

一つ目は「非埋め込みプログラム型」である。経営者として不可欠な仕事経験があらかじめ段階的に準備されることがなく無作為的に学習するパターンである。このパターンは、非大手関連企業の創業者やNPO法人の創業者に特徴的であり、創業者に共通する学習パターンではないかと考えられる。

二つ目は「埋め込みプログラム型」である。経営者になるために不可欠な仕事経験が、暗黙的な了解として大枠であらかじめ段階的に準備されており、こうした仕事経験を通して学習するパターンである。このパターンは、大手関連地域企業の経営者に最も当てはまり、半計画的後継者にもやや当てはまり、偶発の後継者にも部分的に当てはまる。つまり、優れた後継者に共通して、経営者教育に不可欠な暗黙的な学習機会がプログラムとして埋め込まれていると考えることができる。この結果は、J. Lave and E. Wenger の正統的周辺参加による認知的徒弟制のモデルに近似している (Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖、福島真人訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、1993年)。彼らの研究結果は洋服の仕立屋などの徒弟教育を扱ったものだが、今回の調査結果から、地域企業の後継者としての経営者教育にも埋め込まれた学習プログラムが存在することが明らかになった。

経営者の属性		キャリア形成の特徴	学習の特徴	埋め込みプログラム型	非埋め込みプログラム型
非大手関連地域中	創業者	・自らの経験と哲学に基づく価値観や理念を尊重	・カオスの中から問題を発見し、手探りによる実践的学習 ・必要に迫られた断片的で多種多様な学習	×	◎
小企業 ※学校法人を含む	半計画的後継者 ex. 息子	・意図的に計画された偶発性に大きく依存 ・入社後は庇護移動型昇進によって経営者になる	・創業者よりも意識的な学習が多い ・幼少の頃からの先代のモデリング学習 ・意図的に提供された学習機会 (正統的周辺参加)	○	×
	偶発の後継者 ex. 嫁婿	・状況を認知しながら上手く適応	・継承後に経営者としての意識的な学習	△	×
大手関連地域企業 (後継者)		・グループ企業内での異動・昇進による組織的なキャリア形成 ・トーナメント型昇進競争を勝ち残って経営者キャリアを形成	・組織的な異動・昇進による埋め込まれたプログラム学習 (正統的周辺参加) ・専門職能的な学習から統合的なマネジメントの学習への段階的な移行	◎	×
地域NPO法人 (創業者)		・自分のライフスタイルに適合した生き方の模索	・ライフスタイルを支える価値観や態度に依存した学習 ・偶発的で多様な人的ネットワークによる学習を尊重	×	◎

個別の調査対象経営者のライフヒストリーと学習経歴について、調査結果の内容が有効なものだけをそれぞれの調査担当者が記述したが、今回の調査結果全体から幾つかの仮説やインプリケーションを導出することができる。まず、地域の中堅・中小企業の後継者を効果的に育成するためには、生得的な能力や幼少期の家庭環境などに依存する態度や資質および後天的な能力や価値観などを見極めた上で、埋め込まれた学習プログラムが不可欠ではないかということである。しかし、地域の中堅・中小企業が単独で様々な経営者育成プログラムを準備することが現実的に困難であるとすれば、大学や公共機関などが主導して地域ぐるみの次世代の経営者育成支援策が必要ではなからうか。具体的に、現在の経営者向けに、後継者を育成するためのキャリア形成や学習環境の計画・実践に関する地域ぐるみの教育・コンサルティング支援を提供すると同時に、次世代経営者向けに、経験的学習を効果的に促進させるための体系的な教育研修の機会を地域ぐるみで提供することなどである。

今後の調査研究について、上記の仮説やインプリケーションを検証するために、東北地域の上場企業などの優れた経営者を対象として継続的に調査研究活動を実施していきたい。また、東北地域や他地域における経営人材育成のための研修・セミナーなどの様々な取り組みを調査し、そこでの問題点や課題を抽出して東北地域における経営人材育成のための具体的方策の検討と地域イノベーション・システム形成政策等への提言をしていきたいと思う。

最後に、今回の調査研究に従事していただいた大学院生諸君だけでなく、このような研究活動の機会を提供していただいた地域イノベーション研究センターの総括プロデューサーである権教授をはじめとするスタッフの方々に深く感謝しお礼を申し上げたい。

2008年3月10日