

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25年5月30日現在

機関番号：32665

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2012

課題番号：20530362

研究課題名（和文）ベンチャー企業の成長プロセスにおける創業者精神のダイナミクスに関する研究

研究課題名（英文）“Effects of Founder-entrepreneurship to Organizational Growth in Japanese Venture Firms”

研究代表者

平田 光子（HIRATA MITSUKO）

日本大学・大学院グローバルビジネス研究科・教授

研究者番号：10317761

研究成果の概要（和文）：本研究は、長期的な持続的企業成長の中で、創業者精神が組織の中でどのように展開されているかにし、創業者や後継経営者に提言を行うことを目的としている。具体的な調査として、後継経営者企業になった段階で、組織が創業者精神をどのように活用しているかを解明するために、3社の定量的事例研究と2社の定性的事例研究を行い、組織成長を促す創業者精神活用パターンとして「分散型創業者精神」の概念などを抽出した。

研究成果の概要（英文）：This research aims to identify the effect of founder-entrepreneurship to the organizational growth in term of sustainable company development, and also it attempts to provide solid proposal for the founder and the successor management. The quantitative analysis of three companies led by the successor management has been conducted as the case studies, as well as the qualitative analysis of two companies. From the analysis, it indicates that “distributed founder-entrepreneurship” as the new organizational strategy will affect the organizational development.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：37012

キーワード：創業者精神、持続的企業成長、経営資源、組織能力、分散型創業者精神、トップダウン型創業者精神

1. 研究開始当初の背景

（1）1991年以降の日本におけるバブル崩壊は、経済低迷とともに産業構造の変化ももたらしたと言われている。しかし、実際は、バブル崩壊前とバブル崩壊後の日経トップランキング100社に入っている企業の約半数が同じ企業であった。このような事実から、企業の持続的成長を促す一貫した組織能力を構築した企業は、どのような環境をも乗り越えやすいと考えた。この一貫した組織能力の源泉の一つとして「創業者精神の活用」に着目した。

（2）従来「創業者精神」に関する研究は、創業者個人を対象とするものが多く、結果として創業者の個人特性に言及されることが多かった。しかし、本研究では、企業成長の過程で、組織から見た創業者精神の活用状況を解明することで、創業者精神の個人特性以外の機能を明らかにし、さらに組織への影響を把握することに焦点を当てた。

（3）先行研究として、ベンチャー企業の創業チームの研究から、チーム内の創業者精神

の共有化をもたらす相互コミュニケーションが、トップダウン型コミュニケーションより、後の企業成長に影響しているということが統計的分析で明らかになった(Hirata, 2000)。本研究では、さらに創業者企業期を過ぎた後の段階で、企業がどのように創業者精神を活かしながら、企業成長を遂げるのか、そのプロセスを解明する必要があるという認識が、本研究に着手する背景になっている。

2. 研究の目的

創業者精神の活用状況の企業ごとの差異を明らかにすることで、創業者精神の活用パターンを明らかにし、長期的な持続的成長を遂げている企業の創業者精神の活用の特徴を明らかにする。具体的には以下を明らかにすることを目的としている。

(1) 組織で認識されている創業者精神は、企業家論で言われているような企業家精神と異なるのか。

(2) 本研究では、Parsons(1956)が主張するように創業者が組織に埋め込んだ創業者精神は、創業期を経て後継経営者期に入った段階で、どのように受け止められてゆくのか。もし、企業によって受け止められ方が異なるのであれば、それは、創業者精神の内容が異なるのか、あるいは組織への埋め込み方が異なるのか。

(3) 創業者精神が経営資源の一つとして活用されるならば、どのような活用方法があるのかを明らかにする。

3. 研究の方法

本研究では、上記の研究目的を達成するために、以下のように2段階に分けて従業員アンケート調査による定量的事例研究(3社)を実施し、さらにこれらの結果を細くするために文献を中心とした定性的事例研究(2社)を行った。

(1) 第一段階の定量的事例研究として、創業100年以上のメーカーで、従業員数5000名のほぼ同規模の企業から、高業績企業1社と低業績企業1社の協力を得て、同社とも同じ業務内容に従事する従業員、各45名前後にアンケート調査表を配布し、因子分析と数量化第III類による分析を行った。(平田、2009)

(2) 第二段階の定量的事例研究は、2011年に、上記と同様な調査を、創業80年のメーカーでファミリー企業を対象に実施し、175名の回答者の分析を上記(1)と同様に行っ

た。(平田、2012)

(3) 最後に、創業チーム研究(平田、2000)で明らかになった、創業チーム内の創業者精神のパターンから、上記2つの定量調査の結果に至るまでのプロセスを把握するために、主として文献研究による定性的事例研究を行った。対象とした企業は、持続的に成長している企業で各業界トップクラスの2社である(平田、近刊)。

4. 研究成果

(1) 定量的事例研究を行った3社のデータから、創業者精神の内容に関する項目を因子分析した結果、以下の内容が判明した。

発展した企業の組織メンバーが認知している創業者精神の内容については、現経営者が専門経営者であろうが、創業家一族であろうが、共通した内容は「新市場の開拓」「社内メカニズムや社内コミュニケーションの構築」「意思決定」「職場の厳しい指導」の各因子であった。

但し、高業績専門経営者企業では、上記に加え「企業の方向性」の因子が抽出されたが、低業績専門経営者企業では抽出されなかった。また、ファミリー企業として発展してきた企業では、上述の共通内容に加え「創業者の個人的側面」が因子として抽出された。

(2) 以下の3つの図は、定量的事例研究を行った3社のそれぞれの従業員が示した創業者精神へのイメージの強さを数量化第III類で分析し、層別に明らかにしたものである。図1は高業績で専門経営者企業の層別の創業者精神の強さであり、図2は、低業績専門経営者企業の同様の分析結果であり、図3は、3代目の現経営者は創業家一族が就任しているファミリー企業の同様の分析結果である。

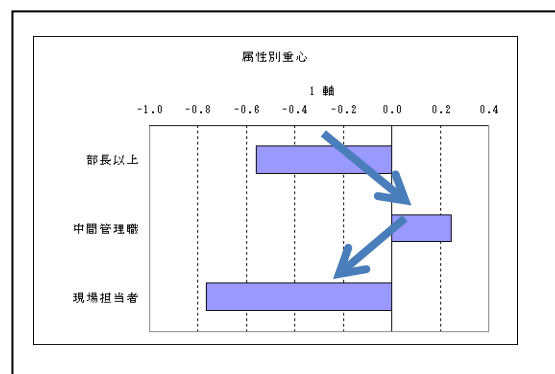
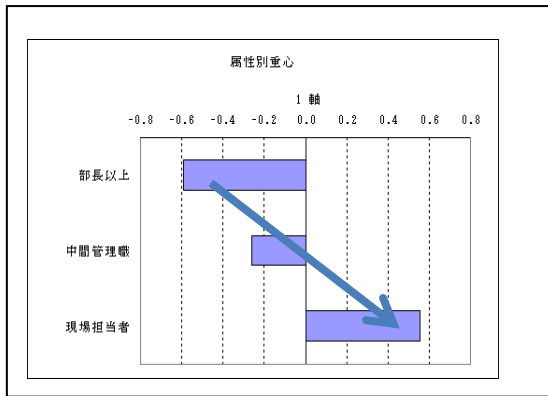
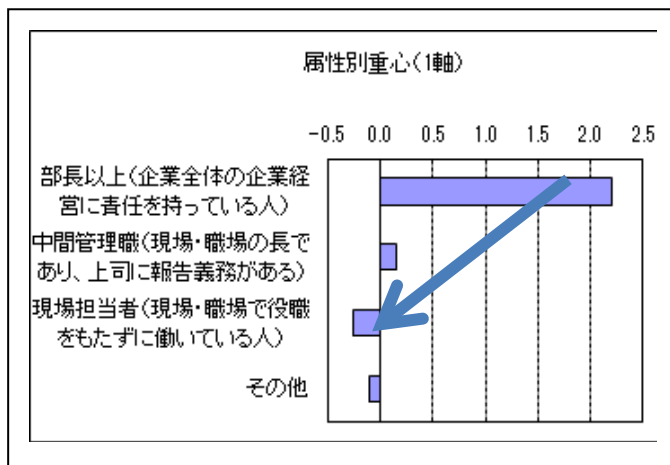


図1 高業績の専門経営者企業 A 社の創業者精神の浸透状況



図一 2 低業績の専門経営者企業 B 社の創業精神の浸透状況



図一 3 中業績のファミリー企業 C 社の創業精神の浸透状況

上記の A, B, C 各社の組織への浸透を示す図から、高業績の専門経営者企業 A 社では、トップと現場の創業精神への意識パターンは近いことを示した。その他 2 社は、トップは下位層に比べて比較的強く創業精神を意識しているが、下の層に下るに従って徐々に薄まる傾向が見られた。これは、創業者が組織に創業精神を埋め込む努力をするが (Parsons, 1951)、時間と共に、その創業精神が薄れていくパターンを示していると思われる。また、後者 2 社の傾向は、専門経営者になると創業期の市場開拓の意識が薄れて、組織メンバーは「家臣」(サラリーマン)になるという一般的な傾向を示している (Hofer and Charan, 1984)。

本分析から、2つの創業精神の浸透パターンが判明した。すなわち、1つは「トップダウン型」創業精神の浸透、もう一つは、A社にみられるようなトップと現場が共に創業精神を強く認識しているという「トップ-現場相互作用型」創業精神の浸透であった。

(3) 上記から判明した「トップ-現場相互作用型」創業精神の浸透が実現する方法として、創業期はカリスマ性の強い創業者によって率いられて、その後の経営継承プロセスの中で、「トップ-現場相互作用型」創業精神の浸透に変革するケースと、創業期にすでに創業チーム内で創業精神を共有しており、組織拡大と共にそのまま「トップ-現場相互作用型」創業精神の浸透に続くケースの2つのケースが考えられる。

前者の場合は、組織発展の過程で現場に創業精神を強く醸成する組織学習活動が改めて必要となるため、これを強いトップの創業精神と現場の創業精神の相互座用を生み出す「ジグザグ型」組織学習として提唱した(平田、2012)

(4) 一方、定性的事例研究から、創業チーム内で創業精神がトップダウンではなく双方コミュニケーションによる共有されており(平田、2000)、さらに組織成長の過程で、そのまま創業精神を、組織内の様々な機能に分散するパターンが見られた。このパターンを「分散型創業精神」とした。

この「分散型創業精神」は、それぞれの分野で、創業精神を踏まえた新しい技術開発や新市場開発などのイノベーションを起こす一方で、創業精神を分散化することで、一分野に偏らずにリスク分散をも達成していることが考察された。故に、このような「分散型創業精神」は、持続的な企業成長を遂げている企業に見られると思われる。つまり、企業によって、創業期での創業チームの在り方、そして、組織成長のプロセスでの後継経営者の創業精神の活用方法に異なる特徴が見いだせる。

(5) これらの創業精神の活用には2つのパターン(トップダウン型、分散型)があることから、創業者個人が組織への単なる埋め込み(Parsons, 1951)を行うことのみならず、組織は、創業者退任後も、創業精神は「経営資源」の一つとしてとらえ、活用することができるものであることが判明した。

(6) 創業精神のダイナミクスの観点からまとめると、日本でのベンチャー創業から組織成長プロセスの中で、創業精神の活用に焦点を当ててみると、大別して、次の4つのパターンが判明した。

- 【創業精神の浸透パターン】
- | | 創業期 | 後継経営者期 |
|---|--------|----------|
| ① | トップダウン | → トップダウン |
| ② | トップダウン | → 分散型 |
| ③ | 分散型 | → トップダウン |
| ④ | 分散型 | → 分散型 |

①の場合は、創業者精神は組織成長と共に徐々に薄れてゆく。強力な経営者が継承をつづけることが持続的発展には必要である。このような強いリーダーシップをもった経営者が出現しないと経営が傾く可能性が高い。

②の場合は、後継経営者が組織内で強力な社内研修や組織運営などにより「ジグザグモデル」組織学習を推進することで実現できる。

③の場合は、組織成長プロセスで強力なリーダーが権限集中をする場合に起きる。その後は、①と同様、強力なリーダーが続くことが企業の持続的発展には必要となる。

④の場合は、組織内コミュニケーションによって、組織の現場に創業者精神を浸透させることより「現場力」を強化できる。各分野でのイノベーションとともにリスク分散も同時に行えることにより、持続的企業発展が望める。

(7) まとめると、後継経営者期における組織メンバーによる創業者精神の認知内容は、概ね企業家精神の重要な要素である「新市場の開拓」などの項目が共通して確認された。また、企業による「創業者精神」の活用仕方には差異があり、結果として、創業者精神は経営資源の一つとしてとらえることができた。さらに、組織による「創業者精神」の活用パターンは「トップダウン型」と「分散型」があることが判明した。さらに、トップダウン型をとっている組織でも、「ジグザグ型」組織学習を強力に進めることで、「分散型」になることができることも判明した。

(8) 本研究の限界として、個人情報保護法などにより従業員に対するアンケート調査が大変難しくなっており、創業者精神と持続的企業成長の関係を統計的に検証するに足りうる企業数を本研究期間中に調査することはできなかった。しかし、本研究により、代表事例から創業者精神の浸透モデルを抽出することができた。

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6件)

(1) 平田光子、創業者精神からの戦略的組織学習、実践経営、査読無、第49号、2012、pp. 155-162

(2) 平田光子、創業者精神の組織メンバーによる認知と学習、実践経営学研究、査読無、No. 3、2011、pp. 35-42

(3) 平田光子、創業者企業段階の生存・復活そして成長、実践経営学研究、査読無、No. 2、2010、pp. 174-178

(4) HIRATA, Mitsuko, Hidden Entrepreneurship in the Organization of Japanese Firms - The Dynamics of Founder Entrepreneurship-, *Pacific Economic Review*, 査読有、2009, Vol. 9, pp. 717-729

(5) 平田光子、企業成長における創業者精神の機能と活用、実践経営、査読有、第46号、2009、pp153-161

(6) 菅原範行、平田光子、創業者企業から経営者企業への変革とその性向要因—業界トップ企業の初代専門経営者による経営行動—、日本大学ビジネスリサーチ、査読無、第5巻、2009、pp. 49-64

[学会発表] (計5件)

① HIRATA Mitsuko, "Generation Learning from Founder Entrepreneur as management resource", Korea Association of Small Business Studies, Second Conference for 2011, 2011年10月28日, Korea Association of Small Business Studies (Korea)

② 平田光子、創業者精神の認知と学習、実践経営学会年次大会、2011年10月2日、東京富士大学

③ 平田光子、企業の持続的成長と経営資源としての創業者精神、産業研究所HRM研究会、2008年10月2日、慶應義塾大学

④ 平田光子、組織成長における創業者精神の機能と活用、企業家研究フォーラム、2008年7月13日、大阪大学

- ⑤ 平田光子、創業者精神と組織成長—創業者企業から経営者企業への移行期に焦点を当てて—、実践経営学会春期研究会、2008年6月28日、日本大学

〔図書〕（計1件）

（1） 宮本又郎・加護野忠男＋企業家研究フォーラム(編)、(分担執筆 平田光子 他)、有斐閣、「企業家とは何か」2013年10月(発刊予定)、400ページ、

6. 研究組織

(1) 研究代表者

平田 光子 (HIRATA MITSUKO)

日本大学・大学院グローバルビジネス研究科・教授

研究者番号：10317761