

企業の創業から成長の過程における権限委任の諸問題*

——段階モデルの先行研究を活用して考察する——

鹿野尚宏

In this paper, I try to discover that delegation is a critical factor for a growth company, especially entrepreneurial one. Through a number of antecedent studies with regard to the development stage model for a business organization, we can discover two types of delegation. The one is delegation of daily operational decisions. The other is delegation of strategic management decisions. This paper first discusses the timing and the scope of each delegation. It also examines the reasons for that entrepreneurs can't delegate to employees effectively for each delegation, and tries to discover that they have a negative influence of the entrepreneurial company's growth. Furthermore, we can discover two barriers at the time of each delegation. The one is personal problems of entrepreneurs. The other is organizational problems of entrepreneurial companies. As discussed above, this paper demonstrates that there are two types of delegation, delegation of daily operational decisions and delegation of strategic management decisions. It also discovers that personal problems and organizational problems are identified as major barriers for two types of delegation. And it explains how these two problems are related to each delegation for a growth of a business organization.

I. はじめに

日本を代表する本田技研工業株式会社、ソニー株式会社、パナソニック株式会社などの多くの企業は、創業者¹⁾が起業し、様々な成長過程を通って、現在では、日本を代表する企業となっている。このような企業を本論文では創業企業と呼ぶこととする。日本における法人企業数は、『中小企業白書』²⁾によると約421万社であり、年間開業社数は、約11.5万社である。開業からの1年後の生存率は79.6%、5年後は52.6%と半数近くが5年間で消滅している。また、この中から上場企業まで成長する企業は、年121社（うち新興市場への上場数106社）と約0.1%（年株式公開企業数/年開業企業数）という狭き門であ

る。ここから考えられることは、創業してから様々な過程を通り、順調な成長を遂げていく企業と中小企業のまま停滞または廃業していく企業が存在するということである。この中で、起こっている相違点とは何であろうか。創業者が起業してから、事業を成長させていく過程で組織構造を発展させていくこととなる。そして、この組織構造の発展過程の中で、創業者は権限を下部組織へ委任していくこととなる。しかし、創業者は、この組織構造の発展の過程で様々な理由によって権限を下部組織へ委任することができない、または、行わないことで己の事業の成長を自らが止めてしまっている場合があると推測できる。そこで、本論文では、この権限を委任する行為について、段階モデルの先行研究を整理・検討

*論文審査受付日：2009年3月11日。採用決定日：2010年4月13日（編集委員会）

することによって、権限委任の時期と委任内容の変化を確認し、権限委任ができない、または行われない障害を検討し、そうした障害が企業の成長を抑制する一要因となっているということを考察する。

ここで本論文でのキーワードである権限及び委任、企業成長、そして段階モデルについて簡単に定義しておくこととする。本論文でいう権限を、Barnard (1966) や Koontz&O'Donnell (1976) を参考に「事業を行うために必要な決断・決定や命令・指示及びそれらの行為を実行する権利」と定義する。創業者や経営者及びマネジャーは、その権限の所有者であると考える。この権限の定義から考察すると、後で述べるように多種多様な権限が存在することが理解できる。また、この権限を委ねる行為のことを、一般的に経営学では、委譲とされているが、本論文では、委任であると考える。あえて委任とするのは、経営学で使用されている委譲は、本論文でいう委任行為とは明らかに相違しているからである。本論文でいう委任とは、業務を遂行するための権限の一部を引き継ぎ、委任されたものが責任をもって権限の一部を行使することである。他方で、委譲とは、業務を遂行するための全ての権限を、戦略的意図をもって、事前に配置することを指す。つまり、本論文で取り扱う権限委任とは、「統制範囲の限界」によって図らずも委ねられる権限であり、上位者から下位者に対して権限を委ねる行為である。したがって、そこには戦略的に権限を配分する意図はない。また、創業・成長企業では、権限の内容が明確に区別されていないことから、どこまでの権限内容を移行するかが明確に区別できず、戦略的に権限が配置できない。つまり、権限の配置を念頭に置いた行

為を委譲と考え、統制範囲の限界によって権限が委ねられる行為を委任と本論文では考える。

次に、企業成長とは、Penrose (1959) のいう「連続的な前進または開花のプロセスであり、成長体それ自体の性質の変化を伴う内的な発展過程とする」という考え方や今口 (1993) のいう「長期的な規模の拡大過程」という考え方を考慮したうえで、「企業という事業体そのものの内的な発展であり、組織規模の拡大である。」と定義する。この定義で、量や数には言及しない。なぜなら、企業の業種・業態によって、成長の状況は異なり、量や数等は異なるからである。最後に、企業の成長を表現するために用いる段階モデルとは、Stainmetz (1969) によって明確にされたモデルである。桑田・田尾 (1998) は、段階モデルを「組織の成長・規模の拡大に対応して、組織の戦略行動や構造、組織文化、管理システムなどが変化していくパターンを包括的に説明するモデルである。」と考えている。つまり、段階モデルとは、「企業成長の過程の中で、成長過程の特徴を段階としてとらえ、包括的に説明したモデルである。」と考える。それぞれの論者によって、さまざまなステージに分類されているが、大まかに分類すると創業期、成長期、安定期などに分類することができる。本論文で、段階モデルを採用するのは、企業の成長段階を明確に定めるためである。他方で、段階モデルに対して、様々な問題が指摘³⁾されていることは理解しているが、成長過程を明らかに示すことができるという点で優れているため、本論文では、権限を委任する過程の中で、権限がどのように委任されるかを検討するため段階モデルを活用する。

次章では、段階モデルの先行研究を紹介し、整理する。第3章では、段階モデルを活用して、権限委任の時期と内容について考察し、権限を委任するにあたっての障害について整理・検討する。第4章の結論では、権限委任が行えないことが企業成長の阻害要因の一つであることを確認する。

II. 段階モデルの先行研究

1. 段階モデルの歴史

段階モデルを考えるにあたって、1960年代以前は、企業成長には Drucker に代表される断層説⁴⁾と Stainmetz に代表される連続説の2つがあった。連続説とは、企業は、小規模から出発して次第に大きくなり、巨大な企業となるという考え方である。企業の「小規模から大規模への運動」がスムーズに行われるという見解である。他方、断層説は、小規模企業から順次発展して大規模企業になるということは、完全に非現実的であって、大資本を所有している大規模企業が、はじめから新たに市場に参加していくという考え方である。大規模企業は、はじめから大規模企業として設立、発展しており、小規模企業との関係は大きな溝で断ち切られているという考え方である。1960年以前は、断層説の考え方が主流であった。しかし、1960～70年代になると、盛んに段階モデルの議論がなされ、1970

年代には断層説の考えが少なくなり、企業は連続的に成長するという考えが主流となった。そして、1980年代には、段階モデルは、議論が活発になされ、成熟していった。(表1参照) 詳細には、Rostow (1961) の『経済成長の諸段階』による経済成長モデルを参考にして、Stainmetz (1969) によって企業の成長における段階モデルが明確化された。このような過程を経て、Greiner (1972) によって、成長段階における各段階の進化と変革について詳述され、すべての成長段階には進化と変革があることが紹介され、段階モデルは成熟していく。そして、Galbraith (1982) や Churchill&Lewis (1983) によって、企業成長の段階モデルは確立されたと解釈できる。この頃に、段階モデルは非常に頻繁に論じられている。また、Chandler (1977) によってアメリカ企業の様々な経営組織の成長過程の歴史について述べられているが、この中にも段階モデルを確認することができ、影響を受けているものと考えられる。その後、様々な論文によって段階モデルは取り上げられている。日本においても、稻葉 (1979) や 清水 (1986), 佐野・北地 (1994), 桑田・田尾 (1998) 等によって段階モデルが論じられている。

一方で、段階モデルをレビューしている論文としては1983年の Quinn&Cameron が代

表1

| | 主な著者 |
|-----------|---|
| 1950 年代以前 | Urwick(1948), Drucker(1955) |
| 1960 年代 | 末松(1961), Lippit&Schmidt(1967), Downs(1967), Stainmetz(1969) |
| 1970 年代 | Scott(1971), Greiner(1972), Torbert(1974), Lyden(1975), Katz&Kahn(1978), Chandler(1977), 稲葉(1979), Adizes(1979), Kimberly(1979) |
| 1980 年代 | Galbraith(1982), Churchill&Lewis(1983), Quinn&Cameron(1983), 岸田 (1985), 清水(1986) |
| 1990 年代 | 佐野・北地(1994), 桑田・田尾(1998) |

表的であり、日本では1985年に岸田が『経営組織と環境適応』⁵⁾ の中でレビューしている。

2. 段階モデルにみる権限委任の先行研究の検証

ここからは Quinn&Cameron (1983) の段階モデルのレビューを参考に、主な論者の段階モデルによる権限委任の時期と内容について紹介していく。特に各段階の説明と各論者の権限委任に対する考え方についてまとめていくこととする。

Drucker (1955)

Druckerは、*The Practice of Management* (『現代の経営』) を執筆した時点では、企業は連続的成長をするとは想えていなかった。他方で、彼は、経営構造を基準にして企業規模を測定すると「小企業」と「大企業」の 2 つの区別だけでは不十分であると考え、企業規模を 5 つにわけ、それぞれ独自の特徴と問題をもっていると考えた。そこで Drucker は、個人企業、小企業、中企業、大企業、巨大企業に分類している。個人企業とは、個人経営の会社である。小企業とは工場長、経理部長、販売部長等が存在する会社であるとした。最高業務執行者が、事業全般の経営と同時に販売、製造といった職能の一つをあわせて担当する。だが小企業であろうが経営組織が必要とされるという事実に変わりはない。中企業では、第一に企業が、この規模に達すると最高業務の執行には専任者を必要とし、企業全般の目標の設定には、最高業務執行者以外のヒトが当らなければならないようになる。中企業になって、組織を構築すべきかという問題を取り組まなければならぬ。第二に中企業になって初めて専門技術者

の組織の構築という問題も取り組む必要が生じる。大企業の特徴は、最高業務執行者の職務がチーム方式によって組織化されねばならない点にある。大企業においては、連邦的権限分散の原理に基づく組織の方が常に効果的である。大企業には、これ以外に有効な組織原理はないといつてもよい。この組織原理を採用するにあたって、最高経営層と各経営単位の経営責任者との関係が特に重要な問題となってくると Drucker は述べている。

末松 (1961)

末松のモデルも決して発展段階的に連続しているものではない。末松は、企業を零細企業、小企業、中企業、大企業、巨大企業と分類している。零細企業では、従業員10人未満で管理者はいない。自己の経営能力も貧弱で家族労働に依存しており無組織であるとしている。小企業は10~199人未満で家業の中に企業が混在している。外部経営能力⁶⁾のうち受動的適応化はみられるが、能動的適応化は見られない。また内部経営能力は持ち合わせていない。所有的経営者は大部分が同族である。雇用労働を次第に多くして、ある程度の組織構造を作りつつあるが、管理者の数は少なく経営者の個人的能力が圧倒的ウェイトを持つ。中企業は200~999人程度である。経営の近代化の必要性が増大し、管理者も増加して外部経営能力とともに内部経営能力も向上してくる。300~500人程度になると経営方法は質的転換を迫られるが容易に転換できない。この時期には停滞企業や倒産企業が出てくる。そして組織には、ワンマン体制に変わって、マネジメントチームの形成が必要となる。この段階において分権的経営管理が適用でき、効果もでてくる。この段階の共通の問題は、

企業の創業から成長の過程における権限委任の諸問題

経営者が部下に権限委任を明確に行っていないことである。この場合、企業成長は極度に制限される。つまり、ワンマン・コントロールから脱却することができないのである。このように末松は述べている。

Stainmetz (1969)

Stainmetz は、三つの重要なステージがあるとした。事業を直接管理するステージ1、管理者を管理するステージ2、そして、事業を間接的に管理するステージ3に分けて論じている。ステージ1での企業成長に対するリーダーの観念は、ビジネスリーダーとしての役割というより、むしろオーナーシップを中心であり、2、3人の忠誠心のある従業員を成長させることができるかどうかというステージである。しかし、組織が徐々に大きくなり、組織の人を直接管理することができなくなる。そこでオーナーワーカーは仕事を委任することが求められる。オーナーワーカーとは、企業の所有者が数人の従業員の管理をしているものの従業員と同様に日常業務もこなしていることをさす。しかし、このような状況のオーナーは、十分に役割分担できていないため、非効率なまま権限を委任することとなる。ステージ1におけるオーナーワーカーとしての活動から管理者となるステージ2へと移行する。このステージまでにリーダーは委任の方法を、事業を通して学ぶ。また創業一族に対しての問題も生じる。様々な管理問題を通して、リーダーは管理の方法を学んでいくステージである。そしてステージ3へ移行する中で、部署ごとの管理者に経営を学ばせ、管理者個々の自立を促し、創業者自身は事業の中心的役割から退いていく。しかし、スタッフの数が増えて未成熟の状態であれば、トップヘビー

の組織となり、スタッフ間の争いも増え、重大なモラルの低下をもたらす可能性が生じると Stainmetz は述べている。

Greiner (1972)

Greiner は5つのフェーズを通して企業は成長することを示している。また成長には進化と変革があり、進化という成長過程の延長としての成長と変革という大きな変動から生じる成長の2つが存在することを示している。進化とは自動的に起こるものではなく、会社が意識して計画的に現在の状況を打破するために構築しなければならないものである。また他方で、変革は、次の進化の成長につなげる経営基盤となる組織実行の新しい基礎を見つけることである。この進化と変革を繰り返し、企業は5つのフェーズを通して成長していく。フェーズ1は、組織が生まれたばかりでリーダーは経営を軽視する傾向がある。リーダーシップは重要であり、非公式なコミュニケーションを通じて管理運営されている。しかし、従業員の数が増加することでフェーズ2へと移行し、ある程度の自治が必要となる。そこで委任へと動くが、一方で、低いレベルの管理者はついていけなくなる。フェーズ3では、より大きな権限と責任を管理者に与え、委任が進む。しかし他方で、トップ経営者は支配を失ったという感覚が芽生え、管理者にも身勝手な態度が発生してしまうことがある、トップ経営者に権限が戻ってしまうこともある。この困難を乗り越えた企業は、フェーズ4へ移行する。フェーズ4では、フェーズ3で行った委任行為を制度化し、調整を行い、より制度化を進めるフェーズである。しかし、形式化され、硬直化した本社機能と現場機能とに分裂し、現場と本社の信頼関係を失うこ

ともあるフェーズであるとGreinerは述べている。

Chandler (1977)

Chandler は *The Visible Hand* (『経営者の時代』) の中で、①伝統的企業、②企業者企業、③経営者企業、④近代企業の成熟、という形で企業の成長過程を表現している。伝統的企業は、単一の事業単位の企業である。他方で、近代企業（企業者企業、経営者企業を含む）とは、多数の異なった事業単位から構成され、階層的に組織され、俸給経営者によって管理されている。階層的な管理組織が形成され、管理的調整機能を成功裏に遂行するようになると階層制管理組織それ自体が、企業の永続性、活力、そして持続的成长のための原動力になるということである。近代企業は「それ自身の生命」を獲得したことになる。伝統的企業は、一般的にいって短命である。アメリカにおいても創業者と数人での事業活動が主であり、大規模なマネジメントが出現するのは、伝統的企業から近代企業へと移行してからである。Chandler のいうマネジメントという「見える」手による機能の多くが初めて出現したのは、Chandler が企業者企業と呼んだ企業からである。最初の大規模企業を設立した企業者たちは、多数のミドルの管理者を雇用しなければならなかった。しかし、自己の企業王国を個人的に管理する私的財産とみなしていたので、トップの管理者を雇ったり、近代的トップ・マネジメントの体系的で非人格的な手法を開発する必要を感じていなかった。他方、この企業者企業はミドル・マネジメントという管理形態の先駆者である。企業間における競争の激化は、究極的には、それぞれの企業が擁する管理者及

び組織の競争である。企業の成功は、その階層制管理組織の能力にある。しかし、この段階での経営者は、伝統的所有経営者と同じように考えている。専門経営者の出現は、経営者企業となってからであると Chandler は述べている。

稻葉 (1979)

稻葉は、企業の成長段階を 5 つの局面に分けて表現している。第 1 局面の組織の発生段階では、会社の創業者は、通常、技術志向型か企業家の思考の持ち主であって、管理活動を軽視している。従業員のコミュニケーションは頻繁であり自由で非公式的である。労働時間が長く平均レベルの給与や所有者利得で満足する。しかし、企業が成長するにつれて増加した従業員は、非公式で自由なコミュニケーションだけでは管理しきれない。また組織に対し献身ということでは動機づけられることがない。このような状況により、経営者は管理の仕事に煩わされるようになる。しかし、通常、この局面での創業者は組織構造を管理・運営するノウハウを持ち合わせていない。また創業者は、第一線の活動から管理活動に変化していくことに、しばしば抵抗する。第 1 局面の危機を脱し、第 2 局面に転移した企業は、指令的な統率力の下、持続的な成長の時期を迎える。そこで機能別組織が導入され、経営者とその下の管理者は指令を制度化する責任を持つことになる。そのとき起こることが権限委任である。しかし、今まで指令的な管理態度で成功していたトップマネジメントが部下に権限委任をすることに抵抗を示し、部下も権限委任に慣れていないため、実行しがたいことが多い。しかし、いずれ分権化に成功し、第 3 局面に移行する。このステー

ジでは、トップマネジメントは例外管理に専念していく。しかし、企業はそれ以上に拡大し、多角化し管理できなくなっていく。そこで第4局面で、より強力な公式的組織が作られる。情報は本社機能に集約され、日常的な業務決定の権限は分散される。もはや公式的なプログラムや厳格な制度によってのみ管理されるようになり、革新的行動が抑制されるようになると稻葉は述べている。

Galbraith (1982)

Galbraithは、企業の成長ステージを、ハイテクノロジー企業の5つの成長ステージで表現している。5つとは、プロトタイプ、モデルショップ、スタートアップ、自然成長、戦略展開である。成長を抑制する制約がある。その制約の要素は、リソース、技術、市場、組織である。その要素の一つである組織は、ゼロから新しい組織を構築する難しさが、ベンチャーの失敗の理由の一つとなっている。まず、プロトタイプでは、最初は少人数から25人くらいであり、組織は発明のための組織である。意思決定過程や組織構造などはすべて非公式である。創業者はアメリカンフットボールのクォーターバックのようである。モデルショップステージでは、いまだ技術思考型である。人数は50~100人程度である。創業者の役割は、人事・採用が1番の仕事となり、開発は2番目となる。組織の中には、より専門性が強まり、階層ができはじめ、組織構造が必要となり始める。しかし、いまだ非公式組織であり、個人的な決断が下される。創業者は、いまだプレーヤーであり、コーチである。スタートアップでは、もはや開発型の組織ではなく、オペレーション型組織が必要となる。人数は、1,000人に達し、ここで

の問題は、管理者を組織は必要とすることと人の成長よりも組織の成長が速いため多くの外部採用者が必要となることである。管理者は、統制範囲の限界を感じる。したがって、管理者を外部から採用し、1人の管理者に対して統制範囲を減少させなければならない。しかし、この選択は難しい。現状のメンバーは古いフラット組織を好み、官僚的構造を望まないからである。この過程を経て、集権的組織が生まれる。このような現状を一早く創業者が理解できると、一早く組織が形成される。主な変化はこのステージで起こる。創業者の役割は、このステージで大きく変化する。創業者は権限を下部組織に委任しなければならない。創業者の役割は、コーチとなる。自然成長とは、急速にオペレーションが整備され、産業が自然発的に成長し、それに応じるように組織が成立するステージである。組織のサイズは1,500~2,000人となる。このステージは、利益を得る時期であり、成長は鈍化する。組織は経営の多様化のための能力を養わなければならず、ベンチャーは分権化しなければならない。しかし、このような中で最も難しいことは、次のステージへ発展するための経営である。創業者の役割も管理者として明確となり、予算管理や意思決定の過程の確立などを通して、管理者を管理することとなっていく。最後の戦略展開では、ニッチ市場を支配するようになる。ここでの問題点は、更なる成長戦略を探ることである。この戦略展開ステージのために、トップマネジメントは、戦略を策定するために時間を取らなければならない。このためにも分権化はさらに必要となる。この時の創業者の役割は、プランナーであり、戦略家であり、企業家とは全く違う役割となる。もはや企業はベンチャー

ではなくなる。会社組織となり、更なる成長のため過去の経験を活かし成長を確保するようになると Galbraith は述べている。

Churchill&Lewis (1983)

Churchill&Lewis の段階モデルは、第 1 段階を会社の成立、第 2 段階を生存、第 3 段階を成功、第 4 段階を離陸、第 5 段階を資源成熟期と定義している。第 1 段階ではオーナーがすべてとりしきり、何人かの部下を監督しているにすぎない。所有と経営が完全に合致しており、存続することが目的である。オーナーが仕事を行う能力が会社に生命を与え、オーナーの権限委任の能力の重要度は低い。第 2 段階の生存では、オーナーの下に責任者が数人できる程度であり、依然として単純な組織構造である。第 3 段階は、企業の安定性・成長性が維持できた成功段階となる。この段階でオーナーは会社を成長への橋頭堡とするか会社の所有と経営を分離しながら自身の生活手段として会社を活用するかという選択に迫られる。この点は、Churchill&Lewis の独自の考え方である。成長していくとする会社では、組織面で大規模となり、職能別担当責任者に、オーナーが行っていた仕事を一部肩代わりする。そうした責任者は有能でなければならぬが、最高の経営手腕を持ち合わせる必要はない。なぜならオーナーの影響によって制約を多く受けるからである。オーナー自ら実行する時間は減少し、他人を管理するための時間が増大する。オーナーは他の従業員を通じて行う仕事の量が増大する。すなわち権限委任が必要になるのである。しかし権限委任できないと、この段階で成長よりも維持を重視する。オーナーは、会社の将来を考え、将来を視座できる経営者を採用する。成

長を志向した企業は、第 4 段階の離陸へ向かう。この段階で、オーナーは、急成長し次第に複雑化する企業の効率を向上する目的で、オーナーとしての権限を他の経営者に委任することが必要になる。その権限委任は、パフォーマンスの管理を伴い、後継者の誤りを進んで許す基本態度も伴った眞の権限委任なのか、単なる責任放棄にすぎないのかの真価が問われる。オーナーと企業は一定の距離を保つようになる。この段階は会社の一生を左右する時期と考えられる。この段階では様々な投資家が集っており、権限委任できず停滞するようなオーナーは追放されることもある。また第 3 段階に逆戻りする企業も出てくると Churchill&Lewis は述べている。

清水 (1986)

清水は、企業の成長段階をスタートアップ期、リスキー成長期、安定成長期の 3 つの段階に分けて表現している。スタートアップ期の組織は、社長中心の小さな非公式組織で強力、敏速に推し進める必要があるため、社長中心の小さな組織で、人々のコミュニケーションが容易で、市場の細やかな要望に、きめ細やかに敏速に対応できる組織であるとしている。リスキー成長期は、強烈な個性を持った社長が、企業家精神を發揮しながら経営理念を明確にし、事業を絞り込み、引き続き企業経営をリードしていく。しかし、企業規模、売上高がある程度大きくなると、社長 1 人では全体に目が行き届かなくなり、参謀、パートナーを必要とするようになる。これら環境変化に対応した少しづつの変身が企業成長の要因となる。年商 100 億円になると 1 人の社長では能力的にも体力的にも管理が難しくなる。組織面では、権限委任が始まり、職能別

組織ができる。権限委任のためには、まず社長の心構えを変える必要がある。社長はここで権限を委任すれば、自分が主役になるチャンスは確実に減ることの犠牲を覚悟しなければならない。部・課長などの中間管理者を中途採用したり、昇進させたり、経理部、人事部などの間接階層が増えてくると人々のコンセンサスが次第に得にくくなるから、経営理念の具体化・明確化がさらに重要になる。安定成長期になると社長には、創業以来持ち続けていた企業家精神のほかにバランスをとりながら人々を引っ張っていく管理者精神が必要になる。この時期は、急成長していたベンチャー企業が安定成長の一般企業に軟着陸する時期であり、事業の絞り込みとシステム思考を持って企業を引っ張っていく。規模が大きくなり、社長は複数の専門経営者を導入し、彼らに各部門を任せせる。組織面では事業部制組織が作られ、管理者を育成・採用していく。この時期には、企業としての信用も増大し、採用も容易になっていくと清水は述べている。

佐野・北地(1994)

佐野・北地は、企業の成長ステージを、スタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期の3つに分け表現している。スタートアップ期には、事業・経営管理面のほとんどを創業者自身が手掛けている。日本企業の多くは、この時期にシステム化する意識が低く、創業者の個人的技量に頼るケースが多い。しかし、このことが中長期的に見た企業成長力を低下させる結果となり、その後の企業成長の障害になっていく。急成長期に入ると、生産・販売などの機能別管理者は揃えたものの、実質的には経営者が管理をしているという状態が続く。企業規模が急拡大する中で、経営者の

実感と企業実態との乖離が急速に生まれてくることが多い。経営基盤確立期では、組織的にみて、100人を超える従業員となってくるため、急速に階層化が進んでいく。そのため、経営者の意思を直接全社員に対して伝えることは難しくなってくる。そこで、思い切った責任と権限の分化により、組織的経営に転換することが不可欠の状態になってくる。システム化のためには、委任された責任と権限を果たしうる有能な管理職の充実が極めて重要になってくる。内部からの登用は大切であるが、急成長期に引き続き外部から的人材登用が進められる。ただ、急成長期の補充人材は現場中心に幅広く求められたが、経営基盤確立期には、管理職の補充が中心となる。この時期に経営者は、現場の隅々が見えなくなり、新しい組織構造の構築が急務となる。この時期の問題として、経営者の意識が、これまでの中小企業的な考え方からなかなか変わらないため、社員との間に大きな軋轢が起こることがしばしばある。また、役員クラスのレベルアップも急務となる。したがって、この段階で組織的経営へ移行が進められないと経営者中心の独善的体制に陥ってしまい、ベンチャー企業の成長の妨げとなりかねないのであると佐野・北地は述べている。

桑田・田尾（1998）

桑田・田尾は、組織の発展段階は次の3段階に分類できるとしている。第1の誕生・初期成長期は、組織が創業者もしくは支配権をもつ同族によって経営されている段階である。第2の発達期は、圧倒的な株式や支配権をもたない専門経営者によって経営されている段階を意味する。第3の成熟期は、組織文化が環境適応について機能障害を起こす時期であ

る。新しい組織の誕生・成長初期における組織文化の推進力となるのは、創業者の個人的思考様式である。もし組織が存続していくならば、創業者の個人的思考様式などを通じて植えつけられた組織文化は、その組織の独特の能力となり、組織を結束させる心理的な「糊 (glue)」となる。組織が誕生・初期成長期の危機を乗り越え、創業者から後継者へリーダーシップが適切に継承されると、組織は発達期に進む。発達期は創業者一族がオーナーでなくなったり、中枢的地位を占めなくなつた段階を意味する。組織は成長を追及し、様々な戦略行動を展開する段階になる。この段階では、組織文化のもっとも重要な要素は制度化され、組織の構造や主要プロセスの中に植えつけられるため、個人的思考様式は、ほとんどメンバーに意識されなくなる。企業としての価値観や根源的信念は当然のものとして受け止められている。他方で、強力な下位文化が発達し、また多様化し、地理的に分散した大組織では、高度に統一された組織文化を維持することは困難であるため組織の維持が難しくなる。さらに、組織が提供する製品が陳腐化したり、市場が飽和状態になった結果、もはや成長できなくなったとき、組織文化の重要な部分が競争の激しい環境の中で機能障害に陥ってしまう場合がある。長期間、環境適応に成功してきた組織は、組織と環境との依存についての信念を再検討することもできないし、既存の文化に固執する傾向がある。これが成熟期であると桑田・田尾は述べている。

3. 段階モデルまとめ

企業は、4つの過程を通して成長していくと考える。4つの過程とは、創業期、形成期、

成長期、安定期である。創業期とは、創業者を中心とした事業を勃興させるために精一杯の時期であり、人数も少数であり、全員が一丸となって事業を推進している時期である。形成期は、起こした事業が、ある程度の売上を上げるようになり、日常的な業務が増加し、日常の業務管理を行う必要が生じる。この日常的業務管理を委任するため、創業者ではない管理者が出現する時期となる。この時期を越えると企業は成長期へと移行する。成長期は、企業のすそ野が広がり、従業員の数も大幅に増加し、大きく発展していくこととなる。したがって、事業が職務別や事業別に分かれ管理業務が大幅に増加する。そのため管理業務を委任する必要に迫られる。この必要性に伴って、中間管理者を育成し、組織のすそ野を広げていく必要が出てくる時期である。中間管理者の育成よりも企業の成長が速いのも、この時期の特徴である。成長期を過ぎると市場も飽和し、企業は安定期を迎えることとなる。安定した企業運営が必要になってくる。様々な派生事業が生まれ、企業は創業者のみでは管理できないほど大規模となり、経営方針の決定までも委任しなければならなくなり、マネジメントチームが必要となる時期である。このように段階モデルを活用し、一般的企業成長のプロセスを表現することができた。このモデルを活用し権限委任の時期と内容及び障害を次章以降で検討する。

III. 段階モデルから見える権限委任の諸問題

1. 権限委任の時期と内容

第2章で示した各論者の権限委任に対する考え方をまとめると表2のようになる。ここか

企業の創業から成長の過程における権限委任の諸問題

表2 権限委任の時期と内容

| | 個人企業 | 小企業 | 中企業 | 大企業 |
|--------------------------------|---|---|--|--|
| Drucker (1955) | ・職長が何人かいる会社 | ・最高業務の執行には専任者を必要とする ・企業全般の目標の設定には、最高業務執行者 以外のもののが当る | ・最高業務執行者の職務がチーム方式 によって組織化される | |
| 末松 (1961) | 零細企業 | ・雇用労働が増え組織を作りつつある ・マネジャーの数は少なく創業者の能力頼 りである | ・マネジャーの数も増加 ・ワンマン制からマネジメントチームの形成へ | |
| Stainmetz (1969) | 小企業 | ・創業者は権限委任する圧力を感じる ステージ1-生きるか死ぬか- | ・創業者は委任や管理の方法を学び副官を見つ ける ステージ2-マネジャーになる- | ステージ3-組織的問題点の始まりー ・中間管理者層が自立していく ・創業者から中間経営者へ |
| Greiner (1972) | フェーズ1 創造力 | ・ミドルマネジャー を採用 | ・権限委任がよりなされれるが意思決定は各 中間管理者が自治を覚え執り行うようになる 3. 経営者企業 | フェーズ4 調整 ・本社にマネジャーに委任されている 4. 近代企業の成熟 |
| Chandler (1977) | 1. 伝統的企業 | 2. 企業者企業 | ・ミドル管理層の出現 | |
| 福葉 (1979) | 第1局面 | 第2局面 | 第3局面 | 第4局面 |
| Galbraith (1982) | プロトタイプ・モデルショップ | ・新しい経営者（専門経営者）に変わる ・制度化による責任分担 ・権限委任を必要とするも経営者の権限委 任をすることに対する抵抗がある ・部下も権限委任になれていない スタートアップ | 自然成長 | 戦略展開 ・さらなる分権化が必要となり、起業 家は、戦略家であり、パートナーへ と変貌していく |
| Churchill & Lewis (1983) | 第1段階:成立 | ・オペレーション機能が必要となり、マネ ジャーの数が不足しあらめ、権限委任が 必要となる | 第3段階：成功 ・企業は多様化し、分権化が必要となり、制度 化されていく | 第4段階：離陸 ・この段階の主要な問題点は、権限委 任と資金調達である |
| 清水 (1986) | 第2段階：生存 | ・オーナー（創業者）の下に責任者が数人 できる程度であり依然として単純組織で ある スタートアップ期 | ・職能別担当責任者が創業者の仕事の一 部を肩代る ・会社の将来に根柢を備えた経営者が必要となる ・職能別権限委任を促進し、創業者を深く巻きこむ リスクキー期 | 安定成長期 ・専門経営者の導入 |
| 佐野・北地 (1994) | 1.スタートアップ期 | 2.急成長期 | 3.経営基盤確立期 | ・階層化が進む ・責任と権限の分化 ・組織運営もフォーマル化が進む ・管理職の補充が必要 |
| 桑田&田尾 (1998) | 組織運営もフォーマル化が進む ・組織が創業者または同族によって経営されている | ・生産・販売などの機能別管理者が必要となる。 | 発達期 | 成熟期 ・専門経営者によって経営されている ・組織は制度化されていく |
| 鹿野 | 創業期 | 形成期 | ・事業者の統制範囲の限界から中間管理者へ権 限委任が加速する | 安定期 ・事業の転換期を迎える、創業者の企業 統制ではない統制方法を模索する |

表 3 権限委任がなされる段階

| | 個人企業 | 小企業 | 中企業 | 大企業 |
|------------------------|----------------|----------|-----------|------------|
| Drucker(1955) | | | | |
| 末松(1961) | 零細企業 | 小企業 | 中企業 | 大企業 |
| Stainmetz(1969) | ステージ 1 | | ステージ 2 | ステージ 3 |
| Greiner(1972) | フェーズ 1 | フェーズ 2 | フェーズ 3 | フェーズ 4 |
| Chandler(1977) | 1. 開業 | 2. 生存競争期 | 3. 急成長期 | 4. 安定期 |
| 稻葉(1979) | 第 1 局面 | 第 2 局面 | 第 3 局面 | 第 4 局面 |
| Galbraith(1982) | プロトタイプ・モデルショップ | スタートアップ | 自然成長 | 戦略展開 |
| Churchill&Lewis (1983) | 第 1 段階 | 第 2 段階 | 第 3 段階 | 第 4 段階 |
| 清水(1986) | スタートアップ期 | | リスキーアイデア期 | 安定成長期 |
| 佐野・北地(1994) | 1. スタートアップ期 | | 2. 急成長期 | 3. 経営基盤確立期 |
| 桑田・田尾(1998) | 誕生・初期成長期 | | 発達期 | 成熟期 |

注) 網掛が濃いほど権限委任が行われていることを示す。

ら権限委任を行っている時期をまとめると表 3 のようになる。表 3 から見えてくることは、権限委任は、企業が成長する過程において必ず行われる行為であるということである。創業者に集中している権限を中間管理者やマネジメントチームに権限委任することが企業成長のための重要な要素となっているのである。つまり、創業者の権限委任の方法やタイミングによって、企業の行く末は大きく変化することが先行研究から理解できる。

また、ここでいう権限には、「現場における日常業務の決定」と「企業のビジョンや戦略の決定」の 2 つの異なる権限があることがわかる。なぜなら論者の中には、比較的早い段階において権限委任を考えている論者と、かなり企業の骨格が固まり始めた頃に権限委任の重要性を考えている論者が存在しているからである（表 3 参照）。表 2 から、比較的

早い段階に権限委任がなされているのは、企業の成長に伴って職能別に担当者や責任者が現れ始め、日常業務や管理業務といった現場における日常業務の権限が委任されていることが推測できる。なぜなら、たとえば Greiner (1972) は、中間管理者が自治を覚え、執り行うようになると述べており、さらに Galbraith (1982) は、オペレーション機能が必要となり、管理者の数が不足しあり、権限委任が必要であるとも述べているからである。この時期に制度化が進み、管理者が必要とされていき、組織化されていく。同時に、創業者は、現場から離れていくことも理解できる。さらに企業の成長が進み、比較的遅くに権限委任がなされているのは、企業のビジョンや戦略を決定する権限を委任していると推測できる。なぜなら、たとえば Churchill& Lewis (1983) は、企業には、会社の将来に

視座を備えた経営者が必要としていると述べている。また Galbraith (1982) は、起業家から戦略家そしてプランナーへと創業者は変貌しなければならず、企業は専門経営者の導入を促進し、更なる制度化へと進むとしているからである。つまり、実際上の実務を考慮して検討すると、早い段階における権限委任は、日常業務及び管理業務の決定権限を段階的に委任する行為である。他方で比較的安定期に入った頃の権限委任は、非日常的な経営方針や戦略等の決定権限を委任する行為であることがわかる。岡本 (1976) は、このような経営組織の展開過程を「管理職能が自立化する」としている。特に製造や購買、販売などの作業職能の自立化と出資と経営の分離による管理職能の自立化とを意味している。このように権限には、日常業務の移行時と経営の移行時の 2 つの権限があるということである。さらに、この 2 つの権限については、Chandler (1962) や Ansoff (1979) も、意思決定の概念の中で議論している。Chandler は、2 種類の権限があると考えている。その 2 種類の権限とは、時には社の長期的な繁栄に思いをめぐらせることであり(戦略的決定)⁷⁾、他方で、日々の事業運営の円滑化、効率化に心を砕かなくてはならない(戦術的決定)ことである。これら 2 つの決定を下し、実行する権利が権限である。また、Ansoff (1979) も、『戦略経営』の中で、意思決定を 3 種類に分類している。「日常業務的意思決定」「管理的意思決定」「戦略的意思決定」である。日常業務的意思決定の主要な対象は、価格決定、マーケティング戦略の確定、生産スケジュールと在庫水準の設定、研究開発、マーケティングとそれ以外の日常業務活動を支援する費用の相対的な比率に関する意思決

定である。管理的意思決定は、パフォーマンスの最大の潜在能力を生み出すような方法で、自社資源の構造づくり及び開発、社内・外からの調達をすることである。戦略的意思決定は、企業内の課題ではなくて、むしろ社外の課題である。自社目的に適合した裁量の可能性を提供する資源配分パターンを作り出すことが戦略的意思決定の目的である。このように Ansoff (1979) も 3 つの意思決定つまり権限があることを示唆している。

これら先行研究を参考にして、ここでは 2 つの異なる権限を「日常的決定権限」と「戦略的決定権限」と定義する。

「日常的決定権限」とは、日常業務内の職務の決定及び様々な管理業務の決定行為の権限である。この権限は、比較的早い段階で創業者の統制範囲を超えて委任され始める。この権限委任ができない創業企業は企業規模が比較的小さい時期に成長が止まってしまう。「戦略的決定権限」とは、企業のビジョンや企業に重要な影響を及ぼすような戦略を決定する権限を指す。つまり最大の責任を持って最大の寄与を果たす権限である。企業が日常的決定権限の委任段階を通り抜け、更なる企業成長を遂げると、次に戦略的決定権限の委任がなされる。

2. 権限委任を行うための障害

前節で 2 種類の権限委任があることがわかった。一方で、段階モデルからもう一つわかることがある。それは、創業者がスムーズに権限委任することで次の段階に進むことができるわけだが、その権限委任がスムーズにできないために次のステージに進むことができず、成長を鈍化または停滞させている場合があるということである。Churchill&Lewis

表4 権限委任するための障害

| | 個人的障害 | 組織的障害 |
|------------|---|--|
| 日常的決定権限の委任 | Drucker(1955) <ul style="list-style-type: none"> ・わずかな責任も人に渡したくない創業者の気持ち ・実行上の困難 ・経営者の企業規模の変化の認識 | |
| | 末松(1961) <ul style="list-style-type: none"> ・従業員に権限を委任する必要が増大する | ・小規模であることが経営幹部の中に社長の後継者を入れておくことを制限する |
| | Stainmetz(1969) <ul style="list-style-type: none"> ・マネジャーとしての才能 ・財務、経営のエキスパートになる | ・良い副官を育てる ・何人かのマネジャーが不忠である |
| | Greiner(1972) <ul style="list-style-type: none"> ・経営的活動の軽視 ・古き良き活動への固執 ・直接的経験を持つトップ経営者にとって責任をあきらめるのは難しい ・大きな変化はトップ経営者の感覚を失う ・非公式な行動で会社を保持しようとする | ・新しい組織構造への対応 ・良き人材の採用の困難さ ・より低いレベルのマネジャーにとって意思決定に慣れていない ・ビジネスマネジャー(パートナー)を探す ・自由は偏狭な態度を育む ・システムの多様化 |
| | Koontz & O'Donnell(1976) <ul style="list-style-type: none"> ・包容力を持ち合わせること ・部下に快く一任すること ・部下を進んで信頼すること ・部下の過ちを進んで受け入れること | |
| | 稻葉(1979) <ul style="list-style-type: none"> ・管理活動の軽視 ・戦列から離れることへの抵抗 ・指令的管理態度で成功していたため委任することへの抵抗 | ・強力な経営管理者が必要 ・部下も権限委任に慣れていない |
| | Galbraith(1982) <ul style="list-style-type: none"> ・ゼロから組織を構築する ・変革の状況をいち早く理解できるか ・自身の役割が大きく変化する | ・ゼロから組織を構築する ・人の成長より組織の成長が速いため多くの外部採用者が必要である ・現状メンバーは古いフラット組織を好み、官僚的構造を望まない |
| | Churchill&Lewis(1983) <ul style="list-style-type: none"> ・オーナーが効率的な責任委任ができない ・会社の機能を十分に活用できない | ・従業員数、質両面からみた人的資源を持ち合わせている |
| | 清水(1986) <ul style="list-style-type: none"> ・人の意見を素直に受け入れる考えが必要 ・黙って我慢する寛容さが必要 ・社長の心構えを変える | ・参謀・パートナーが必要 |
| | 佐野・北地(1994) <ul style="list-style-type: none"> ・システム化する意識が低い | ・システム化する意識が低い |
| 戦略的決定権限の委任 | Drucker(1955) <ul style="list-style-type: none"> ・小・中企業のトップマネジメントは見通しが効かなかったり、社外の事情に疎くなる危険がある。 ・経営者の企業規模の変化の認識 | ・トップ・マネジメントには大企業に比べてずっと大きな融通性と能力が要求される ・同族会社では、上級経営担当者の地位は、同族のために残されることが多い ・企業が一つの規模から別の規模に変化すること ・小・中企業の大きな問題は、規模が小さすぎるために優れた経営担当者を持つことができないこと ・企業が一つの規模から別の規模に変化すること |
| | 末松(1961) <ul style="list-style-type: none"> ・社長として会社の拡大に伴って生ずる社長の仕事の変化を認識させること ・委任すべき権限と方法を指導すること ・実施の結果の把握の仕方を教えること ・部下をして新しく増加した責任をより有効に達成せしめるために訓練すること ・経営継承者を教育する能力を欠くこと | ・中小会社は、社長は任せられるスタッフを持っていない |
| | Stainmetz(1969) <ul style="list-style-type: none"> ・会社の変革に対する自己認識 ・限られた大きさに固執する | ・マネジャー過剰 ・マネジャーの内部闘争 |
| | Greiner(1972) <ul style="list-style-type: none"> ・広範な統制を進んで確立し活用すること | ・マネジャーと本社機能との溝 |
| | Koontz&O'Donnell(1976) <ul style="list-style-type: none"> ・本社と事業部との溝 | |
| | 稻葉(1979) <ul style="list-style-type: none"> ・本社と事業部との溝 | |
| | Galbraith(1982) <ul style="list-style-type: none"> ・起業家から戦略家へ | ・経営が必要になる |
| | Churchill&Lewis(1983) <ul style="list-style-type: none"> ・従業員数、質両面からみた人的資源を持ち合せている ・経営者たちに意思決定の責任を委任するだけの積極性と能力が備わっているか ・従業員に成長する会社の経営に必要なだけの質と多様性があるか | |
| | 清水(1986) <ul style="list-style-type: none"> ・管理者精神が必要 | ・任せた管理者が保身のため危険を冒さない。 ・外の空気に当たらない人間を醸成 ・社会的信頼を築き始める ・参謀の裏切りもある |
| | 佐野・北地(1994) <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業的な考え方から変わらない ・システム化する意識が低い | ・役員クラスのレベルアップの急務 |
| | 桑田・田尾(1998) | ・個人的思考様式の理解が難しくなる |

(1983) は、成功段階で会社を創業者自身の生活の手段とするか、会社の所有と経営を分離し、更なる成長の橋頭堡とするかを選択するとしているが、これはまさに創業者自身の選択によって、企業の成長が影響を受けていることを意味している。このように権限委任を滞りなくできない、または行わない理由を、段階モデルから整理すると表4のような内容が見て取れる。表4を検討すると、企業の成長に伴って、創業者自身も変化し、成長し続けなければならないことと、企業の成長に伴って組織を構築する必要性があることがわかる。創業者は当初プレーヤーとして営業や商品開発などで活躍する。企業が成長するにつれて、管理者となり、さらに戦略家となっていかなければならぬ。このように様々な役割をこなさなければならぬため、委任者である創業者個人が、権限委任を行うために多く障害を乗り越えなければならないであろうことが推測できる。これが創業者個人の問題として企業成長の障害となる。このことが創業者の「個人的障害」である。また、それぞれの段階において、様々な組織を形成しなければならない。そのためには多くの条件があり、そう簡単に組織を構築することはできない。創業時は、階層が一つのアメーバ組織であるが、企業が成長することで階層が徐々に増えて、ある程度管理者として教育を受けた管理者が必要となり、企業に制度が導入される。さらに、企業として成長していくと多くの従業員を組織的に動かすため、戦略家が必要となり、そのための人材が必要となるため、組織も権限受任する際に多くの問題が生じることが容易に推測できる。特に成長企業の権限委任の特徴的なことは、企業の成長が管理者育成よりも早く、管理者が間に合わないことである。

このような組織的特徴の問題が成長企業に生じていることがわかる。このような障害が「組織的障害」である。このように、権限委任するためには、「個人的障害」と「組織的障害」と2つの障害があることが理解できた。前節で、権限には2種類の権限（「日常的決定権限」と「戦略的決定権限」）があることを示し、本節で、委任する障害として2種類の障害（「個人的障害」と「組織的障害」）があることを示した。

次節では、権限委任の時期と内容、そして、これらの障害との関係について考察する。

3. 権限委任の種類と委任するための障害との関係

本節では、前節までに区別した「日常的決定権限」と「戦略的決定権限」、そして権限委任する委任者である創業者個人における「個人的障害」と権限を委任される企業及び組織における「組織的障害」について、どのような問題が生じるのかを、整理・検討し、まとめることとする。

「日常的決定権限」の委任相手は、ある程度の経験と教養を持ち合わせた人間が必要である。しかし、「日常的決定権限」の委任が行われるステージでは企業の信用もそれほど高くないため、管理者として適切な人材を採用することが難しく、信頼できる家族に委任する場合が多くなってしまう。しかし、家族も管理者として素質を持ち合わせているとは限らないため、うまく権限委任できない場合が多い。また家族に委任した結果、同族経営となり従業員との間に溝を作ってしまう場合もある。Drucker (1955) は「一族であっても、任にたえない人にはポストを与えるべからず」⁸⁾ という鉄則を採用すべきであると言っ

ている。つまり、ここでの難しさは、すべての権限を持っている創業者が初めて権限委任を行うことの難しさ（初動の難しさ）であり、権限を委任されることに慣れていない従業員管理者や企業としての信用の低さから管理者として能力を持ち合わせている人を雇用することができないなどである。これらの要因は、「日常的決定権限」の「個人的障害」であり、「組織的障害」にもあたると考えられる。他方で、「戦略的決定権限」の委任相手はマネジメント・チーム（取締役等）であり、相当の教養と経験、そして適切な判断基準を持ち合わせた人物である必要がある。マネジメント・チームに戦略的決定権限を委任するということは、企業の最高責任を委任することになる。このステージになると企業の信用は社会的に認知されるようになっており、人材の確保という意味では以前のステージよりは人材の確保は難しくない。しかし、相当の教養と経験、適切な判断基準を持ち合わせた人物が必要となるため、企業からの要求が増えるという意味で選別は難しくなる。これは「戦略的決定権限」の「組織的障害」である。また創業者の経営からの引退や大幅な職務の減

少により企業の中心的役割から退くことになるなど、仕事に邁進してきた創業者が、自身の今後の役割を理解できるかが、この権限委任が滞りなくできるかのカギとなる。これは「日常的決定権限」を委任する際にも、「戦略的決定権限」を委任する際にも生じる「個人的障害」であろう。他にも様々な障害が権限にまつわる問題として企業に発生すると考えられる。「個人的障害」として、主たる職務や好みの職務から退かなければならないことや、自身の権限を他人に渡すことに抵抗を感じることや、自身の役割の変化を理解できるかなどが確認できる。他方で「組織的障害」としては、企業成長が組織内部に多くの役職を提供し、組織構造の複雑さを招き、管理と調整の必要性を生じさせたり、企業の成長が急速なため管理者の育成が間に合わないことや現状の古いフラット組織を好み官僚的構造を望まない創業メンバーによって組織化できないなどがあると理解できる。つまり、これらは権限委任の時期や内容によって権限委任がスムーズにできない、または行われない場合が発生し、企業の成長を阻害している障害であることが確認できる。このような事例を

表 5 権限委任するための障害についてのまとめ

| | 個人的障害 | 組織的障害 |
|----------------------------|---|--|
| 委任 日常的 決定 権限 の | <ul style="list-style-type: none"> ①初動の難しさ ②権限委任や制度に慣れていない ③主導している業務から退かなければならぬジレンマ ④創業者自身の権限を他人に渡すことへの抵抗 | <ul style="list-style-type: none"> ①権限委任されることに慣れていない ②企業としての信用の低さから管理者として能力を持ち合わせている人を雇用することが難しい ③企業成長が早く、管理者の育成が間に合わない ④管理者育成への投資ができない |
| 委任 戦略的 決定 権限 の | <ul style="list-style-type: none"> ①創業者自身が中心的役割から退き、今後の自分の役割が理解できるか ②自身のポジションや企業の段階の変化に気がつき対応できるか ③企業の重要事項の決定という権限を委任することへの躊躇いを拭い去れるか ④継承者の教育能力を欠いていないか | <ul style="list-style-type: none"> ①中間管理者やマネジメント・チームは今まで経験したことのない会社の重要事項の権限を委任される ②組織構造が複雑化していること ③管理者に対する企業の要求が増加し、雇用の選別が難しくなる ④経営者の育成が間に合わない |

表4からまとめたのが表5である。このように権限委任を行うにあたって、権限委任の種類によって様々な障害が生じることが理解できた。また、「個人的障害」と「組織的障害」とに区別することで、個人的なリーダーシップ問題と企業としての組織問題があることも理解できた。つまり、権限委任には、「日常的決定権限」と「戦略的決定権限」の2つが存在し、権限委任するための障害として、「個人的障害」と「組織的障害」の2つに区別することができるのである。

IV. 結論

先行研究から権限委任が必要であることは認識されていたが、創業企業の成長過程において、権限委任の時期と内容、そして権限委任するための障害については、あまり論じられてこなかった。しかし本論文で、企業成長の段階モデルを通して、権限委任の2つの種類「日常的決定権限の委任」と「戦略的決定権限の委任」があることを示すことができた。また、この2つの権限委任の時期は、創業者が現場から管理者及び経営者となるとき、「日常的決定権限」が創業者から下部組織へ委任される。そして創業者が管理者及び経営者から経営者または所有のみの所有者になるとき「戦略的権限」が委任されることを示した。

他方で、それぞれ権限を委任するための障害についても明確に区別した。「日常的決定権限」の委任時には、創業者がそれまで自身ですべて取り行っていたことから他人に任せることに不安を抱くなどの「個人的障害」や、成長企業であるがゆえに管理者の育成が間に合わないことなどの「組織的障害」が生じる

ことを示した。また「戦略的決定権限」の委任時には、創業者自身が中心的役割から退き、今後の創業者自身の役割が理解できるかなどの「個人的障害」や企業成長による組織構造の複雑化などの「組織的障害」が生じていることも示した。

本論文において、成長する過程の中で、日常業務の決定権限を委任する「日常的決定権限の委任」と、企業の将来を長期的に展望する権限を委任する「戦略的権限の委任」の2つの権限委任があることを示し、それぞれの権限を委任する際に障害となる創業者の「個人的障害」と成長企業の「組織的障害」とに区別し整理することができた。

このように、権限委任を難しくする諸問題が企業成長の妨げになっていることは間違いない。本論文内で示してきた創業者の「個人的障害」と企業の「組織的障害」がそれぞれの権限委任時（「日常的決定権限の委任」、「戦略的決定権限の委任」）に課題となってくるのである。これらの課題をクリアすることで企業成長を抑制する問題を解決する一つの鍵となるのである。

しかし、これらの問題は、それぞれの発展段階において、複雑に絡み合い、単純に権限委任の問題をクリアしたからといって、企業成長を鈍化させる問題をすべて解決できたわけではないことも一方で理解しなければならない。本論文では、権限委任の時期と内容、そして権限委任時の障害について明らかにすることはできたが、企業の成長速度と適正な権限委任時期や来たるべき権限委任に対して、どのように対応すべきか（能動的か受動的か）などを明示しているわけではない。また権限委任のメカニズムを実証するまでには至っていないことは今後の課題である。

最後に、本論文の作成にあたり、宮崎先生、山田先生より多くの貴重なご助言を賜りました。ここに感謝いたします。

注

- 1) ここでいう創業者とは、事業をはじめから立ち上げた人又はグループを指す。
- 2) 中小企業白書2006年度版と2008年度版を参照している。法人企業数、年間開業社数は2008年度版の2006年実数である。開設からの生存率は、2006年度版の統計によるものである。上場企業数は、2008年度版参照によるものである。
- 3) 今口 (1933) 『組織の成長と衰退』白桃書房, p.36~38
- 4) 末松玄六 (1961) 『中小企業成長論』ダイヤモンド社, p.8~12
- 5) 岸田(1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房, p.125
- 6) 外部経営能力とは、企業の対外的活動であり、内部経営能力とは、企業内部に対する活動である。
(末松玄六(1961)『中小企業成長論』ダイヤモンド社, p.187)
- 7) 戦略的決定と戦術的決定は寺本・岩崎編著(2004)に記載されているものである。
- 8) Drucker,Peter F(1955),"The Practice of Management"Mercury Books London, p.208

参考文献

- 今口忠政 (1993) 『組織の成長と衰退』白桃書房。
福葉元吉 (1979) 『経営行動論』丸善。
伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント—経営の新パラダイムー』NTT出版。
伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
伊丹敬之 (2007) 『よき経営者の姿』日本経済新聞社。
金井一頼 (1987) 「中小組織における企業家的リー

- ダーシップ」『組織科学』Vol.21, P32-42.
岸田民樹著 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房。
桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』有斐閣アルマ。
三品和広 (2005) 「経営体制のライフサイクル」『組織科学』Vol.39, P27-42.
中内基博・稻村雄大 (2005) 「新興企業における創業社長の交代とTMT構成が組織の成長性に及ぼす影響」『組織科学』, Vol.39, P94-106.
『Nikkei Business 2005年 7月25日号』
岡本康雄 (1976) 『現代の経営組織』日経文庫。
小川英次 (1984) 「ベンチャー・ビジネスのマネジメント」『組織科学』Vol.17, P2-13.
奥村昭博 (1986) 「ベンチャー企業の組織成長」『組織科学』Vol.17, P51-62.
ロストウ.W.W (1961) 木村健康, 久保まち子, 村上恭亮共訳『経済成長の諸段階』ダイヤモンド社。
佐野睦典・北地達明 (1994) 『ベンチャー企業の経営と支援』日本経済新聞社。
末松玄六 (1961) 『中小企業成長論』ダイヤモンド社。
末松玄六 (1972) 『中小企業の経営戦略』丸善株式会社。
清水龍瑩 (1984) 『企業成長論—新しい経営学—』中央経済社。
清水龍瑩 (1986) 『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—』千倉書房。
高橋伸夫 (2002) 「ペンローズ「会社成長の理論」を読む」『赤門マネジメントレビュー』1巻1号, P105-124.
寺本義也・岩崎尚人 (2004) 『経営戦略論』学文社
十川広国 (1991) 『企業家精神と経営戦略』森山書店。
『中小企業白書2006年度版』
『中小企業白書2008年度版』
Ansoff, H. Igor (1979), *Strategic Management*, Macmillan (中村元一, 黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営』産能大学出版部。).
Barnard, Chester.I (1966), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安

企業の創業から成長の過程における権限委任の諸問題

- 次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1956)『経営者の役割』
ダイヤモンド社。).
- Bell, Gerald.D (1967), "Determinants of Span of Control" *The American Journal of Sociology*, Vol.73, pp.100-109.
- Casson,M (1982), *The Entrepreneur An Economic Theory*, Martin Robertson, Oxford.
- Chandler, Alfred.D, Jr (1962), *Strategy and Structure*, M.I.T.Press (三菱経済研究所訳 (1967)『経営戦略と組織』実業之日本社。).
- Chandler, Alfred.D, Jr (1977), *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Belknap Press (鳥羽欽一郎/小林袈裟治訳 (1979)『経営者の時代(上)(下)』東洋経済新報社).
- Churchill, Neil.C and Lewis, Virginia.L (1983), "The Five Stages of Small Business Growth," *Harvard Business Review*, vol.61, pp.30-50.
- Cristensen, C.Roland (1953), *Management Succession in Small and Grow Enterprises*, Harvard University Boston.
- Drucker, Peter.F (1955), *The Practice of Management*, Mercury Books London (現代経営研究会訳 (1956)『現代の経営』自由国民社).
- Firnsthahl, Timothy.W (1986), "Letting Go," *Harvard Business Review*, pp.29-32.
- Galbraith, Jay (1982), "The Stages of Growth" *Journal of Business Strategy*, pp.70-79.
- Greiner, Larry.E (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow" *Harverd Bisiness Review*, vol.50(4), pp.37-46.
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril.J (1976), *Management:a Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, New York:McGraw-Hill (高宮晋監修/中原伸之訳 (1979)『経営管理—3 経営組織』マグロウヒル好学社).
- Penrose, E(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, London Basil Blackwell (末松玄六訳 (1980)『会社成長の理論』ダイヤモンド社。).
- Quinn, Robert.E& Cameron, Kim (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness:Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol.29, No1, pp.33-51.
- Richardson, F.L.W.Jr.&Walker, Charles.R (1948), *Human Relations in an Expanding Company*, Yale University Labor and Management Center (萬成博訳 (1958)『経営の発展と人間関係』誠信書房。).
- Simon, H.A (1945), *Administrative Behavior*, Simon&Schuster Inc.
- Stainmetz, Lawrence.L (1969), "Critical Stages of Small Business Growth-When They Occur and How to Survive Them-", "Business Horizons Indiana University Graduate School Of Business Volume VII, Number1,February, pp.29-36.
- Storey, D.J (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Internatinal Thomson Business Press (忽那憲治/安田武彦/高橋徳行訳 (2004)『アントレプレナーシップ入門』有斐閣。).
- Van Fleet, David.D and Bedeian, Arthur.G. (1977), "A History of the Span of Management," *The Academy of Management Review*, Voll.VIII, No.1, pp.356-372.
- (名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程)