

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月1日現在

機関番号：16201

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730303

研究課題名（和文） 中小同族企業における後継経営者のリーダーとしての自己成長に関する研究

研究課題名（英文） Research on self-transformation from a successor to a leader in mid-small sized family businesses

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（和文）：本研究の目的は、中小同族企業の後継経営者がどのようにリーダーへと自己成長するかを量的および定性的な調査を通じて明らかにすることである。量的なデータを用いた研究を通じて、内省がリーダーの自己成長に重要な影響を及ぼす要因であることが明らかにされた。そして、定性的なデータを用いた研究を通じて、内省が深まるプロセスとして、1)判断の保留、2)他者の想いや背景を受け止める、3)問題の構造を深く探求する、4)自分がどうありたいのか問い直す、5)新たな対話を開始するという5段階のステップが見いだされた。

研究成果の概要（英文）：Purpose of this research is to investigate how successors in mid-small sized family businesses grow into leaders by themselves. Using quantitative and qualitative analysis, we found that "self-reflection" affects leaders' self-growth remarkably. Through case studies, the process of self-reflection was considered and 5 steps to deepen self-reflection were identified. The steps are 1) To suspend quick judgment 2) To listen to others' voices and the context in which they are speaking 3) To inquire structure of the problems you're facing 4) To ask yourself how you want to be; and 5) To initiate new dialogue.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	600,000	180,000	780,000
2010年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

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：内省、リーダーシップ、中小企業、同族企業、後継経営者、ファミリービジネス、事業承継

1. 研究開始当初の背景

(1) 中小企業の事業承継

本研究の背景には、その多くが同族企業によって構成される中小企業における事業承継の問題がある。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り、事業承継なくして企業の存続、ひいては経済の持続的な発展はありえない。特に我が国では中小企業によって企業数の9割以上が占められ、雇用の約7割が生み出されているという状況がある。これらの数字は、中小企業における円滑な事業承継が我が国の経済基盤を支える重要な要因であることを示している。

(2) 経営者の高齢化

その一方で、現在は少子化社会の到来と同時に、高度成長期に大量に創業した創業者世代の高齢化と引退の波が押し寄せている。総務省「就業構造基本調査」は、自営業主の平均年齢が1979年には49.2歳であったのに対し、2002年には56.2歳へと上昇したことを報告している。同様に、帝国データバンクが毎年実施している「全国社長分析（旧名称：社長交代率調査）」でも、全法人企業の代表者の平均年齢は1985年には53.1歳であったのに対して、2010年には59.6歳へと25年以上連続して上昇中であることが報告されている。

こうした経営者の高齢化の進展は、大企業よりも中小企業において顕著な現象である。帝国データバンク「全国社長分析」から資本金規模別の経営者の平均年齢の推移を見てみると、資本金が10億円以上の企業の経営者の平均年齢はほぼ横ばいで推移しているのに対して、資本金が5,000万円未満の企業の代表者の平均年齢は一貫して上昇の傾向を示している。このデータは、中小企業が大企業に比べ、経営者の高齢化が進展しつつあることを示すと同時に、若い後継者を確保する上で課題を抱えていることを示唆するものと言える。

(3) 経営者の引退と後継者の育成

高齢化が進展する我が国の中小企業経営者にとって、事業承継は目の前に迫った大きな課題である。『中小企業白書2006年版』によれば、経営者が引退したいとする年齢は平均64.5歳である。ほぼ同時期に行われた「社長交代率調査」で、法人企業代表者の平均年齢が58.5歳であるから、引退したい平均年齢との差は約6年しかないことになる。既にこれらの調査から数年が経過した現在の我が国は、高度経済成長期に相次

いで創業した中小企業経営者達が大量に引退する時期を迎え、事業承継とそれに伴う後継者の育成という極めて大きな課題に直面しているのが現状である。

このように緊要な課題である中小企業の事業承継に関しては、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)。

言うまでもなく事業を承継するには後継者が必要であり、後継者にはリーダーシップを発揮することが求められる。しかし、そのために必要な議論、特に実証研究を経たエビデンス・ベースの議論は、これまでほとんどなされてこなかった。

こうした問題を背景として、本研究では、中小企業における事業承継を通じて後継者がリーダーへと成長するための要因と過程について調査を行った。ここには、後継者が経営者の地位に就くことと、後継者がリーダーになることは全く別のことだという認識がある。本研究では、経営者の役割として企業のマネジメント、部下のマネジメント、そして自分自身のマネジメントという3つのレベルを想定し、それぞれにおいていずれも十分な有効性を発揮していることが優れたリーダーの条件であると考えた。

なお、後継者がリーダーになるには、育成と自己成長の二つの方向性がある。研究代表者は、これまでの自身の研究を通じて中小同族企業の後継経営者は入社後少ない年数で経営者という社内的に高い地位に就く傾向があるため、経験が少ない割に周囲により助言者を得にくい状況が生じやすく、リーダーとして成長するにあたっては育成だけではなく、内省経験を深め自己成長することも重要であるということを示してきた(八木, 2008)。

2. 研究の目的

上記の研究背景とこれまでの研究成果を踏まえ、研究代表者は本研究において、後継経営者による内省経験に関するこれまでの研究(2007-2008年の科研プロジェクト若手スタートアップ)を更に発展させることを計画した。本研究では、これまでの研究を更に発展させるため、内省経験に加えてソーシャル・サポートやより広い意味でのセルフマネジメントが、後継経営者にとってリーダーシップの発揮につながるプロセスを解明することを計画した。

このように、本研究の目的は、中小企業の後継経営者に焦点をあて、先代経営者から事業承継を受けた後にどのような要因とプロセスによって後継経営者が優れたリーダーへと成長するのか、あるいは成長が妨げられるのかについて、特に内省という要因を中心としながら実証研究によって明らかにすることである。

3. 研究の方法

本研究では、上記の研究目的を達するため、研究方法として文献調査、質問紙調査、事例調査の3つの方法論を選択した。

質問紙調査のデータを用いた統計的な実証局面では、内省経験モデルを含む4つのモデルを設定した上で階層的重回帰分析を行い、内省経験の他に教育や経験、周囲の人間によるソーシャル・サポート、企業や後継者のデモグラフィックな特性の影響を分析した。

また、事例調査に関しては、内省経験の多い経営者と少ない経営者のそれぞれに対して半構造化インタビューを通じて行い、比較分析によって内省のプロセスや内省を妨げる要因などが分析された。

4. 研究成果

(1) 成果の報告について

研究成果の報告の多くは、研究期間を超えて2012年5月となってしまったが、単著として「内省とリーダーシップ：後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか」を出版し、その中で行うことが出来た。また、研究期間中では、4件の論文と3件の学会発表によって研究成果の報告を行った。

研究成果の中身に関しては、理論、実証、実践の3つに分けて以下に述べる。その上で、最後に本研究の社会的意義についても述べることとする。

(1) 理論的成果

本研究の理論的成果としては、まず内省という概念の特徴を整理し、定義したことを挙げることが出来る。そして、内省に

よる影響に関する仮説を導出したことを挙げることが出来る。本研究において導出された基本仮説は、「リーダーは内省の経験を深めることによって、リーダーとしての有効性を高められる」である。これは、従来のリーダーシップ論の基本的なフレームワークである「外なるリーダーシップ」、すなわちリーダーが他者に与える影響にのみ焦点をあてたものではなく、リーダーが自分自身をリードするという「内なるリーダーシップ」の影響をもフレームワークの中に組み込んだものであった。このような理論的フレームワークの拡張は、リーダーシップ論の射程を拡張する試みであり、リーダーは他者をリードするという前提に新たな視点を投げかけるものとして今後の更なる議論が期待される。

(2) 実証的成果

実証的な成果としては、内省経験に関する測定尺度の作成およびその尺度を用いた小仮説群の検証が挙げられる。

測定尺度に関しては、まずはインタビューを通じて項目収集し、後継経営者らに依頼して表面的妥当性を検討した。さらに、理論的な検討を踏まえて内省経験の概念を自己理解、他者理解、自己変革の3つの下位概念から構成されるものと想定し、予備的な質問紙調査の結果を基に尺度の項目分析と信頼性の確認、弁別的妥当性としてセルフ・モニタリングとの関連の検討、併存的妥当性として多元的自我同一性、認知欲求、ローカス・オブ・コントロール、共感経験との関連の検討、さらに確認的因子分析による因子的妥当性の検討を行った。こうした手順によって作成された尺度は18項目からなり、信頼性係数および確認的因子分析による適合度指標の値はいずれも十分なものと判断された。こうした様々な分析

と検討によって、内省経験尺度は測定に耐えうる十分な信頼性と妥当性を持つものと判断された。

内省経験尺度の全項目は、前述の単著「内省とリーダーシップ:後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか」に収録した。この内省経験尺度に関しても、今後の様々な実証研究における活用が期待される。

仮説検証の局面では、本研究の基本仮説は、個人レベル、集団レベル、組織レベルと3つの分析レベルに対応した12の小仮説に分化され、個人属性モデル、経験・教育モデル、人間関係モデル、内省経験モデルの4つのモデルを設定した上で、後継経営者3,505人から得られた質問紙調査の回答データを用いて階層的重回帰分析による検証を行った。検証の結果、全ての仮説は支持され、内省経験モデルの持つ従属変数に対する説明力と影響力が明らかにされた。

ここで検証された12の小仮説には、12の異なる従属変数が設定されていた。それらは、個人レベルが「役割満足」、「特性的自己効力感」、「ストレス反応」、「積極的コーピング」、「修羅場経験を通じての学び」、「修羅場経験後の自己変化と部下変化のつながり」、集団レベルが「経営幹部活性度」の下位概念である「能率指向性」、「革新指向性」、「相互支持性」、「主体的挑戦性」、組織レベルが「競争力」と「経営積極性」であった。リーダーの内省経験という1つの概念が、こうした3つの分析レベルにおいて、幅広い従属変数に効果を持つことが確認されたことは意義のある成果と考えられる。

(3) 実践的成果

まず、実践的な貢献については、我が国において極めて重要な課題でありながらこれまで十分に議論されてこなかった課題、

すなわち、中小企業において特に親族間で事業承継がなされる場合に後継経営者がリーダーへと自己成長しなければならないという課題を取り上げ、リーダーとしての有効性を高めていく上で内省の重要性を示し、これに加えてどのようなプロセスを経て内省を深めることが出来るのかについての含意を5つのステップとして導き出したことが挙げられる。

5つのステップは、事例研究を通じて見いだされた。事例研究では、内省の経験が多かった後継経営者とそうでなかった後継経営者を調査対象として、経営上の修羅場的な状況におけるそれぞれの対応の差を比較した。事例研究の結果、内省を深め困難な現実をより創造的に打開していくためには、1)自分の先入観や情動を一旦脇に置いて判断を保留する、2)他者の想いや背景を深く受け止める、3)問題の構造を深く探求する、4)自分自身がどうありたいのかを問い直す、5)新たな対話を開始する、といったステップが重要であることが示された。

(4) 社会的意義

本研究が鍵概念として扱った「内省」は、人間の脳が備える基本的な認知機能の1つであり、特別に突出した人物だけに独占されるものではない。内省は多くの人々が既に経験しており、意識すればその経験を更に増やすことが出来、自らのリーダーシップを高める上で役立てることが出来る。

本研究の社会的な意義は、多くの人々が経験可能である内省についての科学的な知識と、具体的に内省を深めリーダーとしての有効性を高められる実践的な知識について、先行研究とデータを基に様々な角度から実証し、その含意を整理したことだと考えられる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

①高木晴夫、笠原一絵、八木陽一郎、新たな組織論—要素還元型と生命型の併存、慶応義塾大学経営管理研究科リサーチペーパー、No.101、2010、pp.1-17

②八木陽一郎、方法論的立場としての直線的因果律と循環的因果律の対比と対話、香川大学経済論叢、Vol.82、No.4、2010、pp.247-266

③八木陽一郎、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、日本政策金融公庫論集、No.7、2010、pp.67-80

④八木陽一郎、内省経験の差がもたらす修羅場におけるリーダーシップの違い：ファミリービジネス後継経営者の事例研究を通じて、ファミリービジネス学会誌、Vol.1、2010、pp.65-86

〔学会発表〕(計3件)

①八木陽一郎、ファミリービジネス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、ファミリービジネス学会、2009年9月12日、慶応義塾大学

②八木陽一郎、内省経験と変革型リーダーシップ—ファミリービジネス後継経営者を対象とした実証研究、ファミリービジネス学会、2010年10月3日、コンファレンススクエア エムプラス ミドル1+2

③八木陽一郎、内省経験が変革型リーダーシップに与える影響、日本経営システム学会、2010年11月21日、香川大学

〔図書〕(計1件)

①八木陽一郎、内省とリーダーシップ、白桃書房、2012年、290頁 ※出版時期は本研究の期間外ではあるが、執筆作業も含めほとんどが本研究期間内に行われたものであるためここに記載しておく。

〔その他〕

ホームページ等

<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