

経営リーダーになる飛躍的成長機会と「経験理論」の再検討

—リーダーシップ開発論の視点—

大嶋 淳俊 (宇都宮大学 データサイエンス経営学部, oshimaa@a.utsunomiya-u.ac.jp)

Transformative growth opportunities for business leaders and the reexamination 'experiential theory':

A perspective on leadership development

Atsutoshi Oshima (School of Data Science and Management, Utsunomiya University)

要約

経営リーダーの育成は、いつの時代も最重要な経営課題の一つとされる。そのリーダー人材の育成に重要な要因として、「仕事上の経験」が7割と最重要で、2割は「人との関わり」、1割が「研修等」とする「経験理論」が古くから信じられている。しかし、近年のリスキリングや越境学習の概念が広がりを見せているように、デジタル変革 (DX) など大きな社会変化に対応するためには、従来の仕事の知識に固執せず、新たな知識や考え方を取り入れ、企業の枠を超えて多様な人材と関わり・学び、共創できる能力が求められている。先行き不透明な現代において組織を舵取りする経営リーダーはこれまでの職位より高い次元で意思決定が必要とされており、仕事上の経験の延長線上の知見だけで経営リーダーシップをとれるのか疑問視される。本研究では、経営リーダーに大きく成長した重要なキャリア上の経験を「飛躍的成長機会」として、これまでは「仕事上の経験」ほど重視されてこなかった「業務外での人との関わりや学び」が、経営リーダーの飛躍的成長にどうつながるのかに注目する。それを明らかにするために、大企業の経営リーダー達に飛躍的成長機会について聞き取り調査を実施し、業務外での経験・交流の有効性を検討した。さらに、政府や産業界が飛躍的成長機会の創出にかかわる可能性について論じた。

キーワード

リーダーシップ開発, 経営リーダー育成, 経験理論, 飛躍的成長機会, 目から鱗の経験

1. はじめに：問題意識と研究目的

経営リーダーの育成は、いつの時代でも極めて重要な経営課題である。日本の大企業の多くは、次世代経営リーダー人材 (以下、経営人材) を育成する活動に熱心に取り組んできた (大嶋, 2024a; 2024b)。しかし、日本経済新聞社 (2024) の「人的資本経営調査」によると、人材育成課題の第1位は「次世代リーダーの発掘・育成」(50.3%)、第2位は「マネジメント層育成」(46.5%)と、経営にかかわる人材が重要だとみなされている。

リーダーシップ開発研究の嚆矢として登場したのが、McCall et al. (1988) による「リーダーシップ開発における経験の理論 (以下、経験理論)」である。これを基に、リーダーの成長に重要な要因として「7割 (仕事上の経験) : 2割 (他の人との関わり) : 1割 (研修等)」という「7:2:1の法則」が生まれた (McCall et al., 1988)。現代でも多くの企業でこのように信じられている。

しかし、近年の人材育成に関する言説の変化から、次の疑問が生じる。1つ目はリスキリングである。経済産業省・リクルートワークス研究所 (2023) によると、デジタル変革 (Digital Transformation) になど大きな社会変革に対応するためには、従来の仕事の延長線上での教育研修やマインドセットだけでは不十分で、大きな変革に柔軟に対応できる新たな知識とマインドセットの習得が

重視されている。

2つめは「越境学習」への関心の高まりである。これは、所属企業や部署を離れて異なる文化・環境で働いたり学んだりすることで多角的な視点を養うというものである (石山, 2018)。阪本・厨子 (2024) の研究では、リーダーの越境学習がリーダーシップ発揮に有用だとしている。

このように、近年の社会情勢の変化から、現在の仕事上の経験を偏重する「7:2:1の法則」に固執するのは疑問が残る。とりわけ、一般社員ではなく組織全体の舵取りを担う経営リーダー人材は、「研修等」で経営戦略における AI (人工知能) の活用など最先端の知識・概念を体系的に学び、社外など多様な「他の人との関わり」において学びや気づきを得て、次世代経営リーダーとして成長することが求められているのではなかろうか。

リスキリングや越境学習の議論を踏まえて、本稿では、通常の仕事ではない「業務外での活動、人との関わり、研修など (以下、「業務外での人との関わりや学び」) に着目する。これが、どのような内容であれば、経営リーダーとして大きく成長するのに役立つ機会 (「飛躍的成長機会」と呼ぶ) となるかを検討する。これは、リーダーシップ開発論の理論的發展に寄与することが期待できる。さらに、政府や産業界が経営リーダーの飛躍的成長機会を創造・支援するのに果たすべき役割を議論し、今後の公的実践に資することを目指す。

2. 先行研究レビュー

2.1 リーダーシップ開発論と「経験理論」

リーダーシップの学術的研究は19世紀後半から始まったが、「リーダーシップをどのように習得するか」「リーダーシップを持つリーダー人材をどう育成するのか」という命題である「リーダーシップ開発」の研究が本格化したのは、1980年代後半頃からといわれる（Bass and Bass, 2008）。リーダーシップ開発の古典的研究は、リーダーシップの研究・研修の中心的組織の一つである Center for Creative Leadership (CCL) が実施した「成功したビジネスリーダーへの調査」（McCall et al., 1988）で、そこから生まれたのが「経験理論」である。

McCall et al. (1988) は、アメリカ企業6社で成功している経営幹部191名を対象に、一人当たり少なくとも3件の成長に寄与した具体的な経験（キーイベント）を語ってもらい、キーイベント616件、経験からの教訓1,547件を収集した。それらを分析して、“Quantum Leap Experience”と定義した。“Quantum Leap”は「量子力学

表1：「成長を促す経験」と要素

項目	概要
	異動
不慣れな任務	これまでとは異なる新しく大きい範囲の任務
自分の力量を示す	力量を示すプレッシャー
	仕事関連
〈変化を生み出す〉	
新しい方向への展開	新しいことに着手・急速な変化に対応
継承される問題	前任者の残した問題・課題を解決する
縮小の決定	業容や人員削減をしなければならない
従業員との問題	従業員の問題への対応の責任
〈高レベルの責任〉	
高度な責任	高度な視野が必要で、難易度の高い
多様なビジネス	仕事や関係者が広範囲にわたる
仕事の負担	多くの時間と労力を要する
外的プレッシャー	異文化での任務やコミュニティとの協調など
〈非公式な活動〉	
権限外での影響力	直接権限を持たない関係者を動かす
他の人との関わり	
ロールモデル（上司）	上司から学ぶ
他者からの学び	上司以外の人から学び、触発される
研修等	
各種研修、選抜研修等	研修で学ぶ
コーチング等	コーチングやメンタリングを受ける

出典：McCall (1998) を基に筆者作成。

における非連続的な跳躍」を意味しており、大きな飛躍や急激な質的变化・成長の比喻で、「飛躍的成長に繋がる経験の機会（以下、飛躍的成長機会）」のことを指す。これを基に McCall (1998: 106-110) は「成長を促す経験の要素」と「成長を促す経験」を抽出した。それをまとめたのが表1である。表1の「異動」と「仕事関連」を「仕事上の経験」と見なせば、「7:2:1の法則」を構成する「仕事上の経験：他の人との関わり：研修等」と一致する。

その後、日本では McCall et al. (1988) の研究枠組みを基に同様の研究が行われた（金井, 2002）。“Quantum Leap Experience”を意識して「一皮むけた経験」と名付けた。これは本稿の「飛躍的成長機会」と同じ意味である。同研究では、関西経済連合会（関経連）所属企業19社の経営幹部20人に経営リーダーになる上での大きな影響を与えたキーイベントを一人3件ほど聞き取って分析した。合計62件の「経験（出来事）」がタイプ別に分類され、多いものから順に「新規事業などゼロからの立ち上げ」（32.3%）、「悲惨な部門の再構築・撤退」（16.1%）などで、ほぼ全てが仕事上の経験であった（金井, 2002）。他にも類似の研究として谷口（2006）などがある。

2.2 経験学習モデル

「経験学習」の考え方は、「自ら主体的に経験して学ぶ」ことを重視した Dewey の学習理論にさかのぼる。それを基に Kolb (1983) は経験を通して知識が形成されるプロセスを「学習」と定義し、4つのステップで構成される「経験学習モデル」を提唱した。このモデルは、①人は自分で考え、行動して具体的な経験を得て、②その経験を多面的な視点で内省して、③その内省の内容を抽象化・概念化して教訓を導き出し、④教訓を活かして新たな状況で能動的に試行する、というプロセスで構成される。ここで重要なのは、経験からどのような解釈や内省ができ、教訓を導き出せるかである（松尾, 2006）。つまり、二人の人間が仕事上で同じ困難な経験をして、その解釈や内省の深さによって導き出される教訓が違えば、それを基にした試行（行動）の質も違ってくると思われる。

ただし、リーダーシップ開発のバイブル的な著書とされる McCall (1998) は、経験の付与におけるメンタリングの必要性については述べているが、「内省」といった個人の認知活動についてはあまり言及していなかった。一方、McCauley et al. (1998) は「成功しているマネジャーは経験から学ぶ力を持つ」と主張している。また、マッカーリー (2010) は、実践的なリーダーシッププログラムには様々な「内省」の場が用意されており、「内省」することで「経験」からの学びが効果的になるとしている。さらに、普段の仕事に「内省」プロセスを随時適用した「仕事と学びの統合」の重要性を主張している。

2.3 経営リーダーの能力要件

リーダーにとって必要な能力要件の考え方として、Katz (1955) が広く支持されている（Yukl, 2008）。管理職に必要なスキルを「概念化能力」、「対人関係能力」、「専門知識・

実務能力」に分類した「カツモデル」である（図1）。

これによると、経営リーダーには、これまでより遙かに高い視座で組織のビジョンを示し、戦略的課題を発見し、解決の道筋を考案する「概念化能力」を中心に、組織全体を動かすための「対人関係能力」が重要である。部門リーダーには、レベル感や関わる社内の組織の規模は違えどもその2つに加えて、実務的なスキルや部門運営力もある程度必要とされる。そして、現場リーダーは自分の部門を動かす「対人関係能力」と「専門知識・実務能力」が主に必要となる。カツモデルの特徴は、各階層において重要な能力の比率を明確に示した点である（大沢，2004）。

カツモデルはシンプルだが納得性が高く、現在も多くの企業で活用されている。これからわかるように、経営トップの立場に近づくほど、これまでの仕事で培われた能力・仕事観を大きく超えた「概念化能力」、例えば、社会の変化の中での組織のあり方自体を再定義してビジョンを提示したり、長期的な視点で将来の経営課題を発見したりするなど、高い次元での経営的な視点が必要とされる。本稿が対象とするのは「経営リーダー」層であり、「概念化能力」は従来の仕事の延長線上だけで会得するのは容易とはいえない。

2.4 大企業の経営リーダー人材の育成方法と課題

日本企業の経営リーダー育成の実態については、金井他（2003）が「次世代経営リーダー育成の研修そのものの体系的で真剣な研究が少ない」と指摘した後も、その活動は機密事項として情報開示に後ろ向きで、選抜研修の一部が紹介される事例紹介にとどまっていた。

そこで、大嶋（2024a）は約15年をかけて日米欧の大企業計45社（第1期は2010年前後の33社、第2期は2020年前後の12社）の次世代経営リーダー育成プログラム（Next Generations Leadership Development Program:以下、NLP）について、関連する人事制度から選抜研修の詳細まで事例研究を行い、長期的な視点でNLP育成モデルの変化・発展についての実証研究を行った。同研究における企業の事例研究における人事責任者への聞き取り調査においても、McCall（1998）の考え方が参考にされている

ことが多く、選抜人材に仕事上で「修羅場経験」を提供して成長にさせるかが特に重視されていた。ただし、第1期と比べて第2期の事例研究では、越境学習の試行など、社外の人材との交流や学びを重視する傾向がみられた。もっとも、仕事以外のどのような経験や学びが飛躍的成長に寄与するかは、明らかにされていなかった。

3. 研究課題と研究の内容・方法

3.1 リサーチクエスション（RQ）

これまで見てきたように、経営リーダーはこれまでより遙かに高い次元での「概念化能力」を培う必要がある。それは、従来の仕事の経験の延長線上の能力開発だけでは十分とはいえず、リスクリングや越境学習の議論で指摘されるように、仕事以外の多様な人との関わりや新たな学びによる「飛躍的成長機会」が必要だと推測される。これは「経験理論」の再検討として、リーダーシップ開発論の理論的發展に寄与することが期待できる。

本研究では、大企業で活躍してきた経営リーダーに対して、キャリア形成の過程で「仕事上の（修羅場）経験以外の経験、つまり日常の業務ではない社外での人との関わりや研修等の中で、どのような内容がどのように有効だったかに注目する。以上から、リサーチクエスション（RQ）として「業務外でのどのような経験が、経営リーダーへの飛躍的成長機会になりうるのか」を検討する。これを明らかにすることで経営リーダー育成の社会的共有知を創出すると共に、企業や社会がどう支援すれば良いかを検討して今後の公的実践に資することを目指す。

3.2 研究の内容・方法

大企業の役員以上のポジションで活躍している経営リーダーに対して、「①経営者に成長する過程での重要・貴重な経験（業務経験、誰にどのような薫陶を受けたか、留学・研修内容等）」「②自社における経営リーダー育成を目的にした選抜研修の受講の有無、研修の内容や課題」「③経営リーダーに必要な要件（人間性、マネジメント経験、スキル、DX対応力等）等」についての聞き取り調査を2022年半ばから2024年半ばの間に半構造化方式で実施した。

インタビュー対象者の選定においては、①年代・性別・

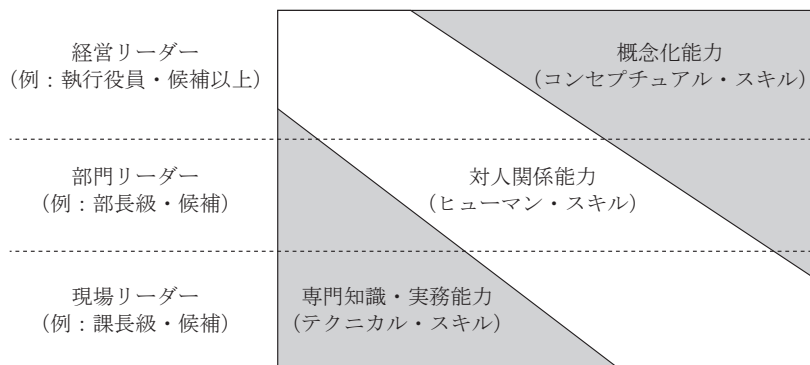


図1：カツモデル

出典：Katz（1955）を和訳して加筆修正。

表 2：インタビュー対象者のプロフィール

概要	主なキャリア
A 氏 50 代 男性	外資系日本支社長、日本の大企業役員 ※業種：IT 系、情報通信系
B 氏 60 代 女性	日本の大企業勤務、外資系企業役員 ※業種：情報通信系、食品系、小売系
C 氏 50 代 女性	日本の大企業勤務、外資系企業 幹部、 日本の大企業役員 ※業種：情報通信系、IT 系
D 氏 60 代 男性	日本の大企業役員 ※業種：サービス業

業種・職種などの多様性、②グローバルな視点・経験を考慮に入れるため、日本の大企業のみならず外国（外資系）企業での勤務経験がある人を中心とした。その結果、対象者は 50 代 2 名（男性・女性）、60 代 2 名（男性・女性）、業種は情報通信、情報技術（IT）、小売、サービスとバランス良く協力を得ることができた（表 2）。上記①の「経営リーダーへの飛躍的成長機会」の聞き取り調査の中から、本研究の主題である「業務外での人との関わりや学び」についての「語り」に焦点を当てて分析した。

4. 調査結果

次に、聞き取り調査の結果から、本稿に有用な「語り」を引用しながら検討する。

4.1 若い時の異文化環境での「目から鱗の経験」

将来を嘱望された若手人材向けの「業務外での学びの機会」として代表的なのは、国内外の MBA 留学である。日本の大学を卒業して外資系大手に就職した A 氏は、暫く国内で業績を上げ、20 代後半に海外 MBA へ派遣された。

ものすごくそこで目から鱗が落ちる刺激を受けた。それまでの私は国籍で人を分類するっていうのが最初に来てたんですけど、グローバルっていうと、その時に体感したのは、もっと上位の概念に、母国でしか通用しない人とカルチャーや言葉を超えて通用するリーダーの区分だなど、自分はまだ何者にもなっていない、ということを感じまして。そういうとこに来るって、なんだかやっぱり卓越してるわけで、昼間そういう人の意見を聞いて、夜飲みながら壮絶な人生を聴いて、なんか刺激であり価値観を揺さぶられる体験っていうことだと思いますね。（A 氏）

A 氏は世界中から集まった卓越した多様な仲間（学友）との交流から「価値観が揺さぶられた」と感銘を受け、この時からグローバルな経営リーダーを目指したという。この経験がキャリアを飛躍させる大きな転換期となったことを物語っている。A 氏によると、海外留学を勧めたのは当時の外国籍の日本支社長だった。その支社長は若くて優秀ながらも“井の中の蛙”になっている A 氏を大

きく成長させるために機会をくれたのだと帰国後に気づいたという。今は、当時の上司を見習って、同様のアドバイスを後進に行っている。この海外経験をきっかけに、さらに 2 つの国内外のエグゼクティブ MBA に自主的に参加し、グローバル経営者としての能力を磨いている。

4.2 グローバルな環境での実践的な学びと協働経験

B 氏は日本企業を勤務した後、転職先の外資系企業で受講したグローバル研修の効用を次のように語っていた。

育成計画がはっきりあって、例えば、アジアパシフィックのトレーニングとグローバルなトレーニングとあってあるんですよ。そういう研修を受けていると、目から鱗の発見が色々あったりして。いろんな国の人と 4～5 人でチームを作って、実際にビジネスの提案みたいなものをやるんですよ。やっぱり意見がぶつかって、何言っても価値観違うからなかなか折れないから意見がまとまらない。意見まとめていくために、どういう証拠で説得していくかみたいなことを実地で学びました。グローバルで働くことのチャレンジとかそういうのも経験していく。自分と違う人とどうやっていけばいいのかを知るの勉強になりました。（B 氏）

B 氏の経験談のとおり、所属した外資系企業では NLP 選抜研修が計画的に複数提供されており、それを受講する中で国境を超えて「仕事と学習が連動」する経験ができた。B 氏によると、最初に就職した日本の大企業ではとても得られない機会が、この後はキャリア形成に主体的に取り組むようになったという。さらに、ハーバードビジネススクールのエグゼクティブ研修に参加して、経営者としてのグローバルな視座と世界の優秀な人材との関わりを広げることができた。このような経験で自信と主体性を高めて、その後も国内外の企業で経験を積み、現在は新たな挑戦を求めて外資系企業で経営を担っている。

4.3 学友からの刺激によるキャリアチェンジ

C 氏は日本の大企業で順調にキャリアの階段を上がっていた中堅社員の頃、国内 MBA に自ら通った。

私は日本企業の人事に長くいたが、途中で国内 MBA に 2 年間通った。そこでキャリアチェンジをするために大企業を辞めて入学したり、卒業後に起業するという明確な目的を持った学友達に出会ったのは新鮮な驚きだった。MBA で外の世界を見る機会がなかったら、定年までその日本企業にいたかなあと思う。外を見るっていうのは良かった。（C 氏）

C 氏は当初、日本の安定した大企業に勤務しており、キャリアを続けていて安泰だった。ところが、国内 MBA に通った時に自社内では会ったことが無いキャリアチェンジに積極的で明確な目的を持った学友達と接した。それがきっかけで、日本企業での安定の道から離れて挑戦的な外資

系企業で働くことを決め、現在は外資系大手企業で人事の総責任者を務めている。海外でなく国内でも、社外の多様な人材の行動や価値観に真摯に関心を持っていれば、自らの飛躍的成長に繋がった例といえる。

4.4 本格的に学問を学ぶ経験と後進の支援

D氏は日本の大企業で人事分野を中心に順調にキャリアを歩んでいた。その中で実務を理論的に考えることに関心を持ち、自ら社外の経営研修や大学院のコースを見つけては自社に提案して外部での学びを続けた。さらに、成長を目指して経営学系の博士課程でも学んだ。

10年に1回ぐらい、自分にお金を使うとか、その時にやりたいことをもう1回やれる学校があると本当いいですね。自分が行った大学院はそういう意味で良いところでしたし、それを見て後輩とか、うちの役員もまた行ってくれたりと縁が繋がっているんですよ。結局、トータルで見ると何が良かったかという、実戦でやっていると知識と経験が確かにたまっていくんですけど、やっぱり外が見れないんですね。なので、外を見るために自分に投資をする。…(中略)…その実践と理論の両方をたまにまわさないと、なんとなく世の中ではこういうことと議論されているのかわからない。まあ、人間性、マネジメント、DX、何が必要ですか全部必要なんですけど、一番大事なのはその時の柔軟性みたいなものかもしれないですね。自分はこうだと決めつけられないこと。それが一番自分に役に立っているかな。(D氏)

D氏は管理職になってからも大学院等での学びを続けてた。その過程で実践と理論の両方を身に付け、ものごとを決めつけずに「柔軟に」捉えるようになったのが経営者として極めて重要だったと述べている。その知識と経験を活かして、後進にも有用なコースを勧めて学びの後押しを続けている。D氏によると、経営トップが率先して社外で学んでいるため、社外での学びに主体的な人材が増えて、次世代の人材育成にも有効に作用しているという。

5. 考察と今後の研究

以上をもとに、「RQ:業務外でのどのような経験が、経営リーダーへの飛躍的成長機会になりうるのか」について検討する。本研究では、インタビュー全員が重要な「飛躍的成長機会」として、仕事上での修羅場経験以外に、国内外での大学院・MBAや研修機関の経営研修の受講を挙げていた。A氏は初めての海外MBA留学、B氏はエグゼクティブMBA、C氏は自己研鑽としての国内MBA、D氏は経営研修に加えて博士課程である。特に明確だったのは、海外留学や国際的な経営研修で、グローバルにリーダーシップを発揮する人と初めて接したことによる「価値観が揺さぶられた経験」や「目から鱗の経験」など、仕事上の修羅場経験とは性質の異なる「驚き・

刺激的な経験」である。表1の「成功を促す経験」の中に「異文化体験」の項目はあるが「仕事上の経験として“外的プレッシャー”」と位置づけられており、本研究で発見した「業務外での異文化から触発された“目から鱗”の学び」の視点はない。海外に限らず国内MBAにおいても、C氏は大企業を辞めてMBAを取得後に起業する意欲的な学友達に触発されてキャリアチェンジを果たした。これらは表1の「他の人との関わり」という機会をもとに、異文化と価値観の多様性の理解や、他者の意欲・能力への純粋な驚きから我が身を振り返る内省する力(内省力)の強さに起因すると思われる。多様な経験と他者との交流から内省を繰り返し、経営リーダーとしての飛躍的成長に寄与したと推察される。McCauley et al. (1998)によれば、他人を理解する能力の「対人的知能(interpersonal intelligence)」と、自身について正確に理解する能力の「内省的知能(intrapersonal intelligence)」は、いずれもリーダーシップ能力に極めて重要だという。「対人的知能」が低く他人を理解できなければ他者から学ぶことはできない。また、「内省的知能」が低ければ自己覚知が不足し、自らの特性や能力の不足に気がつかない。この両者がなければ、McCall (1998)がリーダーに最も重要だと述べている「経験から学ぶ能力」が成立しないことになる。「対人的知能」と「内省的知能」は「内省力」の基本といえる。本研究の「語り」で頻出した「目から鱗の経験」の獲得のためには「内省的知能」を普段から磨いて自己覚知を高めておく必要がある。また、「対人的知能」が高ければ「周囲の人との関わり」からの学びと気づきが増えて「内省」を深めるのに役立つ。選抜研修や留学の場が、知識・スキルの提供だけでなく、人との関わりと協働の中から「目から鱗の経験」を得られる場になれば、飛躍的成長機会の創出に大きく貢献できよう。

「対人的知能」と「内省的知能」に加えて全ての「語り」から読み取れるもう一つ重要な点が、「知的的好奇心と挑戦心」である。A氏の場合は「海外と日本のMBA教育の差」や「参加者の質」に関心を持って3つのコースに参加して相対化し、自らの成長の糧が何かを見極めるのに役立てていた。B氏やC氏も知的的好奇心で学びを深めて、グローバルな外資系企業で新たな挑戦を続けている。D氏は実務で培った経験を学問で解き明かす好奇心が強まり、経営者を続けながら博士号取得に挑戦した。

「対人的知能」と「内省的知能」を車の両輪に、「知的的好奇心・挑戦心」が駆動エンジンとして「経験から学習する能力」を向上させれば、自らの経営リーダーシップ能力が向上すると考えられる。したがって、「業務外での人との関わりや学び」は、その“多様性と質”を糧に“内省力”で深化させ、“知的的好奇心・挑戦心”による継続で飛躍的成長につながる推測される。以上のように、従来の仕事上の経験中心の「経験理論」は再検討をする時期にある。

では、経営リーダー(候補)がこのような業務外で得た飛躍的成長機会を継続的に得るために、企業はどう関われば良いのだろうか。第1に、このように業務外での成長機会を培った能力と意欲を応用する「仕事上の修羅場経験

の提供」である。両者を「7:3」のように分けて（足し算で）考えるのではなく、それらを飛躍的成長機会の流れとして一体的に（相乗効果を狙った掛け算で）捉えることである。第2は、これまでの成長を触発・持続させるためのコーチングやメンタリングの提供である。継続的な支援が成長への刺激につながる。第3は、その経験や意欲を後進に伝える・薫陶する機会の提供である。インタビューイ全員は、自ら経験した「業務外での人との関わりと学び」を後進に伝える意欲が強く、当人の経営リーダーとしての成長、後進の育成、さらに、自律的に学習して成長するという企業文化の創造にも極めて有益になる。

以上を踏まえて、これから政府や産業界の公的実践として次を提言する。本研究結果のとおり、経営リーダーになる飛躍的成長に資する「業務外での学びの機会」には、新しい知識・スキルの習得に加えて、多様で刺激的な人との交流を通じた内省や学びの意欲促進の効果が期待できる。個別企業だけではできない政府や産業界の施策として「地域単位での次世代経営リーダー育成向け交流・学習のプラットフォーム構築」が考えられる。例えば、地域における次世代経営リーダーを育成するために、地元の経験豊富な経営者がメンターとなり、学問と実務に詳しい大学教員が内省の深化やAIを活用した経営手法のアドバイザーとなり、全員が各自の強みを活かして次世代経営リーダーを育成して地域を成長させる枠組みである。大嶋（2024b）は企業内大学を企業全体の「戦略的人材成長プラットフォーム」としているが、上記の提言は産官学連携で「企業内大学」の枠組みを地域全体に広げる試みといえる。

本研究はインタビューイの数が限られており、理論的な検討や実践的な施策の具体化はさらなる研究が必要である。今後はインタビューイの拡充に加えてタイプ毎の特徴を捉えて、活躍できる経営リーダーの特性や要件を整理し、リーダーシップ開発論の発展と共に「飛躍的成長機会」の有効活用について、これからも研究に取り組む予定である。

引用文献

- Bass, B. and Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership, 4th edition*. Free Press.
- 石山恒貴 (2018). 越境的学習のメカニズム. 福村出版.
- 金井壽宏 (2002). 仕事で「一皮むける」. 光文社.
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 (2003). リーダーシップ開発とキャリア発達, 一橋ビジネスレビュー, Vol. 51, No. 1.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Vol. 33, 33-42.
- 経済産業省・リクルートワークス研究所 (2021). リスキリングとは—DX時代の人材戦略—.
- Kolb, D. A. (1983). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press.
- 松尾睦 (2006). 経験からの学習. 同文館出版.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives de-*

velop on the job. The Free Press.

- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business School Press.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., Velsor, E.V., and Center for Creative Leadership (eds.) (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. Jossey-Bass.
- マッコリー, C. D. (2010). リーダーシップ開発の最新トレンド. *RMS Message*, Vol. 21, 12-13.
- 大沢武志 (2004). 経営者の条件. 岩波書店.
- 大嶋淳俊 (2024a). 次世代経営リーダー育成—経営人材創出モデルの探究—. 学文社.
- 大嶋淳俊 (2024b). 企業内大学—戦略的人材成長基盤としてのコーポレートユニバーシティ—. ソノベ.
- 阪本学・厨子直之 (2024). リーダーの越境学習が組織のクリエイティビティに与える影響に関する実証研究. *経営行動科学*, Vol. 35, No. 3, 89-101.
- 谷口智彦 (2006). マネジャーのキャリアと学習. 白桃書房.
- Yukl, G. A. (2009). *Leadership in organizations, 7th edition*. Pearson Education.

Abstract

The development of business leaders has consistently been regarded as one of the most critical managerial challenges across generations. A long-standing theory known as the “Experience Theory” posits that 70 % of leadership development stems from on-the-job experiences, 20 % from interactions with others, and 10 % from formal training programs. However, in light of the growing prominence of concepts such as reskilling and boundary-crossing learning, it is evident that adapting to major societal shifts, including digital transformation (DX), demands capabilities that extend beyond conventional job-specific knowledge. Leaders must now integrate new knowledge and perspectives, collaborate with diverse talent across organizational boundaries, and co-create innovative solutions. In today’s era of uncertainty, business leaders are required to make decisions at a higher level than those traditionally expected within their roles, raising questions about whether leadership based solely on the linear extension of job experience remains sufficient. This study explores significant career experiences that have led to the substantial growth of business leaders, conceptualized as “leap growth opportunities.” Specifically, it examines how interactions and learning outside the scope of daily work, which have historically received less emphasis compared to on-the-job experiences, contribute to the leap growth of business leaders. To elucidate this, interviews were conducted with senior leaders of major corporations to identify key leap growth opportunities and to evaluate the effectiveness of experiences and exchanges beyond their regular work domains. Additionally, this study discusses the potential roles of governments and industries in fostering environments conducive to creating such transformative growth opportunities.

(受稿：2024年10月16日 受理：2024年11月29日)