

Research Paper Series

No. 36

社長の課長時代
ー「私の課長時代」を用いた経営者 101 名のテキストマイニングー

西村 孝史¹

2022 年 4 月

¹ 東京都立大学大学院経営学研究科

社長の課長時代－「私の課長時代」を用いた経営者 101 名のテキストマイニング－

要約

本研究は日本経済新聞に掲載されている「私の課長時代」の登場した 101 名の記事についてテキストマイニングを行い、経営者は課長時代に何を経験し、何を学んでいるのかを 3 つのリサーチクエスチョンを立てて探索的に検討した。分析の結果、第 1 に、共起ネットワーク分析および対応分析からイベントについては、既存研究と整合的な結果が得られた一方で、レッスンについては、(1)経営の視座、(2) 自社製品・事業の知識、(3)経営知識の 3 つが見いだされたこと、第 2 に、業種や時代によりイベントの出現頻度が異なること、第 3 に、イベントの分散が業種や時代により存在し、且つ業種により平均的な課長昇進年が異なることから課長年代別にみた場合、入社初期（25-29 歳）の支店経験、入社後半（45-49 歳）の商品開発はどの業種に限らず共通で見られるイベントである一方、それら以外の時期について世代（30 歳代-40 歳代前半）とイベントの対応関係は見られなかった。

President's section manager era-text mining of 101 managers using "my section manager's era"

Summary

This study conducted text mining on 101 presidents that appeared in the Nihon Keizai Shimbun newspaper "My Section Manager's Era" and set up three research questions to explore what presidents learn during they were section managers. The results showed that first, co-occurrence network analysis and correspondence analysis revealed that results consistent with existing research on events, while three lessons were found: (1) managerial perspective, (2) knowledge of their products and business, and (3) management knowledge; second, events appeared differently depending on the industry and era; and third, events were found to have a different trend, because the dispersion of events varied by industry and age, and the average age of promoting to manager differed by industry. This study didn't find a relationship between age and event between the 30s and early 40s when examined by manager age.

Keywords:

経営人材，リーダー開発論，イベント，レッスン，「私の課長時代」，テキストマイニング

1. 問題意識

本研究は、日本経済新聞で連載されている「私の課長時代」のテキストマイニングを通じて社長は、課長時代に何を経験しているのかを明らかにすることである。「私の課長時代」は、日本経済新聞の月曜日の朝刊に定期的に連載されている記事で各企業の社長が課長時代に経験した出来事を回顧的に語っており、当時の時代を反映した一大プロジェクトを通じて得た経営感覚や当時の上司から受けた仕事の薫陶、海外勤務経験などを知ることができる資料である。本研究では、創造的リーダーシップ研究所（Center of Creative Leadership, 以下 CCL）で得られたイベントとレッスンの関係性を通じた経営人材の育成論（リーダーシップ開発論）の観点から検討を加える。

さらに本研究は、先行研究で議論されてこなかった点として単に社長が課長時代に経験した出来事を明らかにするだけでなく、時代や業種の違いについても注目する。高度経済成長期と不況期では、経験できる出来事の出現頻度も異なることが予想されるし、同様に、業種の違いによっても出来事やそこから得られる経験が異なることが予想されるからである。したがって、本研究のリサーチクエスションは、以下の3つである。

RQ1 時代によってイベントの出現がどのように異なるのか

RQ2 現在社長になっている人物が課長の年齢（年代）によってどのような経験をしているのか

RQ3 業種によるイベントの出現可能性の違いにどのようなものがあるか

結論を先取りすると、本研究はテキストマイニングによる分析から以下3点が明らかになった。第1に、共起ネットワーク分析および対応分析からイベントについては、既存研究（McCall, 1988, 1999; 守島ら, 2006）と整合的な結果が得られた一方で、レッスンについては、(1)経営の視座, (2) 自社製品・事業の知識, (3)経営知識の3つが見いだされた。第2に、業種や時代により出現するイベントが異なり、業種により出現頻度の高いイベントがあること、第3に、イベントの分散が業種や時代により存在し、且つ業種により平均的な課長昇進年が異なることから課長年齢（世代）別にみた場合、入社初期（25-29 歳）の支店経験、入社後半（45-49 歳）の商品開発はどの業種に限らず共通で見られるイベントである一方、それら以外の時期について世代（30 歳代-40 歳代前半）とイベントの対応関係は見られなかった。

2. 先行研究

経営者の育成やキャリアを検討するうえで、大きくは人事管理から見たいわゆるタレントマネジメントとリーダーシップ論やキャリア論の流れを組むリーダーシップ開発論がある。タレントマネジメントとリーダーシップ開発論の関係性は必ずしも弁別できるものではないが、タレントマネジメントは、ATD(2009)によると「組織開発、後継者計画、パフォ

ーマンス管理, 人材の獲得, 能力開発, アセスメント, キャリア開発, リテンション施策の 8 要素が有機的に統合され, 事業目標との整合性を有し, 組織文化, 人材の意欲, 量, 質と関連があり, 組織に短期と長期の成果をもたらすもの」とされる。また, Collings and Mellahi (2009) は, 戦略的タレントマネジメント (Strategic Talent Management, 以下, STM) という概念を用いて「企業の競争優位に貢献するキーポジションを特定し, これらのキーポジションに相応しい高い潜在能力を有し成果発揮できる人材をタレントプールで開発し, 有為な人材がキーポジションを充足することが可能となる人材アーキテクチャーを構築し, 有能な人材の組織への継続的コミットメントを確保する」と定義している。両者の定義が全員の「タレント」を意識した包括的なものなのか, 一部の優秀層を意識した排他的なアプローチなのかの違いはあれど, 人的資源管理を通じて優秀な人材の安定的な供給により組織成果の達成を意識した研究群である。

それに対して経営者や事業部長が現在の職務遂行能力をいつ, どのように身に着けたのか, その習得経験やプロセスを検討する理論枠組みが McCall(1988, 1999)らのリーダーシップ開発論である。リーダーシップ開発論は, CCL による研究成果によるところが大きく, CCL では, 米国のエグゼクティブ 191 名を対象に彼・彼女等がどのような仕事経験を通じてリーダーシップを習得してきたのかをインタビューした結果, 彼・彼女等のキャリアには, 616 個の経験があり, 1547 個の教訓を得ていることを発見した。その後, CCL では, 概念的に 16 種類の経験と 32 種類の教訓に整理し, その組み合わせをもとに, どのような経験 (イベント) を通じて, どのような教訓 (レッスン) を得られるかを提示している。CCL の上記の研究結果からリーダーシップ開発論では, 第 1 に, リーダーシップは経験 (イベント) を通じて育成されること, 第 2 に, リーダーに必要な素質として一番重要なのは, 各種の経験から適切な教訓 (レッスン) を学べる力であること, 第 3 に, リーダーシップを育成する経験は, 適切な時期に適切な形で与えなければならない, という 3 点が主張される (McCall(1988, 1999))。

日本でも CCL の方法論に依拠した研究がある。例えば, 金井・古野 (2001) が, 大企業の経営幹部とミドル層を対象に, 彼等がリーダーシップを習得した経験 (「一皮むける経験」) をインタビューし, 29 種類のイベントと 14 種類のレッスンとしてまとめている (金井・古野, 2001, リクルート・ワークス研究所, 2001)。また, 守島・島貫・西村・坂爪(2006)では, McCall(1988, 1999), 金井・古野 (2001) のインタビュー調査と異なり, コンソーシアムに参画している日本の大手企業 16 社 200 名の事業部長に尋ねた質問紙調査を行い, 事業経営者 (Business Unit 長) のイベントとレッスンについてまとめている。守島ら(2006)では, 事業部長になるための有益なイベントとして先行研究で観られた①新規事業の立ち上げ, ②プロジェクトへの参画, ③海外勤務, ④他部門への異動 (ラインからスタッフへの異動等), ⑤最初の管理職, ⑥入社初期の配属・異動の他にも, ⑦事業経営, ⑧No.2 を見出している。「事業経営」とは, 事業ユニットの長として一つの事業全体をマネジメントした経験であり, 子会社の社長などが該当する。「No.2」は, そうした事業ユニット長を補佐した経験であり,

本社の副事業部長や子会社の経営幹部（社長を除く）、経営企画部での実務経験などが含まれるという。さらに佐藤(2008)では、大手製造業 A 社を対象に 49 名のインタビューを実施した結果、既存研究で経営者に有益なイベントの一つであるプロジェクトへの参画は、責任者として参加した場合とメンバーの一人として参加した場合が混在しており、両者を分けたうえで参画時期（年代）を分けて検討する必要を指摘している。

しかし、日本のリーダーシップ開発論に基づく研究は、「一皮むけた経験」を含めても相対的に少なく、特に経営者の育成については、いわゆるタレントマネジメント論が主流となっており研究が少ない¹。本研究では、こうした実情を鑑み、経営者として必要な資質を課長時代にどんなイベントから得ているのかをテキストマイニングにより抽出を試みる。

3. データ・分析手続き

使用するデータは、日本経済新聞社の「私の課長時代」のデータで日経テレコンから収集した。今回は 2008 年 5 月 5 日の資生堂の前田新造社長（当時）から 2013 年 12 月 24 日フジテレビジョン亀山千広社長（当時）までの 101 名である。ほとんどの記事が上・下編（稀に上・中・下編）で構成されており、文字数もコントロールすることが可能であり、記事の分量の違いに伴う出現頻度の差異も統制できると考えられる。

「私の課長時代」データの他にも業種や学歴等のデータを補うために役員四季報のほか、web での情報も含めてデータベースを構築した。データ分析に際しては収集した記事を他の変数と共に Excel にまとめ、KHcoder を用いた。分析に際しては、労働組合（労働+組合）、信頼関係（信頼+関係）のように複数の単語が連結して成立している単語を 1 つにまとめた方が適切であると思われる場合、複合語として分析した。なお、複合語は出現頻度が 10 回以上の 49 単語については抽出されるように設定をした²。

分析対象となる記事の概要は表 1 の通りである。1 人あたりの記事の文字数は 2462.7 文字で単語に換算すると 1507.9 語である。また、サンプルの社長就任年は、2006 年で平均 57.7 歳であり、課長から約 20.7 年で社長まで上り詰めている。本研究のメインとなる課長については 1985 年に課長昇進をしている社長が多いが、S.D.が 6.8 年であること、また 1966 年に昇進した課長から 2002 年に昇進した課長まで年齢にばらつきがある。同様に、記事で取りあげられている課長時代の出来事も平均すると 36.9 歳と 30 歳台の経験が多いが、小売業やサービス業で高卒で入社した場合は、23 歳程度で責任者になることもあり、ある程度のばらつきが見られる。また、業種(表 2)については、電気機器メーカーが 14 件と最も多く、次いで化学メーカーの 9 件、機械および小売業が 8 件と続き、総じて製造業の割合が高い。

表 1 全体サンプルの概要

No	変数名	N	Mean	S.D.	Max	Min
1	1記事当たりの文字数	101	2462.7	436.0	2041.0	3541.0
2	1記事当たりの総語数	101	1507.9	267.7	1253.0	2222.0
3	社長就任年（西暦）	101	2006.0	5.3	1977.0	2013.0
4	社長就任年齢（年齢）	101	57.7	5.5	36.0	67.0
5	課長から社長までの期間	95	20.7	5.7	6.0	36.0
6	生年（西暦）	101	1948.3	5.9	1930.0	1967.0
7	課長昇進時の年（西暦）	95	1985.1	6.8	1966.0	2002.0
8	記事当時の課長年齢	95	36.9	5.0	23.0	51.0

注1) 記事から課長昇進年齢や年齢が判断できないサンプルがあるために一部のデータで欠損値が発生している

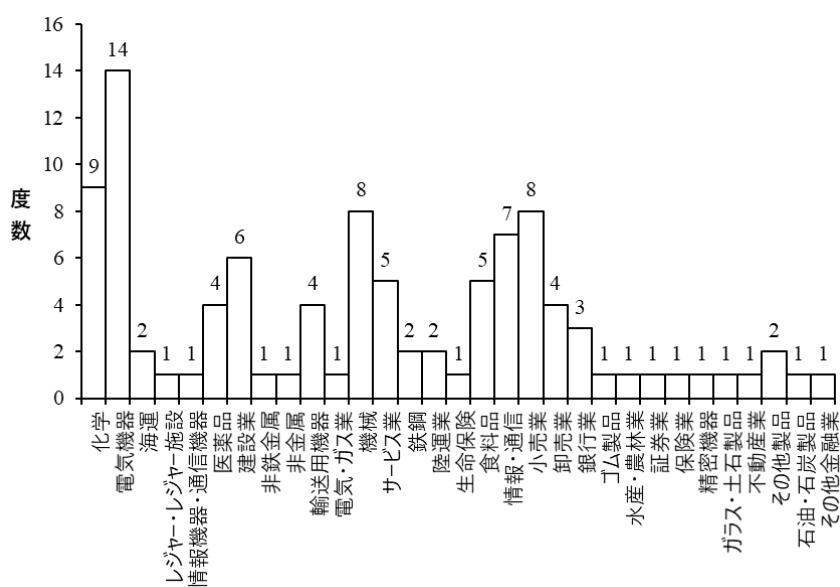


図 1 対象サンプルの業種分布

4. 分析結果

4-1. 頻出語と共起ネットワーク

表 3 頻出語上位 100 語

No	抽出語	出現回数	No	抽出語	出現回数
1	社長	418	51	見る	92
2	会社	371	52	製造	92
3	仕事	354	53	米	90
4	当時	330	54	相手	89
5	日本	255	55	立つ	89
6	工場	246	56	感じる	86
7	営業	234	57	持つ	86
8	開発	229	58	東京	85
9	事業	223	59	入る	85
10	言う	216	60	知る	84
11	現場	201	61	多い	80
12	今	184	62	世界	79
13	入社	184	63	機械	75
14	海外	169	64	製品	75
15	担当	169	65	決める	74
16	米国	164	66	受ける	74
17	課長	158	67	配属	74
18	自分	157	68	前	73
19	人	157	69	装置	73
20	社員	153	70	働く	73
21	販売	147	71	異動	70
22	生産	146	72	計画	70
23	上司	144	73	出す	70
24	技術	142	74	その後	68
25	経営	139	75	英語	68
26	経験	134	76	作業	68
27	行く	124	77	初めて	67
28	作る	124	78	話	67
29	商品	121	79	違う	66
30	最初	116	80	上げる	66
31	社内	116	81	赴任	66
32	部門	116	82	失敗	65
33	学ぶ	113	83	厳しい	64
34	出る	110	84	組織	64
35	時代	109	85	電話	64
36	メーカー	104	86	問題	64
37	交渉	104	87	来る	64
38	使う	104	88	続く	63
39	聞く	104	89	情報	62
40	研究	103	90	チーム	61
41	現地	103	91	プロジェクト	59
42	部長	102	92	売る	59
43	本社	99	93	大学	58
44	企画	98	94	担当者	58
45	会長	97	95	当社	58
46	企業	97	96	任す	57
47	顧客	97	97	建設	56
48	必要	97	98	管理	55
49	分かる	97	99	結果	55
50	部下	96	100	呼ぶ	55

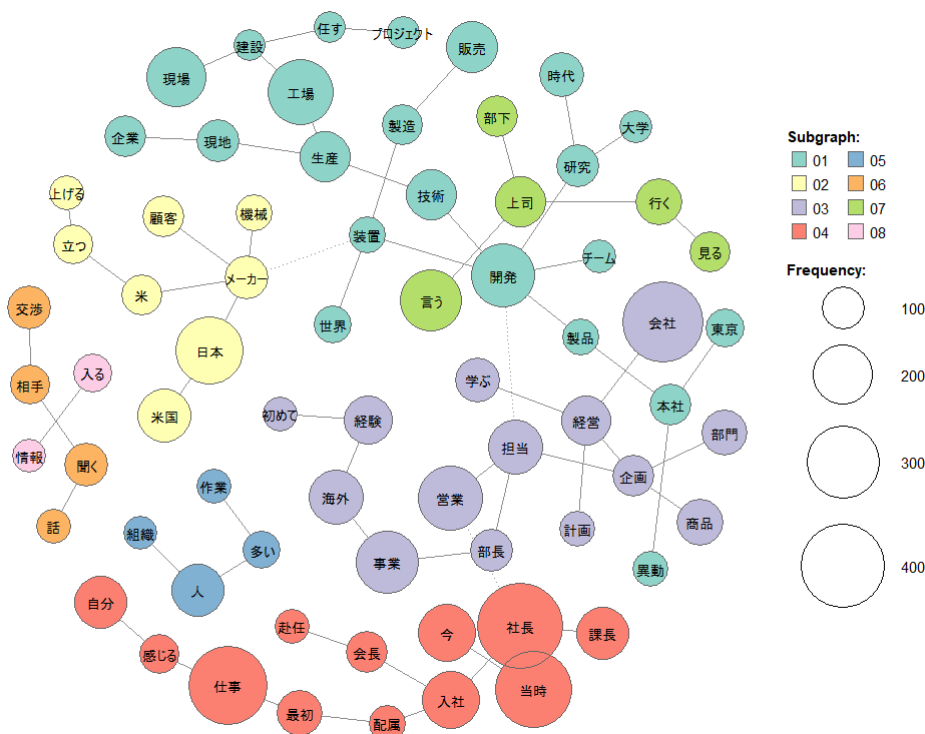
最初に出現頻度の高い 100 語(表 2)と、語のつながりを見る共起ネットワークを示す(図 1)。表 1 より頻度の高い単語を見ると、どの記事にも書かれているリード文「××会社の○○社長は当時△△という仕事に携わっていた」(下線は検出された単語を示す)のように一般的な語句が並ぶ。しかし、5 位以降になると特徴的な単語が幾つか見られる。図 2 の共起ネットワークと合わせて見ると、大きくは、海外関係(「日本」、「海外」、「米国」、「現地」、「世界」、「英語」など)の単語である。海外関係は、ビジネスとして海外企業を相手にした経験と初めての海外経験や事業経験に分けることができる。

第 2 に、共起ネットワークの下の部分を見ると最初の配属があり、最初の配属が、その後のキャリアに影響を与えるという先行研究の指摘とも合致する(連合総研生活開発研究所編, 1995)。

第 3 に、共起ネットワークの上方から中心周辺に位置しているのが、プロジェクトを任された経験や研究開発・技術開発といった新しい試みに関する語句で「プロジェクト」「任す」「製品」「研究」「開発」などの単語が

特徴的である。

第 4 に、最小スパニングツリーで結ばれているカテゴリーは異なるものの、「企画」「部門」や「経営」「企画」、「東京」「本社」「異動」など、守島ら(2006)でいう「No.2」の経験とも整合的である。



注1 最小スパニング・ツリーのみの抽出

注2 頻出語 100 語に合わせてピックアップするため最小出現数を 56 回以上に設定し、97 単語を抽出している

図2 全体サンプルによる共起ネットワーク

4.2 課長時代の学び（レッスン）

表1の頻出語の33位には、「学ぶ」という単語がある。これは、記事で書かれている出来事から学びを得たことに関する記述である可能性が高いことから、それらの言葉を記事から抜粋する。本稿ではイベントから学んだこととして大きく3点指摘する。第1が経営の視座・姿勢である。意思決定の基準、自分自身の軸がぶれないようにすること、正当性があればしっかり主張する、現場での業務を通じて三現主義を学ぶなどが該当する。

<経営の視座>

ニューヨークで磨いたのは英語だけではない。IBMのような巨大組織の頂点に立つ人間が、何を基準に意思決定をするのか。オペル会長とのやり取りから、北城氏はそれを学んだ。

（日本 IBM 北城格太郎）

途中から「ここは日本の会社だ！」と押し切ることが増えます。「正当性があれば、主張すべきは主張する」という基本動作を学びました。

（三菱 UFJ 信託銀行 岡内欣也）

「現場で、現物に触れて、現実を見て解決する」という三現主義を学びました。

(IHI 斎藤保)

土木部のエンジニアが「勝手なことをするな」と怒鳴り込んできました。権限は私にありましたが、連絡なしはまずかった。チームを率いる難しさを肌で学びました。

(日揮 竹内敬介)

国元氏から欧米のビジネス流儀を学んだ。香港では世界の大手ハードディスク駆動装置(HDD)メーカーが事業展開しており刺激的でした。国元氏はそんな土地で私を一人前のビジネスパーソンに育ててくれました。

(TDK 上釜健宏)

第2が自社製品・事業の知識である。製品の構造や技術、あるいは改善活動を通じて自社の商品・サービスの優れた点や付加価値に気が付き、事業や製品の将来性など先を中長期的な視点の獲得へとつながる学びである。

<自社製品・事業の知識>

自動車用ワイヤハーネス(組み電線)を担当しました。最初は何のための製品かすら分かりませんでしたが、取締役会に出ながら勉強し、技術や製造方法などのいろはを学びました。学んでいくうちに事業の将来性に確信を持ちました。

(住友電機工業 松本正義)

ひとしきり怒られた後、「油が漏れた原因を突き止め、配管を見直して油漏れのないラインを造れ」と諭されました。ゼロベースでものを考える習慣やコスト削減への意識を古畑氏から学ぶうち、宇都宮での改善は小手先の「カイゼンごっこ」にすぎなかったと気付きました。

(クボタ 益本康男)

第3が、経営に関する知識である。本社のスタッフ部門や海外の現地法人で働くことで会社の資金の動きや従業員の教育など経営知識の獲得について言及しており、例えば以下のようなものがある。

<経営知識>

結果として財テクは失敗でしたが、金融や為替、キャッシュフローの仕組みを学んだという点では、その後の会社人生で大きな財産になったと思います。

(日清紡ホールディングス 岩下俊士)

フロリダで2年間働きました。日本企業の現地法人と違って私以外は米国人。目の前の仕事を大胆かつ素早く片付ける仕事のやり方を肌で知りました。資金繰りなど会社経営で重要なことを学んだのもこのときでした。

(クラリオン 泉龍彦)

行田工場が現場でした。所長は作業員の教育、予算の管理など幅広く仕事をこなさなければなりません。埼玉の1年間で徹底的に学びました。

(清水建設 宮本洋一)

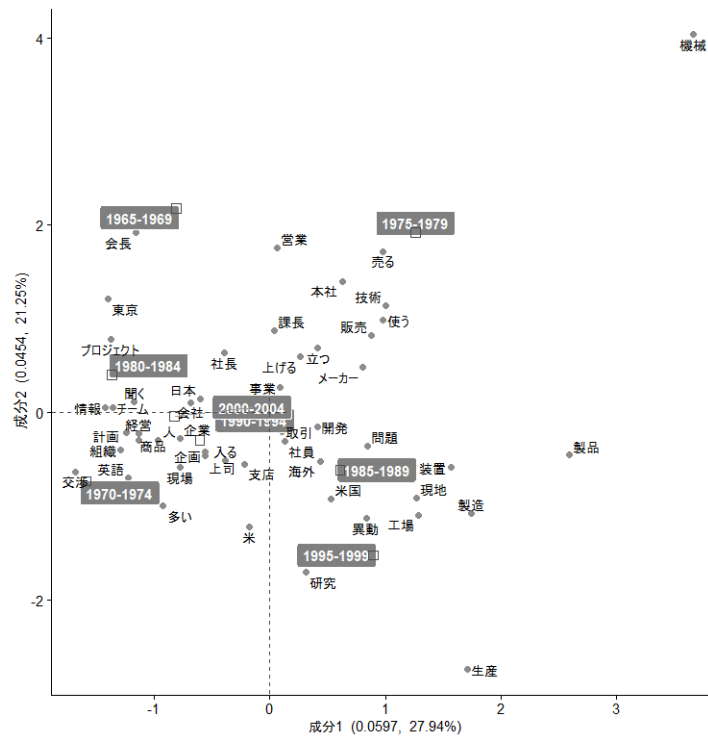
ヤマハ発動機を成長路線に乗せるためにはどの分野をどう変えていく必要があるのか。そのためには何を不得何を得を切らないといけないのか。製造の現場にいたときには分からなかった経営の面白さを学びました。

(ヤマハ発動機 柳弘之)

4-3. 時代による違い

時代によるイベントの違いを確認するために対応分析を行い、外部変数として記事に書かれている時代を5年刻みでカテゴリー化してプロットしたものである。まず、原点付近にプロットされている単語は、どの時代であっても出現する内容で、頻出語の100語の上位と概ね対応している。

反対に原点から離れている語は、その時代に特徴的な単語である。1965-1969年は会長や営業、東京といった言葉と近く、高度経済成長期にモノを売ることにまつわるイベントが多いのかもしれない。1975-1979年になると、機械、売る、といった単語が特長的でNC装置を搭載した日本の工作機械の躍進や設計、販売に関する記述が目立つ。1980-1984年は、交渉、計画、組織、英語などが特徴的であり、海外に進出しようとする際に慣れない英語で苦労した記事や英語の単語を知らずに誤解や失敗をした内容が挙げられている。1985-1989年や1995-1999年は、海外生産にまつわるイベントが多く、現地、赴任、工場、米国などの記述が並んでいる。



注 1) 各時代の特徴を捉えやすくするために 50 語をピックアップ

図 3 課長の時期による対応分析

4-4. 課長年齢による違い

次に課長年齢を 5 歳刻みでカテゴリー化して対応分析したものが図 4 である。先行研究 (守島ら, 2006; 佐藤, 2008) では、同じイベントであっても、いつそのイベントを経験するのによってもそこから得られる学びが異なると主張されている。まず大きく目立つのは、45-49 歳が、商品という単語と関連性が深い点である。これは手掛けた商品がヒットしたり、同社を代表する商品が生まれるイベントが多い。

次に 40-44 歳では、装置、生産、米国、工場、交渉など、合併会社での交渉、商品の価格競争など主として外国もしくは合併会社の設立などに関わるイベントである。25-29 歳では、支店という単語とかがわりが深い。若い頃の支店経験が挙げられることが多い。

配属された東京支店販売促進一課は、関東地区の営業の統括部門でした。同期はみな勇んで営業に勇んで営業に出ていくのに自分だけが内勤。なんだか出遅れた気分でした。

(ミサワホーム 竹中宣雄)

支店の苦労を自分の目で見られたことです。例えば、釧路は所長と若手の 2 人だけ。お客さんは地元の漁業会社で、船と一緒に乗り込んで仕事を手伝うんですな。(中略)「本社の人らとえらい違いや。何とかしたいな」。支店の人と酒を酌み交わし、心からそう思いました。

(伊藤忠商事 岡藤正広)

入社して4年たった1979年春、いきなり特約楽器店の店長を任された。横浜支店で楽器営業をしていた時、支店長から「取引先の店長をやってこい」と命じられました。(中略)そこでなぜか私が“にわか店長”に指名されたのです。

(ヤマハ 梅村充)

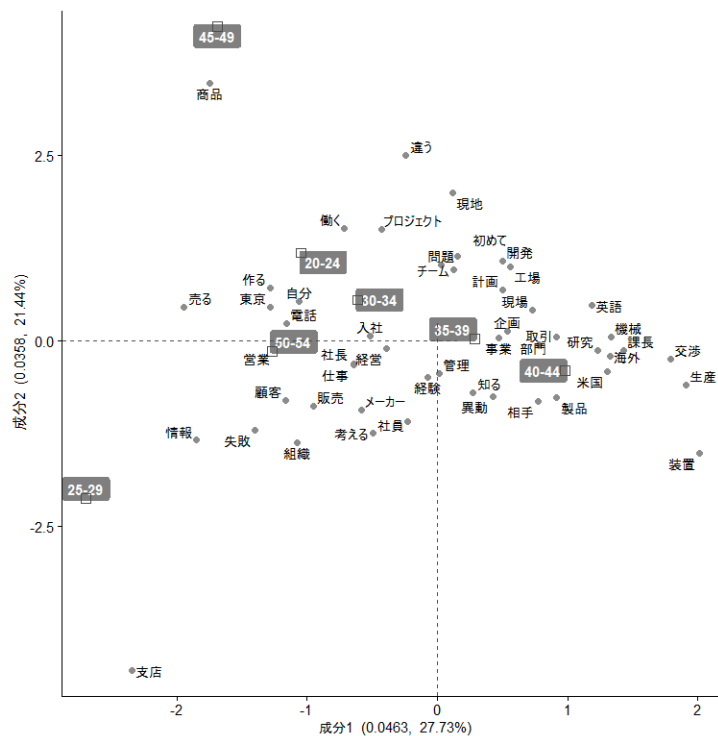
他にも原点から離れている単語として情報があるが、これは情報収集の大切さにかかわる内容である。例えば、情報を集めることで会社の役に立ったり、新しい付加価値を見出したことが窺える。

まだ都市銀行がほとんどやっていなかった船舶金融の調査です。机上の分析と足で稼いだ情報を総合し「いける」と思えば調査書にまとめます。

(住友信託銀行 常陰均)

高校の先生や生徒は新試験の情報を求めていました。そこで入試情報をかき集めて教材紹介のダイレクトメール(DM)に同封すると、大きな反響がありました。

(ベネッセホールディングス 福島保)



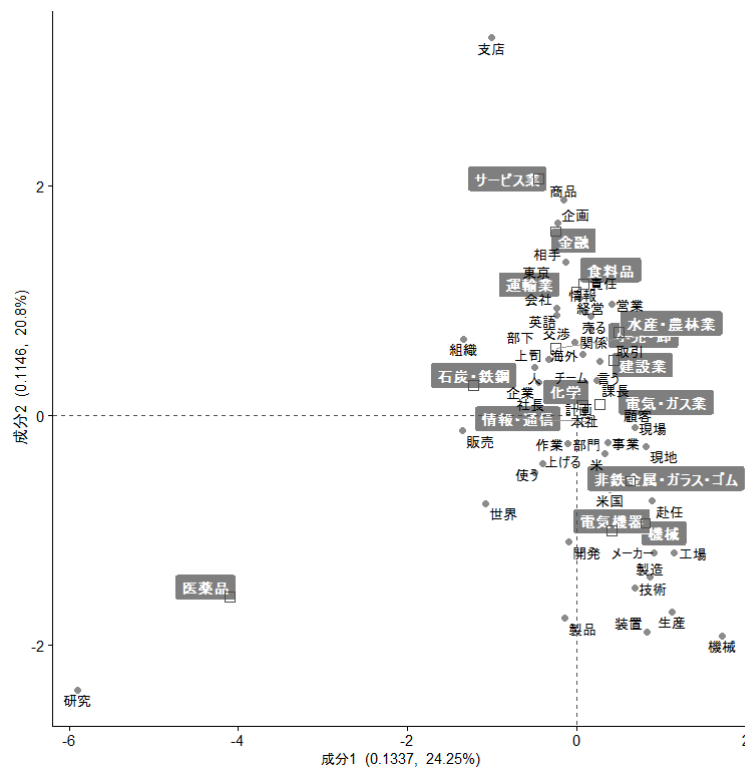
注1) 各世代の特徴を捉えやすくするために50語をピックアップ

図4 課長記載の課長年齢による対応分析

4-5. 業種による違い

最後に業種別にみた単語の対応分析を確認する。第1に、際立つのは、医薬品の研究という単語である。新薬の開発や研究員時代に偶然データが見つかったことや他の仲間と「隠れ研究 (under the desk)」をしていたという記事などが多い。

第2に、サービス業の支店という単語である。図4とも関連するが、サービス業は、製造業と比べて規模は小さくても若くして支店長になることが多く、そうした若い頃の支店経験が後の組織を率いる経験の原体験を作り出している。反対に、右下には製造業が並び、機械、装置、生産といった内容から製品開発や製造経験のイベントが挙げられている。



注1) 各業種の特徴を捉えやすくするために50語をピックアップ

注2) サンプルの少ない業種について隣接する業種にまとめて集計している。例えば、金融には銀行・証券・生命保険・不動産業がまとめられている

図5 業種別にみた対応分析

5. 考察

全体サンプルを確認すると、図2の共起ネットワークから既存のリーダーシップ開発論と同様のイベント（海外関係、最初の配属、プロジェクト、No.2 など）が確認された。また、レッスンとして(1)経営の視座、(2)自社製品・事業の知識、(3)経営知識の3つが見いだされた。

本研究の3つのリサーチクエスションに即して分析結果を確認する。RQ1（時代によって

イベントの出現がどのように異なるのか) は、図 3 より 1970 年代後半の機械関係の記述や 1980 年代後半の貿易摩擦が起きた頃の「Japan as No.1」に象徴されるように海外生産に関する記述が多くなり、バブル崩壊後の 1995 年以降では、日本の高い人件費を回避するための海外生産にまつわる記述が多い。これらのことを踏まえるとその時々の世界経済や政治状況により出現イベントが偏ることが示されたと言える。

RQ2 (現在社長になっている人物が課長の年齢 (年代) によってどのような経験をしているのか) は、図 4 より 25-29 歳は支店、45-49 歳は商品という単語と関連性が深いことが分かるが、裏を返せば、それ以外の年代のイベントには年代との対応関係はない。これは、業種によって課長の平均年齢が異なるために、30 歳代から 40 歳前半は、年代とイベントとの明確な対応関係が見出しにくいからかもしれない。

RQ3 (業種によるイベントの出現可能性の違いにどのようなものがあるか) は、図 5 より医療品と研究、サービス業と支店、製造業では、機械、装置、生産といった特徴があり、業種固有のイベント (出現頻度が高い) が存在する。他方で原点中心に存在する組織、上司、部下などはどの業種にも普遍的に存在するイベントに分けることが可能である。

6. 含意と課題

本研究は、これまでインタビューや質問票調査など 1 次資料でないと実施が困難とされる経営人材の育成に関する研究について新聞記事を中心とした公刊データを中心に企業のトップである代表取締役が課長時代に何をしていたのかをテキストマイニングにより明らかにした。

理論的なインプリケーションとしては、日本におけるリーダーシップ開発論を以下 3 点からわずかながらではあるが前進させたと言える。第 1 に、共起ネットワーク分析から既存研究 (McCall, 1988, 1999; 守島ら, 2006) と整合的な結果が得られた点である。しかし、同時に第 2 の点として、イベントの分散は、業種や時代により異なることが示され、イベントの発生確率は均質ではないことが明らかになった。第 3 に、イベントの分散が業種や時代により存在し、且つ業種により平均的な課長昇進年が異なることから課長年齢 (世代) 別にみた場合、入社初期の 25-29 歳の支店経験、入社後半の 45-49 歳の商品開発は共通であるものの、両世代の間の時期について世代別の対応関係は見られなかった点である。

実務的なインプリケーションとして 2 点挙げることができよう。第 1 に、業種により経験するイベントに偏りが生じていることから、自業種で発生することが多いイベントが何かを特定することでキープレイヤー (A プレイヤー) の効率的な配置が可能になるであろう。第 2 に、年齢に応じて多くの社長が経験しているイベントが明らかになったことから、「現在の」社長の資質を持った人材を業種特性に合わせて育成する可能性が示された点である。課長になる平均年齢は業種によって異なるが、例えば 25-29 歳で課長になる業種では、規模は数名でも支店の経験がマネジメント経験を培うことになるし、40-44 歳では、海外工場の立ち上げや責任者、45-49 歳では商品開発の責任者などのポストを企業が用意すること

が考えられる。

こうした貢献を挙げることができるものの、本研究には限界もある。第1に、多くの研究でも指摘されているように、社長や事業経営者のキャリアを追い、それを類型化することは、過去の社長の資質の再生産には寄与しても、現状のビジネスを大きく転換するような資質を持った変革思考をもった経営者の育成には向かない。AI や機械学習、あるいは環境問題へのより厳格な対応など、これまでの競争のスキームが一つの業種で閉じることなく、複数の業種をまたいだ競争が行われている。現場で強く求められている業種再編を仕掛けることのできる視座を持った経営者の分析はデータの制約から出来ていない。

第2に、時間軸の考慮が出来ていない点である。例えば、記事に掲載されている社長が在籍した部署は、当時は立ち上げたばかり、あるいはゼロからの立ち上げにより学びが多かったかもしれない。しかし、部署が大規模化して安定軌道に乗ると、そこで得られる学びは記事当時のものとは異なる可能性がある。そのためここで得られた結果の一般可能性には注意を払う必要がある。

第3に、サンプル数の問題である。本研究は日本経済新聞の「私の課長時代」を題材にテキストマイニングを試行的に行ったため、対象人数が101名であり、記事の対象期間も2008年から2013年とやや古い。他方で本研究のわずかなサンプルであっても、CCLのリーダーシップ開発論で主張されているイベントについては確認されたことから、今後サンプルを増やすことで時代や業種に関係なく、社長になるために必要なイベントと業種や時代に依存したイベントを特定することが可能になるであろう。

付表 分析対象の企業及び社長一覧

No	企業名	名前	No	企業名	名前
1	資生堂	前田新造	51	日立ハイテクロジーズ	大林秀仁
2	日本IBM	北城恪太郎	52	日本触媒	池田全徳
3	商船三井	戸田昭充	53	千趣会	田辺道夫
4	セントラルスポーツ	後藤忠治	54	東京エレクトロン	東哲郎
5	ユニカミナルタホールディングス	太田義勝	55	大和証券	日比野隆司
6	協和発酵キリン	松田譲	56	JFEホールディングス	馬田一
7	大成建設	山内隆司	57	東芝機械 (芝浦機械)	飯村幸生
8	住友電機工業	松本正義	58	ベネッセホールディングス	福島保
9	三菱マテリアル	井手明彦	59	アステラス製薬	野木森雅郁
10	デンソー	加藤宣明	60	キリンホールディングス	三宅占二
11	ジー・エス・ユアサ	依田誠	61	損保ジャパン	桜田謙悟
12	関西電力	森詳介	62	太陽日酸 (日本酸素ホールディングスグループ)	松枝寛祐
13	日清紡ホールディングス	岩下俊士	63	島津製作所	中本晃
14	富士通	野副州旦	64	ノリタケ (ノリタケカンパニーリミテド)	樋村均
15	日本製鋼所	永田昌久	65	ヤマトホールディングス	瀬戸薫
16	三菱自動車	益子修	66	住友商事	中村邦晴
17	クボタ	益本康男	67	富士フイルムホールディングス	中嶋成博
18	セコム	原口兼正	68	日本ハム	竹添昇
19	キヤノン	内田恒二	69	コカラファイン	塚本厚志
20	神戸製鋼所	佐藤広士	70	ソニー	中鉢良治
21	花王	尾崎元規	71	セブン銀行	安斎隆
22	阪急阪神ホールディングス	角和夫	72	イー・アクセス	千本啓生
23	オークマ	花本義盛	73	アマダ	岡本満夫
24	朝日生命保険	佐藤美樹	74	NEC	遠藤信博
25	アサヒビール	泉谷直木	75	日本精工	朝香聖一
26	ミサワホーム	竹中宣雄	76	セブンイレブン・ジャパン (セブン&アイホールディングス)	井坂隆一
27	東宝	高井英幸	77	ワタミ	桑原豊
28	大林組	白石達	78	ジュービタレコム (JCOM)	森修一
29	帝国ホテル	小林哲也	79	日本マイクロソフト	樋口泰行
30	クラリオン	泉龍彦	80	IIJ (インターネットニシアティブ)	鈴木幸一
31	ビックカメラ	宮嶋宏幸	81	セイウエアソン	榎井稔
32	ファミリーマート	上田準二	82	三菱地所	木村恵司
33	旭化成	伊藤一郎	83	エスエス製薬	島居正男
34	伊藤忠商事	岡藤正広	84	清水建設	宮本洋一
35	三菱UFJ信託銀行	岡内欣也	85	ヤマハ	梅村充
36	三菱商事	横原稔	86	日本ベイト (日本ベイトホールディングス)	酒井健二
37	住友ゴム工業	池田育嗣	87	日本ケンタッキー・フライド・チキン (日本KFCホールディングス)	渡辺正夫
38	住友信託銀行	常陸均	88	J Xホールディングス (E N E O Sホールディングス)	木村康
39	横水ハウス	和田勇	89	三菱電機	山西健一郎
40	東ソー	宇田川憲一	90	エイチ・アイ・エス	平林朗
41	日揮	竹内敬介	91	オリックス	井上亮
42	日本水産	垣添直也	92	ヤマハ発動機	柳弘之
43	日本郵船	工藤泰三	93	バンダイナムコゲームス (バンダイナムコホールディングス)	大下聡
44	日立造船	古川実	94	N T N	鈴木泰信
45	富士重工業	森郁夫	95	N T T データ	岩本敏男
46	味の素	伊藤雅俊	96	横河電機	西島剛志
47	昭和電工	市川秀夫	97	日本IBM	マーティン・エッター
48	TDK	上釜健宏	98	すかいらーく (すかいらーくホールディングス)	谷真
49	IHI	斎藤保	99	テンプ・H D (パースールホールディングス)	水田正道
50	キッコーマン	染谷光男	100	協和発酵キリン (協和キリン)	花井陳雄
			101	フジテレビジョン	亀山千広

謝辞

本研究を進めるにあたって公益財団法人野村マネジメント・スクールから研究助成を受けた。ここに記して感謝する。内容にかかる解釈は、同財団とは関係なく筆者に帰するものである。

参考文献

ATD (2009). The New Face of Talent Management.

Collings, D. G. and Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

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」『一橋ビジネスレビュー』49(1), 48-67.

McCall, Jr., Morgan W. (1998), *High Flyers : Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA.: Harvard Business School 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』プレジデント社。).

McCall, Jr., Morgan W. (1988), *The Lessons of Experiences : How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.

守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (2006).「事業経営者のキャリアと育成——「BU 長のキャリア」データベースの分析」一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア 2』有斐閣, 31-52.

西村孝史(2017).「地方創生人材に関する探索的研究—大企業の事業部長と地方の経営幹部との比較—」『Glocal Mission Times』 <https://www.glocaltimes.jp/2016>, 2022 年 2 月 27 日アクセス.

連合総研生活開発研究所編(1995).『新しい働き方の創造』連合総研生活開発研究所.

佐藤佑樹(2008).「事業経営者の職務経験と人材育成—大手製造業 A 社の事業経営者 49 名の分析を中心に—」『経営行動科学学会報告論集』, 11, 161-166.

Van Velsor, E., and Hughes, M. W. (1990). *Gender Differences in the Development of Managers: How Women Managers Learn from Experience*. Publications, Center for Creative Leadership.

ワークス研究所(2001).「リーダーを育てる」『Works』 47.

¹ 学術論文ではないが、西村(2017)では、守島ら(2006)のデータと地方の経営幹部として転職した人材（地方創生人材）について経営幹部として求められる資質を比較している（BU 長（n=200, 平均年齢=54.6 歳）、地方創生人材（n=11, 平均年齢 41.6 歳））。分析の結果、BU 長に求められる資質と地方企業の経営幹部として求められる資質として統計的に有意差が見られたのは「他人を活かして事業を推進する力」「組織を背負う責任感」「グローバルな視野や考え方」の 3 項目であったものの、それ以外の項目は BU 長としても、地方の経営幹部としても必要な資質として共通していることを明らかにしている。

² 具体的には以下の複合語である。何度、取引先、担当者、技術者、経営者、従業員、1 人、お客さん、2 人、創業者、一人、管理職、責任者、売上高、帰国後、最終的、消費者、会社人生、研究者、人たち、課長時代、作業員、1 週間、3 人、経営陣、支店長、社会人、大切さ、米国人、3 年間、営業マン、新製品、本格的、労働組合、円高、学生時代、関係者、自分たち、1 カ月、コスト削減、課長職、海運会社、開発部門、自動車メーカー、信頼関係、生産現場、積極的、代理店、配属先