

マネジメントスキルの開発

-中小同族企業における後継者育成の視点から-

Managerial Skill development -From View of Family Business Succession Planning at Small and Medium-sized Enterprises-

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

要旨

本論文では、中小同族企業における後継者育成の視点から、どのようにリーダーのマネジメントスキルを開発するかについて論じる。Mumford らによって提唱された能力モデルは、行動パターンに注目した行動パターンに注目したリーダーシップとも違い、知識や技能に注目したリーダーシップのあり方という視点で能力モデルを示し、リーダーシップについてアプローチしている。そして、中核となる5つの構成要素を示し、個人属性に基づいてコンピテンシーが発揮され、それがリーダーシップ成果に結びつくことや、職務経験が個人特性やコンピテンシーに影響を与え、環境がコンピテンシー、個人特性、リーダーシップに影響を与えているという因果関係を提示している。そして、このモデルでは特性 (Trait) は、確かに特性は重要ではあるが、むしろ経験などにより能力を獲得することができることや「効果的なリーダーシップの発揮を可能にする知識・技能などの能力」の視点がリーダーシップの開発には重要であることを述べている。

そこで本論文ではまず中小同族企業の視点から、ビジネスパートナーであり、かつ「家族」である後継者の視点から、家族が後継者のリーダーシップ開発に与える影響についての考察を行った。また、経験の視点から職務経験が後継者のリーダーシップ開発に与える影響についての考察を行った。

[キーワード] 能力モデル、マネジメントスキル、中小同族企業、後継者

1 はじめに

リーダーシップの開発の中心的なテーマとして、リーダーとしてのマネジメントスキルの開発があげられる。特に、中小同族経営においては、親族など限られた人材の中から後継者を育成しなければならないという場合もある。

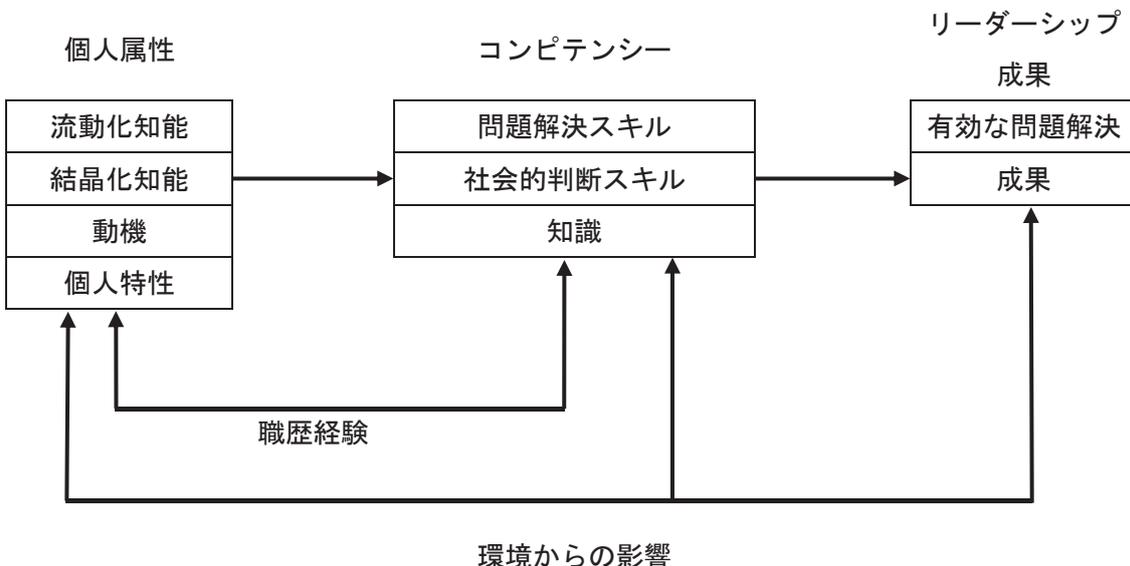
そこで本論文では、中小同族企業における後継者育成の視点から、どのようにリーダーのマネジメントスキルを開発するかについて論じる。

2 Mumfordらの能力モデル(Capability model)

リーダーシップ論には様々なアプローチがあるが、Katz (1955) の研究以降、その必要能力として①技術的能力 (Technical skill)、②問題発見・解決能力 (Conceptual skill or Cognitive skill)、③人間的能力 (Interpersonal skill or Social skill) によるリーダーの技能 (Managerial skill) の研究が進められてきた (津田 1987, Yulk 2006)。そして 2000 年代以降、Mumford らによって、能力モデル (Capability model) が提唱された。このモデルでは、リーダーの業績と、教育や経験によって開発される知識 (Knowledge)、スキル (Skill) などの能力 (Capability) との関係性について取り上げられている (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

このアプローチは、リーダーシップで語られる特性 (Trait) は、確かに重要ではあるが、むしろ経験などにより能力を獲得し、リーダーとなりえることを述べている。また、リーダーシップで述べられる、行動特性アプローチやリーダー・メンバー交換理論、カリスマリーダー・変革リーダーといった行動パターンに注目した行動パターンに注目したリーダーシップとも違い、知識や技能に注目し、「効果的なリーダーシップの発揮を可能にする知識・技能などの能力」の視点から、リーダーシップについてアプローチしている点で異なる (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000, Mumford, Zaccro, Connelly, et al, 2000)。

Mumford らの能力モデルは、①コンピテンシー (Competency)、②個人属性 (Individual attribute)、③リーダーシップ成果 (Leadership outcomes)、④職歴経験 (Career experience)、⑤環境からの影響 (Environmental influence) の 5 つの構成要素 (Northouse 2019) からなっている (図表 1 : *1)。以降、Mumford らの能力モデルについて、Northouse (2019) によってまとめたものをもとに、その概況を説明する。



Mumford, Zaccro, Harding, et al, (2000) より (*1)

図表 1 Mumford らの能力モデル

2.1 コンピテンシー

コンピテンシーは、さらに①問題解決スキル (Problem-solving skill)、②社会的判断スキル (Social judgement skill)、③知識 (Knowledge)、から成り立っている。

(1) 問題解決スキル

問題解決スキルとは、未知であったり、異常であったり、あるいははっきりしない組織上の問題についてリーダーが創造的な能力により解決するスキルである。具体的には、重要な問題を特定し、問題に関する情報を収集し、問題についての新たな知見を公式化し、問題解決のための計画を一般化する、というスキルといえる (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。また、Mumford ら (Mumford, et al 2007) では、問題解決における、以下で述べる 9 つのスキルがお互いに関係している様子を体系化、図示している (図表 2)。

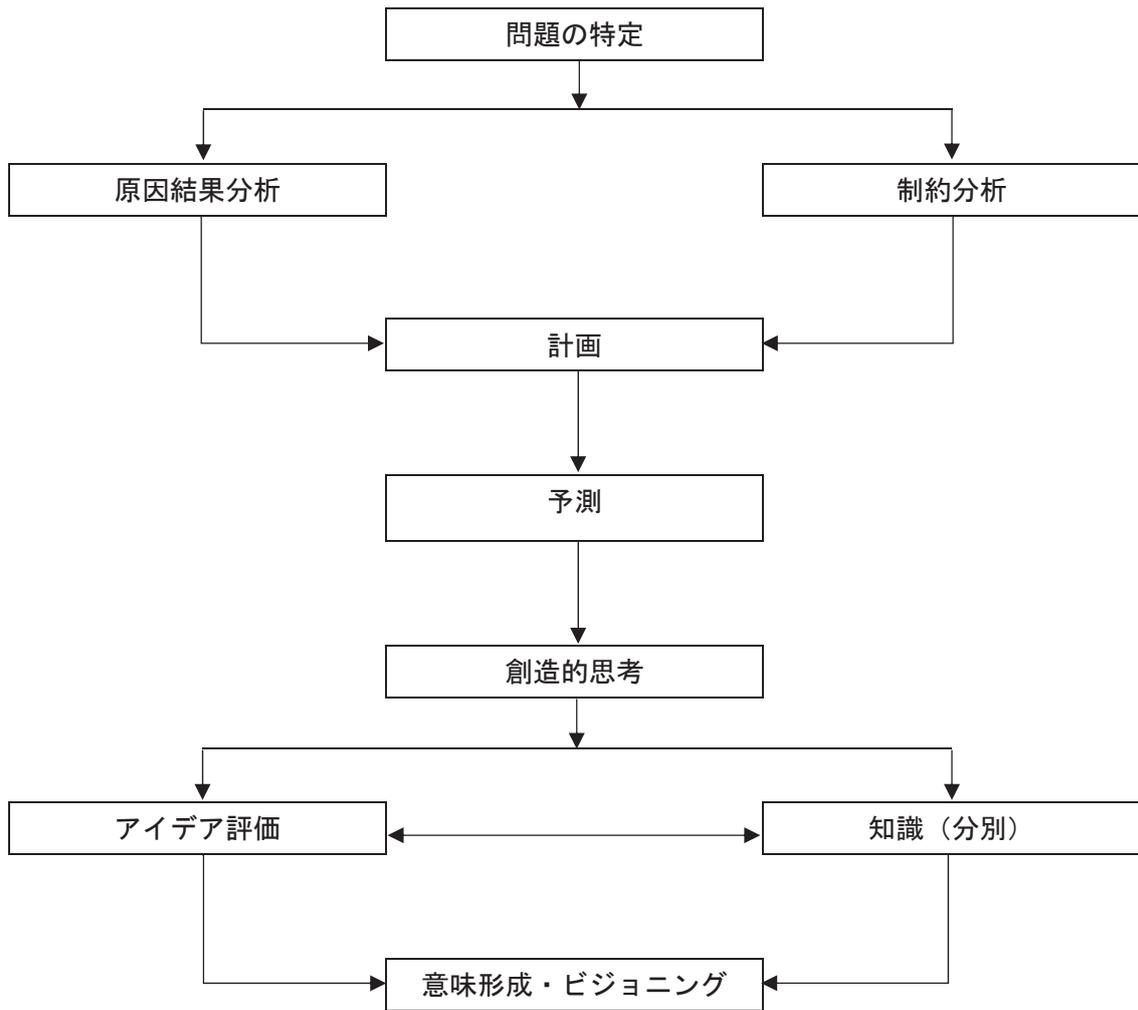
- ① 問題の特定：組織に影響のある注目すべき事柄や、重要な問題について特定する
- ② 原因結果分析：問題の処理に関する因果関係を分析する
- ③ 制約分析：制約要件や他の問題解決への影響について分析する
- ④ 計画：制約分析を踏まえた計画を公式化し、心的シミュレーションを行う
- ⑤ 予測：実行中の計画の結果予測をする
- ⑥ 創造的思考：計画を予測したうえで潜在的な「落とし穴」などについて代替案や新案を作り出す
- ⑦ アイデア評価：実行中の計画についての代替案の可能性の評価を行う
- ⑧ 知識 (分別)：リーダーが行動する上での環境・状況に対する代替案の妥当性について評価する
- ⑨ 意味形成・ビジョニング：部下が問題を理解し、対応を手助けするためのビジョンを描く

また、問題解決スキルはリーダーが組織の特異な問題に対し、可能な解決手段が適用できるよう、リーダーは、このリーダーシップの問題解決スキルを知っておくことが求められる (Mumford, Zaccro, Connelly, et al, 2000、Northouse 2019)。さらに、問題解決にあたってはスキルのあるリーダーは問題解決に要する時間についても注意を払っている (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000、Northouse 2019)

(2) 社会的判断スキル

前述の問題解決スキルに加え、有効なリーダーシップ成果には、社会的判断スキルが必要である。

社会的判断スキルとは、人と社会のシステムを理解する能力である (Zaccaro, et al 2000)。そして、社会的判断スキルを持つリーダーは、問題を解決することや、組織変革を導くこと



Mumford, et al (2017) より

図表2 9つのスキルの関係性

が可能となる (Northouse 2019)。この社会的判断スキルは、リーダーが必要とする能力 (eg: Kats 1955) として、技術的能力 (Technical skill)、問題解決能力 (Conceptual or cognitive skill)、対人関係能力 (Human or interpersonal skill) に分類されることがあるが、社会的判断スキルは、このうち対人関係能力に分類することができる (Mumford, et al 2007)。

Mumford らの一連の研究によると、社会的判断スキルについてさらに、他者視点取得 (perspective taking)、社会的知覚 (Social perceptiveness)、柔軟行動 (Behavioral flexibility)、ソーシャルパフォーマンス (Social performance)、の5つに分類されている (Northouse 2019)。

他者視点取得とは、ある特定の課題、結果に対する他者が持っている態度を理解することであり、問題解決に強い影響を与える (Northouse 2019)。そして自己目標や内省、システムへの知覚、結果の適合への気づき、不確かな状況かでの判断、システムへの同意、などを含

んだ問題解決スキルにおける知恵 (Wisdom) にも含まれている事柄である (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

社会的知覚とは、組織における他者はどのようなものを洞察し、気づくかということである (Northouse 2019)。つまり、社会的知覚とは「気づき」の能力であり、個人や関係しているメンバー、自分が置かれている状況化におけるリーダーが地盤としている組織や他の関係組織間の相互関係などの多様な組織などのあらゆるレベルにおける欲求や、目標、要求や問題について敏感であるということである (Zaccaro, et al 2000)。

柔軟行動とは、異なった状況においても異なった行動を進んで取ることや、状況に応じて反応を進んで変化させるということである (Zaccaro, et al 2000)。

ソーシャルパフォーマンスとは、部下の見方・考えを理解したうえで、自分のビジョンを部下に伝える能力である。また組織目標へ向かうために、変化への抵抗への介入や、軋轢の解消、さらに部下の育成などの際に、説得力や臨機応変なコミュニケーションが必要となる (Northouse 2019)。

(3) 知識

知識とは情報のまとまりであり、その情報の体系化に必要な心理的構造 (Mental structure) である。知識は、学習し体系化されたデータに由来する様々なスキーマからなるものである (Northouse 2019)。

知識を使ってスキルは応用されるし、解決案を仕立て、組織内の問題解決に必要なのが知識である。また、知識は単に情報の集積ではなく、問題の本質に関するスキーマの集積である。さらに問題解決にあたり、目の前の仕事や組織、そして働く人々に関する知識が必要である。それに加え、経験から得た知識は問題の特定や、制約条件への評価、計画立案に影響を与える (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

2.2 個人属性

個人属性は、さらに流動性知能 (Fluid intelligence)、結晶性知能 (Crystallized intelligence *2)、動機 (Motivation)、個人特性 (Personality) から成り立っている。

(1) 流動性知能と結晶性知能

流動性知能とは大部分生得的なもので、過去の経験がなくてもあらゆる種類の素材に発揮される能力である。この流動化能力は、脳の成長が終わる 14~15 歳ころに最高水準に達する。一方、結晶化能力とは、ほとんど学校で学習されるタイプの能力であり、経験や教育の量や程度の強度によるもので、語彙や数的能力などは、この結晶化能力によって獲得される。結晶化能力は、訓練・教育・経験を通じて脳の成長が終わる 14~15 歳ころを超えても発達をする。そして、結晶性知能は流動性知能を学習に適用することによって、習得される熟練

した判断の集合である (Cattle 1965)。つまり流動化知能は未知の課題やこれまで経験したことのない状況に対応する際に働く知能であり、加齢の影響を受けやすく、徐々に低下する。一方、結晶化知能は、教育・学習・経験などの社会文化的機会を通じて蓄積し、発達する能力であり、実務的知識や問題解決能力など今までの知識を応用させる能力と言え、個人差が大きく教育歴や健康状態、生活環境といったこれまでの生き方から影響を受ける能力とすることができ (小野寺 2009)

流動性知能は、管理職としての地位に昇進するにあたってのリーダーの原型として特徴づけられる。しかし、流動性知能は必須のスキルの獲得やリーダーの業績に影響を与えるものではない。リーダーには、すべてではなくても多くに場面において、表現力や理解力を獲得し成長することや、情報を巧みに扱うといった結晶性知能が必要である。さらに、流動化知能は新しく、あやふやな問題を解決するといったリーダーの成果に関係するかもしれない (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

(2) 動機

リーダーの動機として、Kerns (2015) では、以下の3つをあげている。

- ・ 利己心 (Self-interest) : 「給与」や「ボーナス」など、リーダーとしての得る明確な利益や物事によって動機づけられること
- ・ 職歴への考慮 (Career consideration) : 「昇進」など、現在の職場の内外における昇進や成功によって動機づけられること
- ・ より高い目標 (Higher-purpose) : 「幸福」や「社会への責任」など利己心や職歴への考慮を超えた理由により動機づけられること

これに対して、Mumford らの一連の研究において、動機としては以下の3つが挙げられている (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

- ・ 意志 (Willing) : 困難に立ち向かうことや、成長のために組織変革を行うことへの挑戦により動機づけられる。このことにより、スキルの獲得と成果に結びつく。
- ・ 権勢 (Dominance) : ある状況において部下に影響を与える行動をしたいという動機。
- ・ 社会への参画 (Social commitment) : 社会への参画が欠けているリーダーは、社会への長期的な利益に悪い影響を与えることがある。

(3) 個人特性

個人特性についていえば、開放性、忍耐力、好奇心などは、困難で全く新しい問題を解決することや、自信やリスクテキング、適合性、独立心は、ストレスがかかる状況で、経営資源を有効に割り当てることができるなど、個人特性は、複雑な問題解決に影響を与えることが考えられる (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

また直感的な管理職は、アイデアマンで自由で創造的であり、より高い地位の管理職は

ど直感的である。そしてこれらの管理職は、被構造的でダイナミックな状況や、より柔軟性が求められる状況や創造性を発揮する状況を好む (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

2.3 リーダーシップ成果

Northouse (2019) は、Mumford ら (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000, Mumford, Zaccro, Connelly, et al, 2000) の能力モデルにおける「問題解決」および「成果」を「リーダーシップ成果」としてまとめ、さらにリーダーシップ成果として、①有効な問題解決、②成果、の2点を挙げている。

(1) 有効な問題解決

問題解決は、能力モデルにおける根本であり、なぜあるリーダーはできて、一方で問題解決ができないリーダーがいるかを説明しているものである。問題解決における問題は、①問題解決スキル、②社会的判断スキル、③知識、からなるコンピテンシーによって、解決される。そして、論理的で効果的であり、独自性があり情報の集積を超えた独創的であり、質の高いものが、よい問題解決ということができる。

(2) 成果

リーダーの成果があったかどうかの外的な基準として、リーダーの評価の上昇や昇給、さらに同僚や部下から有能な管理職として一目置かれる、ということが挙げられる

2.4 職歴経験

能力モデルにおいて職歴経験は、コンピテンシー、個人属性に影響を与えるとしている。つまり職歴を通じて得た知識やスキルが、問題解決に役立つ。例えば、①新手で挑戦的な問題を差配する、②メンタリング、③職業訓練をする、④問題解決に関する実践的な経験、などにおいて、経験はとても有益となる。また、経験はゆっくりではあるが知性にも影響を与える (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。この点についていえば、特に、実践的知識や問題解決能力などの結晶性知能は教育、学習、経験などの社会的文化的機会を通じて蓄積し発達する (小野寺 2009)。

2.5 環境からの影響

個人属性、コンピテンシーおよびリーダーシップ成果は、内적および外的な環境の影響を受ける。

内的環境としては、技術・設備や、部下の専門の程度、コミュニケーションの程度などが挙げられる。例えば老朽化した工場や技術革新への不対応により、問題解決が不十分になることも考えられる。また、部下が優秀であれば問題解決のより発展的なものとなる。さらに

言えば、コミュニケーション不足によりリーダーの成果は乏しいものとなるかもしれない。外的な環境としては経済・政治社会環境などが挙げられる (Northouse 2019)。

3 中小同族経営における後継者のマネジメントスキル開発に関する問題

Mumford らによって提唱された能力モデル (Capability model) は、行動特性アプローチやリーダー・メンバー交換理論、カリスマリーダー・変革リーダーといった行動パターンに注目した行動パターンに注目したリーダーシップとも違い、知識や技能に注目したリーダーシップのあり方という視点で能力モデルを示し、リーダーシップについてアプローチしている (Mumford, Zaccro, Harding, et al, 2000)。

そして、中核となる①コンピテンシー、②個人属性、③リーダーシップ成果、④職歴経験、⑤環境からの影響の5つの構成要素を示し、個人属性に基づいてコンピテンシーが発揮され、それがリーダーシップ成果に結びつくことや、職務経験が個人特性やコンピテンシーに影響を与え、環境がコンピテンシー、個人特性、リーダーシップに影響を与えているという因果関係を提示している。

そして、このモデルでは特性 (Trait) は、確かに特性は重要ではあるが、むしろ経験などにより能力を獲得することができることや「効果的なリーダーシップの発揮を可能にする知識・技能などの能力」の視点がリーダーシップの開発には重要であることを述べている。

問題解決スキル、社会的判断スキル、知識などのコンピテンシーの開発についていえば、いわゆる「リーダーシップ開発研修」等により、知識や問題解決スキル・社会的判断スキルを「理論的に学ぶ」ことが可能である。その一方で、「体験的に学ぶ」という点において、Mumford らは、個人属性やコンピテンシーは、職歴経験から学ぶと指摘しているが、確かに「職歴」や、Mumford, Zaccro, Harding, et al, (2000) の概念をより広げて「経験」という点から見れば、個人属性やコンピテンシーについて大いに学びの機会があると考えられる。例えば確かに、流動性知能や個人特性については、まさに個々人の生得的な特性であるが、しかしコンピテンシーにおける仕事の勘所・コツといった事柄や、結晶性能力や動機などは、経験によって培われることが考えられる。また特に中小同族経営においては、将来の後継者は、娘・息子であることが多く、家庭の中での教育や経験が、その後の経営者としてのリーダーシップに影響を与えることも考えられる。

このことから本論文では、職歴や経験がリーダーシップ開発に与える影響について、以下の2点から、議論を行う。

第1に、Bass, Bass (2008) に基づいて、家族が後継者のマネジメントスキル開発に与える影響について、出生順、家族の大きさ、両親の保護の程度、親の愛情、ロールモデルとしての両親、家族のステータス、両親の規範、幼児期・青年期における経験の視点から、議論を行う。

第2に、職務経験が後継者のマネジメントスキル開発に与える影響について、落合(2016)

に基づいて、「配置の空間的意味と時間的変化」の視点から議論を行う。

4 家族が後継者のマネジメントスキル開発に与える影響

Bass, Bass (2008) に基づいて、出生順、家族の大きさ、両親の保護の程度、親の愛情、ロールモデルとしての両親、家族のステータス、両親の規範、幼児期・青年期における経験の視点、から、家族が後継者のリーダーシップ開発に与える影響について整理をする。

(1) 出生順

家族にとって最初の子は、家族の中で唯一の子供であることに適合しようとするため、優勢さや積極性、自信が少ないと考えられる。しかし、最初の子は家族としての責任を早くから与えられることや、早く一人前になることを期待されている。その一方で若い子供は、言うことを聞かない、反抗的である、甘やかされているといった特徴がある。これらのことから、出生順による違いの有無ははっきりしない。むしろ家族の所得、親の期待、母親の就業形態(フルタイム労働をしているかどうか)などの家族の生活環境が影響しているといえる。例えば低所得者の家族で、母親がフルタイム労働をしている家庭の最初の子(特に女性)である場合、早くから弟・妹の面倒に責任を持たされる傾向にある(Bass, Bass 2008)。

(2) 家族の大きさ

子供が集団の目標のために、①集団で課題に取り組むか、②各人が取り組むか、という問題に対し、それ以上のそれ以下でもない3~4人の子供の集団がよい成果をあげる。このように協働には最適な人数が必要であるが、それよりも大きい家族では粘り強さがある傾向にある(Bass, Bass 2008)。

(3) 両親の保護の程度

両親、特に母親は、子供の潜在的なリーダーシップ開発に影響があり、母親から様々な関わり合いに仕方について学ぶ。また、成功体験・失敗体験は社会的スキルを学ぶ良い機会である。さらに、権威への尊敬心は両親によって教えられる。加えて、両親の衝突欲求は、子供の対人関係力には有害となる(Bass, Bass 2008)。

(4) 親の愛情

親の愛情は子供を安心させる。このような安心した子供は、大人になった時、変革型リーダーシップや、自己効力をより兼ね備えていることからカリスマリーダーシップを発揮しやすい傾向がある(Bass, Bass 2008)。

(5) ロールモデルとしての両親

自分の親のリーダーシップスタイルと自分が思い描くリーダー像との間に正の相関があるなど、両親のリーダーシップ行動は子供のモデルとなる。また、成功しているリーダーは、父親ではなく「強い母親」のリーダーシップをモデルにしている(Bass, Bass 2008)。

(6) 家族のステータス

裕福・中間層の子供は、多くの経験を持っているため、一般的に管理者になることが多い

(Bass, Bass 2008)。

(7) 両親の規範

親の倫理的な規範は、大人になってリーダーになった子供との相関が正であることや、家族の状況が、子供の後の仕事上の強い倫理観につながっている。また、変革型リーダーシップを発揮しているリーダーは、教育に高い規範を持っており、程々でちょうどよい程度の家族生活を与えられていたと述べる傾向にある。さらにカリスマリーダーは、子供として、より高い責任感を与えられ、彼らの年長者に高い敬意を払っている (Bass, Bass 2008)。

(8) 幼児期・青年期における経験

学校や課外活動により、リーダーシップの実践を得ることができる。問題解決などの経験は、グループメンバーにおける他者への尊敬を育てるし、支援、協力、競争、他人を導く力などをつけることができる。青年期においては、必要に迫られ他者との友好的関係性構築について学ぶことにより、リーダーシップを開発することができる。青年期に学ぶ社会的能力も、成人してからの人間関係構築を育てる。また課外活動も、リーダーシップ開発に影響を与える (Bass, Bass 2008)。

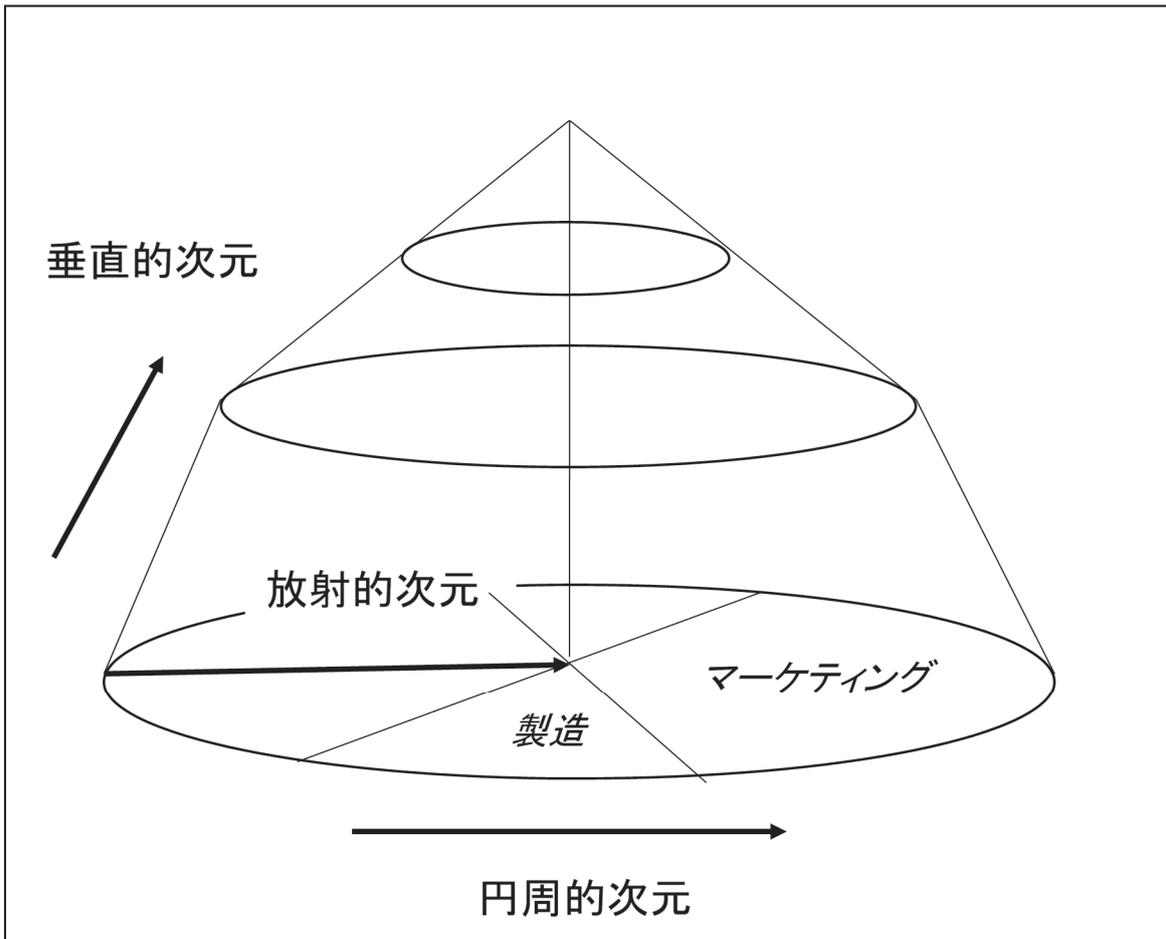
以上のことから、家族が後継者のリーダーシップ開発に与える影響の強さを感じることができる。特に、出生順についていえば、伝統的に最初に生まれた男子への相続が望ましいという伝統的長子相続制度が残る企業においては、長男に対する教育は重要になると考えられる。しかし、最近の少子高齢化などや、生き方の多様化の中で長男ではなく、次男や長女などの長男以外の者が後継者となる場合も大いに考えられる。このような中、兄弟姉妹間で無意識に競争が助長されそれによって複雑で緊張した関係 (Gersick ら 1997) が生まれないように、親世代は何かの手当てをする必要がある。

また親の教育に対する姿勢や愛情、特に母親の愛情や教育姿勢は、後継者育成において重要である。そして、小学校以降における学校教育や課外活動が、後継者のリーダーシップ開発に必要な影響を与えていることがわかる。

さらに言えば、家庭の日常会話の中で現経営者である父親（あるいは母親）から何となく漏れてくる会社の現状や、会社に対する取り組み姿勢に関する発言、サラリーマン家庭とは違う生活の派手さ (*3)、アルバイトなど間接的に現経営者の会社への参画すること、さらに周囲の人々から「〇〇社のお坊ちゃん・お嬢さん」といわれるなどの社会的な評価、などが、青年期の経験として、後継者としての自覚醸成に影響を与えることも考えられる。

5 職務経験が後継者のマネジメントスキル開発に与える影響

職務経験について Schein(1971、1978)は、組織従業員の外的なキャリアの動きについて、組織内での個人の動きから、以下の3つからなる円錐形の組織の3次元モデルを用いて説明をしている(図表3)。



Schein(1971、1978)より

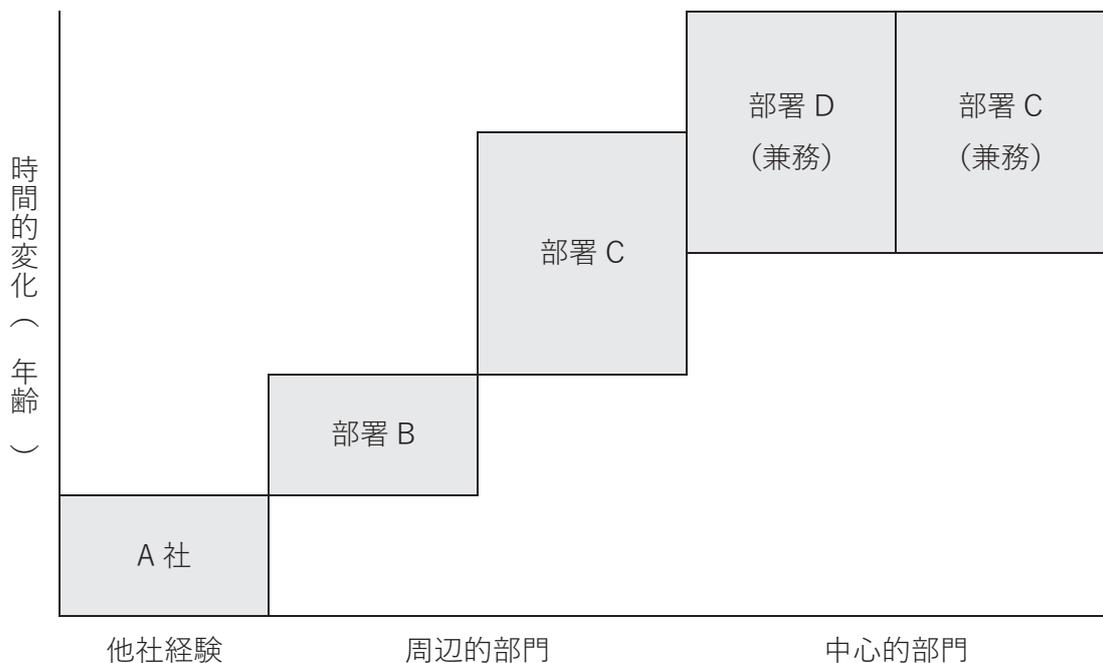
図表3 組織の3次元モデル

- ・ 垂直的 (Vertically) 次元：階層上昇の次元であり、昇格・降格など階層次元に従って移動する。引退間際まで登り続けて極めて高いレベルまで出世するものもいるし、キャリアの初期から昇進しないものもいる。
- ・ 円周的 (Circumferentially) 次元：職能次元つまり、例えば「製造」から「マーケティング」部門への異動など、横断的キャリア成長の次元である。職能または技術次元に従って移動する。早くから1つの専門に入り職業生活のすべてをそこで過ごす人もいれば、頻繁に職能間を移動する。
- ・ 放射的 (Radially) 次元：組織の核へ向かうという次元であり、組織の年長者達からの信頼や責任を引き受けるにつれて、部内者化 (メンバーシップ) の次元に沿い組織の核へ向かう。組織の核へ向かう動きは、①組織特有の仕事関連情報、②新従業員の評価への参画、③非公式な手続きを含めた組織内の仕事の進め方、④組織内での過去の出来事の「ウラ」を知ること、などの「組織の秘密」を入手できるということである。

「組織の秘密」の入手という点についていえば、組織の3次元モデルに従えば、ある特定の職能を進化させるというほかに、昇進（垂直的次元）をすることにより、組織の秘密にアクセスすることが可能になる点が示されていることが、このモデルの特徴といえる。

以上のことから、後継者は、承継企業において複数の部門を経験しながら（円周的）、経営幹部になっていき、やがて経営者となること（垂直的）が考えられる。このことから、後継者の承継企業での配置は重要である。

この配置の問題について、伊丹・加護野（2003）は、配置はその仕事を通じた人材育成につながるとした上で、「人と仕事の対応関係」、「人と人との接触関係」「人の物理的関係」の3点を挙げている。この点について落合（2016）は、事業承継における後継者の配置について、空間的配置と時間的変化の点から、後継者の配置の在り方について述べている（図表4）。



落合（2016）を一部改訂

図表4 配置の空間的意味と時間的変化

まず空間的配置の問題についていえば、①配置される部門が伝統的な基幹事業に配置されるのか、あるいは新規事業に配置されるのか、という問題と、②例えば本社とかけ離れた遠隔地に配置されるなど、後継者が配置される部門と本社の物理的距離の問題、の2点が論点として挙げられる。そして具体的には以下の4つの変数で空間的配置の程度を表す。

- ① 基幹事業（本社）：本社内の伝統的事業、伝統的職能部門（経営企画、財務、人事、生産など）
- ② 非基幹部門（本社）：本社内の新規事業企画開発関係（事業開発、顧客開発、商品企画など）。これらの部門では本社内にあるものの出張業務が多い、または外部との接触の多さが特徴である
- ③ 遠隔地事業：本社から離れた事業部門、グループ内子会社を含む（資本上の支配関係あり）
- ④ 他社：ファミリービジネス以外での職務（資本の支配関係なし）

そして、後継者の配置については、①周辺部門への配置から中心的部門への配置、②海外現地法人や支店などの事業場から本社への人事異動がなされるタイミングで後継者のための新組織を設置する、③複数の職務や部門の兼務を行い、後継者のキャリアの横展開を意識した配置、④周辺部門から中心的部門への配置とともに複数部門の兼務を行う、の4点が挙げられている。

さらに経営者と後継者の物理的距離についていえば、①当初の配置は現経営者の影響を受けにくい職務への配置をする、②現経営者が直接的に後継者に指示命令する関係となる職務への配置がなされていない、という2点が挙げられている。

以上、落合（2016）では後継者の配置問題について総括しているが、確かに落合の言うような後継者のキャリア開発を行う企業もあるのかもしれないが、筆者自身がみてきた中小同族経営における企業では、むしろ入社後に早い時期に基幹事業に配置する例を多く見てきた。例えば、従業員500人ほどの製造業（*4）では、後継者が大学卒業後すぐに入社し、入社後数年で、一通り各部門をジョブローテーションしたのち、すぐに基幹事業の役職を昇進し、現在専務となっている。また、従業員50人ほどのサービス業の後継者は、入社前の銀行員の経験を活かし、入社後そのまま経営企画部長となり、そのまま経営幹部となった。さらに、従業員300人程度の製造業の後継者は、同業大手他社で修業をしたのち、入社したがその後は、基幹事業部門で昇進し、社長となっている。

上記以外でも従業員200人の小売業の2代目現経営者は先代経営者からの教で、「ある特定の従業員と話をすることにより、他の従業員が嫉妬をしないように、また従業員との何気ない会話の中での経営者の一言が噂になって、違う意味で従業員内に噂として流れることもあるので、経営幹部以外の一般社員とは、原則酒席などの会話の機会をもたない」と教えられた、と述べている。そして実際に現在でも従業員に対して、ねぎらいの言葉や、経営に関する公式な場での話以外では、極力従業員と話をしないように努めているとのことであった。

以上の例のように、大企業と違い中小同族経営では、一般の従業員と一線を画し、現経営者のみならず従業員に対しても、実績をもって、経営者としての能力を示すため、むしろ従業員が誰でも知っている基幹事業部門で、「後継者に対する特別な処遇」（落合 2016）をお

こなっている。そして若いうちから年齢不相応の仕事や地位を与え、現経営者が後ろ盾となり、現経営者の直接命令できる部署で、現経営者や、場合によっては、番頭格の経営幹部がメンターになって、あいまいで、複雑で、不足しており、困難な、いわゆるコンピテンシーが開発されやすい（JMAM コンピテンシー研究会 2002）状況の中で、「一皮むけた」（金井 2002）成功体験を積み重ね、「経験」させる。このようなキャリアパスを通じて、従業員や経営幹部・経営者に実力を見せるという傾向があるように思われる。さらに言えば、実力を見せるのは、血縁関係にある現経営者よりはむしろ、他の経営陣や従業員、そして社外に対して見せることにより、「後継者の正当性獲得」（落合 2016）を、社内外に醸成させるためのキャリアパスを描いているように思われる。

後継者は、他社で修業して30歳前後で戻ってきた場合、多くの場合45歳前後には後継者になる（中小企業庁 2017）ことから、わずか十数年程度で、経営者としての実績やそれに伴う貫禄をつけなければならないことが、キャリアコーンで言う縦移動を、一般の従業員よりも早く行うことになっているかと思われる。落合（2016）の分析においても、後継者が入社後十数年で基幹的業務に従事していることや、非基幹的部門や、遠隔地部門での職歴はわずか数年で、「キャリア」というにはあまりにも短い年数しか経験しておらず、むしろ入社後の勤続年数のうち基幹的業務に従事している年数のほうが多い。

6 まとめと今後の課題

本論文では、中小同族企業における後継者育成の視点から、どのようにリーダーのマネジメントスキルを開発するかについて論じた。

まず Mumford らによって提唱された能力モデルの概観を述べた。Mumford らによって提唱された能力モデルは、行動パターンに注目した行動パターンに注目したリーダーシップとも違い、知識や技能に注目したリーダーシップのあり方という視点で能力モデルを示し、リーダーシップについてアプローチしている。

そして、中核となる①コンピテンシー、②個人属性、③リーダーシップ成果、④職歴経験、⑤環境からの影響の5つの構成要素を示し、個人属性に基づいてコンピテンシーが発揮され、それがリーダーシップ成果に結びつくことや、職務経験が個人特性やコンピテンシーに影響を与え、環境がコンピテンシー、個人特性、リーダーシップに影響を与えているという因果関係を提示している。

そして、このモデルでは特性（Trait）は、確かに特性は重要ではあるが、むしろ経験などにより能力を獲得することができることや「効果的なリーダーシップの発揮を可能にする知識・技能などの能力」の視点がマネジメントスキルの開発には重要であることを述べている。

そこで本論文ではまず中小同族企業の視点から、ビジネスパートナーであり、かつ「家族」である後継者の視点から、家族が後継者のリーダーシップ開発に与える影響についての考察を行った。また、経験の視点から職務経験が後継者のマネジメントスキル開発に与える影響

についての考察を行った。

今後の研究課題としては、特に中小同族経営の後継者育成のための能力モデルについて、実証的・計量的にその因果関係について検証する方法があると考えられる。

注:

*1 図表については、Northouse (2019) のものを引用する。

*2 Mumford, Zaccro, Harding et al (2000) では、本論文で使用している流動性知能、結晶性知能の各用語について、「general cognitive abilities」、「crystallized cognitive abilities」という用語を使用しているが、本論文では発達心理学で使用されている同義語の表現を使用した。

*3 会社の成功でオーナー企業が裕福である場合もあるし、場合によってはサラリーマン家庭とは異なり、オーナーである現経営者が会社の信用により、個人では動かすことのできない資金を動かすことが可能なことから、いわゆる「お金の出入り」の大きな家計になっている場合もある。

*4 本論文における企業の事例・描写については筆者が過去にコンサルティング等をおこなった 70 社を超える中小企業の知見に基づくものが多数ある。ただし、企業のプライバシーを尊重することを目的に事例や描写の大半は、「事実」ではあるが、ほとんどリソースがわからないように何社かのケースを組み合わせたり、業種や重要ではない特徴を変更するなど部分的に修正が加えられている。この措置は、確かな例証を提示したいという希望と、専門家に求められている倫理をともに満たすためのものである。

参考引用文献

- ・ Bass, B. M., Bass, R. (2008) *The bass handbook of leadership 4th ed* Free press NY
- ・ Cattell, R. B., (1965) *The scientific analysis of personality* Penguin book UK 斎藤耕二、安塚俊行、米田弘枝訳 (1975) 「パーソナリティの心理学ーパーソナリティの理論と科学的研究ー」金子書房
- ・ 中小企業庁 「2017 年度版中小企業白書」
- ・ Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I., (1997) *Generation to generation – Life cycle of the family business-* Harvard business school press MA 岡田康司監訳、犬飼みずほ訳 (1999) 「オーナー経営の存続と継承ー15 年を超える実地調査が明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営」 流通科学大学出版
- ・ 伊丹敬之、加護野忠男 (2003) 「ゼミナール経営学入門 (第 3 版)」日本経済新聞社
- ・ JMAM コンピテンシー研究会,古川 久敬監修 (2002) 「コンピテンシーラーニングー業績向上につながる能力開発の新指標」 日本能率協会マネジメントセンター
- ・ 金井壽宏 (2002) 「仕事で「一皮むける」～関経連「一皮むけた経験」に学ぶ～」 光文社

- Kerns, C. D., (2015) Motivations to lead: A core leadership dimension. *Journal of organizational psychology* 15(1) 9-23
- Kats, R. L. (1955) Skills of an effective administrator. *Harvard business review* 33(1) 33-42
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007) The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational level. *The leadership Quarterly* 18 154-166
- Mumford, M.D., Zaccro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000) Leadership skills: Conclusion and future directions. *The leadership Quarterly* 11(1) 155-170
- Mumford, M.D., Zaccro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A., (2000) Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The leadership Quarterly* 11(1) 11-35
- Northouse, P. G., (2019) *Leadership – theory and practice- 8th ed* Sage publication CA
- 落合康裕 (2016) 事業承継のジレンマ—後継者の制約と自立のマネジメント— 白桃書房
- 小野寺敦子 (2009) 「手に取るように発達心理学がわかる本」 かんき出版
- Schein, E. H., (1978) *Carrier dynamics -Matching individual and organizational needs-* Addison-wesley publishing MA 二村敏子、三善勝代訳 (1991) 「キャリア・ダイナミクス」 白桃書房
- Schein, E. H., (1971) The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme *Journal of applied behavioral science* 7 401-426
- 津田眞激 1987 第9講 人事労務管理 「経営学第3版」 有斐閣
- Yulk, G. (2006) *Leadership in organization* Pearson education NJ
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000) Assessment of leader problem-solving capabilities. *The leadership Quarterly* 11(1) 37-64