

# 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・フォロワー間の動態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——

鈴木 智 気

- I はじめに：サーバント・リーダーシップの修得メカニズムの探求
- II 先行研究レビューと分析の枠組み
- III 事例分析：パプア・ニューギニア海産における組織変革プロセス
- IV 議論：修得プロセスとリソースの交換
- V 結論：示唆と課題

## I はじめに：サーバント・リーダーシップの修得メカニズムの探求

本稿の目的は、リーダー・フォロワー間で起こる動態的相互作用の分析を通じて、奉仕に基づいたリーダーシップ行動がフォロワーへの影響力を生み出す組織現象、「サーバント・リーダーシップ (servant leadership)」はどのようにしてリーダーに修得されるのか、その因果メカニズム (causal mechanism) を論じることである。

通常、サーバント・リーダーシップとは、リーダーが自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重したリーダーシップ行動をとることで、フォロワーに向組織性を発揮させるリーダーシップ現象を指している。サーバント・リーダー (servant-leader) は、リーダーの役割はフォロワーに奉仕すること、という倫理的・利他的な信念に基づき、フォロワーの望み (desires) や自律性を尊重し、個々の成長や発達を支援するという、「サーバント＝奉仕者」としての行動を選択する。このようなリーダーによる奉仕的な行動の選択は、組織内におけるリーダー・フォロワー間の信頼関係や公正な組織風土の形成を促す。その結果、フォロワーは組織市民行動やチームワークなど、向組織的な態度と行動を発揮し、組織パフォーマンスに対するポジティブなアウトカムが生み出されるとされている (Eva et al., 2019)。

このサーバント・リーダーシップという組織現象は、リーダーシップの一般通念とは異なる影響過程を持つ。リーダーシップの一般通念では、リーダーはフォロワーよりも組織や自己を優先し、公式権限や個人的資質によってフォロワーに影響力を及ぼす。これに対してサーバント・リーダーシップでは、リーダーは自らを「リーダーとしてのサーバント (servant as leader)」として構成する倫理的・利他的な信念を持ち、自己や組

織よりもフォロワーの望みや自律性を優先的に尊重した行動を選択することによって、フォロワーへの影響力を及ぼす。それはとりもなおさず、サーバント・リーダーシップとは、リーダーが一般通念とは撞着したリーダーシップを（金井，2008）、自らの信奉するリーダーシップの「持論」（金井，1998）ないし「使用者の理論」（Argyris & Shön, 1978）として修得している，という前提（assumption）に基づくことを意味する<sup>1</sup>。だが、これまでのサーバント・リーダーシップに対する研究の多くは、リーダーによるサーバント・リーダーシップの修得を所与（given）とした議論を展開してきた。このため、リーダーはどのように「サーバント」としての信念を身につけるのか、どのように組織や自己よりもフォロワーを優先した行動を会得するのか、どのように「サーバント」としての関係性をフォロワーとの間に築いていくのかなど、その修得に至るまでの因果メカニズムはほとんど明らかにされてこなかった。本稿では、このメカニズム解明の端緒を掴むことを試みる。

サーバント・リーダーシップに限らず、リーダーシップの形成（leadership making）という組織現象は、リーダー単独で行われるものではなく、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼしあう過程を通じて起こるとされている（Burns, 1978；Graen & Uhl-Bien, 1995）。よって、サーバント・リーダーシップの修得メカニズムという問題を解明するためには、リーダー・フォロワー間の相互影響関係に分析の眼を向ける必要がある。リーダーシップの形成に関するこれまでの研究は、リーダーシップ・プロセスの重要性に着眼し、リーダーがフォロワーに及ぼす影響だけでなく、リーダーからの影響をフォロワーはどのように受容するのかという、主にフォロワーの主体的受容に焦点を当てた分析を行ってきた（小野，2011）。しかしその一方で、従来の研究は、リーダーはフォロワーからの影響をどのように受け止めるのかという、相互影響関係におけるリーダーの主体的受容についてはほとんど注目していない。これに対して本稿は、リーダーから影響を受けることでフォロワーが生み出すフィードバックを、主体としてのリーダーはどのように受容し、その後のリーダーの認識や行動にどのような影響を及ぼすのかという、リーダー・フォロワー間の動態的相互作用におけるリーダーの主体的受容に分析の焦点を定める。

この目的に沿って行う本稿の分析は、論理探索的な事例研究である。より具体的には、水産加工会社パプア・ニューギニア海産における組織変革のプロセスを事例に、「専制的なリーダーであったパプア・ニューギニア海産のマネジャーは、なぜ、どのようにしてサーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを修得していったのか」と

1 リーダーシップの「持論」とは、金井（1998）によれば、リーダーシップの実践者が自らの経験や内省を通じて身につけていく、「リーダーとはこうあるべきである」と自らが信奉するリーダーシップの規範を指す。

いう問いを立て、分析を試みる。

事例分析を通じた本稿の論理を先取りすれば、次のようになる。フォロワーへの奉仕を選択したリーダーは、自身の持つ権限や個人的資質を活用しながら、フォロワーの抱く望みや関心を実現できるよう、仕事や人間関係、就業条件など多側面からの支援を行い、フォロワーの成長、学習、発達を促そうとする。このようなフォロワーを優先的に尊重したリーダーシップ行動は、フォロワーのリーダーに対する情緒的な信頼感や心理的な安心感を高め、フォロワーの向組織性を促進していく。その結果、組織パフォーマンスに対するポジティブなアウトカムが生み出されるとともに、リーダー・フォロワー間の関係性、フォロワーの態度・行動といった組織状況は、リーダーの奉仕に基づく行動とより適合するよう変化していく。

一方で、リーダーは初めから奉仕に対する信念や、組織や自己よりもフォロワーを優先的に尊重する行動パターンを修得しているわけではない。リーダーは自らの経験を通じて奉仕に基づいた役割を担うことを選択し、次いで、フォロワーとの対話を通じて、リーダーとしての奉仕に適う行動を模索していく。リーダーの模索するフォロワー優先的な行動に影響を受けたフォロワーは、徐々にリーダーに対する信頼感や安心感を態度・行動として示すようになる。このようなフォロワーからのポジティブなフィードバックは、フォロワーへの奉仕を模索するリーダーにとっての心理的・社会的な見返りないし手応えとなり、リーダーの奉仕的な行動を強化する。

他方で、リーダーが受け取るのは心理的・社会的な見返りだけではない。奉仕の結果としてのフォロワーの向組織性の促進は、フォロワー個々のタスク遂行能力を高めるとともに、リーダー・フォロワー間に協力関係を形成する。このようなフォロワーを中心とした組織状況の変化は、リーダーにとって、組織成果に対するフォロワーの協力を得やすくし、かつ、命令統制的な行動の必要性を低減させる。このようなリーダー自身の役割遂行に対する効率性の向上によって、リーダーは、自分はフォロワーから助けられていると学習する。加えて、組織パフォーマンスの向上が起きることで、リーダーは、フォロワーを優先的に尊重した行動をとることは、結果的に組織や自分自身のためになる、リーダーとフォロワーは相互に助け合う関係にある、と一歩進んで学習する。

このように、リーダーの「サーバント」としての信念や行動パターンの修得は、リーダーの個人特性的な利他性や倫理観のみに起因して、あるいはパフォーマンス向上を目指した結果として起こるのではない。リーダーは、フォロワーとの相互作用の中でサーバントとしての行動を模索し、その過程でフォロワーから「サーバント」としての認識や行動を強化させる多面的なベネフィットを享受する。このようなフォロワーからのベネフィットの享受がリーダーの学習を刺激し、漸進的にリーダーの「サーバント」としての信念や行動の修得を促すのである。

本稿の構成は以下の通りである。まず第Ⅱ節では、サーバント・リーダーシップの先行研究を整理・検討した上で、本研究の問題意識と分析の枠組みを導出する。続く第Ⅲ節では、本稿の調査対象事例であるパプア・ニューギニア海産の組織変革プロセスを記述し、その分析を行う。この事例分析を通じて、第Ⅳ節では、パプア・ニューギニア海産におけるサーバント・リーダーシップの修得プロセスについて考察を行うとともに、組織心理学における「リソース (resources)」という概念を分析上の手がかりとして利用し、サーバント・リーダーシップの修得メカニズムについての発展的議論を展開する。最後の第Ⅴ節では、本稿から得られる示唆と今後の課題を明らかにする。

## Ⅱ 先行研究レビューと分析の枠組み

### 1. サーバント・リーダーシップの位置付けと定義

#### (1) サーバント・リーダーシップ論の学術的背景

サーバント・リーダーシップとは、リーダーが自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重したリーダーシップ行動をとることで、フォロワーの向組織性が発揮されるというリーダーシップ論の概念を指す。このサーバント・リーダーシップに対する研究は、経営思想家 R. Greenleaf による著述、「リーダーとしてのサーバント (“The Servant as Leader”）」を出発点とする (Greenleaf, 1977)。Greenleaf は、組織の健全性を高めるためには、リーダーはまず奉仕することを自らの第一義的な役割としなければならない、リーダーのもっとも重要な役割は、奉仕の結果として相手を導くという基本姿勢のもとに、フォロワーが共感できる明確なビジョンを掲げ、高い倫理観と利他性を保持しながら、フォロワーの成長や学習、発達に尽くすことである、と主張した (Greenleaf, 1977; 池田, 2017)。

しかしながら、Greenleaf が提唱してから数十年に渡り、サーバント・リーダーシップは学術的な進展のほとんどないテーマであった。Greenleaf の提唱した経営思想は規範的・哲学的性格が強く、かつ、従来のリーダーシップ像、すなわち権限や他者を惹きつける優れた個人的資質によって組織やフォロワーを牽引するリーダーシップや、変化や不確実性の激しい時代に対応するリーダーシップとは相入れないことから、サーバント・リーダーシップはリーダーシップ論の傍流と化していくこととなった。

だが、産業社会を中心とする社会的関心が変化するにつれ、リーダーシップ論の関心も変化を起こすようになる。従来のリーダーシップ論は、リーダー・フォロワー間の主従関係を前提に、変革型リーダーシップ論に表象される、リーダーの変革能力やカリスマ性に焦点を当てた議論を展開してきた。これに対して、企業の社会的責任や知識労働、チームワークといった側面に対する社会的関心の高まりを捉えた近年のリーダーシ

ップ論は、リーダーとフォロワーが相互の信頼関係や協力関係、向組織性を持ち得ることを前提に、リーダー・フォロワー間のポジティブな関係性に焦点を当てた議論へと、その焦点を移すようになった（Avolio et al., 2009；Donaldson & Davis, 1991；Davis et al., 1997）。

このようなリーダーシップ論の関心の変遷は、それまで傍流に位置づけられてきたサーバント・リーダーシップ論に対して、新たな見方と存在価値を与えた。フォロワーを優先的に尊重するリーダーという考え方は、企業倫理や従業員を尊重した企業文化、職場環境の心理的安心感（psychological safety）の実現に不可欠として、関係性志向のリーダーシップ研究を代表する概念の一つに位置付けられた（van Dierendonck, 2011）。その結果、サーバント・リーダーシップの研究は、2000年代から今日にかけて急速な進展を見せるようになる。今日、サーバント・リーダーシップに対する研究は、*The Leadership Quarterly* や *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management* などの海外トップ・ジャーナルにも成果が公表され、2011年には専門ジャーナル *International Journal of Servant Leadership* も創刊されるなど、リーダーシップ論の主流の一つと言っても良い状況まで発展している。Eva et al. (2019) による最新の文献レビューによれば、過去20年の間に、サーバント・リーダーシップに関する実証研究は205本、理論研究は68本、さらに12本の文献レビューが公表されている。2008年までは理論研究41本に対して実証研究21本と、概念的議論が中心であったが、2008年から今日にかけては、理論研究26本に対して実証研究が171本と、実証的に因果法則を解明することを目指した研究が著増傾向にある。

## （2）サーバント・リーダーシップの意義

サーバント・リーダーシップは、リーダー・フォロワー間のポジティブな関係性を志向したリーダーシップ論を代表する概念である。しかし無論、既存のリーダーシップ研究も、リーダーによるフォロワーの心理的ニーズの充足や能力開発、リーダー・フォロワー間の信頼関係の形成といった、リーダーによるフォロワー志向という側面を軽視してきたわけではなかった。

リーダーシップの二次元モデルや条件適応論は、有効なリーダーシップには、タスクや組織アジェンダを志向した指示命令的な行動だけでなく、フォロワーとの人間関係や感情的側面に配慮した行動との両立が不可欠となることを明らかにしてきた（Bales, 1950；Likert, 1961；Halpin, 1955；Fleishman et al., 1955；Fleishman & Harris, 1962；三隅, 1978）。また変革型リーダーシップ論では、リーダーによる組織変革が有効に機能するには、フォロワーへの知的刺激や能力開発など、フォロワー志向の行動が必須であること（金井, 1989；1991）、変革を牽引する有能さや責任感を示しフォロワーからの認知

的信頼 (cognition-based trust) を引き出すことの重要性が指摘されている (Schaubroeck et al., 2011)。加えて、リーダーシップ論と補完関係にある管理者行動論を敷衍しても、マネジャーが業務を効果的に遂行するには、部下との信頼関係の構築や公正な接し方、モチベーション管理など、組織の人間側面に対する管理が重要な役割となることを明らかにしている (Hill & Lineback, 2011; Mintzberg, 2009)。

しかし、上記の研究展開が示すフォロワー志向とサーバント・リーダーシップにおけるフォロワーへの奉仕は、リーダーとフォロワーの関係性において質的に異なる。従来のリーダーシップ論は、リーダーが優れた個人的資質や権限に基づいた権威を持つことでフォロワーに従属させる正統性を得るという、リーダー・フォロワー間の主従関係を前提に (ウェーバー, 2012)、目標達成に向けてフォロワーの有効性を高める手段としてフォロワー志向を捉えている。このようなリーダー・フォロワー間の主従関係を前提とするリーダーシップは、フォロワーのタスク遂行における有効性を向上させ組織成果に寄与することが期待できる形に限定して、フォロワー志向のリーダーシップ行動をとる。これに対し、理念型としてのサーバント・リーダーは、フォロワーへの奉仕という倫理的・利他的な行為に基づいた「道徳的権威 (moral authority)」を持つことで、リーダーとしての正統性を獲得する (Greenleaf, 1977)。サーバント・リーダーは自らの権限や個人的資質を、フォロワーを服従させるためではなく、有効な奉仕のための手段として用いる (Luthans & Avolio, 2003)。サーバント・リーダーにとって、もっとも優先すべきは自身の利己的関心や組織の成功ではなくフォロワーの成長や発達、自律的な選択であり、フォロワーへの奉仕は目的そのものとして位置付けられる。このためサーバント・リーダーは、タスクや組織アジェンダに限定せず、フォロワーの望みや成長・発達を目指して、仕事や人間関係、組織との関係などを含むより全人的な形でフォロワーへの奉仕を行う (Sendjaya, 2015; Reinke, 2004)。

サーバント・リーダーシップの先行研究は、上記の相違性が単なる規範論ではなく、リーダーの行動がフォロワーに及ぼす影響に明確な違いを生むことを明らかにしている (Van Dierendonck, 2011; Graham, 1991; Stone et al., 2004; Barbuto & Wheeler, 2006; Schaubroeck et al., 2011; Van Dierendonck et al., 2014; Sendjaya et al., 2008)。フォロワーを優先的に尊重し奉仕するリーダーシップは、他のリーダーシップに対して大きく二つの独自性を有する。第一に、サーバント・リーダーシップは、リーダーの個人的資質や権限に依存したリーダーシップの抱える陥穽を克服する可能性が期待される。例えば変革型リーダーシップは、フォロワーの凝集性やリーダーの有能さ・責任感に対する認知的信頼を高めるなどの利点が期待される一方で、過度な業績志向による倫理性の低下、フォロワーの心理的不安感の惹起といった陥穽が指摘されている。これに対してサーバント・リーダーシップは、フォロワーの情緒的信頼 (affect-based trust) を高めることで

心理的安心感を生み出し、リーダー・フォロワー間の社会的学習によって組織の倫理性を高めるなど、変革型リーダーシップの陥穽を超克し得ることが指摘されている（Schaubroeck et al, 2011；石川，2009）。

第二に、フォロワーへの奉仕を目的視するサーバント・リーダーシップは、フォロワーを手段視するリーダーシップよりも、フォロワーのタスク遂行に対する有効性を高めることが期待される。従来のリーダーシップ論は、フォロワー志向の行動と目標達成やタスク遂行を志向した行動を弁別し、フォロワー志向はあくまでも目標達成やタスク遂行の補完的要素であると捉えてきた。これに対して、個人的職務体験や心理的安心感、エンゲージメントといった近年の組織心理学の展開は、リーダーがフォロワーのタスク遂行における創造性や生産性といった能力を促進するためには、タスクの進捗そのものや人間関係、会社との関係など、より多面的な支援が重要となることを指摘する（Amabile & Cramer, 2011；Edmondson, 2012；Bakker & Leiter, 2010）。これらの研究は、リーダーシップ行動はフォロワー志向とタスク志向の二元論で単純に区別できるものではない、という示唆をもたらしている（金井・高橋，2004）。この点、フォロワーへの多面的な支援を特質とするサーバント・リーダーシップは、チーム内における心理的安心感の醸成（Schaubroeck et al., 2011）、創造性や革新性の向上など（Yang et al., 2017；Yoshida et al., 2014）、よりフォロワーの能力を発揮させ得ることが指摘されている。

### （3）サーバント・リーダーシップの定義

既述の通り、サーバント・リーダーシップは、Greenleaf（1977）による経営思想を起点として発展したカテゴリーである。このため、サーバント・リーダーシップの定義については、主唱者である Greenleaf による著述、とりわけ以下の記述が最もよく引用される。

サーバント・リーダーは、第一に奉仕者である。はじめに、奉仕したいという気持ちが自然に湧き起こる。次いで、意識的に行う選択によって、導きたいと強く望むようになる。……しっかりと奉仕できているかどうかを判断するには、次のように問うのが最も良い。奉仕を受ける人たちが、人として成長しているか。奉仕を受けている間に、より健康に、聡明に、自由に、自主的になり、自らも奉仕者になる可能性が高まっているか（Greenleaf, 1977：7）。

上記引用はサーバント・リーダーシップの研究におけるもっとも重要な記述の一つとして位置付けられ（van Dierendonck, 2011）、後の研究がサーバント・リーダーシップとは何か、という問題を把握するための道標的な役割を果たしてきた。しかしその一方

で、既存研究の主たる関心は、サーバント・リーダーの行動特質や測定尺度の開発、行動がフォロワーにもたらす影響やパフォーマンスとの因果関係の解明などに向けられてきた。このため、その前段階に当たるサーバント・リーダーシップの定義については、先行研究は十分な議論を積み重ねてこなかった。定義の明瞭化は、何がサーバント・リーダーシップで何がそうでないのかという概念的な領域を定め、理論的な因果関係を明らかにする上で不可欠の役割を果たす (MacKenzie, 2003)。だが近年に至るまでの研究は、サーバント・リーダーシップの定義に関して、サーバント・リーダーとは、なぜ、何を、どのように行うのか、Greenleaf による抽象的な記述を超えた明確かつ統一された定義を確立できていなかった (Van Dierendonck, 2011)。

これに対して、上述の問題意識から新しい定義の構築を試みたのが Eva et al. (2019) である。Eva et al. (2019) は、過去 20 年、270 本に及ぶサーバント・リーダーシップの先行研究をレビューし、サーバント・リーダーシップを (1) 動機 (motive), (2) 流儀 (mode), (3) 考え方 (mindset) という三つの次元で整理し、次のように定義した。

第一に、「サーバント・リーダーシップとは、リーダーシップの他者志向的なアプローチ (other-oriented approach)」である (Eva et al., 2019: 114)。変革型リーダーシップに表象されるように、他のほとんどのリーダーシップは、リーダーの行動とは組織のアジェンダやリーダー自身の野心の実現を志向して生み出される、言うなれば自己志向もしくは組織志向のアプローチに基づいている。これに対してサーバント・リーダーは、リーダー自身が奉仕によって他者を導くことを自らの決意、信念ないし信条 (resolve, conviction, or belief) として持ち、他者の望みや成長・発達の実現へと自らを動機づける結果として (Luthans & Avolio, 2003), 「サーバント」としてのリーダーシップ行動を選択する。Eva et al. (2019) は、リーダーがサーバント・リーダーであるか否かは、その行動だけでなく、その行動が他者に奉仕しようとする意志 (willingness) によって動機づけられ選択されているかが重要であると主張する。Eva et al. (2019) の定義に基づけば、他者に奉仕する意志を持たないリーダーは、その行動如何を問わず、サーバント・リーダーには適合しない。

第二に、サーバント・リーダーシップとは、「フォロワーとの一対一の関係を通じて、フォロワー個々が持つ欲求 (needs) や関心、目標を、リーダー自身の欲求や関心、目標よりも優先することを明確に現す」リーダーシップである (Eva et al., 2019: 114)。前項でも述べたように、リーダーシップの一般通念では、リーダーはその個人的資質や権限によってフォロワーに従属させる権威を持ち、自らの野心や組織アジェンダの実現に対する有効性を高めるための手段として、フォロワー志向的な行動を選択する (Stone et al., 2004)。これに対してサーバント・リーダーにとっての関心は、フォロワー個々の持つ背景や価値観、望み、能力にある。サーバント・リーダーは、フォロワー



を自己や組織よりも優先することを自身の目的そのものとして捉え（Sendyaja, 2015; Reinke, 2004）、自らの権限や個人的資質を活用し、フォロワーの望みや成長を実現する機会を組織的に生み出そうとする（Stone et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003; van Dierendonck, 2011; van Dierendonck et al., 2014）。この定義に基づけば、リーダーシップの一般通念では、リーダーはフォロワー志向を組織ゴール達成のための手段として狭く捉え、その制約の中でフォロワーと関わるのに対して、サーバント・リーダーは、組織ゴールの達成をフォロワーへの奉仕の結果として生まれる二次的な副産物として位置付け、フォロワーの望みや関心、成長を自らの第一義的な役割とした行動をとる（Stone et al., 2004）。

第三に、サーバント・リーダーシップとは、リーダーが組織の委託者（trustee）として、「リーダーの奉仕する他者が、自己の関心に意識を向けた状態から、組織内外の他者、共同体（community）へと意識・関心を向けた状態へと転換するよう、新しい方向性を示す」リーダーシップである（Eva et al., 2019: 114）。サーバント・リーダーはフォロワーを優先的に尊重した行動を選択するリーダーである。しかしその一方で、サーバント・リーダーはフォロワーに従属するわけでも、組織の存続に必要な利益や社会への責任を無視するわけでもない。サーバント・リーダーは、フォロワーの能力的成長や向組織性、向社会性を促すことを通じて、フォロワーが組織や社会に対する責任を果たせるよう導き、ひいては組織が長期的に存続し、社会に対する責任を達成できるよう導いていく役割を担う（Reinke, 2004）。

以上の議論を踏まえ、本稿ではサーバント・リーダーシップを、リーダーがフォロワーへの奉仕という倫理的・利他的な信念を持ち、フォロワー優先的なリーダーシップ行動を選択することを通じて、フォロワーに向組織性を発揮させるリーダーシップと定義する。なお、先行研究では、サーバント・リーダーが奉仕を行う対象は、必ずしもフォロワーに限定されていない。これに対して本稿では、リーダーが奉仕を行う「他者（others）」を組織内のフォロワーとフォロワー以外、および組織外に分け、組織内のフォロワーのみに議論の対象を限定する。組織内におけるフォロワー以外の他者、および組織外の他者に対する奉仕は、本稿の定義には含めないこととする。

## 2. サーバント・リーダーシップの概念モデル

### （1）サーバント・リーダーシップの行動パターン

Eva et al. (2019) のレビューによれば、これまでのサーバント・リーダーシップの研究は、大きく三つの段階に分類される。初期の研究は、主に Greenleaf (1977) の著述を道標に、概念的議論を通じてサーバント・リーダーシップの特質を明らかにしてきた（Spears, 1995）。その後、2000年代に入ると、初期の概念的議論をベースとした測定尺

度の開発とその実証によって、サーバント・リーダーの行動特質、及びサーバント・リーダーシップ行動がフォロワーの行動・態度や組織パフォーマンスに及ぼす影響結果の解明が進められた (Laub, 1999 ; Russell & Stone, 2002 ; Patterson, 2003)。このような行動と影響結果の解明を経て、今日では、先行要件や調整要件、媒介過程を含む因果法則モデルの構築が進められている。

サーバント・リーダーシップの特質は、リーダーがフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することにある。このため先行研究は、特にサーバント・リーダーシップの具体的な行動パターンの解明に焦点を当ててきた。他方で、前項でも触れたように、先行研究は必ずしもサーバント・リーダーシップについて明確で統一的な定義を構築してこなかった。このため、個々の研究者のサーバント・リーダーシップに対する解釈には揺れがあり、提唱されるサーバント・リーダーの行動特質や測定尺度も分散化の傾向にあった。

表1 van Dierendonck によるサーバント・リーダーシップ行動の整理

研究者	行動パターン	成長・発達 の促進	謙虚さ	自分らしさ	他者受容	方向性の提示	受託責任
Laub (1999)		発達の支援	フォロワーとの リーダーシ ップの共有	自分らしさを示 す	人々を尊重す る	リーダーシッ プの提示	コミュニティの構築
Wong & Davey (2007)		奉仕と発達の支援 フォロワーに助け を求め、巻き込む	謙虚さ 無私無欲	誠実さと自分ら しさを示す		他者を元気づ け、影響を与 える	
Barbute & Wheeler (2006)			利他性を現す		感情的な癒し	説得力のある 計画を示す	組織的な受託責任 聡明さ
Dennis & Bocarnea (2005)		エンパワメント 信頼	謙虚さ		無償の愛情	ビジョン	
Liden et al. (2008)		成長・発達を促し、 成功を助ける	フォロワーを 第一に考える		感情的な癒し	ビジョンを概 念化する能力	コミュニティに対す る価値を創造する 倫理的に行動する
Sendjaya et al. (2008)		フォロワーの影響 力を変える	自発的に仕え る	本当の自分らし さ 卓越した精神性	盟約的な関係		責任ある道徳性
Van Dierendonck & Nuijten (2011)		エンパワメント	謙虚さ 一歩下がった 立場をとる	自分らしさ	許し	勇気 説明責任	受託責任

典拠) van Dierendonck (2011), p.1241 に基づき、一部修正の上で筆者作成。

これに対して、上記の問題意識から先行研究で提唱される行動パターンの統合を試みたのが van Dierendonck (2011) である。van Dierendonck (2011) は、1991 年からの 10 年間に及ぶ先行研究を敷衍した上で、実証研究を通じて提唱された 44 項目に及ぶ行動特質を整理・検討し、サーバント・リーダーシップの行動パターンを、(1) 成長・発達の促進、(2) 謙虚さ、(3) 自分らしさ、(4) 受容、(5) 方向性の提示、(6) 受託責任と

いう6次元に集約した。表1は van Dierendonck（2011）による研究整理の要約である。

第一に、サーバント・リーダーには、フォロワー個々が自らの望みや関心、目標を実現できるよう力づけ、その成長を促す行動が見られる（empowering and developing people）。フォロワーを組織や自己よりも優先的に尊重するサーバント・リーダーは、フォロワーの持つ成長、発達、学習の可能性を組織アジェンダの達成やタスク遂行上の有効性に限定しない。サーバント・リーダーは、自らの権限や個人的資質を活用して、フォロワーがより自由裁量を持ち、積極性や自信を抱き、組織や社会に対する影響力を発揮できるよう（Conger, 2000）、フォロワーを制約する既存の組織制度を作り替え、新たな機会や仕組みを創造する役割を担う（Laub, 1999）。そのために、サーバント・リーダーはフォロワーに対して積極的に意思決定権限を委譲し、重要な経営情報を共有し、コーチングなどを通じてフォロワー個々の活動を支援しようとする（Konczak et al., 2000）。

第二に、サーバント・リーダーは、自らをフォロワーの上位者・支配者とは捉えず、フォロワーからの援助（helping）を受ける立場にあると認識する、謙虚さ（humility）に基づいた自己認識を持つ（Patterson, 2003）。サーバント・リーダーは、フォロワーに影響力を及ぼす自己の立場を、フォロワーを従属させる支配的な立場ではなく、フォロワーからリーダーとして信頼され援助を受けることで成り立っていると認識する。サーバント・リーダーは、この謙虚さという自己認識に基づき、自身の立場や組織の発展はフォロワーの貢献の結果と考え、フォロワーの関心や望みを尊重し、活動を支援し、その貢献を積極的に引き出すことを、リーダーとしての責任と捉えて行動する。

第三に、サーバント・リーダーは、「リーダーとしてのサーバント」という姿勢を、自らの抱く意図や感情と一貫した形で現す「本当の自分らしさ（authenticity self）」に基づいて発揮する。この「本当の自分らしさ」とは、サーバント・リーダーとしてのフォロワーに対する態度や行動と、リーダー自身の感情や目的意識との間に内的一貫性があることを差す（Harter, 2002）。このようなリーダーの内的一貫性はサーバント・リーダーシップにとって必須の意味を持つ（Eva et al., 2019）。リーダーがフォロワーへの奉仕を目的そのものではなく自身の野心や組織利益のための手段として捉える内的矛盾を抱える場合、その行動はリーダー自身や組織利益に資する形にのみ限定され、フォロワーを優先的に尊重する「サーバント」としての行動は期待できない。このため、サーバント・リーダーは、まずもってフォロワーへの奉仕自体を目的意識として持ち、自らの意志に基づく選択の結果として「サーバント」としての行動を取る（Russell & Stone, 2002 ; Peterson & Seligman, 2004 ; Luthans & Avolio, 2003）。

第四に、サーバント・リーダーはフォロワーとの人間関係において、個々の立場や考え方、能力の違いといった多様性を尊重して受け入れ、過ちや失敗を許す受容的な態度

(interpersonal acceptance) を示す (George, 2000 ; McCullough et al., 2000)。サーバント・リーダーは、フォロワー一人ひとりの立場や背景、能力の違いを尊重する公正な態度を取り、リーダーとしてフォロワーの過誤や失敗、欠点に対処する際も強圧的な態度を取らず、遺恨を残さないよう意識する。サーバント・リーダーはこのようなフォロワーへの公正な態度を通じて、フォロワーが、自分は尊重され受け入れられている、能力如何や過ちによって疎外されることや排除されることはない、と認識できる心理的安心感を醸成し (Edmondson, 2013)、フォロワーが積極性を発揮できる組織風土を構築しようとする (Ferch, 2005)。

第五に、サーバント・リーダーは、組織は何を目指すのか、フォロワーには組織の一員としてどのような役割が期待されているのか、それはフォロワーや組織、社会にどのような価値をもたらすのかという方向性 (providing direction) を明確に示す (Laub, 1999)。サーバント・リーダーはフォロワーの成長や発達を促すだけでなく、リーダーとして組織を統合し、組織を存続させる役割を担わなければならない。この役割に対してサーバント・リーダーは、単に組織の利益や拡大を志向したアジェンダを立てるのではなく、フォロワー個々の望みや関心、能力や成長可能性が社会に対する価値の提供や組織の存続と結びつくようなビジョンを示す (Liden et al., 2008)。このためサーバント・リーダーはただ方向性を示すのみでなく、示す方向性が組織にとってなぜ必要であり、フォロワーにどのような価値をもたらすのかに対する説明責任を果たそうとする (van Dierendonck & Nuijten, 2011)。

第六に、サーバント・リーダーは、フォロワーの身を置く組織が社会の中で健全に維持存続できるよう、組織の諸々の資源を有効に活用し社会に価値を提供できよう、組織の受託責任者 (steward) としての役割を果たす (van Dierendonck & Nuijten, 2011)。サーバント・リーダーは組織や自己よりもフォロワーを優先的に尊重するが、それはフォロワーに従属した日和見的な態度を意味するのではない (Eva et al., 2019)。サーバント・リーダーは組織に責任を負うリーダーとして、チームワークや社会的責任、あるいは品質や効率といった組織に必要な成果を志向するとともに、自らもフォロワーにとっての規範的存在となるように行動する。

## (2) サーバント・リーダーシップの影響結果

上記の行動特質と並んで、先行研究によって焦点を当てられてきたのが、サーバント・リーダーシップの生み出す影響結果という問題である。先行研究は、リーダーがフォロワーに及ぼす影響を中心的な焦点に、サーバント・リーダーシップとフォロワーの行動・態度結果との関係、パフォーマンス結果との関係、リーダー・フォロワー間の関係性への影響などを明らかにしてきた。以下、Eva et al. (2019) によるレビューに依拠

してこれらの研究を敷衍する。

先行研究に基づけば、サーバント・リーダーシップは、フォロワーによる向組織的な行動の発揮と正の関係にある。Liden et al. (2008) などの研究によれば、サーバント・リーダーシップは、社会コミュニティや同僚、顧客などに対するフォロワーの自発的な貢献、組織市民行動 (organizational citizenship behavior) を促すとされる (Liden et al., 2008; Zhao et al., 2016; Chen et al., 2015)。また Neubert et al. (2016) などの研究は、サーバント・リーダーシップはフォロワーの援助行動や協働、従業員レベルでの社会的責任の遵守などと正の関係にあることを明らかにしている (Neubert et al., 2016; Garber et al., 2009; Grisaffe et al., 2016; Bande et al., 2016)。加えて、サーバント・リーダーシップは、フォロワーの逸脱的な行動と負の相関にあることが発見されている (Sendjaya et al., 2018)。

サーバント・リーダーシップは、フォロワーの仕事に対する認識・態度にも影響を及ぼすことが明らかとなっている。研究によれば、サーバント・リーダーシップは、フォロワーのエンゲージメント (van Dierendonck et al., 2014)、職務満足 (Mayor et al., 2008)、課業達成への粘り強さ (Walumbwa et al., 2018)、仕事への有意義感の知覚 (Khan et al., 2015)、心理的健康の充実 (Gotsis & Grimani, 2016) などの多側面と正の関係にある。加えてサーバント・リーダーシップは、ストレスによる感情的消耗 (Rivkin et al., 2014)、仕事に対する冷笑的態度 (Boddio et al., 2012)、怠業 (Walumbwa et al., 2018)、離職意思 (Hunter et al., 2013) などのネガティブな態度と負の関係にあることが発見されている。

上記のフォロワーの行動・態度への影響だけでなく、先行研究は、サーバント・リーダーシップと従業員 (Liden et al., 2008) やチーム (Sousa & van Dierendonck, 2016)、組織 (Choudhary et al., 2013) のパフォーマンス結果との間の関係を明らかにしている。具体的には、従業員のイノベーション志向 (Panaccio et al., 2015)、従業員間の知識共有 (Luu, 2016)、消費者満足や品質志向、サービス志向 (Chen et al., 2015; Yang et al., 2018; Hsiao et al., 2015) などの促進が実証されている。チーム・レベルでは、サーバント・リーダーシップによって、チーム内での援助行動や組織市民行動の促進 (Hu & Liden, 2011)、チーム・レベルでの有能感の向上 (Irving & Longbotham, 2007)、チーム内における心理的安心感の醸成 (Schaubroeck et al., 2011)、創造性や革新性の向上 (Yang et al., 2017; Yoshida et al., 2014) などと正の関係にあることが明らかとなっている。また組織レベルでは、サービス志向の組織風土を醸成し (Huang et al., 2016)、組織コミットメントや実行业務のパフォーマンスの向上が報告されている (Overstreet et al., 2014)。例えば Liden et al. (2014) による 71 のレストラン店舗で働く 961 名の従業員を対象にした実証研究は、店舗マネジメントにサーバント・リーダーシップを導入し

た場合、従業員の職務遂行能力、創造性の発揮、顧客サービスの向上、離職意思の低下、及び店舗業績の改善に効果を持つことを明らかにしている。

加えて、サーバント・リーダーシップは、リーダー・フォロワー間の関係性にも影響を及ぼす。サーバント・リーダーシップは、フォロワーのリーダーに対する情緒的な信頼感を高め (Schaubroeck et al., 2011)、リーダーを有能で誠実な存在であると捉える認知を促し (Taylor et al., 2007; Bobbio et al., 2012)、リーダー・フォロワー間の関係性の質を高めることが明らかとなっている (Hanse et al., 2016)。

最後に、先行研究はサーバント・リーダーシップとその影響結果との間の因果関係の解明を進めてきたが、より近年の研究では、先行要件や媒介過程、調整要件を含んだより統合的な因果法則モデルの構築を進めている。具体的には、リーダーのアイデンティティや同調的気質 (agreeableness) といったパーソナリティがサーバント・リーダーシップに及ぼす影響 (Hunter et al., 2013; Flynn et al., 2016; Verdorfer, 2016)、組織の構造や文化 (Neubert et al., 2016; Khan et al., 2015)、戦略 (Eva et al., 2018) といった組織的要因がサーバント・リーダーシップとその結果に及ぼす影響、といった視点を含んだ因果法則モデルの構築が進められている。

### 3. サーバント・リーダーシップの修得メカニズム

ここまで整理してきたように、今日までに至るサーバント・リーダーシップの先行研究は、Greenleaf (1977) による著述を起点としつつも、当初の規範論を超えて、研究を発展させてきた。先行研究は、リーダーの奉仕に基づくフォロワー尊重的な行動とはどのようなものかを明らかにするとともに、奉仕に基づいたリーダーシップ行動はフォロワーの向組織性を発揮させる上で実質的な効果を持ちうるという知見をもたらし、サーバント・リーダーシップの学術的發展に対して大きな貢献を果たしてきた。すなわち、リーダーが奉仕に基づく信念を持ち、フォロワーの抱く関心や望み、能力を尊重した行動をとることは、フォロワーの組織市民行動やチームワーク、リーダー・フォロワー間の信頼関係の形成などを促し、フォロワーやチーム、組織のパフォーマンスを向上させることが明らかにされたのである。

このような先行研究の展開に対して、本稿が問題意識を持つのは、リーダーはどのように「サーバント」としての信念を身につけるのか、どのように組織や自己よりもフォロワーを優先した行動を会得するのか、どのように「サーバント」としての関係性をフォロワーとの間に築いていくのかという、リーダーがサーバント・リーダーシップを修得していくプロセスと、そのプロセスの背後にある因果メカニズムである (Elster, 1989)。

このサーバント・リーダーシップの修得という問題が重要であるのは、そもそもサー

バント・リーダーシップを修得することは、リーダーにとって決して容易なことではないと考えられるからである。例えば Pannaccio et al. (2015) をはじめとする近年の研究は、フォロワーに対して他側面からの援助を行い全人的な関与を行うサーバント・リーダーシップは、フォロワーにポジティブな影響を及ぼす一方で、リーダー自身に過剰な負担をかけ、ストレスや燃え尽き症候群、健康上の問題といったネガティブな結果を引き起こす可能性を指摘している (Pannaccio et al., 2015; Sendjaya, 2015; Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004)。

別の問題として、リーダーシップ・スタイルとフォロワーを中心とした組織条件との間の関係という問題もある。リーダーシップの条件適合理論によれば、リーダーシップの有効性はフォロワーの能力や意欲、リーダー・フォロワー間の関係性に依存し、フォロワーが意欲や能力に乏しく、リーダーに対する信頼感に欠ける場合、より専制的・指示命令的なリーダーシップが適合的であるとされている (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969)。サーバント・リーダーシップはフォロワーとのポジティブな関係性を志向したリーダーシップである。だが、必ずしもフォロワーがサーバント・リーダーシップに適合的な能力や意欲を持つとは限らない。無論、そのような状況でこそ、フォロワーの能力や意欲を引き出すサーバント・リーダーシップが効果的であると見ることもできる。しかし条件適合理論の知見から言えば、フォロワーの能力や意欲が乏しい場合、サーバント・リーダーシップは効果的に機能しない可能性がある。

加えるに、より実務的な問題として、組織の成果や競争下での生き残りに責任を負うリーダーが、どのように自身や組織を優先せずフォロワーを尊重する信念や行動を持ち得るのか、という問題もある。組織の利益や維持・存続に責任を負わなければならないリーダーが、一見するとリーダーや組織の自己犠牲によって成り立つとも思えるサーバント・リーダーシップを実践するというのは、決して容易ではないはずである。

この点、先行研究は、サーバント・リーダーシップとはどのような特質を持ち、その行動はどのような影響を組織やフォロワーに及ぼすのか、という問題の解明を進めてきた。これらの研究は基本的に、リーダーがサーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを身につけていることを所与として議論を展開している。しかしその一方で、先行研究は、その前段階に当たる、そもそもリーダーはなぜ、どのような過程を通じてサーバント・リーダーシップを修得するのかという問題を、十分には論じてきていないと考えられるのである。

サーバント・リーダーシップに限らず、リーダーシップの形成という組織現象は、リーダー単独で行われるものではなく、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼしあう過程を通じて起こるとされている (Burns, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1995)。よって、サーバント・リーダーシップの修得メカニズムという問題を解明するためには、リーダー

ー・フォロワー間の相互影響関係に分析の眼を向ける必要がある。このサーバント・リーダーシップの修得という問題について、例えば Farling et al. (1999) などの先行研究は、サーバント・リーダーシップは、フォロワーからリーダーへのポジティブなフィードバックを機能させ、それがリーダーの行動を強化する、と主張する (Farling et al., 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck, 2011)。しかしこれらの研究は、リーダーが既にサーバント・リーダーであることを前提とした議論であり、修得に至るプロセスについて正面から論じているわけではなく、またフォロワーからのフィードバックがリーダー自身の認識や行動にどのような影響を及ぼすのかについて、十分な答えを提供しているわけではない。

他方、リーダーシップ・プロセスにおける社会的交換理論やフォロワーシップ論では、リーダーとフォロワーの相互影響関係によるリーダーシップの形成について論じている (小野, 2011)。これらの研究は、リーダーから影響を受けるフォロワーの主体的受容に焦点を当て、フォロワーによるリーダーシップの受容がリーダー・フォロワー間の関係性を変化させ、リーダーシップの形成に影響を及ぼすと主張する。しかし、これらの研究は、フォロワーの主体的受容に注目する一方で、リーダーをフォロワーからの影響に対する受動的な存在として捉えた議論を展開しており、フォロワーからの影響を主体としてのリーダーがどのように受け取り、リーダー自身にどのような影響を及ぼすのかについて、十分な解答は提示できていない。

以上を総合すると、既存研究では、リーダーがフォロワーとの相互影響関係を通じてサーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを修得していく過程について、十分には明らかにできておらず、また、研究蓄積の浅さから検証すべき仮説にも乏しいと解釈できる。そこで本稿は、リーダーから影響を受けたフォロワーによるフィードバックを、主体としてのリーダーがどのように受容し、その後のリーダーの認識や行動にどのような影響を及ぼすのかという、リーダー・フォロワー間の動態的相互作用におけるリーダーの主体的受容分析の焦点を定め、上述の問題意識を追究する。具体的には、水産加工会社パプア・ニューギニア海産の組織変革プロセスを事例とした分析を行い、同社のリーダーがサーバント・リーダーシップを修得するまでのプロセスを検討することにする。

#### 4. 事例の選定理由と分析方法

##### (1) 事例の選定理由

上記の目的に沿って本稿で行う分析は、逸脱事例による論理探索的な研究である。すでに述べたとおり、サーバント・リーダーシップの修得に関する研究蓄積はまだ浅く、検証すべき仮説に乏しいため、論理探索的に修得メカニズムを示すことが望ましいと思



われる。また、論理を探索するという目的に沿えば、逸脱事例を選び、それを詳細に分析することが望ましいと考えられる（Yin, 1994）。

以上の理由から、本稿では、リーダーがサーバント・リーダーシップの実践に挑戦した事例として、大阪の水産加工会社パプア・ニューギニア海産（以下、P 海産）を対象事例として選定した。P 海産を研究対象に選んだ理由は、主に以下の三点に集約される。

第一に、P 海産は5年以上にわたって従業員の働きやすさを追求し、従業員一人ひとりが自分の生活を大切にできる職場環境の実現を経営理念とした会社慣行の構築を進めてきた事例である。この点だけを見れば、P 海産はサーバント・リーダーシップの模範的事例と言うこともできる。しかし後に詳述するように、P 海産は組織変革に着手するまでは、専制的な経営慣行を特質とする会社であった。P 海産は、組織変革を進める中で、リーダー自身が専制的なリーダーシップから従業員を第一に尊重するリーダーシップへと自らの「持論」を転換したという、サーバント・リーダーシップの逸脱事例としての特質を持つのである。

第二に、従業員を尊重する会社慣行の構築を進めてきた P 海産は、熟達したメンターやコンサルタントによる援助、あるいは著述などの影響を受けずに組織変革を進めてきた、言わば現場発のサーバント・リーダーシップの事例である。よって P 海産は、リーダーが試行錯誤やフォロワーとの相互作用を通じて奉仕に基づく信念や行動パターンを修得していくプロセスを、より鮮明に現す事例であると考えられる。

第三の選定理由は、P 海産の組織特性である。P 海産は、2019 年 9 月時点で社員 2 名、パート従業員 15 名と、企業組織としては小規模企業に分類される。しかしそのように小規模な組織だからこそ、P 海産はその組織変革のプロセスにおいて、組織構造や企業文化といった要因以上に、リーダーシップの影響が顕著に現れる事例であると思われる。

以上三つの理由から、本稿では P 海産をサーバント・リーダーシップにおける逸脱事例であり、かつ本稿の研究目的に適した好例と捉え、その組織変革プロセスの分析を進めていく。

## （2）分析方法

本稿の分析方法は二つある。本稿の目的に沿えば、リーダーはフォロワー尊重的なリーダーシップを形成していく過程で、なぜ、何を、どのように行い、フォロワーからどのような影響を受けたのか、その影響によって何がどう変わったのかを深掘りする必要がある。この点、当事者に対するヒアリングは、対象の絞り込みや現実性、認知上の因果推論といった点で強みを有する（Yin, 1994）。よって第一の分析方法として、P 海産のリーダーとして組織変革に中心的な役割を担ってきた工場マネージャーに対するヒアリ

ング調査を行った。具体的には、P 海産において複数回、トータル7時間の半構造化インタビューを行った。

しかし、当事者へのヒアリング調査は上述の分析上の強みを有する一方で、継時的なプロセスを記述する際には、記憶の不正確さや認知上のバイアスといった問題を抱える。これに対して、文書、資料記録、物理的人工物といった資料は、時間的な広範さをカバーし、かつ認知上のバイアスを回避できるという利点を持つ (Yin, 1994; 佐藤, 2015)。よって第二の分析方法として、内部資料をはじめとする一次資料、新聞・雑誌記事といった二次資料を活用した。具体的には、2009年9月から2019年7月までの約650件にわたるP 海産の活動日誌を整理・分析するとともに、<sup>2</sup>内部関係者による著述、従業員むけの配布物や掲示物といった社内資料、ジャーナリストによるインタビュー記事を中心とした新聞・雑誌記事を使用した。また、資料において記述・紹介されている内容や物理的人工物を確認するために、同社の工場において二度の現場観察を行った。なお、事例分析の記述については個々に注を付し、分析の背後に存在する資料を示していくことにする。

### Ⅲ 事例分析：パプア・ニューギニア海産における組織変革プロセス

#### 1. 事例の概要とリーダーの「揺らぎ」

P 海産は、パプア・ニューギニア産の船凍天然エビの輸入、剥きエビやエビフライへの加工、販売を行う水産加工会社である。P 海産は現在では大阪に拠点を構えるが、もとは1991年に東京で創業し、その後宮城県石巻市で加工事業を開始した会社である。<sup>3</sup>P 海産は、創業者兼社長の武藤優と、その長男であり現在は工場マネジャーとして同社の経営に中心的役割を担う武藤北斗による、同族経営の小規模企業として事業を展開してきた。<sup>4</sup>東北地方沿岸部における水産加工業は漁業と並ぶ中心的産業であり、沿岸部地域の経済に雇用を提供する役割を果たしている。水産加工業は1事業所当たりの従業員数が非正規雇用を含めても平均24人と小規模であり、また常用雇用者の4割が非正規雇用と、パート・アルバイト従業員に依存する傾向にある (水産庁, 2017)。他方で、魚介類の加工を行う水産加工業はいわゆる3Kの職場とも言われており、職場環境の劣悪さや人手不足などの労務問題を恒常的に抱える産業としても知られている (水産庁, 2017; 東京水産振興会, 2010; 宮城県気仙沼地方振興事務所, 2016; 石川, 2013)。

このような水産加工業における一般的傾向はP 海産も同様であった。宮城に工場を

2 この業務活動日誌はP 海産のHPで閲覧可能である。<http://pngcbi.greenwebs.net>

3 P 海産の創業の経緯については、次の資料が詳しい。[http://pngcbi.greenwebs.net/?page\\_id=35](http://pngcbi.greenwebs.net/?page_id=35)

4 以下、武藤と記述する場合は、工場マネジャーを担う武藤北斗を指す。

構えていた頃の P 海産は正社員 3 名に対して 25～30 名のパート従業員を雇用し、非正規雇用<sup>5</sup>に依存する形で中核事業のエビ加工を行っていた。パート従業員が工場<sup>5</sup>で担う作業は、殻剥き、背腸取り、身に切れ目を入れて伸ばす、パン粉つけ、計量など、主要なものだけでも 30 項目を優に越える。これら作業の一つひとつは単純作業である一方で、パート従業員が全ての作業に習熟し、作業全体の流れを把握するには 1～2 年の継続的な経験が必要になる。また個々の作業に対する丁寧さや作業の流れを把握した臨機応変さは、生産効率はもとより、商品の最終的な仕上がりに明確な違いを生む。特に、P 海産では機械に頼らない手作業による加工、保存料などを一切使わない無添加食品を売りとしていたため、鮮度や見た目など品質面におけるパート従業員への依存度は一際高かった。

しかしその一方で、当時の P 海産はパート従業員の勤労意欲や人間関係に深刻な問題を抱える会社であった。武藤は当時の P 海産の状況について、工場内ではパート従業員による怠業や欠勤、さらにはパート従業員の間で形成されるインフォーマル・グループによる派閥争いやイジメが常態化しており、「職場の状況は劇的に悪かった」と述懐する<sup>6</sup>。このため、当時の P 海産は、人が辞めるたびに人員募集をかけるものの定着率は悪く、新規採用・育成に多額のコストがかかり、尚且つ頻繁な人の入れ替わりによる作業能力の低さが品質と生産効率の低下を引き起こす、という悪循環に陥っていた。

当時の P 海産の経営体制は、このような職場状況と相互に呼応するようなものであった。当時の P 海産は、加工業務の管理を工場マネジャーに任せる一方で、創業者の長男として 2000 年から経営に携わっていた武藤が、新商品の企画、営業、パート従業員の人事、在庫管理など、加工や経理を除く業務のほぼ全般を一手に担う、という形を取っていた（武藤、2017、p.43）。言うなれば、パート従業員を合わせても 30 名に満たない小規模な組織の中で、現場とスタッフが水平的に分業され、親族である武藤が実質的な経営者として、会社のマネジメントに対する集中的な権限を持つという構造であった。

創業者の長男として実質的な経営者の役割を担っていた武藤は当時、「事業を拡大し、エビ以外にも水産物全般を扱うような会社に成長させる<sup>7</sup>」、「会社の利益をとにかく拡大」（武藤、2017、p.70）という目標を掲げ、生産効率や品質のためには現場に対する強圧的な命令統制、現場の都合を考慮しない一方的な介入・口出しも辞さない、言わば専制的な経営スタイルの人物であった。例えば、効率化のために現場の作業方法を一方的に変更する、工場内に従業員監視用のカメラを設置する、遅刻や欠勤に対しては官僚的に細かく書類提出を求める、といった具合である。また武藤が吐露するところによれ

5 P 海産の従業員むけ社内資料に基づく。

6 武藤への聞き取りの際に用いられた表現（2019 年 2 月 26 日実施）。

7 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019 年 1 月 21 日実施）。

ば、従業員間のインフォーマルな派閥争いを把握する一方で、その解消のために動くのではなく、従業員間の派閥を利用して競争意識を煽る方法を思案することまで行っていた(武藤, 2017, pp.43-46)。

もっともこの頃の武藤は、職場内におけるチームワークや信頼関係の重要性を軽視していたというわけではなく、むしろ従業員との溝を深めるばかりの自身の経営手法が上手くいっていないことを意識してはいた。<sup>8</sup>しかしその一方で武藤は、経営側が優先すべきはあくまでも会社であり、会社が生産効率や品質を達成するためには、従業員を犠牲にしても会社優先の判断を下す「悪役」になる必要がある、<sup>9</sup>という持論を持ち、個々の従業員の考えや立場を尊重することは会社、さらには会社の拡大を目指す自分にとって不利益を生むと考えていた。このような持論に拠って立つ一方で、工場に入らないため加工のスキルもほとんど持たず、パート従業員からの信頼感もない中では、武藤は、現場に対して強圧的な態度を取る以外に自身の立場や権威を示す方法を見出すことができなかった。武藤はパート従業員に対して日常的に「怒鳴る、大声で指示する、あからさまな注意をする、嫌味を言う、作業場の横で監視するなど、相手を力でねじ伏せるような強圧的な態度」を繰り返し、<sup>10</sup>それがより現場との溝を深め、武藤もまた自身の態度をより硬化する以外に道筋がないという悪循環に陥っていた。<sup>11</sup>

このような経営側とパート従業員との間に深刻な軋轢を抱えていたP海産は、2011年、大きな環境変化に直面する。2011年3月11日、日本の三陸沖でマグニチュード9.0の地震が発生、東北地方を中心に大規模な津波が襲うとともに、東京電力の福島第一原子力発電所で放射性物質の放出を伴う原子力発電所事故が起こった。これにより、東北地方を中心とする7道県の水産加工業は、加工場2,018箇所のうち全壊が570、半壊113、浸水140、金額にして約1,639億円の被害が生じ、さらには放射性物質の流出事故とそれに伴う風評被害により、半ば壊滅的な被害を被ることになった(石川, 2013; 出村, 2012; 八角, 2013)。

震災と原発事故は、石巻に拠点を構えていたP海産と、同社で働く人々に対しても甚大な被害を及ぼした。工場は地震と津波による浸水被害でほぼ全壊状態となり、同社で勤務していた武藤と同年代の女性事務員、および長年工場で働いていた男性従業員の2名が命を落とした。<sup>12</sup>会社は現地での操業再開がほとんど不可能な状況にまで追い込まれ、さらには放射線被害への恐れから日常生活を送ることさえ困難であった。その後、

8 武藤による業務活動日誌には、組織変革以前の時点においても、チームワークや信頼関係は会社にとって重要である、と認める旨が繰り返し記述されている。

9 武藤への聞き取りに基づく(2019年1月21日実施)。

10 武藤への聞き取りの際に用いられた表現(2019年1月21日実施)。

11 武藤への聞き取りの際に用いられた表現(2019年2月26日実施)。

12 武藤への聞き取りに基づく(2019年1月21日実施)。

P 海産は取引先の伝手を頼ることで大阪での再起を図る道筋が立った。しかしそれは、武藤自身も述懐するように、長年に渡り操業と生活を続け、震災の傷跡が深く残る石巻での復興を捨てること、ひいては共に働いてきたパート従業員を全員解雇するという、武藤にとって苦渋の決断を下すことを意味した（武藤，2017，pp.59-63）。この時のことを、武藤は次のように述懐する。「（震災後、パート従業員に解雇を伝えた時：筆者注）とても重苦しい雰囲気でした。……人前で話すのにあんなに動揺したことはありません。……会社に捨てられたと感じた人もいたでしょうし、すぐに大阪に避難した僕らを非難する気持ちの人もいたかもしれません。そんな全ての気持ちを、受け止めざるを得ませんでした……（その日のことを：筆者注）僕は今でも忘れることができません」（武藤，2017，pp.62-63）。

この一連の禍難によって、武藤はそれまでの経営観、さらには一人の人間としての人生観や死生観に対する大きな「揺らぎ」を経験した。それまで一緒に働いていた同僚や従業員がある日突然命を落としてしまったこと、経営者として従業員を見捨てざるを得ないという事態は、「みんなとは……これまでの関係性で、最後まで親しく話ができなかった」（武藤，2017，p.63）、「なぜ、もっとコミュニケーションをとっていかなかったのか」という<sup>13</sup>、それまでのパート従業員との関わり方に対する後悔を武藤の中に生んだ。また同時に、震災による被害や原発事故の理不尽に対する悲憤は、「自分もいつかは死ぬ」<sup>14</sup>、「自分は何のために生きていて、何のために働いているのか」と、会社の利益や拡大のことばかりを考えてきた武藤の死生観や人生観を揺さぶった。武藤自身も述懐するように、一連の災禍を通じて武藤の経験した「揺らぎ」は、その後の武藤によるリーダーシップの転換、同社の組織変革に向けた動きに大きな影響を及ぼすことになる（武藤，2017，p.46）。とはいえ、武藤のリーダーとしての意識転換と P 海産の組織変革は、この「揺らぎ」によってその後すぐに始まった、というほど単純ではなかった。同社で変革が起こるまでには、さらなる紆余曲折がある。

## 2. リーダーの「気づき」と組織変革の萌芽

震災からの再出発に向け、P 海産は大阪にある卸売市場の一角で新たに工場を構え、新天地での操業を再開した。無論、事業の再開は順風満帆ではなかった。新天地での再開に伴い、宮城と異なり水産加工の知名度が低い地域で一からの従業員確保、新たな取引先の開拓、機械や資材の購入などを行わねばならず、震災前には2億5,000万円あった同社の売り上げ規模は1億円前後まで縮小された<sup>15</sup>。加えて、政府の被災指定地から離

13 武藤による業務活動日誌（2011年4月18日）で記述されていた内容。

14 武藤への聞き取りの際に用いられた表現（2019年1月21日実施）。

15 「商業界 ONLINE」（<http://shogyokai.jp/articles/-/410>）に掲載された武藤へのインタビュー記事に基づく（最終閲覧日 2019年10月22日）。

れたことで経済的支援の対象から除外される中、震災による旧工場での被害額は5,000万円、さらには工場移転に伴う銀行からの借り入れ負債額の合計は1億4,000万円にまで登った(武藤, 2017, pp.56-59)。それでも、移転から数ヶ月後には求人誌広告を通じて徐々にパート従業員も集まり始め、不安定ながらも徐々に経営は軌道に乗り始めた。

しかしその一方で、操業再開に伴う多様な業務に忙殺される中、震災を機に武藤の中で生じていた「揺らぎ」は、慣れ親しんだ経営手法という「慣性」に飲み込まれていった。武藤は、人手不足が深刻であった移転当初は工場の一員として働いていたが、徐々にパート従業員が集まり工場の稼働が軌道に乗り始めると間もなく現場から離れ、工場のマネジメントも別の若い正社員に任せきりにし、自らは営業や人事の仕事に専念した。工場の職場環境や人間関係は不安定な経営状況の中でなおざりにされ、その結果、P海産は宮城に工場があった頃と同様の状態に再度陥って行った。パート従業員の怠業や欠勤、パート間でのいじめや対立が横行し、新たに人を雇っても数週間で離職するという悪循環が、新しい工場でも再現されたのである(武藤, 2017, pp.68-77)。

そのような武藤自身が「慣性」に飲まれていた状況に大きな転機が訪れたのは、工場を移転してから2年が経過した2013年のことであった。工場のマネジメントを一手に担わせていた正社員が突然辞職することになったのである。操業再開後のP海産はパート従業員を除けば社員2名という最低限の人員で業務を回していた。現実問題として、それまで営業や事務に専念していた武藤が工場マネジャーを担う以外、P海産が事業を維持する方法はなかった。

だが当の武藤は、工場マネジャーとしてパート従業員と共に働きリーダーシップを発揮すべき立場に就くことに対して、単に仕事の内容が変わるというだけではない心理的抵抗、二つのジレンマに直面しなければならなかった。武藤が直面していたジレンマの一つ目は、自身の抱いていたリーダーシップに対する考え方と自身の能力との間の矛盾である。この時の武藤は、経営を担うリーダーとは、「一番仕事ができなければならない、そうでなくては従業員に指示するべきではないし、従業員から話を聞いてもらうこともできない」という持論を持っていた<sup>16</sup>。工場の作業に入らず経営者の立場で一方的な介入を行っていた時の武藤は、自分が「パート従業員よりも立場が上で、優れていて、工場の作業についても本質を理解している」と認識し、自分はリーダーとしての役割を果たしていると思いつ込んでいた(武藤, 2017, pp.44-45)。だが、いざ工場マネジャーとしての業務に就く際には、まともに工場に入ったことすらない自分には、パート従業員を指揮することはおろか、加工業務に必要な基本的技能すらほとんど持っていない、という矛盾に直面せざるを得なかった。

二つ目に、武藤は現場でパート従業員とともに働くことに対して、経営者というより

16 武藤への聞き取りの際に得られた発言(2019年1月21日実施)。

は一人の人間としての感情的恐れを抱えていた。武藤は、会社が利益を上げるためには「悪役」が必要であり、「パート従業員に対して口うるさく管理をする社員がいるからこそ、現場の統制がとれ生産効率が上がるのだ」と考え（武藤，2017，p.44），現場に対する一方的な介入や強圧的な態度を繰り返す自分を正当化していた。しかしそれと同時に武藤は、自身の経営手法が上手くいっておらず、また自分の存在がパート従業員から受け入れられていない、信頼されていない、ということ意識しており、「工場に入るのを怖がっていた」（武藤，2017，p.44）。この二つのジレンマに直面した時の心情を、武藤は次のように吐露している。「自分が信頼されていない、と自分で思っている中で働くのはとても嫌な経験、最悪です。しかも、僕はエビもあまり触ったことがなく、スキルのには何もできない。現場に入ること、指示を出すことがとても怖かった。……だから、前の工場長が辞める時はかなり引き留めました。でも彼のためではない。自分がやりたくなかったからです」<sup>17</sup>。

このような、能力の不足から従来自分が依拠してきた専制的な経営手法や強圧的な態度にも頼れず、かといってパート従業員からの信頼もない、しかしそれでも自分が現場を指揮する以外に道はないという立場に追い込まれて、武藤は「開き直るしかない、従業員に対して優しくならざるを得なかった。その方向から攻めるしかなかった」という<sup>18</sup>。武藤は辞職する工場マネジャーからの引き継ぎ期間を利用して、それまで意識はしつつもなおざりにしてきた現場の状況や問題点を把握することから始めるべく、パート従業員一人ひとりとの面談を開始した。

パート従業員との面談から浮き彫りになったのは、それまで現場と向き合わずにいた武藤の認識をはるかに超えた工場の状況であった。小さな職場の中でパート従業員はいくつかの派閥に分かれ、さらにはそれぞれの派閥が重複して絡み合い、職場内にどれだけの対立関係があるのかも把握し切れないほどであり、従業員の間では嘘や争いが常態化していた。この時武藤は、パート従業員が「お互いに憎しみ合っている」、「誰も会社のことを好きではない」（武藤，2017，pp.73-74），「しょうがないから来ている、いつでも辞めてやる」という思いで働いていると感じられたという<sup>19</sup>。また面談においても、パート従業員からは、「（武藤を：筆者注）全く信用していない……大枠の話はしてくれても、問題の核心部分になると口を閉ざしてしまう……話を聞いたうえで、僕（武藤：筆者注）がどのような対応をするのか、それがほかのパートさんにどう伝わるのかわからない」という（武藤，2017，p.74），武藤に対する強い警戒心・猜疑心が窺われた。

しかし、現場と向き合わざるを得ない状況に追い込まれて実施したパート従業員との

17 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

18 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

19 武藤への聞き取りの際に用いられた表現（2019年2月26日実施）。

面談を通じ、現場の惨状や自身への不信感を正面から受けたことは、武藤自身の内面にかつて起こっていた「揺らぎ」を再び、より強い形で呼び起こす結果を生んだ。武藤はこの時に得た「気づき」を次のように述懐する。「(宮城を離れる時に：筆者注)後悔したにも関わらず、大阪での日々の中でも、僕は従業員との間に信頼関係や助け合う仲間としての関係を築こうとしていなかった……ずっと目をそらし続けてきた」(武藤, 2017, p.75)。

この「気づき」は武藤に、震災前から感じていた自身の経営手法が従業員との溝を深めるばかりで上手くいっていないという自覚、震災時に感じた深い後悔に対して正面から向き合うことを決意させた。「せめてここからでもやり直そう……やるならば今しかない」という思いで(武藤, 2017, p.76)、武藤は工場の変革に取り組むこと決意をした。武藤はこの時、「従業員が苦しまない働き方を追求して会社が潰れるなら、それでもいい」、「生き方が問われている」という覚悟だったという<sup>20</sup>。

武藤が変革を通じて目指したのは、自分の会社で働く一人ひとりの従業員が、嫌々会社に来ている、争いや不信感といった否定的感情に支配されて苦しみながら働いている現状を変えることであった。その一方で武藤は、現在の職場や従業員を取り巻く不信や対立は、会社利益や自身のエゴを優先することに囚われて職場の問題をなおざりにしてきた自分に責任がある、自分が従業員に否定的な態度を取らせていた、という自覚を持っていた<sup>21</sup>。このため武藤にとって組織変革を行うことは、従業員に行動や態度を変えるよう求めるのではなく、まず自分自身のこれまでの経営者としての持論を棄却し、従業員に対する姿勢や態度を変えるべく、自ら動いていくことを意味した。

### 3. 組織変革への着手とリーダーの「励み」

2013年7月、工場マネジャーに就任すると同時に、武藤は変革への取り組みを開始した。その第一歩として、武藤はパート従業員全員に集まってもらい、工場を取り巻いている現在の状況を変え、従業員が気持ち良く働き、個々の生活を大切にできる職場環境を作るよう本気で取り組んでいくことを伝えた。また、「解雇をちらつかせて言うことを聞かせようとするれば、誰も自分について来ようとは思わないだろう」という思いから<sup>22</sup>、変革を行なう中で従業員の誰かを解雇することは決して行わないことを約束した。

武藤による具体的な取り組みは、大きく三つの側面から実施された。一つ目は、時給で働くパート従業員がより自分の家庭や生活を大事にできることを目指して、勤務シフトに自由裁量を持てるようにしたことである。P海産のパート従業員はほとんどが小さ

20 武藤への聞き取りに基づく(2019年2月26日実施)。

21 武藤への聞き取りに基づく(2019年2月26日実施)。

22 武藤への聞き取りの際に得られた発言(2019年2月26日実施)。



な子供を持つ母親であった。そのため、子供の急な病気や学校行事などで仕事を休まねばならない、あるいは子供のことが気になって仕事に手が付かない、子供が体調を崩し保育園や幼稚園から緊急の電話がかかってくる、ということもしばしばであった。だがそれまでの武藤は、欠勤には事前連絡や細かい書類提出を求め、同僚にシフトを代替してもらうことも許可せず、かつパート従業員に対して強圧的な態度を取っていたため、欠勤やその連絡を入れることはパート従業員にとっての大きな心理的負担になっていた。<sup>23</sup>

自身も子を持つ親として従来の制度に変革の可能性を見つけた武藤は、上記の制度を全て撤廃し、まずは週3～4日の出勤を基本条件に、パート従業員はその日出勤するかどうかを各自自分の事情で判断し、出勤しない際にも連絡は一切禁止、かつ勤務中に自身の体調や家族に問題が起これば即帰宅できるよう変更した。<sup>24</sup> 連絡禁止とすることでパート従業員が休むことを気に病まず済むようにし、かつ基本条件内であれば当日であっても休めるようにすることで、個々のパート従業員が職場と家庭・自分の生活を両立しやすくしようとしたのである。このようなパート従業員の勤務シフトに対する自由裁量は、同社で「フリースケジュール」と名付けられた。<sup>25</sup> P海産において全く新しい取り組みであったこの「フリースケジュール」は、変革に着手した武藤にとって、これからは従業員を縛らずに信頼する、という自身の姿勢を示すための証としての意味を持っていた。<sup>26</sup>

二つ目に、日常的にパート従業員から話を聞き、かつ武藤自身も自分の考えや立場をパート従業員に対して率直に話すという対話を行うことを開始した。変革に取り組む前の武藤は、現場に対する介入を行う際に、経営側の考えや立場を伝え納得や理解を促すことも、また現場からの意見に耳を傾けることもほとんど行っていなかった。それまでも朝礼での訓話や人事の一環としての従業員面談などは行っていたが、その意図は従業員への権威の誇示<sup>27</sup>、会社の価値観の押し付け、あるいは統制のための「調査」であり（武藤、2017、p.89）、現場との相互理解を目指したものではなかった。かつての自分の姿勢について、武藤は次のように吐露している。「当時はパートさんの本音を聞くのが面倒くさかった。聞いたら何かやらないといけないので、本心で聞く気もなかったので

23 「日経ビジネス電子版」([https://business.nikkei.com/atcl/report/15/269655/013100055/?n\\_cid=nbpnbo\\_fbbn](https://business.nikkei.com/atcl/report/15/269655/013100055/?n_cid=nbpnbo_fbbn))に掲載された武藤へのインタビュー記事に基づく（最終閲覧日 2019 年 10 月 29 日）。

24 週に3～4日という基本条件は、「フリースケジュール」が問題なく機能することがわかったため、間も無く月14前後の出勤へと修正された。

25 武藤自身も述べるように、この「フリースケジュール」をP海産が導入できた背景には、「フリースケジュール」が時給雇用のパート従業員を対象とした仕組みであること、また、P海産の製造する商品が冷凍食品であることなど、P海産の事業上の特徴も関わっている。

26 武藤による業務活動日誌（2013年7月16日）で記述されていた内容に基づく。

27 武藤への聞き取りに基づく（2019年2月26日実施）。

す。だから僕のやりたい方向に合う意見ばかりを集めようとして、反対意見を大事にし<sup>28</sup>ていなかった」。

自分の本心を話し、個々の考えていることを聞き、「腹を割って話せる関係性」にならなければ(武藤, 2017, p.89), 個々の従業員が働きやすいと感じられる職場を作ることとはできないと考えた武藤は、全てのパート従業員と個人面談を繰り返し、「どうしたら働きやすい職場になるか」についての意見を集めた(武藤, 2017, p.90)。加えて、二週間に一度のペースで時給発生時間内に全体ミーティングを行い、個人面談ではどのような声が上がったか、武藤自身がどう考えているかをパート従業員に伝えた。また、工場マネジャーになってからは経営者としての働き方も変え、毎日短時間でも必ず作業者の一員として工場に入るようにし、パート従業員と一緒に作業を行う過程を通じてコミュニケーションを図るとともに、実際に作業を行う中で現場の抱える問題や状況を把握するように努めた。

三つ目に、働きやすい職場の実現に向けて、武藤自身とパート従業員が職場内で守っていくべき基本的なルールとして、<sup>29</sup>「従業員同士の悪口・陰口を言わない」、「お互いの挨拶・声かけを大きな声でする」、「時間を守る」ことを武藤と従業員との約束事として協力を求めた(武藤, 2017, p.79)。また、パート従業員同士の小さなイザコザを減らすよう、パート従業員からの意見を反映した上で作業の基本的な方法や仕事の進め方を統一し、それまで曖昧なままであったルールの明確な線引きを行った。

もっとも、武藤は強い決意を持ってこうした変革に取り組んだものの、それがすぐに功を奏したという訳ではなかった。パート従業員には武藤の取り組みや言葉に対する「何かウラがあるのではないか」という疑心暗鬼があり、また面談やミーティングで「下手なことを言えば他のパートから攻撃されるのではないか」という不安から、すぐには武藤に対して心を開こうとはしなかった。<sup>30</sup>作業中の怠業や遅刻も続いており、武藤自身も手探りで変革を行う中、なかなか「相手の本心が見えないという苦しさ、しんどさ」を感じていたという。<sup>31</sup>

そのような「苦しさ、しんどさ」の中にあっても、武藤は粘り強くパート従業員との対話や、従業員が気持ち良く働くことのできる職場環境の構築に向けた試行錯誤を続けた。武藤はミーティングで、「働きやすい職場を本気で作っていきたいから、みんなを信じてルールを作っていく。だから僕の何をどうか裏切らないでほしい」と何度も繰り返した(武藤, 2017, p.34)。また、工場マネジャーという自分の立場について、「自

28 「商業界 ONLINE」(<http://shogyokai.jp/articles/-/410>)に掲載された武藤へのインタビュー記事に基づく(最終閲覧日 2019 年 10 月 22 日)。

29 武藤による業務活動日誌(2017 年 8 月 28 日)で記述されていた内容に基づく。

30 武藤への聞き取りに基づく(2019 年 2 月 26 日実施)。

31 武藤への聞き取りの際に用いられた表現(2019 年 2 月 26 日実施)。

分は工場での仕事はみんなよりできない、みんなの方がずっとできる」とパート従業員に正直に認めた上で、「お互いがどうやったら協力できるか、どうやったらそれぞれが能力を発揮できるかを考えて実行するサポート役にはなれる」ということを何度も伝えた。<sup>32</sup>

また面談では、パート従業員が自分の意見を話すことに対して「告げ口をしているように」見えるのではないかと、「誰かに聞かれるのでは」という不安を減らせるよう（武藤，2017，p.73），「工場外での別の作業をお願いするような体で呼び出して話をする」（武藤，2017，p.90），などの細かな配慮を重ね、同時に同僚間の悪口に対してはリーダーとして厳格な態度で臨んだ。<sup>33</sup> また上記以外にも、直接意見が言いにくい人のために投書箱を設置する、パート間で権力や地位の差が生まれないようにパート・リーダーをなくし、時給を全員一律にする<sup>34</sup>、作業を行う際には個々が丁寧に仕事を行えるペースを尊重し、速さは一切要求しない、休憩の準備作業が休憩時間を削らないよう、時間の五分前には休憩準備に入れるようにするなど、働きやすさの実現に向けた改善を積み重ねた。<sup>35</sup>

このような現場に入り込みながら続けた試行錯誤による変化が武藤にはっきりと見え始めたのは、工場マネジャーに就いてからおよそ一年が経過した2014年であった。例えば、パート従業員との個人面談では、職場の問題解決や人間関係の改善に向けた発言や提案、あるいは作業の効率化を意識したアドバイスをパート従業員が武藤に行くなど、それまでは見られなかった前向きな発言が見えるようになった。このような従業員の武藤に対する態度の変化とともに、従業員の働きぶりにも徐々に変化が見え始めた。遅刻や怠業が減り、従業員個々の声の張りや動き、表情などに見られる職場の雰囲気も以前より明るくなった。<sup>36</sup> 繁忙期で仕事量が多い時期でも「フリースケジュール」内での出勤は減らず、また作業効率や品質、工場の衛生面にも徐々に改善の兆しが現れていった。このように、徐々にパート従業員の「一人ひとりが会社を良くする方向へと意識」

32 武藤への聞き取りの際に用いられた表現（2019年1月21日実施）。

33 武藤による業務活動日誌（2016年3月3日）で記述されていた内容に基づく。

34 「政経電論」（<https://seikeidenron.jp/articles/6259>）に掲載された武藤へのインタビュー記事によれば（最終閲覧日2019年10月29日）、このパート時給の一律化の意図について、武藤は、特定の誰かの時給を上げること、時給の上だったパート従業員が「自分の方が仕事をできる」、「他の人よりも立場が上」と考えることで威圧的な態度になり、結果として職場の雰囲気が悪くなることを防ぎたかった、と説明する。なお、本文で後述するように、P海産では時給を上げる際はパート従業員全員を対象に一律で上げている。

35 この作業の速さを求めないという点について、武藤は次のように説明する。「工場全体の作業効率を考えた時、「早ければいい」なんてそんな単純なものではありません。作業が遅くても、丁寧・掃除が上手・場の雰囲気が作れる・大変な時期に出勤してくれる・急な残業ができる、とかいろんな要素があるんです。いくら早くても、従業員同士の信頼関係をぶち壊す人がいれば、驚くほどに効率も品質も落ちます」。武藤による業務活動日誌（2014年6月27日）で記述されていた内容に基づく。

36 「くらしと仕事」（<https://kurashigoto.me/interview/Y0Mc7/>）に掲載された武藤へのインタビュー記事より引用（最終閲覧日2019年10月22日）。

を持つ姿勢が見えるようになり、またパート従業員との間で以前よりも踏み込んだ話ができるようになったことで、それまで「相手の本心が見えないという苦しさ、しんどさ」を感じていた武藤も、「自分に対して本心を言ってくれている」という<sup>37</sup>、それまでの試行錯誤に対する手応えを感じられるようになっていた。<sup>38</sup>

パート従業員との関係性を通じて自身の試行錯誤に対する手応えを得たことは、それまで武藤が抱いていたジレンマに影響を及ぼすとともに、武藤自身のパート従業員に対する見方やリーダーとしてのあり方を再認識させる「励み」となった。変革当初の武藤は、自分にはリーダーシップを発揮するだけの能力がなく、パート従業員からも信頼されていないという不安や恐れ、武藤曰く「人間関係の苦しみ」の中にあった<sup>39</sup>。だが、パート従業員が気持ちよく働くことのできる職場の実現に向けた模索の中で、自分はパート従業員よりも仕事はできないということを正直に認めつつ、同じ立場で協力しサポートするという立場を貫いた結果、徐々にパート従業員からの信頼感を得たことで、武藤は自分の役割や立場に対する安心感を抱けるようになっていた。この頃のことを、武藤は次のように述懐する。「苦痛を味合わずに働けているし、会社に来ることができるようになった。昔はパートさんから嫌われているのがわかっていたので、昔は会社に行くのが憂鬱だったし、パートさんとはなるべく顔を合わせないようにしていました。そういうことを考えなくても良くなったのは、すごく楽です」<sup>40</sup>。

このような人間関係における安心感と同時に、武藤のパート従業員に対する認識にも変化が現れていた。変革に着手する前の武藤は、自分がパート従業員よりも立場が上と認識し、会社優先の判断を繰り返す中で、暗にパート従業員を効率や品質のための「機械・部品」として見なすようになっていた<sup>41</sup>。だが、変革に着手してからの武藤は、フリースケジュールに表象される個々のパート従業員の事情や判断を尊重することが、職場の雰囲気やパート従業員の行動・態度を前向きに変化させ、かつ工場の生産効率や品質などにも良い効果を持つことを知った。このことは武藤に、「パート従業員は自分のペースで頑張ってくれている、自分の意思で会社に通きに来てくれている」という感謝の念や「従業員は信頼できる」という信頼感を抱かせるとともに、かつての従業員を縛りつけるようなやり方は間違いであったという認識を抱かせた。<sup>42</sup>

このようなパート従業員との関わりの中で得た経験を通じて、武藤は自身の役割に対して、かつての自己を「悪役」と規定するのとは異なる、新しい認識を持つようになった。

37 武藤への聞き取りの際に用いられた表現 (2019年1月21日実施)。

38 武藤への聞き取りの際に用いられた表現 (2019年2月26日実施)。

39 武藤への聞き取りの際に用いられた表現 (2019年1月21日実施)。

40 武藤への聞き取りの際に用いられた表現 (2019年1月21日実施)。

41 武藤への聞き取りの際に用いられた表現 (2019年1月21日実施)。

42 武藤への聞き取りの際に用いられた表現 (2019年1月21日実施)。

ていた。

「サッカーの選手と監督みたいな関係です。監督はみんながどうやったら力が出せるか、協力できるか、チームワークを上げられるかを考えるのが仕事です。サッカー自体は選手よりできないけど、下手だけど、それが役目。そういうふうに関き直って正直に言うことで、みんなが話を聞いてくれるようになりました。昔は自分が一番でないといけないと思っていた。でもヘタクソとなると、相手に圧力をかけるしかない。それしか方法がなかった。大きい声を出すとか。でもそれは逆効果です。……そうやってできないことを認めることで、逆にみんなから声が上がってくる。みんなも自分に完璧を求めなくなる。それが自分の働く中での幸せや充実感に繋がっている。重要なのは、うまくできることよりも、一緒にやっている人と協力することで、自分の役目の中でそれを果たす。そうすることで、僕は下手なままだけど、人間関係の苦しみの中から出ることができました<sup>43</sup>」。

#### 4. 変革の進展とリーダーの「学び」

1年以上にわたりパート従業員の働きやすさを追求してきた組織変革によって、武藤は徐々にパート従業員からの「工場長は自分たちのことを考えてくれている」という信頼感を感じられるようになってとともに、武藤自身もパート従業員に対して「縛らなくても一生懸命に働いてくれる」という信頼感を持てるようになっていた。このような信頼関係が双方に形成されるに伴い、変革前には対立的・消極的であったパート従業員は、仕事に対する積極性や職場への協力・貢献の意識を持った行動・態度を示すようになっていた。武藤の組織変革は、あくまで自社のパート従業員が「苦しみながら働いている」、「いつでも辞めてやる」という思いで働いている状況を変えることを目指した、武藤曰く「採算度外視」の取り組みであり（武藤，2017，p.77），会社の業績向上や作業効率の改善を目指したものではなかった。だが，1年以上にわたる職場環境の改善に向けた取り組みによってパート従業員の態度や行動，職場風土に変化が生じたことは，当初の段階では武藤自身も意図していなかったいくつかの結果を生み，ひいては経営的なメリットを生み出していくことになった。

まず目に見えて起こったのはパート従業員の減少である。2013年の変革開始から2年の間に，P海産の職場風土は武藤への不信感や従業員同士の派閥争いを基調とした関係から，徐々に信頼感や職場環境の改善に対する前向きな意識を持つ方向へと変化していった。一方で，職場風土が変化するにつれ，職場の新しい方針や人間関係に馴染めな

43 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

44 武藤への聞き取りの際に用いられた表現（2019年2月26日実施）。

表2 P 海産のパート従業員数と求人広告費の推移

	一年間の 総離職者数	パート従業員数 (12月時点)	離職率	求人広告費 (税別)
2011 年				203,000 円
2012 年	4 名	14 名	28.5%	162,000 円
2013 年	8 名	13 名	61.5%	72,000 円
2014 年	1 名	12 名	8.3%	0 円
2015 年	3 名	9 名	33.3%	0 円
2016 年	0 名	9 名	0%	0 円
2017 年	3 名	16 名	18.7%	0 円
2018 年 3 月	0 名 (3 月時点)	16 名 (3 月時点)	0% (3 月時点)	0 円 (3 月時点)

典拠) P 海産業務活動日誌 (2017 年 8 月 8 日) に基づき筆者作成。

い従業員による退職が起こり (武藤, 2017, p.31), 変革を開始した 2013 年の時点では 13 名いた<sup>45</sup>パート従業員は, 2014 年には 12 名, 2 年後の 2015 年には 9 名まで減少した (表 2 を参照)。

もっとも, P 海産のパート従業員数が減ったことそのものは, 単に職場の新たな方針に馴染めない従業員の離職のみを原因として起こったわけではなかった。職場風土が変わる過程を通じてパート従業員の段階的な減少が起こった一方で, 変革前から勤務し続け会社に残った 9 名の従業員は, 雰囲気の改善された職場環境の中でお互いがより協力的に働くようになり, かつ継続的な勤務経験を通じて個々の技能を熟練させていった。パート従業員の働きぶりや技能が向上したことで, P 海産の生産効率は年を追うごとに改善されていき, それが人員減少によって本来起こるはずだった生産量の減少を防いだことで, P 海産の年間生産量は変革前の水準を維持し続けることができた。同時に, 人員の減少に対して生産効率が上がったことで新たな人員補充の必要がなくなり, 年間の人件費も年を追うごとに減少していった。その結果, 変革から 3 年が経つ頃には, パート従業員の<sup>46</sup>人件費は変革開始前と比較して実に 4 割近く, 金額にして約 700 万円の削減<sup>47</sup>が実現された。

加えて, このような生産効率の改善による生産量の維持は, 人件費の削減だけでなく, かつての P 海産にとって恒常的な課題であった従業員の離職による人手不足と新規採用に伴う品質問題を解消することに寄与した。従来の P 海産では, パート従業員

45 ただし, 表中の離職者の中には, 夫の転勤や体調不良などが原因で離職したパート従業員なども含まれる。

46 武藤による業務活動日誌 (2016 年 5 月 18 日) で記述されていた内容に基づく。

47 「日経ビジネス電子版」 (<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/101700076/101700001/>) に掲載された武藤へのインタビュー記事に基づく (最終閲覧日 2019 年 10 月 22 日)。

## 参考資料1 P 海産の商品品質の比較写真



典拠) P 海産の業務活動日誌(2017年12月6日)の掲載写真より抜粋。

注) 左が組織変革前の2012年時点で撮影された商品の宣伝用写真, 右が品質向上の結果が現れていた2017年時点で撮影された商品写真。

を新たに雇っても頻繁に離職していたため常に人員を募集しているような状況であった。このため、工場では常に技能の未熟な新人のパート従業員が1~2人は作業に従事している状態で、かつ技能に優れた熟練のパート従業員が加工業務を離れて新人の指導に時間を割かなければならず、それらが品質低下の一因となっていた。これに対して、パート従業員の定着率が向上し、かつ生産効率も改善されたことで新規採用の必要性がなくなったことは、熟練のパート従業員が加工業務に集中することを可能にし、技能の未熟な新人に依存せずに工場を稼働できるようにした(武藤, 2017, pp.30-34)。結果的に、P 海産の商品品質は目に見えて向上し、顧客からも商品について「見栄えが良くなった」など以前より肯定的な評価を得られるようになっていた(参考資料1を参照)<sup>48</sup>。

このように、武藤が1年以上にわたって模索してきた組織変革は、武藤とパート従業員との間の信頼関係やパート従業員の前向きな意識を育むだけでなく、P 海産の生産効率や品質、人件費の削減といった経営的成果を生み出す結果となった。このような職場環境の改善や経営的成果が現れたことは、P 海産の変革取り組みを、当初とは質的に異なる新しい段階へと変化させていった。すなわち、当初武藤が行ってきた変革取り組みは、従来武藤とパート従業員の間にあった深刻な軋轢を出発点に、組織的な瑕疵を治癒し、従業員の働きやすい職場環境の実現を暗中模索するものであった。これに対して、変革取り組みを通じて組織内に信頼関係や前向きな姿勢が育まれ、さらには経営的成果も生まれたことで、武藤は、「従業員を大切にすることは、会社のためにもなる」、「従業員は信頼できる」という認識のもと、<sup>49</sup> 個々のパート従業員をより深く尊重し、お互いに助け合うことを目指した働き方を実現するよう、その取り組みの内容を発展的に

48 「くらしと仕事」(<https://kurashigoto.me/interview/Y0Me7/>)に掲載された武藤へのインタビュー記事より引用(最終閲覧日2019年10月22日)。

49 武藤による業務活動日誌(2015年12月8日)で記述されていた内容に基づく。

表3 P 海産における変革の取り組みについての時系列

取り組みの開始年月	取り組みの内容
2013 年 7 月	「フリースケジュール」開始, 週に 3~4 日の出勤が基本条件
2013 年 8 月	「フリースケジュール」修正, 月 14 日前後の出勤が基本条件
2015 年 12 月	「フリースケジュール」修正, 週単位・月単位での出勤日数の定めを撤廃
2015 年 12 月	「嫌いな作業はやってはいけないルール」の開始
2015 年 5 月	「体調良し悪し表」の導入
2016 年 9 月	「フリースケジュール」修正, 出勤・退勤時間の自由化の開始 (30 分単位)
2017 年 1 月	休憩時間の自由化の開始
2019 年 3 月	「フリースケジュール」修正, 出退勤時間を 30 分単位から 1 分単位に変更

典拠) P 海産業務活動日誌の内容を整理した上で筆者作成。

変化させていったのである。

この変化はまず, 同社の変革を象徴する試みであった「フリースケジュール」で顕著に現れた。パート従業員に各自の都合に応じた勤務シフトの自己決定を任せる「フリースケジュール」は, 導入当初は週に 3~4 日出勤すること (のちに月に 14 日前後の出勤へと変更) を基本条件として, 実質的には従業員がどの曜日に出勤するかを自分の都合で判断できる仕組みとしてスタートした。武藤は, 「フリースケジュール」の導入当初は出勤・退勤時間の決定までをパート従業員の都合に任せることは難しいだろうと考えていた。だが, 個々の事情を優先し, 各自が気持ち良く健全な心持ちで働けるよう尊重することが職場環境の改善に繋がることを経験し, かつパート従業員との間でも「工場長は自分たちのことを考えてくれている」という信頼関係を築きつつあった武藤は, 「やってダメならもとに戻せばいい」という, 変化させることを恐れない姿勢を持つようになって<sup>50</sup>いた。

こうして新たに基本条件を設定し直した「フリースケジュール」では, まず週単位・月単位での出勤日数の定めをなくし, さらに次の年, パート従業員がその日何時に出勤・退勤するかを 30 分単位で自分の都合に従い決められるように変更が施された (表 3 を参照)。「これから……は出勤時間と退勤時間も自由にします」と (従業員に伝えた: 筆者注)。この提案を聞いて, パートさんたちの間に, 少し戸惑いの色があるのが見て取れましたが, 工場長がいうなら大丈夫だろうという雰囲気も感じられ, フリースケジュールを始めたばかりの頃とは少し違う, この反応が嬉しかったのを覚えています」(武藤, 2017, p.36)。

パート従業員が「何曜日に働くか」, 「月に何日働くか」だけでなく「1 日にどれだけの時間働くか」, 「何時から何時まで働くか」を各自の事情で決定できるようにしたことは, 家事や学校行事, 趣味など, 各自が自分の家庭や生活を抱えて生きるパート従業員

50 武藤による業務活動日誌 (2015 年 12 月 1 日) で記述されていた内容に基づく。



の働き方の柔軟性をより一層高めた。<sup>51</sup>例えば、シングルマザーとして P 海産で働くあるパート従業員の女性は、出勤・退勤時間が固定されていた時には、朝、子供が学校に行くことをぐずりだしたとき、「いいから行ってきなさい！」と追い立てるしかなかった。また子供が体調を崩したときは、状況を見極める前に休むことを決めざるを得ず、生活を左右する 1 日分の給与を失わざるを得なかった。だが、「制度変更後は、少し出勤を遅らせればいいだけ。友達とけんかしたとか、先生に不満があるとか、長女の具体的な悩みを聞く余裕もできました」という。<sup>52</sup>

「フリースケジュール」の変更に表象される従来の取り組み内容の進展とは別に、新しい仕組みも考案された。その代表的なものが、パート従業員が工場内で担う加工業務のうち、どの作業を行うかを各自が自分で決めることができる、という仕組みである。P 海産の工場内では主な作業だけでも 30 項目以上にわたる職務があるが、従来、パート従業員はそのすべての作業を担うことが当然であった。当初武藤はこのことを問題視せず、また作業に対する得手不得手や好き嫌いがパート従業員によって異なることはないと考えていた。だが、面談等の意見交換を繰り返すうちに、パート従業員が個々の作業に対して抱く嗜好や得意不得意は、各自によって大きく異なる、という事実が武藤は気づいた。それは例えば、ある従業員が洗い作業を嫌うのに対して、別の従業員は道具を洗うことは気分転換になって好きだ、という具合である（武藤、2017, pp.116-120）。

従業員へのアンケートや面談を通じてこの点を深掘りしていった結果、武藤は、従業員が嫌い・苦手な作業を行わなければならない状況は、従業員の職務に対する心理的負担になっているだけでなく、時に従業員間の不和の温床にもなっていたことを知った。例えば、従業員 A はある作業に苦手意識を持っていたが、だからこそその作業を率先してやろうという意識で取り組んでいた。だが、別の従業員 B はその作業が得意・好きでなるべくやりたいと思っており、「自分のやりたい作業を独占されている」という不満を従業員 A に対して抱いていた。その結果、人によって異なる得手不得手と作業のミスマッチが起こっただけでなく、従業員間の不和に繋がっていたのである（武藤、2017, pp.120-122）。

上記の問題を解決するために、「嫌いな仕事はやってはいけないルール」と呼ばれる仕組みが作られた。<sup>53</sup>武藤はまず、工場内の主要な作業およそ 30 項目について、作業に

51 例えば次の記事には、変更された制度に関して、P 海産のパート従業員に対するインタビューが掲載されている。「日本経済新聞電子版（2018 年 6 月 7 日付）」（[https://www.nikkei.com/article/DGXMZO3143101006062018X11000/?n\\_cid=SNSTW001](https://www.nikkei.com/article/DGXMZO3143101006062018X11000/?n_cid=SNSTW001)）（最終閲覧日 2019 年 10 月 22 日）

52 「日経ビジネス電子版」（<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/101700076/101700001/>）に掲載された P 海産に勤務するパート従業員の女性へのインタビュー記事に基づく（最終閲覧日 2019 年 10 月 22 日）。

53 導入当初は「嫌いな作業はやらなくて良い」という形を取っていたが、結果としてパート従業員が気を使って「やらなくて良い」作業を行ってしまうことが起こったため、その後「やってはいけない」に変更された。

参考資料 2 P 海産の「好き嫌い表」の現物写真

[illegible]

典拠) P 海産業務活動日誌 (2017 年 4 月 18 日) 掲載写真より抜粋。

対する従業員の「好き嫌い」を把握するためのアンケートを行い（参考資料2を参照）、その上で、「嫌い」に記入した作業については原則的には行ってはいけない、という新しい働き方のルールを設けた。従業員も実施当初は「嫌い」に記入することを遠慮していたが、1～2ヶ月に一度のペースで繰り返しアンケートを行い、武藤が「好き嫌いには人によって異なる」、「嫌いな仕事をやらないというより、好きな人に譲ってほしい」と何度も説明を行い、結果、徐々に「嫌い」の記入も増えるようになった。<sup>54</sup>この仕組みによってパート従業員は、「嫌いな作業をする不安がなくなり、気持ち が楽になった」など、工場での作業そのものに対する心理的負担が軽減されたという。<sup>55</sup>

この「嫌いな作業はやってはいけないルール」は、従業員の心理的負担を軽減した他にも、武藤が工場内で作業の調整を行う際に、個々の嗜好や得手不得手を把握しながら細やかな調整を行うことが可能になるという副産物をもたらした<sup>56</sup>。また、「嫌い」に記入されることが多い作業は、「作業そのものに問題がある」と判断して、作業の方法そのものを改善するなどの動きを取ることも可能になった。実際に、不衛生さや体勢的なキツさを理由に「嫌い」の記入が多かった「側溝・外溝の掃除」は、床清掃用の高压洗浄機を導入したことで、逆に「好き」に記入する従業員が増えるという結果になった。

54 武藤への聞き取りに基づく（2019年2月26日実施）。

55 武藤による業務活動日誌（2016年8月13日）に記載されていたパート従業員の声に基づく。

56 武藤による業務活動日誌（2017年1月13日）で記述されていた内容に基づく。

## 参考資料3 「体調良し悪し表」の現物写真



典拠) P 海産業務活動日誌 (2018 年 8 月 27 日) 掲載写真より抜粋。

注) 各パート従業員は、自分の名前が記入された磁石を、出勤時、ボードの任意の位置に貼り付ける。

(武藤, 2017, pp.129-133)。

上記の仕組みと合わせて、パート従業員が何か体調や気持ちの面で調子が良くない状態で出勤する際には、それを職場内で発信できるようにする仕組みとして、同社で「体調良し悪し表」と呼ばれるボードを設置した(参考資料3を参照)。武藤はその意図を、「体調が悪い時にお互いが少しでも助け合ったり、優しくしたりできるように」と説明している。この取り組みは実際に、従業員がお互いの状況を把握し合あえることで、パート従業員が体調の悪い中で出勤する際に、「知ってもらだけでも、少し気が楽になる」などの反応が得られたという<sup>57</sup>。

このような取り組み内容の進展と合わせて、人件費の減少による利益分を従業員に還元するため、時給の一律アップも行った。2016年時点のP海産の時給は860円と大阪の最低時給とほぼ同額だったが、同年5月には880円、同年10月には900円と随時時給を上げ、2017年8月からは950円まで引き上げられた<sup>58</sup>。このように時給を上げる一方で、従業員間で差を付けず給与を一律とした意図について、武藤は次のように説明する。「時給を上げる時はみんな一緒です。フリースケジュールを導入して全体の人件費が下がったときは、みんなの時給を上げましたし、原料の価格が下がったときも、値下げと一緒に時給を上げました。一つひとつの作業を評価して時給を上げるなんてナンセンス。……(筆者注: 評価する人は)絶対に嫌われます。すると職場の雰囲気が悪くなり、悪循環が始まります。時給をみんな一緒にする理由をちゃんと説明すれば、従業

57 武藤への聞き取りに基づく(2019年2月26日実施)。

58 武藤による業務活動日誌(2017年8月21日)で記述されていた内容に基づく。

員は納得してくれますよ<sup>59</sup>」。

上記の仕組みは基本的に、武藤が現場に入り込みながら従業員と対話を繰り返し、試行錯誤することで形成してきたものである。その一方で、従業員の態度・行動の変化、武藤と従業員の関係性の変化は、職場のルールや仕組みの決め方にも変化を生じさせた。従来は、武藤自身が従業員の立場を優先的に考え、対話を通じて新たな施策を導入することが中心であった。これに対して、従業員から職場環境と作業効率の改善に向けた意見やアイデアが積極的になるようになったことで、まず従業員から意見を集約し、そこから職場環境の改善や作業の効率化に向けた実行策を生み出す、「従業員の意見を吸い上げて、それをまとめて提案する……ルールを作るのは“みんな”<sup>60</sup>」という形態をより顕著に取るようになった。

例えば、現在のP海産では、武藤や社員が工場の作業に入っている間は私語をして良い、というルールで行なっているが、変革の開始当初は、武藤の発案で作業中の私語は自由というルールを採用していた。だが、従業員から、作業中の私語は気分転換になる一方で、作業に集中したくてもできない時がある、話さなければならぬというものもプレッシャーになる、などの問題提起が行われ、「工場長や社員がいる間のみしても良い」というのはどうか、それなら私語も適度に抑えられる、というアイデアがパート従業員から出たことから、現在のルールが形成された<sup>61</sup>。

もう一つの重要な変化は、工場内における作業のプロセスそのものがより柔軟になったことである。例えば、年末の前後など出荷量の繁閑が発生する時期には、武藤が「この時期は多めにでてもらえると嬉しい」、「今はたくさん休んでもらって大丈夫」などと伝え、忙しい時期に一時間だけでも出勤する、通常よりも出勤数を増やすなど、従業員は都合がつく限り協力して出勤を行うようになった<sup>62</sup>。また、工場全体の作業の流れをお互いに把握し、「今はあっちの作業に回った方がいいな」と考えて必要な職務に移動するなど、作業の中でのチームワークや臨機応変さも高まったという<sup>63</sup>。職場のチームワークについて、武藤は次のように述べる。「(職場のチームワークが良くなった:筆者注)というのは、みんなの表情に出るし、声の張りとか動きも全然違います。これはここで働いている人にしかわからないことですが、工場に入った瞬間の雰囲気とか空気感が全然変わりましたね。僕も、すごく居心地がよくなりました。昔は、なんだかどんよ

59 「政経電論」(<https://seikeidenron.jp/articles/6259>)に掲載された武藤へのインタビュー記事に基づく(最終閲覧日2019年10月22日)。

60 「政経電論」(<https://seikeidenron.jp/articles/6259>)に掲載された武藤へのインタビュー記事に基づく(最終閲覧日2019年10月22日)。

61 武藤への聞き取りに基づく(2019年2月26日実施)。

62 「くらしと仕事」(<https://kurashigoto.me/interview/Y0Me7/>)に掲載された武藤へのインタビュー記事より引用(最終閲覧日2019年10月22日)。

63 「くらしと仕事」(<https://kurashigoto.me/interview/Y0Me7/>)に掲載された武藤へのインタビュー記事より引用(最終閲覧日2019年10月22日)。

りした感じで工場にいるのは嫌だな、と思ったり、自分も信用されていないような空気を感じたりしていたのですが<sup>64</sup>」。

このように、変革当初とは異なるパート従業員との信頼関係のもとで取り組みを進展させていったことは、パート従業員のことを第一に考えるというそれまで武藤が貫いてきた姿勢と、会社に責任を負う経営者という立場に対する責任を武藤の中で一つに統合させるという、新たな認識の変化を引き起こした。変革に着手する前の武藤は、会社の利益や存続に責任を負う経営者としての立場のみを優先し、パート従業員の立場や事情はほとんど考慮してこなかった。他方、変革当初の武藤は、「従業員が苦しまない働き方を追求して会社が潰れるなら、それでもいい」という覚悟のもと<sup>65</sup>、「フリースケジュール」など従業員の働きやすさを追求した取り組みを「利益度外視」の姿勢で行い、会社の経営に功を奏することは意図していなかった。これに対し、パート従業員との信頼関係のもとで変革を進展させていった武藤は、「嫌いな作業はやってはいけないルール」をはじめとする取り組みを通じて、パート従業員個々の事情や考え、性格などをより深く尊重することは、いっそう職場のチームワークや効率、品質を高めるという経験を得ていた。この経験によって武藤は、パート従業員を優先し、気持ちよく働くことのできる職場を作ることは、結果的に会社の健全性をも高めてくれる、という新しい「学び」を得ることになった。

この「学び」を通じて、武藤はパート従業員に対して、変革前に抱いていた「機械・部品」という認識、さらには変革に着手してからの「従業員は信頼できる」、「パート従業員は自分のペースで頑張ってくれている、自分の意思で会社に通きに来てくれている」という認識とも異なる<sup>66</sup>、新たな見方を持つようになった。武藤は、「債務の返済で倒産寸前だった会社を救ってくれたのは従業員」であり<sup>67</sup>、「協力してくれるパート従業員の支えがあってこそ」<sup>68</sup>、「従業員がいてくれてこそ」今の会社がある<sup>69</sup>、「会社と従業員はともに助け合っている」<sup>70</sup>、「従業員と会社が持ちつ持たれつ」<sup>71</sup>の関係にあるという、パート従業員と会社を相即不離の関係として捉える考えを持つようになっていた。同時に、パート従業員個々をより深く尊重したことでこのような「持ちつ持たれつ」の関係が成り立ったことに対して、パート従業員は得手不得手や嗜好などがある中、それぞれがそれぞれに会社に協力し貢献してくれている、一人ひとりの立場、生活、性格を受け

64 「くらしと仕事」(<https://kurashigoto.me/interview/Y0Me7/>)に掲載された武藤へのインタビュー記事より引用（最終閲覧日 2019 年 10 月 22 日）。

65 武藤への聞き取りに基づく（2019 年 2 月 26 日実施）。

66 武藤による業務活動日誌（2013 年 7 月 16 日）で記述されていた内容に基づく。

67 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019 年 1 月 21 日実施）。

68 武藤による業務活動日誌（2018 年 7 月 8 日）で記述されていた内容に基づく。

69 武藤による業務活動日誌（2018 年 8 月 27 日）で記述されていた内容に基づく。

70 武藤による業務活動日誌（2017 年 10 月 27 日）で記述されていた内容に基づく。

71 武藤による業務活動日誌（2013 年 8 月 27 日）で記述されていた内容に基づく。

入れて尊重し、考えや立場を押し付けないからこそ、会社と従業員は自然に助け合うことができる<sup>72</sup>、という考え方をするようになっていた。

このような「学び」やパート従業員に対する認識の変化を通じて、武藤は自身の役割に対して、「従業員が働きやすい職場、争いのない職場を目指すことが、実は会社の効率や品質や利益を上げていくために必要不可欠<sup>73</sup>」という、パート従業員個々に対する尊重と経営者としての立場が有機的に統合された認識を持つようになっていた。武藤は、従業員が気持ちよく働けるようにすることは、従業員のためだけではなく、かといって会社のためでもない、従業員の尊重と会社の利益はイコールである、従業員が働きやすい職場を作ることは、一方的に「会社が我慢」するのではなく会社と従業員が「共に助け合<sup>74</sup>って」いる関係に繋がる、だからこそ、経営者として自分は従業員のことを考えなくてはならない、それが自分の責任である、という姿勢を見出していた。

「従業員が争わないで働けるようにしたら、お金（会社の利益：筆者注）とか効率も結果的についてきました。昔は、従業員を管理して監視するのが効率的、正しいやり方だと思っていた。でも、そういうふうにお金から求めると、お金はついてこない。商品がたくさん売れた方がいいのは当たり前で、会社が成長した方がいいのも当たり前です。……でもそれよりも、働いている人たちが気持ちよく働けるように力を注いだ方が会社にとってプラスになります。そういう（従業員にとってプラスになることは会社にとってもプラスになる、だから自分の生活を優先することや嫌いな作業をやらないことに遠慮する必要はない、という：筆者注）ことは、従業員にも隠さず正直に言います……昔は会社を大きくしたいと思っていました。今は真逆ですね。会社が好きで、残していきたい。そういう長い目で会社の利益とか存続<sup>75</sup>を求めています」。

今や武藤は、P海産の経営を担うリーダーとして、自己や会社よりも自分の会社で働く従業員を尊重する考え方や行動に深くコミットし、かつ経営者としての責任と調和した意思決定や行動を主体的に行うことのできるリーダーになっていた。その一つの例として、P海産は2019年、老朽化から工場を移転しなくてはならなくなった。工場移転先の選択肢は主に二つあり、一つは現在の工場から近く、従業員も従来通りに通勤できる距離にあるが、1億円以上の建設費が必要であった。もう一方は現在の工場から離れるため、従業員が引き続き勤務することは困難になるが、5～6千万円ほどでの建設が

72 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

73 武藤による業務活動日誌（2017年10月14日）で記述されていた内容に基づく。

74 武藤による業務活動日誌（2017年10月27日）で記述されていた内容に基づく。

75 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

可能であった。この時、会社にはまだ6～7千万円の負債が残っていた。深い葛藤の末、武藤は、建設費はかかっても従業員が従来通りに通勤できる土地を選択した。「かなり悩みました。悩みながら、経営者として問われているなと（思った：筆者注）。そういう問題ですら、従業員のことを大切に考えなくてはならないと思うんです。そうでないと、従業員から信頼されることが自分の喜びだ、なんて言えませ<sup>76</sup>ん」。「パートのみんなが好きな時間に働いているのが楽しいし、幸せです。経営者の幸せは、自分の判断とかやり方で人の生活を目に見えて豊かにできる、その力がある、それをフルに良い方向に使えるってことだと思います。こんなに幸せなことはないです。従業員が喜んでくれたら、自分も嬉し<sup>77</sup>い」。

#### IV 議論：修得プロセスとリソースの交換

##### 1. サーバント・リーダーシップの修得プロセス

これまで見てきたように、P海産はリーダーが従来の専制的なリーダーシップからサーバント・リーダーシップへの転換を実現した稀有な事例であり、リーダーがどのようにサーバント・リーダーシップを修得していったのかを明らかにする上での好例であると言える。振り返れば、P海産のリーダーによるサーバント・リーダーシップの修得は、次のように進展したと言える。

まず変革への着手以前、P海産で経営を担っていた武藤は、自分の方が従業員よりも立場が上と考え、従業員に対する一方的な介入や指示を行う、専制的なリーダーシップを経営手法としたリーダーであった。武藤は、自分が優先すべきは会社である、会社のためには「悪役」になる必要があるという持論を持ち、従業員を尊重することは会社や自分にとって不利益を生むと考えていた。このような持論に拠って立つ武藤は、パート従業員に対して日常的に強圧的な態度を繰り返し、それが武藤とパート従業員の軋轢を深刻化させていた。

これに対し、P海産が直面した一連の出来事を経て、武藤は、従業員が気持ちよく働くことのできる職場環境を作りたい、会社の利益は問題ではない、という意識を持つようになる。この武藤自身の転換は、震災をきっかけにした後悔による「揺らぎ」と、前工場マネジャーが辞職し、従業員が苦しみながら働いている、宮城を離れる時に後悔したにも関わらず、これまで目を逸らしてきたという、自分自身の生き方や従業員との関わり方を見つけ直す「気づき」を通じて起こった。この一連の経験を通じて、武藤の中にサーバント・リーダーシップの中核的な特質、すなわち「自己や組織よりもフォロウ

76 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

77 武藤への聞き取りの際に得られた発言（2019年1月21日実施）。

一を優先する」という信念の萌芽が起こったと考えられる。

変革に着手し試行錯誤を行う段階では、武藤自身が徐々にサーバント・リーダーとしての行動・態度を身につけていったことが確認された。この段階において武藤は、従業員が気持ちよく働くことのできる職場環境を作るという方向性のもと、従業員の立場や生活を尊重する仕組みを導入し、従業員の意見に積極的に耳を傾けるなど、従業員の望みや関心を第一に考え尊重するサーバント・リーダーとしての行動や態度を現した。また、従業員をサポートすることが自分の役割という、サーバント・リーダーとしての信念をより明確に意識するようになったことが確認される。

ただし、このように武藤が徐々にサーバント・リーダーとしての信念を持ち、行動の選択をできるようになったのは、必ずしも武藤個人の意識転換のみが原因ではないと考えられる。働きやすい職場の実現に向けた模索の中で、武藤は徐々に従業員からの信頼感を感じ取り、それがリーダーとしての立場にジレンマを抱えていた武藤にとっての手応えになっていた。同時に、職場の雰囲気やパート従業員の行動・態度が前向きに変化し、かつ工場の生産効率や品質などにも改善が現れたことで、従業員に対する信頼感や感謝の念を抱くことができるようになった。こうした従業員からのフィードバックを「励み」とすることで、武藤はかつての専制的なスタイルを棄却し、従業員と協力し支援するリーダーという役割へと、自身を再構築することができたのだと考えられる。武藤自身も次のように述懐している。「もし従業員から裏切られることの連続だったら、今のやり方はできなかっただろうと思います。そうっていないのは、みんなのおかげです」<sup>78</sup>。

その後、変革の進展段階において武藤は、変革当初とは異なるパート従業員との信頼関係に基づいた取り組みを通じて、従業員への奉仕を通じて組織の健全性に対する責任を果たすという、組織の経営者として一層サーバント・リーダーシップに接近した信念を形成したことが確認された。パート従業員との信頼関係のもとで変革を進展させていった武藤は、従業員個々をより深く尊重することは、職場の雰囲気のみならず会社の経営まで改善するという経験を得る。この経験を通じて武藤は、パート従業員を優先し、気持ちよく働くことのできる職場を作ることは、結果として会社を助けることに繋がるという新たな「学び」を得ることになる。この「学び」を通じて武藤は、従業員と会社は助け合いの関係にある、一人ひとりの違いを受け入れて尊重するからこそ、会社と従業員は助け合うことができるという、一歩進んだ学習を得た。このような「学び」やパート従業員に対する認識の変化を通じて武藤は、従業員が働きやすい職場を目指すことは、会社の維持存続とイコールである、だからこそ、自分は経営者として従業員のことを考える責任があるという、パート従業員個々に対する尊重と経営者としての立場が有

78 武藤への聞き取りの際に得られた発言 (2019年1月21日実施)。



表4 P 海産におけるサーバント・リーダーシップの進展と比較

	サーバント・リーダーシップの共通的模式	変革前	変革当初 試行錯誤段階	変革の進展段階
リーダーのフォロワーに対する関わり方	他者を力づけ、成長・発達を助ける	・一方的な介入・指示 ・従業員とはなるべく関わらない ・従業員への配慮や尊重は不利益	・従業員個々の事情を尊重する ・従業員が自由裁量を持つことのできる仕組みを作る ・対話	・個々の違いを受け入れて尊重する ・お互いを尊重して助け合える仕組み・環境を作る
リーダーの自身の立場に対する自己認識	謙虚さに基づく自己認識	・自分の方が優れている ・自分の方が従業員よりも立場が上である ・「悪役」	・従業員の方が自分よりもよりもできる ・従業員と協力し、支援することではできる	・従業員のおかげで会社がある ・会社と従業員は助け合う関係にある
リーダーの態度・行動と認識・感情の一貫性	自分らしさ	・人間関係の苦しみ ・不安、ジレンマ	・人間関係の苦しみがない ・安心感	従業員が喜んでくれたら、自分も嬉しい
リーダーのフォロワーに対する態度	他者に対する受容的な態度	・強圧的な態度 ・力でねじ伏せる ・官僚的	・従業員は信頼できる ・働いてくれることへの感謝	・人はそれぞれに生活も立場も考え方も違う、違いを尊重するから助け合うことができる
リーダーが目指す方向性	方向性の明示	会社の利益と拡大	・従業員が気持ちよく働くことのできる職場を作る	従業員と会社が助け合える関係を作り、維持する
リーダーの組織とフォロワーに対する責任意識	受託責任	・会社が第一 ・従業員は会社のための手段	・利益度外視 ・職場から不和・争いをなくす	従業員の働きやすい環境を作ることが、会社のためにもなる
リーダーの持論、信念	・リーダーの役割はフォロワーに奉仕すること ・リーダーは自身や組織よりもフォロワーを優先的に尊重する	自分が「悪役」になって従業員を犠牲にすることで、会社は利益や効率を実現できる	・従業員と協力し、支援することが自分の役割 ・従業員を縛りつけるやり方は間違っている	・従業員を大切にすることが会社を助ける ・従業員のことを考えることが、経営者としての自分の役割

典拠）筆者作成。

機能的に統合された認識を持つようになったのである。この段階において武藤は、経営を担うリーダーとしての責任と、従業員を第一に考えることが矛盾しない、サーバント・リーダーとしての統合的な信念を現すようになったと考えられるのである。

以上の結果から、P 海産のリーダーによるサーバント・リーダーシップの修得は、リーダー個人の倫理性や利他性によってのみ起こったのではなく、リーダー・フォロワー間の動態的な相互作用の中で、リーダーがフォロワーから「気づき」や「励み」、「学び」を得ることによって、表4に示すように、漸進的に修得されたのだと言うことができよう。

## 2. 修得プロセスにおけるリーダー・フォロワー間のリソースの交換

従来のリーダーシップの形成に関する研究は、リーダーの影響を受けるフォロワーの主体的受容に焦点を当てた議論を展開する一方で、フォロワーからの影響を受けるリー

ダーの主体的受容という問題にはほとんど関心を払っていない。だが、上記のプロセスからは、サーバント・リーダーシップの修得は、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼし合う過程を通じて、主体としてのリーダーがフォロワーから影響を受けることによって起こる、という現象を浮かび上がらせている。そこにはどのようなメカニズムがあるのか。

この問題に取り組む上で一つの手がかりになると思われるのが、組織心理学におけるリソース (resources) とデマンド (demands) という概念である。ここでリソースとは、仕事上の要求に伴う身体的・心理的な負担を低減させ、課業の遂行・達成を助け、個人の成長や学習、発達を促す物理的、心理的、社会的、組織的特徴を差す。これに対してデマンドとは、課業を遂行・達成する上で身体的・心理的な負担を伴う物理的、心理的、社会的、組織的特徴を意味する (Bakker & Demerouti, 2006)。一般に、デマンドの過剰は個人の燃え尽き症候群といったネガティブな結果を引き起こすが、リソースの充実が動機づけやエンゲージメントを高めるとされている。

このリソースとデマンドという概念をレンズに事例から得られた知見を振り返ると、次のように言うことができる。リーダーによるサーバント・リーダーシップの選択は、フォロワーに多側面からの支援を行うという点で、フォロワーのリソースを増やす一方、リーダー自身の負担、すなわちデマンドを増やすことになる。武藤自身、変革を暗中模索する過程では、「相手の本心が見えないという苦しさ、しんどさ」を感じていた。しかしそれと同時にリーダーは、サーバント・リーダーとしての役割を模索する過程で、相互の信頼感、自身の役割や立場に対する安心感など、フォロワーからの心理的・社会的なリソースを受け取ることになる。このようなフォロワーから与えられるリソースは、リーダー自身の負担を軽減し、リーダーシップの発達を促すことで、サーバント・リーダーとしての行動を強化する。事例を見ても、武藤は、従業員からの信頼感をはじめとする手応えを「励み」とすることで、自身のジレンマを乗り越え、サーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを徐々に修得している。

しかしまた、リーダーが受け取るのはこのような心理的・社会的なリソースだけではない。フォロワー個々の能力の高まり、リーダーに対する協力をはじめとする向組織性、組織パフォーマンスの向上などは、組織に責任を負うリーダーにとっての物理的・組織的なリソースとなる。武藤自身、次のように述懐している。

「僕は管理する仕事がなくなったんで、すごく助かっているんです。シフトを組むという仕事もないし、誰かが休んだといってイライラすることもない。従業員がやめなくなったから、求人広告を出す作業も経費もいらなくなりましたし、新人さんを教育する時間も取られません。何年も働いてくれていると、みんな自然と上手に

速くなって行くので、いいことばかりですよ<sup>79</sup>ね」。

こうしたリソースの獲得を通じて、リーダーは、フォロワーへの奉仕と組織の維持・存続に対する責任は一致する、という学習を得る。武藤自身、従業員個々の尊重が会社の経営を改善するという経験を経たことで、パート従業員を優先することが会社を助けることに繋がるという「学び」を得ている。この「学び」を通じて武藤は、経営を担うリーダーとしての責任と、従業員を第一に考えることが統合された、サーバント・リーダーとしての信念を現すようになったのである。

以上の議論を総合すると、P海産におけるリーダーのサーバント・リーダーシップの修得プロセスは、次のようにまとめることができる。リーダーは、サーバント・リーダーシップを模索する中、フォロワーに対して一方的にリソースを提供するというより、むしろリーダー自身もフォロワーから多面的なリソースを受け取ることになる。そのようなリーダー・フォロワー間のリソースの交換関係の中で、リーダーのサーバント・リーダーシップに対する信念や行動パターンの強化・学習が促される。このようなフォロワーとのリソースの交換を通じた学習によって、P海産におけるリーダーはサーバント・リーダーシップを修得していった、と考えられそうである。

## V 結論：示唆と課題

以下、本稿の示唆を述べる。本稿から得られるサーバント・リーダーシップ論への示唆は、主体としてのサーバント・リーダー自身に焦点を当てた研究の重要性である。今日までのサーバント・リーダーシップ論は、サーバント・リーダーの行動パターンやフォロワーへの影響などに焦点を当てる一方で、リーダーはどのようにサーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを身につけるのか、サーバント・リーダーシップを行うことはリーダー自身にどのような影響を及ぼすのか、といった問題に対する関心は相対的に薄かったと思われる。しかし、サーバント・リーダーシップが効果的であるとしても、リーダーが奉仕に基づく信念や、フォロワーを組織やリーダー自身よりも優先し、その関心や成長を尊重した行動を修得することは容易ではないはずである。この点、リーダーがどのようにサーバント・リーダーシップを修得するのかは、フォロワーとの相互影響関係におけるリーダーの主体的受容を分析せずしては明らかにならないと思われる。この問題意識のもと本稿は、リーダー・フォロワー間の動態的相互作用におけるリーダーの主体的受容に注目し、リーダーがサーバント・リーダーシップを修得し

79 「くらしと仕事」(<https://kurashigoto.me/interview/Y0Mc7/>)に掲載された武藤へのインタビュー記事より引用（最終閲覧日 2019 年 10 月 22 日）。

ていくメカニズムを仮説的に明らかにした。

最後に、本研究が抱える課題を示す。まず、本稿ではリーダーがサーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを修得するプロセスについて論じた。他方で、複数あるサーバント・リーダーシップの行動パターンは、それぞれどのような段階を通じてリーダーに修得されるのか、リーダーにとってより修得の難しい行動パターンはあるのかといった問題には、明確に答えられていない。この点に対しては、今後、より緻密な分析が必要である。

加えて、事例研究の幅をより広げる必要がある。本稿では、家族経営の小規模企業を事例とした分析を行った。だが、例えば階層構造や強力な組織文化を持つ大規模組織でミドル・マネジャーやローワー・マネジャーの立場にあるリーダーがサーバント・リーダーシップを行おうとすれば、その修得の過程では、P海産では現れない類の制約に直面する可能性が十分ある。この問題に取り組むためには、より調査対象事例の幅を広げた分析を行う必要があるだろう。

#### 引用文献

- 池田浩 (2017) 「サーバント・リーダーシップ」(坂田桐子編『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパスpekティブⅡ』ナカニシヤ出版, 2017年), 109-124頁。
- 石川淳 (2009) 「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響: 変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』第43巻第2号, 97-112頁。
- 石川武彦 (2013) 「水産加工業の現状と課題: 水産加工賃金法をめぐる論議」『立法と調査』第343号, 47-68頁。
- 出村雅晴 (2012) 『宮城県の水産加工業の現状と課題』農林中金総合研究所。
- 小野善生 (2011) 「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』第56巻第3号, 41-53頁。
- 金井壽宏 (1989) 「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報』第35巻, 143-276頁。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求——戦略・革新志向の管理者行動』, 白桃書房。
- 金井壽宏 (1998) 「リーダーとマネジャー: リーダーシップの持論(素朴理論)と規範の探求」『国民経済雑誌』第177巻第4号, 65-78頁。
- 金井壽宏 (2008) 「今、この国で、なぜサーバント・リーダーシップなのか: より豊かに生きて、より心あるリーダーシップの旅に出るために」(ロバート・K・グリーンリーフ(金井壽宏監訳, 金井真弓訳)『サーバント・リーダーシップ』英治出版, 2008年), 551-571頁。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- 佐藤郁哉 (2015) 『社会調査の考え方(上)(下)』東京大学出版会。
- 水産庁 (2017) 『確報 平成28年度水産加工業経営実態調査報告書』。
- 東京水産振興会 (2010) 『構造再編下の水産加工業の現状と課題: 平成21年度事業報告』財団法人東京水産振興会。
- マックス・ウェーバー (2012) (濱嶋朗訳) 『権力と支配』講談社学術文庫。
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。
- 宮城県気仙沼地方振興事務所 (2016) 『水産加工業における人手不足に係るアンケート調査結果』宮城県気仙沼地方振興事務所。
- 武藤北斗 (2017) 『生きる職場: 小さなエビ工場の人を縛らない働き方』イースト・プレス。

- 八角直道（2013）「東日本大震災による水産試験場施設の被害と水産業復興への取組」『日本水産学会誌』第 79 巻第 2 号，463-465 頁。
- Amabile, T., & Cramer, S. (2011). *The Progress Principle : Using Small Wins to ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Theory and Practice : Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). "Leadership : Current theories, research, and future directions." *Annual Review of Psychology*, 60, 315-338.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming : How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the knowledge Economy*. John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model : State of the art." *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). "Job demands-resources theory." In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Vol. Eds.), *Wellbeing. Vol. 3. Wellbeing* (pp.1-28). John Wiley & Sons.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis : A Method for the Study of Small Group*. Cambridge, MA : Addison-Wesley.
- Bande, B., Fernandez-Ferrin, P., Varela-Neira, C., & Otere-Neira, C. (2016). "Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 219-231.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership," *Group & Organization Management*, 31, 300-326.
- Boddio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). "Servant leadership in Italy and its relation to organizational varieties." *Leadership*, 8, 229-243.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). "How does a servant leader fuel the servant fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology*, 100, 511-521.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). "Impact of transformational and servant leadership on organizational performance : A comparative analysis." *Journal of Business Ethics*, 116, 433-440.
- Conger, J. A. (2000). "Motivate performance through empowerment." In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* : 137-149. Blackwell.
- Damnhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2007). "Structural equivalence of the Barbuto and Wheeler (2006) servant leadership questionnaire on north American and south African samples." *International Journal of Leadership Studies*, 2, 148-168.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management," *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). "The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes : A meta-analysis." *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.
- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). "Development of the servant leadership assessment instruct." *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 455-459.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986) . "Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development." *Academy of management Review*, 11, 618-634.
- Dirks, K. T. (1999). "The Effects of interpersonal trust on work group performance." *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership : Meta-analytic findings and implications for research

- and practice." *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). "Stewardship theory or agency theory : CEO governance and shareholder returns." *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior." *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Elster, J. (1989). *The Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge University.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robbin, M. (2018). "Creating strategic fit : Aligning servant leadership with organizational structure and strategy." *Personnel Review*, 41, 166-186.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). "Servant leadership : A systematic review and call for future research." *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111-132.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). "Servant leadership : Setting the Stage for empirical research." *Journal for Leadership Studies*, 71, 591-597.
- Ferch, S. (2005). "Servant Leadership, forgiveness, and social justice." *International Journal of Servant-Leadership*, 1, 97-113.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). "Relationship at work : Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships." *Journal of Management*, 35, 1379-1403.
- Flynn, C. B., Smither, J. W., Walker, A. G. (2016). "Exploring the relationship between leaders' core self-evaluations and subordinates' perceptions of servant leadership : A field case study." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23, 260-271.
- Freishman, E. A., Harris, E. F. & Brutt, H. E. (1955). "Leadership and supervision in industry : An evaluation of a supervisory training program." Ohio State University Bureau of Educational Research Monograph No 33.
- Freishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). "Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover." *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Freize, I. H., & Bonova, B. S. (2001). "Power motivation and motivation to help others." In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The Use and Abuse of Power : Multiple Perspectives on the Causes of Corruption* : 75-89. Psychology Press.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). "Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents." *Journal of International Care*, 23, 331-340.
- George, J. M. (2000). "Emotion and leadership : The role of emotion intelligence." *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-analytic review of leader-member exchange theory : Correlates and construct issues." *Journal of Applied psychology*, 82, 827-844.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). "The role of servant leadership in fostering inclusive organizations." *Journal of Management Development*, 35, 985-1010.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graham, J. W. (1991). "Servant-leadership in organization : Inspiration and moral." *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Grisaffe, D. B., VanMeter, R., & Chonko, L. B. (2016). "Serving first for the benefit of others : Preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership." *Journal of Personal Setting and Sales management*, 36, 40-58.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. New York, NY : Paulist Press.
- Halpin, A. W. (1955). "The leadership ideology of aircraft commanders." *Journal Applied Psychology*, 39, 82-

84.

- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., Winkel, J. (2016). "The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals." *Journal of Nursing Management*, 24, 228-234.
- Harter, S. (2002). "Authenticity." In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.) *Handbook of positive Psychology* : 328-394. Oxford University Press.
- Hill, L. A., & Lineback, K. (2011). *Being the Boss*. Harvard Business Press.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). "Developing leaders for sustainable business." *Corporate Governance*, 9, 7-20.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, W.-J. (2015). "The effect of servant leadership on customer value co-creation : A cross-level analysis of key mediating roles." *Tourism Management*, 49, 45-57.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). "Antecedents of team potency and team effectiveness : An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied Psychology*, 96, 851-862.
- Huang, J., Li, W., Qui, C., Yim, F. H.-K., & Wan, J. (2016). "The impact of CEO servant leadership on firm performance in hospitality industry." *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 28, 945-968.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). "Servant leaders inspire servant followers : Antecedents and outcomes for employees and the organization." *The Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). "Leader-Member exchange and citizenship behaviors : A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). "Team effectiveness and six essential servant leadership themes : A Regression model based on items in the organizational leadership assessment." *International Journal of Leadership Studies*, 2, 98-113.
- Jin, K. G., & Drozdenko, R. G. (2009). "Relationship among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance outcomes : An empirical study of information technology professionals." *Journal of Business Ethics*, 92, 341-359.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust." *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 6-22.
- Khan, K., Khan, S., & Chaudry, A. (2015). "Impact of servant leadership on workplace spirituality : Moderating role of involvement culture." *Pakistan Journal of Science*, 67, 109-113.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. (2000). "Defining and measuring empowering leader behavior : development of an upward feedback instrument." *Educational and Psychological measurement*, 60, 301-313.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization : Development of the organizational leadership assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02) : 308 A (UMI No.9921922).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development." *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, J. M., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). "Servant leadership : Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment." *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York : NY : McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). "Authentic leadership development." In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive Organizational Scholarship* : 241-254. Berrett-Koehler.
- Luu, T. T. (2016). "How servant leadership nurtures knowledge sharing : The mediating role of public service motivation." *International Journal of Public Sector Management*, 29, 91-108.
- MacKenzie, S. B. (2003). "The dangers of poor construct conceptualization." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 323-326.

- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. (2000). "What we Know (and need to know) about assessing forgiveness constructs." In E. McCullough, K. I. Pargament & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness : Theory, Research, and Practice* : 65-88. Guilford.
- McGee-Cooper, A., & Looper, G. (2001). *The Essentials of Servant Leadership : Principles in Practice*. Pegasus Communication.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). "A servant leader and their stakeholders : When does organizational structure enhance a leader's influence?" *The Leadership Quarterly*, 27, 896-910.
- Ng, K.-Y., Koh, C., S.-K., & Goh, H.-C. (2008). "The heart of servant leader : Leader's motivation-to-serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior." In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Knowledge-driven Corporation-complex Creative Destruction* : 125-144. Information Age.
- Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B., Hanna, J. B. (2014). "Bridging the gap between strategy and performance : Using leadership style to enable structural elements." *Journal of Business Logistics*, 35, 136-516.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). "Servant leadership and well-being." In R. J. Burke, C. L., Cooper, & K. M. Page (Eds.), *Flourishing in Life, Work, and Careers : New Horizons in Management* (pp.334-358). Edward Elger Publishing.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership : A Theoretical Model*. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No.3082719.
- Patterson, C. L., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues : A handbook and Classification*. Oxford University Press.
- Reinke, S. J. (2003). "Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process." *Review of Public Personnel Administration*, 23, 23-37.
- Reinke, S. J. (2004). "Service before self : Towards a theory of servant leadership." *Virtue Ethics Review*, 5, 30-57.
- Rivkin, W., Diesel, S., & Schmidt, K.-H. (2014). "The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health : A multi-method approach." *German Journal of Human Resources management*, 28, 52-72.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes : Developing a practical model." *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance." *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). "Defining and measuring servant leadership behavior in organization." *Journal of management Studies*, 45, 402-424.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant leadership : Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*. Springer.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2016). "Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration." *Frontiers in Psychology*, 6, 1-12.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership : A difference



- in leader focus," *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchnson, S., & Jinks, M. (2007). "Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders." *International Journal of Leadership in Education*, 10, 401-419.
- van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership : A review and synthesis." *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- van Dierendonck, & Nuijten, J. (2011). "The Servant leadership survey : Development and validation of a multidimensional measure." *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes." *Leadership Quarterly*, 25, 544-562.
- Verdorfer, A. P. (2016). "Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors." *Mindfulness*, 7, 950-962.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). "Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility." *Journal of Management Studies*, 43, 1703-1725.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). "Inspired to perform : A multi-level investigation of antecedents and consequences of thriving at work." *Journal of Organizational Behavior*, 39, 249-261.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. (2006). "Individual differences in servant leadership : The roles of values and personality." *Leadership and organization Development Journal*, 27, 700-716.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). *Best Practice in Servant Leadership*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). "A multi-level study of servant leadership on creativity : the roles of self-efficacy and power distance." *Leadership and Organization Development Journal*, 38, 610-629.
- Yang, J., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). "Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses : The mediating role of employee organization -based self-esteem." *Journal of Business Ethics*, 147, 595-604.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., Cooper, B. (2014). "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality." *Journal of Business Research*, 67, 1395-1404.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research 2/e*. Sage Publication.
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). "An identification perspective of servant leadership's effects." *Journal of Managerial Psychology*, 31, 898-913.