

産業能率大学紀要

第43巻 第1号
2022年 9月

論文

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力

松尾 泰
那須 清吾 ……………1

ビジネスパーソンの社会人大学院での越境学習が組織学習へと繋がるプロセスの研究
～産業能率大学大学院でのビジネスパーソンの越境学習を事例として～

後藤 論行
齊藤 弘通 ……………19



産業能率大学紀要執筆要項

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および投稿方法

- (1) (a) 論文 12,000から16,000字（図、表、写真等を含む）
ただし欧文原稿の場合は、4,000words 以内（同上）※1word を4文字とする
(b) 研究ノート 10,000から12,000文字（同上）
ただし欧文原稿の場合、3,300words 以内
(c) 事例研究 10,000字以内（同上）
(d) 資料、その他 8,000字以内（同上）
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注
 - (1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。

(例)

……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)……（本文）

(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。（注記）
- (5) 文献の引用
文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む

(例1)

文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む（例2）同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。

(例1) 文章中の引用

Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……岩尾 [1979a] は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された〔Codd 1971a〕

Example〔von Neumann and Morgenstern 1944〕

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合にはページ)』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー、F.W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abliat,J.R. : Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49 (12) , 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1 - 1 (Figure 1-1)、表1 - 1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会の一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

- (1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。
- (2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

(2013.4.29改正)

(2015.4.24改正)

(2021.9.3改正)

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力

Cognitive accounting skills acquired by trainees while training to become management personnel

松尾 泰

Hiroshi Matsuo

那須 清吾

Seigo Nasu

Abstract

In recent years, there has been an increasing number of requests for changes in the content of management training programs. One of the most common requests for improvement is in the area of accounting. Accounting skills are currently not taught in a way that managers and executives can practically apply in management.

In order to meet the demands of our customers, this study will organize the elements necessary for management personnel training through prior and related research. We will design a training program that will enable the participants to acquire the cognitive accounting skills needed when considering the future of their company. The author will be in charge of instructing the training program and will clarify whether the participants were able to acquire cognitive accounting skills through the training. The author will also study the nature of the acquired cognitive accounting skills.

1. はじめに

筆者は、産業能率大学経営管理研究所に勤務して、企業に対しての研修を行っている。主な研修内容は、経営人材候補者育成である。一般的な経営人材候補者育成研修の内容は、経営戦略、マーケティング、会計について体系的に学習するものが多い。本学も基本的には同様の研修を実施している。しかしここ数年今まで実施している研修内容を変えたいという要望を受ける機会が増えている。要望として多いのが会計分野の扱いである。今まで本学や別の教育会社で実施した研修の中で会計の内容を一つのセッションとして導入しているが、財務会計の内容が中心で、経営を行う上でなぜ会計スキルが必要であるのかということが理解

できていない状況であるということである。経理部で働く知識をつけるのではなく、経営者や経営幹部が経営に活用することが出来る会計スキルを習得させたい。具体的には、経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を身につけさせたいということである。

本研究では、顧客の要望である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力の仮説の定義とする。その会計思考力を習得できる研修プログラムを設計する。筆者はその研修プログラムの講師を担当し、研修での受講者の状況を参与観察し、会計思考力が研修により習得できたかどうか、習得出来たのであればその会計思考力は具体的にはどのようなものであるのかについて明らかにする。

2. リサーチクエスション

本研究では、先行研究や関連研究から会計思考力に必要な要素を整理する。そして会計思考力を習得させたい顧客の要望に応えるために整理した会計思考力に必要な要素、本学の経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し会計思考力を習得できる研修プログラムを設計する。そして設計した研修プログラムを受講することによって習得できた会計思考力はどのようなものであるのかについて明らかにしていきたい。

本研究で明らかにしたいリサーチクエスションは以下のとおりである。

(リサーチクエスション)

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力とは具体的にはどのようなものであるのか？

3. 先行研究、関連研究

会計思考力習得に必要な要素についての先行研究、関連研究を整理する。

3.1 経営者に求められる会計スキル

大前〔2010〕は、「英語」「IT」「財務」がビジネスパーソンの必須スキルだと提唱し続けた。ビジネスパーソンにとって会計スキルは必要であるとともに、経営者にとって会計スキルは必須のスキルであると述べている。ではどのような会計スキルが経営者にとって必要であるのかを日本を代表する経営者であるファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏、日本電産創業者の永守重信氏、京セラ創業者の稲盛和夫氏の書籍や講演会の内容から整理する。

柳井〔2018〕は、「公認会計士は、帳簿をチェックする人というイメージがあります。監査が公認会計士の仕事になってしまっています。仕組みや制度にのっかって、お墨付きを出

す人、はんこを押す人になっています。本当にこれでいいんでしょうか？会社をより良くするために、公認会計士はもっと経営者と一緒になって、企業経営自体を内側から主導する人になっていくべきではないんでしょうか。」このメッセージから会計を経営に活用するためには、財務諸表が正確に作成できているかどうかの判断だけではなく、経営の内部に入り込み、会社の将来の方向性を決める意思決定に会計スキルを活用することが重要であると考えていることが推測できる。

永守〔1986〕は、「つねにバランスシートを叩き込んでおき、目を閉じれば支払手形がどれくらいあって現金がどれくらいあるのかを把握しておかねければいけない。極論すれば技術の専門的なことは忘れてもバランスシートの内容をソラで言えることが大切である。またバランスシートの目標の形をイメージすることが必要である。日立製作所や松下電機産業（現パナソニック）が自社と同じ規模の時どんなバランスシートであったか、理想的な姿は何か常に描いていた。」永守は、経営者として自社の経営活動の結果である決算書をしっかりと頭の中に叩き込んでおくことが重要であると述べている。また将来のあるべき姿を描いた後はそれがどのように決算書に反映するのかを絶えず意識していたということである。

稲盛〔2000〕は、「わたしたちを取り巻く世界は一見複雑に見える。本来は原理原則に基づいたシンプルなもののが投影されて複雑に映し出されるものでしかない。これは企業経営でも同じである。会計の分野では複雑そうに見える会社経営の実態を数字によってきわめて単純に表現することによって、その本来の姿を映しだそうとしているのである。」さらに稲盛〔2002〕〔2003〕は、「経営者の中には会計をわからないまま経営をしている方もいます。しかし、本来はトップ自身が会計をわかっている必要があります。現代の複雑なグローバル経済の中では、経営の実態を正確に把握し、的確な経営判断を下さなくてはなりません。」稲盛は経営者として、決算書から経営状況をしっかりと把握した上で意思決定を行わなければならないとしている。

3.2 新規事業検討による視座変容

金井〔2002〕は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾〔2013〕は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げている。田中〔2017〕は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、図表3-1のⅠ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べている。Ⅳ視座変容期では、新規事業を検討することで今まで気づいていなかった既存事業の価値を理解し、既存事業を肯定的に見えるようになるとしている。これは新規事業を考えることで全社最適を考えることが出来るようになり、視点が高く視野が広がることで、今

までは気づいていなかった所属部門の強みが把握でき、それをどの様に活かしていけばよいのかという考えに変化したことが把握できる。言い換えれば全体最適を意識する経営者の視点に切り替わったと考えることが出来る。

図表3-1 新規事業のステップ

I 他責思考期	新規事業創出過程において生じる理不尽な出来事の数々に対して、問題が生じた原因を冷静に認識できない状態。
II 現実受容期	働く目的を振り返り、新規事業を担う個人的な理由を再認識する状態。
III 反省的思考期	失敗原因の自分事化と能力不足による自己認知している状態。
IV 視座変容期	ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得している状態。組織力学を動かす実践知を獲得している状態。既存事業に対する肯定的な見方を獲得している状態。メンバーの自主性を引き出すマネジメント観を獲得している状態。

3.3 ダブル・ループ学習

松尾〔2006〕は、学習を「経験によって、知識、スキル、信念に変化が生じること」であるとしている。Kolb〔1984〕は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」と定義している。クリス・アーギリス〔2007〕は学習理論の中で、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習という概念を提示している。シングル・ループ学習は、過去の学習や経験を通じて獲得した前提に基づく行動により問題解決を図り、結果を出し、その過程で学習するという学習プロセスを指す。一方ダブル・ループ学習では外部から新しい知識や情報を取り入れ、あるいは現在の前提に対して、「それは本当か」と問いかけ、新たな前提や価値観を獲得していき、それに従って行動していく学習プロセスである。

3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識

浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、管理会計研究は明示的・公式的な見えやすい側面に焦点が当てられ、この変化を理解することに重点が置かれていた。しかし企業で使われる管理会計知識は作業手順書に書かれたような明示的なものから言葉に表現されていないノウハウのようなものが存在すると述べている。この点において、Burns and Scapens〔2000〕は、管理会計について公式的な管理会計知識としてのルール、非公式的な管理会計知識としてのルーティンがあり、これらの相互作用を通じた管理会計プロセスを提示している。しかしLukka〔2007〕は、ルールとルーティン間で起こる相互作用についての管理会計研究は十分

に検討されてこなかったとしている。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え、管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウを活用し目標数値実現に貢献していたとしている。また目標経営指標を設定し、達成するという視点に重きを置きすぎることによる弊害も生じる。河田〔2003〕は、今期いくら儲けるかという短期的視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見ることが欠けることがあると述べている。

3.5 既存研究の課題

関連研究や先行研究から会計思考力について柳井、永守、稲盛の3者とも経営を行う為に必要であると述べている。また、新規事業を検討することで視座変容し会計思考力を習得するきっかけになる可能性があることが把握できた。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウを活用し目標数値を達成していると述べている。以上既存研究において経営者にとっての会計思考力習得の必要性や会計思考力を実務で活用させていることまでは把握できた。しかし会計思考力を習得するためにどのような教育や研修を行えば習得できるのかということに対しての先行研究、関連研究は発見することが出来なかった。

4. 研究目的

会計思考力に必要な要素を先行研究や関連研究から収集し、本学の経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し研修プログラムを設計する。そしてその設計した研修プログラムを経営人材候補者に受講していただき、習得した会計思考力は具体的にはどのようなものであるのかについて明らかにしていきたいと考えている。

5. 研究方法

以下会計思考力を習得するために必要な要素を整理し研修プログラムを設計し、研究方法について述べる。

5.1 会計思考力を習得できるプログラム設計の論理

会計思考力を習得に必要な要素を先行研究、関連研究から収集し会計思考力を習得できる

プログラムを設計する。

5.1.1 先行研究、関連研究から会計思考力習得に必要な要素

ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長の柳井正氏、日本電産創業者の永守重信氏、京セラ創業者の稲盛和夫氏は、自社の決算書内容を頭の中にしっかりと入れておく重要性を述べている。設計する研修プログラムには、自社の決算書をしっかりと把握できるようにする必要がある。

経営人材候補者育成研修の対象者は、管理職の選抜メンバーであり所属する課や部の経営活動でPDCAサイクルをうまく回している方である。言い換えればクリス・アージリス〔2007〕の学習理論であるシングル・ループ学習をうまく回している方である。その対象者を経営人材にするためには、経営者の視点に切り替えてクリス・アージリス〔2007〕の学習理論であるダブル・ループ学習を回してもらう必要がある。金井〔2002〕は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示した。松尾〔2013〕は中間管理職の学習を促す有用な経験として新規事業開発を含む「変革に参加した経験」を挙げている。田中〔2017〕は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、Ⅰ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。Ⅳ視座変容期では、新規事業を検討することで今まで気づかなかった既存事業の存在価値を理解し、既存事業を肯定的に見えるようになっていたと指摘している。ステイクホルダーを巻き込む実践知の獲得やメンバーの自主性を引き出すマネジメント力を保有したことから経営者の視点に切り替わっていることが推測できる。以上から新規事業を検討することが経営者の視点に切り替わるきっかけになりダブル・ループ学習が生まれるのではないかと考えている。

浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、管理会計研究は明示的・公式的な見えやすい側面に焦点があてられ、この変化を理解することに重点が置かれていた。しかし企業で使われる管理会計知識は作業手順書に書かれたような明示的なものから言葉に表現されていないノウハウのようなものが存在するとしている。この点において、Burns and Scapens〔2000〕は、管理会計について公式的な管理会計知識としてのルール、非公式的な管理会計知識としてのルーティンがあり、これらの相互作用を通じた管理会計プロセスを提示している。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウを活用し目標数値を達成したとしている。本研究においても形式知である目標数値を所属部門の違うメンバーで

グループを構成し、それぞれのメンバーの持つ暗黙知でどのような改善ができるのかを検討できるような演習を取り入れてルールとルーティンの相互作用が起きる場を作る必要があると考えている。河田〔2003〕は、今期いくら儲けるかという短期的視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見るとということが欠けることがあると指摘している。短期の目標数値を実現することに執着するあまり長期的な視点を見失うことが多々あると思われる。短期的視点だけではなく長期的視点の目標数値である形式知を受講者が持つ暗黙知を通じてどのように貢献できているのかを検討できる場も研修に組み込む必要がある。

5.1.2 顧客の要望を満たす会計思考力に必要な要素

本学に依頼した顧客の今まで実施していた経営人材候補者育成研修では、会計については、財務会計に重きを置いていたので、戦略やマーケティングとの関連性を学ぶというよりも会計を独立した科目として学習したという印象が強いということであった。そのことが影響して会計と経営戦略、マーケティングとの関りを把握することが出来なかったということである。そこで本研修では基本的には1人の講師に担当いただき、科目ごとに分けるのではなく会計、経営戦略、マーケティングのつながりを意識した講義を行ってほしいということであった。そして経営人材育成が目的の研修であるので、全社視点、長期視点、経営者マインドをしっかりと身につくようなプログラムにしてほしいということであった。その他要望としては、講義の中で他社事例を扱うことは理解が深まり良いが、他社事例のみであると自分事として考えることが少なくなるので、自社を教材として研修の中に取り入れてほしい。さらにこの研修で習得した会計思考力を人に伝える力が身に付くようにグループディスカッションを随時取り入れることや最終発表会を実施してほしいということであった。以上顧客の要望を整理すると以下の4つになり、それを満たす研修プログラムの設計を行う事になった。

- ① 会計と経営戦略、会計とマーケティングのつながりを理解させたい。
- ② 全社視点、長期的視点、経営者マインドを身につけさせたい。
- ③ 自社を題材にして研修を組み立ててほしい。
- ④ 習得した会計思考力を人に伝える力を身につけさせたい。

①に関しては、柳井〔2021〕は、会計スキルを会社をより良くするために使い、企業経営自体を内側から主導する人になっていくべきであると述べている。この意見を反映するためにも自社の決算書を分析し、自社を良い会社にするためにどのような経営戦略、マーケティング施策を行えば決算書のどの部分が改善できるのかを考えることが出来る内容にする必要がある。さらに業界によって異なる決算書の特徴をしっかりと把握した上で、同じ業界の中でも経営戦略やマーケティング施策の違いによりどのように決算数字が変化するのかを考え

ることも重要になる。講師に関しては一人の講師が担当することにより会計と経営戦略、会計とマーケティングの関連性を伝えることが出来るのではないかという要望もあるので筆者が一連の研修を担当することになった。

②に関しては、金井〔2002〕は経営幹部を対象にした定性調査の結果、「一皮むけた経験」として「新規事業や新市場の立ち上げ」を挙げた経営幹部の割合が多いことを示している。またクリス・アーギリス〔2007〕はダブル・ループ学習では外部から新しい知識や情報を取り入れ、あるいは現在の前提に対して、「それは本当か」と問いかけ、新たな前提や価値観を獲得していき、それに従って行動していくプロセスであるとしている。経営者マインドに切り替えダブル・ループ学習を起こすきっかけとしても新規事業を検討することが必要であると考えている。全社視点に関しては、永守〔1986〕は、専門的なことは忘れてもバランスシートの内容をソラで言えること、バランスシートの目標の形をイメージすることが必要であると述べている。そのためには経営活動の結果である決算書がどのような形になるのかを理解してもらい自社の経営状況をしっかりと把握できる演習を取り入れる必要がある。長期的視点に関して、河田〔2003〕は、今期いくら儲けるかという短期的視点で考えることが中心になることで、それぞれの製品の特性やライフサイクルを考えた長期的視点で見るということが欠けることがあると指摘している。この視点をしっかりと持つていただくためには例えば5年後や10年後の自社のビジョンをしっかりと把握し、自社をどのような会社にするべきなのかについて理解する必要がある。掲げたビジョンを達成するとどのように決算書が変化するかを把握する。そのためにはビジョンを達成するために必要な投資とその効果や予想損益作成を通じたシミュレーションを行う事ができなければいけない。自社の未来を描く力とともにその未来を数値化する力を習得することが必要になる。

③に関しては、自社を教材として使用することで、受講者自らが上司や同僚、部下から内部情報を収集することが出来るので質の高い情報を集めることが出来る。研修ではあるがより実践的、実務的な議論を行う事が出来る可能性が高くなる。浅田拓史・吉川晃史・上總康行〔2013〕は、野中郁次郎・竹内弘高〔1996〕が提唱した知識創造理論を活用し、ルールを形式知、ルーティンを暗黙知として考え管理会計を浸透させるために形式知と暗黙知との相互作用の重要性について述べている。目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウが貢献していたとしている。この点に関しては、自社の目標経営指標である形式知を受講するさまざまな部門のメンバーが持つ暗黙知を活用し議論する場を作ることが効果的であると考えている。

④に関しては、グループディスカッションを通じて自身の意見とグループメンバーの意見を融合させていくプロセスにより身についた会計思考力を他のメンバーに伝える力が向上すると思われる。また最終発表会ではグループで発表していただくことで、グループメンバー

内で身につけた会計思考力をどのような形で表現すれば経営陣に伝わるのかについて考えることで会計思考力を人に伝える力がしっかりと身につくと思われる。

5.1.3 研修プログラム

会計思考力習得に必要な要素、本学の経営人材候補者育成研修での知見を活かし図表5.1で顧客の要望、先行研究、関連研究、盛り込む内容、図表5.2でステップ1からステップ10で扱う項目と内容、図表5.3で実施日数を整理した。

図表5.1 顧客の要望 先行研究、関連研究 盛り込む内容

顧客の要望	先行研究、関連研究	盛り込む項目
①会計と経営戦略、マーケティングのつながりを理解させたい。	3.1 経営者に求められる会計スキル	・経営活動と決算書の関係理解 ・業界別決算書特性把握 ・経営戦略・マーケティング施策と決算書の関係
②全社視点、長期的視点、経営者マインドを身につけさせたい。	3.2 新規事業検討による視座変容 3.3 ダブル・ループ学習	・自社経営状況把握 ・競合企業把握 ・セグメント別経営状況把握 ・新規事業、予想損益シミュレーション
③自社を題材にして研修を組み立ててほしい。	3.4 公式的な管理会計知識と非公式的な管理会計知識	・将来ビジョンに合わせた新規事業検討
④習得した会計思考力を人に伝える力を身につけたい。		・発表会資料作成検討 ・発表会

図表5.2 ステップ1からステップ10の項目、内容

ステップ	項目	内容
1	経営活動と決算書の関係理解	・決算書の構造を理解する。 ・決算書の構造を理解した上で仮定の企業の5年間の経営活動の結果がどのように決算書に表れるのかを理解する。
2	業界別決算書特性把握	・決算書から読み取れる収益性、安全性、効率性の経営指標から小売業、製造業、サービス業等の業界特性の違いを把握する。
3	経営戦略、マーケティング施策と決算書の関係	・戦略やマーケティング施策によって決算書がどのように変化したのかを把握できるようになる。
4	自社経営状況把握	・自社の決算書を用いて収益性、安全性、効率性を把握する。 ・自社の戦略やマーケティング施策がどのように決算書に影響を与えたのかを整理する。
5	競合企業把握	・競合企業と自社を比較した上で自社の強み、弱みを整理する。
6	セグメント別経営状況把握	・事業別の成長性、収益性の経営状況を把握し、全社に対しての位置づけや貢献度合いを把握する。 ・投資評価手法（回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法）を理解する。
7	新規事業、予想損益シミュレーション	・新規事業プランを作成し損益シミュレーションを行う。新規事業コンセプトを検討しそのコンセプトに合わせた固定費、変動費、単価を検討し損益分岐点分析を行う。目標利益の設定、5年間の予想損益を作成する。回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法により作成した新規事業プランに投資すべきかどうかの判断方法を学ぶ。
8	将来ビジョンに合わせた新規事業検討	・5年後の自社を取り巻く外部経営環境をしっかりと分析した上で、今後どのように経営を行うのかを検討する。自社の強み、弱みを整理した上で、自身が経営者となったと仮定しグループで自社のビジョンを設定する。そのビジョンを実現するための新規事業案を検討し5年間の予想損益計算書を作成する。 ・作成した新規事業を回収期間法、正味現在価値法、内部利益率法の手法を活用し検討した新規事業案を投資すべきかどうかの判断を行う。
9	発表会資料作成検討	・自社の現状分析、将来ビジョンを実現する新規事業案を検討する。投資金額や予想損益計算書の数字の根拠について社内外の情報を収集し検討する。
10	発表会	・自社の現状分析、将来ビジョンを実現する新規事業案を発表する。

図表5.3 実施日数

ステップ	研修内容	研修日数（研修時間）
1	経営活動と決算書の関係を理解する	1 日（7 時間）
2	業界別決算書特性把握	1 日（7 時間）
3	経営戦略、マーケティング施策と決算書の関係	1 日（7 時間）
4	自社経営状況把握	
5	競合企業把握	1 日（7 時間）
6	セグメント別経営状況把握	
7	新規事業、予想損益シミュレーション	1 日（7 時間）
8	将来ビジョンに合わせた新規事業検討	2 日（14 時間）
9	発表会資料作成検討	2 日（14 時間）
10	発表会	1 日（7 時間）
	合計日数	10 日（70 時間）

※1 日の研修時間は 7 時間とする

5.2 研究方法

研究方法としては、本研究では、上記で指摘した先行研究、関連研究から会計思考力習得に必要な要素を整理する。そして顧客の要望に対して会計思考力習得に必要な要素を取り入れ、本学の今までの経営人材候補者育成研修での知見を活用し研修プログラムの設計を行う。その設計した研修プログラムを受講した図表5.4の3社の企業の受講者を対象に研究を行う。A社、B社、C社で実施した研修での参与観察情報を基に記述的推論を行い研修受講者が習得した会計思考力とはどのようなものを把握する。

図表5.4 研修実施企業

実施事例	業種	参加メンバー	研修実施年度	参加人数
A 社	製造小売業	選抜された課長	2020 年度実施	20 人
B 社	製造業	選抜された課長	2020 年度実施	7 人
C 社	製造業	選抜された課長	2020 年度実施	9 名

■A社概要

売上高2,000億円の製造小売業

■B社概要

売上高5,000億円の電気機器製造業

■C社概要

売上高600億円の電子部品製造業

6. 研修での受講者の状況

以下は、筆者が研修のステップごとに3社の受講者の参与観察から得た情報である。受講者が共通して習得したスキルや研修に対する興味・関心について整理した。

6.1 ステップ1

会計知識を習得して経営活動と数字の関係性を理解できたことで、どのような経営活動を行うと損益計算書、貸借対照表、製造原価報告書、キャッシュフロー計算書のどの部分に影響するのかを把握できるようになっていた。そして自身の仕事との関連性が見えるようになっていたことが何うことが出来た。自部門の目標数値だけを見るのではなく、企業の歴史が把握できる貸借対照表や製造数量などの影響によって変化する製造原価の動きを意識することが必要であることが理解できていた。部分最適だけではなく全体最適視点についても意識できるようになっていた。5年間の仮想企業のシミュレーションを行うことで短期的に業績を上げることだけではなく長期的視点で利益を出すことについても意識できるようになっていた。

6.2 ステップ2

業界特性を決算書から把握することが出来るようになり、受講者の視野が広がり、視点が高くなっていることが把握できた。さまざまな業界の決算書を分析することで業界特性がどのように決算書に表れるのかを把握できるようになっていた。今までやり方がわからないだけで決算書分析をしていなかった方も、分析手法を習得すると、興味や関心が沸き積極的に演習に取り組み議論が活発化していた。

6.3 ステップ3

戦略やマーケティング施策がどのように決算書に影響を与えるのか、同業界においても取るべき戦略が違えば決算書数字が変化することが理解できていた。経営戦略やマーケティング施策と会計が結びつくことを理解したことで会計への興味、関心が増し研修に取り組むモチベーションが高まっていた。会計スキルを経営に活かすことが出来るという手ごたえを感じていることが把握できた。

6.4 ステップ4

今まで学習した知識や自身の保有する経験を合わせて自社の分析を行うことで新たな発見

をたくさんしていた。日頃から自部門の販売費額や営業利益額は見ていた方の中にも全社の販売費額や営業利益額を知り予想を上回る金額の大きさに驚いていた方もいた。また自社決算書を収益性、安全性、効率性の経営指標分析を行うことで収益性は良いが安全性や効率性が悪いということに気づいたり、収益性は悪いが安全性は良いということに気づいたりしていた。今まで収益性という視点のみで自社を見ていた方が多角的に全社を分析することで今まで気づいていない自社の強みや弱みを発見出来ていた。さらに自社の5年間の過去分析を行い、歴史を振り返りながらそれぞれの数字の裏に隠された出来事を受講者の保有する情報や経験から深く読み取ることが出来ていた。過去分析することで、自然に未来にも関心を持ち、3年後、5年後はどうすべきなのか、目標数値設定方法について関心を持っていた。

6.5 ステップ5

収益性、安全性、効率性それぞれの経営指標の業界平均値をしっかりと把握することで業界の特性を理解し、業界の中での自社の経営指標の特徴をしっかりと把握出来ていた。自社の総資産回転率が低いのは業界特性であるとか、営業利益率は業界平均よりも低いといった分析が行われていた。さらに競合企業と自社の決算書を比較し、似ている経営指標、違いがある経営指標をしっかりと把握出来ていた。そして違いがある経営指標をメンバーの保有する情報や経験を活用し、なぜ違いが出ているのかについて分析できていた。数字に基づく分析を行う面白さを感じていた方が多かった。

6.6 ステップ6

所属する部門利益の構造についてはしっかりと把握されていた方が多かった。ただ他部門の利益構造については十分に把握できていない方がたくさんいた。全社での自部門の利益貢献度や貢献度が高い部門についても十分に把握できていない状況であったので学びが多かったように感じられた。事業価値という言葉は聞いたことがある方が多かったが、事業価値を生み出すために何をしなければならないかという視点で考えることは今までほとんどなかったように思われる。例えば、所属する部門で5億円お金を使えらしたら何に投資をしますか？またその投資は何年で回収できますか？という問いに対して、そのようなことは今まで考えたことがないので急に言われても答えることができないという意見が大半であった。事業投資についての演習や事例を紹介する中で長期的な視点で経営を考えることの重要性を理解していた。投資の考え方を理解した上で回収期間法や正味現在価値法等の投資評価手法の学習をしたので理解もスムーズであった。事業価値を生み出すという考え方は新鮮であったのか、研修後も残って積極的に講師に質問や受講者間で議論していた。

6.7 ステップ7

新規事業を検討するということは今まで経験したことがない方が大半であったので、事業コンセプトが比較的検討しやすいカフェ事業で検討を行った。実際に事業コンセプト検討でこんなカフェがあれば面白いのではないかという妄想を行い、その妄想を固定費、客単価、変動費、損益分岐点分析、目標利益を達成する売上高のそれぞれを数字化するプロセスを学ぶことで妄想した事業を具体化出来たことで新規事業を身近に感じられていた。カフェ事業を数字化するプロセスを理解できたことで、事業コンセプトを多少変更してもそれに合わせて固定費等のシミュレーションできるスキルが身についていた。この一連のプロセスを理解できたことで新規事業を自分でも行うことができるというイメージが湧いていたように思う。さらに5年間の予想損益を作成するためには経営環境を予測した。経営環境の予測が複数あると複数のシナリオが必要になるのでそれに合わせた予想損益、投資回収の検討を行う難しさも経験し、経営者の苦勞も理解できていた。この演習により経営を行う上での会計スキルの必要性を理解していた。

6.8 ステップ8

自社ビジョンをどのように設定するべきかについて所属部門の違うグループメンバーで活発な議論を行っていた。それぞれの受講者が持つ暗黙知を形式知に変換して知識を共有しビジョンの検討が行われていた。設定したビジョン実現に向けての新規事業の検討、新規事業成功の可否について投資評価や利益計画を検討する中で、受講者それぞれの持つ知識が活用されていた。新規事業プランの売上や利益等の計画が想定通りいかない場合には新規事業のコンセプトや自社ビジョンに戻りディスカッションしていた。また事業を成功させるために会計的な視点から短期、長期の経営リスクを把握し事業プランを具体化させていた。

6.9 ステップ9

経営に対して興味を持ち、経営を自分が行うという意識に変化し経営者の視点で物事を考えられるようになっていたように感じる。長期的視点で自社を見ることが出来るようになってきたことと自社への関心が高まり、他のメンバーの持つ暗黙知を形式知に変化させ無駄なく経営資源を活用する考えに変化していた。新規事業を検討する中で視点が全社視点から部門視点に切り替わったり、部門視点から全社視点に切り変わったり、長期的視点から短期的視点に切り変わったり、短期的視点から長期的視点へと切り変わったりと、今まで学んだ知識が活用されて、質の高い議論が行われていた。絶えず数字に基づき議論することで発散と収束を繰り返し議論できるようになっていた。自分たちの思いや考えを最終発表資料にまとめて経営陣に伝えたいという思いが強まりグループの結束力も高まり発表資料の質も高まっていた。

7. 記述的推論により研修受講者が習得した会計思考力を整理する

参与観察から研修受講者が習得した会計思考力を記述的推論により整理する。ステップ1からステップ3において経営活動と決算書との関係性を理解し、経営活動の変化によりどのように決算書に影響を与えるのかがイメージできようになっていた。業界によって決算書の特徴が違うことや取るべき戦略によって決算書が変化することが分かることで企業を見る視野が徐々に広がっていたことが推論できた。

ステップ4では、部門別損益計算書を中心にみていた方が全社の損益計算書を見ることにより全社視点で分析を行う重要性を理解出来ていた。また自社決算書を収益性、安全性、効率性の経営指標分析を行うことで自社の強みや弱みを新たに発見出来ていた。自社の収益性を中心に見ていた方は、安全性や効率性の観点から分析することで今まで見えていなかった自社の強みや弱みを把握されていた。自部門視点から全社視点に切り替わり分析できるようになっていたと推論できる。

ステップ5では、収益性、安全性、効率性それぞれの業界平均の経営指標を把握した上で自社の経営指標と比較することで自社の業界での位置づけが把握できていた。さらに競合企業の経営指標と自社の経営指標を比較することで自社の強みや弱みが把握できていた。経営指標を用い業界平均や競合企業と自社を比較する重要性や必要性を理解出来ていたことが推論できる。競合企業と自社の経営指標の違いがなぜ生じているのかを受講者が保有している知識や経験から読み取っていく面白さを研修の中で感じていることが推論できた。

ステップ6では、受講者は選抜された方であるので自部門の利益構造についてはしっかりと理解されていたが、他部門の利益構造については日頃考えることが十分にできていなかった。他部門の利益構造までしっかりと把握できたことで全社への貢献度合いが高い部門を把握することが出来ていた。日頃事業価値を高めるという考えで仕事に取り組んでいる方が少ないことが推論できた。会計学的な視点である売上高や利益を達成することは意識されていたが、ファイナンス学的な視点である投資を行うことで事業価値を高めるといった考えを持って仕事に取り組んでいる方が少ないように推論できた。研修の中で会計学的な短期的視点だけでなく、ファイナンス学的な長期的視点を持ち仕事に取り組む面白さや必要性を感じており、経営者には必要な考え方だという認識をされた方が多かったように推論することができた。

ステップ7では、新規事業のコンセプトに合わせた固定費、客単価、変動費、損益分岐点、目標利益を達成する売上高のそれぞれを数字化するシミュレーション力が身についたと推論できた。シミュレーション力が身についたことで事業コンセプト変更に合わせて固定費、変動費等の数字の変更を行うことができるようになり数字に基づく改善活動を行うプロセスも理解できていたと推論できる。さらに5年間の予想損益作成において経営環境の予測に合わ

せたシナリオを複数検討することで経営を行う難しさや経営者の大変さを分かっていたように推論できる。未来の経営環境を予測しその上で事業の損益を検討する中で経営人材になるという自覚が芽生えていると推論することができた。

ステップ8では、メンバーそれぞれが自部門を良くしたいという部分最適な思いが強く出るようになり良い意味での意見対立が起きることもあったが、視点を切り替え定量的に全社視点で議論することで対立がなくなっていたと推論できる。また自社が行うべき事業価値があるかどうかや投資の効果について真剣に議論し、自社の未来を描き議論が出来ていたと推論できる。短期的な視点から売上や利益の検討、長期的な視点から事業価値や企業価値を高めるための議論を深める中で今まで気づいていなかった自社の本質的な強みや弱みを発見できていたと推論できる。今まで分析した範囲が全社に広がるとともに短期的な視点だけではなく長期的な視点でも考えることが出来るようになっていたと推論できる。

ステップ9では、今までに習得した会計スキルを活用し自社を良くするために定性情報、定量情報をうまく組み合わせ議論することが出来ていたと推論できる。議論が活発化するにつれて「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点が行き来して経営のリスクを会計的視点から捉えることが出来るようになっていたことが推論できた。

8. 結論と今後の課題

本研究の結論と課題について述べる。

8.1 結論

本研究の結果、リサーチクエスションの結果は以下の通りである。

経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力とは具体的にはどのようなものであるのか？

記述的推論により研修受講者が習得した会計思考力を整理した結果、会計思考力とは、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し会計スキルを活用し経営の方向性を思考する力（図表8.1）であると考えることが出来る。それぞれの思考パターンについて具体的に言えば、思考パターン1では、自部門の損益計算書と同業界の損益計算書を比較し、利益額や利益率を高めるためにマーケティング視点から改善策を考える。思考パターン2では、全社の決算書を分析し他業界や競合企

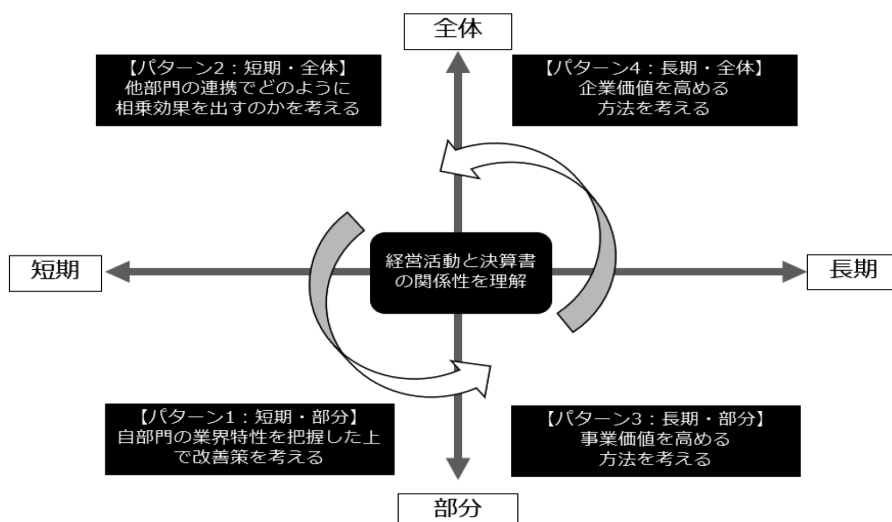
業と比較し経営指標から自社の強みや弱みを考え、部門間での相乗効果を出し強みである経営指標をさらに強くできないか、弱みである経営指標を改善するための施策を考える。思考パターン3では、自部門を取り巻く経営環境を予想し、部門価値を高めるために何に投資することが必要なのかを考える。思考パターン4では、全社ビジョンを実現し企業価値を高めるために投資金額はいくら必要なのか、どの部門に優先的にどのくらい何に投資をすることが必要であるのかを考える。ということになる。

研修の中で4つの思考パターンを習得し、自社の新規事業検討時に講師や受講者間で意見をぶつけあう中で自然にこの4つの思考パターンが行き来したことが推論することが出来た。この定義は、会計思考力の仮説の定義である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができる結果となった。

8.2 今後の研究の方向性

本研究の成果が普及することで会計思考力を習得した経営人材が多数輩出されることに繋がると考えている。今後は本研究で得た成果を基にさまざまな企業に導入し継続的な研究を行っていききたい。

図表8.1 研修受講者が習得した会計思考力



参考文献

- ・ 浅田拓史・吉川晃史・上總康行：日本電産株式会社の経営改革と管理会計－知識創造理論の視点から－、日本管理会計学会誌、21(2)、2013、pp.41-60
- ・ 稲盛和夫：稲盛和夫の実学-経営と会計、日本経済新聞出版、2000
- ・ 稲盛和夫：『稲盛和夫の実学』をひもとく-原理原則に則り、物事の本質を追求する-、鹿児島大学工学部京セラ経営学講座、2002-12-11、2003-7-7、<https://www.kyocera.co.jp/inamori/special/lectures/accounting/accounting02.html/>、(参照2021-07-02)
- ・ 金井壽宏：仕事で「一皮むける」、光文社新書、2002
- ・ 河田信：プロダクト管理会計再考、名城論叢、3(4)、2003、pp.169-186
- ・ クリス・アーギリス:ダブルループ学習とは、DIAMONDハーバードビジネスレビュー、2007年4月号、2007、pp.100-113
- ・ 田中聡・中原淳：新規事業創出を通じた中間管理職の学習に関する実証研究、経営行動科学、2017
- ・ 永守重信：体当たり財務戦略、ジャテック出版、1986
- ・ 永守重信：情熱・熱意・執念の経営、PHP研究所、2005
- ・ 野中郁次郎・竹内弘高:知識創造企業、東洋経済新報社、1996
- ・ 松尾睦：経験からの学習、同文館出版、2006
- ・ 柳井正：経営に必要な最高の会計士、公認会計制度70周年記念講演、2018-07-23、<https://logmi.jp/business/articles/302192/>、(参照2021-07-02)
- ・ Burns, J., & Scapens, R. W. : Conceptualizing management accounting change: an institutional framework., Management Accounting Research, 11(1), 2000, pp.3-25
- ・ Kolb, D.A. : Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development., Prentice-Hall, 1984
- ・ Lukka, K. : Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action., Management Accounting Research, 18(1), 2007, pp.76-101

ビジネスパーソンの社会人大学院での越境学習が
組織学習へと繋がるプロセスの研究
～産業能率大学大学院でのビジネスパーソンの越境学習を事例として～

A study on the process by which cross-boundary learning at a graduate
school for business leads to organizational learning

後藤 論行¹

Noriyuki Goto

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study clarifies how individual cross-boundary learning leads to organizational learning through dialogue at the group level of one's own organization. The point of discussion is the reflux process of cross-boundary learning.

This study focuses on a “graduate school for working adults” as a place where employees learn outside of their own organizations (i.e., “crossing the border to learn”).

We set the research question (RQ) as follows: “What kind of activities are business professionals doing in the process of returning their knowledge to their organization after studying at the Graduate School of Business Administration (MBA program) and what problem-solving measures are they formulating for their own organization?” In order to investigate this RQ, we conducted a semi-structured interview survey with 14 people who had already received a master's degree (MBA) from the Graduate School of SANNO University.

As described above, the case study of a cross-boundary learner in the Graduate School of SANNO University showed that cross-boundary learning and organizational learning can be connected through the reflux process of cross-boundary learning by involving activities such as “dialogue at the group level” and “formalization of measures.”

2022年5月9日 受理

¹産業能率大学大学院総合マネジメント研究科2021年度修了生

1. 問題の背景と研究課題

不確実性が極めて高い現代のビジネス環境において、企業にはイノベーションの創出と、イノベーションの創出に貢献しうる人材の育成が求められている。

イノベーションの創出には、従来の軌道内での量的な拡大から、新しい軌道への変更が必要とされ、そのためには自らが前提視する価値観の相対化や、既存の価値観との矛盾や対立への覚悟が求められる〔館野, 2015〕。したがって、イノベーションの創出に寄与する人材の育成においては、従来とは異なる新たなものの見方の獲得や視野の拡大を促すことが重要になると考えられる。

日本企業における人材育成の中核は計画的なOJT（On-the-Job Training）とそれを補完するOff-JT（Off-the-Job Training）であった。中でも幅広いOJTが従業員の高度な知的熟練を形成し〔小池, 1997〕、製造業を中心に日本企業の「現場の強さ」を支えてきたことは広く知られている。こうした計画的OJTは、限定された領域において従業員の熟達化を促す上では有用な人材育成方法であり、各企業における特殊技能の獲得には効果的である。しかし一方で、激しく変化する今日のビジネス環境においては、かつて成功した方法や考え方が通用しなくなるリスクもあり、従業員の「熟達化」が必ずしも効果的であるとは言えず、むしろ妨げになる〔長岡, 2015〕ことも指摘されている。

また、組織内で行われるOff-JTも、階層別教育やマネジメント（管理・監督能力）を高めるためのものなど、組織内の業務を効果的・効率的に遂行するための知識付与が中心を占め⁽¹⁾、新たな知識の創造やイノベーションの実現を支援する施策としては限界があると考えられる。

こうした背景から、近年、「越境学習」という、自組織の枠を越えた人材育成のあり方が、イノベーション創出への期待から注目を集めている〔中原, 2012； 館野, 2015； 入山, 2019〕。

越境学習には論者による定義の違いはあるものの、自身が属する領域の境界を越え、異なる他者との出会いや協働、関わり合いを通して自分とは異なる考え方に触れ、自身の中で新たなものの見方を育んでいく点に特徴がある。越境によって自身の領域とは異なる他者と関わることは、自身の中に葛藤や矛盾、所属する組織の規範への疑問などを生じさせ得る。そうした葛藤や矛盾、疑問が新たなものの見方を育む契機となるわけである。

こうした越境学習をめぐる実証研究を概観すると、越境学習が個人や組織にどのような効果をもたらすかが多く論じられている〔荒木, 2007； 石山, 2018〕。一方で、個人が越境し、学んだことが組織に還元されていくプロセスに着目した研究は相対的に少ない状況にある。本研究はこの「組織への還元過程」に着目する。すなわち、本研究の課題は、個人が越境し、学習されたことがどのように組織に還元され、組織の学習に繋がっていくのかを探索することである。

個人が越境学習する場合は、企業内外の研究会・勉強会、企業間の研究会・勉強会、フューチャーセンター、市民大学、社会人大学院など様々存在する〔石山, 2013〕。その中でも本研究では社会人大学院を調査対象として取りあげる。今日、社会人の学び直しやリスクリングが注目され、その手段として大学院へ進学するビジネスパーソンが一定数存在していること⁽²⁾や社会人大学院には多様な属性を持つビジネスパーソンたちが集い学んでいることから、社会人大学院での越境学習がビジネスパーソンの新たなものの見方の獲得に繋がる可能性があると考えられるからである。

なお、大学院の専攻分野の中でも社会人の比率が高い分野は「ビジネス・MOT」領域であり⁽³⁾、当該領域は主にビジネスパーソンにとっての越境学習の場となっている可能性が推測されることから、本研究では上記の研究課題に対して、MBAプログラムを提供する社会人大学院を取りあげ、そこでのビジネスパーソンの越境学習を考察の対象とする。

2. 分析枠組みと RQ の設定

2.1 越境学習の定義

越境学習に関しては、論者によって様々な定義がある〔石山, 2018〕。このうち、中原〔2012〕は、越境学習を「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省すること」(p.186)と定義し、越境学習を「組織に所属し、働く個人の組織外での学び」として捉え、具体的には「仕事内容に関連した勉強会や研究会など、組織を越えて開催される学びの場」(p.186)を具体例として提示している。また、こうした場での越境学習は、「組織の定める就業時間外において個人の自由意志によって生起する」(p.187)とし、「就業時間外」「個人の自由意志」を越境学習の要素としている。さらに、定義に「組織の境界」の「往還」「内省」という言葉が用いられていることから、単に組織外での学びのみを指すのではなく、組織外での学びを自組織に還元し、組織に戻った後も「内省」を伴う経験学習を行うことを内包した定義となっている〔石山, 2018〕。

前述のとおり、本研究ではビジネスパーソンの社会人大学院（MBAプログラム）への越境学習を考察の対象とする。社会人大学院での学習は「組織外」で、「就業時間外」に行われるものであり、いわゆる「企業派遣」形式以外は「個人の自由意志」に基づいて実施されるため、この中原〔2012〕の定義は本研究に適合すると考えられる。したがって本研究では越境学習を中原〔2012〕の定義同様、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省すること」と捉える。

2.2 組織学習の定義

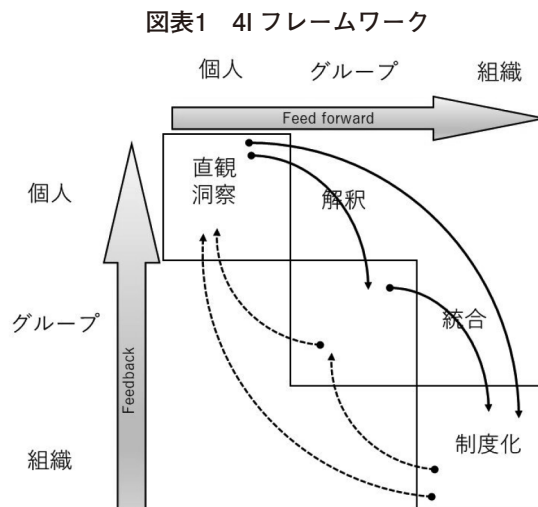
前述のとおり本研究の課題は、個人が越境し、学習したことがどのように組織に還元され、

組織の学習へと繋がっていくのかを探索することである。そこで組織学習〔安藤, 2019〕の概念や定義について確認する。

安藤〔2001a〕によると組織学習の定義は論者により多様である。但し、安藤〔2001a〕によれば、「組織学習とは、組織化された状況の中で新たな知識や価値観を獲得するプロセスである」(p.113) ことと、組織学習は「個人による学習と区別するために用意されたもの」(p.113)であることの2点については、組織学習の共通点として一定のコンセンサスが得られているとされている。

こうした組織学習が生起するプロセスに関する研究には、Huber〔1991〕、野中・竹内〔2020〕、Crossan, Lane and White〔1999〕等があり、野中・竹内〔2020〕やCrossan et al.〔1999〕は組織学習にはグループレベルでの対話・学習活動が非常に重要であると論じている。一方で、安藤〔2001b〕は組織学習論ではグループレベルでの分析・解明が稀であり、ここに理論的空隙・分析単位の問題が存在することも指摘している。

組織学習プロセスの研究の中で、こうしたグループレベルでの学習も分析視角に据えているのがCrossan et al.〔1999〕である。Crossan et al.〔1999〕は、組織学習プロセスの学習主体として「個人」と「組織」の中間のレベルにある「グループ」を入れることで組織をより多層的に捉えており、これを「4Iフレームワーク（図表1）」で論じている。



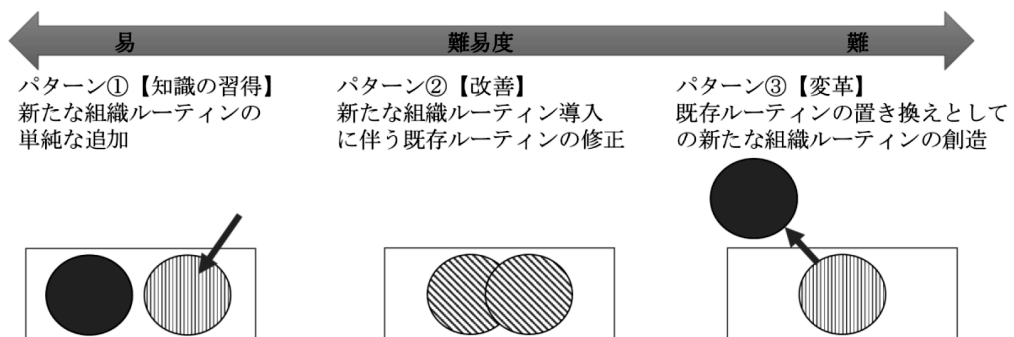
出所：Crossan et al.〔1999〕 Figure 1を基に筆者作成

この4Iフレームワークは、組織学習サイクルが個人の洞察・直観（Intuiting）から始まるとしている。そして個人のアイデアが他の組織メンバーとの対話や組織的な解釈（Interpreting）が加わる中で他のメンバーに共有され、個人レベルの学習がグループレベルの学習へ移行していく。そうしたグループレベルの学習が組織全体へ統合（Integrating）され、組織から正当性を得られれば制度化（Institutionalizing）される。そして、いったん制度化されれば、それは組織メンバーの価値観や行動に影響を与え、再び個人レベルの洞察や直観が喚起されるという流れをとるというものである。

個人レベルからグループレベル、組織レベルへと学習が移行する4Iフレームワークは、本研究で行う、個人の越境学習と組織学習のつながりを考察する際の分析枠組みとして活用しうると考える。

また、何をもって組織学習が成立したとするかの基準には、「知識の変化」「行動の変化」「認知の変化」「ルーティンの変化」がある〔安藤，2019〕。中でもルーティンの変化をもって組織学習が成立したと考える基準は、学習成果を捉えるのにわかりやすいため、非常に有用な考え方として高く評価されている〔安藤，2019〕。さらに安藤〔2019〕は、組織ルーティンの変化のパターンから組織学習の難易度を大きく3つに分けている。パターン①は、既存のルーティンはそのままだに、新たな組織ルーティンが単純に追加されるというもので、新たな知識を習得することに相当する。パターン②は、新たな組織ルーティンの導入によって既存ルーティンの修正が必要になるものであり、改善に相当する。パターン③は、既存ルーティンの置き換えとして、新たな組織ルーティンを導入するものである。いわゆる変革がこれにあたる（図表2）。

図表2 組織ルーティンの変化のパターン



出所：安藤〔2019，pp.29 - 32〕を参考に筆者作成

なお、入山〔2019〕は、イノベーションも組織学習も何かを経験することで学習し、新しい知を得て、それを成果として反映させることであり、新しく得られた知の成果が極めて革新的ならばイノベーションと呼ばれ、改善のような小さな前進ならば組織学習と呼ぶにすぎず、本質的には変わらないと述べている。

以上を踏まえ、本研究では、事例考察の分析枠組みとして4Iフレームワークを用いるとともに、組織学習成立の基準を「ルーティンの変化」とし、組織学習の定義を「新たな組織ルーティンの単純な追加（パターン①）および新たな組織ルーティンの導入に伴う組織ルーティンの修正（パターン②）」、イノベーションの定義を「既存ルーティンの置き換えとしての新たな組織ルーティン（パターン③）」として考察を進めることとする。

2.3 リサーチクエスション (RQ) の設定

以上を踏まえ、本研究では、組織（日本企業）に所属するビジネスパーソンが社会人大学院（MBAプログラム）に越境し、そこで学習したことがどのように組織に還元され、結果として自組織のルーティンの変化がどのようにもたらされたかについて4Iフレームワークをもとに考察する。

この研究課題に取り組むにあたり、本研究では、社会人大学院での学修を通して生み出される成果として、ビジネスパーソンが社会人大学院で策定した「自組織の課題解決施策」に着目する。近年、社会人を対象としたMBAプログラムも多様化が進み、学校ごとに様々なカリキュラムが生まれ、大学院の修了に際し、学術的な修士論文ではなく、自組織の課題解決施策やビジネスプランの策定などを課す大学院も存在するようになった⁽⁴⁾。こうした課題を課す大学院を修了したビジネスパーソンの場合、自組織に戻ったのち、自身が策定した施策を実行し、結果としてそれが組織のルーティンの変化に繋がる可能性も考えられる。

こうした点を踏まえ、本研究のRQを以下のとおり設定した。

RQ

社会人大学院（MBAプログラム）で学び、自組織の課題解決施策を策定したビジネスパーソンは、その施策を組織に還元していく過程において、どのような活動を行っているのか。

本研究では、調査対象者のインタビューデータを基に、上記RQについて検討を行う。

3. 調査概要

3.1 調査対象者の概要

前述したRQについて検討するために、本研究では社会人大学院の1つである産業能率大学大学院を取り上げ、同大学院にて特定課題研究に取り組み、大学院を修了した者を調査対象

者とした。同校では「修士論文」か「特定課題研究」のいずれかに取り組むことが大学院の修了要件となっている。このうち特定課題研究とは自組織の課題について具体的な解決策をまとめる研究である。こうした「自組織の課題解決施策」の策定を論文としてまとめるカリキュラムがあることから、同校修了者を調査対象として選定した。

調査対象者は、筆者の知人およびその紹介によるものとして、便宜的抽出法とスノーボールサンプリングにより14名が集められた。この調査対象者14名のうち、大学院修了後、策定した施策を自組織に導入できた者が図表3に示す7名であった。本稿ではこの7名のデータを基に分析を行う。

図表3 調査対象者（インタビュー対象者）の概要

調査対象者	年代／修了年度	職務／役職／業界／従業員数	対象者が執筆した論文（特定課題）の概要	対象者の所属組織における組織ルーティンの変化	ルーティンの変化のパターン
【01_男性】	40代／2020年	経営企画／課長／福祉、介護／約800名	自組織における経営管理職の育成に関する施策の提言	当組織では従来、経営企画課のみで中期経営計画が策定されていたが、経営管理職を育成することを目的に、現場の管理職も中期経営計画の策定に参画するよう仕組みが変更された。	図表2の②、「改善」に相当
【02_女性】	40代／2021年	経営者／取締役／IT業界人材派遣／約200名	社員の採用・育成をめぐる人事関連施策の提言	当組織の従来の人事制度の中には新人の育成やキャリア形成支援に関する制度がなく、新たに新人メンター制度や新キャリアパスが導入され、人事制度の一部が変更された。	図表2の②、「改善」に相当
【03_男性】	40代／2020年	経営者／取締役／スポーツチームの運営／約90名	理念の組織（チーム）への浸透をめぐる施策の提言	当組織では、組織（チーム）の理念は存在していたものの浸透しておらず、チームとして目指すものや大切にしているものなどを共有することなく試合に臨んでおり、チームを離れる者も多かったが、課題解決に向け、組織理念を実現するために何をなすべきかを定期的に話し合う仕組みが作られた。	図表2の①、「知識の習得」に相当
【04_男性】	40代／2018年	技術者／主査／IT関連／約2000名	組織力の向上を意図したチーム制の導入	当組織は、エンジニアが中心となっており、各社員は一人で顧客企業を担当する仕組みであったが、これをリーダーと4～5名のフォロワーで構成されるチームで複数の顧客に対応するような仕組みへと変更された。	図表2の①、「知識の習得」に相当

ビジネスパーソンの社会人大学院での越境学習が組織学習へと繋がるプロセスの研究

【05_男性】	60代／ 2018年	技術部門／取締役 ／卸売業／約 600名	自社の技能伝承を めぐる施策の提言	当組織は、ベテラン技術者の技能伝承が課題であったが、公式な仕組みはなく、個別に行われている程度であった。そこに、新たにベテラン技術者の技能伝承を目的とした人材育成施策が導入された。	図表2の①、 「知識の習得」に相当
【06_男性】	40代／ 2017年	日本支社長／ COO／アパレル ／約30名	疑似的SPA型ライセンスビジネスモデルの構築	当組織のビジネスは、従来、自社ブランドを契約先のメーカーにライセンス提供するというものであったが、ライセンス提供のみならず、市場調査や洋服のコンセプトづくりなどのコンサルティングサービスも付加して契約するビジネスモデルに変更された。	図表2の②、 「改善」に相当
【07_女性】	50代／ 2021年	総務／取締役部長／金属製品製造／約120名	高度な技術、安定した品質を継続提供するための若手社員育成施策の提言	当組織では、ベテラン社員の技能を若手社員に伝承する仕組みがなく、若手社員は見様見真似で技能を学ぶ状態であったため、ワークショップ形式でベテラン社員の技能を学ぶワークショップを設計・導入したほか、このワークショップで得た技能が昇格試験に組み入れられるようになるなど人事評価制度の一部も変更されている。	図表2の②、 「改善」に相当

出所：筆者作成

以上、図表3の通り、調査対象の7例は、図表2で示したパターン①「知識の習得」（新たな組織ルーティンの単純な追加）、②「改善」（新たな組織ルーティン導入に伴う既存ルーティンの修正）に相当する事例と考えられ、パターン③「変革」（既存ルーティンの置き換えとしての新たな組織ルーティンの創造）は確認されなかった。

3.2 調査方法の概要

前述したRQについて検討するために、半構造化方式でインタビュー調査を実施し、得られたデータを佐藤〔2008〕やグレッグ美鈴他〔2018〕を参考にオープンコーディングにて分析した。

オープンコーディングによる分析の結果は、カテゴリについては【 】、サブカテゴリについては、『 』、コードについては< >で、それぞれゴシック体で示した。具体的な発話データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、コード生成に関連する部分はゴシック体で示した。さらに発話データ内の（ ）は筆者注を表す。

4. データの提示とリサーチクエスションに対する考察

RQは「社会人大学院（MBAプログラム）で学び、自組織の課題解決施策を策定したビジネスパーソンは、その施策を組織に還元していく過程において、どのような活動を行っているのか」である。

分析の結果、施策を組織に還元していく過程には、大きく①「施策の導入に向けた準備活動」②「グループレベルでの組織関係者との対話」③「施策の定着に向けた働きかけ」の3つの段階があり、各段階で様々な取り組みが行われていることが確認された。以下、分析結果を提示する。

4.1 施策の導入に向けた準備活動

分析の結果、自身が大学院で策定した施策の導入に向けた準備活動として、2個のカテゴリ、4個のサブカテゴリ、19個のコードが生成された（図表4）。

図表4 施策の導入に向けた準備活動

カテゴリ	サブカテゴリ	コード
【トップ及び部門長の巻き込み】	『ステークホルダーのコミットメント醸成』	＜トップマネジメントと策定プロセスを共有＞＜各担当部長へのプレゼンと合意形成＞＜マネジメントメンバーへの事前共有＞＜施策提言前に上司と合意形成＞＜社長からの許可を得てからの実施＞＜施策導入をめぐるCEOとの合意形成＞＜社長からの許可を得て実施＞
	『トップによる明確な意思表示』	＜組織変革の必要性をトップに働きかけることによって行われたトップからの意思表示＞＜施策はトップが全体に向けて発表＞＜価値観を変化させる必要性についてCEOに働きかけCEOから発信＞
【実行メンバーの勧誘と組織化】	『チーム結成』	＜中期経営計画の策定チーム結成＞＜タスクフォースを作り施策導入を指示＞＜具体策を決めるチームの結成＞＜リーダー育成を視野に入れたチーム結成＞＜部下の二人と対話し技能伝承推進チームを結成＞＜CEO、デザイナー、調達担当でチームを結成＞＜ワークショップのチームを結成＞
	『非公式的な対話』	＜公式・非公式織り交ぜてチームメンバーを勧誘＞＜飲みに行くなどの協力者作り＞

出所：筆者作成

まず【トップ及び部門長の巻き込み】とは、個人学習の成果であった施策に公式な力を宿すための行動を指し、『ステークホルダーのコミットメント醸成』と『トップによる明確な意思表示』の2個のサブカテゴリから構成される。以下、具体的なインタビューデータを引

用しながら説明する。

①『ステークホルダーのコミットメント醸成』

『ステークホルダーのコミットメント醸成』は7つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして、中期経営計画の作成・進行管理などを担う【01_男性】は次のように述べている。

<トップマネジメントと策定プロセスを共有>

トップマネジメントのコミットがないと、どうしても進められないので、ここはかなり時間をかけました。ここは、(施策を盛り込んだ)中期経営計画の策定プロセスで、組織変革の意識の醸成や必要性ですとか、うちの法人のあるべき姿を提示して。(中略)ただし、提示する流れも、ただ提示するのではなくて、そこの考えるプロセスから、参画していただいて(中略)このプロセスを共有するということをかなり丁寧に行いました。特にトップマネジメントには、このプロセスの共有を重視しました。【01_男性】

以上の通り、策定した施策を組織へ導入する権限を有していない場合は、同権限を有する上司やトップマネジメントの合意形成を丁寧に図っている。

また、取締役として意思決定権を有する【02_女性】は、次のように述べている。

<各担当部長へのプレゼンと合意形成>

そうですね。まず、それぞれの部長にプレゼンしたっていう感じですね。こういう施策あるけどやってみないっていうみたいなの。すぐにできそうなものは、これこれ、あれば出来るからと言って、タスクフォークにしてやってみた。【02_女性】

このように、【01_男性】はトップへの働きかけ、自身が取締役である【02_女性】は担当部長への働きかけをするなど、施策導入に向けた準備活動として、まずステークホルダーのコミットメントを醸成する働きかけをしていることが確認された。

②『トップによる明確な意思表示』

『トップによる明確な意思表示』は3つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として経営管理全般を行っていた【06_男性】は次のように述べている。

＜価値観を変化させる必要性についてCEOに働きかけCEOから発信＞

私の口と言うよりも、CEOの口から全社的にそれを発信してもらったと言うところです。価値観を変えなければいけないということです。誰もがライセンスといえば、借りて貸す、仲介業というレベルでしか考えてなかったのですよ。そういう仲介業だけでは無理ですよと。

【06_男性】

このように、策定した施策を組織に還元する初期の段階で意図的にトップマネジメントに働きかけることで、トップマネジメントから組織メンバーに対して明確な意思表示がなされた事例が確認された。

次に、【実行メンバーの勧誘と組織化】とは、施策の組織への導入に向けた協力者作りのための行動を指し、『チーム結成』『非公式な対話』の2個のサブカテゴリーから構成される。以下、具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『チーム結成』

『チーム結成』は7つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして中期経営計画の作成・進行管理などを行う【01_男性】は次のように述べている。

＜中期経営計画の策定チーム結成＞

中期経営計画を策定するプロセスから巻き込みまして。中期経営計画を策定するPT（プロジェクトチーム）を立ち上げたっていうところと。中期経営計画を策定し、実践する組織編成をするので、組織編成を策定するPTを立ち上げて、そこに次世代の人材を設置して進めた。

【01_男性】

②『非公式な対話』

『非公式な対話』は2つの概念から構成される。例えば技術職の主査として30名弱のマネジメントを行っていた【04_男性】は次のように述べている。

＜飲みに行くなどの協力者作り＞

右腕左腕は必要ですよ。頼りになる奴ってというのが必ずいて。調子のいい子もいるので。そういう子を巻き込んで、そういう人を飲み連れてったり、面白い所に連れて行ったりだとか、ある程度、権限渡したりして。そういったことしながら巻き込んで右腕と左腕を作りました。【04_男性】

このように、策定した施策を組織に還元する初期の段階ではチームを結成する活動や非公式な場での対話により施策の協力者作りが行われていることが確認された。

4.2 グループレベルでの組織関係者との対話

分析の結果、自組織の関係者とのグループレベルでの対話に関して、2個のカテゴリ、5個のサブカテゴリ、24個のコードが生成された（図表5）。

図表5 自組織の関係者とのグループレベルでの対話

カテゴリ	サブカテゴリ	コード
【対話による意味解釈】	『問題意識・視点の共有』	＜現場に同じ視点を持ってもらうことが重要＞＜背景にある価値観、考え方を共有＞＜技術管理本部長と、考え方の共有化＞＜従来の概念を変える考え方をチームに共有＞
	『言語の共通理解の促進』	＜チームでの対話で、共通的な考え方をキーワード化＞＜違う言い方や説明で言葉の問題を解消＞＜例示と自分の言葉で伝えることでの理解促進＞＜例を出してメンバーに説明＞＜ベテランとのミーティングで暗黙知を形式知化＞＜例え話や、分かりやすい言葉でメンバーに説明＞＜理論を翻訳し、自社のシステムに導入＞
	『課題や目標・危機感の共有』	＜対話による危機感と課題の共有＞＜トップから理念・ビジョンを説明＞＜事前の根回しにより、目標を共有化＞
【施策の自組織への最適化】	『対話を通した施策の最適化』	＜アクションプランの策定と実行を定期会議で修正＞＜施策の方針は伝え、細部の作りこみはチームに一任＞＜ベテランとの対話から、発見したノウハウを修正＞＜本部長に主旨を伝えた上で策定した施策を拡大して人材育成プロジェクトを最適化＞＜施策は組織メンバーの意見を取り入れて最適化＞＜対話を基に不都合な部分を最適化＞
	『実行と振り返りによる施策の最適化』	＜企画と策定チームの間に発生した齟齬の修正作業＞＜策定途中から施策は現場で試して修正＞＜アクションラーニングとして行ったマンツーマン教育で得た知見を基に施策を修正＞＜実施、分析し施策を修正＞

出所：筆者作成

まず【対話による意味解釈】とは、対話を通して施策の背景にある考え方や視点、言語的な認識のギャップを解消することを指し、『問題意識・視点の共有』、『言語の共通理解の促進』、『課題や目標の共有』の3個のサブカテゴリから構成される。以下、具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『問題意識・視点の共有』

『問題意識・視点の共有』は4つのコードから構成される。例えば、IT業界の人材派遣関連の会社を経営する【02_女性】は次のように述べている。

＜現場に同じ視点を持ってもらうことが重要＞

私が問題だと思っているほど、現場の人間は問題だと思っていない。何で変えなければいけないのかって、説得じゃないけど、感じてもらう説明から入らないと視点が違うって言うか（中略）。やっぱり現場に同じ視点を持ってもらわないと。大変だけど、それを変えることが必要だって思ってもらう気持ちにすることがすごく大切なので。【02_女性】

このように、グループレベルでの対話では、施策の内容だけではなく、施策を策定する背景となった問題意識や考え方もセットで共有されていることが確認された。

②『言語の共通理解の促進』

『言語の共通理解の促進』は7つのコードから構成される。例えば、金属製品を製造する会社の取締役である【07_女性】は次のように述べている。

＜理論を翻訳し、自社のシステムに導入＞

今回の取り組みで、その課業の一部を変えたという中で、今回、この部下に対する教育訓練の実施と言う形で、OJTの項目を追加したのですよ。（中略）ここに、書いてあるのがうちの言葉なのですけども。ここは、認知的徒弟制のこの6つを、うちなりに翻訳した内容なのですよ。【07_女性】

「認知的徒弟制のこの6つを、うちなりに翻訳した内容なのですよ。」との発言に見られるように、大学院で策定した施策の中には専門的な言語が含まれており、施策を組織に還元する際には、専門的な言葉を自組織のメンバーにもわかる形で「翻訳」し、共通理解を促す行動が確認された。

③『課題や目標・危機感の共有』

『課題や目標の共有・危機感』は3つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして、中期経営計画の作成・進行管理などを行う【01_男性】は次のように述べている。

＜対話による危機感と課題の共有＞

危機感の共有というところをずっと言い続けてきていて、うちの法人にとって今何が課題かねっていうことを、問いながらチームの中では話をしてきて。目指すべきところは何かねってところの話をずっと繰り返してきていました。【01_男性】

このように、対話や説明を通して、グループメンバーと現在の組織の課題や目標、危機感を共有していることが確認された。

次に【施策の自組織への最適化】とは、対話や実行を通して施策を自組織に適合するように修正させることを指し、『対話を通した施策の最適化』『実行と振り返りによる施策の最適化』の2つのサブカテゴリーから構成される。サブカテゴリーごとに具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『対話を通した施策の最適化』

『対話を通した施策の最適化』は6つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として経営管理全般を行っていた【06_男性】は次のように述べている。

＜施策は組織メンバーの意見を取り入れて最適化＞

当然意見も出ますよ。こうじゃないかとか、こうした方が良いのではないかとか。一部意見を取り入れて修正した部分もあります。その意見を取り入れて適合させるものも市場によってはあったので。私が実際に大学院で作った施策も100%移行していないものも多少あるのですよ。【06_男性】

このように、自組織のメンバーからの意見を取り入れて施策を修正するなど、対話を通して施策を最適化させる活動が確認された。

②『実行と振り返りによる施策の最適化』

『実行と振り返りによる施策の最適化』は4つのコードから構成される。例えば、IT業界の人材派遣関連の会社を経営する【02_女性】は次のように述べている。

＜策定途中から施策は現場で試して修正＞

割とチームには、すぐ指示を出して、すぐに走らせました。ゼミが次の週にあった時には、これはすぐに始めて知らせて、今こういう段階なのですってフィードバックして修正して、

という感じだったりしました。【02_女性】

このように、策定した施策を自組織で実行し、その振り返りと修正をすることで、施策を自組織に最適化させていく活動を行っている事が確認された。

4.3 施策の定着に向けた働きかけ

分析の結果、施策の定着に向けた働きかけとして、2個のカテゴリー、4個のサブカテゴリー、11個のコードが生成された（図表6）。

図表6 施策の浸透と定着に向けた働きかけ

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
【施策の公式化の宣言】	『公的な仕組みへの導入』	＜施策は、中期経営計画に落とし込んで全社展開＞＜理事会への報告を仕組化＞＜社全体の人材育成プランの中に施策は包含＞＜技術部門の重要施策として指示、実行＞
	『トップからの指示・命令』	＜施策はトップから担当部署ごとに導入を指示＞＜施策導入の意思決定をトップからアナウンス＞
【組織メンバーの受容を促す活動】	『組織メンバーとの対話』	＜組織メンバーとの対話による腹落ち感の醸成＞＜新人、ベテランそれぞれの横に行って語ることで理解促進＞＜様々な場面での定期的な声掛けによる意識の醸成＞＜抵抗勢力に対する社内営業的な説明＞
	『施策参加を促す仕組み上の工夫』	＜組織メンバーの参加意欲を高めるワークショップの企画＞

出所：筆者作成

まず【施策の公式化の宣言】とは、施策がグループレベルの学習を超えて組織全体に新しいルーティンとして取り込まれるための行動を指す。グループレベルでの学習段階から、組織全体に施策を浸透させるにあたり、組織全体に対して施策が公式的なものであることを宣言し、組織メンバーから正統性を得ていくことでその適用範囲を広げる段階である。この【施策の公式化の宣言】は、『公的な仕組みへの導入』『トップからの指示・命令』の2個のサブカテゴリーから構成される。サブカテゴリーごとに具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『公的な仕組みへの導入』

『公的な仕組みへの導入』は4つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして中期経営計画の作成・進行管理などを行う【01_男性】は次のように述べている。

＜施策は、中期経営計画に落とし込んで全社展開＞

今お話しした内容（ゼミで策定した施策）というものは、全て中期経営計画に落とし込んで全社展開しています。うちの中期経営計画は、3年スパンで策定するものです。今年度の2021年の4月がちょうど切り替えの時期でしたので、策定した中期経営計画は今年度からスタートしています。（中略）その中期計画の中で、（施策である）経営管理職の育成というものを掲げて進めたのです。【01_男性】

②『トップからの指示・命令』

『トップからの指示・命令』は2つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として経営管理全般を行っていた【06_男性】は次のように述べている。

＜施策導入の意思決定をトップからアナウンス＞

抵抗勢力をどう抑えていくかっていうところを、CEOの力を借りたりだとかしながら、そのように進めたっていうのは事実ですね。もうこのプロジェクトをこういう形で進めているから、これはトップの意思決定だよ、ということを最初に通達するわけですよ。具体的な方策としてはこういったことを考えているって言うふうに、トップからちゃんとアナウンスをしてもらったというところが大きかったですね。全員に向けてやってもらえました。【06_男性】

このように、施策の導入についてトップから組織メンバー全員に発信することで施策の公式化が図られている事例が確認された。

次に【組織メンバーの受容を促す活動】とは、施策が組織メンバーから受け入れられるために行うことを指し、『組織メンバーとの対話』『施策参加を促す仕組み上の工夫』の2個のサブカテゴリーから構成される。サブカテゴリーごとに具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『組織メンバーとの対話』

『組織メンバーとの対話』は4つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として、ライセンス提供のみならず、新たに市場調査やマーケティングの

コンサルティングサービスを付加して契約するビジネスモデルに変更することを推進していた【06_男性】は次のように述べている。

＜抵抗勢力に対する社内営業的な説明＞

今まで通りやっても変わらないのだから、このように変えてやってみたいのだよねっていうふうに、社内営業的なことをやりましたよね。もちろん会議としても場を設けましたけども。変わることには抵抗する人って必ずいるじゃないですか。【06_男性】

このように、新しい施策を導入することについて反対する社内の抵抗勢力に対して、「社内営業的」な説明・説得が図られた事例が確認された。

②『施策への参加を促す仕組み上の工夫』

『施策への参加を促す仕組み上の工夫』を構成する概念は1つのコードから構成される。

金属製品を製造する会社の取締役として、上級技能者育成のための取り組みを行った【07_女性】は、以下のとおり、施策に技能レベルを競い合うワークショップを組み込み、組織メンバーが施策に参加する意欲を高めている。

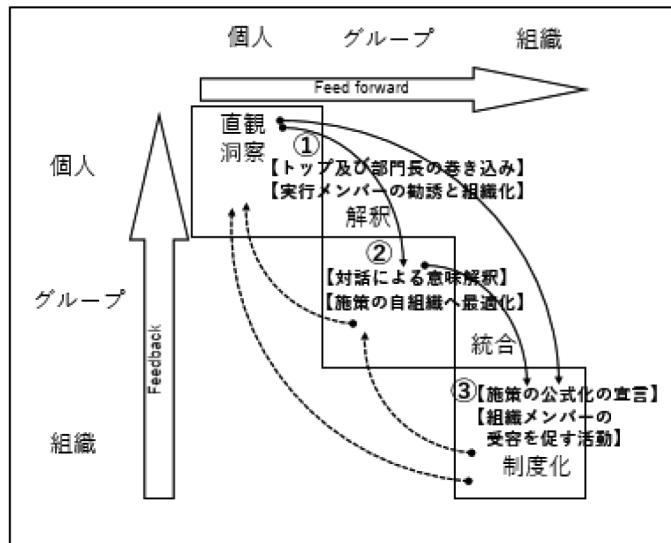
＜組織メンバーの参加意欲を高めるワークショップの企画＞

そうですね。ワークショップと溶接試験は、セットでやっているつもりです。やはりワークショップをすると、先輩の技能を間近で見ることが出来るじゃないですか。工作中だと話しかけられないけども、こういうときには話しかけることが出来るので。(中略)(先輩の)やっている姿を実際に見ることが出来るので。そこはやはり触発されますよね。他の人がどこまで出来ているのかとか。今まで見る機会がなかなかなかったの。そうすると、次の溶接のテストまでに頑張らなければ、とか。ワークショップまでに頑張らなければとか。そういう気持ちがいよいよ出てくるようです。【07_女性】

4.4 考察

以上のとおり、分析の結果、施策を組織に還元していく過程には大きく、①「施策の導入に向けた準備活動」②「グループレベルでの組織関係者との対話」③「施策の定着に向けた働きかけ」の3つの段階があり、各段階で様々な取り組みが行われていた。図表7はこうした本研究で明らかになった取り組みをCrossan et al. [1999] の4Iフレームワークに当てはめたものである。

図表7 4I フレームワークによる事例の整理



出所：筆者作成

①「施策の導入に向けた準備活動」について

本研究では、施策の導入に向けた準備活動として【トップ及び部門長の巻き込み】、【実行メンバーの勧誘と組織化】が確認された。

Crossan et al. [1999] は提唱する4Iフレームワークにおいて、組織学習サイクルが個人の洞察・直観から始まると論じているが、この個人の洞察・直観がその後、どのように他の組織メンバーとの対話へと繋がっていくのかが明らかではなかった。この点について本研究の事例を通して、個人の発案が「グループレベルでの組織関係者との対話」へと繋がっていくためには、その前段階として【トップ及び部門長の巻き込み】、【実行メンバーの勧誘と組織化】といった準備活動が必要であることが確認された。

②「グループレベルでの組織関係者との対話」について

本研究では、グループレベルでの組織関係者との対話として【対話による意味解釈】、【施策の自組織への最適化】が確認された。

組織学習における自組織のグループレベルでの対話としてCrossan et al. [1999] は、個人の直観や洞察で生まれた新たなアイディアは、他のメンバーとの対話や組織的な解釈が加わり、個人の暗黙知が形式知化され、共通の言語が生成されると論じている。本研究の事例分

析において確認された『言語の共通理解の促進』は対話を通して共通の言語が生成されるという点でこのCrossan et al. [1999] の議論と合致している側面があると考えられる。

一方で、本研究の事例分析を通して明らかになった『問題意識・視点の共有』『課題や目標・危機感の共有』『対話を通じた施策の最適化』『実行と振り返りによる施策の最適化』は、Crossan et al. [1999] の議論では触れられていなかった点である。

社会人大学院での学習を通して策定された施策は、大学院で学んだビジネスパーソンが自らの問題意識のもとで発案したものではあるものの、必ずしも自組織の他のメンバーも同様の問題意識を抱いているとは限らず、導入に際し、現場の実態に応じた配慮を講じる必要がある可能性も考えられる。こうした点が、問題意識や課題、危機感の共有、施策の最適化といったことが求められる背景にあると考えられる。

③「施策の浸透と定着に向けた働きかけ」について

本研究では、施策の浸透と定着に向けた働きかけとして【施策の公式化の宣言】、【組織メンバーの受容を促す活動】が確認された。

Crossan et al. [1999] は、グループレベルの学習が他の組織メンバーと共有されることで組織全体へ統合され、その成果が目覚ましいものだと組織から認識されて正当性を得られれば、組織内での記憶・定着が図られて制度化されると論じている。しかし、グループレベルの学習がどのように統合され制度化されるのかについては明らかにされていなかった。この点について、本研究の事例分析を通して【施策の公式化の宣言】と【組織メンバーの受容を促す活動】という制度化を促す2つの活動が明らかになった。

こうした活動が必要となる背景には組織慣性〔Hannan and Freeman,1984〕が影響していると考えられる。変化を嫌う組織に新しい施策を導入し、ルーティンを変化させ、それを定着させるには、施策そのものが公式的なものとしてパワーを持つ必要があり、加えて組織メンバーにも納得して受け入れられる必要があると推察される。

④考察のまとめ

前述のとおり、「越境学習」は自組織の枠を越えて行われる学習活動である。よって越境学習をした者が自組織に戻り、学んだことを組織に還元しようとする際には、少なからず摩擦や抵抗が生じやすいものと考えられる。

今回取り上げた事例のように、MBAプログラムで学んだ者が策定した施策も、自組織しか知らない者にとっては理解しにくいものも多いかもしれない。その意味で、越境学習者が自組織に対して施策の導入を進める際には、理解者が少ない状態から活動を始めることが前提

となる。そのため、まずは施策の導入に対する理解者・協力者を増やすことや施策に公式的なパワーを備えさせることが重要になる。そして、これらを進めるためには、導入に向けた念入りな準備活動と組織メンバーとの対話が必要となってくる。また、組織メンバーとの対話では、施策の内容のみでなく背景にある考え方などの共通理解を図ることが重要性を帯びると考えられる。

5. 本研究の貢献

限られた事例ではあるが、本研究では、社会人大学院での越境学習の事例から、越境と組織学習が繋がりうる事を示した。先行研究では、越境先での学びが組織にどのようなプロセスを経て還元されていくのかについて、詳細は明らかではなかった。本研究を通してそのプロセスの一端が明らかにされ、特に、越境先での学びが組織に還元されていくプロセスでは、施策を組織へ提言する前の準備活動や自組織のグループレベルでの対話の重要性が示唆されるなど、越境学習者が策定した施策がどのように組織メンバーに受け入れられ、組織ルーティンとして正当性を得ていくのかが明らかになった。

また、本研究における調査対象者には5名（【02_女性】【03_男性】【05_男性】【06_男性】【07_女性】）の経営層が含まれており、その全ての事例で、大学院で策定した施策の組織への導入が図られていることが確認された。このことから組織においてルーティンの変化を生むための方法として、経営層が社会人大学院で学び直すことに一定の可能性があることが示唆されるなど、組織の人材育成における実践的な含意も確認された。

6. 今後の課題

本研究には以下の限界と課題がある。

第1点は、組織学習の生起を対象者の語りのみから考察している点にデータの限界がある。施策を策定した本人の語りであるため、ポジティブな意見に偏っている可能性も否定できない。今後は、より多角的な視座からの調査が望まれる。

第2点は、同一校での調査でサンプル数も少ない。今後は様々な社会人大学院の修了者を対象とした調査が望まれる。

第3点は、企業規模や職種、業界慣習等も施策の組織還元プロセスに影響を与える可能性があるが、こうした点を踏まえた分析が不十分である。今後は、比較検証を行うことが望まれる。

第4点は、今回の調査における組織学習は全て図表2で示したパターン①「知識の習得」、②「改善」に相当する事例であり、パターン③「変革」（イノベーション）は確認されなかった。

これは変革（イノベーション）が起こるまでの時間軸が長いと推察される。

本研究で行ったようなワンショットサーベイではこうした長期にわたる組織の変容を捉えることは難しく、今後は、長期的な時間軸で調査を行う必要がある。

[参考文献]

- Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White. : An organization learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 1999, pp.522-537.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. : Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, 1984, pp.149-164.
- Huber, George P. : Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2, 1991, pp.88-115.
- 荒木淳子：企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究：実践共同体への参加に着目して、*日本教育工学会論文誌*、31(1)、2007、pp.15-27.
- 安藤史江：組織学習論における3系統（経営学の新世紀：経営学100年の回顧と展望）、*経営学論集*、71、2001a、pp.112-117.
- 安藤史江：組織学習と組織内地図、白桃書房、2001b
- 安藤史江：コア・テキスト組織学習、新世社、2019
- 入山章栄：世界標準の経営理論、2019、ダイヤモンド社
- 石山恒貴：組織内専門人材のキャリアと学習－組織を越境する新しい人材像－、公益社団法人日本生産性本部生産性労働情報センター、2013
- 石山恒貴：越境的学習のメカニズム、福村出版、2018
- グレッグ美鈴・麻原きよみ・横山美江編著：よくわかる質的研究の進め方・まとめ方第2版、医歯薬出版株式会社、2018
- 小池和男：日本企業の人材育成－不確実性に対処するためのノウハウ、中公新書、1997
- 佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008
- 館野泰一：越境学習、中原淳編「人材開発研究大全」、東京大学出版会、2015、pp.555-578.
- 中原淳：経験学習論人材育成を科学する、東京大学出版会、2012
- 長岡健：経営組織における水平的学習への越境的アプローチ、香川秀太・青山征彦編『越境する対話と学び』、新曜社、2015、pp.65-81.
- 野中郁次郎・竹内弘高：新装版知識創造企業、東洋経済新報社、2020

⁽¹⁾厚生労働省令和2年度「能力開発基本調査」調査結果の概要を参照。<https://www.mhlw.go.jp/>

content/11801500/000925359.pdf

- ⁽²⁾ 文部科学省平成30年度「学校基本調査」調査結果の概要(高等教育機関)によれば、大学院修士課程への社会人入学者数は平成25年度以降、約7,600人～7,900人で推移し、専門職学位課程への社会人入学者数は約2,900人～3,700人で推移している。https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2018/12/25/1407449_3.pdf
- ⁽³⁾ 文部科学省「大学院の現状を示す基本的データ」(第81回中央教育審議会大学分科会大学院部会(H29.5.30)資料参照。https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/giji/__icsFiles/afieldfile/2017/07/24/1386653_05.pdf
- ⁽⁴⁾ 本稿で事例に取り上げる産業能率大学大学院も「自組織の課題解決施策」を論文としてまとめるカリキュラムを持つ大学院の1つである。

執筆者紹介（掲載順）

2022 年 9 月現在

松 尾 泰	産業能率大学総合研究所 教授
那 須 清 吾	高知工科大学工学研究科 教授
齊 藤 弘 通	産業能率大学経営学部 教授
後 藤 論 行	産業能率大学大学院総合マネジメント研究科修了生

ご協力いただいた査読者の方々にお礼申し上げます。

産業能率大学 紀要 第43巻第1号（通巻82号）

2022年 9 月30日 発行

編 集 産業能率大学紀要審査委員会

発 行 産業能率大学

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

経営学部 経営学科

マーケティング学科

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

情報マネジメント学部

現代マネジメント学科

発行事務局 産業能率大学 湘南キャンパス図書館

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋1573

T E L 0463 (92) 2218

印 刷 渡辺印刷株式会社

〒152-0031 東京都目黒区中根2-7-1

T E L 03 (3718) 2161

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 43 No.1 September 2022

Articles

Cognitive accounting skills acquired by trainees while training to become management personnel

Hiroshi Matsuo

Seigo Nasu.....1

A study on the process by which cross-boundary learning at a graduate school for business leads to organizational learning

Noriyuki Goto

Hiromichi Saito.....19