

2010 年度

博士学位請求論文

創業企業の権限委任

名古屋大学大学院 経済学研究科

鹿野尚宏

目 次

第1章 はじめに	1
. はじめに	1
. 状況適合理論と創業者の権限委任の問題との相違について	5
第2章 企業成長モデルによる権限委任の検討	8
. 企業成長モデル	8
. 企業成長モデルにみる権限委任	13
. 企業成長モデルからみえる創業企業の権限委任	21
第3章 権限とは	25
. 権限	25
. 権限の性質	28
. 委任	32
. まとめ	38
第4章 権限委任できない諸問題	40
. 権限委任する際の問題点	40
. 「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」	44
. 権限委任の時期と創業企業の権限委任問題	45
第5章 創業企業における権限の未分化	49
. 成長企業での分業（組織化）の必要性	50
. 権限が未分化となる要因の検証	52
. まとめ	63
第6章 創業企業における権限の未分化（事例紹介）	67
. 権限が未分化となる要因の実証	69
. まとめ	75

第7章 結論	79
. 結論	79
. 今後の課題	82
補論：所有と経営の分離からみる権限委任の検討	84
あとがき	88
参考文献	90

第1章 はじめに

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、創業者が起業し、様々な成長過程を通して、現在では、日本を代表する企業となっている。創業者とは、企業の設立当初からの当事者であり、設立当初から企業が成長していく過程で実質的最高権限所有者（最高責任者）のことである。一般的に経営学において企業家（アントレプレナー）を想像するが、経営学でいう企業家は、社内ベンチャーのような大企業内から起業する企業家を含んでいるものと解釈できる。しかし、本論文で示す創業者は、このような大企業から起業した企業家を除いていることから、本論文ではあえて創業者と表現しており、経営学の中で一般的に示されている企業家と区別している。

他方で、日本における法人企業数は、『中小企業白書』¹⁾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。

また、成長企業における社長の悩みを聞くと、権限を委任することに、苦慮する経営者によく出会う。インターネットで検索すると多くの社長が、ブログなどに権限委任の悩みについて書き記している。その中には、有名な成長企業の社長のブログもある。この悩みの中で、象徴的な悩みは、下記のような悩みである。ある社長のブログで、『会社の成長に伴って組織が確立されていくが、その成長の過程の中で自身のいろいろな仕事も権限委任によって、別セクションで対応可能となっていきます。その時重要なのは、権限委任をした後、上のレベルの仕事を行うようになったか？ということ。つまり、権限委任ということは、自分自身の成長も必要なわけです。もし、権限委任した後も、今までと同じレベルの仕事しか行っていないとすれば、それは単なる“業務分担”をしたということ。言い換えれば、経営者が成長していかなければ、真の意味での組織は確立されていかないでしょう。以下省略（ディマージシェア社長ブログ（権限委任）（08/02/23）』さらに『権限委任は社長の縄張りに、社員を侵入させることだ！社長権限を確実に減らさなければ「権限委任」にならない。社長は「権限委任」できなければ、会社は成長しない。権限委任は、

理念共有の社長の分身を作る事です。理念が共有できていれば、日常の業務遂行には口出ししてはいけません。「権限委任」したら、この分野での最高責任者は社長ではなくなりま
す。取引先・顧客・社内において明確に分かる形がなければいけない。「君に任せたのに、
これでは困る。」責任はとらせるが、権限は社長が離さない。これが実に多いのだ。以下省
略～社長ブログ 08/06/18 (企業レスキュー119 <http://www.co-rescue119.com>)』という意見も
ある。このような悩みは、一般に多くの経営者が、権限委任に対して苦慮していることを
示している。

さらに、企業の創業と廃業及び株式公開のデータ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事である。このような企業の成長と停滞に起こっている相違点
とは何であろうか。当然、外的要因である市場の影響もあるが、企業の内的要因である組
織や文化なども企業の盛衰に大きな影響を及ぼしているものと推測できる。

一度成功を収めた経営者は、自身を変えることに抵抗があるであろうし、その抵抗には、
様々な理由があるであろう。特に創業者は、創業者自身の成功体験を否定されていると感
じ、創業者自身が間違っていることを認めることが難しく、認められない。さらに、創業
者は更なる成長に他人の体験や能力が必要であることを理解しながらも、創業者自身を脅
かす存在と認識し、従業員に任せられない、従業員を育てない(教育しない)といった行
動も見受けられる。このような行動は、これまでの成功体験では考えられない体験を受け
入れることができないのである。その結果、成功のチャンスを逃す企業が多い。このよう
な企業の創業者は、人材不足や社員の質を嘆く。しかし、事業を任せていかなければと言
いながらも、他方では他人に任せず、口を出し、手を出し、従業員(受任者)のやる気を
そいでしまう創業者になりかねないのである。

このように企業の盛衰に大きく関わっているのは、言うまでもなく創業者自身の振る舞
いである。企業の盛衰に大きく影響を与える創業者は、創業当初、全ての権限を所有して
いる。創業者が企業内において、権限をどのように活用するかで、企業の盛衰は大きく変
わる。本論文では、企業に大きく影響を及ぼす要因の一つである権限に焦点を当てる。創
業者は、創業当初は企業のすべての権限を持ち、直接管理・運営を行う。企業が成長するに
つれて、組織を形成し、管理・監督を行うように移行する。権限委任とは、このような組織
形成の過程で、創業者が直接管理・監督及び職務を行うが、“統制範囲の限界”の訪れによ
って統制範囲を超えた権限を中間管理者やマネジメント・チーム(経営陣)に委任していく

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するために重要な要因となる。

この権限が、企業の中で必ずしも適切に配分されていないのが創業企業である。本論文での創業企業とは、中小企業をイメージしている。(表 1 参照) 創業者が、起業した企業を創業企業と考えている。創業し、成長していく企業は、常に中小企業からの出発であり、いきなり大企業から始まるわけではない。Drucker(1955)の言うように大企業は大企業から始まる断層説²⁾という考え方もあるが、大企業のように成熟した環境における実務や大企業のような多くの権限を、どう切り分け、配分するかということを本論文では想定していない。ここではあくまでも Greiner(1972)に代表されるように、企業は、中小企業から始まり、連続して成長していくものとする連続説³⁾を前提に考えている。必要な実務が次から次へと発生し、その権限をどう委ねていくかという状況を想定している。

このように企業が連続的に成長していく中で、創業者も、ともに成長していくこととなるが、創業者には成長の中で様々な環境が待ち受けており、創業者自身が成長していくことは困難を極めることが予想できる。このような環境の中で創業者は、権限を自身の意思で委任しない、または、委任する方法を知らないために権限が適切に委任することができない。具体的には、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。

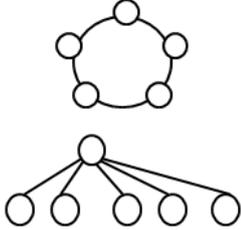
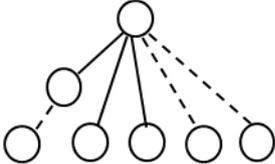
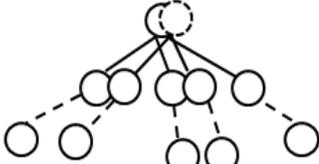
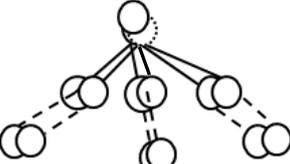
そこで本論文の目的は、この権限を委任する行為について先行研究の企業成長モデルを整理・検討することで、権限委任の時期と委任内容の変化を認識し、権限委任ができない、または行わない問題を考察する。同時に、企業成長モデルを考察することで成長抑制要因を整理する。企業成長モデルから考察できた権限の未分化要因について、創業者(経営者)の視点から、権限の性質を、先行研究を整理・検討し理解する。そのうえで、創業企業がおかれている環境での権限の状況(未分化)を推測し、先行研究を活用し、その未分化の状況を検証し、実証することを目的とする。

次章以降で、さらに詳細に説明を加えていく。また、様々な隣接研究が考えられるが、特に状況適合理論(contingency theory)との相違点を本章で明らかにして、読者に誤解を与えぬように進めていく。

このように本章では、本論文に着手しようとした問題点を明確に示すことを目的としている。さらに次章では、企業成長モデルを活用して、権限が、いつ委任され、どのように権限が存在するのかを調査する。第3章では、第2章で調査した権限が、これまで、どのような研究がなされていたかを確認し、本論文で示す権限の特徴を明らかにする。第4章では、権限が未分化となる要因を整理する。第5章では、この明らかとなった権限が、なぜ未分化のまま放置されてしまうのかということを実行研究から探求する。第6章では、第5章で示した事象を、実証することを試みる。第7章では、第6章までに明らかにした内容をまとめる。

次節では、本論文に隣接する議論である状況適合理論との関係について明確にする。本論文は、内部環境の変化である権限の移り変わりに焦点を当てて議論しているが、外部環境の変化によって、組織が状況に適合していくことに焦点を当てて議論している状況適合理論との相違点について明らかにする。

表 1 組織形成過程

	(Ⅰ)創業者が仲間とともに事業を行う時期	(Ⅱ)創業者が従業員を雇用・育成し権限を委任しはじめる時期	(Ⅲ)創業者は、管理者を採用・選別し、その管理者を管理する時期	(Ⅳ)創業者は、経営すら第三者に委任する時期
管理形態	1人の創業者で管理できる統制範囲までである。集権的であり、直接指示が与えられる状態。しかし、業務の分担は統制できる範囲で分担されている。	1人の創業者では、管理しきれなくなっている。中間管理者がでてくる。しかし、主要な業務は未だ創業者が直接管理している。	1人の創業者で中間の管理者すべてを管理できなくなりつつある。つまり、管理者の“統制範囲の限界”近くに来ている。したがって、権限を少しずつ中間管理者に委任しはじめる。しかし、主要な権限は創業者に集中している。	1人の経営者(創業者)では、中間管理者も管理しきれなくなる。したがって、中間管理者に主要な業務権限が委任される。
管理形態図				
会社所有	所有者と経営者が同一	所有者と経営者が同一	所有者と経営者が同一	経営者が所有者以外に誕生する

Ⅱ. 状況適合理論と創業者の権限委任の問題との相違について

この節では、Taylor や Fayol といった古典派の議論から勃興した組織論の議論の中で、創業者の権限委任の問題が、どのような位置付けで議論されているかを確認することを目的とする。

現在までの組織論の流れは、岸田（1985）によると Taylor や Fayol などの古典的管理論、ホーソン工場での実験に始まる人間関係論、そして行動科学的意思決定論の立場から、組織における人間行動を問題にした、いわゆる Barnard=Simon 理論へと至り、組織論の基礎

が確立されたとしている。さらに、状況適合理論への批判を含みながら、組織論はますます多彩な広がりを見せていく。

「状況適合理論 (contingency theory)」は、Lawrence&Lorsch(1967)などにより、1960年前後に生じた研究である。特徴は、環境や技術の要求から生じる不確定性に応じて、これを類型化し、その不確定性のタイプに適した組織構造を特定化するところにある。ここで述べている状況適合理論のいう組織論とは、「適合」状態のいくつかを識別することである。つまり、組織構造の変化を論じている点では同様であるが、一定の環境下において成立している組織を前提としている状況適合理論と成長時の諸問題を取り上げている本論文とは、この点において相違している。環境要因よりも企業に内在する問題を取り上げる本論文と外部要因によって組織変化していくことを取り上げている状況適合理論とは、この点においても相違している。

他方で Aston 研究では、規模の拡大によって、組織の変化を検討しているが、本論文では、権限を委任することで規模が拡大すると考えているため、規模は内的要因であると考えている。(図 1 参照) さらに Aston 研究では、規模の成長が管理者の増加をもたらす点に言及している。規模の成長比率と管理者の増加率に関連性がないことも示している。

組織を外部環境の変動に合わせて受動的に行動する経済体とみなす考え方(状況適合理論)から、動機をもった人間の協働体系として捉える考え方まで様々である。前者の立場に立つと外部環境の動向が組織成長を決定する重要な要因であり、組織の成果は外部要因によって左右されると考えられ、後者の立場に立つと、協働をいかに確保し、共通の目標に向かって貢献意欲を喚起させるかが、組織成長の重要な決定要因になるのである。(図 2 参照)

つまり、経営学では、企業の戦略を形成するため、環境を適宜確認する。その環境とは外部環境と内部環境である。外部要因による組織の変革を扱うのが、状況適合理論であるが、本論文で扱う変革は、企業の内部環境の変化や創業者の心理的变化に適応して、組織が変革していくことを扱う。このような変革の際に企業組織内に生じる権限が、どのように扱われていくかを研究するものであり、この点において状況適合理論とは相違するものである。

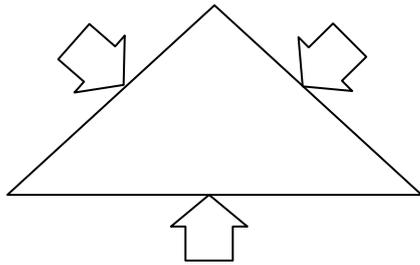
図1 企業成長の流れ

規模の拡大→統制範囲の限界→権限委任→企業成長

点線枠までが Aston 研究の議論であり，黒線枠が本論文の議論である。

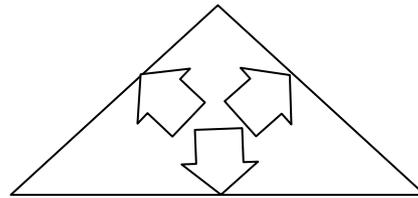
図2 状況適合理論との相違

状況適合理論が示すこと



外部環境変化によって組織が変化することを示している

内部環境変化による適応が示すこと



内部環境変化によって組織が変化することを示している

第2章 企業成長モデルによる権限委任の検討

本章では、権限委任に焦点をあて、企業成長モデルの先行研究を検証することで、権限が、いつ委任され、どのような権限が存在するのかを先行研究を検討し、権限委任の時期とその内容について整理する。

I. 企業成長モデル

1. 企業成長モデルとは

従来、組織成長に対して様々な議論がなされてきた。たとえば、清水(1984)は「多くの制約条件のもとで、長期にわたって規模を拡大していく過程である。」と定義している。さらに、今口(1993)は、組織成長を「長期的な規模の拡大過程。」と定義し、小規模な組織から大規模な組織へとダイナミックに移行する過程と考えている。いずれも企業成長について議論している。したがって、ここでは組織＝企業と考え、企業成長の議論として取り上げることとする。他方、Penrose (1959) は、企業成長としたうえで、「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。」と考えている。これらの企業成長の議論を踏まえたうえで、本論文では、企業成長を「企業という事業体そのものの内的発展であり、組織規模の拡大である。」と定義する。この定義では、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。

次に、企業成長モデルとは、末松 (1961) も述べているように「組織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ことを、期ごとに捉え、成長過程を明らかに示したものであると考える。桑田・田尾(1998)は、企業成長モデルを「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、企業成長モデルとは、「企業成長の過程の中で、成長過程の特徴を期としてとらえ、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、安定期に分類できる。

このような企業成長モデルを、Starbuck(1965)は、4つに分類している。その4つとは、細胞分裂モデル (Cell-split model)、変容モデル (Metamorphosis model)、鬼火モデル

(Will-o'-the-wisp-model), 意思決定過程モデル(Decision-making process model)である。細胞分裂モデルとは、細胞が分裂を繰り返しながら数を増加させるように、組織の成長を生物体の成長と同様にとらえ、連続的に規模を拡大する過程として捉える考え方である。企業成長を自然法則に近似すると考える。次に、変容モデルとは企業の成長を生成・成長・成熟からなる数段階に区分し、各段階には固有の組織構造、リーダーシップのパターン、意思決定方式などが対応すると考える。昆虫が成長する過程で殻を脱皮して新たな形態に生まれ変わるように、企業も成長段階を移行することによって、新しい組織形態に脱皮し変容するわけである。それゆえ、細胞分裂モデルのように、組織の成長を連続的な過程として捉えるのではなく、不連続的に異質な成長段階へと変化する過程として捉えることに特徴がある。また、鬼火モデルとは、Penrose が会社成長の理論において述べている考え方であり、生産資源を提供するサービスの集合体を「組織」と考え、未利用な用役（サービス）が組織に存在していることが成長の誘因であるとしている。そして、未利用な用役を活用しようとして発揮される経営者能力が企業を成長させる原動力であり、細胞分裂モデルが述べているように、組織成長が自然法則に従って達成されるわけではない。経営者の燃え盛る投資意欲を「鬼火」として表現している。最後に、意思決定過程モデルとは、価格、生産量、資源配分などの意思決定がなされる組織内メカニズムをモデルにし、組織の意思決定プロセスをもとにして、企業行動の予測と分析を試みたものである。

この Starbucks の議論の後、特に企業成長が連続的であるか、不連続的であるかの議論がなされてきた。連続モデルとは、Starbucks の言う細胞分裂モデルである。連続モデルは、基本的なパターンとして、誕生→成長→成熟→衰退の過程をとるものである。他方、不連続モデルとは、Starbucks の言う変容モデルである。不連続モデルは、連続モデルとは異なり、誕生→成長→成熟→衰退といった連続的成長を示すものではなく、企業はいくつかの段階を経て、成長・発展していくものと捉えるモデルである。本論文では、連続・不連続にかかわらず、企業の成長を議論しているモデルを、企業成長モデルと考えている。本論文で議論しているのは、連続モデルであるが、連続・不連続にかかわらず、企業の成長過程における権限の扱われ方について議論する。したがって、本論文では、段階モデル（発展段階モデルやライフサイクルモデル等）という単語は使用しない。これに代わって企業成長モデルとする。この企業成長モデルは、企業の発展を表現するモデル全てを総称して表現している。

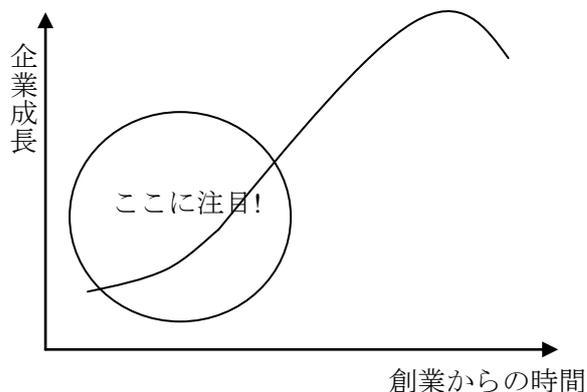
しかし、これらの企業成長モデルにも問題点が指摘されており、近年ではあまり論じられ

なくなってきたのも事実である。企業成長モデルの問題点として Churchill&Lewis(1983)は、次のような疑問点を指摘している。①会社はすべての段階を通過しつつ成長するか、あるいは途中で消滅すると仮定していること②会社の誕生、成長という重要な初期段階を把握できないこと③企業規模を規定している付加価値や事業所の数、製品ラインの複雑性、製品・製造技術の変化の速度などが考慮されていないこと、などを指摘している。さらに Kazanjian(1988)は、①特定の成長段階が持つ特質が、なぜ出現するのかについては、ほとんど説明がなされていない。せいぜい、1つの段階から次の段階への移行を促進する要因が説明されているにすぎないこと②ある特定の組織では発展段階に類似性が見られるものの、直線状を連続的に進化することが必然ではない。また、産業、技術、状況などの背景となっている変数が考慮に入られていないこと③あまりにも概念的すぎ、組織が予測可能な段階を連続的に発展するというのは単純すぎる、などを指摘している。このような批判に対して、解答している論文がないことが企業成長モデルの議論が少なくなってきた原因と考えられる。

しかし、このような批判はあるものの、それぞれの企業成長モデルを検討していくと、それぞれの論者の考えやその時代背景などにより、企業の成長度合いや成長速度を様々にとらえ、表現されているのも事実である。本論文で、企業成長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。一方で、企業成長モデルに対して、様々な問題が指摘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、企業成長モデルを活用する。

そこで、本論文では、多くの企業成長モデルの中から、創業期をより明確にしているものを選択する。さらに権限について記述されている部分に着目し、創業期から安定期までに権限が、どのように扱われ、どのように企業に影響を与えるのかについて検討する。この検討により、企業成長に権限がどのような役割を果たし、どのような影響を与え、どのような問題が生じるのかを明らかにする。(図3参照)

図3 企業成長モデル



注) 創業期に注目したからと言って成長期以降を無視しているわけではない。創業期を詳細に記載しているモデルが、成長期以降に記載していないわけではない。

2. 企業成長モデルの歴史

企業の成長モデルは、1940年代くらいから議論がなされるようになった。そんな中、末松(1961)は、企業成長を断層説と連続説の2つに分類した。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。一方、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くる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。

他方、前節で紹介したように Starbuck(1965)は、企業成長モデルを4つに分類した。この Starbuck の議論から、特に細胞分裂モデルと変容モデルの企業成長の分類が、企業成長が連続的に起こるのか断続的に起こるのかという議論へと展開されていった。

1960～80年代には、企業成長モデルは、活発に議論がなされ、成熟していく。(表2参照) 特に Greiner(1972)は、企業成長モデルに大きな影響を与えた。Greiner は、各期の進化と変革について詳述し、すべての企業成長には、進化と変革があることを紹介した。これにより企業成長モデルは、成熟していくこととなる。その後、Galbraith(1982)や Churchill&Lewis(1983)などによって、企業成長モデルは確立されていったと解釈できる。

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

て述べられているが、この中にも企業成長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、企業成長モデルは取り上げられている。日本においても、稲葉(1979)や清水(1986)、佐野・北地(1994)、桑田・田尾(1998)等によって企業成長モデルが論じられている。2000年代になっても、Daft(2001)の中でも論じられている。

他方で、企業成長モデルをレビューしている論文としては1983年のQuinn&Cameronが代表的であり、日本では1985年に岸田がレビューしている。(表2参照)上記レビューを参考に、次節では、本論文において主要な論文を企業の草創期を中心に権限委任に焦点を当ててレビューする。

表2 企業成長モデルの歴史

	主な著者
1950年代以前	Drucker(1955)
1960年代	末松(1961), Lippit&Schmidt(1967), Downs(1967), Staimetz(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)
2000年代	Daft(2001)

注) Quinn&Cameron(1983)の表に筆者が加筆。

II. 企業成長モデルにみる権限委任

ここからは Quinn&Cameron(1983)の企業成長モデルのレビューを参考に、主な論者の企業成長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。これから紹介する論者を選択したのは、草創期（後に述べる筆者の見解では、創業期であり、形成期である。）をよくあらわしていることと権限委譲（筆者でいう権限委任）について、より多く記述されている文献から選択した。その中で各期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。それぞれの原著者の表現が、「委譲」とされているものも、筆者が主張する「委任」と同様であると考えられるものについて取り上げている。またそれぞれの紹介は、原著に忠実に整理しており、原著にオーナーワーカーやトップ・マネジメント、トップ経営者、オーナーなど様々な表現がなされているが、これらの人物は、同一人物であると考えている。

末松（1961）

末松のモデルは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あり、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⁴⁾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⁵⁾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エイトを持つ。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、経営者が部下に権限委譲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、三つの重要な段階があるとしている。事業を直接管理する第1段階、管理者を管理する第2段階、そして、事業を間接的に管理する第3段階に分けて論じている。第1段階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が中心であり、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、従業員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(delegate)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は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、十分に役割分担ができていないため、非効率なまま権限を委任(delegate)することとなる。第1段階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第2段階へと移行する。この段階までにリーダーは委任(delegate)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段階である。そして、第3段階へ移行する中で、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。また一方で、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 (delegation) 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 (delegation) が

進む。しかし一方で、トップ経営者は支配を失った感覚が芽生え、管理者にも身勝手な態度が発生してしまうことがあり、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。⁶⁾

稲葉 (1979)

稲葉は、企業の成長段階を5つの段階に分けて表現している。第1段階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的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、この段階での経営者は、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。また経営者は、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段階の危機を脱し、第2段階を迎えた企業は、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譲である。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譲をすることに抵抗を示し、部下も権限委譲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段階に移行する。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段階で、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稲葉は述べている。⁷⁾

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、いまだ技術志向型である。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、階層ができれば、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 1000 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 (delegate) 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、産業が自然発生的に成長し、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 1500~2000 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ない。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 の企業成長モデルは、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 (delegate) 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 の独自の考えである。成長している会社では、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させる。そうした責任者は有能でなければならないが、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要視する。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、企業は急成長し、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真の権限委任なのか、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、企業成長を停滞させ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、リスク成長期、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。リスク成長期は、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ず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、権限委譲が始まり、職能別組織ができる。権限委譲のためには、まず社長の心構えを変える必要がある。社長は、ここで権限を委譲すれば、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、人材の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つに分けて表現している。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離により、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、委譲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の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生じ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。

Daft(2001)

Daftは、起業者段階、共同体段階、公式化段階、精巧化段階の4つに分類している。組織の誕生時（起業者段階）には、製品開発と市場での生き残りに重点が置かれる。組織は非公式かつ非官僚主義である。コントロールは経営者個人の指揮でのみ行われる。組織が成長しはじめると従業員数の増加が問題を引き起こす。創業者は、マネジメント上の問題に直面しても、製品の製造販売や新製品・サービスの開発にばかり精力を注ぎたがる場合がある。こうした危機に際して、起業家は成長を継続できるように組織構造を調整するか、それができる有能なマネジャーを雇い入れなければならない。この後、共同体段階へと進む。新しい経営陣が成功をおさめると、強力なリーダーシップの下で、組織は明確な目標と方向性を策定し始める。権限の階層構造、職務の割り当て、当面の分業が確立する。従業員は共同体の一員であると感じ、コミュニケーションとコントロールは、ある程度公式なシステムが現れ始めてはいるものの、概ね非公式である。この下で、強力なリーダーシップによって制約されていることを徐々に意識するようになる。下位のマネジャーたちは、自分の職務分野に自信を持ち始め、より大きな裁量を求めるようになる。強力なリーダーシップとビジョンによって成功を収めてきたトップ・マネジャーが、責任を手放しながら

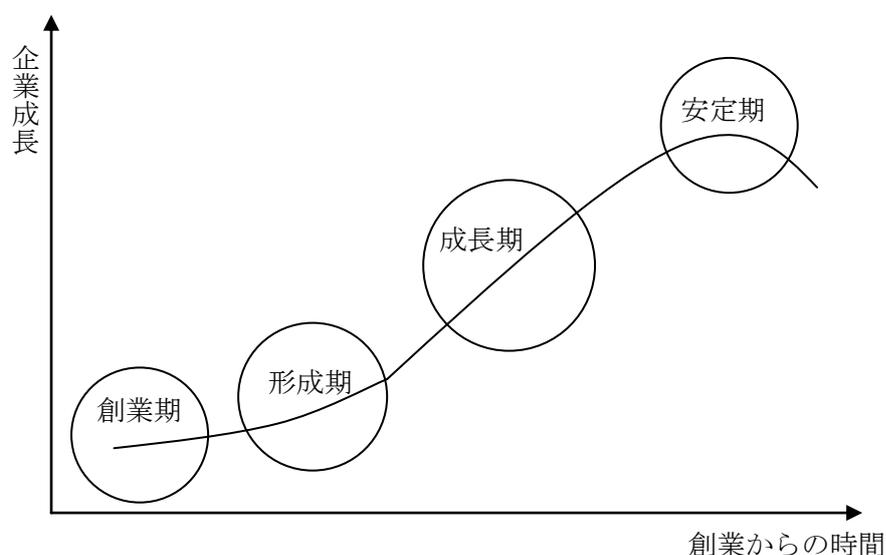
ないと自立意識にとっての危機が生じる。トップ・マネジャーは組織の全部分が自律的に強調し、団結していることを確認したいのであれば、トップによる直接的な監督なしに各事業部門をコントロール及び調整する組織としてのメカニズムを見出す必要がある。この共同体段階を抜けると公式化段階となる。この段階では、ルール、手順、コントロール・システムが導入され利用される。コミュニケーションは以前より少なくなり、より公式化する。エンジニアや人的資源の専門家などのスタッフが加えられる場合もある。トップ・マネジメントは戦略や企画立案といった問題に携わるようになり、会社の業務活動はミドル・マネジャーに任される。この時点においては、システムや制度の増大により、現場のミドル・マネジャーが息苦しくなりはじめることもあり、組織が官僚化している様子が伺える。トップ・マネジメントは権限委譲を行う必要がある。この段階を抜けると組織は精巧化段階へと進む。成熟した組織は、大規模かつ官僚的で包括的なコントロール・システムやルール、手続きを有している。組織のマネジャーは、さらなる官僚主義化を避けるため、官僚主義の中にチーム志向を育成しようと試みる。トップ・マネジャーの関心は、完成された組織の確立にある。組織の信望と評判が重要となると Daft は述べている。

企業成長モデルまとめ

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、創業者を中心に企業の根幹となる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。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の規模となり、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。

先行研究では3つに区分している論者が多いが、本論では、特に形成期に権限委任がなされる段階であると考え、注目するために追加した。(図4参照) また、Churchill&Lewisの言う草創期について述べるため、形成期を追加した。このように企業成長モデルを活用し、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について次章以降で検討する。

図4 筆者が考える企業成長モデル



Ⅲ. 企業成長モデルからみえる創業企業の権限委任

本節では、前節で示した各論者を検討し、整理することで、権限委任の時期と内容を整理する。第Ⅱ節で示した各論者の権限委任に対する考えをまとめると表3のようになる。ここから権限委任を行っている時期をまとめると表4のようになる。表4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に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つの異なった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4参照)表4から考察すると比較的早い段階に権限委任がなされているのは、企業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業務の権限が委任されていることが推測できる。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いる。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はじめ、権限委任が必要であるとも述べている。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推測できる。他方、企業成長が進み、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、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。さらに、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。一方で、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。このように権限委任には、日常業務の移行時と経営の移行時の2つがある。

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「日常業務実行及び管理業務権限」と「経営権限」と定義する。「日常業務実行及び管理業務権限」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。「経営権限」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「日常業務実行及び管理業務権限」の委任段階を乗り越え、更なる企業成長を遂げると、次に「経営権限」の委任がなされるのである。

表3 権限委任の時期と内容

	香細企業	小企業	中企業	大企業
末松(1961)		<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)		<ul style="list-style-type: none"> 創業者は権限委任する圧力を感じる 	<ul style="list-style-type: none"> 創業者は委任や管理の方法を学び副官を見つける 	<ul style="list-style-type: none"> 中間管理者層が自立していく 創業者から専門経営者へ
Greiner (1972)	フェーズ1創造力	フェーズ2指導力	フェーズ3委任 (delegation)	フェーズ4調整
稲葉 (1979)		<ul style="list-style-type: none"> 労働者と管理者層に分かれ委任に向かう 創業者は権限委任をあきらめきれない 	<ul style="list-style-type: none"> 権限委任がよりなされる 中間管理者が自治を覚え執行を行うようになる 	<ul style="list-style-type: none"> 本社にて管理されるが意思決定は各マネジャーに委任されている
	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
	プロトタイプ・モジュールシヨップ	スタートアップ	自然成長	戦略展開
Galbraith (1982)	<ul style="list-style-type: none"> 非公式であるが、組織を必要とし始める 	<ul style="list-style-type: none"> 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はじめ、権限委任が必要となる 	<ul style="list-style-type: none"> 企業は多様化し、分権化が必要となり、制度化されていく 	<ul style="list-style-type: none"> さらなる分権化が必要となり、起業家は、戦略家であり、プランナーへと変貌していく
Churchill&Lewis (1983)	第1段階:成立	第2段階:生存	第3段階:成功	第4段階:離陸
清水(1986)		スタートアップ期	リスキ一期	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.経営基礎確立期
Daft(2001)	起業者段階	共同体段階	公式化段階	精巧化段階
鹿野 本論文	<ul style="list-style-type: none"> コントロールは経営者個人の指揮で行われる 	<ul style="list-style-type: none"> 有能なマネジャーを雇い入れる 下位マネジャーはより大きな裁量を求めるようになる 	<ul style="list-style-type: none"> トップマネジメントは権限委譲を行う必要がある 組織は公式化されていく 	<ul style="list-style-type: none"> 参謀を必要とする 権限委任が始まり職能組織ができる 生産・販売などの機能別管理者が必要となる。
	創業期	形成期	成長期	安定期
		<ul style="list-style-type: none"> 中間管理者の出現 	<ul style="list-style-type: none"> 創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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の転換期を迎え、創業者の企業統制ではない統制方法を模索する

表4 権限委任がなされる段階

末松(1961)	零細企業	小企業	中企業	大企業
Stainmetz(1969)	第1段階		第2段階	第3段階
Greiner(1972)	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4
稲葉(1979)	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
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		リスク期	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
Daft(2001)	起業者段階	共同体段階	公式化段階	精巧化段階

注) 網掛が濃いほど権限委任が行われていることを示す。

第3章 権限とは

本章では、第2章で議論した権限が先行研究で、どのように議論されているかを確認する。先行研究を参考に、権限について、どのような性質や種類があるのかを明らかにする。また、先行研究では、権限を委ねることを委譲と統一して表現されているが、権限がどのように移行されるのかを委ねる動機から検討し、移行する方法を委任と委譲に区別して定義する。さらに、上記を踏まえたうえで、権限の性質と移行方法を整理することによって、権限の特徴をまとめる。

I. 権限

1. 権限とは

そもそも権限とは何であろうか？権限とは一般に、「ある範囲のことを正当に行うことができるものとして与えられている能力。また、その能力が及ぶ範囲。」(大辞林 2009 年度版)と定義されている。先行研究でも、権限について様々な定義がなされている。たとえば、Barnard(1938)は「権限とは、組織への貢献者ないし組織の構成員によって、その人の貢献する行為を支配するものとして受容される対し、公式組織としての伝達・命令の性格をもつものである。」と定義している。また、Koontz&O'Donnell (1964)は、「権限とは、法的または合法的な力、命令または行為をする権利である。」と定義している。さらに、泉田(1987)は、「職務を公に遂行する力であるとし、(1)自分で行うことができる(2)他の人にやらせることができる。」としている。このように先行研究においても多様に定義されている。他方でFayol (1916)は、「権限が行使される対し、常に責任が生ずるのである。」と語り、権限の裏側にある責任についても言及している。(権限・責任一致の原則)

そこで本論文では、創業当初には、創業者に権限が集中していることを考慮して、権限とは、「事業を公に遂行するために必要な意思決定、それに伴う指示・命令及びそれらの行為を実行する権利とその責任である。」と定義する。創業者や経営者及びマネージャーなどは、その権限の所有者であると考えられる。この権限の定義から考えると、多種多様な権限が存在すると推測できる。成長企業に限定して考えると、権限は、日常業務を取り仕切る権限や従業員を管理・監督する権限、また企業の将来をどう導くかを決定する権限など、様々な権限があることが理解できる。創業者の独特な行動・思考様式によって、これらの権限は行

使され、制度化されない中で、これらの権限を下部組織へ委任していくことになる。このような権限が、どのように発生するのかについて、次節で、さらに検討する。

2. 権限の源泉

前節で検討した権限とは、どのような理由から発生するのであろうか？事業を営めば、当然、業務を遂行する権限が発生し、組織ができれば、指示・命令の権限が発生する。これらの権限の源泉は、一体どこに求めるべきであろうか。権限の源泉については、多くの説が存在している。たとえば徳重（1986）は、「権限受容説」、「権限職能説」、「権限法定説」があるとしている。また工藤他（1994）は、「権限受容説」「権限職能説」「権限法定説」「権限配分説」「権限能力説」の5つに分けられるとしながらも、一般には、「権限受容説」「権限職能説」「権限法定説」の3つに区分して説明している。本節では、「権限受容説」「権限職能説」「権限法定説」の3つを検討することとする。

まず最初に、「権限受容説」を検討する。「権限受容説」（Bernard=Simon 理論）とは、権限は、下位層の従業員によって受容されることによって、はじめて権限として認められるという考え方である。つまり、上位者は会社に対する権限を所有するものではなく、むしろ下位者が、その権限を受容するところに権限の成立する根拠があるとする考え方である。確かに上位者が権限を背景に部下に一方的に命令を与えても、下位者がこれに服従しなければ、命令は発せられなかったも同然である。命令は部下に受容され、服従を導き出して、初めて実質的な効果を持つのである。権限には、個人の同意と受容が絶対に必要であるということである。すなわち「権限受容説」では、権限の形式的側面よりも、実効的側面に重点を置き、そこに権限の本質を求めようとしているのである。ここでは、権限が受容されるか否かは、受容者の主観的要因に依存しているという説である。本論文では、上位者から発せられる権限を下位者が受容するものと仮定している。しかし、このような個人間における議論を、本論文では目的とはしていない。

次に「権限職能説」とは、権限を仕事すなわち職能を中心に考えようとする考え方である。権限を、1つの企業内で職能を公に遂行する権利及び力と捉え、権限は職能によって規定されるという見解である。企業では、従業員は職能の分担者として、それぞれの職位において職務を担当している。企業では、組織を人々の合理的、協働的な活動を期待して、あらかじめ、その枠組みを設定しておかなければならないとする考え方が職能説の前提としてある。権限は、職能が与えられるときに、同時に、それと必然的に結びついて存在し

ているものである。つまり権限は、上から一方的に恣意的に下に向かって委任されてゆくものではなくて、経営全体という総合的観点に立って、体系化された各経営職能を担当する各部門の各管理的職位に対して合理的に配分されるものであるという考え方である。したがって、自然発生的な組織の成立を待つて活動を始めることはできない職能説は、本論文で仮定している創業企業のように自然発生的⁸⁾に成長していく過程においては適応していないと考えるのが自然である。しかし創業企業においても、職能・職位にそれぞれ権限が付随するということは同様である。

最後に「権限法定説」であるが、これは従来から広く支持されてきた見解で、権限は上から順次与えられた権力であって、企業の場合においては、究極的な権限の源泉は「私有財産制度」にあるとする考え方である。すなわち権限は、階層を通じて上位者から下位者へ委任されるものであり、権限の源泉は、組織の階層をさかのぼったところに見出される。株式会社では最高意思決定機関は株主総会であるが、それは株主が社会的にも法的にも認められた私的所有の権利を行使する法定機関である。すなわち、法的に容認された私的所有の権利が株主総会から、取締役会、社長と順次委任され、さらに経営組織内で部長、課長、係長と委任されて経営組織内の権限となるのである。このように組織内の権限は、法的に正当化された権利に裏付けされているのであって、そのため組織内においても他人に対する強制力、拘束力を持ちうると考えられるのである。企業においては、究極の権限の源泉は、私有財産制度によって与えられているということである。権限の源泉は、制度の基本的要素にあるというのである。「権限法定説」は、組織の生成・発展過程の説明には、まことに便利である。

結局、権限の源泉をどこに求めるかということは、基本的には経営組織をどのようにみるかということに依存している。本論文で仮定しているのは、あくまでも創業し成長していく企業を念頭に置いて議論している。したがって、創業企業では、職能・職位は、業務があって初めて発生するものであって、職能・職位があって業務が発生するわけではないため、権限を配分することはできない。創業企業では、企業が成長していく中で、創業者が、“統制範囲の限界”に達することによって、職能であり、職位を新しく作って委任する。つまり、そもそも職能であり、職位が存在するわけではない。そのため、上位者から下位者に対して、必要に応じて権限を、随時委任していくのが自然である。この点から考えると創業企業の権限の源泉は、「権限法定説」に従っていると考えるのが妥当であろう。

II. 権限の性質

1. 権限の種類

前節において、権限を定義し、源泉を探り、議論してきた。そこで本節では、具体的に、どのような権限があるのか議論していくこととする。

事業を行っていくうえで、様々な行為がなされていくが、それぞれの行為に、それぞれの権限が発生し、実行されていく。権限とは、「事業を遂行するために必要な意思決定、それに伴う指示・命令及びそれらの行為を実行する権利とその責任である。」と前節で定義したが、本論文で前提にしている創業企業では、様々な新しい業務が多種多様に発生し、その度に権限が発生し、分類され、委任されていく。その権限には、様々な性格がある。権限を整理・検討すると、いくつかの種類に分類することができる。

権限については、先行研究で多くの議論がなされている。前節までの権限の定義から考えると Chandler(1962)や Ansoff(1979)のいうマネジメントや意思決定も、この定義の中の権限であると考えられる。Chandler は、経営者は諸活動を調整、評価、プランニングする際に2種類のマネジメントをこなす必要があると考えている。その2種類のマネジメントこそ権限であると思われる。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)⁹⁾、一方で、日々の業務及び事業運営の円滑化、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、実行する権利こそ権限であるとしている。

また、Ansoff も、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、パフォーマンスの潜在能力を最大限に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。(たとえば、一方では既存事業への強調は多角化を阻害し、他方では過度な多角化の強調は、現存製品の軽視につながる。)このように Ansoff 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。

さらに、高宮(1961)も、管理的権限は経営としての決定権、また、他人に対して強制する権限という性質のものを「積極的強制力」としている。これに対し作業権限は作業するところの権限であり、自分がその作業に関して、これを会社の業務として行うことができるということである。さらに他人の侵害を排除する力をもつということであって、その権限は他の人に強制する力とはなりえない性質のもの「消極的強制力」であるとしている。高宮は、管理権限と業務を実行する強制力、つまり権限を2種類に分類している。

しかし、Chandler や Ansoff, 高宮のいう権限には、それぞれ相異点が見受けられる。Chandler は、戦術的と戦略的決定を区分しているが、戦術的決定の日常業務と管理業務権限について区分していない。さらに、管理業務権限と経営権限についても区別されていない。また、高宮も消極的強制力や積極的強制力としているが、具体的にどのような権限なのかを明確に示していない。

これまでの議論を参考に権限を検討すると、3つに権限を区分することができる。1つは、日常業務を実行する権限である。これは高宮の言う「消極的強制力」である日々の業務を実行する「日常業務実行権限」である。2つ目は、Ansoff のいう、自社の資源を活用し、最大の成果を上げるために計画し、組織し、命令し、調整し、統制する「管理業務権限」である。最後に「経営権限」とは、Chandler の言うように、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、Ansoff の言う社外の課題に対して、自社の最適な適合を探るための権限である。これら3つの権限が、企業成長していく過程において発生すると考えられている。(表5参照)

次節では、これら3つの権限がどのような性質を帯びているかを検討していくこととする。

表5 権限の種類のとまとめ

Chandler (1962)	戦術的決定		戦略的決定
Ansoff (1979)	日常業務的意思決定	管理的的意思決定	戦略的意思決定
高宮(1961)	消極的強制力	積極的強制力	
本論文での分類	日常業務実行権限	管理業務権限	経営権限

2. 権限の一般的性質

前節で述べたように権限には3種類の権限、日常業務実行権限、管理業務権限、経営権限があると解釈できた。本節では、これらの権限の一般的性質について検討することとする。

権限について Ansoff(1979)は、下位階層にある管理者の権限の範囲を超える課題、すなわち日常業務実行権限を委任することが、トップ・マネジメントの課題になるといっている。しかも、特に日常の管理・統制の必要性から、こうした権限は量的にも多く、しかも、絶えず発生しているとしている。そのため、現場毎に、日々業務が変化し、絶えず権限が発生・変化していくのである。事実、トップ・マネジメントの主要な課題の一つは、権限の優先順位を確立し、できるだけ多くの下位階層のマネジャー・グループに権限を委ねることによって、自らの過重負担を回避することであると Ansoff は考えている。この Ansoff の考えは、管理業務権限の発生と管理方法についても同様に論じている。

対照的に、経営権限は、経営権限自らが経営権限の必要性を要請するものではないと Ansoff は言っている。すなわち、放っておけば、経営権限のほうからトップ・マネジメントの関心に訴えかけることはないのである。創業者自ら、積極的に追及しない限り、経営権限は、いつまでも日常業務実行・管理業務の課題の背後に隠れたままである。つまり、創業者は戦略的意思決定、つまり経営権限を行使しなければならない状況時には、自ら戦略の必要性に気がつく必要があるということである。

また経営権限と日常業務実行権限及び管理業務権限に対するマネジャー・グループの関心のバランスは、最終的には自社の環境によって決定されると考える。乱気流が渦巻き、変化に富む環境になるか、もしくは需要が飽和状態に近付く場合、あるいは、その両者が同時に発生する場合には、企業は日常業務実行及び管理業務だけに関心を集中するという選択肢を持つことは許されなくなる。日常業務実行権限よりも管理業務権限が、管理業務権限よりも経営権限に、より創業者の意識は傾倒する傾向となる。

このように日常業務実行権限・管理業務権限・経営権限と分けて考えてきたが、これらの権限がどのような分業過程の中で発生するかを、工藤他(1994)を参考にして検討する。権限は、垂直的な上下関係と水平的な分業によって生まれるものである。日常業務実行権限は、作業階層において「過程的分化」や「要素的分化」の水平的分化による権限委任の形態がある。一方で管理業務権限は、企業が成長するに従って、経営組織が大規模・複雑化していき、経営活動の効果的遂行という観点から、必然的に管理的職能を作業的職能か

ら分離し組織が発生する。つまり企業運営のための管理組織と実践的な作業を実施していくための作業組織とに分化させられていくのである。さらに言うと、Brawn(1947)が言うように企業の成長により、組織の階層が増大するに従って、日常業務実行権限が減少し、管理業務権限の重要性は増大する。したがって、小規模な企業の創業者の主要権限は日常業務実行権限である。一方で中規模以上の企業の創業者の重要な権限は管理業務権限となる。つまり、企業が成長するにしたがって、創業者にとって、重要となる権限は変化するということである。

最後に、元来、権限というものはそうたやすく移転できるものではない。なぜなら、そもそも権限とは、一種の権力的性格をもつものだからである。人間はいったん握った権力を、よほどのことがない限り、そう簡単には自己の手中から手放そうとはしないものであると泉田(1987)は述べている。さらに、Fayol(1916)も管理原理の一つの集中の原理として、「分業」と同じく「集中」もまた自然の秩序に属する事実であるとしている。一般的には、そういう傾向が強いとみななければならない。このことからわかるとおり、権力は本来、集約性を帯びるものであり、もともと分譲性をもたないものである。分譲性をもたないものを委任せよということ自体、そもそも無理な話なのである。

このように権限の様々な性質が存在することが理解できた。この権限の性質をまとめると次のようになる。権限には、日常業務実行権限、管理業務権限、経営権限の3つがある。また各権限には、それぞれ特徴があり、その特徴を下記に記す。

日常業務実行権限は、水平的分化による権限の委任である。また、この権限は、量的にも多く、さらに絶えず発生する特徴をもっている。(権限は、垂直的な分業だけでなく、職能的(水平的)な分業にも関わるものである。)

管理業務権限は、企業が成長するに従って、経営組織が大規模・複雑化していき、経営活動の効果的遂行という観点から、必然的に管理的職能を作業的職能から分離し、組織が発生するため、管理業務権限の必要性が増していくのである。

経営権限は、企業の浮沈に関わり、重要性は高いが、経営権限自ら発生し、自らが警告を発することはなく、創業者自らが気づかなければならない権限である。

企業の状態に従って、権限の種類的重要度は変化する。企業が小規模なときの創業者の主要権限は日常業務実行権限となる。一方で中規模以上の企業の創業者の重要な権限は管理業務権限となる。つまり、企業が成長するにしたがって、創業者にとって、重要となる権限は変化するということである。

権限とは集約性を特徴としており、そもそも分譲しにくいものである。つまり、分権しなければ、企業成長は図れないが、他方、集約性を帯びるため、集権し、委任しにくいという問題を抱える。このような性質をもつ権限が、どのように移行されるのかについて、次節で議論する。

Ⅲ. 委任

経営者や管理者にとって便利な権利である権限を、なぜ他人に委ねなければならないのかを、本節で、さらに検討していくこととする。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、委任であると考えている。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委譲行為両方を含んだ考え方であり、権限を委ねる行為として明確に区別されていないからである。

経営学においてエンパワーメント（委譲）が注目され、その研究が多く行われるようになったのは、1980年代後半から1990年代にかけてである。この時期にエンパワーメントという言葉が経営学でも頻繁に用いられるようになり、その理論研究も行われるようになり、「委任」と「委譲」の関係は、より明確になってきている。1980年代以降のエンパワーメントの議論において、広く捉えれば、「戦略」という文脈、または“新しい戦略を創造する能力”という文脈が、エンパワーメント、すなわち権限委譲に込められている。つまり、すべての権限を、戦略的意図をもって、配置していくことを、より強く念頭において議論している。これは、前節の権限の源泉の議論を確認すると権限職能説を考慮して議論されている。しかし、これらの議論は、あくまでも硬直化して成熟した企業が、再活性化するための議論であり、成長過程にある企業を前提としたものではない。成長企業を前提とすると、権限法定説のいうように、権限は上位者から下位者に対して随時委任されるものである。この権限法定説が、創業企業の組織生成・発展過程においては説明しやすく合理的であると前節で述べた。

それでは、なぜ経営者は、権限を委ねるのであろうか？と考えたときに、先行研究において、Fayol (1916) は、「分業は、自然の秩序である。」と言っている。分業の目的は、同じ努力で多くの成果を得ることである。分業すれば、多くの業務を委託することとなる。これにより、業務を遂行するための権限が発生する。さらに業務を委託することによって、管理が生まれるのは必然である。管理が生まれれば、多くの管理業務権限が発生する。権限が発生した場合、この権限で管理できなくなれば、権限を委ねる作業が発生するのは明

白である。このような分業を、さらに管理しなければならないが、管理しきれない状態が発生する。このような管理しきれない、または業務を行いきれない状態が“統制範囲の限界”である。成長企業での権限を委ねる原因は、この“統制範囲の限界”が主な原因なのである。本論文では、特に成長企業を前提としているため、権限のあり方や発生する源泉によって、多種多様な権限が成長に伴い発生し、多様化することで、管理しきれなくなる。そのため、権限を委ねる動機、すなわち“統制範囲の限界”を迎えることによって、権限委任することとなる。次節では、“統制範囲の限界”について検討していくこととする。

1. 統制範囲の限界

権限を委ねる動機となる“統制範囲の限界”を、先行研究では、どのように論じられてきたのかを整理する。

まず統制範囲という言葉の定義であるが、Ouchi(1974)は、「統制範囲は1人のマネジャーにより行使される階層的権限の限度。」と考えている。Simon(1945)、Urwick(1956a)やBlau&Schoenherr(1971)は、「個人のマネジャーが持つ監督権と責任そしてコントロールできる従業員の数である。」と定義している。先行研究の定義を参考にして本論文では、「企業が、創業し成長していく中で、権限所有者が、監督（コントロール）することができる限度。」を統制範囲と定義し、「この統制範囲を監督しきれなくなること。」を“統制範囲の限界”と定義する。

このように定義される“統制範囲の限界”であるが、研究は古く、古代ギリシャの時代より議論されてきている問題である。Bell(1967)によると初期の段階（1940年代以前）では、ヨーロッパの軍隊などでも論じられていた。また経営学の中では、Mason(1909)、Fayol(1916)、Urwick(1933)、Graicunas(1937)、Gulick&Urwick(1937)、Hopf(1938)、Barnard(1940)、Alford(1940)などが論じている。この時代に論じられた内容は、トップレベルの統制範囲は、4-5人であり、低いレベルの統制範囲は、20-30人程度であると考えられていた。特にHopf(1938)は、統制範囲を固定的なものではなく、あいまいなものであると考えた。1940年代に入るとSimon(1945)、Balderston, et al.(1949)などが論じている。Balderstonは、上層部の統制範囲は4-5人を超えるべきではないとし、下位組織は50人くらいが限度と考えていた。1950年代になると統制範囲の概念が、統制の限度という考え方から最適な統制という考え方に変化していく。しかし一方で、Davis(1951)は上層部の範囲を3-8人くらいと考え、底辺組織を10-30人程度と考えた。Newman(1951)も、組織により最適統制範囲があるとしたうえ

で、上層部の統制範囲は3-7人、底辺層では、15-20人くらいと考えた。Druker(1955)は、この統制範囲を経営的責任の統制として紹介し、一般的に、より広くすることを考え、範囲を固定していない。彼は階層つまり権限の種類（日常業務実行、管理業務、経営）によって統制できる数が変わることを議論している。

このような議論を経てきた統制範囲であるが、統制範囲はどのような要因で決定されるのであろうか。Bell(1967)は、統制範囲の決定要素は3つあると言っている。1つは、従業員の職務の複雑性によって、複雑ならば統制範囲は狭くなり、単純ならば統制範囲は広がる。2つ目は監督者の職務の複雑性によって、複雑ならば統制範囲は狭くなり、単純ならば広がる。最後に監督者と従業員の職務の関係の複雑性によって決定されると説明している。また Koontz&O'Donnell(1964)は、“統制範囲の限界”を規定する3つの要因として、①管理者の時間的・能力的限界②仕事の標準化③仕事の相互依存性であるとしている。¹⁰⁾つまり、適正な統制範囲は、他の諸条件と効率的オペレーションの中で、最適な統制範囲が決定されるということである。従業員と監督者との人間関係の親密性は関係ないのである。つまり、この統制範囲は、管理する人数や企業の規模、権限の内容や職務内容によって、統制範囲は大きく違うということである。レストランや工場など、作業を標準化しやすい業種の管理は、統制範囲は大きくなる。しかし、一方でコンサルタント事業などは個々の能力に依存する作業が多く、作業を標準化することが難しいため管理・監督できる人数は少なくなるのである。したがって、業種や職務によって統制する範囲は変化する。そのため、規模そのものが権限の委任を促進させるものではないということである。Aston 研究では、規模の増大が管理者の増大を招く要因とならないことを示している。権限の性質によって差異はあるものの、権限は“統制範囲の限界”によって、それぞれの下部組織へ委任されていくものである。つまり、管理・経営の限界が組織階層を生み出すのである。1人の経営管理者が監督できる人数の限界があるため、たとえ、この限界が諸要因によって変化するとしても、結果的には組織階層が出来上がることになる。権限委任の主たる目的は、組織化を可能にすることである。企業においては、集団目標の達成に必要なすべての業務をだれも1人では、こなすことができないように、1人の人間が意思決定のすべての権限を行使することは、成長企業においては不可能となる。したがって、本論文で扱う創業企業においては、“統制範囲の限界”が権限を委任する後押しとなっているのである。

2. 代行と委任と委譲

前節では、創業企業で起こりうる権限の移行理由である“統制範囲の限界”を整理・検討した。これまでに議論してきた権限が、どのように移行していくのかを議論する必要がある。一般的に権限を移行させる行為のことを委譲とされている。これらを詳細に分類し、検討する必要があると考える。Fayol (1916) は、権限委譲の原則¹¹⁾を定義している。また先行研究において、泉田(1987)がこれらの委譲行為について説明を行っており、3種類の移行行為（代行、委任、委譲）に分けて検討している。

まず最初に、代行について検討している。代行とは、権限は、原則として当該権限を有する者が、自ら行使しなければならないが、ある場合を除いて例外を認める必要があり、この例外時に権限を所有者に代わって行使することが必要となる。この代わって権限を行使することを代行という。ここでいう例外とは、業務上の必要性から意識的に特定の事項につき、部下に自己の権限を代わって行使させたり、権限を保有する者が事故などのために、どうしても自ら権限を行使することのできない状態の時に、本来の権限行使者に代わり、権限を行使することである。つまり、権限行使者が自己の権限を行使できない何らかの状況がある場合、代わって権限を行使することをいうのである。

次に、委任とは、特定の権限所有者が、その意思によって、その権限の一部または全部を他の者に移し、その者に、その者の権限として、これを行使させることをいう。行使した権限についての責任は、当然行使者にある。泉田は、この委任行為と代行は、権限をそもそもの権限所有者から、代理で権限を行使するという点において同様の行為であると捉えている。また、泉田は、代行行為は企業活動において行われるが、委任行為が行われるということは現実的に不適當であると考えている。なぜなら、第1に権限を配分するにあたって、あらかじめ責任をもって業務を遂行してもらうように信頼をおいて期待しているのである。第2に、そもそも責任の移行を伴う委任行為を行うということは、最初の組織形成において権限配分に不十分な点があったということであり、一時的に委任行為が行われても、すぐに修正されなければならないと考えるからである。

最後に、委譲とは、企業の目標と自己統制による経営管理のため、権限はできる限り組織の下部の方に配置されるべきことである。つまり、権限は上部から委ねられるものではないということである。代行・委任は上位者から下位者に対して権限を委ねられる行為であったが、委譲は、上位者から下位者に委ねられるものではなく、企業の目的や自己統制などのために計画的に配置されるものであり、責任を全うするために責任に見合った権限

を与えられる必要があると考えている。(表 6 参照)

泉田は、このように権限を委ねる行為を3つに分類している。しかし、泉田の検討している企業は、あくまでも企業を動的なものにとらえておらず、静的なものにとらえ、上記のような分類を行っているとは推測できる。泉田の言う委任は、企業内において起こりえないものであると紹介している。しかし、本論文で対象としている事業体である創業企業では、目標管理や自己統制による経営管理を行うため、権限配置を行うというよりは、前節で述べたように“統制範囲の限界”により権限委任がなされ、経営管理を行うと考えている。つまり、委任とは、“統制範囲の限界”によって委ねられる権限であり、上位者から下位者に対して権限が委ねられるのである。委ねる要因には、創業者の戦略的意図はないのである。

次節では、これまで述べてきた権限について考慮して、権限委任について検討する。

表 6 泉田の権限行使の形態と権限関係

	権限の所有者と行使者との関係	責任の所在
代行	所有者≠行使者	所有者
委任	所有者≠行使者	行使者
委譲	所有者=行使者	所有者=行使者

3. 委任とは

泉田(1987)は、権限は、本来、集約性を帯びるものであり、もともと分譲性をもたないものであると考えている。分譲性をもたないものを委任せよということ自体、そもそも無理な話なのである。したがって、経営全体・組織全体を配慮して、全社的に委任したと同じ効果を持たせるためには、組織計画に基づいて、最初から経営全該当職位に、個人的にではなく総合的に、最も合理的・体系的に権限を配分しておくことが肝要となると考えている。権限はまずもって分散させ、分散された権限間を相互に牽制するような体制であり、企業の目的に最も適合した権限の配分均衡を定めるということが先決課題なのである。このような泉田の考え方は、創業当初から大会社として設立されるような場合を想定すれば、会社設立時より、一つの体系として立案され、規定することができる。それは組織計画に基づく、職務及び権限の体系的配分と人的資源の合理的配置という考え方である。

しかし、計画的に該当職位に権限を合理的・体系的に配分するためには、大企業のように、経営資源や人材が豊富に組織に備わっていないと配分できない。資源豊富な大企業の組織においては、職能における配置（職能、責任、権限のバランス）を考え、組織を作ることもできるであろうが、創業間もない成長企業においては、組織はダイナミックに動いており、権限を合理的・体系的に配置することは現実的ではない。そもそも企業組織がないところに組織を作り上げていくのであるから、企業の成長に伴って組織を生成・発展させていくというのが自然である。自然発生的に組織が形成される仕組みは、“統制範囲の限界”が訪れ、“統制範囲の限界”によって、権限がこぼれ落ちていくことで、新しい組織が形成されると考える。成長企業においては、前節で述べた権限法定説に従って、さらに権限を委任する要因は、“統制範囲の限界”によって権限が委任されていき、組織が発生するのである。

つまり、「委任」とは、業務を遂行するための権限を引き継ぎ、責任をもって権限を行使することである。さらに、ここでいう「委任」は、“統制範囲の限界”によって委ねられた権限であり、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、そこには戦略的意図をもって配分するという“意図”はないのである。創業・形成期の企業では、権限が明確に区別されていないことから、どこまでを移行するかも区別できず、戦略的に権限が配置できないものとする。組織の成長に伴って、常に権限委任がなされていると解釈できる。一方で、「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、配置することを指す。上記議論でも、泉田は、実際に委任行為は存在しないとしているが、泉田が前提としている企業は、ある程度成熟した安定企業であるため、権限の配分を行う際に受任者の能力や責任遂行環境が整っているかなど、戦略的に検討したうえで、権限を配置することを考えているようである。しかし、本論文で議論している成長企業は、次々と環境が変化している状況を検討しているため、権限の配置を検討した後に、決定するような状況ではないのである。むしろ、権限は、泉田が否定している上部から下部組織に対して、次々と委任されていく状況なのである。つまり、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。したがって、「委任」は存在する行為であり、「委任」と「委譲」には、大きな相違がある。本論文では、あえて権限を委ねる行為を「権限委任」と考える。

IV. まとめ

本章では、権限及び権限を委ねる行為について検討してきた。本章で定義した権限とは、「事業を公に遂行するために必要な意思決定、それに伴う指示・命令及びそれらの行為を執行する権利とその責任である。」であり、多種多様な権限があることを示唆している。さらに、権限の源泉が上位者から下位者へ委ねることを示し、日常業務実行権限は水平的分業により発生し、管理業務権限は、垂直的分業により発生し、経営権限は、創業者自らが積極的に追及しなければならない権限であることを明確にした。

権限の性質の節では、権限には3つの性質があることを示した。1つは、権限には「日常業務実行権限」「管理業務権限」「経営権限」の3種類あることを示した。2つ目は、権限は、企業の置かれている環境によって重要度が変化することを示した。3つ目は、権限はそもそも集約性を帯びるものであり、分権しにくいものであることを示した。

さらに、本論文で対象事業体としている創業企業を前提として、「委任」と「委譲」の区別を再確認した。「委任」とは、“統制範囲の限界”によって、戦略的意図なく、図らずも下部組織に委ねられる行為のことを指す。他方、「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、配置することを指す。「委任」と「委譲」の相違点は、権限を委ねる要因を“統制範囲の限界”と“戦略的意図”とし、さらに委ねる行為を“図らずも”と考えるか、“配置する”と考えるかである。(表7参照)

このような権限の性質を加味したうえで、本論文が前提としている創業企業について議論を進めると、集約性をもつ権限を意図することなく委任することの困難性が、企業成長を抑制する要因となっているのではないかと推測できる。成長企業では、そもそも分譲性を有しない権限を、戦略的に意図することなく、“統制範囲の限界”によって委任すると考えると成長企業での委任の難しさは容易に理解できる。この困難性について、第5章で詳しく検証する。さらに、“統制範囲の限界”が来ることで権限は委任されると仮定しているが、現実には、“統制範囲の限界”がきても権限を委任できない、または行わない状態が、多くの企業で散見される。このような委任されない状況を「権限の未分化」と定義する。この権限が未分化となる要因を先行研究から検討し、実情と照らし合わせ、次章以降で検証していく。

表7 本論文で考えている権限

権限	事業を公に遂行するために必要な意思決定，それに伴う指示・命令及びそれらの行為を実行する権利とその責任である。
権限の源泉	権限は，階層を通じて上位者から下位者へ委任されるものであり，権限の源泉は，組織の階層をさかのぼったところに見出される。究極的な権限の源泉は「私有財産制度」にある。（権限法定説）
権限の種類	<p>日常業務実行権限：日々の業務を実行する権限である。（水平的分業により発生）</p> <p>管理業務権限：自社の資源を活用し，最大の成果を上げるために計画し，組織し，命令し，調整し，統制する権限である。（垂直的分業により発生）</p> <p>経営権限：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，社外の課題に対して，自社の最適な適合を探るための権限である。（創業者自らが積極的に追及しなければならない権限である。）</p>
権限の性質	<p>権限には，日常業務実行権限，管理業務権限，経営権限の3つがある。</p> <p>企業の状態に従って，権限の種類的重要度は変化する。企業が安定した状態の時には，日常業務実行権限に経営者の関心が向き，不安定な状態の時には経営権限に経営者の関心が向かう。つまり，企業が不安定な状態の時ほど，より経営権限のほうに創業者の意識は傾倒する傾向にある。他方，企業が成長するに従って，日常業務実行権限が減少し，管理業務権限の重要性は増大する。</p> <p>権限とは集約性を特徴としており，そもそも分譲しにくいものである。つまり，分権しなければ，企業成長ははかれないが，他方，集約性を帯びるため，集権し，委任しにくいという問題を抱えている。</p>
統制範囲とその限界	<p>統制範囲：企業が，創業し成長していくにつれて，権限所有者が，監督（コントロール）することができる限度である。</p> <p>統制範囲の限界：この統制範囲を監督しきれなくなることである。</p>
委任	委任とは，“統制範囲の限界”によって委ねられる権限であり，上位者から下位者に対して権限が図らずも委ねられるのである。委ねる要因には，創業者の戦略的意図はない。

第4章 権限委任できない諸問題

第2, 3章までに、権限がどのように委任され、どのような権限があり、権限はどのような性質を有しているのかを明らかにしてきた。本章では、このような権限が委任できない、又は委任を行わない原因について、前章までで検討した企業成長モデルや権限についての先行研究などを調査し、その問題について整理する。

I. 権限委任する際の問題点

本節では、第2章でまとめた企業成長モデルの創業企業の権限委任と第3章の権限についての先行研究を加えて、再検討を行い、原因がどこに起因するものかを探ることを目的としている。

第2章で検証した企業成長モデルについて再度検証すると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、企業成長を進めることができる。しかし、その権限委任がスムーズにできないため、企業成長を進めることができず、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(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、それとも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。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。創業者が権限委任できない、または行わないことで企業の成長は大きく影響を受けるのである。この権限委任できない、または行わない理由を明らかにするために、企業成長モデルや権限の先行研究を整理すると表8のような内容となる。

表8を検討すると、①創業者に起因する問題（㉔創業者の性質㉕企業が成長していく中での創業者の心理的变化）と②成長企業に不足している組織の問題とに区別することができる。

創業者の性質による問題では、Drucker(1945)の「わずかな責任も人に渡したくないという創業者の気持ち。」や清水(1986)の「人の意見を素直に受け入れる考えが必要となるが、持ち合せていない。」、Daft(2001)の「創業者が責任(権限)を手放したがる。」など、創業者の個人的感情が、権限を委任できない要因となっていると考えられる。

企業が成長していく中での創業者の心理的变化による問題では、末松(1961)の「小規模の段階の時に、自ら仕事を行った習慣の惰性の存在と性格的欠陥のために、ワンマン的行動

から抜けきることは非常に困難を伴う。」や Greiner(1972)の「急激な企業成長は創業者の感覚を失わせる。」，泉田(1987)の「創業者が権限委譲によって自分のやる事がなくなって自分が浮き上がってしまう。」など会社が成長していくにつれて，創業者自らの役割の変化に対応できないという要因も考えられる。このような創業者の個人的要因によって権限委任できないことが考えられる。

成長企業に不足している組織の問題では，末松(1961)の「中小会社では，創業者は，専門的知識をもった，任せられるスタッフを持っていない。」や Koontz&O'Donnell(1964)の「創業企業には，経営管理者としての人材が不足している。」，Galbraith(1982)の「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が，外部採用者と現状メンバーとの摩擦が生じる。」など成長企業が抱える問題も内包していると考えられる。

その他にも，企業の信用力のなさなど企業の成長過程における外的要因も伺えるが，本論文では，企業の内的要因を探っていることから，外部要因については議論を行わない。企業成長モデルから整理・検討すると2つの問題があることが分かった。このように企業成長モデルから権限委任できない諸問題を探ることができた。

このように先行研究を検討すると「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」に分類することができる。次節では，これら2つの問題「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」を詳細に定義することとする。

表 8 権限委任できない諸問題

	権限委任できない要因
Drucker (1955)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の大きな問題は，規模が小さすぎるため，優れた経営担当者を雇用することができない。(p.87) ・ わずかな責任も人に渡したくないという創業者の気持ちがある。(p.102) ・ 創業者が企業規模の変化を認識することができない。(p.102)
末松(1961)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小会社では，専門的知識をもった，任せられるスタッフを持っていない。(p.686) ・ 小規模の段階の時に，自ら仕事を行った習慣の惰性の存在と性格的欠陥のために，ワンマン的行動から抜けきることは非常に困難を伴う。(p.686)

<p>Koontz& O'Donnell (1964)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者が包容力を持ち合わせられない。(p.382) ・ 創業者が部下に快く一任しない。(p.382) ・ 創業者が部下を進んで信頼しない。(p.383) ・ 創業者が部下の過ちを進んで受け入れることができない。(p.383) ・ 創業者が広範な統制を進んで確立し活用することができない。(p.383) ・ 集権化すれば経営管理者は少なく済むことから、集権化すべきであると信じている。(p.389) ・ 創業企業には、経営管理者としての人材が不足している。(p.389) ・ 集権化された会社では、最高経営管理者の職責を引き継ぐに足る人材を訓練しえない。(p.389) ・ 経営管理者の十分な訓練ができない。(p.389)
<p>Stainmetz (1969)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者にマネジャーとしての才能がない。(p.31) ・ 創業者に良い副官を育てることができない。(p.33)
<p>Greiner (1972)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者が新しい組織構造へ対応できない。(p.126) ・ 創業間もないため、良き人材の採用が困難である。(p.126) ・ 創業者が経営的活動を軽視している。(p.128) ・ 創業者が、創業当初の古き良き活動に固執している。(p.128) ・ 直接事業運営を行った経験を持つ創業者にとって、責任をあきらめるのは難しい。(p.129) ・ 急激な企業成長は、創業者の感覚を失わせる。(p.129) ・ 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。(p.129) ・ 創業者が非公式な行動で会社を保持しようとする。(p.132) ・ 創業者に会社の変革に対する自己認識が低い。(p.132) ・ ビジネスマネジャー（パートナー）を探すことが難しい。(p.132)
<p>稲葉 (1979)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者が管理活動を軽視している。(p.183) ・ 創業者が戦列から離れることに抵抗する。(p.184) ・ 創業者は指令的管理態度で成功していたため、委譲することに抵抗をもつ。(p.184) ・ 部下も権限委譲されることに慣れていない。(p.184)

Galbraith (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ・初めて組織を構築する創業者は、ゼロから組織を構築する経験が乏しい。(p.70) ・創業者が組織の変革の状況をいち早く理解できない。(p.75) ・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。(p.76) ・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が、外部採用者と現状メンバーとの摩擦が生じる。(p.77) ・創業者自身の役割が大きく変化することに気がつかない。(p.79)
Churchill& Lewis (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者が会社の機能を十分に活用できない。(p.40) ・企業が従業員数、質両面からみた人的資源を持ち合わせていない。(p.40) ・創業者に権限を委任するだけの積極性と能力が備わっていない。(p.48) ・成長する会社の経営に必要なだけの質と多様性が従業員にない。(p.48)
清水(1986)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者に人の意見を素直に受け入れる考えが必要となるが、持ち合わせていない。(p.145) ・創業者に参謀・パートナーが必要であるが、存在しない。(p.147) ・創業者の心構えを変えることができない。(p.148) ・創業者が、創業者自身の考えと相違していても、黙って我慢する寛容さが必要であるが我慢できない。(p.149) ・創業者に管理者精神が必要であるが持ち合わせていないことが多い。(p.149) ・創業者が完全に任せていないため、任せた管理者が保身のため危険を冒さない。(p.149)
泉田(1987)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者はいったん握った権力を、自己の手中から手放そうとはしない。(p.242) ・創業者が部下の業務遂行能力に不安を持っている。(信頼の欠如) (p.242) ・創業者が権限委譲によって、自分のやることがなくなり、創業者自身が浮き上がってしまうと考える。(不安感)(p.242) ・創業者は有能な部下に自分の地位が脅かされることを恐れる。(不安感) (p.242)
佐野・北地 (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の誕生時に創業者は、経営管理をシステム化する意識が低い。(p.104) ・創業者が中小企業的な考え方(経営者中心の独裁的体制)から変わらない。(p.108) ・役員クラスのレベルアップが遅れる。(p.109)
Daft(2001)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者が責任(権限)を手放したがる。(p.102)

注)稲葉、泉田は、原著に忠実に委譲と表現している。

II. 「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」

前節で検討したように、創業者個人の性格や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や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った。Chandler(1977)も、「組織が戦略に従って変わることは、ともすれば時間がかかり、事業が急拡大した際には、とりわけ遅れが顕著である。」としている。

創業者は、創業時全ての権限を所有している。さらに、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、さらに経営者に専念することとなって役割を担っていかなければならない。元々、創業者はプレーヤーであり、管理者であり、経営者であり、所有者でもあり、様々な役割を担っている。このように様々な役割を、創業者は担っていかなければならないため、委任者である創業者個人が何度も権限委任を行い、権限委任を行うために多くの問題を乗り越えなければならないことが推測できる。例えば、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も、また自身の役割の変化を理解できるかなどである。この創業者の個人的問題が、企業成長の妨げとなると考えられる。このような問題が「創業者の個人的問題」である。

また、それぞれの企業成長段階において、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、階層が一つの単純組織であるが、企業が成長することで階層が徐々に増えて、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、経験を積んだ経営者が必要となり、そのための人材が必要となる。そのため、組織も権限を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、管理者が不足することである。さらに、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、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と新規採用メンバーとの対立が発生する場合など多くの問題が生じる。また、権限委任では、“統制範囲の限界”に直面した結果として、意図せず委任することから受任者側の準備がままならない状態のため問題が発生する場合もある。このような組織的特徴の問題が創業企業に生じていることがわかる。このような問題が「創業企業の組織的問題」である。

このように、権限委任するためには、「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」

と2つの問題があることが理解でき、定義することができた。本節では、権限を委任する問題として2種類の問題（「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」）があることを示したが、次節では、これらの問題が創業企業の成長時に、どのような影響を与えているか検討する。

Ⅲ. 権限委任の時期と創業企業の権限委任問題

（「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」との関係）

本節では、第2章で検討した表4の権限委任する2つの時期である「日常業務実行及び管理業務権限」と「経営権限」と前節で区別した「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」の関係について、どのような問題が生じるのかを整理・検討する。

第2章で、企業が成長する過程における権限を委任する時期と委任内容の変化について表4に整理した。第3章の権限の性質の中で、Brawn(1947)が言うように「企業の成長により、組織の階層が増大するに従って、日常業務実行権限が減少し、管理業務権限の重要性は増大する。したがって、小規模な企業の創業者の主要権限は日常業務実行権限となる。一方で中規模以上の企業の創業者の重要な権限は管理業務権限となる。」とある。このように、権限の重要性は、企業が成長するにしたがって変化していくということがわかる。さらに第4章の前節までにおいて、権限委任できない要因を探り、権限委任できない要因が2つあり、「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」とに区別した。

これまでの議論を踏まえたうえで、企業が成長していく過程で、権限委任が、どのような問題を生むか検討する。第2章の議論の表4において、権限委任の時期が2回あることを示した。最初の権限委任の機会、第3章で整理した権限の種類でいうと、主に「日常業務実行権限」と「管理業務権限」が随時委任されていくものと思われる。さらに次の権限委任の機会、第4章で整理した「経営権限」を委任する。つまり、企業の最も重要な権限を委任する時期ではないかと推測できる。Brawnも企業が成長するにしたがって、権限の重要度が変化することを示唆しており、創業者個人にとっての権限の重要度の変化に、創業者自身も戸惑うこととなる。当然、組織も同様である。企業成長によって、重要度が変化することで権限委任する難しさは、さらに難しくなる。このような企業成長と権限の種類、そして「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」についてまとめると下記のようなことになる。

「日常業務実行及び管理業務権限」の委任相手は、事業に対する経験と教養を持ち合わせた人間が必要である。しかし、「日常業務実行及び管理業務権限」の委任が行われる段階

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ふ。しかし、家族も管理者としての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」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、「日常業務実行及び管理業務権限」を委任する際に生じる「創業者の個人的問題」であり、「創業企業の組織的問題」にもあたると考えられる。

他方、「経営権限」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「経営権限」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。この段階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、以前の段階よりは、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「経営権限」の「創業企業の組織的問題」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「日常業務実行及び管理業務権限」に委任する際にも、「経営権限」に委任する際にも生じる「創業者の個人的問題」であろう。他にも様々な問題が権限にまつわる問題として企業に発生する。

また、上記要因に加え、第3章でも示した通り、権限はそもそも集約性を帯びる特性があることを示したが、創業企業が置かれている市場環境は大きく変動していることから、企業も市場環境に柔軟に対応していかなければならない。したがって、創業企業はなるべく組織階層を少なくして市場に対応できるようにしなければならないなど、権限の集権化という作用も働いており、より権限を委任しないことが推測できる。

つまり、これらは権限委任の時期や内容によって、権限委任ができない、または行わない場合が発生し、企業の成長を阻害している問題があることが確認できた。このような事

例をまとめたのが表9である。

本節において、「創業者の個人的問題」と「創業企業の組織的問題」とに区別し、第2章でまとめた権限委任の時期、第3章でまとめた権限の種類を考慮しまとめた。その結果、成長していくにつれて委任する権限の内容も異なって行き、さらに委任する難しさも変化していくことが分かった。

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ようである。本章でまとめたように創業者の「創業者の個人的問題」と企業の「創業企業の組織的問題」がそれぞれの権限（日常業務実行権限、管理業務権限、経営権限）の委任時に課題となっているのである。つまり、権限を委任する際に「創業者の個人的問題」「創業企業の組織的問題」、そして、第3章で議論した「権限の性質における問題」の3つの要因が企業成長に大きく影響を与えているのである。これらの課題について、次章で先行研究を活用し検討する。

表9 権限の種類と権限委任時に直面する諸問題

	創業者の個人的問題	創業企業の組織的問題	
日常業務実行及び管理業務権限	<ul style="list-style-type: none"> ・初動の難しさ ・権限委任や制度に慣れていない ・主導している業務から退かなければならないジレンマ ・創業者自身の権限を他人に渡すことへの抵抗感 	<ul style="list-style-type: none"> ・権限委任されることに慣れていない ・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 ・企業成長が早く、管理者の育成が間に合わない ・管理者育成への投資ができない 	市場環境が流動的なため、企業組織は、より集権的になる作用が働く
経営権限	<ul style="list-style-type: none"> ・創業者自身が中心的役割から退き、今後の自身の役割が理解できるか ・自身のポジションや企業の成長段階の変化に気がつき対応できるか ・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 ・継承者の教育能力を欠いていないか 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・組織構造が複雑化していること ・管理者に対する企業の要求が増加し、人材の選別が難しくなる ・経営者の育成が間に合わない 	

第5章 創業企業における権限の未分化

これまでの議論で権限が未分化となる要因を探る考察を進めてきた。第2章では、権限が委任されるときと権限の内容を検討した。第3章では、権限の性質について検討を行った。それぞれの章で議論した権限を未分化としてしまう3つの要因（創業者の個人的問題と創業企業の組織的問題、権限の性質の問題）について第4章でまとめた。（下記に、それぞれの章で検討してきた内容を示し、本章以降で議論する内容との関係について図示する。（表10参照）

本章では、権限を未分化にしてしまう3つの要因について、先行研究を通して、なぜ権限が未分化のままになってしまうのかを4つの観点から検証する。そこで、まず創業企業成長のための分業の必要性を、先行研究を参考に検討することで再認識を行う。創業企業にとっての分業の必要性を認識したうえで、前章までで理解した権限が未分化となる要因を第II節で1) 創業者の性質、2) 企業が成長していく中での創業者の心理的变化、3) 成長企業の組織的特徴、4) 権限の粘着性の4つの観点に区別して考察していく。1) と2) は、創業者の個人的問題であり、3) は、創業企業の組織的問題、そして、4) は、権限の性質における問題である。1) の創業者の性質は、そもそも起業する時の創業者の特徴や動機により未分化にさせてしまう要因である。2) の創業者が成長していく中での創業者の心理的变化は、創業し、企業が成長段階に入る過程において創業者に心理的变化が生じる問題を取り扱う。3) の成長企業の組織的特徴である集権的組織構造は、成長企業であるがための条件でもあるが、このことが問題になってしまうことについて検証する。4) の権限の粘着性では、そもそも集約性を帯びる性質の権限を委任する難しさを検証する。

表 10 権限の未分化の問題と先行研究との関連性

権限委任の問題点		先行研究	II. 検証内容		
第4章	創業者の個人的問題	Schumpeter(1928)	1)創業者の性質	A. 創業者の特性	
		Zaleznik(1966)		B. 創業者の動機	
		Kahneman&Tversky(1984)	2)企業が成長していく中での創業者の心理的变化	A. 創業者の心理的葛藤	
	Mintzberg (1973)	B. 創業者の非合理的行動			
創業企業の組織的問題	Mintzberg (1973)	3)成長企業の組織的特徴			
第3章	権限の性質における問題	von Hippel(1994)	4)権限の粘着性		

I. 成長企業での分業（組織化）の必要性

創業当初は、創業者にすべての権限が集中するのは道理である。しかし、創業者の人間観として、Simon(1945)の言うように、人間の合理性には限界がある。合理性の限界は、人間が何か一つの決定をするために、関連する価値、知識及び行動のすべての側面を想起することが人間にとって不可能であることから導き出されている。人間は合理的に行動しようとする意思を持っているが、その認識能力には限りがあるということである。現実の人間は、これらの側面を併せ持った存在である。また Schein (1965) も、人間観を「複雑人」と表現し、不完全な合理性によって行動するのが人であるとしている。このように人間は、合理的に行動することは不可能であり、創業者が完全に合理的行動を、常に行うことは不可能なのである。この合理性の限界によって、企業に分業が必要であることを説いている。つまり、Simon や Schein の言うように、本質的に、人間の知識が不完全であることは避けられない。その結果、知識が絶えず伝達され、獲得される過程が必要となる。そのため、企業は分業することで、創業者の能力を補う。この分業によって、事業を成長させていく。創業者はすべての事実（意思決定を行うための情報）を現実知り得れば、唯一無二の解決へ導くことができるかもしれないが、企業が成長すれば、創業者は、創業企業の中で情報を最も知っている者であることに変わりはないが、企業内における、すべての情報を知

りえることはできなくなり、全ての情報を知っているわけではなくなる。したがって、企業は、創業者が権限を他人に委任しなければ、企業の成長を促進することはできなくなるのである。しかし、企業が成長すれば、情報は複雑性を増し、ますます創業者の知り得る情報だけでは解決が困難となる。特に日常の業務（日常業務権限）においては、日常従事している人のほうが、日常の問題を解決するための情報を持ちえるようになる。

Hayek(1952)は、「統計的情報に基づいて立てられる中央計画では、その性質上、時間と場所についての諸状況を直接考慮に入れることはできない。そして、中央計画の立案者は、これらの諸状況に依存する諸決定を“現場の人間”にまかせ得るような、なんらかの方法を見出さなければならないということである。たとえ、われわれが、もしすべての事実が単一の人間の知性による場合に、それらの事実が唯一無二の解決を導くであろうということだとしても問題は少しも解決されない。その代りに、我々は、各人が部分的な知識しか持っていない人々の相互作用によって、いかにして解決が生み出されるのかということを示さなければならないのである。」と言っている。

Fayol (1916) は、「分業は自然の秩序。」とも言っている。分業は、注意と努力とを向けねばならない対象の数を減少せしめることである。もし経営者の価値、その能力、その知力、その経験、その思考の速さなどによって、その活動範囲の拡大が許されるならば、創業者は集中を相当遠くまで推進することができ、創業者の補助者を単に執行者の役割に縮小することができるであろう。もし反対に、一般的な指示を与える特権をすべて保持しながら、さらにその協同者の経験、忠告、協議に訴えることを好むならば、創業者は広く分権化をすることもできるのである。

企業を成長させるために、分業が、個人にせよ、団体にせよ、最良の手段であることが理解されるにいたった。分業は、単に技術的作業に適用されるだけでなく、結果的に職能の専門化と権限の分化をもたらすのである。これにより、企業にも分業が適用され、企業の成長が図られるのである。つまり、最高でどの程度の総利益をあげうるかを発見すること、それが集権の問題であり、分権の問題なのである。部下の役割の重要性を増大するのは、分権においてであり、その役割の重要性を減退させるのは集権においてである。上記の議論にあるように権限委任を行い、組織化（分業）することで事業は発展する。このことが創業者に理解されていても、創業者は権限委任できず、結果的に成長を阻害してしまうと推測できる。このように権限委任し、分業を進めることで、事業が成長していくことを理解していても、創業者は権限を委任できない心境や状況に陥るのであろう。

分業が企業にとって重要な要素であることを示したが、分業を妨げる3つの要因について、次の4つの観点から次節で考察していく。1) 創業者の性質、2) 企業が成長していく中の創業者の心理的变化、3) 成長企業の組織的特徴、4) 権限の粘着性である。

II. 権限が未分化となる要因の検証

本節では、3つの未分化となりえる要因を4つの観点から、さらに議論を進め、考察していくこととする。

1. 創業者の個人的問題

検証項目 1) 創業者の性質

ここでは、創業者特有の性質であるアントレプレナーシップと特有な人間像に焦点を当て、創業者の内面的葛藤が権限委任を難しくしている要因であることを明らかにしていくことを目的とする。

A. 創業者の特性 (アントレプレナーシップ)

最初に、創業者という人間像について検討する。創業者の特徴として、Schumpeter(1928)のいう企業家的発想に基づき権限が行使されていることが思い浮かぶ。Schumpeterのいう企業家的発想とは、「創造的破壊」に示されているような、事物を見る特殊な能力である。この特殊な能力とは、確固たる事物をつかみ、その真相を見る意思と力を意味し、一人で衆に先じて進み、不確定なことや抵抗のあることを反対理由と感ぜない能力であり、権威・圧力・人を服従させる力といった言葉で表すことのできる他人への影響力である。つまり、他人と異なる行動様式であり、発想や行動が他人と大きく相違しているからこそ、創業者は成功するのである。Schumpeterは、創業者とは、「新結合の遂行を自らの機能とし、その遂行にあたって、能動的要素となるような経済主体である。」と言っている。このような主体の行動は、Schumpeterが「創造的反応」と呼ぶものである。またBurch(1986)は、創業者について「他の人がやらないことをやる人。新しいリスクな事業を見出し、実施する。」とも言っている。つまり、そもそも起業して事業を拡大する創業者は、他人とは特異な考えを有しているからこそ、創業者になるわけである。したがって、そもそも一般人とは発想が相違しており、創業者の考えを他人と共有することは難しいのである。

さらに Minzberg, et al.(1998)の研究でもわかる通り、「創業企業の成長戦略は、創業者の頭の中にあり、戦略形成のほとんどの過程を無意識で作成されるため、さらに知識を共有することは困難となる。」と言っている。つまり、そもそも理解しにくい創業者の思考や行動を、さらに創業企業では、頭の中で無意識に作成されるため、部下などが創業者の考えを理解できるように、形式化したくても行いにくいのである。しかし一方で、形式化すれば、事業の特異性による優位は逡減してしまう恐れもある。これらの創業者の特異性は、後の節で述べる Polanyi(1966)の「暗黙知」¹²⁾ に似ている。Polanyi は、「我々は語れる以上に知っている。」と言っているが、創業者の知識が語れるものでないため、創業者は特別な存在となるのである。ゆえに、創業企業の権限は、創業者が強力に権限を所有し、創業者の特異な能力を発揮するために活用し、他人に委任することが難しくなるのが特徴である。

B. 創業者の動機（創業動機から来る特有の人間像）

次に、創業者の創業動機から創業者の人間像を探ることとする。このような創業者の内面は、Zaleznik (1966) によって述べられている。Zaleznik は、「そもそも世の中で一番自意識が強いのは指導者である。」と言っている。つまり、企業でいえば創業者ということになる。また Zaleznik は、「創業者を内面的に支えているのは、彼ら自身のエゴイズム（自分の利益を中心に考えて、他人の利益は考えない思考や行動様式。利己主義。）である。」とも言っている。さらに、人は人のせい、つまり投射する傾向（人のせいにする行為）があり、部下のせいにしがちであり、これは創業者の自意識やエゴイズムを強調するとしている。このような自意識の強さから、成功した創業者ほど、自己主張が激しい人間が多く、成功すればするほど、この傾向は強まる。Zaleznik は、リーダーシップ行使における葛藤の性質について、創業者が直面するジレンマの主要源泉は、彼ら自身の内面的葛藤にあると考えている。厄介な決定と組織内の人々の間に存在している利害の不可避的葛藤を、より理性的に処理するには、創業者自身が自身の身边を自身で処理できなければならない。

そのためには、創業者は自身の行動が、地に足のついた解決または処理を行うことで自身の内面的葛藤を支配し、自身の混乱した感情に振り回されることなく、自身の部下に被害と混乱をもたらさなくても済むようにしなければならない。また、投射することのないように努めなければならない。創業者は、危険や不確実に立ち向かい、その重大な責任を担うにあたって、しばしば素晴らしい勇気を見せる。しかし一方で、創業者の力強さには、しばしば痛々しい懐疑心と自己正当化が隠されているといえる。物事をやり遂げたいとい

う強迫的動機のほかに、創業者を支えているのは、彼らのエゴイズムである。彼らは普通以上に自分の動機づけ・性格・パーソナリティに興味と魅力を感じている。これは時として他人の目に尊大で利己的に映る。このような内面を創業者自身が持っているということを Zaleznik は述べている。

創業者の創業動機を調査すると自己実現が大半であり、この辺りにも、利己主義的一面が垣間見える。日本における開業の動機を「中小企業経営者調査」¹³⁾ から開業動機・理由を調査すると「自分の夢や理想の実現。」「自分の技術・資格・能力が活かせる。」という“自己理想実現型”(累計 41.1%) をトップに、次いで「努力次第で大きな収入が得られる。」「元の勤め先の給料だけでは生活できない。」「勤め先が倒産した。」「資産を有効に活用できる。」などの経済型(累計 23%) が 2 位を占めている。第 3 位は、「一国一城の主になりたい。」「自由に時間が使える。」「周りに独立する人が多かったので刺激されて。」などの自我・独立型(累計 17.9%) となっており、やはり自意識の強さがうかがえる。アメリカにおいてもアメリカの SBA (中小企業庁) 施策パンフレット (How to start A Small Business SBA Number 2 of a Series) によると、開業理由としては「オーナー・ボスになりたい。」「財政的に独立したい。」「指示に従ったり、指図をされるのが嫌い。」「他人と一緒に働きたくない。」「創造的自由が欲しい。」「熟練・知識を自由に発揮したい。」などを挙げており、日本の前掲調査と近似しており、自我・独立型が多いということがあげられる。さらに、創業者が「企業経営者になろうと思った理由」を調査すると①夢・理想が実現できるから (60.6%) ②努力次第で大きな収入が得られる (36.8%) ③技術・資格・能力が活かせるから (35.3%) ④一国一城の主になりたかった (30.7%) ⑤勤め先で幹部と意見が合わず (15.7%) などである。要するに「生活のため、やむなく独立した」というよりも、やはり、「自己実現」のために開業したケースが多いことがうかがえる。このように現代の開業において、経済的な理由より自己実現の思いが大きな開業動機となっていることがわかる。Maslow(1954)の「欲求階層説」において、自己の潜在的能力を最大限に発揮したいという自己実現の欲求は、生理的欲求や社会的欲求が満たされたうえで現れ、最も高次の欲求であると考えられている。この高次の欲求を満たしたいと考え、創業者は開業を目指すのである。したがって、創業者は、自己実現欲求の強い人が多いといえる。つまり、創業者は、そもそも利己主義の人間が多いと推測できるのである。となると、利己主義経営者には、どのような問題があるのであろうか?末松(1961)は、「創業者はよい意味においても、悪い意味においても、いわゆるワンマン(利己主義)である。このワンマンが持っている性格的思想が成長を妨げてい

ることを重視せねばならない。」と言っている。このことは、創業者の影響力が決定的であるだけにきわめて大きな要因であると考えられる。ワンマンは自己の見識、能力に非常に大きな自信を持っている。自力独行、自由行動に対する根強い憧憬をもっている。しかし、このような過信性・独行性は、内部的には独裁性、権力性、秘密性となってあらわれ、組織的欠陥の原因を形成している。一国一城の主としての独往的存在であるだけに、従業員に対して威圧をもって臨みやすく、同族のみを信じて、他人を信用しないという同族性と非協調性があらわれやすくなる。中小企業にみられる非社会性は、このような性格の結果である。同業者との協調を避けて過当競争に走るのも、科学を軽視して、経験のみに頼ろうとする態度も、過信性、独裁性が原因となっているのである。また山本（1968）は、ワンマンタイプを7つに分けて表現することができるとしている。7つとは、①同族会社に多い。わがまま経営者に、このタイプは多い。優れたワンマン経営者の多くは意志の強い人である半面、人間的に魅力を持っている。そして自然にスタッフが集まり、自発的によい意見を交流し、よい決断を下し、実行することができる。②感情に激しやすく、すぐ興奮する。経験がすべてであり、議論は苦手である。③自信過剰。④事実を客観的にみることに欠如している。⑤所有的観念が強く、社会的観念に乏しい感がある。⑥部下を絶えず疑って、心から他人を信用しない。⑦組織作りは極めて下手である。このようなワンマン性が企業を創業させ、成長させていく原動力になっていることは間違いないが、一方で企業成長を阻害している要因にもなっているのであろう。

しかし、その他方で、松田(1997)の調べでは、成功した創業者の性格で最も多いのが「バランス型」であり、米国、英国、日本で一番多い性格であるという調査結果がある。創業者が成功するには、いかに能力ある経営チームを組成し、一定の目標に彼らの英知を結集させるかが重要である。当然、急膨張する組織を破綻することなく調整する能力がなければならず、この能力を引き出す性格がバランス感覚である。

また山本は、バランス型経営者を近代的経営者として捉え、8つに分けて表現している。近代的経営者は、①内外の情報をよく収集している②自分のところで、生産している製品に全力を集中している。③経営感覚が新しい。特に人材育成と新製品開発には積極的である。④動機づけの名人である。⑤部下の意見と自分の意見の調和を絶えず図っている。⑥絶えず、従業員に目標を与え、実行に重点を置いている。⑦約束を守る。⑧部下を褒めるなどである。ワンマン経営者から近代的経営者へ、どのように変革するのか？当初はワンマン経営者が多いであろうが、企業が、成長し組織が大きくなっていく過程の中で、自然

とバランス型経営者としてのノウハウを学び、企業を成長させていくのであろう。

創業時は、ワンマン社長が多いが、5年が経つと約半分の企業が廃業し、さらに10年経つと約1割の企業しか存続しないのは、ワンマン社長が廃業により淘汰されたり、ワンマン社長を改めてバランス型社長へと変化することで存続していたり、また少数派の創業当初からのバランス型創業者が残るなど10年で1割の企業しか残らない中で、バランス型経営者が残っていくということであろう。バランス型経営者が際立って残るのは、繰り返しになるが、能力ある経営チームを組成する能力や急膨張する組織を破綻することなく調整する能力、そしてこれらの能力を引き出すバランス感覚が必要だからである。

創業者の多くは、開業動機からみて取れる通り、利己主義のワンマン経営者が多い。また Zalesnik(1966)の言うとおりの、創業者のエゴイズムが企業成長への原動力となっているのであろう。しかし、このような利己主義やエゴイズムが、末松や山本、松田の議論から検討すると、ある時から企業の成長の阻害要因となっていくということも明らかである。このような創業者の利己主義やエゴイズムによって、権限は委任されにくくなっている。創業者自身の中にある自意識や利己主義、エゴイズムが権限委任を難しくしているのである。

検証項目 2) 企業が成長していく中での創業者の心理的变化

ここからは、創業企業が成長していく中で、創業者の役割が変化していくことは、既に紹介したとおりであるが、その役割が変化していくことで創業者の心理が変化していくことで権限委任できない要因となってしまうことを明らかにしていく。

A. 創業者の心理的葛藤（「身分不安」と「競争不安」）

創業者は成功するに従って、Zalesnik(1966)のいう「身分不安」と「競争不安」に苛まれる。Zalesnikは、「身分不安」を、組織の頂点、または、その近くにいる個人に、よく経験されるジレンマであり、「競争不安」を、頂点に向かって登る途中で発生する感情であると説明している。「身分不安」を詳細に確認すると、個人が自分の仕事の上で、ある程度の成功と認知を得るようになると、彼らは突然、自分と同僚の間の関係に変化が起きたことに気付く。かつては気楽な同僚であり、先輩であった人々が、今や彼に警戒し、距離を置くようになる。彼らは新たに獲得した権威に伴う責任と好かれないという強い欲求の板挟みに遭遇する。これが「身分不安」である。また「競争不安」には2種類あり、「失敗の恐怖」と「成功の恐怖」とがあることを示している。「失敗の恐怖」とは、失敗を恐れて手をつけ

ようとしなないことである。自尊心から失敗することを恐れ、始める前に辞めてしまうことである。また、「成功の恐怖」とは、心落ち着かぬ疑惑感に悩まされることである。つまり、創業者の部下が彼のナンバーワンの地位を奪おうとしていると疑うことである。このような心境では、信用できる部下は、ほとんどなく、逆説的に一番強い部下が一番信用できない脅威になってしまう。**Zaleznik** は、このように述べており、創業者にとって、権限委任できない要因となってしまうのである。

創業者は成功するに従って、様々な権限が大きくなっていくが、それらを奪われるのではないかという疑心暗鬼に陥ってしまい、権限を委任しなくなってしまうのである。このような創業者の内面にある「身分不安」や「競争不安」によって、いったん握った権力をよほどのことがない限り、自己の手中から手放そうと創業者はしないだろう。創業企業では、当然ながら当初は、創業者がすべての権限を所有しているわけであるから、この傾向がより強く反映される。このような心理が働き、創業者は、個人的権力欲求により、過度に集権化された構造に企業を構築しがちなのである。さらに、前節でも述べたが、自意識の強さから自己主張が激しい人間が多い成功創業者ほど、この傾向は強まる。このように自己過信が強いことから猜疑心や自己保身が強まる傾向にあり、結果的に **Zaleznik** のいう「身分不安」や「競争不安」に陥りやすいのが創業者なのである。

また上位者から下位者に対して自己の保有する権限を委任したがない理由として「上位者の下位者に対する信頼の欠如」や「上位者の不安」を **Koontz& O'Donnell(1964)**も指摘しているが、これらも **Zaleznik** のいう「身分不安」と「競争不安」で検証できるといえる。前者は、部下の権限委任後の業務遂行能力が不安であり、自身の成功を台無しにされてしまうのではないかと不安を抱き、後者は、権限委任することによって創業者自身が執行することがなくなって、創業者自身が企業内において必要でない人間となってしまうのではないかと心配し、部下によって自身の地位が脅かされることを恐れてしまうのである。

企業が成長していくに従って、多くの部下との接触が生まれ、優秀な人材も集まりつつあるが、自己過信であり、自己不安によって、権限を委任することができないのである。これこそが **Zaleznik** のいう「身分不安」や「競争不安」である。このような背景には、企業の成長によって、創業者に守るべき地位や名誉が生まれ、創業当初の進んでリスクをとるような考えが薄らいできてしまっていることを示している。このことにより、権限はますます委任されづらくなっていくのである。

B. 創業者の非合理的行動

(プロスペクト理論「所有効果」と「現状維持のバイアス」)

Hayek(1952)の認識論・自由論¹⁴⁾を起源とした Kahneman&Tversky(1984)によるプロスペクト理論における損失回避の心理である「所有効果」と「現状維持バイアス」も創業者の権限を未分化にしてしまう行動について示していると考えられる。プロスペクト理論とは、「損失をそれと同じ規模の利得よりも重大に受け止める。」「わずかな確率であっても発生する可能性があるケースを強く意識する。」という、人々に共通にみられる行動パターンを理論的に説明する分析ツールである。人間は、そもそも全て合理的に行動するわけではないと Simon (1945) は言っている。人間の合理性は、心理的な環境の限界内でしか働かないのである。損失回避とは、アノマリー（合理的に説明はできないが、よく当たること）ではあるが、ある資産を手放すことから受ける効用損失の方が、利得を取得する効用より大きいと感じることを示している。さらに、人はそれぞれ、現状のままでいたいという強い願望を持っており、それは現状を変えることの不利益の方が、変えることによる利益より、大きいと思えるからである。この損失回避は、Kahneman&Tversky のいう「所有効果」と「現状維持バイアス」である。「所有効果」とは、人は、しばしばあるものを手放すのならば、その対価として、それを手に入れるために、支払う額以上のものを要求するという思考パターンをもつことをいう。言い換えれば、「所有効果」は、所有している品物の魅力よりも、主として、それを手放す苦痛を強める方に働くことである。さらに、「現状維持のバイアス」とは、自分の現有する資産の売り買いを好まず、現状のままでいたいと思っていることである。損失を生じさせるような変更は、利得を生む変更に比べて、より重大に感じる。

創業者が思う現状のままとは、企業を成長させたいという願望はあるものの、所有した権限の魅力により、権限を他人に渡すことを苦痛に感じ、権限委任を行わないという選択をしてしまうことである。それは、現状を変えることの不利益のほうが、現状を変えることによって得られる利益よりも大きいと考えてしまうのである。どちらも所有したのや現状を手放すことに大きな損失を感じるため、損失を回避する行動を選択する意思決定のことを指している。権限を委任するということは、これまで行ってきた創業者の活動を委任することによって、創業者の考えとは相違してしまうということでもある。この相違することが、権限委任することで達成可能になるよりも、委任することで被る不利益が大きく見えてしまうのである。なぜなら、権限委任して企業が成長するかどうかは不確定だからである。特に、順調に企業成長した創業者は、現状のまま（創業者が権限を所有する）

のほうが権限委任を行わなくても順調に成長し続けると考えるのは、当然であり、企業成長を、さらに促進できると知っても、権限を委任しないのは当然なのかもしれない。創業者は、「現状維持バイアス」を、企業が成長する過程において強く感じてしまうのであろう。したがって、これまで行ってきた創業者の権限の所有を変更することによって、創業者が考えていないような不利益を被るよりも、このまま所有してきた権限を所有し続けることの方が、所有し続けた権限の魅力を考えてみると利益が大きいと創業者は考え、権限を未分化のまま放置してしまうのである。さらに「所有効果」が意味することは、創業者が、受任者に創業者の能力で得ることができる利得以上の利得を望むということである。しかし、本来は、創業者が行わなければならないことが多くなるに従って、創業者の能力は分散され、得られる対価が逡減していく。そのために、受任者に権限を委任して、それぞれの能力を集中させることによって、得られる対価を増加させるのである。これが分業である。しかし、権限を委任できない（分業できない）のは、創業者が「所有効果」を感じて委任できないことを示している。重要な結論は、物事を悪化させる可能性のある変更は、物事を良くしたり、利得を生む変更に比べて、より重大に見えてしまうということである。つまり、権限委任することで、現状の状況を変更することは、現状の利得より小さく見えてしまい、権限を委任する前に辞めてしまうのである。

このように企業の成長過程において、創業者は、現在の企業の結果に満足していたり、これまでの成長力を持続させたいという心理が働き、非合理的判断を行うことが理解できた。この非合理的判断によって権限委任しないことで、創業者の内面的葛藤は抑制されるが、企業の成長も同様に抑制されてしまう結果となってしまふのである。

2. 創業企業の組織的問題

ここでは、創業企業が市場や企業内の環境変化の激しさに、集権化で対処していることで、結果的に権限委任できない要因であることを明らかにする。

検証項目 3) 成長企業の組織的特徴（単純構造）

創業企業の特徴は、企業の成長を考慮したとき、様々な特徴が考えられる。Mintzberg (1973)は、単純構造という組織構造を企業家的企業と表現し、創業企業の急激な成長時の企業構造について示している。単純構造とは、一人か二人のトップが1つの構成されるグループを管理する構造である。この構造を持つ企業の特徴を下記に示す。また原著では、8つ

に区分されているが、本論では、権限についての議論に集約・整理した結果4つに分類する。

- ① 創業企業は家族企業が多く、余り経営訓練にお金を投資しない。したがって、家族による統制範囲を超えると、たとえ家族以外の者が管理者として信頼に欠けていても、創業者は、いやいやながら個人のコントロールをあきらめ、他の人に仕事を委任する。
- ② 創業企業は、実質的権力が戦略の司令塔に集中している。なぜなら、創業企業は、創業者が、会社設立の裁量を、ほぼすべて所有した形で単純構造として誕生しているからである。
- ③ 創業企業では、行動・権限の範囲などは標準化・公式化されておらず、計画、訓練及びリエゾン（組織間連携）装置もほとんど活用されず、機能しない。このため、規模が小さく、体質が脆弱なため、つぶれやすい。創業企業では、創業者が規模の拡大と大量生産の必要性を説いたものの、それに必要な官僚的組織構造への移行を実行できなかった企業の例が山ほどある。
- ④ 創業企業の構造である単純構造組織は、ダイナミックな環境下でしか経営できない。したがって、組織は、柔軟でなければならない。CEOが、中央集権を維持できるように、その組織の生産方式と同様に、環境も単純なものでなくてはならない。中央集権であるがゆえに、単純構造は、迅速かつ柔軟なイノベーションにとって理想的である。

以上が、Mintzbergが示した主な単純構造企業の特徴である。すなわち、これが創業企業の特徴であるとMintzbergは示しているのである。

これらの特徴を検討すると、①では、創業者の権限が、組織の単純構造の特徴によって、限定された範囲にのみ停滞してしまうことを示している。また、②③では、会社設立時の体制から変化できないことを示している。一方で③④では、創業企業は、このような単純構造でなければ、企業を維持・発展できないことも説明している。創業者の情報を共有し、創業者が下部組織に創業者と同様の活動を期待し、権限を委任することは、非常に困難なことである。③での議論のように、創業者の思考様式は、創業者の頭の中では整理されているが、これは、あくまでも創業者の頭の中だけで起こっていることであり、創業者以外には、容易に理解されない「暗黙知」である。Schein(1965)の言うように組織が成長すればするほどたくさんの人がかかわり、様々な性格を持った人が関わりあうため、このような「暗黙知」を伝達していくことは、難しくなる。多くの人に関わりあうことで、組織が複雑となり、管理は難しくなる。そのため、創業当初からの単純な組織形態によって対応で

きるようにしているのである。しかし、組織の規模を拡大していくためには中央集権的管理では、“統制範囲の限界”を迎え、規模に限界が生じてしまい、成長を鈍化させてしまう要因となってしまう。このことから成長過程において、単純で集権的な組織の在り方自体が成長への阻害要因となってしまうのである。

3. 権限の性質における問題

第3章で明らかにした権限の性質の中で、権限が分譲性に乏しい特性をもっていることを明らかにした。この分譲性に乏しい特性は、言い換えれば人に付着する性質をもっていることを示している。そこで、この付着する性質（権限の粘着性）が権限委任できない要因となることを明らかにする。

検証項目4) 権限の粘着性

本節では、第3章の「権限とは」でも述べた権限の性質における未分化問題について検討していくこととする。権限の特徴で述べたとおり、権限は、そもそも分譲性に乏しい特性を持っている。(泉田, 1987) また権限という見えない権利を移転させる難しさがある。さらに創業者が持っている能力や意思決定の論理は、前節でも述べたように企業家的発想であり、Polanyi(1966)のいうところの暗黙知である。Polanyiは、「私たち人間は、言葉にできるより多くのことを知ることができる。(我々は語れる以上に知っている。)」としている。つまり、この言葉にできない知識こそ、暗黙知なのである。この暗黙知を呼び起こすための2つの条件は、予見するための確認作業とその作業に続いて起こる出来事の連続性を学習することで暗黙知を呼び起こすのである。つまり、創業者自身も呼び起こす作業が必要となる。この作業は、人それぞれが持ち合わせるものであり、この暗黙知を形式化し、指導することは難しい。これは、権限を利用して組織を指導していき、成長へと導く創業者の思考様式を形式化し、教育していくことの困難さを示している。権限を形式化し、委任していくことは非常に困難なことなのである。このような創業者の思考様式や行動は、創業者個人の中に存在（埋め込まれている）しており、この思考様式を移転、つまり、委任していくためには多大なる費用（時間含む）がかかる。特に、各目的作業や仕組みを移転することは、比較的成本が安価または容易であるが、創業者の思考様式（創業者の意思決定プロセス）は、一種独特であり、指導・教育（後任者に委任するためには、多くの費用（時間）を要する。そのため、比較的成本な思考様式の権限(日常的権限)を移転（委任）

することから順に行われるが、多大なる費用のかかる権限（管理・経営的権限）を委任するまでの時間（教育に要する時間）が成長速度に追いつかず、委任したくても委任することができずに取り残されてしまう。特に創業企業では、教育する場（失敗する場（経験する場））が少なく、それぞれの事業が企業にとって重要なプロジェクトである場合が多く、それを経験の少ない担当者に任せることは企業の生死にかかわるため、どうしても創業者が口を出し、手を出し事業を推進してしまうため、教育の場や経験の場にならない。そのため成長が鈍化し、市場での競争に敗れる結果になりうる。創業者の思考様式の移転の困難性は、von Hippel(1994)の考える情報の移転における粘着性と同様の考え方ができると考えられる。von Hippelは、このような高い移転費用を要する情報は“分解されたタスク”となり、下位の問題に移転するとしているが、創業者の思考様式を分解し、タスクとすることは容易ではない。von Hippelのいう情報とは、技術の情報であり、創業者の思考様式とは、一見異なるものと考えられる。しかし、技術も一個人の中から生まれてくるものであり、創業者の思考様式は、技術の情報と同様に個人の中に埋め込まれた情報であることから相似した情報であると考えられる。しかしながら、技術はモノなどで表現でき、分解されたタスクとして移転できるとしているが、創業者の思考様式は、表現することが非常に困難であり、分解されたタスクにすることが困難である。そのため von Hippel のいう技術情報よりも、はるかに粘着性が高く、移転費用がかかるのである。

第2章の検討でわかったように、権限は、必ず日常業務実行権限から委任され、組織が構築され、管理業務・経営権限が委任されていく。これは権限の性質によるところも多分に考えられるが、日常業務実行権限は、管理業務・経営権限と比較して権限を委任しやすい。日常業務は分解しやすく、移転費用が安価であることを示している。日常業務実行権限は、業務を分類し、説明しやすく、個別に対応しやすいため、権限の移転費用は比較的安価となる。企業の成長の中で、最初に委任される日常業務実行権限は、管理業務・経営権限に比較して委任しやすい。言い換えれば、権限の粘着性が弱いと考えられるのである。本論文のいう経営権限の委任は、この点において最も委任しにくいものである。日常業務実行権限の委任は、経営権限の委任に比較して移転費用が低いともいえる。このように権限の種類によって、権限の粘着性に強弱があることは否めない。権限の粘着性によって委任の困難性が変化する。つまり、創業者の権限の粘着性により、組織が成長しない原因となるのである。この創業者の情報を移転可能にすると、独特の知識が企業の中だけで共有していればよいが、他社との競争を考慮した場合に、競争優位性が、社外に出てしまうと

企業の成長力を低下させてしまうことになりかねない。一方で、組織側にも創業者の持っている特異な情報を受け入れられるだけの組織システムや管理者（権限委任する相手）の能力がなければ、情報が理解されずに終わってしまう。創業者は、この情報を個人でこなそうとし、他人に提供せず、自身の統制範囲でのみ行動するため、企業の成長は鈍化する。組織システムの構築や管理者の育成を行い、組織の向上に努めても、これらが構築または向上するのを待っているようでは企業の成長を鈍化させてしまうこととなる。このように創業者の権限の粘着性が高ければ高いほど、企業内での権限委任を妨げてしまう要因を作ってしまうこととなる。創業者は起業するため、他人が行わない思考様式で創業し、企業を成長させてくるため、誰でも理解できるような思考様式ではない方法を作りがちである。そのため論理的に説明することは、非常に困難であり、結果的に、権限を委任できない要因となってしまうのである。

Ⅲ. まとめ

本章では、権限が集中し、未分化のまま放置されてしまう3つの要因（創業者の個人的問題、創業企業の組織的問題、権限の性質における問題）について、4つの観点（創業者の性質、企業が成長していく中での創業者の心理的变化、成長企業の組織的特徴、権限の粘着性）から、先行研究を通して検討した。それぞれの4つの観点からまとめる。

第一の観点は、Schumpeter(1928)の考える企業家的発想が、大きく他人と相違する点にある。このような発想は、創業者の中に存在する知識であり、Polanyi(1966)のいう「暗黙知」であるということを示した。さらに、創業企業成功のための要素であるどんなリスクにも立ち向かい、他人とは相違する思考・行動様式、他人より強い自己実現欲求に邁進するという創業者として必要な要素が、他者には異様に映り、理解しがたく、権限を委任する阻害要因になってしまうことを示した。

また、創業者の自己過信や利己主義的思考が強いことを創業理由から推察し、権限を暗黙知化してしまうことを示唆した。このような暗黙知の一部である権威などで表される他人への影響力が、本論文で定義する権限である。しかし、この権限を所有した創業者は、創業者の頭の中だけに戦略を創造してしまい、この権限を委任することなく独占してしまい、企業内で優位な立場を保つことに利用し、権限を委任しないようになってしまったことを示した。

第二の観点として、創業者に権限を委任しようという意思がない限り、Schumpeterの企

業家的発想のような創業者的思考様式は、企業が成長するに従って創業者の独占欲、自己過信、自己不安などへと変化していき、創業者のジレンマを生じさせ、権限を委任するための阻害要因となってしまう。これは、成功体験によって、創業者に保守的思考が生まれ、企業の変化に対応することを拒否してしまったり、自己実現欲求を満たすために、他人に対し、懐疑心を抱いてしまうことで委任することができなくなり、結果として権限を委任しなくなり、企業成長を妨げる要因を作ってしまうことにつながるのである。さらに、成功により守るものができ、リスクに立ち向かうことができなくなり、現状を維持しようとするために、他人と相異なる思考・行動様式が「暗黙知」のまま放置されてしまい、情報を共有できなくなり、互いの理解を妨げる要因となってしまうのである。Hayekは、この権限を委任せず、中央集権的に何もかも決定を行うことで慣習や制度を退化させてしまうと考えている。権限委任なくして企業の成長はないのである。しかし、この道理を創業者が理解していたとしても、創業者は、Zaleznik(1966)の「身分不安」や「競争不安」による内面的葛藤や Kahneman&Tversky(1984)の「所有効果」と「現状維持のバイアス」による非合理的行動によって、現状のままでいたいという強い願望を抱いてしまう。Zaleznikの言う創業者の内面的葛藤による「身分不安」と「競争不安」と Kahneman&Tverskyの言う創業者の非合理的行動による「所有効果」と「現状維持のバイアス」により、権限を委任し、現状を変えるよりも、このまま所有し維持したほうがよいという判断を下しがちとなり、結果的に権限を委任しなくなり、企業の成長を抑制してしまう要因となってしまうのである。この「身分不安」と「競争不安」、そして「所有効果」と「現状維持のバイアス」の心理が、権限を未分化のまま放置してしまう要因の一つとなるのである。

第三の観点として、創業企業の組織的特徴である外的環境変化に対応しやすい集権的組織構造が、権限を委任しづらい組織構造であることを示した。創業企業の構造的な特徴は、小さな組織を大きく変革し、常に変化する環境の中で対応するには便利であるが、企業がある一定の規模になると統率がとれなくなっていくという障害が生じてくる。このように創業企業として様々なことに対応するため、中央集権化することで対応してきたことが企業の成長を、結果的に阻害してしまう要因に、いつしかなくなってしまうのである。つまり、創業企業は、そもそも集権的であるため、権限を委任するということと相反する組織構造を持っているということである。

第四の観点として第3章でも述べたが、経営学で一般的に言われるように権限は配置されるものではなく、本論文で主張するように、“統制範囲の限界”によって、権限は随時委

任されるものである。このように随時委任されていく「暗黙知」、言い換えれば創業者の思考様式である権限は、情報の移転費用が高く、von Hippel のいう粘着性の高い情報であるといえ、この粘着性の高い体験・発想こそが権限を未分化のまま放置してしまう要因の一つにもなってしまいうことも同時に検討した。

これらの現象は、それぞれ独立した出来事として企業に発生する事象ではなく、それぞれが重なり合って、権限委任できない要因となる。しかし、企業が成長すれば、創業者の統制が、全て行き届かなくなる時期が必ず来る。権限を下部組織へ委任し、活動してもらうことで大きな組織を形成することができ、企業の更なる成長を促進することができる。このように創業者が理解しながらも、権限は創業者に集中し、未分化のまま放置されてしまう。それは企業に成功をもたらした発想である創業者の思考様式を簡単に変えることができず、創業者は権限を委任することができないことを示しており、結果的に権限を未分化とさせてしまうことを示しているのである。このように様々な理由から権限は創業者に集中してしまうのである。(表 11 参照)

表 11 権限の未分化の特徴と関係性

権限委任の問題点	先行研究	Ⅱ. 検証内容		特徴	権限との関係性
創業者の個人的問題	Schumpeter (1928)	1)創業者の性質	A. 創業者の特性	アントレプレナーシップ (特異能力)	特異能力と権限
	Zaleznik (1966)		B. 創業者の動機	創業動機からくる特異な人間像	利己主義と権限
	Kahneman&Tversky(1984)	2)企業が成長していく中での創業者の心理的变化	A. 創業者の心理的葛藤	「身分不安」と「競争不安」	保守的思考と権限
			B. 創業者の非合理的行動	プロスペクト理論「所有効果」と「現状維持のバイアス」	
創業企業の組織的問題	Mintzberg (1973)	3)成長企業の組織的特徴		単純構造 (中央集権化)	集権化と権限
権限の性質における問題	von Hippel (1994)	4)権限の粘着性		権限の粘着性 (暗黙知, 権限の性質)	

第6章 創業企業における権限の未分化（事例紹介）

本章では、第5章で整理した3つの問題点「創業者の個人的問題」「創業企業の組織的問題」「権限の性質における問題」についての実例を検証していくことを目的としている。本章で、取り上げる企業の選考条件は、①創業社長が創業した企業であること、②様々な業種（メーカー、サービス業、IT等）を見極められるように選択すること、③日本に限らずアメリカ企業も検討すること、④できる限り失敗例を抽出すること、の4つの条件である。さらに取り上げた企業から、該当するエピソードを探求し、できる限り2人以上の筆者の文献を考察する。これは1人だけの見解では、偏った見解や誤解があることに考慮したものである。しかし、数少ない文献の企業については、この限りではない。これらを考慮して、下記企業を選択した。（表12参照）この選択した企業のエピソードから、それぞれの創業者の権限委任状況を検討する。（各事例の時代背景については、章末（表14参照）に記載されている。）

表 12 各事例の参考文献

検証内容	会社名	著者	出版年	著書名	頁
1) 創業者の性質 A. 創業者の特性 (アントレプレナーシップ)	本田技研工業株式会社	鈴木康雄	1987	偉大なる職人経営 本田宗一郎	p.164
	Microsoft Corporation	竹内一正	2010	スティーブ・ジョブズ vs ビル・ゲイツー2 大カリスマ CEO の仕事力	p.62-64
	株式会社 ハイパーネット	板倉雄一郎	1999	ベンチャーわれ倒産す 昔、大臣賞。今、自己破産。	p.96
	株式会社 メイテック	関口房朗	2001	ダービーオーナーは社長失格?	p.141
	ワタミ株式会社	Nikkei Business	2009	4月27日号「ワタミ渡邊美樹社長 “ありがとう” のために退く」	p.49
B. 創業者の動機 (創業動機からくる特有の間像)	株式会社 ハイパーネット	板倉雄一郎	1999	ベンチャーわれ倒産す 昔、大臣賞。今、自己破産。	p.30
	Google Inc	ヴァイス, D. 著 田村里香訳	2006	Google 誕生ーガレージで生まれたサーチ・モンスター	p.172
	Apple Inc	竹内一正	2010	スティーブ・ジョブズ vs ビル・ゲイツー2 大カリスマ CEO の仕事力	p.158-159
2) 企業が成長していく中での創業者の心理的変化	カルチャア・コンビニエンス・クラブ株式会社	Nikkei Business	2005	7月25日号「カルチャア・コンビニエンス・クラブ社長 増田宗昭が見た地獄～顧客が消えた、あの時を忘れない～」	p.52
A. 「身分不安」	株式会社 ハイパーネット	板倉雄一郎	1998	社長失格ほくの会社がつぶれた理由	p.270
A. 「競争不安」	株式会社 ファースト リテイリング	週刊ダイヤモンド	2010	5月29日号「ユニクロ 柳井正の野望と死角」	p.56

B.「所有効果」	ワタミ株式会社	渡邊美樹	2009	「戦う組織」の作り方リーダーの覚悟が、人と会社をここまで強くする！	p.20
B.「現状維持のバイアス」	Hewlett-Packard Company	パッカード, D 伊豆原弓 訳	1995	HP ウェイシーシリコンバレーの夜明け	p.171
3) 成長企業の組織的特徴 (単純構造)	Dell Inc	デル, M., フレッドマン, K.著 吉川明希 訳	1999	デルの革命 : 「ダイレクト」戦略で産業を変える	p.166
4) 権限の粘着性	ワタミ株式会社	渡邊美樹	2009	「戦う組織」の作り方リーダーの覚悟が、人と会社をここまで強くする！	p.24
	株式会社ゲオ	松島茂, 金 容度	2005	「企業家の決断 : 株式会社ゲオの故遠藤結城社長の事例」『イノベーション・マネジメント』No2	p.163

I. 権限が未分化となる要因の実証

1. 創業者の個人的問題

検証項目 1) 創業者の性質

A. 創業者の特性 (アントレプレナーシップ)

本田技研工業株式会社 (以下, HONDA) では, 創業当初より, 急成長により従業員数も急増していた。他方で, 本田は従業員を本気で怒鳴りまくり, 八割を退社させていた。そんな中で藤沢は, 創業時代は超ワンマンが企業を伸ばすと考えていた。このエピソードは,

本田宗一郎が技術を理解できない従業員を指導したが、多くの社員が本田の技術的視点(企業家的発想)を理解できず退職していったことを指している。

さらに、Microsoft Corporation (以下、Microsoft) の Gates も、創業当初は、多くの社員に怒鳴りながら指導していたエピソードが残っている。これも先を見据えた創業者 Gates の視点(企業家的発想)が理解できない従業員との摩擦が生んだエピソードである。

株式会社ハイパーネット (以下、ハイパーネット) では、板倉が次から次へとアイディアを出しては変更していくため、板倉の考えに社員がついていけなくなった。

株式会社メイテック (以下、メイテック)、ワタミ株式会社 (以下、ワタミ) でも、創業者が現場に出ると売上が向上するなど、創業者の行動が創業企業の業績に良い効果をもたらしていた。このような効果は、権限が委任されていないことを示している。創業時は致し方ないとしても、メイテックは上場した後も、同様の状況が続いたとある。また、ワタミも上場した後の話である。上場後ということは、形式的組織が構築されているため、上場が許されているのである。しかし、形式的組織はできていても、実質的権限が委任されていないことが見て取れる。

結論：創業者の企業家的発想が従業員に理解されず、権限を委任したくても、委任できない状況を作り上げてしまう。他にも、創業者が現場に出ないと売上が伸び悩むと悩む創業者は多いが、これも創業者の特異能力により、実質的権限が委任されていないことによるところが大きいと考えられる。

B. 創業者の動機 (創業動機からくる特有の人間像)

ハイパーネットの板倉は、一般的に企業家の創業動機は、“金儲け”と儲けた金を“使う”ことであると考えている。このような動機のほうが成功すると考えている。

Google Inc (以下、Google) の創業者 Brin と Page は、Schmit (現 CEO) に会うまで (この頃の Google は、従業員 200 人くらい)、経営管理業務を自身で行っていた。これまでは日常業務実行権限を委任していたにすぎなかった。なぜなら、自分たちの楽園を守るためであった。Schmit を雇ったときから、それぞれの権限を決める戦いが始まったと Schmit は感じている。(Schmit を雇ってからも 2 人の考え方はあまり変わっていない。) つまり、Google では、Schmit を雇用するまで、全ての権限を創業者たちが、自分たちの楽園のために所有していた。

Apple Inc (以下、Apple) の Jobs は、1976 年に Apple を設立し億万長者になる。しかし、

1985年、周囲との対立から Apple を追放される。しかし、Jobs は 1996 年に Apple に帰ってくる。一度は Apple を追い出された Jobs が復活するためには、Apple の当時の CEO Amelio の尽力は大きかった。普通なら、このように苦しい時を助けてくれた人には恩を感じるものだが、Jobs は恩人として遠慮はなかった。Amelio の下の特別顧問では、Apple を自由に経営することなど不可能だ。何といても Jobs は誰かの下で働く人間ではない。Apple への復帰が叶った瞬間から Apple CEO の地位を望むのは、当然のことだった。恩人 Amelio には退いてもらい、Jobs は、さらに Apple 社内の重要なポジションに、Next 社（Jobs が追放された後に設立した会社）から連れてきた最優秀の人材を配置する。その一方で、古くからいるキーマンたちを失脚させることも怠らなかった。

結論：Google は Brin と Page の思うとおりに運営されており、Brin と Page は自身の好みに合う人のみを採用し、プロジェクトに対する日常業務実行権限だけを委任していた。また Jobs は、元々社内での利己的振る舞いにより、追放されたが、再度戻ってきても、自身の恩人ですら、自分の意にそぐわなければ追放した。それほど、利己的性格を有しており、権限が他人に委任されない部分が多いのである。創業の理由は、いろいろあるが自己実現のための創業は、一般的に多い。そのため、創業者自身の行いたいことを最優先する創業者は多く、創業者自身の権限を委任しない場合が多々見受けられる。

検証項目 2) 企業が成長していく中での創業者の心理的变化

A. 創業者の心理的葛藤（「身分不安」と「競争不安」）

「身分不安」（権威に伴う責任と好かれないという強い欲求の板挟みに遭遇すること）

カルチャア・コンビニエンス・クラブ株式会社（以下、CCC）の増田は、ディレク TV の失敗（1998年9月）から、CCC で再出発を誓った。しかし、CCC に戻って感じた（ディレク TV を成功させるため、CCC をしばらく留守にしていた。）ことは、増田自身にも意外だった。それは、増田自身が社員に対して芽生えた猜疑心であった。「こいつら、おれを排除しようと思っているな。」と思う自分に嫌気が差していた。

ハイパーネットの板倉は、社員たちになんの目配りもできなくなってきた事実に気付き、従業員が何を考えているかまでは気が回らなくなった。後日、夏野（後の Docomo の i モード開発者）が吐いた言葉「自分は頼りにされていない。」に現れている。96年の終わりごろから、夏野は頼りにされていないと感じていた。しかし実際には、板倉は夏野を大いに頼

りにしていたのである。にもかかわらず、そう思われていたのである。社長を辞めようと決意した最大の問題は、もはや創業社長たる板倉が社内の人心を掌握できなくなっていたためだった。

結論：増田は従業員への猜疑心により身分不安に苛まれ、権限を委任するのに戸惑った。これにより、新たなチャレンジをすることができない気持ちになっていた。また板倉も、企業成長に伴う権威の増大と好かれないという個人の感情のコントロールがうまくいかず、権限を委任することができず、本人は頼りにしていたと考えていても、実際に権限は委任されておらず、頼りにされていないのだという感覚を従業員にもたせてしまっていた。

「競争不安」(自尊心から失敗することを恐れ、始める前に辞めてしまうこと(失敗の恐怖)や心落ち着かぬ疑惑感に悩まされること(成功の恐怖)である。)

株式会社ファーストリテイリング(以下、ユニクロ)では、柳井は、1997年頃から次期社長を考え、若手の育成を行うため、澤田や玉塚など優秀な人材を育成することを行った。結果的に、玉塚を社長に抜擢した。しかし、玉塚は業績を維持していたにもかかわらず、玉塚が社長時代、柳井は勤めて経営の執行には口出さずにいたものの、「あの頃の柳井さんはストレスで顔色も悪かった。社長に復帰すると瞬間に元気を取り戻していた。」と思われるくらい心落ち着かぬ状態が続いており、玉塚が結果を出す前に社長に舞い戻ってしまった。社長復帰後、委任型執行役員制度を導入し、大企業幹部を務めた「経営者として出来上がった人」を執行役員として採用した。自らは、その監督に徹する2度目の経営継承を試みた。しかし、これも失敗に終わっている。

結論：柳井は、玉塚に権限を委任し、事業の承継を常に考えているが、実際に行おうとすると心落ち着かぬ感情から最後まで権限を委任しきることができなかった。これは「競争不安」のうちの「成功の恐怖」であろう。玉塚が、柳井の地位を奪い、柳井を超えていくことを恐れてしまったためではないだろうか。再度、権限委任を試みたが、失敗することを恐れ行動する前に止めてしまった。これこそ「失敗の恐怖」であろう。

B. 創業者の非合理的行動(「所有効果」と「現状維持のバイアス」)

「所有効果」(所有しているものを手放すことから受ける効用損失の方が、利得を取得する効用より大きいと感じること)

ワタミの渡邊は、過去の成功パターンに固執するようになり、創業者の勘がすっかり鈍

ってから、後進に会社を委ねるとしても、時代を担う経営陣が育っていない状態では、経営は絶対にうまくいかないと考えている。社長にとって以前より従事していた手慣れた業務や120%の力を発揮しなくてもいい職務については、どんどん部下に譲っていくべきなのだと言っている。だが、それができずに組織の成長を妨げるトップは意外と多く、社長にとって手慣れた業務や楽しい職務ほど、部下に譲渡しなくてはいけないのだということを懸念し、渡邊は早期（創業から25年、渡邊51歳）に経営権限を委任することを考えた。

結論：この渡邊のエピソードも創業社長が120%力を発揮できる職務を手放さない理由の一つに、自分以上の成果を他に求めるため、権限を手放さないということが生まれている。競争不安の中でも述べたユニクロのエピソードでも、柳井は、玉塚に対して大きな「所有効果」を期待していたと思われる。結局、根底には柳井自身が最高権威を所有した結果、それを手放すことで、柳井以上の業績を望んでしまい、権限委任することに柳井自身が抵抗を感じていると推測できる。つまり「所有効果」も感じていたのである。それぞれのエピソードの中には、自分以上の成果を、権限委任した際に求めるため、委任できない創業者の葛藤が見て取れる。

「現状維持のバイアス」（人はそれぞれ、現状のままでいたいという強い願望を持っており、現状を変えることの不利益の方が、変えることによる利益より、大きいと思えること）

Hewlett-Packard Company（以下、HP）のPackardの経験からいって、企業経営者のほとんどは分権化の考えに賛同している。しかし、自分の組織のこととなると分権化を進めようとならない経営者が実に多いと考えている。おそらく、多くの創業者は自分の権限の一部を他人に渡すことが不安なのだろう。

ワタミの渡邊も、過去の成功パターンに固執する経験があると感じている。このような渡邊の経験もPackardが感じたことと同様に、権限を他人に渡すことへの不安があると思われる。

結論：このようなPackardの経験は、権限の一部でも委任することによって、心落ち着かぬ疑惑感に苛まれ、権限を委任する前に辞めてしまう。この感情は、人間が現状の地位や立場を維持したいという願望であると考えられる。Packardの例は、「現状維持のバイアス」に悩む経営者の気持ちを理解したうえで、同じ過ちを犯さないために努力したエピソードである。この経験は、「所有効果」の中で述べた渡邊も同様に経験しており、創業者自身の成功パターンだけでは、企業の更なる成長ははかれないことを示唆している。創業者が「現

状態維持のバイアス」に偏っているようでは、企業は成長を持続することはできないのである。

2. 創業企業の組織的問題

検証項目 3) 成長企業の組織的特徴

Dell Inc(以下、Dell)は、誰もが仕事に夢中になっているような会社であると紹介されている。確かに2010年には年商180億ドル規模の企業ではあるが、経営陣は、日常の些細な点にまで関与しており、実際にそうやって成功を収めてきたのである。マネジャーは、どっぴかりと座って部下たちの仕事ぶりについて理屈をこねたり検討しているだけでは不十分であり、絶えず顧客に会い、製品や調達、テクノロジーに関する現場レベルの会議に出席し、企業の経験と知識を生み出す源泉そのものに触れようとしている。さらに、あらゆる情報が手元に集中されており、適当と思われる社員を一室に集めて方針を決め、素早く事を進めている。

またHONDAでも、本田・藤沢体制時には、二人の下で雀の学校だったと言われている。

結論：DellもHONDAも、急激な成長の中で強い統制が必要だったため鍋蓋組織でなければ、統制がとれなかったことが想像できる。企業が成長している時は、権限が集中していないと統制がとれない。Mintzbergの議論の通り、創業間もない企業では、成長著しい状況において、単純な組織構造にならざるを得ないことを示している。

3. 権限の性質における問題

検証項目 4) 権限の粘着性

会長へ退いたワタミの渡邊は、創業社長が一度社長職を退いてから、再び社長に復帰するというのは、よくあるケースだと考えている。その理由のひとつに、社長を退いた途端に経営状態が悪化して、望むと望まざるとにかかわらず、社長に復帰せざるをえなくなるというパターンがあると感じている。そのような組織は、リーダーシップが失われると、途端に迷走を始めてしまうのである。しかし、ワタミでも、受任者たちは、会社の重要な決定時に迷った場合、渡邊に相談に来て、実質的には渡邊が決裁しており、この点から、ワタミは、未だ、渡邊に権限が付着していると考えてよい。しかし、渡邊は、会長へ退く

ことで、このような「権限の粘着性」に立ち向かおうとしているのである。

株式会社ゲオ（以下、ゲオ）でも、遠藤は、社内規定で多くの権限を取締役以下に権限を委任したにもかかわらず、遠藤のところに決裁者が相談にやってくると言っている。これは遠藤がゴーと言えば、ゴーと言った以上、失敗しても、責任は軽くなると感じているのだと答えている。これは、いくら社内規定で定めても権限が遠藤から離れておらず、権限に粘着性があることを示している。

結論：創業社長がすぐに復権してしまうケースはよくある。この一つの理由として、渡邊の言うようにリーダーが不在となった場合の組織ができておらず、同時に権限も創業社長について行ってしまい、権限も不在となってしまう。創業社長に権限がついていってしまい、辞任したにもかかわらず、創業社長にお伺いを立ててしまい、結局辞められず復職してしまうのである。ワタミの渡邊やゲオの遠藤のケースも、社内規定により権限は委任されているにもかかわらず、お伺いを立てなければ、事が進まないということは、創業者に権限が付着していることを示している。このことから権限に粘着性があることがわかる。この「権限の粘着性」は、アントレプレナーである特異性によるところもあるが、社内規定でいくら定めても受任者は、権限が自身にあることを認識できず、元の権限者にお伺いを立ててしまう習性（「権限の粘着性」）があることを伺わせるエピソードである。

II. まとめ

本章で検討してきた企業は、ほんの一部の事例である。（表 13 参照）これらの事例を通して、権限委任の問題は、企業の中に散在しているということが理解できた。利己主義や権限の粘着性が中央集権の鍋蓋組織を招き、中央集権による柔軟性が、結果的に権限の粘着性を強固にすることもある。またアントレプレナーによる権限の粘着性にも及ぶ。企業の成長を抑制する要因は、このように様々な権限委任できない要因が重なり合って、権限委任のできない要因となるということが、この実証によって理解できた。多くの事例は、他の事例ともなりうる要因を含んでおり、区別することが難しいからである。本論文で区別してきたそれぞれの問題は、複雑に絡み合い権限委任の問題を理解しづらくしており、容易に解決できない問題としている。この難しい権限委任の問題を解決していくことで、企業はさらなる成長を持続していくのである。

表 13 権限の未分化の特徴と権限を委任するための問題との関連性

権限委任の問題点	先行研究	Ⅱ. 検証内容	特徴		権限との関係性	事例
創業者の個人的問題	Schumpeter (1928)	1) 創業者の性質	A. 創業者の特性	アントレプレナーシップ (特異能力)	特異能力と権限	HONDA Microsoft ハイパーネット メイテック ワタミ
	Zaleznik (1966)		B. 創業者の動機	創業動機からくる特有な人間像		利己主義と権限
	Kahneman & Tversky (1984)	2) 企業が成長していく中での創業者の心理的変化	A. 創業者の心理的葛藤	「身分不安」と「競争不安」	保守的思考と権限	「身分不安」 CCC ハイパーネット 「競争不安」 ユニクロ 「所有効果」 ワタミ 「現状維持のバイアス」 HP ワタミ
			B. 創業者の非合理的行動	プロスペクト理論 「所有効果」と「現状維持のバイアス」		
創業企業の組織的問題	Mintzberg (1973)	3) 成長企業の組織的特徴	単純構造 (中央集権化)		集権化と権限	Dell HONDA
権限の性質における問題	von Hippel (1994)	4) 権限の粘着性	権限の粘着性 (暗黙知, 権限の性質)			ワタミ ゲオ

表 14 各会社の年表作成

本田技研工業株式会社		Microsoft Corporation		株式会社ハイパーネット		株式会社メイテック	
1948	本田技研工業(株)設立	1975	Microsoft Corporation 設立	1991	ハイパーネット設立	1974	(株)名古屋技術センター設立
1952	東京へ本社移転			1995	住友銀行融資		
1954	東証一部上場	1986	株式公開	1996	夏野入社	1985	(株)メイテックに商号変更
1973	本田・藤沢退任	2000	CEO を譲る	1997	破産		
		2008	ゲイツ引退 過去最高売上			1987	名証第 2 部上場
						1996	関口取締役解任
						1998	東証 1 部上場
ワタミ株式会社		Google Inc		Apple Inc		カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社	
1984	(有)渡美商事設立	1998	Google Inc 設立	1976	Apple Inc 設立	1983	蔦屋書店創業
1986	(株)ワタミ設立	1999	大手 VB 出資	1980	株式公開	1985	カルチャ・コンビニエンス・クラブ(株)設立
1996	店頭市場公開	2001	CEO にシュミットを迎える	1985	ジョブズ取締役解任	1995	ディレクTV 設立 CCC では会長へ退く
2000	東証 1 部上場	2004	NASDAQ 上場	1996	ジョブズ Apple CEO へ復帰	1998	増田ディレクTV 解任
2003	学校事業参入					1999	CCC 社長復帰
2004	介護事業参入					2000	東証マザーズ上場
2009	渡邊会長へ引退 (51 歳)					2003	東証 1 部上場
株式会社ファーストリテイリング		Hewlett-Packard Company		Dell Inc		株式会社ゲオ	
1949	小郡商事創業	1939	ヒューレット・パッカート・パートナーシップ設立	1984	Dell Inc 設立	1989	(株)テープ堂設立
1972	柳井入社			1986	CEO にウォーカーを迎える	1995	(株)ゲオへ商号変更
1984	柳井社長就任	1947	ヒューレット・パッカート・カンパニー設立	1988	NASDAQ 上場	2000	ナスダック上場
1991	(株)ファーストリテイリングに商号変更	1961	NYSEC 上場			2004	東証 1 部上場
1994	広島証券取引所上場						創業者遠藤死去

	東証1部上場 (97~99年に若手 抜擢人事)						
1999	玉塚社長就任						
2002	柳井社長復帰						

注) NASDAQ はアメリカの証券取引所、ナスダックは日本の証券取引所

第7章 結論

I. 結論

1. 概要

本論文の目的は、企業の創業と廃業のデータから検証する中で、創業から5年で約50%、10年で約10%しか生存していないという事実から、創業企業の組織構造の構築過程に焦点を当て、創業企業の生存が、なぜ困難であるのかを検討することを目的とした。創業者は起業して、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が、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抑制してしまっている場合があると考えた。この権限委任できない、または行わない要因が創業企業の生存を困難にしている原因の一つであることを検証することが本論文の目的である。検証方法として、企業成長モデルや権限の性質から考察できた権限の未分化要因について、創業者（経営者）の視点から、先行研究を活用し、その未分化の要因を検証し、実証を行った。

第1章では、本論文の目的を明らかにしている。さらに、本研究と関連性がある状況適合理論との相違について明らかにしている。経営学では、企業の戦略を形成するため、環境を適宜確認する。その環境とは外部環境と内部環境である。外部要因による組織の変革を扱うのが状況適合理論であるが、本論文で扱う変革は、企業の内部環境の変化や創業者の心理的变化に適応して、組織が変革していくことを扱う。このような変革の際に企業組織内に生じる権限が、どのように扱われていくかを研究するものであり、この点において状況適合理論とは相違するものであることを示した。

第2章では、企業成長モデルを活用して、権限が、いつ委任され、どのような権限が存在するのかを調査した。検討する中で、企業成長モデルを活用して、権限を委任する時期と内容を確認することができた。その結果、権限を委任する2回の時期と3つの権限があることを示した。権限委任の時期としては、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り、一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った。さらに、それぞれの先行研究を検討していくと日常業務の権限と管理業務における権限、

そして経営に関わる権限の3種類の権限があることも確認することができた。

第3章では、第2章で示した権限が、これまで、どのような研究がなされてきたかを確認し、本論文で焦点を当てている権限について、3種類の権限（日常業務実行権限、管理業務権限、経営権限）と3つの特徴（権限の種類は3種類であるということ、企業の状態によって3種類の権限の重要度が異なること、権限は集約性を帯びていること）があることを明らかにすることができた。また先行研究では、権限を委ねることを「委譲」と統一して表現されていたが、権限がどのように移行されるのかを委ねる動機から検討した。その結果、成長企業において、権限は配置されるものではなく、“統制範囲の限界”によって下位者に委ねられるものであることを明らかにすることができた。この行為が「権限委任」とであると定義した。

第4章では、権限を未分化にしてしまう主な要因について、前章までに検討した内容をまとめた。権限委任できない、または行わない要因について、企業成長モデルや他の先行研究を再検討した。整理・検討した結果、権限を委任できず、未分化としてしまう3つの要因「創業者の個人的問題」「創業企業の組織的問題」「権限の性質における問題」があると考えた。

第5章では、前章までで明らかとなった権限が、なぜ未分化のまま放置されてしまうのかということ、先行研究を活用して探究した。なぜ権限が集中し、未分化のまま放置されてしまうのかについて、第4章で整理した3つの要因を4つの観点から探求した。4つの観点とは、創業者の個人的問題として「企業家の性質の問題」と「企業が成長していく中での企業家の心理的变化の問題」、創業企業の組織的問題として「成長企業の組織的特徴」、そして権限の性質における問題として「権限の粘着性」の以上、4つの観点である。

第1に「創業者の性質の問題」として、まず Schumpeter は、成功する創業者が、企業家的発想を独自に所有していることを示唆している。この企業家的発想は、事物を見る特殊な能力であると考えられている。このように理解しにくい企業家的発想が、創業者の頭の中で無意識に作成されることを Mintzberg は示唆しており、部下などが創業者の考えを理解できるように、形式化したくても行いにくいことを示した。このような状況を Polanyi(1966)のいう「暗黙知」と同様と捉え、権限委任できにくい状況ができていていることを示した。

さらに創業者の多くは、開業動機を検討すると利己的でワンマンな考えの経営者が多い。Zaleznik(1966)の言うとおりに、創業者のエゴイズムが企業成長への原動力となっている側面もある。しかし、このようなエゴイズムが、ある時から企業の成長の阻害要因となってい

く。なぜなら、エゴイズムによって、人は投射する傾向となり、他人に任すことができない心理が働くからである。このような創業者のエゴイズムによって、権限は委任されにくい環境となる。創業者自身の中にあるエゴイズムが権限委任を難しくしているのである。

第2に、「企業が成長していく中での創業者の心理的变化の問題」として、企業が成長していくに従って、多くの部下との接触が生まれ、優秀な人材も集まりつつあるが、猜疑心や心落ち着かぬ疑惑感に苛まれ、権限を委任することができなくなる。これこそが Zalesnik のいう「身分不安」や「競争不安」である。このような心理的不安を助長するように、創業者は、人一倍自意識が強く、個人的欲求を満たすことを目的としている人が多い。このような背景には、企業の成長によって、創業者に守るべき地位や名誉が生まれ、創業当初の進んでリスクをとるような考えが薄らいできてしまっていることがある。

Kahneman&Tversky(1984)によるプロスペクト理論における損失回避の心理である「所有効果」と「現状維持バイアス」でも、成長企業における創業者の心理的变化によって権限委任できない環境が生まれることを示唆している。特に、順調に企業成長した創業者は、現状のまま（創業者が権限を所有する）のほうが権限委任を行わなくても順調に成長し続けると考えるのは当然であり、企業成長をより促進できると知っても、権限を委任しないのは当然なのかもしれない。さらに、創業者が、所有した権限の魅力により、権限を他人に渡すことを苦痛に感じ、権限委任を行わないという選択をしてしまうことも考えられる。

この創業者の心理的变化による「身分不安」と「競争不安」や「所有効果」と「現状維持のバイアス」によって、権限はますます委任しづらくなっているのである。

第3に、「成長企業の組織的特徴」として、Mintzberg は、創業企業が市場や企業内の劇的な環境変化に対して集権化で対処していると述べている。創業企業のような成長著しい企業は、特に、環境の変化が激しく、集権化しやすい組織構造であると述べている。このような構造的特徴をもつ創業企業は、自ずと集権化しやすい組織構造を有しており、権限委任しづらくなっていくのである。

第4に、「権限の粘着性」として、権限は、そもそも分譲性に乏しい特性を持っている。さらに、創業者の暗黙知化されている思考様式の権限を形式化し、委任していくことは非常に困難なことである。つまり、そもそも分譲性が乏しく、さらに「暗黙知」である創業者の権限を委任していくことが困難であることは容易に想像できる。

本章では、これら4つの観点を検証することで、創業企業に、日常的に起こっている権限委任できない、または行わない問題が存在することを理解し、創業企業の成長を妨げる

要因の一つとなっていることを明らかにした。

さらに第6章で、前章で明らかになった権限の未分化要因を実証することで、さらに日常的事象であることを証明した。アメリカのMicrosoftやApple、そして日本のワタミやユニクロといった近年を代表する創業企業においてもスムーズに権限が委任できない、または行わないために、組織に問題が生じていることを明らかにすることができた。この実証した結果から勘案すると、本論文で検討してきた権限委任が企業の成長に影響を与えていることは間違いなさそうである。

2. 本論文の意義

本論文の意義として、4つの意義があると考えている。

まず第1に、創業者の視点から研究している文献が経営学の分野において少ないため、本論文は意義があるものと考えている。

第2に、創業企業に焦点を当てて、創業企業に起こる権限について整理した本論文のような文献は希少であると考えている。

第3に、これまでの先行研究では、権限を配置する「委譲」の議論はあったが、委譲とは異なる権限を図らずも委ねる行為である「委任」があることを示したことに意義があると考えている。

第4に、権限を委譲することを戦略の一環として活用するというエンパワーメントの観点から研究している文献は多いが、実際に創業者が権限委任できない、または行わない要因を創業者の視点にたつて、研究している文献は少ないことも本論文に意義があるものと考えている。

この4点の意義が本論文の中に示すことができたと考えている。

II. 今後の課題

今後の課題として、7つ上げておきたい。最初に上げる6点は、本論文を書き上げる中で生じた分析的課題を上げる。最後の1点は、本論文を発展させていくための発展的課題について記しておきたい。

第1に、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複雑な問題をすべて解決できたわけではないことを、最初に課題としてあげておきたい。

第2に、権限委任できない全ての要因を検討できたわけではない。

第3に、企業の成長速度と適正な権限委任時期や来たるべく権限委任に対して、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もない。

第4に、マネジメントチームを任せるような人材を、創業者はどのように育成するのか？そして、創業当初からのメンバーでは、組織を構築することができない、又は組織に不足する箇所が発生してしまうため、中途採用により、組織の不足を補填することなど、人の採用や教育の点についても検討しておらず、今後の課題と考えている。（ワタミや Dell, Google などで起こっている課題）

第5に、戦略的決定の戦略とは、企業と外部環境との関係ではないのかという状況適合理論との内容の区分をより明確にすることが今後の課題と考えている。

第6に、第5章で示したように起業時の創業者の発想によって、大きく権限委任のあり方は影響を受けると考えられる。しかし、経営理念等との関係について調査、検討を行っていないのは、さらに検討が必要な事項である。

第7に、発展的課題として、今回、現象ごとに区分したが、多くの検証・実証が今後も必要であろう。その中で、全ての企業が権限委任を経験するわけではない。アメリカの自動車メーカーの Ford のように、当初、Ford の事業に対して多くの協力者が参加し、役割分担が明確となっており、創業時より権限が配置されている「委譲型起業」もある。このような Ford の例のように、創業時から委譲していたことで成長していく例もあり、本研究で示したことが一例にすぎないことも考慮しなければならない。

また、当初は権限委任していたが、成長の過程で委譲する行為へと転換されていくことも考慮すべきである。例えば HONDA では、委任してできあがってきた組織を委譲によって最適化させるため、藤沢は壊すことを前提に組織図を作成した。これは組織を見直すことの必要性を示唆している。また、数多くの会社においても事業の伸び悩みから、組織を再配置する行為が見られる。この再配置こそ委任から委譲への転換なのかもしれない。

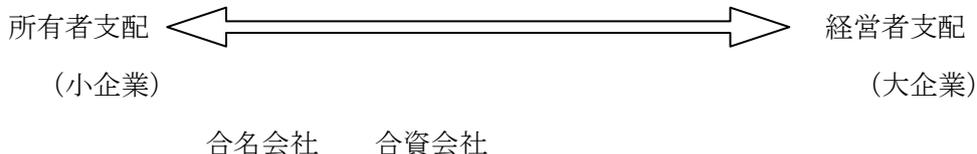
補論：所有と経営の分離（所有と支配の側面）からみる権限委任の検討

経営者と所有者とを扱った文献として「所有と経営の分離」(Berle&Means,1932)がある。また法的な側面からのアプローチもある。これらの研究を権限委任という側面から考えてみる。

法と制度の面から権限委任アプローチを試みると、合名会社、合資会社という無限責任社員を有する組織形態から全員が有限責任社員である株式会社制度において責任という側面から権限委任と相似している点が見て取れる。無限責任社員が多く、より責任が集中している合名会社ほど権限委任がなされづらい。合資会社となり、多少有限責任社員が参加できるようになり、権限を無限責任社員だけでなく、有限責任社員にも委任することができる制度に移行したと考えることができる。ここから徐々に権限の委任がなされることを前提に考えられた制度である。しかし、実務上は、合資・合名会社は、ほとんど使用されていない。なぜなら、合資・合名の機能を包括的に持ち合わせているのが、株式会社であり、社会に公表するような制度を採用することは、あまりなされないからである。一方で、所有者が増えてくると私的企業の目的である利己主義では、様々な利害が対立する。ここに所有者と経営者が同一ではない制度が必要となる。株式会社の制度の中には、多数所有権を認める制度が含まれている。ここに株式会社が採用される理由がある。しかし、株式会社制度を採用したからといって、権限が委任され、所有と経営の分離（経営権限の委任）がなされるわけではない。Berle&Means(1932)「株式会社制度は、私的形態「閉鎖」会社が本質的に異なった形態、準公開会社に路を譲ったときに出現する。」としている。つまり、株式会社の富の所有権がより広範囲に分散されてくるにしたがって、その富の所有権と経営の支配とは、同一に集中することがだんだん少なくなるからである。

表 15 支配形態

	ほとんど完全な所有権による支配	過半数持ち株支配	過半数所有権はないが法律的方法による支配	少数持ち株支配	経営者支配
支配形態	議決権のほとんどを所有			議決権を所有せずに委任状を取付ける能力を持つ所有者が存在する	議決権を行使するよ うな支配的所有者が存在しないため他人に委ねてしまい支配者が存在しない
支配者	所有者であり経営者		経営者		
法律	法律上の支配			法律に基づかない支配	
所有と経営の関係	個人会社とよばれる形態	所有権と支配の分離の第一段階	所有と経営の分離は、未だなされていない	所有と経営は分離されているが一部影響を持っている	所有と経営が完全に分離している



制度として、上記のとおりであるが、支配者の諸欲求（私的利潤、信望、権力など）を考えると根本的に所有者と経営者の間で利害が対立する。対立することが明らかならば、支配者が持つ権限を手放し、経営者にスムーズに委任することは可能なのであろうか。所有者が経営者にすんなり権限を委任するとは考えにくい。だんだんと所有権が希薄になるにつれて、所有者は支配力のない名目上の所有者となっていく、一方で所有権をほとんど持たない支配者（経営者）が出現するのである。このように制度としても日常業務実行権限の委任と経営権限の委任を反映している。しかし、制度だけでは、この権限委任を包括し、円滑に進める方法まで提供していない。

これらを形式的や名目的変化としてとらえて、単に所有あり支配から所有なき支配ととらえているが、所有者である人が、その支配権を委任することは容易なことではない。つまり、支配権や所有権を自然発生的や成り行きで委任することはないのである。

合名・合資会社の制度から株式会社へ移行する中では、経営の責任の所在は所有者であり、経営者にある。しかし、詳細にみても、日常業務実行権限から経営権限までの全ての権限が、所有者が所有していると考えて制度が制定されているのが合名会社である。なぜなら比較的小規模企業に採用される制度だからである。しかし、一部の出資者を有限責任とした合資会社の制度を作成することによって、一部の日常業務実行権限や管理業務権限などを手放した制度に変更されつつあったものと考えられる。さらに株式会社制度では、所有者全てを有限責任とすることによって、出資者と経営者を分離する制度となった。これによって経営権限までも出資者=所有者から経営者に全ての権限を移転させる制度となったと解釈できる。

¹⁾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。

²⁾断層説とは、小企業から順次発展して大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企業が、はじめから新たに市場に参加しているという考え方である。大企業は、はじめから大企業として設立、発展しており、下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。(末松, 1961)

³⁾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、ついに巨大な企業となるという考え方である。(末松, 1961)

⁴⁾外部経営能力とは、企業の対外的活動である。(末松玄六(1961), p.187)

⁵⁾内部経営能力とは、企業内部に対する活動である。

⁶⁾フェーズ 5 は、官僚的組織の危機を脱却するため、協同によって解決し、更なる成長を目指すフェーズである。

⁷⁾第 5 段階は、官僚的な組織の弊害を克服するため、協力関係を構築し、乗り越えていく段階である。

⁸⁾Barnard(1938)は、組織の起源として(1)自発的に生まれた組織(2)個人が意識的につくった組織(3)現在の親組織から生み出された子の組織(4)現在の組織の分派活動から生まれた組織などを挙げている。つまり、ここでは(1)の組織起源を前提としている。

⁹⁾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。

¹⁰⁾Graicunas の理論 (部下と上司の関係について、部下の人数が増加するにつれて管理の複雑性が幾何級数的に増えるということを説明している。) は、部下の人数よりも経営管理の複雑さに重点をおいている。しかもここで、経営管理者の注意を促すことによって、もし上下関係の数や頻度を減らすような、何らかの経営管理行動がとられることになるならば、経営管理の限界を広げ、さらに部下の数が不当に多いゆえに発注するコストや非能率を削減することが可能になる。

¹¹⁾権限委譲の原則：①期待される結果による委譲：権限は管理者が企業目標の達成に貢献しようとするような経営管理手段の提供を意図しているものであるから、個々の管理者に委譲される権限は、期待される結果の達成を十分に保証するものでなければならない。②職能定義の原則：職位や部門が期待される結果や着手されるべき業務活動について、委譲される組織の権限について、さらに言うまでもなく、その他職位との権限や情報の関係について、より明確な定義を持っていなければいけいほど、責任ある立場にいる各個人は企業目標の遂行により多くの貢献ができるものである。③スカラーの原則：組織の中で上司から部下へとい

う直接的な権限の連鎖関係のことである。企業にあっては、最高経営者から下位の各担当者までの権限のラインが明確であればあるほど、責任ある意思決定や組織内のコミュニケーションがより効率的になるであろう。④権限階層の原則：権限階層の原則とは、意図された権限委譲を維持するためには、意思決定が個々人の権限範囲内でなされるべきであり、組織構造の上位にまで持ち込まれるべきではないということである。⑤命令系統統一の原則：一人の部下がただ一人の上司に報告をするという関係が、より完全であればあるほど、命令において問題が起こることは少なく、結果に対する個々人の責任感は大きくなるものである。⑥責任絶対性の原則：一端部下が任務の割り当てを受け、それを実行する権限を与えられたならば、部下は上司に対しその業務遂行に関しては絶対的な責任を負うことになる。そして上司も部下の組織上での業務活動に対して責任を回避することはできない。⑦権限と責任均等の原則：業務遂行に伴う責任の重さは、委譲された権限を持つよりも重くないし、軽くあってもならないという原則である。

¹²⁾「暗黙知」とは、特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり、他人に伝えたりするのが難しいのである。一方で、「形式知」は、形式的・論理的言語によって伝達できる知識である。Polanyi(1966)は、「我々は語れる以上のことを知っている。」としたうえで、言葉や数字で表現できる知識は、知識全体の氷山の一角にすぎないとしている。

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

野中他(1996), pp.89

¹³⁾中小企業総合研究機構（平成5年）の『中小企業の経営者と開業支援に関する調査』の結果

¹⁴⁾Hayek の認識論・自由論とは、Hayek は、新古典派の完全競争理論における「完全情報」の過程を批判し、人間は、最初から「完全な情報」を保有しているわけではなく、市場経済において様々な厳しい競争を体験し、それによってはじめてこの市場経済を生き抜く知恵と情報を身につけることができると考えた。つまり、Hayek は「無知なる人間」から始まるのだと考えたのである。

あとがき

本論文を書き終えて、改めて、この研究を始めたきっかけを思い出した。仕事をはじめ、企業とは何か、組織とは何かが理解できず、暗中模索していたことが思い浮かぶ。論文を書き終えたからといって、暗闇がとけたわけではないけれど、少し先に進めるのではないかという気持ちになることができた。そんな私に、大学院入学以来、ご指導いただいた宮崎正也先生には、最初に感謝の意を申し上げたい。研究とは何か、経営学とは何かについて全く無知な私に対して辛抱強くご指導していただいた。大学院の6年間に渡り、夏休みも冬休みもなく、私の勝手な予定に合わせていただき、私は宮崎先生から一対一でご指導いただきました。また、研究内容が不明瞭な私の言うことに耳を傾けていただき、いっしょになって考えていただき、多数のご指導をいただきましたこと感謝に堪えません。多くのゼミのように大所帯で活動を行い、全体の中で自身の研究発表を行うような形式であれば、私は、このような論文を作成することはできなかったと思います。宮崎ゼミの個別指導がなければ、ここまでたどり着くことはできませんでした。

副指導教官である岸田民樹先生からも、多くのご指導をいただきました。レフェリー論文投稿後も論文に対して、多くのご意見やご指導をいただき、今回の論文の構成や内容に、たくさんのご指導いただきました。岸田先生のご指導のおかげで論文の内容を充実させることができました。セミナー担当の高桑宗右衛門先生には、公開セミナーにおいて貴重なご意見をいただき、さらに今後の更なる研究テーマをいただきました。山田基成先生には、ゼミに参加させていただき、約5年間多くの論文を読み、議論させていただく機会をいただきました。ゼミでのこのような議論がなければ、論文を書き上げる基礎となる研究を十分に行うことができなかつたと思います。また、ゼミに欠席しがちな私に「できる限りで出席してください。」とやさしく、また勉学の機会を与えていただきましたこと感謝に堪えません。私の大学院生活に多大なるご指導をいただきました岸田民樹先生、高桑宗右衛門先生、山田基成先生に改めて感謝の意を申し上げたい。

また山田ゼミで一緒にさせていただきました林久嗣氏、宮崎智子氏、里京一郎氏その他山田ゼミで一緒にさせていただきました方々には、ともに勉学の機会を与えていただき、諦めかけた気持ちを奮い立たせていただきました。ゼミを通して専門分野以外の知識を補うための研究をともにさせていただきました。また、経営学に対して広い視野をもつための機会をいただき、論文におおいに生かすことができました。

その他にも，市川英孝先生（鹿児島大学），高橋正樹先生（名古屋大学医学研究科），小寺俊樹君（名古屋大学大学院）の各人には，私の大学院生活を支援，そしてご指導いただきました。また，宮崎ゼミで5年間をともにし，一早く博士号を取得された土橋力也君（名古屋大学大学院）には，多くの大学院生活において支援をいただきました。この場を借りて，皆さまに感謝の意を申し上げたい。

最後に6年間という長きにわたり，研究に時間を費やすことを許してくれた家族と職場の皆様に感謝を申し上げたい。

【参考文献】

日本語文献

- 青木幹喜(2006) 『エンパワーメント経営』 中央経済社。
- アーギリス, C. (1998) 「エンパワーメントの基盤を危うくする CEO 懐疑的を捨て切れない従業員たち」 『ハーバード・ビジネス・レビュー』, pp.98-108。
- 飯野春樹・加藤勝康編(1986) 『バーナード』 文真堂。
- 石坂巖編(1992) 『人間化の経営学』 勁草書房。
- 猪俣正雄(1989) 『組織のリーダーシップ』 中央経済社。
- 井尻昭夫(1999) 『企業と社会 昨日・今日・明日』 昭和堂。
- 泉田健雄(1987) 『職務権限論』 白桃書房。
- 依田高典・後藤励・西村周三(2009) 『行動健康経済学: 人はなぜ判断を誤るのか』 日本評論社。
- 依田高典(2010) 『行動経済学: 感情に揺れる経済心理』 中央公論新社。
- 出井盛之(1923) 『行動経済学の立場より』 巖松堂書店。
- 稲葉元吉(1979) 『経営行動論』 丸善。
- 板倉雄一郎(1998) 『社長失格 - ぼくの会社がつぶれた理由』 日経 BP 社。
- 板倉雄一郎(1999) 『ベンチャーわれ倒産す 昔、大臣賞。今、自己破産。』 小学館。
- 伊丹敬之(1980) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社。
- 伊丹敬之(1999) 『場のマネジメント - 経営の新パラダイム - 』 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。
- 伊丹敬之(2007) 『経営を見る眼』 東洋経済新報社。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2000) 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社。
- 今井賢一・石井威望編(1985) 『ベンチャー経営の基本戦略』 日本経済新聞社。
- 今口忠政(1993) 『組織の成長と衰退』 白桃書房。
- 岩井克人(2003) 『会社はこれからどうなるのか?』 平凡社。
- 岩井克人・奥村宏・木村政雄・小林慶一郎・紺野登・成毛眞・平川克美・トッテン, B.(2005) 『会社は株主のものではない』 洋泉社。
- ウィルソン, H. (1996) CES 起業家育成チーム訳 『企業家秘伝 - 会社に依存しない職業人生』

一世出版。

占部都美(1971)『現代経営組織論』白桃書房。

占部都美(1979)『近代組織論() - バーナード = サイモン - 』白桃書房。

占部都美編(1979)『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房。

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, pp.2-13。

奥村昭博(1986)「ベンチャー企業の組織成長」『組織科学』Vol.17, pp.51-62。

奥村昭博(1989)『経営戦略』日本経済新聞社。

小田切宏之(1992)『日本の企業戦略と組織』東報経済新報社。

加護野忠男(1980)『経営組織の環境適応』白桃書房。

榎野順三(2001)『ユニクロマーケティング方式: 大量生産・大量販売の市場独占戦略』ぱる出版。

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, pp.32-42。

金井一頼・角田隆太郎(2002)『ベンチャー企業経営論』有斐閣。

金井壽宏(1999)『経営組織』日本経済新聞社。

金網基志(2009)『暗黙知の移転と多国籍企業: 知識の国際移転を可能とする組織メカニズム』立教大学出版会。

金指基(1987)『シュンペーター研究』日本評論社。

金指基(1996)『シュンペーター再考 経済システムと民主主義の新しい展開に向けて 』現代書館。

上之郷利昭(1986)『本田宗一郎の育てられ方』講談社ビジネス。

岸田民樹(1985)『経営組織と環境適応』三嶺書房。

岸田民樹(1989)『経営戦略と組織デザイン』白桃書房。

岸田民樹・史世民編(2000)『変革時代の企業経営』名古屋大学経済学部附属国際経済動態研究センター。

岸田民樹(2005)『現代経営組織論』有斐閣。

岸田民樹・田中政光(2009)『経営学説史』有斐閣。

忽那憲治・山田幸三・明石芳彦編(1999)『日本のベンチャー企業: アーリーステージの課題と支援』日本経済新聞社。

工藤章・橘川武郎・グレン.D.フック編(2005)『現在日本企業 企業体制④内部構造と組織間

関係』有斐閣。

工藤達男・坪井順一・奥村哲史(1994)『現代の経営組織論 - 静と動のからみ - 』学文社。

桑田耕太郎・田尾雅夫(1998)『組織論』有斐閣アルマ。

佐々木恒男(1992)『マネジメントとは何か』文眞堂。

サットン, R. I. (2009)鈴木泰雄訳「不況期の上司の心得」『ハーバード・ビジネス・レビュー』
pp.120-132。

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。

佐藤芳雄・錦織璋・黒瀬修宏・佐藤良之・鹿住倫世(1995)中小企業総合研究機構編『中小企業家精神 その実像と経営哲学 』中央経済社。

佐藤博樹・玄田有史編(2003)『成長と人材 - 伸びる企業の人材戦略』勁草書房。

塩沢由典(1998)『複雑系経済学入門』生産性出版。

清水龍瑩(1979)『企業行動と成長要因の分析: 戦後日本企業の実証的研究』有斐閣。

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。

下川浩一(1972)『フォード』東洋経済新報社。

シュンペーター, J. A. (1998)清成忠男編『企業家とは何か』東洋経済新報社。

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。

鈴木康雄(1987)『偉大なる職人経営 本田宗一郎』講談社。

鈴木良隆・大東英祐・武田晴人(2004)『ビジネスの歴史』有斐閣。

関口房朗(2001)『ダービーオーナーは社長失格?』双葉社。

織研新聞社編(2000)『UNIQLO 異端からの出発』織研新聞社。

田尾雅夫(1991)『組織の心理学』有斐閣。

田尾雅夫(2003)『成功の技法』中央公論新社。

ダイヤモンド 2010年5月29日。

高瀬武典(2006)「組織変革と組織進化」『組織科学』Vol.39, No.4, pp.4-12。

高橋俊介(1998)「ヒューマン・キャピタル志向のマネジメント」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, pp.92-97。

高橋伸夫(2000)『超企業・組織論』有斐閣。

- 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, pp.105-124。
- 高橋徳行(2005)『起業学の基礎 アントレプレナーシップとは何か』勁草書房。
- ダイヤモンド社編(1953)『近代的経営組織の実例』ダイヤモンド社。
- 高宮晋(1961)『経営組織論』ダイヤモンド社。
- 竹内一正(2010)『スティーブ・ジョブズ vs ビル・ゲイツ - 2大カリスマ CEO の仕事力』PHP
研究所。
- 多田洋介(2003)『行動経済学入門』日本経済新聞社。
- 立石一真(2003)『永遠なれベンチャー精神 - 私の実践経営論 - 』ダイヤモンド社。
- ダン, A. (2008) 熊谷淳子訳『予想どおりに不合理』早川書房。
『中小企業白書 1999年版』。
『中小企業白書 2006年度版』。
『中小企業白書 2008年度版』。
- 中小企業庁(1998)『中小企業創造的活動実態調査』中小企業庁。
- 月泉博(2006)『ユニクロ vs しまむら: 専門店2大巨頭圧勝の方程式』日本経済新聞社。
- 土屋守章(1991)『現代企業論』税務経理協会。
- 翟林瑜(1991)『企業のエージェンシー理論』同文館。
- 寺本義也・岩崎尚人(2004)『経営戦略論』学文社。
- デビッド, V. (2006) 田村里香訳『Google 誕生 - ガレージで生まれたサーチ・モンスター』
イースト・プレス。
- デル, M.・フレッドマン, K. (1999) 吉川明希訳『デルの革命: 「ダイレクト」戦略で産業
を変える』日本経済新聞社。
- 十川広国(1983)『現代企業理論: 現代企業組織と機能・経済効率』森山書店。
- 十川広国(1991)『企業家精神と経営戦略』森山書店。
- 徳重宏一郎(1986)『経営管理要論』同友館。
- 中井節雄(1989)『新版組織人事論 - 組織と人間の行動科学』中央経済社。
- 中内基博・稲村雄大(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, pp. 94-106。
- 中込正樹(2008)『経済学の新しい認知科学的基礎』創文社。
- 西村秀幸(2001)『どうしてもユニクロに勝てない無印良品』エール出版社。

『Nikkei Business 2005年7月25日号』。

『Nikkei Business 2009年5月4日号』。

『Nikkei Business 2009年4月27日号』。

『Nikkei Business 2009年6月1日号』。

日本経営学会(1984)『現代企業の所有と支配』千倉書房。

日本経済新聞社編(1980)『私の履歴書 経済人6』日本経済新聞社。

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房。

野中郁次郎(1980)『経営管理』日本経済新聞社。

野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。

野田稔(2005)『組織論再入門』ダイヤモンド社。

ハイエク, F. A. (1989) 穂山貞登訳『ハイエク全集第4巻 感覚秩序』春秋社。

パッカード, D. (1995) 伊豆原弓訳『HP ウェイ - シリコンバレーの夜明け - 』日経 BP 出版センター。

ハーレル, W. L. (1996) 板庇明訳『企業家秘伝 - 会社に依存しない職業人生』一世出版。

樋口美雄編(2007)『新規開業企業の成長と撤退』勁草書房。

平田光子(1999)「ベンチャー企業における創業チームと組織成長」『行動科学研究』(東海大学社会科学研究所)第52号, pp.109-120。

ピュー, D. S. ・ヒクソン, D. J. (2003) 北野利信訳『現代の組織学説の偉人達』有斐閣。

フォード, H. (1968) 稲葉襄, 宗像正幸訳『フォード経営』東洋経済新報社。

フォレット, M. P. (1972) 米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理』未来社。

藤沢武夫(1986)『経営に終わりはない』文芸春秋。

ブランチャード, K. ・オンケン, Jr, W. ・パローズ, H. (1990) 川勝久・浅見広子訳『1分間マネジャーの時間管理』ダイヤモンド社。

ブラウン, L. T. (2008) 森理宇子監訳『「権限委譲」で、抱え込んでる仕事を部下に任せる』ファーストプレス。

フラハティ, J. E. (1980) 中村元一, 大河原信司訳「企業家精神と経営戦略」日本能率協会。

降旗武彦・赤岡功編(1978)『企業組織と環境適合』同文館。

古川栄一(1973)『日本の企業成長:実証分析』中央経済社。

ホルスナー, S. (2008)『DELL 世界最速経営の秘密』インデックス・コミュニケーションズ。

- 増田宗昭(1996)『情報楽園会社』徳間書店。
- 松島茂・金容度(2005)「企業家の決断 - 株式会社ゲオの故遠藤結城社長の事例 - 」『Journal of Innovation Management(イノベーション・マネジメント)No2』法政大学イノベーションマネジメント研究センター, pp.161-189。
- 松田修一・大江建編(1996)『起業家の輩出: 日本型支援システムの構築』日本経済新聞社。
- 松田修一(1997)『起業論』日本経済新聞社。
- 松田修一(2005)『ベンチャー企業』日本経済新聞社。
- 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。
- ミンツバーグ, H. (2007) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。
- 百瀬恵夫(1985)『日本のベンチャービジネス: その経営者像とキャピタル』白桃書房。
- 百瀬恵夫・森下正(1997)『ベンチャー企業の経営者像』中央経済社。
- 森谷正規・藤川彰一(1997)『ベンチャー企業論』放送大学教育振興会。
- 森本三男(2001)『現代経営組織論』学文社。
- 安岡重明編(2004)『三井財閥の人々 - 家族と経営者 - 』同文館出版。
- 柳川範之(2006)『法と企業行動の経済分析』日本経済新聞社。
- 矢野俊介(1977)『現代経営組織論: 経営組織開発の研究』中央経済社。
- 矢野俊介(1985)『成長企業の経営者精神: リーダーシップの基底にあるもの』学陽書房。
- 矢野俊介(1985)『人・技術・組織: 研究開発と企業成長の論理』有斐閣。
- 山口操・藤森三男編(1992)『企業成長の理論』千倉書房。
- 山田啓一(2003)「組織の成長と発展」『中村学園大学流通科学研究』第3巻,第1号, pp.23-42。
- 山田啓一(2005)「ソフトバンクにみる成長・発展段階モデルとその戦略 - 楽天とライブドアの成長・発展に対するインプリケーションの模索」『中村学園大学流通科学研究』第5巻,第1号, pp.41-56。
- 山田啓一(2006)「企業成長・発展段階モデル - ソフトバンクの4段階モデルを中心として - 」『日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集』36th, pp.148-151。
- 山田啓一(2008)「企業成長・発展に関する歴史分析の枠組みと方法に関する研究」『日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集』40th, pp.48-51。
- 山本菊夫(1968)『繁栄への同族会社』技報堂。
- 吉森賢(1989)『企業家精神 衰退の研究』東洋経済新報社。

米倉誠一郎編(2005)『ケースブック日本のスタートアップ企業』有斐閣ブックス。
リグビー, D. K.・グルバー, K.・アレン, J. (2009) 有賀裕子訳「乱気流時代のイノベーション戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 pp.54-67。
リチャードソン, W. (1958) 萬成博訳『経営の発展と人間関係』誠信書房。
ルーカス, J. R. (1999) 佐藤洋一・佐藤明子訳『権力のバランス 成功する組織に見るリーダーシップと権限委譲』トッパン。
ロス, J. E.・カミ, M. J. (1976) 中村元一訳『会社成長の条件』ダイヤモンド社。
渡邊美樹(2009)『「戦う組織」の作り方リーダーの覚悟が、人と会社をここまで強くする!』PHP 研究所。

英語文献

Abraham, Z. (1966) *Human Dilemmas of Leadership*, Harper and Row. (北野利信訳『経営の人間問題』評論社, 1967年)。
Adizes, I. (1979) "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations," *Organizational Dynamics*, pp.3-24.
Akerlof, G. A. and Shiller, R. J. (2009) *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why it Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press. (山形浩生訳『アニマルスピリット: 人間の心理がマクロ経済を動かす』東洋経済新報社 2009年)
Aldrich, H. E. (1999) *Organizations Evolving*, Sage.
Alford, L. P. (1940) *Principles of Management for Engineers*, Ronald.
Ansoff, H. I. (1979) *Strategic Management*, Macmillan. (中村元一, 黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大学出版部, 1990年)。
Ansoff, H. I. (1990) *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International. (中村元一・黒田哲彦・崔大龍訳『「戦略経営」の実践原理 - 21世紀企業の経営バイブル -』ダイヤモンド社, 1994年)。
Balderston, C. C., Karabasz, V. S., Brecht, R. P. and Rinddle, R. J. (1949) *Management of an Enterprise*, Prentice-Hall.
Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956年)。
Barnard, C. I. (1940) "Comments on the Job of the Executive," *Harvard Business Review*, Vol.18,

pp.295-308.

- Bartholomeusz, S. and Tanewski, G. A. (2006) "The Relationship between Family Firms and Corporate Governance," *Journal of Small Business Management*, Vol.44, No.2, pp.245-267.
- Bell, G. D. (1967) "Determinants of Span of Control," *The American Journal of Sociology*, Vol.73, pp.100-109.
- Berle, A. A. and Means, G. C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan.
(北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1959年).
- Blau, P. M. and Schoenherr, R. A. (1971) *The Structure of Organizations*, Basic Books.
- Brown, A. (1947) *Organization of Industry*, Prentice-Hall. (安部隆一訳『経営組織 - アメリカ経営学大系第2巻 - 』日本生産性本部, 1963年).
- Burch, J. G. (1986) *Entrepreneurship*, John Willy and Sons.
- Casson, M (1982) *The Entrepreneur, An Economic Theory*, Martin Robertson.
- Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)(有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年).
- Chandler, A. D., Jr. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上)(下)』東洋経済新報社, 1979年).
- Child, J. (1984) *Organization: A Guide to Problems and Practice*, Harper and Row.
- Churchill, N. C. and Lewis, V. L. (1983) "The Five Stages of Small Business Growth," *Harvard Business Review*, Vol.61, pp.30-50.
- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, No.16, pp.386-405.
- Cole, A. H. (1959) *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press. (中川敬一郎訳『経営と社会(Business Enterprise in its Social Setting)』ダイヤモンド社, 1965年).
- Collins, J. (2009) *How The Mighty Fall: And Why Some Companies*, Collins Business. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー3 衰退の五段階』日経BP社, 2010年).
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1998) *Corporate strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill. (根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年).

- Christensen, C. R. (1953) *Management Succession in Small and Grow Enterprises*, Harvard University Boston.
- Cusumano, M. A. and Selby, R. W. (1995) *Microsoft Secrets*, The Free Press. (山岡洋一訳 『マイクロソフト・シークレット(上)(下)』 日本経済新聞社, 1996年).
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College. (高木晴夫訳 『組織の経営学 - 戦略と意思決定を支える - 』 ダイヤモンド社, 2002年).
- Davis, R. C. (1951) *The Fundamentals of Top Management*, Harper and Brothers. (大坪壇訳 『管理者のリーダーシップ(上)(下)』 日本生産性本部, 1962年).
- Downs, A. (1967) "The Life Cycle of Bureaus," In Downs, Anthony, *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company and Rand Corporation, pp.296-309.
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the corporation*, John Day. (岩根忠訳 『会社という概念』 東洋経済新報社, 1965年).
- Drucker, P. F. (1955) *The Practice of Management*, Mercury Books London. (現代経営研究会訳 『現代の経営』 自由国民社, 1956年).
- Drucker, P. F. (1977) *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper and Row. (上田惇生・佐々木実智男訳 『イノベーションと企業家精神』 ダイヤモンド社, 1985年).
- Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983) "Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*, vol.26, No.2, pp.301-325.
- Fayol, H. (1916) *Administration Industrielle et Ge`ne`rale*, Paris: Bordas. S. A. (山本安次郎訳 『産業並びに一般の管理』 ダイヤモンド社, 1985年).
- Firnstahl, T. W. (1986) "Letting Go," *Harvard Business Review*, Vol.64, No.5, pp.29-32.
- Firnstahl, T. W. (1989) "My Employees Are My Service Guarantee," *Harvard Business Review*, Vol.89, No.4, pp.28-32.
- Firnstahl, T. W. (1993) "The Center-Cut Solution," *Harvard Business Review*, Vol.71, No.3, pp.62-71.
- Flamholtz, E. and Randle, Y. (1986) *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Disponible chez l'éditeur. (加藤隆哉訳 『アントレプレナ

ー (マネジメント・ブック) ~MBA で教える成長の戦略的マネジメント~』ダイヤモンド社, 2001年).

Ford, H. (1926) *Today and Tomorrow*, William Heinemann. (宗像正幸・稲垣譲訳『フォード経営』東洋経済新報社, 1968年).

Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West. (岸田民樹訳「経営戦略と組織デザイン」白桃書房, 1989年).

Galbraith, J. (1982) "The Stages of Growth," *Journal of Business Strategy*, Vol.3, pp.70-79.

Graicunas, V. A. (1937) "Relationship in Organization," in Gulick, L. and Urwick, L. (Eds.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University, pp.181-187.

Greiner, L. E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, Vol.50, No.4, pp.37-46.

Gulick, L. and Urwick (Eds.) (1937) *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University.

Hayek, F. A. (1952) *The Sensory Order, an Inquiry into the Foundations of Theoretical Psychology*, Routledge and Kegan Paul.

Hopf, H. A. (1938) "Discussion," *The Society for Advancement of Management Journal*, Vol.3, pp.32-33.

Jaques, E. (1988) *Requisite Organization*, Cason Hall.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979) "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica*, Vol.47, No.2, pp.263-292.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1984) "Choices, Values and Frames," *American Psychologist*, Vol.39, pp.341-350.

Kathkeem, M. E. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.57-74.

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*, Wiley.

Kazanjian, R. K. (1988) "Relation of Dominant Problems to stages of Growth in Technology-based New Ventures," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2, pp.257-279.

Kazanjian, R. K., Drazin, R. and Glynn, M. A. (2002) "Implementing Strategies for Corporate Entrepreneurship: A Knowledge-Based Perspective," in Hitt, M. A., Ireland, R. D.,

- Camp, S.M. and Sexton, D. L. (Eds.) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell.
- Kent, C. A., Sexton, D. L. and Vesper, K. H. (1982) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall.
- Kimberly, J. R.(1979)"Issues in the Creation of Organizations: Initiation,Innovation, and Institutionalization,","Acad.Management J.,Vol.22,pp437-457.
- Kimberly, J. R. (1980) *The life Cycle Analogy and the Study of Organizations: Introduction*, Jossey-Bass.
- King, S. W., Solomon, G. T. and Fernald, L. W., Jr. (2001) "Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model," *Journal of Small Business Management*, Vol.39, No.1, pp.3-13.
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press. (江田三喜男 共訳 『競争と企業家精神: ベンチャーの経済理論』 千倉書房 , 1985 年).
- Koontz, H. and O'Donnell, C. J. (1964) *Management: a Book of Readings*, McGraw-Hill. (中原伸之 訳 (1979) 『経営管理-3 経営組織』 マグロウヒル好学社).
- Koontz, H. and O'Donnell, C. J. (1988) *Management* (9th ed.), McGraw-Hill.
- Kotey, B. and Folker, C. (2007) "Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily," *Journal of Small Business Management*, Vol.45, No.2, pp.214-238.
- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, pp.1-30.
- Lippitt, G. L. and Schmidt, W. H.(1967)"Crises in a Developing Organization,"*Harvard Business Rev.*,Vol.45,pp.102-112.
- Lyden, F. J.(1975)"Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations,"*Admin.Sci.Quart.*,Vol.20,pp59-70.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, Wiley. (土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社 , 1977 年).
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper and Brothers.
- Maslow, A. H. (1965) *Eupsychian Management*, Richard D. Irwin. (原年廣訳 『自己実現の経営』 産業能率短期大学 , 1967 年).
- Maslow. A. H., Stephens, D. C. and Heil, G. (1998) *Maslow on management*, John Wiley. (金井壽宏

- 監訳『完全なる経営』日本経済新聞社，2001年).
- Mason, F. R. (1909) *Business Principles and Organization*, Cree.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row. (奥村哲史・須貝栄訳『マネージャーの仕事』白桃書房, 1993).
- Mintzberg, H. (1981) “Organization Design: Fashion or Fit?,” *Harvard Business Review*, Vol.59, No.1, pp.103-116. (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「組織設計：流行を追うか適合性を選ぶか」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，1981年).
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing effective Organizations*, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. , Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社，1999年).
- Newman, W. H. (1951) *Administrative Action*, Prentice-Hall.
- Nigel, N., Randall, S., Schuler, A. and Van de Ven, H. (1995) *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, Blackwell.
- Ouchi, W. G. (1974) “Defining the Span of Control,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.3, pp.357-365.
- Ouchi, W. G. (1979) “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms,” *Management Science*, Vol.25, No.9, pp.833-848.
- Penrose, E (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社，1980年).
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Gloucester. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』筑摩書房，2003年).
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986) “The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance,” *Strategic management Journal*, Vol.7, pp.485-501.
- Quinn, R. E. and Cameron, K. (1983) “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence,” *Management Science*, Vol.29, No.1, pp.33-51.
- Richardson, F. L. W. Jr, and Walker, C. R. (1948) *Human Relations in an Expanding Company*, Yale University Labor and Management Center. (萬成博訳『経営の発展と人間関係』誠信書房, 1958年).

- Roberts, J. (2007) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン(戦略経営の経済学)』NTT出版, 2005年).
- Rostow, W. W. (1960) *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, Cambridge University Press. (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, 1961年).
- Rubinstein, A. (1998) *Modeling Bounded Rationality*, MIT Press. (兼田敏之・徳永健一訳『限定合理性のモデリング』共立出版, 2008年).
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*, Prentice-Hall. (松井賚夫訳『組織心理学』岩波書店, 1966年).
- Schein, E. H. (1988) *Process Consultation*, Addison-Wesley. (稲葉元吉・岩崎靖・稲葉祐之訳『新しい人間管理と問題解決』産能大学出版部, 1993年).
- Schumpeter, J. A. (1928) *Unternehmer*, *Hanworterbuch der Staatswissenschaften*.
- Schumpeter J. A. (1951) *Economic Theory and Entrepreneurial History*, R. V. Clemence.
- Scot, B. R.(1971) *Atages of Corporate Development - Part 1*, Case No.9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Mass.
- Sexton, D. L. and Raymond, W. S. (Eds.) (1986) "The Art and Science of Entrepreneurship," Ballinger.
- Simon, H. A (1945) *Administrative Behavior*, Simon and Schuster. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009年).
- Simon, H. A. (1983) *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press. (佐々木恒男・吉原正彦訳『意思決定と合理性』文真堂, 1987年).
- Smith, A. (1948) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Edwin Cannan. (大河内一男監訳『国富論』中央公論社, 1988年).
- Stainmetz, L. L. (1969) "Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them," *Business Horizons Indiana University Graduate School of Business*, Vol.7, No.1, pp.29-36.
- Starbuck, W. H. (1965) "Organizational Growth and Development," in March, J. G. (Ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, pp.451-533.
- Storey, D. J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press.

(忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳 『アントレプレナーシップ入門』 有斐閣, 2004年).

- Thaler, R. H. (1980) "Towards a Positive Theory of Consumer Choice," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, pp.39-60.
- Thaler, R. H. (1985) "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*, Vol.4, pp.199-214.
- Thaler, R. H. (1990) "Saving, Fungibility and Mental Accounts," *Journal of Economic Perspectives*, Vol.4, pp.193-205.
- Thaler, R. H. (1992) *The Winner's Curse*, Free Press. (篠原勝訳 『市場と感情の経済学』 ダイヤモンド社, 1998年)(篠原勝訳 『セイラー教授の行動経済学入門』 ダイヤモンド社, 2007年).
- Thaler, R. H. (1999) "Mental Accounting Matters," *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol.12, No.3, pp.183-206.
- Torbert, W. R.(1974) "Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development," *Interpersonal Development*, Vol.5, pp.1-25
- Urwick, L. F. (1933) *Management of Tomorrow*, Nisbet.
- Urwick, L. F. (1956a) "The Manager's Span of Control," *Harvard Business Review*, Vol.34, pp.39-47.
- Urwick, L. F. (1956b) "The Span of Control-Some Facts about the Fables," *Advances Management*, Vol.21, pp.39-49.
- Van Fleet, D. D. and Bedeian, A. G. (1977) "A History of the Span of Management" *The Academy of Management Review*, Vol.2, pp.356-372.
- von Hippel, E. (1990) "The Impact of "Sticky" Information on Innovation and Problem-Solving," *Working Paper*, Sloan School of Management.
- von Hippel, E. (1994) "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management science*, Vol.40, No.4, pp.429-439.
- Whyte, W. F. (1959) *Man and Organization: Three Problems in Human Relations in Industry*, R. D. Irwin. (桜井信行訳 『人間と組織』 ダイヤモンド社, 1961年).
- Whyte, W. F. (1961) *Men at Work*, Dorsey Press.
- Whyte, W. F. (1969) *Organizational Behavior: Theory and Application*, R. D. Irwin.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.

Williamson, O. E. (1986) *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Harvester
Wheatsheaf. (井上薫・中田善啓監訳 『エコノミック・オーガニゼーション: 取引
コストパラダイムの展開』 晃洋書房, 1989年).

Zaleznik, A. (1966) *Human Dilemmas of Leadership*, Harper and Row. (北野利信訳 『経営の人間
問題』 評論社, 1967年).