〈論文〉

日本企業の人材育成による専門性および抽象化する能力の醸成に関する考察

――経営学部における実務家教員の事例に基づいて――

太　田　侑　樹

キーワード
人材育成
専門性
抽象化する能力
ジェネラリスト
OJT
Off-JT
複数の組織をまたいだ人材
自社を退職した人材の再雇用

目　次

1. 研究の背景
2. 分析枠組みの構築と研究方法
　2.1　分析枠組みの構築
　2.2　研究方法
3. 実務家教員 A 氏の事例研究
　3.1　研究課題 1 の観点から
　3.2　研究課題 2 の観点から
4. 含意
　4.1　理論的含意
　4.2　実践的含意
5. 今後の課題

1. 研究の背景

本稿は，予備的考察である太田（2025）を踏まえて行う事例研究である。ゆえに，まずは研究の背景として，本稿の理解に必要不可欠な範囲[1)]で太田（2025）の内容を確認しておくこととしたい。

拙稿である太田（2025）では，組織を「意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」（Barnard, 1938，邦訳 p.75）と定義したバーナードが実務家であったことを引き合いに出し，経営学がもともと実務や実務家と密接に関係していることを示した上で，実務家教員の重要性を示唆する先行研究（大島・坪井・和田ほか，2019）や，実務経験のある教員等によりなされている科目を示した龍谷大学ホームページを吟味し，経営学部において実務家教員が重要視されていることを指摘している（太田，2025, pp.21-22）。そして，「筆者自身が日本企業から経営学部へと移っているいわば当事者である」（太田，2025, p.30）ことを踏まえ，「民間企業等で実務を経験し身につける能力と，経営学部所属の実務家教員として教育や研究等に用いることができる能力との間にはどのような異同があるのだろうかという問題意識を持」（太田，2025, p.30）つに至り，予備的考察を行ったものであった。

その太田（2025）では，先行研究（宮武，2020；二宮・小山・児島，2021；夏目・近田・中井ほか，2010；上林，2009）や科学技術振興機構ホームページおよび駒澤大学ホームページを吟味し，経営学部に所属する実務家教員に求められる役割を①管理運営すなわち事務処理，②自身の民間企業等での勤務により身につけた専門性を前提にした知識の創造，③先述の②によって創造された知識の学生への伝達，④先述の②によって創造された知識の社会での活用の

1）詳細については太田（2025）を参照されたい。

四点であると導き出し，当該役割を果たすために必要となる能力を（1）所属学部の文化等の文脈に適した事務処理能力，（2）自身の民間企業等での勤務により身につけた専門性，（3）自身の民間企業等での勤務で経験した実践，現象を具体的に捕捉する能力，（4）自身の民間企業等での勤務で経験した実践，現象を抽象化する能力，（5）先述の（4）により抽象化されたものを伝達する能力の五点だと示唆している（太田，2025, pp.22-26）。

その上で太田（2025）は，日本的経営という文脈のもと，日本企業における人材育成に関連する先行研究（上林，2013；上林 2019；福井，2013；余 合，2019；上 林・奥 林・圍 ほ か，2007；佐藤，2012）を吟味し，加えて勤務で経験した実践や現象を抽象化することの難しさを示唆する先行研究（上林・三輪，2015[2]；井上，2014[3]）をも考察し，専門性と抽象化する能力に関しては，経営学部の実務家教員に求められる能力と日本企業の人材育成により醸成される能力との間の乖離が大きいと指摘し，1. 専門性とジェネラリスト的能力[4]の関係性はいかに論じられるか，2. 実務で経験した実践，現象を抽象化する能力はいかに醸成されるのかという研究課題を導出している（太田，2025, pp.26-31）。

ただし，太田（2025）が自ら記しているように「あくまでも机上の理論的研究に留まっており，（中略）研究課題の解明のためには，分析のための枠組みを構築した上での事例研究実施が急務である」（p.31）ため，本稿にてこれらを行うものである。

2. 分析枠組みの構築と研究方法

2.1 分析枠組みの構築

太田（2025）で示された二点の研究課題，すなわち「1. 専門性とジェネラリスト的能力の関係性はいかに論じられるか，2. 実務で経験した実践，現象を抽象化する能力はいかに醸成されるのか」（p.30）を解明するために構築した分析枠組みが図 1 である。

では，本稿においてはどのような研究方法を選択することが適切であろうか。続けて確認していくこととしたい。

2.2 研究方法

本稿においては，日本企業での勤務経験を有し，現に経営学部において実務家教員を担っている人物を対象に，インタビューを活用した事例研究を行うことが適切であると考えられる。以下，その理由を具体的に説明していく。

まず，田村（2006）は，事例を「研究領域としての時間的，場所的に限られた事象（実例）」（p.75）であるとし，「事例を使って理論開発をする際，理論カテゴリーの先端，代表，逸脱，原型のいずれかの実例でなければ，事例は理論事例にならない」（p.79）と指摘している。また井上（2014）は，田村（2006）を参照[5]しな

2）太田（2025, p.28）では，上林・三輪（2015）の次の言説に注目している。すなわち，「一企業のケースは，その企業の置かれた多種多様なコンテキストの中で理解されるべき，1 つのストーリーないしエピソードであるに過ぎない」（上林・三輪，2015, p.1）という言説である。

3）太田（2025, p.28）では，井上（2014）の次の論述に注目している。すなわち，事例研究という文脈のもとでの「学術と実務とではそもそもの使命や前提は異な」（井上，2014, p.250）るのであり，「学術で求められる厳密さで実務の調査を行わなければならないとしたら，ゾッとするでしょう」（井上，2014, p.250）という論述，および「学術研究では，たとえば命題 1 つをとっても広く一般に当てはまる方が価値は高いとされます。（中略）実務の世界では，具体的な指針を示すものが喜ばれます」（井上，2014, p.257）という論述である。

4）太田（2025, p.26）では，福井（2013）の次の主張に着目してジェネラリスト的能力と表現している。すなわち，「日本的経営において求められる人材とは，専門的・汎用能力をもつ人材ではなく，ジェネラリスト的・企業特殊的能力をもつ人材」（福井，2013, p.205）だという主張である。

5）「この基本部類は，田村正紀『リサーチ・デザイン－経営知識創造の基本技術』白桃書房，2006 年で紹介されているものです」（井上，2014, p.59）と断っている。なお，原典の田村（2006）では，pp.79-84 に該当の記述があることを確認できる。

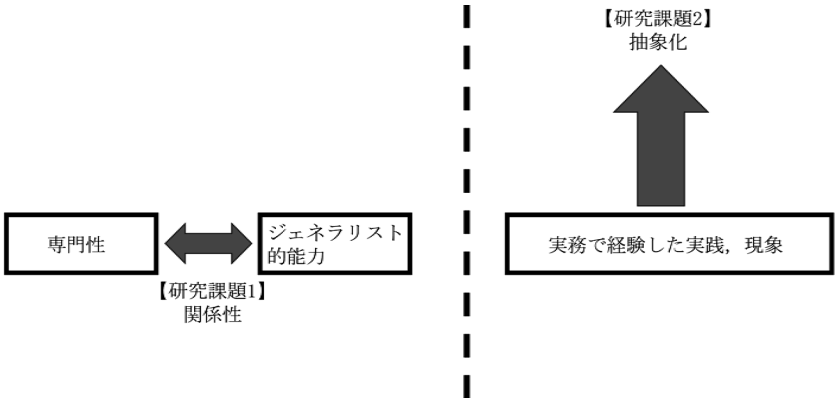


図 1　本稿の分析枠組み
出典：筆者作成

がら，「事例研究の整理・分類法として，❶先端事例，❷代表事例，❸逸脱事例，❹原型事例というものがある」（井上，2014, p.59）とした上で，代表事例について，「文字通り，ある関心事についての典型例です。その事例を学ぶことで，その関心事についての典型的な状況について知ることができ」（井上，2014, p.60）と定義し，「代表性が強くなれば，そこで得られた知見は，同じカテゴリーの他の事例にも当てはまるはず」（井上，2014, p.60）と説明する。加えて，典型例については次のように説明する。

> 典型例には 2 つの考え方があります。1 つは，ある関心事の中庸的存在を典型とみなす考え方です。もう 1 つは，そのことがらを代表する目立った存在を典型とする考え方です。アメリカの流通業におけるディスカウントストアでは，ウォルマートが 1 つの代表事例になります。注意すべきは，カテゴリーが大きすぎたり曖昧であったりすると，典型例を示すのが難しくなるという点です。会員制ディスカウントストアに絞ると，コストコが候補に挙がります（井上，2014, p.60）

このように，理論カテゴリーを精緻に意識しておくことは必要不可欠であると考えられる。例えば，田村（2006）は次のように注意喚起している。

> 事例はしばしば，たんに面白そうであるとか，データが手に入れやすいとか，インタビューに応じてくれたなどの理由で選択されることがある。しかし，このような事例をある理論カテゴリーの実例として恣意的に設定して研究すれば，事例研究がうまくいくというわけではない。特に理論カテゴリーと事例の対応のさせ方に問題がある場合がそうである。この対応が不十分であると，その事例の位置づけ，つまり何の事例であるのかが明確でなくなる。そのため，その事例から得た知識は，その事例を越えてどこまで適用できるかがわからなくなる（p.79）

上記を踏まえると，日本企業での勤務経験を有し，かつ現に経営学部において実務家教員として勤務している人物は典型例であり，代表事例であると考えられる。よって，当該人物を対象に考察することとしたい。

また，George & Bennett（2005）は，事例研究の優位性の文脈で，次のように整理している。

当事者，地域研究者，歴史家へのインタビューなどの現地調査を通じて，新たな変数や仮説を見出し発見する点で，圧倒的に優位である。事例研究者が実際の当事者に「あなたがYをしたときにXのことを考えていましたか」と質問し，「いや，Zのことを考えていました」という答えが返ってきたとき，もしその研究者が事前にはZのことを因果関係上意義のある変数と考えていなかったならば，さらに調査を要する新たな変数を見つけたことになる（邦訳p.29）

George & Bennett（2005，邦訳p.29）を鑑みると，本事例研究における情報の取得方法は，インタビューの手法を活用することが適切であるといえよう。ただし，本稿においては，よりリッチな情報収集を行うために，インタビューに関連した内容についてメールにより追加での質問も行うこととしたい。

以上を踏まえ，本稿では，日本企業であるB社での勤務経験を有し，現にD大学の経営学部で実務家教員として勤務するA氏を対象にし，情報収集の手法としてはインタビューを主軸とした事例研究を行うこととしたい。なお，本稿では事前のA氏との取り決めに従い，A氏の特定を避けるために仮名を用いて論じていく。仮名を一覧化し，説明したものが図2であ

本稿内の表記	説明
A氏	本研究においてインタビュー等に応じてくれた人物。 D大学の経営学部で実務家教員として勤務している。
B社	A氏が大学を卒業した後に入社した日本企業。政府系金融機関である。
学校法人C	A氏がB社から転職した学校法人。
D大学	A氏が勤務している関西圏所在の大学。
E大学	A氏が地元を離れ進学した関東圏所在の大学。
F学部	E大学の看板学部。
G大学院	A氏が専門職学位課程において学んだ大学院。
H大学院	A氏が博士後期課程において学んだ大学院。

図2　仮名の一覧と説明
出典：筆者作成

年月日	内容	補足
2024年10月18日	・研究の内容に関して説明した。 ・同意書に自筆で署名してもらった。	・WEB会議システムを使用し，説明を行った。 ・自筆による署名後の同意書については，筆者に対してA氏から郵送された。
2025年2月6日	筆者とA氏の一体一の対面で，合計約70分間(60分+約10分)インタビューを行った。	・インタビューは筆者が勤務する龍谷大学の個人研究室内にて行った。 ・60分間のインタビューを実施した後，追加で確認したい事項があったためにA氏の同意のもとで約10分間追加でインタビューを行った。 なお，一度目のインタビュー終了からおよそ10分経過後に二度目のインタビューを開始した。
2025年2月7日	インタビューに関連した質問をメールにて送付した。	—
2025年2月8日	上記質問について，A氏からの回答メールを受信した。	—
2025年2月17日	インタビューに関連した質問をメールにて送付した。	—
2025年2月21日	上記について，A氏からの回答メールを受信した。	—

図3　A氏とのやり取り
出典：筆者作成

(1)日本企業における勤務経験についてお伺いします。どのような経緯で当該企業に入社されたのでしょうか。
(2)当該企業に入社後，どのような仕事を経験し，どのような教育を受けてきましたか。
(3)当該企業において，いわゆる専門性は身についたでしょうか。
(4)当該企業において，いわゆるジェネラリスト的な能力は身についたでしょうか。
(5)当該企業において，当該企業での勤務で経験した実践や現象を抽象化する能力は身についたでしょうか。
(6)当該企業における勤務経験は，現在の勤務先である経営学部において活用されているでしょうか。
(7)日本企業において勤務を経験し，その後経営学部における実務家教員に転身する場合，経営学部における実務家教員に要請されると考えられる専門性および抽象化する能力をどのように醸成すれば良いと考えられますでしょうか。

図4 インタビュー内容
出典：筆者作成

る。

また，本稿執筆に際したA氏とのやり取りを図3のとおり整理している。

そして，あらかじめ伝達したインタビューの内容は図4のとおりである。なお，インタビューの内容は当日柔軟に変化しうること，メールにより追加で質問する可能性があること，関係組織から課せられている守秘義務および同種の契約等ならびに不正競争防止法等の関連法令に違反するような事項は語らないことにつき，A氏了承の上でインタビューを実施した。また，インタビュー前に太田（2025）の最終原稿を配付済みである。

では，以下，事例研究を行っていくこととしたい。

3. 実務家教員 A 氏の事例研究

3.1 研究課題1の観点から

政府系金融機関である日本企業のB社に新卒で入社した後のA氏の軌跡につき，研究課題1の観点から論じていくこととしたい。先述のとおり，研究課題1は，日本企業の人材育成の文脈のもとで導出された「専門性とジェネラリスト的能力の関係性はいかに論じられるか」（太田，2025, p.30）である。

前提として，B社への入社を決めた理由について，A氏は次のように語っている。

> なぜB社に，ここに入りたかったのかっていうと，結構一般の人とちょっと違うかもしんないですけど，（筆者注：父）親の影響が結構大きくってですね。（筆者注：父）親が地元の小さい町の商工会に勤務してまして，ちっちゃい頃から結構「お父さんのこと，よく知ってるぞ」っていうふうに町で声を掛けられることがすごく多かったと。それで「何か不思議だな」と思いつつ，その町で父親が結構商工会という立場で，中小零細企業の皆さんにいろんな観点で貢献してるってことを後々気付いたんですね（A氏）

ただし，その父親は当初，地元を離れて関東圏のE大学F学部へ進学することには抵抗を示していたのだ（A氏）という。

> 親元を離れるっていうところに関しては，ちょっと父親も抵抗っていうか親として寂しいっていうところはあり，どうしようかなっていうところはすごい話し合ったんですけど。「人生1回やし，東京，1人暮らし行ってこい」って言ってくれた（A氏）

このように，A 氏の進路について最終的には応援してくれたことが，以下の発言に繋がっているといえよう。

> どういうところに就職しようかって考えた時に，父親のことがすごい頭の中に残って，できればきれいな言葉かもしんないんですけど，恩返しっていう意味で，父に近い仕事をしたいというふうに思った（A 氏）

> 中小企業を専門としてる銀行，しかも政府系っていったら（筆者注：父親も）結構安心すると思ったんで B 社に入って（A 氏）

そして，B 社での仕事内容について，A 氏は次のように語っている。

> 仕事に関しては，主に中小企業向けに融資の案内ですね。営業っていったほうがいいですかね。営業をしつつ，融資だけじゃなくって中小企業が必要とするようなサービス全般について，B 社の持ってるツールを案内すると（A 氏）

そして，B 社では他の金融機関と違い，独り立ちのタイミングが早いという特徴があったのだ（A 氏）という。

> B 社自身のちょっと特徴でもあったんですけど。やっぱ金融知識を持って 1 人で 1 つの会社の担当して営業に行くのを，2 年目なった瞬間から「やってください」っていうふうに言われるのって結構早いんですよね。大体，地方銀行とか，そういったところでいくと，3 年目，4 年目ぐらいまでは結構内勤で能力を身に付けるっていうところが多いんですけれども，「もう 2 年目からやりなさい」ということもあって（A 氏）

そうした特徴もあってか，B 社の教育は手厚かったのだ（A 氏）という。「そのキャリアのステージの中で必要とされるようなスキルを身に付けるための集合研修」（A 氏）すなわち Off-JT[6)] や，また OJT[7)] についての次のやり取りを参照されたい。

> 1 年目にみっちり 4 回もわざわざ，北海道から沖縄まで同期を全員 1 カ所に集めて（筆者注：集合研修を）やるっていうようなやり方をしてたので，そういう意味でいくとかなり 1 年目に関してはすごい密度でやってたんだなと。で，現場での OJT っていうところも含めて，結構だから体系立った教育を，若年の段階ではやるっていうようなプログラムが。研修室っていう部署があって，そこが体系的にもう 5 年目ぐらいまではこういう育成プランっていうのを，研修も含めて体系立てて準備してたので，そういう意味でいくときっちりしてたかなと思いますね。他の銀行はちょっと，あんまり聞いたことはないですけども，いろんな人から見聞きする中ではやっぱり B 社の研修はしっかりしてたなっていうふうには思います（A 氏）

> それは（筆者注：B 社が）政府系だから，ある程度体力に余裕があるっていうことも関係してるんですか（筆者）

> 関係してると思いますね。で，それプラス，やっぱり 2 年目からちゃんと営業できないといけないっていうことと，そこ（筆者注：2 年目から営業を担当するということ）に魅力を感じて B 社に入りたいっていう人はまあまあ多かったんですよ。研修はすごい，だからお金があるからできたっていうところは多分あると思いますね（A 氏）

6）Off-the-Job Trainning を略したもの。
7）On-the-Job Trainning を略したもの。

ということでいうと，日本企業の中でもある程度特異な存在だったと（筆者）

そうですね。結構，だから日本全国に支店を持ってる銀行っていうこともあって，政府の出資もあるっていうところもそうですけど，企業体力っていう意味でいくとまあまあしっかりしてたかなと。そういうのだからこそ，若い人から中堅どころ，管理職研修っていうのも最終的にあるんですけれども，そういった人たちのもうステージに応じた研修にかけられるお金っていうのはあったと思います（A 氏）

このように，筆者からの「日本企業の中でもある程度特異な存在だったと」（筆者）という問いかけに，「そうですね」（A 氏）と回答するほど，B 社の教育は手厚かったといえるのである。なお，2 年目以降についても，「営業をやりながらっていうことで，（中略）2 年目は（筆者注：集合研修は年に）2 回ぐらいあったかな。で，それ以降は年 1 回ぐらい」（A 氏）あったのだという。ただし，B 社の教育について，A 氏が次のように批判的に捉えている面もある。

ただ，（筆者注：B 社には）お金があって研修の機会を設けるんだけれども，その事前準備とか，そういったところは現場の仕事が忙し過ぎて，結構おろそかになりがちだったんかなというふうに今思い出しても思いますね（A 氏）

B 社の時のメンターの方はすごく忙しくても（筆者注：OJT のための）時間取ってくれてたんで，（中略）良かったんですけれども。その方の，でも経験に基づいた指導っていうふうになるので，現場の仕事でこうやったからうまくいったとか，こうすべきだっていうところ，よりその場というかその仕事にスペシフィックな特有のことを教わるっていう意味での OJT だったかなと（A 氏）

そして，A 氏は B 社での勤務経験に関して，「専門性とジェネラリスト的能力の関係性はいかに論じられるか」（太田，2025, p.30）の切り口から以下のように語っている。

まず，ジェネラリスト的能力について，「最低限の営業のマナーとか，相手の感じてるものを引き出すとか，そういった部分は数をこなすことによって身に付いたかなというふうに思います」（A 氏）とする。なるほど，たしかにこれらはジェネラリスト的能力だといえよう。次に，専門性については次のやり取りを参照されたい。

B 社で働かれてて専門性っていうのは身に付いたんでしょうか（筆者）

実務家教員として生かせているものがどこまであるのかっていうところは抜きにすると，やっぱり銀行マンだったんで財務の審査能力とか，やっぱりいい会社かどうかを見極める，これ言語化しにくいところがあると思うんですけども，会社の目利きっていうんですかね。数字に表れないところ，こういうところを見たほうがいいとか，そういった勘所みたいなところは身に付けたかなというふうに思います。そこが多分一番大きいですかね（A 氏）

加えて，次のように述べている。

（筆者注：経営学部における実務家教員として）科学的な考え方に基づいて何かを学生に教える。そして，学生にも科学的な思考法っていうものを身に付けてほしいというところでいくと，実務経験だけでは（筆者注：不十分）（A 氏）

実務家教員として求められる専門性ってい

うのは，民間企業で働くだけでやっぱり身に付きづらいだろうということですかね（筆者）

そうですね。恐らく，そうだと思います（A 氏）

日本企業の中でも手厚いと考えられる B 社の教育のもとであっても，A 氏は上記のように回答しているのである。つまり，太田（2025）における，日本企業における人材育成だけでは，経営学部における実務家教員に要請されるような専門性は身につかないという示唆を支持するものといえよう。

そして，専門性とジェネラリスト的能力の関係性をどう捉えているかについては，次のやり取りを参照されたい。

例えば複数の部署とか職種を経験して，その知識とかそこで得た能力っていうのを生かすことでこそ発揮されるような専門性があるんじゃないかなというふうに考えていて[8)]。（中略）何かお考えをお聞かせいただけますか（筆者）

そうですね。専門性とジェネラルっていうところを二分で完全分け切るって形でもないのかなと，結構どっちに近いかみたいな考え方なのかなと私思ってて。ジェネラルはジェネラルっていうことで，あいさつができるとか，ジェネラルな能力でいくとコミュニケーション能力とか，そういったものはどっちかというともう完全にジェネラルに近いと思いますけれども。特に仕事をする中でどっち寄りかっていうような仕事は結構あったりすると思うんですよね。多分金融の営業ってなってくると，専門的な金融知識と営業のスキルっていうものがうまく掛け合わさってこそ，その仕事の中で生きるという形だと思ってるんで。そういう意味でいくと，ベースとしてもうジェネラルなあいさつができるとかコミュニケーションとかっていうのは絶対必要だと思うんですけど，そこに専門的なものっていうものが後から掛け合わせるっていうふうなイメージなのかなと僕，思ってます（A 氏）

ベースとしてのジェネラルがあって，それをベースを基にして専門性が発現される，身に付くって感じなんですかね（筆者）

そうですね（A 氏）

つまり，太田（2025）において，日本企業における人材育成の文脈で導出された「専門性とジェネラリスト的能力の関係性はいかに論じられるか」（p.30）という研究課題 1 については，①専門性とジェネラリスト的能力は明確に峻別できるものではなく，どちらに近いかという濃淡のある概念だということ，②ジェネラリスト的能力寄りの能力を基盤として，専門性が発現するということを示唆できる。

なお，現に A 氏は経営学部における実務家教員として勤務しているのであるから，いかに専門性を身につけたのかという疑問が生じる。結論を先取りすると，A 氏は，❶複数の組織をまたいだ勤務経験を有しつつ，❷大学院で体系的に学修するという二点により専門性を身につけたといえる。以下順に確認していく。

❶複数の組織をまたいだ経験として，B 社から学校法人 C への転職に関して確認していく。まず，転職に至った理由としては次のやり取りを参照されたい。

9 年働かれた後に大学職員に転職されるということなんですが，その転職された理由などを教えていただければと思います（筆者）

8）太田（2025, p.27）を念頭に質問している。なお，繰り返しになるが，A 氏にはあらかじめ太田（2025）の最終原稿を一読してもらっている。

大学発ベンチャーに対して B 社で融資をした時にものすごい喜んでもらえたっていう経験を基に，大学でそういう仕事ができるといいなっていうのを動機にしてました。というのが，やっぱりベンチャーって立ち上がって間もない会社なのであんまりやっぱり企業体力がなくって，銀行からするとお金が返ってくる確率が低い存在というふうに見られるので，融資っていうのはなじまなくって，あんまり融資できないんですね。今でこそ，外部環境変わってきてベンチャー企業も融資受けるっていうふうな機会増えてきましたけど，当時はもう全然そういう状態じゃなかった中で，やっぱり僕の経験した企業でいくと，有機半導体を取り扱うベンチャー企業から申し込みがあって。将来性っていうとこがすごくあったんだけれども，やっぱりすごい先端的な研究をしてる分野なので，うまくいくかどうかは分かりにくい企業だったんですね。で，そこから新規の融資申し込みがあった時に，自分自身は将来性があると思って，ものすごいだから資料を準備して，支店長にも説得して，何とかその期待に応えられたわけですよ。そん時にめちゃくちゃ喜んでもらった経験っていうのがすごい生きてるんですよね（B 氏）

そして，A 氏は B 社での経験を活用して学校法人 C で活躍することとなる。具体的には，「産学連携とか大学発ベンチャーを（筆者注：B 社において）支援した経験っていうところが，大学の中でも新たに求められてるポジションとしてあった」（A 氏）のだという。A 氏は次のように語る。

主には知的財産管理ですね。（中略）大学で生まれる研究成果に基づく発明を特許化して，その特許をライセンスするという仕事ですね。で，その特許に関しては，各種特許化するまでにいろんな期日があるんで，そこの管理っていうのを任されてましたと。で，あとプラス，それでいくと研究支援，各種助成金を先生に案内してその助成金を取るサポートとか，そういった仕事もしてきましたし。で，7 年勤めた後半のほうでは，大学発ベンチャーを自分で作って，それを通じて社会実装したいという先生に向けたアドバイスとか，大学としてできることっていうものを提供するような仕事をしてきました（A 氏）

さらに，A 氏は「自分自身が大学の職員としてこの仕事（筆者注：大学の中の産学連携や特許関係）に携わる上でどういう能力が必要なのかっていうところに関しては，必要最低限プラス理系の知識はなくてもここまではできるっていうところを結構突き詰めてやってきた」（A 氏）と自負する。

つまり，A 氏は B 社と学校法人 C という二つの組織をまたいだからこそ，専門性を身につけるための土台を構築できたのだと言えよう。実際，A 氏は次のように語っている。

（筆者注：複数の組織をまたぐことで）情報量っていうものがやっぱり増えますよね。あんまり，だからまたぎ過ぎてても良くないかなと思ってて，その密度ですかね。ある程度やっぱり B 社は 9 年いましたし，（筆者注：学校法人 C が運営する）大学の事務の職員としては 7 年経験してきたっていうことで，比較的短いとは言えない。長いかというと長いですかね。密度を濃く，そこで必要とされるような知識，経験っていうものは一定程度やっぱり経験した上で教員になれたっていうところは大きかったかなと思います（A 氏）

次に，❷大学院での体系的な学修については，「専門性に関して実務で現場で見聞きすること，掛けることのその現場に関する，恐らく多分これまで積み上げられてきた知見とか，そ

れこそ本，論文っていうところもあるでしょう」（A 氏）としており，実際に G 大学院で専門職学位を，H 大学院で博士学位を取得している。つまり，単に B 社および学校法人 C で勤務したということのみならず，「これまで積み上げられてきた知見とか，それこそ本，論文」（A 氏）について G 大学院および H 大学院で学修したのである。A 氏は，大学院での学修について次のように語っている。

> 体系的に学べるような，修士課程もそうかもしんないですし，（中略）私自身はビジネススクールに行って良かったなというふうに思ってますし。より高度なものを身に付けて教員になるっていう意味では博士課程に行ったっていうのはすごく意義があったかなというふうに思います（A 氏）

なお，G 大学院への進学理由は「（筆者注：とある）セミナーに参加して，自身の能力や資質って何だろう？と考えたことがきっかけ」（A 氏）であったという。また，H 大学院への進学に関しては次のように表現している。

> 最初は，自分の仕事に活かすための高度な知見を手に入れるために，博士課程進学を志していて，教員になることも，意識にはありましたが，博士課程入学後の比較的早い段階で，研究方法論や自身の分野の研究を深めていく中で，研究を仕事にできた方が，絶対に楽しいと思うようになり，自分のキャリアに対する考え方が変わりました（A 氏）

以上述べてきたように，A 氏は，❶複数の組織をまたいだ勤務経験を有しつつ，❷大学院で体系的に学修するという二点により専門性を身につけたといえよう。実際，A 氏は関西圏所在の D 大学の経営学部において実務家教員として勤務しているが，専門性を発揮した講義を展開[9)]しているという。

3.2 研究課題 2 の観点から

日本企業の人材育成の文脈のもとで導出された「実務で経験した実践，現象を抽象化する能力はいかに醸成されるのか」（太田，2025, p.30）が研究課題 2 である。この課題の観点から，A 氏は次のように指摘する。

> 学生にも科学的な思考法っていうものを身に付けてほしいというところでいくと，実務経験だけでは完全に伝わり切ってるかなというと，多分自信はないですね。なぜならば，やっぱり実務家教員としてのやってきたことをベースに自負して，「これはこうだ」っていうふうに自分では授業の中で多分言えると思うんですけれども，それが正しいのかどうか，客観的なのかどうかっていう部分は，自分の経験談だけでは多分判断できないからだと思ってるんですね。もしかしたら，自分の経験談だけなので，もしくは一緒に働いてる人から見聞きした，飲み会の場で「彼もそう思ってるから，これは正しいんだ」っていうのは少ない事例を基に判断してることになっちゃうんで。ある種，だから自分のやり方が正しいんだっていう，酔ってる状態で授業してるのに近い状態になっちゃうと思うんですよね。だから，そういう意味でいくと，やっぱり科学的な知見というものも掛け合わさって教えるほうが，より学生の身に付く度合いとか，授業の魅力度とかっていうのは上がるのかなと思います（A 氏）

さらに，次のように述べる。

> 本屋さんとかに行っても何とかの成功原則とか，そういう成功ハウツーみたいな本って結構あると思うんですけど，恐らく成功，自分自身がうまくいってるからこそ，

9）具体的な科目名については，A 氏の特定を避けるために記載していない。

そういう本が書けると思うんですけども。それってほんとに全般的に当てはまることなのかって，読んだ，「この人はこうやったんだな」っていうふうな読み方をするとすれば，それは参考になると思うし，すごくいいと思うんですけれども。教育として教えるっていう部分に関しては，やっぱり「なぜ成功したのか」っていうところをもうちょっとしっかり科学的に振り返った上で，それを伝えるっていう必要が多分僕はあるかなと思ってます（A 氏）

自分の経験だけだとやっぱり少ない自分の経験談だけを基に動く，いわゆるその経験をこうやればうまくいくっていうような語り方をしてしまうことになりますし。そういった意味でもいわゆるそれを，ここ，太田さんの文章[10]でいくと抽象化して，これがこうなんだっていうことを論理的に考えたりとか，それをより多くの人に分かりやすく伝えるとか，そういった能力っていうのはやっぱり必要なんだろうなと思います（A 氏）

そして，実務と理論，また大学院の観点から次のように述べている。

実務だけに偏ってても駄目だし，理論も持ってないといけないと。この往復みたいなところを自分でやるっていうことが多分重要なんだろうなと思ってます。それは実務家教員になってからもそうだし，なる前にもやってないと多分いけないかなとは思います。それでいくと（中略）データを集めてそれを一般化する分析手法とかってありますね。質的分析とか量的な分析もありますし。そういった能力は持った上で，やっぱり教員になってほしいなと。その自分の経験談だけだとそれが本当に正しいのかっていうのがやっぱりよく分からないまんま，間違ったことをもしかしたら学生に伝えてしまうことにもなるかもしれないですし。生の声っていうのはすごい大事だと思うんですけど，よりだからそれがほんとに全般としても当てはまるのかっていうようなところ，それを自分なりに検証する力っていうのが必要なんだと思います。それが多分修士課程であったり，ビジネススクールであったり，より高度なところでいくと博士課程なんだと思います。なので，その実務と理論のところの往復っていうのをやっぱりやらないと，実務家教員（筆者注：としてやっては）いけないのではないかというふうに僕は思ってます（A 氏）

加えて，B 社や学校法人 C で受けていた研修については，「『実務で，すぐ活用する必要がある知識やノウハウの習得』をメインとしていて，基本的には，研修担当部署が提供してくれる内容を受講して，自部署に応用してすぐ使うという意味合いだったと思います」（A 氏）とし，大学院での学修とは異なると看破している。

以上確認してきた A 氏の言説は，太田（2025）における，日本企業における人材育成だけでは，経営学部における実務家教員に要請されるような抽象化する能力は身につかないという示唆を支持するものといえよう。そして，太田（2025）において，日本企業における人材育成の文脈で導出された「実務で経験した実践，現象を抽象化する能力はいかに醸成されるのか」（p.30）という研究課題 2 については，専門性を修得するための要件の二点目である❷大学院での体系的な学修を行うことにより醸成されることが明らかとなった。つまり，組織外での体系的な学修が求められるという事である。

実際，既述のとおり，A 氏は自らの意思で大学院に進学し，そこでの学修を通して抽象化する能力を身につけ，D 大学の経営学部にて

10）事前に A 氏に示している太田（2025）のこと。

実務家教員として活躍しているのである。

なお，A 氏が実務家教員になろうと考えたきかっけについては，以下のとおりである。

> B 社の後，学校法人 C で働かれて，大学で経営学部の実務家教員になられるわけですけど，なぜ経営学部で実務家教員になろうと思ったんでしょうか（筆者）
>
> そういう意味でいくと，やっぱり博士課程での経験がすごい効いてるんですよね。（中略）G 大学院に行ったきっかけっていうのは，（中略）やっぱり実務で難しくって目の前のことがうまくいかないというふうなことが多くって。特に大学発ベンチャーの支援っていうものが現場で求められる中で，やっぱりもう違う視点での知識とか知見っていうものを使って現場の課題を解決しようというふうに思って，G 大学院はそもそもの動機として行って。課題研究論文でもそういった内容を書いて，実際に現場で生かしてこようとしてたんですね。ただ，やってるうちに研究やってることそのものがむちゃくちゃ楽しくなってきて，H 大学院を選んで博士課程にそのまま入ったわけですね。ってなってくると，実務のために学ぶっていうふうなのが先にあったんですけれども，学ぶことそのもの，学んだことを教えるっていうようなことのほうが途中で楽しくなってきて。っていうのプラス，現場の仕事っていうのがちょっとやっぱりつらい時期があったんで，もう自分自身の専門性っていうものが確立して，それで生きていけるんであれば教員でやっていくほうが仕事の柔軟性も高いし，そっちで教育というよりか研究をしっかりした上でそれを学生に伝えるっていう仕事のほうが自分に合ってるんじゃないのかなって気付いて。博士課程行き始めて 1 年目，2 年目ぐらいの時に色濃く，いつかは教員になりたいっていうふうに思うようになりましたね（A 氏）

先述のとおり，「産学連携とか大学発ベンチャーを（筆者注：B 社において）支援した経験っていうところが，大学の中でも新たに求められてるポジションとしてあ」（A 氏）り，そのポジションで勤務しつつ大学院にて学修し，「自分自身の専門性」（A 氏）を確立したのである。やはり，A 氏が❶複数の組織をまたいだ勤務経験を有しつつ，❷大学院での体系的な学修により専門性を身につけたということが分かるだろう。

4. 含意

4.1 理論的含意

本稿では，①専門性とジェネラリスト的能力は明確に峻別できるものではなく，どちらに近いかという濃淡のある概念だということ，②ジェネラリスト的能力寄りの能力を基盤として，専門性が発現するのだと示唆することができた。これは，本稿の予備的考察である太田（2025）において吟味した福井（2013）では，「日本的経営において求められる人材とは，専門的・汎用能力をもつ人材ではなく，ジェネラリスト的・企業特殊的能力をもつ人材」（福井，2013, p.205）と二分法的に扱うに留まっている点を鑑みれば，新たな知見の導出であるといえよう。

加えて，専門性を醸成するためには，❶複数の組織をまたいだ勤務経験，❷大学院での体系的な学修という二点が必要だと導出することができた。さらに，抽象化する能力を醸成するためには，❷大学院での体系的な学修が必要になることを示唆することができた。これらの結果から，効果的な人材育成の方法についての示唆が可能となる。具体的には，前提としてこれまでは人材育成の「方法としては（中略）企業内での OJT（仕事に就きながらの訓練）をベースにし」（佐藤，2012, p.9）た手法が活用されてきたのであった。しかし，外部機関である大学院を活用することでこそ抽象化する能力や専

門性を醸成できるということであれば，大学院を活用しない手は無いだろう。ただし，大学院で学修するための学費等の費用が発生する。さらにいえば，大学院で講義を受けている際に同時に労働することは不可能であるため，当該時間に労働させていれば得られたはずの利益は得られないこととなる。ゆえに，すべての従業員に満遍なく大学院への通学の機会を付与することは現実的ではなく，抽象化する能力や専門性を醸成することで将来自社にとって有益となりうる従業員を選抜することになろう。

4.2 実践的含意

本稿では，組織をまたいだ人材の価値について実例から確認することができた。A 氏は B 社および学校法人 C という二つの組織をまたいで勤務し，かつ大学院で体系的に学修することで専門性および抽象化する能力を身につけ，実務家教員というプロフェッショナルへと転身しているのであった。

すなわち，自社を退職し，別の組織で勤務した人材を再度自社に迎え入れることは，自社にとって有益と考えられるのである。複数の組織をまたいだ勤務経験を有する彼ら・彼女らを再度迎え入れ，さらに彼ら・彼女らの中から大学院で学修させる人材を選抜し教育訓練を施すことで，抽象化する能力と専門性を有する人材に成長させ，自社の成長の源泉とすることが可能だからである。

このように，自社を退職した人材の再雇用については，例えば楽器等を手掛けるヤマハにおいて次のような制度が設けられていることの有用性を支持するものといえよう。

> 『元メン採用』とは，再びヤマハで働く意思のある元ヤマハ社員を即戦力として正社員採用する制度です。ライフステージの変化やキャリアアップを経て，ヤマハで再び働きたい人のために，専用サイトを通じてサポートします。なお，今すぐ戻るつもりはなくても，ヤマハとのつながりを維持したい方々であれば，『元メン』コミュニティーの一員として本サイトに登録可能です（ヤマハホームページ）

本稿の考察を踏まえれば，ヤマハの元社員のみにメリットがあるわけではないことが明白といえる。複数の組織を経験している元社員であれば，専門性および抽象化する能力の基礎が構築できている可能性があり，そうした社員を迎え入れ，さらに選抜の上で教育訓練を施し，自社の成長の源泉とすることができるヤマハ側にもメリットがあると考えられるからである。

5. 今後の課題

本稿は，日本企業での勤務経験を有し，現に経営学部において実務家教員として勤務している A 氏を対象に，主にインタビューの手法を活用し事例研究を行ったものである。これは，井上（2014, pp.59-60）および田村（2006, p.75 および pp.79-84）ならびに George & Bennett（2005，邦訳 p.29）を踏まえると適切な人物に適切な手法で考察を行うことができたといえ，本稿の強みの一つであると考えられる。

しかし，本稿は単独の事例に基づいて考察を展開しているため，他の事例にも範囲を広げてさらに考察を深めていく必要がある。以上が本稿に残された課題である。

付記

本研究は，龍谷大学による人を対象とする研究に関する倫理審査を受け，承認されたものである。

謝辞

本研究は，実務家教員である A 氏のご協力がなければ決して完成しなかった。ここに厚く御礼申しあげる。A 氏は実務家教員として活躍されており，非常にお忙しい中にあって，筆者と一対一での顔を合わせてのインタビューや，メールでの追加の質問に対して常に丁寧にご対応くださった。加えて，本稿全体をご高覧いただき，内容に誤りがないことを確認して下さった。しかしながら，本稿は筆者の解釈によって記述されたものであり，発生した誤謬の責

任はすべて筆者にある。

参 考 文 献

Barnard, C. I.（1938）, *The Functions of the Executive,* Harvard University Press.（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年）。

George, A. L, & Bennet, A.（2005）, *Case studies and theory development in the social science,* MIT Press.（泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディ　理論形成のための定性的手法』勁草書房，2013 年）。

井上達彦（2014）.『ブラックスワンの経営学　通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経 BP 社。

大島武・坪井明彦・和田佳子・加納輝尚・樋口勝一・堀口誠信・見舘好隆（2019）.「実務家教員ニーズ調査と研究会の在り方に関する検討」『ビジネス実務論集』No.37, pp.137-147。

太田侑樹（2025）.「日本企業における人材育成により醸成される能力と経営学部における実務家教員に要請される能力との異同に関する予備的考察」『龍谷大学経営学論集』第 64 巻第 2・3 号，pp.21-32。

上林憲雄・奥林康司・團泰雄・開本浩矢・森田雅也・竹林明（2007）.『経験から学ぶ経営学入門』有斐閣。

上林憲雄（2009）.「経営学の研究者になるということ－経営学研究者養成の現状と課題－」経営学史学会（編）『経営理論と実践　経営学史学会年報第 16 輯』文眞堂，pp.91-106。

上林憲雄（2013）.「日本型ワーク・ライフ・バランスの実現へ向けて－量から質へ，そしてダイバーシティへ」上林憲雄（編著）『変貌する日本型経営　グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社，pp.239-257。

上林憲雄・三輪卓己（2015）.「はしがき」上林憲雄・三輪卓己（編著）『ケーススタディ　優良・成長企業の人事戦略』税務経理協会，pp.1-3。

上林憲雄（2019）.「プロローグ　日本の人事システム－その伝統と革新－」上林憲雄・平野光俊（編著）『日本の人事システム－その伝統と革新－』同文舘出版，pp.3-16。

佐藤厚（2012）.「特集　変化する教育訓練とキャリア形成－社会政策学会第 122 回大会共通論題　企業における人材育成の現状と課題」『社会政策』第 3 巻第 3 号，pp.9-24。

田村正紀（2006）.『リサーチ・デザイン－経営知識創造の基本技術』白桃書房。

夏目達也・近田政博・中井俊樹・齋藤芳子（2010）.『高等教育シリーズ 149　大学教員準備講座』玉川大学出版部。

二宮祐・小山治・児島功和（2021）.「『実務家教員』の系譜－政策と慣行－」『関西大学高等教育研究』第 12 号，pp.123-132。

福井直人（2013）.「日本企業における人事考課の変容」上林憲雄（編著）『変貌する日本型経営　グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社，pp.199-217。

宮武久佳（2020）.『「社会人教授」の大学論』青土社。

余合淳（2019）.「働き方改革の現状と未来」上林憲雄・平野光俊（編著）『日本の人事システム－その伝統と革新－』同文舘出版，pp.102-127。

〈参考ホームページ〉

科学技術振興機構「現代社会に求められる実務家教員｜文部科学省『持続的な産学共同人材育成システム構築事業』」『科学技術振興機構ホームページ』（https://jrecin.jst.go.jp/html/app/seek/html/jitsumuka/jitsumuka.html, 2024 年 9 月 16 日閲覧）。

駒澤大学「KONECO｜シラバス［配布用インデックス］」『駒澤大学ホームページ』（https://www.komazawa-u.ac.jp/~kyoumu/syllabus_html/detail/141501.html, 2024 年 9 月 21 日閲覧）。

ヤマハ「元メン採用（アルムナイ）－採用情報－ヤマハ株式会社」『ヤマハホームページ』（https://www.yamaha.com/ja/recruitment/mid-career/alumni/, 2025 年 4 月 5 日閲覧）。

龍谷大学「実務経験のある教員等による授業科目一覧｜龍谷大学　履修要項 WEB サイト」『龍谷大学ホームページ』（https://cweb.ryukoku.ac.jp/~kyoga/rishu/jitsumu/2024/biz01.html, 2024 年 9 月 16 日閲覧）。

（受理　2025 年 4 月 7 日）