

平成 30 年 6 月 13 日現在

機関番号：31302

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17120

研究課題名(和文) 震災被災地企業の経営者のリーダーシップとCSR(企業の社会的責任)に関する研究

研究課題名(英文) A Study on Managers' Leadership and Corporate Social Responsibility in the Corporations at disaster areas

研究代表者

矢口 義教 (YAGUCHI, Yoshinori)

東北学院大学・経営学部・教授

研究者番号：30537288

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、中小企業とりわけ東日本大震災の被災地企業のCSR(企業の社会的責任)について考察を進めた。そのCSR活動に際して、本研究では、経営者のリーダーシップがどのような影響を及ぼすかに焦点を当てた。その結果、中小企業では、経営者の価値観や理念を従業員に浸透させることで、企業がCSR行動を取れるようになる。そのためには、経営者のリーダーシップが大きな影響を及ぼしている。また、組織不祥事のような負のケースにおいても経営者のリーダーシップが影響してくるし、他の組織を巻き込んだ地域ステークホルダー協働によるCSRでも経営者のリーダーシップが必要になることが見て取れた。

研究成果の概要(英文)：In this study, we examined CSR(Corporate Social Responsibility) of SMEs, especially the corporations in disaster areas. We particularly focus an influence of managers' leadership for CSR. As a result, we first found that penetration of managers' value and philosophy to employee encourages the corporation to take CSR action. For this action, managers' leadership is needed.

We found another findings in the following. There is managers' leadership in negative case like corporate scandals. Furthermore, managers' leadership is needed in collaborative action among the local stakeholders involved.

研究分野：経営学

キーワード：CSR リーダーシップ 東日本大震災 被災地企業 経営者 震災復興 地域活性化

1. 研究開始当初の背景

東日本大震災の発生から4年の歳月が経過している。震災の被災地では、復興が途上にあるなかで、行政、自衛隊、NPO(非営利組織)、個人ボランティアなど様々な個人・団体による被災地支援が実施されてきた。しかし、今回の東日本大震災では、とくに企業の社会的役割の重要性が強く認識されていた。これについては、被災地外の企業によって、被災地へ支援を行うという活動が認識されてきた。被災地外の非被災地企業であり、一般的に知られている活動は、証券取引所に株式を上場する大企業であることが多い。

震災の発生からわずかな期間のうちに、金銭支援は1,000億円、物資寄贈は300トンそれぞれ超えるほどに達しており、「史上空前の社会貢献活動」とさえ言われるほどであった。もちろん、それ以外の活動、たとえば、従業員の派遣、従業員ボランティア活動の支援、企業内マルシェ(被災地物品の販売会)、マッチング・ギフト(従業員の寄付行為への上乘せ)などの多様な取り組みが実施されてきた。

これに対して、被災地に本社を擁する被災地企業の活動については、学術的に研究されることはほとんど無かった。しかし、震災下では、被災地企業は、震災の発生直後、復旧期、そして復興期において、自らも大規模に被災しながらも大きな役割を果たしてきたのである。

このような取り組みは、被災地企業による地域社会に対するCSR(Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任)として認識されるようになってきた。近代日本史上空前の被災規模の東日本大震災において、企業はCSRという社会性を果たして、地域社会の維持・再生に取り組んでいたのである。

本研究の開始当初は、このような社会・経済情勢や経営環境が醸成されていたのである。

2. 研究の目的

(1) CSRを牽引する経営者のリーダーシップについて

企業規模の如何を問わず、組織であれば、必ずリーダーが存在して、彼がリーダーシップを発揮することで、組織構成員を動員することになり、組織として行動が惹起される。とくに所有と経営が分離した大企業で、経営者は、雇われの「俸給経営者」であり、特定の任期を全うすることに焦点が注がれる。

これに対して、本研究課題が対象とする被災地企業とは、そのほとんどが中小企業であり、所有と経営が未分離で、一致している同族企業である。そこでは、その善悪を問わず、経営者のリーダーシップが、大企業よりも相対的に大きな影響力を持っている。もちろん、それには小規模であるがゆえに、経営者と末端までの従業員とのコミュニケーションが取りやすいということがある。

このような経営者のリーダーシップによって被災地企業の企業行動は展開されていく。とりわけCSRなどの非営利的な社会的な役割の実行においても、そのリーダーシップが大きく働いていくと考えられる。

本研究では、被災地企業において、経営者のリーダーシップが、どのように機能して、社会的に責任ある企業行動を取らしめるのかを第1の研究目的としている。

(2) 地域ステークホルダーと連携・協働した震災復興・地域活性化への取り組み

ついて、被災地企業の震災復旧・復興へ向けた取り組みを考察するにあたっては、他の組織との連携や協働の取り組みも考察する必要があると考えられる。なぜなら、地域の中小企業だけで貢献できる活動には、規模的にも、経営資源的にも、影響力の範囲的にも、あるいはその社会的正当性の獲得という観点からも限界が存在するからである。

それゆえに、地域ステークホルダー(利害関係者)の連携・協働による取り組みが必要だと考えられる。地域ステークホルダーとは、地域社会に居住・所在する企業、行政、公的機関、NPO、住民、その他の団体(一般社団法人、協議会、協同組合組織などが該当する)であり、彼らと連携した震災復興や地域の発展に向けた取り組みは、CSRという視点を超えて地域活性化や地方創生というワードで語られることが多い。

このような震災復興に関する連携・協働の取り組みにおいても、特定の企業や組織が中心的な役割を果たしていることが多い。本研究では、少々視点を広げて、そのような組織において、経営者あるいはリーダーがどのようなリーダーシップを果たしているのか、また他の組織を巻き込むための役割(イニシアティブ、主導権)をどのように発揮しているのかを究明していく。ここでは、企業だけではなく、様々な組織を対象としていることから、CSRよりも視点の広いSR(Social Responsibility, 組織の社会的責任)という観点からの考察になる。これを第2の研究目的としている。

(3) 震災下の企業不祥事における経営者の負のリーダーシップ

上記の(1)と(2)に見られる研究目的は、東日本大震災の被災地における被災地企業やその他の団体の社会性を問うものである。しかし、すべての企業・組織が震災下で社会的責任を果たしたのかということ、残念ながらそうではない。

むしろ、震災直後、復旧・復興期の混乱した状況に付け込んだり、便乗したりして、不正な利益獲得を試みるような企業も少なからず存在した。そのような震災下の企業不祥事について、その全体像を調査・考察しつつ、そこにおいても経営者のリーダーシップがいかに負の影響を及ぼしているのかを明ら

かにする。これが第3の研究目的である。

3. 研究の方法

本研究では、研究方法は、文献サーベイ、関連資料調査、関連企業・団体へのヒアリング調査という3つの柱に基づいている。

まず、文献サーベイでは、リーダーシップ論、組織行動論、CSR論、コーポレート・ガバナンス（企業統治）論に関する理論的・実証的な文献から知識や視点を吸収した。とくに、リーダーシップ関連の文献からは、多様なリーダーシップの在り様のなかで、経営者の誠実さ・社会性を問う視点が見られ、さらにリーダーシップとフォロワーシップ（追従者）の関係性を踏まえることの重要性を学んだ。

ついで、関連資料調査では、被災地の新聞記事（『岩手日報』、『河北新報』、『福島民報』）を中心とした情報収集を行うとともに、地域のビジネス雑誌（たとえば『仙台経済界』）からも被災地の企業行動情報を収集した。さらに、政府や自治体が発行する震災復興関連の報告書にも細心の注意を払って、本研究に関連する情報を収集した。最後に、『帝国データバンク会社年鑑』や“G-search”（データベース）を用いて、分析対象の企業・組織の個別情報を収集した。

そして、関連企業・団体へのヒアリング調査では、(1)の被災地企業経営者のリーダーシップについては、株式会社阿部長商店、イシイ株式会社、株式会社義々温泉、株式会社花兄園などの被災地企業の経営者へヒアリング調査を行うことができた。(2)の地域ステークホルダーとの連携については、岩城まち歩き案内人の会、蔵王町役場、一般社団法人はまのね、矢附真田の会などへのヒアリング調査を行った。(3)の震災下企業不祥事では、残念ながら、不祥事を発生させた当該企業へのヒアリング調査を実施するまでには至らなかった。それでも、岩手県経営支援課や宮城県産業立地推進課といった、震災不祥事を取り扱う公的機関に情報を問い合わせたり、資料提供を求めたりして調査を実行した。

4. 研究成果

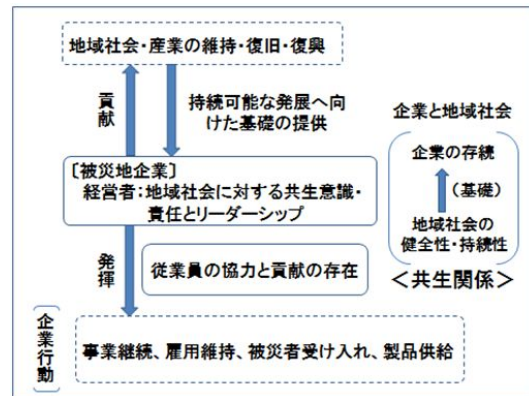
(1) CSRを牽引する経営者のリーダーシップについて

研究目的(1)との関連では、以下のような研究成果を得ることができた(図1)。

被災地企業の多くが、同族企業としての性質を有する中小企業であるため、理論的には経営者のリーダーシップがCSRを含めた企業行動に大きな影響を及ぼす。被災地企業にとっては、地域社会が存続の基盤であり、事業継続や雇用責任など事業の中核を通して地域社会に貢献することがCSRであった。さらに被災地企業のCSRは、制度化された行為ではなく、経営者の使命や責任感に基づく暗黙的CSRの実践だったのである。これは、地域

社会を構成するステークホルダーからの無言の期待に応える行為でもあった。そして、被災地企業では経営者の強力なリーダーシップが、企業それ自体の存続と地域社会に対するCSRに結実したことが実際の企業行動からも確認された。このような研究成果を得ることができた(図1)。

図1：研究成果1

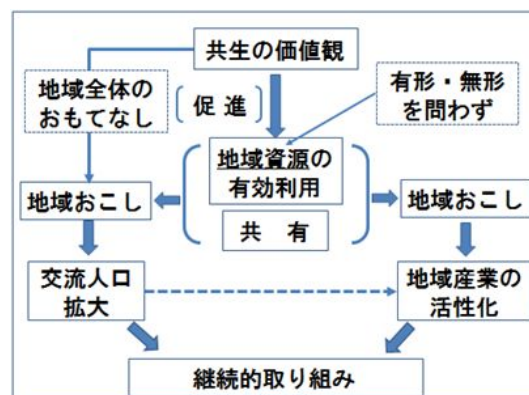


(2) 地域ステークホルダーと連携・協働した震災復興・地域活性化への取り組みについて

研究目的(2)との関連では、以下のような研究成果を得ることができた(図2)。

まず、地域ステークホルダーの連携・協働は、地域社会の復興と活性化を目指して活動しており、そこでは彼らとの相互関係性を基盤に生ずる共生の価値観が存在する。共生の価値観は地域資源の共有を促進し、資源が地域全体の利益のために有効利用される。また、共生は地域全体でのおもてなしも促進し交流人口の拡大に貢献する。そして、共生と共有の価値観に基づく地域おこしは、長期間にわたって地域社会を復興・活性化させる継続性のある取り組みであり、被災地の復興や地方創生に一定の役割を果たしていく。このような研究成果を得ることができた(図2)。

図2：研究成果2



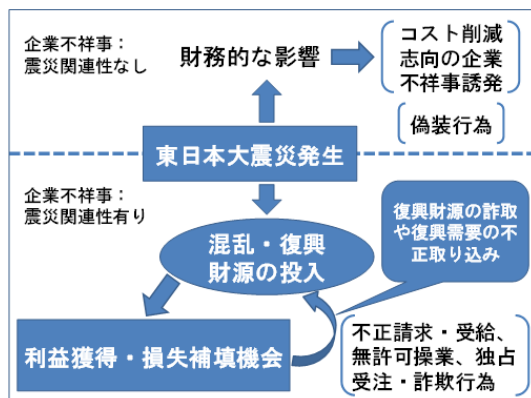
(3) 震災下の企業不祥事における経営者の負のリーダーシップについて

研究目的(3)との関連では、以下のような研究成果を得ることができた(図3)。

本研究の結果、震災復旧・復興を利用する震災関連型不祥事の多発、業界では建設とサービス、時期では混乱度合の高い復旧期での不祥事集中、軽微被災企業による不祥事の多発、コスト削減志向から利益追求志向への不祥事の質的変容、オーナー経営者の直接的な関与の他に、業績との関係では純利益伸び率の高い建設を中心に不祥事が多発しており、復興特需で被災地経済が活況を呈するなかで不祥事が発生していたことが明らかになった。

震災では復興に貢献する被災地企業の一方、混乱する状況が不正な利益追求機会を創出してしまった。まず震災非関連型では、震災が何らかの財務的影響を及ぼしたと想定され、被災地企業の不祥事を誘発することになったと考えられる。それは偽装行為で表われ、平時の同族企業に見られるコスト削減志向不祥事の発生につながった。これに対して震災関連型では、震災後の被災地の混乱状況に加えて、多額の復興財源の投入が利益獲得や損失補填機会を創出し、不正請求・受給や無許可操業などの不祥事を生じさせ、復興財源の詐取や復興需要の不正な取り込みが行われた。このような研究成果を得ることができた(図3)。

図3：研究成果3



5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計9件)

矢口 義教、共生と共有の価値観に基づく地域おこしの研究、産業経済研究(日本産業経済学会編) 査読有り、第18号、2018年、pp.114-127

矢口 義教、ビジネス・ケース (株)阿部長商店 その2 地域社会との関係性を踏まえた2013年以降の事業展開、東北学院大学経営学論集(東北学院大学学術研究会編) 査読無し、第10号、2018年、pp.69-89

矢口 義教、震災復興に貢献するCSRと企

業理念の役割、人間会議(事業構想大学院大学出版部編) 査読無し、夏号2017、2017年、pp.64-69

矢口 義教、折橋伸哉、ビジネス・ケース 我々温泉 蔵王地域における企業と社会の関係性、東北学院大学経営学論集(東北学院大学学術研究会編) 査読無し、第9号、2017年、pp.1-22

矢口 義教、特定状況下の企業不祥事に関する研究 震災復興過程における被災地企業の不祥事(日本経営倫理学会誌) 査読有り、第24号、2017年、pp.15-29

矢口 義教、統一論題シンポジウム『地方創生と経営倫理』開催概要、日本経営倫理学会誌(日本経営倫理学会編) 査読無し、第24号、2017年、pp.9-11

矢口 義教、東日本大震災後の被災地企業の状態と社会的役割、ほくとう総研情報誌 NETT(一般財団法人北海道東北地域経済総合研究所編) 査読無し、第95号、2017年、pp.14-19

矢口 義教、中小企業のCSRと事業承継に関する一考察 東日本大震災に焦点を当てたCSRと事業承継の関係性についての試論、事業承継(事業承継学会編) 査読有り、Vol.5、2016年、pp.66-75

矢口 義教、中小企業のCSRにおける経営者の役割 東日本大震災における被災地企業の行動を手掛かりにして、サステナブルマネジメント(環境経営学会編) 査読有り、第15巻、2016年、pp.58-68

[学会発表] (計5件)

矢口 義教、地域ステークホルダー主体の地域活性化 共生と共有の価値観に基づく地域おこし活動、日本産業経済学会第72回研究例会、2017年

矢口 義教、共生と共有の価値観に基づく地域おこしの研究 震災被災地における地域活性化の動向、2017年度環境経営学会秋季大会、2017年

矢口 義教、震災と企業不祥事の関係分析 有事の際における企業の非倫理的行動、日本産業経済学会第13回全国大会、2016年

矢口 義教、特定状況下の企業不祥事に関する研究 震災復興過程における企業不祥事の全体像、日本経営倫理学会第24回研究発表大会、2016年

矢口義教、Corporate Social

Responsibility for Local Communities:
The Roles of Companies after the Great
East Japan Earthquake of March11, 2011、
Society for Business Ethics (アメリカ
経営倫理学会) Annual Conference 2015、
2015年

〔図書〕 (計3件)

佐久間 信夫、中島 康明、伊藤 忠治、
矢口 義教 他7名、創成社、地方創生の
ビジョンと戦略、2017年、p.309 (担当
pp.83-107、pp.267-290)

小原 久美子、佐久間 信夫、村田 大学、
山田 雅俊、矢口 義教 他3名、創成社、
現代経営組織要論、2017年、総p.289 (担
当 pp.138-159)

佐久間 信夫、坪井 順一、三浦 庸男、
田中 信弘、中村 公一、矢口 義教 他
5名、創成社、経営学者の名言、2015年、
総 p.311 (担当 pp.10-17、pp.62-66、
pp.214-221、pp.230-234)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

矢口 義教 (YAGUCHI, Yoshinori)
東北学院大学・経営学部・教授
研究者番号: 30537288