

平成 12 年度
春季修了
修士学位論文要旨

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

ベンチャー型企業活動における リーダーシップ像 ～新産業社会に見る起業家の条件～

キーワード

リーダーシップ、起業家、経営組織、変革、ネットワーク

要 旨

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。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。

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・維持するべきデューティが課されている。リーダーシップに絶対はない。

リーダーについては有史以来、常に研究が行われてきた。様々な経過を経て、現在では、経営組織においては人間の感情が生産性にも影響力を持つことが判っている。

しかし、最新の理論を以って答えれば、リーダーシップの絶対的スタイルは存在しない。それは、個人、環境、フォロワー、等の複合変数から成る関数である為、絶対である形はこの世には存在しない。その都度、判断力を以って最適な選択をし、その行動力に追随する者が生じれば、その人物こそがリーダーであり、行動自体が適合したリーダーシップであるということに他ならない。従って、その行動のベスト・ウェイというものもない。ただ一つ、確実な事は、先天的（生来の）リーダーの存在はあり得ないということである。リーダーに必要な性質も幾つかはある。しかし、更にその上に、経験学習から得るスキルが加わって初めて組織の構成員を牽引していくリーダーとしての強さが生まれるのである。

井深大、盛田昭夫、本田宗一郎、藤沢武郎、そして松下幸之助。日本を代表する起業家であるが、彼らが生み育てた企業は、まさしく三社三様である。常に独創的で新しい未来を目指したソニー、マーケットを自分たちで切り拓くために創造活動を惜しまなかったホンダ、一般家庭をターゲットにおいた戦略で大衆を意識した経営を貫いた松下。これらの背景には前出の5人のカラーが鏡のように反映されている。盛田氏の行動力と井深氏の包容力というリーダーシップを発揮した2人、本田氏の類稀なモノ造りへのパフォーマンス性と常に冷静で大局を見ていた藤沢氏のリーダーシップのシェアリング、そして何より、リーダーシップというフレームから飛び出した豪快な松下氏の姿勢。彼の場合はリーダーシップの行使というより、あくまでも『商人』として企業の利益を追求し、利益を社会に還元するという姿勢を貫いた。日本古来独特の『あきんどスタイル』のリーダーであった。

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。日本とアメリカだけを比べてみてもその差は歴然だ。

ベンチャー型企業を目指す予備群数、ベンチャー型企業を支援する官・民のシステムの充実さ、起業家に対する評価、これらの全てに文化的影響が働いている。アメリカでは、他人と違う事、抜きん出るとは個性であり好意的見方がなされるが、日本ではまだまだ横並び主義が根強く残り、協調性を尊ぶ傾向にある。

ならば、これからの日本の企業組織は、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。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。未だ日本的意識の根強く残る社会でグローバル企業として生き抜いていく為には、人脈と言うネットワークを構築し、それを武器に組織を変革に導くことが最善のスタイルであると思われる。

既存企業（組織）のパラダイムを打破する為に 大きな期待が寄せられるベンチャー型ビジネスであるが、やはり根本的な問題には旧来のものと同じものが幾つかある。

組織と構成員の間にはモチベーション/インセンティブの関係が太いパイプとして両者を繋いでいる。リーダーは各構成員のモチベーションが何であるかを理解する事により、生産性を最大限に引き延ばす事ができる。その為に組織に対して様々なインセンティブを提供する努力が必要である。また、その手段としてコミュニケーションは非常に重要な役割を担う。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。

また、これからは既存企業とベンチャー型企業の共存共栄も必要であろう。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（当然、自社内での、企業内ベンチャービジネス/イントラプレナーも含む）。

それにより、酸素不足に陥っている既存企業に新鮮な空気が流入される。

両社は規模の大小に関わらず、対等な関係を構築する時代なのである。

このような変動の時代に求められるのは、既存の概念を覆すような変革型リーダーである。社員、総「茹で蛙現象」にある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。

かつて、組織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。

昔ながらの階層的なピラミッド構造はもはや機能しない。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。ただ存在するものを受けとめていれば済んだ時代は終わった。サーバント・リーダーの理論を以って、組織のリーダーは、組織を取り巻く全ての存在にその存在意義を確認し、時には意味のないものを切り捨てる勇気が必要とされる。

改善に終始するのではなく、未知への革新が可能な変革型リーダーが明日の産業社会を担う人物である。