

サービス組織のターンアラウンドに成功した リーダーの特徴

平 岩 英 治
佐 藤 善 信

要 旨

本稿は、低迷した組織のターンアラウンドに成功した4名のリーダーのリーダーシップの特徴について分析している。本研究で明らかになったのは以下の2点である。

第1は、顧客価値を創造する中核の「縁の下の力持ち」的人材を顧客の前面に出し、注目を集めさせるようにしたマーケティング戦略上の特徴である。第2は、リーダーシップ・スタイルの時間的な位相の違いである。それらは大きく2つに分かれた。1つは、「リーダー主導型」であり、それはその後、「ロール・モデル型」と「現場リーダー育成型」に分かれた。もう1つは「フォロワー覚醒型」であり、それはその後、「フォロワー委任型」へと変化していった。

I はじめに

本稿においては、サービス組織のターンアラウンド（組織再生）に成功した4名のリーダーのリーダーシップ・スタイルとリーダーシップ・プロセスの特徴を研究する。4つのサービス組織は、円山動物園、はとバス、テッセイ（株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI）、そして旭山動物園である。これらの組織はターンアラウンドに成功した組織として非常に有名である。

しかし、これらの4つの組織は有名であり、またケーススタディ・リサーチの対象になっているにもかかわらず、本格的な理論的研究はあまりされていない。佐藤（2014a）は、旭山動物園のターンアラウンド・プロセスを経営・マーケティング戦略の視点から考察しているが、本稿ではリーダーシップの観点から、サービス組織のターンアラウンドに成功した4名のリーダーのリーダーシップについて比較検討を行う。

以下、本稿の第2節では4つのサービス組織の概要とそれらの組織がターンアラウンドに成功した共通の経営・マーケティング戦略的な要因について考察する。第3節では、ター

ンアラウンドに成功したリーダーのリーダーシップ・プロセスを初期段階、中期段階、そして後期段階に分けて詳細に考察する。第4節では、ターンアラウンドに成功したリーダーシップ・スタイルの分類を試みる。最後の第5節においては、本研究の限界と今後の研究の方向性を示す。

II ケース企業4社の概要とターンアラウンドの成功要因

本稿においては、ターンアラウンドに成功した4つの組織を対象とする。それらの組織の概要は、以下のとおりである。

1つ目の円山動物園は、1951年に「児童遊園」として開園し、9月に「円山動物園」に改称した。生きた大型の動物を見ること自体が珍しかった時代であったため、入場者は多かった。その後、札幌の人口増加に伴い、動物園は子連れの市民で年々にぎわった。しかし、1980年代に入って、札幌周辺では遊園地など、レジャーの多様化などにより、動物園は、その存在価値を低下させていった。さらに、2005年には、動物の飼料用に寄贈された食品を職員が持ち帰る不祥事が発生し、その後、入園者数の水増しも発覚し、2004年度、2005年度の入場者数は、2年連続の50万人割れであることがわかった。

札幌市は、動物園の立て直しのため、2006年に円山動物園の新園長に、市民まちづくり局男女共同参画推進室長であった金澤信治を任命した。事務職出身の園長は開園以来初めてであった。金澤は地元志向を中心とした改革に乗り出し、地域の市民や企業を巻き込むことによって動物園のにぎわいを取り戻し、復活を遂げた。

2つ目のはとバスは、東京都内とその近郊のバスでの観光サービスを提供する目的で、1948年に「新日本観光株式会社」として設立され、東京観光の代名詞となるまでに至った。しかし、はとバスは1988年には4年連続の赤字を計上し、70億円もの借入金を抱え、倒産寸前の状態となった。そこで1998年に、元・東京都庁の公務員であった宮端清次が再建を託され、宮端社長の下で改革が行われ、驚くことに、初年度には黒字化を達成し、4年後には累積赤字も解消したのであった。

3つ目のテッセイ（株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI）は、1952年に鉄道整備株式会社として設立され、JR 東日本の東北新幹線・上越新幹線の車両清掃や、東京駅・上野駅の新幹線駅構内の清掃を行っている。2005年、JR 東日本の職員であった矢部輝夫にテッセイへの取締役経営企画部長としての異動が告げられた。矢部は「あんなところへ行くのか」と思ったし、働いている人も進んでその仕事をしたいと思っているようには感じられなかった。しかし、矢部は「どうせ行くなら、楽しい会社になりたい」と思い、現場のモチベーションの向上や人材育成、特に現場リーダーの育成などに尽力し、清掃からお

もてなし企業へと業務の拡大を行い、多くのメディアから注目される企業へと変貌を遂げた。

4つ目のケース対象組織である旭山動物園は、1967年に日本最北の動物園として、旭川市に開園した北海道で3番目の動物園である。開園当初の年間入園者数は約40万人であったが、1996年には入園者が過去最低の約26万人にまで落ち込み、閉園も囁かれるようになった。飼育係長の小菅正夫を中心に、ワンポイントガイドや14枚のスケッチなど、来るべき時のための準備を行っていた。1995年に小菅正夫は新園長に就任した。1996年に旭川市の市長が代り、1997年には、動物園に新しい施設建設予算がつくことが決定した。小菅は行動展示ベースの施設建設や年間パスポートなどの顧客サービスも行い、日本中から注目されるようになった。2004年の7月、8月、2005年の7月、8月、9月には、上野動物園の入園者数を上回り、その後も多くの入が訪れ、旭山動物園は「日本一の動物園」と言われ、多くのマスコミが取材するほどの「奇跡」の復活を遂げた。

紙幅の関係で個々のケースについて詳細に説明することはできないが、以下では4つのケースの共通したターンアラウンドの成功要因を仮説的に考察する。第1の共通の成功要因は、顧客サービス創造のコアとなる「縁の下の力持ち」的人材を顧客サービス提供のフロントラインに移動させたことである。それでは、このことはどのような効果を発揮したのであろうか。いくつかの効果が考えられる（佐藤 2014）。

そのようなコア人材が顧客と接することによって、第1に顧客満足と従業員満足の好循環サイクルが回転し始める。第2に顧客に接したり、顧客を観察したりできることにより、経験学習サイクルが回転し始める。そして第3に「見られている」意識が強くなり、「良い仕事をしなければならない」という気持ちやモチベーションが高まる。

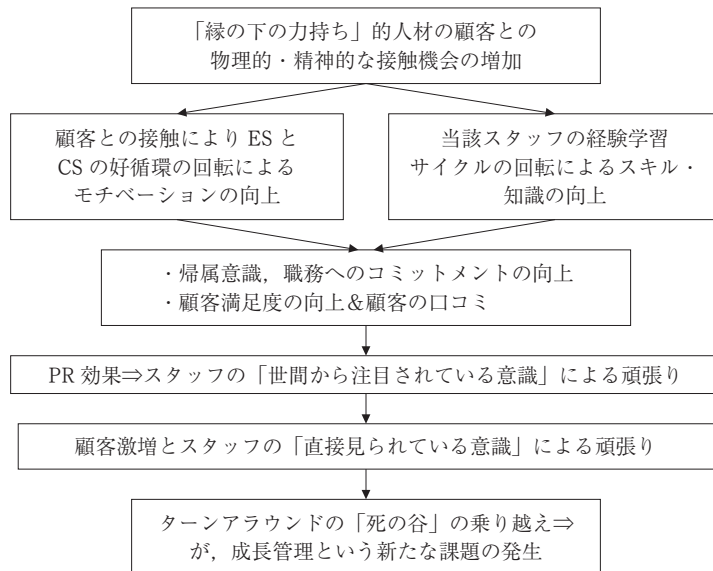
第2番目の効果は、マスコミによる取材である。バックヤードにいたコア人材を表舞台に登場させることによって、顧客満足が向上し、また口コミによってそれがマスコミの知る所となる。この「逆転の発想」の戦略はマスコミにとって格好の報道対象となるのである。マスコミのPRによって、その組織は知名度が上がり、かつマスコミに取り上げられるほどであるということから、その組織のサービス品質の「信頼性」も向上する。つまり、ブランド力（＝知名度×信頼性）が向上するのである。そのことは顧客を激増させることになり、組織のコア人材を含めた全スタッフのモチベーションや会社への帰属意識をさらに向上させることになる。

この効果は重要である。特に、フロントラインに出ることになったコア人材はモチベーションが高く顧客のために仕事に励んでいるのだが、少し「息切れ」し始めているところである。その状態でマスコミが彼らに再び脚光を浴びせることになるのである。つまり、さらなる「見られている」効果と「社会からも自分たちが『承認』された」という意識（マ

ズローの「承認欲求」の充足) がさらに高くなるのである。さらに、顧客の激増は収益面で組織の成長に大きな貢献をすることになるし、収益性の向上はスタッフの待遇改善やステークホルダーに対する誘因提供の原資となる。つまり、ターンアラウンド企業にとっての「死の谷 (death valley)」(存続のための資源の枯渇と、特にコア人材のモチベーションの息切れ状態) というカズム (chasm) を乗り越えるのに大いに資することとなる。

しかし、顧客の急増はサービス組織に対して過度の負荷をかける可能性が高い。これはターンアラウンドに成功した多くの組織が直面する問題である。図1は、これまでの説明をまとめたものである。以下では、このターンアラウンドのプロセスを初期、中期、後期の3つの段階に分けて説明する。

図1 サービス組織におけるターンアラウンドの成功パターン



(出所：筆者作成)

III ターンアラウンドに成功したリーダーのリーダーシップ・プロセス

本節においては、ターンアラウンドに成功したそれぞれの4名のリーダーによるリーダーシップの発揮プロセスを、ターンアラウンドの初期、中期、そして後期の3つの段階に分けてより詳細に説明する。

1 円山動物園のケース

円山動物園では、リーダーである園長は、着任した頃の初期には、組織を改善していく

ため、スタッフから顧客サービスなどに関する提案やアイデアなどの意見を引き出すような行動を行い、スタッフの顧客意識を高めるようなスタイルのリーダーシップを行っていった。

リーダーがこのようなスタイルのリーダーシップを行った理由は、顧客の減少などにより低迷している組織を復活させていくためである。リーダーは、動物園の門外漢である自分が、半世紀の歴史がある組織を外圧だけで変革することは困難であり、この危機を克服できるかどうかは、スタッフの意欲にかかっていると認識していた。このため、リーダーはスタッフとの面談や対話を積極的に行い、スタッフから顧客のためのサービスに関する提案やアイデアなどの意見を引き出すことによって、顧客意識も浸透させようとした。

中期の段階では、リーダーは、スタッフの顧客サービスに関する提案やアイデアなどの意見を積極的に採用し、スタッフが自主的に意見を出すよう促すとともに、スタッフをサービスの前面に出し、スタッフと顧客の距離を近づけるようなスタイルのリーダーシップを行っていった。

その理由は、スタッフの提案やアイデアなどの意見を積極的に採用していくことで、スタッフの動機づけと参画意識の向上を図っていかうとしたためである。さらに、スタッフをサービスの前面に出し、スタッフと顧客の距離を近づけるようにした。この例の1つとして挙げられるのが、顧客の前で担当動物を紹介するものである。これは、顧客との距離が近づくことによって、スタッフに顧客から見られていることを意識させ、スタッフが顧客を意識するようになった。

スタッフは顧客から注目される状況では「自覚状態」(self-awareness)¹⁾になる。ここで自覚状態とは、自己フォーカスが高まったときの行動変化を説明する考え方である。人は、他人から注目される状況では自覚状態になる。自覚状態になった人は、自分のもっている正しさの基準 (standard of correctness) と自分の現実の姿とを比較し、基準に達していない(「負の不一致」という)場合は、注意を自己から逸らせて自覚状態を回避しようとするか、不一致を低減させるために基準と一致する自分になるように努力する。

円山動物園の場合には、スタッフは専門家 (profession) である飼育員である。スタッフは専門家であるため、顧客の前では「私的自覚状態」(private self-awareness)²⁾になり、それゆえ彼らは動物に関する説明はできて当然と考えるようになる。つまり、スタッフは顧客の前では自己への注意を回避するのではなく、担当動物を紹介するなど、不一致を低減させようとする行動をとった。このように、スタッフは、顧客の前面に出るようになったために顧客を意識する専門家 (profession) としての行動をとるようになったのである。

後期では、リーダーは、スタッフの自主的な顧客サービスを認め、任せるようなスタイルのリーダーシップを行っていった。その理由は、この段階ではスタッフは自主的に意見

を出し、行動するようになっているからである。この前の段階では、リーダーはスタッフの顧客サービスに関する提案やアイデアなどの意見を積極的に採用し、自主的に意見を出すよう促していく「他律的な外発的動機づけ」によって、スタッフのモチベーション向上を図っていた。そして後期の段階では、他律的な外発的動機づけを本人自身が内面化させることにより、同一化的動機づけや内発的動機づけなどの「自律的動機づけ」に移行し、スタッフのモチベーションが向上するようになる³⁾。さらに、スタッフと顧客との距離を近づけるようにし、スタッフに顧客から見られていることを意識させていくことによって、スタッフの顧客意識が向上し、仕事そのものに対する興味が向上していくことで、内発的動機づけなどの自律的動機づけの割合が高まっていくことも考えられる。自律的動機づけによって職務を行うようになったスタッフは、自主的に意見を出したり、自主的に行動したりするようになる。このため、リーダーの行動は、スタッフの自主性を認め、任せていくスタイルのリーダーシップになっていくと考える。

また、日本の組織の場合には、顧客や世間から注目されることによって、「恥の文化」に基づく「恥ずかしくない行動をしたい」という動機づけ要因としても働く可能性がある。例えば、Bedford and Hwang (2003) は、儒教的関係主義 (Confucian relationalism) の文化では恥の意識 (shame) が、逆に西洋的個人主義 (Western individualism) の文化では罪の意識 (guilt) が行動統制の機構として働くことを仮説的に主張している。佐藤 (2014b) は伊那食品工業の「良い会社をつくろう」という社是とそれをベースにした社員の日頃の行動を「恥の意識」という概念を用いて説明している。

2 はとバスのケース

それでは、はとバスの場合はどうであろうか。リーダーは、社長に着任した初期は、赤字を解消し、利益を生み出すような組織に改善していくため、自ら進んで顧客へのアプローチを行うなど、自ら率先して従業員の手本となるように行動し、さらに従業員を顧客の前面に出すことによって、従業員を顧客視点へシフトさせるようなスタイルのリーダーシップを行っていった。これは円山動物園のリーダーのケースと同様に、典型的な変革型リーダーシップ (transformational leadership) である。

はとバスのリーダーがこのようなリーダーシップ・スタイルをとった理由は、顧客を満足させるだけでなく、さらに顧客を感動させる対応を行なうことによって、赤字組織を黒字化させるためである。その対応の1つとして、バスが出発する際、運転士もマイクを取って顧客に挨拶するというものがある。バスが出発する際、バスガイドや添乗員がツアー顧客に挨拶するのは当然である。さらに、リーダーは顧客に感動を与えるため、運転士もマイクを取って挨拶してはどうかと考えた。リーダーは、これは顧客に新鮮な驚きを与える

に違いないと思ったのである。ところが、当初、運転士はこの要請に応じてくれなかった。このため、リーダーは出発前のバスに乗り込んで顧客に挨拶するなど、自ら率先して従業員の手本となるような行動をとった。さらに、従業員を顧客の前面に出し、従業員を顧客から見られるようにし、従業員の視点が顧客へシフトするようにした。

また、円山動物園の飼育員と同様に、顧客の前に出るようになった従業員は自覚状態になり、はとバスの場合には、リーダーが率先垂範して「正しさの基準」を示しており、そのため従業員は不一致を低減させる方法をとるしかなかった。したがって、従業員の視点は顧客へシフトし、従業員の顧客対応（力）が向上していったのである。また、「恥の意識」によるモチベーション向上効果が発揮されることも考えられる。

中期の段階では、リーダーは、組織図を逆ピラミッドにすることや職場環境を改善することなどにより、顧客と接するサービス提供者を重視する姿勢を示し、従業員のモチベーションと顧客意識を高め、アイデアや意見などを引き出すリーダーシップ・スタイルをとった。その理由は、リーダーが、顧客と接するサービス提供者を特に重視していることを、彼らに分かってもらう必要があると考えていたためである。そのためにリーダーは、組織図を逆ピラミッドにしてサービス提供者を組織図の一番上に位置づけたり、サービス提供者の職場環境を改善したりすることによって、組織が顧客と接するサービス提供者を重視する姿勢を示したのである。

後期では、リーダーは、従業員の顧客サービスに対する改善提案を引き出す仕組みをつくり、従業員が自発的にアイデアや意見を出すよう促していくようなスタイルのリーダーシップを行った。その理由は、その時点までに、従業員の顧客意識とモチベーションを高めていたため、リーダーはこの段階では、従業員には顧客サービスに対する改善意識が醸成されており、積極的にサービス改善のアイデアや意見などを出していくことができると考えたからである。そのため、従業員の顧客サービスに対する改善提案を引き出す仕組みをつくり、従業員の自発的な顧客サービス改善意識を高め、従業員が自発的にアイデアや意見を出すよう促していくスタイルのリーダーシップになったのである。

3 テッセイのケース

テッセイ（株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI）では、リーダーがこの組織の役員に着任した初期には、あまり評判の良くない会社であったが、リーダーには、組織の改善を図り、楽しい会社にしていきたいとの思いがあった。このためリーダーは、従業員の意識を変革するために、従業員を目立たせるようにした。さらにそれだけではなく、従業員を褒める仕組みを構築し、従業員の顧客視点へのシフトとモチベーション向上を図るようなリーダーシップ・スタイルをとった。

その理由は、会社の評判があまり良くないため、組織の風土を変革し、良くない評判を払拭したいと考えたためである。テッセイの仕事内容は地味で大変であるにもかかわらず、企業の外からはあまり評判の良くない会社というイメージで見られていた。しかし、リーダーがこの会社に入社してすぐに気づいたことは、現場スタッフである従業員の能力は高くまじめで、仕事にも真剣に取り組んでおり、外から見えていたイメージと違うことであった。さらにリーダーは、そのような従業員の頑張りが現場の活気や従業員の評価につながっていないと感じた。さらにリーダーは、その理由は会社のマネジメントが悪いので、それを換えようと考えた。そして、従業員を目立たせ、彼らの頑張りが表面化するようにした。これにより、従業員は、顧客などの企業の外から見られていることを意識し、従業員の視点も顧客ヘシフトしていった。さらに、従業員を褒める仕組みを構築したため、従業員のモチベーションも向上していった。

また、他の2ケースと同様に、外の世界から注目されていることを意識し始めた従業員は自覚状態になった。しかもこの場合には、リーダーが積極的に従業員を目立たせるようにするため、「公的自覚状態」(public self-awareness)⁴⁾が働き、従業員はリーダーに協調的となるので、自己への注意回避行動をせず、不一致を低減させる行動をとるようになる。また、「恥の意識」によるモチベーション向上効果が発揮されることも考えられる。

中期の段階では、リーダーは、組織としての規律を示した上で、従業員が自由に顧客サービスに関する提案やアイデアなどの意見を出すよう促し、責任をもってやらせてみることで自主性を促すようなスタイルのリーダーシップを行った。

その理由は、リーダーが現場主導の経営スタイルの組織にしていきたいと考えたためである。まず、リーダーは規律を示したが、それはそのことによって従業員の思考や行動が間違った方向に行かないようにするためである。またリーダーは、規律がしっかりしているからこそ、従業員は完璧な仕事ができると考えたからである。しかし、一方的な命令だけでは、従業員のやる気は向上しない。それよりも、自分で考えて取り組んだ方が、充実感を味わうことができ、やる気が向上する。このため、規律を示し、従業員には決められた枠の中で自由に発想し、提案やアイデアなどの意見を出してもらい、責任をもってやってもらうようにしたのである。

後期では、リーダーは、現場リーダーとなる人材を育成し、その人材のレベルの向上によって、組織のレベルを向上させるようなスタイルのリーダーシップを発揮した。その理由は、リーダーが現場主導の経営を行っていききたいと考えたためである。このため、現場におけるリーダーを育成し、その現場のリーダーの力を活用して、他の従業員の自主性を促すようにしたのである。つまり、リーダーは以下のような組織変革ビジョンを描き、その実現に向けてリーダーシップを発揮したのである。

即ちそれは、現場主導の自主的な動きが活発になれば、従業員のモチベーションは向上する。従業員のモチベーションの向上に伴い、従業員とそれを支える現場リーダーの習熟度も向上し、全体としての組織のレベルが向上していくというビジョンである。

4 旭山動物園のケース

旭山動物園では、リーダーである園長は、廃園になってしまうとの危機感から、改善の初期の段階で自らの顧客意識を高め、スタッフが顧客サービスに関する提案を出し合うようなスタイルのリーダーシップを行った。

その理由は、顧客の減少などにより低迷し、廃園が囁かれていた組織を回復させていくためである。リーダーは、園長に就任する前には獣医と飼育員の職務も経験していた。自分たちが飼育をしている時は、その最中に見せる動物の表情や行動は、面白くて仕方がないと思っていた。しかし、そのことが顧客に伝わっていなかった。このため、リーダーが顧客を意識し、動物たちの魅力や素晴らしさを顧客に伝えようと考えようになった。そして、スタッフからも提案やアイデアなどの意見を引き出すため、顧客に訴求していくためのサービスに関する提案を出し合うようにしていった。また、このように顧客サービスに関する提案を出し合うようにすることで、スタッフに顧客意識を浸透させていこうとした。また、「恥の意識」によるモチベーション向上効果が発揮されることも考えられる。

中期の段階では、リーダーは、スタッフと顧客サービスの共有化を図り、その顧客サービスを実施することにより、スタッフをサービスの前面に出し、スタッフが顧客と直接接するようして、スタッフの自主的な活動を促すスタイルのリーダーシップを行っていった。

その理由は、スタッフと顧客サービスを共有化することにより、顧客サービスに関するスタッフの納得性を得るとともに、スタッフがその顧客サービスを実施し、スタッフを顧客の前面に出していくことにより、スタッフが顧客と直接接するようになっていくためである。顧客と直接接するようになったスタッフは、顧客の反応から顧客が何に興味を示すのかがわかるようになり、顧客に喜ばれることによって、スタッフも喜びを感じるようになる。さらに、スタッフをサービスの前面に出し、スタッフが顧客と直接接することにより、スタッフに顧客から見られていることを意識させるようにする。この自覚状態は、他のケースと同様である。

後期では、リーダーは、スタッフの自主的な顧客サービスを認め、任せるようなスタイルのリーダーシップを行っていったが、それは、この段階では他律的な動機づけが、本人自身の内面化により自律的動機づけに移行するからである。この点については、他のケースと同様である。

以上の分析結果をまとめると表1のようになる。

表1 各段階でのリーダーシップ・スタイル

	初期	中期	後期
円山動物園 金澤信治	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの意見を引き出す ・スタッフの顧客意識を高める 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの意見を積極的に採用する ・スタッフの自主的な意見を促す ・スタッフをサービスの前面に出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの自主性を認め、任せる
はとバス 宮端清次	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら率先してスタッフの手本となる ・スタッフを顧客の前面に出す ・スタッフを顧客視点へシフトさせる 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客と接するサービス提供者重視の姿勢を示す ・スタッフのモチベーションと顧客意識を高める ・スタッフの意見を引き出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの改善提案を引き出す仕組みをつくる ・スタッフの自発的な意見を促す
テッセイ 矢部輝夫	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフを目立たせ、褒める仕組みを構築する ・スタッフのモチベーション向上を図る ・スタッフの顧客視点へのシフトを図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・規律を示す ・スタッフの自由な意見を促す ・スタッフの自主性を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場のリーダーを育成し、人材と組織のレベルを向上させる
旭山動物園 小菅正夫	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー自らが顧客意識を高める ・スタッフの意見を引き出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客サービスの共有化と実施 ・スタッフをサービスの前面に出す ・スタッフの自主的な活動を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフの自主性を認め、任せる

(出所：筆者作成)

IV ターンアラウンドに成功したリーダーシップ・スタイルの分類

ここまで、低迷した組織を回復に導いた4名のリーダーのリーダーシップ・スタイルを、初期、中期、後期という3つの段階に分けてリーダーシップの実施のプロセスに沿って分析してきた。以下では、4名のリーダーのリーダーシップ・スタイルの特徴について、リーダーとフォロワーとの関係に焦点を当てながら分析する。

1 リーダーシップ・スタイルのタイプ

円山動物園では、リーダーは、減少している顧客を増加させるため、スタッフの力を引き出し、組織を改善しようと考えた。そのためにリーダーは、スタッフの仕事に対する価値観や仕事の目線を転換させて、その後そのスタッフの自主的な考えや行動を承認し、そのスタッフに任せていくようにしていった。このようなリーダーの特徴を、スタッフの

仕事に対する価値観を転換させるという点から「フォロワー覚醒型」と呼ぶ。さらに、フォロワーに任せていくというリーダーの特徴もあるので、これを「フォロワー委任型」と呼ぶ。

はとバスでは、顧客を増やし、組織を黒字化するため、リーダーがフォロワーの力を活用しようとした。この点は円山動物園と同じである。しかし、当初のフォロワーへのアプローチに違いがあった。はとバスのリーダーは、自らが率先して手本となる行動を示すことによって、従業員の納得性と行動を引き出そうとしたのである。この特徴を「リーダー主導型」と呼ぶ。さらに、このリーダーは率先垂範してスタッフの教育を行っているという特徴も有している。そこで、この特徴を「ロール・モデル型」と呼ぶ。

テッセイでは、リーダーは会社の良くない評判を払拭したいと考え、フォロワーの力を活用しようとしたが、この点ははとバスと同様、リーダー主導型である。しかし、テッセイのリーダーは、まずリーダーがトップダウンで実施する内容の大枠を設定し、次にその枠中でフォロワーがボトムアップで具体的な実施内容を立案・実施し、成果を上げていくというビジョンを描いていた。そのためリーダーは、積極的に現場のリーダーを育成し、彼らに大幅に権限を委譲していった。したがって、このようなリーダーの特徴を「リーダー主導型」⇒「現場リーダー育成型」と呼ぶ。

旭山動物園では、リーダーは、減少している顧客を増加させるため、フォロワーの仕事に対する価値観や仕事の日線を転換させたが、このようなリーダーの特徴は円山動物園と同様、「フォロワー覚醒型」である。さらに、その後は、フォロワーに任せていくという特徴も有する。これも円山動物園と同様、「フォロワー委任型」である。

2 リーダーシップ・スタイルの決定因

以上の分析から、4つの組織のリーダーシップ・スタイルは、円山動物園や旭山動物園のような「フォロワー覚醒型」⇒「フォロワー委任型」と、はとバスやテッセイのような「リーダー主導型」⇒「ロール・モデル型」もしくは「現場リーダー育成型」の2つに分けることができた。このような違いが現れたのは、リーダーによるフォロワーの力量評価の違いによる。以下で敷衍する。

ここで重要な点は、フォロワーの職務遂行能力は、あくまでもリーダーから見たフォロワーの業務遂行能力であるという点である。仮説的には、「リーダー主導型」ではフォロワーの業務遂行能力は低から中、そして「フォロワー覚醒型」ではそれは中から高であると考えられる。敷衍する。

「リーダー主導型」のテッセイでは、従来の業務の掃除のレベルそのものは低くはないけれども、コア人材をフロントラインに押し出すために業務拡大（案内等）した後の業務

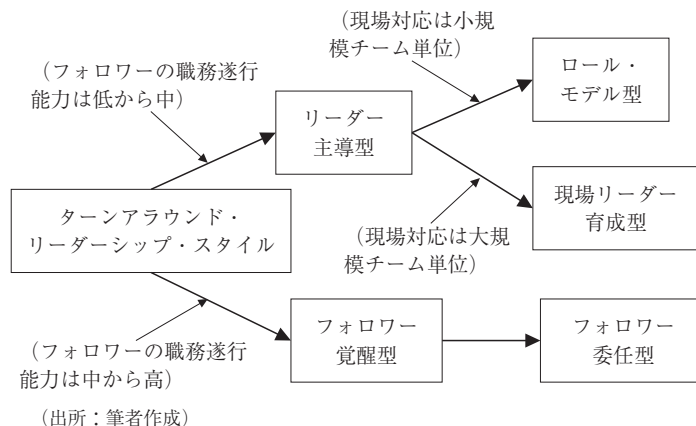
内容を考えれば、リーダーから見ると、彼らの職務遂行能力は「低から中」になる。また、はとバスでは運転手をフロントラインに押し上げたが、運転手の運転技術等のレベルそのものは問題ないが、しかしリーダーから見れば、運転手の顧客対応を行う部分を含めた業務内容は「低から中」になるように思われる。さらにはとバスでは、当初は運転手の業務内容ではなかった「運転手が踏み台（顧客がバスから降りる際の台）を出すこと」も、業務内容に含まれ、業務内容が少しであるが、拡大している。

両動物園の場合は、リーダーは、フォロワーは飼育員たる専門職としてのレベルが高いだけでなく、良いやり方（見せ方）をしようとしていた職員の役所の下部組織ゆえに抑えつけられていたものを取り除き、やる気と自主性を高めれば任せられると見ていたと思われる。

「リーダー主導型」のはとバスやテッセイには、それぞれに、もう1つの特徴がある。つまり、はとバスは「ロール・モデル型」であり、テッセイは「現場リーダー育成型」である。このような差がみられるのは、組織の業務遂行形態の違いによる。テッセイでは、業務は個人が単独で行うのではなく、大人数のチームで一斉に行っている。さらに、リーダーが業務の大枠は定めたとしても、具体的な実施については現場に任せざるを得ないと考えた。逆に、はとバスでは、業務は基本的には観光バス単位（多い場合でも、ガイド、運転手、添乗員の3名体制）で行っている。このため、リーダーは、自ら率先して模範となる行動を示し、個人のスキルの向上を図ることが必要であると考えたのである。

図2は、以上の説明をまとめたものである。

図2 ターンアラウンド・リーダーシップ・スタイルの分類



V 本研究の貢献と限界および今後の研究の方向性

本稿ではここまで、低迷した組織のターンアラウンドに成功した4名のリーダーのリーダーシップの特徴について分析してきた。本研究で明らかになった点は以下の2点である。

第1は、サービス組織のターンアラウンドに成功したリーダーの戦略の特徴である。それは顧客志向を徹底するために、顧客価値を創造する中核の「縁の下の力持ち」的人材を顧客の前面に出し、世間の注目を集めるように仕向けた点である。それ以降のターンアラウンド成功への道程は本文で説明したとおりである。

第2は、そのターンアラウンドのプロセスでのリーダーシップ・スタイル変化の位相の違いである。それらは大きく2つにわかれた。1つは、リーダー主導型であり、それはターンアラウンドが進展するにつれて、リーダーが直接に関与できるロール・モデル型とそうではない現場リーダー育成型に分かれた。もう1つは、フォロワー覚醒型であり、それは時間とともにフォロワー委任型へと変化していくタイプであった。これら2つの分岐点は、ターンアラウンド始発点でのリーダーによるフォロワーの専門能力の高低に関する認識の違いにあった。

次に、本研究の理論的・実践的貢献と研究の限界と研究の方向性について検討する。まず、理論的・実践的貢献として挙げられるのは、ターンアラウンドに成功した4つの組織に共通している要因として、顧客価値創造の中核である「縁の下の力持ち」的人材、すなわちコア人材が顧客と接したり、顧客から見られるように再配置したりした事実の発見である。フォロワーは、顧客から見られるようになったことで顧客を意識するようになり、顧客が満足したり、喜んだり、感激するように努力するようになった。この仕組みは、フォロワーが自覚状態になっていること、顧客満足と従業員満足の好循環になる点、そして日本人の恥の文化に基づいていると考えられる。

2つ目は、リーダーの顧客意識と顧客を意識したリーダーシップである。これまで、リーダーについては、リーダーそのものの資質や条件について論じられており、そこで顧客については論じられてはこなかった。また、リーダーシップに関しては、その対象となるのはフォロワーであり、顧客はその対象ではなかった。しかしながら、ビジネス・リーダーが目指すところは、顧客の増加や顧客満足度の向上、さらに、その先にある売上などの向上であるべきである。本稿では、リーダーの行うリーダーシップから、ターンアラウンドに成功したと言える状態、即ち、顧客の増加や顧客満足度の向上、売上などの向上までを論じている。さらに、リーダーがフォロワーに対しリーダーシップを行う際には、顧客を視野に入れている。これは、マーケティング・チャネルにおいて、製造企業が直接の顧客である卸売企業だけを視野に入れているのではなく、その先の小売企業や、さらには最終の

顧客（消費者）を視野に入れて卸売企業にアプローチするのに類似している。本稿で論じているリーダーシップも、これと同様、最終の顧客を起点に考え、フォロワーにアプローチしていく、最終顧客起点型リーダーシップであると考えらる。

3つ目は、フォロワーの組織での考え方の基礎の浸透度やスキル向上の程度に応じたリーダーシップ・スタイルの変化である。ターンアラウンドに成功した4つの組織では、新たな価値観である組織での考え方の基礎の浸透度とフォロワーのスキル向上の程度に応じて、初期から中期を経て、後期になるに従い、リーダーが行うリーダーシップの内容が少しずつ変化している。すなわち、フォロワーに組織での理念やミッション、ビジョンの浸透度とスキル向上の程度が上昇するに従い、リーダーシップの内容も、リーダー主導やリーダーによる覚醒の働きかけから、フォロワーの自主性や委任型に移行しているのである。このように、リーダーシップは動的（ダイナミック）に理解する必要があることを本稿は発見した。

しかし、これまでもリーダーシップを動的に考察するという動きは存在していた。例えば、Hersey, Blanchard, and Johnson (1996) の状況対応的リーダーシップ (Situational Leadership: SL) 理論では、フォロワーの状態を発達度、リーダーの行うリーダーシップの内容を指示的行動と援助的行動の2つとし、フォロワーの発達度が上昇するに従い、リーダーの行うリーダーシップは指示型（指示的行動が多く、援助的行動が少ない）からコーチ型（指示的行動が多く、援助的行動も多い）、援助型（援助的行動が多く、指示的行動が少ない）を経て、最終的には委任型（援助的行動が少なく、指示的行動も少ない）に変化していくことが示されている。これに対し、本稿で論じているリーダーシップは、フォロワーの状態を組織での理念やビジョンの浸透度とスキル向上の程度、リーダーの行うリーダーシップをリーダーが主導で行うことからフォロワーへ委任することへの変化として把握している点が異なっている。

また、組織の状況に応じてリーダーシップの内容を変えていくものに、Goleman, et al. (2002) のEQリーダーシップ理論がある。EQリーダーシップでは、ビジョン型、コーチ型、関係重視型、民主型、ペースセッター型、強制型の6つのリーダーシップ・スタイルが識別されているが、リーダーは組織の状況に応じて、これらの6つのリーダーシップ・スタイルを使い分けるとのことになっている。しかし、EQリーダーシップでは、使い分けの基準がフォロワーではなく、組織の状況である。このため、本稿で論じているリーダーシップとは明らかに違うものとなっている。

次に、本研究の限界と今後の方向性について説明する。研究の限界として挙げられるのは、1つ目は、製造業などの他の業種の組織におけるリーダーシップに関してである。本稿では、インターナル・マーケティングの結果、顧客の増加や顧客満足度の向上、売上な

どの向上の結果が比較的わかりやすいサービス業の組織を対象に研究した。しかしながら、現在では、サービス・ドミナント・ロジック（S-D Logic）の考え方から、製造業などの他の業種の組織においてもサービス業と同様の視点が求められている。その意味で、製造業や卸売業、小売業などの組織のリーダーシップとサービス業の組織のリーダーシップを比較研究することは重要である。

2つ目は、民間企業出身の成功したリーダーのリーダーシップに関してである。本稿では、公的組織出身のリーダーによるビジネス・リーダーシップの成功について研究してきた。今後は、民間企業出身と公的組織出身の成功したリーダーのリーダーシップには違いがあるのかどうか、そしてもし違いがあるのであれば、どのような違いがあるのかについて研究する必要があると考えられる。

注

- 1) 自覚状態（self-awareness）とは、自己フォーカスが高まったときの行動変化を説明しようとする考え方である。自覚状態になると、人は正しさの基準（standard of correctness）と現実の自分の姿とを比較し、基準に達していない（「負の不一致」という）場合は、注意を自己から逸らせて自覚状態を回避しようとするか、不一致低減のため、基準と一致するように努力する（Duval and Wicklund, 1972; 押見, 1992）。
- 2) 私的自覚状態（private self-awareness）とは、自分の気持ちや考えに忠実で個性的であろうとする、自分の能力や感性を高めようとする行動ルール（自己実現基準）に従って振舞うようになることである（押見, 1992）。
- 3) この点については、Deci and Ryan (2000) を参照のこと。実際に、速水（1998）では、従来の外発的動機づけと内発的動機づけという二律背反的な見方でなく、自己決定性の低いものから高いものまでの連続的なものとして見ようとするものである。最初のきっかけは他律的動機づけであっても、本人自身が取り込んで内面化させることによって、自己決定性の高い自律的動機づけへ移行する。この自律的動機づけこそが重要であることを強調している。
- 4) 公的自覚状態（public self-awareness）とは、他者と協調的であろうとする、他者からプラスに評価される存在であろうとする行動ルール（社会的受容基準）に基づいて行動するようになることである（押見, 1992）。

参 考 文 献

- Bedford, Olwen and Kwang-Kuo Hwang (2003), "Guilt and Shame in Chinese Culture: A Cross-cultural Framework from the Perspective of Morality and Identity." *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 33(2), June, pp. 127-144.
- Buss, Arnold Herbert (1980), *Self-consciousness and Social Anxiety*, W. H. Freedman and company.
- Chemers, Martin M. (1997), *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. 白樫三四郎訳編（1999）『リーダーシップの統合理論』北大路書房。
- Collins, James C. (2001), *Good to Great*, HarperCollins Publishers. 山岡洋一訳（2001）『ビジョナ

- リーカンパニー 2—飛躍の法則』日経 BP 社.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (2000), “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human needs and the self-determination of behavior,” *Psychological Inquiry*, 11, pp. 227-268.
- Duval, S. and R. A. Wicklund (1972), *A Theory of Objective Self Awareness*, Academic Press.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press. 土屋京子訳 (2002) 『EQ リーダーシップ—成功する人の「こころの知能指数」の活かし方』日本経済新聞社.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson (1996), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall. 山本成二・山本あづさ訳 (2000) 『入門から応用へ 行動科学の展開【新版】—人的資源の活用』生産性出版.
- Jones, Edward E. and Thane S. Pittman (1982), “Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation” in Jerry Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, Volume 1, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 231-262.
- Kotter, John P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press. 梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』日経 BP 社.
- _____ (1999), *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. 黒田由貴子監訳, 有賀裕子・佐藤智子・シュタル麻千子・鈴木章子訳 (1999) 『リーダーシップ論—いま何をすべきか』ダイヤモンド社.
- Kouzes, James M. and Barry Z. Posner (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey-Bass. 岩下貢訳 (1995) 『信頼のリーダーシップ—こうすれば人が動く「6つの規範」』生産性出版.
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, Jossey-Bass. 梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房.
- Tichy, Noel M. and Mary Anne Devanna (1986), *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons. 小林薫訳 (1988) 『現状変革型リーダー—変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社.
- _____ and Eli Cohen (1997), *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, HarperCollins Publishers. 一条和生訳 (1999) 『リーダーシップ・エンジン—持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社.
- _____ and Nancy Cardwell (2002), *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*, HarperCollins Publishers. 一条和生訳 (2004) 『リーダーシップ・サイクル—教育する組織をつくるリーダー』東洋経済新報社.
- Wieseke, Jan, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick (2009), “The Role of Leaders in Internal Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 73, March, pp. 123-145.
- 安藤清志 (1994) 『見える自分/見せない自分—自己呈示の社会心理学』サイエンス社.
- 池上知子・遠藤由美 (2008) 『グラフィック社会心理学 [第2版]』サイエンス社.
- 伊藤森右衛門 (1975) 「官僚制組織とリーダーシップ」『商学討究 (小樽商科大学)』第26巻, 2号, pp. 1-16.
- 遠藤功 (2010) 『未来のスケッチ—経営で大切なことは旭山動物園にぜんぶある』あさ出版.

- 遠藤功 (2012) 『新幹線お掃除の天使たち—「世界一の現場力」はどう生まれたか?』 あさ出版.
- 押見輝男 (1992) 『自分を見つめる自分—自己フォーカスの社会心理学』サイエンス社.
- 小菅正夫 (2006) 『<旭山動物園>革命—夢を実現した復活プロジェクト (角川 one テーマ21)』角川書店.
- 小菅正夫・野田稔 (2011) 『マネジメントは動物園に学べ (NHK テレビテキスト 仕事学のすすめ) 2011年 5月』NHK 出版.
- 佐藤善信 (2009) 「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」『ビジネス&アカウンティングレビュー (関西学院大学)』第4号, pp. 1-18.
- 佐藤善信 (2014a) 「第10章: 低迷からの復活要因を探る」小倉行雄・佐藤善信編著『ケースで学ぶ現代経営学 [改訂版]』放送大学教育振興会, pp. 173-206.
- 佐藤善信 (2014b) 「第11章: いい会社とは何か」小倉行雄・佐藤善信編著『ケースで学ぶ現代経営学 [改訂版]』放送大学教育振興会, pp. 207-226.
- 週刊 SPA! 編集部 (2008) 『旭山動物園の奇跡 (扶桑社文庫)』扶桑社.
- 末永俊郎・安藤清志 (1998) 『現代社会心理学』東京大学出版会.
- 内藤哲雄 (1991) 「自己意識と模倣行動」『医療技術短期大学部紀要 (信州大学)』16巻, 1号, pp. 47-59.
- 速水敏彦 (1998) 『自己形成の心理—自律的動機づけ』金子書房.
- 平岩英治 (2014) 「インターナル・マーケティングの機能不全に関する研究」『経営戦略研究 (関西学院大学)』第8号, pp. 5-22.
- 三木一哉 (2011) 『円山動物園「おもてなし日本一」への挑戦—新しい公共のビジネスモデル』財界さっぽろ.
- 宮端清次 (2010) 『はとバスをV字回復させた社長の習慣「100から0を引くと200である」』祥伝社.
- 無藤隆・遠藤由美・玉瀬耕治・森敏昭 (2004) 『心理学』有斐閣.
- 矢部輝夫 (2013) 『奇跡の職場—新幹線清掃チームの“働く誇り”』あさ出版.

ホームページ

- 旭山動物園・ホームページ, 2015年6月18日, <http://www5.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/>
- 株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI・ホームページ, 2015年8月4日, <http://www.tessei.co.jp/>
- 株式会社はとバス・ホームページ, 2015年6月18日, <http://www.hatobus.co.jp/>
- 円山動物園・ホームページ, 2015年6月18日, <http://www.city.sapporo.jp/zoo/>