

—通商産業省産業政策局長賞—

論文名 後継者教育の実証的研究

—企業カルチャーの認識と自己革新—

社団法人 日本経営士会・ヒューマン研究所 高橋 孝二郎



高橋 孝二郎（たかはし こうじろう）

昭和3年生れ。東北大学経済学部卒業。神島化学工業^(株)常務取締役等を歴任し、昭和57年ヒューマン研究所代表就任。昭和42年⁽⁴⁾日本経営士会に入会。

現住所：宝塚市桜ヶ丘4-10

（著者からのひとこと）

経営者の意志決定を援助する心理相談を「経営者カウンセリング」として体系化することを念願。

（論文要旨）

1. 経営者の苦悩

筆者は、経営相談の中で、経営者のカウンセリングを行っているが、経営者の切実な悩みは、後継者問題である。中小、中堅企業の社長13人の実例から、後継者育成に関する問題点、対策、カウンセリング教育の効果について実態を報告し、考察を論述したい。

2. 経営者のニーズ

経営者が後継者に求める条件の第一は「強い性格」であるが、従来の教育訓練では、性格改善の効果が少いことに不満をもっている。

3. 戦略時代への対応

高度情報化時代の勝ち残り戦略を進めるために、自社の強みと弱みを明確に認識した上で、経営者の自己革新と、企業カルチャーの確立を実現できるような教育法はないのか。このような経営者のニーズに対して、従来の経営診断や教育訓練に加えて、経営カウンセリングが有効であることを実証したい。

(経営)

後継者教育の実証的研究

——企業カルチャーの認識と自己革新——

社団法人日本経営士会・ヒューマン研究所 高橋 孝二郎

1. 後継者問題

後継者の問題は、企業にとっても、経営者にとっても、最重要案件である。特に、オーナー経営者の中には、後継者問題が企業の永続性そのもののように感じている方が多い。筆者は、カウンセリングの中で大勢の経営者にお会いしているが、後継者に関する悩みは深刻である。問題は二つある。一つは、良い後継者に恵まれないという問題、もう一つは、後継者はいるのだが、どのように育成すべきかという問題である。

この中で、カウンセリングの場でよく相談を受けるのは「育て方」の問題である。大ていの方は大学をきちんと出し、親しい会社に頼んでサラリーマン生活をさせた上で、自社に入社させている。周囲の目も資質を認め、自分の将来を嘱望しているのだが、もう一步不安である。

その不安の内容を聞くと、知識、技能の問題よりも、性格、人格など人間的問題が多い。現役社長としては、長年、社長職のきびしさを体験しているから、後継者には、自分を超える強い性格を期待したいのである。ところが、自分は多忙で、充分な帝王学を授けることができないので焦立ちを生じる。そこで社外のセミナーや、精神訓練に参加させるのだが、まだるっこくて不満である。

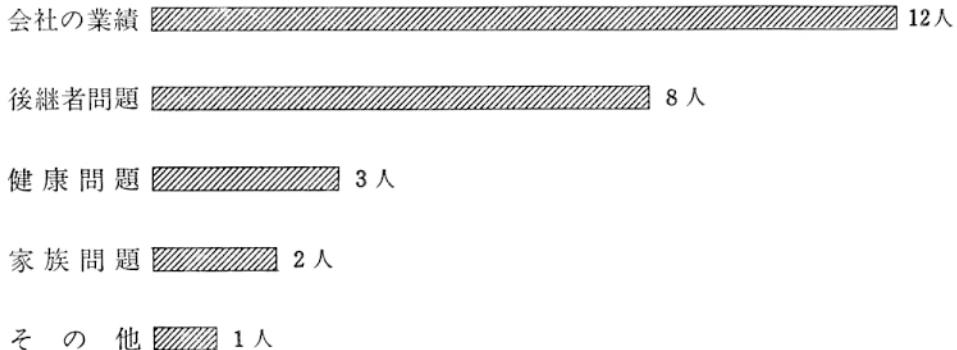
このような相談に対して、筆者は、社長がどのような企業カルチャーを継承させたいのか、後継者はどのような性格特性をもっているかを見極めた上で、性格改善のカウンセリングを提案することにしている。狙いは、自分と会社の強みと弱みを認識することによって、自己革新を促すためである。

2. 経営者の悩み

カウンセリングに出てくる経営者の「悩みごと」の第1位は「会社の業績」だ

が、第2位は「後継者」の問題である。筆者が会ったオーナー社長13人について表にすると次のようになる。

[経営者の悩みごと]



(面談調査。重複回答。1人2回答)

ここで「オーナー社長」というのは、同族会社で、規模は、中小～中堅企業の社長である。このようなオーナー社長を選んだ理由は、後継者問題を端的に聞くことができたからである。

3. 後継者について何が問題なのか

後継者問題の中味は、育成法に関するものが多く、良い後継者に恵まれないと訴は意外に少なかった。

「何が問題か」



後継者育成法については、実行しているのだが、その効果については、全部の社長が不満を表明している。

「良い後継者がいない」という悩みをもつ社長が少いのは、子息又は女婿、或いは近い親戚に「良い若者」がいるからである。但し、「良い」という基準には、いろいろな尺度があるので、一律に扱うことはできない。これは後継者の問題というよりは、社長の価値観の問題である。

後継者育成法について、どの点が不満なのかを話し合ってみると、「性格強化の効果がない」という点である。知識、技能の習得については、どの社長も、あまり不安はもっていない。ところが、人間教育という点になると、「弱い」とい

う不満で一致している。弱いという表現も、着眼点によってニュアンスが変るのだが、共通点は、「人柄は良いのだが、信念を押し通す強さがない」という点である。逆に言えば、後継者に必要な資質として「押しの強さ」を第一に期待しているのである。

さらに突っ込んで、その理由を聞くと、社内の幹部、金融機関、取引先の何れに対しても、押しの強さがなければ、会社を維持できないことを、切々として強調されるのである。「人柄は良いが、押しが弱い」という悩みは、単に後継者の問題だけではなく、現代の企業経営の苦悩を表徴しているようにも考えられる。

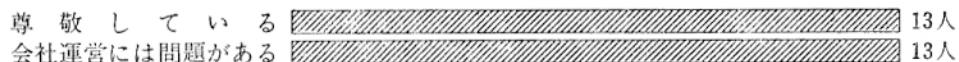
現代は人間志向の時代だと言われるが、人間性を重視した経営を行なおうとすれば、人間性がもっている強みと共に、弱みも受け入れなければならない。強みと弱みは表裏一組みになっている場合が多く、切り離して教育したり、矯正したりすることは大変困難である。人間は、長所も短所も合せた丸ごと全体として活動しているのであって、分解してしまうと活気を失うものである。

筆者がお会いする社長は、どの方も、きわめて人間的であり、強みと弱みを豊かに備えている。それに対して、後継候補者は、いわゆる「良い子」育ちで、きわ立った性格特性がない。オーナー社長には強烈な個性が必要であることを、現役社長は経験上しってをり、それがないことに対して「弱い」と感じているのである。

4. 候補者から見た社長像

筆者は、社長の希望によって、後継候補者ともお会いしている。候補者は全員、社長を尊敬しているが、同時に、社長の会社運営には強い批判をもっている。

〔尊敬しているか〕



(重複回答)

尊敬している内容を一言で表現すると「強い」ということである。この点は、前述の、社長から候補者への不満が「弱い」ということと考え合せると、双方の思いが一致している。

さらに突込んで話し合ってみると、自分自身に対してかなり明快な自己認識をもっている。

[自分の性格に対して]

強いと思う  2人

弱いと思う  11人

次に、「弱い」ということの内容について話し合ってゆくと「お人好し」という表現が出てくるのも一致している。どういう点がお人好しなのかについては、「親からそう言われて育ってきたし、入社以来、社長から、毎日のようにそう言われている」という事情が浮び上ってくる。これは、後継者教育にとって、経営心理学の観点から、大変重要な示唆である。筆者から見て、いわゆる「お人好し」とは違うと思われる人も、この批判を受け入れ、そう思いこんでいる。このような思いこみが候補者と社長相互の「強い」「弱い」の印象を、実態以上に増幅しているように思われる。

次に「何を強いと思うか」を話し合ってみると、答えは「決断力」である。決断力の中では、人事、投資、営業に集中した。

[何を強いと思うか]

人事決断  13人

営業決断  7人

投資決断  6人

(1人2回答)

人事決断の中味はいろいろあるのだが、要約すると、社長が独自の人物評価基準をもっており、独りで人事を決定し、既存の組織を無視して実施するという点である。このようなワンマン性に対して、候補者たちは、合理的経営という立場から強い批判をもっているのだが、同時に、強さを肯定し、尊敬するという屈折した心理的態度を示している。この矛盾を突くと、「理論的には合理的経営が正しいが、組織運営が未成熟な中小企業ではワンマンコントロールの方が効果的である」という答えが返ってくる。これは、候補者に限らず、会社全般が抱いている社長像を代表しているように思う。会社の運営方法については強い批判を持ちながら、人間的には強さを肯定しているという二律背反が、カリスマ性の心理的特徴である。

中小企業、特にオーナー企業において、コンサルタントの経営指導がむづかしいのは、社長の独善性がなかなか改善できないからであるが、改善できない理由

は、単純に、社長の頑固さだけにあるのではない。その必要性を認め、「強さ」の象徴として尊敬する心理特性も重要な要因である。

「強さ」は、経営者と後継者の双方が認める必須条件であり、それは決断力によって示されるのである。

5. 育成法の実態

後継者育成については、13社全部が熱心に実施しているのだが、その効果については全員が不満を表明している。というよりも強い不安を感じているというのが実態である。これは、前述の、「良い後継候補はいるのだが良い育成法がない」という答えと対応している。

〔後継者育成法〕

他社で修業		13人
研修会受講		13人
精神教育		13人

(重複3回答)

13社全部が実施しているのは、この3つである。「他社で修業」というのは、下請け系列の親会社か、取引銀行へ入社させる例が多い。この例においては、その親切な扱いには感謝しながらも、同時に不満も強い。しかし、筆者が客観的に聴いていると、この不満は、親企業や金融機関に対する取引上の不満によって増幅されており、後継者育成法としては、恵まれた効果をあげていると思う。

「研修会受講」も熱心に実施されているが、その時だけで効果が長続きしないという不満が強い。

「精神教育」はまことに幅が広い。神信心や体験入隊も含まれるが、共通しているのは、社長の信仰的修業を後継候補者に強制していることである。例えば、毎月の例祭には必ずお詣りをして講話を聴いたり、毎週参禅して、老師の提唱を受けるといった例である。最近はこれに、武道、体操、〇〇法など、体を使う訓練を加える例が増えてきた。社長の健康志向が、身心一如の方向へむいてきたことを示している。これらは、社長自身の健康と精神安定に大きな役割を果しているように思うが、後継候補者のニーズにも合っているとは限らない。社長の不満は後継候補者が不熱心だということにある。この点で、前二者に対する不満とは

違う。前二者は、方法そのものに効果が低いという不満だったが、これは、方法はよいのだが、実行する人間が不熱心だという不満である。この不満が、不熱心→続かない→意志薄弱→性格が弱い、という不満につながっている。これを候補者の側に聴くと、「面白くない」「興味がない」という答えになるのだが、心理的には、精神安定に対するニーズの違いである。社長という仕事は、常に、理想と現実という矛盾した人間性を共存させるために、高度の精神安定が必要であることを示している。

ここで意外であったのは、社長自身が教育する帝王学が仲々出てこなかったことである。13社のうち、11社は筆者の方から質問する迄、この話題は出なかった。不審に思い突っ込むと、「重要視はしているのだが、忙しくてやっているひまがない」ということであったが、実態を観察すると、社長はかなりうるさくOJTをしているにも拘らず、自分自身ではそれを意識していないのである。逆に、後継候補者たちは、社長のOJTから受ける影響が大きいと考えている。社長が、實際には日常業務の細部に至る迄指示しているにも拘らず、「わしは忙しくて、教えるひまはない」と思っているのは、教育効果があがらない不満の対象に、自分自身のOJTも含まれていることを認めたくないからとも考えられる。これは、意識してごまかしているのではなく、無意識の防衛機制だから、社長自身は本当に、そう思いこんでいるのである。

6. 企業カルチャーの認識

企業カルチャーとは、その会社の体質、氣質である。カルチャーの語源の通り作物を生む風土として、社是、社訓や無形の社風によって表現される。最近の用語で言えば、CIの中味に相当するものである。企業カルチャーがしっかりとしないければ、CIによって具象化することはできない。企業イメージを高めるためには、先ず、企業カルチャーの確立が必要なのである。

企業カルチャーは、外部環境の変化に対する内部の適応力として現われる。いわゆる「底力」である。どんな場合に、どのような反応を示すかというパターンであり、その企業の強みと弱みの総合力である。

社長が、自社の企業カルチャーをどう見ているかということを、カウンセリングの中に見ると、大部分の社長は「わかっている」と思っている。

[自社の強みと弱みに対して]

把握している  11人

よくわからない  2人

この問題を、後継候補者に対して、「社長は把握していると思うか」とたづねると、ほとんど否定的な答えが出た。

[社長は把握しているか]

把握している  4人

よくわかっていない  9人

このように、企業カルチャーの自己認識について、社長と後継候補者が逆の答えを出したことは、何を意味するのであろうか。一つには、自分が思っている自己像と他人が思っている自己像は違うこと。二つ目は、自分の強みと弱みはわかりにくいこと。第三は、着眼点によって、強弱の基準点が変化すること。以上3点である。

この中で、企業についても、個人についても、最大の弱点になるのは、自己像に対する自他のくいちがいである。この乖離が大きいほど、体質改善や性格改善などの自己革新がむづかしくなる。データの中から、強みと弱みを読みわける洞察力が働くからである。これを、経営戦略の観点で評価すると、一方的思いこみは、製品差別化や、市場棲みわけのような、多面的判断を必要とする重大戦略を誤るおそれがある。

7. 後継者教育の理念

企業経営が拡大競争から、戦略競争へ変貌する時代を迎えて、後継者育成にも、明確な理念と方法が必要である。自社の強みと弱みを正確に把握し、望ましい企業カルチャーとして定着させる自己革新が求められる。

社長は、これができる後継者を育てなければならぬが、企業のC Iを確立できる経営者は、先ず、自らのアイデンティティ（自己確認）を明確にしなければならない。換言すれば、自分の性格の強みと弱みを自覚することである。自覚することによってセルフコントロール（自己統制）がはたらきやすくなる。基本的な性格要素は変わらなくとも、その組合せをコントロールすることにより、態度行動様式に変化が生ずる。これが自己革新である。この様な変化は、頭の中の意識を変えただけでは、なかなか実行できるものではない。無意識のうちに心と体が動

くような変化が必要である。後継者教育は、このような自己革新に方向をあたえるものでなければならない。

8. 自己革新をうながす経営カウンセリング

前述の面接から浮び上った不満は「弱い」という点であり、内容は「決断」と「実行」の弱さである。ところが、意志決定のような心理的問題に対して、従来の教育訓練だけでは効果に不満がある、何かよい方法はないのか、このような経営相談に対して、筆者は、性格改善の経営カウンセリングを提案し実行している。

カウンセリングには「心理相談」という訳語があるが、催眠術や超能力と誤解されたりするので、最近では原語のままで使うようになった。大別して、治療カウンセリングと教育カウンセリングに分けられる。

治療カウンセリングは、ノイローゼや心身症の治療に用いられるカウンセリングである。

これに対して教育カウンセリングは、能力開発を目的とするカウンセリングである。健常者が対象で、ノイローゼや心身症とは関係がない。この方法を産業教育に応用したのが産業カウンセリングであり、経営教育に応用したのが経営カウンセリングである。

教育カウンセリングの原理はストレスマネジメントである。ストレスとは、体と心の緊張状態を指している。そして、適度のストレスは、人間活性化に必要な刺激であるが、強すぎたり、弱すぎたりすると障害を起すことがある。ストレスを適当な範囲に維持する方法を、ストレスマネジメントという。

教育カウンセリングは、その人の能力が最高度に発揮されるような条件づくりをする。能力は、性格と知識の組合せである。最高能力を発揮するためには、最適組合せを実現すればよい。この最適組合せを促進するのがストレスである。ストレスがなければ能力は動き出さない。しかし、ストレスが適当でないと、体も心も不安定になり、イライラしたり落ちこんだりして、能力は低下する。

このような能力発揮の最適条件のことをホメオスタシスと呼ぶ。ホメオスタシスは、生理学の専門用語で、恒常性とか、自己回復力と訳されている。体と心の自動調節作用である。例えば、気温が上ると、汗が出て体温が下がり、一定温度に調節される。汗ができるのは発汗中枢の緊張、すなわちストレスによるものである。ストレスは、最初は防衛作用として働くが、やがて適応作用に変化す

る。例えば、最初は汗が出て、暑さを拒絶するが、やがて、汗をかかなくても暑さの中で活動ができるように、全身の状態が調整される。これが適応作用である。ホメオスタシスの働きは、ストレスの緊張刺激を利用して、最適条件を維持することにあるが、単に維持するだけではなく、新しい能力を開発する。例えば、最初は3千米までしか登れなかった登山者も訓練すれば、無酸素で8千米のヒマラヤにも登れる能力が開発される。ストレスは、能力開発の原動力である。この場合の能力開発は、外部から新しい能力を付加するのではない。本来、人間の内部にある能力要素を、最適条件に組合せてゆくのである。しかも、この作用は、体と心が連動し、無意識のうちに働く自動調節作用である。人間は、どんなに意志が強くても、自分の思うように体温調節はできないが、重病で意志力がなくなった人でも、自動的に体温調節は働いている。身心相関の自動作用は、人間が備えている最高の能力である。

経営カウンセリングは、このように、ストレスを調節して、性格や知識が、最適、最高に發揮されるような条件作りの方法である。この点で、普通の教育訓練とは原理も手法も異なる。教育訓練は、外部から知識や技能を与える方法であり、カウンセリングは与えられた知識や技能を自主的に活用する方法である。両者は、車の両輪のように、相補的な関係であり、優劣を比較したり、置き換えたりできる関係ではない。

カウンセリングには三つの原則がある。傾聴（真剣に聴く）、受容（黙って聴く）、守秘（他言しない）の3条件である。この三つは、現代社会の人間関係では、失なわれてしまったものである。1対1で、一時間近くも、真剣に話を聴いてもらう経験は、カウンセリング以外では求め得られない。カウンセリングが専門分野として成立する理由の一つである。古い日本には、現在のカウンセラーのように、黙って真剣に話を聴く老賢人がいたが、現在は、教えようとする人はいても、聽こうとする人は少い。

9. 経営カウンセリングの効果

経営カウンセリングの効果は、ストレスに強くなる体质改善である。大部分の社長は、強くなったことを自覚している。

[カウンセリングで強くなったと思うか]

強くなつた  7人

少し強くなつた  3人

変わらない  3人

これに対して後継候補者にもカウンセリングを受けさせている10人の社長は「後継者については、まだ効果はわからない」と答えている。候補者は全員、「少し強くなつた」と自己評価をしている。

なお、この中には、カウンセリングと併行して、筆者の鍼治療を受けている方があり、皆さん病気ではないのだが、カウンセリングと鍼を併用すると、イララが気にならなくなるという理由による。東洋医学は、「気血を調える」医学だから、合理的な健康法である。東洋医学の「気」は目に見えないエネルギー、「血」は目に見えるエネルギーである。

10. 結び

後継者教育の中でも決め手のない「強い性格を作る教育」について、カウンセリングによる実施例を報告し、効果を論述した。個人の秘密に触れてはならないので、あまり具体的には述べられないが、1：1の触れ合いの中から確かな手ごたえを得ている。

人間が変るというのは大変なことであるから、実際のカウンセリングは、ここで述べたよりも、はるかに複雑微妙な経過をたどるものである。今後の経営指導の方向として、診断勧告や教育訓練の他に、経営者と後継者の潜在能力を開発する人間的手法が必要であるが、カウンセリングは、単に人事政策上の相談技法ではない。経営者とコンサルタントのハイタッチな交流を創造する人間学である。

(完)