育つのを助けることができるだけである」(伊丹・加護野 2003, p. 403)。人を育てるために組織ができることは、挑戦できる土壌を与え続けることである。自学のプロセスを促進、あるいは支える役割にある。具体的には、OJT、コーチング、メンタリング、異動における経験学習、そして、研修を通じた学びの機会提供がある。ただ、これらの効果は、個人のもつ志や取組姿勢に依拠しているとされ、これまで組織の関与による効果、影響力の測定はされてこなかった。

2-4-3 経験学習成果の測定や人的投資の経済性測定を躊躇する経験学習論

上述のような事態が生じるのは、組織の関わり具合だけの問題ではなく、実は、促進・ほう助等の組織的活動の成果を測定しようとする意識が欠如しているせいでもある。つまり、組織行動論では、経験学習成果の測定や人的投資の経済性測定を積極的に行おうとはしていないように思われるのである。

Becker et al. (2001)は、10年以上にわたる人事の業績と人事の企業業績に対する貢献度を測定する研究が BSC の登場によって重要なテーマとなってきたこと、そして、効果的な人材マネジメントシステムを持つ企業は、同業他社に対する高い業績をあげているという事実に基づき、BSC を活用した戦略的人事測定

⁹ 平野・江夏 (2018)は、職務の割り当て、また、ある職務の担当を外れ、別の職務の担当を割り当てられることとしている。谷口 (2006)は、地位や役割が変わることとしている。

¹⁰ 松尾 (2011)は成長を、仕事へ向き合う姿勢の変化であると述べている。大久保 (2014)は、複数の職務領域で経験を積むことで、組織全体を見渡すような視野、未経験の事柄に対応するための推測力、すなわち、新たな状況への適応力や学習力を得ることができるとしている。

システム(HR スコアカード)について検討を加えている¹¹。しかし、彼らが著書の序文で「測定結果に責任を持たなければいけないというのは、大きなプレッシャーである。多くのマネジャーは、できることなら避けたいと思う」という人の意識について言及している。測りたくない、測られて評価されたくはない、そもそも、経験学習の成果の測定は困難であり、人的資産への投資の経済性評価も難しい。加えて、「組織が人を育てるなんて思い上がりだ」という考え方などが積み重なって、経験学習論では経験学習成果の測定や人的投資の経済性測定を忌避してきたといえるだろう¹²。

管理会計研究者は、「測定できなければ管理できない(No measurement, no control)」「測定がすべて(Measurement matters)」という考えに基づいているので、経験学習研究のように、測定をしない学間に違和感があるのである¹³。「人は設定する業績評価指標によって行動する(You get what you measure)」。それは、測定されるという行為に人間は影響を受けるとともに、測定結果によって評価されたり、評価結果によって、インセンティブや罰則が付与されることを知っていれば、測定に対してセンシティブになる。つまり、測定という行為そのもの、そして、測定結果がどのような結果を人にもたらすかという意味で、それらすべてが影響システムとして機能することになるのである¹⁴。

人を育成するという考え方でなくても、人を育つのをほう助するのが組織の役割であるなら、組織の支援活動が成果をあげているかどうかは測定しなければならないはずであるが、それを行わないのが不思議である。

3 異動の事例研究：異動における一皮むける経験の調査

3-1 調査の概要

先行研究から、異動が個人の学習と成長に大きな影響を与えることがわかっている。しかしながら、個人の経験はさまざまであり、異動だけで説明するのは不十分であろう。そこで、個人の成長にもっともインパクトを与えた異動経験における重要な要素を探索し、これらの経験を抽象的概念化させることで、先行研究にはなかった独自の貢献が可能と考える。そして、それらの結果を考慮することで、従業員の成長を促す異動を実行するヒントが得られるだろう。

調査にあたっては、定性調査を用い、人事部1名、異動経験者6名へそれぞれ1時間の半構造化インタビューを行っている。質問紙の設計、インタビュー対象者の選定、分析方法、分析結果の議論などを加登教授指導のもと、研究室の先輩ほか所属する大学院生らに協力いただきながら行った。インタビュー調査

¹¹ Becker et al. (2001) は戦略的人事の実現を目指しており、人事システムを設計、管理、運用していくための人事専門家の育成に関して検討を行っている。また、Huselid et al. (2005) は業務の重要性および人的資源の能力を仕分け、戦略的職務群 (strategic job families) といわれる業務のランク毎に、有能な従業員を配置し、戦略を実現させるための組織風土やチームワークの醸成について考察している。しかしながら、ともに、従業員の学習と成長には具体的に何が必要であるかの議論は研究の対象外となっている。

¹² もっとも、歴史をさかのぼれば、人に関する研究で測定の問題がまったく検討されていなかったわけではない。1960年代から70年代にかけて、当時、「人的資源管理」と呼称されていた人に関する研究分野では、現在では信じられないほど、人的資源の経済的価値の測定をめぐる管理会計研究が行われていた (Likert 1967; Brummet et al. 1968; Flamholtz 1971, 1972; Lev and Schwartz 1971)。

¹³ 企業組織で、測定に基づき評価されるのは、経営者や事業部長である。また、品質管理や工場の効率性や生産精度なども測定に基づいて評価される。一方で、人事部に加えて、研究開発部門やマーケティング部門の成果は、測定に基づく評価は部分的にしか行われない。

¹⁴ 影響システムについては、伊丹・青木(2016)を参照されたい。本書の副題にあるように、「人はなぜ測定されると行動を変えるのか」という視点が極めて重要である。

は、2020年9月11日から10月28日にわたって実施した。

調査は、対象者の指定場所へ訪問、または、Zoom¹⁵を使用して行った。インタビュー実施にあたっては、各社の人事システムにおける概要把握質問票を配布回収し、勤務先企業の人事システムの概要を理解したうえで面接調査を行った。

インタビュー対象者の一覧を図表4に記載した。対象者の選出は、業種、性別、年齢に偏りがないように配慮した。また、谷口(2009)でも示されているとおり、海外勤務経験が個人の成長に大きなインパクトを与えることから、異動経験者の中でも海外勤務経験者を多く選出している。ただ、本人へはその旨を伝えずにインタビューを行っており、数ある異動を経験されている彼らが、自己成長にもっとも影響を与えた異動としてどんな異動経験を選定するかは調査を行ってみたいと分からない。既存研究では、自己成長について大きなインパクトのある異動には、ラインからスタッフへの異動、子会社への出向、社運をかけるプロジェクトへの参画などが確認されている。

図表4 インタビュー対象者リスト

	業種	従業員数	性別	現在の年齢	インタビュー対象	海外勤務の有無
A	ゴム・プラスチック製造業	4,116名(連結)	男性	59歳	自己成長	有
B	医薬品開発・製造・販売(研究開発業)	170名(単体) 15,883名(連結)	男性	42歳	自己成長	有
C	ITサービス業	123,000名(連結)	女性	33歳	自己成長	有
D	スポーツ用品製造・販売業	8,800名(連結)	男性	58歳	自己成長	有
E	自動車製造販売業	359,542名(連結)	女性	34歳	自己成長	無
F	分析計測機器・医用機器・航空機器・産業機器製造・販売業	13,182名(連結)	男性	46歳	人事部 自己成長	有 有

出所：概要把握質問票を基に筆者作成

図表5は、成長に一番影響を与えた異動前後の役職・内示時期・在籍期間を示した。国内異動をしているEさんの1名を除き、その他の人は昇進していることがわかる。内示時期は、国内が1から2ヶ月前。海外赴任は、4ヶ月前に内示が出ている事例が多くみられた。

在籍期間はインタビュー当時のものを記載している。Eさんは現職への異動を取り上げられ、期間が短くなっている。Aさんは5年任期のところ4年となり、Bさんは予め期間の提示はなく4.6年、Cさんは1.5年任期のところ新型コロナウイルス感染症の影響を受けて帰任が早まっている。Dさんは5年任期のところ4.6年、Eさんは事前に期間提示はなく、インタビュー時点で10カ月であった。Fさんは最低5年と言

¹⁵ Zoomを使用したインタビュー調査の所感を記す。メリットとしては、海外に滞在する人を対象とすることができる。さらに、対面面接よりも日程や時間の調整が容易であるため、在宅勤務であっても対応できるなどの長所がある。また、対象者から許可が得られれば録音・録画が可能であるため、音声に加えて表情を調査後に見直すことができ、資料の共有も自在にできる。加えて、手元が写らないため、メモを置きながらインタビューを進めることも可能である。デメリットとしては、初対面の方に対し、十分な配慮ができていないという懸念がある。さらに、初対面の方の場合、どのような人なのか、対面で初めてわかるようなことが画面越しだと伝わりにくい距離感がなかなか縮まらない。回線の状況によっては、調査が途中で急に切断されるなどのシステムの不具合を考慮し、他のPCやスマホ等でバックアッププランを予め用意することが肝要である。

われ、6年、Gさんは5年の任期で4年となっている。

図表5 成長に一番影響を与えた異動前後の役職・内示時期・在籍期間

	異動前の役職	異動後の役職	内示時期	在籍期間
A	国内生産技術開発 センターセンター長	米国工場副社長	4ヶ月前	4年
B	生物工学研究所係長 (経営企画室課長)	経営企画室課長 (Quality Assurance Manager)	2ヶ月前 (3ヶ月前)	4年6ヶ月 (2年9ヶ月 ※2020/9 現在)
C	国内財務部税務チーム	米国子会社税務チーム Tax specialist	3ヶ月前	1年3ヶ月 ※コロナの影響で 帰任
D	国内健康スポーツ担当	オランダ子会社サプライチェーン マネジャー	6ヶ月前	4年6ヶ月
E	海外営業本部価格担当 チームリーダー	海外営業本部収益改善担当 チームリーダー	1ヶ月前	10ヶ月 ※2020/10 現在
F	国内人事採用グループ マネジャー	中国上海子会社総務人事部長兼 5つの支店の副所長	4ヶ月前	6年
G	海外営業部主任	中近東・アフリカ子会社ドバイ所長	4ヶ月前	4年

(Gは、人事部からの客観的評価)

出所：概要把握質問票を基に筆者作成

質問内容は、先行研究で使用されているフレームワークをもとに、プレテストを5名に実施し、質問票を検討、作成した。その後、本調査は以下のように行った。

異動経験者への質問は、以下のとおりである。

あなたのキャリアのなかで、自己成長に一番インパクトを与えた異動についてお聞かせください。

- ①打診があったとき、どう思いましたか(異動への心境)。
- ②異動後の目標は設定されていきましたか。あなたはこの異動で何を期待されていたと思いますか(会社の戦略目標とのすり合わせ)。
- ③異動に際し、上司や人事部など周囲からのサポートはありましたか(脱線することのないようサポートやモニタリング)。
- ④異動後に、どのような経験をされましたか。そこから何を学びましたか。積極的に学習したことや新たに取り組まれたことはありますか(具体的な経験と学び)。
- ⑤異動後、新たな部署でのあなたの役割について、会社から言われて気づいたことはありますか(成長への客観的評価)。

一方、人事部への質問は、以下のものである。

あなたが人事部もしくは部門長として実施した異動で、一番成長したと思われる人物についてお聞かせください。

- ①異動を打診したときの反応はいかがでしたか。異動後の目標は設定されていましたか。あなたはこの異動で何を期待していましたか(該当者の異動への心境、人事権の所在、異動の意図)。
- ②当初の期待どおりの成果を上げてくれましたか(戦略との差異、成長の客観的評価)。
- ③異動後に、どのような経験をされたと考えますか。そこから何を学んだと思いますか。当該本人が異動後に積極的に学習したことや新たに取り組んだことはありますか(具体的な経験と学び)。
- ④当該本人の異動によって組織は変化しましたか(内部ビジネス・プロセスの改善、組織への影響)。

調査を通じて得られた音声データは当日中にインタビューメモにまとめ、インタビュー対象者へ確認を行った。分析に使用するデータは、すべて対象者の了承を得たものである。ここで留意しなければならないことは、異動経験者本人へ質問を行い取得したデータは、個人の知覚データであるという点である。成長や組織への影響についても、自己評価であることを断っておきたい。

3-2 調査内容の考察

図表 6 は、成長に一番インパクトを与えた異動を示している。ここから、7名の対象者のうち、海外勤務経験のある者全員が海外赴任をあげていることが確認でき、先行研究を裏付ける結果となった。しかし、先行研究によれば、海外赴任した社員が現地に適応できず、帰任する確率は決して低くない¹⁶。本調査において国内外の異動を全員が前向きにとらえている。その理由を明らかにする必要がある。

異動が成長に与える影響としては、図表 2 で示した谷口 (2006)の「どのような条件」や「文脈」が介在しているのかを明らかにする必要がある。

そこで、インタビューメモからそれぞれの「イベント(経験)」にはどのような要素が含まれているのかを分析する。

図表 6 成長に一番インパクトを与えた異動

A	アメリカへの海外赴任
B	医薬品分析から経営企画への異動 (現職の異動については検討外として取り扱った)
	アメリカへの海外赴任 (現職のアメリカ赴任を含めると、アメリカ赴任がもっともインパクトが大きいと答えた)
C	アメリカへの海外赴任
D	オランダへの海外赴任
E	部署立ち上げの異動 ※海外勤務経験なし
F	中国への海外赴任
G	ドバイへの海外赴任

出所：インタビューメモを基に筆者作成

¹⁶ 詳しくは、Black *et al.* (1999, p. 86)を参照されたい。

分析手順としては、まず、インタビューデータに潜んでいる重要な意味を見出すことを行った。その際、文脈に引きずられ、回答に潜む重要な意味内容の把握を失念してしまうことを防ぐため、データを細かく脱文脈化した¹⁷。そのため、データは対象者1人につき、複数存在することもある。つぎに、脱文脈化したデータが何を意味しているのかを分析するため、データに言説の意味を付けた¹⁸。その作業を続けていくと、谷口（2006）でも示されたようにいくつかの共通する変数が導出された。先行研究と比較検討のため、谷口（2006）で抽出されている「課題の大きさ」、「困難さ」、「緊急度」、「文化的ギャップ」、「精神的負荷」、「新規性」、「業務範囲」、「責任権限」を使用した。それぞれの尺度は、重・大・中・小、難・高・中・低、業務範囲や責任権限が広がるものを広となるように筆者がデータに重み付けを行った。さらに、共通項では説明ができないデータの特長についてもデータそれぞれに、言説の意味を付ける作業を行った。得られたデータより、共通するものをカテゴリーに統合した(図表7, 図表8, 図表9)。

その後、それぞれの脱文脈化されたデータが何を表しているのかを抽象化し、ラベル名を付ける作業を行った。その際、一番初めに行った脱文脈化されたデータとの相違がないかの確認作業を行っている。そして、それぞれのラベルがグループ毎に何を表しているのかさらに抽象化し、カテゴリー化を行った。その結果、得られたイベントが、「挑戦的課題」、「視野の拡大」、「異文化」であった。

3-2-1 挑戦的課題

ここから具体的なイベントを紹介していく。まず、「挑戦的課題」である。米国工場副社長を経験されたAさんは、アメリカ子会社の採算改善のために赴任している。

「異動した時、直後にリーマンショックの時期で引継ぎの時に固定費削減を行うように言われた。海外では当たり前のようにレイオフされるので、(中略)着任して直後に行った。(中略)量産をしていた最中でキーカスタマーの倒産だった。人も削減しなければいけないし、在庫も抱えていたため、はかせないといけないし、新しいものは作れないし、どうやって処理するんだという状態だった。その半年後に政府が援助して一気に回復、その影響で生産が追い付かなくなった。悩んでいる暇がなかった。とにかく動いてもらうしかなかったため、理想論を掲げている暇はなかった。

量を増やそうと思ったらラインをつくらないといけない。投資が必要であるところ、日本はなかなか理解してくれない。(中略)必要であるデータを並べて、無事に説得、ラインを入れた。(中略)機械が高い(中略)76円の円高、材料もかなり日本から買っていたということもあり、トリプルパンチだった。それが日本にいと理解してもらえない。Aさんが赴任してから採算が悪化したといわれた。10億円くらいを補填していた時期があり、累損も凄かった(リーマンショックの前から)。(中略)最高に悪い時期に異動させてもらった」

この語りにおいて当時の副社長が話している内容は、海外赴任に選出された理由は採算改善だったが、赴任直後に起こったコントロールできない外部要因が重なり、「どうやって処理するんだ」という発話には、

¹⁷ 戈木（2016）は、このような分析作業を「切片化」と呼ぶ。

¹⁸ 戈木（2016）は、このような分析作業を「コーディング」と呼ぶ。

目の前の危機的な事態への対応に追われている様子が伺える。さらに、採算を改善しようと思っても、日本から材料を購入しているため、円高による材料費の高騰で改善策が打ち出せない状況である。事態を何とかしようと思っても、「日本にいと理解してもらえない」という状況であった。

さらに、赴任当時は親族の不幸が重なるなど、精神的にも極限の状態であった。この経験から A さんは、「帰任後も若い世代に対して頭ごなしにキツイことをいわなくなった。昔はのんびりしていて、生産は特に、先輩の背中を見て学べという風土もあったが、今はそんなにゆっくりしている時間がない。若い人も欧米化している。その方が早いこともわかった。合理的にやることを学んだ」と振り返り、「間違いなく一番しんどい時期だったんだと思うが、経験できてよかった」と前向きにとらえていた。

帰任後 A さんは、赴任当時より問題を呈していた、原価を抑えるためのライン製造を任されている。また、「これまでも好きなことをやらせてもらった。会社には感謝している」と語り、謙虚な姿勢がインタビュー調査から感じられた。

つぎに、オランダの子会社への海外赴任を経験している D さんは、入社以来、長年の希望であった海外赴任を公募制でつかみ取り、サプライチェーン管理のために赴任されたときの経験を語ってくれた。

「シューズを卸していた小売店と契約解消を行うこととなったが、その際に裁判沙汰に発展した。(中略)資料を次々に出しても、現地リーガルからは足りないと言われ、必要書類を集めるのに非常に苦勞した。海外の販社や日本へ協力依頼をした。小売店側は、差別的扱い(だんだん取引数量を減らす、意図的な納期遅延など)を受けたというのが訴えだった。(中略)終わった時は何十億という金額を払わなくて済んだので、達成感に包まれた。そこから、地道に取り組めば達成できることを学んだ。(中略)失敗したら日本へ帰されるという危機感から、何が何でもうまく運ぶという思いで、必死になって取り組んだ」

D さんは赴任後に突発的に起こった数十億円の訴訟問題について話してくれた。約半年間をかけて、自社に数十億円の損害を与えることなく解決させている。また、やっと叶った海外赴任ということもあり、「失敗したら帰されるという危機感」をもち、「何が何でもうまく運ぶという思い」一心で問題の解決に取り組んでいる様子が伺える。D さんはこの経験から、「地道に取り組めば達成できることを学んだ」と語っている。帰任後、D さんは赴任経験を活かす業務がくるようになったと語った。さらに、ヨーロッパで培ったノウハウを活かし、新しく配属された CSR の部署においてコンプライアンスの体制を強化させている。

中国上海子会社総務人事部長兼 5 つの支店の副所長を経験された F さんは、人事強化のために赴任されており、以下の挑戦的課題を経験している。

「敷地の中の別のビルを借りながらなんとかやっていたところ、その土地が急に売却されたというニュースが流れた(中略)希望するなら新しいビルに入れるといわれたものの、商業ビルの中に化学実験室を作れるはずがない。消防の許可も下りるはずがない。(中略)リミットまでに 330 名が入り、化学実験室を設けることができる一棟丸借りの建屋が必要だった。天津の化学工場が大爆発したことで、中国国内の化学品の管理、化学実験室の設置に関する規制が強化されていた。(中略)街中への移転は絶対に無理な状況だった。しかしながら、都心部に近くなければ社員が全員辞めてしまう。不動産会社やオーナーから OK が出て実際に見に行ってみると、消防や環境保護局から NG が入る。(中略)ルールが明らかになっておらず、政

府の対応も読めない。内装工事と設備購入で日本円にして6億円の投資だった。本社からも色んな要求があり、本当に大変だった。(中略)

不動産屋はここなら化学実験室を作っても問題ないと…(その場しのぎの対応)。中にはテニスコートや駐車場などがある広大な敷地で、穴を掘るもよし、何してもいいよ、でも3年後には出て行ってね。という本当にいい加減な不動産屋だった。(中略)本社機能なのに工場が建つエリアに行くのかという雰囲気の中、期限も迫り、移転を成功させなければならなかった。さまざまな横やりが入った。(中略)もうやるしかなかった。これらの責任者を担ったことが一番成長した経験。(中略)結果的に、社員はほぼ辞めず、いい物件が見つかった」

ここで中国上海子会社総務人事部長兼5つの支店の副所長を務められたFさんが述べていることは、本来の派遣目的とは別に、突如発生したことへの対応についてである。一般的なオフィスではなく、化学実験室という特殊な施設を必要とする中、天津の化学工場大爆発によってさらに物件探しの困難さが増した。社員全員が辞めずに移転を成功させることがミッションであり、6億円の投資となった。しかし、「不動産会社やオーナーからOKが出て実際に見に行ってみると、消防や環境保護局からNGが入る」「ルールが明らかになっておらず、政府の対応も読めない」「本当にいい加減な不動産屋」が語るように、不確実性が非常に高い中での難しい意思決定を求められている。

Fさんはこの経験から、「分からない状況でも、分かり得る情報だけで色んなことを判断する。正解も分からず、状況も常に変化する中、その時の最適解を導き、判断する判断力が一番磨かれた。部下がマネジャーになり、一次情報も入らず、日本語でもない。現場で何が起きているのか分からない中、正確に状況判断し、人を使って人をマネジメントすることの難しさと現場で何が起きているか想像する想像力が鍛えられた」と語ってくれた。そして、最後に、「業務だけではなく生活すべてが変わり、よい経験ができた。文化の違う人たちの営みを体験でき、自身の考え方の幅が広がった。これらの責任者を担ったことが一番成長した経験」であると語り、自らの成長を実感していることが確認できた。

課題とは、企業で働く者にとって、業務そのものである。この課題は、挑戦的な場合に飛躍的な成長を促進する経験となる。それでは、挑戦的課題とは、どのような課題を指すのだろうか。Ohlott (1998)は、課題が挑戦的であったか否かを確認する7つの項目をあげている。

事業のこれまでと違った部分への昇進や異動、困難な扱いにくい顧客を扱わなければならない、不慣れたマネジメントをしなければならない、ゼロから効果的なチームをつくらなければならない、ダウンサイズにかかわるもの、多くのリスクを背負うもの、高い視点をともなった仕事である。このように、ここで語られた経験も挑戦的課題であったと考える。

図表7は、挑戦的課題となったイベントの脱文脈化したデータから、言説の意味を付記したものであり、課題の大きさが重と大で重く、大きな課題であることを示している。困難さは難しく、高レベルのものが多く、一つだけ中レベルのものがある。緊急度も中程度のものが一つあることを除き、すべて高を示している。

訴訟額が数十億円や、リーマンショックで切羽詰まった状況であること、円高などの操作できない外部環境要因に対する対応が伺える。さらに、パートナーの信用度が低い、良き関係性を構築しても翌日には退職と、人材の流動性が高いなど、不確実性への対応が求められる状況で、人は飛躍的な成長を遂げていると考える。

図表7 カテゴリー：挑戦的課題の分析結果

切片	データ	共通比較								データの特性							ラベル名
		課題の大きさ	困難さ	緊急度	文化的ギャップ	精神的負荷	新規性	業務範囲	責任権限	訴訟額	小売店						
1	小売店契約解消で起きた数十億円の訴訟問題	重	難	高	中	高	高	-	-	数十億円	契約解消						失敗した時の損失が大きく、難しい課題
2	納期遅延が問題だったので、販社から商品がいつ着くのかタイミングが分からないというクレームがあった	大	中	高	小	中	中	-	-	納期	販社から						問題の所在を明らかにし、解決しなければならぬ課題
3	リーマンショックの時期で引継ぎの時に固定費削減を指示される、部品供給を行っていたサプライヤーに更に伸ばそうという計画があった中、量産をしていた最中でのサプライヤーの倒産、レイオフ、在庫処理、製造もできない中、どうするんだという状態	重	難	高	大	高	高	-	-	どうするんだの心境	時期	タイミング	課題1	製造への打撃	固定費削減の手段	課題2	外部環境要因で悪い状況が重なり、危機的な状態
										切羽詰まった危機的状況	リーマンショック	引き継ぎ時	固定費削減	サプライヤー倒産	レイオフ	在庫処理	
4	その(リーマンショック)半年後に政府が援助して一気に回復、その影響で生産が追い付かない	大	高	高	大	高	高	-	-	いつ	影響度合い	景気の回復状況	政府の対応				外部環境の変化に生産体制が追い付かない
										リーマンショックの半年後	生産が追い付かない	一気	援助				
5	日本から材料を購入していた中、円高で材料費が高騰した	大	高	高	大	高	中	-	-	材料費	為替	材料購入先					外部環境への対応
										高騰	円高	日本					
6	上海本社移転プロジェクトの責任者、本社からの高い要求 期日までに330名が入り、化学実験室を設けることができる一棟丸借りの物件を探す	重	高	高	大	高	高	広	広	収容人数	地位	本社からの要望	プロジェクト	制約・条件1	制約・条件2		移転プロジェクトの責任と難しい課題
										330名	責任者	高	上海本社移転	化学実験室の設置	一棟丸借りの物件		
7	いい加減な不動産屋、納税と登記の問題、一度物件が決まっても関係省庁の規制という壁、政府のあいまいな見解	重	高	高	大	高	高	-	-	パートナー信用度	いい加減、曖昧の意味	問題	パートナー	ハードルの高さ	政府の対応		不確かな情報下における高度な意思決定
										低	信用なし	納税と登記	不動産屋	関係省庁の規制	あいまい		
8	社員を辞めさせないため30分以内に通うことのできる立地が必要	重	高	高	小	高	高	-	広	駅からの距離	ミッション	条件					条件を満たし雇用を継続させるという難しい課題
										徒歩30分以内	社員を辞めさせない	立地の良さ					
9	6億円投資、最新オフィスの設計、デザインコンペ	重	高	高	小	高	高	-	広	投資額	最新オフィスの設計	デザインコンペ					高額の投資で責任が大きい難しい課題
										6億円	社員への魅力	社員を巻き込んだ					
10	スタッフもなついてはいるが、現地では人材の流動性も高く、給与のためにキャリアアップをしていくことが当たり前。あれだけなついていたらと辞めていく人が多い	大	高	中	大	高	高	-	-	人材の流動性	あれだけの意味	仕事の目的の優先順位	スタッフとの関係性	働く目的			賃金の高さが軸となり、関係性の良し悪しは関係なく辞めていく
										高	どんなに良好な関係でも次の日には分からない	給与	なついている	高い給与			

出所：インタビューメモを基に筆者作成

3-2-2 視野の拡大

つぎに、経営企画室課長を経験した B さんは、「視野が拡大」した経験について、以下のように語っている。

「異動後は全体最適を考えることが求められ、視野が広がった。これまでの経験が通用せず、新しい業務で新鮮だった。今まではサイエンスに関する分析機器や分析法の名前などは聞いていたが、異動後は経営に関する業務になり、専門用語が違い過ぎて面を食らった。その言葉が何を指しているのか、どういう意味なのかが分からなかった。異動前は取り扱うものが化学物質であったが、異動後の経営企画はヒト、モノ、カネが主な対象となった。対象の範囲もグループ会社 5 工場、全従業員 1,500 名に対しての発信業務となり、今まで経験したことのない業務ばかりだった。転職した気持ちで楽しかった。この経験から勉強しようと思い、MBA へ進学」

ここで経営企画室長を経験した B さんが述べていることは、医薬品研究開発の会社でこれまで研究所で医薬品の品質分析を行っていたところ、本社の経営企画室に異動になったときの発話である。「これまでの経験が通用せず」「専門用語が違い過ぎて面を食らった」と全く異なる分野の業務に対する反応が表れている。その一方で、「転職した気持ちで楽しかった」と前向きな気持ちを語った後、B さんは自分の能力を高めるために、「MBA へ 2 年間通学」され、その後、海外赴任となっている。

今回のインタビューでは現職の異動については検討外として取り扱ったというのが B さんの回答であったが、今のアメリカへの海外赴任を含めると、アメリカへの海外赴任が自己成長に一番インパクトが大きいと答えた。異動前はグループ子会社の工場にいた B さんであるが、社内の研修に抜擢され、期待に応えるようにその後、異例となる人事異動を果たしている。インタビューの際も、「入社した時から、まず今の仕事で満塁ホームランを打って希望を出そうと考えてきた」と語っており、真新しく、挑戦的な課題を積極的につかみに行く姿勢が感じられる。

自動車製造販売業で働く E さんは、今回のインタビュー対象者の中で一番大きく従業員数約 36 万人の組織で働いている。彼女は異動経験自体が一度であり、その海外営業本部内での異動経験について語ってくれた。他の対象者と異なることが、打診を受けたときの気持ちを語ってくれたときに「不安」という言葉が 3 回出てきたことである。

「最初言われたときはめっちゃ嫌だった。前の業務を楽しくやっており、満足していたため変わりがたくなかった。また、新しい部署が何をしているのか全く分からずに不安だった。毎日の仕事内容がガラッと変わることがわかっていたため、物凄く不安だった。カウンターパート(異なる組織で機能も役割も同等の相手)も変われば職場の人間関係も一から作らないといけないため、とても不安だった」

この発話からも現状に満足していることが伺える。彼女はこのような心境から、この異動経験を通して次のような自己成長に繋げている。

「小さな世界でやっていたんだと気づかされた。これまで関わってこなかった他社の部長さんや自社の

他部門の室長さんなど(中略)職位も上のキャリアを積まれた先輩方と一緒に仕事ができるようになったことで、(中略)これまでよりも一段高い視点で、自社が他社からみてどういう立場にいるのかということを感じてきた。これまでは井の中の蛙だったかもしれない。

指示をされたわけではないが、自分から他部署、他社、競合の状況などを調べるようになった。いかに自社が胡坐をかいてはいけない状況なんだと危機意識をもつようになった。そこから、(中略)他社へ出向いて謙虚に学ぶようになった。

実は自社がかなり遅れているということに気づいた。お客様は果たして自社がよとしてきた品質や安全基準を求めているのか、お客様視点に立ち返ったときに、自社の自己満足だったのではないかと考えるようになった。この数字目標を達成させるためにはどうすればいいのか、ということを持ち下げて考えていくと、競合はどうやって収益を出しているのだろうか、自然と考えるようになった」

Eさんは、新たな人との業務を通して自社を俯瞰し、危機意識が芽生えている。不安を払拭し、このように思えるようになったことについて、次のように話してくれた。「はじめは分からないことだらけで辛いことばかりだったが、新しい部署の上司と一緒に動いてくれて不安はなかった。異動してからは毎日上司とコミュニケーションをとっており、分からないことは助けてくれているので不安はない」この発話から、異動後の業務を前向きにとらえ、成長を遂げるためには上司の存在が大きいことがわかる。彼女は異動後、上司から「開眼したね」という言葉をかけてもらい、成長を認識したと語った。

図表8は、視野の拡大となったイベントの分析結果であり、新規性がすべて高く、業務範囲の広がり、責任権限の広がり、データ特性の分類では、職位が上のパートナーとの業務、対象範囲がグループ会社5工場、全従業員1,500名へ広がり、用語が理解できずに面を食らうと、いずれのイベントも新しい業務に遭遇していることがわかる。

先行研究からも、真新しさとの直面は、これまでの経験が通用しないため、新たな力を身に付ける要因となることが示されており、自己認知としても成長を実感していることが確認された。また、Bさんは国内5工場のコンプライアンスレベルが向上したと語っている。Eさんは上司から開眼したという言葉がかけられたことを確認できた。ここから、すべての経験において客観的な評価をフィードバックされていることが分かり、経験を内省する機会が成長へつながっていると考えられる。

図表 8 カテゴリー：視野の拡大分析結果

切片	データ	共通比較									データの特性					ラベル名
		課題の大きさ	困難さ	緊急度	文化的ギャップ	精神的負荷	新規性	業務範囲	責任権限	パートナーの職位	パートナー1	パートナー2				
11	他社の部長など職位も上のキャリアを積まれた先輩方との仕事	小	低	低	小	低	高	広	-	上	他社の部長	キャリアを積んだ先輩			職位の高いパートナーとの業務	
12	部分最適の業務から全社最適の業務へ。対象の範囲もグループ会社5工場、全従業員1,500名に対しての発信業務となった	大	高	低	大	高	高	広	広	対象範囲の拡大	元の業務	異動後の業務			業務範囲の拡大	
										グループ会社5工場、全従業員1500名	部分最適	全社最適				
13	専門用語が違い過ぎて面を食らう。その言葉が何を指しているのか、どういう意味なのか分からない	大	高	低	大	高	高	広	広	新たな業務への驚き	用語理解度				新たな世界、真新しい業務	
										面を食らう	何を指すのか意味が分からない					
14	理系から文系の業務へ。異動前は取り扱うものがモノ、異動後の経営企画はカネ、ヒト	大	高	低	大	高	高	広	広	異動前の対象	異動後の対象	異動前の業務	異動後の業務	異動後の部署	新たな視点、真新しい業務	
										モノ	ヒト・カネ	理系	文系	経営企画		
15	ヨーロッパで新しい化学物質の法制度ができて、基準値を超える化学物質を含有していたらヨーロッパでは販売できない	大	中	中	小	中	高	広	広	対象範囲	規制の内容	課題	基準値を超えた商品		新たな法制度への対応	
										ヨーロッパ	化学物質含有量の基準値	新しい法制度への対応	販売できない			

出所：インタビューメモを基に筆者作成

3-2-3 異文化

つづいて、「異文化」について語られた経験である。

アメリカ子会社の税務チームへ海外赴任を経験された C さんは、中国出身で日本の大学を出ており、公募制を使い、自ら新たな業務へのステップを踏んでいる。海外赴任が決まった時の気持ちを「外国籍であってもアメリカ赴任をさせてくれたと感謝の思い」と表現してくれた。この言葉の背景には、民営化になる前は日本政府が所有していた企業であり、従業員規模も 12 万人を超える大企業であるため、外国人労働者や女性、若手の抜擢などが難しい状況であったが、変わろうとしていることへ期待する思いをくみ取ることができる。彼女が語ってくれた具体的経験は以下である。

「全然違う結果をもってこることや、メールをいくら丁寧に送ったとしても読まない人もいるし、こまめにフォロー・アップが必要。(中略)アメリカではデッドラインを過ぎて返信がないこともある、仕事が忙しくて忘れていた、もうちょっと時間が欲しいなどの言い訳がある。スケジュールを組むときはバッファをもつようにして、スケジュール通りにやってくればラッキーと思うようにしている。アメリカではプランをいくつか事前に組んで、先に起こるかもしれない色んなハプニングやリスクに備えるようにしている。

仕事の依頼方法が個人で全然違う。他の人からの仕事の依頼メールをそのまま転送するだけで、後はそのメールから意図をくみ取らなければならない、いかにも煩雑な業務依頼を受けることもある、説明もなく始めは驚いた。アメリカでは自分でキャッチアップする能力が必要。色んなことは説明されない。(中略)アメリカは離職者も多く異動も激しく、日本のように丁寧に引き継ぎが行われることもない。スペシャリストの世界であるため、やり方が異なっても、成果さえ出せばいい。日本のように助け合うこともない。自分でやるしかない」

海外赴任をされた C さんは、日本も母国とは違うため、アメリカでの業務に驚きはないと語っていた。しかし、「全然違う結果」「メールを読まない」「デッドラインを過ぎても返信がない」「説明がなく始めは驚いた」と話し、仕事の進め方の違いにギャップを感じていたことがわかる。そのなかでも、「自分でやるしかない」と前向きにとらえ、「先に起こるかもしれない色んなハプニングやリスクに備えるようにしている」ことが述べられた。

この経験から C さんは、「スケジュールを組むときはバッファをもつようにして、スケジュール通りにやってくればラッキーと思うようにしている。あらかじめいくつかプランを組んで、先に起こるかもしれない色んなハプニングやリスクに備えるようにしている。対応力が向上したと思う」と自らの成長について語ってくれた。

C さんは新卒で入社した当時はマーケティングに配属された。当時は財務部の選考が別枠であることを知らずに入社し、その後、公募制を使い、現在の部署へ異動を行っている。C さんはこのアメリカ赴任をつかみ取るまでの努力について、「自分で調査をして、優遇税制が APAC にある子会社にも適用できるかを PPT にまとめて、出張の時に APAC の CFO に提出したことや、グローバル CFO カンファレンスがあったときに、司会を務めた」ことを話してくれた。能力が長けているだけでなく、「小さなタスクを少しずつ積み重ねていった先に、大きな仕事ができるようになる」という発話から、C さんのモチベーションの高さが伺える。

人事部 F さんが語ってくれた G さんの経験を紹介する。G さんは国内の海外営業部から、中近東・アフリカ子会社トバイ所長への海外赴任をしている。

「日本ではありえないようなことが現地では起こる。騙されたこと、いつになったら決まるのか分からないことや約束が守られないなどということがある。(中略)スタッフもなついてはいるが、(中略)あれだけなついていても辞めていく人が多い中、欠員が出れば自分で解決するしかないという状況。

(彼から聞いた話では)日本ですっと居れば経験できなかったことの一つが、日本とは違う商習慣でビジネスをするということ。当たり前だと思っていたことが当たり前ではないということを経験できたことが一番の成長につながった。ありえないことが起れば、何が起っているのか自分で考え、どうすべきか最善策の行動をとるが、起きていることに対してどう適応していくかのスキルが磨かれた。(中略)常に変化していく事象に対して、その時のベストを尽くす力にさらに磨きがかかった。英語力もその後の海外営業に生きている」

G さん本人が「日本とは違う商習慣でビジネスができたことが一番の成長につながった」と述べていることから、成長を自己認知していることがわかる。騙されることや約束が守られないなか、ハプニングが起きても自分で解決するしかないという状況で、その状況を冷静に判断し、適切に対処することを学んでいることがわかる。現地ではキャリアアップのために転職することが当たり前であり、人材の流動性に対しても自分で対応していくしかないという状況である。

F さんは G さんの人柄を次のように語っている。「彼の持ち味は人脈を広げ、ヒトとヒトをつなぎ、組織をまとめる力がある。明るく、周囲から好かれる存在」であると述べ、海外赴任を成功に導くためには重要な要素となる、人材選出について示唆された。さらに、帰任後の業務についても、「判断力、語学力」が生きていると話し、G さんはその後、異例の若さで部長昇格を果たしている。

図表 9 は、異文化となったイベントの分析データであり、文化的ギャップが全て大きいことを示している。

英語、中国語など言語の問題、仕事の進め方が国内とは大きく異なること、日本のような丁寧な引継ぎがないこと、企業文化の違いなどが確認された。このような考えはこれまで当たり前だと認識されていた文化的な要素である。

本調査結果からも、C さんの全然違う結果をもってくるなど、国内の当たり前が通用しない中、バックアッププランをもつ、スケジュールにバッファーをもつなど、新たな環境へ適応していることがわかる。G さんは F さんが客観的に評価するように、赴任先業務からも適応力が高く、対人関係スキルに長けていることがわかる。

青木 (2001) は、近代社会はコミュニケーションの世界だとし、人間も文化も孤立しては生きられないと述べる¹⁹。純粋に独立した文化は存在せず、すべては他の文化と接触しつつ変化している「混成文化」であ

¹⁹ アマゾンやアフリカの奥地にこれまで外部の世界に接触したことのないような人たちが現れたというようなことが時としてあるが、外部者がその存在にこれまで気づいていなかっただけである(青木 2001, p. 159)。

ると主張する²⁰。海外赴任を経験した彼らは、現地で異文化を理解しながら、自分の文化と混成させ、新しい形の文化をうまく創り出したと考えることもできるかもしれない。海外赴任の多くが失敗するとされる先行研究でも、現地での生活に馴染めずに帰任する事例が多い。グローバルに活躍するには、その土地に流れる文化を理解し、上手に取り入れていくことが肝要であろう。

²⁰ 青木 (2001 pp. 159-160) の記述を要約した。

図表9 カテゴリー：異文化分析結果

切片	データ	共通比較								データの特長				ラベル名	
		課題の大きさ	困難さ	緊急度	文化的ギャップ	精神的負荷	新規性	業務範囲	責任権限	英語レベル	時期	社長からの評価			
16	英語が話せず、社長が来られた際に「お前全然コミュニケーションせえへんらしいな。」と言われる	小	低	低	大	中	高	-	-	話せない	社長が来られた時	全然コミュニケーションせえへん			言語・コミュニケーションの問題
17	デッドラインを過ぎて返信がないこともある。仕事が忙しくて忘れていた、もうちょっと時間が欲しいなどの言い訳がある	中	中	低	大	中	中	-	-	言い訳の意味 できるけどやらない	締め切り 超過	「も」の意味 返信があることもある	驚き デッドラインを過ぎて も返信がない	言い訳 仕事が忙しくて忘 れる	業務推進方法の違い、国内の当たり前が通用しない
18	メールをいくら丁寧に送ったとしても読まない人もいる	小	低	低	大	低	中	-	-	「も」の意味 読む人もいる	いくらの意味 どんなに施しても変わらない	驚き メールを読まない			業務推進方法の違い、日本とのギャップ
19	全然違う結果をもってきた	大	中	低	大	低	中	-	-	全然の意味 想定外のこと	指示との相違 違う結果をもってきた				相互理解の問題、想定外のこと
20	英語のアクセントもそれぞれで違うため、最初はコミュニケーションに苦労した	小	中	低	大	低	中	-	-	時期 赴任当初	最初はの意味 現在では理解できている	英語のアクセント それぞれで違う	コミュニケーション 苦労		コミュニケーション・言語の問題
21	仕事の依頼方法が個人で全然違う。ある人は、他の人からの仕事の依頼メールをそのまま転送するだけだった	小	低	低	大	低	高	-	-	仕事の依頼方法 人によって全然違う	だけの意味 煩雑な作業	驚き 他の人からのメールをそのまま転送			業務推進方法の違い、日本とのギャップ
22	アメリカは離職者も多く異動も激しく、日本のように丁寧に引き継ぎが行われることもない	小	中	低	大	中	高	-	-	異動状況 激	離職数 多	日本のようにの意味 当たり前が通用しない	国 アメリカ	引き継ぎの方法 丁寧ではない	業務推進方法の違い、前提条件が覆される
23	国、文化の違い、従業員の違い(職務範囲のことしか仕事はしない・定量的に示す必要性・阿吽の呼吸はない・ドラッグでの逮捕者)	中	中	低	大	中	高	-	-	文化 異なる(阿吽の呼吸)	価値観・考え方 異なる(職務限定雇用・定量的に示す)	従業員 異なる(ドラッグの逮捕者)			価値観が異なる人との業務
24	アメリカでの採用の違い(年齢・性別での区別はなく職務での募集・定年制無・専門性の高い人を雇う)	小	中	低	大	中	高	-	-	採用方法 異なる	採用区分 職務スキル(年齢・性別・学歴ではない)	国 アメリカ			アメリカでの採用の違い
25	日本流で大勢の前で叱るとすぐ落ち込む、曖昧をすぐ嫌う人種、合理的	小	低	低	大	低	中	-	-	合理的の意味 曖昧をすぐ嫌う	大勢の前で叱る 凄く落ち込む	日本流の意味 文化の違い			合理的で文化が異なる
26	TOEIC400点あるかないかでの赴任、コミュニケーションの壁	小	低	低	大	中	高	-	-	英語能力 TOEIC400点	コミュニケーション 壁				コミュニケーション・言語の問題
27	異文化での生活	中	中	低	大	中	高	-	-	文化 異なる	生活 異なる				異国での生活
28	騙される、約束が守られない、商習慣の違い	大	高	低	大	高	高	-	-	信頼度 低	商習慣 異なる	驚き 騙される	約束 守られない		信頼できない環境で新たな商習慣

出所：インタビューメモを基に筆者作成

3-3 調査結果を踏まえた BSC の作成

3-3-1 学習指標の抽出

図表 10 は、組織構成員はその与えられたチャンスの中で、さまざまな経験から何を学んだのかを整理説明している。

初めての環境や過酷な状況下でも、投げ出すことなく任務を全うする姿勢から、「責任感」「やり抜く力」「目標達成志向」が獲得されている。初めて組むパートナーや業務に関しては、リスク分析を行い、スケジュールにバッファーをもつなど、「危機管理」「想像力」「計画性」を働かせている。また、これまで当たり前とされてきた制度・ルールなどにとらわれることなく、異文化を受け入れ環境に対する「柔軟性」「適応力」が増している。自身の能力不足に気付き、進学する他、謙虚に学ぶ姿勢が見られ、「問題意識」「学習性」が高まっている。他国の人と仕事を行うとき、相手を知ろうとする姿勢がみられ、「他者理解」が深まっている。また、離れた本社に対して状況を認識させ、説得するための「説明力」が鍛えられている。その他、「経営視点」に立った発話や最低限の業務遂行ではなく「オリジナリティ」を出す内容がそれぞれの経験から抽出された。

図表 10 経験からの学習分析結果

仕事に向き合う姿勢、実際の行動思考	一般化	抽象化
失敗したら日本へ帰されるという危機感とやりがいを感じながら、何が何でもうまく運ぶという思いで、必死になって取り組んだ	任務を全うするために諦めずに取り組んでいる	やり抜く力
勤務時間の長さも行ってから知り、赴任当初は仕事を覚えるところからだったため、行ってからの半年は仕事を遂行するのに時間がかかった	はじめての環境で仕事をする事の過酷さを味わいながらも任務を全うしている	やり抜く力
英語が話せずショックを受け、そこからコミュニケーションを図ろうと努力した	苦手なことと向き合い、自分の壁を越えようとしている	目標達成志向
積極的に必要情報を日本へ流す	自分の役割を認識し、行動に移している	実行力
国内にいたとき、ベースボールのグローブの納期でも同じ仕組みを使っていたため、それを応用させた	過去の経験を活かして問題を解決している	学習性
スケジュールを組むときはバッファをもつようにして、スケジュール通りにやってくれればラッキーと思うようにした	リスクを想定し、新たな環境に適応している	想像力・危機管理・適応力
こまめにフォローアップを行った	新しく組む手を理解し、自らを適応させている	他者理解・柔軟性・適応力
予めいくつかのプランを組んで、先に起こるかもしれない色んなハプニングやリスクに備えるようにした	予めリスクを想定し、バックアッププランを立てている	想像力・危機管理・計画性
インド人の英語が聞き取れないときは工夫をした	手を理解しようと工夫し、前向きに取り組んでいる	他者理解・柔軟性・適応力
そのメールから意図をくみ取った	常識や固定観念にとらわれず、自らを適応させている	柔軟性・適応力
サーバーを使って自分で調べる。自分でキャッチアップする能力が必要	環境を正しく認識し、自らの役割を前向きにとらえている	適応力・柔軟性
勉強しようと思えばMBA取得へ	自らの能力不足を感じ、知識習得に向けた前向きな行動	学習性・危機意識・問題意識
そこに適応していかざるをえない	文化の違いを受け入れそこに適応していく	適応力・柔軟性
採算が悪い中の不況に見舞われながらも、やるしかない自らの役割を認識 海外では当たり前のようにレイオフがある、景気が回復したら帰ってきてもらう 悩んでいる暇がなかった。とにかく動いてもらうしかなかったため、理想論を掲げている 暇はなかった。投資が必要であるデータを出して日本側を説得	最悪の状況下でも自らの役割を認識し、最善を尽くす	やり抜く力・目標達成志向・責任感
年齢、性別、宗教の設定ができない、定年もない、単語を読めないスタッフがいたため、採用試験を設けた。ドラッグで捕まる者も多かった。離職者も多く、ここに適応しないとけないと思う	異文化を受け入れ、その環境へ適応しようとしている	適応力・柔軟性
アメリカ人は謝らないと感じているが、マンツーマンで話すとき色んなことを話してくれるし、納得すればしっかり動いてくれる	外国人を理解し、尊重し、リーダーシップをとっている	他者理解・柔軟性・適応力
片言でも直接話すことが重要だと考え、夜は一人で必ず外食して英語を喋るようにした 誠意は伝わっており、相手も理解しようと努めてくれる	言語の問題ではなく、日本人という文化・気質・考え方の部分を理解する姿勢	他者理解・想像力
日本に対して、材料設計、工程設計から見直しても原価低減する必要があると訴えた	自らの役割を認識し、積極的に発信した	積極性・責任感
課長からのトランジションで人をつかかって人を動かすことを学ぶ	直接指示できなくなり、間接的に人を動かすことを学ぶ	学習性・想像力
「お前、ギャグか。」と言わざるを得ない相手に対し、バックアッププランをもってリスクを回避する	リスクを想定し、新たな環境に適応している	危機管理・適応力
役割を認識し、逆転の発想で魅力的な職場づくりをめざした	自らの役割を認識し、積極的に行動している	責任感・積極性
最低限の移転成功ではなく、経営視点に立ったオフィスデザインを行った	経営視点を持った業務の遂行	経緯視点
自身の成長と前向きにとらえ挑戦している	前向きに捉え挑戦し、成長しようとする	学習性・問題意識
指示をされたわけではないが、自分から他部署、他社、競合の状況などを調べるようになった。いかに自らが胡坐をかいてはいけない状況なんだと危機意識をもつようになった。そこから、A国のことを私たちよりも知っている、他社へ出向いて謙虚に学ぶようになった。異動前までは、自社で決められたやり方に則ってスケジュールを引いて業務を遂行していた。	受け身の姿勢から問題意識、危機意識をもつようになり、学ぶようになった	積極性・問題意識・危機意識・学習性
ただ通訳するのではなく、フィロソフィーの落とし込みを行ってくれた	最低限の業務遂行ではなく、自分らしきを出す	オリジナリティ
欠員が出れば自分で解決するしかない。良い意味で彼は良いことも悪いことも楽しんでた	責任感と前向きにやり遂げる力	責任感・やり抜く力

出所：インタビューメモを基に筆者作成

3-3-2 異動による学習・成長のBSC指標例

図表 11 は、インタビュー内容から抽出した経験・学習・成長のBSC指標例をまとめたものである。既存のBSCでは先行指標や結果指標がどのようなプロセスを経て設定されているかの説明はほとんどなされていない。本研究では、経験学習者の生の声をベースとし、インタビューデータの脱文脈化、データへの言説の意味づけ、抽象化（ラベル付け）、カテゴリー化というmGTAの手順を踏んで、異動による「経験」の構成要因（「挑戦的課題」「視野の拡大」「異文化」）を明らかにしたうえで、先行指標と結果指標を設定している。この点に研究成果の活用を行うという新たな試みがなされている。組織は、「挑戦的課題」「視野の拡大」「異文化」を意図的に作り出し、組織構成員に機会提供を行うことが企図されている。

また、異動を行うには、誰を、どこに、何のために、どれくらいの期間、経験してもらうかを提示することで目標が明確となり、人は組織からの期待に気づき、成長を促すことができる。この条件が整っていないければ、仕事の背景情報が理解できない限り、人はストレッチが過剰な負荷と認識される可能性がある（中原 2012）。それゆえ、打診を行う際は、異動の目的と新たに担当する業務の達成期待を伝える必要がある。

つぎに、図表 10 の経験からの学習分析結果から、「やり抜く力」「計画性」「適応力」など多様な「学習」を行っていることが分かった。これらは、心理的辛さを組織構成員自らが前向きに受け止めた結果得られた力となっている。個人の学習を支援し、促すことができるのが組織の関与である。中原（2012）は、個人の学習の可能性を支援する他者の存在を指摘している。具体的には、ある個人が経験や出来事の意味づけを行うとき、他者との双方向の会話、他者とのさまざまなフィードバックやコーチングによって、学習からの成長を自己認知する²¹。さらに、松尾（2013）は、アセスメント、チャレンジ、サポートのバランスが重要だと述べる²²。戦略目標（異動の目的）を伝え、進捗管理（能力伸長の評価）を行う中で、脱線（致命的な失敗）を防ぐためのフォロー・アップを行いながら、成長期待を伝えることが肝要であろう。

経験学習は先述したとおり、自己認知によるものである。本稿ではその考え方に加えて、組織構成員の育成を組織側から支援し、その結果に対する効果測定について議論しようとしている。ここで重要となるのが、上長や周囲による組織としての評価である。上司による評価、360度評価、ピア評価などの評価ポイントを結果指標として設定すると、組織構成員の成長という戦略目標については、異動についての構成要素である「挑戦的課題」「視野の拡大」「異文化」という経験のもつ意味を踏まえた先行指標をモニターすることで、それぞれ能力がどのように伸長しているかを測定し、それが、結果指標としての「一皮むけた」程度に関する自己認知と上司・同僚・部下による評価結果につながっているかどうかを明らかにするBSCの「学習と成長の視点」に関する一つの因果シナリオを設定することができたことになる。

加えて、学習と成長のBSC指標を設計する際に最も重要になるのが、期間の考え方である。今回のインタビューでは海外赴任者はいずれも1年以上であり、評価を受けたのはその経験を振り返った時である。そのため、組織構成員の学習と成長を設計するBSCの期間設定は1から5年間の期間が望ましいと考える。

また、異動の主体者には、人事だけではなく個人も含まれる。つまり、人事に個人と組織の特性すべて

²¹ 中原（2012）は、上司からの内省支援と精神支援、上位者・先輩からの内省支援、同僚・同期からの業務支援と内省支援が、特に成長を促進すると主張している。

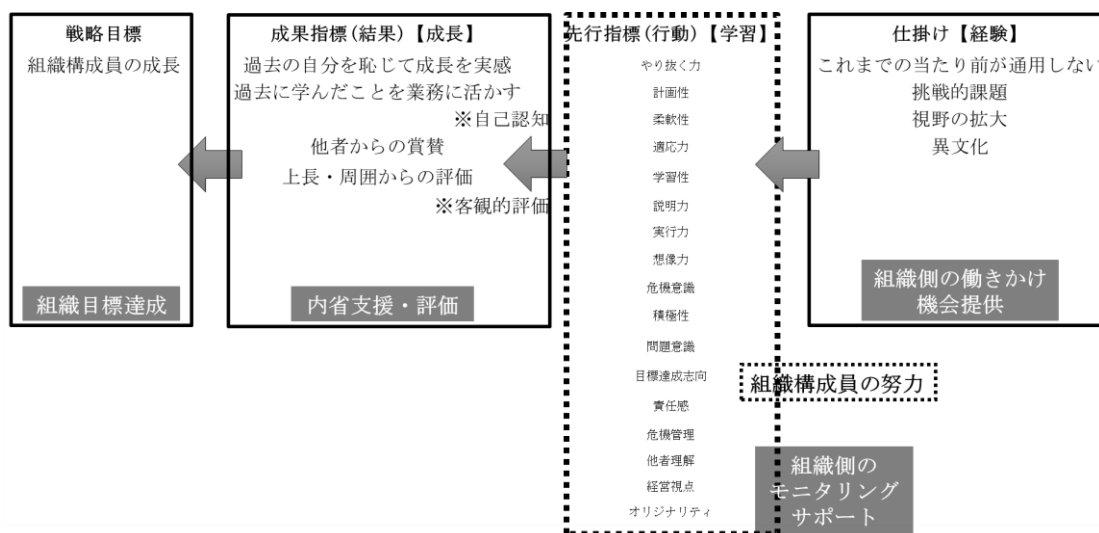
²² 個人を成長させるには、3つの条件「課題が適度に難しく、明確であること、実行した結果についてフィードバックがあること、誤りを修正する機会があること」（松尾 2011, p. 59）が満たされることが大切である。

が見えているわけではない。とりわけ、大企業においては、人事部門がすべての異動を所管することは現実的ではない。人事も、個人の特性と全社の職務すべてを把握できるわけではないため、それを補完する必要がある。本人が意図した異動の方が、仕事に対する責任感や主体性は生まれやすい。そのため、社員が自分で自分のキャリアを考え、自分で異動していく仕組みを取り入れることには意義がある。それが、本調査で取り上げた社内公募制、あるいは社内求人制度などの従業員が主体的に希望を出せる仕組みである。

この場合、注意をしなければならないことは、個人は現時点の経験や能力で自分のことを考える傾向があり、個人が自分に関してすべて分っているわけでもないことを考慮する必要がある。

成長というのは組織の戦略と従業員個人の意欲の両方の意味合いが含まれている。企業は個人への関与、一方、個人は自分自身の主観的な認識が学習に与える重要性を理解する必要がある。

図表 11 異動における学習・成長のBSC指標例



出所：インタビューメモを基に筆者作成

4 結語

4-1 本研究の貢献と課題

本研究の第一の貢献は、人材育成にあたって「組織による組織構成員の経験・学習・成長を支援する活動に関する成果の測定と管理」が必要であるにも関わらず、管理会計も組織行動論のいずれにおいても十分な検討が行われておらず、研究上の空白地帯、あるいは、間隙が生じていることを明らかにしたことである。

第二の貢献は、上述した間隙を埋めるために、調査研究にもとづいて、BSCを活用した人材育成のための指標管理のあり方を提示した点にある。とりわけ、アプライオリに設定され選定理由が明示的に示されない先行指標と結果指標について、調査結果に基づいてそれらを導出している点に意味がある。あわせて、BSCにおいて組織構成員の学習と成長を検討する場合に、期間の配慮が必要であることを明らかにしたことも重要である。BSCは予算とのリンクをはかるため単年度で設計される傾向がある。しかし、学習による成長には時間がかかるので、BSCに中長期の時間軸を設定することが重要である。

本研究の貢献の第三は、人の飛躍的な成長には、海外赴任のような変化が大きい異動が重要であること

を明らかにした点である。同じような状況を他の異動で考えると、部門を超えた異動やラインからスタッフ間の異動、出向などが考えられる。ただ、このような大胆な異動を日本企業で実施することに困難があることもわかっている。

ただ、残された課題は多い。本研究では、「学習と成長の視点」における戦略目標である組織構成員の成長に関して、それを可能にする組織施策として異動しか検討していないという限界がある。また、指標導出にあたってのインタビュー件数が十分とはいえないため、提示した指標の適切性についても検討の余地がある。今後は、人材育成施策として有効性が確認されている OJT、コーチング、メンタリング、研修、自己研鑽まで検討の対象を拡大するとともに、説得力のある指標を設定するために調査件数を増加させる必要があるだろう。

海外赴任に代表されるような変化が大きな異動が、人材育成施策として有効であることとしても、大胆な異動を実施が困難である。なぜなら、人事権は人事部固有の機能ではなく、部門長にも帰属しているからである。人事権が人事部と機能部門に分散しているため、人事部と機能部門の間の調整が必要となる。このことにも関連するが、部門長が優秀な人材を自部門に抱え込む傾向が存在するのである。組織として異動を戦略的人材育成の手段として活用することをめぐる、さらに多くの研究の蓄積が必要だろう。加えて、異動・OJT・研修・自己研鑽・コーチング・メンタリングからなる人材育成策パッケージをどのようになれば、人材育成が効果的に進むのかに関する調査分析も、有望な研究テーマといえるだろう。

4-2 これからの管理会計と組織行動論の架橋研究に向けて

人材育成そのものについては、管理会計のテーマとして取り上げる必要までではない、としてもよいのかもしれない。組織行動やその他の研究領域で、よりよい研究が蓄積されているのであれば、それらの成果を管理会計で参照すればよいからである。しかし、組織行動論では、経験学習の重要性が指摘され、研修を通じてのマネジメント教育や訓練等に関する考察・分析が進んでいるものの、人の経験や学習、経験学習、それらを通じての成長(コンピテンシーの向上)への組織の関与については、まったくと言ってよいほど検討は行われていない。

組織構成員の経験・学習・成長に関して個人認知の枠組みを抜け出し、組織が行う人材育成施策について、そのプロセスをモニタリングし、成果を組織構成員に示し、業績評価を行うことで人材育成の成果を上げる経営管理活動を検討しなければならない。そのためには、管理会計から経営管理活動の一環としてアプローチすることが肝要であろう。

本研究は、管理会計と組織行動論の重複部分、具体的には、組織構成員の経験・学習・成長とそれを支援する組織の役割、および、支援活動の成果測定について検討を加えた。このような研究は、相互に関連する管理会計と組織行動論に関する学際領域を架橋する研究の手がかりとなるだろう。

【参考文献】

- 青木保. 2001. 『異文化理解』岩波書店.
- 伊丹敬之・加護野忠男. 2003. 『ゼミナール経営学入門：第三版』日本経済新聞出版.
- 大久保幸夫. 2014. 『会社を強くする人材育成戦略』日本経済新聞出版.
- 加登豊. 2020. 「管理会計が看過してきたこと—健全な管理会計実践のための指針—」『経営会計レビュー』1(1):3-15.
- 加登豊. 2021. 「管理会計のレゾンデートル」『メルコ管理会計研究』12(2):3-18.
- 加登豊・木谷あゆみ. 2021. 「BSCによる人材育成は可能か：「学習と成長の視点」に関する研究蓄積の検討」『同志社大学大学院ビジネス研究科ディスカッションペーパー・シリーズ』DBS-21-03.
- 金井壽宏. 2002. 『仕事で「一皮むける」—関連「一皮むけた経験」に学ぶ—』光文社.
- 金井壽宏. 2009. 「『一皮むけた経験』を使用したエクササイズのすすめ—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—」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper』(12): 1-32.
- 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—知的競争力の源泉としてのミドルの育成—」『一橋ビジネスレビュー』49(1): 48-67.
- 木谷あゆみ. 2021. 「戦略的異動による従業員の学習と成長 —バランス・スコアカードからのアプローチ—」(同志社大学大学院ビジネス研究科ソリューションレポート).
- 戈木クレイグヒル滋子. 2016. 『グランデッド・セオリー・アプローチ：改訂版—理論を生み出すまで—』新曜社.
- 谷口智彦. 2006. 『マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析—』白桃書房.
- 谷口智彦. 2009. 「若年中堅時の海外勤務、地方勤務、出向経験の比較を通じた経験の有益さの分析—経験のプロセスが与える影響—」『ワークスレビュー』(4): 182-193.
- 中原淳. 2012. 『経営学習論—人材育成を科学する—』東京大学出版会.
- 中原淳. 2021. 『職場学習論—仕事の学びを科学する—：新装版』東京大学出版会.
- 中原淳・金井壽宏. 2009. 『リフレクティブ・マネジャー—一流はつねに内省する—』光文社.
- 平野光俊・江夏幾多郎. 2018. 『人事管理—人と企業、ともに生きるために—』有斐閣.
- 松尾睦. 2005. 「IT技術者の熟達化と経験学習」『小樽商科大学ビジネス創造センター』(102): 1-20.
- 松尾睦. 2006. 『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス—』同文館出版.
- 松尾睦. 2011. 『職場が生きる人が育つ「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.
- 松尾睦. 2014. 「経験から学ぶ能力を高める指導方法」『名古屋高等教育研究』(14): 257-276.
- リクルートワークス研究所. 2001. 「日本におけるリーダーシップ開発の現状」『Works』(47): 32-37.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, and D. Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business Review Press (菊田良治訳. 2002. 『HRスコアカード』日経BP社).
- Brummet, R. L., E. G. Flamholtz, and P. C. William. 1968. Human Resource Measurement —A Challenge for Accountants. *The Accounting Review* 43(2): 217-224.

- Brutus, S. R, M. N. Ohlott, P. J. and McCauley, C. D. 2000. Developing from Job Experiences: The Role of Organization-Based Self-Esteem. *Human Resource Development Quarterly* 11(4): 367-380.
- Caffarella, R. S., and S. B. Merriam. 1999. *Perspectives on Adult Learning: Framing Our Research. In 40th Annual Adult Education Research Conference Proceedings*. DeKalb, IL: Northern Illinois University.
- Dewey, J. 1916. *Democracy and Education*, The Macmillan Company (帆足理一郎訳. 1950. 『民主主義と教育』春秋社).
- Dewey, J. 1938. *Experience and Education*, Kappa Delta Pi.
- Dragoni, L., P. E. Tesluk, J. E. A. Russell, and In-Sue Oh. 2009. Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal* 52(4): 731-743.
- Flamholtz, E. 1971. A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards. *The Accounting Review* 46(2): 253-267.
- Flamholtz, E. 1972. Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations. *The Accounting Review* 47(4): 666-678.
- Holman, D., K. Pavlica, and R. Thorpe. 1997. Rethinking Kolb's Theory of Experiential Learning in Management Education. *Management Learning* 28(2): 135-148.
- Høyrup, S. 2004. Reflection as a Core Process in Organisational Learning. *Journal of Workplace Learning*. 16(8): 442-454.
- Huselid, M. A., B. E. Becker, and R. W. Beatty. 2005. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Jarvis, P. 1987. *Adult Learning in the Social Context*, Croom Helm.
- Katz, R. L. 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* 33(1): 33-42.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lewin, K. 1946. Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* (2): 34-46 (末永俊郎訳. 1954. 「アクション・リサーチと少数者の諸問題」『社会的葛藤の解決：グループダイナミックス論文集』東京創元社: 269-290).
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*, Harper and Brothers (猪股佐登留訳. 1962. 『社会科学における場の理論』誠信書房).
- Lev, B. and A. Schwartz. 1971. On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements. *The Accounting Review* .46(1): 103-112.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Values*. McGraw-Hill.
- Marsick, V. J., and W. Karen. 1990. Informal and Incidental Learning in the Workplace. *London: Routledge* 270: 47-50.
- Matsuo, M. 2011. The Role of Sales Beliefs in Facilitating Experiential Learning: An Empirical

- Study of Japanese Salespeople. *Psychology and Marketing*. 28(4): 309-329.
- McCall, M. W. 1998. *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Harvard Business Press (金井壽宏監訳・リクルート・ワークス研究所訳. 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).
- McCall, M. W. 1989. Developing Executives Through Work Experiences. *Human Resource Planning* 11(1): 39-49.
- McCall, M. W., M. M. Lombardo, and A. M. Morrison. 1988. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Simon and Schuster.
- Ohlott, P. J. 1998. Job Assignments. in McCauley, C. D., R. S. Moxley. and E. V. Velsor. eds. *Handbook of Leadership Development, Jossey-Boss* : 127-159.
- Piaget, J. 1970. *Psychology, Social Sciences*. Mouton/Unesco (波多野完治・須賀哲夫・周郷博共訳. 1969. 『新しい児童心理学』白水社).
- Quinones, M. A., F. J. Kevin. and Teachout, M. S. 1995. The Relationship between Work Experience and Job Performance. *A Conceptual and Meta-Analytic Review, Personal Psychology* 48(4): 887-910.
- Spreitzer, G. M., M. W. McCall. and J. D. Mahoney. 1997. Early Identification of International Executive Potential. *Journal of Applied Psychology* 82(1): 6-29.
- Tesluk, P. E. and J, R. Rick. 1998. Toward an Integrated Model of Work Experience. *Personnel Psychology* 51(2): 321-355.