

事業承継に際しての組織改革

－中企業の事業承継におけるケーススタディ－

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員（現・島根県立大学総合政策学部講師）

久保田 典 男

要 旨

中小企業を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化する中、事業を承継する後継経営者には事業承継を契機に経営革新を遂行することが求められている。しかし、中小企業の中でも中企業では、小企業と比較して相対的に大きな組織を運営する必要がある。このため、事業を承継した中企業の経営者には、組織をマネジメントする能力が求められると考えられる。

先行研究では、変革から高い成果を引き出すには、コラボレーションを推し進めることが求められる一方で、承継直後においては、承継者と従業員との間に一定の調整が必要となることが指摘されている。このため事業承継を契機に新しい取り組みを行う場合には、承継者が組織面の改革を行うことが必要であると考えられる。そこで本稿では、承継者が遂行する組織改革の特徴に焦点をあて、承継者が承継に際して具体的にどのような組織面の改革を行っているかを考察する。

このような視点から、事業承継を契機に経営革新を遂行しつつ事業を発展させている中企業の事例18社を観察すると、承継者が遂行する組織面の改革の特徴は、①経営方針やビジョンの明確化、②綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有、③意思決定や指揮命令系統の見直し、④従業員の育成、意識改革、⑤社内ルールの明確化に整理される。

これらの組織面の改革の特徴は、企業の置かれている経営環境や、先代経営者の関わり方などによって程度の違いはみられるものの、親族内承継や親族外承継の違いや、事業面の経営革新の程度などに関わらず、事例企業に幅広くみられる。

また、承継者が組織面の改革を行う背景には、先代経営者が発揮するリーダーシップと、承継者が発揮するリーダーシップとの間にギャップが存在することがあげられる。承継者特有のリーダーシップの特徴は、①開かれた経営、②自立型社員の育成・活用に整理される。承継者は、組織面の改革を行いつつ承継者特有のリーダーシップを発揮することで、社内の従業員や社外の金融機関、取引先などのステークホルダーの支持・理解を確保しつつ事業面の経営革新を遂行している。

1 はじめに

わが国の中小企業では、経営者の高齢化の進展などを背景に事業承継が課題となっている。事業承継を円滑に推進することは、従業員の雇用や企業固有の技術・ノウハウの維持・確保など企業の発展において重要である。

今日、中小企業を取り巻く経営環境が目まぐるしく変化する中、事業を承継する後継経営者には事業承継を契機に経営革新を遂行することが求められている。しかし、後継経営者が事業を承継した直後に大幅な事業の転換などに取り組もうとして、先代から引き継いだ事業を悪い方向へと導いてしまうケースも少なくない。

このため、事業承継を円滑に進めるにあたり、経営革新を遂行できるような能力を有した後継経営者を育成することが企業の規模に関わらず大きな課題となる。

しかし、中小企業の中でも中企業（本報告では、従業員19人以下の企業を小企業、同20人以上の企業を中企業と定義する¹⁾）では、小企業と比較して相対的に大きな組織を運営する必要がある。このため、事業を承継した中企業の経営者には、組織をマネジメントする能力など企業経営に関する広範な能力が求められると考えられる。

そこで本稿では、企業の規模としては相対的に大きな組織を運営する中企業を考察の対象とし、中企業の承継者が事業を承継しその事業を発展させていくためのカギとして、承継者が遂行する組織面の改革に着目する。そして、事業承継を契機に事業を発展させている中企業18社へのインタビュー調査による事例研究に基づき、承継に際した組織改革にどのような特徴がみられるのかを考

察する。

以下、2では、経営者の役割、能力に関する先行研究、中小企業の経営者と経営革新に関する先行研究、中小企業の事業承継に関する先行研究の順にサーベイを行う。

3では、先行研究を踏まえつつ、事業承継を契機とした企業の発展を考察するための事例研究の着眼点を示す。

4では、事業承継を契機に承継者が事業を発展させている中企業の具体的事例を、事業承継に際しての組織改革に着目しつつみていく。

5では、事例企業において、承継者が遂行する組織改革にどのような特徴がみられるのかを整理するとともに、なぜ承継者にとって組織面の改革が必要なのかについて考察を加える。

6では、本稿の総括を行う。

2 先行研究

(1) 経営者の役割、能力に関する研究

Mintzberg (1975) は、マネージャーの役割を「対人関係における役割」、「情報に関わる役割」、「意思決定における役割」に区分した。また、Mintzberg (1998) では、マネージャーの役割を情報、人、行動という3つのレベルに分け、それらのレベルをさらに内向きと外向きに分けることで、マネージャーの役割を6つに区分する役割モデルを提示した。さらにGosling and Mintzberg (2003) は、マネージャーがマネジメントを実践するための5つのマインドセットとして、①内省（経験を解釈するプロセス）：自己のマネジメント、②分析：組織のマネジメント、③広い視野：外部環境のマネジメント、④コラボレーション：

¹⁾ 中小企業基本法第二条、第五項では、おおむね常時使用する従業員の数が20人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5人）以下の事業者を「小規模企業者」と定義しているが、本稿では、日本政策金融公庫（2010）がアンケート調査の実施にあたって区分した定義を用いている。

表－１ ２つのリーダーシップスタイル

英雄型のマネージャー	参加型のマネージャー
・自分を強く押し出す ・マネージャーは、製造やサービスの最前線に立つ人たちよりも重要な役割を負っている ・CEOが変革を重視しても、社内の大勢が抵抗するため、容易に実現しない。このため、部外者による変革が求められる。 ・マネジメントとは、判断を下し、人的資源を含む経営資源を配分することである。したがって、報告書の事実情報に基づく分析が大きな比重を占める。 ・リーダーシップとは、自分の意思どおりに周囲を動かす力を意味する。	・コラボレーションを大切にする ・マネージャーの存在意義は、製造、サービスといった重要な仕事をこなす人々を後押しすることにある。 ・変革の実行は組織づくりと切り離せない。だからこそ、部内者が強い意志で変革に立ち上がるべきである。 ・マネージャーの役割は、だれもが本来有している前向きなエネルギーを引き出すことにある。そのためには状況をよく見極めたうえで判断を下し、人々のなかに入り、個々のやる気を引き出していくのが大切だろう。 ・人々を大切に、その信頼を勝ち取ることこそリーダーシップの極意である。

資料：Gosling and Mintzberg（2003）より抜粋して筆者作成

リレーションシップのマネジメント、⑤行動：変革のマネジメントをあげている。

これらのうち、④のコラボレーションにあたっては、幅広い視野にたつて、周囲のコラボレーションを促す「参加型のマネージャー」によるリーダーシップの発揮を、「英雄型のマネージャー」と対比する形で提示している（表－１）。そして、変革から高い成果を引き出すには、内省を踏まえてコラボレーションを推し進め、広い視野から物事を分析すべきであるとしている。

清水（1999）は、企業の活性化・個性化が企業成長の条件であり、これをたえず追求していくのが経営者の役割であるとしている。そして経営者能力を①企業家精神に関連する能力、②管理者精神に関連する能力、③リーダーシップ能力の３つに大別し、リーダーシップ能力を企業家精神と管理者精神とをより高い視点から統合した能力であると定義しつつ、企業家精神と管理者精神の望ましいバランスは状況によって異なるとしている。

また、創業期、成長期、安定期、再成長期などの企業の状況に応じて経営者に求められる能力が異なるとしている。

伊丹（2007）は、よき経営者の資質としてエネ

ルギー、決断力、情と理の３つの資質をあげている。第４の資質については、事を興す人には構想力、事を正す人には切断力、事を進める人には包容力といったように、タイプによって要求される資質が異なるとしている。

（２）中小企業の経営者と

経営革新に関する研究

① 中小企業の経営革新に関する研究

小川（1991）は、中小企業の経営の神髄はその機動力にあるとし、市場が変わり技術が変化する中で、革新は中小企業にとって必須のものであるとしている。

そして、企業革新を、組織革新としての小集団活動、プロセスの革新、製品・サービスの革新、事業の革新に区分し、革新のプロセスは、人材、情報、設備の組み合わせに対する変化のプロセスであるとしている。

具体的にどう革新を起こすかについては、経営者の戦略発想力が基本にあり、革新を推進する力の基盤は経営者にあるが、中小企業では従業員の数が少ないことから従業員一人ひとりの企業に対する貢献度が大きく、組織、とりわけ個々の人の

働きがものをいう。このため経営者は従業員の納得と協力を求めて革新の目標に向かって進まなければならないが、革新には抵抗がつきものでありその対応を考える必要があることを指摘している。

② 老舗企業、長寿企業に関する研究

横澤編(2000)は、100年以上存続している老舗企業の特徴を分析し、老舗企業は顧客第一主義の観点から本業重視、品質本位、従業員重視の価値観を変えない伝統として継承しつつも、商品・サービスを顧客ニーズに合わせて対応させたり、販売チャネルを時代に合わせて変更したりするとともに、新規事業開拓なども行うなど、時代に合わせた革新をつねに行っていることを指摘している。

久保田(2010)は、「創業100年以上の企業」を長寿企業とし、更なる長寿のために重要なこととして、経営革新に取り組む、社員を大切にする経営、後継経営者の育成の3点をあげている。そして「経営革新」については、「事業戦略における経営革新」と「経営システムにおける経営革新」に区分し、長寿を目指す企業にとって先ず取り組むべきは「事業戦略における経営革新」であるとしている。また、後継経営者の役割としては、企業をつぶさないこと(存続させること)、社員の力を結集させること、環境・市場等の変化を捉え経営革新を行うこと、の3点をあげている。

(3) 中小企業の事業承継に関する研究

① 承継を契機とした新しい取り組み

三井(2002)は、中小企業の世代交代を「第二創業」ととらえ、次世代経営者の能力形成と発揮の関係の中で考察を行い、次世代経営者が、外部の学習・能力育成機会と情報の機会を積極的に活用している点を指摘している。また、次世代の経営者が経営革新への大きな展望と意欲を抱いてい

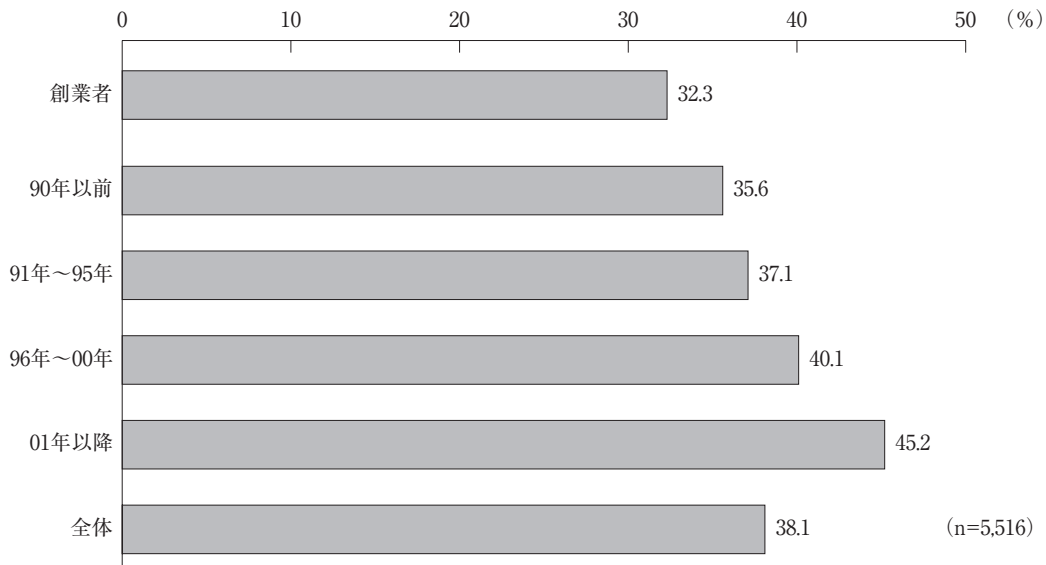
る場合には、古参幹部の実力や実権は「抵抗勢力」になりかねず、企業経営というプロジェクトチームのメンバーは、世代交代と共に入れ替わるものであり、新しいメンバーとしての次の経営幹部は、新世代の経営者自身が見出し、育て、編成していくものである点を指摘している。

高橋(2002)は、事業承継をイノベーションの機会ととらえた場合、その推進のためには、後継経営者自身の経営資源活用能力だけでなく、組織内全体の経営資源活用能力を高める必要がある点を指摘している。また、イノベーションの類型別にみた場合、持続的イノベーションの場合は、組織面でも特別な対応は必要ないが、破壊的イノベーションの場合は、社内での抵抗勢力の対策や社内での求心力の確保などといった組織の抜本的改革が欠かせない点に触れている。

中小企業庁編(2004)によると、承継があった企業のほうが取り組みを開始する割合が高くなっており、事業を継いだばかりの経営者が経営へのやる気に満ちていることから新しい事に取り組んでいることが推測される。取り組みの開始の有無と承継がうまくできたと答えている経営者の割合について見ていくと、「従業員数の拡充」「社内体制の改編」「人事制度の改革」などの企業内部を変える取り組みにおいて、とくに取り組みを開始している企業のほうが、そうでない企業よりも承継がうまくできている割合が高くなっている。このことから、「すり合わせ」の過程において企業を経営者にあわせていく取り組みができることが承継を成功させる重要なポイントである点を指摘している。

また、「事業の多角化」「企業OB人材の活用」「事業連携活動」は、承継後に取り組むより、しばらくして経営に慣れてから行うほうが、効果があがっている割合が高くなっており、承継をしてからまず必要なのは、企業を自分の考え方にあった組織として固めていく作業が必要であることが指

図－１ 過去10年以内に「新たな経営体制の構築」を「実施した」企業の割合（代表者就任時期別）



資料：中小企業金融公庫総合研究所（2008）

摘されている。

中小企業金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所、以下同じ）（2008）では、アンケート調査に基づき、過去10年以内に「新たな経営体制の構築」を行った企業の割合を代表者の就任時期別に集計した。これによると、創業者に比べて非創業者のほうが取り組みの割合が高く、かつ代表者に就任した時期が新しいほど取り組み割合が高くなっている（図－1）。このことから、事業承継を契機に承継者が組織面の改革を遂行していることが推測される。

② 承継者による調整の必要性

中小企業庁編（2004）では、事業の承継においては創業のようにゼロから企業を創っていくわけではなく、既に存在している企業の経営者になることになる。このため承継した企業に先代経営者の影響が強く残っていると、承継経営者が前任のつくった体制に忠実に事業を営む場合以外には、新しい経営者や彼の経営戦略に対して抵抗が生まれる可能性がある。こうした背景から、承継経営者が既にある企業体と自らの理念との折合いをつ

けるためには、承継後のしばらくの間、経営者と企業の「すり合わせ」のための調整期間が必要となる点を指摘している。

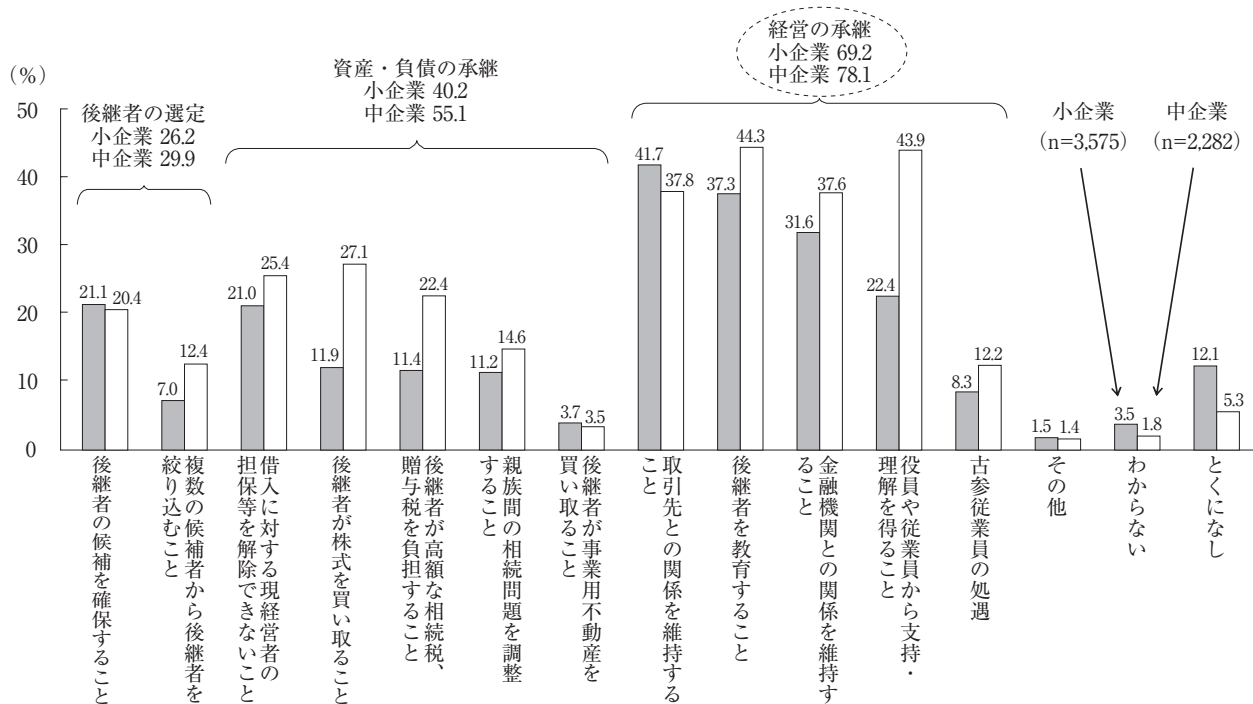
また、中小企業庁編（2004）において行われたアンケート調査（東京商工リサーチ「後継者教育に関する実態調査」、2003年）に基づいて、承継者が承継後にどのような事柄に対して苦労したのかを見ていくと、「リーダーシップの発揮」「従業員との信頼関係形成」といった従業員に対することに苦労した割合が高くなっている。

安田（2005）は、事業承継において誕生した経営者がまず始めるのは既存の企業組織との新たな信頼関係の構築であり、そのため承継直後では企業家と企業のスタッフの間では一定の調整が必要となるとしている。そして、承継後のパフォーマンスの決定要因に関する分析において、承継発生から期間が長いほどパフォーマンスが好転するという意味で承継に調整期間が存在している点を指摘している。

③ 企業の規模の違いと事業承継の課題

日本政策金融公庫総合研究所（2010）では、従

図－2 円滑な事業承継に向けての課題（決定企業＋未定企業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所（2010）

（注） 1 小企業は従業員19人以下、中企業は同20人以上である。以下同じ。

2 「決定企業」は後継者が決まっている（本人も承諾している）と回答した企業、「未定企業」は事業承継の意向はあるが、何らかの事情によって後継者が決まっていない企業を指す。以下同じ。

3 あてはまるもの全てに回答してもらう方式のため合計の割合は100%を超える。

4 「後継者の選定」「資産・負債の承継」「経営の承継」の数値は、それぞれのカテゴリーに一つ以上回答した企業の割合を示す。

業者19人以下の企業を「小企業」、同20人以上の企業を「中企業」と定義し、事業承継に関するアンケート調査を小企業と中企業に区分して分析を行っている。

円滑な事業承継に向けての課題について聞いたところ、小企業、中企業ともに「後継者の選定」や「資産・負債の承継」に関連する項目に比べ、「経営の承継」に関連する項目を課題としてあげる割合が高くなっている。とくに中企業では「後継者を教育すること」「役員や従業員から支持・理解を得ること」の割合が高い（図－2）。

また、同アンケート調査では、後継者に求められる能力を中企業と小企業とで比較した場合、とくに「リーダーシップ」「判断力」などにおいて中企業の回答割合が高くなっているという結果が示されている（図－3）。事業内容が多角化し、

組織も複雑化していることが多い中企業では、組織をマネジメントするうえでの強力なリーダーシップを発揮する能力や、状況に応じて適切な判断を行う能力が求められると考えられる。

3 事例研究の着眼点

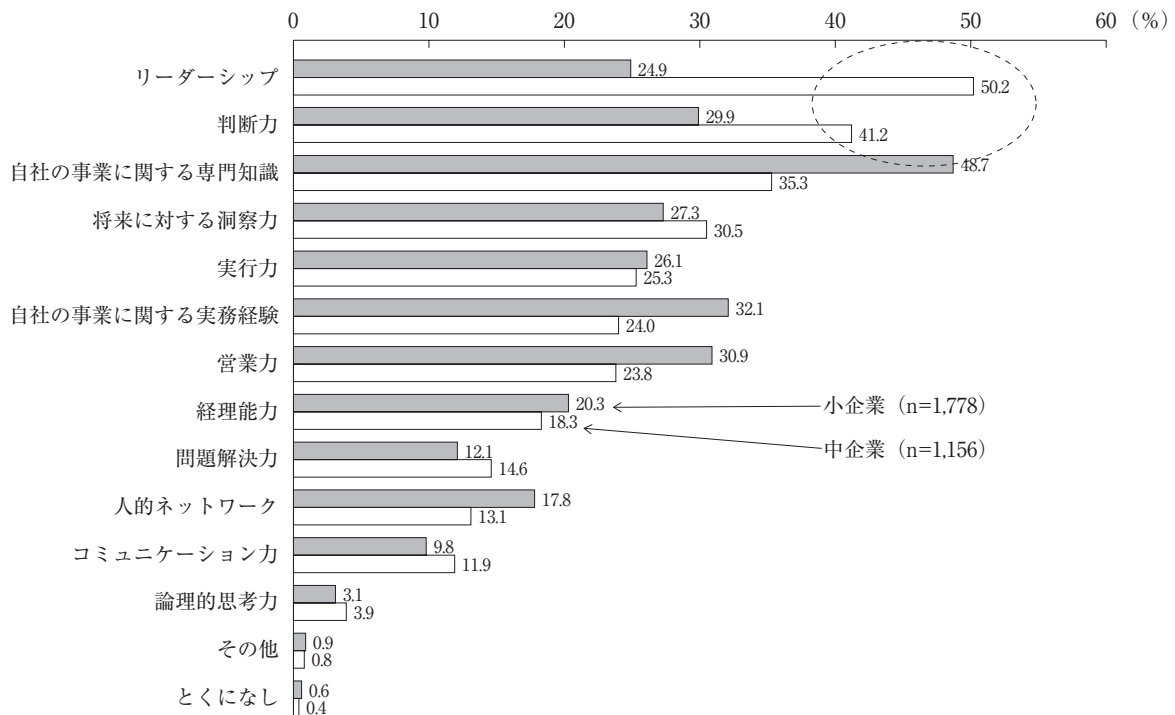
ここでは、2での先行研究サーベイの結果を踏まえつつ、事業承継を契機とした企業の発展を考察するための事例研究の着眼点を示す。

（1）後継経営者の役割

～経営革新遂行の担い手

2(1)の経営者の役割、能力に関する先行研究では、経営者におけるマネジメント実践の重要な柱の一つとして「行動：変革のマネジメント」をあ

図－3 後継者に求められる能力（決定企業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所（2010）

げている（Gosling and Mintzberg, 2003）。また、企業の活性化・個性化が企業成長の条件であり、これをたえず追求していくのが経営者の役割であることが指摘されている（清水、1999）。

2(2)①の中小企業の経営者と経営革新に関する先行研究、2(2)②の老舗企業、長寿企業に関する先行研究では、市場や技術が目まぐるしく変化する中で、経営革新を遂行することが中小企業の経営者にとって必須のものであることを教えてくれている（小川、1991；久保田、2010）。

2(3)①の承継を契機とした新しい取り組みに関する先行研究では、事業を承継した経営者が新しい事に取り組んでいることが指摘されている（中小企業庁編、2004）。

そこで本稿では、経営環境が目まぐるしく変化する中、事業承継を契機に経営革新を遂行することを後継経営者に求められる役割と位置づける。

ここでいう経営革新は、承継者が事業承継時に直面している経営課題などを克服するために実施

した新たな取り組みを幅広く指しているが、小川（1991）、久保田（2010）などを参考にしつつ、経営革新を①事業面の経営革新と、②組織面の経営革新（組織改革も含む）とに大別する。

（2）経営革新遂行の担い手となる

後継経営者の対象～わが国中企業の承継者

2(1)の経営者の役割、能力に関する先行研究では、経営者は、情報、人、行動というレベルで対内的、対外的にマネジメントを行うことが役割として求められている（Mintzberg, 1998）ことから、経営者に求められる能力も広範であることが推測される。

また、経営者に求められる能力は、創業期、成長期、安定期、再成長期といった企業のライフサイクルによって異なったり（清水、1999）、事業を興すのか、正すのか、進めるのかといった企業の置かれている状況によって異なったりする（伊丹、2007）ことが指摘されている。

表－2 インタビュー企業の概要

		事業内容	従業者数	創業年	先代経営者との関係	
1	A社	靴下製造	22	1960	親族内	次男
2	B社	祭り用品製作	30	1910	親族内	長男
3	C社	印刷業	50	1921	親族内	娘婿
4	D社	機械部品販売	60	1963	親族内	長男
5	E社	コネクタ製造	61	1912	親族内	弟
6	F社	ゆば製造	86	1940	親族内	妻
7	G社	歯車製造	90	1935	親族内	甥
8	H社	運送業	98	1935	親族内	娘婿
9	I社	食酢製造	100	1876	親族内	長男
10	J社	静電塗装	100	1947	親族内	娘婿
11	K社	石鹼製造	140	1908	親族内	長男
12	L社	化粧品原料卸	42	1975	親族外	長男の同級生
13	M社	自動車部品製造	44	1953	親族外	主力販売先
14	N社	点字セル製造	60	1953	親族外	従業員～役員
15	O社	パネ製造	78	1934	親族外	娘婿の弟
16	P社	業務用洗剤製造	85	1953	親族外	取引金融機関
17	Q社	釣りエサ製造	132	1910	親族外	先代は右腕人材
18	R社	金型等の設計、製作	200	1958	親族外	従業員～役員

資料：中小企業金融公庫総合研究所（2008）及び日本政策金融公庫総合研究所（2010）に基づき筆者作成

しかしこれらの先行研究は、研究対象として主に大企業を取り上げており、組織の管理者や企業の経営者に求められる能力を幅広く捉えたものとなっている。これに対し本稿では、わが国の中小企業、その中でも承継者（二代目以降の経営者）の能力形成を事業承継に関連させて考察するという立場をとる。

また、2(3)③の企業の規模の違いと事業承継の課題に関する先行研究では、同じ中小企業でも企業規模の違いによって、後継者に求められる能力が異なっていることが示されている。とくに相対的に規模の大きな中企業では、後継者の育成や、役員・従業員などの社内、取引先・金融機関などの社外のステークホルダーの支持・理解を確保する必要性が高いことが指摘されている（日本政策金融公庫総合研究所、2010）。

そこで本稿では、中小企業の中でも相対的に大きな組織を運営することが求められる中企業を考

察の対象として取り上げる。

(3) 事例研究の着眼点～

承継に際しての組織改革

2(1)の経営者の役割、能力に関する先行研究では、経営者におけるマネジメント実践の重要な柱の一つとして「コラボレーション：リレーションシップのマネジメント」をあげ、変革から高い成果を引き出すには、内省を踏まえてコラボレーションを推し進めることが求められることを教えてくれている。また、コラボレーションの推進にあたり、「参加型リーダーシップ」というリーダーシップの発揮の仕方の違いが指摘されている（Gosling and Mintzberg, 2003）。

2(2)①の中小企業の経営者と経営革新に関する先行研究では、中小企業が革新を推進するには、組織や個々の従業員の働きがものをいうが、革新に向けて従業員の納得と協力を得るときには抵抗

表－3 B社の概要

創 業	1910年（明治43年）
従業者数	30名
現在の事業内容	祭用品の企画・製作・販売
現社長の入社時期	1987年（昭和62年）
現社長の就任時期	2003年（平成15年）48歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→二代目の長男（三代目）

資料：筆者作成（以下同じ）

がつきまとうことが指摘されている（小川、1991）。

2(3)②の承継者による調整の必要性に関する先行研究では、承継者は「リーダーシップの発揮」や「従業員との信頼関係形成」などで苦勞しており、承継直後は、承継者と従業員との間に一定の調整が必要となることが指摘されている（中小企業庁編、2004；安田、2005）。こうした中、事業承継を契機とした新しい取り組みについても、承継をしてからまず企業内部を変える取り組みを行うなどの組織面の改革を行うことの必要性や可能性が指摘されている（中小企業庁編、2004；中小企業金融公庫総合研究所、2008）。

そこで本稿では、これらの先行研究を踏まえ、承継者が遂行する組織改革の特徴に焦点をあて、承継者が承継に際して具体的にどのような組織面の改革を行っているかを考察する。また、組織面の改革を考察するにあたっては、承継者の発揮するリーダーシップにも着目する。

（4）事例企業の概要～事業承継を契機に 事業を発展させた中企業

事例企業は、中小企業金融公庫総合研究所（2008）で取り上げた17社及び日本政策金融公庫総合研究所（2010）で取り上げた5社の事業承継を契機に経営革新を遂行しつつ事業を発展させている中小企業の事例計22社のうち、M&Aによる事業承継の事例及び従業者数20人未満の事例を除いた中企業18社を抽出した。現経営者の先代経営者との関係に着目すると、18社の内訳は親族内承

継11社、親族外承継7社となっている（表－2）。

4 企業事例～事業承継を契機に 事業を発展させた中企業の事例

ここでは、事業承継を契機に承継者が事業を発展させた中企業の具体的事例のうち典型的なものを取り上げ、事例企業へのインタビュー結果に基づいて、①事業承継の経緯、②承継者が遂行した事業面の経営革新、③承継者が遂行した組織改革の順に紹介する。

（1）B社（親族内承継）の事例

B社は現社長の祖父が1910年に創業し、当初は洋品店を営んでいた（表－3）。昭和40年代に現社長の父親である先代社長が、祭り用品の取扱いを開始し、デパートの催事などで販売したが、当時祭り用品は季節商品でしかなかった。

かかる状況下、現社長は先代社長の下で、一般の衣料品店から、祭り用品の企画・製作・販売を行う専門店へと業態を変革させていった。

① 事業承継の経緯

現社長は1987年に自分が跡を継ぐ気持ちで入社した。入社した当時は、繊維業界は慢性的な不況の時期であった。2003年、先代社長の体調不良に伴い現社長が代表取締役役に48歳で就任した。

② 承継者が遂行した事業面の経営革新

B社は一般衣料品の店頭販売の他、催事販売も

表－４ E社の概要

創 業	1912年（大正元年）
従業員数	61名
現在の事業内容	モジュラーローゼット、各種接続端子板、LAN用コネクタ等製造
現社長の入社時期	1972年（昭和47年）
現社長の就任時期	1991年（平成3年）42歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→二代目の長男→二代目の次男（四代目）

行っていたが、現社長は、催事販売で日本全国を回る中で、祭り用品に注目した。

まず、仕入販売の形態から、自社ブランドのタグを付した祭り商品を協力工場で生産し、それを店頭や通信販売で販売する形態に変えた。自社ブランド製品を企画・デザインし、協力工場で生産させるアパレルメーカーのビジネスモデルを取り入れたのである。

また、全国の祭りのスケジュールをデータに落とし込むと共に、各祭り別に商品、顧客情報、購買記録などを連動して管理するデータベースを構築した。こうしたIT投資の推進によって、季節商品であった祭り用品を通信販売にのせて年間を通じ販売する事業形態へと変化させた。

先代社長は、現社長が専務の時代から後継者として営業に関する全権を委譲し、経営革新に自由に取り組める環境を作った。

取引金融機関などは現社長が専務時代に行った経営革新遂行による実績を評価してくれており、事業承継の際にも経営者交代を快く迎えてくれた。

③ 承継者が遂行した組織改革

現社長の入社前は、先代社長そのものがルールとして事業が運営されていた。祭り用品事業への転換を図る中で、売上が増加してきたこともあり、計画にもとづく運営を行い、数字による管理を行う体制を構築する必要がでてきた。

そこで現社長は、経営計画等を作成し経営方針を明確化することに努めた。会計処理のルール化を進めることで、計画や数字による管理体制を構

築した。その他、就業規則、退職金規程等の各種規程の整備、休暇制度等の人事制度の整備などを進めた。

また、月次の試算表を作成し、それらの情報に基づいて経営会議を開催するなど、経営情報の共有化を進めている。情報の共有化を図りつつ、自ら意思決定ができる幹部社員を複数育てるべく人材育成に注力している。

(2) E社（親族内承継）の事例

E社は、現社長の祖父が1912年に創業、当初は東京通信局（現在の日本電信電話株式会社の前身）へ商品を納入する御用商人であった（表－4）。戦後に、二代目（現社長の父）が代表となり、工具の他に配線用の部品（配電盤の端子）の製造を手がけ、実質的な創業者として事業を拡大していった。

1980年代に当時の経営陣である二代目と三代目（現社長の兄）の判断により、大手メーカーのOEM製品として電話機本体の製造を開始した。しかし、参入メーカーの増加による市場価格低下や、OEM供給先である大手メーカーの海外生産シフトによって採算が悪化していった。

現社長の就任後は、速やかに電話機事業からの撤退を決断し、新たな事業の柱としてモジュージャック事業を足がかりにコネクタ市場へと展開した。現在では、最先端のコネクタを開発、製造、販売する開発型企业へと転換を果たしている。

① 事業承継の経緯

現社長は1972年に入社、技術者として製造部門

に従事し開発等を担当していた。三代目（現社長の兄）が社長を務めていた時も、現社長父の二代目の影響力は依然として大きかった。現社長は電話機本体の製造には反対であったが、現社長の意見は受け入れられず、決定した以上は父である二代目の方針を少しでも成功させる様行動するほか無かった。

1991年、三代目が病に倒れ、弟である現社長が社長に就任した。突然の承継だったが、現社長が開発部門を含めて中心的役割を担っていたため、社内外にも納得が得られ大きな障害はなく承継できた。また、影響力のある二代目が残ったままであると大きな改革はできないと現社長は判断し、二代目には代表取締役を退いてもらうことを社長就任の条件とした。

② 承継者が遂行した事業面の経営革新

日本電信電話公社の民営化、電話機の自由化などにより、当社は大きな打撃を受けていたが、それは事業を再構築するチャンスでもあると現社長は捉えていた。そこで、1991年の社長就任時に、電話機事業からの撤退を含めて、徹底的なリストラを行うことを宣言した。そして、資産処分などによるリストラや新事業としてのモジュージャック事業への進出などを内容とする五カ年計画を作成した。

リストラにあたって、社員は解雇しない方針であることを伝えたが、電話機事業から撤退する当社の先行きに不安を感じ、また、当時はバブル期で求人が多かったこともあり、社長就任時に100名程いた社員が徐々に自主退職して60名程に減少した。しかし、一方で、残った社員とは、危機感が共有された。例えば、不要な機械設備や土地などの保有資産の売却において、従業員が売却先探しにも協力してくれた。売却により得た資金は新事業への展開の原資として活かされた。リストラ遂行のタイミングがバブル崩壊による資産価格の

大幅下落前であったことが幸いした。

また、現社長の社長就任と同時期に、日本電信電話株式会社（以下、NTT）が募集していたモジュージャックの案件に応募し、当社の提案が採用された。

当時、電話機は家電量販店などで売られるようになっていたが、各家庭にモジュージャックが普及しておらず、ユーザーが簡単に接続できるような状態になってはいなかった。こうした状況の中、NTTが電話機接続のモジュラー化を開始したことから、現社長は、モジュージャック事業への進出が、大きなビジネスになると判断したのである。

1992（平成4）年からモジュージャックの製造を開始して以降、計画通りに、事業の主力をモジュージャック事業にシフトさせていった。

その後のIT化の進展により、モジュージャックの活用範囲はさらに拡大し、その技術開発を進める中で、多様なコネクタ製品を扱うようになり、業績も回復していった。

一方、電話用モジュージャックは量産品のため、過去の電話機組立事業のようにコスト競争に陥るという危機感もあった。そうした考えから、独自製品開発に取り組むべく、海外視察や人材採用を行い、研究開発に力を入れた。こうした研究開発型企業への変革を行うことによって、顧客数は通信関連を中心に約700社に上っている。ただし、現在でもNTT関連製品は多く、NTTという顧客を創業者から引き継いでいることが、大きな財産となっている。

③ 承継者が遂行した組織改革

当社は長年、指定メーカーとして大きな苦労も無く安定した受注を確保できていたことから、当時の社員は無意識に「待ちの姿勢」が身についていた。

現社長は、社員一人ひとりの積み重ねで企業が

表－5 I社の概要

創 業	1876年（明治9年）
従業員数	100名
現在の事業内容	食酢の製造・販売
現社長の入社時期	1981年（昭和56年）
現社長の就任時期	1996年（平成8年）38歳
創業者と現社長の関係	創業者→長男→長男→長男（四代目）

成り立つとの考えから人材育成を重視して取り組んだ。具体的には、現社長が講師を務める年数回の「道場村塾」を開催し、人材育成に努めている。「道場村塾」は、全社員を対象とした自由参加の講座だが参加率は高く、提出されたレポートにはすべて現社長がコメントを付けて返却している。また、イントラネットや社内報、社員パスポート、提案制度といった方策により情報共有を図っている。

さらに、必要とする技術を持った人材を中途採用で確保し、技術面での充実も図っている。1992（平成4）年からは、新卒者の定期採用を開始した。

モジュラージャック事業への進出当時は、社内で一番の技術者だった現社長が中心となって開発に取り組んだ。しかし、開発トップでは自分以上の発想は生まれないと考え、現社長の持つ技術を他の技術者に伝承、社員に委任しその育成を図っている。通信技術は革新的に進歩していることから、更なる変革を目指し、現在、既存顧客へ向けに全く新しい研究開発（光ファイバセンシングシステム）及び製品開発を進めている。

（3）I社（親族内承継）の事例

I社は、1876年の創業以来、食酢の製造、販売を行っている（表－5）。現社長の就任以降に「デザートビネガー」という新しいジャンルの製品開発を行い、2003年には、酢の専門店を百貨店にオープンさせ小売業に進出した。2006年には「衛生的」という現社長のコンセプトを打ち出した新工場を建設するなどのさまざまな経営革新に取り組んで

いる。

① 事業承継の経緯

現社長は1981年、大学を卒業してすぐに入社した。その後、現社長の弟が入社し、社長の父と副社長であった母による二人三脚の経営に、兄弟二人が加わる中で営業や商品開発など組織体制が整備されていった。

1996年、先代社長が65歳になったのを機に、先代社長が会長、副社長が副会長となり、現社長が四代目として38歳で後を継ぐと共に、次男が常務取締役役に就任、現社長が経営全般、常務取締役は営業面を担う体制となった。

現社長は、社外での勤務経験を経ずに入社することとくに抵抗はなかった。入社当時は、従業員は20人弱ぐらいで営業マンはおらず、外の顧客と接するのは先代社長しかいなかった。入社後は現社長も営業を担い、その後少しずつ営業担当者を増やしていった。営業体制が整うにつれて、顧客のニーズに対応するための商品開発が必要になった。また、商品の品質を目に見える形で顧客に示すために、品質管理の部署が必要となった。このように顧客のニーズに応えながら先代経営者と一緒になって業容を拡大させていく中で、現社長は、製造、営業などを幅広く経験していった。

② 承継者が遂行した事業面の経営革新

現社長が就任した頃から、開発スタッフも巻き込んだ商品開発力の強化に乗り出した。

その成果の一つとして、弟の常務は「デザート

表－6 N社の概要

創 業	1953年（昭和28年）
従業員数	60名
現在の事業内容	①点字セル、点字ディスプレイ等の製造、②ソレノイド製造
現社長の入社時期	1973年（昭和48年）
現社長の就任時期	1995年（平成7年）46歳
創業者と現社長の関係	創業者→第三者（従業員→役員）（二代目）

ビネガー」という新しいジャンルの商品群を立ち上げ、農林水産大臣賞を受賞した。

2003年には、酢の小売専門点を百貨店に出店し、「デザートビネガー」などの酢に関する新しい概念の商品を提供している。2007年には、新たな飲食店の業態として酢のカフェをオープンさせた。

製造面では、2004年から新工場の建設に着手、現社長のリーダーシップの下、新工場は、衛生面の工夫、配慮を強化して、品質管理を重視した。また、同年にはISO14001の認証を取得し、環境にも配慮した新工場が2006年に稼動した。

③ 承継者が遂行した組織改革

社長就任後、先代社長の勧めもあり1998年にISO9001の認証取得を行った。

ISO9001の認証取得によって、経験をもとに現場の課題を発見し対応してきた先代社長の方法とは異なる方法で、組織的な方法によって生産面での課題の把握等が可能になった。

また、小売業への進出にあたっては、弟の常務に権限を委譲している。常務は店頭で販売スタッフに直接語りかけるなど人材育成に注力している。

I社では、創業者一族間の結束が強く、「酢づくりを愛する」ということが当たり前のように認識されており、酢造りに注力する経営陣の姿勢が従業員からも評価されている。

（4）N社（親族外承継）の事例

N社は、1953年の創業以来、ビデオなどの家電向け等にソレノイド（磁力を垂直運動に転換する装

置）を用いた部品を主力に製造していた（表－6）。

1980年代に入り、ソレノイドの技術を応用して、点字セル（ピンを上下させることにより点字を浮き上がらせる部品、視覚障害者用のコンピュータの入出力機器に用いられる）の開発、販売を進めた。1984年には点字セルの欧州向けの輸出を開始した。

1980年代後半以降、ビデオ規格の統一によりビデオ向けのソレノイドの部品が使われなくなり受注がゼロとなった。ソレノイドの価格競争が激化し採算が取れない中で、創業者は売上を伸ばそうとしたことから、急激に業況が悪化した。

現社長は生え抜きの従業員から役員を経て社長に就任して以降、収益力の低いソレノイドで事業を立て直すことは困難と判断し、点字セルを主力事業とする事業転換を図った。またソレノイド事業についても事業の見直しを図ることで収益性を向上させることに成功した。

① 事業承継の経緯

現社長は、大学で法律を専攻し、知人の紹介で特許関係の担当者として当社に入社した。その後総務課長などを経て36歳で役員となった。

1984年に点字セルの欧州への輸出を開始し、創業者の長男が点字セルの営業を担当して1年ほど経過した時にオランダの販売代理店と訴訟になり、点字セルを販売できなくなった上に多額の賠償金額を請求された。総務の担当役員であった現社長は、自らオランダへ出向き裁判で争い、2年をかけて勝訴した経験をもつ。その後、現社長が海外営業を担当してからは少しずつ取引を回復し

てきている。

創業者は営業マンタイプの人間で、安売りしても売上を伸ばすなど、悪く言えば「売上至上主義」の色あいが濃かった。また、創業者はワンマン的なところがあり、現社長は「売上よりも利益を重視すべきであるし、事業や従業員のことをもっと真剣に考える必要がある」という問題意識をもっていた。

1995年、創業者が病で倒れ後継者問題が浮上したが、厳しい状況下、創業者の長男は、かつて欧州での点字セル事業で失敗するなど信頼を失っていたことから、後継者として社内や関係者の支持を得られなかった。他に後を継ぐ者もいなかったこともあり、役員であった現社長が就任した。現社長は創業者一族の関与を絶った上で改革に着手する必要があると考え、創業者一族の保有する株式を金融機関から融資を受けて全て買い取った。「自分しかいなかったのが背水の陣で引き受けた。意地しかなかった」と現社長は当時を振り返っている。

② 承継者が遂行した事業面の経営革新

現社長は、収益性が低いソレノイド事業から、収益性や将来性の高い点字セル事業に主力を移すことを基本的な改革の方針に掲げた。点字セル製品を低コストで量産化するため、すぐにフィリピンに新工場を設立した。一方で、点字セルの設計・開発は、国内拠点で行い点字セルの小型化や製品開発に注力するとともに、点字セル開発で共同研究していた公的研究機関や大学等との連携を強化した。

一方で、ソレノイド事業については、採算の良い案件に絞り込んで受注するようにし、事業規模を大幅に縮小した。分散していたソレノイドの生産拠点を、1箇所に集約してそこを本社工場とした。こうした取り組みが奏功し、点字セルについては、世界シェア70%を確保するに至った。また、

ソレノイド事業についても収益性が改善した。

③ 承継者が遂行した組織改革

まず、点字セル事業に主力を移すという改革の方針を役員、従業員に明示した。

この改革は、主力事業を転換させて利益を重視した経営に変化させる抜本的な方向転換ではあったが、社内では、新体制の下で「そうやるしかない」という気持ちになっており、反対はなかった。古参の役員も年下の現社長の方針を支持した。

組織運営にあたって、現社長は明瞭性が必要だと考えており、過去15年間の主要な財務データを記した経営指針を策定し、役員、従業員、金融機関など、幅広い関係者に毎年配布し、情報をオープンにすることで、方針について理解を得ることを重視している。

また、次世代の経営幹部の人材育成にも力を入れており、特に40代の若い役員に対して、部長職やプロジェクトリーダーを任せたりしている。

5 企業事例の考察

ここからは事例企業において、承継者が遂行する組織改革にどのような特徴がみられるのかを整理するとともに、なぜ承継者にとって組織面の改革を行うことが必要なのかについて考察を加える。

事例企業の経営者全般にみられる組織改革の特徴は以下の5点に整理される。

① 経営方針やビジョンの明確化

事例企業の承継者の多くは、経営者に就任すると同時に、自らの経営方針を明らかにし、革新への強い決意を社内や社外に提示している。

② 綿密な社内外とのコミュニケーション、

組織全体の情報共有
社内外に提示した経営方針を徹底していくにあ

表－７ 事例企業における承継者の組織改革の特徴

承継者の組織改革の特徴	社数	該当すると判断される事例企業
経営方針・ビジョンの明確化	14社	A社 B社 C社 D社 E社 F社 G社 J社 K社 M社 N社 O社 P社 Q社
綿密な社内外とのコミュニケーション、 組織全体の情報共有	18社	A社 B社 C社 D社 E社 F社 G社 H社 I社 J社 K社 L社 M社 N社 O社 P社 Q社 R社
意思決定や指揮命令系統の見直し	13社	A社 B社 C社 E社 G社 H社 J社 K社 M社 O社 P社 Q社 R社
従業員の育成、意識改革	18社	A社 B社 C社 D社 E社 F社 G社 H社 I社 J社 K社 L社 M社 N社 O社 P社 Q社 R社
社内ルールの明確化	11社	B社 C社 E社 G社 H社 I社 J社 K社 M社 P社 R社

(注) 該当するか否かは、ヒアリング結果に基づいて筆者が判断したものであり、事例企業が他の項目に該当したり、他の取り組みを行ったりしていることを否定するものではない。

たり、事業承継の前後において、従業員や社外の関係者との間に綿密なコミュニケーションを図る取り組みが見られる。

また社内外との綿密なコミュニケーションを図るうえでは、理論、数値に基づく具体的な根拠を示しつつ、組織全体の情報共有を図る取り組みがみられる。

③ 意思決定や指揮命令系統の見直し

事業承継を契機に承継者が意思決定や指揮命令系統のプロセスを見直す取り組みが見られる。こうした取り組みは、承継者が組織的な意思決定を志向していることと関係している。

④ 従業員の育成、意識改革

事例企業の承継者は、中間管理職や中核となる人材などを育成したり、意識改革を図ったりする取り組みを行っている。

⑤ 社内ルールの明確化

事業承継を契機に、承継者が社内規程やマニュアルなどの形でルールを明文化したり、ルールを徹底させるための仕組みを築いたりする取り組みが見られる。

こうした組織改革の取り組みは、親族内承継、親族外承継に関わらず事例企業の承継者に幅広くみ

られている（表－７）。特に、②の綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有や、④の従業員の育成、意識改革は事例企業の全てが該当すると考えられる。

その一方で、食酢製造を行っているI社では、①経営方針・ビジョンの明確化や、③意思決定や指揮命令系統の見直しには該当しないが、I社の場合は先代経営者と一緒に事業を拡大させる中で事業承継が行われていることに加え、「酢づくりを愛する」という姿勢が創業者一族だけでなく、従業員にも認識されていることから、あえて承継者が経営方針を明確化したり、指揮命令系統を見直したりする必要がなかったためと考えられる。

逆に、コネクタ製造を行っているE社では、電話機本体の製造によって採算が悪化する中で、事業承継が行われ、従業員と一体となって抜本的な改革を押し進める必要があったことから、上記5つの特徴の全てに該当するなど組織改革の中身も広範なものとなっている。このように、事例企業の組織改革の中身については、企業の置かれている経営環境や、先代経営者との関わりなどによって違いがみられる。

また、⑤の社内ルールの明確化については、事例企業18社中、7社の企業が該当していないが、これは、②の綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有が充分にとられていると

きには、あえて社内ルールを明文化したり、仕組みを築いたりする必要がない場合もあるためと考えられる。

このような、組織改革の必要性は、事業を承継することの正当性に乏しい親族外承継において、特に強く求められることは容易に想像できよう。しかし、「一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい」(事業承継協議会、2006)はずの、親族内承継においても承継者が組織改革を行う必要があるのはなぜだろうか。

その答えは、承継者が発揮するリーダーシップが、先代経営者が発揮するリーダーシップとの間にギャップがあることと関連している。

事例企業の現経営者へのインタビューにおいて、先代経営者のタイプを聞くと、「典型的なカリスマタイプ」「ワンマンなリーダーシップ」「トップダウン型のリーダーシップ」などの回答が多く聞かれた。

このようなワンマンなリーダーシップやトップダウン型の指揮命令系統は、創業者や実質的な創業者としての役割を果たした二代目以降の先代経営者が創造性、先見性を発揮し、その理念を組織に浸透させるうえでは合理的であると考えられる。

しかし承継者は、先代経営者と違い、会社の全てを把握していないケースが多い。また、自分よりも会社のことをよく把握している古参従業員や、取引先、金融機関などの社内外のステークホルダーの支持、理解を取り付ける必要がでてくる。このような理由から、承継者のリーダーシップのスタイルは、事業承継を経て指揮命令系統や組織体制の見直しが図られていく中で、承継者特有のスタイルとなるのである。

承継者特有のリーダーシップの特徴は以下の2点に大別される。

第1は、「開かれた経営」である。事例企業の

承継者は、方針等を明確に示し、経営情報を数値化し、数値化された経営情報を従業員などと共有している。そして重要な意思決定については、共有化された経営情報に基づき会議等で組織的に決定していくことによる開かれた経営を目指している。

また、事例企業では開かれた経営に伴い、指揮命令系統も変化している。各部署を所管する管理者は、担当部署の環境や状況を把握し他部署にも情報を提供することで情報を共有化している。また、自らが所管する現場の情報に加えて他部署の情報を踏まえて自ら判断、方針を決定している。

第2は、「自立型社員の育成・活用」である。事例企業の経営者の多くは、経営者自らが全てを行うのではなく、「従業員に任せる」ことを信条としている。

これは、自立型社員を育成し、ワンマン的な経営者の下で全て経営者の指示に従うような組織からの脱却を目指すための取り組みとも捉えられる。

これらの企業では、経営者がビジョン、方針、方向性、アイデアを示し、それに従って、従業員が自主的に考え、動く組織づくりをすることによって、従業員からも新たなアイデアが生まれ、それが新たな経営革新の種となっている。

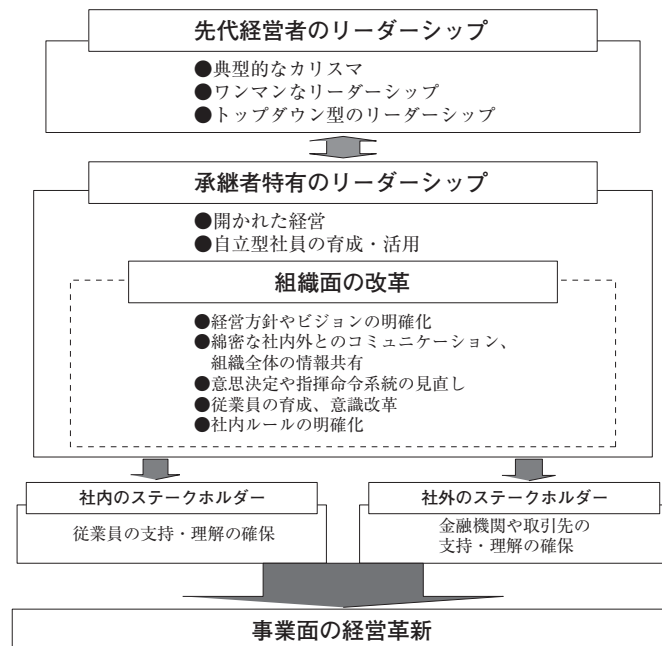
承継者によるこのような組織改革の取り組みは、「事業面の経営革新」を遂行するための手段であるという側面もないわけではないが、承継者が先代経営者と異なったリーダーシップを発揮し、従業員等との間に一定の調整を図りつつコラボレーションを推進するために必要なプロセスなのである²。

6 総括

最後に本稿の結びとして、これまでの企業事例の考察を踏まえた含意を示す。

² Chandler (1962) は、戦略が組織に影響を及ぼすのと同じように、組織も戦略に影響する点を指摘している。

図－４ 承継者特有のリーダーシップと組織面の改革



本研究の貢献は、以下の二点に整理される。

第１に、承継者が事業承継を契機に経営革新を成し遂げる過程で、組織面の改革を行っていることを企業事例の観察から具体的に示したことである。組織面の改革の特徴は、①経営方針やビジョンの明確化、②綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有、③意思決定や指揮命令系統の見直し、④従業員の育成、意識改革、⑤社内ルールの明確化に整理される。

組織面の改革というと「抜本的なリストラ」などをイメージしがちであるが、上記の特徴は、事例企業の置かれている経営環境や、先代経営者の関わり方などによって程度の違いはみられるものの、親族内承継や親族外承継の違いや事業面の経営革新の程度などに関わらず、事例企業に幅広くみられる特徴である。

第２に、承継者が組織面の改革を行うことの必要性を、先代経営者が発揮するリーダーシップと、承継者が発揮するリーダーシップのギャップという観点から説明した点である。承継者特有のリーダーシップの特徴は、①開かれた経営、②自立型

社員の育成・活用に整理される。

承継者は、組織面の改革を行いつつ承継者特有のリーダーシップを発揮することで、社内の従業員や社外の金融機関、取引先などのステークホルダーの支持・理解を確保しつつ、事業承継を契機にビジネスモデルの転換を図るなどといった事業面の経営革新を遂行しているのである（図－４）。

本稿で採り上げた企業事例は、事業承継を契機に承継者が経営革新を遂行し、事業を発展させた18社の成功事例の観察から導き出されたものであるが、先代から引き継いだ事業を承継してすぐに事業を転換しようとして失敗するケースが多い中、事業の展開を図る前に組織面の改革を行うことで「地ならし」をしつつ、社内・社外の支持・理解を確保することの重要性を指摘した点において、円滑な事業承継を推進する上での意義は大きいと思われる。

今後は、イノベーションのタイプによる組織改革の中身の違いなどについてさらに深い考察を加えつつ、更なる理論の普遍化に取り組んでいきたいと考えている。

〈参考文献〉

- 伊丹敬之 (2007) 『よき経営者の姿』 日本経済新聞出版社
- 小川英次 (1991) 『現代の中小企業経営』 日本経済新聞社
- 久保田章市 (2005) 「中小企業の後継者育成についてのベストプラクティスの研究」
『日本中小企業学会論集24』 pp.160-175
- (2010) 『百年企業、生き残るヒント』 角川SSコミュニケーションズ
- 久保田典男 (2011) 「経営革新」 前川洋一郎・末包厚喜編 『老舗学の教科書』 (第11章)、pp.183-197
- 事業承継協議会 (2006) 「事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業承継のための手引き～」
- 清水龍瑩 (1999) 『社長のための経営学』 千倉書房
- 高橋美樹 (2002) 「イノベーションと中小企業の事業承継」 中小企業研究センター編 『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』 調査研究報告No.109、pp.45-64
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2008) 「事業承継を契機とした経営革新」 中小公庫レポートNo.2008-1
- 中小企業庁編 (2004) 『中小企業白書2004年版』 ぎょうせい
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の事業承継」 日本公庫総研レポートNo.2009-2
- 三井逸友 (2002) 「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立への道」 中小企業研究センター編 『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』 調査研究報告No.109、pp.17-44
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因—中小企業経営者は事業承継にあたり何に留意すべきか」 『中小企業総合研究』 創刊号pp.62-85
- 横澤利昌編 (2000) 『老舗企業の研究』 生産性出版
- Chandler, Jr. A. D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press (有賀裕子訳 『組織は戦略に従う』 ダイアモンド社、2004年)
- Kubota, N (2010) “Business Innovation Triggered by Business Successions: Case Studies of Japanese Small and Medium Family Enterprises,” *ICSB 2010 World Conference Proceedings*
- Mintzberg, H (1975) “The Manager’s Job: Folklore and Fact,” *Harvard Business Review*, Vol.53, No.4, pp.49-61 (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 『H.ミンツバーグ経営論』 ダイアモンド社、2007年)
- (1998) “Covert Leadership: Notes on Managing Professionals,” *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, pp.140-147 (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 『H.ミンツバーグ経営論』 ダイアモンド社、2007年)
- Gosling, J and H. Mintzberg (2003) “The Five Minds of a Manager,” *Harvard Business Review*, Vol.81, No.11, pp.54-63 (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 『H.ミンツバーグ経営論』 ダイアモンド社、2007年)