

Title	在日新華僑のエスニック・ビジネス企業の成長に対して、組織文化とリーダーシップが与える影響の研究：名校ホールディング社の事例から
Author(s)	王, 岳崢
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 990-995
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18559
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

＜在日新華僑のエスニック・ビジネス企業の成長に対して、
組織文化とリーダーシップが与える影響の研究＞
－名校ホールディング社の事例から－

○王岳嶂（立命館大学テクノロジーマネジメント研究科）

Hikima34@gmail.com

A Study on the influence of organizational Culture and leadership
on the Growth of New Overseas Chinese Ethnic Business Enterprises in Japan: A Case
Study of Hall deing co.,ltd.

キーワード；在日新華僑、エスニック・ビジネス企業、組織文化、リーダーシップ概要；
本論文は、在日新華僑のエスニック・ビジネス企業の成長に対して、組織文化とリーダー
シップが与える影響を明らかにするための研究である。本研究の構成は、第1ステップの
はじめにから、第2ステップは先行研究。第3ステップは本研究で選択した事例の紹介と
なる。第4ステップは研究目的であり、第5ステップは、研究方法である。第6ステップ
は本研究の検討結果である。最後に本研究の貢献と不足について述べる。

1 はじめに

本研究のリサーチエスチョンは、在日新華僑
のエスニックビジネス企業の成長に対して、組
織文化とリーダーシップがどのような影響を与
えるのかという事を明らかにするものである。
在日新華僑という外国人集団は近年日本で最大
の外国人集団になった。そして、中国の経済も
著しく成長している中、在日新華僑の経営する
企業は日本経済の一部に貢献していることは間
違いない。しかし、在日新華僑が経営するエス
ニック・ビジネス企業に関する研究は、筆者の
調査によると大変少ない。組織文化とリーダー
シップの視点からの研究は皆無であると言え
る。私はその穴を埋めるために、今回この研究
を行ないたい。

2 先行研究

本研究の先行研究は、二つの方向から知識を蓄
積してきた。日本人研究者の参考文献から得ら
れた知識と外国人研究者の参考資料から得られ
る知識である。例えば、在日新華僑という言葉
の概念について、今まで日本社会では在日中国
人或は、在日元中国人と呼ばれることが多いか
もしれない。この二つの概念を統一すると在日
新華僑と呼ばれるが、この在日新華僑の発端と
なるのは、1978年6月23日鄧小平が清華
大学で行った演説だった。彼は「私は留学生の
数を増やすことに賛成である。10名20名で
はなく、幾千幾万というように派遣する必要が
ある」と力強く語った（李泊 1998）。この鄧小
平の演説を受け、翌79年中国国務院は「出国
留学人員工作の改善に関する報告」を発表し、
大規模な留学生派遣事業が開始され、今日に至
っている。（坪井健筑波大学教授、2005、
11、25）他方、1983年5月当時の中曾
根首相はアセアン各国を歴訪し、改めて親日家

を作る必要性を感じ、世界の先進国並みの留学生受入れ計画を文部省（当時）に指示した。それを受けて「21世紀留学政策懇談会」が同年8月にまとめた報告書に「留学生受け入れ10万人計画」が盛り込まれた。翌84年には、21世紀の留学生政策の展開について、という政策の発表に繋がり、「留学生受け入れ10万人計画」がスタートした。様々な政策によって、2003年にはこの10万人受入れの目標を達成したのである。1978年以降の中国の改革开放政策の中での留学生派遣政策と、1984年以降の日本の留学生受け入れ10万人政策は、双方にタイムラグのある、プッシュ・プル要因として揺れ戻しを繰り返しながら今日、中国から日本への留学生が一番多くなった。（坪井健2005年）しかし、全世界の状況を見ると、来日の中国籍の留学生数は米国、イギリスという国より少ないのである。つまり、世界から言えば日本は第3位である。しかしながら、来日する中国人留学生の増加によって、在日新華僑も増え、現在は77万人以上になった。これが在日新華僑が形成されたプロセスである。

エスニック・ビジネスとエスニック・ビジネス企業という概念についての説明；

多くの中国人が来日したが、一部は日本の企業に勤務し、もう一部分の中国人は自営業や自ら企業を立ち上げて、エスニック・ビジネスを行なった。エスニック・ビジネスという概念について、日本人研究者、樋口直人教授が次のように述べている。すなわち、「ある社会のエスニック・マイノリティが営むビジネス」をエスニック・ビジネスと定義する。私は、「ある社会のエスニック・マイノリティが自国同胞を相手にビジネスを展開していること」がエスニック・ビジネスの定義としている。そして、そのような組織がエスニック・ビジネス企業である。進学塾として最も有名なのは、名校ホールディング社という企業である。在日中国人に聞けば誰でも知っていると思われる。

本研究は、組織文化とリーダーシップの視点から名校ホールディング社の成長現象について研究するため、組織文化やリーダーシップという概念が必ずしも明確にしなければならない。、組織文化という概念について次のような紹介になります。組織文化という概念に対して、三つの側面から紹介したいと思う。一つは日本人研究者の認識、もう一つは外国の研究者の認識に

なり、最後は、組織文化の機能について紹介する。先ず国際大学学長、一つ橋大学名誉教授伊丹敬之先生の「ゼミナール経営学入門」という書籍中の組織文化の定義及び、野中郁次郎教授らの組織現象の理論と測定という概念に関する観点を紹介したい。また、早稲田大学経営学研究科教授藤田誠先生の組織文化の概念も紹介する。＊組織文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方である。経営理念は組織文化の一部になり、組織の人々の間に経営理念が浸透するという事を意味する。時には企業文化と呼ばれ、或は組織風土や社風といわれるものと本質的に同じであると言っていい。（伊丹敬之、2018, 4, p、349）組織現象の理論と測定という書籍では、組織文化を組織風土と呼んでいる。組織風土は環境、コンテクスト、組織構造、組織過程の従属変数であるとともに個人属性、個人・集団レベルのパフォーマンスの独立変数もしくは媒介変数としての位置を占める。（野中郁次郎・P163）組織風土は異なる分析レベルの変数を連結するという重要な理論的機能を期待されて登場した概念である。

藤田誠先生の組織文化の概念については、組織全体のソフトを意味する概念であると説明している。それは次のことを包括している。つまり、「組織の個性」「組織のパーソナリティ」「組織のメンタル・モデル」これらはかなり抽象的な概念であり、藤田誠先生は、詳しく紹介する為に、次のように分けている。組織文化と組織風土、組織文化のレベルと構成要素。

＊次は外国人研究者の組織文化に関する研究資料の議論を紹介する。

組織文化の定義や概念について、エドガーH・シャイン（1）の指摘を紹介する。組織の中の個人の行動や組織を形成する方法を理解するための様々な有効な概念が開発されている。しかし、組織がなぜ、どのように成長し、変化し、時に失敗するのか、そこで本研究では組織内の文化問題を深く理解することが、組織内で何が起きているかを解説するばかりでなく、より重要な事としてリーダーやリーダーシップの優先課題は何かを識別するのに必要不可欠であるという事を明かにしたい。」次にそのものの機能とは何かを明確にする。エドガーH・シャインは、組織文化を定義或は、概念を説明するのは難題と考えている。彼は組織文化はリー

ダーによって創造され、そしてリーダーシップの最も決定的な機能の一つが文化の創造であり、文化の管理であり必要であれば、文化の破壊なのであると述べている。

シャイン（先生）は組織文化の機能に関して次のように述べている。

文化の役割はグループの次のような基本的問題を解決することにある。すなわち、①外的環境の中での生き残り、②生き残り、適応し続ける能力を確保する為の内部プロセスの統合、である（Parsons, 1951 : Merton, 1957）。これらの機能をより完全に特定するためには、我々は進化論的見地から、グループや組織が創業時から、成熟、衰退の状況に至るまでに直面する問題を列挙する必要がある。（シャイン 1989、P65~66）

①外部適応の課題として、次のものを包括している。外部適応と生存の問題（1 使命と戦略、2 目的、3 手段、4 測定、5 修正）

②内部統合の課題として、次のものを包括している。内部統合の課題（1 共通言語と概念分類、2 グループの境界線及びメンバーの入会、退会の基準、3 権力と地位、4 親密さ、友情、愛、5 報奨と制裁、6 イデオロギー（宗教）

スティーブン P ロビンス（先生）の組織文化に対する認識を紹介する。P・ロビンス（先生）は、組織文化の定義について、次のように述べている。組織文化とは、その構成員が共有する意味のシステムで、これによってその組織が他の組織から区別される。共有される意味システムをもっと詳しく見ると、それは組織が価値ありと考える一連の主要な特性である。最近の研究によると、全部で七つの主要特性が組織文化の本質を形成している。

1、革新及びリスク性向：従業員が革新的で危険を恐れないことがどの程度奨励されているか

2、細部に対する注意：細部に対してどの程度の精巧さ、分析、注意を示すことが期待されているか

3、結果志向：結果に到達する方法やプロセスよりも、結果または成果そのものをどの程度重視されているか

4、従業員重視：組織内の従業員への影響が意思決定においてどの程度重視されているか

5、チーム重視：個人ではなくチームを中心とした職務の活動がどの程度体系化されているか

6、積極的な態度：安易な態度ではなく、積極的に競争的な態度はどの程度か

7、安定性：成長よりは現状維持を重視する活動が組織の中でどの程度強調されているか。

これらのそれぞれの特性は低いレベルから高いレベルへと連続的に存在する。そして、この7つの特性について組織を評価すると、その組織の文化の全体像が得られる。従業員の自分の組織についての共通理解、組織の物事がどのように進め得られるか、組織の人々がどう行動すべきかに関する感じ方の基盤が、この全体像から示されるのである。2009. 12. P374)

1 組織文化を構成する共通の特性

2 強い文化と弱い文化

3 組織文化が人々に与えるプラスとマイナスの機能

4 組織文化を維持する要因

5 従業員への文化の遺伝方法

6 顧客対応型文化の特徴

7 精神性（スピリチュアリティ）と精神文化について

8 国の文化と組織文化との比較対照

9 多様性のパラドックス（逆説・反論）

組織文化の機能に対しては、P・ロビンスは次のように述べている

文化は組織内で幾つかの機能を果たす。まず第1に、文化は境界を定義する役割を持つ。つまり、一つの組織と別の組織の区別を生み出す。第2に、組織メンバーにアイデンティティ（身分）の感覚を伝える。第3に、文化によって個

人の興味を超えたもっと大きなものへの関与を促進する。第4に、文化は社会システムの安定性を強化する。文化により従業員が何を語り、行なうかについて適切な基準が提供され、組織の結束に貢献する社会的接着剤となる。そして最後に、文化は従業員の態度や行動を形成しガイドする管理と意味づけのメカニズムとなる。(2009, 12, P376)

＊ダフト(教授)の組織文化の概念を紹介する。ダフト(教授)は、文化とは組織のメンバーが共有し、新しいメンバーに正しいものとして教えられる一連の価値、ガイドライン的信念、理解のしかた、考え方のことであると述べている。更にそれは組織の文章化されていない、感覚的な部分を表す。誰もが文化に参加しているが、通常、文化を意識することはない。組織が文化の持つパワーに直面するのは、基本的な文化規範や価値観に反する新戦略や新プログラムを実行しようとする時である(組織の経営学、2002, p190)

本研究の目的は、組織文化とリーダーシップが在日新華僑エスニック・ビジネス企業の成長に与える影響を明らかにしたいということであるため、リーダーシップという概念も確認しなければならない。

リーダーシップに対して(D、クイン・ミルズ)は次のように述べている。

「リーダーシップとは何だろう。それはある人が他の人々の考え、態度、行動に影響を与える一つの過程である。リーダーたちは我々のために方向性を定める。行方に何が持ち受けているのかを我々に見極めさせる。何が達成できそうかをイメージさせる。(D、クイン・ミルズ2006, 4, P5,) リーダーシップとは、他人にさせる能力である。

＊次は、ロビンズ(教授)のリーダーシップに関する議論を紹介する。

リーダーシップとは、集団に目標達成を促すよう影響を与える能力である。この影響力の源は公式の場合もある。組織内で管理職の地位を有することによって与えられる場合がそうである。管理職の地位は公式に与られた一定の権限を伴う為、個人が組織内で有する地位の結果と

してリーダーシップの役割を果たす場合もある。(ロビンズ、教授2009、12、p256)

しかし、全てのリーダーが必ずしも管理者でなく、また管理者が必ずしもリーダーとは限らない。組織が管理者に一定の権利を与えたからと言って、この管理者達が効果的な指導者になれる保証はない。無認可のリーダーシップ、すなわち公式の組織構造の外部に源のある影響力は、公式の影響力と同等、あるいはそれ以上に重要である。言い換えれば、リーダーは正式に任命されて生まれる場合もあれば、集団内から生まれる場合もある。ロビンズ(教授)のリーダーシップと信頼の構築という論述のレビューによって次の事が明確になった。リーダーシップとは集団の目標達成を促すよう影響を与える能力である。リーダーシップは、必ずしも管理者ではなく、無認可のリーダーシップも存在する。

3 事例紹介

本研究で選択した事例対象は、名校ホールディング社である。この企業を選択した理由は次の通りである。第1は、在日新華僑が経営するエスニック・ビジネス企業である。第2は、この企業の成長が著しいためである。2008年から今日までの14年間で日本語学校を4校、専門学校を3校開設し、従業員は、社長一人から680人まで拡大した。第3の理由は、この企業の経営者が非常に若くまた、東京大学で博士号を取得した人物である。名校ホールディング社は、高田馬場駅近くに事務所を置いており、校舎は、新宿区を中心に6千人以上の学生を抱えている。

4 リサーチ・クエスションと仮説設定

企業という組織の成長現象は様々な要因によるものであるが、今回の研究は主に組織文化とリーダーシップの視点から企業の成長を観察した。本研究では二つの側面から名校ホールディング社の成長現象に対して仮説設定する。一つは、誰がこの成長現象を引き起こしたのか？もう一つはこの現象に至る要因とは何か？本研究では名校ホールディング社の成長現象は、その

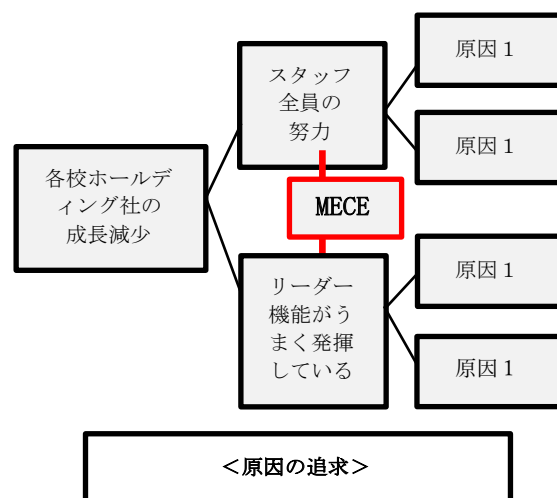
組織の全てのスタッフの努力であると仮に設定する。その理由は一つの組織に成長する現象が起きるということは、個人だけの力ではなく、間違いなく、その組織に属する全てのスタッフの努力であるからである。次は、成長という現象に至る主な要因としては、この企業は有能なスタッフを採用していると仮説する。ここで一つの確認事項が発生する。名校ホールディング社の設立当時には始めから有能なスタッフがいたわけではなく、後に採用されたと推測される。上記の内容を纏めると、本研究でのリサーチ・クエスチョンは、在日新華僑のエスニック・ビジネス企業の成長に対して、組織文化とリーダーシップがどのような影響を与えるのかを明らかにすることであり、本研究では仮説設定は、二つの側面に分けている。一つは組織成長という現象は誰が引き起こしたのか？もう一つは組織成長という現象に至る主な要因は何であるか？

5 研究方法について

本研究における研究方法は、次の通りである。一つはデータの収集とその収集されたデータに対しての分析方法であるが、データの収集について、質問表を作り、名校ホールディング社を訪問し、経営者に対して直でインタビュー調査を行なった。一回目のインタビュー調査は、2021年5月に実行した。その際の質問とは、貴社はいつ設立したのか？貴社の発展に対して、経営者として満足しているのか？否か？なぜか？そして、貴社の成長の主な要因とは何か？などである。二回目の調査は、主にこの企業の成長という現象に絞って質問をした。例えば、貴社はいつから自社の成長を感じたのか？貴社の成長という現象は誰が引き起こしたのか？貴社の成長現象に対して、経営側がどのような政策を打ち出したのか？

インタビュー調査によって得られたデータについて、本研究では定性分析の手法を使った。具体的に採用した手法は、中村力のビジネスで使いこなす入門（定性分析という書物）を参考にした。例えば論理思考による分析方法は主にロジックツリーというフレームワークを使用している。MECE とは、問題や論点をさす。

さて、名校ホールディング社の成長現象に対して、ロジックツリー分析すると次の図のようになる。



上記の分析の詳細については、名校ホールディング社の経営者より成長現象について、次のような回答を得られた。「間違いなく、名校ホールディング社は成長している。最も成長を感じる時期は2016年前後でした。」そして次に、企業成長という現象をひき起こす人について尋ねた。更に、企業成長という現象に至る要因について尋ねた。得られた回答は次の通りである。「成長をひき起こす人はこの企業に属する全てのスタッフです。組織の成長に至る主な要因とは、この企業の組織文化とリーダーがうまく機能しているからです。」

組織文化とリーダーシップの関係について、シャイン（教授）は次のように述べている。

「文化とリーダーシップの関係を詳しく検討して見ると、コインの表裏の関係にある。どちらも一方だけを取り出して理解できるというものではない。つまり、リーダーが行う真に重要な唯一の仕事は文化を創造し、管理することである。また、リーダーとしての独自の資質は、文化を操作する能力である。経営や管理とは区別されたリーダーシップの概念が何らかの価値を持つとすれば、我々は、リーダーシップの概念の中でこの文化管理機能が中心をなすことを認識しなければならない（1989, 5。P4）」

シャイン（教授）から組織文化とリーダーシップの関係が明確になった。

名校ホールディング社は、どのようにリーダーシップを発揮しているのか？この質問に対して、本研究では創造的思考による分析アプローチを使用して名校ホールディング社の成長現象について分析を行なった。創造的思考による分析アプローチとは、中村力によれば「セロベース思考でとらえる」「思考や視点をワープさせる」「前提を疑うことから始める」「偶然や失敗を逃がさない」ということである。（2009, 6, P114～121）

創造的思考による分析手法を使用すると「SCAMPER」が必要不可欠のツールになる。中村力によれば、（2009, 6, P125）SCAMPERはアレックス・オズボーンによって提唱され、以下の7つの頭文字を集約している。

1、Substitute(別のものに換える)、2、Combine'（結び付ける、組み合わせる）、3、Adapt（応用・適用させる）、4、Modify（修正する）、5、Put to other purposes（他の目的に使用する）、6、Eliminate（取り除く）、7、Rearrange、Reverse（並べ替え、または逆にする）
出典中村力（2009、6、P125）

名校ホールディング社の成長現象の第2の要因とは、その企業の経営者の能力と関わっている事を先に述べたが、これから、創造的思考による分析アプローチを使って、名校ホールディング社という事例について分析する。分析結果として、リーダーシップの優劣は企業成長と直接関わる。その結果へ至る過程とは、たとえば、リーダーの唯一の仕事は組織文化を創造することである。そして、組織文化の研究とリーダーシップの研究はコインの表裏と同じであるとシャイン（教授）は述べているが、名校ホールディング社の経営者は組織文化を創造しながら、リーダーシップを構築している。彼らは従業員に対して、鼓舞することを重視している。リーダーシップの5つのスキルについて彼らは実行しているとみられる。

Dクイン・ミルズ、によればリーダーシップを発揮するための5つのスキルとして、1. リーダーとしてのビジョンを持つ 2. 規範を示す 3. 他者を鼓舞する 4. 他者の中に、それまで気づかれていなかった能力を見出す。 5. お互

いを支え合う組織文化を根付かせる（ハーバード流リーダーシップ入門 2006, p69）。

6 検証結果

名校ホールディング社の事例に対しての議論によって検証した結果は、組織文化とリーダーシップは、企業という組織の成長という現象に対して大きな影響を与える点である。

7 終わり

本研究ではリサーチ・クエスションの答えについて検討した。本研究の不足点は次の通りである。①分析のアプローチは単純過ぎ、次回の研究では多くのデータの収集を進めたい、そして定量分析や重回帰分析という手法を使用して分析を行ないたい。

【参考文献】

- [1] 樋口直人「日本のエスニック・ビジネス」世界思想社、2012
- [2] 伊丹敬之「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞出版社、2003
- [3] 藤田誠「藤田誠の経営学入門」
- [4] 中村力「ビジネスで使いこなす入門定性分析」日本実業出版社、2009
- [5] 野中郁次郎「組織現象の理論と測定」千倉書房、1998
- [6] エドガーH・シャイン教授「組織文化とリーダーシップ-リーダーは文化をどう変革するか-」清水紀彦訳、ダイヤモンド社、1989
- [7] スティーブンP. ロビンズ「【新版】組織行動のマネジメント-入門から実践へ」高木晴夫訳、ダイヤモンド社、2011
- [8] リチャードL. ダフト「組織の経営学-戦略と意思決定を支える」高木晴夫訳、2004
- [9] D・グイン・ミルズ「ハーバード流リーダーシップ「入門」スコフィールド素子訳、2006