

資料 No.126

平成24年3月

KIBS(知識集約型ビジネス支援サービス業) の専門的人材の活用に関する調査研究

大阪府商工労働部
(大阪産業経済リサーチセンター)

まえがき

わが国はいうまでもなく、大阪府においてもサービス産業の比重が高まりつつある中で、新しい産業領域として成長が期待される「知識集約型ビジネス支援サービス業」(KIBS)について、当センターでは22年度、アンケートを中心にその実態をまとめました。

同調査を通じて、KIBSの取引活動や競争力の源泉、競争優位性を左右する知識の共有方法のほか、現在の課題や今後の事業展開の方向性などに関する有益な示唆を得ることができました。その中でも、とりわけ競争力の源泉については、社長や従業員が有する豊富な経験や幅広い知識、高い専門技術といった能力に依拠している実態が明らかとなり、KIBSのような高度な知識を必要とする対事業所サービス業において、人材のポテンシャルが重要であることを改めて確認することができました。

そこで今年度は、KIBSが擁する人材のポテンシャルに注目し、堅調に業績を伸ばしている企業を対象にしたヒアリング調査を実施いたしました。社長に備わる能力としてのリーダーシップや組織マネジメントのほか、従業員のモチベーションを向上させる仕組みなどについて、企業のライフステージごとの特徴を浮き彫りにしました。

今後、KIBSが新たな成長産業領域として確立するためには、どのような専門的人材を育成・活用すべきなのかなど、本調査が当該産業の活性化のきっかけとなれば幸いです。

本調査は、当センター主任研究員 山本敏也、同主任研究員 松下 隆が担当しました。本報告書の執筆分担は次のとおりです。

山本 敏也	第1章第1節・第2節2～3、第2章、第3章
松下 隆	第1章第2節1、第2章

調査の実施に当たりましては、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、厚く御礼を申し上げます。

平成24年3月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林伸生

目 次

要 約	-----	1
第 1 章 本調査の目的		
第 1 節 22年度調査にみるKIBS（知識集約型ビジネス支援サービス業）の実態		
1 人材が自社のコア・コンピタンス	-----	3
2 二極化した顧客との対面パターン	-----	3
3 調査結果から導かれるインプリケーション	-----	4
第 2 節 本調査の分析視座とねらい		
1 ライフサイクル論	-----	6
2 マネジメントとリーダーシップ	-----	9
3 モチベーションの種類と特徴	-----	1 3
4 本調査のねらい	-----	1 4
第 2 章 ヒアリング調査によるKIBSのケース考察		
1 株式会社アンシャントマン	-----	1 6
2 株式会社アナザーブレイン	-----	1 9
3 株式会社ナスピア	-----	2 2
4 株式会社ファイコム	-----	2 5
5 有限会社ちゆるんカンパニー	-----	2 8
6 株式会社D T S 関西支社エンベデッドシステム部	-----	3 1
7 株式会社エンジンズ	-----	3 4
8 株式会社グローバルサイバーグループ	-----	3 7
9 株式会社ブリーゾインタラクティブ	-----	4 0
10 株式会社翻訳センター	-----	4 3
11 日本マイクロシステムズ株式会社	-----	4 6
12 有限会社アイ・シー・アイデザイン研究所	-----	4 9
13 大興印刷株式会社 コンテンツ事業	-----	5 2

第3章 KIBS 企業事例のまとめ

第1節 ヒアリング企業の特徴

- | | | |
|---|-----------------|-----|
| 1 | ライフステージごとの特徴 | 5 5 |
| 2 | リーダーとリーダーシップの類型 | 5 7 |
| 3 | モチベーションを向上させる要因 | 6 0 |

第2節 本調査から分かったこと

- | | | |
|---|--------------------|-----|
| 1 | リーダー自身が変わる英断を | 6 1 |
| 2 | 従業員のリスクをどれだけ背負えるか | 6 1 |
| 3 | 従業員を信頼し、委ねてみる | 6 2 |
| 4 | フォロワーがリーダーと同じ意識を持つ | 6 2 |

- | | |
|--------|-----|
| ● 参考文献 | 6 4 |
|--------|-----|

要 約

◇22 年度調査にみる KIBS の実態像

- ①豊富な経験・人脈、幅広い知識を持つ社長や、高い専門技術、豊富な経験などを有する従業員が、自社のコア・コンピタンスである
- ②顧客企業との直接対面で〔社長〕⇔〔顧客の各職階〕と〔従業員〕⇔〔顧客の従業員〕のパターンが多い（従業員は制作、営業など幅広い業務をこなさなければならない）



KIBS において、優れた人材の有無が企業の競争力の強弱を直接的に左右する

キーワード：「リーダーシップ」「モチベーション」

〔問題意識〕

「堅調に業績を伸ばしている KIBS には、人材に備わっているポテンシャルを最大限に活かす仕組みが存在する」

〔分析視座〕

【リーダーのタイプ】

- ①アルチザン（職人）型
- ②管理者型
- ③分離型

【リーダーシップ】

- ①個性押し出し型
- ②交流・信頼型
- ③苦悩乗り越え型
- ④配慮・思いやり型

【モチベーション】

- ①外発的モチベーション
↓（内在化）
- ②内発的モチベーション

ライフサイクル理論

- ①創業期、②難渋期、③成長期、④成熟期、⑤第2創業期

〔分析結果〕

◇難渋期を境にリーダーのタイプが変化

創業期～難渋期：「アルチザン型」⇒「アルチザン型」が大半

- ・技術面には優れるが、マネジメントの知識、リーダーとしての経験が乏しく、成長過程で体系的なマネジメントやより明確なリーダーシップが必要となった際、壁にぶつかる可能性がある

成長期：「分離型」2社、「アルチザン型」⇒「管理者型」1社

- ・「アルチザン型」に限界が見え、「分離型」「管理者型」へ移行。ただし、分離型2社は創業時から経営と技術を分離する珍しいケース（理想型）

成熟期～第2創業期：「判別不能」2社、「アルチザン型」⇒「管理者型」又は「分離型」の可能性はある

◇成長期に共通したリーダーシップが出現

創業期～難波期：すべてのタイプが混在している

- ・明確な特徴は見出せない。リーダーシップのスタイルが未確立と考えられる

成長期：3社とも「苦悩乗り越え型」

- ・難波期の挫折や失敗が、社長を成長させ、新たなリーダーシップの確立につながる（年輪プロセスの存在）

成熟期～第2創業期：判別可能な3社については「交流・信頼型」

- ・難波期、成長期を経て、リーダーとフォロワーの間に一定の信頼関係が形成され、その関係性に基づく意識のフラット化、相互交流が進む

◇モチベーション向上の要因

- ライフステージごとに際立った特徴は見られない
- ヒアリング企業の大半に外発的モチベーションが存在
- 外発的・内発的両方のモチベーションを有するのは7社
- ・モチベーションの内在化システム存在の可能性



◇本調査のインプリケーション

■リーダー自身が変革する英断を

- ・しかるべき時期に自らのスタイルを変える（経営と技術の分離など）

■従業員のリスクを背負えるか

- ・リスクの極大化を回避しつつ、従業員に経験を積ませる

■従業員を信頼し、仕事を委ねる

- ・責任や経験を与え、自律性、有能感、関係性を醸成させる（内発的動機の維持）

■フォロワーがリーダーと同じ意識で

- ・持続的な組織づくりに優秀なフォロワーが必要

第1章 本調査の目的

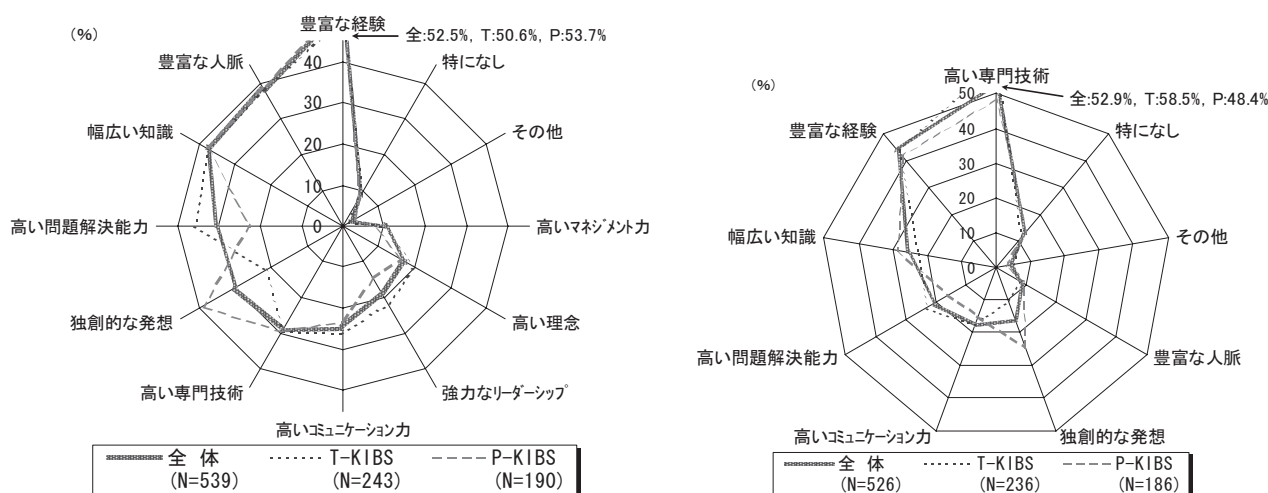
第1節 22年度調査にみるKIBS（知識集約型ビジネス支援サービス業）の実態

1 人材が自社のコア・コンピタンス

22年度、大阪産業経済リサーチセンターが実施した「知識集約型ビジネス支援サービス業（KIBS）に関する調査研究」（以下「KIBS調査」）のアンケート調査集計において、興味深いKIBSの実態が明らかになった。

まず一つには、豊富な経験・人脈、幅広い知識、高い問題解決能力を持つ社長と、高い専門技術、豊富な経験、幅広い知識を有する従業員が、自社のコア・コンピタンスであると考えている企業が多いということである（図表1-1-1）。これは、一般的なサービス業においても共通する特徴といえるかもしれないが、KIBSの語源が示すように、高度な知識を集約したサービスを提供する性質上、知識の源泉となる社長や従業員の高い能力は競争優位に不可欠な要素として位置付けられていると考えられる。

図表1-1-1 競争力の源泉（左：社長、右：従業員）



（注1）複数回答。

（注2）「全体」には両KIBSに分類されないケースを含むため、各項目計と全体は一致しない。

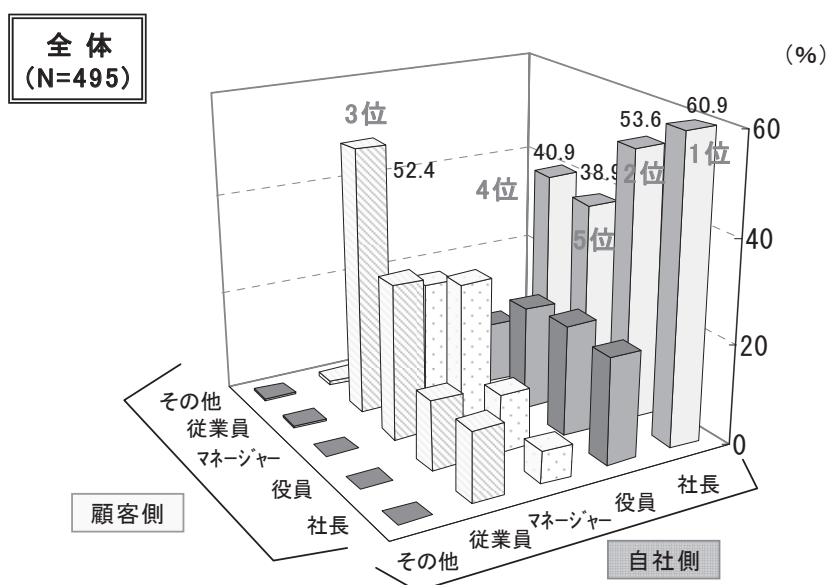
（資料）「KIBS調査」43～45ページ参照。

2 二極化した顧客との対面パターン

二つ目の特徴は、業務遂行における顧客企業との直接対面のパターンにみられる。社長がクライアントのさまざまな職階の人と対面する機会が多いとともに、従業員同士が対面するケースも多い（図表1-1-2）。この特徴は、われわれに以下の示唆を与えてくれる。一つは、KIBSの小規模零細性に起因する特徴である。KIBS調査では、回答企業の7割近くが従業員数は10人未満であったこと¹からも、KIBSの零細性については疑う余地もな

1 「KIBS調査」33ページ。なお、弁護士・会計士、広告業、デザイン業、簿記など、従来の専門サービスを中心としたProfessional KIBS [P-KIBS]（詳細な分類は「KIBS調査」の5～8ページを参照）において、より強い零細性がみられた。

図表 1-1-2 顧客企業との対面パターン



(注) 複数回答。

(資料) 「KIBS 調査」 53～55 ページ参照。

い。そのような零細企業の組織が、職階制による多層構造をなしているとは考えにくく、必然的に対面のパターンが社長もしくは従業員の二極に収斂しやすと思われる。

もう一つの示唆は、先の小規模零細性とも大きく関係するが、KIBS の場合、制作業務といった内勤にとどまらず、クライアント先でのコミュニケーションを必要とする外勤など、複数の業務を同時にこなせる素養が従業員に対して求められている可能性である。つまり、一人の従業員が技術的な制作業務のほか、営業、折衝などの幅広い業務を遂行しなければならない状況を表しているともみることができる。

3 調査結果から導かれるインプリケーション

これらの結果と推察から、KIBS においては優れた人材の獲得が企業の競争力の強弱を直接的に左右するといっても過言ではないだろう。あるいは、人材の能力が発揮されるか否かで、KIBS のサービスの質やひいては企業の評価が決定するということも考えられる。とはいっても、KIBS は大企業とは異なり、自社に必要な人材を外部から存分に調達できるほどの余力はない。それならば、まずは後者のように、自社の人材が有するポテンシャルを企業が最大限に活用することによって、KIBS の競争優位性を高めようと努力するはずである。

このようなシナリオを構築していく過程で、いくつかのキーワードが浮かび上がってくる。一つは、企業経営者（又はリーダー）に備わっている、従業員のポテンシャルを最大限に引き出すことができる「リーダーシップ」という才能である。そして二つには、KIBS という高度な知識や創造性が求められる環境下で、従業員が高い目標を持って自主的・自律的に行動する源となる「モチベーション」の存在である。

以上から、新しい産業群として注目されている KIBS において、組織に活力を与える仕

組み、すなわち「リーダーシップ」や「モチベーションの向上要因」といったものが存在するのではないかという結論が、22年度調査の結果から導出されたインプリケーションであり、本調査の起点となっている。

第2節 本調査の分析視座とねらい

前節で述べた問題意識を発端に、本調査では「リーダーシップの形態」及び「モチベーションの向上要因」に焦点を当てながら、「**堅調に業績を伸ばしている KIBS には、人材に備わっているポテンシャルを最大限に活かすための仕組みが存在する**」という命題について、企業へのヒアリング調査を通じて明らかにする。

ただし、KIBS が置かれた経営環境要因はきわめて多様であり、すべての要因を考慮して分析することは困難である。そこで、本調査ではまず各企業が置かれたライフステージの特定を行い、企業の成長過程を把握しておくことで、リーダーシップやモチベーション向上の仕組みを分析する際のメルクマールとして活用することが可能になると考えられる。

本節では、分析の視座となる①ライフサイクル、②リーダーシップ、③モチベーションの基本的な知識について簡単に整理をしておく。

1 ライフサイクル論

企業や組織がこれまでどのような過程を経て、現在の形容を成しているのかについて、それらの沿革の流れとそこから読み取れる企業・組織のライフサイクルの段階によって、企業の実態を捉えようと試みる。本調査では、KIBS のリーダーシップやモチベーションについての分析を行うが、それら内部マネジメントは、例えば、売上高を伸ばした成長局面、内部のマネジメントにつまずき迷う局面、従業員のやる気が低迷した局面など様々な事象で変化し、また、企業や組織、業種により大きく異なる。しかし、そうした現象をある程度類型化して捉えようとするのが、人間の人生観に沿った「企業・組織のライフサイクル」である。ライフサイクル論は、一般的には「成長・発展の段階理論」の一つの概念である。企業の成長・発展を研究し、その理論構築を行おうとした研究者は多い。戦略論を主としているチャンドラーにはじまり、様々な理論がみられる（図表 1-2-1）。

図表 1-2-1 成長・発展段階のモデル分類

研究者	段階数	段階
チャンドラー Chandler	4	量的拡大→地理的拡大→垂直統合→製品多角化
リピット＝シュミット Lippit&Scmidt	3	誕生→青年→成熟
グライナー Greiner	5	創造性を通じた成長→ダイレクションを通じた成長→デレゲーションを通じた成長→コーディネーションを通じた成長→コラボレーションを通じた成長
アディゼス Adizes	10	理念形成→幼児期→邁進→青年期→最盛期→成熟→貴族主義→初期官僚制→官僚制→死滅
クイン＝キャメロン Quinn&Cameron	4	創造性と企業化段階→共同化段階→公式化とコントロール段階→構造の精緻化と適応段階
ミラー＝フリーゼン Miller&Friesen	5	誕生→成長→成熟→再生→衰退
ミンツバーグ Mintzberg	4	形成→発展→成熟→衰退
ベアード＝メシュラム Baird&Meshoulam	5	創始→機能的成長→制御された成長→機能的統合→戦略的統合
ダフト Daft	4	クイン＝キャメロン、グライナーモデルの融合

出所：山田（2003），p32。

ライフサイクルモデルの基本的なパターンは、人間の人生に準えたメタファーを使用して、誕生から、成長、成熟、衰退へと変化させるものである。ライフサイクルモデルによる分類は、リピット＝シュミット、アディゼス、ミラー＝フリーゼン、ミンツバーグが挙げられる。

一方、ライフサイクルメタファーによらないものもチャンドラーをはじめ、多数みられる。山田（2003）は、ほかにベアード＝メシュラムの進化モデルとそれ以外の非進化モデルの分類方法や、組織の発展を捉えた発展段階モデルと、それ以外のモデル（ライフサイクルモデル）という分類方法を分析している。

本調査では、ライフサイクルモデルの中でも、複数の論者の点を積極的に採用し、複合化・改良発展された「ダフト」（Daft（2001））のモデルを分析のフレームに置いた。ダフトのモデルは、それまでのクイン＝キャメロン、グライナーのモデルを統合させたものであり、本調査の構想段階でわれわれの考えに最も適合した理論であった。

さて、ダフトのモデルは、起業者の段階からはじまり、4段階となっている。しかしながら、今回のヒアリング企業の特性やジェフリー・ムーアの成長理論から考えると、起業者の段階と成長の段階には、一定の売上高等の伸び悩みといった成長発展の踊り場が存在する。そのため、2段階目に何事もうまく行かない段階という意味で、難渋^{なんじゆう}の段階を独自に設定した（図表1-2-2）。

図表 1-2-2 成長・発展の5つの段階における企業の特徴

		起業者の段階 Phase1	難渋の段階 Phase2	成長の段階 Phase3	成熟の段階 Phase4	第2創業の段階 Phase5
期間	創業からの経過期間	3～5年	初回：約5年～ 以降：数度	初回：Phase2以後 以降：数度	初回：Phase3以後 以降：数度	初回：Phase4以後 以降：数度
サービス・技術等	サービス	単一のサービス	(時々で変化)	主力のサービス・ライン	複数のサービス・ライン	複数のサービス・ライン
	イノベーションの源泉	オーナー経営者	(時々で変化)	従業員とマネジャー	研究開発部門	研究開発部門、社内独立組織
組織等	組織目標	存続	変革	成長	内部の安定、市場の拡大	社会貢献、新たな事業
	組織構造	インフォーマル、社長カラー強い	(時々で変化)	インフォーマル、内部改革始まる	フォーマル化、進む分業・専門化	フォーマルから起業発想へ
	報酬および人事制度	個人裁量、温情的、評価システムなし	(時々で変化)	個人裁量、成功報酬へ傾斜、評価システム整備へ	非個人裁量、人事評価システムの制度化	社内独立組織の評価構築へ
	リーダーシップ	個人主義的、起業家的	(時々で変化)	カリスマ的、方向提示的	コントロールを保持しての権限委譲	チーム方式、縦割り主義の打破

出所：Daft（2001），p.172を基に筆者作成。

2 「大辞林」によると、物事がすらすらと運ばない「こと」や「さま」を表す。

企業・組織は成長発展に際して、1番目に「起業者の段階」、2番目に「難渋の段階」、3番目に「成長の段階」、4番目に「成熟の段階」、5番目に「第2創業の段階」を迎える。もちろん、成長の段階から必ず成熟の段階に行くものではなく、再度難渋の段階に戻ることも考えられる。以下に各段階の説明を行い、併せて、図表1-2-3で各段階の模式図を示す。

■起業者の段階（Phase 1）

起業者マインドがあふれる段階であり、組織を立ち上げた創造性はまだ十分に持ち合わせ、がむしゃらに事業を進めている。従業員数も10人未満であれば、意思疎通や目標への考え方にそれほど相違はみられず、リーダーシップを発揮しなくても企業を運営できる段階である。しかし、次第に従業員の意思疎通がうまく行かず、サービスへの影響が生じるなど内部マネジメントに問題を生じる。こうした危機に対しては、リーダーシップが必要となる³。

■難渋の段階（Phase 2）

サービスの革新性から強い競争力を有し、起業者としての豊富な意欲とモチベーションに支えられ企業は成長してきたが、この段階で何らかの難渋がみられる。売上高が低迷したり、片腕として補佐役を務めた者と意見や方向性が合わなくなったりする現象が次々に発生する。これらの難渋を乗り越えるために、内部マネジメントの強化が図られる。

■成長の段階（Phase 3）

難渋を乗り越えた企業が成長を迎える段階である。従業員一人ひとりの能力を発揮し、成長するために多くの面で権限委譲が進められ、従業員自らが新たなサービス等を生み出す行動が行われる。また、リーダーシップも確立し、目標と方向性が明確になり、つまづきを乗り越えた自信や実績から、コミュニケーションの質も量も充実する。それまで、緩やかな認識で定まったもの（インフォーマル）を、組織内で明確に「仕切り」を行うことで定まったもの（フォーマル）に移行し、業務に専門性が形成され、部門の縦割り化が進む。これは、20人程度の規模の企業でも十分にみられる。

ただし、こうした専門化と縦割り化は、やがて組織の硬直化に結びつき、成熟段階の問題点となる。

■成熟の段階（Phase 4）

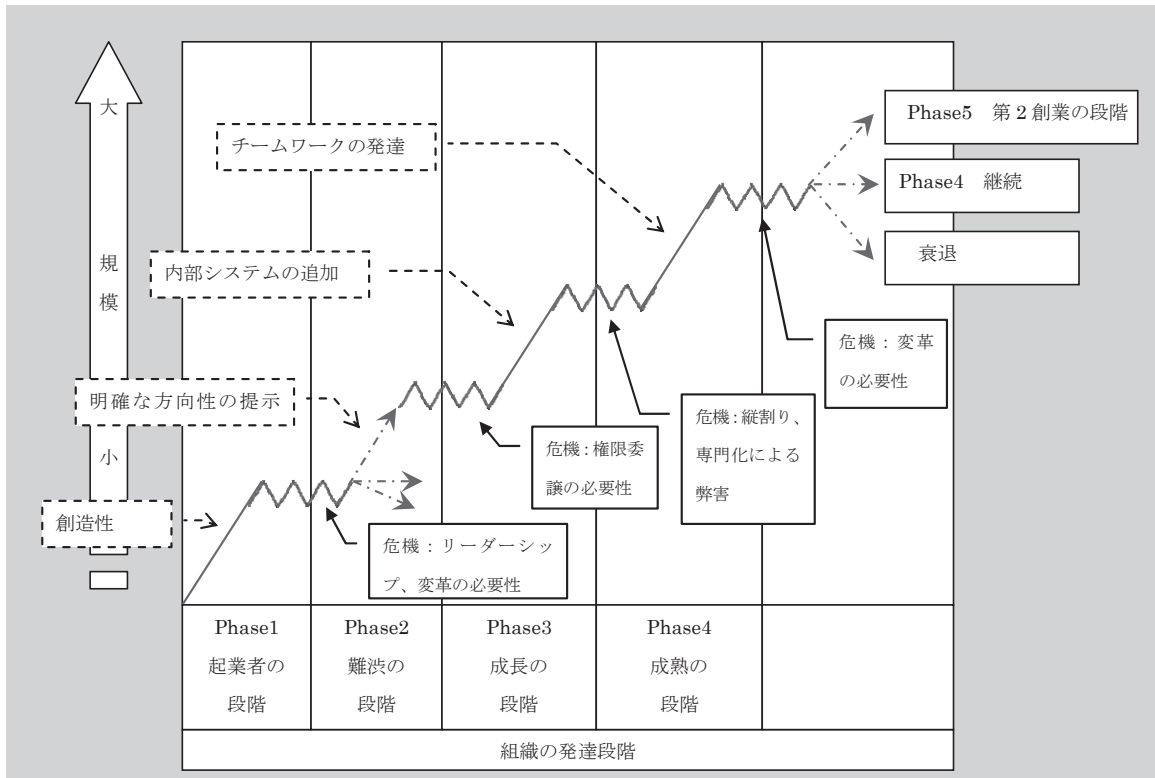
組織は成熟段階に移行し、従業員数も増加する。こうした組織では職務や部門は細かく整備される。業務面でもフォーマルの程度が高まり、手続き、処理などシステム化されている。こうした体制ではリスク管理が重要視され、新たなリスクを包含した動きが取りにくくなる。そのため、変革が必要となるが、変革しなければ多くの場合は衰退へと陥る。一方、変革ができれば次の段階（第2創業の段階）へと移行し、組織は再びリスクを取りつつも活性化に向かう。

3 例えば、アップル社では、創業者のスティーブ・ジョブズとスティーブ・ウォズニアクは、起業段階の危機を乗り越えるために、内部マネジメントを任せられるリーダーの外部起用などを行っている。

■ 第2創業の段階 (Phase 5)

企業が成熟段階に入り、マネジメントもマンネリ化している可能性がある。また、場合によってはそのビジネスシステムも革新さを失いつつあることから、さらに成長するには変革が求められる。つまり、第2創業の段階にある。

図表 1-2-3 成長・発展の5つの段階



出所: Daft (2001), p. 167 を基に筆者作成。

2 マネジメントとリーダーシップ

(1) 相補的関係のマネジメントとリーダーシップ

企業や組織を効率的に動かす方法には、マネジメントとリーダーシップがある。複数の人間で構成される集団が組織として機能するためには、集団が同じ目的を持って、その実現のために各自が合理的に行動することが重要である。ただし、各々が勝手気ままに目的に沿うと判断して行動することは、組織にとって非効率であるばかりでなく、組織の混乱を招く恐れもある。そのような無駄やリスクを排除し、組織として合理的に行動するためには、組織内に一定の役割分担やルールなどの取り決めが必要となる。このような規則やルールを適用することがマネジメントである。

一方、顧客ニーズの多様化や ICT など技術開発によるビジネスモデルの高度化といった経営環境の急激な変化を背景に、組織や業務処理の形態がめまぐるしく変化する中で、リーダーの力と姿勢によって規則やルールに縛られずに組織を動かすことができるのがリーダーシップである。リーダーシップは識者によって定義がさまざま、「ビジョンを創造し、実現する能力」(ウォレン・ベニス)、「効果的リーダーは、ビジョンや共有された価値観と目標を通じて他の人を率いる」(ジャック・ウェルチ)など、枚挙にいとまがな

い。そこで本調査では、波頭（2008）の「人（フォロワー）の心に直接働きかけて、啓発と動機づけによって人を動かす方法」という定義を採用する。

マネジメントの主な特徴として、効率性と再現性が挙げられる。とりわけ前者は、標準的な業務に対して明快で整合的な業務分担が可能であることを意味する。高度経済成長期～1980年代頃までは、製造業務や事務的な業務でさえ定型化された作業を効率良く繰り返すという業務が主流であったことから、マネジメントによって組織を運営することが有効であった。

ところが、1990年代以降、製造・事務部門ともに非定型で創造性の高い業務の比重が高まるにつれて、マネジメント中心の組織運営が必ずしも適切ではなくなってきた。要するに、想定外の業務に対してマネジメントが合理的ではない場合が生じたのである。激しく変化する経営環境下では、むしろリーダーの能力によって柔軟に行動できるリーダーシップがうまく機能することが分かってきた。

このほか、マネジメントとリーダーシップは図表1-2-4に示すように、主体者（誰が）、対象者（誰に対して）、作用形態（どのように人が動くか）、機能・有効性、適用範囲（どのような局面・目的に）などの点において、対照的な特徴を有している。だがこれらの差異は、両者のどちらが優れているかという優劣を示すものではなく、マネジメントとリーダーシップが相補的關係にあることを意味している。経営環境の局面や経営戦略によって、両者のウェイトが変化することはあっても、どちらか一方が完全に排除されるようなことはない。

図表 1-2-4 マネジメントとリーダーシップ

	マネジメント	リーダーシップ
主体者	組織（会社）そのもの	リーダー個人
対象者	部下全員に及ぶ	特定の部下（部下全員ではない）に及ぶ
作用形態	契約を根拠に、指示と管理によって行動をコントロール	リーダーの持つスキルや資質を根拠に、啓発と動機づけによって自発的に行動させる
機能・有効性	○効率性：標準的業務に対し、明快で整合的な業務分担が可能 ⇨想定外の業務には非合理的 ○再現性：誰が担っても大差のない結果が得られる ⇨組織運営上、人員配置の自由度が高まる	○柔軟性：リーダーの力と姿勢により、規則やルールに縛られない行動が可能（リーダーの意向が行動基準となる） ○モチベーション：自発的・能動的な行動（高い目的達成意欲、標準レベル以上の活動成果が得られる可能性）
適用	通常的・標準的業務、標準的人材	非常事態、環境の劇的変化、創造的業務

資料：波頭『リーダーシップ構造論』より作成。

（2）リーダーシップ論の変遷

リーダーシップの考え方は、時代とともに変化している。波頭によれば、科学的な研究が始まった20世紀初頭から現代に至るまで、大きく3つの期間に分類される（図表1-2-5）。

まず第I期は、1900年代から1940年代までである。20世紀初頭から帝国主義諸国による軍拡競争が激化したこともあり、戦争を指揮する有能なリーダー像を明らかにすること

図表 1-2-5 リーダーシップ論の変遷

	主流の考え方	主な研究成果
第Ⅰ期 1900年代 ↓ 1940年代	<p>リーダーシップ特性論</p> <p>優秀なリーダーに共通する身体、性格、行動特性に関する研究</p>	<p>■ストックディル：特性論(1930年代)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップと高い相関関係のある特性を調査し、「公正」「誠実」「思慮深さ」「公平」「機敏」「独創性」「攻撃性」などを挙げたが、リーダーシップ発現の必然的・特性は発見できず
第Ⅱ期 1950年代 ↓ 1970年代	<p>リーダーシップ行動論</p> <p>「リーダーとは作られるものである」との前提に立ち、リーダーとフォロワーの行動の違いに着目した</p>	<p>■三隅二不二(みすみ じゅうじ)：PM理論(1966年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップは、Performance(目標達成能力:P)とMaintenance(集団維持能力:M)の能力要素で構成され、PとMの大小により4つのタイプに分類できる ・PとMがともに高い状態のリーダーシップが望ましい <p>■ハーシー&ブランチャード：状況対応理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーの行動を指示的行動と協力的行動の2つに分類し、部下(フォロワー)の能力の成熟度により、最適なリーダーシップのスタイルが異なるとした
	<p>リーダーシップ交流論</p> <p>リーダーとフォロワーの相互作用としてリーダーシップを捉える</p>	<p>■ホランダー：信頼蓄積理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーから同調性と有能性を認められ、信頼を獲得したリーダーは変革行動することをフォロワーから求められる
	<p>リーダーシップ認知論</p> <p>リーダー(フォロワー)がフォロワー(リーダー)をどのように認知して対応すると生産性が上がるのか</p>	<p>■ロード：リーダープロトタイプ理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現実のリーダーの行動が、フォロワーの抱くリーダー像(プロトタイプ)の行動と適合する時、リーダーに対するフォロワーの満足度が高まり、業績が向上する
第Ⅲ期 1980年代	<p>変革型リーダーシップ論</p> <p>変革を実現するためにフォロワーをリードするために求められるリーダーの資質と行動の探求(リーダーとマネジャーの区別)</p> <p>※従来の研究で想定していたリーダーを「交流型」とし、「変革型」と対比</p>	<p>■ハウス&シャーマン：精神的報酬理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交流型リーダーに従うフォロワーが受け取る報酬は、個人的・物質的であるが、変革型リーダーに従うフォロワーの報酬は、集団的・精神的なもの <p>■コッター：報酬理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップとマネジメントの区別、整理 ・リーダーが組織のルールを越えて変革を推進するためには、ビジョンを掲げることが不可欠
	<p>リーダーシップ開発論</p> <p>リーダーを見出し育成するための施策の研究</p>	<p>■マッコール：リーダー開発論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーは生まれつきではなく、育成できる ・「皮むける経験」と「経験から学ぶ能力」の発見
	<p>フォロワーシップ論</p> <p>リーダーシップの発生をリーダー側からではなくフォロワー側からアプローチした研究(1990年代～)</p>	<p>■ケリー：指導力革命(1992年)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーシップとは、「貢献力」(上司の指示に従い、目標達成に邁進することなど)と「批判力」(上司の指示が正しいかを自分で考え、必要があれば上司に提言することなど)がともに高い状態である ・フォロワーを5つのタイプに分類

資料：波頭『リーダーシップ構造論』より作成。

が、学問的見地のみならず国家戦略上の重要テーマとして取り上げられた。そこで、当期においては「リーダーシップ特性論」が主な理論となった。なお、特性論は、優れたリーダーには共通する資質や特性があることを前提とした考え方で、身長・体重・体格などの外観や、知能・知識・判断力などの知的資質、内向性(外向性)・適応性・創造性などの性格的資質といったさまざまな測定項目が抽出された。ところが、特性論では優れたリーダーに共通する普遍的な特性を特定することはできなかった。

続く第Ⅱ期は、1950年代から1970年代までを指す。第Ⅰ期の研究視点の行き詰まりもあり、この時期の研究は幅広く展開した。代表的な理論として、「リーダーシップ行動論」

「リーダーシップ交流論」「リーダーシップ認知論」が挙げられる。行動論に共通するのは、課題が達成され、集団の生産性や業績が改善すること（＝課題志向）と、集団を維持し、人間関係に配慮すること（人間関係志向）の両立が重要であるとの視点である。交流論は、リーダーとメンバーの相互作用や交流による信頼関係が、リーダーシップの発揮に影響するとの考え方であり、認知論は、リーダー（フォロワー）がフォロワー（リーダー）をどのように認知して対応すると、生産性が高まるかというアプローチである。

第Ⅲ期は、1980年代から現在に至る時期である。これまでの大量生産によるプロダクトアウト型の事業運営が通用しなくなり、根本的な企業変革が必要な時代といえる。したがって、リーダーシップ論も「変革型リーダーシップ論」「開発論」「フォロワーシップ論」と視点がさらに多様化している。変革型は、リーダーシップの本質が「組織のルールを越えてフォロワーを動かす」ことにあるとし、リーダーシップとマネジメントの違いを明らかにした。開発論は、「経験から学ぶ能力」のある人材に対して「一皮むける経験」を適切なタイミングで積ませれば、リーダーを育成することができるとする考え方である。最後のフォロワーシップ論は、これまであまり中心的に扱われていなかったフォロワーの視点から、成功したリーダーの影には優れたフォロワーの補佐がいるという概念である。

（3）本調査におけるリーダーシップの類型

このように、リーダーシップ研究の視点が多様に変化していったことが理解できるが、本調査では図表1-2-5で示した主な理論の特徴を基にして、独自に以下の4つのタイプに分類を試みた（図表1-2-6）。

①の「個性押し出し型」は、先導者として強烈な個性を持った人材が他のメンバーに対して率先垂範するリーダーシップである。②の「交流・信頼型」は、日常のコミュニケーションなどを通じて上司と部下の間に信頼関係が形成され、部下（フォロワー）が理想とするリーダーと認めた状態の下で、リーダーシップを発揮する形である。③の「苦悩乗り越え型」は、困難な課題や修羅場を乗り越えたり、自分以外の優れたリーダーに触発されるなどを契機に、成長・進化していくリーダーシップであり、④の「配慮・思いやり型」は、部下の人間関係に配慮するリーダーと、リーダーを支えるべく自主的・自律的に考えて行動する部下の組み合わせによるリーダーシップである。

図表1-2-6 リーダーシップ論の類型

リーダーシップ論の特徴	タイプ
<u>特性論</u> ：他のメンバーとは違う個人的資質や能力などの特性がある	➡ ①個性押し出し型
<u>交流論</u> ：リーダーとフォロワー（従業員）の対等な相互関係	➡ ②交流・信頼型
<u>認知論</u> ：フォロワーが暗黙のリーダー像を持っている	
<u>変革型リーダーシップ論</u> ：ビジョンを示し、フォロワーに伝えられる	➡ ③苦悩乗り越え型
<u>開発型</u> ：新しい課題・修羅場を経験する、他のリーダーのスキルを学ぶ	
<u>行動型</u> ：仕事と人間関係の双方に配慮し、組織をまとめる	➡ ④配慮・思いやり型
<u>フォロワーシップ論</u> ：優れたリーダーの下に優れたフォロワーがいる	

資料：各種資料を参考に著者作成。

3 モチベーションの種類と特徴

一般に、モチベーションは大きく分けて、外発的報酬に基づくものと、内発的報酬に基づくものの2種類が存在するといわれる。

(1) 外発的モチベーション (extrinsic motivation)

給与・ボーナス・手当などの金銭的報酬のほか、昇格・昇進(=地位報酬)、表彰・賞罰、人からの賞賛・承認、メンバーからの受容、リーダーによる配慮などは、働く個人に対して他の人により提供される報酬(外発的報酬: extrinsic reward)である。これらの外部から提供される、いわば「外からのご褒美」を励みに活動する姿勢を、外発的モチベーションという。外発的モチベーションには即効性があるため、一般に量的な単純作業などに適している反面、①報酬や罰則がなくなれば消滅する(=他律的又は依存的傾向を助長する)、②望ましくない行動が引き起こされる可能性がある、などの問題点も指摘されている。

(2) 内発的モチベーション (intrinsic motivation)

一方、達成感、自己の成長感、有能感(自己の有能さに対する満足感)、仕事自体の楽しみ、自己実現などは、精神的な満足感といえよう。この「内からのご褒美」、すなわち内発的報酬(intrinsic reward)に対する仕事への没頭や新しい挑戦、複雑な探索といった意欲を、内発的モチベーションという。内発的モチベーションは安定的・継続的であり、また、楽しさや好奇心を伴うことから、創造性や工夫が必要な仕事に適しているといわれている。

(3) モチベーションに影響を及ぼす要因

以上の議論に従えば、KIBSにおいては外発的よりも内発的なモチベーションが望ましいとの結論が導かれそうであるが、果たしてそうなのだろうか。心理学によると、外発的及び内発的モチベーションの間には二つの対照的な効果がある。アンダーマイニング効果(Undermining Effect)とエンハンシング効果(Enhancing Effect)である。

アンダーマイニング効果は、課題に自発的に取り組むといった内発的モチベーションが、物質的な外発的報酬、監視・期限の設定・評価教示などの外的拘束を与えることによって低下することである。つまり、こうした外的要因を通じてある行為が目的を達成するための「手段」として認識されると、マイナスの感情が生じて内発的モチベーションを低下させるのである。

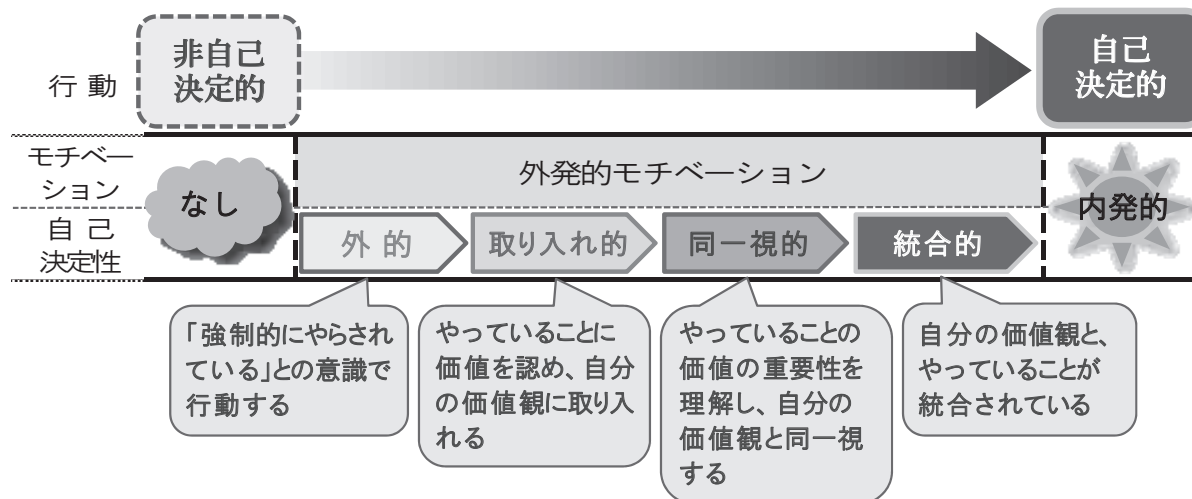
他方、エンハンシング効果は、言語報酬(賞賛等)などの外的要因が内発的モチベーションを高めることであり、換言すれば、行為そのものが自己の価値観や信念と一致し、自身の「目的」となる場合にはプラスの感情が生まれ、内発的モチベーションを高める仕組みとなる。

また、近年の研究では内発的モチベーションを支える上で、自己決定感や自律性が最も重要であるといわれている。自分の行動を自らで決定し、自分で起こそうとする程度が高まるにつれて、図表1-2-7のような心理的な変化が生まれる。

このように、当初は上司からの強制的な指示によって嫌々行っていた業務であっても、

エンハンシング効果のような「内在化」が進むことで、自分の価値観に基づく自発的な行動へと段階的に統合されることも考えられる。こういった内在化のプロセスが機能しうるのであれば、必ずしも外発的モチベーションが望ましくないとはいえない。

図表 1-2-7 外発的モチベーションの内在化



資料：日経ビジネスオンラインなどを基に著者作成。

4 本調査のねらい

以上のような分析視座を整理した上で、本調査では KIBS という産業群の中でも、とりわけ堅調に成長している企業に対して、次のような仮説を立てた。

- ① 従業員の能力を最大限に活用するために、経営環境要因に応じてルールや制度を設け、的確に組織を動かすマネジメントが機能している
- ② 企業の目標達成のために、フォロワー（従業員）の心に働きかけ、彼らの自発的・主体的な行動を引き出すようなリーダーシップが存在している
- ③ 外発的もしくは内発的な報酬を通じて、従業員が目標達成のために高レベルの努力を行おうとする意思（＝モチベーション）が生み出されている

これらの仮説における視点を基礎に、サービス内容や発展過程、組織マネジメントなど、何らかのユニークな特徴を持った KIBS 企業に対してヒアリング調査を実施し、個々の取組について分析する。加えて、ライフステージごとに企業の組織マネジメントやリーダーシップ、モチベーション向上の仕組みなどの特徴を抽出し、それぞれの間で差異が存在するのか否かについても検討する。

最後に、一連の考察を通じて第 2 節で掲げた命題、すなわち「堅調に業績を伸ばしている KIBS には、人材に備わっているポテンシャルを最大限に活かすための仕組みが存在する」という考え方が正しかったのか、改めて確認することとしたい。

第2章 ヒアリング調査による KIBS のケース考察

本調査では、業績が堅調な各業種の KIBS を 13 社選び出し、丹念なヒアリングを実施した。本章は、ヒアリング企業におけるライフステージ、リーダーシップの状況、モチベーション向上の取組状況を聞き取り、まとめたものである。

図表 2 - 1 ケース企業の一覧

企 業 名	業 種	訪 問 日	面 接 者 役 職	氏 名 (敬称略)
株式会社アンシャントマン	コンテンツ	2012 年 1 月 13 日	代表取締役社長	松山秀俊
株式会社アナザーブレイン	ソフトウェア	2011 年 12 月 20 日	代表取締役 CEO	久田智之
株式会社ナスピア	コンテンツ	2011 年 12 月 14 日	代表取締役	中島正行
株式会社ファイコム	広 告	2011 年 12 月 15 日	代表取締役社長	浅野由裕
有限会社ちゆるんカンパニー	映像制作	2011 年 11 月 22 日	代表取締役	三好和也
株式会社DTS	ソフトウェア	2011 年 11 月 29 日	関西支社エンベデッド システム部 部長	原村光司
株式会社エンジズ	ゲーム	2012 年 1 月 10 日	代表取締役社長	楠本征則
株式会社グローバルサイバーグループ	ソフトウェア	2011 年 12 月 5 日	代表取締役	辰己重幸
株式会社ブリーゾインタラクティブ	ゲーム	2011 年 12 月 12 日	常務取締役	市野壮太
株式会社翻訳センター	翻 訳	2011 年 12 月 15 日	総務部 部長代理	近藤美樹
日本マイクロシステムズ株式会社	ソフトウェア	2011 年 12 月 9 日	代表取締役社長	山崎貞彦
有限会社アイ・シー・アイデザイン 研究所	デザイン	2012 年 2 月 7 日	代表取締役	飯田吉秋
大興印刷株式会社	コンテンツ	2011 年 12 月 22 日	代表取締役	高本隆彦



(株)アンシャントマン

企業概要

所在地：大阪府中央区南船場1丁目16-23 パレロワイヤル順慶町701号

創立：平成18年

資本金：2,000,000円

従業員数：4名

電話番号：06-6121-6062

代表取締役：松山 秀俊

URL：<http://www.mangaculture.com>



事業内容

- ・マンガ制作部門

広告マンガ制作、マスコットキャラクター制作、商業マンガ制作、似顔絵制作

- ・マンガ×HP制作部門

「堅いイメージを親しみやすく清廉に」をテーマに、マンガによるサイト制作

- ・国際展開（フランス）部門

マンガ文化を基軸としたフランス市場開拓支援

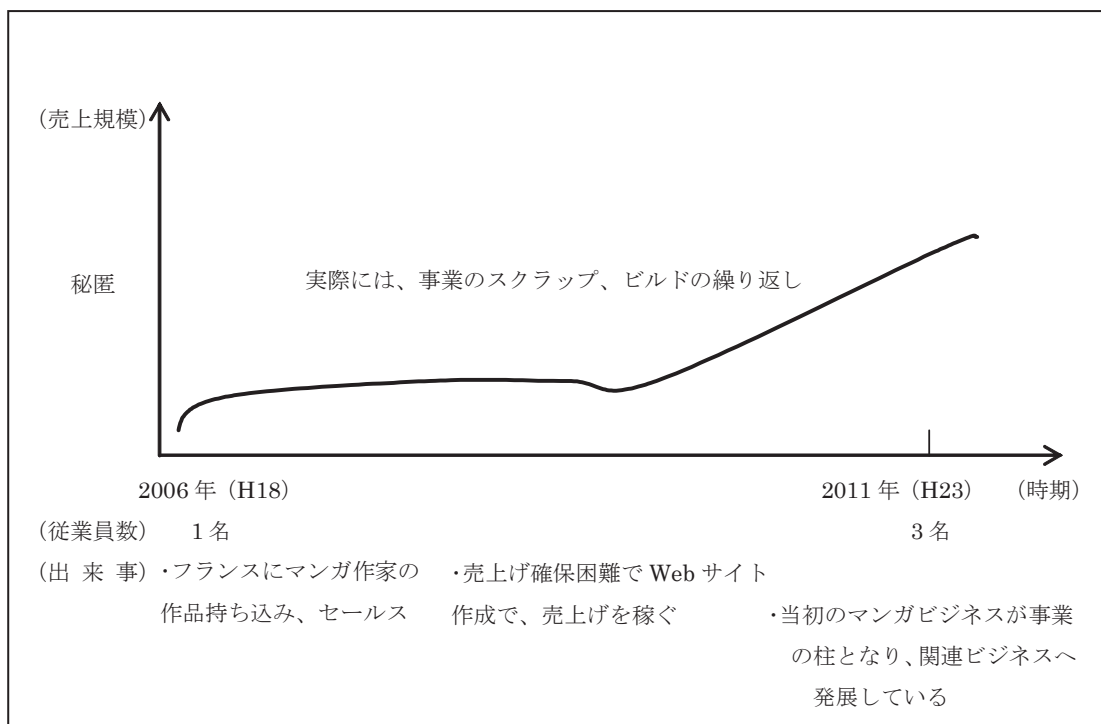
主な制作物

自治体向けにマンガによる地域振興策を企画立案。忠岡町の「だんじり」をモチーフにした「ただお課長」をガチャコン関西（JR大阪駅天空の広場にて開催）にて大々的に発表し、ユニークな町おこし策として、注目される。





規模の推移とライフステージ



現在、「創業期」である

松山社長は、テレビゲーム小売店店長から大学院でのフランスにおける日本のマンガ文化研究を経て起業した。経済産業省主催の「ドリームゲート」における創業支援を受けながら、豊かな人脈などに恵まれ、事業展開している。当初のビジネスモデルであったフランスの消費者等にオンラインで販売するシステム開発は実現しなかったが、フランス市場を熟知した社長は、マンガ関連サービス、コンサルタント業を事業の柱に据えている。

創業期であるが、事業はスクラップとビルドの繰り返しであり、当面マンガを使用した事業について、事業立案を目指している。



訪問：2012年1月13日 松山秀俊社長

組織マネジメントとリーダーシップ

同社は社長、ウェブデザイナー、グラフィックデザイナー、営業アシスタントの4名で構成され、社長自らもマーケティング支援やマンガ制作などの業務に奔走している。そのため、従業員の業務を逐次管理するというよりも、各人の自主性に任せている部分があり、ときに従業員のモチベーションの低下を招くこともあった。かつて、アルバイトに対して将来的な報酬や身分の保証という（外発的な）動機づけを明確に行わなかったために、アルバイトの怠業につながったこともあった。

「20代後半になると思考が固定化してしまう」と語る松山社長は、自分の思い込みではなく、常に相手のことや市場を知った上で仕事をする、これしかできないというスペシャリストではなく、さまざまな分野に好奇心を持つことが大切であると、従業員に指導している。

また、最近の若年層は失敗し自分で責任を取ることを嫌がる傾向が強く、変化に対する柔軟性や迅速性の欠如を感じるという。現代のように、社会経済情勢が急速に変化する状況では、あうんの呼吸でコミュニケーションができなければ、時代に取り残されてしまうと松山社長は危惧している。そこで、若手従業員には褒めるときには褒め、報酬を与えると同時に、仕事の完成度が厳密には100%に達していなくても、顧客満足の達成を果たすべく迅速性を優先して取り組むように指導している。





(株) アナザーブレイン

企業概要

所在地：大阪府中央区久太郎町 4-2-10 大西ビルディング 5階

創立：平成 12 年

資本金：10,000,000 円

従業員数：8 名

電話番号：06-6170-2081

代表取締役：久田 智之

URL：<http://www.anotherbrain.co.jp>



ケータイゴング利用画面

事業内容

- ・システムインテグレーションサービス
 - ・情報システムの開発および保守の受託等
 - ・コンピュータ等情報関連機器およびソフトウェアの製造および開発等
- 多岐にわたるが、主としてデータ通信システムに特化。

主な制作物

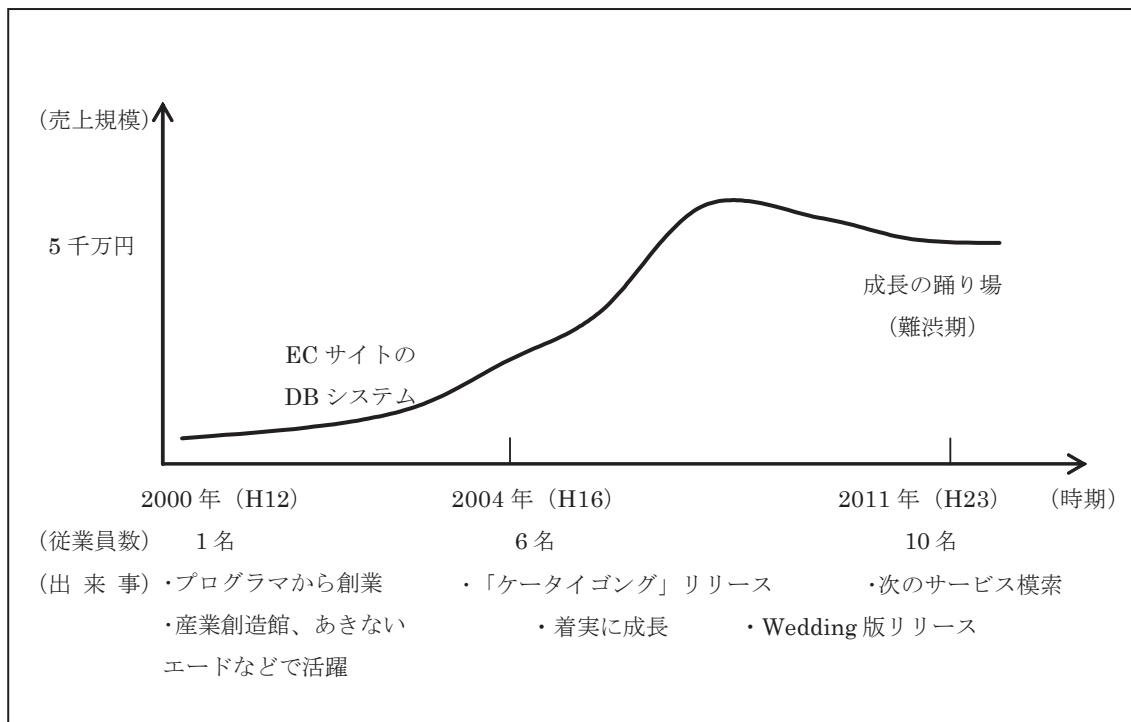
ケータイゴング（クイズ形式の集計システム）はオリジナル製品サービスとして、利用者の好評を得て売上高を伸ばす。展示会や製品発表会などの利用を想定していたが、現在では結婚式での利用ニーズが高まり、Wedding バージョンを制作した。



ケータイゴング利用イメージ



規模の推移とライフステージ



現在、「難渋期」である

創業前に久田社長はプログラマーとして業務系ソフトを開発していた。創業後も、ECサイトのデータベース等を開発していたが、イベント集計システム「ケータイゴング」を開発し、2005年頃から結婚式場などでの活用へと発展し、業績が伸びた。「ケータイゴング」は受託開発事業に代わって、同社の稼ぎ頭となる。ただ、このサービス事業の今後の動向以外にも事業を考え、開発体制をどう編成するのか変革の時期で、難渋期を迎えている。

事業の業績が良い時期に積極的に変革し、難渋期を乗り越えるかが重要である。



訪問：2011年12月20日 久田智之社長

組織マネジメントとリーダーシップ

創業以来の主要事業であったプログラム制作の受託業務は、営業活動に手間を要することに加え、人材など経営資源の集中投入が難しいことから、売上高に対する割合を引き下げ、新たなケータイゴング事業の拡大を図っている。プログラマーではなく、ケータイゴング事業の運営に関わる人材を拡充するなど、いわば製造業からサービス業への転換が進んでいる。

従業員のモチベーションについては、過度な期待を寄せてしまうとプレッシャーや強制力が働いてしまい、個々の能力が十分に発揮されない恐れがある。プログラマー出身の久田社長は、かつて同じプログラマーの部下に厳しく接し過ぎたことで、部下の才能を最大限に引き出せなかったと感じる経験があった。

そのような教訓もあり、ケータイゴング事業のオペレーション業務については、門外漢である社長よりも熟知した現場の従業員に権限を委譲し、自由な裁量を認めるようにしている。事業に関して社長は事細かに指示することはしないため、従業員は気兼ねなく仕事に取り組むことができると同時に、従業員個々の経験値や能力が向上し、結果として優秀な部下が社長を支えるフォロワーシップ的な組織に近づいていくのではないかと、久田社長は考えている。

それを裏付けるかのごとく、ケータイゴング事業に携わる従業員は顧客との距離が近く、日常業務の改善点が明確になりやすいためか、社長が対応しきれないほどのアイデアや改善点が活発に出されているという。





(株)ナスピア

企業概要

所在地：大阪府中央区瓦町 4-5-9 井門瓦町ビル 9 階

創立：平成 15 年

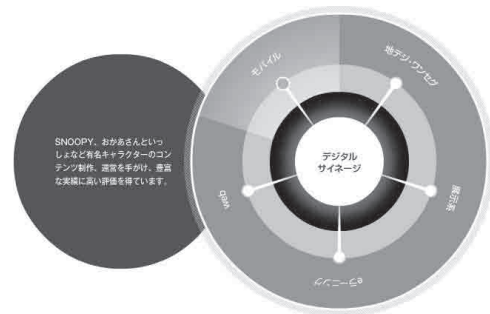
資本金：10,000,000 円

従業員数：32 名

電話番号：06-6222-3131

代表取締役：中島 正行

URL：<http://www.knospear.jp>



事業領域のイメージ図

事業内容

下記分野におけるデジタルコンテンツのプロデュース・企画・制作、システム開発

- ・ PC 向けウェブサイト、スマートフォン
- ・ デジタルサイネージ
- ・ 大学など各種学校向け e ラーニング教材
- ・ 地デジ/ワンセグのデータ放送

主な制作物

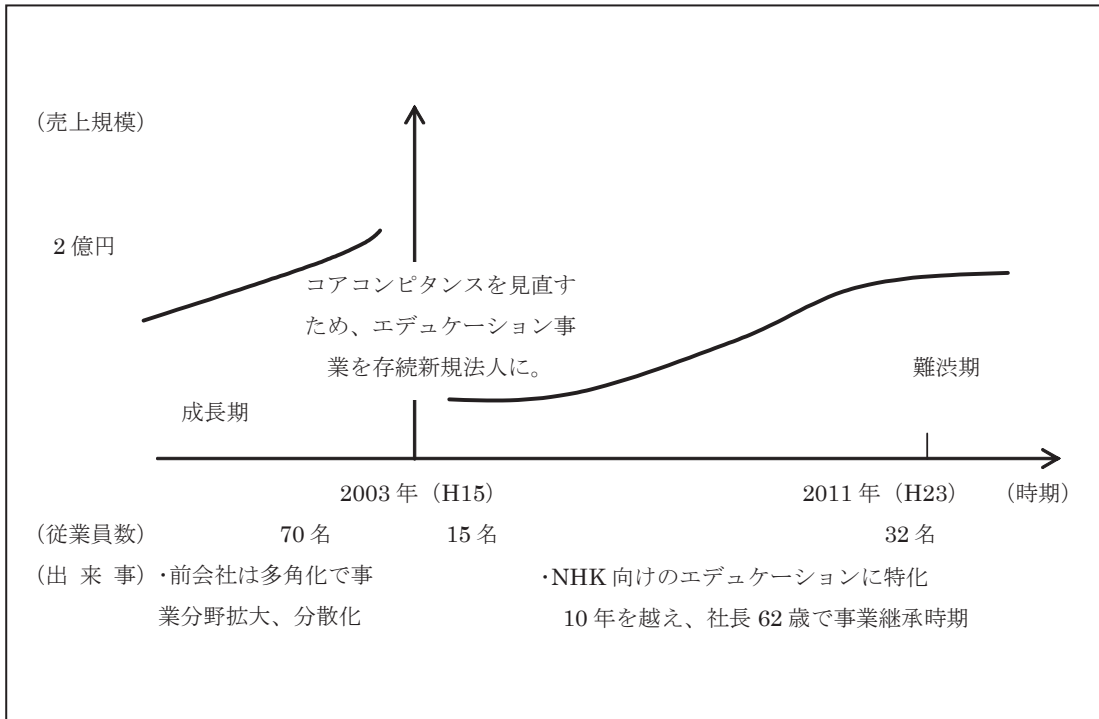
NHK スタジオパーク内で体験できるキッズ番組のデジタルコンテンツの制作では、利用者の小学生を意識した文字や画像の配置を心がけるなど、エデュケーションコンテンツを中心にノウハウを積む。



制作コンテンツの例



規模の推移とライフステージ



現在、「難渋期」である

同社は中島社長の二度目の創業企業であり、経験は豊富といえる。前会社は順調に成長したが、多角化によって何が強みなのか分からず、マネジメントが混乱する難渋期に陥った。事業の見直しを進め、コアコンピタンスとなるエデュケーション事業に特化、各種コンテンツ制作をするために同社を創業した。今は、事業承継段階になり、次世代候補者が制作だけでなく、営業企画の仕組みを確立することを期待している。変革をいかに起こし、次世代に備えるのか、難渋越えができるのか、が問われている。



訪問：2011年12月14日 中島正行社長

組織マネジメントとリーダーシップ

指揮命令形態は、社長のトップダウンであると同時に、営業活動もこれまで社長が一人で開拓してきた。その結果、代理店の下請けではなく、クライアントとの直接契約を実現し、創業以来の黒字経営を続けている。同業界における近年の急速な時流変化を考慮すれば、トップダウン型の組織でなければ、取り残されてしまうと中島社長は語る。

しかし、中島社長の個性が「競争力の源泉」である同社の最大の特徴は、裏を返せば弱点でもある。受託型のコンテンツビジネスでは、マネジメントによる経営の確立が重要である。そこで、1～2年後の経営陣の世代交代に向けて、高付加価値型のデジタルコンテンツによる新たなビジネスモデルを考えさせたり、クライアントを開拓させるなど、従業員のマネジメント力強化やコスト意識の向上を図っている。

受託業務は営業担当からクライアントの要望を聞き、その内容を基に各部門から適任者を集めてチームを編成する。まず、社長を交えてブレインストーミングとスタッフィング（人員配置）を行い、良いアイデアが出ないときは問題点を洗い出し、月曜日の朝に全体会議を開催する。議論が活発でない場合には、社長の経験則でヒントを与えたり、見方を変えてみたりする。

ディレクターや社長の視点で、次世代のリーダーとして成長しそうな人材を抜擢し、大きな仕事を任せるなどOJTで育てることがある。中島社長は、ずば抜けた人材をリーダーにして、2番手と3番手の人材がリーダーをうまく補完しながら製品を作り上げていくスタイルが強靱であるという。





(株)ファイコム

企業概要

所在地：大阪市北区天満 1-19-6 日成建設ビル 4階

創立：平成 10 年

資本金：15,000,000 円

従業員数：8 名

電話番号：06-4800-6711

代表取締役：浅野 由裕

URL：<http://www.faycom.net>



歴代の情報誌表紙

事業内容

- ・マーケティングプロモーション事業
- ・クリエイティブ事業
- ・システムソリューション事業
- ・業務受託事業

主な制作物

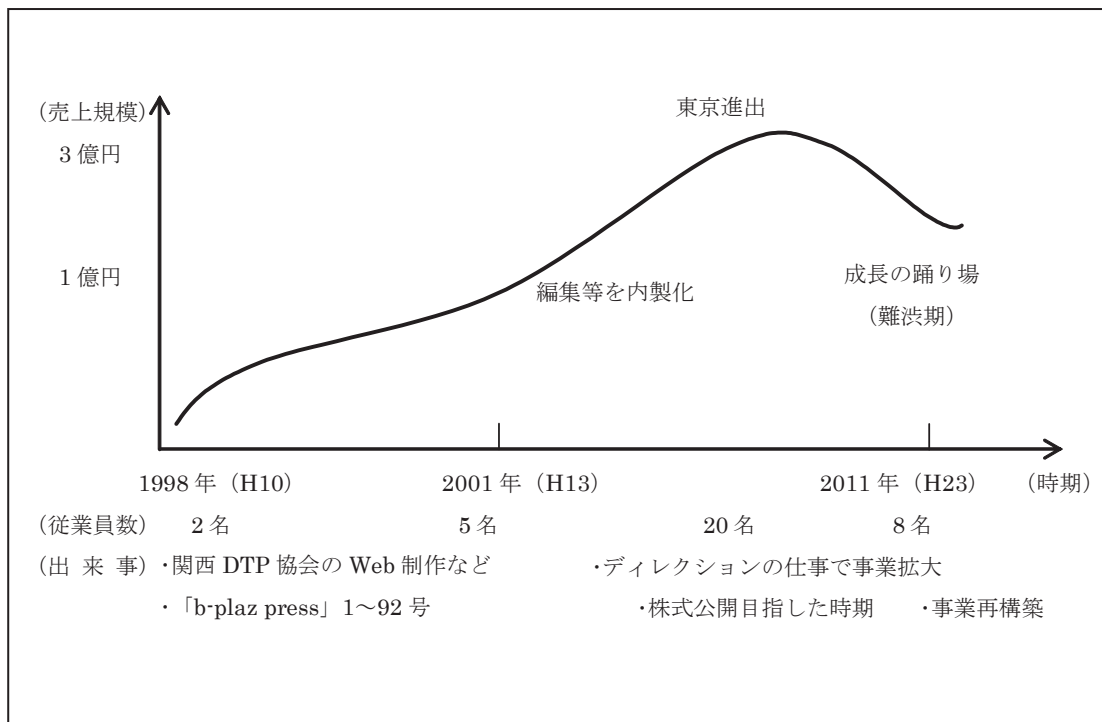
「街の社長をヒーローに」をコンセプトに 1,000 人の社長にインタビューを行い、掲載した「b-plaz press」（大阪産業創造館発行）を制作した（1～92号）。このほか、地元クリエイターを紹介する「SUPER:」を創刊するなど、人のつながりをテーマにメディア制作する。



新情報誌



規模の推移とライフステージ



現在、「難澁期」である

創業から14年経過する同社は、東京進出をきっかけに、広告代理業の充実を図ってきたが、成長志向が強く内部マネジメントがやや疎かになったことで、従業員の定着が悪くなり、次第に業務が立ち回らなくなってきた。加えて、番頭役であった財務担当者が企業を離れることが決まり、一から社内のマネジメントを見直す難澁期に置かれている。従業員とのコミュニケーションを積極的に行うなどを始め、次第に従業員の隠れた才能に気づかされる。この取組が将来迎える成長期において、前回と同様のマネジメントの混乱を回避する重要な経験となる。



訪問：2011年12月15日 浅野由裕社長

組織マネジメントとリーダーシップ

先述のとおり、同社の人材調達・育成は、試行錯誤の連続である。旅行代理店や広告代理店に勤務した経験を持ち、営業の面白さを知る社長が、同社において営業の大半を担っている。しかしながら、そのことが従業員の営業力不足を招くこととなり、彼らの営業スキルの向上が同社の課題となっている。

ほかにも、社内の欠員補充のために、ヘッドハンティング企業を通じて採用したが、任せた仕事を2か月も放置するなど、当初の期待どおりには行かなかった。

こうした苦い経験もあり、浅野社長は従業員に楽しくモチベーションが高まるような体験をさせることが重要であると気づく。まず、職場の雰囲気づくりとして、毎週実施していた営業会議を月1回に減らし、月次決算時には3か月先に自分が何をすべきかを記入・発表させるようにした。また、コミュニケーション力を高めるべく、発表する順番やテーマを決めて毎朝30分の朝礼を始めた。すると、普段はあまり発言のない女子従業員が、自分の担当業務の数値分析や問題点の洗い出し、今後の抱負について素晴らしい発表をした。

このように、対話の場を設けることで、これまで見えていなかった潜在的な能力を引き出せると同時に、従業員同士と一緒にクライアントを増やしていこうという雰囲気も次第に醸成されてきた。彼らの意識が一層高まり、社外の状況にも目を向けてくれることを浅野社長は期待している。

Internet Marketing
faycom



(有) ちゆるんカンパニー

企業概要

所在地：大阪市北区西天満 4 丁目 10 番 5 号 パークコート西天満ビル 7 階

創立：平成 16 年

資本金：3,000,000 円

従業員数：8 名

電話番号：06-6315-1520

代表取締役：三好 和也

URL：<http://www.churun.com>



壁に彩られる企業ロゴ

事業内容

- ・映画、演劇、イベントの企画制作
- ・CM、VP (Video Package) の企画制作販売
- ・出版、印刷物の企画制作及びグラフィックデザイン
- ・ホームページ及び Web コンテンツの企画制作

主な制作物

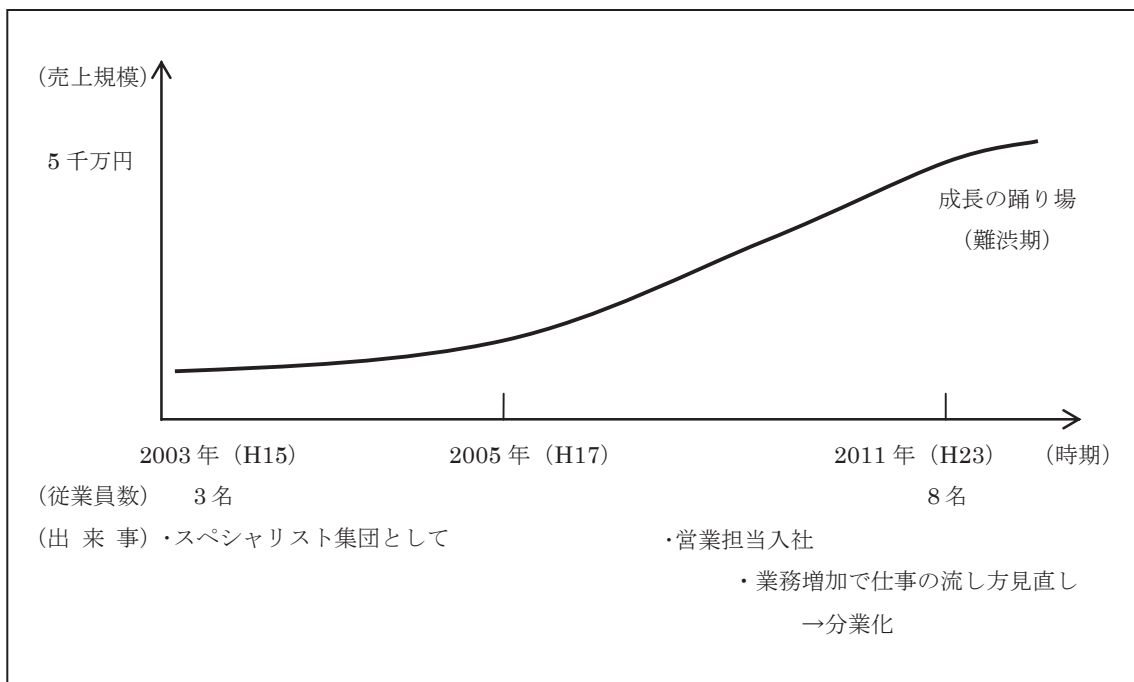
NHK から民放、お笑い番組の編集を受託する。右写真「うたうワンワン～ピンクのブルドッグ～」(読売テレビ)の番組制作で、制作、編集、ディレクション、CGを担当した。



制作番組の一つ



規模の推移とライフステージ



現在、「難渋期」である

創業から5年経過し、仕事の量が増加し、売上高は順調に伸びている。従業員数は8名となり、創業時から比べて意思疎通を容易に図りにくくなってきた。また、仕事のこなし方は相当頭を悩ますものである。これまでのように一人が企画、編集まで一貫して担当する「完結型」から、業務を専門化し流れ作業のように「分業型」へ変更をすべきか、様子を見ている状況で、まさに社内システムの変革期である。起業段階から企業へと変革する時期を迎えている。これまで順調に売上高を伸ばしてきたが、この時期の戦略をどう見直し、どう成長期を迎えるのかを決める重要なフェーズとなる。



訪問：2011年11月22日 三好和也社長

組織マネジメントとリーダーシップ

創業期には、事業企画の提案・プレゼンテーション、映像撮影、編集・加工、指揮監督など、自己完結型の仕事を一人でこなせる「自律型」の人材が多かった。そのため、社長がリーダーシップを発揮しなくても、少数精鋭の組織としてうまく機能していた。ところが、営業を強化し仕事量が増えるにつれて、従来のマネジメントで組織を円滑に動かすことが難しくなっており、新入従業員を管理する中間的なリーダーを配置するなど、ピラミッド型の組織を一部に導入している。

スペシャリストとして、ありがちな「〇〇ができる」という主張は、社長にとって「〇〇しかできない」の裏返しに感じ、同社において即戦力とはなりにくい。そうした人材よりも、むしろ顧客ニーズを自分なりに解釈して「顧客のイメージどおり制作できる」人材が必要なのだという。

事業企画のアイデアは、内容が良ければ勤続年数に関係なく採用される。ただし、最近では採用されやすい、つまり社長の嗜好に似たアイデアが出てくることも多く、より純粋な感性や局面を打開するための多様な意見を求めている社長にとって、悩みの一つでもある。

「私よりもクオリティの高い商品を作ることができる従業員が現れれば、引退するだろう」と語る社長は、プレイングマネージャーとして組織を鼓舞する。決して、部下を厳しく育てる一昔前のうるさい上司ではないが、新入従業員には入社後早い時期にプレイングマネージャーとしての姿を意識的に見せている。





(株)DTS 関西支社エンベデッドシステム部

企業概要

所在地：大阪市淀川区西中島 6-1-1 新大阪プライムタワー3階

創立：関西支社創設 平成4年

資本金：-

従業員数：80名

電話番号：06-6886-5488

URL：<http://www.dts.co.jp>



事業領域

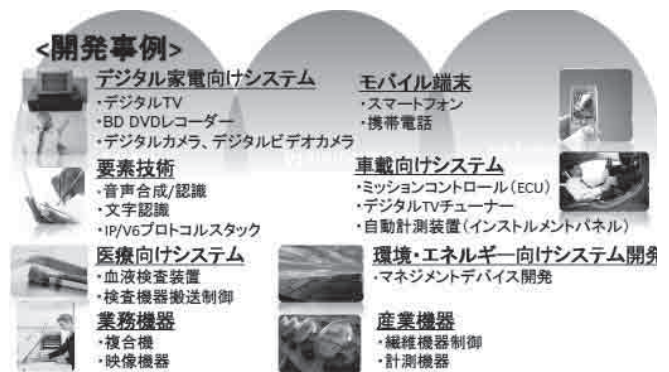
事業内容

- ・組込みシステム、ソフトウェア開発
- ・開発および保守の受託等

主としてデータ通信システム関連のソフト開発に強い。

主な制作物

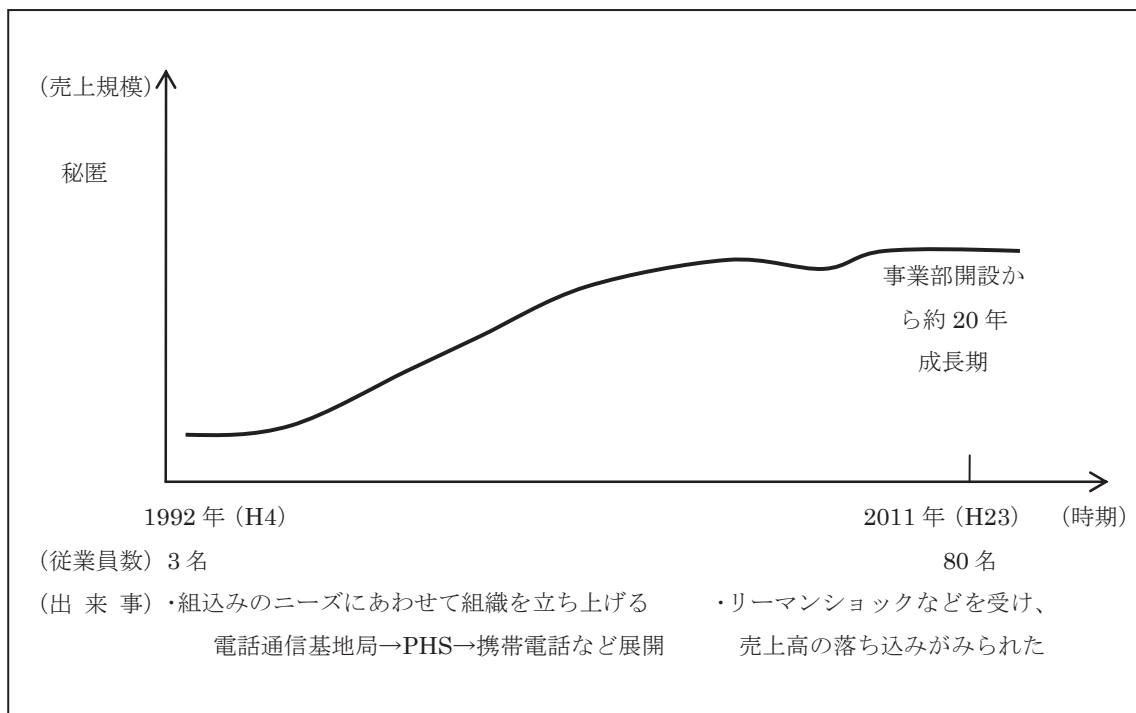
関西支社は、組込みを中心に組織されており、主として大手家電メーカーの組込みソフトウェアの受託を行う。薄型テレビの制御システム、映像システムをはじめ、通信システムなど多岐にわたる。



組込みシステムの受注例



規模の推移とライフステージ



現在、「成長期」である

「関西支社設立20周年、組込み産業の成長とともに我が社も成長を続けている。」創業は40年と業歴を重ね、組織体制は整備され、体制、動機づけの仕組みなどが定着している。ただ、そうした組織の安定とは裏腹に組込み産業のみならず、社会環境そのものの変化のスピードが早く、既存の能力開発だけではどうしても不足感が発生してしまう。従業員個々の興味や情報収集や自己研鑽による技術スキルを向上させる高いモチベーションが必要となってくる。こうした動きを基に、成長期であるにもかかわらず、新たな事業を立ち上げる（第2創業的な）ことも必要となっている。



訪問：2011年11月29日 原村光司部長

組織マネジメントとリーダーシップ

同社では、開発でクライアントと接する際、ピラミッド型組織で責任体制を明確にしている。しかし、クライアントやトップそれぞれの課題のレベルが上がっており、一層の意思疎通、共通認識の形成が重要である。また、ソフトウェア開発では想像力や思考力の醸成が重要である。以上の点から、ピラミッド型とフラット型の両面を備える必要がある。

ただし、前者では現場と上司との伝達に時間や人を経由することで迅速性が失われたり、情報が欠落したりする。また後者では、規模的に組織管理が出来なくなり、個人に要求されるスキルも高くなる。

そこで、同社では技術研修に加え、5年前から組織力強化の為の取組（社員間の意見交換会・勉強会、外部講師による研修会）を始めた。独自の職能等級別に4つのレベルに区分し、それぞれの立場で組織について考える訓練である。例えば、若年層は自身のキャリアプランについて、中堅は部下育成や組織拡大の実現について、マネージャークラスは部や事業の拡大の実現について、などがテーマである。

また、勉強会や研修会の後、社員が思い思いに集まり会食をするなど、個々が積極的に上下関係なく何でも話せるフラットな関係づくりを意識している。回数を重ねるごとに、同期や上下のつながりが強まり、自主的に旅行や懇親会といったイベントを開催するまでになった。確実に職場の雰囲気は改善している。

このほか、入社3年目の社員に新人研修のアシスタントとして参加させ、グループワークで新人の適性を分析させることもある。これは、自分を振り返り、部下を指導する経験を積ませると同時に、将来のリーダーとなりうる機会を提供している。





(株) エンジンズ

企業概要

所在地：大阪府中央区伏見町2丁目2番6号 青山ビル4階

創立：平成17年

資本金：3,000,000円

従業員数：28名

電話番号：06-6231-1123

代表取締役：楠本 征則

URL：<http://www.engines.co.jp>



開発の風景

事業内容

- ・ビデオゲーム（家庭用、業務用、オンライン、ソーシャル、PC等）開発
- ・シナリオ世界観等の制作
- ・商業デザイン（2D/3Dグラフィック、インダストリアル）、イラストレーションの企画制作
- ・国内他地域、海外（主にアジア諸国）との連携事業

主な制作物

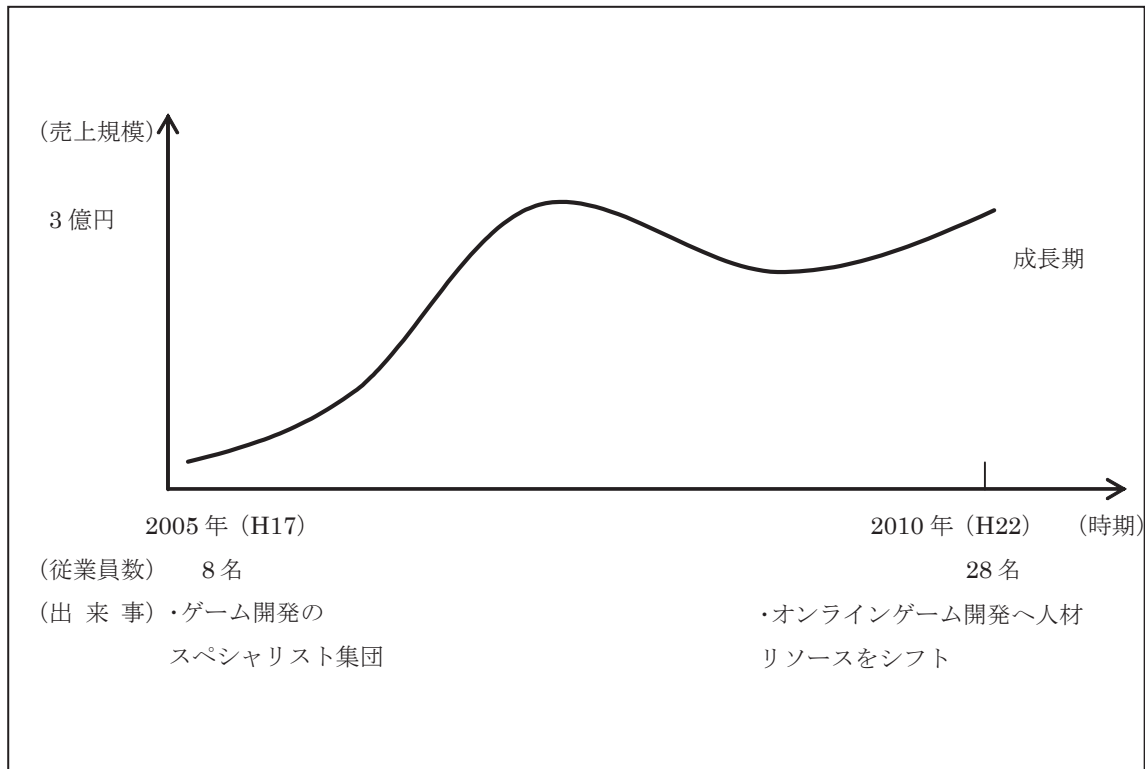
ゲームメーカー・広告代理店・商社等から各種ゲームの企画、グラフィック、アートワークを受注する。SNS、オンラインゲームに注力する。



開発したコンテンツ



規模の推移とライフステージ



現在、「成長期」である

創業から5年経過し、仕事の量は安定しつつある。

社長と開発統括者はともに旧知の仲であり、外注先も長い付き合いがあり、制作技術に実績を有する「仲間」を中心に依頼してきた。起業後、受託形式の仕事による安定を図ってきたが、成長期の現在は、キャラクターやシナリオ制作などの知的財産事業を視野に入れて事業を推進している。

マネジメント手法を試行錯誤した時期もあったが、社長と開発統括役員との間での役割分担を明確にすることで、混乱を抑えつつ成長期を迎える。



訪問：2012年1月10日 楠本征則社長

組織マネジメントとリーダーシップ

基本的な指揮命令形態は、社長と開発統括役員によるトップダウンで、従業員の実績評価なども二人で協議して判断する。固定された査定ルールはないが、トラブルはあまり起こらないという。こうした仕組みが機能するのは、日常業務であるクリエイティブワークを通じて個人事業主でもある所属メンバーと親密な関係を築いているからである（中には10代からの旧知の知人もいる）。

また、経営情報（経理・財務など）を除き、多くの情報を所属メンバーと共有し、担当業務に対する権利と責任を意識しながら行動するよう日々啓発している。経験のない新分野のプロジェクトについては、そのメリット・デメリットを説明した上で、メンバーに参加の意思を確認する。自発的にプロジェクトに参画したものの、途中で意欲の低下がみられるメンバーには、初心に戻ること、つまり、クリエイティブワークに憧れてこの業界に入ったことなどを思い出させ、モチベーションを高めるなどの工夫も行っている。同社を一言で表現すると、「サッカーチーム」あるいは「21世紀型軍隊」（構成員が相互のコミュニケーションで自ら判断して効率的に動く集団）のような組織作りをしている。メンバー各々が中間地点とゴールのイメージを持つ、クリエイティブワークが好きでたまらない人間の集合体である。

こうした組織を具現化するためには、会社の経営方針や事業方向性が魅力的であるとメンバーに感じてもらう事が重要であるという。つまり、組織体制を整えることだけに注力するのではなく、やりがいのある魅力的なプロジェクトを新たに提案実現する、もしくは受注することがとても重要なのである。





(株)グローバルサイバーグループ

企業概要

所在地：大阪市北区天神橋 2-4-17 千代田第1ビル 6階

創立：平成8年

資本金：50,000,000円

従業員数：42名

電話番号：06-6351-3929

代表取締役：辰己 重幸

URL：<http://www.gcg.bz>



開発している組込みシステム

事業内容

- ・ソフトウェア開発ビジネス
組込制御ソフト(ハードウェア制御～ユーザーインターフェイス開発までの全てに対応)開発とWebアプリケーションソフト開発
- ・ハード機器販売ビジネス

主な制作物

特に Android 関連製品開発では Android SDK (アプリケーション・ソフトウェア開発用キット) を使用した UI (ユーザーインターフェイス) 部分の実装まで、Android の各種レイヤーに対する開発やカスタマイズ等を行っている。

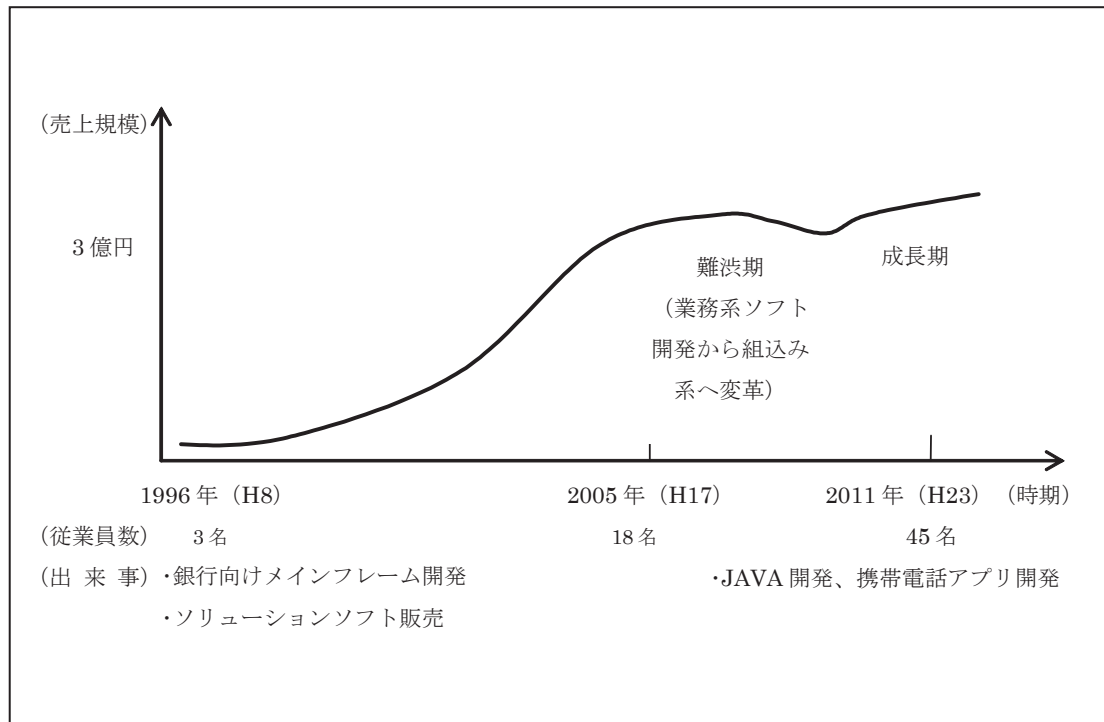
右写真は、IP (インターネット・プロトコル) によるコミュニケーション電話「コミテル」である。



自社開発して販売する「コミテル」



規模の推移とライフステージ



現在、「成長期」である

創業から約15年を経過した同社は、2005年クライアントサーバー型の業務系システム開発を主体とした事業を実施していたが、IT不況や競合多寡による収益低下を経験する。それが難渋期であり、変革を求められた。その頃、携帯電話の爆発的な普及にあわせた開発が活況であり、組込み系へと変革を進めた。

開発形態は、持ち帰り開発（自社内に仕事をもち帰る）から、一部派遣型開発へと業容を拡大した。その結果、発注者の開発拠点に常駐する社員が増えたため、目標や意識共有、処遇面といった対応など、マネジメントも変化する必要が求められた。業界は猫の目のように変化が早く、組織の対応力、マネジメント力が欠かせない。



訪問：2011年12月5日 辰己重幸社長

組織マネジメントとリーダーシップ

創業当初、従業員から平等に意見を聞くようなフラットな組織を目指していたが、不景気の下でより迅速に事業を進捗させるためには、社長主導による体制が適切であると決断し、トップダウン型の現組織へと変更した。ただし厳密には、毎年繰り返される基本事業や、トラブルの発生が許されない製造作業はピラミッド型体制で実施されるが、社会経済情勢に応じて素早く決断・行動すべき新分野事業や、創造性が必要な設計業務などの領域では、社長直轄のフラット型体制で行われる。

同社にとって、難渋期は木の年輪のようなものである。創業以来、新事業を展開する度に難渋期に遭遇しているが、一度苦難を乗り越えた従業員は、再び難渋期が到来しても社長とともに克服しようとする。苦難を克服した経験が両者の信頼関係を一層強め、社長の厳しい要望にも従業員は応えることができる。そのことが組織の厚みとなり、クライアントへの営業などの際に同社のアドバンテージとして機能する。

オンサイト開発でクライアント先に派遣され、モチベーションが著しく低下する従業員もいるため、週報や月報を書かせたり、上司が時々現場を訪問したりしている。すると、従業員の帰属意識が高まり、指揮命令が容易になるなどの効果が現れた。また、派遣された従業員間のつながりを深めるために、無作為に3人のグループを作り、次期リーダー候補にイニシアティブをとらせて月末に収支を計算する「見える化経営」を導入した。なお、黒字が出たグループには、年間3万6千円をボーナス時に支給するという“ご褒美”がある。





(株)ブリーゾインタラクティブ

企業概要

所在地：吹田市広芝町 5-3 豊田ビル 2 階

創立：平成 15 年

資本金：10,000,000 円

従業員数：40 名

電話番号：06-6389-6778

代表取締役：神野 義一

URL：<http://www.brizo-interactive.com>



開発ソフトの画面例

事業内容

- ・ゲーム開発

特に、携帯ゲーム開発を得意としている。

主な制作物

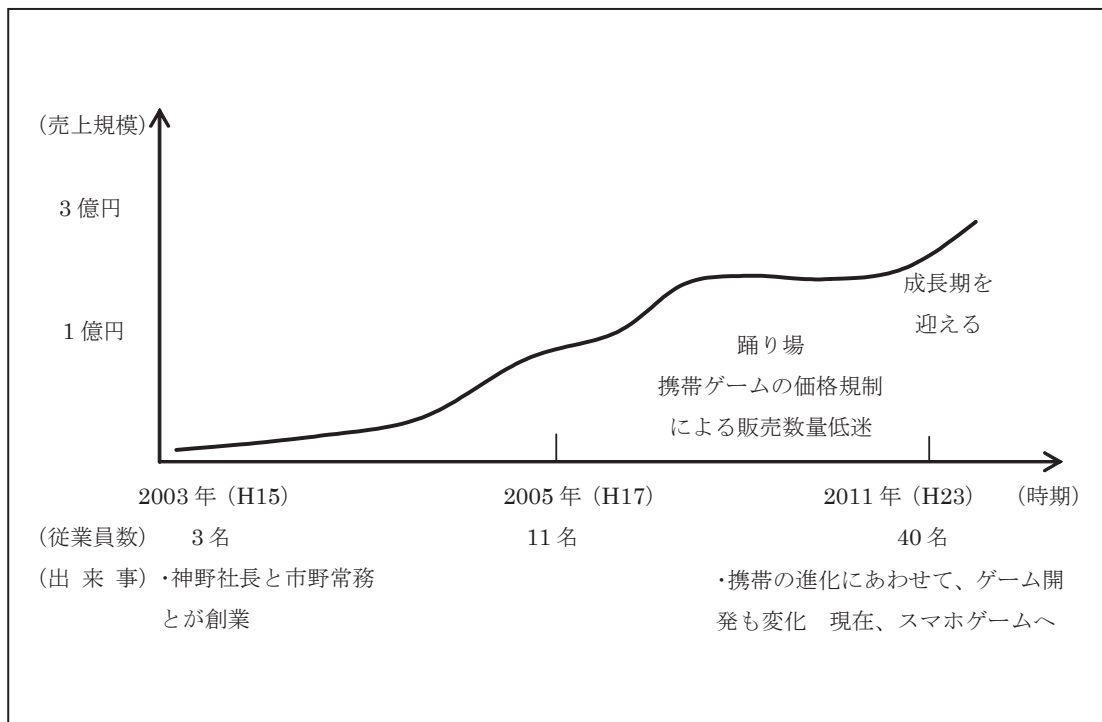
特に、携帯ゲームエンジンの開発、ダウンサイジングの技術に優れる。創業から携帯ゲーム専門で開発しており、ゲームを動かすエンジン・ソフトウェア開発にノウハウを有するため、大作ゲームのゲーム性、ならびに携帯機の特性を活かした移植や処理演算能力や描画力にやや劣る旧式携帯機へのダウンサイジングなどで実績が豊富である。



ダウンサイジング事業のイメージ



規模の推移とライフステージ



現在、「成長期」である

旧大手S社(吹田市にあったゲーム開発企業)出身で海外営業本部長の神野社長と、SQ社で業務用・家庭用ゲームを開発していた市野常務が中心となって創業した。ゲーム開発に特化し、他社よりも携帯ゲームに適したゲームエンジンの開発に多くのノウハウを有する。携帯ゲームの価格帯が500円以下となり、開発費の頭打ちで踊り場を経験したが、その後、ゲーム産業の多様化が進む中、順調に業績を伸ばしている。

今後は、スマートフォン(スマホ)対応ソーシャルゲームなど新たなゲーム作りへのチャレンジが始まり、組織マネジメントが充実する時期となる。



訪問：2011年12月12日 市野壮太常務取締役

組織マネジメントとリーダーシップ

同社の指揮命令形態は、基本的に社長のトップダウンである。週一度行われる会議で業務担当者が企画を提案する際、市野常務取締役が技術面の翻訳者として社長と従業員との間を媒介する。

当初はゲーム開発の知識を有し、かつ人件費を抑えられるゲームの専門学校の新卒者を採用し、中途採用は年に数人程度しかなかった。ゲーム開発会社の従業員は、元来ゲーム好きな人材が多く、開発業務においてもそれぞれの得意分野があるという。その嗜好性は、プログラムなど新しいものを吸収するといった、ものづくりに対するモチベーションの高さにつながっている。しかしその反面で、一定の勤続年数を経た従業員の中にも、対人コミュニケーションを苦手とする者がいることが課題である。

そこで同社では、若手にもリーダーシップを持たせるべく、上司を通じてマネジメントに関心が高い従業員を管理職に抜擢するなどの工夫をこらしている。その結果、4～5年前に部門のリーダーとして登用した若手の人材が一定の経験を積み重ね、ようやく体制の中で力を発揮し始めている。

創業9年目の同社は、従業員が20代後半から30代前半に集中しており、新技術の習得速度についてはそれほど差はみられないが、仕事の段取りなどについては、経験を多く積んだベテランの方が得意なようである。





(株)翻訳センター

企業概要

所在地：大阪府中央区平野町2丁目5番8号 平野町センチュリービル9階

創立：昭和61年

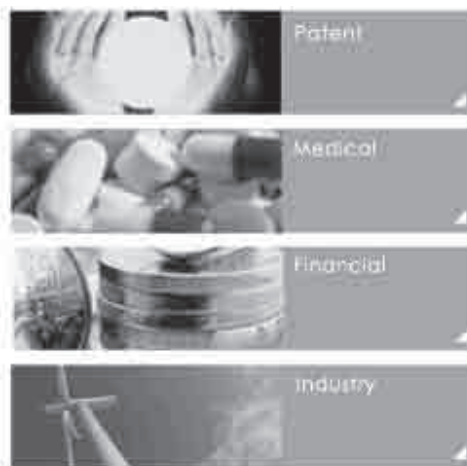
資本金：588,443,000円

従業員数：225名

電話番号：06-6231-8544

代表取締役：東 郁男

URL：<http://www.honyakuctr.com>



事業分野

事業内容

1) 翻訳事業

1. 特許分野、2. 医薬分野、3. 工業分野、4. 金融分野

2) その他の事業

メディカルライティング、一般労働者派遣事業、特許出願支援サービス、通信教育事業（翻訳センターアカデミー）

主な制作物

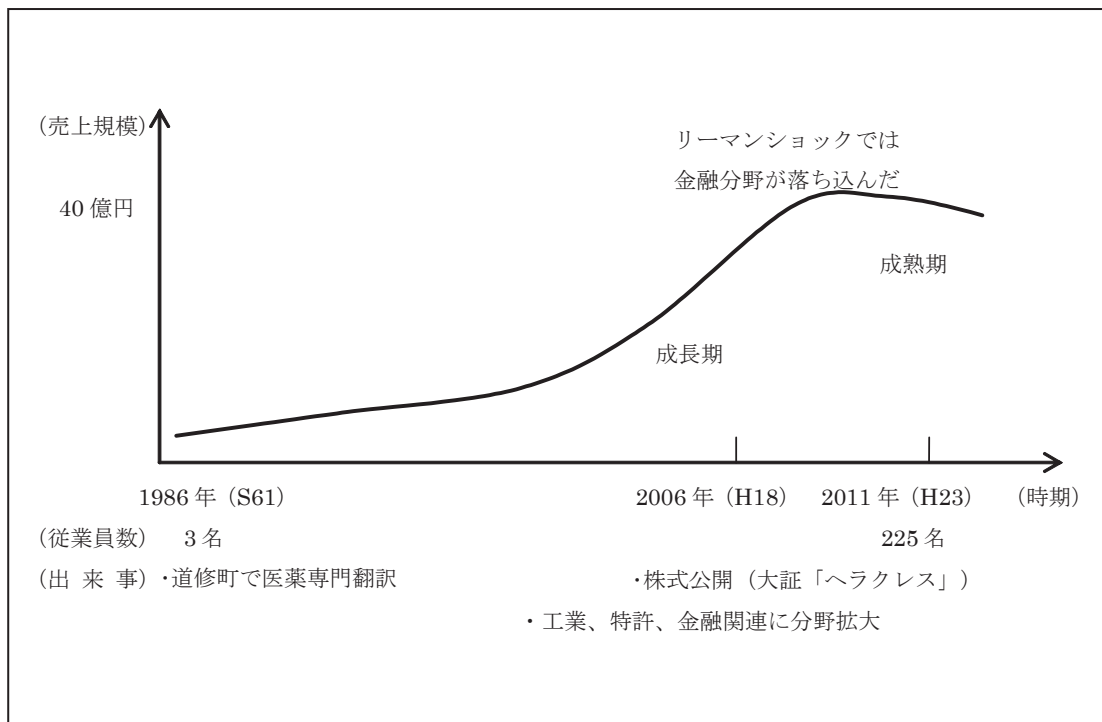
医薬業界はじめ、自動車、電機業界など幅広いクライアントを有し、高度な翻訳サービスを行う。近年は、メディカルライティングや特許出願支援など付加価値の高いサービスも展開している。

英語	フランス語	ドイツ語	日本語	中国語(繁体字・簡体字)
ロシア語	スペイン語	イタリア語	韓国語	モンゴル語
ポーランド語	チェコ語	スロバキア語	ベトナム語	ラオス語
リトアニア語	ラトビア語	エストニア語	タイ語	ミャンマー語
ウクライナ語	ルーマニア語	スウェーデン語	マレー語	インドネシア語
ノルウェー語	フィンランド語	デンマーク語	フィリピン語	ヒンディー語
ブルガリア語	ハンガリー語	ポルトガル語	カンボジア語	トルコ語
オランダ語	ギリシャ語	ベルシャ語	アラビア語	ヘブライ語
ラテン語	マルタ語			

約70ヶ国語の言語に対応



規模の推移とライフステージ



現在、「成熟期」である

同社は、医薬翻訳から始まり、工業、特許、金融関連の翻訳に事業展開、東京、名古屋と主要都市にも拡大し、翻訳分野の専門企業として成長を遂げた。その後、派遣事業や翻訳者養成機関にも着手し、人材面、事業面ともに充実を重ね、2006年に業界初の株式公開を果たした。

現在は成熟期を迎え、新たな事業展開を図る第2創業の動きが活発である。例えば、ゲームやマンガなどメディアコンテンツ分野への翻訳領域拡大や、特許出願支援サービスなど時代の要請に応えた事業を立ち上げている。



訪問：2011年12月15日 近藤美樹総務部長代理

組織マネジメントとリーダーシップ

同社では、営業部門がクライアントの求める言語やレイアウトなどのニーズを把握した後、コーディネーターが基幹業務システム「SOLA（ソラ）」を使い、登録翻訳者の中からその案件に最適な候補者を選び出す仕組みである。こうすることで、多様な翻訳ニーズに対して効率的な対応が可能となる。

候補者には翻訳の納期や仕様を説明し、翻訳者が承諾すれば本契約となる。翻訳原稿は校正担当者が翻訳の抜けや表現の不統一などがいないかを調べた後、クライアントに納品される。

女性が6割以上を占めるコーディネーターは、翻訳者との交渉など年間何万件にも及ぶ案件をこなすが、自分の言語能力や経験を生かせること、自分の裁量で仕事を進められることにやりがいを感じる者が多い。

また、コーディネーターの間では自発的な勉強会が頻繁に開催され、クライアントからのクレームの原因分析などを行っている。このような細やかな対応によって、顧客満足度を高める。このように、コーディネーターはコミュニケーション能力や細かな気遣いが求められる職種であることから、女性に適した仕事ではないかと近藤総務部長代理は語る。





日本マイクロシステムズ(株)

企業概要

所在地：大阪市中央区高麗橋 3-1-14 高麗橋山本ビル 2 階

創立：平成 2 年

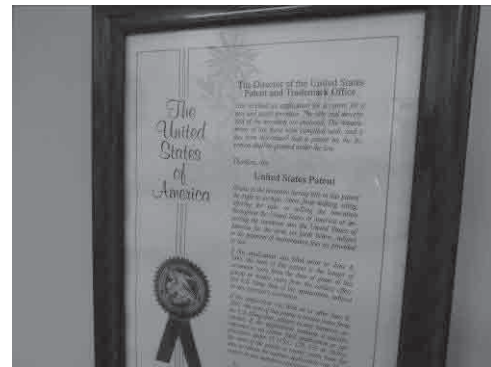
資本金：20,000,000 円

従業員数：100 名（うち契約社員 20 名）

電話番号：06-6227-4002

代表取締役：山崎 貞彦

URL：<http://www.jams.co.jp>



動体監視装置の特許書類

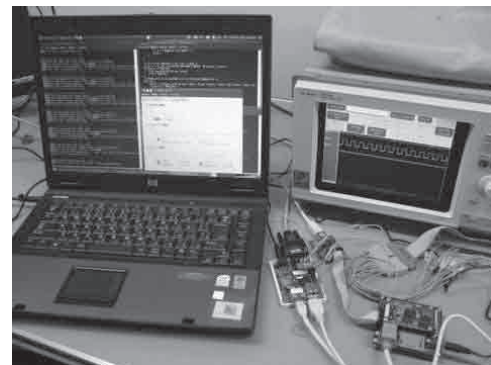
事業内容

- ・組込系及び応用ソフトウェア受託開発事業（システム開発センター）
- ・マイニング技術応用事業（知識創造支援サービス事業）
- ・自社開発製品販売事業（機器販売事業）

主な制作物

組込みソフト開発では、三菱電機(株)や川崎重工業(株)などと基本業務契約を締結し、高度な開発を担う。

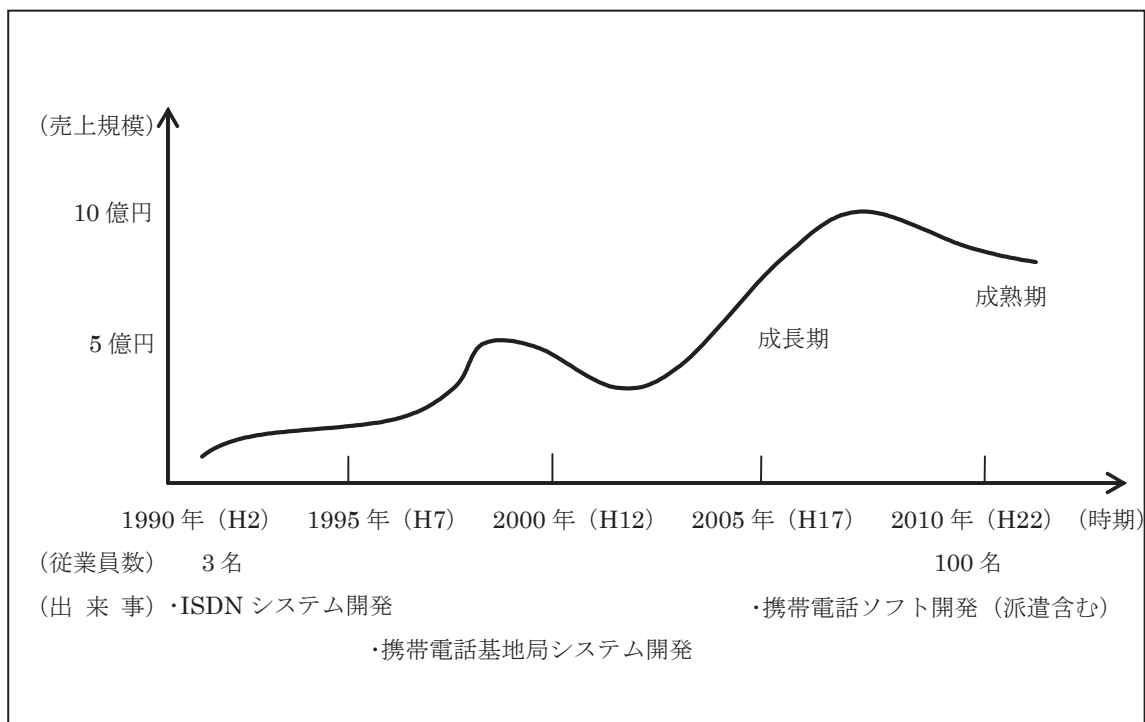
一方、動体監視装置などに関する特許を保有し、自社の技術を知的財産権として保有する動きも積極的である。



組込みソフトの開発装置



規模の推移とライフステージ



現在、「成熟期」である

創業から 20 年以上経過し、企業は成熟期に至っている。100 名の従業員を抱えて、さらなる技術の習得と新たな技術やモジュール開発に尽力する必要がある。これまでは、ISDN、携帯電話基地局など開発してきた。今後も、こうした技術開発案件を見つけようと、社長は 2 年前から異業種交流会など様々なネットワークに参画してビジネスの芽となる情報を収集している。

成熟期にどういった第 2 創業を行うかが、最も重要な戦略決定事項である。



訪問：2011年12月9日 山崎貞彦社長

組織マネジメントとリーダーシップ

創業から約10年間、社長は従業員を細かく指揮・管理していた。しかし、かつてシリコンバレーを視察した際、上司も部下も関係なく意見を出し合う自由な雰囲気や、たとえ若手でも良い意見であれば採用される公平性に感銘を受けた。そこで同社は、ビジョンや方針を明確にした上で、全員が同じ目線で議論したり、新事業展開において若手従業員の意見を取り入れるなど、オープンマインドを基本にした「思いを共有する」組織体制に転換した。

「人事制度が人材を育てる」という山崎社長は、全社的な将来ビジョンとして、従業員の意見が盛り込まれた3年間の中期計画である経営方針を、また部門ごとには、1年ごとの計画と3年後の目標を設定したアクションプランを策定させ、従業員に周知させる。最後は、アクションプランに基づき業務が遂行できたかを人事評価制度でチェックする。さらに、要件票で全従業員の強みと弱みを分析し、その結果を踏まえて目標とする業務（今期どの分野の能力を伸ばすか）を設定する。意欲的又はある程度仕事ができる部下には、スケジュールと予算の厳守を前提に、作業プロセスを彼ら自身で考えて業務に取り組ませることで、成長の機会を与えている。

山崎社長は、クライアントのリピーターを作る、つまり、同社がクライアントにとって「手放したくない取引先」となるよう従業員の努力が必要であり、顧客満足の上昇が、ひいては従業員満足の上昇になる、と説いている。上意下達ではなく、部下とのコミュニケーションで物事を決定し、従業員の能力をできる限り引き出すスタイルのリーダーシップを貫いている。





(有)アイ・シー・アイデザイン研究所

企業概要

所在地：守口市八雲東町2丁目82番21-705号

創立：昭和60年

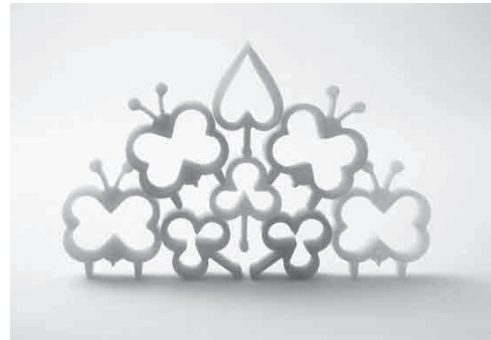
資本金：5,500,000円

従業員数：5名

電話番号：06-6909-5095

代表取締役：飯田 吉秋

URL：<http://www.ici-design.co.jp>



知育玩具

事業内容

- ・製品デザイン
- ・製品設計、機構設計
- ・モデル制作、製造支援

主な制作物

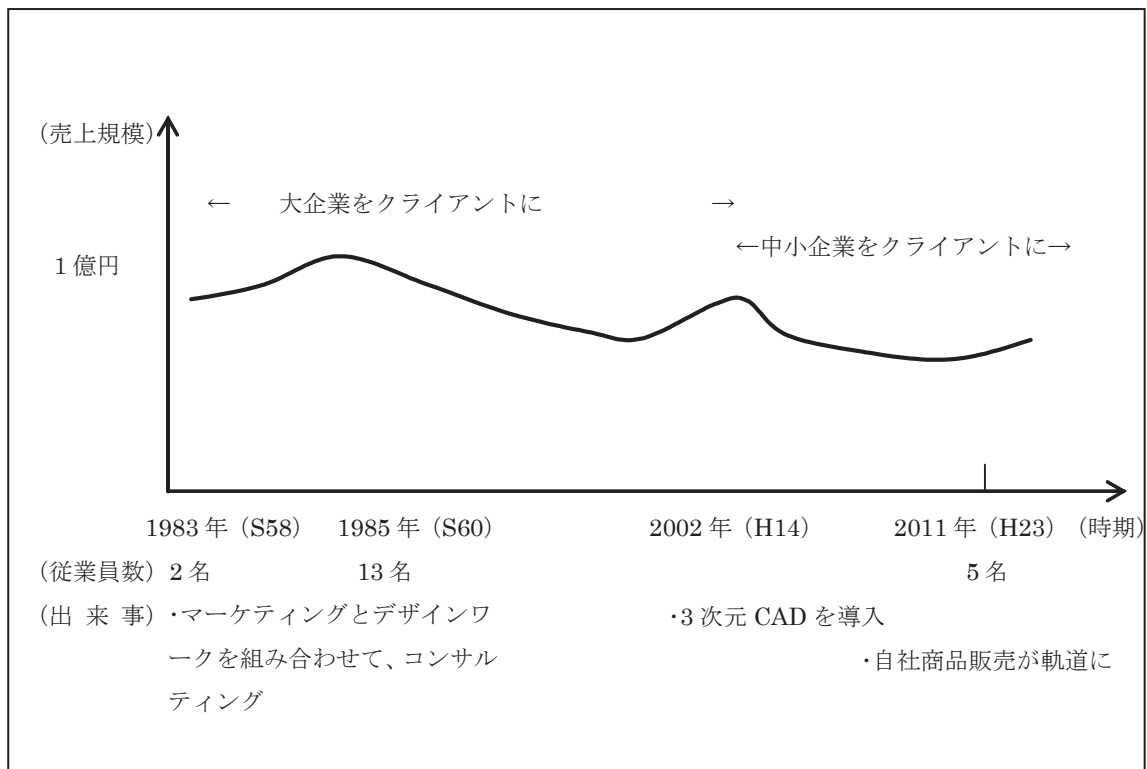
逆さまにしても水溶物がこぼれず、ふたをしたまま、寝たままでも飲めるキャップを開発。機能性を高めることに主眼を置き特許を出願し、商品化した。ユーザーから使用感を吸上げ、改良を重ねた。ドイツのデザイン賞 iF design award 2012 やグッドデザイン賞を受賞する。



シリコンマルチリッド KISS 2



規模の推移とライフステージ



現在、「第2創業期」である

創業、成長期は大企業をクライアントとしデザイン受託していたが、ものづくりのグローバル化とともに受注に限界を感じた。一方、中小企業におけるデザイン開発ニーズを捉え、デザインワークのみならず、マーケティングとコンサルティングを組み合わせ業務受託へと事業システムを変更した。合わせて、3次元CAD導入により、業務の効率化・高度化に成功した。近年は、ものづくりの「実験の場」として、シリコン製のキャップ「Kiss」（容器に取付ける飲みロキャップ：特許取得）を企画開発、販売している。現在では、それら商品の売上高は着実に増加し、重要な事業へと成長し、メーカー的な事業で第2創業を果たした。



訪問：2012年2月7日 飯田吉秋社長

組織マネジメントとリーダーシップ

同社は、創業から約30年を経過したが、その組織体制はクライアントの種類により二つの時期に分けられる。一つは、2000年（平成12年）頃まで大企業からデザインワークを受託していた時期、もう一つは、それ以降の中小企業をクライアントとし、デザインとコンサルティング等を受託している時期である。前半期は、デザインワークを担当する従業員を仕事量に合わせて雇用し、売上高を伸ばした時期である。2000年からの後半期では、3次元CADを導入したことで効率性が高まり、デザインワークの企画案を作成するのに俊敏さを備えるに至った。加えて、動作解析等により機構開発をも守備範囲となり、複雑な機構デザイン開発が可能となった。

組織のあり方については、「小さな精鋭部隊」を理想として、規模の拡大を図るビジョンは有していない。このため、5名くらいの少人数であるため、意思疎通は頻繁で、細部にまで及ぶ。「小さな組織なので、本人のやる気の有無は作成された資料で読み取れる」というように、特段強いリーダーシップを発揮しているとはいえないが、社長のデザインワークのスキルやコンセプト作成をもとに、従業員はそのコンセプトを汲んで、ワークの出来栄や制作活動を社長の動きや考え方に同調させる。

社長は、デザイナーでありながら、マネジメントを理解し、同社のマネジメントを一手に引き受けている。また、モチベーション向上には、同社の業務がどれほど「社会貢献」しているのか、考えることが重要だとし、社長自ら従業員と対話しながら内面的なフォローを行う。



大興印刷(株) コンテンツ事業

企業概要

所在地：大阪市中央区常盤町 1-2-13
創立：昭和 22 年
資本金：80,000,000 円
従業員数：50 名（全体）、2 名（本事業）
電話番号：06-4794-0086
代表取締役：高本 隆彦
URL：<http://aiaio.net>



エイエイオーのカード例

事業内容

- ・企画運営サイト：ジュニアスポーツ応援サイト「エイエイオー」 (<http://aiaio.net>)
- ・商業印刷物：カタログ、美術書、一般書籍、ポスター、チラシ など
- ・制作：企画、編集、撮影、デザイン など
- ・商品企画販売：ネコトンネル (<http://octpath.com>)

主な制作物（コンテンツのみ）

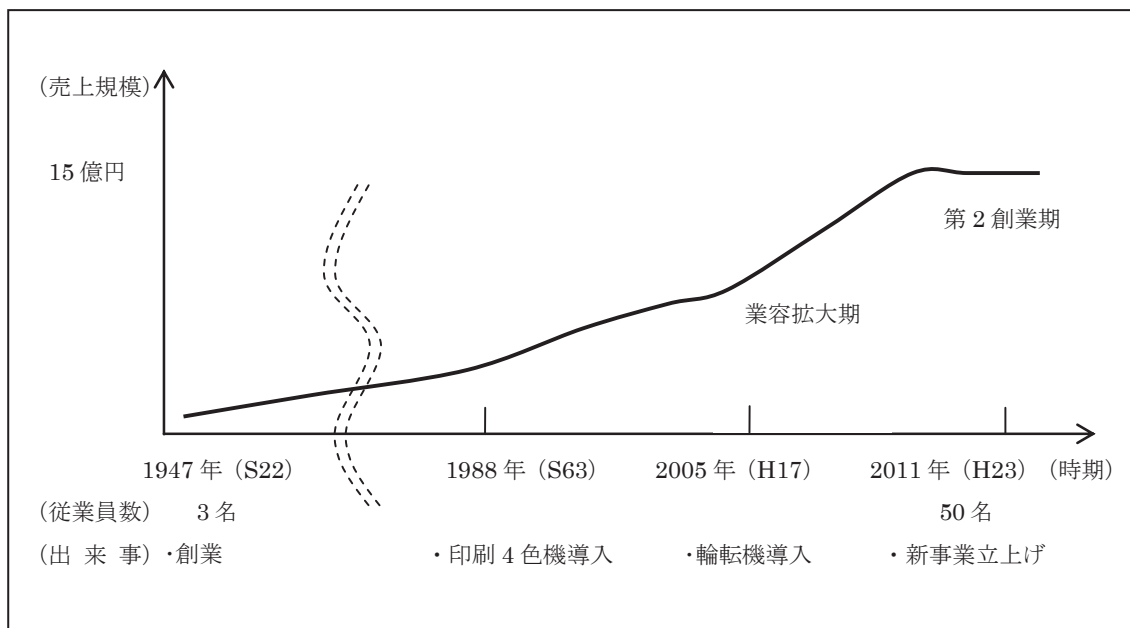
子供のソーシャルネットワークを支援するカード。子供同士の名刺にとどまらず、社会人のオフの名刺や、スポーツチームの選手とファンの交流カードとして、今後の普及と発展が期待される。新たなコンテンツビジネスとしても注目される。



エイエイオー利用画面のイメージ



規模の推移とライフステージ



現在、「第2創業期」である

創業から約65年間、印刷業一筋で営業し、4色機導入、輪転機導入と革新機械を導入し、次第に業容拡大してきた。特に、輪転機導入で売上規模が増大した。しかし、印刷業界は企業淘汰が進むなど厳しい。5年前くらいから受注量が減少したため、社長は商業印刷のみで事業継続は困難であると判断した。

このため、新事業の構築、カード事業「エイエイオー」を立ち上げた。カード印刷の技術を活用しつつ、新たなサービス事業を始めるものである。新たな事業化を目指し、独立組織を立ち上げ動き出している。



訪問：2011年12月22日 高本隆彦社長

組織マネジメントとリーダーシップ

「東大阪で営業していた頃と比べて、ポートアイランドに移転してからは、組織マネジメントに変革をもたらすように努力している」と高本社長は語る。同社の3代目となる社長は、印刷事業を事業承継するに当たって、同業の将来性を勘案し、いかにうまく儲けを出して事業縮小するのか、思案した。それと同時に、デザイン業に勤務していた経験を生かして、新たな事業の企画を練った。

そこで、デザイン部を設け、5名の専門従業員を配置し、新事業立案と事業化に取り組んでいる。また、社長自ら企画会議等に出席し、同部門を率いるように努めている。しかし、リーダーシップを発揮しすぎても、従業員のやる気をアップさせることに結びつきにくいと考え、自由な発想を認めて、十分な裁量を与えている。

また、モチベーションアップには、キラッと光る社員像をみんなで共有するために、「shine of 社員」と名づけた表彰制度を設けている。毎年4月に開催される社員総会において部署単位で推薦し、表彰に値する人物に投票するものである。これにより、他部署同士の連携も進み、社員の理想像が明らかになることで、目標が明確になっている。

さらに、「部門別日時集計」を導入し、社員それぞれの成果を日次で「見える化」している。自分の成果が分かるようになると行動が変わる。行動が変われば結果も変わる。印刷という同じ仕事内容であるにもかかわらず、結果が全く違ってくる。

『自分たちが会社に（他人に）役に立っている』という意識が芽生え、部門間相互に網の目のような補完関係を築き、仕事の効率化、活性化を図っている。



第3章 KIBS 企業事例のまとめ

第2章で紹介した KIBS のヒアリング内容を基に、各 KIBS の現在のライフサイクルステージや社長のタイプ及びリーダーシップを概観した上で、KIBS にみられる社長の特徴や組織マネジメントに関わる問題点、従業員のモチベーション向上のために求められる仕組みづくりについて検討する。

第1節 ヒアリング企業の特徴

図表 3-1-1 KIBS ヒアリング企業の一覧

企業名	ライフサイクル判定	リーダーのタイプ 変遷(創業→現在)	リーダーシップ の種類	モチベーション向上要因	創業年 (年)
(株)アンシャントマン	①創業期	アルチザン型	苦悩乗り越え型	外発的 (金銭的報酬)	2006
(有)ちゅるんカンパニー	②難渡期	アルチザン型	交流・信頼型	外発的 (アイデア受容) + 内発的 (達成感)	2003
(株)ナスピア		アルチザン型 → 管理者型	個性押し出し型	外発的 (仕事で抜擢 就業後の自由)	2003
(株)ファイコム		アルチザン型	苦悩乗り越え型	外発的 (仲間の支援) + 内発的 (達成感)	1998
(株)アナザーブレイン		アルチザン型	配慮・思いやり型	内発的 (業務の自由裁量)	2000
(株)グローバルサイバークループ	③成長期	アルチザン型 → 管理者型	苦悩乗り越え型	外発的 (配慮・金銭) + 内発的 (達成感・成長感)	1996
(株)アライゾンタラクティブ		分離型	苦悩乗り越え型	外発的 (仕事で抜擢) + 内発的 (仕事の楽しみ)	2003
(株)エンジンス		分離型	苦悩乗り越え型	外発的 (上司の激励) + 内発的 (仕事の楽しみ)	2005
(株)DTS関西支社エンベデッドシステム部	④成熟期	アルチザン型 → 分離型	交流・信頼型	外発的 (勉強会、仕事で抜擢) + 内発的 (成長感)	1992
日本マイクロシステムズ(株)		アルチザン型	交流・信頼型	外発的 (人事評価、金銭、業務の自由裁量)	1990
(株)翻箱尺センター		NA	NA	外発的 (仲間の支援) + 内発的 (仕事の楽しみ)	1986
大興印刷(株)コンテンツ事業	⑤第2創業期	NA	NA	外発的 (同僚からの配慮・表彰)	2010
(有)アイシー・アイデザイン研究所		アルチザン型 → 管理者型	交流・信頼型	外発的 (上司の激励)	1985

(注) NAは判別不能のケースを表す。

資料：企業ヒアリングを基に著者作成。

1 ライフステージごとの特徴

(1) 「創業期」企業の特徴

ヒアリング調査企業のうち、創業期に該当するのは(株)アンシャントマンの1社だけであった(図表3-1-1)。起業のきっかけとなった、マンガ作家の才能を発掘し、フランスの販売業者に橋渡しをするコンテンツビジネスのモデルが暗中模索であることや、マンガ関連ビジネスを軸にスクラップ・アンド・ビルドを繰り返すなど、創業期企業ならではの躍動感がみられる。必要最小限の従業員で構成される同社は、マンガ作家という外部の専門家をネットワーク化し、さらに、フランスにも赴き、現地での日本マンガ市場の開拓に挑戦している。

(2) 「難渋期」企業の特徴

難渋期には4社が該当し、映像・コンテンツ制作、ソフトウェア、広告と多岐にわたっている。社歴はおおよそ10年前後と、ある程度の経験を重ねると同時に、組織内部にはさまざまな課題が蓄積しはじめ、マネジメントの見直しにさしかかる時期でもある。各社の特徴を以下にまとめる(図表3-1-2)。ここに紹介したコンテンツ企業のように、社長の豊富な経験を活かして数々の苦難を乗り越えた企業であっても、事業継承という新たな課題が表出するなど、さまざまな障壁に阻まれるのがこの時期の特徴といえる。

図表3-1-2 「難渋期」企業の特徴

業種	特徴や課題
映像制作	創業以来、売上高は順調に増加するが、仕事の受注方法やワークフローの改善など、内部のマネジメントの変革が必要になっている
コンテンツ	多角化が進んだ事業分野からコア・コンピタンスとなる事業に特化するため、社長の豊富な経験や人脈を活かして立ち上げた新会社。事業継承期を迎え、次代のマネジメント層の養成が急務である
広告	これまで企画・営業・制作を一人でこなしてきた社長と、就職した従業員との間には大きな意識の差がある。成長期に進むためには、従業員が営業への関心を高め、営業力の強化が不可欠である
ソフトウェア	創業期の試行錯誤を経て事業の柱を確立したが、新サービスや用途開発のアイデア創出に時間を要するほか、成長期への移行に備えて社内体制の構築を進めている

(3) 「成長期」企業の特徴

成長期にはソフトウェアが1社、ゲーム制作が2社の計3社が並んでいる(図表3-1-3)。社歴は7~16年とばらつきがみられる。幾度の難渋期を経験して、マネジメントなど一定の企業スタイルが確立した企業や、創業当初から揺るぎない明確なビジョンを掲げて二人三脚で企業を舵取りする創業者など、個性的な企業が揃っている。

図表3-1-3 「成長期」企業の特徴

業種	特徴や課題
ソフトウェア	ソフトウェアの受託業務分野をエンタプライズ系から組込み系へ変更したのに伴い、マネジメントの変更が必要になる。帰属意識が希薄になりがちな派遣従業員には、積極的にコミュニケーションをとり、信頼関係の醸成を図っている
ゲーム制作	大手ゲーム開発企業からスピノフした二人の創業者が、経営と開発の役割分担を明確にし、着実な成長を遂げる。経営を担当する社長と開発・技術担当の常務がお互いの領域で人材活用を行う。
ゲーム制作	それぞれ異なる組織に属する旧知の技術者同士が、緩やかなネットワークでつながっている。コアとなる組織を持たないが、実績が得られる仕事や有名な開発案件を共同で獲得するという柔軟性や、常に前を見据えて経営戦略を考えるという明確なビジョンを持つ。

(4) 「成熟期」企業の特徴

この期に当てはまる企業は、ソフトウェア2社、翻訳サービス1社の計3社である（図表3-1-4）。複数の創業経験を持ち、常に技術開発や事業アイデアを探りながら難渋期を克服してきた社長や、専門性の高い優秀な外部の人材を活用しながら、クライアントの要求にきめ細かく対応する企業など、他の期よりも円熟した安定感がうかがえる。

図表3-1-4 「成熟期」企業の特徴

業種	特徴や課題
ソフトウェア	上場企業の一事業部のマネジメントのため、動機づけやリーダーシップの仕組みは職能資格給制度や目標管理制度の導入として、定型化されている。今後到来するであろう技術革新の変化などへの対応力や、起業家マインドの涵養が課題である
ソフトウェア	技術と事業の芽を探る創業者発想を常とする社長の考え方は、中堅企業ながら得意分野を生かした特許権を持ち、それが本業のコア・コンピタンスとなっている
翻訳	同社に登録された外部翻訳者のネットワークによって、きわめて専門性の高い分野の翻訳業務を扱うことができる。外部翻訳者の能力や適性を判断するなど、専門性や習熟性が要求される仕事である

(5) 「第2創業期」企業の特徴

第2創業期は、コンテンツ、デザインの2社が該当する（図表3-1-5）。これまで長期間にわたって取り組んできた事業とは関連性の薄い分野へチャレンジする姿をみることができる。

図表3-1-5 「第2創業期」企業の特徴

業種	特徴や課題
コンテンツ	大きな成長が期待しにくい印刷業とは異なる新事業を仕掛ける。第2創業としての組織体制やモチベーション向上のあり方を模索している
デザイン	成熟産業であるデザイン業から、マーケティングとコンサルティングを組み合わせた業務の受託へ、事業の軸足を移している

2 リーダーとリーダーシップの類型

(1) リーダーのタイプ

まず、リーダーシップを発揮する主体者であるリーダーが、どのような性格を持っているのか簡単に整理してみよう。すべての企業が必ずしもどれかに当てはまるとは限らないが、今回のヒアリング企業の社長を分析してみると、おおよそ次の3つのタイプに大別できそうである（図表3-1-6）。

■アルチザン（職人）型

ヒアリング企業の中で最も多いのがこのタイプである。元々技術畑の出身の社長が、自ら技術者として働きながら組織を管理する「プレイングマネジャー」の形態で、技術重視型の社長である。

■ 管理者型

最高責任者として、技術面よりも組織内部のマネジメントを重視する社長のタイプ。アルチザン型から移行する可能性が考えられる。

■ 分離型

技術と経営を分離して、それぞれが専門家として突き詰めるタイプである。この場合、社長と補佐役（取締役など）といったコンビネーションが必要となる。最近、病院経営などを専門に請け負うサービス業が存在するように、成長期や成熟期を契機として外部から経営の専門家を招聘する場合も考えられる。

図表 3-1-6 リーダーのタイプ

アルチザン(職人)型	管理者型	分離型
<ul style="list-style-type: none">・技術者出身・プレイングマネジャー・技術を重視する	<ul style="list-style-type: none">・技術よりも経営を重視・最高責任者としての役割・アルチザン型からの移行も	<ul style="list-style-type: none">・技術と経営の分離・社長と補佐役が必要・外部専門家を招聘する場合も

(2) リーダーの変遷とリーダーシップ

ヒアリング企業の創業時と現在のリーダーのタイプを比較し、時間の経過とともにそのスタイルが変化するかをライフステージごとにみてみよう。なお、現在のタイプについては、創業時に比べてどのタイプに傾斜しているかを示したものであり、完全にタイプが移行しているとは限らない（前掲図表 3-1-1）。

《創業期～難渋期》

● リーダーの変遷

「アルチザン型」でスタートし、現在も同じアルチザン型のままでいる企業が大半を占める。技術面には優れているものの、マネジメントの知識やリーダーとしての経験が乏しいために、個人事業者から法人へと成長する過程で体系的なマネジメントやより明確なリーダーシップが必要となった際、壁にぶつかる可能性が高い。なお、唯一例外（㈱ナスピア）はあるが、この企業の場合、同一社長による2度目の創業であることから、社長としての経験は他社よりもはるかに長いという点に注意しなければならない。

● リーダーシップの形態

第1章第2節（12 ページ）で類型化した4タイプすべてのリーダーシップが存在し、この時期独自の特徴を見出すことはできなかった。だが逆の見方をすれば、このことは創業して難渋期辺りまではリーダーとして部下を動かすスタイルが十分に確立されていないことを意味するのかもしれない。

《成長期》

●リーダーの変遷

「分離型」が2社、「アルチザン型」から「管理者型」へのシフトが1社であった。上述のとおり、ヒアリング企業のほとんどがアルチザン型で創業するものの、この結果から推察すると難渋期へ突入した辺りから創業期と同じアルチザン型で継続することの限界を感じ、管理者型あるいは分離型に変革することによって成長期や成熟期へと発展する、というプロセスが考えられる。ただし、成長期で分離型とされている2社（㈱ブリーゾインタラクティブと㈱エンジズ）は、創業時から技術者と経営者が分離されているきわめて稀なケースであり、両者の分離によって難渋期のつまずきを回避し、企業のスムーズな成長や発展をめざす、理想的なスタイルといえる。

●リーダーシップの形態

3社とも③「苦悩乗り越え型」となっている。これについては、難渋期におけるさまざまな挫折や失敗といった経験や課題が、社長をひと回り大きく成長させ、成長期における新たなリーダーシップの確立につながっていると思われる。難渋期を何度も経験し、現在成長期にある企業（㈱グローバルサイバーグループ）のように、難渋期に社長と従業員がともに苦難を乗り越えることで信頼関係が強まり、年輪のごとく組織に厚みと強度が増していくプロセスは、同社以外でも出現しうると考えられる。

《成熟期～第2創業期》

●リーダーの変遷

判別不能のケースがあることから、はっきりとした特徴を抽出することはできなかったが、やはり「アルチザン型」から「管理者型」「分離型」へ移行する可能性が示されている。

●リーダーシップの形態

判別できた3社とも②「交流・信頼型」となった。難渋期、成長期を経て、リーダー（社長）とフォロワー（従業員）の間に一定の信頼関係が形成され、その関係性に基づく意識のフラット化や相互交流（㈱DTS 関西支社エンベデッドシステム部）といった動きがみられるものと推察される。

3 モチベーションを向上させる要因

この項目については、リーダーへのヒアリング調査という性質上、フォロワー（従業員）の内面、すなわち精神的な満足感がどのように変化しているのかを仔細かつ正確に捉えることはきわめて難しい。その点に留意しながら、フォロワーのモチベーションを向上させる要因を類型化すると、図表3-1-1のとおり、大半が外発的な報酬に起因するという結果となった。

ゲーム制作、コンテンツ制作、ソフトウェアなどいくつかの企業では、重要で責任のあるポジションに従業員を抜擢し、ある程度自由な裁量が行えるように権限を持たせながら、従業員に貴重な経験を積ませるといった取り組みが散見された。ほかにも、上述のコンテンツ制作企業では、就業後のプライベートの時間は趣味や学習など従業員が自由に過ごすべきだとして、社長が部下を飲み連れに行かない主義を貫いている。オンとオフを明確に切り換え、個人を尊重することで、業務での創造的なモチベーション向上を期待している。

一般に、知的創造性を推進する要因として、内発的モチベーションがより重要であるとの指摘が多いにもかかわらず、このような傾向を示したのはなぜだろうか。第1章第2節（13～14ページ）で述べたように、当初は上司からの指示や命令に従って業務を担当したり、プロジェクトリーダーを務めたりしたものの、次第に仕事にやりがいを見出し、精神的な満足感の充足につながっていくという、エンハンシング効果などによるモチベーションの内在化が起こっている可能性である。

アマビルは、人材の創造性にプラスに貢献する要因として、組織・上司・仲間からの支援、仕事内容のチャレンジ性、仕事のプロセスにおける自由度などを挙げている。これらの項目は、外発的報酬に該当するものも多いが、上述のような内在化のシステムが存在するならば、知識集約型のサービス業において必ずしも外発的報酬に起因する行動が望ましくないとは限らない。

事実、ヒアリング企業においても、難易度は高いがやりがいのある仕事で若手を抜擢する、同僚が業務をサポートする、上司が激励やねぎらいの言葉をかける、社内で勉強会を開く、業務で自由な裁量を与えるといった、モチベーション向上のためのさまざまな取組がみられた。これらの試みは、外部からの一方的な働きかけにとどまらず、時間の経過とともに従業員の価値観や信念に近似し、仕事の達成感や成長感、仕事に対する楽しみなどに変換されつつあることを、うかがい知ることができた。

第2節 本調査から分かったこと

前節で整理したヒアリング企業のライフステージやリーダーのタイプ、マネジメント手法などの特徴を踏まえた上で、本調査が示唆するところをまとめてみよう。

1 リーダー自身が変わる英断を

企業のライフステージが移行するごとに、組織の規模はもちろん、仕事の仕方（一人完結型から分業体制へ）も変化を余儀なくされる。こうした変化を乗り越えて競争優位性を得るには、技術志向の強い経営者が継続して組織の舵取りに固執するのはあまり得策ではない。

「二兎追うものは一兎をも得ず」という諺のとおり、日本を代表する上場企業のカリスマ社長でさえ「技術者兼経営者」であり続けることが難しいのは、自明の理である。もし経営者としてマネジメントに関与し続けたいのであれば、自らマネジメントの理論や知識を吸収し、技術者から最高責任者へ脱皮する必要がある。そうすることで、従業員規模が拡大しても、状況に適したモチベーションや部門の管理が行え、変革する組織に合わせてマネジメントを適応させることができる。つまり、固定化しない、柔軟性を備えたマネジメントの実施が可能となる。

技術と経営を分離するには、自らが管理者として転換する方法と、外部から経営の専門家を雇い入れる方法が考えられる。難渋期や成長期への移行といったしかるべき時期が来たときに、リーダー自身を変革することを選択すべきである。とはいえ、社長であっても自らの選択に迷いが生じることもあろう。そのような場合には、こうした悩みを抱える経営者に対して、KIBS の分野に特化した「経営者塾」のような何らかのアドバイスが有効ではなかろうか。

2 従業員のリスクをどれだけ背負えるか

繰り返しになるが、KIBS はベンチャー企業にも似た脆弱性、すなわち金銭的・時間的なゆとりのなさ、及びマンパワーの不足という問題を抱えている。これらの与件は、限られた資源という制約の中で、最大限のパフォーマンスを引き出さねばならないことを意味する。それはまた、労働集約的な性質を持つ KIBS において、従業員一人ひとりに求められる知識集約的な労働の水準が高くなることでもある。

とはいえ、大企業とは異なり、KIBS は少なからぬ資金や時間を要する Off-JT¹によって労働水準を高めることは困難なことから、OJT を通じて能力向上を図る必要がある。ただし、OJT が必ずしも万能な方法であるとは限らない。例えば、社長が将来の経営者候補として若手従業員をプロジェクトリーダーに抜擢した際に、従業員が社長の期待に応じて大きく成長する場合と、期待が重荷となって挫折してしまう場合が考えられる。後者においては最悪の場合、従業員個人のレベルにとどまらず、企業全体にまでダメージが拡大する恐れもある。

そこで、OJT によるリスクが極大化しないように、リスクを適切に管理しながら従業員に貴重な経験を積ませることがリーダーとしての重要な責務だといえよう。

1 仕事の現場を離れて、業務に必要な教育研修を行うこと。オフザジョブトレーニング (off-the-job training)。

3 従業員を信頼し、委ねてみる

さて、上で述べた OJT による従業員の能力向上を従業員の立場からみると、やりがいを持って楽しく働くことで自らの達成感や成長度合いを感じられることが望ましいと思われる。それは換言すれば、高いモチベーションをもち続けることのできる仕事や職場のあり方である。

従業員よりもはるかに知識や経験が豊富なリーダーにとって、未熟な従業員の仕事ぶりに対してあれこれと指示や注意をしてしまうのは、至極当然なことである。だが、リーダーの干渉が過ぎることによってモチベーションが低下し、従業員が「指示待ち体質」から脱却できないばかりか、挫折してしまう可能性もある。これでは OJT の効果は望めない。

ヒアリング企業ではモチベーションを高めるために、従業員にはあまり口やかましく干渉しないとの意見もあった。まったくの自由放任主義は従業員の怠業につながるが、一定のコミュニケーションを図り、業務進捗を把握して迅速性が確保されていれば、従業員をプロジェクトリーダーに抜擢し、責任と自由裁量の利く権限を与え、成功・失敗の両方を経験させることで、自ら考えて行動する習慣が身についていくと思われる。

エドワード・デシは、内発的モチベーションを維持するために、①自律性、②有能感、③関係性が重要であると述べている。①自律性は「自分で決めている」「思いどおりにやっている」という欲求、②有能感は「自分はできる」「頑張ればうまく行く」という感覚を得ること、③関係性は「自分が理解されている」「関心を持たれている」という欲求を表している。

このことから、上述のように従業員を信頼して仕事を任せることによって、デシのいう3つの要因（自律性、有能感、関係性）が醸成され、ひいては外発的モチベーションの内在化システムとなる可能性も高くなる。このような、従業員に自ら考えるきっかけを与える仕組みは、いくらでも構築することができる。

4 フォロワーがリーダーと同じ意識を持つ

ヒアリング企業でもほとんど観察できなかったカリスマリーダーは、実のところあまり現実的ではないスタイルの可能性が考えられる。むしろ、経営環境要因の変化に対して柔軟にリーダーが適応できるような、優れた補佐役やフォロワーが必要なのではなかろうか。

中竹（2009）は、最終的に決断を下すのはリーダーであるが、常にフォロワーもリーダーと同じように主体性を持って考えることが重要であると指摘する。また、今後のリーダーはプレイングマネージャーとしての職歴が長くなる一方で、リーダーとして視野を広げる機会は限定されることから、リーダーを補完する役割としてフォロワーの必要性が高まると主張する論者もいる。

いずれにせよ、これらは近年注目されているフォロワーシップに重きを置く考え方である。カリスマ型、あるいは本調査でいう個性押し出し型のリーダーシップは、うまく機能している時点において特に問題はない。しかし、時代が経過してリーダーの世代交代という避けがたい課題に直面すると、個性押し出し型では一朝一夕にリーダーの交代要員を探すことは不可能であろう。となれば、時代の変化に臨機応変に対応できる持続的な組織とそれを実現するリーダーシップの形を模索した方が良好だろう。

上記のような優れた補佐役やフォロワーを育成するためには、やはり普段からのコミュ

ニケーションが不可欠であろう。日常業務の中で意思疎通を深めることによって、お互いに信頼し合える関係を築くことができれば、フォロワーが自発的に意見を述べたり、リーダーの誤りを修正するなど、リーダーとより近い視点で物事を自律的かつ主体的に捉え、問題意識を持つことが可能となろう。上から指示や課題を与え「指示待ち人間」を作るのではなく、リーダーとともに組織について考える習慣づけこそが、頼れるフォロワー育成の第一歩となるのである。

【参考文献】

- エドワード・L・デシ, リチャード・フラスト/著, 桜井茂男ほか/訳 (1999) 『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』, 新曜社
- 大阪産業経済リサーチセンター (2011) 『知識集約型ビジネス支援サービス業 (KIBS) に関する調査研究』, 大阪府商工労働部
- 小森谷 浩志 (2008) 『「フロー理論型」マネジメント戦略』, 芙蓉書房出版
- 国民生活金融公庫総合研究所/編 (2007) 『新規開業企業の成長と撤退』, 勁草書房
- 国民生活金融公庫総合研究所/編 (2001) 『情報系マイクロビジネス：コンテンツ産業を担う中小企業の実像』, 中小企業リサーチセンター
- ジェフリー・A・ムーア/著, 川又政治/訳 (2002) 『キャズム』, 翔泳社
- ジェフリー・A・ムーア/著, 栗原潔/訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション』, 翔泳社
- 竹林 浩志 (2004) 「リーダーシップ研究の発展と課題」『大阪明浄大学紀要』第4号, pp. 67-71.
- 中竹 竜二 (2009) 『リーダーシップからフォロワーシップへ』, 阪急コミュニケーションズ
- 中西 晶 (2006) 『マネジメントの心理学』, 日科技連出版社
- 波頭 亮 (2008) 『リーダーシップ構造論』, 産業能率大学出版部
- 一橋大学イノベーション研究センター/編『一橋ビジネスレビュー』2011年 SUM. (59巻1号), 東洋経済新報社
- ポール・ハーシイ, ケネス・H・ブランチャード, デューイ・E・ジョンソン/著, 山本成二, 山本あづさ/訳 (2003) 『行動科学の展開〔新版〕』, 生産性出版
- 山田 啓一 (2003) 「組織の成長と発展」『流通科学研究』3(1), 中村学園大学流通科学部, pp. 23-42.
- リチャード・L・ダフト/著, 高木 晴夫/訳 (2002) 『組織の経営学：戦略と意思決定を支える』, ダイヤモンド社



大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 平成24年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16 咲洲庁舎 25階 / 電話 06(6210)9479