

DBS-21-03

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
Can Balanced Scorecard (BSC) Contribute to Employees' Learning and Growth?:
Critical Analysis of Previously Accumulated Researches

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)

Yuuka Kato and Ayumi Kitani

2021年9月

(要約) 本研究では、BSC (バランス・スコアカード) における4つの視点のうちの「学習・成長の視点」に注目する。問題意識は、極めて明瞭である。「BSCでは、人材の育成は企図されているか」「組織構成員の育成について、どれほど踏み込んで検討を加えているか」を吟味検討することからスタートする。

まず、管理会計と人材育成との関係を考察し、BSCを通じた人材育成のありかたを吟味する。分析結果を先取りするなら、BSC研究では、組織構成員に対する組織としての人材育成(人に直接的に働きかけるアクション)について、ほとんど考察を行っていない。

続いて、組織行動論の領域における経験学習をめぐる研究蓄積のレビューを行い、経験学習に関する研究の貢献と問題点を指摘する。組織行動研究の最大の問題点は、経験学習についての考察が個人的認知のレベルにとどまっており、組織の人材育成機能については、かなり限定的な検討しか行われていないことである。

BSCの「学習・成長の視点」に関する議論と経験学習の考察の問題点を踏まえ、この二つの領域間に間隙が生じていることを示すとともに、両領域のコラボレーションがなぜ困難なのかを明らかにする。

むすびでは、組織的な人材育成に貢献するBSCシステムの構築に向けての提言を行う。

(キーワード)

BSC (バランス・スコアカード)、学習と成長の視点、先行指標、結果指標、組織行動論、経験学習

- ・著者の許可なく、本ディスカッション・ペーパーからの転載・引用を禁じます。
- ・DBS ディスカッション・ペーパー・シリーズは、オムロン基金により運営されています。

目次

- 1 はじめに

- 2 BSCにおける組織構成員の学習・成長をめぐる考察内容
 - 2-1 BSCの登場
 - 2-2 BSCにおける「学習と成長の視点」に関する記述
 - 2-3 「学習と成長の視点」をめぐる問題点
 - (1) 「学習」「成長」に関する定義の欠落
 - (2) 学習と成長との間の「因果関係」に関する考察の欠落
 - (3) 学習・成長の「衛生要因」である情報資本と組織資本に偏った検討
 - (4) 暗黙のうちに想定されている「会計期間」と効果発現までのタイムラグの認識の欠如
 - (5) 人材育成そのものを検討対象外としたBSC

- 3 組織行動における組織構成員の学習をめぐる考察内容
 - 3-1 用語定義：「学習」と「経験」
 - 3-2 経験学習
 - (1) 経験学習研究前史
 - (2) 経験学習概論
 - (3) 一皮むける経験
 - 3-3 経験学習をめぐる問題点
 - (1) 成長に関する検討の欠落
 - (2) 経験学習に対する組織関与の低さ
 - (3) 経験学習成果の測定や人的投資の経済性測定を忌避する経験学習論

- 4 学際交錯領域で「空白地帯」が生じる理由：交錯できそうでできていない2つの研究領域

- 5 人材育成に貢献するBSCシステムの構築に向けて

参考文献

1 はじめに

管理会計は、長年にわたった財務情報だけに依拠する経営管理という呪縛から自らを開放し、財務情報に加えて非財務情報を活用するという試みを通じて、大きく進展をとげたといっただろう。具体的には、

- ・原価企画
- ・JIT 生産システム
- ・品質コストマネジメント
- ・マテリアルフロー・コスト会計

などがその一例である。原価企画では、企業の価値創造の起点である商品企画や製品開発の初期段階から、チーフ・エンジニアがリーダーを務める職能横断的チームによって、利益獲得を可能にするコスト・品質・納期・機能・デザイン・環境配慮等の目的を同時達成することを目指す製品開発活動を管理会計の側面から支援するマネジメント・システムである。JIT 生産システムは、単なる生産システムではなく、自社組織と組織構成員の活性化に加えて、サプライヤーとの価値共創を図り、ディーラーとの連携をとり、利益の獲得を目指すトータルシステムである。そこには、当然のことながら、品質コストマネジメントの仕組みが内包されている。マテリアルフロー・コスト会計は、従来は廃棄物として取り扱われてきたものを「負の製品」として位置づけ、「負の製品」が環境に及ぼす負荷をコストとして認識するとともに、そのような廃棄物を生み出すことが、企業にコスト負担を強いていることを認識させた。

以上概観したように、財務情報である利益を考えると同時に、非財務的な情報を活用することで、管理会計の視野を広めることに成功した。

そのような試みのなかでも、極めてインパクトが大きいのが BSC (Balanced Scorecard, バランス・スコアカード) である。企業の短期的な利益獲得行動に警鐘を鳴らし、財務情報だけに依存する業績管理システムの弊害を指摘し、それら弊害を克服する方法として提唱されたのが BSC なのである。

本研究では、多様な展開を遂げている BSC 研究のなかから、非財務指標の業績管理システムへの組み込みをめぐる検討について概観するが、そこでもとりわけ注目するのは、4つの視点のうちの「学習と成長の視点」である。問題意識は、極めて明瞭である。「BSC では、人材の育成は企図されているか」「BSC では、組織構成員の育成について、どれほど踏み込んで検討を加えているか」を吟味検討するためである。人材育成が、管理会計の機能でないとするなら、BSC に「学習と成長の視点」を組み込む必要はない。人材育成は、人事部および組織内職能部門の人的管理機能であり、管理会計機能ではないと割り切れればいからである。ただそのような対応でよいのかどうかは、検討する必要がある。

本研究では、管理会計と人材育成との関係を考察し、BSC を通じた人材育成のありかたを吟味する。次節「BSC における組織構成員の学習と成長をめぐる考察内容」では、Kaplan と Norton による最初の BSC に関する著作である Kaplan and Norton (1996b) およびその後の一連の著作における学習と成長に関する記述を精査する。そして、彼らが人材育成について、どのような立場から

「学習と成長の視点」に関する検討を行っているかを分析する。分析の結果を先取りするなら、Kaplan と Norton の一連の著作では、驚くべきことに、鍵概念である「学習」と「成長」についての定義を行っていない。また、学習というプロセスを通じて人が成長という順序(sequence)についての考察は行わず、「学習と成長」という用語で一括してしまっている。また、組織構成員に対する組織としての人材育成（人に直接的に働きかけるアクション）について、意図的なのかそうでないのかは明らかではないが、ほとんど考察を行っていない。

以上の分析を踏まえたうえで、第三節「組織行動における組織構成員の学習をめぐる考察内容」では、組織行動論の領域における経験学習をめぐる研究蓄積のレビューを行い、経験学習に関する研究蓄積の貢献と問題点を指摘する。組織行動研究の最大の問題点は、経験学習について個人的認知のレベルにとどまっており、組織の人材育成機能については、かなり限定的な検討しか行われていないことである。

第四節では、第二節および第三節で明らかになった BSC の「学習と成長の視点」に関する議論と経験学習研究の問題点を踏まえ、この二つの領域間に間隙が生じていること、そして、両領域のコラボレーションがなぜ困難なのかを明らかにする。

最終節では、ここまでの検討を踏まえて、組織的な人材育成に貢献する BSC システムの構築に向けての提言を行う。

2 BSC における組織構成員の学習・成長をめぐる考察内容

2-1 BSC の登場

Kaplan and Norton(1996b)は、それに先行する数本の論文(Kaplan, 1988; Kaplan and Norton, 1992, 1993, 1996a)での記述を踏まえて刊行された BSC に関する最初の書籍である¹。そこでは、企業の短期的な利益獲得行動に警鐘を鳴らし、財務情報だけに依存する業績管理システムの弊害の指摘とそれら弊害を克服する方法として BSC について検討を加えている。

有形固定資産への戦略的な投資と効果的な管理を行うことで事業の成否が左右された時代があった。その当時は、財務的指標を中心とした経営を行えばよかった。しかし、現在は、有形資産に加えて、無形資産²形成への投資とそれらの活用が事業の成功を左右するようになってきている。しかし、これまで多くの経営者（と株主）が重視してきた伝統的な財務測定尺度だけでは無形資産を適切に測定できない。また、財務業績を過度に重視すると、無形資産への投資を抑制す

¹ BSC に関する包括的な文献レビューは、安酸・乙政・福田(2009, 2010)、西居(2011)で行われている。これらのレビューを通じて、BSC をめぐっては、指標の選択基準、目標設定と評価方法、視点間関係の統計的検証、評価バイアス、報酬とのリンケージ、因果関係の意義、インターアクションの重要性、戦略策定との関連性、インタラクティブ・コントロールの基礎概念、導入意思決定に影響を与える要因、導入プロセスの促進・阻害要因、BSC の多様性と分類など多様な研究が展開されていることがわかる。

² 技術、コア・コンピタンス、従業員のモチベーション、データベースと IT（情報技術）、効率的で迅速な対応ができる業務プロセス、製品とサービスの革新、顧客ロイヤリティと顧客との良好な関係などの価値創造活動を意味する(Kaplan and Norton, 1996b, pp. 6-7)。

ることで財務業績の向上を図るといふ単視眼的な経営行動を誘発してしまう危険性が生まれる。短期的利益を追求する株主の要望に応えるために、企業の健全な長期的成長に寄与する企業経営の基盤への投資、たとえば、顧客との間の良好な関係性樹立、業務システムの洗練、組織構成員の能力開発等、が犠牲となる可能性がある。また、財務的成果を測定し、目標値との乖離状況を把握したのちに、対応策を練るといふ PDCA サイクルが形式的には存在するが、財務業績は遅行指標であるため、迅速なアクションは期待できないという問題点もある。

このように、財務的指標だけに基づく経営管理は、数多くの問題を抱えている（安酸・乙政・福田, 2009, 2010）。これらの問題の解決を目指して登場したのが BSC である。BSC の要諦は下記のように取りまとめることができるだろう。

- ・財務の視点に加えて、3 つの非財務的視点（顧客の視点、内部システムの視点、学習と成長の視点）から構成される多次元の業績管理システムである。そこでは、4 つの視点のそれぞれに関する戦略目標を設定し、重点管理される少数の指標（結果指標と先行指標）を用いた活動管理が行われる。
- ・活動指標は、結果指標に加えて、結果指標の達成を導くとともに、目標達成に向かうプロセスをモニターする先行指標（パフォーマンス・ドライバー）で構成され、目標とする指標が達成できるよう先行指標に着目した管理活動を行う（横の連鎖）。なぜなら、結果指標は活動の結果を示すものであり、結果指標を用いて管理を行うことはできないからである。
- ・4 つの指標の間関係性を「ストーリー」として記述し、3 つの非財務指標の達成有無で、戦略目標が達成されたかどうかを把握するとともに、最終的な財務目標の達成を目指す。そこでは、学習と成長の視点、内部システムの視点、および、顧客の視点に関する結果指標が財務指標の先行指標となる（縦の連鎖）。
- ・戦略目標は、少数の重要な(vital few)指標で代表させることになる。したがって、指標は必要に応じて入れ替えることができる。また、戦略目標も状況変化に応じて見直しや修正を行うことがある（Simons, 2000）。このような場合、指標ももちろん入れ替えることになる。

2-2 BSC における「学習と成長の視点」に関する記述

「学習と成長の視点は人的資本(従業員のスキル・才能・知識)の他に、情報資本(データベース・情報システム・ネットワーク・IT インフラ)、組織資本(組織文化・リーダーシップ・従業員の方向づけ・チームワーク・ナレッジマネジメント)」(Kaplan and Norton 2004, p.15)の3つで構成される³。

³ Kaplan and Norton(1996b)では、これら3つの資本のことを「イネイブラー」と総称し、スタッフ能力（人的資本）、技術インフラストラクチャ（情報資本）、行動を促進する組織風土（組織資本）という用語を使用していた。「学習と成長の視点は、長期的な組織の成長を指し、いわば、組織の中核能力を継続的に改善すること」(浅田 2002, p.35)であるので、そのために3つの資本の整備について考察されていると考えることができる。

図表1 学習と成長の視点における戦略目標と尺度の例（顧客管理のプロセス）

学習と成長の視点	戦略目標	尺度（結果指標）
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的コンピテンシーの開発 ・豊かな才能をもつ人を採用して維持する 	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本のレディネス ・重要な従業員の離職率
情報資本	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客管理情報システムおよびデータ・システムのポートフォリオ開発 ・知識共有の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客アプリケーション・ポートフォリオのレディネス ・ナレッジマネジメント・システムの利用範囲の拡大
組織資本	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客志向の組織文化の創造 ・個人目標を戦略へと方向づける 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員文化の調査 ・BSCの顧客プロセスおよび成果尺度に結びつけられた従業員目標の割合

出所：Kaplan and Norton (2004, p.146)

図表1は、顧客管理という活動を取り上げた場合の学習と成長の視点の戦略目標と尺度の例を示している。Kaplan and Norton (2004, pp.144-146)の顧客管理における3つの資本に関する説明は、以下のように要約される。

人的資本で考えられることは、顧客を選別・獲得・維持するうえで、従業員の分析スキル、交渉スキル、問題解決能力などが不可欠であるということである。

情報資本では、ITおよび関連するデータ・マイニングや活動基準の顧客別収益性測定などの分析的技術が整備されることによって、企業は多種多様な顧客に対し、カスタマイズした個別的な対応が可能となる。

組織資本は、個人目標を戦略へ方向づけるため、組織文化の創造や顧客志向の醸成が重要という。例えば、新規取引について一つの事例を示すと、まず販売員がヒヤリングを行い、次いで、専門エンジニアがサービスや製品の設計を行う、そして、アフターサービス部門がフォロー・アップする。これら一連の活動が組織内でうまく連携されることにより、顧客との関係性は強化されると考えられる。

「学習と成長の視点」についてのKaplan and Norton (2004)の一連の記述は、知識マネジメント・従業員の学習と成長を支援するITインフラなどの個人の学習と成長の側面的サポートを行う議論に終始しており、それらの環境整備が行われたうえでの個人に焦点をあてた学習と成長の議論は行われていない⁴。「学習と成長の視点では、改善の原動力となる成長能力を確保するために、どこに組織学習の焦点を当てていくべきかの考察がされ」（浅田・伊藤 2011, p.269）てはいるものの、個人の学習と成長については十分な議論がされていない。

⁴ 「学習と成長の視点」を重視するにも関わらず、BSCで組織構成員の学習と成長について直接的に取り上げられない理由の一つとして、次のことが考えられる。「会計的視点による人的資源の位置づけは、有為な人材の採用と教育訓練により個人の知識や能力、動機づけの向上を図るが、これらはコストと考えられている。従業員の能力を高めるための支出は、財務会計では販売費・一般管理費として期間費用で処理されるため、これらの投資を削減することが短期利益を増加させる近道となるからである。一方で、従業員の能力を一貫して引き上げる長期的投資の失敗は、短期的には表われない」（Kaplan and Norton 1996b, p.66）。

2-3 「学習と成長の視点」をめぐる問題点

(1) 「学習」「成長」に関する定義の欠落

BSC に対しては、多くの批判がある。そのうちの 하나가、非財務の視点が、なぜ、学習・成長、内部プロセス、顧客の3つに限定されているか、また、その他の視点が検討の対象外とされているかである (Boyett and Boyett, 1998, pp.257-263、訳書 466-472 ページ)。加えて、指摘しないといけないことは、前節で明らかにしたように、「学習と成長の視点」とはいうものの、鍵概念である「学習」および「成長」に関して定義づけを行っていないことである⁵。定義を行っていないということは、一般用語としての「学習」と「成長」を前提に記述が行われていることを意味する。このような状況では、記述内容が多義的に理解され、混乱が生じる可能性が高まってしまふ。事実、多くの文献に示されている学習と成長の視点に関する結果指標を確認することからだけでも、「学習」「成長」に関して多様な見解が存在することがわかる⁶。

⁵ 後述する経験学習に関する研究においては、鍵概念である「学習」と「経験」をめぐる研究成果が丹念に検討され、明確な定義を与えたいうで分析が行われていることはきわめて対照的である。研究を遂行するうえで、鍵概念について明確な定義が必要であることについては、服部(2020, pp.53-62)を参照されたい。例えば、「従業員満足度」は、職場に関わる要因、給与・昇進を含めた待遇などに関する組織構成員に対するアンケート調査結果 (例えば、7点リッカート・スケールで1「非常に不満」7「非常に満足」) で測定することは可能であるが、それが、学習と成長にどのように関連しているかは不明である。「持ち株会に参加する組織構成員比率」は、直接的には、学習と成長には関連しない。所属組織がキャリア・ディベロップメントに熱心で、学習の機会が与えられ、自分はその恩恵を受けて成長していると感じ、そのことから所属組織に愛着を感じているので、持ち株会に参加していると解釈することもできる。それはあくまでも解釈にすぎないし、因果律で説明は困難である。また、持ち株会への参加・不参加を決定することに影響する変数は、多数存在するからである。

⁶ Boyett and Boyett, 1998, pp.257-263 (訳書 pp.472-473 ページ) では、戦略的目標として「従業員のスキルアップ、将来必要となる人的能力やシステム開発 (コア・コンピタンス)」を例示し、結果指標の例として、

- ・ 従業員満足度
- ・ 離職率および従業員定着率
- ・ 従業員一人当たり収益
- ・ 従業員一人当たり付加価値
- ・ 戦略的な職務カバー率
- ・ 再訓練のサイクル・タイム
- ・ 従業員一人当たりの提案件数
- ・ 実施された提案件数
- ・ 事業戦略に連動した個人業績目標を設定している従業員の比率
- ・ 戦略的な情報カバー率
- ・ 品質・サイクル・タイム・コストに関して即時のフィードバックが実施されている工程の比率
- ・ オンラインで顧客情報にアクセスする接客従業員の比率

を示している。

(2) 学習と成長との間の「因果関係」に関する考察の欠落

続いて問題となるのは、「学習と成長の視点」と「学習」と「成長」を一括して取り扱っていることにある。学習を繰り返すことで人は成長する⁷。このような当然ともいえるシーケンスについて、BSCはまったく言及しておらず、成長した人の集団が組織内に形成されること、つまり、人的資本が蓄積されることが、組織の競争力の源泉となることを述べているに過ぎない。組織構成員の学習とそれによる成長に組織がどのように関与し、人的資本の充実を図るかにはまったく言及していない。人は「学習して、成長する」というプロセスを踏むにも関わらず、BSCの「学習と成長の視点」では、情報資本と組織資本のサポートを得て、組織構成員の能力が高まれば、彼らがその組織に所属することから満足を得るという点に力点が置かれている。

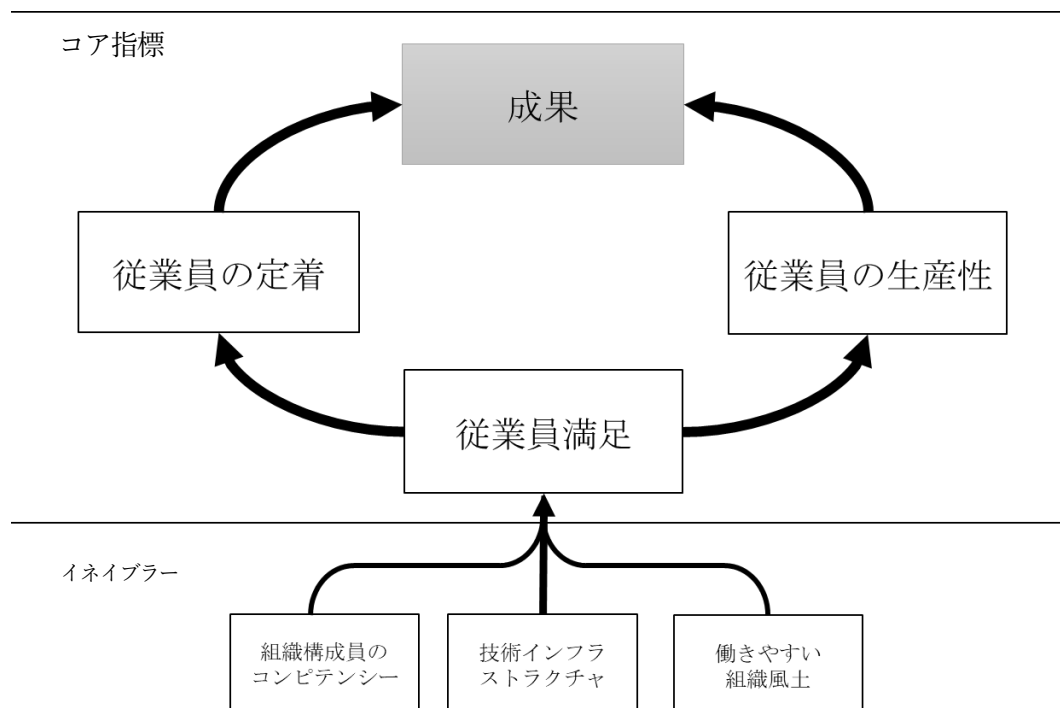
(3) 学習・成長の「衛生要因」である情報資本と組織資本に偏った検討

Kaplan and Norton (1996b, p.129)の「学習と成長の測定に関するフレームワーク」では、学習と成長の視点に関する戦略目標の結果指標の一例として従業員満足度が取り上げられている。そして、それを達成するための成功要因として、すでに言及したように、スタッフ能力、技術インフラストラクチャ、そして組織内での行動を円滑に遂行できる組織風土が取り上げられている⁸。

⁷ ただ、経験したり学習したりするだけで、人が成長するわけではない。人の学習への取り組み姿勢等によって、学習成果に差ができることは、組織行動論の領域では多くの考察が行われている(Spreitzer et al. 1997, Dragoni et al. 2009)。

⁸ これら3つのイネイブラーに関しては、Kaplan and Norton(2004)では、人的資本、情報資本、組織資本という用語でさらに詳細な説明が加えられている。なお、同書では、人的資本について、東京三菱銀行米州本部におけるBSCに基づいて解説が行われている。そこでは、人的資本のレディネス(readiness、特定の役職者としての業務を円滑に実施できるためのスキル、能力、ノウハウ等について、バックアップ人材がどの程度のレベルにあるかを測定し、ギャップを埋めるためのプログラム構築を可能にする試み)という概念が導入されている。ここでは、人材育成の非財務指標の活用、および、能力開発のためのプログラムの構築について、Kaplan and Norton (1996b)よりも一歩踏み込んだ議論を展開している。とはいえ、バックアップ人材をどのように育成するのかは、考察の対象外となっている。

図表2 「学習と成長」尺度のフレームワーク



出所：Kaplan and Norton (1996b, p. 129)筆者訳

ここでは、整備されたIT インフラストラクチャと働きやすい組織に身を置き、そのことによって能力が高まったと考える組織構成員は、高い満足度をもつこと、そして、それゆえに、組織への帰属意識が一層向上し、生産性がさらに高まり、組織に留まろうとするであろうというシナリオが想定されている。ただ、この図では表現できてはいないが、働きやすい組織風土と整備されたIT インフラストラクチャは、組織構成員の学習による成長という結果に対する先行指標としての機能は限定的であり、能力開発の衛生要因として理解することが妥当だと思われる。働きやすい組織風土と整備されたIT インフラストラクチャがあれば、学習が進み人は成長しやすくなるが、それらが十分に整備されていなくても組織構成員が能動的に物事に取り組むことで、自らの能力は高まる可能性があるからである。

衛生要因に注目すること自体には問題はない。問題は、再三強調するが、人の学習と成長に働きかける要因についてBSCでは言及がなされていない、換言すれば、従業員や組織の学習と成長については直接的に扱っていないことである。

どうすれば、組織構成員は学習するようになるのか、学習が進んでいるかどうかをどのように測定すればよいのか、学習によって組織構成員はどのようなプロセスを経て成長するのか、成長したことをどのように測定すればよいのかといった質問に、BSCの研究は答えてくれていない。BSCでは、組織構成員の学習や成長を直接的に分析の対象とするのではなく、組織にとって有用な人的資本（高いスキル、能力、ノウハウなどを有する人材パッケージ）像を想定し、それに対する現状の能力との間のコンピテンシー・ギャップを測定し、ギャップを埋める施策が、

どの程度機能しているかどうかを測定することを通じて、組織の成果があがっているかどうかをとらえようとしているのである⁹。

(4) 暗黙のうちに想定されている「会計期間」と効果発現までのタイムラグの認識の欠如

BSCでは、中長期的な財務目標の達成が目指される。そこで、財務の視点に関しては、BSCの設定された年から年度ごと（例えば、1年後、2年後、3年後、5年後）の結果指標としての使用資本利益率目標やキャッシュフロー目標を示すが、そのような結果が、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点に関する成果指標とどのように関連するかは明確には示されていない。というよりは、顧客の視点、内部プロセスの視点、そして、学習と成長の視点に関する戦略目標の達成（それは、それぞれの視点の結果指標で測定される）が財務の視点に関する戦略目標の実現に貢献するであろうという「シナリオ」を想定し、シナリオが結果的に実現していれば、指標間の因果が成立するというBSC独特の「因果」観が持ち込まれているのである。

しかし、多くのBSCの事例には、時間概念がない、というか、暗黙のうちに一年間という会計期間が想定されていると思われる。それゆえ、業績評価システムとして使用することを想定するBSCでは、この会計期間中の成果が目指されることになるのである。そのため、長期的な戦略目標および目標値が明示的に組み込まれていない。組織構成員の企業の短期的な利益獲得行動に警鐘を鳴らし、財務情報だけに依存する業績管理システムの弊害の指摘とそれら弊害を克服する方法としてBSCが提唱されたにもかかわらず、会計期間という束縛からは解放されているとはいえない。

(5) 人材育成そのものを検討対象外としたBSC

以上の考察を踏まえると、ある意味、意外とも思える結論が導かれる。それはなにかというと、以下のように要約することができる。

BSCでは、非財務業績評価にあたって、「学習と成長の視点」を4つの視点の一つとして極めて重要としてはいるものの、「学習」と「成長」の定義はされていない。学習と成長との関係も分析されず、さらには、組織構成員の学習と成長という問題に直接的に働きかける非財務指標も検討することなく、(人的資本以外の)イネイブラーが機能した結果として達成された非財務の結果指標に関する検討に終始している。イネイブラーを先行指標として把握する試みも行われていない。BSCでは、企業にとって必要な人的資源やシステムを向上させる（現状がどの程度で、将来、それをどのレベルまで引き上げたいか）ために、組織内の手順や業務に整合性をもたせることができているかについての業績の測定とそのため指標に焦点があたっている。結論すれば、これまでのBSCでは、人の学習と成長について、非財務業績評価システムを活用することは行われていない。

⁹ BSCで、個々の組織構成員の学習と成長に焦点を当てていない理由として、浅田・伊藤（2011、p.279）は「個人の能力の診断にフォーカスをおくコンピテンシーや多面評価制度とは異なり、BSCは戦略事業単位という組織の業績に焦点をおいているからである（傍線部は筆者加筆）」と述べている。

「学習を促進し人の成長を図るという極めて重要な人的資源管理機能について、BSCではどのような議論が展開されてきたのかを確認する」という極めて素朴な発想から分析をスタートさせた。なぜ、素朴かといえば、BSCの4つの視点の一つに「学習と成長の視点」が組み込まれていたからである。しかしながら、BSCの学習と成長に関する既存研究では、ナレッジマネジメント、ITシステムが主な検討対象であり、人的資本についても、従業員満足度や定着率、生産性の向上、モチベーション、エンパワーメント、アライメント等に焦点が当てられてはいるものの、組織が人に直接的に働きかけ、従業員や組織の学習と成長、つまり、人の学習と成長を実現しようとする検討は行われていないというのが、本節での結論である。

3 組織行動における組織構成員の学習をめぐる考察内容

3-1 用語定義：「学習」と「経験」

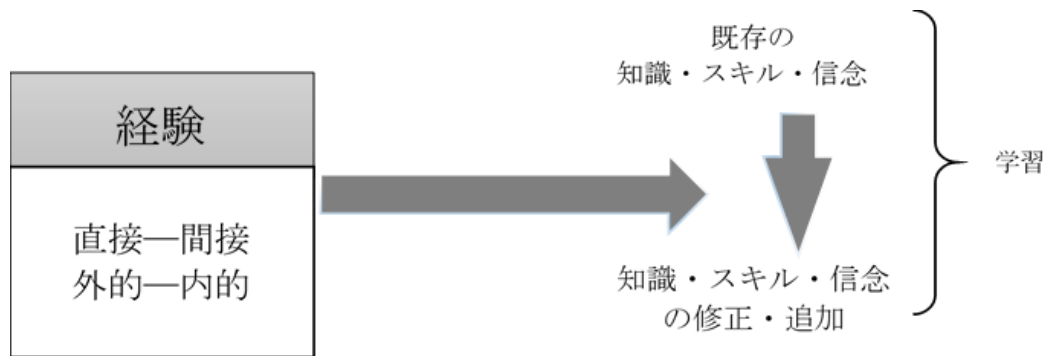
BSCでは4つの視点の一つとして「学習と成長の視点」が取り上げて、それは、他の3つの視点の基盤を形成する重要なものであると指摘されている。しかしながら、前節で説明したように、基礎概念である「学習」と「成長」の定義は行われていないだけでなく、学習がどのように成長に結びつくかに関しても、考察の対象外となっている。

それに対して、経験学習に関する研究では、基本概念である「経験」と「学習」について、その意味内容が詳細に検討されている。歴史をさかのぼれば、Pavlovの条件反射研究¹⁰やThorndikeの試行錯誤学習研究などに代表される、動物に対する学習実験（条件反応研究）を始まりとした刺激に対する反応という意味での学習の意味内容の分析がある。この研究で動物は、刺激-反応とは別に、仮説をもって行動しているという意味での学習¹¹を行っていることも明らかになった。その後、人間の学習についての検討が深まり、社会心理学、教育学、発達心理学、認知心理学等の領域での研究が進展することになる。このような研究の進展が、学習における「経験」の重要性の確認につながる。そこでは、経験は、「個人と個人を取り巻く環境との相互作用」(Dewey 1938)「人が外界の事象に関与した時の心理的過程」(辰野他 1986)「人間が環境の中で生活することにより得られる知識、技能、感情などの総体」(大村 2002)などと定義されている。そして、これらの見解をもとに、松尾(2006, p.59)は、経験を「人間と外部環境との相互作用」と定義するとともに、図表3のように、外部環境との相互作用を通じて既存の知識・スキル・信念が修正・追加されるという変化のプロセスを学習と理解している(松尾 2006, p. 61)。

¹⁰ 「パブロフの犬」として知られる条件反射の実験については、多くの教科書で説明されている。Pavlovの文献については、宮田(2009)の参考文献リストを参照されたい。

¹¹ 代表的なのは、オペラント条件付け理論である。オペラント条件づけとは、ある経験をなんとか繰り返すことで特定の結果が得られることを学ぶと、その特定の結果が得られるように「自発的」にその経験をしようとする行動することを明らかにした理論である。

図表3 経験と学習との関係性



出所：松尾(2006, p.61)

このように、組織行動論では、「学習」と「経験」に関して深く考察し、明確な概念定義を行っている。そして、この定義をふまえて、「経験学習」の研究が行われてきている¹²。

3-2 経験学習

(1) 経験学習研究前史

それまでの動物実験で主として取り上げられていた刺激に対する反応という受動的な学習を論じる教育学領域における研究を踏まえて、社会心理学の領域では Lewin (1951)¹³、そして、教育学の分野でも Dewey (1916, 1938)¹⁴、そして、幼児期から青年期を対象とした発達心理学での Piaget(1970)などを通じて、学習に対する理解は深まっていった。具体的には、受動的学習に加えて能動的な学習が存在すること、能動的な体験を自ら観察し内省（フォードバック）し、そこから抽象的な概念を導き出し、それをあらたな状況に適用するということを繰り返しながら経験を通じた学習が進むこと、新しい状況に遭遇することから「ものの見方」に変化が生じ（認知構造の変化）、好みの推移（行動価値の変化）や自らの欲求を満足させる手段も変化していくこと、人は幼児期から青年期の間に認知的に成長し、それが成人の学習基盤を形成されることなどが明らかになったのである¹⁵。

¹² 松尾 (2006, pp.99-100) によれば、組織行動論の経験学習の考察は、心理学での「個人学習」や教育学における「成人教育」などの研究蓄積をベースとしている。

¹³ Levin(1951)は、学習には、認知構造の変化（分化）としての学習（未知のことを体験していくうちに、その様子を理解していくという学習）と動機づけの変化としての学習（好むものはよく学習される。繰り返して興味がなくなるといった心理的衰退が起こると学ばなくなる）という2つの学習があり、その区分を明確にすることの必要性を強調している。

¹⁴ 経験には、能動的要素と受動的要素があることを示したのち、経験（観察、それから得られる知識や情報、獲得した知識の意味の探求）を通じた学習の重要性を主張している。

¹⁵ Kolb(1984)の経験学習の研究に至る研究系譜（主要な研究者である、Lewin, Dewey, そして Piaget）については、谷口(2006, pp.99-109)を参照されたい。

(2) 経験学習概論¹⁶

Kolb の提示した「経験学習モデル (experiential learning model)」は、Dewey の経験と学習に関する理論を、「活動-内省」「経験-抽象」という二軸からなる論理空間に構成しなおし、これら諸関係のあいだに循環型サイクルを仮定したものである。Kolb の示した循環モデルとは、図表 4 のとおりである。モデルを構成している 4 つの要素は以下のように説明されている。

・具体的経験

学習者が環境（他者・人工物等）に働きかけることで起こる相互作用のことをいう。Kolb が想定している学習者-環境間の相互作用、すなわち経験は、価値中立的なものであり、そこにビジネス志向・管理志向はあまり見いだせない。

・内省的観察

内省的観察とは、「ある個人がいったん実践・事業・仕事現場を離れ、自らの行為・経験・出来事の意味を、俯瞰的な観点、多様な観点から振り返ること、意味づけること」をさす用語である。わかりやすく説明するなら、内省的観察とは、経験の意味を考えることであり、「内省」「省察」「リフレクション」「反省的思考」と呼ばれることも多い (Moon 2004)。

内省にあたっては、何を振り返るかが重要である (Cranton 1996)。たとえば、一口に振り返るといっても、振り返る対象が「仕事の出来映え」であったり、仕事の出来映えを左右するプロセスであったりする場合がある (Mezirow 1991)。

また、内省の程度も問題である。内省には「ある状況下・出来事のもとにおける、個人の行動・ふるまい」を対象とした内省と、「ある個人が存在している前提・状況、あるいは、ある個人が存在している前提・状況・文脈に作動している権力や社会的関係を対象とした内省」の 2 つのレベルがあるという (Reynolds 1998)。前者に対して後者は「批判的内省 (Critical reflection)」と呼ばれ、より深い内省として位置づけられている。

・抽象的概念化

経験を一般化、概念化、抽象化し、他の状況でも応用可能な知識・ルール・スキーマやルーチンをつくりあげることさす。Kolb の経験学習モデルにおいて、学習とは、「経験-内省のプロセスを通じて、経験そのものを変換し、こうしたルール・スキーマ・知識をつくりだすプロセス」

¹⁶ 経験学習の展開系研究として WPL (Work Place Learning) 研究がある。職場学習(Workplace Learning)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くかに焦点を合わせる(中原 2012a)。学習は「講義室や実験室などのフォーマルでアカデミックな場だけではなく、職場でも起こりうるものであり、仕事それ自体の経験を通じて、個人の学びを支えるような効果的な学習」である(柴原 2010, p.88)。

WPL 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。

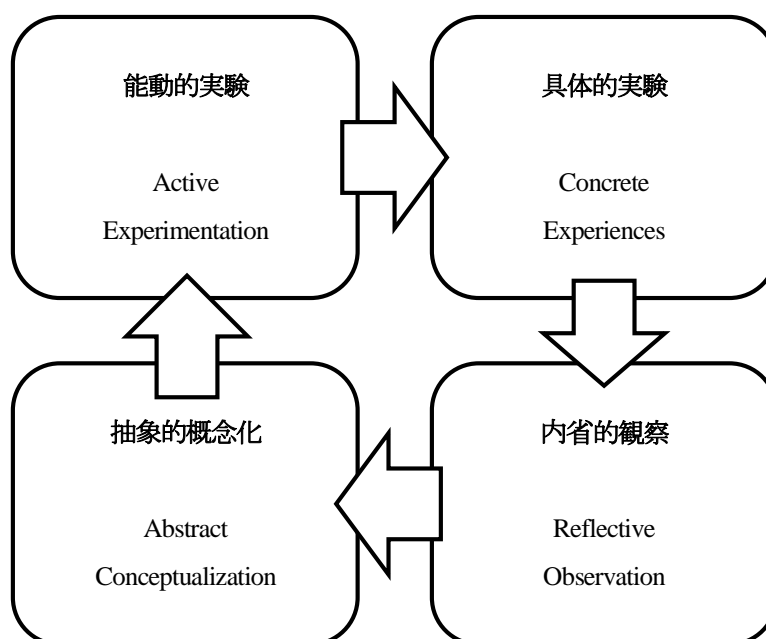
とされている (Kolb and Kolb 2009)。具体的な体験に関する意味の一般化を行うことが抽象的概念化である。

・能動的実験

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、その有効性を試してみるのが、能動的実験である。当てはまりがよい場合には、抽象的概念の有効性が確認され、このような作業を繰り返しても有効であるとなると、抽象的概念は次第に人の行動規範や行動ルール化していこう。一方、当てはまらない場合には、どうして抽象的概念が有効でなかったかを内省し、新たな抽象的概念化が試みられることになるだろう。

「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、「抽象的な概念形成」に終わり、実世界において実効をもたない。また「内省的観察・抽象的概念なしの能動的実験や具体的経験」は、経験至上主義に陥る危険性がある。「行動や経験を伴った内省」を起こしつつ、「内省を伴った行動」をいかに実践すること、すなわち「行動・経験と内省の弁証法的な関係」をいかに模索するかが重要なのである (Hoyrup 2004 ; Marsick and Watkins 1990)。

図表4 経験学習モデル



出所：Kolb (1984)

(3) 一皮むける経験

経験学習論のなかでも、仕事経験を通じた学習に関する研究蓄積が存在する。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)で行われた一連の調査研究(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」と位置付けられていたことを批判し、リーダーシップは後天的に育成可能であるとした。

そして、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)が何かと、そこで得られた教訓から共通項を明らかにした。その結果、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示された (McCall 1998)。

さらに金井は、McCall の研究を日本企業に適応して発展させている。2001 年経営幹部へ行った調査では、成長に繋がった具体的経験が多数抽出された。例えば、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、海外勤務などである。そして、金井 (2002)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、個人が前向きに捉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。

この一連の研究では、メンタリングやサポート機会について述べられているが、内省など個人の認知活動への言及は見あたらない。ただ、中原・金井 (2009)は、経験からの学習論において、管理職やリーダーの成長の源泉として内省の重要性を指摘している。

3-3 経験学習をめぐる問題点

(1) 成長に関する検討の欠落

BSC では、基礎概念である「学習」と「成長」について、明確な概念定義がなされずに検討が進められていた。また、学習が成長につながるというシークエンスについても明快な説明が欠落していた。それに対して、組織行動論での経験学習の研究では、「経験」と「学習」という基礎概念について徹底した検討を行い、概念定義がなされている。加えて、経験を通じて学習が促進されるというシークエンスを明確に意識している。

ところが、個人が経験を通じて学習するというプロセスや学習の深化については議論されていても、「成長」については、まったくと言ってよいほど検討が加えられていないし、「成長」という用語も使用されていない。経験から内省を伴う学習を行い、学習を繰り返すことから経験の意義と限界を知ることは個人の成長につながると解する、あるいは、経験を踏まえて学習し、「一皮むけた」と個人が認知すること¹⁷をもって成長と理解しているのかもしれない。ただ、そ

¹⁷ 最近の経験学習に関する研究では、さらなる研究の深化がみられる。Kolb、金井、谷口などの研究は、ともに、被験者に対して回顧的インタビューを行い、その中から「経験—学習(教訓)のペア」を概念抽出し、それらの共通点を探求する試みに終始してきた結果、職場や組織などの社会的文脈が考慮外となっているという問題も指摘されている(谷口 2006)。谷口(2006)はこの問題を克服する研究方法として、「コンテキスト・アプローチ」を提唱している。職場学習論や越境学習論は、「コンテキスト・アプローチ」といってよい。

また、「一皮むけた経験」を個人的認知レベルで認識するのではなく、他者との対話等を通じた内省(組織による内省、他者に拓かれた内省)として「一皮むけた経験」を客体的にとらえる重要性も指摘されている(中原・金井 2009)。

うだとしても、ここでいう成長とはあくまでも個人認知に留まるものであることを確認しておく必要がある。

(2) 経験学習に対する組織関与の低さ

二つ目の問題点は、組織行動論では経験学習に対する組織の関与については、積極的な検討は行われていないことである。3-3(1)で述べたように、組織行動論では、学習は個人マターであり、組織は、人の育成を促進・ほう助するまでにとどまるものとされている。促進・ほう助とは、具体的には、1 個人の自学プロセスに刺激を与える（大きな仕事の間、大きな思索の間、インセンティブを含む）、2 具体的目標を提示する（ストレッチ目標、高い志、提示者と個人の間の合意）、3 個人の成し遂げた成果に対するフィードバックをする（先行指標の達成度合いの提示）ことをいう（伊丹・加護野 2003, p. 403）。この考え方自体には大きな問題はない。しかし、組織による促進・ほう助を行うという指摘に留まり、OJT、コーチング、メンタリング、異動、研修などをどのようにして組織的活動として実施するのか、そして、それらの活動がどの程度人の育成につながるのかについて深く検討するという視点が欠落していることが問題なのである¹⁸。

(3) 経験学習成果の測定や人的投資の経済性測定を忌避する経験学習論

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システム（HRスコアカード）について検討を加えている¹⁹。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

¹⁸ 人が育った時は組織の成果とし、成長しえなかったときはその人個人の責任とするような考え方が一般的なようだ。例えば、営業所の成績があがったときは営業所長の手柄、だめだったときは営業担当者の責任とするような対応がその一例である。このような対応が、組織から活力を奪うことになることへの配慮が、組織マネジメントの観点からは不可欠である。

¹⁹ 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。

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²⁰。

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、測定をしない学問に違和感があるのである²¹。「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²²。

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。

4 学際交錯領域で「空白地帯」が生じる理由：交錯できそうでできていない2つの研究領域

以上、2ではBSC、3では組織行動論の領域における人材育成に関する検討内容を概観してきた。両領域とも、人が育ち、それらの人々が企業業績の向上に貢献することを視野にいれて検討が行われていることがわかった。そして、両領域から、下記のように交錯領域に一步踏み込めば、研究面でも経営実践面でも大きな成果が期待できるものと思われる。

管理会計 (BSC) と組織行動 (経験学習) の交錯領域とは、組織構成員の経験・学習・成長に関して個人の認知レベルにとどまらず、組織が人材育成に関して行う促進策やほう助 (異動、OJT、メンタリング、コーチング、研修、自己研鑽) の働きかけ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を通じて、人材育成の成果を上げる一連の経営管理活動をめぐる検討を行うという領域である。

ただ、このような交錯領域での研究が進展するかというと、現実には数多くの困難が予想される。BSCでは、先行指標と結果指標を用いた指標管理システムの枠組みを提供できる。しかし、組織構成員の経験・学習・成長について、人に直接的に働きかけることは検討されておら

²⁰ 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研究が行われていた (Likert 1967; Brummet et al. 1968; Flamholtz 1971, 1972; Lev and Schwartz 1971)。

²¹ 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限定的にしか行われぬ。

²² 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。

ず、人の成長を支援・ほう助する情報資本や組織資本の充実度といった衛生要因の整備を論じるとどまっており、人の経験の度合い、学習の程度、そして、人材としての成長度等は考察の対象外となっている。

一方、経験学習に関する研究の蓄積は、個人の経験と学習、そして、それを通じての自己成長を個人がどのように認識するのかを明らかにする「一皮むける経験」について、多くの知見を提供してくれている。ただ、人の経験・学習・成長に関しては、重大な欠落部分がある。一つは、組織が組織構成員にどのように働きかけて、経験を積み重ね、学習を促進し、成長度合いを伝えるかに関しては、分析の対象外としていることがある。もう一つは、経験・学習・成長の度合いを測定し、その情報を人に伝えること、つまり、情報を影響システムとして活用するという発想が存在しないという点である。

二つの領域のすぐれた点を活かすとともに、弱点を補強することができれば、交錯領域は成果を生む肥沃な大地となるだろう。しかし、両領域が、これまでの研究の進め方に固執しつづければ、交錯領域は「空白地帯」として放置されたままとなり、管理会計と組織行動論のコラボレーションは実現しないままになってしまう。

図表5は、BSCと経験学習に関して、(1)基礎概念と基礎概念の考察、(2)人材育成(経験・学習・成長)に対する組織の関与、(3)組織と個人の関係、(4)成果の測定とマネジメントの時間軸に関する比較表である。この比較表を検討することで、交錯領域で成果を生む糸口がつかめるはずである。

図表5 BSCと経験学習の比較表

経営学領域	管理会計	組織行動論
分野	BSC「学習と成長の視点」	経験学習
基礎概念	学習「成長」	「経験」「学習」
基礎概念についての考察	2-3(1)なし	先行研究に基づく考察あり
経験・学習・成長への言及	2-3(2)「学習」と「成長」の区分なし、学習を通じて成長するという順序が検討されていない、「経験」についての言及なし	3-3(1)経験による学習という視点、しかし、「成長」についての言及なし
人材育成(経験・学習・成長)に対する組織の関与	2-3(3)(5)衛生要因(情報的資本、組織資本)の整備には言及し、それらの指標も試みているが、組織構成員の学習と成長に直接的に組織が働きかけることは考察の対象外	3-3(2)組織構成員の経験と学習を取り上げてはいるが、それを可能にする組織の働きかけとしての状況整備(異動、OJT、コーチング・メンタリング、研修)を行うことの詳細については考察の対象外。あくまでも、経験・学習に関する個人認知(「一皮むける経験」)の議論にとどまり、組織がそのような個人認知をどのようにとらえるかについては検討の対象外となっている。

組織と個人	組織業績が主要な関心事であり、それとの関係については、縦の連鎖で近接する顧客の視点との分析は数多く存在するが、組織構成員のコンピテンシーと業績という遠く離れた関係を明確にとらえることが難しいことから、個人への言及は少ない。業績の達成度によって評価を行うというマネジメント・コントロールのレベルに議論はとどまっている。	3-3 (2) 組織行動は「組織における人間行動」が研究対象であり、あくまでも人間行動に焦点が当てられる。そのため、組織は個人が帰属する「空間」「場」として位置づけられる傾向が強く、組織の構成員への働きかけについての検討は主要なテーマではない。
成果の測定	指標管理だから、先行指標と結果指標での測定を行う。測定すると、当然のことながら責任が生じる。それは、マネジメント・コントロールの当たり前のものの見方。	3-3 (3) あくまでも個人認知（組織として測定しない）。測定しないから責任は追及されない（測定しない理由：1）測定すると責任が生じるから（責任回避）、2）人を他律的に育成できるという錯覚をしてはならない。厳密にいうと、人は育てられない（伊丹・加護野（2003, p.403））。人が育ったかどうかは（困難ではあるが）測定できるが、人を育てる施策（異動、OJT、コーチング、メンタリング、研修）によって人が育ったかどうかの測定はできない。つまり、組織としての、人材育成施策の良否を測定することはできないという考え方が生まれてくる可能性がある。
マネジメントの時間軸	2-3 (4) 暗黙のうちに会計期間を想定	期間でみるという視点なし、経験や学習はプロセスであり、そのプロセスについては結果を得るため、ある程度期間が必要と考えている。

出所：筆者作成

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。組織行動論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考にすればよいからである。しかし、組織行動論では、WPL や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、組織が人の経験や学習、それらを通じての成長（コンピテンシーの向上）への関与については、やや腰の引けた議論を繰り返すばかりであり、ましては、組織の個人への働きかけの成果について測定するという試みについては、まったくと言ってよいほど検討は行われていない。

このような交錯する学際領域に関する検討が組織行動論で十分でないのだとすれば（あるいは、大きな成果が期待できないと思われるなら：測定を忌み嫌う、測定すると責任が生じる、それがいやだ、人を育てるという考え方はおこがましい、組織における人間行動が主要な研究対象

であって、組織のそれへの関与や干渉は主要なテーマでないなど)、管理会計から積極的にこの間隙地帯に踏み込むしかない。

むすびでは、人材育成に貢献する BSC システムをどう構築すればよいのかという視点から、管理会計と組織行動論の空白地帯の地図を作成する試みを展開したい。

5 人材育成に貢献する BSC システムの構築に向けて

管理会計 (BSC) と組織行動論 (経験学習) の交錯領域を研究するためには、組織構成員の経験・学習・成長に関して個人の認知レベルにとどまらず、組織が人材育成に関して行う促進策やほう助 (異動、OJT、メンタリング、コーチング、研修、自己研鑽) の働きかけ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を通じて、人材育成の成果を上げる一連の経営管理活動をめぐる検討を行うことが必要になる。

ただこのように、漠然と研究の大枠と方向性を示すだけでは研究は進まない。そこで、具体的人材育成方策の中から一つを取り上げて検討することから始める必要があるだろう。候補は異動、OJT、メンタリング、コーチング、研修、自己研鑽のいずれかであるが、これまでの経験学習の研究成果から効果が確認されている「異動」を取り上げて分析することが適切だと思われる。その理由は、経験学習、とりわけ、Quantum Leap Experience や一皮むける経験に関する調査研究で、人の成長発展に関係し、大きな成果をもたらす有力な施策が異動であることが確認されているからである。

研究にあたっては、組織行動の領域におけるこれまでの研究蓄積を参考にするとともに、異動経験を有する管理者に対して、自分自身が大きな成長を遂げたと考える経験について語ってもらい、その逸話の中から異動の構成要件を抽出することになる。インタビューデータに潜んでいる重要な意味を抽出するためには、慎重な分析を行う必要がある。分析方法にはさまざまなものがあるが、近年、様々な領域の研究で活用されている修正グラウンデッド・セオリー・アプローチ (mGTA: Modified Grounded Theory Approach)²³を用いることにしたい。

次いで、抽出された異動の構成要件に基づいて、先行指標と結果指標を設定し、先行指標から結果指標へとつながる「横の連鎖」に関するストーリーを作成し、そのストーリーの妥当性の検討評価を実施する。最終的には、異動以外の人材育成手段についても同様の作業を行い、BSC の学習と成長の視点についての戦略目標、結果指標、先行指標を設定した後に、実践の場において活用することになるだろう。

このように、管理会計と経験学習の研究成果を融合し、現在、空白地域となっている交錯領域の研究を進展させるためには、多大の努力と時間が必要となる。だからといって、困難な状態を目前にして立ちすくんでいることはできない。まずは、着実な一歩を踏み出すことが必要だろう。

²³才木(2016)等の mGTA の文献を参照されたい。

【参考文献】

《和雑誌》

- 浅田孝幸. 2002. 「非財務測定尺度の意義-バランストスコアカードについて-」『国民経済雑誌』186(1): 29-50.
- 西居豪. 2011. 「バランスト・スコアカード研究の系譜と展望」『会計研究所報』(25): 1-116.
- 宮田洋. 2009. 「Pavlov のノーベル生理学・医学賞について」『生理心理学と精神心理学』27(3): 225-234.
- 安酸建二・乙政佐吉・福田直樹. 2009. 「バランスト・スコアカード研究の回顧と展望」『経理研究』(52): 377-389.
- 安酸建二・乙政佐吉・福田直樹. 2010. 「非財務指標と業績管理」(加登豊・松尾貴己・梶原武久. 2010. 『管理会計研究のフロンティア』中央経済社: 173-197 として所収) .

《和書籍》

- 伊丹敬之・青木康晴. 2016 『現場が動き出す会計：人はなぜ測定されると行動を変えるのか』日本経済新聞社.
- 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.
- 大村彰道. 2002. 「経験」(古畑和孝・岡隆編『社会心理学小辞典(増補版)』有斐閣) .
- 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.
- 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-理論を生みだすまで-』新曜社.
- 辰野千寿・高野清純・加藤隆勝・福沢周亮編. 1986. 『多項目教育心理学辞典』教育出版.
- 谷口智彦. 2006. 『マネジャーのキャリアと学習-コンテクスト・アプローチによる仕事経験分析-』白桃書房.
- 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・金井寿宏. 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.
- 服部泰宏. 2020. 『組織行動論の考え方・使い方-良質のエビデンスを手にするために-』有斐閣.
- 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.

《英雑誌》

- 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.
- 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.
- Høyrup, S. 2004. Reflection as a Core Process in Organisational Learning. *Journal of Workplace Learning*. 16(8): 442-454.
- Kaplan, R. S. 1988. One Cost System isn't Enough. *Harvard Business Review*. January-February 1988. 61-66.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review, January-February*: 71-79. (本田桂子訳. 1992. 「新しい経営指標“バランスド・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス: 4-5 月』:81-90.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard business Review* (鈴木一功・森本博行訳. 1994. 「実践バランスド・スコアカードによる企業変革」『Diamond ハーバード・ビジネス』 19(1): 94-109).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review, January-February*. 75-85. (鈴木一功訳. 1997. 「バランス・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」『DIAMOND ハーバード・ビジネス: 2-3 月』: 92-105).
- 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.
- Marsick, V. J., and W. Karen. 1990. Informal and Incidental Learning in the Workplace. *London: Routledge* 270: 47-50.
- McCall, M. W. 1989. Developing Executives Through Work Experiences. *Human Resource Planning* 11(1): 39-49.
- 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.

《英書籍》

- 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).
- Boyett, J. H., and J. T. Boyett. 1998. *The Guru Guide: The Best of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons (金井壽宏監訳. 2014. 『経営革命大全 新装版-世界をリードする 79 人のビジネス思想-』 日本経済新聞出版社) .

- 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.
- Cranton, P. 1996. *Professional Development as Transformative Learning*, Jossey-Bass (入江 直子 訳・豊田千代子訳・三輪建二他訳. 『おとなの学びを創る』).
- 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.
- 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.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996b. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston MA: Harvard Business School Press (吉川武男訳. 1997. 『バランス・スコアカード-新しい経営指標による企業変革-』 生産性出版).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Forced Organization*, Harvard Business School Publishing. (櫻井通晴訳(2003)、『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社.)
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳. 2014. 『戦略マップ：復刻版-バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク-』 東洋経済新報社).
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, A. Y. and D. A. Kolb. 2009. *Experiential learning theory: A Dynamic Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*, (in Armstrong, S. J. and Fukami, C.V.(eds) The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development, 42-68).
- 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).
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Values*. McGraw-Hill.
- 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., M. M. Lombardo, and A. M. Morrison. 1988. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Simon and Schuster.
- Mezirow, J. D. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*, Jossey-Bass.
- Moon, J. A. 2004. *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*. Psychology Press.

- 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).
- Reynolds, E. A. 1998. *Before the Bobbies: The Night Watch and Police Reform in Metropolitan London*, Springer 1720-1830.
- Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, First Edition*, Prentice-Hall (伊藤邦雄監訳. 2003. 『戦略評価の経営学-戦略の実行を支える業績評価と会計システム-』 ダイヤモンド社).