

組織行動学の見地から捉えた事業承継

桑木 小恵子

高嶋 博之

Business Succession from the Viewpoint of Organization Behavior

Saeko Kuwaki

Hiroyuki Takashima

ITEC Working Paper Series

11-04

September 2011

組織行動学の見地から捉えた事業承継
Business Succession from the Viewpoint of Organization Behavior

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
ワーキングペーパー11-04

桑木 小恵子

Saeko Kuwaki

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) 共同研究員

株式会社 S A E マネジメント

SAE Management Co., Ltd.

E-mail: kuwaki@doshisha-u.jp

高嶋 博之

Hiroyuki Takashima

株式会社 S A E マネジメント

SAE Management Co., Ltd.

E-mail: takashima@sae-mgt.com

キーワード：

事業承継、組織行動学 Business succession, Organization behavior

本文内容の専門領域：

事業承継、組織行動学 Business succession, Organization behavior

著者の専門領域：

証券化・税制・事業承継(桑木)、製品開発・組織行動学(高嶋)

Kuwaki : Securitization, Tax law, Business succession

Takashima : Product development, Organization behavior

要旨：

事業承継は企業が長期間存続する上で、必ず遭遇するイベントである。多くの企業が存在する中で、常にどこかの企業で起こっている出来事ではあるが、事業承継はその企業にとって存続をも脅かすような大きな影響力を持っている。

本稿では、組織行動学をベースとして事業承継時に考慮すべきポイントを明確にすることで、事業承継に臨む企業の方々の一助となることを狙いとする。

本稿はまず、企業の組織構造とその成り立ちを、ミンツバーグの論を基礎として考究し、企業組織形成段階におけるトップ・マネジメントの位置づけを明確にする。さらに、創生期よりの、創業者を中心にして、大きなコンフリクトを発生することなくスムーズに形成されてきた組織に訪れる事業承継の影響を考える。事業承継後においても、組織が継続的に安定して成長するためには、このとき発生するコンフリクトを抑えていく必要がある。そこでは、古参幹部を含めた組織の再構築と、企業内の構成員に対しての事業承継の意識付けが重要となる。コリンズによる組織再構築の方法に関する論述や、レヴィンの示した変革課程の3段階の理論による対応を下記のとおり考察する。

企業組織の成長段階の違いにより、トップ・マネジメントによる組織への関わり方も大きく異なる。このことに着眼しグレイナーによる企業の成長の5段階に鑑みながら、各段階で必要とされる対応へのポイントを導出する。その結論として「企業の成長過程と事業承継における組織的な対応のポイント」を導く。

謝辞：

本研究は、文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「持続的イノベーションを可能とする人と組織の研究」プロジェクトにおける研究成果である。

本稿執筆にあたり、野村総合研究所 室谷学氏より、多くの有用な知見を与えていただいた。この場をお借りして謝意を表す。

組織行動学の見地から捉えた事業承継

桑木 小恵子 高嶋 博之

1. はじめに

事業承継は企業が長期間存続する上で、必ず遭遇するイベントである。多くの企業が存在する中で、常にどこかの企業で起こっている出来事ではあるが、事業承継はその企業にとって存続をも脅かすような大きな影響力を持っている。

事業承継は企業がトップ・マネジメントの変更を行うことであり、組織変更の一形態であると考えられることから、本稿ではこの事業承継を組織行動学の見地から捉えた。そして、組織行動学をベースとして事業承継時に考慮すべきポイントを本稿の結論として明確にすることで、事業承継に遭遇する方々の一助となることを願う。事業承継に関し企業内権力の移転構造^①や、パワー・ダイナミクス^②における論述も多く存在するが、これ等においては稿を改める。

企業に関して、組織行動学の見地から幾多の議論がなされているが、その多くは実際に存在する企業の組織構造を俯瞰し、分析することに焦点を当てたものである。一方、本稿は事業承継に焦点を当て、トップ・マネジメントとその後継者の振る舞いを中心に、企業組織形成段階におけるトップ・マネジメントの役割を考えたものである。ここでは、組織の形成段階からの時系列な変化を論じる上で、ミンツバーグ(1981)の論を引用した。ミンツバーグの論において、創生期から成長していく企業組織は、創業者の考えを基に人と人のバランスを保ちながら徐々に形成されるため、組織の構成員間で大きなコンフリクトは発生しにくく、スムーズに形成されてくる。組織構造から考えれば、事業承継はトップ・マネジメントという単なる組織の構成要素の変更にすぎないが、その構成要素は指令を出す「人」であり、それまでバランスを保ちながら形成されてきた組織構成の調和を崩すことにもつながる。また、事業承継後においても、組織が継続的に安定して成長するためには、ここで発生するコンフリクトを抑えていく必要がある。

また、事業承継後の企業を活発に機能させる上で、組織構成を再考することも大切となる。コリンズ(2001)が述べたように、重要な機能を担う古参幹部の配置は、後継者による後の事業運営に大きな影響をもたらす。先代の承継者の時と同様に重用すべき古参幹部もいれば、退任させるべき古参幹部もいるであろう。組織の再構築は、ミンツバーグの示した人と人とのバランスも加味しながら、先代の承継者を含めて予め考慮しておく必要がある。さらに、企業内の構成員に対しての事業承継の意識付けも必要である。レヴィンの示した変革課程の3段階が、構成員の変革に対して有効となるであろう。

加えてグレイナー(1979)による成長の5段階に鑑み、先に述べた、ミンツバ

ーグやコリンズの示した理論からの考察も織り込んで、企業の成長段階に応じた事業承継への対応の理論的なポイントを示す。結論として導く第5項の図5（企業の成長過程と事業承継における組織的な対応のポイント）は、その時の企業組織の成長過程に応じて大きく異なると考えられる。企業組織の成長段階の違いにより、トップ・マネジメントの組織への関わり方も大きく異なるからである。

2. 企業の組織構造

本項では、企業組織形成段階におけるトップ・マネジメントの役割を、組織の組成から考える。そして、組織の形成段階からその役割を論じる上で、ミンツバーグの示した、組織の基本要素と、5つのコンフィギュレーションの考えを基に考察する。

2-1. 企業の組織構造とその成り立ち

ミンツバーグは、「組織は、まずある考えをもった人間から始まる。この人間が戦略の司令塔、言葉を変えればトップ・マネジメントを形成する。この司令塔はオペレーションの主役というべきところに、組織の基本的作業を担当する人たちを雇う。組織が成長するにつれ、CEOと労働者の間に中間管理職ができ、彼らがミドル・ラインを形成する。このほか、組織には二種類のスタッフ職が必要になるかもしれない。第一のスタッフはテクノストラクチャー（分析スタッフ）であり、もう一つはサポート・スタッフである。以上の五つの構成部分を結びつけると、組織の全体像が出来上がる。」と述べている（図1）。また、「優れた組織は構成ユニットに一貫性があり、一つの要素を変えるときには、その他の全てに与える影響を考えなければならない。」さらに、「組織の特徴は、原子から天体にいたるすべての現象に似て、自然に群れを成し、いくつかのコンフィギュレーション（相対的配置）に落ち着く。」とも述べている。

組織の形成段階では、戦略の司令塔であるトップ・マネジメントの意思どお

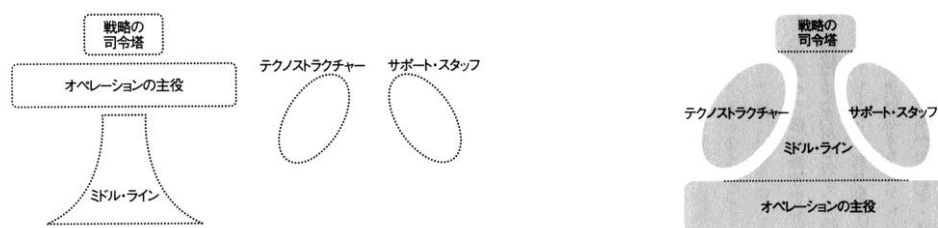


図1. 組織の5つの基本要素 出所：ミンツバーグ(1981)

りに企業は組み立てられる。企業の組織は、その目標に向かって行動するとき、もっともふさわしい形となるように人が配置していくのである。ただし、ミンツバーグが言うように、構成員が妥当なコンフィギュレーションに位置するまでには、それら人々の思惑や能力における力関係がすりあいを保つ必要がある。企業創生期には、長い時間を経て創業者の意図を反映しながら、その周りに組織が作り出された。組織の中にいる人と人のポジションを巡ってのコンフリクトの末に、バランスを保ちながら落ち着いた結果である。

本稿の論点である事業承継は、企業のトップ・マネジメントが老齢となり、その企業の経営を後継者に引き継ぐことである。組織の見地からすれば戦略の司令塔としてのトップ・マネジメントといえども組織の構成要素の一つに過ぎず、組織機能の組成の置き換えであるといえる。その観点から考えれば、仮にトップ・マネジメントとなる後継者が創業者と同一の意識と同一の力量を持っていれば、戦略の司令塔としての機能は同じであり、組織としての構成は事業承継前後で変える必要は無いはずである。

2-2. 企業の組織と機能

企業の組織は、その目的に向かって行動するためにふさわしい形として構成される。もともと、トップ・マネジメントのみによって行われていた仕事の規模が拡大することで業務量が増大し、対応しきれなくなることからその仕事を分担するために組織は形作られる。仕事を多種多様に分割し、それぞれの仕事を調整することで、仕事の負荷を分担するのである。その調整をいかなる方法で―だれがどんな手段で―実現するかによって、組織がどんな形をとるかが決まってくる。ミンツバーグのいう組織の形態として、以下の①~⑤に示す5つのコンフィギュレーションがある。

- ①単純構造・・・CEOが命令を下す。最低限のスタッフとミドル・ラインしか持たない構造。
- ②機械的官僚制・・・作業プロセスの標準化により調整が進められる。組織の全管理構造の拡充が必要となる。
- ③プロフェッショナル的官僚制・・・熟練した専門職とサポート・スタッフによる構造。テクノストラクチャーやミドル・ラインには、それほど力を入れる必要はない。
- ④事業部制・・・各ユニットのミドルに自主性が認められる。調整はこれら業務ユニットのアウトプットの標準化により達成される。
- ⑤アドホクラシー・・・サポート・スタッフに見識あるスペシャリストを使い、相互調節により調整されたプロジェクト・チームで、彼らに共同作業させる。

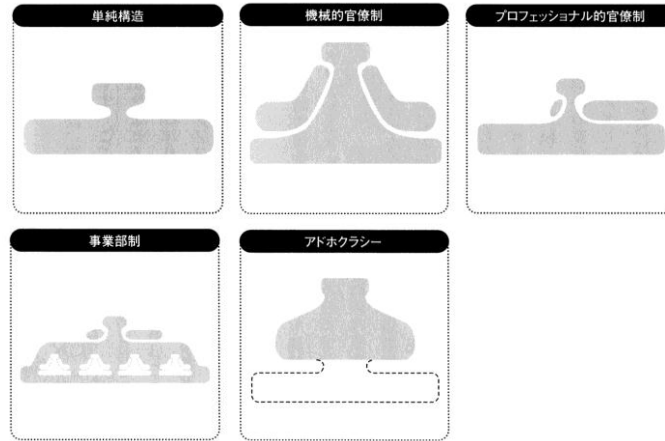


図 2. 組織の 5 つのコンフィギュレーション 出所：ミンツバーグ(1981)

これら組織は、図 1 に示した 5 つの基本要素により形つくられる。この 5 つのコンフィギュレーションと、その組織構造について図 2 に示す。

3. 事業承継と企業の組織構造との関連性

3-1. 後継者と古参幹部とのコンフリクト

創業者は自身の周りに適した人を配置することで、組織を最適化し、企業内の力関係を構築してきた。ミンツバーグの言うように、「組織は、いくつかのコンフィギュレーション（相対的配置）に落ち着く。」ことになったのである。すなわち、構成員同士のバランスは、トップである創業者を中心に構成され保たれていたのである。しかしながら、事業承継というフェーズは、企業の求心力の源となっていた戦略の司令塔であるトップ・マネジメントが新たな後継者に入れ替わるものである。2-1. で示したように、組織構造からみると事業承継は単なる戦略の司令塔の置き換えと考えられる。しかし、形式的に後継者が創業者と入れ替わっただけでは、その周りにいた古参幹部（ミドル・ラインの人たち）との間にコンフリクトが発生する。古参幹部らは後継者にも創業者と同様な判断を要求するのであろうが、それとは異なり後継者は新たな考えを持ち自身による理想の経営を考えているからである。会社経験が長く、自身の仕事の進め方に自負のある古参幹部らは、後継者の考えを受け入れ難いのが実情であらう。

また、後継者の立場からすれば、創業者の周りにいた経験豊富な人たちを扱うことは難しいであろう。この旧態依然の考えを持つ古参幹部は自分よりも企業の状態や内容を詳細に知っているだけに後継者にとっては言葉を返しにくい。

ミンツバーグの表現を流用して例えるなら、後継者の力よりもその周りにいる人たちの力が強く、相対的配置（バランス）が崩れている状況になっていると考えられる。さらに、それまで創業者によって押さえられていた力が解放され、古参幹部ら同士の力関係もバランスを崩す結果となりかねない不安定な状態にあるのである。

そもそも、人は変化を嫌う生き物である。人は社会的環境内のさまざまな対象と接触しているうちに、各人の内部に、それらの対象に対する一定の構え（attitude）が形成されると考えられる⁽³⁾。すなわち、企業内の古参幹部らは創業者とともに業務を行い、創業者からつねにすり込まれ体得してきた経営方針を貫こうと行動する。古参幹部らは、新たな手法を用いて企業を活性化していこうとする後継者を快くは見ない場合が多いのではなかろうか。しかし、持続的イノベーションの発現につながる事が多い後継者の改革が時流に合致したものであるならば、企業の存続と繁栄に必要なものと捉えるべきである。その点から考えると、創業者にとって強力な戦力であった古参幹部らも、後継者にとっては足手まといとなり、企業成長を阻む要因になりかねない。このような、事業承継を機に改革を進めようとする後継者と、それに抵抗する古参幹部が対立する例は、多くの企業で現実には発生している⁽⁴⁾。

3-2. 組織の再構築

では、事業承継後の企業に適した組織の再構築をどのように考えればよいのであろうか。コリンズ(2001)は、最初に人を選び、その後に目標を選ぶとしている。コリンズは企業をバスにたとえ、「適切な人がバスに乗り、適切な人がそれぞれふさわしい席につき、不適切な人がバスから降りれば、素晴らしい場所に行く方法を決められるはずだ。」と述べている。企業を繁栄させるために、構成員の見直しやポジションの見直しも必要であることを示している。事業承継に臨む企業にとって、この理論の発動は有効であるといえる。企業の繁栄に不適切な古参幹部は退場いただくことを意味する。改革の良し悪しは、結果として企業が成長したか否かで判断するしかないが、最も妥当な手法として、事業承継をする前に、事業承継後の新体制について、創業者と後継者、及び古参幹部らによって意思統一を図ることが大切であろう。コリンズのバスの議論に例えれば、新しい体制にそぐわないと判断した古参幹部は、バスに乗車させ続けるわけにはいかないであろう。事業承継を準備するに当たって、後継者と企業のミドル・ラインとの間に距離が生まれないように組織を整備しておくことは、先代である創業者の大切な役割である。

さらに、ドラッカー(1966)が、「組織といえども人それぞれがもつ弱みを克服することはできない。しかし組織は、人の弱みを意味の無いものにすることができる。」と述べたように、組織は、各々の人の強みを外に向けることで、構成

する人々の弱みを補完する機能を有する。後継者の強みと弱みを意図した布陣になるよう、組織を作り変えておくことが、創業者の大切な仕事であるだろう。

先に述べた、コリンズのバスの議論においては、創業者も例外ではなくバスの乗員である。創業者は自身の育てた企業の存続が心配であるがゆえに、交代の後も企業に発言力を残したがる。しかし、創業者が経営に干渉すると、その分、後継者の経験習得の場は削がれていく。事業承継において創業者は適切な準備をして、間違いなくバスから降りなければならない。

3-3. 事業承継後の企業内求心力の維持

企業の成長とともに歩んできた創業者は大きな求心力を持ち、組織の構成員全てを巻き込みながら、企業が進むべきベクトルを定めて企業は成長してきた。創業者は、企業の中の生産工程や事務作業のオペレーション全般を熟知し、企業を構成する従業員の一人ひとりと仕事についての話ができるだろう。そして、企業価値の創造に積極的であるはずの創業者は、従業員の一人ひとりの言葉に耳を傾けてきたはずである。その、創業者とのインタラクションは、従業員にとって大きな意欲につながってきた。本田技研の本田宗一郎においても然りである。本田は、米国に初めて工場を建設した際にツナギ姿で現れ、現地工員ひとりひとりと握手して激励した。工員たちは、伝説的存在であるミスター・ホンダが自分たちと同じ格好で親しく接してくれたことに感動し、米国に進出した日本企業を必ずと言ってよいほど悩ませていた労働争議が、ホンダに限っては一度も起きなかったという逸話がある。

創業者は、リーダーシップの点で企業内に大きな求心力を持っている。企業を構成する人たちは、この求心力に惹かれて集まってきている。事業承継の対象となる後継者が創業者の持つ魅力を創業者と同様なレベルで備えることができているならば、創業者のポジションを引き継ぐことのみで組織上の事業承継は完結するはずである。

後継者の大きなジレンマの一つとして、創業者のカリスマ性がないにも拘わらず、創業者同様にあるいはそれ以上に、経営成果の達成が期待されることである。人は指示や命令だけでは動かない。後継者の事業承継の理念と行動を観察している。後継者は、企業組織との信頼関係を構築し、方向性（イノベーション）を明確に示すことが必要である。事業承継という組織変革において、企業の構成員をサポートするエンパワーメントが強く求められる。変革には常に抵抗が伴い、実行に移すのは難しいものである。しかしながら、抵抗の原因を突き止め、適切な対応をとることができなければ、変革は成し遂げられない。

変革を成功させるためには、後継者に対しての求心力を高めて、抵抗を抑制することが不可欠となる。

表 1. レヴィンによる変革課程の 3 段階

解凍 ……組織の構成員に均衡のとれた現状からの変革の必要性を示し、現状から離れた方向に行動を起こさせる力（推進力）を増加させるとともに、既存の均衡から離れた動きを妨害する力（拘束力）を低下させる段階。
変革（移動） ……組織の構成員に対して、新たな変化を与える段階。
再凍結 ……新しい状況（変革）を組織の構成員に定着させる段階。

ステファン.P.ロビンス(1997)の本文を著者が要約

すでに述べてきたとおり、単なるトップ・マネジメントの変更といえども、構成員にとって今まで慕ってきた創業者から、別の人である後継者になるのである。そのため、構成員の変革に対する抵抗感を薄めなければ事業承継は成し遂げることができない。一般的に人にとって、現状を維持することが安定であり、変革に対しては大きなエネルギーが必要となるのである。企業の変革には改革が必然であると構成員全体に意識付けさせる必要がある。創業者が老齢となり、対外的に強いパフォーマンスを有する後継者に承継することで、企業としての競争力が増すことが示されれば構成員にとって問題は生じない。レヴィンは、変革の成功のためには、現状の「解凍」、新しい状態への「変革（移動）」、そして新しい変革を永久化するための「再凍結」が必要であると述べている（表 1）。

企業の構成員に事業承継の必要性を理解させ、後継者の位置づけを明確化することが、企業の変革にとって非常に重要な意味を持つ。後継者を組織の中で、どのようにトップ・マネジメントとして認識させていくのか。

このレヴィンの理論によれば、

（解凍）マネジメント面や製品（成果物）の面で社会的に定評ある他の会社で若干の経験を積ませて、若い時期に自身の企業に入社し、構成員とコミュニケーションを常に意識させる（卒業後すぐの自社への入社ではなく。構成員とは若干の差別化をしておく活動させやすい）。小さな成果を出させながら昇格させ、次期のトップ・マネジメントとして自他共に意識させる。

（変革）ある程度昇格した段階で事業承継を行い、創業者は後継者にトップ・マネジメントを引き継ぐ。同時に古参幹部も、企業から勇退させる。構成員に、新体制への変革を意識させる。

（再凍結）後継者はトップ・マネジメントとしてオペレーションをはじめ、本格的に後継者の考えを基にした企業運営を始める。

といった、段階が企業の構成員の意識を変えさせる結果につながるものと考えられる。

4. 企業の成長過程と事業承継における問題点の所在

第2項と第3項では、企業の組織構造やそのマネジメントに対する事業承継の影響を考えてきた。実際に事業承継を行う際、企業組織のトップ・マネジメントへの依存の仕方による違いも考慮する必要がある。小規模な企業では、お客様との対応にも、常にトップ・マネジメントの指示が必要であるだろう。一方、大規模な企業では、トップ・マネジメントが直接業務に携わることは無いであろう。本項では、企業の成長過程を意識し、その各成長過程における事業承継への対応を考える。

企業は創業から成長していく間に、後述のグレイナーによれば5つの段階を経るとされている。この5つの段階を経ることで、マネジメントの面でより強固となっていく。この成長段階に応じて、マネジメントの視点は異なるのである。事業承継に目を戻すと、事業承継を迎える時期に、企業が位置するこの5つの段階の個々のフェーズによって対応とその方向性に違いが生まれるはずである。本項では、この成長過程の5つの段階と、事業承継の留意点を考察する。

4-1. 企業の成長過程 — 成長の5段階

グレイナー(1972)は、企業組織は5つの段階を辿って成長するとしている(図3)。これらの段階の各々は、前の段階での進化の結果であり、次の段階の原因でもある。例えば、第3段階の進化上のマネジメントスタイルは「委譲」であるが、それはそれに先立つ革命の第2段階の「自主」への要求から生じたもの

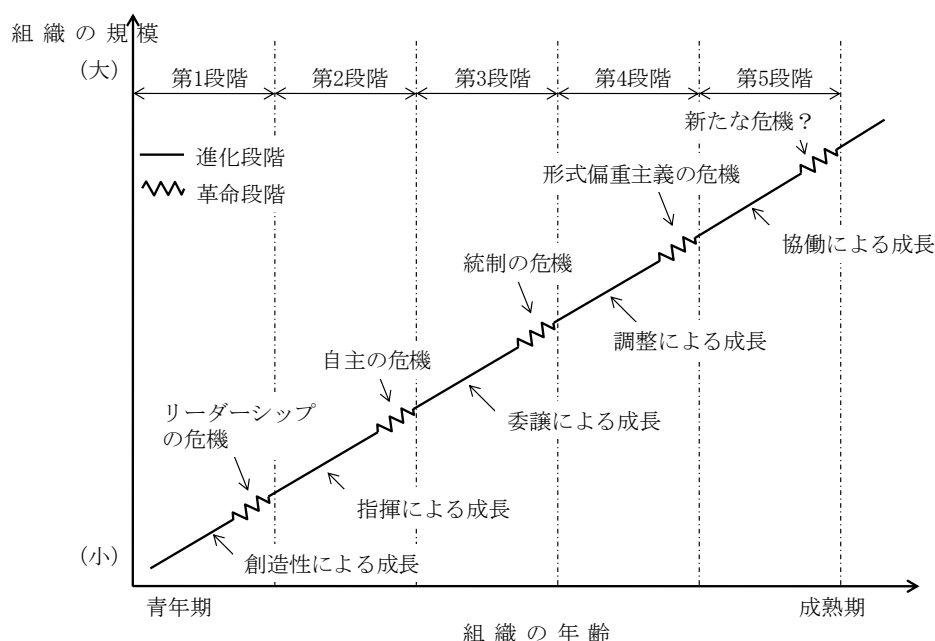


図3. グレイナーによる成長の5段階 出所：L.E.グレイナー(1972)

であり、自主への解決となるものである。しかし、第3段階に使われている委譲のスタイルは、結果的に重要な革命的危機を引き起こす。その危機は、委譲が多くなりすぎた結果生じた多様化を、何とかコントロールしなおしたい、という意図に特徴がある。

各段階は、成長が起これば、マネジメントの行動が細密に規定されることを暗に示している。例えば、第2段階の自主の危機を経験している会社は、解決のために指揮的マネジメントに戻ることはできない。先に進むには、どうしても委譲という新しいスタイルをとらなければならない。

グレイナーは、これらの段階の各々は、その次の段階で成功するために欠くことのできない組織における一定の力や学習経験を与える。天才児を例に取れば、彼はティーンエイジャーと同程度の読み書きはできるであろうが、経験を経て、その年になるまではティーンエイジャーのような行動はできない。企業において、マネージャーたちが革命を避けるよう行動できるのか、あるいは行動すべきなのかを疑問に思う。むしろ、これらの緊張の期間は、変化と新しい手続きの導入のための方針を生むプレッシャー、アイデア、それに自覚を与えると述べている。図4に、グレイナーの示した各段階における組織の慣行を示す。

4-2. 事業承継における問題点の所在

事業承継における対応のポイントは、その時の企業組織の成長過程に応じて大きく異なると考えられる。図4におけるトップ・マネジメントの流儀の項目に見られるように、トップ・マネジメントの組織に対する関わり方は、各段階に応じて大きく異なることから自明であろう。

企業の成長過程 →

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
経営管理の焦点	製品と販売	活動の効率	市場の拡大	組織の強化	問題解決と革新
組織構造	非公式的	集権的で職能的	分権的で地域的	ライン・スタッフと製品グループ	チームのマトリクス
トップ・マネジメントの流儀	個人的で事業家肌	指揮的	委譲的	番犬的	参加的
統制システム	市場の結果	標準とコストセンター	報告とプロフィットセンター	計画と投資センター	相互的な目標設定
報酬の重点	株の所有	給料と業績による加給	個人的なボーナス	利益分配とストック・オプション	チームのボーナス

図4. 成長の5段階の進化期における組織の慣行 出所:L.E.グレイナー(1972)

表 2. 事業承継において発生する問題点

- ・ 事業承継の検討が必要な経営者が多いこと
- ・ 事業承継計画の策定が必要なこと
- ・ 後継者候補がないこと
- ・ 相続税対策が必要なこと
- ・ 親族内承継を望んでいる割合が高いこと
- ・ 親族外においては自社株の譲渡を検討している割合が高いこと
- ・ 後継者の能力向上が必要なこと

福岡商工会議所 事業承継支援センター(2008)

成長段階に応じた、事業承継における対応ポイントを考察する場合、まず事業承継において発生する問題点は何であるかを見てみる。中小企業においても、大企業においても、この事業承継による問題は同じように発生するのであろうか。福岡商工会議所の調査資料⁵⁾によれば、事業承継において発生する問題点は、表 2 のとおりである。

この結果を総合して考えると、実際に発生している問題点として後継者の育成が、もっとも重要であることがわかる。組織形態や、管理の状況から考えて、グレイナーのいう成長の 5 段階のうち、早期の段階の企業ほど事業承継を行うことによるインパクトは大きいものと考えられる。第 1 段階や第 2 段階の企業では、トップ・マネジメントが経営に関与しているウェイトが大きく、事業承継による、そのキャラクタの変化は企業の経営に深く影響を及ぼす結果を招くと容易に予測できるからである。

また、企業の中には、「身の丈に合った経営」を心がけるトップ・マネジメントも少なからず存在する。身の丈に合った経営とは、トップ・マネジメントの目の行き届く範囲以上に規模の拡大を望まない企業経営であり、老舗と呼ばれる企業に多く存在する。企業として長期間存続しているものの、世襲を維持し、非常に少人数の株主で運営している企業などである。このような企業は、図 3 のグレイナーによる成長の 5 段階の横軸が、第 2 段階ないしは第 3 段階までで成長を終え、成熟期を迎えていることになる。すなわち、全ての企業が第 5 段階を迎えない場合もありうることを示している。このような身の丈に合った経営に根付く企業は、トップ・マネジメントの目が隅々まで行き届くことを理念としている半面、先に述べたとおり、トップ・マネジメントが経営に関与しているウェイトが大きく、事業承継による経営への大きな影響が、世代交代の都度発生することとなる。

企業が大きくなるほど、グレイナーのいう成長の 5 段階の後期の段階に位置

し、事業承継によるインパクトは小さく薄まると考えるのが妥当である。一般的に見て、「大企業におけるオペレーションはルール化されており、ルールに則った経営を行うことができれば、トップ・マネジメントに必要となる求心力は小さな企業に比較して要求されにくいこと。」「後継者の候補者は潤沢に存在すると共に、専門経営者を雇うことが多いこと。」さらに、「大企業であるほど後継者が創業一族である可能性は低く、企業資産の相続の問題は承継時に及びにくいこと。」などが言える。企業は、ルール化されたオペレーションに基づき活動し、トップ・マネジメントの役割は、グレイナーのいう番犬的・参加的（図4参照）な色彩が濃くなると考えると、容易に理解できる。

ここで忘れてはならないことは、このルールの存在である。企業においては独自のルールを拠りどころとして経営は進められる。このルールは、フィロソフィー⁽⁶⁾と呼び名を変えて企業内に存在するが、これらは全て創業者の考え方により形成されたものである。厳しい経営環境を克服し、第4段階・第5段階と成長してきた企業は、常にその根底に創業者のものの考え方を残している。そのフィロソフィーが、次代のトップ・マネジメントや従業員に浸透し、経営を成り立たせている。たとえば、わが国の基幹産業の形成に貢献しているトヨタグループ各社の基本理念には、その大元となった豊田佐吉に基づく豊田綱領⁽⁷⁾の理念が今も根付いている。京セラ創業者の稲盛和夫は自らの経営哲学のエッセンスをフィロソフィー⁽⁸⁾として箇条書きにまとめ、従業員に教育し、浸透をはかっている。堀場製作所の会長兼社長である堀場厚は、創業者であり先代の定めたスピリットである「おもしろおかしく」が独創性の源であり、企業が永続するための不可欠な哲学であると、日経トップリーダーのインタビューに答えている⁽⁹⁾。これら、トヨタグループや京セラ、堀場製作所の例を見てもわかるように、このフィロソフィーの存在こそが、規模が大きくなった企業の経営をまとめ、社風を作り、求心力としての役割を担うものとなっていると言っても過言ではないであろう。

5. 企業の成長過程に応じた事業承継の対応

企業の成長度合いはそれぞれ異なる。また、トップ・マネジメントの年齢もさまざまである。そのため、4-1. に示した成長の5段階のうち、どのフェーズで事業承継が発生するかは計れない。グレイナーのいう高成長企業においては第5段階が過ぎたところで発生するかもしれないし、低成長企業では第2段階にすら入っていないかも知れない。また、創業者から2代目となる後継者に対する承継のみでなく、2代目から3代目、3代目から4代目といった段階でも同様に事業承継を考える必要がある。2代目・3代目と承継の経験を重ねるごとに経験が増え、企業組織やフィロソフィーは確立されて安定的に事業承継ができ

るようになると考えられるが、それでもトップ・マネジメントの交代は、企業の運営において容易ならざる事態には違いないであろう。

それぞれの成長過程にある企業の状況に鑑み、事業承継を行う際にその企業のマネジメントの方法をどうすべきか、またトップ・マネジメントがなすべきことは何であるかを明らかにする。

グレイナーの示した成長の5段階に呼応させて、事業承継における企業の成長過程ごとに必要となるポイントを図5に示す。企業の成長過程の段階ごとに、注目すべきポイントは大きく異なる。

5-1. 第1段階～第3段階の企業の場合

第1段階～第3段階にいる企業の場合は、企業の持つアイデンティティが形式知⁽¹⁰⁾に至っておらず、承継者の個人の能力に依存する項目が多いと考えられる。ここでの形式知とは、企業の運営のための規程を指すとともに、4-2. で述べたフィロソフィーも含む。形式知（例えば明文化）として出来上がっていないために、トップ・マネジメントである承継者の言葉が企業方針の全てとなる。企業の構成員は、トップ・マネジメントを見て仕事を行うことに慣れており、承継者の指示による仕事は容易に行えるのであるが、後継者の指示による仕事を行うことに違和感を覚えるだろう（3-1. に記載）。構成員は冷静な目で後継

企業の成長過程

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
事業承継の焦点	リーダーシップの存続	組織の台頭 (モチベーションの維持)	組織力の維持	組織の維持と革新	組織の活性化
承継者(トップ・マネジメント)の 為すべきこと	<ul style="list-style-type: none"> 自社の現状の棚卸 自社ビジョンの明確化 交代時期の見極め 古参に悟られないよう、承継をお膳立てする 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の(承継前の)ポジションと時期を考える 子離れする(承継者(親))に甘えが出る 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に口出ししない 権限委譲を明確化する 	<ul style="list-style-type: none"> 求心力の形式知化(フィロソフィーの遵守) 遠心力の適正化 (ミドル・ラインとの対話《スキンシップ》) 	
後継者の 為すべきこと	<ul style="list-style-type: none"> 他社(修業先)で成果をあげる(古参幹部が認めるように) 社外人脈づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の全体像を理解する 根幹の事業で成果を出す(古参幹部が認めるように) 小さな成功体験を積み 社内外でネットワークを作る 	<ul style="list-style-type: none"> 根幹の事業で成果を出す(古参幹部が認めるように) 社内ですべてを作る 	<ul style="list-style-type: none"> トップとしての方針の明確化と現状の棚卸 イノベーションの模索 <p>※. イノベーションとは、新商品や新たな生産方法の開発など、持続的で総合的な改革への営みのこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションの遂行 持続的イノベーション
ミドル・ラインの 為すべきこと	— (組織が小さく、ミドル・ラインは、わずかなため)	<ul style="list-style-type: none"> 古参幹部の一人か二人が後継者の親代わりをする(トップ・マネジメントとしてしつけをする) 経営陣の若返りをする 後継者の存在を認める 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者をトップ・マネジメントとして認める 	<ul style="list-style-type: none"> トップの方針の理解と、管掌組織へのミッションへのブレークダウン 	
事業承継の主な 影響・企業のあるべき姿	—	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の代が変わると世間は企業を厳しく見る 将来性を測られる 		<ul style="list-style-type: none"> 企業のフィロソフィーを明確に示す(社内外ともに) 会社として新たな成長基盤が作り上げられる 	

※. 斜体は、特に親子間の承継の場合を示す。

図5. 企業の成長過程と事業承継における組織的な対応のポイント

者を評価しており、後継者は自分の成果を目に見える形で古参幹部や構成員に示すことが重要になると考えられる。承継者は、事業承継に際して古参幹部に悟られないよう、社内に後継者との人間関係を形成すべく、根回しをしておくことが大切となる。また後継者自身も、ネットワークの形成や人間関係の構築を積極的に進める必要があるであろう。

トップ・マネジメントが変わることにより、その企業の将来性が強く推しはかれる結果となる。特に第1段階・第2段階にある企業の場合、収益基盤の安定性は低く、企業の信用はさほど大きくないのが実情であろう。専ら承継者の人間性によって仕事がスムーズに進められてきた面も大いにあると推測される。金融機関や取引先は、後継者の経営における力量を厳しく評価していることを忘れてはならない。

5-2. 第4段階・第5段階の企業の場合

第4段階・第5段階にいる企業の場合は、企業の持つアイデンティティが形式知として構成されているであろう。企業としての組織運営は規程に定められており、トップ・マネジメントの役割は、企業の運営がその企業の方針どおりに進んでいるかを監視することになる。

承継者にとって、企業の指針を明確に浸透させることが、求心力を高める上で重要な拠りどころとなる。フィロソフィーの遵守に注意を払うとともに、ミドル・ラインが持つ遠心力を適正化すべく、自身の持つ経験や哲学をミドル・ラインの人々に伝授する必要があるだろう。

後継者は、企業内・外の人材に関わらず、十分に実績を積み経営的な能力に長けている人が選ばれるに違いないと思われる。多様性をもった人の集団である大組織をまとめあげ、シナジー効果を発揮させるには、方針（目標）を明確に示すことが必要である。さらに、グローバルな競争にさらされている企業にとって、イノベーションなくして目標の達成は困難であると言える。

6. おわりに

本稿では、組織構造と組織の発展段階に応じた事業承継を俯瞰してきた。事業承継は企業の存続に大きな影響を与える様々なファクターを内包しており、その巧拙により企業の存続に大きな影響を与えることとなるものである。

事業承継に臨むにあたり、組織の発展段階に応じて、承継者や後継者がなすべき主要なポイントはそれぞれ異なっている。しかし、各発展段階の底流には、企業の財産である人材と技術を適切に生かしながら、変化の激しい時代に迅速に対応できる体制が必要であるとの共通認識があることを忘れてはならない。

また、企業が存続するためには、承継者の経営理念（フィロソフィー）を継

承し、内部をまとめ、イノベーションを遂行しながら成果（利益）をあげることが最も重要である。

ドラッカー(1966)は、「経営者において最も重要なことは、成果をあげることである。その成果が企業利益を生み出すと共に、経営者はその成果に対して責任を持たねばならない。また、その成果をあげるために必要な能力は習得できる。」と述べている。後継者は、事業承継の後はその企業について責任を背負っていくこととなる。自社の経営で、後継者がすぐに承継者と同等以上の能力を発揮することは難しいであろうが、一刻も早く承継者のレベルを超えるべく努力すべきことを忘れてはならない。また承継者は、後継者や構成員全体に経営理念（フィロソフィー）を浸透させることと、後継者の下で古参幹部をうまく機能させることを意識すべきと考える。

本稿は、既存の実態調査のデータを、組織行動学を基に分析し検証したものである。今後、更に広く実際の企業のヒアリングをとおして、精度を高めることとしたい。

注

- (1) 内橋克人(1989) 『退き際の研究』 日本経済新聞社 など
- (2) ジェフリー・フェファー 奥村哲史訳 (2008) 『影響力のマネジメント』 東洋経済新報社など
- (3) 関根忠直ら(1984) 『生活行動の科学としての心理学』 小林出版 191 頁～192 頁の文章を一部引用
- (4) 日経ビジネス・日経トップリーダー編(2011) 『事業承継の教科書 親編』 日経 BP 社 60 頁の記載を引用。その参照文献に「オーナー一族と現場の溝が老舗の“緩慢な死”を招いた」日経ベンチャー2005年12月号 132 頁～135 頁 がある。
- (5) 福岡商工会議所 事業承継支援センター(2008)「事業承継に関する実態調査－ 報告書－」による。本報告書中の P6 の事業承継のポイントを、問題点と置き換えた。
- (6) 企業の経営方針一般を、本項ではフィロソフィーと示した。企業により、「社是」「理念」「経営方針」「スピリット」「フィロソフィー」などと呼ばれ、創業者の考え方を残している。
- (7) 1935 年制定
 - 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙ぐべし
 - 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
 - 一、華美を戒め、質実剛健たるべし
 - 一、温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし
 - 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべしトヨタグループ(2005) 『絆』豊田業団からトヨタグループへ 20 頁
- (8) 京セラのフィロソフィーは、以下の HP で確認できる。(2011.6.26 時点)
<http://www.kyocera.co.jp/inamori/management/philosophy/index.html>
- (9) 「経営の系譜」 日経トップリーダー2010年10月号 58 頁～63 頁のインタビュー記事による。
- (10) 形式知は知識の分類の一つであり、主に文章化・図表化・数式化などによって説明・表現できる知識を指す。暗黙知に対する概念である。

参考文献

- H.ミンツバーグ (1981) 「組織設計 流行を追うか 適合性を選ぶか」
『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社 255頁～304頁
- J.C.コリンズ 山岡洋一訳 (2001) 『ビジョナリーカンパニー② 飛躍の法則』
日経BP出版センター 65頁～72頁
- L.E.グレイナー 藤田昭雄訳 (1972) 「企業成長の“フシ”をどう乗り切るか」
ダイヤモンド ハーバード ビジネスレビュー
1982年7-8月号 69頁～78頁
- P.F.ドラッカー 上田惇生訳 (1966) 「経営者の条件」
『ドラッカー名著集 経営者の条件』
ダイヤモンド社 102頁～135頁、218頁～227頁
- 内橋克人 (1989) 『退き際の研究』日本経済新聞社
「オーナー一族と現場の溝が老舗の“緩慢な死”を招いた」
日経ベンチャー2005年12月号 132頁～135頁
「経営の系譜」 日経トップリーダー2010年10月号 58頁～63頁
- ジェフリー・フェファー 奥村哲史訳 (2008) 『影響力のマネジメント』
東洋経済新報社
- ステファン.P.ロビンズ 高木晴夫監訳(1997) 『組織行動のマネジメント』
ダイヤモンド社 393頁～394頁
- 関根忠直ら(1984) 『生活行動の科学としての心理学』 小林出版
- トヨタグループ(2005) 『絆』豊田業団からトヨタグループへ 19頁～20頁
- 日経ビジネス・日経トップリーダー編(2011) 『事業承継の教科書 親編』
日経BP社
- 日経ビジネス・日経トップリーダー編(2011) 『事業承継の教科書 子編』
日経BP社
- 福岡商工会議所 事業承継支援センター(2008)
「事業承継に関する実態調査 - 報告書 -」