

# 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－

香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授

八木 陽一郎

## 要旨

本研究は、中小企業後継経営者が自らのリーダーシップを高める要因として内省経験に着目し、内省経験が変革型リーダーシップに与える影響および変革型リーダーシップが経営者としての有効性に与える影響を検証したものである。こうした研究の背景には、我が国では中小企業の後継経営者となる候補者人材に限られており、しかも高齢化が進展し多くの企業において事業承継が急がれる状況であるにも関わらず、限られた候補者人材がリーダーに成長する上で鍵となる要因がまだまだ十分に明らかにされていないことへの問題意識がある。これまで変革型リーダーシップは、リーダーとしての有効性を高める要因として多くの実証研究によって支持されてきたが、変革型リーダーシップを自分自身で高めることが出来る要因については十分には明らかにされてこなかった。本研究では、中小企業2万4,000社を対象とした質問紙調査を行い、後継経営者3,500人以上から得られた回答結果を統計分析し、内省経験が与える変革型リーダーシップへのポジティブな影響、変革型リーダーシップが経営者の有効性に与えるポジティブな影響についてそれぞれ実証した。

キーワード：内省経験、変革型リーダーシップ、後継経営者、中小企業、事業承継

## 1 はじめに：本研究の目的と背景

本研究の目的は、中小企業後継経営者が自らのリーダーシップを高める要因として内省経験 (self-reflection experiences) に着目し、内省経験が変革型リーダーシップ (transformational leadership) に与える影響および変革型リーダーシップが経営者としての有効性に与える影響を検証することである。

本研究の背景として次の3点をあげる事が出来る。1点目は、中小企業の後継経営者となる候補者人材が極めて限られているということである。2点目は、限られた候補者人材を企業のリーダーへと育成することが、特に高齢化が進む現在の日本において大変重要な課題になっているということである。3点目は、その重要性にも関わらず後継経営者をリーダーへと育成する有効な手段に関する知見が十分に整っていないということである。

本研究は、こうした背景から、後継経営者のリーダーとしての有効性を高める要因を探求し、特に内省経験がもたらす効果について、変革型リーダーシップとの関係性を通じて実証したい。変革型リーダーシップや内省経験が何であるか、何故そこに着目したのかについては次章で述べることとして、まず本研究の背景について詳しく述べておきたい。

### (1) 中小企業における後継経営者の特徴

『中小企業白書2006年版』によれば、55歳以上の中小企業の経営者は、96.4%が何らかの形で事業を他者に引き継ぎたいと希望している。しかし、後継者が既に決まっている企業は全体の44.0%と半数を割っている。そして、自分の代で廃業を検

討している企業では、24.4%が適切な後継者が見当たらなかったことを廃業の第一の理由としてあげている。

また、後継者を既に決定した企業であっても11.9%は他に適当な人材がいなかったことを後継者決定の理由にあげている。これらの調査結果は、中小企業では適切な後継者となりえる候補者人材が必ずしも豊富ではないことを示している。そしてこのことは、社内に多くの人材を抱える大企業の事業承継ではあまり見られない、中小企業に特徴的な問題の一つと考えられる。

この他にも中小企業の事業承継に見られる特徴としては、親族内の世襲による事業承継が望まれていることがあげられる。大阪商工会議所 (2006) の調査によれば、75%の経営者が親族内承継を望んでいる。『中小企業白書2006年版』の調査では、既に後継者を決定している企業において、71.3%が子息・子女を後継者としている。UFJ総合研究所 (2004) の調査でも後継者候補に子息・子女をあげている経営者は最も多く、53.4%である。

『中小企業白書2006年版』では、中小企業の事業承継に世襲が多い理由について、一般に我が国の中小企業では会社の所有と経営が十分に分離されておらず、先代経営者が亡くなった後に相続上の問題が生じるリスクがあることを指摘している。こういったリスクを避けつつ、血縁関係のない社内の優秀な人材に事業承継するには、経営者としての立場だけでなく持ち株も譲る必要があるが、親族以外の社員に株式を買い取らせる場合には資金調達面で上手くいかないケースが多いとされている<sup>1</sup>。

また、多くの中小企業では金融機関からの資金調達をオーナー兼社長による個人保証を前提としているケースが多い。『中小企業白書2006年版』によれば、中小企業経営者の78.2%は個人保証の

<sup>1</sup> 株式を買い取らせる以外にも株式を譲渡するという手段があるが、その場合でも業績がよい企業であれば、かなりの譲渡税を負担する必要がある、やはり資金調達の問題が避けられない。

提供を行っている。こうした状況では、株式の譲渡のないまま社内から優秀な人材をサラリーマン社長として抜擢し、その人材に多くの責任を負わせることは実際的に困難である。こうした事情もあいまって、中小企業では多くの場合、親族、特に子息・子女への事業承継が望まれているのである。

このように我が国の中小企業における後継経営者の特徴としては、そもそも候補者となる人材が限られているということと、親族内で後継者人材が望まれるケースが圧倒的に多いということの二つの点をあげることが出来る。

## (2) 高齢化の進展と後継者育成の重要性

次に、2点目の背景について、経営者の高齢化に関するデータを確認しておきたい。総務省「就業構造基本調査」によれば、自営業主の平均年齢は1979年には49.2歳であったのに対し、2002年には56.2歳へと上昇している。帝国データバンク「社長交代率調査」によれば、全法人企業の代表者の平均年齢も、1985年には53.1歳であったのに対して、2004年には58.5歳へと上昇している。これらのデータから、我が国で経営者の高齢化が進展していることがわかる。

経営者の高齢化は、特に中小企業において顕著な現象である。帝国データバンク「社長交代率調査」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5,000万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全社長の平均年齢と共に高齢化の傾向にある。このデータは、中小企業の代表者の高齢化が我が国の企業全体の代表者の平均年齢を押し上げていることを示している。

このように高齢化が進展する我が国の中小企業

経営者において、事業承継と後継者育成は既に待った無しの大きな課題となっている。『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。これらの調査から6年経った2010年の現在、日本は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と考えられる。

## (3) 後継者をリーダーへ育成するという課題

ここまで述べてきた通り、中小企業では代替的な後継者候補の数が大企業に比べて限られているために、限定された後継候補者になんとしてもリーダーシップを発揮してもらわなければ、企業の将来が危ぶまれることとなる。このため、中小企業の大きな課題は、前経営者の視点に立てば、自ら選んだ後継者が有効なリーダーシップの発揮をうまくできない場合、彼・彼女らに対して何かしらのサポートを行い、有効なリーダーシップの発揮方法を伝え、身につけさせなければならないということである。そして、後継者自身の視点に立てば、自らリーダーへと自己成長しなければならないということである。

しかし、現状を各種調査データから見ると、中小企業の前経営者が事業承継に際して積極的に後継者への特別なサポートや育成を行っているとは言いがたい。事業を承継させた前経営者への調査では、後継者に事業を承継させるにあたって、「特別何もしなかった (33.3%)」という回答が最も多いものであった (東京商工リサーチ、2003)<sup>2</sup>。また、後継者を決定しても、事業承継の準備が不十分、または何もしていないという企業の合計は

<sup>2</sup> 「特別何もしなかった」に続く項目としては、「役員への打診 (30.0%)」「後継者へ権限の一部譲渡 (29.4%)」「金融機関への事前説明 (22.5%)」などである。

約8割にも達していたのである(中小企業庁、2006)。

こうした状況には様々な理由が考えうるが、その一つとして、後継者に有効なリーダーシップを發揮させるために何を身につけさせるべきであるかについて前経営者自身も十分に理解していない、あるいは明確に言語化して伝えることが出来ないということが考えられる。

また、特に中小企業では前経営者と後継経営者が親子である場合が多く、親子であるが故に何でも言いやすい面がある反面、対立も生じやすいことがわかっている(八木、2008b)。このためにリーダーとしてのあり方などを伝える上で必要なコミュニケーションが十分にとれないケースが多いことも考えられる。

また、後継者自身による自己成長に関しても十分な指針が存在しているとは言えない状況がある。UFJ総合研究所(2004)による調査によれば、後継経営者自身が事業承継後に苦勞したこととして最も多くあげたものは、「リーダーシップの發揮(36.4%)」であった<sup>3</sup>。

後継経営者に経営のバトンを渡していくことは事業の継続のために不可欠であるが、それは必ずしも立場や権限、株式などを譲渡すれば事足りるというものではない。ここまで見てきた通り、特に中小企業においては、後継者が新しいリーダーとして企業の内外で有効な活動を出来るようにサポートし育成すること、そして後継者にリーダーとして自己成長できる指針が示されることが事業承継の重要な側面であることが認識されなければならない。

## 2 先行研究と仮説生成

### 中小企業後継経営者のリーダーとしての有効性

に影響を与える要因を考えるにあたって、そもそもリーダーとしての有効性とは何かについて考えておきたい。その上で、リーダーとしての有効性に影響を与えると考えられる要因として変革型リーダーシップと内省経験に関する先行研究を示し、仮説を生成する。

#### (1) リーダーとしての有効性

そもそも有効性(effectiveness)とは何かについて、経営学研究の文脈の中では、これまでに様々な議論がなされてきているが、普遍化された唯一の定義が存在しているわけではない(Cameron and Whetten,1983)。有効性は抽象度の高い構成概念の一つであり、直接的に測定することが出来ない。広辞苑によれば、有効とは「ききめのあること。効力のあること。役に立つこと」であるが、何をもちいて有効とするかは測定しようとする対象や測定者の価値観によるところが大きい。実際、研究の上でリーダーとしての有効性は、何を測定するかによって中身に大きな差が生じているのが現実である。

リーダーシップ論におけるリーダーの有効性に関する議論は、Hunt, Osborn, and Schriesheim(1978)による1970年から1975年にかけての89本のリーダーシップ研究論文のレビューにおいてなされている。それによれば、全体の61%が単一の基準のみでリーダーの有効性を測定しており、そのうちの43%はパフォーマンスを強調したものである。Bass(1990)は、特にグループの生産性、フォロワーの満足感といった特定の変数がこれまでの研究では強調されすぎてきたと問題提起している。たしかに企業経営において経営者個人のリーダーシップが直接組織のパフォーマンスに影響すると想定することはやや短絡的であり、組織内外の複雑な要因が絡み合って組織のパフォーマンス

<sup>3</sup> 「リーダーシップの發揮」に続く項目としては、「従業員との信頼関係形成(36.3%)」「取引先との信頼関係形成(27.6%)」となっている。

に影響を与えていると想定される。

こうした点を踏まえ、本研究ではその研究目的に鑑み、単に組織やグループのパフォーマンスのみを有効性を示す単一の物差しとして取り上げることはせず、ほぼ全ての経営者に共通するタスクである経営管理（組織レベルのマネジメント）、部下管理（集団レベルのマネジメント）、自己管理（個人レベルのマネジメント）のそれぞれに対するリーダー自身の認知をもって有効性を判断することとする。

もちろん、リーダー自らの認知というものはあくまで主観的なものである。それは売上高や利益といった客観的な尺度ではないために信頼性に劣るという批判もあって然るべきである。しかしながら、客観的指標が主観的指標に対して必ずしも優れているとは言い切れない。Powell (1992) や Delaney and Huselid (1996) あるいは Perry-Smith and Blum (2000) などが示しているように、経営者自身の主観的判断に基づく変数も分析に耐えるものである。

## (2) 変革型リーダーシップ

リーダーの有効性に影響を与える要因は様々なものが考えられるが、本研究ではその目的から、後継経営者自身によって用いられる直接的な影響力としてリーダーシップに注目した。

リーダーシップに関する研究はおよそ100年の歴史を持っており (Mumford, 1906-1907)、研究論文の数は7,000以上と言われる (Bass, 1990)。経営学の中でも特に研究の多い分野である。それらの研究の中で、現在のような変化の激しい時代に対応する上で注目に値する理論が変革型リーダーシップ論である。これは100年の歴史を持つリーダーシップ研究の中では比較的新しい理論であり、Burns (1978) によって対比・概念化された変革型リーダーと交換型リーダーというアイデアをベースにしている。その後、Bass (1985、

1996) が実証的な調査を通じてさらに概念的に精緻化し、現在に至るまで幅広く研究が行われている。

変革型リーダーシップの特徴は、道徳的価値に基づいて発揮されるリーダーシップであり、部下から自己利益以上にグループや組織、コミュニティ全体に貢献しようという意識を引き出すことにある。Burns (1978) によれば、「変革型リーダーシップは、リーダーと部下間で相互に刺激し合い高め合う、部下をリーダーへと変え、リーダーを道徳的な行為主体者へと変える (p.4)」のである。

変革型リーダーシップは部下に対して元々期待されていた以上の高いレベルの結果を追求するように動機づける。このため、変革型リーダーとは、部下や組織に対して飛躍的な変化をもたらす能力を持った人々と見なされる (Daft, 2005)。

一方、Burns (1978) が変革型リーダーシップと対比した交換型リーダーシップ (transactional leadership) の特徴は、リーダーの権力 (power) に依拠して発揮されるリーダーシップであり、部下の自己利益に訴えかける手法だということである。企業経営者の場合であれば、報酬や地位の魅力によって部下の意欲を刺激し、貢献を引き出すリーダーシップがこれにあたる。したがって、リーダーは部下に対して何が交換材料として有効かという視点を持って接するのである。Bass (1985) は、Burnsが示した特徴に加え、部下が報酬を得るために必要な仕事内容を明確化することも特徴の一つとしている。

Bass (1985) によれば、変革型リーダーシップは、交換型リーダーシップと排他的な関係ではなく、優れたリーダーは変革型と交換型のリーダーシップをバランスよく使いこなすとされている。このような変革型リーダーの行動面における特徴としては、ヴィジョンを構築しそれを示すこと、部下からの強い情動とリーダーへの一体感を引き出し、その影響力が理想化されること、現状

の問題点に気づかせ新しい視野を得させる知的な刺激を与えること、フォロワーを個別に配慮した激励やコーチングを与えること等があげられている。

また、変革型リーダーの要件として、ビジョン、自信、何が正しいかを時代の流行などに流されずに見極め、正しく伝えることが出来る内的な強さがあげられている (Bass, 1985)。

先行研究では、変革型リーダーシップの効果に関する統計的な調査も数多く行われている。それら39の調査研究を対象にメタ分析を行ったLowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (1996)によれば、変革型リーダーシップはほとんどの調査において効果的であったことが明らかになっている。また、実験的な研究もいくつか行われており、これらの結果も変革型リーダーシップの効果をサポートするものとなっている (Kirkpatrick and Locke, 1996; Barling, Weber, and Kelloway, 1996)。

こうした先行研究に基づき、変革型リーダーシップは日本における中小企業後継経営者を対象とした場合でもリーダーとしての有効性を高める要因になると考えられる。より具体的には、ビジョンの構築と提示によって経営者として経営に対する積極的な取り組みを促進し、部下に対する個別の配慮によって部下を活性化し、部下からの一体感を引き出すことで後継者自身の役割満足感を高めることが考えられる。よって、次の仮説を生成する。

#### 仮説1a (H1a)

変革型リーダーシップは後継経営者の積極的な経営の取り組みを促進する。

#### 仮説1b (H1b)

変革型リーダーシップは後継経営者による部下の活性化を促進する。

#### 仮説1c (H1c)

変革型リーダーシップは後継経営者自身の役割満足感を高める。

### (3) 内省経験

前述の通り、変革型リーダーシップにはその効果について広範な研究があるものの、問題も指摘されている。その中でも主要なものの一つは、変革型リーダーシップがどのようなプロセスによってフォロワーを変革するのかを明らかにしていないという点である (Yukl, 2002)。Bass (1985)は、変革型リーダーにはカリスマが不可欠な資質であると述べているが、これまでの研究は、カリスマについてそれがどのようなプロセスを経てリーダーに備わり、どのようなプロセスを通じてフォロワーを動かすのかについてやはり明らかにしていない。

この問題を本研究の目的に照らし合わせると、プロセスが不明であるために、どのように変革型リーダーシップを学ぶことが出来るのかに関して効果的な教育指針が明らかに出来ないことがある。たとえば、効果的なリーダーは変革のビジョンを示すことがわかっている、どのようにそのビジョンを生み出し、発揮することが出来るのかを十分に教えることが出来ない。どのように現状の問題点を鋭く掘り下げ、ビジョンを生み出し、部下を鼓舞することが出来るのかについてわからなければ、いくら変革型リーダーシップが有効であるとわかっている、それを経営者の育成に役立てることは難しい。

筆者は、この点を明らかにするために、リーダーによる内省に着目した。個人がリーダーへと成長する要因として内省が重要であるという示唆や指摘はすでに多くの研究者によってなされてきた (Senge, 1990; Scharmer, 2009; Senge et al, 2005; McCall, Lombardo, and Morrison, 1988; McCall, 1998; 金井, 2002)。Gosling and Mintzberg (2003)

は、「内省する (reflect) は、曲げ戻す (refold) という意味のラテン語に由来している。それは内に注意を向けることが、外に注意を向けることを可能にすることを示唆している。このことは、内省が単に内を見ることにとどまらないことを意味する。身近なものごと異なる角度からより深く見ることが可能にする (p.57)」と述べ、内省の重要性を指摘している。

しかし、重要であるとの指摘に関わらず、これまでに内省とリーダーシップの関係についての実証的な調査は筆者の知る限りほとんどなされていない。

ここではまず、内省とは何であるかについて述べ、その上で変革型リーダーシップとの関係について仮説を提示したい。内省とは、広辞苑によれば「自分の思想、言動などを深くかえりみること。反省」とある。岩波哲学・思想事典によれば「自己の心的過程を自ら観察すること」とある。いずれの定義にも自らが主体となって、自らを客体化する認知的な行為であることに共通点がある。

八木 (2008a) は、脳機能研究、メタ認知理論などの議論を基に内省を「自分自身をメタレベルから見つめることによって、自己理解と他者理解を深め、自己の認知的なメンタル・モデルを変革・創造すること」と定義している。内省は人間の高次に発達した脳機能によって可能となっている自己に対する認知を基にした自己変革であるが、この場合の自己とは自分自身が認知し、意識の中に作り上げている世界の写像としてのメンタル・モデル全体である。

通常、私たち人間は、なかなか内省することが出来ない。この理由として次の2点をあげることができる。1点目は、個人が環境から受ける認知的な拘束のためであり、2点目は、人が認知不協和を避けようとするためである。

まず、1点目の認知的な拘束の影響であるが、このことを主張してきたのは、組織論を構成する

一分野である制度論 (institutional theory) の研究者達である。制度論の研究者達は、経済学が前提とするような理性的な行為者 (rational actor) が存在するという立場をとらず、行為者は認知された環境に存在する正統性や規範、同形化へのプレッシャーに反応し、拘束されていると主張している (March and Olsen, 1984; DiMaggio and Powell, 1983; Zucker, 1977, 1983)。しかも、こうした拘束は行為者にとって無自覚に行われ、通常は当然のこと (taken-for-granted) となっていると指摘した (Zucker, 1977, 1983)。

こうした指摘は、個人や集団が、環境に存在する正統性や規範、同形化へのプレッシャーに反応し、それらに拘束される時、人々は模倣を超える革新的なビジョンを生み出し、創造性を発揮することは出来ないことを示している。

リーダーは環境の変化や創造の必要性に応じて、時に人々のこうした無自覚な拘束を解き放たなければならない。そのためには、まずリーダー自身も内省によって一段高い視点からそれまで当然のこととなっていた自らの認知的な拘束を自覚した上で、それを自分自身で解き放つ必要がある。認知的な拘束から解き放たれば、拘束にかわる新たな認知的枠組みとして変革のビジョンを形成し、それを他者に伝達することも可能になるはずである。

次に、内省が出来にくい2点目の理由であるが、これは人が認知不協和を避けようとするためである。私たちは必ずしも自分のメンタル・モデルが外部世界と整合性を保っているとは限らないにも関わらず、大抵は、自分は現実世界を正しく理解できていると強く信じる傾向を持っている。Festinger (1957, 1964) によって提唱された認知不協和理論によれば、人間は自己の認知的枠組みと不整合、つまり不協和な情報に対して素直な反応を示すわけではない。なぜなら不協和な情報は、個人にとって不快なものだからである。不快な情

報への具体的な反応としては、不協和な情報に対する過小な評価、認知の歪曲、人やその他の情報源に対する選択的な接触による状況の否認や回避等がある。

このような反応を通じて人は認知不協和を避けようとするため、メンタル・モデルの本質的な変化は生じにくい。そのために一方では、外部世界と自己のメンタル・モデルの間で整合性が保たれない状態は生じやすく、このことが状況に応じた適切なリーダーシップの発揮を出来にくくさせる原因と考えられる。

現実に対して歪みのあるメンタル・モデルを維持する限り、効果的なマネジメントを展開することは難しいはずである。しかし、人はメンタル・モデルの歪みを認め、自己変革することを避ける傾向がある。変革型リーダーは、こうしたメンタル・モデルの歪みに自ら気づき、自分から率先してこれを変革することが出来るリーダーであると考えられる。そして、その核心となる、メンタル・モデルの歪みに自ら気づくプロセスは、内省経験によってもたらされると考えられる。

以上の2点の理由は、人が何故内省出来ないか、変化できないかという理由であると同時に、内省によって変化が生じる時にそれがリーダーシップにつながるという説明の基礎でもある。内省は、認知的拘束を解き、認知不協和を回避すること無く現実と整合性のあるメンタル・モデルを構築する上で不可欠なプロセスである。そして、このようなプロセスによって、人々の認知的拘束を解き放つようなビジョンの提示や、元々期待されていた以上の高いレベルの結果の追求が可能になると想定される。したがって、以下の仮説を生成する。

#### 仮説2 〈H2〉

内省経験は変革型リーダーシップを高める要因である。

#### (4) 後継経営者の有効性に対する外的要因

ここまで後継経営者のリーダーとしての有効性に対して、変革型リーダーシップが与える影響と、内省経験が変革型リーダーシップに与える影響について検討してきた。これらの影響は、いずれも後継経営者が自分の有効性に自分自身で関与するという点で内的な要因と言える。一方で、後継者の周囲や環境が後継者のリーダーとしての有効性を高める可能性も考えられる。内的な要因に対して、これを本稿では外的な要因と呼ぶことにする。

本稿の目的は、内省経験と変革型リーダーシップに着目した内的要因による後継経営者のリーダーとしての有効性を検討することであるが、内的要因の持つ影響力を検討するためには外的要因との比較をしておくことは有用であるため、探索的な意図を持って外的要因の影響力も検討することとする。

外的要因には、人的な要因と環境や機会的な要因が考えられる。人的な要因とは後継経営者の周囲の人間で、リーダー育成上の重要なサポートを後継経営者に与える可能性を持った人々やその人々による支援であり、先代経営者、右腕となる人材、経営の師匠の存在などが想定される。

先代経営者が想定される理由は、やはり後継経営者にとって一番身近な経営者であり、サポートを与えやすい立場にあるからである。

右腕となる人材の存在に関しては、脇坂 (2003) や富田 (2000) らによる先行研究がある。それらによれば、右腕となる人材がいる企業では、いない企業に比べて事業拡大に積極的であったり、競争力に自信を持っていたりすることが実証されている。

経営の師匠については、八木がこれまでにインタビューを行ってきた中小企業経営者の方々の中に、他社の経営者やコンサルタントなどから経営を学んでいると話されている方が複数名含まれて

表-1 回答者の属性

	項目	内 訳
経営者	性別	男性 (96.4)、女性 (3.6)
	年齢	70歳代以上 (2.2)、60歳代 (23.3)、50歳代 (40.8)、40歳代 (28.2)、30歳代 (5.3)、20歳代 (0.2)
	経営者年数	10年以上 (15.2)、10年未満～7年以上 (31.2)、7年未満～5年以上 (25.7)、5年未満 (27.9)
	先代との関係	親族 (65.5)、非親族 (34.5)
	何代目か	6代目以降 (7.7)、5代目 (6.6)、4代目 (13.9)、3代目 (31.3)、2代目 (40.5)
	株式保有比率	51%以上 (19.4)、34%～50% (19.9)、33%以下 (47.0)、保有せず (13.8)
経営企業	業種	製造 (27.8)、建設 (16.5)、小売 (15.5)、サービス (13.7)、卸売 (12.3)、その他 (14.2)
	従業員数	201人以上 (7.4)、200～101人 (12.3)、100～51人 (25.7)、50～31人 (29.4)、30人以下 (25.2)
	年商 (億円)	50以上 (10.9)、50未満～30以上 (10.9)、30未満～10以上 (32.1)、10未満～3以上 (35.8)、3未満～1以上 (8.4)、1未満 (1.8)

(注) カッコ内の数字は%である。

いたため、外的要因の一つに加え検討することとした。

一方、環境や機会的な要因としては、専門機関で経営学を学ぶ機会、他社での修行経験を想定した。これらの外的要因が後継経営者のリーダーとしての有効性に与える影響もあわせて検討することとしたい。

### 3 方法と分析

#### (1) 調査の概要とサンプル

前章で示した仮説を検証するために、中小企業の2代目以降の後継経営者を対象とした質問紙調査を実施した。調査対象は、帝国データバンクが保有する中小企業データのうち、すでに2代目以降に事業承継している企業全社の後継経営者とした。調査対象数は24,000名となった。調査は配布も回収も郵送とし、2006年11月から12月の期間に行った。回収数は3,504件、回収率は14.6%であった。回答者の属性は、表-1の通りである。

#### (2) 測定尺度

##### ① リーダーとしての有効性

後継経営者のリーダーとしての有効性を確認す

るための変数としては、経営積極性（脇坂、2003）、経営幹部活性度（八木、2008a）、役割満足度（三川、1990）を用いることとした。

##### ア 経営積極性

経営積極性を測定する尺度としては、脇坂（2003）の調査で用いられた質問項目を使用した。それらは、次の二つの質問項目から構成されている。一つは「今後の経営方針についてどのようにお考えですか」であり、これには「大幅に事業を拡大（5点）」から「大幅に事業を縮小（1点）」までの5件法で答えてもらった。もう一つは「現在、貴社の経営革新に積極的に取り組んでいますか」であり、これには「かなり積極的（5点）」から「かなり消極的（1点）」までの5件法で答えてもらった。

これらの2項目の回答について、それぞれの平均と標準偏差を確認したところ天井効果および床効果は認められなかった。そしてこれら2項目は、主因子法による因子分析を行ったところ1因子に収束した（信頼性尺度のCronbachの $\alpha$ は.53、固有値1.36、累積率68.06%となった）。この結果を受けて、変数としての経営積極性の扱いは、これら2項目から算出される因子得点を用いることとした。

## イ 経営幹部活性化

部下の活性化は、後継経営者の直属の部下集団である経営幹部の活性化を測定することとした。今回使用した経営幹部活性化の測定尺度は、金井(1991)による変革型ミドル研究の中で成果変数の一つとして用いられた「職場活性化」を基にして、「あなたの職場では」という言葉を「経営幹部達は」に置き換えて使用した。使用された項目の中には、「経営幹部達は、みんなのびのび仕事をしていますか」「経営幹部達は、お互いに自由にものを言っていますか」「経営幹部達の仕事の連携はうまくいっていますか」「経営幹部達は、当面の課題だけでなく、将来の課題にも目を向けていますか」などの12項目を含めた。各項目には、「そう思う(5点)」から「そう思わない(1点)」の5件法で答えてもらった。

これらの12項目の回答については、それぞれ平均と標準偏差を確認したところ天井効果および床効果は認められなかった。そしてこれら12項目は、主因子法による因子分析を行ったところ1因子に収束した(信頼性尺度のCronbachの $\alpha$ は.93、固有値6.78、累積率56.48%となった)。この結果を受けて、変数としての経営幹部活性化の扱いは、これら12項目から算出される因子得点を用いることとした。

## ウ 役割満足

役割満足度は、三川(1990)によって作成された「役割受容尺度」の下位尺度である「役割満足」から「私は、今の役割に満足している方である」「私は、自分の能力を十分に活かしていると思う」「私は、今の生活に、生きがいを感じている」の3項目を含めた。各質問項目に対して、「非常によくあてはまる(5点)」から「まったくあてはまらない(1点)」までの5件法で答えてもらった。

これらの3項目については、それぞれ平均と標準偏差を確認したところ天井効果および床効果は

認められなかった。そしてこれら3項目について、主因子法による因子分析を行ったところ1因子に収束した(信頼性尺度のCronbachの $\alpha$ は.81、固有値2.17、累積率72.20%となった)。この結果を受けて、変数としての役割満足度の扱いは、これら12項目から算出される因子得点を用いることとした。

## ② 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップを表す変数としては、日本労働研究機構(2003)が開発した「リーダーシップ・スタイル尺度」から「変革」に関する12の質問項目を使用した。信頼性をCronbachの $\alpha$ 係数で算出したところ.895となり、十分な信頼性を持つことがわかった。12項目の平均値と標準偏差から特に天井効果や床効果のある項目はなかった。変数としての扱いは、これら12項目の平均値を用いることとした。

## ③ 内省経験

後継経営者の内省経験を測定するために、八木(2008a)による内省経験尺度を用いた。本尺度は12の質問項目によって構成されている。

質問項目は、内省経験概念の三つの下位概念である自己理解、他者理解、自己変革によって構成されている。自己理解については「あなたは自分自身が仕事に取り組む動機について自覚したことがありますか」、他者理解については「あなたは部下の感情を深く理解することができた経験がありますか」、自己変革については「あなたは自分の内面的な成長が、仕事上の行動の変化にもあらわれてきた経験がありますか」などがある。回答は全て「かなりある(5点)」から「ほとんどない(1点)」の5件法で評定される。12項目全体の信頼性はCronbachの $\alpha$ 係数で.87と示されており、妥当性については確認的因子分析と基準関連妥当性の検討がなされており、共に問題ないものと判断

表-2 各変数間の相関係数

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
a. 経営積極性	1									
b. 経営幹部活性度	.278***	1								
c. 役割満足	.273***	.401***	1							
d. 先代サポート	.065***	.169***	.152***	1						
e. 右腕有無	.115***	.303***	.117***	.123***	1					
f. 師匠有無	.148***	.089***	.070***	.172***	.105***	1				
g. 経営学研修	.103***	.067***	.046***	.070***	.053***	.143***	1			
h. 他社修行	.049***	-.018	.012	-.058***	.011	.033	.089***	1		
i. 変革型リーダーシップ	.477***	.405***	.392***	.094***	.098***	.146***	.098***	.062***	1	
j. 内省経験	.400***	.371***	.373***	.121***	.121***	.158***	.112***	.020	.649***	1

(注) \*\*\*は1%水準で有意であるもの。

されている。変数としての扱いは、三つの下位概念に対する2次因子として想定されている内省経験の因子得点を用いることとした。

#### ④ 外的要因

前章で述べたとおり、本研究では外的要因として、先代経営者、右腕となる人材、経営の師匠の存在といった人的な要因と、専門機関での経営学研修、他社での修行経験といった環境や機会的な要因を想定している。

人的な要因に関しては、「先代経営者」によるサポートについては「先代社長は、仕事の問題を解決するのにやり方やコツを教えてくださいましたか」「先代社長は、個人的な心配事や不安があった時、どうすればいいか親身になってくれましたか」「先代社長は、あなた自身のことにかけてくれたり高く評価してくれましたか」の3項目の得点の平均点を用いている。また、「経営上の右腕」については「いる」=1、「いない」=0、「経営上の師匠」については「いる」=1、「いない」=0の対比変数として用いている。

環境や機会的な要因に関しては、「専門機関での経営学研修」を「受けた」=1、「受けていない」=0、「他社での就業経験」を「あり」=1、「なし」=0の対比変数として用いている。

## 4 分析と考察

まず仮説の検証に先だって、各変数の相関係数を求めた。結果は表-2に示した通りである。

表-2の数値から、後継経営者のリーダーとしての有効性に対して、変革型リーダーシップは中程度の相関があると判断され、また、変革型リーダーシップと内省経験の間にはやや強い相関があると判断された。したがって、仮説1と2は共に支持される可能性がある判断された。一方、外的要因による影響力に関しては、右腕となる人材の存在が経営幹部活性度に対して中程度に近い相関があると判断されたものの、その他の関係は弱い相関、あるいは相関がないと判断された。したがって、外的要因の多くは、後継者自身による要因に比べ、リーダーとしての有効性に対して相対的に弱い影響しか持たないことが想定された。これらの結果を踏まえ、仮説1と仮説2の検証を行った。

仮説1を検証するために、リーダーとしての有効性を示す変数として想定した経営積極性、経営幹部活性度、役割満足を従属変数とする回帰分析を行った。結果は表-3に示した通りである。

表-3の結果から変革型リーダーシップは、経

営積極性、部下活性度、役割満足度のいずれの変数に対しても有意な影響が認められた。したがって、仮説1a、仮説1b、仮説1cはそれぞれ支持された。

仮説2を検証するために、変革型リーダーシップを従属変数とする回帰分析を行った。結果は表-4に示した通りである。

表-4の結果から内省経験から変革型リーダーシップに対する有意な影響が認められた。したがって、仮説2は支持された。

仮説2の検証結果を見ると、内省経験は単一の変数でありながら変革型リーダーシップに大きな影響力を持ち、高い説明力を持つことがわかる。この結果は、これまで十分に明らかにされてこなかった変革型リーダーシップをどのように高めることができるのかについて示唆に富むものである。つまり、カリスマなどの遺伝的な要因にも強く影響を受けると考えられている変革型リーダーシップであるが、内省というある程度は本人の努力によって可能と思われる方法によって、後天的に高められる可能性が示されたということである。

## 5 おわりに：本研究の意義と課題

本稿の冒頭に示した通り、本研究の目的は、中小企業後継経営者のリーダーとしての有効性を向上させる要因として変革型リーダーシップに着目し、変革型リーダーシップを高める要因として内省経験が与える影響力を検証することであった。

これらの目的に対して、前章で検証した通り、仮説1と仮説2がそれぞれ支持されたことで、変革型リーダーシップが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であることが示され、変革型リーダーシップに影響を与える要因として内省経験が重要な役割を果たすことが明らかになった。

これらの知見によって、後継経営者自身が後天

表-3 リーダーとしての有効性と変革型リーダーシップの回帰分析結果

	経営積極性 (n=3,372)	経営幹部活性度 (n=3,385)	役割満足度 (n=3,387)
	標準回帰係数 ( $\beta$ )	標準回帰係数 ( $\beta$ )	標準回帰係数 ( $\beta$ )
変革型リーダーシップ	.477***	.410***	.392***
R <sup>2</sup>	.227***	.168***	.154***

(注) 表-2に同じ。

表-4 変革型リーダーシップと内省経験の回帰分析結果

	変革型リーダーシップ (n=3,399)
	標準回帰係数 ( $\beta$ )
内省経験	.649 ***
R <sup>2</sup>	.421 ***

(注) 表-2に同じ。

的に自己理解、他者理解、自己変革といった内省に取り組むことでリーダーとしての資質も高めることが可能であることが明らかになった。本研究の意義はまさにこの点にある。本研究の背景として述べたとおり、我が国では中小企業の後継経営者となる候補者人材が限られており、しかも高齢化が進展し多くの企業において世代交代が急がれる状況であるにも関わらず、限られた候補者人材がリーダーに成長する上で鍵となる要因は十分に明らかにされてこなかった。今後は、本研究の知見を基に後継経営者自身による内省を通じたリーダーシップを高めるための取り組みが活発化することが期待される。

一方で今後の課題としては、どのように内省経験を深められるのかについてより具体的な議論を行っていくことであろう。既に社会には内省経験を深める上で役立ちが大きいと考えられる要因や方法も複数存在している。例えば、コーチングやメンタリング、内観法、認知行動療法などはそうした役立ちが大きい要因と考えられる。こうした

要因の持つ影響力なども含めて、方法論をより具体的に設計し提示していくことは今後の重要な研究課題と考えられる。

〈参考文献〉

- 大阪商工会議所 (2006) 「事業承継に関する調査報告書」
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』 白桃書房
- (2002) 『仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』 光文社新書
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書2006年版』 ぎょうせい
- 東京商工リサーチ (2003) 「後継者教育に関する実態調査」
- 富田安信 (2000) 「中小企業における右腕従業員：そのキャリアと貢献度」 三谷直紀・脇坂明編 『マイクロビジネスの経済分析』 東京大学出版
- 日本労働研究機構 (2003) 「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用—」 調査研究報告書No.161
- 三川俊樹 (1990) 「ライフ・キャリアの視点からみた役割受容」 進路指導研究11、pp.10-17
- 八木陽一郎 (2008a) 「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」
- (2008b) 「後継者からリーダーへ：自己成長と育成支援のための指針」 倉科敏材編 『オーナー企業の経営 進化するファミリービジネス』 中央経済社、pp.165-188
- UFJ総合研究所 (2004) 「「後継者教育に関する実態調査」に係る報告書」
- 脇坂明 (2003) 「右腕が中小企業の経営業績に与える影響」 佐藤博樹・玄田有史編 『成長と人材：伸びる企業の人材戦略』 勁草書房
- Barling, J., Weber, T., and Kelloway, E. K. (1996) "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment." *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.827-832.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of leadership (3rd ed)*, New York: The Free Press.
- (1996) *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*, Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Cameron, K. and Whetten, D. A. (1983) *Organizational Effectiveness: A Comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Daft, R. L. (2005) *The Leadership Experience*. Mason, OH: South-Western.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance." *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.949-969.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press. (末永俊郎監訳 「認知的不協和の理論」 誠信書房、1965)
- (1964) *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gosling, J. and Mintzberg, H. (2003) "The five minds of a manager." *Harvard Business Review* (November), pp.54-63.
- Hunt, J. G., Osborn, R. N., and Schriesheim, C. A. (1978) *Some neglected aspect of leadership research*, Paper presented at the Midwest Academy of Management Meetings.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1996) "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes." *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.36-51.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996) "Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." *Leadership Quarterly*, 7, pp.385 – 425.
- March, J. G. and Olsen, J. (1984) "The new institutionalism: Organizational Factors in Political Life." *American Political Science Review*, 78, pp.734 – 749.
- McCall, M. W. (1998) *High Flyers*. Boston, MA.: Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳・リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー次世代リーダーの育成法』プレジデント社、2002)
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1988) *Lessons of Experience*. New York, NY: Free Press.
- Mumford, E. (1906–1907) "Origins of leadership." *American Journal of Sociology*, 12, pp.216–240, 369–397, 500–531.
- Perry-Smith, J. E. and Blum, T. C. (2000) "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance." *Academy of Management Journal*, 43(6), pp.1107 – 1117.
- Powell, T. C. (1992) "Organizational alignment as competitive advantage." *Strategic Management Journal*, 13, pp.119 – 134.
- Scharmer, C. O. (2009) *Theory U*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. (守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995)
- Senge, P. M., Sharmer, C. O., Jaworski, J., and Flowers, B. S. (2005) *Presence: exploring profound change in people, organization, and society*. London: Nicholas Brealey. (高遠裕子訳「出現する未来」講談社、2006)
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations* (5th. ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zucker, L. G. (1977) "The role of Institutionalization in Cultural" Persistence. *American Sociological Review*, 42, pp.726 – 743.
- (1983) "Organizations as Institutions. In S. Bachrach (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, CT: JAI.