

サーバント・リーダーシップにおけるリーダーとフォロワーの相互作用

—東名鍛工の事例から—

弘前大学人文社会科学部社会経営課程 18H2020

大澤乃々果

1. 本研究の概要

近年、企業は倫理観・道徳観を含めたリーダーシップの不在やダイバーシティ推進による組織の複雑化、リモートワークの加速度的な普及におけるコミュニケーションや信頼関係構築の困難などから組織変革を行う必要性が指摘されており、そうした変革を導く新たなリーダーシップのあり方に注目が集まっている。また、一方向的に影響力を及ぼすリーダーとそれに従うフォロワーという、従来のリーダーシップとされてきたトップダウン型リーダーシップに対する負の側面の理解が深まり、常に化する現代社会に対応できなくなっていることが認められつつある。

そこで本研究では、近年国際的に注目を集めている「サーバント・リーダーシップ」に焦点を当てる。これはリーダーがフォロワーに奉仕を行うことで組織を目標達成へと導くものである。

具体的には次の2点について検討を行う。1つ目に、サーバント・リーダーとフォロワーの相互作用やフォロワーとフォロワーの相互作用に注目することで、サーバント・リーダーシップがもたらす組織変革の効果についての考察を行う。2つ目に、リーダーとフォロワーの関係性に注目する LMX 理論を用いて、組織内の社会的交換を観察することを試みる。これらは、現行のサーバント・リーダーシップ研究においてその理論的関心がリーダーの必要となる資質や組織への影響等、リーダー側に集中しており、組織の主体的存在となるフォロワーの成長や影響力にはあまり関心が寄せられていないという問題意識によるものである。

2. 先行研究の検討

リーダーシップ研究は、これまでに多くの学者が様々なアプローチによって膨大な研究蓄積を残してきた。それらを大別すると、下図のようになる。

表 1 リーダーシップ研究の変遷

資質論	優れたリーダーは共通した個人的資質や特性を持っている
行動論	リーダーの共通する行動原則を明らかにする
新しいリーダーシップ	組織変革を導くアプローチを目的とする

これらのリーダーシップ論は、組織のトップとなってメンバーを率いる存在を想定して議論が行われている。しかし、上述したように、近年では組織の基盤となってメンバーをサポートするサーバント・リーダーシップに注目が集まっている。

サーバント・リーダーシップは1970年にGreenleafが提唱したものであるが、研究者によって理解が異なるケースが多く、多くの定義やリーダーシップの要素が発表されている。そこで本研究では、金井・池田(2007)、真田(2014)、中山(2016)、鈴木(2020)を参考に、独自に定義、特性、習得プロセスを導出した。

表2 サーバント・リーダーシップの特性と習得プロセス

サーバント・リーダーシップの特定		サーバント・リーダーシップの習得プロセス	
定義		サーバント・リーダーシップ習得の4段階	
他者志向的な信念を基盤としながら、フォロワーへの奉仕を優先的に選択し行動することで、フォロワーの向組織性を高めると共に、組織を長期的な存続や自身の掲げるビジョン到達に導くリーダーシップ		①変革前段階	リーダーがそれまでに保持していたリーダーシップを発揮している状態
要素		②転換段階	リーダーがサーバント・リーダーシップに目覚めるような転機となる出来事が発生する
重要条件	任意条件	③発達段階	リーダーがサーバント・リーダーとしての信念を形成し始めると同時に、フォロワーのニーズや関心を第1に尊重し、サーバント・リーダーとしての行動や態度を修得する
人々の成長への関与	信頼		
傾聴(謙虚さ・真摯さ)	癒やし		
受容と共感(気づき・共感)	納得		
予見と概念化による指示(先見力・概念化)			
奉仕とコミュニティの再建(執事役・コミュニティ作り)		④発展段階	フォロワーへの奉仕を通じて組織の健全性を全うするという、よりいっそうサーバント・リーダーシップに接近した信念を形成する

そして、以前の研究では主に組織変革の象徴的存在であるリーダーに注目してきたが、組織を構成する大半はフォロワーであり、リーダーにはフォロワーの存在が必要不可欠である。そのため、本研究ではフォロワーシップについても検討を行った。

本研究ではフォロワーシップの定義を「フォロワーがリーダーや組織に対して主体的に支援や補佐を行うといった組織に貢献しようとする影響力」とする。また、特性や種類については、Kellyの模範的フォロワーシップ論をフレームワークとした(小野,2013)。

最後に、リーダー・フォロワー間の交流や、それを媒介としたリーダーシップ・フォロワーシップの一連の変化についての検討を行う。上記の一連の行動を社会的交換と呼び、このテーマについては社会的交換理論や特異性—信頼理論、LMX理論等が中心的な理論であるが、本研究ではLMX理論に焦点を当てる。

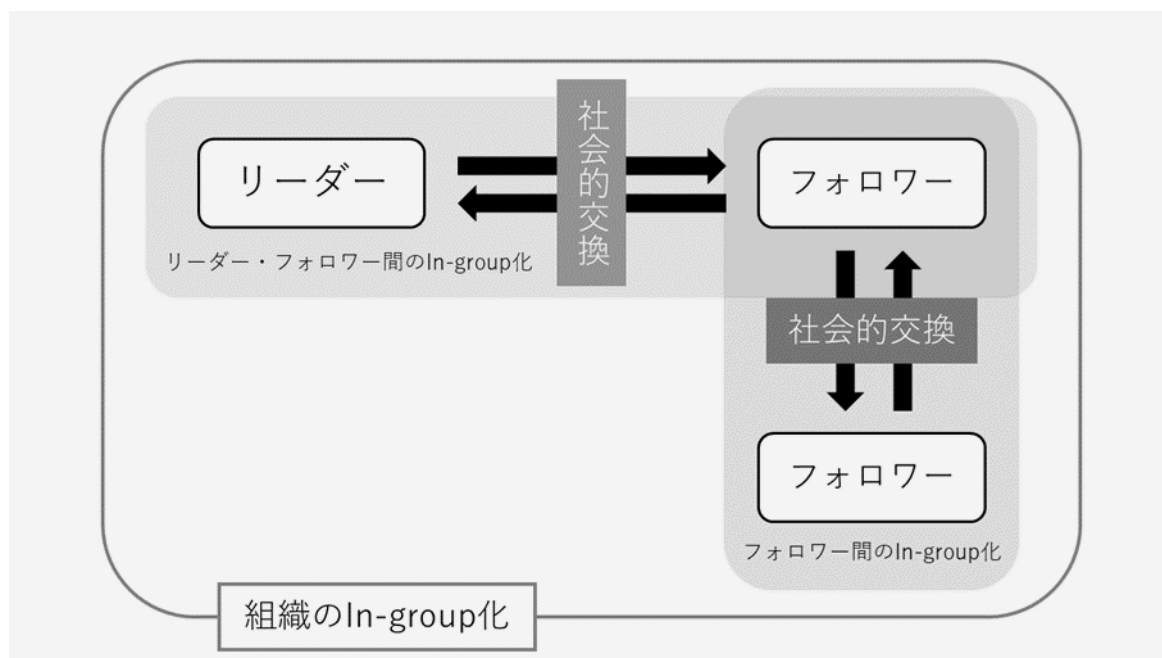
LMXとは、リーダーとフォロワーの社会的交換の質のことを指し、報酬は給与や昇進などの目に見える外的報酬と、尊敬や信頼など目に見えない内的報酬に分類される。内的報酬で結ばれた内輪(in-group)のフォロワーには配慮やサポートなど期待以上の働きをするが、一方で、外的報酬で結ばれた外輪(out-group)のフォロワーにはその場限りの関係を持つ

うとし、最低限のみの働きをする。そして、社会的交換は物質的なやり取りから徐々に社会的・心理的な利益を含み始め、最終的にリーダーとフォロワーの関係は信頼に満ちた成熟したパートナーシップに達していく。また、近年の理論的發展から、組織内に存在する様々な二者間関係を統合し、LMX を組織レベルで捉えることに注目が集まっている。

3. 本研究の分析枠組み

上記の問題を踏まえ、社会的交換に基づいたリーダーシップとフォロワーシップの変化プロセスを下図のように仮説的に示した。本研究ではサーバント・リーダーシップの先行研究を援用しつつ、フォロワーシップや LMX 理論の先行研究の知見を整理した分析枠組みを構築する。

図 1 本研究の分析枠組み



4. 本研究の問い及び調査方法

以上を踏まえ、具体的に本研究が設定する問いは以下の通りである。

- ① 「サーバント・リーダーとフォロワー間ではどのような社会的交換が行われ、如何にして双方や組織に影響を与え合うのか。」
- ② 「フォロワーとフォロワー間ではどのような社会的交換が行われ、如何にして双方や組織に影響を与え合うのか。」

こうした問いを明らかにするために、本研究では事例研究の手法を用いた。本研究での事例は、鍛造業を営む静岡県静岡市にある東名鍛工株式会社(以下、東名鍛工)を選定する。同社を取り上げた理由としては以下の3点が挙げられる。

- (1)同社は約6年間にわたって社内の環境整備や従業員の意識改革を追求したこと。
- (2)同社は外部組織の影響を受けずに組織変革を進めてきたこと。
- (3)同社が小規模な組織であるということ。

これらから、東名鍛工は本研究の研究目的に適した好例と捉え、リーダーとフォロワー相互作用における意識・行動の変化の分析を行う。また、本研究では事例企業の具体的な内容について、2021年11月18日に東名鍛工に訪問し、主にリーダーである宮嶋俊介代表取締役と従業員3名に対するヒアリング調査を基に、資料として東名鍛工の会社パンフレットとホームページ、日経トップリーダーの記事を使用し、インタビュー調査の内容の補完を行った。

5. 事例分析

本事例において、宮嶋俊介は東名鍛工に以下の施策を行っている。

- ① 環境改善：清掃や塗装などの5S活動
- ② 社是の変更：「最高の品質・【最低の価格】・最短の納期」を【最強の価格】に変更
- ③ 従業員の待遇改善：光熱費等を節約し、従業員の給与一律アップや賞与を出した
- ④ 財務状況の改善：利益の出ない財務体質を1年で経常利益0.6%達成
- ⑤ 設備改修：稼働率30%の機械を改修等を経て80%にした
- ⑥ ミヤジマism：親会社であるミヤジマが作成した経営のこころを記した一冊
- ⑦ リーダー会議：東名鍛工で行われていた朝礼習慣を尊重し名付けたもの
- ⑧ 従業員の心の改革：自分の思いを全面的に出していくことで、同社の人間関係や仕事へのモチベーション向上に努めた
- ⑨ チームワーク向上：社長のポケットマネーでラーメンを食べに行く「ラーメン部」や社内報「東名通信」の発行

5-1. 本事例におけるリーダーシップの変化

本事例において、リーダーである宮嶋俊介は最初から奉仕の精神を把持していたわけではない。学生時代はアメフト部のリーダーを担うも自己中心的な考えで向組織性は低く、もちろん会社組織のリーダーも未経験であった。しかし、当時の代表取締役社長であった兄の宮嶋誠一郎に半ば強引に会社再生を任せられるうちに、鈴木(2020)が示す、サーバント・リーダーシップ習得プロセスに沿って徐々にサーバント・リーダーシップの資質を身に着けていることが観察された。

変化のきっかけは、宮嶋兄弟のみで行っていた清掃活動に従業員が参加してきたことである。そして、当初はクライアントの目を気にして始めた清掃活動も、いつしか従業員がより働きやすい環境づくりにフォーカスしたものとなった（転換段階）。また、宮嶋が従業員になにか施策を行った際には従業員らは素直に嬉しがるなどの反応を返しており、宮嶋の奉仕することの喜びややりがいを感じさせている（発達段階）。ここで重要なのは、宮嶋は従業員への外的報酬を継続して与えつつ、徐々に内的報酬も付与したことである。即効性のある外的報酬でモチベーションを向上させつつ、従業員に混乱がないように、時間をかけて改革を行っていた。その後具体的な取り組みを行う中で、宮嶋は経営経験のある兄と関わる中で、奉仕の幅を広げていくなど、サーバント・リーダーとしての特性を身につけていった（発展段階）。ただし、こうした成長は宮嶋の意思転換のみが理由ではない。フォロワーからの素直なフィードバックがリーダーの手ごたえとなり、人間関係の改善や活発化など目に見える組織の成長も励みとなったのである。

5-2. 本事例におけるフォロワーシップの変化

Kelly の模範的フォロワーシップ論によると、組織変革前の東名鍛工の従業員のフォロワーシップは「消極的フォロワー」であると考えられる。これは、前代の社長との関係性から「社長には何を言っても無駄」という空気が流れていたことや、従業員同士で協力することを拒んだり個人作業を徹底していたことなどから推察できる。

しかし、こうした姿勢は宮嶋が東名鍛工に就任してから徐々に変化している。最初は宮嶋が単独で行っていた清掃活動も、3 か月が経過するころには「自分たちの職場は自分たちで」という意識が芽生え、宮嶋と共に清掃を行うようになった。また、従業員らが意味のない行動と考えていた5 S 活動がクライアントや地域住民から好意的な反応を得るなど、従業員にとって予想外の結果を提示されることによってステレオタイプが打破され、徐々に宮嶋を信用し始めた。その後、待遇改善や人事制度の一新、安全・快適な職場環境を積極的に作っていったことで「この会社の方針は間違っていない」と、宮嶋をリーダーと認め、感謝を示すようになった。組織変革が後半になると、内的報酬の結果、従業員同士の積極的なコミュニケーションの促進や、相互理解、協力関係の構築など In-group 化の兆候が見られている。こうしたリーダーとのかかわりや、フォロワーの自発的な変化等から、本事例においてフォロワーシップは「実務型フォロワーシップ」または「模範的フォロワーシップ」に変化したと考えられる。

このように、短期間でフォロワーシップが急速に変化した要因としては①フォロワーが改善してほしい部分をリーダーが早急に気づいて改善したこと、②リーダーが組織の既存のやり方や文化を尊重したこと、③フォロワーが報酬を盲目的に求めるのではなく、喜びを態度で示す「素直さ」があったこと、という3点が考えられる。特に③はフォロワー自身の資質であるので、フォロワーシップ、ひいては組織の変化に対して大きな要素であるだろう。

5-3. 本事例における組織の変化

東名鍛工の従業員は、様々な施策による成長や環境の変化から、自分で考え行動するという力を身につけた。こうして自主性を確立した結果、現在東名鍛工では事後報告制度が確立されている。これは、リーダーシップとフォロワーシップの変化に伴う信頼関係の構築の成果であると言えるだろう。また、外的報酬と内的報酬によりリーダーとフォロワーは成熟した関係（In-group 化）へと進化している。また、サーバント・リーダーによりフォロワーに心の余裕が生まれたことで、フォロワー間の関係も成熟化（In-group 化）した。このように、リーダーとフォロワーという縦の関係と、フォロワー同士という横の関係が双方成熟したことは、組織全体の In-group 化へと発展していると考えられ、循環して組織に多大な正の効果をもたらしている。また、こうした組織の発展は、親会社であるミヤジマやクライアントなど、他組織やステークホルダーにも様々な影響を及ぼしている。

6. 結論

事例分析を通して、「サーバント・リーダーとフォロワー間ではどのような社会的交換が行われ、如何にして双方や組織に影響を与え合うのか」「フォロワーとフォロワー間ではどのような社会的交換が行われ、如何にして双方や組織に影響を与え合うのか」の2つの問いに対する結論が以下のように示される。

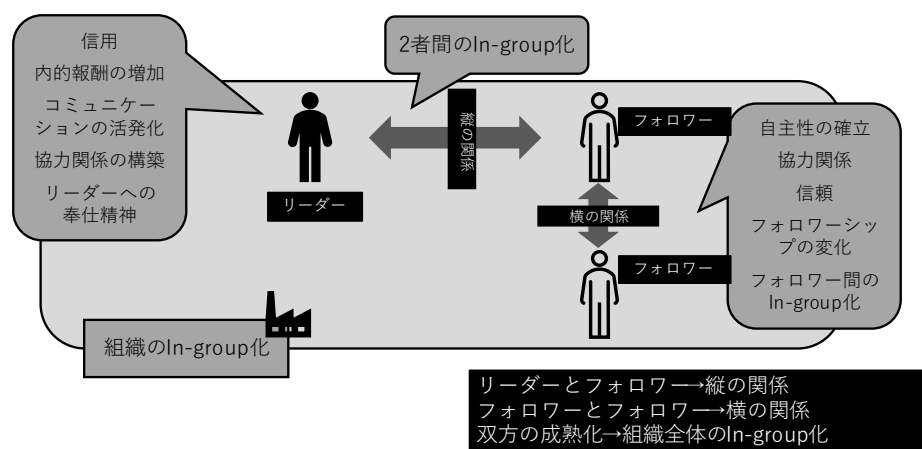
「サーバント・リーダーとフォロワー間ではどのような社会的交換が行われ、如何にして双方や組織に影響を与え合うのか」という問いに対しては、まずサーバント・リーダーである宮嶋俊介は、東名鍛工の組織文化や仕事のやり方を尊重し、奉仕の種類として外的報酬を与えつつ徐々に内的報酬も追加することで、従業員のフォロワーシップの変化や自主性の確立を促した。そして、フォロワーである従業員は、組織変革においてサーバント・リーダーからより上位の奉仕を盲目的に求めるのではなく、奉仕されたことを素直に喜び、リーダーへ言葉や態度でフィードバックを行うことでリーダーのサーバント・リーダーシップ修得の手応えや励みを提供している。また、リーダーとの相互作用プロセスでフォロワーシップが模範的フォロワーに近づく toward 組織性や仕事へのモチベーションの上昇が起これ、組織のためにと既存事業の効率化や新規事業へのチャレンジなど組織存続へ多大な貢献をもたらしていることがわかった。

2つ目の「フォロワーとフォロワー間ではどのような社会的交換が行われ、如何にして双方や組織に影響を与え合うのか。」という問いに対しては、以下のような考察が可能となる。まず宮嶋俊介のサーバント・リーダーシップに影響を受けたフォロワーたちが自主的に業務にあたるようになり、相互にコミュニケーションをとる状況が形成されていった。フォロワー間でお互いを理解しようとしたり、心理的に余裕が生まれたことで周囲のサポートを行うようになった。その結果、徐々に協力体制や仲間意識、信頼などの内的報酬が醸成され、

LMX 理論での in-group 化がなされることとなった。こうした関係性が形成されたことで、各フォロワーのモチベーションや生産性なども向上していくこととなった。さらに、宮嶋俊介のサーバント・リーダーシップに影響を受けたフォロワーは、リーダーのために尽くすといった奉仕の精神も芽生えており、リーダーや組織に対するコミットメントが増大していく様子が本研究から伺えた。

以上の結論をまとめると、表3のように整理される。

図2 本研究の結論



本研究で得られた理論的インプリケーションは、第1にリーダーとフォロワーの関係性、さらにはフォロワー間の関係性にまで広げて分析を行った点である。従来のリーダーシップ研究は比較的リーダーに注目するものが多かったが、本研究ではリーダーシップが発揮された際のフォロワーシップの変化を観察し、さらにリーダーシップの間接的な影響としてフォロワー同士の交流にどのような変化が生じるのかという分析も行った。リーダーシップとはリーダーとフォロワーという縦の関係のみに影響を及ぼすのではなく、フォロワー間という横の関係にも変化を促すという点が本研究から確認された。

第2に、組織内の多様なプレイヤーが組織の変革や組織のパフォーマンスにどのように寄与するのかを考慮した点である。これまでリーダーシップ研究ではリーダーがフォロワーに一方向的に影響を与えるという構図が基本的であったが、本研究ではこれに追加してフォロワーがリーダーに与える影響やフォロワー同士で与え合う影響、さらにはフォロワー同士の相互作用がリーダーに与える影響を分析しており、組織変革のより詳細なプロセスを明らかにしたと考える。そして、組織自体が変わり、成長していく側面を検討するためには、組織の内的要因に加えて他組織やステークホルダーとの関係性の変化にも注目することの必要性を示した。

主要参考文献

- 金井壽宏・池田守男（2007）『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版.
- 鈴木智気（2020）「サーバント・リーダーシップ論：「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム」『同志社商学』, 第72巻, 第1号, pp.87-116.
- 鈴木智気（2020）「サーバント・リーダーシップの修得－SL 形成におけるリーダーの主体的受容と学習に関する探索的事例研究－」『組織学会大会論文集』, 第9巻, 第1号, pp.88-94.
- 鈴木智気（2020）「リーダーはどのように『サーバント』となるのか?: サーバント・リーダーシップの修得プロセスにおけるリーダー・フォロワー間の動的相互作用に関する探索的事例研究：水産加工会社パプア・ニューギニア海産の事例」『同志社商学』, 第71巻, 第4号, pp.767-815.
- 中山敬介(2016)「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」『近畿大学商学論集』第15巻,第1号,pp.56-73.
- 真田茂人（2014）「今の時代に求められているサーバントリーダー」『日経ビジネスアソシエ』, 第7号, pp.117-119.

参考 URL

- KENJA GLOBAL (賢者グローバル)「東名鍛工株式会社 宮嶋俊介」, (最終閲覧日:2021年12月20日) <https://www.kenja.tv/>
- 東名鍛工株式会社 ホームページ <http://www.tomei-tanko.com/>(最終閲覧日:2021年12月6日)
- 日経トップリーダー「一度目は買収撤退。二度目は再建－社員40人の鍛造製品会社ミヤジマの場合」http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-Bin/nsearch/md_pdf.pl/0000420544.pdf?NEWS_ID=0000420544&CONTENTS=1&bt=Nv&SYSTEM_ID=HO (最終閲覧日:2021年12月6日)