

經 營 者 能 力 論

慶應義塾大学教授

商 学 博 士

清 水 龍 瑩 著

千 倉 書 房

著 者 略 歴

1928年 東京小石川に生る

慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了

米国カリフォルニア大学バークレー留学

商学博士

現在／慶應義塾大学商学部教授

主なる著書／実証研究・日本の経営，中央経済社

Appraisal of Organization Effectiveness，慶應通信

企業行動と成長要因の分析（日経賞受賞），有斐閣

The Growth of Firms in Japan，慶應通信

現代企業評価論，中央経済社

『経営者能力論』

昭和58年 5月 1 日 印刷

昭和58年 5月10日 発行

112 東京都文京区白山5-36-5

著作者◎ ^し清 ^{みず}水 ^{りゅう}龍 ^{えい}瑩

検 印

東京都中央区京橋2-4-12

省 略

発行者 千 倉 悦 子

東京都港区六本木3-6-9

印刷者 日成エンタープライズ

104 東京都中央区京橋2-4-12 京橋第一生命ビル

発 行 所 千 倉 書 房

TEL. 03(273) 3931(代) 振替・東京2-978

ISBN4-8051-0453-8

序

現代の企業経営は製品を軸にして展開されている。また現代の企業成長の原動力は新製品開発である。これら製品戦略を意思決定するのはトップ・マネジメントである。過去15年間のわが国企業の実証研究の結果、企業を評価する場合、短期的には財務要因、中期的には製品要因、長期的にはトップ・マネジメント要因が重要であることがわかった。

従来の経営者研究は、経営者個人に焦点をあてた、経営史的、ケース・スタディ的研究が多かった。また最近では戦国時代の英雄論から経営者能力を類推する文献まであらわれてきた。後者は非科学的で研究とは言い難い。また経営史的研究もそれ自体としては十分意味があるが、経営者能力論を論理的・体系的な科学にするためにはなお不十分である。

本書の研究は、経営者要因が企業成長にどのように貢献するかを、論理的・体系的にとらえることを目的としている。すなわち、大数観察によって経営者能力論を科学化しようとするものである。そこでまず、経営者機能とは何かを考える。経営者機能には、将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の3つがある。これら3つの機能に対応して、野心、洞察力、決断力、説得力、統率力などの経営者能力が考えられる。

しかしこれら経営者能力の発揮は企業成長に直接貢献するわけではない。経営者能力と経営成果・企業成長との間には媒介変数が存在する。したがってその媒介変数となる経営者の戦略的意思決定、意思決定された経営構造も経営者要因として考えなければならない。

またこれらの経営者要因の望ましい状態は経済環境、企業規模、業種などによって異なることもあり、必ずしも安定したものではない。したがって経営者要因を異なった、経営環境、企業規模、業種などの条件のもとで測定、分析する必要がある。

2 序

本書の研究の方法論としては、文献研究と実証研究の2つを用いる。経営者機能とは何か、それに対応する能力は何か、という研究は主として過去の内外の文献研究から求める。またどのような経営者能力が企業成長に貢献するのか、どのような環境ではどのような経営者能力が望ましいのか、どのような意思決定の方法が好ましい経営成果を生むのかは実証研究から求める。この実証研究は、筆者らが行った1971年の最高経営者の面接調査の経験（拙著「企業行動と成長要因の分析」第8章、有斐閣）および過去15年間筆者が続けてきた企業成長に関する実証研究を延長して行われる。筆者が過去に調査した企業数は、上場企業延べ約6,500社、非上場企業延べ約23,000社にのぼり、本書に直接掲載されているデータ数も延べ約5,800社にのぼっている。

本書の内容としては、第1章は経営者研究の意義と方法について述べ、第2章の経営者の意思決定の基本プロセスにおいては、どのような要因が将来構想の構築に影響を与えるのか、また社長と役員が意思決定過程でどのように交錯し合うのかを解明し、現実の日本企業はそれをどう行っているかを分析する。第3章の経営者能力の体系化では、まず望ましい経営者能力は状況によって異なることを述べ、次に経営者能力を3つの経営者機能に対応させて詳述する。第4章の企業家精神と管理者精神では、まずそれらの定義を述べ、それらが資本主義の発展とともにどのように展開してきたかを考える。以上第2、第3、第4章は主として文献研究に依拠して考察する。第5章の経営者の個人特性と意思決定の関連についての研究は、経営者の個人特性がどのような環境によって形成され、戦略的意思決定やさらに企業業績に影響するかを、清酒製造業の社長の実証研究から追求する。第6章の電機・外食産業の経営者能力についての実証研究では、社長の属性、経営者能力、意思決定、その意思決定の結果がどのように企業成果に貢献するかを、社長面接調査とアンケート調査から分析する。第7章の清酒製造業の経営者能力の実証研究では、第6章と同様の諸項目がどのように企業成果に貢献するかを分析する。特にその間の相関係数の大小によって貢献度の程度の究明に力を入れる。第8章の経営者要因と企業成長との関連

についての実証研究では、経営者属性、意思決定、意思決定に関する結果など、の企業成長に対する貢献度を多数の時系列データにより分析し、それら貢献の仕方が環境変化、規模、業種によってどのように異なるのかを分析する。第9章は全体の総まとめである。

本研究は、筆者の従来からの企業成長要因研究の一環である。経営者能力に焦点をあてたつもりであるが、その関連要因の分析にはまだ不十分な箇所が多い。しかしもしこの研究が学会あるいは産業界に少しでも裨益するとすれば、それは筆者一人の業績ではない。多くの方々のご指導ご協力によってはじめて出来上がったものである。

まず15年前に恩師、慶應義塾大学名誉教授の故小高泰雄先生から、この経営者能力の重要性を強く示唆された。本書の質問のうちいくつかは先生につくられた質問を継承したものである。また慶應義塾大学教授の故中西寅雄先生から新しい分析手法について絶えず励ましをいただき、これが本書の中でQ A Q F に体系づけられた。さらに旧制高校時代から35年間東京大学教授の平岡 昇先生から社会思想、特に人間のものの考え方について個人的にご指導をいただいていた。その考え方が本書の質問の底に流れている。これら3人の恩師にまず感謝いたします。またこれら膨大な研究に参画された、通産省企業行動課、国税庁酒税課、日経ビジネスの編集の方々、および「慶應義塾経営力評価グループ」の方々、さらにこの煩瑣な調査にお答え下さった企業の方々に心から感謝いたします。最後に本書の出版を快くお引き受け下さった千倉書房の千倉 孝氏および面倒な校正に終始ご尽力下さった同書房の秋本敬助氏に深く謝辞を述べたいと思います。

1983年春

三田山上にて 清水龍瑩

目 次

序

第1章 経営者研究の意義と方法	1
1-1 企業成長と経営者の役割	1
1-2 経営者研究の必要性	2
1-3 経営者研究の可能性	4
1-4 分析の枠組	5
第2章 経営者の意思決定の基本プロセス	9
2-1 経営者の意思決定の意義	9
2-1-1 トップ・マネジメントの意思決定に関連する基本事項	9
2-1-2 トップ・マネジメントの意思決定のパラダイム	12
2-2 将来構想とそれに影響を与える要因	15
2-2-1 企業外環境	15
2-2-2 企業内条件	18
2-2-3 経営理念	20
2-2-4 個人特性	21
2-2-5 将来構想	24
2-2-6 将来構想の日本の特質	26
2-3 意思決定（狭義の）とリーダーシップのプロセス	27
2-3-1 一般的意思決定過程	28
2-3-1-1 問題把握, 情報収集	28
2-3-1-2 問題提起, 問題検討	30
2-3-1-3 解決案の作成, 意思決定	31
2-3-2 日本の意思決定過程	33
2-4 要 約	36

第3章 経営者能力の体系化	43
3-1 望ましい経営者能力	43
3-2 経営者の個人特性，機能，能力の関係	45
3-3 野心，使命感，理念，信念	47
3-4 直観力，想像力，洞察力，判断力	49
3-5 その他の企業家精神	52
3-6 包容力，人柄，倫理感	54
3-7 システム思考，時間の有効利用，計数感覚	56
3-8 その他の管理者精神	59
3-9 健康	62
3-10 知識	62
3-11 要約	65
第4章 企業家精神と管理者精神	71
4-1 企業家精神と管理者精神の定義	71
4-2 企業家精神と管理者精神の発展の系譜	75
4-2-1 企業家精神発生の基盤	75
4-2-2 企業家精神の発展	77
4-2-3 管理者精神の発生	78
4-2-4 管理者精神の隆盛と批判	80
4-2-5 企業家的管理者精神の必要性	81
4-3 要約	82
第5章 経営者の個人特性と意思決定との関連に ついての実証研究	85
5-1 実証研究のための体系仮説と調査内容	86
5-2 実証調査とその分析結果	87
5-2-1 分析的態度と直観的態度	87
5-2-2 集中的態度と拡大的態度	91

5-2-3 短期的態度と長期的態度	92
5-2-4 合理的態度と人間的態度	96
5-2-5 積極説得的態度と協調調整的態度	99
5-2-6 管理者的態度と企業家の態度	102
5-3 要 約	107
第 6 章 電機・外食産業の経営者能力についての 実証研究	111
6-1 社長の属性	112
6-1-1 社長の出身地位	112
6-1-2 社長の出身階層	113
6-1-3 社長の年齢、在職期間、専門分野	115
6-5 経営者能力	115
6-2-1 野 心	115
6-2-2 対 応 力	117
6-2-3 決 断 力	118
6-2-4 直 観 力	119
6-2-5 人間尊重の態度	121
6-2-6 カシをつくるクセ	122
6-2-7 説 得 力	123
6-2-8 健 康	124
6-2-9 情報収集力	126
6-2-10 間接情報の収集	127
6-2-11 社長の条件	128
6-3 企業内における社長の意思決定	131
6-3-1 社長の考える自社の強み	131
6-3-2 経営目標の選択	132
6-3-3 意思決定のパターン	134
6-3-4 従業員モチベーションに関する考え方	135

4 目 次

6-3-5 研究開発に対する態度	136
6-3-6 社長の考える部長昇進評価基準	138
6-4 意思決定の結果——新製品比率, 新鋭設備比率, 新店舗比率——	139
6-5 要 約	140
第7章 清酒製造業の経営者能力についての実証研究	143
7-1 社長をとりまく歴史的環境, 社長の属性	143
7-2 経 営 者 能 力	146
7-2-1 野 心	146
7-2-2 対 応 力	147
7-2-3 決 断 力	148
7-2-4 人間尊重の態度	149
7-2-5 計 数 感 覚	150
7-2-6 カシをつくるクセ	151
7-2-7 説 得 力	152
7-2-8 健 康	153
7-2-9 情 報 収 集 力	154
7-2-10 間接情報の収集	155
7-2-11 経営者能力の業績への貢献	156
7-2-12 社長の条件	157
7-3 企業内における意思決定	158
7-3-1 社長の考える企業経営の目的	158
7-3-2 経営環境および自社の強みについての認識	160
7-3-3 社長の考える経営目標	161
7-3-4 最高意思決定機関と意思決定のパターン	162
7-4 意思決定の結果	163
7-4-1 新製品開発, 新市場開発	164
7-4-2 品質管理, 設備投資, 財務管理	166
7-5 要 約	169

第8章 経営者関連要因と企業成長との関係について	
の規模別、業種別、時系列的実証研究	173
——経営者能力の視点から——	
8-1 経営者能力に関連する諸要因の実証研究の枠組	174
8-2 経営者属性に関する要因	175
8-2-1 社長の出身地位	175
8-2-2 役員の平均年齢	179
8-3 意思決定に関連する要因	180
8-3-1 最高意思決定機関における意思決定パターン	180
8-3-2 役員の業務担当	184
8-3-3 経 営 目 標	185
8-3-4 海 外 戦 略	188
8-3-5 長 期 経 営 計 画	189
8-4 意思決定の結果に関連する要因	190
8-4-1 役員の持株比率	190
8-4-2 外部役員導入比率	191
8-4-3 モティベーション施策	193
8-4-4 能力開発制度	194
8-4-5 新製品比率	196
8-4-6 新鋭設備比率	201
8-5 要 約	205
第9章 結 び	209
9-1 経営者機能	209
9-2 経営者能力	211
9-2-1 将来構想構築に必要な経営者能力	211
9-2-2 戦略的意思決定に必要な経営者能力	212
9-2-3 執行管理に必要な経営者能力	214

6 目 次

9-3 経営者要因の企業成果，企業成長に対する貢献度.....	215
9-4 望ましい経営者要因“状態”の環境，規模，業種による変化	217
9-4-1 属 性	217
9-4-2 経営者能力	218
9-4-3 意思決定	219
9-4-4 意思決定の結果	220
索 引	1～6

第1章 経営者研究の意義と方法

1-1 企業成長と経営者の役割

企業経営の目的は長期に維持発展することである。資本主義社会の中で企業が長期に維持発展していくためには、利潤を獲得し蓄積していかなければならない。この企業の利潤の源泉は企業内の人々の創造性の発揮にある。経営者の創造性は戦略的意思決定に発揮され、技術者・研究者の創造性は新製品・新技術の開発に発揮され、中間管理者の創造性はどうしたら部下にやる気をおこせられるのかという工夫に発揮され、一般従業員の創造性は作業手順の改善・工夫などに発揮される。これらの創造性の発揮の総合が利潤となる。ただ長期的にみた場合、経営者の創造性の発揮が最も大きく企業利潤に貢献し、したがって企業成長に貢献する。

現代の企業経営は製品戦略を軸として行われる。これは、製品がたえず流動化する企業外環境とたえず固定化する企業内条件との接点となるからである。この製品戦略を意思決定するのは経営者であり、その製品戦略をささえるのは、財務、組織、経営関係などの経営要因である。製品戦略の中でも企業成長の原動力となるものは新製品開発である。新製品開発は人々の能力開発をうながし、逆にまた能力開発は新製品開発をうながし、このレシプロカルなプロセスで人人の創造性が発揮されるからである。この新製品開発を意思決定しこれを企業成長の原動力とするのは経営者である。

経営者は新製品開発を意思決定し、それに成功して財務要因がよくなると自信をうる。自信をうると経営者能力は増大しますます積極的な製品戦略をたてる。また新製品開発が成功すると、銀行取引、系列関係などの経営関係はよくなる。さらにまた新製品開発に成功すると、経営者はそれを担当したプロジェ

2 第1章 経営者研究の意義と方法

クト・チームをバックアップする。するとそこに優秀な人々が集まり、情報も多く流れるようになり、そのプロジェクト・チームを中心にして組織全体が活性化する。このように新製品開発を中心にして、経営者、製品、組織、財務、経営関係などの要因が活性化し、それらが絡み合いながら企業成長は促進される。

この成長を阻害する要因は経営者の老化現象である。経営者の老化現象とは、現状肯定になることであり、さらに具体的には安定製品に力を入れることである。一般に人間には学習過程がある。一般従業員も、中間管理者もこの学習過程をもっている。彼らは、同じ仕事をやっていれば楽になるから同じ仕事に固執したがる傾向がある。そこへ経営者が現状肯定の考えをもつと、それが人々の同じ仕事に固執したがる性向と結びついて、組織全体を硬直化させてしまう。一方企業外の環境はたえず流動化する。そこで企業はこれに対応できず成長はとまってしまう。

このように企業成長で大きな役割をはたすのは経営者であり、また企業成長を阻害するのも経営者の老化現象である。われわれの従来からの研究によると、企業成長に短期的には財務要因が、中期的には製品要因が、長期的には経営者要因が貢献することがわかってきた。本研究は資本主義社会の中の企業成長にどのように経営者が貢献するのかという視点から、経営者の研究を行うものである。

1-2 経営者研究の必要性

ここで経営者とは企業経営の過程で戦略的意思決定を行う社長、役員をいう。これら社長、役員が企業のトップ・マネジメントを構成し相互に影響し合いながら意思決定を行う。そしてそれにそって執行管理を行い、経営成果をあげ、企業成長を推進する。本書では、経営者研究として、経営者の属性、経営者能力、戦略的意思決定、戦略的意思決定の結果などをその研究対象とする。

現在、企業外環境は、国際的政治・社会・経済の変動、消費構造の変化、技術革新などによって激しく変動している。アメリカが経済的にも、政治的にも世界をリードしていた時代、あるいは資本主義陣営と社会主義陣営の2つの大きな対立だけで世界を理解できる時代は終わった。世界の政治は、資本主義体制、社会主義体制のいかにかわからず、多極化し流動化してきた。この方向は根源的には教育水準の向上、マスコミュニケーションの増大による個の確立、人人の自己主張の増大にもとづくものであり、1つの歴史的方向である。

消費構造の変化も歴史的方向である。近年人々の考え方、生活の仕方は従来と比べて非常に個性的になり、非物質的になってきた。衣料の個性化、食品の高級嗜好品への移行、個人の好みに応じた住宅の厳しい選択などの現象が近年顕著にあらわれてきている。これらの個性化、非物質化も、経済水準の向上、コミュニケーションの増大による必然的結果であり非可逆的方向である。

一方、技術革新の原動力となる科学技術開発への世論の盛り上がりは、まず一般的な科学教育を高度化させ優秀な人々を科学研究に向わせ、そのための研究費を増大させる。これらが基礎研究の条件をつくっていく。さらに多角的コミュニケーションの増大は市場ニーズと研究成果とを結合しやすくさせ、応用研究を活発化する。バイオテクノロジーの基礎研究が遺伝子組替え技術を発達させ、それを市場ニーズのある医薬品製品という応用研究に結びつけていく。このような基礎研究の応用研究への結びつきは科学のあらゆる分野で発生し、技術革新を活発化させている。企業外環境の変動要因は上述の3つばかりではない。これらのほかにも多くの要因がある。しかもそれらの要因が相乗作用をするときは、企業外環境の不確実性は加速度的に増大する。

経営者は、このような企業外環境の変動をたえず敏速にしかもの確にとらえこれに対応する戦略をたて、柔軟な組織構造をつくっていかなければならない。この変化を的確に把握するには表面にでてきた顕在的、客観的事実を分析的に把えるばかりでなく、その奥に存在する潜在的な人間の価値観の変化、その有機的な絡み合いを包括的に把握しなければならない。現実には企業経営者はこ

れら価値観の変化やその有機的関連をたえず直観的、総合的に把握し、的確な意思決定を行い、企業成長を促進している。すなわちこのような不確実な環境での企業経営には、全体を指揮する経営者の、過去の経営を踏まえた科学性と、同時に、直観的洞察力が不可欠であり、企業成長を研究するためには、この経営者研究は避けて通れない1つの先決条件である。

1-3 経営者研究の可能性

最近の経営戦略論、産業組織論のパラダイム、すなわち環境→戦略→構造→成果のプロセスの中に経済的な要因ばかりでなく非経済的な要因までふくまれるようになってきた。一般に環境は戦略、構造、成果のそれぞれに影響を与えるが、また逆にそれらから影響をうける。従来、この環境の中には市場、技術などの比較的合理的な要因しか考えられていなかった。しかし近年、市場、技術以外に、法的、社会的、政治的要因など不確実、不合理な要因が、経営戦略論、産業組織論のパラダイムの中に組み入れられるようになってきた¹⁾。これをソシエタル (societal) 要因と呼ぶ。この新しい研究枠組は、政治要因などで大きく変動する企業外環境、それに対応する戦略を研究するのに有効である。

一方、企業成長論自体の中に経営者の意思決定が入るようになってきた。企業成長論の中に経営者要因を重視したのはベンローズである²⁾。ベンローズは企業成長の制約要因として経営者用役の不足をあげ、新しく導入した役員、他の役員や企業のやり方についての知識の不足が企業成長を制約すると主張する。筆者も従来からの多数の企業成長についての実証研究から次のようなことがわかってきた。企業成長の直接的原動力は新製品開発であり、そして真の原動力は、その新製品開発をふくめた製品戦略を意思決定し、執行管理する経営者であるということである。近年この経営者要因を組み込んだ企業成長論の体系仮説³⁾をつくり、多くの実証研究を行い、そこからまた多くの仮説を導いてきた。しかし現在のところそれらに反対する大きな反証はあがってこない。このよう

にわれわれの考える、企業成長論の研究枠組、すなわち企業外環境・企業内条件→経営者の戦略的意思決定→構造→成果→企業外環境・企業内条件のプロセスは次第に安定したものになってきた。

さらに経営者研究の可能性として、経営者の属性、能力、意思決定などの定性的要因を大数観察によって統計的に処理する方法が開発されてきたことがあげられる。従来の経営者論は経営史、あるいはさらに戦国時代の英雄人物論などのかたちでケース・スタディ的に取り扱われてきた。そのような研究も経営者要因のうちの何が重要かを直観的に把握するためには非常に有効である。しかし科学的実証を伴わないため、恣意的な結論を導きかねないところもある。筆者はこの経営者論の欠点を除くため、アンケート調査による大数分析の統計的手法を新たに開発した⁴⁾。これを“定性要因の定量的分析手法”(QAQF-Quantitative Analysis for Qualitative Factors)と呼ぶ。ここでは被説明変数として、収益性、成長性、その合計としての業績、さらにモラルなどを考える。またどのような経営者要因がより多く被説明変数に貢献するのか、また貢献する経営者要因はどのような状態が望ましいかを知るためにD値分析を行う。さらに複数の経営者要因を同時に考えたときどの程度被説明数に貢献するかを知るためにダミー変数による重回帰分析を行う。筆者らは通産省企業行動課と共同研究で毎年上場製造企業にアンケートを送り、その度ごとに有効回答約500社を得、これにQAQFを適用し、経営者要因の時系列的变化までも分析している。この手法によって、企業成長にとってどのような経営者要因が重要か、またどのような状態が望ましいかが次第に明確になってきた。

1-4 分析の枠組

本研究は、経営者能力が経営成果さらに企業成長にどのように貢献するかを中心に考察する。しかし、経営者能力は直接に経営成果に貢献するわけではない。それが具体的に発揮される戦略的意思決定、さらにそれが具体化され経営