佐竹恒彦著

『再生型リーダーシップ論 ー経営不振の中小企業に有効な経営理念創成のプロセスモデルー』

同文舘出版、2018年3月刊

千葉商科大学商経学部　教授
太田 三郎

本書は、佐竹恒彦氏が経営コンサルタントとして取り組んできた中小企業再生に関する研究成果をまとめたものである。佐竹氏は、行政機関や金融機関などからの要請に応じ、経営理念が曖昧かつ経営不振の中小企業における新事業展開や組織変革、再生などにかかわる計画策定の支援に携わってきた。しかし、当該企業経営者の実行意欲が乏しく、十分にリーダーシップが発揮されないまま、計画が実行・実現されない状況に直面していたことが、本書執筆の大きなきっかけであり、佐竹氏の問題意識となっている。

一方、再生やリーダーシップ、経営理念、経営戦略(以下、戦略)、利益計画(以下、計画)などの研究領域では、当該企業の再生に有効な経営者のリーダーシップ開発法やリーダーシップを支える実際(真)の経営理念を早期に創成するための方法に関する議論が十分になされてこなかった。そこで、佐竹氏は当該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の開発法についての研究に取り組むことになる。

本書は、見せ掛けだけでない真の経営理念が早期かつ自然派生的に創成される過程から、再生型リーダーシップが開発されるメカニズムの追究を試みた独創的な著作となっている。

本書の構成は以下のとおりである。まず序章において、問題提起と本書の目的、リサーチクエスチョンと研究方法、本書の構成と概要に触れ、第1章から第4章までが先行研究を精査した内容となっており、第5章では、仮説導出および理論的根拠による仮説の検証を行っている。第6章では、事例研究による仮説の検証結果説明および考察がなされ、終章において要約と新たな知見、本研究の含意、今後の研究課題といった内容を展開する。

次いで佐竹氏が主張する理論が導かれたプロセス、論理展開の内容について、本書の構成に沿って以下に紹介する。

序章では、中小企業再生研究の意義に触れるとともに、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および中小企業再生領域における既存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いう研究目的を示すとともに、これを達成するための研究課題の中心をなす学術的「問い」として、「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」、「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」、「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創成するには、どのような方法が有効か」という三つのリサーチクエスチョンと、これらを明らかにするための研究方法について解説している。

第1章「中小企業の現状と企業再生研究における課題」

中小企業庁や財務省などの資料から中小企業の現状と中小企業再生研究の意義について指摘している。さらに、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レビューし、経営理念が曖昧かつ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とリーダーシップを支える経営理念を創成する方法に関する議論の必要性を主張している。

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1のリサーチクエスチョンである「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」を明らかにする観点から、リーダーシップ研究の変遷、リーダーシップの概念定義と機能、リーダーシップを支える経営理念の重要性を指摘する先行研究を考察している。結果、経営者が中小企業再生のためのリーダーシップを存分に発揮するには、再生型のリーダーシップを支える明確な経営理念の存在が不可欠であることを主張するとともに、経営理念を創成する方法に関する根本的な観点からの検討が必要なことを課題として明らかにしている。

第3章「経営理念研究と中小企業再生」

第2のリサーチクエスチョンである「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」を検討するために、経営理念の源流と変遷、経営理念の概念定義と表現内容、経営理念の構造と機能、経営理念の企業業績との関連性および形成方法について既存研究を精査している。結果、経営理念形成後、企業業績が向上するには、多くの時間を要するなどの問題点があることを究明するとともに、短期的に利益を必要としている経営不振の中小企業が、早期に借り物ではない本物の経営理念を創成する方法を見出す必要性について指摘している。

第4章「利益計画研究と中小企業再生」

第3のリサーチクエスチョンである「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創成するには、どのような方法が有効か」を明らかにする観点から、当該経営者のホンネや関心度が高いとされるカネを扱う計画や戦略と、タテマエとして捉えられがちな経営理念との関係性に主眼が置かれている計画策定に関する既存研究のレビューを行っている。既存研究の多くでは、「経営理念ありき」、すなわち経営理念から戦略を導き、そこから計画を策定する「理念→戦略→計画」型のプロセスが主流だが、そもそも明確な本物の経営理念を有しない当該企業に有効な方法に関する議論が進展していないという問題点を指摘している。

第5章「仮説の展開」

前章で指摘した問題点を踏まえ、さらに第3のリサーチクエスチョンに関する議論を進め、その解を導くための仮説を設定するとともに、仮説を裏付ける理論的根拠による検証を行っている。具体的には、既存研究における多くの主張とは異なる「『計画→戦略→理念』型によって再生型リーダーシップが開発される」とする佐竹氏の根幹ともいえる主張を検討するための三つの仮説が設定され、これをMaslow[1970]、Ackoff[1971]、Ackoff & Emery[1972]、Bass & Avolio [1995]、Koestemburm[2002]らの理論的根拠によって検証し、その可能性を示している。

第6章「事例研究と仮説の検証」

理論のトライアンギュレーションによる3社の事例分析から仮説検証がなされ、倒産の危機に直面している経営理念が曖昧な中小企業においては、「計画→戦略→理念」型の経営理念創成プロセスによって、再生型リーダーシップが開発される可能性を裏付ける内容が示されている。

終章では、本書の要約と結論、本研究の含意として、企業再生、リーダーシップ、経営理念、管理会計などの研究領域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などの意義、今後の研究課題に触れ、最後を締めくくっている。

以上、本書の構成に沿って、佐竹氏が主張する理論が導かれた経緯や論理展開などを概説してきたが、ここでは、本書の特徴を示すと以下の通りとなる。

まず、研究対象の独自性が挙げられる。これまであまり議論されてこなかった、明確な著者流の「真」の経営理念を有しない経営不振の中小企業の再生に焦点をあてたことである。

次いで当該企業経営者の再生型リーダーシップ開発法を著者が唱える「真」の経営理念が創成される過程から見出そうとしている点が特筆に値する。多くの既存研究で提唱されている「理念→戦略→計画」型のプロセスとは異なり、倒産の危機に直面した当該経営者の動機付けの観点から、「計画→戦略→理念」型の経営理念創成プロセスによって、経営者の再生型リーダーシップが開発されるメカニズムの可能性について体系的に解明を試みたことが本書における最大の特徴であり、学術と実務の両面から有用な示唆を提供した良書といえる。