

氏 名：佐 竹 恒 彦  
学位の種類：博士（政策研究）  
学位記番号：博政策第七一号  
学位授与の日付：2017年3月7日  
学位授与の要件：学位規則第4条第1項  
学位論文題目：再生型リーダーシップに関する一研究  
経営不振中小企業に有効な経営理念検討プロセスを中心に

主査：佐 藤 正 雄（千葉商科大学政策研究科教授 経営学博士）  
副査：太 田 三 郎（千葉商科大学政策研究科教授 博士（経営学））  
副査：齊 藤 壽 彦（千葉商科大学名誉教授 博士（商学））  
副査：菊 池 敏 夫（日本大学名誉教授 経営行動研究学会会長）

## 内容の要旨及び審査の結果の要旨

### 1. 学位請求者のバックグラウンド

佐竹恒彦氏の博士論文の課題「再生型リーダーシップに関する一研究－経営不振中小企業に有効な経営理念検討プロセスを中心に－」についての問題意識は、行政機関や金融機関などからの要請を受け、経営不振に陥りしかも経営理念が不明確な中小企業の再生支援に取り組む中から生まれたものである。佐竹氏は、主な支援活動の一環として、このような中小企業の中期経営計画や再生計画の策定支援を行ってきた。しかし、これらの中小企業においては、経営者の経営意欲が弱く、十分にリーダーシップが発揮されずに、経営計画や再生計画が実行されないケースが見受けられた。このことが本研究に着手する大きなきっかけとなっている。そこで、佐竹氏は、経営者の経営意欲を高め、中小企業が自力で再生を果たすために発揮される経営者の再生型リーダーシップを開発する方法論を見出すために、本研究科でこの研究を着手することに至った。

佐竹氏は、1987年に関西外国語大学外国語学部スペイン語学科卒業した。その後、総合建設会社の海外事業部に在籍し、中米ホンジュラス共和国に赴任し、政府開発援助工事の事務管理を担当した。さらに、大手人材派遣会社の事業開発部に転籍し、主に事業開発や子会社の設立や運営に係った。また、翻訳及び通信コンサルティング事業を展開する会社を設立し、代表取締役就任の傍ら、公益社団法人経済同友会の企業経営委員会やIT政策委員会などの委員に就任し、政策提言活動を行ってきた。さらにまた、米国のソフトウェアベンダーに転籍し、シニアアカウント・エグゼクティブ兼ライセンススペシャリストとしての業務を通じて、日米間の経営手法の違いやトップマネジメントのあり方に

問題意識を抱き、2005年に早稲田大学大学院アジア太平洋研究科（国際経営学専攻）に入學し、経営学を体系的に学ぶとともに、経営者のリーダーシップの在り方に関する研究を行い、2007年に経営管理学修士を取得している。

その後、佐竹氏は、早稲田大学の産学官連携事業の専門家、経済産業省などの公的機関の専門家及び経営コンサルタントとして、行政機関や金融機関などの要請に応じ、経営不振に陥った中小企業の再生支援に取り組みながら、神田外語学院非常勤講師、早稲田大学エクステンションセンター講師、千葉商科大学大学院客員教授、千葉商科大学商経学部非常勤講師、千葉商科大学経済研究所客員研究員、千葉商科大学経済研究所中小企業研究・支援機構運営委員として、教育及び研究活動に取り組んできている。

佐竹氏は、学会活動では、経営行動科学学会（2013年3月迄）、日本中小企業学会、経営行動研究学会、危機管理システム研究学会の会員として活動している。2009年11月に開催された経営行動科学学会第12回年次大会において「社長のリーダーシップスタイルと企業成長力の研究—変革型リーダーシップからの考察—」を研究発表した。2014年6月の危機管理システム研究学会第14回年次大会では「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ—既存事業消失のリスクに対応する変革型リーダーシップ—」を研究発表した。2015年3月の危機管理システム研究学会（震災とリスク管理研究分科会）では「債務超過の中小企業における経営理念形成に関する研究」を研究発表した。2016年1月の危機管理システム研究学会（価値ベース研究分科会）では「中小企業の再生と経営者のリーダーシップ—利益計画策定後の経営理念形成とWOWOW社の事例—」を研究発表した。2016年8月の経営行動研究学会第26回全国大会において「中小企業再生の戦略と経営理念検討プロセス—経営者のリーダーシップ開発の観点から—」を研究発表している。

## 2. 本研究の狙いと特徴

本研究の狙いは、経営理念や戦略及び計画が不明確な経営不振の中小企業において、本物の経営理念が早期に形成される方法を探求することにあった。そして、中小企業の再生に有効な経営者の再生型リーダーシップが開発される仕組みや過程を解明し、中小企業の支援策に係る提言を行うことにあった。また、本研究の特徴は、これまであまり明らかにされてこなかった、明確な経営理念を有しない中小企業の再生に求められる経営者の再生型リーダーシップの開発法について、企業再生の研究やリーダーシップ研究、経営理念研究、戦略と利益計画策定及びモチベーション研究からの多面的な観点から検討し、この研究における新たな学術的視点を提供したことである。

この再生型リーダーシップを支える経営理念の検討過程から、先行研究に対する検討に加え、事例研究を行い、先行研究の「理念→戦略→計画」型の検討プロセスとは異なる「計画→戦略→理念」型の経営理念形成モデルを新たに提示した。そして、この検討によって、中小企業再生に求められる経営者の再生型リーダーシップを開発する方法論を新たに見出し、その有効性や必要性を体系的に示した。優れた戦略や計画を立案及び実行し、

再生を果たすために求められる再生型リーダーシップを開発する方法、すなわち本物の経営理念を早期に形成する方法を本研究において明らかにしたことによって、中小企業が自力で再生を図るための実務的な方法を示した点において特徴が見られる。

### 3. 本論文の構成

本論文では、経営理念が不明確な経営不振の中小企業において、借り物ではない本物の経営理念が早期に形成され、経営者の再生型リーダーシップが開発される仕組みや過程について論じている。本論文は、以下に示すように、序章と第1章から第6章までの本章及び終章の各章から構成されている。

序章 問題提起

第1章 中小企業の現状と企業再生研究における課題

第2章 リーダーシップ研究と中小企業の再生型リーダーシップ

第3章 経営理念研究と中小企業再生

第4章 利益計画研究と中小企業再生

第5章 仮説の展開

第6章 事例研究と仮説の検証

終章 結論

各章の概要は以下のとおりである。序章においては、中小企業の再生研究の意義を検討し、中小企業が減少し、国家財政が悪化するなかで、補助金などによる中小企業支援策及び中小企業の再生における先行研究の限界と問題を提起している。また、中小企業の自力再生法を検討し、中小企業支援策の提言を行うとともに、これを達成するための研究課題、論文構成、概要について説明している。

第1章では、中小企業庁や財務省などの資料から、中小企業の現状と課題を指摘している。そして、リーダーシップ、経営理念、戦略、計画との関係性に主眼が置かれている企業再生に関する代表的な先行研究を検討し、中小企業の再生における企業再生研究の限界と課題を明らかにしている。

第2章では、リーダーシップ研究の変遷、リーダーシップの概念と機能、経営理念との関連性についての確認をし、中小企業の再生におけるリーダーシップ研究の限界と課題を検討している。また同時に、中小企業再生に求められる経営者の再生型リーダーシップの在り方についても検討している。そして、第1の研究課題である「中小企業再生に有効なリーダーシップとはどのようなものか」について検討を加えている。

第3章では、経営理念の源流と変遷、概念と定義、表現と内容、構造、機能と企業業績との関連性、形成方法について確認し、中小企業の再生における経営理念研究の限界と課題について指摘している。第2の研究課題である「中小企業再生のための経営者のリー

ダーシップを支える経営理念とはどのようなものか」について明らかにしている。

第 4 章では、経営不振の中小企業の経営者の関心が高く、経営者の利益計画策定に関する現状や課題を考察している。また、利益計画の概念、利益計画を導く戦略概念と代表的な戦略研究についても比較検討している。さらに、経営理念が不明確である経営不振の中小企業の再生に求められる経営理念の形成の課題を明らかにしている。そこで、第 3 の研究課題である「中小企業再生に有効な経営者の再生型リーダーシップを支える経営理念を早期に形成するには、どのような方法が有効か」について、経営理念の形成過程の観点から検討している。

第 5 章においては、経営理念が不明確な危機的状況にある中小企業における戦略と利益計画の経営理念を検討している。また、第 3 の研究課題である「中小企業の再生に有効な経営者の再生型リーダーシップを支える経営理念を早期に形成するには、どのような方法が有効か」の答えを導き出すための仮説を設定し、その仮説を裏付ける理論的な根拠についての検討を行っている。

第 6 章では、仮説の導出や仮説を裏付ける理論的な根拠に基づいて、再生を果たした中小企業各社の事例分析を行っている。そして、第 3 の研究課題である「中小企業再生に有効な経営者の再生型リーダーシップを支える経営理念を早期に形成するには、どのような方法が有効か」という観点から、再生型リーダーシップ開発法の有効性を確認し、仮説を検証している。

終章においては、本研究の要約と結論付けを行っている。そして、企業再生の研究やリーダーシップ研究、経営理念研究及び戦略と利益計画策定における学術的貢献や中小企業経営における実務的貢献の意義を明らかにしている。

## 4. 評価

本論文における独創性や評価できる点は以下のとおりである。

1 これまで先行研究では明らかにされてこなかった、経営理念が不明確である経営不振の中小企業に焦点をあて、本物の経営理念が早期に形成される方法を探求した。これにより、このような中小企業の再生に有効な経営者の再生型リーダーシップが開発される仕組みや過程を解明するといった、独自の見解からの中小企業再生のための提言を行っている点は評価できる。

2 先行研究においては、再生型のリーダーシップを支える経営理念を形成する方法についてはその研究成果は極めて限られていた。この点について、企業再生研究の限界と課題を明らかにしている。先行研究による見解は、経営理念が明確に設定されたことを前提としており、リーダーシップが十分に発揮された状況下での大企業を中心とする再生論に限定されるものであった。このように先行研究においては、経営理念が曖昧で、経営資源の乏しい中小企業の再生に有効な経営者のリーダーシップの開発法や、リーダーシップを支える経営理念形成の方法に関する見解は出されてはこなかった。しかし、佐竹氏は、こ

これらの見解とは異なる独自の見解を展開した点は高く評価できる。

3 経営不振の中小企業においては、一定のリーダーシップに導かれた経営理念が必要であることを理解している。そして、経営不振に陥っている中小企業の経営理念形成の在り方について、新たな見解を示した。先行研究における研究では、企業業績を向上させるための経営理念を形成するためには、多くの時間が必要であることが説かれている。このことが経営理念の形成を阻害する大きな要因でるとする独自の見解を示し、これを排除するための方法を明らかにした点は評価できる。

4 明確な経営理念を有しない経営不振の中小企業において、有効な経営者の再生型リーダーシップの開発法を、企業再生研究、リーダーシップ研究、経営理念研究、管理会計研究、モチベーション研究などの観点で検討し、新たな見解を与えた点は評価できる。

5 再生型のリーダーシップを支える経営理念の検討過程から、理論的な検討を加え、事例研究による検証を行った。そして、先行研究による「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型の経営理念形成モデルを新たに提示した。これによって、中小企業経営者の再生型リーダーシップが展開されるとする新たな見解を見出し、その有効性を示した点は高く評価できる。

6 優れた戦略や計画を立案及び実行し、再生を果たすために求められる再生型リーダーシップを開発する方法を明らかにすることによって、国の補助金に依存するのではなく、中小企業が自力で再生を図るための実務的な方法を示した点は評価できる。

以上のように、経営理念を有しない経営不振の中小企業においては、先行研究とは異なる「計画→戦略→理念」型の経営理念が、再生型リーダーシップの開発には有効であるとする独創的な再生型リーダーシップ論を展開している。この独創的なリーダーシップ論は、千葉商科大学大学院政策研究科博士課程における博士（政策研究）の学位を授与するに十分な資格を有していると判定する。