

センスメイキングによる中小企業成長に関する一考察

－理論のフレームワーク化と事例分析－

都 筑 信 行

キーワード：センスメイキング、腹落ち、経営者、多様性、共有、説得、信頼

1. はじめに

今日、経営に関する各種セミナーや勉強会が開催され、多くの経営者が絶えず参加し、具体的なかつ効果的な経営手法を追い求めているようである。これまで経営に関する理論的なアプローチとして、初期のフレデリック・テイラーの科学的管理法やアンリ・ファヨールの管理職能・管理原則説から、近年のピーター・ドラッカーの組織マネジメント、マイケル・ポーターの競争戦略論Ⅱなどの経営戦略手法、W・チャン・キム&レネ・モボニユのブルーオーシャン戦略、マーク・ジョンソンのホワイトスペース戦略、さらに、チャールズ・A・オライリーとマイケル・L・タッシュマンほかによる両利き経営など枚挙に遑がないほど、斬新な理論や手法が確立されている。それに関わらず、経営においては普遍的な法則がないとの意見がある。例えとして琴坂は経営学について、「すなわち現代の経営学は、実学として、ノウハウや経営に対する「最適な処方箋」を提供すると同時に、科学として、経営という行為とそれを行う組織と個人に関する「普遍的な法則性」を示すという、二兎を追う狩人なのである。ただ、それは容易ではない。なぜなら「普遍的な法則性」は、必ずしもある特定の個人や企業に対する「最適な処方箋」にはなりえず、その逆もまた然りであるからだ（琴坂将広，2019，p.2）。」と、述べている。

さらに、どのような経営理論であれ経営現場において実践するための方法や手掛り

が必要であり、経営者は社員に同じ認識を持ってもらい一緒に舞台上がってもらい必要があるはずである。そのためには、単なるコミュニケーションではなく、トップが思い悩んだ気持ちや感情と共に多くの手段によって、トップの思いを組織末端まで共有するようなプロセスが必要となる。それは、最近広く認識されている“腹落ち”¹というプロセスと言える。本稿では各種の経営理論や手法を咀嚼し組織に浸透するためのカギとなるこの“腹落ち”に着目した。今回センスメイキング理論を踏まえて考察するため、本稿では腹落ちではなく“センスメイキング”という表現を用いるが、日本語での“腹落ち”という言葉に置き換えて咀嚼してもよいであろう。

本稿の目的は、経営においてこの“センスメイキング”が、いかに組織運営、特に経営トップの思いや考えをどのように組織末端まで浸透させ企業活動に成果に繋げているかという点を明らかにし、逆に実経営でこのセンスメイキングが機能していれば、組織が機能し活性化し、元気の源に繋がること示唆したい。そのため、中小企業経営の現場においてトップの言動や特性がどのように浸透されるかを明らかにし、理論と実際の経営との関係を探ることにより、この普遍的なカギとなる理論の可能性に迫りたい。今回、中小企業へのインタビューから実践面における解明を行ったが、中小企業経営の現場を選択した理由としては、次のような背景からである。厚生労働省職業安定局の資料から、従業員規模が大きいほど新卒採用比率が高く中途採用比率は低く、逆に、一般的には中小企業では経営者・役員・管理職にとって、従業員の離職については注意すべき状況がある。そこには、人間関係における傾斜勾配が大きく関係しているであろう。それゆえに、センスメイキングが中小企業ではよりセンシティブかつ重要であることが容易に考えられ、中小企業における実態の紐解きが本稿の仮説を解く上でも実際的であると考えた。今回のインタビューを通じ、具体的な経営トップの言動や特性からセンスメイキングに繋がる要素を探し出すことは、経営の実践に必要な提言にも繋がるであろう。つまり、今回の研究は中小企業における経営トップによる組織末端までの“センスメイキング”が、組織運営や形成において重要な機能を果たし、経営において効果や影響として作用するプロセスを明らかにすることである。センスメイキングの探求は、リーダーの行動と多様な個性の社員との心を繋ぐ研究でもある。

¹ 入山章栄（2019）で記述されている表現であり、一般化されているのでこの表現を採用した。

2. センスメイキング理論

2-1. センスメイキングとは

センスメイキングを日本語にすると「腹落ち」以外に、「意味付け」や「意味の構築」とされ、そのような表現が散見される。具体的にその説明となると非常に分かり難さがある。そのため、最初にセンスメイキングについての特徴やメタファーなどを確認した上で本題に入ることが理解への近道であろう。

次の文章は、センスメイキング理論においてしばしば登場する事例で、世界標準の経営理論でも取り上げられている部分である。

「ある時、ハンガリー軍の偵察部隊がアルプス山脈の雪山で、猛吹雪に見舞われ遭難した。彼らは吹雪の中でなす術なく、テントの中で死の恐怖におののいていた。その時偶然にも、隊員の一人がポケットから地図を見つけた。彼らは地図を見て落ち着きを取り戻し、「これで帰れるはずだ」と下山を決意する。彼らはテントを飛び出し、猛吹雪の中、地図を手におおまかの方向を見極めながら進んだ。そして、ついに、無事に雪山を下りることに成功したのだ。しかし、そこで戻ってきた隊員が握りしめていた地図を取り上げ上官は、驚いた。彼らの見ていた地図はアルプスの地図ではなく、ピレネー山脈の地図だったのである（筆者意訳）（入山章栄，2019，p. 416）。」

これを経営という場面に置き換えると、次のように言い換えることができるのではないだろうか。経営者が経営状況において見通しが効きにくい局面に入り、経営戦略について自問自答を繰り返す場面や不確実性のあることを認識している場面である。ただし、社員に向かっては自信と強い思いを持って経営方針に沿って社員を導く状況である。このように、いかなる状況とはいえ経営者は自身の思いを疑うことなくストーリーや物語として組織に浸透させる作業が不可欠である。このセンスメイキングが、リーダーシップとマネジメントとどのように関わっているのか Kotter のリーダーシップ論を借りて考察すると、次の図1のような模式図となる。センスメイキングが、全ての点に通じる、若しくは全てを支えるプロセスであることが明確に示される。

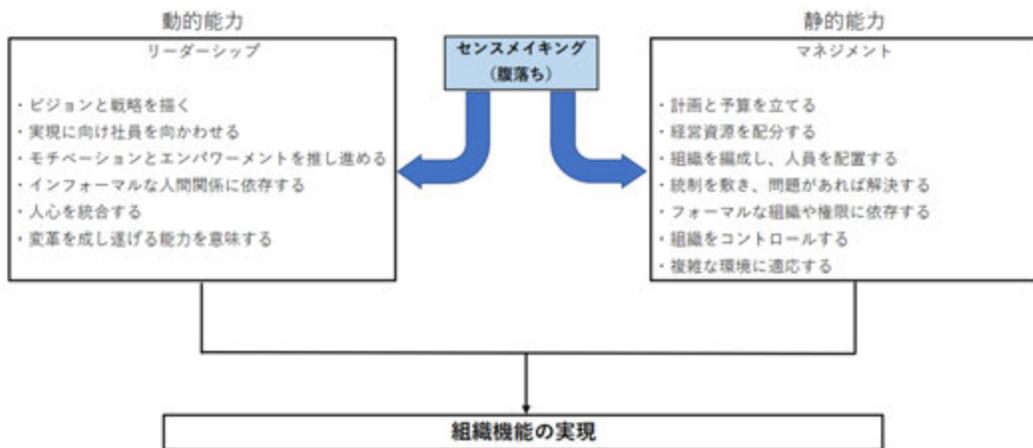


図 1 : センスマイキングの働きかけ

出所 : Kotter (2012) p. 265 を参考に筆者作成。

2-2. センスマイキング理論

センスマイキングという概念を組織研究に紹介した Weick²は、センスマイキングは解釈とは異なると述べている。それは、センスマイキングは行為者（経営者）のより高次の社会参加を暗示し価値があり、解釈は受動的で社会との関わりも薄い活動と説明している。そのため、センスが失われるとその損失は非常にやっかいであると、一方、解釈の損失は迷惑程度と位置付けていることにも触れている。これらを踏まえ、Weick が述べた本稿のキーワードに繋がる記述を 2 つ挙げておく。「センスマイキングはメタファーではない。センスマイキングはまさにその言葉そのもの、つまり何かを意味あるものにするということである

(Weick, 2001, p. 21)。「センスマイキングに必要なのは、優れた物語である

(Weick, 2001, p. 83)。」同時に、Weick はセンスマイキングにはシンボリック的な役割があると述べている。彼は、多様なアイデンティティを持った人が解釈というバイアスを通じ対立や利害を生じ、ポストモダンの世界で脅迫観念的に正確性を追求することは実りなく実用上の助けにもならないと考えたようである。企業内で考えると、多様な個性の社員がそれぞれの解釈により理解や感じ方をするため、モダン的に数字や理論に基づいて認識共有や統一行動をいくら強く求めて

² Karl E Weick の研究領域は、Stephen M. Ross School of Business (the University of Michigan) の HP より、「ワイクの研究対象には、プレッシャーを受けた組織のセンスマイキング、医療過誤、極限状態での引き継ぎ、高い信頼性のパフォーマンス、即興、継続的変化が含まれます。」と説明されている。代表著書として、*Sensemaking in Organizations* (遠藤雄志・西本直人訳 (2001) 『センスマイキング イン オーガニゼーションズ』文真堂がある。

も、全員が同じ方向を向いて行動することは現実的には効果が得られにくいことと同じであろう。経営者の苦労が続くことになる。Weick の理論を現場に伝えるならば、経営者はこれからのポストモダンの世界では社員それぞれが腹落ちし行動することが実際的であると、言えるのではないだろうか。センスメイキングはここが重要である。

それゆえに、Weick は腹落ちに繋がり易いメタファー、決まり文句、パラダイムといったセンスメイキングのシンボリックな飾りもののほうが、定量的な目標や数字を統一的に理解し組織活動化するよりも断然助けになると考えたと推測される。そこには、優れた物語があることを示唆している。センスメイキング（腹落ち）するには、当然といえるであろう。実際にも組織内ですべてがモダンに見える化されている訳ではないので、シンボリック化されることがより腹落ちに繋がることは十分に理解される。前述のアルプスの遭難例の地図の通り、普通であれば正確な地図が手助けとなるべきであるが、意識はされていないが地図は安全に帰ることのできるという全員の強い絆に繋がるシンボリック化されたものとして機能しているはずである。このように、シンボリック的な要素はセンスメイキングにおける重要な要素といえる。要は、正確性ではなくもっともらしさがセンスメイキングの特徴であると述べている。それゆえに、Weick は、組織との関係にも触れ、組織化とは、秩序を押し付け、逸脱を減じ、単純化し、結びつけることであり、“組織”と人が意味を生み出そうとする“センスメイキング・プロセス”の素地は同じと示唆しているのであろう。

2-3. センスメイキングの7つの特性

センスメイキングで必ず触れられている重要な7つの特性は、本稿を進める上でも重要である。特性とは、次のような7つのプロセスである。

- (1) アイデンティティに基づいたプロセス
- (2) 回顧的プロセス
- (3) 有意味な環境をイナクトするプロセス
- (4) 社会的プロセス
- (5) 進行中のプロセス
- (6) 抽出された手掛りが焦点となるプロセス
- (7) 正確性よりももっともらしき主導のプロセス

Weick (2001) をベースに、順番にそれぞれの意味するところを整理かつ、企

業経営や企業活動で意味するところを確認していく。

(1) アイデンティティに基づいたプロセス

このプロセスは、企業内で想定すると経営者（主体者）が他者（役員、社員）の思考・反応から刺激を受けて、概念や想像を生じることである。組織内では経営者は、絶えず他者である社員や部下の反応や行動から刺激を受ける。これらの刺激を経営者としてどのように察知し経営に反映させるかは、経営者の個性やアイデンティティに由来するものである。つまり、経営というのは、組織や環境からの刺激を感じるところから始まる。組織内では、経営者と社員の間では目に見えないやり取りや反応の現象が生じている。それゆえに、Weick は、先導的行為と反応的行為が複雑にからみあっている点について、このような複雑性をセンスメイキングにおいてはごく当たり前のことであると述べているのであろう。ここで言われる、先導的行為とは、経営者が瞬間、瞬間に繰り返し多くの反応や刺激を社員、行動、情報、環境など通じ感じことであり、反応的行為とは感じることによる表現や行為である。Weick は反応的行為とは、他者の行動に影響を及ぼそうとして積極的に努力する行為であり、他者の行動から自分たちのアイデンティティに適した手掛りを選び取る行為であると示している。それゆえに、交互もしくは同時に、規則性なく先導行為と反応的行為が生じる結果、複雑性を持つと説明されている。経営者が日々社員からの刺激を受けつつ、社員に対して期待する反応を働きかける言説や行為を放つという複雑なプロセスが行われているといえるであろう。Weick は、経営者と社員の間にはこのような現象が起こることは当たり前であるとしている。つまり、人（経営者）は他人（役員・社員）を通じて自己を確認し、自己（経営者自身）の願望や将来像を構築、具現化を図る。この最初のプロセスが本プロセスである。

(2) 回顧的プロセス

回顧的プロセスとは、組織において過去の活動を振り返る際の行為を示唆したものである。Weick は、過去の活動を振り返る際に重要なことは、多くの情報を収集することではなく、活動の価値を明確にすることであるとしている。活動の価値を明確にすることは、その活動の経験の中で

何が重要であったかを明確化することにつながるという。このプロセスは、「回顧的」プロセスとされているが、過去の事象に限らず、「今」を1秒先には過ぎ去っていく過去と捉えたと、延長線上の未来も同様に振り返られ、今は過去とも考えることができるであろう。また、Weickは、注意という行い³にも着目し Schutz (1967) の言葉を借り、この注意という行いが実施されるには「過ぎ去った経験、要するにすでに過去の経験を前提としているのである (Weick, 2001, p. 34)。」と、指摘している。これは、過去や経験という個人の参考書を元に経営者のみならず誰もが、注意という行いを繰り返しながら今まさに歩んでいるといえるであろう。Weick の示唆するところでは、過去を振り返ることで、多くの情報が必要であると考え多義性に苦しめられるのではなく、「必要なのは、どのプロジェクトが重要かを教えてくれる選好についての価値観や優先順位や明確さなのである。価値が明確になると、過ぎ去った経験の中で何が重要かが明確になり、ひいては、過ぎ去った経験の意味するものについて何らかのセンスが得られるのである (Weick, 2001, p. 37)。」と、されている。さらに、過去の読み違い、過去を読むこと自体が困難ながら、因果関係の単純化が重要であり、実際にも記憶の痕跡は一般的に真新しく、不確実性に満ちていることと、過去のすべてのプロジェクトを思い振り返りこともできないことにも言及している。それゆえに、このプロセスでは経営者はこの振り返りから何かを思いつ考えるはずである。

(3) 有意味な環境をイナクト⁴するプロセス

このイナクトするプロセスとは、組織におけるトップの方針・戦略の具現化であり、イナクトするプロセスを通じ環境そのものを構築する場面であろう。経営現場を例として Weick (2001) が示唆するところを読み解くと、センスメイキングのプロセスにおいては、経営者は自らの経営者魂や経営理念を実際に表現するための活動環境を作り上げているといえるであろう。そのため、行為となるイナクメントは、センスメイキングのプロセスにおいてはマイルストーンである。Weick の記述では、「人

³ 本稿では、組織内で上位の者が下位の者に対して、指導という名の下で行われる行為として取り扱う。

⁴ ここでは、行動を通じて環境や状況を変化させていく意味で使用される。

びとはまさに彼ら自身、環境の一部なのである。彼らは行為し、そして行為する中で、自分たちの直面する制約や機会となる素材を創り出している (Weick, 2001, p. 42)。』とある。これは組織内で経営者はじめ社員の行為により、社内外における様々なシーンを構成していることと捉えることができる。それゆえに、経営者はセンスメイキングのこのイナクト・プロセスにおいて、自らの経営者魂や経営理念を実現するための環境改善を日々続けているといってもよいであろう。なお、Weick は、注意として2点挙げている。1点目は、行為以外の停止・延期・空想などによるイナクメントの在り方と、2点目は、固定や安定した準拠点が必要である点についてである。これらから、脱構築主義⁵の破壊的な面も踏まえ、センスメイキングにおいて必要な信頼や確信を破壊されないようにすることが重要であると述べている。このことは、本稿で後に触れる多様性あるアイデンティティと関連する部分であり、注意して受け止めるべき点である。それゆえにこそ、Weick は次のように述べているのであろう。「信頼はセンスメイキングの媒体となる (Weick, 2001, p. 52)。』これは、イナクトするプロセス、つまり実際の企業活動でも同様に人と人が繋がる上で最重要であることは言うまでもない。

(4) 社会的プロセス

社会的プロセスとは、組織の中での意思決定は個人レベルによってなされるものでなく、社会的な要素が作用するということとされている。ここでの社会的な要素とは、人が生活している環境や組織、企業などが含まれる。つまり、企業においては、社員や利害関係者との関係性が意思決定に影響をもたらすということである。それゆえに、この社会的プロセスでは、センスメイキングにおけるコミュニケーション含め社会的な相互作用が生じる。そのため、本稿の目的である企業活動におけるセンスメイキングを調査するにあたって、この社会的プロセスは関連が深いと考えられる。Weick も、次のような例を用いて述べている。「機能している組織において、意思決定は、現実の他者の前で下されるか、あるいは他者によってそれが実行されたり、理解されたり、承認されなければならないだろうとの想定の下で下されたり、承認されなければならない

⁵ ここではポストモダンと読み替えても差し支えない。

だろうとの想定の下で下されるかのどちらかである。それゆえ、あらゆる意思決定機会で考慮されてしかるべきは、それが他者と共有もしくは受容されるか否かといった考慮である (Weick, 2001, p.55)。」このように、センスメイキング・プロセスにおけるコミュニケーションの方向性や相互作用がカギとなる点について、Weick (2001) は、Shotter(1993)から興味深い次のような引用を含め記述している。「次にとりうる行為の『見取り図』(この見取り図にもとづいて、関与しなければならないすべての人びとの『配置』が明確になる)を説得的に論じることのできる『実践的かつ倫理的な作家』あるいは『会話的作家』である (Karl E Weick, 2001, p.56)。」これは、企業の組織体制作りや変更における場面が容易に目に浮かび、メタファーでなく具体的な示唆として捉えることができるであろう。結局は、社会的な共有に繋げることが肝心である。同時に、共有においては各自のバイアス(後述の多様性)が働き、共有され理解とするには多くの視点、確認が必要となるはずである。

(5) 進行中のプロセス

これまでに述べたようにセンスメイキングはプロセスであり、進行中のプロセスとは、人がプロセス内に組み込まれている状態である。企業において、社員が任務や会議対応などを半強制的に割り振られるというような組織内のプロセスを示し、人は絶えずそのプロセスから刺激を受けるとされている。また、組織での取り組みやプロジェクト活動の最中では、人は中断などの刺激も受け、それが昂奮となり、センスメイキングにおける初期反応に繋がるとされている。刺激される感情から反応への動きを情動と理解すると、センスメイキングにおけるプロセスとの強い関係が推定される。WeickはHeideggerの言葉を借りて、次のように伝えている。「人は進行中の状況の中に自ら投げ込まれ、あるいは投げ込まざるをえない (Weick, 2001, p.60)。」また、Weickは、一方では臨機応変に対応できる人やゼネラリストが極端に情動を示さないことやプラン選択での優先度が高いプランを中断する影響などから、刺激への反応のあり方について触れている。これは、回顧プロセスにおける経験とも類似する部分や主体者、企業でいえば経営者の個性や力量、時に引き出しの多さと表現されるようなものによって、経営者による反応が異なること

であろう。このことは周知の事実といえるであろう。さらに、Weickは、次のようないくつかの引用や意見を述べている。「組織というところでは、関係はたとえ長続きしなくとも、緊密で集中的かつ相互依存的である (Weick, 2001, p. 65)。」「この情動の揺れ幅が大きい環境には人はどう対処しているかといえば、自足的で他者に余り依存しない、つまり典型的な西欧的態度で対応しようとしている (Weick, 2001, p. 65)。」同じような内容で、想起と回顧はそのときの気分次第という傾向があるとの引用もしている。彼の言葉を借りると、現在の認知的パズルを解くのに感情に支配された記憶を利用するとセンスメイキングが妙なものとなり、異なったタイプの証拠を無理に合致させようとなる。これは、センスメイキングがプロセス（感覚で理解するプロセス）であることを再認識させ、つまり、認知的な人の機能でない部分の重要性、怖さを示している。つまり、データや数字以上に継続的な一人一人の繋がり方が大切であると考えられる。それゆえに、センスメイキングにおいて連続的な特徴である本プロセスが重要であり不可欠と理解される。

(6) 抽出された手掛りが焦点となるプロセス

抽出された手がかりが焦点になるプロセスとは、(1)の事象に対する気づきが起点となり各プロセスを経て、この焦点つまり確信となるプロセスである。そして、これが後に機能化していくことになるのである。Weickは、社会や組織において組織階層のトップは古い仕事の言葉で事象を解釈し、新しい仕事の知識はヒエラルヒーの最下層で現れ新しい仕事の言葉で事象を解釈する傾向がみられるとの見解事例を挙げている。これは、社会的なコンテキストとの繋がりを述べているように考えられそのコンテキストなどを通じて、確信が生まれ準拠点となり、結局はその確信が間主体性・社員側でイナクメントされることにより、秩序となるのではないだろうか。つまりは、確信という形になって組織内に打ち込まれるのである。実際、経営者やリーダーはどこへ行くべきか100%の確信はないはずで、その点についてWeickは、次のように述べている。「リーダーのなすべきことは、部下に自身を植えつけ、何らかのおおまかな方向感覚部下を動かし、彼らが自分たちのいた場所を推定し、いまどこにいるのか、またどこへ行きたいのかをもっともわかるように、行為によ

って生み出された手掛りに部下たちが注意深く目を向けるようにすることである (Weick, 2001, p. 75)。」シンプルに解釈すると、センスメイキングは単なる思いを実体に変えるように作用し、確信を現実化する機能がある。なお、気づきが最初のインプットとしてこのように機能するとの解釈であり、最初にどのように気づくのか、非常に重要である。それゆえに、確信に至るまでのプロセスにおいてはコンテキストにも関連し、表現はあいまいで多義的であるため文脈状況から判断され、その文脈には人間関係も含まれる。このように、ここでもセンスメイキングは人と人の繋がりや進行形であることが前提であることが明確である。

(7) 正確性よりももっともらしさ主導のプロセス

正確性よりもっともらしさ主導のプロセスの中で、その「もっともらしさ」について Weick は、経営者が誤った認知により達成不可能な目標を掲げたとしても、それは有益なものになると述べている。つまり、達成困難な目的に取り組む経営者にとって、組織が夢中になって邁進することが重要となる。そのような重要性を持つプロセスであるといえる。また、時間の重要性もカギとなり、正確性よりスピードが重要であるとしている。そのため、Weick は Bruner (1973) の記述から「躊躇したり詳細な調査をしていては、順応のためのこの貴重な時間を必然的に減じてしまう」を引用し紹介している (Weick, 2001, p. 79)。」この言葉は現在での経営にも通じ、正確性よりスピードあるもっともらしさ、“なるほど感” がポイントとなることが、容易に想像できる。極端に言えば、遅延なきイナクメントが組織では効果に繋がり易く、向かうべき方向へのリードに繋がるといえるだろう。その“なるほど感”を導きだすものについて、Weick の論述を整理すると、経営者はタイムリーに人々の関心を導きだす脚本、ストーリー、物語の作者であり、センスメイキング通じ、人々が自発的に物語の中に入っていきようにも見える。それゆえに、パッションの高い、人並みならぬ取り組みへ努力する経営者は困難な目標であっても邁進し続け社員を取り込み、正確な方針マップよりそれらが重要性となるといえるのではないだろうか。それゆえに、優れた物語という表現がしばしば、センスメイキングで登場するのも当然である。

以上のように (1) から (7) 全てのプロセスが要約される。これらから、組織空間における人や組織における内外面での動きを経時的にマトリックス化すると次の図2のように整理できる。なお、縦軸の上側を主体性（経営者）と下側を間主体性（社員、組織）とし、横軸の左側を過去・右側を未来の時間軸とした。センスメイキング・プロセスが、組織における人々の反応や行動を組織トップが察知し、そこからトップの内面深くにおいて思い・考えた後に、それを言葉や形などにして表面化し、それを受け取った組織が組織内で相互にキャッチボールを繰り返し続けさらにそれが内部深くに染み込んでいき、当然のこととして組織に定着し表出化していくことである。

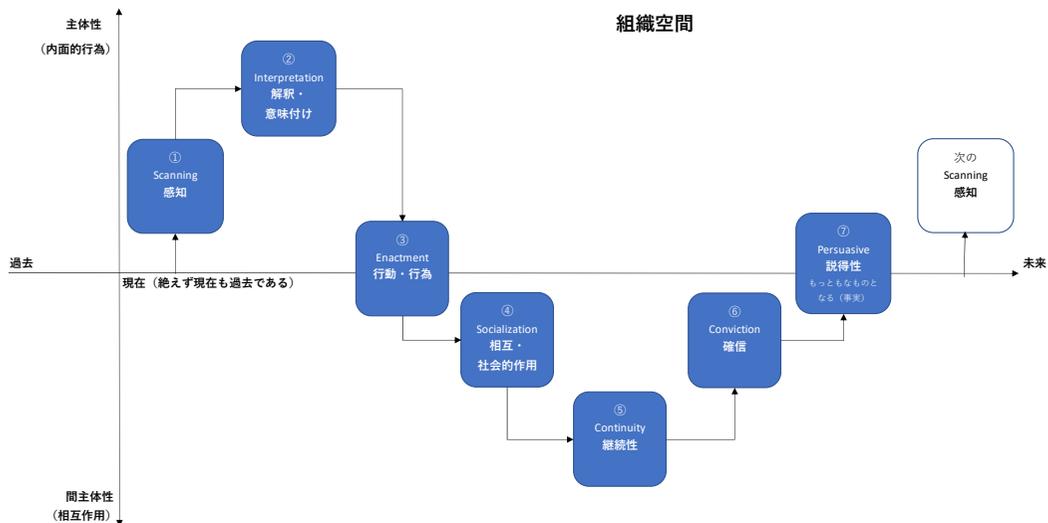


図2：センスメイキングのフレームワーク化

出所：Weick（1995）と入山章栄（2019）より筆者加工

3. 企業インタビュー

3-1. インタビュー企業の選択

近年のように変化が速い環境では、組織が絶えず山で遭難する状態に落ち入る危険性があり、若しくは、遭難へのドアの前に立っている状況である。しかしながら、遭

難せずに組織が活動継続できるには、経営者の思い・考えをシンボリック要素含めた地図として明示し組織へ浸透させ遭難を回避しているはずである。それには、元気に長く企業活動を継続している中小企業を調べることにより、そこにセンスセンスメイキングがあることを発見することで解き明かすことができる。元気の基準は、財務情報などが通常考えられるが、一般的に中小企業は非公開であるため、企業活動の情報を頼りに選択した。無意識ながらもセンスメイキング理論・概念が取り入れられ、反映されていることを期待した。それにより、今回のリサーチクエストとなる「実経営でこのセンスメイキングが機能していれば、組織が機能し経営の活性化、元気の源に繋がるのか」を確認できるはずである。これらを踏まえ、今年在京 TV 局の「秘密のケンミン SHOW 極」⁶でその製品（うどん、麺類）が放映された株式会社岩崎食品工業をターゲットとすることとした。元気の基準で選択したが、結果として非公開ながらも財務面でも継続して改善の取り組みをしている元気な企業の実例であった。

3-2. インタビュー企業

インタビュー先の企業については、次の表1のような内容となっている。中小企業としては長い歴史を持ちつつも、従来の立ち位置に留まることなく、未来志向で企業の魅力向上に努められている数少ない企業である。ただし、大手の取り引き先を持っているものの、食品製造業では品質や納期はもちろんのことながら価格競争が厳しい環境となっている。そのような環境の中で、企業として新たな取り組みやチャレンジを続けている。その商品は、美味しく身近で人々に親しまれており、日々の食における楽しみを製造している企業である。

なお、うどんは四国や関西が有名ながらも関東やその周辺でも親しまれており、今回取り上げたうどんのほか「水沢うどん」や「ひもかわうどん」⁷など人気や歴史のあるうどんも少なくない。

⁶ 読売系・日本テレビ系全国ネットの番組（2021.07.20 現在）のこと。

⁷ 群馬県で親しまれている幅広く薄めうどんのこと。

社名	株式会社岩崎食品工業
創業	昭和29年3月
代表者	代表取締役社長 神田広人
事業内容	麺類の製造販売
従業員数	80名
売上高	約18億円
主要販売先	イトーヨーカ堂、7&iフードシステムズ、 ヤオコー、コープデリ、ユーコープ、ロピア、他

表 1：インタビュー企業概要

出所：株式会社岩崎食品工業株式会社 HP（2021.06.13 閲覧）を参考に筆者作成。

3-3. インタビューの概要

当初インタビュー形式は、半構造化インタビュー形式を予定していたが、結果的に非構造化の形式となった。半構造化で予定していた質問項目含め幅広くインタビューする内容となった。インタビューの概要は、次の通りである。

日時：2021年6月11日（金）午前9時30分～11時30分

方法：オンラインミーティング ZOOM にて

場所：筆者在住の兵庫県と埼玉県のインタビュー企業本社

対応者：代表取締役社長 神田広人氏

3-4. インタビュー内容

インタビューの目的は、実際に生じている事象をお聞きし、その内容を順番に書き出し整理していくことによって、センスメイキング理論と企業で実際に行われていることや事象との関係を見出すことである。順番に書き出す作業は、経営状況や経営環境から具体的な活動や現場へ徐々に目線を落とすような流れで進める。その中に、経営理念、定例活動、現場との非定常的な関わりなども含まれるであろう。※インタビュー内容の記述では、株式会社岩崎食品工業を岩崎食品と表記する。

会社の状況や取り組み：

岩崎食品の主事業である食品、和日配であるうどん・そばなどの麺製品では、昔は各メーカーの取引分野が業務用や流通用などに分れておりビジネス環境は今日より比較的安定し良好であったが、外部環境の変化に伴い中小企業が多いため廃業、倒産、吸収合併などにより企業数が減っている。事業環境はどんどん厳しくなっている。岩崎食品の現在の取り引き先は流通業界であり、その流通業界自体も栄枯盛衰、凋落あり、大手スーパーのダイエーから近年ではイトーヨーカ堂が注目され、最近ではコンビニの時代ともいわれていた。その代表的なセブン・イレブン・ジャパンでさえ難しい局面を迎え、コンビニエンスストア各社の店舗も飽和状態である。その上、直近では業務系スーパーやドラッグストアの進出もあり、市場が混沌としている。流通業界を通じて、安く・良いものを提供し企業利益を出すことは非常に厳しい。神田社長は、自身が営業役員から経営、社長業に軸足を移す中で、BtoBの商売でもBtoCの商売が重要、つまりブランディングを支える「お客様である消費者に評価されること」が大事であると考えられた。販売も流通業界のみを通すだけでなく、最近のECのみならず昔ながらのダイレクトメールや直売含めお客様に接して売ることが重要であると考えられた。実際、EC⁸はインターネットが出始めた15年くらい前から始め、さらに5年くらい前からは土日に工場直売を始めている。神田社長は、5年前に工場直売を始めたきっかけを次のように説明された。「工場周辺の近隣の方は、学校給食で岩崎食品の麺を食べ大人になった人もいらずであるが、会社の看板がないこともあり近所でも余り知られていない。流通業界・スーパーへの納品は本部に納入するため、そのスーパー店舗が近くにないと買えない。寂しい感じもするし、これはどうなのか？」と思われ、今日に至ったことを説明された。その直販は、毎月第一土曜日と日曜日の午前10時から12時までと決め、それなりの価格で買えるように始められた。農業女子、問屋さんの食材、ワイン、卵、JAの野菜などマルシェみたいに広がり、最初は近隣にチラシを配って案内している。仮設店舗も、当初は運動会用テントが1、2基程度だったものが4、5基となり、さらに今ではイージーテントを用意するまでになった。また、3年経過すると噂が広がりLINEやInstagramで反響となり、さらにTV放送でも取り上げられ「スーパーJチャンネル」で工場直売イベント「麺バザール」がテレビ紹介された。TV放送後の工場直売イベント「麺バザール」では土日2日間かつ販売時間が僅か4時間ながら5000人の来客があり、遠くは、横須賀・奥多摩・福島・

⁸ ここでは、ECはelectronic commerceのこと。

茨城などからも来られ周辺が車渋滞するまでの状況となった。このように、どんどん輪が広がった。2019年には、東北自動車道の蓮田サービスエリアの大改修に伴い、岩崎食品の名前での出店依頼があり出店した。この店舗デザインは、神田社長自らによる。さらに、今年1月にもTV放送の「秘密のケンミンSHOW」で、埼玉の肉汁うどん⁹として岩崎食品が取り上げられ注目された。さらに、埼玉県の2021年の「Made in SAITAMA 優良加工食品大賞2021」の大賞に自社の「埼玉名物肉汁うどん」が選ばれた。今ムーブメントが起こり、ブランディングが見えつつある。今はコロナ禍のため、巣ごもり商品ともなっている。また、通常の麺以外に冷凍麺を開発したことも今に繋がっている。今注目され好評となっているキッチンカー「肉汁うどん号」では、この冷凍うどんを使っている。通常の生麺では茹で時間が長くお客様を待せるため、タイムリーな提供には冷凍うどんでないとは対応ができなかった。今では「肉汁うどんといえば当社、岩崎食品だ」というブランドイメージになった。また、長く続けてきた自社サイトでのECは、今では楽天を通じても販売しており好調である。ただし、冷やし中華のビジネスは苦しい。夏の商品といえばこの冷やし中華であるが収益面では厳しく、だからと言ってこの冷やし中華を生産しないと、この時期に何を生産するのかとなる。苦しい状況もあるが、麺屋として需要に応えるように頑張られている。

神田社長のイナクメント（認識・行為）：

HPでは公表されていないが、神田社長は社長になって経営理念やスローガンを作られた。さらに、経営方針も用意された。その経営理念は「いい会社を作ろう」であり、社内共有されている。毎年1月の1回目早朝ミーティングにて、期初の3月に向けて、細かく数字を使って説明している。経営方針を「A4」1枚に纏めて、設備計画や人事異動なども説明している。また、参加できない社員もいるため、社内配布や掲示もしている。掲示することで社内外へ見える化し、組織内の理解がぶれないように取り組まれている。毎週水曜日に朝7:00¹⁰から30分の早朝ミーティングを社長、役員、製造責任者、営業責任者、職場の食品安全チームで開催されている。スケジュール、クレーム、工事、トラブル総務関係、苦情など共有している。神田社長の思いとして、組織のフラット化やダイレクトなミーティング、コミュニケーションを意識されている。その理由は、「社長風を吹かせても何も変わら

⁹ 埼玉県で人気のあるうどんで、肉とネギの入ったつけ汁につけて食べるモチモチ系のうどんを指す。

¹⁰ 業種柄、始業時間が早い。

ないと考えている。自分の早く声が届くようにしたい。」との思いからである。また、2回/年、神田社長自らが全社員、全パートに対して人事考課含め30分/回にて面接をおこなって、会社のスローガンや方針も伝えている。その時に社員の声を社長自身がダイレクトに聞くことに努めている。さらに、冬の決算、賞与タイミングで、一人一人に肉筆のメッセージを添え報酬を渡されている。感謝の気持ちと社員皆が幸せになり皆が成長して欲しいとの願いを込められている。「伝えていくこと、ここが一番大変である。」と言われている。コロナで巣籠もありその影響で忙しくなっているが、残業時間も考えて管理している。残業の多い従業員もおり責任も感じる一方、全社的には気運は上がってきていると感じられている。

非公式対話：

神田社長は、営業畑ながら工場設備はこのままでいいのかといった疑問を抱えられていた。乾麺ラインで、乾燥した麺が麺を掛けている棹（さお）¹¹からの離れが悪く品質や作業効率上の問題があった。根性論で棹の表面を「拭けば良い」ではなく、これはどうかしないといけないと感じられた。ただし、これら棹は使用中なので表面処理の再加工はできず、スペアとなる棹そのものを製作した上で表面加工を行う必要があり数千万円の投資が求められた。神田社長は、葛藤の上、大きな特別償却する判断を下されることになったが、品質や生産性の向上と共に社員の皆が喜ぶ結果となった。また別のケースとして、工場では旧式の包装機へ手作業で製品を供給している工程があり、そこにはテクニックが必要な作業が多く残っており、誰でもできる作業ではないため人が足りない状況が生じていた。ただ、社員は言ってもダメだと諦め、何も言わず作業を続けていた。また、経営側も見ても見ないような雰囲気もあった。神田社長は、それではダメだと考え、単に設備更新するのではなく機能が高い設備に更新した。その結果、設備更新により誰でもできる作業となる以上に、自動化に伴い2人作業が1人作業となり生産性のアップと包装品質もよくなった。生産性が上がるばかりでなく社員にも大変喜んでもらう結果となり、それが神田社長にとって嬉しい出来事であった。公式的な社員との繋がり以外にも、日々現場での課題や悩みなどを聞き、より生の声を吸い上げている。このような現場での取り組みを通じ、好評となっている肉汁うどん含め、より安心して供給できるように努められている。なお、社内の日々コミュニケーションとして、スマートフォンを社員へ配布しSNSを導入し社内連絡網のように使われている。（写真、グ

¹¹ 手延べそうめん同様に麺を乾燥させるために掛ける棒のこと。

ループライン活用)。

神田社長のジレンマ：

神田社長は、自身が現場に入って気付く部分もありよかったと感じられている。その例として、上流工程しか見ない人、ある工程しか見ない人、ライン全体を動かさない人がおり、人がいても仕事ができない、つまり適任者がいない問題、人の固定化やセクショナリズムがあると感じられた。そこから、神田社長はマルチタスク¹²の重要性を感じ、社員に次のように日々伝えられている。「人を固定化やセクショナリズム指向ではなく、全員経営、皆が繋がって事業が成り立っている思想で仕事をしていこう！」とされている。全員経営が大切であると考えられている。また、“仕事”と“作業”は違うとも言われている。作業は、マニュアルや手順を覚えればできるものであるとされている。また、大企業は大量生産である場合が多いが、自社は多品種生産のためマルチタスクが必要であると言われている。ポイントは、人と作業の固定化、適任者がいないと仕事が進まない、適任者を待ってから作業スタートや残業して製造するのではなく、お互いに助け合ってマルチタスクでスムーズに仕事を進めることが必要と考えられている。残業が良いとか悪いとかではなく、お客様から決められた値段でいただいた仕事であり、定時内で終わらせても残業して終わらせても同じ値段である。普段から85%、90%の枠内で仕事をしていれば、仕事が増えても能力内の調整で対応できるが、普段から100%であれば残業での対応となり利益に繋がり難しく、結果、給料に反映させることが難しく改善が必要と考えられている。

変化は人と一緒に起こすもの：

15年前に始めた直売店（翁の郷）¹³では、商品の展示が玄関風防の下駄箱の上であり、当初は売上も伸びずの状態となっていた。その時、まだ社長でない岩崎取締役は「これじゃ売れない！商売が広がっていかない、やれるか・やれないか」「費用を掛けて改装し新製品（乾麺）をどうにか柱の製品にしないと浮かばれない」と思われた。当時、営業経験豊富な50才くらいの男性社員と事務処理に長けた優秀な女性社員と一緒に取り組みを始めた。その売上が、今では当時の5倍以上まで成長している。結果がついてくると、現状のように気運が上がってくる。さらに、いい

¹² いわゆる、多能工のこと。

¹³ 土日の工場直販バザールでなく、常設直売店のこと。

方向が期待される状態である。現在、会社施設の設備投資も進めてられている。食堂を綺麗にして、トイレも洋式化し、さらにLED化やソーラーパネルの設置など続けられている。また、働く環境においても有給消化を100%にして、社員や地域でこの会社“いいね”となるように、継続して取り組まれている。

神田社長の夢：

今は自分が引っ張っているが、将来は、フラットな組織でありつつも、システムで動く会社組織にしたい。

「ここで働きたい」といわれるような会社にしたい。

「みんなでないと、できない。」と締めくくられた。

※神田社長は、ノンストップに物語を語る人であったので、用意していた質問リストは全く使うことなく予定以上のインタビューが実施できた。

4. 分析フレームとインタビュー分析

センスメイキングは認識論的相対主義に近いとされている。認識論的相対主義について、佐藤は次のように述べており、「認識論的相対主義はむしろ、人間の認識活動の自由と自存的な対象の实在性格との双方を承認した認識論にとって不可欠な原理である（佐藤春吉，2019，p.1）。」これは前述の「多様なアイデンティティを持った人が解釈するためポストモダンにおいては強制的な統一した認識を求めるのではなく、多様性を認めること」に繋がるのではないだろうか。つまり、前述の図2のようにインプットを感知し、人それぞれのバイアスなど通じ様々な解釈を得て、アウトプットとして環境に働きかける。結果、社員へ腹落ちを働きかけることである。以下のように各プロセスとインタビュー企業の事象が実際にどのように繋がっているのかを整理し、分析・検証する。

① 感知プロセス

ここでは、神田社長が日々の中から刺激を受けて感じる場所である。具体的に、どのようなことを感じられているのかを拾い上げてみる。なお、センスメイキングは連続、絶えず発生しているので、結果的に発生した・発生し

ている問題や事象を感じることである。その事例は、次の通りである。

- ・「主体性」となる社長が感じる流通業界の飽和・停滞と利益創出の厳しさ
- ・社員が忖度して言わなくなっている状態の察知
- ・「みんなでない、できない。」との察知

② 解釈・意味付け

刺激を受けた神田社長が解釈するところであるが、内面的な部分で読み取りは簡単ではないながらも、③の行動・行為につながる点として捉えることができる。そう考えると、ここではアイデアなどが解釈や意味付けと言えるはずである。その事例は、次の通りである。

- ・社長が感じる BtoB ビジネスにおける BtoC ブランディングの重要性
- ・直販、工場直売、肉汁うどん、キッチンカーなどを必要と感じその意味づけ
- ・適切な工場や施設設備、社員との1対1の信頼関係の重要性

③ 行動・行為

所謂、イナクメントとなるアウトプットの部分となるが、刺激が解釈・意味付けを通じてどのように変化したか興味深いところである。ここが経営のセンスと言われる部分ではないだろうか。組織に対して、神田社長が投げ込んだボールである。そのボールの事例が次の通りである。

- ・現社長における経営理念の作成
- ・社員との公式・非公式対話の場の用意や機会提供
- ・直販、工場直売の実現、肉汁うどんの市場投入
- ・社員が言わなくなった課題への応答（設備更新など）
- ・コミュニケーションの重要を示す社内用 SNS への投資

④ 相互・社会的作用

視点が主体性側（経営者）から間主体性側（社員）となるため、ここは見え難いところではあるが、インプットが組織内へどのように作用するか場面といえる。多様性ある社員が同じ事象や時間を共有して感じ、時に相互にアウトプットとインプットを繰り返しそれぞれの認識を構築する。その繰り返しの中で、認識が揉まれそして共有化が図られ各社員間で育成される。その事例は次の通りである。

- ・会議や集会で経営理念が共有され相互作用されること
- ・「間主体性」の社員が様々な取り組みを通じた体験やシンボル（直売やキッチンカーなど）通じた共感や相互作用
- ・さらに、上向きの業績、バザールの活気、肉汁うどんの好評などの結果の共有や相互作用

⑤ 継続性

組織内での相互・社会的作用には絶え間なくインプットとアウトプットを繰り返すことが不可欠である。通常、社員は日々喜びと同時に不満も感じており、社員自身も内面で自分への説得を繰り返していると推測される。センスメイキングが実践できれば、繰り返しインプットを受けることになる。つまり、結果として継続性が生じることになるはずである。そのような意味で、組織における次のような行為や事象が、次の通り確認できる。

- ・社員や周囲を巻き込んだ工場直販イベントなど 15 年継続する直販活動
- ・毎週の早朝ミーティングや社長自身による定期的な個人面談の継続

⑥ 確信

組織においても、社員自身が継続的な相互作用、つまり組織内のあらゆる活動、情報や刺激を通じて、関わっている感覚や手応えのようなものを感じる場面がこの確認といえるのではないだろうか。社員のやりがいにつながる起点になるようにも考えられる。それを踏まえて具体的な事例を挙げると次の通りである。

- ・社員が TV（ケンミンショー）などのメディア通じムーブメントの体験
- ・気運が高まっている空気感

⑦ 説得性

Weick が示す通り、確信が組織内に共有されると、そこに小さな物語が生まれるはずである。それが、説得性のプロセスであるといえるのではないだろうか。その小さな物語が纏まり、一つの物語となると考えると記憶や体験という形で様々なトピックスが生まれるはずであり、それが説得性といえるであろう。

- ・直売店での社長、社員との二人三脚による結果の実現

- ・設備更新が実現でき、生産性も品質もアップ、社員の喜びの声

以上の内容を基に、岩崎食品でのセンスメイキングを前述のフレームワークに落とし込むと、図3のように整理される。

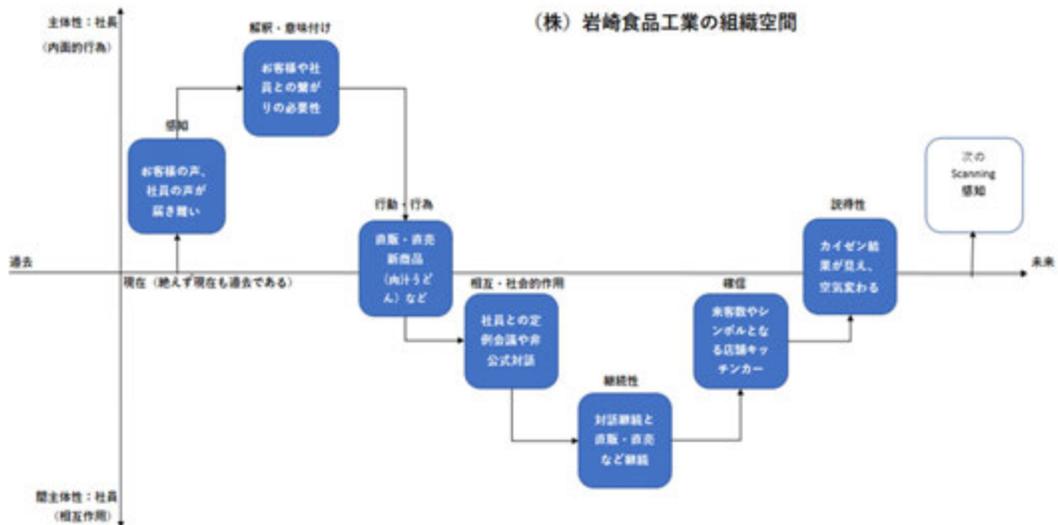


図3：センスメイキングフレームにおける（株）岩崎食品工業の事例

出所：Weick（1995）と入山章栄（2019）より筆者加工

実際には、このような事象が複数かつ不規則に発生し現在の組織活動を支えているといえる。これらのことより、センスメイキングが幾つも重なりスパイラル的に生まれる姿が想像できるであろう。以上の分析から、厳しい業界にある企業ながらも将来に向け階段を登り続けている（株）岩崎食品工業においては、センスメイキングが成り立っていることが明らかである。企業活動を支えるには、経営と社員が一体となって取り組める企業力が不可欠である。そこには、センスメイキングがプロセスとして根付いているといっても過言ではない。

5. まとめ

今回のインタビューは、経営者が対象であったがインタビュー先の企業の社員についても、登場する社員の反応、その行動や言葉からそれぞれの人が感じる部分や考えたりする部分を読み取ることができた。それは、社員が組織内でマスクゲームのように機能的に活動している訳ではなく、それぞれの人が感じ・考え組織と一緒に歩む姿であるといえるであろう。センスメイキングは、いかにすれば多様なアイデンティティを持つ社員の心を繋いで一緒に歩むことができるのか示唆している。そのため、よく耳にするカリスマ経営者、×××式経営、師弟関係などは、ある意味、アルプス遭難事例で言えば地図やシンボルであり、その信頼感が大きいほど腹落ちし易やすい。実際の経営でも説明に必要な数字やデータがいつも完璧に揃っている訳ではないので、定量的な材料のみで腹落ちさせられないことは社会や組織活動では自明であり、まさに本稿で取り上げている“センスメイキング”理論が腹落ちできる場所である。

また、実際の経営では権威やパワーにより、半強制的、強制的に物語やストーリーを設定しその上を行進させる場合がある。外部からは、センスメイキングを歩んでいるように見られるが、そこにはプロセスを通じた物語は存在しない。組織内の多様な社員は熱量を持ち合わせておらず、熱量を持ったセンスメイキング下における社員による自発的な活動の方が遥かに得られる成果が大きいはずである。過去に多く見られた権威やパワーのみに基づくような経営は、その継続性に限界を迎えるはずであろう。センスメイキングには解釈・意味付けするプロセッサとなるトップや経営者の個性や思考が大きく影響し、実際にも一代で築いた会社が世代交代と同時に消滅する事例も少なくない。解釈・意味付けのプロセスが人の交代により変化した影響ではないだろうか。そう考えると、企業の存続においては経営者がこのセンスメイキング理論を知り、実践することは意味があるはずである。

今回、センスメイキング理論の振り返りと株式会社岩崎食品工業のインタビューを通じて検証したが、元気に活動する企業において実際にその理論が成り立ち、センスメイキングが有効的に機能していることが確認できた。今回のインタビュー企業は1社のみであるので、さらに複数の中小企業を調査することが必要である。元気な中小企業では腹落ちやセンスメイキングが経営にきちんと取り込まれていることが確認されるであろう。腹落ちやセンスメイキングが成り立っている

中小企業が、将来、継続して躍進することでも検証が可能であろう。経営においては、まさに経営戦略が登山対象の山や登山ルートを選択、登山計画であり、センスメイキングは地図（信念）を見せて集団を鼓舞し登頂と下山を目指し登山計画に沿って組織を導く一連のプロセスである。今、コロナ禍において人々は行動変容や行動制限するためのデータや定量的な説明を国に求めているが、本稿で述べた通りすべてデータで説明し意思統一できるものではない。そこには、経営同様にセンスメイキングとそのプロセスが不可欠であると言っても過言ではない。センスメイキングを実行するのは人であり、それぞれの経営戦略論や経営方法を適切に実践するには、主体者の人間的な部分によるところが大きいはずである。再三に渡って述べているように多様なアイデンティティある社員をいかに腹落ちさせるのかは、経営学のみならず、多くの組織活動でも必要であるのではないだろうか。そこには、人間力や人間性が繋がる部分があるはずである。今回のインタビュー企業の事例のみでも、強く感じ取れた部分である。

このように考えていくと、経営とは、人が人の集合体である組織の活動において、経営トップがセンスメイキングを通じて作り上げていくという難しくかつ連続的なチャレンジであることが再認識できる。本稿は、限られた範囲での研究ではあるが、実際の経営の場となる組織においてトップの思いという花を咲かせることに少しでも役立つことができれば幸いである。

<参考文献>

- [1] 琴坂将広 (2018) 『経営戦略原論』 東洋経済新報社。
- [2] Frederick Taylor (1911) *The Principles of Scientific Management* (有賀裕子訳 (2009) 『科学的管理法』 ダイヤモンド社。)
- [3] 佐々木 恒男 (著, 編集), 経営学史学会 (監修) (2011) 『ファヨール (経営学史叢書)』 文眞堂。
- [4] Peter F. Drucker (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (上田惇生 (2001) 『マネジメント【エッセンシャル版】—基本と原則』 ダイヤモンド社。)
- [5] Michael E. Porter (2008) *On Competition, Updated and Expanded Edition* (竹内弘高監訳・DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2018) 『競争戦略論II』 ダイヤモンド社。)
- [6] W.Chan Kim & Renée Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create*

Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant (入山章栄監訳・有賀裕子訳 (2015) 『ブルーオーシャン戦略』－競争のない世界を創造するダイヤモンド社。)

- [7] Mark W. Johnson (2010) *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal* (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略 ビジネスの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ。)
- [8] Charles A. O' Reilly III & Michael L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma* (入山章栄監訳・渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社。)
- [9] John P. Kotter *Harvard Business Review "anthology"* (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子訳 (2012) 『第2版 リーダーシップ論一人と組織を動かす能力』ダイヤモンド社。)
- [10] Karl E. Weick (1995) *Sensemaking in Organizations* (遠藤雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂。)
- [11] 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- [12] 佐藤春吉 (2019) 『批判的实在論における実践的認識論と「認識論的相対主義」の意味』 関東学院大学『経済系』第 276 集 (2019年3月) 特別寄稿論文

<参考資料>

- [1] 厚生労働省ホームページ 厚生労働省職業安定局 令和元年9月27日 中途採用に係る現状等について
<https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000557900.pdf>
(2021年4月30日アクセス)
- [2] Stephen M. Ross School of Business (The Regents of the University of Michigan) のHP
<https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/karl-weick>
(2021年7月30日アクセス)
- [3] 株式会社岩崎食品工業HP
<https://www.iwasakifoods.co.jp/company/index.html>
(2021年6月28日アクセス)
- [4] 全国製麺協同組合連合会HP
<https://www.zenmenren.or.jp/topics>

(2021年7月3日アクセス)

- [5] 熊谷小麦産業クラスター研究会 全国ご当地うどんサミット in 熊谷 実行委員会事務局 HP

<https://udon-summit-kumagaya.com/>

(2021年7月3日アクセス)

<謝辞>

この研究課題に取り組むにあたりましては、自身の企業経験や実務経験のみならず、本研究科での学びやクラスメンバーからの刺激や影響を受けた部分も多々あり、自身にとって貴重な学びの場でありました。最後にこの場をお借りしまして、本稿の作成におけるご指導を頂きました社会科学部 経営専門職大学院 当間教授ならびに西井教授、福田准教授、多くの先生方、今回の企業インタビューを快諾いただきました株式会社岩崎食品工業 神田社長様、さらにはクラスの皆さまに深く感謝を申し上げます。