



## Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（経済学）
報告番号	甲第1707号
学位記番号	第66号
氏名	神谷 宜泰
授与年月日	平成31年3月25日
学位論文の題名	事業継承を契機とした経営革新の理論的分析：中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から
論文審査担当者	主査： 出口 将人 副査： 河合 篤男, 余合 淳

# 要 旨

事業承継を契機とした経営革新の理論的分析

— 中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から —

平成30年度 博士論文

提出日

平成30年 12 月 13 日

名古屋市立大学大学院経済学研究科

経営学専攻

主指導員 出口 将人 先生

副指導員 余合 淳 先生

学籍番号 143653

氏 名 神谷 宜泰

1999年の中小企業基本法の改正により、多様で活力ある中小企業こそが我が国経済の発展と活力の源泉であるとされ、中小企業に対する政策目標は中小企業の自助努力を正面から支援すること転換された。しかし、多くの中小企業が世代交代時期を迎える中、1999年から2014年の15年間で中小企業者の数は約150万社減少しており、小規模企業では事業を承継した後継経営者の9割近くが経営革新に取り組んでいるとされている。事業承継と経営革新の問題は、中小企業の重要性の高まりと事業者数の減少という矛盾する現状によって、近年瞬く間に人口に膾炙する状況になっている。

同族企業が多い中小企業では、事業承継は現経営者の子息によって行われることが多く、そうした後継経営者の中には、先代からの要請を受けて経営革新を目的に事業承継をする者もいる。しかし、経営経験もなく、組織の新参者であり、事業の経験も知識も先に入社した古参従業員に劣る後継経営者が、古参従業員から認められ、経営者としての手腕を発揮するのは容易ではない。しかも、後継経営者による経営革新には組織変革が伴う場合が多いとされている。

本稿の目的は、中小企業における事業承継を契機とした経営革新を、これまでの経営学や中小企業論で蓄積されてきた知見を踏まえつつ、理論的な分析を試みることである。具体的には、経営革新前後で新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのか、中小企業の持つ特徴が組織変革にいかなる影響を与え、そのプロセスはどのようにして進展するのか、また、そのプロセスは大企業を対象とするこれまでの組織変革の議論によって説明可能なのか、といった課題を経営学的な理論フレームによって説明する。

まず、事例の分析フレームワークとリサーチ・クエスチョンを得るために、中小企業の特徴、組織変革プロセス及び変革者のリーダーシップ、並びに神谷(2018a)に基づいて中小企業の事業承継と経営革新における議論をレビューした。その結果、事例を分析するフレームワークは、中小企業研究において主要な研究テーマとなって来た「先代の役割」、「後継経営者の能力形成プロセス」、「世代間の関係性」、「資源的な制約」、「組織のマネジメント」という5つテーマ(以下、中小企業特有の課題)と、組織変革プロセスを「解凍、移行、再凍結」という3つの段階で説明するLewin(1947)のモデルの2軸で構成するものとした。また、リサーチ・クエスチョンは、レビューから「中小企業特有の課題は組織変革プロセスにどのような影響を与えるのか」、「後継経営者はどのようにしてリーダーシップを発揮するのか」、「新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのか」という3問を設定した。

調査から得られた発見事項は、先代の役割の多面性と影響力の強さ、後継経営者の状況的学習の必要性、組織内コンフリクトの解消の難しさ、既存資源による成功の蓄積と外部情報の重要性であり、さらに、分析フレームにあてはめ、組織変革プロセスにおける中小企業特有の課題の影響を整理した。その結果、中小企業特有の課題は、組織変革プロセスに主要な以下の5つの影響を与えることが判った。第一に、先代の役割の変遷が変革プロセスの各段階の移行に影響を与えることである。第二に、後継経営者は状況的学習から必要な知識や能力を得なければならず、後継経営者の学習の進展は変革プロセスの進度に影響を与えるということである。第三に、後継経営者のリーダーシップは、経営革新の進展と先代の在籍の有無によって変化するということである。第四に、変革プロセスは、スラックを生み出しながら進展することである。最後に、後継経営者は、変革に伴う古参従業員とのコンフリクトを容易に解消できず、変革プロセスの進行の阻害要因となるということである。

次に、発見事実を神谷（2018b）と比較しながら、3つのリサーチ・クエスチョンを考察した。最初の考察は、中小企業特有の5つの課題が組織変革プロセスに与える影響についてである。第一に、先代の役割が示す後継経営者との相互関係の変遷は、組織変革プロセスの段階と表裏一体をなし、先代は後継経営者に対する役割を変えることで、組織変革の進捗を調整しているといえる。第二に、後継経営者の状況的学習は、変革プロセスの各段階で途切れることなく続き、こうした学習方法による能力形成は、一方で組織変革を遅らせる可能性があるが、他方では変革を着実に進ませる要因となり得る。第三に後継経営者のリーダーシップは、経営革新の進展と先代の在籍の有無によって民主型から強制型に変化しており、後継経営者のリーダーシップの発露は、まさに先代に依存している。第四のスラックを蓄積しながら進行する組織変革は、断続的均衡モデルで主張された経営者のトップダウンによる計画的なものではなく、資源的な制約によって外部情報や外部資源に依存しながら実現される。最後に、後継経営者が組織内のコンフリクトを解消できないことは、後継経営者が変革者としてのリーダーシップを発揮することを妨げ、変革プロセスの進展を遅らせる大きな要因とともに、一部の従業員の退社を促してしまう。これまでの考察から、事例における組織変革プロセスの進展要因をまとめてみると、先代の役割の変遷、後継経営者の状況的学習の進捗状況、具体的な革新の成功、古参従業員とのコンフリクトの解消といった要因が挙げられる。

第二の考察は、後継経営者はどのようにしてリーダーシップを発揮するのかというもの

である。後継経営者は、入社当初からリーダーシップを発揮することはできなかった。中小企業の経営者のリーダーシップという能力は、組織内の具体的な実務や経験を通して、開発され、醸成されていくものであり、経営での実績を伴わなければリーダーシップは発揮できない。また、後継経営者が入社した時点で先代が在職していたことも、大きな制約になっていた。後継経営者が最初に発揮するリーダーシップは、従業員との協調や協働を重視する民主型リーダーシップであり、先代の死去後に強制型リーダーシップに変わっていった。それはかつて先代が発揮していたものであり、組織が永く共有してきた古いパラダイムを変更するために必要なものである。

最後の考察は、新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのかである。後継経営者から見た先代の役割は、組織変革プロセスの解凍段階の「変革の宣言者・育成者」から、移行段階の「革新案の反対者・影の支援者」に、最終的には再凍結段階の「後見者」へと変遷していた。特筆すべきは、先代の反対者の役割であり、先代の反対は組織的な発見・創造の機会を与え、後継経営者を取り巻く推進派の凝集性を高めると共に、革新の進度を調整して、その成功率を高めるのである。先代が革新案に反対する理由をまとめてみると、①これまでの競争優位や成功体験による「ロック・イン効果」、②組織全体で共有する「強固なパラダイム」、③ファミリービジネスとしての企業や事業の出自、伝統といった「長期的コミットメント」、④先代の年齢から生じる不確実性排除のための「短期偏重」といった4つの理由を挙げる事が出来る。

本稿の理論的含意としては、第一に、組織の慣性が強く、経営革新を必要とするような企業であっても、資源的な制約や後継経営者がリーダーシップを発揮できない場合には、急進的な変革ではなく漸進的な変革から始まり得ることを示した点である。第二に、これまで多面的、統合的に議論されて来なかった中小企業の事業承継を契機とした経営革新を、中小企業の特有の課題と組織変革という視点から多層的に分析し、小規模組織ながら組織変革メカニズムの要因を示すことが出来たことが挙げられる。第三の含意は、加護野(1991)が主張した企業革新における第4のモデルー反対者の存在ーについて、具体的な事例によってその役割を検証できたことである。第四に、中小企業における組織変革を説明する理論フレームとして、Lave & Wenger (1991)によるLPP論を示すことが出来たこと、及びそのLPP論の拡張を図るための具体的な事例を提示出来たことである。最後に言えるのは、金井(2004)が主張した組織の中で人が経験するエモーションという変革型リーダーシッ

プに関する議論の欠落という点に関して、組織変革の渦中にある人々が経験する様々な感情を具体的に描くことが出来たことである。





最後に、実践的含意とそこから得られる今後の研究テーマについて述べる。実践的含意としては、第一に経営革新における先代の役割の重要性である。今後の研究においては、先代の早期退出支援や、専門的知識を持つ同族外の後継経営者の採用といった点についても議論される必要がある。第二に、後継経営者の状況的学習の必要性である。後継経営者の学習期間を短縮するための標準化や形式知化、学習の複線化を可能にする後継経営者の企業内の布置の在り方が研究されるべきであろう。第三の含意は、経営革新による組織の脆弱化である。後継経営者の経営革新組織の運営方法や、古参従業員の処遇などの研究が進むべきであると思われる。最後に述べるのは、後継経営者による急進的な革新や変革の困難さである。後継経営者による分社や第2創業への支援策も、さらに研究されるべきである。

#### 【参考文献】

- 加護野忠男（1991）「企業革新のモデル」、『国民経済雑誌』,163(1), 41-55 頁.
- 金井壽宏（2004）『組織変革のビジョン』第7刷, 光文社.
- 神谷宜泰（2018a）「中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究」『オイコノミカ』第55巻第1号（2018）, 15-37 頁.
- （2018b）「新参者による技術導入とその課題 - 中小製造業における後継経営者主導の技術革新 -」『企業家研究』第15号（2018）, 1-23 頁.
- Lave, J. & Wenger, E.（1991）, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.（佐伯胖訳（1993）『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加 - 』産業図書）
- Lewin, Kurt.（1947）”Frontiers in Group Dynamics”, *Human relations*, Vol17, No.4, pp.502-513




名古屋市立大学学位授与報告書

Ⓐ

報告番号	※ 甲第 <b>66</b> 号
学位の種類	博士 (経済学)
氏名	神谷 宜泰
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当者
授与年月日	平成 <b>31</b> 年 <b>3</b> 月 <b>25</b> 日
学位論文の題名	事業承継を契機とした経営革新の理論的分析 — 中小企業特有の問題と組織変革プロセスの視点から —
論文審査の結果の要旨およびその担当者氏名	<p>神谷宜泰氏の課程博士学位請求論文は、中小企業における事業継承と経営革新というきわめて今日的かつ重要な問題について、リーダーシップ、組織変革にかんする先行研究や中小企業論で蓄積された知見をふまえつつ、中小企業特有の課題、新旧経営者の関係やそれぞれの役割という観点から、成功事例を分析することによって、事業承継を契機とした経営革新がいかにして実現されるのかを明らかにしようとしたものである。</p> <p>本論文は、中小企業における事業承継を契機とした事業革新について、①中小企業に特有の難しさ、②事業承継と経営革新を並行しておこなうことの難しさを指摘したうえで、③インタビューデータをもとにした独自の事例を分析することで、それを実現するためには、④先代と後継者にはアンビバレントな行動が求められるということを仮説的に示しているという点において、きわめてユニークかつ理論的、実践的にも貢献度の高いものとなっている。</p> <p>神谷宜泰氏の課程博士学位請求論文は、レフェリー制度のある学術誌に掲載された論文を含む、当該分野の発展に寄与しうる独自の研究成果であり、博士 (経営学) の学位に相当する論文であると評価できる。</p> <p>論文審査担当者</p> <p>主査 出口 将 人  副査 河 合 篤 男  余 合 淳  河 合 篤 男  余 合 淳 </p>
最終試験担当者氏名	<p>主査 出口 将 人  副査 河 合 篤 男  余 合 淳 </p>
学位論文審査機関の名称および組織	<p>名 称 審 査 委 員 会 組 織 論 文 審 査 委 員 3 人 (主査 1 人、副査 2 人)</p>
判定の方法	<p>名 称 経 済 学 研 究 科 授 員 会 判定の方法 研究科教授会での無記名投票による</p>

(名古屋市立大学大学院経済学研究科)

論文審査の結果の要旨及び担当者

報告番号	甲第 66 号 ※	氏名	神谷 宜泰
最終試験担当者	主査	出口 将人	
	副査	河合 篤男	 余合 淳 
論文題名 事業継承を契機とした経営革新の理論的分析 －中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から－			
<p>(論文審査の結果の要旨)</p> <p>神谷宜泰氏の課程博士学位請求論文は、中小企業における事業継承と経営革新というきわめて今日的重要かつ重要な問題について、組織変革やリーダーシップにかんする先行研究や中小企業論で蓄積された知見をふまえつつ、中小企業特有の課題、新旧経営者の関係やそれぞれの役割という観点から、成功事例を分析することによって、事業継承を契機とした経営革新がいかんにして実現されるのかを明らかにしようとしたものである。</p> <p>本論文の構成は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I はじめに</li> <li>II 先行研究のレビュー</li> <li>III 事例</li> <li>IV 発見事実と含意</li> <li>V おわりに</li> </ul> <p>【付属資料】質問票</p> <p>本研究には、レフェリー制度のある学術誌に掲載された以下の査読付きの論考が含まれている。</p> <p>神谷宜泰 (2018) 「新参者による技術導入とその課題 －中小製造業における後継経営者主導の技術革新－」『企業家研究』第 15 号,1-23 頁. (II・III)</p> <p>神谷宜泰 (2018) 「中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究」『オイコノミカ』第 55 巻第 1 号,15-37 頁. (II・III)</p> <p>本論文の要旨は以下のとおりである。</p> <p>本論文の目的は、中小企業における事業継承を契機とした経営革新について、これまでの経営学や中小企業論で蓄積されてきた知見をふまえつつ、理論的に分析することである。より具体的には、経営革新の前後で、新旧経営者の関係はどのように変化するのか、中小企業の特徴が組織変革にどのように影響するのか、そのプロセスがどのように変化するのかを、組織変革についての理論的フレームワークを援用して説明することであるとされる。本論文では、事例分析の方法によって、この課題にアプローチされている。</p>			



## 論文審査の結果の要旨及び担当者

「Ⅰ はじめに」では、本論文の背景として、中小企業を取りまく環境が大きく変化するなかで、事業継承と経営革新が中小企業にとってきわめて重要な課題になっていること、とくに同族経営の中小企業では、それへの対応が困難であることが指摘される。そのうえで、そうした重要性や難しさにもかかわらず、事業継承はもとより、さらにそれを経営革新と関連づけた研究はわずかであり、また、そうした研究も事例の紹介にとどまっており、理論的な説明がなされたものではないとし、それをおこなうことが本論文の目的であるとされる。

「Ⅱ 先行研究のレビュー」では、主に中小企業論の枠組みのなかでなされてきた中小企業経営の特徴と後継経営者による経営革新にかんする議論、より大きな経営学の枠組みのなかでなされてきた組織変革および変革者のリーダーシップの議論、そして中小企業の事業継承と経営革新についての議論についてのレビューにもとづいて、本論文のテーマにたいする理論的フレームワークとリサーチ・クエスチョンが導出される。具体的には、まず中小企業の定義を確認したあと、先行研究から、その経営における特徴として、ほぼすべてが同族企業であること、所有経営者による経営、経営者能力の偏り、親族内で後継人材が望まれることが多いこと（小林,1996; 川上,2014; 中小企業研究センター,2002; 植杉,2013）、そして、そのために経営革新をおこなおうとする後継経営者には、「資産」、「経営」、「知的資産」の3つの側面の継承と革新が同時に要求されると指摘される（神谷,2018b）。さらに組織の特徴として、経営自身が管理・執行機能だけではなく、現場での実務をこなしていること、組織構造が未成熟な、人的能力に依存する属人的な組織であること（中小企業研究所,1990）、実践共同体をつうじての学習が中心であること（小関,1999; 神谷,2018a）、そのため、後継経営者による技術導入にあたっては、先代主導のそれとは異なる3つの変化（学習の複線化、古参者のアイデンティティの対抗、目指すべき十全者像の喪失）がもたらされる。このような変化のために、後継者による事業革新においては、コンフリクト・マネジメント、組織の維持のために、先代と後継者、古参従業員と後継経営者の人間関係が重要になると指摘される（神谷,2018a）。組織変革や変革のリーダーシップの議論からは、変革のフェイズについてはさまざまなプロセス・モデルが提示されているが、それらにおいては、さまざまな阻害要因についての議論が不足していること、とくに中小企業では、組織変革の研究の多くが対象としている大企業とは異なる阻害要因が考えられるとして、中小企業の経営革新の分析にあたっては、それらを対象とすることの必要性が主張される（大月,2005; 松田,2012; 清水,2010）。さらにこれらをふまえつつ、中小企業の事業継承と経営革新についての議論から、これを分析するための視点として、（1）先代の役割、（2）後継経営者の能力形成プロセス、（3）世代間の関係性、（4）資源的な制約、（5）組織のマネジメントの5つが導出され（神谷,2018a）、これらとオーソドックスな組織変革の解凍－移行－再凍結の三段階モデル（Lewin,1947）を組み合わせた分析のフレームワークとともに、以下の3つのRQが提示される。（1）中小企業特有の課題は組織変革にどのような影響を与えるのか。（2）後継経営者はどのようにしてリーダーシップを発揮するのか。（3）新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのか。

「Ⅲ 事例」では、上記のRQについて分析、考察するための題材として、後継経営者（三代目）が事業継承を貴に経営革新をおこない、缶詰中心の業態から「チャオ」のブランドで知られるネコ用ペットフードのトップ企業に成長させ、承継時（1995年）に70億円程度であった年商を300億円以上（2016年）に増加させた「いなば食品」の事例が記述される。ケースの記述は、主に後継経営者および古参従業員へのインタビューからえられた情報と公表資料および社内資料をもとに、中小企業

特有の課題への対応、組織変革の3つのフェイズの二つの軸に、上述の5つの視点からなされている。

「IV 発見事実と含意」では、事例からえられた発見事実とその含意が述べられる。

まず調査からえられた発見事実とそれについての考察および含意は以下のとおりである。(1) 先代の役割の変化とそこから生じる後継経営者との相互関係の変遷は組織変革プロセスの段階と表裏一体をなし、先代は後継経営者にたいする役割を変えることで組織変革の進捗を調整していた。後継経営者からみた先代の役割は、組織変革プロセスの解凍段階の「変革の宣言者・育成者」から、移行段階の「革新案の反対者・影の支援者」に、最終的には再凍結段階の「後見者」へと変遷している。先代の反対者の役割は組織的な発見・創造の機会を与え、後継経営者を取りまく推進派の凝集性を高めるとともに、革新の進捗を調整して、その成功率を高めるものと考えられる。(2) 後継経営者の状況的学習は変革プロセスの各段階で途切れることなくつづいていた。こうした学習方法による能力形成は組織変革を遅らせる可能性があるが、変革を着実に進ませる要因ともなりうると考えられる。

(3) 世代間の関係性については、後継経営者のリーダーシップは経営革新の進展と先代の在籍の有無によって民主型から強制型に変化する。後継経営者のリーダーシップの発露は先代に依存している。後継経営者は、入社当初からリーダーシップを発揮することはできるわけではなく、これについては後継経営者が入社した時点で先代が在職していたことも大きな制約になっていた。そのため、後継経営者が最初に発揮するリーダーシップは、従業員との協調や協働を重視する民主型リーダーシップであったが、先代の死去後に強制型リーダーシップに変わっていった。それはかつて先代が発揮していたものであり、組織が永く共有してきた古いパラダイムを変更するために必要なものであると考えられる。(4) 資源的な制約にかんしては、変革に必要なスラックが乏しい中小企業の後継経営者は既存資源によって具体的な成功を重ねてスラック蓄積していくとともに、外部情報や外部資源に依存して革新を実現していった。このことは、後継経営者による事業継承と経営革新において、状況的学習をつうじての既存の知識の学習と外部での新しい知識の習得の両方が重要な意味をもっていることを示していると考えられる。(5) 組織のマネジメントにかんしては、後継経営者は組織内のコンフリクトを容易に解消できなかった。コンフリクトが抑制できない状態は、後継経営者が変革者としてのリーダーシップを発揮することを妨げ、変革プロセスの進展を遅らせる大きな要因となるが、後継経営者は革新を速やかに断行する必要があった。これらにもとづいて、中小企業の後継経営者による事業継承と経営革新の進行には、先代の役割(の変遷)、後継経営者の状況的学習の進捗状況、具体的な革新の成功、古参従業員とのコンフリクトの解消といった要因が大きくかかわっていると主張される。

さらに本論文の理論的含意/貢献として以下の5点が主張される。(1) 組織の慣性が強く、経営革新を必要とするような企業であっても、資源的な制約があったり、後継経営者がリーダーシップを発揮できない場合には、急進的な変革ではなく漸進的な変革からはじまりうることを示した。(2) これまで多面的、統合的に議論されて来なかった中小企業の事業承継を契機とした経営革新を、中小企業の特有の課題と組織変革という視点から多層的に分析し、小規模組織における組織変革メカニズムの要因を示した。(3) 企業革新における第4のモデル、とりわけそこでの反対者の役割を示した。(4) 中小企業における組織変革においては、後継者および従業員の実践的共同体をつうじての状況的学習が大きな意味をもっており、いわゆるLPP論がそのプロセスの説明するフレームワークになることを示した。(5) 組織変化の渦中にある人々のエモーションのを描きだし、その重要性を指摘した。さらに実践的な含意/貢献として、(1) 後継者による経営革新における先代の重要性を指摘したこと、(2) 同じく後継者の状況的学習の重要性を示したことが主張される。

「V おわりに」では、これらの理論的、実践的な含意／貢献をふまえて、今後の研究課題として、①先代の早期退出支援、②専門的知識を持つ同族外の後継経営者の採用、③後継経営者の学習期間を短縮するための標準化や形式知化、④学習の複線化を可能にする後継経営者の企業内の布置の在り方、⑤後継経営者の経営革新組織の運営方法、⑥古参従業員の処遇、⑦後継経営者による分社や第2創業への支援策についても議論や研究がなされるべきであるとされている。

#### 本論文の評価

本論文は以下の点において高く評価できる。①中小企業の事業継承とそれを契機とした事業革新という今日的で重要なテーマをあつかったものである。②インタビュー・データや公表資料をもとにしたオリジナルのケースは、事業承継や経営革新をテーマとする研究者や実務家にとって、きわめて興味深く、資料的価値が高いものである。③上述のテーマにたいして、ケース分析という適切な方法でアプローチし、先代経営者の影響や行動、後継経営者の学習やリーダーシップのあり方、資源の蓄積などにかんする一定の説得力のある理論的、実践的な含意を提示しており、仮説発見型の研究として、当該分野の発展に資するものとなっている。




以上の内容をもつ神谷宜泰氏の博士学位請求論文は、その内容にレフェリー制度のある学術誌に掲載された査読付きの論考をふくむものであり、同氏の経営理論についての十分な理解、中小企業経営にかんする豊富な知識、データの収集および分析にかんする高い能力を示しているだけでなく、当該分野の発展に有益な意義をもつ独自の新しい知見を含んでおり、博士（経営学）の学位に相当するものであると評価できる。

#### 主な参考文献

- 植杉威一郎（2013）「非上場企業における退出は効率的か：所有構造・事業承継との関係」,『経済研究』,64（4）,303-319頁.
- 小関智弘（1999）『ものづくりに生きる』,岩波書店.
- 大月博司（2005）『組織変革とパラドックス 改訂版』同文館出版.
- 川上義明（2014）「中小企業研究への経営学的アプローチ：特殊経営学としての中小企業経営論」,『福岡大学商学論叢』,58(3),341-362頁.
- 小林靖雄（1996）「中小企業経営の特質-大企業との比較において-」,  
小林靖雄・瀧澤菊太郎編『中小企業とは何か』,有斐閣,52-59頁.
- 清水一「経営者の交代と企業経営：経営者の若返り効果を中心として」『高松短期大学研究紀要』,  
第52・53合併号,72-78頁.
- 中小企業研究所（1990）『中小企業の組織革新の動向』中小企業研究所報,Vol.1061
- 中小企業研究センター（2002）『中小企業における世代交代と次世代経営者の育成』『調査研究報告』No.109.
- 松田陽一（2012）「組織変革における阻害に関する既存研究の概観（前）」『岡山大学経済学会雑誌』,44(3),23-47頁.
- Lave, J. & Wenger, E.（1991）, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- （佐伯胖訳（1993）『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加 - 』産業図書）
- Lewin, Kurt.（1947）”Frontiers in Group Dynamics”, *Human relations*, Vol17, No.4, pp.502-513

# 最終試験の結果の要旨及び担当者

甲

報告番号	甲第 <b>66</b> 号 ※	氏名	神谷 宜泰
最終試験担当者	主査	出口 将人	
	副査	河合 篤男	 余合 淳 
(論文題目) 事業継承を契機とした経営革新の理論的分析 — 中小企業特有の課題と組織変革プロセスの視点から —			
(最終試験の結果の要旨) 神谷宜泰氏の課程博士学位請求論文にかかる最終試験は、平成31年1月31日(木)の10時より約70分間にわたり、本学滝子キャンパス3号館1階の大学院第1教室において、公開で実施された。冒頭の約15分で神谷氏より論文内容の説明がなされたあと、審査委員が講評をおこない、それにもとづいて同氏と審査委員とのあいだで質疑応答がなされた。その主たる内容は以下のとおりである。 審査委員一同は、本論文は以下の3点において高く評価できるとした。①さきの公開セミナーで問題点、課題とされた点におおむね適切に対応している。②中小企業の事業継承とそれを契機とした事業革新という今日的で重要なテーマにたいして、ケース分析という適切な方法でアプローチし、一定の説得力がある理論的、実践的な含意を提示しており、仮説発見型の研究として、当該分野の発展に資するものとなっている。③インタビュー・データや公表資料をもとにしたオリジナルのケースは、とくに事業承継をテーマとする研究者や実務家にとって、きわめて興味深く、資料的価値が高いものであると考えられる。 一方は、審査委員からは以下のような質疑が提起された。(1)タイトルにもある「経営革新」と「組織変革」の二つの概念を同義であるとしているが、これらについては使い分けが必要なのではないか。(2)理論的フレームワークの5つの構成要素に重複があるように思われる。構成要素間の関連性もふくめて、もう少し整理できるのではないか。そうすることで、さらに明確かつ独自性の高い理論的、実践的含意をえることができるのではないか。(3)本論文が念頭においている「中小企業」は、ケースもふくめ、はたして典型的な中小企業といえるか。むしろ、一定の強みと存続への強い意志をもつ後継者が存在しているという意味において、かなり恵まれた中小企業なのではないか。 神谷氏からは、(1)については説明が、(2)については関連する複数の分野の先行研究から5つの要素を引きだしたが、それぞれの関係については再検討する余地があるとの回答が、(3)については指摘のとおりであるとの回答がなされた。これらをうけて、審査委員一同は協議のうえ、いくつかの形式的な不備の修正とともに、(1)から(3)にかんする修正および加筆を同氏に要求した。これにたいして、同氏は2月8日(金)までに改定論文を作成し、審査委員に提出することを約束した。後日、審査委員は期限内に改定論文を受けとり、改訂および修正を確認した。 以上をふまえ、審査委員一同は、神谷宜泰氏の課程博士学位請求論文は、博士(経営学)の学位に値する論文であり、同氏が研究者として自立して研究活動をおこなうのに必要とされる高度な知見と研究能力を有しているものと判断して、最終試験の結果を合格とした。 (平成31年1月31日実施)			

(名古屋市立大学大学院経済学研究科)