

〈研究ノート〉

顧客志向の組織運営における サーバント・リーダーシップについて

藤田 晶久

キーワード：組織・個人・顧客関係、「下から支えること」、貢献、サービス連鎖

I はじめに

顧客志向とは、顧客の立場に立って物事を考え行動しようとする志向性のことである。「顧客の立場に立つ」とは、顧客は何を求めているかを知ろうとすること、そして、何を求めているかが明確であればそれを確実にやり、明確でなければ明確にしようとする努力することである。本稿は、顧客志向の組織運営を、そのような努力を引き出し活動を回していくこととして捉えるものである。

顧客と接する時の振る舞いや態度、あるいは組織として顧客の役に立とうとするその活動体系に資する行動の中に顧客志向を実践する姿は見られる。組織運営とは、商品・サービスを提供する側の内部を舞台とする。組織の内部運営には、何を目指すかというベクトル合わせと、活動の継続性を必要とする。これら、ベクトル合わせと活動の継続性確保の音頭をとるのはリーダーの重要な役割である。「リーダー」とは文字通り、「リードする人」である。他方、「サーバント」とは、他に奉仕する者のことをいう。これら双方の意味をもつのが「サーバント・リーダーシップ」である。

本稿では、「顧客志向の組織運営」を、①顧客志向という志向性を組織の垂直軸・水平軸に浸透・拡散させ、②顧客の役に立とうとする個人の働きを重視するとともに、③諸個人の活動を連鎖させて組織として顧客に役立つアウトプットを作り出していこうとする活動を回していくための、組織・個人・顧客関係における活動モデルとして捉えるものである。この組織・個人・顧客関係（藤田、2006a）におけるリーダーシップ・スタイルを論ずることが本稿の目的である。

II サーバント・リーダーシップとは

1. 奉仕し導くこと

「サーバント・リーダー」は、「相手に奉仕する人であり、相手への奉仕を通じて、相手を導きたいという気持ちになり、その後リーダーとして相手を導く役割を受け入れる人である」と定義され

ている⁽¹⁾。「サーバント」は、使用人、召使いといったことを意味する。これに対し、「リーダー」とは「他をリードする人」を意味し、「サーバント・リーダー」とはこの両方を同時に実践する人のことをいう⁽²⁾。それはパラドキシカルなリーダーシップ・スタイルである (Spears, 1996, P. 1)。「サーバント・リーダー」の提唱者である Greenleaf は以下のように述べている。

サーバント・リーダーは、何よりもサーバントなのである。まず初めに奉仕したいという自然な感情があり、奉仕することが第一なのである。そのうえで、導きたいという願望に駆られるのである。異常なまでの権力欲を持ったり、物欲に駆られたりするようなリーダーは、奉仕することを後回しにするものだ。……(中略)……まずサーバントである人は、他の人たちの優先順位の高いニーズが満たされることに気を配るが、その点は違いとなっってはっきりと表面に現れてくる。その違いを判断するのは難しくはあるが、次の質問に答えてみると分かり易い。「奉仕を受けている人たちは、人間として成長しているか。」「奉仕を受けながら、より健康になり、より賢くなり、より自由になり、より自律的になり、自分たちもサーバントになりたいと感じているか。」(Greenleaf, 1991、訳 P. 11)

サーバント・リーダーシップによって顧客志向の組織運営を解明しようとする考えは、藤田 (2006a) によって示されている組織・個人・顧客関係における活動モデルを敷衍する考えである。この活動モデルは、①内部運営たる組織運営に「顧客」という要素を取り入れた分析視角を示すこと ②顧客に役立つアウトプットを作り出すための継続的な活動を回していく仕組みを示すこと ③(1)組織目的と顧客満足を満たすことができる組織運営 ③(2)従業員の自己実現と顧客満足を満たす組織運営、を示すことを課題とするものである。「他に仕え、他をリードする」というサーバント・リーダーシップの考えは、「顧客志向の組織運営」に符合する考えであると本研究では捉えている。以下、サーバント・リーダーシップの特徴を捉えていくことで、上掲の課題への取り組みとしていきたい。

2. 下から支えること

紳士・婦人・子供向けのアパレル、靴、アクセサリを提供するファッション・スペシャルティの小売業であるノードストローム社の従業員ハンドブックには、以下のような記載がある (Spector & McCarthy, 1995、訳 P. 33-34)。

ノードストロームのルール、その一。

当社では、いかなる場合も、決定するのは皆さん自身です。

皆さんの優秀な判断力を駆使してください。

それ以外、ノードストロームにルールはありません。

迷ったときは、臆せず、いつでも、どんなことでも、
直属のマネージャーに訊いてください。

ノードストローム社は、アパレル関連の百貨店であるが、顧客が求める商品が店内にない場合は、競合他店から取り寄せたり、顧客が他店で購入した商品の返品を受け付けるという権限が現場の従業員に与えられている（後者に関して、正確に言えば、「他店」とはノードストローム社が買収した企業である。顧客がその商品を購入したのは買収前であった）。従業員によるこれらの行動は、「お客さまのノードストローム」という考えが従業員に深く浸透していることによる。

今日的なサーバント・リーダーシップ論は、下位（ピラミッド型組織でいう下位層のこと）への貢献の意味で使われている。その代表は「逆さまのピラミッド」（Albrecht, 1988）の考えである。逆さまのピラミッドとは、組織階層上の上位層が下部にきて底辺が上部にくるという上下逆さまの組織形態を指すものである。下位層が上部に位置するのは、上位層の職務を代行することを意味するのでなく、顧客に一番近い層・前線であるためである。上位層が下に位置するのは、下から上部を支えていることを意味する。

「逆さまのピラミッド」の組織図で有名なのは、ノードストローム社である。「逆さまのピラミッド」は、1971年に同社が株式公開した際に、申請に当たって提出された組織図である（佐藤、1999、P. 423；Sanders, 2002、訳 P. 69）。佐藤（1999）は、単に「逆さま」だけでなく、上層を下層が「手」で支えている点が重要であると指摘している。

ノードストロームの逆三角形には、もう一つの重大な意味とメッセージが含まれているという事実をほとんどの研究者は見落としている。それは各層の間に「開いた両手」が挿入されて上の層を支えているさまが描かれている事実である。つまり、すべての組織が一番上において顧客と接している現場従業員をみんな支えているという思想を明確にノードストロームの組織図はすでに30年前に宣言しているのである。（佐藤、1999、P. 441）

代表的な「手」には、従業員が自身の判断で行動できるように、会社としての指針を十分に示し決定・活動の権限を与えること、およびそれらができる能力をつける学習の場を与えることがあげられる。最前線に立つ層は、顧客からの厳しい要求を受ける場合もあればミスに対する叱責を受ける場合、あるいは従業員が自身の判断ミスがあってもそれが顧客に知られず表面化しないで済む場合もある。下から支える上位層の力が弱い場合に生じる問題は、馬場（2005）のいう「“顧客に弱い” マネジャが引き起こす問題」が参考になる。それは、①部下の適切な指導ができない ②顧客のいいなりになる ③部下の育成を考えたジョブ・アサインができない ④適切な人事評価ができない、である。

サーバント・リーダーシップ論では、リスニング（相手の言うことを聴く能力）、メンバーへの共感、説得、メンバーが成長することへ心血を注ぐこと、等が説かれている（Spears, 1996）。これらは、「上に立つ」というよりも「下から支える」立場にあることを説明するものである^③。逆さまのピラミッドは、サーバントとしてのリーダーの役割の重要性をよく表している。

3. 期待を超えること、それを報いること

サーバント・リーダーは、顧客の期待に応え、顧客の期待を超えようとする従業員の行動を奨励しそれに報いようとするスタイルをもっている。シンガポール航空には、顧客に対して真心をもって対応し、顧客がよい経験をするように努力することを目標にし奨励してそれが実践されていることを示すエピソードがある。乗客の一人が成田に到着した時に重病にかかっていることがわかり、成田空港駐在で地上サービスに従事する職員の一人が救急車を手配してすぐに病院に運んだ。病院では入院費その他すべての費用をシンガポール空港が支払うことを告げ、その後2週間、この乗客が入院している間何回か花を持って乗客の見舞いに行ったことがあったという（岡本、2000）。

また、ヤマト運輸では、宅急便事業を始めるに当たって、当時の小倉昌男社長は「サービスが先、利益は後」というモットーを掲げた。過剰サービスはコスト増をとまなう。しかし、小倉氏は業務会議にて「これからは収支のことは一切言わない。その代わりサービスのことは厳しく追及する」と強調したという（小倉、1999、P. 133）。その実例として小倉氏は「長距離電話に驚く顧客」の例をあげている。

一つの例として、住所がわからない場合。それは、往々にして、書き間違いということがあります。一回探してわからなかったらすぐその場で、「お客さま、ご住所が見つからないのですが、〇〇でよろしいですか」と、その場で送り主に長距離電話をかけるようにしました。そうすると、「あ、三丁目と書いたけれど、間違いです。二丁目です」ということで、確認ができるとすぐ配達にいくわけです。……（中略）……そうすると、お客さまがびっくりするわけです。自分の書き間違いで、三丁目と書いていたのが、すぐ長距離電話をかけてきて、お客さまは感激するわけです。じゃあもう次回から、宅急便しか使わないよ、ということになる。（片平・古川・安部、2003、P. 48-49）

顧客を理解し顧客のニーズを正確に捉えるのみならず顧客の期待を超えることを、片平・古川・安部（2003）においては、「超顧客主義」として紹介されている。「期待を越えること」はあらかじめ規定されてはいない。必要以上のことを見つけて他者のためにそれを自らが行うことである。片平・古川・安部（2003）では、「自分の組織内での役割を限定してしまわず、企業全体からの視点でパフォーマンスを考えて隣の領域にもリーチアウトすることである」と論じられている（P. 159）。それは、顧客に対する行動があらかじめ定められていないという点、及び顧客の期待を超えるとい

う点において、フォーマルよりもインフォーマル、役割内というよりも役割外 (extra-role) と呼ばれる行動である。「知覚された職務の幅 (perceived job breadth) が広いのか狭いのか」(Morrison, 1994) ということである。職務の責任の範囲をどこまでと自らが定義するかは、客観的に決まるものというよりも必要に応じて社会的に構築されていくものである。知覚された職務の幅が狭ければ、より多くの活動が役割外 (extra-role) の活動になり、広くなればより多くの活動が役割内 (in-role) の活動になる (Morrison, 1994, P.1544-1555)。「相手に必要なことを行う」(注2) Hunter を参照) というサーバントにとっての知覚された職務の幅は非常に広い。

企業家精神と家族主義で有名な米国サウスウェスト航空では、1995年より「“私の靴で歩いて”運動」が行われているという⁽⁴⁾。これは、休日によその部署で少なくとも6時間、一日体験する運動のことである。個人の独創性や個性を認め、尊重し、称賛するために、融通の利かない就業規則や業務規定を廃止するとともに各人がフォーマルな責任範囲・役割を超えて自主的な判断で仕事を進めるための環境づくりの一環である。そして、仕事を成功裏に収めることができた場合には数々の祝典が催される。祝典の一つである「創業者賞」は、CEOケレハー自身が決定する。職務で求められる以上の行為を日常的に行っている従業員が対象で、地域社会への貢献、ずばぬけた業績、あるいは新しい発想による複雑な問題の解決、確信的なアイデアの企画の提案、といったことが表彰の対象になる。Freiberg & Freiberg (1996) は、「私たちは、サウスウェスト航空の従業員が喜びに満ち、はつらつと働いている姿を目撃して、祝福を求めている人間的な感情を否定すれば必ず高いつけが回ってくるという結論に達した」(訳 P. 219-220) と述べている。サウスウェスト航空にとっての祝典とは、フォーマル・インフォーマル、役割内・役割外を問わず、個性を発揮して貢献しようとする従業員を後押しする会社としての価値観の表れなのである。

Ⅲ 従来のリーダーシップ・スタイルとの相違

「サーバント・リーダーシップ」の提唱者である Greenleaf は、AT & T カンパニーに務めていた実務者としての経験を活かし、ハーバードビジネススクール、マサチューセッツ工科大学スローン校、ダートマス大学、ヴァージニア大学において教鞭をとった経歴をもっている。彼のサーバント・リーダーシップ論は、自らの思索に基づいた道徳色の強い論調がある。Greenleaf の没後に編集された論文集に序文を寄せている Drucker は、「ボブ (訳注: Robert K. Greenleaf のこと) はモラリストであり、私はプラグマティストであった」と論じている (Greenleaf, 1996, P. xii)。本章は、この、規範的・道徳的色合いの強いサーバント・リーダーシップ論を、学術的なリーダーシップ論の俎上にのせることを図らんとするものであり、従来のリーダーシップ論との比較を通じてその相違点について確認することを目的とするものである。

1. 命令型リーダーシップ、参加・集団維持型リーダーシップ

「命令型」は、数あるリーダーシップ・スタイルの中でも伝統的とされるスタイルであり、生産性志向・課業志向・構造志向としても捉えられる。命令型リーダーシップには「奉仕する」「仕える」といったスタイルはない。サーバント・リーダーシップの考えは、命令型リーダーシップの考えには否定的である。Greenleaf (1996) は、サーバントである人は、強制や操作という方法ではなく説得という手法を用いることができなければならないと論じている。

「参加・集団維持型」は、「命令型」とは対象的に、従業員志向・人間関係志向・人への配慮といった特徴をもつ。Spears (1996) では、サーバント・リーダーシップの特徴として、リスニング（相手の言うことを聴く能力）、共感、癒し（感情面におけるケア）、自分自身と他者および組織との関係を理解すること、説得、コミュニティを築くこと、といったことが説明されており、それらは強制力・命令・課業中心、というよりも参加・集団維持型リーダーシップの考えがその基礎にあるといえる。しかし、メンバーの参加や集団の維持に留まらず、メンバーの成長、あるいは集団の発展を希求することがサーバント・リーダーがサーバントである所以である。リーダーシップ・スタイルが参加型・集団維持型・人間関係型であることは、そこまで期待されるものではない。

2. リーダー・メンバー交換型リーダーシップ

リーダー・メンバー交換型 (Leader-Member Exchange、略して LMX) の例として、ここでは、VDLM (Vertical Dyad Linkage Model)、およびダイアディック・オーガナイズング (Dyadic Organizing) と呼ばれるリーダーシップ・モデルを取り上げてみたい。リーダーシップ・スタイルを、①リーダーの特性・行動スタイルに着目するもの ②メンバーの特性・行動スタイルに着目するもの ③リーダーとメンバーの相互作用に着目するもの、に分類すれば LMX は③に分類される (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

まず一つ目の VDLM は、Liden & Graen (1980) によって示されたモデルである。これは、リーダー・メンバー間の感情的な好意が強いほど、

- ① 仕事そのものに対するニーズ：1) 注視：決定への関与、信頼感 2) 情報：成果に関するフィードバック 3) 仕事を完遂する上での支援、をリーダーから得ることができると感ずるようになる
- ② 個人的な感受性：1) 個人的なニーズ：上司は自分の仕事上の問題を理解している 2) 仕事の状況：上司の助け、何が期待されているかを知る 3) 自己決定：自分で決定できる程度、をリーダーから得ていると感ずるようになる

という両面に渡ってのプラス効果があるというものである (P. 456-457)。

要点は、リーダーからの注視・情報・支援を得ること、および個人的なニーズ・自分の置かれた立場をリーダーが理解することによって、メンバーからより多くの行動を引き出す点にある。メン

バーに対して、およびメンバー間のサービスを連鎖させる（後述）という観点からみると、満足が次なる行動を呼び起こすという行動の循環性、継続性をもたらす点がとりわけ重要である。

二つ目のリーダーシップのダイアディック・オーガナイズングとは、Graen & Scandura (1987) によるモデルである。Graen & Scandura は、リーダー・メンバー関係には、①役割取得フェーズ ②役割形成フェーズ ③コミットメントフェーズ、の三つのフェーズがあると論じている (P. 179-186)。役割取得フェーズとは、リーダーが部下に対して役割を与え期待しメンバーがその役割を取得し期待に応えるという、指示する者と従うものが明確にわかれているフェーズである。役割形成フェーズとは、相手との相互作用を通ずる中で役割が形成されていくフェーズである。これは、サーバント・リーダーシップは他人に必要なことを行うことであるという考えと符合する考えである（注(2) Hunter を参照）。仕事をする各人は、事業に「必要なこと」を行う。サーバント・リーダーは、事業に必要なことを行う人に必要なことを提供し支援する。仕事が定型化されていなければいけないほど、このダイアディックな関係は効果的になる。そもそも、顧客ニーズを職務規定として定めることはできず、顧客志向に則る業務は定型業務ではない。リーダーにとっての「必要なこと」はメンバーとの相互作用を通じてオーガナイズされるものであるとみなすことができる。LMX とサーバント・リーダーの関係について述べられた文献は見当たらないが、交換の継続性を通じて、リーダーによってメンバーが抱えている問題・置かれている状況、および成長へと導くための手段についての理解が深まり適切な措置がとれるようになるという仮説を立てることはできるものと考えられる。

3. カリスマ・リーダーシップ、トランスフォーメーション・リーダーシップ

ここでは、道徳色の強いサーバント・リーダーシップ論を学問的なリーダーシップ論に引き寄せられる際に引き合いに出されているトランスフォーメーション・リーダーシップ、及びカリスマ・リーダーシップとの相違について取り上げる。

Graham (1991) は、カリスマ・リーダーシップ論はリーダーの特色を表すことに注視し、サーバント・リーダーシップ論はメンバーの成長を希求することや善 (common good) を吹聴するリーダーの役割を注視すると論じている。そして、トランスフォーメーション・リーダーシップ論は、リーダーあるいは組織が正しいと認めること・価値あると認めることをフォロワーに植え付けることに注視し、サーバント・リーダーシップ論はメンバーが自律的に行動にすること、及び普遍的な道徳原則に注視すると論じている。又、Whetstone (2002) は、サーバント・リーダーシップは、何よりも「ひとの威厳性」(human dignity) が重視されると論じている。なお、トランスフォーメーション・リーダーシップとカリスマ・リーダーシップは以下のように定義されている。

- ・トランスフォーメーション (現状変革型) ・リーダーシップ (Bass, 1990) : メンバーの達成欲

求や成長欲求を引き出し一段階上のレベルへと引き上げ導こうとするリーダーシップ・スタイル。ビジョンを示す、プライドを植付ける、尊敬と信頼、価値・期待を吹き込む、合理的な問題解決による知的な刺激を特徴とする。「トランスフォーメーションナル」に対するのは「トランザクショナル」である。これは、契約されていることや期待されていることを知りその通りに応じること、および標準からはずれた時にそれを正そうとするリーダーシップ・スタイルをいう。目指されるのは、トランザクショナルは期待に沿った成果であり、トランスフォーメーションナルは期待を超える成果である (Bass, 1985)。

・カリスマ・リーダーシップ (Shamir & House, 1993) : リーダーとフォロワーの相互作用の観点から以下のように定義されている (訳 P. 38)。

- ① 部下の自尊心と、リーダーによって描かれたビジョンや使命に対する部下の関心とが一致したものになること
- ② リーダーが持っている価値観や目標が部下によって内在化されたものになること
- ③ こうした価値観や目標に計算高く行うのではなく個人的にあるいは道徳的に強く自我関与した状態になること
- ④ 部下が彼ら自身の個人的な関心や利益よりも、集団やチーム、組織全体のためになること

Shamir & House (1993) は、「部下の自己概念に影響を与え、その動機を喚起するリーダー行動」を「カリスマ・リーダーシップ」と呼んでいる (訳 P. 37)。ここで「カリスマ」を援用するのは、「超人的」「偉業」といったことに関連づけるためではなく、自己概念、即ち、自尊心・自己価値・自己効力感・自己を何に同一視するか、といったことを重視するためである。メンバーの自己概念に影響を与えるリーダーシップは、冒頭で述べたような「組織・個人・顧客」に関する活動モデルを捉えようとする本稿において重視することである。前述したノードストローム社の店員、シンガポール航空の職員、ヤマト運輸の従業員、サウスウェスト航空の職員は、各人の自尊心を損なうことなく、自らの行動が認められ尊重されそれが後押しされている例である。

顧客志向の組織運営を、組織・個人・顧客関係における活動モデルとして捉えようとする本稿において重視するのは、顧客に求められていることを知ろうと努力する／求められているものを作り出そうと努力する／自らの立場から事業に貢献しようとするメンバー自身の行動に自尊心や価値観を喚起するリーダーシップである。サーバント・リーダーを、部下のために何をいつどこでどのようにすればよいかを決めてあげることとして理解することは大きな誤りであり、目的を設定し方向付けを示すことが大きな役割であると Blanchard (1996) は述べている (P. 22)。また、Bennis & Nanus (1985)、および Kotter (1999) は、「リーダーシップ」を「マネジメント」と対比して次のように論じている。Bennis & Nanus (1985) は、マネジメントを「物事をなしとげ、責任を引き受け、実行すること」、リーダーシップを「指示を与えて、方向、手順、行動、意見を

導くこと」と定義している。Kotter（1999）は、マネジメントがコントロールと問題解決に力点を置くのに対し、リーダーシップはメンバーの動機づけと啓発に力点を置くと論じている。これらから学べることは、なぜそのような目的を設定するのか、なぜそのような方向を向くのか、これらであることをわかるように示しつつ、かつ、相手を正しく理解し困難な状況を乗り越えるべくリードしていくという側面こそが、サーバントがリーダーとなるために必要な条件だということである。ビジョンは、冒頭で述べたような諸個人による「顧客を理解しようとする努力」を喚起するものであることが望まれる。

Bass（1985）は、カリスマ・リーダーシップを構成する大きな要素の一つが「インスピレーション」であると論じている。インスピレーションの例として、メンバー自身の行動に自信を持たせること・仕事に熱中させること・感情的な喚起を引き起こすことがあげられている（P. 62-71）。喚起とは、リーダーが指し示す方向に自らで向かわせるように促すことである。リーダーによる影響力が、顧客の立場に立って努力をしようとするメンバー自身の努力に報いるものであったり、自らの価値観と合致していることからリーダーの期待に応えよう・期待以上の働きをしようとする動機づけを引き起こすのであれば、それは顧客志向を喚起するリーダーシップが発揮できているといえるのではないかと本稿では考える。

IV 顧客志向の組織運営にはなぜ「サーバント・リーダーシップ」が必要か

「サーバント・リーダーシップ」とは、他を率いる（lead）と同時に、他に仕える（serve）という相反する面を同時に備えているリーダーシップ・モデルである。本章では、顧客志向の組織運営を行っていく上で、なぜサーバント・リーダーシップが必要であるかについて論ずることとする。

1. 組織・個人・顧客における関係

本稿は、冒頭で述べたように、①顧客志向という志向性を組織の垂直軸・水平軸に浸透・拡散させ、②顧客の役に立とうとする個人の働きを重視するとともに、③諸個人の活動を連鎖させて組織として顧客に役立つアウトプットを作り出していこうとする活動を回していくための、組織・個人・顧客関係における活動モデルとして捉えるものである。それは、顧客を相手に何をするかというよりも、顧客を相手に仕事をする人、あるいは顧客を相手に仕事をする人を相手にして仕事をする人の活動をどのように回していくかに着目するものである。

藤田（2003）においては、組織・個人・顧客関係における活動モデルは「〈組織－個人〉－顧客」モデルと表現されている。このような表記をする第一の理由は、顧客志向とは、事業に必要な組織体としての、組織が掲げる志向性であることを表すためである。その意味で組織を先頭に置く。第二に、実践の主体は個人であることを表すために二番目に個人を置く。第三に、組織と個人をハイ

フンで結ぶのは、組織と個人は遊離したのではなく、組織とは個人の活動によって担われる点、および個人に活動を担わせるのが組織としての機能である点を表すためである。第四に、組織と個人を括って顧客とハイフンで結ぶのは、ここに組織体としての境界があることを表すためである。顧客から見れば、「〈 〉」の中の組織と個人の区別はそれほど大きな関心事ではない。第五に、「個人－組織」ではなく、「組織－個人」である理由は、顧客に近いのは、組織の境界層にいるいわゆる顧客担当者であり、組織はその背後にある点を表すためである。顧客が見えるのは店頭に並ぶ商品だけでありその商品の製造に関わる個人すら見えないというケースもあるであろうが、その場合は、なおさら、組織と個人の区別およびその順序は顧客にとって意味はなく、「〈 〉」で囲むことでそれは外からは中が見えないブラックボックスであることを表し、そこから出てくるアウトプットだけが顧客に見えることを表す。

顧客と直接に接する人が顧客の知覚に直接影響を与える。その人は顧客のことを一番よく知っており、その人をエンパワーメントすることが、より満足のいく真実の瞬間を顧客に与えることができる。顧客満足を導く力は組織のトップにではなく顧客接点、および現場にある。これは上述した「逆さまのピラミッド」の考えである。サーバントの働きは顧客に対する実践部隊を下から支えることにある。それら組織としての最終産物が組織としての顧客志向の実践の結果である。顧客の満足を与えることは、組織としての協働作業である。この協働作業に求められるリーダーシップ・スタイルは、サーバント・リーダーシップである。

2. 各人による事業への貢献

ここで、「顧客志向の組織」とはどのような組織なのかについて、仕事をする一個人に焦点を当てて考えよう。「顧客志向」が顧客の立場に立って物事を考えて行動することであると捉えた場合、顧客は何を求めているのかを知ろうと努力している人、あるいは顧客が求めているものを作り出そうと努力している人が顧客志向を実践している人であるとみなすことに異論はないものと思われる。自分にとっての仕事の成果物は最終的には顧客の手に渡るという認識のない人や、顧客による評価を少しでも高めるための努力をしていない人のことを「顧客志向の実践者ではない」とみなすことにも異論はないであろう。

次に、組織の活動体系に焦点を当ててみよう。活動体系を考えるには、Drucker (1954) が論じたように、活動分析 (事業を行うために必要なことは何か)、決定分析 (何を誰が決定するのか)、関係分析 (誰と協力しなければならないか)、を行う必要がある。顧客にとって「よいもの」を作り出すことに直接的・間接的に寄与しない活動は不要であり、顧客を知らない人が顧客に関する事項の決定を下すのは妥当性に欠け、組織的関係性のない活動体系は「体系」と呼ぶこと自体が疑わしい。ここで、顧客志向の文脈で活動・決定・関係を考える上で、①顧客と直接的な接点のある人か否か ②一般社員か管理者なのか、という二つの軸を設定してみたい。

前者については、主には「部門」によって判別はつくと思われる。営業部であれば顧客との接点があり、経理部や人事部には顧客との接点はない。後者については、「前線」に立つのは一般社員のみという場合もあるであろうし、主には管理者という場合もあるであろう。管理者が顧客と接するというのは、一般社員と一緒に仕事をする、あるいは責任者として顧客と接する、という意味である。

	管理者	一般社員
直接的		
間接的		

このようなマトリックスの中に自らの活動分析・決定分析・関係分析を行うことによって、自らの活動が「顧客の手に渡る商品・サービス」とどのように関連しているかが明らかになる。即ち、「自らの活動は事業としてのアウトプット産出にどう関わっているか」「自分は誰に対して何に対して貢献しているのか」ということである。管理者であれば、一般社員の成果を引き出すことがその任務であるし、間接部門であれば、直接部門に寄与することがその任務である。その他、一般社員が他の一般社員のために活動することや、間接部門が他の間接部門のために活動するということもある。これらは顧客に対するアウトプットを作る過程において自らがどこに位置し自らがどのような働きをしているかを知るための作業である。

ここであらためて「サーバント」を、必要な決定を行う人に貢献する人、必要なアウトプット産出を行う部門・人に貢献する人であると捉えたい。組織を分業の体系と捉えれば、これら貢献→貢献→貢献……の連続が組織体としての顧客に評価されるアウトプットへと結実するのであるから、その分業において自分は何ができるのか、どのように貢献できるのかを知ろうとすること、および実践していくことが一従業員にとっては重要である（藤田、2006b）。本稿では、この認識をメンバーに喚起するのがサーバント・リーダーの役割であると捉えたい。これは、サーバント・リーダーとは事業に貢献する人のために貢献する人であるとみなす考えである。それは、命令型のスタイルや集団維持型のスタイルでは捉えきれないスタイルである。

3. サービス連鎖とリーダーシップ

「サービス」には、辞書的には「人をもてなすこと」「奉仕する」「仕える」「案内する」などの意味があり、サービスする相手が必ず存在することを前提にした語彙である。そして、それによって自らが相手の役に立つという含意がある。「サービス」は、相手への気遣いであったり手筈を整えてあげることであったり、手を貸してあげること、喜ばせること、物を与えること、等、それは相手への何らかのギブを伴うとともに、相手への何らかの作用を及ぼす。それは、自分中心・自組織中心ではなく、相手にとって必要なことは何かを重視する利他主義ともいえるべき考えを必要とす

る⁶⁾。サービス連鎖とは他の誰かに必要な活動を体系立てて継続的に回していくことである。サービスが連鎖する行く先は顧客である。前述した貢献する相手への貢献→その相手への貢献→その相手への貢献……、という「貢献の連続」は、貢献する相手へのサービスが顧客へと向かい組織としての成果に結実する姿を捉えるサービス連鎖の考えでもある（藤田、2006c）。

サーバントがリーダーである所以は、貢献する相手へのサーバントであると同時に、組織として向かう方向へとリードする点にある。それはサブする相手であるメンバーの諸活動を束ねて組織としての活動を継続的に回していくことである。そこに「連鎖」の働きがある。「顧客志向」を顧客の立場に立って物事を考え行動すること・顧客を理解しようと努力することとして捉える本稿の立論に立てば、顧客志向の組織運営において必要とされるのは、顧客志向を実践する一個人の行動をサポートするリーダー、即ち、サーバント・リーダーである。

V むすび

本稿は、顧客志向の組織運営に希求されるサーバント・リーダーシップに焦点を当てた考察を行った。サーバント・リーダーシップの考え方自体に格段の新しさがあるわけではないが、学術的な研究となると意外と少ない。本稿はこれを扱った文献のレビューを通じてその特徴を探ろうとした点に、「組織研究」の発展に対する微力ながらの貢献はなしえるのではないかと考える。

「顧客」を扱っているからといって、本稿は市場分析でも製品・サービスの開発を扱うものでもない。本稿が対象としたのは、組織の活動をいかに回していくかという点である。この点においても本研究の特徴は認められるであろう。顧客に対して何をするか、ということではなく、顧客相手に仕事をする人の活動をどのように回していくかという点に本稿は着目した。本稿で取り上げたのは、「下から支える」「貢献」「サービス連鎖」などであった⁶⁾。これらについては、概念レベルにおけるより一層の精緻化が必要であることを強く感ずるものである。この点に関しては今後の課題としていきたい。

注

(1) グリーンリーフセンター・ジャパンのHPより。http://www.gc-j.com/sl01.html (2006/07/16 現在)

(2) 「サーバント・リーダーシップとは何か」についての諸説を以下にあげておく。

Hunter (1998)

ーリーダーとは、部下が必要としているものを見つけ、それに応え、従業員が顧客にサービスを提供できるようすべての障害物を取り除く者である（訳P. 80）。

奴隷は他人の欲することをを行い、サーバントは他人に必要なことを行うことである（訳P. 82）。

Autry (2001)

- 1. 真正であること (Authentic)：あらゆる状況において同一性・一貫性があること。
2. バルネラブルであること (Vulnerable—完全ではなく傷つき易い欠点さももっていること)：仕事をする状況において、疑い・恐れ・過ちに対して正直であること。それらを取り繕ったり責任転嫁してはいけない。
3. 受容性があること (Accepting)：部下の考えや行動の現実を受け入れること。
4. 存在感があること (Be present)：私という存在が他者・組織にとって有意義でなければならない。
5. 有用であること (Be useful)：他者へのサービスを行い他が行動できるように資源を手配すること。

(P. 10-21)

Berardi (2001)

- 奉仕の精神とビジョナリーの精神を取り入れて人の真のニーズを見極め満足させようとする人 (訳 P. 48)

水尾 (2003)

- 奉仕の精神に基づくサーバント・リーダーシップは、組織内の共創、信頼、予知、傾聴、そして力と権限委譲の倫理的行使などの諸能力を賦活させる。こうしたサーバント・リーダーシップはフォロワーの心に共感を呼び、その行動が支持される…… (中略) ……サーバント・リーダーシップの精神に裏付けられたリーダーは、常に部下や従業員の成長を援助する。そのことでリーダー自身の成長にもつながり、援助された部下や従業員は、自身の立場に置き換えて、顧客の成長に奉仕することを志向するようになる (P. 51)。

グリーンリーフ・センター (<http://www.gc-j.com/sl02.html> 2006/07/16 現在)

- 1. モチベーション：組織上の地位に係らず、他社に奉仕したいという欲求
 2. マインド・セット：皆が協力して目標を達成する環境で、皆が win-win になることを重視する
 3. 影響力の根拠：部下との信頼関係を築き、部下の自主性を尊重することで組織を動かす
 4. コミュニケーション・スタイル：部下の話を傾聴することが中心
 5. 業務遂行能力：部下へのコーチング、メンタリングから部下と共に学びよりよい仕事をする
 6. 成長についての考え方：他者のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を図る
 7. 責任についての考え方：責任を明確にすることで、失敗からも学ぶ環境を作る
- (3) 下位に対する姿勢として、米国海軍の士官候補生読本には以下のような一節がある。本稿は軍隊を対象とするものではないが、サーバントの考え方として非常に参考になるものと思われる。

「……なおまた、下への忠誠がある。それは本質的に、部下の福祉に対する配慮、その合法的利益を守る意思、必要とあれば部下の「援助に馳せ参ずる」用意があることである。「下への忠誠心は上の忠誠心を生む」。上への忠誠はどの事業の成功のうえにも絶対に不可欠な要件であるが、下への忠誠もまた同様である。忠誠が上司と部下との間に共有された感情でないかぎり、それは最良分子の側の盲従と化し、残余人員の側の不誠実またはせいぜい無関心に陥る。士官は部下の間に不忠を見出すやいなや、まず自

分自身を見つめてその原因を発見すべきである。士官が部下に不忠である場合には、部下が士官に不忠になるのはまず確かなことである。そして、これについて部下を非難するわけにはいかない。自分の部下たる将兵を価値のない輩と呼びながら、それに対する返礼として、部下から忠誠を期待することはできない。」(United States Naval Institute, 1959、訳 P. 129-130)

- (4) サウスウェスト航空に関する事例は、Freiberg & Freiberg (1996) に拠っている。同書では、「期待以上のものを提供し、顧客に敬意を払い、感謝する——これこそ同社を成功に導いた大きな要素なのである。」(訳 P. 355) と評されている。
- (5) Krebs (1970) によれば、利他主義は ①個人の性格から生ずるもの ②人間の本性から生ずるもの ③人間の相互作用から生ずるもの ④社会的な役割や規範から生ずるもの、がある。また、Kanungo & Conger (1993) は、ビジネスにおける利他主義とは、かたくなな個人主義ではなく、信頼・相互依存・相互の成長や共感を希求する考えであると論じている。
- (6) 2006年11月29日に中京大学で行われた経営学研究科の大学院生による研究発表会にて、本稿のテーマに関する報告を行った際、中京大学経営学部の櫻井克彦教授より、「サーバント・リーダーシップの解明によって、従業員満足と顧客満足との関係はどのように捉えられるのか」という旨のご質問を頂いた。本稿で取り上げた「下から支える」「貢献」「サービス連鎖」の概念をより精緻化する上で従業員満足は欠かせない要素の一つである。しかし、リーダー・メンバー関係において、メンバーが満足した時、それが果たして顧客志向へと向かうことになるかどうかは定かではない。リーダー・メンバー関係におけるリーダーシップ・スタイルについて、本編ではLMXを取りあげたが、顧客志向という文脈でLMXを捉えるには、そのメンバーが(直接・間接は問わない)「顧客相手の仕事をしている」という認識をしていることが前提として求められることであろうと本稿では考える。このことを本編においては「貢献」という文脈において論じた。即ち、十把一絡げに「従業員満足」といっても、それは必ずしも「顧客満足」の先行要因にはならないというのが本稿の考えである。

文献

Autry, James A. (2001) *The Servant Leader*, New York: Three Rivers Press.

Albrecht, Karl. (1988) *At America's Service*, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin. (鳥居直隆・西田英一・和田正春訳『逆さまのピラミッド』日本能率協会、1990.)

馬場史郎 (2005) 「“顧客に弱い” マネジャが引き起こす四つの問題」『日経コンピュータ』2005.04.04号、P. 220-221.

Bass, Bernard M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
——— (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, P. 26-40.

Bennis, Warren. & Nanus, Burt. (1985) *Leaders—The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper

- & Row. (小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社、1987.)
- Berardi, Alexander J. (2001) *Never Offer Your Comb to Bald Man*, Novato, California: New World Library. (廣岡結子訳『「いい人」だけがビジネスで成功する：得るためにはまず与える——サーバント・リーダーシップという考え方』はまの出版、2002.)
- Blanchard, Ken. (1996) "Servant-Leadership Revisited", in Spears, Larry C. (ed), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: Wiley, P. 21-28.
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*, New York : Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営 (上)(下)』ダイヤモンド社、1996.)
- 藤田晶久 (2003) 「企業間における営業と顧客に関する組織論的考察」『関西大学大学院 人間科学』第 59 号、P. 135-154.
- (2006a) 「企業における顧客志向の組織運営に関する研究——組織理論の視角からの問題認識と課題設定——」『中京経営紀要』第 6 号、P. 43-55.
- (2006b) 「企業における顧客志向の組織運営——サービス連鎖の観点から——」『経営行動科学学会 第 9 回年次大会発表論文集』P. 67-70.
- (2007) 「顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖について」『経営行動科学』第 20 巻 1 号 (近刊予定).
- Freiberg, Kevin & Freiberg, Jackie (1996) *Nuts! : Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*, Austin, Tex.: Bard Press. (小幡照雄訳『破天荒！サウスウェスト航空——驚愕の経営』日経 BP 社、1997.)
- Graen, George B. & Scandura, Terri A. (1987) "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, P. 175-208.
- & Uhl-Bien, Mary. (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*, Vol. 6, No. 2, P. 219-247.
- Graham, Jill W. (1991) "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", *Leadership Quarterly*, Vol. 2, No. 2, P. 105-119.
- Greenleaf, Robert K. (1991) *The Servant As Leader*, The Greenleaf Center. (グリーンリーフセンター・ジャパン編訳『サーバントリーダー』グリーンリーフセンター・ジャパン、2004.)
- , (Frick, Don M. & Spears, Larry C. ed.), 1996, *On Becoming a Servant Leader*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hunter, James C. (1998) *The Servant*, Roseville, California : Random House. (石田量訳『サーバント・リーダーシップ』PHP 研究所、2004.)
- 片平秀貴・古川一郎・安部誠 (2003) 『超顧客主義』東洋経済新報社.

- Kanungo, Rabindura N. & Conger, Jay A. (1993) "Promoting Altruism as a Corporate Goal", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 3, P. 37-48.
- Kotter, John P. (1999) *What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press. (黒田由貴子 監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、1999.)
- Krebs, Dennis L. (1970) "Altruism—An Examination of The Concept and A Review of The Literature", *Psychological Bulletin*, Vol. 73, No. 4, P. 258-302.
- Liden, Robert C. & Graen, George B. (1980) "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 3, P. 451-465.
- 水尾順一 (2003) 「サーバント・リーダーシップのエンパワメント」『Business Research』2003/04号、P. 48-55.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. (1994) "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, P. 1543-1567.
- 小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』日経 BP 社.
- 岡本和寿 (2000) 「エアラインにおける顧客サービスの形成 — シンガポール空港」『運輸と経済』第 60 巻第 8 号、P. 66-71.
- Sanders, Betsy. (2002) 田辺希久子訳『サービス・リーダーシップとは何か』ダイヤモンド社、2002. (『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』連載「ニューエコノミー時代のサービス・リーダーシップ」、2000 年 12 月号—2001 年 12 月号.)
- Shamir, Boas. & House, Robert J. (1993) "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories" in Martin M. Chemers and Roya Ayman (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, P. 81-107, San Diego, CA: Academic Press. (白樫三四郎訳編『リーダーシップ 理論と研究』第 2 章「変革的・カリスマ的・予言者のリーダーシップ理論の統合」黎明出版、P. 33-63.)
- 佐藤知恭 (1999) 「顧客がすべて、すべては顧客のために — ノードストロームのすべて —」『白鷗大学論集』第 13 巻第 2 号、P. 401-448.
- Spears, Larry C. (1996) "Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership", Spears, Larry C. (ed), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, New York: Willey, P. 1-12.
- Spector, Robert. & McCarthy, Patrick D. (1995) *The Nordstrom Way*, New York: Wiley. (山中カン・犬飼みずほ訳『ノードストローム・ウェイ』日本経済新聞社、1997.)
- United States Naval Institute (1959) *Naval Leadership*, Annapolis, Maryland: Naval Institute Press. (武田文雄・野中郁次郎訳『リーダーシップ [アメリカ海軍士官候補生読本]』日本生産性出版、1981.)
- Whetstone, J. Thomas. (2002) "Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader with a Transforming Vision", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, No. 4, P. 385-392.