

堀越昌和(熊本学園大学商学部特任准教授)

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

熊本学園商学論集 Vol.19 No.2
pp.1~22 2015.3.

同族会社の後継者選定は、後継者になるべき人材を親族の中から選抜していくのが一般的である。しかし、そのプロセスの実態を明らかにした先行研究は少ない。本論文は、先行研究での蓄積が少ない中小同族会社の後継者選抜プロセスを明らかにするための足掛かりとして興味深い内容となっている。

第1章では中小同族企業の後継者人材マネジメントについて以下の問題意識を的確に述べ、本研究に導入していく意図が明確に示されている。

大企業のように一般的合理的な候補者選考プロセスを有する組織では、入社後、担当者から始まり、管理職に昇進し、マネジメント能力を養成してトーナメント方式の競争によって徐々に候補者が絞られていく。

これに対して中小同族会社では、後継者と成り得る人材の母集団が極めて限定されていることと、単純に能力重視で選抜することができないという制約条件がある。先行研究の少なさから、中小同族会社では、血縁関係だけでマネジメント能力がなくても情実人事で選抜されるとの印象による議論がされる場合もある。本論文では、実際にどのようなプロセスで選抜がされるかについて、研究の必要性が述べられている。

第2章では、大企業、中小企業を問わず企業一般における人材選抜のプロセスやリーダーシップ開発の先行研究の成果を検討している。

その後中小企業の後継者人材マネジメントの研究を精査し、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先行研究が極めて少ないことを指摘している。最後に本論文の論点である「後継者人材の選抜と昇進の具体的なプロセス」と『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」を提示している。

第3章では、調査対象とその方法を述べ、続く第4章で、後継者人材の選抜と昇進の具体的なプロセスについて詳細に調査結果を示している。この中で注目すべきは、後継者の選抜と昇進に関しては人事規定を有するにも関わらずその適用が除外されて昇進が決定していくことである。このために人事規定を有しない企業と合わせて調査した全ての企業で後継者候補は競争なく昇進していくことを明らかにしている。

さらに、昇進プロセスを見てみると短期間で取締役昇進すること、同族経営といってもその本命としての人材は単数であって、同族である複数の候補者全員にリーダーとしての実地学習の機会を用意し、その中から選抜されるのではないことを見出している。

第5章においては、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モデルを提示している。特に同族の後継をエリートすなわち本命の後継者とノン・エリートである本命が何らかの事情によって後継になることができない場合に保険として確保しておく人材がいること、保険的意味合いで採用されている同族の後継者は本命が後継者に就任する前後で退職するとしている点は本研究の成果であるといえる。加えて本命のエリートであっても不適格と判断されれば廃嫡されてしまうことも明らかにしている。

本論文は、先行研究の少ない中小同族会社の

後継者人材マネジメントについて実際の企業の状況を調査・分析している点、および調査企業が少ない中でも今後の研究の参考となる基礎的資料を整備した点で評価できるものである。今後、調査対象の拡大を行い、中小同族企業の後継者に関する研究が進むことを期待している。

(大阪産業大学経営学部准教授 井上仁志)