

# 創業者型リーダーシップの 『資性論』と経営行動

伊藤 森右衛門

## (1) 開題 = ビジネス・リーダーシップの 「人物論」と「経営史」的接近 =

アメリカでは、いまもなおヘンリー・フォード一世 (Henry Ford, I) に関する研究はきわめて旺かんである。その理由のひとつは、フォードは一代にしてフォード自動車会社をビッグ・インダストリィに築き上げ、彼独自の経営理念である「奉仕の精神」を謳うフォーディズム (Fordism) を展開し、さらに当時“精密機械”といわれる自動車の大量生産方式、すなわちフォード・システム (Ford System) を確立し、低価格の大衆車を大量供給して、アメリカにおける産業および生活文明に一大変革をもたらしたことにある。

もうひとつの理由は、フォード社の創業と発展に指導的役割を果たしたヘンリー・フォード自身がきわめて“強烈な個性”の持ち主であって、フォード社のビジネス・リーダーシップは、彼の“強烈な個性”で彩られ、フォード社の“栄光と悲劇”も彼の個性に帰するところ大であるといつてよく、したがって、フォード社の歴史は「多くのドラマティックなできごとにみちみちている。」のである。

フォード社の発展とフォードの“強烈な個性”は切っても切れぬ関係があるのであるが、前者に焦点を合わせると、フォードは単なる創業者ないし所有者的経営者として「経営史」の中に埋没してしまふし、また後者に力点をおきすぎると、多くの伝記作家の手によって示される「人物論」に止まってしまふことになる。

下川浩一教授は、「フォード社の創業と発展に指導的役割を果たしたヘンリー・フォード一世の天才的技術者の事業者としての強烈な個性が与えた影響ははかり知れぬものがある。」<sup>(1)</sup>としているが、他方、「フォードの強烈で豊かな個性を、それを生みだし、かつその最大限の発揮を可能ならしめたアメリカの社会的経済的状况と精神的風土から切り離し、ただ単純にフォード個人の経歴を述べたたえるという多くの伝記作家の手法を踏襲することはもはや無意味であろう。」<sup>(2)</sup>という。

もちろんある時代に偉業をなすとげた人物といえども、当然に「時代の子」であることには異論はないにしても、その人物のすべてを「時代の子」として「時代」のなかに埋没させてしまうと、企業の「経営史」は“形がい”に触れるに止まってしまう。ある時代の「社会的経済的状况と精神的風土」があったから、フォードが出現したとは言い切れないし、またその状況と風土がフォードの強烈な個性を生み出し、かつその最大限の発揮を可能ならしめたともいいきれないのである。むしろフォードという主体的存在が、自らの“強烈な個性”で、「社会的経済的状况と精神的風土」を活かして独特の経営行動を實踐し、「状況と風土」とを「変革」したというべきであって、フォードがその「時代」の「落し子」のような見方をすることはできない。フォードが晩年労使関係で悩まされる“悲劇”のひとつまをとってみても、フォードという「人物」が「ドラマティックなできごと」を引き起している“原因”をなしているのである。

さらに、「ただ単純にフォード個人の経歴を述べたたえるという……手法」は、もちろん伝記作家の「手法」であってよいのであるが、われわれにとって「伝記」はそれなりに“意味”のあるものであって、多くの伝記から何を読みとって「経営史」の内容を充実させていくかが問題なのである。フォード社の“没落”をピーター・F・ドラッカー (Peter F. Drucker) は「経営担

(1) 下川浩一著、「フォード—大量生産、管理と労働、組織と戦略」世界企業 6, 昭和47年, 東洋経済新報社 2頁.

(2) 前掲書 2頁.

当者層の欠如」<sup>(3)</sup>としているのであるが、ここでもフォードの“強烈な個性”がひとつの“原因”になっていることを看過できないのである。

アンネ・ジャーディム (Anne Jardim) の『ヘンリー・フォード一世論—パーソナリティとビジネス・リーダーシップに関する一考察』では、副題の示すように、個人のパーソナリティの決定的な影響力を中心にみている点では、旧来の「経営史」的接近と異<sup>(4)</sup>っていることを強調している。すなわち、フォードのパーソナリティが、会社の当面する問題の解決にあたって、問題をどのようにうけとめ、どのように解決しようとしたか、その解決の意図にどのような影響を与えたかを見ようとしているのである。

本稿は、「経営史」の方法論を真向から論じようとするものではないが、「経営史」のなかには、企業を恰も“天体運動”のなかの一衛星の如く取り扱い、経営行動そのものに接近しないものがある。「経済史」と「経営史」とは密接な関連をもつものであることは否定しないが、「経営史」の立場からいえば、「経済史」は「経営史」にとって説明しようとする企業の環境的条件であって、企業の側からみれば働きかける“環境”に他ならない。もし、そういう見方をとらないとすれば、企業の経営行動を人間的側面において理解しようとする今日の「経営学」の立場からはなはだしく乖離した視点といわざるを得ない。フォード社の創業と発展において、フォード自身が主導的な役割を演じているばかりでなく、フォード社の発展が、アメリカの産業および生活文明に一大変革を与えているのであるから、「フォード社経営史」は、“天体運動”の一環と考えることはできないし、その経営行動を説明するにあたってはフォードという「人物」の存在を無視することはできないのである。したがって、フォード社の如き企業におけるビジネス・リーダーシップの歴史には、そこで主導的役割を演ずる「人物」をとり入れなければ、「経営史」が成り立つはずがないのである。

(3) ピーター・F・ドラッカー著「現代の経営」現代経営研究会訳、昭31年、自由之国民社164頁。

(4) Anne Jardim “The First Henry Ford, A Study in Personality and Business Leadership,” The MIT Press, 1970. p. 234.

フォードの伝記作家として有名なアラン・ネビンス (Allan Nevins) およびアーネスト・ヒル (Ernest Hill) の著書<sup>(5)</sup>の副題 “The Times, The Man, The Company” が示しているように、「時代」と「人物」と「企業」と3つの組み合わせとして展開しているが、彼らが「序文」で述べているように、大別して自動車産業史一般と、フォードの「伝記」とから成っているのである。<sup>(6)</sup> 副題における「人物」と「企業」とは表裏一体になっているのであって、これらをよく理解するための舞台としての「時代」があるといつてよいのである。「時代」にウエイトをかければ、「経済史」ないし「産業史」になるであろうし、「人物」にだけウエイトをかければ、それは当然に「伝記」になるであろう。しかし、「人物」と「企業」との組み合わせは、どちらにウエイトがかかるかは、経営発展段階にかかわってくる。フォード社の創業という場合には、創業者フォードという「人物」にウエイトが大きくなるのは当然といえよう。

「経営史」における「人物」と「企業」との組み合わせは、ヨリ一般的にいうならば、経営行動の歴史的な推移として捉えられるのであるが、その経営行動の具体的な展開としてビジネス・リーダーシップを「経営史」の中心概念と考えるのである。ビジネス・リーダーシップにおける発意と決定 (initiation and decision) とが、誰によって、どのように行なわれたかを明らかにしなければ、企業の経営行動をただ「外から」眺めることに止まることになろう。アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア (Alfred D. Chandler, Jr) によれば、「比較経営史」は、経営管理の生成発展を「経営革新」(innovation) に焦点を合わせていて、一方においては企業の管理組織を研究するとともに、他方において「誰が革新の中心となっていた」かを解明しようとしているのである。<sup>(7)</sup> 「革新」という経営行動について「組織」と「人物」

(5) Allan Nevins and Ernest Hill, *Ford; The Times, The Man, The Company*, 1954, Columbia University.

(6) 前掲書, p. viii.

(7) アルフレッド・D・チャンドラー著、「経営戦略と組織 —米国企業の事業部制史—」三菱経済研究所訳, 実業之日本社刊, 1968年 17~18頁.

とが対置されているわけで、「組織革新」ということで両者が組み合されたビジネス・リーダーシップの展開とみることが出来るわけである。

## (2) 創業者型リーダーシップの「人物」とビヘイビア

筆者はかつて「企業者という人間類型とリーダーシップ・パターン」なる論稿において、<sup>(8)</sup>アーサー・H・コール (Arthur H. Cole) の4つの企業者の類型、すなわち、① 計算的発明者 (the calculating inventor)、② 霊感的革新者 (the inspirational innovator)、③ 楽観的創業者 (the optimistic promoter)、および④ 強力な企業の建設者 (the builder of a strong enterprise) について紹述し、吟味を加えたことがある。これらのタイプは、何れも非凡な開拓者的業績をあげ、企業の発展に主導的役割を果たした「人物」であり、したがって、創業期におけるビジネス・リーダーシップは、その「人物」の「個人的リーダーシップ」の反映といつてよい。この「個人的リーダーシップ」は、「確固たる信念」とか「強い性格」とか、「人物」のもっているパーソナリティに由来するビヘイビアがみられる。

これに対して、現代的経営者は、いわゆる専門的ないし職業的経営者は、「専門的知識」をもち「正確さと能率と秩序正しい志向」にもとづく行動をし、いわゆる民主的リーダーシップをとることによって、自分自身よりも部下の「自発性と創意」に依存するタイプであつて、創業者型のリーダーシップと異なるものがある。創業者が所有的経営者であつて、したがって、彼のリーダーシップが独裁的リーダーシップであると、単純に3つを結びつけてしまうことが出来ない。創業者のリーダーシップが「独裁的」であるというよりも、創業期におけるビジネス・リーダーシップがきわめて「個人的」であると言いかえたほうがよいのである。

ジョージ・S・スウォーペ (George S. Swope) は、<sup>(9)</sup> エクゼクティブ・リ

(8) 拙著「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」税務経理協会、昭和43年、第8章。

(9) George Swope, Interpreting Executive Behavior, AMA, 1970. Chaptr. 2. pp. 26~33.

ーダーシップ (Executive leadership) は、事業体を構成するグループ、所有状況、伝統および外部からの諸影響からなる様々なパーソナリティーズの反映であるとするが、なかならずくトップ・マンのパーソナリティーが独特のマネジメント・パターンないしスタイルに影響を与えるものとしている。

彼は、著書の第二章において、最高経営者を、創業者型 (the founder) といわゆる経営者 (the administrator) に大別して、エクゼクティブ・リーダーシップの特徴を明らかにしようというのであるが、ここではもちろん前者の創業者的リーダーシップについて紹介しながら、フォード社の創業期におけるフォードのリーダーシップと対照し、種々と吟味してみたい。

(1) パーソナリティーと気質 (personality and temperament)

「創業者はきわめて自己中心主義である。……自己中心主義が事業体の創設への意欲の根源になっている。」

「成功した創業者は、創造的であり、直観的である。……創業者は業務万般を即決する。……ご都合主義で意思決定を下し、試行錯誤を繰り返す。」

(2) 成長志向 (problems of growth)

「事業が大規模化し、複雑化してくると、業務万般を処理し得なくなるが、創業者は権限を部下に委譲したがる。彼は個人的な、厳しい統制力を行使するリーダーシップ・スタイルをつづける。」

「権限委譲を拒否する理由は、部下の能力に不信をもっているからである。」

「創業者は危険を冒すことにおいて大胆である。……反対に遭っても、自分の考え通りに組織を動かす。」

「創業者は、性来建設者であり、成長に献身的である。……成長が停滞すると、再びそれを期待し、危険を冒すことをいとわない。」

(3) 指針なしのビヘイビア (few guidelines)

「創業者は、正常性に執着し得ない。創設することは、一回限りの経験で、既定のやり方は存在しない。」

#### (4) 実践的な夢想家的性格 (Practical dreamers)

「創業者は、夢想家で、大胆な拡張を夢み、組織の拡張をいつも心に描く。……ビジョンは、創業者の性格のなかで強い要素のひとつである。」  
「実際に失敗しなければ、なかなかアイデアを捨てるようなことをしない。……何はともあれ、アイデアを実践することに満足感をもつ人物である。」

創業者がきわめて自己中心主義的であるというのは、フォードについても同じことがいえよう。フォードと約40年間を行を共にし、のちに副社長になったチャールス・E・ソレンセン (Charles E. Sorensen) は、「彼(フォード)は謙虚であったか」とよく聞かれたが、「私は彼に謙虚さがなかった」といつも答えていたという<sup>(10)</sup>。またソレンセンは、「ヘンリー・フォードの最大の失敗」のなかで、「ヘンリー・フォードは、自分と息子の違いに気づかず、自分と同じように息子を仕立てようとした。」ことを指摘している。これら2つのことから、フォードがいかに自己中心主義的であったかを窺い知ることができよう。創業者である人物が自己中心主義的であるということは、自分のアイデアについて確信をもつことに他ならない。

創業期における中心的人物が、確固たる信念をもたないでは、企業を成功に導くことはむずかしいであろう。したがって、その人物が自己中心主義的であって、当然ひとつの信念の持ち主であるといってもよい。しかし、その人物が性来自己中心主義的であるのと、創業期という状況がその人物をしてそうあらしめているのとでは、異なった見方になってくる。創業期における成功、それにもとづく過信が、企業の次の発展段階にも引きつづいているときは、その中心人物の性格は「負」の作用を及ぼすことになる。1920年代の後半、フォードがなかなか「T型車が時代遅れであることを認めようとしなかった」のは、彼の「自負心だけのためであった。」とソレンセンも述べている<sup>(11)</sup>。

(10) チャールス・E・ソレンセン著「フォード——その栄光と悲劇」高橋達男訳、産業能率短大出版部、昭和43年、29頁。

(11) 前掲書 263頁。

その企業の創業と発展に主導的役割を演ずる人物でも、企業の発展段階に応じたリーダーシップを発揮する例も少くないのであるが、そのような場合には人物の性格が本来自己中心主義的であり切れないのである。フォードの場合は、状況のいかんにかかわらずに、自己中心主義であったといえるのであるが、GM（ゼネラル・モーターズ）の如く、デュランからスローンに交替するタイミングが、この企業に次の発展的モメントとなっていたのである。もちろんフォードも1919年、息子エドセルに社長の座は譲ってはいるけれども、実権は依然としてヘンリーにあったわけで、そのことがフォード社没落の原因になるのである。GMの場合には、中心的人物の交替があったのであるが、フォード社にそれがなかったのであるから、フォード自身の自負心とか頑固さとか、パーソナリティないし気質が、経営政策を決定しているとみてよい。フォードとGMの初代社長デュランを比較することは、まことに興味ぶかいものがある。<sup>(12)</sup>

スウォープによると、IBMの創始者トマス・ワトソン(Thomas Watson)は、企業が創業期をすぎ発展期に入ると、いくらか彼のビヘイビアに多くの変化がみられ、マネジメントの諸改善案を受け入れるようになったけれども、彼自身は、自分の役割を貫ぬいていて、退陣するまで「創意的なアプローチ」をとっていたといい、それによって次のIBMの発展が作り出されたという。<sup>(13)</sup>創業期のビジネス・リーダーシップが、個人の“強烈な”リーダーシップによって支えられていたときは、“革新”が生まれているが、次の発展段階では、いわゆる専門的・職業的経営者によるビジネス・リーダーシップは、保守的かつ調和的になってしまい“革新”が生まれてこなくなる。このことについては、前記の拙稿で既に述べたことがあるのであるが、新しい「企業家精神」(entrepreneurship)を、発展あるいは成長段階でももちつづけるか、いま経営戦略の問題と関連して改めて吟味されつつあるところで

(12) A. P. スローン著「GMとともに——世界最大企業の経営哲学と成長戦略」田中誠二他訳、ダイヤモンド社、昭和42年。

拙著「経営者リーダーシップ論」評論社、昭和37年、第三章第三節参照。

(13) George Swope, Ibid, p. 31.

ある。

フォードの経営行動を歴史的にみると、少くとも1927年T型車の生産中止を決定するまでは拡張に拡張をつづけているのであるから、もちろん彼の成長志向はきわめて強烈であるといつてよい。1908年T型車は1台の生産であったが、延べ生産台数は1915年100万台、1917年200万台、1919年300万台、1920年400万台と年々100万台の増加をみせ、1925年1,200万台、生産中止まで延べ1,500万7,033台を生産したのである。

以上のように、フォードにも強い成長志向はみられるのであるが、しかし、彼はT型車を無限に増産していくことが出来るという信念をもち、恰も「自分の子供の成長を念願する無限の期待にも似た」<sup>(14)</sup>執念であったという。このような執念は成長志向そのもののあらわれというわけにはいかないようである。この異質な成長志向についてはのちに若干触れることにしたい。

フォードのもうひとつの成長志向がある。それは1915年から始まりリヴァー・ルージュ工場の建設である。フォードは、鉄鋼生産のための港湾・鉄道、コークス炉・溶鉱炉、圧延、鑄鍛造、自家発電、さらにはガラス工場やセメント工場、鉄鉱石や石炭の鉱山や森林・ゴム園までも買収するなど、巨大な垂直的統合をはかって、文字通りフォード自動車産業王国を築き上げたのである。これほどの巨大な産業複合体も、所詮大衆車であるT型車の大量生産による低価格の大量供給であった。彼の拡張政策は、低価格の大衆車を供給しようという経済動機はあっても、それが利潤動機と結びつくものではなく、むしろ経済動機と矛盾する“理念”動機の所産であるといつてよい。フォードがかたくなにまで守り通した彼の哲学が次の“没落”を招き寄せたといつてよいであろうし、かたくなにまでも……という固執する気質の現われといえるのである。

したがって、フォードが実践的な夢想家であるというよりも、かたくなな理想家といつてよく、フォード社の日給五ドル制も、フォード平和船の計画

(14) ソレンセン著、前掲書、第16章および John B. Rae (ed.), Henry Ford, Prentice-Hall, Inc. 1969, p. 111.

も一脈相通ずる彼の心情がみられるといえるのである。

前述のように、フォードは、息子エドセルとも争うようになるが、ソレンセンのような“yes man”以外は、退社していくか、馘になり次々と優秀な人材を喪ってしまうのであるが、彼の企業内部に対するリーダーシップは、つねに“疑いの目”にもとづいている。ピーター・F・ドラッカー (Peter F. Drucker) もいうように、フォードはハリ・ベネットという人物を「フォード警察の長官」とし、「フォードの全重役を対象」とし、重役がすこしでも経営上の権限や責任を自分の手に握ったり、積極的な行動を起したりすることを“監視”させ、細大洩らさず報告させたのである。<sup>(15)</sup> ドラッカーの言葉をかりると、「フォード社の重役は、フォードの命令を遵守する助手のごとき存在であり、業務を執行することがあっても、事業を経営することは決してしなかった。」のである。したがって、フォード社の危機は、「何十億ドルの大企業を意識的に経営担当者なしに組織し経営しようとしたこと」が原因であると述べている。フォードは、創業当時マルコムソンと手を切ったときから、「彼は誰にも所有権を分ち与えないことを決心するとともに、経営権を自分一人で握る決心をもっていたようである。」といわれている。

チャーディムは、フォードが母に対する尊敬と、父に対する侮蔑とが、「彼の周辺の男たちには戦斗的、拒否的、支配的であったが、女たちにはいつもかわらぬ優しさを示していた。」という。また「ワンマン経営への頑固な意思は奥深く、また性来の恐怖感から出ている。」とするのである。<sup>(16)</sup> 父に対する報復が無意識のうちに、フォードをして The Narcissistic style をとらせ、慈善を拒否するようにもなったというのである。彼にしたがうと、人は独立独歩を信条とすべきで、救済は有用な労働を通じて果されるものであり、慈善は働く機会を与えないから無用であるという。またチャーディムはフォードは人から恩恵をうけることを潔としない心情は、他人に施すという「奉仕の精神」になっていると説明している。<sup>(17)</sup>

(15) ドラッカー著、前掲書、164頁。

(16) Jardim, Ibid, p. 180.

(17) Jardim, Ibid, p. 181.

創業者型の人物のひとりフォードについて、彼のリーダーシップ、スタイルが、どのようなパーソナリティと気質、あるいは資性のなかから生まれてきているかについて述べてきたのであるが、彼自身についての「伝記」も余りにも多いし、必ずしも同じような見方や説明をしていないので、彼のすべてを知ることはきわめて困難なことといわねばならない。フォードの研究で著名なジョン・B・ラエの序文で、「フォードは、複雑な人であると誤まって推測されている単純な人物なのか、あるいは、単純さという間違わすような徴候をもつものすごく複雑な人物なのか」と疑問を投げかけているのである<sup>(18)</sup>。しかし、企業のなかで主導的な役割を演ずる人物が、どのようなリーダーシップ・スタイルをとるかを、「人物」論へのアプローチを通じて、スタイルの特徴をある程度説明できることを示し得たのである。しかし、フォードという余りにも“強烈な個性”の持ち主であり、「ワンマン経営」者であるから、際立って人物論とリーダーシップ・スタイルとが結びついたのであって、極端な例であるといわなければならないであろう。

### (3) 結び — Entrepreneurship と Managerialship —

本稿で創業者型リーダーシップをとり上げて吟味したのであるが、このような吟味をしようとするのには筆者はもうひとつの意図をもっている。前述のように、専門的、職業的な経営者は、果してここでいう創業者型のリーダーシップをとるかかどうかという問題である。言いかえると、今日、技術革新や経営戦略の時代といわれる企業環境のなかで、経営革新を生み出し、展開する創業者型のリーダーシップは、現代企業のなかでの Managerialship から生まれるかということである。

この問題に答えるためには、Entrepreneurship と Managerialship と、どう違うかということをはっきりとすべきであろう。しかし、サージ・グロッセット (Serge Grosset)<sup>(19)</sup> のいうように、後者が “Manager-innovator” とか

(18) J.B. Rae, Ibid, p. 2.

(19) Serge Grosset, Management: European and American Styles, Wadsworth Pub. Co. Inc., 1970. p. 11.

“Manager-Creator” といいかえることが出来るから、余り厳密に区別する必要はなく、ただヨーロッパとアメリカとで用語上に違いがあるだけである。したがって、innovative or creative managerialship に主義的な役割を演ずる人材は、Manager 一般と異なる “Anything but stereotyped” なのかどうかになる。さらにこのことを一歩進めて、創業者型の人物論で吟味したように、“先天的” なパーソナリティや気質の持ち主でなければ、そうあり得ないのか、あるいは経営者教育のなかでそういう人物の育成が出来るのかという問題につながってくる。

筆者は、一昨年東西センターで “The Role of Entrepreneurship in Economic Development” (英文) を作成したとき、entrepreneurship の類型などを吟味し、次のように定義したのである。すなわち、 “The attitudes and capabilities of the persons to positively initiate an action, to innovatively organize resources and to creatively achieve a goal.”<sup>(20)</sup> である。したがって、attitudes および capabilities である以上、経営者教育によって開発しうるものであって、“先天的な” 資性という考え方を排しているのである。経営者教育が innovative or creative managerialship にどのようなシステムを開発しうるか、正に今日的な課題であるといつてよく、筆者の「管理型リーダーシップから創造型リーダーシップへ」なる論稿も、それに答えようとしたものである。アメリカの各大学では、創業者型リーダーシップの研究から、さらに創造型リーダーシップへの接近を行ない、このための教育のシステムの展開をはかりつつある。旧稿でも触れたけれども、ロバート・A・ゴールドウィンおよびチャールス・A・ネルソン (Robert A. Goldwin and Charles A. Nelson) の編著 “Toward the liberally educated Executive”<sup>(21)</sup> には、興味あるベル・システムの教育システムがある。何れ機会をみて創造型リーダーシップの教育システムについて述べてみたいと考えている。

(20) M. Ito, The Role of Entrepreneurship in Economic Development, 1946., Working Paper of E.W. TDI, East West Center, p. 6.

(21) Robert A. Goldwin and Charles A. Nelson, Toward the liberally educated Executive, Amentor Book, The New American library. 1957. pp. 15-39.