

Title	経営者の個人特性と意思決定との関連についての研究： 清酒製造業796社の社長の個人特性に関する実証研究を中心にして
Sub Title	A Study of the Relationship between the Personal Characteristics of Chief Executives and the Pattern of their Decision Makings : Field Research about 796 chief Executives of Sake Manufacturing Companies
Author	清水, 龍鬱(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1981
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.24, No.4 (1981. 10) ,p.17- 34
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19811031-04051692

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
24巻4号
1981年10月

経営者の個人特性と意思決定との 関連についての研究

—清酒製造業796社の社長の個人特性に関する実証研究を中心にして—

清水龍瑩

- 1 はしがき
- 2 実証研究のための体系仮説と調査内容
- 3 実態調査と分析結果
 - 3-1 分析的態度と直観的態度
 - 3-2 集中的態度と拡大的態度
 - 3-3 短期的態度と長期的態度
 - 3-4 合理的態度と人間的態度
 - 3-5 積極説得的態度と協調調整的態度
 - 3-6 管理者的態度と企業家の態度
- 4 結び

1 はしがき

企業を評価するとき短期的には財務要因を、中期的には製品要因を、長期的にはトップマネジメント要因を見る必要がある。このことは過去10数年間の実証研究から次第に明確になってきた。長期の維持発展を目的とする企業にとって、トップマネジメントの能力如何は非常に重要な根源的问题である。しかし従来の経営戦略論、戦略的意思決定論の多くは客観的、科学的側面を強調して、経営者の個人的能力とは無関連に研究されてきた。しかし実際の企業の経営戦略、戦略的意思決定は経営者の能力とは無関連にたてられるわけではない。むしろそれらの中心に経営者の能力、個人特性があって、戦略的意思決定に大きく作用する。そこで本小論では、この個人特性が、戦略的意思決定や、さらに企業業績にどのように影響するのかを追究してみたい。製品要因が業績に大きく影響をあたえないようにするため、単一製品を生産し、しかもそれが安定している清酒製造業を研究対象にえらんだ。

2 実証研究のための体系仮説と調査内容

最高経営者（社長）の意思決定過程は2段階からなる。第1段階は、社長が、企業外環境の動向、企業内条件の状況、過去から伝えられてきた経営理念を、自己の価値観を通じて知覚、認識し、当該企業についての将来構想をたてていく過程である。第2段階は、この将来構想をもっている社長が直観などからある特定の問題を把握し、その問題の解決案を、役員と相互に影響しながら意思決定していく過程である。

第1段階の将来構想は、企業環境、企業内条件、経営理念から直接構築されるわけではない。社長の個人特性を通じてのみ構築される。従って将来構想は相当主観的なものであり、清酒製造業は同じ清酒を造りながらその経営の仕方は個性的なものになる。第2段階で、役員と相互に影響しながら意思決定していくプロセスでも、すなわち問題把握、情報収集、問題提起、問題検討、解決案の作成、意思決定のプロセスでも、社長の個人特性、経営態度が影響する。この社長の個人特性は、過去の家庭環境、企業経営についての経験、及び現在の健康状況などによって形成されるものであって、短期的に変えられるものではない。

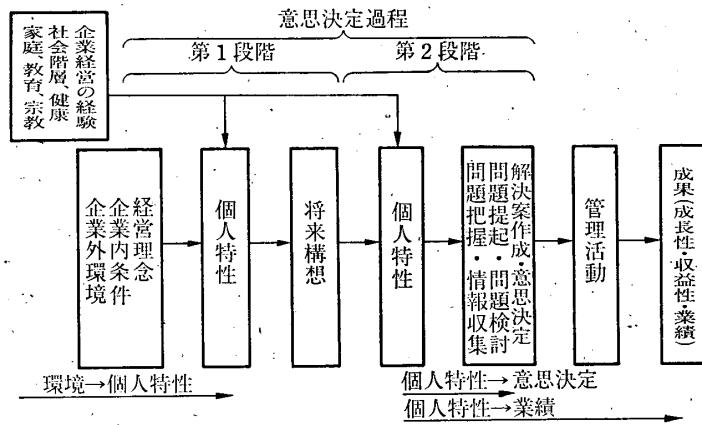
図1は、個人特性と意思決定との関係を示すものである。この小論では、清酒製造業の社長の個人特性はどうなっているのか、環境、経験が社長の個人特性にどのように影響するのか、個人特性は将来構想の構築、意思決定にどのように影響するのか、さらに個人特性は業績にどのように関係するのか、などについて考察する。

本実態調査は、国税庁関税部酒税課の調査研究の一部である。筆者はこの研究に主査として全面的に参画している。この調査は1980年12月に清酒製造業の社長に対するアンケート調査として行われ、有効回答796を得た。本調査は3年継続の調査であり、1980年の調査は第2回目である。

また本調査はアンケート調査を中心としているが、社長面接調査も併用しており、現在までに既に全国に亘って20社の社長面接調査と工場見学とを行っている。この社長面接調査によってアンケート調査結果の解釈が可能になった。

社長の個人特性に関するアンケート調査項目は、13項目であるが、それに関連するトップマネジメント、製品、

図1 個人特性と意思決定過程の関係



組織、財務、経営関係の要因は34項目ある。この調査の前提となる企業成長論のフレームワーク、分析手法の詳細については、拙著：現代企業評価論；中央経済社1981年を参照されたい。またこの小論の前提となる経営者の意思決定プロセスの詳細については、拙稿：最高経営者の意思決定の基本的プロセス；三田商学研究24巻3号を参照されたい。

アンケートの質問の仕方は以下のように行った。

“次のA欄、B欄に対照的な意見が掲げられています。それぞれの項目についてあなたの日頃の経営態度や考え方がAに近い場合は1、どちらかといえばAに近い場合は2、どちらかといえばBに近い場合は3、Bに近い場合は4を□の中に記入して下さい”。すなわちたとえば、A“もうかる仕事でも、人、資金に問題のある場合は手を出さない”。B“人、資金に問題があっても、もうかる仕事には取組む”。などの社長の個人特性を表現するような13対の文章を提示して、4水準で回答してもらった。この小論では、この対照的意見をより明確に浮び上がらせるため、分析の段階では4水準を、第1水準と第2水準を合計し1水準をつくり、第3水準と第4水準を合計してもう1水準をつくり、2水準にして分析した。

分析手法は、1次集計 クロス集計、単相関分析、業績平均値比較、D値分析などが利用された。

3 実態調査とその分析結果

3-1 分析的態度と直観的態度

社長の個人的特性として、ものごとを細く丹念にみていくタイプと、ものごとの全体を直観的に把握するタイプがある。企業外環境、企業内条件の状況を知覚、認識するために、清酒製造業の社長はカンを重視するのだろうか、客観的データを重視するのだろうか。すなわち個人特性として直観的態度と分析的態度のどちらが強いのだろうか。この態度を見るために、次のような対照的な文章をつくった。“将来予測問題”，A“売上予測をするとき、自分の勘よりも数字や資料を重視する”。B“売上予測をするとき、数字や資料よりも自分の勘を重視する”。

一次集計の結果をみると、清酒製造業の社長は圧倒的に客観的データ(85.3%)をカン(14.7%)より重視し、しかも企業規模が大きくなるほど客観的データを重視する傾向がある。すなわち成製数量200kl以下の企業(データ重視80.7%，カン重視19.3%)、200～2,000klの企業(89.9%，10.1%)、2,000kl～の企業(100.0%，0%)（図1参照）。これは企業規模が大きくなればなるほど慣性が大きく、将来予測の失敗が企業に大きなダメージを与えるからであろう。

この経営者の分析的・直観的態度は意思決定にどのように影響するのだろうか。クロス分析の結果からみると、分析的態度の社長は意思決定にあたり、役員の意見を中心と考える人が多く、直観的態度の社長は社長中心の意思決定する人が多いようである。すなわち、社長中心の意思決定(客

図2 将来予測問題

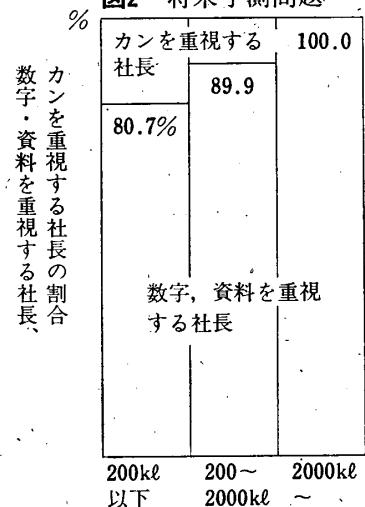


図3 分析的・直観的態度と意思決定方法(個人特性→意思決定)

	分析的態度	直観的態度
社長中心の意思決定	80.1%	
役員、家族と話し合う	88.7	
役員、家族の意見中心	88.2	

観的データ重視80.1%，勘を重視19.9%，役員、家族と話し合う(88.7%，11.3%)，役員、家族の意見中心(88.2%，11.8%)である。これは客観的データを重視する社長は、直観を重視する社長より慎重であり、企業家精神というよりは管理者精神が旺盛であるからであろう。事実この分析的態度の社長は経営者の自己研修会にも積極的に参加している(単相関係数0.139*)。

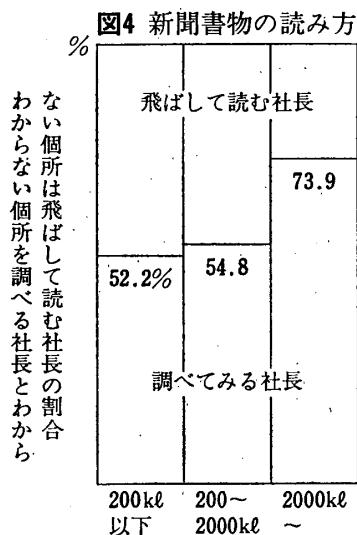
業績からみると、客観的データを重視する分析的態度の社長のいる企業(業績4.983)の方が、カンを重視する直観的態度の社長のいる企業(4.952)より業績がよい。ただ200kl以下の小規模企業では、直観的態度の企業(5.057)の方が分析的態度の企業(4.974)より業績がよい。これは小規模企業では経営に、敏速な意思決定や小廻りの有利性が必要だからであろう。

清酒製造業の社長は、日常生活においてものごとを分析的に突っ込んで考える人が多いのか、それとも直観的に把握する人が多いのだろうか。これを日常の社長の新聞、書物の読み方でしらべてみた。すなわち，“新聞、書物の読み方”，A“新聞や書物を読んで分からぬ事柄がでてきたとき、自分が満足するまで辞典をひいたり、人に尋ねたりする”。B“新聞や書物を読んでいて分からぬ事柄があっても、それをとばして読み全体を把握しようとする”。

清酒製造業全体をみると、日常生活で、分析的態度をとる社長(54.0%)と、直観的態度をとる社長(46.0%)でその差はあまりない。しかし規模別にみると、企業規模が大きくなるほど、日常生活で分析的態度をとる社長の数は多くなる。すなわち200kl以下(分析的態度52.2%，直観的態度47.8%)，200～2,000kl(54.8%，45.2%)，2,000kl～(73.9%，26.1%)(図3参照)。日常生活で分析的態度をとる社長は、企業内では役員、家族の意見中心の意思決定する傾向があり、日常生活で直観的態度をとる社長は社長中心の意思決定をする傾向がある。すなわち社長中心の意思決定(よく調べ

1) * 印は95%の有意水準で統計的に有意であることを示す。

2) 業績とは成長性と収益性とを合成したものである。詳しくは上掲拙著を参照されたい。

**図5 日常の分析的・直観的態度と意思決定方法(個人特性→意思決定)**

	分析的態度	直観的態度
社長中心の意思決定	50.3%	
役員、家族と話し合う	56.1	
役員、家族の意見中心	57.7	

る50.3%, 読みとばす49.7%), 役員、家族と話し合う(56.1%, 43.9%), 役員、家族の意見中心(57.7%, 42.3%) (図4参照)。これは日常生活で分析的態度をとる社長は、ものごとを細かく丹念に追っていくタイプであり、企業内でも役員や家族の意見を細かく1つ1つ丹念に考えるからであろう。

業績との関連をみると、日常生活で分析的態度をとる社長のいる企業の業績(5.016*)は、直観的態度をとる社長のいる企業の業績(4.933)より明らかにすぐれている。日常生活での態度は、社長のより本来的態度を示すものであり、これが分析的である方がよいというのは、経営のすべての管理の局面で細心の注意をはらう分析的態度が企業経営に不可欠なことを示している。事実、この分析的態度をとる社長は、能力開発のための自己研修に積極的(相関係数0.139*)で、品質管理にうるさく(0.190*)工場の機械化に熱心(0.140*)である。

以上“将来予測問題”, “新聞、書物の読み方”の調査結果から次のような仮説がえられるであろう。

仮説1 «清酒製造業の社長は、日常生活ではある程度カンを働かして生活しているが、経営の場では非常に慎重で、客観的データを利用し分析的態度をとっている。特に企業規模が大きくなるとその傾向が強い。個人特性として分析的態度をとる社長は、社長中心の意思決定ではなく、役員の意見を中心にするような意思決定をする。またこの分析的態度をとる社長は、自己の研修に熱心であり、品質管理、工場の機械化にも積極的である。そして、200kL以下の小規模企業を除けば、多くの場合そのような分析的態度は直観的態度より高い業績をあげている。»

3-2 集中的態度と拡大的態度

社長の個人的特性として興味の対象をたえず拡大していくタイプと、興味の対象を比較的限定しそれに集中していくタイプがある。このタイプの相違は、問題把握する場合の視野の広さ、情報

の収集の多面性などにあらわれてくる。清酒製造業の社長の知的興味の範囲は広いのだろうか。

“新聞記事のどこを読むか”の質問、A “新聞を見るとき、直接経営に関係の少ない政治、国際関係、文芸などの欄は余り読まない”。B “新聞を見るとき直接経営に関係の少ない政治、国際関係、文芸などの欄もよく読む”。でみると、清酒製造業の社長の知的興味の範囲は広い。すなわち直接経営に関係のない欄を読む人は83.8%，あまり読まない人は16.2%である。これは清酒製造業の社長は旧家の出身者、高学歴者が多く、教養人であるからであろう。事実、直接経営に関係のない欄を読む社長のいる企業は明治、江戸以前の創業の古い企業に多い(図5参照)。ただこの“新聞記事のどこを読むか”は企業規模には関係ない。業績との関連をみると、直接経営に関係のない欄まで読む社長(業績4.982)の方が、情報収集の幅が広いせいか、そうでない社長(4.955)より僅かに優れているにすぎない。

図6 企業の古さと集中的・拡大的態度(環境→個人特性)

	集中的態度	拡大的態度
創業時期が昭和	21.6%	
大正	20.6	
明治	14.9	
江戸以前	15.0	

一方、清酒製造業の社長の交際範囲は広いのだろうか。“交際範囲”についての質問、A “直接商売や専門に関係ない人とは余りつき合わない”。B “直接商売や専門に関係ない人とのつき合いも多い”。でみてみると、ここでも清酒製造業の社長は交際範囲が圧倒的に広い。すなわち直接商売に関係ない人とのつき合いの多い社長は85.7%で、そうでない社長14.3%を圧倒的に上まわっている。この比率は企業規模

によってもほとんど変わらない。これは清酒製造業の社長は地方の名士でありどうしても交際範囲が広がってしまうからであろう。業績からみると、交際範囲の狭い集中的態度の社長のいる企業(5.038)の方が交際範囲の広い拡大的態度の社長のいる企業(4.468)よりすぐれている。特に200~2,000klの中規模企業ではこの傾向が著しい。すなわち交際範囲の狭い社長のいる企業(5.275*)、広い社長のいる企業(4.903)となっている。このことは清酒製造業の社長が名士になりすぎて名誉職的な交際の幅をあまり拡げすぎることは經營に身が入らなくなり、業績にマイナスに貢献することを示すのであろう。

以上“新聞のどこを読むか”、“交際範囲”的調査結果から次のような仮説がえられるであろう。

仮説2 <清酒製造業の社長は、旧家の出身で、教養人が多く、積極的に多方面の情報を吸収している。また地方の名士であるため名誉職的仕事が多く、多方面の人々と交際している。すなわち個人特性としては集中的態度ではなく、拡大的態度の社長が多い。この社長の拡大的態度は、企

業の歴史が古いほど広くなっている。多くの情報に接し多くの人々に接して多方面の情報を積極的に吸収する社長の拡大的態度は経営にプラスになるが、情報の吸収以上にムダな時間を浪費する漫然とした交際範囲を拡げる拡大的態度は経営にマイナスになる。》

3-3 短期的態度と長期的態度

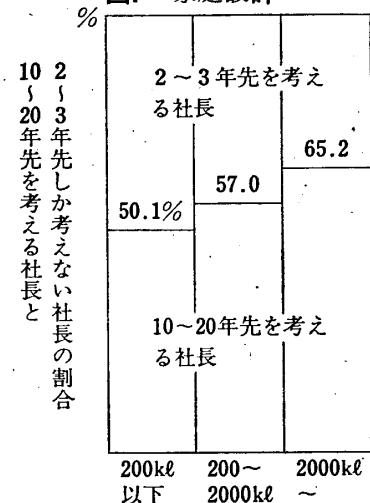
社長の個人特性として緻密ではないが長期的視野をいつももっている長期的態度と、現在のこととを緻密に考えて遠い先の将来はあまり考えない短期的態度とがある。清酒製造業の社長はどちらの傾向が強いのだろうか。まず社長は日常生活において家庭内の計画を何年先ぐらいまで考えているのだろうか。“家庭設計”について、A “家庭設計をするとき、世の中の変動が激しくてよくわからないので10~20年先を考えるよりもむしろ2~3年先を考える”。B “家庭設計するとき、子供の教育、自分の老後等を考慮し10~20年先を考える”。の質問を行ってみた。すると2~3年先を考える短期的態度の人(46.4%)より、10~20年先を考える長期的態度の人(53.6%)の方が多いようである。企業規模が大きくなるほどこの傾向が顕著である。すなわち200kl以下(短期的態度49.9%, 長期的態度50.1%), 200~2,000kl(43.0%, 57.0%), 2,000kl以上(34.7%, 65.3%)(図6参照)。これは規模の大きな企業の社長は、大量生産大量販売をするためえずヒト、モノ、カネについて長期的な傾向を考えなければならず、企業でのクセが家庭内においても長期的思考としてあらわれるのであろう。

また在職年限の短い社長ほど家庭で長期的な態度をとっている。すなわち社長の在職年数10年以下(短期的態度40.8%, 長期的態度59.2%), 11~25年(49.1%, 50.9%), 26年以上(49.2%, 50.8%)。これは在職年数の長い社長は、あの残任期間が短いため経営も比較的短期的視点でみるようになり、これが家庭設計にも反映されるのであろう。なお年齢と家庭での長期的態度とは関係なかった。

家庭設計で長期的態度と短期的態度をもつ社長は、企業環境の認識、経営方針のたてかた意思決定の仕方において大きく異っている。まず企業環境については、長期的態度の人は賃金、コストの上昇を心配し、短期的態度の人は地元同業他社との競争激化を心配している。企業環境の問題として最も重視するものは、地元同業他社との競争激化(短期的態度57.1%, 長期的態度42.9%), 賃金の上昇(41.8%, 58.2%), 原料米価格の高騰(41.9%, 58.1%)のようになっている。これは長期的態度の人はマクロ的な社会経済全体の動きをみているのに対し、短期的態度の人はどうしても身近かな地元同業他社の動きを気にするからであろう。

また長期的態度の人は長期の経営方針として品質向上を重視

図7 家庭設計



し、短期的態度をもつ人は販売数量の維持確保を重視する。すなわち経営方針として最重視するものは、販売数量の維持確保（短期的態度55.0%，長期的態度45.0%）、品質の向上（39.9%，60.1%）となっている。これは長期的態度の人は必要条件としての酒の品質を最重要と考えるのに対し、短期的態度の人はさしあたり売れればよいと考えるからであろう。さらに長期的態度の人は意思決定の方法として社長自身で行う場合が多く、短期的態度の社長は親族会議などにまかせる場合が多い。すなわち企業の重要な事項を決定するのは社長自身（短期的態度44.4%，長期的態度55.6%）、取締役会、役員会等（46.6%，53.4%）、親族会議等（49.3%，50.7%）（図7参照）。これは長期的態度の社長は、短期的態度の社長より、自分自身の見通しについて強い自信をもっているからであろう。

業績からみると、10～20年先を考える長期的態度の社長のいる企業（5.018*）の方が、2～3年先を考える短期的態度の社長のいる企業（4.932）より明らかによい。特に2,000kL以上の大規模企業（5.104*，4.629）で顕著である。日常生活というのは社長の赤裸々な個人特性があらわれている。家庭内の発言、行動の方が企業内のものより社長のホンネがでている。家庭内計画で長期的態度をもつ人は、真の意味において長期的な将来構想をたてる人であり、特に大規模企業で多くの人々を引っ張っていくリーダーシップ能力のある人であろう。従ってこのような社長が業績を向上させているのである。事実、長期的態度をもつ人ほど新市場開拓（相関係数0.155*）、新製品開発（0.135*）、品質管理（0.113*）に積極的であり、工場の機械化に熱心（0.110*）である。

清酒製造業の社長は企業経営について、長期的態度と短期的態度のどちらをとっているのだろうか。これについて、“企業内計画”；A “企業の中で長期計画（2～3年）が必要であるとは考えていない”。B “企業の中で、長期計画（2～3年）が必要であると考えている”。の質問を行ってみた。すると91.1%の圧倒的に多くの人々が必要であると考えており、長期計画を必要でないとする人は8.9%にすぎない。規模別の傾向はみられない。日常生活ではそれほど長期的態度をとらない人でも、社会的ステータスの保持や家産の維持のためには、経営面で長期的視野に立った科学的思考が必要であると考えているのである。この企業経営で長期的態度をとる社長は経営方針として品質向上を主張し、短期的態度をとる社長は販売数量の維持確保を比較的強く、主張する傾向がある。すなわち経営方針として品質向上を重視する（短期的態度7.5%，長期的態度92.5%）、販売数量の維持確保を重視する（12.5%，87.5%）となっている（図8参照）。企業が長期に維持発展するために

図8 日常の長期的・短期的態度と意思決定方法（個人特性→意思決定）

	短期的態度	長期的態度
社長自身が意思決定	44.4%	
取締役会、役員会等が意思決定	46.6	
親族会議等が意思決定	49.3	

は品質の向上が不可欠と考えているからであろう。

業績からみると、長期計画を必要と考えている社長のいる企業(4.984)の方が、必要でないとする社長のいる企業(4.915)よりすぐれている。これは伝統のある清酒製造業においても長期的視野に立った科学的経営が必要であることを示しているのである。

以上の“家庭設計”，“企業内計画”的調査結果から次のような仮説がえられるであろう。

仮説3 «清酒製造業の社長は日常の家庭生活では必ずしも長期的態度の個人特性を示さないが、企業内では個人特性の如何にかかわらず長期計画をたてる人が圧倒的に多い。長期的態度の個人特性をもつ社長は、企業環境の変化としてマクロ経済動向を気にし、長期の経営方針として品質を重視し、意思決定の仕方としては社長中心に行う傾向がある。そして清酒製造業においては、家庭設計に示されるような真に本質的な経営者の長期的態度が不可欠である。そのような社長は新製品開発、新市場開拓に積極的であり、また工場の機械化に熱心であって、つねに高い業績をあげている。»

3—4 合理的態度と人間的態度

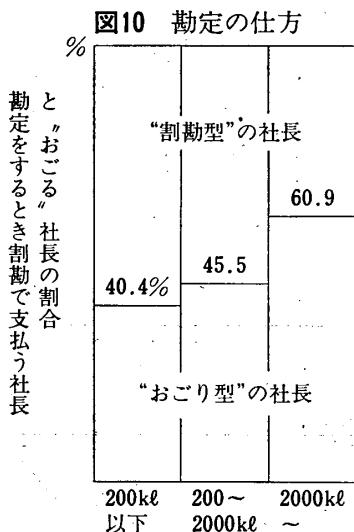
社長の個人特性として、ものごとを合理的に割り切って考えるタイプと、ものごとを単純に割り切らずに人間的つながりを重視して考えるタイプとがある。社長が多くの人々を参加させながら意思決定していく場合、この個人特性がさまざまなかたちであらわれる。日本の経営の中で社長がリーダーシップをとって意思決定していくためには、カシ・カリの論理に従って、役員につねにカシをつくっておかなければならない。このカシをつくろうとする態度の有無から、社長の合理的態度と人間的態度の個人特性をしらべてみた。すなわち“勘定の仕方”；A “気心の知れた仲間と飲むときでも、勘定は割勘で払うことが多い”。B “気心の知れた仲間と飲むときは、勘定は全部自分で支払うことが多い”。を調べてみた。予想に反して、清酒製造業の社長は合理的態度の人が多く、全体としては“割勘型”(56.8%)の方が“おごり型”(43.2%)より多い。規模別にみると企業規模が大きくなるほど“おごり型”的社長がふえてくる(図9参照)。これは規模が大きくなるほど、意思決定に参加する役員の数が多くなり、より強力なリーダーシップ能力を必要とする状況と

3) 上掲拙稿、最高経営者の意思決定の基本的プロセス

図9 経営における長期的・短期的態度と経営方針
(個人特性→意思決定)

	短期的態度	長期的態度
販売数量の維持確保		87.5%
品質の向上		92.5

関連するであろう。



このおごり型の社長の個人特性はどのような環境、経験から生れるのだろうか。一般的に言って、在職年数の短い社長、前社長の子でも孫でもない社長におごり型が多い。すなわち社長の在職年数10年以下（割勘型54.3%，おごり型45.7%），11～25年（54.8%，45.2%），26年以上（61.7%，36.3%）。現社長は前社長の子または孫（割勘型58.8%，おごり型41.2%），現社長は前社長の子でも孫でもない（51.2%，48.8%）（図10, 11参照）。これは社長としての在職年数の短い社長は、まわりの役員に未だ充分意思疎通ができないため、意思決定を敏速にするためにはふだんからカシをつくっておかなければならぬからであろう。また前

社長の子でも孫でもない、すなわち世襲でない社長も同様に、まわりの役員に意識的にカシをつくるなければならないからであろう。

図11 社長の在職年数と合理的・人間的態度（環境→個人特性）

	合理的態度	人間的態度
社長の在職年数が 10年以下	54.3%	
11～25年	54.8	
26年以上	61.7	

業績との関連をみると、やはりリーダーシップ能力の素質のある、おごり型の社長のいる企業（5.017）の方が合理的な割勘型の社長のいる企業（4.948）よりすぐれている。これはおごり型ないし人間的態度の社長は、つねに役員にカシをつくっているので、いざというとき簡単な根まわしさえすれば、意思決定が敏速に行いうるからであろう。

図12 社長の経歴と合理的・人間的態度（環境→個人特性）

	合理的態度	人間的態度
現社長は前社長の子または孫	58.8%	
現社長は前社長の子でも孫でもない	51.2	

リーダーシップ能力をより根源的にみるために、家庭内における社長の態度をしらべてみた。すなわち“家族に対する態度”；A “奥さんやお子さんの服装が気に入らないとき、それはダメだと自分の趣味をはっきりいう方である”。B “奥さんやお子さんの服装が気に入らないとき、このようにして

はどうかといって、それとなく自分の趣味を伝える方である”。をつくった。この質問で前者は自

分の考えははっきりしているがリーダーシップ能力のあまりない型であり、後者はリーダーシップのある型である。清酒製造業では、前者の“趣味をはっきり言う”リーダーシップ能力のとぼしい、合理的態度の社長(30.2%)は少く、“趣味を穏やかに言って自分の思う方向に導く”リーダーシップ能力のある、人間的態度の社長(69.8%)が多い。規模別にみると、規模が大きくなるほど自分の趣味をはっきり言うようである(図12参照)。これら家庭内の家族に対する態度は業績には関係ないようである。はっきり趣味をいう型(4.979)、穏やかにいう型(4.978)。これは趣味に対する態度が、個人特性としての合理的態度、人間的態度とあまり関係なくあらわれるからであろう。

以上の“勘定の仕方”、“家族に対する態度”から次のような仮説がえられるであろう。

仮説4『清酒製造業の社長は、仲間とのつき合いは意外に合理的であるが家族に対しては穏かである。この傾向は規模が小さい企業の社長ほど著しい。在職年数の短い社長、“前社長の子でも孫でもない”社長は、まわりの役員との意思疎通をはかるため、ふだんのつき合いでも“おごり型”的態度になりやすい。そして仲間とのつき合いで合理的態度をとる社長よりも人間的態度をとる社長の方がよりよい業績をあげている。』

3—5 積極説得的態度と協調調和的態度

社長の個人特性として、人と話し合うとき自分の主張を積極的に打ち出してあくまでそれを通そうとするタイプと、自分の主張をそれほど打ち出さず相手と話し合っていくうちに自分の考えをその中に織込んでいくタイプがある。前者を積極説得的態度、後者を協調調整的態度と呼ぶ。この個人特性をしらべるため、企業で通常行っている意思決定の仕方をきいてみた。すなわち“問題提起の仕方”；A“重要な案件については自ら積極的に提案し、それにそって役員に実行案を作成させる”。B“重要な案件について自ら提案することは避け多くの役員に提案させ、それらを調整しながら実行案を作成させる”。の質問をしてみた。すると前者の積極説得的態度(76.1%)の方が多く、協調調整的態度(23.9%)は少い。清酒製造業では、代々世襲の社長が多く、まわりに気を使わず何でも言うような社長が多いからであろう。規模別にみると、企業規模が大きくなるに従って積極説得型が多くなる(図13参照)。

年齢との関係をみると、社長は年をとるに従って積極説得的態度は少くなるようである。特に70代になると積極説得的態度は少なくなる。すなわち社長の年齢が50歳未満(自ら提案78.6%，役員に提案させる21.4%)、50代(81.8%，18.9%)、60代(74.6%，25.4%)、70代以上(63.2%，26.8%)(図14参

図13 家族に対する態度

自 分 か に い う 社 長 の 割 	はっきりおしつける 社長		60.9
	200kl 以下	200~ 2000kl	
70.4%	69.8		
		~	

穏やかにいう社長と
はっきりおしつける社長

図14 問題提起の仕方

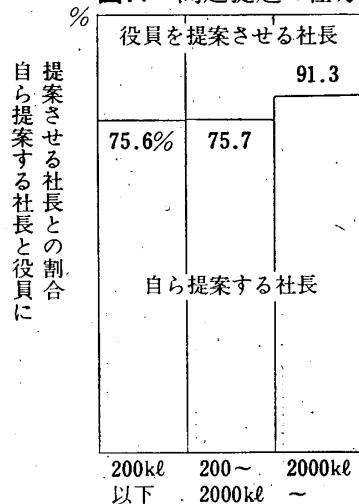


図15 社長の年齢と積極説得的・協調調整的態度(環境→個人特性)

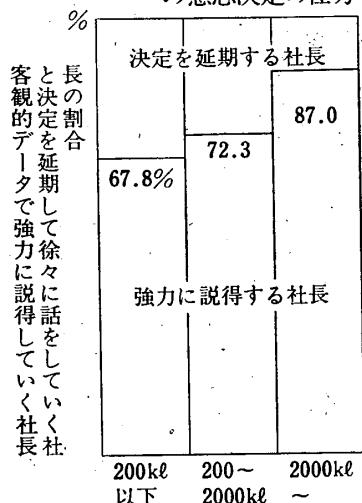
	積極説得的態度	協調調整的態度
50歳未満	78.6%	
50代	81.1	
60代	74.6	
70代以上	63.2	

照)。これは年をとると体力気力がおとろえてくるからであろう。一方、積極説得型の社長は自己研修には積極的であり、後継者をつくりたがらない。すなわち社長が研修会に積極的に参加している(自ら提案80.4%, 役員に提案させる19.6%), 参加している(77.8%, 22.1%), 参加していない(70.2%, 29.8%)。また後継者あり(自ら提案74.0%, 役員に提案させる26.0%), 後継者なし(89.4%, 10.6%)。

業績からみると、積極説得型の社長(4.989)の方が協調調整型の社長(4.944)よりすぐれている。特に2,000k€以上の大規模企業ではこの傾向が著しい(積極説得型5.128*, 協調調整型2.952)。これは一般に自己主張の強い社長は将来構想のたてかたが個性的であり、意思決定が敏速であるからであろう。特に大企業ではそのような態度が重要であるからであろう。

社長の個人特性としての積極説得的態度・協調調整的態度をしらべるためもう1つの質問をつくった。役員会で反対があったときの意思決定の仕方には大別して2つある。社長が自ら客観的データ

図16 反対があったときの意思決定の仕方



を示して積極的に説得していく方法と、決定を一時延ばしてその後あと役員と話し合っていく方法がある。質問は、“反対があったときの意思決定の仕方”；A “重要な案件について役員から反対があったとき、客観的データによってその合理性を説明し、ねばり強く説得する”。B “重要な案件について役員から反対があったとき、一時その案件をたた上げにし、その後仕事以外の接触で少しづつその話をしていく”。である。すると、前者の積極説得型(70.4%)の方が多く、協調調整型(29.6%)は少ない。規模別にみると企業規模が大きくなると積極説得型が多くなる(図15参照)。積極説得型が多いのは前の質問と同様、清酒製造業の社長は代々世襲の社長が多く、まわりに気

を使わなくてもすむからであろう。特に企業系規模が大きいところでは業績のよい企業が多く、まわりの役員に気を使わなくてすむからであろう。

積極説得的態度の社長は、自分のたてた従来からの経営方針でよいと考え、後継者をつくりたがらない。すなわち、経営方針は従来のものでよい

(積極説得型74.3%，協調調整型25.7%)、従来のものではよくない(69.2%，30.2%)。また後継者あり(積極説得型68.5%，協調調整型31.5%)、後継者なし(81.4%，18.6%) (図16参照)。

業績からみると、明らかに積極説得型(5.021*)の方が、協調調整型(4.876)よりすぐれている。企業類型別にみると、おけ売型以外の卸売型、直売型ではこの傾向が著しく、規模別にみてもすべての規模においてこの傾向は統計的に有意である。卸売型(積極説得型5.043*, 協調調整型4.634), 直売型(5.042*, 4.728), 200kl以下(5.029*, 4.908), 200~2,000kl(5.037*, 4.752), 2,000kl以上(5.121*, 3.722)。これは清酒製造業のように製品が安定している業種では、社長の強い個性と強力なリーダーシップがなければ企業に革新がもたらされないからであろう。事実、上の2つの質問を統合して“積極説得的態度”的変数をつくると、消費者に対する販売促進活動力(0.131*) 新市場開拓(0.129*), 新製品開発(0.151*), 工場の機械化(0.144*)とすべて高い相関を示している。すなわち、社長の積極説得的態度は、積極的な販売促進、新市場開拓、新製品開発、工場の機械化などを通じて、企業に革新をもたらし、企業業績を向上させている。

以上の“問題提起の仕方”, “反対があったときの意思決定の仕方”から次のような仮説がえられるであろう。

仮説5 <清酒製造業では、社長の意思決定の第2段階、すなわち問題提起から解決案の作成、意思決定のプロセスでは、ほぼ社長中心の意思決定が行われている。特に企業規模が大きくなるほどその傾向が強い。社長の個人特性をみると、年齢が若いほど積極説得型が多く、その積極説得型の社長は自己研修に積極的であり、後継者をつくりたがらず、企業の経営方針を従来通りでよいと考える傾向がある。またこの積極説得型の社長は、新製品開発、新市場開拓、販売促進、工場の機械化などの革新に積極的であり、高い業績をあげている。すなわち、問題提起を社長自ら行い、反対があったときは客観的データによって強力に説得するような社長は、革新を行える社長でありすぐれた業績をあげている。>

図17 積極説得的・協調調整的態度と後継者の有無
(個人特性→意思決定)

	積極説得的態度	協調調整的態度
後継者あり	68.5%	
後継者なし		81.4

3-6 管理者的態度と企業家の態度

社長の個人特性として管理者的態度と企業家の態度とがある。前者はある一定の枠の中でオプティマムを求めようとするタイプであり、後者はその枠をこわして新たにオプティマムを求めるタイプである。筆者は、前者を“連續的緊張に耐えうる力”と呼び、後者を“不連續的緊張を自らつくり出す力”と呼ぶ。前者は管理者上りの社長が多く、後者は創業者社長が多い。この管理的態度、企業家の態度をしらべるために、“株式の選好”，“仕事への着手”，“多角化進出”の3つの質問をつくった。

まず第1の質問は、“株式の選好”；A “株式を買うとしたら、値動きの大きい仕手株より、安定した資産株を買う”。B “株式を買うとしたら、安定した資産株より、値動きの大きい仕手株を買う”。である。すると圧倒的に資産株を選好する社長(86.2%)が多く、仕手株を選好する社長(13.8%)は少ない。清酒製造業の社長は裕福で地主的発想が強く、生活に安定を求めているからであろう。規模別にわけてもこの比率は変わらない。

クロス分析をみると、年齢が若く、在職年数の短い社長は個人特性として企業家の態度が強い。この企業家の態度の強い社長は社長心中の意思決定をする。一方、年寄りの在職年数の長い社長は管理者的態度が強く、役員、家族の意見心中の意思決定をする。社長の年齢が50歳未満(資産株を買う77.8%，仕手株を買う22.2%)，50歳代(87.6%，12.4%)，60歳代(92.1%，7.9%)，70歳代以上(90.4%，9.6%)。社長の在職年数が10年以下(資産株を買う81.2%，仕手株を買う18.8%)，11～25年(86.4%，13.6%)，26年以上(90.9%，9.1%)（図17参照）。日常の意思決定について社長心中の意思決定(資産株を買う81.7%，仕手株を買う18.3%)；役員、家族と話し合う(88.9%，11.1%)；役員、家族の意見中心(89.4%，10.6%)。

図18 社長の在職年数と管理者的・企業家の態度(環境→個人特性)

	管理者的態度	企業家の態度
社長の在職年数が10年以下	81.2%	
11～25年	86.4	
26年以上	90.9	

業績からみると、清酒製造業全体では、企業家の態度の社長すなわち仕手株選好の社長のいる企業(5,001)の方が、管理者的態度の社長すなわち資産株選好の社長のいる企業(4,978)よりすぐれている。特に直売型ではこの傾向が強い(仕手株選好5,079)，資産株選好4,925)。ただ卸売型では逆に資産株選好(5,015*)の方が仕手株選好

(4,496)よりよい。また同様に、2,000kl以上の大規模企業でも、資産株選好(5,046*)の方が仕手株選好(3,808)よりよい。これは、清酒製造業全体としては、特に販売努力が不可欠な直売型の企業では、企業家精神が重要だからであり、一方企業規模の大きい卸売型企業では、コスト低減など

を求める管理者精神が重要であるからであろう。

第2の質問として，“仕事への着手”；A “もうかる仕事でも、人、資金に問題のある場合は手を出さない”。B “人、資金に問題があっても、もうかる仕事には取組む”。がある。ここでも、慎重に着手する管理者的態度の社長（88.6%）が圧倒的に多く、すぐ着手する企業家の態度の社長（11.4%）は少ない。規模別、企業類型別にみてもこの比率はほとんど変わらない。

クロス分析でみると、在職年数の短い社長ほどすぐ着手する企業家の態度が強い。すなわち社長の在職年数が10年以下（慎重着手する81.2%，すぐ着手する18.8%），11～25年（86.5%，13.5%），26年以上（91.2%，8.8%）（図19参照）。

業績からみると、仕事への着手の仕方は関係ないようである。すなわち慎重に着手する社長のいる企業（4.978），

すぐ着手する社長のいる企業（4.978）となっている。これは新製品を素早く出しても、価格を据えおくか引下げるかしなければならない清酒製造業界の競争の激しさに基因するのであろう。

第3の質問として，“多角化進出”；A “経営多角化あるいは事業転換するときは、他企業の実績をみた後、慎重に進出することを方針としている”。B “経営多角化あるいは事業転換するときは、他企業に先がけて進出することを方針としている”。がある。ここでもやはり、慎重に進出する管理的態度の社長（84.4%）が圧倒的に多く、先がけて進出する企業家の態度の社長（15.6%）は少ない。規模別、企業類型別にみてもこの比率はほとんど変わらない。

クロス分析でみると、上述の質問と同様、年齢が若く、在職年数の短い社長は、多角化進出に積極的であり企業家の態度が強い。また企業家の態度の強い社長は、自己研修に熱心であり、社長中心の意思決定をしたがり、後継者をつくりたがらない。一方年寄りの、在職年数の長い社長は、管理的態度が強く、自己研修にはあまり熱心ではないが、意思決定については役員、家族の意見をよく受け入れ、後継者育成に熱心である。すなわち社長の年齢が50歳未満（慎重に進出81.2%，先がけて進出18.8%），50歳代（85.7%，14.3%），60歳代（84.1%，15.9%），70歳代以上（88.0%，12.0%）。社長の在職年数が10年以下（慎重に進出81.6%，先がけて進出18.4%），11～25年（85.0%，15.0%），26年以上（86.7%，13.3%），社長研修会に参加していない（慎重に進出86.9%，先がけて進出13.1%），参加している（84.9%，15.1%），積極的に参加している（75.6%，24.4%）（図18参照）。日常の意思決定について社長中心の意思決定（慎重に進出83.0%，先がけて進出17.0%），役員、家族と話し合う（85.2%，14.8%），役員、家族の意見中心（85.9%，14.1%）。後継者あり（慎重に進出86.8%，先がけて進出

図19 社長の在職年数と管理者的・企業家の態度（環境→個人特性）

	管理者的態度	企業家の態度
社長の在職年数が 10年以下	81.2%	
11～25年	86.5	
26年以上	91.2	

13.2%), 後継者なし (69.9%, 30.1%)。

図20 社長の管理者的・企業家の態度と自己研修(個人特性→意思決定)

	管理者的態度	企業家の態度
社長研修会に参加していない	86.9%	
参加する	84.9	
積極的に参加する	75.6	

業績からみると、清酒製造業全体では、先がけて進出する社長のいる企業 (5.030) の方が、慎重に進出する社長のいる企業 (4.968) よりよい。特に直売型ではその傾向がある(先がけて進出 5.030, 慎重に進出 4.968)。ただ卸売型(慎重に進出 4.988, 先がけて進出 4.690)は逆に慎重派が高い業績をあげている。これは上述の様式の選好のパターンと同じであり、販売努力が不可欠な直売型企業では企業家精神が重要であり、規模の大きい卸売型企業ではコスト低減を求める管理者精神が重要となるからであろう。業績を成長性と収益性とにわけてみると、清酒製造業全体では、成長性は先がけて進出する社長 (2.508) が慎重に進出する社長 (2.435) よりよく、収益性は慎重派 (2.533) の方が先がけて進出する派 (2.522) よりよい。これは企業家精神が成長性に貢献し、管理者精神が収益性に貢献することを示しているのであろう。

最後に単相関行列をみると、これら管理者的態度、企業家の態度は、企業規模、企業類型によって発揮のされ方が異なるせいか、清酒製造業全体では統計的に有意な結果がえられなかった。しかし規模別、類型別にみるといくつかの興味ある結果がえられた。すなわち企業家の態度は、200~2,000kl 以下の中規模企業では、新製品開発(単相関係数 0.117*), 消費者に対する販売促進 (0.108*) に有効に貢献し、また直売型企業でも新製品開発 (0.116*) で貢献し、さらにおけ売型企業では料飲店獲得 (0.154*) に貢献している。しかし 2,000kl 以上の大規模企業では管理者的態度が新製品開発 (-0.314*) に貢献している。これらは中規模企業、あるいは販売促進が不可欠な直売型企業では、企業家の態度が必要であることを示すのであろう。

以上の“株式の選好”，“仕事への着手”，“多角化新出”の 3 つの質問の結果から次のような仮説がえられるであろう。

仮説 6 «清酒製造業全体をみると、管理者的態度の社長の方が企業家の態度の社長より圧倒的に多い。言いかえると非常に保守的である。年齢が若く、在職年数の短い社長は企業家の態度が強い。これら企業家の態度の強い社長は、比較的に自己研修に熱心であり、社長中心の意思決定をする傾向があり、後継者をつくりたがらない。さらにこの企業家の態度の強い社長は、販売努力を必要とする直売型企業、中規模企業で、新製品開発、販売促進に熱心にとり組んでいる。一方、年寄りの、在職年数の長い社長は、管理者的態度が強く、自己研修にあまり熱心でないが、意思決定に関しては役員、家族の意見をよく受け入れ、後継者育成に熱心である。業績からみると

と、企業家の態度の社長のいる企業がよい。特に販売努力を必要とする直売型企業ではこの傾向がみられる。ただ販売努力をあまり必要としない卸売型企業では、コスト低減などの管理面の努力が要求されるせいか、管理者的態度の社長のいる企業の業績がよい。»

4 結 び

表1は、社長の過去の環境、経験などが社長の個人特性にどのように影響し、その個人特性が将来構想、戦略的意思決定にどのように影響し、さらにそれがどのように業績に反映されるかを一表にまとめたものである。社長の個人特性に影響するものは、この調査でみる限りは、企業の歴史、企業規模、社長としての在職年数、社長の年齢、世襲か否かなどである。また個人特性で将来構想の構築、意思決定に影響するものは、分析的態度・直観的態度、長期的態度・短期的態度、積極説得的態度・協調調整的態度、管理者的・企業家の態度などの差であって、拡大的態度・集中的態度、合理的・人間的態度の差はあまり関係ないことがわかった。すなわち拡大的態度と集中的態度のどちらが業績に貢献するのか、また人間的態度と合理的態度のどちらが貢献するのかわからぬ。それらはその企業をとりまく環境によって異なるようである。その他の態度は将来構想の構築、意思決定に大きく影響し、その結果それらの態度のうちの分析的態度、長期的態度、積極説得的態度、企業家の態度などの個人的特性は企業業績の向上にプラスに大きく貢献する。

最後に業績からみて、清酒製造業の社長の望ましい個人特性をまとめると以下のようなになる。ものごとをみるとときどき客観的数据を重視し、とことんまで考える分析的態度をもち、家庭内においても企業内においても将来構想を考えた長期的態度をもち、仲間とつき合うときは気前よくおごるほどの人間的態度をいつももっている。そのような長期的、人間的態度を日常生活で保持しながらも、企業内にあっては自ら積極的に提案し説得する積極説得的態度をもち、さらに社長の基本的性格として、危険をおかす企業家の態度をもっている。このような個人特性をもった社長がよりよい業績をあげている。

<あとがき>

この研究調査は、本来社長の個人特性だけを追求するものではなかったし、またこのような調査は筆者にとってはじめての経験であったため、質問項目が充分に社長の個人特性を表現できるものではなかったように思われる。またクロス分析なども統計的有意性の検定までいかなかった。今後質問項目も改良しより精緻なものにしたいと思っている。御高所からの御批判をいただければ幸いである。

なお今後の研究のため、これら個人特性間の関係、特に企業家の態度と他の個人特性との間の相

表1 環境・経験→個人特性→将来構想・意思決定→業績の関係

環境・経験	個人特性	将来構想・意思決定	業績
企業規模大 →	分析的態度	役員の意見を中心とした意思決定 自己研修、品質管理、機械化に熱心	業績は明らかによい
企業規模小 →	直観的態度	社長中心の意思決定 自己研修、品質管理、機械化にあまり熱心でない	業績あまりよくない (小規模企業ではよい)
企業の歴史古い→	拡大的態度 (情報収集について)		業績よい
企業の歴史新しい→	集中的態度 (交際範囲について)		業績よい
企業規模大 在職年数短い →	長期的態度	マクロ経済動向重視、品質重視方針、社長中心の意思決定、新製品開発、新市場開拓、品質管理、機械化に熱心	業績は明らかによい
企業規模小 在職年数長い →	短期的態度	地元企業との競争激化重視、販売数量の維持確保方針、役員の意見中心の意思決定、自己研修、新製品開発、新市場開拓、品質管理、機械化にあまり熱心でない	業績あまりよくない
在職年数短い 世襲でない →	人間的態度		業績よい
在職年数長い 前社長の子または孫 →	合理的態度		業績あまりよくない
企業規模大 年齢若い →	積極説得的態度	従来の経営方針是認、自己研修に熱心、後継者をつくりたがらない 新製品開発、新市場開拓、販売促進、機械化に熱心	業績は明らかによい (特に大企業でよい)
企業規模小 年齢高い →	協調調整的態度	従来の経営方針はよくないと思う、自己研修に熱心でない、後継者育成に熱心 新製品開発、新市場開拓、販売促進、機械化にあまり熱心でない	業績あまりよくない
在職年数長い 年齢高い →	管理者的態度	役員の意見中心の意思決定、自己研修に熱心でない、後継者の育成に熱心	業績あまりよくない (収益性によい)
在職年数短い 年齢若い →	企業家の態度	社長中心の意思決定、自己研修に熱心、後継者をつくりたがらない、新製品開発、販売促進に積極的(特に直売型で)	業績よい(成長性よい) (特に直売型でよい)

関係をみると以下のようになっていた。企業家の態度は拡大的態度とは高い相間をもっている(0.109*)。直観的態度(0.070)、長期的態度(0.037)とはある程度の相間をもっている。人間的態度とは無相関である(0.006)。協調調整的態度とは逆相関(-0.044)している。