

〈研究論文〉

中小企業における経営者のリーダーシップに関する考察 —鹿児島市の経営者によるアンケート結果を元に—

柏 木 理 佳

【要旨】

後継者不足による中小企業の倒産件数が増えている中、経営者のリーダーシップや経営戦略が重要視されている。中小企業の後継者育成は持続可能な企業の発展のために大変重要であり、日本経済の成長にも欠かせない。

企業を成長させ有能な経営者が、その素質を維持し、企業の業績及び成長に尽力をつくしていれば、後継者が現れ持続可能な成長を維持できる可能性は高くなる。

しかし仮に権限が一人の経営者に集中し、影響力が必要以上に拡大した場合や経営者の道徳観の意識が欠如し利己的な行動をするようになった場合は、周りから尊敬されず、後継者を探すのも難しくなる懸念がある。

経営者が組織の管理体制を強化し、平等な人事評価制度と適正な判断を下すことを常に意識していれば、従業員のモチベーションも上げ、後継者育成につながる可能性もある。

近年は、業績は悪くないのに後継者不足で倒産する中小企業も多いため、中小企業庁などは事業継承のための政策を実施しているが、その効果は限定的でしかない。

その背景には、影響力が大きい経営者の性質にもあると考えられる。筆者のヒアリング 1) では経営者が、ある一定の期間を経過すると、従来の価値観が徐々に変化し適正な判断が歪み、組織文化に悪影響を与えており、従業員は従順な姿勢を示すようになり、反対意見を述べる事が出来なくなっていることも確認できた。中小企業は大企業よりも規模が小さい分だけ従業員との関係が深くなりやすい傾向にある。

中国と比較したアンケート 2) から日本企業は従業員との関係においては深くなりやすいことが確認できた。

本稿では従来の調査研究に見あたらない小規模企業の経営者へアンケートを実施し、業績や従業員との関係において経営者の行動や意思決定に影響がでるのかなどを確認し、リーダーシップ論に沿って確認する。

なお、中小企業の定義は調査元や時期等より異なるが本稿のアンケート調査では人数により区別した 3)。

キーワード：中小企業、リーダーシップ論、組織文化、人的資源管理、後継者問題

1. はじめに

中小企業の存在は地域経済にも影響を与えており、重要な役割を果たしている。しかし、近年、中小企業は、事業は黒字なのに後継者不足を理由に、廃業せざるを得ない状況に陥っている。東京商工リサーチ「全国企業倒産件数状況」では、2019年の全国の負債総額1千万以上の倒産件数8383件のうち「人手不足」関連倒産は過去最多の426件で、その内訳は「後継者難」が270件で全体の63.3%を占めている。それらの企業の休廃業・解散の直前期の決算をみると、全体の61.4%が当期純利益は黒字である。

経済産業省は、現状の中小企業の後継者問題が解決せずに廃業数が減少しない場合、2025年頃までに最大約650万人の雇用と約22兆円分のGDP（国内総生産）が喪失されると試算している4）。日本政策金融公庫の全国の中小企業4759社の調査（2019）によると、12%が後継者決定しているが52%が廃業を予定している5）ように、今後も後継者不足による廃業が増加することが懸念される。

総務省の「平成28年経済センサス・基礎調査」によると、中小企業が全体の99.7%以上を占めており、そのうち85.1%が小規模企業である。表1のように2016年は全企業359万社のうち小規模事業者305万社、中規模企業53万社であり、1999年以降は中規模、小規模企業は減少しているのがわかる。また、表2のとおり、2014年から2016年の2年間の推移を確認すると、大企業は47万社も増加しているが、小規模企業数は20万社減少し、中小規模企業は23万社減少している。そのうち小規模事業者が20万社占めており、特に小規模事業者の減少数が多いことが分かる。

表1 日本の企業規模別企業数の推移

単位：万社

	1999年	2001年	2004年	2006年	2009年	2012年	2014年	2016年
大企業	1.4	1.3	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1
中規模企業	61	59	55	53	54	51	56	53
小規模事業者	423	410	378	366	367	334	325	305
企業数合計	485	470	434	421	421	386	382	359

出所：総務省「平成11年、平成13年、平成16年、平成18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、平成26年、平成28年経済センサス・基礎調査」、中小企業庁編「中小企業白書2019年版」、第1-2-1図の企業規模別企業数の推移など。

表 2 日本の中規模・小規模事業者数の推移

	2014 年（比率）	2016 年（比率）	増減率
中小企業・小規模事業者	381 万社（99.7%）	358 万社（99.7%）	▲23 万社（▲6.1%）
うち小規模事業者	325 万社（85.1%）	305 万社（84.9%）	▲20 万社（▲6.3%）
大企業	1 万 1110 社（0.3%）	1 万 1157 社（0.3%）	+47 万社（+0.4%）
全規模（大企業と中小企業・小規模事業者の合計）	382 万社	359 万社	▲23 万社（▲6.1%）

出所：総務省と経済産業省「平成 28 年経済センサス-活動調査」6）。

2. 後継者不足の背景と課題

上記のように、近年、日本において中小企業数、小規模企業者数が減少している背景には、業績悪化でなく深刻な後継者不足という問題があるが、経費削減のため後継者育成研修も実施できていないのが現状である。特に地方では若くて優秀な人材の確保も困難である。例えば、北海道の帯広商工会議所「平成 30 年 6 月実施 事業承継アンケート調査結果報告」7）では、後継者の有無を問わず 6 割が事業承継を希望している一方で、3 割は廃業する予定と回答している。事業承継を進める上で必要だと思う事は、79.5%が「後継者の育成」と回答しているが、実際に取り組んでいるのは 52.3%である。また、70.5%が「後継者を支える人材の育成が事業継承に必要」と回答しているが、実際に取り組んでいるのは 31.3%にとどまっている。

また、山口県の同友会会員のアンケート 8）結果では、売上が増加及び横ばいである企業が 80%を超える中、「企業が抱えている問題点」という質問に対して「労働力不足」と回答した企業が 55.1%である。続いて 33%が「人材社員教育」、16.8%が「コスト削減困難」、12.1%が「民間需要の停滞」、11.2%が「販売価格の低下」となっている。「企業における今後の取り組み」の質問に対しては、「人材確保」と回答した企業が 20.3%、「社員教育の確保」が 14.7%、「新規事業の展開」が 12.9%となっている。

筆者のヒアリング 9）では「創業者である父は営業が得意で利益を上げてきたが、自分は技術系で営業や改革は得意ではない。従業員だけでなく銀行からも比較されお金を借りづらくなった」という回答も得られたように、後継者不足が深刻化する中、従来のように自分の娘や婿の同族へ引継ぐ例は減少しており、企業内の従業員が内部昇格して管理職になり、後継者になるという非同族への継承が増加している。帝国データバンクの「特別企画・全国・後継者不在企業動向調査(2019)」によると、「同族承継」により引き継いだ割合は全体の 34.9%を占めており、前年より 4.7 ポイント低下している。一方、「内部昇格」は全体の 33.4%を占

めており、前年から 1.8 ポイント上昇している。また、社外の税理士や第三者による継承は、全体の 8.5%を占めており、前年から 1.1 ポイント上昇している。

同族以外の第三者への事業承継は重要であり、M&A（合併・買収）を進めるため中小企業庁は 2011 年から全国に「事業引継ぎ支援センター」を設置し、後継者を探している企業と買収に興味のある企業をマッチングさせている。愛着のある自分の会社を第三者へ売却することには抵抗がある経営者も多いため事業引継ぎ支援センターには商工会議所や税理士、M&A の経営戦略コンサルタントなどを配置し客観的に企業を評価、アドバイスを実施している。また、事業承継時に経営者保証になることが後継者の足かせとなっていることも多いため、2020 年度から全国信用保証協会連合会「事業承継特別保証制度」が新設され、経営者保証を必要としない新規融資も微増している 10)。

その他、後継者による新しい事業展開にも補助金を出すなどの政策もとられているが、効果は限定的でしかない。その背景の一つには、経営者の性格及び後継者との人間関係の構築にもあると考えられる。筆者のヒアリングでは「当社は 3 人しか従業員がいない。自分が病気で入院した頃は、売上が下がったが未熟な従業員に任せるか、店を閉めるしかなかった。従業員をうまく育てることができず、気を使うようになり、結局、廃業した」などと回答している 11) ように、複雑な問題により影響を与え合っている。

3. 先行研究と議論の枠組み

3.1 従来のリーダーシップ論

ピラミッド型で経営者の経営理念や意思を浸透するのに時間がかかる大企業よりもフラット型で規模が小さく従業員の人数が少ない中小企業は、経営者の決断や経営戦略は直接的に従業員に影響を与えやすい。リーダーシップとは、広義の意味で目的を達成するための影響力を行使するプロセスであるとされている。

代表的な従来のリーダーシップには交換型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、カリスマ型リーダーシップがあり、それぞれに概念や議論が分かれているが、変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップは、それぞれが動機付けの意味で補完的だとする議論もあり、また同じように捉えている場合もある。

上記のタイプのリーダーシップの中で、特に中小企業の経営者に多いのが変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップと考えられるため、経営者の性質を確認するため、まず、1980 年代後半からの変革型リーダーシップ、カリスマ型リーダーシップの理論について整理し、その特徴を確認する。

3.2 カリスマ型リーダーシップと変革型リーダーシップ論

日野 (2004) によると、1980 年代から注目されたカリスマ型リーダーシップは、変革型リーダーシップと同様にフォロアーの意識を変容することに注目しており、変革型リーダーシップと分けずに同義と用いられることもある (Bass & Steidlmeier 1999) としている注 12)。

カリスマという概念や定義は様々であるが、ここではカリスマ型リーダーシップにおいては、カリスマという概念を社会にもたらした Weber (1947) をとりあげる。石川 (2009) や小野 (2014) によると 13)、Weber はカリスマの概念として社会を支配する正当性は、1) 合法的支配として形式的な規則に基づいて選ばれたリーダーの正当性のある合法的支配、2) 昔から存在している秩序に基づいた正当性に基づく伝統的支配、3) 特別な才能があると周囲が承認することで得られる正当性によるカリスマ的支配に分けているが、非日常的な状況において発揮する特徴があり、既存の状況を打破するにはカリスマ的支配が有効であるとしている。しかし非日常的な状況で機能したカリスマ支配は、状況が安定するとその効力が減退し、独裁的にふるまえるのは非日常的な状況時であり、状況の安定にともない、合法的または伝統的な形式に移行できなければ組織の存続はありえないと指摘している。

日野と同様に長谷川 (2016) によると House & Shamir (1993) では、変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップは動機付けの意味で補完的であるとし、House (1977) が、特性、行動、条件を合わせたカリスマ型リーダーシップのモデルを作り上げたとしている 14)。

表 3 Conger & Kanungo によるカリスマ型リーダーシップの形態

	肯定的形態	否定的形態
根底にある動機	利他的	利己的
明白な要求	社会的達成、制度的パワー、自己啓発	個人的パワー、個人的達成、自己の勢力拡大
影響力戦略	フォロアーを鼓舞する目標や将来のアイデアを示す エンパワーメントがある	管理
フォロワーの行動についてのリーダーの目的	フォロワーの能力、スキル、限界を認識している。態度、信念、価値観を変革することで価値の内面化を強調する	追従行動とリーダーへの同一化を強調する
道徳的価値観と影響力	倫理的	非倫理的

出所：日野 p.14、Conger & Kanungo(1988)p.41、p.94、小野 p.62 などを元に筆者作成。

1980 年代後半からの変革型リーダーシップ、カリスマ型リーダーシップの諸理論のうち、House (1977) はカリスマ型リーダーシップを原因帰属に求めたアプローチであるとした。さらに、Burns や House、Bass などの変革型リーダーシップの研究は、1) 理想化された影響力、カリスマ 2) 問題解決を見出す知的刺激 3) 役割を明記するなどインスピレーション 4) 部下個人個人への個別の配慮と分けている。

他方、Conger & Kanungo (1987, 1988) は、カリスマ型リーダーシップは、動機や影響力の行使戦略、リーダーの目的などにより肯定的、否定的に分けられるとし、表 3 のように動機はリーダーの意図が利己的か利他的かを意味し、肯定的なカリスマ型リーダーシップは利他的な動機を持ち、明白な要求として現れるとしている。影響力の行使の方法と倫理性を問題視し、リーダーは管理することよりも権限を委譲することで倫理的な組織文化の形成が有効になるため肯定的とし、影響力に及んでパワーを行使しフォロワーを同一化したり服従させ、目的のための手段として扱うことを否定的としている。リーダーは株主など社会的な道徳的義務を認識しなければならず、利己的、傲慢になると利他的な文化を築くことが難しくなるとしている 15)。

Price (2003) はリーダーの動機は価値観として利他的か利己的かに分け、それらは実際の行動がその価値観に一致しているかどうかで判断している。変革型リーダーシップはリーダーシップが一貫して自己利益を追求するリーダーシップ、本来利己的な価値観だが周囲の状況で利他的に振る舞うというリーダーシップとし、偽の変革型リーダーシップの原因をリーダー自身の利他的な価値観と意思の弱さにあるとし、必ずしも非倫理的行動は利己的動機や意思の弱さによって生じないとしている 16)。

表 4 のように時系列でまとめると、中でも Conger & Kanungo (1988) と Price (2003) と Burns (1978) においては、リーダーの利己的な部分などマイナス面も指摘している。帰属プロセスによってリーダーシップが成立すると考えていることは共通しているが、Burns (1978) などは影響力行使における倫理とリーダーの道徳性に分け、非道徳的なリーダーシップとしては独裁者として捉えている。

表 4 時系列にみるカリスマ型リーダーシップと変革型リーダーシップ

Weber (1947)	カリスマとは、非日常的で特定の人物が特殊な能力を発揮すると定義。
Downton (1973)	Weber の概念を交換型、カリスマ型とリーダーシップを結びつけ発展させた。カリスマの概念を、リーダーがフォロアーに変化をもたらす効果とした。
Eden & Leviatan (1975)	リーダーシップが評価する概念上の要素としている。
House (1977)	カリスマの概念をフォロアーに変化を与えることとし、フォロアーによるリーダーシップの認知とそれに影響を与えるリーダーの行動という枠組みを指示した。
Burns (1978)	変革型リーダーシップは帰属プロセスで成立することは共通だが、倫理と道徳性に分けられ、非道徳的なリーダーを独裁者と捉えている。
Bass (1985) など	交換型リーダーシップは、影響力、カリスマ、問題解決のための知的刺激、インスピレーション、個別の配慮としている。
Conger & Kanungo (1988)	フォロアーがカリスマ的リーダーシップを発展。フォロアーの自己概念に行動を結び付けた。
House & Shamir (1993)	カリスマリーダーシップ、変革型リーダーシップは目標達成や変革を目指し、フォロアーに高いモチベーションを求めることを共通点としている。
Bryman (1993)	カリスマリーダーシップ、変革型リーダーシップの共通点は、高い目標設定やモチベーションとコミットメントを上げる変革を起こすものとしている。
Kenny, Schwatz-Kenny & Blascovich (1996)	リーダーの資質や行動を評価するにあたっての認知的構造と定義している。
Kark & Shamir (2002)	フォロアーの自己概念の変容の観点から変革型リーダーシップがフォロアーの行動に及ぼす影響のプロセスを指摘している。
Price (2003)	リーダーの動機は価値観として利己的か利他的かに分け、行動が価値観に一致しているかで判断する。

出所：高橋潔（2012）「リーダーシップの本質」国際経済雑誌 205(6),51-66などを参考に筆者作成。

3.3 フォロワーとリーダーシップ

Conger & Kanungo (1988) は、組織とフォロワーを将来に向けて変革するプロセスとしてカリスマ型リーダーシップを捉え、特に影響力としての行使の時期を分けている。つまりフォロワーの行動と影響によりカリスマ型リーダーが作られているとしている。

House & Shamir (1993) は、カリスマリーダーシップ、変革型リーダーシップは、目標達成や変革を指示し、フォロワーに高いモチベーションを求める共通点があるとしている。Bryman (1993) は、これらの共通点はフォロワーの意思を変え、高いモチベーションとコミットメントを上げる変革を起こすものとし、Bass & Avolio (1995) は、要因としてカリスマを鼓舞、知的刺激、個人的配慮を元に考えられている。

フォロワーがリーダーをサポートする態度は、リーダーの適正な能力の発揮において有効になるが、同時にフォロワーがリーダーシップに影響を与えていることもある。フォロワーがリーダーシップの指示を認知するかしないかは、フォロワーの経験や知識などで異なる。それらは Eden & Leviatan (1975) によるとリーダーシップが評価する概念上の要素とし、Kenney, Schwartz-Kenney & Blascovich (1996) は、リーダーの資質や行動を評価するにあたっての認知的構造としている。

フォロワーの原因帰属にもとめた House (1977) のアプローチは、フォロワーの意識の変化においては、フォローするという積極的な意識も指摘しているが、一方でフォロワーはリーダーに服従であり無条件の受け入れであるとも指摘している。

Conger & Kanungo (1988) によって発展したフォロワーがリーダーシップを発揮させているとするリーダーの行動特性であるが、Kark & Shamir (2002) は、フォロワーの自己概念の観点から変革型リーダーシップがフォロワーの行動に与えている影響やその変容などを確認した。自己概念に変化が生じたフォロワーはリーダーに対する個人的なアイデンティティが促進され、フォロワーの自己効力感、自尊心、活力、有意味感が促進されるとしている。

上記のように従来の研究では、フォロワーからのリーダーへの影響も含まれているが、Bennis & Nanus (1985) が、リーダーシップ論は社会科学の領域で最も理解されていないと指摘しているように、従来の先行研究はリーダーの性質やフォロワーへの影響による論点が多く、複雑に絡み合ったフォロワーとリーダーの相互の关系到深く入り込んだ内容は少ない。また、池田 (2015, P2) が、リーダーの自己犠牲を説明している。中でも Yorges, Weiss & Strickland (1999, P428) はリーダーが集団や組織の目標や使命を果たすために個人的コストを被ろうとする意志と定義しているとし、Conger & Kanungo (1987) も歴史的に偉大な人物にも見受けられた行動であるとしている。

特に諸外国に比べ日本の中小企業の経営者は高齢化し長期的に従業員を雇用している企業が多い。また、特に地方では従業員も高齢化している例も多い。そのため長期的に働きベテランになった従業員との関係が深くなりやすく相互に気を使いあう関係になりやすく、人間関係が重視されやすくなる傾向もある。

4. アンケート調査

上記のような背景からリーダー（経営者）とフォロアー（従業員）の関係やリーダーの行動、意思決定の要因などに関して確認するために経営者にアンケートを実施した。

アンケート調査対象は鹿児島市の中小零細企業の経営者に 2020 年 3 月 1 日から 5 月 31 日にかけて 84 人に実施 17) し、アンケートの項目は巻末表に示した。本稿では、経営者の行動変化において特に変化した項目だけを取り上げる。

今回はあくまで経営者の行動や意思を確認するため「経営者の報酬だけを上げて、他の従業員の報酬を上げないことがあった」、「経営者は自分の判断で労働時間や場所、シフトなどを決めることができる」、「経営者が採用を決定している」などのヒアリングも追加した。本稿で独裁者という定義は定めていないが、一般的に経営者が他人から言われた言葉としてわかりやすくするために「周りから独裁的だなどと言われたことがある」などと広義による意味とした。また、ヒアリングも実施し、その理由や背景も確認した。

まず、表 5 のように「業績が伸びている時、経営者の影響力は増しましたか？」という問いに対しては「非常に」と回答した経営者が 42 人で 50%、「まあまあ」と回答した経営者が 19 人で 22%、「少し」と回答した経営者が 14 人で 17%、「変わらない」が 9 人で 11%である。

次に表 5 の「業績が低迷している時、経営者の影響力は減少しましたか？」の質問に対しては、「非常に」と「まあまあ」の回答を合わせると 38%で、「変わらない」と回答した経営者が 42%だった。ヒアリング 18) では「業績が伸びている時には、自分のおかげであるという自尊心が高まるため、多少、従業員に無理なお願いをしてもいい」という回答を得られた。

表 5 業績と従業員増員時による経営者の影響力の変化

	業績が伸びている時、経営者の影響力は増しましたか	業績が低迷している時、経営者の影響力は減少しましたか	従業員を増やした時、経営者の影響力は増えましたか
非常に	50%	20%	35%
まあまあ	22%	18%	25%
少し	17%	20%	25%
変わらない	11%	42%	15%

次に、従業員であるフォロアーとの関係に注目する。表 5 の「従業員を増やした時、経営者の影響力は増えましたか？」という質問に対しては「非常に」と回答した経営者が 29 人で 35%、「まあまあ」と回答した経営者が 21 人で 25%、「少し」と回答した経営者が 21 人、25%

で「変わらない」が 13 人で 15%である。

また、勤務年数が 10 年を超えてベテランになった従業員との人間関係と新入社員との人間関係においては、勤務する期間が長くなるほど経営者との関係は深くなりやすいと考えられる。

また、表 6 のように「従業員がベテランになった時に現場を任せきりにすることが増えましたか？」という問いに対しては、「非常」と回答した経営者が 41 人、49%、「まあまあ」と回答した経営者が 16 人で 19%、「少し」と回答した経営者が 23 人で 27%、「変わらない」と回答した経営者が 4 人で 5%である。従業員の勤続年数が長期化しベテランになったときに、現場の店舗などに足を運ばなくなったり、勤務時間が短くなる経営者が多いことがうかがえた。ヒアリングでは「新人 2 人しかいないため、やはりベテランの従業員がいなければ店はなりたない。それを知っているからベテランは威張っていて現場に行きづらくなった」という回答もあったが、「従業員のスキルが向上し能力が高いために経営者が完全に任せてもいいと判断した」という回答もあった。

表 6 業績促進時と従業員がベテランになった時の経営者の行動変化

	業績促進時、従業員へ任せきりにした経験	従業員がベテランになった時に現場を任せきりにすることが増えましたか
非常に	52%	49%
まあまあ	35%	19%
少し	10%	27%
変わらない	3%	5%

また、表 7 のように「周りから独裁的経営者だと言われたことがありますか？」に対して「非常に」と回答した経営者は 41 人で 49%、「まあまあ」と回答した経営者は 18 人で 22%、「少し」と回答した経営者は 15 人で 18%、「変わらない」と回答したのは 9 人で 11%である。また、表 7 の「自分で独裁的だと感じた時はどんな時ですか？」という問いに対して「報酬」と回答したのが 4 人で 5%、「人事配置」と回答したのが 21 人で 25%、「労働時間」と回答したのが 32 人で 38%、「労働条件」が 27 人で 32%である。

また表 7 の「従業員が、経営者が独裁的だと感じているのはどんな時だと思いますか？」の問いに対しては、「報酬」と回答したのが 8 人で 10%、「人事配置」と回答したのが 25 人で 30%、「労働時間」と回答したのが 24 人で 28%、「労働条件」と回答したのが 27 人で 32%である。

表 7 従業員などの経営者の独裁に対する感じ方など

	周りから独裁的経営者と言われたことありますか		自分で独裁的だと感じた時は、どんな時ですか	従業員が、経営者が独裁的だと感じているのはどんな時だと思いますか
非常に	49%	報酬	5%	10%
まあまあ	22%	人事配置	25%	30%
少し	18%	労働時間	38%	28%
変わらない	11%	労働条件	32%	32%

また、経営者の行動要因、行動変化などを確認するため表 8 のように「経営者が独裁者になるのは、どうしてだと思いますか？」の問いに対しては、「自尊心」と回答した経営者が 29 人で 35%、「他に判断力のある人がいないから」が 32 人で 38%、「リーダーシップをとるべき」と回答した経営者が 17 人で 20%、「その他」と回答した経営者が 6 人、7%である。

表 8 経営者が独裁者になる理由など

	経営者が独裁者になるのは、どうしてだと思いますか		経営者が不正と行う場合、従業員は抑制できると思いますか
自尊心	35%	非常に	3%
他に判断力のある人がいない	38%	まあまあ	10%
リーダーシップをとるべき	20%	少し	38%
その他	7%	全く	49%

また、表 8 の「経営者が不正と行う場合、従業員は抑制できると思いますか？」に対して「非常に」にと回答した経営者が 3 人で 3%、「まあまあ」と回答した経営者が 8 人で 10%、「少し」と回答した経営者が 32 人で 38%、「全く」と回答した経営者が 41 人で 49%である。

上場企業では外部の社外取締役や社外監査役の設置が義務付けられており、外部役員がモニタリングしチェック機能を果たさなければならないが、中小企業の場合、その規定がなく経営者の判断への依存度が高い。そのため「経営者の不正は、外部の専門家などが抑制することができると思われますか？」の問いに対して、「非常に」と回答したのが 21 人で 25%、「まあまあ」と回答したのが 17 人で 20%、「少し」と回答したのが 24 人で 29%、「全く」と

回答したのが 22 人で 26%である。

ヒアリング 19) では上記回答の理由としては「社内の業績を全部話しているわけではないから従業員は抑制できない」「税理士には細かい点も話しているから注意される点を聞ける」などの回答があった。

上場企業ではないため財務諸表を外部に公表する必要はなく業績を良く見せかける必要はないが、給付金の横取りなどの不正を行うことは可能である。長年の信頼関係のある税理士や従業員に相談すれば抑制されるであろうが、そうでない場合も考えられる。「経営者が経営判断に迷ったときは、誰に相談しますか？」の質問に対して、「外部の取締役」「外部の専門家」「他の管理者」「従業員」「相談しない」のうち「外部企業の取締役」と回答したのが 26 人で 30%、「外部の専門家」と回答したのが 31 人で 37%、「従業員」が 11 人で 13%、「わからない」や「その他」と回答したのが 17 人、20%である。

5. アンケート結果の考察と今後の課題

本研究は中小零細企業の実態解明のため従来の先行研究に見られない経営者にアンケート調査の結果をリーダーシップ理論に沿って分析した。本稿では企業を成長に導いた有能な経営者が、ある一定の時期から適正でない判断をするようになる可能性がある経営者の行動変化の要因において、特にフォロアーとの関係について注目した。中でも柏木 (2021) 20) は、Price の変革型リーダーシップに沿って、経営者の影響力において重回帰分析を実施し、従業員との相互の関係を分析した。また、中国の経営者に実施したアンケート結果 21) と比較しても、日本の中小企業の経営者は従業員との関係が深くなりやすく、その分影響力が増しやすことが確認できた。

プリンシパルエージェンシー理論の限定合理的なケースの観点から確認すると、経営者と従業員は効用を最大化することが企業にとってはベストであるが、経営者は従業員に最低の給与しか払わない場合、交換条件としてのインセンティブがなければモチベーションが上がり、経営者が現場にいない時には従業員は手を抜くような行動になりやすいといえる。ヒアリング結果からは「採用した新人の従業員が増員したことで、ベテラン従業員からは「自分の報酬を減額されたり、辞めさせられるかもしれない。もう自分は期待されていないかも」と不安がよぎるというコメントも得られた。

アンケート調査結果とヒアリングからは業績が伸びている時、従業員が長期的に勤務している場合、従業員数が増加した場合などに置いて、リーダーが影響を受けやすいことは確認できたが、あくまで本稿は従来の変革型リーダーシップ論の先行研究の変貌を整理し、経営者の行動の変化を読み取るための意向、感情、気持ちをベースにした基本的なアンケート調査にすぎない。また、経営者への質問の中には、従業員が少しでも独裁者だと感じたであろう場面を想像しており、従業員へのアンケート調査結果は含めていない。

しかし、本稿では、ヒアリングにより現状の問題点は把握できたが、アンケート結果では、具体的に経営者の行動プロセスや行動変化、また経営者の行動変化の中に利己的、他己的である意識、要因などの詳細は明確化されていない。また、アンケートでは直接的な従業員の行動や発言などによる経営者への影響などにおいて、負の影響についても得られなかった。

上記のような不足点やから、今後の調査研究は、経営者の利己的、利他的タイプや属性、学歴、年代を分野別等に分けて調査、分析し、その背景や行動要因について細部にわたる質問を設定する必要がある。また経営者だけでなく従業員へのアンケートも実施し、相互の影響力のすり合わせも必要である。中小企業の後継者の増加、企業の存続のためにも経営者の行動変化や行動要因に関して具体的かつ細分化した質問項目の内容にてアンケート、ヒアリングをする。明らかにされていない経営者の行動の変化や要因の実態解明や調査は、今後の日本経済においても重要であると思われる。

巻末表 主なアンケート質問項目

項目	
1) 従業員の人数は何人ですか？	①1－5 ②6－10 ③11－30 ④31 以上
2) 創業何年目ですか？	①1－5 ②6－15 ③16－30 ④30 年以上
3) あなたは何代目の社長ですか？	①1 代目 ②2 代目 ③3 代目 ④4 代目以上
4) 業績が伸びている時、経営者の影響力は増しましたか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
5) 従業員を増やした時、経営者の影響力は増えましたか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
6) 業績が伸びている時、経営者は現場を離れ従業員に任せっきりにしたことがありますか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
7) 業績が低迷している時、経営者の影響力は減少しましたか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
8) 従業員がベテランになった時、経営者は任せっきりにすることが増えましたか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
9) 周りから独裁的経営者だと言われたことがありますか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
10) 自分で独裁的だと感じた時はどんな時ですか？	①報酬 ②人事配置 ③労働時間 ④労働条件
11) 従業員が、経営者が独裁的だと感じている時はどんな時だと思いますか？	①報酬 ②人事配置 ③労働時間 ④労働条件

12) 経営者が独裁的になるのはどうしてだと思いますか？	①自尊心 ②他に判断力がある人がいない ③リーダーシップをとるべき ④その他
13) 経営者が不正と行う場合、従業員は抑制できると思いますか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
14) 経営者の影響力が大きいと、不正を行えると思いますか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
15) 経営者の不正は、外部の専門家などが抑制できると思われますか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない
16) 経営者が経営判断に迷ったときは、誰に相談しますか？	①外部の取締役 ②外部の専門家 ③他の管理職者 ④従業員 ⑤相談しない
17) 独裁的判断は、業績悪化を招くと思われますか？	①非常に ②まあまあ ③少し ④変わらない

【注】

- 1) 鹿児島市における中小・零細企業の経営者 150 人に配布、84 人から回答を得た。従業員の人数が 1 人から 5 人の零細企業の経営者が 72 人で 86%、6 人から 10 人の従業員である企業と回答した経営者は 6 人で 7%、11 人から 30 人の従業員がいる企業は 5 人で 6%、31 人から 50 人は 0 人で 0%、51 人以上が 1 人で 1%である。創業年数は 1 年から 5 年目は 4 人で 5%、6 年目から 15 年目は 3 人で 3%、16 年目から 30 年目は 37 人で 44%、31 年以上は 40 人で 48%である。1 代目は 42 人で 50%、2 代目は 35 人で 42%、3 代目は 7 人で 8%、4 代目以上は 1 人で 1%に 2020 年 3 月 1 日から 5 月 31 日までアンケートを実施した。ヒアリングはアンケート対象者から抽出し 2020 年 6 月 3 日に花き店、葬儀店、印刷会社などに実施した。
- 2) 中国、武漢市内の中小企業の経営者 106 人（回収率 65%）に 2020 年 4 月 1 日から 2020 年 5 月 31 日にかけてインターネット調査、従業員 1 人から 5 人は 31%、6 人から 10 人は 25%、11 人から 30 人は 23%、31 人から 50 人は 15%、51 人以上が 6%。創業 5 年以下は 50%、6 年から 15 年は 27%、16 年から 30 年は 37%、1 代目は 54%、2 代目は 37%、3 代目は 8%、4 代目は 1%。
- 3) 中小企業・小規模事業者の区分は、中小企業基本法範囲の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業。中小企業は製造業 3 億円以下、従業員 300 人以下、小規模事業者 20 人以下。卸売業の中小企業は 1 億円以下、100 人以下、小規模事業者は 5 人以下。サービス業の中小企業は 5000 万円以下、100 人以下、小規模事業者は 5 人以下、小売業の中小企業は 5000 万円以下、50 人以下、小規模事業者は 5 人以下。
- 4) 経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について（平成 29 年 10 月）」2017 年 10 月 12 日、未来投資会議構造改革徹底推進会合（第 1 回、平成 29 年 10 月 12 日）資料。

- 5) 日本政策金融公庫総合研究所（2020 年 1 月 28 日）「中小企業の事業継承に関するインターネット調査（2019 年調査）」の結果による。
- 6) 平成 30 年 6 月 28 日に公表、定義は中小企業庁「2020 年版中小企業白書・小規模企業白書」の製造業・ゴム製品製造業は資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 900 人以下。サービス業・ソフトウェア業・情報処理サービス業は資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 300 人以下。旅館業では資本金 5 千万円以下又は常時雇用する従業員 200 人以下。小規模企業者はサービス業・宿泊業・娯楽業が常時雇用する従業員 20 人以下としている。
- 7) 北海道の帯広商工会議所「平成 30 年 6 月実施 事業承継アンケート調査結果報告」（2018 年）、帯広商工会議所会員事業所のうち、生年月日が登録されており、代表者が 60 歳以上の事業所に 400 件配布し有効回答 121 件。
- 8) 山口県の山口同友会会員の企業に 2020 年 3 月 6 日から 12 日までの期間において 339 人に FAX、または e.doyu にて回答を求め、内有効回答数 155 人、回答率：45.2%。「景気と求人の動向調査」は、2019 年 1 月 17 日から 2 月 28 日においては同会員 331 社のうち 128 社が回答、3 分の 1 は従業員数が 1 人から 5 人の零細企業、1 人から 10 人の従業員の割合は 52.4%となる。101 人以上を雇用する企業は 7.8%。（協力コメント教授瀧田修一、特任教授西澤信善）。
- 9) 前掲注 1)。
- 10) 中小企業庁「事業継承時の経営者保証開示に向けた総合的な対策」（2018 年）など。
- 11) 前掲注 1)。
- 12) 日野健太（2004）「変革型リーダーシップ論と企業倫理」駒澤大学経営学部研究紀要第 33 号 1-21、03、7 ページ。
- 13) 小野善生（2014）『フォロアーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ』関西大学商学論集第 58 巻第 4 号、54 ページ。石川淳（2009）『変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面』98-99 ページ。
- 14) 長谷川直樹（2016）『変革型・取引型リーダーシップ・アボリオの所論を中心に—』社会科学研究 東京国際大学大学院 第 1 号 6-7 ページ。
- 15) 日野健太（2004）「変革型リーダーシップ論と企業倫理」駒澤大学経営学部研究紀要第 33 号 1-21、03、13-14 ページにて Conger & Kanungo（1988, 213-215）により、さらに発展するとしている。小野善生（2014）『フォロアーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ』関西大学商学論集第 58 巻第 4 号 62 ページ。
- 16) Price(2003), 67-81 ページ、日野（2004）、11-13 ページなど。
- 17) 前掲注 1)。
- 18) 前掲注 1)。
- 19) 前掲注 1)。
- 20) 柏木理佳（2021）『事業継承に関する変革型リーダーシップの行動変化』日本貿易学会第 11 号。
- 21) 前掲注 1)。

【参考文献】

- 1) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form and Scoring*, California, Palo Alto, CA Mind Garden.
- 2) Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- 3) Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York Harper & Row.
- 4) B. Avolio & F. Yammarino (Eds.), (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 35–66. New York: Elsevier Science.
- 5) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- 6) Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 289–304.
- 7) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review* 12: 637–647.
- 8) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- 9) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (Eds.) (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 41–71.
- 10) DeGroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356–371.
- 11) Downton, J. V., Jr. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, New York: Free Press.
- 12) Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736–741.
- 13) Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988–1010.
- 14) Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293–310.
- 15) Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271–287.
- 16) Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271–287.
- 17) House, Robert J. (1977) A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76(06).
- 18) House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*,

81-107, Academic Press.

- 19) Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- 20) Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- 21) Kark, R., & Shamir, B. (2002). The Influence of Transformational Leadership on Followers' Relational versus Collective Self-Concept. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, No. 1, D1-D6.
- 22) Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(11), 1128-1143.
- 23) Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203.
- 24) Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-415.
- 25) Offermann, L.R., J.K. Kennedy, Jr., and P.W. Wirtz (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, *Leadership Quarterly*, 5:43-58.
- 26) Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81.
- 27) Shamir, B., R. J. House. & M. B. Arthur (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4,,585.
- 28) Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436.
- 29) Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press.358-359.
- 30) 東俊之 (2005)「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」*京都マネジメントレビュー*第8号 124-14
- 31) 池田浩 (2015)「リーダーシップ機能を補完するリーダーの自己犠牲に関する研究」*福岡大学人文論業* 47 (1) 1-18
- 32) 小野善生 (2012)「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」*関西大学商学論集* 57 巻1号 1-19
- 33) 柏木理佳 (2021)『事業継承に関する変革型リーダーシップの行動変化』*日本貿易学会*第11号
- 34) 柿沼重志 (2020)「事業承継円滑化を企図した経営者保証見直しの動向と課題」『*経済のプリズム*』
- 35) 日野健太 (2004)「変革型リーダーシップ論と企業倫理」*駒澤大学経営学部研究紀要* (33)、1-21
- 36) 菖蒲誠「シュンペーターにみるリーダーシップ論」(2013) *立命館国際研究* 26-2
- 37) 高橋潔「リーダーシップの本質」*神戸大学紀要 国民経済雑誌*、205 (6) 51-56
- 38) 中小企業庁「2020年版中小企業白書・小規模企業白書」

- 39) 中小企業庁「2019 年版中小企業白書・小規模企業白書」
- 40) 東京商工会議所（2018）「事業継承の実態に関するアンケート調査（平成 30 年 1 月）」
- 41) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業継承に関するインターネット調査（2019 年調査）結果」
- 42) 安田武彦「中小企業継承と継承後のパフォーマンスの決定要因」（2005）中小企業総合研究 創刊号

Consideration on Leadership in Small and Medium size Enterprises owner

—Based on the results of a questionnaire by the owner of Kagoshima City—

Rika Kashiwagi

Abstract

The number of bankruptcies of small and medium-sized enterprises (SMEs) is increasing due to the shortage of successors even their business performances are good enough.

It is important that a SME's business strategy includes human resource management such as nurture of a successor and successor development.

If the SME's company owner has kept his qualities and concentrate for the company's performance, increase profit, then employee's keep respect for the owner and wish to take over the owner's business.

However, if the SME's business owner is pursuing only his own self-interest and demonstrates a lack of morality, no one want to be a successor and follow his business strategy.

The government is implementing policies for business succession, but the effects seem limited by today.

The one of the reasons is that business owner's types of leader. According to previous research that when the companies has face to a serious problem, such as a decrease profit, charismatic leaders is more likely to recover profit and to reform and promoting business performance. But when the company is well organized, good performance, increase profit, charismatic type of leader is easy to do a bad behavior, to do illegal transaction rather than other types of leaders.

The purpose of this paper is to clarify that the reasons why the SME's owner may change his attitude and to be a bad behave and only concentrates on his benefit rather than employees benefits.

And it is also important to clarify that the period, timing when the owner become bad attitude by using analyzed leadership theory.

Key words: Small and Medium-sized Enterprises, Leadership theory, Organization Culture, Human Resource Management, Problem of successor