

事業継承に関する変革型リーダーシップの行動変化 —中小企業の従業員と経営者における相互の影響に関するアンケートに基づいて—

柏木 理佳*

城西国際大学大学院 国際アドミニストレーション研究科

Behavioral Change of Business Succession by Transformative Leadership -Based on questioner about mutual influence employee and leader in SEM-

Rika KASHIWAGI
Jyosai International University

It is important that small and medium-sized enterprise (SME)'s company owner's leadership and human resource management such as nurture of a successor and successor development as the number of bankruptcies is increasing due to the shortage of successors. If the SME's company owner has kept his qualities and concentrate for the company's performance and increase profit, then employee's keep respect for the owner and may wish to take over the owner's business when the owner wishes to retire. When the companies are faced with a serious problem, transformational type of leaders are more likely to recover profit and to reform and promoting business performance. On the other hand, when the company is well organized and good performance with increase profit, transformational type of leaders are easy to change their attitude and may easy to do illegal transaction rather than other types of leaders. The purpose of this paper is to clarify that the reasons why the transformative type of leaders would change their attitude and also to clarify that the timing of when he need to change his attitude by the result of questionnaires to SME's owners about mutual influence employee and leader by using analyzed leadership theory.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, Business succession, Leadership theory, Organization Culture

キーワード：中小企業、事業継承、リーダーシップ論、組織文化

I はじめに

東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査(2019年)によると休廃業・解散する企業のうち61.4%は当期純利益が黒字である。廃業の理由は、高齢化による社長や役員死亡、病気、入院などによる「後継者不足」が最も多く、次に社員の独立や転職で退職、事業継続に支障が生じる「人材不足」が続いている¹。

日本の中小企業は全体の99.7%以上を占めており、そのうち85%が小規模企業である。1999年以降は中規模数、小規模企業数は減少しているが、特に2014年から2016年にかけて大企業は1万社から47社増加している中で、中規模企業数は53万社のうち3万社減少、小規模企業数は305万社のうち20万社も減少するなど小規模事業者数の減少が目立っている²。

* E-mail: kashiwagirika2016@gmail.com

後継者不足の原因としては、とりわけ、経営者の子供が後継者になる「同族承継」が減少していることがある。2017年以降から2019年までの事業承継の約3万4000社のうち同族が承継した割合は全体の34.9%を占めているが、2017年より6.7ポイント低下、2018年より4.7ポイント低下している。

同族による後継者が減少する中で、「内部昇格」による事業承継は全体の33.4%を占めており、2018年から1.8ポイント上昇している。特に50代や60代の幹部人材が内部昇格し社長に就任する例が増えている。また、内部者でなく社外の税理士などの「第三者による継承」も増加している。2019年は8.5%を占めており、2018年の7.4%から1.1ポイント上昇した³。

後継者育成は企業の成長戦略として重要である。

しかし、特に、小規模企業においては経営者の子供の育成は困難であるという実態もヒアリングから把握できた。「経営者の子供と働くことで他の従業員が自身の昇進を諦め、仕事へのモチベーションが下がった」など実績のない経営者の子供が入社したことで従業員の効率を下げることに繋がったという例や中間管理職は「経営者の息子には気を使うから他の後輩の従業員と同じように叱って指導するのは難しい」など経験不足の経営者の子供と他の若手の従業員を同等に教育することが難しいという従業員との関係を問題視する回答が多かった。他方、伝統を重視する経営者自身と新しい感覚の若い子供との間でも意見の違いから確執ができ後継者育成が進まない例もあった。さらに、最終的に子供が後継者になると決断した後も「リーダーシップがあり改革をもたらしてきた創業者である親と比較され能力を発揮できない」「親の影響が大きすぎるため、その後継者は同じようなリーダーシップをとることが出来ず、劣等感を持っている」という意見もあった⁴。

上記のように中小企業の後継者不足が深刻化している背景には、後継者育成や研修が効果的に実施されていないということもある。それらは日本独特の問題として従業員と経営者の依存関係もあり、また、同時に経営者自身の性質やリーダーのタイプ、特徴などにも関連がある。例えば、中小企業に多い変革型リーダーは、不祥事発生時期や不況時など非日常的な場面では、他のタイプのリーダーよりも改革を起こし企業成長を促進する能力を発揮するが、日常を取り戻し安定している場面では、間違った行動により組織を歪め利己的になりやすいという特徴もある。

本稿では、従来の先行研究にはみあたらない企業の成長に大きく貢献してきた変革型リーダーがある一定の時期を経過すると利己的になる要因と時期を明らかにすることを目的とする。経営者が企業成長のための人材育成、後継者育成に十分に資源を集中していれば、後継者があらわれる可能性はある。一方、リーダーが自己中心的になり自分の利益を追求することに注力し道徳観の意識が欠如した場合、尊敬されず後継者があらわれなくなり、また、不正を行うリスクも増える。経営者が一定の時期が過ぎると、従来の価値観が変化し自分の利益を追求するなど適切な判断が歪み、組織文化に悪影響を与えることもある。そのため、アンケートにおいてもこれまでの調査にはみあたらない経営者の行動の変化や原因について調査を実施し、変革型リーダーシップの理論的体系に沿ってその要因と時期を確認する。

II 中小企業の事業継承のためのM&A政策と問題点

後継者育成が進まず後継者が見つからない状態のまま経営者の高齢化が進んでいる。2019年に廃業した企業のうち経営者が80代以上であるのは全体の16.9%を占めている。最も多いのは70代で39%を占めており、次いで60代は27.5%となっており、60代以上が全体の83.5%を占めている。60代の構成比率は前年より1.5ポイント低下したが、70代以上は1.2ポイント増加している⁵。

経営者の高齢化などが原因で中小企業数の減少が続くと、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) が喪失されるという経済産業省⁶の試算がある。そのため中小企業庁は 2019 年の「第三者承継支援総合パッケージ」の中で、価値ある中小企業の廃業に歯止めがかからず、地域における雇用や技術が失われる恐れがあると危機感を示し、2025 年までに黒字廃業の可能性のある約 60 万社の第三者承継を促す目標を掲げた。また、経済産業省が 2015 年策定の「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂し、「中小 M&A ガイドライン」を策定した。中小企業庁が策定した事業承継 5 年計画により、全国に事業承継ネットワークとして事業引継ぎ支援センターを設置した。事業引継ぎ支援センターでは経営者が気軽に訪問し利用できるよう手数料を無料にするところもあり、後継者を探したい企業側と買収したい側を引き合わせるマッチング M&A を実施している。事業引継ぎ支援センターでは外部の税理士や商工会議所などが対応している。

従来は高齢の経営者は他人に自分の企業を引き継いでもらうことを躊躇する傾向もあったため、面識のある商工会議所が仲介に入ることによって後継者探しが本格化し、また自身の経営状況や将来性を客観視し、冷静な判断もできるようになった。

また、後継者が見つかって、従来の同じ事業を存続するだけでは成長性が低いため、後継者が新しくチャレンジする新規投資に対しては 2017 年から 2020 年まで事業承継補助金制度として補助金を給付するなどの取り組みを実施したことで 2019 年に全国で休廃業・解散した企業は 4 万 3348 件で前年比 7.2%減少と、2 年ぶりに減少した。また、2019 年の後継者不在率 (全国・全業種) は全体の 65.2%となり、2018 年から 1.2 ポイントと若干低下した。政府の承継支援政策が地域と一体となり進められたことから中小企業の廃業の抑制には限定的ではあるが成果もみられる⁷。

しかし筆者のヒアリング⁸からは多くの課題も残されている。

まず、事業承継時には経営者保証が必要であり、後継者候補には障害となっている。後継者になろうと企業内のベテラン従業員が決断しても、家族が経営者保証に対してリスクがあることを理由に反対する例もある。政府は経営者保証の解除を促すため、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」を新設した。商工中金など政府系金融機関においては、資産超過など一定の条件を満たす企業には原則無償化したことで新規融資者は微増したが、業績が低迷し条件を満たすことが出来ない企業も増加している。また、経営者が高齢化していることもあり、意思決定の遅れにより事業承継がスムーズにいかず、廃業する例もある。

加えて、後継者不足が解決されない背景には経営者自身の性質にもある。経営者が持続可能な企業の成長とそのための人材育成、後継者育成に集中することが重要であるが、経営者が権限の保持、影響力の拡大など価値観の変化とともに行動が変化し、それらが後継者探しにも悪影響を与えている例もある。

中小企業に多い変革型リーダーは、非日常的な場面においては企業を成長させる重要な役割を果たすことができリーダーとして能力を発揮しやすいが、成長時期が持続化すると、他のタイプのリーダーよりも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決断が歪み始めることが増えるという Burns(1978)などの研究もある。

変革型リーダーの行動変化が起こる時期は、業績促進時なのか従業員との依存関係との関連によるものなのか、その時期を明らかにすることができれば、企業は事前に対策をとることができる。例えば、経営者の権限を 1 人に集中させず分散化し責任を細分化したり、事業継承を早い段階から進めるなど、経営者の自己中心的な意思決定を組織文化に浸透することを抑制できる。

従って本稿は、経営者が利己的になる要因と時期、組織文化への浸透などについて変革型リーダーシップ論に基づいて分析し、特にフォロワーである従業員との関係においてアンケート、ヒアリングを基盤に構造問題についても確認する。

Ⅲ 先行研究

1 変革型リーダーによるフォロアーへの影響

ピラミッド型で意思決定に時間がかかる大企業と比較すると中小企業は組織も小さく従業員も少ないため、経営者であるリーダーの影響を直接的に受けやすいと思われる。特に、日本企業のように家族ぐるみの付き合いが多く、採用においても経営者の影響が大きく、リーダーとフォロアーとの依存関係も深くなりやすいといえる。特に事業継承において人材育成、後継者育成は需要であるが、後継者選びにおいても業績への貢献よりも人間関係や人脈により選ぶ経営者も多い。

リーダーシップの本質は、Heifets(1994)などによりフォロアーに積極的な意識の変化を促す行為として、定期的業務における生産性、能率を向上させることとされていたが、非定期業務におけるアプローチとして1970年代から変革型リーダーシップに移行した。

変革型リーダーシップは政治学者の Burns(1978)により提唱された概念で、交換型リーダーシップと対比された。業績主義の報酬と交換するなどの交換型リーダーシップと異なり変革型リーダーシップはリーダーの改革によりフォロアーがより高い願望や能力を引き出すことができるとしている。伝統的リーダーは従業員のフォロアーの動機付け、満足度、業績などへの影響が議論の中心だったが、Bass(1985)以降の変革型リーダーシップ研究では、フォロアーの価値などの変革、フォロアーへの影響が注目された。

変革型リーダーシップは、Burns(1978)や House(1977)、Bass(1985)で取り上げられた三次元モデルから Bass & Avolio(1995)の四次元として表1のように1) 理想化された影響、カリスマ性 2) 解決策を見出す知的刺激 3) 役割モデルなどによるインスピレーションの活性化 4) フォロアーへの個別の配慮に分けられるようになった。

1)の「理想化された影響、カリスマ性」は、企業の目標とフォロアーの当事者意識が結び付くよう促し、フォロアーの希望、願望にリーダーが献身的にアピールし自己犠牲を見せることで、フォロアーの意識を高めるものである。2)の「鼓舞する動機付け」は、フォロアーが能力以上の可能性を秘めていることを周知し、その見本となるようにリーダー自身も自ら率先して実行し見習ってもらいフォロアーのモチベーションを促すことである。またリーダーがフォロアーに挑戦課題を明確化し、フォロアーへの期待感を高めることで、モチベーションをあげるものである。

表1 Bass & Avolio(1995)によるフォロアーへの変革型リーダーシップの行動特性

1 理想化された影響、カリスマ性	企業目標とフォロアー当事者の意識が結び付くよう促す。フォロアーに献身的で自己犠牲的であり、フォロアーの希望、願望にアピールする。
2 鼓舞する動機付け	フォロアーに能力以上の可能性を秘めていることを周知。挑戦課題を明確、期待感を高める。行動の意味を伝え、フォロアーの努力の模範を示す。
3 解決策を見出す知的刺激	変化に対応する思考法を創造し、課題・問題に対する違う視点での全体像を創造する。
4 フォロアーへの個別の配慮	個別のフォロアーの長所と短所を把握し、それらの能力に合わせて仕事を考えて割り当てる。フォロアーの幸福に関心を示す。

出所：Bass & Avolio(1995)などの研究を元に筆者が作成。

フォロアーへは、挑戦課題の明記とともにそれに向かって行動しなければならない意味を伝え、また、その行動においてはリーダーが率先して見せることでフォロアーに努力する意味と価値を理解させるものである。3)の「解決策を見出す知的刺激」は、企業が不祥事に陥っている時や業績悪化時などの危機的状況の時に、新しいアイデアなど対応する思考法を創造するもので、解決しなければならない課題や問題点に対してこれまでとは違う視点での全体像を創造、提供するものである。4)の「フォロアーへの個別の配慮」は、リーダーは、個別のフォロアーの長所と短所を把握し、能力に合わせて仕事を割り当て、適性能力を發揮しやすくさせることである。また、リーダーがフォロアーの幸福に関心を示すことでフォロアーの効用を高めることである。

他方、カリスマリーダーシップとしては、House(1977)は、状況に変化をもたらす危機的な状況に陥った時に求められると指摘し、Conger & Kanungo(1987, 1988)は、カリスマリーダーの行動測定尺度について調査、分析し、現状を否定し新目標を提示、実現するためにフォロアーの意識に強く働きかけるのをカリスマリーダーとしている。Weber(1947)などのカリスマリーダーシップは、組織が危機的な状況に陥った非常時に高い能力の發揮をフォロアーから期待されるとしているが、その背景にはフォロアーは不況時などの組織文化に強い恐怖や不安感を持っているため、カリスマリーダーに改革を求めるということもある。カリスマリーダーにおいては、形式的な規定に基づいている「合理的支配」、秩序に基づいた昔から存在している「伝統的支配」、特別な才能があると周囲が承認することで得られる「カリスマ的支配」があると指摘し、フォロアーへの影響力が基盤となっている。

House & Shamir(1993)など変革型リーダーシップとカリスマリーダーシップの共通点を多く指摘する研究が多い。フォロアーへの意識や態度を変容させることに関心があるなどの共通点からカリスマリーダーシップは変革型リーダーシップと同義として用いられることもある。

Kark & Shamir(2002)は、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与える影響にはプロセスが重要と指摘、Load, Brown & Friberg(1999)は、リーダーシップにおけるフォロアーの自己概念を1)フォロアーが自身をどのように捉えているかという個人的レベル 2)リーダーとの関係におけるフォロアーの役割 3) 集団メンバーの一員として自らをどうとらえるのかという集団レベルに分けた。リーダーへの個人的、集団的アイデンティティを喚起すると自己効力感、自尊心、活力、有意味感が促されると指摘している。Dvir, Eden, Avolio & Shamir(2002)の調査では、変革型リーダーシップの研修を受けた人は受けていない人より自己効力感、集団志向、努力、批判的思考が優位になる結果となった。一方、石川(2009)の調査結果では、変革型リーダーシップはもともとチームワークがありコンセンサスが高い日本企業の研究開発など創造性が必要となる部署においては、チームのコンセンサス維持の規範を高めてしまうデメリットがあると指摘している。

また、Price(2003)は、リーダーの動機は価値観という観点から利他的か利己的かに分けられ、その判断はその価値観に一致しているかどうかで決まると指摘しており、変革型リーダーシップは一貫して自分の利益だけを追求する完全利己的なリーダーシップ、本来は利己的な価値観だがフォロアーなど周囲の状況からの影

表2 Priceの変革型リーダーシップにおける真と偽の二元的枠組み

利他的なリーダー	利己的なリーダー
価値観も利他的で行動も利他的な完全利他的なリーダー	一貫して最初から自己利益だけを追求し価値観も利己的な完全利己的なリーダー
行動は利己的だが、完全に利己的ではなく、価値観は利他的であるリーダー	本来、利己的な価値観だがフォロアーなど周囲の状況からの影響により利他的にふるまうリーダー

出所：Price(2003)と日野(2004)を元に筆者作成。

響により利他的にふるまうことができるリーダーシップに分けた。

2 フォロアーによる変革型リーダーへの影響

大企業に比較すると規模も小さい中小企業はリーダーとフォロアーの関係が深くなりやすい。特に中小企業の後継者育成においてはリーダーの行動変化の時期とその実態の解明は重要であり、リーダーの行動変化においては、上記のように変革型リーダーシップの特性とフォロアーに与えている影響の内容を確認することが重要である。日本においてはリーダーによるフォロアーへの影響だけでなく、フォロアーによるリーダーへの影響も受けやすい。後継者の教育が進まないこともリーダーがフォロアーからの影響を受けていることも考えられる。

リーダーが企業や組織の目標を達成するために、リーダー自身の報酬、時間、労力などを犠牲にすることでフォロアーから支持を得ることがリーダーの自己犠牲的行動であるが、自分の利益を軽視しフォロアーが望むものを得られるようにする利他的な行為であり、強い圧力による影響力と利己的なリーダーシップによるフォロアーへ与える影響とは異なる。Choi and Mai-Dalton (1999) は、自己犠牲的なリーダーはカリスマ性があり、行動のロールモデルと見なされると指摘しており、Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005) は、自己犠牲的なレベルは生産性の水準や効率性の評価、カリスマ性などと正の相関関係にあると指摘している。このように自己犠牲に関する研究は、変革型リーダーシップがフォロアーに与える影響が中心で、フォロアーがリーダーに与える影響やその具体的行動変化の要因、プロセスについての研究は少ない。また、変革型リーダーがフォロアーにより行動変化を起こす時期について明確にした研究もあまりみあたらない。特に日本企業には独特の組織文化があるが、日本と欧米を比較した日本企業の特徴を明確にした研究や、また研究開発職を対象にした日本での調査はあるが、日本の中小企業の経営者を対象としてフォロアーがリーダーに与える影響について分析した研究は見当たらない。

上記のようにフォロアーがリーダーに与える影響に関してリーダーの自己犠牲の研究はあるが、変革型リーダーがフォロアーにより利己的な方向へ行動を変化する要因や時期について明確にした研究は見当たらない。

本稿では、リーダーの行動が変化する要因と時期と分析することを目的とし、リーダーがフォロアーに与えている影響を確認する。また、リーダーの行動はフォロアーの影響力も受けているのかどうかを探る。

上記のことを明らかにするため以下の通り仮説を設定し、仮説に基づきアンケートを実施、分析する。

- 1) リーダーの影響力はフォロアーとの関係が深くなっている時期に起きている。
 - 1-1) 従業員がベテランになった時、経営者の影響力が大きくなる。
 - 1-2) 従業員がベテランになった時、現場を従業員に任せることが増える。
- 2) リーダーの影響力は業績や従業員数が増えた時に起きる。
 - 2-1) 業績が好調である時期に、経営者の影響力が増える。
 - 2-2) 従業員を増員した時、現場を従業員に任せることが増える。

IV アンケート調査結果によるリーダー（経営者）の影響

1 アンケート対象者と概要

中小企業における経営者の行動変化の要因と時期、従業員との依存関係を解明するため、鹿児島市における中小・零細企業の経営者に2020年3月から5月末まで84人にアンケートを実施、回答を得た⁹。従業員数が1人から5人の零細企業の経営者が72人で86%、従業員数が6人から10人の企業の経営者は6人で7%、

従業員数 11 人から 30 人の企業の経営者は 5 人で 6%、従業員数 31 人から 50 人の企業の経営者は 0 人で 0%、従業員数 51 人以上の企業の経営者は 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。創業 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%であり、高齢の経営者及び創業者の子どもや親族による二代目の経営者が多い。

また、日本の特徴を明らかにするため中国の武漢においても、2020 年 4 月 1 日から 5 月末まで 165 人の中小・零細企業の経営者にインターネットでアンケートを実施し 106 人の有効回答を得た。従業員数は、1 人から 5 人が 32 人で 31%、6 人から 10 人が 27 人 25%、11 人から 30 人が 25 人の経営者で 23%、従業員数 31 人から 50 人は、16 人で 15%、従業員数 51 人以上が 6 人で 6%である。創業年数は 1 年から 5 年が 53 人で 50%、6 年から 15 年は 29 人で 27%、16 年から 30 年は 18 人で 17%、31 年以上は 6 人で 6%である。創業 1 代目は 57 人で 54%、2 代目は 39 人で 37%、3 代目は 9 人で 8%、4 代目以上は 1 人で 1%であり、後を引き継いだ経営者が半分以下で創業してまだ数年の経験の浅い経営者が多い。

2 業績による経営者の影響

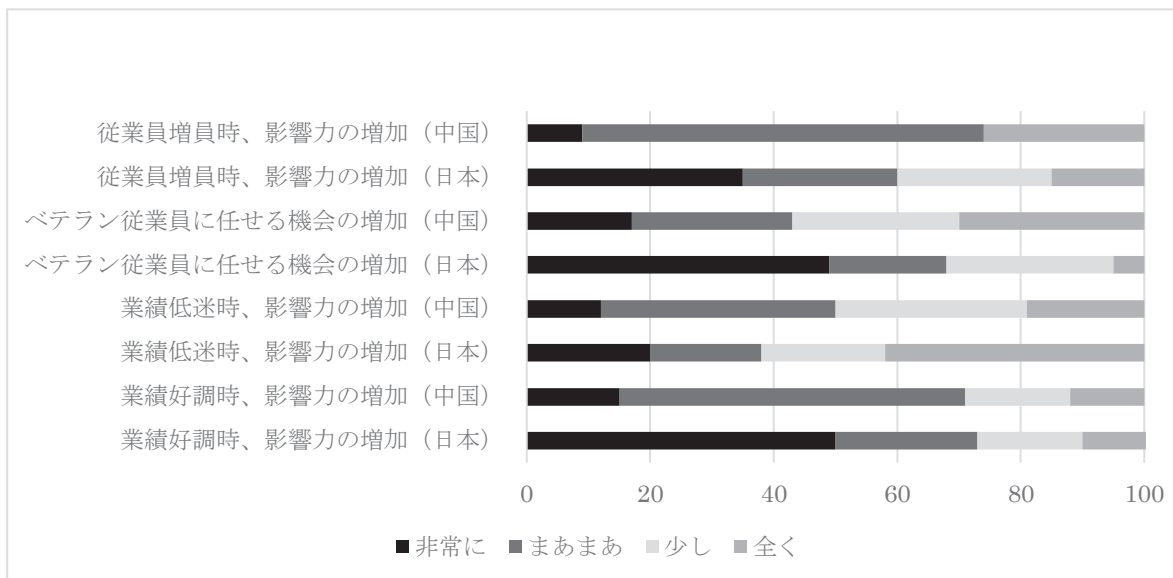
まずは、企業の成長において重要な業績による経営者の影響力を確認する。

巻末表の質問項目の 4「業績が伸びている時、経営者の影響力は増していましたか？」という問いに対して日本の経営者は「非常に影響力があった」が 42 人で 50%、「まあまあ影響力があった」が 19 人で 22%、「少し」が 14 人で 17%、「変化なし」が 9 人で 11%である。

一方、「業績が低迷している時、経営者の影響力は低下しましたか？」に対しては「非常に」と回答した経営者が 17 人で 20%、「まあまあ影響があった」が 15 人で 18%、「少し」が 17 人で 20%、「変化なし」が 35 人で 42%だった。

経営者の影響力には採用や解雇などの人事に関することまで及んでいるが、売上が伸びて業績が良くなれば経営者であるリーダーは自信がつくためフォロワーに対して影響力が増すことがうかがえる。業績が低迷した場合は、「リーダーは責任を感じ自信をなくし意思決定のスピードが弱くなる」こともヒアリング回答からうかがえた¹⁰。

図表 1 主なアンケート結果による日中の経営者の影響力



出所：アンケート結果を元に筆者作成

中国の経営者では業績が伸びている時は、「大変」と回答したのが 16 人で 15%、「まあまあ影響力があった」が 59 人で 56%、「少し」が 18 人で 17%、「変化なし」が 13 人で 12%であり、業績が低迷している時は、「大変」と回答したのが 13 人で 12%、「まあまあ影響力があった」が 40 人で 38%、「少し」が 33 人で 31%、「変化なし」が 20 人で 19%という結果になった。

上記のことから業績による経営者の影響力は増すことがアンケート調査結果から確認でき、以下はおおむね支持されると思われる結果となった。

仮説 2) リーダーの影響力は業績やフォロワー数が増えた時に起きる

2-1) 業績促進時に、経営者の影響力が増える

3 長期雇用の従業員と経営者の影響力における結果

次に経営者と従業員の関係が長期化した場合、日本では家族ぐるみの付き合いをするなど相互の関係が深まることが多い。特に従業員がベテランになり、中間管理職になる頃に経営者との依存関係が強化され、相互の影響力が大きくなることが考えられる。従業員との依存関係は構造問題に重要な影響力を与える可能性がある。

まず、勤続年数が長期化しベテランになった時、経営者の影響力が増したかどうかを確認するため、次の質問を確認する。

巻末表の質問項目の 8「勤続年数が長期化しベテランになった時、経営者は従業員に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、経営者は「非常に増えた」が 41 人で 49%、「まあまああった」が 16 人で 19%、「少しあった」が 23 人で 27%、「変わらない」が 4 人で 5%と回答している。

従業員の勤続年数が長期化しベテランになった場合、現場の店舗などに足を運ばなくなる経営者が多くみられ、この背景には、従業員が一人前になり任せられるようになったという意識だけでなく¹¹、「リーダーが現場にいて欲しくない」とフォロワーが感じているからフォロワーに気を使い現場を離れている」「病気で入院した時、ほとんど従業員に頼っていた」などというヒアリング結果も得られた。

経営者の高齢化が進み後継者不足が深刻化している日本ではリーダーが病気で休み、フォロワーである従業員に任せて頼らなければならないという依存関係も発生する。業績にかかわらず従業員に任せようという意識は日本人経営者の特徴であるとも思われる。

中国の経営者では「経営者の影響が大変、増えた」が 18 人で 17%、「まあまああった」が 27 人で 26%、「少しあった」が 29 人で 27%、「変わらない」が 32 人で 30%と回答している。

上記の関係を明らかにするため、表 3-1 のように回帰分析を実施した。説明変数は「従業員がベテランになった時、影響力増した」に対して目的変数「従業員がベテランになった時、現場を任せた」場合で回帰分析した結果、以下の通り相関係数は 0.978 なので非常に高い相関がある。t 値も絶対値が 42.92 であり、この説明変数は目的変数を説明するものとして意味があると判断できる。

従業員が長期的に働くようになれば、経営者との人間関係も深まり、信頼関係も強化されると同時に経営者が病気になるなど依存しなければならないこともあり気を遣う関係にもなる。

上記のことから、アンケート調査結果においては仮説 1) リーダーの影響力はフォロワーとの関係が深くなっている時期に起きているのうち 1-1) 従業員がベテランになった時、経営者の影響力が大きくなる、1-2) 従業員がベテランになった時、現場を従業員に任せることが増える においてはおおむね支持される結果となったが、十分な能力があるベテラン従業員には現場を任せて、経営者は新規開拓などの仕事をする こともあるため、今後もさらなる調査が必要である。

表3-1 長期雇用の従業員と経営者の影響力における回帰分析の結果

回帰統計								
重相関 R	0.9784613							
重決定 R ²	0.9573865							
補正 R ²	0.9568669							
標準誤差	0.2133279							
観測数	84							
分散分析表								
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F			
回帰	1	83.839707	83.839707	1842.27438	5.812E-58			
残差	82	3.7317221	0.0455088					
合計	83	87.571429						
	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95%	上限 95%
切片	-0.01148	0.0508408	-0.22581	0.821911158	-0.112619	0.0896582	-0.112619	0.0896582
X 値 1	1.0314199	0.0240303	42.921724	5.81242E-58	0.9836161	1.0792238	0.9836161	1.0792238

4 従業員数と経営者の影響力における結果

次に従業員の増加に対する経営者の影響力に関する調査結果を確認する。

「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「非常に影響力があった」が29人で35%、「まあまあ影響力があった」が21人で25%、「少し」が21人、25%で「変わらない」が13人で15%である。

2019年、山口県の山口同友会会員の企業128社を対象にした¹²「景気と求人の動向調査」のアンケート結果の採用募集方法に関する問いに対しては、「ハローワーク」と回答した企業が40%、「求人誌紙」が16%である一方、「同友会共同求人」が2%、「学校窓口」が7%、「合同説明会」が7%、さらに「地域・友人のツテ」が25%、「その他」が6%と回答している。採用試験の手法に関しては、「面接のみ」と「面接と筆記」の回答を合わせると81.5%に上り、その他が11%で、採用に関して経営者の影響力があることがうかがえる。

中小企業の場合、人脈や経営者自身が直接、採用する例が多く、直接的に自分が選んだ従業員が増えると、自分をフォローしてくれる支持者が増えることになり、影響力を増していると感じる経営者が多いと思われる。その傾向は中国より高く、日本の経営者は業績を重視するよりも従業員との人間関係を重視する傾向にあり、気を使い合う関係がみられる。中国では「非常に影響力があった」が10人で9%、「まあまあ影響力があった」が69人で65%、「少し」が0人で0%、「変わらない」が27人で26%である。

また説明変数「従業員が増員時、影響力増した」に対して目的変数「従業員が増員時、現場を任せた」と回帰分析すると、表3-2のとおりで相関関係が強くみられた。相関係数が0.927と非常に高い相関がみられた。t値も絶対値が22.49なので、この説明変数は目的変数を説明するものとして意味があると判断できる。従って以下は支持される結果となった。

表 3-2 従業員数における経営者の影響力における回帰分析の結果

回帰統計	
重相関 R	0.92767
重決定 2	0.860572
補正 R2	0.858871
標準誤差	0.3869
観測数	84

分散分析表

	自由度	変動	分散	観測された分散 比	有意 F
回帰	1	75.76103	75.76103	506.1151	7.83E-37
残差	82	12.27469	0.149691		
合計	83	88.03571			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95%	上限 95%
切片	0.22531	0.093696	2.404725	0.018437	0.038922	0.411706	0.038922	0.411706
X 値 1	0.97576	0.043373	22.497	7.83E-37	0.88948	1.062046	0.88948	1.062046

経営者が直接的に知り合いなどを新規に採用し、従業員が増員した場合、その影響力が増加すると思われる、以下は、おおむね支持されると思われる。

仮説 2) リーダーの影響力は業績や従業員数が増えた時に起きる

経営者が現場を任せる場合は、ベテラン従業員が経営者のように立ち居ふるまうようになり、経営者を煙たがることも増えてくるため、経営者が自己犠牲の観点から遠慮して現場に行かなくなることが考えられる。以下の仮説においてはアンケート結果では支持される結果となったが、経営者が病気などで長期入院し、従業員に任せなければならなくなることもあり、経営者は事業を拡大させるために営業訪問などで現場に行けなくなるといふこともありうる。以下もアンケート結果からは支持されたが、自分の知人の紹介で採用した新人の従業員が店舗などに増員されると顔を出しに行く経営者もあらわれるだろう。

仮説 2-2) 従業員を増員した時、現場を従業員に任せることが増える。

V Price (2003) と Bass & Avolio(1995)による変革型リーダーシップの行動特性

アンケート結果では、経営者の影響力において従業員が長期的に働きベテランになった場合や従業員が増員した場合において経営者の影響力について確認したが、さらに経営者が利己的になる要因や時期を確認するため、リーダーの性質について確認する。

変革型リーダーシップ論で確認すると、Price(2003)が指摘したように、リーダーの動機は価値観により利己的に変化することが確認されている。Price(2003)は、変革型リーダーシップには利他的な動機を持ってい

なければならないという議論には批判的である。

上記のアンケート調査と回帰分析の結果から確認すると、経営者の影響力は従業員との関係が強化したことで気を遣うようになり自己犠牲による利他的な価値がある場合や自分が仕事をしたくないため従業員に任せるといった利己的な価値観がある場合もあり明確に分けることができなかった。今回のアンケート調査結果では、その行動の根本的な理由、価値観については実施しておらず、さらなるヒアリングと定量的な分析が必要である。

日本の独特の組織文化により、また小規模な中小企業であることからフォロワーとリーダーの関係は強化されやすくお互いに影響を受けやすい。複雑な人間関係が絡み合い、リーダーのもともと持っている価値観と行動は一致しないこともありうる。

また、Price(2003)は、変革型リーダーシップを表2のように1) 一貫して最初から利己的で価値観も利己的であるリーダー 2) 価値観も利他的で行動も利他的であるリーダー 3) 行動は利他的で、利他的にふるまうが価値観は利己的であるリーダー 4) 行動は利己的であるが、完全に利己的ではなく、価値観は利他的であるリーダー に分けているが、上記のアンケート結果からは、経営者の知人を採用するなどの行動は、利己的な価値観であり、利己的な行動と考えられ、それによる従業員数が増員する影響力も考えられる。業績が悪化した場合に影響力が減る経営者においては、フォロワーや置かれている状況から利他的にふるまうことができるリーダーである。もともとの価値観は利己的、利他的の場合で考えられる。

変革型リーダーシップ理論より前は、House(1971)のパス・ゴール理論やHersey & Blanchard(1977)の状況的リーダーシップ理論などがその時の状況によりリーダーシップが有効か否か異なると主張しているが、その後、状況に関係なく欧米企業を対象とした研究結果においては、変革型リーダーシップは態度や業績などに正の影響を与えている。

日本では、開発研究者を対象にした分析があるが、一般的な企業や中小企業における分析は極めて少ない。人間関係が重視されている日本企業においてはリーダーとフォロワーの人間関係は職務態度や業績により与える影響は業績を重視する欧米企業より大きいと考えられる。これらのことから日本の組織文化を基盤にリーダーとフォロワーの関係をより具体的な状況において分析する必要があるが、今回は「従業員が増員した時期」「従業員がベテランになった時期」を対象に組織をとりまく構造問題を基盤にリーダーとフォロワーの関係について確認した。

フォロワーがリーダーに与える影響は、従業員が増員し経営者が影響を与えられる人が増えた場合や長期的に雇用関係にある従業員と依存関係に陥った場合に起きやすいと思われる。この場合は変革型リーダーシップのうち利他的な価値観を持っていたと思われるが、複雑な人間関係により利己的に変化したと考えられる。

Bass & Avolio(1995)による変革型リーダーシップの行動特性に沿って確認すると、1) 理想化された影響、カリスマ性 2) 解決策を見出す知的刺激 3) 役割モデルなどによるインスピレーションの活性化 4) フォロワーへの個別の配慮においては、アンケートやヒアリングを実施した経営者の多くは1)の理想化された影響、カリスマ性に分けられると思われる。

企業の目標に従ってフォロワーのモチベーションがあがるようにインセンティブを促すことで、フォロワーが積極的に参加しやすくなる反面、フォロワーが従いやすくなるためにフォロワーの願望にリーダーが積極的にアプローチする方法であり、フォロワーにリーダーがアピールすることでフォロワーが貢献しやすくなる特性がある。リーダーの一時的な自己犠牲及び利他的な行動をすることでフォロワーの希望や願望をかなえて、支持されやすくしているといえる。

モチベーション理論の公平理論ではフォロワーが増員した時期や長期雇用によりベテランになった時期のリーダーとフォロワーの関係については、フォロワーは自分の利益が新しい従業員の利益より高ければモチ

バージョンが上がるが、そうでなければ不公平感が起きることになる。Jensen & Meckling(1976)によるエージェンシー理論に沿うとフォロワーもリーダーも効用を最大化しようとするが情報の非対称からフォロワーは最低限の仕事だけするが、雇用関係や報酬を確保するため、リーダーの顔色をうかがうようになる。

他方、リーダーは安い報酬の新規採用者が増えれば長期雇用しているベテラン従業員を解雇したいと思うようになるが、高齢化し意思決定が遅れたり、病気で休むことも増え、業務全体を把握しているベテラン従業員を頼らざるを得なくなるという関係になると思われる。一時的にはリーダーは自己犠牲に陥るが、フォロワーの影響によりリーダーは再び利己的になりやすくなる。企業を急成長に導いた時期の変革型リーダーの長所をいかし能力を発揮できた時期から、慢性的な日常的な時期におけるリーダーの意思決定がゆがむ時期に移行すると考えられる。

ピラミッド型の大企業と異なり、中小零細企業ではリーダーの意思決定が組織文化にも影響を与えやすくなり、特にリーダーが利己的な行動をしやすくなる要因はフォロワーの影響もうかがえるが、フォロワーとの人間関係においては、経営者は後継者育成に注力しづらくするなど大きな影響を与えている。事業継承において後継者を探し育成しなければならないが、経営者の行動変化により注力できなくなっていることも考えられる。

VI 本論文の考察と限界

本研究は、後継者不足に直面する日本の中小企業の実態解明のため経営者のリーダーシップに焦点をあて、従来の先行研究に見当たらない変革型リーダーの行動変化の時期と要因についてアンケート調査を実施した。また、変革型リーダーシップ理論に沿ってフォロワーとの関係においてリーダーが利己的になる時期とフォロワーからリーダーが影響を受けるという点に注目した。

特に日本の中小企業では独特の組織文化があり、リーダーとフォロワーの関係は構築されやすい。リーダーとフォロワーの相互の依存関係や影響によりリーダーへの行動変化の要因になることも考えられる。人間関係を重視し協調することに気を遣うあまり、後継者の選抜や育成、事業継承がうまく進まなかったという例もあるようにリーダーとフォロワーの複雑な関係によりリーダーへの影響力も考えられる。その行動変化の時期を明らかにするためにアンケートを実施した。

日本においては中小企業のリーダー及びフォロワーを対象にアンケートを実施したものは少ない。本稿では企業の成長に貢献した有能な経営者が、ある一定の時期から適正でない判断をするようになる行動変化の要因において、アンケート結果を元に回帰分析したが、仮説の検証の結果、業績がのびている時期、フォロワーの雇用が長期化するとリーダーとフォロワーの関係は強化し依存関係が構築されやすくなるという背景もある。

業績促進に貢献していたリーダーも、自己の利益を追求しやすくなる背景には、それを取り巻くフォロワーの影響も大きく、直接採用した従業員、フォロワーが増員すると影響力を強化しやすくなり利己的になりやすくなる。

また、直接、採用した新人が増員すると、ベテランになった従業員は自分の報酬や雇用条件などに悪影響を及ぼさないかなどの不安材料が増え、経営者の機嫌をとるようになることも増え、経営者は適切な判断力が低下し利己的になりやすくなるといったフォロワーからの影響力もある。

同時に、経営者が高齢化し病気がちになると、経営状況をよく把握しているベテラン従業員に任せ依存しなければならなくなり、自己犠牲もみられる。

リーダーの行動が変化し利己的になる時期が明らかになれば、事業継承の時期を早めるなど後継者の研修

を早い段階から実施したり、経営者自身もその時期に独断での決断や権限の集中を避けたり、外部の税理士や役員との監査・監督機能を強化する等の対策をとることができる。中小企業の存続において経営者の行動変化がみられる前に後継者育成を早期に実施するなど対策を取ることが必要である。

本稿の限界は、リーダーである経営者の性質をより深く把握するため属性、学歴などに分けたり、タイプ別に分析する必要があるが、本稿では企業規模や年齢、創業何代目などしか分けていない。

また今後の課題としては、フォロワーとの相互の影響力を確認するため経営者だけでなく従業員へのアンケートも必要である。アンケートもタイプ別にリーダーが存在する中小企業において、家族との関係や病気の時などの対応などの関係性について、それぞれのフォロワーとの依存関係や影響力について確認する必要がある。さらに中小企業のリーダーである経営者とベテラン従業員との関係においてヒアリングに基づいた事例研究も必要である。変革型リーダーシップの理論的体系に沿って実態を解明する必要がある。

主な参考文献

- 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』第47号(1), 1-18 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面と負の側面」『組織科学』第43号 No.2, 97-112 ページ。
- 石川淳 (2008), 「変革型リーダーシップと開発研究者のストレス—変革型リーダーシップがチャレンジ・ストレッサとヒントラント・ストレッサに及ぼす影響—」『立教ビジネスレビュー創刊号』, 49-61 ページ。
- 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 ページ。
- 小野善生 (2014), 「フォロワ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』58巻4号, 53-87 ページ。
- 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 ページ。
- 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号, 1-21 ページ。
- 日野健太 (2013), 「リーダーの自己犠牲的行動に対する研究関心」『駒澤大学経営学部研究紀要』44号, 1-19 ページ。
- 長谷川直樹 (2016), 「変革型・取引型リーダーシップ—バス・アボリオの所論を中心に—」『東京国際大学大学院人文社会科学部研究科』第1号, 1-21 ページ。
- 菖蒲誠 (2013), 「シュンペーターにみるリーダーシップ論」『立命館国際研究』。
- 高橋潔 (2012), 「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』205号(6), 51-56 ページ。
- 中小企業庁「2020年版中小企業白書」『小規模企業白書』。
- 中小企業庁「2019年版中小企業白書」『小規模企業白書』。
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2019) 「中小企業の事業継承に関するインターネット調査結果」『日本政策金融公庫』。
- 安田武彦 (2005) 「中小企業継承と継承後のパフォーマンスの決定要因」『中小企業総合研究 創刊号』。
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form and Scoring*, California, Palo Alto, CA Mind Garden.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *Leaders The strategies for taking charge*, New York Harper & Row.
- Bass, B.M., & Avolio & F. Yammarino (Eds.), (2013), "Transformational and charismatic leadership: the road ahead," *New York: Elsevier Science*. 35-66.
- Bryman, A. (1993), "Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues", *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 289-304.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999), "The Model of Followers' Responses to Self-Sacrificial Leadership An Empirical Test", *The Leadership Quarterly*, 10, 397-421.
- Conger, J.A. Kanungo, R.N., (Eds.), (1988), *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987). "Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of Management Review* 12(4): 637-647.
- 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.
- Downton, J. V., Jr. (1973), *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, New York: Free Press.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance", *A field experiment. Academy of Management Journal*, 45(4), 735-745.
- 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.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997), "Implicit Theories, Self-schemas and Leader-member Exchange", *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- 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.
- 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977), *Management of organizational behavior: utilizing human resources. 3rd ed.*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Chicago.
- Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996), "A quantitative review of research on charismatic leadership", *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- House, Robert J. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", *Working Paper Series 76 (06)*.
- House, Robert J. (1971), "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, 321-339.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993), "Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories" in M. M. Chemers & R. Ayman (eds.), *Academic Press*, 81-107.
- J.A. Conger, R.N. Kanungo (Eds.), (1988), "Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness", *Jossey-Bass, San Francisco*, 41-71.
- James MacGregor Burns (1978), *Leadership*, Harper & Row.
- 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.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47, 263-291.
- 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, 1-6.

- 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.
- 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.
- 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.
- Offermann, L.R., J.K. Kennedy, Jr., and P.W. Wirtz(1994),“Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability”, *Leadership Quarterly*, 5:43-58.
- Ronald A. Heifetz (1994), *leadership without easy answers*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Price, T. L. (2003),”The ethics of authentic transformational leadership”, *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67–81.
- Shamir, B., R. J. House. & M. B. Arthur (1993), “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory,”*Organization Science*, 4,585.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005),” Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness-The Moderating Role of Leader Prototypicality”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- Weber, M.(1947),*The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson & Talcott Parsons. NY: The Free Press.

巻末表 主なアンケート質問項目

項目	回答
従業員の人数は何人ですか？	①1-5 ②6-10 ③11-30 ④31-50
創業何年目ですか？	1-5 ②6-15 ③16-30 ④31年以上
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ていましたか？	①大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
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大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
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大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
7) 業績が低迷している時、経営者の影響力に変化はありましたか？	①大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
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大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
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大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
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 ③労働時間 ④経営管理
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 ③労働時間 ④経営管理
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適切な判断力がある人がいない

いますか？	
13) 経営者が不正と行う場合、従業員は抑制できると思えますか？	①大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
14) 経営者の影響力が大きいと、不祥事を行えると思えますか？	①大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
15) 経営者の不正は、社外取締役が抑制することができると思えますか？	①大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし
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えますか？	①大変 ②まあまあ ③少し ④変化なし

¹ 総務省「平成28年経済センサス-活動調査」による。

² 東京都産業労働局「東京の産業と雇用就業2019」。中小企業、小規模企業は、原則として中小企業基本法の定義。製造業等は資本金及び出資総額が3億円以下、従業員数300人以下。卸売業は資本金及び出資額が1億円以下、従業員数100人以下。小売業は資本金又は出資額が5千万円以下、従業員数が50人以下。サービス業は資本金及び出資額が5千万円以下、従業員数100人以下。製造業等は従業員20人以下。商業・サービス業は従業員5人以下。

³ 帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査(2019)」による。

⁴ 鹿児島市のアンケート調査対象企業から印刷会社、生花販売会社に2020年6月3日にヒアリング実施。

⁵ 東京商工リサーチ2019年「休廃業・解散企業」動向調査による。

⁶ 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)」、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)による。

⁷ 帝国データバンク特別企画「全国・後継者不在企業動向調査(2019)」による。

⁸ 前掲⁴。

⁹ 鹿児島市の商工会議所やライオンズクラブなど150人に配布し、84人の有効回答、56%の回収率を得た。

¹⁰ 前掲⁴。

¹¹ 前掲⁴。

¹² 2019年1月17日から2月28日の同会員331人のうち128社が回答。従業員1～5人が3分の1、1～10人が52.4%、101人以上は7.8%。

【受領日2020年9月28日 受理日2020年12月18日】