

令和 2 年 6 月 8 日現在

機関番号：14201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03874

研究課題名(和文) 地方に本拠地を置いて社員満足を追求する優良中小企業経営者のリーダーシップ研究

研究課題名(英文) A study on leadership of excellent small and medium-sized business owners based in rural areas

研究代表者

小野 善生 (Yoshio, Ono)

滋賀大学・経済学部・教授

研究者番号：80362367

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究における研究成果は、経済産業省が主催した「おもてなし経営」企業選受賞企業、滋賀県と高知県の中小酒造メーカー、滋賀県のバルブメーカーを研究対象とした調査に基づいている。具体的には、研究論文5本(4本は大学・研究機関紀要、1本は査読付きの国際会議プロシーディングス)、著書1冊を公刊できた。詳細は、「おもてなし経営」企業選受賞企業の研究成果に基づく論文が2本、中小酒造メーカーを対象にした論文が3本、リーダーシップの理論研究に基づいたテキストが1冊である。滋賀県バルブメーカーを研究対象とした成果については、本研究課題の研究機関内に成果を出すことができなかったが6月に1本公刊予定である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究成果の学術的意義については、従来のリーダーシップ研究における調査対象として中小企業が取り上げられることは少なかった。同様に研究方法論上においても、定性的方法論に基づくアプローチも定量的なものに比較して少なかった。すなわち、既存のリーダーシップ研究に対して、本研究は従来クローズアップされなかったアプローチに基づく研究によって導かれた成果であるゆえにリーダーシップ研究の理論的貢献を果たしている。

一方、社会的意義としては、本研究において導き出された研究成果は中小企業経営者が社員の満足を引き出し、社員の意識の変化を促すリーダーシップを発揮するための実践的含意を導き出していることにある。

研究成果の概要(英文)： The results of this research consist of three research projects. The first research project is targeted at companies that have been selected by the Ministry of Economy, Trade and Industry as "hospitality management" companies. The second research project is aimed at small and medium brewers in Shiga and Kochi prefectures. The third research project is aimed at valve manufacturers in Shiga prefecture. The concrete research results consist of five research papers and one book. In this research, first of all, two papers were published based on the research targeting the companies selected as "hospitality management" companies. Second, in this research, three papers based on the research targeting small and medium-sized sake brewers were published. Finally, this research published a textbook based on theoretical research on leadership.

Regarding the results of research targeting Shiga prefecture valve manufacturers, I can't publish results, but one publication will be published in June.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 リーダーシップ 社員満足 組織変革 中小企業経営 定性的方法論

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

#### (1) リーダーシップ研究における研究対象と方法論上の課題

企業組織を調査対象とするリーダーシップ研究は、主に大企業の経営者、中間管理職を調査対象としたものである。調査方法に関しては、アンケート調査に基づく定量的方法論が主流である。その一方で、中小企業の経営者を研究対象としたものや、フィールドワークに基づく定性的方法論に基づくリーダーシップ研究は圧倒的に少ない。とりわけ、中小企業を対象とした定性的方法論に基づく研究は、著者の知る限り存在しなかった。

#### (2) 中小企業経営者を対象としたリーダーシップ研究の必要性

日本における総事業者のおよそ 99.7%を占めるのは中小企業である。中小企業が圧倒的多数を占める日本において、既存研究では十分に明らかにすることができなかった中小企業経営者のリーダーシップを研究することはリーダーシップ研究の発展に大いに寄与するものである。そして、研究者がフィールドに入り行為者の相互作用を綿密に記述する定性的方法論は、新規の調査対象を研究するアプローチとして最良の方法論である。ゆえに、中小企業を研究対象として現場の視点を重視するフィールドワークに基づいた定性的方法論を用いて学術的に研究することは大変意義のあることだと思い研究に着手した。

#### (3) 本研究の動機

中小企業経営者を研究対象とした定性的方法論に基づく本研究の特色は、地方に本拠地を置く中小企業に注目していることである。長きにわたるデフレ経済、東京一極集中の加速、少子高齢化によって過疎化が進み、地方経済は疲弊している。地方創生のもと地域経済をいかに活性化させるのかは、我が国の喫緊の課題である。地方経済を支える優良中小企業を運営する経営者のリーダーシップを明らかにすることは、地方創生の一助となると考えたのも研究開始の背景にある。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、地方に本拠地を置く中小企業を研究対象とし、インタビュー調査、内部資料の分析、参加観察を主とするフィールドワークにより得られた定性的データを質的に分析することによって、行為者の社会的相互作用に注目して中小企業経営者のリーダーシップを明らかにすることにある。

### 3. 研究の方法

本研究の研究方法は、フィールド調査による定性的方法論に基づく質的研究である。具体的には、調査協力企業の社史や社報といったアーカイバルデータの分析を行い、対象企業の基本的情報および沿革および特徴を理解する。次に、経営者や管理職、その他、中核的職務を遂行する社員を対象としたインタビュー調査を実施する。さらに、会議や社員研修の参加を認められた場合にのみ参加観察調査を実施する。フィールドワークによって得られた質的データは、全て文書データ化し、文書データ化したものをコーディングして質的に分析する。以上のような定性的な方法論に基づいて、本研究は実施された。

### 4. 研究成果

#### (1) 本研究の成果

本研究の成果として、学術論文は以下の通りである。

小野善生(2018a)「社員満足を追求める経営：「おもてなし経営企業選」受賞企業の比較事例分析」彦根論叢 (417), 4-22 頁。

小野善生(2018b)「酒造業経営者の企業家行動 滋賀県の日本酒メーカーにおける事業変革に関する研究」滋賀大学経済学部研究年報 25, 49-76 頁。

小野善生(2019)「酒造業経営者の変革行動：滋賀県と高知県の中小酒造メーカーの事業変革に関する研究」滋賀大学経済学部研究年報 26, 13-38 頁。

次に学会発表に関しては、以下の通りである。

Ono, Y & Siratanapanta, T(2018) "The Entrepreneurial Behavior of Sake Brewing Business Owners: Research on the Business Change of Japanese Sake Makers in Shiga Prefecture", The 3rd Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference.

最後に著作に関しては、以下の通りである。

小野善生(2018c)『リーダーシップ徹底講座-すぐれた管理職を目指す人のために』中央経済社。

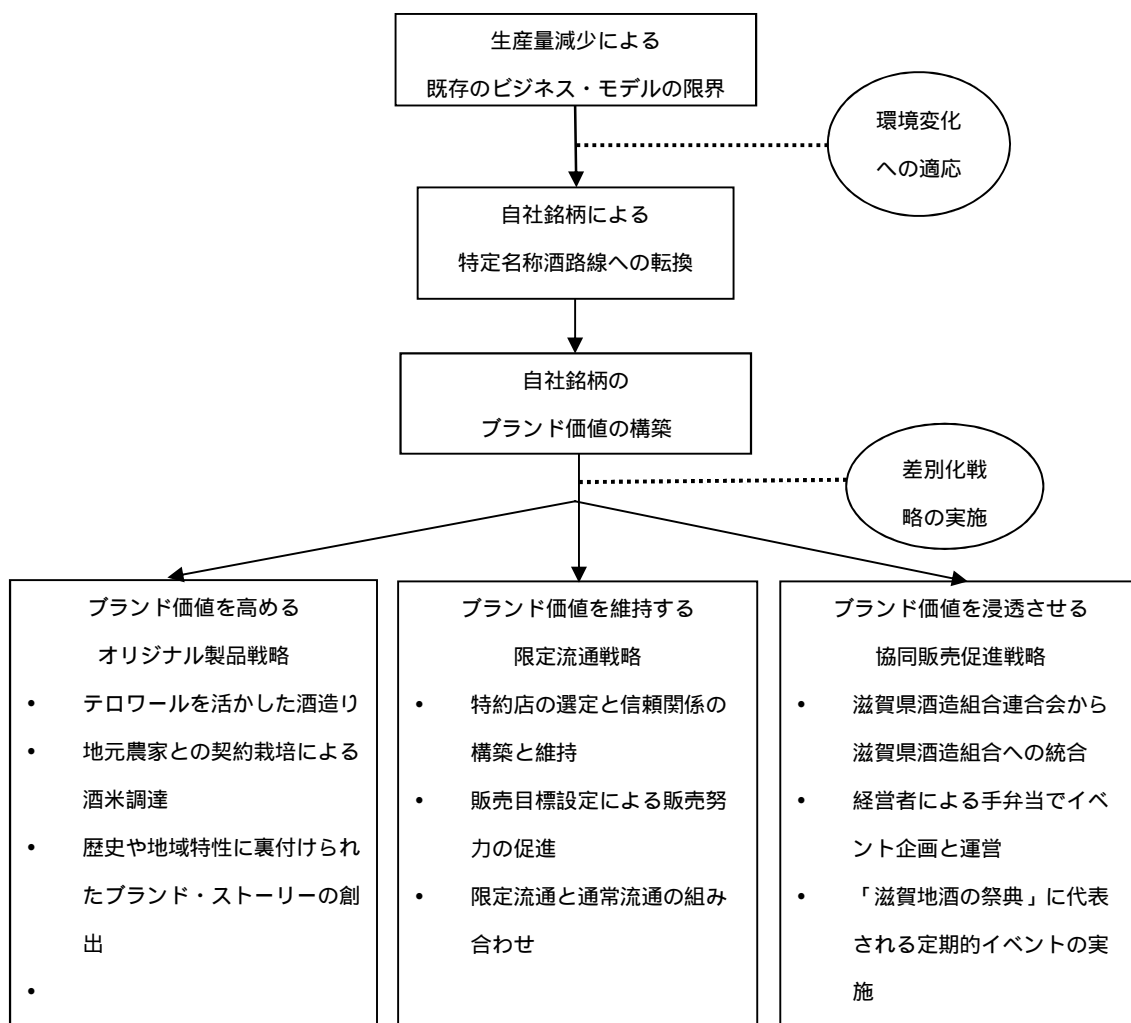
#### (2) 研究の位置づけ、インパクトそして将来的課題

小野善生(2018a)「社員満足を追求める経営：「おもてなし経営企業選」受賞企業の比較事例分析」については、本研究を開始する以前に実施したフィールド調査のデータに基づいた研究

である。具体的には、社員満足を追求する経営を実現が評価され経済産業省主催の「おもてなし経営企業選」を受賞した四国と沖縄の3社の中小企業経営者のリーダーシップを比較事例研究によって明らかにした研究である。中小企業経営者のリーダーシップをリーダーとフォロワーの双方の視点から明らかにした研究であり、共有できる理念の確立、社員の主体的な参加ができる制度、社員満足を追求する経営を实践する経営者の覚悟という要因が社員満足を追求するリーダーシップには必要であることを明らかにした。この研究のインパクトとしては、社員満足を引き出し組織の成果を最大限に引き出すためのリーダーシップに関する実践的含意もたらしたことである。ただ、学術論文のみにおいては実践的含意を伝えることは限定的である。それゆえに、一般書の形で広く研究成果を社会的に情報発信していくことが将来的な課題となる。

小野善生(2018b)「酒造業経営者の企業家行動 滋賀県の日本酒メーカーにおける事業変革に関する研究」は、和食がユネスコ無形文化遺産に選ばれたのをきっかけに世界的に注目されている日本酒業界において、中小酒造メーカーが事業の存続をかけていかなる事業転換を図っているのかを企業家行動の観点から著者の所属する滋賀大学経済学部の地元の滋賀県の中小酒造メーカーを調査対象とした研究である。この研究の位置づけとしては、既存の酒造業研究では扱われてこなかった事業変革をテーマとしたもので、以下の図のような独自性のある研究結果を導き出した。これまでの日本酒市場において大手メーカーへのOEMによるビジネスモデルを展開していたのが多くの中小酒造メーカーのビジネス・モデルであったが、日本酒の生産量が減少する中で既存のビジネスモデルが限界を向かえた。その中で、高級酒メーカーへの事業転換を図り見事に経営再建する一部のメーカーが注目されるようになった。中小酒造メーカーの高級酒路線への転換は多くの中小酒造メーカーが取るようになり、個性豊かな日本酒が市場をにぎわすようになった。本研究のインパクトとしては、現在の日本酒市場において注目されている地酒を製造する中小酒造メーカーの事業変革を詳細に分析したことにある。課題としては、他府県の中小酒造メーカーとの比較を通じて、より詳細な分析が必要な点である。

事業変革の関係図



小野善生(2019)「酒造業経営者の変革行動：滋賀県と高知県の中小酒造メーカーの事業変革に関する研究」では、小野善生(2018b)の滋賀県の中小酒造メーカーの事業変革の研究結果から導き出された分析枠組に基づいて高知県の中小酒造メーカーの事例と比較事例分析によって中小酒造メーカーの事業変革についてより精緻な分析を行っている。これは、小野善生(2018b)の研究課題であった、他府県の中小酒造メーカーとの比較事例分析を実施したものである。研究のインパクトとしては、高級酒路線への転換を果たした中小酒造メーカーの事業変革が全国的に展開されているものであり、各メーカーの事業変革プロセスの共通点および相違点を導き出したことである。課題としては、これまでの研究においては中小酒造メーカーの高級酒路線への事業変革プロセスを明らかにしたが、経営史あるいはイノベーションの観点からより精緻に分析を進めていく必要がある。

Ono, Y & Siratanapanta, T(2018) "The Entrepreneurial Behavior of Sake Brewing Business Owners: Research on the Business Change of Japanese Sake Makers in Shiga Prefecture" においては小野善生(2018b)の研究成果に基づいて海外でも SAKE として注目される日本酒産業の経営上の特色と事業変革の取り組みについてのプレゼンテーションを私の研究室の留学生であったシラタナパンナ・タナポン・タリン氏と共同で実施した。インパクトとしては、国際学会で日本酒産業の事業変革のマネジメントについて研究情報の発信を行ったことにある。今後は、共同研究を実施しているメキシコ合衆国のグアナファト大学のゴンザレス教授との成果を合わせて研究発表していくことにある。

小野善生(2018c)『リーダーシップ徹底講座-すぐれた管理職を目指す人のために』は、一連のフィールド調査と並行して取り組んできたリーダーシップ理論研究の成果をテキストという形で広く研究成果を発信する形で出版されたものである。インパクトとしては、既存のテキストではほとんど触れられていないリーダーシップのフォロワー主体アプローチや、体系的にまとめられていなかった管理者行動論についても詳細に解説したものになっている。課題としては、より幅広い読者を対象した一般書の形で出版し、これまでの研究成果をリーダーシップの実践に役立てるものにすべきであると考えている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 小野善生	4. 巻 第417号
2. 論文標題 社員満足を追求する経営	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 彦根論叢 = The Hikone Ronso	6. 最初と最後の頁 4-23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小野善生	4. 巻 25
2. 論文標題 酒造業経営者の企業家行動 滋賀県の日本酒メーカーにおける事業変革に関する研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 滋賀大学経済学部研究年報	6. 最初と最後の頁 49-76
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小野善生	4. 巻 26
2. 論文標題 酒造業経営者の変革行動：滋賀県と高知県の中小酒造メーカーの事業変革に関する研究	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 滋賀大学経済学部研究年報	6. 最初と最後の頁 13-38
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Yoshio Ono, Tanaporn Siratanapanta
2. 発表標題 Entrepreneurial Behavior of Sake Brewing Business Owners: Research on the Business Change of Japanese Sake Makers in Shiga Prefecture
3. 学会等名 The 3rd Technology Innovation Management and Engineering Science International Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 小野 善生	4. 発行年 2018年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 200
3. 書名 リーダーシップ徹底講座	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----