

〔書評〕

澤田脩一著

『自己エスノグラフィーから見た企業発展のプロセス 経営者と従業員の成長を中心に』

(株)晃洋書房 2024年1月刊



鹿村未来（中小企業家同友会全国協議会事務局）

1. はじめに

中小企業経営の現場で日々積み重ねられる意思決定や試行錯誤は、しばしば個別の「経験」として語られる。本書は、兵庫県姫路市に本拠を置く金属加工企業・サワダ精密株の創業者である澤田脩一氏が、36歳での創業から約30年間にわたって携わってきた自社の発展のプロセスを、自己エスノグラフィーという手法を用いて学術的に整理したものである。

澤田氏は1947年兵庫県豊岡市生まれ。自動車修理工場勤務、八百屋の自営、機械設計、鉄工所勤務など多様な職業経験を経て、1984年に妻とともにサワダ精密を創業した。機械1台から出発した同社は、切削・研削などの金属加工技術を基盤に事業を拡大し、設計製作へと領域を広げながら成長を遂げ、現在では複数の工場を有し、80名規模の企業へと発展している。

本書で描かれる企業発展の基調には、中小企業家同友会（以下、同友会）が重視してきた「人を生かす経営」の考え方方が通底している。「人を生かす経営」とは、社員を単なる労働力としてではなく、企業の目的を共に実現する主体として尊重し、経営者自身の姿勢の確立を出発点に、対話と信頼関係を基盤とした学びと成長の風土を育てていく経営姿勢を指す。

本書の特徴は、創業者自身の生々しい経験を単なる回顧録としてではなく、研究データとし

て再構築し、古典的な組織成長論であるグレイナー・モデルと対比させながら、企業発展のプロセスとして読み解いた点にある。著者自身が研究対象として自身の経験を再構築し、経営者としての自己変容と従業員の成長過程を分析の中心に据えることで、「人を生かす経営」が理念的スローガンではなく、実践知として立ち現れる。本書は、経営者と従業員の成長が企業の発展とどのように連動し、危機を乗り越える力となるのかを示す貴重な事例を提供すると同時に、中小企業研究における方法論的挑戦としても注目に値する。

2. 本書の構成と概要

本書の章立ては以下の通りである。

はじめに

- 第1章 グレイナー・モデルの検討
- 第2章 研究の方法論としての自己エスノグラフィー
- 第3章 自己エスノグラフィーとしての創業記
- 第4章 自己エスノグラフィーとしての成長記
- 第5章 グレイナー・モデルの第1段階の統率の危機の乗り越え方
—澤田脩一の成長—
- 第6章 グレイナー・モデルの第2段階の自主の危機の乗り越え方
—従業員の成長—

終章　　澤田の自己エスノグラフィーからみた グレイナー・モデル

第1章では、分析の理論的枠組みとしてグレイナー・モデルを検討する。グレイナー・モデルは、企業の成長過程を5つの段階に区分し、各段階で生じる危機を克服することで次の発展段階に進むとする組織成長論である。本章ではまず既存研究の整理を行い、モデルの概要を提示することで、後に述べる自己エスノグラフィーとの照合に必要な基礎的理解を整えている。また、第1段階の統率の危機（組織拡大に伴い管理体制が追いつかなくなる）、第2段階の自主の危機（集権化により現場裁量が縮小し活力が低下する）に焦点を当て、澤田氏の自己エスノグラフィーに記された経営者や従業員の心理・行動の変化と対比させることで、日本の中小企業に即したグレイナー・モデルの修正可能性を検討している。

第2章では、研究方法としての自己エスノグラフィーが詳細に論じられる。自己エスノグラフィーとは、研究者自身の経験をデータとして扱い、分析と省察を通じて学術的知見を導き出す手法である。しかし、「語り」には恣意性が避けがたいという特性があり、科学性を確保するには分析過程を明示することが不可欠である。本書では、経験を研究素材として扱うにあたり当事者性を相対化するため、自己エスノグラフィーに対話を組み込んでいる。具体的には、聞き手や対話の相手として他者を介在させることで、単なる回顧録ではなく、一定の客觀性を備えた自己物語とするのである。興味関心を持つ他者一本書の場合、同様の事業経験を持つ経営者・共同研究者・指導教員などからの指摘を通じて構成される自己物語は、他者との共通了解性を有するものとなる。このように対話的に構成された自己エスノグラフィーを1つのデータとして企業の成長プロセスの分析に活用することで、研究の信頼性を確保する手法が示されている。

第3章では、自己エスノグラフィーとしての創業記が描かれる。まず、創業者である澤田氏の生い立ち、キャリア形成の背景、精神的支柱の醸成が詳細に説明される。これは、小規模企業経営においては経営者の人格が会社の風土に色濃く反映されるためである。続いて、創業準備から事業開始に至る諸段階、そして個人事業主として事業を営む中で、所持を持つ1人の青年が雇用を求めて訪れたことを契機に、法人成りを決断するに至る過程などが時系列に沿って記述される。創業期には、競合に追いつき追い越そうとする姿勢のもと、長時間労働や厳しい財務状況、従業員が定着しないといった多様な困難に直面しながらも、がむしゃらに挑む姿が従業員や関係者との具体的なやり取りとともに赤裸々に描かれる。「税を納めて自己資本を上げなければ倒産する」との諫言を受けて健全企業への転換を決意した翌年、取引先の事情による受注増加を経験する。この対応を通じた従業員の成長が後に生かされ、利益の出る企業体质へと転換していく。また、本章では、同友会との出会いや経営理念の成文化に至るプロセスについても触れられている。

第4章では、企業の成長過程とそれに伴う組織構築と人材育成の取り組みにスポットが当てられている。本章の特色は、社外に積極的に目を向け、異業種の経営者や企業から得た知見を手掛かりに、サワダ精密ならではの制度を形づくっていった点にある。企業訪問を社員旅行へ組み込んだり、同友会の経営指針成文化セミナーで出会った外部のコンサルタントに社員研修を任せたりしたほか、大手企業出身の顧問のもとで「経営のシステム化」を進展させた。しかし、生産現場を複数のグループに再編して責任者を置くなど、形式を整えても即座に成果にはつながらず、長期的な観点から継続的に研修を重ねていった姿勢が印象的である。

第5章は対話による経営者像の再構築、第6章は分析による従業員の自主性の可視化により、グレイナー・モデルの再検討を行う。

第5章では、似た境遇の経営者とのディスカッションを通して抽出されたキーワードを手がかりに、共通了解性を導く新たなストーリーを構築する。すなわち、①自社の固有性の把握、②顧客への深い理解、③成長を途切れさせない起業家の姿勢、④権限移譲の必要性、という4つの視点から考察を進める。そして、これらの要素が、自らの着想を事業化することを重視する「起業家としてのアイデンティティ」から、企業を持続的に運営しようとする「経営者としてのアイデンティティ」へと移行させたことを示す。これを踏まえ、グレイナー・モデルの第1段階では扱われていなかった統率の危機に対する解決策として、「創業者が経営者へと脱皮する」という選択肢を加えるべきだと結論づけている。

第6章では、第2段階の「自主の危機」に焦点を当て、計量テキスト分析ツール「KH-Coder」を用いた共起ネットワーク分析によって、従業員の自主性がどのように変化したかを可視化している。売上拡大を優先した時期、自己資本の脆弱性を立て直した時期、組織のシステム化を進めた時期の3つを対象に、語の結びつきから従業員の主体性や役割意識の変容を抽出し、比較している。サワダ精密もまた、組織構造の不備による生産の劣化という課題に直面し、グレイナー・モデルが指摘する第2段階の自主の危機と類似した構造を経験している。解決策の形式は先行研究と完全には一致しないものの、同社は、一般社員に段階的な権限と責任を与え、長期的な育成を通じて主体的な判断力と運営能力を涵養するという方法をとった。こうしたプロセスによって組織の自律性を底上げした点は、成長過程がもたらす問題の構造には共通性が高く、企業は類似した思考回路で解決策を模索することが再確認された。

3. 本書の意義

本書の意義は、第一に、これまで「経験」と

して個別に語られてきた中小企業経営の実践を、学術的知見へと昇華させるプロセスを具体的に示した点にある。自己エスノグラフィーは、当事者が自身の経験を語るがゆえに主観性を免れず、学術性の担保が常に課題とされてきた。本書はその弱点を前提として認めながら、第三者との対話を通じて語りを再構成し、共通了解可能性を確保する枠組みを構築した。経営者仲間とのグループ・ディスカッションや共同研究者との往復的な検討は、語りの妥当性を検証するプロセスとして機能し、経験知の構造化に寄与している。著者自身の持論が完全に排除されているわけではないものの、その残存ゆえに、経営者がいかに意思決定し、どのように経験を意味づけているのかが立ち現れる。こうした構造化された語りは、当事者研究としての価値を持つだけでなく、中小企業経営における経験知を抽出する1つの方法論モデルを提示していると言えよう。

第二に、本書はグレイナー・モデルを日本の中小企業に照らして再検討し、複数の危機克服ルートを実証的に示した点で重要である。第1段階「統率の危機」では、有能なマネージャーを外部から雇うという選択肢に加え、「創業者が経営者へと脱皮する」という代替ルートが確認された。人的資源が限られる中小企業においては、むしろ後者の方が現実的かつ強力な解決策となり得ることが示唆される。これは裏返せば、経営者自身の成長の停滞こそが企業発展のボトルネックとなる可能性を意味する。また、第2段階「自主の危機」については、社員を長期的に育成し、時間をかけて責任ある役割を担える人材へと成長させるプロセスが有効であることが明らかとなった。自主性の獲得は即効的に達成されるものではなく、権限委譲と継続的な教育投資こそが危機克服の核心であるという点は、多くの中小企業に共通する示唆である。

第三に、創業者と従業員双方の成長を軸に企業発展を描いたことで、同友会が提唱する「人を生かす経営」を理念ではなく実践知として具

体化した点も大きな意義を持つ。創業者の精神的基盤の形成から、従業員が主体性を發揮する組織への変容までを連続的に描くことで、企業の発展が個々の成長と密接に結びついていることが説得的に示されている。「人の成長なくして企業の成長なし」という中小企業のリアリティが、実践と理論の双方から裏づけられた形で提示されているのである。

本書は、経験知の学術化、組織発展モデルの再検討、人を中心とした経営の描写という3つの側面から、中小企業研究に重要な貢献を果たしていると言えよう。

4. おわりに

本書の方法論である対話を取り入れた自己エスノグラフィーは、同友会が重視する経験交流による学び合いと高い親和性をもつ。語りを共有し、検討し、思考を深めるというプロセスは、同友会における例会運営の構造そのものと重なっている。

また、本書を読み進めるにつれて明らかになるのは、サワダ精密の発展が決して偶然の産物ではなく、創業者と従業員が長い時間をかけて学び、成長し続けた成果であるという点である。この点は、同友会が「中小企業における労使関係の見解」以来一貫して強調してきた「人間尊重」の思想が、組織発展のルートとして妥当であることを裏付けている。

本書が示す「人を生かす経営」の具体像は、同友会運動が半世紀にわたり追求してきた理念の正当性を改めて示すとともに、今後の中小企業政策や研究に新たな視座を与えるものであると言えよう。