

学位申請論文の要約

「中小企業の経営革新の阻害要因分析と支援の研究  
～ 知識創造理論を応用した大分県 5 社の事例研究 ～」

大分大学大学院経済学研究科

博士後期課程地域経営専攻

07B3001 番

薄上二郎演習所属

安部 博文

(2010 年 3 月)

本研究のテーマは、中小企業が行う経営革新という経営活動を対象に、知識創造理論の応用モデルを元にした事例研究により経営革新を阻害する要因分析と公的な支援策について考察するものである。

#### ・研究の目的

本研究の目的は次の2点である。

第1は、中小企業が経営革新を進める際に組織内で発生する阻害要因を知識創造理論の観点から明らかにすることである。

第2は、知識創造理論の観点から明らかになった阻害要因を踏まえ、どのような公的支援が有効であるかについて考察することである。

#### ・本研究における主要なキーワードに関する説明

本研究のキーワードの概要は次の通りである。まず、本研究で言う「中小企業」とは、1999(平成11)年に施行された中小企業基本法で定義された資本金と常用雇用者数の区分に従ったものである。次に「経営革新」とは、わが国の中小企業支援施策として実施されている中小企業新事業活動促進法において定義された経営活動である。「知識創造理論」は、野中・竹内(1996)が1980年代に国際的に活躍した日本企業を対象に、成功要因を知識をベースに解き明かした経営理論である。この理論の中核モデルを「SECI(セキ)モデル」という。SECIとは暗黙知と形式知による相互変換の様態によって、共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化(Internalization)の4つのモードに分けたものである。

「公的支援」とは、行政機関・県支援センターや商工会議所など公的支援機関・公的金融機関・公設試験研究機関などが行う資金的支援(融資、投資、補助金、税制等、資金を中心とするもの)と非資金的支援(経営相談、コンサルティング、人材育成等、資金面以外の支援を中心とするもの)である。

#### ・本研究の意義

本研究の意義は次の3点である。

第1は、中小企業が経営革新を進める際に組織内で発生する阻害要因を知識創造理論の応用モデルで分析し、中小企業経営者の意思決定に役立つ情報を提供する点である。

第2は、経営革新を進めようとする中小企業に対する公的支援のあり方を知識創造理論の観点から考察し、公的支援者に新たな支援のあり方を呈示する点である。その結果、公的支援者のより効果的な支援活動に貢献できる。

第3は、知識創造理論の応用研究として、中小企業の経営革新プロセスの分析において同理

論が有効性であることを示せる点である。中小企業の経営革新分析に知識創造理論を応用した研究は少なく、本研究によって理論の応用可能性の拡大に貢献できる。

#### ・本研究の特長

本研究の特長は次の3点である。

第1は、中小企業が経営革新を進める際の阻害要因を分析するため知識創造理論を応用発展させたことである。具体的には観察対象をマネジメント知識と専門知識の二つに分けて SECI モデルに組み込んだことである。

第2は、ギャップ分析を導入し、阻害要因を数値的に見えるようにしたことである。これはこれまでの知識創造理論にはない分析手法である。

第3は、知識創造理論の観点から新たな経営革新支援の方向性を示したことである。従来型の支援とは異なる新しい方向性を持つものである。

#### ・構成と各章の内容

本論文の章構成と各章の内容は次のとおりである。第2章では現在の公的支援施策について概説し、本研究の対象となっている中小企業の経営革新制度に関する内容や活用状況について詳しく説明する。第3章は本研究の理論的フレームワークとしている野中・竹内の知識創造理論及び SECI モデルについて説明する章である。知識創造理論の概要や用語の定義、同理論の柱である SECI モデルについて説明すると共に先行研究における理論の活用や展開状況、課題について説明する。第4章では本研究で使用する応用モデル及びアンケート調査方法について説明する。第5章は大分県の経営革新企業5社の事例研究である。経営革新計画の承認を取得した企業の経営者に対し、応用モデルを元に作成したアンケート調査票でインタビューした結果を報告し、阻害要因を明らかにする。第6章では、経営者によるこれまでの公的支援に対する評価と今後の公的支援についてアンケート調査に基づくインタビュー結果を報告する。さらに知識創造理論の観点から今後の公的支援のあり方について考察する。第7章はまとめの章である。

#### ・本研究の結論

ギャップ分析におけるギャップの数値が大きいものを中心に見た結果、下記で述べるような阻害要因が明らかになった。またその次に阻害要因に対する有効な公的支援のあり方について提言した。

## (1) 経営革新の阻害要因

第1の阻害要因は組織のコミュニケーション(情報共有)の問題である。事例研究から、次のようなコミュニケーションにかかわる具体的な阻害要因が明らかになった。社長と組織メンバーが互いに知識を共同化するためのコミュニケーション時間の不足である。また、社長と組織メンバーが共同化するためのコミュニケーションの機会や場作りの不足も明らかになった。社長が経営革新を遂行する上でリーダーとのコミュニケーションが必要であるが、社長がリーダーの意見を受け止めず、独断に走るというケースも見られた。

コミュニケーションの問題は従来から指摘されている問題ではあるが、今回行った知識創造理論の観点から見るとさらに次のことが明らかになった。ひとつはマネジメント知識と専門知識に分けて見たとき、特にマネジメント知識のコミュニケーションに難しさがある、という点である。社長と部下という上下関係の場合、コミュニケーションが上から下へと一方通行になりがちで、現場の情報がリーダーを介してトップに届く状況を作りにくいのである。もうひとつは、情報共有の逆機能の問題である。情報共有の重要性を組織メンバー全員が認識しているにもかかわらず、現場が多忙なため、見える化が進んでいない。

第2の阻害要因は社員の意識の問題である。事例研究で明らかになった点の一つに、先輩技術者の暗黙知ベースの仕事スタイルがある。これは業務の見える化を阻害する要因となっていた。また、仕事の進め方に対する現場リーダーの精神面の保守性の強さである。組織の成長段階に応じて仕事の進め方を変えなければならない節目の時、過去の成功体験が邪魔をすることがある。少数精鋭で仕事を進めることができる段階では専門知識だけで対応できても、多様なスキルの持ち主が混じり合ったチームで仕事を進める段階では専門知識に加えてマネジメント知識が必要になるのである。

さらに、知識の受け手である新入社員の学習意欲の不足という指摘もあった。学ぶ側の意識のレベルが知識移転に大きな影響を及ぼす。ベテランなど伝える側に教える技術がなくても、学ぶ側に強い意欲があれば知識の移転は可能である。逆に教える側に意欲があっても、学ぶ側に意欲が不足していると知識移転は停滞する。複数の社長から新人の意欲不足を指摘する声があった。この問題に関しても従来の経営学で論じられてきた課題である。しかしながら、知識創造理論の観点で見ると次の点が言えるであろう。特に暗黙知の共同化と表出化において、学びに対する組織の構成メンバーの意識が重要であることが確認できた。知識の移転には、前提として組織メンバーの意識が低ければ進まないのである。また、成長する中小企業の場合は、初期段階の組織構成メンバーが持つ暗黙知の粘着性が非常に強く、組織が新しい段階に入っても悪し

き旧弊として残る場合がある。また、それが新入社員の意識とのギャップになる場合がある点が明らかになった。

第3の阻害要因は知識移転の問題である。事例で見える限りにおいては、次の要因が挙げられる。新規事業部門に関する知識やノウハウを持つ人材が組織内にいなかったため、マネジメント知識と専門知識の両面で共同化が停滞した問題である。社長の思いとしては新規事業に進みたいのだが、組織内にプロジェクトの担い手が不足していることにより経営成果へ結び付きにくいのである。

社長やベテランの専門知識を共同化する相手が組織内にいないという場合もあった。これも人材不足あるいは後継者不足という形で従来から指摘されていたことであるが、知識創造理論の観点から見ると次のことが言える。組織内にマネジメント知識や専門知識を共有できる組織メンバーを確保できないことが中小企業にとって深刻な問題となっている。

## (2) 公的支援の評価とこれからのあり方

次に公的支援のあり方についてまとめてみよう。公的支援のあり方についてもインタビューとアンケートによる事例研究を行った。事例研究に見る限りにおいては、これまでの支援に対する満足度が大きいことが確認された。さらに個別に見ると、組織のメンバーとして働くことの意味や社会情勢はどうなっているのかなど基礎的なことを従業員に伝えてほしいというニーズが数社に共通して見られることが分かった。これに関しても従来通りの支援に期待されることと見られるが、知識創造理論の観点から見ると次のような支援が期待されることが明らかになった。

一つは連続的・継続的に支援することの重要性である。現在の公的支援は主に計画作成の段階までの支援にとどまっている。しかし、承認取得後の支援が求められていることがはっきりした。アンケートにも出てきたように、知識創造理論の観点から見ても継続的な支援は、中小企業の知識創造のスパイラルを促進するのに有効であろう。また、社長と公的支援者の間の意識の共同化の促進についても継続的な支援が有効であることが分かった。

さらに阻害要因と支援の関係で見ると次の3点が指摘できるだろう。

第1は、コミュニケーションの促進支援である。支援者は経営革新を進める中小企業の多くでマネジメント知識が不足していることを意識して支援を行う必要がある。社長には経営革新の思いがあってもそれを他人に伝わるように整理して文書化したり順序よく説明することを苦手とする場合が多い。そこで経営者の説明力を高めるプレゼンテーションスキル向上支援などがますます求められる。また、社内にコミュニケーションの場を設定し、社内の部門を超えた情報共有を促進

する支援も必要である。規模の小さな中小企業であっても、部門を超えると情報の共有が進んでいないのが現実である。そこで、マネジメント知識、専門知識の両方において情報共有を進める場の創出支援が必要である。しかし、情報共有には時間とコストがかかるため、情報共有の逆機能が生じないように現場のルーチンワークを乱さない範囲でコミュニケーションの促進を図って行かなければならない。

第 2 は、組織メンバーの意識の問題である。すでに述べたように、意識のレベルが知識創造に大きな影響を与えることを公的支援者が理解しておく必要がある。学ぼうとする意欲が大きいほど知識の移転は進む。支援者は社長とリーダー間、ベテランと新人間、部門間等の中で知識共有が活発化どうかを観察することが大事である。その上で社長の経営革新の方針や意図が組織メンバーに浸透する場づくり支援を講じ、組織メンバーの意識の引き上げを図る必要がある。

第 3 は、知識移転の促進支援である。組織内に共同化する相手がいない、あるいは新事業の専門知識を持っている組織メンバーがいないなどの場合は、不足する人材を組織内に足りない経営資源ととらえて、外部とのネットワークや連携によって補うという支援方法を講じる必要があろう。知識創造理論の枠を超えるが、これからの支援にはネットワーク支援、産学連携支援などの支援スキルが必要である。

#### ・今後の研究課題

最後に今後の研究の取り組み課題を 5 点にまとめる。

第 1 は、研究対象企業の知識創造の発展プロセスを継続的に観察するためのモニタリングである。このために本研究で作成したアンケート調査票を SECI の全プロセスをカバーするものに発展させ、経営革新施策の効果を確認できるようにしながら、定期的に調査を行っていく。

第 2 は、本研究は大分県の経営革新企業 5 社の分析であるので、研究の信頼性の向上と一般化を進めるため、研究対象の企業数を増やしたり、県外の経営革新企業に対しても SECI プロセスをカバーする発展型の調査票に基づいて調査を実施する。第 1 で述べた内容と並行することによって客観性の向上とモデルの信頼性を更に高めていく。

第 3 は、中小企業の経営革新の阻害要因に加え促進要因も取り入れつつ、業種別の特徴を明確にしていく。

第 4 は、インタビューの対象者の拡大である。経営者に加え、リーダーなどの組織メンバーも対象とする。また、公的支援者や行政担当者は有効な支援を実施する上で重要なプレイヤーであるため、今後はインタビュー調査の対象として位置づける。また、このインタビューに合わせて SECI モデルをカバーする質問票を新たに作成する。

第 5 は、公的支援者が現場で使用できる支援ツールの開発である。本研究で知識創造理論の観点から新しい支援の方向性を示唆したが、それを実践の場で応用できるようにするためである。また、実践の結果をフィードバックしてもらい改善を加える、あるいは新たな課題の発見につないでいく。以上の課題をライフワークとして取り組んでいきたい。

# 博士學位論文審査報告書

1. 氏 名 安部 博文

2. 学位請求論文の題目

中小企業の経営革新の阻害要因分析と支援の研究  
～知識創造理論を応用した大分県 5 社の事例研究～

3. 論文の要旨及び論文審査の結果

安部氏の論文は、中小企業の経営革新やその公的支援のあり方に注目し、知識創造理論の視点から考察・提言を行ったものである。論文は7章から構成され、各章の概要は次の通りである。

第1章では、日本の中小企業の位置づけを示し、研究目的や意義、キーワードの説明、本論文の特徴を示している。本論文の研究目的は次の2つである。一つは、中小企業が経営革新を進める際に組織内で発生する阻害要因を明らかにすることである。もう一つは、阻害要因を克服するために、今後どのような公的支援が望ましいのかその方向性を示すことである。

本論文で言う経営革新は、中小企業新事業活動促進法において定義された経営活動である。また、ここで言う公的支援は、資金的支援と非資金的支援の2つのカテゴリーの中で、非資金的支援を示す。

第2章では、本論文の分析の対象である日本の中小企業支援施策を説明する。中小企業の経営支援制度の歴史的変遷や、経営革新支援のプロセス、さらに活用状況や課題について分析している。中小企業に対する経営支援制度は、弱者救済型から創業と経営革新、経営基盤の強化等に重点が移っていることなどを指摘する。

第3章は、本論文の理論的基礎となる知識創造理論の紹介である。その定義やキーワードの概念整理が行われる。また、知識創造理論にはいくつかのバリエーションがあり、それぞれの特徴や応用例を示す。中でも本論文の分析の基礎となるSECIモデルを詳しく紹介し、その有効性や限界について分析している。SECIモデルは、個人の暗黙知から複数メンバーの暗黙知を創造する共同化プロセス (Socialization)、暗黙知から形式知を創造する表出化プロセス (Externalization)、形式知からグループ全体の形式知を創造する連結化プロセス (Combination)、形式知から暗黙知を創造する内面化プロセス (Internalization) からなるプロセスモデルである。

第4章は、本研究で開発した応用モデルの概要説明とインタビュー用アンケート調査表の説明がなされる。中でも公的支援の対象となる共同化と表出化のプロセスに焦点をあて、さらにそれぞれをマネジメント知識と専門知識の2つに分け説明している。加えて、経営革新を進めようとした段階と現段階という時間の流れに沿って分析できるように工夫している。

第5章は、研究対象企業の紹介やインタビュー結果の概要説明である。大分県の代表的な経営革新計画承認企業を5社訪問し、アンケート調査表に基づいて、社長へのインタビュー調査を実施した。対象企業のマネジメント知識と専門知識の内容を明らかにした上で、経営革新を進める際の阻害要因分析を行っている。経営革新を進めようとした段階と、現段階の評価を比較し、社長が活動のプロセスでどこにギャップを感じているかを考察した。

第6章は、公的支援に対する評価と今後のあり方についての考察である。公的支援に対する先のインタビュー調査の結果に基づきまとめている。考察の結果、公的支援に対する評価は満足度が高いことが確認された。支援者が社長の知識ビジョンと現実のギャップを把握し、阻害要因を認識した上での支援の必要性を論じている。また、フォローアップ支援の必要性など今後の公的支援の取り組み課題を提言している。

第7章はまとめの章である。インタビュー調査によって得られた結論を示し、本論文の限界や今後



の取り組み課題について言及している。

論文の結論は次の通りである。第1の研究目的である阻害要因については次の3つが指摘された。

第1の阻害要因として、社長と組織構成メンバーの間で知識共有のためのコミュニケーションが必ずしも十分にとれていないことをあげる。一般的に、中小企業は大企業に比べて組織が小さいため、社長と組織構成メンバーのコミュニケーションは良好と思われがちであるが、必ずしもそうではない点を指摘する。特に、マネジメント知識にかかわるコミュニケーションに問題があるとする。社長の思いや経営方針を組織構成メンバーに伝え浸透させる必要があるが、必ずしもうまく機能していない。また、情報共有を促進しようとするほど、組織全体にとって時間とコストの負担が増えるという情報共有の逆機能の問題をあげる。

第2の阻害要因は、組織構成メンバーの意識レベルの格差である。知識の送り手と知識の受け手との間で意識の差があり、知識移転が難しいことを指摘している。社長と現場リーダー、現場リーダーと一般従業員の意識レベルの格差が知識移転の阻害要因になっていることをあげている。

第3の阻害要因は、知識移転に関し、新しいプロジェクトを進める場合、中核となるリーダーや担い手がいない問題点である。人材不足は中小企業の直面しやすい問題点としてあげている。

次に、第2の研究目的であるこれからの公的支援の方向性について次の3点を論じている。

第1は、中小企業の社長にマネジメント知識の重要性を理解してもらい、社長と組織構成メンバーの知識共有の場の設定を進める必要があるとする。

第2は、公的支援者の役割として、マネジメント知識の重要性を組織構成メンバーに認識させる必要があると言う。組織構成メンバーの意識レベルを高める公的支援は、中小企業の知識共有を促進させ、経営革新の有効性を高めると言う。

第3は、ネットワーク支援の重要性を提言している。必要な人材が組織内にいない場合は、外部とのネットワークによって補うという支援の必要性を主張している。

本論文の評価すべき特質として、次のような点をあげることができる。

第1は、知識創造理論を中小企業の経営革新に当てはめ、しかもマネジメント知識と専門知識に分けて論じている点である。マネジメント知識と専門知識に分けた考察はこれまでにはない新しい視点である。この分析によって、中小企業はマネジメント知識が弱いという問題点をより説得力のある内容で論じることができるようになったと言えよう。

第2は、ギャップ分析という組織変革論で使用される手法を導入し、知識創造のプロセスにおいて、どこに問題があるのか評価できるように改善した点である。既存の知識創造理論では、解釈的な分析が中心であったが、ギャップ分析を導入することにより、経営革新を進める上での問題点を数値的に評価できるようになった。

第3は、知識創造理論の視点から公的支援の今後の方向性を示した点である。公的支援の有効性をさらに向上させるため、阻害要因を明確にし、それを基に知識ビジョンの明確化、現場リーダーに対するリーダーシップ支援などの公的支援の新しい方向性を示すことに成功している。

もともと、論文には改善すべき点がいくつかある。

第1は、インタビュー調査によって得られたデータの客観性をさらにどう高めるのかという点である。対象企業の社長に対してアンケート調査表に基づきインタビュー調査を実施しているが、社長自身の視点による阻害要因や、公的支援の有効性に対する評価ではないかという疑問である。この問題点は、ケース研究を行うすべての研究者が直面する共通の課題である。調査手法の限界という認識を明確にし、まとめの章に明記する必要があるという指摘ができる。また、対象企業数を増やしたり、現場リーダーや公的支援者に対するインタビュー調査を実施し、データの客観性をさらに高める必要があるだろう。

第2は、知識創造理論の活用に関し、SECIモデルの全てのプロセスにおいて検証する必要があるのではないかという疑問である。この点に関し、全てのプロセスの検証は、2009年の安部氏の研究論

文において検証済みであり、その結果を踏まえての論文であることが確認された。また、公的支援は、知識創造の共同化と表出化の支援が中心である。経営革新を公的支援との関係で論じるため、この2つのプロセスに焦点を当てたという説明があった。

第3は、業種・業態の違いと阻害要因の関係についての疑問である。業種・業態が異なれば、中小企業を取り巻く経営環境や組織も異なり、阻害要因も異なることが予想される。この点に関しても今後の研究課題として明記することが望ましい。

本論文は、以上のように改善すべき点は見られるものの、論文の全体的価値を損なうものではない。指摘された改善点の修正を条件に、審査員一同は、博士（経済学）の学位を授与することが適当であると判断する。

審査委員	主査	<u>薄上 二郎</u>
	副査	<u>大崎 美泉</u>
	副査	<u>松隈 久昭</u>
	副査 (学外委員)	<u>中山 健 (千葉商科大学)</u>