

称号及び氏名 博士（経済学） 檜崎 賢吾

学位授与の日付 平成28年3月31日

論文名 偶然・曖昧のマネジメント
— 中小企業43社の事例にみる、「番頭型マネジャー」と
「PDCAサイクル」によるマネジメントの考察 —

論文審査委員 主査 山本 浩二
副査 辻 峰男
副査 中山 雄司

論文要旨

本研究は、「マネジメントとは何か」「中小企業にとってマネジメントはどうあるべきか」という問いに対して、多角的な考察から答えようとするものである。

1. 研究の背景と目的

昨今、中小企業の元気の無さが目立つ。先行きが不透明な経済環境の中、なかなか動かない、動けないのが実情である。ただ、そんな中でも、着実に実績を上げている中小企業もある。同じ業界、同じような規模（経営資源）にも関わらず、実績に差があるのはなぜであろうか。一言で言うと、それは「やり方」の差ではないか。「やり方」に上手い下手があるのではないか。つまり、中小企業の業績は、「やり方次第」ではないのだろうか、という問題提起が本研究のベースとなっている。

たとえば、同じように利益を上げるのであっても、「しっかり」と考えて、「きっちり」と管理を徹底している企業がある一方、「ちゃっかり」と動いて、「ざっくり」と適当にやっている企業もある。前者をいわゆる「マネジメント」とすると、後者は何であろうか。マネジメントだけでなく、「マネジメントに似て非なるもの」があり、それらの相互作用が

業績に影響を与えているのではないか。そういった疑問に答えるために考察を重ね、中小企業のマネジメントの実態を明らかにし、マネジメント体系として確立させる。合わせて、マネジメントのタイプと業績との関係を明らかにするのが本研究の目的である。

2. 研究の意義

本研究の学問的な貢献は、マネジメント論として、新しいマネジメントの概念を提唱するとともに、①管理会計研究におけるマネジメント・コントロールに関する新たなフレームワークを提供するとともに、中小企業の業績要因の新たな視点を提供すること、②中小企業研究における中小企業のマネジメントのフレームワークを提供すること、である。また、実務的な貢献は中小企業のマネジメントの発展に寄与することである。マネジメントのタイプによって、自社のやり方の特徴を知り、自社に合ったやり方を行い、さらにはそれを高めていくことによって、確実に成長できる。

本研究によって、中小企業にとって、上手い「やり方」を明らかにし、それを経営者に提言し、業績の向上に向けてともに実践していくことが本研究の意義である。

3. 研究方法

本研究は、フィールドワークに基づいて問題提起を行い、それを検証する事例研究である。大きな流れは、①フィールドワーク、②事実関係の整理と問題提起、③中小企業43社の事例の整理と分析、④結論である。このうち「②事実関係の整理と問題提起」は、分析の基準をつくるという意味を持ち、事例分析の前提となる作業である。

フィールドワークに基づく事例研究としたのは、本研究の大きな目的として、中小企業のマネジメントの実態を究明するということがあるためである。現場のマネジメントの詳細を把握する必要がある。また、マネジメントと業績との関係を解明するため、多くの中小企業（43社）の事例データを活用し、分析している。

4. 論文の構成

本研究は、①経営者の存在感の明確化、②中小企業のマネジメントの捉え方とタイプ分けの基準づくり、③マネジメントの2大ツールである「番頭型マネジャー」と「PDCA サイクル」の考察、④事例企業の整理と分析、⑤結論、という大きく5つのステップで構成されている。以下に、各ステップの概要を述べる。

第1ステップ：第1章

第1章では、マネジメントの議論の前段階として、中小企業における経営者の存在感を明らかにしている。中小企業において、オーナーである経営者の存在は絶対であり、マネジメントにも何らかの影響を与えているからである。具体的には、経営者はA力（わがまま力）を持っており、それがB機能（思い通り機能）を通じて、独特の雰囲気を作り出し、中小企業のマネジメントに影響を与えるというものである。

第2ステップ：第2章～第3章

第2章では、一般的なマネジメントの考え方について考察している。そのために、中小企業論と管理会計論におけるマネジメントの先行研究をレビューし、その要素を抽出している。そこで明らかになったマネジメントの考え方は、①プロセスを重視すること、②計画等によって管理すること、③コントロールすること、である。

そういった一般的なマネジメントの考え方を踏まえて、第3章で、中小企業のマネジメントについて考察している。具体的には、まず中小企業のマネジメントの定義付けを行っている。その定義は、「マネジメントとは、アクションの決定と、その実行を司ること」である。次に、中小企業のマネジメントのタイプ分けの基準づくりを行っている。本研究では、アクションの決定において、「必然のマネジメント」と「偶然のマネジメント」、アクションの実行において、「確実のマネジメント」と「曖昧のマネジメント」、の大きく2×2

の組合せでマネジメントを捉え、さらにそれらを細かくタイプ分けしている。その中で、たとえば、先述の「しっかりーきっちり」を「検討ー制御型」、「ちゃっかりーざっくり」を「誘発ー適当型」と示している。また合わせて、「マネジメントに似て非なるもの」の正体は、「偶然のマネジメント」×「曖昧のマネジメント」であることも明らかにし、これを「アナザーマネジメント」と位置付けている。

第3ステップ：第4章～第5章

第3ステップでは、マネジメントを動かすツールについて、ヒトと仕組みの面から検証している。まず、第4章では、ヒトによるものとして、「ベテラン・マネジャー」、中でも「番頭型マネジャー」という概念を打ち立てこれを明らかにしている。また、第5章では、仕組みとして、PDCA サイクルを検証し、3つのモデルを明らかにしている。その中でも、中小企業の代表的なモデルである「スリーリング・モデル」に注目し、その特徴を示している。

これら一連の検証で明らかになったことは、①ベテラン・マネジャーやPDCA サイクルは中小企業のマネジメントにとって、もっとも頼りになるツールであること、②ただ、実際の中小企業のマネジメントは、そこまではない未熟なマネジャーや不完全なPDCA サイクルが組み合わさることによって成り立っているということである。

第4ステップ：第6章～第7章

第3ステップまでの内容を踏まえ、中小企業のマネジメントの実態を明らかにするために、第4ステップで事例分析を行っている。第6章で、中小企業43社の事例を整理し、第7章で、その分析を行っている。その際の項目（基準）は、第3ステップまでで見てきた、経営者の存在感やマネジメントのタイプ、マネジャー、PDCA サイクルといったものである。

第5ステップ：結章

研究の成果として、マネジメントのタイプ分けと2大ツールを組み入れた「中小企業のマネジメント体系」をフレームワークとして提示している。また、中小企業のマネジメントのタイプと業績との関係を明らかにしている。具体的には、①「分析－制御型」の中小企業は、対外的変革を行い、業績を向上させている、②「直観&誘発－適当型」の中小企業は対内的変革を行い、業績を安定させている、③「直観－感覚型」の中小企業は、うまく変革に取り組めず、なかなか業績を安定させることができない、ということなどである。

また、合わせて、研究の課題やこれからの取組みに触れ、最後に「中小企業の経営者への提言」を述べ、全体を結んでいる。

学位論文審査結果の要旨

本論文の目的は、中小企業の新しいマネジメントの概念を提唱し、①管理会計研究におけるマネジメント・コントロールに関する新たなフレームワークを提供するとともに、中小企業の業績要因の新たな視点を提供すること、②中小企業研究における中小企業のマネジメントのフレームワークを提供することである。本研究は、実務的な貢献として、マネジメントのタイプによって自社のやり方の特徴を知り、自社に合ったやり方を行い、それを高めていくことで中小企業のマネジメントの発展に寄与している。

フィールドワークに基づく事例研究によって中小企業のマネジメントの実態を究明する本論文の学問的な貢献は、以下のとおりである。

1 マネジメントの議論の前段階として、中小企業における経営者の存在感を明らかにしている。中小企業においては、オーナーである経営者の存在は絶対であり、マネジメントにも影響を与えていることを指摘する。経営者はA力（わがまま力）を持っており、それがB機能（思い通り機能）を通じて、独特の雰囲気を作り出し、中小企業のマネジメントに影響を与えるというものである。

2 中小企業論と管理会計論におけるマネジメントの先行研究を丹念にレビューし、中小企業のマネジメントの定義付けを行っている。その定義は、「マネジメントとは、アクションの決定と、その実行を司ること」である。次に、中小企業のマネジメントのタイプ分けの基準づくりを行っている。アクションの決定において、「必然のマネジメント」と「偶然のマネジメント」、アクションの実行において、「確実のマネジメント」と「曖昧のマネジメント」の大きく2×2の組合せでマネジメントを捉え、さらにそれらを細かくタイプ分けしている。その中で、「検討-制御型」や「誘発-適当型」といったタイプを示している。また、「マネジメントに似て非なるもの」を「偶然のマネジメント」×「曖昧のマネジメント」であることを明らかにし、これを「アナザーマネジメント」と位置付けている。

3 マネジメントを動かすツールについて、ヒトと仕組みの面から検証している。ヒトによるものとして、「ベテラン・マネジャー」、中でも「番頭型マネジャー」という概念を打ち立て、わが国での歴史的展開も踏まえて明らかにしている。また、仕組みとして、PDCAサイクルを検証し、中小企業の代表的なモデルの特徴を示している。これら一連の検証で、①ベテラン・マネジャーやPDCAサイクルは中小企業のマネジメントにとって、もっとも頼りになるツールであること、②ただ、実際の中小企業のマネジメントは、そこまでいかない未熟なマネジャーや不完全なPDCAサイクルが組み合わせることによって成り立っているということを明らかにしている。

4 中小企業 43 社の事例を整理し、経営者の存在感やマネジメントのタイプ、マネジャー、PDCA サイクルというそれぞれの視点で分析を行っている。多くの事例について、主観的であるという限界はあるが、著者がコンサルティング業務のなかでこれまで観察したことに基づいて事例を分析している貴重な結果である。

5 マネジメントのタイプ分けと 2 大ツールを組み入れた「中小企業のマネジメント体系」をフレームワークとして提示している。さらに、中小企業のマネジメントのタイプと業績との関係を明らかにしている。具体的には、①「分析－制御型」の中小企業は、対外的変革を行い、業績を向上させている、②「直観&誘発－適当型」の中小企業は対内的変革を行い、業績を安定させている、③「直観－感覚型」の中小企業は、うまく変革に取り組みず、なかなか業績を安定させることができない、ということなど、興味深い結果を示している。

以上、本論文は中小企業のマネジメントの実態を明らかにし、マネジメント体系として確立し、合わせてマネジメントのタイプと業績との関係を明らかにするという目的を十分に果たしていると判断でき、独自の貢献をなし得ていると評価できる。また、申請者が自立して今後も研究活動を行うのに必要な能力と学識を有することを証したものである。

学位論文審査委員会は、本論文の審査および最終試験の結果から、申請者に対して博士（経済学）の学位を授与することを適当と認める。

審査委員	主査	山本	浩二
	副査	辻	峰男
	副査	中山	雄司