

中小企業における成長条件についての一考察
— 経営者能力数値化の試みを中心として —

岡 本 俊

A STUDY OF CONDITIONS
FOR THE GROWTH OF SMALL ENTERPRISES
…An attempt to quantify managing capabilities…

TOSHI OKAMOTO

This study focuses on what leads an enterprise to a success or a failure. The manager is considered to be the most important factor in the growth of a small enterprise : Therefore, this study tries to examine the contribution of managing capabilities to corporate success and growth, by quantifying managing capabilities, a qualitative factor. Some insight based on experiences and psychology will be also incorporated in this study.

* 実践のない理論は空虚である，理論のない実践は盲目である。

I. はじめに —本研究の目的

これまで多くの調査，研究がなされ，中小企業の経営環境・経営資源・管理システムについては，大きな成果を上げてきたが，経営者についてなされた研究の数は少なく，かつ，それが定性的・最も非定型的で困難な問題を内包しているため，企業の成長・発展との関連性も，あまり明らかにされていない。しかも，同じ経営環境のもとで，同じような人材・設備・資金などの経営資源をもちながら，ある企業はダイナミックに大きく成長し，ある企業は衰退していくといった現実がある。

本研究は、企業の浮沈を分けるものは何かに視点をあて、経験的・心理的洞察を加え、中小企業の成長要因の中でも、最も重要と見られる経営者要因のうち、経営者能力を数値化する試みを通じて、経営者能力が経営成果、企業の成長にどのように貢献するか、定性要因を定量化し、その因果関係の検証に迫まろうとするものである。

Ⅱ．定性要因を定量化するための前提

1．研究のための視座

中小企業が、元来の特性としていた、その「異質多元性」は、経済構造の高度化とともに、さらに拡大され、再生産されており、とりあげるべき問題の焦点も、かなり多元化してきている中で、その変化を見すえ、発展方向を積極的にダイナミックなものとして、とらえる視座をもつ。

2．これまでの中小企業研究¹⁾

——従来の中小企業研究の主要領域・類型——

中小企業事業団（中小企業大学校・中小企業研究所）「中小企業研究の成果に係る研究」（座長、瀧澤菊太郎教授）における研究分野分類によれば、

- | | |
|--------------------|----------------------|
| (1) 本質論的研究 | |
| (2) 実態的研究 | |
| (3) 理論的研究 | -----> |
| (4) 政策的研究 | |
| (5) 経営的研究 | |
| (6) 歴史的研究 | |
| (7) 国際比較研究 | |
| (以下(14)まで「中小企業と…」) | |
| (8) 生産・技師 | |
| (9) 市場・流通 | |
| (10) 雇用・労働・労務 | |
| (11) 金融・財政・財務 | |
| (12) 経営管理 | |
| (13) 地域経済社会 | |
| (14) 国際化 | |
| (15) 中小企業のライフサイクル | |
| (16) 中小企業の組織化と運動 | |
| | ① 企業・工場等の規模理論 |
| | ② 競争・支配論 |
| | ③ 寡占理論 |
| | ④ 企業成長論 |
| | ⑤ 独占資本支配形態論 |
| | ⑥ 産業構造論 |
| | ⑦ 経済社会体制論，等々 |
| | |
| | (17) 中小製造業 |
| | (18) 中小商業 |
| | (19) 中小サービス業，建設，運輸ほか |
| | (20) 下請，系列中小企業 |
| | (21) 零細企業 |
| | (22) 中堅企業・ベンチャービジネス |

3. 本研究の方法……社会心理学的アプローチ

1) 帰属過程 (Heider, F, 1944)

人間の行動に関する帰属過程の法則性を研究する領域に、「帰属理論」(attribution theory)がある。それは、何らかのできごと(event)や結果(effect)に対して、その原因となるもの(a cause)を帰属する(割り当てる)ことである。

本研究では、「経営成果」(成長)という結果(従属変数)に対して、「原因となるもの」(経営者能力の評価項目)を独立変数として割り当てることをベースとする。

ハイダーによる原因は、環境的力を除いて、個人の要因については「能力」と「意欲」に分かれる。²⁾

2) 成功・失敗の認知された要因(達成行動における原因帰属理論 Weiner & Kukla, 1970)

達成行動の結果を理解したり、予測するとき、人はその原因を探究するが、その原因はいろいろである。ワイナーとクララは、ハイダーの“行動の素朴な分析(1978)と、ロッターの社会的学習理論”(Rotter, J.B, 1960)から成功・失敗の主要な原因として、能力・努力・課題の困難さ、運を抽出している。

これは原因帰属の4要因と呼ばれ、人は成功・失敗の原因を理解しようとするとき、自分の能力(A)、払った努力(B)、問題のむずかしさ(TD)、そのときに体験した運が、どのくらい有利だったか、不利だったか(L)評価する。原因帰属とは、このような評価である。

これら原因と結果(O)の関係は、次のように公式化できる。

$$O = f(A, E, TD, L)$$

この原因帰属の4要因を分析すると、能力と努力は、達成行動をする人の中にある内的特性であるのに対して、「問題のむずかしさ」と「運」は、本人とは無関係にかかわってくる外側の特性、環境的特性と考えられる。³⁾

表1-1 達成行動において認知される原因の分類

安定性	統 制 の 位 置	
	内 的	外 的
安 定	・ 能 力	課題の困難さ
不安定	努 力	運

(Weiner, et al., 1971)

「達成動機の心理学」宮本美沙子編著(金子書房 1986年6月 p.18~19)

3) 本研究の方法論

(1) 本研究では、環境的特性と本人とは無関係にかかわってくる外側の特性、「課題の困難さ」と「運」、さらに内的特性で、不安定にある「努力」の項目を拾象して、ワイナーにおける内的、安定的要因である「能力」のみを集約、抽出し、一定環境下における「経営者能力の評価項目」にからませ、結果として企業の成長・発展成果との関連性を究明する。

(2) 実験的手法の採用

実験的手法の特質は、研究の対象とする、いくつかの要因の関連性、特に因果関係を明らかにすることにある。われわれは、本来、心理的要因としての「経営者能力」という概念自体を、直接に操作したり、測定することはできない。従ってわれわれが、操作し測定することができるのは、評定尺度上の判断値でしかない。

(3) 仮説の検証

要因間の関連性は、あくまで研究者の推察であって、これらは、事実によって検証されることによって、始めて妥当なものとなる。仮説検証の手段として、実験的手法を採用することにより、人工的状況である「経営者能力」評価項目および、それと関連したアンケート項目を作り、その実験から得られたデータが、結果としての企業成長に対して、いかなる関連性を物語っているか、ささやかな考察を行なおうとするものである。

4. 概念の規定

研究の対象となる「中小企業」は、零細企業と大企業とのあいだの企業という漠然とした概念で考え、量的な概念規定はしない。零細企業とは自分の生産手段を自分で動かして自分の商品を生産し、家計と企業の会計が未分化のような小規模な企業をいい、大企業とは上場企業をいう。従って、ここで中小企業とは、自己資金中心で資本規模が小さく、組織も社長とその家族が中心で、その機能は不明確・未分化のため制度的運営ができず、経済の不均衡発展から発生する狭い市場で過当競争をし、その多くは、古くから所有する不動産価値まで含めると、平均利潤の利益があげにくい企業をいう。⁴⁾

また、「企業成長」とは、中小企業のもつ「異質多元性」の中で、多くの制約条件のもと、長期にわたって、ダイナミックにその規模を成長拡大していく過程である。

制約条件が満たされなければ、企業は短期的にその規模は拡大したとしても、長期的には存続が難しくなる。

一方、企業規模の拡大は、従業員が企業の将来に対して希望がもてることであり、モラルの向上、創造性の発揮につながり、長期的には利潤の蓄積、ダイナミックな成長の実現となる。さらに「能力」とは、経営者が企業を成長させていくために必要な総合的能力や、ポテンシャルと意味づけた。

Ⅲ．定性要因を定量化するための実験

1) 経営者能力の数値化の組立て

(1) 方 法

① Step 1 (図表1, 図表2)

一般には、経営者の能力について、体系的にまとめたものは少いが、経営者能力を、その機能および個人特性に関連させた「経営者能力の体系化表」(図表1)⁵⁾ を利用し、さらに若干の修正を加え、経営者能力について、判定要素項目にもとづき、客観的に点数評価できる方法を試みた。

この方法は、過去の指導経験にもとづいた筆者の主観的判断評価であり、より客観性をもたせるため、夫々にウェイトづけされた能力項目〔例：野心(1), 好奇心(0.9)〕および図表内に記載の5段階評価との掛け合わせから、経営者能力の数値化合計点を算出し、本 Step 1 では、この経営者能力の数値化された合計点が、合格点80点(主観的基準)を上回るかどうかで、企業の良否の判定を試みた。

② Step 2 (図表3)

1. 経営者能力の要素設定

経営者能力は、大別して2つの要素、「基本」と「応用」に分けられると考えられる。すなわち、「基本経営者能力」と「応用経営者能力」である。

この2つの要素をもとに、これにつながる「評価視点」を次のように選定した。

2. 評価視点の選定

経営者能力の「基本」については、「性能」と「信頼性」を、「応用」については、「柔軟性」、「費用」、「時間」を配した。⁶⁾ 経営者能力の数値化方法は、Step 1 と同じである。

能力	評価視点	評価項目							
基本	性能	信念をもつ態度	野心	使命感	責任感	信念	信念	能力	
		①	先見性	直観	想像	洞察	観察	能力	
			度			決断		能力	
			企業家精神・管理者精神・その他	リーダーシップ能力	企業家精神	管理者精神	システム思考	情報収集力	健康
			人間尊重	倫理観、道徳観	人格間的	魅力的	能力		
	応用	②	信頼性	包容力	カシキをつくる心	好奇心	心	覚	
			柔軟性						
		③	その他	計数	感覚	有用	力		
			④	費用	間の	有効	利用	力	
				⑤	時間	の	能		

経営者能力の体系化(図表1)

個人特性 機能	信念をもつ態度	先見性のある態度	企業家精神	人間尊重の態度	化学的 態度	管理者精神・その他	健康	情報収集 力
将来創造の構築	野心：身分不相応な望み ○コンプレックスから出る人が多い 使命感：天から与えられたと信じ込むこと ○自分の仕事を天命だと毎日自分に言い聞かせる 理念：理性から得た最高の概念で個人の全経験を統合するもの ○社会の流れをながめたえず内省することから生まれる	直観力：思惟作用を加えることなく対象を直接把握する能力 ○過去の経験それによる自信によって強化される 想像力：知覚されないうものを心に浮かべる能力 ○異なった意見にたえず接する 洞察力：ものの本質を見ぬく力 ○つねに原点に立ち戻って考えることが重要 決断力：自信、大胆さをを用いて非論理的に考え定める能力 ○同じような状況の豊富な経験	企業家精神：不連続的緊張を自らつくり出す力 ○過去の成功の経験から自信をもつ ○新業者社長	包容力：相手を許し理解する力 ○ライバル意識をすて、まわりの人よりつねに高い視点をもつ 人間・品格 人間的魅力：人をなんとなくひきつける力 ○つねに自らを愚かにする 倫理観：道徳観：人間の道、社会規範を尊ぶ心 ○真の人間の価値は何かを考へる家庭、教育、その他の教育責任観：失敗すれば不利益を負わされることを感ずる感情 ○成育期の家庭、学校での責任ある行動の経験	システム思考：事業をより大きなシステムと見なす力 ○たえず空間的、時間的範囲を拡大する力 時間有効利用の能力：ものごとを短時間処理する能力 ○たえず問題を明確にする 計数感覚：経営についての計量的な面を強く意識すること ○市場関係数値をふくんだ損益分岐点をたえず考える	管理者精神：系統的緊張にたえず耐える力 ○若いうちから忍耐で困難を1つずつ解決してきたリーダーシップ能力 ：構造物、人間的魅力、包容力、自信、倫理観、論理性など統合された力 ○大きな組織を統率してきた経験による カシをつくるくせ：相手を喜ばせようとすること ○生活態度 ○公使にわたって接触し相手の気持ちを知らね	健康：精神的、肉体的強さ ○若いうちの総練習 現在の生活	情報収集力：企業内外の情報に性格、敏速に収集する能力 ・主力製品に関する情報 ・情報の関連性について ・内定化された記憶の拡大更新 ・各部署の人間々々の接触、まわりの人々との議論をたえず行う。 好奇心：新奇なものに対する興味 ○好奇心活用の結果成功した場強化される
戦略的意思決定								
執行管理								

— 39 —

Step.2 経営者の能力・数値化表(アンケートによる)(図表3)

- 経営者能力の評価観点、評価項目、ウエイトつけ数 -

能力		評価観点	評価項目	ア ン ケ ー ト 項 目	(A)					(B)			(A)・(B) 得点
性	格				ウエイト づけ係数	長く似て いる	どちらかとも いえない	どちらとも いえない	どちらとも いえない	どちらかとも いえない	殆ど 似ていない		
基 本	性 格	野心	・ 身分不相応と思われる望みにも、実現に向けて積極的な挑戦意欲に溢れている。			○						4	
		使命感	・ 会社を経営していくことは自分にとって最大の生甲斐である。				○					4	
		責任感	・ 責任の重い仕事ほどやり遂げたあとの喜びは大きく、人間的にも成長する。		○							5	
		理想	・ 利益が大い少ないよりも経営の安定をはかることが重要である。		○							5	
		信念	・ 創意と工夫を怠らなければ、わが社は将来ともっとも有望な事業である。			○						4	
	① 能 力	直観力	・ カンやヒラメキは事業にとって極めて大切なもので、これを充分に使いこなす自信がある。					○				3	
		想像力	・ 思いつきや願望から何か新しいものを生み出す力は充分に持っている。					○				3	
		洞察力	・ 「事実のデーター」をとり、「正しい情報」によって、いま自分のとるべき態度について、しっかり見通しが出る。	(1)		○						4	
		決断力	・ 後継者の育成に日頃努めており、いざという時はいつでも次期経営者にバトンタッチする覚悟でいる。				○					4	
		リダシヤ能力	・ 勇気、自己統制力、思いやりのほか、かじとりとしての計画力を持ち、成功に向けて計画を実行している。				○					4	
能 力	企業家精神	・ 過去の成功経験から、今後も企業家として事業運営に十分自信をもっている。						○			2		
	管理者精神	・ 多少の危険が予測される場合でも、十分に検討した計画であれば実行する。		○							3		
	システム思考	・ 会社全体の目標に対して、自分の部門の役割がどうあるべきかを常に心得ている。				○					4		
	情報収集力	・ 環境変化に対処するために、的確な内外の情報の把握が不可欠である。		○							○ (性能計 56)		
	経営人間関係	・ 命ほど大切なものはない。命をかけるほど大事な仕事なんかはない。死んだら元も子もない。						○			3		
応 用	② 性 格	倫理的、道徳観	・ 真の人間の価値は何かについて常に考え、人間の道について自省自戒している。	(1)				○			3		
		人格・品格・人間的魅力	・ 人間の面白味はその人の性格にある。会って驚くと思う人間はその人に魅力があることだ。		○						② 5 (信頼性計11)		
	③ 性 格	包容力	・ どんな人とも話せるし、嫌な人でも大して気にしないできさえる。				○					4	
		カンをつくる力	・ 協力者である部下に、その実力が最大限に発揮できるよう十分な気づきをしめている。				○					4	
		好奇心	・ 異質な人とのつき合い、異質な体験を積極的なもとうと、いつも心掛けている。	(1)	○							③ 5 (柔軟性計13)	
④ 費 用	計数感覚	・ 経営の効率化は、数字をつかむ一数字をまとめる一数字を利用するプロセスから事業をつかむことである。	(0.9)	○							④ 5 (費用計 4.5)		
⑤ 時 間	時間有効利用能力	・ 時間は命のしずくである。そして仕事の成果を考えると、それをいつ、どのくらいの期間で達成できるか、厳に計算用である。	(0.9)			○					⑤ 5 (時間計 3.6)		

得点合計
88.1

2) 経営者能力の数値化

(2) 結 果

① Step 1 (図表 2)

経営成果は企業の経営者能力・営業年数・業種・業態・規模などにより異なるが、経営者能力を数値化した合計点でみると、

K社；…… (経営者能力)
総合評点。 101.2

従業員5名から15年前にスタートし、現在、大阪本社以外に東京にも支社をもち、年商13億円

H社；…… (経営者能力)
総合評点。 53.9

従業員に遠慮し、思うように統率できぬまま、年商1億3千万円、過去に累積赤字からくる粉飾決算を意図していた。

K社、H社ともに社長は、繊維関係会社の女性経営者である。

② Step 2 (図表 3)

本調査は、平成元年11月に、20社の会社・社長に直接アンケート調査したものであり、サンプル数に限りがあるとはいえ、企業の選択には個人的主観は入っていない。

また、その後、さらに、「経営者アンケート」を郵送して、本調査の補充をめざし、経営者能力（定量化した）と経営成果の相関関係を求めようとした。データーの集計を待って次回に課題が残された。

1. 20社の社長の面接アンケート調査をしている過程で、次回以降評価項目に、(イ)「集中力」、(ロ)「判断識別力」の2つの項目を追加して調査する必要を感じた。いずれも、「性能」部分に属すると考えられる。
2. 「経営者能力」総合評点は、上限107.0、下限 80.0の間にバラツキ、何れも、女性経営者のエクセレント・グループの実力を示している。
3. 経営者能力、数値化の総合評価については、Step 1と同様に、本Step 2でも経営者能力合格点を80点と設定した。

Ⅳ. ま と め

Step 2の実験結果、トータルの「経営者能力」数値に対し、「基本経営者能力」の数値の比率は、 $\frac{\text{基本経営者能力}}{\text{経営者能力}} = 62.1\% \sim 66\%$ となっている。「以前、50人以上の中小企業の経営者を対象にインタビュー調査を実施した結果、社長個人の能力やパーソナリティが会社経営

を左右する割合は6～7割を占めることが明らかになった」(滋賀大学・戸田教授)⁷⁾とされているが、step 2の実験結果による経営者能力の6～7割を占める「基本経営者能力」(経営者の性能および信頼性)が、中小企業の経営成果、成長を大きく左右するポイントであると、実証的に考えられる。

われわれは、今後も、こうした研究を積み重ねて、これまでの仮設や傾向を1つ1つ検証し、経営者能力について、経営成果との関連性において、もっと解明していかなくてはならない。近年、コンピュータの発達により、多くの変数を同時に処理する「多変量解析」も容易に活用できるようになっている。今後の研究に課題が残されたと言えよう。

謝 辞

本研究の調査実施にあたっては、その機会を与えて下さった(財)大阪中小企業情報センターならびに、大阪エクセレント女性経営者・社長の皆様方の積極的なご協力を得た。

また、まとめの方向性につき、日本経営診断学会・関西部会・大阪商業大学・東田政重教授および近畿大学・田中 弘教授の貴重かつ懇切丁寧なご指導をいただいた。

ここに心から感謝申し上げます。

参 考 文 献

- 1) 日本中小企業問題の到着点と研究課題 慶応義塾大学 佐藤芳雄教授
(日本中小企業学会論集3 昭和59年6月 同友館)
- 2) 個と集団の社会心理学 狩野素朗著(ナカニシヤ出版 1989年4月)
- 3) 達成動機の心理学 宮本美沙子編著(金子書房 1986年6月)
- 4) 中堅・中小企業成長論 情報化時代の企業成長の条件を求めて
清水龍瑩著(千倉書房 1986年10月)
- 5) 企業成長論 清水龍瑩著(中央経済社 昭和63年2月)
- 6) 右脳が強くなる数字おもしろ読本 東京大学名誉教授・工学博士 渡辺 茂著
(第一企画出版 1989年9月)
- 7) 日経ペンチャー 日経BP社(1989年3月号)