

# 中小企業における経営者能力の基本に関する一考察

——成長要因の視点から——

岡 本 俊

## A study on the Basics of the Management Abilities in Smaller Enterprises

—— From the view point of growth factors ——

Toshi OKAMOTO

The factors for the growth of a smaller enterprise include qualitative factors such as its management, products, organization and finance. The management factor, or most importantly, the management's abilities, are considered to be especially important among such qualitative factors: This study pays attention to the management's abilities, and analytically demonstrates what basic factors of the management's abilities greatly contribute to the enterprise growth based on the research using questionnaires.

### I. はじめに — 本研究の目的

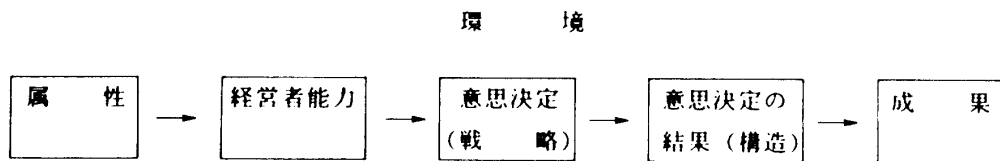
「古くて新しい」と言われるのが中小企業問題である。技術革新、情報化、国際化、産業構造の変化、世代交代、高齢化、後継者難など、中小企業を取り巻く変化は目まぐるしいものがある。

社会階層構成上、重要な位置と比重を占める中小企業について、これまでのわが国の中小企業論の大部分は、外部環境の如何にかかわらず、経営者能力が十分でないために停滞しているとする相対的停滞企業論が多かった。中小企業を研究するには、単純な停滞論ないし衰亡論に偏せず、外部環境の如何にかかわらず、経営者能力が十分にあるために成長しているとする絶対的成長企業論の立場から、中小企業の前向きの一層の成長発展を図り、内在する現実的な問題解決を図ることに、中小企業問題研究の「原点」があるとする分析的立場に立つ。

本研究は、中小企業の成長要因、特に経営者、製品、組織、財務といった定性的成長要因の中で、特に重要であると考えられる経営者要因、中でも最重要の経営者能力に視点をあて、経営者能力のどのような基本的要因が、より大きく企業成長に貢献するものかを、面接アンケート調査および、その後の送付調査資料に基き実証分析しようと試みるものである。

## Ⅱ. 本研究の視座

### 1. 経営者研究の枠組は、経営者要因と成果との関係 3)



の体系仮設により、経営者能力が経営成果、企業成長にどのように貢献するかを中心に考察するものである。ここでは「意思決定」に関わる部分を後日の研究に委ね、「属性」、「経営者能力」、「成果」に視点をあてる。

2. すべてのものに「基本」があるように、「経営者能力」にも「基本」と「応用」があると考え、同一の経営者に対する(図表4)の「経営者能力数値化表」と「経営者としての自信のある能力」表(図表5)による相互関連性から、「経営者能力」の基本的要因を究明しようと試みる。

## Ⅲ. 本研究の前提

先に福井工業大学研究紀要・第20号に「中小企業における成長条件についての一考察」…「経営者能力数値化表(面接20社アンケートによる)」を公表し、その後、これらの企業に、調査資料を別送依頼し、9社から「経営者としての自信のある能力」、ほか経営者の属性に関する回答を得た。

わずか9社の企業についての研究対象であるため、あくまで荒削りな素描であるが、本研究は上記Ⅱの1の体系仮設の解明という本格的な研究にいたる第一歩として位置づけられるものである。

対象にした企業はサンプル数において限りがあるとはいえ、主観をまじえずに企業が選択され、しかも9社は、たまたま業種がそれぞれ製造、卸売、サービス業3社づつに分かれ、業種と各調査項目間の関係を直観的に読みとるうえには好都合である。

さらに9社にわたるケース・スタディにも、なりうると考えられる。

#### IV. 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。

「基本」とは、広辞苑による「物事がそれに基づいて成り立つような根本」を援用する。

「経営者能力」とは、経営者として企業を成長、発展させていくために必要な機能を果たす経営者の総合的能力をいう。

「経営者の機能」には、1. 将来構想の構築、2. 戦略的意思決定、3. 執行管理の3つがあり、これらの機能は企業経営の状況によって、異なった対応のしかたを要求される。 3)

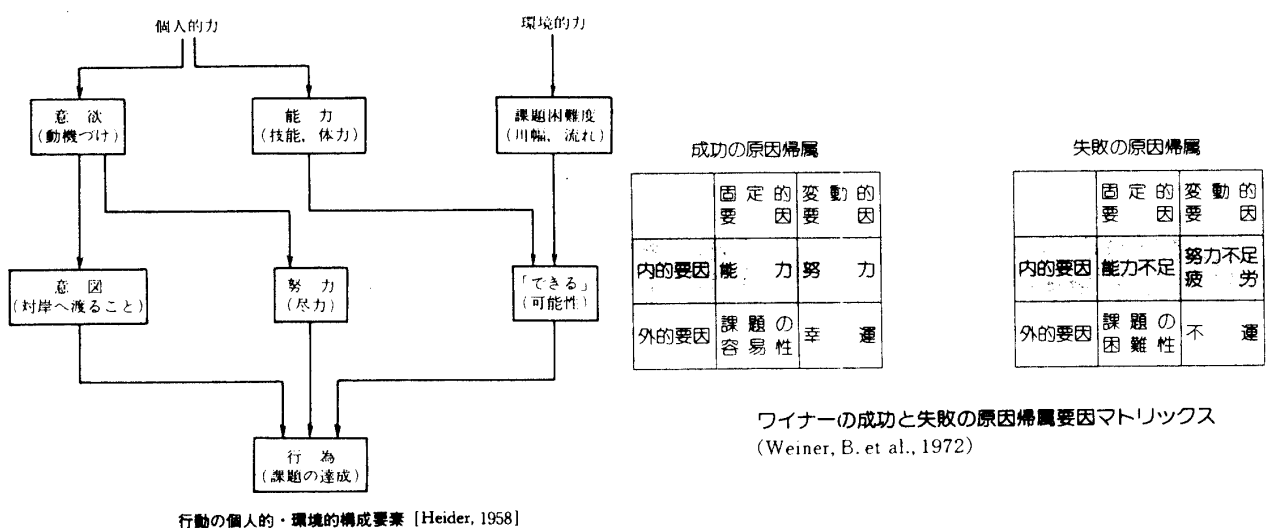
「経営者要因」は、1. 社長の年齢、出身地位、在職期間、2. 経営者能力、3. 経営者の環境認識、経営者の企業の強み認識、経営方針・目標・計画、意思決定方法 などをいう。 1)

#### V. 本研究の方法…社会心理的アプローチ

##### 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。 6)



「個と集団の社会心理学」狩野素朗著  
ナカニシヤ 出版P.50 (1989年)

「人間行動論入門」心と行動をさぐる  
(北大路書房 P.90 )  
堀端孝治・高橋超・磯崎三喜年 編 (1989年)

すなわち、ここでは、環境的特性と本人とは無関係にかかわってくる外側の要因、「課題の容易さ」と「運」、さらに内的要因で、不安定要因の「努力」項目を捨象して、ワイナーにおける内的、固定的（安定的）要因である「能力」のみを集約、抽出し、6) 一定環境下における「経営者能力（評価項目）」の基本にからませ、結果としての企業の成長・発展の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出来ない。従ってわれわれが、操作し測定することができるのは、評価尺度上の判断値でしかない。

## 3) 仮設の検証

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、初めて妥当なものとなる。仮設検証の手段として、実験的手段を採用することにより、人工的状况である「経営者能力」評価項目による「経営者能力数値化表」（図表4）と、それと関係した依頼の調査資料による「経営者としての自信のある能力」表（図表5）が、いかなる関連性を物語っているか、考察を行なおうとするものである。

# VI. 経営者能力の数値化組立てによる「基本経営者能力」の実験的検証

## 1) 方法

1. 経営者能力を「基本」と「応用」とに分け、「基本経営者能力」と「応用経営者能力」とし、合計を「トータル経営者能力」と表現した。
2. 経営者の能力の「基本」については、「性能」と「信頼性」を、「応用」については一部表現を変えて「柔軟性」「計数能力」「時間活用力」とした。

## 2) 「基本経営者能力」の検証

本調査は、平成元年11月、20社の会社・社長に直接アンケート調査した中から、その後、郵送して得られた回答9社の調査資料を対比抽出した。

基本経営者能力  
トータル経営者能力 について、先に得られた9社の「経営者能力数値化表」（図表4）と、今回の「経営者として自信のある能力」表（図表5）とを検証する。

# サンプル企業の概要と業績関連指標

(図表1)

項目 企業	業 種			経営者の属性		企 業 の 属 性				経営者能力 (得点) (「性能」+「信頼性」合計得点)
	製造	卸売	サービス	年 齢	経 営 者 (社長) 歴	設 立 時 期	年間売上高	従業員数	最近3ヶ年間に おける 年平均売上高の伸び率	
A	○			40代	5年未満	昭40～44年	10億円～50億円未満	99人以下	5%以上10%未満	88.1点 (67.0点)
B	○			50	20～25	昭45～49年	10億円～50億円未満	100人～199人	20%以上	94.3点 (76.2点)
C	○			60	30年以上	昭19年以前	10億円～50億円未満	100人～199人	20%以上	95.0点 (77.3点)
D		○		50	5～10	昭20～29年	5億円～10億円未満	99人以下	5%以上10%未満	95.2点 (74.0点)
E		○		60	20～25	昭30～39年	5億円～10億円未満	99人以下	10%以上20%未満	92.3点 (72.3点)
F		○		60	20～25	昭40～44年	5億円～10億円未満	99人以下	10%以上20%未満	107.0点 (83.1点)
G			○	50	15～20	昭45～49年	5億円未満	99人以下	10%以上20%未満	96.2点 (77.0点)
H			○	50	25～30	昭30～39年	5億円未満	99人以下	5%以上20%未満	107.1点 (83.2点)
I			○	60	30年以上	昭20～29年	5億円～10億円未満	99人以下	10%以上20%未満	102.1点 (81.0点)

製造業B社、C社はそれぞれ50代、60代、在任期間20～25年、30年以上と長く、両社とも年間売上高10億～50億未満、従業員数100人～199人、最近3ヶ年間に おける年平均売上高伸び率も20%以上となっている。  
経営者能力 (得点) も94.3、95.0点と安定している。

経営者（社長）のプロフィール  
(図表2)

項目 企業	業種		年齢	社長 在任期間	経営者（社長） 就任のいきさつ	今日ある理由	経営者としての 満足感	経営者にとり 最も大切なもの	後継者	業績 (最近3ヶ年間の伸び率) (年平均売上高の伸び率)
	製造	卸売								
A	○		40代	5年未満	親族からの継承	のれん、親のおかげ	金銭的には不満足だが仕事には満足	健康	決めている (まだ必要ない)	5%以上10%未満
B	○		50	20～25	創業者	チャンスに恵まれた	金銭的にも仕事面でも大いに満足	運	決めている (適当な人がいない)	20%以上
C	○		60	30以上	親族からの継承	人一倍努力してきた	金銭的にも仕事面でも大いに満足	経験	決めている (長男)	20%以上
D		○	50	5～10	親族からの継承	人に恵まれた	金銭的には不満足だが仕事には満足	健康	決めている (娘婿、養子)	5%以上10%未満
E		○	60	20～25	創業者	チャンスに恵まれた	金銭的には不満足だが仕事には満足	経験	決めている (親族)	10%以上20%未満
F		○	60	20～25	創業者	人一倍努力してきた	金銭的にも仕事面でも大いに満足	夢（ビジョン）	決めている (従業員)	10%以上20%未満
G		○	50代	15～20	創業者	人一倍努力してきた	金銭的にも仕事面でも大いに満足	才能	決めている (まだ必要ない)	10%以上20%未満
H		○	50代	25～30	親族からの継承	能力、体力	金銭的にも仕事面でも大いに満足	夢（ビジョン）	決めている (まだ必要ない)	5%以上10%未満
I		○	60代	30以上	親族からの継承	人に恵まれた	金銭的には不満足だが仕事には満足	健康	決めている (長男)	10%以上20%未満

- (分析)
1. 「経営者（社長）就任のいきさつ」は「親族からの継承」が5社と一番多く、次いで「創業者」が4社である。ここで注目すべきは「創業者」B、E、F、G4社の業績（最近3ヶ年における年平均売上高の伸び率）が、B社20%以上、E社、F社、G社がそれぞれ10%～20%未満と高いことである。
  2. 「親族からの継承」であるC社は、社長在任30年以上、「経験」を最も大切なものと、「人一倍努力してきた」結果、業績（最近3ヶ年における年平均売上高の伸び率）は、20%以上と極めて好調である。
  3. 「人に恵まれた」D社は経営者が50代、在任期間が5～10年と短かく、経験の不足を反映してか業績（最近3ヶ年における年平均売上高の伸び率）は5～10%未満と卸売業では一番低い。
  4. 以上から「経営者（社長）就任のいきさつ」と「在任期間」、「今日ある理由」、「企業業績への影響」として比較的關係連あったものと考えられる。

経営者（社長）の意志決定 (図表3)

項目 企業	業 種			年 齢	社 長 在任期間	経 営 者 継 承 意 志	意志決定のスタイル	会社の将来像	今後の経営環境 の 見 方	経営者としての 力 点	経営で重 点に考 えている点	経営者として 自信のある能力
	製 造	卸 売	サ ー ビ ス									
A	○			40代	5 未満	親族からの 継承	関係者に問題提起し 一緒に議論の上決定 (組織中心)	今の技術力をより向上 させる研修により能力 のアップをはかる	中小企業は厳しい 対応を迫られる	・人材育成の強化 ・新製品・新技術 の開発	利益	洞察力、決断力 統率力、 人間的魅力
B	○			50	20 ~25	創業者	独断で決定 (社長中心)	上場もしくはそれに 匹敵する大企業	中小企業は厳しい 対応を迫られる	・人材育成の強化 ・販売力の強化	安定成長	決断力、統率力 柔軟性
C	○			60	30以上	親族からの 継承	独断で決定 (社長中心)	専門分野を生かし 技術力で勝負	・マーケットの多様化 ・ビジネスチャンス の増大	・新しい経営方針、 戦略の策定 ・新製品、新技術 の開発	安定成長	決断力、 計数能力、 時間活用力
D		○		50	5 ~10	親族からの 継承	関係者に問題提起し 一緒に議論の上決定 (組織中心)	優良取引先に恵まれた 安定した中小企業	中小企業は厳しい 対応を迫られる	・組織機構の改革 ・人材育成の強化	安定成長	洞察力、 人間的魅力、 柔軟性
E		○		60	20 ~25	創業者	関係者に問題提起し 一緒に議論の上決定 (組織中心)	専門分野を生かし 技術力で勝負	・マーケットの多様化 ・ビジネスチャンス の増大	・新しい経営方針、 戦略の策定 ・人材育成の強化	安定成長	洞察力、決断力 人間的魅力
F		○		60	20 ~25	創業者	関係者に検討させ 結論を待つ社長が 決定	専門分野を生かし 技術力で勝負	・マーケットの多様化 ・ビジネスチャンス の増大	・人材育成の強化 ・新製品、新技術 の開発	安定成長	決断力、統率力 人間的魅力、 計数能力
G			○	50	15 ~20	創業者	関係者に検討させ 結論を待つ社長が 決定	専門分野を生かし 技術力で勝負	中小企業は厳しい 対応を迫られる	・新しい経営方針、 戦略の策定 ・人材育成の強化	安定成長	決断力、統率力 柔軟性
H			○	50	25 ~30	親族からの 継承	関係者に検討させ 結論を待つ社長が 決定	優良取引先に恵まれた 安定した中小企業	・マーケットの多様化 ・ビジネスチャンス の増大	・人材育成の強化 ・生産の合理化	安定成長	洞察力、想像力 決断力、柔軟性 人間的魅力
I			○	60	30以上	親族からの 継承	関係者に検討させ 結論を待つ社長が 決定	専門分野を生かし 技術力で勝負	・マーケットの多様化 ・ビジネスチャンス の増大	・人材育成の強化 ・販売力の強化	安定成長	想像力、決断力 人間的魅力 時間活用力

1. 「経営で重点に考えていること」は経営者（40代）A社で「利益」のほか、50代、60代の経営者はすべて「安定成長」である。
2. 「意志決定のスタイル」が「独断で決定」（社長中心）のB社、C社のみが、業績（最近3ヶ年間の年平均売上高の伸び率）は、共に20%以上と「経営者（社長）のプロフィール参照）顕著な成長を示している。
3. またB社は「会社の将来像」も「上場もしくはそれに匹敵する大企業」と大きい。

Step.2 経営者の能力・数値化表 (アンケートによる) (図表4)

—— 経営者能力の評価視点、評価項目、ウェイトづけ計数 ——

能力	評価視点	評価項目	アンケート項目	(A) 5 段階評価					(B) 3段階評価					得点
				ウェイト づけ係数	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	どちらか いえない	
基本能力	① 信念・性	野 心	・身分不相応と思われる望みにも、現実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 念	・利益が多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、わが社は将来とともって有望な事業である。											4
	② 能力	直 観 力	・「わが社は事業にとり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 象 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もっている。											3
		洞 察 力	・「軍事のチーター」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来る。	(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チする覚悟でいる。											4
		リーダーシップ能力	・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もち、成功に向けて計画を実行している。											4
応用力	③ 信頼性	企業家精神・管理精神・精神・その他	・過去の成功経験から、今後も企業家として事業運営に充分自信をもっている。											2
		管理精神・精神・その他	・多少の危険が予測される場合でも、充分に検討した計画であれば実行する。											5
		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。											① 5 (性能計 56)
		健康	・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
	④ 柔軟性	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	・人間の面白味はその人の性格にある。会って懐しく思う人間はその人に魅力があることだ。											② 5 (信頼性計11)
		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つき合える。											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充分な気くばりをしてる。											4
		好奇心	・異質な人とのつき合い、異質な体験を積極的にもとうと、いつも心掛けている。	(1)										③ 5 (柔軟性計13)
応用力	④ 費用	計 数 感 覚	・経営の効率化は、数字をつかむ→数字をまとめる→数字を利用するプロセスから事実をつかむことである。	(0.9)										④ 4 (費用計 4.5)
	⑤ 時間	時間有効利用の能力	・時間は命のしずくである。そして仕事の成果を考えるときも、それをいつ、どのくらいの期間で達成できるか、概ね胸算用できる。	(0.9)										⑤ 5 (時間計 3.6)
得点合計 88.1														

(注) 企業成長論 清水龍瑩 著 (中央経済社 昭和63年2月 P.94,95)を参考に筆者が作成。



3) 「基本経営者能力」の実験的検証結果

経営者として自信のある能力・表（図表5）

今回（件数）

能力	評価視点	企業 評価項目	A	B	C	D	E	F	G	H	I	項目計	評価視点計	能力計
基本 本	性能	想像力 (構想力)								○	○	2	18	基本 24 (B')
		洞察力	○			○	○			○		4		
		決断力	○	○	○		○	○	○	○	○	8		
		統率力 (リーダーシップ能力)	○	○				○	○			4		
	信頼性	人間的魅力	○			○	○	○		○	○	6	信頼性6	
応 用	柔軟性			○		○			○	○		(4)	4	応 用 8
	計数能力				○			○				(2)	2	
	時間活動				○						○	(2)	2	
前回	トータル経営者能力 数値化得点		88.1	94.3	95.0	95.2	92.3	107.0	96.2	107.1	102.1	9社合計 877.2	(A)	能力 合計 32 (A')
前回	基本経営者能力 (性能+信頼性) 数値化得点		67.0	76.2	77.3	74.0	72.3	83.1	77.0	83.2	81.0	9社合計 691.0	(B)	

・備考：1.別送、調査資料に対する回答9社の内容である。

2.経営者能力の評価項目は、「経営者の能力・数値化表（アンケートによる）の評価項目から上記を選び出し、他の評価項目は各社同一のものと仮定し捨象した。

3.上記の評価項目を選定し、他の項目を捨象した理由は、経営者機能のうち、戦略的意思決定および執行管理にかかわるものを一層直接的と考えたためである。

## VII. ま と め

1. 以上9社の「経営者能力」について、前回の「トータル経営者能力」（図表4）得点数値に対する

「基本経営者能力」の比率は  $\frac{\text{基本経営者能力}}{\text{トータル経営者能力}} = 78.7\%$  である。一方、今回の「経営者として自信ある能力」（図表5）件数は、

$\frac{\text{基本経営者能力}}{\text{トータル経営者能力}} = 75.0\%$  で、「経営者能力」に占める「基本経営者能力」

のウエイトは、極めて高い。しかしながら「得点」と「件数」、「捨象した評価項目」と「フル評価項目」、それによる「トータル経営者能力」の違い、この点を今後どう考えて、こういった実証研究をすすめるのか課題である。

2. 以上製造業3社、卸売業3社、サービス業3社、合わせて9社の直接アンケートおよび郵送調査の結果を分析した。経営者（社長）に広範囲な質問を投げかけたことにより、比較的興味ある事実が明らかにされ、各種要因と業績との相関や傾向が直観的に把握されたと思われる。9社程度の観察ではシャープな相関性を見るのはまだ困難ではあるが、「創業者」で「人一倍努力してきた」経営者は顕著に業績をあげており、（図表1）にみられるごとく40代と若く、就任期間5年未満の経営者が、他の5年以上～30年以上に及ぶ経営者に比べ、経営者能力（得点）88.1点と、9社経営者の中でも一番低かったことなど、一応の相関関係が認められる。

3. きわめてささやかな研究であったが、ここにおいて「経営者能力」の「基本」は、「性能」と「信頼性」の二つを構成し、密接不可分のものと考えられ、中でも「性能」を占める想像力、洞察力、決断力、統率力「リーダーシップ能力」、「信頼性」における人間的魅力が色濃く浮び上がってきたことも事実と思われる。今後さらにこうした研究を積み重ねて、経営における社長のあり方を更に解明していかねばならないところであろう。

#### 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・社長の皆様の積極的なご協力を得た。ここに心から感謝申し上げます。

#### 参 考 文 献

- |                    |                                      |
|--------------------|--------------------------------------|
| 1) 中堅・中小企業成長論      | 清水龍瑩著（千倉書房 1986年）                    |
| 2) 企業成長論           | 清水龍瑩著（中央経済社 昭和63年）                   |
| 3) 経営者能力論          | 清水龍瑩著（千倉書房 昭和59年）                    |
| 4) 中小企業の経営戦略       | 末松玄六著（丸善株式会社経営学全書10 昭和53年）           |
| 5) 右脳が強くなる数字おもしろ読本 | 東京大学名誉教授<br>工学博士 渡辺 茂著（第一企画出版 1989年） |
| 6) 個と集団の社会心理学      | 狩野素朗著（ナカニシヤ出版 1989年）                 |
| 7) 人間行動論入門         | 堀端孝治、高橋超、磯崎三喜年 編<br>（北大路出版 1989年）    |

（平成3年12月18日受理）