慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本の経営者のリーダーシップ
Sub Title	Leadership of Japanese CEOs
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.5 (1992. 12) ,p.1- 21
JaLC DOI	
Abstract	現在日本で高い業績をあげている企業は,個性的な経営を行い,しかも企業全体が活性化している企業である。社長の個性的な哲学が企業文化に深く浸透し,企業経営を個性化,活性化させる。社長のリーダーシップは,経営理念の明確化,戦略的意思決定の迅速化,執行管理の効率化の過程で発揮される。この経営理念は,社長の哲学と企業文化(=組織文化)との積集合としてあらわされる。本論文は,社長を創業者,2代目,生えぬき,天下りの4つのタイプにわけて,社長の個性,哲学が,そのリーダーシップによって,どのように企業文化に浸透し,どのように個性化,活性化を促進するかを検討する。創業者社長がいて,しかも現在急成長している場合,あるいは生えぬきで,しかも社長になる前に日の当らない部署を遍歴してきたため,企業内に多くの同調者をもっている場合,社長の個性は企業文化に浸透しやすい。逆に2代目社長でエリート経歴をもっている場合,あるいは生えぬき社長で,エリートコースを一直線に歩んできた社長のいる場合は,社長の個性が浸透しにくい。天下り社長の場合は,社員が従来の企業文化が環境変化に適応しなくなっていると思っているケースが多く,敵対買収などを除けば,社長の強力な個性が受け入れられやすく,案外,古い企業文化は修正されやすい。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19921225-04056212

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
35巻 5 号
1992年12月

日本の経営者のリーダーシップ

清 水 龍 瑩

<要　約>
現在日本で高い業績をあげている企業は，個性的な経営を行い，しかも企業全体が活性化している企業である。社長の個性的な哲学が企業文化に深く浸透し，企業経営を個性化，活性化させる。社長のリーダーシップは，経営理念の明確化，戦略的意思決定の迅速化，執行管理の効率化の過程で発揮される。この経営理念は，社長の哲学と企業文化（＝組織文化）との積集合としてあらわされる。本論文は，社長を創業者，2代目，生えぬき，天下りの4つのタイプにわけて，社長の個性，哲学が，そのリーダーシップによって，どのように企業文化に浸透し，どのように個性化，活性化を促進するかを検討する。創業者社長がいて，しかも現在急成長している場合，あるいは生えぬきで，しかも社長になる前に日の当らない部署を遍歴してきたため，企業内に多くの同調者をもっている場合，社長の個性は企業文化に浸透しやすい。逆に2代目社長でエリート経歴をもっている場合，あるいは生えぬき社長で，エリートコースを一直線に歩んできた社長のいる場合は，社長の個性が浸透しにくい。天下り社長の場合は，社員が従来の企業文化が環境変化に適応しなくなっていると思っているケースが多く，敵対買収などを除けば，社長の強力な個性が受け入れられやすく，案外，古い企業文化は修正されやすい。

<キーワード>
個性的経営，企業の活性化，社長のリーダーシップ，ヴィジョン，経営理念，意思決定，執行管理，企業文化，社長の哲学，社長の哲学の企業文化への浸透，社長のタイプ，創業者社長，2代目社長，生えぬき社長，天下り社長，企業倫理。

1　個性的経営と活性化された企業

1－1　個性的経営

優れた企業は個性的に経営され，そして活性化されている。一般に，個性とは他の個体から識別しうる，独自のその個体の特性全体をいう。ここで個性的経営とは，“識別しうるような優れた特性をもった経営の仕方”という意味である。一般には，その企業独自の強みを強調した経営の仕方である。強みとしては，たとえば将来を見据えた経営理念，競争優位の戦略，特異な製品ドメイ

ン，高水準の技術，市場に浸透したブランド，高い従業員モラール，上下左右のコミュニケーションの良さ，特にそれら個々の特性を結んだネットワークなどである。強みとは、他社に容易にまねられないものである。強みがなければ，たとえ一時期高い業績がえられても，他社にたちまちまねされてしまい，業績は低下する。すなわち強みのない，個性的な経営を遂行していない企業は，日本のように競争のはげしい経済社会でたちまち落後してしまう。1986年円高が急速に進み，多くの日本企業が海外に生産拠点をもたざるをえなくなった。すると多くのマスコミ，エコノミスト達は，いっせいに日本に空洞化がおき，日本経済が崩壊すると，口を揃えて騒ぎまくった。ところが，筆者がこの時期に多くの優良企業の社長のインタビューを行い，その会社の問題点は何かと尋ねたところ，空洞化と答えた社長は一人もいなかった。それぞれの企業の問題は，それぞれ異なっており，それぞれの強さをベースにして，個性的な仕方でその問題の解決をはかっている。すなわち優れた企業は，自らの強みを強調した個性的な経営の仕方をしており，マスコミ，エコノミストのいうような，一般的，共通的な経営をしていない，ということがよく解った。

社長にとって個性的な経営とは，社長が自らの個性的な哲学と，自らの事実認識とをベースにして、環境変化を深く洞察し，それに的確に対処しうる高邁な経営理念を明確にし，これに従って戦略的意思決定や執行管理を行っていくことである。この個性的な経営を成功に導くためには，社長自らが，現在の情報革新の時代には，何が重要かをつねに内省し，重要な問題をたえず明示しなければならない。現在の情報化時代には，まず，カネ・情報は瞬時に世界中をかけまわるが，ヒトの意識やそれらの固定化した制度の法律は変化し難く，さらに人々の無意識の価値観は100年タームでしか変わらない，ということをはっきり認識する。すなわちカネ・情報＞モノ＞ヒト＞ヒトの意識＞制度・法律＞無意識の価値観，というモノゴトの変化の速度の差についての「事実前提」を明確に認識しなければならない。次に現在の情報化時代は，短期的にはカネ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重要である，というカネ＜情報＜ヒトの重要性順位を考えた「価値前提」をもたなければならない。これら「事実前提」と「価値前提」から環境変化の方向を洞察する。特に、短期的にはカネが，中期的には情報が，長期的には，それを発信してくれる信頼できる人間のネットワークが大切だと，社長がつねに公言し，人々のものゝ見方，価値観をその方向に誘導しつづける必要がある。そうしなければ，自分の個性的な考えを企業構成員の中に浸透させることはできない。「事実前提」「価値前提」を多くの企業構成員が共有することによってはじめて個性的経営が可能になる。

1－2　活性化された企業

1－2－1　企業の活性化とは全経営過程の好循環

企業の活性化とは，トップ→経営戦略→製品→環境→成果→企業文化→トップ→……の全経営過

程に好循環がおき，トップから一般従業員までが，新しいことへの挑戦意欲に燃え，創造性を発揮し、その結果その企業の財務成果が向上し，市場で強い力を発揮するようになることをいう。この好循環には，短期的なものと，長期的ものとがある。まず短期的な好循環は以下のように考えられる。トップは企業内外の環境変化についての情報を勘案しながら，それらに対応するための経営理念や，経営目標を明確にする。この経営理念・経営目標に従って，製品戦略を中核にした経営戦略が策定される。この製品戦略は，安定製品のコスト削減と新製品・新事業の開発の２つに大別され，これら２つはＲ＆Ｄにバックアップされている。この製品戦略を支えるのは、活性化された組織である。この組織に支えられ、製品・サービスが生産され、市場に販売されていく。優れた製品・サービスは市場で高く評価され，企業に短期的成果をもたらす。短期的成果には売上高・利益の向上，企業信用・イメージの向上などがある。自らの意思決定による経営戦略が成功するとトップは自信をうる。そしてますます積極的な経営戦略をたてる。一般従業員も将来に希望をもつようになり，モラールが向上し組織全体が活性化する。

短期的な好循環がくりかえされると，長期的なうねりがでてくる。売上が長期にわたって伸び，利益が蓄積され企業信用・イメージが定着し，新しい市場情報もふえ，技術も上がってくる。そしてトップから一般従業員まで共通の情報，価値観をもつようになり，トップにとって戦略の策定，執行が容易になる。こうして企業構成員全員が新しいことに挑戦意欲をもやし，創造性を発揮し，その結果財務成果がより多く蓄積され，企業は成長する。

２－２－２　新製品開発を中心にした局所的好循環

この全経営過程の好循環を現在おこしている企業の数はそれ程多くない。この全経営過程のすべての局面に，好循環をひきおこすことは容易ではない。現実には，経営過程の一部に局所的好循環をまずひきおこし，それをトリガーにして全経営過程に好循環をひきおこす。現在最も一般的なトリガーは，新製品・新事業開発を中心にした製品戦略である。まず現在主力となっている安定製品のコスト削減に力をいれて，利益を出しそれをＲ＆Ｄに投入する。そのＲ＆Ｄの強化によって技術的新製品を生みだす。これはすぐには利益を生みだせない。市場に適合するようにこの技術的新製品を徐々に改善し，市場的な新製品に変え，利益を生むようにする。そしてこれをさらに大量生産・大量販売して，主力安定製品に変えていく。こゝでまたこの主力安定製品のコスト削減に力を入れ，大きな利益を得，この利益をまた新たなＲ＆Ｄに投入する。安定製品のコスト削減→利益→Ｒ＆Ｄ強化→技術的新製品→市場的新製品→安定製品のコスト削減→……の局所的好循環は，次々に新製品・新事業を生みだす。

新製品・新事業が次々に生まれてくると，製造部門，営業部門の人々はそれぞれの部署で発想の転換を要求される。この発想の転換過程で人々の能力が開発される。能力が開発されるとさらにま

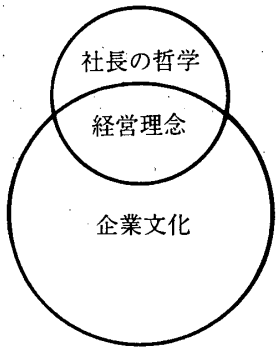
た新しい製品・事業の開発を思いつく。新製品・新事業の開発は，能力開発をうながし，またこの能力開発は新製品・新事業の開発をうながすというこの相互作用は，前述の製品間の局所的好循環よりさらに大きな局所的好循環を生み出す。事実日本の企業では，新製品開発を最重視する企業は，つねに高い業績をあげつづけている。

一般に言われている組織の活性化だけでは，企業全体の活性化は起こしえない。組織の活性化のための諸方策が，企業全体の活性化へのトリガーになるには，その企業の製品領域が産業構造の変化に合致しているような場合にのみ限定される[1)]企業活性化のための一般的なトリガーとしては，新製品開発・新事業開発のような製品ドメインの革新・改善が主であり，組織の活性化は副である。

2　リーダーシップ

リーダーシップという言葉については，従来からいろいろな定義がなされてきた。広辞苑では，“指導者たる地位または任務”と簡単に定義する。C．バーナードは，[2)]“必要欠くべからざる社会的な本質的な存在であって，共同目的に共通な意味を与え，他の誘因を効果的ならしめる誘因を創造し，変化する環境のなかで，無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え，協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹き込むものである”と非常に詳細でかつ正確に言いあらわしている。他にも多くの定義がなされているが，それらに共通していることは，リーダーの１つの機能であるということである。ただD．マクレガー[3)]のようにリーダーシップをいくつかの変数の“関係”としてとらえ，リーダーシップと関連する変数として，リーダーの特性，部下の欲求，組織の目標

図１　社長の哲学と企業文化と経営理念の関係



1)　拙著『大企業の活性化と経営者の役割』83～100頁，千倉書房。
2)　Barnard, Chester I.; The Functions of the Executive p.284, 1938, Harvard University, Press,（山本安次郎他訳『経営者の役割』296頁，ダイヤモンド社　1956。
3)　McGregor, Douglas; Leadership and Motivation, Edited by Bennis, Warren G. and Schein, Edger H. p.73, MIT PRESS, 1966 D．マクレガー著．W．G．ベンス／E．H．シェイン編（高橋達男訳，リーダーシップ．90頁，産能大出版　1980。）

などをあげる論者もいる。本稿では，以下のように定義する。“リーダーシップ”とは，集団目標を効果的に追求するために，リーダーが集団構成員の自発的参加を誘導する機能である”。

この定義では，リーダーシップの中の集団目標と，集団構成員の自発的参加を重視する。通常企業の目標は，基本的には経営理念として示される。この経営理念は社長の哲学ないし価置観と，企業が歴史的にもっている企業文化（＝組織文化）という価値観との積集合として形成される。図１参照。この企業文化，組織文化は企業構成員が共有する価値観であり，比較的長期に安定している。経営者の哲学ないし価値観があまりに個性的で，それと企業構成員のもつ価値観とが大きく乖離すると，社長の標榜する経営理念を従業員が理解することができず，社長はリーダーシップを発揮できない。また社長の哲学ないし価値観が非個性的で，それが一般従業員の価値観の中で埋没してしまうと，また社長はリーダーシップを発揮できない。従業員多数のもっている価値観，欲求，態度，さらにその変化の方向を勘案しながら，社長は自らの哲学を経営理念の中に明示し，その方向に徐々に人々をリードしていく必要がある[4]。

リーダーシップと支配とは異なる。リーダーシップは集団構成員の自発的参加を重視する。家康はリーダーシップ能力をもっていた。信長は強権的支配力はもっていたが，ここでいうリーダーシップの能力はなかったようである。家康について，イエズス会報告は，“この大いなる国王（家康）は，武事においてすこぶる勇敢かつ秀でた司令官であるが，その性質は温和で優しく，同時に廉直で正義の友である。そのため，恐れられているが，それ以上に愛されている”といって，家康の人望を説明し，彼の統治の下では有力者も、卑賤の者も，兵士も商人も、各々がその財産を維持し，平和を享受できたゝめ，家康の統治に自発的に協力した，と報告している。一方信長[5]については“この人は日本の諸候より非常に畏怖され，また尊敬され，その敵も彼の友誼を得んため，有利な提議をするが，彼は己の力を信ずること深く，臣属すること以外の申し出は一切承知しない”と，言って彼の強権支配，恐怖政治を報告する。そして信長は，自分は不滅であり神であるといい，安土山に総見寺を建て，毎月信長の誕生日に寺に来る者は，多くの霊験がえられると言いふらしている，と報告している。この信長の強圧的態度は，自発的な参加を前提とするリーダーシップの概念とは全く異なるもので，単なる支配である。現在でも中規模企業のオーナー経営者の中に時々この種の強権支配型の経営者を散見することができる。

部下が自発的に自己の潜在能力を発揮するにはいくつかの条件がある。上司との関係で十分な安心感をもつこと，自分に関係ある問題の解決，検討に参加する機会があること，直属上長のそのまた上の上役に異議申し立てができること，さらに部下が上司の指示に従って仕事をなしたときに

4）松田毅一監訳『十六．十七世紀イエズス会日本報告集』第１期第４巻1601～1604，178頁，同期舎 1988。

5）村上直次郎訳『イエズス会日本年報上』68頁，雄松堂書店　1969

は，昇進，昇給など何らかの報酬がえられることを明確に事前に知らされている[6]ことなどがある。これらの意味からしても信長は現代風のリーダーシップ能力は全く持ち合わせなかったといえる。

最後にリーダーシップとマネージメントとは異なることを[7]，はっきりさせておかなければならない。リーダーシップは変化に対処するものであり，マネジメントは複雑性に対処するものである。経営者は方向づけや将来ビジョンの作成によって変化に対処しようとするが，一方，計画設定と予算策定によって複雑性に対処する。リーダーシップは，人々に新しい方向を知らしめ，その方向に動かすのに対して，マネジメントは，人々を組織し配置するものである。さらにリーダーシップはヴイジョンによって人々を動機づけ鼓舞するが，マネジメントは統制と問題解決によって計画を遂行する。環境が安定して製品ライフサイクルが長い時代には，経営者にとってマネジメント能力が重要であるが，環境変化がはげしく製品ライフサイクルの短くなった現在のような時代には，経営者にとっては，リーダーシップ能力のほうがマネジメント能力より重要である。

3　社長のリーダーシップ

3－1　社長のリーダーシップの定義

社長のリーダーシップとは，まず第一に自らの哲学と企業文化とを結びつけて経営理念を考え，これを明示し，次にこの経営理念をベースにし，役員をまじえて戦略的意思決定を行い，それに従って執行管理を行う機能である。社長のリーダーシップの最初のステップは，企業の将来を自ら深く洞察しインプリシトに将来構想を考え，これをエクスプリシトな経営理念に表現することである。この場合，社長はまず自らの過去の経営・生活経験や学校で学んだ理論によって将来を予測し，10～20年後の会社の姿を思い浮かべつづける。これが将来構想の構築である。このとき，自分がこの企業をどのようにすればリードしていけるのか，そのためには自分の哲学と企業文化としての価値観とをどうすり合わせていくかを考える。現実には，自分と企業構成員との力関係を直視し，現場まわり，組織のフラット化，従業員の意識改革，人事評価制度改革の可能性などを考える。この内外環境に対する正確な認識によって，はじめて，まわりの人々に納得させうる効果的な経営理念を策定しうる。

次のステップはこのエクスプリシトになった経営理念に従って，戦略的意思決定，執行管理を行っていく過程である。この経営理念の中には社長の個性，哲学が体現されている。従ってこの意思決定，執行管理のステップで人々の価値観，企業文化を新たな社長の個性，哲学の方へ徐々に修

---

6) Bandura, Albert; Social Learning Theory, pp36～38, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.

7) Kotter, John P. What Leader Really Do, Harvard Business Review, May-June, 1990.

正していくことになる。特に優れた企業では，上述のように企業経営過程全体に好循環をおこさせ，企業全体を活性化させ，企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていく。これが新しい経営理念の浸透であり，これに基づいて，企業行動が方向づけられる。[8)]

企業経営が個性的であるためには，何よりもまず社長が個性的な哲学をもたなければならない。社長の個性的な哲学，価値観，ものの考え方にはいろいろある。中規模企業のオーナー社長の哲学には，カネ，富，権力，出世などを重視する人も多いが，大企業になり，高学歴，高い教養の人々に囲まれ，自らの社会的地位も高くなってくると，たとえオーナーであってもそのような哲学をもつ人は少なくなる。優秀な社長は，少なくとも外面的には，他人の幸福の追求を認め，利他主義を考えるようになり，グローバルには人類共生をとなえるようになる。さらに内面的には精神の自由（Geistesfreiheit）を価値観の中にもつ人もふえてくる。特に管理者上りの超一流企業の社長にこの傾向が強い。

これは，成功した経営経験，そこから生まれた自信によって価値観が変化したのである。社長の若い頃の生活態度や価値観を知っている者にとっては，不思議な変身にみえる。筆者も旧制高校時代の同級生で社長になった人々にインタビューしてこの変身に驚いた。どうして，このような高邁な知性の持ち主になったのか。これは日本の社長職は，オールマイティであり，ライバルがいなくなるからである。社長の地位につけば，まわりの人々についてその長所だけをみて，それを評価し，“働いてもらえばいい”。その人達はライバルではないのだから，その人の短所をあげつらうことはない。前述の「価値前提」から考えても，長期的にみて信頼できる人間のネットワークの構築にのみ専念すればいいからである。

しかしいずれの哲学をもつとしても，若い頃，長い闘病生活，困窮した生活，浪人生活をした人には強烈な個性をもつ人が多い。

3－2　戦略的意思決定，執行管理と社長のリーダーシップ

戦略的意思決定のプロセスには，カシ・カリの論理の遂行，根まわし，公式の決定の3つのステップがある。カシ・カリの論理の遂行とは，社長がまわりの役員に対してたえずカシをつくっておき，まわりの役員が社長にカリを感じている雰囲気をもたせてゆくことである。根まわしとは，社長が具体的な案件を思いついたとき，事前に非公式の場で役員にその案について話をし，その賛同をうることである。根まわしは，基本的には，社長のその役員に対する信頼を表明するものであるから，根まわしをする相手の順序を間違えたら意味がなく，逆効果になることがある。公式の決定は，機の熟するのをみて一気に行う。根まわしが十分に行われず，また出席している役員が自己

8）Smircich, Linda and Morgan, Gareth; Leadership; The Management of Menaing, Journal of Applied Behavioral Science, JAI PRESS INC, 1982, 18, pp.257～273.

の主張を強調しつづける程元気なときは採決しない。議論が出つくし，皆が疲れてもういいやと思った頃採決する。公式の席で一度ケチのついた案件は，いくら修正をしてもあとの執行段階でうまくいかない。これら意思決定の3つのステップで，社長は役員の参加意識を高めながら，しかも自らの経営理念が実現されるようにリーダーシップを発揮する。

次に社長がそのリーダーシップを発揮するプロセスに執行管理がある。執行管理には2つの局面がある。従業員のやる気を起こさせる動機づけと，企業経営にバランスをとらせるための財務管理とがある。従来の執行管理は，原価管理とか予算統制とか，財務管理によるコントロールの局面が強かった。現在の変化のはげしい時代には，従業員に挑戦意欲をもやさせ，創造性を発揮させる動機づけの面が強くなっている。この動機づけのためには，いわゆる組織の活性化のための多くの手段が考えられている。[9)]

しかし一般には社長は，そのような細かな執行管理は担当役員，部長にその権限を委譲している。信頼できる役員，部長がいれば，社長のかかげる経営理念に沿った執行管理は行われるからである。ここが社長のリーダーシップが発揮されるところである。筆者は，リーダーシップ能力のある人間とは，周りに“あいつのためなら少々ムリがあってもやってやろう”という人達が沢山いる人間だ”と言っている。変化の激しいとき，社長が新しい経営理念，ヴィジョンで人をひっぱっていくには，どうしてもまわりにムリを強いることになる。ふだんからリーダーは，相手の立場にたってものを考え，まわりにカシをつくっておき，これによってまわりの人達が少々のムリをきいてくれるようにしておかなければならない。この信頼できる人間をまわりにつくっておくことが，リーダーシップの重要な機能である。

以上のように，経営理念を戦略的意思決定や，執行管理の過程に有効に適用するためには，それがよりわかりよいヴィジョンのかたちに明示されなければならない。ヴィジョンは他人にヒントを与えるものであり，いわゆる“ああなる程”（Aha Effect）[10)]と思わせるものでなければならない。みんながよくそのことについて漠然と考えていたが，いままで言葉に表現してなかったようなものである。またヴィジョンは活き活きしたイメージを与え，ある程度解釈の余地があり，細かい概念規定がないほうがよい。メタファとかアナロジーがその表現に使われている。

社長の“個性的な哲学”をあらわそうとするヴィジョンならば，他人がいままでにやってきたことの延長線上にあるものではいけない。いままであったものの枠組を超えるもの，あるいは，いままでバラバラであったものを，新たに結びつけるものでなければならない。ＮＥＣのＣ＆Ｃ with ＩＣなど，現在の多くのＣＩはこのヴィジョンの典型である。ただこのヴィジョンの示す単純な意味

9) 拙著『大企業の活性化と経営者の役割』83～86頁，千倉書房，1990。
10) Handy, Charles; The Language of Leadership, in Frontiers of Leadership Edited by Syrett, Michel & Hogg, Clare 1992, Blackwell, Oxford UK & Cambridge U.S.A.

とかルールは，現実の社会動向に合っているときは，企業経営にとって非常に有効であるが，これが合わなくなったときは，社長がいち早くそれに気づき，従業員の大部分が当然視している基本ルールに疑問をなげかけ，そのヴィジョンを修正していく強力なリーダーシップを発揮する必要がある。

これら経営理念の設定，戦略的意思決定や執行管理で社長がリーダーシップを発揮するには，十分な経営者能力が[11]不可欠である。現在の変化のはげしい情報化時代の経営者能力としては，将来を見透す洞察力，不確実な状況の下での決断力，身分不相応な野心，ゆずる強い心を内包する執念，相手の立場にたってものを考える能力，セルフコントロールを前提とした品性などがある。

3－3　企業倫理と社長のリーダーシップ

企業倫理とは，究極的には企業行動が及ぼすすべての影響について，利他主義の価値観から深く考えていくことである。利他主義とは宗教の根源にある価値観で，利己主義の対極にあるものである。利他主義とまでいかないとしても，現代企業の影響の大きさからみれば，自己抑制まではつねに考えなければならない。企業行動の影響する範囲を附随的，間接的なところまで広く考え，その範囲にいる人々の価値観，正義感とは抵触しないようにするという自己抑制が現在の企業倫理の出発点である。

現在の日本の大企業は，その生産力，技術力からみて，その経営活動範囲をグローバル化せざるをえない。日本企業は既に巨大になりすぎている。トヨタ１社の売上高は，トルコ１国のＧＮＰより大きい。従って自制のある成長が不可欠である。そのため，社長には品性が，企業行動には倫理性が求められている。Ｃ．バーナードもつとに[12]“組織の存続は，リーダーシップの良否に依存し，その良否はそれの基礎にある道徳性の高さから生ずる”と言っている。社長の品性とは何々をすることによって測られるのではなく，何々をしないことによって測られる。品性とは自制心である。企業行動の倫理性とは，人間の尊重，個人の幸福の追求の支援，共生意識の向上，利他主義，万教帰一の精神などまで考えることである。これらの考え方の行きつくところは，個々人の幸せを尊重する，バランスのある価値観ということになる。Ｋ．Ｅ．グッドペイスターは[13]次のように言っている。一般に企業倫理の中には矛盾がある。たとえば，企業倫理が内蔵する矛盾として，多くの合理性とか法律自体の矛盾 (the paradox of legitimacy)，利己心に訴える動機づけによる倫理性の向上の中にある矛盾 (the paradox of motivation)，道徳をおしつける企業倫理の矛盾 (the paradox of

---

11)　拙者；上掲書205～219頁。

12)　Barnard, Chester I. ; Functions of the Executives (Cambridge, Harvard University Press, 1938, p.279.

13)　Goodpaster, Kenneth E. ; Ethical Imperatives and Corporate Leadership, in Bussinese Ethics edited by Freeman, Edword pp.89～110. The Ruffin Series in Bussiness Ethics 1991, Oxford University Press.

paternalism）などがある。これらの矛盾を解決するには，まず経営者の倫理性が企業構成員全員に影響し，さらにその構成員の意識が社会全体に影響するという，リーダーシップのダイナミズムを強く認識する必要がある。そして経営者が心（heart）と頭（head）をもって，より大きなバランスのとれた目的を明示し，それに向かって自らの行動をすすめなければならない。限定された目的を基準とする考え方（teleopathy）で行動してはならない，という。

N．ルーマン[14]もこれらの矛盾は，モラルそのものが内蔵する矛盾だと主張する。すなわち“モラルのバイナリー（二肢）・コードも，自分自身にそうしたコードを適用すると，パラドックスに行きつくということである。良いと悪いということを区別する，その区別自体が良いかどうか，われわれに決めることはできない。この問題のもとで，われわれ人間は明らかに天国が必要になる。”と言い，さらにわれわれがこの矛盾を解決するために考案した，“先験主義的理論のパラダイムも，功利主義的パラダイムも，たとえそれがどんなに更新されたとしても，もはや助けにならない”と主張する。カントのいう純粋理性も，アダム・スミスのいう見えざる手も解決の助けにはならない。ルーマンはモラルや倫理に内蔵される矛盾は，ヘーゲル論理学によってはじめて克服されるという。“それは区別においてなにが同一であり，もしくはなにが異なっているかということに関して，区別を告発するからである。”と説明する。

グッドペイスター，ルーマンの理論のいずれにしても，倫理とは本来矛盾的存在であって，これにコンシステンシーをもたせるには，バランスある価値観の存在，あるいは正反合のたえざるアオフヘーベンの努力が不可欠であることを主張する。

筆者は，企業経営の立場から企業倫理を以下のように考える。影響力の大きくなった企業は，その企業行動の影響の範囲をまず直接的，顕在的な範囲ばかりでなく，附随的，間接的，潜在的な範囲まで考える。そして特に周辺部分の弱者に対する影響を考える。弱者の失業をふやしはしないか，生活不安，健康不安，政治不安を増大させやしないかを考える。さらにもっと重要なことは，この企業行動の始動点に立つ社長が，“明日自分自身がその弱者になる可能性が非常に高い”という前提に立って，弱者への影響を考えることである。たとえば被災地を見舞いに行った大臣が，“大変お気の毒なことです。お体を大切にして下さい”と必ず言う。確かに彼等も心底からそう思っているに違いない。しかし自分自身が明日その弱者になるなどとは思っていない。被災者と自分達とは，全く異なるものだということを無意識に思っている。これでは，社会的弱者への影響を考えると言っても，所詮それは言葉だけである。従って弱者への悪い影響を防ごうとする自制にも、おのずから限度がある。日本の経営者が企業倫理を考える場合は，“明日自分が弱者になる”という視点を絶対に見失ってはならない。またとかく強者の立場しか考えられない大企業構成員

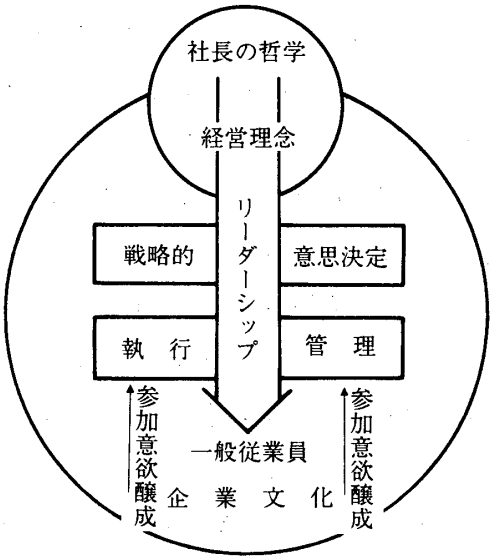
14) Luhman, Niklas; Paradigm Lost,1989 Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.（土方　昭訳『パラダイム・ロスト』14～27頁，国文社，1992）

に，その企業倫理の原点を強く認識させるためにも，社長自身がその視点に立ったリーダーシップをとることが不可欠になる。このように考えてくると，上述のグッドペイスターのバランスのとれた価値観も，強者と弱者の価値観を足して2で割ったそれらの中間点ではなく，弱者の方にウエイトをおいたバランスのある価値観でなければならず，またルーマンのいうアオフヘーベンも，弱者につねにウエイトをおいた正反合のダイナミズムでなければならないと思われる。

4　社長のタイプとそのリーダーシップ

——社長の哲学と企業文化とのマッチング——

社長のタイプは，規模別，業種別などの産業分類の基準で，あるいはオーナーか，非オーナーかの所有基準で，あるいは，創業者，2代目，生えぬき，天下りなど出身地位で，あるいはさらに，社長のもつ哲学や行動パターンなどで分類する。例えば，A．カカバラドスは[15]，社長を，その行動パターンによっていくつかの型に分けている。現場歩きをし，直属の部下の直面する問題をつねに考える統合型（integrator），組織内の公式のシステム，手続が効率的に適用されているかどうかをつねに考える規制重視型（discipline-oriented），他人との関係も意思決定も，自分の方法ですべてやっていく独立独歩型（self-made syndrome），自分をオープンにせず，自分の知りたいときだけ，他人とコミュニケートする自己中心型（only what they need to know），非常に感情的なため，自分の気分が他の人々の判断や状況に影響を及ぼしてしまう神経過敏型（over-sensitive）自分と同じ専門分野のものしか理解せず，協調性より専門を重視する専門家型（specialist）の6つのタイプにわけている。



15) Kakabadse, Andrew et al.; Managing Senior Management Teams in Frontiers of Leadership Edited by Syrett, Michel & Hogg, Clare 1992 Blackwell, Oxford UK & Cambridge U. S. A.

筆者は，この社長の哲学・行動パターンを加味した現実的な分類基準として，創業者，2代目，生えぬき，天下りという出身地位の基準を用いた社長のタイプを仮定し，彼等の哲学が，企業文化すなわち企業構成員の共通の価値観とどのように関係し，社長のリーダーシップがどのように発揮されるかを考えていきたい。この基準を用いる理由は，筆者が主査として過去19年間調査を続けている，通産省産業政策局経営委員会が，この分類によって多くの日本企業についての明確なファクト・ファインディングを蓄積してきているからである。

社長の経営理念の明確化，戦略的意思決定の迅速化，執行管理の効率化などの基本機能と，社長のリーダーシップの発揮との関連，およびそれによる企業構成員の自発的参加意欲の醸成との関係を示したのが図2である。

4－1　創業者社長のリーダーシップ

企業が創設されそれが成長をつづけている間は，個性的な社長の哲学に賛同する者だけがその企業に集まってくるから，社長の哲学がそのまま企業文化となり，社長のバイタリティがそのまま企業全体に共鳴をおこし，活性化しやすい。その後，企業規模が大きくなって，大企業イメージが定着してくると，それだけにひかれて入社してくる人間がふえ，個性的な社長の哲学は浸透しにくくなり，社長のリーダーシップ力も低下する。

セコム株式会社の創業者である飯田亮会長は，[16] “securitiesすなわちpeace of mind以外の事業は一切やらない”，“人間の尊厳と企業の価値観との共有部分を大きくすることが重要。しかし素直に考えれば，その2つのうち個人の目的の方が大切。”という哲学をもって，“peace of mind”の経営理念をかかげ，セコムをリードしこの30年間成長しつづけている。これは世界中でsecurity問題がますます大きくるという環境条件の良さばかりでなく，社長の哲学，経営理念に賛同して次々に新しい社員が入ってきて，新しいことに挑戦し，創造性を発揮してきたからである。

キャラクター商品で伸びている株式会社サンリオは，創業者辻信太郎氏[17]の情緒豊かな個性をベースにし，友情ビジネスを商売の原点にしている。戦中世代共通の哲学たる戦争反対の理念から，世界の人々との友好→友情形成の必要性→友情表現をビジネスに，という考え方の変遷がその情緒の根底にある。そしてこの友情，心のひだを，social communication gift businessへ具体化し，さらに著作権というまねられない強みに結びつけ競争優位の戦略を確立する。さらにまたそれを百貨店，直営店，テーマパークに展開する。この辻社長の哲学がそのまま企業文化になり，それが友情ビジネスという経営理念に明示され，そしてその積極的な行動と，それによる成功とによって企業を活性化させている。サンリオの辻信太郎社長は，企業を個性的に展開させている典型的な創業者

16)　拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ（16)」『三田商学研究』35巻4号。
17)　拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サベイ（16)」『三田商学研究』35巻4号。

社長である。

18年前にファースト・フード会社，モスフードサービスを創立した櫻田慧社長は[18]，その強烈な人間尊重の哲学を経営理念に明示し，それを体現した企業文化をつくっている。社長の哲学は，徳のある人材とは絶大なる信用のある人間である。信用のある人間とは，真心，誠実，感謝，報恩，信義，礼節，謙譲のある人間である，といって，人間の徳を強調する。事実社長自身がその哲学を体現しようと日夜努力している。その哲学を「お客さんがみな喜ぶ食卓」という経営理念に明示し，それによって社員を燃えさせる。同時に社長もフランチャイジーも燃えさせる。燃えているうちに社長も社員も共通の価値観をもつようになり，企業文化をつくっていく。現在この企業文化をベースにして企業は活性化し，個性的に経営され，成長をつづけている。

一方，チケット販売，情報誌販売の大手であるピアの創業者社長矢内廣氏は[19]，20年前に創業し，ベンチャー企業として急成長してきたが，現在安定成長期に入って新しい経営の仕方が求められている，という。若者はいまでも自分に興味のある問題には，異常なエネルギーを出す。しかし未だこれを組織化するノウハウがない。中途採用したあまり優秀でない人の下にも，年功序列のため優秀な若者をつけざるをえない。そこでどうしても企業の活力が失われてくる。これに対して新しい人事評価制度を検討している，という。このように，創業者の哲学，経営理念に共鳴してきた若者だけのときは，うまくいったが，ある程度の規模になり，その出来上ったイメージだけに引かれてくる人々がふえてくると，創業者社長でもそのリーダーシップは低下してしまう。

セゾングループは30年前に堤清二代表が[20]，従業員300人の西武百貨店を設立することからはじまった。高度成長期やマーケット変革期に非常に伸び，現在はクレジットカードだけで830万枚という，日本一の生活総合産業となったが，一方従業員が13万人になり，組織の硬直化が最大の問題となってきた。これを解決するために企業文化の改革が必要であるという。これは非常に難しい。もう既に創業時のイメージよりも，巨大企業のイメージで入ってきた社員が大部分であるからである。一般的にいって社長，会長の言葉で「先憂後楽」だといっても，社長，会長自身がそういう人間でないならば，その体質からみて企業文化はそうはならない。体臭みたいなものが彼等の哲学として，企業文化の中に浸透しているからである。そういうわけで，堤代表も自分の体臭を払拭するためにビジネスはつづけるが，社長引退を表明した。グループ内各社の自主性を高め，さらにグループ関係の強化をしようとする。創業社長の新しい出発である。

4－2　2代目社長のリーダーシップ

18）拙著『大変革期の経営者の洞察力と意思決定』766～772頁　千倉書房 1992。
19）拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サベイ（16）」『三田商学研究』35巻4号。
20）拙稿「社長および各界リーダーのインタビューサーベイ（15）」『三田商学研究』35巻2号。

2代目社長のまわりには，偉大な先代の創業者の個性的な哲学にひかれてきた役員，管理者が多い。しかも創業者の哲学・価値観に合った企業文化（＝組織文化）が出来上がっている。まわりの者は，はじめから新社長に懐疑的である。このような状況のもとで，新社長が自らの哲学を企業組織の中に浸透させるのは相当難しい。

一般に以下の3つの方法がとられている。

1）　ワンマンになって相当強引な手段に訴えても，自分の哲学を押しつける。

2）　一般の社員として入社し，下から上ってくる過程で，同調者をふやし，社長就任後，その人達を中心に自らの哲学を浸透させていく。

3）　別会社で実績をあげ，創業者のつくった企業にいる人々にその能力を認めさせ，その後，その企業へ役員ないし社長として入っていく。

以上の3つの方法のうちの少なくとも1つを実行できないような場合は，2代目社長は古い企業文化（＝組織文化）に自らの哲学を浸透させることができず，企業を個性化，活性化させえず，早晩その地位を追われることになる。

1）　“ワンマン”になるケース

レコーダ・プロッターの専業大手のグラフテック株式会社の2代目社長の山口三津男氏[21]は，次のように言っている。私がこの会社の社長を引受けたとき，売上高の半分に及ぶ借金があり，土地，建物は六番抵当にまで入っていた。社員は，この会社は技術会社であって商売会社でないと思っていた。抜本的な意識革命が必要である。年末のボーナス要求があったとき，会社に金がないので組合から300万円借りた。この前代見聞のやり方が、自分達の職業を守るのだという意識改革につながったとという。山口社長は，松下通信工業の専務取締役から，親戚筋の前社長に乞われて社長になった。彼は，松下幸之助氏に心酔し，その哲学を継承し，その生産性向上，コスト削減をこの前代未聞の強引な対処療法によって，グラフテックの組織にしみこませていった。

東亜燃料の2代目社長中原伸之氏[22]は，入社後約10年で専務取締役になった。その時代から改革にとり組み，社長就任後は，課長会，部長会，経営会議の3つからなる3ボード制をつくった。経営会議には，部課長にプロポーザル，プレゼンテイションをさせ，それが最終的な意思決定になるようにさせた。従来の，為替，石油価格，在庫量だけのルーチーンな議論だけをしていた常務会を事実上，棚上げにし，この新しい組織改革によって若い人達の危機感，自主的な参加意識を高めた。上の2つの例でみられるように，2代目社長がワンマンになって意識改革を行わなければならないのは，それまで企業文化（＝組織文化）が社員の過去の栄光への固執によって，環境変化に適応でき

21）　拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』410～416頁，1992．千倉書房。
22）　拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』87～93頁，1992．千倉書房。

なくなったような状況においてである。グラフテックの場合は，自社の技術への信奉，東亜燃料の場合は，石油割当て行政による安定経営に固執していた。

2） 同調者をふやしていくケース

帝国ホテルの2代目社長犬丸一郎氏[23]は，慶大卒業後，米国の諸大学のホテル科で学ぶと同時に，ホテルでの見習いを行い，ファミリー経営の哲学をもつようになった。現在社長就任後も，毎朝7時45分までに出社し，交替のナイト・マネージャーの報告を聞き，時間があれば調理場へ行って昔の仲間の調理士と話をする。さらにすべての管理職の名前と写真をつけたファイルをつくって，たえず名前を憶え，話しかけようとする。また制度としても時短，週休完全2日制を実施し，社員個々人の生活追求を支援し，ファミリー経営の哲学を浸透させようとしている。

資生堂の福原義春社長[24]は2代目ではないが，福原一族の分家の分家の一員として，下から入社し，社長になるまで社内に多くの仲間や同調者をつくってきた。福原氏が社長に就任したときは，消費者の個性化，多様化傾向が急速に強くなり，それまでの高級ブランドイメージがかえってマイナスの効果をもつようになっていた。従業員の意識革命が不可欠だとする社長の使命感，哲学は，まずマニュアル・規制・制服の廃止，さん付け呼称の徹底を実行し，また，販売会社数の抜本的削減を行い，さらに，誰でもが認める人事と，皆があっと驚く人事とを組合せた新人事方式を採用した。このような強引な改革ができたのは，自分がひら社員から入社したためにできた仲間が，社長になった現在，各部署の課長，部長になっており，彼等が同調してくれたからだ，と言っている。これらの例からわかるように2代目社長でも，下から上っていって仲間や同調者をふやしていき，社長就任後はその人達をインフォーマルなコミュニケーション接点として，自らの哲学を古い組織の中に浸透させ，徐々に内側から改革しようとする方法もある。

3） 別会社での実績を認めるケース

現在急成長している電炉製鉄会社，東京製鉄の2代目社長池谷正成氏[25]は，慶大卒業後24歳で土佐電気製鋼所の経営をまかされた。何もわからないからみんなに聞いた。失敗をくりかえしながらいろいろ学んだ。新しい3万トン設備を導入することにした。新しい設備投資をすると機械を売り込みたいから，機械メーカーがいろんな情報をもってくる。これらが役立って土佐電気製鋼所を大阪二部に上場できた。その後30歳で東京製鉄の社長に就任したが，土佐電気の実績が認められていたから，自分の哲学を浸透させるのは，比較的容易であったという。また若いうちに経営をまかされ

23） 拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ（16）」『三田商学研究』35巻4号。
24） 拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』605～614頁。
25） 拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ（16）」『三田商学研究』35巻4号。

たため，嗅覚のような洞察力が育くまれ，東京製鉄の社長就任後，日本における鉄屑の増加と薄板の供給不足を一早く感じとり，すぐさま鉄屑を利用する大型電気炉を建設し，高級薄板の生産を開始した。このように他で業績をあげ，その実績を認められて社長に就任した2代目社長の哲学はまわりの古い従業員に受け入れられやすい。しかも自らの責任でリスクをおかしてきたため，創業者的な洞察力や意思決定能力をそなえ，古い企業文化を新しい方向にリードしていくことも容易である。

4－3　生えぬき社長のリーダーシップ

生えぬき社長でも，社内で比較的日の当たらない部署での多くの経験を積んできた人は，各部署に気心の知れた仲間がいる。その人達を通じて自分の哲学を比較的容易に浸透させられる。また社長自身がその長い社内経験から，社内の空気，企業文化を熟知しているため，社長就任後かかげる経営理念も，できる限り企業文化（＝組織文化）に適合するようにつくる。具体的には将来を見据え，しかも社内も納得させうるような的確なヴィジョンを設定する。

ただエスカレータコースで上ってきた，いわゆるエリート社長には，各部署に気心の知れた味方がいない。またひとの気持ちもわからない。直接する役員だけは揃えられるが，中間管理者に自らの哲学を浸透させるのは難しい。

積水化学の廣田馨社長[26]は，社長になる前，日の当たらない部署や子会社にまわされてきたという。また戦後シベリア抑留で裸の人間を知ってきた。人間についての深い哲学をもっている。社長になってまず収益体質の改善のためには，人間の機微にふれた適切な処遇，評価が不可欠であると考え，“ほめる哲学”を唱導する。社員は失敗したときは，会社に損をさせて申し訳けないと思っている。そこを叱ると，その申し訳なさと叱られたのが帳消しになって，“何言ってやんでえ”しか残らないという。失敗した人間も，失敗の直後は配転させず，皆が忘れた頃配転させる。本人の名誉が保たれ，配転を受け入れるほうも変なのを送ってきたと思わない。このような哲学は社員に受け入れられ，企業全体が活性化した。

日本電気の関本忠弘社長[27]は，東大理学部を卒業し，物理屋として入社以来，研究所に配置されて電話機の開発，電気音響の研究，さらに、アナログコンピューター，デジタル通信，衛星通信と，いろいろな分野の研究をさせられてきた。その間，研究室長，米国通信衛星会社開発部長，中央研究所通信部長など，非常に異なった分野，部署の管理者をやらされた。そのため，“C＆C with IC”というＣＩや“ソフトを制するものが世界を制する”という個性的な哲学をもつようになった。その上，さらに研究所の人間には独創性が，セールスマンにはお客様を満足させるためのセンスと行動が必要だと，人材配置の機微までわかるようになった。特に人事評価について自己申告の

26）拙著『大変革期における経営者の洞察力と戦略的意思決定』357～363頁。
27）拙著『大変革期における経営者の洞察力と戦略的意思決定』349～356頁。

表面にあらわれた，本人の希望の裏にある真意を読みとり，仕事への適合性を見極めるのがポイントだと主張し，人間の心のヒダにふれた人事を強調する。このように積水化学の場合も，日本電気の場合も，社長は，そこまで上ってくる過程で多くの部署を経験し，仲間をつくり，人々の心の機微に通ずるようになっている。社長就任後の彼等の哲学は，的確なビジョンに示され，それが古い企業文化に浸透し，企業文化を少しずつ確実に変えている。

生え抜き社長でも，エリートコースを一直線で上ってきた人は，人の気持ちがわからない。また，その会社の企業文化にどっぷり浸っていたため，社長の哲学，価値観は従来の企業文化と変わらず，革新的な経営理念が設定できない。一般に日本の大企業で優れた業績をあげている企業は，社長が企業家型（enterpreneurship）で，役員が管理者型（administratorship）の構成をもつ企業である。社長が個性的な哲学で，企業を新しい方向へリードし，それをバランス感覚のある役員がチェックしながら支持していくからである。逆に社長が管理者型で，役員が企業家型の企業は業績がよくない。社長が企業内ベンチャーをいくら奨励しても、自らの哲学が管理者型であって，財務管理などのコントロール思考が強く，評価が減点主義であれば，みなリスクをおかさなくなり，企業は成長しない。日本人の最大の関心事の１つは，まわりから自分がいかに評価されているかという人事評価であるから，社長が減点主義の思想をもつ限り，企業は活性化しない。事実エリートコースを上って社長になった人がいる，即ち管理者型の思想，哲学をもった社長のいる大企業，たとえば銀行，商社などの企業では，いくら社長が活性化のための組織改革の施策を行っても，中間管理者は、保守的な態度をもちつづけ，企業はなかなか活性化しない。

４－４　天下り社長のリーダーシップ

天下り社長は，社長就任後すぐ自らの哲学をおしつけることはしない。一，二年経って様子をみた後，自分の哲学を押しつけてくる。一般に天下り対象となった企業には，弱いところがあるから，社長はたえずこのままでは企業はダメになると強調し，相当の荒療治をする。社員が企業文化（＝組織文化）に弱みを感じているようなところは，案外容易に社長の哲学が浸透する。

テレビ東京の中川順社長[28]は，瀕死の重症の財団テレビに，日本経済新聞から天下りし，それをテレビ東京に再建した社長である。財団テレビとして発足した当初は，教育局からの規制，財団からの金という甘えがあり，営業も真剣さがなく，コスト意識もなかった。そこで，社長就任と同時に，民間企業はこうあるべきだという自らの哲学を明示し，赤字脱却，社名変更，東京ローカル局からの脱出などの戦略を策定し，従業員の意識革命にとりかかった。具体的には，営業強化のために，ナショナルスポンサーの大正製薬の広告を，社長自らがとってきたり，縁起ものの熊手を買っ

28）　拙著『上掲書』662～670頁。

表1　社長のタイプとリーダーシップとその成功度の関係

社長のタイプ		リーダーシップのとり方	社長の哲学と企業文化とのマッチング	成功度；企業経営の個性化，活性化	会社名・社長名の例
社長の出身地位	社長の経歴				
創業者社長	現社長が会社を創立し，同調する者を次々に入社させてきた。	同調者を相手に，社長が全面的な指揮をとる。	社長の哲学がそのまま企業文化となる。完全にマッチングしている。	企業経営の個性化，活性化すすむ。	セコム会長飯田亮氏，サンリオ社長辻信太郎氏，モスフードサービス社長櫻田慧氏
	現社長が会社を創立したが，会社が成熟期に入り，異種の人材を入社させてきた。	社長は異種の人材にも，一部権限を委譲しはじめた。	社長の哲学がそのまま企業文化となり難しくなる。	個性化，活性化が停滞しはじめる。	ピア社長矢内廣氏 セゾングループ化表堤清二氏
二代目社長	エリートとしての経歴をもつ。	ワンマン的手法で思いきって社員の意識改革を行う。	マッチングがうまくいくこともあるが，失敗すると修復は困難。	個性化がはじまる。活性化は不明。	グラフテック社長山口三津男氏 東燃社長中原伸之氏 ウシオ電機社長牛尾治朗氏
	ヒラ社員で入社し，徐々に上ってきた。	下から上ってくるプロセスでつくった同調者をコミュニケーションの接点にする。	同調者を中心に社長の哲学が徐々にであるが確実に浸透する。	個性化，活性化が徐々にすすむ。	帝国ホテル社長犬丸一郎氏 資生堂社長福原義春氏
	他会社の経営で実績をあげてきた。	社内でも評価されているので，自信をもって，新たな戦略的意思決定，執行管理をリードできる。	社長の哲学で，従来の企業文化が比較的容易に修正されていく。	大きな個性化，活性化が期待できる。	東京製鉄社長池谷正成氏
生えぬき社長	社内の比較的日の当らない部署を経験してきた。	他人の気持や従来の企業文化がよくわかるから，将来は変えるとしても当初はあまり変らない経営理念をかかげる。	“ほめる哲学”，“加点主義”で社員の心のヒダまで入っていく。企業文化を徐々ではあるが，確実に修正していく。	個性化，活性化が徐々にすすむ。	積水化学社長広田馨氏 日本電気社長関本忠弘氏
	エリートコースを一直線に上ってきた。	従来からの企業文化を是認しているので，革新的な経営理念を設定できない。	弱者，中間管理者の気持の変化がわからず，自らの哲学が企業文化から徐々にずれてくる。	社長の哲学が企業文化に埋没しているので個性化はない。活性化も確実に失われる。	大規模銀行，商社の社長
天下り社長	エリートとしての経歴をもつ，あるいは，会社再建成功などの実務経験をもつ。	自らの哲学から新たな経営理念を明示し，その方向に企業文化を強力にリードしていく。	従来の企業文化の弱さを多くの社員が認めている場合は，マッチングは案外うまくいく。 乗取りによるような場合は，多いの社員が企業文化の弱さを認めていないので，マッチングは失敗する。	個性化，活性化はすすむ。 個性もなくなり，活力　失う。	テレビ東京社長中川順氏 広島銀行頭取橋口収氏 三菱油化社長吉田正樹氏

てきたり，社旗をつくったり，できることは何でもやった。このような社長の哲学や，ややむちゃくちゃなやり方が次第に共感をうるようになり，社長就任後13年でテレビ東京は非常に優秀な放送企業に変身した。

広島銀行の橋口収頭取は[29]，公正取引委員会委員長をやって，広島銀行に天下りした。一般に天下り社長は，まず社内管理による収益の向上を強調するのに対して，橋口頭取は，「自由競争」の哲学を強調して，売上の向上を主張した。そして「真に価値ある拡大均衡」という経営理念がかかげ，そのために頭取自らがお客さんに会うという現場主義を推進した。この現場主義の考えを徹底させるため，人事評価制度を大きく変え，現場の支店長には最高Aの評価を与えるが，本社管理部門には最高A′（Aマイナス）しか与えないことにした。危険をおかし，新しいことに挑戦する人間を高く評価することにした。これらのことによって，広島銀行は橋口頭取就任以降，企業全体が活性化し，業績は伸びている。

日本の石油化学専業の最大手の三菱油化の吉田正樹社長は[30]，通産省審議官から三菱油化へ入社した。入社10年後取締役になった。その意味では，典型的な天下り社長ではない。三菱油化を世界一の石化企業にするという高い目標を標榜し，企業を強引にリードする。たえず旧い枠をこわす。みんなが反対のときゴーを言う。1年間説得すれば7～8割は賛成するようになる，という。秀才はどうしても過去の延長線上でものを考える。彼等が言ってくる案は，その必要金額の半分ぐらいに切らないと，イノベーションにならない。このようにドラスティックなことができるのは，吉田社長の非常にネアカな性格からくるものである。そしていままで秀才たちが出来ないといっていたナフサの輸入，定期修理間隔短縮などの大改革を次々に実行し，高い業績をあげている。このようにテレビ東京，広島銀行，三菱油化とはともに天下り社長の強い性格，個性的な哲学が，人々の賛同をもたらし，意外に大きく業績をのばしている。天下り社長はいけないという一般通念ではなく，やはり社長の哲学の浸透，あるいは社長の強力なリーダーシップと企業文化との適合が，企業の活性化をもたらしたと云える。

ただ，敵対買収のように，従来の企業文化を社員が高く評価しているのに，外部から強引に社長が天下ってきた場合には，その天下り社長の哲学は，企業文化の中に浸透せず，また，企業文化をも変えることもできず，企業は活力を失い，多くは買収失敗のケースになる。以上の社長のタイプとリーダーシップとその成功度の関係をもとめると表1のようになる。

29） 拙著『上掲書』775～761頁。
30） 拙稿「社長および各界リーダーのインタビューサーベイ（15）」『三田商学研究』35巻2号

5 要約と結論

過去20数年にわたる筆者の日本企業の実証研究によると，高い業績をあげている企業は，個性的な経営をし，しかも企業全体が活性化している企業である。個性的経営とは，社長が自らの個性的な哲学と，自らの事実認識とをベースにして，環境変化を深く洞察し，それに的確に対処しうる高邁な経営理念を明示し，これに従って他社にまねられない個性的な競争優位の戦略を意思決定し，執行管理を行っていくことである。この個性的な経営を成功に導くには，社長が，情報化時代におけるモノ＜コトの変化の速度の差についての事実前提と，カネ＜情報＜ヒトの重要性順位の価値前提を明確に認識していなければならない。活性化している企業とは，トップ→経営戦略→組織→製品→成果→トップ→……の全経営過程に好循環がおき，トップから一般従業員までが新しいことへの挑戦意欲にもえ，創造性を発揮しているような企業である。この全経営過程に好循環をひきおこすために，新製品・新事業開発を中心にした局所的好循環を，経営過程の一部にひきおこすのが一般的な企業活性化の方策である。

本稿では，リーダーシップとは集団目標を効果的に追求するために，リーダーが集団構成員の自発的参加を誘導する機能である，と定義する。この定義の中では，集団目標と，集団構成員の自発的参加が重視される。ここで集団目標とは経営理念をさす。この経営理念は，社長の哲学と企業文化（＝組織文化）との積集合として形成される。経営者の哲学があまりにも個性的であって，企業文化と乖離するときは，社長の標榜する経営理念は従業員に理解されず，社長のリーダーシップは発揮されない。また逆に社長の哲学があまりに非個性的であって，企業文化の中に埋没するときもまた，社長のリーダーシップは発揮されない。本稿は社長のタイプを創業者，２代目，生えぬき，天下りの４つにわけて，彼等の経営理念実現のためのリーダーシップのとり方と，その成功との関係を考察しようとするものである。

社長のリーダーシップは，経営理念の明確化，戦略的意思決定の迅速化，執行管理の効率化の過程で発揮される。その過程で組入れられる社長の個性的な哲学，価値観は，社長が社会の階段を昇っていくに従って，高邁なものに変わっていく。品性，すなわち自制心に欠ける経営者は，大企業をリードしていけない。そして大企業は，自らをコントロールする企業倫理が必要である。企業倫理とは究極的には，企業行動が及ぼすすべての影響について，利他主義の立場から深く考えていく価値観である。特に周辺部分の弱者に対する影響を考える。しかもこの企業行動の始動点に立つ社長が，“明日自分自身がその弱者になる可能性が非常に高い”という気持ちで，弱者への影響を考える必要がある。本来，倫理には多くの矛盾があるが，この弱者重視の視点を堅持して，バランスのある価値観をもって判断しなければならない。限定された目的を指向する思い込み(teleopathy)

による倫理を考えてはならない。

社長をまず，創業者，2代目，生えぬき，天下りの4つにわけ，さらに彼等の過去の経歴を加味して，社長のタイプをきめる。そして各々のタイプの社長は，経営理念の設定，戦略的意思決定，執行管理の各局面で，どのようなリーダーシップをとるのか，その結果，社長の哲学と企業文化とはうまくマッチングするのか，そして企業経営が個性化，活性化するのかを考察する。創業者社長がかかげる経営理念のもとに，同調者が次々に参加し，企業成長が続いているときは，社長の哲学はそのまま企業文化となる。創業者社長のもとでも企業規模が大きくなり，その外面的なイメージで入社してくる人々がふえると，活力が失われ，社長の哲学が企業文化全体に浸透しにくくなる。2代目社長が成功するには，3つのパターンがある。エリートとしての経歴をもつ社長が，ワンマン的手法で古い社員の意識改革を行う。社長の哲学と企業文化とのマッチングがうまくいくこともあるが，失敗すると社長不信任につながることもある。第2のパターンとして，2代目社長がはじめヒラ社員で入社し，徐々に上ってくる場合，その上ってくるプロセスでつくった多くの同調者をコミュニケーションの接点にする。こうすることによって比較的うまく社長の哲学が浸透する。2代目社長の第3のパターンは，他会社の経営で業績をあげ，社内でその実力が認められ，新社長を受け入れやすい雰囲気ができてくる。それによって自信が生れ，新たな経営理念の標榜，意思決定，執行管理を行いうる。この場合，社長の哲学によって従来の企業文化は，比較的容易に修正できる。生えぬき社長でも，社内で比較的日の当たらない部署を経験した人間は，ひとの気持ちがわかり，社員に対してつねに相手の立場に立ったリーダーシップをとる。“ほめる哲学”で社員の心のヒダにまで入っていくため，企業文化を徐々にではあるが確実に変えられる。生えぬき社長でも，社内のエリートコースを一直線で上ってきた人は，他人の気持ちがわかり難く仲間もいない。弱者，中間管理者からも理解されず，企業文化を変えるのは難しい。天下り社長は一般に，エリート経歴ないしは再建成功の実務経験をもつ。自らの哲学をベースにして新たな経営理念を明示し，その方向に強引に引っぱっていく。従来の企業文化の弱さを社員が認めている場合は，マッチングがうまくいく。しかし，乗取りによるような場合，社員が企業の弱点を認めないので，マッチングは失敗する可能性が高い。

社長の出身地位，略歴などによって，社長の哲学は異なり，経営理念の内容，戦略的意思決定，執行管理過程でのその社長のリーダーシップの発揮の仕方は異なる。また企業文化（＝組織文化）によって，従業員のそのリーダーシップに対する受け入れ方は異なる。このリーダーシップの発揮が，社長の哲学と企業文化とをうまくマッチングさせたとき，はじめて企業経営は個性化し，活性化する。