

再生型リーダーシップ —中小企業における経営理念形成のプロセスモデル—



佐竹経営研究所代表、千葉商科大学大学院商学研究科客員教授（中小企業診断士養成コース担当）、千葉商科大学商経学部非常勤講師

佐竹 恒彦
SATAKE Tsunehiko

プロフィール

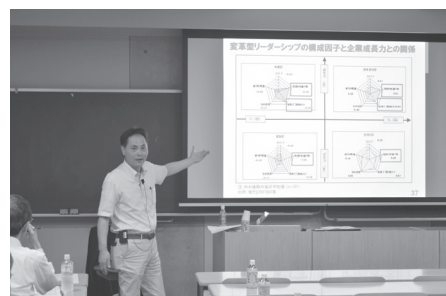
早稲田大学大学院修了（経営管理学修士（専門職））、千葉商科大学大学院修了（博士（政策研究））。主な研究業績に「企業再生時の戦略検討・経営理念検討プロセス—WOWOW社の事例と経営者のリーダーシップ開発の観点から—」（『千葉商大論叢』第54巻第1, 245-264頁）など。

合理的な経営戦略（以下、戦略）や利益計画（以下、計画）を有し、優れたマネジメントがなされたとしても、経営者のリーダーシップが十分に発揮されなければ、中小企業再生の実現性はきわめて乏しい。また、経営者のホンネや戦略、計画などと整合性のある経営理念が存在しなければ、再生に求められる経営者のリーダーシップが十分に発揮されているとはいえない。つまり、経営理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わるリーダーシップに不可欠の要素とする指摘があるように¹、中小企業が本格かつ持続型の再生を果たすためには、借り物ではない本物の経営理念²に支えられた経営者の真のリーダーシップが存分に発揮される必要がある。

しかし、経営理念は、戦略や計画に比べ、象徴的な飾り物とされている場合が多く、実際の経営の現場では財務的な数値計画ばかりが議論され、経営理念については無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振の中小企業の多くには、そもそも経営者のホンネや計画、戦略と整合性のある明確な本物の経営理念が存在しない。また、当該経営理念を早期に形成する方法に関する議論が十分になされているとはいえない。

そこで、本講座では、多くの既存研究で提唱されて

いる「理念→戦略→計画」型とは異なり、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、当該企業経営者の動機付けの観点から、まずは問題を解決するための計画策定後に戦略を検討し、そこから経営理念を明確にする「計画→戦略→理念」型による経営理念形成のプロセスモデルの有効性について説明した。また、このプロセスによって、再生型リーダーシップが開発されるメカニズムについて解説した。



1 金井壽宏 [1986] 「経営理念の浸透とリーダーシップ」、小林規成・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社、172頁
2 「本物の経営理念」とは、タテマエや借り物ではなく、経営者のホンネや戦略、計画と整合性のある経営理念を指す。また、『うちの組織には経営理念がある』と言う場合、書かれた文言として経営理念が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である。そのような相互作用が存在しないのであれば、経営理念は「絵に描いた餅」となってしまう、『実在はしていない』とする解釈で捉えている（三井泉 [2010] 「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』第32号、97頁）。