

Title	【課題研究報告書】事業承継者の自己効力感の促進要因 :アツギ甲子園参加者の分析
Author(s)	谷内, 彪流
Citation	
Issue Date	2023-09
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/18728
Rights	
Description	Supervisor: 白肌 邦生, 先端科学技術研究科, 修士(知識科学)

課題研究報告書

事業承継者の自己効力感の促進要因：
アトツギ甲子園参加者の分析

2010176 谷内彪流

主指導教員 白肌 邦生 教授

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術研究科
(知識科学)

令和5年9月

Abstract

Factors promoting self-efficacy of business successors - Analysis of Atotsugi Koshien Contestants –

Takeru Yachi

School of Knowledge Science,

Japan Advanced Institute of Science and Technology

September 2023

Keywords: business successor, self-efficacy, achievement approval

In this research, the main research question is "What factors increase the self-efficacy of business successors?" Self-efficacy in this research means self-efficacy in business succession. To answer this main research question, he set up two sub-research questions: "Do external factors influence the self-efficacy of business successors?" "What are the external factors that increase the self-efficacy of business successors?".

As a result, it was found that there are four factors that affect the self-efficacy of business successors: (1) the situation before joining the company, (2) the influence from outside the company, (3) the state of the internal environment, and (4) environmental characteristics. For each factor, there are factors that promote and suppress self-efficacy, and among these factors, the factors that promote self-efficacy are often acknowledged by performance, such as evaluations from employees and successors of the same generation. In addition, there were cases in which a sense of self-efficacy regarding business succession was promoted by utilizing regional characteristics.

Based on these results, we proposed a model to promote the self-efficacy of business successors.

目次

第1章 はじめに	1
1.1 研究の概要	1
1.2 研究の背景	1
1.3 研究の目的	4
1.4 論文の構成	4
第2章 先行研究レビュー	5
2.1 事業承継者	5
2.1.1 事業承継者とは	5
2.1.2 事業承継とファミリービジネス	6
2.2 自己効力感	7
2.2.1 自己効力感とは	7
2.2.1 自己効力感と事業承継者	7
第3章 研究方法	8
3.1 対象	8
3.2 インタビュー内容	9
3.3 分析方法	10
第4章 結果	11
4.1 入社前の経験の観点	13
4.2 社外からの影響の観点	14
4.3 社内状況の観点	14
4.4 環境特性の観点	15
第5章 事業承継者の自己効力感促進モデルの提案	17
第6章 結論	19
6.1 SRQ、MRQ への回答	19
6.2 研究の限界	20
第7章 おわりに	20
参考文献	21
付録	23
付録1 インタビューガイド	23
付録2 研究協力への同意書	24
付録3 研究参加に関する説明書	25

図目次

図 1 日本の人口推移（e-stat より作成）	1
図 2 日本の出生数推移(e-stat より作成).....	2
図 3 近年の事業承継経路（中小企業白書を参考に作成）	2
図 4 事業承継方法の割合（中小企業白書を参考に作成）	3
図 5 後継者決定企業の属性（インターネット調査結果を参考に作成）	3
図 6 論文構成.....	5
図 7 ファミリービジネスにおける事業承継プロセス	6
図 8 構造化したデータ	12
図 9 本研究で提案する事業承継者の自己効力感促進モデル.....	17

表目次

表 1 対象者情報.....	9
表 2 インタビューガイド.....	10

第1章 はじめに

1.1 研究の概要

本研究は事業承継者の事業承継に対する自己効力感の促進要因について外的要因に注目し探索した。本研究のMRQは「事業承継者の事業承継に対する自己効力感の促進要因は何か」とし、このMRQに回答するためにSRQをSRQ1「事業承継者の事業承継に対する自己効力感は外的要因に影響されるのか」、SRQ2「事業承継者の事業承継に対する自己効力感が促進する外的要因は何か」の2項目設定した。これらのSRQに回答するため、本研究では中小企業庁主催のアトツギ甲子園に特定の地域から参加した参加者に対しインタビュー調査を行った。その分析結果から事業承継者の事業承継に対する自己効力感を促進させるモデルを作成する。

1.2 研究の背景

中小企業の課題のひとつとして事業承継が挙げられている。中小企業庁(2020)によると日本では後継者不足を背景に年間4万社以上の企業が休廃業または解散している。この要因の一つとして経営者の高齢化が挙げられる。日本の人口は1997年からは高齢者人口が子どもの人口を上回ったことで少子化となり、その後少子高齢化が進んでおり(図1)、内閣府が発行する少子化社会対策白書(2022)によると2020年の出生数は840,835人と過去最少となった(図2)。以上のことから経営者の高齢化は進むが事業承継を行う候補者が見つからない状況である。

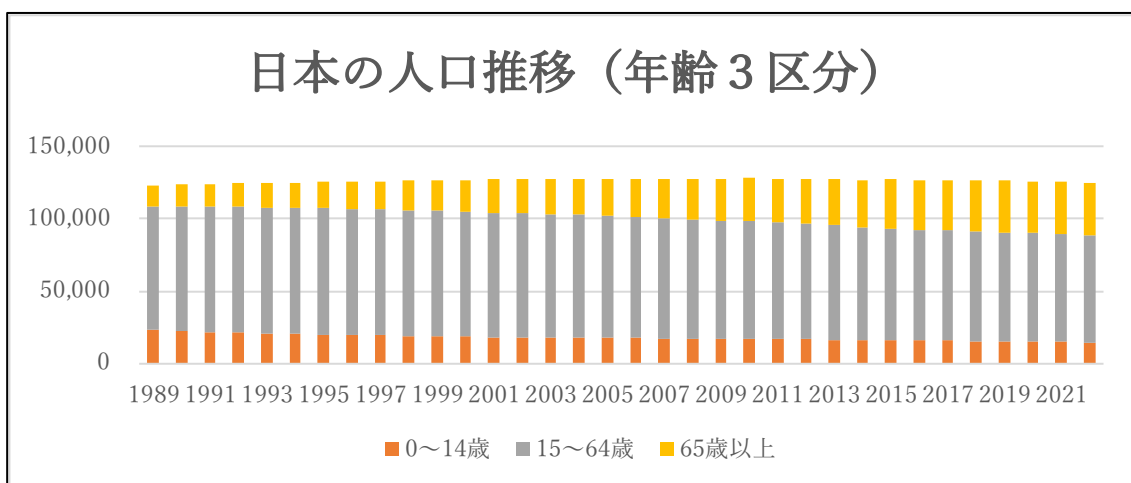


図 1 日本の人口推移 (e-stat より作成)

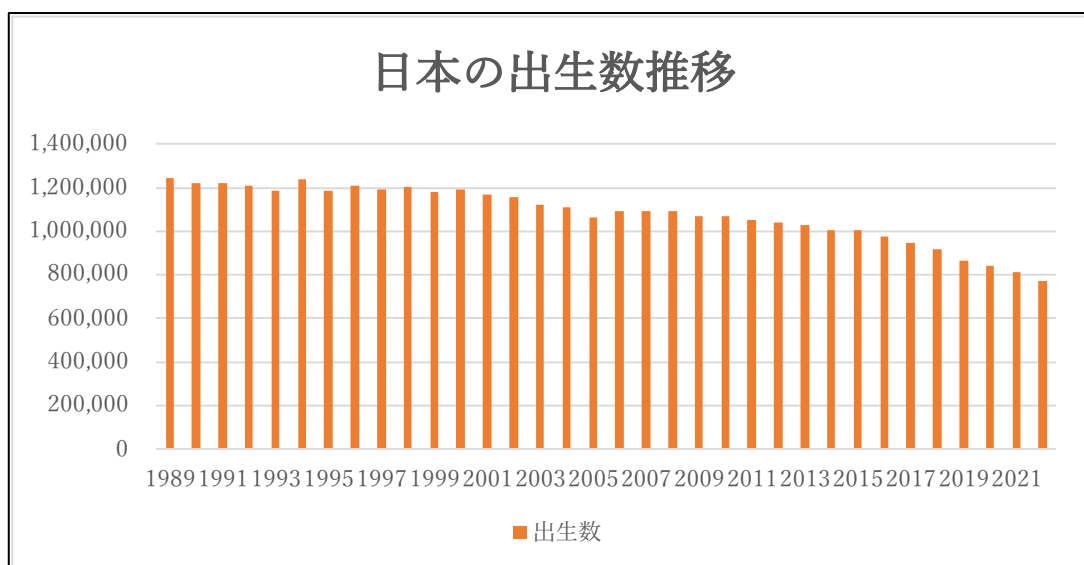


図 2 日本の出生数推移(e-stat より作成)

中小企業庁(2020)によると近年事業承継した事業者の就任経緯として同族承継の割合は減少している(図3)。同族承継は2018年まで事業承継方法として主体だったが、内部昇格での事業承継とほとんど割合となっている。このことから同族承継が難しい状態に変化してきており同族経営の企業が多い日本にとって重大な課題となることがわかる。

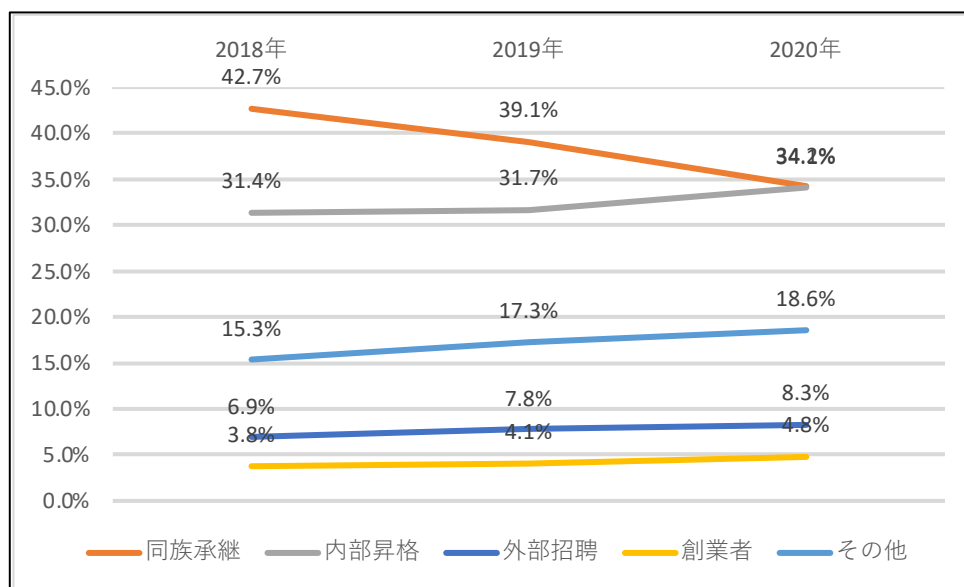


図 3 近年の事業承継経路 (中小企業白書を参考に作成)

第三者への事業承継が選択肢の1つとして検討されており、M&Aなどを活用した第三者継承が増加してきているが、第三者への事業承継は難しく『中小企

業白書 2021』によると事業承継者が決まっている企業の多くが同族への承継となっている(図 4)。また、日本政策金融公庫総合研究所が中小企業を対象として行なっている事業承継に関するインターネット調査(2023)では 2015 年から 4 年毎に調査した結果、後継者候補が決まっている企業の後継者候補の属性として親族以外の社外の人割合が増加しているものの「長男」が一番多くなっており、まだまだ親族への事業承継が主体である(図 5)。

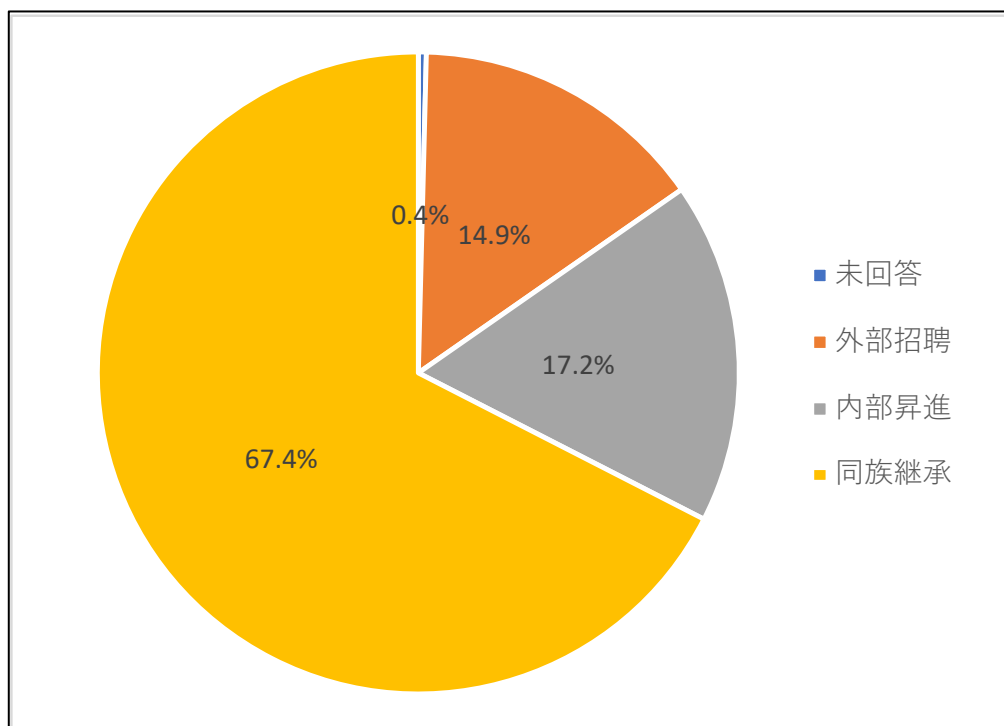


図 4 事業承継方法の割合 (中小企業白書を参考に作成)

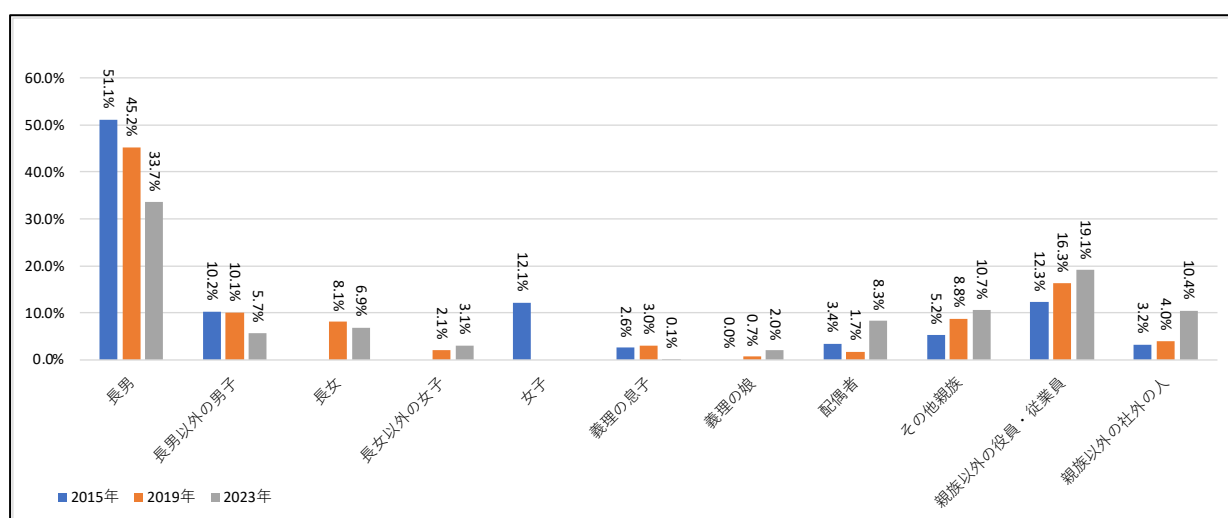


図 5 後継者決定企業の属性 (インターネット調査結果を参考に作成)

学術的側面では事業承継者に対する研究が多く行われている。例えば、事業承継者には企業家精神が求められていることや(佐藤, 2006)、ファミリービジネス研究において Handler(1994)はファミリービジネスが直面する重要課題に事業承継を挙げている。またファミリービジネスにおいて現経営者が事業承継者に求める属性を Handler (1989)と Chrisman, Chua & Sharma (1998)が明らかにしている。事業承継者の事業承継に対する自己効力感に関する研究はまだまだされていない。そのため、本研究では中小企業庁主催の「アトツギ甲子園」に参加した事業承継者を対象とし事業承継に対する自己効力感の促進要因にフォーカスし調査を実施した。

また、著者は現在事業承継を控えておりこれまでの人生設計もその準備となる活動を行ってきた。幼少期から事業承継を目指しており、社員や地域住民に事業承継予定者として認知されている。幼少期から事業承継を意識し、そのための生活を送ってきたため自己効力感の変化を体験している。具体的には、2020年に学生団体を立ち上げかき氷販売の事件を成功させたことで自己効力感の上昇を体感した。一方、社員からの声かけによって会社に対する不満や愚痴、要望などを聞く経験により自己効力感の低下を体感した。これらの経験から、自己効力感の変化に影響を与える要素に関心を持ったため事業承継者の自己効力感の促進要因について研究を行うに至った。

1.3 研究の目的

本研究の目的は、事業承継者の事業承継に対する自己効力感を促進させる要因を明らかにすることである。自己効力感の変化に影響を与える外的要因に注目し半構造化インタビューを実施し、事業承継者の事業承継に対する自己効力感の促進要因を探求する。さらに分析結果から事業承継者の自己効力感を促進させるモデルを提案する。

1.4 論文の構成

本論文は全7章で構成されており3章で研究方法を説明し、4章でインタビュー調査の分析結果を示す。5章では4章で示した分析結果を元に事業承継者の自己効力感の促進モデルの提案を行う。他の章の概要図6に示す。

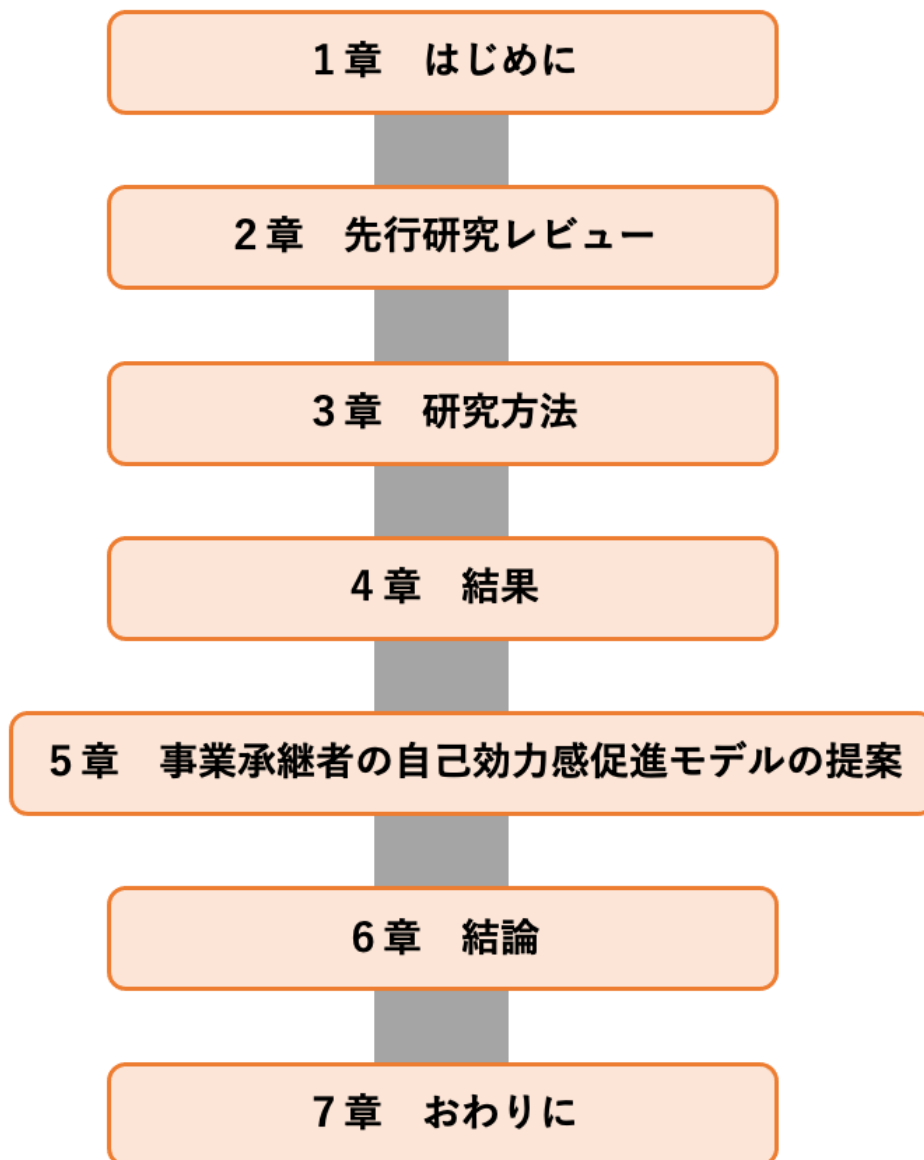


図 6 論文構成

第2章 先行研究レビュー

2.1 事業承継者

2.1.1 事業承継者とは

事業承継とは既存事業を後継者に引き継ぐプロセスのことを指し、事業承継者とは、既存事業を経営する権利や責任を引き継いだ者または、引き継ぐ予定の者をいう。事業承継者は大きく親族、社員、外部の第三者に分けることができる。

1-2 研究の背景でも示した通り企業の休廃業が後継者不足を背景に課題として大きくなってきており、事業承継者は M&A など外部の第三者への承継や、従来通りの親族への承継が多くなっている。

2.1.2 事業承継とファミリービジネス

ファミリービジネスが直面する重要課題に事業承継が挙げられる(Handler, 1994)。Churchill と Hatten(1987)はファミリービジネスにおける事業承継プロセスを(1)現経営者だけで経営する段階、(2)幼児期から大学生までの訓練の段階、(3)現経営者と後継者の協力段階、(4)後継者への責任の移行段階の 4 段階に分け開発した(図 7)。このプロセスにおいて入社前と入社後に分けることができるが、事業承継者が関係するのは(2)幼児期から大学生までの訓練の段階からである。

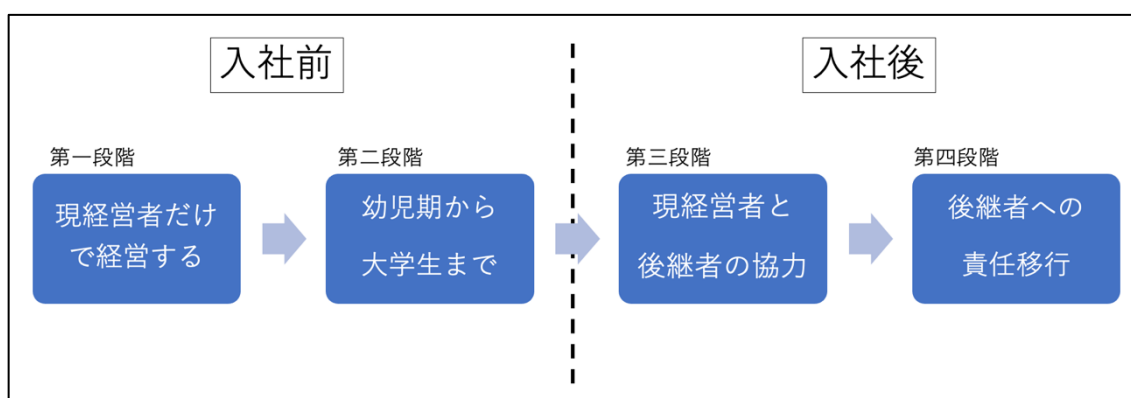


図 7 ファミリービジネスにおける事業承継プロセス

この事業承継プロセスでは、大学卒業後すぐに入社し(3)現経営者と後継者の協力段階に入っている。しかし、中小企業では、事業所数の少なさや、大企業のように自前の人材育成を企画したり実施したりすることが困難なことから、地域ぐるみの育成や入社前のキャリア形成の重要性が指摘される(堀越, 2017, p52)。そのため、すぐに自社へすぐ入社せずに他の企業へ入社することが一般的になっている。そのため、第 2 段階の後に他企業での勤務段階があると考えられる。三井(2002)などは同業他社経験についての研究をしており、佐藤(2019)は他社での勤務経験が事業承継者の経営能力を高める効果があったとした。

事業承継プロセスにおいて現経営者が事業承継者に求める属性として従業員の尊敬を得る能力、意思決定能力、経験、人間関係、知識、自信が挙げられ(Handler, 1989)、Chrisman, Chua & Sharma (1998)によって誠実さ、ビジネスへのコミットメントが加えて挙げられた。ビジネスへのコミットメントについて、ファミリービジネスに対する事業承継者のコミットメントは感情的コミットメント、規範的コミットメント、計算的コミットメント、命令的コミットメ

ントの4つのタイプに分けることができる(Sharma & Gregory, 2005)。感情的コミットメントの事業承継者は個人的な組織への愛着や組織に貢献したいという思いから事業に対しコミットメントする。Mrrison (1994)によると事業承継者と組織の関係は制限がある契約ではなく無制限の関係であることが認識されている。規範的コミットメントの事業承継者は義務感によるもので組織に入ることによって両親が感謝してくれるという考えから事業にコミットメントする。計算的コミットメントの事業承継者は組織を資産や投資と捉え事業にコミットメントをしなければ利益を得られないという認識から事業にコミットメントする。命令的コミットメントの事業承継者はビジネスへの参加を両親から命令され事業にコミットメントする。両親からの命令によるため、個人の意志は尊重されない。Vinton (1998)は命令により後継者のポジションについての若い後継者は自責の念にかられる傾向があると指摘した。

2.2 自己効力感

2.2.1 自己効力感とは

自己効力感とは、社会的認知理論(Bandura, 1977)における概念の一つで、個人がある状況において必要な行動を効果的に遂行できる可能性の認知を指す(成田 et al., 1995, p69)。本研究では、事業承継をある状況とした自己効力感を対象とする。

自己効力感の先行要件として Bandura(1997)は「追体験(vicarious experience)」、「能動的習得体験(enactive mastery experience)」、「言語的説得(verbal persuasion)」、「生理的・感情的状態(physiological and affective states)」を挙げている。1つ目の「追体験(vicarious experience)」は他者の体験を見本として得られる体験のことを指す。2つ目の「能動的習得体験(enactive mastery experience)」は能動的に成功することができた体験のことを指す。3つ目の「言語的説得(verbal persuasion)」は、成功できると感じる説得を受ける体験のことを指す。4つ目の「生理的・感情的状態(physiological and affective states)」は身体の状態や、気分や感情といった感情的状態に影響されることを指す。これらが先行要素として挙げられ、江本(2000)は自己効力感の概念分析の結果から行動に対する意味づけや必要性、達成するための方略、原因の帰属、ソーシャルサポート、認知能力、健康状態を追加で先行要素に挙げている。これらの先行要件により自己効力感を高まる。

2.2.1 自己効力感と事業承継者

事業承継者には企業家精神が求められる。企業家精神とは経営をする上で必

要になる能力のことであり、企業家精神の構成要素として佐藤（2006）は1 好奇心の発現と充足、2 好奇心と不安の克服、3 ポジティブ・エモーションと自己効力感が必要としている。落合(2014)によると従来の事業承継研究では企業家精神が旺盛な創業者に焦点が当てられてきた。近年では事業承継者の企業家精神に注目され山田（2020）のファミリーアントレプレナー研究など様々な研究が行われている。家族企業はよりアントレプレナーシップを発揮し、業績の悪化を和らげていたことが示唆された(沈, 2022, p38)ように企業家精神の必要性が示されている。以上のことから事業承継者には自己効力感を構成要素とする企業家精神が必要であるため、事業承継者には自己効力感が必要であると考えられる。

2.1.2 で示した事業承継者のコミットメントの類型である命令的コミットメントでは、不安感や低い自己効力感に悩む可能性が高い(Sharma, 2005)。これ以外のコミットメントの類型についても Garcia et al. (2018)によって関係性が示され、自己効力感の変化によってファミリービジネスへの参加意向が変動することが明らかにされた。

第3章 研究方法

3.1 対象

本研究では経済産業省が策定し中小企業庁が2019年12月に一般に公表した黒字廃業の可能性のある中小企業の技術・雇用等の経営資源を次世代の意欲ある経営者に引き継ぐことを目的とする「第三者承継支援総合パッケージ」(経済産業省, 2019)の一環として現在までに開催された第一回第二回アトツギ甲子園への参加者とした。アトツギ甲子園は2020年から始まった中小企業庁主催の事業承継者が新事業のピッチを競い合うイベントである。本イベントの目的として経済産業省のホームページによると「今後事業を承継する後継者、特に若い世代にとって中小企業を承継することがビジネスチャンスであるという社会的気運を醸成するとともに、世代交代に伴う新規事業により中小企業の成功促進へと繋げること」としている(経済産業省, 2023年7月25日閲覧)。エントリー資格は39歳以下の後継者候補としており著者も一次審査を通過した。現在までに3回開催されている。

その中で第2回までにエントリーした239名のうち一般公開されている1次審査通過者173名(第1回参加者:103名、第2回参加者:70名)のうち、特定の地域から参加した4名を対象とした(表1)。

表 1 対象者情報

対象者	業種	事業承継
A	製造業	未
B	製造業	未
C	製造業	未
D	小売業	済

3.2 インタビュー内容

本研究では対象となる4名の参加者に対し60～90分の半構造化インタビューを実施した。感染症対策の観点から1名をオンラインインタビューにて残りの3名を対面でのインタビューにより実施した。インタビュー内容として大きく3つのテーマ（事業承継、自己効力感、地域の資源）を設けた。

1つ目のテーマの事業承継では、事業承継予定の企業に入社するまでの経緯、事業承継をしようと思った時期、事業承継についての迷いについて設問した。このテーマではSRQ1「事業承継者の事業承継に対する自己効力感は外的要因に影響されるのか」について回答するために設問した。

2つ目のテーマの自己効力感では、会社を承継し経営していけると自信がついたのはいつか、自己効力感がついた社内での出来事はあったか、自己効力感がついた社外での出来事はあったかの3つを設問した。このテーマでは自己効力感がいつついたのか、その要因について探索するため社外での外的要因に注目しインタビューを実施した。

3つ目のテーマの地域の資源では、事業を成功するために利用した地理的特性はあるか、事業を成功させるために利用した人的資源はあるかについて設問した。このテーマではSRQ2「事業承継者の事業承継に対する自己効力感が促進する外的要因は何か」について回答するために設問した。

以上の設問によりMRQ「事業承継者の事業承継に対する自己効力感の促進要因は何か」について回答する。以上の設問について実際に調査で使用したインタビューガイドは表2に示す。

表 2 インタビューガイド

《本編》事業承継について	
設問	現在の会社に入社するまでの経緯を教えてください。
概要	一度就職したのか、初めから入社したのか、学校はどう選んだのか
設問	事業承継をしようと思ったのはいつですか？
概要	なぜ思ったのか、それ以前はどう思っていたのか、自分からそう思ったのか
設問	その時は事業承継することについて迷いはありましたか？
概要	変化した時にどのくらい迷ったか、迷った内容
《本編》自己効力感について	
設問	会社を継いでやっていけると自信がついたのはいつですか？
概要	自身がついた時期を探る。事業を軌道に乗せられるかの自信
設問	自信がついた社内での出来事がありましたか？
概要	何を契機として自信がついたのか（社内）
設問	自信がついた社外での出来事がありましたか？
概要	何を契機として自信がついたのか（社外）
《本編》地域の資源について	
設問	事業を成功するために利用した地理的特性はありますか？
概要	自信を補うための方法。材料
設問	事業を成功するために助けになった人的資源はありますか？
概要	自信を補うための方法。材料

3.3 分析方法

本研究では半構造化インタビューによって得られた定性データを分析するため、Grounded Theory の一つである Gioia Method を使用し定性データ分析を行った。この手法は事業承継者の自己効力感に影響を与える外的要因を探求するために選択した。

Gioia Method は、堅牢的な質的帰納的研究手法であると認知されており (Gehman et al., 2018; Gioia et al., 2013; J. Pandey et al., 2022)、情報提供者と研究者を「知識ある主体」として扱い双方の知識を資源統合して理論の競争を促進するという特長を持っている (Gehman et al., 2018)。研究者は、情報提供者の発言をそのままデータとして分類し、解釈と構造化を経て理論的な用語に置き換えていく (Gioia et al., 2013; Nag & Gioia, 2012)。

分析プロセスはまず一次分析で情報提供者が発した用語を比較し、類似点と相違点を強調して分類し、一次概念のカテゴリーを決める (Corbin & Strauss, 1990; Gehman et al., 2018)。次に二次分析では研究者が中心となって概念、テ

ーマ、次元を設定する。この過程により、質的研究の厳密性が保たれ、データ構造の基礎ができる (Gehman et al., 2018)。それから、静的な概念間の動的なつながりを解釈的なアプローチで示すことで、帰納的モデルが構築され、データに根ざした既存の概念に左右されない新しい視点からグラウンデッド・セオリーが成立します (Gehman et al., 2018; Gioia et al., 2013; Gioia & Chittipeddi, 1991)。最後に、二次分析で生み出されたテーマと三次分析のディメンションを用いて、概念間のつながりを考慮しながら、データをモデル化します。本研究では少数の対象者に対しインタビューを行い、データを収集しているため対象者の声を取り入れデータに根ざした新しい概念を探求できるため分析方法として適していると考えた。

第4章 結果

得られたデータの分析を行い集約した概念を生成する工程を1次概念、2次テーマ、集約次元にわけ構造化した(図5)。収集したデータから4つ観点を導き出した。

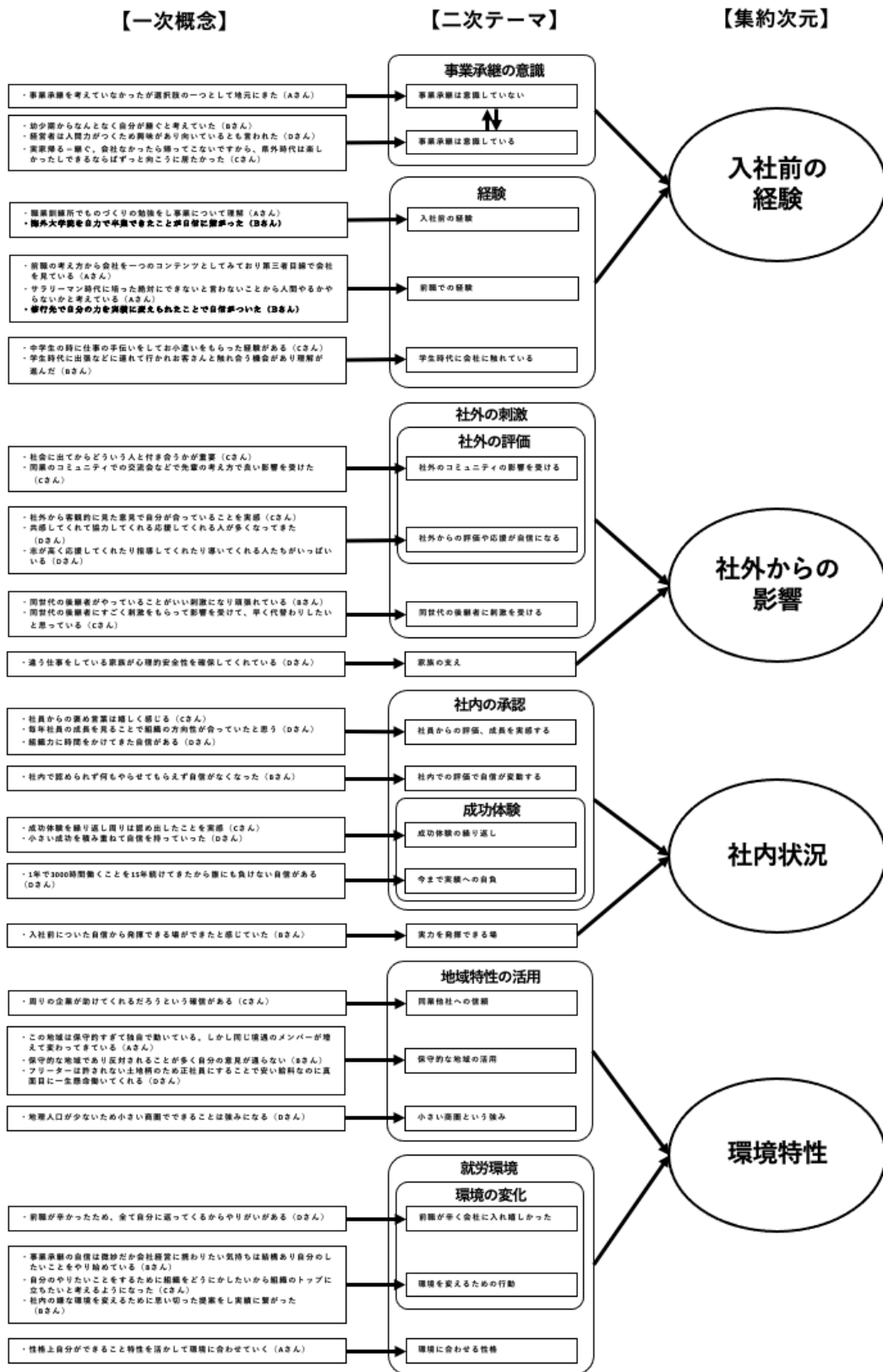


図 8 構造化したデータ

4.1 入社前の経験の観点

入社前の経験で自己効力感が変化する。入社前の経験について 2 つのテーマから導き出した。

1 つ目のテーマは『事業承継の意識』である。4 名の対象者のうち幼少期から事業承継を意識していなかった対象者 1 名のみでそれ以外の 3 名は幼少期から事業承継を意識していた。事業承継を意識していなかった対象者 A は大学入学から就職まで事業承継を意識した選択をしておらず、生活環境の変化から選択肢の一つとして地元に戻ってきている。また、地元に戻ってきた際も自社は就職先の選択肢の一つであり、事業承継を意識せず入社していることがわかった。事業承継を意識している対象者達は、小学生または中学生頃からなんとなく自社について意識し始め大学選択の際に事業承継を意識し進学先を決めていた。事業承継を意識していた対象者のうち 2 名は現経営者から事業承継に関して何か言われていたわけではないが事業承継を意識した進路選択をしていた。例えば対象者 C の場合、大学選択の際に事業承継を意識し専攻していた理系の大学への進学をやめ文系の大学への進学に変更し経営学部に入學しており、進学先の土地で就職したが長男であるため自分が継ぐだろうという考えから地元へ U ターンし入社をしている。対象者 B は幼少期に事業承継について現経営者から告げられており事業承継するか決断を迫られ進路や就職先まで事業承継に向けて現経営者の指定された進路に進んでいる。

2 つ目テーマは『経験』である。入社前の経験が現在の行動に影響していることがわかった。対象者 A,B は入社前の学業で入社のために準備を行なっている。対象者 A は入社前に職業訓練所で半年間ものづくりの勉強を行なっており入社まで何も触れてこなかった事業についての知識を補充し事業について理解をしていた。対象者 B は親に勧められた海外大学院を自力で卒業している。また、修士課程は 2 年間であるができるだけ早い卒業が条件だったが 1 年間で修了できたことが入社後、自信に繋がっている。また、前職での経験も構成カテゴリとして挙げられる。対象者 A は現在の行動と経営方針について現在の業種とは関係のない前職での考え方を多く取り入れている。例えば、絶対にできないと言わないという前職で培った考え方と人間やるかやらないかという考え方から事業承継に対する自己効力感がついたかではなく、「やるしかない」という考えのもと現在働いている。また、前職ではコンテンツを扱っていたため会社を一つのコンテンツとして第三者目線で見えており、会社の特性や能力を最大限活かすように経営をしている。反対に対象者 B は、修行先として同業種の企業に就職し能力を最大限使い実績に変えることができたことで自己効力感が高まった。そして、学生時代に事業に触れていた対象者 B,C は事業に触れることで事業に対する理解が進んでいた。これらのことから入社前に体験していた経験や入社前に得た実績や思考が入社後の行動や経営に影響することがわかった。

これらのテーマから、事業承継の意識の有無に関係なく入社前の経験によって事業承継に対する自己効力感が変化することがわかった。

4.2 社外からの影響の観点

社外からの影響が事業承継に対する自己効力感に影響することがわかった。社外からの影響について2つのテーマから導き出した。

1つ目のテーマは『社外の刺激』である。対象者 B,C,D は社外からの刺激により自己効力感が促進し、確信を持って経営をしていた。対象者 C,D は他の経営者から評価してもらったり、コミュニケーションをとることで経営判断や自分の考えが間違っていないことを確かめていた。その繰り返しが自己効力感の上昇に繋がっている。例えば対象者 C の場合、同業のコミュニティに参加しておりコミュニティでの同世代の経営者や先輩経営者との交流を通し後継者の考え方や客観的な意見を取り入れることで良い影響を受けている。また、社外の刺激として同世代の後継者の存在があった。同世代の後継者は同業種、他業種関係なく積極的に活動している後継者が刺激となり自身も負けていけないと考えたり、自分も同じように様々なことに挑戦したいと考えるようになった。対象者 B の場合、同じ地域に自分と似た考え方や行動をする同業の同世代後継者がおりいいライバル関係にありこの存在が今頑張れている理由にあげ「同世代の後継者がいい意味でライバル関係だと勝手に思っていて、彼がやってることはすごい刺激に思うし同世代にそういう人がいなかったらここまで頑張れなかった」と語った。

2つ目のテーマは『家族の支え』である。ファミリービジネスであるが配偶者は事業に参画していない場合もあり他の職業である対象者もいる。その中でも対象者 D は配偶者の存在にふれ家族の支えに感謝し、事業を進める中で配偶者の存在は大きく事業承継者の心理的安全性を確保する要因になっている可能性がある。対象者 D は「家が乱れていたらそんないい仕事なんてできない」と語り家族の支えがあることによりストレスが溜まった場合はリフレッシュに連れ出すなど配偶者が事業承継者の心理的安全性をコントロールすることでより事業を進めることができていた。

以上のテーマから、社外の刺激により事業承継に対する自己効力感が変化した。また、家族の支えにより事業承継者の心理的安全性が安定することで事業へ向き合うことができ、自己効力感が促進される可能性がある。このことから、社外の影響の観点で事業承継に対する自己効力感が変化することがわかった。

4.3 社内状況の観点

社内状況が事業承継に対する自己効力感に影響することがわかった。社内状況について2つのテーマによって導き出した。

1つ目のテーマは『社内の承認』である。このテーマには『成功体験』のテ

マも包括している。そのため、まず『成功体験』について説明していく。事業承継者は社内で成功体験を繰り返し体験することで自己効力感が促進されていた。成功体験の大きさは関係なく小さい成功体験の繰り返しでも自己効力感が促進していた。例えば、対象者 C は職場環境の改善や職員の制服の統一などを通し成功体験を繰り返ししている。また、成功体験として年間の仕事量も要素として挙げられた。対象者 D は 1 年間に 3000 時間を目標とし働いてきた。年間 3000 時間働くことを 15 年間続けてきたことも成功体験となる。そしてこれらの成功体験を社内で認識され評価されることで自己効力感が上昇すると共に経営判断が間違っていなかったことを実感することができるとわかった。しかし社員の承認が受けられない場合、自己効力感が低下することもわかった。対象者 B の場合、入社したが仕事をさせてもらえず実力を発揮できないまま実力不足と判断され、実力を発揮することができないことから自己効力感が低下した。対象者 B は「会議には呼ばれているけどたいしたことせず、本当に毎日暇だなあと思っていた。そういう意味ですごい自信がなくなったし、なんでこの会社入ったんだろうなみたいな」と語り、事業に対する貢献意欲も低下したことがわかった。

2 つ目のテーマは『実力を発揮できる場』である。対象者 B は、入社前の感覚として入社することにより自分の力で会社に貢献できることからワクワクした感情を抱いている場合もあることがわかった。しかし、上記に示した通り社内での承認が受けられないために会社への期待感にギャップがある可能性がある。

以上のテーマから、成功体験を積み重ねると成功した実績を社内で承認されることで自己効力感を上昇させていることがわかった。また、入社前の会社の期待感と入社後の現実のギャップにより自己効力感が低下することがわかった。これらのことから社内環境の状態の観点で事業承継に対する自己効力感が変化することがわかった。

4.4 環境特性の観点

環境特性が事業承継に対する自己効力感に影響することがわかった。環境特性について 2 つのテーマによって導き出した。

1 つ目のテーマは『地域特性の活用』である。調査を行なった特定の地域は保守的な地域であり事業を進めづらいことがわかった。保守的な考え方の社員が多く意見が通らない場合や変化を拒絶する場合がある。例えば、対象者 A の場合、他企業と事業を進める場合は保守的な意見が多く新しいものを好まないため事業が進まない経験があった。この経験から同地域の企業には頼らず自分で事業を進め、他地域の企業と事業を行っている。しかし同世代の後継者が他の地域から U ターンしてきている現状から保守的な考え方は変化してきていると対象者 A は語った。この保守的な部分を活用している例もあり職業スタイルが多岐にわたる現在もこの地域では保守的な考え方によりフリーターは許されず、正

社員になることが絶対条件とする家庭が多くある。そのため、正社員にすることで安い給料でもものの真面目に働いてくれる。これは勤勉である住民性も関係している。次にこの地域は人口が少ないため大企業の参入が困難であり小さい商圏で店舗経営を行うことを強みとしていることがわかった。対象者 D は地理人口が少ないことは一見不利に見えるが、チャンスだと考えることで他企業が入ってこられないことを強みとしている。また、人口の少ない地域だからこそ同業他社との距離が近く助け合いが生まれることがわかった。この地域ではそれぞれの企業が得意分野を持ち関わり合いながら事業を行なっている。この地域では小さな企業が多くありそれぞれが得意分野を持っているため競争意識が低く、共栄共助の考え方が多くそれぞれが助け合いながら経営を行なっている。そのためコミュニティの中での信頼度が高く、もし自社の経営が悪化した場合でも周りの企業が助けてくれることを確信している。この同業他社への信頼によって自己効力感が変化している。

2つ目のテーマは『就労環境』である。社内環境と関連する部分があると感じるが全くの別物である。現在の就労環境に不満を持ち自己効力感とは関係なく事業承継をしたいと感じていることがわかった。入社後、事業に携わることにより会社の経営に携わりたいという気持ちが芽生え、事業承継前に自分の取組みを実行に移している。また、自分の取組みを最大限に実現するためには現在の役職では不十分であり組織を作り変えるために早く代替わりしたい場合もあった。これらのデータから事業承継に対する不安はまだ残っており自己効力感が促進され高い状態ではないが事業承継を行いたいという気持ちが芽生えることがわかった。対象者 B の場合は、社内環境を変えるために行動したことにより事業承継をしたいと考えるようになった。また、前職が辛く、自分に全て返ってくる経営者にやりがいがあると感じ事業承継を志した対象者もいた。反対に現在の就労環境に適応するというデータも得られた。対象者 A は自身の性格を続きにくい性格であるとし、自然に任せて適応していくと回答した。現在の就労環境に合わせて自身の特性を活かしてどう会社を成長させていくかを考えながら環境を向上させていた。

以上のテーマから事業承継者は地理的特性を活用や利用することで事業承継に対する意欲を伸ばし自己効力感に影響を及ぼしていた。また、就労環境の変化を望むことや就労環境に適応することで事業承継に対する自己効力感を促進させることがわかった。これらのことから、環境特性が事業承継に対する自己効力感に影響していることがわかった。

第5章 事業承継者の自己効力感促進モデルの提案

第4章で示した分析結果を元に事業承継者の自己効力感を促進させるモデルを提案する。ファミリービジネスにおける事業承継プロセスの後継者に関係した第2段階から第4段階に加え、第2段階と第3段階の間に社会人期間を加えた4段階に沿って事業承継者の自己効力感を促進させるモデルを図9のように設計した。

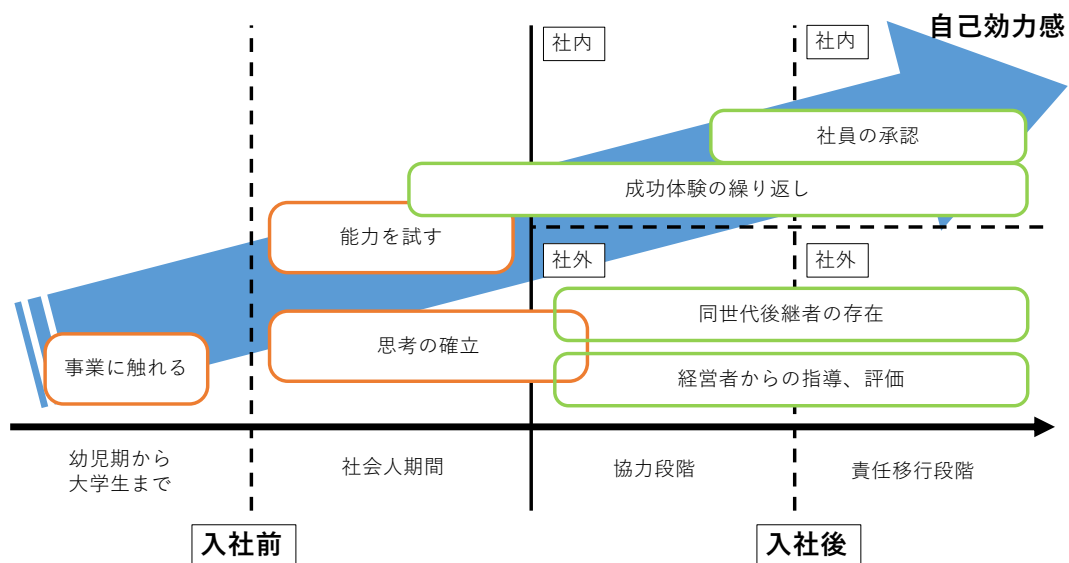


図9 本研究で提案する事業承継者の自己効力感促進モデル

本モデルは大きく入社前と入社後の期間で構成されている。入社前の期間は、事業承継プロセスの第2段階と社会人期間の2段階で構成されており、入社後の期間は、事業承継プロセスの第3段階と第4段階で構成されている。

まず入社前の期間で事業承継に対する自己効力感を促進させる項目として分析結果から見ると、事業承継に対する意識に関わらず事業承継者自身の能力を試す機会と経営に対する思考方法の確立が自己効力感を促進させている。また、幼児期や義務教育期間に自社の事業に触れていることも自社に対する理解に繋がり自己効力感が促進された。

第1段階である「幼児期から大学生までの期間」に自社事業に触れることを要因と示している。この要因は対象企業のうち2社から事業に触れたというデータが得られた。残りの2社については事業承継を考えるまで自社に触れた経験についてデータは得られなかった。そのため、今回のモデルにおいては自己効力感を促進させるモデルの要因としてあげている。

第2段階である「社会人期間」において自身の能力を試す機会と思考の確立

を要因として示した。自身の能力を試す機会として今回調査を実施した4社すべてで他業種での勤務経験がみられ、それぞれが実績として挙げていた。しかし注意する点として他業種での勤務経験によっては辛い経験から事業承継をすることを決断し自社へ入社している場合もあることである。今回の調査でも2社から「前職の厳しい労働条件で自社への入社を決めた」、「前職が辛い経験が多かったので経営者に魅力を感じて自社への入社を決めた」という内容の回答を得ており、必ずしも自身の能力を試す機会を促進させる要因とはなり得ない。そのため、自身の能力を試す機会において実績となる成功体験をする必要がある。

2つ目の要因である「思考の確立」は、事業に対する取り組み方や考え方などを固める機会である。この要因は入社前の「社会人期間」から入社後の「現経営者と後継者の協力段階」に横断している。理由として前職の考え方などにより自身の思考を固めているが、後で触れる経営者や同世代の事業承継者からの影響により思考が影響を受けるためである。

次に入社後の期間で事業承継に対する自己効力感を促進させる項目として分析結果から見ると、社外からの影響と社内状況、環境特性が挙げられる。社外からの影響として経営者からの評価や指導、同世代後継者の存在があり、それぞれ自己効力感を促進させている。社内状況として社員からの評価や承認、社内での成功体験がそれぞれ自己効力感を促進させている。環境特性として地域の同業者コミュニティへの信頼や強みとなる地域特性、勤務環境への不満により自己効力感が促進されていることがわかった。このうち環境特性は企業により要因の有無がこのなるためモデルに取り入れていない。それ以外の要因については入社後の期間を事業承継プロセスの第3段階、第4段階の2段階にそれぞれ社内と社外に分けて示した。ほとんどの要因は2段階に横断したものである。

1つ目の要因として社外からの影響のうち「経営者からの指導、評価」が挙げられる。この要因は同業の経営者コミュニティや独自の人脈によって知り合った経営者とのコミュニケーションによるものである。同業種、他業種の経営者は事業承継者の経営方針について評価しアドバイスしてくれる存在となり自己効力感の促進に繋がる。この経営者との繋がりによって先に挙げた「思考の確立」に影響を与える。

2つ目の要因として社外からの影響のうち「同世代後継者の存在」を示した。この要因も1つ目の要因と同様に「思考の確立」に影響を与える。同世代の後継者との交流により自己効力感に影響を与える。対象者の要件として中小企業庁主催『アトツギ甲子園』に特定の地域からの参加者を挙げている。中小企業庁アトツギ甲子園ではエントリーした方を対象とした交流会を第2回から開催しており、中小企業庁(2023)は今年度から「後継者ネットワーク」というコミュニティを立ち上げた。本研究の対象者にも交流会で同世代の活躍に刺激を受け

事業承継に意欲的になった事例があった。この対象者は交流会後も同世代後継者と連絡を取り合い経営などについて話をする。これにより事業承継に対し意欲的になり自己効力感の促進に繋がる。また同じ地域内に同世代の後継者がいる場合も同様である。本研究においても同世代の後継者の存在が事業承継に関わる活動の源となっており存在が意欲に繋がったと回答している対象者がいた。以上のことから「同世代後継者の存在」は自己効力感を促進させる要因として妥当であると考えられるため、作成したモデルに取り入れた。

3つ目、4つ目の要因は関連するため一緒に説明する。まず3つ目の要因は「成功体験の繰り返し」である。この要因は入社前の「社会人の期間」から入社後の3段階にわたって横断する要因である。成功体験の積み重ねは社会人期間からスタートしており、社会人期間での要因である「能力を試す」に影響している。「能力を試す」要因は先ほど述べたように自己効力感を抑制させる可能性もある。しかし成功体験にすることで自己効力感を促進させることができる。この成功体験の繰り返しは規模や時期は違うものの対象者すべてで見られ、現在も成功体験を繰り返していることから「成功体験の繰り返し」は自己効力感の促進要因として挙げられる。この要因に関連して4つ目の要因である「社員の承認」が存在する。この要因は社内において従業員をはじめ役員からの評価と承認によって自己効力感が促進される。繰り返し行う成功体験を社員が認識し評価することで促進される。しかし認識されるまでに時間がかかることも考えられるため、この要因はプロセスの後半に示した。

以上入社前、入社後合わせて7つの要因によって事業承継者の自己効力感を促進させるモデルは構成されている。このモデルに沿って進めることで事業承継に対する自己効力感は促進される。また、入社後の要因については「社員の承認」以外は事業承継後も継続して自己効力感を促進させることが考えられる。今回の調査でも事業承継が済んでいる対象者が1名いたが経営者からの評価や指導、成功体験の繰り返しは継続していると回答した。

第6章 結論

6.1 SRQ、MRQ への回答

SRQ1「事業承継者の自己効力感に外的要因は影響するのか」への回答として、事業承継者の自己効力感に外的要因は影響する。インタビュー調査により自己効力感が入社前、入社後ともに外的要因によって変化していることがわかった。対象者ごとに自己効力感の上昇、低下がそれぞれ見られたが入社後の外的要因では自己効力感を上昇させる。

SRQ2「事業承継者の自己効力感を促進させる外的要因は何か」への回答として、事業承継者の自己効力感を促進される外的要因として社内での評価、地域や社内環境、入社前の状態、社外の影響が挙げられる。

これらのSRQへの回答から本研究のMRQである「事業承継者の自己効力感の促進要因は何か」に回答する。事業承継者の自己効力感を促進させる要因として入社前は入社前の経験のうち、自分の実績につながる経験と事業に触れることが促進させる要因として挙げられる。入社後の促進要因として社内での成功体験の評価と承認、社外の経営者による評価や指導、地域特性の活用が挙げられ、ことから事業承継者の自己効力感は外的要因により促進されることがわかる。

6.2 研究の限界

本研究では中小企業庁主催の『アトツギ甲子園』へ特定の地域から参加した4名の事業承継者を対象としてインタビュー調査を実施した。地理的特性にフォーカスしたことで特定の地域の事業承継者に関する有益なデータをとることができたが、対象者数が少なかったため、全ての事業承継者に共通する結果を明らかにすることができなかった。

また、今回の対象者はビジネスに対するコミットメントが規範的コミットメントと計算的コミットメントに当てはまる対象者だったと考えているが、感情的コミットメント、命令的コミットメントの事業承継者に対する調査はできていない。

さらに今回の対象者は入社済みの事業承継者であったため過去を振り返ってのインタビューには限界があった。過去のデータを取ることは難しいため、事業承継者に密着した研究であれば調査可能であるが協力者を見つけるのが難しいという課題もある。また、過去の記憶に依存するため、悪い印象を与える内容は避けられている可能性も考慮すべき点である。完璧なデータを収集することが困難であるという点も考慮すべきである。

そして、今回作成したモデルを実証することができなかった。事業承継プロセスに沿ったモデルのため長期間での調査が必要であり、実証することは困難であるという点も指摘できる。

第7章 おわりに

本研究では中小企業庁主催の『アトツギ甲子園』に特定の地域から参加した4名を対象に半構造化インタビューを実施し、事業承継者の事業承継に対する自己効力感の促進要因を外的要因にフォーカスし探索した。結果として外的要因による自己効力感への影響を明らかにすることができた。今後も時間を見つけ

て研究を続けていきたい。また、私自身も事業承継者であるため、研究を通して自身も成長することができた。インタビュー調査ではデータを集めながら大変貴重な経験談やアドバイスをいただきました。

最後にこの場を借りて課題研究論文の執筆にご協力いただいた主指導教員白肌邦生教授をはじめとした皆様には感謝を申し上げます。

2020年3月から研究活動を始め、2022年4月から白肌研究室に所属させていただきました。3年半の学生生活は様々なことに挑戦させていただき、他では体験できない人生経験をすることができました。辛いこともたくさんありましたが大変実りのある学生生活でした。皆様ありがとうございました。

参考文献

- (1). Bandura. A., 1977, "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review*, 84: 191-215.
- (2). Bandura, A., D. H. Schunk., 1981, "Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation," *Journal of Personality and Social psychology*, 41(3): 586-598.
- (3). Bandura. A., 1997, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W.H. Freeman.
- (4). Chrisman. J., Chua. J., Sharma. P., 1998, *Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*.
- (5). 中小企業庁, 2020, 『中小企業白書 2021』 中小企業庁.
- (6). Corbin. J. M., Strauss. A., 1990, "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria," *Qualitative Sociology*, 13(1): 3-21.
- (7). 沈政都, 2022, 「家族企業とアントレプレナーシップ: 反脆弱性」『組織科学』 56(2): 27-42.
- (8). 江本リナ, 2000, 「自己効力感の概念分析」『日本看護科学誌』 20(2): 39-45.
- (9). Garcia, P.R.J., Sharma P. De Massis A. Wright M. Scholes L, 2018, *Perceived parental behaviors and next generation engagement in family firms: A social cognitive perspective*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Forthcoming.
- (10). Gehman. J., Glaser. V. L., Eisenhardt. K. M., Gioia. D., Langley. A., Corley. K. G., 2018, "Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building," *Journal of Management Inquiry*, 27(3): 284–300.
- (11). Gioia. D. A., Chittipeddi. K., 1991, "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation," *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- (12). Gioia. D. A., Corley. K. C., Hamilton. A. L., 2013, "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology," *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.
- (13). 堀越昌和, 2017, 「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課

- 題」『事業承継 = Journal of business succession』 6: 44-57.
- (14). 経済産業省, 2021, 「中小企業の承継予定者によるピッチイベント「アトツギ甲子園」を開催します」, 経済産業省ホームページ, (2023年7月25日取得, <https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210112002/20210112002.html>).
- (15). Morrison. E. W, 1994, "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective," *Academy of Management Journal*, 37(6): 1543-1567.
- (16). 内閣府, 2022, 『令和4年度少子化社会対策白書』内閣府.
- (17). 成田健一, 下中順子, 中里克治, 河合千恵子, 佐藤眞一, 長田由紀子, 1995, 「特性的自己効力感尺度の検討-障害発達の利用の可能性を探る-」『*Japanese Journal of Educational Psychology*』 43: 306-314.
- (18). N. C. Chubbill., K. J. Hatten., 1987, *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business*.
- (19). 日本政策金融公庫総合研究所, 2023, 『中小企業の事業承継に関するインターネット調査』日本政策金融公庫総合研究所.
- (20). Pandey. J., Hassan. Y., Pandey. J., Pereira. V., Behl. A., Fischer. B., Laker. B., 2022, "Leader Signaled Knowledge Hiding and Erosion of Cocreated Value: Microfoundational Evidence From the Test Preparation Industry," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-21.
- (21). P. Sharma, P. Gregory Irving, 2005, *Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences*.
- (22). 佐藤憲, 2019, 「後継者のキャリア形成が事業承継後の企業パフォーマンスに与える影響」『*日本労務学会誌*』 20(1): 4-18.
- (23). 佐藤善信, 2006, 「企業家精神の心理学的分析」『*ビジネス & アカウンティングレビュー = Business & accounting review*』 (1): 29-44.
- (24). Vinton. K. L., 1998, "Nepotism: An interdisciplinary model," *Family Business Review*, 11(4): 297-303.
- (25). W. C. Handler., 1989, *Succession in Family Business: A Review of the Research*.

付録

付録1 インタビューガイド

会場			時間	: ~ :	
相手		日付		合計	分
No	内容			時間・チェック	
《導入》話しやすい環境を作る					
1	協力のお礼と自己紹介			1	
2	今回の経緯と研究の紹介			1	
3	対象者の情報を聞く			5	
4	インタビューに関する伝達事項を説明し同意書に記入してもらう			2	
《本編》事業承継について					
5	事業について補足質問（3の時に聞きたかったことを改めて聞く）			5	
6	現在の会社に入社するまでの経緯を教えてください。 一度就職したのか、初めから入社したのか、学校はどう選んだのか			10	
7	事業承継をしようと思ったのはいつですか？ なぜ思ったのか、それ以前はどう思っていたのか、自分からそう思ったのか			7	
8	その時は事業承継することについて迷いはありましたか？ 変化した時にどのくらい迷ったか、迷った内容			10	
《本編》自己効力感について					
9	会社を継いでやっていけると自信がついたのはいつですか？ 自身がついた時期を探る。事業を軌道に乗せられるかの自信			10	
10	自信がついた社内での出来事がありましたか？ 何を契機として自信がついたのか（社内）			5	
11	自信がついた社外での出来事がありましたか？ 何を契機として自信がついたのか（社外）			9	
《本編》北陸の資源について					
12	事業を成功するために利用した地理的特性はありますか？ 自信を補うための方法。材料			8	
13	事業を成功するために助けになった人的資源はありますか？ 自信を補うための方法。材料			8	
《まとめ》聞き逃しや聞き忘れのチェック					
14	質問項目を全て聞いたか。詳しく聞きたい部分はないか			7	
《終わりに》感謝と今後の予定					
15	今後の予定、研究スケジュール、お礼の挨拶			2	

付録2 研究協力への同意書

同意書

北陸先端科学技術大学院大学
所属：トランスフォーマティブ知識経営研究領域
研究責任者名：白肌邦生

私は、(研究課題名) 事業承継者の自己効力感の促進要因の研究・実験の実施について、説明者 谷内 彪流より、 年 月 日、 () において、説明書を用いて説明を受け、研究計画の目的、意義、方法、個人情報保護の方法、安全管理での配慮などについて十分理解しましたので、計画に参加し、求められた私個人に係る情報、データ等を提供することに同意いたします。

説明を受けて理解した項目

(理解できた項目の左に○、理解できなかった項目の左に×を記載ください。)

- | |
|---|
| <p>1 研究計画の概要に関する事項
()・研究の目的、意義
()・提供する情報、データ等</p> <p>2 個人情報保護の方法に関する事項
()・個人情報の収集が、研究目的、研究計画に照らして必要であること
()・提供を受けたデータ等処理の匿名化の方法又は匿名化できない理由
()・データの保管・管理について適切になされること</p> <p>3 インフォームド・コンセントに関する事項
()・研究計画への参加は任意であること
()・研究計画に参加に同意した後でも、2週間以内であればいつでも文書により同意を撤回することができること
()・本人から請求があれば、当該データを開示すること
()・同意を撤回した場合、提供されたデータ等は廃棄されること
()・収集したデータ等は、本人の同意を得ることなく他者に渡さないこと
()・研究成果の発表の方法について、学会発表、論文発表の予定
()・研究計画参加に対して支払わないこと</p> |
|---|

令和 年 月 日

氏名(自署)

連絡先

付録3 研究参加に関する説明書

研究参加に関する説明書

北陸先端科学技術大学院大学

所属：トランスフォーマティブ知識経営研究領域

研究実施者：谷内 彪流

本調査は修士研究「事業承継者の自己効力感の促進要因の分析」として行われるものです。本研究は、北陸先端科学技術大学院大学のライフサイエンス委員会の承認を受け実施する研究です。

1. 研究概要

日本では経営者の高齢化が進む中で中小企業の事業承継が社会的な課題として認識されています。2020年の中小企業庁の調査では企業の休廃業・解散の要因として後継者不足が挙げられています。本研究では後継者不足の要因として自己効力感の低下をあげ、ファミリービジネスの事業承継者について、事業承継への自己効力感が変化する要因を調査します。

2. 研究目的

事業承継者の自己効力感の促進要因は何かについて中小企業庁主催の「アトツギ甲子園」へ特定の地域から参加した方を対象にインタビュー調査によって明らかにします。

3. 研究の手法

本研究ではオンライン会議ツール zoom または対面にて研究の内容に同意していただいた上で2時間程度、半構造化インタビューを実施します。

4. 情報の保管と個人情報の保護

個人情報は記号に置き換えた対応表を作り、対応表をネットワークからは切り離して管理いたします。データは個人特定可能な情報を除いたうえで学術的な成果として発表する予定です。研究実施者ら以外の他者にこのデータがわたることはありませんし、特定企業の営利目的のためには使用されません。収集したデータと個人情報は本研究にのみ使用します。

5. 謝礼

誠に勝手ながら、本インタビューに関しての謝礼はございません。

6. 同意の撤回について

別紙同意書を撤回することが可能です。その場合、対象のデータを削除いたします。データを修士研究としてまとめていくために、その場合、本インタビューの終了後2週間以内にお申し付けください。

お問い合わせ先

【研究についての問い合わせ先】

〒923-1292 石川県能美市旭台 1-1
北陸先端科学技術大学院大学知識科学系
研究責任者: 白肌 邦生
TEL: 0761-51-1747
E-mail: kunios@jaist.ac.jp

【被験者の人権についての問い合わせ先】

〒923-1292 石川県能美市旭台 1-1
北陸先端科学技術大学院大学
研究倫理に関する相談員（知識科学系）
担当者：敷田 麻実 教授
TEL: 0761-51-1712
E-mail: as-asami@jaist.ac.jp