

# 経営者リーダーシップと組織戦略

——ジャスダック上場企業の調査から——

加藤 茂夫

## 1. はじめに

2005年はオイル価格が2004年の倍近い1バレル当り70ドルを超えるという状況があり、多くの産業セクターに多大なる影響を及ぼしている。一方、国内経済に目を転じると景況感がプラスに転化し、上場企業の決算も大幅に改善したと報道されている。日経平均株価も4年半ぶりに14000円台を回復し(2005. 11. 4)、先行きの経済見通しに明るい兆しが見えてきた。企業の雇用環境も徐々に回復してきた。一方、個別企業に目を転じると「勝ち組」と「負け組」の区分が明確にされてきており、厳しい競争が展開されている。グローバル経済下において如何に競争に打ち勝つかが問われている。

さて、この論文ではこのような経済環境の下でジャスダックに上場している企業が自社の抱えている経営課題をどのように認識しているのかをアンケート調査の結果から概観するものである。また、筆者が過去に行ったベンチャー企業(製造業を対象としたアンケート調査)の調査結果と比較してジャスダックに上場している企業の組織特徴について検討することを目的としている。ここでは特に、経営組織と経営者のリーダーシップの回答結果に焦点を当てて論じることとする。

## 2. 調査概要

本研究は、2005年1月から2月に実施したジャスダック<sup>1</sup>、マザーズ<sup>2</sup>、ヘラクレス<sup>3</sup>に上場している企業を対象にした組織構造の基本的考え方、経営戦略

の方向性、人事管理に関する政策に関する質問項目を中心にして実施し、全体として33項目に及ぶ実態調査である。調査対象企業は、ジャスダックに上場している企業945社、マザーズの120社、ヘラクレスの106社すべてに対してアンケート調査を実施した。調査時期は2005年1月末に郵送し、回収時期は2月25日までとした。回収方法は返信用封筒で行った。対象企業から直接筆者に返送する方法を採用した。質問項目は過去のアンケート調査<sup>4</sup>と基本的事項について比較できるように設計し、新たな項目を追加し、実施した。ジャスダック企業の回答企業数は、79社で有効回答数は8.9%であった(以下ジャスダック企業とする)。この小論では、ジャスダック企業の「組織の実態と考え方」、「経営者のリーダーシップのあり方」を中心に述べることとする。

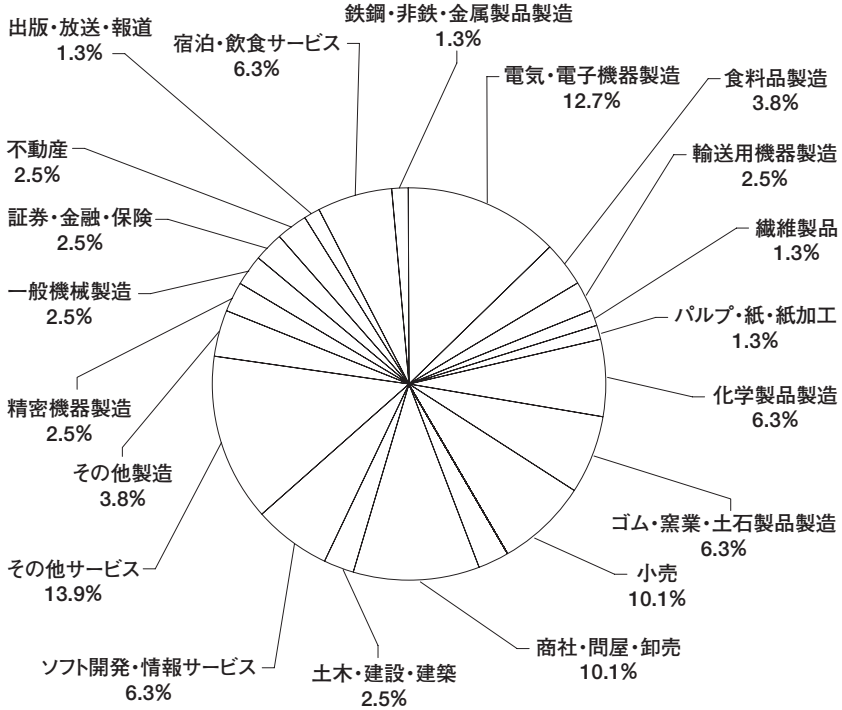
回答企業の業種は図表1に示してあるように最も多い回答企業の業種は「その他サービス」の6.3%、次いで「電気・電子機器製造」(12.7%)、「小売」(10.1%)、「商社・問屋・卸売」(10.1%)となっている。そこで、本論文では図表1にある製造業(35社、44.3%、以下製造業とする)と、サービス業(44社、55.7%、以下サービス業とする)に分類し、その比較を通じてジャスダック企業の特徴を概観することとする。

回答企業の正社員の平均は約241名、売上高の最も多いレンジは50億円から100億円未満で28社(35%)、次いで100億円から150億円未満で16社(20%)であった。資本金の平均は13億7900万円(最小8000万、最大210億7300万円)であった。創業年の平均は1966.49年(1901年から2000年まで)と創業から40年が経過していることが分かる。

図表2は回答企業が現在のライフサイクルで見た成長段階のどこに位置づけられているのかをどう認識しているか、を尋ねた質問の結果である。その段階とは①創業期(start-up)②危険を伴う成長期(risky growth)③安定成長期(controlled growth)④成熟期(maturity)⑤今後の展開(future)の5段階である。

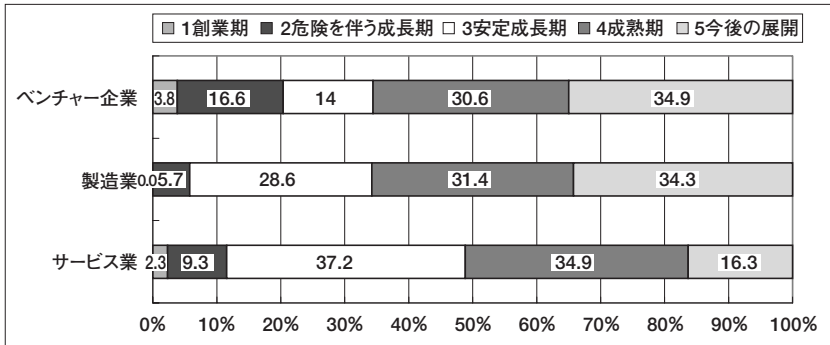
図表2はジャスダック企業の製造業・サービス業と2004年に行ったベンチャー企業<sup>5</sup>を比較したものである。ベンチャー企業の創業年の平均は1965.67年とジャスダックの1966.49年と大差ない。いずれのグループも過半

図表1 ジャスダック企業の業種



の企業が④成熟期 (maturity) ⑤今後の展開 (future) の段階として認識していることが分かる。特に、ベンチャー企業と製造業が④成熟期 (maturity) ⑤今後の展開 (future) においてまったく同じような認識をしているのに注目されよう。また、ベンチャー企業の特徴を見出すとするならば①創業期 (start-up) ②危険を伴う成長期 (risky growth) の段階に約2割の企業が存在していることであろう。このことはベンチャー企業の創業年を1991年以降で見るとベンチャー企業全体の約13%に上り、比較的新しく、若い企業であるということからも窺知できよう。ジャスダック企業における製造業の1991年以降の創業企業は1社(2.9%)のみであったことからベンチャー企業と製造業の①創業期 (start-up) ②危険を伴う成長期 (risky growth) に位置する企業比率の違いが理解できる。尚、ジャスダック企業のサービス業の1991年以降の創業年とし

図表 2 企業成長の 5 段階



た企業の割合は 16.7% (7 社) となっており、その観点から図表 2 にあるように③安定成長期 (controlled growth) までの 3 段階の比率が約 49% と半数近くにあることが分かる。製造業よりもサービス業が比較的若く、成長・発展していることを示している。

### 3. 組織に関する基本的スタンス

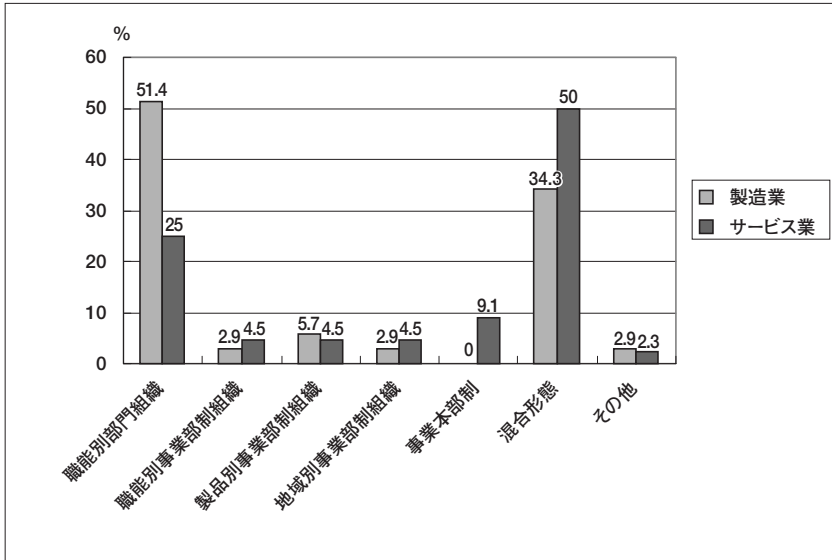
#### 組織形態

組織形態は図表 3 にあるように、製造業で最も多い形態は職能別部門組織であり 51.5%、次いで混合形態 34.3% との回答結果となっており両者で 85.8% であった。一方、サービス業で最も多い形態は混合形態でちょうど半数であった。2 位は職能別部門組織で 25% あった。

混合形態としてのケースとして一番多かったのは職能別部門組織と地域別事業部制の組合せで 7 社、次いで職能別部門組織と製品別事業部制 6 社であった。因みに、ベンチャー企業では、49% が職能別部門組織と最も多く、次いで混合形態が 28.6% となっている。

ジャスダック企業製造業とベンチャー企業 (製造業を対象とした) がほぼ同じ回答結果となっている点は注目されよう。

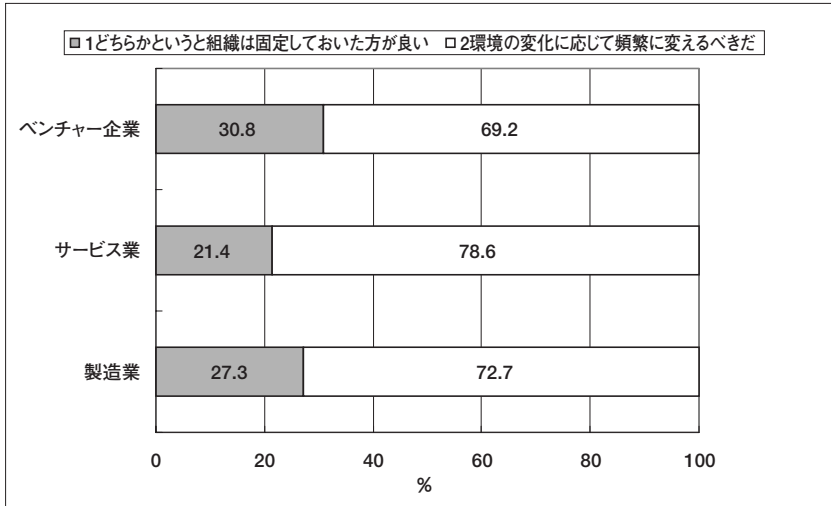
図表3 組織形態



### 組織改革の方向性

組織改革の基本的考え方については、アンケート調査項目にいくつかの質問を用意した。以下はその中から選択した項目の回答結果である。図表4は組織改革について①どちらかという組織はできるだけ固定しておいた方が良い、か②内外の環境に応じて頻繁に変化した方が良い、かのどちらかに回答してもらった結果である。ジャスダック企業もベンチャー企業も②内外の環境に応じて頻繁に変化した方が良いとの回答が7割から8割であった。ジャスダック企業サービス業の回答と他の製造業を対象としたベンチャー企業、ジャスダック企業の回答に開きがあることは注目されよう。因みに筆者が1981年夏実施た製造業を中心にしたアンケート調査<sup>6</sup>によると従業員200人以上の企業では②内外の環境に応じて頻繁に変化した方が良いとの回答が70.6%、①どちらかという組織はできるだけ固定しておいた方が良いが18.8%、99人以下では②内外の環境に応じて頻繁に変化した方が良いとの回答が53.2%、①どちらかという組織はできるだけ固定しておいた方が良いが35.1%であった（数

図表4 組織の基本的スタンス



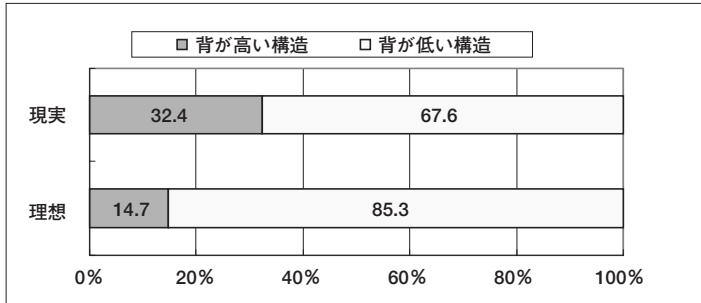
字が100%にならないのは③その他の項目があったため)。4半世紀前の調査と今日の調査結果の類似性は組織の環境変化に対する適応性が時代を超えての真実を物語っている。ただ、企業規模が比較的小さい場合は、本来的に柔軟性を備えていることからある程度組織は安定化、固定化したほうが良いとの志向が見受けられることは理解できよう。

#### 組織の構造（トールかフラットか）

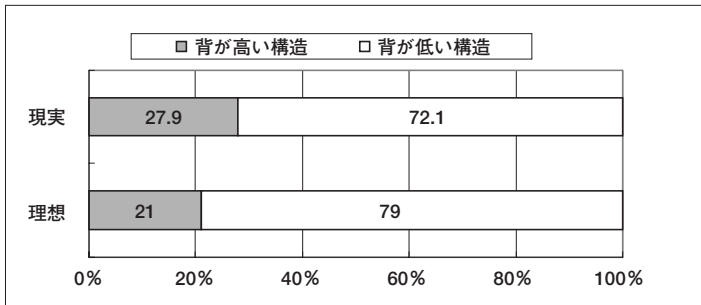
企業構造が保持している現実の姿と理想の姿を概観したものが図表5である。組織構造として「背の高い（トール）組織」か「背の低い（フラット）組織」を尋ねた質問項目である。

ジャスダック企業の製造業においては、現実もどちらかという背の低い、フラットな組織構造であるが理想はさらにフラットな組織を目指していることが分かる。因みに、ベンチャー企業は図表6に示してあるように現実においてもフラット型組織の比率が高いがジャスダック企業製造業ほど理想と現実との差は少ない。

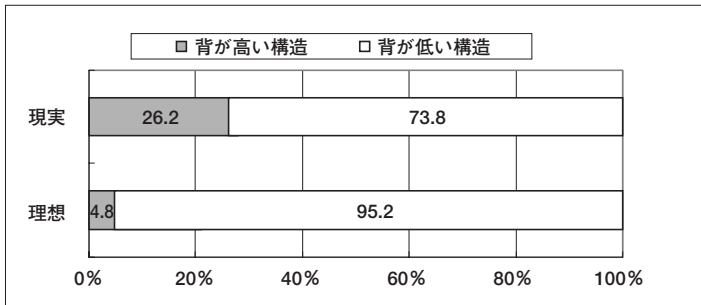
図表5 ジャスダック企業（製造業）の組織構造



図表6 ベンチャー企業の組織構造



図表7 ジャスダック企業（サービス業）の組織構造



また、ジャスダック企業（サービス業）の状況を見たのが図表7である。ここで特質できることは、現実と理想の差がもっとも大きく、その差は21.4%であった点と理想の構造としてほとんどの企業がフラット型の組織を目指して

いる点である。サービス業の特有の回答結果なのか更なる分析が必要である。

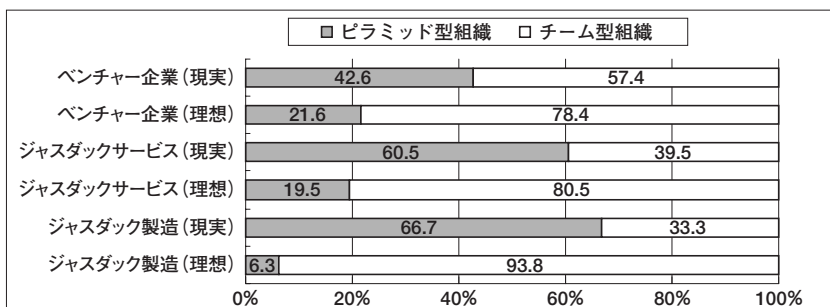
### ピラミッド型組織かチーム型組織か

W.G.ベニス (1966)<sup>7</sup>は、未来の組織のキーワードは「一時的、臨時的 (temporary)」であり、世の中の40%の人がプロジェクトチームに参加するであろうと予測していた。また、経済同友会の調査(『第11回企業白書』1994年)によると「これからの組織に必要な事柄」の回答で最も多かったのが「タテ割り組織ではなく原則的にプロジェクト単位で行う業務スタイル」であった。特に注目すべきは経営者、ミドル、若手社員とも約65%の回答を得たことである。図表8はジャスダック企業の製造業とサービス業、ベンチャー企業が将来の理想として「ピラミッド型組織」を採用するのか「チーム型組織」なのかの回答結果である。この三者の回答結果に共通する点は多くの企業がこれからの業務スタイルとして「チーム型組織」を望んでいることである。

ベンチャー企業の調査によるとプロジェクトチームの採用状況であるが、ほぼ半数の企業が採用していない(47.2%)との回答結果となっている。また、採用していたが廃止した企業の割合は2.5%、「継続的に採用」が18.2%、「臨時的に採用」が30.8%であった。採用している場合のプロジェクトチーム数の平均は2.24チームであった。

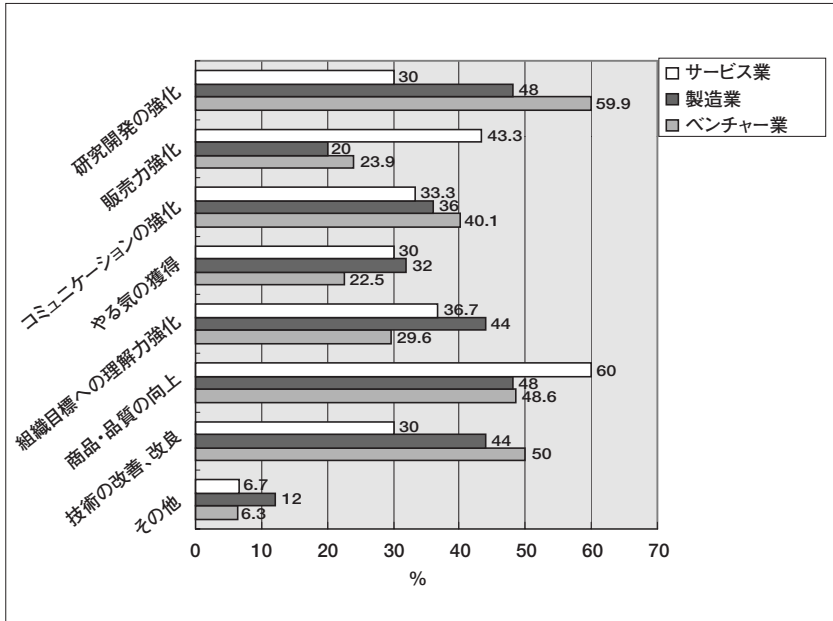
ジャスダック企業の製造業では、「継続的に採用」が22.9%、「臨時的に採用」が45.7%と約7割の企業がプロジェクトチームをなんらかの形で採用し

図表8 ピラミッド型組織かチーム型組織か





図表9 プロジェクトチーム採用の動機



ていることが分かった。尚「廃止した」が2.9%、「採用していない」が28.6%であった。サービス業では、「継続的に採用」が26.2%、「臨時的に採用」が45.2%と製造業と同じように約7割の企業がプロジェクトチームを採用していることが分かった。また、「採用していない」が28.6%で、「廃止した」の回答はなかった。

プロジェクトチーム採用の動機については、図表9に示してある。ジャスダック企業製造業とベンチャー企業の上位の回答を見ると、「研究開発の強化」、「技術の改善・改良」「商品・品質の向上」、「組織目標への理解力強化」となっている。一方、製造業とは異なるジャスダック企業のサービス業の上位回答結果は「商品・品質の向上」、「販売力の強化」と製造業との異同が見取れる。

以上これからの組織スタイルとしていわゆる官僚制組織のイメージであるピラミッド型組織かまた、カルロス・ゴーン前社長が日産自動車に採用して脚光

を浴びたクロス・ファンクショナル・チーム (CFT) に代表されるプロジェクトチームの業務スタイルかのどちらを採用するかであろう。筆者の以上のアンケート調査の結果からまた、経済同友会等の調査からして、組織構造のフラット化は、従来の部課制の硬直したセクショナリズムを廃し、柔軟性を組織に組み込み、意思決定のスピードを早める狙いがある。

また、プロジェクト組織を導入してピラミッド型組織の欠点である縄張り意識・総合力の欠如を補うことも従来より行われている。前述したベニス<sup>7</sup>は未来の組織構造の特徴として「一時的 (temporary)」がキーワードとなるだろうと述べている。変化の激しい経営環境においては機械的組織構造 (ピラミッド型組織) ではなく有機的組織構造つまり「有機的適応構造 (organic-adaptive structure)」が妥当するとし、そこでは問題解決をするために組織メンバーの専門的能力を素早く組み合わせ、ストレンジャーとうまく対応できる対人能力が必要とされるという。経営者の役割としては、これらのプロジェクトチーム (有機的適応構造-プロジェクト組織) の調整者 (coordinator)、連結ピン (linking pin) であると述べている。プロジェクト組織を企業として把握するならば今日の企業グループのネットワーク型経営の原型であるといえよう。さらに、ベニスは40%のひとがこの種のプロジェクト組織において働き、20%が従来の組織である官僚型組織で、残りの40%の人は貧困、平和などのサービスタイプの組織、文化・工業化・都市化の矛盾を解決する等の組織に所属するであろうと仮説をたてていた。

このことは、ドラッカー (P.F.Drucker) が1988年<sup>8</sup>にこれから20年後の新しい企業組織 (The new organization) は、組織階層が半分以下になり、管理者の数も3分の1になり、病院、大学、シンフォニーオーケストラの専門家集団に似た構造になるであろうとし、その中核的組織をスペシャリストで構成されるチームとする「情報を基盤とした組織 (information-based organization)」となるであろうと論じた点と共通する。また、ドラッカーはトップとそのチームが直結し、極端に言うならばミドル・マネジメントが介在しない組織となるであろうという。

プロジェクト組織（タスク・フォース）に参加するスペシャリストを仕事へと動機づけるためにはプライドとプロ意識を刺激しつづけなければならないが、キャリア開発などこれらの「情報を基盤とした組織」を具体的にどのように運営するかについては明快な回答はまだないという。しかし、21世紀になってIT革命により通信手段が加速度的にスピードを上げて発展してきている。情報端末での仕事ができる領域が拡大してきている。正にドラッカーが指摘した「情報を基盤とした組織」が整備されつつある。情報を基盤とした経営を志向しなければ競争力を保持できない状況が生まれてきている。

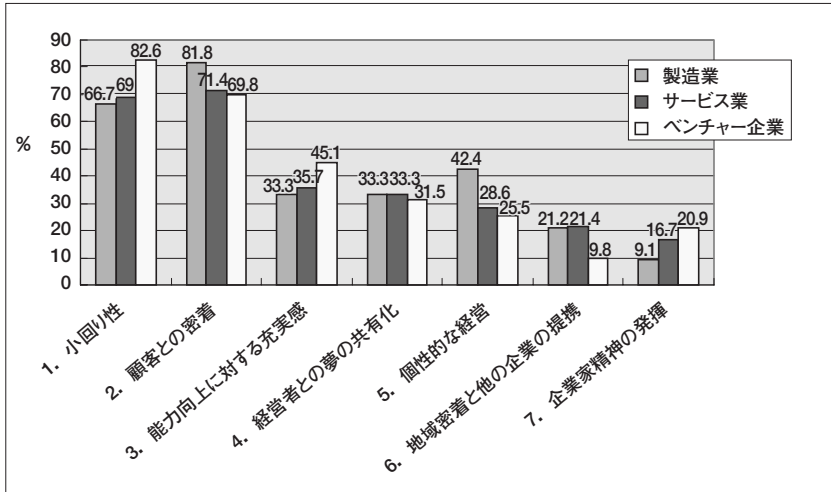
R. H. ウォータマンの長期雇用型キャリアから弾力的キャリアへ（どこでも働くことができる能力-employability-を社員に）は、このような時代における仕事を担う人物像に一つの回答を与えているように思える<sup>9</sup>。これからは今まで以上に人の移動が激しくなるであろう。その場合、企業側としては優秀な人材を育成し（よい企業ほど人材は育つ）、適材適所において処遇するシステムを用意する事が必要であろう。多くの組織メンバーにスカウトの目がいく会社になければならない一方、スカウトに来ても組織を離れない人材を育成することがよい企業の条件となろう。キャリアアップを目指し、仕事請負人が活躍しうる時代の到来である。それは、ベニスが指摘していると同様にドラッカーもわれわれが慣れ親しんできた組織構造とは異質のものとなると指摘したことは確かなようだ。

### 組織の特徴

さて、ジャスダック企業の組織特徴は、どのようなコンテンツを持っているのかを以下の7項目で尋ねてみた。

1. 小回り性（意思決定の迅速性）
2. 顧客との密着（素早いコミュニケーションとクイックアクション）
3. 能力向上に対する充実感（少数ゆえ精鋭になり、ワクワクするような創意工夫や専門的能力の向上）
4. 経営者との夢の共有化（会社の夢・ビジョン・使命と自分の目標との重層性）

図表 10 組織の特徴



5. 個性的な経営（従業員の能力や個性がそのまま経営に反映）
6. 地域密着と他の企業との提携（ネットワーキングの推進）
7. 企業家精神の発揮（経営者のみならず従業員にもベンチャースピリットの涵養）

図表 10 は、ジャスダック企業の製造業・サービス業とベンチャー企業の回答結果である。回答企業の約 65% 以上の企業が「小回り性（意思決定の迅速性）」、「顧客との密着（素早いコミュニケーションとクイックアクション）」の内容に自社の組織特徴を見出している。ジャスダック製造業の 3 位は「個性的な経営（従業員の能力や個性がそのまま経営に反映）」、サービス業とベンチャー企業のそれは「能力向上に対する充実感（少数ゆえ精鋭になり、ワクワクするような創意工夫や専門的能力の向上）」であった。

企業が顧客の要望を積極的に捉え、素早い意思決定でアクションを起こして業務遂行したいとの姿が見て取れる。そのことを可能にするためには組織変数として多様な要素が介在するが、ここでの回答結果を概観する限り、意思決定のスピードと内容が組織メンバーの能力やモチベーションに強く影響されていることが分かった。

組織に関する基本的スタンスとして今後の組織構造を見ると、トールで背の高いピラミッド型組織から背の低いフラット組織（階層の短縮を意味する）に転換移行、自立型チーム組織（プロジェクトチーム）やネットワーク型組織（前川製作所の独法）にし、そのつながりで（企業力をアップする組織体制）が企業の価値創造の主力となる。そのイメージとしてはプロジェクトチームでの組織の壁を突き破る柔軟でコミュニケーションが活発に行われる仕組みや前川製作所の独法型小組織－会社を小さな会社に分割（20名前後）－の体制によって全社的ビジョンの浸透を図り、組織全体のシナジーを高める組織スタイル、社内ベンチャー等が視野に入ってくる。

#### 4. 経営者リーダーシップ

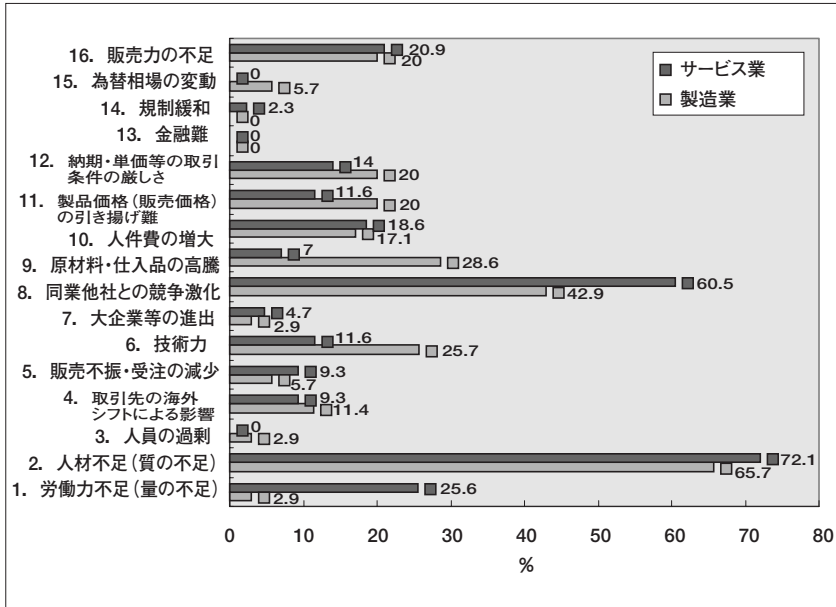
##### 経営上の悩み（隘路・課題）と競争力向上策

ジャスダック企業の経営者が経営するうえで悩んでいることは何かを尋ねた回答結果が図表 11 に示してある。それによると製造業もサービス業においても最も大きな課題は「人材不足（質の不足）」で、製造業で 65.7%、サービス業で 72.1% であった。ベンチャー企業においても一番に挙げられた項目は「人材の不足（質の不足）」（62.1%）であった。因みに、同質問にある人材に関連する項目の回答結果は「労働力不足（量の不足）」（製造業 2.9%、サービス業 25.6%、ベンチャー企業 5.4%）、「人員の過剰」（製造業 2.9%、サービス業 0%、ベンチャー企業 2.9%）、「人件費の増大」（製造業 17.1%、サービス業 18.6%、ベンチャー企業 11.3%）であった。回答結果の 2 番目に多い項目はジャスダック企業で「同業他社との競争激化」（製造業 42.9%、サービス業 60.5%）、ベンチャー企業で「販売力の不足」（32.5%）であったが、ジャスダック企業においてははかにかに「人材の不足（質の不足）」と「同業他社との競争激化」が大きな悩みとなっているかが図表 11 を見ても分かる。

経営上の悩みを解決するために以下のような質問をした。

「貴社では、競争力の維持・向上に向けて今年、来年は、どのような取り組みが重要になるとお考えですか。あてはまるものを 5 つまで選んで下さい。」

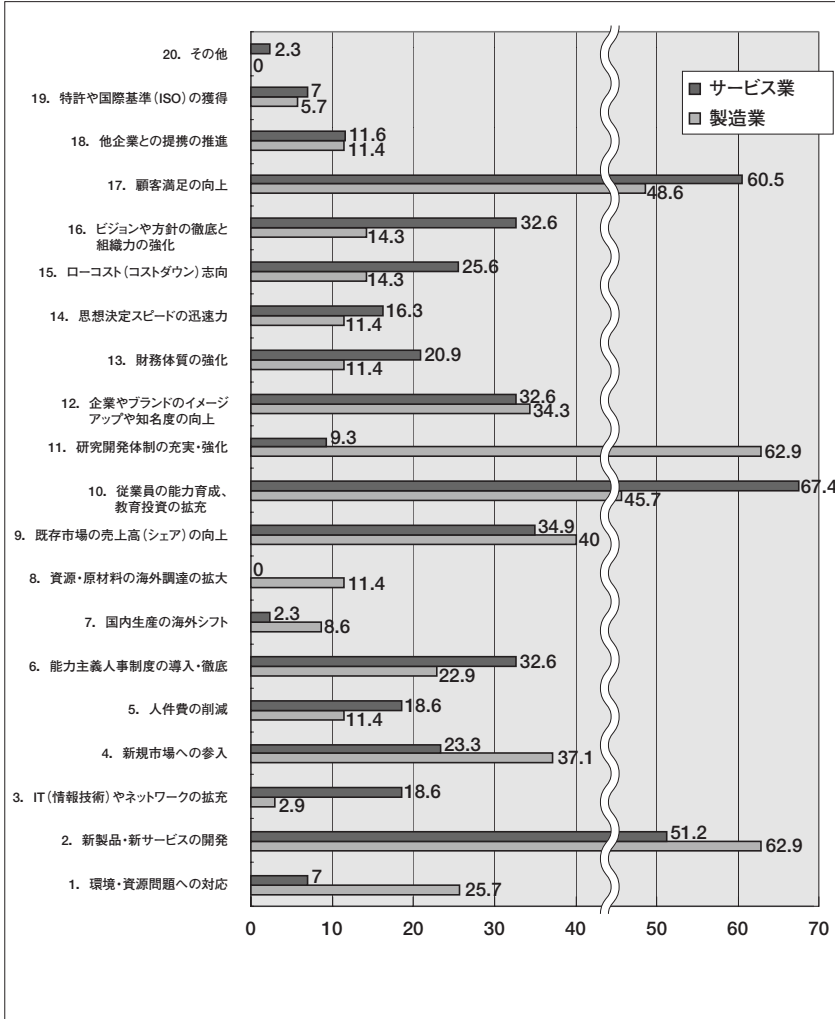
図表 11 経営上の隘路・課題



1. 環境・資源問題への対応
2. 新製品・新サービスの開発
3. IT(情報技術)やネットワークの拡充
4. 新規市場への参入
5. 人件費の削減・抑制
6. 能力主義人事制度の導入・徹底
7. 国内生産の海外シフト
8. 資源・原材料の海外調達拡大
9. 既存市場の売上高(シェア)の向上
10. 従業員の能力育成, 教育投資の拡充
11. 研究開発体制の充実・強化
12. 企業名やブランドのイメージアップや知名度の向上
13. 財務体質の強化

- 14. 意思決定スピードの迅速化
- 15. ローコスト（コストダウン）志向
- 16. ビジョンや方針の徹底と組織力の強化
- 17. 顧客満足の上向

図表 12 競争力向上の取り組み



18. 他企業との提携の推進

19. 特許や国際基準 (ISO) の獲得

20. その他 ( )

図表 12 はその回答結果である。上記したジャスダック企業は、「人材の不足 (質の不足)」と「同業他社との競争激化」が経営上の悩み・隘路であったが、その解決策としてジャスダック企業の製造業とサービス業の回答状況を概観すると製造業の上位 3 位は 1 位「新製品・新サービスの開発」「研究開発体制の充実・強化」(62.9%)、3 位「顧客満足の上昇」(68.6%)、サービス業の 1 位は「従業員の能力育成、教育投資の拡充」(67.4%)、2 位「顧客満足の上昇」(60.5%)、3 位「新製品・新サービスの開発」(51.2%) であった。製造業では「研究開発体制の充実・強化」がサービス業では「従業員の能力育成、教育投資の拡充」が 1 位となっており、それぞれの特徴点を示唆している。

「人材の不足 (質の不足)」「同業他社との競争激化」に対応する方策として、人材育成を重視し、新製品・新技術・新サービスの開発、顧客のニーズに対応するという姿は、奇抜な施策を目指すのではなく、極めてオーソドックスな経営施策で対処しようとする健全な姿が見て取れる。

### 企業がなぜ成長できるのか

以下の質問をしてみた。

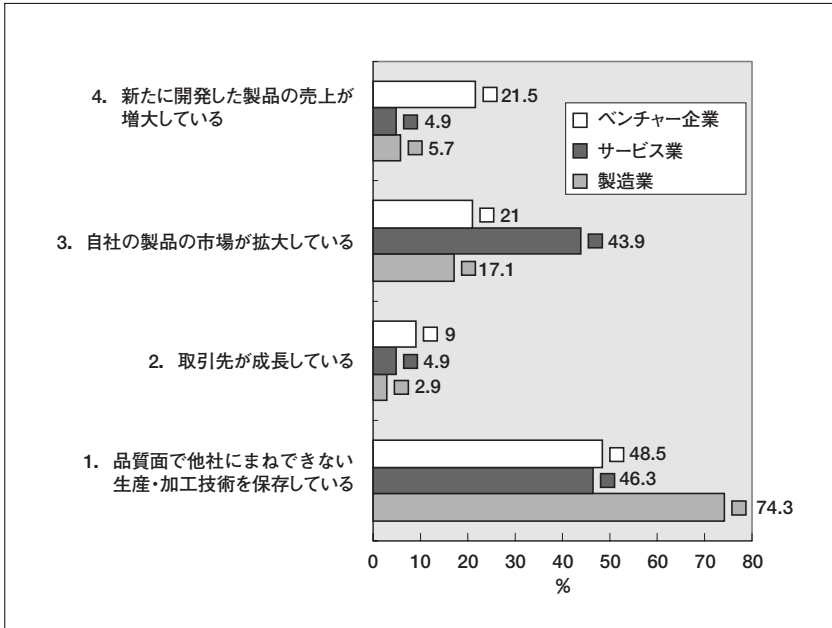
「貴社の成長要因は以下のうちどれが一番該当しますか。回答欄にその番号をひとつだけご記入下さい。」

1. 品質面で他社にはまねできない生産・加工技術を保有している
2. 取引先が成長している
3. 自社の製品の市場が拡大している
4. 新たに開発した製品の売上げが増大している

図表 13 にあるようにジャスダック企業とベンチャー企業とも最も多い回答は、1 の「品質面で他社にはまねできない生産・加工技術を保有している」であった。特にジャスダック企業の製造業においては 74.3% の企業が回答して



図表 13 企業がなぜ成長できるか



いることは特にベンチャー企業との相違を示している。一方ジャスダック企業のサービス業では「品質面で他社にはまねできない生産・加工技術を保有している」と「自社の製品の市場が拡大している」が上位回答として拮抗している点が特徴点であろう。

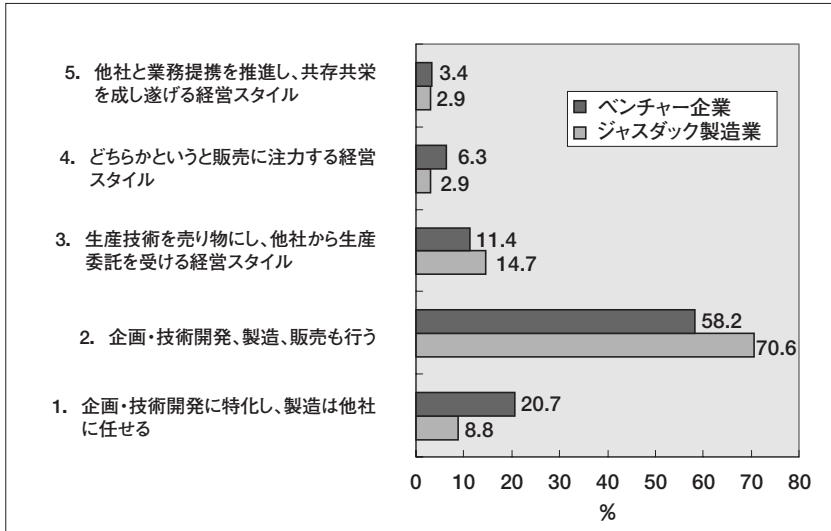
### 製造業における経営スタイル

ジャスダック企業の製造業と製造業を対象にしたベンチャー企業のアンケート調査による経営スタイルを見たのが図表 14 である。次のような質問の回答結果である。

「貴社の主とする経営スタイルは以下のうちどれですか。該当する番号をひとつだけ選んで回答欄にご記入下さい。」

1. 企画・技術開発に特化し、製造は他社に任せる
2. 企画・技術開発、製造、販売も行う

図表 14 製造業にジャスダック企業とベンチャー企業の比較



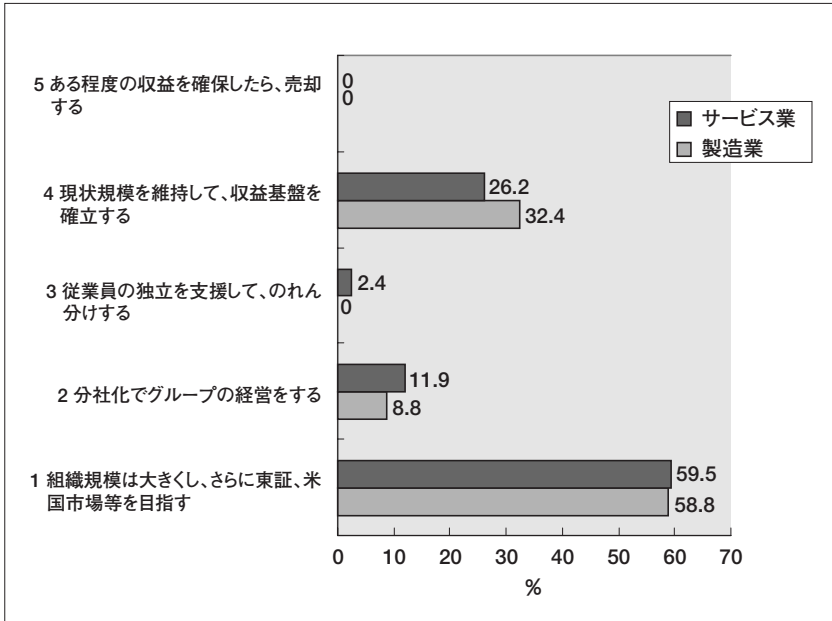
3. 生産技術を売り物にし、他社から生産委託を受ける経営スタイル
4. どちらかというの販売に注力する経営スタイル
5. 他社との業務提携を推進し、共存共栄を成し遂げる経営スタイル

回答結果をみるとジャスダック企業の製造業もベンチャー企業も「企画・技術開発、製造、販売も行う」というメーカーとしての一貫した業務を全て自社で遂行する経営スタイルが最も多かった。ジャスダック企業に比較して相対的に規模的小さいベンチャー企業の特徴点を見出すならば製品企画、技術開発に経営資源を集中して製造はアウトソーシングするという、いわゆるファブレス企業の割合が2割存在する点である（1. 「企画・技術開発に特化し、製造は他社に任せる」経営スタイル）。また、逆に「生産技術を売り物にし、他社から生産委託を受ける経営スタイル」もジャスダック企業で15%近く存在することも注目できよう。

### ジャスダック企業の将来のポジショニング

企業の将来のポジショニングはどのように考えているのかを次のような質問

図表 15 ジャスダック企業の将来のポジショニング

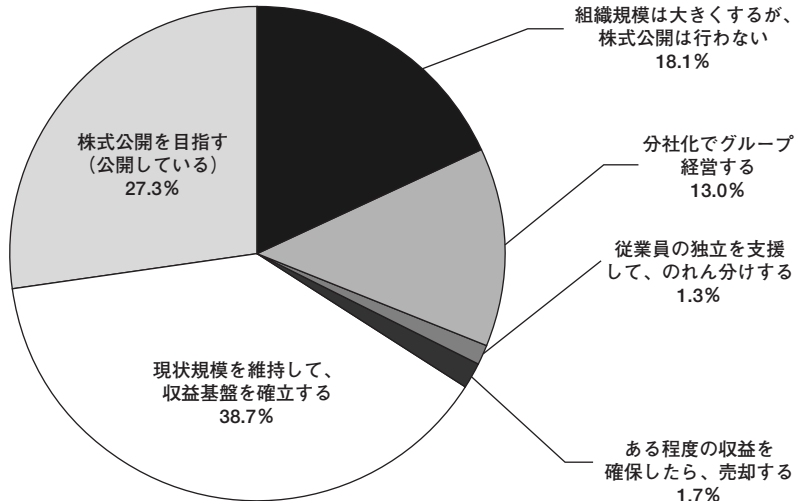


で回答してもらった。

それによるとジャスダック企業の製造業，サービス業を問わず，約6割の企業が企業規模を拡大して東証，米国証券市場への参入を目指すとしている。次に多い回答結果は「現状の規模を維持して，収益基盤を確立する」（製造業32.4%，サービス業26.2%）であった。企業の売却をするとの回答がゼロであったことはM&Aの市場が進展している状況下で注目される結果となっている。

因みに未上場企業を対象にしたベンチャー企業の結果は図表16に示した。回答結果によると意外と「株式公開を目指す」企業の割合が4分の一と少なく，「現状の規模を維持して，収益基盤を確立する」が約4割となかなか手堅い経営を志向していることに注目できよう。このことは「株式公開派」と「株式未公開派」に大まかに分類できよう。1996年調査でも同様な結果を示している<sup>10</sup>。

図表 16 ベンチャー企業の将来におけるポジショニング



### 経営者のリーダーシップ・スタイルと経営者の思い

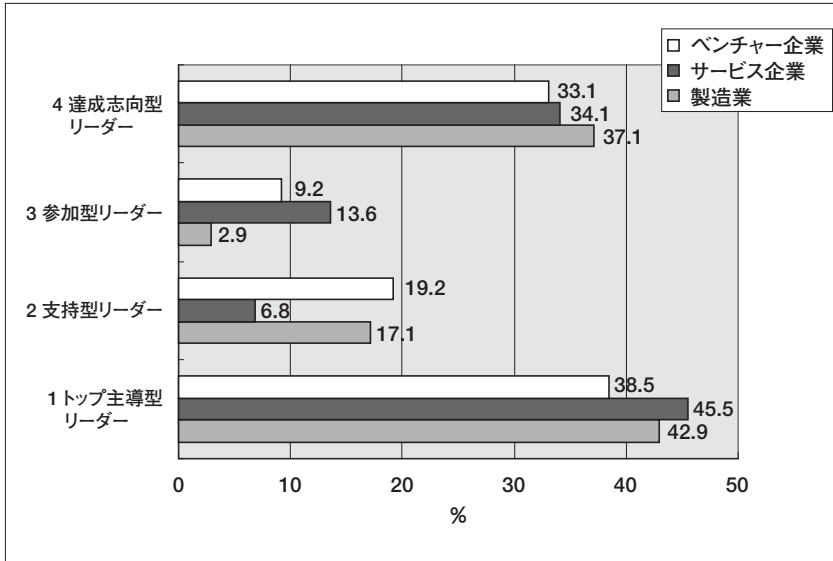
経営者のリーダーシップ・スタイルとして以下の4つのスタイルを想定し、どのスタイルが最も近いスタイルかを尋ねた。

- ① 「トップ主導型リーダー (経営者が目標を設定し、方策を練り、自ら率先垂範する。計画、実行、成果を厳格にチェック、業績を公正に評価する)」
- ② 「支持型リーダー (職場の雰囲気や良好な人間関係の維持に配慮し、各部門が必要とする経営資源を供給するような組織運営を行う)」
- ③ 「参加型リーダー (できるだけ、部下の意見や提案を経営に反映させるような民主的な組織運営を行う)」
- ④ 「達成志向型リーダー (全体の経営方針だけを示し、実際の業務については、部下の能力・自主性を尊重し、必要に応じて軌道修正するような組織運営を行う)」

ジャスダック企業とベンチャー企業の回答結果を示したのが図表 17 である。

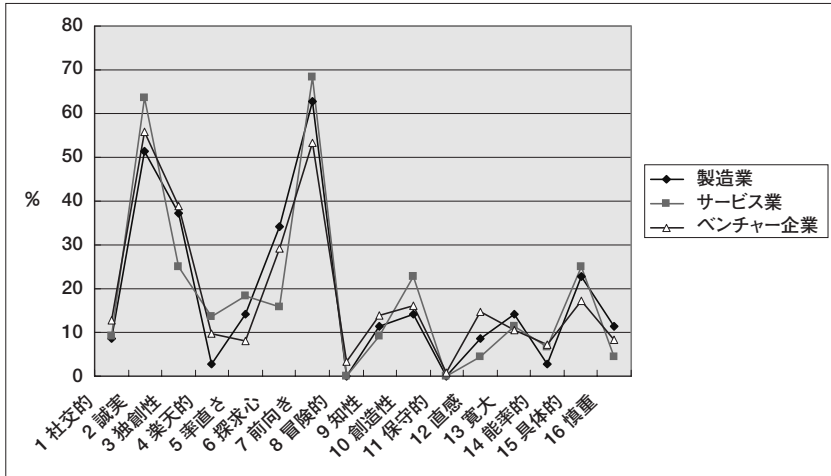
トップ・マネジメントのリーダーシップ・スタイルについて3グループつま

図表 17 経営者のリーダーシップ・スタイル



りジャスダック企業の製造業，サービス業，ベンチャー企業も一番多かったリーダーシップ・スタイルは①「トップ主導型リーダー（経営者が目標を設定し，方策を練り，自ら率先垂範する。計画，実行，成果を厳格にチェック，業績を公正に評価する）」で約4割の企業が回答した。以下，④「達成志向型リーダー（全体の経営方針だけを示し，実際の業務については，部下の能力・自主性を尊重し，必要に応じて軌道修正するような組織運営を行う）」が約35%とこの二つのリーダーシップ・スタイルで7割から8割を占めていることが分かる。トップ主導で業務を行うトップダウン型スタイルと部下を信頼して仕事を任せるスタイルがリーダーシップ・スタイルの2大スタイルであることが明らかとなった。行動科学的組織論で言及されている参加型マネジメントスタイルは，できるだけ，部下の意見や提案を経営に反映させるような民主的な組織運営を行う参加型リーダーシップ・スタイルと全体の経営方針だけを示し，実際の業務については，部下の能力・自主性を尊重し，必要に応じて軌道修正するような組織運営を行う達成志向型リーダーシップ・スタイルとオーバーラップするが三グルー

図表 18 経営者に必要とされる要素



プとも4割を超えている。

因みに、1995年に店頭登録企業（現在ジャスダック企業）の製造業180社を対象としたアンケート調査（36社回収率20%）<sup>11</sup>においてリーダーシップ・スタイル調査を実施した。この調査では「トップ主導型リーダー」を「指示型リーダー」として呼称し調査した点が異なるがあとは全て同じである。回答結果は「達成志向型リーダー」が58.6%と最も多く、次いで「指示型リーダー（トップ主導型リーダー）」25%、「参加型リーダー」16.7%となっており今回のジャスダック企業の製造業と1位、2位の項目が逆転している。

図表18は経営者に必要とされる要素は何かについての回答結果である（3つ選択）。

ジャスダック企業の製造業の上位3位までを見ると1位前向き（62.9%）、2位誠実（51.4%）、3位独創的（37.1%）、サービス業では1位前向き（68.2%）、2位誠実（63.6%）、3位独創的（25%）、具体的（25%）となっている。ベンチャー企業は1位誠実（55.7%）、2位前向き（53.2%）、3位独創的（38.8%）であった。1996年に社会経済生産性本部が行ったベンチャー企業1361社（回答数335社回収率25%）<sup>12</sup>によるとこれからの社長に求められる要素として（キャ

リア・パーソナリティ), 1位独創的 (79.1%), 2位前向き (65.1%), 3位探求的 (57%), 4位誠実 (55.8%) といずれの調査も「目標に向かってに誠実に, 前向きに, そして独創的アイデアが実現できるように地道に努力する」ことを目指す経営者の姿がある。

### ベンチャー企業を成功に導く要因

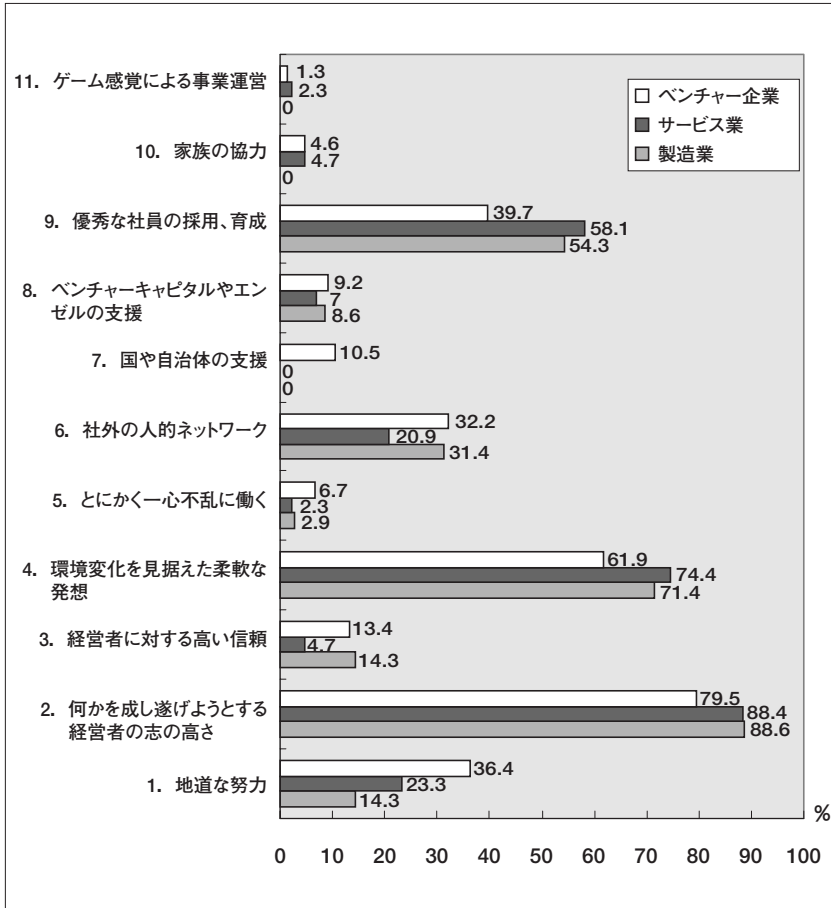
ベンチャー企業 (ベンチャービジネス) について多くの定義が存在するが筆者は「新しい技術, 新しい市場の開拓 (新製品・新サービスの提供) を志向した企業家精神 (創造的で進取な心を持ち, リスクに果敢に挑戦する意欲と責任感・倫理感を持つ心の様相-ベンチャースピリット) に富んだ経営者にリードされる中小企業である」(1995) と定義した。今回ジャスダック企業に対するアンケート調査において以下のような質問をした。この質問は過去の数回にわたるアンケート調査において同じ項目で調査している。

「ベンチャービジネスを成功させる要因は何だと思われますか。特に重要と思われるものを3つまで選んで, 番号を回答欄にご記入下さい。」

1. 地道な努力, 2. 何かを成し遂げようという経営者の志の高さ, 3. 経営者に対する高い信頼, 4. 環境変化を見据えた柔軟な発想, 5. とにかく一心不乱に働くこと, 6. 社外の人的ネットワーク, 7. 国や自治体の支援, 8. ベンチャーキャピタルやエンゼル (個人投資家) の支援, 9. 優秀な社員の採用, 育成, 10. 家族の協力, 11. ゲーム感覚による事業運営

ジャスダック企業の回答結果とベンチャー企業のそれは図表19に示してある。製造業, サービス業, ベンチャー企業に若干の回答数にでこぼこがあるが1位「何かを成し遂げようという経営者の志の高さ」, 2位「環境変化を見据えた柔軟な発想」, 3位「優秀な社員の採用, 育成」であった。前述した1996年に社会経済生産性本部が行ったベンチャー企業においても同様の回答結果となっている。すなわち, 1位「何かを成し遂げようという経営者の志の高さ」(69.9%), 2位「環境変化を見据えた柔軟な発想」(65.7%), 3位「優秀な社員

図表 19 ベンチャー企業を成功に導き要因



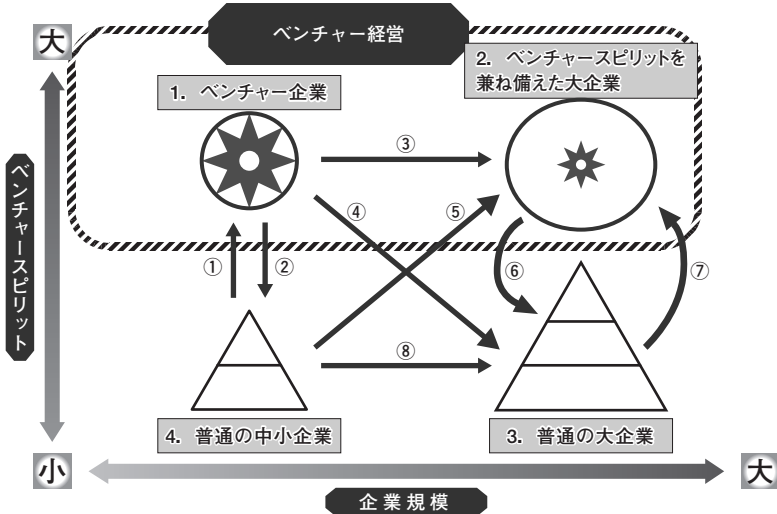
の採用、育成」(45.1%)といずれの調査においても同じ回答結果となっている。調査時期、調査対象企業も異なるにもかかわらず、経営者が同じ思いを保持しながら経営すべきであると認識していることが明らかである。

#### ベンチャー企業とベンチャースピリット

図表 20 は現在の自社のポジションを図の 1, 2, 3, 4 のどこに位置する



図表 20 ベンチャー企業とベンチャースピリット



出典：加藤茂夫『心に見える企業』泉文堂，1996年

かをまず尋ね、それから将来向かうべき方向として①から⑧のどれに該当するかを問うたものである。そこで回答者に分かりやすくするために、ベンチャー企業とは何か、ベンチャー経営とは何かを質問票に記述した。

縦軸は、ベンチャースピリット（創造的で進取な心を持ち、リスクに果敢に挑戦する意欲と責任感・倫理感を持つ心の様相）の高さの程度を、また、横軸に企業のサイズ・規模の大小を置き、極めてシンプルではあるが4つのセルを設けた。つまり、ベンチャースピリットが低く、企業の規模が小さい場合は「4. 普通の中小企業」、逆にベンチャースピリットが高い場合は「1. ベンチャー企業」と命名した。また、ベンチャースピリットは低いが大企業である場合は、「3. 普通の大企業」、また、大企業でベンチャースピリットを高く持っている企業を「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」と名前をつけた。この「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」をビジョナリーカンパニー、エクセレント・カンパニ、グレート・カンパニーと呼ばれていることは周知のことであろう。因みに、①から⑧までの方向で筆者が考える理想は奇数の①、

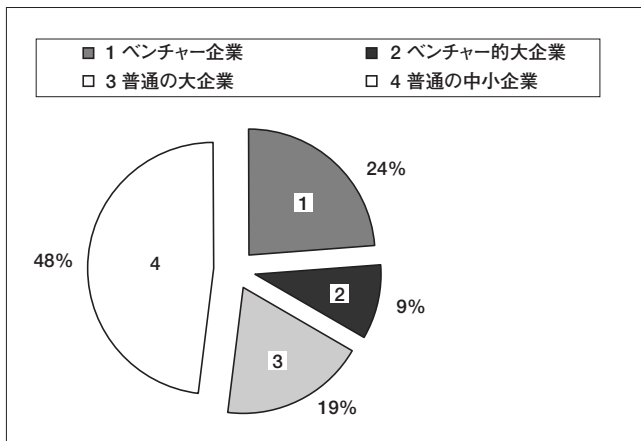
③, ⑤, ⑦である。

ベンチャー企業の定義については前述したが、ベンチャー経営を「組織の規模に関係なく、経営者が企業家精神を常に持ち続け、その思想が組織全般に浸透し、常に高い目標に向かって業務遂行をしている状態、プロセス」と考えている。

ジャスダック企業（製造業とサービス業を含める）の現在の自社のポジショニングを「4. 普通の中小企業」とした企業が36社、48%、「1. ベンチャー企業」とした企業が18社、24%、続いて「3. 普通の大企業」が14社、18.7%、「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」が7社、9.3%、となっている（図表21）。

では、将来向かうべき方向としてどのように考えているかであるが、⑤をを目指す企業が最も多かった。つまり、「4. 普通の中小企業」から「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」へと飛躍的に成長・発展し、現在の姿から脱皮しようとする企業のことでその割合は27社37%となっていた。次いで③つまり「1. ベンチャー企業」から「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」への道を進もうとする企業が20社、27.4%であった。3番目に多かったのは⑦の方向、つまり「3. 普通の大企業」から「2. ベンチャースピ

図表 21 現在の自社のポジショニング



リットを兼ね備えた大企業」への方向を目指すとは回答した企業数で14社、19.2%となっている③プラス⑤プラス⑦で83.6%を占め、回答企業の多くがベンチャースピリットを高く持ち、高い目標に向かって経営していこうとする健全な姿が読み取れる。因みに①の方向を目指す企業は3社、4.1%と少ないがこの数をプラスすると87.7%もの企業がベンチャー経営を目指していることが分かる。特に⑦の方向、つまり「3. 普通の大企業」から「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」への方向を目指すとは回答した企業数が14社あり、3の普通の大企業として現在の位置を認識している企業全社が「2. ベンチャースピリットを兼ね備えた大企業」を志向していることは注目できよう。また、現在、「4. 普通の中小企業」(36社)が①の方向3社、⑤の方向27社で合計30社がベンチャー経営を目指していることも併せて注目してよいであろう。

アンケート調査に回答した企業の熱い思い—ベンチャースピリットの高さ—と高い目標やビジョンの実現に前向きに取り組んでいこうとする経営姿勢が見て取れる。

## 5. おわりに

2005年に実施したジャスダック企業の調査を中心に組織と経営者のリーダーシップに関する部分を概説した。調査項目は33項目におよぶが今回はその一部分の紹介となった。ジャスダック企業と調査時期が異なるベンチャー企業に対して行ったアンケート調査も極力参考にした。1981年以降数回に及びアンケート調査を実施してきたが、企業の組織に対するポリシー、考え方には若干の相違があるものの経営者が目指す方向性にはあまり違いが無いように感じている。今までの調査を整理、分析し、その企業組織の実態に迫りたいというのが今後に残された筆者の課題である。

\* 本調査報告は、2004年度の専修大学研究助成による成果の一部であることを記しておく。

- \* 調査にあたって大学院生山崎律子氏にはデータ等の整理をして頂いたことに感謝する。

## 注

- 1 株式会社ジャスダック証券取引所 (Jasdaq Securities Exchange. Inc.) に上場している 945 社を対象にアンケート調査を実施した。回答企業数は 79 社であった。以下は代表取締役筒井社長の基本方針である。

「21 世紀最初に創設した証券取引所として、証券市場、日本経済において、果たすべき役割を明確に認識して業務に励みます。基本方針は、4 点あります。第 1 に、ビジネスモデルに特徴のある IT、ハイテク、バイオ、サービスなど幅広い様々なステージにある新興企業に対して、資本市場への登竜門となること、第 2 に、売買制度として、通常のオークション制度に加え、上場銘柄の規模や特性に合わせ、高い流動性を提供できるマーケットメイク制度の活用を積極的に行っていくこと、第 3 に、厳格な自主規制の運用、ディスクロージャー制度の強化、積極的な IR 支援を通じ、上場企業がタイムリーで適切な情報を提供する仕組みを作り、市場の質を向上すること、第 4 に、売買システムの信頼性、安全性、効率性を向上させ、安心して参加のできる市場インフラを構築することです」(代表取締役社長 筒井高志 2005/06/24—ホームページより)

- 2 東京証券取引所マザーズ (mothers—market of the high-growth and emerging stock) は、高い成長可能性を有していると認められる企業を上場対象としています。したがって、業種に関係なく、優れた技術やノウハウを持ち、成長の可能性が認められるすべての企業はマザーズの上場対象会社ということになります (ホームページより)。調査時点での企業数は 120 社であり、その全ての企業に対してアンケート調査を実施した。回答企業は 13 社であった。
- 3 大阪証券取引所ヘラクレスは、中小・中堅ベンチャーを中心とした優良な会社の上場の際の受け皿であり、かつ、投資家にとっては貴重な資金を魅力的な投資対象に投入する場です。この未上場会社、投資家双方にとって魅力的で有益な市場であることがヘラクレスの存在意義です (ホームページより)。調査時点での企業数は 106 社、回答企業は 5 社であった。
- 4 加藤茂夫は、1981 年、1988 年、1995 年と 7 年おきと 1996 年 (2 回の調査)、1998 年、2004 年に中堅企業と中小企業において注目されている企業、ベンチャー企業を対象に組織、経営戦略、人事管理等に関する実態調査を行ってきた。以下の論文はそれらの調査の結果を分析した内容を中心に論じている。

加藤茂夫「組織に関する実態調査」『専修経営学論集』第 33 号、1982、加藤茂夫「現代組織と人間行動」泉文堂、1982、加藤茂夫「スモールビジネスの組織特性」『専

- 修経営学論集』第54号, 1992, 加藤茂夫「スモールビジネスの組織変革と人材活用」『専修経営学論集』第61号, 1995, 加藤茂夫, 永井裕久「日本におけるスモールビジネスの組織特性(Ⅲ)」『専修大学経営研究所報』第115号, 1995, 加藤茂夫「心に見える企業—スモール&ベンチャー時代」泉文堂, 1996, 74ページ, 『わが国ベンチャー企業の経営課題』社会経済生産性本部, 1997, 加藤茂夫, 永井裕久, 馬場杉夫「日本におけるスモールビジネスの組織特性(Ⅳ)」『専修経営学論集』第66号, 1998, 全日本製粉協同組合連合会『経営実践マニュアル』2000年, 2001年, 加藤茂夫「日本におけるベンチャー企業の組織戦略—2004年ベンチャー企業調査を中心に—」『専修大学経営研究所報』第164号, 2005
- 5 日経ベンチャー企業に収録されている製造業1372社を対象にした調査で, 有効回答数は242社であった。その回答結果については以下の論文を参照のこと。加藤茂夫「日本におけるベンチャー企業の組織戦略—2004年ベンチャー企業調査を中心に—」『専修大学経営研究所報』第164号, 2005
- 6 調査対象企業736社, 回答企業数245社, 回収率33.3%(中小企業合理化モデル工場指定企業, 東京・大阪中小企業投資育成株式会社投資先企業, 日経ビジネスに掲載された異色企業等), 回答結果は, 加藤茂夫「現代組織と人間行動」泉文堂, 1982を参照のこと。
- 7 W.G.Bennis, Changing Organization, McGraw-Hill, 1966, 幸田一男訳「組織の変革」産能短期大学出版部, 1968年
- 8 P.F.ドラッカー, 「未来型組織の構造」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1988年5月
- 9 日経ビジネス, 1995年10月2日号
- 10 『わが国ベンチャー企業の経営課題』社会経済生産性本部, 1997, 加藤茂夫「日本におけるベンチャー企業の組織戦略—2004年ベンチャー企業調査を中心に—」『専修大学経営研究所報』第164号, 2005
- 11 加藤茂夫, 永井裕久「日本におけるスモールビジネスの組織特性(Ⅲ)」『専修大学経営研究所報』第115号, 1995
- 12 『わが国ベンチャー企業の経営課題』社会経済生産性本部, 1997