

リーダーシップのタイプとレベルの体系化

——革新企業の急成長における起業家の

リーダーシップにかかわって——

佐 藤 善 信

要 旨

本稿は、リーダーシップのスタイルとレベルを体系化することを狙いとしている。取り上げるリーダーシップ・スタイルは、取引型、変革型、サーバント型、オーセンティック型である。また、リーダーシップのレベル（水準）はコリンズの第1水準のリーダーシップから第5水準のリーダーシップまでを取り上げた。そしてリーダーシップ・スタイルとレベルの体系化のために、本稿ではケーススタディをリサーチ・メソッドとして採用した。その結果、第5水準のリーダーシップとして、オーセンティック型が原型となり、その応用型として変革型とサーバント型が、危機的コンテキストと平時型コンテキストに対応して分岐することが明らかとなった。

I 革新企業の急成長における起業家のリーダーシップの役割

革新企業の急成長において、創業者である起業家がリーダーシップを十分に発揮することは特に重要になる。第1に、急成長期には従業員数が幾何級数的に増加してゆく。それゆえ、創業者は直接に、従業員に創業時の夢を語りかけ、彼らを指揮・鼓舞することは困難になる。第2に、その結果として、従業員の意識や行動のベクトル合わせも困難になる。そのために必要になるのが、創業者のリーダーシップであり、そのベースとなるのが経営理念・ミッション、そしてそれらをベースとした経営ビジョンの組織内外への浸透である。また人事制度、特に従業員に対するモチベーションの喚起・持続とインセンティブ供与の体系を無矛盾的に制度化することが必要とされる。

しかし、これは「言うは易し、行ふは難し」の話である。実際に、前稿においては、革新的急成長企業の失敗の原因をケーススタディしたが、その大きな部分も創業者のリーダーシップと経営理念の失敗から発生していた（佐藤，2007；2008）。リーダーが「感情の生物」であるといわれる従業員を管理することは困難である¹⁾。実際に、古河電気工業相談役の古河潤之助も次のように語っている（川島，古河，2008，pp. 78-79）。少し長くな

るが引用する。「学ぶこともそうですが、（岡田さんという人生の師から）経営の道についても教えていただきました。経営とは『ヒト・カネ・モノ』であり、経営トップはこの3つを知らなければならない。この中で一番難しいのは人、分かりやすいのは金であると。お金は要は数字ですからね。

そこでまずは会計を学べというので、入社して3年間経理部に所属し、お金の動きやバランスシートの見方、決算、そういうものを勉強しました。次は物の流れを学べというので、物流部門や工場へ行き、最後に一番難しいといわれる人を学んだのです。

岡田さんが言ったのは、人を学ぶには人事はダメだと。なぜならば頼まれる側だから。頼む側にならなければ人はわからないということで、営業に行ったんです。そしてその経験をとおして、自分が経営者になった時に人材をピックアップしなさいと教わりまして。だから私は営業が一番長かったんですよ。……いい教育をしていただいたと感謝していますし、実際に社長を務めた時、岡田さんの教えは正しかったと改めて思いました。」

古河の回想は続く。岡田さんとは、「古河の大番頭だった岡田完二郎という人です。彼は古河財閥全盛のころ、一橋を二番か三番で出て古河合名に入り、血縁以外で初めて古河鋳業の社長をやった人です。その後、古河本体の副社長に抜擢されましたが、戦後の財閥解体の時に追放、山口県の炭鋳会社へ行きました。そこで科学をやり、機械をやって、現在の宇部興産をつくりあげたんです。しかし、どうしても古河に戻りたいと言って、グループの中では一番おんぼろの富士通に行き、国産コンピュータを手がけてグループ一の大会社に育てました。

私も社長時代は『イノベーション、イノベーション』と言って、随分技術革新をしました。もともと古河の社訓が、『人を大切にする、お客さまを大事にする、技術革新』なのですが、岡田さんがそうやって会社を大きくされてきた姿にも影響を受けていました。」

それでは、以上のような人間の価値観や行動様式にかかわる経営者のリーダーシップに関して、これまでのリーダーシップ論ではどのようにそれを把握してきたのであろうか。次節で、それを簡単に概観する。

II リーダーシップ理論の概観

リーダーシップ論は様々な段階を経て今日にまで至っている。しかし、ここではそれらをレビューする余裕はない。以下では、本稿での問題意識にかかわった先行研究のみを取り上げる。

実務の分野で最も有名なリーダーシップ概念の1つは、Collins（2001）が『ビジョナリー・カンパニー2』の中で展開している「第5水準のリーダーシップ」概念である。コリ

ンズは、リーダーの経営管理能力だけではなく、それにプラスして、人間性の成長を重視してリーダーの水準を分類した。図1がそうである²⁾。

図1 第5水準のリーダーシップ

- ・第5水準(第5水準の経営者)：個人としての謙虚さと職業人としての意思の強さという矛盾した性格の組み合わせによって、偉大さを持続できる企業を作り上げる
- ・第4水準(有能な経営者)：明確で説得力のあるビジョンへの支持と、ビジョンの実現に向けた努力を生み出し、これまでより高い水準の業績を達成するよう組織に刺激を与える
- ・第3水準(有能な管理者)：人と資源を組織化し、決められた目標を効率的に効果的に追求する
- ・第2水準(組織に寄与する個人)：組織目標の達成のために自分の能力を発揮し、組織のなかで他の人たちとうまく協力する
- ・第1水準(有能な個人)：才能、知識、スキル、勤勉さによって生産的な仕事をする

出所：Collins, 2001, 訳, p. 31.

他方で、理論的なリーダーシップ概念としては、トランザクショナル(取引型)リーダーシップ、トランスフォーメーション(変革型)リーダーシップ、サーバント・リーダーシップといった概念が有名である。また最近では、オーセンティック・リーダーシップという概念も登場している。

取引型リーダーは、報酬や罰によって、つまり「飴と鞭」によって部下を従わせようとする。部下も、「金の切れ目が縁の切れ目」というように会社への帰属意識は低い。変革型リーダーは、部下のモチベーションを会社の経営理念・ビジョンに「洗脳・教化」(インドクトリネーション)させ、目標に向かって部下を強烈に引っ張ってゆく。その意味で、カリスマ型リーダーと呼ばれる場合もある。逆に、サーバント・リーダーは、部下が能力を発揮しやすいように職場環境を整え、部下の気付きを通じた能力向上を重視する。

従来においては、取引型リーダー(シップ)と変革型リーダー(シップ)の違い(Parameshwar, 2006; Sanders III et al., 2003)、その後は変革型リーダー(シップ)とサーバント・リーダー(シップ)との違い(Humphreys, 2005; Muczyk and Daniel, 2008; Smith et al., 2004; Stone et al., 2004)についての研究が活発に行われてきた。最近になって急速に注目を集めるようになったオーセンティック・リーダーシップ論は、それと他のタイプのリーダーシップ概念の比較(Walumbwa et al., 2008)だけではなく、むしろリーダーそのものの資質を問題にしている(Avolio et al., 2005; Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005; Jensen and Luthans, 2006; Ilies et al., 2005; Mazutis and Slawinski, 2008; Novicevic, 2008; Price, 2003; Shamir and Eilam, 2005; Walumbwa et al., 2008; Yammarino et al., 2008)。

例えば、Gardner et al. (2005, p. 352) は、「変革型リーダーシップばかりではなく、その他のポジティブなリーダーシップ・タイプの根源的構成概念(root construct)として、

われわれはオーセンティック・リーダーは……」と述べ、オーセンティック・リーダーシップ概念をポジティブなリーダーシップ・タイプの基底であると位置づけている。さらに Avolio and Gardner (2005, p. 328) においては、「最近になって人気のあるリーダーシップ理論とオーセンティック・リーダーシップ開発とのキーになる違いは、オーセンティック・リーダーシップはよりジェネリックであり、われわれが『根源的構成概念』と名付けたものを示している。われわれは根源的構成概念という専門用語を、それがこれまでポジティブな他のリーダーシップを構成しているものための基礎を形成するということの意味するために使用する。例えば、変革型、カリスマ型、サーバント型、そしてスピリチュアル・リーダーシップといったリーダーシップの『新理論』の多くは1つの中心的な構成要素として『ビジョン』を含んでいるのである」とさえ明言しているのである。

それでは、オーセンティック・リーダーシップとはどのようなものなのであろうか。Walumbwa et al. (2008, p. 94) は、「オーセンティック・リーダーシップは、部下との仕事の上で部下がポジティブな自己開発を促進させるためのリーダーの側での、より大きな自己認識、内部化された道徳観、バランスのとれた情報処理、そして関係の透明性を促進させるためにポジティブな心理学的能力とポジティブな倫理的風土の双方を利用したり、促進させたりするリーダー行動のパターンである」と定義している。

一般に、オーセンティック・リーダーの特徴として、1) 高い自己認識 (self-awareness) (自分の長所や欠点をできるだけ客観的に把握している)、2) 高い内部化された道徳観 (internalized moral perspective) (一貫した価値観のもとで道徳的判断を行うことができる)、3) 高いバランスのとれた情報処理 (balanced processing of information) 能力 (自分に不都合な情報であっても、それを直視することができる)、そして4) 高い関係の透明性 (relational transparency) (公平な人間関係の構築・維持、言行一致に努める) が指摘されている。

それでは、これらのリーダーシップ概念間の関係はどの様になっているのであろうか？本稿の目的は、急成長企業におけるリーダーの失敗と成功のケーススタディを通じて、これらの様々なリーダーシップ概念の関係を明らかにすることにある。以下では、2社のケーススタディを行う。

III テイクアンドギヴ・ニーズのケース

テイクアンドギヴ・ニーズの創業者兼社長の野尻佳孝は、自叙伝、『史上最短で、東証二部に上場する方法』のなかで、次のように語っている (野尻, 2005, pp. 246-251)。「私と同じ夢を追い、T&Gに貢献してくれるのなら、私は必ずその努力に報いると約

束する。だから今は将来の大きな幸せのため、辛くても頑張ろう。これは、たった3人で会社を立ち上げた頃から約600人の社員を抱える現在まで、私が変わらずに抱き続けてきた想いである。

私は会社に利益をもたらす社員、日々真剣に仕事に取り組んでいる社員により多くの愛情を注ぐ。一方で、最高の結婚式をつくるという目標を忘れて手を抜く社員や売り上げを上げない社員には厳しくあたる。ときには面罵(めんば)することも厭(いと)わない。簡単に言うと“判断基準の明確な”依怙(えこひ)最眞(えこひいき)だ。ただし、誤解をしないでほしい。『愛情』があるからこそ叱ることができるのだ。愛情がなければ真剣に怒ることはできない。愛情のない叱責をするのは、ただの『きつい上司』である。私はそうではなく、『厳しい上司』でありたいと考えている。

私がそのような考え方をするのは、高校時代の経験が大きい。私はラグビー部の公式戦の選手選考で『親しい仲間』を先発メンバーに選んだことがある。実力のあるメンバーではなく、中学時代から共に練習を積んできた『仲間』を、『情』に流されて選んでしまったのだ。結局『情』を優先した結果、私たちは大事な試合に負けた。『試合に勝つ』という目標を達成することができなかった。とても悔しくもあり、勝つために『鬼』になりきれなかった自分が情けなくて、情けなくて仕方がなかった。このときの経験で、私は『リーダーは目標を達成するためには私情を挟むべきではない。人間の評価は、実力がすべてだ』ということを学んだのである。

もちろん社員は心の通う人間だ。ただただいつも厳しく、ドライに接するだけでは誰もついてきてくれない。だからときには『飴』も与える。もしも『飴と鞭』という言葉に、私の社員たちに対するスタンスを当てはめるならば『9の鞭に1の飴』といったところになるのだろう。

成績優秀者にインセンティブを支払うという、わかりやすい形の『飴』もいい。けれども、いつもは厳しく接している人間から人前で褒められるということこそが、一番の『飴』になるのだと私は考えている。社員総会や毎日発信している『社長日記』やメールなどで、社員を個人的に褒めるのは、そんな私なりの社員たちに対する愛情表現なのである。

以上のリーダーシップに関する野尻の信条から、彼のリーダーシップ・スタイルが典型的なトランザクション(取引)型であることが分かる。「人間の評価は、実力がすべてだ」という断言と「社員は心の通う人間だ」という認識は微妙である。前者はリーダーの意のままになる機械としての人間を求めていることと、後者は「飴と鞭」との使い分けという外部のインセンティブ供与(外発的動機付け)をベースとした人間観に基づいている。

フリーランスライターの基太村明子は、T&Gにおけるナレッジ・マネジメントと社員間の競争意識について以下のように詳細に紹介している³⁾。「T&Gにとって、プランナー

の早期育成とレベルアップは最も大きな課題になる。この解決策として力を入れているのが、社内で幾重にも張り巡らせた情報共有の仕組みだ。まず顧客から問い合わせがあると、担当プランナーは『顧客カルテ』を作成する。カルテには顧客の性格や趣味、パーティーに対する希望などが書かれる。さらに顧客と接触があるたびに日時と内容が記入され、パーティーが実施されるとパーティー内容、サプライズの内容、顧客からの評価などを書き込む。『とにかく楽しめるパーティー』など漠然としたニーズを、いかに具体的な形にするかが腕の見せどころだ。

カルテは全国の店舗から本部に集められ、冊子となって全店舗へ戻される。……高い成約率を上げているプランナーが顧客にどんな提案をしているのか、目新しい企画はないかと、皆が必死でカルテを読み込むという。……この情報を基に、パーティーの少ない平日は店舗内で勉強会を行う。お互いのプランについて『生演奏を提案すれば単価が上げられる』『もっと頻繁に顧客と連絡を取るべきでは』などと話し合い、顧客対応のシミュレーションを行うこともある。……

一般に、情報共有の仕組みを整えても、『記入が面倒』『情報を読む暇がない』といった理由でうまく運用されないケースも多い。T&Gで情報共有が効果的に行われているのは、プランナーが厳しい競争にさらされているという背景がある。プランナーの報酬は能力主義。『成約件数』『問い合わせに対する受注率』『利益の達成率』が明確に反映する。さらに3カ月ごとに行われる社員総会では、プランナーの成績が1位から最下位まで公表される。

……各店舗の経営状況については週に1度の『ネット会議』を軸に情報共有が行われる。インターネットとウェブカメラを使った『テレビ会議システム』で、お互いの顔を見ながら激論を交わす。社長、営業統括、店舗のトップである支配人など、約30人が参加し、全員が現状報告を実施。毎回5時間はかけているという。さらに月1回は全国の支配人が本部に集まって『事業部会議』も行われる。

頻繁に話題に上るのは目標利益の達成について。全国の直営店舗では独立採算制を取っており、ほぼリアルタイムで損益計算書を作成している。一目で成績が分かるため、各店舗では利益確保に必死になる。

支配人にとって損益計算書の作成は重要な仕事だ。各プランナーから使用商品の原価、料理長から原材料費、本社経理から店舗運営費などを吸い上げ、表計算ソフトにまとめて本部に送る。『予定より料理の原価が高かった』などの利益率を下げる要因が見つければ、すぐに担当者を呼んで対策を考える。

またプランナー自身の損益管理スキルを育成するのも支配人の役割だ。プランナーは商品原価のすべてを記憶しなければ顧客を持つことはできない。値引き権限がある一方で、

パーティーごとに目標の利益率を上回ることが必要条件となる。

加えて店舗単位での利益を上げるために『自分たちで店舗の掃除をする』『空調はこまめに消す』などの工夫を各店舗で考え、実行する。このようなアイデアは支配人を通じてネット会議で共有される。とはいえ、『他店舗はライバル。本当に大切なことは、時には明かさないこともある』と、直営店の1つアーカンジェル代官山の佐々木教順支配人は言う。」

引用が長くなったが、そこからは、T&Gの従業員の目線が、顧客目線から売上（コスト・利益）目線に変化していることが読み取れる。また「他店舗はライバル。本当に大切なことは、時には明かさないこともある」というように個人主義的雰囲気蔓延し始めている。T&Gの強みは、顧客に感動を与えるという経営理念とそれに対する従業員のモチベーションの高さであったはずである。なぜ、そのような目線の変化が発生したのか⁴⁾。

その原因は、同社が2004年に導入した「過度」の能力主義にある。2006年に野尻自身が雑誌社とのインタビューにおいて、同社の能力主義について以下のように語っている⁵⁾。「ハウスウエディング事業は、全店独立採算制度を引いており、各店のマネジャーに権限を委譲しています。彼らはすべてP/L（損益計算書）を理解しています。マネジャーの下で働くウエディングプランナーも、P/Lを読めます。1店舗で営業利益が予算を上回ったら決算賞与で還元します。そうすると何が起きるかという、皆でP/Lを見て『営業利益を上げなければいけないから販売管理費を下げよう。だったら、無駄な電話を無くそう』ということになってきます。

粗利を下げる（ママ——筆者）ために、商品を仕入れている取引先に行って、値下げ交渉します。売り上げを上げるために、ほかの結婚式場にはない優位性を作ろうということになります。こうやって社員のプロフィットマインドを高めさせる仕組みは大事です。

何か人を喜ばすことを常にやり続けることによって、これが本当の人格形成につながると思います。結婚式という仕事は、相手に対する思いやりがどれだけあるかなんです。不安な新郎新婦が初めて臨む儀式です。形式張ってただ単にマニュアル通りやるのではなく、真の意味で2人の手助けができるかがポイントです。

うちには、プランナーも含めて全社員の評価が年に4回あります。導入して2年ですが、評価する側も大変ですけど、モチベーションはさらに上がりましたね。プランナーは12階級、マネジメントで9階級あって、みんながどの階級にいるか分かる仕組みになっています。すごい評価マニュアルがあって、お客様や取引先からの声、上司や部下の声を反映させています。そして、誰が昇級したとか、年4回の社員総会で発表します。総会では、ビジョンを共有した後に評価を発表。昇級した人を表彰します。社員数が何千人、何万人になってもやっていこうと思っています。」

以上のような過度の能力主義の導入によって、T&Gには顧客目線から売上・コスト目線への変化が発生し、従業員間の関係はWin-WinからWin-Loseの関係に変化した。このような目線の変化に細心の注意を払い続けたのはブックオフのトップであった坂本孝と橋本真由美のコンビであった。

IV ブックオフ・コーポレーションのケース

ブックオフの創業者である坂本孝は、創業期の苦労を次のように語っている⁶⁾。「神奈川県相模原市に開いた1号店は、本当にないない尽くしのスタートでした。……何といっても、店で働いてくれる人を集めるのが大変でした。1号店でアルバイトを募集した時は正直驚きました。面接に来るのは、ビデオレンタル店などで不採用になった人ばかり。結局、15人ほどを採用しましたが、『こんなヤツらで仕事ができるのか』と思わずにはいられなかった。そこで、私は『店を最低でも30店に増やす』という夢を実現するために、ある意味腹をくくりました。

……開店準備の期間中、私は1日の作業が終わると、全員を集めて話をしました。床に置いたみかん箱に、自分で買ってきたビールとするめ。一杯やりながら、夢を繰り返し語るんです。『この商売は必ず当たる。東京進出はもちろん、いずれはニューヨークにも、パリにも店ができるよ』と。

創業者が毎日そう言っていると、聞いている人も、その気になってくる。アルバイトの目が輝いてきて、心の絆が深まっていくのを、私は実感していました。今年、社長を譲った橋本（真由美）さんも、主婦のパートとして、この輪に加わっていた1人です。

事前にまいたチラシや開店記念品の効果で、1号店には初日からお客様の列ができました。私が従業員に『明日からは店の管理を全部任せる。レジのお金も、店の鍵もあなた方に預けるからよろしく』と言ったのは、このオープン当日のことです。言われた方は当然『えっ、我々はバイトですよ』と驚きましたが、『私は次の店の物件探しをするから』と突き放しました。任せれば人は育つ。1号店の業績がその後も順調に推移したことで、私はそれを確信しました。」坂本は、自ら意図して起こしたこの「事件」を「人生最大の権限委譲」と呼んでいる⁷⁾。

坂本は従業員との「心の交流」を非常に大切にしている。例えば、「毎年6月の株主総会後に開く全社員参加の経営計画発表会では、坂本はスタッフの話に耳を傾け、杯を交わす。互いの信頼関係を確認するこの場で、スタッフは次々と壇上に立つ。そして、『ブックオフで働く喜び』を語りながら、大粒の涙をこぼす。スタッフにとって、仕事を任せられ、信頼されて働く喜びはそれだけ大きい。この社員にトコトン付き合うのが、坂本社長の最

大の喜びである』⁸⁾と。

坂本は、同社の経営理念の維持・浸透にことのほか注力している。次のエピソードはこの点をよく示している⁹⁾。「坂本が次期社長として“現場の代表”橋本に白羽の矢を立てた裏には、10年前の苦い思いがある。東証2部上場を控えた1997年、坂本が考えたことは会社の体裁を整えることだった。そこで銀行などから3人招き、取締役役に就いてもらった。しかし形に走った改革で『ボードが水ぶくれしてしまった。外から来た取締役が大企業の常識を持ち込もうとしたため、中小企業なのに、大企業病に陥ってしまった』(坂本)。外部からの取締役は会社の形を整えるのに必死になり、売り上げや利益といった数字だけで物事を判断しているように坂本には見えた。

その端的な例が賞与の決め方についてだ。外部の取締役は、店舗の売り上げや利益が大きく影響する業績連動型を取り入れようとしていた。橋本は、こうした数字だけによる判断に猛然と反対した。『売上高や利益だけではなく、どれだけやりがいを持ってやってくれるかが大切。売り上げや利益だけの“棒グラフの論理”で会社を動かしていたら会社は崩壊してしまう』と主張した。

坂本は外から来た取締役との考えのすれ違いに危機感を抱くようになる。『外部の人は現場を知らない。顧客と接する現場。ここを忘れたら企業は減びていく』との思いを強めた。結局、外部からの取締役には辞めてもらったり、子会社に移ってもらった。

そして、常に現場を最優先に考え、発言する橋本を社長に指名した。『取締役会は現場の真ん中にいなければならない。橋本はまさに現場の代表者だった。創業時のDNAを傳承してもらいたい』と坂本は期待する。』

実際、坂本はテンポスバスターズ社長の森下篤史に「社長は激怒したりしないんですか」と聞かれて、「しょっちゅうありますよ。人を育てる、その経営理念を言い続けていても、幹部社員などがボケッとしていたら、頭に来ますね。それと、中途の人に時々いるんです。『この松はダメだから梅を咲かせてやろう』なんて人が。つまり、会社の文化を変えようとするんです。その時は激怒しますね」と答えている¹⁰⁾。

それでは「現場の母」と呼ばれている橋本真由美のリーダーシップ・スタイルはどうか。坂本は橋本について次のように語っている(坂本, 2007, pp. 244-249)。「暗中模索で動き出したブックオフ1号店でしたが、いざ動き出すと、若いお兄さんたちも、橋本さんはじめ主婦たちも、古本の仕事にハマってしまいました。……みんな、店に入りた入りた、と言いだした。シフト表がいっぱいになっちゃった。……うれしい限りですが、経営者の立場でいうと、そのままみんなの希望を聞いてしまうと人件費がかさんでしょうがない。すると、橋本さんが言ったんです。『お店に出るのは、一人週2回までにして、シフトは均等に分けましょう』

……ほくだって思いつかなかった。この人の経営センスは大したものだ、と驚きました。働きだしてわずか1～2週間目の出来事でしたから。

それだけじゃありません。ほくはいろんなアイデアを思いつくんだけど、どんどん思いついてはどんどん忘れていく。橋本さんは、そんなほくの後についてきて、メモを取る。段ボールのフタなんかをびりびりとちぎったものの上に。それを持ち歩いて、何かあれば書く。ノートだとペラペラして書きにくかったんでしょうね。

メモ魔だから、橋本さんは絶対に忘れない。そして、ちょっとした思いつきが、橋本さんの手にかかる、店できちんと形になる。メモするのはほくの言うことだけじゃない。スタッフさんのちょっとした言葉も、橋本さんは聞き逃さない。『あれ、それ面白いわね』とスタッフさんを誉めて、その思いつきをお店で実行する。これは、誰だってうれしいでしょう。あれやりなさい、と上からモノをいうんじゃなくて、スタッフのみんなから意見を聞く。それを2、3回繰り返すと、みんな、橋本さんの思うとおりに動き出していく。

定価1000円の綺麗で新しい本を定価の1割を基準とした価格でおよそ半額で売る。何冊も在庫があったり3ヵ月売れ残ったりしたものは、100円にする。こうした、ブックオフのビジネスの基本である、いわゆるマークダウンの方法だって、1号店が動き出して2、3ヵ月には、できあがっていました。もちろん、橋本さんのメモから生まれたアイデアです。

こんな具合に、開店当初から橋本さんがリーダーシップを発揮して、店をまとめてくれていたから、ほくは店に行かなくなりました。ほくがたまに店に顔を出すと、夜はスタッフさんたちと必ず居酒屋で飲み会を開く。お酒を飲みながら、『30店舗は店を出す』とか『ニューヨークにも出店する』とか、未来を語るわけです。『だから、みなさん、頼むね』と一言添えて。おじさんがまた大きなことを言ってるよ、とみんな思ったでしょうね、橋本さんを含めて。

ウソのような雄大なヴィジョンを語り、みんなと夢＝目標を見せるほくと、現場でみんなの“お母さん”役を買って出て、店舗のオペレーションのプロとなっていく橋本さんの間で、いつのまにか完全に役割分担ができていました。

普通の主婦だった橋本さんがブックオフでやってきたことは、今でいえば『仮説と検証』です。経営学の基本ですね。それを橋本さんは、誰にも習わずに実行してきたんです。イトーヨーカー堂の鈴木敏文さんは、『仮説と検証』を徹底して、会社を大きくしました。流通業は世の中の流れの速さに敏感に反応しなければ、生き残れない業種です。5年で市場環境も物流環境も大きく変わる。流通業で成功するには、常に新しい文化を創造していく力が必要です。セブン・イレブンやヨーカ堂がコンビニ、大型スーパーの新しいオペレーションを立ち上げて成功したように、ブックオフも新しい古本流通の仕組みを生み出す

必要があった。そしてブックオフでは、橋本さんが独自のオペレーションを創造する起爆剤となってくれたのです。

『橋本さんという逸材に出会って、あなたはラッキーだった』と、人によく言われます。たしかにそう。1号店の10人の中に、橋本さんがいたんだから。でもね。ぼくに言わせれば、パートやアルバイトを100人雇えば、橋本さんクラスの人は必ず1人はいます。要は、その1人を見つけだせるかどうか。見つけて、任せられるかどうか。それが『経営』なんじゃないかな。』

その橋本は、坂本から「数字目線への変化」の危険性について徹底的に教えられている。それを示す興味深いエピソードを、彼女自身が次のように語っている（橋本，2007，pp. 205-213）。「翌2005年2月は、再び、前年同月比を割りそうな雲行きでした。売り上げに関する会議で情勢報告を聞いた私は、当然、『前年同月比突破格闘本部』を設置しようと先回りして準備に入りました。会議室で『あの赤いハチマキはまだあったよね』と、本部長とともに初陣を切ろうとしました。もう前年11月のような失態を起こしてはいけない、そう思っていました。どこかに、坂本に怒られまい、と気持ちがあったのかもしれませんが。

するとドアがバンと開きました。『何やってんだ』。坂本です。『え、前年同月比越えの対策を考えまして……』うろたえた私を、坂本は怒鳴りつけました。『違うだろう！』そう言って今度は、声を落として話し始めました。

前回格闘本部を設置したとき、千葉の店にいたエリアマネージャーが、会議の時、ぼつっと言ったのを覚えているか。『最近、スタッフさんとの会話が数字の話ばかりになっちゃいまして』まずいだらう。ブックオフではこれまで、誰が今月はこんな風に自分を助けてくれた、そのおかげで自分は〇〇さんをキャリアパスプランでランクアップできた、おめでとう——と、こんな風に、スタッフさんが幸せに仕事ができているかどうかを報告しあっていた。もちろん数字の確認はするけれども、それより、失敗談を語り、人の育成を主眼に置く話をしていた。

それが今は、数字の目標の話ばかりになっているだと？ 一時的な売上げの数字を追うばかりに、会社の大事な精神風土を損ねては絶対にいけない。人を疲弊させるのは、いけない。大切なものをなくしてしまっってはいけない。そうじゃないのか、橋本さん？

11月、坂本が怒ったのは、上場に浮かれた私たちの気持ちを引き締めるのが目的でした。けっして売上至上主義になれ、と命じたわけではありませんでした。なのに、あのときの坂本の怒りのメッセージを、いつのまにか私は間違っって受け止めていたのです。現場が命、人が命、とさんざん自分で言ってきたのに、自ら安直な売上至上主義に墮しようとしていたのです。坂本は私の短絡ぶりを案じたのでした。2月は久々に前年同月比マイナスを喫しました。けれども『売上至上主義からの脱却』を坂本は唱えました。もう11月のような

大騒ぎはしませんでした。』

橋本は「取締役になってからも、取締役会では常に現場の声を伝えてきた。『私は現場の代表だと思っている。私が取締役会に現場の声を伝えなければならないと思っていた。中古書店の販売員は重い荷物を運び、汗をかいて、それほどきれいな仕事でもない。それでも一生懸命やっている現場の人がバカを見るのは絶対に避けたいと思った』と橋本は言う。

取締役会で『店を閉めよう』という話が出た時も橋本は現場のことを考え、異を唱えたこともある。『現場は死に物狂いでやっている。だから役員も動いてください。10万円でも20万円でもいい。交渉をして店舗の家賃が下がるように、働きかけてくれませんか』自らも現場に飛んでいき、社員とともに働いた。すると、赤字店舗が3カ月で黒字になった。』¹¹⁾

「そんな橋本の母性は一般社員だけでなく、時に経営幹部にも向けられる。数年前、ある幹部が退社を決意した時のこと。同僚の間では、彼の実務能力や勤務姿勢に対する評価が高く、その退社を惜しむ声が多かった。橋本もまたしかり。そこで彼女は彼に電話をかけ、『重要な人なんだから絶対に辞めちゃダメ』と涙声で訴えた。さらに翌朝、出勤前に彼の自宅を訪ね、再び『辞めないでね』と懇願した。結局、その幹部は退社を思いとどまった。後日、彼は親しい友人に『あれ（橋本の自宅訪問）には負けた』と打ち明けている。

社内外を問わず、橋本の優しさと行動力に魅了される人は多い。メリルリンチ日本証券副会長の石田昭夫も、その1人。『橋本ファン』と言う石田は、彼女のこんな姿に感銘を受けた。橋本の友人ら二十数人が今年（2006年）2月、彼女の実弟の清水が富士山麓の河口湖畔に開設した自然楽校（自然の生活を体験できる施設）の『お披露目式』に招かれた時のこと。あいにく当日は大雪が降った。そんな中、橋本は雪かきをして、招待客が歩きやすいように施設までの道を作った。『客が「どうも」と言って傍らを通り過ぎる中、彼女は黙々と雪かきを続けていた』。石田はこの出来事を引き合いに出して指導者・橋本をこう評する。『彼女は率先垂範型のリーダー。周囲に「これをしなさい、あれをしなさい」と口やかましく言うのではなく、まず自ら行動を起こして、その後ろ姿で周囲に自分の意思を伝えていくタイプだ』¹²⁾。

次のエピソードは、「従業員のために会社を守りたい」という橋本の一途な思いを示している¹³⁾。「2000年の経営計画発表会でのこと。当時ブックオフは株式上場を視野に、大手証券会社に主幹事を依頼し、上場準備を進めていた（実際は2004年3月東証2部上場、主幹事は野村証券に変更）。そこで、この年の経営計画発表会ではその証券会社の幹部を招き、スピーチも依頼した。ところが、その幹部が、全社員の前で『上場とは創業者や役員が儲けることだ』と発言した。

瞬間、坂本と橋本の顔から血の気が引いた。ブックオフは『全従業員の物心両面の幸福の追求』を経営理念に掲げ、2人は現場でそれを説いてきたからだ。即座に橋本は『彼の話の訂正しなければならない』と思った。だが、相手は主幹事の証券会社の幹部。果たして、その考えを覆していいものかどうか。あいにく席が離れていて、坂本には相談できない。橋本は一瞬迷ったが、思い切って自身のスピーチの際に問題の幹部発言を否定した。

途端に場内はどっと沸き、坂本の目に涙が光った。坂本は振り返る。『あの発言には腹が立ったが、主幹事証券を刺激するのはマズイと気兼ねした。でも、彼女はそんなソロバンを弾かなかった』橋本も当時の心境を明かす。『すごく怖かった。主幹事証券に盾突けば、会社を辞めさせられるかもしれない。でも、皆を守るためには絶対に言わなければならないと思った』。

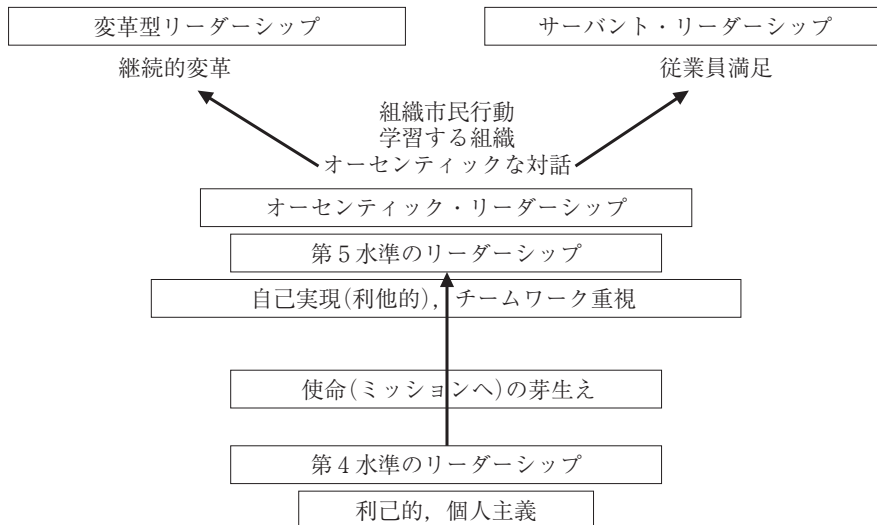
前出のメリルリンチ副会長の石田昭夫も、来賓として会場に居合わせた1人。石田は言う。『橋本さんはビジネスに対しては真剣そのもの。言うべきことはビシッと指摘する強さと厳しさを持っている。あの時の対応は「女性だからできる」という問題ではない』。

V 各リーダーシップ概念の関係の体系化

それでは、様々なリーダーシップのタイプとレベルはどのような関係になっているのだろうか。図2は、ここで取り上げたリーダーシップ概念の関係を示している。

図2は「オーセンティック・リーダーシップが各種のポジティブなリーダーシップの基

図2 リーダーシップのレベルとタイプ



礎になる構成概念である」という命題を下敷きにしている。また、オーセンティック・リーダーシップは、コリンズの主張する「第5水準」のレベルにあると考えられる。変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップはともに第5水準のレベルにあるが、この2つのリーダーシップはコンテキストの違いによって有効性に差が出ると考えられる。例えば、Humphreys (2005) は危機的状況下においてはサーバント・リーダーは組織に不幸な結果をもたらし、逆にカリスマ型の変革型リーダーが危機的状況を打開すると主張している。

同様に、サーバント・リーダーシップを信奉する資生堂相談役の池田守男は、「サーバント・リーダーとトランスフォーメーション（変革型の）リーダーとは相容れないのではないか」という意見もあるようですが、そのあたりはいかがでしょうか」という質問に答えて以下のように言う。「必ずしもそうだとは思いません。改革にはサーバント・リーダーシップとトップダウン・リーダーシップ、この両方が必要なのではないかと思います。理念・信条・方針にはトップダウンが、日常の実践レベルではメンバーを支えるというサーバントの精神が必要なのではないのでしょうか。

トップのぶれない信念のもと、メンバーの意識を変えていかないかぎり、改革はなしえません。トップが描く改革ビジョンにメンバーが共感し、それを実践しようとするトップの決意、あるいは信念に動かされ、自分も改革の当事者なのだ気づき、行動に移す。

そのためには、トップは自分自身の行動や信条を、メンバーたちの前にさらけ出していく必要がある。メンバーは日々のトップの姿を見て、志の高さや信念の強さを感じとるからです。そして、メンバーが行動に移すとき、トップはサーバントの精神で全力で支える。だから、改革を進めるには、トップダウン・リーダーシップとサーバント・リーダーシップの組み合わせが求められるのです。」（池田，金井，2007，pp. 148-149）

それに続けて、池田は現場を重要視する。「社長時代、お客さまとお取引先と資生堂が出会う『店頭』をすべての発想の起点にして改革に取り組みました。お客さまを第1に考えお客さまと接する店頭のビューティー・コンサルタント（BC）や営業担当をその上司が支える。次に支社長，そして本社，役員，いちばん最後に私が支えることを明言しました。こうした思いを社員にわかりやすく伝えるために、かたちで表したものが逆ピラミッド型の組織図なんですね。

いわば、逆ピラミッド型組織は『型であり』、サーバント・リーダーシップはその『精神』です。この思いを組織全体に浸透させるために、私は率先して第一線を支える決意を示し、行動においても店頭第1を徹底していました」（池田，金井，2007，pp. 149-150）と。

池田の現場重視はブックオフの坂本・橋本コンビにも共通していた。逆に、T&Gの野

尻の場合には、現場を「数字目線」、坂本の表現を借りれば「棒グラフの論理」で非人格的に管理した。テンポスバスターズを創業した森下も創業時代に「優秀な社員」の募集に苦労していたが、坂本との対談で次のように語っている¹⁴⁾。「今日の話で、自分の課題はプルと言うか、社員を引っ張るのはいいのだが、プッシュ、押し上げる方法ってのは、まだまだって気になりましたね。本当にありがとうございました」と。

坂本は「人生最大の権限委譲」を行ったが、森下は逆に「従業員をチェック項目や成果主義」によってがんじがらめに統制した。この分岐点はリーダーの人間観、すなわち性悪説と性善説、あるいはマクレガーのX理論とY理論に対応していて興味深い。福井コンピュータを創業した小林真は最近になりマズローの「欲求階層説」を学習し、彼のリーダーシップを性善説ベースから性悪説ベースに急旋回させた¹⁵⁾。

それでは、なぜ坂本孝は失脚してしまったのであろうか。結局は、彼は本当の意味で「オーセンティック」ではなかった、特に「高い内部化された道德観」がなかったからなのではないだろうか。逆に、橋本の場合にはオーセンティック度が高いと考えられる。

VI 今後の研究課題

本稿では、オーセンティック・リーダーシップ概念を手掛かりにして、そしてケーススタディの手法を用いて、各種のリーダーシップのタイプとレベルを体系化することができた。今後の研究課題は数多く存在するが、以下では課題を1点だけにしぼりこむ。それは、リーダーシップの国際比較である (Muczyk and Daniel, 2008)。

Walumbwa et al. (2008, p.118) は、「ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) の基本的な因子構造は中国、ケニア、そしてアメリカの調査においても変わらなかったので、オーセンティック・リーダーシップのコア構成要素は文化的コンテクストを通じて一般化されうるのではないだろうか」と述べている。

文化心理学の開拓者である北山忍 (1998) は、自己概念を、「相互独立的自己観」と「相互協調的自己観」という2つの文化的自己観に区別した。日本人は典型的な相互協調的自己観をもった国民である。逆に、オーセンティック・リーダーシップ概念を創出した論者は相互独立的自己観を有している国民である。そして、オーセンティック・リーダーシップ概念自体、元々は「最適自己観」という自己概念に全面的に依拠して案出された概念であるということを考えれば、リーダーシップ概念を国際比較 (コンテクスト比較) する研究の重要性が理解できるはずである。特に、日本においてはオーセンティック・リーダーシップ概念自体の現場への適用の是非も論じられる必要がある。今後の研究課題としたい。

注

- 1) 同様に、多くの企業再建を手がけてきた富山和彦（2007, pp. 8, 34）は、「経営とは人間を理解することにほかならない」と力説する。彼は、学問としての経営を学んでも、実際の経験を積んでいないコンサルタントは、本当の意味での組織や人間の現実を見ていないため、会社を偽物的に見てしまう傾向があると指摘し、人の価値観や行動様式、その根底にあるものを理解することの重要性を次のように説明している。「会社を構成するさまざまな人たちが、どんな思いで、どんな背景を背負って働いているのか。顧客や取引先がどんな動機付けで、腹の中ではどう思って我々と付き合っているのか。平時、有事を問わず、そこに関わる人々が根っこのところではどんな気分、どんな動機付けで仕事をしているのか。その気分、動機付けと会社が全体として目指そうという方向性とはかみ合っているのか。表面的な組織制度や人事、報酬制度よりも、もっと底流の部分でそれを理解することが重要なのだ」と。
- 2) 『ビジナリー・カンパニー』については、成功している企業という先入観に基づいてケーススタディがなされており、そのハロー効果により、その結論は破綻しているとの批判がなされている（Rosenzweig, 2007）。確かにそのような面は存在するが、しかし、第5水準のリーダーシップ概念については批判はなされていない。
- 3) 基太村明子「創業5年、年商100億 着想共有で婚礼革命：テイクアンドギヴ・ニーズ [結婚式の企画運営]」『日経情報ストラテジー』、2004年7月号, pp. 175-177.
- 4) エクセレント企業であったオオゼキの顧客目線の変化については、佐藤（2007）を参照されたい。
- 5) 「野尻 佳孝 [テイクアンドギヴ・ニーズ 代表取締役社長] 自分の良さを生かすなら経営者だと思った！（聞き手は本誌編集長, 多田 和市)」『日経情報ストラテジー』、2006年11月号, pp. 39-40.
- 6) 「有訓無訓 人：アルバイトに任せきる『人』で築いた参入障壁 坂本 孝 [ブックオフコーポレーション会長兼 CEO (最高経営責任者)]」『日経ビジネス』、2006年9月18日号, p. 1.
- 7) 「特集 愛に飢えた社員が会社を壊す：事例に見る解決策1」『日経ベンチャー』、2006年4月1日号, p. 38.
- 8) 同上.
- 9) 「特集 日本電産、花王、HOYA 正しい社長の叱り方 第3章：真似に走らない“超個性派”」『日経ビジネス』、2006年7月3日号, pp. 39-40.
- 10) 「第3回『日本一のバカ集団』を作りたいんです：中古書ビジネスの革命児 坂本孝 ブックオフコーポレーション社長 聞き手 森下篤史 テンポスバスターズ社長」『日経ベンチャー』、2005年6月1日号, pp. 81-82.
- 11) 「特集 日本電産、花王、HOYA 正しい社長の叱り方 第3章：真似に走らない“超個性派”」『日経ビジネス』、2006年7月3日号, pp. 39-40.
- 12) 谷川博「ひと劇場 人：本 真由美 氏 [ブックオフコーポレーション社長] 母性で引っ張る古本一家」『日経ビジネス』、2006年07月24日号, pp.151-153.
- 13) 同上. 橋本（2007, pp. 196-198）においてもこのエピソードが語られている。
- 14) 「第3回『日本一のバカ集団』を作りたいんです：中古書ビジネスの革命児 坂本孝 ブックオフコーポレーション社長 聞き手 森下篤史 テンポスバスターズ社長」『日経ベンチャー』、

2005年6月1日号, pp.81-82.

- 15) 小林 (2008, p.343) は, 「これはまさにマズローの教えの実践であり, 人間の本質は『欲』であるというマズローの考え方に沿って, 社員の『善』に甘えるという考え方を大きく方向転換していこうという試みであった。営業社員の給料を業績や, 成果に連動するものに改めるというものであった」と述べているが, 小林は明らかにマズローの考え方を誤解している。

参 考 文 献

- Avolio Bruce J. and William L. Gardner (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, 16 (2005), pp. 315-338.
- Collins James C. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harperbusiness. 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 2: 飛躍の法則』, 日経 BP 社, 2001年.
- Cooper Cecily D., Terri A. Scandura, and Chester A. Schriesheim (2005), "Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders," *The Leadership Quarterly*, 16 (2005), pp. 475-493.
- Gardner William L. and Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa (2005), "'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development," *The Leadership Quarterly*, 16 (2005), pp. 343-372.
- Humphreys John H. (2005), "Contextual implications for transformational and servant leadership: A historical investigation," *Management Decision*, 43 (10), 2005, pp. 1410-1431.
- 池田守男, 金井壽宏『サーバント・リーダーシップ入門』, かんき出版, 2007年.
- Jensen Susan M. and Fred Luthans (2006), "Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes," *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 2006, pp. 646-666.
- 川島廣守, 古河潤之助「修養のすすめ: 人は人によりて人となる (対談)」『致知』, 2008年10月号, pp. 72-81)
- 北山忍『自己と感情: 文化心理学による問いかけ』, 共立出版, 1998年.
- 小林真『福井コンピュータ, ワンマンだからできた「全員経営」』, 中経出版, 2008年.
- Ilies Remus, Frederick P. Morgeson, and Jennifer D. Nahrgang (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes," *The Leadership Quarterly*, 16 (2005), pp. 373-394.
- Mazutis Daina and Natalie Slawinski (2008), "Leading organizational learning through authentic dialogue," *Management Learning*, 2008, 39 (4), pp. 437-456.
- Muczyk Jan P. and Daniel T. Holt (2008), "Toward a cultural contingency model of leadership," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4), May 2008, pp. 277-286.
- 野尻佳孝『史上最短で, 東証二部に上場する方法』, アメーバブックス, 2005年.
- Novicevic Milorad M., Michel G. Havey, M. Ronald Buckley, Jo Ann Brown, and Randy Evans (2006), "Authentic leadership: A historical perspective," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006, 13 (1), pp. 64-76.
- Parameshwar Sangeeta (2006), "Inventing higher purpose through suffering: The transformation of

- the transformational leader,” *The Leadership Quarterly*, 17 (2006), pp. 454-474.
- Price Terry L. (2003), “The ethics of authentic transformational leadership,” *The Leadership Quarterly*, 14 (2003), pp. 67-81.
- Rosenzweig Phil (2007), *The Halo Effect: ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, Free Press. 桃井緑美子訳『なぜビジネス書は間違うのか：ハロー効果という妄想』, 日経 BP 社, 2008年.
- 坂本孝「みんなの“お母さん”が現場を創る」橋本真由美『お母さん社長が行く！』, 日経 BP 社, 2007年, pp. 244-249.
- Sanders III, Joseph E., Willie E. Hopkins, and Gary D. Geroy, “From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2003, (4), pp. 21-31.
- 佐藤善信 (2007) 「ニッチ型スーパーマーケットの成長の罫：オオゼキのケース・スタディ・リサーチ」『季刊イズミヤ総研』, 第69号, 2007年1月, pp. 24-33.
- 佐藤善信 (2008) 「革新的ニッチ企業の持続的成長の失敗に関する研究」『ビジネス&アカウントイング・レビュー』, 第3号, 2008年3月, pp. 1-17.
- Shamir Boas and Galit Eilam (2005), “‘What’s your story?’ A life-stories approach to authentic leadership development,” *The Leadership Quarterly*, 16 (2005), pp. 395-417.
- Smith Brien N., Ray V. Montagno, and Tatiana N. Kuzmenko (2004), “Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004, 10 (4), pp. 80-91.
- Stone A. G., R. F. Russell and K. Patterson, “Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus,” *The Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25 (4), pp. 349-361.
- 富山和彦 (2007) 『会社は頭から腐る：あなたの会社のよりよい未来のために「再生の修羅場からの提言」』, ダイヤモンド社.
- Walumbwa Fred O., Bruce M. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson (2008), “Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure,” *Journal of Management*, 34 (1), February 2008, pp. 89-126.
- Yammarino Francis J., Shelley D. Dionne, Chester A. Schriesheim, and Fred Dansereau (2008), “Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective,” *The Leadership Quarterly*, 2008.