

中小企業と経営者教育

寺 岡 寛
(中京大学大学院)
(ビジネスイノベーション研究科教授)



経営者は学んでいるか

わたしは夜間大学院(ビジネススクール)で教鞭をとっている。わたしの学校に限っていえば、学生には三つの年齢層が同居する。

一つめは会社に入って十数年たち、自分の職業人生を会社の外から見てみたい人たちのグループである。日本企業の長期雇用慣行も崩れつつある意識が彼らや彼女らの背景にあるようだ。彼らは異なる業種や会社から来ている学生間のネットワーク作りに熱心である。二つめは会社生活のなかで、自分の先行きが大体見えてきた40歳代と退職が直近に迫った50歳代後半の人たちのグループである。彼らは30歳代の人たちと異なり、第二の職業人生を模索している人たちである。このグループは「会社で働いている人たち」である。

三つめは「いろいろな人たちを働かせている」中小企業の経営者候補たちのグループである。候補といったのは、そのほとんどが中小企業の二世あるいは三世の人たちであるからだ。いまのところ、そうした人たちは多くない。なかには、これから創業を計画している人たちもいるが、まだ少数派だ。

中小企業の次世代経営を担う人たちは、夜間ビジネススクールで何を学ぼうとしているのだろうか。ビジネススクールは、中小企業の現役経営者あるいは次世代経営者たちが学ぶ場となりうるのか。

経営は学べるか

経営者は従業員という人たちを評価する。経営者をいったい誰が評価するのだろうか。大企業の場合、業績は株価に反映され、経営者たちはその変化に一喜一憂する。中小企業の場合はどうか。親の会社を継ぐ前に、多少とも他社で働いた経験をもつ二世たちは、働いてみて初めて、働かされる感触をもつことができる。そこでは、きちんと評価されることの大事さときちんと評価することの難しさを同時に知るものだ。

だが、最初から親などの経営する同族企業に入社すれば、新入社員とはいえ、まわりの人たちは彼らが次世代経営者になると強く意識する。先輩格の社員たちも注意することをしない。必然、中小企業の二世たちは10年もたてば、人を評価し、人に評価されることにやや鈍感となる。

「ビジネススクールへ入学しないか」と中小企業の二世たちを誘うと、親が入学に賛成して

も、多忙さを理由に興味を示さない人も多い。ご本人が入学に躊躇する理由はどうもこちらあたりにある。二世たちは若いころの学生時代はともかく、30歳代になって他の学生たちと一緒にクラスで、試験やケーススタディーの報告などで評価されることに躊躇するようだ。

だが、こうした機会こそが自社の経営状態を外部から眺める絶好の機会となる。ビジネススクールの現実的な効用はこちらあたりにある。いつも同じような人たちに囲まれ、いつも同じような仕事をしている時空から離れ、異なる年齢層、異なる業界、異なる利害関係をもつ人たちとあるべき経営のスタイルをクラスで探ることはきわめて刺激的だ。そこには日常の会社世界にあるタブーがあるわけでもない。学校とは不思議な時空である。クラスメートは歳に関係なく、やっぱりクラスメートなのである。

そうしたクラスメートとともに、いろいろな側面から自社の経営のあり方を検討することが実に自然になる。往々にして、こうして作られたネットワークは、卒業後も続く。勉強会なども定期的にやっている卒業生クラスもある。クラスメートたちは、無報酬の「社外役員」として、社内では聞けそうもない本音の意見を述べてくれるありがたい存在となっていく。

ビジネススクールの効用は、最近の経営理論やビジネス事情について講義を受け、あるいは、ケーススタディーを通じて経営者の意思決定のあり方を学ぶだけではない。ビジネススクールは何かの縁で同じクラスに同席した社会人たちが、社外で良き関係を築く手助けをするところでもある。そのような関係を社内外に容易に築くことができない若手経営者にとって、それこそが贅沢で大事な時空なのである。

経営者教育とは

ピーター・ドラッカーは、中小企業経営者の跡継ぎについてかつて警鐘を鳴らした。つまり、経営者の子弟が直ちに次世代の良き経営者となれるわけでは決してない。経営トップとは能力の面で認められ、選ばれてこそ、人の上に立つことができる。血縁が重要ではないのだ。このためには、社内のみならず、社外でいろいろなことを学び、いろいろな人と出会うことが重要だ。経営トップの地位は勝ち取っていくものだ。こうした点で、ビジネススクールで中小企業経営者の二世たちも学ぶ意義がある。

昨年、慶応大学ビジネススクールで、アジア太平洋圏ビジネススクール連合会の年次総会があった。日中韓だけではなく、タイ、台湾、シンガポール、オーストラリアなどからビジネススクールの研究科長などが集まり、2日間いろいろなセッションをもった。わたしの興味を引いたのは、家族経営企業のセッションであった。

日本の老舗企業のほとんどが家族経営企業であることが注目された。そうした企業の一つで、16代目で工学博士でもある経営者が自らの経営について語った。海外のあるビジネススクールの関係者が質問した。「MBAをとった人を雇っているか。これから雇うつもりか」と。

その経営者は瞬時に否定した。その回答の背景を忖度すると、決められた手順で決められたことを決定・実行するだけのMBAなら雇わないという強い意志がそこにあったろう。中小企業の経営はそんな単純なものではないからだ。改めて、わたしは中小企業の次世代経営者にとって、単なるMBA的教育機関ではない、わが国ビジネススクール文化の独自のあり方を模索していきたいと強く思った。