

中小企業経営トップのリーダーシップと前提条件 —今村雅弘前復興相の辞任騒動を振り返りながら—



佐竹経営研究所代表、千葉商科大学大学院商学研究科客員教授（中小企業診断士養成コース担当）、千葉商科大学商経学部非常勤講師

佐竹 恒彦
SATAKE Tsunehiko

プロフィール

早稲田大学大学院修了（経営管理学修士（専門職）、千葉商科大学大学院修了（博士（政策研究））。主な研究業績に「企業再生時の戦略検討・経営理念検討プロセス—WOWOW社の事例と経営者のリーダーシップ開発の観点から—」（『千葉商大論叢』第54巻第1、245-264頁）など。

1. はじめに

2017年4月25日、今村雅弘前復興相が東日本大震災について、「これは、まだ東北で、あっちの方だったから良かった。もっと首都圏に近かったりすると、莫大な甚大な被害があったと思う」と発言し¹、その後、辞任する騒動へと発展した。また、2017年4月4日の会見で今村氏は、「何で無責任だと言うんだ。無礼だ。もう二度と（会見に）来ないで下さい」、「うるさい」などと発言し²、今村氏が一方的に会見を打ち切る模様が報道された。

これらの言動は、復興庁の存在意義として掲げられている「被災地に寄り添いながら」という基本理念とも大きくかけ離れており³、復興大臣としての資質を誰もが疑った。

この騒動のように、組織のトップが信頼を失墜させ、

辞任にまで追い込まれてしまうのはなぜなのか、またそのような過ちを犯さないために、組織トップのリーダーシップはどうあるべきなのか、本稿では、この騒動における問題点を振り返りながら、中小企業における経営トップのリーダーシップのあり方について、組織の存在意義を示す組織理念、すなわち中小企業でいう経営理念とそれを支える信頼関係との関係性から考えてみたい。

組織トップの失言は、危機管理やリスク対策上の問題として扱われるケースが多い。しかし、本稿では、この問題を組織トップのリーダーシップのあり方に潜む問題として捉え、組織の基本理念と乖離した言動をとった場合に起きる弊害について、中小企業における経営トップのリーダーシップとそれを支える経営理念の観点から考察するとともに、経営理念が効力を発揮する前提条件としての信頼関係構築の重要性について述べてみたい。

I 中小企業における経営トップのリーダーシップの重要性

今村氏は、リーダーシップを十分に発揮することなく復興庁を去ったが、ここでは、トップの言動をリーダーシップの一要素と捉え、中小企業における経営トップのリーダーシップの重要性について確認する。

金井 [2007] は、「リーダーシップとは、フォロワーが目的に向かって自発的に動き出すのに影響を与えるプロセスである」としている⁴。そして、「上司が描

1 朝日新聞デジタル 2017年4月25日「今村復興相、辞任へ 大震災『東北で良かった』と発言」
<<http://www.asahi.com/articles/ASK4T64WWK4TUTFK01H.html>> (2017年4月27日閲覧)

2 朝日新聞デジタル 2017年4月4日「首相、迷わず『更迭だな』パーティー向かう前に判断」
<<http://www.asahi.com/articles/ASK4V5G17K4VUTFK00H.html>> (2017年4月27日閲覧)

3 復興庁のホームページにおける「復興庁の役割」において、「復興庁は、一刻も早い復興を成し遂げられるよう、被災地に寄り添いながら、前例にとらわれず、果敢に復興事業を実施するための組織として、内閣に設置された組織です」と記述されている。

4 金井壽宏 [2007] 「サーバント・リーダーシップとは何か」、池田守男著・金井壽宏著『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版、42頁

く絵が実現するとうれしいと心から思うから、この人についていけばそれが実現できそうだと展望できるから、この人は自分たちのことを思ってくれていると感じるから、厳しそうでもその人に喜んでついていく」のがリーダーシップの本来の姿であるとし、予算配分や人事権などの管理制度や仕組みに依拠し、他の人々を通じて事を成し遂げる「マネジメント」とは異なると指摘する⁵。

Kotter [1996] は、図1に示すとおり、リーダーシップ機能とマネジメント機能を明確に分け、「リーダーシップは、組織の将来はどうあるべきかを明らかにし、そのビジョンに向けて人材を整列させ、さらに待ちかまえる障害をものともせず、必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するというプロセス」であるとし、変革を成功させる重要なプロセスとしての定義づけを行っている⁶。

そして、意義ある変革を成功に導く原動力はリーダーシップであって、マネジメントではないと主張し、十分なリーダーシップが発揮されなければ、新戦略や

リエンジニアリングなど、どのような変革であろうと、成功の可能性は低くなると指摘した⁷。

経営資源の乏しい中小企業が成長を果たすには、限られた経営資源を有効活用する合理的な戦略や計画、優れたマネジメントが欠かせない。しかし、たとえ合理的な戦略や計画が存在し、優れたマネジメントがなされたとしても、経営トップのリーダーシップが十分に発揮されなければ、中小企業の成長性はきわめて乏しい。

それは、経営トップのリーダーシップは、大企業以上に中小企業経営に大きな影響を及ぼすと考えられているからである。つまり、中小企業が存続・成長するためには、経営トップのリーダーシップの下での全社的な改善・改革に向けた不断の努力の積み重ねが重要で⁸、従業員規模が小さくなるにつれて、戦略的柔軟性の高低に係わりなく、変革型リーダーシップが直接的に従業員の率先行動に影響を及ぼすとされているからである⁹。

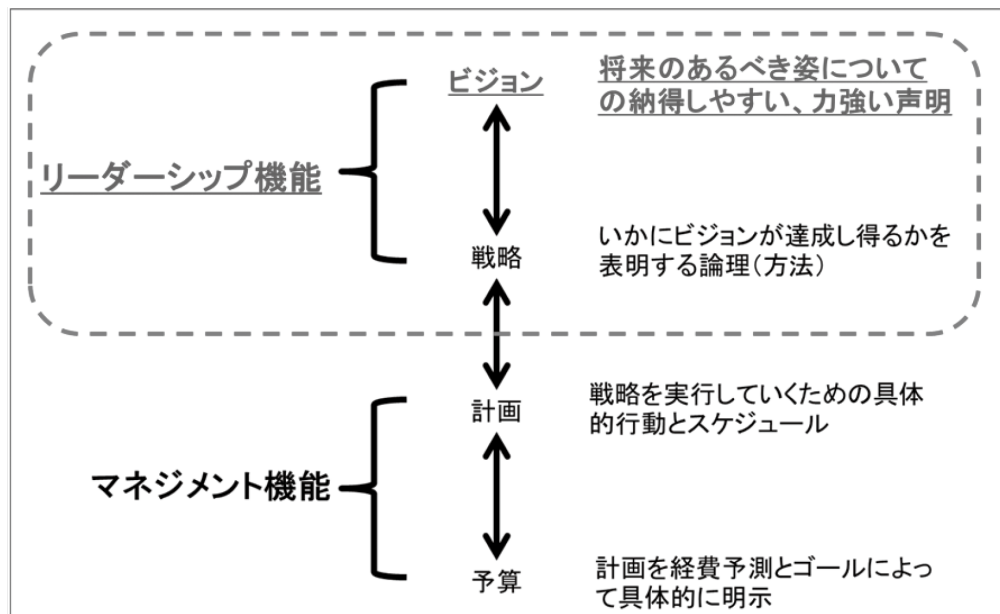


図1 リーダーシップ機能とマネジメント機能

出所：Kotter[1996]113頁に依拠し筆者作成

5 金井 [2007]29-30 頁

6 Kotter, J. P. [1996]. Leading change. Harvard Business Press. (梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社, 1997年), 46頁

7 Kotter, J. P. [1999]. John P. Kotter on what leaders really do. Harvard Business Press. (有賀裕子・佐藤智子・朱タール麻千子・鈴木章子訳・黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 2005年), 19頁

8 高石光一 [2012]「中小企業における経営者の変革型リーダーシップと企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」『中小企業季報』大阪経済大学中小企業・経営研究所, No.1 (通巻第161号), 1頁

9 高石 [2012]10頁

II リーダーシップを支える経営理念の必要性

しかし、経営トップのホンネや戦略、計画と整合性のある経営理念が存在しなければ、企業成長に求められる経営トップのリーダーシップが十分に発揮されているとはいえない。

Greenleaf [1977] は、何よりも基盤になるミッションの名の下に発揮される「サーバントリーダーシップ (servant leadership)」という概念を提示した。これは、「サーバント・リーダーとは、そもそもサーバントである。まず奉仕したい、奉仕することが第一だという自然な感情から始まる。それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるのだ」という考えが基礎になっている¹⁰。

つまり、この概念は、自分が達成すべきことや夢に対して強い使命感を持ち、それを実現するために自らの意志でサーバントに徹し、大きなビジョンを描いて、部下が本当に困っているときにはコーチングを行いながら、自分が信じる理念の実現のために邁進している人たちをしっかりと支援しようとするリーダーシップの概念であり、ミッションの名の下に、リーダーがフォロワーや人々、社会に尽くすというものである¹¹。

このように、ミッション、すなわち借り物ではない本物の経営理念¹²が明確であれば、経営トップは、経営理念の名の下に従業員や関係者をまとめ、一つの方向に向かって組織力を結集させるリーダーシップを発揮することができるといえる。

また、伊丹・加護野 [2003] は、図2で示すように、リーダーシップのジレンマを解消するために必要となってくるのが、哲学や経営理念であると指摘する¹³。リーダーシップのジレンマとは、経営者などのリーダーは状況に応じて適切な行動をとる必要はあるが、関係者に計算づくや日和見的であるという印象を与え、判断への信頼感というリーダーシップの源泉にマイナスの効果を与えてしまうとともに、状況に応じて適切な行動をとるには、大変な計算の努力が必要で、リーダーを疲弊させてしまうという問題を指している¹⁴。

そこで、これらの問題を解消するためにも、哲学や経営理念、思想、原理原則が必要になってくるのである。優れた経営者は、状況に応じた臨機応変な対応力と確固とした基盤、信念を与える原理原則としての経営理念があるとし、この原理原則である経営理念と現実の矛盾を創造的に解消するような考え方を生み出しているというのである¹⁵。

さらに、リーダーシップが意味のある影響力である

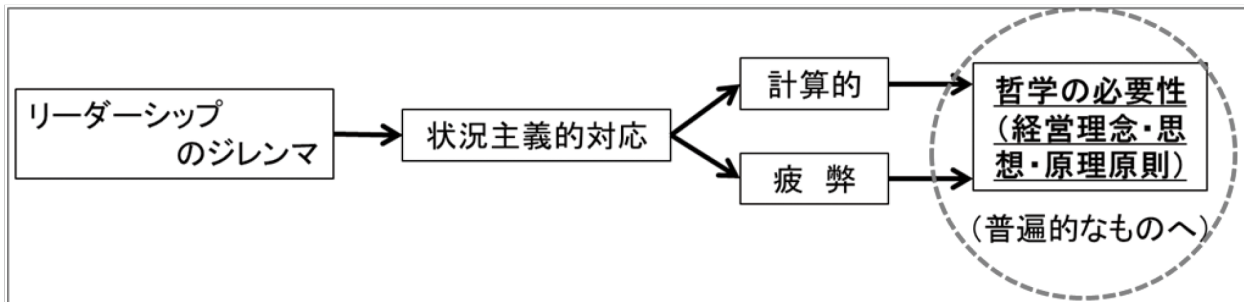


図2 リーダーのジレンマと哲学

出所：伊丹・加護野 [2003] 388頁に依拠し筆者作成

10 Greenleaf, R. K. [1977]. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, New York: Paulist Press. p. 27

11 金井 [2007] 55-56 頁

12 「本物の経営理念」とは、タテマエや借り物ではなく、経営者のホンネや戦略、計画と整合性のある経営理念を指す。また、「『うちの組織には経営理念がある』と言う場合、書かれた文言として経営理念が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である。そのような相互作用が存在しないのであれば、経営理念は『絵に描いた餅』となってしまう、『実在はしていない』として捉えている (三井泉 [2010] 「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』第32号, 97頁)。

13 伊丹敬之・加護野忠男 [2003] 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社, 388 頁

14 伊丹・加護野 [2003] 387-388 頁

15 伊丹・加護野 [2003] 388-389 頁

ためには、経営理念を単なるタテマエの価値観や原則にとどめることなく、それを行動の基本的仮定として浸透させることが要請され、経営理念は、組織文化の形成・維持や変革に携わる経営トップのリーダーシップに不可欠な要素といえる¹⁶。

今村氏は、復興庁が掲げる「被災地に寄り添いながら」という基本理念と大きくかけ離れた発言から、不信を招いてその職を追われた。仮に、今村氏が復興庁のトップとして、この基本理念の存在をタテマエの価値観や原則にとどめることなく、それを行動の基本的仮定、すなわちホンネの価値観として浸透させるという復興庁におけるトップとしてのリーダーシップを十分に発揮していたならば、あのような失言はなかったことが推察される。

つまり、組織のトップが、たった一言がきっかけとなって信頼を失墜させ、辞任にまで追い込まれてしまうのは、組織の理念をタテマエ論としてだけ捉え、組織トップのホンネがその理念と乖離し、言動不一致を生じさせることによって、信頼が損なわれてしまうことが大きな要因といえる。したがって、組織のトップが、ホンネと整合性のある借り物ではない本物の経営理念に支えられたリーダーシップを発揮していれば、そのような過ちを犯すことはないであろう。

以上から、中小企業が本格かつ持続型の成長を果たすためには、それを実現させるための合理的な戦略や計画と整合性のあるタテマエではないホンネ、すなわち借り物ではない本物の経営理念に支えられた経営トップの真のリーダーシップが、存分に発揮されることが求められるといえよう。

III 経営理念が効力を発揮する前提条件

このように、リーダーシップが意味のある影響力があるためには、経営理念を単なるタテマエの価値観や原則にとどめることなく、行動の基本的仮定、すなわちホンネの価値観として、本物の経営理念を浸透させ

ることが条件であることはわかった。

それでは、経営理念をホンネの価値観として浸透させるためには、どうすればよいのであろうか。ここでは、経営理念をホンネの価値観として浸透させるための条件、すなわち経営理念が効力を発揮する前提条件について考えてみたい。

清水 [2000] は、地位や権限、財力、強制力などによって人々を統率するのではなく、民主主義や人権が重視される現在においてリーダーシップを存分に発揮するには、リーダーと人々との間に安定した信頼関係の存在が最も重要な前提となっていると指摘している¹⁷。

また、1993年6月に、危機的状況にあったWOWOW社¹⁸の代表取締役社長に就任し、同社を再生させるために尽力した佐久間昇二氏は、経営理念を形成するには、社員との信頼関係が必要であるとし、次のように指摘する。

WOWOWに来て驚いたことに、この会社には経営理念がありませんでした。松下電器で長く仕事をしてきた私には、経営理念がない会社など信じられません。これでは、何のためにこの会社はあるのか、何を目指して経営をしていけばいいのか、わかりません。「外」の人たちに我々の商売に対する考え方を説明することもできません。

私はすぐにでも経営理念を作りたかったのですが、時期を待ちました。就任早々の社内の雰囲気は「なんや関西の電機屋のオヤジがやってきて、なんぼのもんや」というようなものでした。私自身がまず信頼されなければ、いくら経営理念を提唱してみたところで、実のある内容にはならないからです。私が「経営理念を作ろう」と提唱したのは、社長就任から二年がたってからでした¹⁹。

ここで注目すべきなのは、経営理念を必要としながらも、敢えて、その作成を2年間先送りにした点である。佐久間氏は社長に就任したばかりであり、タテマエとしての価値観とホンネとしての価値観である言動を一

16 金井壽宏 [1986] 「経営理念の浸透とリーダーシップ」, 小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社, 172頁

17 清水龍瑩 [2000] 「社長のリーダーシップ—他人に任せられない経営者機能—」『三田商学研究』第43巻第1号, 108頁

18 同社は、現在においては東京証券取引所の第一部市場に上場する企業であり、中小企業ではない。しかし、本稿では、1993年頃の同社を考察しており、当時においては非上場企業であり、従業員数も207人という比較的規模の小さな経営理念を有しない債務超過企業であった。

19 佐久間昇二 [2005] 「『知恵・情熱・意志』の経営—映像コンテンツ・ビジネスを支える「古くて新しい」原則—」ダイヤモンド社, 15-16頁

致させることが困難な状況、すなわち真の確固たる借り物ではない本物の経営理念を明確に表明することができない状況にあったと推察できる。そして、社員や関係者との信頼関係が確立されていない状況においては、経営理念は機能化されず、その効力が発揮されないと考えることができるのである。

今村氏の後任である吉野正芳復興相は2017年4月27日、福島と宮城両県を訪れ、内堀雅雄福島県知事、村井嘉浩宮城県知事と面会し、吉野氏は内堀知事に「復興を加速化しようとしても、信頼のないところでは仕事は進まない」と信頼関係を築き上げることを強調した。また、村井知事は「被災者に寄り添ったリーダーシップを発揮してほしい。信頼してついていきます」と激励した²⁰。

このように、今村氏とは異なり、被災地である福島県出身の吉野氏には大きな期待と信頼が寄せられているようだが、組織における理念の効力が発揮されるには、組織トップと周囲関係者との信頼関係を築き上げることが前提条件の一つであるといえよう。

さらに、佐久間 [2005] は、経営トップの仕事は、経営理念に基づいた判断や方向性を、繰り返し社員に伝えることであり、経営理念をないがしろにするところから企業の衰退は始まるとし、逆境に立ったときこそ、初心に帰るつもりで経営理念に立ち戻り、考えることが必要になってくると指摘した²¹。

このように、経営理念は形骸化し、忘れ去られてしまいがちな存在だが、ホンネの価値観としての経営理念をないがしろにせず、経営トップ自らが、それを繰り返し社員や関係者に伝えていくことも、経営理念が効力を発揮する前提条件であるといえる。

IV 中小企業経営トップのリーダーシップと信頼関係構築の重要性

ここまで、中小企業におけるリーダーシップの重要性とそれを支える経営理念の必要性、経営理念が効力を発揮する前提条件としての信頼関係構築の重要性および経営理念を繰り返し伝えることの必要性

について、前復興相の辞任騒動を振り返るとともに、WOWOW社の事例などから考察を試みた。

ここでは、この考察結果から、中小企業における経営トップがリーダーシップを発揮するための前提条件について整理するとともに、信頼関係構築の重要性について述べる。

まず、復興庁などの組織と比較すると、人員規模が小さい中小企業ほど、トップのリーダーシップの重要性は増し、リーダーシップの一要素であるその言動は、当該企業で働く従業員などに大きな影響を与えるといえる。

また、本物の経営理念は、従業員や関係者をまとめ、一つの方向に向かって組織力を結集させるというリーダーシップを発揮させる大きな原動力となり、リーダーシップのジレンマを解消させ、組織文化の形成・維持や変革に携わる組織トップのリーダーシップに不可欠な要素といえる。したがって、組織トップによるリーダーシップの影響度が高い中小企業にとっては、さらにその必要性も高まるといえる。

この経営理念が効力を発揮するには、ホンネの価値観としての経営理念をないがしろにせず、経営トップ自らが、それを繰り返し内外に伝え、関係者との信頼関係が確立されていることが前提条件として必要となってくる。

したがって、復興庁組織と比べ、組織トップによるリーダーシップの影響度が高く、経営理念の必要性も高い中小企業においては、経営トップが、ホンネの価値観としての経営理念を繰り返し内外に伝え、関係者との信頼関係を築き上げる振舞いの重要性も増すといえる。

前復興庁トップの問題は、当該組織の基本理念と乖離した言動から信頼が失墜し、当該組織におけるトップとしてのリーダーシップが十分に発揮できない状態となって、辞任まで追い込まれた点にある。つまり、復興庁の基本理念を深く理解し、それをタテマエではなくホンネの価値観としてないがしろにせず、前復興相自らがそれを繰り返し関係者に伝え、被災者や関係者との信頼関係が確立されていたならば、このような

20 時事ドットコムニュース 2017年4月27日「失言陳謝「信頼を回復」＝福島、宮城知事と面会―吉野復興相」
<<http://www.jiji.com/jc/article?k=2017042701064&g=eqa>> (2017年4月27日閲覧)

21 佐久間 [2005]19頁

騒動は起きていなかったことが推察できる。

復興庁のような大きな組織におけるトップの後任は、中小企業のそれと比べると見つかりやすく、決定しやすい。一方で、中小企業における経営トップの後任人事は後継者不足などの諸問題もあり、経営トップの言動に問題があるからといって、適任者を短期間で見つけ、事業を承継することは容易いことではない。また、たとえ中小企業の経営トップが言動不一致と思われる対応や失言をしたとしても、復興庁のような大規模かつ公的な組織と比較すると、それを指摘するマスコミや第三者は少ないといえる。

しかし、中小企業の経営トップが言動不一致な対応や失言をした場合においては、顧客や取引先などは不信に感じ、黙って去っていくだろうし、そこで働く従業員は、うわべだけ従うふりをし、内心では従わないという面従腹背状態に陥り、経営トップの信頼は失墜し、求心力を失うことになるので、当該中小企業における経営トップのリーダーシップが十分に発揮されないうまま、組織のパフォーマンスは一向に向上しないであらう。

したがって、規模の小さな中小企業における経営トップほど、経営理念と乖離する言動は慎み、常日頃から、社員などの関係者との信頼関係構築に傾注すべきなのである。

おわりに

「人の振り見て我が振り直せ」という意味合いから、中小企業の経営トップにとっても関心度の高いと思われる今村雅弘前復興相の辞任騒動を振り返りながら、中小企業経営トップのリーダーシップのあり方について述べた。

経営理念と乖離した言動は経営トップの信頼を失墜させる。したがって、経営理念と整合しない言動は慎むべきである。しかし、これができないようであれば、佐久間氏のように、経営理念の必要性は認識しながらも、これを取って明文化せず、それよりも周囲との信頼関係構築に邁進すべきといえよう。