

平成 12 年度

春季修了

修士学位論文

ベンチャー型企業活動におけるリーダーシップ像

Behavior as a Leader at Start-up

～ 新産業社会に見る起業家の条件 ～

- Requirements for an Entrepreneur in New Industrial Society -

平成 13 年 1 月 10 日

高知工科大学 大学院 工学研究科 基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号:1035023

廣瀬 乃美

Nami Hirose

目次

| | | |
|------------|---------------------------------|----|
| 第一章 | (序章) リーダーシップの概念、及び 本論の目的 | 4 |
| 第二章 | リーダーシップ研究概要 | 7 |
| § 1 . | 特性理論 (traits theory) | 7 |
| § 2 . | 古典的リーダーシップ論 | 8 |
| § 3 . | 新・人間関係論 | 9 |
| § 4 . | 行動理論 (behavioral theory) | 10 |
| § 5 . | マクロ的リーダーシップ論 | 12 |
| § 6 . | 総評 | 22 |
| 第三章 | 日本の起業家のリーダーシップ | 25 |
| § 1 . | 松下幸之助 / 松下電器産業 | 25 |
| § 2 . | 井深大・盛田昭夫 / ソニー | 28 |
| § 3 . | 本田宗一郎・藤沢武郎 / ホンダ技研工業 | 31 |
| § 4 . | 総評 | 35 |
| 第四章 | 日米文化の差異による起業形態の比較 | 38 |
| § 1 . | 両国文化がベンチャー型企業に与える影響 | 40 |
| § 2 . | ベンチャー型企業を生む産業風土 | 42 |
| § 3 . | 経営者の出身地と精神風土 | 44 |
| § 4 . | アメリカ型経営と日本型経営の違い | 44 |
| § 5 . | 日本型企業の変革案 | 49 |
| 第五章 | ベンチャー型企業活動におけるリーダーシップ | 52 |
| § 1 . | 起業家自身のあるべき姿 | 55 |
| § 2 . | 組織構築のためのリーダーシップ | 61 |
| § 3 . | ベンチャー型企業と構成員との双方向性 | 63 |
| § 4 . | 日本におけるベンチャー型企業の立場 (実状) | 69 |
| § 5 . | 21世紀におけるベンチャー型企業の役割 | 72 |
| § 6 . | 21世紀に向けての経営者像 | 74 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 第六章 | ケーススタディ | 75 |
| § 1 . | 松下幸之助、本当の横顔 | 75 |
| § 2 . | 考察 | 79 |
| § 3 . | 総評 | 80 |
| 第七章 | リーダーシップの将来像 | 82 |
| § 1 . | リーダーシップのシェアリングシステム | 82 |
| § 2 . | 変革型リーダーシップ ----- | 85 |
| § 3 . | 組織におけるリーダーシップの役割 | 94 |
| § 4 . | リーダーシップの必要性 ----- | 94 |
| § 5 . | それぞれの発展と課題 ----- | 95 |
| § 6 . | リーダーシップの将来像 | 96 |
| 第八章 | 結論 ベンチャー型企業とリーダーシップのありかた | 98 |
| | 参考文献一覧 | 101 |

第1章 リーダーシップの概念、及び 本論の目的

過去から現代に至るまで、いつの時代にあっても数多のビジネス書に共通し、且つ最も数多く取り上げられたテーマのひとつは、間違いなくリーダーシップであると言える。例えそれが、明確にリーダーシップという項目を掲げてはいないとしても、経営の多様性、変革のマネジメント、総合的品質管理、リエンジニアリング、経営戦略等に関する論旨の大部分は、いかにすれば労働者を仕事に打ち込ませることが出来るか、なぜ人は失敗するのか、といったリーダー素養に関することに割かれている。このようにリーダーシップとは、あらゆるビジネス論に登場する包括的・オールラウンドプレイヤーなテーマであるのだ。

一般に、リーダーシップの良否が、組織の成否を左右する¹という通説により、リーダーシップの意味、リーダーシップの有効性、その規定要因が何であるか等を解明するべく、多くの研究が行われ、その結果、様々な理論ないしモデルが発表されている。

しかし同時に、社会心理学においても、その創始以来リーダーシップが主な研究対象とされてきた²という事実からも分かるように、これは人間行動学の領域でもある。企業の成功の最も大きな要因は競争力や財力等ではなく、人である。成長と生産性の原動力は人であり、人を活用できるのは賢明なリーダーである。リーダーシップ論は組織活動の中でも、最も人間の行動様式や精神学に深く関連していて、人間の営む社会生活の中で重要な役割を担っている。リーダーシップは我々の生活にも密接に関わりを持つ身近な問題であり、極めて「人間臭い学問³」領域とも言えるようだ。

ここでは、これまで為されてきたリーダーシップ研究の変遷を辿りつつ、今後の日本におけるベンチャー型企業創業時に必要（最適）であると予測される理想のリーダーシップ・スタイルを求め、論述を進めていくものとする。

これは、今回のこの研究が、これからベンチャー型企業を創造する、まさに冒険家達にとって、精神面での支援者になれればと願うものである。組織（企業）を立ち上げる際には、ハード面（資金・制度・管理等）の知識・資源などを提供されるばかりでなく、ソフト面（精神的）での信頼できるサポートも必要である。また、ここで使うリーダーという言葉には、ベンチャー型企業を創設する起業家達他に、企業内起業を託される人々、改革を担うミドルの企業人達も含むものとする。

リーダーシップとは、リーダー個人だけの要素ではなく、広義においてリーダーと部下との関係でもあり、またリーダーには、組織構成員との間に確固たる人間関係を構築・維持すべきデューティが課されている。リスクテイカーである起業家達には、組織構築には目に見える部分でのサポートだけではなく、精神的な要因や人間関係性も大きなウェイトを占める事を、企業活動におけるリーダーシップの在り方を通して再考してもらいたい。

また、リーダーシップとは絶対のものではなく、断続的に生じる単なる事象に過ぎないとい

うことも認識する必要がある。今日成功しているリーダーが、明日、或いは別の組織でも優れているとは限らないし、ある分野で秀でたリーダーが、別の環境下で等しく優秀かどうかは分からない。リーダーシップに絶対はないのだ。

更に、リーダーとは孤独でタフな役回りであることがこのリーダーシップ論を通じて明かになる。だが実際、他人を支援し保護するばかりの人間など存在し得ず、必ず何れかの側面で誰かの支えを頼っているものだ。願わくは、少しでも孤独な役割を演じる人の（精神的・肉体的）負荷を軽減する為の助けになればと思うところである。

リーダーシップの一般的定義

我々は、実社会ではオーソリティが必ずしもリーダーであるとは限らないことを体験的に知っている。ならばリーダーシップとは何であるのか。

何れの文献を開いても最初に断り書きがされており、リーダーシップとは何か、という定義については研究の数だけある、と記されている。それほどにこの研究は多岐に渡るものであり、尚且つ現状では、我々に議論の余地を残してくれている貴重な領域である。

その中で現在、リーダーシップ研究の決定版とも言える文献が、1974年のストグディル⁴の *Hand book of Leadership* であるとされ、3千本ものレビューを扱っている中で提唱されている以下の10項目が、リーダーシップについて現段階で最も信頼性のある定義だといわれるもののひとつである。

- リーダーシップは集団過程の定義である / リーダーシップは人物特性の効果である。
- リーダーシップは支配の技術である / リーダーシップは社会的影響過程である。
- リーダーシップは行わないし行動である / リーダーシップは1つの説得方法である。
- リーダーシップは目的達成の手段である / リーダーシップは対人的相互作用過程である
- リーダーシップは集団における1つの地位・役割である。
- リーダーシップは集団を率先垂範する役割行動である。

これら10項目は一見、それぞれの方向へ向けた統一性のない理論に見えるが、リーダーシップが集団現象であるという共通因子を強力に印象づけていることが分かる。

ドラッカーは 現代をインダストリアル・ソサエティ（産業社会）として、現代人の多くが何らかの会社、および集団・組織に所属していると言明している。そしてそれらの組織活動の基盤にリーダーシップがあり、同時にリーダーシップの重要性が生じるものである。

リーダーシップの位置付け

組織がその目標の追求過程において、特定の構成員が当該組織、或いは他の集団の構成員に対し強い影響力を与える場合がある。心理学では、一般にその過程をリーダーシップと呼び、そうした影響を提供する特定の構成員のことをリーダーと呼んでいる。

それでは、経営学においてリーダーシップとは何を指し示すものであるのか。
 バーナード⁵は、未だ一般的な誤解があり、その本質を理解する努力が切実に望まれている⁶
 未知のものとし、スタンフォード大学のルイス・アレン教授⁷は、リーダーシップは経営管理と関連させることで経営管理をより一層明確にする事項である⁸、と説いている。
 一見、同意義に思える管理とリーダーシップであるが、その関係は1つの括りでありながらも同義ではないことが両者によって言明されている。ここで考えられる相違点を表に記した。

表1．経営管理とリーダーシップの概念比較⁹ (一部抜粋・加筆)

| | 経営管理 | リーダーシップ |
|---------------------|---|--|
| 目標の設定 | プランニングと予算編成...必要な成果を得るための詳しい手順とプランを作成し、達成に要する資源を割り当てる。 | 方向の決定...将来のビジョンを創造しそのビジョンの達成の為に必要な変革の戦力を策定する |
| 目標達成の為に、人的ネットワークの構築 | 組織編成と人員配置...計画要件を達成する為に組織機構の確立、組織機構の人員配置、責任と権限の委譲、その支援のための規定や手続きを提供し、実施内容をモニターする方法やシステムを構築する。 | 人的提携...協力者を獲得するために言葉と行動で意思を伝達し、リーダーのビジョンと戦略を理解し、受容するチームと提携関係を確立する。 |
| 結果 | 確実性と秩序を確立。利害関係者から要求される成果を一貫して提供。 | 潜在的に決定的な影響力を及ぼす可能性のある 劇的な変革を引き起こす |

次に、リーダーシップ研究は、組織論においてどのような位置付けをされてきたのであろう。経営組織論も基本的に、大きくミクロとマクロに分類されるのは承知の通りである。更にそれら両者を結ぶ(とされる)研究領域も存在し、二分されるその領域の一方は「組織文化論」、そして他方が、リーダーシップ論として存在するものである。

歴史的に見ると、経営管理はこれまでミクロ組織論を中心に議論がなされてきた。これは組織の外部環境という存在が考慮されてこなかったため、この環境の存在に最初に気付いたのはサイモン¹⁰だとされており、そしてそれが、当該組織を左右する重要な変数であることを主張したものが、コンティンジェンシー理論(後述)の基盤となる。

従って、マクロ組織論という言葉が誕生するのは随分最近のことである。

このような状況の中、ミクロ組織論を中心に研究活動を続けてきた心理学領域の研究者の多くは、マクロ組織論を視野に入れることさえなかったようだ。

実際にはミクロもマクロも共に大変重要な要項であり、且つ相互に影響が大きく作用し合っている。リーダーシップのような、ミクロとマクロの掛け橋となる術を入手する為には、両研究者の相互研磨的意識こそが非常に重要であることをここに促したい。

第2章 リーダーシップ研究概要～リーダーシップ研究のこれまでの軌跡～

歴史

リーダーについては有史以来、常に研究が行われてきた。リーダーという言葉が最初に用いられたのは14世紀頃、リーダーシップという用語が登場したのは19世紀に入ってからだと言われ、更に学術的にリーダーシップ論が確立されたのは20世紀以降、そしてその大部分は、1960年代以降にようやく実証され始めたものであると言われる。事実、理論としては未だ確定されているものは僅かで、その証拠に、リーダーシップを論じた著書の数だけ類型があるともされ、更に近年では、世界が余りに急激に変化する為に、陳腐化する速度に理論が追いつくのがやっと、という有様である。

特筆すべきは我々の社会生活上、必然の概念であるにも関わらず、理論として分析され始めたのが、それほどまでに歴史的に新しい研究であるということであろう。だからこそ、研究の余地が残されている部分も多く、まだまだ研究者が努力すべき領域であるとも言える。ベンチャー型起業の台頭により、この10数年で世界の産業構造は大きく様変わりをした。新しい組織構造の中で、事業の成否を賭けた経営者が学ぶべきリーダーシップ論はどこにあるのか、その研究を追いながら、現代のあるべきリーダーシップ像に置き換えてみる。

§1 特性理論 (traits theory) (～1900年頃)

当時、最も一般的な誤解は、リーダーの才能は先天的能力であるとの認識であった。この理論の源は中世の仮説と偏見を反映するもので、当時の支配者が国王であり、リーダーシップは貴族の特権であったことが影響していると思われる。この流れを汲んだ特性理論は、リーダーシップの有効性の規定要因はリーダーの特性にあるとし、英雄・偉人と言われる人々の性格、IQ、外観(体格や身長)¹¹等に焦点を置いた研究が為されていた。

リーダーに求められた特性について、幾つかの代表的な意見¹²を要約すれば、精神力、自信、知性、雄弁、洞察力、判断力、指揮力、誠実、技能 体躯 忍耐力、勇気、等であるが、これらの特質は一般的に『部下が期待する管理者像』とされる、指導力、判断力、決断力、行動力、人間的魅力、等に合致していることに気がつく。更に、これらのファクターの一部には、経験や学習によって向上しづらいもの(人間的魅力、決断力、信念、想像力、行動力等が該当)も含まれていることに注意が必要だろう。このような特性理論の存在は、経営学先進国である西欧諸国に限らず、日本にも、例えば戦国時代の「信長・秀吉・家康」をホトトギス川柳¹³に託したものを始めとして、多くの人物評と効果性を説く説話もある。

しかし我々の行動の基礎は、その大部分が12歳頃迄に、生活上の権威(両親、教師、親友、地域社会等)から繰返し受取るメッセージにより形成されることが認知心理学で立証されている。だとすれば、生来のリーダーの特性を持った人間だけが、社会生活の中でリーダーシップを指揮しているとは考え難い。

研究が重ねられてきた資質論だが、結果、リーダー特性とリーダーシップ効果との間に学術的に明確な関係を見出すことは出来なかった。だが幾つかの改善が施され、管理スキルやアセスメント・センターという手法として、現代でも存在はしている。

管理スキルという概念はカツツ¹⁴により提案され、知能、性格、経験学習によって到達した現在の管理能力水準を表すもので、概念的スキル、人間関係的スキル、技術的スキルから構成される。彼によれば、これらのスキルの重要度は組織の階層水準によって異なり、水準が低い場合（ロアーマネジメント）には技術的スキルが占める割合が高く、水準が高く（トップマネジメント）なるにつれて概念的スキルが重要になるとされている。

また、アセスメント・センターは従来の知能テストや性格検査といったペーパーテストに頼るのではなく、候補者に管理行動のロールプレイをさせ、それを複数の観察者が評定するものである。A T & T社でのプレイ¹⁵らによる縦断的研究はその有効性を示した。

リーダーシップは極めて複雑なテーマであり、リーダー、リスク、環境の相互関係によって左右され、生来の才能だけでなく、経験学習による能力にも大きく影響されるということは今日通説になっている。もしそうでなければ、リーダー行動を最も顕著に現す『起業活動』という行動は、全ての人にチャンスが与えられていないということであるが、それが間違いであることは、現在のベンチャー型企業が台頭している産業活動に歴然と現れている。故に、資質論からは未だ、疑問符が払拭されないのだ。

§ 2 古典的リーダーシップ論（1900年～）

経営管理学におけるリーダーシップ論の基盤となったのは、ウェーバー¹⁶の学説であるとされている。組織行動論で、官僚制（Bureaucracy）という用語を社会科学的概念として定着させた彼の唱えた科学的管理法は、3つの理念型、伝統的支配（恣意性や感情が介入）、

カリスマ的支配（教祖のような超人がいて、彼なしでは組織が動かない）、合理的支配（官僚組織が典型。規則で動く）を主張した。

これらはベンチャー型企業を含め、現在でもあらゆる企業活動の場で見られる理念である。特に起業家の条件としてカリスマ性を論じる書物は多いが、その有効性についての真偽は今以って定かにはなっていないのが現状だ。

ウェーバー同様、科学的経営管理法を説いたのがテイラー¹⁷であった。彼ら以前のリーダーシップの一般的方法論は、“人”に対する依存度が著しく高く、実際の経営の現場においても、優秀な人材発掘が雇用者側の最大の関心事であった。だが、適任者不在の場合に他に講じる策が無いこと、優秀な人材自体にも限りがあること等¹⁸から、古典的管理法に限界を感じ取ったテイラーは、人ではなく制度という点に着目する。

彼は、リーダーと構成員の双方の繁栄・公平な課業を目標に、システム構築と双方の精神革命を試みる。彼の理論は科学的手法を用い、リーダーが誰であろうと同じ結果が出る状況を理想とし、これが組織内での人材育成という試行を促すきっかけになった。

但し、これは長期的構想が可能な組織が前提であり、既存の企業組織、又はベンチャー型企業でも既に安定期以降の組織にしか適用し難く、創業間もない組織には則さないものである。また、ファイヨール¹⁹は、管理活動は一定の原理に立脚して遂行されるべきであるとする、管理原則（principles of management）を唱えた。ここでは、経営管理遂行のためのリーダーによる秩序維持に焦点が当てられている。

こうした 1920 年代に広く知られた官僚制や科学的管理法、管理の原則に則った組織は総称して「機械的組織論」と呼ばれる。

しかし、これらの管理原則学は実践的であっても学問的厳密さを欠く、というサイモンの指摘通り、その後、学術分野では衰退の一途を辿る。

様々に非難を浴びた官僚制理論だが、1960 年代以降、ケースにより官僚制も有効であるという意見が出ている。現代の実社会に目を向けてみれば、実際の企業活動の場において機械的組織はそこここにあり、官僚制も色濃く残っている組織の存在も無視できない。学問としての原則論と、実社会における実践のギャップがまさにここに凝縮されていると言えよう。

§ 3 新・人間関係論（1920 ~ 1930）

機械的管理論の実質的行き詰まりに際し、新しく生じた学説が人間関係論である。その最初の 1 歩が、次に記すホーソン実験であった。

ホーソン実験（Hawthorne Experiments）

ハーバード大学のメイヨ²⁰とレスリスバーガー²¹によるこの一連の実験を境に、経営の現場にも人間関係が大きく影響力を持つことが判明し、制度中心のそれまでの流儀を一変させたとされている。これが、リーダーシップが人間の行動であると認識される転換点となった。ホーソン実験では、確実な内部均衡の調整がなされている場合、外的条件の変化は何ら問題にはならないということから、導き出された結論を集約すれば次のように言えるであろう。

1. 労働者は感情を有する社会的動物である。仕事の社会的意義や目的を理解した上で達成感を持って労働し、経済的利益だけではなく理解や尊敬を求める心理的動機の影響を受け易い²²。（感情を逆なでするようなマネジメントでは、能率向上は望めない）
2. 労働者は公式組織のなかに非公式組織集団を作っている。生産性を左右するのは作業条件ではなく、仲間や上司に抱く感情、気分、態度などの人間関係的要因が大きい。成員間の人間関係が良好で満足度が高いほど、仕事の能率が高い。

新・人間関係論では、規則の影響が及ぶ範囲だけが組織の枠組みではなく、組織には公式外の人間関係が形成される非公式集団が生じるということが実証された。

この理論の発見を契機に、組織内の人間関係、監督・統制方法、個人の労働意欲等の重要性が認識され、企業内の組織構造や人のマネジメント等に少なからず影響を与えている。

これはベンチャー型企业運営において、非常に大きな課題である。それらの組織は比較的、小人数である場合が多く、組織全体に対する1人の構成員が及ぼす影響力は計り知れない。また、一人の構成員の思惑で会社の方向性が変わり、推進力が妨げられないとも限らない。成員間の連結が、そのまま企業経営の成否に関わりかねないベンチャー型企业では特に重要な要因だと言える。構成員をリードしていく役割の人物は、心配るべきポイントであろう。これら古典的組織論を経て、我々は今日、経営学（管理、リーダーシップ論）においても、人間が感情を持っているということに気がつく。

ここに、リーダーシップ論への新たな一石が投げられたのである。

§ 4 行動理論 (behavioral theory) リーダーシップスタイルの検証 (1930~1950)

行動理論は、リーダーの行動パターンとリーダーシップの有効性を関係付けようとした。リーダーの示す行動様式や、リーダーとメンバーの関係、種々の状況的要因によって手段、及び行動の効率が大きく左右される事が、これによって明かにされる。

4 - 1 アイオワ実験

社会心理学では、リーダーシップ行動のパターンをリーダーシップスタイルと呼ぶ。それらは、集団運営への部下の参加とリーダーの機能・役割とに分類が可能である（表2）

参加の要因については、ホワイトやリピット²³、レヴィン²⁴らによるアイオワ実験²⁵で検証された。リーダーのスタイルとして、民主的、専制的、自由放任的の3パターンのリーダー行動の型と、集団形成の行動との関係を調査した結果、以下のような結論に至っている。

- 民主型が仕事への動機付けや創造性の面で優れ、また、集団の団結度、集団目標への参加意欲も他より高く、不平・不満発生を抑制する傾向にあり友好の雰囲気が生じた。
- 専制型では成員間に敵意と攻撃性が高まり、身代わり犠牲を出す事が多く、しかも、潜在的な不満が生じ、リーダーへの依存度が強くなる傾向にあった。
- 放任型では仕事の量も質も最も劣っていた。

この実験においては民主型リーダーシップが有効であるとされているが、その後の研究でリーダーの性質と集団業績との関係は単純な直線関係ではなく、リーダーとメンバーの関係の良否や課題の構造化の程度に応じて変動する事が明らかにされている。

表2. リーダーシップ研究のアプローチの分類²⁶

| | | リーダーシップ構成概念 | | | |
|----------|--------|-------------------------------|------------------------------------|---|-----------------|
| | | リーダー特性 | リーダーシップ・スタイル | | リーダー・メンバー関係 |
| | | | 参加 | リーダーシップ機能 | |
| 理論的アプローチ | ユニバーサル | リーダー特性論、カリスマ | 参加的リーダーシップ (アイオワ研究 等) | 課題達成と人間関係機能 (PM理論、オハイオ研究) トランスフォーメーション・リーダーシップ | 特異性クレジット、LMXモデル |
| | コンテキスト | リーダー特性の状況理論 (Fiedlerの認知資源説、等) | 参加的リーダーシップの状況理論 (Vroomらの意思決定モデル、等) | Fiedlerの条件即応理論 パス・ゴール理論 SL理論 | |

4 - 2 「全と個」の統合理論 (バーナードによる伝統理論と近代理論の対比)(1938年)

伝統理論では、初めに組織ありきという考え方をする。組織全体があって、その分割の結果、個々のタスクが発生する²⁷のだ。個人よりは仕事が優先され、個人は仕事に不適応な場合にのみ問題にされる。機械的管理論では、全体目的達成の為に公式な組織構築に重点を置き、構成員は歯車とされ、個人の人間性は否定されており、また人間関係論においては、人間の心理的・社会的側面から生じる非公式組織を支援する余り、合理的側面が軽視されていた。これに対して近代理論は「個から全体に至る」という考えを基礎に、単独では達成できない目的の為に人々は協働し、組織は拡大する、としている。核となる組織があれば、単位組織が積み重ねられて複合組織になっていくというものだ。

バーナードの基本的な問題意識は 個と全体、個人と組織の相即的發展である。彼は現実の世界では、全にも個にも偏ることのないより深いレベルでの管理論が必要だと説き、組織では目的の設定、コミュニケーション、協働意欲が必要であると主張。個人と組織を共に発展させつつ、その統合を可能にする相互作用的な組織(と管理)の理論を求めた。

ここにリーダーシップに新たな基本的機能が加えられたのだ。

行動理論研究の辺りから、リーダーと構成員との境界が曖昧になり始めた。ベンチャー型企業創業活動に関して、誰もにその機会があるということである。リーダーになる為には、必ずしも何某かの才能が必要なわけではなく、環境を見渡し、状況に即応した行動を選択出来るなら、それが即ちリーダーシップであるという理論の原点であるとも言えるだろう。

§ 5 マクロ的リーダーシップ論 (1950~70年代)

この時代に入ると、経営管理学に行動科学、社会心理学が当然のように重ねられ、次々と新しい検証が実施された。ここでは最も有名な4つの理論を記すに留めておく。

5 - 1 ミシガン研究

ミシガン大学の研究は、リカート²⁸が、構成員中心か仕事中心かの2因子がリーダーシップを分析する決定的2次元であると考え、リーダーシップとは、構成員のモチベーションを組織の目標へと統合していく役割を担う最重要要素の1つであると説いたことから始まる。彼は、高業績の組織では構成員中心(人間関係重視のリーダーシップ)で、大雑把な管理・部下と行動を共にするという特徴を、逆に低業績の組織では仕事中心(タスクの確実な遂行を絶対視したリーダーシップ)で、細々とした管理であると定義し、優れたリーダーシップとは従業員中心、大まかな監督方法である、と論じた。

だが、既に高業績の組織では、管理の拘束力も緩くなり構成員との関係も和やかなものであるとも考えられる。つまり従業員中心のリーダーシップが高業績をもたらせるのではなく、高業績であるが故に従業員中心のリーダーシップが可能があるというものだ。管理の方法と業績は相互作用するものであり、この因果関係の方向が明確でない、という点がミシガン研究へ投げかけられる大きな疑問のひとつとなっている。

5 - 2 オハイオ州立研究

オハイオ州立大学では、リーダーシップ行動を集団機能概念を用いた研究で展開し、2つの因子、構造造りと配慮を発見。それがリーダーシップ論の基礎となった2因子論に発展した。これは図式化され、それぞれマトリクス上の縦軸に配慮、横軸に構造作りを設定。構造造りとは、リカートの論じた仕事中心に該当し、何を、どのように為すべきか、という確固たる信念を部下に対して教示するリーダーシップ形態とされ、ここでは頼り甲斐やプロフェSSIONALというプラスイメージも含まれる。他方の配慮とは、リカートの言う従業員中心に該当し、仕事と直接無関係に思える要素にまで配慮する、という捉え方をしている。オハイオ州立研究の優れているポイントは、ミシガン研究が1つの次元の両極である(配慮 構造造り)と捉えたことに対し、この2次元は両立するとし、更にその両極のスコアが高い時が最も有効なリーダーシップ・スタイル(Best Way)であるとした点であろう。これをオハイオ州立研究の「Hi-Hiパラダイム」(マトリクス上、右上のセル)と呼ぶ。(図1)

5 - 3 PM理論

オハイオ州立研究の実証研究を試行したのが九州大学の三隅二不二教授である。彼は課題達成機能(構造造り、業績)のことをP行動(performance)、集団維持機能(配慮、維持)のことをM行動(maintenance)とし、P行動は目標達成の為の計画立案、メンバーへの指

示等の行動、またM行動はメンバーの立場を理解し組織に友好的雰囲気を生み出すという情緒的行動を指すものとした。組織が成立する為には何らかの課題達成（P）が必要とされ、その組織の崩壊を回避する為には維持（M）することが重要²⁹であり、この2側面はその為に各々の機能を果たすとされている。（図2）

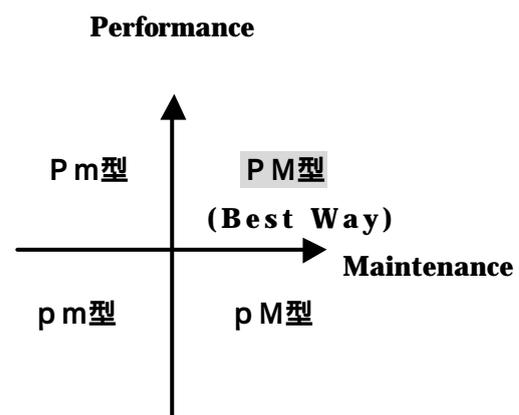
またオハイオ州立研究同様、2因子は両立し、共に高度に行うことが最も有効なリーダーシップとされている。何れの行動が顕著に認められるかにより、特定のリーダーの行動はそれぞれ4つに類型化される（図）。彼は、そのモラルについて「PM型 > M型 > P型 > pm型」、業績に関しては「PM型 > P型 > M型 > pm型（長期的にはP型とM型の従所が入れ替わる）」という関係³⁰を見出している。

但し、最近の学説では本当にHi-Hiパラダイム（PM型）が「ワンベストウェイ・アプローチ」なのかという疑問も問われていることを付け加えておかねばならない。

図1 . オハイオ州立研究のHi-Hiパラダイム



図2 . PM理論



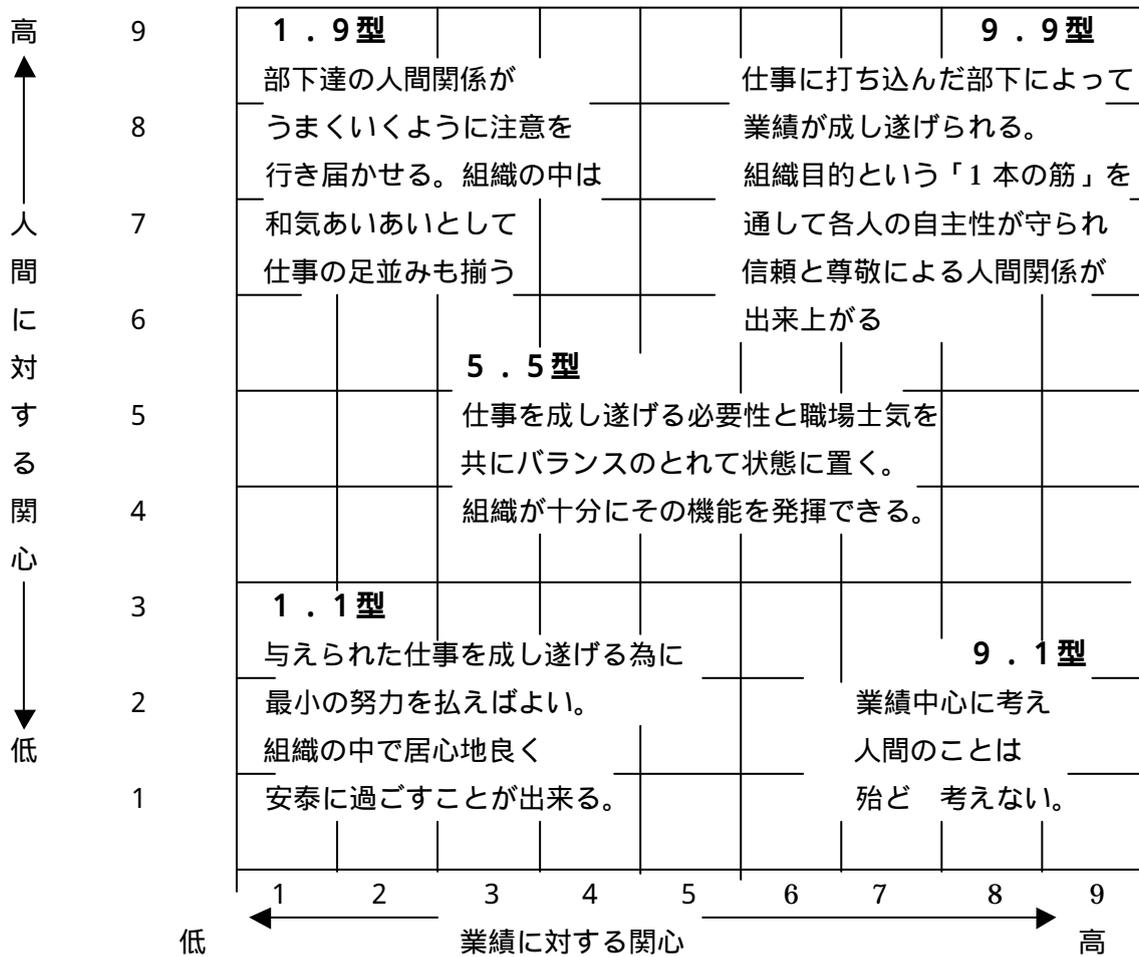
残念ながら、リーダーシップを含めた組織論の現実に対する説明力はわずか30%しかない³¹とも言われている。これは方法論の問題でまだ研究すべき課題が残されているからであろう。人間の行動には、まだまだ解明できない領域があるということに他ならない現実である。

5 - 4 マネジリアル・グリッド

P . R . ブレークとJ . S . ムートンはマネジリアル・グリッドを利用しリーダーシップの理想型を示した。彼らはリーダーの行動を、（1）業績に対する関心（2）人間に対する関心、の2つの次元から座標軸を使って5つのリーダーシップスタイルを表現した。（図3）このうちの9 . 9型を理想型としている。

彼らの説く行動理論は、リーダーの行動のパターンと組織の業績や部下の満足のような結果変数を比較し、業績の良いリーダーの行動パターンを明かにし、望ましい理想的な行動パターンを明かにしようとしている。

図3. マネジリアル・グリッド



古典的リーダーシップ総評

古典的リーダーシップ論の基礎であった資質論が、一貫性に乏しいとされ衰退した理由の1つに、それを先駆けて実験実証したバード³²がいた。彼が、1940年以前に行われた20の研究から人間特性の79目を作成すると、その共通特性は僅か5%にしか満たなかった³³。更に破綻の原因として、外観等を除くと殆どの個人特性(例えば性格)は必ずしもフォロワーの目に見えるわけではないということが挙げられる。彼らに見えるのはリーダーの具体的な行動だけであり³⁴、それを言及したストグディルの1948年、ギブの1954年と69年に発表された学説によれば、リーダーシップ形態は身体的要因、能力要因、性格要因(企画様式、行動力・決定力等)に分類され、個人的特性によって一義的には決定され得ないとしている。効果性の認められるリーダーシップスタイル(LS)は、リーダー(I)とフォロワー(f)との関係、及び状況(s)との3者の関係の仕方により、結果が左右される(f)と考えられ、 $LS = f(I \cdot f \cdot s)$ という関係づけが可能である³⁵。

ホーソン実験以降、リーダーシップ論では人は感情を有するという主義が台頭し、感情の如何が職能率に影響力を持つという確証を得た研究者達は、人間は管理の枠に当てはまることはないという、新人間関係論を生み出した。

ここから、リーダーシップの研究様式が、資質で説明を試みるアプローチ (Trait Approach) から、行動面や状況面に注目するアプローチ (Situational Approach) にシフトし始める。その後の新・人間関係論は、リカートのミシガングループと、マクレガー、アージリス³⁶らの研究群の二つに大別される³⁷。だが注目すべきは両者を比較した時、共にマスローの欲求階層が基盤とされていることであろう。

マスローの欲求階層とは、人は低いレベルの欲求を満たされるとより上位の欲求が満たされることを望むという人間の何某の行動への動機付けを説明した論説である。

これに 実際の起業活動に伴う際に予測される行動を当てはめてみよう。

表3 . 欲求階層における企業の活動³⁸ (一部抜粋・加筆)

| | マスローの欲求階層論 | 起業活動における行動 |
|-----------------------|--|--|
| Stage 5 自己実現 欲求 | 自己の持つ可能性を最大に追求し本来あるべき姿である理想的な状態の実現を目指す欲求 | 創造的業務・仕事への挑戦 業務における可能性の実現 昇進の機会 |
| Stage 4 尊厳欲求 | 他人から承認されたい、あるいは責任を持ちたい、という欲求 | 高い肩書き・上司としての承認 業績による増収 責任ある重要な職務 |
| Stage 3 社会的欲求 | 集団に所属し、良好な人間関係を得ようとする欲求 | 仕事における良好な人間関係 個人的信頼のおける上司 |
| Stage 2 安全欲求 | 危険から自分の身を守り、安全を得ようとする欲求 | 安全な職場環境・業務上の安全 フリンジベネフィット |
| Stage 1 生理的欲求 | 食べる、飲む、眠る、排泄する等の動物としての基本的欲求 | 温度・空調・基本給・職場環境 |

表3の内容は、これからベンチャー型企業を立ち上げる起業家だけではなく、既存の組織でリーダーシップを行使しているリーダー達にも、構成員の労働に対する動機として再確認の必要性を促したい。

1960年代、リカートは支持的関係の原則を提示³⁹した。これは、部下の失敗を彼らの学習の機会として捉え、叱ることなくむしろ支援する上司の好意的態度を示すものである。人は何者にも強制されることなく自ら成長しようとする生き物であると定義され、故に、失敗は他人に叱られなくとも自分で十分に反省していると考えられていたのである。

彼による研究のもう1つの特徴は、リーダーシップを集団という分析レベルで終始させたことであろう。彼の統合理論は、組織の目的と自己を一体視する態度を掲げ、個人の自由裁量

を認めてはいるが、それが組織の目的と食い違ってはいけぬ、としている。その結果、リカートは参加的経営という、構成員も一緒になって組織の目的を決定していくシステム4（集団参画型組織）と呼ばれる理論⁴⁰を考案。組織の管理システムを4つのタイプ（システム1：独善的専制型、システム2：博愛的専制型、システム3：相談型、システム4：集団参画型）に分類⁴¹、そしてシステム4の基本コンセプトを（1）管理者は部下に対してその行動を全面的に支持すべきである。（支持的関係の原則）（2）集団意思決定・集団的方法の使用、（3）高い業績目標、に定義した。

但し、これらの統合理論は現在大幅に見直されている。経営学の基本原則とされていた交換原理、つまり経営者が給料を支払う代わりに従業員には働いてもらう、という考え方では、自己実現を本当の意味で達成するのは不可能ではないか、という疑問が生じた。理念的なレベルでの組織と個人の融合、それが統合原理の目指すところであり、21世紀に生き残る組織の大きな力の源泉ではないだろうか、と考えている研究者たちが増えてきている⁴²。こうした流れが、最近のバスらによる変革的リーダーシップ（後述）と交換的リーダーシップの考え方の基礎となった。

それでは 2つに大別される新人間関係論の他方、ミシガン研究派はどうであったか。マクレガー⁴³やアージリスは、人間関係を各々の研究にフィードバックさせ、その分析レベルにおいて個人という要素を重要視し始めた。リカートと両者の最終的な結論が違う方向へ導かれた理由はここにある。彼らの研究はその後ハーズバーグ⁴⁴の2要因理論と合流し、モチベーション論へと向かった。

《モチベーション》

モチベーションやインセンティブ要素は、ゼロからスタートするベンチャー型企業にとって構成員の存在を大きく揺るがす問題であり、企業と構成員を繋ぐ最大のパイプであることに間違いはない。リーダーは構成員のモチベーションを維持するために魅力あるビジョンを描き、また目標を掲げるのである。どのようなモチベーションやインセンティブを付与することで求心力を保持させるかという点で、リーダーの手腕が問われるであろう。ここでは企業活動を行っている組織が必要とするモチベーションの基本原則がどのようなものであるかを、そこでのリーダーシップの役割と共に探ってみるものである。

モチベーションの代表理論は主に期待理論と呼ばれるものである。期待理論とは、人は何か（仕事）に動機付けられるのは、ある種の期待を持っているからで、その期待を測定し高めようとして操作を意図するものである。人々の期待の種類は以下に分類できる。

「個人と組織の関係」（リーダーシップ）

| | |
|------|---------------------------|
| 交換関係 | 物質的インセンティブ / 評価的インセンティブ |
| 統合関係 | 理念的インセンティブ / 自己実現的インセンティブ |

これは個人が帰属する組織に対して何を求めているかという分類であり、交換関係とは形ある報酬（Outcome）を期待してそれと交換することをインセンティブとするという概念、統合関係とは組織目標を達成すること自体が自分に対する報酬となることを示している。一般に、報酬等の物質的インセンティブを用いた管理はアメリカ的だと言われ、ビジョンを提示する理念的インセンティブを用いた管理は日本的だとされているが、いずれにしても、これらのモチベーションの適性利用が、構成員の適切なリードに直結することから、モチベーション論はリーダーシップ概念と切り離すことは出来ない⁴⁵。

また、モチベーションの在り方についてのもう1つの理論に、経路 目標理論（Path-Goal理論）がある。これは期待理論を用いたリーダーシップの理論の一つである。

「役割認知」

E（努力）→ P（成果）→ O（結果）

「個人の資質」

「予期していた報酬」

人はある報酬の誘意性（V）から努力（E）の大きさを決定するとされるが、日常的によく見られる通り、必ずしも努力が報われるとは限らない。努力の大きさが成果を決める原因変数ではあるが、個人の資質と役割認知も媒介変数として大きく作用する。成果（P）が決定されると、ノルマは達成（P）したが組織からの正当な評価（O）の有無が次の問題になる。人は成果から、給料・昇進等の外的報酬と共に、達成感・充実感といった内的報酬を得るとされるため、外的報酬を予想分と比較した後、ようやく評価に対する満足度の判定を下す。この満足度の程度が、次に仕事をする際の誘意性（V）を決定する、というサイクルが出来あがるのだ。

この理論はE P、P Oをそれぞれ経路（path）そしてOを目標（goal）と考えるもので、リーダーの役割として各経路の明確化、E P期待・P O期待の高度化、そして誘意性の認知という3点を強調している⁴⁶。

モチベーションは、労働の意味の基礎にもなる重要事項であり、基盤固めの時期に有るベンチャー型企業の組織の存続を左右する重要な事柄であり、リーダーはそのことを踏まえたハンドリングを要求されるということは明白である。

5 - 5 状況理論 あいまい性・変革重視の管理論 (1980~)

リーダーシップの有効性はリーダーの特性や行動にのみ依存するのではなく、リーダーを取りまく状況要因にも所以するという研究が近年になって数多く発表され⁴⁷、リーダーシップ研究は、リーダーとその周辺状況要因との関係で論じられる状況理論 (situational theory) にシフトし始めた。状況理論では、有効性を高める為にリーダーは周辺状況を的確に判断し、これらの要請に応じたリーダーシップパターンを選択・実行するべきであると考えている。

I . コンティンジェンシー理論 (状況理論) (Contingency theory)

コンティンジェンシー理論とは、企業の有効な組織構造は当該企業の置かれている環境の条件、状況変化、技術、不確実性等などの度合いによって決定されるとする理論である⁴⁸。

バーンズ⁴⁹とストーカー⁵⁰は、企業が異業種転換を図るプロセスを実験。その結果うまく事業転換ができた企業は組織構造が変化し、事業転換に失敗した企業は組織構造が変化していないということを見出し、組織構造にベストな形は存在せず環境や技術進歩の程度によって異なっているという結論に至った。

この理論はアメリカで受け入れられ、ローレンス⁵¹とローシュ⁵²は、組織の内部構造が環境条件に適合していれば、その組織はその環境に有効に対処できる事を実証した。彼らの評価されるべき点は、それまでのコンティンジェンシー理論の諸研究が、企業間の差異だけを検討してきたものであるのに対し、同じ企業内でも製造、販売、研究、という部門間では技術も文化も異なるはずで、その組織構造も異なってくると考えたところにある。

II . リーダーシップの状況依存理論 (contingency theory of leadership)

リーダーシップに関する心理学的理論で構築された 1960 年代の半ばまでの研究について、レディンは、理想的なリーダーの行動スタイルなどは無く、それが状況に適すれば有効、適さなければ非有効という 3 次元有効性モデルを提示、リーダーは状況判断の為の感受性、自己の行動スタイルの適応性を広げる為の柔軟性を各々高め、また柔軟性に限界がある場合には状況要因そのものを変化させるような管理技術を習得する事、が必須であると主張した。また、フィードラー⁵³は 2 系列理論 (条件即応モデル) で、管理者行動の 2 系列をそれぞれ関係志向型リーダーシップ、及び課業指向型リーダーシップとし、有効なリーダーシップは集団の直面する状況にあると考え、集団の状況を次の 3 つの次元により 8 つ (2 の 3 乗) の状況好意性の程度に分類している⁵⁴。

- ・リーダーと成員の関係 (良い or 適度に悪い)
- ・タスクの構造化の程度 (定型的 or 非定型的)
- ・リーダーの職位に基づくパワー (強い or 弱い)

同時に、リーダーシップのスタイルを L P C (Least Performance Coworker (一緒に仕事をするのが最も嫌な人)) という尺度で測定可能とし、一緒に仕事をしたくない相手にも寛容になれるリーダーならば人間関係志向、逆であればタスク志向であるという解釈を取った。

この結果 リーダーに強い権限が与えられ課業が明確で、上下が信頼関係によって結ばれている状況有利下（これを状況好意性が高い時と呼ぶ）か、若しくはその逆の状況不利下（状況好意性の低い時）かの両極端の場合ではタスク指向（課業指向）型のリーダーシップ・スタイルが好業績を挙げ、状況好意性が中程度の時には人間関係指向型のリーダーシップ・スタイルが成果を上げることが示された。彼は、リーダーシップの効果はその型のみに依存するものではなく、それぞれの型のリーダーシップを有利にしたり不利にしたりする状況の性質を条件（contingent upon）にしているとし、リーダーシップが有効である為のリーダーのスタイルと状況との適合関係だと主張した⁵⁵。

コンティンジェンシー理論の特性

コンティンジェンシー理論には次の3つの特徴⁵⁶がある。

I. 「中範囲のセオリー」

抽象的であり、且つ具体的である。実証的にも支持され 理論体系にも意味があるという命題を導き出す

II. 「マクロ的視点」

意味のある命題が成り立つ可能性がある。これまでの組織論はミクロ（モチベーションなど）的であったが、コンティンジェンシー理論では組織構造と環境が考慮される。

III. 「オープンシステム」

組織の外部（環境）からの影響を考慮。技術決定論、環境決定論と言われる。また構造・機能主義を採っているので環境への適合プロセスが不明瞭のまま、という批判もある。

上記の特徴から考察すると コンティンジェンシー理論には環境に対する適合の必要性は説かれているものの、肝心の適合のプロセスについては触れられていない。適合の概念について、この理論の今後の課題といえるであろう。バーナードは個人にとってのハッピーな組織と、環境にとってのハッピーな組織は決して一致しない、と説いている。どのように適合していくか、という動的な部分の解明の必要性があるのではないだろうか。

とは言え、機械的組織と有機的組織の如何に関わらず、状況に応じて適した組織構造が決定されるこの理論は 周辺事情の変化のスピードが速い現在だからこそフィットするように思われる。

但し、唯一独善のリーダーシップスタイルが明示されているわけではなく、リーダーシップ行動の有効性はリーダーの置かれた状況（環境・課題の性質、部下の成熟度等）に影響を受けると考える、より現実的・抽象的な理論であるが故、用いる為には難度も高いと言える。同じ組織であっても環境の変化と共に、リーダーシップスタイルも変わらざるを得ないというのは 我々は社会での実生活上、経験として理解している。ただ現代の、変化のスピードが速い環境に応じて組織の慣性を打破しつつ変革を進める上で、やはり有効性が期待できる理論であることも事実だ。

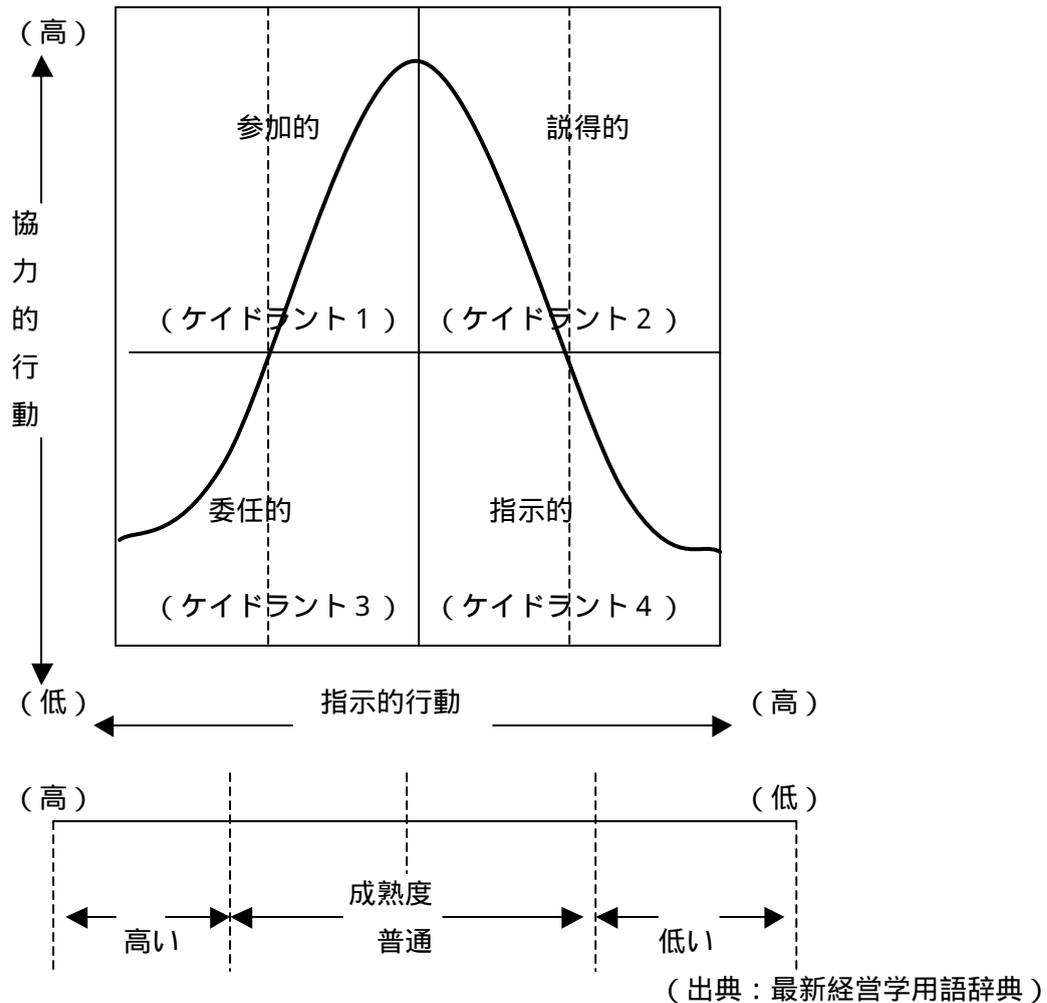
III. その他の理論

ヴルーム⁵⁷とイエットン⁵⁸のモデルでは、管理者が意思決定を下す場合において、意思決定の質の問題と、それが部下にどの程度受容されるかの2つの問題を考慮すべきであるとした⁵⁹。基本的には集団参画が好ましいとしながらも、状況如何では専制的、或いは相談型が望ましい場合もあるとしている。

また、ハーシー⁶⁰とブランチャード⁶¹は、S L (situational leadership) 理論を唱えた。構成員の職務習熟度に応じて使い分けるリーダーシップ・スタイルこそが、業績に対する有効性を生むとした。この理論では、リーダーシップ・スタイルを指示的行動と協働的行動の2次元によって4つに分類、それらはフォロアーの成熟度により業績に対する有効性が異なり、図4に示したような型の曲線に沿ったリーダーシップ・スタイルが成熟度の変化に対して最も有効とされる。成熟度とは目標の設定意欲、責任に対する意思と能力、課業遂行の為の教育と経験、の各レベルである⁶²。

リーダーシップの型の変化が有効性に関係するという点に着目していることが興味深い。

図4 . S L 理論の各次元



5 - 6 現代版リーダーシップ論

ここ数年でこれまでの歴史上の理論を上回る勢いで、膨大な数のリーダーシップ論が次々に発表されているが、それらの殆どが前出の学術的理論とは違い非常に実社会適応型だということが際立った特徴である。何故この数年のうちにこれほどまでにリーダーシップ論が氾濫し始めたかと言えば、皮肉にも、リーダーシップ術の指南が実に儲かるビジネス⁶³になったからに過ぎない、という見方が大方である。

ここではそれらを総体的に検証し、現代のリーダーシップの本質を知る指針を探してみる。

新・特質論について

最近のリーダーシップを語る書籍には、新たに人間の特質を示す単語が氾濫している。だが、その一方で、依然として特性理論に懐疑的な見方もあり、「会社病理の専門家」と称されるマンフレッド・ケッツ・ド・ブリース⁶⁴は、「リーダーの重要な特性として、良心的、エネルギー、知的、支配的、自信がある、社交的、仕事関連の知識が豊富、情緒安定と記しておけば、殆どの研究者から異論は出ない」と、揶揄している。

また、ドラッカーはさらに辛辣で、「リーダーの特性を探し出す事など不可能であり、議論そのものが時間の無駄だ」と断言。「従う者がいてこそリーダーが出来る」と説いている⁶⁵。同時に、リーダーシップとは人気ではなく結果を出す事であり、常に組織の使命と目的、成果とすべきものを考えていなければならず、部下の多様性を受け入れる許容性、部下の強みを恐れてない寛容さも求められている、という。アンドリュー・カーネギーの墓碑銘には「自分よりも優れたものと共に働いた者、ここに眠る」⁶⁶とあるらしい。それは、ビジネスリーダーとしての彼の姿勢が端的に表現されているものである。

また、バーナードは自著⁶⁷の中で、リーダーシップの特性について「無意味な独断論」と、切り捨てている。皮相的な側面やキャッチフレーズを誇大視して応用が利かないところまで一般化し、誤解を招いているものだと言及した。更に、リーダーシップの資質に関する我々の無知をも指摘し、リーダーシップの資質はどのように識別されようと、最終的には相互に作用・依存し合っているとした。資質の組合せを違えれば全く違った種類のリーダーが生み出され、資質とそれらの組合せは経験と状況に応じて変化するとしている。

一体 誰の理論が正しいのか。リーダーになりたいという願望、リスクを恐れない、達成欲求等、多くのリーダーに共通する特徴もあるが、必ずしもリーダー全員に共通するものではない。また、正直である、倫理的である、部下思いである等の、構成員がリーダーに期待する特徴までをも含む理論もあるが、ヒトラーを例に出すまでもなく、それらの特徴を全く持ち合わせないリーダーの存在は歴史的にも珍しくない。

ならばリーダー本人の特質よりも、構成員との関係に目を向けようと説いたのが、リーダーシップ・グループ社のウォーレン・ブランクである。彼は、リーダーには喜んで従う部下がいる⁶⁸、とした。また心理学者の国分康孝は、リーダーは鈍感であってはならない⁶⁹として

いる。構成員やグループの特質・状況を把握し、自分自信の価値観・能力・性格を自覚するための感受性が高くなければならないというものである。

更に、リーダーシップは相互作用の場であり、個人の資質ではなく、個人と個人の関係に属しているものだとされている。ジャック・ウェルチは強靱な精神があったからリーダーになれたのではなく人々が従ったからであり、マイクロソフトのリーダーシップはビル・ゲイツの革新性に在るのではなく彼と社員の連帯感に存在する、という意見もある。即ち「リーダーとは味方を選ぶのではなく、味方を集める人である」というものであると考えられる。そしてリーダーシップは1つの出来事であり、その場その場の現実でしかなく、継続的なプロセスではあり得ない。リー・アイアコッカはフォードの社長にまでなったが解雇され、その後クライスラーで再度社長になった、スティーブ・ジョブスはアップルでは力を発揮したがネクストでは失敗に終わっている。

これらを総合的に検討すると、リーダーは特性にとらわれることなく、自分の長所と短所を把握し自分の役割を認識した上で責任に取り組むことが重要だと考えられる。

リーダーになる方法は学べるか？

ウォーレン・ベニスは「リーダーシップなど教える事はできない。リーダーシップとは性格と判断力である。そして人が教えることが出来ないものが2つある。それが判断力と性格である」と断言している。一方「リーダーシップは学ぶものである」と、ドラッカーは説く。リーダーシップは学べるのか否か。

答えはイエスでありノーでもあるのではないだろうか。コミュニケーションの技法等は、短期間に簡単に学ぶ事が可能であるし、実際リーダーシップの理論やコツも数週間のセミナーで指導されている。これらは習得可能な要素である一方、簡単に習得できないのは感情、直感、情緒、機微、願望、気配り、共感、快活さ等であり、これらもリーダーシップの条件であることも間違いない⁷⁰。

学べるリーダーシップの項目は、自分のリーダーシップ・スタイルを輝かせる磨き粉と考えるのはどうであろう。それらはより高次のリーダーになるには役立つが、未だリーダーでない人をリーダーにする為のものではないのである。

§ 6 . 総評

70年代の混迷の10年と呼ばれた時代を経て、80年代以降、社会は一層不確実性を増した。90年代に入ると混乱を極める。消費の多様化・感性化、消費者嗜好の変化の早さ、情報関連・技術進歩の速度向上が当然の如くなされる中で、合理的・計画的に組織を運営することが困難になってきている。リーダー以下、構成員全員に創意・感性が求められ、リーダーシップはファジーが望まれる方向へ移行してきた。これは、これからベンチャー型企業の創業

を目指す人物にとって、チャレンジのし甲斐はあるが、同時に実に迷いの生じるところでもあろう。しかし、それらの諸問題を乗りきり、臨機応変なリードを選び、そして生き残った企業がホンモノであることに異存を唱える者は誰もいない。

リーダーシップ研究の歴史を振り返ってみても、以前の大組織で大掛かりな運営スタイルの理論から、ユニット単位で、臨機応変さを求められる繊細なリーダーシップ論にシフトし始めていることから、現代社会に求められているものが窺い知れる。だとすれば、産業活動の形態も同様に変化しているということに他ならず、このことから、ベンチャー型企業の将来の有望性が推し量れるのではないか。

そしてまた、リーダーシップとは 自分を含む人間全体に関する問題であることも判る。生来のリーダーはいない。(少なくとも完璧なリーダーで生まれてくる人などはいない) しかも、リーダーはインスタントコーヒーのように即座に、簡単にはできない。それは、ゆっくりと熟成されていくものである。遺伝や幼児期の経験によりリーダーシップの素地を作り、教養過程の教育により知識の大きな基盤を作る。経験から知恵が生まれ、知恵を使って知識を活用する。知識を以って、コミュニケーションといった特定分野の行動に磨きをかける。

しかも、どれか1つでも欠けているからリーダーにはなれないというものではない。

リーダーシップというのは、断片的な要素ではなく人間全体に関する問題だからである。

だが、こうしてこれまでの一連のリーダーシップ研究について省みれば、それらが今日最も望まれている答えのポイントから僅かにずれていることを認めざるを得ない。

現時点において、マネジメントの成果に大きく影響を与えるとされるリーダーシップの研究は、ほぼ、その対象が企業内で有効性が認められるリーダーシップ、すなわち、組織におけるリーダーシップの研究である。従って、起業活動という個人単体から出発して組織を作り上げる過程で必然となるリーダーシップの研究は殆ど見当たらない。このことから、本研究の主題に合致するリーダーシップ研究は、既存の研究にはその糸口を見出せず、さらに、組織におけるリーダーシップ論についてもあまりにも広範、複雑多岐に渡っており、本研究の決め手となる参考理論を選定することは不可能であった。

然り、本研究では逆に、起業家に必要なリーダーシップはどのようなものであるのかを、起業プロセスから類推し、この視点からリーダーシップ論を逆に見直す方法を取るという手法を以って進めるものである。

第3章 日本の起業家のリーダーシップ

§ 1 - 1 松下幸之助 / 松下電器産業

I. 会社歴史概要

松下電器産業（以降、松下）の創業者松下幸之助氏は、和歌山県の裕福な生家が没落後、11歳で住込みの丁稚をしながら商いを学びそこで並々ならぬ商才を発揮するも、電気会社に転職。だが元来病弱であった為、独立。家内制手工業のような状態で開発・製作した電気部品が成功し、以降、会社の規模を拡大してきた。

太平洋戦争開戦後、消費物質を作る余裕はなくなり、松下も本業に無関係の軍需事業を請け負う。終戦の翌日、昭和20年8月16日には松下氏は早速、経営方針を発表。「産業人の使命である、尽きる事なき豊富な民需品の生産により、社会生活の向上に貢献する」ことを宣言。その直後、松下氏本人が占領軍により財閥家族に指定され公職追放となり、松下は制限会社、持株会社の指定を受けたものの、松下氏の4年に渡る抗議の末これを取り消され、その後、精力的に欧米を視察。26年にはアメリカを訪れ、ニューヨークのタイムズスクウェアで昼間にも関わらず煌煌と照明がついていることに驚愕したという。停電が珍しくなかった当時の日本の電力供給システムからは、信じ難い事実であったのだろう。

松下氏は戦後エレクトロニクス技術導入のため、オランダのフィリップス社との提携を図った。アメリカにも進んだ技術があるが国の規模が違い過ぎ、オランダならば国柄が比較的日本に向いていると判断したということであるが、その思惑の中には、アメリカと提携すれば企業ごと飲みこまれてしまうという懸念もあったのではないかとも言われている。松下とフィリップスは合併で昭和27年に松下電子工業を設立。新会社は、フィリップスの提携会社の中でもトップクラスの会社に成長し、そしてその後フィリップスと松下の立場は技術面、経営面で逆転し、1993年に松下とフィリップスの合併関係は解消された。

昭和39年、不況の中、全国の系列関係者との会談が熱海で開かれる。会議上、多くの販売店が販売不振の責任を松下氏に追求。当初、販売店の経営の問題と突っぱねた松下氏も、黒字店舗の少なさに驚き、自分の過ちとして会長のまま営業本部長代行として直接本拠というべき大阪地区の販売店対策で陣頭指揮を執り、販売を盛り返す。

この後今度は、松下は消費者運動の矢面に立った。消費者団体がテレビの価格設定に不振を抱いたことから、昭和45年10月から当時トップメーカー松下の不買運動に踏み切った。松下氏は、新しい消費者運動の流れに対応し価格表示の透明化を図ると同時に、実質的に正価の値下げに通ずる安価なテレビを発売した。不買運動は収まり、松下のカラーテレビのシェアは、30%から41%に上昇⁷¹。

その後も松下は、家電を軸に一般家庭をマーケット対象として躍進し続けている。

II. ベンチャー企業としてのカラー

松下では、昭和4年に既に第一綱領が存在していた。以降、「松下は自己の為の商売ではなく、公のための松下である。利益は社会貢献の結果であり、利益少なき企業は、それだけ社会貢献度が少ない」等の設立当初の経営理念を形骸化させない為に、社内において綱領や社歌の唱和、社内での訓話等を積極的に行ってきた⁷²という。これらの手法を中心に「松下イズム」を徹底し、求心力を保とうと努力したのである。これは、多くの企業で日常的に用いられる方法であり、事業部制等で分権化を進める際、企業全体として意図的に社員と組織の一体化を図るための手段と言えるものである。

更に、その綱領にもあるように組織（私企業）として、利益を重視したところが松下の商売スタイルを示す重要なポイントだと考えられる。18世紀から19世紀にかけて、江戸時代に商人や職人間の利潤の追求や、職業倫理についての独特な考え方を理論として説いた、石田梅岩の「心学」に記されている「売利を得るは、商人の道なり」⁷³という真理は、まさしく松下氏の信条に通じる。

また松下は創業以来、常にその視点を一般家庭に向け、消費者への広い家電普及を念頭に置いている。松下のイメージが「販売の松下」と言われる所以である。ある意味で、戦略的なイメージ・メイキングが成功している例であるとも言えるであろう。これは、松下が販売力だけを商いの中心に考えている訳ではなく、強力な流通チャネル、マーケティング・ノウハウ、良質の製品をより低いコストで安定的に供給できるオペレーション力、を総合した上で、社外に松下の競争優位性を植えつけるという点で優れた戦略⁷⁴的效果をもたらせている。松下では技術に関する位置付けを、社会にはまず消費者が先に存在し、消費者の日常生活の中で必要とされるものを松下が創造するというスタンスをとっていたと思われる。テクノロジー優位の製品よりも、マーケットニーズ即応型の製品の開発に重きを置き、マス・マーケットを押さえる大規模なオペレーション体制を組み、さらにチャネルの末端にまで入りこんで製品を販売するという戦略を頑なに守っている。技術革新を追うのではなく社会貢献を第一に考えるその趣旨は、ソニー、ホンダとの明確な差である。これは有名なVHS対ベータマックス騒動の際の松下氏本人の言葉にも色濃く映し出されている。彼はソニーの開発したベータマックスを前にその製品価値の優位性を認めながら、「明かにVHSの方が部品数は少ない。部品が少なれば価格も安くなる」と、商品価格の観点からVHS方式を選んだ。幾ら良い商品でも消費者に届かなければ意味がないとする消費者最優先の松下電器産業らしい決断である。この一言が彼の企業に対する全ての姿勢を物語っているようだ。

そして、松下電器産業のもう1つの大きな特徴は徹底した事業部性にあった。開発、生産、販売に至る迄の機能を備えた個別の事業部は、1つの製品を持った独立の企業とも言える。しかし現代における産業構造の変革は、これまで松下が取ってきた家電というコンセプトで動く狭いドメイン定義を超越するハイテク化、システム化、複合技術化、にシフトし始めている⁷⁵。各事業部毎に、得意技術を武器に、与えられた事業についていかに利益を上げ

るかという自主独立の原則を堅持させてきた松下にとってこの新しい流れは、横の連結について再考させられる機会となり、新しい松下の誕生を予期させるものである。

III. 創業者のリーダーシップ

松下幸之助氏本人は、本来エンジニアであるにも関わらず、どちらかと言えば商売人のイメージが強い。ビジネスマンというニュアンスではなく『商人』という言葉そのままである。これは彼の事業への姿勢が、発明ではなく“必要”に近いのではないかと考えられる。商いの現場を大衆から距離を置かず、大衆と共に歩む道を選び続けた松下氏は、他人は皆、先生であるとし、人の話に耳を傾ける天才でもあったという。そういう謙虚さを持つことで人の心を惹きつけ、逆に尊敬の念を植えつけることになったのではないだろうか。相手が誰であれ黙って話を聞くという行為は、大変な努力を要する。松下氏のこの他人に対する姿勢は、心理学的にも好感度を上げるという意味で有効な手段である。人は3人以上の場では、他者は好感を持たれているが自分は好感を持たれていないという、嫉妬の問題が無意識下に生じる。この傾向をシブリング・ライバルリィ (sibling rivalry) といい⁷⁶、心理学において確立されている理論で、これは加齢・成長に関係なく、人はこの傾向を保有しており、社会生活の中に身をおく我々にとっては身近で大きな問題である。これを解消する1つの手段が、松下氏の実践した「話に耳を傾ける」という行動である。これにより人は、その人への愛着を持つことになる。また、「聞く」という松下氏のこの行為に関して、そのリーダーシップの確かさを裏付けるもう1つの理論がある。

フォーチュン 500 社で 98 年以降、サービス業ナンバー・ワンと認められてきたサービスマスター社の会長、ウィリアム・ポラードは、リーダーとは社長など特別の肩書きを持つ人ではなく模範となる人、高級車に乗り豪邸に住む人ではなく奉仕する人、そして説く人ではなく聞く人である、と提言している⁷⁷。松下氏は常に貢献ということを商売の動機の一つに位置づけていた。彼は無意識のまま、まさしくそれを実践していたことに他ならない。その彼がある時、1つの哲学を悟る。水道の水にも値はあるがそれが豊富であるため、人が水道の水を盗み飲んでも泥棒だと思者はいない。生産者の使命は、貴重な生活物資を水の如く無尽蔵たらしめる事であり、それによって貧は除かれ、貧より生ずるあらゆる悩みは除かれる。それを実行する松下電器産業の事業は、単なる儲け仕事ではなく、聖なる仕事であるという理論で、これが有名な水道哲学であり、彼の商売哲学であった。

また、元来商才に長けていたとはいえ、松下氏が経営上のパートナーを必要としなかったことは興味深い。彼の場合、典型的日本型起業家の形態を確実に踏襲している。経営も組織環境もビジネスライクに割り切る事はせず、親分肌であり、誰一人として意見する事が出来ない程大きな存在ではあるが、結構浪花節な部分もあり、常に大衆と同じ目線にすることで共感を得られる。結果的に松下氏は、家電を以って一般家庭に家事労働軽減の波をもたらせ、昭和 40 年、日本の産業界でいち早く週 5 日労働制の踏み切り、労働者のモチベーションを高める意識も持ち続けたリーダーであった。

§ 2 井深大・盛田昭夫 / ソニー

I. 会社歴史概要

ホンダと並び、戦前派の日本企業にない自由でのびのびした社風を形成し、しかも抜群の国際的知名度を獲得した会社であるソニー。

ソニーという戦後生まれの特異な会社を創造したのは井深大氏と盛田昭夫氏の2人である。井深氏は戦時中、戦時研究委員会の委員となり、新兵器の発明研究中に海軍技術将校であった盛田氏と出会う。彼は終戦後「東京通信研究所」を立ち上げ、取り敢えずの商品として、ラジオ受信機用のコンバーターを製作。その後、盛田氏が会社に合流し、翌年「東京通信工業」を設立。井深氏が作成した会社設立趣意書には、「大会社と同じことをやっていたのでは我々はかなわない。しかし技術の力で祖国復興に役立てよう」「不当なる儲け主義を廃し、あくまで内容の充実、実質的な活動に重点を置き、いたずらに規模の大を追わず」等が書かれていた。

東通工が最初に手掛けたのは、日本では未着手であった磁気テープレコーダーであった。売れなくて困った盛田氏が自ら担いで学校回りをしたのも有名である。

次いでトランジスタとトランジスタラジオに着目。トランジスタはやがて真空管にとって代わることになるのだが、当時はアメリカでもお金に糸目をつけない国防用にしか使われていなかった。井深氏はこれを大衆用ラジオに使おうとしたのだ。しかし特許取得に当たり外資支払いに通産省の許可が下りず、結局、ウェスタンエレクトリック社との技術援助契約という形で承認され、ようやく日本初のポケット型トランジスタラジオを発表。昭和33年1月に社名を商標と同じソニーに変更。これは、「東通工」ではアメリカ人は発音できず、「TTK」もインパクトに欠けることから、SONIC（音）の語源であるラテン語のSONUSと、小さいとか坊やとかいう意味のSONNY、この二つを賭け合わせてSONYというブランドができ上がった。今ではソニーは固有名詞ではなく日本製品の代名詞となり、そして、かつてはメイド・イン・ジャパンは「安かろう・悪かろう」の代名詞であったが、今では「良質で故障の少ない商品」を意味するようにまでなった。

昭和33年8月、評論家の大宅壮一氏が「トランジスタではソニーがトップメーカーであったが、現在ではそれも東芝がトップである。ソニーは東芝の為にモルモットの役割を果たした」⁷⁸と、また松下幸之助氏も「うちにはソニーという研究所が東京に存在し、ソニーさんが何か新しいものを出して、これはイイと思えば我々はそれからやればいい」という意見が立て続けに出た。井深氏や盛田氏は、ソニーは常に新しいものを追い求め、大企業の1歩先を歩む存在になり、先遣隊としてソニーの開拓者精神をPRしよう、と決意。この戦術は見事に成功し、実績も伴う。その後もトランジスタテレビ、ウォークマン、携帯用小型テレビのウォッチマン、コンパクトディスクプレイヤーのディスクマン、パーソナルコンピュータのバイオ、何より爆発的ヒット商品のアイボ、と常に新製品開拓に走り続けている。日本での株式上場後、日本の株式がアメリカの証券市場で売買できるようになっ

たのはソニーが最初であった。かつての町工場はその時以来、一挙に国際企業になった。

ソニーの設立趣意書⁷⁹（抜粋）

会社創立の目的

技術者達が技術することに喜びを感じ、社会的使命を自覚して思いきり働ける職場を創る。
日本債権、文化向上に対する技術面生産面よりの活発なる活動。
非常に進歩したる技術の国民生活内への即時応用。

経営方針

不当なる儲け主義を排し、内容の充実、実質的な活動に重点を置き、規模の拡大を追わず。
技術上の困難はこれをむしろ歓迎し量の多少に関わらず 最も社会的に利用度の高い高級
技術製品を対象とする。
一切の秩序を實力本位、人格主義の上におき個人の技能を最大限に発揮せしむ。

ソニーの経営理念を表すものは実質この設立趣意書しかなく、松下電器産業が社是や綱領を社員に唱和させ社歌を歌わせるなどの形で経営理念の徹底を行ったのとは対照的である。ソニーでは、従来の日本的スタイルのように設立趣意書を奉るようなことはせず、先輩の仕事振りを見習い、任せられた仕事を通じて体感させるという形で経営理念が共有化されていたようだ。個人主義、若さ、実力主義、を掲げていたため 価値観を強制しかねない集団主義的な色彩の排除が目的であったと思われる。しかし企業規模が大きくなると、社員一人、一人の貢献が不明確化し、また社員の中の意識グループ間でのギャップが生じる。個人の尊重、自由闊達、等の解釈に個人差が生じ、その結果労働争議などに見舞われ易い。

II. ベンチャー型企業としてのカラー

ソニーは 1946 年に、技術者であった創業者達が、不可能と思われること、やってみたいことを実現するベンチャー型企業として出発。大きな会社と同じことはせず、独創的技術開発で進むという当初の起業家精神を忘れずに伸びてきた企業である。「Something New, Something Different」という企業理念を掲げ、電機メーカーの最先端を走り続け、それが強力なブランドを支えてきたと言えよう。組織に参画する技術者達の自己実現を重視し、他社のやらない技術で消費者の豊かな生活に寄与するユニークな製品を作りだし、その価値を消費者向けの市場で実現することを企業のミッションとし、売上を求めて他社の得意な分野に参入することを避けてきた。例えば多くのライバル家電メーカーが作っているいわゆる白物家電（冷蔵庫、洗濯機等）を避け、製品ラインをAV機器に絞っている。この考え方は企業規模の拡大後も変わらず、売上規模を追い求める他者のフルライン主義とは一線を画し続けている⁸⁰。ここが松下電器産業との大きな差である。松下電器産業は、あくまで実生活にこだわり、ソニーは楽しい、という感覚にこだわりを持ったのだ。ソニーのドメインは、ジョイントベンチャーなどの子会社を入れると多岐にわたる。ソニ

ーという社名を決める際も世界に通用する語感を重視したり、電機業界の枠にとらわれな
いよう敢えて業種や製品を表す言葉にはこだわらなかった理由がここにある。

ソニーの多角化経営戦略は一見、無秩序を呈しているように思えるものもある。家電メー
カーとしてのドメインを超えた主要なものには、音楽ビジネス（CBSソニー）、生命保険
業（ソニー・プルデンシャル）、スポーツ用品販売（ソニーウィルソン）（註：S 60,6,25 株
式譲渡済み。同 7,1 よりウィルソン・ジャパン）等の合併会社、航空機から雑貨まで扱う貿
易業（ソニートレーディング）、外食産業（レストラン経営等）、出版事業、不動産業（ソ
ニー商事）、クレジット関連（ソニーファイナンスインターナショナル）、化粧品（ソニー
ラボラトリーズ）などの連結・非連結子会社は、常識にとらわれず何でもやってみるとい
う自由闊達な企業風土が生み出した企業群であり、またソニーの国際企業としての存在理
由の裏付になっているものである。即ち、これまでにアメリカで達成したソニーの高い評
価が、日本にはね返り国内での商品イメージを高めてきたことを意識し、「世界のソニー」
から「日本のソニー」へのミラー効果を意識した戦略である。ソニーは敢えて危険の多い
海外に進出する事で、国内の成長を展開してきた。一見、アトランダムな水平方向への多
角化路線であるが、イメージを活かす可能性を見出す事に成功している。

また、ソニーでは技術別に細分化された小事業部制に特色があり、それぞれが独立採算性
を取る組織形態は、一種のベンチャー組織連合体とも言えるものである。然り、最近流行
の社内ベンチャー制度という別枠を設けることなく、必要に応じ即座に事業本部の統廃合
を実施し、新たな小事業部が再編可能であるカラーが会社全体に行き届いている。

更に、「ソニーは他人と同じ事をしない、常に開拓者」という井深氏の言葉を基本精神とす
るソニーのダイナミズムは3つのクリエイティビティ、テクノロジー、プロダクト・
プランニング、マーケットの発揮に基づいている。テクノロジーのクリエイティビティ
は、売上の12%をR&Dに投入しているということからもその重要度が伺える⁸¹。これは
日本初のテープレコーダー、トランジスタ・ラジオの発売からVTRまで、独自の新製品
を出し続けたソニーの企業風土を特徴づけるものがある。またプロダクト・プランニングの
クリエイティビティの発揮については「ウォークマン」が挙げられる。新たなテクノロジー
の発明度としては低いものの、既にある技術の組み合わせと言う点で優れているもので
ある。その意味ではソニーが昨年未発表した最新の、音楽の録音・再生機能付き携帯電話
も同じコンセプトであろう。マーケットのクリエイティビティについては、新商品は常に
マーケットの創造によって始めて日の目を浴びるのである。ソニーは今以ってこの開拓者
であり続けられる、数少ないグローバル企業の1つであることは間違いない。

III. 創業者のリーダーシップ

ソニーのリーダーシップが、井深氏と盛田氏の絶妙のコンビネーションから生まれたもの
であったことは言うまでもない。当初は2人共技術者で、互いにその突出した才能と創造
に対する前向きな考えに惹かれ会社を創設した。だが、創業時こそ2人共、実際の開発・

製作に加わっていたものの、それぞれビジネスの才を発揮するようになり、井深氏は年長でもあり思慮深い性質から全員の後ろから全てを見渡す役を、盛田氏は行動的で飛び抜けた社交性を発揮して外交的な役割を分担し、経営という仕事を見事に分担、お互いを補い合った。2人は常に新しいことを求め、そのビジョンでフォロワーを率いた。社員に共有して欲しい精神として「自由闊達」「規模を追わず」の2点を掲げる事で、他の家電メーカーとの違いを打ち出している。

また 盛田氏は会長時代、ソニーの取締役を起用する際にはその基準を3種類に分類したという。第一は将来の社長になり得る人材、第二は社長にはなれなくても、会長、社長を補佐し、経営の一翼を担える人材、第三にはそれまでの功績に報いる「論功行賞」型の人材とした。その際、重んじた条件が、性格が明るく多数の人を巻き込んで仕事が出来るという意味でのカリスマ性を必要とし、仕事上の能力はあっても人材活用能力に欠ける人は不適とした。またもう1つトップの才能として、マーケットを創造できる能力を重要視したという。

ソニーのように創業以来、トップマネジメントが方向性を強く打ち出しリーダーシップを発揮している企業では、企業の方向性が曖昧になるということは少ない⁸²だろう。むしろ一丸となって間違った方向に向かうという危険性、あるいはトップの判断に依存しがちな企業体質に陥る危険性をどう回避するかが問題となりそうである。

§ 3 本田宗一郎・藤沢武郎 / ホンダ技研工業

I. 会社歴史概要

鍛冶屋を営む父の下に生まれた本田宗一郎氏は、機械が好きでガソリンの臭いを追って自動車の後を追ったり、半日かけて自転車を飛ばして飛行機を見にいくような子供であったという。小学校を出て東京の自動車修理業、東京アート商会に丁稚奉公し、22歳の時にのれんわけでアート商会浜松支店を開業、やがて順調に50人の従業員を持つようになる。しかし修理より何か造りたいという夢が捨てきれず、昭和12年に「東海精機」の看板を掲げ自動車部品のピストンリング製造を始める。だが小学校出の本田氏には基礎知識がなく、肝心の製品ができない。そこで工業学校で試作品を見てもらったところ即座に原因を指摘され、学問の重要さを痛感した彼はすぐに聴講生となった。その後 製品は完成し商売も順調に軌道に乗ったが敗戦と共に仕事が皆無になる。本田氏は会社を売却し、時機を覗うため休業。1年後、軍の残した小型エンジンを利用し簡単なバイクを製作したが、結局、彼は「本田技研工業」を設立し、本物のオートバイを作ることを志した。

一方パートナーとなる藤沢武郎氏は、旧制中学を卒業後会社勤めの後、独立。終戦後、共通の知人が2人を会わせた事をきっかけに、昭和24年コンビを結成。まず2サイクルエンジンのオートバイ「ドリーム号」の生産を始めた。藤沢氏は昭和25年、東京に営業所を置

き販売の拠点を東京に移す。次々に商品が増え 設備資金、販売資金需要が膨らみ本田氏と藤沢氏は三菱銀行に融資を申し込む。難航した話し合いは、本田氏の会社を私物化しないという考え方に銀行側が賛同し融資が受けられるようになる。この後も数回、金融危機に見まわれるがいつも三菱がメインバンクとして救済を行って危機は回避された。その都度、担保は不動産ではなくいつも経営者の2人のコンビであったと言われる。

戦後の2輪車業界は弱肉強食の自由競争が展開された。本田氏はオートバイで日本を制した後、4輪乗用車を狙う。だが新規参入企業が相次ぎ過当競争が予測され、通産省は乗用車への新規参入規制法案を作成しようと試みたが、本田氏の執拗な抗議と努力で成立せず、本田は昭和37年、軽トラックと小型スポーツカーを発売しついに4輪業界へ乗りこんだ。経営は藤沢氏に全面的に任せ、本田氏は技術開発に専念していたが、肝心の技術面で本田氏と若手技術陣とが深刻に対立することになる。本田氏が高速回転・高馬力の空冷エンジン開発を目指したのに対し、若手は結束し低回転・低馬力の水冷式を主張。低コストでしかも排ガス対策に強いと言う理由であったが、本田氏は若手技術者の造反に怒り、対立は深まる一方である。若手社員の窮状を知った藤沢氏は、ある日、本田氏に社長としての道をとるのか、技術者としての道を貫くのか、どちらかを選ぶよう言い渡す。本田氏は少しの間後、社長としてあるべきだろう、という結論を取る。昭和44年の夏であった。本田技研研究所の社長は昭和46年、本田宗一郎から河島喜好に交替したが、その2ヶ月後、本田は排気ガス規制にパスするCVCCエンジンの構想を発表し、5月には水冷式の軽自動車が発表された。藤沢氏は2人の時代が去ったと感じ、昭和48年、藤沢氏と本田氏は同時に辞職した。その時、互いに愉しかった、と礼を言い合ったといわれている。

II. ベンチャー型企業としてのカラー

第2次大戦後の日本が世界中に真っ先に植えつけたブランド名は間違い無くホンダとソニーである。どちらも戦後生まれの会社であり、優れた技術者であり類稀なる経営者の2人のコンビで成長した。だがホンダとソニーには絶対的な相違がある。一方は双方とも大学卒のエリートで、また裕福で名誉ある知己も多く、彼らに文部大臣や宮内庁長官らを始め著名人が力を貸した。しかしホンダの2人は小卒と中卒であり、自分より他に支えてくれる人がいない。ソニーの2人がインテリ然としているのに、ホンダの2人は社内では「オヤジ」「おじょうえ」と呼ばれていた。それにも関わらず、ホンダはアメリカの乗用車市場に食い込んで、いまやクライスラーを追い抜きソニーに匹敵する国際的知名度を獲得した。ホンダ技研工業はれっきとした国際企業である。

本田氏は自分の著書⁸³の中で「目先の成績にこだわり、独自の哲学に基づく創意を少しでも放棄するような考え方が生まれた時、企業は転落と崩壊の道を辿りはじめるだろう」と言っている。ホンダという会社の在り様は、まさしくこの一文に集約されている。創業以来、何かを創造しながら走りつづけてきたのがホンダである。

また、ホンダはソニーと並び、日本的な泥臭さがなく欧米型のスマートな組織のように思

われるが実はそうでもない。しかし松下電器産業のような商売一筋でも勿論ない。本田氏が中心になって、遊び心を持った本気の大人達が夢のようなビジョンを次々に描き、藤沢氏を中心とする大人グループが世間の常識から彼らを守る、という図式が出来ている。本田氏と藤沢氏の経営理念は日本の企業にしては珍しく、企業は私物ではなく全ての社員の為にあると考え、本田氏は数々の著書の中で自分の最大の間違ひは社名を自分の名前にしたことであると書いている。これは執着心の問題ではなく、理念として会社は皆のもので1人で育てているのではない、という意味を持つ。現に本田氏は引退後、社員全員に会うため、全国の販売所に全て挨拶に回ったことは有名である。

III. 創業者のリーダーシップ

日本の経営者の殆どが、松下幸之助氏を筆頭に日本的な特殊性を以って経営を行っている。だが、F1レース参戦が象徴しているように、本田氏には世界的スケールの普遍性、国際性が備わっていて⁸⁴、思考と行動の基盤はいつも世界水準、地球規模であった。既成の概念を根底から覆すことは常識にとられる普通の人々には困難な事である。本田氏はそれができる天才派リーダーであった。

彼がホンダ技研工業株式会社を設立したのは昭和23年、42歳の時である。戦後、戦場から帰還して事業を起したダイエーの中内功氏、ワコールの塚本幸一氏、アシックスの鬼塚喜八郎氏、大和ハウスの石橋信夫氏らが、皆20歳代であったことを考えると、これは決して若いとはいえない⁸⁵。しかし、常人が加齢と共に常識にとられがちになるという通説は彼には当てはまらず、あくなき探求心を以ってリーダーシップを發揮し続けた。

彼は物真似に嫌悪を抱き、常に独創的な発想を追求⁸⁶した。独創性と創造性は、本田氏を語るキーワードである。日本人離れしたこの姿勢が、欧米での彼の高い評価に結びついていると考えられよう。彼は著書⁸⁷の中で、技術そのものより思想が大切なのであり、思想を具現化するための手段として技術がある、また、良き技術の無いところからは良き思想も生まれ得ない、人間の幸福を技術によって具現化するという技術者の使命が私の哲学であり誇りである、と語っている。おそらく技術だけを振りかざしていたならば、ホンダは国際化もなかったであろうし、ここまでの会社になっていたかどうか疑わしい。創造という魅力ある思想を基盤にした強いリーダーシップがあったからこそ、だと思われる。

本田氏は社員を怒鳴り、殴り、ハンマーを投げつけたということは有名である。いつでも、どのような場所でも間違いがあれば勢いのまま部下を叱り、怒鳴り散らした。その時手に何かを持って入れればそれで殴る。子供のように手が付けられないがすぐにコロリと忘れる。人間の愛情表現は様々であり、それが彼の愛情表現であった⁸⁸。彼の怒りは純真な向上心、人への愛情、公平無私、思い込んだら命がけて熱中し行動するという表れであった。とは言え、普通なら人の心は離れていきそうなこの行為であるが、不思議な事に彼には人をひきつけておくだけの魅力があり、藤沢氏はそれを、嫌味が全く無く、まるで太陽か向日葵のようだとしていた。しかしもっと深いところでは、本田氏の積極果敢な開発へのチャ

レンジと、藤沢氏のメンテナンスが一对になっていることが、それを可能にしていたのであろう⁸⁹。チャールズ・バンディは、リーダーは人間好きでないと出来ない、と論じている。と同時に、対極にある特性、孤独でいられる能力も必要であると言う。リーダーは心配事を他人と共有できるとは限らない。このような矛盾した状況を生きる為には、強い精神と自分に対する自信が必要である。そのため、これらの矛盾を抱えて生きる為には金銭的報酬、権力欲だけでは不十分である。偉大なリーダーは大義によって生まれ、同時にリーダーが大義を育むのだ⁹⁰。この意味では本田氏はまさしく夢を大義にして走り続けたといえる。彼は、人に対しては愛情を注いだが、経営や技術や製品開発においては徹底して理論を重んじていた。彼は天才的な勘を持っていると共に徹底した論理派であり、辻褄が合わないことを徹底的に排除した。彼が論理的であったのは、やはり技術者であったからであろう⁹¹。ドラッカーは「イノベーションと起業家精神」の中で次のような指摘をしている。「起業家たるものものは何か新しい異質のものを創造しなければならない。変革をもたらし、価値を創造しなければならない」(これはシュンペーターの「創造的破壊」を進める企業者の考え方に近いと思われる)。起業家精神の特性とは性格の問題ではなく、行動様式の問題である。しかも起業家精神の基礎となるものは直感的な能力ではなく、実に論理的、且つ構想的な能力なのである⁹²。これは、まさしく本田宗一郎のことである。

また会社に対してもその哲学は変わらず、会社は私物ではない、という理由で社内から一切の縁故者を排除した⁹³。企業には、創業者企業、経営者 (Salaried Manager によるハンドリング) 企業、家族 (創業者のなんらかの縁故) 企業の分類の中、家族企業の最も典型的なものに何れも大企業であるフォード、J・P・モルガン、レイノルズ、等がある。

家族経営にも良し悪しの側面があるが、ここで問題にしているベンチャー型企業については、構成員のヤル気を促すという部分で論じると、社員から見れば、本田氏の経営哲学の貫徹するその姿勢は、いかに実力主義と公平無私を重視しているかを示すこれほど端的な例はなく、社員をやる気にさせる最もストレートなメッセージである。彼自身、会社経営の根本は平等にある、差別もえこひいきも注意すべきである、と言っている⁹⁴。一部の社員を上役が自宅へ呼んだりすることは閥を作りやすく、会社運営のガンになりやすいことから、自らそうすることは無かったどころか、パートナーであった藤沢氏とも互いの家庭の付き合いは殆ど無かったという。公私峻別については兩人とも見事である⁹⁵。

何事も自身の守る哲学を、自ら実践するスタイルを貫く本田らしい一面である。実際、彼は、哲学のない人は経営をする事が出来ない、機械には燃料と潤滑油を与えれば動くが、哲学のない経営者の下では人はよく働かない、と自らの著書⁹⁶に記している。

また、本田氏はマーケティングの名人であり、市場をリードする達人でもあった。彼の作品は、消費者が最も欲しがる商品を提供したに過ぎない。彼が需要を創造したのである⁹⁷。事実本人も、需要がそこにあるのではない。我々がそこに需要を作り出すのだ、と言っている。大衆は作家ではなく批評家であり、作家である起業家がアイデアを考えずに大衆にそれを求めたら、もう作家ではなくなる。大衆がもろ手を挙げて絶賛する商品というのは、

彼らが全く気が付かなかった楽しみを提供する新しい内容のものでなければならない。大衆の知恵には創意は含まれておらず、大衆から求められるものは既に世の中にあるものの批評であり、それに頼れば二番煎じとなって大衆は見向きもしなくなる。市場調査は、過去の品物の方向性や次のステップへの判断材料としてのひとつの資料を得るためには、有効であり必要でもあろう。しかしその後は起業家としての創作力、経営者としての能力である、と本人は著書⁹⁸で語っている。

これらを併せ考えると、ロス・チャイルドが提案しているリーダー分類では、本田氏は、リスク型リーダー（リスクテイカー）と言えるであろう。これは創始者・創立者に多く見られる型であり、新聞や雑誌の表紙を飾るような人物のことを指す。華があり、一目で人を魅了する何かを持ち併せ、他人がとても実現できないと考える夢を実現する情熱と天才的才能を有する。

まさしく 彼のことであると言える。

§ 4 総評

ベンチャー企業としての松下は、商いを通じて庶民の生活向上を図り広く大衆に貢献するスタイルを貫き、ソニーは新技術と革新によりワンランク上の楽しみを人々に提供することを求め、ホンダは（新しい）モノ造りを通じて人間や国家や社会に貢献することを考えていた。

過日発表された、ホンダの2足歩行ロボットA S I M Oや、ソニーのダンスロボット、そしてペット型ロボットの先駆けとなったA I B O。3点共、商品としては実際の生活に何ら関係のあるものではない。だがその分、夢は満載されている。情報が氾濫する現代において、技術的なことを考えれば、他社で不可能であった開発だとは言い切れない成果であるが、現在の日本においては、両社でなければ絶対に完成し得なかったであろう。

そういう社風がソニーとホンダにはある。

発案・開発はソニー、商品化は松下、と言われた過去は久しい。アイボの例をみても一目瞭然である。松下の追随は受けていない。アイボほど松下の理念にかけ離れた商品によって両者はマーケットを異にしているのである。

経営学者ハメル⁹⁹とプラハラード¹⁰⁰は、リーダーは未来がやってくる前に（しかも他の誰もが気づく前に）未来を見抜く事を目標とし、それはテクノロジー、ライフスタイル、規制、人口統計、地政学の変化の交流点をみれば分かるという。CNN会長のテッド・ターナーのように、世間からは変わり者と見なされているリーダーの方が、むしろ未来を予見している例が珍しくない。ターナーは先見の明のある盛田氏が率いたソニー同様、消費者が求めるものをただ売るのではなく、消費者が本当は何を求めているかを企業の側から提示す

る事で未来の創造に一役買ってきたという。日本企業は先の先を読んで計画を立てることによく知られている。日立、ソニー、富士フィルムは10年先どころか、25年先の市場を睨んだ商品を開発しているとも言われている。イギリスの王立職業技能検定協会¹⁰¹は、明日の企業に関する研究¹⁰²をまとめ、ビジネスには3つのタイプがあるという結論に達した。企業には、変化を先取りするタイプ、変化に対応するタイプ、変化を無視するタイプ。最初の企業は繁栄するが、2番目は生き残るのに必死であり、3番目は生き残れない企業の典型である、としている。

企業内外の様々な与件の変化に伴って、企業の中で十分な機能を果たし、企業に成功をもたらしてきた企業パラダイムの妥当性が失われてしまう事がある。その企業パラダイムの革新を迫る与件の変化として、次のようなものがあると考えられている。

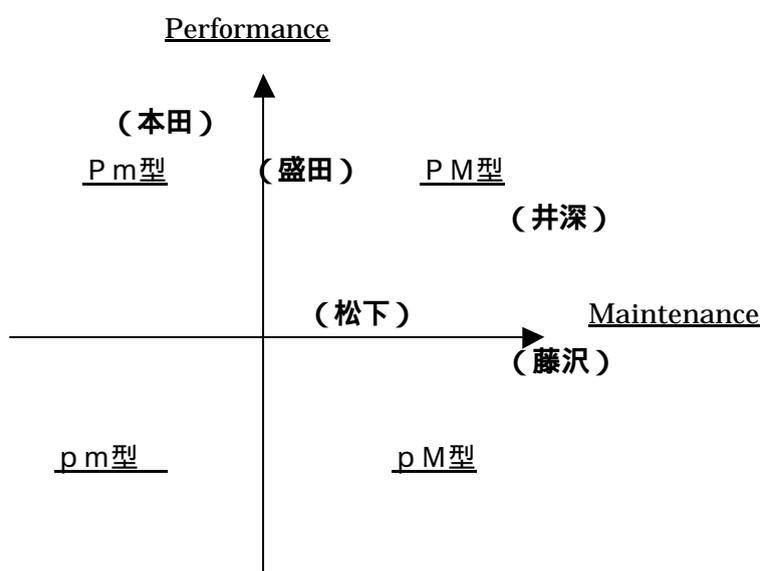
- (1) 企業の成功に伴う規模の拡大そのものが旧来のパラダイムの妥当性を失わせる場合。例えば、ホンダはユニークなパラダイムを基に成長してきたが企業の規模の拡大と共に既存のパラダイムのままでは経営は困難になるであろう。
- (2) 新たな事業分野への進出に伴って既存の事業分野で培われた企業パラダイムの妥当性が失われてしまう場合。松下電器は家電という環境の中で独特のパラダイムを生み出してきたが、このパラダイムはコンピュータや通信などの事業分野には通用しないようである¹⁰³。

また、新しい経営観では、市場の支配・開拓よりもむしろ「顧客を喜ばせること」が重視される。但し、これから組織を変革させようとするリーダーが注意しなければならないのは、「顧客を喜ばせる」ことと「顧客を満足させる事」の違いである。資本主義のグローバル化が進む時代において、単に顧客の為に働き、満足させるだけでは十分ではない。今日の企業は「傑出して」いなければならないのだ。顧客がサービスを必要とした時に自分の会社を思い出してもらうこと、それが今日の企業の課題である、方向付けを決定するリーダーの役割である。航空業界では、スカンジナビア航空、シンガポール航空（昨年事故でこの神話に少し翳りが生じたが）、ヴァージンアトランティック航空、そして英国航空が同業他者に1歩先んじたエピソードはもはや伝説の域に達している。またトヨタ、ソニー、ホンダ、新興のサターン¹⁰⁴のサクセスストーリーも有名である。

次に、彼らがビジネスの現場においてはどのようなリーダーであったかを考察してみる。本田宗一郎氏の場合、何かを作り上げるといふ執念にも似た激しい思いで、目標に向け一直線に走る姿がパフォーマンス性の高さを語っている。思いこんだら必ず思い通りの結果を作り上げるまで全力疾走する姿勢はその典型である。かたや藤沢武郎氏は、本田氏の穴を埋めるかのような冷静さで、社員の心の機微を汲み取る行動や、財政危機の際に一人機転を効かせて販売店との駆け引きを講じた態度などから、その突出したメンテナンス性の力量が覗える。また盛田昭夫氏は、その卓越した社交性もさることながら、単身アメリカ

に乗り込んで行き、ソニーの地盤固めをした経過を見れば、その割合についてやはりP行動の方が上回っていると考えられる。その分、井深大氏は、常に大局を見、盛田氏のような華やかなスター性には欠けるが、堅実な思考で企業の将来を展望し、慈愛に満ちた姿勢で組織をまとめ、舞台裏から全てを見守っている人間的大きさを持っていたことから、メンテナンス性の高さに加え、パフォーマンス性も持ち合わせたと考えるものである。松下氏幸之助氏については、この2因子について言えば、どちらかに突出していたという考え方は困難である。何故ならば、今回の分析において松下氏のリーダーシップスタイルと言うものが見えてこなかったからだ。様々調査したが、どうしてもそのリーダー行動の特徴が掴めなかった。そして結論として、彼はリーダーシップを発揮するというよりも、むしろ商人魂を以って、松下電器産業をこれまでに大きくした、という結論に至った。そしてその商人魂は、何れもバランス良く行使することで、門戸を広く開き、いかなる課題にも臨機応変に対応していくという姿勢を徹底したものであったと思われ、ゆえに、松下の位置をここに持ってくることにした。

図5 . 各リーダーのPM理論によるリーダースタイルの分類



第4章 日米文化の差異による起業形態の比較

国や民族により文化は異なり、それにより全ての判断基準はそれぞれ違った志向性を有する。その差異が社会生活の産業基盤である企業活動へもたらす影響は計り知れない。

この章では、特に日米の文化の違いから生じる事業形態の差を、日本におけるベンチャー型企業の実情を中心に考察する。

まず始めに日米のベンチャー型企業の、産業社会における位置付けの実態を把握する為に、一般にそれを知る目安とされている企業の開廃業率の日米比較を以下に記す。

表5から分かるように日本は一貫して開廃業率はアメリカのそれとは比較にならない程低水準である。唯一の希望は、1994年に入り若干の上昇傾向が見られることである。

表5 . 日米の開廃業率比較¹⁰⁵ (単位 %)

| 年度 | | 1978 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 |
|------------------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 日 本 | 開業率 | 6.2 | 6.1 | — | — | — | — | 4.7 | — |
| | 廃業率 | 3.4 | 3.8 | — | — | — | — | 4.0 | — |
| ア メ リ カ | 開業・継承率 | — | — | 16.5 | 16.7 | 17.1 | 17.2 | 17.3 | 16.9 |
| | 開業率 | — | — | 12.6 | 13.1 | 13.8 | 14.0 | 13.9 | 13.9 |
| | 継承率 | — | — | 3.9 | 3.5 | 3.3 | 3.2 | 3.4 | 3.0 |
| | 廃業率 | — | — | 14.9 | 14.9 | 13.7 | 14.7 | 15.6 | 13.6 |

| 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|------|------|------|------|------|------|------|
| — | 4.2 | — | 4.0 | — | — | 4.6 |
| | 3.6 | — | 3.8 | — | — | 4.7 |
| 16.1 | 16.1 | 16.2 | 15.2 | 15.3 | 15.7 | — |
| 13.3 | 13.4 | 13.6 | 12.8 | 12.9 | 13.3 | — |
| 2.8 | 2.7 | 2.6 | 2.4 | 2.4 | 2.3 | — |
| 14.0 | 15.0 | 15.0 | 15.0 | 14.5 | 13.7 | — |

また、表6の人口1万人当たりの開廃業率でもやはり（アメリカと比較すれば格段の差はあるものの）1994年には持ち直しの傾向が見られる。

このように両国間での産業構造転換への動きに大きな格差が生じる理由には、双方の創業環境、企業文化、金融システム、産業構造等が相当の相違がある為である。起業家志願者にとってアメリカの産業風土では創業は容易で、また失敗しても復活し易い。それどころか失敗することで成功の可能性が増加すると評価され事業資金も集まる。日本では、創業後は極端に失敗を恐れ、例えどんなに苦しい立場でも我慢を重ねて乗り越えるのに比べ、反対にアメリカの起業家達は創業後も失敗を恐れることなく、苦しくなったら無理をせずやめてしまう傾向が顕著に見られる。その結果、開廃業率は日本が低く米国で高いという状況が生じる。これらの背景を考えると、日本で一足飛びにアメリカン・スタイルのベンチャー型企業の創業をそのままの形式で目指しても、その普及は難しいであろう。

表6 人口1万人当たり開廃業率¹⁰⁶

(単位 %)

| 年度(全て西暦) | | 78 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 |
|----------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 日本 | 開業数/人口1万人 | 29 | 31 | | | | | 24 | | |
| | 廃業数/人口1万人 | 17 | 20 | — | — | — | — | 22 | — | — |
| | 事業所数/人口1万人 | 51 | 54 | | | | | 54 | | |
| アメリカ | 開業数/人口1万人 | | | 26 | 27 | 29 | 30 | 30 | 31 | 30 |
| | 廃業数/人口1万人 | — | — | 30 | 31 | 29 | 32 | 34 | 30 | 34 |
| | 事業所数/人口1万人 | | | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 | 22 |

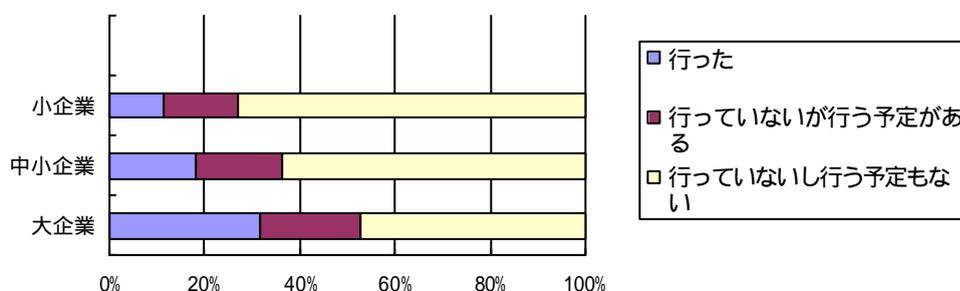
| 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 |
|-----|----|-----|----|----|-----|
| 23 | — | 21 | — | — | 24 |
| 22 | — | 20 | — | — | 25 |
| 538 | | 531 | | | 525 |
| 30 | 31 | 29 | 29 | 30 | — |
| 31 | 34 | 32 | 32 | 31 | — |
| 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | — |

但しここで注意すべき点は、開廃業率だけでは昨今の両国における産業構造転換の進展を測ることは困難であると考えられる点である。

産業構造の転換は企業の新旧交替だけではなく、既存企業の業種転換、新規事業参入によっても成立する。大企業は豊富な資源を利用し事業部化・分社化を、中小企業は機動性・迅速性を発揮し、各々新分野への進出を図る。これらの動きを一様に事業所の開廃業率だけをもって知るのとは不可能であり、新分野への進出状況を併せて分析する必要がある。

そこで、新分野進出についての資料に目を向けると(図5)既に平成8年の段階で既存の小企業が1割、中小企業が2割、大企業でも3割もが新分野参入を行っているという事実が分かる。それを考えると日本では産業構造転換を進める主体として新規企業の創業と、既存企業の新分野進出の同時成長を期待するものである。

図5 . 過去5年間の新分野進出について(対象:製造業)(平成8年度調べ)¹⁰⁷



§ 1 両国文化がベンチャー型企業に与える影響

国や地域毎にその歴史的発展過程が異なる為、それぞれ違った産業風土が存在することは前文に記した。この産業風土は自然的側面に加え、人的、物的、経済的、社会的、文化的、歴史的な各側面を含めた風土であり、産業を規定するものとして捉えることが出来る¹⁰⁸。また、産業は風土によって規定された人間によって確定される。何故なら、人間が歴史的に風土に働きかけ風土を変貌させてきたという空間的・時間的事実と、風土が人間活動を空間的・時間的に規定してきたという両事実から、風土は歴史的、経済的、社会的、文化的に人間存在の構造の一部であるが故に人間存在を規定するからである、と文化人類学では論じられている。この理論から日米における各文化の影響によりベンチャー型企業にどのように作用しているかを考察し、理想像を作成すると以下のような結果となった(表7)

表7. 日米間でのベンチャー型企業の相違とその理想像¹⁰⁹

| | 日本 | アメリカ | 考えられる理想像 |
|----------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 上場までの期間 | 10年以上 | 4年(短期間で大きな利益) | (可能な限り)短期間 |
| 企業の寿命 | 長い | 短い | 短い(*) |
| 研究者の移動 | 少ない | 激しい | 少数の移動 |
| 研究者の年齢 | 高い | 若い、淘汰が激しい(移民) | 若い(但し、指導的立場の人材も一部必要) |
| 特許権・著作権 | 弱い(裁判での利益少) | 強い(利益大) | 強い |
| 権利侵害 | 多い | 少ない | 少ない |
| 研究開発のかたち | 研究支援技術者の調達困難 大企業の生産委託 | 自由市場で研究補助 技術者を調達 生産請負企業多数 | よどみなく研究技術者の確保可能 生産請負企業多数 |

(*)ここではベンチャー型企業における創業者の存在が前提であり、創業者が居座り新鮮さに欠けることを懸念、社会構造の改善を促す意味を含めた意見である。

産業風土が 企業の存立形態、企業間取引形態、企業間分業体制システムなどを規定している為に、国や地域毎に明かな差が生じていることは一目瞭然である。

理想とされる企業の寿命の項目については、ベンチャー型企業の趣旨を考え、長いスパンで考えるより、よりインパクトを強く常に小回りのきく規模で、空気が激み始める前に次に目を移すような形態がよいという提案である。趣旨は少し違うが、今、アメリカのビジネス社会では「ワンハンドレッドデイズ」という言葉が頻繁に用いられている。これは、どんなプロジェクトでも最初の100日間で明確な形を見せよという主張でそれ程短期間にスピーディに結果を出さなくてはならないということだ。的確に核心をついた単語である。次に、ベンチャー型企業を起す側である起業家予備軍の日米比較を、社会人(既存企業の従業員・管理職・技術職)が独立開業する意識と、学生(大学生、高校生、中学生)の就

業意識について比較してみる。

社会人が勤務先企業から独立する傾向は、日本では少なくアメリカでは多い。この違いが生じる原因として、日本では終身雇用制、年功序列型賃金、間接金融を中心とした担保主義、少ない地域間人口移動、アメリカ的ベンチャーキャピタルやエンジェルの不在、独立開業して失敗した場合に再チャレンジ困難な土壌、高額な開業資金・運転資金等が挙げられる。一方アメリカでは能力主義、個人主義、豊富な投資家や経営指導者の存在、アメリカンドリームの実現、成功者が高く評価される社会、独立開業して失敗した場合に再チャレンジ可能な文化背景などが考えられる。(表8)

次に学生がベンチャー型企業を設立したりあるいはベンチャー型企業に就職する傾向を見ると、やはり日本では少なくアメリカで多い。この相違の原因として、日本には寄らば大樹の影意識、進学・就職先に対する強い序列意識、甘えの構造、無気力・無関心、自由と身勝手の並存等が未だ根強く存在し、一方アメリカでは個人主義、責任と義務、親の子離れ・子の親離れ、独立心旺盛、アメリカンドリームへのチャレンジ精神、ハングリー精神、就職先に対する序列意識がないことなどが考えられる。(表9)

表8．社会人の独立意識¹¹⁰

| 項目 | 日本 | アメリカ |
|--------------------------|--|--|
| 既存企業から独立する傾向 (労働の流動性) | 低い | 高い |
| 社会人を取り巻く産業風土 | 終身雇用制・年功序列型賃金 間接金融(要担保・保証人) VCの経営指導能力不足 エンジェル不在 成功者が妬まれる | 能力主義・個人主義 株式市場の充実 VCの高い経営指導能力 エンジェルの存在 アメリカンドリームの実現 成功者が高く評価される |
| 独立して失敗した場合 | 形式上の有限責任 (無限責任) 再チャレンジ困難 | 実質上の有限責任 再チャレンジ可能 |

表9．学生の就業意識¹¹¹

| 項目 | 日本 | アメリカ |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| 大企業志向 | 高い | 低い |
| ベンチャー・中小企業志向 | 低い | 高い |
| 学生の意識 | 甘えの構造・無気力無関心 自由と身勝手の併存 堅実主義 | 個人主義・責任と義務 独立心旺盛 親の子離れ・子の親離れ |

こうした違いが生じたのはまさに日米両国の産業風土や価値観の違いが根底にあり、その結果、企業経営、就業形態、就職先、有形・無形資産等に対する考え方に相違が生じる。つまり産業風土がベンチャー型企業の存立形態そのものに対して、また起業活動や、そこに就職しようとする人々の意識に対しても大きな影響を及ぼしているのである。

§ 2 ベンチャー型企業を生む産業風土

既存企業活動のパラダイムを打破する切り札とされているベンチャー型企業といえども、国や地域毎に、異なる産業風土の影響を思いのほか受けていることは前述の通りである。ここでは、ベンチャー型企業を生む文化について掘り下げてみる。

アメリカの場合、民間企業からのスピアウト者、理工系研究者（大学卒業生等）、技術・ノウハウ・アイデアを持った独立心旺盛な起業家予備群が潜在的に多数存在している。そして彼らが起業家となりベンチャー型企業を起す活動は、1つの成功が次の成功を呼ぶという波及効果の中で自然発生的に拡大する。こうした背景には、企業のスタートアップ段階から成長・成熟段階に至るまで、膨大なリスクを負いながらも最終的には投資先の株式上場を果たすまで投資を続行するベンチャーキャピタルの存在がある。また、エンジェルやS B I C等の資金提供を行うスポンサーが多数存在し、しかもアメリカではこうしたスポンサーは、アイデアを出した人物とアイデアそのものを評価できる能力も有し、財政支援も可能である実力者として社会で高く評価されている。こうした考え方は、芸術家やスポーツ選手の有能新人を発掘・育成する人物が評価されるアメリカの文化風土に通じているともいえるのではないだろうか。また、株式市場も上場し易い環境が整備され、更にエンジェルに対しての投資優遇税制や、ストックオプション制度の存在は日本に比べ歴史も長く、加えてアメリカ中小企業庁は新規開業するベンチャー型企業に対してスタートアップ段階から創業支援を行うプログラムも充実しており、その充実度は雲泥の差である。

つまり、アメリカの風土はベンチャー型企業を起そうとする起業家側の意識だけでなく、ベンチャー型企業を取り巻く経済・社会的環境に対しても影響力を行使し、ベンチャー型企業が誕生しやすい状況を作り出している。日本においても現在、官・民挙げて活発なベンチャーキャピタル設立、エンジェル投資優遇税制やストックオプション制度の導入、株式市場の拡大等、ベンチャー型企業の創業を促進する制度の整備が進められているが、例えベンチャー型企業にとって有利な制度が整備されたとしても、依然として解決しなければならない問題、いかにして起業家を育成するのか、いかにして起業家予備群の意識改革を進めるのかという課題が残されている。

起業家の育成は資格取得試験のように画一的にマニュアル化された教育プログラムでは成し得ない。何故なら、どんなに小規模の組織においても、リーダーとなる人材は手引書によって生み出されるものではない。つまり、個人の生まれや育ち、経験から会得した素養、保有するネットワーク等、企業という人間集団のリーダーとして起業家が備えていなければならない重要な能力の一部は、マニュアルによって養成できるものではないのである。また起業家予備群の意識改革は、日本人の心の奥底にある序列意識や甘えの構造など、あらゆる所で脈々と生き続けている。風土に基づく思考は簡単に移ろうものではなく、故に変化を求めるよりそれを上手く活かす形で進めないと、逆に実現不可能となる。

日本でも創業支援制度の整備努力により、ベンチャー型企業がより一層誕生し易くなる可能性はある。しかしベンチャー型企業を起そうとする起業家の育成や、その予備群の意識改革に直接繋がるものではなく、それは日本の産業風土がアメリカの産業風土とは全く異なるからであり、この点にメスを入れない限り、多くの創業支援策が導入されたとしても現在の状況に変化は一向に現れないだろう。

だが、最近のビット・バレイと呼ばれる東京・渋谷を発信地とした若年層による起業活動活発化の動きを考えれば、日本でも都市部での（若年層の）意識に変化の兆しがあると考えられるが、その意識の定着までにはまだ数年、地方都市への波及はそれ以上の時間を要すると思われ、年単位でのタイムラグを覚悟せねばならないだろう。

また、教育機関の差も起業リーダー育成の大きな要因である。MIT教授のマイケル・A・クスマノ氏は日米の研究体制の違いについて次のように述べている。日本の理工系大学と大企業では研究開発のプロセスを維持するため、計画通りの実験と試作試験に終始するケースが多く、加えて研究者の平均年齢も高い。一方アメリカでは、研究開発のプロセスから逸脱することは日常茶飯事に行われ、それは様々な新しい変化を発見することで、新技術や新製品の発明に繋げるという考えから成立しているものであり、更に大学における研究テーマ自体が、時代の経過とともに常に新しいものを追求している。それ故、これまでに全く研究経験のない新しいものの開発・新技術に対する抵抗感が無く、しかも20~30歳代の若くて最も優秀な人材を登用する事で成果を上げている¹¹²、と厳しい。

日本の場合には計画からの逸脱は即ち、過ちであるとされ、画一化されたマニュアルが絶対的存在である場合が多い。国民性とされる横並び主義であり、全員主義であり、儒教の残骸であろう。向上心に対し出る杭は打たれ、変化は間違いの一種であると見なされる傾向にある。対してアメリカでは個人主義が後押しし、人と違うことは間違いではなく個性であるとみなされる。教育に対するこの思考の差が学生達のものの見方を決定付け、両国はどこまでも平行線を辿っていることは事実である。

同時に、日本人は論理的思考と論理的表現が大変苦手とされている。決して論理能力が欠落しているのではなく、顕在化していないだけであると思われるが、原因は日本では論理能力を開発する訓練が、学校、家庭、社会生活の何れの場面でも成されていないからであろう。日本人には論理よりも、感情や感性、アウンの呼吸を重視する文化がある。殊に、論理的表現については本当に不得手な民族である。論理的表現とは、言葉による表現のことである。日本では、曖昧さやファジーな思考を美学としてきた背景がある。島国であり、単一民族・単一国家という歴史がそうさせたのであろう。国境を他と接する民族にはコミュニケーションが必要である。異文化間ではアウンの呼吸は通用しない¹¹³。生存がかかった状況から、日本とは違い表現を重んじることが常となっていたのだ。

リーダーには牽引力も必要である。欧米流の文化が徐々に浸透し始めている今、ネゴシエーションという行為は必須になりつつあると思われるもので、そこで、アメリカのように学校教育の場での演説学やコミュニケーション論等も必要ではないかとここで問いたい。

§ 3 経営者の出身地と精神風土

ここに興味深い説がある。個人のパーソナリティの形成については、ヨーロッパ、特にドイツ学派（クレッチメルなど）に代表される素質論と、フロイトにみられるような環境論がある。1つのコミュニティにおける住人を1集団として集団毎に比較する場合、文化人類学においては、集団内の個人差は互いに相殺されてしまうことから、後天的な社会や文化などの環境からの影響の差といったものの方がむしろ重視されるべきだというのが地域性についての見解である。

また、心理学者の宮城音弥氏は2つの側面からその土地の住民の性格を分析。まず遺伝によって受け継がれていく気質、これは生来のもので一生変化しないと考えられている。日本人は近親結婚が多く、それは地理的社会的な要因を持っていて、その為、気質の分析にも地域性が存在するとしている。もう1つの側面は、この気質を土台にして生まれて間もなく作り出される狭義の性格である。出身地で養われた精神風土は その後の人生に少なからぬ影響を与えているとされる。

一方ベンチャー型企業が地域に根をおろして成長していくためには、ベンチャー型企業が育つ環境が必要である。これがいわゆる後天的な社会や文化的な環境である。この環境造りが今後、ベンチャー型企業の育成にとって重要になると思われる。ベンチャー型企業のインフラづくりと支援対策こそが政府や自治体が果たすべき重要な役割である。

このようにベンチャー型企業の場合には、経営者としての人間が育った環境と、企業生成の環境という2つの環境条件が大きく影響しあっていることがわかる¹¹⁴。

§ 4 アメリカ型経営と日本型経営の違い

4 - 1 日本型集団のリーダー

日本型の集団は、文化人類学により強力なムラ意識を有するとされている。周囲を海に囲まれ外敵の侵略を懸念することなく平和な単一民族であったからこそその集団形態である。ムラ集団は何らかの外敵が存在しない限り、或いは外部的危険が予知されない限り集団体として特に強力なリーダーシップを備えた長を必要としないのが特徴であり、そこにはただムラ集団内の、和の統合の中心人物としてのムラ長が居さえすればこと足りた。長の役割はいわばムラの衆の世話役であり、過去の仕切りの護持者としての機能を担っているに留まっている。しかし平和なムラ集団といえども何らかの状況からムラが止むなく外敵などと衝突する状況が生じた場合には、ムラとして対応すべく内部組織を一体に纏めていかなければならない。そのときはムラの長を担当する人物は集団のリーダー的役割を發揮するために、しばしばイエ理論を持ちだし、ムラ組織体へイエ・モデルを当てはめることで、ムラ集団の精神統一の試みを企てる。全体と個との関係を律するイエ論理は日本人の心性

に合いやすく、ムラ全体の利害や存立に関わるような他集団との対立などに際会すると、瞬時にムラ組織内にはイエ論理が罷り通り、ムラ共同体はムラの長であるリーダーないし纏め役の下で外界へ向けて団結する事となる。このリーダー役がもしムラ集団の和を創る事に長じた人格者であるならば、イエ・モデルでムラの衆を纏めることは内部的には比較的容易である。何故ならムラは元来、何らかの目標へ向けて機能する組織実体ではなく、そこで成員が互いに利害を調整し合い生きて行く共同体であるからだ。このような共同体では、1方向へ全員を強力に牽引する強引なリーダーは不要であり、逆に危険・有害だとみなされる傾向にある。従って、リーダーには村内で「敵のいない」人物であることが求められる。日本的リーダーシップとも言うべき特色ある、そして外国人には理解し難いリーダーシップがここでは罷り通る。このような日本ムラ社会のリーダーは、いわば世話人型のまとめ役で、本来あまりリードしたりしないのが建前ゆえ、厳密にはリーダーと呼ばないほうが良いのかも知れない。最も分かり易い例では、ムラ組織を土台にした日本型リーダーシップでは、戦国武将の如く、リーダーが陣の後ろに居て先頭には立つことはない。西洋型のリーダーシップは先頭に立つのが原則であり、有名なジャンヌ・ダルクやナポレオンの肖像画は、それを象徴する構図であることは言うまでもない。

ドラッカーが学生の頃、歴史の授業で第一次大戦について討論していた時、その戦争は軍事的に二流の戦争だったという理由を、教師が「将軍が戦死しない戦争だったからだ。遙か後方にいて兵隊だけを死なせた戦争であった。」と答えた¹¹⁵、と回想し記している。

4 - 2 日本型のリーダーシップ

例えば会議のような場において、日本式だとリーダーは議事の内容について直接自ら先頭に立ってリーダーシップを振るうより、大人格を以って要石の風格を湛えて座り大事な時だけ目を開き纏めの決定だけを自己の責任ですればよく、それが出来るほどに大物だとみなされる風潮が残る。また、経営の現場においても日本のトップは、ゴルフ場や料亭でインフォーマルに会話したことが、しばしば有効な会議結果として用いられるとも言われる。だがこのような様式は米国式のビジネス・シーンでは通用しない。全てを形の上に現さなくては承知できない西洋人を前に、瞑目端座していたり、建前の会話では何らコミュニケーション出来ていないということを知らなくてはならない。

また日本のムラ型共同体では下端稟議制が主流であり、リーダーは最初から自分の意見を出さず、最後に概ね纏まったところで意思決定を表明する。尤もその場合でも、構成員もリーダーの意向を全く知らず、或いは無視して勝手に結論を固めそれを上部に伺いを立てるのではなく、むしろ全く逆で、上司の心中やトップの意中を予め十分察しておいた上で結論を煮詰める、このような察しの構造こそが日本型社会組織の運営において重要な意味を持っている。部下の結論をリーダーが受けた時点で、既に和が出来あがっているのだ。伝統的日本型リーダーシップは、軍の先頭に立たず最後方で大局を眺め、構成員の働きを正しく評価できることを重要視するため、このようなムラ社会では野心家や自己宣伝家は

概して疎まれるのである。例をとるとすれば、交響楽ではリーダーであるコンダクターは楽団員の中央先頭で指揮棒を振る。これが西洋型リーダーの典型的な姿であり、日本の伝統音楽ではコンサート・マスターはどこに居るのか一見ただけでは分からず、実は後列の端にいたりする。そんな位置でリーダーが勤まるのかと西洋人は日本型リーダーシップの仕組みが理解に苦しむようだが、しかしこれもまた日本特有の、構成員間の察しの構造により可能なのである。全体のハーモニーを崩さないよう構成員ひとりひとりが全員の動作へ気配りするのだ。これは教育、つまり文化学習の成果であろう。日本の教育は、元々、団体のルールの中で個人が組織全体の秩序を乱さないよう行動する道を教えている事が大きな原因のひとつであると考えられる。

4 - 3 日米の組織形態の差

表 10 . 組織過程の比較 ¹¹⁶ (一部 抜粋) (単位 %)

| 次元。項目 | 米国 | 日本 |
|----------------|---------|---------|
| リーダーシップ | | |
| 配慮行動 | 3 . 6 3 | 3 . 6 1 |
| タスク行動 | 3 . 3 1 | 3 . 2 9 |
| 情報行動 | 3 . 4 5 | 3 . 7 8 |
| 価値注進行動 | 3 . 6 0 | 3 . 6 3 |
| コンフリクト解消 | | |
| 強権 | 3 . 0 0 | 3 . 4 2 |
| 根回し | 2 . 7 2 | 3 . 7 2 |
| 妥協 | 2 . 9 4 | 3 . 0 6 |
| 問題直視 | 3 . 5 0 | 3 . 3 2 |
| 意思決定とコミュニケーション | | |
| 集団志向的意思決定 | 2 . 9 8 | 3 . 4 3 |
| コミュニケーションの非公式性 | 3 . 0 6 | 3 . 5 6 |

表 10 によれば、リーダーシップに関しては配慮行動、タスク行動、価値注進行動の3次元とも日米間に大きな有意差は認められない。有意差が認識できるのは、情報行動の側面であり、日本の経営者であるリーダーが、情報ルートの開拓、情報要求の明示、情報収集等の行動をより多くとっている事が判る。この事実は日本の企業において、組織の公式化や制度化が遅れており、様々な階層の人々が意思決定に影響を及ぼしているという組織構造上の特徴に対応している。反面、経営者自らの情報収集活動が公式化の不充分さを補い、多くの人々の意見を意思決定に反映させるという効果をもたらしているとも言えよう¹¹⁷。

環境、戦略、組織構造・組織過程の違いに対応して、ベンチャー型企業経営者に要求される能力にも違いが現れる。第一にジェネラリストであり、個々の分野における深い知識よりも会社全般についての知識や多様な情報を総合する能力が要求される程度、第2は価値

主導性であり、強固な理念や会社への忠誠心が要求される程度、第3に対人関係能力であり、社内外の人間や集団との良好な関係を維持する能力が要求される程度とされ、更に第4は、革新イニシアチブで新しいアイデアを受け入れ、それを実現する為にリスクに挑戦するという志向が要求される程度、そして第5は、人々をリードし計画するという一般的なリーダーシップの能力が要求される程度を示す計画・統率力である。更に第6に、過去の実績や経験が重視される程度をさす実績・経験、となる。

比較結果(表11)では、日本ではジェネラリストと対人関係能力がより重視されるのに対し、アメリカでは価値主導性と革新イニシアチブ、実績・経験が日本よりも重視されている。より機械的な構造を生み出しているアメリカ企業はより専門的な能力を重視し、機械的な構造に欠けている環境変化への適応力を補充するためにトップの革新へのイニシアチブを重視しているのである。パワーが上層部へ集中している機械的な構造の下では、トップ・マネジメントのみが組織適応のためのアクションをとり得るのである。これに対して日本企業においては、経営者は対人関係能力を通じ様々な組織成員の意思や感情に働きかけ、それを通じて有機的組織が持つ変化対応能力を促進しようとしていると言えよう。¹¹⁸

表 11 . 経営者に要求される能力の比較¹¹⁹ (一部抜粋) (単位 %))

| インジケータ・項目 | 米国 | 日本 |
|-----------------------|------|------|
| ジェネラリスト | 3.41 | 3.54 |
| 一定の分野についての深い知識 | 3.39 | 3.73 |
| 会社と事業についての広範な知識 | 4.26 | 4.35 |
| 多様な情報を処理・統合する能力 | 3.93 | 4.00 |
| 価値主導性 | 4.20 | 4.05 |
| 強固な理念・哲学 | 4.19 | 3.90 |
| 会社への忠誠心 | 4.21 | 4.21 |
| 対人関係能力 | 3.60 | 3.91 |
| 他の経営者との協調性 | 3.77 | 3.81 |
| 公平さ | 4.02 | 4.09 |
| 株主や金融期間への信用 | 3.35 | 3.58 |
| 社内での人望 | 3.24 | 4.17 |
| 革新イニシアチブ | 3.94 | 3.43 |
| アイデアの斬新さ・新しいアイデアへの許容力 | 4.03 | 3.72 |
| 冒険心・リスク志向 | 3.84 | 3.13 |
| 計画・統率力 | 4.00 | 4.08 |
| 綿密な計画力 | 3.54 | 3.81 |
| 組織造りと統率力 | 4.46 | 4.35 |
| 実績・経験 | 3.27 | 3.10 |
| 実績 | 3.95 | 3.72 |
| 社外経験 | 2.55 | 2.47 |

4 - 4 リーダーシップの差

アメリカ型の資本主義社会は個人主義的・合理的であり、いわゆる経済人、市場競争を仮定している。あるアメリカの調査¹²⁰によると、個人主義の傾向はアメリカの方が日本人よりも2倍も強く個人の業績・権利・独立性を重視する一方、不確実性回避の傾向は日本人の方がアメリカ人より2倍も強く、知らない人を仲間に入れる、新会社を作る等をより嫌うといわれている¹²¹。

日本型資本主義社会では人々の経済的選択・行動は人本主義であり、個人主義ではなく協調主義であり、完全な経済人・市場競争を仮定できず、合理的でもない。またリスクとリターンの関係も、強制的・集团的の名の下に、リスクの責任は誰が取るのか、リスクに伴うリターンは誰のものか明確でない。

このような日本型経営は経済的基準以外の多くの基準で測られ、その関係は複雑で異文化の人々には理解し難く、日本企業がグローバル化・ボーダレス化する時、異文化の人々とコンフリクトを起しやすい。

また、最近では日本型経営はグローバル型経営に向かっているが、同時に、個人主義のアメリカ型経営も協調性日本型経営に向かっている面もあることは事実である。

今後どのように変わって行くかの予測を表12に示した。

表12. 日本型経営のリーダーシップと意思決定の変化の方向¹²² (一部抜粋。加筆)

| | | | |
|------------|--|---|--|
| | 大変革時 社長の性格・考え方・哲学・経営理念 これに基づく意思決定 | 小変革時 技術的な原理・原則 と それに基づく意思決定 | |
| 日本型経営の特質 | 従業員・人本主義・人事評価難しい 長期の維持発展目的・強調・集団主義 「信頼・長期思考」重視 時期社長は現社長が決定 意思決定過程は不透明 | 売上高経常利益率重視 取得原価主義会計 雇用重視 複数目標の満足原理で決定 人事評価で人間性加味 | アメリカ型経営へ の変化 財務重視 明確な目標・基準 時価主義会計の方向 へ移行。ただし、 人事評価の人間性加 味は残る。 |
| | 株主・資本主義 個人主義 易しい人事評価 長期の利潤 最大化目的 意思決定過程は透明 次期社長は取締役会が決定 経済人・市場競争・短期思考重視 | 財務重視 時価主義会計 単一目標の最大・ 最小化原理で決定 自己資本利益率を 重視 人事評価は実績だけ | |
| アメリカ型経営の特質 | 間接効果推定 自己抑制・倫理性 曖昧さ・方向付け は今後も残る。 | | |

日本型経営の中でも、グローバル・スタンダード化の影響を取り入れやすい技術的な領域

ではこれから変化の速度に勢いがつくと予測されるが、文化的な背景に大きく左右される思考傾向については、それほど急激に大きな変化がもたらされることはないであろう。現在の情報化・グローバル化の環境の下で、日本の企業経営は日本型からアメリカ型に移行しつつあることは十分に納得しつつも、いざ意思決定の際はどうしても日本型経営に偏ってしまう。思想は簡単には移行しないことは、長い文化人類学の研究で立証済みである。

アメリカの起業活動に対する意識

アメリカにおいては新しく業を起すことへの意欲は盛んである。自由、独立、創造、そして成功などの言葉、経済、経営に関する書籍雑誌は勿論、アメリカ人との日常会話中にも多く出てくる。これらはアメリカ国民の持つ基本的な考え方であり、多くのアメリカ人が持つ等しき願望であろう。それらを実現するには幾つかの場があるが、ベンチャー型起業はその最も適したものと言える。その意味で中小企業はこれらの願望、理念を実現できる場でもある。ビジネスでの成功を願望する事は、多くのアメリカ人の持っている精神に最もよく合っているものと考えられる。何事においても自由を尊ぶ国柄であり、自己の力を最大に発揮して成功し、多くの収入を得て人生をエンジョイする。これは、心理学者マズローの自己実現という人間の欲求の、最大のレベルと同じである¹²³。

アメリカにおける企業創出の活発さは、かつて言われたアメリカンドリームが今日においても尚、生き残っていることを示すものである。

かつてアメリカには新大陸としてのフロンティアがあり、それはアメリカ人のシンボルとして、入植者達に限り無い夢を与えていた。そして彼らはそれらの夢実現のために、多くのビジネスチャンスに一生をかけ、自己実現への挑戦を繰り返し行ったことは言うまでもない。それは、単に西部開拓といった冒険的な事業だけではなく、事業に一生を捧げ成功を夢見る起業家精神¹²⁴に他ならない。

そうした先人の誇りと気質が色濃く残る地で、人々は実際に中小企業の経営を自ら始め蓄財と自他の能力発揮に打ち込んでいったのである。

§ 5 日本型企业の変革案

これまでの日本の人事政策の基本は終身雇用、年功序列、とそれを支える定期採用、同期管理である。こういったサイクルは会社が一定の成長を続けている限りうまく機能してきた¹²⁵。そこにアメリカ型の能力主義をそのまま導入すれば、従来型の終身雇用、年功序列制の良い面まで阻害する可能性が考えられる。従って今後の人事部門の課題は終身雇用・年功序列制と、能力主義を、いかにそのバランスをとりながら導入するかということであろう。

次に問題となるのが責任と権限の明確化である。成長神話があった時代には、組織目標が

明確に与えられなくても組織は迷走することなく一定の方向に向かって邁進できた。しかし、明確な組織目標が給与ではなく組織課題の優先順位をリーダーが明示しなければならない時代になると、構成員間で責任や権限の曖昧さが表面化し無責任体制に、更にはルーティンワーク以外には手を出そうとしない消極的態度を招き、重要課題が常に後回しになり企業の競争力を著しく損なう事にも繋がりがねない¹²⁶。企業組織の曖昧さによる組織管理が功を奏した時代は終わり、戦略を持った組織運営、責任と権限の明確化など狙いを定めた施策を導入し、その施策がもたらした効果を分析し成功・失敗の双方から学んで、常によりよい組織を構築していかなければならない時代が来ているのだ。ならば、これからの企業組織は、どのように導かれるべきなのか。

組織は戦略に従うという言葉通り、リーダーが明確なビジョンを示す事で組織の方向性も決定付けられる。低成長期だからといって企業はゼロ成長に甘んじることはない。従って、従来よりも少ないビジネスチャンスの中から成功を導き出し、創造性、独創性を以って戦略型判断のできるリーダーをいかにして育てるかという課題をつきつけられる。そのようなリーダーは経験重視、前例主義の組織から突然変異的に出現するものではなく、創造性や独創性を重んじる評価制度、組織風土の中から育ってくるものである。そのためにはリスクを嫌う日本の人事制度を意識して変えて行く必要があると思われる。

しかしこのような組織への方向転換は、今の日本企業にとって非常に難問であると予想される。日本企業の多くは未だにソニーやホンダほどの明確なトップ主導の方向付けを持っていない。過去の成長期にはそれでも成功出来たことから、結果としてその成功体験が暗黙の方向付けとなり、そうした行動パターンやものの考え方が企業の体質の中に浸透しきっている¹²⁷。このままの状態では、そう遠くない将来、社会や経済の構造変化の中で大きな方向転換を迫られた際に、改めて自社の方向性を問い直し事業を再定義したり、ビジョンを設定する時の混乱が予想される。自社のやり方や業界の常識にとらわれて組織が方向転換しにくくなっているであろう。このような膠着状態を打開する鍵はやはり強力なトップのリーダーシップにあると思われる。

そのような日本企業の中にあるリーダーシップに、これから求められる条件とは何か。現在の情報化・グローバル化時代には、優れたリーダーシップには常に短期的には資金が、中期的には情報が、長期的には信頼できる人間のネットワークが必要¹²⁸になる。資金がなくても情報さえあれば、それを元手に幾らでも集める事が可能であるが、情報はすぐ陳腐化する。従って信頼できるニュースを絶えず発信してくれるネットワークが必要なのだ。だが、いくら情報を収集しても将来のことはわからない。しかし、リーダーは組織の進むべき方向を示さなければならず、この際、方向は「だいたい」でいいと自らを納得させる必要がある。正確な予測をしようとして却って思い込みを強くし、誤った予測をする可能性がある。将来構想がないと問題意識も不明確になり、適切な情報を集められず、予測が出来ない。このだいたいの方向付けはリーダーの勘による。人は、自分の意思決定したことが成功すると自信を持つ。成功した人間は勘が付き、先が良く読めるようになり、また

成功する。そして更に自信を得、勘がつくのだ。逆に失敗すると人間は自信を失い勘が無くなる。どうしても先が見えない時は1歩前にでてみれば良い。少し山を登ると前方が大きく開けることがある。また、人間は渦中にいると物が見えなくなる。問題意識を集中して次から次へと奥の方へ分析を進めていると、穴にはまりこんで全体がみえなくなる。集中分析の後に一瞬気が抜けた時に勘は働くものであり、渦中にいるときは思い込みが強く自由な発想ができなくなる。リーダーは己の周囲に敏感であることも重要なのだ。

そして最も大切なことは、新しい日本のリーダーの考え方、哲学、経営理念、意思決定の方法の変化すべき方向は、単にアメリカ型の個人主義、個人責任主義へのベクトル合わせでも、従来の日本型経営の墨守でもないということである。グローバル化が進んだ今、既存の企業にとって現在のボーダレス経営というのは、自己の行動が世界の国々の人々の価値観、社会構造、政治までも変えてしまうことを常に頭に入れておく必要がある¹²⁹。また急成長しているベンチャー型企業も、その経済的思考、表向きの市場評価だけを見て絶えず枠を壊して成長していると、知らず知らずのうちに社会からマイナスの評価を受け、ある日突然、挫折してしまう可能性もある。

ボーダレス化した企業の倫理、社会的責任は、従来考えられていた企業を取り巻くステークホルダー（株主、従業員、取引先、地域社会、消費者等）の枠を超え、もっと広範囲でグローバルな環境であることを自覚せねばならない。1997年5月、EUの欧州委員会がアメリカのボーイング社とマクダネル・ダグラス社との合併計画に反対の意向を示したニュースがあった。航空機市場の独占に繋がり、EUのエアバス社等の競争が不公正になる懸念があるとの理由であった。この合併はアメリカの会社同士であるから、アメリカの公取委員会による勧告ならば納得できるが、国の違うEUからの断固とした反対が公式に発表されることには驚かされる。

ボーダレス化した企業でも、変化の激しい時代には一刻も安心してはいられない。信頼できる人間のネットワークを作り続けて、絶えず新しい情報を得、リーダーを中心に迅速な意思決定が必要である。アメリカ式に何でも明らかにしてディベートするのが必ずしも望ましいとは言えない。特に個人の性格や責任を不必要に明らかにすることは、必ずしも好ましい意思決定の方法ではないだろう。アメリカ型経営のように、不透明性を全て否定するわけではなく、日本企業では透明性を求め過ぎることで組織の歪みをこともあるという前提の下、自己抑制の倫理性が必要であると考えられる。

第5章 ベンチャー型企業活動におけるリーダーシップ

経営学には「市場の失敗」という言葉がある。ならば「組織の失敗」¹³⁰という言葉があっても不思議ではない。この章ではベンチャー型企業の創生に係る諸問題と、創業時からのリーダーシップの在り方を中心に考察を進めていく。

アメリカで最も活躍しているベンチャーキャピタル50社についての研究などから分かっているのは起業のプロセスを推進する力のうちの1つが創立時の経営陣だということだ。ハイテク産業と言えば高度な技術が特に重要だと考えがちだが、1967年以降に設立されたハイテク企業についての調査でも革新的な技術を売り物にしたベンチャーに大切なのは、技術より組織（チーム）であることが分かっている¹³¹。最近になって、日本でもしばしばこれに似たような事例、技術より企画チームによる創造が先行する例は幾つか見られる。その最たるものが、爆発的な流行商品となった携帯電話に接続して使用する電子メール用アクセサリーのポケットボード、また更にそれを進化させた、携帯電話端末から直接インターネットを可能にしたiモードであろう。どちらもエンジニアではない商品開発担当の女性チームが発想したものであった。勿論、革新的な技術がなければハイテク・ゲームには勝てない。しかし、アメリカのベンチャー・キャピタリスト達が、起業が成功するかどうかを決める要素を挙げると、マーケットの可能性よりもリーダーとなる起業家とチームの質の方が優先順位が上になると言う。

ベンチャーキャピタリストであるビル・イーガン¹³²は、質の高いマネジメントを重視し、その企業が競争しようとする業界の経験が必要であると断言、また経営陣は以前にもそのマーケットについて知識が深いことが必要で、市場をどう攻めるかの戦略を持っていなければならない。彼が投資を決定する上で最も重視する点は経営陣の強さであるという。賞賛に値するアイデアや発明、一流の起業家チームの両方があれば理想的ではあるが、そういう奇遇はベンチャービジネス先進国であるアメリカにおいても稀なケースであるらしい。同様に、起業家のアーサー・ロック¹³³は、有能な人材が見つけれれば、彼らが製品を改善してくれる、私がこれまでに犯した間違いの殆ど全てが、誤った人材を選んでいた事で誤ったアイデアを選んでいた事ではなかった¹³⁴、と断言している。

ベンチャー型企業の定義

中小企業の技術革新の担い手として注目を浴びるベンチャー型企業とは一体どういう特色を持ったものであるのか。何冊かの関連書籍からは次のような本質が探り出される。

1. 中堅ないしは中小規模の企業である /
2. 企業経営の独立性を保っている
3. 独自の技術やノウハウを保有している /
4. 機動力が旺盛であり、柔軟性に富む
5. 起業家精神が旺盛で果敢にリスクに挑戦し 技術革新の成果を積極的に導入している
6. 創業後の経過年数がまだ短く「若い」企業である¹³⁵

大企業の直接的支配を受けることなく、変化するニーズに対応可能な独自技術を武器に潜在需要を掘起こすことにより差別化を図り、新規市場を開拓し、企業の社会的役割を認識した革新的経営者が起業家精神を旺盛に発揮して積極的に経営を拡大し、創業者利潤を得ながら急成長している企業形態¹³⁶ということのようだ。同じ規模であっても既存の中小企業との差は、意思疎通の容易性や会社体制で目標に向かう集中性が高いということにあるのではないだろうか。

またその設立のタイプとしては、大企業の企業内ベンチャー事業 技術者、並びに非技術者のスピノフ、二世経営者 脱下請型 独自の開発 ジョイント・ベンチャー型、に分類可能である。

そしてその成功条件としては、優れた着想、十分な情報収集とその活用、適切な人材（特に技術者の確保と育成）、十分な資金的裏付けと的確な投資、潜在需要の開拓や新市場・販路の開拓といった点について可能な限り問題を少なくすることがベンチャー型企業の成功にとって不可欠であると一般的に指摘されている。

また、最近 日本の多くの既存企業に見られる事業展開の形態で、社内ベンチャーやネットワーク組織がある。これらもベンチャー型の産業を牽引する新形態と言えるだろう。近年は消費が多様化・感性化し市場・技術共に変化がめまぐるしく、しかもその弊害で企業間競争が激化する一方にある。こうした中で既存企業が新事業・新製品を開発し競争に生き残っていくには、硬直化した大組織や、上からの計画・戦略だけでは対応など出来るはずもなく、組織の隅々に至るまでの構成員の創造性、感性、それにやる気を活性化させることが最大課題であり、そうした問題の解決策となるものが社内ベンチャー型の組織形態（企業内起業：イントラプレナー）だとされる。社内ベンチャーとは、企業の一部であるにも関わらず、あたかも独立企業のように運営を任されるベンチャー事業のことであり、これらの新規事業については、意欲のあるものに担当させ、会社は極力干渉を避け、のびのび育つように援助されることが必然である。社内ベンチャーは抜本的改革を苦手とする日本企業に残された、唯一の希望の糸であると言っても過言ではないだろう。イントラプレナーにより新鮮な空気を取りこむことで、酸素欠乏状態にある親企業に活性化を促すこともできる。また、新規事業部門を親企業の他部門から隔離する必要がさらに大きい場合や、社内ベンチャーで成された事業が大きく育ち軌道に乗ったような場合には、社外に別会社をつくることがあり、これが分社である。

最近の社内ベンチャー、ネットワーク組織は一種の有機的組織だと見なされているようだ。

ベンチャー型企業の問題（失敗）因子

ベンチャー型企業では、創業、或いは新規事業分野への開拓間もないことから生じる経営上の共通されたネガティブな特徴¹³⁷が幾つかある。これは、そのままベンチャー型企業が抱える問題点になるものであり、創業者であるリーダーは全てに細心の注意を持ってからねばならない問題ばかりである。それらを以下に記し、各々の詳細を分析する。

I．客観的評価・管理の欠落

ハイテク型ベンチャー企業に多く見られるケースであり、創業者がエンジニアである場合、本人が製品やサービスのアイデアを溺愛し過ぎる結果、開発計画や事業計画に対する綿密な評価の必要性を無視してしまうことが原因となる。また、事業計画を推進する時の財務管理に疎い経営者も多く、資金繰りの悪化で経営破綻する場合も少なくない。

この問題を回避する方法は、自社のアイデアを厳密な調査・研究により検証することである。そして財務管理の重要性を認識し、財務諸表や損益計算書を活用した上で、日常業務の資金流を常に自ら把握する事が重要であろう。

II．市場に対する本質的認識不足

不足している認識は多岐に渡る。マーケティングの軽視、近視眼的な経営姿勢、新製品や新サービスを導入する時に考慮されるべき製品ライフサイクルの無理解、等から生じる課題であり、それが販売能力の脆弱性に直結する。(産業社会では、容易に利潤を生む製品や無限に成功をもたらす製品は存在しないということを認識すべきである)。経営者は新製品の製品ライフサイクルを予測するのみならず、適切な時期に製品を導入することが重要であることを認識しなければならない。新製品を導入するタイミングが早すぎても遅すぎても結果的に失敗するということは過去の前例をみるまでもない。

III．技術的必要条件の不十分な理解

新製品にはしばしば新技術が必要となる。しかし製品を開発、或いは製造する時の技術的な困難の予測が失敗して経営破綻に陥ることもある。創業前の綿密なプロジェクト研究に、し過ぎはないということを認識するべきである。予期せぬ技術的な困難に遭遇する事は、時間とコストの浪費を引き起こす。

この場合、経営者の新技術に関する情報収集能力が、問題解決の重要な糸口となる。

IV．資金調達力不足

新製品を開発し事業計画を成就する為に、必要な資金を(過度に)楽観的に見積もる事から生じる困難である。また経営者(特に技術者)は、その特徴として巨額な開発費を過小評価する傾向にあるようだ。特に開業間もないベンチャー型企業には、内部保留も無く、金融機関から巨額な資金調達が可能な信用能力も低いということを念頭に置いておく必然がある。

V．ベンチャー的ユニーク性の欠落

ベンチャー型企業であるならば、その製品やサービスは斬新でユニークな特性がなければ成立しない。それらは顧客を自社に惹きつける特別な特徴であり、デザインコンセプトでもある。自社製品を、競合他社製品との違いを顧客に認識させる確かで最良な方法は、製

品の差別化である。顧客がその優位性を認めている時には、価格はさほど問題ではない。特別な価値を有するユニークな製品は、差別化の比較優位をもたらすことができる。

これらの諸問題を全てクリアしたとしても、必ずしもベンチャー型企業の成功は約束されるものではない。あくまで最低レベルの問題であり、一般的な理論にしか過ぎないものであることは誰もが承知している。ならばいかにしてこれらの諸問題を排除し、ベンチャー型企業の発展に繋げるかという基本の壁に戻る。振り出しに戻って考えなければならないことは、やはり難局を乗り越えるために全てを率いるリーダーの必要性であろう。

§ 1 起業家自身のあるべき姿

1 - 1 起業家の認識

ベンチャー型事業についてその認識の検討は前出の通りであるが、それでは、起業家というものの自体の認識はどういうものであるのか。

起業家とは何かという根本的な問題に関しては様々な見解の違いがあり、今回のこの研究全体を通して幾つかに分類しながら記述しているが、一般に起業家と呼ばれる者の全てが事業のパラダイム創造者であるとは言えない。起業家の中には、他人が創り出したものの模倣・踏襲によって成功した人々も数多く存在している。事実どこからどこまでが真の創造であり、模倣なのかと、いう問題は水掛け論であり議論の価値は無いと考える。

ひとつの考え方として、起業家とは企業成長の原動力となる新しいパラダイムを、具体的な事業として結実させる人々と定義することができる、というのは神戸大学の加護野教授の説である。またシュンペーターは、起業家の活動が認識という問題と深く関わっていることを強調している。

経済学者の起業家についての見方は2つに大別されている。1つは起業家を完全なリスクテイカーと見なす立場であり、他方は起業家を革新者、創造者として捉える立場である。

シュンペーターは後者に属すものだ。彼は、生産手段の新結合と統合が、企業者的な活動の本質であると考えた。シュンペーターは起業家を、新結合の遂行を自らの機能としその遂行にあたって能動的要素となるような経済主体だと定義している。経済学における起業家についての議論でも、起業家の創造的な活動が、起業家の内部の認識活動と結び付けられて議論されていることには変わりないようだ。

しかし経済学者の関心は起業家の果たす機能にあり、起業家と呼ばれる人々がどのようにして既存のパラダイムから脱却するかという問題は対象外としている。シュンペーター自身も、それをある種の個人が持つ意思の力に求めているだけで、それが具体的にどのようなものかについての言及は避けている。いずれにしても、起業家的な創造の難しさは慣行

的な思考軌道からの飛躍にある、というシュンペーターの思考は、何れのリーダーシップ論者の研究の基礎にも合致するものである。

またグライナー（Greiner 1972）によれば¹³⁸、企業はその成長過程において、創業者の強力なリーダーシップによる経営（成長）が限界に達する時点で生じるリーダーシップの危機を経験すると言う。リーダーシップには パラダイムを打ち砕くパワーも必要だと言う論に回帰するということであろう。

I. 起業家精神とは

ドラッカーも言っているように、起業家と起業家精神という二つの言葉は混乱の極みにあり¹³⁹、未だこれらについての決定的な定説はない。ただ概念として言えるのは、起業家精神とは何も無いところから価値を創造する過程である、ということであろう。

企業機会を適切に捉え、それを追求するプロセスである。

またそれは、本質的に人間の創造的プロセスとも言える。人的エネルギーを結集し、事業を創造、組織を作り上げる作業でもあるのだ。確固たるビジョンを確立・コミットメントし、動機付けを持って パートナー、顧客、その他関係者（ステークホルダーを含む）にそのビジョンを納得させるものである¹⁴⁰。

更に、起業家精神は決して新規事業、或いは小企業に限られた領域ではないと言えよう。長い歴史のある大企業、低成長、或いは問題を内在する企業にも存在している¹⁴¹。例えば、組織内において常に問題意識を持ち、新しい側面を発見し育成する姿勢を持つリーダー達。これらのことから、アントレプレナーシップとリーダーシップは、基本的な部分で全く同じ意義を持っているものだと考えられる。

II. アントレプレナー・マインドの特徴

成功した起業家には共通したメンタリティと行動力があることが、数々の起業家の証言によって明らかになっている。ホンダ技研工業の本田宗一郎は、ベンチャーの成功に共通した必要条件に次の3要素、 チャレンジすべき課題に果敢に挑戦する事、 自ら行動を起こすこと、 不屈の忍耐力と強固な意思¹⁴²、を挙げている。

成功した起業家の行動についての研究から、アントレプレナー・マインドを特徴づけるテーマが浮び上がる。起業家に必要なメンタリティと行動規範はどのようなものであるのかを、以下の表にまとめた。（表 13）

全てのベンチャー・ビジネスには、起業家の全面的献身が必要である。絶えず大きなプレッシャーの中を生き伸び、起業家本人の全てを新規ビジネスに注がなければならない。全面的献身と強固な決意には、個人的犠牲を伴うのが普通であり、それは財産や人生の相当部分をベンチャーに投資する意欲、創業に当たり自分の報酬が減る事を受け入れる覚悟、自分のライフスタイルや家庭における犠牲などにより推し量ることができる。

表 13. アントレプレナー・マインドの6大テーマ¹⁴³ (抜粋、一部加筆)

| テーマ | 態度と行動 |
|---------------------|--|
| コミットメント | 全面的献身と強固な決意。判断力、規律、問題解決への固執、個人的犠牲を引き受ける意思。 |
| 起業機会への執念 | 顧客ニーズに精通、市場至上主義価値創造に対する執着 |
| リスク・曖昧性・不確実性に対する許容度 | 計算されたリスク負担、リスクの極小化、リスク分担、パラドクスや矛盾への対処、不確実性と体系の欠如に対する忍耐力、ストレスや葛藤への抵抗力、問題解決能力と対策統合能力 |
| 創造性。自己依存・適応力 | 革新性、オープン・マインド、水平思考、現状に否定的、適応力、変革能力、創造的問題解決、学習能力が高い、失敗を恐れない、概念化する能力と詳細に対する洞察力 |

それでは、リーダーシップ・マインドについては どうであろうか。
項目別に考えられるパラダイムを示した。(表 14)

表 14. 企業的リーダーシップのパラダイム¹⁴⁴

| | |
|-----------|--|
| 先導的企業化 | |
| 自己概念 | 不屈の姿勢ではなく現実的な姿勢をとる |
| 知的誠実性 | 言動に責任を持ち信頼に足る。自分の知識に関して正直である |
| ペースメーカー | 高いレベルのエネルギーと切迫性を発揮する |
| 意思伝達力 | ベンチャーチーム、業界、その他の利害関係と効果的な対話を維持 |
| チームプレイヤー | 人的管理能力、チームワークを醸成する能力がある |
| ベンチャーチーム | |
| 組織スタイル | 先導的企業化とベンチャーチームは能力を結集して経営参加的環境で事業運営を行う |
| 忠実性 | 高い基準の約束を常に果たすか それ以上の成果を達成する |
| 焦点 | 長期的ベンチャー戦略に焦点を当てるがその達成の為に戦略は柔軟 |
| 実績/報酬 | 高い基準が設定され 優れた業績には公平に報いる |
| 適応性 | 製品/技術の変革サイクルに適応できる |
| 外部環境の影響 | |
| 利害関係者のニーズ | 組織のニーズは 他の利害関係者のニーズと干渉し合うことなく満たされる |
| 過去の経験 | 広範囲にわたる過去の経験が有効に活用される |
| メンター | 他の能力を求め 結集するメンターとしての能力がある |
| 問題対策 | 新たな問題は迅速に解決するか優先順位を設定する |
| 価値の創造 | 支援者、顧客、従業員、その他の利害関係者へ価値の創造をもたらす |

これらのテーマを議論するに当たり、重要な事はアントレプレナー・マインドやリーダーシップを特徴付けるメンタリティや行動は、疑いなく数多く存在し、理想的な組み合わせなどはないということである。更に適合性のコンセプトという観点からは、ベンチャー型企業の起業機会は、それぞれの状況下で創業者と経営チームの長所と短所を前提とし、キ

ープレイヤーの共鳴度とベンチャー起業機会の潜在性や許容度に大きく左右されることが明かになっている。そしてチームが一体になった時にベンチャーに必要とされる強みを発揮することもできるだろう。しかしそれでも尚、完璧な起業家は存在しないのである¹⁴⁵。

通常、ポジティブな視点から論じられるアントレプレナー・マインドであるが、ならば非・アントレプレナー・マインドとはどういうものであるのか。

新規ベンチャー事業にとって、障害となり致命的ともなり得る非アントレプレナー・マインドとも言える要素は確実に存在する。このテーマについて公表された研究では、失敗に至る経営管理についての大まかな抽象概念以外にはない。(表 15)

表 15. 非・アントレプレナー要素¹⁴⁶ (一部抜粋・加筆)

| 障害要素 | 概念 |
|--------|---|
| 自信過剰 | 自分に危険な事は起きないと信じる思考パターン。不必要なチャンスや愚かなリスクを冒す可能性が在る |
| 自意識過剰 | 他人より優れ、勝る事を証明しようとする思考パターン。必要以上に多大なリスクを冒して自己の優秀性を証明しようとしたり 自分自身を危険にさらして他人に印象付けようとする |
| 反権威主義 | 外部の権威が自分の行動を管理する事を忌み嫌うタイプ。優れた起業家はフィードバックを利用し、目標を達成し、業績を向上させようとする。 |
| 衝動 | 自分自身の行為の意味を追求せず行動する前に代替案を検討することもできない。 |
| 外部支配依存 | 全ての問題に対し無力であると思込み、上手くいっても幸運だったと考える |
| 完璧主義 | 完璧主義は起業家の敵である。完璧を期するための時間とコストにより結果的に起業機会の入り口が素早い決断力のある競争相手により閉ざされたり、技術の飛躍的進歩によって消滅してしまう |
| 全知主義 | 全てを知っていると考える起業家は、通常は殆ど何も知らない。更に悪い事に自分が何を知らないかを理解していない。 |
| 反異存主義 | 極端な独立志向は起業家にとってその可能性を限定する。誰の助けも受けず全て自分自身でやり遂げようとする起業家に可能性は少ない |

これらは ベンチャー型企業の創業者のあるべき姿を探る為の考察としたが、勿論、企業内新規事業のスターターや、既存の組織のリーダーにも そのまま当てはまるものである。結局、人を率いる時には同じ力が作用するということであろう。いずれにしても上記の一覧からも、リーダーも決して完璧な人間ではないことを改めて認識するところである。

1 - 2 リスク・曖昧性・不確実性に対する許容度

起業家であるリーダーにとって変化、ハイリスク、曖昧性、不確実性は日常であり、パラドクスや矛盾にも適切に対処する事が出来て当然だとされる。起業家は自らの富と名声をベンチャー・ビジネスのリスクにさらすが、ギャンブラーではない。可能な限りの情報を慎重、且つ徹底的に検討し、計算し尽くしたリスクのみを負い全力を尽くしてその可能性を高める努力をする。彼らはリスクを回避する一方で、将来を明確、且つ楽観的に眺める事により、揺れ動きがちな意思を持続させ、慎重に新規ビジネスの結果を定義し、戦略策定し、経営資源を管理・監視すると共に、リスクを管理するものである。

成功するリーダーは、曖昧性や不確実性を許容しストレスの「高業績」効果を最大限利用し、消耗と葛藤の否定的反応を最小限に留める事が可能とされる。アメリカでの起業家調査による二つの研究¹⁴⁷の報告によると、満足とストレスの双方が同時に非常に高いレベルにあることが、ベンチャーの成功の有無に関係無くマネージャーとは大きく違う創業起業家の特徴であった、とされている。

成功したリーダーには自己依存型が多いとされている。成果と挫折は、自分の管理と影響力の範囲内であると考えられるものである。また細かなことに労苦を厭わず、鋭い洞察力、概念化する能力を有し、現状に満足することなく常にリーダーであり続けようとする。

起業家は歴史的にも独立心の強い自己依存型のイノベーターであるのだ。

また、適応力と弾力性も兼ね備えていなければならず、自分の仕事の評価を知ろうとする貪欲な欲求があり、その改善のために積極的にフィードバックを得ようとする。これは失敗や挫折から学び、将来の予期しない事態を予測しようとする習慣から派生していると考えられるだろう。

1 - 3 創造性と信念

現代版の何れの起業手引書を開いても、創業時における起業家のリーダーシップに重要な意味を持つ問題として、感情や情緒の問題、及びネットワークが大きく取り上げられている。最近の研究は、組織における創造過程が人の情熱や執念、或いは問題と密接な関係を持つことを明らかにしている¹⁴⁸。創業時に限らず、現代の組織で益々重要になりつつある新製品・新事業の開発には不可欠である創造的な問題の解決過程では、人の情熱や感情、ネットワークの占める役割が大きい。

新たな競争という場合、その核心にあるのは起業家精神に富むベンチャー型企業が「継続的な改善」をリードするという考え方である。これらの起業は創造的破壊というシュンペーター的概念に基づいて、企業の製造プロセスに対し、新たなアプローチを提供している。例えばアパレル業のベネトンは、相互協力し合う小企業の連合体であることは有名である。各々がスタイリッシュなファッションの製造・デザイン・販売を担っているが、この形態は何世紀も前にイタリアのレース生産業者が発展させたモデルが基礎になっている。

有名なベネトンという企業そのものは、マーケティング・流通部門が主体の会社であり、

それを支えているのは“ベネトン”のブランドで、デザインから製造まで行う提携、協力関係である。ビジネスそのものの方法に関する既成のパラダイムに挑戦するという狙いで、こうした企業ネットワークにより「仮想企業（virtual corporation）を形成する例は、他にも沢山ある。1980～90年代にかけて、多くの業界で統合化と再定義が進んでいる。ナイキ、フェデックス、デルといった有名な名前がそれぞれの業界の変革の先頭に立った¹⁴⁹。

また組織のリーダーは、使命と自分なりのビジョンを持つことによって、二律背反事象から一定の選択を行う際の一貫性を保つ判断力を与えられる。その結果、構成員に安心感を与え長期的に組織をリードすることが可能になる。但し、それには状況を的確に把握する為の知識と情報を持っていることが絶対条件になるだろう。

また、実際にビジョンを実現するために自らの犠牲を帰りみず果敢に行動、責任を取る態度も当然必要とされることも忘れてはならない。

1 - 4 経験と失敗

本田宗一郎の著書¹⁵⁰にあるように、経験とは真理という名の料理を作る材料のようなものであり、材料が幾ら良質で豊富であってもそれが料理の善し悪しにはならない。問題は調理人の技術であって、才能のない料理人にかかれば折角の材料も台無しである、という辛口の意見の存在も事実ではあるが、一般的には、起業家を目指すには若いうちにリーダー経験を積んでおくことは必要であると言われている。ハーバード大学のコッター教授は、20～30代のうちにリーダーとして成功や失敗の双方から学ぶ機会を得ることが重要で¹⁵¹、このような経験を積むことが、幅広くリーダーシップや先見性を伸ばすには不可欠であり、そうした経験によって人はリーダーシップの難しさを知ると同時に、リーダーシップによって変化をもたらすことが可能であることを学び、更に、人は移り変わる環境に組織を適合させるには管理テクニックだけでは不十分だということに気が付く。また、経験を通して、人はリーダーとしての自分自身の長所と短所を知ることができる。そしてケッツ・ド・ブリースも、やはり成功しているリーダー達は20～30代に命じられた仕事を何でもこなし、幾つもの失敗を経験し眠れぬ夜を過ごしたという共通した経験に着目した。自分自身の責任でやり遂げ学んだ教訓は決して忘れることはない。彼らはこうした経験を通じて人にやる気を起させること、決断を下すこと、責任をとることについて沢山のことを学んだという。同時に、本物のリーダーになる為の絶対条件が失敗である。失敗は、自分の意識の中に教訓を焼きつける。ウォーレン・ベニスは、リーダーは困難に揉まれてリーダーらしくなると断言¹⁵²。気難しい上司、ビジョンや道徳観を持たない重役達、手に負えない状況、自分自身の過失等はリーダーになるための基本的なカリキュラムであるという。また、2年前に突然、会社更生法を適用されヤオハンを倒産させた和田一夫氏は「失敗体験がないと経営は成り立たせられない。そして（起業家予備群は）失敗者にこそ学ぶべきである」と語っている¹⁵³。人は痛みや苦しさを知ってこそ、次の機会には、過ち・危険を回避する術を知り1歩1歩、理想のリーダーシップへと少しずつ近付くのである。

1 - 5 目標達成意欲

起業家の時代と言われた米国での 1980 年代初頭、「あなたは起業家になる素質を持っているか」というタイトルの記事が新聞や雑誌に氾濫していたという¹⁵⁴。当時、デイビット・マクラランドが起業家は一般の人よりも高い目標達成意欲を持っているという持論に基づいた診断方法を発表¹⁵⁵した。しかし、今日では起業家とそうでない人間を分けるような明確な特質など存在しないということは判明済みである。確実に言えるのは、起業家であろうとなかろうと、トップまで上り詰める人は目標達成意欲が高い（Achiever）ということであろう。確かに起業家を目指す人は高い目標達成意欲を持っていなければならない。だがそれ以上に「絶対に成功するのだ」という野心を持つ必要がある。

§ 2 組織構築のためのリーダーシップ

I. 組織の創設

組織創設初期の段階においてリーダーが果たすべき機能は、組織の立ち上げに必要なエネルギーを注入する事である¹⁵⁶。これは、リーダーの揺るぎない自信から生まれるエネルギーであり、そのエネルギーがリーダー自身のリーダー行動に対し動機付けの意味を持ち、構成員を追随させる源になると考えられる。

また、組織（企業）文化の創生段階では、構成要因である各個人の価値観が色濃く反映される。各個人が試行錯誤、及び議論を繰り返しながら、行動や価値のパターンが反映されていくのだ。当初は行動パターンとして浸透していたものが、そのうち組織（企業）の規範として構成員（社員）の行動のガイドラインとして波及¹⁵⁷していく。リーダーシップを発揮する人の理念、哲学が、組織（企業）の規範として形づくられ組織文化へと発展し、その生成の過程において組織（企業）理念が定義され、更に構成員に浸透するという過程を踏む。

II. 組織の構築後

組織を構築した後、次にリーダーの取るべき行動は、信条、価値、理想を持って組織文化を構成することである。そのプロセスは、リーダー自身の考えかた、感じ方を構成員に浸透させ、リーダー自ら行動で示すことが必要である¹⁵⁸とされる。

例えば、チームとしてのコンセンサスを求める一方で、組織を自らコントロールしようとする矛盾した行動（意思決定、奨励策、報酬に関して一貫性を欠くリーダーシップ）を取るリーダーがいる。そのようなリーダーは、実際には非現実的な組織を作ってしまうおそれ強い。それは多くの矛盾を抱え、強みと弱みのバランスを欠いた組織となることからリーダーは当初から一貫したポリシーをもたなくてはならない。

（組織の維持）

成功した組織には、その模倣が出現しオリジナルの競争相手となることがある。製品と市場が成熟してくると、初期の段階で組織を成功に導いた要因だけでは組織を維持していくことは困難となる。組織が若い時期には有効であったエネルギーや創業者のビジョンも、組織が安定と効率性を求め、その製品が一般的商品と化した現実への対応や、次世代のリーダー育成の必要に迫られ始めると、かえってそれが負担となるのである。

この段階になるとリーダーは長期的、且つ具体的なビジョンの下に事業を推進しなければならないため、長期間、事業の育成に専念できる強靱な忍耐力も必要だとされる。

しかし、一方でこの時期に最も懸念されることは、リーダーがリーダーシップを手放さない、或いは無意識のうちに次世代のリーダー育成を阻害するプロセスを組織内に組みこむ、と言う問題が発生しがちであるということであり、最も避けなければならない課題である。

III . 組織の変革

組織には、技術、経済、そして社会文化における変化が加速するに伴い、制度化された強みがかえって負担となる時期が必ず来る。この段階でリーダーは、変革の推進役として、いかに新しい考え方や技能を習得するかだけでなく、もはや組織に貢献しないものをいかに捨てるかを問われるのである。捨てるという行為には不安、保身、抵抗が付随し、それまでとは状況は一変する。但し、リーダーが忘れてならないのは、文化を破壊することは人事の観点からすると極めて高価につくということである。構成員が自分の思考、感性がもはや機能しないという現実直面する時、個人として変化することは極めて困難で、組織の旧体質を体現する構成員は組織から去るざるを得ない。新しく構成員が参入すれば、組織構築のプロセストレーニングを1からやり直さなければならないのだ。

また、組織が成熟し十分に機能しなくなったことに気付き、変革の推進役としての発想をする必要に迫られたリーダーには、二つの性格を持つことが必要とされることになる。

第一に、かつて成功したプロセスを捨てる際に生ずる不安に対処しつつ、組織を守り抜く強さ、第2に、自身の組織文化の活力と文化の内容を理解する能力が必要である。文化の活力を理解する際に大切な事は、機能しなくなった要素を切り捨てれば終わりという感覚だけでは恣意的に文化を変えることは不可能であるが、長い時間をかけて傷口を癒しつつ、強みをさらに拡充させることによって進化させることは可能であるということである。

また、組織の変革において個人の存在を認めた上での組織の在り様を再考せねばならない。かつて個人主義は、他者に抜きん出る能力を指したが、今やその意味は一変し、個人はチームに対する貢献度で評価されることが主流になりつつある。そもそも組織で働く以上、その成果は何らかの協業による結果であって、特定個人の努力だけで成果が生じることはなく、成果が出なかった場合に各人に均等に責任配分することも不可能である。これはリーダーシップが顕著に表れるスポーツ界を見れば一目瞭然で、以前はスタンドプレーが出来るスーパーヒーローだけが称えられたが、現在ではアシスト力に秀でた者や若いチーム

メイトの育成に優れた者がより高評価を得ていることを認識した上での変革が望まれる。長年に渡って持続し、大きな転換を経験してきた組織は、必ず基本原理となる文化をもっている。このような文化が当初から存在しない組織は長期的に存続する事はない。激変する環境の下ではなおさら不可能である。まさしく温故知新の理論である。

日本の産業社会では 1980 年代以降の円高不況以降、貿易摩擦の劇化やグローバル化の時代を迎え、産業構造調整に伴って企業の経営戦略の根本的再構築（リストラクチャリング）が求められてきた。その結果、C I 戦略、多角化、情報システム化、企業の文化的貢献から地球環境保護に至る社会的責任の自覚など広範囲に渡る多様な企業イメージの転換が行われてきた。しかし 90 年代半ばに入ってから不況局面は、そうしたリストラクチャリングは、むしろ雇用調整等の手近で小手先の一時的な対策に終始しているため、新しい事態に対応することが困難となり始めている。そこで、長期的な視野に立ち、独自の理念を持った起業家や組織内のリーダーが期待されるのである。

起業家は単なる利潤動機だけで行動する経営主体ではなく、積極的に革新に挑戦して自ら創造的経営を推進していく起業家精神を持った企業活動の主体である自覚が必要である。

§ 3 ベンチャー型企業と構成員との双方向性

ここでは、これまで個別に考察してきた組織と其中の人間関係がどのような因子で繋がっているのかを探りたい。

3 - 1 労働へのモチベーション

起業家や組織のリーダーは、構成員が彼らの労働に対するモチベーションにどのような相対的序列を付けているのかを理解した上で効果的なインセンティブを与える必要がある。

モチベーションとは個人的に生起する一連の力である。それは行動を引き起こし、その強さ、ベクトル、継続性を決定し、湧いてきたり枯渇したりすもので、性格や資質のようにある程度固定的なものとは異なる。

モチベーション論もまた、沢山の理論が錯綜しているものであり代表的なものだけでも、報酬（ここではその“高額さ”を指すのではなく、労働により生活を営む上の必要な金銭を得るという基礎的な意味とする）等の外的要因と、タスク自体にやり甲斐を感じ自己実現の意味を追求するという内的要因に触発されるとした理論や、人は集団に属する事で安心感を得るという帰属意識に拠る部分と、集団内での自己顕示や権力に駆られるとする理論、成長欲求（高業績の達成、他者からの評価、高度なタスク、責任昇進、等）を満たすことと、衛生要因（経営政策、監督方法、対人関係、職場の設備や作業条件）のような、

仕事以外の条件に起因するとされる理論まで、実に多彩である。

しかしリーダーにとって最も重要な事は、それらの何れか一つを用いて個人のモチベーションを探るとい難問は解決不可能であるということである。

モチベーションは、組織・個人（本人）・状況により全く異質な因子が生み出される理論であり、それどころか既存の要因が全く当てはまらないことさえ珍しくない。（このあたりは、リーダーシップと全く同じである）。然りリーダーは、対象者に最も強く作用しているモチベーションが何であるのかを見極める能力が必要とされる。なぜ彼らはモチベーションが高（低）いのかを真摯に辿ることが必要であり、特定の理論を以ってして、何故これが当てはまらないのか、という視点から睨んでも解決の糸口は見えないだろう。

組織は人の集まりである。組織があって人があるのではなく、人がいて組織になるのだ。個々の人間にとって、その行動の原因についてのモデルや考え方は様々である。複数の人間で構成される組織を一人括りのモチベーション因子では引導することは不可能である。ならば、組織をリードする起業家やリーダーは、彼らにどのようにしてモチベーションを見つけてもらう手助けが出来るのだろうか。社会組織としてどのようなインセンティブを提供できるのだろうか。勿論、モチベーションは人から与えられるものではないのだが、リーダーは条件（環境）を整える程度の下地作りは可能である。

次のリーダー側からの視点から考察してみる。

3 - 2 組織/リーダーの与えるインセンティブ

創業時にはビジョンなどの魅力で求心力を武器にできたとしても、それ以降も彼らの組織へのモチベーションを高め易い環境造りが必須である。それは一般的にどのようなものであり、どのように行使されるべきなのか。起業家達にとっては生死を違う重要な問題である。組織がその構成員の仕事に対するモチベーションに応え、彼らのやる気を刺激する為に与えるインセンティブには、大きく分けて以下に記した5つのカテゴリーがある¹⁵⁹とされている。それぞれの特徴と問題点を記した。

I. 金銭的褒賞 :

非常に具体的なインセンティブであり、且つ定量的で判断し易い反面、高いコストを伴う。更に、ある程度の額の褒賞を超えると、限界的な効果は弱くなる傾向があるとされている。また、この金銭的報酬にインセンティブに頼り過ぎると、より高い金額でヘッドハンティングされた場合、容易に応じる可能性も否定できず、インセンティブとしては最も一般的で多用されているの、底が浅いと言わざるを得ない。

II. 評価 :

企業においては人は組織から高い評価を得ることで前向きな姿勢が出てくる、とされる。構成員は、自らの結果や行動に対する評価を通じて、組織の目標を再確認している傾向にあり、地位や権限、名誉の付与が、大きなインセンティブになる。だが、形として何かを

与える事だけでなく、時にはリーダー達のちょっとした誉め言葉でも、構成員（社員）のエネルギーを引出す要因になり得る事実を、リーダー達は認識しておくべきである。

III. 組織と個人との価値観の共有：

会社の経営理念や経営者の経営哲学への共鳴は 構成員（社員）の組織へのコミットメントを引き出す因子でもある。構成員自らの理想と組織の目指すところが一致していると感じる時にこそ彼らは使命感に近いものを持ち、各々の仕事に取り組むことになる。リーダーはその理念や哲学を頻繁に語る事によって 構成員を「その気」にさせる事もやる気を削ぐ事も出来るのである。

IV. 自己実現の場の提供：

組織が常に自分をより良い方向に育成してくれていると感じたり、達成感を保有しながら仕事が進められているような状況（組織との価値観の共有）では、構成員（社員）は積極的に働こうとする。教育、仕事の与え方、責任と権限の与え方によって、構成員に対して自分を生かせる職場という意識を持たせることが可能となる。

V. 組織（職場）の仲間との人間関係や、リーダーの魅力などの人的要素：

気心の知れた構成員同士（仲間）の存在により、それぞれに安心感や余裕が生じ、組織への帰属意識を強く認識させ、社員の活力の源泉となり得る。またリーダーの魅力によって社員を組織目標の達成に駆り立てる事も不可能ではない。

組織（企業）が構成員（社員）に与えるインセンティブも、彼らの様々なモチベーションに応えるものでなければならない。

例えば 多くの組織でインセンティブと言えば、褒賞や評価の事と誤った認識が成されている場合が多く 個人が短絡的に上げた業績に対して過剰に報いているケースが頻繁に見られるが、いたずらに構成員間の競争意識のみを煽ることに固執するより、協調によって、長期的に組織のアウトプットを高めるようなインセンティブ体系も必要ではないだろうか。組織を牽引するリーダーにとって、どれだけ魅力的なインセンティブを与え続けられるかが、タスクや経営の成否に直結していることを常に念頭に置いておかねばならない。

3 - 3 パワーによる影響力の行使

リーダーシップとは、ビジョンを示し、影響力を及ぼして非強制的な方法で実践する事の意味も含んでいる。適切な影響を与える為には十分なパワー（権力）が必要となる。しかもそれを有効に使用する事が出来なければならない。そのパワーの基盤となるものは情報、知識、好ましい対人関係、優れた実績、評判、公式の権限、必要とされ得る諸資源を集められるネットワーク等である。好ましい対人関係は 人格、敬意 必要性、友情等の上に成立しており、複雑に絡み合う相互依存関係の中で最も重要な基盤となり得る。一人の人間が持つ情報や知識、或いは資金などの資源の量は有限であり、他者から難く集められるとすれば、それがその人の強力なパワー基盤であるという証明に他ならない。

3 - 4 方向設定と計画策定

バーナードによれば、組織が有効性と能率を達成して長期的に存続し得るには、目的に共通な意味を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹きこむリーダーシップの機能が必要¹⁶⁰であるという。それは個人の持つ固有の離反力を克服して組織に結集させ、個人と組織を最終的に調整するのに必要だとしている。

組織（集団）では、明示された方向性から、長期ビジョンや変革を実現する為の戦略が導かれる。ビジョンはその企業、或いは企業活動に対するステークホルダーに、何らかの価値をもたらすものでなければ、彼らの共鳴を得られず、リーダーシップを発揮すること自体が困難になる。戦略の策定・革新¹⁶¹には秩序だったプロセスが必要とされ、それがスムーズに運ばれるためにはアクション計画として具体化可能なものの作成が必須条件である。この際、リーダーは徹底した分析を基に環境変化と自社の現実を正確に読み取れる戦略スタッフ、或いは外部のコンサルタントの助力を求める事も必要な時もあることを自覚しなければならない。また基盤となる組織構造は 各々の役割が明瞭になるように明確に設計されている必然がある。

3 - 5 コミュニケーションシステムの構築

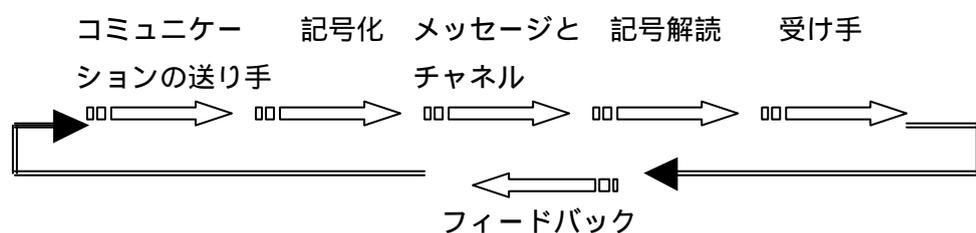
経営管理学としてのリーダーシップ論には必ずコミュニケーションの問題が付随¹⁶²する。組織が人間で成立しているとされる以上、それらを繋ぐ手段であるコミュニケーションの重要性は、組織の存続も左右しかねない大きなウェイトを占めるものである。ここではコミュニケーションの構造を考察してみる。

I. コミュニケーションモデル

コミュニケーションは我々人間生活の必須のものであり人間活動の殆どはコミュニケーションと関連している。それはまた組織の必要不可欠の基本的要素であり組織活動の中心にある。W・シュラムによれば、コミュニケーションは送り手から受け手への単なる情報伝達ではなく、送り手と受け手の相互主体的、多面的・連続的な相互作用の過程であり、メッセージを媒介として動的・連続的に進行する意味形成の過程であるとしている。

コミュニケーションの基本的要素の関係（図6）は、送り手はコミュニケーションに従事する目的と理由を持った人、又はメッセージの発信者であり、メッセージは送り手が受け手に伝達する刺激である。記号化（encoding）とは、送り手が自分の思考を伝達する為に適当なメッセージに変換する作業、チャネルはメッセージが伝達される媒体であり、それはメッセージが物理的に伝達される経路である。記号解読（decoding）は受け取った刺激を理解される意味に変換することであり、受け手はコミュニケーションの標的となる。フィードバックは送り手のメッセージに対する受け手の反応、雑音は意図的なメッセージを歪める要因となるもので、この一連の連鎖をもってコミュニケーションと呼ぶものである。

図6 . コミュニケーション・モデル¹⁶³



II . コミュニケーションシステム

組織はその目的を効率的に達成するために構成員間のコミュニケーション関係あるいはコミュニケーションの流れを制約することも必要¹⁶⁴である。情報の過負荷の発生は、組織の混乱を招きかねない。

リーダーは情報の流れが一定の経路を辿るように、伝達要因とその方向を制約、規定する必要がある。それにより目的 手段の連鎖、命令、権限、責任の関係として公式組織構造が認識されるのだ。コミュニケーションの流れの方向には 下方への流れ（組織のトップレベルから低レベル方面へのコミュニケーション） 上方への流れ（構成員から上方向に流れる報告等のメッセージ） 水平への流れ（同階層レベルの構成員間のコミュニケーションで、これにより部門間の調整や葛藤の解決が可能） 斜めの流れ（組織階層での同じ水平の段階にない間のメッセージの流れ。ラインとスタッフ間のメッセージの流れも含む）がある。 ~ までは、公式コミュニケーションと称されるものであるが、残る斜めのコミュニケーション（ ）は非公式コミュニケーションで、これはグレイブ・ヴァイン(grape vine)と呼ばれるものであり、人々の関心、興味、要求等により発生し様々な方向に流れる。そのため経営管理学ではしばしば、公式コミュニケーションを阻害するものとされているが、私はそれを机上の理論として受けとめている。実際の企業の現場にいる我々にとって、非公式連結は、本線からのバイアスがかけられた情報の修正や、公式ラインからの情報に先駆けてもたらされて流れてくる情報により、時にライフラインの役目を果たすほどの威力をもつことを体験的に知っているのだ。

III . コミュニケーションの障害

コミュニケーションは組織維持に必須であるが、同時に様々な障害要因があることも事実である。個人の心理的要因、組織ないし環境上の要因、言葉の意味上の要因、等に分類され、の心理的障害は個々人の期待、動機、あるいは知覚等が異なる為に生じるものであり、特に知覚の選択性は重要な問題¹⁶⁵である。医学的に見れば人間は能力の限界（知覚上の制約）の為に、入ってくる全ての情報を消化吸収できず、その一部だけを選択して受け入れているという。更に、刺激をそのまま認識しているのではなく個人の要求、期待、

或いは態度といった要因により選択的に知覚し個別に認知・解釈している。この選択過程において、人はどの刺激を受け取り、何を拒否するのかが決定されている、ということは、同じ情報に個別の判断が下されている事になり、リーダーは構成員に対し情報を与える際には、それぞれの能力を加味しながら細心の注意を以ってされるべきだということになる。また、の組織ないし環境上の障害は、地位や役割、組織風土といった組織上の要因、或いは物理的距離、雑音のような環境上の要因によって生じるもので、の言葉の意味上の障害は、同じ言葉であっても伝達する人とそれを受け取る人では意味が異なるということである。送り手の言葉が当人の主観性、経験、立場、文化や風土等の要因によって、個人が言語に対し自分自身のイメージをもっていることから生じるズレである（例えば大きい、小さい、良い、悪い等の言葉は個人により解釈は異なる）これらの要因が複合的に関連してコミュニケーションを阻害しているのだ。

これは知識社会学の現象論として実証されており、「ある現象」を人々は自分の「日常の理論」で判断し、「自分にとっての現実」を作り出しているという考え方¹⁶⁶である。例えば、子供と犬が走っていれば犬嫌いの人は無意識のうちに「子供が犬に追いかけて」と認知し、犬好きな人は「子供と犬が遊んでいる」と認識するかもしれない。これは Stimulation（刺激） Cognition（認知） Response（反応）と理論化されている。

また、心理学でハロー効果と呼ばれる現象で、同じ内容の話にも、聴衆がポジティブな感情（尊敬・敬愛・依存等）を持っている場合と、ネガティブな感情（嫌悪・抵抗・軽蔑・敵意等）を持っている場合では、受け取られ方が違う¹⁶⁷。組織内に対人不信が生じた場合、大変危険なサインとしてリーダーは早期に察知せねばならない。対人不信は防衛的行動を引き起こし、メッセージを意図的に歪曲する¹⁶⁸だけでなく、1つの防衛的行動が他人の防衛的行動を誘引し、人間関係そのものの阻害へ発展する。

まさしくこれらの現象が、日常、組織の中で起こっているのである。

J・Rギップは感情移入型、平等的、自然的、記述的コミュニケーションなどの支持的行動が防衛的行動の減少、対人信頼の増加を助長するとしている。しかしながら、それは、コミュニケーションの障害払拭のため、より一層のコミュニケーションを必要とするというパラドクスに陥る。そのような事態が深刻さを極める前に、コミュニケーションを円滑にし、組織を活性化させ効果的に機能させるための様々な施策が嵩じられるべきである。経営観理論で提示される労使協議機関、職場懇談会、小集団活動、自己申告制度、従業員意識調査等がそれに該当する。（リーダーシップの本筋とは少し離れる為 ここではそれらの詳細説明は避けるものである）

企業（組織）においてはこれらの施策を実施することにより、リーダーと構成員間の関係を密にし、組織を活性化することが必要不可欠な項目であるのだ。

優れたリーダーは部下の頭脳を無駄にはしない。そして貪欲にも、構成員からも情報を汲み上げる努力も厭わない。また、部下の意見を求めることが権威を損なうことになるなどと考えたりはせずに、ネットワークの構築を目指し関係者全員から情報・意見を求めることを望み、常にコミュニケーションが円滑に流れるよう注意をはらっている。決定の前には活発な議論を求め、決定後は一丸となって進むべきことを求める¹⁶⁹。このコミュニケーション力が、リーダーの良し悪しを決定付ける要因のひとつであることに間違いはない。

3 - 6 行動の推進

企業経営には幾度も大きな波が押し寄せる。リーダーにも、構成員にも、それらの困難を乗り越え目標達成に向かって行動し続ける持久力が必要とされる。このプロセスにおいて、構成員に対する精神的な報償は、大変強力なインセンティブであることが重要なポイントであり、それを与えるのがリーダーの大きな役割でもあるということは前述の通りである。人間の精神的な部分に働きかけることは、時には爆発的なエネルギーを引き出すことも可能¹⁷⁰となる。更に、高められたエネルギーが間違った方向を指したり、非効率的な使われ方をしていないかを確認し修正を施すことも、この時期のリーダーの重要な仕事でもある。このコントロール機能を正しく運営させるために、金銭的報償、罰則、プレッシャーなどを有効に使う事が必要になる。また、何らかの問題が発生しルールや計画からの逸脱が生じた場合、リーダーはそれをいち早く発見し解決策を示すことが求められる。時に組織内での縦方向には、情報バイアスがかかることが知られている。これは組織内部では報告し難いこと（ネガティブな）情報は上司には正確には伝わらないということで、リーダーシップを行使する中で避け難い問題のひとつである。これをいかに減少させられる環境を提供できるかもリーダーシップ機能の大切な役割であろう。

§ 4 日本におけるベンチャー型企業の立場（実状）

このセクションでは 実際の日本における事業活動の実状と照らし合わせながら ベンチャー型企業の在り方を考える。

経営者の性格は 企業規模企業形態企業の生成過程によってさまざまである。経営学では経営者の性格を所有経営者（owner manager）雇用経営者（employed manager, salaried manager）専門経営者（professional manager, expert manager）に分けている¹⁷¹。中小企業の経営者は資本と経営が同一であり所有経営者が殆どである。ベンチャー型企業は中小企業からのスタートであるがその後の成長発展過程で経営者のタイプが変化するものもある。

4 - 1 既存企業のベンチャー型企業化（企業内起業 / イントラプレナー）

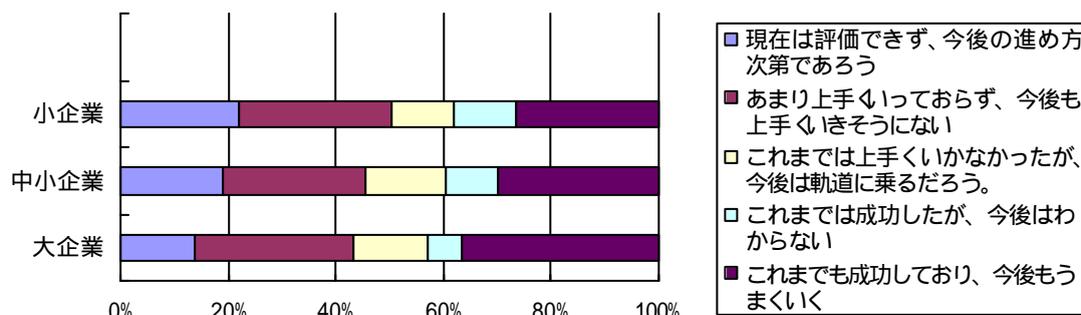
日本企業における既存企業の果たす今日的な役割は依然として大きい。我が国の単独事業所と本所事業所の内、ベンチャー型企業の占める割合は僅か 0.07%であり、これに新規開

業企業を加えても割合は 5.66%、それ以外が既存企業ということにするならば、全企業数に占める既存企業の割合は 94.34%にも登る（1994 年現在）¹⁷²。しかし製造業では新技術の開発や既存企業の進化、小売・卸売業とサービス業では新業態開発や新サービスの提供などによって新分野に進出資、自らを変革させている既存企業が少なからずあり、また新分野への取り組みで分社化、子会社化の動きも活発化の兆しが見える。実際これらの企業は、経営者の強力なリーダーシップの下で経済・社会的環境変化を敏感に察知し積極的に革新を続けている。革新を続ける既存企業は競争優位を創造し持続させる為に日常的な改善、イノベーション、グレードアップ、製品変革、工程変革、マーケティングの新方法、流通の新方式、市場スコープの新しい捉え方を常に追求し構造変化に迅速に対応している。新分野進出、分社化の如何を問わず、新規事業を立ち上げ展開していく上で、最も必要となる視点は、ベンチャー型企業の経営者に見られる起業家精神である。しかも新規事業分野への進出を成功させるか否かは、既存企業がもつ経営資源、企業文化、管理職ならびに従業員の資質、企業の組織形態、そして経営最高責任者である経営者のリーダーシップといった企業の内面的要素が重要となる。特に経営者自身が新しいことや異質なことに對して柔軟に対応できることが成否を決定付けるといっても過言ではないだろう。

4 - 2 新分野進出

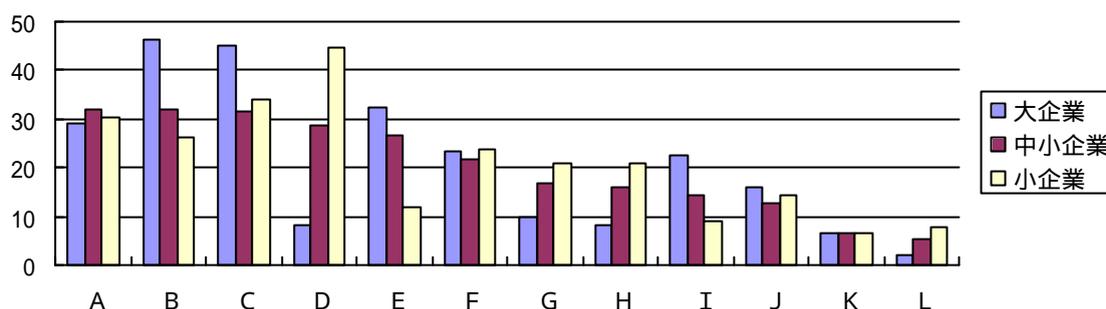
新分野進出は基本的には経営者の強力なリーダーシップの下で、自社内に新たな事業部、ないしはプロジェクトチームを設置して取り組むことになる。この新分野進出は既存事業の放棄による新規事業開拓と、既存事業のさらなる進化に二分される。製造業では、大企業の 3 割、中小企業の 2 割、小企業の 1 割が新分野進出を行っている¹⁷³という調査結果もある（平成 8 年度）。また、新分野進出に対する評価は全体に明るく「これまでも成功しており今後も上手く行く」とする企業の割合が大企業でも 1 割以上、小企業では 2 割以上である。他方、「余り上手く行っておらず今後も上手くいきそうにない」とする企業の割合がも少なからずあることも事実である¹⁷⁴。（図 7）

図 7 新分野進出に対する評価¹⁷⁵（対象：製造業）



現状では企業規模が大きいほど新分野に取り組んでいるが、逆に企業規模が小さくなるほど新分野進出に成功している。このことは企業規模が小さいほど経営者のリーダーシップと中小企業の小回り性を有効に発揮することができることを明らかにしている。また従業員が一丸となって新分野に全社的に取り組むことが可能となるために、成功する確率が高くなる。その反面、企業規模が小さいがゆえに抱える経営上の問題、つまり資金不足、人材不足、技術・ノウハウ不足、情報不足等の問題が障害となる可能性も残されている。

図8．新分野進出の際に困難であった経営資源（対象：製造業）¹⁷⁶



A：人材の質 B：販売管理能力・マーケティング力 C：販売先・販売ルート D：資金力・財務力 E：情報力（収集・分析力） F：技術力（研究開発・生産技術等） G：人手の数・量 H：設備・機械装置 I：企画開発力 J：経営ノウハウ K：仕入先・仕入ルート L：立地の良い工業用地（工場・店舗）

企業規模が大きいほど、新分野への取り組みが活発であるにもかかわらず成功する確立が低い。その理由は企業内部に新分野進出の障害となる要因が内包されていることにある。実際 新分野進出に当たって大企業は人、資金、情報といった経営資源に恵まれている反面、経営者の強力なリーダーシップ、ユニークな発想、リスクを恐れない企業化精神の不足（中小企業と比べ）もまた事実であり、その上、新規事業に対する自由と責任、成功した場合の報酬等が大企業の場合、組織全体のものになってしまい、自ずと構成メンバーの新分野への取り組みが中途半端になる傾向がある。新分野進出の成功のためには、大企業の場合チャレンジ精神溢れる企業風土、自由な発想やアイデアを事業化に結びつける事のできるシステム造りが重要となる。また中小企業の場合、自社の経営資源の不足を補う為に異業種交流を活発に行う事が求められる。この異業種交流を通じて、複数の中小企業が共同して各企業が持つ人的能力、情報力、技術力、市場開拓など柔軟な経営資源を結集させるべきなのではないだろうか。

4 - 3 分社化による活路開拓

既存の大企業によく見られるケースであるが、単に余剰人員の出向先を確保する為の目的で分社化を進める事例がある。この種の分社化ほど上手く行かないものはないと言われ、仮に過剰人員を抱えているのならば職業再訓練を行うべき、という意見が最近の傾向である。だが、実際には既存企業による分社化の動きは中小企業が行う分社化とは比較にならないスケールの大きなものが出現し始め将来に希望が見え始めている。例えばトヨタ自動車は社内に 500 億円にも登るベンチャーファンドを設置し、1995 年度以降、社内から「独立を前提とした起業家の募集」を行って新規事業に対する提案を事業開発部が集め、この募集に提出された 155 件の提案のうち、10 件を事業開発部が承認し、1996 年度秋から事業化がスタートした。しかも事業化が承認された人は優先的に人事異動させ、それに伴う人事も直属の上司を超えて発令されるという大掛かりなものである¹⁷⁷。このようなケースの中から、大きな成功例が数多く出るようになれば、日本の産業構造の変革は一気に進むであろう。

4 - 4 再チャレンジ可能な環境整備

最近のベンチャー型企業支援システム制度化の動きにより、保証人、金融機関、などへのリスク分担システムが進んだとしても、経営者にとって経営の危機からの脱却を支えてくれる人的ネットワークの存在はやはり大きい。このことは多くのベンチャー型企業の経営者の経験談からも明かである¹⁷⁸。これからのベンチャー型企業の経営者も経営者自身の能力や人格を信頼してくれるパートナーづくりを怠ってはならないだろう。そしてパートナーからの信頼が経営者の経営姿勢、地道な努力と実績、技術開発能力、将来ビジョンなど日頃の経営者の行いによって勝ち得たものでなければ意味がないことを忘れてはならない。失敗した経営者の再チャレンジの道を拓くためにはベンチャー型企業の経営者自身が多様な人的ネットワークを構築しながら多くのパートナーを味方につけることが大切であることはいつの時代においても変わらぬ不文律である。この2つの条件が整う事で経営者のリスク負担が大幅に軽減されて仮に失敗した場合でも再びチャレンジする道が広がるのである。

§ 5 21世紀におけるベンチャー型企業の役割

今日 日本の経済は第2次世界大戦後の経済史上、類を見ない構造転換を迫られている。従来の量的拡大に基盤を置く日本経済のシステムが崩壊し、質的发展を目指す新たなシステムに向けての産業構造転換が進展しつつあり、このような変化は、既存産業分野の縮小・衰退を意味するものではなく、逆に新たな社会産業の到来を意味する¹⁷⁹。変化の中にこそ新たなビジネスチャンスが存在すると 私個人は考える。

こうした新しい波を敏感に察知し、産業構造のイノベーションを積極的に推進するベンチャー型企業こそ、これからの日本に求められていると思われる。

こうした状況を受け、新規に開業するベンチャー型企業を支援して創業しやすい経済・社会的環境を整備する動きが活発化している。新規に開業するベンチャー型企業は、多くの競争型企業や高次元の相互依存企業の一員として多数出現することにより、新生産方式や新技術を提供して競争優位を確立する産業基盤となる¹⁸⁰ことが予想され、また既存の大企業よりも、多くの新たな職業を創造する役割を果たすと考えられる。更に、大企業とは異なる最先端技術革新活動に貢献を果たすと予測されるものである。

但し、このようなベンチャー型企業が持つ機能を十分に発揮できる創業環境を構築する為には多くの困難を伴う。現在、整備が進んでいる公的創業支援・助成策は、直接、新規開業を促進する起爆剤とはなり得ないだろう。起業家精神を発揮する起業家そのものが多数出現しなければ新規開業は増えないのだ。

我々は、ベンチャー型企業に対する期待を、今後も益々高めていく必要がある。そうすることでベンチャー型企業に対する評価を高め、その結果、新しく起業活動を始めたり、中小企業を含めたベンチャー型企業へ就職しようとする人材を増やすことができると考える。

既存企業が果たす新たな役割

既存企業は今日の産業を支える主役である。しかし明日の主役となるためには日常的な改善・イノベーションを追求し、経済・社会的環境変化に迅速に対応していかなければならない。実際に既存企業は業種・業態転換に貢献している。しかし既存企業自らが直接的、且つ能動的に新分野進出を果たす事だけが、産業構造転換や産業活力の再活性化に果たす既存企業の役割ではない。今日、既存企業、特に大企業が持つ未利用の経営資源を新しく事業を起そうとする起業家や新分野進出を希望する中小企業に対して提供していくことも新たな役割である。それはまた、既存の大企業が果たす社会的責任でもある。

さらに近年、研究開発型ベンチャー企業では 研究開発のみに特化し、工場（生産機能）をもたないファブレス企業が増えている。このファブレス企業の生産を支えているのは多くの既存企業である。こうした既存企業がもつ優秀な生産技術と技能があつてこそ ファブレス型の生産形態は成立する。

既に、ベンチャー型企業と既存企業との関係は共存共栄の対等な関係を構築され、従来の下請関係とは違った企業間関係を生じつつある。既存企業は自らが新分野へ進出する事に加えて、未利用資減の有効活用的手段として企業内起業（イントラプレナー）の形態にチャレンジしたり、ベンチャー型企業との業務提携など、従来にはない新たな取り組みによって新しい役割を果たしていくことが出来ることに気づくべきである。

§ 6 . 21 世紀に向けての経営者像

21 世紀に存在価値を有するベンチャー型企業の経営者像とは、どのようなものが考えられるのだろうか。21 世紀が心の豊かさ、精神的な豊かさを求める創造ニーズの時代と規定するならば、価値観やニーズの多様化がニッチ市場をより拡大する可能性が非常に大きい¹⁸¹。ならば、高度化・高質化した市場が細分化し、大企業の参入が困難な専門的・独創的な分野が新たに登場してくるだろう。その意味で、21 世紀はまさに中小企業の時代なのである。

それでは、21 世紀のベンチャー型企業の経営者とはどんなタイプの人間なのか。

確実に言える事は、一昔前に見られたハングリー精神を振りかざしたタイプの起業家はもう流行らない。産業構造自体が、既にファッション化しつつある。ここで言う、これからのファッションと言うのは、目立つ、前に出る、賑々しい、とは対極に位置し、スマートに、スタイリッシュに、というものであり、以前の姿勢が、闘志を剥き出しにし、力の限りを尽くし一人で歯を食いしばって無我夢中で駆け抜けるという、言わば【動】の姿勢であるならば、これからのスタイルは、豊富な人脈ネットワークとそれを繋ぐ武器（インターネット、最新通信機等）を駆使し、機動力に優れた、常に自分自身をよく理解する【静】の体勢であると予想される。情熱は、外に向けてのみ発せられるものではなく、内に秘める情熱もある。そういう冷静な起業家達がこれからのベンチャー型企業の起爆剤になるのではないだろうか。

ハングリー精神とチャレンジ精神は似て非なるものであると私は考える。故に、何かを渴望した猪突猛進的なハングリー精神ではなく、前向きにダッシュするチャレンジ精神という言葉をもって明日のリーダーである起業家を予測するものである。

これまでのベンチャーブームの中で華々しくライトを浴びてマスコミに登場し、一気に時代を走りぬけ消えていった企業も少なくない。一方で現在、メディアにはほとんど登場することもなく地道な経営活動を続け、成長しているベンチャー型企業も多く存在している。21 世紀は、活動は活発であるものの、落ち着きのあるベンチャー型企業群が形成されると思われる。しっかりと地に足をつけた、起業家の名にふさわしい風格のある企業と経営者の出現が待たれる。

第6章 ケーススタディ

今回の研究に当たり、日本を代表する起業家、松下幸之助氏を間近で触れていた高知工科大学の水野教授と加納教授に、特別に松下氏に関する話を伺う事ができた。

この章では、お二人から伺った貴重な松下氏に関する「生の松下像」を記し、そこから導き出した松下氏のリーダーシップ像について考える。

§ 1 松下幸之助、本当の横顔

I. 技術について

松下幸之助氏は元々エンジニアであり、二股ソケットや自転車用（砲弾型）ライト製作等の例を見ても分かるように天才的な思いつきから発展する発明にも才能はあったが、それ以上に既存のものの改良については、より才長けていたようである。どうやらそれは技術だけに限らず、全ての事に関して改良を加えることを成していたようだ。その対象は組織であり、物であり、とにかく何でも全てなのである。組合せの妙を思いつく天才であった。戦後間もなくのアメリカ視察の後、松下氏の考えは大きく変わる。アメリカで一般に普及している優れた技術を徹底的に取り入れようという大胆な構想を抱いたのだ。当時の、日米のテクノロジーの差を考えると、普通人ならば到底、真似をしようなどと思いつかないほどの格差があったにもかかわらず、である。この先端技術を取り入れるために、間もなくオランダのフィリップス社との提携を行うことになる。（以上 水野教授談より）

ただし、そのフィリップス社との合弁会社設立に関して良い面だけではなかったようである。協働による経営的側面での影響も大きかったようで、経理的にはそれまでの日本式とは全く異なるバジェットシステムが組みこまれたり、フィリップスの名前があるせいで国際化（海外進出）にも足かせがついていたという。それを裏付けるように、フィリップスとの提携を解消した後、松下電子工業は中国を始め、世界進出を果たしている。（以上 加納教授談より）

II. 企業について

戦後、フィリップス社との提携の話が浮上した時、実は松下電器産業は大きな転換期を迎えていた。松下氏は、社内の一部の旧体質を重んじる幹部とは考え方の相違があることを認識し、この時かなりの人材が松下電器産業を後にした。松下氏は 引き止めようと思えば出来た何人かの社員についてもそれをしようとはしなかったという。なぜならば、その幹部について行こうとする人材は、結局、古いままの考えを引きずる者達であり、それらの人材は逆にこれから新しいことを目指す松下にいたのでは、両者にとって不幸な事だと考えた末のことである。松下氏は彼らを黙って送り出したという。但し、出て行った方の

人材は、「止めてくれなかった」と少し残念な口調だったようだが。これが松下電器産業にとってのひとつのターニングポイントであったことには間違いない。また、フィリップス社との合併である新会社、松下電子工業は、本体である松下電器産業より大きな資本金を要したのだが、松下氏は住友銀行の副頭取までを巻き込んで財政面を補強している。かくて松下氏の描いたビジョン通り、新会社には新しい人材を送りこみ次々と斬新なスタイルを取りこみ、その後の発展は承知の通りである。

また、氏の引退後の松下については、やはりあれだけの大きな影響力をもった人の後だけに、なかなかしっくりいかない部分もあるようだ。やはり、それだけ大きな存在であったと言わざるを得ない。(以上水野教授談)

III. 商売について

(今回のインタビューの全ての始まりである第一声が「松下幸之助を神様としてはいけない」という大変インパクトのある言葉であった。)(筆者註)

とにかく、普通の人でも「松下幸之助になれる」という話である。松下幸之助は承知の通り努力の人であった。人生の全てを仕事に捧げたといっても過言ではないだろう。

また、同時に商売に対する強い信念と、揺るぎ無い理念を持った人物でもあった。

昭和39年、松下電器産業としては家電だけに専念するとし、PC事業からの撤退を表明する。この決断は松下氏本人の理念である、大衆(家庭)に奉仕する、という大前提の下、下された判断のようだ。プロ(ユース)の時代(期間)には、松下はそれを追う事はしない、というのが松下氏の信念であった。PC事業撤退に関しては、理念に基づく2つの理由からなるもので、第一に、経営理念(家庭・大衆、のレベルが松下氏のスタンスであった)に沿うため、第二に、その技術が大衆に浸透(家庭の中に入れて)すればそれからその事業への取り組みをスタートさせる、というものであった。この場合、当時のPC事業についてはユーザーは殆どプロフェッショナルであり、一般家庭には程遠い存在であったための判断であった。

また、松下氏は大変な気遣いの人でもあった。末端の(系列)販売店などの人達にも意見を聞く機会を設けたりもしている。ただ現在、このシステムが逆に足かせになっている部分もある。量販店の問題である。消費者は店主との信頼関係よりも、価格や選択肢の数を選ぶ。そして十分納得した上で買物をする術を覚えている。この全く商売方法の異なる小売店をこれからの松下がどのように処理するか、この問題をクリアしなければ将来は暗いであろう。ただやみくもに切り捨てることも最善策とは言えない。

松下氏は、商うということに徹頭徹尾こだわっていた。松下氏の経営哲学は米国式のアントレプレナーとは全く様式を異にし、また本人の扱う事業もハイテクを追いかけるシリコンバレースタイルとは少し違う。それはまさしく大阪商人の気質であり、儲けるといふこ

とが最優先であり、(利益は正しいという持論)いかに儲けるかが松下氏の常の課題であった。松下氏は根っからの商売人なのである。経営をする、というより 事業に命を掛けたパラノイアである。仕事だけに全身全霊を傾けた商人であった。それはまさしくビルゲイツ以上の仕事人ぶりであった。

そして、商売家 商品化だとした。商売家とは大衆であり、庶民なのである。彼は一貫して権威を追わない人物であった。国や銀行に面して相手にしてはいけない、国を相手にし、頼りにするようになったら 商売家はつぶれると言っていたそうだ。これは庶民の味方である大阪商人の典型である。(以上 水野教授談)

常に、大衆に役立つものという理念を念頭におき 大阪商人“らしさ”を出しながら 産業で国に報いるという信念を貫き通した松下氏。マーケットは常に家庭であり、大衆におき、大阪商人特有のの貪欲さを終始、貫き通した。ソニーやホンダは 先に商品ありきという会社の形を作ったが、松下は家庭に浸透した時点で、その都度、軌道修正を重ねてきた。視野は常に大衆のレベルにあったのは幼少の時の丁稚の経験が生きていたのである。(以上、加納教授談)

IV. リーダーシップについて

松下氏は、全てを自分で考えて決断したという。とにかく人の話を良く聞く人であった。相手が誰であろうと、何の話題であろうと、最後までよく耳を傾け一生懸命話を聞く。そうすることによって相手は 松下氏のような方が自分の話を黙って最後まで聞いてくれた、という好印象を抱き ひいてはそれが 松下氏へのファンになる第 1 歩となる。ともかく聞き上手である松下氏は 何かの決断の際には他人の話(意見)を聞き、その上で誰に相談する事もなく自分一人で決定を下す。但し、決断後であっても幾度も自問するかのごとく、その決定が覆されたということだ。君子豹変す、とは松下氏の言葉であるが、その通り幾度もそういうことはあったらしい。ただ優柔不断ということではなくより良いものを求めるあまり熟慮を重ねた結果のことであったのだろう。

但し、人の意見は良く聞くが それとは別に大変ワンマンでもあった。そして何かに困ると、宗教やその多彩な人脈に頼る(松下氏は現役時代、様々な宗教活動に興味を示したがそれはその組織構造に好奇心をそそられていたのであって、決してのめり込むようなことはなかった)。但し、宗教の教えなどによって決断を助けてもらうということではないということから、恐らく精神の安定を図る程度の意味であったのかもしれない。ともかく、本人は 畏れを知る、ということを大事に、決断の前提にしていたようだ。

また、人の将来を見ることに才能があったという。ある時、冷夏のせいでエアコンの売れ行きが大幅に滞った。責任者である事業部長が松下氏のもとを訪ね、理由が天候にある事を説明した。松下氏の命で、すぐに事業部長は左遷され、別の責任者が着任する。左遷の理由を訊ねられた松下氏は こともなげにこう言ったという。「アイツの後ろには、今、

貧乏神がついとる」。この人事異動を見計らったかのように、猛暑が訪れたという。商売人としての神がかり的な感覚を持っているが、これは生来の卓越した感覚に加え、努力で磨き上げた部分も含まれているのだろう。

松下氏自信には確かにある種のカリスマ性はあったものの、突出した人物として雲の上にいるのではなく、彼はいつも大衆と共に自らを位置付けた。この点は大阪商人らしい一面である。ビジネスマンでなく、生涯、商人であり続けた。マーケットには、本当の家庭をいつも重視（睨み）していた。

また、引き際の美しい人でもあった。（これは、優れた起業家の数少ない共通点でもある）リーダーシップに重要とされる、自分を知ると言うことについても完璧な人材であった。彼は、時代がレーザーに移行し、その構造が理解の範疇を超えた時、自分の知識の限界を認め、自分が新技術を理解できなかったために余計な回り道をさせた研究者が出たことに深く反省し、その時を潮時と考え、あっさり引退を決意した。ただ、存在が大きかっただけに彼の亡き後、幸之助“流”だけが踏襲されカリスマ性を持ち合わせない人達が権限のみを委譲される事態になり、組織としてはあれこれ混乱しているふしもあるようだ。

松下氏は 松下電器産業は人を育てる会社だと言い続けてきた。その教育方法も興味深い。他人の言葉に耳を傾けることは前述の通りであるが、逆に叱る時には、直接の部下には怒鳴り散らすのだが、その役職以下から以降は誉めて育てる方式をとっていて、その使い分けにも自分なりの理念を持っていたと思われる。

起業家の宿命には逆らえず、松下氏も例に漏れず家庭を顧みる時間は少なかったようである。（起業家の章でも触れたが）起業家は全身全霊をかけて全てを会社に捧げなければならぬとあるが、彼はまさにその通りのことを（無意識のうちに）実行していた。当時の役員達がゴルフに熱中しているのを横目に、「仕事は楽しい、楽しい上にお金まで儲けられる」と呟くこともあった。その為、松下氏の家族は、アンチ幸之助（水野教授の言葉のまま）であったようだ。生活の全てが仕事であったという、アントレプレナーシップそのままの松下氏。「松下（会社）が一番可愛い」とも言っていた。会社には並々ならぬ愛着があったようだ。（以上 水野教授談）

人を見る目に関しては 研ぎ澄まされた感性を持っていた松下氏も、案外繊細な部分もあるようで、何かを任せようとする時には その人物についての情報は徹底的に収集するということがあったようだ。

松下氏は 生成発展という 全ては（人も利益も）宇宙的に永続的に発展するという哲学を持っている。いつでも必ず右肩上がりに上昇を描くものだという理念である。自ら悟ったこの考えは松下氏本人にとって宗教にも近い感情だったようだ。

決断の流れについては 完全なトップダウン方式を取っていた。これは日本的で、また昔流の方法であり、企業に対する思い入れ、という部分では米国流のアントレプレナーシップと一致する部分もあるが やはり近代的なベンチャー型企業のアントレプレナーシップとは繋がらない独自のスタイルであった。（以上 加納教授談）

§ 2 考察

1 リーダーシップについて

松下幸之助氏は会社を起こし、世界的な企業にした。その道程は日本の工業の進展とほぼ同じものである。

松下幸之助氏のリーダーシップはまさしく日本的な企業経営法を実践したとされる事は、日本の起業家の章で記した通りである。彼が創業した企業組織は、やがて彼によって世界的な企業集団となる。その過程を注視してみると、実に興味深い1つの事実に直面する。その道程は驚くほど日本の工業の進展の歴史と酷似している。

ここに 1991年に発表されたある研究報告¹⁸²がある。それによると 日本の技術程度は以下の5段階にレベル分け出来るという。

| | | |
|--------|------------|------|
| 第1ステージ | Imitator | : 模倣 |
| 第2ステージ | Improver | : 改良 |
| 第3ステージ | Improviser | : 進化 |
| 第4ステージ | Innovator | : 革新 |
| 第5ステージ | Inventor | : 発明 |

その中で、上から2つの段階は まだローカルのステージで行われるものであり、下から2つの段階になり、ようやく国際的なマーケットでの活躍と定義されている。

この理論を、松下幸之助氏の企業活動に関するリーダーシップに当てはめると以下のようなになる。

| | |
|-----------------|---------------------------------|
| Imitator : 模倣 | 改良ソケットの製作 (売れずに失敗) |
| Improver : 改良 | 回転式改良アタッチメントプラグ、2灯用差し込みプラグの成功 |
| Improviser : 進化 | フィリップスとの提携 |
| Innovator : 革新 | 提携を解除、自社の (家電中心の) カラーをより強烈に打ち出す |
| Inventor : 発明 | 現在のパナソニック |

松下電器産業は 上記のような過程を辿った言えるであろう。

松下幸之助氏は これらの各段階においてその時々が必要とされるリーダーシップを発揮してきた。

II 松下流リーダーシップの基盤

松下幸之助氏の企業経営に対する姿勢は、国際市場に短期間で突入するような英米型の起業家のリーダーシップに比べ、極めて日本的なものであり、日本式の大企業のオーナー経営者としてのリーダーシップの色合いが濃い。この点は同じ日本の起業家でも、ホンダの本田宗一郎、ソニーの井深大、盛田昭夫とは全く異なるものである。

それは、松下幸之助氏の企業経営に対する考え方の基本が彼らとは違うものであったと言う事に過ぎない。松下のリーダーシップの基盤となったものは、大阪商人魂とも呼ばれる、日本の商人の本流と言えるほどの基本思想があるとみられる。常に大衆と共にあり、あくなき利潤の追求を理念とした松下幸之助氏の商売への執念が、松下式のリーダーシップに繋がっているのである。

III アイデア経営者から世界的オーナー経営者への変遷

松下幸之助氏のリーダーシップ・スタイルの特徴は、これまで述べてきたような大阪商人たらんとする基本通念を基礎にし（外資系メーカーとの提携で欧米式の経営スタイルを間近で見ているにも関わらず、商人の様式を頑なに貫いたのである）、家内制手工業的な事業を町工場程への拡大、そして20数万人を擁する国際企業へと、ローカル企業を世界企業に飛躍させたところにある。

そしてそのリーダーシップの実践的特徴は、大企業化に伴って、一種の松下教的な基本理念を作り出したことにあると思われる。これは松下氏の商才というカリスマ性というよりも、むしろその類稀な強さを持つ彼の信念が生み出したものであると考える。

§ 3 総評

松下幸之助氏に関する文献を随分読んだ。書店や図書館に並んでいるものから、PHP研究所のご好意により拝見させて頂いた社内用の資料やVTRまで、自分ではそれなりに幅広く資料を収集したつもりであったが、彼のリーダーシップ・スタイルを探ることを目的とする私には一向にそれが見えてこない。全貌どころか、影すら見つけ出せず、己の能力に疑いを持ち始めた時、1つのヒントが転がっているのを見つけた。それが「難波の商人」というキーワードである。リーダーシップという概念に絡め取られていた私には、日本古来の商売スタイルを貫いた松下幸之助氏の姿勢が見えなかったのである。そして、やっと最近、その考えが間違っていなかったことを教えてくれた1冊の本「誰も書かなかった松下幸之助」¹⁸³に出会う。それは（松下氏を指して）「俗人のなかの俗人」という章から始まるもので、本のタイトル通り今まで知る事のなかった松下幸之助氏の商人ぶりが詳細に書かれてあった。経営の神様として、様々な評価を受けてきた松下氏が、本当は実に人間臭く、世俗的で、いかに商売というゲームを全力投球しつつ楽しんでいたかが分かる。彼は、

仕事が好きで仕方がないといった「適職度」、常に自分なりの一工夫が出来ないかと考え、自分の強みを発揮している「自己表現度」、責任感と使命感に燃える「業務遂行度」が突出していると考えらる。ともかく彼は、根っからの商売人であった。リーダーシップ論にある、細細とした理論で彼を分析し結論づける事は到底不可能であろう。唯一、断言出来るのは彼の商売へのモチベーション（執念？）は、人並外れて高かったということであろう。松下氏の思考にあったのは、いかに大衆の中に入りこめるか、いかに一般の日常生活に広く貢献できるか、いかに儲けるか、というものであった。その為には 幾らでもドライになれたし、熱くもなれた人物であったようだ。最も顕著な例が、熱海会談の後、自ら販売の陣頭指揮を執ったケースではないだろうか。当時、彼は既に会長職にあり、社長は後継者である松下正治氏であった。にも関わらず、状況を知るや否や、自分の判断で、その場で販売店主達に会社としての過ちを詫び、社長を飛び越えて、自分で販売の立て直しを図り成功に導いたものである。一部の評論家からは、これは正治氏の顔に泥を塗ったに等しい行為だと、厳しい見方もされている。商売のためならば、ここまで割りきることが出来、また情熱を注げる熱意が大きいということを強く印象付ける事例である。松下幸之助氏は松下電器産業にあって、徹底的に商人であり続けたのだ。そこには、「経営者」とか、「起業家」とかスケールで測れる人物ではなく、「商人（あきんど）」というプロフェッショナルがいたことを、改めて知らされた。

最近、これからの松下の動向を引き続き観察していきたいと思う事例が幾つかあった。松下氏が存命中は「プロユースの時代には手を出さない」とした理念通り避けてきたPC事業であったが、ここにきて満を持したかのように大々的に乗り込んできた。PCを家電の域に捉えたのか、IT産業への参入課題をクリアにしたのか、何れのウェイトが大きかったのかは定かではないが、これを機に松下がどう羽ばたくのか期待を持って見ていたい。もう一つは、過日、松下製のオーラルコミュニケーションが可能なおもちゃのぬいぐるみの存在を知った。しかし、それはAIBOのように娯楽性の高いものではなく、独居老人家庭等に置かれることをコンセプトとして作られている。理解できる言語数はごく僅かではあるものの、緊急時に「伝えて」という言葉で、メッセージが緊急連絡先（警察・病院・家族）に伝わる構造になっている。このあたりの細やかさに一般家庭をターゲットにしてきた松下らしさが残っているとも言える。テクノロジーを以って癒しを追求したソニーと、現実の生活を重視した松下のそれぞれの将来が楽しみでもある。もしも今、この時代に松下氏が経営の指揮を執っていれば、どのような戦略で商売をしているであろう。“新しい松下”を感じさせるこれらの事業展開を、どのように進めただろう。きっと、この様変わりした一般家庭の内側を見て、商人魂がうずき 新たな時代の家電を我々に提供するべく、組織を率いて自らも奔走するに違いない。

第7章 リーダーシップの将来像

これからの企業活動の場において求められるリーダーシップスタイルとはどのようなものであるのか。この章ではそれを知る為に、これからの時代に必要とされるリーダーシップの基盤となるであろう理論と、有望視される新しいリーダーシップスタイルを取り上げながら、その未来について考察する。

§ 1 リーダーシップのシェアリングシステム

オハイオ州立研究やPM理論に見られる構造造りや配慮という因子は、本当にそれぞれが独立した概念であるのか。リーダーシップの基本理念として用いられているこの論に関して、神戸大学の金井壽宏教授は、答えは否であることを断言している¹⁸⁴。実際には両者にはかなりの相関が存在しており、ミシガン研究の主張を完全には否定できないことを主張している。実質的に、人間関係指向（配慮）の因子が強いリーダーはタスク志向（構造造り）が弱められている事実を見過ごすことはできないと思われ、人間である以上、何れかの志向が他方のそれに優劣（強弱）をつけていることは真理であろう。

その隙間に、リーダーシップのシェアリングという概念が生じる。構造造りを主に担うリーダーと、配慮を専門に担当するリーダーとが協力体制を確立させるというこの手法により、強力な価値観やアイデアの推進者（リーダー）は、財務・管理等を他人に任せ、自身の価値観・アイデアを貫徹することだけに集中することが可能になる。

リーダーシップ行動を指揮できる人間が、全て社会生活上完全な人格者であるか、いかなる方面にも優れたリーダー行動に熟知しているか、というのは愚問である。公式の組織には意外に無頓着であったり、組織運営上での一部の必須才能が並の能力である為にその分野でのリーダーシップを取れないことは日本の起業家研究の章で立証済みである。その欠けた部分を補うための人材を別に登用するというシステムがあっても然るべきではないだろうか。リーダーと言えど、全て一人で執行するべきではないのではないかと考える。オハイオ州立研究、PM理論、共に理論的に言えば同一集団内に（取り敢えず）両要素があれば問題はないはずである。分担という策がその効力を弱めるということも考え難い。

創業時の企業においては 実例に見るようにビジョンを創る人とシステムを作る人を頻繁に使い分けていることが多い。前述の通り ソニーの井深大氏と盛田昭夫氏、ホンダの本田宗一郎氏と藤沢武郎氏の組み合わせは有名である。アメリカには「Mr. Outside」「Mr. Inside」という言葉も存在しているとも聞く。

1-1 パートナーについての実態

ベンチャー型企業を設立する時に経営者を支えたパートナーの有無を調査した結果が下の表である。「いる」は69.8%で全体の7割 「いない」が3割となっている。特に「いる」は創業の新しい企業と情報・ソフトウェア業（81.6%）に多く見られ「いない」は創立の古い企業と製造業に多いことが分かる。

表 16. パートナーの有無¹⁸⁵ (単位：%)

| | 全体 | 1965 ~74 | 1975 ~84 | 1985 ~95 | 製造業 | 情報・ ソフト ウェア業 | サービ ス業 |
|-----|-------|-------------|-------------|-------------|-------|--------------------|-----------|
| いる | 69.8 | 64.0 | 68.9 | 82.4 | 64.3 | 81.6 | 70.6 |
| いない | 30.2 | 36.0 | 31.1 | 17.6 | 35.7 | 18.4 | 29.6 |
| 合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

表 16 から分かるように、近年、日本人の考え方も少しずつ変化している事が伺える。以前は一代で築き上げた、という形態であったベンチャー型企業は日本人の欧米志向の中で、アメリカ方式が少しずつ受け入れられるようになってきたという証であると考えられる。また経営者がパートナーによって補われたものが表 17 である。技術面と精神面が各々43.9%で最も高い。前回調査では技術面が突出していたが、これはその時代、製造業にベンチャー型企業が集中していたことによるものである。

表 17. パートナーの役割¹⁸⁶ (単位：%)

| | 前回 調査 | 全体 | 1965 ~74 | 1975 ~84 | 1985 ~95 | 1~ 9人 | 10~ 19人 | 20~ 人 | 製造 業 | 情報 ソ業 | サー ビス |
|-----|----------|------|-------------|-------------|-------------|----------|------------|----------|---------|----------|----------|
| 技術面 | 58.3 | 43.9 | 46.4 | 49.0 | 34.9 | 30.3 | 43.8 | 43.5 | 48.6 | 46.2 | 29.7 |
| 精神面 | 38.8 | 43.9 | 42.9 | 44.9 | 44.2 | 45.0 | 31.3 | 48.4 | 41.4 | 46.2 | 43.2 |
| 資金面 | 35.9 | 41.2 | 35.7 | 38.8 | 51.2 | 55.0 | 50.0 | 43.5 | 47.1 | 41.0 | 32.4 |
| 営業面 | | 32.4 | 33.9 | 32.7 | 30.2 | 20.0 | 25.0 | 37.1 | 34.3 | 28.2 | 35.1 |
| 経営面 | 21.4 | 29.7 | 28.6 | 26.5 | 34.9 | 35.0 | 12.5 | 24.2 | 32.9 | 15.4 | 37.8 |
| 人材面 | 38.8 | 25.7 | 30.4 | 20.4 | 25.6 | 10.0 | 43.8 | 27.4 | 25.7 | 28.2 | 21.6 |
| 情報面 | 15.5 | 18.9 | 14.3 | 22.4 | 20.9 | 25.0 | 18.8 | 19.4 | 15.7 | 20.5 | 24.3 |
| 企画面 | | 12.2 | 14.3 | 10.2 | 11.6 | 20.0 | 6.3 | 14.5 | 11.4 | 12.8 | 13.5 |
| その他 | 3.9 | 4.1 | 1.8 | 8.2 | 2.3 | 10.0 | 0.0 | 3.2 | 1.4 | 5.1 | 8.1 |

(注：経営面 = 経営管理面，情報・ソ業 = 情報・ソフトウェア業，サービス = サービス業)

ここで注目されることは精神面でのパートナーの役割である。家族や周囲の人々の反対を押しきってリスクに挑戦する経営者は孤独であり、精神的な支えが何より必要なのであろう。創立年次や企業規模、業種を問わず、ベンチャー型企業の経営者が等しく感じている精神面でのパートナーの重要性である。精神的拠り所を必要とするベンチャー型企業の経営者の一面を垣間見る思いである。技術面や資金面というハードの面と同じ、或いはそれ以上にソフト（精神）の面でのパートナーの役割が大きい事がわかる。

いずれにしてもベンチャー型企業の経営者は会社設立時にパートナーの支えなくしてはスタートできなかったという状況にあったことは明かだ。特に精神面でのパートナーの役割の大きさがベンチャー型企業の創業というプレッシャーに対する何よりの精神安定剤となっているのである。

ベンチャー型企業の創業者に共通するパーソナリティは独特な個性と積極果敢な行動力を持っていることである。それが人間的魅力ともなっているが、個性が強いベンチャー的行動人間にはそれを補佐する良きパートナーが必要である。経営者は己に厳しく自己研鑽に努め経営理念、経営哲学を全社員に浸透させて運命共同体の思想に基づく人間を大切にする企業経営を行う事が望まれる。

1 - 2 リーダーシップシェアリングの問題点

I . 自己認識のレベル

リーダーシップを分担し合うというリーダーシップシェアリングの考えは一見、大変理に叶っているように思える。だがしかし、ここにもまた別の様々な問題が隠されているのだ。第一に、強力なリーダーシップを行使しようとする人間が、自分の欠落した部分を認められるかどうか問われるだろう。自分自身への問題点についての認識という事項は、文化比較の項目にも大きく関連性をもつ。往々にして人は、殊に日本人は体裁を気にする民族であるため、人の上に立とうとする人間は完璧であろうとするし、また周囲もそれを期待し、当然だと考えがちな文化背景を持つ。その中でどこまで自分の弱い部分ををさらけ出せるか、という問題がある。

更に、パートナー（シェアメイト）にはどのような人材を選任するか。そのシェアリングによりどういう方向へ自分達が進むのかという、当人にとっては疑問というよりも不安に近い難問に苦悶することになる。事実、前述の世界的に有名な2組のシェアリング・パートナー達も何度も厚い壁に阻まれてはその度ごとに傷を負いながら前に進んできたのだ。

II . 権限委譲のレベル

第二に、いかにして自分の負う仕事を他人に任せる事を決断するのか。どれだけの範疇で権限を委託できるのか、という点である。権限委譲はリーダーシップ論の中で、今以て、大きな問題である。

事実上、権限委譲¹⁸⁷は決定権が他人に移る事を意味し、任された側は仕事のやり甲斐が増し動機付けの大きな要素となり得る。もしそれが下位の人材であれば、より現場に近く、情報が正確で早いステージで意思決定がなされるというメリットもある。しかしながら分散意思決定が一貫性を欠いた意思決定になる危険性をも孕むという本質の問題も存在する。権限委譲は情報の共有と組織としての価値観や理念、目的・目標の共有、更には信頼関係等が前提となっている。どれか一部欠けていても成り立たないシステムであるのだ。

システムとして見ると完璧なものに思えるも、裏側には様々な問題を含んだリーダーシップシェアリングの論理は、諸刃の刃にもなりかねないものである。拒絶反応の原因因子となっている文化的背景は完全に排除する術はない。だが人は変わることが出来る。自分には今何が最も必要なことかを知る事から、成功するリーダーへの道が始まっているのだ。

§ 2 変革型リーダーシップ

これまで企業は従来の事業だけに専念すれば良かったが、現在のように絶え間なく変化し且つ従来では予想もしていなかったような変化の内容が生起する時代には、自ら戦略を策定し、それを実施できる変革型リーダーの存在が欠かせない。変革型リーダーに要請される使命は、現在の事業のプロセスを基本に沿って正確に行うことや改善するといった勢いを維持するだけでなく、将来への洞察と予測の基づいてどのように創造し、革新していくかの取り組みをも効果的に同時進行し、環境変化から学習することが必要となる¹⁸⁸。

これから求められる組織パラダイムはどういうものかを、表 18 に示した。

表 18 . 組織のパラダイムシフト¹⁸⁹ (一部抜粋、加筆)

| 視点 | 従来型組織原理 | 新しい組織原理 |
|---------------|-------------------------------------|---|
| 経営スタイル | 維持・管理型 | 大改善・革新型 |
| 組織構造 | ピラミッド・官僚制 | ネットワーク型 (フラット、バーチャルカンパニー、アウトソーシング、チームビルディング等) |
| 序列編成 | 正社員の年功と経験本位 | 契約社員を含めた能力と成果本位 |
| 求められる能力 | 効率の追求、現象対応の戦術立案 | 創造性の追及 環境構造変化対応・戦略立案 |
| キャリア形成 | スペシャリスト・ゼネラリスト 単線型キャリア | 多機能職人材、プロフェッショナル キャリアの複線化・多様化 |
| 業務遂行基準 (職務特性) | 上司の指示、標準・マニュアル 繰り返し業務の例外管理 | 問題の発見・形成、解決案の策定 自己責任原則の機会追求 |
| 構成員の価値観 | 同質性の追求、協調性 社会通念・常識の重視 | 異質性の尊重・個性の重視 自立・自律性 (自己革新力) |
| 情報・知識の占有 | 上司、部下指導のマネジメント (ワンウェイ・コミュニケーション) | 全員、場合によっては部下が有利 モチベーションのマネジメント マルチウェイ・コミュニケーション |
| 有効性の基準 | KNOW HOW 指示範囲の遵守 | KNOW WHAT (WHY) 方針 (目標) 翻訳力 |
| 管理者の機能 | マネジメント型リーダーシップ | 変革型リーダーシップ ネットワークリーダーシップ |

今日のようにバブルが崩壊した経済不況・混迷期には、本業の品質の確保と向上、諸経費の削減や人員整理、向上や事業所の閉鎖といったリストラや資産と組織のダウンサイジング

グを、リーダーがどの程度断行できるか、その手腕が問われる。

長引く不況下で、日本の企業の多くは人員削減という形を選択してきた。これは日本企業の特徴である終身雇用の趣旨に反するものであり、社員のモラル低下や有能な人材の流出といった多くのマイナスの側面をさらけ出し、日本企業の活力をそいだ結果となっている。アメリカのGE社は、1996年12月決算で総売上高792億ドル（前年同期比13%増）を計上した優良企業であるが、これは利益の出る事業のみを残し不採算事業は売却してしまうとか、従業員の大量解雇といった抜本的なリストラ効果のみによるものではなく、「組織の壁をなくすバウンダレス」「他部門や社外の人と積極的に意見交換し、解決策を出し合うワークアウト」「他部門や他者の成功体験に学ぶベストプラクティス」という新理念も大きく寄与しているとされ、特にウェルチ経営の手法である「トップダウン型6シグマ品質改善運動」が大きく影響している言われている。またIBMは90年には60億ドルにのぼる純利益を出したにも関わらず、91年以降、業績が急落、93年には81億ドルもの赤字を出している。ガースナー会長就任後業績は改善し、95年にはほぼ42億ドルの純利益、96年も対前年比売上高5.6%増、利益29.9%増と盛り返したのだが、この復活の背景には、管理項目として（人員削減も含めた）徹底した資産のダウンサイジングが挙げられる。同様に3Mは、組織のダウンサイジングとして、収益率の低いデータ記録媒体・画像関連事業部門を新会社として分離・独立（スピンオフ）させることで3M本体の高い収益性を維持・確保してきている¹⁹⁰。

多くの企業は、特に大企業においては業績低迷の長期化と先行き不透明の中で高コスト体質化による競争力低下、肥大化・複雑化する管理部門、R&D部門の不振、中高年社員の増大による社員構成の歪み、次代を担う中堅社員の不足、組織間の壁、縦割り管理の閉鎖性、などを克服できず、変化の度合いが大きく、且つ異質な変化が起こり、企業はメガコンペティションにさらされている状況にあるのだ¹⁹¹。そのような状況下で最も有効性を持つのが、革新型リーダーシップであると思われる。

1980年代から90年代にかけて、顕著な業績をあげた多くの欧米企業は厳しい変革を自らに課し、企業構造変革を成し遂げてきた。80年代の変革を担ったリーダーの経営戦略や戦術や信条、考え方、行動等を調査した研究の結果、変革を推し進めるリーダーシップは、1960～70年代のオープンシステム観に立った工業化時代の階層型組織を基盤とするマネジメント志向のリーダーシップとは違うことを前出のコッターは明かにした。

彼はマネジメント志向のリーダーシップ・スタイルの特徴としては、計画を立案し、予算を設定、そしてその計画の実行のためにコントロールと問題解決を図り、確実性と秩序を作り上げる組織化と人的配置をするとしている。これは階層型の組織構造をつくることに他ならず、工業化時代の大量生産方式に適合したリーダーシップ形態である。これに対し、変革型のリーダーシップ・スタイルの特徴は、ビジョンを創り、それを達成する上での必要な変革を実現していく為の戦略を設定、その方向へ構成員のモチベーションと意欲の高

揚を図りながら、インフォーマルなやり方で協力と適応の継続的な関係へと導いていくと
している。これは マネジメント志向のリーダーシップに見られる、階層型組織に不可欠
の責任と権限の割付や権限委譲が重要であるとの指摘ではなく、変革に向けた意欲とモチ
ベーションが重要であるとしているのである。

表 18 . マネジメント型リーダーシップと変革型リーダーシップ比較¹⁹² (一部加筆)

| マネジメント型リーダーシップ | 変革型リーダーシップ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業規模の拡大、対象地域の広域化、事業の多角化等の変化は、経営管理を複雑化 ・ 経営計画と予算設定による対応 目標を設定し、目標達成のためのステップを決め、計画に沿って経営資源を分配 ・ 対応能力の向上を目指して組織体制を整え、スタッフを充実 ・ 経営計画の達成を促進する狙いでコントロールの仕組みを充実する 業績の測定と評価 発生した問題をその都度解決 ・ このようなマネジメント・プロセスが求めるのは、失敗をなくしリスクを少なくした組織的対応(システムと組織構造)である | <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術の急速な変化、国際競争の激化・既成緩和・M & Aの流行等、長期的に予測不可能な状況変化は新たな方向付けを求める ・ 長期的な新方向を求める ビジョンを示し、実現するための方策を示唆し、重要な関係者に伝達 ・ 様々な関係者を新しい方向に向かわせる motivation and inspiring people human need, values, emotion に訴える ・ 長期計画ではない (long term planning is a contradiction in terms) ・ ビジョンを理解してもらい 受け入れてもらい(信頼してもらい) 様々な抵抗に悩む部下に勇気と力を与えることが必要 |
| 優れたリーダーを育成するための努力 | 優れたリーダーに見られる動機付けの仕方 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 20代、30代というキャリア形成の初期に大きなチャレンジをさせる。また、経験の幅が広がるような仕事を要求する ・ 権限を委譲し、重要な仕事を任せる ・ 新規事業、新製品の導入を強制する 3Mでは 売上の25%を 過去5年以内に開発した製品で占める | <ul style="list-style-type: none"> ・ 相手にとって大切な Value を語る ・ ビジョン達成方策の構築に部下を巻き込む ・ ビジョン達成に努力する部下をサポート・コーチし、フィードバックを怠らず、能力向上を支援する ・ 成功を公に認識し、努力を讃める |

また、バート・ナヌスは「リーダーは制度のデザイン能力が求められ、マネージャーは問題解決能力に卓越していなければならない」と分析、ウォーレン・ベニスは「リーダーは変革者、マネージャーは管理者である」とし、籠屋邦夫氏は「リーダー(戦略的マネジメント)は進むべき無べき方向を決める意思決定に力点が置かれ、マネージャー(オペレーショナル・マネジメント)は決められた道をよりよく走る事による結果に重点をおく」と強調している。

リーダーシップの有効性は、工業化時代の安定した環境と、工業化が成熟し高度情報化社会、ネットワーク企業（起業家）時代を迎えた変化する不確実な環境とでは大きく異なる。これを追求することによって、金井壽宏教授は“不確実性の低いタスクを部下よりも情報面で優位に立って指揮を取り、決められたことを決められた通りにこなし、部下にやらせるリーダーシップ”よりも、“不確実性の高いタスクを必ずしも部下よりも手持ちの情報が多いとは限らない状況で指揮を執り、変革を生み出し、変革に付きものの難題を切り抜けるリーダーシップ”¹⁹³が、変革型リーダーシップとして重視されているのが今日であるとしている。変革型リーダーシップの課題は、一方で変化への抵抗を上手く克服しながら、他方で変化していく方向に夢・ビジョンを与え人々を変化の波に乗せることである¹⁹⁴との認識の下、幾つかの代表的研究に共通してみられる変革型リーダーシップの行動次元が整理されている。（表 19）

ここに記述されている諸説には、幾つかの共通の軸があるとして、金井教授はそのエッセンスを6つ抽出している。第1に、変革を引き起こすにはビジョンの形成を不可欠とし、第2にビジョンを上手く練り上げる為には環境探査、ないし環境変化に対する意味付けを必要とした。第3に変化する未知の環境でビジョンを実行するには、ある程度の危険を承知で変化への抵抗を抑えながら“実験”ないし革新的施行を行うことが必要となり、第4にひとたび変革に乗り出すとそれはルーチン業務ではないので、無理を承知の上での極限追求も必要なら、それをやり通す持続性や執拗さも必要であると説く。そして第5に、安定期でなく変革期には一人、一人の部下への個別配慮、今よりも皆が伸びるという育成的態度、変化の最中ならではの個人的問題への感受性や自己開発への奨励が必須とされ、第6に部下のみならず、より広範かつ多数の人々のネットワークづくりが必要¹⁹⁵だと要約している。何より、変革型リーダーの特徴は、構成員からの抵抗や反対を受けやすいことである。また目標は職務の一部として与えられているのではなく、あくまでも自主的に決めなければならない。

このような理解の上で、リーダーシップは極めて特殊な一部の人が有する能力ではなく、全ての人がある潜在能力を持っていることを再認識して欲しい。リーダーになる機会は幾らもあり、殆どの人にチャンスは与えられているのだ。リーダーシップを学ぶことは可能であり、誰にでもその能力はあるので、それを向上させることができる。勿論、リーダーシップを身につけるのは容易ではないが、自分の経験の中から学ぶことができるものであり、生来の能力とは考えない方が良いのではないだろうか。多くのリーダーは極めて人間的で、個性の使い方如何でリーダーシップの表現形態が異なるだけであり、決してリーダーがカリスマ的なのではないと断言できる。カリスマ的に見えるのは優れたリーダーシップの数少ない結果に過ぎず、それが全てではないことは実証済みである。リーダーは人を支配し、命令し、動かし、操る、と解釈するのは最も危険といわざるを得ない。リーダーは権力を行使するのではなく、構成員の協力をいかに引き出すかに能力の源泉があるのだ。¹⁹⁶ その上で一刻も早い、変革を指揮できるリーダーの輩出が待たれる。

表 20 . リーダーシップの変遷¹⁹⁷

| | 1960 年代～70 年代 | 1970 年代～80 年代 | 1980 年代後半～ |
|---------|--|---|---|
| パターン | マネージメント志向のリーダーシップ | | 変革型リーダーシップ |
| 状況 | <ul style="list-style-type: none"> ・決められたことを決められた通りきちんとやってもらう ・不確実性の低いタスクを部下よりも情報面で優位に立って指揮するリーダー | | <ul style="list-style-type: none"> ・何が起こるか不透明な状況で人々を引っ張っていく ・部下がリーダーより情報面で優位の中で指揮するリーダー |
| 理論 | 直線的因果律で解釈 (あるリーダーシップパターンの行動をとれば、求めるべき成果をメンバーから引き出せる) | 循環論的因果律で解釈 (リーダーとメンバーがお互いにどうであるかを考え、判断して行動) | グループダイナミクス理論で解釈(解答・移動・再凍結の心理メカニズム) |
| リーダーの特性 | <ul style="list-style-type: none"> ・特性発見論的アプローチ (リーダーシップとは先天的に付与された生物学的、心理学的な特性) ・行動記述論的アプローチ (リーダーシップとは後天的に学習された行動のスタイル) ・状況適合論的アプローチ (リーダーシップはリーダーだけではなくメンバーのおかれた環境条件も要因となりリーダーシップパターンが決まる) | <ul style="list-style-type: none"> ・帰属論的アプローチ (部下のとった行動をどのような原因に帰属させるかのリーダーシップスタイル) ・交換論的アプローチ (リーダーとメンバーは相互干渉的關係で成立する) | ティシー & ディバナの研究(1988) <ul style="list-style-type: none"> ・第1ステップ 組織変革が必要であるという必要性の認知 ・第2ステップ 変革の必要性を具現化できる新しいビジョンへの動機付け ・第3ステップ 新しいビジョンによる組織の活動を導入して制度化 |

これまで企業戦略概念には、日米で大きな相違があった。だが 1990 年代以降、電子メール、インターネット等、日本企業もアメリカ企業に追随するかのよう情報ネットワーキングを駆使し、業務をネットワーク形態により遂行する事が促進されつつある。ネットワーキング情報システムにおいては、それに参画する企業や個人は各々孤立しており、強制されて協働するのではなくあくまでも自主的にそれぞれの責任の下に意思決定をすることになり、変革型リーダーシップをより強化・促進させた「ネットワーク型リーダーシップ」が今日課題となりつつある。各国における意思決定の仕方の違いも、世界を1つの市場と捉え、国境を超えた世界共通ルールをグローバル・スタンダードとして強固に確立することが迫られる。国際的な企業行動の中で、グローバル・スタンダードな意思決定へと各国とも同質化し、特異性は世界市場では容認されなくなり解消していく事にならざるを得ない。

組織のリーダーは、どのレベルにあっても基本理念から出てくる自社の強み（コアコンピタンス）が何であるかを知っておく事が必要であり、その強みとする分野の業務に、経営資源をいかに投入するか判断を求められる¹⁹⁸。その典型的な事例として、金融システムの不安の中で経営に自信を失っている日本の状況をよそ目に、高い業績を上げているソニー、キャノン、ローム、村田製作所などがあり、これらの企業は独自の経営理念を掲げ、差別化戦略の事業領域で益々国際競争力を強化している。アメリカでは、化粧コットンのような一般商品から医療用品に至るまで技術的に多様な事業を多角化しているジョンソン&ジョンソンがそれに該当する。同社の製品は同じ流通チャンネル、例えばドラッグストアを中心に同じ市場で販売される全て消費者向けの健康関連商品である。競うのは経営理念であり、それが企業の独自性を発揮するパワーとその企業の存在意義の源泉となるのだ。「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である」という本田宗一郎の言葉は、理念を基本にした経営の軸足を定めることが大切であることを改めて思い出させてくれる。

これまで日本企業は組織としての機能の保持に力を注ぐ余り、マネジメント能力を重視する傾向にあった。それにより日本の製品の品質を世界に冠たるものとし、世界市場で絶対的な優位性を確立することができたことは事実であるが、こうしたマネジメント重視（ないし過剰）の企業文化においては、一旦市場の優位性が確立してしまうと、成長して規模が大きくなった企業自身をコントロールし続けることが大きな課題となる。こうした企業こそ、これから先一層激しさを増す競争市場と、急速に進展する知識・情報社会化の中で、組織を管理する以上に 知識創造型の変革を推進するリーダーシップが不可欠になるのだ。とりわけ創造は、異種連想が発想の源であるので 知識創造活動においては異質情報や異質能力（人材）の組み合わせが極めて重要だと考えられる。一流の知性かどうかの判断基準は、2つの相反する考えを同時に受入れ、それぞれの機能を発揮させると同時にそれらを結びつけて新しいものを発想する能力があるかどうかで見極められる事になるだろう。明日に期待されるリーダーは日常業務での基本の徹底を図ると共に 哲学的、先見的で未来志向でなければならないのだ。¹⁹⁹

現在、日本企業にとって非連続で異質の変化が広範囲且つ劇的・急速に起こっている。これを自らの成長機会と捉える企業と、既存のパラダイムにしがみついた企業との差は既に決定的になりつつある。

例えばヒューレットパカード社は、毎期の売上の50%以上が直前2年間に新商品として出されたもので、1996年はそれが3分の2に達している。また武田薬品は、組織メンバーが異を唱えてもそれを断固として行動に移し企業を将来に向けてうまく舵取りできるリーダーがいるかいないかが 企業が生き残れるかどうかの要になるという判断で、国際標準を目指した新人事制度（97年4月全社員適用）を発足させている。その一部には チームマネジメントに行動特性の1つとしてリーダーシップを取り上げ、8段階の厳しいレベル評価をしている。（表21）

表 21 . リーダーシップ行動特性のレベル²⁰⁰

| | |
|---|---|
| 0 | 部下に対して何も方針を示さず、部下がばらばらになっけていてもそのままである。 |
| 1 | 方針やビジョンは部下に一応伝えているが、その内容は自分で考えたものではなく、上から言われたことをそのまま伝えているだけである。さらに一部の部下にのみ伝えているだけで、部下全体には情報が行き渡っていない。 |
| 2 | 部下全員に対し、組織の方針などを伝えている。但し、ただ伝えているだけで、部下をその方向にまとめ動かすことはなく。伝える内容も上からの方針そのまま、自分の考えは入っていない。 |
| 3 | 自分なりの方針を考え、それを部下全員に伝えている。但し、その方向に部下をまとめて動かす行動は見られない。 |
| 4 | 自分の考えに基づいて方針を打ち出し、その方向に部下をまとめて動かすために、あらゆる援助や動機付けを自ら行っている。 |
| 5 | 自ら部門または部署全体の方針を打ち出し、部下全体から高い信頼感を得ながら、その方向に組織をまとめ動かしている |
| 6 | 会社の経営全体に影響を与えるような方針を自ら打ち出し、組織全体を動機付け、高い信頼感を得ながら、その方向にまとめ動かしている。 |
| 7 | リーダーとして非常に高いカリスマ性を持ち、社内の誰もが その方針やビジョンに心から心酔し、従うくらいのリーダーシップを発揮している。 |

変化を創造するリーダーは、本質・原理原則に基づき、仮説を構築し、課題解決することが要求され、満足度を選択できるように深く掘り下げて考えることができなくてはならない。独創力・個性がことのほか重要となる。ビジネスには正解がないといわれるが、物事の本質を捉え、創造的、独創的アイデアで問題を解決する能力が求められる。既存の枠内にいるのではなく、枠外に出て自由に考えることができなくてはならない。更に、単なる解き屋でなく、発明・発見の出来ることが今日の企業に求められる変革型人材（リーダー）である。（表 22）

表 22 . 企業の求められる変革型人材の資質

| | 従前の企業の人材 | 今日の企業の人材 |
|-------|----------------|-----------------------------|
| 志向型 | ・知識の蓄積 | ・創造力・状況対応力の開発 |
| | ・専門分野の確立 | ・専門分野の実業への深耕 |
| | ・ステレオタイプ人間 | ・人間的魅力（個性の尊重） |
| 指導の立場 | ・教える | ・才能を引き出す |
| 学びの立場 | ・覚える | ・掘り下げて考える |
| | ・正解を求めて既存方法で解決 | ・本質・原理原則・仮説に則して課題解決（満足解の選択） |
| 特徴 | ・物知りで模倣 | ・独創力・個性の育成 |
| | ・既成の枠内にいる | ・枠外に出て自由に考える |
| 基本姿勢 | ・解き屋に終始 | ・発明・発見する |
| | ・吸収 定着 履修 | ・発見 定着 蓄積 |
| | ・インプット重視 | ・アウトプット重視 |

本格的なグローバルレベルでの競争は、企業のリーダーに、日本社会の特殊性を都合の良い言い訳にして、自らの業務の再設計・変革に逡巡したり、或いはその変革を実現しないことは、もはや許されない。日本経済のグローバル化の中でどうしても避けて通れないものとして次のようなことが考えられる。

まず、新しい雇用関係の許容である。崩壊しつつある従来型の終身雇用・年功序列をいかにこれまでのシステムとの軋轢を最小限にとどめながら能力性へシフトできるかが鍵になると思われる。次に、30歳前後の若手社員が個人の市場価値（社外価値）を発揮する機会を自ら生み出し得るかどうか、それを確実に拾えるリーダーの存在の有無により企業の存続が懸ってくるであろう。2つ目がアカウントビリティの確立である。情報ネットワークの飛躍的進化は、一挙に業務効率を大幅に改善し、個人の知性的生産性向上の機会を提供して来た。これは同時に、個々人がその付加価値を厳しく問われるようになることを意味するものである。メッセンジャーボーイとしての中間管理者の存在意義は事実上消滅し、各人、各業務が目に見えるアカウントビリティをどこまで明らかにできるかがリーダーに問われる時代になったのである。

これからのリーダーには、部下に任せることから部下と一緒に試行錯誤する、例外による管理よりも、チャレンジ目標とチャレンジ精神を主体として管理する、ことが要求されると考えられる。更に、情報リテラシーや新しい雇用関係からも明らかのように、現場や新規業務、並びに専門知識等、あらゆる面でリーダーは部下よりも優れているとは限らないということである。これにより、自己啓発による、今日要求される能力の具備と異質な部下達の相互啓発の触媒（セルフリーダーシップ）機能の発揮²⁰¹が、これからのリーダーには求められているものと予測できる。

I 望まれる変革型リーダー

起業活動のみならず、企業経営の間では昨今 戦略、組織構造構築、人事政策に至るまで既存の概念を覆すような変革²⁰²が求められている。現代の日本において殆どの既存企業の構成員に危機感がないと叫ばれて久しい。熱いお湯の入った鍋に蛙²⁰³を入れると蛙は驚いて飛び出す、水の入った鍋に蛙を入れそれを火にかけると段々と上昇する水温に気が付かないまま蛙は数分で茹で上がってしまう。変化をリードする為には、組織の構造の弱点を察知し、新しいビジョンを提示し、例えそれが痛みを伴うものだとしても適切な方向に構成員を導くリーダーが必要になる。それが変革型リーダーである。

組織の危機をいち早く察知して人々に警告を発する、そして新しいビジョンを人々に示し共感を得る事のできる変革型リーダーはこれまでの歴史上、企業だけではなく宗教的、軍事的、また社会的組織にも登場している。キリスト、ガンジー、キング牧師など全て変革型リーダーと言えるだろう。こうしたリーダーの役割は、困難で犠牲も大きいと思われる。マイケル・マクロスキー²⁰⁴は、我々の多くは未だアインシュタインによって生み出された確率的態度よりも、時代錯誤のニュートンの力学的信条に基づくリーダーシップの（誤

った) 概念を心に抱いていて、新しいパラダイムの内容を無視しているという。ニュートンの階層的、直線的、2元的な思考に基づくリーダーシップ・アプローチではリーダーを暗示的に「救世主」と見なしがちであり、それは同時にリーダーに不当に負担を負わせることに過ぎず、構成員の自信を取り去ることに繋がりかねないとして、問題視している。また、フォロワーはリーダーが自分達と異なった存在であり、より強く、より優秀で、救世主である事を期待しているという意見もある。確かに現実的に実社会では、そのような風潮があることも否定できない。組織の中の構成員集団は、誰かが自分達を救ってくれることを望んでいる。このような思考が、リーダーに手に余るような重荷を背負わせることになる。これは、構成員にとって受身のフォロワーシップを暗示していてマイナスの側面の存在がある。黙従する、というこの概念は組織の発展を阻む最大の障害である。産業社会においては、これからより一層 変化や不確実性が色濃くなるであろう。だからこそ、フォロワーを巻きこみ自分と共に成長させながら組織の変革に挑むパワーのある変革型リーダーが望まれると予測するものである。

II 変革型リーダーシップの条件

変革型リーダーシップでは 組織(企業や部門)の環境を注意深く観察することも重要な要素となる。変化の動向をかぎわけ、変化の理由や意味づけを行うことは大切な要因である。ビジョンは現場を知る事で造られるものである。観察には自分の持つ洞察力、構成員への知的刺激、作り上げてきた公式・非公式のネットワークからの情報流入を積極的に活用することが望まれる。

また、構成員の育成やケアリング(世話)も必須条件である。ステークホルダーに囲まれがちな変革型リーダーにとって 構成員の中からそれに耐えるだけの人物を育て次代のリーダーを育成・ケアすることは重要な課題である。

そして これらの革命的な試行を遂行する上で、必要な情報や資源(更には応援)を提供してくれる人々からなる人的ネットワークを構築しているかどうか変革型リーダーシップの成否を左右する最大の要素となる。そのためにコミュニケーション力は必要不可欠な因子である。

そして何よりも、変革をうまく導くリーダーは、変革のプロセスで構成員が感じるエモーション(情緒)の問題に敏感でなければならない。安定しているときよりも、変化が生じているときに関与する人々の間では、不安や恐怖などのネガティブな感情も、喜びや関心・興奮などのポジティブな感情もより強く働く。それを上手く対処できなければ変革への抵抗という言葉が表す通り変革の障害となるが、逆にエモーションに起因する積極的なエネルギーを掌中に収めれば大きなパワーともなる。(但し、大きなエモショナルな力が過剰になると一部のカリスマ・リーダーが示すような病的に陥る可能性がある²⁰⁵のでエモーションが環境探査による意味づけとビジョンによって水路付けられていなくてはならない。)それらのバランスのとれたハンドリング能力も備わっていないとではない。

§ 3 組織におけるリーダーシップの役割

組織は基本的に構成員の動機を満たす為に形成されるが、組織がその目的を達成する為に最適に形成されたとしても、それが永続的に存続し発展するとは限らない²⁰⁶。組織自身で、自動的に有効な組織を形成し維持する事は不可能であるため、その成否は、組織が環境の変化に対応して、組織構成員を目的達成の方向への統一的統合の可否に依存することになる。その為には組織において、人々の協働生活を生み出し有効な組織を形成し維持するような主体的影響過程が働かねばならない。リーダーシップは基本的にこのような影響過程であるとも言える。それは組織内外の諸困難に対応して組織構成員を目的達成の方向に協働させる主体的な影響過程という意味であり、また組織が環境の変化に対応してそれ自体を絶えず再新したり創造して新たな秩序を形成していく主体的な影響過程でもある。リーダーシップとは 基本的にこのような組織を有効にする主体的な影響と言えるだろう。バーナードによればリーダーの重要責務の1つは目標設定であり、従事している仕事の目的、ないしは目標に関連して何をすべきか、何をしてはならないか、どこへ行くべきか、いつ停止すべきかを知り、且つ周辺に対して表明することであり リーダーにとって、これはその存在理由でもあるという。

§ 4 リーダーシップの必要性

現代の企業組織において「多様性の取り扱い」は大きな課題である。多様性、及び様々な人や組織の相互依存性が高まっている²⁰⁷。企業の内部においては 直接の上司、同僚、部下ばかりでなく他部門の人々の援助や協力を頼らなければ、業務を円滑に遂行する事は不可能である。また外部との関係においても、重要な顧客、供給業者、銀行の債権者、株主、監督官庁、および社会全般と良好な関係を維持し、協力を求めねばならない。多様性と相互依存性は、創造的な思考を生み出す為の必須条件であることは証明されている。様々な考え方の人々と関係し意見を戦わせる過程において、多様な情報が意思決定に持ちこまれ、意思決定のレベルはより高いものとなる。しかし一方で対立が生じ易くなることも事実である。そこで、対立をはらんだ多様性と相互依存の増大する環境において、対立を最小限に留めながら、その好ましい効果を引き出していかねばならない。このような複雑な組織構造が一般化されている時代こそ、強いリーダーシップを行使できる人材が求められているのではないだろうか。

§ 5 それぞれの発展と課題

企業や業界自体の変革の必要性が見直される現代日本において、これまでに多くの企業で「茹で蛙現象」が見られた。これは日本より以前にアメリカでも陥った現象でもある。IBMはメインフレーム・コンピュータを取り巻く環境変化を早く察知できなかったため甚大なダメージを受けた。既存の企業は、こうした事態を打破できる変革型リーダーを育成するようなキャリア・ディベロップメントを人事システムに組み込む事がこれからの優先されるべき、企業の人事・組織政策の課題である。茹で蛙現象を避けるために、企業は環境に対応した変革を図り組織を活性化していかなければならない。また起業家予備群は、業界のぬるま湯に浸かった蛙達をまとめてリードできるようなパワーを身につけた変革型リーダーを目指すべきであろう。

また、今日リーダーシップについての議論の場では、チーム、権限委譲、エンパワーメント、イニシアチブといった項目の頻度が高い。キーワードは計画ではなく選択であり、完全性ではなく可能性であり、服従ではなく参画²⁰⁸である。

組織は個人からなるコミュニティーであり単に人材を縦に並べたものではないということがここにきてようやく企業組織でも認識されつつある。人間から構成される集団ということが明かになるに伴い、リーダーの人間的な弱さを指摘し、その強化についての議論もなされるようになった。チャールズ・ハンディはリーダーには孤独でいられる能力が必要だと論じた。失敗をしないことは当然とされ、そればかりか上手いかなければ構成員はリーダーを非難の矢面に立たせる。つまりリーダーは孤独の道を歩まねばならないのである。リーダーとは犠牲になることも求められるという。

5 - 1 マネージャーからリーダーへ

最近の企業では、マネージャーと言う肩書きを無くし、チームリーダー、プロジェクトコーディネーター、リードパートナー、ファシリテーター、あるいはチェアなどの言葉に置き換えつつある。

従来型のマネージャーや管理者は決められた仕事を部下に任せ、それが決められた基準から外れないようにチェックするという役割が期待されていた。日本の企業のミドルマネージャーもその役割の本質は 従来の成功を再現する為の歯車であった。しかし現代はミドルマネージャーであっても、もっとダイナミックに未来を創りだすことを期待されておりリーダーシップ・ロールを果たす事が求められている²⁰⁹。勿論トップマネジメントには全社戦略のリーダーとして未来の不確実性に挑みリスクをとりながら人々を率いていくという重い役割が期待される。ゼネラルマネージャーとしてのリーダーのありかたについては意思決定の内容と同じ程度の関心を戦略の実現のプロセスに向けていく必要があるということも忘れてはならない。

§ 6 リーダーシップの将来像

明日のリーダーはどのような存在かと言う問題は 新しいものではなくむしろリーダーシップ論における最古の問題である。²¹⁰

1993年のドラッカー財団の顧問会議においてドラッカーは「かつてのリーダーは 命ずる人であった。明日のリーダーは問いかける人でなければならない」と述べた。

明日の変転極まりない世界においては、昔ながらの階層的なピラミッド構造は機能しない。フィードバックと新しいアイデアを得るために常に問いかけを行わなければならないのだ。京都女子大教授の野田正彰氏も、社会の中の全ての存在に対し問わずにいられる時代は終わったと述べている²¹¹。有名なヘルマン・ヘッセの『東方巡礼』に出てくる サーバント・リーダーの例²¹²の例を取り上げずとも、組織のリーダーたる人間は部下や、ステークホルダー等と『何故?』を知るために対話する前に、自分自身と対話する必要があるのではないだろうか。

現在、企業の構造、行動、業績には 根本的な革命が起きている。この革命をもたらせたのは圧倒的なまでの創造的破壊である。この創造的であると同時に破壊的なプロセスを推進したのは、新興起業家、発明家、破天荒な経営者、理想家、学者等のアウトサイダー（部外者）等などであった。（マーク・トウェインが、A Connection Yankee in King Arthur's Court の中で「世界最強の剣士が二番目に強い剣士を恐れる必要はない。この剣士が恐れるべきは、これまで剣など手にしたこともない無知な敵である。こうした人間は正しい行動が取れない為、専門家でもこうした人物に対して心の準備が出来ない。彼はとにかく、決してやってはいけないことをやってしまう。そしてこれがしばしば専門家を捕らえ、そこで息の根を止めてしまう。」と書いている²¹³）。そういったパワーをもつ、型破りなリーダーの出現が期待される。

変革型リーダーの役割は改善ではなく、未知の革新である事を再度言い沿えておきたい。

表 19 . 変革型リーダーシップの特徴 諸研究を通じての共通の次元軸

| 共通の次元 研究者 | 戦略的ビジョンの浸透 | 環境探査・理由づけ | 実験的試行の促進 | 実施時の極限追求・持続 | フォロワーの成長・育成 | コミュニケーションとネットワークづくり |
|-----------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------|---|---------------------------|---------------------|
| ハウス (1977) | 目標の明確化 役割モデリング | (イメージ形成) | 動機 (特に達成動機) の喚起 | 高い業績期待 成功への革新 (両者を通じての ピグマリオン効果) | 育成的態度 | —— |
| バス (1985) | | 知的刺激 | カリスマ・リーダーシップの次元の一部 | 業績主義の報酬 (交換型の側面) | 個別的配慮 | —— |
| レピンソン & ローザンサル (1984) | 洞察力 / 言葉 | (実行力プラス) 思索 | 自己責任で 危険負担 | [執拗さ] | 後継者の探索・育成 | 多数の人々との接触 |
| ヒックマン & シルバ (1984) | ビジョン焦点の 明確化 | 創造的洞察力 | 多芸性 | 忍耐力 | 感受性 | —— |
| ベニス & ナナス (1985) | ビジョンを通じて の注意づけ | 位置付けを通じて の信頼づくり | —— | —— | 自己開発 | コミュニケーションを通じての意味把握 |
| ティシー & ディバナ (1986) | ビジョンの創造と 左脳青写真 | 変化の認知 問題の診断 | 変化への抵抗を克服 | コミットメントの 動員 | HRM (人的資源管理) のシステム化 | 社会的ネットワークの 創造的破壊 |
| 金井 (1984) | 戦略的課題の 提示、 モデリング促進 | 連動性 (ネットワー ク活用) (信頼蓄積) | 革新的試行 | 緊張醸成 | 育成 | 連動性創出 |

註：[] は明示的な次元ではない、() は間接的に関連

出所： 金井壽宏教授「変革型リーダーシップ論の展望」(神戸大学研究年報 1988 年) p 2 1 6

第8章 結論（ベンチャー型企業とリーダーシップのありかた）

今日、刻々と変わり行く刺激的な時代において、新しい形態のリーダーシップを探求する必要性は益々増していることは確かである²¹⁴。変化の速度が早まる中、新システムの構築と断続的な変革が必要とされているのだ。

変革と言っても、我々が想像するような生半可な変化ではない。現代においては「普通のビジネス」というコンセプトはもはや破綻し、根本的な変化が数多く生じ、ビジネスとそれを取り囲む社会に影響を与えている。既存の全てのものに対し、その存在意義を問うことなく過す時代は既に終わっているのだ。

そして、新たな競争（new competition）は新しいビジネスパラダイムが企業の本質そのものに影響を与え、それは知識社会（knowledge based society）へのシフトと知的企業（intelligent enterprise）²¹⁵の勃興を基礎としたものがある。

それでは、このような時代にあって、明日のリーダーにはどのような能力が要求されるのだろうか。

エドガー・H・シャインは幾つかの厳しい提案を行っている。一昔前のようなハングリー精神だけで勢いに任せて走り続けるスタイルではなく、冷静で、社会の潮流を読みながら自身と他者の不安をコントロールする精神力が要素として必要だと説いている。また、機能する要素と機能しない要素を識別する技能も要求されるもので、温存、という行為は負荷でしかあり得ず、身軽にしておく事が最大の武器になる、とも言う。捨てる、と言う行為には、時に大きな痛みを伴う。しかしそれを避けていれば、本体にまで大きなダメージを及ぼすことになるであろう。ロスチャイルドの提案している外科医的リーダーは、蝕まれたシステムをえぐり取る強さを要求している。その行為により次の文化を構築し、それを拡充する技能を持つのである。更に、他者を参加させる能力の所有という条件は絶対に必要だと思われる。今、リーダーが自分一人で問題を解決するには、仕事は複雑になり過ぎ、情報は余りに広く流布されるようになってきている。そのため、構成員の知識と技能に応じて、権限と支配を分担、即ち、組織の至るところでリーダーシップが発揮されることを容認し、奨励する意欲と能力を持つことが本物のリーダーと呼べるようになると思われる。

そして、今日の企業社会では、基本的な力関係が「モノを作る」から「情報を支配するもの」へとシフトしつつある。例えば、ウォルマートやボーイングなども、競争に勝つ為にサイクルタイムを短縮する必要に迫られた結果、ウォルマートは流通コストの調査と同じくらい消費者の嗜好の調査をしている。ボーイング社にとっては、連邦航空局の認可を得つつ、いかに素早く新世代の航空機を開発・販売し、尚且つ品質と安全性を犠牲にしないかがテーマとなっている。両者何れも、パートナー達との情報アクセス・共有が可能となり、それが経済のリストラをもたらせていることに間違いはない。ボーイング777が、そのコンセプトから製造に至るまで他機種の時とは違って、様々な開発段階やプロトタイプを経ずに完成した

という有名な逸話は注目に値する²¹⁶。

それでは、リーダーはどのようにして自分の率いる組織の構成員からリーダーとしての役割を認められ、追隨されるのであろう。

組織の中ではあらゆる選考が、フォーマルとインフォーマルの二つの権威によって同時に行われる。フォーマルな権威によって行われるそれを任命、或いは解任と呼び、インフォーマルな権威によるそれは容認、或いは拒否と呼ばれている²¹⁷。リーダーは任命されるだけでなく、容認されて初めて組織のリーダーと認められるのである。そのことにより、タスクは遂行され組織は発展する。任命を受けても拒否された人材はその時点から該当組織の一員ではなくなる。

しかし現代社会においては、ここに大きな問題が生じるケースが多い。それは一般に学歴主義の弊害とも言われる誇張された知性主義とも言える影響を、リーダー達も受けているというものである。最近の傾向では、ソニーの盛田昭夫氏が唱えた「学歴無用論」以降、学歴主義排除や実力主義を重んじる組織も徐々に増えたが、しかし総体的に見てもまだまだほんの一部である。そして旧体質のままの組織では、選考責任を果たすべき立場の人々によって知的（及び擬似知的）資質が過度に強調されることがあり、そのためにリーダーの供給が人為的に制限されることになっているケースは少なくない²¹⁸。また、自らも知識人である構成員（部下）の人達によって、その姿勢は一層強調される。彼ら自身が中途半端な（間違っただけ）自尊心を持っていることで、彼らは、例え非凡なリーダーであっても、それに追隨する事を潔しとしない事が多い。社会心理学的には、これはうぬぼれの一形態であって、しばしば癩癩の分裂症の兆候を伴い、また個人主義と自由、それも特に職業的・学術的自由の無分別、無思慮、無責任な宣言を伴う、とされる。このような事は全て有能なリーダーの供給を制限する傾向にある。折角の逸材を組織ぐるみで潰すのは、社会にとって大きな損失であることを認識することを、組織の構成員の義務として知らしめなければならないだろう。また同時に、リーダーは常にストレスとプレッシャーにさらされながら走り続ける強さがなければリーダーとしての資格はないとも言える。

そもそも、リーダーが行うべきことは簡単である。理想を行動に転化することである。

リーダーは理想主義者でもなければならぬのだ。もしもそれが、後に続く世代のリーダー達によってしか達成されないような、遠く、高く、広い理想であっても、全てを構想に入れて目的を追求しなければならない。多くのリーダーが自分の権力が頂点に達した時、既に自分の着陸点が見えて来る。それでも自分自身が到達する事は無いであろう究極点へ向かって道を進む。「老人は植樹する」という言葉の存在通り、人は歩みを止めるべきではない。この理想主義がなければ我々は自分たちの生活、制度、或いは文化に何の然るべき意味も見出せないであろう。この牽引者となるのがリーダーの存在なのである。

本論では、起業におけるリーダーシップに関して様々な角度から分析してきた。しかし、その概観は微かに判明しても、個々の起業活動におけるリーダーシップは各々が異なった特質を持つ。この事実から、起業において、そこで如何にリーダーシップを発揮するかは、起業家の永遠のテーマであるということになる。

起業の常識として、イノベーションがその条件であることに間違いはない。これは、人間と時間の競争という側面を持つ。その為、起業活動では時代を超えたリーダーシップが要求される。それゆえ、静的にリーダーシップを捕らえて、起業に必要なリーダーシップを云々することは意味をなさないであろう。

創造的な活動を要求される起業活動においては、リーダーシップそのものに創造性が要求されると結論せざるをえない。

結語

リーダーとは地位や権力を意味するものではなく、他者を支配することとも無関係である。また、地位を得ることにより自動的に付随されるものではなく、リーダー自らが獲得すべきものであり、その上で発揮されるものである。

リーダーシップとは、少なくとも3つの複合変数、個人、追随者の集団、及び諸条件（組織を取り巻く環境）の関数であり、これらの諸変数には明らかな制約は皆無であり、その為、リーダーシップは、実践において殆ど無限数の組み合わせが可能である。それ故、リーダーとは、全ての人にチャンスがあるのだ。

同時に、明日の日本の産業構造は 大企業のM & Aによる巨大化と、ベンチャー型企業による細分化の二極化が進むことが予想される。それだけ、我々には選択肢が増えたことになり、経済活動への希望が少なからず持てる。

そして、これらのように混迷を極めると予想される革命時には、各々がリーダーシップを持つ人々をさらに纏める事が出来る大きな器のリーダー、即ち、変化の先導役たる、変革型リーダーの出現が待たれるところである。

今後 我々の課題となるのは唯一つ、それだけの人材をいかに育成していくか、という問題に尽きるだろう。

万物は流転する。将来はわからない。

だからこそ予測し、信念をもって走り続け、自らの手で切り開くのである。

今までとは大きく変わり行く未知の環境（産業社会）の中で、デリケートに、且つオフENSに長けた自らの道を切り拓いていけるバイタリティのある賢者が、これからの未来に強く求められるリーダー像であるという考えを結論として、締めくくりたい。

参考文献一覧

- ・後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992
- ・占部郁美、：新訂経営管理論、白桃書房、1984
- ・富田徹男、豊田政雄、：ベンチャービジネスと特許戦略、ダイヤモンド社、1996
- ・百瀬恵夫、木谷一松、：地域産業とコミュニティ、白桃書房、1986
- ・和辻哲郎、：風土、岩波書店、1979
- ・Gordon Mathews、：What Makes Life Worth Living? / How Japanese and Americans Makes Sense of Their Worlds、University of California Press、1996
- ・田杉競、：経営行動科学論、丸善、1977
- ・野中郁次郎、：経営管理、日本経済新聞社、1981
- ・伊丹敬之、加護野忠男、：ゼミナール 経営学入門、日本経済新聞社 1989
- ・日本経済新聞社編、：現代経営ガイド、日本経済新聞社、1987
- ・C.A.Gibb, "Leadership" in Lindzey(ed),: Handbook of Social psychology, Addison Wesley, 1954 (大橋幸訳「リーダーシップ」清水・日高・高橋監訳、：社会心理学講座、みすず書房、1985
- ・R.Likert,: New patterns of Management, McGraw-Hill book company, 1961 (三隅二不二訳、：経営の行動科学、ダイヤモンド社 1964)
- ・百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997
- ・William.D.Bygrave,: The portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley & Sons Inc. 1994 (千本倅生訳、：MBA起業家育成、学習研究社、1996)
- ・J.A.Schumpeter Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 2 Aufl 1926 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 「経済発展の理論」 岩波書店 1937年
- ・今井憲一 金子郁容、：ネットワーク組織論 1988年 岩波書店
- ・A.J.Schumpeter "Capitalism, Socialism, and democracy" 1950 中山伊知郎 東畑精一
訳 「資本主義、社会主義、民主主義」 東洋経済新聞社
- ・Jeffrey A.Timmons : New Venture Creation ~ Entrepreneurship for the 21th century ~, Rochard D,Irwin,Inc 1997 (千本倅生訳、金井信次訳、：ベンチャー創造の理論と戦略 ~ 起業機会探索から資金調達までの実践的方法論 ~ ダイヤモンド社 1997
- ・北岡俊明、：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992
- ・長島俊男、：アメリカの中小企業経営 同友館 1997
- ・Marshall Goldsmith and Richard Beckhard, Frances Hesselbein : The Leader of the future ~ New visions strategies and practices for the next era ~ , Jossey-bass Inc 1998 (田代正美訳、：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社)
- ・岡本康雄、榊原清則、：日本の組織 エレクトロニクスの組織 第一法規出版 1988

- ・角田信夫：アメリカ企業経営学説史 文真堂 1991
- ・Harwood F. Merrill：The responsibilities of business leadership Harvard University press（正木久司訳 ビジネスリーダーシップの責任 晃洋書房 1992）
- ・Marshall Goldsmith and Richard Beckhard, Frances Hesselbein：Organization of the future, Jossey-bass 1998（小坂恵理訳：企業の未来像 - 成功する組織の条件 トッパン 1998）
- ・柳孝一、山本孝夫：ベンチャーマネジメントの変革 日本経済新聞社 1996
- ・安藤光俊：経営学と組織文化 高文堂 1999
- ・中川誠士：テイラー主義生成史論 森山書房 1992
- ・財団法人 中小企業総合研究機構：95 中小企業の発展動向（96年版）同友館 1996
- ・S. L. ゴールドマン（紺野登訳）：アジールコンペティション 日本経済新聞社 1996
- ・P. F. ドラッカー（上田惇生訳）：明日を支配するもの ダイヤモンド社 1999
- ・三隅二不二：新しいリーダーシップ ダイヤモンド社 1966
- ・ロバート・スレイター（宮本喜一訳）：ウェルチ 日経BP社 1999
- ・F. W. テイラー（上野陽一訳）：科学的管理法 技報堂 1958
- ・スティーブン・C・ブラント（清水紀彦訳）：企業内起業家を創る ダイヤモンド社 1987
- ・森川英正：トップマネジメントの経営史 有斐閣 1996
- ・飯野春樹：バーナード組織論研究 文真堂 1992
- ・P, F. ドラッカー（中原伸之 篠崎達夫 武井清訳）：今日何をすべきか、明日のビジネスリーダー ダイヤモンド社 1972
- ・C. I. バーナード（日本バーナード協会訳）：組織と管理 文真堂 1990
- ・本田宗一郎：私の手が語る 講談社 1982
- ・本田宗一郎：得意に帆あげて 三笠書房 1982
- ・Carol Kennedy：Future shock or future success?（嶋口 充輝 吉川明希訳）MBA講座 - 経営 日本経済新聞社 1998
- ・伊丹敬之 加護野忠男 伊藤元重：日本の企業システム2 組織と戦略 有斐閣 1993
- ・富田徹男 豊田政雄：ベンチャービジネスと特許戦略 ダイヤモンド社 1996年
- ・清水龍榮：日本型経営者と日本型経営 千倉書房 1998
- ・三木佳光：変革型リーダーのパラダイム あしざき書房 1998
- ・A. H. マスロー（上田吉一訳）：完全なる人間 誠信書房 1998
- ・宅磨武俊 瀧本孝雄 鈴木乙史 松井豊：性格心理学への招待 サイエンス社 1998
- ・P. F. ドラッカー（上田惇生訳）：イノベーションと起業家精神（上）（下） ダイヤモンド社 1997
- ・南博：心理学が分かる事典 日本実業出版社 1996
- ・子安増生編：発達心理学 新曜社 1996
- ・株式会社グロービス編：MBAマネジメント ダイヤモンド社 1998

- ・ 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999
- ・ 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996
- ・ 佐藤武男 館野敏 編：最新経済学用語辞典 1998
- ・ 吉田俊和 松原敏浩 編：社会心理学 ナカニシヤ出版 1999
- ・ 金井壽宏：中年力マネジメント 創元社 1999
- ・ ソニー広報センター：ソニー自叙伝 ワック 1998
- ・ 井出耕也：ホンダ伝 ワック 1999
- ・ ジョゼフ・H・ボイエット ジミー・T・ボイエット（金井壽宏監修、大川修二訳）経営革命大全 日本経済新聞社 1999
- ・ 鹿取廣人 杉本敏夫：心理学 東京大学出版 1999
- ・ 金井壽宏 米倉誠一郎 沼上幹 編：創造するミドル 有斐閣 1994
- ・ マンフレッド・ケッツ・ドブリース（金井壽宏訳）：会社の中の権力者、道化師、詐欺師 創元社 1998
- ・ 松田修一：ベンチャー企業 日本経済新聞社 1998
- ・ 大谷健：起業家精神の研究 草思社 1994
- ・ 金井壽宏：ニューウェーブマネジメント 創元社 1993
- ・ 水野博之 監修：ベンチャーハンドブック 日刊工業新聞社 1998
- ・ 水野博之：先見的構想力の時代 中央経済社 1996
- ・ プレジデント 2001.1.1号 プレジデント社 2001
- ・ 北岡俊明：本田宗一郎 不屈のリーダー学 1998
- ・ 盛田昭夫 下村満子 E・ラインゴールド：MADE IN JAPAN 朝日新聞社 1990
- ・ 安室憲一：国際経営 日本経済新聞社 1993
- ・ 国分康孝：リーダーシップの心理学 講談社 1999
- ・ 林周二：経営と文化 中央公論社 1984
- ・ 川喜多二郎：続 発想法 中央公論社 1970
- ・ 大谷毅 嶋口充輝：日本の組織 モードとフォードの組織 第一法規出版 1988
- ・ 金井壽宏：経営組織 日本経済新聞社 1999

-
- 1 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p134
 - 2 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 エドガーシャインの項
 - 3 神戸大学 経営管理特論 講義 第1回
 - 4 R.M.Stogdiru
 - 5 Chester Irvinig Barnard
 - 6 C.I.バーナード(日本バーナード協会訳)：組織と管理 文真堂 1990 p82
 - 7 Luis A. Allen
 - 8 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996 最新経営学用語事典 アレン
 - 9 千本倅生訳、金井信次訳：ベンチャー創造の理論と戦略 ダイヤモンド社 1997 p181
 - 10 Herbert Alexander Simon
 - 11 金井壽宏：経営組織 日本経済新聞社 1999 p97
 - 12 アーウィック(Uruidk, L.)、ティード(Tead, O.)¹²、バーナード
 - 13 金井壽宏：経営組織 日本経済新聞社 1999 p97
 - 14 Katz, R.L.
 - 15 Bray, D.W
 - 16 Weber. M
 - 17 Frederick Winslow Tylor
 - 18 神戸大学 経営管理特論 講義 第3回
 - 19 Henri Fayol
 - 20 George Elton Mayo
 - 21 Fritz Jules Roethlisberger
 - 22 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996 最新経営学用語事典
 - 23 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p135
 - 24 Lewin,K
 - 25 吉田俊和 松原敏浩 編：社会心理学 ナカニシヤ出版 1999 p185
 - 26 同 p185
 - 27 飯野春樹：バーナード組織論研究 文真堂 1992 p110
 - 28 Rensis Likert
 - 29 鹿取廣人 杉本敏夫：心理学 東京大学出版 1999 p232
 - 30 吉田俊和 松原敏浩 編：社会心理学 ナカニシヤ出版 1999 p185
 - 31 神戸大学 経営管理特論 講義 第13回
 - 32 Bird
 - 33 金井壽宏：経営組織 日本経済新聞社 1999 p97
 - 34 同 p98
 - 35 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996 最新経営学用語事典 p305
 - 36 Chris Argyris
 - 37 神戸大学 経営管理特論 講義 第7回
 - 38
 - 39 神戸大学 経営管理特論 講義 第7回
 - 40 彼の研究によればシステム1の企業は業績が最も悪く、システム4に近づく程に業績が高くなるとされる。システム4が優れているというその理由こそが、定義されている3つの要素にあると説いている。
 - 41 吉田俊和 松原敏浩 編：社会心理学 ナカニシヤ出版 1999 p185
 - 42 神戸大学 経営管理特論 講義 第7回
 - 43 (アメとムチの管理法である、人間は元来仕事嫌いで強制されない限り目標達成の為に

労働しないとしたX理論、人間観に対応し労働は当然のものとして受け入れ自ら進んで責任を負うとしたY理論の提案者)

- 44 Herzberg, F
- 45 神戸大学 経営管理特論 講義 第12回
- 46 神戸大学 経営管理特論 講義 第15回
- 47 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p135
- 48 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996 最新経営学用語事典
- 49 Burns, T
- 50 Stalker, G.M
- 51 Lawrence, P.R
- 52 Lorsch, J.W.
- 53 Fiedler, F. E
- 54 神戸大学 経営管理特論 講義 第13回
- 55 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996 最新経営学用語事典 p305
- 56 神戸大学 経営管理特論 講義 第9回
- 57 Vroom, V. H
- 58 yetlon, P
- 59 吉田俊和 松原敏浩 編：社会心理学 ナカニシヤ出版 1999 p186
- 60 Hersey, P
- 61 Blanchard, E
- 62 藤芳誠一監修：最新 経営学用語辞典 1996 最新経営学用語事典 p305
- 63 金井壽宏監修、大川修二訳) 経営革命大全 日本経済新聞社 1999 p1
- 64 Manfred F. R. Kets De Vreis
- 65 金井壽宏監修、大川修二訳) 経営革命大全 日本経済新聞社 1999 p10
- 66 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 VI
- 67 C. I.バーナード(日本バーナード協会訳)：組織と管理 文真堂 1990
- 68 金井壽宏監修、大川修二訳) 経営革命大全 日本経済新聞社 1999 p47
- 69 国分康孝：リーダーシップの心理学 講談社 1999 p123
- 70 金井壽宏監修、大川修二訳) 経営革命大全 日本経済新聞社 1999 p41
- 71 大谷健：起業家精神の研究 草思社 1994
- 72 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999 p32
- 73 (石田梅岩「都鄙問答」足立栗園校訂 岩波文庫 昭和10年 36ページ)
- 74 岡本康雄、榊原清則：日本の組織 エレクトロニクスの組織 第一法規出版 1988
- 75 同上
- 76 国分康孝：リーダーシップの心理学 講談社 1999 p65
- 77 未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 p163 C. ウィリアム・ポラード
- 78 大谷健：起業家精神の研究 草思社 1994
- 79 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999
- 80 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999
- 81 岡本康雄、榊原清則：日本の組織 エレクトロニクスの組織 第一法規出版 1988
- 82 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999 p38
- 83 本田宗一郎：私の手が語る 講談社 1982
- 84 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p1
- 85 同 p16
- 86 同 p55
- 87 本田宗一郎：私の手が語る 講談社 1982
- 88 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p42

-
- 89 同 p114
- 90 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 p10 チャールズ・ハンディ
- 91 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p57
- 92 大谷健：起業家精神の研究 草思社 1994 p44
- 93 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p54
- 94 日本経済新聞 私の履歴書
- 95 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p63
- 96 本田宗一郎：私の手が語る 講談社 1982
- 97 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p144
- 98 本田宗一郎：得手に帆あげて 三笠書房 1982
- 99 Gary Hamel 『コア・コンピタンス経営』の著者
- 100 C. K. prahalad 『コア・コンピタンス経営』の著者
- 101 royal society of arts
- 102 嶋口 充輝 吉川明希訳) M B A 講座 - 経営 日本経済新聞社 1998 p24
- 103 伊丹敬之/加護野忠男/伊藤元重：日本の企業システム2 組織と戦略 有斐閣 1993 p371
- 104 嶋口 充輝 吉川明希訳) M B A 講座 - 経営 日本経済新聞社 1998 p298
- 105 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p3
国民金融公庫総合研究所編「平成4, 6, 7, 8年度版 新規開業白書」中小企業リサーチセンター、1992,1994,1995,1996年。総務庁統計局統計調査部経済統計課編「事業所統計報告書」1978,1981,1986,1991年、「事業所の変動状況に関する結果報告」1989年ならびに「事業所名簿整備調査報告」1994年。自治省行政局振興課編「平成7年版 住民基本台帳人口要覧」1995年。(財)中小企業総合研究機構訳編「アメリカ中小企業白書1994」同友館、1996年。合衆国商務省センサス局編、鳥居康彦翻訳監修「現代アメリカデータ総覧1995」原書房、1996年
- 106 同上
- 107 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p4
中小企業庁「製造創造的事業活動実態調査」7年12月。中小企業庁「平成8年版 中小企業白書」大蔵省印刷局1996年、439頁
- 108 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p15
- 109 富田徹男 豊田政雄『ベンチャービジネスと特許戦略』ダイヤモンド社 1996年 39
ページより一部引用
- 110
- 111
- 112 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p205
- 113 北岡俊明：本田宗一郎の経営学 産能大学出版部 1992 p127
- 114 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p58
- 115 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998
- 116 伊丹敬之/加護野忠男/伊藤元重：日本の企業システム2 組織と戦略 有斐閣 1993 p132
- 117 同 p134
- 118 同 p136
- 119 同 p137
- 120 H B S C A S E national culture and management 1994
- 121 清水龍榮：日本型経営者と日本型経営 千倉書房 1998 p142
- 122 同上
- 123 長島俊男：アメリカの中小企業経営 同友館 1997 p47
- 124 大谷健：起業家精神の研究 草思社 1994 p72

-
- 125 株式会社グロービス編：MBAマネジメント ダイアモンド社 1998 p208
- 126 株式会社グロービス編：MBAマネジメント ダイアモンド社 1998 p209
- 127 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイアモンド社 1999 p38
- 128 清水龍榮：日本型経営者と日本型経営 千倉書房 1998
- 129 同 p152
- 130 神戸大学 経営管理特論 講義 第10回
- 131 千本倅生訳：MBA起業家育成、学習研究社、1996 p57
- 132 パー・イーガン・ディリージ・アンド・カンパニー・オブ・ボストン社長。同社は二億ドルを100社以上の新設起業に投資するなど、大規模に成功しているベンチャー・キャピタルの1つである。コンチネンタル・ケーブルビジョン、フェデラル・エクスプレス、タンドンなどへの投資に成功したパートナー
- 133 フェアー・チャイルドやテレダイン、サイエンティフィック・データ・システムズ、インテル、アップル・コンピュータなどに投資したベンチャー・キャピタルの創立者
- 134 千本倅生訳：MBA起業家育成、学習研究社、1996 57
- 135 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p277
- 136 百瀬恵夫、森下正：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997
- 137 同 p11
- 138 加護野教授 P191
- 139 大谷健：起業家精神の研究 草思社 1994 p46
- 140 千本倅生訳、金井信次訳：ベンチャー創造の理論と戦略 ダイアモンド社 1997
- 141 同 p8
- 142 同 p186
- 143 同 p188
- 144 千本倅生訳、金井信次訳：ベンチャー創造の理論と戦略 ダイアモンド社 1997 p181
- 145 千本倅生訳、金井信次訳：ベンチャー創造の理論と戦略 ダイアモンド社 1997 p186
- 146 同上 p199
- 147 D.Boyd and D E Gumpert, "Loneliness of the Start-Up Entrepreneur " in Frontiers of Entrepreneurship Reserch : 1982 and 1983 , ed J A Hornaday et al. (Babson Park, MA : Babson College, 1983), pp. 478 - 487
- 148 伊丹敬之、加護野忠男、ゼミナール 経営学入門、日本経済新聞社 1989 p235
- 149 嶋口 充輝 吉川明希訳) MBA講座 - 経営 日本経済新聞社 1998 p13
- 150 本田宗一郎：得手に帆あげて 三笠書房 1982 経験の経営学(経験は排気ガス)
- 151 「変革するリーダーシップ」
- 152 金井壽宏監修、大川修二訳) 経営革命大全 日本経済新聞社 1999 p45, p342
- 153 プレジデント 2001.1.1号 プレジデント社 2001 p17
- 154 千本倅生訳：MBA起業家育成、学習研究社、1996 p19
- 155 「目標達成意欲の高い社会(The achieving society)」
- 156 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイアモンド社 1998 p50 エドガーシャイン
- 157 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイアモンド社 1999 p176
- 158 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイアモンド社 1998 p50 エドガーシャイン
- 159 同上 P180
- 160 飯野春樹：バーナード組織論研究 文真堂 1992 p58 / The functions p.95
- 161 加護野 P196
- 162 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p142
- 163 新経営管理論講義 p141 出所：J.L.Gibson, J.M.Ivancevich,and J.H.Donnelly,Jr., Organizations: Behavior, Structure, Processes, 4th ed., (Plano,Texas: Business

Publications, Inc.,1982,.) p396.

- 164 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p142
165 同上
166 神戸大学 経営管理特論 講義 第11回
167 国分康孝：リーダーシップの心理学 講談社 1999 p51
168 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p143
169 未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 p88 ジュディス・M・バードウィック
170 同上
171 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p228
172 同 p187
173 中小企業庁編「平成8年版 中小企業白書」
174 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p188
175 同 p189 資料：中小企業庁「製造業創造的事業活動実態調査」、中小企業庁編
「平成8年中小企業白書」大蔵省印刷局 1996
176 同上
177 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p191
178 同 p200
179 同 p5
180 同 p6
181 百瀬恵夫、森下正、：ベンチャー型企業の経営者像、中央経済社、1997 p220
182 (Wee,C.H,et al., "Sun Tzu" :War and Management, Singapore:Addison-Wesley 1991)
183 水野博之：誰も書かなかった松下幸之助 理想社 1998
184 神戸大学 経営管理特論 講義 第13回
185 明示大学政治経済学部 百瀬恵夫、森下正：21世紀を招く起業家に関する実態調査
1996年より作成(ベンチャー型企業の経営者像)
186 同上
187 同上 p190
188 三木佳光：変革型リーダーのパラダイム あしざき書房 1998 p32
189 同 p33
190 同 p41
191 同 p56
192 変革型リーダーのパラダイム 73 John P. Kotter “What Leaders Really Do
“ HBR May - June 1990
193 金井壽宏 「変革型リーダーシップ論の展望」神戸大学研究年報 1998年 p160
194 同 p146
195 同 p217
196 同 p71
197 同 p93
198 同 p100
199 同 p135
200 同 p139
201 同 p148
202 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999 p207
203 金井教授・MBA P206
204 ジョンズ・ホプキンス大学の認知心理学者
205 金井壽宏：経営組織 日本経済新聞社 1999

-
- 206 後藤幸男、三木信一、中橋国蔵、：新経営管理論講義、中央経済社、1992 p138
- 207 同 p186
- 208 未来組織のリーダー、チャールズハンディ
- 209 株式会社グロービス編：MBA経営戦略 ダイヤモンド社 1999 p38
- 210 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 p50 エドガーシャイン
- 211 プレジデント 2001.1.1号 プレジデント社 2001 p153
- 212 巡礼者グループのただの召使であったレオがいなくなって初めて、一行は巡礼が出来たのは彼のおかげであったと気がつく。従者だと思われていたレオは、実は神に使わされた人であった、という話
- 213 嶋口 充輝 吉川明希訳)MBA講座 - 経営 日本経済新聞社 1998 p286
- 214 田代正美訳：未来組織のリーダー、ダイヤモンド社 1998 p50 エドガーシャイン p58 (以上 チャールズ・ハンディ、ギフォードピンチョット、ピーター・M・センゲ、エドガー・H・シャイン、ケン・ブランチャード、フランシス・ヘッセルバイン、リチャード・ベカード、ジュディス・M・バードウィック、ジェームズ・F・ポルト、シーラ・ファレン、ピバリー・L・ケイ、ダグラス・K・スミス、デイブ・アーリック、M・ゴールドスミス、C・ウィリアム・ポラード、アルフレッド・C・デクレイン・ジュニア、アレックス・マンドル、ディーパック・セシ、ウィリアム・C・スティア・ジュニア、ウィリアム・N・プラモンドン、スティーブン・M・ポーンスタイン、アンソニー・F・スミス、サラ・E・メレン德斯)
- 215 嶋口 充輝 吉川明希訳)MBA講座 - 経営 日本経済新聞社 1998 p13
この用語は James Brian Quinn, *The Intelligent enterprise* New York : The free Press 1992 による)
- 216 嶋口 充輝 吉川明希訳)MBA講座 - 経営 日本経済新聞社 1998 p16
- 217 C.I.バーナード(日本バーナード協会訳)：組織と管理 文真堂 1990 p107
- 218 同 p99