



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

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

I	はじめに	1
II	先行研究のレビュー	4
	1. 中小企業の特徴	4
	(1) 経営における特徴	5
	(2) 組織的な特徴	6
	2. 組織変革の議論	8
	(1) 組織変革プロセスをめぐる議論	8
	(2) 変革者のリーダーシップに関する議論	11
	3. 中小企業の事業承継と経営革新における議論	13
	(1) 先代の役割	13
	(2) 後継経営者の能力形成プロセス	14
	(3) 世代間の関係性	15
	(4) 資源的な制約	15
	(5) 組織のマネジメント	16
	4. 分析フレームワークとリサーチ・クエスチョンの導出	17
	(1) 分析フレームワーク	17
	(2) リサーチ・クエスチョン	18
III	事例	20
	1. リサーチ・サイト	20
	(1) 企業沿革	20
	(2) 事業承継と経営革新の状況	20
	2. 調査方法	21
	3. 調査結果	22
	(1) 中小企業特有の課題	22
	(2) 組織変革プロセス	32
IV	発見事実と含意	36
	1. 発見事実	36
	(1) 先代の役割の多面性と影響力の強さ	36
	(2) 後継経営者の状況的学習の必要性	37
	(3) 組織内コンフリクトの解消の難しさ	38
	(4) 既存資源による成功の蓄積と外部情報の重要性	39
	(5) 組織変革プロセスにおける中小企業特有の課題の影響	39
	2. 考察	41
	(1) 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	41
	(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	44
	(3) 新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのか	47
	(4) 考察のまとめ	49
	3. 含意	51
	(1) 理論的含意	51
	(2) 実践的含意	52

V おわりに	54
【付属資料】 質問票	55
参考文献	57
【日本語文献】	57
【外国語文献】	61

I はじめに

1999 年の中小企業基本法の改正により、中小企業には「市場競争の苗床」、「イノベーションの担い手」、「魅力ある就業機会創出の担い手」、「地域経済社会発展の担い手」という 4 つの役割が期待されるようになった（中小企業庁 2000）。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、従来の非近代的な中小企業構造を克服するという経済の二重構造論を背景とした「格差の是正」から、中小企業の自助努力を正面から支援することへと転換されたのである（中小企業庁 1999）。

一方で、多くの中小企業が世代交代時期を迎える中（中小企業庁 2006）、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、事業承継は重要な課題とされると共に、イノベーションや第 2 創業の機会と捉えられるようになった（三井 2002、中小企業金融公庫 2008、久保田 2011b 等）。村上・古泉（2010）によれば、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している¹。同族企業が多い中小企業では、事業承継は現経営者の親族、とりわけ子息によって行われることが多く、後継経営者の中には、先代（現経営者を含む。以下同じ）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。筆者自身も、先代の死亡により義兄から請われて転職し、共に事業承継と経営革新に取り組んで来た。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従業員（以下、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。自らの経験でも、役職名で呼ばれるのに 3 年を要するなど、経営者として認められ経営革新を成功させるまでには多くの困難があった。組織構造が未成熟で属人的と呼ばれる中小企業では、まさしく経営者本人の能力を従業員に示す必要があり、肩書や保有する株式による権威といったものは通用しなかったのである。

また、もともと組織には、そのままの状態でご続けようとする「構造慣性」（structural inertia）が備わっているとされ（Hannan and Freeman 1984）、長く続いた競争優位の土台をなす技術や知識の変更は、非常に難しいとされている（Leonard 1995）。さらに、組織の中心にいる者は、周辺から起こったイノベーションを採用しないことも多いとも言われている（Garth et al. 2002）。Sull & Houlder（2005）は、こうした経営者の性向を「能動的惰性」と呼び、組織と同様の慣性が働くことを示している。中小企業においては、社長の在任期間は 20 年以上が 4 割弱を占めるとされ（中小企業研究センター 2008）、後継経営者の入社時における経営資源は、ほとんど先代の知識や技能に沿ったものであり、とりわけ人的資源においては、先代経営の強い慣性を持っていると思われる。小野瀬（2014）は、そうした先代の存在が会社の慣性に

¹ 村上・古泉（2010）は、経営革新の具体的な内容として、「新たな事業分野への進出」「新商品・新サービスの開発・販売」「新たな顧客層の開拓」「取引先の選別」「製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発」「新たな経営理念の確立」「従業員の経営参加や権限委譲」「店舗・工場・事務所などの増設・拡張」「新部門や子会社などの立ち上げ」「不採算部門などの整理」「経営幹部の交代」「社内の情報化の促進」「その他」を挙げている。

強い影響を与え、イノベーションを阻害しているとしている（52 頁）。つまり、ただでさえ経営を革新することは難しいのに、先代が在籍したままの企業で、後継経営者が事業を承継しながら経営革新を実践するのは、多くの困難と矛盾が発生するのは当然と思われるのである。とりわけ、組織の新参者であり、経営経験も経営資源も有していない後継経営者が、先代経営を学習し、その経営資源に依存しながら経営革新を進めることは、後継経営者にとっても、組織にとっても大きな混乱と軋轢を生じさせるものであろう。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（中小企業金融公庫 2008）、高橋（2002）は、破壊的イノベーションの場合は社内での抵抗勢力の対策や社内での求心力の確保などといった組織の抜本的改革が欠かせないとしている²。

グローバル化や IT 化の進展など、企業を取り巻く環境は大きく変わり、企業革新や組織変革の議論は大企業を中心として活発に行われている。しかし、こうした経営環境の変化は、中小企業にこそ大きな影響を与えるものであろう。これまで中小企業は、後述するように資本と従業員数から定義され、経営学では大企業とは異なる実体として扱われてきた。中小企業は、世界的に見ても企業の中の圧倒的多数を占める存在でありながら、その数の多さと多様性が故に、その主要な研究テーマは、個別の企業経営という視点よりも、産業構造や産業集積といった全体的な側面から論じられてきたのである。また、事業承継を対象とする研究は少なく（安田 2005, 83 頁）、事業承継を経営革新と関連付けた研究は極わずかしかない（久保田章 2011）。さらに、それら研究は、その実態や事業の成否の要因を事例によって紹介する場合が多く、理論的な説明が行われることは少ないのが実情である。

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³、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ことである。

本稿の構成は、次章で中小企業の特徴、組織変革プロセスや変革者のリーダーシップをめぐる議論、及び中小企業の事業承継と経営革新における議論を分析して、フレ

² 中小企業金融公庫（2008）では、過去 10 年以内の経営革新の取り組み状況について調査し、「新たな製品・サービスの開発・導入」、「新たな生産・販売方式、サービスの提供方式の開発・導入」、「新たな市場の開拓」については、先代と後継経営者の取り組み状況には差異がないが、「新たな経営体制の構築」においては後継経営者の方が取り組む割合が高い傾向がみられるとしている（同、6 頁）。また、ファミリービジネス研究では、Rouvinez & Ward（2005）が、創業者一族支配を貫く同族企業は、トップの任期が長期になりがちであり、承継が組織変革の契機となることが多いとしている。

³ 組織変革の明確な定義はないとされる（小沢 2014）。例えば、大月（2005, 6 頁）は「組織の主体者（経営主体）が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」とし、また、十川（1998）は「組織が、過去の成功経験に依存して戦略展開をするという発想から決別すること」と定義している（27 頁）。本稿における組織変革の定義は「経営者が過去の成功体験から決別し、組織の存続を図る活動」とし、経営者が経営革新を成功させ、それを維持するための組織的な変化のプロセスとして捉えている。

ームワークとリサーチ・クエスチョンを導出する。第3章で事例分析を行った後、第4章では調査結果から得られた発見事実をまとめ、リサーチクエッションを考察して研究から得られた含意をまとめ、終章で本稿の限界と今後の展望を述べる。

Ⅱ 先行研究のレビュー

ここでは、中小企業経営の特徴と後継経営者による経営革新をめぐる議論を簡単にレビューし、その後、組織変革及び変革者のリーダーシップの議論を概観して、リサーチ・クエスチョン（以下、RQ）を導出する。

1. 中小企業の特徴

まず、中小企業の定義について明らかにしておく。中小企業は、中小企業基本法によって資本金の額、又は従業員数のいずれかから以下の表のように定義され、一般に大企業に比して小規模で、資本金が少ない企業とされている⁴。中小企業の平均的な組織規模については、中小企業白書（2017）によれば、2014年における大企業の平均従業員数が1,289人に対して、中規模企業では40.1人、小規模企業では3.46人である。なお、本稿では中小企業と小規模企業者を合わせて、中小企業として扱っている。

また、中小企業庁による2008年度の「会計処理・財務諸表開示に関する中小企業経営者の意識アンケート」によれば、資本金1億円未満の企業では、同族会社の割合は2007年度で約97%とされ、ほぼすべての企業が同族会社、つまりファミリービジネスであるといえる。

表1 中小企業の定義

【中小企業の定義】

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社、又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社、又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社、又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

【小規模企業者の定義】

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員5人以下

（出所）中小企業基本法より筆者作成

⁴ 大企業を法律的に定義しているものは無く、一般に中小企業以外の企業を大企業と呼ぶ。また、中堅企業については、中村（1990、2頁）が「大企業にはなっていないが、中小企業の枠を超えて発展している第三の企業グループ」と規定しているが、本稿では中小企業に含めるものとする。

中小企業は、企業数は全企業の 99.7%、従業者数は全体の約 70%、付加価値は全体の約 55%を占めており（中小企業庁 2018）、社会経済環境の変化に対応して、専門分野（いわゆるニッチ分野）での極めて高い競争力を有する中小企業（いわゆるオンリーワン企業）や大企業への企画提案型企业も現れるなど、中小企業の多様性は拡大し、将来の我が国経済活性化の新たな推進役になっていくものと期待されている（中小企業白書 2000）。こうした背景から、近年政府は税制改正をしてまで事業承継を促し、廃業を防ごうとしているのである。

（１）経営における特徴

中小企業経営の特徴について、小林（1996）は「所有経営者の経営」、「経営者能力の偏り」、「組織による管理と中小企業規模」、「経営者の戦略的経営能力」という 4 つの視点から議論している。所有経営者の長所は、経営に対する熱意が高く、意思決定が早く、経営の機動性に富むとし、その短所は、経営の分権化が少なく、経営の硬直性が大きくなること、さらに、中小企業は人材が乏しいため、経営者の能力の偏りがそのまま経営管理に表れるとしている（53-56 頁）。また川上（2014）は、「中小企業は、会社形態上ではまぎれもなく株式会社形態であったとしても、証券市場から資本を調達しておらず、さほど株式所有の分散も見られず、所有と経営の分離は見られない」としている（354 頁）。中小企業研究センター（2002）は、「中小企業の経営は概してきわめて属人的であり、所有者と経営者が一体であることが多く、経営者個人の意思や判断、さらに人格や性格が企業経営全体に強くかかわっていることが特徴となっている。それだけに、所有経営者の交代ということはきわめて重大な意味を持つ」とし（1 頁）、事業承継は中小企業特有の課題であるとしている⁵。

また、植杉（2013）は、中小企業を中心とする非上場企業の存続と退出について、延べ約 3 万社の企業レベルデータを用いた分析を行い、その非効率な部分として、中小企業を中心とする非上場の会社の経営者は大株主経営者であることが多く、個人的な損失を避けるために廃業を先延ばしている可能性があること、また社長交代のための人材が少ない企業はパフォーマンスが良くても廃業してしまうことの 2 点を指摘している。つまり、非上場企業における社長交代は、上場企業と同様に企業のパフォーマンスの悪化に伴って生じているとしながらも、存続すべき質の高い企業と退出すべき質の低い企業があまり明確に峻別されていないという点において、自然な淘汰の程度が弱いとしている（317 頁）。ここで指摘された個人的な損失を避けるための先代の行動が、事業承継を契機とした後継経営者による経営革新を必要とする一つの要因となっているのであろう。

中小企業の後継経営者の特徴としては、候補者となる人材が限られており、親族内

⁵ 本稿で参照する金融機関や公的機関が実施した調査は、実施時期が異なり、その目的も調査対象となる企業の規模や業種等も統一されている訳ではない。例えば、中小企業庁の「中小企業実態基本調査」の調査対象者は、総務省が実施した「経済センサス基礎調査」等の結果をもとに、全国の中小企業の中から選出された約 11 万社であり（毎年 8 月実施、同庁ホームページより）、また、日本政策金融公庫（2010）の調査対象は、自社の融資先 24,569 社（2009 年 7 月実施）である。しかし、本稿では、こうした調査には十分なサンプルサイズが有るものとし、中小企業の平均的な実態を表す研究データとして使用する。

で後継人材が望まれるケースが圧倒的に多いとされ（八木 2010, 69 頁）、小林（1996）は、身内から後継経営者を求めるために経営能力の狭隘化につながるとしている（55 頁）。また、後継経営者の経営者としての育成は、実際に事業承継が始まってから行われる場合が多く、育成期間が長いという特徴も持つ。中小機構（2017）によれば、先代から事業を引き継ぐにあたり、苦勞した点として「経営力の発揮」を挙げている経営者が多く⁶、経営力を引き継ぐための後継者の育成に必要な期間として 5 年～10 年にかかると考えている経営者が多数を占めているとしている⁷。さらに、神谷（2018b）は、中小企業における事業承継は、そうした経営の承継だけではなく、「資産」「経営」「知的資産」という 3 つの側面の承継を行うという特徴を持っており、経営革新を行おうとする後継経営者には、それら 3 つの側面の承継と革新が同時に要求されているとしている（3 頁）。

（２）組織的な特徴

中小企業の組織構造について、中小企業研究所（1990）は、従業員 30 人以上の製造業でアンケート調査を行い、「生産部門を中心とした職能部門別組織が一般的な形態」、「組織の階層は 3 階層で編成されるものが最も多い」、「スタッフ機能は、規模拡大と共に独立組織化（例：経理職能は 50 人以上）」、「横断的組織については 30% 強の企業が何らかの形で設置運営」、「組織改善・改革については、組織規模が 100 人を超える段階から実施比率が高くなる」などといった特徴を持つとし（75, 76 頁）、中小企業の組織編成の有効性は人的能力に大きく依存しているとしている（192 頁）。筆者の経験から付け加えれば、様々な管理・執行機能を経営者自身が兼任し、さらに現場で実務をこなしていることも珍しくはないといえる。

では、そうした特徴を持つ中小企業の組織構造を、どのように捉えればよいであろうか。Nadler（1998）は「組織の整合性モデル」で、組織の基本的な構成要素を「インプット」、「アウトプット」、「業務組織」の 3 つを挙げている。インプットは、所与の条件である環境、資源、歴史からなり、アウトプットはシステムからパターンのある活動、行動、業績をトータル・システム、システム内の単位部門、個人というレベルで算出することであるとしている（38-43 頁）。また、業務組織は整合性モデルの中心にあり、「業務」、「人」、「公式組織」、「非公式組織」という構成要素を持っているとしている（43 頁）。この定義に従えば、中小企業における組織構造は業務・公式組織が未成熟であり、中小企業研究所（1990）の指摘するように人的能力に大きく依存する人と非公式組織を中心とした属人的な組織ということが出来るであろう。

非公式組織や集団を概念化した理論に、伊丹（2005）の「場」や中原（2010）の「職

⁶ 本稿では、「経営力」を「経営者能力」と同義としている。久保田（2011a）によれば、「経営者能力は①実務能力と②人的能力の二つに大別でき、実務能力とは経営者の職務を遂行するために必要な専門知識や業務処理能力であり、人的能力とは、経営者に必要な能力のうち、知識のように書籍などでは学ぶことが出来ない経営者本人に備わっている能力のことで、たとえば判断力、洞察力、リーダーシップ、決断力、人間的魅力などを指す」と定義している（136 頁）。本稿でもこの定義を使用する。

⁷ 本稿では、引用文献の表記に従って後継者という用語を用いるが、後継経営者と同義としている。

場」、Lave & Wenger (1991) の「実践共同体」といった捉え方がある⁸。後の議論のため、ここでそれら概念を整理しておく。

伊丹 (2005) は、経営組織の中の「場」について、経営者から管理者までの様々な管理階層でとられる経営の具体的手段と人々の意思決定や心理的エネルギーをつなぐリンクと位置付けている (同、98-99 頁)。また、中原 (2010) は「職場」について、「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」と定義し (同、10 頁)、「職場」は公式組織の一つと分析単位であるとしている。その研究の目的を、職場における他者との関係性や相互作用を通して立ちあらわれてくる個人の学習を捉えることにおいている (同、45 頁)。つまり、「場」や「職場」という概念は、よりミクロな視点で分析しているとはいえ、広義の組織構造や管理システムを前提に置いており、大規模な組織内における分析単位であるといえる。

一方、Lave & Wenger (1991) で定義された実践共同体については、もともと徒弟制の研究から生まれた概念であり、そこで主張された正統的周辺参加論 (Legitimate Peripheral Participation: 以下、LPP 論) は、大工や旋盤工といった職人を抱える企業や集団での技能承継等の分析に数多く採用されている (松本 2003、2009、上野 1999、柳沼 2007、生田 2007 など)⁹。神谷 (2018a) は、中小企業の製造業ではかつて徒弟制により技能が伝達されていたとして (小関、1999、2 頁)、中小製造業における新技術導入の事例を LPP 論の枠組みで分析している。その結果、先代主導の技術導入の場合は、企業内の学習はほぼ LPP 論の特徴を持つものであることが確認できたとし (同、11 頁)、中小企業内の技術導入に関する学習について、実践共同体における学習を援用して論じる正当性を主張している。しかし、後継経営者主導による技術導入の場合は、先代主導の場合と異なる 3 つの変化を組織や組織成員にたらしめている。

神谷 (2018a) によれば、第一の変化は、企業内の学習が複線化することである。後継経営者主導の場合は、新参者である後継経営者は従前技能を新技術のコンテクストにおいて、古参者は新技術を従前技能のコンテクストにおいて再構成しながら、互いに新たな技能の熟達を目指すため、企業内の学習は複線化することになる。第二の変化は、古参者に生ずるアイデンティティの退行である。従前技能を持つ古参者は、従前技能の実践共同体では熟達者として認知されているにもかかわらず、新技能の実践共同体では新参者として扱われることになる。後継経営者と古参者は、重なり合う構成員や実践の中で、教授者と学習者、新参者と古参者というアイデンティティが頻繁

⁸ 松本 (2012) は、実践共同体概念自体に複数の考え方が存在するとしている (163 頁)。本稿では、正統的周辺参加の概念が提唱された Lave & Wenger (1991) で定義された「実践共同体というのは人と活動と世界の間の時間を通しての関係の集合」であり (同、訳書 (1993) 81 頁)、社会的実践への参加を果たす学習の場という概念を前提としている。

⁹ LPP 論は、「参加」「正統性」「周辺性」という 3 つの特徴を持ち (紅林、1997、39 頁)、「実践共同体に参加を深めていくことを通して、技能の獲得とアイデンティティの発達を達成して行くことが、LPP の基本的な考え方である」とされている (松本、2013、17 頁)。そうした LPP 論の評価は高く、「非常に広範な非公式の教授関係を捉えるためのモデル」(竹内、2011、411 頁)、「伝統的に正統とされてきた『知識観』に対する新たなパラダイムの提供」(生田、2007、178 頁)、「実践共同体研究の源流」(松本、2013、17 頁) 等といった評価がなされ、教育学、心理学、経営学などの多くの文脈で参照され、理論フレームとして用いられている。

に変化してしまうのである。古参者は新参者としての扱いや、後継経営者のマネジメントに耐え切れず企業を退出してしまうこともある。第三の変化は、目指すべき十全者像の喪失である。新たな実践共同体では、外部で新技術を学んだ後継経営者も、新技術を学ぶ古参者も十全的参加にはなっていない。また、従前技能の実践共同体では、最十全的であるべき先代は新技術に対応しないために、先代や古参者に蓄積された企業の競争優位が失われてしまう可能性が生ずるのである。さらに、神谷は、こうした変化は、組織やマネジメントにも重大な影響を及ぼすとし、組織の改編圧力の高まりと後継経営者によるコンフリクトマネジメントの重要性を挙げている。そして、そうしたコンフリクト¹⁰や改編圧力は、新たな実践共同体において後継経営者が十全的参加に移行し、安定的なヒエラルキーに到達するまで解消されることはなく、コンフリクトマネジメントは、技術の導入という側面ばかりではなく、組織の維持という面からも重要な課題となるとしている（この段落は神谷 2018a, 17 頁から抜粋）。

こうした特徴を持つ組織において、後継経営者が経営革新を断行しようとするれば、先代や古参従業員の承認や協力といったことが前提となるであろう。後継経営者はまず従業員との信頼関係を構築することが必要であり、既存の組織への働きかけによって、Rousseau（1995）の主張する経営者と従業員間の心理的契約—心理的な暗黙の相互期待—を醸成する必要があると思われる。属人的な中小企業では、組織の運営には先代と後継経営者、古参従業員と後継経営者といった人対人の相互関係が重要になると思われるからである。

2. 組織変革の議論

次に、組織変革に関する議論を概観する。これまでの組織変革論は、大規模な組織構造を前提として議論されてきたといえる¹¹。ここでは、そうした組織を前提として組織変革が議論されてきたと捉え、先行研究をレビューして行く。さらに、本稿では、組織構造が未整備で属人的と言われる中小企業を対象としているため、変革者のリーダーシップについても項目を分けてレビューする。

（1）組織変革プロセスをめぐる議論

古田（2012）によれば、組織変革プロセスをめぐる議論に最も影響を与えたのは¹²、Lewin（1947）の「解凍（unfreezing）、移行（moving）、再凍結（refreezing）」という3つの段階論とされ、そこで主張された「現在の状態から理想的な状態へ変化する」

¹⁰ 桑田・田尾（2010）は、コンフリクトについて「2つないし3つ以上の人ないし集団間に生じる対立的あるいは敵対的な関係」と定義している（251頁）。本稿もそれを採用している。

¹¹ 桑田・田尾（2010）は、組織が大規模化する効果として「経営スラックを大きくする」、「官僚制の進行を促す」、「権限の集中化は避けられない」、「権限の行使は非人格的」といった項目を挙げている（同、147-149頁）。さらに、組織構造の典型的な範型は、官僚制システム（ビューロクラシー）とし、そのシステムは、①規則と手続き、②専門家と分業、③ヒエラルキー（階層構造）、④専門的な知識や技術、⑤文書による伝達と記録といった特徴を持つとしている。（144-145頁）。

¹² 組織の変革のメカニズムに関する研究としては、コンテキスト研究、プロセス研究、コンテンツ研究があるとされる（Armenakis & Bedeian 1999）。古田（2012）は、コンテキスト研究を「環境が所与となって組織変革を促すメカニズム」、プロセス研究を「組織が段階を踏んで変革するメカニズム」、コンテンツ研究を「組織内の要素によって変革するメカニズム」と定義している。

という組織変革の捉え方は、多くの研究者間で共通しているとしている。ここでいう「解凍」とは、これまで組織が身に付けてきた行動パターンや正しいと信じてきた信念が必ずしも望ましくなく、何らかの変革が必要であることを組織成員に認識させることに重点を置く段階であり、次の「移行」段階とは新たに身に付けるべき行動パターンや価値観などを組織成員に身につけさせる段階であり、最後の「再凍結」段階とは、新しい行動パターンや価値観を組織成員に定着させる段階である（山岡 2008）。

Lewin（1947）で主張された段階論（以下、Lewin モデル）は、強い組織慣性の存在を仮定しているといわれ（Weick & Quinn, 1999）、山岡（2008）は、Lewin モデルの意義は、「移行」段階よりも「解凍」および「再凍結」段階を重視した点にあるとし、そこには「組織成員は現状から容易に変わろうとしない」、「組織成員が現状から仮に変わったとしても容易に元の状態に戻る」という基本認識があるとしている（67-68 頁）。そうした企業の慣性の源泉として、高橋（2007）は①高い「安泰度の主観確率」（危機意識の欠如）下で効率効果、②ルーティンの逆機能（企業ルーティン化に伴う変革への組織的抵抗）、③局地的学習（経路依存性に由来する学習の限界）、④誤ったコミットメントによるロック・イン効果の 4 つを上げている。

組織変革のプロセスを Lewin モデルのように段階的に捉える研究は多い。大月（2005）によれば、Beckhard & Harris（1977）の「現状」→「移行」→「未来」モデル、Kanter（1984）の「伝統と危機からの脱出」→「戦略的決定」→「行動手段の設定と制度化」モデルなどがある（同、154 頁）。以下、大月（2005）により代表的な段階論について以下の表 2 にまとめておく。

表 2 変革プロセスの段階論

階数	論者	各段階の内容			
3 段階	Lewin（1947）	解凍	変革	再凍結	
	Beckhard & Harris(1997)	現状	移行	未来	
	Kanter（1984）	伝統と危機からの脱出	戦略的決定	行動手段の設定と制度化	
	Tichy & Devanna(1986)	認識	創出	制度化	
	Nadler & Tushman(1989)	エネルギー化	創造化	実現可能性化	
4 段階	Levy & Merry(1988)	危機	転換	移行	安定
	Quinn(1996)	創始	不確実性	転換	ルーティン化

（出典）大月（2005）174－175頁より筆者作成。

組織変革プロセスをさらに多くの段階に分けるモデルもある。例えば、Nadlar(1998)は、「変革の必要性を認識する」、「組織内で共有する方向性を決める」、「変革を実行する」、「変革を総まとめする」、「変革を持続させる」という 5 つの段階を示している。また、Kotter（1996）は「危機意識の醸成」、「変革推進のための連帯チームの構築と提示」、「ビジョンの構築と提示」、「ビジョンを広く伝達」、「広範囲の人材をエンパワー」、「短期的な成果を生む」、「変革の成果を生かしてさらに変革を推進」、「新しい方法を企業文化に定着させる」という 8 段階のプロセスを示している。しかし、これら複数の段階で組織革新が進むという主張は、Lewin モデルが示した現状、移行途中、

移行後の状態という基本的な3段階を、各研究者が様々な視点から3つの段階を細分化して特徴づけたものであると思われる。本稿が取り扱うのは、中小企業における組織変革であり、こうした組織変革プロセス論を使用して分析を行った先行研究は筆者の探す限り見当たらなかった。本稿では、そうした事情を踏まえて、Lewinモデルに従った基本的な組織変革プロセスを前提に調査結果を分析することとする。

組織変革研究では、断続的均衡モデルが中心的な研究とされ(大月, 2005, 130頁)、このモデルでは漸次的な変革プロセスと、急進的な変革プロセスが交互に組み合わさって組織の発展が進むとされる(桑田・田尾 2010, 296頁)。また、そうした急進的な変革が発生するための先行要因として、外部環境の変化、業績の悪化、トップマネジメントの交代があるとされ(Romanelli & Tsushman, 1994)、トップダウンによる計画的変革が想定されている(小沢 2015)。

近年の研究では、組織的慣性が弱い企業における創発的な変革を想定しているモデルも登場し(小沢 2011)、Weick & Quinn (1999)は、その組織変革のプロセスは「凍結(freeze)、リバランス(rebalance)、解凍(unfreeze)」の順に進み、「凍結」とは欠点を発見するために現状を明らかにすることであり、リバランスとは現状の再解釈を行うことを意味し、「解凍」とは漸進的な変革を再開することを意味するとしている(366頁、但し、各段階の解釈は小沢(2011), 18頁による)。

こうした組織変革論には様々な批判がある。例えば、大月(2005)は、Lewinらの段階的変革モデルについて、組織変革プロセスの段階の一端を説明しているが、ある状態から異なる状態に移行するメカニズム、組織変革の及ぶ範囲、変革の困難度、変革に要する時間、変革主体とのかかわりについては十分議論されているとはいえないとしている(174頁)。小沢(2011)も同様に、既存の組織変革研究は比較的安易に組織の変革可能性を仮定しているが、現実の組織は、組織メンバーの違い、心理的不安、政治的要因等が複雑に作用し、簡単に変革できないことは経験的事実であるとし、組織ルーティンと組織慣性の双方が、組織変革に影響するメカニズムについての解明は不十分であるとしている。さらに古田(2018)も、断続均衡モデルにおける組織変革のプロセス、つまり組織変革はどのように発生、進展するかが既存研究から十分に明らかにされていないとし、松田(2012)も「組織変革における阻害については、意外とそれほど知見がない、というのが既存研究を概観した結果である」と述べている(101頁)。本稿では、こうした批判を受けて、事例企業における変革段階の移行メカニズムや推進・阻害要因についても調査する予定である。

しかし、こうした議論は中小企業にどの程度当てはまるのであろうか。本稿で研究対象とする中小企業の組織変革は、後継経営者が事業承継を契機に実施するものであり、断続均衡モデルの先行要件、すなわち、外部環境の変化、業績の悪化、トップマネジメントの交代を満足すると考えられる。大企業と中小企業において、外部環境の変化、業績の悪化という要件は同様と思われるが、トップマネジメントの交代では大きな差がある。前述したように、中小企業の社長の在任期間は20年以上で、後継経営者の育成には10年以上必要とされている。一方で、清水一(2010)によれば大企業では後任の経営者と前任の経営者の平均年齢はいずれも約58歳で(74頁)、年齢差はほとんどなく、前経営者と後継経営者が経営的な経験を共有しており、価値観も近く承

継における学習も容易と考えられる。また、中小企業では変革に必要なスラックも十分とは言えず、組織変革に伴うコンフリクトを抑制する官僚システムを採用できないであろう。

こうした大企業とは異なる環境の中で、中小企業の後継経営者がトップダウンによって計画的変革を行うためには、文字通りトップ自身の手によって変革プロセスを強硬に推し進める必要がある。しかし、後継経営者が先代、古参従業員の協力が得られないまま非人格的に権限を行使し、経営革新や組織変革を断行して行くのはかなりの困難が伴うであろう。横尾（2010）は、トップマネジメントが不連続変革のような大規模な組織変革を性急に実行することは、組織を完全に崩壊させてしまう危険性があると述べている（31 頁）。また、中小企業では後継経営者が組織変革を行う時点では、先代も在職し、ツーボス状態が通常である¹³。なぜなら、企業運営に係る個人資産はほとんど先代が保有し、企業の借入金の保証人や担保提供者に先代がなっているため、事業承継後も容易に退出できないからである。また、企業の競争優位を構成してきた知識や技能も、多くの場合は先代が保有している。さらに、ほとんどの後継経営者は事業承継以前に経営経験は少なく、また経営の専門家でもないため、先代から経営を学ぶ必要があるからである。久保田（2011d）は、後継経営者が遂行する経営革新に伴う組織面の改革の特徴として、①経営方針やビジョンの明確化、②綿密な社内外とのコミュニケーション、組織全体の情報共有、③意思決定や指揮命令系統の見直し、④従業員の育成、意識改革、⑤社内ルールの明確化を挙げている（60-61 頁）。さらに、後継経営者は先代とは異なるリーダーシップを発揮することで組織改革を推進し、社内の従業員や社外の金融機関、取引先などのステークホルダーの支持・理解を確保しようとするとしている。

（２）変革者のリーダーシップに関する議論

成功を収めた組織変革は、その多くを変革者のリーダーシップに依存しているといわれる（Kotter, 1996, 46 頁）。また、東（2005）は、組織変革を進めるためにリーダーがどのような役割を果たすべきかという問題に焦点を当てている研究があり、そうした研究では、リーダーの役割が必要不可欠であると指摘していると述べている（132 頁）。

金井（2004）は、変革型リーダーシップの 7 つの特徴として①戦略的ビジョンの提示・浸透、②環境探査（スキャニング）と意味づけ、③実験試行の奨励（革新的トライアル）、④実施時の極限追及、⑤フォロワーの成長・育成、⑥コミュニケーションとネットワークづくり、⑦エモーションへの対処をあげ（206 頁）、変革には危機感だけでなくビジョンや地図が必要であるとしている（212 頁）。大月（2014）は「変革リーダーが直面するのは状況認識、変革の方向性、変革実施のマネジメントであり、そこで組織変革の阻害要因となるのは、過去との決別、組織のあり方、ネットワーク作りである」としている（41 頁）。木原（2009）は、組織変革の担い手は企業が直面

¹³ ここにおけるツーボスは、マトリクス組織におけるツーボス・システムを表すものではなく、組織成員が複数の上司から指示を受ける、いわゆるワンマン・ツーボスを意味している。

している環境によって異なり、既存のパラダイム内でのインクリメンタルな環境での組織変革にはカーズナー的リーダーが適任であり、パラダイム・シフトを伴うラディカルな環境での変革にはシュンペーター的リーダーが適任であるとしている。そして、カーズナー的リーダーの本質は、新しい利潤機会を認知する機敏性にあり、他社との競争プロセスの中で未だ未利用な機会を求めて機敏に対応することが求められるとしている。また、シュンペーター的リーダーの本質は、慣習化された循環を突破して新しい機会を創造することにある、求められるのは組織メンバーに対して新たな進むべき方向性やビジョンを明確に示し、かつそれを現実に実行可能なものにする指導力であるとしている（65 頁）¹⁴。

そうしたリーダーシップを発揮するのは、経営者のみではない。加護野（1991、41 頁）は、組織変革を含めて企業革新と呼び、変革者のリーダーシップは、トップ、ミドル、トップとミドル相互作用の 3 つのモデルを中心に議論されてきたとし、トップによる革新はそのリーダーシップによる戦略的革新モデルとよばれるものであり（吉原 1986）、二つ目のミドルによる革新はミドルから自然発生的に革新が生じる進化論的モデル（野中 1985、Kanter1984）、3 つ目のトップとミドルによる革新はトップとミドルの相互作用モデルであるとしている（竹内他 1985、加護野 1988）。加護野（1991）は、そうした 3 つモデルに加えて、反対者の存在を重要視する第 4 のモデルを提示し、反対者を「トップあるいはミドルのなかで新しいプロジェクトに対して反対の意思を示す人々」と定義し（同、44 頁）、その対立は「利害の対立というよりは、認識の対立のプロセス」と説明している（同、51 頁）。さらに、そうした革新における反対者の効用として、反対が「社内における弁証法的なコンセプト創造を促進する」、「推進集団のコミットメントを強める」という 2 つの点を主張している（同、48 頁）。さらに、小野（2009）は、リーダーシップの発揮においてフォロワーが果たす役割は大きいとし、フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性を論じている。

前項で述べたように、中小企業では後継経営者が組織変革を行う時点では先代も在職しているのが通常である。こうしたツーボス状態の中で、先代は後継経営者の経営革新に対して容易に賛成できないと思われる。後継経営者は経営者としては未熟であり、自らの支援が必要であるからである。しかし、先代はただ反対しているわけではないであろう。加護野（1991）の反対者の存在を重要視する革新のモデルは大変に興味深い。筆者も自分の周りで、そうした先代の姿を度々見てきたからである。

中小企業の先代と後継経営者のリーダーシップについて、久保田（2011d）は、先代リーダーシップは「典型的なカリスマタイプ」、「ワンマンなリーダーシップ」「トップダウン型のリーダーシップ」が多いとし、後継経営者特有のリーダーシップの特徴は①開かれた経営、②自立型社員の育成・活用に整理されるとしている（62 頁）。また、

¹⁴ 木原（2009）によれば、カーズナー的リーダーは、カーズナーのいう市場の「不均衡」な状態から「均衡」への競争プロセスにおいて活躍するとし、インクリメンタルに変化する環境において実力を発揮し、既存のパラダイムの下で競争力を高める担い手となる。一方、シュンペーター的リーダーが果たす役割は、既存の循環軌道から逸脱し、新たな軌道へと移行させる「創造的破壊」にあり、既存のパラダイム内でシステム疲労が生じ、パラダイム・シフトという構造的な環境変化に直面したとき、組織メンバーに対して新たな進むべき方向性やビジョンを明確に示し、かつそれを現実に実行可能なものにする指導力が求められるとしている（64, 65 頁）。

八木（2010）は中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて、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るとし（71 頁）、そうした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としている（78 頁）。

変革型リーダーシップについても、組織変革論と同様に様々な批判がある。東（2005）は、変革期における変革リーダーの役割を過度に重要視し、そしてリーダーシップが発揮されることを期待していることが最大の問題点であるとしている（140 頁）。金井（2004）は、変革型リーダーシップに関する議論の中で、「経営学の中でも組織論と呼ばれる領域は人の問題が中心の人間臭い領域なのに、一つの大きな脱落があった。それが、組織の中で人が経験するエモーションに関する議論になる」とし（同、189 頁）、感情やパワー、政治的行動といった視点の必要性を提言している。本稿では、後継経営者のリーダーシップの内容や発揮状況に加えて、加護野（1991）が言う反対者の役割を先代が果たしているかどうか、また、金井（2004）がいうエモーションの側面に着目しながら調査、分析を進める。

3. 中小企業の事業承継と経営革新における議論

本稿の冒頭で述べたように、中小企業研究において事業承継や経営革新に関する研究は少なく、そうした議論は、公的機関や金融機関による調査、分析に基づくものや事例紹介が中心となって来た。神谷（2018b）は、そうした現状から、中小企業研究における過去の調査や議論を時系列的に分析し、実証研究のテーマとして「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 つのテーマを抽出し、その課題を明らかにしている。ここでは、事例企業の事業承継や経営革新を多面的、統合的に分析するため、神谷（2018b）の 5 つのテーマに従って先行研究における議論を紹介し、事例企業の調査の視点を明確にする。中小企業の事業承継研究のテーマや調査の視点は、こうした実証研究の蓄積によって体系づけられ、精緻化して行くことになると思われる¹⁵。なお、本稿の大部分は神谷（2018b）からの引用であり、以下も神谷（2018b）からの要約である。

（1）先代の役割

事業承継における基本的な先代の役割としては、後継経営者の選定及び育成と、早期・計画的な承継準備、自らの意志の伝達などの準備に重点が置かれてきたとされ（商工組合中央金庫 2009、中小企業研究センター 2008、中小企業金融公庫 2008、日本政策金融公庫 2010）、具体的な準備内容として「後継者に自社勤務をさせ、経営に必要な経験を積ませる」「後継者への段階的な権限委譲」などが挙げられている（商工組合中央金庫 2009, 9 頁）。また、経営革新における先代の役割については、革新を推進す

¹⁵ 事業承継についての研究が蓄積しているファミリービジネス研究では、落合（2014a）は「現経営者の課題」、「承継者の課題」、「世代間比較」、「承継プロセス」「環境・コンテキストと事業承継」の 5 つテーマを、また、Handler（1994）では、「プロセスとしての承継」「創業者の役割」「次世代の見方」「複数の分析法のレベル」「効果的継承の特徴」の 5 つのテーマが主要な研究テーマとして挙げられている。

るリーダーシップや革新を担う後継経営者の育成が重要とされてきた（小川 1991、中小企業庁 2005、村上・古泉 2010）。

しかし、既述したように、先代の存在が却って革新の阻害要因となるという議論もある（久保田 2011b、小野瀬 2014、鈴木 2015）。久保田（2011b）は、先代の影響力の強さが改革に様々な困難を生じさせるとし、鈴木（2015）も先代が過度に口出しをすると、後継経営者は身動きが取れず、経営革新の取組みが矮小化しかねないとしている。また、古参従業員についても、後輩として入社した後継経営者が事業承継を機に自分の上司となることに、不満や違和感を覚える従業員は少なくないとされ（日本政策金融公庫 2010、57 頁）、抵抗勢力になりかねないとされている（小川 1991、三井 2002）。

つまり、先代の後継経営者に対する貢献には功罪両面があり、事業承継や経営革新における主体として後継経営者育成や早期の事業承継・革新計画の策定を期待される一方で、経営への影響力の強さやその存在は、古参従業員と共に組織慣性の原因となって、後継経営者による革新を阻害する可能性があることが議論されてきたのである。

（２）後継経営者の能力形成プロセス

事業承継における後継経営者の育成期間は 10 年程度とされ（中小企業庁 2014）、久保田（2008）は、企業が経営革新を遂行できる要因の一つに、事業承継までの十分な準備期間が確保されていることを指摘している。その理由として考えられるのは、後継経営者に求められる知識や能力であろう。日本政策金融公庫（2010）では、後継経営者に求められる能力として、小企業では「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」、中企業では「リーダーシップ」をあげる企業割合が多いとしている。

経営革新をもたらす後継経営者の能力については、社内の新たな取り組みの主導や社外経験が寄与するとしている（日本政策金融公庫 2010、久保田 2011c、三井 2002）。三井（2002）は、第二創業を実践する後継経営者は、外部の学習、能力養成機会を積極的に活用している点を指摘している。さらに、小野瀬（2014）は、後継経営者の自社での勤続年数は、事業多角化度の変化率に負の影響を与え、他社での勤続年数は事業多角化度の変化率に有意な正の影響を与えているとしている。ただし、みずほ総合研究所（2012）によれば、社外での経験については後継経営者の約 8 割が何らかの経験を積んだと回答しているが、一つの選択肢のみを選んだ経営者が 6 割に上っており、多様な社外経験を積んだ後継経営者は少数派である（3 頁）。また、経営革新に取り組んだ後継経営者が経営者に就任した年齢は、取り組企業は非取り組企業に比べて就任時の年齢が若く（日本政策金融公庫 2010、45 頁）、代表者に就任した時期が新しいほど取り組む割合が高くなっているとされている（中小企業金融公庫 2008、6 頁）。

要約すれば、後継経営者の能力形成は、事業承継という側面では企業内の OJT や実践を通じて長い時間をかけて行う必要がある反面、経営革新という側面では企業外部の学習や他社での就業経験が重要であり、出来るだけ入社後速やかに革新を実践する必要があるとしているのである。

（３）世代間の関係性

世代間の関係には二つの論点がある。第一の論点は、先代と後継経営者という人の関係性である。商工総合研究所（2009）では、子への承継が多くの中小企業経営者の希望であるされ、そのメリットとして①従業員や外部関係者に後継経営者としての正統性を認知されやすい、②経営者としての教育を早期から計画的に行うことができる、③自社株式、保証債務など経営者の資産・負債と事業を一体で引き継ぐことができる点が挙げられている。また、前述したように、中小企業の製造業ではかつて徒弟制により技能が伝達されていたとされ（小関 1999, 2 頁）、そうした経験的な学習の場では、幼い頃から先代の姿を見ていた子息のような密接した関係が有利であると言われている。しかし、親族であることが、経営や経営革新の推進に良いというわけではない（安田・許 2005、中小企業庁 2004）。八木（2008）は、親子であるが故に何でも言いやすい面がある反面、対立も生じやすいとし、ファミリービジネスについても、同様のよう主張がなされている（Sakano & Lewin 1999、Alexiev et al. 2010）。

世代間の関係性における第二の論点は、先代・古参従業員が有する従前の知識や技能と経営革新に必要な新たな知識や技能との関係である。こうした知識や技能の世代間の関係性については、中小企業経営や事業承継をめぐる議論の中ではあまり議論されておらず、主にイノベーションや学習に関する議論の中で扱われてきた。また、これまで新旧の知識や技能という世代間関係については、新たな知識や技能はそれまでの知識や技能を持つ者によっても再構成されることが前提とされてきた（上野 1999, 127 頁）。しかし、後継経営者による経営革新の場合、後継経営者が主体的に経営革新を急げば、企業の従前の知識や技能の一部が、全く引き継がれる機会を失う恐れがある。神谷（2018a）で論じられた NC 技術のような場合には、NC 技術を先代や古参従業員が習熟することは難しく、後継経営者は従前の知識や技能について先代や古参従業員ほど習熟しているわけではない。そういった場合には、先代や古参従業員が新たな知識や技能を再構成することが出来ない可能性もあるのである。高橋（2003）は、中小企業におけるイノベーションの創出には、企業の学習能力が必要であり、現有の知識が多様なほど新規の知識と既存の知識が関連しやすく、学習能力は高くなるとしている。知識や技能の多様性を維持して行くためには、従前の知識や技能が十分継承されることが必要である。

そうした点からすれば、それまでの競争優位の源泉となっていた知識や技能が、経営革新後にどのように維持され、活用されていくかは、中小企業の経営革新能力を高める上で重要な課題であると思われる。

（４）資源的な制約

イノベーションにはリスクや不確実性があり、それが成功するかどうかを事前に推定することが難しいため、組織的なスラックと呼ばれる経営資源の余剰が必要とされると言われている（Thompson 1965）。しかし、中小企業は、大企業に比べて「人、モノ、金」といった経営資源が少ないことは明白である。これまで中小企業における資源に関する議論の中心は、自社株式や個人所有の事業資産の円滑な承継であり、経営革新に必要な資源という観点からはあまり論じられることはなかった。しかし、中小

企業金融公庫（2008）は、中小企業の後継経営者は「先代の事業を転換する一方、いずれの企業においても、先代の事業の中から新たな事業の種（シーズ）を見出している」としている（同、83 頁）。つまり、後継経営者の経営革新は、それまでの業務とは無関係ではなく、大企業におけるイノベーションと同様に、あるいは、それ以上に経路依存性を持つはずである（Morgan & Cooke 1998、Maskell & Malmberg 1999）。

実際に、新事業展開に際して直面した課題として「新事業を担う人材の確保」、「新事業に関する知識・ノウハウの不足」、「自己資金の不足」といった項目が上位に挙げられている（中小企業庁 2013, 106 頁）。こうした制約の中で、後継経営者は、いかにして経営革新に必要な資源を調達して行くのであろうか。経営資源の少ない中小企業では、従前の経営資源によって企業を維持し、その活用を高めながら革新を進めなければならない、革新によってもたらされる新たな経営資源と従前の経営資源とが並存する状態が長期間にわたることが予想されるのである。

言い換えれば、従前の経営資源が経営革新後も存続することは、後継経営者がそこに蓄積された暗黙知や技能を承継する場としては重要であるが（野中・紺野 2002, 164-169 頁）、それは同時に、それら経営資源と結びついた先代と古参従業員の関係や革新されるべき古い知識や技能も長く存続することとなる。こうした新旧の経営資源の長期並存は、実質的な世代交代や経営革新の進展を阻害する要因にもなりかねないと思われる。

（５）組織のマネジメント

そもそも、事業承継はトップの交代を意味し、後継経営者は、従業員の支持や理解を得るために様々な努力をしなければならない（商工総合研究所 2009, 中小企業庁 2004）。安田（2005）は、後継経営者が事業承継後にまず始めるのは、既存の企業組織との新たな信頼関係の構築であり、従業員との間で一定の調整が必要となるとしている。また、既述のように、後継経営者による経営革新においては、組織変革を伴う場合が多いとされ（中小企業金融公庫 2008）、ファミリービジネス研究でも同様に、Rouvinez & Ward（2005）は創業者一族が支配を貫く同族企業は、承継が組織変革の契機となることが多いとしている。久保田（2011d）は、後継経営者が組織面の改革を行う理由として、先代と後継経営者が発揮するリーダーシップにギャップが生じていることを指摘し、組織変革は「承継者が先代経営者と異なったリーダーシップを発揮し、従業員等との間に一定の調整を図りつつコラボレーションを推進するために必要なプロセス」とであると論じている（62 頁）。

そうした組織変革には、コンフリクトが生じることが知られ、中小企業の経営革新をめぐる議論でもたびたび議論されている。例えば、中小企業庁（2004）では、後継経営者が前任者の作った体制に忠実に事業を営む場合以外には、新しい経営者や彼の経営戦略に対してコンフリクトが生まれる可能性があるとしている。高橋（2002）は、破壊的イノベーションの場合は、社内での抵抗勢力の対策や社内での求心力の確保などといった組織の抜本的改革が欠かせない点に触れている。組織内のコンフリクトには、官僚的な組織構造が対応するとされているが（桑田・田尾 2010, 260 頁）、組織が未成熟な中小企業では後継経営者が対応しなければならないであろう。経営革新を遂

行しようとする後継経営者にとって、その過程で生ずる組織的なコンフリクトへの対応は大きな課題であると思われる。

4. 分析フレームワークとリサーチ・クエスチョンの導出

(1) 分析フレームワーク

事例を分析するフレームワークは、神谷（2018b）における「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」という中小企業の事業承継と経営革新における5つの課題（以下、中小企業特有の課題）を縦軸とし¹⁶、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モデルを横軸とする2軸で構成する。この両軸によって、考察の前提となる経営革新における中小企業特有の課題とそれが組織変革プロセスに与える影響を時系列的に明確にする。さらに、「後継経営者の能力形成プロセス」では、後継経営者が変革者のリーダーシップをどのように習得し、発揮して行ったかを加えて調査する。

中小企業特有の課題に注目するのは、第一に大企業との違いを明確にすること、第二に中小企業の経営革新や組織変革はそれらの変化、変質、変遷によって進行すると思われること、第三に、属人的な組織においては組織成員間の相互関係が重要と思われるからである。また、Lewinモデルとの比較に基づいて考察するのは、第一に中小企業には強い組織慣性があると思われること、第二にLewinモデルが多くの変革プロセス論に影響を与えており、これまで理論的な説明がされて来なかった中小企業の組織変革を説明するのに最もふさわしいと思われるからである。

中小企業特有の課題の具体的な調査内容は、「先代の役割」では、経営革新前後における先代と後継経営者との相互関係の変遷を調査し、経営革新において先代がどのような役割を担っていたかを後継経営者の目線から明らかにすることである。「後継経営者の能力形成プロセス」では、後継経営者が革新に必要な知識や技能をどこで誰から習得し、どのように企業内に伝播して行くかを明確にする。また、「世代間の関係性」では、それまで企業内に蓄積され競争優位の源泉となって来た知識や技能の承継について、後継経営者はどう見ているのか、それは十分引き継がれているかを調査する。

「資源的な制約」については、経営革新の構造的前提である資源的な制約について調査し、経営革新に必要な人や設備はどのように調達されていったか、資源的な制約が経営革新にどのような影響を与えたのかを明らかにする。「組織のマネジメント」では、後継経営者はどのように組織内のコンフリクトに対応し経営革新を進めたのか、さらに、神谷（2018a）で主張された古参従業員の出退の有無についても確認する（15頁）。

Lewinモデルにおける「解凍段階」では、組織改革の必要性の認識に重点が置かれ

¹⁶ 大企業についても、経営者の交代や経営革新では、先代と後継経営者との関係や組織マネジメントという課題は生じるであろう。しかし、その内容は、大企業と中小企業とで異なるものと思われる。例えば、中小企業では、先代と後継経営者の関係は親子関係が中心であり、組織のマネジメントについても属人的な組織におけるマネジメントということになる。中小企業特有という表現は、そうした中小企業の持つ特徴を前提にした課題であることを意味している。

る。組織は、いつ頃から経営革新の必要性を感じていたか、それはどのように認識したかについて調査する。また、「移行段階」では、後継経営者による経営革新はどのように開始され、新しい経営ビジョンや価値観（以下、新しいパラダイム）は受け入れられていくのかといった状況を調査する。「再凍結段階」では、後継経営者が新しいパラダイムをどのように従業員に定着させているかを調査する。

分析フレームワークは、下記図 1 の通りである。この分析フレームワークを使って、事例の組織変革プロセスがどのように進んだかを調査する。なお、Lewin モデルの各段階の解釈は山岡（2008）による。

図 1 分析フレームワーク

中小企業特有の課題	先代の役割	後継経営者のから見た先代の役割の変遷		
	後継経営者の能力形成プロセス	革新に必要な知識や技能の入手方法と企業内部への伝播・移転方法 変革者のリーダーシップの習得		
	世代間の関係性	競争優位の源泉となって来た知識や技能の継承状況		
	資源的な制約	必要な経営資源の調達方法と資源的な制約が与える影響		
	組織のマネジメント	後継経営者による組織内のコンフリクトへの対応		
		解凍	移行	再凍結
		組織変革の必要性の認識	新たな行動パターンや価値観などの習得	新たな行動パターンや価値観などの定着

t

Lewin（1947）のモデル

（出所）神谷（2018b）及び Lewin（1947）より筆者作成

（２）リサーチ・クエスチョン

リサーチ・クエスチョンは、先行研究でレビューした 3 つの議論、すなわち、組織変革プロセスをめぐる議論、変革者のリーダーシップに関する議論、中小企業の事業承継と経営革新における議論から一問ずつ設定し、調査結果や発見事実に基づいて探索的に考察する。これまでの議論の分析を踏まえ、以下の 3 つのリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ 1：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

RQ1 は、分析フレームワークに沿って、中小企業特有の課題が組織変革プロセスの各段階においてどのように変遷し、どのような影響を組織変革に与えるのかを明らかにする。本稿の中心となる設問である。事例企業における組織変革プロセスはどのよ

うに進展し、それを促進、あるいは阻害する要因は何か、また、変革プロセスの各段階は何をきっかけとして進展するのかなどを考察し、後継経営者主導による組織変革の特徴やそれを進展させる要因を明らかにして行く。筆者の調査した限りでは、中小企業における事業承継や経営革新を多角的、統合的に考察した研究はほとんどなく、新たな含意や研究視点の発見が期待される。

RQ2：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

RQ2 は、変革者のリーダーシップに関する議論からの考察である。後継経営者は、先代との相互関係や組織の新参者という立場において、いかにリーダーシップを獲得し、発揮するのか、また、その特徴はどのようなものであり、経営革新や組織変革の進展とどのような関係を持つのか等を明らかにする。もともと、突然、経営革新を要請されて入社した後継経営者には、既存の組織内に理解者はほとんどいない。また、先代に指名を受けた後継経営者といえども、そのリーダーシップは入社時から備わっているわけではないであろう。さらに、後継経営者（トップ）と古参従業員（ミドル）との関係や、金井（2004）の言う“組織の中で人が経験するエモーション”の側面についても考察する。

RQ3：新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのか

RQ3 は、中小企業の事業承継と経営革新における神谷（2018b）の議論からの考察である。神谷（2018b）では、5つの課題のうち「先代の役割」の変化を他の4つの課題の上位水準として捉え、“先代のふるまい”を通して一つまり先代と後継経営者との相互関係の変遷にフォーカスしながら、他の研究課題を調査、分析していくことが重要であるとしている（31, 32 頁）。先代の役割の重要性については、落合（2014b）も、後継経営者の「自律性とは無条件のものではなく、現経営者世代による制約の中で成り立っている」としている（49 頁）。確かに、中小企業の先代は大株主であり経営者でもある。後継経営者は、多くの経営資源を先代に依存しながら、それらを承継し、革新し、組織変革を実現しなくてはならない。また、先代は、自らの経営を行いながら後継経営者を育成し、自らの経営を革新する役割を担わせるというパラドキシカルな状況にある。こうした状況では、確かに先代の果たす役割は大きなものであろう。また、ここでは、前述したように、加護野（1991）が言う「反対者」の役割を先代が果たしているかどうかとも考察する。

Ⅲ 事例

1. リサーチ・サイト

リサーチ・サイトは、静岡県清水市にある「いなば食品株式会社」である。同社を研究対象とした理由は、後継経営者が事業承継を契機に経営革新を行い、缶詰中心の業態から猫用ペットフードのトップ企業に成長させ、承継時 70 億円程度であった年商を 300 億以上に増加させていること、後継経営者が筆者の古くからの友人であり、長時間の調査を通して、後継経営者のエモーショナルな部分に踏み込んだ参与観察的な調査が可能であるからである。

（1）企業沿革

同社のホームページによれば、設立は 1948 年（昭和 23 年）、資本金 1500 万円であり、2016 年度の従業員数は 210 人、売上高は 302 億円、事業内容は、各種缶詰・レトルト食品、ペットフード、健康食品の製造、販売となっている¹⁷。

同社は、1830 年頃の天保年間に、初代稲葉由蔵が「鰹節」製造を行ったのが始まりとされる老舗企業でもある。幕末から明治にかけては、鰹節のほか地元のミカンの集荷やカナダ輸出を手がけていた。同社が設立された静岡県は、1929（昭和 4）年に静岡県水産試験場（現在の静岡県水産技術研究所）がマグロ油漬缶詰を試作するなど、もともと缶詰産業が盛んであった。そのため、現社長の祖父である稲葉作太郎は、1936 年に缶詰工場を建設して水産物の缶詰生産に乗り出し、戦後は 1948 年に稲葉食品株式会社として再スタートしたのである。

1971 年には、現社長の父である二代目稲葉由蔵が、当時加工用としてはほとんど使われていなかったキハダまぐろに着目し、世界に先駆けて「いなばライトツナ」を発売した。「いなばライトツナ」は新しい資源に着目しただけではなく、ツナ肉のフレーク化・高速充填システムによって、日本のまぐろ缶詰の大量生産化の幕開けを作った画期的な商品とされている。一方、1958 年からはペットフード生産が開始され、アメリカやイタリアへの輸出をへて、1989 年に国産キャットフードのプレミアムブランドである「チャオ」が誕生し、1997 年には「いなばペットフード株式会社」を別会社として分離、発足させている。

（2）事業承継と経営革新の状況

先代社長である稲葉由蔵氏（以下、事例における先代）から要請を受けて現社長となった稲葉敦央氏（以下、事例における後継経営者）は、1977 年に大学卒業後、大手火災保険会社の勤務を経て、同社には 1988 年に入社している。後継経営者は先代の長男である。

後継経営者は、缶詰だけに頼る経営から脱皮するため、ペットフードの販売に力を

¹⁷ 本稿の事例企業は、中小企業の定義に当てはまるものであるが、現在の企業規模や経営の状況からすれば、中村（1990、2 頁）のいう中堅企業に近いものと言える。さらに、事例企業では、後継経営者の指名をめぐる問題や、後継経営者への株式集中についての問題も生じてはならず、本稿ではそういった点からの影響ないことが前提となっている。

入れて行き、1993年に当時着目されていたDHAを配合したドッグフードを売り出して脚光を浴びた。後継経営者は1995年に社長に就任し、翌年には無農薬の有機栽培茶を発売、1997年にはペットフード部門を分社して「いなばペットフード株式会社」を設立した。さらにその中国自社工場として「青島稲進食品」を設立する等、積極的な拡大策を次々と打ち出している。ペットフードでは、キャットフードを主力としてネコ用おやつ「チャオチュール」などのヒット商品を生み出すと共に、従来の缶詰生産においても、タイカレーシリーズを中心としたユニークな製品を生み出し続けている。後継経営者入社後の、経営革新の内容については、以下の表3にまとめてある。

表3 後継経営者の入社後の経営革新内容

年代	トピック
1988年	いなば食品に入社
1989年	「チャオペットフード事業部」設立
1990年	「CIA0ホワイティシリーズ」、「いなばライトツナスーパーノンオイル」発売
1992年	「いなば食品(株)」に改称、「いなばスーパーライトツナDHA」発売
1993年	ドッグフード市場に参入、DHAを配合したドッグフードの発売
1995年	社長就任（東京支社長を経て、社長に就任）
1996年	無農薬の有機栽培茶を発売
1997年	いなばペットフード株式会社、株式会社いなば健康食品を設立
2002年 (4月15日)	稲葉由蔵氏死去
2004年	青島稲進食品有限公司設立（中国進出）、いなばデリカフーズ設立
2006年	イナバフーズタイランドカンパニーリミテッド設立（タイ進出）
2009年	いなばペットタイランド（株）設立
2012年	猫のおやつ「チャオチュール」販売開始
2013年	本場タイで製造した「タイカレーシリーズ」が大ヒット、日本食料新聞社より第32回優秀ヒット賞を授与
2016年	グループ売上高300億円を達成

（出所）同社ホームページ及び調査から筆者作成

2. 調査方法

調査方法は、後継経営者にはあらかじめ質問票を渡して中小企業特有の課題と組織変革について半構造的インタビューを行い、その後、先代世代の古参従業員にも同様なインタビューも併せて実施する¹⁸。その後、調査から得られた内容を分析フレーム

¹⁸ 後継経営者の質問票は、①この会社に入社したいきさつ、②経営革新の内容、③先代（親）の関わり、④外部での経験やネットワークの有効性、⑤経営革新に必要な知識や経験の企業内への還流、⑥組織変革についてという6つの項目で構成され、先代世代の古参従業員に対しては①後継者への教授内容、②後継者の経営革新に対する思い、③経営革新に必要な知識や経験の企業内への還流、④組織変革についての4つ項目を質問した。詳細については、付属資料を参照。

ワークに従ってまとめ、考察につなげる。

インタビューは、平成 30 年 3 月 7 日にいなば食品本社（静岡市）で行い、午前 10 時から始め、昼食を含めて午後 16 時に終了した。最後の 1 時間は、古参従業員に対するインタビュー時間である。また、調査結果には、内部資料や新聞等によって得られた 2 次データも含まれている。

3. 調査結果

文中のインタビュー内容の引用は、引用した文末に明示のない限り後継経営者によるものである。なお、半構造的なインタビューであったため、すべての質問に十分な回答が得られた訳ではない。

（1）中小企業特有の課題

① 先代の役割

これまでの研究では、経営革新における先代の貢献には、後継経営者の指名や育成といった革新を推進するプラス面と、影響力の強さや過度な口出しといった革新を阻害するマイナス面の両面から議論されてきた。ここでは、そうした先代の行動の背景となる先代経営の推移を最初に振り返り、その後、実際に先代が後継経営者の経営革新やそれに伴う組織変革にどのような役割を果たしていたかを明らかにする。

a. 先代経営の推移

後継経営者の父親である先代は、もともと先々代の次男であり、19 歳年の離れた兄がいたため家業を継ぐ予定はなかった。しかし、兄は戦後の復員後に会社設立して 1 年余りで亡くなってしまい、先代は兄の跡を継いで社長に就任したのである。先代の就任当時は、為替相場は 360 円の固定相場であり、缶詰売り上げは好調であった。しかし、日本の復興が進むにつれて円高に急激に移行し、輸出に依存していた同社は大きな危機を迎える。

うちの親父は次男なんだよ。本来は次男だから、家業に戻る予定はなかった。俺と同じような感じで。親父が学生の頃に戻されて 22 才で社長になった。訳が分からずに戻ってきたら、360 円の円安で注文はウハウハ来て急に青年実業家になった。本人は何もしない。爺さんや兄さんが作った工場でものを作ると、総合商社さんが倉庫の前まで取りに来る。それが、240 円になったとたんにパッと途絶えてしまって失業した。

母親が洋服販売を副業として行うなど、先代は多くの苦難を乗り越え、ついに昭和 49 年（1974 年）に「いなばライトツナ」という大ヒット商品を生み出す。後継経営者は当時の状況を鮮明に覚えていた。

そうこうしているうちに、74 年に「いなばライトツナ」が当たった。ファンシーか

らフレークになった3年の間に無茶苦茶売れてきた。それでCMやるようになった。わが目を疑った。潰れそうだったのに。

しかし、「いなばライトツナ」の成功は7年ほどしか続かなかった、売上は再び低迷する。経営行き詰まった先代は、後継経営者が保険会社に勤務してから10年後に、突然、後継経営者に戻ってくるように依頼する。

「何言ってるの今頃、10年もたって」、あんまりうるさいからしょうがない。じゃあいいや、どこ行っても同じと思って戻った。タイミングは悪かった。最悪に近かった。帰ってきたら何もない。昔のツナ缶しかなかった。これはもう失業するなと思った。

このように、偶然経営者となった先代は、円高による経営危機を「いなばライトツナ」の開発によって乗り切る。その経験は先代の大きな自信となり、後継経営者にも強烈な印象を与えている。しかし、結局、それは強い慣性となって経営を脅かし、先代は自力による革新を断念して、後継経営者の招聘を決意したのである。

b. 先代の貢献

先代から招聘されて入社した後継経営者は、ペットフードの拡大を経営革新の主題に掲げて、それまでの事業に関する記憶や他社での就業経験から、様々なアイデアを提案する。しかし、先代は後継経営者の相談に乗りながらも、後継経営者の提案する革新案にことごとく反対する。業務経験も経営経験もなく、組織を掌握していない後継経営者は、どんなに反対を受けても先代の指示に従わざるを得なかったのである。

親だから、相談相手だったよ。全部、常に相談していた。いつも反対で、電話切られた。困ったな、反対なんだなと思って、じゃ考え直すかと。うちの親父が生きていた頃はやることが限られていた。自分も分からなかったし。うちの親父の言う通りやっていた。ずっと。だって判らないんだから。

先代は、親族が持つ自社株式を後継経営者が取得しようとした時も非協力的であった。後継経営者への教育と受け取ることも出来るが、先代にとって自社株の収集は、それまで信頼して支援してくれた親族に対する裏切りのようにも思えたであろう。先代の貢献にマイナスの面があるのは、属人的な中小企業経営においては、こうした経営者の個人的な背景が影響する場合があるからである。

会計士に相談したら「株を集めろ」と言われ、それで親父に言ったら「損や嫌な役目は、お前がやれ」と言われた。親父は、親が早く亡くなったので、彼ら（親族）を親のように育ててきた。親父にはいいところがある。だから「俺はとて言えない」と言うんだ。

どんなに後継経営者の経営革新が進んでも、ツナ缶での大成功の体験やそうした体験が生み出す価値観や行動パターンは全従業員で共有してきたものであり、先代には容易に放棄することは出来ないものである。まして当社は、江戸時代に創業された老舗企業でもある。革新を阻害するのは、経営的な成功体験だけではなく、老舗企業としての出自や企業が受け継いできた競争優位に対するこだわりもあると思われる。

ペットフードが伸びていた時に、親父は「うちはツナでやって来た。缶詰でやるんだ」と言っていた。自分が売上も粗利も4割も毎年伸びているから人もお金も投資したといったら、「うるさい。ペットフード、ペットフードというな」という。「こっちが勝ちやすいし、利益も大きい」と反論したけど、それが嫌なんだよね。自分がやってきたことと違うから。そういうもんなんだ。仕方がないよね。残りの物はトントンか赤字で、ペットフードのたった一つの製品だけで利益を出していた。そういうことが長かった。

さらに、資源的な制約は保守的な選択を強め、先代経営の慣性を守ることにつながる。従業員はそうした保守的な選択に理解を示すが、結果として経営革新は停滞してしまうのである。

私が見聞きした範囲で言うと、やはり先代の方向性と正しいことをやりたいという葛藤、確執が（後継経営者には）あったと思います。ペットフードをやるなど言うのではなく、そちらに経営資源を投入するだけの余裕がない中で、これまでのものを守るというのが第一義と先代は考えがちです（従業員）。

しかし、先代は、経営革新の推進を邪魔していたわけではない。後継経営者が知らないところで、後継経営者のやり方に納得しない古参従業員に、理解を求めるための働きかけを行っていたのである。

先代が足を引っ張るということはありませんでした。その辺は、先代が表も、裏も苦勞されたんだと思います。理屈では分かっているものの、人間はやはり感情というものがあるので。それはやはり大変であったと思います（従業員）。

事例の先代は、経営革新の道半ばで死去されてしまった。それまでの先代の貢献は、一方では後継経営者の指名から始まり、後継経営者の相談相手を果たし、見えないところで後継経営者を応援するなど様々なプラスの貢献を果たしていたが、他方では後継経営者の提案に反対し、革新の成功を認めようとはしなかった。

つまり、先代の役割について功罪の両面が議論されてきたのは、先代経営の慣性の強さや先代と後継経営者の相互関係などの違いによって、もともとパラドキシカルな面を持つ先代の役割の一面が強調されるためであると思われる。

② 後継経営者の能力形成プロセス

この項目における調査の目的は、革新に必要な知識や技能を後継者はどのように習得し、企業に還流させるのかを分析することである。これまでの議論では、入社後の後継経営者の学習では、企業内での学習は長時間を要するとされ、革新に必要な学習という側面では企業外の学習や他社での就業経験が重要とされて来た。ここでは、入社後の後継経営者の企業内外での学習状況を分析すると共に、組織変革プロセスを議論するために、後継経営者のリーダーシップがどのように形成されたかについても調査する。

後継経営者は、入社後早期に東京支社に出ている。それは自ら市場の情報を得て、新たな商品開発を行うためであるとしている。マーケティングや製品開発を専門に行う部署を持たない中小企業では、経営者自身が市場のニーズや自社の競争優位を理解し、自ら製品開発を行わなければならないのである。企業内の学習が長時間を要するのは、実践やOJTといった学習方法だけではなく、中小企業の経営者が多くの役割を果たす必要があるからである。また、この頃の後継経営者のリーダーシップは、自らの理解者を増やす必要があり、協調や協働を重視する民主的なものであった。

結局、僕らぐらいの会社って、市場から一番近いところにいないといけないと思います。大組織は分業になっていて、マーケットウォッチャーみたいのがいる。自分のところは市場も会社の規模も小さいので、何役もやって行かないとね。

入社当初、それまでの就業経験だけでは「無理だな」と感じて、後継経営者は外部での学習を始める。しかし、具体的な経験を通して、「外部講師にも解答を持っている人はいる」としながらも、それは稀であり、外部での学習やネットワークから得るものは少ないとしている。

外部の進める管理方法もやってみたけど、そういうものでもない。有名な経営塾にも参加してみたけど、あれはその人でなければできない理念なんです。それが途中で分かったので止めました。そういう外部団体から脱却してから、ようやく自分はどうしなければいけないということが判るようになった。

外部での学習に限界がある理由として、後継経営者は中小企業の持つ経営資源が多様で、限定的であること、規模の差があるため大企業とは管理方法も異なること、常に先例のない判断が必要なこと等を挙げている。筆者の経験でも、経営は正解のない判断の繰り返しであった。中小企業を取り巻く経営環境はめまぐるしく変化し、その影響は経営に直結する。中小企業経営は、日々刻々変化する内外の経営環境を把握しながら瞬時に判断を繰り返す必要があり、一般論ではなく企業の実情に応じた具体的な知識や助言が必要なのである。

外から学ぶもので、実際に直接応用できるものは限られている。この会社であれば、この会社に入らないとわからない。大組織と違って、中小企業は社内のことが手に

取るようにわかる。ただ、何をしなければならないかということのヒントは、外にあるかもしれない。だけど、我々が相手にしているものの大半は誰もやったことがないとか、初めて使うとか、正解を持っていないわけですよ。売れば、売れたかなと思うだけです。ズーと売れるかどうか分からない。

では、実際に企業内で学べないものをどうやって習得するのか。後継経営者は、自分が知るべきことを自分で学習するべきであり、経験のないものは経験してみることだとして自習や状況的学習の重要性を強調している。後継経営者は、自分の能力形成プロセスは、自分のニーズや疑問から構築され、経営に必要なものを学んで行く中で進展して行くと考えているようである。

講演会の中で、これっていう人のテープは何回も聞こうとしている。自分には経験というものが無いわけだから。初めて原料も触った。原料費はこちらが100円で、片一方500円、それでは勝負にならないことは、誰だってわかる。自分の分かっていることをやればよい。なぜ分かっているのにやらないか、自分にはわからない。こうあるべきということは、陽明学なんかも勉強するけど。要するに、ためらわないようにすることなんじゃないのか。

一方で、経営革新を担う製品開発に必要な知識や技術の導入は、当時の取引先企業の技術開発に依存していた。後継経営者は製造技術に精通しているわけではなく、アイデアは出せても、どのように実現するかといった技術的な学習はなかなか進展しないのである。この点は、神谷（2018a）の新技术導入を果たした後継経営者と大きく違っている。同じメーカー経営者といえども、企業形態や後継経営者が得意とする分野で学習方法は異なるのである。ただし、外部依存の最大の要因は、組織内にそうした業務を担う部署がないことであり、こうした課題は後述する資源的な制約で取り上げることにする。

タイミングが合ったんだろう。これはガラス容器で通気もしないんですよ。そういう包材の進歩と共にあって、タイムリーだった。それで、我々はやっていった。猫用スナックっていうのは業界になかったんです。

後継経営者は自らの実践や成功体験から学習し、自分の価値観や革新の考え方を確立していく。周りにいる従業員との成功体験の共有は、後継経営者への理解者を増やし、パワーを与える。後継経営者の変革のリーダーシップは、具体的な成功を積み重ねた後に発揮されていた。

一般的にワンマンと言える社長と思いますが。強引でもなんでも、やって結果を一度見せるといふ、その積み重ねで信頼関係が作られると思うんです。最初からうまく行っていたわけではないですけど（従業員）。

さらに、後継経営者は、新たな知識や技能を伝播し、新たなパラダイムを組織に根付かせるために、一層強力なリーダーシップを発揮して組織の規範や文化を徹底的に変えようとする。

自分の考えも忘れてしまうので本にした。ここに会社のことや、やっていくことのほとんどが載っている。これを毎日朝礼で2～3頁読んでいる。毎日やっていて、1年間で2回転くらい読んでもらう。自分が死んでもこれが残る。これ以外の教科書を使うな、外部講師を呼ぶなと言ってある。

後継経営者が社長に就任したのは、入社後7年を経た後である。勿論、先代が在職しているという理由もあるが、後継経営者が企業内にある知識や技能といった経営資源を実践から十分理解し、多くの役割を果たして経営者として認知されるまでには、どうしてもその程度の時間がかかるのであろう。後継経営者が外部学習で得られるのはヒントのみであり、解答は個別企業での実践によってしか得られない。他社経験や外部学習が有効であるのは、企業内の既存のパラダイムに邪魔されずに、そうしたヒントを受け入れることが出来るからではないかと思われる。また、後継経営者のリーダーシップは先代の状況や革新の進展によって変わり、先代が在職中は従業員との信頼関係の構築や協働を促すための関係重視型、民主型のリーダーシップだったが、先代死去後のリーダーシップは革新の成功が裏付けとなって、先代と同様のカリスマ型、トップダウン型のリーダーシップに変わって行った。

要約すれば、後継経営者の能力形成は後継経営者自身の選択する企業内外の状況的学習によって進展し、そのリーダーシップは革新成功や先代の影響の有無によって、協調型からトップダウン型に変遷していたのである。

③ 世代間の関係性

世代間の関係性には、人の関係性と新旧の知識や技能の関係性の二つの論点があった。今回の主な調査事項は、競争優位となって来た従前知識や技能の承継状況という点だが、まず先代と後継経営者という人の世代間を確認しておく。先代と後継経営者は親子であり、子息による事業承継では入社前の経験は後継経営者に与える影響が議論されている。入社後の先代と後継経営者の関係については、本項①ですでに述べたため、ここでは調査から判った後継経営者の入社前の状況を確認する。

後継経営者が大学に進学した1973年は、事例企業は円高によって経営危機に陥っていた。この時期には、先代は後継経営者に事業を承継させる気はなかったのではないかと思われる。先代は後継経営者が事業に関連する商社に入ることを許さず、後継経営者は全く関係のない保険会社に入社することになったのである。

自分ではM商事に行くつもりで、自分で会社訪問して会ってみたら会う人がたまたま良い人で、この会社だったら相性合うなと思って何のコネもなかったけど入れてくれたから行くつもりだった。そうしたら親父が総合商社はダメだということで、「M商事は結構良い会社だ」といっても駄目だった。

また、後継経営者自身も、父親の社長就任の経緯もあってか、先代から事業承継を受ける考え方は無く、経営者になるための学習を意識してきたわけでもない。親族承継が中心の中小企業では、「本家」や「長子」といった伝統的な考え方がいまだに色濃く残っており、後継経営者が事業承継を要請されたのは、父親同様に偶然に導かれたものでもあった。

本家の長男がいたから、俺はいいじゃないかと思っていた。長男の人はすごく性格の良い人で、その人が社長になると思っていた。

これら調査から、入社前の後継経営者には同族であるという理由で承継や革新に必要な知識や技能を持っていたわけでもなく、経営者になるための学習を行って来たわけでもないことが判る。そうした結果は、神谷（2014、54 頁）の調査結果や安田・許（2005）の「子息等の承継と第三者での承継後のパフォーマンスには有意な差がない」という主張と合致しているものであった。ただ、先代が「いなばライトツナ」によって会社を立て直すまでの苦労は、前述したように後継経営者に強い影響を与えている。それは経営革新に直接役立つものではないが、先代を尊敬し、自らも革新を成し遂げようとする力を形成している。

自分はそれを見ているので、最後は泥水すすっても生きりゃいいやと思ってる。そういうものに根差した記憶だから取れない。あれほどおべっか使ってた人が来なくなる。子供心に大人って随分手のひら返しなんだと思った。もともとなかったんだから、最後は元に戻ればいい。経験しているから、そういう覚悟は出来ている。

ここからは、本論である新旧の知識の関係性についての調査結果である。後継経営者は、生産の主力を缶詰からペットフードに移すことで革新を進めて行くが、缶詰技術がペットフードの生産や包装の重要な要素技術であり、その点からすれば、事例企業ではそれまでの知識や技能の承継に大きな問題はなかったようである。

死んだ親父が遺言で「缶詰を離れるな」といったんですよ。なぜかという、缶詰と言うのはレトルト殺菌技術の基本なんです。それから離れると、ほかのメーカーとの差別化ができなくなってしまう。一番精密で難しいところだと思う。缶詰の技術から冷食も出てきた。菌の管理、ボツリヌス菌の管理ですから。

また、同社の従来の競争優位は、缶詰製造に関するノウハウ、技術であり、シーマーマンと呼ばれる缶詰の缶胴と缶蓋を巻き締めるオペレーターの存在である。後継経営者は、その価値や維持の難しさを十分に理解していた。

シーマーマンというのは、本当に特殊な、酒の杜氏みたいな人？それがないと全然成り立たない産業なんです。シーマーマンに代替するものがない。ものすごい深い熟練が必要なんです。そうした技術が簡単に失われては困るんです。しかも、養成に20年以上かかる。これだけは良いことでもあり、悪いことでもある。

後継経営者は、缶詰技術を次世代まで残す決意を示しているが、それは簡単なことではない。人の手に残る技能や知識は経験でしか伝えることが出来ず、状況的学習を必要とするのである。

だんだん缶詰のウェイトが減っているんで、危なっかしい状態になっている。だから今後は、製品の販売を中止したりしないように、あるいは毎年缶詰の数字が落ちないように管理するんです。そうすることによって古い技術を残すことが可能。というか、残さないとダメなんですよ。

事例企業においては、従前技能の承継という問題は起こっていなかった。経営革新後も競争優位の源泉となった知識や技能は承継されていくようである。しかし、そうした承継は状況的学習によるものであり、確実に引き継がれていくかは予断を許さないと思われる。

④ 資源的な制約

本稿の調査項目は、スラックの少ない中小企業では従前の資源を活用しながら経営革新を進めなければならず、そうした新旧資源の併存が革新を阻害するのではないかという点である。事例企業は、経営悪化により革新を余儀なくされている状態であり、従前の資源を活用しなければスラックを生み出すことは出来ない。ここでは、資源的な制約が経営革新に与えた影響を時系列的に確認しながら分析して行く。

後継経営者が入社後最初に行った革新は、缶詰の塗装変更というものであった。スラックのない状況では、大規模な投資を必要とする製品開発等に挑戦することは出来ず、資源を使わない小さな成功を自ら積み上げ、スラックを蓄積して行くしかないのである。

缶詰には2ピース缶っていうのが有って、この平らな部分に絵を入れたんだよ。これは世界的に初めて。これをやったんだよ。これは何が入ってかわかりやすいだろ。色毎にしたら売れたんだ。

さらに、後継経営者は、既存製品のニッチな市場を創出することで付加価値を上げようと努力する。そうした考え方で誕生したのが、ノンオイルのツナ缶やDHAを添加したツナ缶である。

だから、土俵替え、市場変えしようかと。勝負する場所を変えていくしかないから、弱い会社というのは。今、これが売れているとか、それを覆すような力はないけど、

新たに作っていくということは可能だから、新たに作ってシェア 100%を得る、そうして新たに作っていくしかなかった。あまりにも粗利がなくて。

そうした資源的な制約による保守的な革新は、経営革新の効果はさほど大きくないものの、組織に安心感を与える。資源的な制約や先代の反対によって、こうした改善から始めた後継経営者は、経営者としての認知を徐々に得て行く。

自分は経理、財務をやっています。新規事業は怖いんです。こういう部門の人間は一般的に保守的ですから、変化に非常に恐怖感を感じずる人種ではあります。でも、異業種とか、全然遠い冷凍食品とかではないので、社長も先代の「缶詰から離れるな」というコアの技術の延長線でしか物を考えていないので、そういう意味では突拍子もないことを考えるわけではなかった（従業員）。

しかし、資源的な制約は、後継経営者の革新のビジョンであるペットフードの開発にも制約を与える。後継経営者は自社での技術開発によらず、新しい機械をいち早く導入することで、他社に先駆けて製品開発につなげようとしていた。資源的な制約は、経営革新に必要な知識や技能の外部への依存度を高めるのである。中小企業では、マーケティングや市場調査だけではなく、設備開発や生産技術といった部署を持たない企業がほとんどなのである。

新しい経営と言うのは、新しい機械や手法でないとできない。僕らは、機械を見つける。それから商品を考える。生産装置を作る部署もこれから作っていく。機械包材展に行ったり、「こういう機械ないか」と聞いたりする。自分の場合はそちらの方が多し。大会社と言うのは、そういう部分が細分化している。

調査の主目的であった新旧資源の併存による革新の阻害については、明確に見出すことは出来なかった。しかし、後述するように、後継経営者は新たな行動様式や企業文化の確立に躍起になっている。それは、旧い設備や技能には、先代経営における行動パターンや価値観が粘着しており、それが後継経営者の望む新たなパラダイムの浸透の阻害要因となっているからであろう。

今回の調査で分かったのは、資源的な制約によって新技術の開発や導入の外部依存が高まるということである。中小企業は資本的に過小であるだけでなく、組織規模が小さいために組織成員の分業も未熟で、革新を担う専門部署がないためである。

⑤ 組織のマネジメント

組織のマネジメントにおける調査項目は、経営革新の過程で生ずる組織的なコンフリクトへの後継経営者の対応についてである。

最初に確認するのは、組織は後継経営者の入社をどう見ていたかである。先代から招聘された後継経営者は、既述のように本家の手前入社するのを躊躇していたが、古参従業員の依頼もあって入社していた。

ここでやると本家の長男さんに迷惑がかかるから、自分はそういうことはやりたくない。折角、社長になるんじゃないかと思っていたのに、期待している人も多いと思うのに、夢を持っている皆さんに迷惑を掛けたくないからといった。そうしたら、番頭さんたちが「あんたが社長をやるしかないですよ」と言う。

そうして入社した後継経営者は、公式組織の変更は行わず、自らが本社を離れて東京に出ている。後継経営者は市場からの情報収集をその理由にしているが、実際にはそれだけではないであろう。この時点では、ペットフードを拡大したいというビジョンはあっても、それを実現する具体策は持っていなかったし、仮に具体策があってもそれを推進する力を後継経営者は持っていなかったのである。

経営革新前後で、組織の変更はしていない。ペットボトル部門を作っただけかな。結局、自分が東京に出た。静岡にいと市場から遠いから。市場から遠いってことは、ワンテンポずれるでしょ。

後継経営者は、本社から離れた東京で、自ら採用した従業員と共に新製品の開発に活路を見出だそうとする。後継経営者にあるのは執念のみであった。

東京にいる連中は、ほとんど自分が採用した。もともとは15、6人くらいしかいなかった。今は75人くらいになった。

この会社の中にあっただのは、今までの延長しかない。そこにいた人員のものも有るけど、外から持ってきたものと言うか、大半は自分が持ってきたもの。それは真実に一歩でも近づこうとする執念じゃないかな。

迅速な市場からの情報収集と、自らの革新を共有する味方を得て、後継経営者は既存製品における革新策を着々と実行して行く。もともと、先代経営に不安を感じていた従業員は、そうした革新案の成功によって後継経営者の考え方や能力を認め、その成功が古参の従業員の考え方を転換させていくのである。後継経営者は、こうして組織との対立を回避しながら成功の実績を蓄積し、経営者としての認知を高めて行ったのである。

その時に私は30代、あと2、30年どうやって飯を食っていこうかと思いました。希望をも持てるビジョンというものに惹かれますよね。将来性のビジョンというものですよね（従業員）。

後継経営者は、既存の製品の売上拡大によってスラックを蓄積し、自身の持つ革新ビジョンであるペットフードの拡大を提案する。しかし、そこには業界で共有されている既存のパラダイムがある。しかも、そうしたパラダイムは業界だけではなく、組

織の隅々まで浸透している。その当時の業界では、ペットフードの材料はキハダマグロの缶詰に使用した残り部分を使うことが常識であり、一匹丸ごとペットフードに使用する後継経営者のアイデアは徹底的に反発される。新参者である後継経営者による既存のパラダイムの否定は、古参の従業員とのコンフリクトを一気に先鋭化させてしまう。

「ペットフードを拡大したらどうですか」と話したら、「何言ってるの。ペットフードを拡大するにはツナ缶売らなきゃダメなんだよ」って番頭さんが言ったんだよ。こっちも小さいうちから缶詰に慣れ親しんで、工場のこともある程度わかっているから「それなら最初から作ればいい」って言ったんだ。その頭が常識だから「そんなこと出来る訳がない。やれるならやってみろ」と言われた。そういう言い方はないだろ。社内で。非常識ってそういうものだよ。

「自分でやってみろ」という反論は、新参者である後継経営者には本当につらいものである。実務の経験のない後継経営者は、アイデアは出せてもその実現は古参従業員に頼らざるを得ず、そうした抵抗は革新を頓挫させるものだからである。筆者にも、革新に反対する古参従業員を指揮命令系統から除外したり、退職を容認した苦い経験がある。結局、古参従業員とのコンフリクトは解消できず、先代の説得にもかかわらず、一部の古参従業員は退職してしまう。企業の競争優位を支えてきた古参従業員の退職は会社には大きな痛手となった。

先代のブレーンというか、周りにいた方たちは、8割方は理解できなかったんじゃないですか。早く辞められた方もいらっしゃいます（従業員）。

後継経営者にとって、経営革新に伴う組織内のコンフリクトへの対応は、経営的な犠牲に伴う大きな負担であった。中小企業は、従業員といえども経営への貢献が大きい。そうした古参従業員には先代と同様の業務的な慣性を持つが、後継経営者の経営革新はそうした従業員の協力なしでは進展しない。また、組織が共有する既存のパラダイムは、属人的な中小企業では人的なつながりを基盤とするものであろう。新参者である後継経営者には、そうした人的なつながりは形成されておらず、組織成員の信頼を得ることがまず重要なのである。

このように、後継経営者は対立を回避しながら実績を重ね、経営者、変革者としての認知の向上を図って組織を運営しようとするが、一部の古参従業員は経営革新に納得せず、結局退職してしまっていた。こうした経験は、次項で述べる新たなパラダイムの定着を図る時の強制的ともいえる組織教育につながっていると思われる。

（２）組織変革プロセス

次に、インタビュー内容から組織変革に関する内容を抽出し、フレームワークにそって時系列的に区分して、分析して行く。ただし、各段階は、組織全体が同じ進度で進んでいるわけではなく、また同じ組織内においても、部署や組織成員によって各段

階が重なり合い、まだら模様の状態で進んでいたものと思われた。

① 解凍段階

この段階では、変革の必要性を組織成員に認識させることに重点が置かれるとされる。今回の調査においては、1988年の後継経営者の入社から、1993年のDHAの添加されたドックフードが世に出されるまで期間がこの段階と思われる。先代の後継経営者の招聘はトップ交代の意思表示であり、組織変革の必要性を従業員に強く認識させるものである。また、後継経営者が新たな価値観や行動パターンを組織に示すことが出来たのは、ペットフードの分野での成功以後であるからである。

この段階の始まりを決定づけるのは、先代である。先代は自らの力では経営革新を断行できないと判断し、後継経営者を招聘して事業の承継と革新を依頼する。それは、変革の始まりを組織に宣言することになるからである。しかし、実際には、従業員は後継経営者の入社前から、経営革新の必要性を認識していたであろう。経営の状況が即座に現場に反映される中小企業では、従業員は賃金の減少や工場の稼働率の低下などから直接的に、むしろ経営者よりもより切実に革新の必要性を感じるからである。事例企業の従業員も先代経営の時代における缶詰事業だけでは限界を感じ、かなり以前から将来への不安があったことを話していた。

その当時、個人的に缶詰の事業が収益的に厳しいとは思っていましたから、これの延長線上ではなかなか事業の拡大とか、収益の拡大とかはちょっと厳しいなと思っていました（従業員）。

入社した後継者は、直ちに変革のビジョンを示しそれを実践出来た訳ではない。事例企業の後継経営者は、幼い頃から先代の経営に触れ、家業として事業の内容を知っているが経営経験はなく、具体的な業務も理解しているわけではないからである。後継経営者は、事業や業務に関する知識を自ら得ながら、先代に経営を学び、外部での学習にも積極的に参加して経営能力の強化を図る。

しかし、既存の組織、とりわけ幼い頃から後継経営者を知る古参従業員は、後継経営者の経営者としての正統性は認めながらも、経営経験もなく、これまでの企業努力や実務を知らない後継経営者の先導を拒絶する。本社の組織内ではリーダーシップを発揮できない後継経営者は、市場に近い東京支社に転出し、自ら採用した従業員と共に、革新の機運が熟成されるのを待つことになる。後継経営者は、組織全体に共有されている強固なパラダイムに苦しめられ、経営革新は停滞する。

世の中には、その時代で成熟したパラダイム、その時代の常識がある。その時にも、これが常識だという。そのパラダイムに沿ってやっている間は、新参者は受け入れられないわけですよ。小さいパラダイムは、無数にある。

後継経営者は、缶のデザイン変更やツナ缶へのDHAの添加といった既存のパラダイムの中で小さな成功を積み重ね、変革のシンボルとして組織成員に認知させようと努

力する。先代は、後継経営者との対話や自らの実践を通してその育成を図っていた。

② 移行段階

新しい価値観や行動パターンを組織に導入するこの時期は、1993年のドックフード市場への参入から2002年の先代の死去までの期間がこの段階にあたると思われる。後継経営者は、ドックフードへのDHAの添加といった手法によってペットフードの売上げを伸ばし、新たな製品の開発に乗り出す。この時期においても、先代は後継経営者のペットフードに偏りがちな提案に反対し、急激な変化を拒絶する。しかし、先代は反対者であるだけではない。後継経営者の知らないところで、古参従業員を説得し、後継経営者の擁護をはかっているのである。社長就任を果たした後継経営者は、ペットフードの売上拡大をてこにして、次第に協力者を増やして組織内のパワーを獲得し、自己の価値観や従業員に求める行動様式を確立させて行く。

なんか、停滞していたのに、皆よくやってくれたと思う。先代世代の人は皆よくやってくれましたよ。途中から。最初は冷ややかだったんだけど。

しかし、新製品の開発は計画的に行われたわけではない。その後の事例企業の主力製品となり、それまで業界になかった「猫用スナック」を思いついたのは偶然の産物であった。中小企業における革新のビジョンは、後継経営者があらかじめ用意した計画的なものではなく、偶発的で、創発的な要因によって形作られていくのである。

今日は開発会議はやめだといって、みんなで市場回ろうといって、普段やってはいたけどもう一回やった。そうしたら、食用のなまり節みたいな製品を課長が見つけてきた。どこで作ってるんだろうかと思って調べたら、非常に幸運なことに、それを売っていた人が「〇〇さんだ」と教えてくれた。それが今日の始まりだよ。

新たな製品開発の成功の蓄積、従業員との協働やその成果の共有は、後継経営者が掲げる革新のビジョンへの信頼を高め、後継経営者は組織内でのパワーを得ていく。こうした状況は、組織成員の中で後継経営者の考え方や求める行動様式への理解を深めるが、一方ではペットフードへの傾斜が進むことによって、一部の古参従業員との対立を先鋭化させてしまう要因にもなっている。

③ 再凍結段階

事例企業では、2002年の先代の死去後から現在に至るまでの期間が、新しい行動パターンや価値観を組織成員に定着させる段階に相応する。組織内のコンフリクトは、古参従業員の退社や先代の死去によって鎮静化し、いよいよ後継経営者による本格的な組織変革が進んでいくことになる。後継経営者は、自らが構築した新しいパラダイムを定着させる手段に次々と着手する。

後継経営者は、先代の死後、中国やタイへの進出を加速すると共に、ペットフード、とりわけ猫用のペットフードに生産の主力を急速に移して行く。さらに組織の業務や

行動様式を自らの考えに合うように一気に標準化し、後継経営者は新しい行動パターンや価値観への切り替えを図ろうとする。しかし、それは容易なことではない。

まず知識のギャップを埋めて、同じ目線で話すことができるようにしている。年に2回だけど。やっていかなきゃ。ギャップなんかあるに決まっている。無理だよ。同一化は無理だよ。

そのため、後継経営者は、組織成員に外部から学ぶことを規制し、自らの考え方を強制する。しかし、旧いパラダイムを表象している缶詰の製造は依然残され、先代時代の経営に馴染んでいる従業員も数多く残存している。それは、容易に旧いパラダイムに逆戻りする可能性もあるということであろう。自ら教本を作成し、新たなパラダイムの定着に躍起となる後継経営者には強い口調が目立つ。

ここには、社員がたった1回行く海外研修の道順も示してある。業務を標準化してあるんです。誰がやっても同じようになるように。誰でも出来るように作ってある。これに反発するのであれば「会社を辞めろ」と言っている。毎年更新している。これに書いてあること以外言わない。新しいことを言ったら、次の年に継ぎ足している。

事例の企業においては、再凍結段階といえども、全てが新しいパラダイムに変わるのではなく、組織成員の認識の中には新旧のパラダイムが並存している。後継経営者は、その中で新たなパラダイムの優先性を組織に浸透させ、その認知を拡大させて行かなければならない。だからこそ、後継経営者は、かなり強引に新しいパラダイムの定着を図っているのである。

事例企業は、経営革新の成功によって企業は大きく成長し、猫用スナックで業界トップになっている。しかし、それは後継経営者に、新たな経営革新や組織変革の必要性を認識させるものでもあった。先代の「いなばライトツナ」の成功と挫折は、後継経営者の経営の中で生かされているのである。

苦節30年で、何のバックもなく、親企業もない。俺だけだ。徒手空拳でやってきたら、とりあえず猫は業界首位になってしまった。そしたら、業界は「いなばが危ない」と言い始めた。はじめて言われた。一つは、時代の常識と違う価値観を持ったマーケットを作らなきゃいけない。

組織変革プロセスの移行メカニズムや、変革の及ぶ範囲などを明らかにすることが難しいのは、変革の進度が部署や組織成員によって異なっていることに加えて、変革の進行自体が新たな変革の要因を生み出し、各段階が重なり合って進行するからと思われる。革新の成功は、新たな革新の必要性を生じさせるのである。

IV 発見事実と含意

本章では、調査結果から得られた発見事実をまとめ、その後設定したリサーチ・クエスションを考察し、本研究で得られた含意を述べる。

1. 発見事実

ここでは、調査における発見事項を整理、解釈する。

(1) 先代の役割の多面性と影響力の強さ

先代は、後継経営者の育成と経営革新の推進において、多面的でパラドキシカルな役割を同時に持っていた。

事例では、先代の役割は後継経営者の指名と入社招聘から始まる。しかし、入社後の後継経営者は全く経営経験がないため、先代経営の学習から始めなければならない。先代は早期に後継経営者を一人前にしたいが、それは自分の退出を早めることにもつながる。そうした矛盾について、Lave & Wenger (1991) は「新参加者がやがて古参加者になること」によって連続性 - 置換のコンフリクトを生み出すとしている（同、訳書 (1993) 101 頁）。つまり、先代は自分が経営者であり続けたいという思いから、後継経営者の熟達にコンフリクトを感じ、育成を放置してしまう可能性があるとしているのである。実際の調査においても、後継経営者に事業を承継させるにあたって、先代が「特別何もしなかった (33.3%)」という回答が最も多いという調査もある（東京商工リサーチ 2003）。しかし、すでに事業承継を決心した先代は、連続性 - 置換のコンフリクトという理由からだけではなく、失敗を招いた自らの教育よりも、後継経営者が自ら実践を行い、学習に対する自主性や積極性を身に付けることを望んでいるが故に、放置しているのである（神谷 2018a、16 頁）。つまり、後継経営者の育成においては、先代には自らが持っている知識や技能を教える教育者という役割と、後継経営者の自主性や積極性を養うための放置者という役割が並存しているのである。

また、先代は後継経営者に経営革新を託さなければならないが、後継経営者の革新案に安易に賛同することは出来ない。それは、自らが築き上げてきた過去の実績や、従業員と共有してきたパラダイムの否定であると共に、資源的な制約のある中小企業では、高橋 (2007) の言うように「一回の失敗が命取りになりかねず、常に『一発必中』を求められる」ため (83 頁)、革新の失敗は許されないからである。しかし、先代は決して経営革新を望んでいないわけではない。先代は、後継経営者の見えないところで古参従業員を説得しながら、急進的な革新を急ごうとする後継経営者に対して、まずは漸進的な革新を促そうとするのである。先代は、後継経営者の革新を望みながら、それを抑制する役目を担うことになり、経営革新においても革新の推進者と抑制者（影の支援者）という、相反する役割を担っていた。

今回の事例では、先代は、経営革新の進展を最後まで見届けることは出来ず、革新の終了後の先代の役割を調査することは出来なかった。事業承継後の先代の役割については、Cadieux (2007) が「技術的支援者 (Technical Support)」あるいは「経営の相談者 (Consultant)」に区分して研究をしているが、一般的には、それらを総称

して落合（2014b）の主張する後見者としての役割を果たしていると思われる。事例の先代も全ての権限を後継経営者に委譲した後は、後見者として後継経営者を支えたであろうと思われる。

こうした先代の多面的な役割に加えて、本事例で発見されたのは、先代の影響力の強さである。後継経営者にとっての先代は父親でもあり、一時期とはいえツナ缶で成功を収めた見習うべき経営者である。また、企業の持つほとんどの資源を所有し、組織成員に強い影響力を行使できるため、後継経営者は先代在職中にはその了解なしには何もできなかった。それは、入社後の後継経営者の就職においても同様であった。先代の過去の輝かしい成功が、後継経営者にも大きな影響力を生み出しているのである。後継経営者は先代の死後に経営革新を成就させるが、仮に先代が依然存命であったとすると、後継経営者はこれほどまでに急速に変革を実践できたかどうかは疑問である。先代存命中の後継経営者は、漸進的な経営革新を成功させながらも、先代の許可なしには急進的な革新案を実施することは出来なかったからである。

（２）後継経営者の状況的学習の必要性

本事例の後継経営者は、先代から事業承継を依頼された時点では具体的な革新のビジョンや活動の計画を持っていたわけではなかった。後継経営者は幼い頃から先代の働く姿を見、工場の事情を知っていたとはいえ、企業内の実務や経営資源、業界や市場の動向の現況や課題を具体的に知っているわけではない。多様で経営資源に乏しい中小企業では、自社が保有する限定的な人的資源や競争優位への理解は、正しい経営判断や革新の推進には欠かすことは出来ないものである。スラックのない状態では、後継経営者は今ある資源を基盤に、経営革新を進めて行かねばならないからである。

後継経営者は、先代の教授に助けられ、古参従業員に教えられながら現状を理解し、まず企業内で必要な知識や技能の学習を行う。しかし、企業内に蓄積された技能や知識は形式知化しておらず、実務や経験を通じた状況的学習に習得して行くしかない。先代からの学習は対話や省察によって進み、古参従業員からの学習は実践やOJTを通して行われることになる。

後継経営者は、経営革新に必要な知識や能力を身につけるために著名な経営塾にも参加するが、外部での学習に限界を感じて退会してしまう。特に今回の事例では、後継経営者が必要とした能力は経営者としての能力ではなく、経営革新に必要な開発者やマーケッターとしての能力であったことも、退会の要因の一つと思われる。企業内に余剰人員はおらず、新たな採用を行うことも出来ない状況では、後継経営者が唯一の人的余剰である。先代経営において出来なかったことを行うためには、後継経営者自らがその能力を身につけることが必要である¹⁹。筆者の経験でも「(やりたいと)言った者が実践する」が社長である義兄との暗黙の了解であった。しかも、外部から取り入れる知識や技術は、自分の要望や自社の現状にマッチしたものでなくてはならないが、それをどこから学ぶかは誰も教えてはくれない。結局、後継経営者は、革新の

¹⁹ 中小企業金融公庫（2008）は、後継経営者の経営力の形成は先代経営者から承継される経営力と、幅広い社内外の経験などを背景に後継経営者が独自に獲得する経営力とに大別されるとしている。

ビジョンを実現する知識や技術を社外の実践から学んで行くことになる。中小企業の経営者にプレーイングマネジャーの役割が求められるは、こうした理由もあると思われる。後継経営者の経営革新は、こうして内外の実践、すなわち状況的学習を通して進んでいた。前項でもふれたように、企業内の状況的学習における成功体験の共有は、組織成員に後継経営者の認知を進めるものでもある。この段階における後継経営者のリーダーシップは、協調や協働を重視する民主的なものであった。

しかし、経営革新が進むにつれ、後継経営者は習得した知識や技能を組織内への伝播することが必要となる。後継経営者は業務を標準化し、教本を作成して、組織成員に強権的とも思える手法で教育を行っていた。さらに、先代の死後の後継経営者は学習者ではもはやなく、教育者としての役割の中で新たなパラダイムの浸透や定着方法を学習していた。現在までに至るこの段階の後継経営者のリーダーシップは、かつて先代が発揮していた専横的ともいえる強制型のリーダーシップである。

（３）組織内コンフリクトの解消の難しさ

すでに述べたように、後継経営者の学習は、いずれ先代や古参者の価値観や行動様式を否定する新たなパラダイムの導入につながるものである。つまり、後継経営者の学習が進展することによって、古参者の熟練者、経営への貢献者といったアイデンティティは退行し、先代は早期退出を促されることになる。経営革新は、組織内に変革に伴う様々なコンフリクトを生み出し、後継経営者はコンフリクトマネジメントが必要になる。

そうしたコンフリクトは、先代と後継経営者間の場合はそれほど大きくはないが、古参者と後継経営者との間のコンフリクトは容易に解消しない。先代は、後継経営者に事業承継と経営革新を求めて入社させたため、いずれ後継経営者に全てを依存せざるを得ないことを納得しており、桑田・田尾（2010）が指摘している通り、「一方向的に依存するような関係では、依存する側が応諾することで表出されたコンフリクトは解消される」からである（261頁）。古参従業員とのコンフリクトが容易に解消しない理由としては、2つの要因が見受けられた。第一の要因は、神谷（2018a）でも主張された古参従業員のアイデンティティの退行への抵抗である。古参者一とりわけ先代の周辺にいた人々には、先代経営を支え、自らが自社の競争優位を担って来たという自負がある。また、後継経営者は幼い頃から良く知る子供のような存在であり、古参者の協力なしには何もできない。そうした後継経営者の新たなビジョンを受け入れることは、自らの貢献の否定であり、これまで熟達の努力を無駄にしまうことにもなりかねない。教える側から教えられる側へ、先導する側から先導される側への退行は受け入れられないのである。後継経営者のやり方に納得できない一部の古参従業員は、企業を退職してしまっていた。

二つ目の要因は、従前の設備や業務の存続である。事例企業の経営革新は、従前の缶詰技術を基盤とするため、従前の経営資源が革新後も存在し続けることになる。従前の設備や業務に粘着している行動パターンや価値観は組織慣性をもたらすとされ、そうした場所でこれまでと同じ業務を行う従業員にとっては、日々のルーティンを変えずに、経営革新に伴う新たな考え方や価値観を受け入れることは容易ではないであ

ろう。大月（2014）は、長年にわたって構築されてきた既存の行動様式は、合理的にルーティン化されたものとして慣性力をもつため、それを壊して新しくするのは容易でないとしている。

（４）既存資源による成功の蓄積と外部情報の重要性

後継経営者は、ペットフードを新たな売上げの柱として行くことを早期に決断していたが、現実的には後継経営者のビジョンを実現するようなスラックはなく、まず既存の経営資源の中からそれを生み出す必要があった。先代や古参従業員が経営革新の必要性を認識しながら、具体的な経営革新を実践出来なかったのは、新たな戦略やビジョンの構築が難しいだけでなく、業績の低迷によって余剰となる経営資源は減少し、従業員は日々の業務をこなすことが精一杯だったからである。つまり、革新にあてる予算がないのではなく、余剰そのものが企業にないのである。この状態は、後継経営者の入社によって大きく変わったわけでない。

後継経営者は、まず成功率の高い改善や経費の削減等によって、必要なスラックの創出を図らなければならない。後継経営者は、既存資源を活用した缶詰の塗装変更やツナ缶へのDHAの添加といった成功を着実に積み重ねていく。既存の資源を活用した漸進的な革新は、後継経営者の新たなビジョンを実現するスラックを生み、その成功率を高めることにもなる。さらに、こうした成功の蓄積は、後継経営者に必要なリーダーシップの醸成においても重要である。入社したての後継経営者は、経営者として組織に認められている訳ではない。後継経営者は、先代が出来なかった既存製品での革新を成功させることで、自分の経営能力やビジョンについての理解者を増やし、革新者、変革者としてパワーを獲得することが出来るのである。

一方で、資源的な制約は、自社での革新に必要な設備や新技術の開発や導入を断念させ、後継経営者は外部情報を活用して経営革新を推進していた。後継経営者は見本市や展示会での聞き込みによって新たな機器の機能情報を得、その設備の使用によって可能となる製品開発を行っている。開発を担う専門部署がない中小企業では、外部情報のタイムリーな取得と外部資源の積極的な活用が重要なのである。

（５）組織変革プロセスにおける中小企業特有の課題の影響

ここでは分析フレームワークに沿って、調査結果や発見事実で得られた内容を組織変革プロセスの３つの段階ごとにまとめ、その変遷を整理しておく。

組織変革プロセスの解凍段階では、①先代が後継経営者を招聘し、事業承継と経営革新の必要性を組織に認識させる、②先代は後継経営者の育成に努める、③後継経営者が企業実務や競争優位を理解し、従業員との協働によって既存のパラダイムで小さな革新を成功させる、④後継経営者は周辺に配置され、一部の従業員との間に組織内組織（実践共同体）が出来るといった状況が見受けられた。次の移行段階では、①先代は革新案に反対することで、着実な経営革新を促すと共に既存の組織に後継経営者への理解を求める、②後継経営者は外部での学習を断念し、自習を中心とした社内学習（状況的学習）に傾斜する、③後継経営者が新たなビジョンの下で製品開発に成功し、経営者としての認知が高まる、④古参従業員とのコンフリクトは先鋭化し、一

部の従業員は退職してしまう、といった事象を見ることが出来た。最後の再凍結段階では、①後継経営者はワンマン的な変革者のリーダーシップを発揮する、②後継経営者の考え方や新しい業務が標準化され、新たなパラダイムの定着が図られる、③事例企業は市場から新たなパラダイムの企業（猫用ペットフードのトップ企業）として認知される、④組織変革は終了し、階層や業務は安定する、といった経緯で進行していた。こうした変遷を分析フレームに沿ってまとめたものが、以下の表4である。

表4 組織変革プロセスにおける中小企業の特有性の変遷

	解凍段階 (unfreezing)	移行段階 (moving)	再凍結段階 (refreezing)
	何らかの変革が必要であることを組織成員に認識させる	新たに身に付けるべき行動パターンや価値観などを組織成員に身につけさせる	新しい行動パターンや価値観を組織成員に定着させる
先代の役割	① 変革の宣言者 後継経営者の招へいを決め、組織に変革を認識させる ② 育成者 後継経営者を教育者と放置者という相反する方法で育成する	① 革新案の反対者 安易で急速な変化を嫌い、着実な革新を求める ② 影の支援者 後継経営者の見えないところで、古参者を説得する	① 後見者 自らは経営から退出し、後継経営者をバックアップする
後継経営者の能力形成プロセス	① 状況的学習 先代に経営を学び、自社の業務を理解する ② 外部学習 著名な経営塾への参加、外部ネットワーク構築	① 状況的学習 具体的な課題に対する学習と経験の重視 *外部学習は重要視しない ② 民主型リーダーシップの醸成 協働によって実践を進め、理解者、協力者を得る	① 教育を通じた学習 自らの価値観や従業員に求める行動を定着させるための学習 ② 強制型リーダーシップへの転換 自らの価値観や行動様式を確立し、成果を維持する
世代間の関係性	① 従前の知識・技能の活用 既存の技術を基盤とした経営革新	① 新たな知識・技能の導入 外部情報を活用して新しいビジョンを達成する製品を開発する	① 従前技能の保存 生産が減少する中で、実践の維持が課題
資源的な制約	① 既存製品における成功 必要なスラックを生み出し、革新案の成功率を高める ② 革新への理解促進 従前の資源を使用するため組織に安心感を与える	① 外部情報の活用 外部の技術革新や新たな設備の開発に依存 ② 成功の蓄積の必要性 革新の成功の蓄積が新しいパラダイムの実現を促進する	① 新しいパラダイムの統一の障害 従前の設備や業務が並存し、古いパラダイムも残る
組織のマネジメント	① 対立の回避と成功の蓄積 後継経営者は経営者として認知されないため、周辺で成功の実績を重ねる	① 古参従業員とのコンフリクトの先鋭化 一部従業員の退社を招くほどに対立が激しくなる	① 徹底した教育 変革者の価値観や決めた手順への恭順を求める

この表から言えることは、中小企業特有の課題は組織変革プロセスに主要な5つの影響を与えるということである。まず、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。先代の役割は多面的でその影響力は予想以上に強く、変革プロセスの各段階の移行をもたらす大きな要因となっている。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。中小企業は多様であり、企業内に蓄積された知識や技能は形式知化されていないため、後継経営者の状況的な学習は、計画的行うことが難しく時間を要する。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。後継経営者のリーダーシップは、移行段階までは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、再凍結段階では、先代の死去もあって強制型リーダーシップに変わっている。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。資源的な制約のある中小企業ではスラックは乏しく、一つの成功でもたらされるスラックを次の革新に利用しなければならない。そうした成功の蓄積がなければ、変革のビジョンは達成できないのである。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、組織内のコンフリクトは、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。中小企業の組織規模では、既存のパラダイムは経営者、管理者、従業員の間で強固に共有され、組織の隅々まで浸透している。また、資源的な制約によって、そうしたパラダイムを化体する古い経営資源が長期残存するため、変革に伴うコンフリクトの解消は容易ではない。さらに、古参従業員の退出によって、組織そのものが脆弱化してしまう可能性もある。

2. 考察

ここからは、神谷（2018a）における後継経営者による新技術の導入の場合と比較しながら、調査結果と発見事実に基づいてリサーチ・クエスチョンを考察する。

（1）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

ここでは、前頁の表4に沿って、本稿の中心的な設問である5つの中小企業特有の課題による影響について、Lewinモデルの「解凍、以降、再凍結」の3つの段階から見ていく。

最初は、先代の役割の変遷が変革プロセスの進展に影響を与える点について考察する。解凍段階の先代は、後継経営者を呼び戻すことで変革の必要性を組織に明白に認識させている。加護野（1991）は企業の革新は「成熟の認識」から始まるとし（44頁）、成熟の認識は誰が最初に獲得したかを同定することは難しいとしている（45頁）。しかし、事例企業のような場合は、先代の決断による後継経営者の招聘がそうした認識をもたらす決定的な要因となるであろう。先代は後継経営者を育成しながら、後継経営者が既存製品での革新を成功させ、組織成員における経営者として認知が進むのを待つ。移行段階では、先代は革新案の反対者、影の支援者となって、後継経営者の革新案の成功度を高めながら、後継経営者の変革を助け、後継経営者が掲げる新たなパラダイムを組織が受け入れることを促している。このように、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ているのである。つまり、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。

二つ目は、後継経営者の能力形成が状況的な学習によって行われることの影響についてである。中小企業では、後継経営者が必要な能力等を向上させるためには、自社内

で経験を積ませることが効果的とされ（中小企業庁 2013, 152 頁）、先代は、自社の強み・価値の源泉を経営者が理解・整理して、後継経営者に承継することが重要であるとされている（中小企業庁 2016, 19 頁）。しかし、後継経営者が、社内の学習や先代の教授によって、それまでの経営資源を活用しようとするほど革新は難しくなるであろう。もともと、知の探索と活用は二律背反の概念であり（March 1991）、特に中小企業にとって厄介な課題とされている（Voss and Voss 2013）。また、後継経営者の状況的学習は、既存のパラダイムの下で OJT や実務を通して進展するため進行が遅く、革新のアイデアを得る学習機会は、偶発的で創発的なものにならざるを得ない。さらに、今回の事例では、後継経営者には製品開発者としての能力も求められ、そうした能力の獲得も、企業内の業務の実践と外部関係者との交流という状況的学習の中で行われていた。中小企業における経営者の学習範囲は、企業の実情や必要とされる能力によって異なり、主に経営能力を求められる大企業の経営者と比して多様で広範囲にわたるのである。後継経営者の状況的学習は、変革プロセスの各段階で先代、古参従業員を教育者として、あるいは後継経営者が教育者となることで、途切れることなく続いていた。

こうした状況的学習によってのみ後継経営者の革新能力が養われるとすれば、組織変革プロセスの移行段階への進展は遅れ、必要とした変革が出来なくなってしまう恐れがある。しかし、状況的学習は、一方で組織変革を遅らせる可能性があるが、他方ではそのプロセスを着実に進ませる要因となり得る。後継経営者は、東京支社で自ら採用した従業員と共に、市場回りといった状況的学習を繰り返していた。こうした協働による実践は、後継経営者の変革のビジョンを理解し、共に変革を行う意識を高める。大月（2014）は、「変革の担い手が絶えず変革を意識して、それに関する発言・行動が多くなればなるほど、その変革は現実的なものになる」としている（38 頁）。また、小野（2009）は、「仕事経験が浅い又は見直しを迫られているフォロワーは、リーダーの育成行為に対してリーダーシップを認識する」としている（36 頁）。

三つ目は、後継経営者のリーダーシップの変遷の影響である。事例の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いる。山倉（1993）は、組織変革は組織成員にとってパワー獲得の機会であると共に、パワー喪失の脅威でもあるという二面性を持つとし（79 頁）、支持を獲得するためには参画というアプローチがとられるとしている（83 頁）。さらに、変革への支援という点では、リーダーの行動は大きな影響力を持つとしている（83 頁）。こうした主張に基づけば、後継経営者は、経営革新を成功させるための従業員の参画や先代の支援を得るためには、移行段階までは協調型のリーダーシップしか取れない。解凍段階と移行段階では、先代と後継経営者のツーボス状態であり、実質的なリーダーは先代だからである。特に事例の先代の影響力は、神谷（2018a）では見受けられなかったものであり、専横的、支配的といってよいほど強いものであった。また、山倉（1993）は、組織の移行期において将来の望ましい状態がはっきりしない場合には、メンバー間の対立は一層激しいものとなり、リーダーの行動は組織全体にとって今まで以上に可視的でなければならないとしている（84 頁）。しかし、先代の役割の変遷で見てきたように、移行期の先代は、革新の反対者と推進者というパラドキシカルな

状況にある。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ものであり、先代がその役割を正しく変遷させなければ、後継経営者は変革者としてのリーダーシップを発揮できず、経営革新も組織変革も頓挫してしまうであろう。

四つ目の影響は、変革に必要なスラックが乏しいことによる影響である。事例の組織変革は、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かった。この理由として、先代の存在や後継経営者の学習の必要性についても議論してきたが、最も重大な理由は資源的な制約である。経営革新を必要とする企業は、業績の悪化によって経営革新を行うために必要なスラックが残っていない。さらに、分業が進んでいない中小企業では、開発や設計、あるいはマーケティングや調査といった専門部署がなく、革新に必要な技術や知識を組織内に事前に準備し蓄積しておくことが難しいのである。後継経営者は、後継経営者は自ら製品開発を行うが、主力となった「猫用スナック」の開発のきっかけとなったのは、市場回りで偶然発見された他社の製品であり、その生産の実現を促したのは取引先企業によるタイムリーな包材や包装機械の開発であった。資源的な制約がある中小企業では、後継経営者は既存資源による成功を重ねてスラック蓄積して行くと共に、外部情報や外部資源に依存して革新を実現して行かなければならないのである。つまり、中小企業では、事業承継を契機として経営革新を行う場合には、経営革新や組織変革の内容や到達点をあらかじめ決定し、それを計画的に推進することは出来ないのである。

最後は、後継経営者が組織内のコンフリクトを容易に解消できないことの影響である。感情的なコンフリクトは、個人や集団の業績を阻害するとされるものであり（松尾，2002，65 頁）、革新や変革の成功を左右するものである。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。後継経営者が先代の死後に徹底した業務の標準化を進め、朝礼や自作の教本によって自らの考え方を強制的に学ばせようとしたのは、こうした組織内のコンフリクトを一掃するためであると思われる。

これまでの議論では、中小企業において経営革新に伴うコンフリクトが解消できない要因として以下の 3 つを挙げてきた。まずは、先代経営の慣性の強さである。中小企業の経営者の在任期間は長く、共に経営にあたる経営陣の顔ぶれもほとんど変わることがない。また、事例企業の場合、先代在任中の製品構成や競争優位にも大きな変化はなく、従業員の行動ルーティンもほぼ同様であったと思われる。全社員に共有されているパラダイムは、これまでの先代との協働による成功経験から得られたものであり、組織全体を権威付けるものでもある。二番目の要因は、従前の経営資源の長期並存である。今回の事例は従来の缶詰技術を基盤とした経営革新であったために、それら設備や業務に粘着している従前の知識や技能は残ったままである。従前の経営資源が経営革新後も存続することは、既述のように企業内の知識を多様化し、それまで企業の競争優位を支えてきた暗黙知や技能を承継する場となるが、そこにはそれら経営資源と結びついた先代と古参従業員の関係や、革新されるべき行動パターンや価値観も存続することとなる。こうした新旧の経営資源の長期並存は、従来のパラダイムの存続を意味し、実質的な世代交代や経営革新の進展を阻害する要因にもなりかねない。最後の要因は中小企業の組織構造である。中小企業のような属人的で小規模な組

組織では、組織内のコンフリクトを抑制するとされる官僚制を採用することは難しい。そのため、これまでの調査では、後継経営者は古参幹部とはできるだけ意思疎通を図り、支援、補佐を受けることが望ましく、意見の違いある場合には納得するまで話し合う必要があるとか（商工総合研究所 2009, 14 頁）、後継経営者が既にある企業体と自らの理念との折合いをつけるためには、承継後のしばらくの間、後継経営者と企業の「すり合わせ」のための調整期間が必要であるなど（中小企業庁 2004）、後継経営者本人の解消努力の必要性が報告されてきた。しかし、後継経営者は革新を速やかに断行する必要がある、結局古参従業員とのコンフリクトは先鋭化して解消されず、一部の従業員は退社してしまうのである。古参従業員の退社は、神谷（2018a）の後継経営者による新技術導入の事例でも見受けられている。

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。

（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

加護野（2008）は、「ファミリー出身の経営者は、内部昇進の経営者よりも、非連続的な変化を導入しやすい。自分を選んでくれた前任者や同僚たちへの配慮の必要がないからである」としている（70 頁）。しかし、事例の後継経営者は、そうした特徴を直ちに発揮することは出来なかった。後継経営者は、先代や古参従業員によって外部から招聘された先代の長子であるにもかかわらず、経営経験も自社で働いた経験もないため、変革者として認知されるまでリーダーシップを発揮することはできなかったのである。中小企業においては、後継者として指名され、その正統性や肩書、株式の保有といった外見的な経営者としての条件を果たしていても、実際には経営経験を持たない場合があり、指名後に経営者としての経験を積むことも多い。つまり、中小企業の後継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、経営者や変革者のリーダーシップは発揮できないのである。既述のように、実際に後継経営者に求められる能力は、小企業では「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」であり、中企業では「リーダーシップ」である（日本政策金融公庫 2010）。こうした点は、内部労働市場や外部の専門家から後継経営者を選択する大企業とは大きな違いがある。金井（2004）は、「変革そのものの学校は、実際になにごとかを変革する仕事体験」としているが（209 頁）、中小企業の経営も同様であろう。

また、後継経営者が入社した時点で先代が在職していたのも、後継経営者がリーダーシップを発揮するための大きな制約になっている。落合（2014b）が指摘するように、後継経営者の自律性は、先代のいる組織内で完全に保証されているわけではないのである（48 頁）。落合（2016）は、承継プロセスとは後継者が自律性を発揮して行くプロセスでもあり、現経営者が将来の事業承継に向けて後継者に権限を委譲して行くプロセスであるとしている。外部から招聘された後継経営者は、確かに既存のパラダイムからはフリーだが、経営者としてのパワーはなく、企業内での経験を積み重ね、先

代の持つ経営者としてのパワーとアイデンティティを獲得して行くことが必要なのである。

事例では、後継経営者は組織から経営者として認知されるようになるため、状況的学習によって企業内の技術や業務知識を先代や古参従業員から習得していた。さらに、缶の塗装の変更やツナ缶への DHA の添加という既存の製品において成功を積み重ね、従業員の心理的期待感を醸成していつている。これは、革新に必要なスラックを創出することにもつながる。ただ、経営革新を行う後継経営者に必要な能力は、企業内で学習しただけで得られるものではない。後継経営者は、ペットフードへの移行というビジョンを掲げ革新を急ぐが、中小企業には、新たな製品開発を行う専門部署は少なく、後継経営者自身がこれまでのパラダイムにはない製品を自ら生み出す必要に迫られる。外部から招聘された変革者としての後継経営者は、それまでの企業にはない製品や技術を生み出し、河合（2003）の言うように「革新の象徴」あるいは「過去との断絶の象徴」として、先代経営と対峙し、企業内の文化やルーティンを変えなければならないからである。後継経営者は、外部の市場関係者や取引先との状況的学習を通して開発者・メーカーとして能力を形成して行き、自らが採用した社員と共に遂に「猫用スナック」の開発にたどり着いている。後継経営者の革新の推進力になっていたのは、入社前に経験した先代の成功や挫折によって生じた経営に対する強い執念であった。

「猫用スナック」で成功を収めた後継経営者は、ペットフードの拡大に急速に舵を取る。しかし、古参従業員にとって、これまで自らを権威付け、競争優位となって来た既存のパラダイムの転換を受け入れることは、「組織が価値を生み出すメカニズムそのものが、本質的に、変化を拒む」（Christensen, 2001, 222 頁）ために難しく、とりわけ新参者である後継経営者がそれを先導することは耐え難い。後継経営者と古参従業員とのコンフリクトは先鋭化し、一部従業員はその成功前に退職してしまった。

ここまでの段階で発揮される後継経営者のリーダーシップは、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る。その要因は 3 つある。第一に、経営者としての認知を得るためには、先代や従業員の協力を得て自社の事業に精通し、経営者としての成功を積み重ねる必要があったからである。第二に、革新のビジョンを推進する製品の開発、生産を実現するためには、従業員の協力が絶対に必要だからである。中堅企業の経営者機能と能力を研究した清水（2013）は、経営者にとって働きかける対象は、多くの場合は役員と従業員、そして顧客であるとしている。さらに先代が在職していたため、後継経営者のトップダウンによって革新を推進することが出来なかったことが第三の要因である。池田・古川（2006）はリーダーの自信の源泉について、「過去の“経験の結果”の成功度合い」と「“経験のプロセス”の意識化の度合い」に着目して考察し、リーダーが自信を獲得していく上で、組織や上司、部下からの期待を充足することの重要性を指摘している。この段階の後継経営者には、まだそうした要件は備わっていないのである。また、Kotter（1996）は、リーダーシップを発揮するためには「競争に挑む意思」と「生涯学習」が重要であり、そうした要件を満たすことが成長につながり、その積み重ねがリーダーシップを開発するとしている（276 頁）。

後継経営者は、新たなパラダイムの製品で成功することで経営者として認められ、真に変革者としてのリーダーシップを発揮できるようになっていく。先代の死去もあって、後継経営者は企業内のパワー完全に掌握する。もともと事業承継も組織変革と同様に、パワー構造の変化であり、そうしたパワー関係が変化する際には、人と人の間や部門と部門の間でコンフリクトが発生するといわれる（山倉 1993）。中小企業庁（2004）では、後継経営者が前任者の作った体制に忠実に事業を営む場合以外には、新しい経営者や彼の経営戦略に対して抵抗が生まれる可能性があるとしている。つまり、事業承継を契機とした経営革新においては、後継経営者はトップの交代というプロセスを主導すると共に、組織が永く共有してきたパラダイムの変更プロセスも主導しなければならないのである。後継経営者は、そうした組織内の抵抗を一掃するために、強制的ともいえる手法で従業員への教育を繰り返す。再凍結段階の後継経営者のリーダーシップは、強制型リーダーシップであり、それはかつて先代が発揮していたものである。東（2005）が指摘している「変革リーダーへの役割を過度に重要視する」という問題点は、属人的で、経営組織が未発達な中小企業では、まさにトップの考え方や果たす役割が変革に重大な影響を及ぼしており、事例では当てはまらないと思われる。

このように、事業承継時の先代と後継経営者のリーダーシップの関係は、事業承継が従来経営の維持か、革新を行うかによっても異なるものと思われる。老舗企業などのように、一般に従前経営の維持が前提の場合には、後継経営者のリーダーシップは、久保田（2011c）が言うように、先代のワンマンなリーダーシップの欠点を補完するようなリーダーシップとなる。しかし、経営革新を前提とする場合は、後継経営者はアントレプレナー的なリーダーシップが必要であり、先代同様のワンマン的リーダーシップになるものと思われる。さらに、木原（2009）のいうカーズナー的リーダーシップか、シュンペーター的リーダーシップかという見方は、本事例では後継経営者による経営革新の進捗によって変化していた。資源的な制約がある中小企業においては、まず既存のパラダイムでの成功によって革新のためのスラックを創出する必要があり、その際のリーダーシップは、Kirzner（1985、78 頁）の言う「既に存在し認知されているのを待っている諸機会に対して機敏な企業家」のものであった。しかし、猫用ペットフードに舵を切った後の後継経営者のリーダーシップは、「非連続的な新結合の遂行」による大きなパラダイム・シフトを生じさせる Schumpeter（1980、101 頁）の言う企業家のリーダーシップであるといえる。こうしたリーダーシップ変遷は、断続的均衡モデルにおいて、漸次的な変革プロセスと急進的な変革プロセスが交互に組み合わさって組織の発展が進むとする状態と類似している。

最後に、金井（2004）が指摘した“組織の中で人が経験するエモーション”について、後継経営者のエモーションへの対処という点と共に見ておく。組織変革プロセスにおいて先代に生じる感情は、後継経営者の変革案に対する不安と期待、自らの退出や守り続けた製品や組織の変化への不安、共に働いてきた古参従業員への負い目といったものであろう。後継経営者は、革新案の停滞を受け入れながら、出来る限り先代の心情に沿おうとしていた。そうした対処は、自分を後継経営者に指名した先輩経営者としての尊重によるものだけではなく、当然、親子関係であることも影響している。

また、後継経営者を迎えた従業員の心情は、先代同様の後継経営者の変革案に対する不安と期待だけではなく、後継経営者そのものに対する不安と期待がある。幼い頃から知る後継経営者が新参者として入社し、いきなり革新を先導することは簡単には納得できない。後継経営者は、実践における協働や考え方の共有、既存製品での革新の成功を通じて信頼を得ていた。しかし、こうした対処だけでは、変革は成就しない。先代の死後には、後継経営者は専横的ともいえる強制型のリーダーシップによって、古いパラダイムを一掃しようとしていた。事例企業の組織変革プロセスは、組織構成員の様々なエモーションが、相互に影響を与えながら進展していたのである。

（３）新旧経営者の相互関係はどのように変遷するのか

後継経営者から見た先代の役割は解凍段階の「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。

これまでの議論を要約すれば、解凍段階での先代は、経営の行き詰まりを感じながらも自ら革新を行うことを断念し、外部にいた後継経営者を呼び戻す。組織にとっては、それはトップの交代を宣言するものであり、組織変革の始まりを意味している。しかし、入社した後継経営者は経営者としての実績はなく、組織内で経営者としての認知を得ることは出来ないため、先代はその育成に努めることになる。先代の育成は、自らの持つ知識や技能の承継を図るための教育と、後継者が自ら必要とする知識や技能を学習することを促すための放置という、相反する方法によって行われる。

後継経営者による技術導入を扱った神谷（2018a）の場合には、先代からの明確な「変革の宣言」はなく、後継者の育成に力を入れるということもなかった。加工設備のNC化という要請は顧客ニーズの変化により生じ、NCの知識や技能を先代は持っていなかったためである。そのため、先代は後継経営者の技術導入に際して、自らが習得した技能を引継ぐことよりも、後継経営者が率先して実践を行い、状況と結果の因果関係を自ら理解して行くという技能の習得に対する自主性や積極性、つまり熟達に取り組む姿勢を尊重していた。新技術の導入の場合には、先代が持つ従前の技能も、後継経営者が導入するあたらしい技術も社内で併存が可能であり、導入の結果が経営にプラスになるとしても悪影響を及ぼすことがないことが明白であるのも、その要因の一つと思われる。また、技術の導入がトップの交代を必ずしも意味するものでもない。ただ、後継経営者に対する教育が、先代との対話や省察、協働といった実践を通して行われ、教授の機会が後継経営者の自主性に依存するという点では同様であった。

移行段階の先代は、革新案の反対者、影の支援者へと主要な役割が移っている。しかし、それは後継経営者の育成が終了したことを示すものではなく、先代は死去するまで育成者として後継経営者に大きな影響を与え続けている。後継経営者は、組織内のコンフリクトを避け、革新の具体的なビジョンを市場から得るために東京支社に逃れ、企業の内外で必要な知識を自ら学習する。さらに、自ら採用した人材との新たな商品開発を通して、新たなパラダイムの創出を目指すと共に、そうした経験や考え方の共有を図っていく。先代は後継経営者の東京支社行きを容認しているが、それは落合（2014b）が主張した「周辺の配置による自律性の確保」と同様の効果をもたらすも

のと思われる（47 頁）。落合（2014b）は、周辺部門の配置の意義について「先代世代との物理的環境上の距離が後継経営者の自律性を確保する可能性」、「後継経営者が独自に取引開拓などの外部環境との接触関係を通じて能動的行動や能力の蓄積を図ってきた」ことを挙げている（47, 48 頁）。東京支社に移った後継経営者は様々な革新案を提案するが、先代はことごとく反対する。しかし、先代はただ反対するだけではなく、後継経営者の知らないところで共に経営に携わってきた幹部を説得して、経営革新への理解を求めている。

こうした後継経営者の革新案に反対する先代の行動は、加護野（1991）が主張する組織革新の第 4 のモデルである「反対者」の役割を持つものと思われる。加護野は、反対者の役割として「組織内部の弁証法的過程を活性化し、組織の認識進歩を助ける」、「対立がもたらされる感情が、推進派の心理的エネルギーの高揚もたらす」の 2 点を挙げている（52-53 頁）。また、反対勢力の力が弱くなり過ぎるか、逆に強くなりすぎると、組織に過剰学習（きわめて保守的であったり、冒険的になる）が起こるとしている（54 頁）。つまり、反対者は組織的な発見・創造の機会を与え、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としているのである。確かに本事例でも、後継経営者は先代の反対を受けながらも着実に実績を上げ、ついに社員と共に「猫用スナック」という経営革新を成功に導く商品開発にたどり着いている。先代と後継経営者は、経営を革新するという利害は一致しているが、その内容や方法についての認識は異なっているのであり、加護野（1991, 51 頁）が言うような認識の対立が生じているのである。先代が後継経営者の見えないところで革新を支えていたのも、利害関係が一致しているからであろう。

しかし、本事例の先代は、経営革新を成功させたいという利害だけで、反対者の役割を果たしていたわけではないと思われる。先代は遺言で「缶詰を離れるな」と残している。こうした思いは、先代の強い経営慣性に基づいているだけではなく、事例企業が同族による老舗企業であること、先代が高齢であるということにも由来していると思われる。駅伝経営と称される老舗企業の経営では（前川 2011, 266 頁）、自社の出自やこれまでの競争優位を後継経営者に引き渡すことが先代の重要な役割である。こうした本業重視の姿勢が、反対の要因の一つであったと思われる。ファミリービジネス研究でも、そうした経営の慣性については議論されている。例えば、Sakano & Lewin（1999）は、従来の経営の慣性が続くとイノベーションが起きにくい傾向があるとし、Dokko and Gaba（2012）は、承継前の企業内の慣性とその後の経営に影響するため、新規事業の展開には慣性の変更が重要としている。また、高齢を要因とする理由には、先代の漸進的な成功を求める姿勢を挙げることが出来る。中堅企業の経営者機能と能力を研究した清水（2013）は、経営者は企業目的達成のための「最終危険負担者」「最終意思決定者」であるとし、危険負担による不確実性を排除するためには、関係する要素を絞り込むこと、予測する時間的範囲を短くすること、絞り込んだ要素について良く知ることの 3 つを上げている（185 頁）。高齢となった先代にとっては、後継経営者の革新が短期的に成果を上げる必要があるが、後継経営者の提案するペットフードへの移行にはある程度の期間が必要である。ペットフードへの理解が乏しく、その成果を自ら確認できない可能性がある先代は、既存の製品に基づく漸進的な革新しか認

めることが出来ないのである。

つまり、先代は、過去の成功体験だけではなく、老舗企業として維持してきた事業に対する長期的なコミットメントや、実績のない後継経営者の予測に基づく事業領域の変更への不安によっても、後継経営者の革新案の採用に躊躇していたと思われるのである。さらに、これまで述べたように資金的な制約を受ける中小企業で、まして革新を必要としている企業では失敗は許されないため、保守的にならざるを得ないのである。これまでの議論に基づいて、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つの理由を挙げることが出来る。こうした理由からも、先代は反対者の役割を果たしていると思われる。

今回の事例では、再凍結段階以前に先代は死去されていたため、実際の調査は出来なかった。この段階の先代は、後見者としての役割を果たすと思われるが、存命中の先代にとっては、自らが築き、守って来たパラダイムを放棄することは、たとえ後継経営者が自ら指名し、招聘した息子であっても簡単には出来なかった。結局、この状態は先代が死去するまで続くことになるであろう。落合（2016）は、先代の後見が後継経営者の自律性を高める一方で、現経営者世代からの関与の程度が過剰な場合には、後継経営者の能動的行動の芽を摘んでしまう副作用があることを指摘している（同、237頁）。つまり、後見者としての先代にも、移行期に示された反対者と支援者というパラドキシカルな状況が続いていくと思われるのである。

（４）考察のまとめ

これまでの議論をまとめると、中小企業の事業承継を契機とした経営革新や組織変革は、先代がその多面的な役割を果たすことでプロセスの進展や後継経営者のリーダーシップの発揮が図られ、後継経営者を中心とする非計画的で創発的な活動を経ながら、具体的な成功の蓄積によって進展して行くということである。

先代が多面的な役割を持つ理由は、先代自身が置かれているパラドキシカルな状況によるものである。先代は、後継経営者に経営革新を要請しながらも、自らが承継し、発展させてきたこれまでのパラダイムや、老舗企業としての出自を後継経営者に伝えなくてはならない。後継経営者の革新案を容易に受け入れることは、そうした自らが築き上げてきた業績や信頼の否定につながってしまう。さらに、既存のパラダイムは、長い先代の統治下で全従業員に共有された強固なものである。しかし、後継経営者だけに経営革新を任せれば、革新案はたやすく組織に否定されてしまうであろう。革新の活動を維持して行くためには、先代は後継経営者を育成し、陰ながら支援する必要がある。さらに、資源的な制約によって経営革新の失敗は許されない。先代は反対者という立場から、急激な革新案の安易な実施を戒め、後継経営者の革新案の成功確率を高めながら変革の進度を調整する。つまり、先代の役割の多面性には先代経営の慣性の強さと中小企業の資源的制約という2つの要因があり、その役割の変遷は単なる時間軸によって移り変わって行くのではなく、常にパラドキシカルな役割が併存し、

先代の意思によって、状況に応じて発揮されるものである。こうした状態は、先代が企業から退出するまで、場合によっては先代が死去するまで続くことになると思われる。事例における後継経営者が先代に学ぶ姿は、隷属的とも思えるほど従順なものであった。それは沈（2014）の主張する血縁主義の弊害とも受け取れるが、後継経営者にとっては自らを育ててくれた父であり、経営者として長く企業に貢献してきた先代の意向を容易に否定できないのである。

また、後継経営者による経営革新は、断続的均衡モデルにおけるトップダウンによる計画的な革新ではなく、後継者の先導下での非計画的で創発的なプロセスによるものであった。この理由には、これまでの述べてきた資源的な制約という要因のほかに、中小企業独自の後継経営者の選択方法を挙げることが出来る。一般に、中小企業の後継経営者は、先代の子息などの親族や従業員の中から指名されるが、企業内から後継経営者の候補を指名する場合には、それら候補者はもともと先代の下で働き、先代とパラダイムを共有しているため、先代経営の慣性を打ち破って経営革新を推進することは難しいであろう。また、企業外から指名する場合には、事例企業の後継経営者のように多様な経営環境を理解するために、状況的学習によって必要な知識や能力を身につけなければならない。外部から招聘された後継経営者は、経営者として組織に認知されるまで先代に頼らざるを得ないのである。つまり、中小企業の後継経営者に誰が指名されたとしても、経営革新を依頼された時点ではトップダウンによって革新を推進する力はないのである。後継経営者は先代の立場と同様に、真の経営者、革新者としてのリーダーシップを発揮するためには、先代経営を学びながらその慣性を打破し、既存パラダイムでの成功を重ねて新たなパラダイムを確立するという難しい実践を経る必要があるのである。

結論を言えば、事例の組織変革プロセスはLewinモデルによって説明が可能である。しかし、変革プロセスを進める要因や組織内で起こっている事象は、中小企業特有の課題を反映しているものであり、変革プロセスの進展は先代と後継経営者の相互関係の変遷と表裏一体である。事例では、組織変革プロセスを進展させる要因として、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見受けられた。

一方で、組織変革の各段階で生じていた事象は、神谷（2018a）で描かれた新技術導入の場合の実践共同体の変遷で生じた事象によく似ていると言える。神谷（2018a）において、技術革新を担う後継経営者の学習は、事例企業の後継経営者と同様に、実務の実践やOJTといった周辺の参加から始まっている。また、新技術を導入した後継経営者自らが、段取りをする設備を中心に生じた実践共同体を運営しながら、理解者を増やしていく姿は、東京支社で理解者を増やしてゆく事例企業の後継経営者に投影することが出来る。同じく、アイデンティティの退行が生じた古参従業員が退社してしまうという事象も、今回の事例でも見ることが出来る。さらに、もともと先代経営が破綻をきたしている状況で、後継経営者は革新のビジョンを確立出来ていない様子は、新技術の導入によって先代の十全性が失われながら、後継経営者が目指すべき十全性も確立出来ていない状況に類似している。組織構造が確立しておらず、人や非公式組織による運営が中心の中小企業の組織では、実践共同体を扱う正統的周辺参加論

の拡張によって、組織変革プロセスの変遷が説明可能であるかもしれない。実践共同体についてのさらなる学習が必要である。

3. 含意

ここでは、本稿から得られた理論的含意と実践的含意について述べる。

(1) 理論的含意

本論の理論的な貢献としては、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²⁰。本稿の後継経営者による組織変革は、断続的均衡モデルの先行要因である外部環境の変化、業績の悪化、トップマネジメントの交代を満たしている。しかし、事例においては、革新に必要なスラックが乏しいという資源的な制約により、まず失敗の確率が低い漸進的な変革を行わざるを得なかった。さらに、経営経験がほとんどなく、先代が在籍するというツーボス状態の状況では、後継経営者は強いリーダーシップを発揮することが出来なかったのである。

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、小規模組織ながらも、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。事例では、先代の役割の変遷によって変革段階の移行が調整されること、後継経営者による具体的な革新の成功や、従業員の後継経営者の活動への参加―状況的学習の進展が組織に変革の必要性を認知、受容させていくこと、また後継経営者が必要とする状況的学習の進捗が変革スピードに影響を与えることなど、組織変革の発生、進展の要因について、その一例を示すことが出来た。大月（2014）は「組織メンバー間で変革の目的を共有するだけでは事足らないのは当然である」としている（37頁）。また、こうした統合的な事業承継や経営革新についての見方は、これまでの中小企業研究においてはほとんど見られなかったものである。

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―反対者の存在―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。さらに、反対意見が生じる理由として、ロック・イン効果、強固なパラダイム、長期的コミットメント、短期偏重といった4つの理由を挙げることが出来た。資源が乏しく、経営経験の少ない後継経営者が経営革新を行うことが多い中小企業では、こうした役割を持つ先代の存在は非常に重要なものである。中小企業の経営革新は、失敗すれば企業そのものが潰れてしまうからである。ただし、先代のパワーは強く、行き過ぎた介入は後継者のリーダーシップを阻害し、経営革新や組織変革を遅らせる要因にもなることに注意が必要である。

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

²⁰ 業績の悪化や経営者の交代は、ラディカルな組織変革を起こす原因といわれる（Romanelli and Tushman, 1994 ; Tushman and Romanelli, 1985）

(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。本稿における後継経営者による経営革新に伴う組織変革プロセスと、神谷 (2018a) で示された新技術導入が引き起こす組織的な変動が、共に LPP 論のフレームワークで説明できることを示すことが出来た。中小企業の多くは公式な組織構造は発達しておらず、人と非公式組織を中心として運営されており、Lave & Wenger (1991) で描かれる実践共同体の組織的構造と類似している。中小企業における組織変革プロセスは、後継経営者の状況的学習の進展や、従業員の後継経営者の実践への参加によって、組織変革が進むと思われるのである。また、Lave & Wenger (1991) の「独自の見方を持った新参者に正統的参加を認めると、連続性-置換の矛盾に関するありとあらゆる緊張関係がすべての実践共同体に入り込んでくる」という主張に対して (同、訳書 (1993) 103 頁)、具体的な事例を提供できたと思われる。

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後継経営者、先代、従業員といった人々が経験する様々な感情を描くことが出来たことである。先代や古参従業員の持つ後継経営者への不安や不満は組織変革プロセスの進行を阻害し、逆にその期待や信頼は進行を促進する。組織変革プロセスは、そうした組織成員のエモーションが相互に影響しながら進展しているのである。また、先代の専横的なふるまいや後継経営者の隷属的な姿は、単に事例企業だけではなく、老舗企業やワンマン経営者のいる企業でも観察が可能であり、そうした企業の後継経営者に課せられた経営革新や組織変革の推進においては、組織成員、とりわけ先代や古参従業員のエモーションへの対処が、重要な課題であろうと思われる。

(2) 実践的含意

ここでは、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ておきたい。実践的含意としてまず挙げられるのは、経営革新における先代の役割の重要性である。考察で述べたように、先代に指名された時点の後継経営者は、同族、非同族の場合のいずれも、先代経営を革新する能力は保有しておらず、また先代が在職している限り、その承認なしには何もできない。後継経営者は、先代の承認する方法で漸進的な革新を成功させ、経営者・革新者としての認知を、先代経営の慣性を持つ組織成員から得る必要がある。中小企業における先代の影響は強く、先代と後継経営者の相互関係の変遷は、経営革新や組織変革の進展や後継経営者のリーダーシップの発揮を左右するものである。そういった点では、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と思われる。

第二に、後継経営者の状況的学習の必要性である。中小企業は多種多様であり、企業内に蓄積された知識や技能は形式知化されていない場合が多い。さらに、後継経営者の入社時には、経営革新を推進する資源も仲間も乏しい。後継経営者は、状況的学習を通して、企業内の経営資源の実情を理解すると共に、斬新的な革新の成功によってスラックを生み出しながら、周りにいる従業員を後継経営者の実践に巻き込む必要がある。神谷 (2018a, 17 頁) で主張された学習の複線化を生じさせるのである。

ただし、あまりにも状況的学習が長引けば、革新は停滞し、新たなパラダイムの確立が難しくなってしまうであろう。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る。

第三の含意は、経営革新による組織の脆弱化である。後継経営者による経営革新は、結局古参従業員とのコンフリクトを先鋭化し、そうした従業員の退社を誘発してしまう。後継経営者が構築しようとする新たなパラダイムの受容は、自ら先代経営や既存の組織の慣性を形成してきた古参従業員には難しいものである。後継経営者はこうした点に十分配慮する必要がある。しかし、先代も結果として承認していたように、そうした古参従業員の退社は、経営革新を推進するものでもある。加護野(1991, 53 頁)が主張しているように、古参従業員との対立がもたらす感情は、経営革新の推進派の心理的エネルギーを高め、企業の凝集性を高めるのである。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ろう。

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。中小企業においては、イノベーションや経営革新に必要なスラックは乏しい。さらに、経営経験の乏しい後継経営者による急激な革新は、組織の存続を危うくしてしまう危険があり、先代を含む古参従業員によって否定されてしまうと思われる。とりわけ、先代も在籍するツーボス状態では、後継経営者は容易に強権的なリーダーシップを発揮することは出来ない。他社経験などの外部での学習が生かされるのは、先代等の既存勢力が後継経営者のリーダーシップを認めている場合に限られるのである。承継と革新という、相反する課題を背負う後継経営者による経営革新は、漸進的で創発的なものにならざるを得ず、急進的な革新を望むのであれば、先代や既存の組織から離れ、分社や第二創業という手法を取るべきと思われる。後継経営者による分社や第2創業への支援策も研究されるべきである。

V おわりに

これまで、中小企業における事業承継と経営革新について、中小企業特有の課題と組織変革の視点から論じてきた。最後に、本稿の限界と今後の課題を述べておく。まず、限界としては、本稿はたった1社の事例に基づくものであり、その研究方法もインタビューに偏っているということである。また、既述のように筆者と後継経営者は旧知の間柄であり、参与観察的に研究できるメリットはあるものの、インタビュー内容の解釈には多くのバイアスが反映されていると思われる。さらに、調査時点で先代が既に死去されていたため、先代から直接話を聞くことが出来ず、主に先代経営を経験している従業員の口述から先代の状況を解釈していることである。中小企業は、大企業のような開示された外部記録は少なく、2次データによる調査内容の確認、補完が乏しいことも付け加える必要がある。今後は、同様の調査を繰り返し行い、多くの事例で今回の結果を検証して行く予定である。

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。しかし、それらの問題を取り扱う議論は、相変わらず大企業と中小企業という枠組みの中で行われ、中小企業をめぐる施策は、1999年の中小企業基本法改正前の支援を中心とした旧態依然のものである。本稿の事例企業の売上規模は300億円を超え、上場企業と肩を並べるほどである。さらに、グローバル化の進展によって、国内では中小企業の範疇にあっても、海外の子会社を併せれば大企業という場合もある。もはや、企業を資本と従業員数で定義し、区分して議論することは意味を失いつつある。まして、大企業に成長する中小企業やベンチャー企業における経営者の能力形成は、規模の進展にかかわらずに連続して行われているものであり、中小企業の実体は大企業のプリミティブな姿をあらわすものとも言える。中小企業研究にも経営学と同様な理論的蓄積が必要である。

今後も、これまでの経営学における成果を積極的に中小企業研究に取入れ、企業経営を個人的な創業から大企業の運営に至るまでの連続したプロセスとして捉え、経営者のほとんどを占める中小企業経営者のあり方について研究を続けて行きたいと思う。

質問票

1. 調査の目的

以下の4つの視点からインタビューを実施し、経営革新を実現しようとする後継経営者の決断、思いはどこから来ているのか、及びその時の“先代のふるまい”（先代世代の反応や思い）を明らかにしていくことです。こうした点を踏まえて、話してもらえると有難いです。

（1）経営革新に影響を与えた知識、経験の入手先

いつ、どこで、どのようにして、経営革新の着想が得られたか、外部の学びの場はどのようにして得たのか、学習内容に差はあるのか等を調査します。

（2）学習成果の企業内還流プロセス

経営革新の具体的な手順や進め方はどのようなものだったか、参考にした事例や誰かからの教授が有ったか等を調査します。

（3）従前技術の保全状況

新たな技術の導入の場合、それまでの企業を支えてきた知識や技術はどのように扱われたのか、従前技術の熟練者はどのように扱われているのか等を調査します。

（4）組織の反応と対応

革新に対する抵抗はあったのか、それをどのように克服したか、経営革新の前後で、社内のパワー関係はどのように変化して行ったか等を調査します。

2. 後継経営者に対するインタビュー内容

以下の質問に答えて下さい。どのような順番で答えて頂いても良く、すべて答えて頂く必要はありません。

（1）この会社に入社したいきさつ

戻ってこいと言われたのか、戻ろうと思ったのか。なぜその時期だったのか。

（2）経営革新の内容

入社して以来、経営を変えてきたと思うことは、どんなことが有りますか。

（3）先代（親）の関わり

先代は自分の経営についてどのように関わっていました。また自分はそのことをどのように思っていました。特に経営革新との関係で話してください。

（4）外部での経験やネットワークの有効性

- ・ 入社前の就業経験も含め、経営革新に必要な知識や経験をどこ（外部）で学習したか、また、どうしてそこから学習できたのですか
- ・ どのような外部の機関や団体（以下、外部機関と総称）に参加しましたか
- ・ なぜそこに属しましたか
- ・ 公式な外部機関以外に、経営革新に役だった友人関係などの外部ネットワークはありますか
- ・ なぜ新しい考え方や手法を取り入れようと思ったか

- ・ 属する場所によって学習内容に違いがありますか
- ・ 大企業にいた時と外部学習に違いはありますか

(5) 経営革新に必要な知識や経験の企業内への還流

- ・ どのように企業内にその知識や技術を広めましたか
- ・ 経営革新を担う企業内の関係者との関係は、革新前後で変化しましたか
- ・ 自ら進んで行ったことはありますか
- ・ 誰が革新遂行のキーマンだったのか、なぜそう思いますか
- ・ 先代世代の協力は得ましたか
- ・ 従前技術の熟達者、熟練者は新たな技術の取入れに積極的でしたか
- ・ 新旧の技術が混在する局面では混乱はありませんでしたか
- ・ どのように新しい技術に置き換わっていったのですか
- ・ 従前技術は現在ではどのように残されていますか

(6) 組織変革について

- ・ 経営革新前後で組織を変更しましたか
- ・ あると答えた場合、その理由は何ですか
- ・ 革新に対する先代世代の抵抗はありませんでしたか
- ・ 組織再編や変革によって、革新は進めやすくなりましたか
- ・ 革新が進むにつれて、どんな問題が生じましたか
- ・ 革新の前後で、後継経営者と先代世代の関係性は変化しましたか

3. 先代世代に対するインタビュー内容

以下の質問に答えて下さい。どのような順番で答えて頂いても良く、すべて答えて頂く必要はありません。

(1) 後継者に何を教えて来ましたか

(2) 後継者の経営革新に対してどう思いましたか

- ・ 経営革新の具体的な内容を教えて下さい。また、その進め方に対して、自分や先代世代はどのように受け止めていましたか。
- ・ 自分の時代（先代）と比較すると、後継者はどんな点が異なると思いますか。
- ・ その時の先代に振る舞いはどのように感じましたか。
- ・ 後継経営者との関係は、革新前後で変化しましたか

(3) 企業内への還流

- ・ 後継者のもたらした知識や技術は、それまでのものと何が異なると感じましたか
- ・ それまでの技術や知識を生かすものでしたか、また、古参の従業員は理解できましたか

(4) 組織変革

- ・ 組織変更に対してどのように感じましたか
- ・ 部下を説得するためにどのように説明しましたか、組織内で反発はありませんでしたか

以上

参考文献

【日本語文献】

- 東 俊之(2005)「変革型リーダーシップ論の問題点：新たな組織変革行動論へ向けて」,
『京都マネジメント・レビュー』, 8, 125-144 頁.
- 生田久美子(2007)『「わざ」から知る』, 東京大学出版会.
- 池田浩・古川久敬(2006)「組織におけるリーダーの自信の源泉」『心理学研究』, 77(1),
62-68 頁.
- 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社.
- 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.
- 上野直樹(1999)『仕事の中での学習：状況論的アプローチ』, 東京大学出版会.
- 大月博司(2005)『組織変革とパラドックス 改訂版』 同文舘出版.
- (2014)「組織変革における効率性と創造性をめぐる問題」, 『北海学園大学経営
論集』, 11(4): 29-43 頁.
- 小川英次(1991)『現代の中小企業経営』, 日本経済新聞社, 173-190 頁.
- 小沢和彦(2011)「組織変革における組織慣性の意義-組織ルーティンの観点から」,
『早稲田大学 商学研究科紀要』, 73, 15-27 頁.
- (2014)「組織変革における組織文化の強さと組織慣性への影響」, 『日本経営学
会誌』, 第 34 号 63-74 頁.
- (2015)「ラディカルな組織変革研究における一考察」『日本経営学会誌』, 第 36
号, 74-85 頁.
- 小関智弘(1999)『ものづくりに生きる』, 岩波書店.
- 落合康裕(2014a)「長寿企業の事業継承における論理的研究-先行研究から含意と課
題, 研究展望-」, 『日本経済大学大学院紀要= The bulletin of the Graduate
School of Business Japan University of Economics』, 3(1), 143-161 頁.
- (2014b)「ファミリービジネスの事業承継と承継者の能動的行動」, 『組織科学』
Vol. 47, No. 3: 40-51 頁.
- (2016)『事業承継のジレンマ』, 第 2 刷, 白桃書房.
- 小野善生(2009)「フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性」, 『組織科
学』, Vol. 43, No. 2, 27-37 頁.
- 小野瀬拓(2014)「事業承継後のイノベーション：長寿企業を対象に」, 『日本経営学
会誌』, (33), 50-60 頁.
- 加護野忠男(1988)『組織認識論』 千倉書房.
- (1991)「企業革新のモデル」, 『国民経済雑誌』, 163(1), 41-55 頁.
- (2008)「経営学とファミリービジネス研究」, 『学術の動向』, 13(1), 68-70
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(2014)『後継者の学習プロセス-中小鉄工業の事例から-』, 名古屋市立大
学大学院経済学研究科, 平成 25 年度修士論文.

- (2018a)「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.
 - (2018b)「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.
- 河合篤男 (2003)「企業革新の類型に関する新次元: 社外からの CEO による企業革新」, 『オイコノミカ』, 40(2), 21-32 頁.
- (2004)「企業革新における矛盾のマネジメントとアンカー」, 『オイコノミカ』, 40(3-4), 27-41 頁.
- 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.
- 木原仁 (2009)「組織変革とリーダーシップ - ブラザー工業の事例を中心として -」『東海学園大学研究紀要』, シリーズ A 経営・経済学研究編, (14), 61-73 頁
- 久保田章市 (2011)「中小企業における世代交代と経営革新の研究 - 創業 100 年以上の長寿中小企業を事例に -」, 『中小企業季報』, (3), 1-14 頁.
- 久保田典男 (2008)「事業承継を契機とした経営革新 - 非親族承継における所有と経営の分離についての研究」, 『日本経営診断学会全国大会予稿集』, 96-99 頁.
- (2011a)「事業承継と人づくり」, 前川洋一郎・末包厚喜編『老舗学の教科書』, 同友館, 129-146 頁.
 - (2011b)「経営革新」, 前川洋一郎・末包厚喜編『老舗学の教科書』, 同友館, 183-197 頁.
 - (2011c)「世代交代期の中小企業経営 - 次世代経営者の育成」, 『日本中小企業学会論集』 30, 17-31 頁.
 - (2011d)「事業承継に際しての組織改革 - 中企業の事業承継におけるケーススタディ -」, 『日本政策金融公庫論集』, (11), 47-64 頁.
- 紅林伸幸 (1997)「正統的周辺参加理論の教育社会学的一展開」『滋賀大学教育学部紀要教育科学』第 47 号, 37-52 頁.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010)『組織論』, 補訂版第 1 刷, 有斐閣.
- 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.
- 清水馨 (2013)「中堅企業の経営者機能と能力」, 『千葉大学 経済研究』, 第 27 巻第 4 号, 169-187 頁.
- 清水 一 (2010)「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.
- 商工組合中央金庫 (2009)『中小企業の事業承継に関するアンケート調査』.
- 商工総合研究所 (2009)『中小企業における事業承継』平成 20 年度調査研究事業報告書, 平成 21 年 3 月.
- 鈴木啓吾 (2015)「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」, 『日本政策金融公庫論集』, 第 29 号, 29-41 頁.
- 高橋美樹 (2002)「イノベーションと中小企業の事業承継」, 中小企業研究センター編『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』, 調査研究報告 No. 109, 45-64 頁.

- (2003)「クラスター, 中小企業の地域学習とイノベーション」, 『商工金融』2003年8月号, 5-20 頁.
- (2007)「企業の『慣性』とイノベーション」, 三田商学研究, 50(4).
- 竹内一真 (2011)「専門家の技能に関する先行研究と現在の動向: ポスト正統的周辺参加論における「教え手」の位相」, 『京都大学大学院教育学研究科紀要』第57号, 407-419 頁.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1986)『企業の自己革新』, 中央公論社.
- 中小企業金融公庫 (2008)『事業承継を契機とした経営革新』, 中小公庫レポート, No. 2008-1.
- 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.
- (2008)『中小企業の事業承継に関する調査研究 - 永続的な成長企業であり続けるための事業承継 - 』, 調査研究報告 No. 122.
- 中小企業庁 (2000)『新中小企業基本法: 改正の概要と逐条解説』 同友館.
- (2000)『中小企業白書 2000 年』.
- (2004)『中小企業白書 2004 年』.
- (2005)『中小企業白書 2005 年』.
- (2006)『中小企業白書 2006 年』.
- (2013)『中小企業白書 2013 年』.
- (2014)『中小企業白書 2014 年』.
- (2016)『中小企業白書 2016 年』.
- (2017)『中小企業白書 2017 年』.
- 中小機構 (2017)『中小企業経営者のための事業承継対策』.
- 沈政郁 (2014)「血縁主義の弊害: 日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」, 『組織科学』, 48(1), 38-51 頁.
- 東京商工リサーチ (2003)『後継者教育に関する実態調査』.
- 十川廣國 (1998)「組織変革と組織学習」, 『三田商学研究』, 41(5), 23-37 頁.
- 中原 淳 (2010)『職場学習論』, 東京大学出版.
- 中村秀一郎 (1990)『新中堅企業論』 東洋経済新報社
- 日本政策金融公庫 (2010)『中小企業の事業承継』, 日本公庫総研レポート, No. 2009-2.
- 野中郁次郎 (1985)『企業進化論』, 日本経済新聞社.
- 野中郁次郎・紺野登 (2002)『知識経営の進め —ナレッジマネジメントとその時代』 第7刷, ちくま新書.
- 古田成志 (2012)「組織変革メカニズムにおける研究の再整理—コンテクスト研究, プロセス研究, コンテンツ研究の観点から—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第75号, pp. 13-31 頁.
- (2018)「断続均衡モデルにおける急進的な組織変革プロセスの構築」『中京学

- 院大学研究紀要』5, 1-18 頁
- 前川洋一郎 (2011) 「老舗学のまとめ」『老舗学の教科書』第 15 章, 同友館, 263-284 頁.
- 松尾睦 (2002) 「組織内部の競争と協調がイノベーションに及ぼす影響: 営業部門の実証研究」, 『日本経営学会誌』, 8, 54-65 頁.
- 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.
- 松本雄一 (2003) 『組織と技能』, 白桃書房.
- (2009) 「陶磁器産地における作陶技能の形成: 正統的周辺参加とのかかわりから」, 『経営行動科学学会年次大会 発表論文集』, (12), 214-217 頁.
 - (2012) 「実践共同体概念の考察: 3 つのモデルの差異と統合の可能性について」, 『商学論究』, 第 60 卷 1/2 号, 163-202 頁.
 - (2013) 「実践共同体における学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』第 639 号, 15-26 頁.
- 三井逸友 (2002) 「世代交代の過程と次世代経営者の能力形成・自立への道」, 中小企業研究センター編『中小企業の世代交代と次世代経営者の育成』, 調査研究報告 (109), 17-44 頁.
- 村上義昭・古泉宏 (2010) 「事業承継を契機とした小企業の経営革新」, 『日本政策金融公庫論集』, 1-30 頁.
- 柳沼寿 (2007) 「地域社会における技能習得と教育の職業的意義」, 『経営志林』, 第 44 卷 1 号, 17-36 頁.
- 八木陽一郎 (2008) 「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, 165-188 頁.
- (2010) 「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』, 第 7 号, 67-80 頁.
- 安田武彦 (2005) 「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因—中小企業経営者は事業承継にあたり何に留意すべきか」, 『中小企業総合研究』, 創刊号, 62-85 頁.
- 安田武彦・許伸江 (2005) 「事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス」, 『RIETI Discussion Paper Series』, 05-J-018, 独立行政法人経済産業研究所.
- 山岡徹 (2008) 「組織における恒常性と組織変革モメンタムに関する一考察 - 組織変革の「振り子プロセス・モデル」の構築に向けて -」, 『経済論叢』, 181(1), 61-83 頁.
- 山倉健嗣 (1993) 「組織変革とパワー」, 『横浜経営研究』(丸山康則先生・山之内昭夫先生退官記念号), 14(1), 79-85 頁
- 横尾陽道 (2010) 「組織変革プロセスと企業文化」, 『北星学園大学経済学部北星論集』, 49(2), 29-39 頁
- 吉原英樹 (1986) 『戦略的企業革新』, 東洋経済新報社.

【インターネットによる閲覧】

いなば食品ホームページ <https://www.inaba-foods.jp/> 2018年10月17日閲覧
みずほ総合研究所 (2012)『「事業承継の2012年問題」を乗り越えるために～みずほ総研によるアンケート調査の結果と実証分析～』, <https://www.mizuho-ri.co.jp/>
2018年12月10日閲覧
中小企業庁 (1999)「中小企業基本法の改正」www.alps.or.jp/chuokai/organ/199912/1-1.html, 2019年2月7日閲覧

【外国語文献】

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999), “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, 25 (3): pp. 293-315.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2010), “Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity”, *Journal of Management Studies*, 47 (7), pp. 1343-1364.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*, Addison Wesley Publishing Company.
- Cadieux, L. (2007), “Succession in Small and Medium - Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor”, *Family Business Review*, 20 (2), pp. 95-109.
- Christensen, C. (2001). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston: Harvard Business Review Press. (玉田俊平太監修／伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- Dokko, G., & Gaba, V. (2012), “Venturing into new territory: Career experiences of corporate venture capital managers and practice variation”, *Academy of Management Journal*, 55 (3), pp. 563-583.
- Garth Saloner, Joel Podolny, Andrea Shepard, (2002), *Strategic management*, John Wiley & Sons, Inc. (石倉洋子訳 (2002)『戦略経営論』, 東洋経済新報社.)
- Handler, W. C. (1994), “Succession in family business: A review of the research”, *Family business review*, 7 (2), pp. 133-157.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984), “Structural inertia and organizational change”, *American sociological review*, pp. 149-164.
- Kanter, R. M. (1984), *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房、1984年)
- Kirzner, I. M. (1985), *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press (田島義博訳 (1985)『競争と企業家精神—ベンチャーの経済理論』千倉書房)
- Kotter, John P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press. (ジョン・P・コッター (1997), 梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップグローバル企業の生き残り戦略』日経BP社。

- 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)
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳 (2001)『知識の源泉－イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
- Lewin, Kurt. (1947) "Frontiers in Group Dynamics", *Human relations*, Vol17, No. 4, pp. 502-513
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, 2 (1), pp. 71-87.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999), "Localised learning and industrial competitiveness", *Cambridge journal of economics*, 23 (2), pp. 167-185.
- Morgan, K., & Cooke, P. (1998), *The associational economy: firms, regions, and innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nadler, David A. (1998), *Champions of Change: How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, JosseyBass. (デービッド・A・ナドラー (1998), 斉藤彰悟監訳, 平野和子訳『組織変革のチャンピオン変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社。)
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994), Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37 (5) : pp. 1141-1166.
- Rousseau, D. M., (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rouvinez, D.K. & Ward, J.L. (2005), *Family Business, Key Issues*, Palgrave Macmillan (秋葉洋子訳, 富樫直記監訳 (2007)「ファミリービジネス永続の戦略—同族経営だから成功する—」, ダイヤモンド社。)
- Sakano, T., & Lewin, A. Y. (1999), "Impact of CEO succession in Japanese companies: A coevolutionary perspective", *Organization Science*, 10 (5), pp. 654-671.
- Sull, D. N., & Houlder, D. (2005), *Do your commitments match your convictions*, Harvard business review, 83(1), 82-91 (飯岡美紀訳 (2005)「理想と現実のギャップを埋める コミットメントの自己管理術」, 『ハーバード・ビジネス・レビュー』, 30(7), 28-41 頁。)
- Schumpeter, J. A. (1980), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (zweite Aufl.)*, Duncker & Humblot, 1926, S. 100-101. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1980)『経済発展の理論』, 岩波書店。)
- Thompson, V. A. (1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), pp. 1-20.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985), Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In Cummings, L. L.,

- & Staw, B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7 : pp.171-222.
JAI Press.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013), “ Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains” , *Organization Science*, 24(5), pp.1459-1477.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999), Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50 : pp.361-386.