

# 中小企業における経営者の変革型リーダーシップと組織マネジメント

柏木理佳（城西国際大学）

## 1. 背景と目的

新型コロナウイルス感染だけでなく、潜在的な後継者不足や人口減少を背景に中小企業の倒産件数が増加している。これまでの中小企業の廃業率の傾向と問題点を整理すると、後継者不足、景気の悪化、競争激化や飽和状態による市場の縮小などが確認されてきたが、経営者の倫理・道徳の欠如に関する問題意識も重要である。特に、中国では、この問題が大きく経営者による意識が低いとみられるが、最近では日本でもこのような傾向は増え、不祥事企業も増加している。

リーダーシップのある有能な経営者が業績促進に貢献し、なおかつ組織の成長に人力を集中していれば、後継者育成と適正な組織文化の維持、企業の成長と存続が可能になる。一方、多くの経営者がある一定の時期を経過すると、これまでの価値観が徐々に変化し適切な判断が歪み、組織文化に悪影響を与えているという実態もある。

意思決定プロセス及び適正な組織マネジメントにおいて、特に、経営者の決断が歪み始める時期を確認することで、事前に対策をとることが可能になる。経営者の不適切な判断が始まる時期は、従業員を増員した時期なのか、または従業員がベテランになり現場を任せることが増えた時なのか、あるいは、業績促進時期なのか、その時期が予測できれば、事前に対策をとることができる。例えば、経営者1人だけに権限を集中させるのではなく他の取締役と決定権を分散するなど権限の委任のタイミングを計ることもできる。また、責任の個所を細分化し明確にすることなど、経営者の行動変異の時期を把握できれば、経営者の意識改革が高まり、利己的な意思決定をすることが減る可能性もある。

## 2. 先行研究と本稿の特徴

従来の経営者のリーダーシップ論では、変革型リーダーシップは、非常時には能力を発揮し企業の業績、成長性の促進のための効用はあるが、日常的に戻った場合は、倫理・道徳面において変革型でないリーダーシップよりも劣るという内容がある。変革型リーダーシップは一貫して自己利益を追求するリーダーシップと本来利己的な価値観だが従業員など周囲の影響により利他的に振る舞うリーダーシップがあり、リーダー自身の利他的な価値観と意思の弱さにあるという議論もある。

上記のように、従来の変革型リーダーシップ理論では、経営者の性質による論点が多く、経営者が利己的になるタイミング、時期を分析したものは見当たらない。

本稿では、変革型リーダーシップの多い中小企業において日本と中国の経営者にアンケート調査を実施し、経営者の意思決定、行動において利己的になる時期を確認する。「自分の報酬だけを上げて、他の従業員の報酬を上げない」、「不平等な労働時間」、または「現場に行かなくなる」「きつい仕事を従業員だけにさせている」、「経営者単独の権限で採用者を決定している」などの経営者による不平等な行動要因などの実態を解明し、経営者が完全利己的になる行動変化の時期と要因も分析する。

## 3. 仮説とアンケートの結果

倫理、道徳面において経営者が利己的な行動に変化する要因として、フォロワー従業員の影響を受けている懸念もある。そのため、ヒアリングを基盤にプリンシパル・エージェント理論に沿って経営者と従業員の関係、構造問題についても分析する。

アンケートやヒアリングをもとに、経営者の行動変化の過程においての関係を以下の通り確認する。

仮説1) 業績が好調である時に経営者の行動に変化がみられる。1-1) 業績が好調な時は、経営者は自信が高まり、従業員より優位に立とうとすることで行動に変化がみられる。1-2) 業績好調な時は、自分だけの報酬をあげるなど労働条件などで差をつける。1-3) Weber (1921) の3分類のうち特に3) 変革型リーダーシップの経営者において行動変化がみられる。仮説2) 業績が好調で従業員が増加、ベテランになった時、経営者は現場に顔を出さなくなる。2-1) 従業員が増員し経営者に対して損得勘定で動く従業員が増える。2-2) 従業員がベテランになり、経営者が遠慮して現場に顔を出さなくなる。

中国では2020年4月1日から5月末まで106人の経営者に調査、日本では84人にアンケートを実施した結果、日本では特に従業員との関係において経営者の影響力が変化する傾向がみられた。

「業績低迷時」「業績好調時」「従業員増加した時」の経営者の影響力の増減においては日中ともに見られたが、「従業員がベテランになった時」「業績好調時」において、ベテラン従業員への現場任せが増えることなど従業員に気を使いだし、その時期に日本の経営者は、他にも行動に変化が多くみられた。また、自己利益の追求を始めた時期は「報酬」「人事」「労働時間・条件」を自分の決断で決定させた時期であり、「経営者の影響で組織文化を不適正に歪め、不正取引行為につながる」と認識していた経営者は少なかった。「困難な時に相談相手は誰か」「外部役員などが経営者の不正を抑制できるか」などの問いにおいて、経営者は最もリーダーに適しているのは自分であり、他人の意見をあまり反映しないという自尊心があることもわかった。

アンケート、ヒアリングを基盤にエージェント理論に沿って考察すると、日本の経営者の場合、従業員との利害関係が多く、多重エージェントが見られたことから、従業員との関係により経営者が完全利己的な行動に変化していることもうかがえた。

## 4. 今後の課題

今回のアンケートでは特に日本では老舗の零細小売業が多く高齢の経営者が多かったが、中国では設立数年で年齢も若い経営者が多かった。そのため日本の経営者のほうが長年働いている従業員との関係の影響を受けやすい特徴もあった。

また、リーダーシップのタイプも変革型なのか伝統型なのかにおいて、その時期やその傾向に違いがある。また、経営者が利己的な考えに移行するタイミングの問題においても経営者の学歴、創業者と同族であるのかなどにおいても異なるであろう。

そのため加えてアンケート調査においては、経営者の属性とリーダーシップをタイプ別に分けて調査、分析することも必要である。また、重回帰分析によりリーダーのタイプ別と行動変化の要因を分析することも必要である。

\*紙面の関係上、参考文献は発表時に配布いたします。