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

Title	経営者の人事評価(II) : 経営者能力
Sub Title	Personnel Rating of CEC (II) : CEO's Ability
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.4 (1995. 10) ,p.1-
JaLC DOI	
Abstract	社長に不可欠な能力の一部にでも欠落があると,企業経営はたちまち破錠をきたしてしまう。経営者の人事評価は,その不可欠な能力に欠落部分,不足部分があるか,という視点から行われる。経営者能力とは,将来構想の構築・ 経営理念の明確化,戦略的意思決定,執行管理,の3つの機能を遂行するための能力である。望ましい経営者能力は普遍的なものではなく,状況適合的,条件的なものである。経営者能力は,企業家精神に関連する能力,管理者精神に関連する能力,リーダーシップ能力の3つに分かれる。企業家精神とは,不連続的緊張にたえうる能力で
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19951000-00685671

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
第38巻第4号
1995年10月

1995年7月5日掲載承認

経営者の人事評価(Ⅱ)

――経営者能力――

清水龍瑩

<要　旨>

社長に不可欠な能力の一部にでも欠落があると，企業経営はたちまち破錠をきたしてしまう。経営者の人事評価は，その不可欠な能力に欠落部分，不足部分があるか，という視点から行われる。

経営者能力とは，将来構想の構築・経営理念の明確化，戦略的意思決定，執行管理，の3つの機能を遂行するための能力である。望ましい経営者能力は普遍的なものではなく，状況適合的，条件的なものである。経営者能力は，企業家精神に関連する能力，管理者精神に関連する能力，リーダーシップ能力の3つに分かれる。企業家精神とは，不連続的緊張にたえうる能力であり，管理者精神は連続的緊張にたえうる能力であり，この2つを高い視点から止揚統合したのがリーダーシップ能力である。経営者はその企業の成長段階，規模，主力製品の産業構造変化への適合度などによって，経営戦略を変えていく。この経営戦略の策定，執行を効率的に行い，企業の活性化，個性化を推進し，企業業績を向上させている経営者が高く評価される。創業期には，「野心」「直観力・カン」で将来構想をたて，新技術・新市場を開発する戦略を策定し，実行する企業家精神の旺盛な経営者が高く評価される。成長期には，企業規模も大きくなるから，企業内に整合性を保つための「相手の立場にたってものを考える能力」や，直観だけでない「洞察力」，全体を考える「システム思考」などの管理者精神をもつ経営者がより高く評価される。安定期になり，規模もますます大きくなると，経営者は経営理念の前提となる「哲学」や，さらに「人柄」「品性」などのリーダーシップ能力が求められる。そして，さらに再成長期になると，従来の大規模企業は，ゆるやかに統合した関連会社の集合体になる場合が多く，各関連会社の新しい社長は，創業期の企業家精神とは一味違った，リーダーシップ能力と結びついた，企業家精神，たとえば「品性」と同時に「野心」が結びついた能力が求められる。これが変革期で最も強く求められる経営者能力である。

<キーワード>

企業家精神，管理者精神，リーダーシップ能力，経営者能力は状況適合的，成長段階，企業規模，主力製品の産業構造変化への適合度，経営戦略，個性化，活性化，野心，直観力・カン，洞察力，相手の立場にたってものを考える能力，システム思考，人間尊重，哲学，品性

1　望ましい経営者能力の体系化

1－1　経営者能力の重要性

能力のない人間が社長に就任するとどんな優良企業でもたちまち企業経営は破綻してしまう。一たん破綻した企業は，その後能力ある社長があらわれても簡単に回復しない。その点，中間管理者，研究者の人事評価と比べて，経営者の人事評価は圧倒的に重要である。

経営者の能力評価は，その人間が経営者として必要な能力をより多くもっているかよりも，必要能力に欠けているかどうかで考える。必要能力が欠落していたら企業経営は重大な危機に直面するからである。

経営者の能力は企業経営に直接するから，その個人の性格，考え方，哲学の評価が非常に重要である。社長の個人の哲学は企業の進むべき方向のための経営理念の構築に直接し，社長の倫理観は企業の社会的責任に直結し，さらに社長の深い洞察力や果敢な決断力は企業経営を決定的に方向づけるからである。

1－2　環境適応能力の体系化

経営者能力とは，経営者の3つの機能，すなわち将来構想の構築・経営理念の明確化，戦略的意思決定，執行管理の機能を遂行するための経営者能力をいう。望ましい経営者能力とは，ある状況に適応して，より的確に，より効率よくその機能を遂行し，企業経営によりよく貢献する能力である。経営者機能は，企業経営の状況によって異なった対応の仕方を必要とされるから，望ましい効率的な経営者能力というものは，普遍的なかたちでは存在しない。従って，経営者能力の評価基準も万古不易な，普遍的なかたちではない。

成功した創業者社長は，自信があり，カンが鋭い。技術革新がたえずおこるエレクトロニクス関連の中堅企業の社長には，カンが望ましい経営者能力となる。[1] あまり成長しない清酒製造業の社長には，製品別，地域別の販売促進のための緻密な分析能力が，望ましい経営者能力となる。[2] 大規模企業では，戦略的意思決定においてやや拙速な意思決定をして，計画通り事業が進まなくても，資金的余裕があるから，大胆，迅速な決断をするのが望ましい経営者能力である。しかし資金的余裕のない小規模企業では，大胆な決断をするより，多くの意見を勘案しながら，慎重に決断するのが望ましい経営者能力である。また変化の激しいときには，明確な哲学をもつ経営者が望ましく，安

---

1)　拙著『経営者能力論』，千倉書房，1983，pp.121-122。
2)　同上拙著，pp.87-90。

定した経営環境の下では，数値を強調する経営者能力が望ましい。[3)]

一般に言われるような普遍的，あるいはアプリオリに望ましい経営者能力は存在しない。望ましい経営者能力というのは，上述の3つの機能を発揮しやすい経営者の資質，ないし個人特性をいうだけである。望ましい経営者能力とは，あくまである条件に適応して効率よく機能し，企業経営に貢献する条件適合的（contingent），ないし条件つき（conditional）能力である。

本稿は，経営者能力として，企業家精神に関連する能力，管理者精神に関連する能力，リーダーシップ能力の3つに大別し，それが上述の3つの経営者機能と，どのように対応するかを考え，経営者能力を体系化し，経営者評価の基準を明示しようとするものである（表1参照）。ここでの整理は，たとえば経営者の将来構想の構築をするときの直観力は，どちらかと言えば，管理者精神をもつ人よりも，企業家精神をもつ人の方に，より多く発揮されやすい。一方常務会で，多くの意見を調整しながら，戦略的意思決定をするときの忍耐力は，どちらかと言えば，企業家精神をもった人よりも，管理者精神をもった人の方に，より多く発揮されやすい，という考えで区分されている。“どちらかと言えば”という相対的考え方であって，絶対的な考え方ではない。しかも同人物でも，あるときは企業家精神を発揮しやすい心情になり，あるときは管理者精神を発揮しやすい心情になる。従って，経営者の人事評価は，この表を一応の基準にすることはできるが，つねに企業環境との関係を勘案しなければならない。一般従業員，中間管理者の人事評価より，経営者の人事評価は環境条件に作用されやすいからである。すなわち一般の人事評価よりも，条件づき理論の性格が強い。

表1　経営者能力の体系化

	企業家精神に関連する能力			管理者精神に関連する能力			リーダーシップ能力		
	野心，信念 理想	直観力 洞察力	危機感 決断力 情報収集力	知識，経験 洞察力	人間尊重	科学的態度	哲学 経営理念	健康 持続力	品性 人間的魅力
将来構想の構築 経営理念の明確化	野心 使命感 信念 理想・ロマン	直観力・カン 洞察力 想像力 問題意識	危機感	洞察力			哲学 高い視点 広い視野 長期的展望		謙虚さ
戦略的意思決定			決断力 情報収集力(I)	専門知識 経営経験	包容力 忍耐力	情報収集力(II) システム思考		健康・体力	運 倫理感 人間的魅力
執行管理 ・財務管理 ・組織活性化					相手の立場に立ってものを考える能力 人間尊重	時間有効利用の能力 計数感覚		忍耐力 持続力	品性

3)　森英雄氏（住友化学社長）拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），千倉書房，1992，p.302。

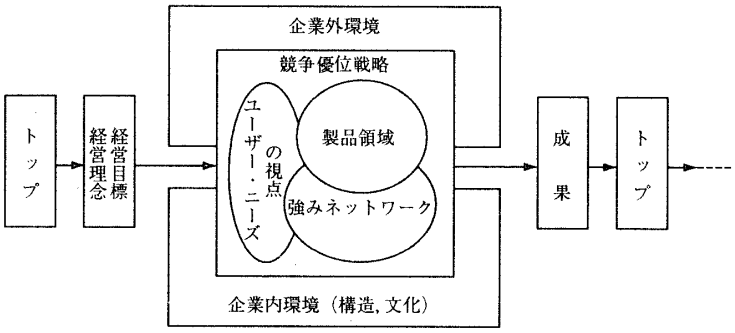
1－3　競争優位の経営戦略策定プロセスと経営者能力

望ましい経営者能力，高く評価される経営者能力は，たえず変化する企業内外の環境を的確に洞察し，製品戦略をベースにして，企業をつねに個性化，活性化の方向に導いていく能力である。ここで個性化とは[4]，他社にまねられない自社の強みを，たえず深化，拡大していくことであり，活性化とは経営戦略を中心にして，トップ→戦略→組織→製品販売→成果→トップ，という全経営過程に好循環をひきおこし，企業構成員１人ひとりに，新しいことへ挑戦意欲をもやさせ，創造性を発揮させていくことである[5]。この個性化，活性化は，競争優位の経営戦略，特にその中の製品戦略をベースにして達成される。この競争優位の戦略は，企業外環境の変化がそれ程激しくなく，製品領域を変えなくてもいい場合の環境適応戦略と，企業外環境の変化が激しく，従来の製品領域を変えなければならない場合の環境創造戦略との２つにわかれる。さらにそれぞれの戦略は，自社の企業内環境ないし，強みを変えないで対応する場合と，それを変えて対応する場合とに分かれる[6]。このような競争優位の経営戦略の違いによって，発揮される望ましい経営者能力は異なる。

一般に経営者は長期の経営理念・経営目標を明確にし，企業外環境と企業内環境の変化を勘案しながら，競争優位の戦略を策定する。具体的には，経営者はつねにユーザーニーズの視点に立ち，企業外環境の変化の方向を深く洞察すると同時に，自社の強みを明確に認識し，製品領域をきめていく[7]（図１参照）。

企業外環境変化の中核となる，ユーザー・ニーズの変化を知るには，まず経営者の鋭い直観力が必要である。さらに，他社にまねられない自社の強みネットワークを確認するには，いままでの強みと言われていたものが，静態化してしまってはいないかをつねに考え，また新しい萌芽となるような，ほんの僅かの優れたものを嗅ぎ出す，経営者の鋭い嗅覚が必要である。これら策定プロセスには，いわゆる企業家精神に属する能力が多く求められる。一方，大規模企業ではこの競争優位の

図１



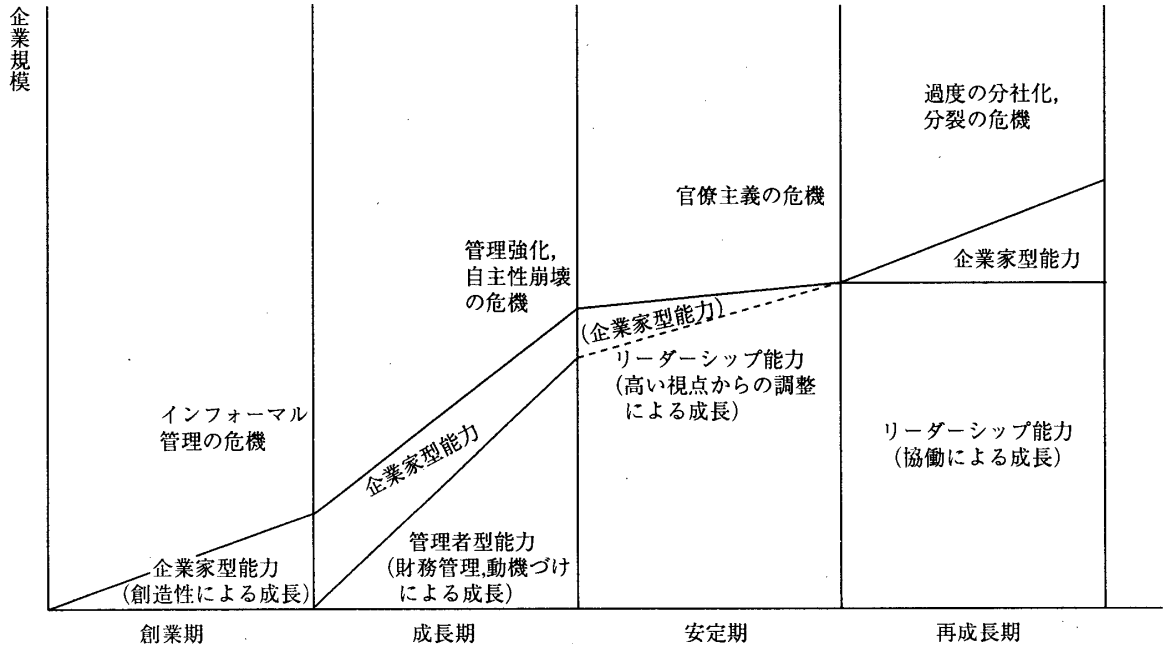
4）　拙著『日本企業の活性化・個性化』中央経済社，1992，pp.94-110。
5）　拙著『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房，1990，pp.15-29。
6）　前掲拙著，pp.54-76。
7）　前掲拙著，pp.41-53。

戦略の理念，目標を明示し，それを高くかかげ，その方向に人々の挑戦意欲をもやさせ，創造性を発揮させる必要がある。この場合構成員個人個人の目的と，企業目的とのギャップをうめることが，経営者にとっても最も重要な機能である。この機能の発揮には，いわゆる管理精神に属する多くの能力が求められる。

1－4　企業家精神と管理者精神とリーダーシップ能力との関係

企業家精神とは，“不連続的緊張を自らつくり出す能力”，管理者精神とは，“連続的緊張に耐えうる能力”，リーダーシップ能力とは，“企業家精神と管理者精神とを，より高い視点から環境に合わせて統合する能力”と，定義する。この3者は，企業がその規模を拡大し，成長するプロセスに対応して，それぞれ必要とされる能力である[8)]（図2参照）。（図2はグレイナーの成長5段階説を参考に描かれているが，経営者能力に焦点をおいているところが異なる。Greiner, L. E.; *Evolution and Revolution as Organization grow, in The Management of Organization,* Edited by Tushman M. L., O'Reilly, C and Nadler, D. A. Harper & Row, 1989, pp.123～133.）創業期の企業では，次々と創造的破壊をする企業家精神（表1の企業家精神に関連する能力全体を，図2では企業家型能力と呼ぶ。以下管理者精神についても同様）が求められ，ある程度企業規模が大きくなり，その主力製品が産業構造の変化に適合し，企業が安定成長しているときには，管理者精神が求められ，さらに，その企業規模が大きくなり，一部製品から撤退しなければならなくなり，また一部の製品については，強力に研究開発をおしすすめるよ

図2　企業の成長段階と望ましい経営者能力



8)　十川廣國『企業家精神と経営戦略』森山書房，1991，pp.97-121。

うな状況になると，リーダーシップ能力が必要になる。この安定成長が続くと，企業規模はますます大きくなり，いわゆる官僚制があらわれ，組織が硬直化する。そこで再成長するため，分社化・分権化をすすめ，企業はゆるやかに結ばれた連合体になってくる。こうなると，各分社の経営者には新たな企業家型能力が，連合体本社経営者には，リーダーシップ能力が必要になる。当初は，創造的破壊を主張したシュムペーター[9]も，その後の大企業の発展の仕方をみて，企業家不用論をとなえるようになったのも，この企業成長のプロセスに従って，求められる経営者能力の異なることを認めたからである。

企業家精神とは，不連続的緊張を自らつくり出す力であり，変化する環境を素早く洞察し，自らの危険負担において，たえず情報の新結合を意思決定する能力である。これは，いままでの惰性を自ら断ち切ろうとする積極的能力である。これは，また従来の安定製品中心の経営で企業成長が見込まれるような場合でも，そのような現状肯定にあきたらず，危険をともなう新製品開発，海外進出に挑戦するような，自己の体内にたえず新しい緊張をつくっていく力である。この力は，一定の枠の中ではなく，枠をこわして新たなオプティマムを求めようとする力である。

この不連続的緊張を自らつくり出す力は，過去における不連続的な意思決定の結果の成功によって強化される。過去の個人の生活，経営経験において，個性的な意思決定をして，その結果成功した人間は，自信をもち，将来に楽観的観測をもつようになり，不連続的緊張を自ら求める力をたくわえてくる。下位階層出身の社長のいる企業[10]や，創業者社長のいる大企業の業績[11]はつねによい。下位階層の出身で大企業の社長になったような人，あるいは，個人企業から始めて大企業の創業者社長になったような人は，その過去の人生において，多くのクリティカルな意思決定をし，その結果成功してきた人であり，自分の意思決定に自信をもっている。この自信が楽観的観測，ネアカになり，不連続的緊張を自らつくり出す源泉になっており，これが企業家精神となり，さらに企業経営を成功させていく。

管理者精神とは，連続的緊張に耐えうる能力であり，意思決定された目標をたえず明確にし，その目標達成のため，組織全体を効率よくコントロールしていく能力である。これは強靱な意志力，忍耐力，冷静さなどをあらわす。執行管理機能のうち，特に財務管理の面で，その能力を発揮する。あるいは，企業内に重大な危機感を生じさせるような事態が徐々に発生してきたとき，それに対する措置を講ずる能力として発揮される。大規模な海外生産拠点の建設を行ったが，稼働後，現地政府，地域住民との摩擦が，長期化，深刻化してきたとき，あるいはまた，トップマネジメント内に人事問題で紛糾が生じ，ゲタをあずけられ，一人で調整するときなどに必要な能力である。

9）　Schumpeter, J. A.; Busimess Cycle——A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process, Volume I, MacGraw-Hill, 1939, pp.105-108。
10）　拙著『企業行動と成長要因の分析』有斐閣，1979，p.264。
11）　上掲拙著『経営者能力論』p.176。

ただ，この能力は，一定の枠の中でオプティマムを求める能力であり，革新力とはなりえない。人事評価をするとき，加点主義より減点主義にウエイトをおくため，執行管理機能の中の動機づけや，組織の活性化にはあまり役立たない。企業が安定成長しているときの経営者能力としては有効であるが，革新期の経営者能力としては，あまり有効でない。

この連続的緊張に耐えうる力は，若い時から段階的な困難を１つ１つ着実に克服してきた秀才型の社長に生れやすい。この能力のある人々の最大の欠点は，与えられた問題を解く能力には優れているが，自ら問題を見出す能力に欠けることである。企業家精神のある社長は，これとは逆に問題をみつける能力に優れている。管理者能力は，生えぬき社長，天下り社長，大規模銀行の社長，頭取にそなわっている。

リーダーシップ能力とは，企業家精神と管理者精神とを，より高い視点から環境に合わせて統合する能力である。一般にリーダーシップとは，組織の目標を効果的に達成するために，リーダーが部下に対して行使していく対人的影響力と言われている。現実に大企業の経営者が，リーダーシップ能力を発揮し，組織構成員を経営者の考える経営目標に向って，動機づけ，挑戦させ，創造性を発揮させていくためには，まず，経営理念，経営目標の明確化が必要であり，次に構成員を信頼し，彼等の気持を理解し，その上で経営理念を周知徹底させ，その方向に挑戦意欲をもやさせるようにしなければならない。しかし，このための望ましい経営者能力は状況によって異なる。環境が安定し，将来の企業成長はこのままでよいと考えられる状況では，環境適応戦略の策定・実行が求められ，管理者精神が重視される。一方，環境が激変し，企業経営が新しい方向へ転換しなければならない状況では，環境創造戦略が求められ，企業家精神が重視される。このようにリーダーシップ能力とは経営者の自ら能力を変化させ，開発していく能力である。フィードラー等[12]は，リーダーシップを「タスク」（Task-motivation）（仕事志向的・構造づくり），「人間」（Relationship-motivation）（対人志向的・配慮）の２つの次元にわけ，リーダーシップ論を展開してきたが，この２つに同時に注意をはらうのは，必ずしも高い業績をあげないとして，状況適合的な能力の発見につとめている。すなわち，一般的にはタスク志向的なリーダーは，強いコントロール，あるいは逆に弱いコントロールのとき，高い業績をあげ，人間志向的なリーダーは，中庸的なコントロールのとき，高い業績をあげる，と言われている。

筆者は，経営者のリーダーシップ能力は，企業家精神と管理者精神との，より高い視点からの統合と定義している。企業経営の状況によって望ましいリーダーシップ能力は，これら２つの精神のどちらかにウエイトは移るが，全く一方的に偏るアンバランスはよくない。たとえば，ある証券会社の成長過程で，“切り込み隊長”として少人数の部下を率いて，次々に業績をあげ，副社長にま

12) Fidler, F. E. & Chemers, M. M.; Improving Leadership Effectiveness ——The Leader Match Concept, 2nd ED. —— John, Willy & Sons, Inc 1984.

では急昇進したが，大きくなった会社全体を率いていくには不安だというので，社長にはなれず副会長にさせられた例もある。また逆に，大銀行のステップを１つ１つ昇って頭取になった経営者が，金融自由化の激変に対して，企業内ベンチャーをつくるように，中間管理者に指示したが，うまくいかないと嘆く。これは企業家精神を表向き表示するが，人事評価の基本が管理者精神による減点主義がその底にあるため，中間管理者が怖くて新しいことができないからである。このように，どちらかに偏りすぎた能力では，いくら条件適合と口で言っても，高い成果はあげられない。

レヴンソンら[13]は，リーダーシップとは仕事をなしうること，自信・自己主張が強いこと，多くの人々とうまく交ること，リスクをおかすのを是認すること，考えると同時に行動することであるという。そして，その首尾一貫性や忍耐力が重要だ，と主張している。しかし，どちらかといえば管理者精神の面にウエイトをおいているようである。またスミルチッチ等[14]もリーダーシップの本質を社会的過程と考え，リーダーシップの行為は，現実の状況を解釈し，明確な意味を与え，枠をつくり，部下をその方向に導くことだと言っている。やはり大企業の管理者精神の方面にウエイトをおく。さらに遡れば，バーナード[15]は，それら管理者精神の底にある道徳，品性を強調する。このバーナードの道徳要因重視は，セルゼニック[16]の価値を組織の中に体現化していくときの制度的リーダーシップに展開されていくが，これらもどちらかと言えば，管理者精神の面に重点をおく。一方，シャイン[17]は，大企業の安定した概念を再び疑い，洞察力・直観力，企業文化を変える能力，高いビジョンなどを強調するなど，新しい企業家精神の軸足への移行を主張する。環境の変化が情報化・グローバル化していく現代は，やはりリーダーシップ能力のうち，企業家精神の面が強調される。

このバランスがとれ，しかも環境変化に適応して，ウエイトを変えていくリーダーシップ能力は，創業者社長で，しかも大規模企業にまで発展させた社長に多くみられる。ある創業者社長は，25年前に会ったときは筆者のみる限り，企業家精神旺盛なひとであったが，一部上場の大規模企業になった現在，成功の要因は何かと尋ねたところ，自分は能力がなかったので，まわりの人にまかせたので成功したという[18]。全く管理者精神である。このように，本来企業家精神の強い創業者社長でも，企業規模が大きく安定してくると管理者精神の面が強調されるようである。

このリーダーシップ能力の体得，育成は，まず激しい環境変化の下で独立の事業部長，子会社の社長として，いろいろな環境のもとで多数の従業員を統率してきた経験によるものであり，つねに

---

13) Levinson, H. and Rosenthal, S.; CEO, Corporate Leadership in Action Basic Book, 1984, pp.259-284.
14) Smircich, Linda and Morgan, Gareth; "Leadership" The management of meaning, Journal of Applied Behavioral Science 1982, Vol.18, No.3 pp.257-273.
15) Barnard, Chester; Function of Executive, p.279, Harvard University Press, 1938.
16) Selznick, Philip; Leadership in Administration —— A Sociological Interpretation —— pp.119-133, Row, Perterson and Company, 1957.
17) Schein, Edgar. H.; Onganizational Culture and Leadership pp.317-327, Joseey Bass, 1985.
18) 森　和夫氏（東洋水産社長）上掲拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』（Ⅳ）p.138。

自己抑制し，次々に権限を委譲していった経験によるものと思われる。

2　企業家精神に関連する経営者能力

2－1　野心，使命観，信念，理想・ロマン

野心とは，身分不相応な大きな望みである。これが成功への願望，独創性，競争心，辛抱強さの前提になる。経営者が野心を失い，現状肯定になると，従業員もみな現状肯定になり，同じ仕事に固執するようになり，組織は硬直化する。中堅企業の経営者が次から次へと新しい事業を開発し，成功していく原動力はこの野心である。経営者のバイタリティーは，この野心を原動力とする。[19] 競争他社と比べてダントツになると宣言しうるような経営者には，この野心がある。[20] 一般に言って，社長になるような人は，野心をもっている。[21] 野心という強い原動力がなければ，大企業のステップを最上級まで上れない。しかも，野心をもった社長は，またすぐれた業績を上げている。筆者の行った調査の結果[22]でも，企業の将来構想をたてるとき，“現在の製品の強み・弱みを分析して，その延長線上にたてる”企業よりも，“業界第1位になるんだという野心をたている”企業のほうが，つねに従業員モラールが高く，高い業績をあげている。

ただ，この野心は，人に共感の得られるものでなければ，まわりの人はついてきてくれないし，大きな組織は動かせない。野心はあっても，私心があってはいけない。[23] 会社をよくしようという野心は不可欠であるが，自分がえらくなろう，社会的にかっこよくなろうという態度があると，人はついてこない。この野心がまわりから共感をうるには，野心を抑制しながら発揮する必要がある。[24]

この個人的な野心を，将来構想の構築・経営理念の明確化，さらに戦略的意思決定の原動力にしていくためには，それを社会に貢献する使命感に昇華していかなければならない。使命感とは，経営者として天から課せられた任務だと信じ込む考え方である。この使命感は仕事を楽しくやるベースであり，いやいやながらやる義務感とは異なる。[25] 意識が行動を促し，行動が成果を生む。成果が自信や喜びをたかめる。使命感というのは，こうした連鎖反応の動きによって達成される。大企業では，この使命感で経営理念を裏打ちし，企業の目標と，従業員個人の目標とのギャップを埋めようとする。ただ，経営者である以上，自社を世界一にしようとする野心を欠いては，その使命感は

---

19)　石塚庸三氏（パイオニア社長）拙著『経営者能力論』千倉書房，1983，p.116。
20)　小山田豊氏（クラリオン社長）同上拙著，p.116。
21)　川村茂邦氏（大日本インキ社長）拙著『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），千倉書房，1992，p.589。
22)　上掲拙著『経営者能力論』p.116。
23)　福原義春氏（資生堂社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），p.609。
24)　李吉鉉氏（三星物産副社長）同上拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.622-628。
25)　櫻田慧氏（モスフードサービス会長）拙稿『社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ』(21)，三田商学研究38巻1号。

活性化しない。ミネベアの高橋高見社長は,「経団連が使命感などといっているが,自分に都合よく体制を支えるためである。……会社は世のため,人のためにやっているではない[26]」と,はっきり言っている。口先だけの使命感は偽物であり,その中に自分の成功の願望という野心がなければならないと主張する。

この野心は,一般に経営者の若い頃のインフェリオリティ・コンプレックスに由来するところが大きい。社長が10～15歳における社会的,経済的状況を上,中,下に分けて調べてみると,いつも下位階層出身の社長が野心に燃え,高い業績をあげている[27]。

信念とは,ここでは自然や社会の対象や事変に関して,個人がもっている持続的な認知の仕方をいう。経営者によっては,経団連を既存権維持のための集団だと非難する人もいるが,一方,経団連は,業界の意志統一する優れた組織だと支持する人がいる。いずれも信念からでている。一般に信念を強調する経営者は,創業期の経営を担当している人に多く,これによって非常に不安定な環境の下で,多数の人を統率していく。設立後10年あまりで,日本円で1200億の売上のコンツェルンにまで発展させた,天津立達集団公司の葛子平董事長は,事業を成功させようとするときには,必ずリスク,困難が出てくる。人生で一番有意義なことは,自分の信念に従って困難を克服することである。自分の成功は,この国や社会に報いるという信念によると[28]信じている,という。その意識的な持続性が重要である。フォードは,T型自動車を開発するとき,究極的には,大衆の要求する自動車をつくるという信念が私を導いた,と述懐している[29]。ただ,この信念は信仰心に近いため,環境の変化に適合しなくなることもある。フォードのT型自動車への固執とその失敗は,いい例である。信念は,自らの哲学,態度を深く信じ込むことによって形成される。

理想とは,人間の知性あるいは感情に完全な満足を与えるものである。現実的,具体的な事物,形態,性質などの発展の究極の形態である。理想は不断の努力目標でありながら,現実の行為の根底にある。経営者はこれをよくロマンという。ロマンのないものは,経営者には不適当だという。これは理想・ロマンを高くかかげることにより,それより下位のお互いに対立する諸目標が統合できるからである。特に急成長して,各組織に歪みがでたとき,この言葉が口にされる。ユニーの西川俊男社長[30]は,子会社の社長としては,意志とロマンが必要である。上から言われたからやるというのではなく,自分の哲学をもち,ロマンをかかげて積極的にやる人間を高く評価する[31]。埼玉県

26) 高橋高見氏(ミネベア社長)上掲拙著(Ⅰ,Ⅱ,Ⅲ),pp.417-425。
27) 拙著『企業行動と成長要因の分析』有斐閣,1979,p.264。
28) 葛 子平氏(天津立達集団公司董事長)上掲拙著Ⅳ,p.390。
29) Ford, Henry; Life and Work, 1922, Entrepreneurship in Britain 1750-1939, Edited by Campbell, R. H. & Wilson, R. G. pp.82～87, Adam & Charles Black, 1975.
30) 31) 西川俊男氏(ユニー社長)上掲拙著(Ⅳ),p.143。

知事の畑和氏は“理想は高く，手段はその強みを生かして現実的に”を主張する。[32] 革新という理想をかかげて5期知事をつとめているが，埼玉県が東京に隣接する強みを生かして，大企業経営者とつねに接触するなどして，県の経済的発展に力を入れている。このことによって，保守的な人々と，革新的な人々の相対立する目的を統合している。

2－2　直観力・カン，洞察力，情報収集力

直観力・カンは，一般に判断，推理などの思惟作用を加えることなく，対象を直接把握する能力である。従って，悟性的思惟より優れた高次の認識能力である。経営者は新しい情報に接したとき，その論理的体系など推理せずに，その全体系を瞬時に把握しなければならない。将来，自社の強みの芽となる微差や，将来問題点となるものの兆しを嗅覚のように膚で感ずるのが，直観力・カンである。

直観力・カンを働かすには，まず問題意識が不可欠である。「心そこになかりせば見えても見えず」[33]で，問題意識がなければ直観力は働かない。また，直観力・カンが働くためには，過去における成功・経験，それによる自信が重要である。[34] 急成長している中堅企業の社長のカンは，次々当っていく。これは過去の成功経験が自信をもたせ，次々にカンを的中させ，それがまた成功に導くからである。ただこのカンが過信によって導かれるときは，ときどき大きな誤りをおかすことがある。

洞察力とは，いままで漠然としていたものを，あたらしく他物との関連をもった，一つの体系的な脈絡，分節した全体として見通すことである。直観力が全体を思惟作用を加えずに，ただ直接把握するのに対して，洞察力はものの関連を考え，分析して，全体をとらえるものである。ここでいう分析とは，客観的データや科学的な理論を用いて，モノゴトの相互の関連や，変化の速度の差を考えることである。経営者の洞察力は，まず「ものごとの全体」をカンで把え，そのあと分析を使ってその「ものごと全体」と，1つ1つの「ものごと」との関連を考える。将来構想を構築するとき，まず直観で10年，20年後の当社の問題点を把握し，その問題は何故おこるのか，その原因との関連を考え，この関連から解決の方策を考えていく。現在の情報化・グローバル化時代には，たとえば円高を見通してコスト削減のために，東アジアに生産拠点を移し，現地との技術提携を密に取り決め，生産活動をはじめても，為替レートが5円も動いたら，ほとんどの努力は無意味になってしまう。カネ・情報・為替レートは，リアルタイムで，モノ，ヒトは数週間で，技術やヒトの意

32) 畑　和氏（埼玉県知事）上掲拙著（Ⅳ），pp.176-177。
33) 山崎長孝氏（太陽化学社長）上掲拙著（Ⅳ），pp.97-101。
34) 上掲拙著『企業行動と成長要因の分析』有斐閣，pp.228-230。

識は数年で，制度・法律は2～30年で，価値観は100年タームでしか変らないという「変化差の原理」をつねに頭に入れて，分析しなければならない。これによって，よりものごとの関連がわかり，洞察力がふかまる。第一生命の櫻井孝頴社長[35]は，いままでは非常に堅実な債権で資金運用を行っていたが，これからは運用資金の20％を海外債権投資をするという。こういうことは，個人の金融資産が少なかったときはなかったが，個人金融資産が1,000万円をこえると，顧客が利息の額を気にするようになったからだという。明治生命の波多健治郎社長[36]は，低金利は企業の経済活動を活発化し，雇用増，資金増によって消費需要をうながすという従来の説に反論し，日本の個人金融資金が1,000兆円になった現在，1％の金利引下げは，資産所得を10兆円減ずることによって，逆に消費需要は減少すると，洞察する。これらの洞察には，日本国内の貯蓄額増，顧客の意識の変化，世界の株式，債券市場の動きなどの関連が，客観的データと過去の理論から，十分に勘案されている。

この洞察力は，カンと分析力によって強化されるが，さらに重要なのは，経営者の自らの過去の経験の深い内省から強化されることである。この経験は，経営者の日常生活の経験でも，企業経営の経験でもいい。大和ハウスの石橋信夫会長[37]は，過疎地にホテルをつくるとき，必ず側に別荘地をつくる。別荘に来てまで台所仕事をさせたら，奥さんは怒るから，ホテルに食事にくる。これでペイする。このことは会長自身が別荘を2つももっていても，キッチンは1回も使わなかったという経験からくる。新日鐵の武田豊会長[38]は，1987年の円高で，鉄鋼業の成熟化が叫ばれたとき，アメリカには大きな鉄鋼需要がある。インフラの老朽化がすすみ，主要道路の7割，ハイウェイ橋の4割に欠陥があると，多くの客観データを分析しながら予測する。過去の長い企業経営の経験を深く内省して，このように洞察している。優れた経営者は，過去の自らの多方面の経験を，つねに他人より深く，広く，長く考えるクセがある。同じ経験をしても，また同じ理論を学習しても，その捉え方が他人よりも，より深く，広く，長く，しかも異なった切口で切っている。このクセが経営者の洞察力を育てる。すなわち，経営者の洞察力は①家庭生活，企業経営において，人の心のヒダを知り，②客観的データと理論とにより，社会経済全体の体系，動きをとらえ，③ものごとの変化差の原理を勘案しながら，①のミクロの問題と②のマクロの問題をむすびつけ考えるクセによって育成される。

一般的にみて，直観力・カンは，創成期にある中堅企業の経営者に多く発揮され，洞察力は，技術，市場ともにグローバル化した大企業の経営者に発揮される。すなわち直観力・カンは，企業家精神をもつ経営者に，洞察力は，リーダーシップ能力のある社長に多く発揮される。

35）櫻井孝頴氏（第一生命社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.336-341。
36）波多健治郎氏（明治生命社長）上掲拙稿㉒，三田商学研究（未定）。
37）石橋信夫氏（大和ハウス会長）同上拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.166-174。
38）武田　豊氏（新日鐵会長）同上拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.254-259。

想像力とは，実在世界とは一致しない世界を，頭の中でじっくりつくり上げる力である。それは，自由な自発的な心的活動といわれている。しかし，経営者の想像力は，現実の多くの経験，他人との会話の中から，それらの結合をつくり出す力である。いままでの経験，会話などをぼんやり想像しながら，ある１つの問題に意識を集中していると，はじめのぼんやりした心象が１つの形をつくるようになる。一種の情報の結合であり，シミュレーションである。この場合，結合される情報は，ぼんやりしたものであるが，問題意識を集中させることによって心象は次第に明確になる。経営者が将来構想を構築するためには，このぼんやりした想像力によって，より広い，長期的空間をたえず考え，時折，問題意識を集中して，１つの心象ないし，シミュレーション結果をうる。従来の経済学，経営学の理論の枠を超えたもの，現在のジャーナリズムが伝えているものの底にひそむものなどを，自らの日常生活，経営経験の問題から考えていく。このプロセスは非論理的であって，学問的ではない。しかもすぐ消滅する心象である。しかし，問題意識を明確にし，このぼんやりした心象を，くりかえしひきおこしていくと，次第に明確な心象を形成するようになり，将来構想になっていく。筆者がインタビューした社長でも，こちらの話で，ちょっと関心がある話になると，すぐメモする人達が多かった。自らの心象をたえずチェックしている証拠である。

想像力は，人間は自分の身近のことや，過去の経験からしかものを考えられない，という現実を打破する企業家精神には，不可欠な能力である。

2－3　危機感，決断力

人間は危機感をまったく持たないと，新しいものへの挑戦意欲を失うが，逆に持ちすぎると，いじけて挑戦意欲をなくしてしまう。国営企業がどこでも効率が悪いのは，倒産という心配がなく，危機感がないからである。停滞している企業を活性化させるには，まず経営者が危機感を持たなければならない。中間管理者や一般従業員は，本来危機感を，経営者ほど持たないし，また持とうとしない。[39] 経営者と比べて外の空気に触れないからであり，なるべくなら，いままでの慣れた仕事を続けたほうが楽だからである。処女航海で，大西洋に沈んだタイタニック号のケースでも，ブリッジにいた船長は氷山に衝突することがわかり，危険信号を出したが，中甲板でダンスを踊っていた人達は，それを知らずに大惨事を起したという。

現在の経営者がもつべき危機感は，将来の不確実な環境のもとで，企業が維持発展しうるかという危機感である。これは経営者の将来を見透す洞察力と表裏一体となっている。いつまでもとまらない超円高，日米の経済摩擦の激化，取引先企業の大量海外進出による売上げ低下，バブル時の過剰投資，過剰人件費の固定化などが，現在大きな問題となっている。それでいて，これから発展が望まれる情報革新分野でも，日本はデバイスの面では進んでいるが，ソフト開発面ではアメリカに

39)　中原伸之氏（東燃社長），上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.87-93。

圧倒的に遅れている。[40] いままでの製造企業が海外シフトした場合の技術開発の低下，雇用減少に対する受皿のないことなど，日本の企業経営をとりまく状況は，1991年以降のデフレ成熟経済になって，危機的様相を示してきている。これらの危機の認知は，マクロ・ミクロ，グローバル・ドメスティック，技術・市場などの関連を大きく深く考える洞察力によって，はじめて明らかになる。

このような場合，経営者が環境を洞察するには，いろいろな価値観，切口で考えてみることが不可欠である。それによって，いままで見えなかったものが見えてくるからである。しかし危機の実態把握，危機感のもち方はズレてはいけない。グローバル化した企業経営では，一度大きな海外投資で失敗したら，すべてダメになる可能性があるからである。[41] 一方，逆にこの正鵠をえた危機感で将来を的確に洞察し，その危機感を従業員に浸透させ，彼等に挑戦意欲をもたせ，大きな変身をとげている企業も多い。ある社長は“大きな変身は追いつめられてやった。それを実行できたのは，従業員全体が追いつめられた，という危機感をもったからだ”と言っている。[42] 現在の企業では，この挑戦意欲を高く評価する経営者が多い。事実これを高く評価する経営者のいる企業は，高い業績をあげている。新しいことに挑戦して成功したらA，失敗したらB，何もしなくてうまくいったらCだという。[43] ここでBと評価された人は，現実には失敗して企業に損を与えている。しかしこの人は，失敗する過程で危機感を増大させて，たえず情報を収集したはずである。今回は失敗したが，現在の情報化時代には，次の変革にその情報が役立つと考える。一方Cという人は，差し当り成功したが，情報をとっていないので，次の変革に耐えられず，大きな損害をうけるだろうと考えられて，Cと評価されている。こういう評価をする経営者は，情報化時代には優れた業績をあげ，高く評価されている。

決断力とは，不確実な状況のなかで，思いきって意思決定する能力である。経営者の戦略的意思決定は，つねに不確実な状況のもとで行われる。旭化成の宮崎輝社長は，[44] 役員の5割が賛成したらその案は既に遅い。3割ぐらいが賛成し，あとは反対，またはわからないくらいのときゴーをいう。5割がわかるような確実なものは，イノベーションに結びつかないという。このように本来戦略的意思決定は，不確実な状況の下で行われるものなのである。数学の決定理論（decision theory）は，将来起こりうる事象1つが確実にわかる場合，あるいは1つには確定できないが，いくつかの起りうる事象はわかり，その生起確率がわかる場合，さらにそのいくつか起りうる事象はわかるが，その生起確率は全くわからない場合の3つに分けて，決定の仕方を考える。しかし，企業の戦

40）緒瀬　博氏（学術情報センター所長）上掲拙著（Ⅳ），pp.309-315。
41）藤本秀郎氏（ユニデン社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.1047-1053。
42）多賀潤一郎氏（イビデン社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.112-116。
43）賀来龍三郎氏（キャノン社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.234-239，
　　橋口　収氏（広島銀行頭取）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.755-759。
44）宮崎　輝氏（旭化成社長）拙著『日本企業の活性化・個性化』，中央経済社，1993，p.83。

略的意思決定は，そんなに単純なものではない。将来起りうる事象自体がどんなものがあるのか，いくつあるのか予測はできない。将来構想をたてるとき，優れた経営者は，空間的にも，時間的にもより広く，長く考え，さらに現在社会の価値観，たとえば現在の情報化時代の企業経営において，短期的に重要なものはカネ，中期的には情報，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，という価値観をもって判断する必要がある。より大きな時空を仮定すること，ものごとの重要性の順序を考えるのは，それぞれサイモンのいう事実前提と価値前提に対応する。

経営者の決断力が他の人の決断力と違うことは，意思決定のあと，そのフォローを自ら行わなければならないことである。政治家は決定後の執行は政府または官僚にまかす。しかし，企業組織は官僚組織ほどリジットにできない。戦略的意思決定した社長がフォローをやめれば，たちまちその計画はしぼんでしまう。特に意思決定機関と執行機関とが混然としている日本ではそうである。日本精工の荒田俊雄社長[45]は，ヨーロッパ進出を考え，英，独，仏へ進出した場合の成果を予測計算してみた。するとそのＲＯＩはほとんど同じようなものだった。そのとき，英国の炭鉱跡地開発公団の総裁が必死に誘致を求めてきたので，どうせどこでも同じならばと，そこへの進出を決定してしまった。しかし決定後，やはり心配になったので，自分で１年間に３～４回そこへ視察に行った。社長が行くとまわりの役員も部長も一生けんめいになり，その工場建設は成功した。そのあと日産自動車などの多くの日系企業が，その地に進出したという。

情報収集力とは，たえず変動する企業内外環境についての情報を正確，迅速に収集する能力である。情報とは，何らかの目的に貢献するデータないし資料をいう。この能力は，情報化時代の最も重要な経営者能力である。企業経営者にとって必要な情報とは，まず自社の主力製品の市場，技術に関連する情報が中心になる。しかしグローバル化，情報化時代の現在は，主力製品がどうあれ，世界市場を相手にせざるをえず，世界の政治，社会，経済，人々の意識の変化を知りうる情報が必要である。また情報化時代の情報通信技術革新の情報は，高性能コンピュータ，光ファイバー，人工衛星，センサー，各種ソフトに関連するものである。

ここで重要なことは，この情報収集力は，経営者の洞察力を向上させるためのものであるから，これらグローバル化，情報通信技術革新を多面的に関連させるための知識の向上が重要になってくる。バイオセンサー技術の向上は，先進国の家庭生活，教育現場をどう変えるのか，センサー，パソコンの高性能化と人工衛星の発展は，途上国の医療をどう変えるのか，というような「情報の関連性についての知識」が非常に重要になる。現在，基礎研究者の研究発表も，経営者の理解できるようにしなければならないというのは，この経営者の「情報の関連性の知識」の向上に不可欠なのである。

45) 荒田俊雄氏（日本精工社長）上掲拙著（Ⅳ），pp.47-54。

この「情報の関連性の知識」は読書や，理論研究からなかなか出てこない。信頼できる人間との会話からでてくることが多い。信頼できる人間で，ふだんからものを高い視点から，時間的には長く，空間的には広く考えている人が，自ら悩み，発したような情報は，非常に価値がある。普通の人が考えているようなものでない，新しい切口を往々に示してくれる。住友銀行の小松康頭取[46]は，最終的な戦略的意思決定に援用される情報は，１カ月に１回くらい会うＮＥＣの関本忠弘社長，松下の谷井昭雄社長のちょっと話だと言っている。このように「情報の関連性の知識」，すなわち，社長の洞察力向上のため最も重要な知識は，信頼できる人間のネットワークからえられる情報だということがわかる。従って，現在のグローバル化，情報化時代には，「信頼できる人間のネットワーク」をつくり，真に重要な情報を収集する能力のある経営者が，高く評価される。

この「信頼できる人間のネットワーク」からえられる情報ができるまで待っているのは，慎重な管理者型の経営者の情報収集力である。企業家型の経営者は，一歩踏み出して情報を収集する。まず情報は，最終結果がでるまで待っていると，いつの間にか消えてしまう。徹底的にダメな情報とか，完全にうまくいった情報しか残らない。これらは既に情報価値はない。経営者は一歩進んで，現場まわりをして，まだ黒白のついていない情報を見出す必要がある。[47]海外進出についても，情報をうるためにまず一歩でてみる。鐘紡の岡本進社長[48]は，1988年の時点で中国へ進出した。僅かな投資であるが，実はこれは漢方薬情報の収集基地であった。日清製粉のような安定製品をつくっている会社でも，正田修社長[49]は，何か問題があれば，まず進めてみることだという。将来の問題はわからないが，現在の問題はわかっている。解決の方法もわかっている。ここから手をつけよう，という。これを解決できれば自信がつき，情報が集まってくる。花王の丸田芳郎社長[50]は，社長就任と同時に「Ｒ＆Ｄ即企業」という経営理念をかかげ，自ら開発本部長になり，研究所の発表会議には毎回出ていって情報を収集したという。以前は研究担当役員だけが出席していた。このような「自ら一歩でて情報を集めようとする積極的な経営姿勢」が，企業家精神の旺盛な経営者の情報収集能力（情報収集力〔Ⅰ〕）であり，「信頼できる人間のネットワークから情報をうる」（情報収集能力〔Ⅱ〕）というのが，管理者精神のある大企業経営者の情報収集力である。

46）小松　康氏（住友銀行頭取）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.293-297。
47）櫻田　慧氏（モスフード会長）拙稿「社長および各界リーダーのインタビュー・サーベイ」㉒三田商学研究38巻１号。
48）岡本　進氏（カネボウ社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.556-561。
49）正田　修氏（日清製粉社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.343-347。
50）丸田芳郎氏（花王社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ）pp.35-40。

3　管理者精神に関連する経営者能力

3－1　知識，経営経験

管理者精神に関連する能力は，企業成長が安定成長の軌道に乗り，規模もある程度大きくなると必要になってくる能力である。「ある一定の枠の中でオプティマムを求める能力」であり，創業期に必要な企業家精神の，「枠をこわしてオプティマムを求める能力」とは異なる。経営戦略としては，主力製品が産業構造の変化に適合しているため，安定製品のコスト削減に力が入り，組織のフラット化，上下のコミュニケーションの促進などの，組織活性化の方策がとられる。経営者に求められる能力は，ルーチーンな仕事が多くなる環境の中で，より高い視点から，より長い期間，より広い空間をみていく後述のシステム思考が重要である。しかも経営者能力は1つの専門能力であるから，そのような思考を可能ならしめる知識の増大が不可欠である。サイモン（Simon, H.A.）は，専門家は5万語の専門記憶と10年の経験が必要[51]であるという。社長を創業者，2代目，生えぬき，天下りの4タイプにわけると，生えぬき社長には10年の経営経験，5万語の専門記憶も，ほとんどの場合そなわっている。これは入社以来，課長，部長，役員の管理者経験を20～30年は経験してきたからである。しかしいくら管理者精神に関する能力を，そこまでの経営経験で培ってきたといっても，大きな案件について最終決定をした経験はない。また外部の空気のあたり方も少い。従って，社長としては専門家とは考えられない。むしろ専門家と自ら考えずに，社長としては素人だと，自らを客観的にみることから，経営者能力の向上ははじまる。すなわちいままでの管理者能力プラス企業家精神が，真の経営者能力と考えることが重要である。これが後述するリーダーシップ能力となる。特に長く安定成長してきた企業においては，この反省は重要である。台湾のある製紙業の社長[52]は，この会社の最大の問題は，創立後60年間赤字を出さず安定していることである。みんなが安心してしまうことが企業成長の最大の阻害要因になるという。また平和不動産の河本國雄社長[53]は，貸ビル業は安定的で農耕民型。ディベロッパーは狩猟型。農耕民型の経営では，従業員は働き甲斐がなくなってしまうと危機感をもつ。平和不動産は，東京証券取引所などをテナントにもつ大家主であるが，枠の中でオプティマムを求める管理者精神だけ充満しているので，企業家精神の必要性を強調する。事実，管理者精神自体を維持するためにも，企業家精神は不可欠である。情報は経営活動を活性化すればする程，増殖するものであり，単なる管理者精神による安定維持，安定製品のコスト削減だけでは，情報は加速的に陳腐化するからである。情報化時代には情報⇄活性化の相互

51）Simon, Herbert A., "We know about the Creative Process", in Frontiers in Creative and Innovative Management, 1986. Ballinger Publishing Company.
52）何　壽川氏（永豊餘造紙総経理）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），p.746。
53）河本國雄氏（平和不動産社長）上掲拙著（Ⅳ），p.466。

プロセスを維持しつづける経営者が高く評価される。

3－2　相手の立場に立ってものを考える能力，人間尊重

相手の立場に立ってものを考える能力とは，長期的な視点に立って，相手をつねに喜ばせ幸せにしようとする積極的な能力である。人間が他の人と接し，人間関係をスムーズにしていくための不可欠な能力である。

たんなる気くばりという情緒的なものではない。積極的な意志的な能力である。この能力が無意識に自然に発揮されるようになると，その人は包容的のある人，心に余裕のある人と呼ばれる。マネジメントとは，“ヒトに働いていただくこと”である。マネジメントを行う経営者に，相手の立場に立ってものを考える能力が不足すれば，まわりの人々が何を欲しているかわからず，動機づけすることもできない。

また戦略的意思決定をする場合のカシ・カリのプロセスでも，この相手の立場に立ってものを考える能力が不可欠である。この能力がなければ役員にカシをつくれない。

一方，相手の立場に立ってものを考える能力はユーザー・ニーズの視点を確定するときも不可欠である。経営者が企業の強み，製品領域の方向を考えていく場合，ユーザー・ニーズの視点を忘れると，社内で声の大きいほう，従来からつづいてきた方向へどうしてもひっぱられ，大きな誤りを犯す可能性がある。

さらにまた，現在の情報化時代に不可欠な信頼できる人間のネットワークの構築にも，経営者の相手の立場に立ってものを考える能力が強く要請される。この信頼できる人間のネットワークは一朝一夕ではできない。つねにまわりの人間に対して，相手の立場に立ってものを考え，行動していかなければ信頼できる人は集って来ない。これらの意味からして，現在の経営者には，相手の立場に立ってものを考える能力は不可欠であると考えられる。

この相手の立場に立ってものを考える能力は，わがままに育った人間にはつき難い。体が丈夫で，頭がよくて，家がよい人々にはこの能力はつき難い。他人（ヒト）の気持ちがよくわからないからである。「電力の鬼」といわれた松永安左ェ門翁は，長い闘病生活か，長い浪人生活か，長い牢獄生活のどれかを経験しなければ一流の経営者になれないといっている。こういう生活を経験しない人間は，人間の原点を考えることができず，相手の立場に立ってものを考える能力がつかないからであろう。

ヤマト運輸が伸びた原因は，一般に，全国ネットワークの物流システムとそれをバックアップするコンピュータ・システムがあるからだといわれているが，都築幹彦社長[54]は，その原因は相手の立場に立ってものを考える経営態度だと反論する。「営業の基本は相手の立場に立ってものを考えろ，

54）　都築幹彦氏（ヤマト運輸社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.497-504。

である。以前,『12月の繁忙期は2，3月遅れることがあります』という貼紙をしたことがある。これは遅れたときの言い訳，こちらの論理である。貼紙をしないことにした」といい，物的な強みより，考え方の強みを強調する。

森ビルの森泰吉郎社長[55]は，「近所の人から土地を売ってもらうにはまず相手の立場にたってものを考えなければならない。お年寄りには将来の生活のために，そこに建てるビルの中に住居のための部屋のほかに家賃収入の入る部屋を提供し，商売をしている人には，商売について親切なコンサルティングをする。土地売却に反対している人には，ムリに売ってくれとは言わない。しかしまわりが5割以上賛成すると，自然にその人も土地を売ってくれるようになる」という。いわゆる地上げ屋のようなことはやらない。相手の立場に立った土地買収の交渉が森社長に対する近所の評価を高め，今日の森ビルの隆盛を導いている。

このように，相手の立場に立ってものを考える能力は，情報化時代における信頼できる人間のネットワークの構築，戦略的意思決定のときのカシ・カリの論理の遂行，ユーザー・ニーズの視点による強みの認識，組織の活性化などに不可欠である。この能力は，現在の経営者の必要条件であり，経営者評価をするとき，この能力のない人は全く評価されない。

人間尊重の考えは，グローバル化するときに不可欠な考え方である。その基本には，“相手の立場に立ってものを考える能力”が前提となる。この前提によってはじめて，現地の文化，価値観は，自分達と違うのだと認めることができる。この異なった文化，価値観の中で協働していくとき，万国共通の認められるものは，「個人の幸福の追求」の価値観である。これは，日本でもイスラム教国でも，キリスト教国でも儒教国でも認められる。大乗仏教からくる日本人の考え方は，他者との関係を重視するというが，「個人の幸福の追求」のために関係を重視するのである。どのようなプロセスをとるにしても，究極的に「個人の幸福の追求」に反対する価値観は存在しない。八百半の和田一夫会長[56]はシンガポールで，多宗教の従業員をまとめていくために，「個人の幸福の追求」をベースにした「万教帰一」の経営理念を明確にして，人々をリードしている。すべての宗教は，個人の幸福の追求を求めるものだという考えを明らかにする。

包容力とは，相手を許容し理解する力である。相手の立場に立ってものを考える，いわゆる人間的スケールの大きさをいう。役員会で相手に何でも言わせて，話を途中で折らない。相手をほめる。相手の話の裏の意味を，知らぬ顔をして理解する。この包容力は，ライバル意識がなくなるとでてくる。役員のときまではライバル意識をもやして段階を上ってきたが，社長になればもうライバルがいないのだから，この意識を捨てる。社長になったばかりのときはライバル意識がぬけず，

55) 森泰吉郎氏（森ビル社長）上掲拙著（Ⅳ），pp.318-324。
56) 和田一夫氏（八百半社長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.933-938。

相手の短所がよくみえるが，社長になって時間がたつと，自信がでて相手の長所だけがみえてくる。このような包容力のある社長が高く評価される。

忍耐力は包容力ほどの人間的スケールを表わすものではない。相手の言うことを理解しなくてもいい。じっと我慢して，だまって相手の発言を聞いている。ただ無視してはいない。公式の決定の場で機の熟するのを待つ場合，不可欠な能力である。この能力は受験戦争，長い闘病生活，浪人生活をつづけてきた人間に生れる。

人間的魅力は，何とはなしに人を魅きつけていく能力である。これは人間の弱さ，はかなさを知り，[57] しかもそれだからこそ，自分の仕事に全力を出し，それと同時にまわりに楽しさ，面白さをつねに与えていくような力である。人間的魅力を発揮して，人々を引っぱっていくには，自分の能力をおもてに出してはいけない。部下を引っぱっていくには，まず部下の愚かさに耐えなければならない。部下は社長より使命感はないし，情報もない。社長が思っていることの70％できれば最高と思う。また，次に自分の愚かさに耐えること。部下が自分の思う通り動かないときでも，相手を叱らず同じことをくりかえしていう。同じことをくりかえすと，自分でも自分がバカにみえるが，それに耐えていく。最後に，その同じことをそんな我慢の意識なしで，平気でくりかえして言える程，愚かになることである。これができるとき，ほんとうのリーダーとしての人間的魅力が生ずる。人間的魅力のある経営者は，自然にまわりに人が集ってきて，自然にリーダーシップ能力を発揮し，自然に高く評価されるようになる。

3－3　科学的思考

システム思考とは，1つの事象をみるとき，それをより大きなシステムのサブ・システムとしてみる考え方である。[58] この考え方によってより科学的，合理的判断が可能になる。たとえば，合理化設備投資案について従来の取引先機械メーカー数社に問い合わせたところ，いくつかの見積投下資本利益率が回答されてきた。その中での最高は10％であったが，それでも当社の予定していたものより低い。この場合この10％のものを選ぶのはサブ・オプティマムである。このような場合，考える範囲を広げて他のメーカーに問い合わす，それでもダメならアメリカのメーカーに問い合わす，それでもダメならこの合理化案自体を考えなおす，このように逐次より大きな範囲を考えてトータル・オプティマムを求めていくのが，システム思考である。

このほかシステム思考をもつと，複数のサブ・システムの目標間に対立が生じたとき，トータル・システムからのより広い視野，より高い目標によって，その対立する目標間に優先順位づけができ

57）伊藤　肇『人間的魅力の研究』，日本経済社，1980，p.32。
58）上掲拙著『企業行動と成長要因の分析』，pp.39-40。

るなど，いろいろメリットがある。

このシステム思考は，空間的，時間的により広い範囲を考える習慣から生まれてくる。具体的には，たえず長期的な将来構想をたて，世界的な広さでものを考えるクセをつけていくことが重要である。

時間有効利用の能力とは精神力を集中し物事を短時間に処理する能力である。システム思考で，つねにより広い範囲を考えろといっても，人間は無限の範囲を考えるわけにはいかない。人間には制約がある。経営者にとって最大の制約は時間である。ある一定の時間内で，より大きなトータル・システムを考えるためには，つねに問題意識を明確にしておく必要がある。会議をしながら，新聞を読みながら，人と話をしながらも，たえず企業経営についての問題意識を明確にし，それによって入ってくる情報の取捨選択をする。[59] これが時間の有効利用の基本的態度である。

この時間の有効利用のためには，問題意識をたえず念頭におき，一瞬たりとも問題意識による情報の取捨選択活動を停止しない習慣をつけておく必要がある。より広く考えるシステム思考や問題意識をつねにもって，時間の有効利用を考える経営者が，高く評価される。

経営者の計数感覚とは，企業経営のどの局面の計数が重要であるのか，その数値は大体どのくらいかを把握している能力をいう。重要な局面は何かを知らずに，いたずらに各種の財務数値を細かく知っているのは計数感覚に優れているとはいえない。企業経営についての重要な局面とは，たとえば主要製品の需要の大きさ，市場占有度，売上高伸び率，売上高利益率，損益分岐点，金融費用，人件費などの大きさ及び動きである。特にこの中で企業の全構造の動きを知るためには，損益分岐点についての把握が重要である。[60] 事実，低成長している企業，規模の小さい企業では，計数感覚のすぐれた経営者のいる企業の業績はよい。[61]

4　リーダーシップ能力

4－1　経営者の哲学，高い視点・広い視野

ここで経営者の哲学とは，経営者の人世観ないし世界観をいう。人生に対する全体的，統一的，直観的な見方である。人生の真実はなんであり，人生はいかに生くべきかという，根本的な価値を基礎とする。その価値からみた世界全体の統一的理解が，世界観である。このような価値観は，ものごとの宗教的な側面や科学的側面までも包攝する。

---

59)　同上拙著，pp.40-41。
60)　中小企業振興事業団；中小企業の企業行動調査報告書，54年度版，p.27，p.145，p.244。
61)　上掲拙著『経営者能力論』pp.150-151。

この経営者の哲学と企業文化との「積」から経営理念[62]が生れる。そしてこの経営者の哲学が企業の将来進むべき方向を決定づける要因となる。すなわち，この哲学が将来構想の構築，経営理念の明確化という，経営者機能の中核的要素となる。モスフードの櫻田慧会長は，経営者が策定する戦略・戦術は，環境変化によって変るが，経営者の哲学は変らないという[63]。外食産業にとっては，「お客様につねにおいしいものを提供する」という哲学は変らない。しかし，消費者の好みが変れば，価格，味，サービスなどの戦術は変ってくる。経営者の人生観，世界観が浅薄な金儲け主義の場合，多数の従業員の賛同をえられない。多数の人々の中には，人生観の異なる人々がいるからである。特にグローバル化する企業では，異文化の国の人々をリードしていかなければならないからである。たとえば，日本では労組の委員長は，そのポストを経て人事部長，役員などという会社内の出世を考えるが，欧米の労組の委員長は，労働界での出世を考える[64]。従って，企業内で出世してきた日本の経営者には，欧米子会社の人事管理は難しい。「個人の幸福の追求の尊重」のような哲学をもつことによって，はじめて欧米の人々をリードしていくことができる。

この哲学，人生観は，自らの生活を深く内省することから深まり，厚みを増す。学術情報センターの猪瀬博所長[65]は，「技術開発に金を使うとき，もしその金を貧しい人に使ったら，長期的，世界的にみて，どのくらい社会に貢献するかを謙虚に考える必要がある。その貧しい人の中から，将来アインシュタインのような天才がでるかも知れない」という。長年，いろいろ研究所の所長の経験をしてきて，いかに研究という免罪符のもとで，大切な金が使われてきたかと深く考えつづけてきた内省の歴史が，このような哲学を生んだものだと思われる。

大きな組織の長として，高い視点，広い視野，長期の展望，深い内省を行い，リーダーシップ能力を発揮していると，そのことがさらに視点を高く，視野を広く，内省を深くし，多くの人々に納得され，支援されるようなリーダーシップ能力を向上させることになる。

4－2　健　　康

経営者の健康とは，長期的な将来構想をたて，果断な意思決定を行い，すみずみまで心くばりのある管理ができる程に，精神的，肉体的に強靱であることをいう。健康は，すべての経営者にとって，その精神的能力発揮の大前提である。わが国企業の社長の4割強は社長の条件として健康をあげている[66]。このように社長の条件として多くの経営者が一致してあげている要件はほかにはない。中小企業は経営者の体力・気力が企業経営の直接的原動力となっている。体力，気力に限界に感ぜ

62）拙稿『経営者の人事評価(1)――経営者機能――』三田商学研究38巻3号。
63）櫻田　慧氏（モスフードサービス会長）上掲拙著(21)，三田商学研究38巻1号。
64）荒田俊雄氏（日本精工社長）上掲拙著（Ⅳ），pp.47-54。
65）猪瀬　博氏（学術情報センター所長）上掲拙著（Ⅳ），pp.309-315。
66）トップ群像，日本経済新聞，1979，1－1981，8。

ず健康にムリのできるような経営者は新製品開発に積極的であり，またリスクへ積極的に挑戦している。[67] ただこの健康は経営者能力として必要条件であるが十分条件ではない。

最近は，健康・体力のうちでも，精神の強靱性が重要になってきた。減収，減益が続いたり，マスコミから不当な非難をうけたり，株主総会で質問ぜめにあったとき，それに耐えぬき，明るく振るまう強いメンタリティが経営者に要求される。強いメンタリティの人間は，多くの場合ネアカ人間である。ネアカは苦しい環境のもとでも，その中に僅かな明るさを見出し，そこに希望を見出す人間である。ネアカな経営者がいて，苦しい環境のもとでもネアカに振るまえば，下の人々も将来に希望をもつようになり，新しく挑戦意欲もでてきて，企業活性化のトリガーになりうる。今期は不況で業績が低迷しているが，来期は必ず景気が回復してよくなるぞ，と上に立つ人間が言えば，下の者もその気になり，[68] 新しい販売チャネルを開拓するようなる。海外子会社の経営者には特に，このネアカが必要である。[69] ネアカな人間は，外国語などもすぐに憶えてしまう。現地との摩擦にいちいちクヨクヨしていては，従業員全員がモラールダウンしてしまう。経営者の健康・体力のうちでも，現在のようにフラストレーションの強い時代には，精神的な強さが特に重要であり，そのような人間が高く評価される。

4－3　品　　性

品性とは道徳的価値観からみた人間の性格である。すなわち誠実さ（integrity）である。品性はその人が何をするかではなく，何をしないかによって測られる。口でどんなうまいことをいっても，私利私欲のために人を不平等に扱ったり，人格を無視したように扱う人間はこの品性がないといえる。

これまで述べてきた経営者能力，すなわち洞察力，野心・執念，決断力，相手の立場に立ってものを考える能力などは，あらゆる組織のリーダーにとって不可欠な能力である。大企業でも中小企業でも，病院でも官庁でも，学生のクラブでも体育会でも，そのリーダーの能力として不可欠である。一方，この品性は大組織・大企業のリーダーに必要なものであり，他の能力のように中小企業の経営者にも不可欠だというものではない。

従業員20人，30人の中小企業では，社長がやや汚いことをして金儲けをしても，あとでみんなに分けてやるぞといえば従業員は納得するかもしれない。しかし従業員が5,000人，10,000人の大企業では社長は直接従業員に接することはできないし，従業員は遠くから社長の後姿をみているだけである。社長が汚い金儲けをしたり，スキャンダラスな女性問題をひきおこすと，従業員はあれで

67）中小企業振興事業団；中小企業の企業行動調査報告書，「事業意欲の項」53年度，54年度版。
68）中山　悠氏（明治乳業社長）上掲拙著（Ⅳ），p.623。
69）関本昌弘氏（服部セイコー社長）上掲拙著（Ⅳ），p.639。

いいんだと自然に思うようになり，従業員モラールは低下してしまう。

中小企業の経営者，とくに創業者社長には，「俺が，俺が」で非常にアグレッシブな経営を行い，成功している例が多い。ところがこの品性は，このアグレッシブさとはまったく逆の資質である。セルフ・コントロールの資質である。したがって，企業が中小企業→中堅企業→大企業と成長していく過程で，同じ経営者がその能力の発揮の仕方を変えていなければならない。中小企業のアグレッシブな経営の仕方を，大企業になってもそのままやりつづけて失敗した例がよく見うけられる。

この品性は，経営者の自らを抑制しようとする内省・努力によるが，それが可能になるのは，やはりそれ以前の家庭での厳しい躾，社会での厳しい評価などを経験している場合が多い。人間は生れて5～6歳までの教育が一生に大きく影響するようである。現在の家庭での厳しい躾の欠如が，若い人々の自己抑制の欠如を生み，いじめ，離婚の急増などに表われてくる。韓国の厳しい労使対立の遠因について，ソウル大學の金正年経営大學學長[70]は労使問題も，学問研究も，自己抑制のきいた人間の人柄・品性によることを強調し，人柄がよくなければ，continuationがすぐ崩れて，成果は期待できないという。三星物産の李吉鉉副社長も[71]，『仁慈』なる姿でもえる闘志と競争心を多少抑えながらという。自己抑制が組織のリーダーにはつねに必要であり，特に安定期にある大規模企業の経営者の能力としては，この品性ないしセルフコントロールの強さが高く評価される。

このように，経営者の品性は，大きな組織の頂点に立って遠くから人々をリードしていくために不可欠な資質であり，それは子供のときからの厳しい躾，社会的訓練による自己抑制によって生れてくるものであり，組織の長になってからはつねに自ら内省し，その方向に努力しつづけることによってはじめて，この資質が維持されるものと思われる。

4－4　運

運とは，全く予測しえない現象が身近に起きる確率をいう。身辺に好ましい現象の起る確率の高い人を，運のいい人という。企業外の現象としては，自然災害，列車・飛行機事故などがあるが，その生起確率は，ほとんどあるいは全く予測できない。しかし企業内の現象，たとえば配置転換，昇進，プロジェクトの成功などは，ほとんど人間に関係するものであり，長期的にみれば，必ずしも予測できないものではない。あまりに因果関係が複雑にからみ合っていて，短期的には予測できないので，あいつは運がいい，あるいは運が悪いと言われる。しかし長期的にみると，「一般に運と言われるもの」も，人間の関係で生ずることがわかる。

70）金　正年氏（ソウル大學経営大學學長）上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），pp.649-655。
71）李　吉鉉氏（三星物産副社長）同上書，pp.622-628。

三菱油化の吉田正樹社長[72]は，運は報恩の態度からでてくる，という。自分が尊敬している人が，その師の命日に毎月墓参りを欠かさないのをみて，自分も真似するようになった。そしたら運が向いてくるようになったという。報恩の気持，感謝の気持は，仏教でいう「他力本願」である。自分で最大の努力をする。しかしよい成果がでた時，それは自分の努力の結果ではなく，まわりの人々の力によってできたと考え，まわりの人々に感謝する。「お陰様で」の気持である。「俺が俺が」の反対の極にある，謙虚な気持である。企業社会は内外ともに競争社会である。互いに足の引き合いを少くとも意識下ではやっている。いつもまわりに感謝の気持で接していれば，プラスの作用はなくても，少くともマイナスの作用はなくなる。みんなが足をひっぱっている社会では，マイナスの作用をうけない人は浮び上がってくる。運が向いてくる。実際に，上司が成果の出そうなよいプロジェクトを部下に与えるとき，やはり有難いと思う部下に与えるだろう。プロジェクトが成功したとき，「俺がやった，俺がやった」という人間には，与えたくないだろう。それについて上司が意識的に，明確に感じなくても，多くの上司，同僚がほんの僅かずつ，あいつのほうがいいな，と感ずるようになれば，知らず知らずに運が向いてくる。運の強い経営者は結果として優れた業績をあげ，高く評価される。

4－5　倫理観

倫理観とは，社会における人と人との関係をさだめる規範，原理の総体をいう。しかし，それは，国家の強制力をともなう法律とちがって，人々の良心や社会の世論，または習慣を基礎とする。倫理観には2つの対立した考え方がある。倫理を絶対的なものとみるか，歴史的，相対的にみるかの2つである。前者にはプラトン，カントのように，人間の経験に左右されない絶対的な道徳があり，後者には，ロックやさらに道徳までも人間社会の生産関係に根ざす社会意識の一形態とするマルクスの考えが入る。ここで考えられている経営者機能，能力の発揮の仕方，その評価は，歴史的な条件のもので行われるから，当然，その倫理観はこの後者に属する。

現在の経営者の倫理観は，その意思決定，行動を通じて，たんに企業をとりまくミクロ的な利害者集団に，大きく影響するばかりでなく，さらにマクロ的な国内外の政治，経済，社会，教育，自然環境などに大きく影響するから，その倫理観は，企業倫理，企業の社会的責任として，具体的なかたちで把えなければならない。利害者集団の中の従業員に対しては，経営者の倫理観は人事の公平としてあらわれる。日本人はまわりからいかに評価されるかが最大の関心事の1つであるから，その人事評価の公平，不公平は従業員の活性化を大きく左右する。しかし一方，この人間は平等であるという経営者の倫理観は，外国では通用しないことがある。欧米へ進出した日本企業で，トイレ，食堂を，ホワイトカラー，ブルーカラーで共用にしたら，ホワイトカラーの職員から大きな不

72)　吉田正樹氏（三菱油化社長）上掲拙著（IV），p.165.

満がでたという。

企業倫理として，インサイダー取引の禁止が言われている。しかし一般に欧州の金融機関は，証券，銀行業務が同一の企業体で行われてきた歴史があるため，このインサイダー取引に罪悪感はない。アメリカ，日本では，証券，銀行業務が，歴史的にも明確に分離されてきたため，インサイダー取引には大きな罪悪感がある。法的にも大きな罰則規定がある。しかし，同じ日本の中でも，証券と銀行とでは，企業倫理としてのインサイダー取引に対する考えは，やや異なっている。筆者のインタビュー調査によると，貸出先企業の業績が悪化していることが内部情報でわかった場合，富士銀行の端田泰三頭取[73]は，その会社の株は絶対に売らないという。一方，ある証券会社の社長は，そのような場合，売らないことはないという。ニュアンスに相当の差がある。経営者の倫理観も，業界によって相当違うことがわかる。

企業の社会的責任も，経営者の倫理観によって大きく異なっている。現在（1995年）時点で，アメリカ企業がリエンジニアリング，リストラで生き返ってきたのは，レイオフなど雇用調整，人員解雇の容易さによる。日本ではリエンジニアリング，リストラがなかなかうまくいかない。雇用についての経営者の倫理観が大きく異なるからである。日本の経営者は，いくら経営が苦しくなっても，最後まで雇用を維持しようとする使命感をもっている。人間の論理が資本の論理より優先する。これが長らく培われた日本の経営者の倫理観である。現在のところ，この倫理観に根ざした雇用維持の政策を放棄したら，たちまちその社会的責任が非難され，企業イメージは大きく傷つく。

現在企業の社会的責任の中の地球環境の維持も重要問題になっている。熱帯雨林の伐採は地球の温暖化をすすめ，将来の人類に有効な微生物の種（シュ）まで絶滅させてしまうと言われている。しかし，この地球環境維持の発想は，先進国の勝手だという批判が開発途上国から上っている。森林伐採以外に産業がなく，これをやめたら生活ができないという。経営者の倫理観は迷わざるをえない。このとき経営者が依拠すべき考え方は，まずシステム思考によって，より高い視点から，より長期に考える必要がある。そして，強者と弱者との議論がフィフティ・フィフティのときは，弱者に味方する立場をとる必要がある。それは，経営者自身が明日にでも，自動車事故などで弱者の立場に入る可能性があるからである。[74] この「より大きく考えるシステム思考」「弱者に味方する謙虚さ」が，経営者の倫理観の基本になると思われる。ここでは，その倫理観から，熱帯雨林の伐採は，伐採後の植林で，森の生態系が維持され，また現地の人々の生活水準も維持されるという，コンプロマイズに進むものが，最も優れた意思決定であろう。このような意思決定のもとになるバランスのとれた倫理観をもつ経営者が，現在高く評価される。

73） 端田泰三氏（富士銀行頭取），上掲拙著（Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ），p.1121。
74） 上掲拙著『日本企業の個性化・活性化』，pp.204-216。

5　各成長段階で特に重視される経営者機能・能力

企業の各成長段階で，経営者能力を発揮し，経営者機能を遂行し，企業の個性化，活性化を積極的にすすめる経営者が高く評価される。ここで活性化とは，全経営過程での好循環をあらわし，人々がたえず新しいことへの挑戦意欲をもやし，創造性を発揮し，好業績をあげている状態をいう。また個性化とは，他社にまねられない強みネットワーク，たとえばR＆D，販売チャネル，下請組織などの強化，拡大をたえず行うことである。

実際の企業の成長段階は，必ずしも図2で示したようなパターンをとらない。ある企業では，技術開発が次々と成功し，創業期，成長期の期間が長く，安定期が短く，反対に創業期，成長期が短く，安定期が長い企業もある。しかし長短の違いはあっても，図2の創業期，成長期，安定期，再成長期の順序は変らない。これは，企業内外の環境変化に対応して，経営者が的確に経営戦略を策定し，実行するからである（図1参照）。

各成長段階で重視される経営者の機能，能力は異なっている。創業期には，もちろん企業家型能力が重視される。経営理念，経営目標を明確にする「直観力・カン」，さらにそれをおしすすめようとする「野心」や，迅速な意思決定を行う「決断力」が重視である（表1参照）。創業期には，特殊な技術開発，市場開発などの個性化の追求によって，企業は急成長する。その過程で人々は，企業成長，自らの昇進，賃金上昇に希望をもち，自然に活性化する。それを始動する経営者がこの創業期には高く評価される。しかし，このようなやや非論理的な能力だけでは，財務の整合性などに問題がおきてくることがある。これをたえざる技術開発，市場開拓，経営者のバイタリティーなどの個性化の強化で乗り越える企業が，大規模企業に変身していく。そして，次の期の成長に入る（図2参照）。

成長期には，大規模企業で，しかもその主力製品が産業構造の変化に適合していて，従来の製品ドメインをそのまま続けていける場合は，経営者は環境適応戦略をとる。ここでは，安定製品の大量生産，大量販売によるコスト削減が求められ，市場的新製品が次々に開発，販売される。そしてでてきた利益をR＆Dに投資して，技術的新製品を開発し，さらにこれを市場ニーズに合った市場的新製品に転換していく。[75] このような戦略を策定し執行していくためには，管理者型能力が重要になる。その中でも管理執行のための「相手の立場にたってものを考える能力」，戦略的意思決定のための「システム思考」などが重要になる。またこの期には将来構想の構築，経営理念の明確化のために，将来を冷静に見透せる「洞察力」が不可欠になる。さらにこの成長期に海外進出をはかる企業では，異文化の人々と協調しうるような「人間尊重」の能力のある経営者が高く評価される。も

75）上掲拙著『日本企業の個性化・活性化』，pp.145-146。

ちろん他の経営者能力も，この時期には必要であるが，この成長期には少くとも，管理者型能力のほうが企業家型能力より重要になる。それによって，経営者の3つの基本機能を遂行する経営者が，より高く評価される。

企業規模がますます大きくなるが，その一方，従来の主力製品が産業構造の変化に適合しなくなりはじめると，企業成長は安定・停滞期に入る。経営者は新しい製品ドメインの探索をはじめる。と同時に，旧来からの安定製品のコスト削減についても注力する。すなわち，環境適応戦略から，環境創造戦略の策定，執行に力を入れはじめる。しかしこの時期のはじめには，成熟した安定製品重視，そのコスト削減重視という雰囲気が，従来からの経営者の管理者型能力を支持し，経営者の企業家型能力を圧迫する（図2参照）。しかし，環境創造戦略にもとづいて，新製品開発，新事業開発をすすめるには，企業家型能力が不可欠である。そこでこれら企業家型，管理者型能力の2つを“高い視点から止揚する”，リーダーシップ能力が求められる。この能力が企業のリストラ，リエンジニアリングなどを行う，全面転換戦略の原動力となり，この能力が現代の大企業経営者に求められる一般的な経営者能力である。これによって，硬直化した大規模企業の活性化，個性化がすすめられる。創業者で大規模企業の社長になっている人（たとえばセコムの飯田亮社長，すかいらーくの横川端会長，東洋水産の森和夫社長），また逆に2代目社長でも，企業家精神の旺盛な人（たとえば大塚製薬の大塚明彦社長，東京製鐵の池谷正成社長）にこのリーダーシップ能力がある。このリーダーシップ能力とは，具体的な言葉でいうと，「あいつのためなら少々ムリでもやってやろうと，まわりに思われる能力」である。管理者型，企業家型能力とは，同じディメンジョンでは考えられない能力である。このリーダーシップ能力の中で，特に重視される能力は，変化の中で強く求められる「哲学」や多くの人々の協調を求める「謙虚さ」「倫理観」「人柄」「品性」などが求められる。

この安定期が長くつづくと，いくら経営者の能力が優れていても，人々が仕事の安定性を求めるようになり，急速に企業成長は停滞してくる。ここで再成長の始動が求められる。ただここでの企業家精神は，創業期の企業家精神と異なっている。これは，この期に次々に設立される個々の関連会社の経営者は，従来の大企業組織になれ親しんだ人々であり，これらの人々を納得させながら，リスキーな仕事をやっていかなければならないからである。たとえば，経営目標，経営理念の設定でも，非論理的な直観やカンではなく，カンと分析力とによる論理的な，しかも多くの事象の関連性を考えた「洞察力」が必要となる。また関連会社相互はゆるやかに結ばれた連合体であるため，企業家精神といっても「野心」で，自社だけのばすというのでは認められない。つねに他の関連会社との情報交換を活発に，協調，補完を考える経営者の能力が高く評価される。すなわち自己抑制のきいた「品性」が必要になる。特に分社化した企業集団を管理するために，本社の経営者には，「品性」「倫理観」のほかに，長期的な財務の整合性をみる「計数感覚能力」が不可欠になる。すなわちこの時期には再成長期である以上，まず枠をこわしてオプティマムを求める企業家精神が各分

社においても，本社においても必要であるが，一方，大企業である以上多くの場合，一定の枠の中でオプティマムを求める管理者精神が重要になる。すなわちこの時期は，企業家精神をもった，“協調性とバイタリティとを同時にもったリーダーシップ能力”が必要になる。これが現在の日本の大企業経営者に最も強く求められる経営者能力である。「野心」と「品性」とを結合した能力，さらに「計数感覚」と「倫理観」とを結合した能力である。このような能力をもつことによって，はじめて現在の大変革期に企業の社会的責任を果しつつ，企業の長期の維持発展を遂行することができる。

6　要約とむすび

能力のない人間が社長に就任するとどんな優良企業でもたちまち企業経営は破綻してしまう。その点経営者の人事評価は中間管理者，研究者の人事評価と比べて圧倒的に重要である。経営者の能力は企業経営の成果に直接するからその個人の性格，考え方，哲学の評価は重要である。社長の個人の哲学は経営理念の構築に直接し，社長の倫理観は企業の社会的責任に直結し，さらに社長の深い洞察力や果敢な決断力は企業経営を決定的に方向づけるからである。

経営者能力とは，経営者の３つの機能，すなわち将来構想の構築・経営理念の明確化，戦略的意思決定，執行管理の機能を遂行するための経営者の能力をいう。望ましい能力とは，ある状況に適応して，より的確に，より効率よくその機能を遂行し，企業業績の向上に貢献する能力である。普遍的あるいは，アプリオリに望ましい経営者能力というものはない。望ましい経営者能力とは，条件適合的（contingent）ないし条件つき（conditional）な能力である。

経営者能力は，企業家精神に関連する能力，管理者精神に関連する能力，リーダーシップ能力の３つに大別される。ここで企業家精神とは，不連続的緊張を自らつくり出す能力であり，管理者能力とは，連続的緊張に耐えうる能力であり，リーダーシップ能力とは，企業家精神に関連する能力と管理者精神に関する能力とを，より高い視点から止揚統合する能力である。これらの能力が経営者機能を通じて，競争優位の戦略を策定し，執行し，企業業績を向上させていく。この場合，的確な経営戦略の策定，執行の方法は，企業成長段階，企業規模，その主力製品の産業構造変化への適合度などによって異なってくる。従って，望ましい経営者能力も異なってくる。しかし，どのような経営者能力が重視されようとも，現在の大企業経営においては，企業の活性化と個性化とを通じて，企業業績を向上させるというプロセスは変らない。ここで，活性化とはトップの的確な戦略の策定・執行によって始動された全経営過程の好循環をあらわし，人々がたえず挑戦意欲をもやし，創造性を発揮し，好業績をあげている状態をいう。また個性化とは，他社にまねられない強みネットワーク，たとえばＲ＆Ｄ，販売チャネル，コンピュータシステムなどの強化，拡大をたえず行う

ことである。

望ましい経営者能力の発揮，経営者機能の遂行は，企業の環境条件によって異なるから，経営者能力の評価のウエイトも，その企業の状況によって異なる。企業が創業期にあるときは，経営者の「直観力・カン」「野心」で将来構想が考えられ，また，それらの能力によって戦略的意思決定が迅速に行われることが望ましい。この段階では，企業規模も小さく，新技術，新市場の開発の方向が，産業構造の変化に適合しているため，企業は急成長する。この段階では，これら直観力・カン，野心など，企業家精神に関連する能力のある経営者が，高く評価される。成長期になると，直観力・カン，野心などの非科学的な能力では，企業経営に整合性がなくなってくる。ここで経営者には，管理者精神に関連する能力が求められる。企業規模も大きくなり，執行管理の機能が重要になって，「相手の立場にたってものを考える能力」や，戦略的意思決定過程では，つねにより広く長く考えるために，「システム思考」が重要になる。また，この段階では，将来構想の構築のために「洞察力」や，海外進出のための「人間尊重」の能力が必要になる。この時期には，その主力製品が産業構造の変化に適合しているため，特別に強力な企業家型能力は求めなくていい。

企業規模がますます大きくなり，安定期に入り，旧来の主力製品が産業構造の変化に適合しなくなる段階である。ここでは，硬直化した大きな組織を活性化させ，ルーチン化した個性化の方向を，大きく転換する環境構造戦略が不可欠であり，そのためには，企業家精神と管理者精神とを，止揚統合したリーダーシップ能力が不可欠である。その中でも最も重視されるのは，経営理念の前提となる経営者の深い「哲学」であり，またそれまでの人生経験でつくられた「謙虚さ」「倫理観」「人柄」「品性」などである。さらに再成長期になると，再び企業家精神に関連する能力が必要になる。ゆるやかに結びついた関連会社の設立によって，多くのベンチャー型の経営者が求められるからである。しかし，この人達が管理していく人々は，いままでの大規模企業経験をした構成員であり，創業期の企業家精神だけでリードしていける人々ではない。企業家精神をもったリーダーシップ能力が求められる。「野心」「計数感覚」と同時に「品性」「倫理観」が必要である。このリーダーシップ能力が，現在の大変革期に最も強く求められる経営者能力である。