

早稲田大学大学院商学研究科
博士学位申請論文

社会的価値と経済的価値を両立する
経営者のリーダーシップとは:

グラウンデッド・セオリー・アプローチによる
フレームワーク構築

早稲田大学大学院
商学研究科博士後期課程
商学専攻

小野 香織

提出日 2021 年 10 月 25 日

目次

第1章	イントロダクション	1
1.1	本研究の背景と問題意識.....	1
1.2	本研究の目的.....	4
1.3	リサーチ・クエスチョン.....	4
1.4	日本人経営者を研究対象にする理論的根拠.....	5
1.5	研究アプローチ.....	6
1.6	本研究の意義.....	6
1.7	定義.....	8
1.7.1	リーダーシップ.....	8
1.7.2	社会.....	9
1.8	本研究の構成.....	10
第2章	先行研究レビュー	14
2.1	社会との関係性に関連する文献レビュー.....	14
2.1.1	ステークホルダー理論 (Stakeholder theory).....	14
2.1.2	企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility = CSR).....	15
2.1.3	レスポンシブル・リーダーシップ (Responsible leadership).....	16
2.1.4	サステイナブル・リーダーシップ (Sustainable leadership).....	18
2.2	既存のリーダーシップ論.....	20
2.2.1	変革型リーダーシップ (Transformational leadership).....	20
2.2.2	サーバント・リーダーシップ (Servant leadership).....	22
2.2.3	オーセンティック・リーダーシップ (Authentic leadership).....	23
2.2.4	倫理的リーダーシップ (Ethical leadership).....	24
2.2.5	戦略的リーダーシップ (Strategic Leadership).....	25
2.3	先行研究レビューのまとめ.....	28
第3章	日本企業の経営理念－米国企業との比較－	31
3.1	リーダーシップと組織文化.....	31

3.2	方法	33
3.2.1	データ収集	33
3.2.2	データ分析	34
3.3	分析結果	34
3.3.1	日本企業	35
3.3.2	米国企業	37
3.4	考察	39
3.5	結論	39
第4章	研究方法	41
4.1	方法論的選択	41
4.1.1	研究哲学	41
4.1.2	研究アプローチ：方法論	42
4.1.3	研究デザイン：方法（データ収集と分析）	45
4.2	データ選択	48
4.3	データ収集	55
4.3.1	インタビューデータ	55
4.3.2	ケースデータ	57
4.4	データ分析	58
4.5	倫理的配慮	61
4.6	本研究の信頼性	61
4.7	研究者の役割	63
第5章	初期分析による仮カテゴリーの抽出	66
5.1	初期データによる探索	68
5.2	関連する概念のレビュー：Humanism	70
5.2.1	Humanistic の言葉の定義	71
5.2.2	ビジネスにおける Humanism	71
5.2.3	Humanistic Management	73
5.2.4	Humanistic leadership	74
5.3	新しい概念の探索－ケース：松下幸之助－	76
5.3.1	データ分析	76

5.3.2 分析結果	77
5.4 考察	94
第6章 分析結果	97
6.1 カテゴリーの生成	99
6.2 ストーリーラインの作成	139
6.3 カテゴリー間の関係性の確認	142
6.4 理論的概念の条件	147
第7章 考察と結論	150
7.1 本研究の総括	150
7.2 本研究の知見の考察	152
7.3 本研究の課題と今後の展望	157
7.3.1 一般化の可能性について	157
7.3.2 リーダーシップ論の階層間における普遍的適応課題について	158
7.3.3 フォロワー側の調査について	158
参考文献	160
英文	160
和文	194
付録	200

第1章 イントロダクション

1.1 本研究の背景と問題意識

The problems that exist in the world today cannot be solved by the level of thinking that created them.

(Albert Einstein)

果たして、ビジネスリーダーにとって最も重要なステークホルダーは株主であり、企業の利益を最大限増幅させることが最上位の目的なのであろうか。グローバル化及びITの発達により世界が益々相互依存の度合いを強め、ビジネスを取り巻く環境が複雑かつ非連続になる中、実務家と研究者は企業の責任について伝統的な考え方を再考する必要性に迫られている (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & De Colle, 2010; Waddock, 2016)。とりわけ21世紀に入り、米国では、EnronやWorldcomといった大企業における数々のスキャンダルが発覚し、ビジネスリーダーの倫理観に疑問が投げかけられるようになった (Ghoshal 2005; Waldman & Galvin 2008)。さらには、社会の不平等の増大、世界的な広がりを見せているテロや気候変動といった人類にとって困難な問題が次々と起こる中で、ビジネスリーダーが社会的課題解決に向けて積極的にリーダーシップを取ることが求められてきている (Maak & Pless, 2009; Tsui, 2021)。実務界では、2018年にBlackRock社のCEO Larry Finkが気候変動に対する企業の責任に言及し、2019年には米経済団体ビジネス・ラウンドテーブルが、株主第一主義からの脱却、従業員や地域社会など全てのステークホルダーに利益をもたらす責任があると宣言を行った。ビジネス研究の世界も同様に、「機能的、倫理的にも厳しい試練にさらされている株主主体の資本主義モデル」 (Pirson & Lawrence, 2010; Spitzeck, Amann, Pirson, Khan, & Von Kimakowitz, E. (Eds.), 2009, P.6) を前提とする理論からパラダイムの転換を行う必要性がしばしば議論されており (Ghoshal 2005; Hahn, Kolk & Winn, 2010; Pirson, 2019 他)、株主のみならず社会全体についても考慮するリーダーシップ理論が問われている。

然るに、研究者はこの問いに十分には答えられていない。なぜなら、過去何十年にもわたり、株主及びオーナーに対して利益の最大化をもたらす責任を果たすために、どのようなリーダーの特性、行動が企業の財務パフォーマンス向上のうえで有効であるか、主にリーダーとフォロワーの関係を中心に分析が行われてきた (Maak & Pless,

2006)。その背景として、近年まで半世紀に渡る世界的なビジネスリーダーシップ研究が、米国型の資本主義をコンテキストとしたモデルで占められてきた (Cappelli, Singh, H., Singh, J., & Useem, 2015) ことが挙げられる。米国では、1980年代初頭まで、ステークホルダー理論 (ビジネスには利害やオペレーションに絡むステークホルダーグループが存在し、ステークホルダー間のバランスを取る) が主流であったが、経済学の領域から生じた理論的議論によって、シカゴ大学のFriedmanが提唱する株主至上主義 (企業の目的は株主のために利益をあげる) が主流を占めるようになっていった (Cappelli, Singh, H., Singh, J., & Useem, 2010)。経営者は株主から選出された代表者であり、株主への利益を最大化することが仕事であるため、社会貢献や慈善事業といった利益を損なう活動は求められておらず (Friedman, 2007)、経済と社会を完全に分離した考え方 (Mintzberg, Simons, & Basu, 2002) である。この流れに沿って、「最高責任者達は経済的な業績を生み出すことだけが役割のように見られ」 (Mintzberg et al., 2002, P.67)、企業のCEOやトップマネジメント・チームを対象としたリーダーシップ論—アッパー・エシュロン理論 (Upper Echelon Theory) や戦略的リーダーシップ (Strategic Leadership) —の研究では、実体的な企業のパフォーマンス (例、売上、利益率、倒産率、株価、生産性等) を示すアーカイブデータとリーダーシップの有効性を検証する実証研究が頻繁に行われてきた (Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011)。

米国企業上層部の不祥事が発生し、上層部の責任が問題視されると、倫理問題に焦点を当てた新しいリーダーシップ論—オーセンティック・リーダーシップ (Authentic leadership) や倫理的リーダーシップ (Ethical leadership) 等—が次々と生み出されてきた。しかしながら、これらのリーダーシップ論の多くは、あくまでも組織の中におけるリーダーとフォロワーの関係性に焦点を当てたアプローチ (Miska & Mendenhall, 2018) である。また、組織のパフォーマンスに重点を置いた伝統的なリーダーシップ論と概念の重複がみられることが実証研究によって明らかにされている (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018他)。したがって、既存のリーダーシップ論に“倫理”という概念が加えられただけであり、社会全体を考慮する新しいリーダーシップ理論の構築という問いには答えられていない。

結果として、既存のマネジメントやリーダーシップ理論の多くは、企業が社会の中に埋め込まれているという関係性 (social embeddedness) の考えから離脱し、将来への配慮よりも現在に比重を置いた“コスト—利益分析” (Chichilnisky 1996; Walsh, Weber,

& Margolis, 2003) 偏重の経済的枠組みに基づいて構築されており、経済理論の限られた範囲内で人間の行動を解釈している (Lawrence & Pirson, 2015)。

このように、現代の諸問題を生み出した経済ロジックを基に構築された理論を用いた解決は困難であり (Pirson, 2019; Spitzeck et al., 2009)、新しい理論構築にはパラダイムの転換が必要である。そこで、社会におけるビジネスの役割・責任は何かという根本の問いに立ち戻ることで、新しい理論構築への議論が進められている (Donaldson & Walsh, 2015; Spitzeck et al., 2009他)。これらの議論の主要な焦点は、Corporate Social Responsibility (CSR) やステークホルダー理論を背景とした、企業による社会への価値創造、公益を促進するビジネス活動である (Donaldson & Walsh, 2015; Kanter, 2010; Porter & Kramer, 2011)。

同様に、リーダーシップの分野においても、この流れに沿ったリーダーシップ論—レスポンシブル・リーダーシップ (Responsible leadership) とサステイナブル・リーダーシップ (Sustainable leadership) —が議論されている。両アプローチとも、リーダー・フォロワー中心のリーダーシップ論とは異なり、マクロ的視点から経済、社会、環境におけるステークホルダーも配慮すべき対象に含んでいる。そして、リーダーは社会的責任や持続可能性をシステムとして組織に根付かせる役割を担っている (Rogers, 2011) ため、リーダーの能力やマインドセットに依拠する価値観中心のリーダーシップ論である。しかし、概念のほとんどはビジネス倫理及びCSRの文献 (Frangieh & Yaacoub, 2017) やステークホルダー理論から引用されたコンセプト (Maak, 2007; Maak & Pless, 2006; Pless & Maak, 2011; Waldman, Siegel, & Stahl, 2020)、そして他のリーダーシップ論の概念 (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018; Miska & Mendenhall, 2018) に大きく依拠しており、包括的概念レベルの段階である (Miska & Mendenhall, 2018)。トリプルボトムライン (利益、人、地球) にも言及しているが、社会に対してどのような働きかけを行うのかほとんど述べられていない。特に、レスポンシブル・リーダーシップ論では、誰に対して、何の責任を果たすべきかという議論で停滞している。さらには、CSRを戦略的ツールと捉え、株主・オーナーのみに責任を果たすとする従来型のリーダーシップアプローチもレスポンシブル・リーダーシップの一種として議論が行われている (Waldman et al., 2020)。この場合、株主資本主義からのパラダイムシフトを目指す代替理論という位置付けとは異なってくる。また、リーダーの価値観に重点が置かれていることから、レスポンシブル・リーダーシップは、エグゼクティブレ

ベルのリーダーの「信念、意思、関心を暗示する方向性やマインドセット」(Waldman et al., 2020) と定義されている。企業の戦略的意思決定と選択は、エグゼクティブの個人的な経験、価値観や認知プロセスが反映されるとするアップパー・エシュロン理論に基づくと、リーダー自身がどのように認識しているのかという点が重要になってくる。さらには、組織内のフォロワーのみならず組織外のステークホルダーや社会を考慮するマクロ的なリーダーシップが求められているが、ビジネスリーダーがどのようにビジネスと社会との関係性を認識し、自身のリーダーシップとして総体的に機能させているかという点については、ほとんどの先行研究で触れられていない。

1.2 本研究の目的

上述の背景と問題意識を踏まえて、本研究の目的は、ビジネスリーダーがどのように社会との関係性を認識し、リーダーシップとして機能させているのかプロセスを明らかにすることである。関連する先行研究では、ステークホルダーへの責任、長期視点による持続可能なビジネス、環境に配慮といった包括的な概念レベル (What) を提示しているものの、リーダーシッププロセスとしてどのように (How) 機能するのかという点はほとんど明らかにしていない。また、パラダイムの転換による新しい理論構築の必要性がこの数十年間認識されているが、まだ十分に答えられていない理由の一つとして研究方法の限界が挙げられる。これまでに提示されたリーダーシップ論のほとんどは、既存文献から抽出した概念の組合せにより生成されたパターンであり、重複したリーダーシップモデルで溢れている (Shaffer, DeGeest, & Li, 2016)。したがって、本研究では実践のリーダーシップ現象を探索することにより、ビジネスリーダーが社会との関係性をどのように認識し、理解し、そして自身のリーダーシップとして行使しているのか解釈することを目的とする。その成果として、リーダーシッププロセスを構成する概念を生成し、概念同士の関連性を発見することでどのようにリーダーシッププロセスが機能しているのか明らかにすることを目指す。

1.3 リサーチ・クエスチョン

本研究を導いた主要なリサーチ・クエスチョンは以下のとおりである：社会との関係性を尊重するビジネスリーダーはどのような信念を持ち、どのようにリーダーシップとして機能させているのか。

1.4 日本人経営者を研究対象にする理論的根拠

上記における目的を達成し、リサーチ・クエスチョンに答えるために、本研究では日本人経営者を研究対象とする。株主主体の資本主義は (Spitzeck et al., 2009)、「利益追求を目的とし、そのために人をメカニズムとして捉える」 (Melé, 2009, p129) 己の企業活動のみに焦点を当てたエゴ (Mintzberg et al., 2002)であるのに対し、日本企業は、資本主義の経済システムの中で、組織外のステークホルダーも含めた人との関係性に重点を置いたマネジメントを貫いてきたと言われている。「ヒトが経済活動のもっとも重要な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワーク、つまり人材を提供し、取引をしている人々のネットワークを安定的につくり、それを維持・発展させることこそ大切、と考える原理」 (伊丹, 1987) である。企業のステークホルダーあるいはより広い範囲で捉えた社会に対して責任を果たす経営アプローチが、日本やドイツにおいて根付いており、経営者もその信念を保持していることが実証研究でも明らかになっている (Witt & Stahl, 2016)。

さらに、多くの日本企業は社会に対してメッセージを込めた経営理念を掲げている (第3章にて検証)。経営理念はリーダーの価値観や信念を反映したものであり (Schein, 2010)、松下幸之助をはじめとする日本の経営者が経営理念の構想と浸透に多大な時間をかけていることは、海外の研究者からも指摘されている (Keegan, 1984; Kotter, 1997)。また、世界の人々や社会に対する貢献を価値志向とする経営理念と長期的な企業の成長可能性 (売上、経常利益、キャッシュフロー、総資産の各変化率) には正の相関関係があることを、日本企業のデータによって実証した研究も存在する (Wang, 2009)。バブルの崩壊と日本企業の世界的プレゼンスの低迷、米国企業の復活により、日本の経営スタイルは批判され、チャレンジの時代へと突入したことも事実であるが、Jacoby (2018, P. xi) は、近年の米国内で問題となっている不平等、リスクそして企業責任について日本から学べると述べている。

以上から、日本企業のマネジメントスタイルが社会性を中心に構成された独自性を有していることは多くの研究者が合意するところである。しかしながら、日本企業の経営者のリーダーシップについては、「日本で“経営者”の研究の流れ (占部, 1956; 土屋, 1959; 高橋, 1977; 清水, 1983) は見られたものの、日本企業に関する総合的な文献における断片にとどまったものであり」 (Mishina & Hino, 2013, p.7)、リーダーシップ理論として確立されたものはほとんどみられない。

1.5 研究アプローチ

本研究では、社会との関係性を尊重するリーダーシップの概念フレームワークを提示するために、以下の順番で検証を進めることとする。本研究は大きく3つの要素から構成される。まず、研究1では、社会との関係性を尊重するリーダーシップの探索において、日本に着目することの予備調査として、企業レベルで米国と比較することで日本のコンテキストとしての妥当性を示す。研究2では、社会との関係性を尊重するリーダーシップの構成概念を明らかにするために、ビジネスリーダーの中で、ステークホルダー及びより広い社会を重視する傾向が強いと思われるインフォーマント達から仮の概念を抽出する。リサーチ・クエスチョンとは異なる新たな疑問や考えが浮かび上がってきた場合は、理論サンプリングの収集により探索を行う。研究3では、研究2で浮かび上がってきた仮の概念を、追加の多数インフォーマントのデータ及びケースデータにより精緻化を行い、概念的フレームワークを提示する。

1.6 本研究の意義

本研究によって、社会との関係性を考慮したリーダーシッププロセスが明らかになることで、停滞をしているリーダーシップ理論の構築に示唆を与えうる。社会の変化にともない、ステークホルダーの考慮や社会への貢献を尊重するビジネス及びリーダーシップ理論の必要性が求められているが、研究者は十分に答えられていない。文献から構築された仮説とは異なり、実際に社会とのつながりのある中でリーダーシップを発揮しているビジネスリーダーの信念や行動を理解することが、今後ますます求められるであろう共通善を考慮に入れたビジネスやリーダーシップ研究に示唆を与えうると考えたからである。

コンテキストの観点からは、既存のリーダーシップ理論構築の背景とリーダーシップの普遍的有効性に対して一視座を与えることである。今日までのリーダーシップ理論の多くは、北米の研究者によって北米のリーダーを対象として導き出されているが (Yukl, 2010)、現在世界が抱える課題解決ための議論においては、米国型のビジネスモデルが批判の対象となっている (Cappelli et al., 2010)。したがって、このような背景においては、本論文の冒頭に掲げたEinsteinの言葉—今日の世界の問題を生み出した思考レベルでは、それらの問題を解決することはできない—が示すように、社会とのつながりの中で経営が行われている日本のコンテキストを分析することに意義があると

考えられる。さらに、異なったコンテキストで研究を進めることは、新しい理論構築への示唆を与える一方、コンテキストの違いによるリーダーシップの有効性の課題に対しても参考文献となり得る。リーダーシップの有効性は国によって異なり、普遍的な部分と文化特有な部分の両方が存在する (Bass, 1990; Bond & Smith, 1996; Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, & Bautista, 1997; House & Aditya, 1997) ことがグローバル化によって明らかになってきている。北米のコンテキストに基づき構築された既存の理論の多くは (Yukl, 2010)、異なった経済や文化に適応することに対して制限が生じる

(Hofstede, 1993; Zhang, Fu, Xi, Li, Xu, Cao, Li Ma, & Ge, 2012)。リーダーシップは、高次元の抽象概念として社会システムの範囲内で発生する社会的、相関的な影響プロセスである (House & Aditya, 1997; Kempster & Parry, 2011; Parry, 1998) と広く認識されている。そこで、文化をコンテキストとしてリーダーシップの役割に焦点を置いた研究がより大きな関心を集めてきている (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)。その一例が GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) による CEO リーダーシップ研究である (House, Dorfman, Javidan, Hanges, & de Luque, 2013)。世界中の研究者が集まり、それぞれの国の CEO を共通の質問票を用いて分析し、成功するリーダーシップの行動がその社会文化が期待する価値観に合致する方がより効果的であることを実証研究で明らかにしている。北米とは異なった文化的コンテキストで実証研究が行なわれることは、異文化リーダーシップ研究の観点からも新たな発見や知見の蓄積に貢献しうると考えられる。

方法論の観点からは、データ選択と研究方法の意義をあげたい。経営者に関するリーダーシップ研究では、二次的データもしくはフォロワーによるインタビューやアンケート調査が中心 (Bryman, 2004) であり、リーダー自身である経営者の発言をデータとして扱った研究は少ない。リーダーシップ研究分野における日本人研究者の権威の一人である金井は、「実務家が生み出したリーダーシップ持論¹」(金井, 2005) の重要性、そして研究者の理論との両理論による意味付けにより、実践で理論が活けると述べている。本研究では、ビジネス研究ではまだ少ないグラウンデッド・セオリーの手法を用いて、各ビジネスリーダーの持論を比較、分析、コーディングすることで、アカデミック研究としての理論 (概念フレームワーク) を提供する。

¹ 持論とは、「リーダーシップの実践家が日常において利用しているし、信じているもの」(金井, 2005, p.94)

リーダーシップ論の適応対象の問題に関しては、分析対象を明確に企業のトップであるビジネスリーダーに本研究では絞っている。これは、ほとんどの既存のリーダーシップ論が組織の階層を考慮せずに一般的に適応されることに対して、問題提起をおこなう意図もある。アッパー・エシュロン理論及び戦略的リーダーシップを除くほぼ全ての既存のリーダーシップ理論は、リーダーの階層を考慮することなく論が進められている。しかしながら、リーダーシップを発揮する範囲が直属のフォロワーに限定されがちなミドル・マネジャーとは異なり、企業のトップである経営者のリーダーシップは多岐に渡っている (Hart & Quinn, 1993; Norburn, 1989)。結果として、一般的なリーダーシップ理論やモデルを組織の中の異なるレベル間に当てはめることによる問題点が、実証研究の結果から指摘されている (Zaccaro & Klimoski, 2002)。社会的責任を果たすことを目指す組織を全体的に構築し、それを文化として組織のメンバーに浸透させることができるのは、組織の中で最も影響力のある経営者である (Hambrick & Mason, 1984) ことから、あえて経営者のリーダーシップに焦点を絞ることは妥当と思われる。

実務面の観点からは、第一に、経営者自身の実体験を基に概念的フレームワークが構築されていることから、実際の実務としての汎用性が高いと考えられる。第二に、組織のトップのリーダーシップとミドル・マネジャーのリーダーシップでは異なる概念が存在することを示すことにより、次世代の経営候補者の選抜や人材育成プログラムの構築にあたる担当者にとって貴重なインプットになると思われる。

1.7 定義

本研究を通して使用する用語の定義と個人としての解釈について、参照した主要な先行研究とともに以下に記載する。

1.7.1 リーダーシップ

西洋、東洋問わず何千年も前からリーダーに関する物語が世代を超えて語られているように、リーダーシップの歴史は紀元前まで遡ることが可能である。しかしながら、Bass & Stogdill がリーダーシップの定義について、学者間で「延々と続く議論」(Bass & Stogdill, 1990, p.20) と称したように、様々な定義が存在し、統一はなされていない。そこで、ビジネス分野の研究者の定義を参照した上で、最も定評のあるリーダーシッ

プ論のテキスト（金井, 2005）の著者である Yukl が述べている定義を総括し、「リーダーシップとは、共通の目的を達成するために、組織のメンバー個人に与える影響のプロセス」と本研究では定義することとする。

実行しなくてはならないこと及びどのようにそれをするのかを理解し、同意を得るために他人に与える影響のプロセス、そして共通の目的を達成するために個人もしくは集団の努力を促進するプロセス（Yukl & Gardner, 2020, p.26）

グループをリードする、そして目標を達成するためにそのグループに影響を与えるプロセス
（Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2020, p.427）

共通の目標を達成するために、個人がグループの個人に影響を与えるプロセス（Northouse, 2019, p.43）

1.7.2 社会

Carroll & Buchholtz（2018, p.34）は、「コミュニティ、国、共通の伝統、価値観、制度そして共同の行動及び関心を有する人々の広い意味でのグループ」を社会と定義しているが、Donaldson & Walsh（2015）は、グローバル化による世界的観点から、世界全体を社会と捉えられることができると述べている。一方、ビジネスとの関係性を考慮した場合、「社会は程度の差はあるが形式化された組織や様々な幅広い機関である多数の利益団体で構成されている」（Carroll & Buchholtz, 2018, p.34）と定義している。これは、「一つ又はそれ以上の組織の利害関係を主張する個人やグループ」（Carroll & Buchholtz, 2018, p.72）、あるいは「組織の目的達成のために影響を与える、もしくは影響を受けるグループや個人」（Freeman, 1984, p.46）と定義されるステークホルダーによって社会が構成されていることを意味する。しかしながら、ステークホルダーに該当する個人やグループが具体的に誰なのかという点においては見解の一致には達していない（Parmar et al., 2010）。「企業の存続に必要なグループで特に顧客、サプライヤー、従業員、投資家、コミュニティ」（Dunham, Freeman, & Liedtka, 2006, p.25）を指す場合もあれば、今日における社会状況（例：環境問題や持続可能な社会の構築）を反映した多元的な視点からは、社会や環境もステークホルダー（Carroll & Buchholtz,

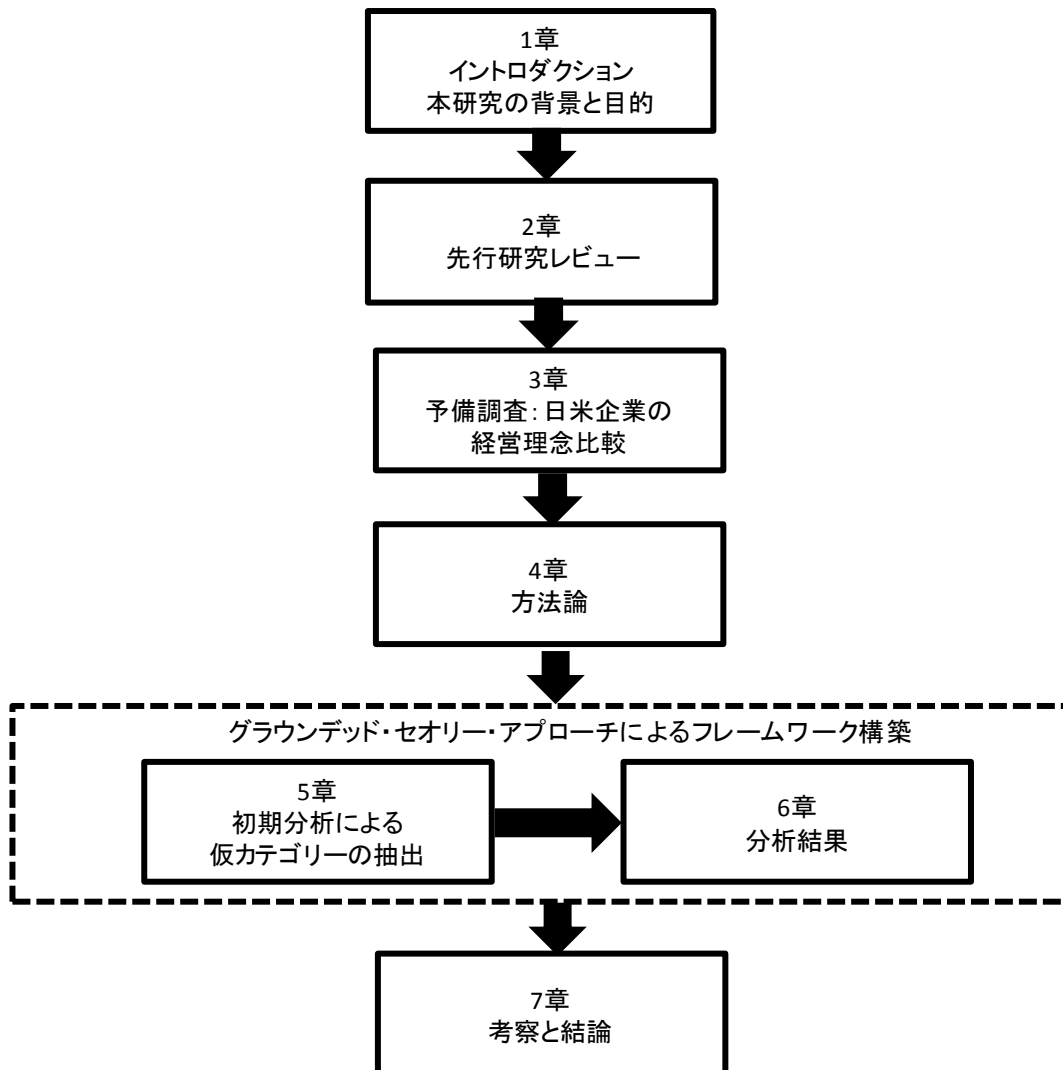
2018) に含まれる。社会は企業にとって利害関係が発生する個人やグループ（ステークホルダー）の集合体であるが、その一方で広い意味での人々が集い共同生活を営む集合体でもある。

社会は企業にとって考慮すべき存在であり、他のステークホルダー（従業員、顧客、サプライヤー、株主等）とは異なった間接的な関係性が生じ得ることを考慮すると、ステークホルダーとも考えられる。しかし、本研究では、いわゆる利益と損害が発生する関係性を意味するステークホルダー（広辞苑 新村編, 2018）とは一線を画し、公益もしくは共通善の対象となる人々の包括的な複合体を“社会”と定義する。

1.8 本研究の構成

本研究は、社会の変化により株主第一主義から共通善に基づいた経営が求められる中、社会とのつながりの中で経営を行う日本をコンテキストとして、ステークホルダー及びより広い社会を重視する傾向が強いと思われるビジネスリーダーの持論を分析することで、社会との関係性をどのように捉え、リーダーシッププロセスとして機能させているのか明らかにすることを目的としている。以下に、本研究の各章の概要と章構成図（図表1-1）を示す。

図表1-1 本研究の構成



出所：筆者作成

まず、第1章はイントロダクションである。研究課題の背景と問題意識に続いて、本研究の目的及びリサーチ・クエスチョンの記述、そしてデータ対象として日本企業の日本人ビジネスリーダーを選択する理論的論拠を述べる。最後に、研究アプローチと本研究の意義についても言及する。

第2章は、最初に、企業及びリーダーと社会との関係性に関連する先行文献のレビューを行い、次に既存のリーダーシップ論について、社会との関係性の観点からレビューを行う。総括として、社会との関係性に言及しているリーダーシップ論とその他のリーダーシップ論の比較結果をリストとして提示する。

第3章では、本研究の課題に答えるために、日本企業の日本人経営者がデータ対象として妥当かどうか予備調査を行う。日本企業と米国企業の経営理念を実証研究で比較分析することにより検討する。

第4章は、本研究の目的を達成するために選択した方法論についての記述である。最初に、本研究を行うにあたり質的研究に必要なパラダイムの立ち位置を明確にする。次に、方法論に沿った研究方法とデータ選択について説明を行う。

第5章では、まず、グラウンデッド・セオリー・アプローチによる初期データの収集と分析を行う。インタビューデータのコーディングにより、社会との関係性を尊重するリーダーシップ現象を表す仮のカテゴリーを抽出する。次に、初期データの分析結果で浮かび上がってきた新しい概念を探索するために、新規のデータを収集し、コーディングによる分析を行う。

第6章は、第5章にて抽出された仮のカテゴリーと各カテゴリーの関係性を理論サンプリングの収集により精緻化し、社会との関係性を尊重するリーダーシッププロセスの概念的フレームワークを構築する。さらには、概念的フレームワークを構成するカテゴリー及びテーマ間の関係性を一層堅固にすべく、先行文献との比較を交えて検証する。

第7章は、考察と結論である。本研究全体にて明らかになった分析結果を、既存のリーダーシップ理論と比較することで理論的貢献を明確化し、続いて実践的貢献に言及する。最後に本研究の課題と今後の展望について触れる。

第2章 先行研究レビュー

リーダーシップ研究は数十年にわたり、マネジメントや組織行動学の文献において中心的な存在であり（Yukl, 1989）、その時代の社会現象を反映した新しいリーダーシップ理論を次々と産み出してきている（Avolio et al., 2009）。しかしながら、これまでの主要なリーダーシップ研究の系譜はあくまでも一般的なリーダーを扱い、その中核は上司と部下との関係性がほとんどであり、明確にビジネスリーダーを対象としたリーダーシップ論は限られている。また、利益最大化の追求を前提としたリーダーシップ論は、組織の財務パフォーマンスとの関連性に焦点が当てられ、フォロワーへの視点もその延長線上で捉えられてきた。ところが、21世紀に入り社会における企業の役割が益々変化し、そこで求められる経営者のリーダーシップも変化を遂げている。その流れを受けて、企業やビジネスリーダーの責任に関する議論が高まり、ステークホルダー理論、そしてCSRや倫理といった概念を軸に様々なリーダーシップ論の研究が進められているが、確固とした理論構築にはまだ至っていない。

本章では、最初に本研究の主要テーマである社会との関係性に言及したリーダーシップ論について、社会との関係性をどのように捉えているのかという点を中心に検討を行うが、それらのリーダーシップ論が依拠するステークホルダー理論とCSRの定義を確認した上でレビューを進める。ここでは、社会における企業の役割の変化に着目した議論が始まっているが、その議論も初期の段階であり、様々な模索が行われている状況にあることを示す。次に、上記以外の主要なリーダーシップ論はリーダー・フォロワーの関係性を焦点としており、社会との関係性については述べられていないことをレビューによって明らかにする。最後に、社会との関係性に言及したリーダーシップ論と主要なリーダーシップ論のレビュー結果を比較し、類似点と相違点を総括したリストを提示する。

2.1 社会との関係性に関連する文献レビュー

2.1.1 ステークホルダー理論 (Stakeholder theory)

1963年にStanford Research Instituteがストックホルダー理論に対抗して使用した単語がステークホルダーである（Parmar et al., 2010）。その後、Freemanが1984年に出版した著書「戦略的マネジメント (Strategic Management)」の副題が、ステークホルダ

一・アプローチ (Stakeholder Approach) であったことから、今日ではステークホルダー理論と呼ばれるようになり (Parmar et al., 2010)、発展を遂げてきた。この理論は、「組織戦略と倫理のマネジメント概念」(Freeman & Phillips, 2002, p.333) であり、中心的な考え方は、組織が目的を達成する上で影響を与えるステークホルダーといかに良い関係を構築する (Freeman & Phillips, 2002) のかということである。そして、経営者の仕事は、全てのステークホルダーの利益を守り、出来る限りその利益を最大化することが任務である (Ambler & Wilson, 1995; Freeman, 1984; Harrison, Bosse, & Phillips, 2010) が、ステークホルダーの対象範囲については定義の統一には至っていない。企業が存続するために必要なグループ、とりわけ顧客、サプライヤー、従業員、投資家、そしてコミュニティ (Dunham, Freeman, & Liedtka, 2006) であるとする定義が存在する一方、株主のように企業との関係性が深いステークホルダーを第一グループ、現時点で直接企業が責務を負っていないが将来的に第一グループとなり得るステークホルダーを第二グループと分類した定義も存在する (Gibson, 2000)。このような状況下、Parmar et al., (2010) は、企業によってステークホルダーの対象は変わるため、様々な定義が存在することを容認している。結果として、具体的にステークホルダーが誰なのかという点では相違があるものの、あくまでも企業のビジネス活動における利害関係が伴うステークホルダーを対象とする点では一致している。また、ステークホルダー理論は、「ビジネス倫理のフレームワーク」(Gibson, 2000, p.245) として用いられているが、企業が倫理的観点から配慮すべきステークホルダーは、企業が影響を及ぼすだろうと想定される範囲においてである (Gibson, 2000)。したがって、直接的・間接的のどちらにしても、利害関係という視点から離れた“社会”は含まれていないと考えられる。

2.1.2 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility = CSR)

ステークホルダー理論及びレスポンシブル・リーダーシップが依拠する概念がCSRである (Freeman et al., 2010; Maak & Pless, 2006他)。しかし、CSRの定義は文化 (Waldman et al., 2006) や時代によっても変化し (加賀田, 2006)、様々な定義が存在する (Dahlsrud, 2008; Van Marrewijk, 2003)。例えば、最も引用がなされているCarrollのCSRモデル (Visser, 2006) は、4つの柱で構成されている: 経済、法律、倫理、裁量 (Carroll, 2016)。経済的責任とは、利益をあげることであり、企業は自ら利益を得ることで創立あるい

は存続する必要が生じるとする最も根本的な責任を指す。次に、法律面での責任とは、経済的なミッションを法律の範囲内で遂行することである。第三番目の倫理とは、正しくフェアなことをすることであるが、法律が定めていなくても倫理観が勝ることも示唆している。最後は、フィランソロフィーに関する責任として、社会の期待に答える形で良き企業市民となり、人々の幸福や健康を促進する行動やプログラムに従事することである (Carroll, 1991)。このように、Carrollの定義では、社会の期待に答えることが組織の責任と位置づけている。しかしながら、その後CSRは、競争優位的手段として戦略的な視点に基づく定義へと変化している (加賀田, 2006)。レスポンシブル・リーダーシップの研究者達は、CSRを“企業及び株主の利益や法律で要求されること以上に、ソーシャルグッドの販売促進を高めるような行動や方針” (McWilliams & Siegel, 2001; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006; Waldman et al., 2020) と定義している。そして、McWilliams & Siegel (2001) は、CSRと財務パフォーマンスの分岐点を駆使した適正值を分析することで、理想的なCSRのレベルが存在することにも言及している。同様に、ステークホルダー理論の生みの親でもあるFreemanと同僚らは (Parmar et al., 2010)、CSRを倫理として捉えているものの、CSRを財務パフォーマンスの手段としての面と規範的な面の両方を同時に考慮する重要性を訴えている。したがって、CSRは持続可能な競争優位をもたらすための重要な戦略的ツール (McWilliams, Parhankangas, Coupet, Welch, & Barnum, 2016; Miralles - Quiros, M. D. M., Miralles - Quiros, J. L., & Arraiano, 2017) として捉えられることにより、財務パフォーマンスとの関連性に焦点が当てられ、ステークホルダーや社会への影響はほとんど配慮されていない (Wood, 2010)。

2.1.3 レスポンシブル・リーダーシップ (Responsible leadership)

レスポンシブル・リーダーシップは、グローバル化、倫理の問題による信頼の喪失、地球規模の問題といった複雑な状況下に置かれたリーダーが、ステークホルダーに対して果たすべき責任について焦点を当てたリーダーシップ論である (Maak & Pless, 2006; Pless & Maak, 2011; Waldman & Galvin, 2008他)。2006年にMaak & Plessが発表して以来、研究者の関心が高まっているリーダーシップ論であるが、主要な研究者の見解は大きく2つに分かれている。最初にレスポンシブル・リーダーシップ論を展開したMaak & Plessが提唱するレスポンシブル・リーダーシップの議論は、CSR及びステーク

ホルダー理論の範疇から生じている (Maak & Pless, 2006)。「まず、説明責任、適切な倫理的決断、信頼といった責任を大事な関心事の中心に据え」 (Pless & Maak, 2011, p.4)、様々なステークホルダーと関係を構築することがステークホルダー社会におけるリーダーの重要な役割と位置付けている (Maak & Pless, 2006)。これに対して Waldman & Galvin (2008) は、レスポンシブル・リーダーシップはリーダーの行動論ではなく、「リーダーの信念、意思、興味を暗示する方向性やマインドセット」 (Waldman et al., 2020, p.6) であると定義している。また、経済的・戦略的視点からは、「オーナー及び株主のニーズを満足させることと、企業の他のステークホルダーを考慮することとの間でバランスを取る必要性がある」 (Waldman & Balven, 2014, p.232) と言及している。

一方で、Pless, Maak, & Waldman (2012) は、合同で実証研究を行い、既存のリーダーシップと同様に株主資本主義をベースとするアプローチを、レスポンシブル・リーダーシップの分類の一つとして加えている：(1) 伝統的エコノミスト (traditional economists : 短期経済的価値志向、株主義)、(2) 機会探索者 (opportunity seekers : 第一に株主への価値創造、次に企業にとって有益であるとみられる場合に限定されたステークホルダーへの価値創造)、(3) インテグレーター (integrators : ビジネスと社会におけるステークホルダーに対する長期的な価値創造)、(4) 理想主義者

(idealists : 全体としての社会や企業にとって必要なステークホルダーに対して長期的な社会的価値の創造)。株主以外のステークホルダーも含んだステークホルダーグループに対する社会的責任から、株主だけに責任を果たすことも社会的責任として認識された形で議論の方向性は進んでいる (Waldman et al., 2020)。

社会との関係性については、“利益の最大化よりもより広い社会的使命を追求” (Waldman et al., 2020)、“社会に対して結果をもたらす”、“社会と環境への影響”、“社会の持続可能性の確実化” (Pless, Sengupta, Wheeler, & Maak, 2021) といった社会と環境との関係性に言及した文言が文献内で散見されるが、ステークホルダーとの良好な関係性構築の結果生み出される二次的副産物 (Maak, 2007; Stahl & De Luque, 2014) としての位置づけであるのか、あるいは社会を利害関係のあるステークホルダー (Pless et al., 2012) として捉えるのか明確には定義されていない。しかし、Waldman, Siegel, & Stahl (2020, p.5) は、「レスポンシブル・リーダーシップは、エグゼクティブレベルのポジションの人々が、企業のステークホルダーの要求に応えることを目指して採択

する方向性やマインドセットである」と定義の再確認をしている。したがって、あくまでも企業のビジネス活動に関連するステークホルダーを対象としており、ステークホルダーではない広義としての社会はリーダーシップの焦点に含まれていないと考えられる。

次に、他のリーダーシップアプローチと異なる主な点は以下のとおりである。第一に、既存のリーダーシップ論が焦点としていたリーダー・フォロワーの二者の関係ではなく、フォロワーがステークホルダーグループに含まれている (Pless et al., 2021)。第二に、組織内だけではなく組織外である社会と環境との関係性についても、明確ではないが言及されている (Maak & Pless, 2006; Waldman & Galvin, 2008)。第三に、エグゼクティブレベルを対象としたリーダーシップ (Waldman et al., 2020) である点も、マネジメント層全てに適用される他のリーダーシップとは異なる。

しかしながら、レスポンシブル・リーダーシップは、サーバント・リーダーシップや変革型リーダーシップ等の既存のリーダーシップ概念に依拠 (Miska & Mendenhall, 2018; Pless et al., 2012) している部分もあり、既存のリーダーシップにCSRの概念を加えた研究 (Waldman et al., 2006; Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015他)との違いを含めて、リーダーシップ研究に置ける位置付けが明確になっていない。さらには、社会と環境との関係性について言及はされているものの、この概念がどのように経営者のリーダーシッププロセスの構成要素となり得るのか明らかにされていない。これは、リーダーシップの結果であるアウトプットが定義されていないことが要因とも考えられる。結果として、CSRの延長線上で企業とリーダーの責任に焦点を当てた研究が多く、目的を達成するために人々をどのようにリードするのかというフォロワーとの関係性にも注目した議論がほとんどなされていないことから、「包括的な概念」 (Miska & Mendenhall, 2018, p.130) もしくは「規範的」 (Tsui, 2021, p.168) レベルの研究状況である。

2.1.4 サステイナブル・リーダーシップ (Sustainable leadership)

組織外のステークホルダーや社会との関係性に言及したリーダーシップという観点では、サステイナブル・リーダーシップもその一つであるが、新しい概念であり (Dalati, Raudeliūnienė, & Davidavičienė, 2017; Rogers, 2011)、初期の研究段階である。短期視点の株主第一主義に対抗したサステイナブル・リーダーシップの考えは、トリプルボ

トムライン (Triple bottom line) に依拠 (Kiewiet & Vos, 2007) しており、持続可能な未来のために、人、利益、地球のバランスを取ることである (McCann & Sweet, 2014)。Avery & Bergsteiner (2011) は、実証研究で23のリーダーシップ慣行を特定しているが、その中には環境と社会的責任の促進と、多数のステークホルダー間の利益バランスを取ることも含めている。そして、長期視点に基づいた企業の持続的存続、人中心のマネジメントによる持続可能な社会と環境への貢献を目指すとする組織レベルの視点で定義を行っている。一方、Rogers (2011) は、持続可能な状況を組織の中で作り出すという視点から、リーダー個人の考え方や行動の変化の重要性に焦点を当てている。組織に持続可能性という考え方を持ちこむことがリーダーの役割であり、システム思考 (System thinking) がサステイナブル・リーダーシップの構成要素と述べている。そして、その他のリーダーの能力は、他のリーダーシップ (カリスマ、適応性、感情的知性等) と同様であると言及している。これらの流れに沿って、リーダーとフォロワーの持続可能性に対する認識や理解のレベルを計測する研究 (McCann, & Holt, 2010; McCann & Sweet, 2014) や、サステイナブル・リーダーシップとその効果の関係性を検証 (Suriyankietkaew, 2016; Suriyankietkaew & Avery, 2016) する実証研究が散見される。

次に、レスポンシブル・リーダーシップとの比較だが、サステイナブル・リーダーシップは、「人、利益、地球のバランスを取ることで、そして企業の長寿を促進することを目指して企業をリードする全体的アプローチ」 (Suriyankietkaew & Avery, 2016, p.4) であり、マクロ的リーダーシップ論である点がレスポンシブル・リーダーシップと共通している。そして、「ビジネスを持続可能な社会的責任として組織に導入するためのリーダーの役割は複雑であり、組織に変化をもたらすリーダーのスキルや能力」

(D'amato, Henderson, & Florence, 2009, p.9)、または社会的責任の価値観が求められる点でも同じである。しかし、ステークホルダーの対象範囲においては異なる点もある。サステイナブル・リーダーシップは全てのステークホルダーを同一に考慮するとしているが、レスポンシブル・リーダーシップは企業のビジネスに影響がある、もしくは影響があり得るステークホルダーのニーズを満たすことを前提としている。

このように、サステイナブル・リーダーシップは、「ビジネス活動に社会的、環境的懸案事項を取り込み、全てのステークホルダーとの相互関係」 (Van Marrewijk, 2003, p.102) を保持するアプローチである。さらに、サステイナブル・リーダーの慣行や特性も一部の研究者 (Avery & Bergsteiner, 2011; McCann & Sweet, 2014) によって示され

ているものの、このリーダーシップがどのように機能するのかは明らかになっておらず、実際の運用という観点からも疑問が残る (Gerard, McMillan, & D'Annunzio-Green, 2017)。

2.2 既存のリーダーシップ論

今日までに非常に多くのリーダーシップ理論が生み出されている (Northouse, 2019) が、ここでは、変革型リーダーシップ (Transformational leadership)、サーバント・リーダーシップ (Servant leadership)、オーセンティック・リーダーシップ (Authentic leadership)、倫理的リーダーシップ (Ethical leadership)、そして戦略的リーダーシップ (Strategic leadership) のレビューを行う。選択の基準は、レビュー論文が、リーダーシップ理論の中で最も幅広く検証がなされていることを確認しており (Fu, Von Kimakowitz, Lemanski, & Liu, 2020b)、かつレスポンシブル・リーダーシップと同じ規範的 (Normative) リーダーシップ理論である (Johnson, 2019; Miska & Mendenhall, 2018) と定義されている点である。さらには、本研究がビジネスリーダーを対象としていることから、エグゼクティブを対象とした戦略的リーダーシップもレビューに加えることとした。分析の主な論点は、リーダー・フォロワーの関係性、経済面、そして社会性の観点である。最後に、これらの結果をレスポンシブル・リーダーシップ及びサステイナブル・リーダーシップと比較を行い、総括した表を提示する (図表 2-1)。

2.2.1 変革型リーダーシップ (Transformational leadership)

変革型リーダーシップを最初に提唱したのは政治歴史家の Burns (1978) である。彼はリーダーシップのタイプについて、投票の票集めの対価として仕事を得るといった交換により成り立つ交換型リーダーシップと、リーダーが部下の能力をより高いレベルに引き上げるために動機付けをし、お互いが協力することで個人や組織としての目標を達成させる変革型リーダーシップの2つに分類をした。この Burns の概念を基に、変革型リーダーシップの実証研究に必要な計測値を定義し、理論構築に貢献したのが Bass (1985) である。Bass (1985)、Howell & Avolio (1993)、Bycio, Hackett, & Allen (1995)、Avolio, Bass, & Jung (1999) らによって因子分析研究が行われ、理論としての正当性が確立されてきた。Bass & Riggio が 2006 (2nd edition) 年に発刊した変革型リーダーシップ本は、Google Scholar の引用件数が 12,000 を超える。

変革型リーダーシップは、理想的な影響（Idealized influence）、鼓舞する動機づけ（Inspirational motivation）、知的刺激（Intellectual stimulation）、個別配慮（Individualized consideration）の4つの要素で構成されている（Bass, 1985, 1999）。リーダーはフォロワーの考え方や行動をまさにTransform（変革）させるために、既存のやり方とは異なる方法を奨励し、将来像を明確に語ることで共通の目標や価値観にコミットさせ、それに向かって働くようにサポートする。変革型リーダーシップは、directive（タスク主導）リーダーシップか、participative（人中心）リーダーシップのどちらであるかという議論もあるが、両方のケースがあり得るとするスタンスをとっている。しかし、Bass & Riggio（2006）が言及しているparticipative（人中心）リーダーシップの行動は、変革プロセスの過程においてフォロワーの参加を促進するものであり、参加型リーダーシップ（Participative leadership）で定義されている意思決定への関与（Greiner, 1973; Somech, 2006他）とは異なる。

変革型リーダーシップの主なアウトプット変数は、個人もしくは組織のパフォーマンスによる効果（例、個人のパフォーマンス、チームパフォーマンス、売上、目標達成率、フォロワーの創造性）、フォロワーの満足度（例、リーダーに対する満足度、仕事の満足度）である（Avolio & Yammarino, 2002）。他には、フォロワーの創造性だけでなく組織としての創造性向上に有効である（Gumusluoglu & Ilsev, 2009）こと、変革型リーダーシップがモデレーターとしてダイバーシティとチームパフォーマンスの関係性に寄与する（Kearney & Gebert, 2009）といった研究もみられる。いずれも、個人、チームもしくは組織のパフォーマンスに焦点が置かれたリーダーシップであり、フォロワーの心理的な要求は組織の目標の二の次に位置づけられている（Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt, & Alkema, 2014）。そして、変革型リーダーシップが優れたパフォーマンスを発揮する場合とは、従業員にグループの目的やミッションを容認させ、自己の利益よりもグループの利益が優先されることを呼び起こす時である（Bass, 1990）。

以上のように、変革型リーダーシップは、フォロワー・リーダー間のリーダーシッププロセスであり、組織外との関連性は見られない。そして、フォロワーよりも組織の財務的パフォーマンスの追求を優先する伝統的なリーダーシップ論であることを示している。

2.2.2 サーバント・リーダーシップ (Servant leadership)

サーバント・リーダーシップの特徴は、他のリーダーシップ理論と異なり、フォロワーを最優先とし、権限委譲とリーダーが奉仕 (serve) することでフォロワーにパフォーマンスを発揮させる点である。Greenleaf (1977) のエッセイを基に Spears (1998) が定義したサーバント・リーダーシップは、以下の 10 個の特徴で構成されている：傾聴 (Listening)、共感 (Empathy)、癒し (Healing)、気付き (Awareness)、説得力 (Persuasion)、概念化 (Conceptualization)、先見力 (Foresight)、まとめ役 (Stewardship)、人の成長へのコミットメント (Commitment to the growth of people)、コミュニティの形成 (Building community)。サーバント・リーダーシップにおけるビジネスの第一の目的は、従業員とコミュニティにポジティブな影響を与えることであり、利益が唯一の動機ではない (Greenleaf, 1977; Spears, 2002)。サーバント・リーダーシップの概念を最初に構築したとされている Greenleaf (1977) は、この概念を信仰深い巡礼者の旅について書かれた Herman Hesse の小説から構築している。Sendjaya & Sarros (2002) は他人に奉仕するという概念はキリスト教の聖書の中で、キリストが弟子に対して行った行為や教えに既に見出すことができることから、2000 年前からサーバント・リーダーシップは教えられ、実践されているとも述べている。その後、サーバント・リーダーシップを発展させた Spears (2002) も Quaker (protestant) 教の教えを引用し、Dennis & Bocarnea (2005) は Agapao (Love) に言及している。サーバント・リーダーシップの成り立ちの歴史を振り返ると、サーバント・リーダーシップはキリスト教に基づく道徳論の要素が強く、リーダーシップ論というよりは哲学的とも言える。最も一般的に研究されているサーバント・リーダーシップのアウトプットは、組織市民行動 (OCB) (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019) とグループ及び個人の仕事のパフォーマンスである。近年は、創造性との関連に言及した研究も増えている。

以上のように、サーバント・リーダーシップは、フォロワーを第一に考えることからリーダーとフォロワーの関係性に焦点が当てられており、組織外との関係性には言及されていない。そして、リーダーシップ論としての問題点は、“共通な目的に向かってどのように方向付けを行うのか” というリーダーシップの重要な要素が欠けている。また、多くの型が存在することで、「概念に関して統一性及び明晰さの欠如」 (Eva et al., 2019) が指摘されている。

2.2.3 オーセンティック・リーダーシップ (Authentic leadership)

オーセンティック・リーダーシップは古代ギリシャ哲学(“To thine own self be true”)に起源を持つ真正性(authenticity)から派生したリーダーシップである。今日の経営学におけるリーダーシップ論として注目を浴びることになったきっかけは、Enron事件に代表される組織ぐるみの不正が発覚した米国において、その反省からモラルを重んじるリーダーシップの必要性が高まった結果である。しかし、この流れはアカデミックの世界だけでなく、実務家のレベルでも高まったことにより、オーセンティック・リーダーシップには様々なバージョンが存在することとなり(Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Hoch et al., 2018; Northouse, 2019)、統一された定義に欠け、実証研究による証明が限られているという指摘もある(Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014; Gardner et al., 2011; Northouse, 2019)。本研究では、実務家の代表としてGeorgeの論、そしてアカデミック研究者の代表としてLuthans & Avoliを中心とした研究者達によるオーセンティック・リーダーシップ論についてレビューを行う。

Georgeの論(2003)は、自身のビジネスリーダーとしての経験から導き出されている。彼は、真正性の重要性を認識し、既存のリーダーシップモデルに自身を適応させるのではなく、己を真として、偉大なリーダーになるために生涯を通じて自己鍛錬することであると説いている。そして、Georgeが定義したオーセンティック・リーダーシップは、5つの素質で構成されている: 1) パッションを持って目的を追求する、2) 確固たる価値観で行動する、3) 思いやりをもってリードする、4) 持続的な関係を築く、5) 自己を示す。つまり、彼が提唱するオーセンティック・リーダーとは、リーダーシップを通じて他人に奉仕することを熱望し、自身が権力や富の渦中に収まるよりも、人に権限委譲することに関心があるリーダーである。

一方、アカデミックの世界では、オーセンティック・リーダーシップ研究における理論的基礎(Theoretical foundations)として最も引用数が多い(Gardner et al., 2011) Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa (2005)の論文を参照することとする。この論文は、Luthans & Avoli (2003)のオーセンティック・リーダーシップ発展モデルから更に論を進めている。オーセンティック・リーダーシップ発展モデルとは、変革型リーダーシップ(Transformational Leadership)、倫理的リーダーシップ(Ethical Leadership)、ポジティブ組織行動(Positive Organizational Behavior)の見識を用いて構築されており、自己を認識し、どのような行動を採択するか自ら規定をすることで、

己をポジティブに進化させることである。ポジティブ組織行動の理論を基にすることで、自分がリーダーになり得るポジティブな心理能力として自信、希望、レジリエンス、将来志向といった特徴が、オーセンティック・リーダーシップの属性であると Luthans & Avoli は定義している。Gardner et al. (2005) は、これにフォロワーを加え、オーセンティック・リーダーシップが高い自己認識や透明性のある行動を取り、自身の言動で示すことによって継続的にフォロワーのロールモデルになることがフレームワークの主旨であると言及している。

以上から、オーセンティック・リーダーシップとは、己を真であるとする前提のもと、自己の価値観や倫理観に従い、自身の内面との対話を軸としたリーダーシップであり、リーダーにフォーカスしたリーダーシップ理論である。自身の真正的 (Authentic) な言動をモデルとして示すことで、フォロワーもそれに倣うことを期待している。したがって、組織内のフォロワーにフォーカスされており、社会との関係性は弱い。

2.2.4 倫理的リーダーシップ (Ethical leadership)

倫理的リーダーシップは、Enronやその他の倫理観に欠ける不祥事が明るみとなり、モラルを持ったリーダーが求められる世相の中で確立されてきたリーダーシップの一つである。Brown, Treviño, & Harrison (2005) は倫理的リーダーシップを、個人の行動や対人関係を通して規範的に適切な行動を模範として示すこと、そして双方向のコミュニケーション、その強化、意思決定を通してフォロワーに適切な行動を促すことであると定義している。つまり、リーダーはフォロワーが適切だと考える正直さ、信頼性、公平性や配慮といった行動を取ることで、倫理的リーダーシップのモデルとして認識されることを意味する。これは、信用に値する魅力的な人の態度、価値観と行動に注目することによって個人は学び、魅力は権力と権威によって促進されるとする社会的学習理論 (Social learning theory (Bandura, 1986)) に依拠する。リーダーは自身が下した決断が倫理的に適っているかを考慮し、他人から見て公平で原理に基づいた選択をするということである。他人に対して倫理に関する規則を設定するが、自らもその規則を守る。そして、フォロワーが倫理的な行動を取ることを促進するために、リーダーは報酬と罰も使用する (Brown & Treviño, 2006)。倫理的リーダーの概念の範囲は広く、正直、誠実、利他主義、信用性、思いやり、そして正義も含まれる (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013)。

しかしながら、リーダーシップにおける倫理については、倫理的リーダーシップの議論の前から“Leadership and Ethics”もしくは“Leadership ethics” (Ciulla, 1995) という表現を用いて、リーダーシップにおける誠実さ、倫理的価値観の必要性や重要性 (Ciulla, 1995) について議論がなされてきた。というのも、「リーダーシップは道徳的な現象であり、倫理観はリーダーシップのより広範な分野で不可欠なものとして考慮されるべき」(Northouse, 2019, p.507) だという考えによる。実際、様々な研究者が、倫理的リーダーシップの性質を発展させるべく他のリーダーシップスタイルと倫理の関係性について研究を行っている (Aronson, 2001; Kanungo, 2001; Yukl et al., 2013)。

したがって、倫理的リーダーシップは、倫理面における規律の設定やマネジメントが核であり (Brown & Treviño, 2006)、それ以外の行動でメンバーに対してリーダーシップを行使し、共通の目的に向かって成果を達成するといった点についてはほとんど言及されていない。リーダーシップのアウトプットの一つとして、グループや組織レベルの成果が定義されているが、リーダーとフォロワーの関係性の結果であり、組織外 (社会) に対するリーダーシップの影響は述べられていない。

2.2.5 戦略的リーダーシップ (Strategic Leadership)

戦略的リーダーシップは、アッパー・エシュロン理論から発展を遂げた組織の上層部を対象としたリーダーシップ論である。アッパー・エシュロン理論とは、“組織はなぜそのように行動するのか?” という疑問について、Hambrick & Mason (1984) が組織の中で最も影響力のある経営者やマネジメント・チームの価値観及び認知ベースが、組織のアウトプット—戦略や効果—に反映される故であると導き出した命題である。この命題のベースになっているのが、カーネギー学派と呼ばれるCarnegie SchoolのMarch & Simon (1958) とCyert & March (1963) が発表した限定合理性 (bounded rationality) 及び支配的連合 (dominant coalition) である。そもそも、人と組織の認知には限界があることから、トップが大きく関与する戦略といった複雑な意思決定の選択は、結果として限られた範囲内で行われるようになる。実証研究では、Hambrick & Mason (1984) がアッパー・エシュロン理論を命題として提示した際、独立変数にあたる最高幹部の特徴として、心理面 (認知ベースと価値観) と可観測面 (年齢、経験や教育等) の両方を提起したが、計測が容易なことから、人口統計学的因子が代用として多く使われることとなった。しかし、認知の不均一性のどの面が測定されるべきか

(例、認知、判断、問題解決戦略)、もしくはどの人口統計学的変数が認知の多様性に影響があるのか証拠に乏しく、人口統計学的因子を簡便に代用することに異論を唱える研究者もいる (Priem, Lyon, & Dess, 1999)。

その後、アッパー・エシュロン理論 (組織レベル) は、組織全体の責任を担うエグゼクティブの特質、エグゼクティブは何をするのか、どうやって行うのか、そして特に組織の結果にどのような影響を及ぼすのかということにフォーカスしたリーダーシップ論 (個人レベル) に発展 (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 1996) を遂げる。戦略的リーダーシップの当事者は、「個人 (例、CEO)、グループ (例、トップマネジメント・チーム)、又は他のガバナンス機関 (例、取締役会) が対象」 (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009, p.4) である。Finkelstein, Hambrick, & Cannella (1996) が戦略的リーダーシップ論を提唱した後、様々な研究者 (Boal & Hooijberg, 2000; Vera & Crossan, 2004 他) によって研究が進む中、Samimi, Cortes, Anderson, & Herrmannet (2020) は戦略的リーダーシップ研究の先行文献から8つの機能とリーダーシップ成果の概念を抽出し、定義付けを行っている: 戦略決定を行う、外部ステークホルダーと向き合う、人材管理活動を実行する、動機付けと影響を与える、情報をマネジメントする、オペレーションと管理を監督する、社会的・倫理的問題に対処する、相反する要求に対応する。リーダーシップの成果は、組織レベルにおけるパフォーマンス、戦略的選択/行動、社会的及び倫理的な課題、イノベーション。

戦略的リーダーシップの組織外との関係性は、企業に影響を及ぼすと思われるステークホルダーとの関係性を指す (Samimi et al., 2020)。つまり、社会的そして倫理的問題により企業がマイナスの影響を受けないための戦略として、企業の道徳や倫理の管理を行う (例: 税金回避、CSRへのリソース分配)、あるいは企業の評判の促進やリソースの確保に利便があるようにステークホルダーとの関係性を維持することに他ならない。したがって、社会を公益や共通善の対象とみなす関係性は見られない。また、人に関しても、フォロワーをステークホルダーとして捉えるのではなく、戦略を成功に導く上で人材管理 (Boal, 2004) の対象として捉える位置付けが強い。

図表2-1 レスポンシブル、サステイナブル、変革型、サーバント、オーセンティック、倫理的、戦略的リーダーシップ間の比較

リーダーシップ論	相互作用の対象	リーダーシップの焦点 ²	社会配慮	倫理	利益優先	人の育成	主要な成果
レスポンシブル	組織内外のステークホルダー	ステークホルダーへの責任 価値判断	○	○			未定義 ステークホルダー満足度？ フォロワーの市民的行動？
サステイナブル	組織内外のステークホルダー	企業、社会、環境の持続可能性 価値判断	○	○		総体的	未定義 利益、社会、環境バランス？ フォロワーの市民的行動？
変革型	組織内フォロワー	組織の目標達成 有効性			○		組織の財務パフォーマンス フォロワーのパフォーマンス
サーバント	組織内フォロワー	フォロワーへの奉仕と浸透 有効性		○	△	補助的	組織の財務パフォーマンス フォロワーのパフォーマンス
オーセンティック	組織内フォロワー	リーダーの内面とフォロワーへの浸透 価値判断		○	△	規範的	フォロワーの市民的行動 フォロワーのパフォーマンス
倫理的	組織内フォロワー	リーダーの倫理とフォロワーへの浸透 価値判断		○	△	規範的	フォロワーの市民的行動 フォロワーのパフォーマンス
戦略的	組織全体	リーダーの行動による組織への影響 有効性		○	○	戦略的	組織の財務パフォーマンス 組織全体に関わる行動 (例：イノベーション、学習)

出所：筆者作成

² “有効性”とは、リーダーシップが組織の財務的パフォーマンス達成に有効に機能するかどうかを焦点としていることを意味する。一方、“価値判断”は、「リーダーが目標を達成するために用いる手段や目標の内容について」(Robbins, 2005 高木 2009, p.278) 価値判断の基準になり得ることを指す。

2.3 先行研究レビューのまとめ

これまでの研究は社会との関係性について言及しているリーダーシップ論が存在するものの、それらは包括的な概念レベルの議論であり、理論として確立されていないことが先行研究レビューを通して判明した。そして、その他の既存のリーダーシップ論は、リーダー・フォロワーの関係性に焦点を当てており、組織及び個人のパフォーマンスが中心のリーダーシッププロセスであることが確認された。

レスポンシブル・リーダーシップ及びサステイナブル・リーダーシップは、CSR の概念に依拠していることから、ステークホルダーのみならず、社会や環境に対する責任についても言及している。しかしながら、レスポンシブル・リーダーシップにとっての社会との関係性は、企業がビジネス活動を行う上で直接影響があるステークホルダーへの責任を果たした結果の二次的副産物と捉えているのか、それとも社会を利害関係のあるステークホルダーの一つとして捉えているのかという点において定義が不明確である。さらに、近年では責任に対する意味合いが変化している。Maak & Pless (2006) は当初、倫理を含めた世界規模の様々な課題が山積する複雑な状況下において、株主に対する財務的責任だけではなく、全てのステークホルダーに対して責任を果たすビジネスリーダーとして、レスポンシブル・リーダーシップを定義している。ところが、株主のみに財務的責任を果たすとするアプローチもレスポンシブル・リーダーシップの一つのタイプとみなす議論に発展をしていることは、企業が社会への価値創造、公益を促進するビジネス活動によって社会に対する責任を果たすとするリーダーシップ理論構築の目的からは外れている。一方、サステイナブル・リーダーシップは、利益、社会（人）、環境のバランスを取ることを要素としているが、具体的にどのようにバランスを取るのかという点については述べられていない。したがって、両リーダーシップ論とも、総体的なリーダーシッププロセスとしてどのように機能するのかということが解明されていない。加えて、レスポンシブル・リーダーシップ同様にサステイナブル・リーダーシップは、リーダーの社会的責任や持続可能性に対する方向性、そしてマインドセットが根底にあるとされている価値観中心のリーダーシップ論であるが、リーダーの信念や価値観がどのようなものか解明した研究はほとんど見られない。

その他の既存のリーダーシップ論は、リーダーがどのように（直接の）フォロワーに影響を發揮するのかという二者の関係性に焦点を当てたリーダーシップ論であり、

全ての組織階層に適応されているリーダーシップモデルである。しかしながら、経営者層が担うリーダーシップの役割というのは、多くの場合、作業グループの生産性や満足度を従属変数として調査がなされるミドル・マネジャーとは異なる。ビジネスリーダーの場合は、それに加えて組織としてのパフォーマンスによる評価（Hart & Quinn, 1993）と、本研究の課題である組織外との関係性にも考慮が必要となってくる。これらを鑑みると、社会との関係性を尊重するリーダーシップを理解するためには、組織内外を総体的にリードする役割を担った経営層を対象を絞り研究を進めることが妥当だと思われる。また、既存のリーダーシップ論における概念の重複という問題も存在する。倫理的リーダーシップ及びオーセンティック・リーダーシップは、変革型リーダーシップやサーバント・リーダーシップの構成要素と同様な概念が多く存在することが指摘されている（Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018 他）。特に米国における時代性を反映した倫理、信頼、持続可能性等の概念を既存のリーダーシップ論に追加することで、新しいリーダーシップ論が生成されている。このような研究アプローチでは、既存のリーダーシップ論ですでに明らかにされている概念と、新規に構築された概念の間にどのような関連性が生じ、リーダーシッププロセスとして機能するのか明らかにすることは困難であり、既存の枠組みを超えた新たな発見につながる可能性は低いと考えられる。

これらの先行研究の現状を踏まえた上で、本研究の目的を達成するためには、既存の文献から仮説を構築するのではなく、社会との関係性を尊重していると思われるビジネスリーダーの持論から、彼等（彼女等）のリーダーシップを理解することを目指す探索的な調査が不可欠だという結論に達した。

第3章 日本企業の経営理念－米国企業との比較－

先行研究を通して、日本企業のマネジメントスタイルは社会性を中心に構成されている（伊丹, 1987; Witt & Stahl, 2016）ことが示されていることから、社会との関係性を尊重するリーダーシップの探索的研究において、日本企業の経営者をデータ対象とすることは妥当性があると思われる。本章³は、企業レベルで米国と比較することにより日本のコンテキストの妥当性を検証し、次章以下の実証研究において日本のビジネスリーダーに着目する根拠を明確にする予備調査としての位置付けである。

3.1 リーダーシップと組織文化

組織文化の巨匠である Schein は、「文化とリーダーシップの関係性は、組織文化とマイクロ文化（組織内外のマイクロシステム）において明らかな最たるものである」（Schein, 2010, p.3）と述べている。というのも、「創業者やリーダーが組織のグループメンバーに対して、良い結果が出せるように埋め込みをしたものが完成し、結果として文化と呼ばれる」（Schein, 2010, p.3）からである。そして、「リーダーシップは、元々グループが内外の問題を対処する上で、前進を促す信念や価値観の源であり、リーダーが抱いていたものが反映されている。それがグループのメンバーに共有されることで、組織文化が形成されていく」（Schein, 2010, pp.32-33）。

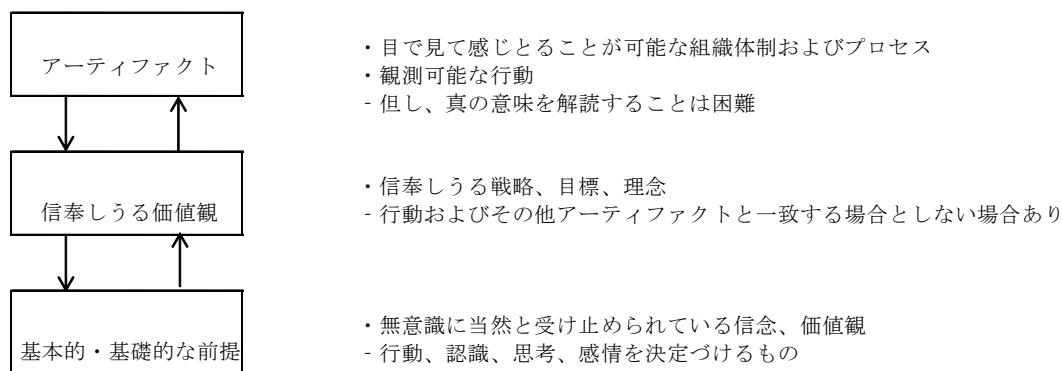
Schein は文化的な現象を外側から見ることで可視化可能な程度の範囲によって、文化を3つのレベルに階層化している（図表 3-1）。

初めて異なる文化に接した際に、見たり、聞いたり、感じたりできるもの全てが、最も表層に位置する第1レベル、すなわちアーティファクトに当たる。しかし、実際のところ文化の本当の意味を理解するのは容易ではなく、組織内部の人に真の意味を確認する必要がある。第2レベルは、リーダーやマネジャーから発生した価値観であり、組織が機能する上で貢献する役割を果たす。この信奉する価値観はメンバーに浸透することで共有化されていくが、必ずしも組織の方針や現状と一致していないこともある。この点において、組織のメンバーが共有する価値観を理解しただけでは組織文化を十分に説明するには不十分で、議論の余地が残る段階である。最深層に位置する第3レベ

³ 本章は、「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」（小野, 2013）の論文を元に作成をしている。

ルは、それらが共有されるだけではなく、組織のメンバーにとって当たり前のものとなり、無意識に身に着いたものである。よって、外部者にとっては見たり、感じたりすることが難しい次元である。このレベルの組織文化を深く理解するためには、その成り立ちの歴史をふまえて把握する必要がある（小野, 2016, p.35）。

図表 3-1 文化のレベル



出所：Schein, 1985, p.17

以上のように、リーダーから発生した価値観が組織文化に反映されることで、企業レベルの文化が形成されるが、文化というのは可視化が難しいものである。しかし、第2レベルに該当する「信奉しうる価値観」は、経営理念や経営基本原則として文書化されている場合がほとんどである。これは、全ての社員、経営幹部に遵守してもらうためであり、経営者自身の行動のぶれを律する役割を担っている（金井, 2005）。本章では、この可視化可能な経営理念（Schein, 2010）を分析の対象データとすることで、日本のコンテキストとしての妥当性を検証するが、日本企業の経営理念の分析だけではなく、比較対象として米国企業の経営理念も分析を行う。米国企業を選択した理由は、イントロダクションで述べたとおり、既存のリーダーシップ論のほとんどが米国の研究者による北米のコンテキストに依拠した背景によって構築されているからである。したがって、米国企業と日本企業を比較することで、社会との関係性を尊重するリーダーシップの理論構築のために日本企業の経営者を対象とする妥当性を見いだすことが可能と思われるからである。

尚、企業によっては“経営理念”ではなく、“企業理念”や“社是”という名称を使用している場合がみられるが、本研究においては“経営理念”を全ての総称とする。

3.2 方法

企業によって様々な表記、表現方法が使用され、かつ大量の文章で構成されている経営理念の内容を分析するために、まずキーワード化を行い、次に同種・同義のものを同じカテゴリーに分類することで体系化を行い、さらに全体の傾向を効果的に把握することができるパレート図で表現することにより、分析結果を可視化した。

3.2.1 データ収集

組織文化を表す経営理念を分析するために、“経営理念”、“企業理念”、“社是”、“価値観”をキーワード（英語も同様）とし、2013年1月から6月の期間において各企業のホームページよりデータを抽出した。米国企業は、DOW30銘柄の企業の中からホームページ上に経営理念に関するキーワードが掲載されていない企業を除く29社をデータとして選択した。日本企業については、2012年度末の日経225構成銘柄の中から米国企業29社と同じ産業分野の59社を選択したが、2つの産業分野に関しては明確に一致する企業が日経225のリストには見られなかった。北米産業分類体系に基づく日本企業と米国企業の分類は図表3-2のとおりである。

尚、本章の研究では、言葉自体が分析対象として重要になるため、米国企業の経営理念はオリジナルの英語をそのままデータとして使用、表記している。

図表 3-2 産業分野（国別）

北米産業分類体系（NAICS）2017		
産業分野	日本	米国
製造	55	18
小売	1	2
金融・保険	2	5
情報	1	2
芸術・娯楽・レクリエーション		1
宿泊・飲食サービス		1
	59	29

出所：筆者作成

3.2.2 データ分析

まず、企業のホームページより抽出した経営理念に関するキーワードのテキストを、単語もしくは節に区切り、キーワード化を行った。次に、同種・同義のものを同じカテゴリーに分類していくことで体系化を図った（図表3-3）。その上で、分類したカテゴリーごとにキーワードの単語を用いてパレート図で結果を可視化した。

図表3-3 カテゴリーへの分類例

キーワード	カテゴリー
社会貢献	社会への貢献
社会との調和	
社会との調和・成長	
豊かな社会作り	
経済・社会の発展	
人類・社会の進歩発展	
国際社会の健全な発展に貢献	
社会の健全な発展に貢献	
地域貢献	
地域発展	
地域社会と共に発展	
世界の発展に貢献	
(地域との) 共生	
社会と共に歩む	
社会と共に成長	
社会秩序の維持	
豊かな社会の実現	
豊かな生活文化の実現に貢献	
豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献	
生き生きとした社会づくり	
福祉向上	

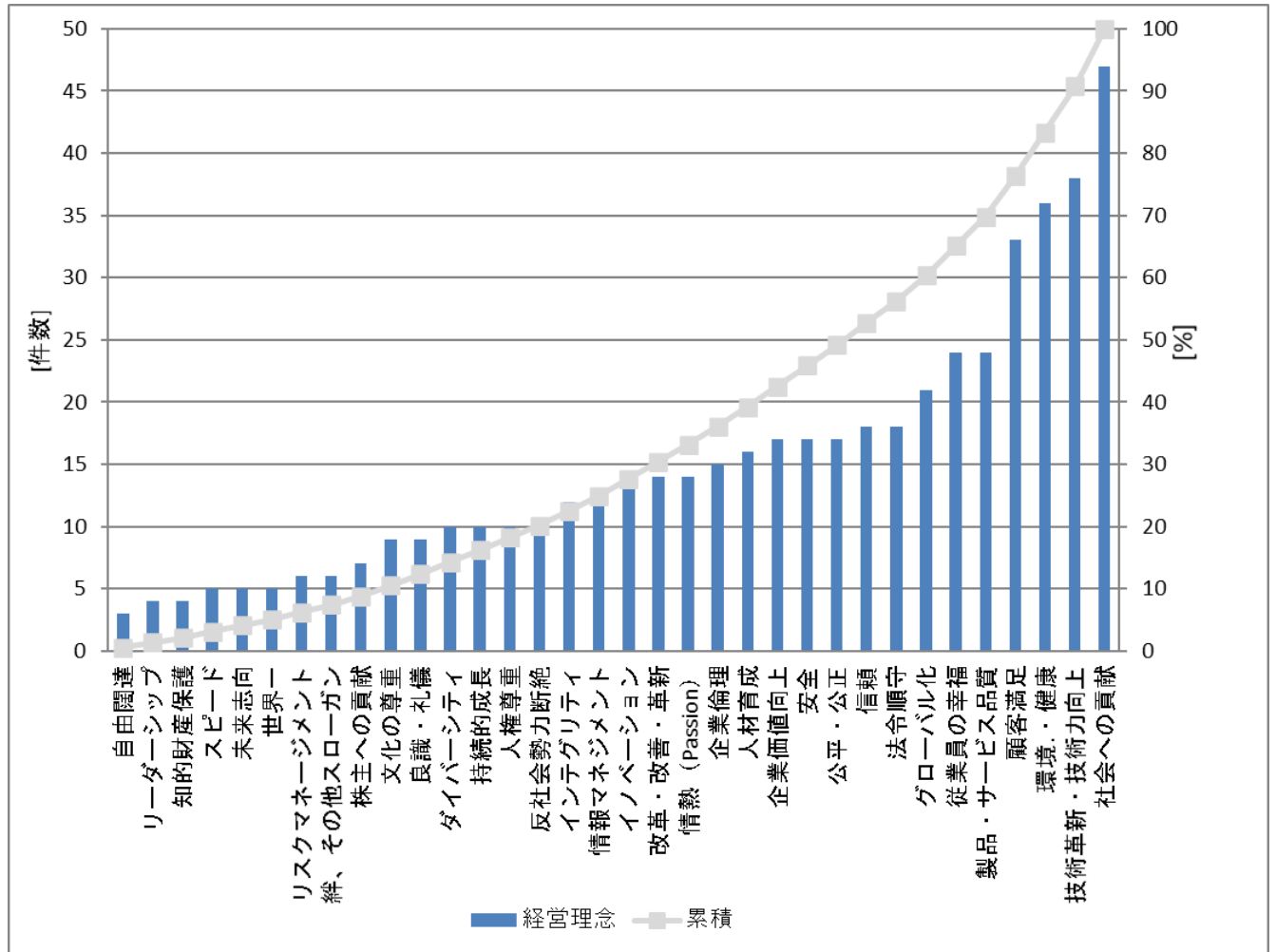
出所：筆者作成

3.3 分析結果

日本企業、米国企業の順番に、パレート図とカテゴリー分類表を示す。カテゴリー分類表に関しては、本研究の課題に関連する特徴が見られるキーワードに焦点を絞り提示する。

3.3.1 日本企業

図表3-4 経営理念の分析：日本企業（パレート図）



出所：筆者作成

図表3-5 経営理念の分析：日本企業（カテゴリー分類表）

信頼	顧客	従業員
信頼	お客様（顧客満足）	従業員の幸福
世界からの信頼	お客様の要望に応える	一人一人の幸せ
現地からの信頼	消費者本位	個人の幸福
社会からの信頼	お客様の要望に応える役に立つ商品・サービスの提供	働き甲斐と公正な機会
相互信頼・連携	顧客支援	一人一人の人格や個性の尊重
信頼される企業風土	お客様の声にこだわる	従業員満足
信頼される会社	お客様の気持ちに寄り添う	従業員との共生
信頼される商用車メーカー	お客様と共に成長	健康で明るい職場作り
信用を重んじ確実を旨とする	お客様と共に発展	明るく快適な職場環境
信頼・信用	お客様第一	安全で働きやすい職場
信頼関係・相互発展	お客様本位	社員が能力を発揮できる職場作り
労使相互信頼	お客様へ貢献	全従業員の物心両面の幸福
相互理解	顧客からの信頼	企業は人間の幸せのために存在する
信頼	顧客との信頼関係	人を大切にす
協力一致	顧客の立場に立つ	社員が誇りを持てる企業
	お客様の期待を超える感動を届ける	ゆとり・豊かさ
	心に残るおもてなし	コミュニケーションを豊かにする
	顧客志向	職場環境の維持向上
		社員がイキイキと働ける土台作り
		充実感を持てる職場環境
		人々に心の満足を提供

出所：筆者作成

図表 3-4 の日本企業の経営理念についてパレート図から読み取れる特徴としては、「社会貢献」を掲げた企業が調査対象企業の 80%に上ったということである。そして、3 番目に多い「環境・健康」も、社会や地球規模の環境や健康を視野に入れている。これらの社会に対する視線は、他のカテゴリーでも見られる特徴的な傾向である。「安全」に関しては、自社の「安全」だけではなく、社会や商品に対する「安全」、「持続的成長」では、“社会の持続的な発展に寄与”、「企業価値向上」においては、“地球社会にとって存在意義のある企業”といった例で見ることができる。個別のステークホルダーに関しては、顧客に対して「顧客満足」、従業員に対しては、従業員の「幸福」や「安全」な職場環境の提供に言及している。株主資本主義の最重要ステークホルダーである株主に対しては、「株主への貢献」がキーワードとして抽出されたが、調査対象企業の 12%であった。

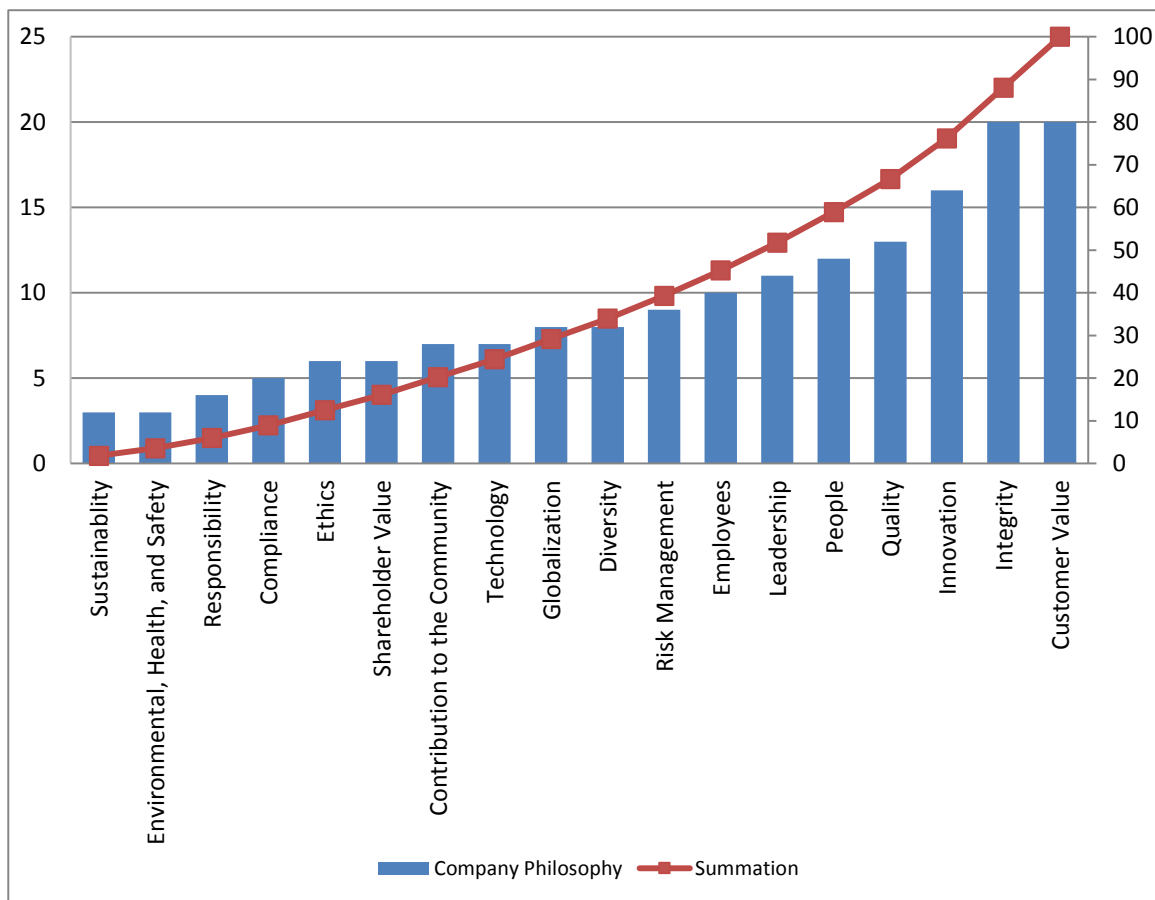
次に、分類されたカテゴリーの詳細の例を示した図表 3-5 から分かることは、ここでも組織外との関係性を明記した経営理念が見られるということである。「信頼」では、社会、世界から信頼、信用される企業であり、自社だけではなく相互に信頼関係を築くことを目指した標語によって、社会との関係性を重要視していることが明らかである。これは、「顧客満足」のカテゴリーも同様である。顧客からの信頼を得る、そして共に成長、発展していくというスタンスの表れである。

従業員に対する経営理念で特徴的な点は、従業員の幸福と共に、従業員にとって快

適な環境を提供するということである。ここでは、質的な視点からの従業員に対するメッセージであり、従業員をパフォーマンスのツールとして捉える記述は見られない。

3.3.2 米国企業

図表3-6 経営理念の分析：米国企業（パレート図）



出所：筆者作成

図表3-7 経営理念の分析：米国企業（カテゴリー分類表）

Customer Value	Respect	Employees
Customer Commitment	Talented People	Taking care of our people
Value to Customer	Respect for people	Responsible to employees
Customer Satisfaction	People working together	Employees potential
Customer driven	Mutual respect	Teamwork
Customer's success	Respect	
Excellent customer service		
Customer focus		
Customer Orientation		
Enhance customer experience		
Focus on customers		

出所：筆者作成

米国企業の経営理念について分析を行った結果は図表 3-6 のとおりである。米国企業の場合、「Customer Value（顧客満足）」を明示的に記載している企業が調査対象企業の 69%に上った。詳細に関しては図表 3-7 にリスト化しているが、企業から顧客に対して一方向で発信されている用語で占められている。また、「Customer Value（顧客満足）」と並んで多い理念は、「Integrity（誠実・潔白であること）」である。法令を守ることはもちろん、嘘をつかないことに対し重きを置いている米国企業の傾向を如実に表してと言える。

従業員に関するキーワードは、「Respect」と「Employees」の2つに大別されている。「Respect」のカテゴリーでは、従業員に対する Respect と自社の従業員は能力が高いことを Respect している二つの意味合いが込められている。後者の意味においては、“顧客が確実に利益を得ることができるパートナーシップを発揮できる従業員を雇います”、あるいは“企業の事業に貢献する従業員を評価する”といった最終的に企業のパフォーマンスに紐づいた従業員へのメッセージが見られる。一方、「Employees」では、従業員に対するケアとチームワークの重要性を強調している。

さらに、米国企業の経営理念の顕著な特徴の一つは、パフォーマンスに関わるキーワードを明示していることである。各企業が各々パフォーマンスを示す Efficiency management、High performance、Data driven competitiveness、Cost efficiencies、Results Orientation といった単語を用いている。“Shareholder Value”と明言をしている企業の割合は、調査対象企業の 21%（図 3-6）であった。

3.4 考察

日本企業と米国企業の理念を比較して、最も大きな違いは社会や Community との関係性における企業のスタンスの違いである。日本企業は社会との関係性における自社の立ち位置に重点を置いている。また、顧客や外に対して、相互に発展をし、信頼を得るといふ、企業からの一方的な働きかけではなく、矢印で示すと両方に矢が向いている理念である。そして、会社は誰のものかといった議論においてよく取り上げられる論点でもあるが、日本企業では顧客満足と従業員に関しては積極的に触れられていても、株主への貢献を明示的に唱っている企業は 12% と少ない。米国企業も 21% と全体としての割合は高くはないが、パフォーマンスに関連する標語を含む経営理念を掲げる企業が見られ、日本企業の経営理念と比べるとパフォーマンス重視と言える。

従業員に対するスタンスの比較も興味深い。日本企業の経営理念では従業員の幸福を述べているが、米国企業では企業のパフォーマンスを高めるための位置付けとしての従業員へのメッセージである。したがって、日本企業が、従業員個人のパフォーマンスよりも、幸福という質を高めるための経営理念を重視していることは明らかである。

3.5 結論

本章では、本研究の研究対象として日本人経営者が妥当であることを検証するために、日本企業と米国企業の経営理念を比較分析した。日本企業は株主への貢献やパフォーマンス重視ではなく、社会に対する貢献や顧客との相互関係性に重点を置く経営理念を掲げており、その経営理念に自身の信念を反映している日本人経営者を対象として研究を深めることは、株主中心の利益追求型リーダーシップに替わる新しいリーダーシップの探索として妥当だと思われる。また、従業員に対しても、組織のパフォーマンスを達成するためのツールとしてではなく、幸福という質の面を満足させることが経営者としての信念であることも示されている。先行研究に加えて、これらの結果からも本研究の目的と一致していることから、社会との関係性を尊重する傾向が強い日本企業の日本人ビジネスリーダーを研究の対象とすることとする。

第4章 研究方法

4.1 方法論的選択

研究プロセスの第一歩は、リサーチデザインの基礎となる研究者自身の哲学的スタンスを明らかにすることである。具体的には、現実を何と捉えるのかという存在論、その現実をどのように探索するのかという認識論、その結果導き出される方法論についてである。

4.1.1 研究哲学

まず、本研究課題の性質から熟考した上で選択した存在論のスタンスについて説明を行う。何が“現実”であるかという哲学的前提に対する本研究の存在論のスタンスは、相対主義である。相対主義は、現実が多様であり、全ての人間は、事実や真実についてそれぞれの見方があり、普遍的ではない(Jackson, Easterby-Smith, & Thorpe, 2015)。現実には、人々との関わりを通して社会的に生み出され、文脈に依拠している(Lincoln & Guba, 1986)。それは、世界的な様々な問題に対処するために新しいリーダーシップが必要という課題に対して、社会との関係性という視点からの現実の理解であり、経営者個人の経験や認識を尊重する本研究テーマと一致している。リーダーシップは、社会的に構築された現象(Owens & Hekman, 2012)及びプロセス(Parry, 1998)であるため、人々の実世界での経験を解明し、その背後にあるコンテキストを理解することである。したがって、現実の一つしか存在せず、直接関連する現象を調査し、観察することによってのみ真実が明らかになるという立場をとる現実主義(Jackson et al., 2015)とはスタンスが異なる。

次に、認識論の選択である。認識論は、“現実”をどのように知り得るのか研究者と研究対象の関わりを問うが、存在論の選択により限定される(Guba & Lincoln, 1994)。したがって、本研究の認識論的スタンスは、存在論で選択した相対主義の流れに沿った社会構成主義である。社会構成主義では、研究者を観察される研究対象の一部と捉え(Jackson et al., 2015)、研究者と研究対象が相互に関わることによって、調査の過程で発見の創出がなされる(Guba & Lincoln, 1994)。現実には、人々によって社会的に構築され(Charmaz, 2014)、その状況をより全般的に理解することが研究の目的であり、因果関係の実証が必ず求められる実証主義(Jackson et al., 2015)とは異なる。本研究は、

組織外の社会を視野に入れたリーダーシップを経営者がどのように捉え、機能させているのか、彼等（彼女等）の持論を包括的に解釈し、理解することが必要である。社会構成主義というスタンスを取ることによって、研究対象のビジネスリーダーが保有する個人の、そして主観的な認識の探索が可能となる。

4.1.2 研究アプローチ：方法論

本研究では、トビジネスリーダー個人の視点を理解し、人間のインターアクションによる特徴的なリーダーシッププロセスを明らかにすることを目的としている。したがって、帰納的アプローチを選択することとした。リーダーシップは、社会的に構築された現象（Owens & Hekman, 2012）及びプロセス（Parry, 1998）であるため、人々の実世界での経験を解明し、その背後にあるコンテキストを理解することが重要である。Den Hartog et al.（1999）は、GLOBE Project で行われた質的研究が、よりリーダーシップの概念要素がどのように現世界では成り立っているのかという情報を産み出していると述べている。目的が、理論をテストするのではなく生成する、もしくはプロセスの研究（Gephart, 2004）及び“how”の質問に答える（Pan & Tan, 2011）には、質的アプローチが適切である（Klein & Myers, 1999）と広く認識されている。また、Den Hartog et al.（1999）は、文化に根差した属性は、その文化の慣習を反映したものであると主張している。よって、帰納的アプローチを用いて、実際のリーダーシップスケールを文脈付け（contextualization）することは、文化的なコンテキストを本研究の課題の一つとしている点からも有効であると考えられる。本章の研究では、特にビジネスリーダーが自身のコンテキストと経験をどのように理解しリーダーシップを行使しているかについて注目をした。

次に、本研究が選択した質的研究のタイプの説明である。質的研究には、「アクションリサーチ、アートベースリサーチ、オートエスノグラフィ、ケース・スタディ、クリティカルセオリー、ディスコース・セオリー、エスノグラフィ、グラウンデッド・セオリー、ナレーティブ研究、オーラル・ヒストリーそして現象学といった種類が存在する」（Yin, 2016, pp.68-70）。本研究では、グラウンデッド・セオリー・アプローチを採用することとした。理由は以下の3点である。まず、グラウンデッド・セオリーは、特定のコンテキストにおける社会プロセスを理解し、説明する手法である

（Kempster & Parry, 2011）。次に、フィールドからのデータに基づく理論構築に焦点

をあてている (Creswell, 1998)。そして、厳格に設定されたプロセスに基づいて研究するグラウンデッド・セオリーの手法が、豊富なデータを効果的かつ効率的に質的研究を可能とする点である (Charmaz, 1996)。継続的に抽出する方法であるため、「中核となる変数に基づく理論構築が可能となり、リーダーシップの研究にも適している」 (Klenke, 2016, p.185)。

グラウンデッド・セオリーは、実証研究が主流のアカデミックな世界において、質的研究の慣習に体系的な戦略を提供し、理論を導き出すことを可能にする方法論として、1967年にGlaser & Straussにより生み出された (Charmaz, 2014, p.7)。グラウンデッド・セオリー・アプローチは、理論構築を目的としており、データ収集と分析の手順が同時にセットで行われる (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 1990; Tweed & Charmaz, 2012)。つまり、個々のケースから始まり、それらを統合するために徐々に抽象的な概念カテゴリーを構築し、データを理解、説明し、パターン化された関係性を明らかにする (Charmaz, 1996)。あらかじめ考えた仮説からではなく、データから分析コードとカテゴリーを作成する。その過程においては、カテゴリーを書き込み、説明するために分析ノートを書き、コード化したデータと論文の最初のドラフトを作成する重要な間のステップであるメモ書きを行う。研究の初期の段階でデータとコード分析に着手する (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 1967)。さらには、湧き出てきた理論を発展させるために、関連のあるデータを探索する理論サンプリングを行う。グラウンデッド・セオリー・アプローチにおける理論サンプリングは、「理論を構成するカテゴリーを詳しく調査し、精緻化することが目的であり、初期のリサーチ・クエスチョンに答えるためのサンプルやデータを飽和させるためのサンプルとは異なる」 (Charmaz, 2014, p. 197)。現象を説明し、より深い観察を生み出すことを促進するために用いられる (Pratt, 2000; Strauss & Corbin, 1998)。

その後、グラウンデッド・セオリーは発展を遂げ、今日までにいくつかの流派が発生してきた。Creswell (2005) は、新興の分類 (labeled emergent (Glaser, 1992))、体系的 (systematic (Strauss & Corbin, 1990))、そして構成主義 (constructivist (Charmaz, 2009)) の3つの流派に、Denzin (2007) は、実証主義 (positivist)、ポスト実証主義 (postpositivist)、構成主義 (constructivist)、客観主義 (objectivist)、ポストモダン (postmodern)、状況的 (situational)、そしてコンピューター・アシスト (computer-assisted) の7つに分類をしている。グラウンデッド・セオリー方法論者によると、これらは、研

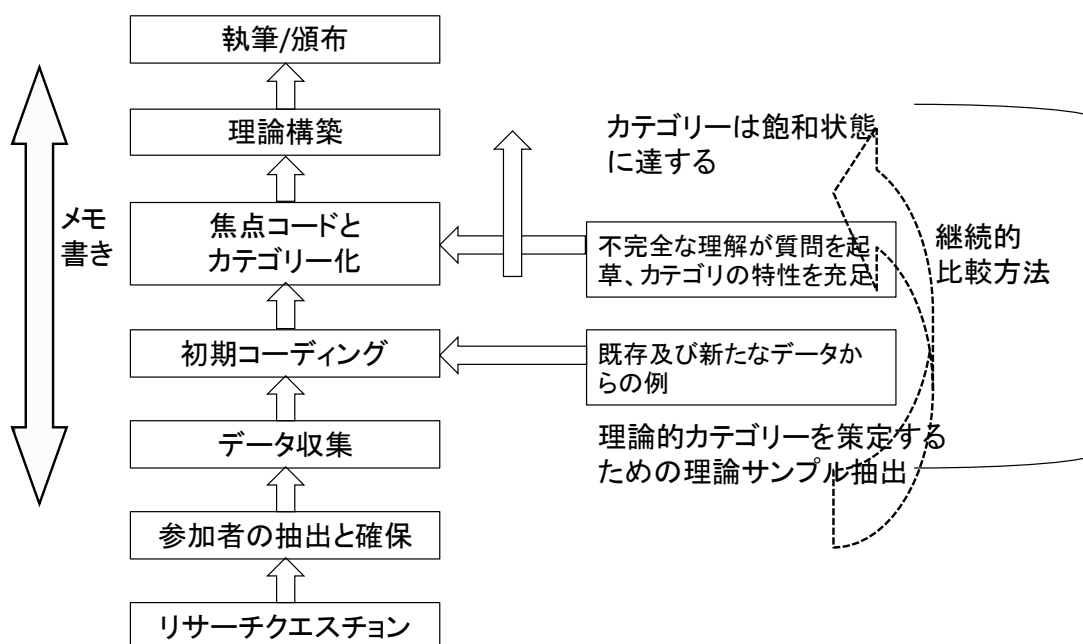
究者の存在論と認識論のパラダイムの違いである (Mills, Bonner, & Francis, 2006; Charmaz, 2014) と述べている。この中で、本研究は、GlaserとStraussの直弟子であるCharmazの構成主義的グラウンデッド・セオリー (Constructivist Grounded Theory) を選択することとした。Charmazは、Karl Marx (1852) の言葉を借りて、次のように彼女のスタンスを説明している。「人が歴史を創るが、人が自ら選択した状況下ではなく、既に存在し、与えられ、そして過去から引き継がれた状況のもとにおいてである」 (Charmaz, 2014, p.13)、よって、「現実社会は多面的、プロセス的そして構築されたものである」 (Charmaz, 2014, p.11)。実研究も同様に、データは、研究者とインフォーマントによって共同で構築され、研究者の見解、価値観、特権、研究者と研究される側とのインターアクションそしてコンテキストによって特色付けされる、したがって“Construction”である (Charmaz, 2000)。本研究は、他の階層のリーダーとは異なった役割を持ち (Hart & Quinn, 1993)、組織外との関係性にも配慮が必要な経営者の社会との関係性を焦点にしたリーダーシップの探索であり、第一次データの当事者からの生の情報が重要である。したがって、研究者とインフォーマントの相互交流により、データが構築されると言える。さらには、リサーチ・クエスチョンの立て方にも、このアプローチは関連している。構成主義のアプローチでは、研究インフォーマントの「暗黙の語りや行為の意味を探究し、解釈すること」 (抱井, 2015, pp. 59–60) を目的にしているため、データが「社会的現実を映し出したものとは無批判に考え」 (末田・抱井・沖潮, 2016, p.26) ず、インフォーマントの経験や考えに焦点を当てた問いとなる。本研究も、「社会との関係性を尊重するビジネスリーダーは、どのようなリーダーシップを実践しているのか？」という経営者の経験を問うオープン・クエスチョンから始まっている。もう一つの理由は、詳細な研究過程における手法の妥当性である。Glaser & Straussの1967年の手法では、先行研究をほとんどしないままデータの収集を始め、データの分析過程において、データから理論が浮かび上がってくるという前提である。Charmaz (2008) は、先行の知見と理論的概念を事前に理解した上で厳格で、精密な調査をすることを推奨している。また、インタビューの手法についても構成主義と客観主義は異なっている (Glaser, 1978, 1998, 2001; Charmaz, 2014)。Glaser (1978, 1998, 2001) はノートを取るだけで詳細についても逃さず、重要な点を記録できるので十分だと述べている。しかし、研究経験の浅い博士課程の学生にとっては高度な研究手法であり、研究結果のリスクが大きいと考えられる。以上のことから、本

研究では、Charmaz (2014) の手法プロセスにしたがって研究を進めることとした。

4.1.3 研究デザイン：方法（データ収集と分析）

グラウンデッド・セオリーは方法論であるが、同時に方法に関しても独自のプロセスが存在する。本研究は、Charmaz (2014) のグラウンデッド・セオリーを選択したことから、彼女のプロセス（図表 4-1）に従って研究を進める。まず、最初のタスクは、リサーチ・クエスチョンに関連する初期データを収集することであるが、グラウンデッド・セオリーの特徴は、データの収集と並行してデータの分析も開始することである。インタビューで収集したデータをその都度初期コーディングを行い、先のデータと比較しながら、データ収集と分析を並行して継続する。次に、初期コーディングを焦点コードに統合し、その間に浮かび上がってきた考えや疑問点をメモ書きに記録しておく。また、仮のカテゴリーを生成し、仮のカテゴリーの意味付けやカテゴリー間の関係性が見出された場合は、それらもメモ書きに記載する。そして、最終的な理論構築に向けて、不明瞭な点や新たに湧き起こってきた疑問点の探究を明らかにするために、理論サンプリングの収集と分析を進める。この間に、分析に有用な既存研究や理論があれば参照し、理論構築のための精緻化に役立てる。

図表 4-1 グラウンデッド・セオリーのプロセス

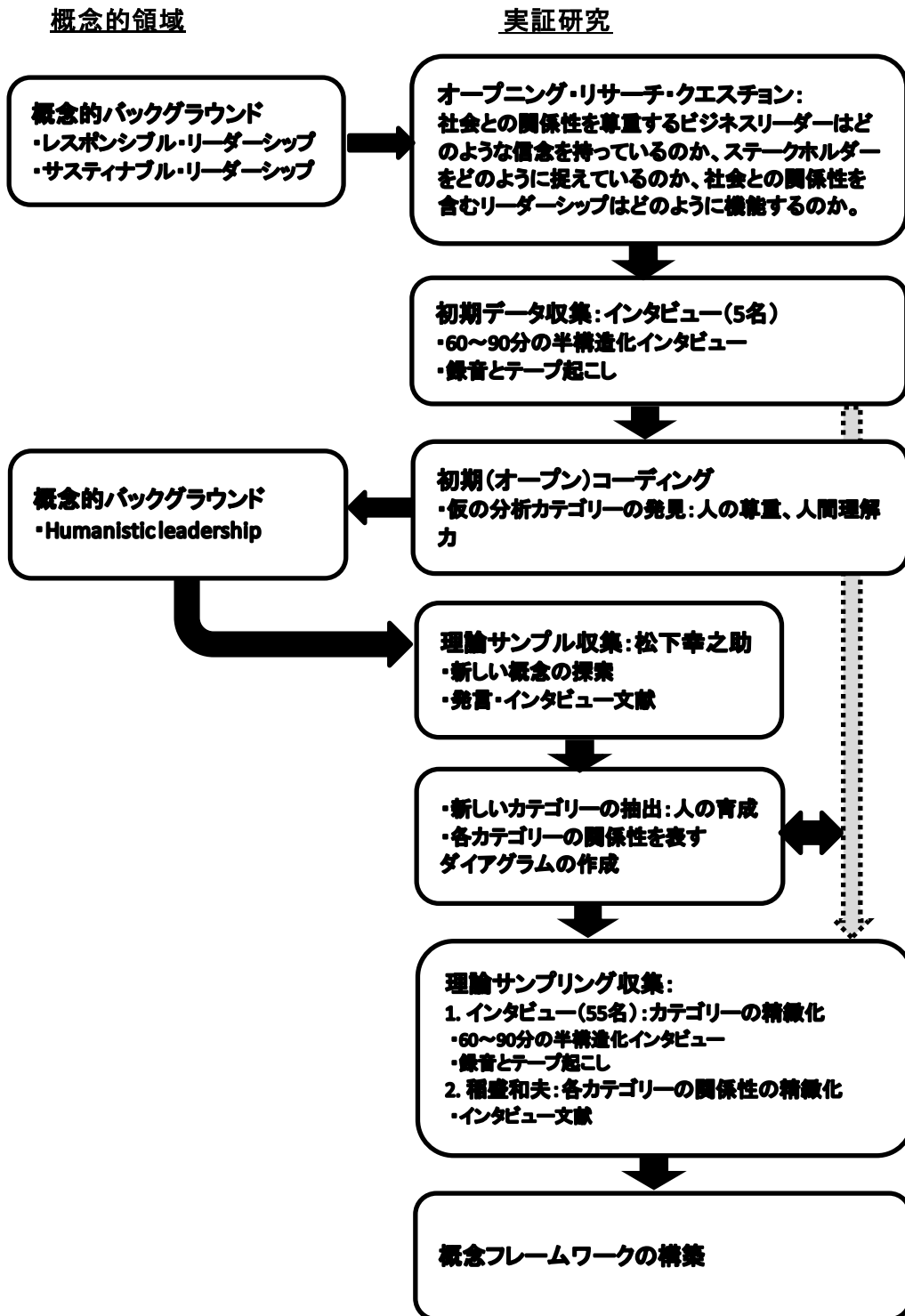


出所：Charmaz, 2014, p.18

さらに、グラウンデッド・セオリーの方法には、いくつかの特徴がみられる。分析プロセスにおいて、湧き出てくる理論を発展させ、精緻化及び精巧にすることを目的として、新規にケースやデータを積極的にサンプル取得することを理論サンプリングの戦略として位置づけている (Tweed & Charmaz, 2012)。したがって、理論サンプリングは、母集団の代表でも、新しいデータが湧き出てくるまでの飽和のためのサンプルではない (Charmaz, 2014)。本研究では、インタビューによる初期データに加えて、3つの理論サンプリングをインタビュー及び極めて一次データに近い二次文献から収集を行った。

そして、グラウンデッド・セオリーにとって重要な要素の一つが、読者にとって納得性がある、つまり構築された理論が、実際の人々が関連する社会状況から導き出されていると理解できることである (Stern, 2007)。Corbin & Strauss (1990) は、手順や規範を順守し、研究のステップを文献に記載することを推奨している。それにより、読み手に研究の再現を可能とし、研究の妥当性を判断し得る状況を与えることができるからである。この指示に従い、本研究のデータ収集と分析プロセス (図表 4-2) の詳細に関して、データ選択も含めて次項以降に説明を行う。

図表 4-2 データ収集と分析プロセス



出所：筆者作成

4.2 データ選択

実証研究の実施にあたりサンプルの選択は非常に重要であるが、本研究におけるデータ選択は二つの観点を考慮している。一つは、リサーチ・クエスチョンに答えるために適したサンプルかどうかという点、もう一つは、グラウンデッド・セオリー特有の方法—理論化を進めるための継続的比較分析—に沿って、戦略的にデータを選択する点である。グラウンデッド・セオリーにおけるサンプル選択は、特定のグループの個人という観点から選択するのではなく、研究したい現象を代表する個人のグループ、組織、コミュニティが研究サンプルの選択対象になり得る (Corbin & Strauss, 1990)。本研究においては、日本のコンテキストにおける社会との関係性を尊重するリーダーシップ現象を発見することが目的であり、この現象に関連する情報を提供し得る個人を特に選別するために、意図的サンプリング (purposeful sampling) を使用することとした。第1章のイントロダクションにおける論拠及び第3章における実証研究により、日本企業に所属する日本人経営者のランダム・サンプリングも考えられるが、意図的サンプリングを用いることで株主のみを重視し、その他のステークホルダー及びより広い社会を考慮しないインフォーマントが選ばれる可能性を回避した。

まず、研究を始めるための初期データの取得に際し、本研究の課題に適合する経験、リーダーシップを実行している(した)個人を特定し、選別する (Creswell & Clark, 2011)。設定した意図的サンプリングの基準は3つである：株式上場企業、社会との関わりに関する標語を経営理念で謳っている、最重要視するステークホルダーが株主第一ではないビジネスリーダー。本研究の目的は、株主を含むその他のステークホルダー及びより広い社会との関係性を重視するビジネスリーダーの信条やリーダーシップ経験を明らかにすることである。したがって、非上場企業の場合、株主に配慮するという選択肢が最初から排除されており、本研究の問題意識が背景とするコンテキストとは必ずしも合致しないことからデータ選択の対象外とした。次に、社会との関係性を重視するリーダーが研究の対象であるが、その信念や信条を反映するものの一つとして経営理念があげられる (Schein, 2010)。社会との関係性を重視するリーダーを選択する上で、社会への貢献が明記された経営理念を持つ企業のビジネスリーダー、そして、実際にそのビジネスリーダーとのインタビューにおいて、「最も重要なステークホルダーは誰か？」と質問することにより、意図的なサンプルの収集をおこなった。経営理念に社会への貢献を標榜している企業に属しているが、株主が最も重要なステークホ

ルダーと回答したインフォーマントは、本研究のサンプルから除外した。通常、ビジネスリーダーから直接データを取得することは困難なケースが多いが、幸いにも筆者は、指導教授のプロジェクト⁴における日本人経営者とのインタビューに同席する機会を得ることができた。本研究ではこのプロジェクトで選定されたインフォーマントの中から、上記の3つの基準に沿ってサンプルを選択した。

次に、レスポンシブル・リーダーシップとサステイナブル・リーダーシップでは触れられていないが、初期データ収集と分析の並行作業で湧きあがってきた概念—従業員に対する個々人の尊重及び人間理解力—の探索を目的として新たに選択した理論サンプリングが、松下幸之助氏（以下敬省略）のデータである。データ選択にあたり、フォロワーに対する人間的なアプローチを明示しているリーダーシップ文献のレビューを行い、社会への共通善を考慮し、従業員を人として尊重する **Humanistic leadership** を参考とすることとした。データ選定の基準は、**Cross Cultural & Strategic Management Journal** の特別号で掲載された **Humanistic leadership** の実用的定義（**Working definition**）を参照した：1) 総体的な人間としての尊重、2) フォロワーの能力を全て引き出すために育成をする一方、リーダー自身も継続的に自己成長をする、3) 公益を追求する努力をすると同時に、全てのステークホルダーの利益を認識し、考慮することを試みる。

⁴ 本研究で依拠することとなったプロジェクトの始まりは、筆者の指導教官であった早稲田大学商学学術院教授 太田正孝先生（2018年9月にご逝去）が、ペンシルベニア大学ウォートン校（**The Wharton School of the University of Pennsylvania**）の **Jitendra Singh** 教授から彼とその同僚が執筆した「**The India Way**（インド・ウェイ飛躍の経営）」の推薦状を依頼され、日本語版の監修をされたことに遡る。太田教授は、異文化マネジメントを長い間研究されており、グローバル化におけるビジネスリーダーシップを異文化マネジメントのレンズという切り口で分析されてこられた。Wharton 校の教授らによる国別ビジネスリーダー研究プロジェクトは、トップ企業のビジネスリーダーにインタビューを行い、多極化する価値観を前提として、国別のリーダーシップの特質を包括的に明らかにすることである。インドに続き、中国（「**Fortune makers**（チャイナ・ウェイ）」）、そして日本のビジネスリーダー研究が始まるタイミングの直前に太田先生がご逝去された。その後を継がれた早稲田大学大学院経営管理研究科教授 池上重輔先生が、日本のビジネスリーダーのインタビューを担当された。本研究のデータ収集は、池上教授とプロジェクトへの参加を快諾して頂いた Wharton 校の **Michael Useem**、**Harbir Singh** 両教授、そして筆者の質問に答えて頂いた経営者の方々の協力によって実現した。

これらの基準に沿って、松下幸之助を理論サンプリングとして選択した。選択理由は、次の2点である。1点目は、上記のHumanistic leadershipの実用的定義を満たしており、日本のみならず海外においても評価をされている。松下幸之助は人を尊重し、人を育てる一方で自らも成長し、人間の幸福と社会の繁栄のために様々な人々に配慮したリーダーシップタイプの典型例と捉えることができるからである。彼は、アングロサクソンのマネジメント哲学では標準的である人を道具として扱うアプローチとは異なり、ステークホルダー間の連帯（共存共栄）を強調する“Humanistic Management”を主張してきた（Debroux, 2015）。そして、彼が創業した松下電器（現在のパナソニック）を成功に導き、現在でも世界的なブランドとして競争力を保っている。2点目は、彼自身の発言が文献として多く存在しているという点である。本研究では、経営者のリーダーとしての実体験を、リーダー自身の発言（認識）を基に分析する研究アプローチである。松下幸之助の場合、生前の発言が録音され、テープ起こしがなされた文献が数多く存在している。

最後に、上記のデータにより仮のカテゴリーとカテゴリー間の関係性を生成した後、理論化に向けて精緻化する目的で選択した理論サンプリングが、現代のビジネスリーダーと稲盛和夫氏（以下敬省略）である。稲盛和夫を選択した理由は、松下幸之助同様に、社員の幸福、社会への貢献を謳った経営理念を構築し、本研究のテーマである社会との関係性を尊重している。そして、株主義ではなく、従業員の幸福を信条とする（原, 2013）従業員との関係性にも配慮している点である。京セラや第二電電（現KDDI）を創業し、彼の理念に基づいた経営手法で日本航空を復活させた現代を代表する偉大な経営者の一人である。中国を中心とした海外においても、人を中心とした経営哲学を掲げるリーダーとして注目されている。松下幸之助をケースとした調査で各カテゴリーの関係性が明らかになってきたものの、唯一無二ではない。一方、現代のビジネスリーダーの選定は、初期データと全く同様の基準であるが、初期データと松下幸之助のケース分析により新たに湧きあがってきた概念を精緻化するために、インタビューにおける質問内容を追加した。詳細は、次節のデータ収集で述べる。

結果として、初期データと理論サンプリングを合わせて61名のインタビューデータを収集し、そのうちの1名が最も重要なステークホルダーとして株主と回答した⁵。したがって、本研究では60名のデータを分析対象とした⁶。インフォーマントの企業の業種は、図表4-3のとおりである。結果として、特定の業種への偏重は見られない

ことから、調整は行わなかった。図表 4-4 と 4-5 は、創業年数と従業員数を示した表である。

図表 4-3 インタビュー回答者企業：業種別 (N=60)

業種	インタビュー数	業種	インタビュー数	業種	インタビュー数
ガラス・土石製品	1	空運業	2	鉄鋼	1
サービス業	4	建設業	2	電気・ガス業	1
その他製品	1	小売業	3	電気機器	9
医薬品	3	証券業	2	不動産業	1
卸売業	1	情報・通信	4	保険	1
化学	6	食料品	7	輸送用機器	1
機械	3	精密機器	1	陸運業	1
銀行業	4	繊維製品	1	総計	60

出所：筆者作成

図表 4-4 調査対象者の企業：創業年数（インタビュー実施時）

創業年数	企業数 (%)
10～50 年	11 (18%)
51～100 年	30 (50%)
101～200 年	19 (32%)

最短創業年数 14 年 最長創業年数 145 年

平均創業年数 81.25 年

出所：筆者作成

⁵ この 1 名の詳細な回答は“中長期の意志を持っている株主”であり、短期視点の株主については重要視していない。

⁶ 本研究の調査データの全体像は次のとおりである：1) 初期データ：現代の経営者 5 名、2) 新しい概念を探求する理論サンプリング：松下幸之助、3) フレームワーク精緻化の理論サンプリング：稲盛和夫 + 55 名の現代の経営者

図表 4-5 調査対象者の企業：従業員数

従業員数	企業数 (%)
1-1,000人	2 (3%)
1,001-10,000人	18 (30%)
10,001-30,000人	14 (23%)
30,001-50,000人	14 (23%)
50,001-100,000人	6 (10%)
100,001-150,000人	4 (7%)
150,001-200,000人	0 (0%)
200,001-300,000人	1 (2%)
300,001人以上	1 (2%)

出所：筆者作成

インタビューインフォーマントに関する基本情報は下記のとおりである。図表 4-6 は、インフォーマントの属性及び従業員と創業年数平均を示している。図表 4-7 及び図表 4-8 は、インフォーマントの社長就任時年齢である。インフォーマント各自の属性は、企業と個人が特定されない範囲で図表 4-9 のリストでインタビューが行われた順番に提示をする。

図表 4-6 インフォーマントの属性及び従業員と創業年数平均

	平均
トップ就任時年齢	55.4
トップ期間 (年)	6.5
従業員数	39,395
創業年数	87

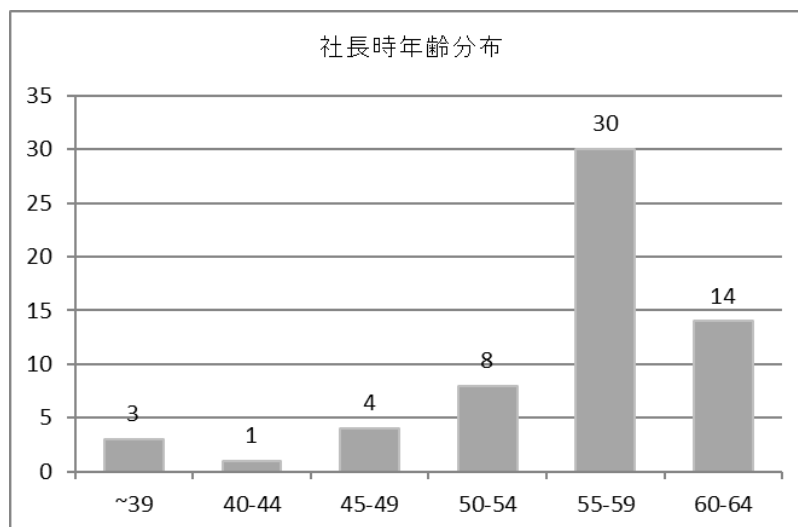
出所：筆者作成

図表 4-7 インフォーマントの社長就任時年齢

社長就任時年齢	人数 (%)
39歳以下	3 (5%)
40～44歳	1 (2%)
45～49歳	4 (7%)
50～54歳	8 (13%)
55～59歳	30 (50%)
60～64歳	14 (23%)

出所：筆者作成

図表 4-8 インフォーマントの社長就任時年齢グラフ



出所：筆者作成

グラウンデッド・セオリー・アプローチでは、データ収集と分析が同時に行われるため、QDA ソフトに逐次インタビューテキストのアップロードを行う。そして、QDA ソフトによってテキストに自動採番がなされる。QDA ソフトで自動採番された番号と図表 4-9 のリスト番号は一致している。

図表 4-9 インフォーマントの属性

	業種	トップ歴(年)	性別	学歴	入社
1	小売業	8	男性	修士	中途
2	食料品	6	男性	学部	新卒
3	化学	5	男性	学部	新卒
4	電気機器	5	男性	学部	新卒
5	証券業	現役	男性	修士	創業者
6	情報・通信	6	男性	学部	新卒
7	電気機器	5	男性	博士	新卒
8	電気機器	8	男性	学部	新卒
9	化学	9	男性	修士	新卒
10	繊維製品	現役	男性	修士	新卒
11	保険	7	男性	学部	新卒
12	その他製品	10	男性	学部	新卒
13	医薬品	8	男性	博士	新卒
14	銀行業	6	男性	修士	新卒
15	電気機器	7	男性	学部	新卒
16	空運業	3	男性	学部	新卒
17	空運業	4	男性	学部	新卒
18	建設業	6	男性	学部	新卒
19	食料品	現役	男性	学部	新卒
20	情報・通信	現役	男性	修士	新卒
21	証券業	現役	男性	学部	新卒
22	サービス業	現役	男性	学部	新卒
23	建設業	現役	男性	学部	新卒
24	サービス業	現役	男性	修士	中途
25	電気機器	10	男性	博士	新卒
26	電気機器	現役	男性	学部	新卒
27	食料品	現役	男性	学部	新卒
28	銀行業	3	男性	学部	新卒
29	精密機器	6	男性	学部	新卒
30	医薬品	現役	男性	修士	新卒
31	機械	現役	男性	学部	新卒
32	ガラス・土石製品	現役	男性	学部	新卒
33	医薬品	10	男性	学部	新卒
34	サービス業	現役	男性	学部	創業者
35	卸売業	7	男性	学部	新卒
36	電気機器	11	男性	学部	新卒
37	サービス業	9	男性	学部	新卒
38	食料品	4	男性	学部	新卒
39	食料品	現役	男性	学部	新卒
40	小売業	現役	男性	学部	中途
41	電気機器	現役	男性	学部	新卒
42	陸運業	4	男性	学部	新卒
43	銀行業	現役	男性	学部	新卒
44	化学	6	男性	学部	新卒
45	化学	現役	男性	学部	新卒
46	小売業	現役	男性	学部	中途
47	化学	現役	男性	修士	中途
48	情報・通信	現役	男性	学部	新卒
49	不動産業	現役	男性	学部	新卒
50	機械	現役	男性	学部	中途
51	情報・通信	現役	男性	学部	創業者
52	銀行業	5	男性	学部	新卒
53	電気機器	6	男性	学部	新卒
54	電気・ガス業	5	男性	修士	新卒
55	機械	6	男性	修士	新卒
56	食料品	現役	男性	学部	新卒
57	輸送用機器	現役	男性	学部	中途
58	鉄鋼	現役	男性	修士	新卒
59	化学	現役	男性	学部	新卒
60	食料品	現役	男性	学部	新卒

出所：筆者作成

4.3 データ収集

4.3.1 インタビューデータ

当事者が自身の過去の出来事や感情もしくはどのように自分の行動を解釈したのか理解する場合には、特にインタビューが研究者にとって有効な手段である (Merriam & Tisdell, 2016; Patton, 2015; Qu & Dumay, 2011)。研究者にとって観察することが困難な現象を、インフォーマントを介してアクセス可能になるからである (Easterby-Smith, Jaspersen, Thorpe, & Valizade, 2021)。そして、理論上興味深い現象を経験した人々による回顧とリアルタイムの両方について説明を得たい場合、インタビューの中でも半構造化インタビューが最適である (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013)。半構造化インタビューは、トピックが明確に決まっており、事前に質問が設定されている場合もあるが、聞きたいトピックや課題の選択も柔軟である (Easterby-Smith et al., 2021)。そして、柔軟性、アクセスのし易さ、分かりやすさに加えて、さらに重要な点として人間や組織の行動のしばしば隠れた面を明らかにすることが可能 (Qu & Dumay, 2011) というメリットもある。以上から、本研究では半構造化インタビューによりデータを収集することとした。しかし、グラウンデッド・セオリーの唯一の方法がインタビューであるということではなく、分析の理論的な発展、湧き出てくる考えを前進させることを促す方法の選択がグラウンデッド・セオリーのロジックでは重要である (Charmaz, 2014)。湧き出てくる関心事や研究者の理解能力等によってどのデータを使用するのは変わってくるが、第一次データ以外にも、歴史的テキスト、政府の資料や組織の情報といった他のデータソースによる資料や情報でもデータは構築可能である (Charmaz, 2014)。

本研究では、リサーチ・クエスションの探索のための初期データと、カテゴリーの精緻化を目的とした理論サンプリングを、半構造化インタビューで収集した。インタビューの時期は2019年5月14日から2021年3月22日であるが、コロナ禍でインフォーマントの予定が不透明となり、2020年2月と3月度はインタビューの予定が立てられない状況となり、一時中断をした。理論サンプリングのデータ収集と分析の過程において、新しいカテゴリーが抽出されなくなった時点でインタビューを終了した。初期データと合わせてインタビューで収集したサンプル数は60である。Baker & Edwards (2012) は、質的研究における大学院生のデータサンプル数の目安として、Patricia & Peter Adler は平均30で12から60、Ragin は PhD の博士論文で50と言及していると述べている。また Creswell は、グラウンデッド・セオリーにおけるデータ収集として、

「概して 20～30 名の個人インタビューを提唱」(Creswell, 1998, p.64) していることから、この数字は妥当と思われる。

インタビューの依頼にあたり、インタビュー依頼レターを作成、本人もしくはコンタクトポイントに送付をした。承諾がなされた後、事前にインタビューガイドラインを送付し、質問項目を共有した上でインタビューを実施した：「過去 5 年間にあなたのリーダーシップを行使する上で最も重要であった上位 2 つのリーダーシップ能力は何ですか」、「あなたが最も重要と考えるステークホルダーは誰ですか？どのように彼らの利益のバランスをとりますか？」。理論サンプリングの収集では、成果の捉え方や自身を含む人の育成に関する質問を加えた：「最も重要な成果として何を達成したいですか。成功の指標は何ですか」、「人を育てるということに関して、あなたの考えをお聞かせください」、「自己修養（改善）として何をしていますか」。事前のインタビューガイドラインはあったものの、半構造化インタビューの手法を用いることで、インフォーマントの話の流れに応じて内容の深掘りや事前の質問以外についても回答頂いた。

全てのインタビューは、インタビューの受け手にとって肉体的にも精神的にも快適にインタビューを受けることができる環境下を保証するために (King, Horrocks, & Brooks, 2010)、数例を除いて（先方の依頼により大学にてインタビュー）、先方が勤務する本社へ赴く形式を取った。本社の静かな役員用会議室でインタビューが行なわれた。設定は、インタビューを受ける側が用意した席順に従い、インタビューの間は、先方が提供した飲み物を自由に飲みながら、また先方が資料を準備した場合はそれを見ながら、非公式の形式でリラックスして行われた。インタビュー側が希望した場合は、秘書や広報の従業員が同席するケースもあった。コロナ過による緊急事態宣言が発令された後は、先方の希望により、オンラインでのインタビューが主流を占めるようになったが、その場合も、先方の都合により、会長、社長以外の社員が参加をするケースがあった。匿名性の保証、企業名もしくは固有名詞が記載される場合の事前確認の手続きを確認し、インタビューガイドラインに基づいて、経営者の経験に焦点を当てたオープン・エンドのインタビューである。インタビューの時間は、質問事項の回答に対する深さのレベルもしくは受け手の話す意思に従い、約 60 分から 90 分続いた。全てのインタビューは、インタビューの開始前に、受け手の同意を得た上で録音がなされた。同時に、インタビューの間に重要だと思った情報は手書きでメモを取ることとした。インタビューが終わった後、全ての内容が正しく再生されるように、録

音したデータは毎回テープ起こしを行い、文書化（付録 1, 2, 3）するプロセスを遵守した。

4.3.2 ケースデータ

初期インタビューデータの分析コーディングにより浮かび上がってきた概念である、従業員への人としての尊重と人間理解力に関する概念の探索のために収集したデータは、松下幸之助が生前、従業員と一緒に参加した朝会や夕会、年次計画会議そして企業家に向けた講演で語った発言である。これらを収めた「松下幸之助発言集(全45巻)」には、彼が様々な機会に講演や対談で語ったインタビュー内容も含まれている。本として出版された初期の原稿は、演説やインタビューを録音したものからテープ起こしされた極めて一次データに近いものであり、ビジネスリーダーの視点からリーダーシップ現象を理解する本研究の目的に沿っている。故人に関する資料へのアクセスに対しては重要な点であることから (Yates, 2014)、本人以外による解釈によって引き起こされるバイアスを削除するために、彼のリーダーシップや経営手法に関して分析がなされた本や記事は除外し、必要に応じて補足としてのみ使用した。具体的には、記録文書と二次データは次の3つのデータソースから収集を行った：(1) 「松下幸之助発言集 第45巻」の付録とPHPのホームページから伝記データ、(2) PHP理念経営研究センター代表、渡邊祐介著書による「松下幸之助物語」、そして(3) パナソニック株式会社及び関連機関のホームページから「松下幸之助の生涯」他。

次に、初期のインタビューと松下幸之助のケースデータの分析の結果抽出された仮のカテゴリーとカテゴリー間の関係性を精緻化するために、新しいデータの収集を2つの方法から行った。一つは、前項で収集方法を説明したインタビューデータである。しかしながら、これらは、多数のインフォーマントから集成的に浮き上がってきたパターンの結果にしか過ぎないため、松下幸之助のケース分析で生成されたカテゴリー間の関係性を強固にするために、稲盛和夫のデータを次の方法で収集した。まず、一般社団法人日本雑誌協会のビジネス分野における印刷証明付き発行部数（2018年4月から2020年12月期）トップ3（President、週刊東洋経済、週刊ダイヤモンド）より、オンライン化されているデータを検索し、インタビューや本人が語った内容を掲載した記事を全て抽出した。加えて、ビジネス分野に特化した新聞媒体として日本経済新聞のデータも選択した。更には、Google 検索により“稲盛和夫 インタビュー”と入

力した結果、閲覧可能なインタビュー動画 MBS（毎日放送）「ザ・リーダー」と稲盛和夫 Official site をデータとして使用した。

4.4 データ分析

データ分析の最初のステップは、テープ起こしが完了したインタビューのデータをコーディングすることである。そのために、Qualitative data analysis software（QDAS）の一つである ATLAS.ti を使用した。このツールは、1980 年中頃から、定性研究で得られた結果の提示の仕方や透明性について広く議論がなされてきたことと、さらにはデータが構造化していないという性質もあり、コンピューターの使用が促進された結果開発されたソフトウェアである（Flick, 2013）。グラウンデッド・セオリーは、“継続的比較（constant comparison）”を達成するために、データ収集とデータ分析が同時に進行する方法論であるため（Creswell, 1998）、各インタビューが終了し、テープ起こしが完了したテキストを ATLAS.ti に都度アップロードをし、コーディングを行なった。コーディングの手順は、Charmaz (2014) の方法に従い、初期コード（Initial coding）、焦点コード（Focused coding）、そしてメモ書き（Memo Writing）を介してカテゴリーの構築に至った。カテゴリー間の関係性は、データのオリジナルであるテキストから読み取り、メモ書きに記載及び仮のカテゴリー図に描写することを繰り返すことにより、精緻化を試みた。以下に、コーディングのプロセスをステップ毎に記載する。

尚、括弧の中の数字は、インタビューの分析の際に ATLAS.ti でアサインされたものである。また、インタビューが英語でされた場合、引用はオリジナルを尊重して、日本語訳をしないまま、本研究では掲載をする。

①ステップ1：初期コーディング

初期コーディングは、インビボ・コーディング（In Vivo coding）、帰納的/探索的コーディング（Inductive/explorative coding）、理論的コーディング（Theoretical coding）の選択肢が考えられるが、経営者の「経験に固有する意味を掴むことがより可能であるインビボ・コーディング」（Stringer, 2014, p.140）を使用することとした。インビボ・コーディングとは、インビボ（in vivo）の由来である“その中に生きている”が意味するとおり、「インフォーマント自身が使用した用語、つまり質的データの中に見つけられる実際の言葉から単語や短いフレーズを参照する」（Strauss, 1987, p.33）ことで

ある。インフォーマントが「よく使う言葉やフレーズ、行動の規則性が明らかになる」(Saldaña, 2016, p.107) ので、「研究者が、インフォーマントにとって何が重要なのか把握する欠かせないチェック機能提供し、意味を具体化及び要約するのにも役立つ」(Charmaz, 2014, p.135)。図表4-10は、初期コーディングの例である。

図表 4-10 初期コーディング例

参加者+発言番号	インタビューテキスト	初期コード
2.19	実績主義だ、実力主義だっつって、だーっと合理的にやると、そっちがつぶれちゃうと、確かに人事的にはコストも下がり、優秀な人材がこうなったかもしれないけど、全体のパワーが下がったんでは意味がないねというのが、僕ら、現場やってる人間のとらえ方ですよ。	全体のパワーが下がったんでは意味がない
6.17	経営とは、環境適応業である	経営とは、環境適応業
10.6	the issues facing us maybe it lasts more than 10 years, 20 years, sometimes 15 years would take, so choosing from that point of view, what kind of things, what kind of service we have to solve? And the, what kind of things we have, then those interface should be our business places	what kind of things we have, then those interface should be our business places
13.29	やっぱりもうかる仕事に使うのか、患者さんが困っていて、患者数が少ないけど利益は少ないけど、その解決をするのかって判断迫られることが私も何度もありましたけど、私は後者を取りましたね。	患者数が少ないけど利益は少ないけど、その解決をする
12.24	会社っていうのは、私は、社会から信頼され、尊敬される、そういう企業になろうと。で、その上で強い企業になるんだ。強い企業っていうのは利益だけを求めるんでなくて、社会貢献をしながらやっていくんです。そのために社会から信頼され、尊敬されなきゃいけないんだと。その上で、利益が出るような強い企業になろう。	社会から信頼され、尊敬されなきゃいけないんだと。その上で、利益が出るような強い企業に
14.24	私は、よくダーウィンの言葉を引いていたんですけど。よく言われている、『勝ち残る者は、賢い者でも強い者でもない』と。『変化に適応できる人が勝ち残るんだ』と。あるいは、今変化をつくり出せる人が勝ち残る、ってことだと思うので。「立ち止まることは後退することだ」って常に言ってますよね。	変化に適応できる人が勝ち残る

出所：筆者作成

②ステップ2：焦点コーディング (Focused coding)

次に、コーディングの第二サイクルにあたる焦点コーディングである。「焦点コーディングは、データ全体の中で最も際立ったカテゴリーを探すために頻繁に出てくるコードもしくは重要なコードを探し、どの初期コードが最も分析的に意味があるのか判断が必要となる」(Charmaz, 2014, p.138)。図表4-11は、初期コードから焦点コードへ統合した例である。

図表4-11 焦点コーディングの例

初期コード	焦点コード
経営とは、環境適応業	環境に対応し経営を変化させる
We don't have goals. We just keep changing	
グローバル化で人材育成方法を変える	
コンテキストによりトップの役割が変わる	
その時代に合った戦略を策定	
外部環境における会社のポジションの把握	
環境に対応	
経営環境に対応	
経営者は常に、その環境の変化に応じて自分たちの企業はどこに注力するかについて	
変化に適応できる人が勝ち残る	
前の人がやったことでも、当然環境が変われば、組織の在り方とか変わってきますよね。	将来を見据える
非連続で答えを見つける	
100年後も(企業名)は人間社会の価値を提供し続けていたいねって、僕らは思うわけです	
10年ぐらい先にどういう企業になろうとするか	
10年以上先を考え、会社の特徴を残す	
10年後に要るかもしれないところは残す	
1年間かけて将来見たときに、ないと、将来はない。	
how we imagine the futures	
what kind of things we have, then those interface should be our business places	
今、経営しているわれわれが、その文化をいいものに仕上げていくという努力が絶対的に必要	
将来に対して今我慢する	
中長期的な利益になるような意思決定	

出所：筆者作成

③ステップ3：メモ書き (Memo-writing)

分析的なメモを作成することは、これまでのところで構築されたコードとカテゴリーについて研究者の考えのプロセスを明らかにすることである。また、「メモ書きはコードからカテゴリー構築にも役立つ」(Saldaña, 2016, p. 242)。メモ書きは分析の過程で何度も作成されるが、本研究では一部サンプルのみを付録に添付する(付録4, 5, 6)。

④ステップ4：カテゴリー化

焦点コーディングでコード化されたコードから「共通のテーマやパターンを抽出する分析のステップ」(Charmaz, 2014, p.341)がカテゴリー化である。カテゴリーの特性、条件、そして他のカテゴリーとの関係性を定義し、理論構築で使用する理論的カテゴリーの選択も行う。グラウンデッド・セオリーにおいて図式化は必須ではないが(Charmaz, 2014)、本研究ではリーダーシップのプロセスが理解し易いようにカテゴリー間の関係性を概念的フレームワークとして図式化した(図表6-3)。

尚、フォロワーとの関係性の探索のために調査した松下幸之助のケース(付録7-1～7-4)及び理論サンプリングとして収集した稲盛和夫のデータ(付録8)も、同様のコーディング手法を用いた。

4.5 倫理的配慮

この節では、本研究において、対象者に対する人権や意思の尊重を考慮し、どのように担保したのか概要を説明する。早稲田大学学術研究倫理憲章及び学術研究倫理に係るガイドラインで述べられているとおり、人権を尊重し、個人情報の保護に留意することが求められている。この指針に沿って、対象者に対して、個人名や企業を特定する内容が記載される場合は事前に確認を取る旨を、インタビューを依頼する際を送付した文書内及びインタビューを開始する直前にも口頭説明をし、同意を得た上でインタビューを行った。インタビューの録音に関しても、アカデミックな研究に必要な旨を説明し、同意を得た後に、録音を開始した。さらに、インタビューの内容に関して、オフレコにして欲しいと対象者もしくは同席者から依頼があった部分は、本研究において一切使用しないこととする。また、質的研究の方法論の性質上、対象者の発言を引用する必要性が生じる。しかしながら、対象者が特定されないことがないよう、番号を付与し、その番号を記載することで、対象者の個人情報の保護を保証する。

4.6 本研究の信頼性

「信用できる研究とは、発見や結論が調査された世界を正確に反映し、描写するために、データを適切に収集し、解釈を行ったということを保証することを意味する」(Yin, 2016, p.85)。しかし、信用性を高める手段の選択は、パラダイムにおける存在論のスタンスにより若干異なり、「相対主義のポジションは、信頼性 (Trustworthiness) により重点を置く」(Yin, 2016, p.86)。本研究は相対主義のスタンスを選択していることから、信頼性の観点から説明を行う。

研究の信頼性又は厳格さは、調査の質を担保するために用いたデータ、解釈そして方法の信頼の程度を指す (Polit & Beck, 2014)。目的はデータの内在する“真実性”を議論するよりむしろデータを生成するために使用した方法の信頼性を与えることであり、データの収集や解釈に透明性が求められる (Jackson et al., 2015)。この目的を達成するために、本研究では質的研究者の多くが採用している Lincoln & Guba (1986) の定義 (Connelly, 2016) : (1) 信用性、(2) 移転性、(3) 信憑性、(4) 確証性を、社会構成主義に沿った解釈において順守する。

(1) 信用性は、量的研究の内的妥当性に当たる基準であり、研究が質的研究の基準的なプロセスに従って行なわれたか (Connelly, 2016) という問いが想定される。本研

究では、方法論の節で述べたとおり、グラウンデッド・セオリーの創始者である Glaser & Strauss の直接の弟子である Charmaz が定義したプロセスに従って研究を進める。

次に、データの信用性である。Charmaz は、「研究の質はデータの信用性が第一歩であるとして、経験的事象を描写可能にする妥当性そして充分性が収集データの基準として求められる」(Charmaz, 2014) と述べている。本研究では、まず、データ対象として日本企業の日本人経営者を選択する妥当性について、実証研究により検証(第3章)を行った上で、本研究に取り組む。充分性に関しては、グラウンデッド・セオリーでは飽和性が基本となるが、データ選択の項(4.2)で説明した先行研究が提示する基準の一番高い数値に準じている。

さらには、研究のテーマやカテゴリーを形成するために、複数の異なった情報ソースを研究者が探索する妥当性手順である三角測量(triangulation)もこの研究の信用性に寄与している。グラウンデッド・セオリーにおける理論サンプリングの使用である。この研究では、インフォーマントのインタビュー、故人の組織内外における発言を文書化したデータ、そして公的に公開されている二次データが使用されている。継続的に比較する手法を遂行することで、研究者は「情報と湧き出てくるカテゴリーの間でデータを三角測量し」(Creswell, 2012, p.442)、理論は新しいデータ(例えば、追加のデータを収集しても新しいカテゴリーが湧き出ない)に直面する過程で安定し、飽和する(Parry, 1998)。

(2) 量的研究の一般化(generalization)と同一とされる移転性(transferability)は、統計的な一般化とは異なる(Connelly, 2016)。「他の人が発見の一部もしくは全てをどこかに適用できるかどうか判断可能な程度に厚い記述がされているかどうか移転性の意味するところとなる」(Lincoln & Guba, 1986, p.77)。厚い記述の目的は、読み手が描写されている出来事を経験した、もしくは経験することができたと思わせることである。したがって、できる限り詳細に記述をし、読者を研究の舞台へと移行させ、彼等のレンズを通して信用性が構築されるのである(Creswell & Miller, 2000)。本研究においては、読者が記述に信用性があると理解し、別の文脈でも適用可能であると判断ができるように、分析の過程におけるメモ書きやデータソースからの引用を可能な限り本文及び付録に含むことを心掛けた。

(3) 三番目の信憑性(dependability)は、時間の経過と研究の状況の変化によるデータの安定性のことを指す(Polit & Beck, 2014)。量的研究における信頼性と似ている

が、条件の安定性の理解は研究の種類に依存する (Connelly, 2016)。本研究は、日本のコンテキストにおけるトップリーダーの社会と人にフォーカスしたリーダーシップについて分析しているが、日本人の急激な価値観の変化や外圧が無い限り、条件は大きく変化するとは考えにくい。

一方、信憑性に対する手順として、インタビューの録音、テープ起こしを行った後、そのテキストをQDAツールであるATLAS.tiに入力することで、コーディングを行った。その他のアクティビティに関しても、プロセスのログが取れるように、インタビュー依頼のやりとりに関するメールの保存及びインタビューインフォーマントリスト、インタビュー時におけるメモを作成した。

(4) 最後に、量的研究の客観性にあたる確証性 (confirmability) とは、研究による発見に一貫性があり、復元性がある度合いもしくは中立度を意味する (Polit & Beck, 2014)。Lincoln & Guba (1986, p.77) は、この確証性の手段として、「会計監査の手法になぞらえ、監査」と命名しているが、決断やアクションに関与するプロセスの機会的なレビューのことを指す (Jensen, 2008)。研究の発見に至る過程とデータがトレースできることにより、確証性が担保されることになる。インタビューでは、録音機が毎回設置され、指導教員を含む筆者とインフォーマントの60の会話は録音されている。ケースデータで収集した松下幸之助と稲盛和夫に関するデータは、方法の節及び参考文献リストで出所を詳細に記載しており、トレースが可能である。さらには、グラウンデッド・セオリーでは、監査追跡 (Audit trace) としてメモ書きが分析の記録としての役割を果たしている (Tweed & Charmaz, 2012)。また、Jensenが示している「一般的に認められている基準である透明性があり、厳格な方法論」 (Jensen, 2008, pp.41-42) を遵守していることから、本研究はその基準を満たしていると言える。

中立性に関しては、本研究で選択したパラダイムの構成主義のアプローチでは、研究者は中立な観察者であり、価値観が全くない専門家という概念は存在せず、主観主義の立場に依拠する。

4.7 研究者の役割

量的研究では、研究者の役割は存在せず、インフォーマントは完全に研究者とは独立している。しかし、質的研究では、研究者がデータを集め、分析し、解釈を与えるため、妥当性を担保する観点から、自身のポジション (前提、信念とバイアス) を明

らかにすることが重要であると Creswell & Miller (2000) は述べている。本研究では Charmaz の構成主義的グラウンデッド・セオリーを選択している。したがって、インフォーマントは研究者の結果構築に関与する対象者と考えられており、相互作用的であるという認識論の立場をとる。また、このポジションは、全てのプロセスにおいて、研究者の主観性を容認している。インフォーマントがどのように現象や環境を理解したのかについて、研究者が内部に深く入り込み、理解した上で理論を構築していく必要性があるからである。

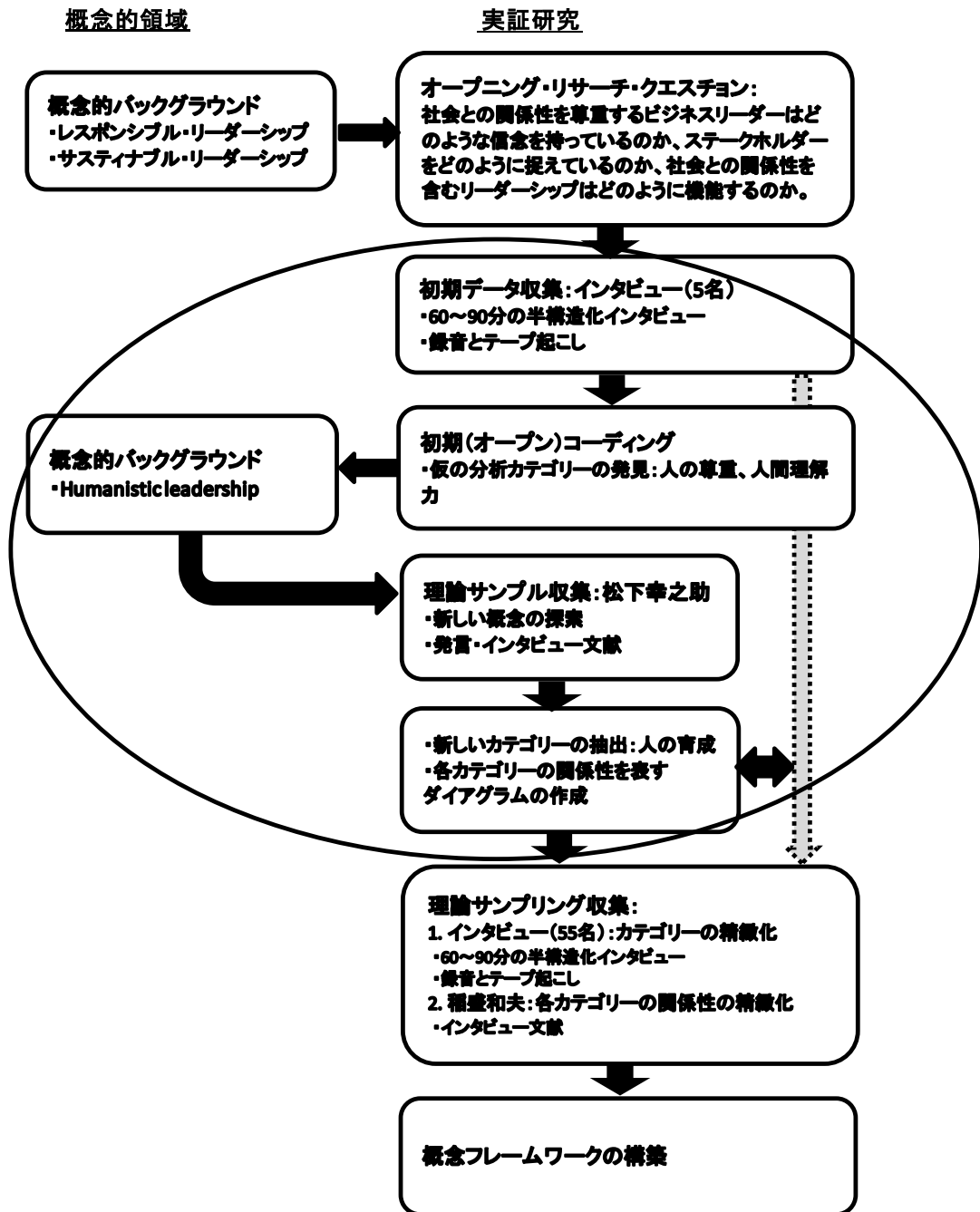
自身の役割は、組織の経済的パフォーマンス向上を目的としたリーダーシップ論に代わり、社会との関係性を尊重するリーダーシップ論を構築するための見識を提供することである。この目的に対して、構成主義のアプローチとは整合性が取れているが、データの選択や分析において、筆者の主観性の影響が及ばないように考慮した。

一方で、筆者の 25 年強に及ぶ実務家としての経験は、企業の経営者にインタビューをする際に有益であった。それは、経営者に近い立場で仕事をした経験と、海外の学生のインターンシッププログラムにおける経営者の方々との接点である。また、ビジネスにおける専門用語や日本企業を取り巻く環境の理解にも大きく寄与した。

第5章 初期分析による仮カテゴリーの抽出

グラウンデッド・セオリー・アプローチでは、データ収集と同時に分析を始めることにより、初期の段階で仮のカテゴリーを抽出する。そして、その結果に基づき仮のカテゴリーを強固にするために更なるデータ収集と分析を進めるが、その過程で新たな疑問が浮かび上がった場合は文献のレビュー及び新しいデータ収集と分析を繰り返しながら研究を進めていくことが特徴である。本研究においても、最初のステップとして新しいカテゴリーを含む主要な仮のカテゴリーを抽出する過程において、社会との関係性を含む既存のリーダーシップ論（レスポンシブル・リーダーシップとサステイナブル・リーダーシップ）では触れられていない概念が浮かび上がってきた。そこで、新たな概念を探索するために既存の文献を検討し、別途データ収集と分析を行った。その結果構築されたモデルは、次章においてデータ収集をする際のインプットとなり、継続的比較分析による概念的フレームワーク構築の基盤となるものである。以下に、初期分析からモデル構築に至るまでの詳細な手順（図表 5-1）を説明する。

図表 5-1 データ収集と分析プロセス



出所：筆者作成

5.1 初期データによる探索

インタビューによるデータ収集と分析の結果、初期、焦点コーディングが付与され、仮のカテゴリーに集約した表が図表5-2である。

図表5-2 初期データによる仮のカテゴリー

初期コード	焦点コード	カテゴリー
ウインウインを目指す、論語で仁 ステークホルダー間のバランスを取る 環境もステークホルダーの一つ 三方よし	ステークホルダーのバランスをとる	ステークホルダー間のバランス
社会の課題解決をする 尊敬される企業になる 全ての企業は社会に属している 利益は公のものでもある	企業の存在意義 公益	企業の存在意義
経営理念がベース 経営理念は変わらず、維持されるべき 企業文化の浸透 経営理念の浸透	経営理念は不変・存続 企業文化の浸透	ベースとしての経営理念
コンテキストによりトップの役割が変わる 外部環境における会社のポジションの把握 就任時の社内状況を把握する 環境に対応する 経営環境に対応する	コンテキストに対応する	
会社の歴史的状況から後継者にもバランスを求める 継承のために自ら権限を外す 後継者へ様々な経験をさせる 自分の任期を決める 後継者を社長就任直後に考える 社長継承の意識をさせる 社長交代の準備をする 日本の経営は継続は力なり DNAの存在	バトンを渡す 継続性	継続性
利益よりサステナビリティを考えて戦略をたてる アルバイトだけの会議による提案を尊重する 一般社員には働き改革をする 海外のチームも作るプロセスで参加させる 工場の人も平等に扱う 全体の士気を下げないように変革する 経営と現場の壁をなくす 従業員の思いを理解する 出来る限り従業員と直接話す	全従業員を考慮する 経営と現場の壁をなくす	個々人の尊重
従業員が産み出す価値を認める 従業員が重要なステークホルダー 従業員の価値の満足度を向上させる 従業員の重要性を意識する 従業員に対する責任感を感じる	従業員の存在意義の認識	
人間って、最後は納得 誇りを取り戻す 重要な事は繰り返して擦り込む トップ訪問で工場の人のモチベーションが上がる	人間理解力	人間理解力
方向性を示す 戦略を策定する 財務指標の設定をする 戦略を浸透させる 財務指標の実行の徹底をする	方向性を示す 方向性の浸透	方向性と浸透

出所：筆者作成

まず、社会との関係性にフォーカスしたリーダーシップ論で、必ずしも明確ではなかった社会との関係性とはどのようなことを指すのかということをも明らかにすると思われる仮のカテゴリー“企業の存在意義”が抽出された。社会との関係性を示すカテゴリー“企業の存在意義”とは、ビジネスリーダーが企業と社会の関係性をどのように捉えているのかを示すものである。第一に、企業と社会の位置関係は、企業は社会

に属すると捉えている。第二に、企業の社会における役割は、世の中の課題を解決することである。第三に、企業の社会からの評価は、強いよりも尊敬される企業でなくてはならない。

お客様に対して、世の中に対して問題を解決、課題を解決できるサービスを全てできるか。(4.10)

And then I think all the companies, all the corporations belong to the society. (5.5)

We have to be a strong company. Yeah, but more than that we have to be a respected company. (5.20)

さらに、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーは、既存のリーダーシップ論における従属変数（とりわけ組織及び個人に関するパフォーマンス）とは異なる成果を目指していることがうかがえるデータも浮かび上がってきた（図表5-3）。

図表5-3 初期コーディングによって発見されたビジネスリーダーが求める成果の例

参加者及び発言番号	インタビューテキスト	初期コード
1.48	まず最初に、10年間で日本で一番質の高い会社を作ろうって、10年間のビジョンを作ったんですね。その後に、要は、優先順位をつけて、まずXXX(会社名)としての誇りを取り戻すために、	一番質の高い会社を作ろう
2.17	株主に適切なリターンを戻すためには、継続的な企業価値創造システムが機能しなきゃ駄目なの。この継続的な企業価値創造システムは何によってできてるかというところ、これは、そのプロセスで、お客さま、社員、サプライヤー、社会、そして、株主さんというプロセスで、結果的に株主に寄与がある。	継続的な企業価値創造システムが機能、結果的に株主

出所：筆者作成

次に、今回のコーディングで多くのコードが付与された二つのうちの 하나가、“継続性”としてカテゴリーに集約された組織・経営の継続に対するビジネスリーダーの考えである。社会との関係性に言及しているリーダーシップ論であるサステイナブル・リーダーシップは、持続可能な社会と環境への貢献のためには、長期視点に基づいた企業の持続的存続の必要性を唱える上位概念的な企業視点である。それに対して、ここで明らかになった継続性とは、組織の継続に際し、組織と自分を取り巻く状況を理解した結果導き出された自身の果たすべき役割を示している。

そして、社会との関係性に言及しているリーダーシップ論では、ほとんど言及されていなかった概念であるフォロワーとの関係性に関するカテゴリーが抽出された。こ

の場合のフォロワーは直属のフォロワーではなく、従業員全員を指している。カテゴリー“個々人の尊重”とは、従業員の役職に関係無く一人一人の存在意義を認め、自尊心に働きかけることで自発的に動くことができるようにリードすることである。そのために、ビジネスリーダー自らが現場との距離感を縮めることを重要視している。さらには、ビジネスリーダーが従業員の内発的側面に訴えかける姿勢“人間理解力”である。人の内面を理解し、彼（女）等の行動を促進するためのリーダーシップが、従業員との関係性を構成する概念の一つであること、そして、このリーダーシップの特質になり得る。このように、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーは、組織内のフォロワーとの関係性もリーダーシップの重要な要素の一つとして捉えていることが示唆された。そして、フォロワーとの関係性は既存のリーダーシップ理論で見られるパフォーマンス達成のためのツールとしてではなく、一個人として尊重する関係性である。

以上を踏まえて、社会との関係性をどのように捉えているかについては引続き検討を行い、さらには、リーダーシップのアウトプットに該当する成果に関して、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーは何を目指しているのか具体的に探索することとした。一方、社会との関係性に加えて、フォロワーを一個人として尊重するリーダーとフォロワーの関係性についても主要な要素と考えられる。社会との関係性に言及しているリーダーシップ論では語られていなかったため、従業員（フォロワー）を個人として尊重する概念を含む先行研究のレビューを改めて行い、その結果に基づき調査を進めることとした。

5.2 関連する概念のレビュー：Humanism

実証研究におけるインタビューデータの分析過程で浮かび上がってきた概念が、ビジネスリーダーの従業員に対する個々人の尊重、人間理解力である。レスポンシブル・リーダーシップ及びサステイナブル・リーダーシップでは、フォロワーをステークホルダーとして捉えている点は明確に定義されているが、組織内のリーダーシップにおけるフォロワーとの関係性に関してはほとんど触れられていない。そこで、従業員を人として尊重する Humanism に関連した Humanistic leadership について、その源泉からの系譜をレビューする。

5.2.1 Humanistic の言葉の定義

最初に、humanistic に関連する用語の定義を確認する。まず、Longman 現代英英辞典 (Longman dictionaries online, 2020a) によると、humanistic は humanism の形容詞としてのみ紹介がされており、意味が掲載されていないため、humanism の意味を調べると the belief that human problems can be solved through science rather than religion と解釈がされている。Oxford 辞典 (Oxford Learner's Dictionaries, 2020) も同様の解釈がみられる believing in or based on humanism (= a system of thought that considers that solving human problems with the help of reason is more important than religious beliefs)。さらに Cambridge 辞典 (Cambridge dictionaries online, 2020) を検索してみると、humanistic の一般的な意味として relating to humanism (= the idea that people do not need a god or religion to satisfy their spiritual and emotional needs) と記されており、前者の 2 つの辞書より一層明確に宗教と分離された考え方であることがわかる。そして、ビジネス英語で使用する場合には、also human-centered と人間中心であることが示され、意味合いとしては treating people with respect and making certain they are safe, happy, healthy, etc. と説明がなされている。

一方、日本語訳におけるヒューマニズムの場合、人間中心といった意味合いだけではなく、人道主義に対しても使用される場合がみられる。実際、Longman 現代英英辞典 (Longman dictionaries online, 2020b) において、(1) 人道的な、(2) 人間的な、と日本語訳がなされている。では、人道的とは何かというと、「人としての道義にかなったさま。人間愛をもって人に接するさま。」であると広辞苑 (新村編, 2018) では定義されており、英語における humanism/ humanistic の意味とは異なる。

本研究においては、上記英語の解釈によって明らかにされた (1) 神や宗教に頼らない Needs の達成であり、(2) 人を尊重した人間中心的な考え方を定義として用いる。よって、日本語表記の“ヒューマニズム”による解釈の混乱を避けるためにも英語表記のまま humanism/ humanistic を使用することとする。

5.2.2 ビジネスにおける Humanism

18 世紀に英国で起こった産業革命は、人の仕事を機械化へと変革させることにより大量生産が可能となり、結果として生産性と効率化が経営における重要課題となっていた。米国では、Taylor (1911) が生産量の向上のために作業の時間と生産量を詳細

に計測し、作業の標準化を図る科学的管理法を産み出した。しかし、Taylor の理論は、人間を機械の一部として扱っているように捉えられると同時に、賃金による報酬では説明がつかない問題を含有していた。そこで、人間の感情や人間の関係性が効率や生産性に影響を与えていることを実験により証明したのが Mayo (1933) である。この実験をもとに確立された人間関係論は、やがて人間の欲求の満足と生産性との関係性に着目する研究へと発展していくこととなる (Argyris, 1957 ; Herzberg, 1968 ; Likert, 1961, 1967; Maslow, 1954, 1965) 。そして、この特別な関係性に対して、“Humanistic” と命名したのが Gibson & Teasley (1973) である。人間のニーズを満足させることが高いジョブパフォーマンスをもたらすだけではなく、組織の機能はメンバーのニーズを満足させることであるという理由から、モチベーションを高める組織のモデルとして Humanistic なアプローチであると捉えた訳である。

一方、Lilienthal は、人の育成に着目をし、1967 年に刊行された “Management: A Humanistic Art ” の著書の中で、マネジャーの職務は、人の潜在能力の育成であり、そのために個々人と、彼等のモチベーションを理解し、彼等の目的が達成できるように手助けをすることだと強調した。その行動は個性を尊重する必要がある芸術家をあたかも育成するかのようであることから “a humanistic art” と表現した。Humanistic と Management という用語を同時に使用したのは恐らくこれが最初と思われる (Melé, 2016) 。生産性の向上と人間のポテンシャルの育成の両方に関わる手段として Humanistic Management は捉えられるようになったが、行動と主に人間のモチベーションがフォーカスの中心であった (Daley, 1986) 。

その後、1970、1980 年代に日本企業の世界的活躍に刺激を受け、米国の学者はこぞってその秘密を明らかにすべく米国企業との比較研究に没頭する中で、日本企業の Humanistic Management が脚光を浴びることとなった。Swart (1973) は、モチベーション、モラル、満足度そして生産性に対処する新しい解決策として正式に標識された Humanistic Management のフレームワークの中で、企業における実例を検証している。労働内容、従業員の責任範囲、労働環境の変更そして職務を拡大することで、モチベーション、モラル、満足度そして生産性 4 つの目的が向上したと述べている。その事例として、松下電器におけるストレス発散のためのジムの設置及び松下幸之助が共存と人との有意義な関係性について呼びかけるスピーチ録音を従業員が聞くこと、Ohmi Transport Company における従業員の太陰周期の採用による事故の減少を紹介している。

さらには、Ouchi (1981) が著書 “Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge” で明らかにした日本企業の Humanistic Management の特徴は、従業員に対する総合的な関心 (Concern) と参加型マネジメント (Participative management) である。日本企業において、従業員一人一人の人生に関心を持つことが従業員の満足向上に貢献をしている。そして、職場が安定し、自信を持つことで、家族やコミュニティへの貢献が一層促進される結果をもたらしている。参加型マネジメント (Participative management) に関しては、Humanistic 行動研究者 (Keys & Miller, 1984) として知られる Argyris (1955) や McGregor (1960) がすでに従業員の参加がマネジメントに効果的であることを唱えていたが、Ouchi は日本企業の実践を紹介することで、“人を巻き込む” という視点の有効性を、マネジャーに気付きを与えるきっかけとなったと Daft (2004) は述べている。また、従業員との信頼関係を築く企業理念と価値観の重要性も指摘されている。Ouchi 以外にも Pascale & Athos (1981) や Waterman & Peters (1982) らが組織文化の有効性を唱え、可視化できず、測ることが困難な共通した価値観や信念といった要素が、組織内で人の行動や意思決定に多大な影響を与えるという根拠が強まっている (Kotter & Heskett, 1992)。Melé (2003) は、組織の中で人の美徳を醸成するのにふさわしい組織文化を促進するのが Humanistic Management のアプローチであるべきだと述べている。この点においても、日本企業の経営理念は Humanistic Management の定義と一致している。

5.2.3 Humanistic Management

21世紀に入り、株主体の資本主義モデルは機能及び倫理の視点からのチャレンジに直面をしており (Spitzeck et al., 2009)、人をツールとして捉え、最大限活用することを目的とし、経済的枠組みを基本前提とする従来型のマネジメントが非常に批判を浴びるようになってきた (Melé 2003; Pirson & Lawrence, 2010; Spitzeck et al., 2009他)。米国における2001年のEnron社と2002年のWorldCom社の不祥事、2007年のリーマンショック後、倫理にフォーカスしたリーダーシップ (オーセンティック・リーダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップ、倫理的リーダーシップ等) が議論されるようになったこともその一例である。また、貧富の格差、気候変動といった世界規模の問題は、ビジネス戦略及びマネジメント理論や慣行を再考する必要性を指摘している (Fu et al., 2020b)。その結果、研究者や実業家ともに、ビジネス理論にhumanistic な価値観

を取り入れることを求めるようになってきた (Dierksmeier, 2011; Mackey & Sisodia, 2014他)。Google Scholar でhumanistic management に関する論文や本が500以上リストされるが、そのうちの三分の一は過去10年に出版されている (Fu et al., 2020b)。2009年のHumanism in Businessの刊行と2016年のHumanistic Management Journalの発刊は、その具体例である。

このように、Humanistic managementに注目が集まる中、その概念は次のように定義されている。まず、2003年にMeléが定義したHumanistic managementとは、良い成果を達成することで満足感を得るという人間の欲求にのみ焦点を当てている古典的なモチベーション理論とは異なり、人間の美德を通して人を育成することを考慮しながら人のモチベーションを高めることである。また、そのような環境を促進する組織文化を育てるコミュニティ、企業を構築する重要性を説いている。次に、2007年に発足したHumanistic Management Centerは、Humanistic Managementを人間の尊厳、倫理の内省とステークホルダーエンゲージメントの3つの柱で明文化している。そして、Humanistic Management Journalは、その目的を組織における人間の尊厳の保護と人の幸福の促進と位置づけ、基本原理として人間を経済活動の起源、中心そして終点であると創刊号の編集者の言葉として述べている。さらに、2016年にMelé は、それまでは概念のみで表現されていたHumanistic managementの理論を、その歴史を通して7つの命題に発展をさせている：(1) 一体性 (wholeness)、(2) 広範な知識 (comprehensive knowledge)、(3) 人間の尊厳 (human dignity)、(4) 発展 (development)、(5) 公益 (common good)、(6) 超越 (transcendence)、(7) スチュワードシップー持続可能性

(stewardship-sustainability)。一方、Spitzeck (2011) は、倫理の観点だけではなく経済的なアウトプットも統合したモデルを構築し、Humanistic managementを遂行するにあたり、利益性の追求も企業には必要である旨を説いている。

以上のように、Humanistic Management の研究は進展を遂げている最中であり、まだ初期段階である (Melé, 2013)。しかしながら、ネオクラシックな“経済的 (economic)” マネジメントの視点と“humanistic” マネジメントの視点は明らかに異なっており、大きなパラダイムシフトと言える。

5.2.4 Humanistic leadership

Humanistic leadershipは、既存のリーダーシップ論に代わり、人間尊重に焦点を置く

新しいリーダーシップ論として、理論構築のための研究が始まったばかりである。2020年のCross Cultural & Strategic ManagementでHumanistic leadershipの特集が生まれ、Humanistic managementに依拠した実用的定義（Working definition）が提唱された。その定義が示す3つのリーダーシップ行動は、以下のとおりである。（1）フォロワーの様々な要求や動機に対応することで、総体的な人間としての尊重を示す、（2）フォロワーの能力を全て引き出すために育成をする一方、リーダー自身も継続的に自己成長をする、（3）公益を追求する努力をすると同時に、全てのステークホルダーの利益を認識し、考慮することを試みる（Fu, Von Kimakowitz, Lemanski, & Liu, 2020a）。伝統的なリーダーシップとHumanistic leadershipの特徴を比較した表が図表5-4である。

図表 5-4 既存のリーダーシップと Humanistic leadership の特徴の比較

	伝統的	Humanistic
フォーカス	機能	人
目的	より機能的な	包括的な
手法	優先順位付け	最適化
動因	利益	幸福
対象	株主	ステークホルダー

出所：Fu, Von Kimakowitz, Lemanski, & Liu, 2020a

伝統的なリーダーシップ論では、利益が動因であり、リーダーシップの対象が株主であるが、Humanistic leadershipでは、幸福がリーダーシップの動因であり、対象がステークホルダーと定義している（Fu et al., 2020a）。ステークホルダー全てがリーダーシップの対象であり、利益追求主義でない点も含めて、本研究のリーダーシップと多くの共通性がみられる。

また、今日までのリーダーシップ理論の多くは、北米の研究者により、北米のリーダーを対象として導き出されており、その研究対象には国民文化的偏りがある（House & Aditya, 1997; House et al., 2013; Lowe & Gardner, 2000; Yukl, 2010）と多くの研究者が指摘している。したがって、Cross Cultural & Strategic Managementの特集号では、様々な国のコンテクストによるHumanistic leadersの分析がなされることで、リーダーシップの普遍性と文化の特殊性にも焦点が当てられている。人を第一とし、従業員を尊重、倫理の順守や信頼構築といった概念は、国を超えて共通している。一方で、それらの価値観がどこから来ているのか（例えば、中国、台湾、韓国の論文では、儒教の五常

の徳に依拠)、どのように行動に表れるのかという点については、国の文化との関連性を明らかにすることで、特殊性の可能性を模索している。

5.3 新しい概念の探索—ケース：松下幸之助—

前段階において発見された従業員に対する“個々人の尊重”と“人間理解力”の仮のカテゴリーについて、探索を行うために先行研究レビューを行った結果、人を中心とした新しいリーダーシップとして、**Humanistic leadership** の議論が始まっていることが判明した。しかしながら、このリーダーシップ論は研究が始まったばかりで、先行研究もほとんど存在しないことから、**Cross Cultural & Strategic Management** の特別号に掲載された **Humanistic leadership** の実用的定義 (**Working definition**) に基づき、歴史に名を残す際立ったリーダー、なおかつ社会と人にフォーカスしたリーダーシップを行使した日本人経営者の代表である松下幸之助をケースとして探索を試みた⁶。

松下幸之助に関しては、実務書を中心にあまたの文献で論じられているが、「経営理念に注目をした議論⁷が圧倒的に多い」(加護野, 2016, 序1)。本研究は、松下幸之助の評伝ではなく、社会との関係性を尊重するリーダーシップ論の探索におけるサンプルデータの一部として、リーダーシップ論の視点により分析をおこなう。

5.3.1 データ分析

最初に、「松下幸之助発言集」から彼の信念、リーダーシップそしてマネジメントに関するエビデンスを精査した。そのために、「松下幸之助発言集」45巻の中から主に企業内における従業員への語りや起業家との対話における発言に焦点を当てた。データは**ATLAS.ti**を用いてコーディングが行われ、初期コード、焦点コードが付与された。次に、この焦点コードを初期データの分析で抽出されたカテゴリーと比較し、最終的に8つのカテゴリーが抽出された。松下幸之助のケースでは、リーダーシップ行動の背景の確認と理解の必要性もあり、二次データによる出来事の検証も行った。

⁶ 本節は、「Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita」(Ono, K., & Ikegami, J. J., 2020) の論文を元に作成をしている。

⁷ 例えば、「創造的進化型経営：松下幸之助の経営哲学」(中谷, 2001)、「経営理念の浸透と創業経営者の役割」(山田, 1996)、「経営理念：その機能的側面と制度的側面」(横川, 2009)、他

5.3.2 分析結果

社会への使命の達成だけではなく、人を尊重したリーダーシップを実証した理想的なリーダーである松下幸之助のケースでは、次の8つのカテゴリーが抽出された：(1) 社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念の構築、(2) 自己の理解、(3) 傾聴の姿勢、(4) 自己成長、(5) 人の育成、(6) 人の尊重、(7) 利益確保の徹底、そして(8) 人間理解力。

以下に、プロセスの順番に沿って、分析結果を示したコーディングの表（図表5-5～5-12）と共に各カテゴリーの説明を記載する。彼の発言を抜粋したテキストからカテゴリーへのコーディングリストの例は、付録に添付する（付録7-1～7-4）。

さらには、テキストの分析により浮かび上がってきたカテゴリー間の関連をダイアグラム（図表5-13）として表すことで、リーダーシップ全体としてどのように機能しているのか明らかになった。

(1) 社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念の構築

図表5-5 カテゴリー：社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念の構築

初期コード	焦点コード	カテゴリー
商売は“私”のものではない。私企業でありますけれども、その本質は、公の機関である	企業は公のもの	社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念の構築
企業は国民全体の共有事業である		
わが国の隆盛に尽くして繁栄の喜びを共にしたい		
松下電器は明らかに公の機関		
社会に対する公的義務として遂行		
何のために企業があるのか	企業の存在意義	
現代産業人としての真の目的		
事業というものは何のために存在するのか、社会のために奉仕することを前提として、いっさいのものが考えられなければならない		
社会の繁栄に役立たない事業は存在価値がない		
社会に貢献させてもらうのであって、決して社会に貢献するのではない		
社会生活の改善と向上への貢献		
世界の一員として経営を再検討する		
両者の共栄、ひいては社会の繁栄に尽くしたい		
わが社創業以来の経営理念である繁栄の社会が実現する		
事業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある		
商店なり製作所の繁栄ということは、どこまでも第二義的である	経営者としての人生観	
経営者として、やはり一つの人生観をもたねばならない		
社会観、人生観に基づく販売政策	会社としての社会観、人生観	
よりよき真の経営理念の発生によって過当競争を防ぐことのできる良業	経営理念の重要性	
社是、社訓を時代にピチッと合うようにつくられた会社、それを遂行している会社はおおむねうまくいっております		
事業の道は奉仕の世界なり	共存共栄	
下請工場といわず、取引先といわず、適切な指導や援助を与え、共存共栄していく		

出所：筆者作成

このカテゴリーによって明らかになったことは、社会との関係性の捉え方である。松下幸之助は、企業のミッションについて、企業の利益を最優先に考えるのではなく、社会の発展と人々の幸福に貢献する事業活動を行うことであると綱領に制定している。企業を社会の公器とし、事業人の使命は社会の発展と人々の幸福に貢献する事業活動を行うことにより、社会における企業の存在意義が生まれる。自身の繁栄のみを考えるのではなく、競合他社に対しても「共存共栄、相助け、相与えよ」（PHP 総合研究所研究本部（以下 PHP 総研）, 1991, 8 巻, pp. 178-179）で、産業の発展に寄与するという経営者としての人生観及び会社としての社会観・人生観が投影されている。

このような考えに至るきっかけは、綱領を設定した後、事業が順調に成長していたにも関わらず、松下幸之助は、彼の事業をさらに発展させていく上で、何かが物足りないと感じていたことにある。その時、知合いが宗教団体の見学に来るべきだと強く

誘いを受けていた。信者になるつもりは全くなかったが、強く勧められるので、誘いを断れなくなり、宗教団体の本部を訪問することとなった。そこで、彼は、世の中が不況のさなかにある中においても、信者が崇高な精神で生き活きと働く姿を目の当たりにして衝撃を受けた。この光景に刺激を受け、彼は宗教には精神的にサポートをすることで人々を救うという使命があることを理解し、産業人としての真の使命は、物資を水のごとく無尽蔵に供給することで社会全体を貧より救うことであると確信している（PHP 総研, 1992, 31 巻）。

産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには、物資の生産に次ぐ生産をもって、富を増大しなければならない。水道の水は価（あたい）あるものであるが、通行人がこれを飲んでもとがめられない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も、水道の水のごとく、物資を無尽蔵たらしめ、無代に等しい価格で提供することにある。それによって、人生に幸福をもたらし、この世に楽土を建設することができるのである。松下電器の真使命もまたその点にある。

（Panasonic Corporation, 2019）

企業としての使命を明確にし、それを達成するには従業員の協力、“各員の和親協力を得るに非ざれば得難し 各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること”を必要とする信条の設定により、組織としての方向性を確固たるものとした。松下幸之助は、経営理念の重要性を訴えており、その効果として従業員のパフォーマンスの向上にも言及している。

指導精神が確立いたしましたから、それからはみんなの働きもいちだんとさえてきました。（PHP 総研, 1991, 10巻, pp. 56-58）

そして、1933年には経営理念を強化するために松下電器の遵奉すべき「五精神」が制定され、それ以来毎日の朝会で唱和されており（Panasonic Corporation, 2019）、100年以上に亘り企業の礎として組織の継続を支えている。

(2) 自己の理解

図表5-6 カテゴリー：自己の理解

初期コード	焦点コード	カテゴリー
会社の経営者は、会社の状況を常に自己判断し、欠点にきづくことが大事	自己の状況を理解	自己の理解
会社の総合の力、幹部の人々の総合の力、また私自身の力というものを絶えず検討してきた	自己検討による自己認識	
社長一人だけでは、何というても、事が小さい		
自分は会長としてふさわしいかどうか、という自己検討ですね、自己認識というものを常にしないといかん		
下の者にきいて自己を判定する		
自分が学問ないから、どんな社員でもぼくより偉いんです		

出所：筆者作成

松下幸之助のリーダーシップの原点は、自身の欠けていることを認識することである。彼は、9歳の時に、火鉢を製造、販売する店に丁稚として勤め始めたのが彼の商売への道の始まりである。父親の事業の失敗で、小学校を途中で退学しなくてはならなかった（PHP Institute, Inc., 2019a）。自分が学もなく体も弱かったことを認識していたため、人を信用して、仕事を任せざるを得なかったと後に松下は述べている（PHP総研, 1991, 8巻）。妻とその弟と一緒に始めた彼の新しい事業は当初から困難を極めた。専門性と知識に欠けていたため、何度も試行錯誤を繰り返した。大変な時期に彼を助けた行動というのは、知識を教えてもらうために人に頼んだということである。これは、企業を大企業に育てあげた後でも変わらない。自身がポジションにふさわしいかどうか常に検討し、そのためには人の話しを聴き、衆知を集めていた。最終的に社長の座を退いた時も、自分の限界を認識することで自らの引き際を設定している。

松下電器の従業員は今日、三万人になりました。そのほかに関係会社が百以上できている。それらの折衝もしなければならない。それでも社長は一人であります。私は、社長の仕事というものはたいへんなものだなということを痛感しています。そう考えてきますと、体力においても、若さ、元気さにおいても、また知識においてもだんだん衰えてまいりました私が、いつまでも社長の座にがんばっておるということは、会社のためにもよくないと思うんです。ということは、従業員のためにも、また進んでは多数のお得意様のためにもよくないということで、この一月に私は社長を退任したのであります。（PHP総研, 1992, 32巻, p. 236）

(3) 傾聴の姿勢

図表5-7 カテゴリー：傾聴の姿勢

初期コード	焦点コード	カテゴリー
衆知を集める->よりよき改革	衆知を集める	傾聴の姿勢
全部の人の衆知を集めた上で->全部の人によって経営 皆さんの意見を経営の中にとどしどし取り入れていきたい	意見の経営への反映により、自 発性促進	
従業員の方々からの提案->全員経営というものが完全に実ってきた	意見の交換による過ちの回避	
独断による意思決定の是正から意見交換->業績改善	意見の交換による過ちの回避	
すぐに提言していただくように->毎日を愉快に働く	満足度向上のための提言促進	
意見として内部にとどしどし提言->愉快に働く	満足度向上のための提言促進	
不審な点がある場合は、遠慮なくとどしどし申し出てもらいたい。	発言しやすい環境作り	

出所：筆者作成

松下幸之助発言集から判明したことは、彼が人の話しを聴くことに並々ならぬ時間を割いていたこと、そして傾聴するという姿勢がもたらす様々な効果である。

彼の言葉である“衆知を集める”とは、多くの人から情報や知識を集め、自身の決断や彼のアイデアが製品化されることに活かすということである。

私どもがある一つのことをやる場合、こういうことをやればいいと思うことを私自身が考える。しかしそれを遂行するについてはあらゆる技術が要るわけですね。あるいは知識が要るわけですね。それは私にはないわけです。しかし、そういうことをやらないといかんということだけは考えるわけですね。それを考えたら、もう私はそれで十分自分の役目はすむと思うんです。それをどう遂行するかは、やや専門的になってきますから、衆知を集めてやる。(PHP 総研, 1991, 7 巻, p.298)

ただし、これは組織のパフォーマンス向上の目的のみの意見収集ではない。他の発言では、従業員が愉快に働けるための質の提案も推奨することで、従業員の働く環境の改善に対する配慮もみられる。

そして、衆知を集めるためには、「人の和があって初めて可能であるし、また生きてくるのだ」(PHP 総研, 1992, 24 巻, p.117) と述べているように、話しを聴くためには、相手が話しやすい環境を作ることも重要である。彼の行動からは、人の話しを聴くだけでなく、従業員が意見や提案を自由に言うことができる環境作りにも配慮していることが分かる。1939 年の朝会では従業員にどうすれば「愉快に働けるか」(PHP 総研, 1992, 29 巻, pp.214-215) ということの提言、昇格の訓示の際には、「自己がしつ

かりした信念をもって仕事をしていて、なお不審な点がある場合は、遠慮なくどしどし申し出てもらいたい」(PHP 総研, 1992, 29 巻, pp.245-246) と様々な機会、意見を言うことの促進を続けている。一方、分からない新しい技術があると現場に赴き、若い技術者に意見を求めることもあったように、自ら聞きに行くことで現場と経営の壁を無くすことで距離感を縮めている。これは、組織外の顧客との関係でも同様である。「末端の店主とは機会があればできるだけ会って、一線の声聞くことにしている。こちらの勉強にもなるし、親近感も出てくる。そういう親近感には商売に絶対必要」(PHP 総研, 1991, 14 巻, p.85) と説いている。

三つ目は、「多くの人々に働いてもらう、多くの人々の知恵才覚をどうして培養し、どうして発揮してもらうか」(PHP 総研, 1992, 31 巻, pp.58-59) と松下幸之助が考えたように、衆知を集めることによる人の育成への効果である。「一昨年の従業員の方々からの提案は三十二万件あったということであり、全員が努力していると申しますか、全員経営というものが完全に実ってきた一つの姿ではないか、という感じがするのであります」(PHP 総研, 1992, 24 巻, p.68) と述べている。彼の人の話を聴くという姿勢に加えて、従業員の意見が経営に反映されることを示すことで、従業員の自発性を引き出す効果につながっている。そして、「謙虚さがあれば、新しい知識が吸収される。そして、そこからおのずと進歩がもたらされる」(PHP 総研, 1991, 10 巻, p.196) と経営方針の発表の際に従業員に述べたように、人から話しを聴いて知識を得ることは、自己の成長につながることも示唆している。

皆さんの意見を経営の中にどしどし取り入れていきたいと望んでいる。皆さんも経営者である立場において、全知をこの会社に注入していただきたい。(PHP 総研, 1992, 22 巻, p.90)

さらには、多くの人々の提案を聴くことは、自身の間違いを回避するための自制としての役割も果たしている。それは、組織外である大衆からの評価にまで及び、大衆が自身のやっていることに間違いがなければ、認めてくれるだろう (PHP 総研, 1991, 14 巻) という考えを持っていた。彼は自分一人では会社を運営することができず、自身の知識だけで判断を下すと間違いがあることを認識していた (PHP 総研, 1991, 8 巻) ことが、彼自身の発言によっても理解できる。

傾聴の姿勢によるリーダーシップは結果として、組織のパフォーマンスを高めるこ

とに寄与している。事業部制の導入による本部長会議の開催で、本部長との意見交換は、品不足解消、品質向上をもたらし、良好な決算の結果につながったとも述べている（PHP 総研, 1992, 22 巻）。

(4) 自己成長

図表5-8 カテゴリー：自己成長

初期コード	焦点コード	カテゴリー
謙虚さを忘れずに商売をするそして新しい知識を得る	知識の習得	自己成長
耐えて耐えていくところに非常に大きな自己練成というものができてきて、立派な人間となっていく	自己鍛錬	
一生懸命やれば頂点にいたる。そこでだいたい満足し、その意欲を今度は奉仕に変えていく	意欲を奉仕に転換	
事業の成功者としての感懐はどうか、といわれますと、感情的には今の状態では、無条件に結構だと思ひ、無条件に成功者としてみずから喜ぶと言うような気分にはまだなれない	現状に満足しない	
すべてが自己の知恵才覚なり、自分の思想なりによってものを決するということを考えることは、私は自然というものを軽視することになる	自分の知恵才覚だけの決断では不足	

出所：筆者作成

リーダー自身の自己修練は、直接リーダーシップに関係無いと思われる概念であるが、人の育成の概念に影響を与えるカテゴリーである。松下幸之助のケースでは、自身の生い立ち、とりわけ学問の機会が失われた背景が大きい。9歳で小学校を中退して以来、学問を学ぶ機会が無く、18歳の時に夜間学校に入学しているが、口頭による先生の説明を筆記するという学び方と漢字をあまり知らなかったことで追い付けず退学した経験である（渡邊, 2019）。彼は、実務経験から事業を経営するために必要な知識と技術を学んだのである。経営者になってからは、自身の教育は顧客がしてくれるとも述べている（PHP総研, 1991, 9巻）。

世相、人心の機微のいくぶんかが分かった。仕事に行った先の各家庭の状況、商店、会社の人の使い方を見聞きして覚えたことが、一種の学問といえば学問になったと思うんです。（PHP総研, 1991, 8巻, pp. 123-124）

このような自身の経験がモデルとして従業員の育成において反映がなされている。特に、「社員稼業」（PHP総研, 1991, 2巻, p.387）や「ガラス張り経営」（PHP総研, 1991,

4巻, pp.50-51) と呼び、経営者としての感覚や実務を一人一人が習得するように促している。

私は経営は自得するもんやと思うな。自得するためには、あるいは人の教えを聞くとか、あるいは自分で体験してみるということは必要ですよ。しかし、これは教えられるもんやないんですよ。(PHP総研, 1991, 3巻, p.281)

さらには、精神的に自分を高める訓練になったPHP研究所の創設である。PHP研究所は、繁栄によって平和と幸福への道を模索することを目的とした活動を行う。彼がこの考えを思い付いたのは、非常に困難な状況の時であり、PHPにすがりつき、「耐えて耐えていくところに非常に大きな自己練成というものができてきて、立派な人間となっていくんじゃないか」(PHP総研, 1991, 6巻, pp.349-350) と考えたからである。彼は、「自分自身を教育するというをやらなければならない」(PHP総研, 1991, 9巻, pp.248-249) と大企業のトップになっても自己成長の重要性を自覚していた。

(5) 人の育成

図表5-9 カテゴリー：人の育成

初期コード	焦点コード	カテゴリー
人間としても企業人としても社会人としても立派な人に育てんならん。これが私は企業の第二の社会的責任 会社は社員を教育する義務がある	人を育成する責任	
体験、知識、カン、意思決定、実行力というものを、われわれがみずからそれを養うと同時に、次代の人々にどう植えつけるかということが、私は今日の経営者の非常な責任		
自分の後任として部下を育成することが大切 経営は自分で自得する		
事業部制による責任経営→利益創出、経営者を育成 事業部制、独立採算制設定→経営者としてのものを考えかつ成長 職場というものを一つの経営の場と見て、“社員稼業”になれ 配置の転換は、職場に新しい気分を注ぎ、業務が所定の秩序に従い円滑に進められることを目的とするほかに、皆さんがわが社の事業を周知 小僧の経験させるための店内居住をする 販売店に預けて修業をさせる	実体験による習得機会の提供	人の育成
一つの目標に向かって全員が協力一致していく精神を培養	全員協力一致の精神培養	
本人の隠れた才能や、伸ばしきれぬ創意を、一つ一つ親切に引きあげる→適材適所→能率をあげる その者のもっている力を引き出す	個々人のもっている力を引き出す	
奉仕の精神をもって商売をする 商人として大成するには学業のみが要素ではない 学問だけでなく、慈愛の心をもった人を育てる→皆さん自身のためにも、社会のためにも、国家のためにも 公共の利益を考える教育 教養＝人間たるの内容を深める、人をつくれ→人間の発展向上→国力の増強 知覚教育→人間が物に使われる教育→魂の教育が必要 単に学問技芸を教えるだけではなく、人生についての正しい生き方をしつけていく 人間性を高め、人格を形成する	人間性を高め、社会のためになる人の教育	
一所懸命叱る	一所懸命叱る	
勉強会を開催→効果あり 店員養成学校の開校	自ら教える	

出所：筆者作成

「企業は社会全体のための企業」（PHP総研, 1991, 4巻, p. 213）と捉える社会との関係性において、社会の発展と人々の幸福に貢献する事業活動の遂行という目的を達成するためには、「人間としても企業人としても社会人としても立派な人を育てることが、企業の第二の社会的責任」（PHP総研, 1991, 4巻, p. 212）である。松下幸之助が、「まだ会社が小さかったころ、従業員に、『お得意先に行って、きみのところは何をつくっているのかと尋ねられたら、松下電器は人をつくっています。電気製品もつくっていますが、その前にまず人をつくっているのですと答えなさい』（PHP総研, 1992, 27巻, p.139）と述べたように、「人間性を高め」（PHP総研, 1992, 38巻, p.90）、「その者のもっている力を引き出す」（PHP総研, 1992, 38巻, p.95）ことが、社会との関係

性及び個を尊重するリーダーが目指す人の育成である。したがって、技術的なテクニックのみを身に付けさせるのではなく、「人間性を高めて、平和、幸福な人生を築き、社会の繁栄をもたらす」（PHP総研, 1992, 38巻, p.90）教育に重点が置かれている。そして、従業員一人一人を生かす個々人の存在を認識した育成のアプローチである。

松下幸之助の場合は、事業を始めた頃から人の育成に着手している。自身の奉公の時の経験から、彼と彼の妻は、見習い期間の若い従業員を二階に住ませ、挨拶の仕方から日々の事まで彼等の一切の世話をしている（PHP総研, 1992, 29巻）。このような経験が将来、立派な商人になるために役立つと考えていたからである。そして、事業が大きくなると、学校を創設し、工員に必要な技術だけではなく、「いっさいのものに対する慈愛の心をもって、みんなを助けていく、みんなに奉仕していく」（PHP総研, 1992, 32巻, p.187）人間性を学ぶための教育に従事した。

組織においては、事業部制の導入で権限委譲をすることにより、経営の体験をさせている。「経営は自得するもんやと思うな。自得するためには、あるいは人の教えを聞くとか、あるいは自分で体験してみるということは必要ですよ。しかし、これは教えられるもんやない」（PHP総研, 1991, 3巻, p.281）という自身の経験に基づく。また、「独立採算制度を取り入れることにより、各事業部の成果も透明となり」（PHP総研, 1991, 2巻, p.387）、事業部長は利益を生み出す責任を体験する。これらの体験が、将来の幹部や社長育成に寄与することとなる。さらには、彼の発言でしばしば言及されるのが“適材適所”である。本人の潜在力を伸ばした上で、適材適所に配置をすることで、組織全体のパフォーマンスを向上させる狙いと適材適所の定期異動で事業をもっとよく知り、各々が人生の志を得ることを目的としている。

本人の隠れた才能や、伸ばしきれぬ創意を、一つ一つ親切に引き上げるように常に努力を怠ってはならない。かくして適材適所のおおのそのところを得さしめれば、全体の機能を強化し、数倍の能率をあげうることは必定である。（PHP総研, 1992, 29巻, p.294）

配置の転換は、職場に新しい気分を注ぎ、業務が所定の秩序に従い円滑に進められることを目的とするほかに、皆さんがわが社の事業を周知して、めいめいに人生の志を得るという大切な意味もあるのであります。（PHP総研, 1992, 22巻, p.301）

部下を人として尊重し、真剣に個として向き合う姿勢は、叱責する態度にもみられる。叱られた従業員は恨むこともなく、むしろ個としての存在を認められ、期待をされていると発奮した。松下幸之助は「愛するゆえ」（PHP総研, 1992, 22巻, pp.187-188）に親身になって部下を一生懸命叱っていたのである。

お互いが、やっぱり一所懸命だったからですよ。こっちは必死だった。だから、身にしみたんや。そやから叱りつけて恨まれたことはないですな……。また叱りつけた人間ほど、偉うなってますわ。（PHP総研, 1991, 14巻, pp.359-360）

やはり言うべきことは言わないといかん。正しいことはやはりほめないといかんということを、実はだいぶ前からやりかけたんです。そうするとやはり、会社の従業員も根は善人ですから、言うべきことをきちんと言い、ほめるべきものはほめるという厳然たる態度をとりますと、やはりみんな言うことをよく聞いてくれます。それで会社も非常に能率が上がってきたということです。（PHP総研, 1991, 9巻, pp. 222-223）

同僚間で、叱られたことを恥とも何とも思わない。叱られたことは名誉である。おまえも叱られるようになったのか、こういうようにお互い同僚間で話しあうことを耳にいたしまして、私自身もまた非常に教えられたことがあるのです。（PHP総研, 1991, 7巻, pp.328-329）

(6) 人の尊重

図表5-10 カテゴリー：人の尊重

初期コード	焦点コード	カテゴリー
十二分に働ける環境を与える	職場環境作り	人の尊重
希望や夢を与える	生きがいを持ってもらう	
適材適所の定期異動で事業の周知→人生の志を得てほしい		
個性は人それぞれ	個々人の尊重	
職業は何によらず貴賤の別はない		
ワンマンではなく、自分が教えられることも多い	対等な人としての尊重	
社長を助けようという気分が社内に相当強く働いていた		
皆さんの働きに、ご苦労に対して、大いに感謝		
感謝の心を持つ		
従業員の福利増進、融和親睦のための会をつくる	生活の質を向上	
福利厚生の充実		
収益を高め、給与を高めたい		
年功序列と実質賃金	公平性	
適格者が経営者になる		
適切に賞を与え、昇給をさせる		
協同の気風→公正に適性な信賞必罰→働きがい		
人に仕事、経営を任す	信頼	

出所：筆者作成

松下幸之助の発言から明らかなことは、従業員を生産の道具として扱うのではなく、人として尊重し、個々の従業員の存在を認めていることである。それは、「職種や地位による優劣の区別は無く、人それぞれ個性がある」（PHP総研, 1992, 22巻, p.223）ことを認め、彼らが希望や夢を持つことができるように会社の方向性、社長が何を考えているのかを従業員に常に語ることの大切さを示している。そして、各々が生きがいを持って働いてもらうことによって、会社も個人も発展していく（PHP総研, 1992, 29巻）という考え方である。

具体的には、工員の賃金システムの排除、公平な報酬、信罰の導入等は、個々の従業員の存在を認め、全従業員を公正に扱うためのシステムである。

わが国では、社員は昔から会社と運命を共にし、経営者と一蓮托生の関係にあるが、工員はそれほど緊密な関係はなく、日々労働力を会社に提供することによって報酬を得、自己の生活を立ていくものというふうと考えられてきた。これは本質的には、社員も工員もいずれも会社とともに働くことには違いないのであるが、個人的には、社員は経営に対して強い意識をもつに反して、工員の場合はわりあいこれが薄く、自己の立場が先に考えられるというような風習が、昔からあったのである。しかしながら、新生日本を築こうとする今日、このような旧来の勤労観念をもってしては、

産業を復興することはとうてい望めない。私は、従来のような賃金のみを労働の目的とするような勤労観や、人格を尊重せず賃金を単に生産原価としてのみ扱わんとするような賃金観をもってわれわれの会社を運営したくないのであって、各人の人格を信頼し、社員、工具というような区別なく、すべての従業員が会社と運命を共にする心をもって、生産使命の達成に一致団結、朗らかに澆刺と働く姿を望んでいるのである。(PHP総研, 1992, 29巻, pp.333-334)

福利厚生の実施を図り、従業員の生活の質を向上させることも、個としての尊重である。起業してからわずか二年後、従業員同士の親睦を促進する“歩一会”を結成し、自らもメンバーとなって、運動会、遠足、文化祭、そして雑誌の発刊を行なっている。第二次世界大戦後、“歩一会”は解散を余儀なくされたが、従業員の生活をより良いものにするという考えは、その後の週五日制（週休二日）の導入や病院、体育館、社宅等の建設へと繋がっている（Panasonic Corporation, 2019）。

従業員との関係性に関して、松下幸之助のケースで明示されたのは、信頼の概念である。とりわけ、彼は体が弱かったこともあり、「人を信頼し、人に頼む、人にやってもらおうということになってきた」（PHP総研, 1991, 8巻, p. 281）。「十人二十人の人を使っている時分から、決算はガラス張り」（PHP総研, 1991, 4巻, pp.50-51）とし、全員が事業の財務状況を閲覧できるようにした。会社の規模が大きくなった時には、工場を全て直接見なくても、自分の言うことを聞いてくれるので信頼し、信頼しているから失敗しない（PHP総研, 1992, 22巻）と述べている。

自分と二、三十人の従業員が一所懸命に働いた、その働きにそう大きな過ちがない。そう大きな過ちがないにもかかわらず、できたものが一定の利益も取れないほどに値切られるということは、私といたしましては承服できないように思ったのであります。それでは従業員の皆さんにすまない。せっかく皆が一所懸命つくってくれたものを、自分の意思で安く売ってしまうということはあいすまんことであると、こういう感じが私の胸に浮かびました。（PHP総研, 1992, 31巻, p.274）

従業員側の彼に対する信頼は、第二次世界大戦の後のGHQによる日本統治時代に行なわれた改革の際の出来事で見られる。一つは、GHQによる財閥解体で、松下電器は財閥と見なされ、松下幸之助は経営に関わることが出来なくなった。労働組合は、彼が追放されるべきではないと考え、署名を集めてGHQや政府に抗議した。その結果、

財閥のリストから彼の名前は外され、経営に戻ることができた（渡邊, 2019）。もう一つのGHQ指導の改革は、労働組合の創設の奨励である。松下電器でも1946年に労働組合が発足し、最初の結成大会が開催された。経営者である松下幸之助は招待されていなかったが、祝辞を述べるために自ら出席した。そこで彼は、「これから自分も新しい経営を行うつもりである。組合と会社の立場は異なれど、社会に貢献しようという目的は同じであるから、お互いに協力しあっていこう」（PHP総研, 1992, 月報第12号, p.4）とメッセージを送った。すると会場は、「拍手喝采に包まれた」（PHP総研, 1991, 17巻, p.170）。経営者が労働組合で歓迎されることは珍しいことから、彼と従業員との信頼関係の深さが読み取れる。

(7) 利益確保の徹底

図表5-11 カテゴリー：利益確保の徹底

初期コード	焦点コード	カテゴリー
薄利多売の思想を止めて利潤を認めあう	適正な利益で社会に貢献	利益確保の徹底
適性な利潤をもって国家に尽くす		
厚利多売から生まれる富める社会の実現		
同じ儲けで、安く売る→社会の幸せ		
経営であります以上は一定の利益を確保せんならん	利益の追求	
事業部制による責任経営→事業部自体で利益をあげなくてはならない		
販売量も増すが、同時に収益も併せて考えていく。そうしたら利益もきちっと確保		
商売は必ず成果が上がらなければならない		
損をするということはいま言うた理念に反する		
商売は公のものであるため、利潤をうまなくてはならない		
経費の膨張ほど恐ろしいものではありません		
資本の使い方というものがきわめて杜撰		
経理的に自問自答しながら仕事の向上を図る		
利益は公のものである	利益は公	
社会の人、金を使って事業をするので、金を天下に返し、人を天下に、社会に返さないといかん		

出所：筆者作成

企業を社会の公器とし、事業人の使命は社会の発展と人々の幸福に貢献する事業活動を行うことにより、社会における企業の存在意義を見いだすリーダーシップが成果として求めるものは、適正な利益をあげるにより社会に還元する公益である。松下幸之助は、当初綱領に「営利と社会正義の調和に念慮」と定義していたが、社会に貢献する使命が会社にはあると確信をした後に、この表現を「産業人たるの本分に徹し」に改定をしている。「社会の人を擁して、そして社会の金を使うて事業をしてい

ながら、ものが生まれ、黒字にならないということでは、それは許されないことだというのが、ぼくの考え方です。そうでありますから、必ず利益を生まなければ事業をしてはならない。金を天下に返し、人を天下に、社会に返さないといかん。こういう理論が第一」（PHP総研, 1991, 6巻, p. 183）と述べているように、利益と社会への貢献はバランスを取るというよりも、社会から人やお金を借りて事業を行なっている以上、事業で必ず利益を得て、それを社会に返すことが事業人としての責務とするロジックである。このような想いに至ったことは、彼の価格の設定に関する考え方にも影響を与えている。薄利多売の商売が横行することに対し、あくまでも「適正な利潤」を得ることを徹底し、価格が高い場合は余剰分を消費者に、利益が多い場合は社会に返還することで富める社会の実現を目指したのである。

しかしながら、この還元は社会のみを対象としていた訳ではない。社会の発展と人々の幸福に貢献する事業活動という目的に沿って、利益をあげることの必需性の認識をベースにしていたものの、株主や従業員への還元、そして企業の発展も含んでいた。

株主への配当も現在の倍にし、給与も現在の三倍にし、どこにも誇りうる製品を、廉価に多量に送り出して、しかも会社は着々と収益をあげ、堅実に資本を蓄積して、繁栄の道をまっすぐに進むことは可能であると、確信をもつのであります。このことに、何の誇張も見栄も、また無計算な樂觀もないのであります。（PHP総研, 1992, 22巻, p. 233）

赤字は許さず、一定の率の利益を確保する（PHP総研, 1991, 3巻）ためのリーダーシップを行使するために、従業員にも利益を追求する姿勢を徹底させた。事業部制導入の理由の一つは、独立した利益管理の経営を体験させることである。日本における経理を軽んじる風潮に釘を指し、経理的な意識を植えるために従業員に経理のスキルを習得させるよう促進している。経費の無駄使いや資本金の杜撰な使い方に関しても苦言を提し、財務パフォーマンスの重要性についても細かく指導している。

(8) 人間理解力

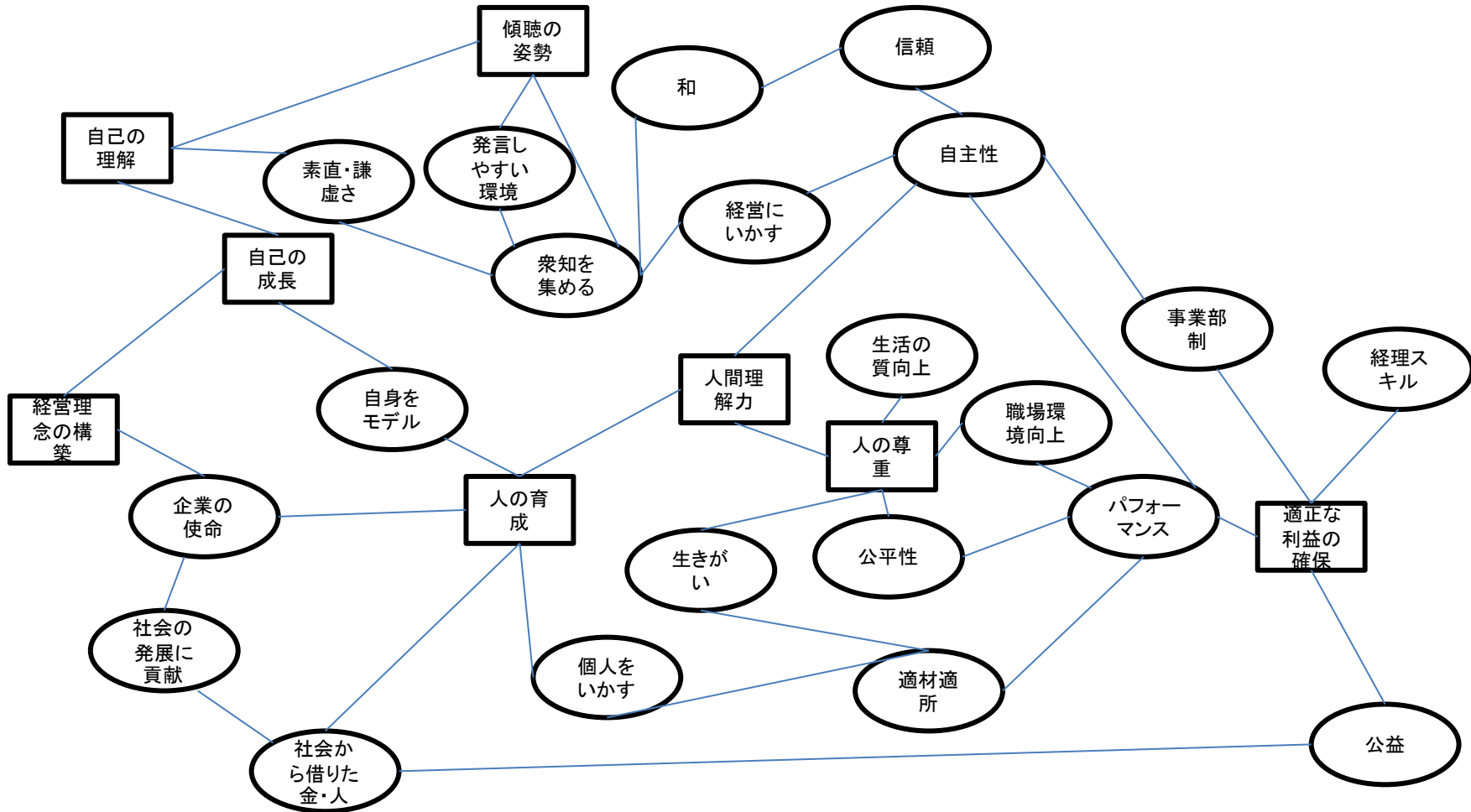
図表5-12 カテゴリー：人間理解力

初期コード	焦点コード	カテゴリー
熱意というものがなければ、そのもとに働く人々も働こうという気分にはならない	熱意を示す	人間理解力
常に目標を与えなければいけないと思います。そうすれば、やはり人の性は善良でありますから、基本的に間違いがなければ賛成	未来への希望を与え続ける	
希望や夢を与えんと道草を食う		
陰に隠れた力の尊さ、偉大さ、そういうものを高く評価する→経営がうまくいく	存在意義を認める	
言うべきことをきちんと言い、ほめるべきものはほめるとみんな言うことを聞く→会社の能率向上	納得感を与える	
ねぎらいの言葉を与える	思いやりの気持ちを示す	
これは私の家の事業であり、またこれは、いわば自分個人の事業なのだ→想像もできない偉大な力が生まれてくる	主体性を持たせる	
人間の通常性として、だんだん官僚化したくなる→、お互いが欲するままにやろう、欲するままにして過ちのないような経営	人間の通常性による官僚化への警告	
奉仕の精神がなかったら、あそこで買うてあげようという気が起こらない	顧客の心理を考える	
精神的なつながりというもの、売買する両者のあいだにいろいろなかたちで生まれるということが、やはり商売を成功させる	精神的なつながりを構築する	

出所：筆者作成

この分析から明らかなことは、従業員をどのようにしたら動かし、満足させることができるのか人間の心理的な側面を理解した上で松下幸之助はリーダーシップを発揮していたということである。それは、従業員だけではなく、顧客に接する態度にも表れている。従業員に対しては、組織としてのパフォーマンスへ寄与してもらうと同時に、人生の生きがいを見つけてもらうために、いかにモチベーションを高めるかという視点である。顧客に対しては、製品を購入してもらうために、顧客の心理を読み、精神的な繋がり構築が必要だと示している。「私の今までの五十年の体験からいうと、常に夢と申しますか、希望というものを抱かなければ、自分自身が沈滞しますわね。同じように従業員もそうだろうと思うんです。」(PHP総研, 1991, 6巻, p.319) という発言にあるように、松下幸之助の場合は、人間を理解することについて様々な体験から会得している。そして、自分が培ってきた経験に基づく教えを細かく指導している。自分の事業信念についても、「随時随所に自分の考えを話し、自分の見解を発表するということ」(PHP総研, 1991, 9巻, p.97)を続けることで浸透させていることも、熱意を示し、言い続けることで人が動くということを認識していることがわかる。

図表5-13 ダイアグラム



出所：筆者作成

5.4 考察

社会との関係性を尊重するビジネスリーダーの初期分析で浮かび上がってきた従業員との関係性を探索するために、フォロワーを総体的に人間として尊重し、公益を追求する一方で、全てのステークホルダーの利害を考慮に入れるHumanistic leadershipの実用的定義を参考として、松下幸之助のリーダーシップを調査した。その結果、人間性をベースに構築された従業員（フォロワー）との関係性も、社会との関係性を尊重するリーダーシップを構成する要素の一つであることが明らかになった。具体的には、存在能力を引き出し、個人を活かす「人の育成」や「傾聴の姿勢」により従業員の自発性と自主性を促進する個を尊重とした関係である。社会との関係性は、事業活動を通して社会の発展と人々の幸福に貢献することであり、企業の利益よりも優先される。ステークホルダーという利害関係の構図ではなく、競業他社であっても皆が知識を出し合い、社会の繁栄に寄与することを目指す共存共栄という考え方に基づいている。そして、社会から人と金を借りて事業を行っていることから、利益は社会に還元する公益と捉えるロジックである。

松下幸之助について論じた文献は数多く存在し、彼の経営者としての優れた点（人材育成や人間の把握）や企業の社会的存在意義を含んだ経営理念についてはすでに語られている（加護野, 2016; 金井, 2005等）。しかしながら、加護野（2016）が松下幸之助の経営理念を「経営戦略を表現する手段」（加護野, 2016, 序3）とした経営戦略論の枠組みによる分析により新規性を見いだしたように、本研究では、経営理念を共通の目標を達成するために従業員をリードする手段と捉え、リーダーシップの現象に焦点を当てている。その結果が、各カテゴリーの関係性を示すダイアグラムである（図表5-13）。このダイアグラムから明らかになったことは、自身の考えとそれに基づき実行されたリーダーシップによって、企業の使命と定義した社会貢献の達成に向かって従業員を導くまでのプロセスである。初期の少数データでは、カテゴリー間の関係性は見出されていなかった。

そして、初期データの分析結果と比較分析した結果、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーは“企業の存在意義”を問い、それを“経営理念”に明確に定義することで、従業員に対して組織が向かうべき“方向性”を示していることが確認された。また、初期データでは、営利団体として利益の追求に関しては、“方向性”のカテゴリーに含まれていた財務指標の提示・実行に留まっていたが、松下幸之助のケースに

よって社会貢献と利益追求の関係性が明らかとなり、その間のプロセスも従業員に対する育成や傾聴の姿勢を通して繋がることが判明した。従業員との関係性については、思いやりの言葉をかける、納得感を与えるといった行動で示されるように、人間が動機づけられる、共感する要素を把握していると思われる「人間理解力」を松下幸之助も発揮している。そして、個人をいかにするための育成や個性の認識により“個々人の尊重”が見られ、公平性の担保や福利厚生環境整備による配慮は、従業員を人として尊重する姿勢が示されている。

このように、初期データの結果から浮かび上がった従業員との関係性について松下幸之助を追加のサンプルデータとして分析することで、新たな概念と仮のカテゴリー間の関係性が明らかになったが、松下幸之助の単数ケースによる結果である。また、初期データで抽出された「継続性」について、松下幸之助のケースではほとんどコード化されなかったため、他のカテゴリーとの関係性が明らかにならなかった。

以上の結果から、グラウンデッド・セオリー・アプローチにおける飽和状態には達しておらず、追加のサンプルを収集・分析することで精緻化を行う必要性が明らかとなった。そこで、インタビューの継続にあたり、松下幸之助の分析で抽出された「人の育成」及び「リーダー自身の育成」について検証するために、インタビューの質問項目に加えることとした。また、カテゴリー間の関係性を精緻化するために、稲盛和夫をケースサンプルとし、データ収集と分析を行うこととした。

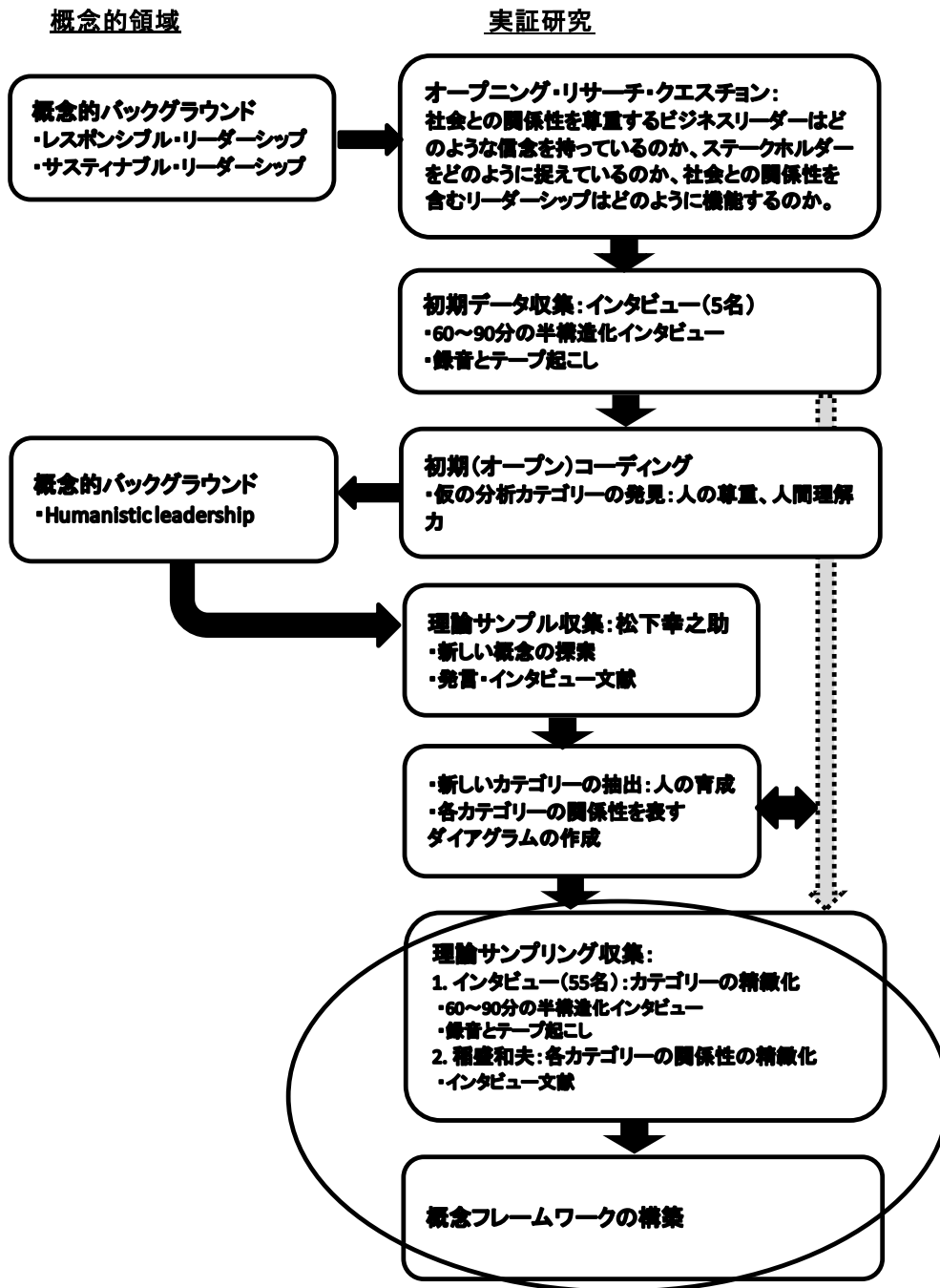
第6章 分析結果

本章では、初めに、第5章で抽出された仮のカテゴリー及びダイアグラムを精緻化することで生成された5個のテーマと28個のカテゴリーについて、インフォーマントのテキストを根拠として引用しながら分析結果の説明を行う。次に、本研究の実証研究により明らかになった各テーマ及びカテゴリーの関係性を表す概念フレームワークを提示する(図表6-1)。そして、構築されたテーマ及びカテゴリー間の各関係性の有効性を示すために、先行研究との比較検証を行う。

5個のテーマ：(1) 社会的使命の経営哲学—理念の存在—、(2) 継続性、(3) 方向性の浸透、(4) 内発的動機付け行動、(5) 循環から生まれる成果

28個のカテゴリー：(1) 省察、(2) 社会における企業の存在意義、(3) 社会の課題解決、(4) 社会に対して継続的価値の提供、(5) 従業員の幸福、(6) ステークホルダー間のバランス、(7) 利益は必須、(8) 経営理念の構築・継承、(9) タスキをつなぐ役割の認識、(10) 将来を見据えた決断、(11) 経営は環境適応、(12) 外部との関係性構築、(13) 見識の拡大、(14) 倫理の徹底、(15) 後継者にバトンを渡す準備、(16) ビジョン・戦略の策定、(17) 方向性の発信と腹落ち、(18) 数字の意識、(19) 人の育成、(20) 個々人の存在意義の尊重、(21) 全体のバランスを考慮、(22) 聞く力、(23) 公平な評価、(24) 個々人の働きがい、(25) 環境の設定、(26) 目的の達成—社会的価値—、(27) 目標の達成—経済的価値—、(28) ステークホルダー循環—分かち合う—。

図表 6-1 データ収集と分析プロセス



出所：筆者作成

6.1 カテゴリーの生成

以下に、5つのテーマを構成する各カテゴリーについて、そのサブカテゴリーである焦点コード（アンダーラインにて記載）を用いて説明を行う。サポートの根拠としてリーダー自身の発言を提示する。焦点コードからカテゴリー、カテゴリーからテーマへと統合された結果をリストとして提示する（図表 6-2）。

図表 6-2 焦点コード、カテゴリー、テーマ間の関連

焦点コード	カテゴリー	テーマ		
省察	省察	社会的使命の経営哲学－理念の存在－	1	
社会における企業の存在意義	社会における企業の存在意義		2	
社会の課題解決	社会の課題解決		3	
社会に対して継続的価値の提供	社会に対して継続的価値の提供		4	
従業員の幸福	従業員の幸福		5	
ステークホルダー間のバランス	ステークホルダー間のバランス		6	
利益は必須	利益は必須		7	
経営理念の構築・継承	経営理念の構築・継承		8	
継続の重要性認識	タスキをつなぐ役割の認識	継続性	9	
バトンを渡す役割の認識				
自身の引き際を設定				
責任を取る覚悟				
将来を見据えた決断	将来を見据えた決断		10	
経営は環境適応	経営は環境適応		11	
事業・ビジネスモデルの変更	外部との関係性構築		3	12
顧客との関係性構築				
サプライヤーとの協調				
投資家とのコミュニケーション				
その他外部との関係性構築	見識の拡大	13		
自ら現場で確認				
情報収集				
自己成長				
倫理の徹底	倫理の徹底	14		
倫理的決断	後継者にバトンを渡す準備	方向性の浸透	15	
後継者にバトンを渡す準備				
ビジョン・戦略の策定	ビジョン・戦略の策定		16	
人間の本質の理解力	方向性の発信と腹落ち		17	
経営理念の浸透				
方向性の発信				
従業員のマインドセットの変革				
腹落ち	数字の意識		18	
復唱				
自ら全員に浸透				
数字の意識				
自主性の確立	人の育成	4	19	
人格の形成				
個々を考えた育成				
チャレンジの促進				
失敗を容認	個々人の存在意義の尊重		20	
個々人の存在意義の尊重				
現場の想いを理解				
雇用の確保				
全体のバランスを考慮	全体のバランスを考慮	21		
聞く力	聞く力	22		
公平な評価	公平な評価	23		
個々人の働きがい	個々人の働きがい	24		
環境の設定	環境の設定	25		
社会からの評価	目的の達成－社会的価値－	5	26	
従業員満足				
顧客満足	目標の達成－経済的価値－		27	
利益は目標				
継続的な成長	ステークホルダー循環－分かち合う－		28	
利益の適切な分配				
社会活動				

出所：筆者作成

テーマ1 社会的使命の経営哲学—理念の存在—

広辞苑（新村編, 2018）によると、理念とは、「俗に、事業・計画などの根底にある根本的な考え方」であり、経営理念は「企業経営における基本的な価値観・精神・信念あるいは行動基準を表明したもの」を意味する。創業者が、自分の想いを経営理念に反映し、作成するわけだが、組織が向かうべき方向性を決める上での指標であり、戦略を設定する際のベース（24.3）でもあり、さらには、組織のメンバーを一つにまとめるための価値観として重要な役割を果たす。迷った時は、経営理念に立ち戻り（47.7）、読み返すよう（23.8）に従業員にアドバイスをする。「日本で言ったら憲法のような感じ」（12.9）であり、「会社のスタンスとしての軸」（23.6）となる存在なのである。「ほぼ4年かけてこの企業理念を作り上げました。」（12.27）というトップリーダーもいた。

理念がきちっとしてないと、社員っていうのはなんかいつも社長の言うことが変わるっていうわけじゃないけど、それはどこに基づいて、どこに根ざしてその考えになってるんだっていうことを言わなきゃない。ある種フィロソフィーがないと、経営ってのはできないんですよ。（40.7）

社是、社訓のない会社は、私はおおむね力が弱いと思うんです。この会社はこういう使命に立っているんだ、この使命を遂行するために、会社はこういうことを社是として大事な問題としている、そのためにはこういうことをお互い考えなくてはいかん、そういう社是、社訓がぴしっとあって、適当にそれを教え、それで導いていくような会社には、いつ見てもみんなわがことのように仕事をするような風習が生まれるかもしれない・・・社是、社訓を時代にピチッと合うようにつくられた会社、それを遂行している会社はおおむねうまくっております。そういうものを何ももたない、ただ儲けたらいいんだ、一所懸命働いたらいいんだというような会社は、例外もありますけれども、概してうまくいかない。これは私、当然だと思うんです。（PHP 総研, 1991, 4 巻, pp.206-207）

(1) 省察

社会の公器として社会の課題解決をすること及び人々の幸福を実現させることを企業の使命と考える経営者が、その理念に辿りつくには自身の経営に対する考え方について自問自答するプロセスを経る。松下幸之助は、事業を始めた時には事業を少しでも大きくし、利益を増やすことが成功である（PHP 研究所, 1992, 29 巻, p.319）と考え

ていたが、後に何のために事業をするのかということ熟慮することとなる。そして、ある宗教団体を訪問し、信者達が何の見返りもないのに生き活きと働いている姿を見たことにより衝撃を受け、現在もパナソニックで唱和されている経営理念を生み出した。稲盛和夫は、自身で立ち上げた会社に勤める高卒社員が将来への不安と現状の不満から、定期昇給やボーナスなどの待遇保証を求める団体交渉に接した出来事がきっかけである。三日三晩の話し合いの結果、交渉は決着したが、『会社とはどういうものでなければならないか』ということ真剣に考え続け、会社経営とは、将来にわたって社員やその家族の生活を守り、みんなの幸福を目指していくことでなければならないということに気づいたのである。その上で、会社が長期的に発展していくためには、社会の発展に貢献するという、社会の一員としての責任も果たす必要があると考えに至った（京セラ, 2021）。

神戸大地震で戻ってきて、ここで自分の間違いというか、驕りだったと。何もかもが、すぐに消えてしまうんだということ気が付いたしね。それで、お金を拝んではいかんと。お金を拝むのをやめて、価値観の大切さというので、価値観の在り方ってものに気が付いたわけです。それまでは売上、利益、エクセレントカンパニーは首にして、リストラしてという、一般的な考えは僕のどこかにあったんです。(32.8)

(2) 社会における企業の存在意義

本研究の対象である社会と人にフォーカスするリーダーが標榜する理念には、社会と企業との関わりが明記されている。インタビューのインフォーマントの多くが“社会における企業の存在意義”について語っている。なぜ自分たちの企業が存在するのか？「社会、地域、市民に事業を通してどのように貢献すること」(21.8, 26.14 他)ができるのか、企業の存在意義を模索する。以前、松下幸之助は、「なぜ綱領を定めたのか？」という質問に対してこう答えている。「社会的な使命というものがこの工場にはある、われわれにある、仕事にあるんだと思ったわけです。さすれば、そういうことをはっきりと意識して、指導精神を打ち立てていかねばならん、またそのとおりにやらねばいかんということで、綱領というようなものをつくったわけですね。指導精神が確立いたしましたから、それからはみんなの働きもいちだんとさえてきました。・・・事業というものは何のために存在するのか、社会のために奉仕することを前提として、

いっさいのものが考えられなければならない、そのことを抜きにするなら事業を大きくする必要はない。」（PHP 研究所, 1991, 10 巻, pp.56-58）。もしくは、企業の存在価値という形で問うトップリーダーもいる。それは、「製造者としての、マニュファクチュラーとしての存在意義、あるいは価値というところにこだわってきた」（29.7）、もしくは「お客さまに選ばれなくなったら社会的に存在価値がなくなってしまう」（19.26）という考え方である。

社会にとっての企業の存在を考慮することは、「企業こそが、人間社会の持続性を支えているプラットフォーム」（7.21）ということでもある。この企業の役割が故に、トップリーダーは、「全ての企業は社会に属し」（5.5）ており、「企業は公器」（13.22）であるという考えを持っている。

しかし、企業は公器だからといって、赤字、無配当でいいという考えではない。無配の企業で社長になったトップリーダーは、「配当ができない会社ってのは何なんだろう、目的はって思ったんですね。」（15.8）と言及している。では、「儲かるとか利益があがるということを第一とする経営観」（PHP 研究所, 1992, 34 巻, p.115）でもない。「その商品なりサービスなりの価値を、生活者の方に認めてもらって、そこに対してお金をもらう」（27.6）、つまり、「お客さまにとって、あるいは社会にとって必要だったらば、価値を認めてくださる。価格っていうのは、そのお客さまなり社会が認めた価値」（30.10）であるという考え方である。「ちゃんと利益は出さないかんよ」（33.12）という点もインタビューのインフォーマントは明確にしている。「自社の利益だけじゃ駄目だ、社会の利益と一緒に合わさらないと駄目」（23.9）であり、「経済的価値を創出し、両立しなきゃ駄目だ」（40. 4）ということである。企業は、社会の課題解決のために、価値のあるものを提供し、その価値が社会で認められることによって、利益が生まれ、その利益が社会のためにも役立つというのが、社会と人にフォーカスするトップリーダーの理念である。

事業と収益の追求と、社会的問題解決の課題の解決ってのは両立する。（13.28）

I think we have to do something for the society and for the other people. And without doing something good for the society and other people, that means nothing. Only working for the private profit that means nothing, I think. (5.31)

社会における企業の存在意義に、トップリーダーは社員に対しての想いも込めている。「そもそも、会社っていうのは人が幸せになるために人間が作った仕組みですよ。人が不幸になってるんだったら、そんな会社、いらないと思うんです」(52.4)。社会に対しての大義名分をトップリーダーの理想として掲げても、組織のメンバーを大事にしなければ、組織としては成り立たない。「なんで会社があるのかっていったら、やっぱり、世の中がより豊かになって、世の中がみんな幸せになるために、何らかの役割、役に立つ。その役に立つことを目的としながら、でも、そこで働く場を提供して、働いてる、あるいは、関わってる人間は、みんな、それによって幸せになる。要は、他人を幸せにしながらか、自分たちも幸せになる。その場が企業。」(43.9)であり、「ちゃんと幸せな社員をつくり続けて、社員を幸せにし続けて、それを通して、より良い社会をつくるということ。」(39.10)である。

京セラを創設した稲盛和夫が関わった企業の経営理念には、これらの想いが表現されている。社会に貢献し、人(従業員)を経済的(利益が必要)、精神的にも幸せにするという企業としての存在意義を、トップリーダーが信念として持ち、それを経営理念に可視化できるように反映させることが社会と人にフォーカスしたリーダーシップの原点になるのである。

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。(京セラ)

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。(KDDI)

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。

一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。(JAL)

(3) 社会の課題解決

企業の存在意義として、社会に貢献するということが具体的にはどのようなことかという、事業を通じて社会の課題解決をすることである。食品会社であれば、食や

健康に関する課題を解決する（27.8）ことであり、不動産会社であれば、街づくりを通して持続可能な社会を作る（50.10）ことでもある。社会の課題を解決する実際の方法は、企業の技術やリソースにもよるが、医療の問題もあれば、IT関連、金融等、企業分野によって課題の内容は様々である。しかし、社会の課題を解決するというのが、「世の中にとって役に立つもの、価値のあるもの」（30.16）を提供するという目的は同じである。

企業の存在意義。何のために存在をしているのかと、突き詰めて考えていくと、社会的課題の解決にどれだけ貢献できているか。あるいは、どうやって貢献をしていくのか。サステイナブルな成長、貢献していくのか。（14.8）

（4）社会に対して継続的価値の提供

社会と人にフォーカスするリーダーは、価値のあるものを製造もしくはサービスを提供し、その価値を社会なり顧客に認めてもらうことで価格が決まり、利益を得るという考え方を持っている。これが、経済的価値の創出（40.4）を意味する。さらには、その価値提供は一時的なものではなく、継続していかなくてはならない。なぜなら社会が持続的に続いていくためである。そこで、「人間社会の持続性を保つための価値を出し続ける」（7.20）ことが企業の役目であり、価値を出し続けられない場合は、組織の存続も無い。組織の継続と社会に対する価値提供は一体である。

それがずっと続かないといけないっていう。それが突然、途絶えてしまっはいけないっていうのが、根本だと思うんですね。（43.9）

（5）従業員の幸福

経営理念に従業員の幸福を掲げている企業も少なくない。一番重要なステークホルダーが誰かとの問いに、従業員と答えるインフォーマントもいる（12.15, 39.18他）。あるいは、ステークホルダーの中で断トツというのはいないが、あえて順位をつけると従業員という回答もある（13.19, 23.16）。従業員の幸福とは、物心両面を意味し、報酬という経済面での充実と、従業員が働きがいを感じることによってプライベートの生活に生きがいを感じてもらえる（47.11）ことである。

もうければ社員に還元できるから。(15.9)

一般的な社員やその社員の家族っていうのは、いったん船に乗ると、なかなか降りるっていうのは難しいです。特に下のほうの人になればなるほど、厳しいと思います。そういった意味で、私の本音からいうと、一番が社員ですね。(51.4)

(6) ステークホルダー間のバランス

株主第一主義とは異なり、ステークホルダー全員が大事であり、ステークホルダー間のバランスを取ることが、社会と人にフォーカスするリーダーシップの特徴の一つである。「会社は誰のものかと考えた時、シェアホルダーのものでもあるし、従業員のものでもあるし、社会のものでもある」(18.14)ので、ステークホルダー全員を考慮する。よって、「トップリーダーは、ステークホルダー全員の幸せを最大化することが役割」(10.18)であり、「ステークホルダーに対してきちっと説明がつくような経営体制なり仕組み」(18.15)を構築することでバランスを取ることを目指す。日本には昔から、「三方よし」(3.18, 14.39)という近江商人の言葉があるように、売り手、買い手そして社会貢献もできるのが良いとされており、インタビューでもこの言葉を用いて説明するインフォーマントもいた。また、ステークホルダーは、必ずしも人だけではなく、社会や環境(5.6)も含まれる。

ステークホルダーのどれかにだけ偏るんじゃなくて、全てのステークホルダーに対してバランスよくいろいろ対処して、信頼度を得たいよねと思ってるわけですよ。(56.3)

(7) 利益は必須

営利企業である以上、利益をあげることが必須である。松下幸之助は、「社会から人やお金を借りて事業を行なっている以上、事業で必ず利益を得て、それを社会に返すことが事業人としての務め」(PHP 総研, 1991, 6 巻, p. 183)であり、「何らの利潤を生まないことは許されない(PHP 総研, 1991, 10 巻, pp.85-87)」と述べている。現代のリーダー達も同様に、利益をあげることに強いこだわりを持っている(15.7, 21.7)。稲盛和夫は、「日々採算をつくっているのだという意識をもって経営にあたらなければならない(京セラ, 2021)。」という信念のもと、公明正大な利益を追求することを

訴えている。

(8) 経営理念の構築・継承

省察の結果、自身の経営哲学、理念を経営理念として制定することで、組織のメンバー及び社外に対して、企業としての立ち位置が明確になる。インフォーマントが経営理念に対してしばしば述べたことは、「変わらない」、「変えない」、「変えたくない」である。創業者が設定した経営理念は、企業の根幹であり、メンバーによってシェアされている価値観である、それに基づき、ビジョンや戦略が設定され、事業が行われてきた。その歴史を引き継ぐという意味もあるが、自身がその経営理念に共感し、非常に重要なものと認識をする。その結果、絶対に変えてはいけない、継続されるべきものという信念を持ち、組織のメンバーに方向性の柱として共感を得るべく浸透活動が行われていく（6.27, 42.8他）。

うち、XX年経ってるんですけど。創業者が言うXXXXっていうのは、すごくXXX（会社名）にとってのDNAであるというように私は思ってるし、ちょっと社長になるまで、そのことを振り返るっていうか、認識を共有するって時間がなかなか作れなかったっていうことはあるんですよ。例えば、創立記念日だとか、XXXXって何だろうっていうのをマネージャーになったときにいつも議論するとか、そういうのがちょっと足りてなかったっていう反省はありますが、少なくとも私、社長になってから、必ずそこに帰着すると、原点回帰であると。（26.9）

企業ってのは社会の公器だっていうのは、私どもの創業者の言葉で、だから創業者ってのは株をほとんど持たなかったですね。会社ってのは社会のものだから、自分で個人で株は持たないという創業者だったですね。そういう立派な方でしたよ。私も尊敬していますから。（13.23）

あるいは、経営理念を再定義するケースもある。再定義に込められた意味は、経営理念としての役割の強化及び将来への布石である。存在するものが抽象的（18.8）、「社会」が入っていなかった（40.16）、「社員の企業理念に対する食いつき度ってか、実践度、理解度。」（25.11）が弱くなっていたことを危惧することにより、改定へと動いている。そして、改定にあたっては、将来も継続される自分達の価値観（18.10）、変わることのない不変なもの（12.9）という想いを込めて再定義を行なっている。

それまでは経営信条的なものはあったんですけども、誠意、熱意、創意なんていうのがあったんですけども、ちゃんとした企業理念、それから経営信条、それから行動指針と、それと事業領域というものを定めまして。(12.7)

我々、何のためにやってんだと。創業精神というのをもう一回、見直してみよう。(30.14)

テーマ 2 継続性

(9) タスキをつなぐ役割の認識

本研究のインフォーマントは、経営の継続性を重要視している。60名のうち創業者が3名、57名は後継者である。その後継者が認識している自分の役割というのがタスキをつなぐということである。経営は継続であり、先代が築いてきた歴史を引き継ぎ、それを次の世代に渡すことがミッションであると捉えている。

継続の重要性認識

社会と人にフォーカスするリーダーは、「企業の一番重要なのは、僕は継続性だと思っている」(7.3)。組織が継続していくことが重要だと認識することで、自分の役割に対する認識も明確になってくる。

僕の経営学としては、日本は、経営者一番重要なのは、継続は力なりって。継続をベースにした経営っていうのを、経営者はどうやってやれるかってことだと思うんですね。(4.16)

私は会社が存続するということが大事なので。(15.2)

バトンを渡す役割の認識

まず、自分の役割を把握するというのは、自分が社長に就任をした時に、継続している組織の中で、どのような役割、使命を今果たさなくてはいけないのか自身で定義をすることである。組織の状況により、トップリーダーの役割は変わるため、インタビューの答えも様々であり、プライオリティーも異なる。

われわれが入社してから、同じ部署に入社以来転勤したことないんですよ。そういう会社だったん

です。それを、私、それではいけない、これからの社員は、言ってみると、工場という多能工化のような感じで、営業もいろんな部署に配属をされ、いろんなことを経験をしていかなきゃいけないというふうに考えました。(12.4)

私は、社長になったときに、特にグローバル化というのと、もう一つ新しい技術開発っていうのと二つあったんですけど。(6.9)

That was a big problem of the company, and the company lost the image, brand image, and also the employees lost confidence, that was a problem. During that time, I became the CEO. So, the first thing I had to do is, of course, turn around the company. (24.1)

「僕自身は何をやる、自分の役割が、この歴史の中で何なんだろうと思うと、ここは変えなきゃならない。」(2.36)とある企業のトップリーダーが語ったように、組織の歴史の中での自分の立ち位置を考え、自分の任期の間だけに業績を上げようという考えには至らない。組織が継続していくように取り計らうのが役目なのである。

バトンをつないでいくっていうことが多分大事なので、自分の代で何かを必ず達成しようとかっていう功名心みたいものがあるわけではないので、しっかりとどうバトンをつないでいけるのか。(19.25)

私のミッションは、XXX(会社名)もう100年になる歴史のある会社だよ。次の100年もしっかりと延々と隆々と存続し社会に貢献していくんだよ、そういうベースをしっかりと積み上げていくんだよというのが、私に与えられている大きなミッションでもあるわけだよ。と思って社長受けているわけですから。(60.13)

就任時には、マスコミ等から、何か新しいことをするのか聞かれることも多いが、自分の代になったから、何か新しいことをしなくてはいけないということではなく、経営ということ自体が連続であり、その流れの中で自分は引き継いでいくという考えを持っている。前任者からの流れを変えないという理由には、自身が前任者と一緒に事業計画を作成したり、戦略を議論することで、すでに流れに組み込まれているとい

うこともある（14.34, 50.6）。

自身の引き際を決断

「しよせんサラリーマン社長なのでと思っていますので。あまり長くやっちゃいけないと思っていますので。」（39.1）と述べるトップリーダーもいるように、社長に就任した時点で、すでに自分の任期を決め、その間に精一杯自分の役割を果たすことに邁進する。インタビューのインフォーマントには、社長の後に会長になり、会長として現役の方々もいたが、代表権が付いていると自分のところに人が来てしまうので、自ら代表権を外したというインフォーマントもいた。「辞め際が大事」（13.32）と認識し、後継者に害が及ばないようにするためである。「CEOがきちんと世代交代していくことっていうのも会社の一つの条件でもあるし、オーナー会社じゃないうちが1XX年も続いてきた一つの仕組みっていうのは、やっぱり違う価値観を持ったCEOが定期的にはちゃんと変わっていることっていうのも一つの要件」（21.5）と捉え、任期終了とともに完全にバトンを渡す決断がなされている。

私はこれ例えば違う会社へ行っていくなり社長で、じゃあXXさん頑張ってね、一応期限は5年間与えるからねって言われたら、バトンを渡すっていう発想にはならないと思いますよ。自分がいる間にどうパフォーマンスを高めるかっていう話しか出てこないと思いますよ。・・・だから欧米の経営者っていうのは、経営としてどういうミッションを与えられているか。あなた、ここ会社業績しっかり伸ばしなさいよとか、いい収益あげろよとか、株主にしっかり還元しろよ、そういうミッション与えられている人から見れば、バトン渡すなんて発想なんてこれっぽっちもないと思います。（60.12）

責任を取る覚悟

組織にとって問題が生じ時、もしくは自身が決断した事に対しての結果に責任を取る、つまり場合によっては辞任することで、組織を守る覚悟を常に持っている。「リーダーの条件は、決めること、逃げないこと、責任を取ること。」（21.4）とインフォーマントの一人は定義している。自分が良い流れに乗って任期を終えるのではなく、組織の将来を見据えて必要であれば、自分が貧乏くじを引いても、決断するという責任（13.6）を取る意識を持ち、行動することで、タスクがつながれていく。

トップのありようっていうのは何かっていうのは、やはり責任の取り方っていうのは一番大きいなと思いますね。今回も会長、1年で辞めちゃうんですけども。ここは、僕は役員会の前で、残念ながら今回これだけ赤出して、自分は執行しなかったけども、かなりの部分っていうのは、自分がやったことの、今のつけもあるしっていうのもあるんで、完全に身を引きますというふうにして、最後終わって。指名委員会にも出して、これで辞めますって言ったんですけど。やはり責任ということはずっと考えながらやりましたね。(28.16)

(10) 将来を見据えた決断

組織を継続するためには、将来を見据えることが重要である。「次の後10年先に生き残れないなって思って。」(30.6)、「2030年ぐらいは頭に置いていろんな戦略を考えると形になりますかね。」(19.6)と10年先を見据えるということは長いスパンではなく、「今の世の中、これから20年、30年先を見据えてやっていくっていうのが今の仕事であると、私自身の。」(26.17)、あるいはもっと先である「100年後もXXX(会社名)は人間社会の価値を提供し続けていたいねって、僕らは思うわけです。」(7.11)と非常に長い先のことを見ながら、今何をするのか、何をすべきなのかを判断する。そして、何を次の世代に対して残してあげることができるのかと思いを巡らせている。

要らないかどうかっていうのは、今は要らないかもしれないけど、10年後はまた必要になるかもしれないんで、そこんところは、しっかりと考えながら、要るべきところは残して。将来に対する、我慢するところは我慢しなきゃいけないっていう。(4.15)

「自分が社長をやっている間に次の世代に移ったときに、どういう例えばレガシーを残していけるかっていう“先見性”(21.6)が、リーダーシップを遂行する上で必要な能力の一つであると挙げたインフォーマントも存在した。

(11) 経営は環境適応

継続へとつなげるためには、先見性を持って得た情報や知識を活かし、変わることも必要である。グローバル化とIT化によって外部環境の変化が激しい今、とりわけ重要なトップリーダーの行動は環境に対応し変化するように組織を動かすことである。

経営は環境適応

「経営とは環境適応業である」(6.17)と述べるトップリーダーもいた。「とにかく、僕は社長になって以来、自分で常に考えたのは、世の中の流れに対し、自分のいる会社のポジションを正確に判断し、一歩先でも二歩先でも行けるようにどうするかってそこだけ考えて」(4.1)、企業の方向性を判断しなくてはいけない。そのために、先見性を養い、将来の自社を取り巻く環境や状況を考え、絵姿を描く。

継続性が大事だからといって、全て引き継ぐということではない。「前の人がやったことでも、当然環境が変われば、組織の在り方とか変わっていく」(14.3)こともある、トップリーダー自身の役割も、「会社の置かれている状況だとか、これ、どれも大事な役割だと思うんですけど、会社のリソース・環境によって、役割を変えていくのは、本来のあるべき姿」(1.20)と考える。

私は、よくダーウィンの言葉を引いていたんですけど。よく言われている、『勝ち残る者は、賢い者でも強い者でもない』と。『変化に適応できる人が勝ち残るんだ』と。あるいは、今変化をつくり出せる人が勝ち残る、ってことだと思うので。「立ち止まることは後退することだ」って常に言ってますよね。昔のように、安定した時期はいいと思うんですけど、今世の中、大きく変わっている。こういうときは、やはり一歩先を読んで動かなきゃいけない。そのためには、ある程度リスクもあるかもしれないけど、実行していく、果敢に決断していく、この決断力は大事なんじゃないかと。(14.24)

あるトップは、後継者へのアドバイスとして、「トップは時代認識、世の中の流れと人の流れが分かってないと駄目、どういうふうに世の中動いているから、そこでリスクを取りながら、早くやってくとか、今、出したら駄目だとか。」(28.13)判断することが大事だと述べている。

事業・ビジネスモデルの変更

具体的には、事業のポートフォリオやビジネスモデルの見直し、外部からの人材採用(4.34)、量から質への変化(1.38)等である。この変化にはゴールというものは存在しない。とにかく変化し続けなくてはならない(9.13)。さもないと、組織は存続できないからである。

(12) 外部との関係性構築

顧客を始めとする投資家、サプライヤー、経済団体等外部との関係性を構築することは、トップリーダーの役割の一つである。

顧客との関係性構築

顧客との関係性構築は、トップ同士の関係性を築くことである(14.5, 6.13)。顧客の経営者と信頼関係を構築すること、特に長期的な関係を築く(6.6)ことは重要である。松下幸之助は、特に顧客を大切にする姿勢が鮮明であった。

販売にあったては、いかにすればお客様に喜んでいただけ、どういう接し方をすればご満足願えるかを考えることに尽きるのであります。妙案奇策のあまりない販売の世界の中で特色を発揮するために、何が基本になるかという、お互いの誠心誠意であります。そして話す言葉ににじみ出る気持ちが、何よりも大切であります。(PHP総研, 1992, 22巻, p.296)

サプライヤーとの協調

サプライヤーとは、自社の製品やサービスを一緒に世の中に送り出す協調関係の構築である。本研究は、トップリーダーが対象であるため、サプライヤーについて触れるインフォーマントは少なかったが、サプライヤーの窮地に彼等の立場に立って一緒になってソリューションを考えてあげる(18.29)、あるいは、自身達との待遇面での差異による格差社会の是正の必要性を述べるトップリーダーもいた(17.20)。

投資家とのコミュニケーション

投資家(IR)へのコミュニケーションに多くの時間を使っているインフォーマントも少なくない。株主もステークホルダーの一人であり、財務状況を詳細に説明することは、企業への信頼の向上に役立つ。また、IRでの答弁で同業他社に比べてROICが低いと言われたをきっかけに、勉強に励み、財務改善につなげたインフォーマントもいた(13.14)。

I used to do like 100 hours every year to meet with the investors. (9.8)

その他外部との関係性構築

会長になると、経済団体といった執行とは直接関係のない関係を通して、外部との関係性を構築し（11.1, 17.8他）、執行のサポートを行なっている。

(13) 見識の拡大

トップリーダーは先を見通すために、情報収集を行う。海外に行って業界の人に会ったり、顧客に会い何を望んでいるのか確かめたり、何が外で起こっているのか把握することで見識を拡げ、事業を継続する上でのインプットとする。自己成長のための学びは、自身の学びが組織に反映され、さらに自分の学びが促進し、組織も成長するというトップリーダーと組織の循環による発展と捉えることができる。

自ら現場で確認

現場に赴くことは、自ら情報収集することで現場を理解することであり、従業員もトップリーダーが現場の状況を知っていることを期待している。

The people who do not follow to the leader who does not know the Genba at all. The leader not needs to know everything, but he should not what people are doing in Genba. Otherwise, people do not follow to the leader. That's the main point. (46.3)

僕はどっちかと言うと現場人間なんでね。現場に、特に役員、社長のときに時間をかけてました。さっき申し上げたように、社長が全部、正直、細かなとこまで見れないんですよ。だから、大事なのは現場で何が起ってるかっていうことと、それからアウトプットっていうかな。結果として企業文化がきちっとできてますかとか、利益が上がってますかとか、問題ありません、なんて言うのかな。真ん中はやっぱり中間マネジメントっていうか、管理の仕事だと思うんだけど、僕が見れるところ、社長が見れるところってやっぱり限られてるわけじゃないですか。一番その大事なものは現場だということだと僕は思うんですけどね。（33.10）

報告がないの、聞いてないのなんて言ってる場合じゃないんですよ、社長って。報告がない、聞いてないっていうのは社長のアンテナが低いだけの話で、やはり自分から情報を取らなきゃいけな

いと思うんです。それが毎日の管理なんじゃないかなと。(59.11)

情報収集

この戦略を立てるということは、今、われわれが置かれている環境で、技術はどうなっているか、お客さまの動向はどうなっているか。あるいは、競合他社は何を考えているかみたいな。いわゆる、この世の中の環境がどう動いているか、ということを理解しないと戦略は立てられないですよ。

(6.16)

In short, I would say the intelligence. In other words, understanding or knowledge about what's going on in the world because the environment surrounding our financial industry or institutions are changing rapidly. And as we develop our business globally, we face the different challenges in many different jurisdictions. So learning what is going on and what will happen, that is the critical, important part to build my leadership. So it's a kind of fact-based, policy-making type of things. (35.1)

自己成長

松下幸之助の場合は、9歳で学校を中退したことから、非常に勉強熱心であり、PHP研究所を創設し、人間道について探究している。現代のリーダーは、学歴という点では、大学卒業以上の学位を持った経営者であり、人と会って話すことで学ぶというインフォーマントも少なくない。

組織の能力ってのは長の能力を超えないというのは、僕、本当、信じてるんですよ。自分自身にもそう課してるし、部下に対しても。(2.9)

私、個人が成長することで会社が成長する。それから、会社の成長が次の個人の成長をまた促すっていうような、そういうサイクルが回っている中で会社も人も成長してくっていくのが、そういうふうになったらいいなと思ってますんで。(57.3)

(14) 倫理の徹底

倫理的な行動とは、トップリーダー自らが倫理的な決断をすることと、組織内のメンバーに倫理的な行動を取るよう指示することである。

倫理の徹底

倫理問題は組織の存続に関わるため、倫理観の徹底はトップリーダーにとって重要な課題の一つである。リーダーシップを行使する上で重要な能力として、倫理観をあげたインフォーマントもいる(60.15)。「いろんな会議のときにも、一番最初に、倫理観の問題は、1枚目のスライドに必ず入れ」(7.10)たり、「上の人間が間違ったり、公序良俗に反するようなことがあったときには、ノーと言える雰囲気をつくってくれるように」(12.17) 部下に徹底している。

倫理的決断

インフォーマント達は、問題が起きた時の対処について先送りしないことを強調している(15.31他)。たとえそれが自分の代の問題でなくても、組織の再生のためには問題を明らかにし、速やかに対処することに力点を置く。あるいは、利益よりも倫理的な観点からの組織としての決断をしている。自分の利益よりも、組織にとっての利点を考慮して自らの権限を外すことも同様である(33.4)。

やっぱりもうかる仕事に使うのか、患者さんが困っていて、患者数が少ないけど利益は少ないけど、その解決をするのかって判断迫られることが私も何度もありましたけど、私は後者を取りましたね。
(13.29)

リーダーつつうのは、自分の利益っちゅうものを考えたらもうリーダーでなくなりますからね。
(31.8)

「正道」を踏んで事業をしなければ、永続的な経営はなしえません。私は物事を判断する際には、「人間として何が正しいのか」ということを真っ先に考えます。経営にあたってはルールとか慣行とか、いろいろなものが存在しますが、それらを超えて人間として正しい生き方、考え方をしていくことが大切だと思っています。そしてそれが結果的に利益をもたらしてくれるのです。(稲盛和夫 DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 2015, p. 94)

(15) 後継者にバトンを渡す準備

後継者に将来の企業を託すためには、後継者、もしくはその次の世代を育成するこ

とがトップリーダーの重要なミッションである。インフォーマントの中には、突然社長を任された人や過去にスムーズな社長交代ができていなかったこともあり、社長就任と同時に後継者選びに着手したというリーダーもいた。

あなたこんな業績あげてよね、だけどもこれの業績がさらに続くように、後継者もしっかり見てやってってちょうだいよって言われたミッションを与えられると。(60.12)

歴史をつなぐ後継者を育成することは、事業のベースとなる経営理念を引き継ぐことであり、組織の全体を理解させることである。そのために、権限委譲(38.2他)を含む様々な機会を与え、様々な経験をさせることで、トップになるためのスキルや能力を養う。次の後継者と選定された場合は、一緒に外部のステークホルダーとの会談に同席させたり、子会社の社長に任命することで、自分との距離感を縮め、引継ぎがなされていく。あるいは、自ら経営塾を開催し(1.22, 2.11他)、直接の後継者だけでなく、その下の世代を含めて教えるトップリーダーもいる。

やったことないんだけど、営業をやらすとか。そういう機能の知識を、今まで自分が知らなかった世界を知ることによって、会社全体が見れるという。マネジメント・チームなる人は、会社全体を見れる人じゃないと。(31.12)

後継者へ望むことは、やはり企業が継続的に存続していくための行動を取って欲しいということである。

自分のときに業績は出ないかもしれない。ただ必ず、成功への道というか、それを社員に示し、そしてそれに向かって実行してほしいと。これ、すごく大事だと思います。(40.14)

後継者に引き継ぐということは、育成ということだけではなく、後継者がトップになった時に、やりやすい環境を整えてあげることも含まれる。後継者の周りのトップマネジメント人材を揃えることであったり、自分が貧乏くじを引いても、企業の将来にとって必要な決断をすることである。「周りのいろんなややこしいことはできるだけ私が引き取って、あとは次に入る人になるべく働きやすい環境を整えてやるっていう

ことが私の多分最後の仕事だろうと」(19.24) 心得て、企業が継続して存続するためのバトンを渡す準備をする。

ある程度のガイドラインを作っておかないと、自分がそれをやればいいんですけど。次の人がそれをやるときに、なにも与えずに、さあどうぞっていうわけにはいきませんからね。(20.15)

会長としての職務も、バトンを完全に渡すための布石とも言える。本研究のインタビューのインフォーマントの中には、社長を退任し、現役の会長職の方もいたため、現在の役割についても話を聞くことができたことによって、明らかになったのだが、執行で忙しい社長に代わって、外のコミュニティにおけるネットワーキングや情報収集、人材の育成の面倒をみているということである。社長を退任した後、次の日からさようならということは現実的ではなく、添え木のような感覚で、後継者からアドバイスを求められたら、それに答えるという役割である。

テーマ3 方向性の浸透

経営者は、企業の進むべき方向性を明確化し、組織のメンバーに伝えて共有化することがリーダーシップのプロセスで重要な行動である。

会社におけるそのビジョンをどう伝え、そのビジョンに基づいて、どういうふうにやっていくのかということと、もう一つは、あるべき姿と、それから、目標値をちゃんと定めて、それを社員にこういう企業になるんだと。こういう売上げをあげ、こうするんだということの目標をちゃんと社員に提示をしていくということがまず、非常に重要なリーダーシップの役割。(12.2)

(16) ビジョン・戦略の策定

トップリーダーとして行使した役割として、多くのインフォーマントが挙げたのが戦略の構築である。ビジョンは10年といった長期視点であり、戦略は3カ年の中期計画を指す(6.8) 場合が多い。具体的には、ポートフォリオの明確化(30.12)、ブランドの優先順位の設定(1.49) 及び連結で業界ナンバーワンになる(12.10) といったように、ビジョンを達成するために組織にとって明確な戦略を設定(48.2) することが重要性を持つ。なぜなら策定したビジョンや戦略は、経営理念同様に、組織のメンバ

一に共感してもらわないといけないからである。

その企業が目指していることが明確、ビジョン、ターゲットが明確でなければいけないし、なぜターゲットが明確じゃないといけないかっていうと、価値を作る人々が、それに賛同してくれないといけない。(7.6)

(17) 方向性の発信と腹落ち

本研究のインフォーマントは、方向性を示し、従業員が腹落ちをして自ら動くようにするところまで教育することを目指し、経営者自らが全従業員に向けてコミュニケーションすることで浸透をする。

人間の本質の理解力

企業は、基本、最後は人間であり、この方向だったら、一緒に働いてもいいと従業員が思わないと企業の継続性は成り立たない(7.7)。しかし、方向性を示すだけでは、簡単には人は動かない。正しいことを言っても、人は行動するかというと、そんなに甘いものではない(40.8)。頭理解では絶対に行動にはならず、本当にそれが、自分がやる価値があるか納得するところまで議論をし、確かにそうだな、これやれば価値ができるよねって納得したら、自ら動く(7.33)。人間は、最後は納得であり、説得しても自発性が出てこない(2.10) ことを理解し、インフォーマント達は人間の内面に働きかける行動の実行により、組織を共通の目的の達成へと導いている。

経営理念の浸透

インフォーマントの発言には、文化、経営理念とDNAという単語が出てくるが、厳密に区別して述べられている訳ではないので、ここでは、経営理念の浸透という焦点コードを命名している。人間にはそれぞれさまざまな考え方があり、それぞれの人の力の方向(ベクトル)を統一することで成果を生み出す(京セラ, 2021)。考え方が異なる従業員に同じ方向を向いてもらうためには、その方向性に共感してもらう必要がある。賛同してもらうには、方向が明確でなければならない(7.5)と同時に、その根拠が必要だ。その方向の根拠となるのが、経営理念である。

Clearly setting direction or kind of showing guiding principle to the organization, this is the way or direction we go, based on core principle of the company, not necessarily my own brief, but based on core principle of the company. (36.1)

理念がきちっとしてないと、社員っていうのはなんかいつも社長の言うことが変わるっていうわけじゃないけど、それはどこに基づいて、どこに根ざしてその考えになってるんだっていうことを言わなきゃない。ある種フィロソフィーがないと、経営ってのはできないんですね。(40.7)

方向性の発信

経営者自らが作成もしくは共感した経営理念とそれをベースに作成されたビジョン及び戦略策定を組織内に根付かせるために、発信・浸透する行動である。経営者自らが方向性を示し、浸透させることに留意し、実際にコンセプトビデオを作成(13.12)、現場訪問で議論を重ねる(25.3)といった様々な行動を取っている。

大切なのは XX(企業名)の事業精神というもの、文化の醸成をいかに継続的に、自らが先頭に立ってやるかっていうことはすごく重要だと思います。(23.7)

戦略っていうか、方向付けをどうするのか・・・それをどういうふうに伝えるかっていうメッセージ。特に社内、社外もあるんですけども、やはりメッセージっていうのを、非常に自分としては留意してきたのかなと。(28.2)

これはトップコミットメントが極めて大事なので、引っ張っていったんですね。(14.11)

従業員のマインドセットの変革

インフォーマントの発言から、グローバル化やIT化による外部環境の変化によって、ビジネスモデルの変革、ポートフォリオの見直しが必要とされる時代のリーダーシップを取る必要があるということが理解できる。これは、単なるスキルが変わるということではなく、文化の変革と捉える経営者もいる(9.12)。例えば、デジタル・トランスフォーメーションは、スキルの習得と思われがちだが、組織に浸透させることは文化を変えることと同様のレベルの場合もある。従業員の考え方や働き方の変更に大

きな影響がある場合の方向性の共有においては、従業員のマインドセットを変革する必要性が生じる。

昔はお店を出していくことこそがこの時代の産業化だっていわれていたんで、要は、お店を減らすということに対するものすごい抵抗感。そのシフトチェンジっていうのを、自分なりにはずっと意識をしてきたポイントなんです。 (1.51)

腹落ち

腹落ちさせるとは、経営理念、ビジョン及び戦略を含め組織の方向性を従業員が理解し、自発的に動いてもらえるように納得させることである。社会と人にフォーカスしたリーダーは、頭だけの理解ではなく腹落ちさせるところまで落とし込むことの重要性を訴える。それを現場の人までわかってもらえるように、トップリーダーは並々ならぬ時間を費やしている。「最後はできる化ですから、現場の人たちが共感してくれないかん。」 (2.16) と、説明するロジックを作る。自らが現場に足を運び、昼食と一緒に食べたり、タウンミーティングを開催したり、従業員の一人一人にまで浸透させることに力を注ぐ。

いくらトップが言ってもなかなか下はすぐには理解できないということが多いですよ。だからここにはやっぱり納得するプロセスってのは必要なんです。 (13.11)

ちゃんと話を聞くしちゃんと議論もするし、最終的には、でもこうだよねっていうような腹落ちをした上でみんなが動いてもらわなきゃいけないんで。 (19.3)

松下幸之助は、自分の理念を従業員の前で発表し、それに従業員が共感し、熱狂した従業員一人一人が登壇してスピーチをすることを許可したこと、さらに、理念によって従業員の間一体感が生まれたことを語っている (PHP 研究所, 1992, 31 巻)。そして、その理念を自らの言葉で直接従業員に話しかけることを可能な限り続けた。

創業者が作成した経営理念は、「絶対に変えたくない、変わらない部分」 (6.27) として、後継者へと引き継がれていくが、インタビューのインフォーマントは、浸透度の低下、なかなか伝わらないということを吐露する。そこで、抽象的な言葉として存在

していたものをやめ、新しく理念を作成するケースもあれば、定義しなおす経営者もいる。松下幸之助も、時代の変化に合わせて改定を何度か行っている。

再定義をする場合、今回のインタビューのインフォーマントは、メンバーを集めてプロジェクトを立ち上げている。それも、若手社員である。議論しながら草案を作成し、それをグループごとに下におろしていく形で広めていく布教活動のような形式を取っている(12.27)。社員を参加させることのメリットは、当時者意識である。自分がその作成をすることで、納得感が得やすい。

若手社員だとか、社会に対して、そういう意識改革をさせるということで、ほぼ4年かけてこの企業理念を作り上げました。(12.27)

私が思ったのは上から言っても、ただやらされ感で、下から上がってきたやつでも、上から私が思ってるやつでも結局はあんまり変わらないんですよ。中身は。でもプロセスを、自分たちがその当事者であって、自分たちがつくったっていう意識持たないとなかなか腹落ちしないんで。(18.11)

復唱

ベクトルを合わせる上で、コミュニケーションが重要となってくるが、インフォーマントが強調した点は、経営者自らが“しつこく”言い続けることである。従業員へ伝えるために自ら何度も現場に足を運び、すっかり声が枯れてしまったとインタビューの際に話される経営者もいた。

これは何となく、こんなこと繰り返し言ってもしつこいよなということを繰り返し言うってことですね。だから、年頭所感で言いました、部店長会で言いました、決算説明会で言いましたと。同じことを年に4回も5回も言うということでしょうかね。(50.3)

実際に現場に行くと、1日多いときでは午前で1回、午後2回。ひどいとき、夕方からやるから4回のときもありましたけれども。1回だいたい1時間か2時間、ずっと自分で話して、最後の30分ぐらいは質疑応答ということで、ずっとやり続けるんですよ。(40.22)

自ら全員に浸透

インフォーマントの発言から明らかになってくることは、経営者自らが全従業員に浸透させる活動を行なっている点である。戦略がなかなか伝わらない経験をした(39.8)り、マインドセットの変革が必要な改革にチャレンジしている経営者達は、3年かかる予定と計画(27.15)、3年目から変わり始めたという実感(30.17)、全社員に浸透するのに7年かかりました(40.6)と、末端まで腹落ちするように伝えることを目標としているので、困難を伴う。

強い文化をつくろうじゃないかということを、最初っからチャレンジするんだとかストロングだとかつつうふうな文化を、ずっと言い続けてやってきてるんですけど、これは時間かかります、まだまだ半ばですね。(31.5)

(18) 数字の意識

組織としての財務指標の目標を計画し、達成するために、周知が徹底される。企業である以上、利益をあげることは必須(10.4、15.7他)であり、「ステークホルダーに、株主および従業員にしっかりと還元(21.7)」しなくてはならない。松下幸之助は、企業が公器である故に、利益をあげなくてはならないとしばしば発言している(PHP総研, 1991, 9巻他)。

稲盛和夫は、経営の実体験のなかで創り出した“アメーバ経営”の仕組みで、メンバー自ら目標を計画し、目標達成に向けて最大限の努力を引き出す。収益性も小集団に分割することで管理を可能としている(京セラ, 2021)。松下幸之助は、薄利多売ではなく、適正な利潤を求めることの重要性(PHP総研, 1991, 3巻)を訴えている。

我々が、会社の改革するとき、分子と分母と分けて考えてくれと。つまり、分母のコストダウンは必要だと。しかし、分子の単価縮小はあり得ないと、経営者として。分子は増やすんだと。それを、おまえら、分母も分子も減らそうとしてると。こんなおかしいこと、自殺行為だと、長く見れば。作ってるものを安く売って、コストを下げて、いずれどっかで行き詰まると、こんなのは。この分母と分子の問題、考えてみると。(2.5)

利益ということについての考え方が非常に力弱いように思うんです。経営であります以上は一定の

利益を確保せんらんことは、常識としてはだれしも心得ております。また、そのとおりやっておるんであります。やっておるんですが、利益を確保する、利益を取るということに対して、強い信念をどの程度にもっているかということになってくると、非常にあやしい感じがするんであります。そこに日本の経営者の一つの弱さというものがあるのではないかという感じがいたします。(PHP 総研, 1991, 1 巻, p.115)

今、一番中期計画とか、経営ビジョンっていうところで定量的な目標を掲げていますので、投資家に対してのコミットメントなんで、これは非常に重要です。これは達成することを前提に皆さん投資してくださっているんで、これはできれば裏切りたくないっていうか、実現可能な数字を達成しているつもりなので。(20.16)

テーマ 4 内発的動機付け行動

インフォーマントが語る従業員への動機付け行動は、個々人を尊重した内因的動機付けである。承認欲求、自己実現、そして自己実現を超えた社会への貢献による満足感を従業員が認識できるための行動をおこなっている。

(19) 人の育成

人にフォーカスしたリーダーにとって、人材育成とは能力やスキルを身に付けるための研修を提供するというだけではない。自主性の確立と人格形成によって内面から人を創るということである。そして、それはトップリーダー自らが全従業員を念頭において、一人一人の個を尊重し、全員が能力を発揮できるように配慮するリーダーシップでもある。

人間をつくるというのは、すでに生まれている人の人間としての性能を育成する、すなわち人間性を高めることでもあります。この人間性を高めるためには、人間としての働きの中心をなす知情意を育成することも大切ですが、それにもまして、この知情意の調和を図ることが大切です。知情意が円満なる調和を保つところにこそ、立派な人間がつくりあげられるのであります。いわば人格の完成というのもここにあります。(PHP 総研, 1992, 38 巻, p. 90)

自主性の確立

トップリーダーとのインタビューで明らかになった、人を内面から育てる目的の一つは、従業員自らが自立して動いていくための示唆を与えることである。「自分の仕事にどう落とし込むのかというのを聞きたがるんですね。これはしょうがないと思うんです。人間、誰しもしょうがないと思います。そういう欲求があると思います。ただし、そこで全部教えちゃ駄目なんですよ、きっと。学校の先生じゃないんですから。学校の先生みたいに全部教えちゃうと、今の学校の先生も少し考えているのかもしれないけど。やっぱり考えてもらいたい。」(39.13)という想いがあり、「どんどん人の自立性を上げていって、達成感から自己実現につながっていくとなると、そうなった人って、指示しなくても、ある方向に向いた意思決定は自分できるようになる。」(26.28)からである。

それを僕らが指示して、意図的にやらせて、パフォーマンスでやる。そうじゃなくて、気付きを与えて、感動を与えて、自らが走って出ていってくれる。これは本物ですよ。だから、本物をつくらないと駄目なのね、僕らも。(2.39)

そのために、トップリーダーは、新しいことにチャレンジできる様々な機会を与える(33.14, 38.8 他)ことによって、育成を促進する。これは、「何かの形で、多少はむちゃでも、いろいろな現場だ、いろいろな外との交流だ、販売現場だ、いろいろな所を見たり、自分でやってみたりして失敗してみないと、その後に成長する分にも本人が困るんだと思う(34.15)。」という個々人の将来についての考慮でもある。失敗することや過去の失敗は関係無く、むしろ「早めに失敗しろ」(34.16)と言ってあげるトップリーダーもいる。「パフォーマンスが出せなかったり、ある意味失敗してもいいからどんどんチャレンジをさせ、背中を押してやり、フォローする」(19.18)というのが役割である。

社員の人たちが、前向きな仕事ができる環境を築いて自己実現ができるように、チャレンジできる環境を提供する。(41.4)

あるいは、松下幸之助が、事業部制度と独立採算制度を設定した理由として、経営

者としてのものの考え方をすることで、「社員としての生きがいを見いだして」（PHP 総研, 1992, 23 巻, pp.257-258）もらうためと述べている。「会社に入ってきた人は、会社の宝」（4.30）だからである。「簡単じゃないけど頑張ればできるオポチュニティをとにかく提供し続けること」（38.8）によって、自立を養うことは、松下幸之助の発言にあるように、「私は松下電器の社員稼業の主人公なのだ。これは私の家の事業であり、またこれは、いわば自分個人の事業なのだ。そういう意味での松下電器の社員だ」そういうふうな考えに徹せられたならば、皆さんの頭から何が生まれるかという、想像もできない偉大な力が生まれてくると思うのであります。このように、そういう小企業体が集合して、この松下電器という社会を構成していくということになれば、私はこの松下電器という社会が、非常にすぐれたものとなり、ほかの社会にそのよさを移すことになろうかと思うのです。ひいてはそれは日本全体の、大きな社会の発展に結びつく」（PHP 総研, 1992, 23 巻, p.262）わけである。これは、社会を重視するトップリーダーにとって重要な社会に価値を提供する企業としての存在意義に関わってくる。価値を創造するのはあくまでも従業員であり、リーダーとしてその方向に向かわせるためのプロセスであり、責任でもある。

企業の社会的責任というものはどういうものかを考えてみたんです。企業が本来の目的を遂行するためには、一万人の人を立派な人に育てんならん。人間としても企業人としても社会人としても立派な人に育てんならん。これが私は企業の第二の社会的責任やと思うんです。（PHP 総研, 1991, 4 巻, P.212）

したがって、トップリーダーは人の育成に多くの時間を割いている。「自分のはっきり言って、やっていることの7割から8割が従業員向けに使ってるな、時間と努力を。従業員に対するイントラランドメッセージであるとか、山ほど書いたブログだとか、X 塾なる社員の教育活動、啓蒙活動とか」（34.2）とあるトップリーダーが述べたように、直属でない部下以外の従業員に対して、自らが育成に関わっているインフォーマントもいる。「ここはもう、一人一人が気が付いてもらうしかないと思っていまして、そこで今、私が工夫しているのが、現場に下りていって、今だとリモートワークで、本当は一人一人とつないで15分間話をするとか」（39.14）労力を割いている。自身の経験から「直接手取り足取り的な部分がないと、人は育たないんじゃないかと」

(31.20) いうトップリーダーもいた。

人格の形成

人を内面から育成するもう一つの目的は、人格を形成することである。あるトップリーダーは、利益をずっと出していなかった子会社に出向した際、「あいさつができるできないというのは会社の経営に関係ないかもしれませんが、一つの規律とかです、それから相手がね、認証してくれるということの一つのモチベーションにつながるというふうに思ったんで」(15.4)と、あいさつによって仕事にやる気をもたせるきっかけ作りとして励行したと述べている。また、社員の人格形成には、「会社の中で成果として残したいのは、やっぱり、社員ですよ。社会から尊敬されるような社員をうらやまれるような、そういう社員を」(12.19)つくる意味も含まれている。そして、社会から尊敬される社員ということは、企業も社会から尊敬されることを意味する。これは、社会にも目を向けるトップリーダーが経営哲学として掲げる目的に該当する。「従業員教育にもいろいろ考え方がありますがね。私は、やはり人を育てるには、経営者が正しい人生観、事業観、経営理念をもつことが大事だと思うのです。そして、それを遂行する過程においてのみ人材が作られる」(PHP 総研, 1991, 14 巻, p.29)。そうすることで、経営理念に基づいた企業の方向性に沿う人材が育成され、目的が達成されることになる。

個々を考えた育成

人を育てる上で、配慮されている点は個々人を尊重するという点である。まず、それぞれの持っている潜在能力が何かということを見極め、徹底的に面倒を見てあげることである。そして、最大限にその人が価値を発揮できる場所を提供する一適材適所一ことである。これは、直接的な能力の発掘だけではなく、自分が人から気にかけてもらっていることを認識することにより、自発性が生まれ、成果につながる。

教育とは要するに先生が生徒を教えることだというふうに考えられていました。しかし”育”は”与える”ということではなく、その者のもっている力を引き出すことです。(PHP 総研, 1991, 38 巻, p.95)

人間って面倒みられてると、あるいは気にしてもらってるとおのずといろんなことを考えてくれる

んですよね。無視されたらやっぱり。(59.7)

一つは適材適所ですね。それから二つ目は、育成ってことでしょいかね。だから、本人の持ち味を最大限に発揮してもらえる場所はどこかということと、それから、持つてるポテンシャルが何かの育成というプロセスを経ないと顕在化されないということに対して会社がしっかりと手を打つということじゃないかなと。(50.4)

あるトップリーダーは、人事担当者に「本当に人事をされる人のことを最優先に考え、会社の利益とかそういうことを考えるより先にということを行っている」(50.5)。利益を先に考えなくても、人の内面を育てることで、結果がおのずと付いてくるからである。

その人の、人ってそれぞれの属性がありますから、いい点を見つけてやってそこを伸ばしてあげると。悪い点は目つぶっちゃうと。その人が成果上げれば会社として非常にうれしいし、成果上げることが、その本人にとってもうれしいわけですから。成果上げられるのは、よい特徴を見い出してそれを伸ばしてやるが一番成果につながる、簡単な話なんですよね、これ。(59.8)

技能の養成についても、これを一步誤れば伸びる芽されたわめてしまうものであるから、本人の隠れた才能や、伸ばしきれぬ創意を、一つ一つ親切に引き上げるように常に努力を怠ってはならない。かくして適材適所のおおのそのところを得さしめれば、全体の機能を強化し、数倍の能率をあげることがは必定である。(PHP 総研, 1992, 29 巻, p.294)

チャレンジの促進・失敗を容認

人の育成において、様々な機会を与え続け、チャレンジするように背中を押してあげることも部下の育成である。そして、できる限り早いうちに失敗をして学ぶことを期待し、失敗に関わらず次の機会を与えていくことで、人の育成を促進する。

簡単じゃないけど頑張ればできるオポチュニティをとにかく提供し続けることですね。だから簡単じゃ駄目なんですけど、チャレンジングなアサインというんですかね。(38.8)

そもそもパフォーマンスが出せなかったり、ある意味失敗してもいいからどんどんチャレンジをさせなきゃいけないっていうそういう時期に背中を押してやることもできないし、ないしは背中を押してやった後フォローをしながら軌道修正をしてやるっていうようなことも多分やってあげなきゃいけないし。(19.18)

(20) 個々人の存在意義の尊重

経営者であっても、従業員の一人一人の存在を尊重する。現場では人々がどのような想いを抱えているのか、どのようなことが起こっているのか理解することに努める。個々としての存在意義を認識しており、雇用の安定を経営者として担保することが重要なコミットメントと考える。

個々人の存在意義の尊重

本研究のインタビューで、インフォーマントが語ったリーダーシップの対象のほとんどは、直属の部下やマネジメント・チームではなく、現場である。現場とは、製造業の工場だけではなく、営業拠点、管理部門におけるオフィス勤務者まで全てを指す。トップリーダーであっても、従業員一人一人の存在意義を認め、尊重することが人にフォーカスするリーダーシップの行動の一つである。工場の従業員やバイトというポジションに関係なく、全て組織のために働いてくれる人々の貢献を評価し、全員の力を活かすことが組織の力になると考えている。松下幸之助は、ワンマン経営だと言われることに対して、全部、各人を中心に仕事をしてきたのであって、それが成功の原因の一つ（PHP 総研, 1991, 巻 8）と述べている。経営者が末端の一人一人のことを思いやるということは、従業員からの求心力につながる。工場の従業員に名刺を配ることで、彼等の心を動かし、行動につながる結果を生み出す場合（2.38）や、全社をあげた活動の表彰に毎月自ら出向き、表彰者の名前を呼んで表彰する（22.10）ことで従業員のモチベーションを高める。

現場の想いを理解

組織の人間の一人一人を気にかけて、そこで働いている人達がどのような想いや問題を抱えているのか、現場ではどのようなことが起こっているのかを把握することに心を砕く。出来る限り直接の会話や説明をする機会を設けることで、経営と現場の壁を

取ることに力を注いでいる。とりわけ問題があった後のトップに就任したリーダーは、従業員と対面して話しをするように現場を回っている（16.18, 24.2 他）。通常では、一生社長の顔を直接見ることなく終わる企業の通説を覆し、皆の元気な顔を見るために、現場で声をかけて回る（55.1）トップリーダーもいる。あるいは、実際に、従業員と一緒に営業に回ったりすることで、苦しみを共有するケースもある。

その現場に入って自分で経験をしないと、その苦しみて分らないんですね。（12.5）

製造現場が例えば苦しんでるときに社長が知らないなんてことあっていいのかと。そういうふうにも思うわけです。そうすると、報告がないの、聞いてないのなんて言ってる場合じゃないんですよ、社長って。報告がない、聞いてないっていうのは社長のアンテナが低いだけの話で、やはり自分から情報を取らなきゃいけないと思うんです。（59.10）

現場の想いを理解するというのは、情報収集とはニュアンスが異なる。従業員が苦労をしていることを理解したい、そのために話しを聴く機会を設けて、足を運ぶ。そして、できる限り解決をする。そうすることで、従業員が変わっていくというポジティブな結果を生み出している。

「気になってること言ってみな」っていったら、ここのトイレは汚いとか。その辺の話から、本当いろんなこと出たんですよ、1年目。それ、全部挙げて、やれることは全部やろうと。それが結構、変わるんですよ、そんなことで。（26.8）

To all the employees. So, I sent out to the employees, I mean, the e-mail to all the employees based on the individual round table. So by doing that, of course, the people I talked with are very motivated.（24.6）

雇用の確保

従業員の一人一人を尊重するという事は、安易なリストラということもない。子会社の売却の話が出た時にも、従業員の雇用を守るためにファンドではなく事業会社がいいと思った（15.18）、自分直下のプロジェクトに通常と異なるプロセスで入社した社員がプロジェクトの後も戻れるような配慮（27.11）を考えていたインフォーマ

ントもいた。「経営者っていうのは、なるべくリストラしたくないんですよね。」(4.26)という言葉からも、個々の従業員を尊重する気持ちが読み取れる。

企業活動を通じて、安定的な雇用確保するっていうことが従業員に対してのコミットメントだし、できれば働いている人のモチベーションだとか、やりがいだとかっていう、さっきのエンゲージメントを上げていくっていうこと。(30.27)

仕事の能率というものは、一つにはその人の精神のモチ方や生活の事情や、職場の空気等によって左右されるものであるから、これらの点に細心の注意をはらい、相互の信愛と理解のうちに十二分に働けるように努める。(PHP総研, 1992, 29巻, p.294)

(21) 全体のバランスを考慮

個々人の尊重と同時に、全体としてのバランスを取ることに配慮する。バランスを取るとは、登用された人間の影には、選ばれなかった人達もおり、その人達が希望を失うことがないように、別の動機付けに配慮する。全体的な士気が下がると、組織としてのバランスも崩れると考えるからである。

実績主義だ、実力主義だっつって、だーっと合理的にやると、そっちがつぶれちゃうと、確かに人事的にはコストも下がり、優秀な人材がこうなったかもしれないけど、全体のパワーが下がったんでは意味がないねというのが、僕ら、現場やってる人間のとらえ方ですよ。(2.19)

バランスですね。偉くさせられなかった人に対しては、それで、誰かが偉くなって普通はやる気なくしちゃいますよね。でも、やる気が無くさせないような、何かのご褒美が付いてくるっていう。最終的な人事管理の最後のポイントって、どこも、役員だろうが、なんだろうが一緒だと思うんですけど、大体みんな並らしてみると7割ぐらいは、今回の人事良かったなって思ってもらっているのが。100パーセント良かったって言う人が続出しているところっていうのは必ずその反対で、ふざけんじゃねえってのがたくさんいるはずなんで。そうすると全体の士気が、バランス失いますからね。(20.10)

(22) 聞く力

人の話しを聞く（聴く）ということは、それに対する心構えと行動が備わることで実行される。心構えとは、「真摯に聞き入れて、謙虚に誠実に」（22.1）、「柔軟に」（55.3）、もしくは松下幸之助の有名な言葉にあるような「素直な心」を持って、人の話しを聴くということである。松下幸之助は、「衆知を集める」という有名なフレーズにあるように、彼は分からないことがあると若手に教えを請うことや、現場を周って人から話しを聞くことに非常に時間を割いていた。様々な人の意見を聞くことで、自分自身の考えだけに頼った判断を下し、誤らないためである（PHP 総研, 1991, 4 巻）。そして、トップリーダーは権力的に組織の中では一番上に君臨するため、部下は意見を言いにくい状況だが、それを言いやすい、聞いてもらえる場を作ることである。悪いニュースは聞きたくないものであるが、それを早くあげるように、また怒らずに最後まで聞く（14.30）。上司が言ったことで納得がいかないことや、良いアイデアが思い浮かんだら、上司に言うように、朝会で伝え（PHP 総研, 1992, 29 巻）、「何か上の人間が間違ったり、公序良俗に反するようなことがあったときには、ノーと言え、そういう雰囲気を作ること」（12.17）作ること、部下から意見が活発に出るようになる。それを聞き入れることが、業務の改善、業績の向上へとつながっていく（PHP 総研, 1992, 22 巻）わけである。

若い人も、この今の社長さんって言うのは、下からのストレートな報告を結構聞いてくれるっていうか、そういうの好きな社長さんだっていうイメージが少しでも広がれば、そういうところでの発言もどんどん出てくるようになるし。（20.4）

今までの社長と違って、こうありたいと思っているのは、相談されやすい人であり続けたいと思いました。何かあったら相談してもらおう。（39.6）

(23) 公平な評価

経営者が配慮している行動には、公平性の実行がある。インフォーマントの三分の一近くが、公平性に関わる事柄について言及している。機会は平等に与えるが、評価は納得が得られるように公平に行う。とりわけ人事の評価と配置に関しては、公平性の重要性が強調される。不公平な人事は本人のモチベーションを削ぐ（35.15）ことに

なるので、あるインフォーマントは、評価者である管理者に対する研修が大事なポイントである（31.17）と述べていた。

In any event, fairness is critically important. Otherwise, you would be demotivated. (35.15)

私のフェアはともかくそれも一番ふさわしい人。その場にふさわしい人。・・・一番ふさわしい人を選びますのでということは、これ絶対にそうでなければ、ただ単にまた一緒になったら、よその会社がやるみたいに、また失敗の積み重ねになりますよと。（13.2）

まず、評価、査定がフェアであるというのが、まず第一ですよ。それから、チャンスが平等にあるいはチャレンジングなあれを与えられてるか。で、昇格のチャンスと。そういうところが大事ななどというですね。（56.7）

（24）個々人の働きがい

インフォーマント達は、従業員が働きがいを持つために、どのようにモチベーションを高めるかということに配慮する（16.16, 60.9 他）。あるインフォーマントは、自身の仕事が企業の仕事や成果に貢献していると実感することで、従業員の生きがいや満足感につながると考え、数値目標を向上させることが自身のミッションと述べていた（21.17）。企業の本当の資産は人の力であり、社員のモチベーション（26.26）だからである。

ボトムアップの一人一人が、自分がきょう一日で働いて、こんな貢献をしたっていう、社会とのつながりの中で社会に貢献したっていうのを実感することが、これはものすごい次のパワーになるんですね。（42.2）

達成感とか自己実現とか、そういうことに評価をしていこうと。（26.11）

一番大事なのはやっぱり従業員が、あるモチベーションを持ちながら会社を存続させると。（15.3）

(25) 環境の設定

環境の設定とは、従業員が価値を創る場所や環境（7.8）、自己実現ができる前向きな環境を（41.4）提供することである。前向きな環境には、従業員が誇りに思える社会的な地位や企業を作ること（1.42, 58.5 他）も含まれる。

その人がやりたいことっていうか、やる気になるっていう、生き生き働けるっていうような環境をつくったり、テーマをつくったりするのが、会社のマネジメントのポイントだと思うんですね。

(26.27)

人が財産、会社の財産ですから。その人の、私からすると、会社で働ける環境整備だということだと思います。(58.8)

テーマ 5 循環から生まれる成果

何をもって成功とするか、成果の指標は何かという問いに対して、インフォーマントの多くは、質的な成果を回答した。社会貢献（26.35 他）や従業員や顧客の満足（22.9 他）である。社会に価値を提供することが目的であり、財務的なパフォーマンスは目標と捉える。そして、持続的な成長を成果と回答したインフォーマントも多い。タスキを渡す役割を認識しているため、組織の存続が大切だと考える。

さらに、ステークホルダー間の循環によって生み出された利益は、社会へ還元することが前提であり、適正に分配することで、ステークホルダー間のバランスを保つ。

目的と目標を達成することで、組織が継続し、価値の提供も継続され、循環するリーダーシップとなる。

(26) 目的の達成—社会的価値—

本研究のインフォーマント達が信念とする目的は、社会の課題を解決し、価値を提供することである。その価値を社会や顧客から認められることで、従業員は自身の仕事の評価として達成感や満足感を得る。

社会からの評価

インフォーマントが考える成果の一つが、社会からの評価である。社会の問題を解

決することを成果とし（13.31）、強い企業より尊敬される企業（5.20）、社会から、尊敬・信頼・期待される企業になりたいと考えている。

世界中の人々から、その存在を必要とされて期待される企業でありたいなど。（25.7）

I think I said in the early stage, we have to be a strong company. Yeah, but more than that we have to be a respected company. So, in the future we do a lot of good things for the society and we have to be a respected company.（5.20）

会社っていうのは、私は、社会から信頼され、尊敬される、そういう企業になろうと。で、その上で強い企業になるんだ。強い企業っていうのは利益だけを求めるんでなくて、社会貢献をしながらやっていくんです。そのために社会から信頼され、尊敬されなきゃいけないんだと。その上で、利益が出るような強い企業になろう。（12.24）

従業員満足

一番重要なステークホルダーが誰かという質問に、断トツはないが、あえてと言えば、従業員（3.17, 23 : 16 他）もしくは、企業のトップという立場上の回答とは別に個人として従業員と答えるトップリーダー（3.17）がいるように、従業員を大事と考えている。社員の幸福を経営理念に掲げている企業も多くみられる。したがって、従業員が喜びながら（43.7）あるいは誇りを持って働く（58.7）ことで、従業員の満足を高めないとは何も成し得ないとインフォーマントは強調している。

ES というか従業員の満足度をどうしっかり向上してくかってところが、一番重要だと思います。（22.9）

ぜひ、自分がおやじだったら、ああいう会社に自分の子どもが勤めてほしいなとか、そういう会社にしたいですね。（40.26）

離職率、目標はゼロですよ、本当はね。それぞれの能力発揮してもらって、生きがいを持って働いてほしいなと思います。これ夢みたいな話だけでもね。（33.16）

社員の働きがい。これがないとその上に何も成し得ないというふうに思っていますので。(47.9)

顧客満足

自分達の生み出した価値を直接評価するのは顧客であり、その評価の結果が利益に結びつく循環の当事者である顧客の満足を、インフォーマントは重要視している。顧客とは、自社の商品を販売してくれる販売店も含む(47.9)。

私たちが今成果として達成したいと思っているのは、やっぱりお客さまにいかにも私どもの製品を選んでいただけるかということかなと思っています。それは何で出てくるかっていうと、通信簿はシェアですしボリュームになりますかねグローバルに。そういうようなところをしっかりと伸ばしていきたいのがあって。お客さまにまず選んでいただけるってということからわれわれのビジネスの全てが回っていくので、お客さまに選ばれなくなったら社会的に存在価値がなくなってしまいますから。(19.27)

レピュテーションだとかね。顧客でありマーケットであり、あるいは社会からもそうかもしれないけれども、XX(会社名)ってすごい人たちが集まっているなど。なんかものすごいことやっているなどということを思ってもらえれば、客からの信用もあるんだろうし、新しい優秀な人たちも引き寄せられてくるだろうし、グローバルな人たちも来てくれるだろうしね。(18.28)

(27) 目標の達成—経済的価値—

本研究のインフォーマント達にとって、利益に関する考え方は重要である。営利企業である以上、経済的価値を作り出すことは必須である。ただし、利益の最大化が目標ではなく、無理をせずに継続的に成長していくことである。

利益は目標

松下幸之助は、「利益を生まないことは許されない」と述べている(PHP 研究所, 1991, 9巻)。しかし、「売上と利益っていうのは目標で、だけどそれは結果」であり、創造した価値が認められた結果の利益と捉える(17.17, 30.9)。

利益を何に使うかというのがとても大事だと、本当に今、思ってきています。利益を目的にしてはいけなく、つくづく思っています。ただ、利益がないと社員にも還元できないし、次の投資もできませんので、利益はとても大事です。成長の手段としての利益はとても大事です。(39.24)

強い企業っていうのは利益だけを求めるんでなくて、社会貢献をしながらやっていくんです。そのために社会から信頼され、尊敬されなきゃいけないんだと。その上で、利益が出るような強い企業になろう。(12.24)

私はそんなにこだわってないです。それも株主にそうやって言ってます。この組織は売り上げや利益では勝負しませんっていう。株主に説明して。(52.3)

利益をあげることが目標であり、目的ではないので、株主のために利益をあげるといふ考えは存在せず、株主が一番重要なステークホルダーという発想もない。

誰が大事とかいうことは、考えたことがないんじゃないですか。株主大事とは思わないですよ。(17.11)

やっぱり株主だけじゃないなんていうのは当たり前の話じゃないですか。株主一番大事だと言われる会社もあるかもしれないけど。株主さん、もちろん大事ですよ。だけど株主さんだけじゃなくて、従業員大事だし、お取引先さん、お客さまは全部大事。(33.12)

継続的な成長

インフォーマント達の多くは、継続的もしくは持続的な成長が重要だと述べている。経営は継続しているので、「急成長はしなくていいから徐々に成長していく」(8.7)、「意図して急に成長しようと思うと、どこかで無理がくる」(39.23) ことを心配している。

会社が継続的に長生きするためには、徐々にどんな成長でもいいから、ある程度成長していかないと。恐らくある程度、売り上げが伸びていかないと、成長できないのですよね。(4.37)

私たちが2025年に向けてありたい姿っていうのを設定してまして。ありたい姿として出してるのが、持続的に成長できるっていうことなんです。一つは。企業として。(57.5)

(28) ステークホルダー循環—分かち合う—

本研究のインフォーマント達が、利益を創出するプロセスとして挙げる考え方は、ステークホルダーによる循環である。「サービスのレベルを上げて、従業員もハッピーに、毎日笑顔で仕事ができ、そこからするとお客さまもハッピーになって、顧客満足度が上がって、それが売り上げにつながっていくっていう、一つの過程」(22.3)と捉える。

未来を見据えながら従業員、顧客、そして社会取引先をしっかりとウィンウィン構造にしていく結果、株主にリターンが出るんだと思うんですね。(38.3)

僕から言わせると、全てはみんなくっついていっていると思うんです、最後は。会社が、従業員が、それなりのやる気を出していかないと、いいものも作れないだろうし、生産性も上がらないだろうし、お客さまにとって魅力のあるものも開発できないだろうし。それがあれば、お客さまに認められて、その価値に対して対価としての売り上げになって、利益になる。この活動を通じて、取引先には原料調達だとか、作業の下請けだとか、輸送だとかって、ある意味でそういうところでの貢献ができるでしょうし。何だか全部、別々のようにみんな言うんだけど、実は、それが一緒な、結果だよ。だから最終的に、例えば株主の利益を最大にするんだ、じゃあどうやってやるんですかって下りてきたら、うまく会社がもうかるっていうことでしょう。会社がもうかるにはどうすればいいんですかって、売り上げが増えて、コストを下げて。じゃあそれはどうやってやるんですか、従業員がコストダウン計画を作ったり、あるいは開発でいいものを作っているっていうように、つながっていくはずなんですよ。(30.25)

利益の適切な分配

ステークホルダーによる循環の結果生まれた利益は、ステークホルダー間で適切に配分する。株主への配分に関しては、短期視点の株主への利益は重要視していない(50.7, 51.5 他)。

社会から信頼され、尊敬される企業として、そこで営む事業が常に社会に貢献していて、そこから

健全な利益を上げ、その健全な利益をステークホルダーに適正に配分していく。(21.18)

従業員の犠牲のうえに投資家や株主の利益ということはありません、地域社会の利益にも当然つながる(29.15)利益であり、ステークホルダーの中のバランスで決まっています(23.14)という考えが前提になる。

利益の配分に関して、創業者達は更なる想いがある。松下幸之助しかり、インタビューをしたインフォーマントのうちの創業者は、同様に、同業者に対して利益の独り占めは駄目と述べている。

みんな嫉妬だと思うんですよ、同業者から。僕は学んだのは、おいしい鯛は、頭としっぽは同業者に分かちあうべきだと。だから今 Amazon とかもみんなも、見ればすごいですよ。でもね、ベストセラーになっても、ロングセラーになるかどうかは分からない。リーダーたる者は、ベストセラーになって1兆円、2兆円になっても、ロングセラーでなければならないと思うんです。(32.2)

自分がきょう一日働いて、こんな貢献をしたっていう、社会とのつながりの中で社会に貢献したっていうのを実感することが、ものすごい次のパワーになる。(42.2)

社会活動

利益の配分先には、社会も含まれる。税金によって社会に還元し、その上で、社会貢献活動を行う。「社会の人を擁して、そして社会の金を使うて事業をする」(PHP 総研, 1991, 6 巻, p.183) ならば、社会に返さなくはいけない、それを分かってできない人は適正がないと松下幸之助は断言している。

最終の私の目標は、会社が利益を上げることはもちろんなんですけども、どうやってその利益を社会還元をさせることができるのかどうか。社会貢献活動だと思っているんです。もちろん、利益上げなきゃ社会貢献できませんけども、社会貢献をどうやってやっていくことができるのかどうかっていうことが私は大変重要なことだろうと思っています。(12.23)

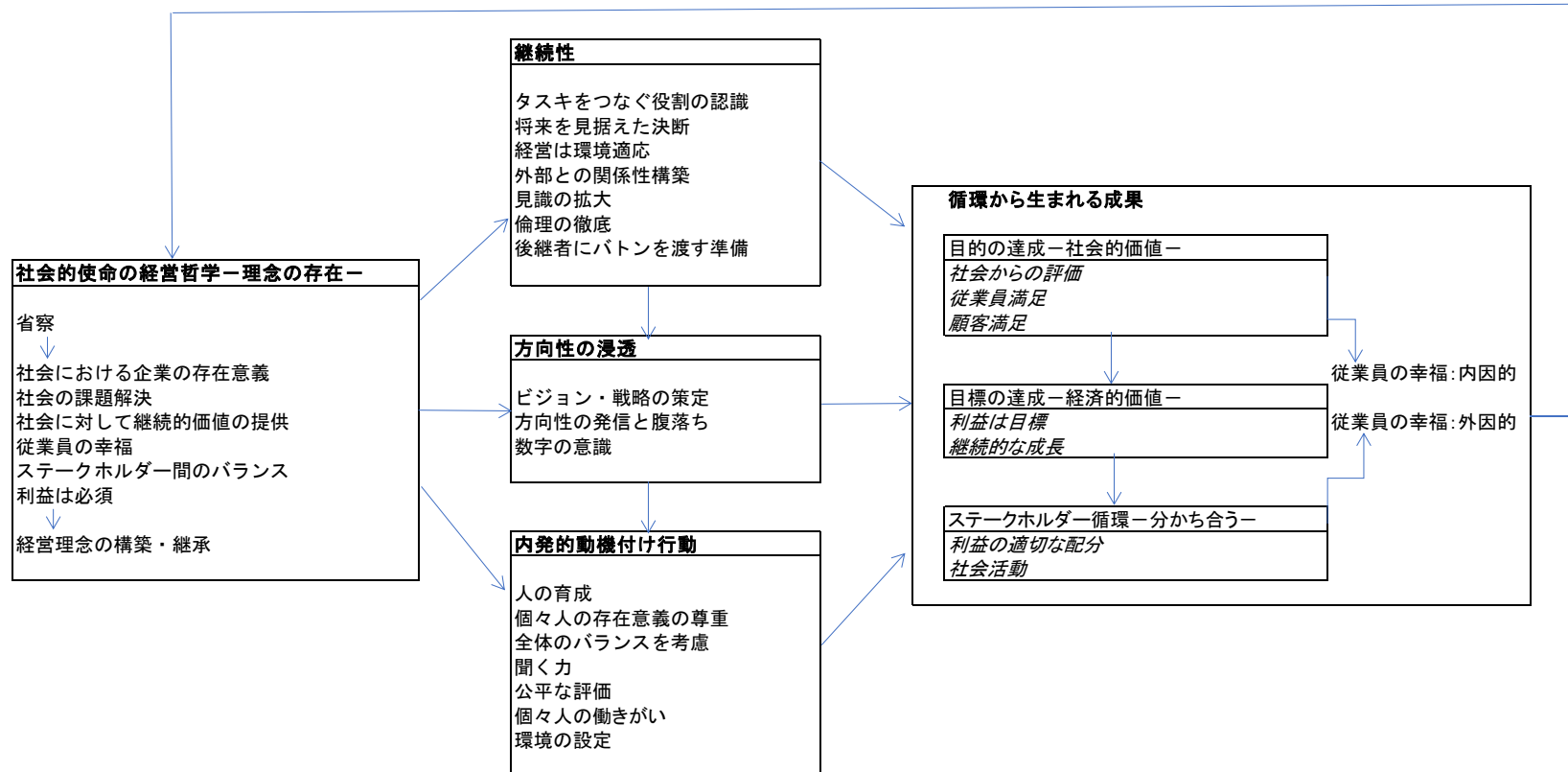
6.2 ストーリーラインの作成

Strauss & Corbin版及びStrauss & Glaser版グラウンデッド・セオリーでは、理論的統合 (theoretical integration) の手段としてストーリーラインが使用される。ストーリーラインを作成することで、「カテゴリー同士を繋ぎ、理論的命題の推論としての集合体を生み出すストーリーを構築する」(Chun Tie, Birks, & Francis, 2019, p.6) ことが可能となる。Charmazの手法では、ストーリーラインを構築せずに、コーディング分析後、メモ書きを用いて論文作成に着手するが、カテゴリー間の関係性を明確にし、確認をする意味でも有益であるため、分析結果によって抽出された28個のカテゴリーを用いてストーリーラインを構築する。ストーリーラインが構築された後にカテゴリー間の関係を示した概念的フレームワークを提示する (図表6-3)。

社会と人にフォーカスしたリーダーシップは、「社会における企業の存在意義」を「省察」することから始まる。企業は、社会の公器として「社会の課題解決」をし、「社会に対して継続的価値の提供」を行なうことが使命であるという信念を持つ。そして、「社会に対して継続的価値の提供」の実現に向けて、価値を創造してくれる「従業員の幸福」が大事と考える。また、「社会における企業の存在意義」という立場から、「ステークホルダー間のバランス」を重要視している。しかし、事業を行う以上、社会的価値の創造だけではなく、「利益は必須」という強い信念を持っている。これらの信念に基づき、社会と人にフォーカスしたリーダーは「経営理念の構築・継承」を行なう。「社会に対して継続的価値の提供」を行なう組織における社会と人にフォーカスしたリーダーは、「タスキをつなぐ役割の認識」を持っている。組織を継続させるために、「将来を見据えた決断」をし、「経営は環境適応」と捉え、様々な布石を打つ。経営者自身の「見識の拡大」は、「将来を見据えた決断」のインプットとなる。長期的視点での「外部との関係性構築」を図ることは、「後継者にバトンを渡す準備」でもある。組織の継続において、「倫理の徹底」も社会と人にフォーカスしたリーダーが注力する要素と言える。次に、社会と人にフォーカスしたリーダーは、「経営理念の構築・継承」と「将来を見据えた決断」に基づき、「ビジョン・戦略の策定」を行い、全従業員に向けて「方向性の発信・腹落ち」に力を注ぐ。同時に「数字の意識」も重要な社会と人にフォーカスしたリーダーの行動である。企業である以上、利益をあげることは、「社会における企業の存在意義」及び組織の継続性という観点からも必須である。

人格の形成と自主性の確立に向けた「人の育成」及び従業員がいきいきと働くことができる「環境の設定」は、リーダーの使命でもある。「個々人の存在意義の尊重」、「全体のバランスを考慮」そして「公平な評価」は、人としての個の尊重を示す行動である。「個々人の働きがい」が見えるようにすることで、従業員は自身の仕事と社会とのつながりを実感し、モチベーションを高める。さらに、社会と人にフォーカスしたリーダーの「聞く力」は、衆知を集めるだけではなく、「倫理の徹底」や従業員のモチベーション向上に役立つ。従業員がパフォーマンスを高め、「社会の課題解決」を成し遂げることで、提供した価値が社会に認められ、「目標の達成－利益の確保－」が可能となる。そもそも、社会と人にフォーカスしたリーダーの考える成果は、財務的な指標ではなく、社会からの信頼・尊敬、従業員及び顧客の満足させる「目的の達成－ステークホルダーの満足－」である。従業員が生き活きと働くことによって、そこから生まれる製品なりサービスにお客さんが満足し、売上と利益が得られ、その利益をステークホルダー間で適正に配分するという「ステークホルダー循環」が根本的な考えとして存在する。「目的の達成－社会的価値－」と「目標の達成－経済的価値－」の両方を実現することで、「社会における企業の存在意義」が果たされる。そして、「社会に対して継続的価値の提供」を行なうために、社会と人にフォーカスしたリーダーはタスキをつなぎ続け、組織が継続していくのである。

図表6-3 概念的フレームワーク



出所：筆者作成

6.3 カテゴリー間の関係性の確認

経営者と組織のパフォーマンスの関係性については、経営者の認知プロセス、価値観、個人的な特性そして倫理的行動規範 (Hambrick & Mason, 1984) に基づく戦略の決定により、組織のパフォーマンスに影響を与えることを議論しているアップラー・エシュロン理論が、代表的な理論の一つである。その後の研究の知見の蓄積により、経営者が戦略決定の選択、組織構成の選択そして自らの行動を通して組織のパフォーマンスに影響を与えることは、研究者の認識するところである (Quigley & Hambrick, 2015)。本研究のリーダーシップでは、社会的使命を果たすための公器としての存在、従業員の幸福そして社会への利益還元を信念とする経営者が取る行動を通じて、組織のパフォーマンスに影響を与えると考えられる。

清水 (2000a, p.107) が、「社長のリーダーシップの出発点は、まず社長の哲学である」と述べているとおり、本研究の経営者のリーダーシップも原点は、経営者の経営哲学、理念である。そして、経営者の信念を社内外に理解されるために明文化したものが経営理念であり、本研究のコアとなるカテゴリーである。清水 (1996) は、Barnard の言葉を借りて、「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤である。そして高い道徳性、高い理想に基づいた強力なトップの信念が従業員の欲求や社会的環境の要請と一致し経営理念になる。」 (Barnard, 1968, p.85) と指摘している。そして、経営理念には、社会やステークホルダーとの信頼を形成し、経営価値と社会価値を一致させることで組織を存続させる環境適合機能がある (奥村, 1994)。一方、Schein (1985) は、企業の成長を確かなものにしていくためには、環境に適応していくことであり、それには組織の存続が必要である。企業のメンバー同士の仕事の効率化を図り、内部の秩序を保つことである。環境の不安定と複雑さに企業が立ち向かい、社員を効率的に順応させる手助けをするのが企業文化だと明言している。日本企業にとっての企業文化の役割は、倫理観を醸成し、企業としての社会的な使命という不変の価値観を保持するための基盤と言える。

本研究のインフォーマントは、企業の存在意義は社会に継続的な価値提供を行なうことを目的としており、組織の継続性を強く主張している。社会の課題解決をすることで社会との信頼関係を構築し、社会に継続的な価値提供を行なうことは、道徳的かつ長期的な視点であり、組織の継続性との関連が支持される。Fu & Liu (2009, p.18)

は、「長寿企業は、明快な目的があり、常にその目的に忠実であり、ただお金を稼ぐことだけを目的としていない」と言及している。また、道德に関しては、企業のパフォーマンスと非常に関連性が深いと何人かの研究者は述べている (Horvath, 1995; Walton, 2001)。本研究のインフォーマントは、組織の直接の成果を利益としておらず、利益は社会への価値提供の結果と考えている。高い道德性を持った目的、組織の継続性そして社会的使命の遂行による企業のパフォーマンスには、関係性があると考えられる。

経営理念のもう一つの機能が、従業員の動機付けと統合・一体感を高める内部統合機能 (鳥羽・浅野, 1984; 中川, 1981) である。動機付け機能は、組織成員に組織の方向性や行動の拠り所となるものを示すことで職務への取り組みを動機づける機能であり、成員の統合機能は、組織内に共通の価値観を持つことで一体感を醸成し、相互の信頼関係をつくりだす (廣川・芳賀, 2015)。そして、リーダーシップの定義は統一されていないが、Northouse (2019, p.43) によると、「リーダーシップは、共通の目的を達成するために、個人がグループのメンバーに影響を与えるプロセスである」。本研究のインフォーマントが述べたように、従業員に方向性を示すことがリーダーシップとして重要であり、経営理念をそのツールとして活用していることは納得がいく。

経営理念がある企業の方が、ROA と従業員 1 人当たり賃金がない企業よりも有意に高い (久保・広田・宮島, 2005) とする研究結果もあるが、経営理念の内容と業績の関係に関する実証研究も存在する。小田・三橋 (2010) は、“社会貢献”を含む経営理念の企業はパフォーマンスが一番低い結果である一方、北島・上村 (2014) の研究結果はその逆である。株主重視か、従業員のやりがい重視かという視点での研究結果では、株主のみに言及している企業群は業績が低い結果 (飛田, 2010) を示している。しかし、これらの実証研究では、経営理念の浸透度が考慮されていない。本研究のインフォーマントが非常に苦労している点は、経営理念のみならず、ビジョンや戦略を含む方向性を従業員に腹落ちさせ、自発的に行動させるところまで持っていくことである。価値創造の主役である従業員が納得していなければ、価値の提供が困難であり、最終的な業績にも結び付かない。経営理念は、Schein (1985) の文化レベルのモデルでは、第二レベルの「信奉しうる価値観」にあたる。これは、第一レベルのアーティファクトである行動およびその他のアーティファクトと一致する場合としない場合があると定義づけられているように、組織のメンバーに完全には浸透がしていない状況でもある。経営者が腹落ちさせるところまで、労力を使うのは、従業員を第三レベルの

「基本的・基礎的な前提」である無意識に行動ができるレベルまでもっていくためである。経営理念の浸透が組織における個人の心理・行動に及ぼす影響についての実証研究はあまり存在しない。統一した尺度も無く、個人の心理面にも関わってくるため、検証が容易ではない（廣川・芳賀, 2015）。しかし、先行研究をレビューした結果、廣川・芳賀（2015, p.82）は、「経営理念の浸透が、組織成員の内発的モチベーションやアイデンティティに影響を与え、組織行動が生起し、組織もしくは個人の成果につながる事が推測される」と述べている。浸透したと実感した本研究のインフォーマントは、やりがい等の項目が入ったエンゲージメントサーベイを海外含む全従業員に実施したところ、全世界の大企業エンゲージメントサーベイを実施しているコンサルタント会社が驚くほど数値が上がったと言及している。経営理念が従業員の動機付けの一つであり、従業員満足に繋がっていることを示している。社会的使命の目的を含む経営理念は、組織のメンバーへの浸透度が高いほど、組織のパフォーマンスと従業員の満足度が高くなると予測される。

方向性の浸透は、経営理念だけではなく、ビジョンや戦略の浸透も含まれる。Levin（2000）は、組織の価値観や理想、つまり経営理念はビジョンの重要な土台であり、反映がされ、一致していなくてはならないとビジョンの定義をしている。また、良いビジョンは、使命を前進させ、戦略や目標が経営理念に厳密に従って成功裏に達成するための将来の世界を描くものであると述べている。本研究のインフォーマントの発言からも、経営理念に基づきビジョンや戦略が構築されており、これらの関係性が明晰である。

ビジョンの作成は、変革型リーダーシップやスピリチュアル・リーダーシップといった既存のリーダーシップでも定義されているリーダーシップ行動である。ビジョンは従業員を方向づけ、動機付けるために重要である（Bass & Avolio 1994; Levin, 2000）。Fry（2003）は、リーダーがフォロワーの仕事が組織のパフォーマンスとビジョンにどのように関係するのかを教えることで、彼らが進む方向性を示すことが可能になると言及している。

経営者は、組織の継続性のために、自分がタスキを渡す役割と認識することが、想像するリーダーシップの2つ目の出発点である。経営者は、組織の継続性のために様々な取り組みを行なう。

インフォーマントが述べたように、倫理観は継続性にとって重要である。倫理観問

題が一つあっただけでも会社は潰れてしまう。倫理的リーダーシップの実証研究では、フォロワーの間違った行動を抑制するリーダーの行動が明らかになっている。リーダーが明確な規定を提示し、間違いを指摘することを奨励することで、不正の報告を行なう傾向が強くなる (Bhal & Dadhich, 2011)。フォロワーに指導するだけでなく、リーダー自身も倫理的な行動を取ることで、フォロワーは倫理に反するような行動を取ることが少なくなる (Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; Neves & Story, 2015)。トップリーダーの行動が、組織内のメンバーの不正な行動を制御することにより、組織の継続性を倫理的な問題から守ることができる。

リーダーの倫理的な行動は、個人と組織レベルにおける結果にも関連性がある。従業員の仕事に対する満足度 (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Yang, 2014) や人生の満足感 (Yang, 2014) が高まる。そして、トップマネジメントが倫理的なリーダーである場合、組織のパフォーマンスの向上を検証した実証研究も存在する (Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Fahrbach, 2015; Shin, Sung, Choi, & Kim, 2015; Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012)。

戦略的リーダーの役割の一つが、外部ステークホルダーとの関係性の構築である (Samimi et al., 2020)。外部へのリーダーシップ行動は、企業の名声の促進 (Carter, 2006) やメディアとの関係性によりネガティブ情報の流出軽減 (Westphal, Park, McDonald, & Hayward, 2012) という戦略的な利点をもたらすとされているが、研究はまだあまりされていない (Samimi et al., 2020)。本研究のインフォーマントの発言からは、情報収集の意味合いもあるが、長期的な信頼関係を築くことを念頭に置いており、人を軸とした関係性の構築である。

本研究のインフォーマント達が、継続性の行動の一つである組織の内外で見識を広めることと組織の成果との関係性は、CEO の特徴が組織のパフォーマンスに関係があるとするアッパー・エシュロン理論 (Hambrick & Mason, 1984) により担保される。人と組織の認知には限界があることから、トップリーダーは社外において見識を深めることで、戦略構築のインプットとなり得る。組織が環境にどのように適応すればいいのかトップリーダーは感度を高めることで、事業の成功確率も上昇する。Hart & Quinn (1993) は、組織の内外で情報を集めることは、ビジネスパフォーマンスと組織の効率化に強い関連性があることを検証している。一方、組織内における情報収集、とりわけ現場で何が起きているのかについて知ることは、フォロワーがついてくるかどうか

かに関わっている。インフォーマントの一人が述べたように、現場を知らないリーダーには部下がついてこない。しかし、この点は日本というコンテクストが関係している可能性も示唆される。マネジャーの仕事に関する質問にすぐに正しい回答を求める割合は、日本人が78%、対して米国人は18% (Adler, 1991) とする調査もある。

4つ目のテーマは、人間の内面に根ざした行動である。Sarros, Gray, & Densten (2002) は、良いリーダーは、人を動機づけることであり、人間行動の生徒となり、人間行動について若干理解をすべきだと述べている。納得性のあるコミュニケーションは、リーダーシッププロセスの重要な要素である (Bass, 1990; Yukl, 1998) ように、本研究のインフォーマント達は、人はどのようにすれば納得するのか、自発的に行動させるにはどうすればよいのかを考えて行動をしている。さらに、松下幸之助や稲盛和夫は、人間道と呼び人間の本質の理解を探求している。その結果、従業員のパフォーマンスを引き出し、内面性を磨く育成、聞く力、全従業員への公平性そして一人一人を個として扱う配慮の行動として現われている。

Burns (1978)によると、フォロワーの内発的な価値観を活発にすることで、リーダーは、インセンティブが無くても、フォロワーがリーダーに付いていきたいという欲求を植え付けることができると議論している。そして、内発的動機付けは、創造性を高める要素の一つと捉えられている (Amabile, 1983, 1998; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Tierney, Farmer, & Graen, 1999)。実証研究でも、従業員が内発的に動機付けをされる場合、創造的なパフォーマンスがより高まることが示されている (Jaussi & Dionne, 2003; Shin & Zhou, 2003)。本研究の経営者は社会への価値提供を目的としており、従業員に価値を創造させることが重要なリーダーシップである。これらの先行研究から、インフォーマントの内発的動機付けを促進する行動は従業員の創造性を促進することが支持される。

従業員を一人一人個々の存在として扱うことも、内発的動機付けである。リーダーがフォロワーを個々に配慮することは、従業員の仕事の満足度を向上させる (Snell, Yi, & Chak, 2013) と、変革型リーダーシップを構成する要素の一つである個別的配慮

(Individualized consideration) の研究で明らかにされている。個別的配慮は、フォロワー間における所属や団結の感情を創出し、組織市民行動 (organizational citizenship behaviors) といった社会性のある行動へのエンゲージメントを高めるとする議論もある (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Van Knippenberg, B., & Van

Knippenberg, D., 2005)。また、個別的配慮は、リーダーに対する信頼と満足感を醸成する (Podsakoff et al., 1990) とされている。個別的配慮は、認識と奨励が与えられることで、フォロワーにとって褒美としての役割を果たしている (Avolio & Bass, 1995)。

さらに、Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang (2018) は、変革型リーダーと倫理的リーダーは、フォロワーの話しを聞き、そして尊敬、配慮と公平性を示すことによって、社会性のある行動を取り、リーダーの恩義に報いようとする傾向が強くなると議論している。これは、社会的交換理論 (social exchange theory) に基づいた見解である。本研究のインフォーマントが工場の従業員にも名刺を配ったことで、率先して改革に参画した例が当てはまる。これは、Maslow (1943) の欲求階層理論 (hierarchy of needs) の4階層の承認欲求でも説明が可能な内発的動機付けと言える。Eva et al. (2019) は、フォロワーの成長と育成にフォーカスするリーダーの行動も、フォロワーのコミットメント (Ling, Liu, & Wu, 2017) や組織市民行動 (Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017) を促進すると述べている。

リーダーは、仕事の意味を形にすることや、影響を与えるという重要な役割を持っていることで、組織の使命や目的をフォロワーの欲求に結びつけることが可能である (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010)。金銭でない要因が、モチベーションや生産性に対して潜在的に重要であるということは多くの実証によって示されている (Cassar & Meier, 2018)。社会性のあるインセンティブを与えた場合、賞金が低い場合という条件において、通常のインセンティブより高いパフォーマンスにつながる (Charness, Cobo-Reyes & Sánchez, 2016; Imas, 2014) という結果が示されている。経営者が、従業員の仕事が社会に貢献していることを示す行動は、報酬が一定の満足感を得ている場合には、仕事の意味を重要視する内発的動機付けに結びつくと考えられる。

6.4 理論的概念の条件

前項では、本研究のリーダーシップがどのように機能するのかカテゴリー間の関係を中心に説明を行った。本項では、理論的概念の機能を説明する条件について述べる。社会と人にフォーカスするリーダーシップは、2つの特徴的な行動が見られる。過去を引継ぎ、先を見据えて考える行動と、分かち合う行動である。過去を引継ぎ、先を見据える行動とは、「経営理念の構築・継承」、「タスキをつなぐ役割の認識」、「将来を見据えた決断」、「見識の拡大」、「後継者にバトンを渡す準備」である。一方、分かち

合う行動とは、「ステークホルダー間のバランス」、「全体のバランスを考慮」、「ステークホルダー循環—分かち合う—」である。先を見透えて将来のことを考えることは想像することに他ならない。比較認知科学に依拠し、人間と他の霊長類との比較による松沢（Matsuzawa, 2009; 松沢, 2018）の研究結果によると、人間は想像する力があることが異なる。想像することができることで、現在だけではなく、将来を想像することが可能となる。そして、想像する力は、他人についても想像が及ぶ。よって、他人の心を想像することで、他人を思いやり、分かち合う行動につながるのではないかと松沢（2018）は述べている。本研究の経営者達の行動は、過去、現在を経て、未来を想像し、後世を思いやることが継続性に繋がっている。ステークホルダー間の分配は、社会を想像し、思いやることによる分かち合いである。本研究のリーダーシップは、人間性に忠実なことで可能となる“想像するリーダーシップ”と言える（以下、本研究の新しいリーダーシップを想像するリーダーシップと呼ぶ）。

第7章 考察と結論

本章では、最初に、どのように本研究の目的が果たされたのか総括を交えて説明を行い、リサーチ・クエスチョンに対する答えを示す。次に、既存のリーダーシップ理論との比較による考察を行い、リーダーシップ研究における理論的貢献、実践的貢献について述べる。最後に、本研究の課題と今後の展望について言及する。

7.1 本研究の総括

本研究のリサーチ・クエスチョンは、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーはどのような信念を持ち、どのようにリーダーシップとして機能させているのかであった。ビジネスリーダーの持論を分析することで、5つのテーマで構成された概念的フレームワークが構築された。この概念的フレームワークは、「社会的使命の経営哲学」を掲げ、「継続性」、「方向性の浸透」、「内発的動機付け行動」により社会価値及び経済価値の「循環から生まれる成果」を達成するリーダーシップのプロセスを示している。

最初に、経営者の信念及び価値観が反映された経営理念について予備調査を実施した。これは、日本企業の経営者が本研究の課題に答えるためのデータ対象として妥当であるか検証するためである。先行研究によると、日本企業のマネジメント（日本的経営）は企業間の長期的な取引関係の構築（伊丹, 1987; 渡辺, 2015）を行い、組織外のステークホルダー、あるいはより広い範囲で捉えた社会に対して責任を果たす経営アプローチであり、経営者もその信念を保持していると実証研究（Witt & Stahl, 2016）でも明らかにされている。日本企業と米国企業の経営理念を比較分析した結果、日本企業の経営理念は、「社会貢献」を掲げた企業が調査対象企業の80%に上り、「株主への貢献」は12%であった。社会貢献という標語以外にも、社会に対しての配慮が見られる用語が多く使用されていた。例えば、社会や地球規模の「環境や健康」、社会や商品に対する「安全」、「持続的成長（社会の持続的な発展に寄与）」、「企業価値向上（地球社会にとって存在意義のある企業）」、社会及び世界から「信頼」を得る企業である。ステークホルダーに関しては、顧客からの信頼を得る、そして共に成長、発展していくという姿勢が見られ、従業員に対しても質的な要素である「従業員の幸福」に言及しており、従業員にパフォーマンスを期待する記述は見られなかった。一方、米国企

業の経営理念は、「Customer Value（顧客満足）」を明示的に記載している企業が調査対象企業の69%に上った。しかし、日本企業の顧客に対する標語とは異なり、企業から顧客に対して一方向で発信される用語で占められていた。また、パフォーマンスに関する言葉が多く使われている点も米国企業の経営理念の特徴である。これは、組織のパフォーマンスだけではなく、従業員の評価に言及するものも含まれていた。そして、「Shareholder Value」と明言をしている割合は、21%であった。以上の結果から、日本企業は米国企業の経営理念とは異なり、社会における企業の位置付け、顧客との共生、そして従業員への配慮に言及した経営理念を謳っている。経営理念は経営者の価値観を反映することから、日本人経営者を本研究の対象とすることは妥当であるという結論に達した。

そこで、第5章と第6章で、グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づき、日本企業の現代のトップリーダー60名のインタビューと歴史に名を残す突出した経営者である松下幸之助と稲盛和夫のケースデータを分析することで、28個の概念を抽出した：(1) 省察、(2) 社会における企業の存在意義、(3) 社会の課題解決、(4) 社会に対して継続的価値の提供、(5) 従業員の幸福、(6) ステークホルダー間のバランス、(7) 利益は必須、(8) 経営理念の構築・継承、(9) タスキをつなぐ役割の認識、(10) 将来を見据えた決断、(11) 経営は環境適応、(12) 外部との関係性構築、(13) 見識の拡大、(14) 倫理の徹底、(15) 後継者にバトンを渡す準備、(16) ビジョン・戦略の策定、(17) 方向性の発信と腹落ち、(18) 数字の意識、(19) 人の育成、(20) 個々人の存在意義の尊重、(21) 全体のバランスを考慮、(22) 聞く力、(23) 公平な評価、(24) 個々人の働きがい、(25) 環境の設定、(26) 目的の達成—社会的価値—、(27) 目標の達成—経済的価値—、(28) ステークホルダー循環—分かち合う—。

そして、28個の概念を5つのテーマに集約し、関係性を分析することで、リーダーシップのプロセスが明らかとなった。5つのテーマとは(1) 社会的使命の経営哲学—理念の存在—、(2) 継続性、(3) 方向性の浸透、(4) 内発的動機付け行動、(5) 循環から生まれる成果である。社会との関係性を尊重するリーダーシッププロセスは、まず、ビジネスリーダーが企業の社会的使命を認識する価値判断が起点となる。社会の課題を解決し、社会に継続的な価値提供をしていくことが企業の存在意義と考え、それを経営理念として標榜することにより価値観が共有され、組織が継続していく素

地を築くのである。これを土台にビジネスリーダーは、組織の歴史の流れにおける自分の役割を把握し、次の後継者へバトンを渡すために社会的及び経済的価値を生み出す行動を取る。一方、従業員に対しては、社会的価値と経済的価値の方向性を浸透させ、人間理解力に基づいた個々人の尊重と公平性に配慮した全体のバランスを取ることで内発的な動機を誘引し、価値の創造を促進する。これらの結果、社会的価値の創出から経済的価値が発生し、それにより生み出された利益はステークホルダー間で適正に分配されることにより社会と従業員からの評価と満足を得る。そして、企業の社会における存在意義を謳った経営理念を後継者が共感し、継続することで循環するリーダーシッププロセスである。

さらに、28個の概念から2つの特徴的な行動を見出すことにより、社会との関係性を尊重するリーダーシップが機能する理論的概念の条件が明らかになった。「経営理念の構築・継承」、「タスキをつなぐ役割の認識」、「将来を見据えた決断」、「見識の拡大」、「後継者にバトンを渡す準備」という“先を見据えて行動”すること、そして「ステークホルダー間のバランス」、「全体のバランスを考慮」、「ステークホルダー循環一分かち合うー」という“分かち合う行動”である。人間は他の霊長類と異なり、想像する力がある（松沢，2018）。過去、現在を経て、未来を想像し、後世を思いやることが継続性に繋がっている。ステークホルダー間の分配は、社会を想像し、思いやることによる分かち合いである。本研究のリーダーシップは、人間性に忠実なことで可能となり得る“想像するリーダーシップ”であることが明らかになった。

7.2 本研究の知見の考察

従来のリーダーシップ研究においては、社会との関係性がリーダーシッププロセスとしてどのように機能するのかということは明らかにされてこなかった。本研究では、ビジネスリーダーの持論を分析することで、実証的に5つのテーマで構成された概念的フレームワークを構築した。概念的フレームワークは、「社会的使命の経営哲学」を掲げ、「継続性」、「方向性の浸透」、「内発的動機付け行動」により社会的価値及び経済的価値の「循環から生まれる成果」を達成するリーダーシッププロセスを示しているが、このリーダーシッププロセスは既存のリーダーシップ論とは異なり、リーダーシップの“有効性”と“価値判断基準”の両方を内包している。したがって、株主至上主義に替わる経営者のリーダーシップとは、社会への価値及び公益の創出と

個々人を尊重するリーダーの価値観を軸とし、人・社会・経済（株主を含む）を総合的にマネジメントすることで機能する“複雑性モデル”であることを明らかにした点が本研究の貢献である。以下に、先行研究との比較を交えて本研究の貢献について詳しく説明する。

(1) 本研究では、社会との関係性がリーダーシッププロセスとしてどのように機能するのか、インフォーマントの発言を解釈し、概念的フレームワークに描写することで明らかにした。ステークホルダー及び社会との関係性を論じたレスポンシブル・リーダーシップ (Maak & Pless, 2006; Waldman & Galvin, 2008他) とサステイナブル・リーダーシップ (Suriyankietkaew & Avery, 2016; Van Marrewijk, 2003他) は、包括的な概念の研究段階 (Gerard et al., 2017; Miska & Mendenhall, 2018) にあり、リーダーシッププロセスとしてどのように機能するのか述べられていない。

さらに、リーダーシッププロセスが明らかになることで、リーダーシップ研究における本研究のリーダーシップ論としての位置付けが、既存のリーダーシップ理論とは異なり、リーダーシップの“有効性”と“価値判断基準”の両方を内包することが見出された。まず、株主第一主義からステークホルダー重視へ研究の視点が変わる以前ほとんどのリーダーシップ研究は、チームや組織のパフォーマンスに影響を与えるリーダーの行動について明らかにすることが重要な目的 (Yukl, 2012) であり、リーダーシップの有効性を問うスタンスが主流である。一方、規範的リーダーシップ論と称されるオーセンティック・リーダーシップ、倫理的リーダーシップ、レスポンシブル・リーダーシップ、そしてサステイナブル・リーダーシップは、リーダーの有効性の判断以前に、リーダーの倫理的価値判断に依拠している。これは、リーダーの目標達成手段と目的の内容について価値判断の基準になり得る (Robbins, 2005 高木訳 2009) ことを示している。しかし、オーセンティック・リーダーシップと倫理的リーダーシップの場合、リーダーの倫理的な行動がフォロワーのロールモデルになることがフレームワークの主旨となるプロセスである (Brown et al., 2005; Gardner et al., 2005) ことから、経済的価値を生み出すためのリーダーシップとしての側面は弱い。そして、レスポンシブル・リーダーシップとサステイナブル・リーダーシップに関しては、リーダーシップの有効性について明らかにされていない (Gerard et al., 2017; Miska & Mendenhall, 2018)。企業は利益性の追求も必要であるため、倫理の観点だけではなく経済的なアウトプットも統合したモデルを構築する必要性をSpitzeck (2011) は説いて

いる。本研究のリーダーシップは、財務的パフォーマンスの有効性もリーダーシッププロセスに包含されることで、社会的価値と経済的価値の両方を実現するリーダーシップモデルを示している。

(2) ステークホルダー及び社会との関係性を論じたレスポンシブル・リーダーシップとサステイナブル・リーダーシップでは触れられていなかった従業員との関係性も、社会との関係を重視するリーダーシップのアプローチを模索する上で欠かせないことが実証的に判明した。ビジネスリーダーは、従業員が継続的に価値を創造することにより、社会における企業の使命である価値提供を果たすことができると理解している。そのために、個々人を尊重し、経済面と心身面での充実を満たす関係性を築いている。**Humanistic leadership**もフォロワーとの関係性に言及している。フォロワーの様々な要求や動機に対応することで、総体的な人間としての尊重を示すこと、そしてフォロワーの能力を全て引き出すための育成(Fu et al., 2020a)を行うことと定義されているが、包括的概念のレベルである。本研究の実証研究では、価値を創設するための自主性を養うという明確な目的に沿った育成を述べており、より具体的なリーダーシップの概念を明らかにしている。また、概念的フレームワークの構築により明らかになったように、本研究のリーダーシップは、社会的価値を目的とし、その結果として経済的価値の目標が達成されるプロセスである。これに対して、**Humanistic leadership**は、公益を追求する努力をすると同時に、全てのステークホルダーの利益を認識し、考慮することを試みる(Fu et al., 2020a)と定義されているが、どのように全ステークホルダーと公の利益を考慮するのか明らかにされていない。したがって、本研究で定義されたリーダーシップ概念とプロセスが、今後の**Humanistic leadership**の研究に貢献すると思われる。

(3) リーダーシップ論における新しい概念としてリーダーの「継続性」という考え方及び行動を見出した点も貢献としてあげたい。リーダーが組織の歴史の中で自分の役割を定義し、環境に適応するリーダーシップを行使する。そして、リーダーは、自身の在任期間のみパフォーマンスをあげることに注力するのではなく、将来を見据えることでタスキを渡すという役割を担っていることをリーダー自身が認識していることが明らかになった。

一方、先行研究のリーダーシップ論との類似点も見られる。とりわけ、サーバント・リーダーシップとは多くの概念の共通性が見られる。傾聴(Listening)、共感(Empathy)、

説得力 (Persuasion)、先見力 (Foresight)、そして人の成長へのコミットメント

(Commitment to the growth of people) である。人の育成に関しては、従業員の個人的かつ職務的な成長を発展させるために全精力を注ぐ責任があると認識している (Spears, 2010) 点で共通している。さらに、変革型リーダーシップとは、フォロワーを個別に配慮することで動機付けを行なっている点が、本研究のリーダーシップと一致する。しかしながら、本研究のインフォーマントが属する組織の従業員数は平均で4万人(図表4-6)であり、従業員への個別的配慮と全体のバランスを考慮することは、ビジネスリーダーのリーダーシップとしては、新しい概念と捉えることもできる。

(4) 本研究では、各業種を代表する大企業のビジネスリーダー60名にインタビューを行い、直接自身のリーダーシップ経験について語ってもらった。ケースサンプリングで使用した松下幸之助と稲盛和夫のデータも、本人の発言が主要なソースである。近年のリーダーシップ研究においては、既存のリーダーシップ論にその時代の現象を反映するテーマをパッチワークのように加えることで、新しいリーダーシップスタイルとして輩出する、あるいは再構築する (Waldman et al., 2006; Wu et al., 2015; Yang & Kim, 2018 等) 傾向が顕著である。その結果、現実性に欠如した理想のリーダー像が構築され、実務への適応を困難なものとしている。また、特に経営者を研究対象とした調査で多く用いられる人口統計学的因子や部下からの情報をデータとして使用することは、リーダーとフォロワーの関係性やリーダーシップの有効性を焦点とする既存のリーダーシップ研究では可能であったが、ステークホルダー社会の関係性やリーダーの価値観に関わる新たなリーダーシップ論を生成することは困難である (Maak, 2007)。したがって、本研究では、新しいリーダーシップ論を探索すべく、経営学ではまだ多く使用されていないグラウンデッド・セオリーの方法論を用いることで、インフォーマントの生きた経験からリーダーシップの概念フレームワークを構築した。グラウンデッド・セオリーは、社会調査の方法論として医療や看護の分野における現象を調査するために多く使用されている質的研究の一つであるが、リーダーシップも社会システムの範囲内で発生する社会的、相関的な影響プロセスである (House & Aditya, 1997; Kempster & Parry, 2011; Parry, 1998) と捉えられており、親和性が高いと考えられる。研究の対象者であるビジネスリーダーの生の経験をグラウンデッド・セオリーで分析したことは、リーダーシップ理論構築の研究における方法論の選択肢を拓けることに寄与したと考えられる。

(5) 実務的貢献としては、まず、本研究の課題に対する回答として一つのモデルを提供したことである。人類にとって困難な問題が次々と起こる中で、株主第一主義に替わり全てのステークホルダー及びより広い社会を考慮する新しいリーダーシップ論が求められているが、これは実務家からのニーズでもある。本研究で明らかになった“想像するリーダーシップ”とは、まず、企業が社会の課題解決のために価値のある製品やサービスを提供するために存在することを認識することである。そして、利益を全て独占するのではなくステークホルダーや社会全体に利益を分かち合うことで社会的価値と経済的価値を両立させるリーダーシップモデルである。組織内部においては、企業の方向性と必要な利益確保の周知を図り、価値創造を促進するために従業員個人々人を尊重すると同時に組織全体の公平性を保つことがこのリーダーシッププロセスの機能の一部となっている。ビジネスリーダーは将来を見据え、環境へ適応するための経営を行なうために、組織の歴史の中で自分に与えられた役割は何か、何をすべきか理解することが企業及びビジネスの継続性をもたらし、ひいては社会の継続性に繋がることを示唆している。このように“想像するリーダーシップ”は既存のリーダーシップ論とは異なり、全方位を考慮に入れる“複雑性モデル”である。今日の複雑化する地球規模の課題を解決するためには、実務界においてこのようなビジネスリーダーが多く輩出されることが望まれる。本研究では、日本のコンテキストという限られた範囲での研究であるが、世界的に持続可能な社会の構築が主流になりつつある今、世界が求めるリーダーシップモデルとして日本以外のコンテキストにおいても参考になる点が多いと思われる。

次に、総体的にリーダーシップを取る複雑性に加えて、リーダーの“価値判断基準”が求められるリーダーシップであることから、リーダーの育成プログラム内容及びリーダーの選抜基準に、リーダーの社会と人を尊重する価値観の醸成や全方位的に物事を捉えることができる思考力の会得について考慮する必要があると考えられる。リーダーが社会と人を尊重する価値観を持つきっかけは、自身が経験した出来事を省察することから生じている。つまり、修羅場というような体験も含めて様々な実務経験を与えることで、気づきが生まれる可能性が高い。あるいは、社会人になる前の教育において、このような価値観を身に付けることが肝要とも考えられる。価値観というのは Schein (2010) の3つのレベル階層が示すとおり一番下のレベルに位置し、表面上の慣行とは異なり容易に変わるものではない。松下幸之助のみならず現代のトップ

リーダーもしかり、自身の信念を共有するためにしつこいぐらい何度も直接自分で従業員に対して想いを伝えるために多大な労力を割いていることは本論文でも明らかにされている。

さらに、社会的使命を理念に掲げ、社会に貢献することは人材採用においても利点がある。インフォーマントの何名かも言及していたが、社会貢献に共感を覚える人がミレニウム世代には多い。あるいは、従業員自身の企業に対する誇りや満足感から、自分の子供を企業に就職させたいと思わせる波及効果もある。そして、日本人人材に限らず海外の人材に関しても、インフォーマントの発言にあるように経営理念の価値観に共感し、応募を決める候補者が存在する。日本以外の人々にも有効なリーダーシップであることは、グローバル化を進める経営者（企業）にとって参考になり得る。

7.3 本研究の課題と今後の展望

本研究の課題と今後の展望は、以下のとおりである。

7.3.1 一般化の可能性について

本研究では、グラウンデッド・セオリーの方法論に基づき、社会との関係性を尊重するリーダーの信念やリーダーシッププロセスを理解するために、同一性の研究対象者を深く探索する方向性を選択した。結果として、従業員個人を尊重し、社会的価値と経済的価値を両立する経営者のリーダーシッププロセスが明らかになった。しかし、グラウンデッド・セオリーは、分析対象の範囲内において有効な理論を構築するアプローチである。実証主義のグラウンデッド・セオリーの立場を取る Glaser & Strauss (Denzin, 2007) は、異なった対象グループ—組織、業界、国や地域—との比較分析を進めることで理論の適応範囲と理解の発展を促進し、一般化を高めるアプローチを示している (Glaser & Strauss, 1967)。本研究においては、各業界を代表する業績上位の上場企業の日本人経営者のうち、社会に対するメッセージを含む経営理念を掲げ、株主が一番重要なステークホルダーとは捉えていないビジネスリーダーに研究対象データを限定している。したがって、今回の研究が日本企業の日本人経営者全員の代表ではなく、また、社会と人を尊重する日本人ビジネスリーダー全ての代表ではない。しかしながら、本研究では日本という極めて社会に対する責任が強いコンテキストを用いて検証を行っており、異なった対象グループとして日本以外の国のビジネスリーダ

一を比較分析することで、普遍性の発見に繋がる可能性も期待できる。というのも、本研究の分析の結果明らかになった想像するリーダーシップというのは、日本に閉じたことではなく、世界の経営者にも実在する。例えば、Unilever の前 CEO の Paul Polman や、PepsiCo の前 CEO の Indra Nooyi は、ビジネスの先にいる人々や地球に想いを馳せる力により、企業を変革しており、多くの共通点があるように思われる。新世代のリーダー達の中に、本研究で発見されたような行動の再現性が明らかになれば、一般化が示されることになる。そのためには、定量的方法による実証研究を行い検証することが最終的には求められる。具体的にはアンケート調査が妥当と思われるが、経営者の方の時間は非常に限られており、協力が頂けるかどうか難しい課題である。

7.3.2 リーダーシップ論の階層間における普遍的適応課題について

既存のリーダーシップ論のほとんどは、組織のポジションのレベルに関係なく適応がされているが、実証研究で問題が指摘されている (Zaccaro & Klimoski, 2002)。戦略的リーダーシップの先行研究が示すように、経営者は、ミドル・マネジャーのリーダーシップとは異なり、従属変数の一つとして組織の財務的なパフォーマンスがアウトプットとして評価され (Samimi et al., 2020)、組織全体の方向性を決める経営理念、ビジョンや戦略の作成も同様に経営者に特徴的な行動である。また、本研究の結果では、経営者のリーダーシップの対象範囲が直属のフォロワーよりもむしろそれ以外の組織のメンバー及び組織外のステークホルダーに行使されていることが確認された。以上から、少なくとも“想像するリーダーシップ”については、組織の階層を超えた適応には考慮が必要なことが明らかになったが、今後の更なる研究が待たれるところである。

7.3.3 フォロワー側の調査について

近年のリーダーシップ研究では、リーダーのみならずフォロワーについても調査することが通説となりつつある。しかし、本研究ではフォロワーの調査を行っていない。本研究で明らかになったリーダーシップの対象は、組織内のフォロワーに限定されず、顧客や社会、広義の意味では就職活動者もフォロワーに含まれ、非常に広範囲に及んでいる。したがって、データアクセスの制限により一時データと二次データをミックスした調査デザインによる総体的な分析がなされる必要があると考えられる。

参考文献

英文

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.
- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese factory: Aspects of its social organization*. Glencoe, IL: Free Press (占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社) .
- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. In *The Kent International Dimensions of Business Series*. Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of management journal*, 49(1), 161-174.
- Alby, F., & Fatigante, F. (2014). Preserving the Respondent's Standpoint in a Research Interview: Different Strategies of 'Doing' the Interviewer. *Human Studies*, 37(2), 239-256.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ambler, T., & Wilson, A. (1995). Problems of stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, 4(1), 30-35.
- Argyris, C. (1955). Organizational Leadership and Participative Management. *The Journal*

of Business, 28(1), 1-7

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313-334.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (Vol. 2 of Monographs in Leadership and Management)* pp.27-33. Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead (2nd ed.—10th Anniversary Edition) (Vol. 5 of Monographs in Leadership and Management)*. Bingley, UK: Emerald/JAI.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10 - country comparison. *Applied psychology*, 49(1), 192-221.
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling Expert voices. *National Center for Research Methods*, 1-43.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bansal, P. T., & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ -Part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55(3), 509-513.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of business ethics*, 103(3), 485-496.
- Boal, K. B. (2004). *Strategic leadership*. In G.R. Goethals, G.J. Sorenson, & J.M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (Vol. 4.) pp. 1497-1504. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bonardi, J. P., Hitt, M. A., Vera, D., & Withers, M. C. (2018). Call for papers - Special Issue on Strategic Leadership and Strategic Management. *The Leadership Quarterly*, 29(6), II-III.
- Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological bulletin*, 119(1), 111.
- Bono, J. E., & McNamara, G. (2011). From the Editors Publishing in AMJ — Part 2: Research Design. *Academy of Management Journal*, 54(4), 657-660.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Construct proliferation in leadership style research: Reviewing pro and contra arguments. *Organizational Psychology Review*, 8(2-3), 149-173.
- Bowen, G.A. (2005). Preparing a qualitative research-based dissertation: Lessons learned. *The Qualitative Report*, 10(2), 208-222.
- Brodbeck, F. C., & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In J. S.

- Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, 147-214. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness (Vol. 213)*. New York, NY: Grove Press.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Cambridge Dictionaries on line*. (2020). Retrieved March 12, 2010, from <https://dictionary.cambridge.org/>
- Cannella, A. A. (2001). Upper echelons: Donald Harnbrink on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Cannella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237.
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., & Useem, M. (2010). The India way: Lessons for the US. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 6-24.
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J., & Useem, M. (2015). Indian business leadership: Broad mission and creative value. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 7-12.
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team

- composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2018). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Carter, S. M. (2006). The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215-38.
- Charmaz, K. (1996). The Search for Meanings-Grounded Theory. In J. A. Smith, R. Harré, & L. Van. Langenhove (Eds.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp.27-49). London, England: Sage.
- Charmaz, K. (2000). Experiencing chronic illness. *Handbook of social studies in health and medicine*, 277-292.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London, England: Sage publications.
- Charmaz, K. (2008). Constructionism and the grounded theory method. *Handbook of constructionist research*, 1(1), 397-412.
- Charmaz, K. (2009). Stories and silences: Disclosures and self in chronic illness. In D. E. Brashers & D. J. Goldsmith (Eds.), *Communicating to manage health and illness* (pp. 248-278). New York, NY: Routledge.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). London, England: Sage publications.
- Charness, G., Cobo-Reyes, R., & Sanchez, A. (2016). The effect of charitable giving on workers' performance: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 131, 61-74.
- Chichilnisky, G. (1996). An axiomatic approach to sustainable development. *Social Choice*

- and Welfare*, 13(2), 231-257.
- Chong, M. P. M., & Fu, P. (2020). Global Leadership: An Asian Perspective. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 58-62.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7, 2050312118822927.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business ethics quarterly*, 5-28.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA: HBS Press.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership: Why qualitative research must play a pivotal role in leadership studies. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.
- Connelly, L. M. (2016). Understanding research: Trustworthiness in qualitative research. *Medical Surgical Nursing*, 25, 435-436
- Corbin Dwyer, S., & Buckle, J. L. (2018). Reflection/Commentary on a Past Article: "The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research" <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/160940690900800105>. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918788176.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Creswell, J. A. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (2nd ed.)*. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Merrill Prentice Hall.

- Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and conducting mixed method research*. Sage publications.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Crossland, C., Zyung, J., Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2014). CEO career variety: Effects on firm-level strategic and social novelty. *Academy of Management Journal*, 57(3), 652-674.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Executive*, 18(4), 117-121.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1), 14-27.
- Daley, D. M. (1986). Humanistic Management and Organizational Success: The Effect of Job and Work Environment Characteristics on Organizational Effectiveness, Public Responsiveness, and Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2), 131-142.
- D'amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business: A Guide to Leadership tasks and functions*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), 548-554.

- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Debroux, P. (2015). The growing acceptance of global standards by Japanese companies and its implication in terms of disclosure. In C. Noronha (Eds), *Corporate Social Disclosure* (pp. 283-309). Palgrave Macmillan Asian Business Series. London, England: Palgrave Macmillan.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- Denzin, N. K. (2007). Grounded theory and the politics of interpretation. In A. Bryant, K. Bryant., & K. Charmaz (Eds.), *The Sage handbook of grounded theory* (pp. 454-471). Thousand Oaks, C. A.: Sage.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta - analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Dierksmeier, C. (2011). The freedom–responsibility nexus in management philosophy and business ethics. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 263-283.
- Dierksmeier, C. (2016). What is ‘Humanistic’ About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9-32.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in*

- Organizational Behavior*, 35, 181-207.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E. G. McGoun (Ed.), *Advances in international comparative management* (Vol. 3) pp.127-149. Greenwich, CT: JAI.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restoring a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 205-217.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *The leadership quarterly*, 16(3), 459-474.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R., & Valizade, D. (2021). *Management and Business Research* (7th ed.). London, England: Sage Publications.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

- Ferraro, G.P. (1990). *The cultural dimension of international business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (1996). *Strategic Leadership*. St. Paul, MN: West Educational Publishing.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. London, England: Sage.
- Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281-299.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E. (2004). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. In R. A. Peterson & O. C. Ferrell (Eds.), *Business Ethics* (pp. 82-97). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 12(3), 331-349.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W.C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Berlin/Heidelberg, Germany: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (3rd ed.). London, England: Sage publications.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fu, P. P., & Liu, J. (2009). It's time to reexamine values. *Leadership in Action*, 28(6), 18-19.
- Fu, P. P., Von Kimakowitz, E., Lemanski, M., & Liu, L.A. (2020a). Humanistic leadership in

- different cultures: defining the field by pushing boundaries. *Cross Cultural and Strategic Management*.
- Fu, P. P., Von Kimakowitz, E., Lemanski, M., & Liu, L.A. (2020b). Guest editorial, *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 533-546.
- Fukushige, A., & Spicer, D. P. (2007). Leadership preferences in Japan: An exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(6), 508-530.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Geletkanycz, M., & Tepper, B. J. (2012). From the Editors Publishing in AMJ - Part 6: Discussing the Implications. *Academy of Management Journal*, 55(2), 256-260.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (J-B Warren Bennis Series Book 18). New York, NY: John Wiley & Sons.
- George, G. (2012). From the Editors Publishing in AMJ for non-US authors. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1023-1026.
- Gephart Jr, R. P. (2004). Qualitative research and the "Academy of Management Journal". *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.
- Gibbs, L., Kealy, M., Willis, K., Green, J., Welch, N., & Daly, J. (2007). What have sampling and data collection got to do with good qualitative research? *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 31(6), 540-544.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 26(3), 245-257.
- Gibson, F. K., & Teasley, C. E. (1973). The humanistic model of organizational motivation: a

- review of research support. *Public Administration Review*, 33(1), 89-96.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociological Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998) *Doing Grounded Theory: Issues and Discussion*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization contrasted with description*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Gligor, D. M., Esmark, C. L., & Gölgeci, I. (2016). Building international business theory: A grounded theory approach. *Journal of International Business Studies volume*, 47(1), 93-111.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gopaldas, A. (2016). A front-to-back guide to writing a qualitative research article. *Qualitative Market Research*, 19(1), 115-121.
- Graen, G., Rowold, J., & Heinitz, K. (2010). Issues in operationalizing and comparing leadership constructs. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 563-575.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Grant, A. M., & Pollock, T. G. (2011). From the editors. Publishing in AMJ - Part 1: Topic Choice. *Academy of Management Journal*, 54(3), 873-879.
- Grant, A. M., & Pollock, T. G. (2011). From the Editors Publishing in AMJ — Part 3: Setting the Hook. *Academy of Management Journal*, 54(5), 873-879.
- Green, J., Willis, K., Hughes, E., Small, R., Welch, N., Gibbs, L., & Daly, J. (2007). Generating best evidence from qualitative research: The role of data analysis.

- Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 31(6), 545-550.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Greiner, L. E. (1973). What managers think of participative leadership. *Harvard Business Review*, 51(2), 111-117.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Ectj*, 29(2), 75-91.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hahn, T., Kolk, A., & Winn, M. (2010). A new future for business? Rethinking management theory and business strategy. *Business & Society*, 49(3), 385-401.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York, NY: Anchor Books.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. *op. cit*, 21-27.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management*

- journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 10(2), 46-60.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human relations*, 46(5), 543-574.
- Hatvany, N., & Pucik, V. (1981). An integrated management system: Lessons from the Japanese experience. *Academy of Management Review*, 6(3), 469-480.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Hiebl, M. R. W. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223-240.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of management*, 37(4), 1137-1177.
- Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165-184.
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organization: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw-Hill. (岩井紀子・岩井八郎訳 (1995) 『多文化世界』有斐閣)
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (2018), *COUNTRY COMPARISON*. Retrieved May 16, 2018, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/>
- Horvath, C. M. (1995). Excellence v. effectiveness: MacIntyre's critique of business. *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 499-532.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & de Luque, M. F. S. (2013). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Los Angeles, CA: Sage Publications. (太田正孝監訳 (2016) 『文化を超えるグローバルリーダーシップ』中央経済社)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). Seattle, WA: Washington University Department of Psychology.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego, CA: Academic Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional

- Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Imas, A. (2014). Working for the “warm glow”: On the benefits and limits of prosocial incentives. *Journal of Public Economics*, 114, 14-18.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 27(4), 51-64.
- Jackman, M. R. (1994). *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Jackson, P. R., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2015). *Management and Business Research* (5th ed.). London, England: Sage Publications.
- Jacoby, S. M. (2018). *The embedded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the United States*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153–168.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498.
- Jensen, D. (2008). Confirmability. *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, 1, 112.
- Johnson, C. E. (2019). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *Leadership Quarterly*, 15(4), 467-491.
- Kanter, R. M. (2010). *Supercorp: How vanguard companies create innovation, profits, growth, and social good*. London, England: Profile Books.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de*

- Administration*, 18(4), 257-265.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94(1), 77.
- Keegan, W. J. (1984). International competition: the Japanese challenge. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 189-193.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *Leadership Quarterly*, 22(1), 106-120.
- Keys, J. B., & Miller, T. R. (1984) The Japanese management theory jungle. *Academy of Management Review*, 9(2), 342-353
- Kiewiet, D. J., & Vos, J. F. (2007). Organisational sustainability: A case for formulating a tailor-made definition. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 9(01), 1-18.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2010). *Interviews in qualitative research*. London, England: Sage.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly* (23:1), 67-93.
- Klenke, K. (Ed.). (2016). *Qualitative research in the study of leadership* (2nd ed.). Bingley, England: Emerald group publishing.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104-132.
- Kolb, S. M. (2012). Grounded Theory and the Constant Comparative Method: Valid Research Strategies for Educators. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(1), 83-86.
- Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (1997). *Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY:

Free Press.

- Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 51-75.
- Lawrence, P. R., & Pirson, M. (2015). Economistic and Humanistic Narratives of Leadership in the Age of Globality: Toward a Renewed Darwinian Theory of Leadership. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 383-394.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44.
- Levin, I. M. (2000). Vision revisited: Telling the story of the future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 91-107.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lilienthal, D. E. (1967). *Management: a humanist art*. New York, NY: Carnegie Institute of Technology.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
- Liu, X. (2018). Interviewing Elites: Methodological Issues Confronting a Novice. *International Journal of Qualitative Methods*. 17(1), 1-9.
- Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2020). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 1-23.
- Locke, K., Golden-biddle, K., & Golden-biddle, K. (1997). Constructing Opportunities for

- Contribution: Structuring Intertextual Coherence and "Problematizing" in Organizational Studies. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1023-1062.
- Longman dictionaries online*. (2020a). Retrieved March 12, 2020, from <https://www.ldoceonline.com/>
- Longman dictionaries online*. (2020b). Retrieved March 12, 2020, from <https://www.ldoceonline.com/jp/dictionary/english-japanese/>
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd edition) pp. 1-62. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The leadership quarterly*, 11(4), 459-514.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135-172.
- Lupton, N., & Pirson, M. (Eds.). (2014). *Humanistic Perspectives on International Business and Management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro - foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious capitalism, with a new preface by the authors:*

- Liberating the heroic spirit of business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Frontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Martínez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader–subordinate exchange: Evidence from Mexico. *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1, 227-242.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*, 22(3), 326-347.
- Maslow, A. H. (1965). *Self-actualization and beyond*. Center for the Study of Liberal Education for Adults, Brookline, MA; New England Board of Higher Education.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 11(3).
- Matsuzawa, T. (2009). The chimpanzee mind: in search of the evolutionary roots of the human mind. *Animal Cognition*, 12, S1-S9.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayo, E. (1933). The Hawthorne Experiment. Western Electric Company. In J. M. Shafritz, Y. S. Jang, & J. S. Ott, *Classics of organization theory (2016)* pp. 134-141. Boston, MA: Cengage Learning.
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.
- McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- McGhee, G., Marland, G. R., & Atkinson, J. (2007). Grounded theory research: Literature reviewing and reflexivity. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 334-342.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., & Barnum, D. T. (2016). Strategic

- decision making for the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 193-204.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Meiburger, A. (1968). The Changing Vatican by Alberto Cavallari, T. Kelly. *Records of the American Catholic Historical Society of Philadelphia*, 79(2), 112-114.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Melé, D. (2009). Current trends in humanism and business. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. Von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business* (pp. 123-140). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Melé, D. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 52.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Designing your study and selecting a sample. *Qualitative research: A guide to design and implementation*, 67(1), 73-104.
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The development of constructivist grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 25-35.
- Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67.
- Miralles - Quiros, M. D. M., Miralles - Quiros, J. L., & Arraiano, I. G. (2017). Sustainable development, sustainability leadership and firm valuation: Differences across Europe. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1014-1028.
- Mishina, K., & Hino, E. (2013). Corporate Leaders in Japan: Fact and Folklore. *Japan Labor Review*, 10(1), 7-24.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117-134.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.

- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford university press.
- Norburn, D. (1989). The chief executive: A breed apart. *Strategic management journal*, 10(1), 1-15.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Oktaç, J. S. (2012). *Grounded theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ono, K., & Ikegami, J. J. J. (2020). Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(4), 627-644. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0022>.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The leadership quarterly*, 13(6), 797-837.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147-1173.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* (Vol. 1081). Reading, MA: Addison-Wesley. (ウィリアム・G.オオウチ、徳山二郎監訳(1981) 『セオリーZー日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版)
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Oxford Learner's Dictionaries*. (2020). Retrieved March 12, 2020, from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>

- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-110). New York, NY: American University Press.
- Pan, S. L., & Tan, B. (2011). Demystifying case research: A structured–pragmatic–situational (SPS) approach to conducting case studies. *Information and Organization*, 21(3), 161-176.
- Panasonic Corporation. (2019). *The founder, Konosuke Matsushita*. Retrieved November 10, 2019 from <https://www.panasonic.com/global/corporate/history/konosuke-matsushita.html>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedersen, E. R. (2010). Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.
- PHP Institute, Inc. (2019a). *Biography of Konosuke Matsushita from 1894 to 1918*. Retrieved November 12, 2019 from <https://konosuke-matsushita.com/en/biography/from1894to1918.php>
- PHP Institute, Inc. (2019b). *Biography of Konosuke Matsushita from 1920 to 1973*. Retrieved November 12, 2019 from <https://konosuke-matsushita.com/en/biography/from1920to1973.php>
- PHP Institute, Inc. (2019c). *Biography of Konosuke Matsushita from 1974 to 1989*.

Retrieved November 12, 2019 from
<https://konosuke-matsushita.com/en/biography/from1974to1989.php>

- Pirson, M. (2015). Conceptualizing humanistic management as an alternative to managing in a post crisis world. *Human Systems Management*, 34(1), 1-4.
- Pirson, M. (2016). Editorial: Welcome to the Humanistic Management Journal. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 1-7.
- Pirson, M. (2019). A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 159(1). 39-57.
- Pirson, M., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business - towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.
- Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2010). Towards a human centered theory and practice of the firm. *Fordham University Schools of Business Research Paper*, (2010-006).
- Pirson, M., Von Kimakowitz, E., Spitzeck, H., Amann, W., & Khan, S. (2009). Introduction: Humanism in business. In H. Spitzeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. Von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business* (pp.1-13). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65.
- Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2021). Responsible Leadership and the Reflective CEO: Resolving Stakeholder Conflict by Imagining What Could be done. *Journal of Business Ethics*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04865-6>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2014). *Essentials of nursing research: Appraising evidence for nursing practice* (8th ed.). Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health /Lippincott Williams & Wilkins.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(1-2).
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Priem, R. L., Lyon, D. W., & Dess, G. G. (1999). Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research. *Journal of Management*, 25(6), 935-953.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238-264.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830.
- Reichard, R. J. (2006). Toward a grounded theory of female leader development in the military. *Leadership Review*, 6(3), 3-28.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. (スティーブ P.ロビンズ、高木晴夫訳 (2009) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management*. Essex, England: Pearson.
- Rodríguez-Lluesma, C., Davila, A., & Elvira, M. M. (2014). Humanistic leadership as a value-infused dialogue of global leaders and local stakeholders. In N. C. Lupton & M. Pirson (Eds.), *Humanistic Perspectives on International Business and Management* (pp. 81-91). London, England: Palgrave Macmillan.
- Rogers, K. S. (2011). Leading sustainability. In W. H. Mobley, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 6) pp. 137-153. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A

- theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 29(4), 25-37.
- Rowland, P., & Parry, K. (2009). Consensual commitment: A grounded theory of the meso-level influence of organizational design on leadership and decision-making. *Leadership Quarterly*, 20(4), 535-553.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & society*, 39(4), 397-418.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). London, England: Sage.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353. Doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101353
- Sanders, J. O. (1967). *Spiritual Leadership*. London, England: Marshall, Morgan & Scott.
- Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. Chicago, IL: Moody Publishers.
- Sarros, J. C., Gray, J., & Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International journal of business studies*, 10(2).
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. New York, NY: Wiley.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (E・H・シャイン、金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳 (2004)『企業文化 生き残りの指針』白桃書房)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Scott, K. (2015). Relating the Categories in Grounded Theory Analysis: Using a Conditional Relationship Guide and Reflective Coding Matrix. *The Qualitative Report*, 9(1), 113-126.
- Seaton, J. (2018). The Relationship of Confucian Dynamism and the Strategic Leader: An Upper Echelon Theory Perspective. *International Journal of the Academic Business World*, 12(1), 113-119.

- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Shaffer, J. A., DeGeest, D., & Li, A. (2016). Tackling the problem of construct proliferation: A guide to assessing the discriminant validity of conceptually related constructs. *Organizational Research Methods*, 19(1), 80-110.
- Shaw, J. B. (1990). A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management. *Academy of Management Review*, 15(4), 626-645.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shrivastava, P., & Nachman, S. A. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 51-66.
- Snell, R. S., Yi, Z., & Chak, A. M. (2013). Representational predicaments for employees: their impact on perceptions of supervisors' individualized consideration and on employee job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1646-1670.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.
- Sparrowe, R. T., & Mayer, K. J. (2011). FROM THE EDITORS PUBLISHING IN AMJ — PART 4: Grounding Hypotheses. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1098-1102.
- Spears, L. C. (Ed.). (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (Ed.). (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. New York, NY: Wiley.

- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51-62.
- Spitzeck, H., Amann, W., Pirson, M., Khan, S., & Von Kimakowitz, E. (Eds.). (2009). *Humanism in business*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), 479-482.
- Stern, P. N. (2007). On solid ground: Essential properties for growing grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.). *The Sage handbook of grounded theory* (pp.114-126). Los Angeles, CA: Sage.
- Stewart, J. (2006). Instructional and Transformational Leadership: Burns, Bass and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(26), 1-29.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, England: Cambridge university press.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Stringer, E.T. (2014). *Action research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Su, H. C., Linderman, K., Schroeder, R. G., & Van De Ven, A. H. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 429-445.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction:

- Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Swart, J. C. (1973). The worth of humanistic management: Some contemporary examples. *Business Horizons*, 16(3), 41-50.
- Swedish, J. R. (2010). PRACTITIONER APPLICATION: From the Perspective of CEOs: What Motivates Hospitals to Embrace Cultural Competence? *Journal of Healthcare Management*, 55(5), 351-352.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper.
- Thomson, S. B. (2011). Sample size and grounded theory. *Journal of Administration & Governance*, 5(1), 45-52.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Tsang, E. W. K. (2014). Generalizing from research findings: The merits of case studies. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 369-383.
- Tsui, A. S. (2021). Guidepost: Responsible research and responsible leadership studies. *Academy of Management Discoveries*, 7(2). <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0244>
- Tweed, A., & Charmaz, K. (2012). Grounded theory methods for mental health practitioners. In D. Harper & A.R. Thompson (Eds.), *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy* (pp. 131-146). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15(4), 414-430.
- Urquhart, C. (2007). The Evolving Nature of Grounded Theory Method: The Case of the Information Systems Discipline. In A., Bryant & K., Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory* (pp. 339-359). London, England: Sage Publications.
- Urquhart, C. (2012). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. London,

England: Sage Publications.

- Välikangas, L., & Okumura, A. (1997). Why do people follow leaders? A study of a U.S. and a Japanese change program. *Leadership Quarterly*, 8(3), 313-337.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, 90(1), 25-37.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries* (pp. 29-56). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Waddock, S. (2016). Foundational memes for a new narrative about the role of business in society. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 91-105.
- Waldman, D. A., & Balven, R. M. (2014). Responsible leadership: Theoretical issues and research directions. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 224-234.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... & Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.

- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15(3), 355-380.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter?: CEO Leadership Attributes and Profitability. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725.
- Waldman, D., Siegel, D., & Stahl, G. K. (2020). Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1) 5-20.
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859-881.
- Walton, C. (2001). Character and integrity in organizations: The civilization of the workplace. *Business & Professional Ethics Journal*, 20(3/4), 105-128.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The leadership quarterly*, 23(5), 953-964.
- Wang, Y. (2009). Examination on philosophy-based management of contemporary Japanese corporations: philosophy, value orientation and performance. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 1-12.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.
- Wang, H., Waldman, D. A., & Zhang, H. (2012). Strategic leadership across cultures: Current findings and future research directions. *Journal of World Business*, 47(4),

571-580.

- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Watson, C. W. (2010). The role of the researcher. In H. Newing, C. M. Eagle, R. K. Puri, & C. W. Watson, *Conducting Research in Conservation: Social Science Methods and Practice* (pp. 213-225). Abingdon, England: Routledge.
- Westphal, J. D., Park, S. H., McDonald, M. L., & Hayward, M. L. A. (2012). Helping other CEOs avoid bad press: Social exchange and impression management support among CEOs in communications with journalists. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 217-268.
- Winston, B., & Ryan, B. (2008). Servant leadership as a humane orientation: Using the GLOBE study construct of humane orientation to show that servant leadership is more global than western. *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 212-222.
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623-638.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews*, 12(1), 50-84.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2016). Advancing Qualitative Research Using Qualitative Data Analysis Software (QDAS)? Reviewing Potential Versus Practice in Published Studies using ATLAS.ti and NVivo, 1994–2013. *Social Science Computer Review*, 34(5), 597-617.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
- Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: a Chinese perspective. *Journal of Management Development*, 38(3), 158-174.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of business ethics*, 123(3), 513-525.

- Yang, H. C., & Kim, Y. E. (2018). The effects of corporate social responsibility on job performance: Moderating effects of authentic leadership and meaningfulness of work. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 121-132.
- Yates, J. (2014). Understanding historical methods in organization studies. In M. Bucheli & R. D. Wadhvani (Eds.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods* (pp. 265-283). Oxford, England: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York, NY: Guilford publications.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008a). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. (2008b). The Importance of Flexible Leadership. In R. B. Kaiser (Chair), *The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership, practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, San Francisco, CA* (pp. 2-7).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Essex, England: Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2002). *The nature of organizational leadership:*

- Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (Vol. 12). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Zhang, X., Fu, P., Xi, Y., Li, L., Xu, L., Cao, C., Li, G., Ma, L., & Ge, J. (2012). Understanding indigenous leadership research: Explication and Chinese examples. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1063-1079.
- Zhang, Y., & Shaw, J. D. (2012). From the editors: Publishing in AMJ - Part 5: Crafting the methods and results. *Academy of Management Journal*, 55(1), 8-12.
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge, England: Cambridge Educational.

和文

- アベグレン, ジェームス・C (2004) 『新・日本の経営』 山岡 洋一 (訳) 日本経済新聞社
- 伊丹敬之 (1982) 『日本的経営論を超えて』 東洋経済新報社
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』 筑摩書房
- 稲盛和夫 (2018) 「稲盛和夫、経営を語る」『週刊ダイヤモンド 2018年11月24日号』ダイヤモンド社
- 梅澤正 (1979) 「日本的経営の特質をめぐる研究と論議 : その現状と課題 (創立20周年記念号)」『桃山学院大学社会学論集』13(1), 65-87
- 占部都美 (1956) 『経営者』ダイヤモンド社
- 占部都美 (1978) 『日本的経営を考える』中央経済社
- 占部都美 (1982) 「日本的経営の進化論的本質」『国民経済雑誌』145(3), 1-11
- 太田正孝(1993)「グローバル・コミュニケーション・ネットワークと異文化マネジメント」『世界経済評論』37(8), 31-38
- 太田正孝(2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- 太田正孝編 (2016) 『異文化マネジメントの理論と実践』同文館出版
- 奥村康司 (1996) 「日本的経営の研究動向」『国民経済雑誌』174(1), 85-97
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』 有斐閣
- 小田恵美子・三橋平 (2010) 「経営理念と企業パフォーマンス—テキスト・マイニングを用いた実証研究 (特集 CSR, 企業倫理, 企業理念は本当に役に立つのか)」『経営哲学』7(2), 22-37

- 尾高邦雄 (1984) 『日本的経営 その神話と現実』 中央公論社
- 小野香織 (2013) 「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』 77, 185-200
- 小野香織 (2016) 「国の文化と組織文化」 太田正孝 (編集) 『異文化マネジメントの理論と実践』 (pp. 32 - 46) 同文館出版
- 小野香織 (2017) 「多国籍企業における国の文化の影響」『国際ビジネス研究』 9(1-2), 91-102
- 加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR): その歴史的展開と今日的課題」『KGPS review: Kwansei Gakuin policy studies review』 (7), 43-65
- 加護野忠男編 (2016) 『PHP 経営叢書日本の企業家 2 松下幸之助; 理念を語り続けた戦略的経営者』 PHP 研究所
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日本企業の経営比較』 日本経済新聞
- 片岡信之 (2016) 「第 1 章 日本経営学会 90 年の歩み—51~90 周年を中心に」『日本経営学会史 創設 51 周年から 90 周年まで』 日本経営学会 Web 版
<<http://www.jaba.jp/online/history.html>> 003-039_S1.pdf
- 金井壽宏 (1986) 「組織論におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論」『研究年報. 経営学・会計学・商学』 32, 129-169
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞出版社
- 北康利 (2020) 「稲盛和夫 ラストメッセージ『これからの時代を生きる人へ』」『PRESIDENT プレジデント 2020 年 9/18 号』 プレジデント社
- 北島良三・上村龍太郎 (2014) 「社是と企業パフォーマンスの関係」『日本知能情報ファジィ学会 ファジィ システム シンポジウム 講演論文集』 30, 838-843
- 京セラ (2021) 稲盛和夫 OFFICIAL SITE
<https://www.kyocera.co.jp/inamori/profile/episode/episode02.html> (参照 2021-03-12)
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』 4, 113-124
- 坂本清 (2009) 「日本的経営論再考」『経営研究』 59(4), 95-120, 2009-02
- 佐久間信夫 (2000) 「日本型企業システムと経営者」『経営学論集』 70(0), 69-78
- 柴田高 (2006) 「日本的経営研究におけるアベグレン的解釈の影響と限界」『東京経大会誌』 (252), 3-16
- 清水馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』 39(2), 87-101

- 清水龍瑩 (1983) 『経営者能力論』 千倉書房
- 清水龍瑩 (1992) 「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』 35(5), 1-21
- 清水龍瑩(2000a) 「社長のリーダーシップ--他人に任せられない経営者機能」『三田商学研究』 43(1), 107-129
- 清水龍瑩 (2000b) 「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』 42(6), 31-57
- 末田清子・抱井尚子・沖潮(原田)満里子 (2016) 「構成主義的グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた分析事例--二つの視点・二つの理論--」『青山国際政経論集』 96, 25-57
- ダイヤモンド社編集部 (2015) 「【インタビュー】経営者としての 50 有余年を振り返って 経営の心、人生の心 稲盛 和夫京セラ 創業者、名誉会長」『Harvard business review』40(9), 91-100
- 高田 馨・細井 卓 (1974) 『日本的経営の特質』ダイヤモンド社
- 高橋亀吉 (1977) 『日本の企業・経営者発達史』東洋経済新報社
- 田中照純 (2016) 「第 2 章 第 51 回大会～第 52 回大会」『日本経営学会史創設 51 周年から 90 周年まで』日本経営学会 Web 版 <<http://www.jaba.jp/online/history.html>> 043-062_S2.pdf
- 土屋喬雄 (1959) 『日本の経営者精神』経済往来社
- 抱井尚子 (2015) 「理論からストーリーへ : 構成主義的グラウンデッド・セオリー法とは」『青山国際政経論集』 94, 43-71
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化 (経営理念論<特集>)」『組織科学』 18(2), 37-51
- 飛田努(2010) 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析--2000 年代における日本的経営を考察する手掛かりとして」『立命館経営学』 48(5), 61-78
- 中川敬一郎 (1981) 『比較経営史序説 (比較経営史研究 1)』東京大学出版会
- 仲田正機 (2016) 「第 6 章 第 62 回大会～第 64 回大会」『日本経営学会史創設 51 周年から 90 周年まで』日本経営学会 Web 版 <<http://www.jaba.jp/online/history.html>> 127-148_S6.pdf
- 中谷常二(2001) 「創造的進化型経営: 松下幸之助の経営哲学」『国際公共政策研究』5(2), 59-73
- 新村出編 (2018) 『広辞苑』(第 7 版) 岩波書店
- 西村毅 (2011) 「日本的経営の自己組織性に関する一考察」『立命館大学人文科学研究紀要』 96, 161-193

- 日経ビジネス (2011) 「稲盛和夫氏 [日本航空会長] 利益なくして安全なし」『日経ビジネス 2011/05/16号』日経 BP
- 日本経済新聞 (2015) 2015年8月9日 「稲盛和夫氏 「反骨精神の頑張り必要」(これからの世界) 京セラ名誉会長」 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ090176570V00C15A8I10000/> (参照 2021-1-12)
- 野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社
- パナソニック コンシューマーマーケティング株式会社 (2019) 「街のでんきやさんの学校『松下幸之助商学院』とは？」 https://ps-hp.jpn.panasonic.com/ps/more/koukeisya/about/?fbclid=IwAR0tDktzaFB_PHo76_DyHBMvPD2nuhKvckrYq9iDB9x2A7V1XjcF10gwZjs (参照 2019-11-20)
- 東昌樹 (2018) 「新春特別 編集長インタビュー 稲盛和夫氏 日本の経営が危うい 慢心せずたゆまぬ努力を」『日経ビジネス 2018-01-08』(pp. 8-13) 日経 BP 社
- 林正樹 (2001) 「日本的経営論の変遷と日本経営学の展望」『経営学論集』71(0), 44-53
- 林正樹 (2016) 「第11章 第77回大会～第79回大会」『日本経営学会史創設51周年から90周年まで』日本経営学会 Web版<<http://www.jaba.jp/online/history.html>>
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞
- 原英次郎 (2013) 2013年5月7日 「企業再生になぜ『社員の幸せ』が必要なのか—稲盛和夫名誉会長」ダイヤモンド・オンライン <https://diamond.jp/articles/-/35501> (参照 2021-03-18)
- 廣川佳子・芳賀繁 (2015) 「経営理念を反映した組織の価値観と個人の価値観の関連」『日本心理学会大会発表論文集』79, 2EV-135
- PHP 総合研究所研究本部 「松下幸之助発言集」編纂室編集制作 (1991, 1992) 『松下幸之助発言集』PHP 研究所
- PRESIDENT Inc. (2010) 2010年1月18日 「スペシャルインタビュー 稲盛和夫」PRESIDENT Online <https://president.jp/articles/-/5131> (参照 2021-1-11)
- PRESIDENT Inc. (2015) 「本邦初！稲盛和夫×鈴木敏文 白熱対談 150分『なぜ、あなたは変わらないか？』」『PRESIDENT プレジデント 2015年10/05号』プレジデント社
- MBS (毎日放送) (2017) 2017年1月16日 「ザ・リーダー京セラ 創業者 稲盛 和夫」 <https://www.youtube.com/watch?v=-vDMp0ZheXY> (参照 2021-1-20)
- 松沢哲郎 (2018) 『分かちあう心の進化』岩波書店

- 山川龍雄 (2011) 「編集長インタビュー 稲盛和夫氏 [日本航空会長] 利益なくして安全なし」
『日経ビジネス 2011年 05/16号』 (pp. 78-81) 日経 BP 社
- 山下高之 (1993) 「資本主義的企業としての『日本的経営』」『経営學論集』 63(0), 79-88
- 山田幸三 (1996) 「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』 27(4), 87-110
- 横川雅人 (2009) 「経営理念: その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究= Studies in
business and accounting』 (3), 5-20
- 渡辺聰子 (2015) 『グローバル化の中の日本型経営』 同文館出版
- 渡邊祐介 (2019) 『松下幸之助物語』 PHP 研究所

付録

付録1：インタビュー原稿サンプル1

小野：パフォーマンスのところなんですけども、最も達成したい成果っていうのは何ですかっていうことと、その際、もし成功としての指標が何かございましたら、それを教えていただければと思います。

インフォーマントA：12番のところなんですけど、僕はやっぱり豊かな企業文化っていうんですか、そういうものを、だから成果とか結果として現れてくるものじゃないかもしれませんが、少なくとも僕としてはそういうものを残していけるようなことをしたいと思ってます。ただ、それは何かっていったら、具体的には何かっていうと、豊かな企業文化って何かっていうと、人材力のある組織体制と将来の可能性のあるビジネスシーズです。そういうものをどう我々は、経営陣が作り出していけるか。その結果としてどこにつながるかっていうと、強固な収益体制につながっていくと思うんですよ。だから僕は、まず収益がありきで、そのためにどうしていくかっていうことじゃなくて、豊かな企業文化と、そして今言いました人間力のある組織体制を作れば、自然に会社っていうのは、社会問題の解決に向けて動き始めて、事業が起きてくると思うんです。そうすると、収益につながっていく。

小野：結果としてついてくる。

インフォーマントA：結果としてついてくる。そういうふうになりたいと思います。それは予算ですから、収益の話はしますけど。

...

小野：ご自身で何か自分の自己啓発というか。学ぶことっていうことっていうのは何かされている、特別なこと。

インフォーマントA：こうやって人と話ししながら、自分で話しながら。もちろん本読んだりとか、いろいろありますけども。僕は、自分はほとんど何も知ってないって言いましたですけども。いろんな人と話すと、僕の知らないことだらけですよ、皆さん、教えていただけることは。今も、先生と小野さんからお話お伺いしながら、いろいろ僕と全然違うこと考えられてるなっていうことも感じながらお話ししてるんですけども、やっぱりそういう気付きの連続が大事じゃないかなと、僕は思うんです。

付録2：インタビュー原稿サンプル2

小野：いくつか質問させていただきたいんですけど。インタビューガイドラインにもあります、最も重要な成果として、何を達成されたいですかということ、もし何か指標がある場合は、指標も併せて教えていただきたいのですが。

インフォーマントB：指標ですね。

小野：もしなければ指標がなくても構いません。

インフォーマントB：いや、いいですよ。指標としては利益なんですけど、その利益を何に使うかというのがとても大事だと、本当に今、思ってきています。利益を目的にしてはいけないと、つくづく思っています。ただ、利益がないと社員にも還元できないし、次の投資もできませんので、利益はとても大事です。成長の手段としての利益はとても大事です。利益を生み出す事業構造をしっかり進化させていきたいと思っています。まだまだ弱いので。

小野：ありがとうございます。もう一つは、日本人の価値観や日本的なことで、何かご自身のリーダーシップとかマネジメントに、影響を与えている価値観みたいなものはございますでしょうか。

インフォーマントB：禅ですね。禅。本当に初心に帰るところが、いかに重要で困難か。実は初心というのは不安な状態なんです。その不安な状態に、いつも自分の身を置くことができるかどうか。不安な状態において、右にも左にも、上にも下にも動ける状態を自分に持つておくというんですかね。そういったマインドセットは本当に重要であるし、そういったことを教えてくれている禅は、本当に支えてもらっていますね。禅寺には行ったことはありませんけど。

小野：そういったことを、ご自身で勉強されてリーダーシップに生かされているという。

インフォーマントB：そうですね。勉強もしてますけど、禅が大事なのは、自分の観察だっていうんですよ。自分を冷静に観察し続けることだということですよ。・・・

付録3：インタビュー原稿サンプル3

小野：あと、現場訪問が一番大事っておっしゃっていて、現場で何が起きているかを知っていることをおっしゃっていたんですけど、もう少し詳しく、なぜ現場に。

インフォーマント C：僕が現場に行くと、まず現場のうちの社員と話しするわけ。現場に行ったときに、上の人、経営者と話ししてもしょうがないんだよ、実は。経営者なんて言うこと決まってるから、言いことしか言わないの分かってるから、現場で働いてる人に声掛けてみると、そういう人たちの反応の仕方だとか。例えば、行って、ぱっとすぐにあいさつする人もいるし、忙しいから、あいさつしない人も。いいんだよ、忙しいからあいさつしないのは。けども、こっちがあいさつしても、あいさつしないのがいたりとかね。こちらは、向こうが忙しくて仕事に集中してる時は声掛けないですよ。でも、ちょっと手休めたときに、顔合ったら、ぱっと、やあとか言うときにでも、きちっとあいさつするか、しないだとか。それから、現場のトイレがきれいにされてるとか、されてないとか。僕、そういうこと見るんですよ。そうすると、大体その会社の雰囲気分かる、いい会社か悪い会社かね。課題のある所は、もうちょっと上長にも聞いてくし、それで数字を見たりだとか、そういうのもしますしね。現場に必ず出ますよ、いい会社か悪い会社かっていうのはね。

小野：それは逆を言うと、下からは上がってこないってことですよ、なかなか。

インフォーマント C：上がってきても、上が、そんなもん金がないからそんなトイレなんかきれいにできるかってことを言ってるかもしれないしね。大概問題ある所は、また翌年行きますよ、僕。定点観測。いい所は、僕はもう、はい、いいねで、頑張ってるねで、行かないし。僕、極端で、行くときにはある拠点にだあっと何回も行ったりとかね。一時、別の理由があるんだけど、インドに年間7、8回行ったことあるね。やっぱり課題、問題がある所っていうのかな。

小野：ありがとうございます。

インフォーマント C：僕が申し上げてるのはどっちかと言うと生産現場ね。

付録4：メモ書きの例1

人を中心に考えるということは、数字に頼らないということでもある。M&Aを行う際にも、財務調査の数字で判断するのではなく、相手がどのような価値観や経営理念を持って経営をしてきたのか直接会って確かめる。

+社長就任時に自分の状況（コンテキスト）を理解する→役割、しなければならない事を決める（任期含む）

自分の前後の状況も考慮に入れて判断をし、継続的に企業が存在していくことに注力する

後継者育成に様々な経験をさせる

自己研鑽をすることで、組織の成長を図る

+継続

バトンを渡す

10年先を考えて今は我慢

顧客と長期的な関係性を築く

+企業の役割・在り方

世の中の課題解決

出所：筆者作成

付録5：メモ書きの例2

仮カテゴリー：ステークホルダー循環

ステークホルダーの中で誰が一番重要かということではなく、ステークホルダー間の連携により最終的に結果として株主に利益がいくと考える

利益は株主以外にもステークホルダー間で適正に配分される

「私のセンスとしては、社員がちゃんとしてないと会社がしゃんとしなくて、会社がしゃんとしないと利益が出ない、そうすると株主に対する責任が果たせないという、そういう順番で頭の中、働いてますけどね。」

「サービスのレベルを上げて、従業員もハッピーに、毎日笑顔で仕事ができ、そこからするとお客さまもハッピーになって、顧客満足度が上がって、それが売り上げにつながっていくという、一つの過程があるかと思うんですけどもね。」

「信頼され、尊敬される会社になる、で、社会に貢献して健全な利益を上げる、じゃあそのためにはどうしたらいいの。で、そこから戦略があって、戦術になってくわけで。で、あとステークホルダーに適正に分配されていることっていうのも重要で、これは、今でよく言われている株主還元もそうだし、それから、取引先に対する適正な手数料もそうだし、それから従業員、役職員に対して、適正な給料をしっかりと支払う、これが適正な分配されると。」

出所：筆者作成

付録6：メモ書きの例3

仮カテゴリー： 理念を構築する

社会における企業の存在意義（ミッション）、価値観を理念として明確にする。これは組織のベースとなり、方向性を示す役割をする。原則不変で継承されるべきという考え。

「企業は社会の公器である」

「人間社会の持続性を支えているプラットフォーム」

「社会の課題を解決し、価値を提供する」

→利益に対する考えと継続性へつながっていく？

最終アウトプットとして「信頼・尊敬される会社になる」ことが成果のひとつ

-経営理念を浸透させる

「再理解を、今の世の中、これから20年、30年先を見据えてやっていくっていうのが今の仕事であると、私自身の。」

-経営理念を構築

「それまでは経営信条的なものはあったんですけども、誠意、熱意、創意なんていうのがあったんですけども、ちゃんとした企業理念、それから経営信条、それから行動指針と、それと事業領域というものを定めまして、そいつを一般の企業に公表をしたというのが一番だろうというふうに思います。それが、言ってみると、若手社員だとか、社会に対して、そういう意識改革をさせるということで、ほぼ4年かけてこの企業理念を作り上げました。」

-経営理念を再定義

出所：筆者作成

付録7-1 理論サンプリング：松下幸之助 カテゴリー例「社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念を構築する」

巻	ページ数	テキスト	初期コード	焦点コード
1	P117-118	商売は”私”のものではない。私企業でありますけれども、その本質は、公の機関である。公の生産機関であって、会社の名において、あるいは、個人の名において運営しているにすぎないのであります。	商売は”私”のものではない。私企業でありますけれども、その本質は、公の機関である。	企業は公のもの
4	P110	お互い企業は国民全体の共有財産である、共有事業であると考え。それを便宜上、自分たちが預かって経営しているんだから、この企業というものを非常に大事にしないでならん。	企業は国民全体の共有事業である	
34	P76	松下電器は常に高い効用と高い価値のある製品をお送りして、業界の安定、進運と生活文化の世界的水準へまでの向上に努力し、ひいては、わが国の隆盛に尽くして繁栄の喜びを共にしたいというのが、経営の根本精神なのであります。	わが国の隆盛に尽くして繁栄の喜びを共にしたい	
34	P114	松下電器の経営は個人の考えで行ってはならないと考えております。松下電器は明らかに公の機関であり、これの経営にあたっては、われわれの個人的な感情や損得の計算によって判断してはなりません。この公の機関をどう動かしていくかは、社会のため業界のために何をなすべきかを考え、決意することによって確立されるものであります。	松下電器は明らかに公の機関	
34	P116-117	これは当社の業界での占有率を故意に増大せしめずして実行できる数字であり、われわれは、これを社会に対する公的義務として遂行しようと考えているのであります。	社会に対する公的義務として遂行	

出所：筆者作成

付録7-2 理論サンプリング：松下幸之助 カテゴリー例「社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念を構築する」

巻	ページ数	テキスト	初期コード	焦点コード
8	P176	私は、現代産業人としての真の目的は、あらゆる物資を豊富にし、これを潤沢、滑らかに社会の各層に配給して、その生産内容を充実向上せしめるところにありと信じているのであります。	現代産業人としての真の目的	企業の存在意義
22	P241	会社の業績がよくなり、従業員の数が増えることのみで、その事業の良否を言うことはできません。大いなる発展の一面に、松下電器がどういふ考えで仕事をしているか、が吟味されなければならないのであります。わが社は常に社会の栄えとともにあると信じ、常に社会の繁栄を願ってやまないものであります。今わが社の活動が、社会の繁栄の先達として役立っていないならば、事業として存在価値も意味もないのであります。この伝統の心がまえを崩してはなりません。お互いの生活を向上し、人間としての喜びを、仕事を通じて高めていこうという松下電器の理念は各面に具体化され、そこから経営の充実も生まれてくるのであります。	社会の繁栄に役立たない事業は存在価値がない	
29	P328-329	私はもちろん、諸君各自が仕事三昧にふけり、力強く事業を進めることができるならば、必ずや良品を多量に生産でき、代理店、販売店の渴望を満たしうるとともに、ひいては社会に貢献させてもらうことができると信じているのである。あくまで社会に貢献させてもらうのであって、決して社会に貢献するのではない。仕事を通じて世に尽くさしてもらうのである。いいかえれば、社会に貢献させてもらうには仕事三昧の境にいたらなければならないのである。そこに事業も繁栄し、日本産業の復興再建も可能となるのである。	社会に貢献させてもらうのであって、決して社会に貢献するのではない	
29	P250	松下電器は創業以来、一般社会生活の必需品を多々ますます生産して、廉価にこれを需要層に提供し、いささか社会生活の改善と向上に尽くしてきた。	社会生活の改善と向上への貢献	
22	P198	世界に連なって働く以上、われわれは世界人類の一員として、人間の使命をわきまえ、人生の真の目的を把握し、この自覚のもとに、わが社経営を再検討したいと期している	世界の一員として経営を再検討する	
22	P243-244	販売にあたっては、ただ相手に負けてはならないというだけでなく、また単に利益を追うのみではなく、確固たる正義感と社会観をもって商戦に臨むべきであります。すなわち、競争相手があつて初めて物事が進み、世の中が発展するという考え方を、しっかりともつていなければなりません。逆に、独占の姿は世の進歩を停止させます。この意味で、常に競争者を育て培養し、双方お互いが切磋琢磨して、両者の共栄、ひいては社会の繁栄に尽くしたいと期しているのであります。	両者の共栄、ひいては社会の繁栄に尽くしたい	
34	P92	お得意先からの声は素直な社会の声として素直に聞き、わが社はお店の発展のために万全の奉仕をし、お店の経営に十分ご協力したいのであります。資金が少なければ、少ない資金を活用し高い効果を生み出すために、惜しみなく松下電器のもつ知恵を提供する決心は変わらないのです。誠意に立って協力一致するところに、共通の理念は実を結び、わが社創業以来の経営理念である繁栄の社会が実現すると信じているのであります。	わが社創業以来の経営理念である繁栄の社会が実現する	

出所：筆者作成

付録7-3 理論サンプリング：松下幸之助 カテゴリー例「社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念を構築する」

巻	ページ数	テキスト	初期コード	焦点コード
31	P17-23	われら生産人には、その崇高さにおいて、宗教に対し何ら径庭もない大いなる使命の存することを知ったのである。 事業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。 ここだ、われわれ事業人、生産人のねらいどころたる真の使命は。すべての物資を水のごとく無尽蔵たらしめよう。水道の水のごとく価を廉ならしめよう。	事業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある	事業人の使命
31	P19	実業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。商売や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらずして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み栄えていく原動力として、その商店、その製作所の働き、活動を必要とするのである。その意味においてのみ、その商店なりその製作所が盛大になり繁栄していくことが許されるのである。商店なり製作所の繁栄ということは、どこまでも第二義的である。	商店なり製作所の繁栄ということは、どこまでも第二義的である	
1	P339-340	経営者として、やはり一つの人生観をもたねばならない、そういうようなものを、はっきりもたないといかん、その一つは何かというと、みんなの代わりに死んでやる、ということである。 それはもっと広げていうと、社会のために死ぬんだ、あるいはお得意さんのために死ぬんだ、というようなことにも通じますね。もちろん、実際は死んでくれと言いはしませんから、安心してよろしいけれども、 (笑) そういう心がまえが私は第一だと思うのです。	経営者として、やはり一つの人生観をもたねばならない	経営者としての人生観
1	P51-52	私どもは会社がつとところの社会観、人生観というものを、絶えず検討しているのであります。われわれの考えている社会観に誤りがないかどうか考えて、一応誤りがないと考えたなら、その基本にもとづいて販売政策を組み立てているのが現在の私どもの営業方針でございます。	社会観、人生観に基づく販売政策	会社としての社会観、人生観

出所：筆者作成

付録7-4 理論サンプリング：松下幸之助 カテゴリー例「社会の繁栄と人々の幸福を目指した経営理念を構築する」

巻	ページ数	テキスト	初期コード	焦点コード
2	P22	経営理念というものが、はっきりと考えられなければならないわけがあります。よりよき真の経営理念が力強く生まれてきますと、過当競争というものを事前に防ぐことのできる良業が、お互い経営者のあいだに生れてくると思うんであります。	よりよき真の経営理念の発生によって過当競争を防ぐことのできる良業	経営理念の重要性
4	P206-207	社是、社訓のない会社は、私はおおむね力が弱いと思うんです。この会社はこういう使命に立っているんだ、この使命を遂行するために、会社はこういうことを社是として大事な問題としている、そのためにはこういうことをお互い考えなくてはいかん、そういう社是、社訓がぴしっとあって、適当にそれを教え、それで導いていくような会社には、いつ見てもみんなわがことのように仕事をするような風習が生まれるかもしれない。 社是、社訓を時代にピチッと合うようにつくられた会社、それを遂行している会社はおおむねうまくいっております。そういうものを何ももたない、ただ儲けたらいいんだ、一所懸命働いたらいいんだというような会社は、例外もありますけれども、概してうまくいかない。これは私、当然だと思うんです。	社是、社訓を時代にピチッと合うようにつくられた会社、それを遂行している会社はおおむねうまくいっております	
8	P178-179	己のみ富み栄えんことを図るようなケチな、汚い見ではいけません。世の中は共栄共存、相助け、相与えよ、であります。 「実業の道は奉仕の世界なり」と断言しうるのであります。 断じて相手を倒さんとするごとき競争ではあってはなりません。お互いに正しき競争の中に相助け、真に共存共栄の実をあげ、協力して実業の道に努力し、産業の開発を図り、実業人としての本分を全うせられたいと切に念ずる次第であります。	事業の道は奉仕の世界なり	共存共栄
8	P208-209	下請工場といわず、取引先といわず、私は絶対共存共栄していこうと思っています。私どもの経営方針としては、自分一人で儲けるということは許されない、それでは大をなすことができない、他の協力を得ることができない、したがって事業が伸びない、そういうことを心がけて仕事をしております。ですから下請工場に対しては、技術その他の経営面についても適切な指導や援助を与えるようにしておりますから、最近比較的喜ばれていると信じています。	下請工場に適切な指導や援助を与え、共存共栄していく	

出所：筆者作成

付録8 理論サンプリング：稲盛和夫コーディング例

発刊・放映日	雑誌・番組名	テキスト	初期コード	焦点コード
2013/5/7	ダイヤモンド・オンライン	今の経営常識からいうと、株主価値を高めるのが経営の目的だと言われていますが、そうではありません。社員が本心に幸せになってくれること以外には目的はありません。みんなが本心でがんばって幸せになってくれれば、当然業績も上がるし、その結果は株主価値にも反映していくわけです。	結果は株主価値にも反映	ステークホルダー循環-分かち合う-
2010/1/18	PRESIDENT	集団が機能し、成果を上げていくためには、めざすべき方向を明確にする必要があります。1つの目標に向かって、全員のベクトルを合わせるということです。方向を示すのが、経営理念や社是と呼ばれる規範。そしてそのベースには、根幹となる考え方や、あるいは哲学が存在しなければなりません。	方向を示すのが、経営理念や社是	経営理念の構築・継承
2011/5/16	日経ビジネス	JALの再生には何もマジックを使ったわけではありません。社員の意識を変えたから、やる気を出させたからです。	意識を変えたから、やる気を出させた	従業員のマインドセットの変革
2015/8/9	日本経済新聞	いつくしみ、愛するという利他の心でしていけないといけないという、転換期に来てると思っておりまして、私は、経営の中で、利他の心で経営することが大変大事だと。	利他の心	ステークホルダー間のバランス
2015/9/9	ダイヤモンドハーバードビジネスレ	経営者は社員の雇用を守ることが大きな社会貢献になるのです。	社員の雇用を守ることが大きな社会貢献	雇用の確保
2015/9/9	ダイヤモンドハーバードビジネスレ	正しい道、「正道」を踏んで事業をしなければ永続的な経営はなしえません。	「正道」を踏んで事業をしなければ永続的な経営はなしえません	倫理の徹底
2015/10/5	PRESIDENT	まさに「全員参加経営」ですね。アメーバ経営もそれが目的でした。リーダーが中心となり、アメーバの構成メンバーは自らの目標を立て、それぞれの立場で目標達成のために最大限の努力をする。個人の能力を活かしながら、みんなが生きがいを持って働き、力を合わせる全員参加経営が実現できるようになるのです。	個人の能力を活かし	自主性の確立
2015/10/5	PRESIDENT	上司として「こうすべきである」という信念や、「部下に成長してほしい」という思いがあるから、叱ることができる。信念と愛情を持って、一生懸命指導し、説得すれば、必ず通じると私は信じています。	信念と愛情を持って、一生懸命指導	個々を考えた育成
2016/12/31	ザ・リーダー	ちょこちょこ来ては、見せて頂いて、どういう点を改善していけばいいのか考えていこうかと思っています。	ちょこちょこ来ては	自ら現場で確認
2016/12/31	ザ・リーダー	人間性が一番大事だと思っておりましたので、意気消沈したJALの社員の人達を勇気づけてあげたいと思ったものです。	社員の人達を勇気づけてあげたい	現場の想いを理解
2016/12/31	ザ・リーダー	心を高め、新しい事業を創出し、世界の、世の中に常に新しい価値を提供し続けることこそ、企業は社会に必要とされる存在であり続けることができると私は思っています。	常に新しい価値を提供	社会に対して継続的価値の提供
2016/12/31	ザ・リーダー	心を高め、新しい事業を創出し、世界の、世の中に常に新しい価値を提供し続けることこそ、企業は社会に必要とされる存在であり続けることができると私は思っています。	社会に必要とされる存在	社会における企業の存在意義
2016/12/31	ザ・リーダー	思いやりの心を持った方でなければならないと思う。リーダーで一番大事なものは思いやりの心、それを持っているかだと思います。それを私は一言で利他の心と言っています。	利他の心	ステークホルダー間のバランス
2018/11/24	週刊ダイヤモンド	私も含めたみんなが従業員だと思います。経営者だけがもうけるために、会社を営んでいるわけではありません。私は、自分も含めた全従業員の幸せを願って経営をしています。	自分も含めた全従業員の幸せ	従業員の幸福

出所：筆者作成

