

リーダーシップ能力と人間主義マネジメント

犬塚正智

1. はじめに

トップ・リーダーシップについての研究は、近年競争激化に伴い組織変革の必要性に迫られて、その役割の大きさや経営そのもの大転換が日本経済の成長に不可欠という観点から重要性が大きくなっている。リーダーシップとは、組織の目的を達成するために、フォロアに対して行使される対人影響力のことである。リーダーシップ・スタイルは、環境との関わりから状況によって変化するものと考えられ、リーダーシップに求められるべき能力も変わるものである。リーダーシップ能力とは、一般に企業家精神と管理者精神とに分けられるが、現在のような変革期には、企業家精神的なリーダーシップ能力が強く求められる。具体的にそれらは、ビジョン、洞察力、構想力、実行力という能力である。

そして、経営者職能からその要求されるリーダーシップ能力は、企業の将来を構想するためには、ビジョン、ミッション、直感力などがあげられる。戦略的意思決定には、長期的な観点からの意思決定力、所与の目的を達成するための目標／手段的な考察、物事の重要性を判断する力、また管理的・業務的意思決定には、人間的な魅力や利他的な態度が不可欠である。いずれにせよ、リーダーがもつ人間主義的な魅力がフォロアのモチベーションを高めて、組織的な目標の達成や成果を収める重要なファクターになっている。

本研究の目的は、日本で求められている企業における経営リーダーシップの内容を明らかにすることである。創価大学経営学部における名物講義ともなっている「トップが語る現代経営」¹⁾は10年を超えて開講され、日本の代表的経営者、延べ148名に登壇いただいた。業種や業界を問わず、日本の大手企業の経営トップを招き、90分の講義をお願いしている。筆者は、過去10年にさかのぼり、本学で講演をいただいた経営者の先生方の日本型リーダーシップの特徴を講義資料²⁾で考察し、明らかにしておきたいと考えている。そこで本稿では転換期にある日本企業の経営者にスポットを当て、そのリーダーシップのあり方について考察する。ここでは、単に日本の

1) 企業名・講演者・役職(当時)は巻末にあげているので参照していただきたい。

2) 講義の内容については、創価大学出版会『トップが語る現代経営』シリーズ本として発刊されている。

経営トップのリーダーシップ能力を分類してその特徴を明らかにするのではなく、有能な経営者に共通する精神的なバックボーンとなっている哲学・経営理念について考察を加えたい。現代企業社会においては、一企業のみでの存在はあり得ないし、経営トップは人類や地球環境に対しても多くの責任を負っている。したがって、人類の持続可能な発展を可能とする平和な社会、人々の幸福を実現するための企業における社会的正義を確立していくことこそ急務であると考えられる。このような観点から今後、人間主義経営を検討することを念頭に本研究を進めていく。

1990年から日本企業を取り巻く環境は大きく変わり、バブル経済の崩壊とともに企業業績が極端に悪化した。金融ビッグバーンに伴う銀行・証券・保険業務の自由化で競争激化や業界再編が発生し、その内容や評価が大きく変化した。個別企業で見れば、求められる経営者の資質、経営戦略、生産計画など、高度成長時代とは明らかに異なる現象が見られる。日本企業の経営本質に関わる「日本的経営」³⁾の慣行も大きく後退して、むしろ独自路線をいく個別企業の特徴が鮮明になりつつある。「トップが語る現代経営」は、ちょうど日本の企業経営の転換期にあたり、今どのように変わろうとしているのか、また、どのようなリーダーシップが求められ、企業自体の変革がどのように進められようとしているのか、それらを知るためにはとても示唆的な内容であった。

さらに、経営学におけるリーダーシップ研究の大部分を占める企業トップ・リーダーシップの考察を、規範的な特性論の視点からすすめ、わが国企業のトップリーダーの機能と能力について考究する。分析のフレームワークとしては、理念と実践を中心に「トップが語る現代経営」の講義録より、リーダーシップ能力に関する特性や資質について抽出する。この際の問題点として、講義内容と企業の実体の乖離、例えば、①経営者の意思決定が業績に結びつかなかった、②啓示的内容であって経営学的内容が見あたらない、③時の経過から当時の考えや企業方針が大きく変化し、講義内容と現在の企業の業務内容の整合性が無くなっている、というような事柄が考えられよう。筆者の経験や省察から、客観的事実に基づき、より適切な内容にまとめていく。本稿は研究考察のためフレームワークについて明らかにすることを目的とし、次稿で日本型経営におけるリーダーシップ・スタイルや内容について明らかにしたい。

2. リーダーシップ論の系譜

まず、リーダーシップ論の系譜は、ダフト Daft, R.L. (1999) の分類によると、概ね図表1-1のように縦軸に対象範囲、横軸に環境をとって説明される。この分類は、体系的であるが正しく時系列的な説明がなされていないので、それを補足しながらリーダーシップ論の進展について整理しておきたい。

ダフト Daft, R.L. (1999) は、縦軸にリーダーシップ論の対象となる範囲（ミクロとマクロ）、

3) 日本の経営の三種の神器といわれるものに、終身雇用、年功序列、企業別組合があげられる。そのほかにも合議による意思決定、稟議制度、提案制度などの慣行があげられる。

横軸に環境の次元（安定的かカオスか）という分類をしている。マイクロ範囲は、主に個人のリーダーシップに関するものであり、すなわち、特定の状況、タスク、個人の資質、個人に関わるリーダーシップである。リーダーシップが特定の職場で発揮されるような個別的・限定的なリーダーとメンバーとの関係に焦点を当てている。マクロ的範囲とは、大規模な組織や企業など大きな組織からのリーダーシップのあり方や特性に焦点を当てたものである。今日的な企業変革を考察するレベルは、マクロ的な考察に特徴がある。企業の理念、経営者のビジョンなど、大きな組織の舵取りは、巨視的な判断と戦略的思考が不可欠である。横軸の次元である環境は、安定的か、否かについての議論である。近年、世界的な同時経済現象（経済のグローバル化）、情報技術の進展、企業経営を取り巻く不確実性の増大など、19世紀には考えられなかったような現象が台頭してきている。米国においては、1970年代までの全盛期、それ以降、冷戦終結後と、内容は変化したが、確実に不確実性と複雑性の同居する時期に当たっている。

リーダーシップ論の研究は、概ね、①リーダーのもつ固有の資質の（traits）特性を明らかにしようとする資質理論と、②安定的な環境にあり、リーダーの行動を類型化し、最適リーダーシップ・スタイルを明らかにしようとする行動理論、③ミクロ的な分析を主体とするリーダー行動と他の要因との条件的適合に特化する条件理論（contingency）理論、この理論は不安定な環境にあり、ハイアラキーの構造からフラットな組織に移行し、積極的な権限委譲が行われ、いままでの常識が大きく崩れるような次期に登場している。競争という観点から個別企業というマイクロレベルの経営のあり方が問われた内容である。④カオス的な環境で議論の対象がマイクロからマクロの対象に移った時期である。コッター（1991）、ディシー&ディバナ（1988）、バダラッコ（Badaracco, 2002）、バス（1990）など、経営リーダーシップを対象に、J. ウェルチの例に見られる変革型リーダーシップの台頭である。

すなわち、主要なリーダーシップ論の研究は、リーダーのもつ固有な資質の特性を明らかにしようとする資質理論と、リーダーの行動を類型化し、最適リーダーシップ・スタイルを明らかにしようとする行動理論、リーダー行動と他の要因との条件的適合を特化する条件理論、組織トップのリーダーシップに関心をもつ変革型リーダーシップ理論とに大別できる。近年、ポリエージェント理論や変革型リーダーシップが有効であるという観点から企業変革や環境の激変（グローバル化・IT革命）のもとで議論されている。

ダフト Daft, R.L. (1999) による図表 1-1 によって整理すると、第一時代の第二次世界大戦終結頃までのリーダーシップの研究は、資質理論の時代として特徴づけることができよう。この頃までの資質理論が明らかにしたことは、リーダーの地位にある個人が、①知能、②学業、③責任感、④活動性と社交性、⑤社会経済的地位で、他の集団メンバーに勝っていたことである。同時に、リーダーに必要な資質・特性・技能は、リーダーが役割を果たす状況の要請により決定されるという。しかしながら、当時の資質論は、リーダーのどのような資質がどのような理由でリーダーシップの有効性と結びついているのか説明がなされていない。また、リーダーの資質が先天的だとすると教育・訓練によるリーダーシップの向上が無意味になるであろう。すなわち、資質

理論は、特性論アプローチであり、偉人説として知られている。現代においては、これらのアプローチの見直しがなされてきており、リーダーシップの本質には人間主義的なパーソナリティ、魅力が不可欠であることがわかってきた。現代企業を発展させるには、どうしても人々の心に働きかける魅力、組織のベクトルをリーダーシップのビジョンに向かわしめる求心力は重要である。この種の力は、一種のカリスマと呼ぶことが出来る。

例えば、企業が社会に与える影響を重視し、企業の発展と環境の調和を求めたりできる柔軟な思考が重要である。企業経営の目的を単なる収益を挙げることから、人間の尊厳を守りながら同時に社会的正義を実現しようとする不断の努力が必要である。ここで述べるカリスマ性とは、人間精神の善という観点から、その能力を開発したパーソナリティを指す概念である。企業は、社会において活動し、価値創造を行う主体であるが、それだけにとどまらず国際社会に対する責任、環境問題に対する責任など、人類の平和と安定についても多くの責任を有している、と考えられる。その組織のトップ・リーダーにおいては、これらの価値を体現する人間的・人格的な精神性・卓越性が求められるであろう。現代社会はもはや一企業や一国のみの「部分益」に執着することなく、地球人類という「全体益」に立脚した発想を持ち、自らの利害を超えた自己犠牲さえも厭わない「公正」の原理⁴⁾による理念と行動が求められている。このように、これまでのリーダーシップの資質論を深耕して、新たな形として経営リーダーシップの重要性が叫ばれている。

第二時代は、安定的なマイクロリーダーシップ論の展開である。リーダーシップをリーダーのもの

		環 境	
		安 定	カオスの
ミ ク ロ レ ー ダ ー シ ッ プ 論	第二時代 1939-	合理的リーダーシップ ・コンティンジェンシー理論 ・行動理論 環境 ・ハイアラキー、官僚制 ・5つの経営機能（計画、組織化、命令、調整、統制）	第三時代 1968- チームリーダーシップ ・経済目標理論 ・コーチング 環境 ・水平的組織 ・機能横断的チーム
	第一時代 1935-	偉人リーダーシップ ・資質理論 ・特性論 環境 ・官僚組織以前	第四時代 1980- 支援的リーダーシップ ・ポリエージェント理論 ・変革型リーダーシップ論 環境 ・学習する組織 ・ネットワーク組織

Daft, R.L. (1999) より参照し修正

図表1 リーダーシップ論の系譜

4) 創価大学創立者、池田大作（1991）「平和とビジネス」『池田大作全集』第2巻を参照されたい。この公正の原理に基づき、企業経営の精神的なバックボーンとして人間主義経営の重要性を語っている。

つ個人特性ではなく、リーダーとフォロワーとの影響過程として考え、リーダーシップ・スタイルに着目した研究が出現する。それらは、オハイオ州立研究、ミシガン研究、PM 論などの行動論研究である。1960年代に入ると、いかなる場合にも最適なリーダーシップ行動は存在しないという実証結果をふまえ、どの条件のもとでリーダー行動が有効かを明らかにする条件理論が展開されてきた。状況好意性とリーダー行動との対応を主張する、フィドラーの状況理論、モチベーションの期待理論に基づく経路目標（path-goal）理論である。

さて、大規模化した階層型の企業組織が登場する時期にあたり、計画、組織、調整、統制といった管理機能が発揮されるリーダーシップ論が研究の対象とされる。行動理論におけるアプローチは資質ではなく、状況の変化によってリーダーシップ・スタイルが変わるというスタンスであり、二次元モデルとして知られる。オハイオ州立研究では、配慮と体制づくり、ミシガン研究では従業員志向、生産志向のそれぞれ2つの変数によってリーダーシップ論が議論され展開された。しかしながら、これらに二元論的アプローチではたしてリーダーシップが発揮できるのか、それぞれのパラドキシカルな状況をどのように克服するのかという疑問が出される。フィドラーは、リーダーとメンバーとの関係や課題が特定される状況では、適切なリーダーシップ・スタイルが異なる点を発見して、状況が好意的な場合と非好意的な場合はタスク志向的、そうでない場合は人間志向的なスタイルが高パフォーマンスが達成できると主張する。要するに、フィドラーは、リーダーシップの有効性が、リーダーシップ・スタイルと状況好意性との条件適合によると主張する。

具体的には、リーダーシップ能力は、リーダーがメンバーとある一定のリーダーシップ・スタイルのとの知覚得点（LPC: least preferred co-worker）により決められる。LPC 得点の高いリーダーは、彼がもっとも好ましくないと思うものについても好意的に見るもので、関係指向型リーダーシップ・スタイルをとる。逆に、LPC 得点が低いリーダーは、タスク指向型のリーダーシップをとる。状況好意性は、状況がリーダーの集団行動に対する潜在的パワーと影響力を与える程度を意味し、①リーダーとメンバーとの関係、②タスク環境、③フォーマルな権威から得たリーダーの地位のパワーの3つの次元で決定される。タスク指向リーダーシップ・スタイルは、リーダーにとってきわめて有利か、きわめて不利な集団状況で有効であり、関係指向のリーダーシップ・スタイルは、中程度に有利か不利かの状況で有効とされる。フィドラーの理論は、実証研究に基づいており、実践指向の強いものであるが、LPC 得点の意味が明確ではなく、リーダーシップの有効性の理論的説明に欠けている。有効性の理論的説明の欠如は、オハイオ州立研究やミシガン研究にもあてはまる。これに対して、リーダーシップの有効性をメンバーに対するモチベーション効果の視点から説く経路目標理論は、期待理論に依拠することで理論的説明の道を開くものと考えられる。彼の主張は、ミクロ環境の議論であり、大規模組織である現代企業に当てはめることはあまりにも単純であり無理がある。不確実性、限定された合理性の中では自ずと限界があるといわなければならない。暗黙の前提とするリーダー万能説への疑問、特定状況になるような場合がどれほどあるか、リーダーへの信頼はどの程度期待できるのかに関

する議論にこたえられない。むしろ、状況から学習する人間に対する主体性が重要であり、逆に、メンバーの知識経験を活かし、自らリーダーシップを発揮できる視点が欠落しているのである。

第三時代は米国企業の困難な時期に登場したリーダーシップ論である。1970年代、日本企業によって研究開発された製品群は、日本型経営のやり方を多くの点で米国企業に学習させる機会をあたえる契機になった。日本企業の台頭によって、米国企業がこれらの変化に対応できなかったという点で大きな問題であった。この時期には組織上の大きな変化が起きた。すなわち、伝統的なハイアラキーな組織からフラットな組織への改革、トップからメンバーへの権限委譲、チームコンセプト、集团的活動である。TQC（全社的品質管理）は、生産性と品質のパラドキシカルな関係をうち破り、ものづくりの考え方を根本的に変化させた。日本企業が得意とする集団作業、チームリーダーシップに焦点が集まる。しかし、この議論も工場現場というマイクロ環境であり、経営リーダーシップに拡張されるまでには多くの修正が必要とされるのである。この頃のリーダーシップ研究は、一定のもの見方をもっていた。どのようなリーダーシップ・スタイルがあると（独立変数）、どの程度のメンバーのモチベーションや期待が高められ（仲介変数）、その結果、業務行動の成果やメンバーの満足を達成できるか（従属変数）、という枠組みである。組織のいずれにも共通するもの見方は、どのようなリーダーシップ・パターンという原因がある時、求めるべきメンバー行動による成果が出てくるのか、という「直線的な因果律」であった。これこそオープンシステム原理の基本発想である。つまり、オープンシステムは、ある変化を外部から入力し、その変換プロセスが働いた結果、アウトプットが出力されるというもの見方である。

第四時代は、カオスの状況であるが議論の対象がマイクロからマクロに移行した1980年代以降にあたる。コッター（Kotter, 1991）の変革型リーダーシップ、ティシー&ディバナ（1988）の循環型認知システムの発見、バスの組織変革のリーダーシップなど、経営者のリーダーシップを対象とした議論が展開される。例えば、ティシーとディバナの研究によると、組織メンバーのもっていた組織についての認知の仕方が、次の3つのステップで変革されていたことを発見した。第1ステップは、組織変革が必要であるという必要性の認知をメンバー間に形成していった。第2ステップは、各メンバーが現状組織を分析することで、変革の必要性を具現化できる新しいビジョンを彼らが形成できるように働きかけることであった。その意欲は、メンバーの主体性を支援し、同じ方向へ向かっている仲間であるという意識の形成を結果として生じさせた。第3ステップは、新しいビジョンによる組織の構造づくり、活動方針を導入し、それを制度化することであった。新しい組織のあり方をメンバーが相互に認識することを目指したのである。この研究は、これまであまり扱われなかった人間の認知のメカニズムを明らかにし、リーダーシップ研究の新分野を切り開くものであった。このような新しい研究の方向性は、リーダーシップ研究におけるもの見方の大きな変更を意味する。その変更とは、リーダーとメンバー間における原因と結果の循環を認めるものである。この「循環的因果律」のフレームワークは、リーダーもメンバーもお互いに他がどうであるかを認知する主体であるとするところから生じる。両者が主体的に

相手がどうであるかを考え、判断して行動することに認知の循環が起きる。これはポリエージェント理論の基本的な考え方である。1980年代に入ってからリーダーシップ研究は、すでに人間のもつ主体的な認知の機構を取り入れる方向へと進んでいる。

また、リーダーシップの研究で暗黙の前提としていた直線的因果律に対し疑問が投げかけられるようになった。リーダーの行動パターンがメンバーの行動パターンに影響を及ぼすことはよいとしても、他方、そのメンバー行動を見ているリーダー自身も翻って影響を受けるはずであり、その後のリーダーシップ行動は、以前とは少しは異なる行動となるものだ、という考え方である。すなわち、リーダーの認知として、フォロワーのとった行動をどのような原因に帰属させるかという「帰属理論的アプローチ」、リーダーとメンバーは相互交渉関係にあるとする「交換理論的アプローチ」の研究がなされるようになった。前者の代表的研究者はワーナー（Weiner, 1978）の帰属過程理論であり、後者の代表はグレイン等（Graen and Schiemann, 1978）の垂直的二者関連モデル理論である。

3. 経験を重視した「リーダーシップ開発論」

リーダーは、経営活動における意思決定を適切に実施すると同時に後継者の育成をはからなければならない。そこにこそ、次世代へと継承される企業価値の永続性が確保されるからである。上述のリーダーシップ論はどちらかというところ、「どのようなリーダーシップ行動がどのような成果を生むかの研究」であり、リーダーシップ開発論は「効果を生むリーダーシップ行動をどのようにして身につけたかの研究」を中心とする。どのようにして身につけたかで、最も重視しているのは“経験”である。マッコール（McCall, 1998）は、「リーダーシップ開発は“経験”から始まり、戦略事業ニーズによって推進されるものである」と述べている。特に“成長を促す経験”は重要と説き、次の4つのカテゴリーに分類している。（pp.107-138）

- ・新しい課題が人を成長させる

初期の仕事経験、最初の管理経験、ゼロからのスタート、建て直し、視野の変化、スペシャルプロジェクト、タスクフォース・アサインメント、ラインからスタッフへの異動等がある。

- ・他の人とのつながり

課題というより、仕事に付随して人を成長させることがある。リーダーからの学習には主に2つの経験がある。1つは、リーダーシップ・スタイルを自分のものにしたか、あるいは自分と違うスタイルとうまく対応することを学ぶことである。もう1つは、非凡なリーダーが持っているスキルを学ぶことである。

- ・修羅場をくぐらせる

成功したリーダーに聞くと、結果的に「成長を促進させた」修羅場には、ビジネスの失敗やミス、降格や昇進を逃すこと、惨めな仕事をする、キャリアの方向を変更するというリスクを冒すこと、部下の業績の問題に直面すること、そして個人的なトラウマ等がある。

- ・社会活動に参加させる

経験の代替物として、既に経験している人々がより多くのことを学ぶ手助けの原動力としての研修、成長を促す仕事以外の仕事（例：子育て、運動競技、政治活動、ボランティア組織の運営など）である。経験を積ませることがベースである。経験による学習の重要性は、厳しい試練を経験し、意味づけをおこなうことでリーダーシップ能力を学習することができる。

厳しい試練を乗り越えることが出来たのは、①適応力（壁を乗り越える意志とその方法を見出せる能力、必要な意味を見出す能力）、②他者にビジョンを理解させて意味を共有する力（意見の相違を奨励、共感する、情報の共有化）、③明快で心を動かす力（目的が明確、自己認識と自信、EQが高い）、④信頼感を与える高潔さ（野心、コンピタンス、倫理性）があるからという。興味深い視点としては、リーダーが何十年もたった今でもリーダーとして発揮できるのはネオテニー⁵⁾の能力を持っていることだった。4歳から7歳の感覚・感性をそのまま持っているという共通項がある。失敗や社会からの影響、人間関係の悩みといったものに引きずられないという特徴がある。それゆえいつまでもチャレンジシップがあり、学習する姿勢が維持されているとされる。

今日の日本企業においては、変革や創造ニーズに対応した変革型リーダーシップ論、また人を巻き込む共鳴者を増やすため有効なEQリーダーシップ論、この2つの考え方にリーダーシップ開発論を結びつける視点が必要である。今日的なテーマに置き換えるならば、「企業（組織）に変革を起こし、新しいビジョンを創造するために必要なリーダーシップ能力をどのように定義し、その開発をどのようにおこなうか」である。必要なリーダーシップの開発は（戦略的思考）・（人に対するマインド）・（行動）・（人間関係）・（能力・知識・技術）・（価値観）の6つの視点が必要であり、この6つの開発の視点を先行するリーダーシップ論と統合して新たに展開する必要がある。

変革型リーダーシップ論においては、例えば、ジョン・P・コッターは、企業変革の必要性和抵抗を克服し、どのように克服するかのプロセスは明快に述べているものの、このようなリーダーシップをどのように開発していくかはほとんど触れられていない。EQリーダーシップ論⁶⁾においては、人を動かすためにEQに注目し、脳のメカニズムに関連づけて理論展開しており、注目に値する。このEQ理論は人を動かし、共感を呼ぶなどの人間関係や動機づけ管理のためには有効と認知されている。しかし、企業変革と創造に結びつけた内容についてはわずかにリーダーシップ・スタイルにおいてビジョン型リーダーシップのところで触れられているに過ぎない。リーダーシップ開発論はここ数年に台頭してきた理論でリーダーシップ開発をどのようにしてい

5) 生物用語で「幼い時期の特徴を失わずに成熟すること」、単に幼児期の特徴を維持することだけでなく、幼児期から連想される素晴らしい性質、すなわち好奇心、遊び心、熱心さ、怖いもの知らず、温かさ、エネルギーなどを保持する。

6) 日本では自立や自己責任ばかりが問題にされ、旧来の相互依存的なやり方が「前時代の遺物」と切り捨てられているが、アメリカではむしろ、さまざまな共感能力の重要性が強調されるようになってきた。アメリカでもビジネスの成功にはEQが必要とされ、ビジネス・スクールでも他者を通じての成功が強調されるようになった。

くかを述べている。かなり意図的に経験を重視することが意識されている。事業戦略や配置転換にリンクした形での育成計画など新しい仕事の経験を意図的につませるメカニズム、さらには触媒機能としての様々なフィードバックなどがリーダーシップを開発することにつながるとされている。しかしながら、個人がどのようなリーダーシップ能力を磨くべきかの個々の次元については明確に示されていないので、意識的に開発するマインドが持ちにくいということが考えられる。その後、自己実現という抽象的な概念ではなく、より具体的に能力発揮という側面からそれを規定した「内発的動機づけ理論」⁷⁾がデシーとライアン (Deci and Ryan) によって提唱された。彼らが焦点を当てた欲求は、自分の能力を実感し、社会の中で自分が必要であることを認知したい欲求、すなわち、効力感 (effectance) を求める欲求である。この理論は、その概念構成において、単に内部の欲求だけを扱うのではなく、組織のメンバーの行動が外部環境に与えた結果、戻ってくるフィードバックの成果にも注目している。すなわち、外部からの評価をどのように認知するかが本人の感じる効力感を左右するというものである⁸⁾。

「カリスマ的リーダーシップ理論」については、マックス・ウェバー以来、カリスマ性の中身が議論的となりいまだに論争が続いている。次に述べる変革型のリーダーは、一定の価値観に基づくビジョンと内発的なエネルギーを待っているという点から、カリスマ型リーダーと類似しているところが多い。経営学においては、ビジョンの提示と実行をリーダーシップの要素とする「変革型リーダーシップ理論」がある。また、今日のような変革の時代には、カリスマ性を持ったリーダーとフォロアの間を重視すべきであると主張する「交換・交流理論」がある。変革型リーダーシップ理論は、ビジョンを形成、維持、リーダーの役割を重視する理論である。よいビジョンとは、①現状より望ましい状況をめざしている、②取るべき方法を明確に指示している、③わかりやすい、の3つの条件を備えていることである。コッターは、さらにリーダーの特性やスキルに焦点をあてている。彼は、リーダーに必須の能力として、「対人への思いやり」と「高いエネルギーレベル」をあげる。変革を起こすためには、組織の内外の多くの人としかるべき関係を維持しなければならず、その意味では、内向的性格な人はリーダーになれない。また、変革を起こそうという強烈なエネルギーがないと組織を率いてビジョンを達成することはできない。リーダーとしての能力は、子ども時代、仕事の経験、身を置いた組織の文化などに大きく影響されるという。デシーとライアン (2000) は、日常の反復業務やルール通りの管理に長けたマネジャーではなく、企業組織の大きな変革を遂行する真の意味でのリーダーの条件として、①変革

7) 彼らの業績と特徴については以下の文献に詳しい。その内容は、医学・スポーツ科学・社会心理学および教育心理学の分野にわたっており、動機づけ理論についての研究は、彼らの研究の1つの適用分野にすぎないともいえよう。

8) 内発的動機づけ理論が重要になるのには、効力感を感じたり、感じなかったりすることが、人間の脳内の神経物質 (特にエンドルフィン) の分泌の多寡と関係があることが発見されているからである。エンドルフィンとは、覚せい剤やモルヒネに似た化学構造を持つ神経伝達物質であり、脳内でそれが分泌されると爽快感や昂揚感をもたらす。この場合、メンバーが能力を発揮し、組織に貢献していることが実感できれば、そのことが脳内にエンドルフィンを分泌させ、その結果として気分の昂揚をますます感じるという好循環をもたらす。

への推進者を自ら任じている、②勇気がある、③人を本気で信じられる、④価値によって動く、⑤学び続ける能力がある、⑥複雑さや曖昧さに対処できる、⑦ビジョンを追い求める——の7つをあげている。もう1つのリーダーシップ学説として、デヴィッド・ウルリッチの理論をあげておきたい。彼は、1992年、「大切なのはビジョンでも資質でもなく、成果である」として、①従業員②組織③顧客④投資家にとっての合計4つの成果からリーダーシップを定義する「成果主義的リーダーシップ論」を主張している。マッコールのリーダー開発論（1998年）は、リーダーとしての特性や行動を明らかにしていく演繹思考ではなく、「リーダーシップは地位ではなくプロセスである」という考えのもとで、実際のリーダーはどんな経験を積んだからリーダーになったのかを探る帰納思考で貫かれている。仕事を通じたリーダー育成が可能であることを唱え、成功しているリーダーに必要なものは、「チャレンジングな仕事に携わること」「きわめてよい、あるいは悪い上司が模範となること」「困難を乗り越えること」の3つの体験であることを明らかにした。「特性重視」から「行動重視」、さらに「状況重視」、そして「成果重視」「経験重視」と、非常に大まかな形でリーダーシップ学説の移り変わりを見てきたわけだが、一言でリーダーシップといっても、非常に多面的であることがおわかりいただけたらだろうか。リーダーには、問題の設定や解決、部下の評価や鼓舞、組織の活性化など、さまざまな役割が要求される。こうした状況で、リーダーシップをひとつの視点から分析するなどということはとても不可能なのだ。しかし、「どんな経験がリーダーを育てるのかを実証的に明らかにし、同じ経験を意識的に積ませることで、次世代リーダーを確実に育て上げる」マッコールの理論には納得できる点が多い。

4. 日本企業のリーダー育成事例

さて、ここで次世代型経営者やビジネスリーダーの育成に取り組んでいる日本企業の事例を考察したい。

(1) ソニー

ソニーを巡る経営環境も、従来のエレクトロニクスからブロードバンドへと変化し、6つのネットワーク・カンパニーと約32のディビジョン・カンパニー（ビジネス・ユニット）からなる組織にまで発展している。カンパニー制の導入に見られるように、従来の人材育成の仕組みがもはや限界に達していたことは既に認識されていた。

創業の時代から海外事業への進出や新規事業の立ち上げなどの際に、難しいポジションへ有力社員を抜擢する人事は半ば慣行的に行われていたが、組織的・システムティックになされていたものではなかった。2000年11月に創設された「ソニー・ユニバーシティ」は、これまでバラバラだった人材育成に関する機能を、意識的・有機的に結びつけ統合したものである。その役割は、事業環境に合わせたスピーディな経営判断を行うため、会社が早期に選抜した人材を徹底的に鍛えること。経営トップの目の届きにくい各部門の優秀な社員を経営トップに知らせること。ソニー・スピリットやソニー・フィロソフィーを理解し、やる気のある社員が自力で這い上がって

くるのを援助することを目的にしている。

ソニー・ユニバーシティの受講者に対しては、現場における“変革のエンジン”としてのリード役を期待し、受講を目指す社員に対しては、すべての社員が研修受講を目指すことを期待する。

次世代経営者の育成プログラムとして実施しているものに「ソニー・グローバル・リーダーシップ・セミナー」がある。これは、1回につき20名、年2回の実施。社内外の識者とのセッションや経営トップとの接触の機会を持つ。この中で交わされたディスカッションに基づき、最終的には参加者がグループで経営トップに提言するというプログラム構成となっている。ソニーにおける人材の選抜方法は、目指すべきリーダー像を明示するというやり方ではなく、サクセッション・プランの意味合いも兼ね、主要ポジションにいる上司が自分の後継者に据えたい人材について推薦してもらう形を採っている。これは、リーダーに求められる資質は時代によっても変わり、また部門によっても異なると考えられるからである。現在、海外も含め約130程度の主要ポジションがあり、そのポジションにいる上司が候補者をノミネートする方式である。ソニーでは、経営トップの継承やトップへの人材紹介に主眼を置いているため、トップが研修に立ち会うのが特徴である。研修に派遣する現場サイドも、トップのコミットメントの度合いが強く研修に真剣に取り組む姿勢を伺うことで、よりレベルの高い人材を研修に派遣しようとする意識が働くこととなる。

(2) アサヒビール

アサヒビールでは、中期経営計画のスローガン「世界に挑戦する革新創造企業をめざす」を旗印に中期人材開発計画が策定された。

アサヒビールが掲げる「経営ミドルを強く」を実現すべく、創造的挑戦のできる人材の育成のために、「経営課題形成と達成への寄与」と「社員のエンプロイヤビリティ（市場価値）の向上」を2つの切り口として、育成プログラムが考案された。基本方針としては、次の項目が掲げられた。

- ① 経営リーダーの育成
- ② プロフェッショナル人材の育成と創出
- ③ 組織力の向上と組織風土改革

特に①について同社は、経営リーダーを「将来の経営を担い、リードしていく戦略構築能力を持ち、その戦略を具体的に実践し実現することのできる人材」と定義して、その育成のために早期選抜型（キャリア・ディベロップメント・プログラム）研修として、2000年、アサヒスーパー塾を創設したのである。

アサヒスーパー塾は、キーとなる年代・階層ごとに、次代の部門経営リーダーを計画的かつ効果的に現出させることを目的・使命とし、42歳以下のプロデューサーおよびチーフプロデューサーを対象としたスーパー塾Ⅱと、35歳以下の主任～課長補佐までを対象としたスーパー塾Ⅰで構成されている。このうち、中・長期的視点で経営リーダーやビジネスリーダーの育成を目的と

しているスーパー塾Ⅱは、次のことを目標としている。

- ① アサヒビールグループの「流れを変える」新しいビジネスモデルを経営に提案する。
- ② 他社のビジネスリーダー予備軍と伍して戦いうるエンプロイヤビリティを獲得する。
- ③ ビジネスリーダーとして組織をリードすることを自らのミッションと認識する。

選抜方法は指名選抜であり、選抜基準としては、直近の成果およびコンピテンシー評価、上司・同僚ほか関係者へのインタビューに基づく周辺情報、上司・周辺の推薦などによって決める。

研修カリキュラムの概要については、第1回目でビジネスモデル構築のための基礎知識研修、第2～4回目で他社ベストプラクティスの研究や経営層とのディスカッションなどを通じてビジネスモデルの検討を行い、最終回となる5回目で経営層に対して「流れを変える」ビジネスモデルを提案し、評価を受ける。スーパー塾は、経営トップ層が深く関わることでそのステータスを高めている。研修の冒頭と最後には必ず社長もしくは会長からの挨拶があり、スーパー塾Ⅱでは、社長、会長を始め取締役や執行役員全員が集まり、最終プレゼンを公聴する。スーパー塾では、研修を9月の定期異動と密接に連動させているのが特徴であり、研修成果で高い評価を受けた受講者は、「優先配置」を受ける可能性がある。さらに配置された職位や役割で一定のモニタリング期間を経た後、さらに優れた評価が得られれば「選抜配置」、「抜擢配置」といったよりハイ・レベルな処遇を受けられる仕組みとなっている。

これらの事例で見たように、リーダーの開発への日本企業の取り組みは、やっとその緒についたばかりである。しかし、これからの経営リーダーの育成は、中・長期的な経営戦略との一貫性を確保しながら、キャリア・ステージのできるだけ早い段階から選抜し、上位職位や関連会社での事業経験を積むことで経営センスを磨かせる。個別企業におけるビジネスリーダーの戦略的・組織的育成が本流となる時代は、もうすぐそこまで来ているのである。

5. 「ビジネスとリーダーを語る」の人間像

a. まずトップの自己変革から

これまでリーダーシップ論について、リーダーの資質そのものについて考察する立場と教育と経験を積ませて有能なリーダーを育成していく方法について述べてきた。リーダーシップの理論的説明や展開は、難解な専門用語や概念が多くて解りづらいところが多い。ビジネスパーソンを対象にしてより深く理解していただくためには、日常的なエピソードや題材をもとに話を進めなければ、リーダーシップの重要性は人口に膾炙されることはないであろう。

上述したように、いま求められる日本企業のトップ・リーダーシップの内容について明らかにすることが本稿の目的であるが、リーダーのあるべき姿についてのフレームワークを人間主義経営に準拠して進めて行きたい。そこで本学創立者である池田大作博士⁹⁾のビジネス論について考

9) 昭和3年1月2日東京生まれ。創価学会名誉会長、創価学会インターナショナル(SGI)会長。本学のほか、創価学園、(財)民主音楽協会、(財)東京富士美術館、(財)東洋哲学研究所、戸田記念国際平和研究所などを創立。平和、文化、教育の推進に尽力。世界各国の指導者、知識人と対話を続けている。国連平和賞は

察した2つの論文をもとに、その主張の真意から今求められるリーダー像について考察する。1つは、1991年、フィリピン大学経営学部の卒業式での「平和とビジネス」というテーマで発表された論考、もうひとつは、2004年に『ダイヤモンド・セールス・マネジャー』誌に3回にわたり連載された論文である。前者の「平和とビジネス」では人間主義という立場からみたビジネスの基本理念について語られている。本稿では、主として後者の『ダイヤモンド・セールス・マネジャー』の内容について解説し、求められるリーダー像について考えたい。

『ダイヤモンド・セールス・マネジャー』の第1回の「人の中へ、困難のなかへ——リーダーの資質は一人立つ心」では、全体が変わるためにはまずトップが変わらなければならない、とトップの自己変革の必要性を説いている。日本においては「長年経済1流、政治は2流」など経済力の背景には有能な経営者がいたことを誇りとしてきた。しかしながら、1990年代の「失われた10年」といわれるが、それは責任を曖昧にした言い方であって、正確には「指導者層が失われた10年」ではあるまいかと手厳しい。「横並び社会」ではだめだ。日本では、余りにも「人まねが多い」。すべてにおいて個人の責任が曖昧である。一人立って誰が何といおうと信念を貫くという「精神的勇氣」が乏しい。また、そういう人を応援せず、むしろ足を引っ張ろうという傾向さえある。このことは、わが国特有の島国根性という地理的精神風土から来ているように思えてならない。個人の思想や行動を評価し、より良い社会を建設していくという社会的通念が最近減退してきており、自分主義、利己主義が蔓延しているような状況である。「21世紀の新しき発展を決する根本の資本は何か。それは土地でも財産でもない。人間それ自体である」という主張は普遍的な真理である。若年層に対する教育の意義や国の政策でも深い教育理念がなごりにされているように思える。「指導者とは、危機が来る前に、人々を説得し、変革させられる人」のことです。対談者のサロー教授¹⁰⁾への問い「今とめられているのは何か」、それは「創造力」と「ビジョン」だ。加えてそれを実行する「行動力」である。こうした勝者の条件こそが、今の日本に欠けているものだと厳しく論じておられる。

また、指導者の使命は「国民に変化を受け入れるように説得する」ことである。しかし、その前にまず「自分が変わる」ことが先決である。しかしながら、日本のリーダーは自分だけは変わりたくないと考えている。変化はトップからやるべきである。いまでも企業トップの不祥事や経営判断の遅れから、業績悪化や経営危機を招いているような老舗の企業も多い。黙っていればそのうち何とかなるだろう。経済界においても、誰も解らなければ「臭いものには蓋をしておけ」

じめ、ブラジル南十字国家勲章、オーストリア共和国学術・芸術最高勲位栄誉賞、ケニア口承文学賞、桂冠詩人の称号など海外の諸大学、学術機関から多数の名誉称号を受ける。主な著書に「人間革命」（全12巻）、対談集に「二十一世紀への対話」（A. トインビー）、「闇は暁を求めて」（ルネ・ユイグ）、「二十一世紀への警鐘」（A. ベッチェイ）、「生命の世紀への探求」（L. ポーリング）、「世界市民の対話」（N. カズンズ）、「二十世紀の精神の教訓」（M. ゴルバチョフ）など多数。学術的な貢献により、これまで授賞した名誉称号の数（各種の名誉博士と名誉教授）は、167と世界第1位である（2004年11月現在）。

- 10) Thurow, Lester C. 1938年アメリカ・モンタナ州生まれ。オックスフォード大学で修士号、ハーバード大学で経済学博士号を取得。マサチューセッツ工科大学（MIT）経済学教授「ゼロ・サム社会」の発表によってアメリカの政治・経済の政策決定に大きな影響を持つ存在となった。

といった無責任で、変化をおそれる体質があるようだ。企業業績の悪化についても、景気が悪いことに責任を転嫁して、経営陣が抜本的な改革に着手するのに遅れたりするケースが認められる。問題の解決策を探る場合、リーダーが正確な情報を求めて行動する習慣があればいいのだが、経営トップは多忙な毎日を過ごしている。いまは、スピードの経営といわれるように行動する上で最高の希少価値が「時間」である。「1秒たりとも時間を無駄にしない」という集中力が大きな事業を成し遂げる源泉なのかも知れない。

そして、池田博士は中国の周恩来総理との会見を通して「民衆の知恵を糾合するのが指導者の役目」という主張をしている。「総理が見つめておられたのは、第1にも第2にも民衆であった。まさに民衆こそ海である。海に波を起こさずして、いかなる船の前進もあるはずがない」と語る。そして「往々にして、民衆の知恵はリーダーの知恵を超えているものである。リーダーの役割は民衆の知恵を糾合することである」と述べている。このことは「企業トップよ、傲慢を排し、謙虚に顧客の声を聞け」という根本的な経営理念にも通じる言葉である。華々しい高度成長期の多くの成功美談が、バブル崩壊の元凶をつくり、それによって傲慢になり謙虚さを失ってしまった。まさに指導者にこれらの原因が求められよう。

b. 深き史観こそ指導者の要件

『池田博士は、ダイヤモンド・セールス・マネジャー』の第2回の「他者への貢献がリーダーシップを真に輝かせる」の論考で、深き史観こそ指導者の要件であると説いている。

ここでは、統一ドイツ、ヴァイツェッカー¹¹⁾初代大統領との対談について語られ、かの有名な「過去に目を閉ざすものは、結局のところ、現在にも盲目になる」という言葉の重要性を述べている。確かに日本人は懸命に働いてきた。戦後60年間、廢墟から立ち上がり経済復興を成し遂げ、物質的には豊かさを享受できるようになった。しかし大切なことは「これから」のことなのだ。これまで働いて得られた富をどう人類のために役立てていくのか。今それが問われている。「何のための富や豊かさなのか。人間は何のために働き、何のために生きるのか。富や力を何のために活かすのかという価値観こそが真の繁栄へとむかわしめる推進力なのだ」と述べている。また次のようにも述べている。「私の師である戸田城聖2代会長も歴史を大事にしていた。史観を持たない指導者は、人間としての根を持っていない。ゆえに物事を表面的に見てしまう。それでは大きな仕事が出来るとはならない」。要するに、「史観」とは、結局は「人間観」である。また、「社会観」「生命観」なども含まれる。言い換えれば偉大な指導者とは人々にビジョンを示せる人物のことである。そのビジョンこそが「何のため」との問いかけに答えるのである。そして、「民衆のために」という視点こそ「史観」に求められるべきものであり、すべからず指導者が持たなければならない姿勢である。紀元前2千数百年頃に残されたエジプト最古の哲学文書である

11) Weizsaecker, Richard v. (1920～) 第2次世界大戦に歩兵連隊の将校として従軍。1969年に連邦議会議員となり、西ベルリン市長を経て、1984年に西ドイツ第6代大統領に就任。ドイツ統一後も94年まで在任した。

『プタハ・ポテプの教え』を引いて指導者論を語っている。次のような人間は指導者失格であると3つの事項をあげている。

- ・頭ごなしに命令する人間
- ・軽率に行動する人間
- ・自分を押しさえられない人間

次に20世紀を代表する経済学者であるアメリカのガルブレイス博士との対談で、「人類全体の反映をめざすための経済」の“道義の体系”を志向することの重要性を説いている。ガルブレイス博士¹²⁾は次の事柄を強調している。

「富める国には貧しい国への責任がある」

「弱者の存在を忘れてはならない」

「自分たちが世界に、他者に、どう貢献できるかを忘れてはいけない」

博士にとって学問としての経済学も“より多くの人々が栄えゆくための武器”というような意味合いが濃い。博士の焦点も「人間」「民衆」にむけられているのである。今、何が必要とされているのか。人々は何を欲し、何に喜ぶのだろうか。それを見抜くことが時代を先取りすることに通じる。その先見性と行動力を、より確たるリーダーシップに変えるものこそ「他者への貢献」という志向だといえよう。指導的立場であればなおさら、そうした哲学と豊かな人間性が求められる。「利」の価値は「善」の価値を土台にしてこそ輝くからである。創価教育の父である牧口常三郎先生の価値論には、「美」「利」「善」の価値体系が説かれている。人間の根本的理念と規範原理には、この3つの価値体系が階層的に厳然と存在しているのである。ビジネスという「利」を追求する経済的な営みといえども「善」の体系と矛盾したりすることがない調和ある哲学性が求められるのである。

c. リーダーの人格力をはかる5つの要素

池田博士は、『ダイヤモンド・セールス・マネジャー』の第3回の「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」の論考で、指導者としての人格力を備える5つの要素について語っている。それは、「包容力」「公平さ」「確信」「責任感」「先見性」である。これらは松下電器(株)の創業者である松下幸之助¹³⁾氏との対談で語られた内容である。その要旨について簡単に触れておく。

「包容力」は、様々な個性を持つ人々を大きく包容する人間としての幅と深さである。一人ひとりの境遇や立場を良く理解しながら、それぞれの才能を良く見いだしてゆくこと。さらに皆が一

12) Galbraith, J.K. 1908年カナダ生まれ。ハーバード大学名誉教授。ハーバード大学教授、アメリカ経済学会会長の他、ルーズベルト政権の経済顧問、ケネディ政権の政策ブレインやインド大使などの要職を歴任。『豊かな社会』『不確実性の時代』などの著作によりアメリカを代表する経済学者としての地位を不動のものにした。

13) 1894年、和歌山県生まれ。松下電器産業の創業者。社会活動の面でも PHP 研究所、松下政経塾や日本国際賞などを創設し人材の育成に尽力した。

致団結して組織の推進にあたれるように、人の心の機微を敏感に感じ取りながら相手を包み込むような慈愛を持つことであると述べている。

「公平さ」とは、自己の感情や情実で動かないこと。厳正公平に人を評価し、活かしてゆく“能力”であると考え。そのことは、深い人間愛に根ざした公平さでなければならない。

「確信」——組織のリーダーの、その組織体の目的に対する確固たる信念と、その目的に立った明確な判断は、組織全体にエネルギーを漲らせ、大きく前進させてゆく力となる。この「確信」がないと周りに不安と動揺を与え出せるはずの力も出せずに終わってしまう。「確信」からくる経営における極めて重要な決定は、指導者にとってその能力を問われるものである。

「責任感」——リーダーであるということは、その組織の最高責任者ということである。責任とは、良く世間でいわれるような“失敗の責任をとって辞任する”といった出処進退ですまされることではなく、メンバーのために全てをなげうち目的を断固として成し遂げてゆくことが真の責任である。

「先見性」については、上述したように正しく歴史をふまえて、的確に時代を展望してゆく眼があるかどうかということである。実際、現実に対する正確な認識と、それを基点とした未来への深い洞察がリーダーにあるかどうか、組織の盛衰を決するからである。

リーダーの能力に関するこれらの5つの視点は、両者の長年の経験と知恵から抽出された重要なリーダーに不可欠な要素である。「経営の神様」と仰がれた松下氏は、人間にとって苦勞をすることがその人を大きく成長させるということを自らの体験を通して語っておられる。「小僧時代には血の小便が出るほど苦勞した。人間苦勞しなければモノになりませんよ。苦勞が肝心である。若い頃の苦勞は、買ってでもせにゃ、あきまへん」この言葉から、十歳で丁稚奉公に出て以来、数々の困難を不屈の精神力と努力で乗り切ってこられた真摯な姿勢を感じる。いかなる団体といえども、その経営がうまく行かうかどうかは、ひとえに経営者いかにかかっているといえよう。

最後に、この論考全体を通じて、池田博士は仏法の「縁起」という思想をもとに全ては繋がっている、と説く。この世に単独で存在しているものなど何一つとしてない。人間にとって社会とは、単に生存の主要基盤であるのみか、個性の形成や人格の涵養のために必要かくべからざるものである。その意味で、社会全体を良くしなければ自己の繁栄、幸福は確保できない。同時にどのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。さらにあらゆる分野でグローバル化が進む今日、この人間の共同体の絆は全地球的規模となり人類全体が運命協同体を成している。特に経営・経済の分野は、世界の変動と広く密接に結びついている。だからこそ真の指導者は、人類と世界の未来を真摯に考え、行動せずにはいられないであろう。大きな関心を集めている地球環境問題、CSR（企業の社会的責任）など、われわれの未来を語る上でもはや放置しておけないような課題が山積している。

6. トップリーダー能力についての研究フレームワーク

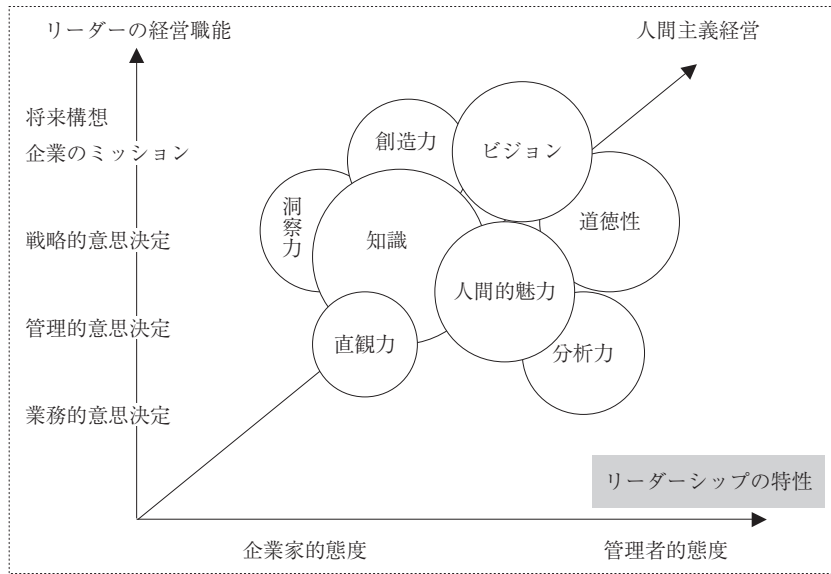
現代企業のトップに必要な能力について見てきたが、トップのリーダーシップ能力にはいかなる特徴があるのか。ここではそのための分析フレームワークを構築することを主として議論を進めて行きたい。経営学部の「トップが語る現代経営」登壇者は、延べ148名にのぼる。「トップが語る現代経営」の講演をいただいた経営者について考察し、日本型リーダーシップの特徴を講義資料¹⁴⁾をもとに考察したい。有能な経営者に共通する精神的なバックボーンとなっている哲学・経営理念について考察し、人間主義経営という観点についてその方向性を探ってみたい。人間主義経営の観点については、これまで議論してきた「公正」の公準を講演内容の中から抽出する。本稿ではそのための研究フレームワークを提示し、リーダーシップの根源となっている8つの要素「包容力」「公平さ」「革新」「責任感」「先見性」についても講義内容から考察したい。

考察のための研究フレームワークであるが、30年以上にわたって経営トップのインタビューを続けて来られた清水龍瑩¹⁵⁾(1999, 34頁)氏が提示したフレームワークを批判検討の上、修正して利用したい。以下において、本フレームワークの内容について明らかにしたい。清水(1999)は、トップ・リーダーの特性について、横軸に企業家的態度と管理者的態度にわけてその特性を明らかにしている。企業家的態度は、環境変化が激しい、組織が急成長する、組織の方向性を大きく変えるときなどに重視される態度である。他方、管理者的態度は組織規模が大きい、安定的な経営環境にあるなどの時である。企業変革的な企業の発展を指向するような経営環境では、「枠を壊して新たな可能性を探る」企業家的態度が求められる。そこに必要な要素として直感・創造・洞察力があるという。また知識と企業倫理が加えられているが、その影響力の大きさや位置関係については議論の余地が残るところである。ドラッカーは「今日に最も重要で不可欠なものは知識である。そしてそれを企業活動に繋げてゆくために精神性や企業倫理が必要不可欠である」と述べている。したがって、この知識と道徳性を重視しなければならないし、筆者は、もう一つの判断軸として人間主義経営を加える。したがって、清水氏が主張する2次元の平面体から3次元の立体型へと修正したいと思う。スピード・品性・配慮といった要素は、定義が困難で他の要素と重複しているので削除する。すなわち、図表2のようになる。さらに経営能力として必要な基本要素として、知識・ビジョン・創造力・洞察力・直感力・分析力・人間的魅力・道徳性についてその内容を規定し、なぜこれらは必要なのかについて簡単に述べておく。ただし、必要とされる各能力の重要度やいかなる経営職能に対応するかの問題は図の中で抽象的に示されるが、絶対的なものではない。

データ、情報、および知識について辞書を調べると次のように示してある。データー判断や立

14) 講義の内容については、創価大学出版会『トップが語る現代経営』シリーズ本として発刊されている。

15) 清水氏は11の構成要素を提示しているのに対して本研究では8つの構成要素にした。また、根本的な相違点は経営者能力における測定次元に人間主義的経営という軸を設け、現代で求められている経営者像を明らかにしたいということである。



図表2 トップリーダーの能力

論のもととなる資料。情報—ある特定の目的について適切な判断をくだしたり、行動の意思決定をするために役立つ資料。知識—ある事について理解すること、認識すること及び、認識によって得られた内容。知識経営とは、経営のあり方を知識の創造と活用という視点から切りとることである。知識経営の根底にある人間観は、「すべての人間は生まれながらにして知ることを欲する」という命題である。極論すれば、マネジメントや組織は、この命題を支援する資源やプロセスであり、ツールであるという考え方である。われわれが目にする「知識」の性質は、個人や組織の間の社会的な相互作用の中で創造されるダイナミックな側面である。それを自分のものとして力（知識）にする。知識は自分のものであることを銘記すべきである。したがって、知識に対して実践、実習、復習を能動的にしないと自分のものに定着しない。つまり、知識とは現象をさまざまな角度からとらえ、かぎりなく真理に接近する能力であると言い換えることができる。指導者は、この知識を活用して生産活動を継続していかなければならない。この知識は、マネジメントに変わるし、技術や商品にも変化するということを知らなければならない。

適切なビジョンを持つということは、企業の理想とする到達点に対するベクトルを持つことである。経営ビジョンとは、『長期的時間軸を持って、企業の目的や使命、実現・提供すべき企業価値などの「将来あるべき姿」を明らかにしたものであり、そこに至るための企業独自の中核能力（コアコンピタンス）や経営資源の展開方向（方針・戦略）、および企業内で共有されるべき思考・行動様式や行動規範を集大成したもの』である。Visionを直訳すると、「視覚」「視力」「創造力」「洞察力」「未来像」といった言葉になるが、従来、日本企業が描いてきたビジョン“未来像”の多くは、将来の社会環境・経営環境を十分に“洞察”しないまま、また、未来像に至る道筋（戦略）を“創造”しないままのものであった感が強い。すなわち、「戦略不在」「価値

観不在」「理念軽視」とも言える“機能不全型ビジョン”であった。経営者が確たるビジョンを持つことがこの未来像を実現してゆく基本設計図を手に入れたことに通じる。経営ビジョンの狙いは、「トップをはじめとする全社員の想像力（imagination）と創造力（creativity）の喚起を通じて全社エネルギーの一つの方向に向けての結集」である。

創造力は、新たな価値を生み出す能力であるので、経営者は様々な経営資源を使って価値の増大をはかってゆく使命がある。人間は生まれてきた時点で、すでにマインドの中に人の顔の輪郭を認知しているというデータがあると言われる。人間の創造力とは、本当に測り知れないものがある。創造的思考において、自分の考えを自由に駆使して新しい着想を見出だしたり、想像してみたりすることは、楽しいことである。情報化社会のなかで、私たちには従来にも増して「自ら考え、判断し、行動し、その結果には責任をとるといった自律の力が強く求められるようになってきた。知識創造型社会においては、自由な着想が新しい価値を生み出す源泉になっている。例えば、コンピュータを動かすソフトウェアは、人の創造力の賜であるが、このソフトウェアの進化は凄いスピードで進んでいる。

直観力と洞察力は、大局観や空想力を磨くことによって可能となる。ところが不思議なことに、これらを磨くには、その対極に徹することが近道なのである。すなわち、多くの先人達は、「論理的思考」に徹する時代を経て、これらの力を獲得していった。しかし、残念ながら、多くのマネジャーたちが、直観力や洞察力は、論理とは対極にある感覚や感性の世界を深めていくことによって獲得されるものであると誤解している。直観力や洞察力とは、人為的に身につけるものではなく、自然に身につくものなのであるが、それを身につけるために、もし「方法」とでも呼ぶべきものがあるとするならば、それはただ「論理に徹する」ということに尽きる。「無我夢中になってしまう」という才能は極めて重要な才能であり、京セラ名誉会長の稲盛氏が語る「狂の世界」とはこの機微を指したものであろう。直感力は、インテリジェンス能力（知能力）とインテレクト能力（知恵）にすぐれ、天地自然の理にしたがいたい人間性を向上させる力である。直感力の研究者であるウイリアム・カウツ博士は、「直感力とは、だれもが持っている能力だが、一切の五感や思考を通さずに、どんなことに対してでも心が直接認知できる能力」だと定義している。

分析力とは、現状に関係する多くの情報を集め、これらの情報の因果関係や前後関係などを考察し、起っている現象群の意味を明確に説明し、現在の状況を的確に捉える能力のことである。企業経営者においても分析力は益々重要になってきている。入ってくる多くの情報や自分で集めた情報に基づいて、自社が置かれている状況を的確に捉えることは極めて重要なことになっている。

一般に、人間的魅力のある人でなければリーダーとはいえない。人間的魅力とは、その人に会った時に感性的に感じられるもの、人生経験、品性、教養、個性、人間性などに裏打ちされたものであると思う。リーダーは、この人間的魅力に裏づけられた人格力でメンバーをリードしてゆくことが不可欠となる。企業経営にあたっていけば、様々な困難や障害が必ず現れる。良きリーダーになり得る資格があるかどうかは、その障害に出会った時、いかに活路を見出すか。こ

の時点でためされるのではないか。障害を乗り越えるリーダーは、常に学ぶ姿勢を持ち続け、謙虚さ、素直さ、反省により蓄えたエネルギーを持って障害に体当たりしている。

道徳性とは、人間としての本来的な在り方やよりよい生き方を目指してなされる道徳的行為を可能にする人格的特性であり、人格の基盤をなすものである。それは、人間らしさと言える。道徳性は、一般的に道徳的心情、道徳的判断力、道徳的実践意欲と態度などによって構成されている。これらの道徳性の様相は、それぞれが独立した特性ではなく、相互に深く関連しながら一つの全体を構成しているものである。企業リーダーが生産活動を進めて行けば、国際的問題とか、環境問題など多くの問題に直面するであろう。その時、このパラドキシカルな状況をいかに克服するかは、何のためにという、問題ならびに存在の本質を問わなければならない。概して、企業倫理は、経営者の道徳的内省から始まり企業全般に浸透してゆくのに対して、企業の社会的責任は企業の組織的行為に焦点があてられる。

7. むすび

本研究の目的は、日本で求められている企業における経営リーダーシップの内容を明らかにすることである。創価大学経営学部における名物講義ともなっている「トップが語る現代経営」は10年を超えて開講され、日本の代表的経営者、延べ148名に登壇いただいた。そこで本稿では転換期にある日本企業の経営者にスポットを当て、そのリーダーシップのあり方について考察した。単に日本の経営トップのリーダーシップ能力を分類してその特徴を明らかにするのではなく、有能な経営者に共通する精神的なバックボーンとなっている哲学・理念について考察を加えた。残念ながら、紙幅の関係上、経営トップの詳細な考察と分析は次稿にするとし、今回はそのための前段階である研究フレームワークを提示することで終わってしまった。

日本企業の経営本質に関わる「日本的経営」の慣行も大きく後退して、むしろ独自路線をゆく個別企業の特徴が鮮明になりつつある。「トップが語る現代経営」は、ちょうど日本の企業経営の転換期にあたり、今どのように変わろうとしているのか、また、どのようなリーダーシップが求められ、企業自体の変革がどのように進められようとしているのか、それらを知るためにはとても示唆的な内容であった。

ダフト Daft, R.L. (1999) の分類を修正して、第一時代から第四時代のリーダーシップ論の内容を見てきた。現代の複雑な経営環境に対処するためには、変革型の経営リーダーが必要であることが確認された。これを受けて、経験を重視した「リーダーシップ開発論」について考察した。リーダーシップ論はどちらかというと、「どのようなリーダーシップ行動がどのような成果を生むかの研究」であり、リーダーシップ開発論は「効果を生むリーダーシップ行動をどのようにして身につけたかの研究」を中心とする。さらに2社（ソニーとアサヒビール）の日本企業リーダーシップ開発プログラムについて考察し、企業の継続的な発展のためには、戦略的リーダーシップ開発の取り組みが重要であることを確認した。

次に、リーダーのあるべき準拠枠としてフレームワークを人間主義経営に求めた。そこで本学

創立者である池田大作博士のビジネス論について考察した2つの論文をもとに、その主張の真意から今求められるリーダー像について考察した。さらに本稿では、主として後者の『ダイヤモンド・セールス・マネジャー』の内容について解説し、求められるリーダー像について考察した。さらに筆者は、「トップが語る現代経営」の講演者である経営トップを分析するためのフレームワークを提示した。経営能力として必要な基本要素としては、知識・ビジョン・創造力・洞察力・直感力・分析力・人間的魅力・道徳性に分類し、その内容を規定した。その内容については次稿以降で考察することにした。

本稿は、経営トップのリーダーシップ能力について考察することが目的であったが、最後に、ミドルのリーダーシップについてしばらく述べておきたい。全般にわたり、トップのリーダーシップを中心に議論を展開してきたが、実は現場とトップの架け橋となるミドル（中間管理層）の役割が重要性を増している。特に日本におけるミドルは、リストラや中途での採用という変化はあっても大多数は長期雇用を前提とした人事政策のもとで位置づけられている。欧米のヒーロー型のトップ・リーダーシップよりもミドルからの内部昇進でトップとなるマネージャが多いというのが現実的であろう。

上述のようなコッター型のリーダーシップは、トップダウンによるリーダーシップであるのに対して、Badaracco (2002) はボトムアップ型のリーダーシップのあり方を論じている。実際、ミドルが現場の仕事と管理を全体と個人という狭間でやっていることは、パラドキシカルな目標を日常的に達成している証左である。Badaraccoの研究は、個人からスタートして組織目標を達成する方法について考察したものである。日本企業の場合、「モノづくりは人づくり」という考えがある。企業はモノやサービスを生産して利益を上げなければならないが、そのメンバーの「全人格的な」向上がなければ社会的に意味がないとする価値観である。したがって、仕事も昇進も「全人格的」に評価されることは、根底にある企業理念や経営ビジョンと符合したメンバーの育成を目指すものであるといえよう。ミドルの育成が企業組織全体で長期的に実施され、強固な企業文化が築かれることになる。IT化や競争激化に伴うミドルへの圧力やジレンマは益々増大し、強力なリーダーシップの発揮は難しくなっているのが現状である。ところがミドルは現場とトップの狭間で、すなわち、組織目標と個々人の目標の間で意思決定をしなければならない。このようなジレンマを克服し仕事を進めるためには、一定の理念に基づく価値判断（企業倫理）を理解し、それによる意思決定をしなければならない。個人の価値は、組織の経済的価値とは異質の場合が多く、いわゆる、やり甲斐や満足度という尺度が必要である。そしてまた、リーダーはメンバーの人間性と可能性を信じ、活かしていけるだけの幅広い経験と専門性を同時に体得することが大切になる。今回、ソニーとアサヒビールの事例でリーダーシップ育成について取りあげたが、内部昇進型のトップマネジメントは今後も続くと考えられる。

参考文献

- Adams, J.S. (1979). "Inequity in Social Exchange in Steers," R.M. & L.W.Porter (eds.), *Motivation*

and Work Behavior (2nd ed.), McGraw-Hill.

- Badaracco, Jr. J. L. (2002). *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Harvard Business School Press.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1968). *Corporate Excellence through Grid Organization Development*, Gulf Publishing.
- Bennis, Warren G. & Thomas, Robert J. (2002). *Geeks & Geezers*. (齊藤彰悟監訳『こうしてリーダーはつくれる』ダイヤモンド社, 2003年, 168頁)
- Campbell, J. P., et al. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, p. 341.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership*, Fort Worth, Texas: The Dryden Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., (2000). *Handbook of Self-Determination Research*, Univ. of Rochester.
- デイシー, N. M. & チャラン, R. (1994). 「ジャック・ウェルチが語る自己変革型ミドルの創造」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』11月号, ダイヤモンド社。
- デイシー, N. M. & ディバナ, M. A. (1988). 『現状変革型リーダー—変化・イノベーション・企業家精神への挑戦—』ダイヤモンド社。
- 出口 弘 (1987). 「複雑系の自己組織化」『一般システム研究の成果と展望』第12章, 公文俊平・高原康彦編, GSR 研究会。
- ドラッカー, ピーター F. (1997). 「知識主導型社会におけるリーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6・7月号, ダイヤモンド社。
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率大学出版部, 1970年)
- Fleishman, E. A. & Harris, F. A. (1962). "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *Personal Psychology*, 15: pp. 43-56.
- 二村敏子編 (1982). 『組織の中の人間行動—組織行動論のすすめ』有斐閣。
- Graen, G. and W. Schiemann. (1978). "Leader-Member Agreement: A Vertical dyad Linkage Approach," *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 206-212.
- グロービス編 (1995). 『MBA—マネジメント・ブック』ダイヤモンド社。
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, World Publishing. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1971年)
- House, R. J. (1971). "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16: pp. 322-323.
- Hull, C. L., (1943). *Principles of Behavior*, Appleton-Century. (能見義博・岡本栄一訳『行動の原理』誠信書房, 1960年)
- 池田大作 (1991). 「平和とビジネス」『池田大作全集』第2巻, 聖教新聞社。
- 池田大作 (2004). 「今を戦うビジネスパーソンへ—ビジネスとリーダーを語る」『ダイヤモンド・セールス・マネージャ』3-4月号 (3ヶ月連載), ダイヤモンド社。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996). 『経営戦略論【新版】』有斐閣。
- 伊丹敬之 (1986). 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- 犬塚正智・大月博司・中條秀治・玉井健一 (1999). 『戦略組織論の構想』同文館。
- Kotter, J. P. (1991). 『変革するリーダーシップ—競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社。
- 今井雅和 (1999). 「経営リーダーシップと日本企業」『産業研究』高崎経済大学付属産業研究所, 第35巻1号, 104-116頁。
- Lawler III, E. E. (1971). *Pay and Organization Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill. (安

藤端夫訳『給与と組織効率』ダイヤモンド社, 1972年)

- Lewin, K. (1941). "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science," *Human Relations*, 1, pp.5-41.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1970年)
- McCall, Morgan W.Jr. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. (モーガンマッコール著『ハイフライヤ』プレジデント社, 2002年, 107-197頁)
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男訳『企業の人間的側面：統合と自己統制による経営』産業能率大学出版部, 1984年)
- 南 隆男・浦 光博・角山剛・武田圭太 (1993).『組織・職務と人間行動』ぎょうせい。
- 西田耕三 (1976).『ワークモチベーション研究—現状と課題—』白桃書房。
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- 野中郁次郎・寺本義也編著 (1987).『経営管理』最新経営学基礎講座2, 中央経済社, 151-158頁。
- 大月博司 (1998).「組織の戦略コントロール論」『北海学園大学経済論集』46(3), 35-46頁。
- 嶋口充輝 (1995).「インタラクティブ・マーケティングの成立条件と課題—マーケティングのニューパラダイムを求めて」『慶應義塾経営管理学会リサーチペーパーシリーズ』第32号。
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1970年)
- 清水龍榮 (2000).「すぐれたトップの能力」『三田商学研究』第42巻第6号, 31-57頁。
- 高木晴夫 (1996).「日本型カンパニー制の成功条件」『Diamond ハーバード・ビジネス』4-5月号, 18-26頁。
- 高木晴夫・木嶋恭一・出口弘監修 (1995).『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版社。
- 高柳 暁編著 (1983).『現代経営管理論—組織論的アプローチ』63-79頁, 同文館。
- 寺本義也 (1990).『ネットワーク・パワー』NTT 出版。
- Ulrich, H. and Probst, G.J.B. (1984). *Self-Organization and Management of Social Systems*, Springer-Verlag.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley & Sons. (坂下昭宣他訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年, 18頁)
- Weiner, N. (1978). Situation and Leadership Influence on Organizational Performance, *Proceedings*, Academy of Management, San Francisco: 230-234.

別表

『トップが語る現代経営』（創価大学経営学部）

企業トップ・リーダー講演者（講義当時の役職・敬称略）

企 業 名	講演者名	役 職
2004年度		
(株)時事通信社	村上 政敏	相談役
名古屋鉄道株式会社	箕浦 宗吉	代表取締役会長
松下電器産業(株)	中村 邦夫	代表取締役社長
河北新報社	一力 一夫	社主 取締役会長
凸版印刷(株)	足立 直樹	代表取締役社長
徳間書店	松下 武義	代表取締役社長

(株)神戸新聞社 デイリースポーツ 東レ 中日新聞社 メガネスーパー 株式会社ニトリ	稲垣 嗣夫 前田勝之助 大島 宏彦 田中 八郎 似鳥 昭雄	代表取締役社長 代表取締役会長 取締役最高顧問 代表取締役社長 代表取締役社長
2003年度		
がんこフード(株) 三洋電機(株) 東海旅客鉄道(株) (株)毎日放送 吉本興業(株) (株)USJ (株)有隣堂 (株)松坂屋 CTC(株) 東映(株) 中部電力(株) 中之島高速鉄道(株) 福岡ダイエーホークス球団	小嶋 淳司 桑野 幸徳 須田 寛 山本 雅弘 中邨 秀雄 佐々木 伸 松信 裕 岡田 邦彦 後藤 攻 岡田 祐介 大田 宏次 伊藤 貞男 高塚 猛	代表取締役 代表取締役社長 代表取締役会長 代表取締役社長 代表取締役 名誉会長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役会長 代表取締役社長
2002年度		
東海テレビ(株) トヨタ自動車(株) 関西電力(株) 沖電気工業(株) シャープ(株) サンスター(株) (株)近鉄百貨店 日本電気(株) 三菱商事(株) (株)東芝 ダイハツ工業(株) 日本出版販売(株) 日本IBM(株)	若松 重信 池淵 浩介 藤 洋作 篠塚 勝正 辻 晴雄 工藤 治夫 田中 太郎 佐々木 元 小島 順彦 岡村 正 山田 隆哉 菅 徹夫 北城格太郎	代表取締役会長 代表取締役副会長 代表取締役社長 代表取締役社長 相談役 代表取締役副社長 代表取締役社長 代表取締役会長 代表取締役副社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役会長
2001年度		
近畿日本鉄道(株) 大和ハウス工業(株) ハウス食品(株) (株)大広 NEC ソリューションズカンパニー 松下電器産業(株) (株)三省堂書店 ITF(株) (株)エイ・エス・ティ 三菱商事(株) キヤノン販売(株) PHP 研究所 (株)加ト吉 朝日放送(株)	辻井 昭雄 吉井 貞夫 小瀬 昉 足立 健 金杉 明信 杉山 一彦 亀井 忠雄 木寺 隆造 橋本 毅 滝川 精一 江口 克彦 加藤 義和 柴田 俊治	代表取締役社長 代表取締役副社長 取締役副社長 代表取締役会長 カンパニー社長兼 NEC 取締役専務 取締役副社長 代表取締役社長 代表取締役社長 常務取締役 名誉会長 代表取締役副社長 代表取締役社長 代表取締役社長
2000年度		
森下仁丹(株) 積水ハウス(株) 日本電気(株)	岡崎 康雄 和田 勇 西垣 浩司	代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長

日本 SGI(株) JAL ホテルズ 松下電器産業(株) 京セラ(株) (株)岩波書店 鳥羽水族館 (株)リコー (株)大阪屋	和泉 法夫 須藤 晨三 森下 洋一 西口 泰夫 大塚 信一 中村 幸昭 浜田 広 鈴木 一郎	代表取締役社長 会長 取締役会長 代表取締役社長 社長 館長 代表取締役会長 代表取締役社長
1999年度		
(株)アサツーディ・ケイ 日本通運(株) セコム(株) 日本システム技術(株) 松下電器産業(株) 王子製紙(株) (株)穴吹工務店 ホテル日航東京 三菱商事(株) コクヨ(株) (株)エフエム東京	稲垣 正夫 岡部 正彦 飯田 亮 原 哲夫 福原 耕 大國 昌彦 穴吹 英隆 木村 芳郎 石井 芳昭 黒田 章裕 後藤 亘	代表取締役会長 代表取締役社長 取締役最高顧問／創業者 代表取締役社長 代表取締役専務 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 常務取締役 代表取締役社長 代表取締役社長
1998年度		
パナソニックコンピュータカンパニー 日立製作所 キヤノン シャープ 三洋電機 日本興業銀行 ホクレン農協 チューリッヒ保険 NEC サントリー 高島屋 富士銀行 大阪ガス 全日空 国際石油 大和総研 資生堂 コンパック・コンピュータ JR 東日本	中野 輝雄 川手 士郎 賀来龍三郎 久保 和夫 山野 大 西村 正雄 藤田 久雄 野上 憲一 金子 尚志 津田 和明 仁科 和雄 橋本 徹 野村 明雄 野村吉三郎 木村 一三 的場 順三 福原 義春 高柳 肇 松田 昌士	代表取締役社長 代表取締役副社長 名誉会長 代表取締役副社長 代表取締役副会長 頭取 代表理事 日本代表 代表取締役社長 代表取締役副社長 会長 会長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 理事長 会長 代表取締役社長 代表取締役社長
1997年度		
毎日新聞 そごう 三菱総合研究所 スズキ 三菱商事 ウォルトディズニー・カンパニー 日本 IBM 博報堂 アシックス ゼネラルエンジニアリング 東京電力	小池 唯夫 水島 廣雄 奈良 久彌 鈴木 修 加来 千花 星野 康二 内永ゆか子 東海林 隆 鬼塚喜八郎 河合 光政 平井 貞雄	代表取締役社長 会長 会長 会長 顧問 代表取締役副社長 代表取締役 代表取締役社長 会長 代表取締役社長 常務取締役

日本航空 NTT 移動通信網 日本テレビ放送網 伊勢丹 日本衛星放送社長 関西電力	近藤 晃 佐田 啓助 漆戸 靖治 小柴 和正 佐久間 二 檜崎 正博	代表取締役社長 代表取締役副社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役副社長
1996年度		
NEC ベネッセコーポレーション CSK 丸善 カルビー 日本 IBM KANSAI スーパースタジオ (株) 王将フードサービス トーハン 西日本新聞社 PAOS ゼネラルエンジニアリング 日本製紙 王子製紙 凸版印刷 (株)エムネットジャパン 名古屋鉄道 TOTO 電通 東芝	関本 忠弘 山崎 光雄 福山 義人 海老原熊雄 中田 康雄 椎名 武雄 山本 寛斎 望月 邦彦 上瀧 博正 青木 秀 中西 元男 河合 光政 宮下武四郎 千葉 一男 藤田 弘道 富澤まゆみ 林 哲郎 星 勇 成田 豊 青井 舒一	代表取締役会長 会長 常務取締役 会長 常務取締役 会長 代表取締役社長 代表取締役相談役 代表取締役社長 会長 代表取締役社長 代表取締役社長 会長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役社長 代表取締役相談役 代表取締役相談役 代表取締役相談役
1995年度		
紀伊国屋書店 日本鉄鋼連盟 ぴあ株式会社 サイマル・インターナショナル システムズ・インターナショナル キッコーマン株式会社 国際電信電話株式会社 光栄 太陽工業株式会社 日本 IBM 株式会社 富士ゼロックス株式会社 NEC 株式会社, アサヒビール株式会社 三修社/元日本青年商工会議所 カゴメ株式会社 東電通 三菱化学株式会社 日立電線株式会社	松原 治 戸田 弘元 矢内 広 村松 増美 荒井 好民 吉田 節夫 西本 正 襟川 陽一 大黒 昭 本林 理郎 小林陽太郎 水野 幸男 瀬戸 雄三 前田 完治 伊藤 正嗣 島津 佳夫 有吉 洋祐 吉田 禎充	代表取締役社長 常務理事 代表取締役社長 代表取締役会長 代表取締役会長 専務取締役 代表取締役副社長 代表取締役社長 会長 代表取締役副社長 会長 特別顧問, 前副社長 代表取締役社長 代表取締役社長/会頭 専務取締役 代表取締役社長 常務取締役 代表取締役副社長