

東北地域における中小企業の研修ニーズと 人材育成に関する実践的課題

東北大学大学院経済学研究科教授

藤本 雅彦

東北大学大学院経済学研究科博士後期課程

津村 将章

東北大学大学院経済学研究科博士後期課程

堀越 昌和

要旨

これまでも、人材育成は様々な視点から中小企業の経営課題として、たびたび指摘されてきた。東日本大震災で甚大な被害を受けた東北地域にあって、雇用確保のうえでも、地域の経済社会を復興し、活性化させていくためにも、中小企業の人材育成は、喫緊の経営課題として、再認識されるであろう。

そこで、本稿では、東北地域における中小企業の研修のニーズと人材育成に関する実践的課題を明らかにすべく、宮城県の中小企業に対するアンケート調査および次世代経営者に対するインタビュー調査を実施した。

調査の結果、以下の点が明らかにされた。第一に、次世代経営者や経営幹部、管理職に対する研修(Off-JT)のニーズが高いこと。第二に、先行調査からは、こうしたリーダー人材の必要性は、経営者だけでなく管理職自身の希望でもあることが提示されたが、管理職や従業員は必ずしも役員や経営幹部に登用されることを望んでおらず、同族で占められるトップ・マネジメント層と従業員の間には、意識の乖離があり、これをどのように埋めていくのかは、人材育成における重要な課題であること。第三に、次世代経営者の育成は、経営者からの権限移譲と密接にかかわり合っているが、実際には経営権や影響力のバトンタッチは不十分であること。最後に、効果的な人材育成を実践するためには、組織全体がアドホックな対応に陥ることなく、仕事の量や責任の重さが従業員のやりがいや充実感に結び付くようなキャリア形成の仕組みの構築をはじめとした、組織体制の整備が不可欠であることである。

1 中小企業における人材育成の

問題点と課題

中小企業の経営課題のなかで、政策的な観点、学術的な議論及び、経営者の認識といった、様々な視点から、たびたび指摘されているものが、人材育成である。佐藤・松浦(2008)は、(財)雇用情報センターが実施した、中小企業の経営者に対するアンケート調査の結果を踏まえ、中小企業の経営者は「従業員を育成すること」に最も苦勞しており、人材育成が経営課題の上位にあることを指摘している。東京商工会議所(2008)の調査によると、中小企業の経営者が期待する中小企業関連支援策について、今後強化すべきと思われる項目では、「人材育成への支援」が最も高く、時系列でみても増加傾向にある。

(1) 人材育成の対象者と教育ニーズ

中小企業ではどのような人材の育成が喫緊の課題なのであろうか。労働政策研究・研修機構(2010)の調査によると、育成や能力開発に力を入れている人材としては、「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」を挙げる企業が60.3%と最も高く、次いで「会社全体の経営や管理を担える人材」(36.2%)、「経営者自身」(32.3%)となっており、主に管理職の育成に力を入れていることが分かる。

一方、中小企業の管理者自身はどのような研修を期待しているのであろうか。(財)雇用情報センターが実施した、中小企業の管理職に対する調査によると、管理職が今後身につけたい能力は、「全社的な経営管理能力」が最も高く、かつ、自分が持っている能力との差も大きい(佐藤・松浦、2008)。経営者から期待されている役割は、「中核

的なマネジメント人材」が40.4%を占め、次いで「中核的な専門人材」(28.9%)、「経営トップの右腕」(23.1%)となっている。

つまり、中小企業では監督者や管理者を対象とした教育ニーズが最も高いが、経営者と管理職の双方が、一般的なマネジメント能力だけでなく、経営者の補佐役となり得る、全社的な経営管理能力を必要としていることが分かる。

大島(2010)は、現場のマネジャーと経営リーダーでは要求される能力の次元が異なり、経営トップの立場に近づくほど、従来の仕事で培われた能力や仕事観を超えた戦略眼や事業観といった、経営的な視点が必要であることを指摘している。すなわち、管理職としての専門的な能力や全社的な経営管理能力は重要であるが、それ以上に、意思決定やリーダーシップといった、経営全般を俯瞰し、事業の目的を明確にし、戦略を定め、社内の人材を目標の達成に向かわせる能力が重視される。

ところが、八木(2010)によると、後継者に事業を承継させるに当たって、3割以上の企業では特別な取り組みをしておらず、また、後継者が決定しても、事業承継の準備が不十分、または何もしていないという企業の合計は約80%にも達する¹。

(2) 人材育成の方法と課題

中小企業庁(2009)の調査によれば、従業員51~100人規模の中小企業における正社員に対する人材育成の実施状況は高い順に、「計画的なOJT」(84.8%)、「自己啓発に対する支援」(64.7%)、「Off-JT」(63.9%)、「ジョブローテーション」(52.3%)となっている。

ところが、同じく中小企業庁(2009)によると、中小企業においては、人材育成に関して「従業員

¹ もっとも、洋の東西を問わず、事業承継の困難さは、数多く指摘されている。例えば、Schein(1985)、森川(1996)、帝国データバンク史料館・産業調査部(2009)を参照されたい。

規模にかかわらず、「教育、訓練等に充てる費用や時間が捻出できない」ことを挙げる企業が最も多い」という。さらに“個々の中小企業は、経営資源に乏しいことに加え、従業員数が少なく、自社内の研修プログラムを策定する費用対効果が低いこと等の理由から、独自にOff-JTに取り組みにくい面がある”という。日本経済団体連合会（2010）の調査によれば、人材育成・能力開発に関する具体的な課題のなかで最も高いものが、「指導・育成出来る人材が不足している」となっている。

つまり、多くの中小企業では、人材育成の重要性は認識されているものの、その実践段階では様々な障壁を乗り越えなければ効果的な人材育成が実施できないという問題を抱えているのである。

このような問題は、全国一律に中小企業に共通するものなのであろうか。これまでの調査には、全国もしくは首都圏などの大都市を中心としたものが少なくないが、地方の中核都市を中心とする地域企業においては、人材育成のニーズや実践的課題には具体的にどのようなものがあるのだろうか。現状では、こうした地方中核都市を中心とする地域の中小企業の人材育成に関する本格的な調査データの蓄積は十分であるとは言えない²。

以上の背景を踏まえ、2010年12月に実施された宮城県中小企業家同友会のアンケート調査、および2011年9月から11月に行われた仙台商工会議所青年部に所属する中小企業の次世代経営者に対するインタビュー調査を基にして、東北地域における中小企業の研修ニーズと人材育成に関する実践的課題を明らかにしていく。

尚、本稿でいう研修とは、組織外部の教育研修

などをさし、以下、「Off-JT」と表記する。以下、とくに断りのない限り、経営者とは、最終的な意思決定を担う経営トップをさし、リーダー人材とは、経営トップ、次世代経営者、管理職やトップ・マネジメント層を構成する一群の人たちのことをいう。

2 宮城県の中小企業に対する

アンケート調査結果の分析

(1) 基本属性

本稿では、2010年12月9日～24日に宮城県中小企業家同友会に所属する会員企業1,014社を対象とした人材育成に関するアンケート調査のデータを用いる。尚、有効回答社数285社、有効回答率28.1%であった。

本調査では主に、①研修への取り組み姿勢、②過去に受講した研修内容、③人材育成に関する悩み、④主たる人材育成対象者、⑤研修に対する必要性、⑥興味のある研修内容について、質問を行った。

回答企業を業種別にみると「建設業」（22.4%）が最も高く、次いで「卸売・小売業」（18.7%）、「製造業」（15.3%）、「情報通信業」（4.9%）、「飲食・宿泊業」（4.1%）、「農林漁業」（2.6%）、「その他サービス業」（20.1%）、「その他」（11.9%）となっている（表-1）。上位3業種（「建設業」「卸売・小売業」「製造業」）が占める割合は、56.4%となった³。続いて、従業員数と業種の関係をみると、最頻値は建設業「6～20人」（56.7%）、卸売・小売業「5人以下」（40.0%）、製造業「6～20人」（51.2%）である。

² もっとも地方中核都市での人材育成ニーズ調査が全くないわけではない。例えば、東広島市（2011）によると、今後必要と思われる教育（訓練）内容は、「管理一般・リーダーシップ」（11.8%）、「分析能力・判断能力・解決能力」（8.9%）、「セールス・サービス・営業」（8.0%）が高い。

³ 宮城県における産業別の事業所数の構成比は、上位3業種で44.3%（「建設業」10.6%、「卸売・小売業」28.2%、「製造業」5.5%）、また、東北地域では、同じく上位3業種で44.6%（「建設業」10.8%、「卸売・小売業」27.2%、「製造業」6.7%）を占める（総務省統計局、2011）。

表－1 回答企業の業種構成と従業員構成

(単位：%)

	5人以下	6～20人	21～50人	51～100人	101～200人	全規模計	業種構成
建設業 (n=60)	25.0	56.7	16.7	1.7	0.0	100.0	22.4
卸売・小売業 (n=50)	40.0	38.0	14.0	4.0	4.0	100.0	18.7
製造業 (n=41)	7.3	51.2	24.4	9.8	7.3	100.0	15.3
情報通信業 (n=13)	38.5	53.8	0.0	7.7	0.0	100.0	4.9
飲食・宿泊業 (n=11)	9.1	54.5	27.3	0.0	9.1	100.0	4.1
農林漁業 (n=7)	57.1	14.3	28.6	0.0	0.0	100.0	2.6
その他サービス業 (n=54)	35.2	35.2	20.4	7.4	1.9	100.0	20.1
その他 (n=32)	21.9	62.5	9.4	6.3	0.0	100.0	11.9
全体 (n=268)	27.6	47.4	17.2	5.2	2.6	100.0	100.0

資料：東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター「人材育成に関するアンケート調査」(2010年) (以下同じ)

表－2 研修への取り組み姿勢

(単位：%)

	「意欲的」計			どちらとも いえない	あまり意欲的 に取り組んでいない	意欲的に取 り組んでい ない
	意欲的に取 り組んでい る	まあまあ意 欲的に取 り組んでい る				
全体 (n=282)	55.7	14.2	41.5	25.2	16.7	2.5
従業員規模別	5人以下 (n=72)	38.9	11.1	27.8	29.2	5.6
	6～20人 (n=127)	66.1	16.5	49.6	18.1	0.8
	21～50人 (n=45)	55.6	13.3	42.2	35.6	2.2
	51～100人 (n=14)	78.6	28.6	50.0	14.3	0.0
	101～200人 (n=7)	71.4	14.3	57.1	14.3	0.0
業種別	建設業 (n=59)	54.2	16.9	37.3	30.5	1.7
	卸売・小売業 (n=54)	51.9	7.4	44.4	24.1	1.9
	製造業 (n=43)	44.2	7.0	37.2	20.9	2.3
	飲食・宿泊業 (n=13)	46.2	7.7	38.5	30.8	7.7
	情報通信業 (n=13)	76.9	23.1	53.8	0.0	0.0
	農林漁業 (n=10)	50.0	0.0	50.0	30.0	10.0
	その他サービス業 (n=56)	57.1	19.6	37.5	28.6	3.6
	その他 (n=34)	73.5	23.5	50.0	23.5	0.0

(2) 質問ごとの基本的分析

① 研修への取り組み姿勢

「社員の能力開発をどの程度積極的に行っているのか」について質問を行った。このうち、「意欲的に取り組んでいる」と「まあまあ意欲的に取り組んでいる」を合わせた「意欲的」な企業について、業種別、従業員規模別に分析を行った(表-2)。従業員規模別で見ると、規模が大きいほど、傾向として、能力開発に対し積極的であることが

分かった。業種別では、「建設業」と「卸売・小売業」で50%を超えており、「製造業」「飲食・宿泊業」は40%台であった。また、「情報通信業」では71.4%と高い値を示した。

② 過去に受講した研修内容

「過去5年以内に受講した研修」について回答をみる。最も多かったのは「経営者研修」(38.9%)で、「スキル・マナー」研修(35.8%)、「営業」研修(32.6%)などと続く(表-3)。

表－3 過去5年間に従業員が受講したことがある研修内容（複数回答）

（単位：％）

		営業	リーダー シップ	経営者 研修	スキル・ マナー	パソコン	生産管理	財務・ 会計	戦略	法務	マーケ ティング	新商品 開発
全体（n=285）		32.6	24.9	38.9	35.8	16.5	8.4	24.9	17.2	16.1	17.5	13.0
従業員規模別	5人以下（n=74）	18.9	6.8	24.3	12.2	14.9	2.7	10.8	8.1	12.2	12.2	10.8
	6～20人（n=127）	31.5	26.8	39.4	41.7	17.3	7.1	29.1	20.5	15.7	16.5	14.2
	21～50人（n=46）	43.5	32.6	54.3	50.0	17.4	17.4	28.3	21.7	17.4	21.7	15.2
	51～100人（n=14）	64.3	71.4	50.0	64.3	14.3	14.3	42.9	14.3	28.6	35.7	21.4
	101～200人（n=7）	42.9	28.6	57.1	71.4	28.6	14.3	28.6	42.9	28.6	42.9	0.0
業種別	建設業（n=60）	31.7	25.0	45.0	30.0	18.3	10.0	21.7	20.0	11.7	18.3	18.3
	卸売・小売業（n=55）	45.5	21.8	32.7	38.2	16.4	3.6	21.8	12.7	7.3	9.1	9.1
	製造業（n=43）	32.6	20.9	48.8	37.2	18.6	20.9	30.2	23.3	14.0	27.9	14.0
	情報通信業（n=13）	46.2	30.8	53.8	38.5	23.1	0.0	30.8	0.0	23.1	15.4	30.8
	飲食・宿泊業（n=13）	7.7	23.1	30.8	46.2	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0	15.4	30.8
	農林漁業（n=10）	20.0	10.0	30.0	20.0	30.0	30.0	20.0	20.0	20.0	30.0	0.0
	その他サービス業（n=57）	33.3	26.3	33.3	36.8	15.8	5.3	29.8	14.0	22.8	17.5	8.8
	その他（n=34）	20.6	35.3	35.3	38.2	11.8	2.9	29.4	26.5	32.4	14.7	5.9

従業員規模別にみると、「5人以下」の企業では、ほとんどの研修内容で2割以下と水準が低い。規模が大きくなるにしたがい、いずれの割合も高くなる傾向にある。なかでも、「スキル・マナー」研修や「経営者研修」は、21人以上の企業で5割を超えるなど、規模の大きな企業では積極的に行われる傾向にある。そのほかでは、「営業」「マーケティング」「戦略」などで、企業規模が大きいほど、実施割合の伸びは大きい。

業種別にみると、「建設業」では、「経営者研修」(45.0%)が最も高く、次いで「営業」(31.7%)、「スキル・マナー」(30.0%)となっている。「卸売・小売業」では、「営業」(45.5%)が最も高く、次いで「スキル・マナー」(38.2%)、「経営者研修」(32.7%)であった。「製造業」では、「経営者研修」(48.8%)が最も高い。次いで「スキル・マナー」(37.2%)、「営業」(32.6%)の順となっている。その他の業種をみると、最頻値は、「情報通信業」で「経営者研修」(53.8%)、「飲食・宿泊業」で「スキル・マナー」(46.2%)、「農林漁業」で「経営者研修」「パソコン」「生産管理」および「マーケティング」(それぞれ30.0%)、「その他サービス業」

で「スキル・マナー」(36.8%)、「その他」で「スキル・マナー」(38.2%)となった。

③ 人材育成に関する悩み

次に、中小企業は、人材育成について、どのような悩みを抱えているのかをみてみる。全体で最も多かったのが、「次世代の経営を担う人材の育成が十分でない」(42.1%)、次いで「上級・中間管理職クラスの人材育成が十分でない」(41.8%)、「新任管理者・現場リーダークラスの育成が十分でない」(35.1%)となった(表-4)。

従業員規模別でみると、これら上位3項目については、規模が大きい企業ほど悩んでいる割合が高くなる傾向にある。「5人以下」ではそれぞれ36.5%、16.2%、13.5%であったのに対して、「101～200人」ではいずれの割合も71.4%と高い。規模が大きくなるほど、次期の経営を担う人材の育成に問題意識を持っていることが分かる。一方、従業員規模の少ない企業は、「人材にかかる予算がない」「中途社員が定着しない」の割合が高い。人材育成の予算や時間がないため、中途の即戦力を欲しがりますが、戦力を期待した人材が定着しにく

表-4 人材育成に関する悩み (複数回答)

(単位: %)

		次世代の経営を担う人材の育成が十分でない	上級・中間管理職クラスの人材育成が十分でない	新任管理者・現場リーダークラスの育成が十分でない	新入社員の育成が十分でない	外部の研修に社員を派遣する時間的余裕がない	人材育成にける予算がない	中途社員が定着しない
全体 (n=285)		42.1	41.8	35.1	19.6	34.7	23.2	4.6
従業員規模別	5人以下 (n=71)	36.5	16.2	13.5	13.5	32.4	36.5	8.1
	6-20人 (n=126)	40.9	48.0	45.7	19.7	37.0	20.5	4.7
	21-50人 (n=46)	47.8	60.9	45.7	30.4	39.1	19.6	2.2
	51-100人 (n=14)	57.1	57.1	21.4	21.4	28.6	0.0	0.0
	101-200人 (n=6)	71.4	71.4	71.4	0.0	0.0	14.3	0.0
業種別	建設業 (n=60)	51.7	40.0	41.7	35.0	36.7	26.7	1.7
	卸売・小売業 (n=51)	45.5	34.5	25.5	14.5	34.5	27.3	3.6
	製造業 (n=43)	32.6	44.2	44.2	9.3	46.5	23.3	7.0
	情報通信業 (n=13)	46.2	46.2	30.8	23.1	38.5	38.5	15.4
	飲食・宿泊業 (n=12)	46.2	38.5	30.8	46.2	53.8	30.8	7.7
	農林漁業 (n=10)	30.0	70.0	30.0	10.0	50.0	20.0	10.0
	その他サービス業 (n=56)	42.1	42.1	31.6	15.8	21.1	21.1	3.5
	その他 (n=34)	32.0	44.6	39.0	12.1	26.4	6.1	3.0

い状況が考えられる⁴。

業種別にみると、教育が十分でないと考えている社員のクラスが異なっている場合が見受けられる。「次世代の経営を担う人材の育成が十分でない」「上級・中間管理職クラスの育成が十分でない」では、どの業種でも高い値が出る傾向にある。経営を担う人材は、どの業種においても重要であると考えられていることを反映している。一方、「新任管理者・現場リーダークラスの育成が十分でない」では、「建設業」「製造業」の値が高い傾向がみられる。「新入社員の育成が十分でない」では、「飲食・宿泊業」の値が高く、「製造業」「農林漁業」「卸売・小売業」の値が低い傾向が認められた。

④ 主たる人材育成対象者

次に、「最も優先して教育を行う対象層」について質問を行った。

主たる人材育成対象者は、「経営者候補（次世代経営者）」や「上級・中堅管理者（部課長職）」が高く、企業の中核を担うリーダー人材の育成が必要であることが分かった（表-5）。以下、従業員規模別、業種別の特徴をみていこう。

従業員規模別でみると、「上級・中堅管理者（部課長職）」や「新任管理者・現場リーダー（係長職）」は、「5人以下」ではそれぞれ20.0%、16.9%であったのに対し、「101~200人」ではそれぞれ33.3%、50.0%となるなど、規模が大きいほど、重視される傾向にあることが分かる。一方、「経営者」や「経営者候補（次世代経営者）」は、規模が大きいほど、割合が低くなる傾向にあった。

業種別でみると、どの業種でも「上級・中堅管理者（部課長職）」や「経営者候補（次世代経営者）」の割合は平均的に高かった一方で、「新任管理者・現場リーダー（係長職）」や「若手従業員」の割合は、業種によって違いがみられた。「新任管理

⁴ この点に関しては、長期的な人材育成プランの欠如など、企業側の問題も指摘されている。例えば、清成・田中・港（1996）、安田ほか（2007）を参照されたい。

表－５ 主たる人材育成対象者（最も重視する職種）

(単位：%)

		経営者	経営者候補 (次世代経営者)	上級・中堅管理者 (部課長職)	新任管理者・ 現場リーダー (係長職)	若手従業員
全体 (n=260)		11.9	23.8	25.8	25.8	12.7
従業員規模別	5人以下 (n=65)	20.0	30.8	20.0	16.9	12.3
	6-20人 (n=119)	7.6	24.4	25.2	27.7	15.1
	21-50人 (n=43)	9.3	16.3	34.9	34.9	4.7
	51-100人 (n=13)	15.4	23.1	46.2	7.7	7.7
	101-200人 (n=6)	0.0	0.0	33.3	50.0	16.7
業種別	建設業 (n=54)	9.3	25.9	24.1	33.3	7.4
	卸売・小売業 (n=49)	12.2	22.4	26.5	24.5	14.3
	製造業 (n=39)	12.8	12.8	25.6	43.6	5.1
	情報通信業 (n=12)	0.0	16.7	33.3	25.0	25.0
	飲食・宿泊業 (n=11)	18.2	27.3	18.2	9.1	27.3
	農林漁業 (n=9)	22.2	22.2	11.1	44.4	0.0
	その他サービス業 (n=53)	11.3	32.1	26.4	15.1	15.1
	その他 (n=33)	15.2	24.2	30.3	12.1	18.2

表－６ 研修の必要性

(単位：%)

		「大いにある」「かなりある」計		幾らかある	少しある	全くない	
		大いにある	かなりある				
全体 (n=278)		50.8	20.9	29.9	32.0	12.2	5.0
従業員規模別	5人以下 (n=71)	39.4	19.7	19.7	32.4	21.1	7.0
	6-20人 (n=126)	54.0	23.8	30.2	34.1	7.1	4.8
	21-50人 (n=46)	54.3	17.4	37.0	30.4	10.9	4.3
	51-100人 (n=14)	64.3	21.4	42.9	21.4	14.3	0.0
	101-200人 (n=6)	83.3	50.0	33.3	0.0	0.0	16.7
業種別	建設業 (n=60)	46.7	18.3	28.3	38.3	6.7	8.3
	卸売・小売業 (n=51)	52.9	29.4	23.5	27.5	19.6	0.0
	製造業 (n=43)	48.8	9.3	39.5	37.2	7.0	7.0
	情報通信業 (n=13)	23.1	23.1	0.0	30.8	46.2	0.0
	飲食・宿泊業 (n=12)	58.3	25.0	33.3	41.7	0.0	0.0
	農林漁業 (n=10)	50.0	10.0	40.0	30.0	10.0	10.0
	その他サービス業 (n=56)	50.0	23.2	26.8	28.6	14.3	7.1
	その他 (n=33)	66.7	24.2	42.4	24.2	6.1	3.0

者・現場リーダー（係長職）」は「製造業」や「農林漁業」で高く、「若手従業員」は「情報通信業」や「飲食・宿泊業」で高かった。

⑤ 研修に対する必要性

次に、「研修に対する必要性」について質問を行った。全体では、研修の必要性が「大いにある」

と感じている企業は20.9%、「かなりある」と感じている企業は29.9%で、合わせて50.8%の企業が研修の必要性を感じている。一方、「全くない」と回答した企業は5.0%にとどまっており、大半の企業が、何らかの研修を行う必要性を感じていることがうかがえる（表－6）。

従業員規模別では、「5人以下」で39.4%、「6～

表-7 研修プロ

	経営全般について	社長の果たす役割について	効果的な営業活動について	営業成果の出るチーム作り	販売戦略について	リーダーシップについて	管理者の役割について	部下の指導法について	人材の育成について	生産計画について	生産管理の指導法	品質管理について	財務について	
全体 (n=266)	62.1	61.5	72.6	68.2	72.6	71.1	73.1	74.2	76.4	46.0	45.8	56.1	56.1	
従業員規模別	5人以下 (n=64)	59.1	59.1	71.2	56.5	78.5	56.1	64.2	58.2	59.1	42.1	41.1	48.3	56.9
	6-20人 (n=117)	68.1	66.4	69.2	71.4	68.3	78.2	78.3	83.2	84.2	46.2	51.9	62.2	63.6
	21-50人 (n=43)	52.3	53.5	77.3	72.7	72.1	64.4	68.9	71.1	71.1	46.2	38.5	52.4	43.2
	51-100人 (n=14)	42.9	50.0	64.3	71.4	71.4	92.9	85.7	85.7	92.9	42.9	42.9	57.1	42.9
	101-200人 (n=6)	100.0	60.0	100.0	100.0	83.3	100.0	83.3	100.0	100.0	40.0	20.0	20.0	50.0
業種別	建設業 (n=54)	67.3	67.9	70.4	61.5	64.8	74.5	78.6	81.8	80.4	50.0	54.7	60.4	56.4
	卸売・小売業 (n=49)	63.3	54.2	75.0	78.4	82.0	68.6	71.2	73.1	76.5	32.6	29.5	51.1	59.2
	製造業 (n=40)	57.5	61.5	67.5	65.0	67.5	72.5	67.5	67.5	67.5	60.0	57.5	70.0	47.5
	飲食・宿泊業 (n=11)	45.5	50.0	75.0	63.6	83.3	75.0	75.0	75.0	83.3	44.4	50.0	44.4	63.6
	情報通信業 (n=13)	38.5	41.7	76.9	69.2	76.9	53.8	61.5	61.5	76.9	16.7	25.0	50.0	38.5
	農林漁業 (n=9)	88.9	77.8	66.7	77.8	100.0	100.0	66.7	66.7	88.9	77.8	77.8	77.8	77.8
	その他サービス業 (n=52)	61.1	64.2	73.6	63.5	67.3	66.7	72.2	70.4	72.2	42.6	42.6	50.0	58.5
	その他 (n=33)	66.7	63.6	75.8	72.7	72.7	72.2	81.3	83.8	80.8	43.9	37.1	41.7	56.1
育成対象者	経営者 (n=29)	83.3	76.7	76.7	60.0	73.3	66.7	63.3	66.7	73.3	65.4	50.0	59.3	69.0
	経営者候補 (次世代経営者) (n=60)	64.5	66.7	65.6	70.7	76.3	72.6	77.4	74.2	79.0	50.9	58.2	59.3	59.7
	上級・中堅管理者 (部課長職) (n=64)	58.5	64.6	72.3	68.8	70.3	76.9	76.1	80.3	81.8	28.6	29.8	48.3	54.0
	新任管理者・現場リーダー (係長職) (n=66)	57.6	53.8	76.1	68.7	77.6	65.2	72.7	72.7	72.7	52.4	50.8	62.9	54.5
	若手従業員 (n=32)	53.1	48.5	72.7	71.9	66.7	69.7	63.6	69.7	69.7	36.7	36.7	46.7	48.5

20人」で54.0%、「21～50人」で54.3%、「51～100人」で64.3%、「101～200人」で83.3%と、従業員規模が大きくなるほど、研修の必要性を感じている企業割合は高い傾向にある。

業種別にみると、「その他」(66.7%)以外では、「飲食・宿泊業」(58.3%)、「卸売・小売業」(52.9%)で高い。一方、「情報通信業」(23.1%)は、他の業種に比べて低い。

⑥ 興味のある研修内容

次に、「興味のある研修」について質問を行った。以下、「興味が大いにある」と「かなりある」の

合計(以下、「興味度」という。)について、特徴的な数値を記す。

それぞれの研修の内容に対して、興味度が最も高かったのは、「人材の育成について」(76.4%)で、次いで「部下の指導法について」(74.2%)、「販売戦略について」「効果的な営業活動について」(各72.6%)などとなっている(表-7)。ほかにも、「管理者の役割について」(73.1%)や「リーダーシップについて」(71.1%)で興味度が70%を超えるなど、人材育成のノウハウに関する研修への関心が高いことが分かる。

回答結果を従業員規模別にみると、前述の「管

グラムへの興味度

(単位：%)

税務について	会計について	新商品事業（第二創業）の考え方	新商品開発マネジメント	経営戦略について	知財戦略について	事業計画書の策定について	ビジネス法務について	会社役員のための経営法	人事担当のための経営法	マーケティングについて	ブランドをつくる	リサーチを学ぶ	プレゼンテーション能力	エクセル・ワード	ビジネス英語	ビジネス中国語
49.2	52.3	56.6	53.0	71.2	51.5	57.8	35.1	37.9	31.7	59.1	55.4	47.1	48.3	29.4	14.7	10.8
46.0	46.9	57.1	51.6	70.6	47.0	54.4	40.6	33.3	28.6	65.7	61.8	50.7	54.5	38.5	19.0	19.0
57.6	63.6	59.1	54.0	72.5	55.0	60.8	36.4	41.5	34.2	62.7	53.5	48.7	50.0	25.4	15.0	7.1
36.4	38.6	52.4	51.2	62.8	38.1	52.3	20.5	31.8	25.6	48.8	50.0	37.2	39.5	24.4	9.8	7.5
35.7	42.9	50.0	50.0	71.4	42.9	50.0	42.9	42.9	42.9	42.9	50.0	28.6	28.6	21.4	7.1	0.0
50.0	33.3	66.7	50.0	66.7	66.7	50.0	66.7	50.0	50.0	66.7	66.7	66.7	83.3	33.3	16.7	16.7
60.0	58.2	47.3	38.9	70.9	50.9	54.5	25.9	33.3	27.8	50.9	46.3	35.2	51.9	31.5	15.7	5.8
54.2	54.2	63.3	58.3	73.1	46.0	59.6	30.0	36.0	30.6	60.8	49.0	46.0	52.0	26.5	10.2	10.4
32.5	40.0	65.0	60.0	65.0	42.5	42.5	22.5	25.0	23.1	51.3	56.4	43.6	35.9	15.4	5.1	10.3
54.5	66.7	54.5	54.5	75.0	50.0	50.0	36.4	36.4	36.4	72.7	63.6	72.7	54.5	36.4	45.5	30.0
38.5	38.5	69.2	69.2	76.9	61.5	61.5	53.8	46.2	46.2	53.8	46.2	38.5	53.8	25.0	25.0	7.7
33.3	55.6	33.3	50.0	88.9	66.7	77.8	44.4	44.4	33.3	66.7	88.9	77.8	22.2	44.4	33.3	44.4
53.8	55.8	60.0	56.3	66.0	59.6	63.0	46.2	51.0	37.3	66.0	66.7	48.1	51.9	41.2	13.7	10.0
43.2	48.5	47.0	47.0	75.8	51.5	66.7	45.5	39.4	33.3	63.6	53.0	57.6	49.0	24.5	12.1	6.8
50.0	58.6	60.0	58.6	77.4	58.1	61.3	41.4	44.8	32.1	69.0	72.4	69.0	50.0	25.9	18.5	7.4
55.7	57.4	55.2	52.6	80.3	65.6	69.4	39.3	38.3	28.8	63.9	48.3	46.7	48.3	32.2	10.3	5.2
47.6	49.2	60.0	54.8	72.7	45.3	57.6	28.6	34.9	28.6	60.0	54.7	40.6	41.5	25.4	11.1	7.9
47.0	49.3	58.5	50.8	65.7	39.4	52.2	26.9	31.3	26.9	52.2	56.1	43.3	49.3	26.2	13.8	15.4
45.5	48.5	41.9	45.2	54.5	51.5	48.5	48.5	48.5	48.5	51.5	51.5	45.5	56.3	40.6	25.8	16.7

理者の役割について」や「リーダーシップについて」など、人材育成のノウハウに関する項目では規模が大きいほど興味度が高い傾向にある。

業種別でみると、人材育成のノウハウに関する項目や営業関連の項目ではどの業種でも興味度が高く、その他の項目では、一部に業種による特徴がみられる。例えば、生産管理の重要性が高い「製造業」では「品質管理について」や「生産計画について」が他の業種に比べて高い。

また、研修を優先的に受けさせたい役職とその役職に実施する場合に興味のある研修内容についてクロス集計を行うと、役職ごとに、それぞれ求

められる能力が異なることがうかがえる。

「経営者」に優先的に研修を受けさせるとした企業では、「経営全般について」(83.3%)や「社長の果たす役割について」(76.7%)などマネジメントに関する項目に対する興味度が相対的に高い。「経営者候補（次世代経営者）」に優先的に研修を受けさせるとした企業では、「経営戦略について」(80.3%)や「事業計画書の策定について」(69.4%)など経営戦略に関する項目に対する興味度が相対的に高い。「上級・中堅管理者（部長職）」に優先的に研修を受けさせるとした企業では、「人材の育成について」(81.8%)や「部下

の指導法について」(80.3%)、「リーダーシップについて」(76.9%)など人材育成に関する項目への関心が相対的に高かった。「新任管理者・現場リーダー(係長職)」に優先的に研修を受けさせるとした企業では、「効果的な営業活動について」(76.1%)、「品質管理について」(62.9%)、「生産計画について」(52.4%)など現場の管理に関する項目への関心が相対的に高かった。「若手従業員」に優先的に研修を受けさせるとした企業では、「プレゼンテーション能力」(56.3%)や「エクセル・ワード」(40.6%)など、ビジネスの基礎的な能力に関する項目への関心が相対的に高かった。

(3) アンケート調査結果のまとめ

過半数の企業は、人材育成に意欲的に取り組んでいるが、従業員規模が大きいほど能力開発に対し積極的である傾向がみられた。過去に受講した研修では、「営業」「スキル・マナー」および「経営者研修」が高い結果となった。人材育成の悩みに関しては、「次世代の経営を担う人材の育成が十分でない」「上級・中間管理職クラスの人材育成が十分でない」および「外部の研修に社員を派遣する時間的余裕がない」が高く、時間的余裕のなさから取り組みが十分でないことが示唆された。育成を行いたいと考えている組織階層(クラス)では、「経営者候補(次世代経営者)」と「上級中間管理職(部課長職)」が高く、リーダー人材の育成が求められている。研修に関する必要性は、情報通信業を除き、約半数の企業は研修の必要性をかなり感じている。興味のある研修は、「管理者の役割」「人材の育成」および「販売戦略」が高い結果となった。

先に述べたとおり、過半数の中小企業は研修に

意欲的に取り組んでいるが、これまでは「営業」や「スキル・マナー」など、業務に直結する研修が主であった。しかしながら、7割強の中小企業は、「経営者候補(次世代経営者)」や「上級中間管理職(部課長職)」に対して、全社的な経営管理、マネジメントやリーダーシップについて学び、リーダー人材として自社を牽引して欲しいと考えていることが示唆された。

それでは、なぜ、多くの中小企業では、有能なリーダー人材が求められているにもかかわらず、育成が十分に行われていないのであろうか。人材育成の阻害要因は、予算や時間的余裕のなさだけなのであろうか⁵。そもそも東北地域の中小企業において有効なリーダー人材育成を実践するためには、どのような問題点や課題が存在するのであろうか。

そこで次節では、今回のアンケート調査では明らかにできなかった、リーダー人材育成の実践的課題としての様々な阻害要因を、インタビュー調査によって探ってみよう。

3 宮城県の中小企業経営者への

インタビュー調査結果の分析

インタビュー調査は、2011年9月から11月にかけて、宮城県内の中小企業7社⁶に対し、ディスカッション形式により、3回(延べ6時間)にわたって実施された。インタビューの対象者は、主として、現時点でも経営に携わっており、これから本格的に事業を引き継ぐことが予定されている次世代経営者である。分析は、ICレコーダーに記録された彼らの発言を文字テキスト化し、複数人が意味解釈する方法で行われた。

宮城県の中小企業におけるリーダー人材の実践

⁵ 例えば、清成・田中・港(1996)は、“日常の業務の多忙さと、仕事に対する責任感”から、外部研修等に参加することが、ままならないことを指摘している。

⁶ いずれの企業も、インタビュー当時、東日本大震災による大きな損害はなく、事業転換、事業縮小等は行っていない。

的課題である阻害要因について、次世代経営者の育成と経営幹部や管理者の育成という二つの側面から分析してみた。

(1) 次世代経営者の人材育成の阻害要因

まずは、次世代経営者の人材育成を阻害している要因について、みていく。

多くの中小企業において、経営者が次世代経営者や従業員に対して、企業経営に関する知識や経験などを十分に伝え、それらが浸透しているかといえ、疑問の余地がある。

- ・社長は誰からも教わって来なかったという自負がある。そのため、自分も積極的に後任に教えるつもりがないという側面もある。
- ・社員教育に関しては、社長がやっていることを見て覚える。一応、教えはするが、時間もないため、10ある仕事のうち、三つを教えたら、後は自分で工夫して覚えてもらうというのが現状。

どれほど優れた経営者であっても、自らの経験的学習の内容を体系的に言葉で伝えることができるとは限らない。中小企業の経営者に要求される意思決定や行動のほとんどは、体系的な概念や言葉で表せるものではなく、経営者として自ら経験する以外に学習することはできないものなのである。

ところが、中小企業の次世代の経営者にはこうした経験的学習の機会がしばしば制約されることがある。Davis (1968) の古典的研究によれば、家族企業の事業承継については、保守的な父親に対して、高等教育を受けた息子が進歩的なアイデアを持ち込むなどして、両者に葛藤が生じることが指摘されている。今回のインタビュー調査では、次世代経営者である息子からはこうした指摘を裏付けるような発言が、しばしば

聞かれた。

- ・社長（父親）に理論的な話をしても、最後には『うるさい、俺の勘だ』と言われてしまう。
- ・先代は全部自分のものと考えており、自分（次世代経営者）は、会社はみんなものと考えている。こうしたスタンスの違いから、言い争いが起きることもある。
- ・社長（父親）の存在もあって、なかなか経営の実権全てを握れない。自分（父親）が始めた事業には思い入れが強く、変革への抵抗が強い。

また、次世代経営者は、現経営者から権限が十分に委譲されないことに、もどかしさに似た感情を抱えていることが、以下の発言からも示唆された。

- ・父は、他の人に良い顔をしたくないのではないだろうか。最終的には、『自分の力で達成した』と周囲に誇示したい。そのため、結局のところ、最後の判を押す権限は社長が握ってしまっている。
- ・銀行は父に貸すという感じ。父親の代と、自分たちの代では環境変化により、重視する項目を変えなければならない。

変化し続ける環境に適応するためには、これまでの事業モデルを変革し、新たな事業モデルに挑戦せざるを得ないことが少なくない。ところが、創業当時とは異なり、既存の資産や従業員を抱えて維持していくと同時に、新たな変革を推進するためには、慎重なバランスが要求されることになる。その結果、次世代経営者が革新的なアイデアを提案しても、現経営者は慎重で保守的になる可能性が高くなるであろう。

だからといって、現経営者がいつまでも君臨し

て影響力を誇示しては、次世代経営者は経営者としての貴重な経験的学習の機会を奪われてしまう。そこで、今日の手企業の中には、次世代経営者の育成のための機会として、関連会社の経営者としての経験を暗黙的に強制している企業もある。中小企業ではこうした経験をさせる機会は限られているため、次世代経営者に対して、金融機関との関係構築も含めて計画的に権限を委譲していく必要がある。

だが、実際には、こうした計画的な権限委譲ができないことが次世代経営者の育成において最大の阻害要因となっているのではないだろうか。

さらに、中小企業の経営者としての仕事には構造的な問題がある。Mintzberg (1973; 2009) の実証研究によると、組織の規模の大小にかかわらず、トップ・マネジメント層は、いつも時間に追われている。それは、マネジメントという職務の多様性や複雑性に理由があると同時に、自らそのような状況にあることを選択しているという。それでは、次世代経営者は、自社の仕事の範囲の広さと量の多さに関して、どのように考えているのであろうか。

- ・総務部門や経理部門がなく、社長がこれら雑務に追われる状態。
- ・中小企業は、仕事が増えることがあっても減ることはない。1～3の仕事があった際に、中小企業では1を覚え、1を行いながら2を覚え、1、2を行いながら3を覚えるイメージである。大企業は、1を覚え、2を覚える際には、1は部下に任せるイメージ。そのため、同程度の給料をもらっていたとしても不公平感があるし、福利厚生等でも大きな乖離がある。責任は大企業と同じように重くなっていくが、責任に対する給料の伸びは小さいように感じる。

これらの発言から、仕事に関する「グレシャムの法則」が見えてくるようである。すなわち、実務処理作業のような雑用が、経営者としての重要な意思決定などの仕事を駆逐してしまうのである。その結果、経営者として為すべき重要な仕事先送りされてしまうことによって、経営者としての成長の機会が縮小される可能性がある。

したがって、次世代経営者には、現実的に大量の仕事の短期的に処理させるだけでなく、長期的で大局的な意思決定の機会や場を計画的に提供することが重要であろう。

(2) 経営幹部や管理者の人材育成の阻害要因

富田 (2000) が指摘しているように、右腕がいる企業は競争力があり、事業拡大に成功するパターンが多いことが示されている⁷。実際に、今回のインタビュー調査の結果、従業員の役員登用を進めたり、トップ・マネジメントの一角を担う右腕や補佐役を獲得したりすることを、次世代経営者は切望していることが明らかになった。

ところが、中小企業の従業員と経営者との間には、大きな意識の乖離が存在することが指摘されてきた。中小企業庁 (1972) によると、中小企業の経営者が考える従業員の離職理由では、「本人の意志が薄弱」(64%) が最も高く、次いで「仕事が性格に合わない」(41%)、「賃金が低い」「企業の将来性への不安」(各35%) となっている。中小企業の経営者は自社の従業員の仕事への意識や意欲の低さを嘆いて不満を抱く傾向が強い。インタビュー調査では、この指摘を裏付けるような、従業員の責任や権限付与への抵抗、トップ・マネジメントへの参画の拒絶など、従業員のネガティブな姿勢が指摘された。

- ・スタッフの中には、経営層のように責任を負える人はいない。両者の間には、仕事に対

⁷ このほか、日本商工会議所 (2000)、中小企業庁 (2003) を参照されたい。

する意識の差がある。

- ・スタッフの役員登用を進めたい。彼らには第三者の視点から話をしてもらいたいと考えているが、控えめな人材が多く、手を挙げようとしない。役員になることで、責任を押し付けられるという怖さがあるのではないだろうか。
- ・当社では役員登用をしている。だが、スタッフはなかなか役員になりたがらない。現場で体を動かすことが好きな人は、(役員になることにより)人の管理や売上達成への責任などが発生するので、消極的になっている側面がある。
- ・経営層からの批判を恐れて、決定力に欠ける管理職がいる。

一方、経営者の側からの反省として、決断力を高めるために一定の責任と権限を付与する、あるいは合理的な議論やプレゼンテーションの能力向上のための機会を提供するなどの人材育成を手掛けてこなかった、という声も聞かれた。

- ・会社としてスタッフを育てて来なかったという問題がある。それは組織の問題であり、取締役は何をしないといけないか、ということをし、きちんと教えないといけない。
- ・スタッフたちはディベート慣れしていないため、仕事に関して経営者側から問題点を指摘されると、否定された気持ちになるようだ。
- ・仕事を進める上で経営者が一人で進めてしまうケースがある。幹部が育たないことで、次のステップ(事業を大きくするなど)に移行できないことが問題。幹部を育てる仕組みを、どのように作るのかも分からない状況にある。

経営者からみた自社の幹部社員に対する不満の大きさは、幹部社員の能力や意識などの問題だけ

でなく、彼らの育成の仕組みを作れないことにも起因するようである。高齢の創業経営者のなかには、封建的に従業員を扱うケースがあり、計画的に経営幹部を育成しようとする意識が低かったとも考えられる。

また、同族経営が大半を占める中小企業では、会社資産と個人資産が不可分となっており、資産の譲渡の問題から事業継承が親族に限定される場合が少なくない。その結果、親族以外の従業員のキャリアは、目にはみえないガラスの天井が存在する。たとえ経営幹部でも、親族以外は経営者になれないことを自覚しており、親族とそれ以外の人材には越え難い溝があるとも考えられる。

最後に、澤邊・飛田(2009)の実証研究によると、経営理念、中期経営計画、目標管理制度といったマネジメントコントロールシステムは、中小企業において、十分に構築されていない。管理偏重や硬直的な組織体制が、大企業病として指摘されているものの、逆に、中小企業においては、管理過少により、アドホックな対応に陥る危険性があることが、以下の発言からも示唆された。

- ・教育プログラムが浸透していない。マニュアルを作成し、それで終わりということが多い。会社としてのノウハウを持っている場合は少なく、徒弟制度に近い状態である。
- ・職務分掌、権限と責任の領域が曖昧になっている。教育が場当たりの、問題があった時だけ、教育するのみであり、継続的教育ができていない。
- ・売上実績を上げたから、部長や課長に昇格させる、という形でやっており、管理者としての能力を向上させる方法は、ほとんど議論して来なかった。客観的な人材評価ができていない。
- ・スタッフに対する社内研修は、これまで行った実績もなく、研修指導者がいない上、スタッ

フへ提示する研修項目もみえない。

こうした組織的なマネジメントの仕組みが未熟であるため、管理者教育の成果が有効に活用できない可能性が高くなる。したがって、管理者教育の成果がみえにくくなり、たとえ経営者が管理者教育の重要性を認識していても、即効的な成果に結び付かなければ継続的に教育をする必然性が希薄になってしまうのではないだろうか。

4 まとめ

東北地域における中小企業の研修ニーズと人材育成に関する実践的課題について、本稿の結論と今後の課題を提示する。

まず、一般従業員の営業スキルや接客などの業績に直結する研修ニーズだけでなく、次世代経営者や経営幹部などの管理職に対する研修(Off-JT)ニーズがますます高まっている。

ところが、こうしたリーダー人材育成の必要性は、経営者だけでなく管理職自身も切望しているにもかかわらず、多くの従業員や管理職は、必ずしも役員や経営幹部に登用されることを望んでいない。このことは、責任や権限に見合っ

た処遇や動機付けなどに加えて、一般的に東北地域の人材ならではの特徴であるといわれる「積極性の不足」「ひかえめ」「一人だけ目立つことをよしとしない」などの地域性(風土)も背景にあるのではないかと考えられる。

いずれにしても、トップ・マネジメント層と従業員の意識の乖離を、どのように埋めていくのかは、今後の東北地域の中小企業の人材育成における重要な課題であるといえよう。

次に、次世代経営者の育成は、経営者からの権限移譲と密接にかかわり合っており、事業承継の計画的な実施など、次世代経営者というよりは、むしろ、現在の経営者の事業観が、問われることとなる。次世代の経営者を育成するためには、経営者としての意思決定などの経験的学習の機会や場が不可欠だからである。

最後に、東北地域の中小企業における人材育成には、組織全体がアドホックな対応に陥ることなく、仕事の量や責任の重さが従業員のやりがいや充実感に結び付くような、キャリア形成の仕組みの構築をはじめとした、組織体制の整備が不可欠である。こうした組織の仕組みを機能不全のまま放置してしまうと、リーダー人材教育の成果は十分に発揮できない可能性が高いからである。

<参考文献>

- 大島敦俊(2010)「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」『情報文化学会誌』第17号(1)、pp.28-35
- 清成忠男・田中利見・港徹雄(1996)『中小企業論』有斐閣
- 佐藤博樹・松浦民恵(2008)「中小企業における管理職の職業能力、確保・育成の現状と課題」日本政策金融公庫総合研究所『政策公庫論集』第1号、pp.47-67
- 澤邊紀生・飛田努(2009)「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第3号、pp.73-93
- 総務省統計局(2011)「平成21年経済センサス-基礎調査」<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001035250&cycode=0> (2011年12月30日取得)
- 中小企業庁(1972)『中小企業白書 昭和47年版』<http://www.meti.go.jp/hakusho/index.html> (2012年1月7日取得)
- (2003)『中小企業白書 2003年版』ぎょうせい
- (2009)『中小企業白書 2009年版』経済産業調査会
- 帝国データバンク史料館・産業調査部(2009)『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新聞出版

- 東京商工会議所（2008）『中小企業の経営課題に関するアンケート』
- 富田安信（2000）「中小企業における右腕従業員」三谷直紀・脇坂明編『マイクロビジネスの経済分析－中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会、pp.181-195
- 日本経済団体連合会（2010）『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』
- 日本商工会議所（2000）『成長する中小企業における人材の確保と育成』
- 東広島市（2011）『職業能力ニーズ調査報告書』
- 森川英正（1996）『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣
- 八木陽一郎（2010）「内省経験が変革型リーダーシップに与える影響－中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて－」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第7号、pp.67-80
- 安田武彦・高橋徳行・忽那憲治・本庄祐司（2007）『テキスト ライフサイクルから見た中小企業論』同友館
- 労働政策研究・研修機構（2010）『中小サービス業における人材育成・能力開発』
- Davis, S. M. (1968), *Entrepreneurial Succession*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.13, pp.402-416.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers, Inc., (奥村哲史、須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房)
- (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., (池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社)
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., (清水紀彦、浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ－リーダーは文化をどう変革するか－』ダイヤモンド社)