

東北大学大学院経済学研究科
教授 藤本雅彦

今日、我が国では地域社会においても継続的なビジネスモデルの創造と革新（イノベーション）が求められている。このような地域企業のイノベーションは、地域の中堅・中小企業の経営者の手腕に大きく左右される。これまでは、どちらかといえばベンチャー企業などの創業者にスポットが当てられて、地域経済振興の側面から彼らの起業に関して資金調達などの様々な支援策が提供されてきた。

しかしながら、現実的に地域社会の発展を担っているのは、大多数の現在活動中の地域の中堅・中小企業やNPO法人である。これらの地域企業・団体こそが継続的にイノベーションを実現することが重要であり、とりわけ将来的に様々なイノベーションを誘発し牽引する次世代の経営人材の育成は、継続的に地域社会を発展させるための不可欠かつ喫緊の課題であろう。

既に大手企業においては次世代の経営人材の育成のための体系的な経営者教育などが普及しているが、地域の中堅・中小企業において自社単独でこのような施策を立案し実践するのは非常に困難であろう。そこで地域ぐるみで次世代の経営人材を育成するための社会的な施策が求められているのではなかろうか。このプロジェクトは、そのための方策を調査研究し、その成果を地域社会に還元することを目的として、2006年度よりプロジェクト活動がスタートした。

2006年度の調査研究活動は、経営者論やキャリア論に関する先行文献をレビューし、それに基づいて東北地域の経営者のキャリアに関する調査取材を実施した。さらに後期では、「企業家型後継者」に焦点を絞り、東北地域でイノベーションを成功させた後継者である経営者のキャリアに関する特徴を把握することに努めた。調査取材した企業は26社に達し、調査研究成果の一部は「人材育成学会 第4回大会」（2006年12月10日）での発表および『研究年報 経済学』（東北大学）Vol.64、No.4、2007年3月に掲載された。

2007年度は、前年度の調査結果を踏まえて、優れた地域企業や学校法人およびNPO法人などの組織をマネジメントする経営者が、何をどのように学習して経営者としてのキャリアを形成してきたのかという経営者個人の学習履歴を調査取材することにより、経営者の学習要件を明らかにするとともに、次世代経営者のリーダーシップ開発やそのために必要な学習機会の手がかりを掴むことを目標にした。プロジェクトメンバーは、本学の経済学研究科から望月孝（前期プロジェクトマネジャー）、山家一郎（後期プロジェクトマネジャー）、リュウ・ショウニー、北條陽子、影山徹哉、家喜志真、そして教育学研究科から村山浩之、小形美樹が参画し、研究科の壁を超えたコラボレーションが実現した。

2007年度の調査対象企業は27社・団体である。前期のプロジェクト活動は、東北地域経済・社会において重要な役割を担う産業や非営利団体の中で業界屈指の代表的な企業やNPO組織および学校法人などをリストアップし、①中小ものづくり製造業4社、②食品産業6社、③自動車部品製造業3社、④学校法人3社、⑤NPO法人6団体、合計22社・団体の経営者を調査取材した。後期は、業界を問わず東北地域を本社所在地とする株式公開企業5社に絞り込み、東北経済産業局人材政策課とのコラボレーションにより共同調査研究とした。いずれにしても東北地域を代表する優れた企業やNPO法人などの経営

者を調査取材し、その結果をプロジェクトメンバー全員で共有し討議して調査結果をまとめた。

上記の調査対象企業・団体の経営者の基本的なキャリアの属性は、非大手関連地域企業（学校法人を含む）の創業者および後継者、大手関連地域企業の後継者、地域NPO法人の創業者に大きく分類された。さらに非大手関連地域企業は、創業者、半計画的後継者（息子などの血縁者）、偶発の後継者（嫁婿や非血縁の社員など）に分類された。

リーダーシップ論の大家である J.P.Kotter の先行研究によれば、優れた経営者に共通する個人特性は、大きなエネルギー、優れた知能、情緒安定、統合性などだが、これらは遺伝的もしくは幼少期に形成されて全体の約3分の1に相当するが、その他の特性は長期的なキャリアでの経験的学習によって後天的に習得されるという（Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change*, The Free Press (梅津祐良訳「変革するリーダーシップ」ダイヤモンド社, 1991年)。そこで、今回の調査方法および内容について、経営者の幼少期から今日に至るまでのライフヒストリーを中心にして経営管理に関する知識の習得方法や D.A.Kolb (Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*, Prentice-Hall) の経験的学習スタイルなどを取材し、後日、キャリア形成の過程でいつ頃、何を、どこで、どのように学習してきたのかを分析した。

まず、今回調査取材した東北地域の優れた経営者の学習に共通する特徴が明らかになった。彼らに共通する基本的なキャリアについて、中流以上の家庭環境で育ち、大半が人並み以上の高等教育を受けているが、キャリア形成そのものが偶発的な出来事や経験に大きく依存していることが特徴的である。この結果は、キャリア形成に関する有力な先行研究である J.D.Krumboltz の「計画された偶発性」(Planned Happenstance Theory) と極めて整合的である。すなわち、キャリアは用意周到に、綿密に計画し準備できるものではなく、偶然に起きる予期せぬできごとからも自分のキャリアは形成され開発されるものであり、むしろ予期せぬできごとを大いに活用すること、偶然を必然化することが重要であるという (Krumboltz, J. D., (1979), *A Social Learning Theory of Career Making*, Social Learning and Career Making, Cranston, RI: Carroll Press, pp.19-49)。つまり、優れた経営者に共通したキャリア形成の特徴は、自ら主体的に行動することによって予期せぬ偶発的な出来事や経験を上手く活用して必然化させることによって自分自身のキャリアを果敢に発展させてきたことが垣間見える。

このようなキャリア形成の過程で学習に関する共通の特徴は、以下のように列挙することができる。

1. 仕事だけでなく人生のすべての出来事から貪欲に学習する
2. 長期的なキャリアを通してリーダーとしての態度や価値観を経験的に学習する（このような態度やマインドが経営管理知識に先行する）
3. 新たなチャレンジに伴う経験的学習の場を自ら創出し、困難な経験から多くのことを学習する
4. 概念的知識よりも具体的で実利的な学習を重視し、具体的な行動に伴う内省や試行錯誤的な学習スタイル（内省的実践者）
5. インシデント学習や課題型学習（豊富な対応や応用のバリエーション）が大半だが、学習そのものは無意識的
6. 対話を通じた学習を尊重する
7. 経営管理に関する幅広い知識は部分的に意識的に学習されるが、大局的な意思決定に必要な大枠を理解し、誰に聞けば良いかを知っている (Know Who)

さらに、基本的なキャリアの属性によって分類されたタイプ別の特徴を比較してみると、大きく2つの学習機会のパターンを発見することができた。