

中小企業におけるモチベーションの向上プロセス —リーダーとフォロワーの相互作用関係の視点から—

弘前大学人文学部経済経営課程 13H3032 後藤美菜

1.本研究の概要

本研究の目的は、中小企業においてカリスマ的リーダーシップがもたらす従業員のモチベーションの向上のプロセスを、リーダーとフォロワーの双方向の視点から捉え、明らかにしていくことである。

本研究では、弘前市でシードル工房 kimori を運営する株式会社百姓堂本舗を事例として取り上げた。同社は、弘前市のりんご産業の衰退という社会的課題に危機感を抱いた高橋哲史によって立ち上げられ、りんごを使ったシードル作成・販売のみならず、シードルの委託加工に加え、定期的にグランピングやヨガ体験などのイベントを開催している。弘前市のりんごを守る、魅力を広めるための革新的な高橋の取り組みはカリスマ的なリーダーの行動であり、そのことが従業員のモチベーションを向上させていた。本研究は上記の事例に着目しながら、高橋がどのように従業員の動機づけをしているのか、なぜ従業員は高橋の働きかけを受け入れるのかという点について考察した。

2.本研究の問い

モチベーションは、「何か目標とするものがあって、それに向けて、行動を立ち上げ、方向づけ、支える力」と定義されている（田尾，2005）。モチベーション研究において、リーダーシップがモチベーションに大きく影響を与えるということが多く報告されている。しかし、リーダーのみに着目した研究が多く、リーダーシップの影響力の受け手であるフォロワーに焦点を当てた研究は少ない。こうしたモチベーション研究に不足しているフォロワーの視点を補うために、本研究ではリーダーシップ研究の中でもリーダーとフォロワーの相互作用関係に着目したカリスマ的リーダーシップの研究を援用することとした。カリスマ的リーダーシップとは、「フォロワーの献身や信頼、異論なき服従、忠誠、目標達成、信念や価値の革新的変革などのカリスマ効果を与えるのがカリスマリーダーであり、それを可能にするのがカリスマリーダーシップ」と定義される（House, 1977）。

カリスマ的リーダーによってフォロワーのモチベーションがどのように向上していくの

かを、リーダーとフォロワーの双方向の視点から検討していくために、本研究では、研究の問いを以下のように設定した。

- ①「カリスマ的リーダーシップは、どのようにフォロワーのモチベーションを向上させているのか」
- ②「フォロワーは、カリスマ的リーダーの働きかけをどのように受容しているのか」

3.先行研究の検討

本研究では、理論的基礎となるモチベーション、リーダーシップ、カリスマ的リーダーシップに関する先行研究の検討を行った。

これらの先行研究から、3つの課題が明らかになった。第1の課題として、「モチベーション研究においてフォロワーの視点を交えた研究が少ない」という点である。上述したように、リーダーの条件や行動などリーダーの視点のみの研究が多く、フォロワーの視点を含めた研究は少ない。また、フォロワーの視点を交えていても、フォロワーを受動的な存在として捉えられている場合が多く、主体的な存在として研究されていることは少ない。

第2の課題は、「カリスマ的リーダーシップの実証研究が少ない」という点である。カリスマ的リーダーシップ研究では、フォロワーがカリスマ的リーダーによって動機づけられていくプロセスや、リーダー行動を受け入れるフォロワーの個性など議論されているが、理論や体系化にとどまり実証研究は十分に行われていない。カリスマについての実証研究は数、多様性ともに限られた段階であると言われている（日野，2014）。

第3の課題は、「中小規模組織での事例研究が少ない」という点である。モチベーション研究やリーダーシップ研究での研究対象の多くは大規模組織であり、中小規模組織が対象とされることは少ない。また、組織規模が変わることで、トップの位置づけも変わるため、中小規模組織におけるトップとフォロワーの関係性に注目することが必要である。

4.本研究の分析枠組み及び調査方法

第1の問いである「カリスマ的リーダーシップは、どのようにフォロワーのモチベーションを向上させているのか」を検討するために、カリスマ的リーダーシップの先行研究を踏まえ、「自己概念」を鍵概念とする分析枠組みを用いた。この鍵概念を用いることで実際の企業においてカリスマ的リーダーによってフォロワーが動機づけされるプロセスを分析し、カリスマリーダーとしての重要な行動を明らかにすることができる。第2の問いである「フ

フォロワーは、「カリスマ的リーダーの働きかけをどのように受容しているのか」については、「カリスマ関係」、「アイデンティティ」を鍵概念とする分析枠組みを用いた。リーダーの行動をフォロワーはどのように理解し、それに対応しているのかを分析していった。また、この問いでは、リーダーがフォロワーに対してどのように対応すべきか、という点についても検討した。

本研究の調査方法は、事例研究である。具体的手法として、質問紙調査、インタビュー調査、株式会社百姓堂本舗のホームページなどのインターネット記事に基づいている。

本研究で取り上げる事例は、株式会社百姓堂本舗である。社長である高橋は、農業従事者の高齢化、後継者不足、異常気象など環境が大きく変わり、りんご畑を更地にする人が増えるなど危機を回避するため、kimori プロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトにおいて、りんご農家が育てたりんごを使ったシードルを作ることで、危機を知ってもらうことだけでなくりんごつくりの楽しさ素晴らしさを伝えることに取り組んだ。また同社は、シードル作成だけではなく、kimori の工房やりんご畑を利用したヨガ体験やグランピングなどのイベント開催を行っている。こうした取り組みによって、kimori シードルの売上は年々右肩上がりとなり、シードルが一般の方々に触れる機会は増えている。

5.事例分析

本事例は、高橋がカリスマ的リーダーであるとともに、従業員のモチベーションが高いということが質問紙調査によって明らかになった。同社が設立されてから、高橋は従業員に対し、組織の一員であることの重要性、将来を見据えた目標、従業員への高い期待と信頼、設立のきっかけとなったりんご産業の現状を仕事をする中で回顧させることについて言及していた。

また、高橋が従業員のお手本となって行動をする役割モデリングや彼らの価値観を変えるための取り組みも行われていた。こうしたリーダー行動により、従業員の「この組織の一員である自分」という集団アイデンティティが高まっていた。そのことを通じて、組織のために自発的に行動したり、リーダーへ個人的コミットメントをしていた。さらに仕事や生活において有意義さを感じるなど従業員の意識や行動が変化していった。

高橋と従業員の間には「社会的カリスマ関係」が築かれており、従業員は「自己概念が明確で集団アイデンティティ指向」であることが判明した。従業員は、すべて高橋の言った通りに行動するわけではなく、自身で考え組織のために行動している。このことから、高橋に

提案をするなど、従業員がリーダーに盲信的ではないということが明らかになった。しかし、従業員の提案や意見を高橋は受け入れないというカリスマ的リーダーの課題が存在することが分かった。

6.結論

まず、第1の「カリスマ的リーダーシップは、どのようにフォロワーのモチベーションを向上させているのか」という問いに対して次のような結論が導き出された。高橋は従業員に対してビジョンや組織の存在意義を訴えることで、従業員の「集団としての、組織の一員としての自分」という自己概念へと変容し、組織のために献身的な行動をとるようになった。つまり、カリスマ的リーダーが従業員の自己概念を変容させることで、フォロワーの意識や行動、モチベーションを喚起させている。

第2の「フォロワーは、カリスマ的リーダーの働きかけをどのように受容しているのか」という問いに対しては次のような結論が導き出された。自己概念が明確であり、集団アイデンティティ指向のフォロワーは、リーダーがその組織において望ましい価値や行動を示しているという認識と同時に、組織の価値や目標自体に惹かれ、組織の利益を考慮に入れてリーダーを受け入れている。

さらに、本事例から重要なリーダー行動とフォロワー行動が明らかになった。リーダー行動としては「役割モデリング」である。高橋が役割モデリングを頻繁に行った結果、従業員は組織のビジョンや価値観、存在意義を受け入れ、行動に反映していった。高橋による行動を従業員が観察し、学習し、自身の行動に反映させていると捉えることができる。フォロワー行動では「代理学習」である。高橋の役割モデリングを通じて、従業員は仕事の幅を広げ、仕事以外でも活動することの大切さを感じ主体的に行動するようになった。また、フォロワー同士が互いに学習対象となっている。

これらが行われる背景には、企業の規模が大きく影響していると考えられる。小規模な組織だからこそ、トップであるリーダーとフォロワーの距離も近く、リーダーの役割モデリングやフォロワーの代理学習が強く進むのである。つまり、小規模な企業において、フォロワーのモチベーションを喚起、向上させる場合には、リーダーが役割モデリング行動をすること、フォロワーの代理学習を促すことが重要である。