

# コンテクストと経営者の リーダーシップスタイル

谷 口 真 美

## 1. はじめに／本稿の目的・分析方法

### 1-1. 本稿の目的

環境の変化にとまなない経営者のリーダーシップスタイルがどう変わるのか。本稿が追究するテーマはそこにある。アンソニー・J・メイヨー（Anthony J Mayo）とニティン・ノーリア（Nitin Nohria）はその著書『In their time』のなかで次のように述べている。

「リーダーシップとは、単に、人間の特質から発生するのではなく、状況を正しく識別し、理解することから生じる。そして経済、社会、政治の状況は、時間とともに変化する。ゆえに、そうした変化があるために、異なるリーダーシップスタイルやアプローチが必要となる。なかでもコンテクストは、きわめて重大である。それは、いつの時代にも機会構造を形成するからである。人口の変化、技術、規制、地政学、労働条件、社会的道徳観が、ある時期に、得られるビジネス機会に大いに影響を与える」（Mayo and Nohria 2005, p xv）。

メイヨーとノーリアは、環境を認識し、ROE やマーケットバリューなど独自の尺度でその時代に適したリーダーシップスタイルをとった20世紀のアメリカ

カ企業の経営者を抽出し分析したのである。リーダーシップスタイルは「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」の3つのカテゴリーに分類した。さらに、各時代のコンテクストを明確にし、その時代にどのリーダーシップスタイルをとった経営者が多く分布していたかを調査した。

〈アントレプレナー〉

- ・「アントレプレナー」は、20世紀に多くのアメリカ人から支持を受けた。「アントレプレナー」のイメージ像は、一言で言うならば魅力的な「破壊者」である。なぜならば彼らは何か新しいものやエキサイティングなものを創造する際に障害となる要素を打ち壊すことが出来るからである。
- ・「アントレプレナー」は、多くのアメリカ人たちが大切にする価値観、すなわち発明の才や忍耐力、決定力を体現する象徴であった。
- ・「アントレプレナー」は、常識を打ち破り、リスクをとることを恐れず、自分の想像力を働かせた。アメリカ人アントレプレナーの代表格としてはサム・ワトソン、ウォルト・ディズニー、ヘンリー・フォード、ビル・ゲイツなどが有名である。
- ・『The Theory of Economic Development』の中で、シュンペータは次のように「アントレプレナー」(Entrepreneur)を定義している。「新しい物事を組み合わせること (enterprise)。そして、それを実行する機能を持つ人を Entrepreneur と呼ぶ」
- ・シュンペータは「アントレプレナー」を次のように理解している。「伝統的なマネジャーよりも、自己中心的である。なぜなら、彼らは他のタイプの人間よりも伝統やコネクションに頼らないからである。また彼らは古いものを打ち壊し、新たな伝統を作り出そうとする性格の持ち主である。このことは歴史的にも理論的にも証明されている。
- ・シュンペータが「アントレプレナー」について研究し始めたとき、アメリカ

の産業化はピーク時にあった。技術イノベーションの最先端にいたのは、市場を拡大しようとして投資する者や、新製品の開発・販売や新サービスを普及させるために投資する者であった。そして、こういった様々な分野でのイノベーションが経済の急成長をもたらしたのである。

- ・シュンペーターはその研究（『Capitalism, Socialism, Democracy』）の中で1949年に次のように述べている。「『アントレプレナー』の役割は生産パターンを改革することであった。そして改革を実現するためには発明が必要不可欠となる。すなわち、『アントレプレナー』はそれまで普及していた生産パターンをよりレベルアップさせるために、ありとあらゆる発明を行う。例えば他社が思いつかないような技術を開発したり、もしくは既存製品の生産に対して新しい方法で技術を取り入れたりすることで、生産パターンを新しく作り出すことである。他にも発明のひとつとして、原材料の新たな供給源を切り開くことや製品の新たな販売ルートを見つけること、もしくは自社産業に足りない要素を把握することなども含まれる」（Mayo and Nohria 2005, pxxi-xxiii）。

#### 〈マネジャー〉

- ・「マネジャー」は「アントレプレナー」とは異なり、組織の潜在能力を最大限に引き伸ばす経営者である。
- ・一般的に「マネジャー」とは、原則や構造、組織を発展させるタイプの経営者である。例えば「マネジャー」は製品開発マニュアル（原則）を新しいものに変えたり、新入社員採用システム（構造）を新たに制度化したり、他社（組織）を合併・統合しその会社の組織を変える人間である。
- ・大規模なビジネスの標準化、効率的なマネジメントを行う経営者である（これらは組織的、もしくは合併・統合により行なわれる）。仮に「アントレプレナー」が新製品を開発したとしても、その生産システムをマニュアル化し、

ムリ・ムダを省くことができる「マネジャー」がいなければ、企業は自社のポテンシャルをいかすことができないのである。

- ・「マネジャー」は、市場に代わって生産調達のための資源配分を行なう。そのために「マネジャー」は新しい慣行や手続きを開発し、それらを新しい経営方式として標準化、マニュアル化する。その結果、産業化や技術革新が進むにつれて、経済をコントロールするのは「マネジャー」であるという考え方が主流になった。それに伴い20世紀半ばには、先ほど述べたような標準化、組織化、構造化に重点がおかれるようになったのである (Mayo and Nohria 2005, pxxiii-xxiv)。

#### 〈リーダー〉

- ・「リーダー」とは、一見不可能だと思われる状況を切り抜けるタイプの経営者である。
- ・前任者が諦めたビジネスに可能性を見出し、戦略転換を行い低迷した企業を復活させる。組織を再度開発し直し、活性化させる。それはたいていの場合、組織に新たな目的を与えることから始まる。
- ・ペニスとナナスによれば「有能な『リーダー』は現在の状態から将来の状態へ組織を移行させる。それは組織が持つ潜在性をビジョン化し、従業員のやる気を引き出し、企業を変えることに全力を注がせ、新しい文化や戦略を組織に浸透させる。つまり、彼らは進化が起きなければ解決されない問題や、さまざまな複雑な問題を抱えた組織にとって必要不可欠な存在なのである。そして企業環境の変化に対して柔軟に対応しながら、組織慣行を再度開発しなおす。「リーダー」は従業員が自信を持てるよう組織変革を行い、従業員の視線を新しいやり方に向けさせる。こうしたプロセスを踏むことによって、変革当初、従業員の多くが持っていた抵抗感が徐々に薄れていくのである」 (Mayo and Nohria 2005, pxxiv-xxv)。

また、ビジネス機会に大きな影響を与えるコンテキストとして、メイヨーとノーリアは次の6つをあげている。コンテキストとは、ここでは「場の状況のこと」をさす。

#### 〈コンテキストとしての6つの要因〉

##### 政府の介入

ビジネスへの政府の介入の程度が、CEO や社長の自律的経営に影響を与える。例えば米国では、1930年代や戦時中は政府の介入が厳しく、企業に一定レベル以上の自由経営は与えられなかった。しかし、政府による介入の頻度が減少し政府の自由放任主義が企業に浸透してくるとビジネスにおいて変化の波が激しくなり、企業はそういった変化に個別に対応するようになった。それにより新たなビジネスの展開が見られるようになり、自由競争が促進されるようになった。しかしその一方で、倒産やリストラが増加するようになったのである (Mayo and Nohria 2005, pxxvi-xxviii)。

##### グローバルな問題

企業はグローバル競争を回避したか、それとも立ち向かったか、またグローバルイゼーションを、自社にとっての脅威として捉えたか、あるいはチャンスとして捉えたか。グローバルイゼーションに対して各企業がどの程度まで適応し、それをいかせるかで、企業の質が問われる (Mayo and Nohria 2005, pxxvi-xxviii)。

##### デモグラフィー

移民の問題や人口増加といったこれまでになかったグローバルな変化を、各企業はどのように捉えたか。人口や労働力が多様化していることをチャンスと

捉えて積極的にいかしたか、それともそういった変化を拒否・回避したか。こうした移民の問題や人口増加の問題は、各企業における労働力のマネジメントや製品・サービスのマーケティングに大きく影響する (Mayo and Nohria 2005, pxxvi-xxviii)。

### 社会的道德観

社会的道德観は、その時代に流行するビジネスに大きく影響する。たとえば現代の個人主義の風潮はパソコン事業の普及を支えている。他の要因と比べて、社会的道德観は、最も移り変わりが激しい。つまり各企業はその時代にに応じて人々の道德観をうまく利用しながらビジネスを行うことが大切であり、そのためには柔軟性や適応力が必要になる (Mayo and Nohria 2005, pxxvi-xxviii)。

### 技術

技術の役割は最も強いもののひとつであり、20世紀のビジネスを形成してきた。

技術は、産業を形成し新しいビジネスを創造しさまざまなビジネスチャンスを生み出す。だが技術開発からその技術を生かしてビジネスを成功させるまでには時間がかかることが多い。先見性のある企業は自社に必要な技術を理解し、その技術をビジネスに最大限利用する (Mayo and Nohria 2005, pxxvi-xxviii)。

### 労働力

労働運動は一定のサイクルのもとで進化する。また労働運動のレベルは企業に経営的な余裕がなければ下がる傾向にある (Mayo and Nohria 2005, pxxvi-xxviii)。

メイヨーとノーリアは、アメリカのビジネスにおいて、「アントレプレナー」、  
「マネジャー」、  
「リーダー」のそれぞれが果たした役割について次のようにまとめた。なお、ここでは1980年代、1990年代の社会的背景の特徴と併せて説明している。

### 1980年代の特徴

競争・規制緩和・クオリティー（質）の重視、多大な赤字（債務）、保護主義の流行、サービスの重視、合理化

アントレプレナー：

借り入れ資本による投機や債務が財源になる

産業としては、投資銀行

マネジャー：

イノベーションの創出やクオリティの向上に投資する

産業としては、消費財や産業財

リーダー：

リストラや再生

従来のコングロマリッドや自動車産業（例 クライスラー）

（Mayo and Nohria 2005, p283-314, 356-357）

### 1990年代の特徴

グローバル化、ダイバシティ、リエンジニアリング（会社組織の再構築）、  
景気のいいアメリカ経済、大量の移民、インターネットの普及

アントレプレナー：

インターネットへの投資

流通、オンライン企業（例 eBay のメグ・ウィットマン氏）、消費財

マネジャー：

製品開発と機能強化

産業としては、消費財とコミュニケーション

リーダー：

合理化、リエンジニアリング、集中（選択と集中）

テクノロジー、従来型企業（インターネット上に存在しない）

(Mayo and Nohria 2005, p315-350, 356-357)

メイヨーとノーリアは、1900年から2000年までのアメリカの経営者を分析し、次のような結論を導いている。

「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」、この3つのタイプの経営者はすべて、ビジネスの再生サイクルにおいて重要な役割を果たしてきた。過去の歴史をみると、この3つのタイプの分布が、入れ替わってきたことがわかる。導入期には「アントレプレナー」、成長期には「マネジャー」、成熟期・衰退期には「リーダー」が求められている (Mayo and Nohria 2005, p353-354)。

本研究はメイヨーとノーリアが明らかにした結論が日本の経営者の分析に適用できるかどうか、あるいは日本企業を取り巻く環境の流れとコンテキストのなかで求められるリーダーシップスタイルがどのように変化していったかを明らかにしたものである。

各時代のコンテキストが経済的トレンドを作り出し、そのトレンドにあったリーダーシップスタイルをとる経営者が当該時期に多く出現していることが確認された。その時期の主要なコンテキストを抽出しその時期の特徴をとらえ、併せて「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」のそれぞれの経営者の数を調査することで、コンテキストによりリーダーシップスタイルが変化することをより明確に示すことができた。経営者の数だけでなく、新聞記者の論調



から求めるリーダーシップスタイルを分析している。

また、本研究のなかで社長職に長期間就任している1人の経営者が「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」と3つのリーダーシップスタイルを時期に応じて使い分けしていることを発見した。その事例も付記しておく。

## 1-2. 分析方法

調査方法は、日本経済新聞の記事内容分析である。

1981年から2006年12月末現在までを6期にわけ、当該期間の日本経済新聞の朝夕刊のうち、「リーダー」または「リーダーシップ」という用語が用いられている記事、19,241件のうち、経営者がとった行動、あるいは経営者に求められる行動についての記述を含む全記事を抽出し内容分析を試みた。日本では経営者だけでなく、管理職幹部に対してもリーダーと呼ぶこともあるため、今回の調査では経営者に焦点をおき、管理職幹部に関する記事は除外した。

1981年から2006年を6期にわけた理由は、経済的な転換点や節目によって経済的トレンドの特徴をより際立たせることができると考えたからである。コンテキストの変化により経済的トレンドができあがり、その全体的な節目に経営者のリーダーシップスタイルがどう変化したかを分析する。

メイヨーとノーリアは、1900年から2000年を10年ごとにわけたが、これではトレンドとリーダーシップスタイルの変化との適合性が曖昧になってしまう。本研究のわけ方のほうがより精緻な関連性が確認できると考えたのである。

本来、1979年の第二次オイルショック以降を第一期とすべきところだが、電子媒体での日本経済新聞の記事データが1981年からのものしか閲覧できないため、1981年からはじめることにした。

第1期は1981年から1985年で成熟期・安定成長期としている。第二次オイルショックにより輸出産業が打撃を受け、世界的な鉄鋼不況にみまわれ、日本経済の成長が鈍化した時期である。さらに1985年のプラザ合意以降円高がすすみ

日本国内外の経済が大きく変化しているためにこの時期で区切った。

第2期は1986年から1991年で日本経済がふくれあがったバブル期である。経済企画庁発行の経済白書によれば「力強い拡大を続けた日本経済は1990年末から穏やかに減速をはじめ、1991年後半に調整過程に入った」と表現している。1992年になると株価が続落し、日本銀行の主要企業短期経済観測（1992年5月調査）によると、「景気の減速感が拡大」したという。よって第2期はバブルが崩壊した1992年を区切りとした。

バブル崩壊以降、1992年から2003年を景気後退期ととらえ、それを前期・中期・後期と区分した。第3期は1992年から1995年で景気後退・前期である。この時期は円高最高値を記録した1995年をひとつの節目とした。

第4期の1996年から1999年の景気後退・中期は経済企画庁の年次経済報告書で「日本経済は景気後退局面に入っていたが1999年春頃下げ止まり、その後緩やかな改善が続いた」と発表している。この1999年を節目とした。

第5期2000年から2003年の景気後退・後期は、景気回復にいたる過程で2003年のイラク戦争で一時先行き不透明感が増したことから、2004年から回復期に入ることからこの時期を区切りとした。売上高経常利益率は大企業製造業で2004年度は5.6%に達し、1974年以降最高値となっていることから、2004年から日本経済は回復期に入ったとみていいだろう。

分析の対象として抽出した日本経済新聞の記事数は、合計で829件となった。日本経済新聞を調査対象に選んだ理由は、発行部数300万部を超える経済専門のメディアは同紙以外に日本国内には存在しないからである。日本経済新聞の発行部数は3,034,481部（2005年ABC調べ）であり、アンケートで「仕事に役立つ情報が手に入るのはどの新聞か」という問いのトップであった。1位の日本経済新聞は2位の朝日新聞を13ポイント近く引き離して80.2%であった。「企業イメージ調査一般個人編」という2005年の調査で、日本経済新聞の読者は経営者幹部やグループの中でリーダー役をつとめるビジネスマンが多い（28.5%）

ことがわかった。そうしたことから経済の動きを調査するために適切な新聞であると判断した。

新聞記事を分析し「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」のうちその時代に求められたリーダーシップスタイルはどれか、それぞれのリーダーシップスタイルが新聞記事でどのくらい取り上げられたのか。各時代での分布をまとめた。

ここで、「リーダー」と「マネジャー」の違いについてもう少し明確にしておきたい。アブラハム・ザレズニック (Abraham Zaleznik 1997) によれば『『マネジャー』は矛盾する価値の間で妥協案が受け入れられるように、バランスをとりながら権力を行使していく。『マネジャー』は選択を制限するように行動する。たとえば『アントレプレナー』が起こした企業をさらに拡大するために、製品の販売ルートや生産システムをマニュアル化し、無駄な選択を減らすのが『マネジャー』である。一方、『リーダー』は企業が抱える課題を解消するために新しい方法を導入したり、新しい選択肢を考え出すのである。たとえば『マネジャー』が開発した生産システムをよりレベルアップさせたり、販売ルートを新しく開拓するのが『リーダー』である。すなわち『リーダー』には高度なリスクがともなう。」(HBR, 1977年9-10月号)。つまり、「マネジャー」は組織の調整役としての役割を果たし、「リーダー」は不確実な状況で新たな道を探るリーダーシップスタイルのことである。

メイヨーとノーリアの著書『In their time』では、「マネジャー」は原則や構造、組織を発展させるとあり、従業員の声に耳を傾けたり意見を調整したりといった人の管理に関する記述はみられない。あくまでも対象は制度や組織構造といったマクロ的なものであった。なぜならば欧米企業は組織構造を変更し、新たに制度や原則を作ることで、従業員の意思統一や組織の調整をはかり、組織の安定性を保つ伝統を持っているからである。

日本企業では組織構造を変更せずに、主にコミュニケーションなどで従業員

同士の調整をはかり、組織の安定性を保つ傾向がある。つまり、組織を安定させる上で、マクロ的なものに注目するのか、それともミクロ的なものに注目するのかという点において欧米と日本では違いがみられる（吉原2001）。

そこで、本研究では、制度や原則づくりに言及してはいたなくとも、従業員をまとめながら組織を調整する行動をとってれば、その行動は「マネジャー」としてのリーダーシップスタイルであると考えた。

すなわち「リーダー」は、組織を変革し、新たな方向性に軌道修正するスタイルであり、「マネジャー」は、企業の競争優位性を維持し強化し、組織を安定させるスタイルである。組織を変えることに重点を置くのか、それとも組織の維持に重点を置くのかどうかという点で両者には違いが見られる。また「アントレプレナー」は環境の変化を他の人間よりも早く察知し、そこから新たな市場を開拓したり、新しいビジネスモデルやプロセスを作り出したりするリーダーシップスタイルである。

本研究では、経営者の行動に焦点を当てることで「リーダー」と「マネジャー」を分類する。すなわち、変革期にドラスティックな改革を断行した経営者を「リーダー」と呼び、安定期にそれまでの路線を引き継ぎながら制度や仕組みなどを変えていった経営者を「マネジャー」として捉える。

しかし既存の組織に対して変革を行うという「リーダー」としての行動をとっていながらも「マネジャー」のような調整役の行動をとる経営者が存在し、「リーダー」と「マネジャー」を明確に分類することが困難なケースも数多くみられた。そこでさらに「リーダー」を細分化して、「変革型リーダー」と「人間力型リーダー」に分けることにした。

また、経営者個人の資質と記事で紹介されている行動とが相反する場合がある。そのときは、記事の内容がどんなリーダーシップスタイルを評価しているかを基準に選択した。たとえば記事に取り上げられた経営者個人の資質は「マネジャー」であっても、その記事を書いた記者がその経営者を「リーダー」と

して評価した場合は、「リーダー」としてカウントした。あるいは、記事の論調が「アントレプレナー」をその時代に必要なリーダーシップスタイルだと主張していた場合は「アントレプレナー」にカウントする。つまり「求められるリーダーシップスタイルが何か」を基準に選択した。

こうした分析手法は「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」を言説として捉えており、言説分析を取り入れた分析方法のひとつである。言説分析については最後に説明する。

また、カテゴライズする際のキーワードはおおよそ次のようなものである。

アントレプレナー：

先見（性）、起業家（企業家）精神、チャレンジ、ベンチャー（精神）、新分野、開拓、新規事業、創業者（精神）、創造、イノベーション、革新

マネジャー：

権限委譲、対話、話を聞く、意見を聞く、聞き役、任せる、調整型、ボトムアップ、現場重視、統率、コンセンサス、調和、能力を引き出す、働きやすい環境作り（整備）、分権型、合議

リーダー：

事業再編、リストラ、部門縮小、人員削減、改革、組織変革、組織改革、リエンジニアリング、業績回復、再建、立て直し、軌道修正、大なたを振るう、中央集権型

リーダーシップスタイルの分類に関しては日本経済新聞のデータを活用したが、それ以外のコンテキストについては厚生労働省および総務省統計局の発表する白書、株式会社日本経済評論社の『現代日本経済史年表』などを参考とし

た。

## 2. リーダーシップスタイルがどう変化するのか

### 第1期. 成熟期・安定成長期（1981年～1985年）

#### 2-1-1 成熟期の特徴

この時期、経営者の行動に影響を与えた主なコンテキストは、「第2次オイルショック」と「貿易摩擦」、マイクロエレクトロニクス（ME革命）などの「技術革新」をあげることができる。

日本の貿易収支は1979年度、第2次オイルショックの影響で輸入石油代金が倍になり24億4000万ドルの赤字を出した。そのことで輸出産業が低迷し、国内消費も減少した。「鉄鋼不況」と呼ばれ世界的に鉄鋼への需要が減少し、海外の鉄鋼メーカーが生産を削減している。国内では新日鉄をはじめ鉄鋼各社が生産・輸出を削減した。

この時期の景気見通しは政府の発表によると毎年「やや悲観的」なものであり、約9割の経営者が成長率を2～3%と見ていた。しかしながら、なおも全体の経済成長率はプラスであった時代である。多くの輸出産業が成熟期にさしかかっており全体的なトレンドとして減速成長時代であったといえる。各企業の経営者に課せられた問題は、この成熟期からの脱却であった。

1984年11月29日の日本経済新聞に「脱成熟化への経営戦略、カギ握る企業家精神の発揮」というタイトルの記事があった。当時の日本企業がおかれた環境がどのようなものであったのかがうかがえる。

「鉄鋼業は内外の需要の頭打ち現象は今後も続くものとみられ、もはやかつての高度成長を支えてきた数量効果を期待することは難しい。またアルミ製錬業では撤退・転換が急速に進んでいる。石油化学をみると米国、カナダなどのコスト格差のある強いライバル企業の存在と、安い石油・ガスを背景とした産油国との競争に直面している。非鉄、合繊業界は需要低迷

図表 1 求められるリーダーシップスタイル

	第1期 (1981-1985) 成熟期/安定成長期	第2期 (1986-1991) バブル期	第3期 (1992-1995) 景気後退・前期	第4期 (1996-99) 景気後退・中期	第5期 (2000-2003) 景気後退・後期	第6期 (2004-) 景気回復期・現在
時代背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟期・安定成長期</li> <li>・競争激化</li> <li>・国際化がはじまる</li> <li>・脱成熟化が求められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バブル経済</li> <li>・CI (コーポレート・アイデンティティ)</li> <li>・内需主導の景気拡大</li> <li>・製造拠点の海外進出が進む</li> <li>・貿易摩擦が激しくなる</li> <li>・円高の進行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バブル経済崩壊</li> <li>・急速な円高局面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長引く不況</li> <li>・リストラ</li> <li>・金融機関の破綻多発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業倒産過去最悪 (負債総額過去最大)</li> <li>・規制緩和</li> <li>・グローバル化への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景気回復期</li> <li>・2006年株価15,000円高</li> <li>・新会社法施行</li> </ul>
リーダーに求められた行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業家精神の発揮</li> <li>・総率</li> <li>・国際化対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造改革先導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変革断行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変革徹底</li> <li>・人間力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間力</li> <li>・調整</li> </ul>
メイヨ&ノリアの示したリーダーシップスタイルの分類	アントレプレナー型 > マネジャー型 > リーダー型	マネジャー型 > アントレプレナー型 > リーダー型	リーダー型 > マネジャー型 > アントレプレナー型	リーダー型 > マネジャー型 > アントレプレナー型	リーダー型 > マネジャー型 > アントレプレナー型	リーダー型 > マネジャー型 > アントレプレナー型
各リーダーシップスタイルを執った経営者の例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー：山本健一氏 (マツダ)</li> <li>・マネジャー：岡本進氏 (カネボウ)</li> <li>・リーダー：村井勉氏 (アサヒビール)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー：飯田亮氏 (セコム)</li> <li>・マネジャー：井植敏氏 (三洋電機)</li> <li>・リーダー：井川高雄氏 (大王製紙)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー：孫正義氏 (ソフトバンク)</li> <li>・マネジャー：鈴木敏文氏 (セブンイレブン)</li> <li>・リーダー：海崎洋一郎氏 (アリヂストン)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー：柳井正氏 (ファーストリテイリング)</li> <li>・マネジャー：常盤文克氏 (花王)</li> <li>・リーダー：大西實氏 (富士フィルム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー：加賀見俊夫氏 (オリエンタルランド)</li> <li>・マネジャー：張富士夫氏 (トヨタ自動車)</li> <li>・リーダー：中村邦夫氏 (松下電器産業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アントレプレナー：南場智子氏 (ダイエー・エス・エー)</li> <li>・マネジャー：岩田聡氏 (任天堂)</li> <li>・リーダー：西田厚聡氏 (東芝)</li> </ul>

に比較的早く気づき、多角化への行動が早かったこともあり、すでに業態の変化が著しい。石油危機以降強い競争力を誇ってきた加工組み立て産業をみてみよう。日本産業の強さの象徴と見られていた自動車は現在でも世界のトップクラスの競争力を維持している。とはいえ、米国を中心とする海外市場からの収益に依存する部分が多く、鉄鋼同様にもはや数量効果は期待できない。一方で、ライバルの米国自動車産業は強力な研究開発、設備投資を実行しており、今後十年を展望したとき、決して楽観できない。さらに、電機産業でも例えば総合電機メーカーは家電、重電の頭打ちから、エレクトロニクス分野への資源のシフトをドラマチックに行っている。成長分野である半導体、コンピューター分野をめぐって、激しい参入、転換戦略がみられ、サイクルの短い商品開発にし烈な戦いが行われている。かつてのわが国輸出産業を支えてきた造船は中進国の追い上げをうけ、総合機械メーカーや宇宙航空分野、先端素材開発など転換の道を歩み始めている。このような産業界の急速な変革は製造業だけに見られるものではない。非製造業分野でも同様の動きが繰り広げられている。そのなかで注目される点は、カード、VAN（付加価値通信網）、銀行POS（店頭即時決済システム）などを軸とした連携の動きである。特に、金融、小売り、運輸、情報分野では業界の垣根を越えた参入、連携の動きを強めており、現在の業界別政府規制が緩和されればいっそう市場ニーズに沿った革新が行われよう。このような産業界の動きはハーバード大学のアバナシー教授による“脱成熟化”の動きとしてとらえられる。アバナシー教授は自動車産業を例にとってプロダクト・ライフサイクル（製品生命）曲線が成長—成熟—衰退と変化しつつあるものの、技術革新によってライフサイクル曲線を上方にシフトさせているケースを調査している。日本の企業もいまこうした転換能力が求められている。日本の産業は石油危機以降のコスト条件の変化、国際化、高齢化などによって既存分野の成熟化のスピードが速まると



ともに、他方エレクトロニクス、新素材、バイオテクノロジー（生命工学）などの新規分野の技術革新が急進展しつつある。そうした中で企業は既存分野（従来の本業）のコストダウン戦略を徹底的に行いつつ、他方で新規分野の研究開発を進めることに経営資源を集中しつつある。そうした企業の転換力のもとになるものはかつての産業政策ではなく、導入技術でもない。それは自主技術開発力と経営マネジメントの革新力である」（1984/11/29/日本経済新聞）

この時代の日本企業が脱成熟化に向かっていくことを象徴する記事である。この記事のなかでも論じているとおり、多くの経営者は脱成熟化を目指して「多角化」をはじめた。

1983年の1年間で経済専門紙（日本経済新聞、日経産業新聞）に掲載された事業多角化に関する記事は実に1,500件近くにのぼる。「東急電鉄、CATVに進出」「日石グループ、新素材、炭素繊維を手がける」「鐘淵化学、太陽電池量産化へ」「旭化成、スポーツ飲料に参入」といった具合である。

各種の調査によれば、長引く不況下でマイコン、カーエレクトロニクス、VTR、セラミック、防災機器、消費者信用など40を越す業種が高い伸びを示しており、年率3～4割以上もの成長率が見込まれているものもある（1983/03/28/日本経済新聞）。

生産が頭打ちとなった企業がこうした成長分野に、業界の垣根を越えて触手を伸ばしていった。企業はこれまでの実績を土台に新しい分野に事業を広げ、多角化しなければ生き残れない時代に入っていたことがうかがえる。

多くの日本企業が多角化に取組み、成長が期待できる分野へ参入し、その結果、ライフサイクルの短い商品開発に熾烈な戦いを繰り広げることになった。

貿易摩擦に関しては、1981年1月レーガン大統領の就任で「強い国家の再建」を掲げた新保守主義の登場でその緊張が一時的に高まった。レーガン大統領は1981年4月6日、日本に輸出自主規制と市場開放を要求した自動車産業救済策

を発表している。さらにその2週間後にブロック米通商代表が自動車問題討議のために来日した。これは1981年5月1日の対米輸出自主規制の実施で決着している。

日本の自動車メーカーは貿易摩擦を回避するために現地生産を拡大した。ホンダは1982年に米オハイオ州メアリズビルの工場でアコードの生産を開始した。日産も同年に米テネシー州スマーナ工場でトラックの生産を開始している。トヨタはGMと組んで1985年から米カリフォルニア州で乗用車の本格的生産を開始している。

2度のオイルショックで原油価格が上昇し、北米市場でも安く燃費のいい日本車が売り上げを伸ばした。さらに円高がすすみ、日本からの輸出品の価格が上昇したことにより日本企業の海外工場建設に拍車がかかる。

ME革命によって、流通業、運輸業、金融業などがネットワーク化するための膨大な設備投資が高まっていった。そうした新たなビジネスチャンスに新規参入する企業やベンチャー企業として起業する経営者が現れてくる。

## 2-1-2 成熟期のリーダーシップスタイル

「アントレプレナー」:

この時期、起業がブームとなりアントレプレナータイプの経営者が高く評価されている。1984年に経済同友会が行った経営者アンケート調査によると、重要戦略として「新製品開発体制の強化」と「新規市場への進出」の技術と市場を軸とする新分野進出のための戦略が全体の37.5%と大きな比重を占めていることがわかった。その半面、第3位に「既存市場のシェアアップ」、第4位に「不採算部門の切り捨て、採算部門の強化による選択経営」が並んでいる。日本企業が、一方で本業の徹底的なコストダウン戦略を行いながら、他方で新産業革命分野への積極的な進出を図っている姿が浮き彫りになっている。

「これからの経営者が求められるのは先見力」というアンケート結果（全国

の中堅・中小企業の経営者とその後継者を対象)がある。1982年に日本経済新聞が行った調査で「先見力」が30.4%でいちばんであった。次が「決断力」で12.3%、ついで「統率力」が11.9%であった。先見性を発揮して新しい事業を見つけ、新規参入する決断力が求められた時代だといえる。こうした先見力や決断力はアントレプレナータイプの経営者の資質を表している。

日本経済新聞検索で調査すると1983年頃から「起業ブーム」「ベンチャーの時代」「社内ベンチャー」といった言葉が見られるようになった。その理由を当時の日本経済新聞では3つあげて説明している。

「一つは、多くの既存産業での成熟化である。需要は伸びない。減量経営で資金的余裕はできてきた。ヒトもあまり始めている。そんな状況に日本の多くの企業が置かれている。新事業開発がなければ企業成長が期待できない企業はかなり多い。第二の理由は、新事業の機会がとくに多い時代になっていることである。マイクロエレクトロニクス革命や新素材革命に象徴されるような大きな技術革新の波が起りつつあり、それに刺激されてディレギュレーション（規制の緩和、撤廃）の波も起りつつある。既成の秩序が壊れていくときに新事業の機会があちこちで生まれるのは古今東西を問わない真理である。第三の理由は、日本の企業が成功してしまったという事実そのものの中にある。成功は経済的な豊かさを人々にもたらし、成功をもたらした路線や考え方への盲目的な信頼を生みやすい。いずれも組織の保守化と安易化への道である。最近、日本軍の失敗を組織論の立場から明らかにした『失敗の本質』という本がベストセラーになった。この本の基本的なメッセージのひとつは、成功は失敗の母という逆説である。そういった本が人々の関心を買うこと自体、人々が成功のもたらす危険を敏感にかぎとっているからにはほかならない。その保守化と安易化への道から抜け出すには、企業を積極的に変身させて刺激をあたえていくこと。つまり新事業開発である」(1985/02/23/日本経済新聞)。

この時期のアントレプレナータイプの経営者には、1985年にマツダの社長に就任した山本健一氏があげられる。山本氏は就任時に「ボトムアップ、合意重視はハイテク時代に通じない。一部に反対があってもトップダウン経営で進む」と発言し、戦略委員会で米国進出を決めた。さらに他社が脅威を感じるほどの研究開発投資を一気に増やしている。未知なる市場や分野に飛び込む行動はアントレプレナーのリーダーシップスタイルである。

この時期のアントレプレナーのとった行動は、「新製品の開発」と「新規市場への進出」である。

特定の産業ではなく、成熟期にある繊維、鉄鋼、電機などの各産業でアントレプレナー型の経営者が現れている。

「マネジャー」:

この時期のマネジャー型の経営者は、子会社を合併統合し製販一体化を行い合理化をはかっている。高度成長期には製造は生産性を高め、販売は売り上げを追及することが重要であった。そのため製造と販売は分離されグループ内で競争する方向に動いたのである。第2次オイルショック以降、低成長時代に入るとグループ内の無駄を排除し経営の効率を高める必要がでてきた。合併・統合を進めて合理化をはかった主な産業は自動車産業と繊維産業である。

マネジャータイプの経営者として1984年にカネボウの社長に就いた岡本進氏をあげることができる。岡本社長は会長職に就任した前社長の伊藤淳二氏のようなカリスマ性はないが、衆知を集めることにたけた人物だと評された。

繊維メーカーの鐘紡がカネボウ化粧品を吸収し、製造は鐘紡、販売はカネボウ化粧品という分離体制から脱却した。鐘紡は本業の繊維のほか、化粧品、食品、薬品、住宅と5つの事業分野すべてにわたって製販分離体制をとっていた。岡本社長は合併・統合により製販一体化による合理化をはかっていった。

この時期のマネジャーのとした主な行動は、「合理化」である。

主な産業は、繊維産業と自動車産業である。

「リーダー」:

リーダー型の経営者では、赤字に転落した企業の再建を断行した村井勉氏があげられる。1982年にアサヒビールの社長に就任した村井氏は、東洋工業を再建したのち、住友銀行を経て抜擢された。村井氏は経営理念をつくり、社員に問題意識を持たせた。大幅な機構改革と人事異動を実施し、経営参謀本部ともいべき社長室の新設、営業体制の重層化、社長を委員長とする開発委員会議の設置など次々と改革に着手した。この時期、こうした変革型リーダーが登場して話題を呼んだ。

ビール業界は当時異常冷夏や増税値上げによる消費者の買い控えなどで出荷量が2%程度の低成長にとどまっているものの、業界全体が低迷していたわけではない。苦戦を強いられたのは大手4社のなかではアサヒビールであった。

住友銀行から村井勉新社長を迎えたアサヒビールは、労使一体で「全社員セールスマン運動」を展開し、住友グループや旭化成グループの支援を受けてシェア低下傾向の歯止めに必死。今年は新製品が他社に比べて少ないことが弱みとなっていたが、関西地区から黒生ビールの「黒マイボーイ」を7月中旬から首都圏でも発売し、巻き返しをはかっている（1982/07/26/日本経済新聞）。

この時期のリーダーは、構造改革、組織改革に取り組んでいる。

特定の産業に登場したわけではなく、低迷した個別の企業にリーダー型の経営者が求められた。

リーダーシップスタイルの分布:

日本経済新聞の記事検索の結果、この時期もっとも多く登場するリーダー

シップスタイルはアントレプレナー型である。次いで、マネジャー型、リーダー型と続く。

アントレプレナー型 (44.1%) > マネジャー型 (40.6%) > リーダー型 (15.4%)

第2期. バブル期 (1986年～1991年)

### 2-2-1 バブル期の特徴

バブル期の主なコンテクストは輸出依存型の経済構造から「内需主導型経済への転換」を目指した政府の介入と「円高」があげられる。1986年4月13日、中曽根首相はキャンプデービッドでレーガン米大統領と会談し輸入志向型経済への転換を約束している。同年5月9日には内需拡大策として公共事業の前倒し契約率を過去最高の77.4%に引き上げることを決定した。1987年5月29日に決定した内需拡大を目的とした緊急経済対策は公共事業5兆円、減税1兆円と総額6兆円規模で過去最大の大型経済政策となった。

背景には農産物12品目問題や日米半導体交渉、日本のコメ市場自由化問題など日本に対する米国からの圧力があつた。さらにプラザ合意を契機に円相場が1ドル240円前後から1986年9月には150円台前半まで円高が進行したことで、輸入品が安価になり部品や製品を国産のものから外国産に切り替える企業が現れ、海外旅行や外国製品を購入するなど個人消費が伸びたことが要因としてあげられる。石油、電力、ガスなど円高差益を受けた産業もあつた。

1989年に日経平均株価が38,915円（最高値）になり、土地価格が急騰した。地価の指数は1955年を1とすると、地価高騰がはじまった1985年には56.1倍であり、30年間で56倍上昇している。この地価指数は、1991年には172.2倍になる。1985年から1991年の6年間で3倍も急上昇したことになる（経済企画庁「国民所得白書」より）。

豊富な資金力を持った企業が多角化と海外進出を加速させた。なかには M

& A で海外進出を伸展させた企業もある。ソニーは1987年12月アメリカのCBSを買収し、さらに1989年に映画会社コロムビアとのM & Aを成立させた。

日本国内ではCI（コーポレートアイデンティティー＝企業イメージの統一）が1984年ごろからブームとなり、1985年にひとつの山があり、1989年にピークを迎える（1990/03/10/日本経済新聞）。東京商工リサーチの調べでは1989年の1年間に社名変更した企業は2千社を超えていることがわかった。

1984年頃のCIは対外アピールが多く、多角経営に乗り出した企業は事業分野が変わり社名と業態の整合性がとれていなかったのである。

保谷硝子はガラスというネーミングでは事業を適切に表せなくなっており「HOYA」と変更した。日綿実業は脱繊維をはかるために「ニチメン」とした。西友ストアも量販店のイメージを払拭するために「西友」とした。

このCIブームはその後、新しいイメージを打ち出し統一した企業イメージをつくり社会に強い印象を与える市場戦略を目的とするように展開していく。麒麟麦酒は「キリン」に、三共電器は「サンデン」に、ブリヂストンタイヤは「ブリヂストン」にそれぞれ変更したのは、新しいイメージづくりを目指したものである（1984/04/09/日本経済新聞）。

さらに「CIの目的が会社内部の意識改革に重点が置かれるようになる」（1991/07/17/日本経済新聞）。

社名、ロゴ、デザインの変更によるイメージ刷新だけでなく、組織の活性化や企業革新をも含めたものとしてとらえられるようになっていった。

新規事業を展開するとき社内のコンセンサスを得るのが困難で、意見の不統一が障害になることもある。新規分野を志向する声と本業の強化を主張する声とが対立するというケースもある。新規事業に対する理解を全社的に浸透させるためにCIという手法を導入した企業がでてくるようになったのである。

社内のコンセンサスを得て、従業員のモチベーションを向上させ社員の力を最大限に引き出すのはマネジャー型の経営者がとる行動である。多くのマネ

ジャー型の経営者がCIという手法を活用して社内の求心力を高めていった。

## 2-2-2 バブル期のリーダーシップスタイル

「アントレプレナー」:

この時期のアントレプレナーはコンテキストを積極的に活用している点が目立つ。たとえば1985年に日本電信電話公社が民営化されNTTが発足し、通信事業の規制緩和、自由化がすすんだ。これは「政府の介入」というコンテキストの変化である。

セコムは第二電電の設立に参加しさらにVAN（付加価値通信網）サービスへの本格的進出を目指して100%出資の子会社セコムネットを設立している。セコムは警備保障サービスを通じてすでに全国的な通信網を持っており、自社の強みを活かした新規事業だといえる。しかし当時はまだニューメディア事業の成功事例がなくセコムの通信事業も赤字が続いた。

セコムの飯田亮会長は「一番恐ろしいのは事業に対するハングリーさを失うことだ」と赤字事業を肯定する発言をしている。

「8年前に25の子会社が全部黒字になったら世話になった人から、全部黒字だなんて喜んでいようでは将来性はないから株は売りだ、といわれてあわてて赤字会社を作った。いま赤字のところは5・6社あります。しかし赤字部門をやめる決断は本当に難しい。本業が7割を超えると危ない。非常に強い70%の事業があって、そこからあがる7~80%の収益を新しい方向へ投資するのだからいけないと思う」（1986/12/28/日本経済新聞）。

さらにセコムは米国で多角化をはかるために全額出資の持ち株会社「セコムリカ」を1987年に設立している。米国企業を買収しニューメディアなど情報通信事業に進出するほか、中部や東海岸の警備会社を買収し、警備網を全米に広げた。



セコムの組織は権限をトップに集中し、トップが即断即決する体制をとっている。

セコムには経営戦略を協議するための定例的な常務会や役員会は一切ない。飯田が好きなとき、必要な役員を集め、自分で判断を下す。社長の木村経（54）は「セコムグループ全体を動かすのは飯田会長。セコム社内の実務面を処理するのは私の仕事」と割り切っている（1988/04/25/日本経済新聞）。

この時期のアントレプレナー型の経営者は、新しい分野への「新規事業」や海外など「新しい市場」への進出に関心が向いていた。成長分野として注目されたのは通信事業である。

「マネジャー」:

この時期、国内需要が伸び、国内市場は拡大したのだが、輸出に依存していた企業は円高ドル安の影響で利益確保が難しくなっていた。1ドル160円台の時代である。「このまま円高がすすめば輸出産業を中心に壊滅的な打撃をこうむるのは必至」と田島敏弘富士重工業社長は述べている。

そんななか三洋電機の井植敏社長は製造と販売の会社を合併し合理化を追求した。

30年代半ばから世界各地に進出した三洋はながく「海外に強い」といわれてきた。ところが円高による打撃は他社以上に深刻だった。三洋は大量にモノを作るだけ。あとは子会社の三洋電機貿易が海外に売る。三洋の急成長を支えてきた分業体制が、円高とNIES（新興工業経済群）攻勢のなかで通用しなくなったのである。三洋は合併を機に事業本部制を導入、製造から内外での販売までを本部に一元化した（1988/08/10/日本経済新聞）。

輸出依存型企業のマネジャーは「合理化」をはかった。国内需要拡大の恩恵

を受けた企業は「多角化」と「拡大」に注目している。この時期はマネジャータイプの経営者が多く、ほとんどの産業に存在した。

「リーダー」:

第2期（1986年～1991年）、紙、パルプ業界は経常益が伸び悩んでいた。主な要因は円高による輸出減と古紙の価格上昇による収益圧迫である。

紙・パルプ大手8社の63年3月期の経常利益は今期見込みにくらべ、横ばいまたは小幅減となる見通しである。段ボール原紙は市況回復の兆しが出ているものの、洋紙は依然先安感が強い。原油、木材チップなど原燃料価格反騰も予想され、収益環境は厳しさを増そう（1987/03/11/日本経済新聞）。

大王製紙は1962年5月に経営破たんをきたし東証一部上場からはずされたという過去がある。1987年に井川高雄氏が社長に就任し、1988年に東証一部復帰を果たしている。

1962年に入社した私にとって、これまで手がけてきたことはまさに再建の歴史だった。それだけに正直なところ、感慨はひとかたならぬものがある。東証一部復帰を果たして、初めて本当の意味での再建が完了した、という思いでいっぱいだ（1988/02/28/日本経済新聞）。

一昨年、創業者で実父の伊勢吉氏の後を継いで社長に就任。会社が倒産した昭和三十七年に入社、以来、強烈なリーダーシップを発揮して再建を指揮してきた。昨年、悲願だった東証第一部への上場復帰も果たし、“第二の創業”に向け気力をみなぎらす（1989/02/21/日本経済新聞）。

1989年に大王製紙の井川社長は1,900億円を投じて紙パルプ工場を建設したり組織のルールやシステムづくりに注意を払うなど大胆な改革を行っている。一部上場復帰という目標を掲げ、再建を指揮したりリーダー型の経営者であった。

リーダーシップスタイルの分布：

日本経済新聞の記事検索の結果、この時期もっとも多く登場するリーダーシップスタイルはマネジャー型である。次いで、アントレプレナー型、リーダー型と続く。

マネジャー型 (58.3%) > アントレプレナー型 (24.7%) > リーダー型 (17.0%)

第3期. 景気後退・前期 (1992年～1995年)

2-3-1 景気後退・前期の特徴

この時期の主なコンテキストは「地価の下落」と「株価の下落」、「円高」、雇用調整に入った企業が増えたことによる「失業率の上昇」などがあげられる。またそれにともない社会的道徳観が「先行き不透明」「閉塞感」といった社会不安を形成していった。さらにその社会不安が消費を低迷させていった。

1991年から国内景気が減速し、3大都市部を中心に地価が下落しはじめる。1991年の3大都市部の地価変化率は、前年比マイナス4.2%、1992年が14.9%、1993年11.6%と地価は下がり続けるのである（国土交通省都道府県地価調査より）。

1992年の経済成長率は、1%を割り込み企業と家計に不況感が強まっていく。1992年8月中旬には平均株価が15,000円を下回り、1998年のピーク時(38,915円)とくらべて、下落幅は6割強に達し、バブル景気の終焉を明らかにした。

1993年頃から、急速な円高局面に入り、8月には1ドル=100円40銭を記録し、1995年には1ドル79円75銭に達する。この円高によって輸出産業を中心に企業収益が悪化し、企業が雇用調整に乗り出し、そのため国内消費の不振に拍車がかかる。戦後例をみない規模の需要不足によって生産活動が縮小するデフレーションの状態に入る。

失業者数も増加し、1995年には完全失業者が約210万人、完全失業率は3.2%であった。ちなみに1999年の完全失業率は2.1%であり1ポイント以上失業率がアップしている。

バブル期に低利の資金を市場から調達し、年率2桁増という積極的な設備投資を行ってきた企業は、過剰在庫に苦しみ、減価償却など固定費負担の高まりも加わって、業績が大幅に悪化した。バブル後の低迷が最も深刻だったのは、金融・証券業界で、特に銀行の土地担保融資の不良債権化は、信用不安を招きかねない問題としてその処理に関心が高まった。

同じ1993年には新社長人事が続いた。住友銀行ではイトマン事件がひと段落し森川敏雄氏が新頭取に就任した。相次ぐ不祥事と業績低下で求心力が弱まっていた松下電器では森下洋一氏が新社長に就いた。神奈川県・座間車両工場の閉鎖を決めた日産自動車の社長には辻義文氏が抜擢された。マスコミでは新経営者がいかに変革するかが注目された。

1995年頃になると、長期にわたって実権を握っていたワンマン社長の交代も目立った。20年間ファナックのワンマン社長として君臨した稲葉清右衛門氏が会長職に退いた。ソニーの大賀典雄氏も、三菱重工業の相川賢太郎氏もそれぞれ1995年に会長職になっている。ただ、「経営の第一線からひくつもりはない」(大賀氏)、「自分はベースキャンプに残って新社長を見守る」(相川氏)の発言でもわかるとおり、CEO兼会長として指揮をとる姿勢を示している。

バブル期にワンマン社長の暴走を止めることができなかった反省から、トップをチェックする機能が必要ではないかという意見もではじめる。米国企業のように株主のチェックが働く仕組みや、会長と社長とで役割を明確化する、あるいは委員会を設置するなど、経営トップへの関心が高まっていた。

損失補てんが発覚した野村証券では、1992年に相田雪雄氏が社長に就任したさいトップが激論を交わしチェックし合う「良き伝統が失われていた」と述べている。そこで新しく設置したのが「副社長会」である。月一

回の昼食会で、これまでの専務以上で構成する経営会議よりくだけた議論をする場にするという。偏りがちな社内情報をざっくばらんに交換、問題意識を共通化することで相互のチェック能力を高めようとしている（1992/08/31/日本経済新聞）。

また他企業が軒並み業績不振に陥っているなか、コスト削減や効率化が以前からすすんでいた会社はこの時期に高利益成長を遂げている。その例としてセブンイレブン・ジャパンや東レなどがあげられる。

鈴木敏文社長は「ウチが減益になることはまずないだろう」と自信の発言をしている。生活必需品を扱うため、スーパーやコンビニエンスストアはもともと景気の変動に対して影響を受けにくい。そのなかでもセブンイレブンはアナリストたちに「弱点が見つからなくて困る」（野村総合研究所）と言わしめるほど抜きん出た存在だった（1992/01/09/日本経済新聞）。

有力企業の収益力が軒並み低迷する中、東レが健闘している。1993年3月期の経常利益は480億円と前期比7%減る見通し。過去最高益を記録した1991年3月期に比べても15%の減少にとどまる。1993年3月期の製造業全体（926社）の予想経常減益率27.4%を大幅に下回る。売上高は微増基調で、1994年3月期の経常利益も今期並みは維持できそう。繊維不況の波を何度もかぶる中で、収益安定の手を打ってきた効果が、いま表れている。「9月中間決算の経常利益が当初予想を10億円上回る250億円と、前年同期比12%減にとどまったのは、医薬品の成長によるものではない。固定費抑制などの寄与のほうが大きい」前田勝之助社長はこう説明した（1992/12/22/日本経済新聞）。

この頃の新聞記事は経営者の分析が多く、再建を成功させた経営者の具体例はあまり登場しない。リストラ、組織改革、制度改革、戦略転換など困難な行動の真っ只中にあるか、あるいは変革を求めているのだが、なかなか実施でき

ていないでいるかそのどちらかであろう。

1993年に日本能率協会が企業の社長を対象に実施したアンケートによると、社長の9割以上は、今後自らが強力なリーダーシップを発揮して経営革新を進めたいと思っているが、実際に実施した人は4割にも満たないことがわかった。アンケートでは「年功序列はやめる」「市場シェアの拡大を経営目標からはずす」など、企業の戦略転換を示す15項目の仮説に対し、企業トップがどのような認識を持っているかを調べたものである（1993/01/04/日本経済新聞）。

また、この時期米国企業と日本企業の比較記事が多く、大規模な人員削減を実施し、IBMを再建したルイス・ガースナー氏の改革事例やGEのジャック・ウェルチなどが紹介されており、変革型リーダーシップスタイルの行動が求められていたことがうかがえる。

### 2-3-2 景気後退・前期のリーダーシップスタイル

「アントレプレナー」:

この時期のアントレプレナー型の経営者としてソフトバンクの孫正義社長をあげることができる。1992年頃はパソコンユーザーが個人から法人へ広がりを見せていた。そのころは企業にはまだコンピュータールームがあり特定の社員しか扱っていない時代である。ソフトバンクは、パソコンが社員ひとりに1台という時代が来ることを見越して、社内のパソコンをネットワーク化させるソフトや、パソコン周辺機器の販売に力をいれた。パソコン関連の雑誌や書籍を出版しユーザーにソフトや周辺機器に関する情報を提供している。ユーザーはどのソフトを購入すればいいかがわかり、ソフト市場拡大に一役買った。

1994年には人材派遣最大手のパソナと提携している。ソフトバンクが取引する約2万店の販売店の顧客に、パソナがスタッフを派遣しウィンドウズを導入するさいのコンサルティングや技術指導をするというものであった。

「事業の軸を動かさずに、常に新しい市場を追って半歩先に行くこと」ソフトバンクの孫正義社長は快進撃の秘密をそう話す。1981年の創業以来、パソコンソフトの流通という新分野で確固たる地位を築き、今年7月、株式を店頭公開した。スピード出世を可能にしたのは37歳と若い孫社長の先見性だ（1994/10/06/日本経済新聞）。

1994年頃、ソフトバンクが新しい市場として力を入れていたのがパソコンLANを中心とするネットワーク関連の機器である。LAN間接続機（ルーター）の大手、米シスコシステムズと提携をむすび、NTTデータ通信と共同でメディアバンク企画を設立した。孫社長は「情報ネットワークなど情報商品の生産者と利用者を結ぶインフラに大きな事業機会がある」と述べている。

この時期のアントレプレナーは、常に新しい事業機会を求めていた。有望な産業として注目していたのはマルチメディアや情報インフラである。

「マネジャー」:

先述したとおり、セブンイレブンはこの時期、増収増益を続けた。徹底したコスト削減とPOSなどの情報インフラを整備して効率化をはかった。セブンイレブンの鈴木敏文社長を取り上げた新聞記事がある。

セブンイレブンの鈴木敏文社長は全店舗に総合デジタル通信網を整備した。各店の販売情報だけでなく発注や納品情報まで本部が即座に把握できる体制を整えている。一日あたりの売上高は全店平均24%増加し粗利率も1.4ポイント向上して28.8%である。売り上げに大きな伸びは見られず粗利益率も低い。そんななかでセブンイレブンが成長を続けられる背景には情報活用を軸にした効率化を追求した点にある（1992/01/09/日本経済新聞）。

その後1992年10月、鈴木敏文氏はイトーヨーカ堂の社長に就任する。イトーヨーカ堂には『業革』と呼ばれる業務改革委員会があり、鈴木氏が社長になる

とこの業革が経営に関するすべての情報発信基地になった。売場の管理体制の改善や問屋への商品発注計画などもこの業革で議論し実践し、その成果も報告される。鈴木社長はこの業革の考え方をグループ全体に広げようとした。

マネジャー型の経営者が取組んだのは効率化とコスト削減、それを可能にするための業務改善である。量販店や大型スーパーなどの流通小売業にマネジャー型の経営者が多くみられた。

「リーダー」:

バブル崩壊以降、業績悪化した多くの企業は再建に着手する。ブリヂストンは傘下の米ブリヂストン・ファイアストーン（BFS）の経営改善に1991年から取組んでいた。1991年、米ブリヂストン・ファイアストーンは5億ドルの最終赤字をだしている。1992年にはその赤字へのてこ入れ資金と円高で輸出採算が悪化したことにより本体のブリヂストンの経常利益が減益となった。

「何がなんでも会社を再建させるとの意思をみせる。ブリヂストンのやり方を浸透させる」1991年春から今年の1月までBFSの会長兼CEOを務めた海崎洋一郎現ブリヂストン社長の考えが社内に浸透、ファイアストンの旧弊にとらわれていた幹部たちを変えていった。1992年に本社をオハイオ州アクロンからテネシー州ナッシュビルに移転した。アクロンにはグッドイヤーをはじめ米国のタイヤメーカーの本社が連ねる。アクロンにいる限り、ファイアストーンを意識する社員が残る。「BFSは新しい会社だ」と社内に徹底させる目的だったが、業績が回復してきたこともあり、ブリヂストンの一員という空気がじょじょに広がっている（1993/10/01/日本経済新聞）。

1995年BFSに労使紛争が起こった。その紛糾ぶりは、米クリントン大統領が経営者側を批判する声明を出したほどである。しかし海崎社長は労組に譲歩しなかった。米世論がスト中に代替要員を雇用したことを批判すると、海崎社



長は「会社にとっても最後の手段。合法であり、他企業でも例がある」と述べている。

「競争力がつくような条件でなければ合意できない」とも漏らしており、攻めるのが得意な人らしく一歩も引く気はないらしい（1995/02/28/日本経済新聞）。

海崎社長は強い意思をもって再建に取組んだリーダー型の経営者である。この時期、金融、自動車、製造業に経営不振に陥った会社が多く、大胆な変革のできる経営者が求められた。必要とされた行動は、不採算事業の撤廃と人員削減である。

リーダーシップスタイルの分布：

日本経済新聞の記事検索の結果、この時期もっとも多く登場するリーダーシップスタイルはリーダー型である。次いで、マネジャー型、アントレプレナー型と続く。

リーダー型（42.5%）＞マネジャー型（35.8%）＞アントレプレナー型（21.7%）

第4期．景気後退・中期（1996年～1999年）

#### 2-4-1 景気後退・中期の特徴

この時期に重要だと思われるコンテキストは「完全失業率がさらに上昇」したことと金融機関の破綻や大型倒産が続出したことによる「社会不安」が社会的道徳観になっていたことがあげられる。こうしたことが要因となり国内の消費はさらに落ち込んでいった。

1998年には山一証券が倒産しマスコミを賑わせ、金融機関の破綻が多発した。同年の3月期決算は、アジア通貨危機などの影響から全産業で経常減益が目立った。1999年の完全失業者は317万人に達し、完全失業率は4.7%である。

「選択と集中」が叫ばれるようになり、企業は戦略的に事業を展開することの必要性を感じるようになった。新聞の論調は、なかなかすまない不良債権の処理問題や産業界の構造改革のスピードアップを求めるものが多くなる。

経営者がすべきことは景気回復を待つことではない。新製品、新サービスで需要創造の気構えを持ってほしい。幸い21世紀の産業フロンティアのデジタル情報技術、電池自動車など低公害技術など日本が依然、強い基盤を持つ分野はある。日本が生産ネットワークを持つアジア戦略の再構築など内外に投資機会はいくらでもある。外資との提携。企業の分社化。取締役会のスリム化。激動期にはトップの決断の速さがすべてだ。(1998/06/01/日本経済新聞)。

しかし、この不況下で4割近い企業が増益を達成しており、各業界で企業の格差が表面化した時期でもある。

電機大手9社のうち、増益はソニーのみであった。日立製作所、東芝、三菱電機などは半導体不況で戦後最悪の決算となる。

自動車では、トヨタとホンダが増益を果たした。日産は北米で800億円の赤字、アジア地域への依存度の高い三菱自動車は上場以来初の赤字決算となった。

通信では、NTT 移動通信網が増益である。製薬では、武田薬品工業、三共が増益であった。繊維は東レ、クラレ、三菱レイヨンが増益となる。海運は商船三井、川崎汽船、流通業はイトーヨーカ堂、セブンイレブンが増益であった。「勝ち組」「負け組」という言葉が経済雑誌などの見出しを飾ったのもこの頃である。

米国企業の特徴とされる成果主義や年俸制、ストックオプションなどが日本企業にも導入されるようになり、企業の変革が叫ばれるようになった。過去の成功体験を否定し、あいまだった日本型の企業文化を変え、従業員を大量解雇するなど、ドラスティックな改革の断行が必要だという声が増える。

る。

「大競争時代」という言葉がマスコミに登場したのもこの時期である。円高がすすみ、米国との経済摩擦などで規制が緩和・撤廃され、アジア諸国もしだいに発展し、日本企業はグローバルな競争に巻き込まれるようになる。

その競争の結果、企業の優劣がはっきりするという現象が起きた。それまでは「繊維は斜陽産業だ」などと産業やその業界全体の盛衰を議論していたが、この頃から、産業の盛衰ではなく個別企業の興亡が論じられるようになる。低迷する同じ業種の同じ業態であるにもかかわらず、危機を乗り越えて強靱になっていく企業が登場するのである。企業が従来の政府の指導のもと業界協調でやっていく時代は終わったと主張する記事があったので紹介する。

過去、日本の企業は政府の指導のもと、業界協調を基本にしてきた。これだと、同一分野では、後発企業はいつまでたっても先発企業に追い付けない。だから、企業によっては政府の行政指導や業界の協調行動に“反逆”してでもキャッチアップしようとした。

かつての出光興産、住友金属工業や、ヤマト運輸、東京製鉄などがそうである。いずれも当時は異端分子扱いされ、戦後産業史にも残るほどの珍しい出来事である。

しかし、国内企業が国内市場をほぼ独占していた時代は、円高、市場開放や規制緩和・撤廃で終わりを告げつつある。国内の業界協調がものを言う可能性は少なくなっている。

いまや、企業はそれぞれ、技術革新などを踏まえ、国内外の競争相手に先んずる、ないし負けないだけの経営体制をつくっておかねばならない。いつ、どこから新たな相手が登場してくるかわからないだけに、一瞬の油断も許されない。

それだけに、いま最も必要なのは、事業をめぐる未来動向を予測し、リスクを把握しつつ、事業をいつまでにどう変革していくかをタイムリーに

指し示すという経営トップのリーダーシップである。経営者の優劣が企業の命運を左右する時代になったのである。

これからの時代、経営トップが無能な企業はいずれ経営がおかしくなる。メイテックのように会社の経営を危うくしかねない社長の追放も当然である。問題は、だめ経営者をやめさせ、すぐれた人材をトップにすえるきちんとした仕組みが日本企業に欠けていることである（1996/09/08/日本経済新聞）。

1997年4月の日本経済新聞の記事にはこうある。

5年前から全企業が一斉にリストラに突入したが、結果は見事に二極化した。東芝と日立製作所、三菱重工業と石川島播磨重工業、アサヒビールとキリンビール、花王とライオンなど明らかに経営者のリーダーシップの差で明暗が分かれている。経営者選びが企業の命運を左右するといってもいい。トップの役割がこの数年間、様変わりしたのが格差の原因でもある（1997/04/日本経済新聞）。

「リストラ」や「変革」が必要だと主張する新聞記事が多いものの、その大半は第3期に求められた「変革」とは違う意味合いになっている。第3期ではリストラを断行し、赤字部門を切り捨て、大企業病を克服して企業改革に取組んだことが評価されたが、第4期ではリストラや人員削減の弊害を指摘するようになる。

この時期、経営者に必要な能力としてあげられているのは「全従業員を引っ張る指導力」「広がった戦線を縮小しつつ得意分野に事業を集中させる決断力」「他社と戦略提携できる構想力」、そして「若さ」をあげる記事が目立つ。

若返り人事の成否は未知数だし、経営者は若ければいいというものでもない。しかし、グローバル経済のビッグバン（大変革）は金融のみならず全産業に及ぼうとしている。体力、知力、気力ともに求められる水準は一層高まる（1997/05/25/日本経済新聞）。

日本企業が海外に進出し、海外企業が国内市場に参入する。この時期、競争はより厳しくなり、課題も複雑多岐にわたる。日本企業の経営者はこれまで経験したことのない問題に遭遇することもあるれば、いままでにない変革を求められることもある。リーダーに求められる行動や能力も高次になっていったことが推察される。

#### 2-4-2 景気後退・中期のリーダーシップスタイル

「アントレプレナー」:

デフレ局面になると「価格破壊」という言葉が新聞記事に登場するようになる。ディスカウントストアや100円ショップなど新しい手法を取り入れて安価な商品を販売する企業もでてくる。この時期のアントレプレナーはそうした消費者のデフレ感を新事業に取り入れて成長した。

カジュアル衣料品店を全国展開するファーストリテイリングは、1990年8月期からの5年間で、売上高を約10倍、経常利益を約45倍に伸ばしている。柳井正社長は「世界中の才能、設備、情報を利用して、顧客支持率が最も高い会社を目指す」と述べ、徹底した国際分業がローコスト店舗の大量出店を可能にしたことを明らかにした。

企画はニューヨークのデザイナーに任せ、大阪の商品開発事務所の開発・生産担当者が仕様を決め、アジア各国の縫製業者に製造を委託する。製品は直営店で販売する。製造から販売までいままでにない仕組みを作り上げた。

出店投資は1店あたり6千万円。大手プレハブメーカーに店舗仕様の標準化を依頼するなど、同業他社より少ない資金で出店できる仕組みも作った。また店舗名（ユニクロ）の通り、店は倉庫も兼ね、各期末には売れ残り品を処分し在庫を持ち越さない。「ディスカウントではなく、顧客が支持する価格で販売する店」と自負する。

「失敗してもつぶれない経営」をめざす柳井社長は、売り上げよりも

キャッシュフローを重視する。「最低限でも日商の2倍を確保したい」という（1996/06/04/日本経済新聞）。

さらに柳井社長は、子供服の卸・小売のヴァンミニの株式過半数を取得し傘下におさめた。子供服分野の強化をはかり、ファミリータイプの新業態店を全国展開するためである。「子供服は30代40代の女性を取り込むための呼び水になる」と考えたという。

この時期のアントレプレナーは柳井社長のように「価格破壊」「新業態開発」、そして、業務プロセスを見直しいままでないやり方を導入している。規制緩和によって参入した米国系小売業各社は「無条件返品サービス」を日本市場に持ち込んだ。

アントレプレナー型経営者が多く存在する産業は、小売業、IT 関連である。

「マネジャー」:

価格競争は激しくなるなか、マネジャー型の経営者は既存の人気商品の拡販と情報技術をいかした業務効率化をはかっている。花王の常盤文克社長はヒット商品を積極的に投入し海外の販売拡大を展開した。

出荷額ベース月間十億円以上を売り上げ、ここ数年の新製品のなかでは最大のヒット商品となっている「ピオレ毛穴すっきりパック」を香港や台湾などで先行発売し、夏には東南アジアや米国にも販路を広げる計画だ。軌道に乗れば現地工場でも生産するという。

1994年秋発売の掃除用具「クイックルワイパー」を1996年から香港で販売したのに続き、国内発売から約1年のスピードで輸出開始を決めた。

ヒット商品の積極投入は、海外事業拡大戦略の一環だ。同社の海外事業売上高は1996年度見込みが約2千7百億円。これを「97年度は3千億円に拡大する」（常盤文克社長）目標を掲げる。1987年に発売し現在東南アジア一帯で販売している衣料用コンパクト型洗剤「アタック」のような、グ

ローバルな商品展開を考えている。

同時に日用品市場が急拡大するアジアで、生産拠点を整備する。1997年前半にはベトナムで、シャンプーなどの生産を始める予定。「ビジネスが難しい面はあるが、今から着手して現地での事業ノウハウを蓄積する必要がある」と常盤社長は説明する。

海外とならんで常盤社長が1997年の課題として掲げるのが、国内での一層のコスト削減。これまで情報システムを駆使した業務改革を推進してきたが「今後は社内だけでなく、他のメーカーや卸と協力して従来の壁を乗り越える形の合理化を進めないと生き残れない」と常盤社長は危機感を募らせる（1997/01/06/日本経済新聞）。

この時期のマネジャー型経営者は「コスト削減」「業務改善」「販路拡大」などを課題としていた。特定の業界に偏ることなく多くの経営者がマネジャー型の行動をとっている。

「リーダー」:

富士フィルムは1996年に1割の人員削減を実施することなどをまとめた中期経営計画を発表している。写真分野では米国イーストマン・コダック社との競争が激化しデジタル関連分野では電機メーカーとの競合のなかで苦戦を強いられていた。

富士フィルムの大西實会長は国内外約200社のグループ会社を対象に、重複部門の大胆な整理統合や原材料調達の効率化、財務戦略の強化などに取り組む。要員スリム化では、本体の要員を約11,100人から1997年末までに1万人まで絞り込む計画だった。

コダックなど海外メーカーがここ3年、日本市場をかき回した結果、カラーフィルムの価格破壊が一挙に進み、富士写のシェアも7割を割り込んだ。通商問題の最終的評価は別にしても経営の根幹が揺さぶられてい

るのは確かだ。

こうした状況に「日タリストラ」を掲げる大西の動きは素早い。4月には役職定年制を強化し、一部管理職の役職相当分をカットした。退職金の上積みといった激変緩和措置はなく、転職先をみつけるための週1日の研修「休暇」制度を設けただけ。社内ではかなりの動揺があるが、大西は「右肩上がりの時代ではない。組織の簡素化、若返りが欠かせない」と意に介さない（1996/06/17/日本経済新聞）。

コダック社が富士フィルムの独禁法違反により日本市場参入を阻まれたと主張し、米政府に提訴した問題で、大西氏は「わが社や国内の写真業界が外国製品排除のために動いたことはない。コダック社の主張はたとえば為替相場の変動に伴った柔軟な価格戦略をとらないなど、自社の事業戦略ミスを棚にあげた歴史の改ざんであり、でっちあげだ」と繰り返し反論する。

大西氏は16年間にわたり富士フィルムの社長の座に就き、1996年5月に会長になるが代表権を離さず肩書きが変わるだけで権限は変わらなかった。低迷した企業を復活させるために組織体制を見直し、活性化させるために日タリストラを続けたのリーダー型の行動とった経営者である。

この時期のリーダー型経営者に求められた行動は業績悪化部門の「再建」あるいは「リストラ」である。売り上げが低迷しているメーカーにリーダー型経営者が多かった。

リーダーシップスタイルの分布：

日本経済新聞の記事検索の結果、この時期もっとも多く登場するリーダーシップスタイルはリーダー型である。次いで、マネジャー型、アントレプレナー型と続く。

リーダー型（45.2%）＞マネジャー型（39.4%）＞アントレプレナー型（15.4%）



## 第5期. 景気後退・後期（2000年～2003年）

### 2-5-1 景気後退・後期の特徴

この時期のコンテキストは「原油価格の高値」「完全失業率の上昇」といったものがあげられる。さらにはグローバルな問題として2001年9月11日のアメリカ同時多発テロやイラク戦争などが先行きの不透明感や不安感を増長させた。完全失業者数は2002年に約359万人になり、完全失業率は5.4%となる。企業倒産が頻発し2000年が負債総額のピークで24兆円を超えている。業種別にみると建設業の倒産が最も多く、次で小売業、サービス業となった。

そんななか2000年6月には大規模小売店立地法が施行され、各地でイオングループを筆頭とする大型資本の出店攻勢が活発化する環境ができあがる。

2001年には省庁が再編され1府12省庁制になる。中央省庁再編の目的は、縦割りによる弊害をなくし、内閣機能の強化、事務及び事業の減量、効率化する事等があげられた。さらに量的金融緩和政策が開始され、銀行に大量の資金を供給することで金融不安を抑制した。

2002年にEU圏内で通貨がユーロに統一される。この年、雪印と日本ハムの牛肉偽装事件が発覚する。企業倫理が問われ経営者の責任が追及された。みずほ銀行やUFJ銀行が誕生するなど銀行の合併が続いたのもこの頃である。

2003年には日経平均株価が7,607円と最安値を記録する。同じ年に大手金融機関に公的資金が投入された。

郵政事業庁が日本郵政公社になり、規制緩和がすすみ民でできることは民へという流れができる。

1999年から2002年はリストラという言葉を書かない日はないというほどリストラが話題になった時期である。日本経済新聞の記事検索から「リストラ」という言葉が使われたピークが2001年であることがわかる。その理由は2つ考えられる。ひとつは、第4期は企業の明暗がはっきりとした時期であるが、業績の低迷していた企業が本腰を入れてリストラを開始したということである。

2001年、レナウンが系列会社を含めた全社員の27%にあたる400人の希望退職者の募集を発表した。日産は2年間で国内を中心に2万人を削減した。三菱自動車工業が募集した希望退職には、初日だけで予定の1.5倍の2,028人が応募。松下電器産業グループの早期退職者も8,000人に達する。経営者の想定以上に、転職に対する（応じる）社員が増えていった（2001/11/23/日本経済新聞）。

上記の記事のように人員削減に関する話題が新聞に頻繁に登場した。

もうひとつの理由は、多くの企業がリストラに取組んだ反動で、その弊害を指摘する論調が新聞に登場したということである。

急速なリストラはかえって逆効果だと考える経営者もいた。高島屋の増倉一郎社長はこう発言している。「急激なリストラは組織の活力が低下すると同時に、イメージダウンにつながる危険性がある」（2002/02/25/日本経済新聞）。

清家篤慶応義塾大学教授は「人を減らしてコスト競争をするだけでは途上国に負ける。社内の人材の能力を引き出し、賃金に見合う高付加価値製品を創造する必要がある」と指摘する（2001/11/23/日本経済新聞）。

リストラや人員削減、戦略転換などによる負の側面を指摘する記事が見立つようになり、変革だけでは経営は成り立たないことを訴えている。それまでは「変革を成し遂げるには米国型のトップダウンが望ましい」という論調であったマスコミが、リストラや人員削減による従業員のモラルの低下や求心力がなくなることを指摘するようになる。

産業界で広がるリストラは業績不振、人員削減、経営者の求心力低下、社員の活力低下、業績不振という「負のスパイラル」を招きかねない。残る人材の力を引き出せなければ、企業の再生への道は険しい。「従業員が働かないからいけない」。10月、富士通の秋草直之社長が業績不振の責任を社員に転嫁するような発言が経済雑誌に載り、ネット上で社長批判の電

子メールが相次いだ。残業の多さなどから業界でも「よく働く」とされてきた社員の反発は強かった。秋草社長は、意思決定の遅い役員ら経営幹部に楯（げき）をとばしている様子を話したと釈明、真意が伝わらなかった点に困惑するが、2万千人の削減を計画する中、リーダーシップへの不信感を招いた（2001/11/23/日本経済新聞）。

この時期の経営者にはリストラによるマイナス面をどう克服するかが課題となった。ひとつのキーワードとして新聞紙面に登場するのが「人間力」である。この時期、多くの記事で、経営者に必要な能力として「人間力」をあげていた。

電通社長俣木盾夫氏は「デジタル時代がすすむほど人間力の重要性が増す」と発言している（2002/05/16/日本経済新聞）。

京セラの稲盛和夫名誉会長は「トップには名誉や地位に対する欲をコントロールする『人格』が必要」と強調した。伊藤忠の丹羽社長も「リーダーが人を動かすには、まず私欲を制限しなければ」と言う（2002/11/27/日本経済新聞）。

ヤマト福祉財団理事長小倉昌男氏はこう言っている。「成果主義は考え方としては正しいが測定が難しい。ある時期にあがった成果が現任者の功績か、前任者の種まきによるものかはっきりわけられないからだ。それなら『誠実』『部下の面倒見がいい』といった人間力を重視したほうがいい。これが企業風土になれば客に対しても誠実な社員が増えるはずだ」（2002/01/26/日本経済新聞）。

『EQ～こころの知能指数』の著者ダニエル・ゴールマン氏はこう語る。「優れた経営者は古今東西を問わず、人間的魅力に富み、心を打つ経営によって、組織の活力を高める特異な能力を備えている」（2002/08/04/日本経済新聞）

この時期、リストラや成果主義がすすんだ半面「人間力」が求められるようになった。それは、以前は低迷する企業を再建するために大幅な人員削減や戦略転換を断行する経営者が高い評価を受けたが、この時期からより高次な能力

が求められるようになったことを意味する。

## 2-5-2 景気後退・後期のリーダーシップスタイル

「アントレプレナー」:

1995年にオリエンタルランドの社長に就任した加賀見俊夫氏は、第2テーマパーク「ディズニーシー」を2001年秋に開業させる。子どもの情操教育施設を取り入れた複合商業施設「イクスピアリ」や東京ディズニーランド周辺で展開する大型レジャー施設「東京ディズニーリゾート」などもこの頃スタートした。既存事業の強みをいかし、それを拡大する形で新規事業を立ち上げている。

加賀見社長は新しい事業を常に探しており、起業機会をチームをつくって検討していた。

脱舞浜を模索。「次の社長の時代には苦しくなる」加賀見社長はこう公言してはばからない。東京ディズニーランドの開業から20年。会社の寿命30年説を信じる加賀見社長は「同じ事業に依存できるのはあと10年」と言う。

現在も複数の合併、買収案件を精査中で、次の成長エンジン探しに躍起だ。拡張の余地がなくなった舞浜以外の場所に3つめの大型テーマパークを手に入れる。キャラクターなどを活用する事業を本格化する。持ち込まれる案件は多いが、国内唯一のテーマパーク勝ち組の眼鏡にかなう事業はなかなかみつからない(2003/07/19/日本経済新聞)。

この時期のアントレプレナーはコアビジネスの周辺での「新規事業」を起業する機会が多い。またM & Aや合併、提携といった手法で新規事業を展開するケースも目立った。

産業は特定できないが、リストラや再建をいち早く終え高収益をあげている企業にアントレプレナー型経営者がみられる。

「マネジャー」:

マネジャー型経営者としてトヨタの張富士夫氏をあげたい。トヨタには危機感を共有し業務プロセスや組織体制を常に改善する企業文化が昔からあった。1999年に社長に就任した張氏はこういう。

「入社式の石田退三社長のあいさつを覚えている。GM（ゼネラル・モーターズ）、フォードなどビッグスリーが日本にどっと上陸して、トヨタなんかとても生き残れない」という内容だった。それから40年が過ぎたが、歴代のトヨタのトップの方々は常に危機意識を持ち、社内をまとめているように思う。経常利益が一兆円を超え、トップシェアでも、十分だとかよくやったなんて喜んでる社長や役員はいない。今日良くて明日はわからない、との危機感を共有し続けているのが、トヨタの文化です」（2001/08/06/日本経済新聞）。

この時期の自動車業界は、日産がカルロス・ゴーン氏を抜擢して再建に取り組んでおり、三菱のリコール問題や世界的な再編など、売り上げ低迷した自動車メーカーの記事が目立った。そんななかトヨタは堅実に業績を伸ばしている。トヨタの企業文化ともいえる不断の改善が新聞記事でも注目をあびていた。

トヨタの張社長は講演で次のように語っている。

技術革新は日々の改善が原動力だ。絶え間ない改善を支えるのは人づくりであり、人を大切にせる経営姿勢が新たな変革を可能にしている。まず改善の話をしたい。問題点を取り出し、原因を徹底的に追求する。その上で解決まで作業を繰り返す。上手くいくとそれを他の現場にも広げて定着させる。これが改善だ。

変革というのは、そうした日々の積み重ねのなかで、ある日「こんなに改善していた」と気づくようなものだ。ニーズのないところに改善はない。高い目標と厳しい期限を設定し変革を促すのがトップの役割だ（2003/11/19/日本経済新聞）。

トヨタの歴代の経営者はトヨタ方式といわれる独自のスタイルを継承しており、マネジャー型の経営者が牽引し成長してきた。しかし、その成長安定期にありながらも、常に危機感を持ち、ビジョンを示し改善と変革を繰り返してきた企業である。

この時期のマネジャー型経営者はこの「危機感」を強く意識している。安定した企業にありながらも危機感をもち「業務の効率化」と「コスト削減」に取り組んでいる。

産業に関係なく安定成長をとげている企業にマネジャー型経営者が多かった。

「リーダー」:

2000年松下の社長に就任した中村邦夫氏は、松下の再建に乗り出す。中村氏は同年12月に3か年の中期経営計画を発表した。その内容は、テレビ、ビデオなど製品分野別に設けている事業部制を解体し、製造部門を切り離すというものである。あわせて、国内外247の製造拠点のうち30拠点を統廃合した。

松下の事業部制は、創業者の松下幸之助氏が1933年に導入したもので、その解体は業界関係者らを驚かせた。中村社長はマスコミ記者らには変革リーダーとして映ったようである。

事業部制解体の理由を中村氏はこう説明する。「製販一体と独立採算制を基本とする事業部制は意思決定の速さなどがメリットで、日本の製造業の強さの源泉といわれた。しかし最近では事業部間での重複投資が目立ち、製造部門の人件費の高さも負担になっている」(2000/12/01/日本経済新聞)。

中村氏は2001年の年初に高収益企業への変革を掲げた経営方針を発表する。この経営方針で打ち出した一連の改革は、AV機器から白物家電まで広がるデジタル化の波を乗り切るため、デバイスとサービスの強化を急ぐとともに、組

織の簡素化により経営のスピードを高める狙いがある。

中村邦夫社長は昨年6月の就任以来、「破壊と創造」を合言葉にして、松下の経営改革の必要性を社内外に訴えてきた。ソニーなどに比べて「遅くて重い」（中村社長）といわれ続けた「古い松下」を引きずったままでは、国内外のメーカーと激しくなる技術競争などから取り残されるとの危機感があった（2001/01/11/日本経済新聞）。

新聞記事には、中村氏のとった行動が様々紹介される。無駄な会議をなくし、社長の印鑑が必要な文書もファックスで送りメールで説明すればよいという。決断も早く、大筋を決めたら細かい説明は求めず「それは君に任せた」で終了する。役員会で「やりたい放題やってください。責任は僕が取ります」といったエピソードなど、中村氏の人物像が浮かび上がる。

1万3千人の早期退職、系列家電店のリベート廃止、事業部制解体、そしてグループ再編。「創業者（松下幸之助氏）の経営理念以外は破壊してよし」とする中村改革は、歴代の経営者が手を触れたがらなかった「聖域」にすべて手をつけた。あとは14の事業戦略で一気呵成に成果を打ち出せるかに焦点が移る（2002/09/28/日本経済新聞）。

中村氏の掲げた「破壊と創造」はこの時期のリーダー型経営者の行動を象徴している。リストラや人員削減、赤字事業や子会社の統廃合、過去の制度の廃止といった破壊の部分と、新たな成長戦略が経営者に求められた。

主に減益に落ち込んだ製造業や小売業にリーダー型経営者が多かった。

リーダーシップスタイルの分布：

日本経済新聞の記事検索の結果、この時期もっとも多く登場するリーダーシップスタイルはリーダー型である。次いで、マネジャー型、アントレプレナー型と続く。

リーダー型 (57.8%) > マネジャー型 (28.9%) > アントレプレナー型 (13.3%)

## 第6期. 回復期 (2004年以降)

### 2-6-1 回復期の特徴

この時期のコンテクストとしては「失業率の低下」「雇用情勢の改善」、政府の介入による「景気回復策」、「アメリカの好景気」などがあげられる。2004年には個人消費が増加を示しており、デジタル家電などの耐久財購入が堅調なほか、国内海外の旅行や携帯電話使用料などサービス支出が増加した。

企業においてはリストラによる効果があらわれはじめ、2004年度の売上高経常利益率は5.6%に達し、1974年以降の最高値となっている。増益要因は売上高の伸びではなく、人件費などの削減によるものである。

2004年に営団地下鉄が民営化され東京メトロになるほか、新東京国際空港公団が成田国際空港株式会社になり、2005年には道路4公団が民営化されるなど官から民へと民営化の流れができる。市町村合併もさかんになり、2004年に7府県で11市が誕生する。2005年には50の新しい市町村ができた。2004年の11月にいまの新紙幣が発行された。

2005年に京都議定書が発効となり企業はCO<sub>2</sub>削減に取り組み、地球環境に関連した商品の開発などが加速する。同じ年に松下の温風器に一酸化炭素中毒が発生する欠陥があることが判明したり、JR 福知山線の脱線事故が起こるなど安全性が重要視されるようになった。

日本郵政株式会社が発足した2006年には、マンションの耐震強度偽装問題、トヨタ、いすゞのリコール問題、ライブドア、村上ファンドの社長らが告発されるなど企業倫理がますます厳しく問われるようになる。また不祥事を起こしたさいの経営者の対応の良し悪しも話題となった。

2006年に株価が15,000円に回復している。(2003年は最安値で7,607円であった) また為替レートは1ドル=116円になる。



この時期、企業のトップを社外から抜擢するケースが目立った。グローバル化や情報化などの進展により市場競争がますます活発になり企業は常に変革を迫られている状況にある。このため社内や取引先などとのしがらみの無い、戦略的に企業を変えられる経営者を社外から招く動きが増えてきたということであろう。

大手企業では従来、生え抜きの経営者が中心であったが、複数の企業を渡り歩いてキャリアを積む経営者が増えてくることを予見させた。

多いのは悪化した業績を抜本的に立て直すために、社外からスカウトするケースである。例えば、2003年12月期連結決算で最終赤字を計上した日本マクドナルドホールディングスは、アップルコンピュータ前社長の原田永幸氏を、2004年3月30日の株主総会を経て代表取締役副会長兼最高経営責任者（CEO）に迎え入れると発表した。

婦人向け衣料品などの通信販売大手のセシールも2004年3月末に、経営再建のために日本興業銀行（現みずほフィナンシャルグループ）出身の猪瀬具夫氏を社長に就けた。猪瀬氏はオーストラリア興銀社長などを経て、計測機器のレンタルなどを営む中堅企業の社長を務めていた。

長期間赤字経営から抜け出せない衣料品大手のレナウンは、ライバルのオンワード樫山の元専務、加藤嘉久氏を2004年4月末に副社長に迎えている。

日本企業が外部から経営者を招く理由を述べた記事があるので紹介したい。

企業が活力を失って業績低迷に陥る原因は、突き詰めれば経営者の劣化にある。成功した経営者は従来の路線を変えたがらない。そこに社内の人脈や取引先とのつながりなどの様々なしがらみが根を張る。社内昇格の経営者がそれを断ち切って変えるのは容易ではない。

株主の発言力が次第に増しているが、多くの企業では基本的にトップ経営者が幹部の人事権を事実上握っている。このため上との人間関係が昇進の決め手になりがちで、能力面で対外的に競争力の劣る人材が経営者にな

る恐れもある。

このため人材が本来豊富なはずの大手企業でも変革のリーダーはいない場合が往々にしてある。勢い社外に求めざるを得なくなるわけだ。経営者として市場価値が高いのは、(1)本質的な問題をとらえる論理的思考力(2)異質な企業文化を超えて発揮できる実行力(3)実務に精通した専門能力——などを備えた人材である。

従って会社を移っても力を出せる経営者は、海外経験や外資系企業などで異文化に接し、自らリスクを取って仕事をして実力を磨いてきた人物が少なくない。社外から経営者を迎える動きに弾みをつけたのは、日産自動車を好業績企業として再建したカルロス・ゴーン社長の存在だろう。フランスのルノーから派遣され、約束通りV字型回復を達成して生え抜きの経営者とは違う切れ味を見せた。米国では大企業を渡り歩くCEOはそれほど珍しくない。日本でも今後、増えていく可能性がある(2004/03/01/日本経済新聞)。

外部の人材が経営者に抜擢されるケースが話題になるなか、戦略転換に合わせて経営者を交代させる動きを見せる企業もある。リストラがひと段落した企業にとっては、引締めから成長路線を追求する戦略へと転換する。それにふさわしい能力、資質を備えた人材を経営トップに登用しようという動きである。

たとえば、松下電器は中村邦夫氏が社長に就任し伝統の事業部制を廃止し、2万人を超す人員を削減し、構造改革を成し遂げV字回復を果たしたあと、2006年に中村氏は会長になり、大坪文雄氏が社長に就任する。大坪氏は事業経験が豊富で、松下が出遅れていたデジタルカメラ事業を軌道に乗せ、プラズマテレビ事業も直接担当して世界シェア1位に押し上げた。海外駐在の経験もあり、これからの成長戦略を託すに足ると中村氏は判断したようである。

キヤノンでは、御手洗富士夫会長が日本経団連会長に就任するのとはほぼ同時に内田恒二前副社長と社長を交代した。「新しい事業を創出する必要がある、

後任は技術系がよい」と御手洗会長は発言している。内田氏は、デジタルカメラを世界トップに育て、事業化を計画中のSED（表面電解ディスプレイ）テレビを担当してきた人物である。

日本経済新聞では、経営者の交代について次のように主張している。

社長選びを、従来の慣行や社内の人間関係などに従って行うのは危険である。今必要な戦略を遂行できるかどうかという1点で、機能的に適否を判断すべきだ。例えば40歳代の社長は上場大企業では少ないが、海外では珍しくない。社内に適任者がいなければ、順送りを避けて外部からスカウトする手もある。

要はプロの経営者として求められる能力、資質があると目される人材を、時機を逸せず起用することである。経営者は能力、体力に衰えが見えたら、在任期間の長さこだわらず交代しなければならない。

持続的な成長を確かなものにするためには、経営者の質を常に高水準に保つ必要がある。現トップによる恣意（しい）的な後継者人事を防ぐ合理的な企業統治システムの構築も、企業にとって重要な課題である（2006/06/26/日本経済新聞）。

さらに、この時期の新聞記事に「人間力が必要だ」という経営者の談話が頻繁に登場する。

——京セラ名誉会長稲盛和夫氏「謙虚で公正、無私ということだ。リーダー教育でも基本になるのは人間性。人のために尽くそうという心だ」（2004/10/19/日本経済新聞）。

——日本電産社長永守重信氏「社員の心を変えるのがトップだ。従業員の心をつかみ、心が病まないようにするのが経営者の仕事だ」（2004/11/17/日本経済新聞）。

——東芝社長西田厚聡氏「リーダーが明確なビジョンを打ち出し、社員のベクトルを合わせて引っ張るだけでは難しい。社員一人ひとりの能力

を高めていかなければ持続しない。最近の韓国や台湾は、かつての日本人のように極めてがむしゃらなハングリー精神で事業をするが、我々はもはやそこには戻れない」(2005/11/22/日本経済新聞)。

——日産自動車社長兼 CEO カルロス・ゴーン氏「経営者が『共感能力』を育てることが重要になるだろう。自分になじみのない立場、反対の立場にたってみて、どうすればよいか考える力が必要になる」(2005/11/22/日本経済新聞)。

人間力が重要視されはじめた背景には教育の荒廃や若者の総合的な状況対応力、前向きに生きていく力の低下などの社会現象がある。企業においては、組織や製品、技術、スキルの短命化と、雇用形態や人材が多様化しており、組織の求心力を高めるリーダーの力が問題視されるようになった。

「企業内教育には2つのタイプが存在する。1つはコスト型教育、いまひとつは投資型教育である。コスト教育とは日常業務をこなすために必要なスキルや技術、知識を提供する教育である。一方、投資型教育は企業の長期的な成長・発展・変革において必要とされる教育であり、長い目にした従業員の人材教育・動機付けの維持、組織の長期的な力の向上などで重要な役割を果たしている。いわば人間力を高めるための教育である」と慶応義塾大学キャリアリソースラボラトリーの花田光世代表は言う(2006/06/07/日本経済新聞)。

経営者に必要なものは「人間力」であるという論調のほか、「若さ」も必要であるという意見が表れる。欧米の一流企業では40代でトップになるケースが多く、GEのジャック・ウェルチ氏は44歳、ジェフリー・イメルト氏は45歳でCEOに就いている。日産を再生したカルロス・ゴーン社長は47歳、フォード出身のマツダのマーク・フィールズ前社長も40歳と若い経営者ばかりである。40代といえ、体力もあり集中力や持続力もある。

経営者に課せられる問題はより複雑になり、さらに求められる能力も経営能

力や語学力だけでなく、「人間力」や「若さ」といったことまで含まれるようになった。

## 2-6-2 回復期のリーダーシップスタイル

「アントレプレナー」:

アントレプレナータイプの経営者として、ディー・エヌ・エー社長南場智子氏が新聞記事に何度か登場している。外資系コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーを退職後、MBAに進学し、その後、インターネットオークションの会社を立ち上げる。ライバルのヤフーとは違う独自性を打ち出す。トラブルを起こした利用者を退会させたり、道徳的に問題のある出品物を除外するなどサービスを強化したり、ライバルのヤフーに広告を出してまで知名度向上を目指すなど「やれることはなんでもやった」と南場氏は語る。

2004年3月期に黒字化を達成し、上場を果たした。携帯電話向けの競売サイトでは業界をリードする。

今後もベンチャーは存在感を示せるかという質問に南場氏はこう答えた。

「端末が年々高機能化するので、サービスの寿命が短いのがこの市場の特徴だ。どんなに成功を収めた事業でもすぐに廃れる可能性がある。数年前に着信メロディーで伸びた携帯コンテンツ会社はいまは苦戦している。逆に良いサービスを投入すれば新規参入者でも成功できる。ベンチャーが挑戦できる分野であることは変わらない」(2007/03/07/日本経済新聞)。

この時期、「起業家」あるいは「ベンチャー」という言葉が新聞で頻繁に見かける。だが、実際に成功した人物はあまりなく、海外の起業家を紹介する記事が目立つ。この時期、アントレプレナーが目にしたのはIT関連で、特に携帯電話に関するビジネスが多い。

「マネジャー」:

この時期の回復期にある企業には、既存の戦略路線を継承しさらに拡大させるマネジャー型経営者が多い。ゲーム機メーカーの任天堂は、ソニーと米マイクロソフトが高機能の「次世代ゲーム機」を投入する計画であるのに対し、ハードの機能性よりもソフトの魅力向上を重視した路線を鮮明にしていた。

他社との違いを任天堂の岩田聡社長はこう語る。

「マニア層に応えるため画面や鮮明さや難易度を追及した結果、ゲームは際限なく複雑になり、ユーザー離れを招いた。ソフト開発の費用も高騰した。不毛な開発競争で市場は縮小し、利益も少なくなった」

「開発で最も重視したのは、全く新しい遊び方を提案すること。ユーザーのすそ野を広げるため、老若男女が同じスタートラインで楽しめるようにした。新たに画面をこすったり、音声でキャラクターが動く操作を機能を盛り込んだ」(2004/12/12/日本経済新聞)。

任天堂は2003年から中国で家庭用ゲーム機を販売しているが、2004年にソフト開発を蘇州との出資会社で開始している。日本で開発したソフトをその会社で中国向けに加工する。さらに、ゲーム機本体の生産では中国の委託生産先を増やし増産体制を敷いた。

2005年にはオンラインゲーム人口の増加を狙って、無線LANを利用した無料のインターネット接続ポイントを1000箇所設置すると発表している。

2006年に発売した新型ゲーム機「Wii (ウィー)」も、高精細な画像表現を追求する高性能路線ではなく、ソフトの魅力で、高齢者や女性などゲームに関心の薄い消費者への浸透を狙った商品である。

この時期のマネジャー型経営者の行動は、路線を継承した拡大戦略であった。海外での拡販を目的とした体制や制度作りであったり、既存の路線にそった新商品の開発などである。

業界や産業に関係なく安定成長に入った企業の経営者がマネジャー型のリー

ダーシップスタイルをとっていた。

「リーダー」:

東芝は2003年4 - 6月期にパソコン事業が他社の値下げ攻勢を受け赤字に転落した。会社全体は半導体事業が好調であったが、デジタル部門の統括者であった西田厚聡氏の責任が問われる。

西田氏は、海外の間接人員削減やフィリピン生産の撤退など矢継ぎ早にリストラを実行した。国内のパソコン開発・製造拠点である青梅事業所（東京都青梅市）へ頻繁に足を運び、若手従業員との対話集会を重ねて士気を高めている。その結果、パソコン事業の営業損益は2004年4 - 12月期で12億円の黒字となった。

その手腕が認められ西田氏は2005年社長に就任する。就任後2カ月は国内150社の主要顧客へあいさつ回りに奔走しながら、幹部候補の若手と対話を続けた。地道なコミュニケーションで、社内に「センス・オブ・アージェンシー（危機意識）」を植え付けていく。同時に西田氏は成長戦略への転換を打ち出す。フラッシュメモリーなどデジタル関連で積極的に投資し、米マイクロソフトと提携を結ぶなど2005年度だけで2,250億円という過去最大の投資を決めた。重電事業にも積極的に行動し、原子力発電事業を手掛ける米ウエスチングハウス（WH）の買収では総額54億ドルを投じている。

東芝の歴代の経営者にはない攻めのリーダーとしてマスコミに印象づけた。

おっとりした東芝で、強烈に陣頭指揮を執る経営スタイルは大きな賭けでもある。1980年代にDRAM（記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー）で電機業界をけん引した東芝にとって、1990年代は停滞の時代だった。日米半導体摩擦、東芝ココム事件、総会屋への利益供与事件……。西室は米ゼネラル・エレクトリック（GE）にならぬ、「集中と選択」を掲げて事業構造を見直そうとしたが、周囲の抵抗は根強かった。

後任の岡村も IT（情報技術）バブルの崩壊で、1万7千人の人員削減や事業売却、分社などリストラに明け暮れた。業績では日立製作所に引き離され、三菱電機にも株価で抜かれた。

西田氏は自らの使命を「成長路線に軸足を移すこと」という。パソコン市場で米デルなどと激しいシェア争いを演じた経験から、攻めの経営を真骨頂とする。

通常、大型投資などは年末に集中討議し春先に決定するが、四日市工場（三重県四日市市）で約2千億円の追加投資に踏み切る方針を早々と固めた。狙いは携帯音楽プレーヤーに不可欠な半導体フラッシュメモリーの大増産。「韓国サムスン電子に負けない」という強い決意を実行に移す。

8月24日、米紙「ウォールストリート・ジャーナル」は日本の新世代の「プロ経営者」として、西田を代表に挙げた。2003年度に400億円超の営業赤字に転落したパソコン事業を1年で黒字化したリーダーシップばかりが注目されやすい（2005/09/05/日本経済新聞）。

この時期の新聞記事には「人間力」という言葉が頻繁に登場しており、リーダー型経営者には改革や再建を成し遂げるだけでなく、社員のやる気を引き出し複雑な問題を解決する行動が求められた。西田氏が「センス・オブ・アージェンシー（危機意識）」という新しい文化を社内に浸透させようとしたように企業文化や企業環境を変えようとする経営者があらわれてくる。

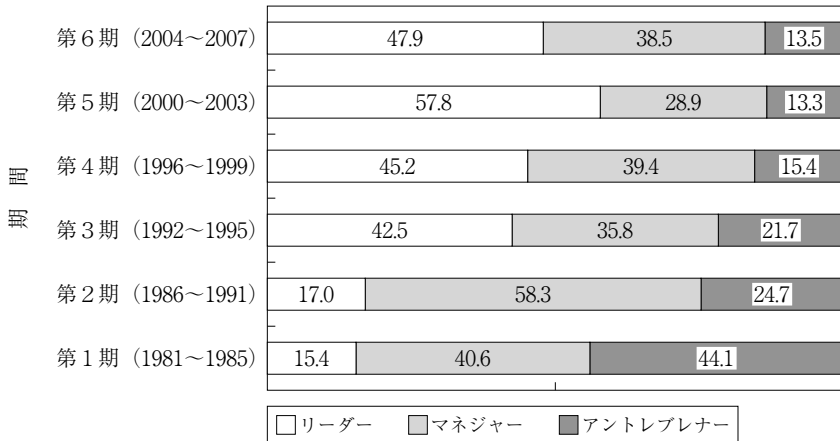
この時期、リーダー型経営者が多く存在した業界や分野など、産業としては特定できない。

リーダーシップスタイルの分布：

日本経済新聞の記事検索の結果、この時期もっとも多く登場するリーダーシップスタイルはマネジャー型である。次いで、リーダー型、アントレプレナー型と続く。



図表2 経営者のリーダーシップスタイルの分布



リーダー型 (47.9%) > マネジャー型 (38.5%) > アントレプレナー型 (13.5%)

### 3. 個別経営者分析

自社のコンテキストにあわせてリーダーシップスタイルを変えた経営者  
(福原義春)

1987年に資生堂の社長に就任した福原義春氏は10年以上も同社の代表として経営を指揮してきた人物である。福原氏が社長に就いた1987年当時の日本経済はバブル期にあたる。国内需要がふくれあがり国内企業は毎年業績を伸ばしていた。

ところが資生堂のコアビジネス (全体の9割) である化粧品の売り上げ伸び率は、前期比1.6%と低かった。「化粧品は成熟産業であり、伸びが止まってしまったのだ」という閉塞感もあった。前任の大野良雄社長は海外販売と非化粧品部門での量的拡大を目指した。

図表3 各時代のコンテクスト要因

第1期 (1981～1985)	政府の介入	グローバルな問題	デモグラフィ	社会的道徳観	技術	労働力	
第1期 (1981～1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日米貿易摩擦(輸入規制(半導体など))</li> <li>日本専売公社が民営化し日本たばこ産業に(1985/4/1)</li> <li>電電公社が民営化しNTTに(1985/4/1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二次オイルショック(1979)の影響で輸出産業が打撃を受ける</li> <li>ブラザグ合意(1985/9/22)</li> <li>鉄鋼不況</li> <li>女子差別撤廃条約発効(1981)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改正入管法(1990/6/1)で外国人人口増加、不法就労者が問題化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一億総中流</li> <li>新人類</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ME革命</li> <li>Macintosh登場(1984)</li> <li>16ビットCPUのインテル80286発表(1982)</li> <li>32ビットCPUのモトローラMC68020登場(1984)</li> <li>Windows 1.0(英語版)発売(1985/11/18)</li> <li>ロボット化&amp;オフイス・オートメーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働戦線が統一に向かう。全日本民間労働組合協議会が発足(82/12/14)</li> <li>労働組合の組織率は低下。1983年には30%を切る</li> </ul>	
第2期 (1986～1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一次日米半導体協定(1986/9)締結</li> <li>国鉄が民営化しJRに(1987/4/1)</li> <li>労働基準法改正(1987)。週40時間労働制、変形労働時間制、裁量労働制、フレックスタイム制などが導入された</li> <li>土地取引規制、総量規制(1990/3)</li> <li>航空憲法撤廃(1985年)</li> <li>消費税施行(1989/4/1)</li> <li>男女雇用機会均等法改正「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」(1986/4/1)</li> <li>第二次日米半導体協定締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東西ドイツ統一(1990/10/3)、ソ連崩壊(1991/12/25)</li> <li>バブル崩壊(1991/2)</li> <li>天安門事件(1989/6/4)</li> <li>円高の進行</li> <li>アメリカ包括通商法スローパー301条成立(1988/8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過労死が社会問題化</li> <li>バブルに伴い株、土地、ゴルフ場会費権などへの投資が盛んに</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>失業者増加</li> <li>就職氷河期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インテル Pentium 発表(1993/3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本労働組合総連合会が発足(89/11/21)</li> <li>育児休業制度をめぐる労使交渉(90年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バブル崩壊を受けて賃上げ水準が低</li> </ul>
第3期 (1992～1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>改正大店法施行(1992/1/31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>京都議定書書名(1997/12/11)</li> </ul>					

<p>第4期 (1996～1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児休業法施行 (1992/4)</li> <li>・環境基本法 (1993/11/19)</li> <li>・電気事業法改正で電力の小売りに関する規制緩和が始まる。(1995/12)</li> <li>・容器包装リサイクル法 (1995/6/16)。一般廃棄物の多くを占める容器や包装のリサイクルを促進することを目的としている</li> <li>・製造物責任法施行 (1995/7/1)</li> <li>・改正男女機会均等法「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女性労働者の福祉の増進に関する法律」 (1997/10/1)</li> <li>・改正男女雇用機会均等法「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」 (1999/4/1) 募集・採用、配属・昇進、教育訓練、福利厚生、定年・退職・解雇において、男女差をつけることが禁止された</li> <li>・国際会計基準</li> <li>・ゼロ金利政策</li> <li>・消費税引き上げ(1997/4/1)</li> <li>・家電リサイクル法(1998/6/5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU 発足 (1993/11/1)</li> <li>・急速な円高局面 (1995)</li> <li>・金融ビックパン (1996年)</li> <li>・アジア通貨危機 (1997/7)</li> <li>・インターネット・バブル (1999～2000)</li> <li>・香港が中国へ返還 (1997年)</li> <li>・ユーロ導入開始 (1999年/1) 銀行間取引で</li> <li>・原油価格高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フリーター増加 (1997年は19万人 ⇒2003年に217万人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非正規雇用者が増加し始める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Windows 95 (1995/11/23) 発売</li> </ul>	<p>下</p>
<p>第5期 (2000～2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商法改正 (委員会等設置会社) (2003/4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同時多発テロ (2001/9/11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニート (2003年に64万人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三菱自動車リコール隠し (2000年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3世代携帯</li> <li>・2000年問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポータスの水準が低下</li> <li>・景気後退により賃上げ率が下落</li> </ul>

第5期 (2000～2003)	政府の介入	グローバルな問題	デモグラフィ	社会的道徳観	技術	労働力
<ul style="list-style-type: none"> <li>最低資本金規制時例制度1円起業が可能に(2003/2/1)</li> <li>e-Japan構想(2000/9/21) / IT基本法施行(2001/1/6)</li> <li>りそな銀行へ公的資金投入(2003/5/17)</li> <li>知的財産基本法施行(2003/3/1)</li> <li>EUのRoHS指令により鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、ポリ臭化ビフェニル、ポリ臭化ジフェニルエーテルが基準値を超えて含まれる電機子、電気機器をEU市場で販売することが禁止された(2003/2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国_WTO加盟(2001年11月)(外資参入規制緩和)</li> <li>F.T.A 活発化</li> <li>ユーロの紙幣、硬貨が導入(2002年)</li> <li>イラク戦争(2003/3/17)</li> <li>原油価格高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007年問題(高齢者再雇用、技能伝承の問題)</li> <li>フランスで移民暴動(ヨーロッパでは移民流入規制へ)</li> <li>パートの正社員化</li> <li>新卒採用増加</li> <li>人口が自然減(2005年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二家期限切れ原料使用事件(2007年1月11日)</li> <li>埼玉明が証券法違反で逮捕(2005年3月3日)</li> <li>格差社会</li> <li>ワーキングプア</li> <li>堀江 貴文 逮捕(2006/1/23)</li> <li>健康保険国民負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Windows XP 発売(2001/10)</li> <li>デジタル放送開始(2003/12/1)</li> <li>Eay 実用化(2001/11)</li> <li>ヒート・ゲノム塩基配列解読終了(2003/4/14)</li> <li>第3世代携帯</li> <li>ナノテクノロジーへの関心が高まる(2000年)。</li> <li>アメリカではナノテクへ2001年度、500億円の投する計画を出す。日本の経団連はナノテクノロジー開発推進の専門部会を發足(2000/7/1)</li> <li>アドバンスト・セル・テクノロジー社がヒト・クローン胚の作成に成功(2001/11)</li> <li>世界初の64ビットパソコンである PowerMac G5 発売(2003/8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃金改善</li> <li>2005年の労働組合の組織率は19.9%で戦後初めて20%を下回る</li> <li>ホワイトカラー・エグゼンプション</li> </ul>	
第6期 (2004～2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>民営化が進む(2004/4/1) ex) 帝都高速度交通営団が東京地下鉄株式会社、新東京国際空港会社が成田国際空港株式会社になる。2005/10/1に日本道路公団が東日本高速道路株式会社など4社に分割民営化される</li> <li>政府の景気回復策</li> <li>内部統制強化(2006年5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼など素材の価格上昇</li> <li>2005年に円高⇨から現在円安に</li> <li>京都議定書発効(2005/2/16)</li> </ul>				

	<p>月の会社法に明記され、2006年6月に成立した金融商品取引法（日本版SOX法）が施行する。2008年4月1日から本格的に稼働する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゼロ金利政策解除（2006/7/14）</li> <li>・郵政民営化（2005/9/11）</li> <li>・ジャストタック証券取引所開設（2004/12/3）</li> <li>・移民流入規制（ヨーロッパ）</li> <li>・レジ袋有料化（改正容器包装リサイクル法が施行され（2007/4/1）、一部スーパーでレジ袋が有料化）</li> <li>・個人情報保護に関する法律施行（2005/4/1）</li> <li>・改正男女雇用機会均等法（「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律及び労働基準法の一部を改正する法律」（2007/4/1）男性差別、女尊男卑を防ぐ為に、性別による差別を禁止する内容に改正）</li> <li>・改正独占禁止法施行（2006/1/4）</li> </ul>		<p>増加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・偽装請け負い</li> <li>・『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』が出版されて、成果主義に對する批判が高まる。</li> <li>・マンシヨン耐震強度偽装（2005/11/17）</li> <li>・失業率低下</li> <li>・リコール事例（例）松下電器の温風器の欠陥（2005/1）</li> <li>・ソニー製ノートパソコンの電池が発火する恐れがあることが発覚（2006）</li> </ul>	
--	--	--	---	--

出所：『日本経済新聞』、1981年～2006年。矢部洋三、古賀義弘、渡辺広明、飯島正義（2001）『新訂 現代日本経済史年表』日本経済評論社をもちに筆者が作成。

化粧品トップの座に安住し、リスクをおかしてまで業容を拡大しようとする積極策がとれない時期が長く続いてきた。しかし、大野の強烈なリーダーシップのもと「チャレンジ精神がみなぎっている」という。その背景にあるのが「このままではジリ貧になる」という危機感だ（1985/10/28／日本経済新聞）。

前任者の大野社長は拡大路線を推進し、スポーツクラブなどの新規事業やトイレタリー部門の拡充、中国にメーキャップ化粧品の技術を供与するなど海外展開も積極的だった。ところがその大野社長が1987年に急死し、後任社長として福原氏が抜擢される。

福原氏が就任後にとった行動は、拡大戦略からの戦略転換だった。1987年10月に福原氏は「下期中に出荷を約300億円減らし販売会社の在庫を一気に圧縮する」と発表した。この措置で資生堂の1987年11月期決算は戦後初めて減収になった1974年以来の減益となる。このときの心境を福原氏はこう述べている。「1年ごとに少しずつ在庫を減らしていくという常識的なやり方と思いついて1回で済ましてしまうという2つの対策を考えた。この2ヶ月間、悩みに悩んだ。しかし高度成長時代の惰性を断ち、社員の意識を改革するためにも後者を選んだほうが長い目で見れば経営健全化と株主に報いる道と考えて決断した」（1987/10/18／日本経済新聞）。

売上高重視で取扱いは少なかった時代には、仕入れ量が少ないと美容部員の派遣や販促ツールの提供が十分に受けられないため無理を承知で商品を受け入れる小売店もあった。在庫に苦しむ小売店のなかには値引きに踏み切るところもある。値引きは商品イメージの低下につながり化粧品メーカーとしては大きな問題であった。そこで、福原氏はいままでの経営者がやらなかった在庫緊縮という方向転換に乗り出し、出荷量の絞込みと不良在庫の回収を行う。そこには「売上高よりも収益性を重視する体質への変換を図る」福原氏の思惑があった。

マネジャー型経営者が不可能だと思っていたことを成し遂げ、戦略転換を行うこうした行動はリーダー型経営者の特徴である。

1990年になると福原氏は社内に「企業文化部」を設置した。「文化はヒト、モノ、カネ、情報に次ぐ第5の経営資源。当社にも豊かな文化資産の蓄積があり、文化発信のコーディネーター役として企画を練ってもらう」（1990/02/26/日本経済新聞）と福原氏は語っている。さらに福原氏は1990年2月に発足した「企業メセナ協議会」の理事長に就任した。

その後、流通在庫の削減がひと段落した1991年に資生堂は新しい戦略を打ち出す。新ブランドを扱う子会社を次々と設立したのである。

「ディシラ」は専門店向けの高級化粧品であり、「エテュセ」は団塊ジュニア向けの商品である。「資生堂コスメニティ」は顧客が店頭で自分で選ぶ商品の企画・販売会社である。

さらに1992年9月から欧米アジア25か国で一斉に香水の販売に乗り出した。「海外での香水販売は創業120年を超える資生堂の永年の悲願だった」（1992/07/02/日本経済新聞）と福原氏はいう。

1990年のメセナ活動、1991年の新ブランド構想、1992年の海外での香水販売と、次々と新しい事業に挑戦する姿はアントレプレナー型の経営者だといえる。

バブル崩壊後の景気後退期になると、商品開発力を強化するための横断的なプロジェクトチームを1994年に発足させた。プロジェクトには福原氏が直接指導にあたり、社員全体の士気を高めることにも効果を発揮する。

1995年には対面販売を強化するために60億円をかけて業界最大級の研修所を新設した。「従来の美容部員では高度なカウンセリングを求める顧客には対応できない」（1995/11/28/日本経済新聞）と福原氏は述べている。

その頃、資生堂に対して公正取引委員会から化粧品の価格拘束をめぐる排除勧告がだされていた。最初、福原氏は抗戦姿勢をみせていたが、1996年に勧告

を受け入れることを決める。「いまは筋論よりも系列店を含めた戦略の見直しに着手すべきだ。勧告を受け入れよう」（1996/06/24/日本経済新聞）と福原氏は役員会で言った。

1997年に5期10年の任期を満了した福原氏は会長になり、後任社長には弦間明氏を指名した。福原氏は代表権を持ったまま会長になり、取締役会や役員会のあり方を変えていく。

「倫理担当役員を置きなさい」。資生堂会長の福原義春さんは雑誌「中央公論」にこう書いている。CEO（最高経営責任者）ならぬBEO（ビジネス・エシックス・オフィサー、倫理担当役員）を置き、社内のガイドラインを設けよ、と提案している。資生堂では専務をBEOに任命し、13人のスタッフで企業モラルについて対策を検討しているそうだ（2000/08/24/日本経済新聞）。

当時、雪印乳業が企業倫理を厳しく問われており、社長がテレビカメラの前で発した「私は寝ていないんだ」とのひとことが企業イメージを損ねたことが話題になっていた。福原氏はコーポレートガバナンスの重要性を感じていたようだ。

横断的なプロジェクトチームを作ったり、研修施設を建設したり、役員会の体制をかえたりといった、制度づくりや組織化はマネジャー型経営者の行動である。

福原氏は、企業が成熟期にあった1987年に社長に就任しリーダー型のリーダーシップスタイルをとった。この時期は日本経済はバブル期にあり、多くの企業が成長戦略をとるなか、資生堂は緊縮路線をとる。福原氏は300億円もの在庫を削減するという大胆な戦略を実行した。在庫削減の課題が解決し再び成長期に入った1990年から1992年にかけて、福原氏はアントレプレナー型のリーダーシップスタイルをとっている。

1995年以降の日本経済は景気後退期にあり、新聞検索ではリストラや人員削



減を成し遂げるリーダー型経営者を評価する記事が多かったが、資生堂は比較的安定期であった。福原氏はその時期にマネジャー型のリーダーシップスタイルをとった。

#### 4. 発見事実

本稿の発見事実は次の2つである。

1つはコンテキストによって求められる経営者像が変化することを明らかにした点である。コンテキストが多くビジネス機会を創出しその機会を捉えて行動した経営者が評価されていた。

先述したメイヨーとノーリアらが導いた「リーダーシップとは、単に、人間の特質から発生するのではなく、状況を正しく識別し、理解することから生じる。そして経済、社会、政治の状況は、時間とともに変化する。ゆえに、そうした変化があるために、異なるリーダーシップスタイルやアプローチが必要となる。なかでもコンテキストは、きわめて重大である。それは、いつの時代にも機会構造を形成するからである。人口の変化、技術、規制、地政学、労働条件、社会的道徳観が、ある時期に、得られるビジネス機会に大いに影響を与える」(Anthony and Nitin 2005, pxv)ということと本研究は整合している。

本研究で、各期においてコンテキストが多くビジネス機会を作っており「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」はそのビジネス機会を捉えて行動していたことが明らかになった。

第1期(1981-1985)の成熟期では、「第二次オイルショック」「貿易摩擦」「技術革新」といったコンテキストによる影響が考えられる。オイルショックによって日本経済は24億4000万円の赤字を出し、貿易摩擦で輸出の伸びが鈍化した。そんななかME革命などの技術革新が起これ、アントレプレナー型の経営者がその分野に参入していったのである。この時期、「アントレプレナー」は新製品の開発と新市場への進出をはかり「マネジャー」は合理化に取組み、

「リーダー」は組織改革を進めた。最も強く求められたのはアントレプレナー型の経営者である。

第2期（1986-1991）バブル期では、「政府の介入」というコンテキストが考えられる。政府は「輸出依存型経済」から「内需主導型経済」に政策を転換しその結果、日本経済は内需が拡大する。よって多角化と拡大路線をとった「マネジャー」の分布が多くなった。「アントレプレナー」は新規事業に注目し「マネジャー」は合理化と多角化、拡大路線に関心を示し「リーダー」の存在は少ないものの、再建に尽力する経営者の記事があった。最も求められたのはマネジャー型の経営者である。

第3期、4期、5期の景気後退期は「地価・株価の下落」「失業率の上昇」といったコンテキストの影響が考えられる。失業者が増加し個人消費が冷え込み、デフレ経済へと移行した。企業倒産も相次ぎ、大胆なリストラ再建策が求められた。したがって、第3期、4期、5期ではリーダー型経営者が求められた。

第3期（1992-1995）景気後退・前期では、「アントレプレナー」はマルチメディアや情報インフラに進出し「マネジャー」はコスト削減と効率化をはかった。「リーダー」には不採算事業の撤廃や人員削減など大胆な再建策が求められた。第4期（1996-1999）景気後退・中期では、「アントレプレナー」は価格破壊をテーマに掲げ「マネジャー」は危機感をもってコスト削減、業務改善、販路拡大などに取組んでいた。「リーダー」は、リストラと再建を課題としている。第5期（2000-2003）景気後退・後期では、「アントレプレナー」はM & A や提携といった手法で新規事業に乗り出し「マネジャー」は業務の効率化とコスト削減を徹底した。「リーダー」はビジョンを掲げ破壊と創造を推進している。

第6期（2004）回復期の主なコンテキストは「失業率の低下」と「雇用情勢の改善」があげられる。雇用が改善されると消費が活発になり、企業の業績

も回復していった。リストラがひと段落した企業ではマネジャー型の経営者が必要になる。この時期、最も求められたのは「リーダー」であるが「マネジャー」の分布がしだいに多くなっていった。この時期の「アントレプレナー」はIT関連部門で新しい事業を起し「マネジャー」は既存の路線を継承しつつ拡大をはかった。多くの「リーダー」は社員の意識を変革し「選択と集中」というテーマを掲げるなど、ビジョンを従業員に示している。最も求められたのはリーダー型の経営者である。

各時期に「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」が存在するものの、その数の分布は時期によって異なることがわかる。その分布の違いはコンテキストの影響を受けていた。よってリーダーシップスタイルはコンテキストによって変化するということが本研究で明らかになった。

2つ目の発見事実は、個別企業において自社の再生サイクルの変化に適合して1人の経営者がリーダーシップスタイルを変えた事例が存在することである。

資生堂の福原氏は10年以上の長期にわたって実権を握っており、1987年に社長に就任したとき前任者の販売拡大路線を方向転換している。そして歴代の経営者ができなかった300億円もの在庫を削減した。つまりリーダー型の行動をとっているのである。その後、在庫削減の問題が解決し再び成長期に入った1990年から1992年にかけてアントレプレナー型のリーダーシップスタイルをとった。新しいブランドを立ち上げ、メセナ活動にも取り組んでいる。1995年以降、資生堂は比較的安定期であり福原氏はマネジャー型のリーダーシップスタイルをとり体制作りや制度づくりに尽力した。

以上2つの発見事実は既存の議論のフレームワークでも説明することが可能である。例えば、コンティンジェンシー理論があげられる。

環境変化によって適合的管理のあり方が変わることを示したのはハーバード

大学のローレンス (P. Lawrence) とローシュ (J. Lorsch) である。2人は、生産、販売、研究開発の3つの部門の組織特性と管理のあり方の適合関係について研究するなかから、組織が分化すればするほど、それをどのレベルまで調整・統合できるかどうか、その企業のマネジメントの質を決めるということを発見した。すなわち彼らは、組織が抱える条件によってその企業のマネジメントの形も変わるという考え方を提示したのである。これをコンティンジェンシー理論 (環境適合理論) と名づけた。

ローレンスとローシュは「組織のパフォーマンスは環境や企業行動のいずれかによって決定づけられるのではなく、両者の一致による」としている (Lawrence and Lorsch, 1967; Donaldson, 2001)。

環境変化に企業行動が適合することをローレンスとローシュは議論したが、それを戦略的な観点で検討したのはマイルスとスノー、およびチャイルドらである。戦略的選択の観点は、企業内外の状況やプロセスを形成するうえで経営者の役割に焦点をあててきた (Miles and Snow, 1978; Child, 1997)。それは、社会学の社会的行為のアプローチによっている (Weber, 1978)。戦略的経営理論は、この考え方を経営者の行動がパフォーマンスにインパクトを与えるという見解を発展させた。

本研究では、企業をとりまく環境要因を分析し、併せて経営者の行動を分析し、その両者の適合性を確認した。経営者の行動はコンテクスト要因によって戦略的に選択されるということを本研究から導き出すことができる。

## 5. インプリケーション

本研究はメイヨーとノーリアの『In their time』とは異なる分析手法を用いたことで、次の3つの点で彼らの研究を発展させることができたと考えられる。

1つは、抽出対象を限定したことによるものである。メイヨーとノーリアの

『In their time』は経営者を複数の基準を設けて抽出した。1900年から2000年までにアメリカの大企業1250社の最低5年以上トップあるいはCEOに就任した経営者を対象とした。独自の財務パフォーマンス基準を設定して分類しただけでなく、歴史的な伝記に関する文献や『Fortune』『Forbes』『Time』『the Wall Street Journal』などを対象としたビジネスランキングによって選択した。様々な資料を分析する方法では網羅性を確保するうえでは有効だが、情報ソースが増えるため個人的判断の比重が大きくなり恣意的になる可能性が大きい。

本研究は調査対象を日本経済新聞のみに限定し、経営者の行動に関する記事について分析を行った。そのことでより精緻な分析が可能となった。

2つ目は、内容分析を行う際、言説分析という手法を用いた点である。

言説分析はM・フーコー（Michel Foucault 1969）が唱えたとされる方法である。言説とは言語の形態の一種であり、中間的なまとまりをもった秩序である。フーコーはこの分析方法を工夫して、ある時代、ある社会の知識を総体として問題にする標準的な手法を確立したものである。

メイヨーとノーリアの『In their time』では、『Fortune』『Forbes』『Time』『the Wall Street Journal』などを使い、研究者の個人的判断や歴史的情報の解釈によって分類している。

本研究は、求められているリーダーシップスタイルは何かということ、「アントレプレナー」「マネジャー」「リーダー」という言説に対してキーワードを設定して記事を抽出し分類を行った。調査対象を日本経済新聞の記事に限定し分類の精度を高めることで求められるリーダーシップスタイルの分布を数値で示すことができた。

3つ目は時代区分の違いによるものである。

『In their time』はコンテキストの時代区分を10年間で1周期としたが、なぜ10年周期なのかの説明は十分になされていない。本研究は、日本企業を取り

巻く環境を「成熟期」「バブル期」「景気後退・前期」「景気後退・中期」「景気後退・後期」「回復期」と経済のトレンドごとにかけて分析した。

コンテキストによって経営者のリーダーシップスタイルが変わることを説明するのではあれば、ビジネスの再生サイクルを区切りとして分析すべきものだと考える。そうした意味で本研究の時代区分のほうがコンテキストとリーダーシップスタイルの変化の適合性の説明力をより高めているといえる。

## 6. 今後の課題

本研究に残された主な課題は次の3点に集約される。

- 1) 本研究では日本企業を取り巻く環境のトレンドに注目したが、個別企業の再生サイクルと全体的なトレンドとが異なる事例がいくつかみられた。経営者の行動が個別企業のおかれたコンテキストによってどのように異なるのか、企業ごとのさらなる分析が必要である。
- 2) 本研究では長期間在職した1人の経営者がリーダーシップスタイルを時期に応じて変えていった事例を示した。1人の経営者がリーダーシップスタイルを時期に応じて変えていったという事実は、コンテキストの変化に応じて経営者は交替すべきものだというこれまでの通説に異を唱えるものである。1人の人物がリーダーシップスタイルを時期に応じて変えていったという例外的な経営者を本研究のなかで数人確認できた。1人の経営者がリーダーシップスタイルを時期に応じて変えていったという事例をさらに検討することはリーダーそのものとリーダーシップスタイルとを分離しうるものであるという行動理論につながるものであり、さらなる議論が必要だと考える。
- 3) 本研究では、メイヨーとノーリアの研究をいかに進めたかを記述した。調査対象を限定し言説分析という手法を用いることで、より精緻な分析を行うことができた。さらに時代区分を経済のトレンドでわけることにより説明力を高めることができたのである。今後は、ローレンスとローシュ、およびマ

イルスとスノー、チャイルド、フィードラーらの研究に対してどのように発展させ得るのか、理論的インプリケーションを追求する必要がある。

以上の点についての議論は他稿を期したい。

#### 参考文献

- Chandler, Alfred Dupont. (1977). *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Child, J. (1997) 'Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect', *Organization Studies* 18 (1): 43-76
- Foucault, Michel, 1966, *Les mots et les chose: une archeologie des sciences humaines*, Paris: Gallimard. (邦訳渡辺一民, 佐々木明訳 (1974) 『言葉と物：人文科学の考古学』新潮社)
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.  
経済企画庁『経済白書』昭和56年度版～平成18年度版。
- Lawrence, Paul R., and Lorsch, Jay William. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Mayo, Anthony J., and Nohria, Nitin. (2005). *In Their Time: the Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*. Harvard Business School Press.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and process*, McGraw-Hill: New York.
- 『日本経済新聞』, 1981年～2006年
- Schumpeter, Joseph Alois. (1934). *The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph Alois. (1947). *Capitalism, Socialism, and Democ* California Press: Berkely, CA
- 矢部洋三, 古賀義弘, 渡辺広明, 飯島正義 (2001) 『新訂 現代日本経済史年表』日本経済評論社
- Weber, M. (1978) G. Roth and C. Wittich (eds. and trans.) *Economy and Society*.
- Zaleznic, Abraham. (1977). Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, May-June 1977, pp.67-75.