

令和 6 年 6 月 10 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01924

研究課題名（和文）長期的・倫理的視座による日本型オーナーマネージャー経営者モデルの構築

研究課題名（英文）Developing a management model of Japanese Owner-Managers from the long-term and ethical management perspectives

研究代表者

東出 浩教（HIGASHIDE, Hironori）

早稲田大学・商学大学院（経営管理研究科）・教授

研究者番号：50308243

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：様々なタイプのオーナーマネージャーを対象とした量的研究からは、（1）マネージャーの価値観等を起点に、組織文化を、革新的で、一定のリスクをとり市場動向を先取りするようなものに調整することが業績に大きく作用すること、また（2）マネージャー個人の創造性と楽観性を維持することが重要であることが明らかとなった。

北陸地域での質的研究からは、企業家と産地ステークホルダーやブランドとの相互作用が企業家活動を活性化させる、イノベーションの起因は起業家精神の伝達よりも承継者の事業に対する危機感である、理念型経営がオーナーマネージャーのイノベーション性向や実際のイノベーションと密接に関連している、などの発見があった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

オーナーマネージャーの規範的な行動の影響等の倫理的リーダーシップに焦点を当てた研究は限られている。本研究はオーナーマネージャーが示す様々な心理学的特徴、マネジメントスタイル、などの経営上のインパクトを定量的に探索し、次世代の「倫理的な」後継者や起業家育成に向けた実務的示唆を導き出した点に、その価値がある。

地域のファミリービジネス、事業承継をオーナーマネージャー視点から探索した点、地域イノベーションにエコシステム資する存在として定義つけた点で、先行研究のギャップを埋めている。これまで、体験的に語られてきた研究ドメインを対象にし、定性研究として実証を試みた点で、地域経済発展に資する社会的意義を得た。

研究成果の概要（英文）： Through a questionnaire survey, under high uncertainty, adjusting the organizational culture, according to the owner-manager's values, to one that is innovative, takes certain risks, and stays ahead of the market has a significant effect on corporate performance. It became clear that the owner-managers need to maintain their own creativity and optimism in managing their companies in a way that embodies "Warm Heart, Cool Head, Deep Pocket," backed by a value system to deliver value to society.

Based on the qualitative study in the Hokuriku region, it was found that (1) the interaction between entrepreneurs and the stakeholders / the brands in the region works to activate entrepreneurial activities, (2) innovation was driven more by a sense of crisis about the successor's business than by the transmission of entrepreneurial spirit, and (3) philosophy-based management principles were closely related to the owner-managers' innovative orientation and the occurrence of innovation.

研究分野： 起業、Entrepreneurship、アントレプレナーシップ

キーワード： オーナー・マネージャー アントレプレナーシップ 経営倫理 日本型経営 事業承継 理念型経営 倫理的リーダーシップ

## 様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

日本国内では馴染みが薄くほとんど論じられていないものの、海外では80年代より広く長く経営者を論じる際に用いられてきた「オーナーマネージャー」というコンセプトに改めて注目し、スチュワードシップ・セオリー、Ethical Leadership モデルをベースに、日本の様々なタイプの起業家、老舗・長寿企業、ファミリー企業の経営者を分析することで、長期的視野と倫理観による経営で地域の経済を支えてきた経営者像を探索し、日本型オーナーマネージャー経営モデルの提示を目指した。

本研究では、海外の研究の萌芽期においては、起業家と同じ定義で運用されていたオーナーマネージャーという用語を、「オーナー権を持ちながら、実務にも携わる経営者」と広くとらえている。オーナー権を持つマネージャーであるが故に、強い権限/個人の信念・責任で経営に当たる点で、エージェンシーセオリーで言うエージェントなどとは異なる特質とマネジメント・スタイルを持っている。また、従業員にも、これまでよりも相対的に高いイマジネーション、創造性をもとにしたイノベーション醸成が期待される現在において、このような人材を育成し、潜在的な能力を発揮させる仕組みや“場”の整備が急務となっている。

これまでの申請者らの研究から、日本における創造的イノベーション人材は、相対的に高レベルの「利他指向」を示すなどの数字よりも人間を大切にするような人間味ある経営手法をとっている組織から生まれがちであるという示唆も得ており、日本における創造的イノベーション人材を継続的に育成するオーナー・マネージャーとはどのような人々たちなのか、また典型的には、どのような組織カルチャー作りや運営プロセスをも含むマネジメントスタイルを採用するのかを、社会・地域に貢献し地域社会の要の役割を果たしているFB企業の経営者や老舗・長寿企業、そしてこれからの時代をイノベーションで支える起業家を対象に探ることは、重要なリサーチ・ギャップであると申請者らは考えた。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、これまで注目されていなかったオーナーマネージャーの特徴、マネジメント・スタイル、そしてこれら要因の経営上のインパクトを、Ethical Leadership の理論などを踏まえて、起業家研究、ファミリービジネス研究成果と切り結びながら明らかにすることを通じ、学術としての独自性、新規性を以下の3点で実現することである。

(1) オーナーマネージャーという観点からの、日本のFB経営者や起業家の特徴と、今後の発展可能性の探索

(2) Ethical Leadership とオーナーマネージャーの関連からのモデル構築

(3) Ethical Leadership を備えたオーナーマネージャーによるマネジメントが促進するクリエイティブなマネジメントプロセスの解明とインパクト

これらの目的を達成するために、本研究では「日本のFB企業経営者が持つオーナーマネージャーとしての特徴と影響要因はなにか」をリサーチクエスションとし、以下の命題群を始点とし妥当性の高いモデルの構築を目指し研究を進めてきた。

P1 日本のFB企業経営者のEthical Leadershipの特徴は何か

P2 日本のFB企業経営者のマネジメントにおいて、Ethical Leadership とオーナーマネージャーはどのような関係にあるか

P3 同において、Ethical Leadership とオーナーマネージャーの特性が発揮されるとき、創造的イノベーションが実現されるか

P4 同において、Ethical Leadership とオーナーマネージャーの特性が発揮されるとき、フォロワーは自身の創造性をどのように発揮するのか、そのプロセスに日本と海外に違いはあるか

P5 Ethical Leadership は経営経験・世代継承で変化していくのか

### 3. 研究の方法

(1) 量的研究を主体としたアプローチから

当初研究計画では、オーナーマネージャーの、品性と誠実さ(character and integrity)、倫理意識(ethical awareness)、コミュニティ・人間指向(community/people-orientation)、動機づけ(motivating)、励ましとエンパワーメント(encouraging and empowering)、倫理的説明責任の実行(managing ethical accountability)などに関連する、各種のコンセプト群が暫定的な研究モデルを構成すると想定されていた。

文献研究を通じ、量的研究に盛り込まれる各種コンセプトが検討され、当初研究計画に加えて、暫定的な研究モデルに、オーナーマネージャーの、振り返りのプロセス、起業家的な資質、認知プロセス、Heuristics(経験則)などに関連するコンセプトを盛り込むことにより、より経営のプロセスおよびオーナーマネージャーのマインドセットの変遷をダイナミックに捉えていくことが可能になることが明確となった。結果として、最終的な量的な研究モデルにおいては、オーナーマネージャーの各種人口学的特徴を統制や比較を目的として収集するとともに、キャリア価値観(Career Value)、起業意図(Entrepreneurial Intention)、ローカス・オブ・コントロール(Locus of Control)、自己効力感(Self-Efficacy)、クリエイティビティ(Creativity)、曖昧さへ

の寛容度 (Tolerance for Ambiguity)、代表性ヒューリスティクス (Representativeness)、反事実志向 (Counterfactual Thinking)、楽観主義 (Overoptimism)、振り返り学習スタイル (Learning Style)、の各種指標が盛り込まれた。また、実務上有益な示唆の提供を主たる目的として、調査対象企業の組織文化性向を測定する起業家性向 (E0: Entrepreneurial Orientation)、および起業家の業績満足度を測定するパフォーマンス満足度 (Performance Satisfaction)も併せて測定された。

これらの測定指標では、ダブルバック翻訳のプロセスなども適切に採用し、信頼性・妥当性が十分に担保された研究デザインとなっている。データ・サンプルは、ファミリービジネス (FB) 経営者、FB 後継者、起業家を主たる分析対象とし、比較対象群として、雇われ社長、企業内新規事業リーダーおよびフォロワー、企業内新規事業未経験者を含めた 1000 名となる。分析には SPSS を使用し、記述統計、相関分析、クラスター分析、主成分分析、T 検定、分散分析 (一元配置および二元配置)、重回帰分析などが主な解析手法となった。

また、この量的データの探索を含む分析結果、そして一般に、正規労働者の 50%以上がメンタルヘルス不調または予備軍であり、職場におけるメンタルヘルス不調の主な原因は上司との人間関係に起因するという現状を踏まえ、オーナーマネジャーの「倫理的経営」という視点から、追加の分析を実施することが望ましいと判断した。従い、Lazarus の認知的評価モデルに基づく職業性ストレスモデルをベースとし、営業職を対象とした対人葛藤の対処やソーシャルスキルに関する研究を実施した。民間の調査会社を利用して、従業員 500 名以上の情報通信業に勤務する 20 代から 50 代の営業職 400 名を対象に追加アンケート調査を、樋口綾氏 (当時、早稲田大学ビジネススクール在籍) をリード・リサーチャーとして実施した。サンプルには、会社役員、正規雇用社員、派遣・契約社員の 3 つのグループからのデータが、比較を可能とするために含まれている。サーベイのデザインにおける主たるコンセプトは、「上司からの対人ストレス」、「対人スキル」、「コーピング」、「上司のマネジメントスタイル」、「組織文化」、そして「ストレス反応」となる。分析には、先の分析同様 SPSS を使用した。

## (2) 質的研究を主体としたアプローチから

定性研究パートでは地域とファミリービジネスの観点に着眼し、北陸地域で調査を展開した。スノーボールサンプリングで、24 社を対象にディープインタビュー、GTA、資料調査とテーマティックアナリシスを併用した。

## 4. 研究成果

### (1) 量的研究を主体としたアプローチから

本サーベイを通じ、オーナーマネジャー (起業家、ファミリービジネス経営者)、ノン・オーナー経営者 (大企業の社長等のプロ経営者)、サラリーパーソン (企業内での新規事業の経験者、未経験者) を対象として、思考や判断の「クセ」 (価値観、心理学的特徴、認知バイアス、ヒューリスティクス、振り返り学習スタイル) が、起業や企業内プロジェクトのパフォーマンスにどのような影響を与えるのかを横断的に比較検討した。ファミリービジネス (FB) 経営者、起業家、企業内新規事業リーダーなども含んだ 1000 名への質問票調査からのデータ分析からの主な発見や実務への示唆は以下の通りとなる。

(a) オーナーマネジャーと新規事業リーダーが率いる企業やプロジェクトのパフォーマンスに一貫して強い影響を与えているのが E0 である点が強く支持されたことは重要である。E0 は、起業家や新規事業リーダー個人の特質を測定しているものではなく、組織としての行動パターンを測定する指標であるが、一方で、組織の E0 には、経営者、とりわけオーナー経営者の持つ価値観、思考パターン、行動パターンなどが色濃く写し込まれ、影響を受けることは当然と考えられる。また、ファミリー企業においては、絶対値としての E0 は対照群と比し低値ではあるものの、E0 の企業業績に与える影響は依然大きく、E0 に関しては、競合との相対的高低が結果に影響を与える、ことなどが想定される結果となった。

(b) 探索的分析の結果、オーナーマネジャー (起業家、ファミリービジネス経営者) および企業での新規事業リーダーは、クリエイティビティと楽観主義のスコアが高い傾向を示した。不確実性の高い現代において、高い創造性と物事を楽観的に捉え、物事を進める能力を持つ、起業家的リーダーの必要性を反映していると言える。そして、これらの起業家的リーダーの行動力を支えているのが、ロカス・オブ・コントロールと自己効力感であることも確認された。

(c) 特筆に値するのは、ベンチャーキャピタルなどの外部資金を導入し急成長を目指す起業家が経営する組織体である。このタイプの起業家は、本研究で比較対象となった様々なタイプの経営者や新規事業リーダーと比べ、本研究で測定した全ての指標において、相対的に高いスコアを示した。更に、これらのスコアが高ければ高いほどに、結果としての事業パフォーマンスも高いことが発見された。特に、このタイプの経営者のキャリア価値観 (経営の思想に近い指標) のスコアは、他の経営者群と比較して、有意差を認めることができた。急成長をめざす起業家は、自己の持つ質の高い価値観を社員に語り、実践することによって、人を巻き込みながら、E0 に代表される組織文化を作り上げ、成功に向かっていくというプロセスを踏むと想定される。逆に、高い経営倫理も含めた価値観に裏打ちされた思考や行動が伴わない経営者は、急成長を支えることが出来ないと考えられる。このような急成長を目指す「ガゼル企業」の経営者は、自社の経営における成功や失敗の経験を積み上げながら、より高次の倫理観に支えられた経営をしてい

くための道筋を切り開いていく可能性が高い。また、次世代の「倫理的オーナーマネジャー」育成のための「場作り」の主役の役割も果たしていくと想定される。

(d) ファミリービジネスを経営するオーナーマネジャーに関し、全体として、楽観主義や起業意図、クリエイティビティのスコアが高い経営者は、高いパフォーマンスを上げる傾向が強いことが発見された。特徴的なのは、反事実思考の多くの項目とパフォーマンスが連動している点である。「失敗しても仕方ない、自分だけで何でも出来る訳でもない、クヨクヨせず次にいこう。」というオーナー経営者ならではの懐の深さが、結果に繋がっていると想定出来る。「Warm Heart, Cool Head, Deep Pocket」を体現する経営を想起させる。反事実思考のマネジメントは、変化が激しい時代におけるファミリービジネス経営の成功に貢献できる可能性が高い

(e) ファミリービジネス承継者は、キャリア価値観(独立性)が低いとパフォーマンスは高い傾向がある。自分は現経営者と違った何かを、自分だけで実現できると考えて現経営者に反抗するタイプではなく、二人三脚で承継を進めた方が良いと考え行動に移しているタイプの方が、高いパフォーマンスを出していると推測できる。反事実思考に関して、ファミリービジネス承継者と現経営者が同様の傾向を示すことから、現経営者のソーシャルネットワークからの薫陶を受け、まずは引き継ぐことが大切とE0も含めた文化を受け継ぐ方が高いパフォーマンスに繋がると考えられる。この点では、ファミリービジネスにおけるオーナーマネジャーという視点からは、現世代の持つ倫理観やマネジメントスタイルが次世代に与える影響は、非常に大きいと想定されるため、現世代こそが自己の振り返りプロセスなどを継続的に活用しながら、事業承継の準備を進めていくことが、「引き継がれる経営倫理」につながっていくと想定される。

(f) サラリーパーソン内の比較では、キャリア価値観をはじめとする大半の指標において、統計的に有意なレベルで、新規事業リーダーが最も高く、新規事業メンバー、新規事業経験なしの順でスコアが低くなっている。このことは、企業における新規事業の成功のためには、若手の段階から、新しいプロジェクトにメンバーとして参画させ、事業リーダーとして羽ばたけるような起業家的リーダーに育成することが必要であると考えられる。それは、高いパフォーマンスを生み出すための、個人としての心理学的特徴や起業意図、クリエイティビティなどの醸成に繋がるためであり、企業内における次世代のリーダーを生み出す源泉ともなる。

(g) また、オーナーマネジャー、そして企業内リーダーにおいて重要となる創造性開発のためには、その学習スタイルにおいては、論理思考に頼りすぎないこと、また「観察を重視する」行動規範こそが創造性開発につながるということが浮き彫りになったことは重要である。

研究の方法(1)で述べた、追加の質問票調査からの発見と示唆は以下の通りとなり、今後様々な機会を通じて、成果を発表していくこととなる。

(a) 上司による対人ストレスは気遣い空回りストレスと振り回されストレスである。これらはメンタルヘルス不調を引き起こす可能性がある。

(b) 統合方略が対人葛藤の対処に有効な方略であり、ストレス反応を低減させる働きがあり、統合方略に必要な対人スキルは関係開始スキルで、自律競争型の組織文化と集団維持志向型の上司のもとで醸成されるようである。

(c) 集団維持志向型はストレス反応を低減させる効果があり、集団維持志向は自律競争型と協力競争型の組織文化のもとで促進される。

(d) 目標達成志向型のマネジメントスタイルはストレス反応を高める一方で、目標達成志向は組織文化の影響を受けていない。

(e) 組織文化はストレス反応に直接的には影響を与えていない。上司のマネジメントスタイル影響を与えている。

## (2) 質的研究を主体としたアプローチから

新潟県三条市では企業家、産地ステークホルダー、産地ブランドの関係を探究した。結果、企業家と産地ステークホルダーの相互作用は共生する方向に働き、また産地ブランドである燕三条ブランドと企業家との相互作用が企業家活動を活性化すること、近接性の観点から見ると、認知的側面が産地における企業家活動の2次元的な広がり作用していることを特徴として捉えた。鯖江市調査では起業家精神の伝承が、どのようにイノベーションの起因になるのか?を7社のディープインタビューで問うた。結果、入社前教育、他社就業先の決定、入社後OJTにて実施されていた。イノベーションの起因は、起業家精神の伝達よりも承継者の事業に対する危機感と結論づけた。北陸地域11社を対象とした経営理念研究では理念型経営理念が、オーナーマネジャーのイノベーション性向とイノベーション発生と密接に結びついている発見があった。

研究成果の学術的意義や社会的意義としては、地域のファミリービジネス、事業承継をオーナーマネジャー視点から探索した点、地域イノベーションにエコシステム資する存在として定義づけた点で先行研究に少ないセッティングとなった。産地におけるビジネスエコシステム、事業承継、ステークホルダーの関係性などは体験的に語られていたが、定性研究としてデータを添えて実証されることがまだ多くない。今回、24社のディープインタビューと三条・鯖江という日本を代表する産地とそのオーナーマネジャーというサンプルで定性研究を実施した点で地域経済発展に資する社会的意義を得た。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 東出 浩教、古屋 光俊、土井 淳司	4. 巻 24
2. 論文標題 起業家の心理学的特徴、価値観、振返り、認知バイアス、ヒューリスティクスとパフォーマンス	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本ベンチャー学会 第 24 回全国大会 報告要旨集	6. 最初と最後の頁 36-39
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 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 村上統朗, 江野泰子, 姜理恵	4. 巻 10
2. 論文標題 事業承継に向けた後継者育成のための大学院教育 ファミリー企業の親子へのインタビュー調査から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 事業承継学会学会誌	6. 最初と最後の頁 110-125
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 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 東出浩教	4. 巻 Vol. 23
2. 論文標題 "起業を阻むメンタル・ブロックの構造 その構造と多重知能・起業意図と行動パターン(エフェクチュエーション、コーゼーション、プロアクティブネス)・海外経験・幸福度・人口学的特徴との関連 "	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 第23回日本ベンチャー学会総会論文集	6. 最初と最後の頁 85-89
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 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件（うち招待講演 1件/うち国際学会 3件）

1. 発表者名 村上統朗, 姜理恵
2. 発表標題 産地企業のイノベーション起因に対する研究
3. 学会等名 第12回事業承継学会年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Nobuo Murakami, Hao Wang, Rihyei Kang
2. 発表標題 External Knowledge Acquisition of Owner Managers- A Qualitative, Study of Long-Established Family Business in Hokuriku Region of Japan
3. 学会等名 2021 Asia-Pacific Family Business Symposium
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Hiro Higashide
2. 発表標題 Transitioning to the New Normal: Successful Practices from Asian Families-in-Business
3. 学会等名 STEP PROJECT WEBINAR SERIES 5th Webinar, Babson College (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 村上 統朗, 王昊, 姜理恵
2. 発表標題 ファミリービジネス経営者のコロナ危機に対する初期認識と対応 北陸地域におけるファミリービジネス経営者へのインタビュー調査から
3. 学会等名 第13回ファミリービジネス学会全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 清水里紗, 姜理恵
2. 発表標題 言動一致がもたらす経営理念浸透とイノベーション
3. 学会等名 日本ベンチャー学会第23回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 清水里紗, 姜理恵
2. 発表標題 理念浸透促進に繋がるアクション 2企業のケーススタディ
3. 学会等名 日本創造学会 第3回西日本支部発表会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 H. Higashide
2. 発表標題 The cases of Japanese long-lasing family businesses
3. 学会等名 2019 STEP Global Report Release & STEP Asia Pacific Panel (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 H.Kawasakiya and R.Kang
2. 発表標題 Identifying the Characteristics of Startup Cluster in Small Areas
3. 学会等名 The Proceedings of The 14th International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems (KICSS 2019) (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Hiro Higashide他	4. 発行年 2021年
2. 出版社 Palgrave Macmillan, Springer Nature Singapore Pte Ltd	5. 総ページ数 27
3. 書名 Absence of Customers' Voice as the Cause of Limited New Product Development in a Small Long-Standing Family-Owned Craft Business in Japan, in "Succession and Innovation in Asia's Small-and- Medium-Sized Enterprises", Hsi-Mei Chung and Kevin Au (Eds.)	

〔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
研究 分 担 者	姜 理恵  (Kang Rie)  (90570052)	法政大学・デザイン工学部・教授     (13302)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関