

[研究論文]

モノ作り中小企業経営者のディスコース分析にむけて

飯村 龍一

〈要 約〉

本稿では、日本のモノ作り中小企業経営者のインタビュー（15社）をもとに、中小企業におけるコミュニケーションの役割と発生するディスコースの類型について考察する。まず優れた経営者の能力と資質について、実践知（phronesis）リーダーに求められる枠組み（野中, 2011）を援用し、経営者の資質、社員の育成、企業を取り巻く環境への対応及び経営者の創造的活動の面からインタビュー内容を分析した。また、経営者が発信するメッセージの類型と発生する種々のディスコースの類型化を進めるため、言語の社会記号論的枠組みを経営者のディスコースの類型分析に応用し、インタビューから確認できたテキストタイプを提示した。この点、本研究は、日本のモノ作り中小企業経営者の資質とコミュニケーションの類型化への萌芽的な研究となると考える。

キーワード：ビジネスリーダー・ディスコース、知識創造型企業、モノ作り中小企業、選択体系機能言語学、テキスト類型

1. はじめに

近年、経営者のディスコースに関する研究が盛んに行われている。経営者はさまざまな経営の現場でメッセージを発信しながら経営に携わるが、経営者が社内でもた対外的にどのように自分の思いや考えを伝えながら会社や人を動かし自分の信じる方向へと会社を導いているのか、また会社の中でどのように競争力のあるビジネスモデルやアイデアを創出しているのかという問題に対して、実証研究から十分な知見が得られているわけではない。また、本研究の対象とする日本のモノ作り中小企業における経営コミュニケーションと経営者のディスコース研究に至っては、その研究も発展途上の状態にある。

本論では、関東地区に立地するモノ作り中小企業の経営者へのインタビュー（15社）¹⁾をもとに、中小企業におけるコミュニケーションの場と目的、そして発生するディスコースのタイプについてインタビュー結果をまとめ、実証的分析を行う。また、会社を先導する経営者の下、どのような体制が敷かれ、社員、顧客、同業者、研究者とどのような関係性を築きながらコミュニケーションの場が生まれているのかという実態を明らかにし、言語がどのような社会的目的のために使用されているかという点を明らかにする。

また、経営の体制や手法は、経営者の能力と資質と深く結びついていることは言うまでもない。経営者たちが、経営にかかわる人々と何を目的としてコミュニケーションを図り、どのような現実を構築し、ビジネスの成果を出そうと考えているかという点は、経営者の持つ能力やビジョンと大きく関係してくる。本論では、野中(2011)の実践知リーダーシップモデルを援用し、経営者が遭遇するコミュ

ニケーションの場と目的を関係づける。次に、インタビューデータをもとに、抽出された経営コンテキスト（場と目的が発生）について、言語の社会的な機能をもとにディスコースのタイプを類型化する。そのための作業的枠組みとして、Matthiessen *et al.* (2010) のテキスト類型モデルを使用する。

また、実践知リーダーシップモデルから導き出された企業の経営者のディスコースの類型と経営コンテキストに関する検証結果は、日本のモノ作り中小企業経営者の資質とコミュニケーションの類型化への萌芽的な研究となると考える。

以下、2節では、知識経営における実践知リーダーシップモデルについて概述し、経営者に求められる能力と企業内での役割を関連付ける。また、3節では、Matthiessen *et al.* (2010) のテキスト類型図を紹介し、日本語におけるテキストの類型化の可能性について論じる。4節では、15社の経営者インタビュー分析をもとに、経営者の必要とするコミュニケーションの場、目的、ディスコースの特性について考察し、モノ作り中小企業におけるディスコースの類型図を提示する。

2. 実践知リーダーシップ

野中 (2011) は、集賢知の経営を実践するための枠組みとして、下記の点から経営モデルの枠組みを提唱している。

1. 実践知（フロネシス）の資質
 - ・「善い」目的を作る
 - ・場をタイムリーにつくる
 - ・ありのままの現実を直視する
 - ・直観の本質を概念化する
 - ・概念を実現する政治力
 - ・実践知を組織化する能力
2. 集賢知創造の方法
 - ・教養
 - ・実践の場としての経験
 - ・適切な評価とフィードバック
 - ・社内ソーシャル・メディアの活用
3. 型の伝承
4. 持続可能なイノベーション共同体づくり

上記のモデルは、経営者に求められる能力・資質、経営を遂行する際に経営者に求められる行動、経営の現場でイノベーションを生み出す実践方法、そして企業を取り巻く社会的な場で形成されるべき経営共同体の姿についてまとめられているが、本論では、野中 (2011) の枠組みを、「経営者の資質・能力」「組織化に伴う社員の育成（社員）」「経営コンテキスト（企業と社会）」の視点から整理した。また、経営者のインタビューによる調査項目は、芦澤 (2012, 2013) の示すように、企業の業種・業態の特徴、市場の特徴、戦略、従業員へのコミュニケーション、経営者の持論（支配的論理）から構成される。本論では、同インタビューから、「経営者の資質・能力」「組織化に伴う社員の育成（社員）」「経営コンテキスト（企業と社会）」に関する情報を中心に内容分析を行った。図表1は、野中 (2011) の知識経営モデルをもとに、中小企業経営者のインタビューの内容から特徴的なものを集約しまとめ

図表1 フロネシスリーダーシップの枠組みによるモノ作り中小企業経営者のインタビュー分析結果

ビジネスモデル	経営者と経営	研究焦点となる要素	項目	予測できるコミュニケーションの目的	モノ作り中小企業経営者インタビューの内容分析
知識企業ベースのビジネスモデル	経営者の資質 (経営者)	1. 優れた経営者の能力	・目的形成 (「善い」目的を作る)	<ul style="list-style-type: none"> 自己・協働による現状 (reality と actuality) 分析と経営的知の創出 組織的な情報発信とアイデアの深化と周知 知の伝達のための場を持ったコミュニケーション 経営ビジョンなどを実現のための能動的効果的コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念 社員のアイデアに耳を傾け、よいものには負けを宣言する。・多面的・長期的に考えさせる。 風を読む。・バラダイムシフトに対応・即断する。・展示会やセミナーなどに行きアンテナを張る。・勘がほとんどである。・隙間産業を狙う。・マーケティングを徹底的にし、市場をつくって売る。 メモしておかないと忘れるので記録する。 下請けだけではなく新しいものをつくることに挑戦する。 バラダイムシフトに対応・即断する。
			・分析 (ありのままの現実を直視する)		
知識企業ベースのビジネスモデル	組織化に伴う企業における社員育成 (社員)	2. 会社の人材育成の方法	・教養	<ul style="list-style-type: none"> 啓蒙活動 	<ul style="list-style-type: none"> 自己組織力をつける。・読書手当。・社長所有の書籍の貸し出し。・人のレベル＝管理能力のレベル。・日本語手当 (外国人社員)。・本を読まないような人は外国語どころではない。 社員に3年後の自分を描いてもらう。
			・適切な評価とフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> 型としての経験 	
知識企業ベースのビジネスモデル	企業を取り巻く社会的な場一知の生態系	3. 企業を取り巻く社会的な場一知の生態系	・社内ソーシャルメディアの活用	<ul style="list-style-type: none"> 評価とフィードバック 型の伝承 	<ul style="list-style-type: none"> 飲みかけセッション。・素直に話す。・部長と一般社員と話し方に注意する。・部下の育て方が重要。・査定は部門長にすべて一任。・報奨金制度。・世代間のコミュニケーションの難しさ。 技術のGoogle化を試みる。・HP, メールによる情報共有。
			・企業が生き残るために必要な社会的な場への対応と存続のためのニーズの認識	<ul style="list-style-type: none"> 経営組織における伝達のネットワーク 組織的集賢知方法 	
知識企業ベースのビジネスモデル	経営コンテクスト (社会と企業)	4. 生き残り成長したための企業組織	・イノベーションの創造と持続のための経営者の能力を発揮する	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の対外的な情報発信と連携 顧客 連携企業 研究機関 地域社会 政府・公共機関 	<ul style="list-style-type: none"> アイデアをすぐに試作する。 モノ作りの社長達と共同作業、旅行もする。・モノ作りブレンづくり。 大学や研究所と協力 国や自治体と協力してブレンづくり。 国や自治体と協力してブレンづくり。
				<ul style="list-style-type: none"> 企業を生かすための創造的活動 価値命題の発見と具現化 経験の暗黙知化 対話 形式知化 実践と経験化 	

たものである。

まず、経営者の資質と能力に関する点について整理すると、経営者達は、善い目標をつくり、他者との信頼関係のもと「知を交換する場」を創出しながらアイデアを共有する努力をしている。社員数は異なるが、意見やアイデアの吸い上げを積極的に行っている。また、場合によっては、優れたアイデアには敬意を表し推奨する。また、社員には、短期的・長期的な目で接している。現状を分析する過程では、経験から「風を読み」「勘による」分析や判断を行い、そのために日常の中で様々な点に目を向け情報を収集している。また、多くの経営者は常に変化する現実（アクチュアリティ）からアイデアを生み出し、5年後10年後につなげていくように努力している。経営者はまた、多くの決断を迅速に行わなければならないが、緻密な現状分析と経験をもとに即断・実行する姿勢がインタビューから窺われた。最後に組織化の能力についてインタビューでは多くのことが語られた。実践知の組織化について野中（2011）は、下記のように言及している。

何が起ころうとも、弾力的・創造的にリアルタイムで対応できるしなやかな組織（resilient organization）を構築するには、トップや特定のエリートに実践知が埋もれてはいけぬ。個人に埋め込まれている実践知を、実践の中で伝承・育成し、組織的・自律分散的フロネシス（distributed phronesis）に錬磨することが必要だ。

（野中，2011，p. 13）

ビジョンの共有と戦略を実行するためには、このような実践知の組織化が必要となる。企業の体制により組織の実態は異なるが、実践知の新党のための人間関係や社内の組織化のための工夫がそれぞれ行われている。

次に、社員の人材育成に関する内容についてまとめると、まず、社員の啓蒙と教育に対して力を注いでいる。社員個人の仕事に対する意識の向上、能力や教養レベルの向上などである。また、モノ作りの基盤である技術や匠の技の伝承や「動的知識資産」としての型（野中，2011，p. 16）の伝承に関しても経営者独自の工夫をしている。前者は、生産されるモノによるが、技術の伝承と技術革新のためのアイデアを生み出すための実践の場での修練は、企業が生き残るために必要なものであり、経営者の経験則や持論などにもとづく実践が日常的に展開されている。また、社員の評価とフィードバックの方法も企業全体の成長に欠かせないものであるが、役職や部署の特性に応じて様々な工夫が施されている。

最後に、インタビューでは、企業を取り巻く経営コンテキストに関する言及も多く収集できたが、具体的な分析結果については、芦澤（2012，2013）を参照されたい。

要約すると、経営者の資質や能力は、経験や経営の場で錬磨されたものであるが、社員との組織的また能動的なかわり合いの中で企業の成長を社員一人一人の成長に大きな影響を及ぼすと同時に、経営者の持論や経験則などが社員の啓蒙や企業の実践方法と密接にかかわっていることが明らかとなった。このような関係の中で生まれるディスコースを介して効果的に伝達される。次節では、このようなコミュニケーションを具現する言語の社会的機能を分析するための理論的枠組みを紹介する。また後続する4節では、これらを経営コンテキストに適用し、インタビューから明らかになったテキスト類型について結果を提示する。

3. 言語の社会的機能とテキスト類型

Halliday and Matthiessen (2014) は、社会的状況コンテキストにおいて発生する社会記号論的な活動 (socio-semiotic activity) を行為 (doing) と意味すること (meaning) に分類する。我々の日常生活を観察すると、言語使用が補足的な場合と言語によってはじめて意味づくりが完結するものがある。前者であれば、買い物メモがこれにあたる。言語は、補助的な働きをするだけである。それに対して、憲法などは、言語による法の世界の構築が行われ、内容的にも形式的にも完成されたものでなければならない。図表2は、状況コンテキストにおける言語機能とテキスト類型を要約したものである。

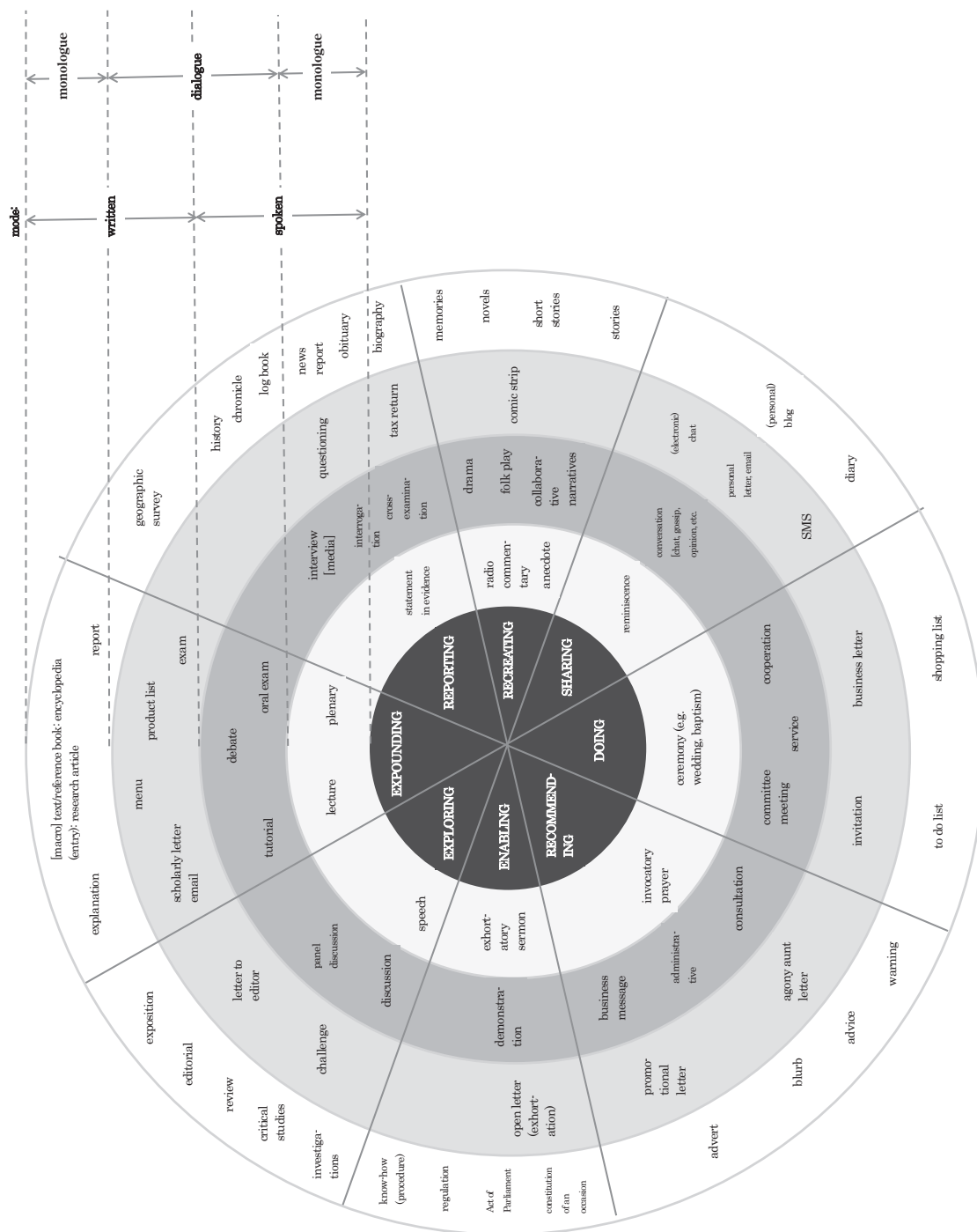
図表3は、言語が使用された際にかかわる活動を状況のコンテキストの中で分類したものである。中心部に最も近い内円は8つに区分されているが、これらは状況コンテキストとのかかわり合いの中で言語が意味づくりをする際に発生する機能的範疇を表している。また、状況コンテキストで発生する機能的な特性がより優位に働く範疇を下位区分したものであり、排他的な関係を持つ範疇ではないことを述べておく。中心にある内円の外側に4つの外円が展開しているが、各層は、まず書く (written) のか話す (spoken) かに関する伝達モード (mode) と参加者が単数 (monologue) か複数 (dialogue) かという特徴により分類され、各選択素性が8つの機能と結びつき、対応する社会的状況のコンテキストにおいてコミュニケーションが発生する。また、各テキストタイプでは、言語は中心的な言語機能を最適状況で具現し、コミュニケーションの場面の目標を達成するために機能的に使用されることになる。例えば、shopping list は、[doing] , [written mode] , [monologue] となる。また、図表では、ほんの一部のテキストタイプが記載されているが、対応する社会的コンテキストも日常的な場面から制度的、専門的な場面など多岐にわたる例が記載されている。

ここで取り上げた類型は、英語を対象とした枠組みではあるが、類型論的には日本語が使用される社会的状況コンテキストへの適用が可能となる。また、言語使用者は、状況のコンテキスト、社会的目的、伝達内容、伝達方法、対人的関係性が明らかになって初めて、言語体系からどのような形式と

図表2 社会記号論的活動とテキスト類型 (Halliday and Matthiessen, 2014)

Doing	The situation is constituted in some form of social behavior, involving one or more persons. Language or other semiotic systems such as gesture, gaze and facial expression may be engaged to facilitate the performance of the activity, as language is used to coordinate a team.
Meaning	The situation is constituted in some process of meaning.
• expounding	Expounding knowledge about the world—about general classes of phenomena, categorizing them or explaining them.
• reporting	Reporting particular phenomena, chronicling the flow of events, surveying or inventorying entities.
• recreating	Recreating any aspect of prototypically human life imaginatively by dramatizing or narrating events.
• sharing	Sharing personal experiences and values, prototypically in private.
• enabling	Enabling some course of activity, either enabling the activity by instructing people in how to undertake it or regulating the activity by controlling people's actions.
• recommending	Recommending some course of activity, either for the sake of the speaker through promotion of some commodity or for the sake of addressee through advice.
• exploring	Exploring social values and positions, prototypically in the public arena.

図表3 テキスト類型図 (Matthiessen, Teruya and Lam, 2010)



意味を選択すべきかを決定することになる。企業の経営者も、経営コンテキストにおいて同じような判断を行いながら経営者のディスコースを生成していることになる。次節では、経営コンテキストに絞り、関連するテキストタイプを提示する。

4. テキスト類型の分類結果

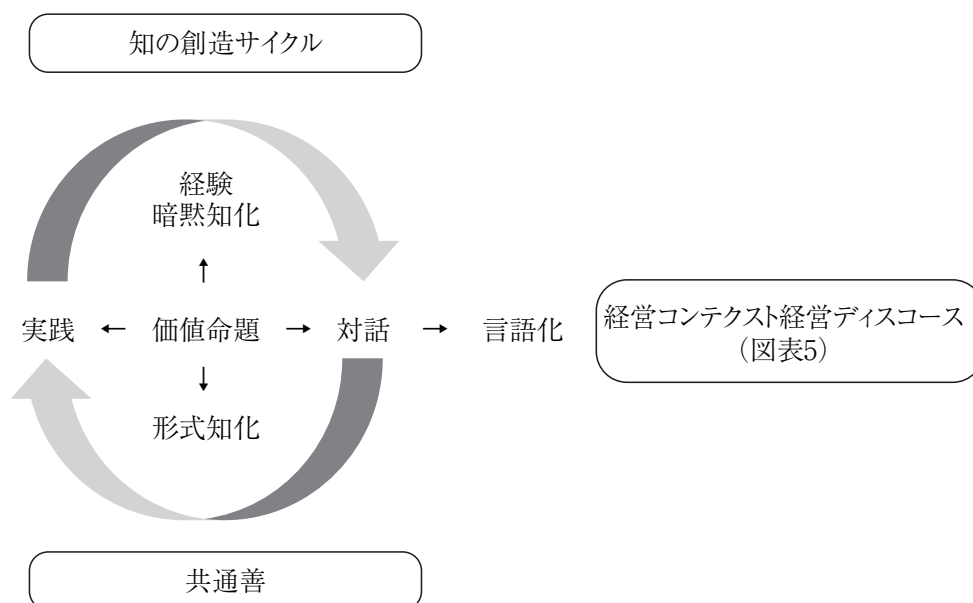
経営者は、企業のおかれた社会的状況と企業経営の方向性をもとに、社員と「対話」を行う。この過程で重要となる概念や考え方は、言語化によるプロセスを経てディスコースとなり、個々のコンテキストでテキストタイプとして認識される。図表4は、知の創造サイクルと経営者のディスコースとの関係をまとめたものであるが、様々な経営コンテキストにおいて経営者は経営の実践と経験を通して得た知見をもとに企業の進むべき方向へと組織化を進めるために、社内・社外の人達と対話をしながら、メッセージを発信する。

また、言語使用者は、社会的コンテキストに適した言語選択を行いながら、コミュニケーションを図るが、個々の言語選択は、ある類型化したテキスト全体の中で機能する。したがって、その内容をどのような経営コンテキストの中で誰に対してどのような目的で発信するかということを言語使用者（経営者、部署長、一般社員）は意識的に考え、あるテキストタイプを選択しながら最適な言語選択を行う。たとえば、戦略会議では、参加メンバーはどのような情報内容を何のためにどのような結論を導き出すために議論しなければならないかということを十分理解した上で言語選択を行うことになる。その中心的な言語機能が図表2で示されている8つの言語機能となる。

以上のような理論的前提にもとづき、図表2のテキスト類型の汎用的枠組みを経営コンテキストに置き換え、そこで発生する言語の役割を記述したものが図表5となる。

さらに、図表5をもとに、今回の日本のモノ作り中小企業経営者（モノ作り中小企業300社の中の15社）に対して実施したインタビューで言及されたテキストタイプを図表6に示した。インタビュー

図表4 知の創造サイクルと経営者のディスコース



図表5 経営コンテキストにおける言語の社会記号論的活動とテキスト類型

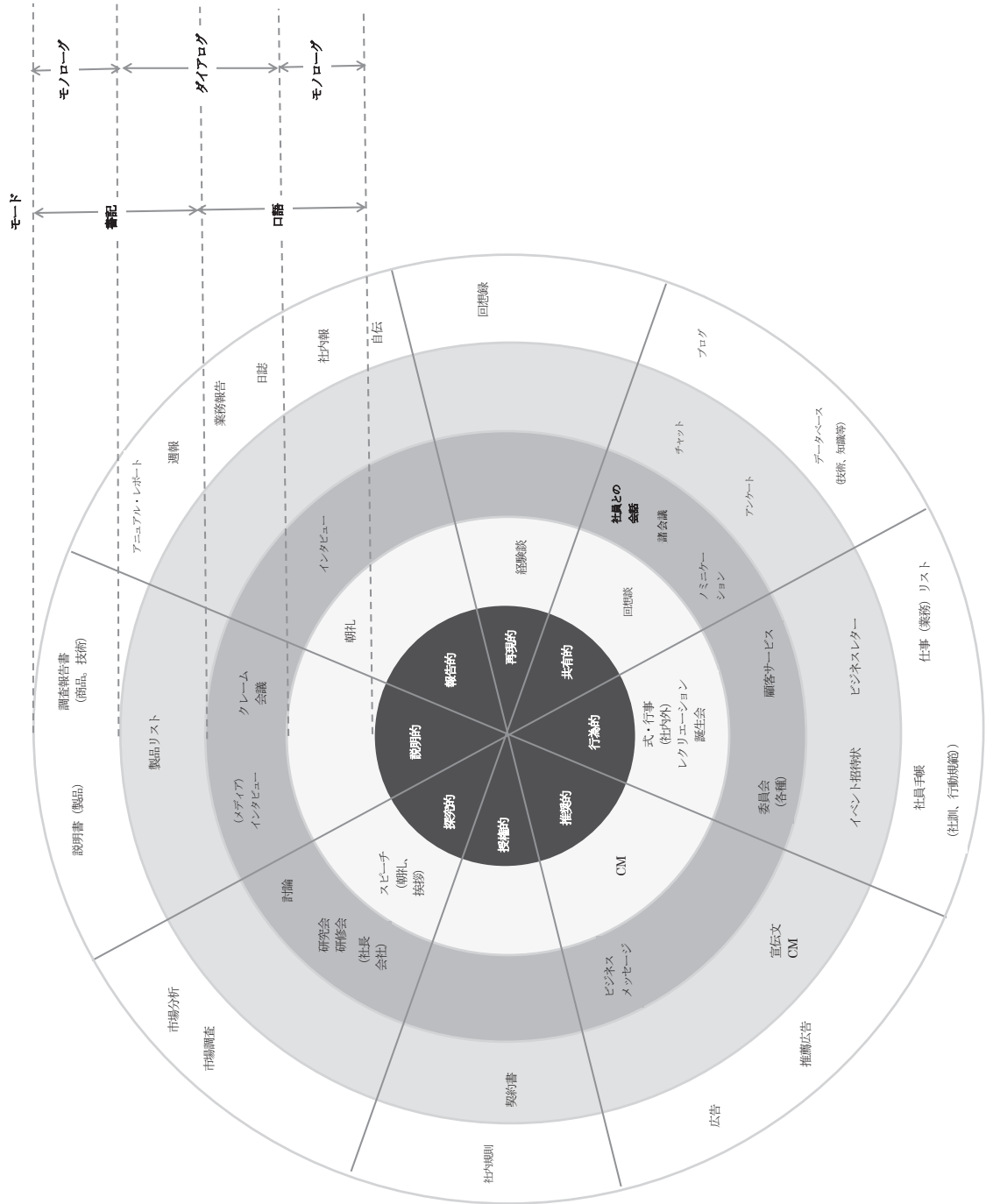
社会記号論からみる言語機能	経営コンテキストにおける機能的側面
行為的 DOING	行為的機能では活動を促進する (facilitate) ための機能。経営における行為とは、情報、商品、サービスの提供が中心となる。これに関連して、社内も含め多くのイベントや式が開催されるが、これらを遂行する際に発生する言語の役割を指す。
意味的 MEANING	意味づくり (meaning making) を主とする機能。
・ 説明的 expounding	商品やサービスの説明を可能にする言語機能。また、経営者の場合、ビジョンや戦略の検討や説明にも重要な機能となる。
・ 報告的 reporting	企業の業績、部署間、社員間の種々の報告、確認、連絡を可能にする機能。過去に起きた記録などの伝達などもこの機能がかかわる。
・ 再現的 recreating	企業や経営者の経験 (成功体験、失敗談など) について、教訓的な意味も含め語る機能。
・ 共有的 sharing	企業の情報、企業の構成メンバーの持つ価値観や情報を共有する機能。個人レベルから会議室レベルでの共有を行うための機能。この機能により個人間または組織的なレベルでの信頼関係や企業への貢献意識などが生まれる。技術情報などデータベースによる共有も言語の主な役割となる。
・ 授権的 enabling	企業における規範的な内容を伝達するための言語機能。規則、マニュアルなど、社内また対外的な経営を可能にするための規範を言語により具現する機能。
・ 推奨的 recommending	企業の提供する商品やサービスに関する宣伝活動や売り上げを促進するための活動を可能にするための言語機能。
・ 探究的 exploring	企業の知識や技術を蓄積し革新的なアイデアなどを生み出すために行われる知的活動や知識創造を可能とする言語機能。企業や社会のニーズを分析し相互的な検証を行うための言語機能も含む。

のデータ量が限定的であるため、記載されているテキストタイプは包括的ではないが、今後さらにインタビューデータを得ることで、より詳細で網羅的なものができると思う。また、図表3は汎用的で限定的な英語のテキスト類型図であるが、本類型図の特徴は、日本のモノ作り中小企業の経営コンテキストに特化した実証的な事例研究であるという点で、特徴的なものである。

5. おわりに

本稿では、日本のモノ作り中小企業経営者の発信するディスコースの類型化にむけての分析を行った。具体的には、経営者の資質、社員育成、経営コンテキスト、発生するディスコースの関係性について分析の枠組みを提示し、中小企業経営者へのインタビューをもとに具体的なテキストタイプの分布図を作成した。また、言語の社会記号論的な働きと経営コンテキストとの連関についてもその重要性について確認し、経営者が置かれた現状からどのようなニーズや目的のもと具体的なテキストタイプが発生するかという点を背景的に理解しながらモノ作り中小企業経営者がかかわる実証的なテキスト類型の実態を提示した。今後は、経営者と経営コンテキストとの相互関係から生まれる具体的な経営ディスコースの実証研究を進めるとともに、経営者の実践知を読み解くための分析方法の検証が不可欠となる。

図表6 モノ作り中小企業におけるテキスト類型（インタビュー分析より）



謝辞

本研究は、JSPS 科研費 26380530 の助成を受けたものである。

註

- 1) 『明日の日本をささえる元気なモノ作り中小企業300社』（2008年、2009年）で選ばれた中小企業経営者へのインタビューを実施（2012年度）。

参考文献

- 芦澤成光（2012）「モノ作り中小企業の環境，支配的論理，そして経営戦略との因果関係」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第19号. pp. 17-30.
- 芦澤成光（2013）「モノ作り中小企業の市場状況，支配的論理，そして経営戦略」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第20号. pp. 65-79.
- Halliday, M. A. K. and C. M. I. M. Matthiessen (2014) (Fourth Ed.) *An Introduction to Functional Grammar*. London: Arnold.
- 経済産業省中小企業庁編（2006, 2007, 2008, 2009）『明日の日本をささえる元気なモノ作り中小企業300社』. 経済産業調査会. 東京.
- Matthiessen, C. M. I. I., Teruya, K., and M. Lam (2010) *Key Terms In Systemic Functional Linguistics*. London: Continuum.
- 野中郁次郎. 2011. 「イノベーションを持続するコミュニティをつくる」『一橋ビジネスレビュー』59巻1号. pp. 6-23. 一橋大学イノベーション研究センター/東洋経済新報社.

Towards an Analysis of Business Leaders Discourse of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Japan

Ryuichi IIMURA

Abstract

This paper is an empirical study on the business leaders' discourse in the context of small and medium manufacturing enterprises in Japan. It is based on interviews conducted with fifteen business leaders of prominent companies. The main focus here is on the phronesis business leadership model (Nonaka, 2011) and text typology in the business contexts.

We slightly modify the Nonaka model (2011) for the purpose of the present study, particularly the significant characteristics and ideas of the interviewees in terms of their skills and abilities, the ideas of how they enhance development of human resources, and who they work with within the expanding communities, so that we can explore relevant features and contextual parameters that guide their business decisions.

Also identified are a variety of text types generated in the business contexts involved. The text typology framework based on systemic functional theories (Halliday and Matthiessen, 2014) was employed to functionally categorise those text types. The map of text types should also be elaborated and expanded, as further empirical research is carried out.

Keywords: business leaders discourse, knowledge-creating company, small and medium manufacturing enterprises, systemic functional linguistics, text typology