

〈論文〉

中小同族会社の後継者人材マネジメントに関する 予備的考察

堀 越 昌 和

1. はじめに
2. 既存研究の検討
3. 事例の概要と調査の方法
4. 分析と考察
5. 結論と課題

1. はじめに

本論文の中心的課題は、わが国における会社の大半を占める中小同族会社（同族によって支配される中小企業）の後継者人材マネジメントについて、その現状と課題の解明に向けた予備的考察を行うことにある。この目的を達成するために、本論文では、人材選抜のプロセス及びリーダーシップ開発に関する既存研究を中心に理論的な考察を手掛け、新潟県を含む東北地域の中小同族会社を対象とした探索研究を行う。本論文の背景を一言でいえば、当該分野に関する中小同族会社を対象とした研究蓄積の少なさにある¹。当該分野における研究蓄積の大半は、大企業を対象とする²。ところが、大企業に一般的な合理的な管理経営方式を採用した組織とファミリーの特定少数に支配される中小同族会社では、後継者人材の選抜プロセスが全く異なる。前者が能力重視のトーナメント型とすれば後者は血縁重視のエリート型のプロセスをとるが、こうした血縁重視の選抜は、いわゆる身びいきの情実人事とは言い切れない。中小企業は一般に規模との非対称性から人材の母集団が極めて限定されることに

* キーワード： 中小同族会社 後継者 リーダーシップ開発 人事労務管理

1 2000年から2009年の期間におけるわが国の中小企業研究の動向をレビューした林（中小企業総合研究機構編, 2013）の指摘

2 中山（1986, pp.1 - 5 頁）は、管理対象不在ないし管理不可能領域の広さ及び属人性と非合理性によって本質的に大企業を基盤とする学問体系である経営学を中小企業に適用するには限界があり、その上で、経営学をそのまま適用しうる階層は30人以上規模に限定されることを指摘している。

加え、「中小規模の同族会社」であること自体が、後継者となる人材選抜の制約条件となるからである。こうして、単純に能力重視でリーダーを選抜できないところに中小同族会社における後継者人材選抜の難しさがある。そこで、こうした構造的な人材選抜の制約条件を踏まえたうえで、能力重視とのトレード・オフを克服するリーダーシップ開発を手掛けることが、中小同族会社における人材マネジメントの極めて重要な課題となる³。

2. 既存研究の検討

本章では、中小企業の経営管理研究に関する基礎的考察を手掛けた川上（2007）の整理分類を参照する。まず、大企業と共通する企業一般における人材選抜のプロセス及びリーダーシップ開発に関するいくつかの研究を概観する。次いで、当該分野に関する中小企業を対象とした研究の動向を精査し、最後に、本論文の論点を提示する。

2.1 企業一般における人材選抜のプロセス及びリーダーシップ開発に関する議論

2.1.1 人材選抜のプロセス

今野・佐藤（2009）によれば、企業内の経営管理の階層は通常、ピラミッド型である。管理階層が上位になるほど役職数は少なくなり、各管理階層の役職数を一定とした場合、役職昇進には人材の選抜が不可避となる⁴。人材選抜のプロセスに関する既存研究では、三つの基本的なモデルが提示される。競争移動、庇護移動、トーナメント移動である。Turner（1960）は、アメリカとイギリスの教育システムの調査を通じて、人材選抜に関する二つのモデルを提示した。競争移動（contest mobility）と庇護移動（sponsored mobility）である。競争移動では、全員に競争に参加する権利を保証する。このシステムでは、競争はキャリアの終盤にまでおよび誰がエリートの地位に到達するのかを予見できない。他方、庇護移動では、キャリアの初期においてエリート予備軍とその他の人材が明確に区別される。エリートに区分された人材は将来の昇進の機会が約束されるが、ノン・エリートにはそれが無い。Rosenbaum（1984）は、アメリカの大企業に入社した社員が非管理職から上級管理職に到達するまでのキャリア移動を調査し、競争移動と庇護移動の折衷モデル、トーナメント移動（tournament

3 Drucker（1954）は、中小企業にとっての大きな問題は規模が小さすぎるためにすぐれた経営担当者を持つことができないことであり、したがってトップ・マネジメントには大企業に比べてずっと大きな融通性と能力が要求されることを指摘している。

4 人事労務管理上の昇進には役職昇進のほかにも資格昇進や職務昇進がある（西川, 2010）が、本論文ではその目的に鑑み役職昇進についてのみ論じる。

mobility) を提示した。このモデルでは、時系列による各管理階層への移動の軌跡が有名なキャリア・ツリー (career tree) を用いて説明されているが、トーナメントの最終的な勝者が予見できず、トーナメントの勝者のみが上位の管理階層での競争に進める（敗者復活はないこと）。

花田（1987）は、キャリア・ツリーを用いて日本企業における人材選抜プロセスの調査を通じてエリートの選別が明確に存在する一方で、組織の文化や風土と関連して敗者復活の道が用意されている企業もあることを明らかにした。トーナメント戦とリーグ戦による折衷型のモデルを提示したのは小池（1991, 2005）である。小池は、Rosenbaum が提示したトーナメント移動を早い段階で連続した選抜を行う「早い選抜方式」とみなした。その上で、日本の大企業ではキャリアのある段階までは横ばいの昇進が続くが、それ以降は追いつきも追い越しもほとんどないことを明らかにし、リーグ戦とトーナメント戦が混在する「遅い選抜方式」モデルを提示した。具体的には、課長昇進までの勤続 13 ～ 16 年前後までがリーグ戦であり、勤続 15 年程度に行われる部次長や部長など中枢幹部の選抜からはトーナメント戦に移行する。リーグ戦の段階では多少の負けがあっても挽回の機会が与えられるが、トーナメント戦に移行してからは敗者復活がないというものである⁵。竹内（1995）によると、日本企業の人材選抜は小刻みな選抜レンジと状況的能力感が共振し、内部労働市場におけるキャリア移動をトーナメント型から逸脱させる。人材選抜の様式は集団によって分節化しており、同期入社で早い段階で昇進した上位者集団ではかなりの入れ替えがあり、敗者復活がないという意味でのトーナメント移動はそれ以外の遅く昇進した集団にあてはまるという。

このように、人材選抜のプロセスモデルは精緻化し多様化するだけでなく、研究の主たる対象が大企業における内部労働市場で管理階層ではミドルまでにとどまる。昇進が早い・遅い・打ち止めになるというのはあくまでも同期と比べてのもので、人材の母集団はいわゆる「同期」である。今野（2001）は、統計的手法を用いて日本の大企業における経営者のキャリアを分析し、キャリア形成は内部養成型が多いものの、経営者層において社長への就任年齢の 54.3 歳が常務へのそれよりも若いことから、取締役から専務（あるいは副社長）の間での昇進やキャリア形成の管理は社長のそれとは異なる仕組みであることが予想されることを指摘している。三品・日野（2011）は「日本企業論には経営者が登場しない」（p.6）と批判しつつ、統計的手法による分析を通じて次のように指摘している。一つは、大企業における経営者層は内部労働市場から選抜されることが多いこと。一つは、こうした人材は定期異動と

5 同様の指摘として、日本労働政策研究機構（1994）

遅い昇進によってトップへの就任時年齢を確実に押し上げ、在任期間の短期化につながったこと。また、実務に長ける一方で経営者としての修養を積む機会が限られたものにならざるを得ないこと。いま一つは、経営職に就く人材までを現場やミドルを強くするための人材選抜のプロセスから分離する工夫する必要があること、である。

次いで、日本企業におけるエリート人材の選抜を方向づける要因を検討する。竹内（前掲, pp.174 - 179）は、年と功のバランスや学歴を含む過去の経歴や達成の利点蓄積を解除しようとする能力感としての状況的能力感に基づいた評価が日本企業の人材選抜に特長的な要因であることを指摘している⁶。日本労働研究機構（1993）の調査では、昇進の選抜に当たって重視される要因は課長クラス・部長クラスとも「能力・業績」が極めて多く、「職場の上司の推薦」は課長クラスでは半数以上に達しているが部長クラスでは約4割にとどまる。また、日本労働研究機構（1995）が行った日本の大企業を対象とした調査によると、係長クラスで「業務遂行に必要な知識・技能」と「企画立案能力」、課長クラスで「企画立案能力」、「社内調整能力」及び「部下指導・育成能力」、部長クラスでは「社内調整能力」と「部下指導・育成能力」が人材選抜にあたって特に重視される要因となる。八代（2011）は、こうした結果を踏まえ“丁度プロ野球の監督が現役時代の実績に基づいて決められることが多いのと同様、管理職への昇進は必ずしも「管理能力」に基づいて決定されるわけではないのである”（p.24）ことを指摘している。2012年にリクルート・マネジメントソリューションズ（労務行政研究所編、2014）が行った調査によると、経営幹部候補の選抜の要件として最も重視されるものが新入社員～係長層が「意欲・態度」であるのに対して部長層では「マネジメント能力（リーダーシップ等）」となっている。

以上の議論を要約する。第一に、人材選抜のプロセスモデルは、ミドル階層までに限定されるとはいえ、組織内競争メカニズムを理解するにあたって、いくつかの有益な示唆を与えてくれる。一つは、組織のトップたり得る人材－エリートの選別は明確に存在するということ、いま一つは、敗者復活の道はそれぞれの組織の文化や風土に依存すること。第二に、日本企業における人材選抜の要因は、係長、課長、部長など各管理階層に求められる職務記述書に記載された要件を満たしているかどうかではなく、これまでの実績などに照らして管理能力を有する蓋然性であること、役職が上位になるほどリーダーシップ、部下の指導・育成及び社内調整という質的な能力が、量的な能力に比べて要求されること。第三に、日本の大

6 状況的能力感とは、状況 A によって証明された能力感が別の状況 B に無条件に転移することは正統ではないという能力感である。必要とされる能力は状況ごとに異なっているという柔らかな能力感である（竹内, 前掲, p.175）。

企業において、勤続 15 年程度（40 歳前後）で行われる中枢幹部の選抜からトーナメント型に移行し、社長への就任年齢は 50 代半ば－勤続 30 年程度－が目安となるが、社長とそれ以外の取締役層との昇進やキャリア形成の管理は異なることが予想されること、また、経営層とミドルや現場での人材プロセスを分離する必要があること、である。

2.1.2 リーダーシップ開発

リーダーシップは論者によってさまざまな定義がなされているが、経営者として組織の盛衰のみならずファミリーの未来を担う中小同族会社の後継者にとって、リーダーシップは不可欠な能力である⁷。他方、経営者に求められる実践的な知識と能力の広範さゆえに確立された育成の方法は存在しないといわれている。

“そもそも経営者に求められる実践的な知識や能力とは、決定して全てが教科書には書かれていないものである。意識的もしくは無意識的であるかどうかにかかわらず、その大半は経験的な学習によってしか習得し得ない暗黙知なのではないだろうか”（藤本,2008,p.53）

そこで、後継者のリーダーシップ開発を進めていくためには座学などによる専門知識の習得に努める傍らで、徒弟教育的なモデリング学習や経験的学習が求められる。

“実践知経営は、むしろ一人のリーダーによって行われるものではない。企業が継続的にイノベーションを起こし存続していくためには、優れた実践知経営のリーダーを組織的に育成し、その能力を継承していくシステムの開発が必要となる。実践知育成の基本となるのが徒弟制度である。賢慮は、座学だけでなく実践の場における経験と、そこからのフィードバックによって、よりよく見につけることができるものであるからである”（野中・遠山・平田,2010,p.408）

Mintzberg（2009）は、マネジャーとリーダーをあえて区別する必要はなく、マネジメントを実践の行為として位置付け、①リーダーはもちろんのことマネジャーは教室ではつけないこと、②マネジメントとはさまざまな経験や試練を通じて仕事の場で学ぶものであることなどを指摘している。McCall（1998）もまた、リーダーシップは学習できるものであり、その開発の要諦は早期から育成を手掛けその人の意欲と成長の機会を提供することであることを指摘している。金井・守島（2009）はより具体的に、他人がその一部になりたい夢を示

7 リーダーシップはマネジメントの一部であるという見解として、例えば、伊丹・加護野（2003, p.376）。両者は別物であるという見解として Bennis（1989, 邦訳書, p.97）、Kotter（1999, 邦訳書, p.13）。さらに、山城（1976, p.49）によれば、マネジメントは特殊な理念と技法をもつ独特なリーダーシップである。

すことができ My Dream を Our Dream へと昇華させる組織が夢見る状態を作ることができるリーダーシップが必要であり、そのために経験の付与、成果を含めた経験の評価及びそれに基づいたフィードバックを行なっていくことが組織における実行可能なリーダーシップ開発の基本であることを指摘している。これまでの議論を通じて、長期間に渡る経験的学習一時には達成が困難と思われるような一を通じて、その学習と成長のプロセスを自ら振り返ることのできるよう適切にフィードバックしつつ、組織の成員を喜んで協働せしめるリーダーを育成していくというリーダーシップ開発の基本的方向性が見てとれる。

金井・古野（2001）は、リーダーシップ開発におけるトップの「語り」の効用について次のように指摘している。

“知的競争力の源泉としてミドルを捉え、その育成はトップからミドル、さらにミドルから若手への世代間の連鎖が必要だというのが、わたしたちの考えだ。だが、それは一言でいうほど容易ではない。だからこそ、一皮むけた経験の収集、ドキュメンテーション、コーディングという地味な作業がいつそう重要になってくる。その作業は、リーダーシップ開発のための教訓を採る旅であり、そこに世代間のインタラクティブを伴う知的創造だ。トップは、この語りの連鎖の上流であり源泉だ”（p.66）

要すれば、リーダーがリーダーを育てていくことになるが、こうした世代間の交流がさまざまなギャップの解消に寄与し後継者によるモデリング学習を強力に推進させることが分かる⁸。その際、いわゆるジェネレーション・ギャップについては、Bennis and Thomas（2002）がリーダーシップの能力は、時代や個人的資質を背景としつつも厳しい試練の中での経験と意味づくり（organization of meaning）の反復を通じて獲得されるものであることを指摘しているように、決定的な問題とはなり得ない。

それでは、後継者のリーダーシップ開発を開始する適齢期はいつ頃になるのであろうか。金井・守島は、生涯発達にかかるエリクソン（E.H. Erikson）の漸成説に基づいて、信頼、自律及び率先という段階では親が自分の子供に対して「リーダーを育むリーダー」としての役割を果たすことができリーダーシップの準備としては非常によいこと、また、リーダーシップの発達過程をエリクソンのいう発達課題の再克服とすれば、前記の段階は入社してから短期のプロジェクリーダーを任されるほどのキャリアにあたるといふ。George and Sims（2007）は、リーダーシップ開発のライフ・ヒストリーを準備の段階（30歳まで）、リードする段階（30歳～60歳）、知恵を還元する段階（60歳以降）という三段階に区分し、本物の

8 野村マネジメントスクール・野村総合研究所（2011）の調査によると、日本の大企業において、現経営トップは業務時間の20%～30%を次世代経営人材の育成にあてている。

リーダーとなる人材は準備の最終段階において私から我々への転換期に入り、リードするために立ち上がることを指摘している。

以上の議論を要約する。第一に、後継者に対する長期間にわたる徒弟教育的なモデリング学習や経験的学習を通じたリーダーシップ開発については、トップが主体性を発揮して行っていく必要があること。第二に、その際、世代間の交流－コミュニケーションを円滑に行うこと。第三に、リーダーシップ開発に着手する適齢期は、三十歳が一つの目安となり得ること、である。

2.2 中小企業における後継者人材マネジメント

現場とミドルで支えられる日本の大企業という神話は、中小企業では強力なリーダーシップを発揮するオーナー経営者の寓話に置き換えられる。大企業を中心とした日本企業論が経営者不在であるとすれば、わが国の大半を占める中小企業に関する議論は後継者不在といえる。既存研究の大半は、後継者の学歴や経営者との個人的な関係など属人的かつ外形的な要因に関するものが主体であり、後継者となる人材の選抜プロセスやリーダーシップ開発に関する研究はおどろくほど少ない。

2010年に労務行政研究所（2014）が行った調査によると、企業規模別にみると、昇格時における資格（等級）昇格者数の「人数枠の設定あり」と答えた企業の割合は、従業員数1,000人以上で32.5%であるが、同300人未満では3.4%にとどまる。松浦・野田（2013）は統計的手法を通じて、非同族企業に比べて同族企業では人事・労務管理制度が存在しない傾向にあることを指摘している。小池（1981）は、賃金構造基本統計調査などをもとに10～99人規模の中小企業の労働者の一部は中小企業の創業者になるが、全体の約4割はブルーカラーから現場監督者や職長を含むホワイトカラーに移行すると推計している。八幡（1999）は、中小製造業の現場監督者候補クラスは一般的に経験10年くらいの人材であることを指摘している。清水（1986, 1997）によると、企業家精神が旺盛な人材は中小企業に長く勤めておらずさっさと独立して自分で事業をはじめるか、たとえ長く残っていたとしても若い頃の企業家精神は喪われ管理者精神の塊のようになっているという。中小企業ではこうした人材が「右腕」として経営者の補佐役的な役割を担うが、その役割は必然的に管理的業務が中心となる⁹。具体的には、右腕が担当する最重要の業務は「営業・マーケティング」、「財務・経理」もしくは「生産・製造」である（中小企業庁, 2003）。右腕はマネジメントにおける役割であって

9 富田（2002）、脇坂（佐藤・玄田編, 2003）、村上（2010）は、右腕の存在が中小企業の経営にとって正に有意であることを統計的に実証した。

管理階層ではなく、後継者が右腕とみなされることもある。中小企業庁（2005）の調査によれば、経営者から右腕とみなされている人材は「従業員の中で最も優秀」もしくは「後継者または後継者の候補」が多く、経営者の補佐役を務めることは、後継者にとって将来のリーダーとしての貴重な学習と成長の機会となる（みずほ総合研究所, 2012）。

それでは、中小企業において、後継者となる人材の選抜やリーダーシップ開発はどのようにして行われているのだろうか。八木（2010）は、中小企業において限られた候補者人材がリーダーに成長する上で鍵となる要因に「内省経験」を挙げ、統計的手法を用いて、後継者が主体性を発揮して、後天的に自己理解、他者理解、自己変革といった内省に取り組むことでリーダーとしての資質も高めることが可能であることを明らかにしている。さらに、八木（2012）は、前述の成果に事例研究を加えて詳細に検討し、内省と対話の循環プロセスを作り上げていくことで、後継経営者が内省経験を深めリーダーシップを高めていくことが可能となることを示唆している。堀越（2013c, 2013d, 2014b）は、わが国の中小企業の事業承継の本質と課題を理論的に考察し、その大半を占める同族会社では規模と人材の非対称性によってそもそも後継者の候補となる人材の母集団が極めて限定され身内を後継者とすることに暗黙の必然性を伴うこと、ファミリー、オーナーシップ及びビジネスという三つの主要素の機微に溢れるシステムとしての複雑性に対処するためにも後継者に対する経営者としての地位と権限そして資産の選択と集中が戦略的にも重視されていることを指摘している。その上で、堀越（2013b, 2014a, 2014c）は、中小同族会社を対象としたいくつかの調査を通じて、次のことを明らかにしている。一つは、早い段階での同族を中心とした血縁重視の後継者の選抜が行われること、その際、複数の候補者を擁立しないこと。一つは、選抜された後継者に能力がないと経営者が判断した場合、当該人材は廃され新たな後継者が選抜されること。一つは、リーダーとしての育成はさまざまな職務を経験することもあるが、基本的には経営者との一対一による徒弟教育的なプロセスを通じて長期的に行われること。その際、後継者の主体的な学習と成長への取り組みが重視されること。そして、後継者が入社してから事業を承継するまでの平均的なキャリアは約15年間で、学卒後、他社での修行を経て20代後半に入社し、12年間の社内教育を経て、40歳前後で経営者に就任していること、である。

以上の議論を要約する。第一に、昇進や昇格の基準などを定めた人事規定は規模の小さい同族会社であるほど整備されていないが、4割程度の人材は勤続10年程度で管理職へと移行する可能性があること。第二に、中小同族会社では、同族を中心とした血縁重視の後継者人材の選抜が行われ、昇進を競う同期は存在しないこと。第三に、後継者は経営者の右腕や補佐役としてリーダーとしての学習と成長の機会を得るが、その際、後継者の内省経験や主

体性の発揮がリーダーシップ開発の成功要因となること。第四に、後継者としての育成に着手する時期や徒弟教育的な育成方法は企業一般のリーダーシップ開発に関する議論と整合的であるが、後継者人材の具体的な選抜プロセスは完全にブラックボックスとなっていること。最後に、中小同族会社の後継者が経営者に就任するまでの期間は約 15 年間で、日本の大企業の半分の期間であること、である。

2.3. 論点

これまでの議論を踏まえると、後継者の選抜とリーダーシップ開発のプロセスは、大企業を中心とした合理的な管理経営方式を採る組織と中小同族会社では大きく異なることが分かる。前者においては、およそ 30 年間かけて徐々に、同期を中心とした人材の母集団が競争を通じて最終的な勝者、つまり後継者が絞り込まれていく。他方、後者にあっては、同族中心に単独候補者が擁立され、無競争状態のなかで約 15 年間かけて経営者との一対一の徒弟教育的なリーダーとしての学習と成長の機会を得る。ところが、Barnard（1938）が構成員の充分な貢献を引き出すためには職位の権威に加えてリーダーシップの権威が不可欠であることを指摘し、森川（1996）は現場のことを知らないリーダーにフォロワーは無条件に従わないと言及している。こうした指摘を踏まえると、既存研究を通じて描き出した昇進選抜や競争相手すら存在しない中小同族会社における後継者人材マネジメントのモデルは、極めて異質に映る。こうしたなか、経営者に就任するまでの昇進と選抜のプロセスを通じて、後継者はどのようにリーダーとして学習と成長を遂げているのであろうか。以上を踏まえ、本論文の論点を提示する。

- ① 後継者人材の選抜と昇進の具体的なプロセス
- ② 「血縁重視の後継者選択」という制約条件を克服するリーダーシップ開発の現状

3. 事例の概要と調査の方法

事例の概要は、表 1 のとおりである。調査対象はいずれも、新潟県を含む東北地域の中小同族会社の後継者 9 人で、選定に当たっては、複数の管理階層を有していること、後継者がトップとして経営の舵取りを担っていることを条件としており、以下の三つの調査結果を分析と考察に用いた。一つは、2010 年 11 月から 2011 年 1 月の間に行った「企業文化の承継」に関する質問紙調査及び半構造化面接調査で、対象者数は 4 人（E、F、H 及び I の各社）¹⁰。

10 堀越（2013a）を参照。調査対象 8 人のうち、調査 3 に協力を得ることができた 4 人（同論文での表記は C、D、F 及び H の各社の後継者）が本論文の対象である。

主な調査項目は、後継者のリーダーシップ開発のプロセス及び具体策を中心とした後継者による組織運営に企業文化が及ぼす影響である。一つは、2012年6月から2013年8月の間に行った「老舗中小企業の事業承継」に関する質問紙調査及び半構造化面接調査で、対象者数は5人（A、B、C、D及びGの各社）¹¹。主な調査項目は、後継者のリーダーシップ開発のプロセス及び具体策を中心とした老舗企業の事業承継の現代的なメカニズムである。一つは、前2回の調査のうち協力を得ることができた9人の後継者に対して2014年8月に行なった「中小同族会社における後継者の人事管理」に関する質問紙調査及び追加調査である。主な調査項目は、後継者人材の選抜と昇進のプロセスで、具体的には、人事規定の有無と適用範囲、後継者選抜の要因と昇進の進度、他者との競争の有無、リーダーシップ開発と昇進との関連性、右腕期の経験有無である。質問紙調査は郵送により、半構造化面接は後継者が指定する日時と場所で行われ、その内容はICレコーダーで録音された。追加調査は電話もしくは電子メールにより行った。本論文では、全体の平仄を合わせるため、後継者とは、既に事業を承継した（経営者に就任した）代表取締役社長のことをさす。中小同族会社とは中小企業基本法（第二条）の定義に当てはまる中小企業者であって、法人税法（第二条十・施行令第四条）に規定される同族会社をいう。

表1 事例の概要

(単位：西暦、万円、人)

事例	企業属性			後継者属性					
	創業年	従業員数	主業種	生年	入社年	経営者就任年	創業者との血縁	先代との関係	何代目
A	1908	25	食料品製造	1944	1970	1986	有	子	3
B	1868	65	旅館業	1967	1990	1997	有	子	5
C	1868	71	飲食料品卸売	1950	1977	1989	有	子	4
D	1852	72	金属製品製造	1960	1984	2007	有	子	5
E	1970	120	電子機器部分製造	1963	1992	1999	有	婿養子	3
F	1968	124	プラスチック製品製造	1968	1988	2006	無	妻	3
G	1855	255	食料品製造	1964	1992	2006	有	子	5
H	1935	339	食料品製造	1965	1991	2007	有	子	3
I	1935	340	ゴム・ビニール製品製造	1964	1993	2004	有	子	3

先代とは、後継者の直前の経営者を指す。先代との関係は、先代からみた関係何代目とは、創業者から数えて何代目の経営者であるかをいう

（出典）筆者作成

4. 分析と考察

以下、論点に沿って調査結果を叙述し、それに基づいて分析と考察を行う。文中の「 」

11 堀越（2013b）を参照。調査対象9人のうち、調査3に協力を得ることができた5人（同論文での表記はB、D、E及びHの各社及び未収録1社の後継者）が本論文の対象である。

（かっこ）書きの部分は後継者の発言を文字テキスト化したものある。

4.1 後継者人材の選抜と昇進の具体的なプロセス

まず、後継者人材の選抜と昇進を規定する要因について検討する（表2）。非管理職（一般社員）からキャリアをスタートしたのは5人（A社、C社、D社、F社及びH社）、管理職からキャリアをスタートしたのは4人で、社長室付（B社）、営業係長（E社）、常務取締役（G社）及び大阪支店長付（I社）である。後継者が入社した当時、昇進や選抜の基準を定めた人事規定が「有」と答えたのは4人（B社、G社、H社及びI社）、同じく「無」と答えたのが5人（A社、C社、D社、E社及びF社）である。ところが、人事規定の有無に関わらず、後継者は全員が「他の社員などとは昇進のスピードや職場移動の仕方は異なった」と答えている。このうち、H社では、非同族の従業員が非管理職から取締役に昇進したのは過去に1名いるのみで、B社では一人も存在しない¹²。昇進や異動を実質的に決めているのは経営者で、社外顧問が深く関与したG社を除く8人である。また、他の社員との処遇に違いが生じた理由は、経営者の子どもであるなど「自分が次の経営者となることが暗黙の前提であったためである」と、ほとんどの後継者が答えている（F社を除く8人）¹³。自分以外に後継者の候補が存在したのは1人（C社）にとどまる。C社の後継者の意識では、候補者は同族であるが「社内での昇進を競い合うことはなかった」といい、「あくまでも後継者である自分に万が一のことがあった場合の保険的意味合いであった」というのが、その理由である。

表2 後継者人材の選抜と昇進の規定要因

事例	入社時の処遇		人事規定		昇進・異動 決定者	選抜の要因	他の候補者	
	役付有無	地位	有無	後継者への適用			有無	競争有無
A	非管理職	一般社員	無	—	経営者	経営者の子ども	無	無
B	管理職	社長室付	有	除外	経営者	経営者の子ども	無	無
C	非管理職	一般社員	無	—	経営者	経営者の子ども	有	無
D	非管理職	一般社員	無	—	経営者	経営者の子ども	無	無
E	管理職	営業係長	無	—	経営者	経営者の子ども	無	無
F	非管理職	一般社員	無	—	経営者	先代(夫)の急逝	無	無
G	管理職	常務取締役	有	除外	社外顧問	経営者の子ども	無	無
H	非管理職	一般社員	有	除外	経営者	経営者の子ども	無	無
I	管理職	大阪支店長付	有	除外	経営者	経営者の子ども	無	無

（出典）筆者作成

12 人事規定「有」と答えた残りの2社（GとI）は未回答

13 夫であった先代の経営者の急逝に伴う交代であり、例外的なケースといえる。

続いて、後継者の昇進プロセスについてキャリアのスタート地点別に見ていく（表3）。非管理職からキャリアをスタートした5人について見ると、入社してから経営者に就任するまでの期間は最長23年（D社）、最短12年（C社）である。また、入社してから取締役役に昇進するまでの期間の最長が11年（F社）、最短が6年（H社）、取締役から経営者に就任するまでの期間は最長14年（D社）、最短4年（C社）となっている。一般社員からキャリアをスタートさせてはいるが、係長、課長、部長などの管理階層を経験することはまれで、殆どの場合、一般社員から取締役役に昇進している。F社の後継者が入社後10年で総務課長に昇進したのみである。他方、管理職からキャリアをスタートした4人について見ると、入社してから経営者に就任するまでの期間は最長14年（G社）、最短7年（B社とE社）である。また、入社してから取締役役に昇進するまでの期間の最長が3年（E社）、最短が0年（G社）、取締役から経営者に就任するまでの期間は最長14年（G社）、最短4年（E社）となっている。非管理職からキャリアをスタートした後継者の昇進プロセスと類似する点は、二点指摘することができる。一つは、各管理階層を殆ど経験することなく取締役役に昇進している点で、E社の後継者のみが、入社後2年で統括部長に昇進した経験を有するのみである。いま一つは、取締役から経営者に就任するまで、各社ばらつきがあるものの一定期間を要していることである。他方、前者と著しく異なる点は、取締役役に昇進する期間の短さが顕著に見てとれること、その結果、入社してから経営者に就任するまでの期間が短くなっていることである。入社、取締役役もしくは経営者に就任する年齢に関しては、キャリアのスタート地点の違いが明確に影響することはないように見える。また、昇進の進度はあくまでも目安ながら、二十代で入社、三十歳前後で取締役役に昇進し、経営者就任は三十代後半から四十代前半となっている。

表3 後継者の昇進プロセス

（所要時間：年）

キャリア スタート	事例	入社		取締役昇進		経営者就任		
		年齢	役職	年齢	所要時間 A	年齢	所要時間 B	期間計 (A+B)
非管理職	A	26	一般社員	36	10	42	6	16
	C	27	一般社員	35	8	39	4	12
	D	24	一般社員	33	9	47	14	23
	F	20	一般社員	31	11	38	7	18
	H	26	一般社員	32	6	42	10	16
管理職	B	23	社長室付	24	1	30	6	7
	E	29	営業係長	32	3	36	4	7
	G	28	常務取締役	28	0	42	14	14
	I	29	大阪支店長付	31	2	40	9	11

（注） 所要時間 A: 入社～取締役昇進までの期間
 所要時間 B: 取締役～経営者就任までの期間
 期間計 (A+B): 入社～経営者就任までの期間

（出典） 筆者作成

最後に、後継者の昇進プロセスとリーダーシップ開発の関連について、各人の職務上の移動及び経営者就任の経緯に関する情報を補記しながらみていく。非管理職からスタートした5人に関しては、A社の後継者が10年間の本店の店員を経て店主に昇進している。C社は入社当時から本社に配属されており、物流や経理の部門で8年間のキャリアを積んでいる。D社は本社工場、同じくF社では短期間の工場勤務の後に人事総務部門に配属されている。H社の後継者は、同じ市内の本社とは物理的な距離が隔てられているが、中枢部門である生産工場でキャリアの大半を過ごしている。その間、経営者が生産工場を頻繁に訪れることによって、後継者との心理的・物理的な距離の近接性を確保している。他方、管理職からキャリアをスタートした4人についても、B社の後継者が社長室付、同じくE社では本社の営業係長と統括部長を併せて3年間経験している。また、G社の後継者は入社当時より取締役として本社勤務、I社では二年半の大阪支店勤務を経て本社に配属されている。このように、キャリアのスタート地点とは関わりなく、全員がキャリアの大半を各企業の本社もしくは中枢部門で過ごしていることが、後継者の昇進プロセスの特長として指摘される。また、このことによって、経営者との心理的・物理的な近接性が確保され、自社の存立基盤をなすか組織全体を俯瞰することができる現場での学習を通じて、リーダーシップ開発に結び付けられているように見える。

以下、第一の論点に関する分析と考察を行う。第一に、中小同族会社では、後継者人材の選抜と昇進に関しては、人事規定の適用除外であること。エリートとノン・エリートは明確に区別され、同族か否かで選抜されるだけでなく、同族のなかでも後継者として暗黙の必然性を伴う人材とその他の人材が峻別されている。その結果、後継者の本命たるエリート人材は実質的に単数である。さらに、人事規定を有していても、非管理職・非同族の従業員が取締役役に昇進する機会は極めて限定的である。第二に、入社時に非管理職か管理職かといったキャリアのスタート地点の相違は、リーダーシップ開発との関連性を見出すことができないこと。いずれの後継者も、入社後の早い時点で自社の存立基盤をなすか組織全体を俯瞰することのできる部署に配置され、かつ、経営者との心理的・物理的な近接性が確保され、リーダーとしての実地学習の機会がお膳立てされている。

4.2 「血縁重視の後継者選択」という制約条件を克服するリーダーシップ開発の現状

以下では、9人の後継者が、前節で明らかにされた実地学習の機会をどのように活かしながらリーダーとしての学習と成長を成し遂げたのかを検討する。まず、両者の間に心理的・物理的な近接性が確保されるなか、経営者はどのように後継者に関与しているのだろうか。このことに関する後継者の意識は、次のとおりである。「経営者の関与が具体的かつ積極的であった」と答えたのは、1社にとどまる（B社）。B社の後継者は、社長室付きで入社した後、1年後に取締役昇格し、7年後には経営者に就任している。その間、トップたる者の立居振舞やその地位と権限がもたらす責任の重みといった経営者マインドともいべきものを学んでいる。両者の心理的な近接性を確保するメリットが十分に発揮されているケースといえる。

「経営者からは、いろいろなアドバイスを受けてきた。入社して真っ先に言われたことが“従業員に認められるよう努力すること”であった。このほか、“お客さまにご最良になっていただけるようおもてなしに努めること”や“最終的な意思決定を担うハンコを押す者の責任の重み”などを言い聞かされてきた」（B社）

「最終的な意思決定は今なお、先代となった経営者が主導的な役割を果たす場面が多い。経営が大変な時期を一緒に経験してきたが、その時々で先代の判断にはブレがなかった。その点が、高い信頼感に繋がっている」（B社）

最終的な意思決定者の役割が先代に留保されているB社に対して、G社では、経営者による意思決定の実例を身近で学んだ後継者に対してその役割が徐々に移転していった。

「経営者からの具体的な指示はなく、社外での経験や社内のキャリア形成を通じて自学自習しながらトップとしての基礎を体得した。その後、共同代表を務めていたおよそ8年間で、初めの頃は先代が最終的な意思決定者の役割を担っていたが、そこでの学びを経て、その役割は徐々に自分にシフトしていった」（G社）

他方、「経営者の具体的な関与はほとんどなく自学自習でトップとしてのノウハウ習得に努めた」と答えたのは、3社（A社、D社及びI社）である。

「店主として実質的に経営を任されている中で、先代となった父の方針を改めることもあったが、その際、自分に直接意見を言うことはなかった」（A 社）

「社内での配属を指図するのみで具体的な指示はほとんどされなかった」（D 社）

「経営者からは顧客との関係性の維持等の対外的な活動方法は教わったが、企業内部に関わることはほとんど言われたことはなかった」（I 社）

経営者との物理的な近接性は、後継者による自学自習を活発化させるだけでなく、いわゆる親の背中を見て育つといったモデリング学習や後継者が必要な時と場合にアドバイザー機能を果たすというメリットがある。

「意見を具申するのはもっぱら自分であったが、経営者とはお互いが納得するまでトコトン議論していた」（C 社）

「わが社では、原材料の品質チェックは代々、トップが行ってきた。このことに関して、経営者から申し伝えられたわけではないが、自分は長く生産工場にいて、週3～4日間工場を訪れる父の仕事ぶりを見てきたので、自然と同じことをするようになった」（H 社）

他方、全員が「右腕期の経験はない」と答えているが、「自分が経営者の右腕の役割を担っていた」という意識は後継者には希薄である。

「私は配偶者で社内でも総務課長（後に取締役）として組織の中核で経営者を補助していましたが、右腕という役割を担っていたとは思いません」（F 社）

次いで、入社後の早い時点で自社の存立基盤をなすか組織全体を俯瞰することのできる部署に配置されるなか、後継者は現場で何を学び現場との交流を図っているのか。B 社と H 社の後継者は、従業員との交流を重視する。H 社のケースは、後継者が子供の頃のエピソードであるが、いち早く現場を知り現場との交流を図ることがリーダーシップ開発に適した環境

であることが分かる。

「“従業員に認められなければ経営者とはいえない”というのが経営者の信念の一つ。このため、入社してからほとんどの職務をローテーションでひととおり経験した」(B社)

「店舗や工場が自宅に併設される環境で育った。子供の頃から親の背中を見てきたし、従業員の仕事ぶりも眺めていた。入社したときの従業員の半数は見知った人たちだった。経営者の職務に触れるだけでなく、従業員との交流を自然に図ることができて良い環境で育った」(H社)

モノ作り企業の生命線ともいえる現場を知ることの重要性を理解するのは、D社の後継者である。自社の存立基盤をなす現場を知るだけでなく、新たなビジネスチャンスの模索へと繋がっていく。

「経営者が“現場を知らなければトップとしてやっていけない”という方針だったので、入社後の数年間は現場で製品づくりを手掛けていた。その後、自分なりに気づくこともあったので、現場経験を活かして新製品開発を手掛けていった」(D社)

他方、I社の後継者は、組織として全体を俯瞰する必要性を指摘する。

「モノ作り企業として技術面のこだわりはあったし、創立後いち早く全国に事業展開するなど販売面にも注力していたが、組織としてのドメインが曖昧であった。入社した当時、何をする会社なのかというのが見えず、組織のベクトルを合わせる必要があると感じた。事業領域（ドメイン）が多岐に渡っているため、抽象的な文言で統一を図る必要があった」(I社)

E社では、将来のトップが率先垂範することによって従業員に自社の危機的状況を知らしめた。

「入社した当時、業績不振にもかかわらず従業員に危機意識はなく、信じられないような弛緩した雰囲気が社内に充満していた。経営再建に向けて、自分に出来ること何でもやろうと決め、その一環で事務所のトイレ掃除を日課にした」(E社)

以下、第二の論点に関する分析と考察を行う。第一に、それぞれの配属先で将来、自分が率いることになる組織やその構成員の何を見てどのように感じるのかが、後継者のリーダーシップ開発で極めて重視されていること。自社の存立基盤を理解しつつ新製品開発の機会を探る、組織全体を俯瞰しドメイン確立に努める、経営再建に向け将来のトップとして率先垂範するといった取組みの数々は、自社に対する積極的な理解に向けた後継者の自覚と主体性の発露なくしてあり得ないからである。その結果、後継者が入社してから経営者に就任するまでのキャリアを通じたあらゆる経験が、血縁重視の後継者選択という制約条件の克服に向けた実践的なリーダーシップ開発へと結び付けられているように見える。第二に、経営者との心理的・物理的な近接性が、こうした後継者の主体的な取り組みを活性化させること。昇進を競う相手が存在しないキャリアを歩む後継者にとって、自社の現状を維持するにせよ変革に舵を切るにせよ、モデルとなる先達は不可欠である。その際、右腕期とは概念的に峻別したうえで、リーダーシップ開発に有効な経営者との心理的・物理的な距離の取り方を議論していくことが適切であろう。リーダーシップ開発の有効性がテストされる主体は後継者であるが、右腕期のそれは経営者となるからである。

5. 結論と課題

これまでの議論を踏まえて、本論文の結論を叙述する。まず、中小同族会社における後継者人材の選抜と昇進に関して、以下のモデルを提示する（表4）。このモデルは、同族のなかでも経営者の子どもなどが本命としてエリートとしての地位を獲得し、それ以外の人材、具体的には、保険的意味としての同族の人材と非同族は全てノン・エリートとして峻別される。ただし、本命のエリートであっても不適格であれば廃嫡されることもあるため、人事規定の適用に関しては、同族と非同族で区別される。同族の人材は、昇進と選抜のみならず廃嫡や退職といった処遇全般について、従業員等の非同族の人材とは根本的に異なる。こうして、エリートとノン・エリートの峻別のうえでなされる後継者人材選抜は、Turner（1960）の庇護移動との親密性が示唆される。つまり、組織に対する忠誠心を維持するために、競争状態

が存在しないこと非後継者人材に思い込ませ、彼らの希求水準を引き下げることが意図した選抜システムである。その結果、ノン・エリートの典型である非同族の非管理職で入社した従業員がいつまでたっても取締役役にすら昇進できないのに対して、入社後のキャリアを通じたあらゆる経験が後継者のリーダーシップ開発に活かされ、彼らの昇進プロセスとリーダーシップ開発の成果に因果関係は見いだせない。次いで、後継者人材の選抜と昇進をお膳立てするのは経営者であるが、リーダーシップ開発の成功要因は後継者の主体的な学習と成長への努力に他ならない。また、経営者との心理的・物理的近接性の確保、長期間にわたる経験的学習やモデリング学習を通じた実践知の獲得など、事例となった後継者が歩んできたキャリアは、リーダーシップ開発に関する既存研究の成果と整合的である。他方、こうしたさまざまな学習と経験を確実に成果として結び付ける要因は、後継者自身の主体的な努力に他ならず、この点に関しては、トップの率先を重視する既存研究とは非整合的である。

表4 中小同族会社における後継者人材集団の三層モデル

同族 非同族	エリート ノン・エリート	人事規定	処遇
同族 (本命)	エリート	適用除外	後継者不適格と判定されれば廃嫡
同族 (保険)	ノン・エリート		保険の意味あいでの採用された人材は後継者が経営者に就任する前後に退職
非同族 (従業員等)		適用	非管理職から入社した人材は取締役役に就任する人材もまれ

（出典）筆者作成

以上を総括すると、中小同族会社の後継者人材マネジメントは、本命の後継者が実質的に常に単数であることに加え、血縁と能力とのトレード・オフの克服に導く主たる要因が、当該人材の主体性といった人間的な側面に依存することから、機能的にも構造的にも非合理的な不安定さを本質として備えているといわざるをえない。

そこで、まず、本論文の結論の蓋然性について調査対象を拡大した上で検証し、こうした本質的な不安定さを克服するための後継者人材マネジメントの方策を明らかにすることが不可欠となろう。その上で、ノン・エリートの典型となる非同族の従業員が経営者となったケースに焦点をあて、本命不在の組織が世代交代を円滑に進めていくための後継者人材マネジメントの実態を明らかにすることが必要とされる。以上が今後の課題である。

〈 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 (1968)「新訳 経営者の役割」ダイヤモンド社)
- Bennis,W.G., and Thomas,R.J. (2002) *Geeks & geezers : how era, values, and defining moments shape leaders*, Harvard Business School Press.
- Bennis,W.G. (2003) *On Becoming A Leader*, Warren Bennis Inc. (オリジナル 1989) (伊東奈美子訳 (2008)『リーダーになる〔増補改訂版〕』海と月社)
- Drucker,P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New York. (野田一夫監修, 現代経営研究会訳 (1987)『現代の経営 (新装版) 上・下』ダイヤモンド社)
- George,B., and Sims,P. (2007) *True North: Discover Your Authentic Leadership*, Jossey-Bass. (梅津祐良訳 (2007)『リーダーへの旅路』生産性出版)
- Kotter,J.P. (1999) *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (黒田由貴子監訳 (1999)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社)
- McCall,M.W,Jr. (1998), *High flyers : developing the next generation of leaders* , Harvard Business School Press.
- Mintzberg,H. (2009) *Managing*, Berrett-Koehler Publishers. Inc., (池村千秋訳 (2011)『マネジャーの実像「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経 BP 社)
- Rosenbaum,J.E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, ACADEMIC PRESS,INC.
- Turner, R.H. (1960) Sponsored and Contest Mobility and the School System, *American Sociological Review*, Vol.25,No.6 (Dec.,1960) ,pp.855 - 867.
- 伊丹敬之・加護野忠男著 (2003)『ゼミナール経営学入門 (第3版)』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎 (2001)「日本企業における経営者の構成とキャリア」学習院大学経済経営研究所『学習院大学経済経営研究所年報』第15巻,2001年12月,pp.85 - 99。
- 今野浩一郎・佐藤博樹著 (2009)『人事管理入門 (第2版)』日本経済新聞出版社。
- 稲上毅・八幡成美編 (1999)『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂。
- 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」一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』49巻1号,pp.48 - 66。
- 金井壽宏・守島基博 (2009)「漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達－教育・人事制度への含意－」組織学会『組織科学』Vol.43,No.2,pp.51 - 64。
- 川上義明 (2007)「中小企業経営・管理研究に関する基礎的考察」福岡大学『福岡大学商学論叢』第51巻 第4号,pp.351 - 386。
- 小池和男著 (1981)『中小企業の熟練－人材形成のしくみ－』同文館出版。
- 小池和男編 (1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 小池和男著 (2005)『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹・玄田有史編 (2003)『成長と人材－伸びる企業の人材戦略』勁草書房。
- 清水龍瑩著 (1986)『「中堅・中小企業成長論」－情報化時代の企業成長の条件を求めて－』千倉書房。
- 清水龍瑩著 (1997)『中小企業のための社長業の条件』税務経理協会。
- 竹内洋著 (1995)『日本のメリトクラシー－構造と心性』東京大学出版会。
- 中小企業総合研究機構編 (2013)『日本の中小企業研究 (2000 - 2009) 第1巻 成果と課題』同友館。
- 中小企業庁編 (2003)『中小企業白書 (2003年版) 再生と「企業家社会」への道』ぎょうせい。

中小企業庁編（2005）『中小企業白書（2005年版）－日本経済の構造変化と中小企業者の活力－』ぎょうせい。

西川清之著（2010）『人的資源管理論の基礎』学文社。

日本労働研究機構編（1993）『調査研究報告書 No.37 大企業ホワイトカラーの異動と昇進：「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』日本労働研究機構。

日本労働研究機構編（1994）『調査研究報告書 No.58 組織内キャリアの分析：ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。

日本労働研究機構編（1995）『調査研究報告書 No.68 ホワイトカラーの人事管理』日本労働研究機構。

野中郁次郎・遠山亮子・平田透著（2010）『流れを経営する』東洋経済新報社。

野村マネジメントスクール・野村総合研究所編著（2011）『トップが語る次世代経営者育成法』日本経済新聞出版社。

花田光世（1987）「人事制度における競争原理の実態 昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」組織学会『組織科学』第21巻 第2号, pp.44 - 53。

藤本雅彦編著（2008）『経営学の基本視座－河野昭三先生還暦記念論文集』まほろば書房。

堀越昌和（2013a）「中小企業における企業文化の承継に関する一考察」東北大学経済学会『研究年報経済学』第73巻 第3号, pp.181 - 206。

堀越昌和（2013b）「老舗企業の事業承継」東北大学経済学会『研究年報経済学』第73巻第4号, pp.121 - 141。

堀越昌和（2013c）（未刊行）「事業承継を巡る今日的課題：事業承継の本質と課題に関する予備的考察」。

堀越昌和（2013d）（未刊行）「事業承継の経営学的な研究の方法論に関する一考察：事業承継の本質と課題に関する予備的考察」。

堀越昌和（2014a）「事業承継のプロセスにおける先代経営者の関与」東北大学経済学会『研究年報経済学』第74巻第2号, pp.117 - 140。

堀越昌和（2014b）「同族会社における会社支配の正当性を巡る諸問題：事業承継の本質と課題に関する予備的考察」東北大学経済学会『研究年報経済学』第74巻 第4号, pp.199 - 212。

堀越昌和（2014c）（未刊行）「同族理論と事業承継」。

松浦司・野田知彦（2013）「同族企業における人事・労務管理制度の形成と離職率への影響—中小企業に注目して—」内閣府・経済社会総合研究所『経済分析』第186号（ジャーナル版）2013年1月, pp.137 - 162. <http://www.esri.go.jp/jp/archive/bun/bun186/bun186g.pdf>（2014年3月9日閲覧）

三品和広・日野恵美子（2011）「日本企業の経営者—神話と実像—」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』2011年1月号 No.606, pp.6 - 19。

みずほ総合研究所（2012）「「事業承継の2012年問題」を乗り越えるために—みずほ総研によるアンケート調査の結果と実証分析—」みずほ総合研究所『みずほレポート』, 2012年8月30日。

<http://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report12-0830.pdf>（2014年5月8日閲覧）

三谷直紀・脇坂明編（2002）『マイクロビジネスの経済分析—中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会。

村上義昭（2010）「新規開業企業のパフォーマンスと従業員」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』, No.6, pp.23 - 50。

森川英正著（1996）『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣。

八代充史（2011）「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』2011年1月号 No.606, pp.20 - 29。

労務行政研究所編（2014）『2014 年版 賃金・人事データ総覧』労務行政。

八木陽一郎（2010）「内省経験が変革型リーダーシップに与える影響－中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて－」日本政策金融公庫『日本政策金融公庫論集』No.7,pp.67－80。

八木陽一郎著（2012）『内省とリーダーシップ後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか』白桃書房。

山城章著（1976）『日本の経営論』丸善。

渡辺睦・中山金治編著（1986）『中小企業経営論』日本評論社。

A Preliminary Consideration of the successor personnel management in small and medium sized family businesses

Horikoshi Masakazu

Abstract

The purpose of this paper is to perform preliminary consideration for elucidation of current status and issues of the successor personnel management in small and medium sized family businesses occupying most of the companies of our country. To achieve this purpose, we examined previous studies in human resource management and leadership development and carried out exploratory research of small and medium sized family businesses having head offices in Tohoku Region combining Niigata.

Then, we clarified that the successor personnel management in small and medium sized family businesses had essential instability in its function and structure. The conclusions of this paper are based on the following two key points:

- (1) Successor candidate is to be merely always alone.
- (2) The prime cause to overcome the trade-off between blood and ability is to depend on human side such as autonomy of successor.

Keyword ① human resource management ② leadership development ③ small and medium sized enterprises ④ family businesses