

平成21年 4月 1日現在

研究種目：若手研究（スタートアップ）

研究期間：2007～2008

課題番号：19830041

研究課題名（和文）

中小企業後継経営者のリーダーシップ発揮プロセスに関する研究

研究課題名（英文）

Research of Leadership Processes of Small and Mid-Sized Business Successors

研究代表者

八木 陽一郎 (YAGI YOICHIRO)

香川大学・地域マネジメント研究科・准教授

研究者番号：90452680

研究成果の概要：

本研究は、我が国における中小企業後継経営者の中でも特に親族間で事業承継をした方々を研究対象として行われた。後継者がリーダーとしてどのように成長し、そのリーダーシップの有効性を高めることが出来るのかについて、後継者の内省経験の重要性に着目した新たな仮説を立て、その実証のために質問紙調査と事例調査を行った。研究成果として、後継経営者による内省経験は、経営に対する積極性や部下の活性化、後継者自身の役割満足感の向上やストレス反応の低下など、リーダーとしての有効性を高めることに強い影響を及ぼすことが明らかとなった。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,320,000	0	1,320,000
2008年度	1,350,000	405,000	1,755,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,670,000	405,000	3,075,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学，リーダーシップ，内省，中小企業，後継経営者，ファミリービジネス，同族企業

1. 研究開始当初の背景

事業の存続を志向する全ての企業に共通する課題として、次世代への事業承継がある。我が国では中小企業が企業数で9割以上(約430万社)、雇用で約7割(約4600万人)を占めており、特に中小企業の円滑な事業承継は我が国の経済的な基盤を支える重要な要因といえる。

このような重要性を持つ事業承継の問題

に関しては、これまでも様々な議論がなされてきたが、それらは多くの場合、相続に係る争訟や相続税負担の軽減措置に係る議論に片寄りがちであったことが指摘されている(中小企業庁, 2006)。

たしかに、中小企業では経営と所有が一致していることが一般的であるため、中小企業経営者にとって相続対策への準備は重要なテーマであり、相続に関連する法制面や税制

面の議論が重要であることは論を俟たない。しかし、実際に事業承継を受ける後継者の視点が抜け落ちてしまうと次世代の後継者人材をリーダーとしてどのように育成し、どのように経営のバトンを渡すべきであるのかについて実践的な指針を見出すことが難しくなってしまう。

経営のバトンを後継者に渡すということは、単に株式や立場を与えればよいという話では決してない。なぜなら後継者に対して社内外の関係者が期待することは、新しい企業経営者としての役割を全うできるリーダーシップだからである。株式や立場を与えただけでは、後継者に選ばれた人々が有効なリーダーシップを発揮できるとは限らない。

近年の我が国の高齢化は当然のことながら中小企業の経営者にも及んでおり、後継者に経営のバトンを渡し、彼・彼女らをリーダーとして育成することは社会的な大きな要請となっている。本研究は、このような中小企業の後継者育成という社会的課題を背景として構想されている。

2. 研究の目的

本研究の目的は大きく分けて2点である。1点目はより実践的な目的であり、中小企業における事業承継という経営課題に着目し、特に後継経営者が新たなリーダーとして組織運営を有効に行っていく上での課題と、後継経営者がリーダーとして成長し、有効なリーダーシップを発揮する上での重要な要因を明らかにすることである。

2点目は、これまでリーダーシップ研究の中で実証されてこなかったリーダーの内省経験が持つ影響や、内省が生じるプロセスについて明らかにすることである。

3. 研究の方法

研究方法としては、文献調査、質問紙調査、事例調査の3つの方法を採用した。

文献調査では、中小企業における後継経営者への事業承継に伴う課題整理、内省経験を定義するための基礎調査、既存のリーダーシップ研究の整理、リーダーの有効性を測定するための諸変数の整理などを行った。

質問紙調査は2つの目的を立て、2度行った。1つ目の目的は、内省経験という概念を検討する為に信頼性と妥当性を調査することであった。中小企業の社員や某大学の卒業生を対象として郵送および E-mail によって質問紙を配布・回収し、202件の回答(回収率27.5%)を基に分析を行った。

2つ目の質問紙調査は、1つ目の質問紙調査の結果を基に中小企業の後継経営者を対象として行った。この調査の目的は、後継経営者の内省経験とリーダーとしての有効性の関係についての仮説を実証することが主

な目的であった。質問紙は全て郵送にて配布・回収し、3,504社の後継経営者から回答(回収率14.6%)を得ることが出来た。

事例分析では、2つ目の質問紙調査への回答者の中から内省経験が平均より1標準偏差値以上高いまたは低い方々をそれぞれ10人選び出して調査対象者とし、インタビュー調査を実施した。経営上の困難な課題に対する受け止め方や実際の対応の違いなどについてライブチャートを併用したインタビューを行った。分析では経営上の困難な経験を分類し、類似する経験に対する受け止め方や対応が内省経験のレベルが異なる2つのグループではどのように異なるかを調べ、リーダーシップの発揮プロセスを考察した。

4. 研究成果

(1) 中小企業における後継者をめぐる課題

中小企業における後継者選択の特徴としては、そもそも後継候補となる人材が限られているということと、親族内で後継者が選ばれるケースが圧倒的に多いという2つの点をあげることが出来る。このことは中小企業における後継者の選択は必ずしもリーダーシップの有無によってなされているわけではないことを示唆している。

このような特徴を持つがゆえに中小企業では、大企業と同じような方式で後継者の選抜と育成を行うことは困難である。なぜなら、多くの人材を抱える大企業では社内に複数の後継者候補となる人材が存在することを前提に、人材同士を競わせながら選抜と育成を同時に行うことが可能であるのに対して、中小企業では後継候補者となる人材があらかじめかなり限定されており、競争を通じて後継者を選抜するというプロセスがなじみにくいからである。このために中小企業では、後継者自身によるリーダーへの自己成長や周囲によるリーダー育成へのサポートの重要性が相対的に高くなるをえない。

(2) リーダーの内省に関する研究枠組み

自己成長とは、字義の通り、自分が主体となって自己を成長させるということである。この点を踏まえ、本研究では内省という自己が自己を見つめ、自らの成長要因を探るプロセスを考察することが重要であると考えた。この内省を研究の枠組みの中に組み込むならば、その研究フレームワークはリーダー自身が自己を見つめこれを操作する主体となると同時に見つめられる自己も内的な客体として同時に扱われる構造を持つ必要がある。すなわち、主体と客体が分離されることなく、一人の個人において主体と客体が同時に内在するフレームワークが必要だということである。しかし、文

献レビューの結果、既存のリーダーシップ論の研究フレームワークでは、主体と客体は別々の人物に割り当てられる構造が一般的であることがわかった。それらのフレームワークでは、リーダーが主体となり外的な客体としての他者に影響を与えるという構造になっており、主体と客体は分離されているのである。

したがって、本研究では既存のリーダーシップ論とは異なる主客非分離のフレームワークを構築することとし、そのために必要な理論的な考察を行った。主客非分離のフレームワークを構築する上での問題は、自己言及と呼ばれる自分自身による自己の言明に関してはその真偽が一意に定まらないパラドクス状況に直面する点と、人間の意識は自己言及によって変化する性質を持っているため自己言及を研究フレームワークに組み込んでしまうと測定上の信頼性が損なわれかねないという点であった。

しかし、自己言及によって生じる問題は不可避ではないことが Tarski(1956, 1985)によるメタ階層の理論、Waltzlawickら(1974, 1967)や Batesonら(Bateson, Jackson, Haley, & Weakland, 1956; Bateson, 1972)による論理階型の理論、荻阪(1994)や Minsky(1985)による脳研究、Flavell(1976, 1979)、Brown(1978)、Nelson(1996)、Nelson & Narens(1994) Cartwright-Hatton & Wells(1997)、Phakiti(2003)らによるメタ認知理論によって示された。それらの研究が示したことは、メタ階層から客体を捉えるとき、主体と客体が非分離であってもパラドクシカルな状況に陥ることなく、研究上の信頼性を維持することは可能だということであり、人間の認知機能には本来そのようにメタ階層から自ら自身を内的な客体として捉える能力が備わっているということである。

(3) 基本仮説および内省の定義と機能

こうした議論を踏まえ、本研究では自己言及問題を避けながら内省を理論的な枠組みに組み入れて「リーダーが内省を通じて、自らのリーダーとしての有効性を高められる」という基本仮説を提示した。

そして、高木(1995)による内部モデルという概念を用いて内省を「人間が過去において外部環境との相互作用に基づいて構築してきた自らの内部モデルを一段高いレベルから見つめなおすことで、自己理解と同時に他者理解をも深め、内部モデルを自律的に変革していく心理的な機能」と定義した。

Flavell(1976)が「認知過程がかかわっている認知の対象あるいはデータとの関連で、通常は何らかの具体的な目標や目的にした

がって認知過程を積極的にモニターし、その結果として認知過程を調整し、所期の効果を得られるように編成する(p.232)」と述べたとおり、自らを一段高い階層から客体化するとき、人間は自らの目的に沿って自己理解を深め、自律的な調整を行って自己変革を遂げることが可能なのである。

また、自己理解は単に自己理解で終わることなく他者理解にも結びつくことは Humphrey(1986)と Bandura(1971)の議論が示している。すなわち人間は、自ら自身への理解を手掛かりとして、人間をモデル化して他者理解を深めることも可能なのである。

このように人間は、自らを内省することで自ら自身に対する自己理解をモデル化して他者理解を行い、さらにこのモデルを自律的に操作することを通じて、自己変革を遂げるのである。

これらの議論をベースに本研究では内省がリーダーとしての有効性を高めるという前述の基本仮説を導き出し、その実証研究に取り組んだ。実証研究のプロセスは統計分析によって仮説を検証するステップと、事例研究によって内省経験がどのように経営場面で有効性を発揮するかを探索する2つのステップによって構成された。

(4) 内省経験がリーダーに与える影響

統計分析のために本研究ではまず、内省を測定するための尺度を構成した。尺度を構成する各質問項目は、20名のビジネスマンへのインタビューを通じて集められた内省に関する経験を分析した上でワーディングし、自己言及問題を避ける配慮を行って作成した。その上で内省の下位概念を自己理解、他者理解、自己変革と想定し、202名のビジネスマンから得られたデータおよび3,504名の中小企業後継経営者から得られたデータを基に信頼性と確認的因子分析による妥当性の確認を行った。結果として、いずれのデータに対しても想定された内省の概念構造は十分に適合することが確認できた。

次に、前述の基本仮説をより具体的に、内省経験はリーダーの経営管理に対する有効性を高める、部下管理に対する有効性を高める、自己管理に対する有効性を高めるという小仮説群に分化させ、3,504名の中小企業後継経営者から得られたデータを基に回帰分析を行った。この結果、仮説群はいずれも支持され、基本仮説も支持されるものと判断することが出来た。

ただし、中小企業後継経営者のリーダーとしての有効性を高める要因は他にも様々なものが想定しえる。そこで本研究では、内省経験の影響力を他の要因のそれと比較

するために、探索的な重回帰分析を行った。本研究で取り上げた他の要因は、先行研究と筆者による予備的なインタビュー調査を通じて集められたもので、それらは、他社での就業経験、専門的な経営学教育、経営上の右腕人材、経営上の師匠、先代社長によるサポート、事業承継時における先代社長との関係性であり、これに加えて性別、親族関係、承継後年数、株式保有比率などもダミー変数として分析に組み込んだ。分析の結果、他の要因のいずれに対しても内省経験の方がリーダーの有効性を高める上で幅広くかつ強い影響を持つことが発見された。

事例研究では、中小企業後継経営者にとって内省経験が実際の経営場面でのように活かされているのか、内省経験がどのような経営行動に結びつくのか、それらの行動に高内省経験者と低内省経験者ではどのような違いがあるのかといった点に関する調査を行った。高内省経験者と低内省経験者の群分けは、先の3,504名の中小企業後継経営者のデータの中から内省経験が平均より1標準偏差以上高いまたは低いことを基準とした。

事例としては、高内省経験者と低内省経験者のいずれにも多く経験された出来事として経営改革を取り上げた。分析の結果、同じように経営改革に取り組んでも内省経験が低い場合、他者理解の欠如から予想外の強い抵抗を受けやすいことや、自己理解の欠如から自己の使命に根ざした明確なヴィジョンを示すことが出来ず、結果として社内にチームワークが生まれにくいことがわかった。

また、経営改革を成功させたリーダーが必ずしもはじめから有効性の高いリーダーであったわけではないこともわかった。困難な課題の中で自分自身にも問題がなかったかを内省し、自己理解と他者理解を深めながら必要に応じて自己変革を成し遂げていく過程を経て、経営改革を成功に導く有効性の高いリーダーへと成長することができることも事例を通じて発見されたことであった。このことは、内省がリーダーにとって教育的な課題となりえることを示す結果でもあった。

(5) 内省経験を深めるための指針

事例分析の中で高内省経験者と低内省経験者による経営改革を比較した結果として、内省経験を深めリーダーとしての有効性を高めるためのいくつかの指針を示すことができた。それらは、自分自身とは何かを一段高い視点から深く問うこと、困難な経験を自己理解および自己変革のてがかりに用いること、自分のありようを映し出す鏡の

役を果たしてくれる良き対話者を傍らにおくこと、他者の立場に自分において自己理解および他者理解の枠組みをさらにひろげること、経営理念に対しては自分が主体性を持って本当に深く納得できる意味づけを行うことなどである。

(6) 本研究の貢献

最後に本研究の持ついくつかの貢献について述べておきたい。まず、理論的な貢献としては、既存のリーダーシップ論にはなかった主客非分離の研究フレームワークを用いてリーダーによる内省に焦点をあてた点、そしてそのフレームワークに従って仮説を導出した点、そしてデータによってそれらの仮説を実証した点にあると言える。

また実務的な貢献もあげることができる。そもそも本研究では、中小企業の後継者育成という実務的な課題に焦点をあてていた。実務的には、これまでのリーダーシップ論のフレームワークには自己が自己を対象とする構造が含まれていなかったために後継者自身による自己成長という課題に応えにくかったが、本研究では内省経験を深めることが後継者の自己成長につながることを具体的に示すことが出来た。そして内省経験を深め後継者が自己成長するためのいくつかの指針も示すことが出来た。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計1件)

① 八木 陽一郎, 中小企業後継経営者の内省経験がもたらすリーダーとしての有効性の向上, 慶応義塾大学経営管理研究科博士号学位論文, 251頁, 2008年, 査読有り.

[学会発表] (計3件)

① 塚元千恵美, 八木 陽一郎, リーダーによる部下への傾聴とその影響に関する一考察: LMXとストレスの観点から, 経営行動科学学会, 2007年11月11日, 立教大学.

② 八木 陽一郎, Exploratory Research for Seeking Factors which Influence Effectiveness of Family Business Successors: Evidence from Small and Mid-sized Companies in Japan, 2007 Family Business Conference, 2007年10月6日, 沖縄万国津梁館.

③ 八木 陽一郎, 中小企業後継経営者の有効性に関する探索的調査, 産業組織学会, 2007年9月2日, 明治大学.

〔図書〕（計1件）

① 倉科敏材 加護野忠男, 階戸照雄, 亀井克之, 平田統久, 八木 陽一郎, 中央経済社, オーナー企業の経営 進化するファミリービジネス, 2008年, 235頁.

〔その他〕（計1件）

ホームページ

<http://yagi-lab.com/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

八木 陽一郎 (YAGI YOICHIRO)

香川大学・地域マネジメント研究科・准教授

研究者番号：90452680