

PDCAと中小企業再生時の経営理念創成プロセス ー アシザワ・ファインテック社の事例から ー

佐 竹 恒 彦

はじめに

「中小企業の計画は、実行に移されないままに終わるケースが多い」という指摘があるように¹⁾、経営不振の中小企業では、PDCA（Plan-Do-Check-Action、あるいはActの略）と呼ばれるマネジメントサイクル（以下、PDCA）が継続的に実施されず、計画頓挫による再生困難な状況が散見される²⁾。

太田〔2009〕が、「持続型再生の基本条件」は「経営者のリーダーシップ」であり、「『経営者たる人』のリスク対応能力が先にあって、すべてのリスク対応が成り立つ」と主張しているように³⁾、PDCAの継続を困難にさせている要因の一つに、持続型再生の基本条件である経営者のリーダーシップ（以下、リーダーシップ）欠如が挙げられる。

また、金井〔1986〕が、「リーダーシップが意味のある影響力であるためには、経営理念を単なるタテマエの価値観や原則にとどめることなく、それを行動の基本的仮定として浸透させることが要請され、経営理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わる経営トップのリーダーシップに不可欠な要素である」と指摘したように⁴⁾、経営不振の中小企業におけるリーダーシップ欠如は、それを支える単なる「タテマエ」ではない本物の経営理念（以下、理念）が確立されていないことに起因すると考えられる⁵⁾。このことから、中小企業再生に有効なPDCAを継続的に実施するためには、当該リーダーシップを支える理念が早期に明確化されることが求められるといえよう。

しかしながら、理念は、計画に比べ象徴的な飾り物として扱われている場合が多く⁶⁾、目先の利益や企業業績と直結しない「タテマエ」として捉えられがちであり、無視されてしまう傾向にある。それゆえ、経営不振状態にある中小企業の多くには、明確な理念が存在しない。さらに、これまでのPDCA関連の研究領域においては、当該リーダーシップの拠り所となる理念が早期に創成⁷⁾されるための方法論に関する具体的な議論が十分になされてきたとはいえない。

そこで本稿においては、PDCAの継続実施に不可欠なリーダーシップを支える理念が早期に創成される有効な方法やプロセスについて、千葉県における中小企業であるアシザワ・ファインテック社の事例をもとに検討する。これにより、PDCA関連の研究領域における新たな学術的視点の提供を目指すとともに、現場における実務的なPDCAという経営管理制度を活用した中小企業の再生支援にかかわる有効な方法論の提供を試みたい。

本稿では、まず、由井〔2011〕や小椋〔2014〕などの研究を手掛りに、中小企業再生におけるPDCAの必要性や課題について確認する。つぎに、PDCA継続実施の鍵となるリーダーシップとそれを支える理念との関係性について整理するとともに、理念の必要性と課題について確認する。続いて、経営不振状態にある明確な理念が存在しない中小企業が、喫緊の経営課題に取り組むための利益計画（以下、計画）と経営戦略（以下、戦略）検討後に理念を明確にするという既存研究とは異なる理念創成のプロセスモデルの有効性に関する理論的根拠を示すとともに、アシザワ・ファインテック社における再生事象を分析する事例研究（case study）法によって、その可能性を検証することとする。

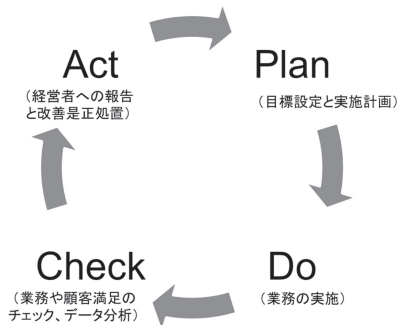
事例研究法による仮説の検証では、理論のトライアングレーション（triangulation）という三角測量、すなわち一つの課題に対する研究で異なった理論の見方を適用させ、パターン適合の分析手法によりその可能性を探る。

I 中小企業再生におけるPDCAの必要性と課題

経営管理論領域におけるPDCAに関する議論は、科学的管理法のティラー [1903] や管理過程論のファヨール [1908] まで遡ることができ、ISO (International Organization for Standardization : 国際標準化機構) のフレームワークとなったPDCAは、現在においても民間企業などを中心に広く普及している⁸⁾。

ISOでは、品質マネジメントシステム規格 (ISO 9000シリーズ) や環境マネジメントシステム規格 (ISO 1400シリーズ) に代表される「組織が方針及び目標を定め、その目標を達成するためのシステム」をマネジメントシステム規格 (MSS : Management System Standard) として定めている⁹⁾。そして、当該マネジメントシステムでは、「個別の管理対象に焦点を当ててPDCAサイクルを回すこと、すなわち『継続的改善』を行っていくことが要求事項」として設定されており、「課題の設定に始まる『計画 (Plan) →実施 (Do) →見直し (Check) →改善 (Act)』という組織活動のループを、『PDCAサイクル』とし、PDCAサイクルを継続して回す必要性を説明している (図1)¹⁰⁾。

図1 マネジメントシステムのPDCA



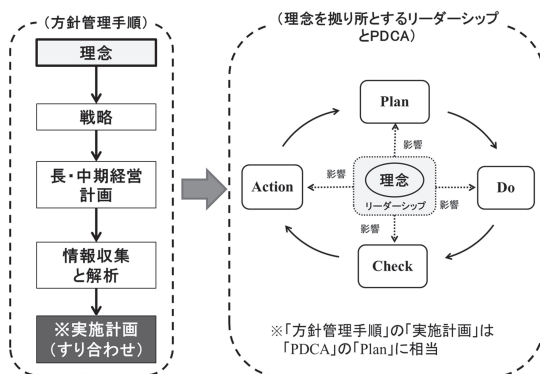
出所：日本品質保証機構ホームページに依拠し筆者作成

小椋〔2014〕は、「赤字に苦しむ我が国の多くの中小企業に対して、経営理念を確立し、これを実現するために経営計画のPDCAを回していくマネジメント・コントロールが、企業業績向上のために有効である」とし、小規模企業ほど理念と計画を明確にしたうえで、PDCAを継続させる経営管理制度の必要性について論じている¹¹⁾。

由井〔2011〕は、「PDCAのサイクルを繰り返し回していくことによってそれらの過程および結果の質を高め続けることができる」とし、「PDCAに沿って遂行していくことで責任感と達成意欲を高め、同時に仕事の結果の質も高める」としている¹²⁾。さらに、「方針管理とは、第一に経営理念・経営戦略・経営計画から具体的な年度方針を明らかにすること、第二にその年度方針を達成するために計画が展開されること、第三にその計画に基づいて活動が行われ実施結果の評価がなされる」とし、PDCAの基盤であり、理念を起点に展開される方針管理の重要性についても触れている¹³⁾。

この方針管理の手順に、PDCAに影響を及ぼすと想定される理念を拠り所とするリーダーシップの要素を加えて考察すると、理念の必要性や中小企業再生における課題がより鮮明に浮かび上がってくるのである（図2）。

図2 理念を起点とする方針管理手順とPDCA（概念図）



出所：由井〔2011〕114～119頁、金井〔1986〕172頁に依拠し筆者作成

つまり、小椋 [2014] や由井 [2011] などによる既存研究の多くは、「理念ありき」のPDCA論を展開させていること、金井 [1986] が「理念はリーダーシップに不可欠な要素」と指摘していることなどから、明確な理念が確立されていない経営不振の中小企業においては、PDCAの継続実施が困難になってしまうことが推察される。したがて、当該理念が確立されていない中小企業においては、理念を早期に確立させる有効な方法を見出すことが求められることとなり、これが中小企業再生におけるPDCAの課題として挙げられる。

II PDCAに求められるリーダーシップと理念

冒頭でも触れたように、中小企業再生におけるPDCAの継続を困難にさせている要因の一つに、太田 [2009] が主張する「持続型再生の基本条件であるリーダーシップ欠如」が想定される。さらに、リーダーシップの欠如は、金井が指摘したように、それを支える単なる「タテマエ」ではない理念が確立されていないことが要因として挙げられる。そこで本章では、リーダーシップと理念との関係性に着目し、中小企業再生におけるPDCAの継続実施に求められるリーダーシップと理念の必要性について考察していくこととする¹⁴⁾。

佐藤 [2014] は、「多くの中小企業の場合、さまざまな意思決定は合議的なものではなく、経営者自身に委ねられている」としている¹⁵⁾。また、Lubatkin, Smsek, Ling & Veiga [2006] は、企業全体に及ぼす経営トップの影響力は、大企業に比べ中小企業において絶大であると指摘した。さらに、高石 [2012] は、「中小企業が存続・成長するためには、経営者のリーダーシップの下での全社的な改善・改革に向けた不断的努力の積み重ねが重要」とし¹⁶⁾、「従業員規模の小さな企業では、戦略的柔軟性の高低に係わりなく、変革型リーダーシップが直接的に従業員の率先行動に影響を及ぼし、経営者のリーダーシップは、従業員規模が小さくなるにつれて、

直接的に従業員に影響を及ぼす」と指摘している¹⁷⁾。

このように、中小企業におけるリーダーシップは、大企業以上に大きな影響力を直接的に及ぼしやすいとされており、リーダーシップ欠如の課題に対する取り組みは、中小企業再生におけるPDCAの課題を検討するうえで、きわめて重要といえよう。

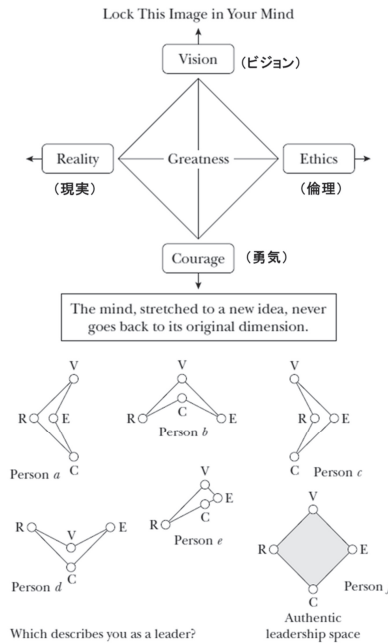
金井〔1986〕は、「リーダーシップには理念が不可欠」との有望な視角を提供してくれたが、リーダーシップ欠如の課題については、理念欠如の課題と深くかかわっている可能性が高い。

Greenleaf〔1977〕は、何よりも基盤になるミッション、すなわち理念の名の下に発揮される「サーバントリーダーシップ (servant leadership)」という概念を提示したが、これは、「サーバント・リーダーとは、そもそもサーバントである。まず奉仕したい、奉仕することが第一だという自然な感情から始まる。それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるのだ」という考えが基礎になっている¹⁸⁾。つまり、この概念は、自分が達成すべき理念などに対して強い使命感を持ち、それを実現するために自らの意志でサーバントに徹し、大きなビジョンを描いて、自分が信じる理念の実現のために邁進している人たちをしっかりと支援しようとするリーダーシップの概念とされている¹⁹⁾。

さらに、Koestemburm〔2002〕は、リーダーシップとしての「偉大さ (greatness)」を高めるためには、「ビジョン (vision)」や「倫理 (ethics)」、「現実 (reality)」、「勇気 (courage)」の4要素をバランスよく高めていく必要性を「The Leadership Diamond Model (LDM)」によって示し、リーダーシップにおける理念に相当するビジョン²⁰⁾や倫理の重要性について指摘している²¹⁾(図3)。つまり、「Person f」のパターンが、理想であり真のリーダーシップのあるべき広さ(姿)としているのである。

Bass & Avolio〔1995〕は、企業変革や再生に有効とされる変革型リーダーシップ (transformational leadership、以下TL) を測定するMulti-

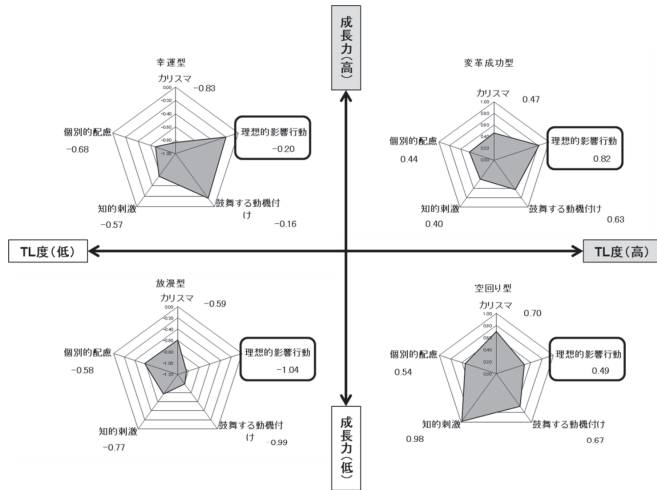
図3 The Leadership Diamond Model



出所：Koestenbaum [2002] p.18・pp.188に依拠し筆者作成

factor Leadership Questionnaire (MLQ)を開発したが、佐竹[2018]は、この下位尺度の構成要素である理念に相当する「理想的影響行動 (idealized influence)」と戦略・計画・目標に相当する「鼓舞する動機付け (inspiration motivation)」の度合いが他の3要素よりも高い状態であれば、企業成長力が高く、好業績にあるリーダーシップとした。一方、企業成長力の低い経営不振時におけるリーダーシップは、明確な理念や戦略・計画などが存在せず、「理想的影響行動」や「鼓舞する動機付け」の度合いが他の3要素よりも低い状態にあるとしており (図4)²²⁾、中小企業再生に有効なPDCAの継続実施には、戦略や計画のみならず、理念に裏打ちされたリーダーシップの発揮が求められるといえよう。

図4 TLの構成要素と企業成長力との関係



出所：佐竹 [2018] 42頁

Ⅲ 経営者の動機づけと理念創成プロセス

これまでみてきたように、中小企業再生に有効なPDCAが継続実施されるには、明確な理念によって裏打ちされたリーダーシップの発揮が必要なのは確認できた。しかし、前述したとおり、理念は目先の利益や企業業績と直結しない「タテマエ」として捉えられがちであり、経営不振状態にある中小企業の多くには、PDCAを継続実施させるリーダーシップに不可欠な理念がそもそも存在しない。それゆえ、明確な理念が確立されていない経営不振の中小企業においては、PDCAの継続実施が困難になってしまいうことが推察される。

PDCAを継続実施させるためにも、理念を早期に確立させる有効な方法を見出すことが求められるが、倒産という危機的な状況に直面している中小企業において、早期に理念を創成するにはどのような方法が有効であろうか。本章では、この検討課題について探っていくこととする。

Collins & Porras [1994] は、卓越した企業であり未来志向のビジョナリー・カンパニーを築くには、理念にあたる「基本理念」を文章化することが重要であるとし、そこには、「基本的価値観」と「目的」が明示されることを推奨している²³⁾。また、「不利益を被るようになったとしても、百年間にわたって守り続けていくべきものはどれか」などと自問することによって、どれが本物の「基本的価値観」なのかを見極める方法を示すとともに²⁴⁾、「基本理念」を掲げるときには、「心から信じていることを表現することが不可欠」であるとしている²⁵⁾。すなわち、「理念を見出すには、『会社を閉鎖し、清算し、資産を売却することもできるのに、そうしないのはなぜなのか』などと自問し、組織が存在する理由をもっと深く、根本的に考えることが重要である」と指摘している²⁶⁾。

一方、「理念の文章化は早ければ早いほどよい」と指摘しながらも、ビジョナリー・カンパニーの多くが「基本理念」を文章化したのは設立から10年前後の大企業に成長する前だといった調査結果から、発展途上の中小企業においては、「基本理念を文章化していなくても問題はない」としており、早期に文章化する方法については具体的に示されていない²⁷⁾。

宮田 [2004] は、「経営理念は、経営者の問題意識・能力・課題が社会のニーズと結びついたところに形成される」とするとともに²⁸⁾、理念は、「創業者あるいは経営者の自己実現の結果」として形成されるべきものであると指摘した²⁹⁾。そして、自己実現には、努力の方向を間違わないことが要点となり、努力の方向性を示してくれるものが「問いかけ」などの問題意識を含む動機づけであり、「経営理念に結晶化してゆくのは、この『問いかけ』である」と主張した³⁰⁾。

さらに、宮田 [2004] は、イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の自己実現による結果として理念が形成された事例から、Maslow [1970] の「欲求5段階説」でいう「生物的欲求（生理的欲求・安定の欲求）」と「社会的欲求（連帯の欲求・自尊の欲求）」の次元からなる「欠乏動機」状

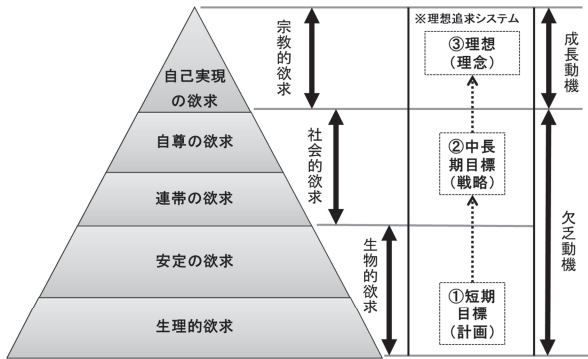
態が、「自己実現の欲求（宗教的欲求）」である「成長動機」状態へと質的転換がなされると同時に、経営者の内なる確信が理念へと転換していくとする理念の形成過程を示した。

一方、宮田〔2004〕は、理念のある中小企業のなかで最も経常利益が高いのは、創業後11年～20年に经营理念を形成した企業であるとする調査結果から、「经营理念の形成には時間がかかる」としており³¹⁾、理念を早期に創成するための具体的な方法については示されていない。

しかし、危機的な状況にある中小企業における経営者の動機づけの観点からは、宮田〔2004〕が示したMaslow〔1970〕の「欲求5段階説」にもとづく自己実現プロセスの視角は示唆に富む。当該経営者が早期に欲しているのは、理念ではなく危機的な状況を回避するための当面のカネや利益であることが想定される。この当面のカネや利益を得ることが当該経営者にとって喫緊の課題であり「ホンネ」である。したがって、理念の必要性や有効性を意識しながらも、まずは、「生物学的欲求（生理的欲求・安定の欲求）」としての「ホンネ」である当面の利益の問題を直視し、そこから段階的に「自己実現の欲求（宗教的欲求）」を充足させようとする「成長動機」へと進む自然の流れのなかから、理念を見出していこうとするプロセスは、当該経営者の関心度に応じた方法であり、より現実的でモチベーションが高められると考えられる。

宮田〔2004〕のMaslowの欲求5段階説から理念が導かれる段階を示した概念図に³²⁾、Ackoff〔1971〕・Ackoff & Emery〔1972〕の「理想追求システム」³³⁾にもとづいた概念を加味して考察すると（図5）、当面のカネや利益の問題を克服した状態にするための「①短期目標（goals）」である計画検討後に、「②中長期目標（objectives）」や戦略を導き、そこから「③理想（ideal）」としての理念を検討していこうとするプロセスによる方法は、当該中小企業においては、より現実的であり、有効であると推定している。

図5 欲求5段階説と理想追求システム



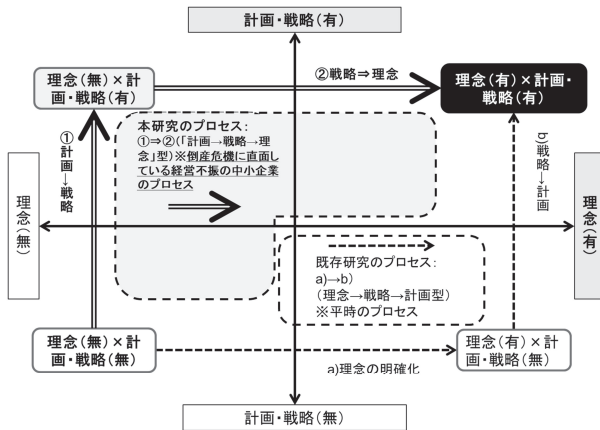
出所：宮田 [2004] 55頁；Ackoff [1971]；Ackoff & Emery [1972] に依拠し筆者作成

つまり、経営不振に陥っている「欠乏動機」状態にある企業が、いきなりMaslowのいう「自己実現の欲求」に相当し、高い理想である理念を検討するよりは、「生理的欲求」や「安定の欲求」を満たす、すなわち目の前にある当面の利益にかかわる問題を解決するためのAckoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] のいう「①短期目標」を、まずは設定することから着想する方がより現実的だからである。そのうえで「②長期目標」や戦略を検討し³⁴⁾、そこから「③理想」である理念を導くという段階を踏んだ「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、「理念ありき」とする「理念→戦略→計画」型よりも、当該企業の経営者にとっては受け入れやすく、実行意欲が高まると考えられる（図6）。

IV 理念創成プロセスとリーダーシップ開発のメカニズム

PDCAの基盤となる方針管理手順などでも示されるように、既存研究の多くで主張されている「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、リーダーシップ開発と

図6 計画・戦略・理念創成プロセス



出所：筆者作成

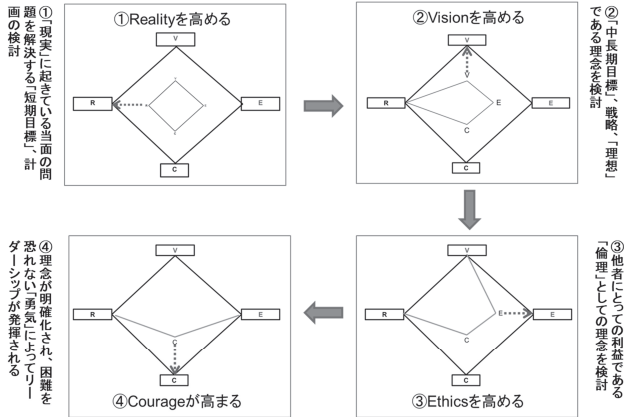
どのような関係になるだろうか。本章では、まず、Koestemburm [2002] の「LDM」に「欲求5段階説と理想追求システム」の概念を加えた独自の観点から、リーダーシップが開発されていくメカニズムについて確認していくこととする。

LDMを用いた図7で示すように、まず、当面の問題を解決するための計画を検討することで、「①現実 (reality)」要素が高まる。そこから戦略であり中長期目標としての「②ビジョン (vision)」検討後に、他者利益につながる理念に相当する「倫理 (ethics)」を明確にしたことで、困難を恐れず計画を実行に移そうとする「勇気 (courage)」要素も高まることが想定される。結果、これらの4要素がバランスよく段階的に高められていくことから、「偉大さ (greatness)」のスペースが徐々に広がり、リーダーシップが開発されていくと推定できる。

さらに、前章で示した「計画・戦略・理念創成プロセス」(図6)に「TLの構成要素と企業成長力との関係」(図4)で示された理念に相当する「理想的影響行動」と戦略・計画・目標などを指す「鼓舞する動機付

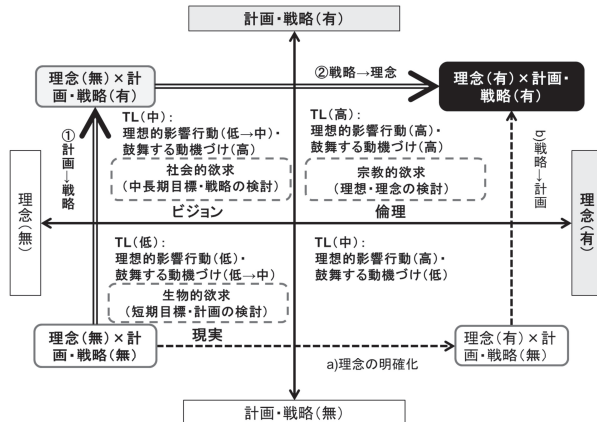
け」要素を加えるとともに、「欲求5段階説と理想追求システム」(図5)や「理念創成プロセスとLDM」(図7)の概念を適用させたフレームワークから分析してみると、図8に示すように、「計画→戦略→理念」型のブ

図7 理念創成プロセスとLDM



出所：Koestenbaum [2002] p.18に依拠し筆者作成

図8 理念創成プロセスとリーダーシップ (TL)



出所：筆者作成

ロセスによって、リーダーシップが開発されていくメカニズムが推定される。

つまり、「理念（無）×計画・戦略（無）」の象限にプロットされる経営不振の中小企業は、「a）理念の明確化」から着手するのではなく、まずは、理念の必要性を意識しながらも、Maslow [1970]・宮田 [2004] のいう「生物学的欲求」を充足させるために、Ackoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] でいう「短期目標」としての計画を検討することからアプローチする。これは、前述のLDMでいう「現実」要素やTLでいう「鼓舞する動機付け」要素を高めていくことに繋がると考えられる。

その後、Maslow [1970]・宮田 [2004] でいう「社会的欲求」を充足させることに繋がるAckoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] の「中長期目標」や戦略を検討することによって、「理念（無）×計画・戦略（有）」の状態に移行し、LDMでいう「ビジョン」要素が高まり、TLでいう「鼓舞する動機付け」要素がさらに高まるとともに、「計画設定の過程は、経営者の思考を活動的にし、洞察力を向上させ、建設的な考え方をもつようにさせる」とする指摘があるように³⁵⁾、「理想的影響行動」要素も徐々に高まっていくことが推定される。

さらに、「①計画→戦略」から「②戦略→理念」という流れでMaslow [1970]・宮田 [2004] でいう「自己実現の欲求」に相当する「宗教的欲求」としての他者利益を追求していこうとする取り組みから、Ackoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] の「理想」としての理念を検討していくことによって、「理念（有）×計画・戦略（有）」の状態に移行し、LDMでいう「倫理」やTLでいう「理想的影響行動」要素が高まり、リーダーシップが発揮されていくと考えられるのである。

以上から、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、多くの論者が提唱する「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、PDCAの継続実施に求め

られるリーダーシップが開発されていく可能性がある」と推定される。

IV 事例研究

つぎに、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、中小企業再生のPDCAに求められるリーダーシップが開発・発揮されていく可能性について、アシザワ・ファインテック社の事例から検証していくこととする³⁶⁾。

1. アシザワ・ファインテック社の概要と再生の経緯

アシザワ・ファインテック株式会社（英文名：Ashizawa Finetech Ltd.）は、アシザワ株式会社の100%子会社として、代表取締役社長である芦澤直太郎によって2002年（平成14年）12月16日に設立（分社化）された。同社は、主にサブミクロンやナノサイズへの微細化を実現する粉碎機・分散機（ビーズミル³⁷⁾）をはじめとする産業用粉体機器の開発・製造・保守などの事業を展開する従業員数145名（男111名、女34名／常勤役員とパート含む）、資本金9,000万円、売上高31億4,800万円（2020年3月期）規模の中小企業である。

同社は、親会社であるアシザワ株式会社における機械製造事業と不動産賃貸事業を分離するとともに、アシザワ社の従業員全員を一旦解雇し（設立後の同社において、希望者全員を再雇用）、分離された機械製造事業に特化した事業を展開することによって、親会社であるアシザワ社の経営危機を乗り切るために設立（分社化）され、2003年4月に営業を開始した。

同社の親会社であるアシザワ社は、1903年（明治36年）に個人事業として創業され、現在の東京都中央区月島で压力容器・ボイラーなどの製造事業を展開し、1915年（大正4年）には蒸気機関車4両の設計・製造に着手した。その後、1935年（昭和10年）に法人化され、合資会社蘆澤鐵工所が設立された。1946年（昭和21年）には、現在のアシザワ・ファインテック

社の主力事業の礎となる混合機・湿式粉碎機の生産が開始され、1951年（昭和26年）に、芦沢鉄工株式会社として株式会社化された。

そして、1963年（昭和38年）におけるスプレードライヤーおよびロータリーキルンの生産開始以後、独自設計による製品メーカーを目指すこととなり、1965年（昭和40年）に粉粒体混合機に関する技術を当時の西ドイツ（現ドイツ）のG.GRUEN社から導入した。その後、1967年（昭和42年）は西ドイツのDORST社よりセラミック用スプレードライヤーに関する技術を導入し、1968年（昭和43年）は西ドイツのSIEMENS社より渦流式集塵機に関する技術を導入した。また、1969年（昭和44年）にはトルネードリアクターの開発に成功し、科学技術庁からの支援により世界15カ国に特許を出願し、その後の1984年（昭和59年）には現在のアシザワ株式会社に社名が変更され、着実に機械製造を主力とする事業を展開してきた。

しかし、アシザワ社は、1997年（平成9年）には江東区の工場跡地に総工費60億円の東京事業所を建設し、都内最大の物流センターとして、日本通運株式会社に対して長期賃貸を行うなど不動産事業を開始することとなった。2000年（平成12年）には四代目として直太郎氏が代表取締役社長に就任するとともに、三代目であり直太郎氏の父親でもある芦澤直仁氏は代表取締役会長に就任し、実質的な経営権を直太郎氏に譲ることになる。

代表取締役社長の直太郎氏は、1964年（昭和39年）に東京都で誕生し、1987年（昭和62年）に慶應義塾大学法学部を卒業後、株式会社三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入行する。そして、1991年（平成3年）にアシザワ社に入社し、1995年（平成7年）にアシザワ社の代表取締役副社長に就任した。その後、前述したように2000年（平成12年）にアシザワ社の代表取締役社長に就任し、2002年（平成14年）12月16日にアシザワ・ファインテック社設立とともに³⁸⁾、同社の代表取締役社長に就任した³⁹⁾。

アシザワ社の社長に就任した当時の同氏は、技術的な経験も乏しく、下請けから脱却し、現在の製品メーカーとして事業転換を成し遂げた前社長

の直仁氏のように技術者を中心とする従業員を引っ張っていく自信がなかったという⁴⁰⁾。また、「長期にわたって、事業は赤字すれすれだった。社内に開発部門がないばかりか、営業力や品質管理力も乏しく『技術水準の高い国内ユーザーの要望に、満足に答えられない状態だった』」と当時のことを振り返っている⁴¹⁾。さらに、「今のままでは会社がつぶれる。その前に、創業の気概を取り戻して、社員とともに会社を蘇生させなければならない」とし⁴²⁾、「約120億円にも上る有利子負債を抱え、2000年3月期においては債務超過に陥り、ギアリング比率の上昇からメインバンクから見放された」と語っている⁴³⁾。

同氏は、このような状況を打開するための計画と戦略を検討し、新会社を2002年に設立するとともに、理念の作成に着手し、翌年の2003年に「ゴールドスタンダード」という理念を明らかにした。そして、生産納入実績を着実に伸ばし、業績を向上させていった。

具体的には、2003年度には100台に満たなかった生産納入実績を2012年度においては1,027台までに伸ばし、当該機械製造を主力とする事業を本格的に展開していった。そして、2003年3月期においては売上高約13億400万円、営業利益約1億1,500万円、経常利益約1億3,400万円、純資産額3億5,300万円、営業利益率-8.8%であった業績が、理念明文化後の2004年3月期においては、売上高約12億6,800万円、営業利益約3,500万円、経常利益約3,700万円、純資産額3億8,300万円、営業利益率2.8%となり、2013年3月期においては、売上高約36億800万円、営業利益約6億1,200万円、経常利益約4億9,500万円、純資産額13億4,200万円、営業利益率17.0%を計上するまでに成長し、危機的な状況を打開していったのである。

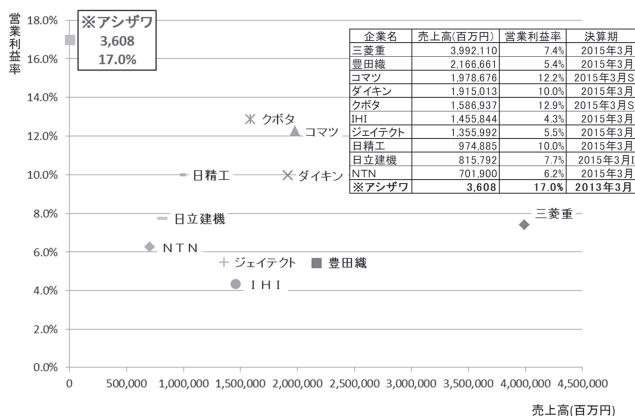
2. 計画と戦略

続いて、同社の2000年以降に検討された当時の計画と戦略について分析する。

前述したように、同社の親会社であるアシザワ社は、1997年（平成9年）に江東区の工場跡地に総工費60億円の東京事業所を建設し、都内最大の物流センターとして、日本通運株式会社に対して長期賃貸を行うなど不動産事業を開始した。そして、2000年（平成12年）には四代目として直太郎氏が代表取締役社長に就任するとともに、三代目であり直太郎氏の父親でもある直仁氏は代表取締役会長に就任することとなり、実質的な経営権を直太郎氏に譲ることとなった。

アシザワ社の新社長に就任した直太郎氏は、計画検討後に、図9に示すように、特化型の戦略、すなわちPorter [1985] のいう「差別化集中戦略」を選択し、アシザワ株式会社における機械製造事業と不動産賃貸事業を分離するとともに、アシザワ社の従業員全員を一旦解雇し（設立後の同社において、希望者全員を再雇用）、サブミクロンやナノサイズへの微細化を実現する粉碎機・分散機（ビーズミル）をはじめとする産業用粉体機器の機械製造事業を柱とする事業を国内市場において展開していった。

図9 国内機械製造業者の営業利益率と売上高⁴⁴⁾



注：「※アシザワ」の業績は、アシザワ社の業績とアシザワ・ファインテック社の業績を合算している。

他社決算期のSは米国会計基準、Iは国際会計基準を指す。

出所：佐竹 [2018] 182頁（資料：各社の決算報告書に依拠）

同氏は「今のままでは会社がつぶれる。その前に、創業の気概を取り戻して、社員とともに会社を蘇生させなければならない」、「約120億円にも上る有利子負債を抱え、2000年3月期においては債務超過に陥り、ギアリング比率の上昇からメインバンクから見放された」という状況から抜け出すために、ISO 9001の認証申請・取得するなどの計画策定後に、同社の有利子負債の返済原資となる利益を増加させる、すなわち増益を図り、収益性を高めるための当該戦略を検討し、その後に理念を検討していった。

結果、2003年3月期において売上高約13億400万円、本業の収益性を示す営業利益率が-8.8%であった業績が、2004年3月期においては、売上高約12億6,800万円、営業利益約3,500万円、経常利益約3,700万円、純資産額3億8,300万円、営業利益率2.8%となり、2013年3月期においては、売上高約36億800万円、営業利益率17.0%状態へと移行し、規模を追求するのではなく、収益性を高めるための戦略が実行されていったのである。

つまり、同社は、当面の財務的な問題を解決するために、PDCAの「Plan」に相当する計画を策定し、そこから戦略を検討するという「問題→計画→戦略」型のプロセスによってニッチな機械製造事業に特化した戦略を追求していったと捉えることができる。

3. 理念創成

直太郎氏は、アシザワ社に保管されていた機関車の設計図を発見したことから、アシザワ社の原点である「モノづくり」に情熱を注いだ創業者に思いを馳せるとともに、理念の必要性を認識し、2002年にその検討・作成に着手した。そして、アシザワ・ファインテック社は、ザ・リッツ・カールトン・ホテルカンパニーL.L.C.の「クレド (credo)」を参考にし⁴⁵⁾、「ゴールドスタンダード」と称する同社の理念と長期ビジョンなどを2003年に明文化した。

これには、「微粒子技術で“新しい可能性の共創”」という「我が社の目

的－会社設立の精神－」としての「コーポレートスローガン」や「世界一の粉碎・分散技術で、お客様の物づくりビジョンを実現することにより、資源の有効活用と人類の発展に貢献し、社員が誇りと満足を得る企業となる」という「使命感」、さらに「お客様への約束」という項目では「『お客様第一』は我が社の永遠の基本方針です 私たちは製品・サービスの品質を業界最高レベルへ向上させ、お客様に満足を超える感動を提供します。お客様のご要求の変化をいち早く捉え、新たな価値を創造するパートナーとなります」とし、「社会への約束」においては「世界のために、未来のために 私たちは“個人よりも全体のため、会社よりも社会のため”という全体最適と、“現在よりも将来のため”という未来最適を基準とし、正しい判断を下します」とする顧客価値や社会的価値に関する経営者としての覚悟が理念として明記されており、蛇腹式の紙に「乗船証」とし印刷され、社員全員に配布されている。

さらに、「社員同志の約束」では「社員は財産です 私たちは互いの自主性を尊重し、才能の進展と我が社への貢献を、最大限に支援し合います」と明示した。また、「長期事業構想2023 長期ビジョン」では「微粒子技術と感動サービスで未来を築く 微粒子技術と感動サービスでお客様から絶大な信頼を得られている我が社に」とし、「アシザワ・ファインテック号乗船証」という項目には「私たちは、ゴールドスタンダードを共に実践し、我が社の長期ビジョンを実現します」と記すとともに、その達成期限を2024年3月31日とし、顧客のみならず、社会や従業員に対する経営者としての決意を表明した（表1）。

また、この蛇腹式の紙の裏面には、理念を社員の行動レベルまで落とし込むための「ベーシック」という行動指針・判断基準も明示されている（表2）。

このように、同社の理念は、顧客や従業員、社会などのステークホルダーに対する決意表明となっており、鳥羽・浅野 [1984] のいう「自戒型」、

表1 アシザワ・ファインテック社の理念

我が社の目的 —会社設立の精神— コーポレートスローガン	微粒子技術で“新しい可能性の共創”
使命感	世界一の粉砕・分散技術で、お客様の物づくりビジョンを実現することにより、資源の有効活用と人類の発展に貢献し、社員が誇りと満足を得る企業となる
お客様への約束	「お客様第一」は我が社の永遠の基本方針です 私たちは製品・サービスの品質を業界最高レベルへ向上させ、お客様に満足を超える感動を提供します。お客様のご要求の変化をいち早く捉え、新たな価値を創造するパートナーとなります。
社会への約束	世界のために、未来のために 私たちは“個人よりも全体のため、会社よりも社会のため”という全体最適と、“現在よりも将来のため”という未来最適を基準とし、正しい判断を下します。
社員同志の約束	社員は財産です 私たちは互いの自主性を尊重し、才能の進展と我が社への貢献を、最大限に支援し合います。
長期事業構想2023 長期ビジョン	微粒子技術と感動サービスで未来を築く 微粒子技術と感動サービスでお客様から絶大な信頼を得られている我が社に
アシザワ・ファインテック号乗船証 達成期限	私たちは、ゴールドスタンダードを共に実践し、我が社の長期ビジョンを実現します 2024年3月31日

出所：同社の「ゴールドスタンダード」をもとに筆者作成

表2 アシザワ・ファインテック社の行動指針・判断基準

1. お客様第一	私たちが存続しているには、お客様がいっぱしゃるからです。すべての社員がそれぞれの立場でお客様の心をしっかりと掴み、“さすがアシザワ、次もアシザワ”と信頼される仕事をします。
2. 環境整備	環境整備(5S)は全ての仕事の原点です。整理・整頓・清掃・清潔・継続を徹底し、小さなことにも気付く感性を磨きます。そして、安全で快適な職場づくりと、品質の向上につなげます。
3. 重点主義	優先順位を考え仕事します。また、“もったいない”の精神で無駄を省き、人財・設備・資金・時間・スペース・エネルギーなど、限られた資源を活用します。
4. クレーム対応	クレーム対応を最優先課題とします。自分や会社の都合よりも、お客様のご意向を優先し、迅速で誠意のある対応をします。クレームは品質向上の好機と捉え、お客様からさらなる信頼をいただけるよう、進化させます。
5. 人財像	夢と情熱を持ち、自ら進んで考え行動し、周囲にも積極的に働きかけをして感動を与える人“自燃人”になります。
6. 対人姿勢	円滑な人間関係を築くために、明るく挨拶、明快な返事、きびきびした行動、をします。社外の方には、お取引の有無にかかわらず、丁寧なことは違いと清潔な身だしなみで接し、穏やかな気配りと的確な判断で対応します。
7. 100%文化	目標をPDCAサイクルに沿って実現します。安易に妥協せず、“どうしたらできるか”を考え、最後まで責任をもって取り組みます。
8. 改善	あらゆる仕事についてよりよい方法がないか、常に見直します。改善策を積極的に提案し、皆で実現に向けて取り組みます。
9. 自己啓発	世界一を目指す私たちは、無限の可能性を信じ、成れる最高の自分を思い描き、学び、挑戦します。
10. 人財育成	私たちに会社社の未来を担う部下や後輩を育成する使命があります。知識と技能を伝承すると共に、仕事の楽しさや厳しさを体感させ、理想を語り、意欲を向上させます。
11. ほめる・しかる	お互いに、良いことは大いにほめ合い、良くないことは注意し合います。注意された人は素直に改めます。
12. チームワーク	社の内外を問わず、信頼関係を仕事の基盤とします。適切な報告・連絡・相談を行い、より良い関係を磨きます。全社一丸となり、仕事の担当や限を超えて幅広く協力し合います。
13. 感謝	謙虚な心を持ち、支えてくれる人々に感謝します。感謝の気持ちは言葉で伝え、行動で表します。また、感謝の対象は、人だけでなくすべての物、すべてのことにも広げていきます。

出所：同社の「ベーシック」をもとに筆者作成

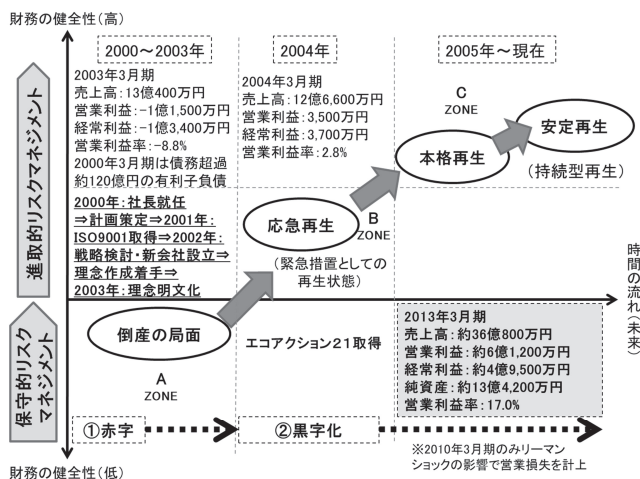
「規範型」、「方針型」の三つの類型を網羅した内容となっている⁴⁶⁾。

同社の理念創成と再生プロセスを太田〔2009〕による「倒産・再生のERM」を用いて整理してみると、図10に示されるとおりとなる⁴⁷⁾。

同社の理念は、PDCAの基盤となる方針管理手順などで示されるように、既存研究の多くで主張されている「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なる逆プロセスの「計画→戦略→理念」型によって、当面の問題を解決するための計画から戦略を検討した後に導出された。

その結果、太田〔2009〕のいう「応急再生（緊急措置としての再生状態）」が2004年に図られ、2003年3月期において売上高13億400万円、営業利益-1億1,500万円、経常利益-1億3,400万円、純資産額約3億5,300万円、営業利益率-8.8%であった業績が、単年度の黒字化（営業利益3,500万円、経常利益3,700万円、純資産額3億8,300万円、営業利益率2.8%）が果たされた。その後も黒字化が継続され、2013年には売上高約36億800万円、営

図10 理念創成と再生プロセス（アシザワ・ファインテック社）



注：業績は、アシザワ社の機械販売とアシザワ・ファインテック社の業績を合算している。

出所：太田〔2009〕11頁と佐久間〔2005〕に依拠し筆者作成

業利益約 6 億1,200万円、経常利益約 4 億9,500万円、営業利益率17.0%を果たすとともに、負債が圧縮され、純資産約13億4,200万円となって、「本格再生」と「安定再生（持続型再生）」が図られていったのである。

つまり、直太郎氏がアシザワ社の社長に就任した2000年においては、明確な理念や再生に有効な戦略と計画が存在しておらず、不動産事業のために抱えた約120億円の有利子負債と債務超過に苦しみ、「①赤字」体質の経営不振状態にあった同社は、太田 [2009] のいう「倒産の局面」、すなわち「A ZONE」（「保守的リスクマネジメント」）の状態にあったといえる。

その状態から、赤字体質という当面の問題を解決するための短期目標と計画が検討され、2001年にISO9001を取得し、長期目標とそれを具現化するための戦略が2002年において導かれた。その後、同年の2002年にアシザワ・ファインテック社という新会社が設立されるとともに、理念の作成が着手され、2003年に理念が明文化・公表された。

その後の2004年においては、エコアクション21⁴⁸⁾を取得するとともに、単年度の「②黒字化」（営業利益3,500万円、経常利益3,700万円、純資産額 3 億8,300万円、営業利益率2.8%）を達成するという「応急再生」、すなわち「緊急措置としての再生」状態の「B ZONE」（「進取的リスクマネジメント領域」）へと転換を図っていたのである。

また、その後の2005年以降も理念を軸とするPDCAが継続的に実施されたことで、黒字化を継続させるとともに、有利子負債を圧縮させ、2013年には売上高約36億800万円、営業利益約 6 億1,200万円、経常利益約 4 億9,500万円、営業利益率17.0%、純資産約13億4,200万円となるなど、太田 [2009] が主張する「本格再生」と「安定再生」、すなわち「持続型再生」状態である「C ZONE」へと段階を踏んで再生を果たしていったと分析できる。

このように、明確な理念や再生に有効な戦略と計画が存在していなかった2000年当時の同社は「理念（無）×計画・戦略（無）」状態であったが、

直太朗氏が社長に就任してからは、まずは現場の問題や当面の取り組むべき課題を明らかにしたうえで、2001年にISO9001を取得し、長期目標とそれを具現化するための体制、すなわち不動産賃貸事業を分離し、同社の従業員全員を一旦解雇し、設立後の新会社において、希望者全員を再雇用しようとする組織体制と差別化集中戦略が2002年において検討され、同年の2002年においてアシザワ・ファインテック社という新会社が設立されるとともに、理念の作成が着手され、「①計画→戦略」を実行しことにより、「理念（無）×計画・戦略（有）」状態の企業へと移行したといえる。

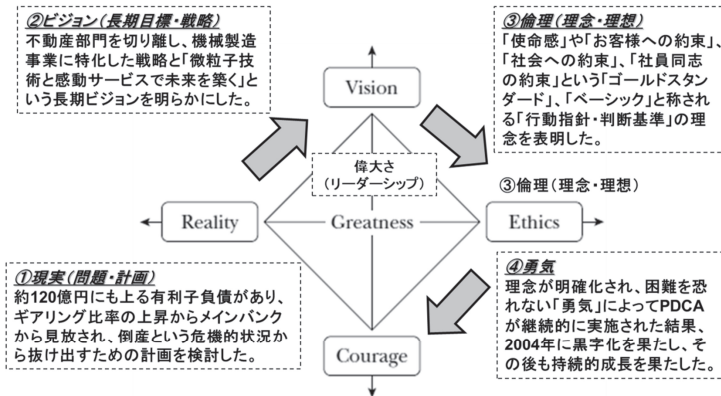
そして、2003年に「②戦略→理念」を社員も巻き込んだ方法によって、「ゴールドスタンダード」という理念や「ベーシック」と称される行動指針・判断基準が明文化・公表され、「理念（有）×計画・戦略（有）」状態企業へと変化し、その後、「応急再生」と「本格再生」、「安定再生（持続型再生）」を果たしていったのである。

4. 理念創成プロセスとリーダーシップ

Koestenbaum [2002] による「LDM」のフレームワークを活用して、同社における直太朗氏の取り組みを分析すると、図11に示されている流れで、再生に有効なPDCAに求められるリーダーシップが発揮されていったことがわかる。

つまり、同氏は、社長就任後、まず、「①現実」要素を高める取り組み、すなわち「長期にわたって、事業は赤字すれすれだった。社内に開発部門がないばかりか、営業力や品質管理力も乏しく『技術水準の高い国内ユーザーの要望に、満足に応えられない状態だった』」、「今のままでは会社がつぶれる。その前に、創業の気概を取り戻して、社員とともに会社を蘇生させなければならない」、「約120億円にも上る有利子負債を抱え、2000年3月期においては債務超過に陥り、ギアリング比率の上昇からメインバンクから見放された」という現実と徹底的に向き合った。そして、この現状

図11 理念創成プロセスとLDM（アシザワ・ファインテック社）



出所：Koestenbaum [2002] p.18に依拠し筆者作成

から抜け出すための計画を検討するとともに、2001年にPDCAが要求事項とされるISO9001を取得した。

さらに、不動産賃貸事業を分離し、アシザワ社の従業員全員を一旦解雇し、設立後の新会社において、希望者全員を再雇用しようとする組織を検討し、機械製造事業に特化した「差別化集中戦略」を導き、そこから「微粒子技術で“新しい可能性の共創”」という「ゴールド」と称される理念や長期ビジョン、すなわち「②ビジョン」要素を明らかにしていったのである。

その後、「ゴールドスタンダード」と称する理念、すなわち「世界一の粉砕・分散技術で、お客様の物づくりビジョンを実現することにより、資源の有効活用と人類の発展に貢献し、社員が誇りと満足を得る企業となる」という「使命感」や「お客様への約束」、「社会への約束」、「社員同志の約束」、さらに「ベーシック」と称される13項目にも及ぶ行動指針・判断基準を検討したことによって、「③倫理」要素が明確になった。

また、同社の理念や長期ビジョン、行動指針・判断基準が、社員や関係

者と共有されたことによって、困難を恐れない心、すなわち「④勇気」要素が醸成され、困難な計画や戦略が実行され、理念明文化後の2004年に黒字化を果たし、その後もPDCAを継続的に実施していくためのリーダーシップが発揮されたことによって、持続的成長を果たしていったといえよう。

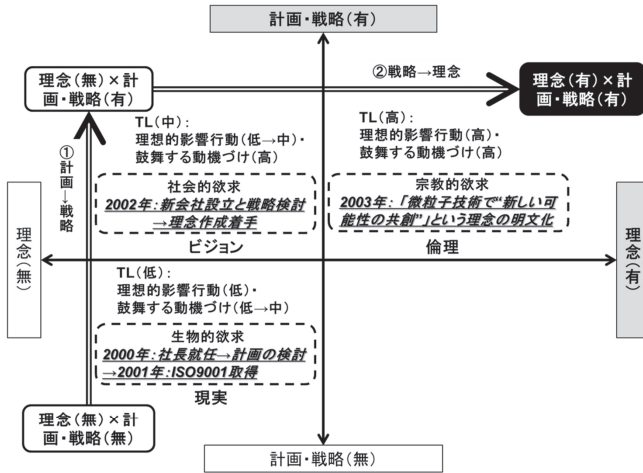
つまり、利益の源泉と直結する固有技術、すなわち「世界一の粉碎・分散技術」に特化した「製品・サービスの品質を業界最高レベルへ向上させ、お客様に満足を超える感動を提供します。お客様のご要求の変化をいち早く捉え、新たな価値を創造するパートナーとなります」とする質の高い顧客価値を提供しようという同社の存在意義が理念として明確になったのである。そして、計画や戦略と整合性があると考えられるその理念によって、経営トップの使命感や信念が確固なものとなり、本格再生と安定再生に求められるリーダーシップが発揮され、PDCAが継続的に実施されていったと捉えられるのである。

最後に、「図8の理念創成プロセスとリーダーシップ（TL）」の枠組みを用いて同社を分析すると、図12に示されるように、再生に有効なPDCAに求められるリーダーシップに相当するTL度が高まっていったことがわかる。

TL要素である「理想的影響行動」は理念を意味する経営者行動であり、「鼓舞する動機付け」は目標設定・計画策定・戦略構築に相当する経営者行動として捉えることができる。したがって、明確な理念や戦略、計画がなく「理念（無）×計画・戦略（無）」状態であった直太朗氏が社長に就任した2000年度（2001年3月期）当時の同社においては、「理想的影響行動」の度合いと「鼓舞する動機付け」の度合いが低い状態にあったため、TLも「低」状態にあったといえる。

しかし、その後の2001年には、倒産という問題を解決するための計画を明らかにし、そこから「短期目標」と「長期目標」である戦略を優先的に

図12 理念創成プロセスとTL（アシザワ・ファインテック社）



出所：筆者作成

検討したことによって、「理念（無）×計画・戦略（有）」状態となって、「鼓舞する動機付け」の度合いが高まり、「鼓舞する動機付け」は「低」から「中」、「高」の状態へと変化していった。

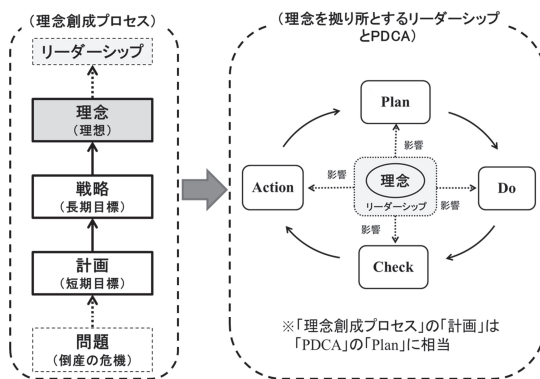
そして、「計画設定の過程は、経営者の思考を活動的にし、洞察力を向上させ、建設的な考え方をもつようにさせる」とする指摘があるように⁴⁹⁾、「短期目標」としての計画から「長期目標」としての戦略を検討したことによって、Maslowのいう「自己実現の欲求」、すなわち理念を探索しようとする経営者意欲が高まりやすい状態になったと推察でき、理念を意味する「理想的影響行動」の度合いが「低」から「中」状態へと変化したと考えられる。結果、「鼓舞する動機付け」の度合いが「高」となり、「理想的影響行動」の度合いが「中」となったため、「TL」度は「中」の状態に変化したといえよう。

さらに、計画と戦略検討直後に、当該計画や戦略と整合性のある「ゴールスタンダード」と称する理念が明文化された。すなわち「微粒子技術

で“新しい可能性の共創」という「我が社の目的－会社設立の精神－」としての「コーポレートスローガン」と「世界一の粉碎・分散技術で、お客様の物づくりビジョンを実現することにより、資源の有効活用と人類の発展に貢献し、社員が誇りと満足を得る企業となる」という「使命感」からなる理念が意図的に明らかにされた。また、同社の理念を具現化させるための13の行動指針・判断基準である「ベーシック」も明示されたことによって、当該企業は、「理念（有）×計画・戦略（有）」状態になるとともに、「鼓舞する動機付け」度合が「中」から「高」状態となったので、結果として、「TL」度が高まり、PDCAの継続実施に求められるリーダーシップが発揮された状態になったと解釈できる。

以上から、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、PDCAの基盤となる方針管理手順で示されている「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なり、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、理念を拠り所とし、PDCAの継続実施に繋がる影響を及ぼすリーダーシップが開発・発揮されていく可能性が示されたと考えられる（図13）。

図13 理念創成プロセスとPDCA（概念図）



出所：筆者作成

まとめ

本稿では、PDCAの継続実施に不可欠なリーダーシップを支える理念を早期に創成する有効な方法としてのプロセスモデルに関する検討を試みた。

最初に、中小企業再生におけるPDCAの必要性や課題について確認した。結果、金井 [1986] や太田 [2009]、由井 [2011]、小椋 [2014] などの研究から、中小企業再生におけるPDCAの必要性と、PDCAの継続実施には理念を拠り所とするリーダーシップが不可欠である可能性が示された。一方、明確な理念が確立されていない経営不振の中小企業においては、PDCAの継続実施が困難になってしまうことから、理念を早期に確立させる有効な方法を見出すことが中小企業再生におけるPDCAの課題として明らかとなった。

つぎに、金井 [1986] らの示唆をさらに掘り下げ、中小企業再生におけるPDCA継続実施の鍵となるリーダーシップとそれを支える理念との関係性を整理した。結果、佐藤 [2014] や、Lubatkin, Smsek, Ling & Veiga [2006]、高石 [2012] らの指摘から、中小企業におけるリーダーシップは、大企業以上に大きな影響力を直接的に及ぼしやすいことが示されるとともに、Greenleaf [1977] やBass & Avolio [1995]・佐竹 [2018]、Koestem-burm [2002] らの研究から、中小企業再生におけるPDCAの継続実施には、理念に裏打ちされたリーダーシップの必要性が改めて確認された。

続いて、経営不振の中小企業における経営者の動機づけの観点から、理念創成の有効な一つの方法としてのプロセスモデルを検討した。結果、Collins & Porras [1994] やMaslow [1970]・宮田 [2004]、Ackoff [1971]・Ackoff & Emery [1972] らの研究から、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスは、「理念ありき」とする「理念→戦略→計画」型よりも、当該企業の経営者にとっては受け入れられやすく、実行意欲が高まるという考えが導出された。

さらに、当該理念創成プロセスとリーダーシップ開発との関係性やメカニズムについて検討した。具体的には、「計画・戦略・理念創成プロセス」(図6)に「TLの構成要素と企業成長力との関係」(図4)で示された理念に相当する「理想的影響行動」と戦略・計画・目標などを指す「鼓舞する動機付け」要素を加えるとともに、「欲求5段階説と理想追求システム」(図5)や「理念創成プロセスとLDM」(図7)の概念を適用させたフレームワークから分析した結果、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、多くの論者が提唱する「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なる「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、PDCAの継続実施に求められるリーダーシップが開発されていく可能性があると推定された。

最後に、当該理念創成プロセスによって、中小企業再生のPDCAに求められるリーダーシップが開発・発揮されていく可能性について、アシザワ・ファインテック社の再生事例から検証した。結果、危機的状況にある経営不振の中小企業においては、PDCAの基盤となる方針管理手順で示されている「理念ありき」の「理念→戦略→計画」型とは異なり、「計画→戦略→理念」型の理念創成プロセスによって、理念を拠り所とし、PDCAの継続実施に繋がる影響を及ぼすリーダーシップが開発・発揮されていく可能性が示された。

PDCAの基盤となる方針管理手順でも示されているように、既存研究の多くは「理念ありき」である。そもそも理念が確立されていない経営不振の中小企業を対象とするPDCA議論は、十分になされてこなかった。そこで本稿では、PDCAの継続実施とリーダーシップに不可欠な理念を早期に創成させる一つの有望な方法として、当該企業経営者の動機づけの観点からその検討を試みた。結果、既存研究とは異なる理念創成プロセスのモデルとその可能性が示され、これがPDCA研究における本稿の学術的意義といえる。

しかし、本研究をさらに精緻化するためには、検証すべき事例数を増やすとともに、実務的な検証を重ねる必要があり、これが今後の課題である。

注

- 1) 加藤 [2015] 91頁
- 2) 筆者は、10年以上もの間、経営コンサルタントとして、行政機関や金融機関などからの要請に応じ、経営不振に陥った中小企業の新事業展開や組織変革、再生支援などに携わってきた。しかしながら、当該企業における経営トップの実行意欲が乏しく、十分なリーダーシップが発揮されないまま、PDCAが継続されず、経営理念も確立されていない状態で、計画が実行されない場面に幾度となく遭遇した。
- 3) 太田 [2009] 230-231頁
- 4) 金井 [1986] 172頁
- 5) 「本物の経営理念」とは、タテマエや借り物ではなく、経営者のホンネや計画、戦略と整合性のある経営理念を指す。また、三井 [2010] による「『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』」(97頁)とする解釈で捉えている。
- 6) 横谷 [2008] 1頁
- 7) 本稿では、「理念創成」以外に「理念形成」という表現を用いているが、本物の理念を意図的に初めて創り出すという意味合いを強調したい場合に、「創成」としている。
- 8) 志賀 [2014] 103頁・114頁
- 9) 日本産業標準調査会 <<https://www.jisc.go.jp/mss/index.html>>
- 10) 日本品質保証機構
<https://www.jqa.jp/service_list/management/management_system/>
- 11) 小椋 [2014] 159頁
- 12) 由井 [2011] 73-74頁
- 13) 由井 [2011] 115頁
- 14) 理念とリーダーシップの定義については、佐竹 [2018] を参照されたい。
- 15) 佐藤 [2014] 9頁
- 16) 高石 [2012] 1頁
- 17) 高石 [2012] 10頁

- 18) Greenleaf [1977] p.27
- 19) 「サーバント・リーダーとは、ミッション、すなわち理念の名の下に、上に立つ者、すなわちリーダーが、フォロワーや人々、社会に尽くすという意味であり、決して召使型のリーダーという意味ではない」(金井 [2007] 55-56頁)
- 20) 伊丹・加護野 [2003] が戦略を「長期的な基本設計図」としているが(21頁)、「ビジョン」は、「理念」や「長期目標」、「戦略」などの混在した意味で使用されている。
- 21) Koestenbaum [2002] p.18
- 22) 佐竹 [2018] は、「理想的影響行動」は企業成長力に直接的に影響を及ぼす要因であり、「鼓舞する動機付け」は企業成長力と相関関係にある要因で、MLQ 5-X Short Formの下位尺度は、他に「カリスマ (attributed charisma)」、「知的刺激 (intellectual stimulation)」、「個別的配慮 (individualized consideration)」で構成されるとしている。算出方法などの詳細は佐竹 [2018] を参照されたい。
- 23) Collins & Porras [1994] 118-119頁
- 24) Collins & Porras [1994] 121頁
- 25) Collins & Porras [1994] 122頁
- 26) Collins & Porras [1994] 127頁
- 27) Collins & Porras [1994] 129頁
- 28) 宮田 [2004] 228頁
- 29) 宮田 [2004] 46頁
- 30) 宮田 [2004] 57-58頁
- 31) 宮田 [2004] 67-68頁
- 32) 宮田 [2004] 55頁
- 33) 理想 (ideal) → 長期目標 (objectives) → 短期目標 (goals) のように、短期目標を選択・整序するのは長期目標であり、長期目標を選択・整序するのが理想とする階層の関係を示している。この理想は、無限に近づくことはできるが実際には到達できない目的であり、どれか一つのgoalまたはobjectiveを達成すると、その理想にさらに近接した他のgoalまたはobjectiveを追求するシステムである。また、このシステムは、「完全」(perfection)とか「最終的に望ましいもの」(ultimately desirable) という概念をもち、それをシステムティックに一相互関連したステップに従って一追求するシステムである (Ackoff, 1971, p.667; Ackoff & Emery, 1972, pp.240-241)。
- 34) 伊丹・加護野 [2003] が、戦略とは「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」と指摘していることから、Ackoff & Emeryのいう「長期目標」を「戦略」として解釈した。
- 35) National Association of Accountants (米国会計人協会) [1964] 21-22頁

- 36) 佐竹〔2018〕における同社資料に依拠し、PDCAの観点から再検証を行った。
- 37) 同社ホームページによれば、粉体（微粒子）を、ビーズと呼ばれる球体の媒体を用いて、マイクロもしくはナノメートルの領域まで細かく粉碎あるいは分散させる機械を、一般的にビーズミルと呼んでおり、粉碎室と呼ばれる容器の中に、ビーズ（粉碎メディア）を充填しておき、粉碎室中央の回転軸を回転させることにより、ビーズに運動を与える。湿式の場合は、ここに原料（粉体）を液体に混ぜたスラリーをポンプで送り込み、ビーズを衝突させることによって微粉碎・分散する。スラリーとビーズの分離は、粉碎室の出口にある、遠心分離やスクリーンなどが行う。乾式の場合は、原料（粉体）のみを定量フィーダで送り込む。粉体とビーズの分離は、粉碎室の出口にあるスクリーンが行うとしている。
- 38) 同社の営業開始は2003年4月である。
- 39) 芦澤直太郎氏は、アシザワ社の代表取締役社長も兼務している。
- 40) 2014年5月17日に実施された千葉商科大学経済研究所中小企業研究・支援機構講主催の「中小企業等に対する支援策に関する講習会－補助金の有効活用を中心として－」における同氏の講演内容と2014年9月19日に行った同氏へのインタビュー内容に依拠。
- 41) 『日刊工業新聞』12面2013年2月20日
- 42) 『日刊工業新聞』12面2013年2月20日
- 43) 2014年5月17日に実施された千葉商科大学経済研究所中小企業研究・支援機構講主催の「中小企業等に対する支援策に関する講習会－補助金の有効活用を中心として－」における同氏の講演内容と2014年9月19日に行った同氏へのインタビュー内容に依拠。
- 44) 図9は、国内機械製造業者の売上高上位10社と「アシザワ」を比較している。
- 45) 芦澤直太郎社長のインタビューに依拠。
- 46) 鳥羽・浅野〔1984〕38-39頁
- 47) 太田〔2009〕による概念図（11頁）を財務の健全性軸と時間軸の2軸のみで表現し、アシザワ社の経営状態などを加筆した。
- 48) エコアクション21は、全ての事業者が、環境への取り組みを効果的、効率的に行うことを目的に、環境に取り組む仕組みを作り、取り組みを行い、それらを継続的に改善し、その結果を社会に公表するための方法について、環境省が策定したガイドラインである（<http://www.ea21.jp/ea21>）。
- 49) National Association of Accountants〔1964〕21-22頁

参考文献

- Ackoff, R. L. [1971]. Towards a system of systems concepts, *Management science*, 17 (11), 661-671.
- Ackoff, R. L., & Emery, F. E. [1972]. *On purposeful systems*, Chicago: Aldine-Atherton.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. [1995]. *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*, Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. [1994]. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー―時代を超える生存の原則―』日経BP出版センター, 1995年)
- Greenleaf, R. K. [1977]. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Koestenbaum, P. [2002]. *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, CA: Jossey-Bass.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. [2006]. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of management*, 32 (5), 646-672.
- Maslow, A. H. [1970]. *Motivation and Personality (Vol. 2)*, New York: Harper & Row. (小口忠彦訳『人間性の心理学―モチベーションとパーソナリティ [改訂新版] ―』産能大出版部, 1987年)
- National Association of Accountants [1964]. *Long-Range Profit Planning, Research Report 42*, NAA, New York. (森藤一男・中原章吉訳『長期利益計画のたて方』日本生産性本部, 1966年)
- Porter, M. E. [1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- アシザワ・ファインテック株式会社ホームページ
(<http://www.ashizawa.com/>) (2020年9月8日閲覧)
- 伊丹敬之・加護野忠男 [2003]『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社
- 太田三郎 [2009]『倒産・再生のリスクマネジメント―企業の持続型再生条件を探る―』同文館出版
- 小椋俊秀 [2014]「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」『商學討究』65 (1), 137-163
- 加藤雄士 [2015]「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (1) ―ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として―」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(15), 91-109

- 金井壽宏 [1986]「経営理念の浸透とリーダーシップ」, 小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社, 171-177
- 金井壽宏 [2007]「サーバント・リーダーシップとは何か」, 池田守男著・金井壽宏著『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版, 19-88
- 佐竹恒彦 [2018]『再生型リーダーシップ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』同文館出版
- 佐藤一義 [2014]「中小企業における経営理念ー成功する中小企業の特徴と経営理念ー」『経営教育研究』17 (2), 17-22
- 志賀秀樹 [2014]「PDCAと管理過程論に関する研究」『立教ビジネスデザイン研究』(11), 103-117
- 持続性推進機構ホームページ〈<http://www.ea21.jp/ea21/>〉(2020年9月8日閲覧)
- 高石光一 [2012]「中小企業における経営者の変革型リーダーシップと企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」『中小企業季報』(161), 1-12
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 [1984]「戦後日本の経営理念とその変化経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』18 (2), 37-51
- 日刊工業新聞「創業110年のナノテク企業ー微粒子技術に磨きをかけてー」2013年2月20日12面
- 日本産業標準調査会ホームページ
〈<https://www.jisc.go.jp/mss/index.html>〉(2020年9月8日閲覧)
- 日本品質保証機構ホームページ
〈https://www.jqa.jp/service_list/management/management_system/〉(2020年9月8日閲覧)
- 横谷正人 [2008]「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」『経済・経営研究』(41), 39-63
- 三井泉 [2010]「経営理念研究の方法に関する一試論ー「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点からー」『産業経営研究』(32), 93-106
- 宮田矢八郎 [2004]『理念が独自性を生むー卓越企業をつくる7つの原則ー』ダイヤモンド社
- 由井浩 [2011]『日米英企業の品質管理史ー高品質企業経営の原点ー』中央経済社