

Title	中小企業自動車販売会社における経営者のリーダーシップとその代替要因に関する研究
Author(s)	盛田, 雄一
Citation	
Issue Date	2019-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/15785
Rights	
Description	Supervisor:橋本 敬, 知識科学研究科, 博士

博 士 論 文

中小企業自動車販売会社における経営者のリーダーシップと
その代替要因に関する研究

盛田 雄一

指導教員 橋本 敬

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科

平成31年3月

目次

第 1 章 はじめに	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	2
1.3 研究の方法	3
1.4 論文の構成	4
第 2 章 関連研究と基本的説明	5
2.1 リーダーシップに関する先行研究	5
2.1.1 リーダーシップの定義	5
2.1.2 組織とリーダーシップ	6
2.1.3 リーダーの地位	8
2.1.4 フォロワーありきのリーダー	10
2.1.5 高業績を生むリーダーの配慮と構造作り	11
2.1.6 フォロワーの認知によるカリスマ	13
2.1.7 ビジネス社会における変革型リーダーシップ	13
2.1.8 交換理論・交流理論に関する研究	16
2.1.9 Multifactor Leadership Questionnaire	18
2.1.10 変革型リーダーシップの有効性	19
2.1.11 他者評価によるリーダーシップ測定	20
2.1.12 リーダーとマネジャーの違い	21
2.2 リーダーシップの代替要因に関する先行研究	22
2.2.1 リーダーシップの代替要因	22
2.2.2 従業員のコミットメント	22
2.2.3 リーダーシップの代替要因となるプロフェッショナル	24
2.2.4 共有型リーダーシップ	25
2.2.5 プロフェッショナルの定義	26
2.2.6 自動車販売業の営業プロフェッショナルの研究	28
2.2.7 外在主義を用いた営業プロフェッショナルの定義	32
2.3 中小企業に関する先行研究	33
2.3.1 成功する中小企業の特徴	33
2.3.2 中小企業経営者のリーダーシップ	35
2.4 自動車販売店の現状	36

2.5	先行研究のまとめ.....	37
第 3 章	リーダーシップ、構造作り、組織、営業プロフェッショナルの調査概要.....	42
3.1	調査目的.....	42
3.2	調査方法.....	42
3.2.1	調査対象企業.....	42
3.2.2	調査対象者.....	44
3.2.3	他者評価による経営者のリーダーシップ調査.....	45
3.3	調査内容.....	46
3.3.1	本研究の質問紙と調査項目.....	46
3.3.2	変革型リーダーシップの調査内容.....	48
3.3.3	リーダーシップ代替要因の調査内容.....	48
3.3.4	本研究における営業プロフェッショナルの定義.....	49
3.3.5	調査における留意点.....	50
3.3.6	業績によるグループ分け.....	50
3.4	分析方法.....	51
3.4.1	記述統計.....	51
3.4.2	各要因と業績水準に基づく分散分析.....	51
3.4.3	リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの相関分析.....	52
3.4.4	都道府県別、エリア別分析.....	52
3.4.5	同一自動車販売会社の複数店舗経営における分析.....	52
3.5	調査期間.....	53
第 4 章	リーダーシップ、構造作り、組織、営業プロフェッショナルの調査結果.....	54
4.1	調査結果.....	54
4.1.1	記述統計.....	54
4.1.2	分散分析.....	60
4.1.3	多重比較.....	60
4.1.4	営業プロフェッショナル、リーダーシップ、構造作り、組織特性の相関分析.....	61
4.1.5	都道府県別分析結果.....	63
4.1.6	エリア別分析結果.....	68
4.1.7	自動車販売会社別分析結果.....	72
4.1.8	面談時の気づき.....	78
第 5 章	考察.....	80
5.1	分析結果に基づく考察.....	80
5.1.1	記述統計に関する考察.....	80
5.1.2	リーダーシップの下位尺度に関する考察.....	81

5.1.3	構造作りの下位尺度に関する考察	82
5.1.4	組織特性の下位尺度に関する考察	83
5.1.5	分散分析に関する考察.....	84
5.2	既存研究との関係.....	85
5.2.1	記述統計に関する考察.....	85
5.2.2	分散分析に関する考察.....	86
5.2.3	相関分析に関する考察.....	86
5.2.4	営業プロフェッショナルに関する考察	88
5.3	調査に関する考察.....	89
5.3.1	調査方法と対象に関する考察.....	89
5.3.2	複数店舗経営する自動車販売会社に関する考察	102
5.3.3	エリア格差に関する考察.....	116
5.3.4	分析方法に関する考察.....	118
5.4	リーダーシップに関する考察	119
5.4.1	交流型、交換型リーダーシップに関する考察	119
5.4.2	リーダーシップと構造作り、組織特性に関する考察	123
5.5	営業プロフェッショナルに関する考察	124
5.5.1	営業プロフェッショナルと個別的配慮、構造作りに関する考察.....	124
5.5.2	営業プロフェッショナルとリーダーシップ、組織特性に関する考察.....	131
5.5.3	定性データを含む営業プロフェッショナルの確保、育成とリーダーシップ、構造作り、組織特性に関する考察.....	139
5.6	低業績店舗に関する考察	141
5.7	一般的な中小企業と本研究対象の自動車販売会社との違いに関する考察	142
5.8	リサーチ・クエスチョンに関する考察	145
5.9	中小企業自動車販売会社の経営者に求められるリーダーシップに関する考察	148
5.10	自動車販売業の営業プロフェッショナルへの新しい視点	150
第 6 章	結論	151
6.1	まとめ	151
6.2	結論.....	154
6.3	今後の課題	155
研究業績一覧	157
参考文献	158
謝辞	165

第 1 章

はじめに

本論文は、世襲経営者が多く存在する中小企業の自動車販売会社に関し、業績の要因として経営者のリーダーシップとその代替要因に着目し、それらを明らかにする研究である。

1.1 研究の背景

経済産業省によれば、自動車は、経済社会の基盤となる輸送手段を提供するだけでなく、生活文化を形作る重要な要素ともなっている消費財である。自動車(新車)販売業は、国内における自動車(新車)の販売を通じて戦後のモータリゼーションを主導し、我が国の自動車産業の発展の基盤を築き上げる役割を果たすとともに、小売サービス全体の中でも、今なお枢要な位置を占めている。自動車(新車)販売業の市場規模は約 11 兆円(平成 16 年)であり、小売業全体の販売額の約 8.3%である。一般社団法人日本自動車工業会によれば、2016 年度自動車小売業の雇用総数は 57 万 7,000 人であり、日本の主要小売業といえる。自動車販売業は市場規模、雇用者数の面において、日本経済に存在感を示す。

宮下(2005)によれば、自動車販売業では地元密着の中小企業が多く、中小企業故に経営者一族で世襲が行われている企業が多く存在する。企業の経営者とは組織のリーダーである。社会心理学者や社会学者は、勢力や責任に関するリーダーへの分化を地位と呼んでいる。無論、経営者は地位を有する。しかし、Chemers(1997)によれば、リーダーの地位と関連する問題がピークに達すると、組織に硬直化という問題が生じる。つまり、能力あるものがリーダーたる地位に就かなければ、組織は硬直し、悪影響が出る。また、リーダーが持つべき能力として、広く一般に受け入れられているものの一つにリーダーシップがある。Chemers(1997)によれば、多くの理論家や研究者に広く受け入れられているリーダーシップとは「ある共通の課題の達成に関して、ある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程」というものであり、リーダーシップが集団過程にあり、社会的影響に基づき、共通の課題を解決するという。Chemers(1997)は、リーダーシップが組織目標の実現にいかに関与するかを示すことで

リーダーシップの役割を考察した。しかし、Kerr&Jermier(1978)によれば、リーダーシップ理論とは「リーダーシップは組織活動において非常に重要で、リーダーシップを全く必要としない状況は考えられない」という前提が存在しているというが、このような前提には、リーダーシップ概念の曖昧さやその有用性に関する疑問、組織成果のリーダーシップへの帰属の問題、リーダー交代の有効性に関する疑問など、様々な形で早くから挑戦されてきたという。特にこれまでのリーダーシップ論に一考を促す重要な理論の一つとして、Kerr&Jermier(1978)のリーダーシップ代替要因に関する理論をあげることができる。Kerr&Jermier(1978)のリーダーシップ代替要因論とは、リーダーシップが存在しなくとも、組織活動は代替要因があれば問題なしというものである。

本研究では、日本の主要な小売業である自動車販売会社において、世襲が多い中小企業経営者のリーダーシップとその代替要因に関し、企業業績との関わりについて探求する。研究対象の選定に関しては、1.日本企業の99%は中小企業であること、2.中小企業の特徴として、世襲が多いこと、3.自動車販売業は日本の主要小売業の一つであること、4.広く一般的に受け入れられているリーダーに必要な能力としてリーダーシップがあること、5.組織にリーダーシップを必要としないリーダーシップ代替要因論があることを注目し、これらを全て含有し得る中小企業の自動車販売会社を対象とした事例研究を行う。

1.2 研究の目的

本研究の目的は、先行研究において企業の目標達成に重要であるとされた経営者のリーダーシップ、特に中小企業経営者に必要とされる変革型リーダーシップおよびその代替要因となる構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルを調査、分析し、どのような要因が企業目標の実現に影響するのかを明らかにすることである。本研究では自動車メーカーとの年間販売台数の目標達成した中小企業の自動車販売会社と目標未達で閉店になった経営者のリーダーシップと代替要因の差異を明らかにし、

- 1.経営者のリーダーシップが目標達成の実現に不可欠な要因なのか、
 - 2.経営者のリーダーシップの代替要因が存在するのか、
 - 3.研究職では高い可能性でリーダーシップの代替要因とされたプロフェッショナルが研究職以外で代替要因となるのか、
- というリサーチ・クエスチョンを世襲経営者が多い中小企業の自動車販売会社 31 社 53 店舗を対象に検証する。

本研究のオリジナリティは、標本とした自動車販売会社 31 社 53 店舗中、世襲の社となるものを検証し、経営者のリーダーシップがもたらす業績への効果と先行研究に

おけるリーダーシップの代替要因が、日本の中小企業の自動車販売業において業績の要因となっているか検証することにある。また、先行研究において、研究職ではプロフェッショナルがリーダーシップの代替要因となるとされたが、研究職以外で自動車販売業に存在する営業プロフェッショナルが経営者のリーダーシップの代替要因となるか検証する。本研究の学術的意義として、Chemers(1997)が提唱するようなリーダーシップが組織目標達成への絶対的要件なのか、また Kerr&Jermier(1978)が提唱するリーダーシップの代替要因が存在し、組織目標が達成または未達となるのか、中小企業の自動車販売会社におけるフランチャイズ事業継続の可否で検証する。そして、経営学では企業を形成する要素を「ヒト、モノ、カネ」としていたのに対して、企業の成功要因として経営者や企業組織に何が必要なのかという「知識」を重視し、科学的分析に基づき探求する。また、社会的意義として現存する企業を事例に、市場要因や経済的要因以外で、業績が悪く閉店となる要因、目標を達成し事業継続する要因を明らかにすることにより、健全な企業経営を図るための一助となれればと考える。

1.3 研究の方法

本研究では、中小企業の自動車販売会社における業績の要因として経営者のリーダーシップとその代替要因に関する調査をする。調査は、同一エリアにおいて、同一メーカーと販売会社で締結した自動車販売の目標達成・未達成により、店舗がフランチャイズ契約を更新できず、閉店に追い込まれる企業と目標達成により事業継続する企業を対象とし、これらの企業において経営者のリーダーシップとその代替要因を調査、分析し、明らかにする。

同一自動車メーカーAを取扱い、同じエリア内で競合する中小企業の自動車販売会社31社53店舗の店長(n=53)を対象に、質問紙を持参し、面接による他記式で経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルに関して調査した。本研究では自動車メーカーAと基本契約で締結した年間自動車販売台数の目標達成レベルを業績と定義した。高い業績を実現し事業継続する自動車販売会社の店長と目標未達が主因で閉店が見込まれる店長を調査対象とした。店長を調査対象とした理由として、店長は、業務に精通しているだけでなく部下や営業プロフェッショナルの育成に最も適任とされており(宮下, 2005)、営業会議などを通じ、経営者と最も仕事で接点がある立場で、経営者の仕事における言動を目の当たりにするポジションであり、調査対象として最適と考えたからである。また、各店舗の業績を調査する際、次年度以降の事業に関し、継続、閉店、および自動車メーカーからの業績改善勧告の有無を調査した。

そして、自動車販売の優劣とは単にリーダーシップによるものではなく、McCarthy (1960)が提唱する Price、Product、Place、Promotion の要因の影響も考えられる。これらの要因を可能な限り排除するため、同一メーカーで同一価格(標準小売価格)の同一製品(自動車)を同じエリア内で販売し、メーカーと計画した年間販売目標達成を実現し事業継続できている店舗と、目標未達が主因でフランチャイズ契約が継続できず閉鎖する店舗が混在するエリア(新潟、長野、富山、石川、福井、岐阜、三重、滋賀、奈良、京都、大阪、和歌山)の2府10県を選定した。また、53店舗は31の異なる販売会社によって経営されており、全て異なる経営者であった。

尚、調査対象となる自動車販売会社の70%以上が世襲の経営者であった。八木(2010)、佐竹(2014)によれば、中小企業経営者に有効なリーダーシップは変革型リーダーシップであり、Bass(1990)、Bass&Avolio(1990)が提唱した変革型リーダーシップの特徴に基づき質問紙の調査項目を作成する。また、Kerr&Jermier(1978)によりリーダーシップの代替要因とされた構造作り、組織特性、部下の特性として筆者が定義する営業プロフェッショナルに関する項目を質問紙に反映させる。質問紙には、Bass(1990)が定義した変革型リーダーシップの各特徴、Bass&Avolio(1990)の Multifactor Leadership Questionnaire(以下 MLQ)を参考にし、変革型リーダーシップの要因が経営者にあるのか、また Kerr&Jermier(1978)が定義した3つのリーダーシップ代替要因(1. 部下の特性(営業プロフェッショナルの有無)、2. 構造作り、3. 組織特性)が直接自動車を販売する店舗にあるのかを調査した。そして、調査時取得した定性的なデータと変革型リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの各要因を数値化し、どの要因が企業の目標達成に有意な関わりをもつのか、記述統計、分散分析、多重比較、相関分析により明らかにする。

1.4 論文の構成

以下第2章では、これまでの学術的なリーダーシップ論を概観し、どのような理論的展開と進歩があったのかを明確にし、リーダーシップとその代替要因、営業プロフェッショナルの存在、中小企業の自動車販売会社の現状、世襲の中小企業経営者に関して説明する。第3章では調査概要、分析について述べる。第4章では調査結果、第5章では考察、第6章では結論を述べる。

第 2 章

関連研究と基本的説明

本章では、これまでの学術的なリーダーシップ論を概観し、どのような理論的展開と進歩があったのかを明確にする。数あるリーダーシップ研究の中でも、本研究と関わりが深いリーダーシップとその代替要因、営業プロフェッショナル、中小企業の自動車販売会社の現状、中小企業の世襲経営者に関して説明する。第1節では組織に与えられた目標の達成や経営者が業績を上げるために必要とされたリーダーシップ、第2節では、リーダーシップの代替要因とされた組織特性、構造作りとプロフェッショナル、第3節では中小企業、第4節では自動車販売店に関する先行研究を説明する。第5節では先行研究のまとめと本研究との関わりを説明する。

2.1 リーダーシップに関する先行研究

2.1.1 リーダーシップの定義

リーダーシップの研究は、古来より実践されているが多種多様である。議論された論理的なものもあれば、一方的な主張で論理的ではないものも混在する。企業、軍隊、組織、集団、国家等、社会に様々なリーダーシップ研究が混在する中、リーダーシップに関する文献を3,000以上研究した Bass (1990)は「リーダーシップの概念を決定しようとした人と同じくらい、多くの異なったリーダーシップの定義が存在する」と記述している。

古来のリーダーシップの一例として軍事組織のリーダーシップがある。孫子は「智」、「信」、「仁」、「勇」、「嚴」をリーダーの質として目指すものとした。戦時の大日本帝国軍で士官育成に使用された蔵田十紀二(1990)のリーダーの定義とは「高邁の品性」、「至深の温情」、「堅確な意思」、「卓越した識見」であり、軍隊のリーダーの資質や特性を定義したものである。しかし、現実には、その特性や資質があつて

もリーダーでなかったり、その特性や資質がなくともリーダーであったり理論では説明できない矛盾もある。

Chemers(1997)は、多くの理論家や研究者に支持されているリーダーシップの定義とは「ある共通の課題の達成に関して、ある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程」としている。この定義のポイントは、リーダーシップとは集団に関わることにより生起し、社会的影響に基づき、集団における共通の課題を解決するというところにある(Chemers, 1997)。

リーダーシップの相違に関して、竹林(2004)は研究者のリーダーシップ研究に対する観点の相違からくるものであり、それが研究の対象や領域の相違につながり、リーダーシップにおける定義の捉え方の相違につながると指摘している。リーダーシップの研究は、その目的や研究者の観点で領域や課題解決を研究する分析方法が異なる。リーダーシップ理論とは、ばらばらで、時には矛盾し、複雑であり、リーダーシップ研究は社会心理学、産業・組織心理学、経営学など多義に渡る(Chemers, 1997)。

2.1.2 組織とリーダーシップ

Chemers(1997)は、リーダーシップの定義における「ある共通の課題の達成」とは、一人ではなく複数の人々、複数の集団からなる集団、つまり組織の課題達成を意味するとし、一人で達成できる課題に対し、集団を組織化したり、その仕事を集団に割り当てたりすることは、非効率的で非生産的と指摘している。また、Chemers(1997)は「ある共通の課題の達成に関して、ある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程」とは、組織において複数の人々が相互に援助、支持を得る過程が課題の達成に必要であり、その調整役がリーダーであり、組織の課題達成にはリーダーが必要不可欠な存在であるとしている。

Chemers(1997)は、組織に必要な機能として、内的維持、外的適応性、矛盾する要請の均整保持の3つを挙げており、これらの機能に対しリーダーがその中心的な役割を担うとしている。Chemers(1997)は、以下のように説明している。内的維持とは、生産活動の安定した基盤づくりのために諸活動を規制し、内的な誠実さ、正確性を維持した組織活動を標準化することであるという。内的維持により組織は安定性、信頼性を得て、日常的な出来事に対応できるようになるとしている。例えば、毎日の仕事は繰り返し実践され、ルーチンワークとなり、当たり前のように課題は解決されていく。仕事が標準化されれば、組織に安定性、信頼性、生産性が高まる(Chemers, 1997)。しかし、Chemers(1997)は内的維持機能を高めることは、規制、秩序、安定性、生産性の

高まりとなるものの、組織の他の重要な機能、すなわち外的適応性を失うこととなると指摘している。外的適応性とは、組織を取り巻く外的な環境変化に敏感に適応することであるという。組織は外的の環境変化に対応できるよう、アンテナを張って柔軟に対応しなければいけない。つまり、競合他社の動向や市場の変化に敏感に反応し、適応することも組織には必要不可欠な機能であるが、組織は内的維持が過度であれば、変化、変革を拒み、外部環境の変化に適応できないという(Chemers, 1997)。しかし、極めて競争的で、不安定な状況におかれている組織は外的適応性を確保する必要がある(Chemers, 1997)。組織が置かれている立場によって内的維持と外的適応、つまり守りと攻めの優先順位が異なる。Chemers(1997)は、組織には内的維持と外的適応性のバランス調節をする機能が必要であり、リーダーがその中心的役割を担うとしている。つまり、組織が置かれる環境で、存亡をかけて組織活動には攻め(外的適応性)と守り(内的維持)が共に必要であるが、どちらに優先順位を置くかは、リーダーが中心的役割を担うということである。

更に Chemers(1997)は、組織で複数の人々が課題解決に向け活動する際の調整機能がリーダーの中心的役割であると指摘している。Chemers(1997)は、秩序ある組織化された環境にある集団は、リーダーにより課題、責任が各人に割り当てられ、何が期待されているのか概略を示され、目標達成を促進され、奨励されるとし、特に、集団や組織が、外的適応性を求められる環境にあるとき、リーダーが担う重要な機能は問題解決および革新となると指摘している。リーダーが組織構成員の感受性、柔軟性、創造性を創造させるよう手助けをし、集団が新しい、あるいは複雑な要請を処理することができなければならない(Chemers, 1997)。

また、Fleishman(1953)はリーダーが中心となり、集団構成員に自分たちに一体何か期待されているか知らしめること、決まった手順に従わせようとする、集団構成員に具体的な課題を割り当てること、なすべき仕事の日程を定めること、決められた規則を集団構成員に守ってもらうようにすることが構造作りの下位尺度であるとし、構造作りが高業績の要因の一つであると指摘した。

Chemers(1997)と Fleishman(1953)の研究では、リーダーが中心となり組織は持続的な安定した効率的な生産活動が可能としており、課題解決のプロセスが組織の生産性、効率性、業績に繋がると説明されている。以上のリーダーシップに関する先行研究では、リーダーが課題解決や組織活動の中心的役割を担い、企業には必要不可欠な存在であると指摘されている。

2.1.3 リーダーの地位

Chemers(1997)は、リーダー＝権威、責任の分化とし、社会心理学者や社会学者は勢力や責任に関するリーダーへの分化を地位(status)と呼ぶと説明する。また、Chemers(1997)は、変革媒体(change agent)としてのリーダーはフォロワーに影響を与えるため、正当な権威を所有しなければならず、このような正当性はリーダーの特別な地位から生じてくるとしている。Chemers(1997)は、変革媒体としてのリーダーの役割は、意図的に集団組織にポジティブな側面をもたらす機能と非意図的に集団に脅威を与えネガティブな側面をもたらす機能の双方があるとし、以下のように説明している。ポジティブな側面をもたらす機能として、集団や組織が直面する重要な課題に対し、有能な人材を割り当てることであるという。地位とは、有能さとともに責任を伴う権威の割り当てであり、報酬を伴い、他者への規範となり、組織を革新へと導くトリガーとなるものであり、報酬は物質的、金銭的なものに限定されず、名誉も含まれるという。次にネガティブな側面をもたらす機能として、地位がもたらす卓越性や報酬が起因し、この地位を失う不安から、正道を外れる場合があり、このような意図せざる機能として、“目的と手段の逆転(means-end reversal)”があるという。本来、地位とは集団を成功へと導く手段であるが、報酬や名誉の証しである地位を得ること自体が目的となってしまうことが“目的と手段の逆転”である(Chemers, 1997)。つまり、本来リーダーは地位という手段を使い、集団の課題解決をすることが目的となるが、地位が持つネガティブな側面として、地位の維持や地位を得ること自体が目的となり、リーダー、フォロワーが持つエネルギー、時間、組織のリソースが無駄使いされてしまう(Chemers, 1997)。

Hollander(1978)は、特異性クレジットという概念でリーダーシップと地位を説明した。Hollander(1958, 1978)によれば、個人が集団規範に従って行動しない場合、あるレベルに達すると、その個人は集団から排除されるが、その個人が、集団の課題遂行の初期段階において先ず集団への同調性を示し、次に有能さを示し、信頼を得た場合、その後の局面で集団の規範から逸脱した行動をしても信頼を得た範囲で許されるという。Hollander(1978)は、特異性クレジットによるリーダーシップの発揮を説明する中で、リーダーがフォロワーから選ばれし者となるために信頼を得ることが重要であると指摘している。そして、リーダーは信頼に基づき変革を伴う組織の課題解決にあたるということが求められるという(Hollander, 1978)。

Chemers(1997)は、有能さ、集団への忠誠心が最高と認められる人物を特定し、責任

ある高い地位を与えれば、そのリーダーは能力に基づいた行動をし、その能力の高さと集団への忠誠心が認められ、フォロワーに排除されることなく集団に新しい風を吹き込む役割を担うとしている。

Chemers(1997)によれば、地位と関連する問題がピークに達すると、組織に硬直化という問題が表れる。Chemers(1997)は地位と組織の硬直化に関して以下のように説明している。地位がもたらすポジティブな効果とは、最高の責任を有するポジションに就いた最も有能な集団成員によって集団あるいはシステムそのものが流動的となるが、リーダーが、そのポジションを維持するために用いる最も一般的な方法の一つは、地位構造を固めることであるという。つまり、地位構造のトップに位置するリーダーが、自身の保身のためにポジションを守ろうとする方法として組織の人事の流動性を減少させることがあるという。また、出生に関する事項が地位あるポジションにつく資格と密接に関係する場合、地位の硬直化という問題が起こるといふ(Chemers, 1997)。Chemers(1997)は、世襲や株の所有など、能力が起因しない方法で選出された、能力が疑わしいリーダーが地位に固執し場合、集団成員にリーダーにふさわしい優秀な人材がいても、地位に就くことができず、組織は硬直化という問題を抱えると指摘している。硬直化した組織において、地位がもたらすネガティブな効果によってリーダーが担う役割、組織機能は低下し、対照的にオープンな地位継承システムによって選ばれた有能なリーダーを有する組織より遥かに劣るといふことは、当然のことであり、組織にとって望ましくないことである(Chemers, 1997)。

しかし、中小企業庁「中小企業白書 2006年版」第3部第2節「コラム3-2-1 中小企業経営者の特性：経営者かつ企業オーナー」によれば、事業承継に関し中小企業は大企業と異なり、持株の譲渡という問題があり、大企業のようなオープンな地位継承が困難な場合が多いという。つまり、中小企業は世襲経営となる実態があるという。

近藤&鈴木(1991)によれば、創業者の場合、企業の創業期から自らの指導力、統率力で企業を牽引してきており、リーダーシップが確立されていると考えられるが、創業者から二代目経営者に引き継がれる時、継承が問題になるという。近藤&鈴木(1991)は、二代目経営者はあくまでも人徳厚く、求められるのはチームプレーであり、自らはそのコーディネーターに徹しなければならないとしている。また、近藤&鈴木(1991)は能力的にみても、数字に対する感覚や対外交渉力などには優れているものの、リーダーシップ、先見性、従業員の使い方などについては、一般的に世襲の後継経営者は創業者よりも劣ることが多く、特に二代目経営者に不足している能力がリーダーシップであると指摘する。

2.1.4 フォロワーありきのリーダー

Bass (1990)によれば、現実のリーダーシップの諸過程は複雑であり、リーダーシップに関する研究は、論文数で 7000 以上であるという。古典的なリーダーシップにおいては、1900 年代初頭から第 2 次世界大戦にかけて、リーダーがもつ属性的な特徴、特性の追究であった。19 世紀の哲学者 Thomas Carley はリーダーシップ偉人説を提唱している。偉大なリーダーとは何らかの特殊なものを持ち、その特殊性により、いかなる場面、状況でも重要な地位を手に入れるという。20 世紀に入り、リーダーの特殊性として個体差測定が始まった。Binet&Simon(1908)は、知能測定尺度を提唱した。過去のリーダーシップ研究では、特性がリーダーの証しであり、それは業績を常に確実に予測するものであると説明された。しかし、リーダーの特性をもっても、実存するリーダーとの因果関係が不十分であり、リーダーシップの発生や誰がリーダーになるか予測するには不十分であった。

Stogdill(1963)は、完全なるリーダーシップ理論とはリーダーのパーソナリティとリーダーシップを執る状況の重要側面との相互作用を含有しているべきであると指摘した。そして Fiedler(1967)は「リーダーシップ効果性の理論」にて条件即応モデルを提唱した。それまでのリーダーシップ研究とは、特性論のようにリーダーのみにその要因を求めていた。しかし、Fiedler はリーダーのみならず、フォロワーの存在を認めてリーダーシップ研究をし、リーダーシップ研究に劇的変化を与えた。Fiedler(1967)は、リーダーシップとは社会的影響力であるから、リーダーがどの程度容易にフォロワーに影響を及ぼすことができるのか、その程度によってリーダーの立場は大きく異なると指摘した。つまり、リーダーが執るリーダーシップが容易にフォロワーに影響するか、それとも困難なものかは、リーダーとフォロワーとの関係、環境によって異なるという(Fiedler, 1967)。Fiedler(1967)や House(1971)のパス・ゴール理論に代表されるように、リーダーシップの研究はリーダーの行為とフォロワー(部下側)の状況が研究テーマとなった。Fiedler の条件即応モデルでは、リーダーとフォロワーの関係において、組織の課題解決を最大限有効化させるためには課業を優先とすべきか、それともフォロワーとの関係を意識し人間関係を重視すべきかはリーダーとフォロワーの状況によって優先順位は異なると指摘している(Fiedler, 1967)。これはリーダーの行為だけではなく、リーダーとフォロワーの関係に重点を置いた理論形成である。

Chemers(1997)によれば、リーダーとフォロワーの関係に重点を置いたフォロワー志向の理論形成は、リーダーシップの「交流」あるいは「交換」理論というタイトルで

議論されたという。Chemers(1997)は、リーダーシップの交換理論とは、リーダーとフォロワーが公平な交換を行い、相互の責任と利益は明確であると説明している。しかし、交換理論は責任とそれに相応する利益の交換でリーダーとフォロワーの関係を理論化していたが、実際にはフォロワーが自我の興味を超越し、真にリーダーの使命に関与するような状況を作り出しており、フォロワーに交換的な考え方、行動を超越させるリーダーシップがあり、それが「変革型」リーダーシップであるという(Chemers, 1997)。

八木(2010)は、リーダーシップは経営学の中でも特に研究の多い分野であり、現在のような変化の激しい時代に対応する上で注目に値する理論が変革型リーダーシップであると指摘している。変革型リーダーシップの特徴は、道徳的価値に基づいて発揮されるリーダーシップであり、部下から自己利益以上にグループや組織、コミュニティ全体に貢献しようという意識を引き出すことにあるという(八木, 2010)。

2.1.5 高業績を生むリーダーの配慮と構造作り

Likert(1961)によれば、高業績部門と低業績部門を比較した際、両者のリーダーに行動の違いがあり、それが業績に起因しているという。Likert(1961)は高業績部門特有のリーダーシップには、従業員への配慮的なリーダーシップがあり、リーダーは基本的に温和で「従業員中心型」のリーダーシップであると指摘した。逆に低業績部門のリーダーは課業中心の監督行動であり、詳細なる指示や部下の失敗、誤りに対して批判的、処罰的な行動をとったと指摘している。このような課業中心の部下への接し方は、部下に仕事達成への不当な圧力を感じさせたという(Likert, 1961, 1967)。

また、オハイオ州立大学では、Shartle(1950)によってリーダーの行動を正確に測定する研究が開始された。Hemphill(1959)は約 1,800 の行動記述のためのリストを開発した。その後、リストは選別され、リーダーシップの尺度とされる Leader Behavior Description Questionnaire(以下 LBDQ)の元となった。

オハイオ州立大学で行われたリーダーシップ研究において、Fleishman et al(1955)は LBDQ を用いて、普遍的な高業績を残すリーダーの行動として2つの特徴を指摘した。Fleishman et al(1955)によれば、その特徴的行動とは「構造作り(initiating structure)」と「配慮(consideration)」であるという。Fleishman et al(1955)が使用した LBDQ の「構造作り(initiating structure)」と「配慮(consideration)」に関する質問項目を表 2.1 で示す。

表 2.1 「構造作り」と「配慮」を測定する質問項目(LBDQ)

構造作り	配慮
(4) 団員に自分たちに一体何が期待されているかを知らせる。	(7) 気軽に接触できる。
(14) 決まった手順に従わせようとする。	(17) この団の一員でいてよかったと思えるような細やかな心配りをする。
(24) (リーダー) 自身のアイデアを団の中で実際に試してみる。	(27) 団から出てきた提案を実施に移す。
(34) 自分の態度を団に対してはっきりとうちだす。	(37) 団員を皆、自分と対等な人間として扱う。
(44) 何をどのようにすべきかを決定する。	(47) 変更があれば予め知らせてくれる。
(54) 団員に具体的な課題を割り当てる。	(57) 成員との社交を避ける。(逆転項目)
(64) 団内で(リーダー)自身の役割を団員にわきまえてもらうようにする。	(67) 団員各自が幸せであるように働きかける。
(74) なすべき仕事の日程を定める。	(77) 変更をいとわない
(84) 作業標準をきちんと維持する。	(87) (リーダー)自身がとる措置の理由を説明しない。(逆転項目)
(94) きめられた規則を団員に守ってもらうようにする。	(97) 団と相談することなしに行動をとる。(逆転項目)

(出典) 邦訳 金井 (1991), 89 ページ。

Fleishman et al(1955)は、因子分析の結果、高業績には「構造作り(initiating structure)」と「配慮(consideration)」が重要な尺度であると指摘している。Fleishman et al(1955)によれば、「構造作り(initiating structure)」とは、リーダーがメンバーの仕事に関心を示し、その目標達成に必要な構造を明示するリーダーの行動であるという。一方、「配慮(consideration)」は、リーダーがメンバーに人間的な関心を示し、メンバーの個人的欲求の満足を図ろうとするリーダーの行動であるという。「構造作り」は論理重視であり、「配慮」は感情重視として分類することができる(Fleishman et al, 1955)。構造作りと配慮とは、論理と感情であると捉えると、一見相反するように考えられるが、この2つの因子は相反することなく2つ同時に存在することが Fleishman らの研究で実証された(Fleishman et al, 1955)。オハイオ州立大学で行われたリーダーシップ研究において、「構造作り(initiating structure)」と「配慮(consideration)」という2軸が高ければ高いほど業績がよいという「Hi-Hi型」のリーダーシップが提唱された。

2.1.6 フォロワーの認知によるカリスマ

House&Shamir(1993)によれば、カリスマ性をもったリーダーは、非常に霊感的な存在となり、集団を刺激し、この刺激により集団成員が個人の目標と関心を抑え、集団の目標、課題解決のために自我を超越した自己犠牲を伴うような行動をする場合があるという。このカリスマ性をもったリーダーとは、交換型リーダーとは異なり、公正な交換ではなく、フォロワーに交換以上のコスト、自己犠牲さえも伴う行動を導くという(House&Shamir, 1993)。

カリスマという用語に関して、Conger&Kanungo(1987)は、カリスマとは古来の霊感的な存在ではなく、行動学における現象として説明した。Conger&Kanungo(1987)は、(1)現状と将来目標の差異、あるいはリーダーによって提示されるビジョンとの差異の程度、(2)望まれた変化を達成するための革新的で今までにない非伝統的な手段の使用、(3)変化に影響を与える環境資源やその制約をリーダーが正しく評価できること、(4)ビジョンの追及に向けてリーダーがフォロワーを鼓舞するために用いる印象と印象管理、以上4つの変数によってカリスマは規定されると説明し、カリスマ的リーダーには目標達成のための能力、知識や専門的技術が重要であると指摘した。Conger&Kanungo(1987)は、何をもってリーダーはフォロワーにリーダーが持つ能力や意志の強さ、ビジョンを認識させ、そのようなリーダーに対していかにフォロワーの利己心を超越した努力と忠誠を惜しまないようにさせるのかということを経験的に探求し、カリスマとはフォロワーの認知による帰属的な現象であると指摘した。つまり、過去のカリスマの理論形成に見られた神に選ばれた神霊的リーダーであるというものではなかった。これはカリスマというリーダーシップモデルは、国家君主や政治のみならず、現代のビジネス社会における企業リーダーにも対応するものであった。Conger&Kanungoによるカリスマの研究は、現代社会において、カリスマ的リーダーの実用性、有益性を具現化する画期的な研究である。

2.1.7 ビジネス社会における変革型リーダーシップ

リーダーシップの実践と応用は、ビジネスの領域でも重要性が説かれ、高いニーズがある。企業が求めるリーダーとは取り巻くフォロワーを惹き付け、渦潮の目となり、

周囲を巻き込み、大きな変革を行うことが期待される。企業や組織で変革を実践し、現状を打破する経営者やリーダーが必要とされている。特にビジネス社会では、競争に勝つために企業の成功要因として変革型リーダーシップに対する強いニーズ、興味、関心がある。そのようなリーダーを育成する方法が必要とされる中、様々な研究者により心理学的、行動学的特徴を駆使し、古来より神霊的用語とされたカリスマという用語をより論理的なリーダーシップの定義とする研究が行われた。変革型リーダーシップの要因分析は、**Bennis&Nanus(1985)**の「リーダーシップ：責任を負う戦略」、**Tichy&Devanna(1986)**の「変革的リーダー」、**Kouzes&Posner(1987)**の「リーダーシップの挑戦：組織で非凡なことを成し遂げる方法」でも調査、研究がされた。

但し、これらの研究に関し、**Chemers(1997)**は問題点を指摘する。**Chemers(1997)**によれば、これらの研究には科学的な方法が欠如しており、読者がどれくらい研究結果を信頼できるかは疑問であるという。つまり、これらの研究においては、**Chemers(1997)**は、客観的なリーダーの行動観察、生産性や業績などの数値分析、部下からの評価のような確実性を伴う客観的データが欠落しており、単にリーダーが語る組織変革の成功談を集めたものに過ぎないとしている。

しかし、これらの研究は客観的データ分析の欠如があるものの、現在の企業でリーダーシップ育成研修に使用されている教材、資料の内容とあまり矛盾がなく、リーダーシップの実用領域の拡大に貢献した。**Bennis&Nanus(1985)**は、組織変革で評価を得た民間部門 60 名、公的部門 30 名の最高経営責任者にインタビューを実施し、これらのリーダーに共通する特徴やエンパワーメントを指摘した。**Bennis&Nanus(1985)**はリーダーの特徴を以下のように説明している。第一の特徴として、リーダーたちは組織が目標達成のために何が必要とされるか知っており、リーダー全てが明確なビジョンを示していた。第二の特徴として、リーダーたちはそれを組織の他の人々に理解させるスキルを有し、ビジョンを組織構成員に理解させていた。リーダーたちは、フォロワーと「共有された意味」を作り出していた。第三の特徴として、リーダーたちは組織のメンバーに信頼されていた。総員に共有された意味や信頼性の存在は、ビジョンに対する組織構成員の自我関与を強化し、この自我関与の強化により総員ひとりひとりが生産性の向上を実践するとし、総員全体のエンパワーメントにも言及している。**Bennis&Nanus** が論じるリーダーの能力とフォロワーからの信頼性は、**Hollander** が特異性クレジット理論で説明したリーダーの要件とされた能力と信頼性に一致する。そして、第四の特徴として、リーダーたちは自分の行動の成果に対し、楽観的であった。リーダーたちは自己の能力に自信があり、全てのリーダーは能力を発揮した。リーダーが醸し出す信頼と楽観が、リーダーを取り巻く組織構成員に広がり、組織はリーダー、フォロワーの総員の力により課題を達成するという (**Bennis&Nanus, 1985**)。

Kouzes&Posner(1987)は、優れたリーダーシップの五つの実践を以下のように説明し

ている。第一の実践は「過程への挑戦(challenging the process)」で、実践する過程において、最善の方法を求め、リスクをとることもいとわれない。第二の実践は将来の目標を立て、総員の協力を得るという「共有されたビジョンの鼓舞(inspiring a shared vision)」、第三の実践は「行動可能性付与(enabling others to act)」であり、組織構成員が各自活動することを促すこと、第四の実践は、「方法のモデリング(modeling the way)」であり、つまり模範を示すこと、第五の実践は「感情の高揚(encouraging the heart)」で、それは総員各人の貢献を認め、称えることで感情の高揚をもたらすことを意味する。これらは Bass(1990)が定義した変革型リーダーシップの特徴に通ずるものがある。Kouzes&Posner(1987)は、役職が経営幹部以下の 1,500 名を対象に優れたリーダーの特徴を記述させたとき、先見性やビジョン、モチベーションの鼓舞ではなく、誠実さと能力の 2 つが選択されたと指摘する。組織構成員は、まず権威に対する正統なる根拠として能力、誠実さがあるという信頼性をリーダーが持っていることを望んだ(Kouzes&Posner, 1987)。これは Hollander(1958)(1964)が特異性クレジット理論でリーダーの特徴として能力と信頼性を説明したことと一致している。Tichy&Devanna(1986)は、巨大企業で変革を実践したリーダー 15 人を研究対象とし、リーダーの戦争物語(War Stories)を通じてドラマ仕立てでリーダーシップの実践を説明している。Tichy&Devanna(1986)はリーダーによる変革のプロセスを三幕の劇に例えている。第一幕は「再生：変化の必要性の認識(Revitalization: Recognizing the Need for Change)」と題され、リーダーは総員に組織変革の必要を認識させ、組織構成員が過去に固執すること、変革に抵抗することを放棄させる。第二幕は「新しいビジョンと自我関与活性の創造(Creating a New Vision and Mobilization Commitment)」、第三幕は「変化の制度化(Institutionalization Change)」である。企業変革において、リーダーが起爆剤となり企業変革をもたらし、総員がビジョンに関与し、変革は制度化されていくという(Tichy&Devanna, 1986)。

以上の先行研究(Bennis&Nanus, 1985)、(Tichy&Devanna, 1986)、(Kouzes&Posner, 1987) においては、データ収集アプローチは非科学的、非構造的であり、これらを理由に研究の信頼性は低いと考えられるという (Chemers, 1997)。しかし、Hollander の特異性クレジット理論との一致や、現在の企業や実践的なリーダーシップ研修で用いられる教材と共通するものが多い。能力を有するリーダーによるビジョンの鼓舞、公平で公正な交換、そして誠実さ、信頼性やリーダーたる正統性を通じて組織構成員のモチベーションを上げている。また、これらの研究で組織変革の実践が検証されているが、現代のビジネス社会における企業でのリーダーシップの育成や実践に通じるものがある。

2.1.8 交換理論・交流理論に関する研究

リーダーシップとフォロワーの関係を理論化する中で、リーダーとフォロワーによる利益、コストの交換により、その関係が成立するという理論形成がある。それがリーダーシップの交換理論である。Shaw&Costanzo(1982)は、行動心理学における交換理論とは、社会的相互作用であり、経済学における交換理論とは、例えば報酬とコスト、利益と損失というようなメタファーであると指摘した。Homans(1961)は「人類は、他の全ての生物と同じように報酬や喜びを最大化し、コストや痛み、罰を最小化することを求めている。」と説明した。Homans(1961)は、これらの交換理論における交換とは、支払う報酬とコストの組み合わせにより利益ないし損失を生み出し、結果が有益なら関係は継続されるが、不利益な関係は継続されないとしている。Homans(1961)は、公平な交換の概念について論じ、「分配の公正」原理をまとめた。Homans(1961)によれば、公平な交換とは個人が負担したコストに相応する報酬を受け取る場合のみを意味するが、そう思わない場合は、怒りを感じ、逆に交換により多くのものを得た場合は罪悪感を抱くという。また Homans(1961)は、交換に関して、受けとったものが多い、少ないという判断の基準は当事者の自分史に基づいていると指摘している。

Thibaut&Kelley(1959)は、相互依存性理論を提唱した。Thibaut&Kelley(1959)は、相互依存性理論には比較水準(Competition Level; 以下 CL)と選択比較水準(Competition Level for alternative; 以下 CLalt)という2つの判断基準があると説明し、相互交換した結果が利益なのか、損失なのか、その基準を2つ定めた。Thibaut&Kelley(1959)はCL、CLaltに関し以下のように説明している。CLは個人史に基づく基準であり、成果がCLを上回った場合、個人は満足し、下回った場合、個人は不満を感じるという。CLaltは、その時点で個人がCL以外に同時に利用可能な交換に基づいた評価基準であり、一方が他方の受け取る報酬に影響力をもつ時、そこには不均衡な力関係があると指摘した。双方の力関係に不均等さを与えるCLaltがあれば、 $CLalt > CL$ となり、CLは無くなるという(Thibaut&Kelley, 1959)。また、双方の相互依存に基づく交換は、双方の結束を高め、組織内でリーダーとフォロワーが相互依存する場合、お互いの利益を増やし、損失を減らす作用がある(Thibaut&Kelley, 1959)。つまり、よいリーダーシップとフォロワーの関係とは、目標達成のためにリーダーはフォロワーを頼りにし、フォロワーはリーダーを頼りにする相互依存関係が存在し、必然的に個人と集団の目標が適合し、お互いに強化しあう関係を構築するという(Thibaut&Kelley, 1959)。

Hollander(1993)は、リーダーシップとはリーダーとフォロワーが持ちつ持たれつの

関係に存在し、リーダーの能力とはフォロワーが判断する正当性に基づくとしている。そして、Hollander(1993)は、フォロワーとはリーダーの重要な聴衆であり、リーダーが活動する際の自由裁量範囲はフォロワーの承認によって決められるとしている。更に、リーダーとフォロワー間の交換は公正であると同時に功利的なものでもあるという(Hollander, 1993)。

Grean(1976)は、経営における上司、部下の関係を垂直的二者連鎖(Vertical Dyadic Linkage, 以下 VDL)モデルによって説明している。VDL モデルでは、リーダーと部下は、協力する際の条件を交渉すると考えられており、特に非構造的課題の対応に重要な意味を持つという(Grean, 1976)。非構造的な課題に取り組む際、リーダーと部下は、相互作用を有し、相互依存的と非相互依存的関係の揺らぎを発生させるという(Grean, 1976)。例えば、企業で過去にないような問題やイレギュラー事案が発生した際、チーム力がより強力になるのか、逆にチームがバラバラになるのか、ということがわかりやすい例えであろう。Grean(1976)はリーダー、フォロワーの役割において、相互作用し影響しあうことをカップリングという用語で説明した。リーダーとフォロワーとの交換の状態は、カップリングの状態によって異なり、非常に質の高いものになり得るし、非常に質の悪いものにもなり得るという(Grean, 1976)。上司は、部下の興味があるもの、個別的配慮など交換する報酬の選択肢をもっており、これらの選択肢は部下のコミットメントや忠誠心、努力等のコストと交換されるという。Grean et al(1982)は、この理論において重要なことは、交換の質は、仕事単位によって異なり、部下とよい交換をする上司もいれば、そうでない上司もいるとしている。また、Grean & Scandura(1987)は、リーダーと部下との交換は、部下に判断基準があり、その基準とはリーダーが部下の欲求を理解しているか、否かであると指摘する。また、Hackman & Oldham(1976)は、交換を求める部下の成長志向の強弱により、部下の生産性や満足度が変わると指摘した。つまり、交換型リーダーシップとは、リーダー側に生産性や満足度をあげる要因があるというよりも、部下の自分史に基づいた交換、交流の判断基準や部下の欲求や成長志向など、部下側の要因に依存すると考えられた。

但し、Liden et al(1993)、Scandura et al(1986)によれば、交換型リーダーシップと業績は関連が弱いという。つまり、Liden et al(1993)、Scandura et al (1986)は、リーダーとフォロワーがお互いに肯定的な期待と印象をいただければ、例え業績が悪くとも、お互いの関係の質を高く評価し、それに応じて活動するとしている。つまり、業績が悪くとも、交換がお互いの利害や満足度を高め、相互の関係性が満たされていれば、問題なしであるという(Liden et al, 1993, Scandura et al, 1986)。

2.1.9 Multifactor Leadership Questionnaire

カリスマまたは変革型リーダーシップ理論を、より実践的なものに転用、拡張しようという動きにより、企業や公的組織におけるリーダーシップの実践および研修などの領域にもリーダーシップの有効性が求められ、その研究のための定量的なツール開発が活発となったという(Chemers, 1997)。Bass&Avolio(1990)は複数の国、多種多様な企業、組織の上級管理者を対象に、過去に彼らを鼓舞したリーダーに出会ったことがあるか、調査を重ね、その特徴を記述した。その結果として、多次元リーダーシップ尺度(Multifactor Leadership Questionnaire, 以下 MLQ)を作成した。

MLQ の内容は、3 種類の因子に分類される。その 3 つとは、変革型リーダーシップ、交換型リーダーシップ、非リーダーシップ因子である。Chemers(1997)は MLQ の各リーダーシップの因子に関し、以下のようにまとめている。変革型リーダーシップの因子として(1)カリスマ、(2)モチベーションの鼓舞、(3)知的刺激、(4)個別的配慮があるという。(1)カリスマは「リーダーが非常に信頼できて、重要なビジョンを達成できる能力がある」というフォロワーの知覚を反映している。この因子の項目例としては「そのリーダーはいかなる障害にも打ち勝つ能力があると信じている」が挙げられる。次に(2)モチベーションの鼓舞とは、部下のモチベーションを鼓舞させ、高い自我関与レベルを確保させることを意味している。因子の項目例として「私たち(フォロワー)の努力に焦点を当てた象徴やイメージを使うこと」が挙げられている。また、(3)知的刺激とはフォロワーが過去の考えに疑問をもつことをリーダーが奨励し、部下が独立的で創造的な思想をもつように援助することである。その項目例は「古い問題を新しい方法で考えることを可能にさせる」である。この因子は初期(Weber, House)のカリスマ理論と異なり、リーダーが過去を破壊し、「フォロワーと共に」ではなく、「フォロワーのために」創造的に思想するという決定的な違いをもつという(Chemers, 1997)。Chemers(1997)は、明らかにこれはフォロワーの成長と独立性が含まれる現代向けのカリスマであると指摘する。最後に(4)個別的配慮とは、公正で満足はいくやり方でリーダーが各々のフォロワーを扱うが、各々のフォロワーを他のフォロワーと異なったように扱うとしている。

また、Bass(1990)は、交換型リーダーシップの因子とは、業績主義の報酬(contingent reward)、例外による管理(management-by-exception)の 2 因子であるとしている。小野(2014)は、業績主義の報酬とは、仕事の遂行に対する報酬の提供、あるいは、不十分な仕事の遂行に対するペナルティといったリーダーとフォロワーとの間での社会

的交換を意味し、例外による管理とは、必要な場合に応じてリーダーがフォロワーの行動に介入することと説明している。Chemers (1997)は変革型リーダーシップの4因子の中で知的刺激、個別的配慮に関して、交換型リーダーシップにおいて議論された、より効果的なリーダーシップの質を想起させると説明している。知的刺激、個別的配慮の2因子はHouse(1971)のパス-ゴール理論における欲求志向的指導、状況的リーダーシップ理論における部下の成熟の発達、強化するものであり、目標設定パラダイムを通しての自己管理の発達を強調するものであるという(Chemers, 1997)。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査研究成果では、変革型リーダーシップとフォロワーの関係は交換型リーダーシップのものと概念的に異なるが、交換的な相互関係をベースとし、さらに強い相互関係が変革型リーダーシップによって構築されると説明されている。

2.1.10 変革型リーダーシップの有効性

Bass(1990)によれば、変革型リーダーシップの特徴として、ビジョンを構築し、それを示すこと、部下からの強い情動とリーダーへの一体感を引きだし、その影響力が理想化されること、現状の問題点に新しい視野を得させる知的な刺激を与えること、フォロワーを個別に配慮した激励やコーチングを与えることがあげられている。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構の調査研究成果には、変革型リーダーシップと業績に関し、以下の説明が記載されている。Waldman, Bass&Einstein(1987)によって、大企業の幹部256名を対象に交換型および変革型リーダーシップと従業員の満足度ならびに業績との関係について調査が行われた。調査結果として、従業員の満足度は変革型リーダーシップの要因(カリスマ、個別的配慮、知的刺激)ならびに交換型リーダーシップの要因(成功に対する報酬)に正の関連が示されたが、業績との正の関連が示されたのは変革型リーダーシップの個別的配慮のみであった。要するに、業績と関連があったのは変革型リーダーシップのみであるという(独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 調査研究成果)。

しかし、東(2005)は、変革型リーダーシップ論ならびに組織変革論では、変革期における変革リーダーの役割が過度に重要視されており、組織変革を優秀なリーダーが存在したから成功したというのではあまり建設的ではないと指摘している。東(2005)は、以下のとおり変革型リーダーシップの問題点を指摘している。東(2005)によれば、①リーダーの優れたビジョンの提示行動よりも、その準備段階における組織の環境認知が重要であり、ビジョンに対する曖昧性と具体性の相違は組織が置かれている環境

によって異なるのではないか、②変革型リーダーシップの説明は成功事例をもとにリーダーシップの特徴を導き出していることも問題であり、これまでの変革型リーダーシップ研究の多くが成功企業組織に対するアンケートやケース分析、また参与観察が主であり、しかも主たる対象は個人であり、その結果、変革の成功要因のすべてがリーダーでありリーダーシップであるという結果になってしまっている、③全ての成功要因が変革リーダー個人の資質であるように捉えられるのは、優れたビジョンの策定・提示の方法論に関する研究があまり進んでいないからである、④変革期において組織全体としてリーダーをどのように受け入れたか、また組織として変革を成功に導く能力を有していたのか、ということにより注目すべきである、⑤変革型リーダーシップ論は最初に変革ありきであり、リーダーシップの本質は変革することという結論に至っている、⑥リーダーシップとマネジメントを明確に区分しリーダーシップの側面ばかりを強調するとしている。東(2005)は、組織変革の成功要因を全てリーダーの個人的資質に求めるべきではなく、組織全体の役割をより重視すべきであり、変革型リーダーシップの有効性を全てリーダー個人に求めるのは間違いであると指摘している。組織とはリーダーだけでは構成できず、フォロワーを必要としている。東(2005)は、組織が課題解決する全ての成功要因をリーダーに帰すことには無理があると指摘する。リーダーとフォロワーの関係に成功要因を求めるならば、なぜ組織が課題達成をできたのか、その理由を明白にしなければ要因を判明できない。その判明プロセスにおいて、全てリーダーが成功要因とする理論形成ではなく、事例単位で考え、リーダーの場合もあれば、フォロワーの場合もあるのではないかと一考を促すものである(東, 2005)。

2.1.11 他者評価によるリーダーシップ測定

MLQ は、初期の変革型リーダーシップ研究と一線を画し、リーダーを他者評価している。初期のリーダーシップ研究においては Bennis&Nanus(1985)は、組織の変革で評価を得た複数の最高経営責任者に対してインタビューを行った。これは最高責任者＝変革型リーダーの自己評価である。しかし、Bass &Avolio(1990)の行った MLQ は他者評価である。Bass&Avolio は複数の国、多種多様な企業、組織の上級管理者を対象に調査し、彼らが過去に自己の利己的な関心を超越させ、使命や目標達成させるよう彼らを鼓舞したリーダーに出会ったことがあるか、調査を重ね、その特徴を記述した。つまり、フォロワーからリーダーを評価した。本節 6 項の交換理論・交流理論に関する研究で述べたように、Green&Scamdura(1987)によれば、リーダーと部下で交換され

る資源の価値は、部下に判断基準があり、Hackman&Oldham(1976)は、交換を求める部下の成長志向の強弱により、生産性や満足度が変わると考えた。つまり、交換型リーダーシップとは、リーダー側に生産性や満足度をあげる要因があるというよりも、部下の自分史に基づいた交換、交流の判断基準や部下の欲求や成長志向など、部下側の要因に依存すると考えられた。MLQ においても交換型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、非リーダーシップの3因子が調査されるが、これらの因子の強弱、有無とはフォロワーがリーダーの言動をどのように受け止めているのかというフォロワーがリーダーを評価する他者評価である。

2.1.12 リーダーとマネジャーの違い

Zaleznik(1977)は、精神分析的観点から、組織に変化をもたらすリーダーと組織を維持、発展させるマネジャーは異なると主張し、リーダーとマネジャーを区別して育成する必要があると説いた。

小野(2014)は Zaleznik(1977)、Kotter(1996)の考えを以下のようにまとめている。リーダーとマネジャーの相違点として、目標に対する態度、仕事に対する考え方、フォロワーとの関係、自己の持つ意味があるとし、目標に対する態度では、リーダーが目標に対し、能動的な態度をとるが、マネジャーは管理上の目標は仕事の必要性から生じる。つまり、与えられた目標を管理するだけではリーダーではない。仕事に対する考え方では、リーダーはリターンが高い場合、リスクをとり行動するが、マネジャーは利害調整、損失の算定等のスキルを活用する。フォロワーとの関係では、リーダーは自らのアイデア実現に直感的な感情移行的な方法で人間関係を築き、集団に対する自己の孤独感、一体感を強烈な感情で引きつけるが、マネジャーの感情移行は低レベルで、フォロワーが「どのように」進めるか関心を示し、人間関係には秩序を求める。自己の持つ意味は、リーダーは自己を取り巻く環境から分離しているが、マネジャーは環境に従属している。また、Kotter(1996)はリーダーシップとマネジメントは別の概念であると主張し、以下のように説明している。①リーダーの第一の課題は方向性の設定であるが、マネジャーは計画と予算の策定である、②人の動かし方は、リーダーは人心の統合であるが、マネジャーは組織編成と人員配置である、③リーダーはフォロワーが理想に従って生きるという満足感やビジョンの実現を与えるのに対し、マネジャーはフォロワーが目標と現状に乖離があるかどうかをチェックし、乖離がある場合は必要な行動を取るといふ。

リーダーとマネジャーを色鉛筆で例えると、加点的なイメージとしてリーダーは青、

減点的なイメージとしてマネジャーは赤であり、両者は色という同じカテゴリーでも赤と青のごとく異なると考える。

2.2 リーダーシップの代替要因に関する先行研究

前節では「リーダーシップとは、ある共通の課題の達成に関して、ある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程には組織が必要不可欠であり、リーダーが組織の調整には必要である」というリーダーシップなしでは組織は存続できないという研究に関し説明した。本節では、前節に反し、「リーダーシップが存在しなくとも、組織活動は代替要因があれば問題なし」とする先行研究を説明する。

2.2.1 リーダーシップの代替要因

Kerr&Jermier(1978)は、リーダーシップの有効性とは、統計学的な有意であり、リーダー行動の結果変更(部下の満足、生産性)に対する説明力はごくわずかに過ぎないと指摘した。また、場合によってはリーダーシップを全く求めない代替要因が存在するという。つまり、リーダーシップが存在しなくとも、組織活動は代替要因があれば問題なしというものである(Kerr&Jermier, 1978)。Kerr&Jermier(1978)によれば、リーダーシップの代替要因は3つに分類される。①部下の特性に関わる要因で、例えば部下が経験豊かで十分な能力を持っている場合や、独立性やプロフェッショナル志向が強い場合、②構造作りに関わる要因で、例えば部下が行っている仕事が非常にルーチン化されている場合や、仕事そのものがモチベーションを高めている場合、③組織特性に関わる要因で、組織が公式化されておりルールや手続きがきちんと定まっている場合や、集団の結束力が高い場合、上司の構造作りや配慮的リーダーシップは必要なくなる可能性が高いという(Kerr&Jermier, 1978)。

2.2.2 従業員のコミットメント

野村総合研究所によれば、従業員は企業に対し果たすべき役割をコミットメントしており、このコミットメントには、果たすべき約束という意味に加えて、その約束に

対して責任を負う者の強い決意や覚悟の意志が含まれているという。

このコミットメントについては、数多くの研究がなされている。代表的なコミットメントとして組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメントがある。組織コミットメント(Organizational Commitment)について、申(2002)の論文より引用し説明する。

Poter, Steer, Mowday, Bouliab によれば、組織コミットメントとは「特定の組織に対する個人の一体化と関与の強さ」と定義されている。それは 3つの構成要素、すなわち (1)組織の目標・価値観の受容とそれに対する信念、(2)組織のために進んで努力したい意志、(3)組織成員性を維持したいという願望から成り立つと主張する。そして OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)という組織コミットメントの測定尺度を最初に開発した。(申, 2002, p. 119)

Matheiew&Zajac(1990)は、組織構成員が自分の役割について葛藤や曖昧さが高くなると、組織コミットメントは低くなると指摘する。申(2002)は、組織コミットメントの低下に関しては、個人が複数の矛盾した欲求の下で働いたり、個人に何が期待されているかわからなかったりすると、次第にコミットメントが下がるとしている。申(2002)によれば、組織コミットメントが高まると、業績、定着意志(離職率の低下)、組織における市民活動が高まるが、組織コミットメントと業績の関連については、有意な関係を見出せなかった研究も多く存在している。その理由として業績の測定の難しさがあるという。

組織ではなく仕事そのものが個人のモチベーションを高めるプロフェッショナル・コミットメントがある。申(2002)は、以下のようにプロフェッショナル・コミットメントに関し説明している。プロフェッショナル・コミットメントとは専門分野に対する個人の一体化の関与の強さとして定義づけられており、測定尺度として組織コミットメント同様に OCQ が使われてきた。プロフェッショナル・コミットメントを高める要因としては、仕事自体の面白さ、仕事を遂行する上での自律性、専門的能力を蓄積する機会が挙げられているが、これらの要因がどのようなメカニズムでプロフェッショナル・コミットメントを高めるかは明らかではないという(申, 2002)。申(2002)によれば、プロフェッショナルに・コミットメントと業績は、コミットメントが高ければ高いほど、業績も高くなるという研究結果があるが、研究自体の数は少なく、対象もアカデミックな大学の研究者であり、組織で働くプロフェッショナルを対象にしていけないという限界があるという。

Glaser(1963)は、研究職などの専門職では組織コミットメントとプロフェッショナ

ル・コミットメントの両方による二重コミットメントが存在すると指摘している。また、申(2002)は、組織とプロフェッショナルのコミットメントには相関がかなり強く、Glaser 以外の多くの研究成果でも二重コミットメントが成立するとしている。また、申(2002)は、プロフェッショナルの研究は専門職に限定されているが、伝統的に専門職と呼ばれてきたわけではないホワイトカラーの銀行員でも組織コミットメント、プロフェッショナル・コミットメント双方のコミットメントが並行し得ると説いた。

そして Blau(1985)は、一般的なキャリアという概念に代表し、広範囲な職業に活用されるキャリア・コミットメントがあると指摘する。

他のコミットメントとして、ジョブ・インボルブメントがある。日本労働研究機構は「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRM(Human resource management)チェックリスト—」の中でジョブ・インボルブメントを「仕事の成果が自尊心に影響する程度(Loadahl&Kejner, 1965)」、「仕事と自己との心理的同一化の程度」と定義している。

以上、本項で述べた全てのコミットメントでは、組織構成員の内なるモチベーションの高まりにより、組織は業績を高め、仕事自体のおもしろさに魅かれ離職率が低下する。つまり、組織の業績向上において経営者やリーダーのリーダーシップの必要性は前提とされていない。

2.2.3 リーダーシップの代替要因となるプロフェッショナル

Howell&Dorfman(1981)によれば、リーダーシップの代替要因が高い可能性で存在するのは、科学者・研究者などプロフェッショナルを抱えている組織であるという。概して科学者・研究者は仕事そのものの面白さに仕事を動機付けられている存在で、組織内部の評価より外部評価を重視する。Howell&Dorfman(1981)はプロフェッショナルの持つこのような特徴は、リーダーシップの代替要因として働く可能性が高いと指摘する。

また、Podsakoff, MacKenzie& Bommer(1996)によれば、プロフェッショナルを抱えている組織は上司の変革型リーダーシップの代替要因となる可能性も高い。蔡(2003)によれば、一般に変革型リーダーシップの内容としてビジョンの提示、適切な役割モデルの提示、グループの追求する目的の受け入れ、高い効果期待、個人的なサポート、知的刺激などが上げられ、プロフェッショナルが持つ高い知識、スキル、外部活動、外部評価の重視は変革型リーダーシップの最大の特徴であるビジョンの提示、役割モデルの提示を代替する可能性が高いという。要するに、マネジメント業に時間を割か

れる上司より、優秀な現場の方が、現場に必要なビジョンや実践に秀でている可能性が高いという(蔡, 2003)。

蔡(2003)によれば、プロフェッショナルが重視する独立性、自立性は、変革型リーダーシップの特徴であるグループの追求する目的の受け入れ、上司の配慮的なリーダーシップを代替し、プロフェッショナルが持つ外部評価や外部活動の重視は変革型リーダーシップの特徴である部下のサポートを代替し、プロフェッショナルが持つ専門的な知識、スキルは上司への依存度を薄め、結果的に構造作りを代替するという。

2.2.4 共有型リーダーシップ

Pearce&Conger(2002)によれば、歴史的なリーダーシップとは異なる共有型リーダーシップがあるという。但し、共有型リーダーシップには多くの研究者による多くの定義がある。Pearce&Conger(2002)は、共有型リーダーシップとは「グループや組織の目標達成のために互いに導くことが目的である個人やグループの間で、ダイナミックで相互的な影響力のプロセス」であり、「この影響プロセスは、しばしば、同僚または側方の影響を伴い、上向きまたは下向きの階層的影響を伴う」と定義した。他の共有型リーダーシップの定義として、Yukl(1989)は「チームおよび他のチームメンバーに影響を与える活動に従事するチームの個々のメンバーによるリーダーシップ」と定義する。また、Pearce&Sims(2001)は「任命された指導者からではなく、チームのメンバーから発するリーダーシップ」と定義する。更に Carson,Tesluck&Marrone(2007)によれば「複数のチームメンバー間でリーダーシップの影響を分散させること」であり、Bergman,Rentsch,Small,Davenport&Bergman(2012)によれば「リーダーシップの共有は、2人以上のメンバーがチームのリーダーシップに参加し、チームの効果を最大化するために仲間のメンバーに影響力を及ぼす」である。そして、Pearce&Conger(2002)によれば、歴史的なリーダーシップと大きく異なる点として、影響プロセスには、任命された指導者による部下への下向きの影響以上のものがある。つまり、共有型リーダーシップとは、一人のリーダーに得手、不得手の分野があった場合、不得手の分野を他者がリーダーシップをとる。そして、一人のリーダーが発揮するパフォーマンスと比較し、複数のリーダーが各人の得意分野でリーダーシップを発揮することにより、より大きなパフォーマンスを産み出す。

マーシャル・ゴールドスミス(2013)によれば、共有型リーダーシップの特徴は、組織における全ての人材の能力を最大限に引き出すことにあり、各人に権限を与え、各々の専門分野でリーダーとしての役割を担う機会を提供することである。組織を取

り巻く環境が複雑化し、多様なリーダーシップが求められる中、1人のリーダーでは対応しきれない場合に有効なリーダーシップであるという。マーシャル・ゴールドスミス(2013)によって発表された事例を引用して説明する。

ウェブデザイン用のユーザーインターフェースを開発するある企業では、CEOの役割は多岐にわたり、1人では対応しきれなかったが、CEOの職を2つに分け、互いに補完的な能力を持つ2人のリーダーが、同等の地位と責任を持って分担した。その後2人のCEOは、研究開発、アーキテクチャーとデザイン、販売の各部門を統率するエキスパートを採用し、チームを再編した。共有型リーダーシップを導入することで、2人のCEOはそれぞれが最も得意とする分野に注力し、チームリーダーを採用する機会を得た。これにより、階層型ではなくフラット化された、バランスのとれた優良企業をつくることができた。この事例では、CEOがマネジメントに要する時間を減らし、CEOたる経営者が自分自身の努力より部下が成果を上げるという事実に対して達成感を得られるようになり、従業員が経営者のパートナーとしての意識を持ち、より積極的に仕事に取り組むようになる効果も期待される。

(マーシャル・ゴールドスミス, 2013)

すなわち、最終的には他のリーダーシップのように組織はチーム全体の力で目標達成することになる。このように従来の特定されたリーダーによるリーダーシップではなく、分散されたリーダーシップによる組織の目標達成もある。

2.2.5 プロフェッショナルの定義

本研究では、中小企業の自動車販売会社を調査、研究の対象とする。本研究の対象となる自動車販売会社は、研究所のような専門的な機関ではなく、営利追及を目的とした企業である。そのような非研究職組織に雇用されるプロフェッショナルに対し、近年その研究は増えている。初期のプロフェッショナルの研究とは専門的な機関に属するものが対象であったが、時代の変遷とともに、職業や雇用、組織形態に変化が見られ、時代の流れとともに変遷した。

Carr-Saunders&Wilson(1933)によれば、プロフェッショナルとは、長期の教育訓練によって得られる専門化された知的技術を保有していることがあげられるという。長期

の教育訓練に関して期間は具体的には明言していないが、知的技術とは科学的なものでも、法律のような制度的なものでもよいとしている。また別の特徴として、能力のテストと倫理的規範の維持を主目的とする職業団体を組織していることがあるという。そして、仕事には責任の観念が伴い、提供するサービスの報酬は、一定であり給与の形をとるといふ。Carr-Saunders&Wilson が想定するプロフェッショナルとは病院に勤務する医師やローファーム等に勤務する弁護士であり、日本では、資格を有する職業である。他の研究では、Wilensky(1964)は道德規範を提唱する。Wilensky(1964)によれば、プロフェッショナルとは単に質の高い仕事をするだけでなく、クライアントの利益と個人的あるいは営業上の利益が対立するときはクライアントの利益を優先させ、サービスの理想を信奉するという。これにより弁護士や医師だけではなく、会計学、建築学、土木工学、歯科医などもプロフェッショナルに含まれる。元来、これらは独立して営業するものが一般的であった。具体的には医院、教会、専門の事務所、大学など専門職組織であり、一般企業等における「非専門職組織」に雇用されるプロフェッショナルは、この時代では提唱されていない。

しかし、近年企業が提供するサービスが複雑となり、典型的なプロフェッショナルとされた医師、弁護士さえも、その就業形態は独立自営から被雇用型へと移りつつある。Elliott (1972)は、知識の増大、専門化、それに技術の発展によって個人が単独では、もはやサービス提供できなくなってきたと指摘する。そして、神代・桑原(1980)は、総理府の職業分類(1975年時点)に基づき、「専門的・技術的職業従事者」を分類し、「組織内専門職」に属するものとして、「管理的職業従事者」、「事務従事者」、「販売従事者」などをあげ、ホワイトカラーの職業に多いと指摘している。また、Shapiro (1985)はアメリカ合衆国の職業分類に基づき、建築家、会計士、医師、歯科医師など従来の専門職に加えて、デザイナー、司書、コンピューターの専門家、編集者、記者、管理者、広告宣伝、統計分析もプロフェッショナルであるとし、プロフェッショナルの範疇を広めていると指摘している。

では、どこまでがプロフェッショナルという区切り、見分け方があるのだろうか。太田(1993)は、移動可能性、つまり転職や独立により活躍の場を見出すことができる人材をプロフェッショナルと定義している。太田(1993)は、プロフェッショナルか否かの一つの指標として、移動可能性すなわち独立自営を含めて現在所属している組織以外に専門を生かした活動の場を見出せるかどうかをあげており、能力やその他において組織の外部の基準が働いているか否かを示すものだからと説明している。

2.2.6 自動車販売業の営業プロフェッショナルの研究

企業業績に直接貢献する営業職だが、経営学など学術の研究対象となることは少ない中で自動車販売会社の専門性が高い営業職(営業プロフェッショナル)に関し先行研究がある。宮下(2005)は、日本国内の日米自動車企業(国産2社、米系2社)とその系列販売会社のマネジャーを対象にヒアリング調査を行い、営業職務にあたる専門性と人材育成を考察した。宮下(2005)によれば、ヒアリング対象を販売会社管理部門マネジャー、販売店店長を対象にしたのは、営業職または営業管理・支援の職務を経験しており、営業職の専門性やその育成を伺うには適任と思われたからだと説明している。ヒアリング対象が総計4社というのは標本として少なさは否めないが、宮下は、この調査を含め研究の中で、営業プロフェッショナルに関し定義をしている。ヒアリング調査の内容と結果をそれぞれ表2.3、表2.4で示す。

表 2.3 自動車販売会社へのヒアリング調査内容

調査企業 (販売会社所在地)	日系 J 社、J 社系自動車販売会社 J1J2 社(東京都、神奈川県)	米系 U 社、U 社系自動車販売会社 U1U2 社(東京都、埼玉県)
実施時期	2003 年 7-9 月	2004 年 3-5 月
目的	自動車販売営業職の内容(特に専門性、人材育成について) を明らかにする	
ヒアリング対象	本社販売管理部門のマネジャーおよび販売会社の店長	統括会社販売管理部門のマネジャーおよび販売会社の店長
ヒアリング事項および特徴	販売店の組織、営業の一日、営業の職務と課題、営業の難しさや矛盾、営業職の広がり、情報システム、営業の資格、営業職の育成、新しい販売形態	販売店の組織、販売施策、ブランド戦略、商品ラインの課題、営業の職務、中古車ビジネス、顧客管理カード、営業職の育成、店長のメモ

出所 宮下(2005), 305 ページ。

表 2.4 ヒアリング調査結果

調査企業（販売会社所在地地域）	日系 J 社、J 社系自動車販売会社 J1J2 社(東京都、神奈川県)	米系 U 社、U 社系自動車販売会社 U1U2 社(東京都、埼玉県)
営業職	真摯な態度、コミュニケーションをはじめとする能力、知識が求められる	
営業職の専門性	知識は当然必要。ベースは真面目で粘り強く、お客様に対応する行動である。顧客の思っていることを理解する能力、傾聴能力が重要(全社共通)	
営業に必要なこと	真面目、うそつかない、月 1 回顧客を訪問すること	未記入
営業プロフェッショナルの定義	営業の専門性である営業マネジメント、営業関連知識、営業活動技術を生かし、顧客との優れたコミュニケーション、信頼関係を構築できる人材。企業にとっての貴重な能力、高い市場価値をもつ人材	
販売会社の姿勢	営業職務の合理化、組織化、改善、社員教育に関心高い。	簡素化された組織形態。
営業の育成	研修講座によるロープレ(Off-JT)、現場での OJT、社内検定有り	現場での OJT、資格等関心薄い

出所 宮下(2005), 306~308 ページ。

Morita & Nakamori(2012)は、中小企業の自動車販売会社の営業職に関し、宮下(2005)により表 2.4 で示された「真摯な態度」、「知識」が業績の高い営業職にいかに重要なのか検証するために調査を実施した。

調査方法は自動車メーカー A 社の全国自動車販売会社網(各社独立した中小企業のフランチャイズ網)の各店舗責任者(店長)、販売会社責任者を対象に全国 113 店舗に属する 529 名の中で販売成績が優れた営業職上位 38 名および下位 30 名に関し、調査項目(1.知識レベル、2.自己啓発をしている、3.仕事への姿勢、4.性格)を内容とした質問紙を作成し、留置法、自記式で全数調査を行った。分析方法は、上位 38 名と下位 30 名の 2 グループの定義を明確し、クラス分けをした。このクラス分けを表 2.6 で示す。また、調査期間は 2011 年 1 月~3 月実施した。

自動車産業においてはメーカーに関し多数の研究は存在するものの、自動車販売会社の営業職に関しては、数は少ない。本研究で対象とする中小企業の自動車販売会社における営業職は、取り扱うブランド A 社が主催するセールスアカデミー、ロープレによるセールストーク全国コンテスト、年間販売台数のコンテスト等に参加し、車両についての知識や販売に関する知識を習得したセールスマンのみ登録することが正規ディーラーとしてマスト要件になっている。また、車両以外にも自動車保険の取り

扱いても公的資格が必要である。無論、通常の業務に必要な知識や資格があれば誰もがプロフェッショナルというわけではない。

表 2.5 名称、定義、サンプル数、決定クラス

名称	定義	サンプル数	決定クラス
優秀販売員	月平均販売 6 台以上、月平均売上推定 1700 万円以上の販売員	38	Positive
不振販売員	全国販売員 529 名中下位 30 人、但し勤続年数首都圏 7 年以上、地方 4 年以上の販売員	30	Negative

出所 Morita & Nakamori (2012), p. 34.

回答に選択肢を使用した「1.専門知識レベル、2.自己啓発」をカイ 2 乗検定で分析した。また、記述式で調査した「3.仕事への姿勢、4.性格」は可変精度ラフ集合論により分析した。カイ 2 乗検定の分析結果を表 2.6、可変精度ラフ集合論の分析結果を表 2.7 で示す。

表 2.6 カイ 2 乗検定結果(Pearson のカイ 2 乗)

	値	自由度	漸近有意確率(両側)
知識レベル	6.725	3	0.081
自己啓発	0.955	1	0.328

出所 Morita & Nakamori (2012), p. 36.

表 2.7 可変精度ラフ集合論による性格、仕事の姿勢の分析結果

仕事の姿勢	Excellent	Bad	正確度	Cover Index
情熱的	9	0	1.00	0.24
威圧的	5	1	0.83	0.13
一匹狼	4	1	0.80	0.11
顧客により態度変える	11	3	0.79	0.29
謙虚	14	5	0.74	0.37
真面目	6	3	0.67	0.16
協力的	13	14	0.48	0.34

性格	Excellent	Bad	正確度	Cover Index
正直	3	0	1.00	0.08
こだわりがある	12	2	0.80	0.32
器用	3	2	0.60	0.08
紳士の	20	19	0.51	0.53
礼儀正しい	2	3	0.40	0.05

出所 Morita & Nakamori (2012), p. 36.

尚、可変精度ラフ集合論において Cover Index(以下 CI)は下近似の属性変数の適合度合である。また、決定ルール($p \rightarrow q$)の正確度を以下の通り計算する(水口 et al., 2004)。尚、 p は条件、 q は結論、 $|q|$ は論理式 q を満たす対象の数を表す

$$Cer(p|q) = \frac{|p \wedge q|}{|q|}$$

分析の結果、「知識」は有意確率 0.081 であり、有意差は認められなかった($p > 0.05$)。よって、知識があれば優秀販売員であるとは言えなかった。「自己啓発」は有意確率 0.328 であり、有意差は認められなかった($p > 0.05$)。よって、「自己啓発」があれば優秀販売員であると認められなかった。また、仕事の姿勢として、「真面目」は正確度 0.67、CI0.16 と低く、真面目だから優秀とは言えないと判断する。仕事の姿勢としては、「情

熱的」(正確度 100、CI 0.24)、「顧客により態度変える」(正確度 0.79、CI 0.29)、「謙虚」(正確度 0.74、CI 0.37)が「真面目」より正確度、CIともに高かった。性格は、「正直」(正確度 100、CI 0.08)は正確度が高いものの、CIは低く、「こだわりがある」(正確度 0.80、CI 0.32)が目立った。

2.2.7 外在主義を用いた営業プロフェッショナルの定義

Ericsson(2001)によれば、知識や経験が人を熟達へと導く。また、熟達者とはある領域の専門的なトレーニングや実践的な経験を積み、特別な技能や知識を獲得した人である。自動車販売会社においては、宮下(2005)によって営業プロフェッショナルが定義された。

しかし、本研究では外在主義的な考え方をを用いて、営業プロフェッショナルと業績について考える。知識とは古代哲学者プラトンの時代以来、「知識=正当化された真なる信念」であった。しかし、下嶋(2003)は1963年に哲学者ゲイアは、「正当化できるプロセス」という条件は、ある内容を信じるまでに主体が所定の手続きを踏んだということを保証するが、その手続きが常に正しい信念を生むことを保証するものではないとした。下嶋(2003)は、「正当化できる」というのは、手続きとして「やることはやった」ということであり、結果の正しさまでは要求しないと、「正当化できるプロセス」という条件は、この点で<弱い>条件であり、知識と呼びうるものを産出するプロセスの条件として役不足であると指摘している。また、知識とは、ある内容を信じるに至るプロセスを主体の経る手続きの内部だけではなく、その結果というプロセスの外部も絡めて検討するので、「外在主義(externalism)」の一種でもあるという(下嶋, 2003)。

外在主義の考えを用いて営業プロフェッショナルとその業績を考えるならば、営業プロフェッショナルとは、単に高いスキルや顧客との信頼関係を構築できる人材ではなく、高い業績も求められる。無論、単に業績が高ければ営業プロフェッショナルというわけではない。筆者が提唱する営業プロフェッショナルとは、高い次元の知識や経験を生かし、顧客とのコミュニケーション、信頼関係を構築できるという習慣的なプロセスが単に内的に正しい(正当化できる)人材ではなく、営業職として業績という結果が高いこと、つまり外的に正しいものでなければ、営業プロフェッショナルとはいえないと考える。

2.3 中小企業に関する先行研究

中小企業基本法におけるサービス業の中小企業の定義は、資本金の額または出資の総額が5千万円以下の会社ならびに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人である。概して、従業員が少ないことが特徴の一つである。

数ある先行研究の中で、本研究に関わりがある現在の中小企業の経営者とリーダーシップ、フォロワーである従業員に関する研究に焦点を当てて説明する。

2.3.1 成功する中小企業の特徴

日本企業の99.9%は中小企業である。中小企業といえば、商法の改正後、小資本による株式会社やベンチャー企業もあるが、概して「オヤジさんの会社」的イメージが払拭されない。しかし、近時、優秀な中小企業の存在と、その経営に何らかの特徴について研究したものがあある。佐藤(2010)の論文を引用し、成功する中小企業経営者の特徴に関し説明する。

インタビューの結果から、中小企業経営者の特徴として、成功している中小企業経営者の大まかではあるが共通した特徴は、第一に会社、経営、従業員に対する「強い思い」をもっていることである。これは、経営心理学的にみるとマクレランド(McClelland, D.C)の主張する達成動機(achievement motive)理論に合致している。第二に経営成果に結びつく有効な情報検索活動を通じた「気づき」を持っていることである。情報への希求心と情報検索のためのネットワーク形成に優れていると認識できる。第三は、「判断力」に優れている経営者が多いことである。特に判断に要する時間は短い傾向にあり、トライ&エラー型の能力形成においてリカバリー・タイムを醸成することに長けている(佐藤, 2010, p. 33)。

成功する経営者とは、いかに経営理念をもち、小規模であることを有効に活用するビジネスモデルを持つことが成功要件であると考えられる(佐藤, 2010)。また、大企業と異なり、経営者が従業員を可視できるため、人材に対する有効な施策以上に、経営者のビジネスに対する「気づき」、判断力が重要視されるという(佐藤, 2010)。

成功する企業に必要なものは経営者の優れた特質だけではない。フォロワーである従業員の質も重要である。例えば、社団法人日本能率協会が発表した「2010年度第32回当面する企業課題に関する調査」では、当面の経営課題(3項目選択)は1位「収益性確保」(57.6%)、2位「売り上げ、シェア拡大(販売力強化を含む)」(55.9%)、3位「人材強化(採用、育成、多様化)」(37.0%)であり、3位に入っている。近年、「人材強化」は常時上位に入っているが、同調査では2004年度までには10位に入ったことはなかった。その中で、若手人材をどれだけ早く一人前の戦力として組織的な業績に貢献させることができるのかというテーマは現状の日本企業における経営課題の一つであるという(北條 et al., 2001)。

地域中小企業の特徴と人材育成についての調査研究に関し、飯田&三宅(2002)は、同一県内の中小企業1,866社に対し、郵送式アンケート調査を行った。調査の結果、独自の技術をもっている企業で「経営者はトップダウン方式をとっている」(45.6%)、「経営は状況に応じてトップダウン式かボトムアップ式をとっている」(46.7%)、独自のサービスをもった企業は「状況に応じてトップダウン式かボトムアップ式」(46.7%)、「トップダウン方式」(38.0%)、独自の販売方法(販路拡大)では「状況に応じてトップダウン式かボトムアップ式」(52.8%)、「トップダウン方式」(35.0%)であった。企業業績に大きく影響を与える独自技術、独自サービス、独自販売方法を有する中小企業では、トップダウン式も大きな割合を占めるものの、従業員が経営に参画するボトムアップ式が必要であり、従業員の人材の質、量が求められているという(飯田&三宅, 2002)。

中小企業に関しては、その成長を感性的視点で考察した研究発表(渡辺 et al., 2010)がある。渡辺ら(2010)によれば、成長の定義を2008年度当期利益<2009年度当期利益とし、栃木県内の中小企業21社を対象に従業員満足度(ES)、顧客満足度(CS)、株主満足度(IS)を調査した。成長がある企業の特徴としては、成長がなかった企業と比較し、「従業員の資質」に関する意識に大きな差があるとしている。また、企業経営者の意識として「顧客把握」でも大きな差があり、従業員の意識として「職場環境」、「やりがい」にも大差があったという(渡辺 et al., 2010)。

また、井上(2008)は中小企業5,000社を対象に人材と業績の関係を明らかにすることを目的とし、業績のばらつきに注目し調査した。結果として、過去3期の売上、営業利益が伸びている企業とその経営上の問題をクロス分析したところ、業績が伸びている中小企業ほど「必要なときに必要な人材が得られなかった」ことを問題とする割合が高いことがわかったと指摘している。また、回答企業が現在抱えている企業の経営課題を見ても「人材の確保・育成」が7割弱と最も多く、次いで「販路の発見・開拓・紹介」「事業計画・経営戦略の策定」の順となっている。クロス分析をすると、過去3期業績を伸ばしている企業では経営問題として「人材の確保・育成」の割合が高

いが、反対に、過去3期業績が悪化している企業では、経営問題として「販路の発見・開拓・紹介」「事業計画・経営戦略の策定」の割合が高かった。このことから、業績が好調な中小企業ほど人材確保・育成が難しく重要な経営課題となっている現状がある(井上, 2008)。

中小企業の成功要因は、経営者自身がいかに優れているかという経営者偏重の考え方から、従業員の質、強化に変化しており、質の高い人材確保と従業員の「やりがい」という主体性にも、成功の要因があるという(井上, 2008)。井上(2008)は、業績が上がっているという企業では販路拡大よりも人材の育成・確保が重要な課題とされており、組織構成員に業績の要因があると指摘している。

2.3.2 中小企業経営者のリーダーシップ

中小企業庁が作成した「事業継承に関する現状と課題」によれば、中小企業の後継者への事業継承は近時 67.7 歳と高齢化が進み、事業継承される経営者が若いほど業績好転に向かうことが統計上確認されている。また、中小企業庁が作成した「事業継承に関する現状と課題」によれば、中小企業は大企業に比べ後継者が限定されており、リーダーシップを発揮しなければ、将来が危ぶまれることとなる。また、八木(2010)によれば、中小企業の大きな課題は、限られた候補者から次期リーダーを選出し、育成しなければいけないが、その有効なリーダー育成方法に関する知見が十分に整っていないという。つまり、日本の中小企業の課題として、高齢経営者がスムーズに後継者に移行する課題があり、しかも限られた候補者から次期リーダーを選出しなければならぬが、育成する知見が十分ではない。そのような状況下で、八木(2010)は、変革型リーダーシップの効果に関する数多くの統計的調査に着目し、変革型リーダーシップはほとんどの調査において効果的であったことや実験的な研究の結果も変革型リーダーシップの効果をサポートするものであったとし、変革型リーダーシップが中小企業後継経営者を対象とする場合でもリーダーとして有効性を高める要因になると指摘している。八木(2010)は2代目以降の中小企業事業後継者 24,000 名を対象に質問紙調査をし、3,501 件の回答を得た。その調査結果として、八木(2010)は、変革型リーダーシップが中小企業後継経営者に有効性を与えると結論付けた。

また、佐竹(2014)は、高い成長性が期待される東証マザーズ上場企業の社長を対象に、変革型リーダーシップと企業成長力への影響を検証した。佐竹(2014)は、Bass & Avolio (1990) によって開発された MLQ を参照し、質問紙を作成し調査した。MLQ は「カリスマ(Attributed Charisma)」、「理想的影響行動 (Idealized Influence)」、「鼓舞する

動機付け (Inspiration motivation)」、「知的刺激 (Intellectual stimulation)」、「個別的配慮 (Individualized consideration)」の5つの下位尺度から構成されているが、全ての要因がマザーズ市場に上場する発展途上の規模の小さな新興企業や中小企業の成長に有効とは認めず、「経営理念やビジョン設定を明確にし、それを全面に打ち出す社長の行動」が、中小企業を成長させるには有効であるという(佐竹, 2014)。

2.4 自動車販売店の現状

日本において重要な産業である自動車販売業は、日本の最大手自動車メーカーのトヨタ自動車は1935年にフランチャイズ方式で全国の地場資本の法人と販売に関する基本契約を締結し、自動車販売網が整備されて以来、80年以上が経っている(宮下, 2005)。また、世襲によるオーナー兼経営者と創業者血族ではない生え抜きの経営者が混在し、多様な企業文化(社風)、企業理念が混在する。

このような中小企業の自動車販売会社において、日々の売上は現場の責任者である店長が担っており、重要なポジションである。

また、宮下(2005)は、自動車販売業の営業職において市場価値の高い人材を営業プロフェッショナルと捉えている。宮下(2005)によれば、営業プロフェッショナルとは、営業の専門性である営業マネジメント、営業関連知識、営業活動技術を生かし、顧客との優れたコミュニケーション、信頼関係を構築できる人材と考えられ、企業の重要な能力であり、高い市場価値を有するだけにプロフェッショナルとしての存在価値を持つ人材であるという。世襲の社長にリーダーシップがないという訳ではないが、世襲による社主が着座する社長にリーダーがあるという訳ではない。中小企業の自動車販売会社には、オーナー兼経営者、販売台数を担う店舗のマネージャーである店長と営業プロフェッショナルが存在している。

このような組織形態や組織活動の中で閉店する自動車販売店がある。過去における閉店の理由とは、資金不足、売上減等、経済的理由によるものだが、近時、資金的問題がなくとも、自動車メーカーと協議の上、フランチャイズ契約を中断する場合がある。それは、販売会社と自動車メーカーで決定した年間販売計画台数の目標未達が原因でフランチャイズ契約の継続が困難となり、閉店する店舗である。

2.5 先行研究のまとめ

これまでのリーダーシップの研究は、研究の対象や観点の相違によって社会学、心理学、経営学と多義なる学術的領域に及んでいる。

先行研究からリーダーシップの有効性についてまとめる。Chemers(1997)は、リーダーシップが組織目標の実現にいかに関与するかを示すことによって、リーダーシップの役割を考察した。Chemers(1997)は、組織が達成しなければならない機能として、内的維持、外的適応性、矛盾する要請の均整保持の3つを挙げており、組織には内的維持、外的適応性という矛盾した2つの均衡を調節する機能が必要であり、リーダーがその中心的役割を担うと説いた。組織活動には攻め(外的適応性)と守り(内的維持機能)が共に必要であるが、どちらに組織の優先順位を置くかは、リーダーが中心的役割を担い、組織の課題解決にはリーダーシップが不可欠である(Chemers, 1997)。

数あるリーダーシップの中でも、企業業績を上げるリーダーシップに関し、まとめる。Likert(1961)(1967)によれば、従業員への配慮的なリーダーシップが企業業績を上げる成功要因であり、「従業員中心型」の行動をとる高業績部門のリーダーは、業務遂行の際、部下に対し人間的な配慮をする。課題を遂行することを全面に出すのではなく、部下という人間を中心とした業務遂行を実践していた。また、オハイオ州立大学の研究において、Fleishman et al(1955)は高業績には「構造作り(initiating structure)」と「配慮(consideration)」が重要な要因であると指摘した。

Liden et al(1993)、Scandura et al(1986)によれば、交換型リーダーシップと業績は関連が弱い。つまり、リーダーとフォロワーがお互いに肯定的な期待と印象をいただければ、例え業績が伴わくとも、お互いの関係の質を高く評価し、それに応じて活動するという(Liden et al, 1993, Scandura et al, 1986)。また、Waldman, Bass & Einstein(1987)によれば、企業業績と関連があったリーダーシップとは、唯一変革型リーダーシップであるという。八木(2010)によれば、リーダーシップは経営学の中でも特に研究の多い分野であり、現在のような変化の激しい時代に対応する上で注目になる理論が変革型リーダーシップであるという。変革型リーダーシップの特徴は、道徳的価値に基づいて発揮されるリーダーシップであり、部下から自己利益以上にグループや組織、コミュニティ全体に貢献しようという意識を引き出すことにあるという(Chemers, 1997)。

業績を上げるリーダーシップの測定方法に関してまとめる。初期の変革型リーダー

シップの測定はリーダー自身による自己評価であった。しかし、フォロワーの存在が重視されるようになり、フォロワーによる他者評価の測定方法が Bass&Avolio によって開発された。Bass&Avolio(1990)は、変革型リーダーシップの測定方法として、フォロワーがリーダーを評価する MLQ を作成した。MLQ の特徴として、質問項目の中に変革型リーダーシップの因子を示す(1)カリスマ、(2)モチベーションの鼓舞、(3)知的刺激、(4)個別的配慮がある(Bass&Avolio, 1990)。

しかし、リーダーシップの有効性と一線を描き、リーダーシップ代替要因論がある。Kerr&Jermier(1978)によれば、リーダーシップの有効性とは統計学的な有意であり、リーダー行動の結果変更(部下の満足、生産性)に対する説明力はごくわずかに過ぎない。また、場合によってはリーダーシップを全く求めない代替要因が存在するという。つまり、リーダーシップが存在しなくとも、組織活動は代替要因があれば問題なしという (Kerr&Jermier, 1978)。Kerr&Jermier(1978)によれば、リーダーシップの代替要因は3つ(部下の特性、構造作り、組織特性)に分類される。Howell&Dorfman(1981)によれば、代替要因が高い可能性で存在するのは、科学者・研究者などプロフェッショナルを抱える組織である。申(2002)によれば、従業員は企業に対し果たすべき役割をコミットメントしており、一部の専門職にはプロフェッショナル・コミットメントや組織コミットメントが存在し、これらのコミットメントの存在が従業員自身の主体性、活動、責任感を促進するという。また、東(2005)はこれまでの変革型リーダーシップの研究の多くは成功事例をもとにリーダーシップの特徴を導き出しており、その結果、組織変革の成功要因が全て個人となってしまっている問題点を指摘した。そして、飯田&三宅(2002)は中小企業の成功要件として従業員の人材確保、育成を指摘した。つまり、これらの研究においては、組織の課題解決、課題達成(業績向上)となる重要な要因は、組織特性や仕事、フォロワーたる従業員の特性であり、リーダーシップではない。

本研究の対象となる中小企業の自動車販売会社およびその経営者に関してまとめる。中小企業庁「企業白書 2006年版」によれば、事業承継に関し、中小企業は大企業と異なり、経営者が世襲で承継される事例が多いという。近藤&鈴木(1991)によれば、二代目経営者は、あくまでも人徳厚く、求められるのはチームプレーであり、自らはそのコーディネーターに徹しなければならないという。また、近藤&鈴木(1991)は、特に創業経営者、後継者自身ともに不足している能力がリーダーシップであると指摘した。

また、日本において重要な産業である自動車販売業は、日本の最大手自動車メーカーのトヨタ自動車は1935年にフランチャイズ方式で全国の地場資本の法人と販売に関する基本契約を締結し、自動車販売網が整備されて以来、80年以上が経っている。そして、世襲によるオーナー兼経営者と創業者血族ではない生え抜きの経営者が混在

し、多様な企業文化(社風)、企業理念が混在する。尚、本研究の調査対象は中小企業の自動車販売会社 31 社 53 店舗を対象にするが、22 社 40 店舗が世襲によるオーナー兼経営者であった。

中小企業経営者のリーダーシップに関しては、八木(2010)は変革型リーダーシップが中小企業後継経営者に有効性を与えると結論付けた。また、佐竹(2014)は東証マザーズ上場企業の社長を対象に、変革型リーダーシップと企業成長力への影響を検証し、「経営理念やビジョン設定を明確にし、それを全面に打ち出す社長の行動」が、中小企業を成長させるには有効であると結論付けた。

宮下(2005)によれば、販売店店長は営業職または営業管理・支援の職務を経験しており、営業職の専門性やその育成を何うには適任であるという。そして、宮下(2005)は、自動車販売会社には営業プロフェッショナルが存在するとし、「営業の専門性である営業マネジメント、営業関連知識、営業活動技術を生かし、顧客との優れたコミュニケーション、信頼関係を構築できる人材。企業にとっての貴重な能力、高い市場価値をもつ人材」と定義している。しかし、Morita&Nakamori(2012)の研究結果では、知識があれば業績がよい優秀な営業職とは言えない。よって、宮下が定義する営業プロフェッショナルに外在主義を取り入れ、筆者が本研究の対象となる営業プロフェッショナルを独自に定義する。

また、Zaleznik(1977)によればリーダーとマネジャーは異なるという。更に Kotter(1996)は、リーダーシップとマネジメントは別の概念であると主張する。中小企業の自動車販売会社においては、経営者が企業の方向性を明確にし、人心の統合、動機付けを行っている。具体的には企業の社会的存在意義や企業理念を掲げ、職場環境や個人の組織における自己存在感を実感させるため、人事権の行使や各種インセンティブを発案し、行使している。つまり、経営者はリーダーであると考え。店長とは、本社からの目標を達成するために、計画、戦略を立て、人間関係に秩序を求め、計画の説明、研修の実施、目標と現状が乖離していないかコントロールし、毎日の仕事がそつなくこなせるように管理している。つまり、店長とはマネジャーであると考え。本研究では店長とは経営者であるリーダーのフォロワーと位置付ける。一見、自動車販売会社において、その売上は店舗より計上されるので、店舗責任者である店長が重要であると思われるが、本研究では経営者のリーダーシップに着目する。

以上を踏まえ、中小企業の自動車販売株式会社における経営者のリーダーシップとその代替要因に関する調査、分析を行う。本研究では、研究対象を中小企業の自動車販売会社とした。世襲の企業が多く存在していることも一つの理由である。今回は調査対象 53 店舗中 40 店舗が世襲の経営者であった。組織にはリーダーシップが必要であるという理論とリーダーシップの代替要因があれば、組織にはリーダーシップは不要という相反する理論がある。本研究をする際、世襲経営者が多く存在する中小企業

の自動車販売会社を選んだ理由として、世襲というのは中小企業の一般的な地位継承であるが、Sherif.M.,&Sherif.C.W(1969)、Hollander(1958)(1964)が示すようなリーダーが持つべき能力と組織への忠誠心があるという論理的根拠が必ずしも見出せないと考えたからである。経営者は企業のリーダーの地位を有し、経営者とは集団のトップであり、活動をコントロールする。また、Hollander(1958)(1964)は特異性クレジットでリーダーシップと地位を説明したが、先行研究で示されたものとして地位は能力を要するということである。しかし、能力がないものが地位に固執するならば、組織は硬直化という問題が生じるという(Chemers, 1997)。世襲というのは、創業者が社主兼経営者として経営の舵取りをして業績を出したことや、同族が人生を費やして組織への忠誠を誓った実績があり、その血筋を引いているのだから経営能力も企業への忠誠心もあるという前提がある。しかし、この前提は論理的なものではない。だが、現実には世襲の企業が日々活動し、業績を挙げて存在している。このような現状を踏まえ、学術的にも示されたリーダーシップとその代替要因を中小企業において探求する。

本研究の学術的領域は産業・組織心理学、経営学、知識科学に渡る。中小企業経営者の経営姿勢、考え方を含めたリーダーシップと組織特性、構造作りの存在を明らかにし、業績との関係を定性、定量分析を踏まえ理論化を探求する。産業・組織心理学の領域として、組織における業績向上に寄与する組織特性と経営者の心理や行動に関する理論形成を行う。具体的には、業績向上に必要な要因として、経営者の変革型リーダーシップ、営業プロフェッショナルの存在、リーダーシップの代替要因とされた構造作りや組織特性と業績との関係を調査し、分析する。調査において、フォロワーが経営者のリーダーシップの有無や言動をどう感じているか、その結果として企業業績やプロフェッショナルの育成、確保との関わりを調査する。また、経営学として、企業内での経営者の在り方、特に世襲の中小企業において業績を出すものとして求められる要因とは、経営者のリーダーシップなのか、それとも、組織特性、営業プロフェッショナルの存在と日々の課題が解決される構造作りがあれば企業業績は挙がるのか、調査し、分析する。知識科学の領域では、世襲の中小企業経営者に求められるリーダーシップの有効性を定性データや記述統計、分散分析、多重比較、相関分析に基づく科学的分析により結論を導き、業績に関するリーダーシップの有効性と代替要因に関する理論形成を探求する。先行研究と本研究の比較を図 2.1 で示す。

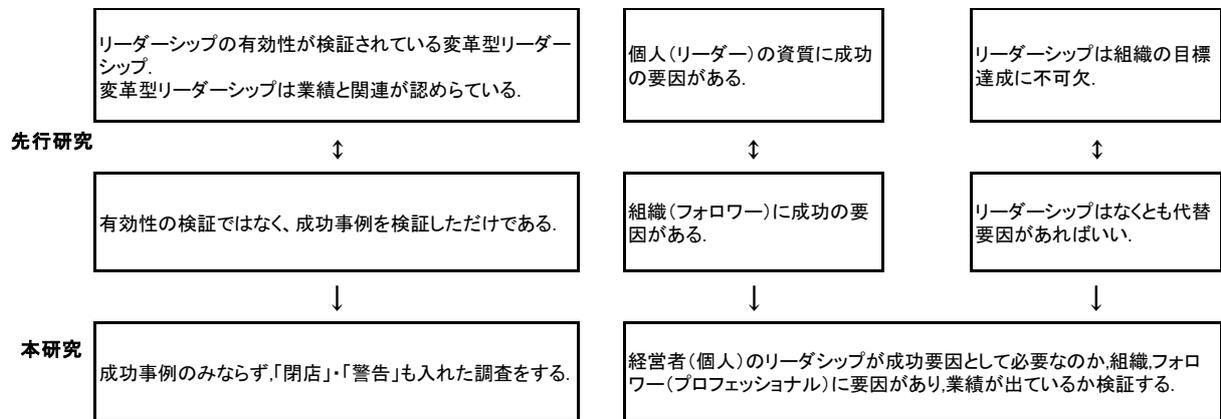


図 2.1 先行研究と本研究の比較

第 3 章

リーダーシップ、構造作り、組織、営業プロフェッショナルの調査概要

本研究では、中小企業の自動車販売会社における業績の成功要因として経営者のリーダーシップとその代替要因とされた構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルに関して調査をした。尚、対象となる自動車販売店の経営者は 53 店舗中 40 店舗が二代目以降の世襲であった。

3.1 調査目的

本研究では、先行研究において企業の目標達成に重要であるとされた経営者のリーダーシップとその代替要因となる構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルを調査し、どのような要因が企業目標の実現に影響するのかを明らかにする。

3.2 調査方法

3.2.1 調査対象企業

同一自動車メーカーA の車両を同一車種取扱いし、一般財団法人 自動車検査登録情報協会(以下 自検協)におけるエリア分けて北陸信越局(新潟、長野、石川、富山)、中部局(福井、岐阜、静岡、愛知、三重)、近畿局(滋賀、京都、大阪、和歌山、奈良、兵庫)のうち、調査しなかった静岡、愛知、兵庫を除く自動車販売会社 31 社 53 店舗の店長 (n=53)を調査対象とした。調査対象となった自動車販売会社、店舗、経営形態等

を表 3.1 で示す。

表 3.1 調査対象の自動車販売会社と店長

自動車販売会社	本社所在地	設立	経営者	経営形態	系列	店名	店舗所在地	店長	エリア区分	業績
AA社	新潟県新潟市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	NI店	新潟市	男性	信越	存続
AA社	新潟県新潟市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	NA店	長岡市	男性	信越	存続
AA社	新潟県新潟市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	JE店	上越市	男性	信越	存続
AB社	新潟県新潟市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	NK店	長岡市	男性	信越	存続
AC社	新潟県新潟市	昭和31年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	NS店	新潟市	男性	信越	存続
BA社	長野県長野市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	NG店	長野市	男性	信越	閉店
BA社	長野県長野市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	MA店	松本市	男性	信越	閉店
BA社	長野県長野市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	UE店	上田市	男性	信越	閉店
BA社	長野県長野市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	II店	飯田市	男性	信越	閉店
BB社	長野県松本市	昭和41年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	SM店	松本市	男性	信越	存続
BC社	長野県長野市	昭和13年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	KJ店	川中島市	女性	信越	存続
CA社	富山県富山市	昭和54年	男性	創業者	独立系	TY店	富山市	男性	北陸	存続
CA社	富山県富山市	昭和54年	男性	創業者	独立系	TO店	高岡市	男性	北陸	存続
CB社	富山県富山市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	TC店	富山市	男性	北陸	警告
DA社	石川県金沢市	昭和31年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	KG店	小松市	男性	北陸	閉店
DB社	石川県金沢市	昭和21年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	AC店	金沢市	男性	北陸	警告
EA社	福井県福井市	昭和35年	男性	オーナー家世襲	独立系	KN店	金沢市	男性	北陸	存続
EA社	福井県福井市	昭和35年	男性	オーナー家世襲	独立系	NN店	野々市市	男性	北陸	存続
EA社	福井県福井市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	独立系	FC店	福井市	男性	北陸	存続
EB社	福井県福井市	昭和32年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	FR店	福井市	女性	北陸	警告
FA社	岐阜県岐阜市	昭和18年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	GA店	岐阜市	男性	東海	閉店
FA社	岐阜県岐阜市	昭和18年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	TJ店	多治見市	男性	東海	閉店
FB社	岐阜県岐阜市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	GC店	岐阜市	男性	東海	閉店
GA社	三重県三重郡	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	MK店	三重郡	男性	東海	閉店
GB社	三重県鈴鹿市	昭和47年	男性	創業者	独立系	SZ店	鈴鹿市	男性	東海	存続
GB社	三重県鈴鹿市	昭和47年	男性	創業者	独立系	YI店	四日市市	男性	東海	存続
GC社	三重県津市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	TS店	津市	男性	東海	存続
HA社	滋賀県大津市	昭和24年	男性	オーナー家世襲	独立系	SG店	大津市	男性	近畿	閉店
HA社	滋賀県大津市	昭和24年	男性	オーナー家世襲	独立系	RT店	栗東市	男性	近畿	閉店
HB社	滋賀県大津市	昭和17年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	SC店	大津市	男性	近畿	警告
IA社	奈良県奈良市	昭和62年	男性	創業者	独立系	GM店	奈良市	男性	近畿	閉店
IA社	奈良県奈良市	昭和62年	男性	創業者	独立系	NC店	天理市	男性	近畿	閉店
IB社	奈良県奈良市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	WK店	奈良市	男性	近畿	警告
JA社	京都府京都市	昭和13年	男性	オーナー家世襲	独立系	KM店	京都市	男性	近畿	閉店
JB社	京都府京都市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	KU店	京都市	男性	近畿	存続
JC社	京都府京都市	昭和19年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	KK店	京都市	男性	近畿	存続
JD社	京都府京都市	昭和30年	男性	オーナー家世襲	独立系	HA店	京都市	男性	近畿	存続
JD社	京都府京都市	昭和30年	男性	オーナー家世襲	独立系	UG店	久世郡	男性	近畿	存続
JE社	京都府福知山市	昭和51年	男性	創業者	独立系	KI店	福知山市	男性	近畿	存続
KA社	大阪府堺市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	HM店	堺市	男性	近畿	存続
KA社	大阪府堺市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	TZ店	大阪市	男性	近畿	存続
KA社	大阪府堺市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	KN店	河内長野市	男性	近畿	存続
KA社	大阪府堺市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	HS店	大阪市	男性	近畿	存続
KA社	大阪府堺市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	KY店	堺市	男性	近畿	存続
KB社	大阪府大阪市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	OS店	吹田市	男性	近畿	存続
KB社	大阪府大阪市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	OT店	豊中市	男性	近畿	存続
KB社	大阪府大阪市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	OM店	箕面市	男性	近畿	存続
KB社	大阪府大阪市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	TA店	高槻市	男性	近畿	存続
KC社	大阪府大阪市	昭和5年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	SO店	堺市	男性	近畿	存続
KC社	大阪府大阪市	昭和5年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	NY店	寝屋川市	男性	近畿	存続
KD社	大阪府大阪市	昭和26年	男性	オーナー家世襲	独立系	NN店	大阪市	男性	近畿	存続
KD社	大阪府大阪市	昭和26年	男性	オーナー家世襲	独立系	HO店	東大阪市	男性	近畿	存続
LA社	和歌山県和歌山市	昭和17年	男性	存続	国産メーカーA系列	WA店	和歌山市	男性	近畿	存続

※自動車販売会社名の太字は複数店舗経営を示す

調査対象の選定にあたり留意したことは、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナル以外の業績要因の排除である。自動車販売の優劣とは単に経営者のリーダーシップや構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルという企業の内的要因によるものだけではなく、McCarthy(1960)が提唱する Price、Product、Place、Promotion (以下 4P)を要因とする影響も考えられる。4P 要因を可能な限り排除するため、同一メーカーで同一価格(標準小売価格)の同一製品(自動車)を同じエリア内で販売し、メーカーと締結した年間目標販売台数を達成し、次年度事業継続できる店舗と、目標未達が主因でフランチャイズ契約が継続できず閉鎖する店舗が混在するエリアを自検協北陸信越局(新潟、長野、富山、石川)、中部局(福井、岐阜、静岡、愛知、三重)、近畿局(滋賀、奈良、京都、大阪、和歌山、兵庫)の中から選定し、調査しなかった静岡、愛知、兵庫を除く新潟、長野、富山、石川、福井、岐阜、三重、滋賀、奈良、京都、大阪、和歌山の 2 府 10 県を対象エリアとした。尚、静岡、兵庫は調査対象者の同意が得られず、調査対象から除外した。また、愛知はメーカー資本の販売会社が混在し、中小企業を対象とした調査目的との相違があり、選定外とした。各店舗に業績を調査する際、次年度以降の事業に関し、継続、閉店、および継続はするものの、自動車メーカーから販売台数の改善がなければ契約更新ができなくなる可能性を警告されたかを調査した。尚、53 店舗は 31 の異なる販売会社によって経営されており、同一社長(経営者)が複数の販売会社を経営しておらず、全て異なる経営者であった。

3.2.2 調査対象者

本研究では、中小企業自動車販売会社の経営者のリーダーシップとその代替要因に関する調査を実施するにあたり、調査対象を自動車販売店店長とした。理由は営業責任者である店長が、リーダーたる経営者に最も近い存在であり、会議やルーチンワークでの経営者の言動、組織特性、店舗業績、部下である営業プロフェッショナルに関して一番よく知っており、経営者のリーダーシップとその代替要因となる構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルを全て把握しているからである。宮下 (2005)は、自動車販売店の店長とは販売店の組織、営業の一日、営業の職務と課題、営業の難しさと矛盾、営業職の広がり、情報システム、営業の資格、営業職の育成、新しい販売形態形成を業務としている。つまり、上司に経営者を持ち、部下に営業プロフェッショナルを持ち、自動車販売業という仕事と自社組織に精通している店長が経営者のリ

リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルを調査するにあたり最適な対象と判断した。

3.2.3 他者評価による経営者のリーダーシップ調査

本研究では、MLQ 同様、フォロワーからの他者評価に基づいた変革型リーダーシップを調査する。他者評価とした理由は、リーダーたる経営者自身の自己評価ではなく、フォロワーである部下や組織構成員がそのリーダーをどのように思っているのかが重要であり、心理学における他者評価を重要視するからである。変革型リーダーシップは、リーダーが発するビジョンや変革をフォロワーが受容している。つまり、リーダーは一方的にフォロワーに影響を与えるのではない。Hollander は特異クレジットでフォロワーがリーダーの地位、勢力を認める受容過程を説明し、交換型リーダーシップでは、フォロワーがリーダーから受け取る利益とコストの交換でフォロワーはリーダーの存在を認め、フォロワーの判断基準でリーダーの地位、勢力を認める。これらの受容過程において、フォロワーがどのようにリーダーを評価しているかという他者評価が重要である。本研究における変革型リーダーシップとは、心理学における特性論である。つまり、特性によりパーソナリティを把握し、その程度を測定する方法である。個人差の程度を項目別に5段階で測定し、その程度の違いを評価する。心理学においては、パーソナリティを測定する際、自己評価(自己の主観による自分自身のパーソナリティの評価)と他者評価(他者の主観によるパーソナリティの評価)があるが、変革型リーダーシップを補完する概念でフォロワーシップが必要不可欠である。Chemers(1997)によれば、多くの理論家や研究者に広く受け入れられているリーダーシップの定義とは「ある共通の課題の達成に関して、ある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程」というものである。この定義の主要なポイントは、リーダーシップが集団という過程にあり、社会的影響に基づき、集団における共通の課題を解決するということにあるという(Chemers, 1997)。つまり、リーダーシップとはリーダー単体では機能せず、フォロワーありきであり、フォロワーと構成する集団という過程に存在するという。よって、本研究ではフォロワーの存在を重視し、リーダー自身の主観に基づく自己評価ではなく、フォロワーからの他者評価によるパーソナリティの測定に基づいたリーダーシップを調査し探求する。

3.3 調査内容

各店舗の店長を対象とし、質問紙を持参し他記式で調査した。質問紙には、Bass(1990)が定義した変革型リーダーシップの各特徴、Bass&Avolio(1990)のMLQを参照し、反映させた。

3.3.1 本研究の質問紙と調査項目

先行研究(Kerr&Jermier, 1978)、(Bass, 1990)、(Bass&Avolio, 1990)、(Howell&Dorfman, 1981)によって提唱された変革型リーダーシップの特徴、その代替要因とされた構造作り、組織特性および筆者が定義した営業プロフェッショナルの定義を質問紙の内容に反映させた。使用した質問紙は図3.1で示す。

下記の問いにお答えください。

1. 経営者についてお聞きします

1-1. 経営ビジョンの提示があり、一体感がある

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

1-2. 社長の役割は通常の仕事において明確である

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

1-3. 自社の販売戦略を理解している

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

1-4. 社長の期待は販売増へのモチベーションになる

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

1-5. 社長の言動により刺激をうける

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

1-6. 社長は目標達成にサポートしてくれる

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

2. 仕事についてお聞きします

2-1. 仕事はルーチンワークである

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

2-2. 仕事はやりがいがある

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

3. 組織についてお聞きします

3-1. 会社の規則はある

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

3-2. 会社の各種手続きは決まっている

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

3-3. 社員同士の結束は固い

0 全くない	1 殆どない	2 時々ある	3 かなりある	4 十分ある
--------	--------	--------	---------	--------

4. 営業スタッフについてお聞きします

4-1. 知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる

人

店名

図 3.1 質問紙 (筆者作成)

3.3.2 変革型リーダーシップの調査内容

変革型リーダーシップの調査に関し、Bass(1990)が定義する変革型リーダーシップの特徴と Bass&Avolio(1990)の MLQ を参考にし、質問内容を設定した。Bass(1990)の変革型リーダーシップの特徴として、1.ビジョンを構築し、それを示すこと、2.部下からの強い情動とリーダーへの一体感を引きだし、その影響力が理想化されること(理想的影響行動)、3.現状の問題点に新しい視野を得させる知的な刺激を与えること、4.フォロワーを個別に配慮した激励やコーチングを与えることがあげられている。そして、佐竹(2014)は「経営理念やビジョン設定を明確にし、それを全面に打ち出す社長の行動」が、中小企業を成長させるには有効であると指摘している。また、Bass&Avolio(1990)の MLQ には「カリスマ」、「モチベーションの鼓舞」、「知的刺激」、「個別的配慮」が下位尺度であり、これらを質問紙の「1.経営者についてお聞きします(1-1～6)」に反映させた。設問 1-1 は、経営者が単にビジョンをかたるのではなく、社員が信頼、納得し一体化されているか、理想的影響行動を反映した。設問 1-2 は、サラリーマンで経験豊富な店長にストレートに社長を尊敬しているか、社長は権威と自信に満ち溢れているかと聞いても本心が出ない可能性もあると判断し、仕事における社長の立ち位置、役割を聞き、カリスマ性を測定した。設問 1-3 は、リーダーが自動車販売会社として重要な経営理念、ビジョンに基づく販売戦略を理解しているか、理想的影響行動を測定した。設問 1-4 は、店長が経営者から期待されることによるモチベーションの鼓舞、設問 1-5 は、リーダーの言動によって店長が知的刺激を受けているかを測定した。設問 1-6 は、リーダーがフォロワーたる店長に目標達成という重要ミッションに課業的な意識付けだけではなく、個別に指導する配慮の程度を聞いた。

3.3.3 リーダーシップ代替要因の調査内容

次にリーダーシップの代替要因として、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルに関する質問を作成した。

Kerr&Jermier(1978)は、リーダーシップの代替要因として、構造作りに関する特徴を挙げている。例えば部下が行っている仕事が非常にルーチン化されている場合や、仕事そのものが内的なモチベーションを高めている場合である。これらを質問紙の「2.

仕事についてお聞きします(2-1~2)」に反映させた。

また、Kerr&Jermier(1978)は組織特性もリーダーシップの代替要因に挙げており、組織が公式化されておりルールや手続きがきちんと定まっている場合や集団の結束力が高い場合、上司の構造作りや配慮的リーダーシップは必要なくなる可能性が高いという。これらを「3.組織についてお聞きします(3-1~3)」に反映させた。

蔡(2003)によれば、プロフェッショナルが重視する独立性、自立性は、変革型リーダーシップの特徴であるグループの追求する目的の受け入れ、上司の配慮的なリーダーシップを代替し、プロフェッショナルが持つ外部評価や外部活動の重視は変革型リーダーシップの特徴である部下のサポートを代替し、プロフェッショナルが持つ専門的な知識、スキルは上司への依存度を薄め、結果的に上司の構造作りを代替するという。また、Howell&Dorfman(1981)によれば、変革型リーダーシップの代替要因が高い可能性で存在するのは、科学者・研究者などプロフェッショナルであるという。Kerr&Jermier(1978)もリーダーシップの代替要因として、部下の特性をあげている。つまり、フォロワーがプロフェッショナルたる高い能力、知識、技術を持っており、内なるモチベーションで自発的に仕事をすれば、リーダーがいなくても業績があがるのではないかということである。更に、本研究では筆者が定義した営業プロフェッショナルの存在を調査するため「4-1.知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる」を質問紙に記した。

そして、これらの個別項目について5件法を用い回答を求めた。次に回答された内容に沿い、数値化し集計した。但し、営業プロフェッショナルに関しては5件法ではなく、人数を調査した。

3.3.4 本研究における営業プロフェッショナルの定義

筆者による営業プロフェッショナルの定義とは、営業の専門性である営業マネジメント、営業関連知識、営業活動技術を生かし、顧客との優れたコミュニケーション、信頼関係を構築できる(宮下, 2005)という内的な正しいプロセスを持っており、かつ高い業績という外的にも正しい結果を示す営業職である。そして、53店舗の営業職一人あたりの月平均販売台数は3.44台であった。しかし、各販売会社の責任者に理想的な営業職の販売台数を問うと、採算面から月5台以上という回答が大部分を占めた。よって、店長が販売スキル、知識が高いと認め、かつ月5台以上販売する営業職を本研究における営業プロフェッショナルの定義とする。また、筆者が定義した営業プロフェッショナルをリーダーシップの代替要因の一つと仮定し、質問紙に反映させた。

3.3.5 調査における留意点

調査対象となる店長に面談し、他記式で調査を行ったが、質問の内容が不明確なものや質問の意味が分かりにくいと考えた項目は、その場にて口頭で捕捉説明を行った。これにより、回答者が同一の事をイメージし、回答するよう努めた。具体的には、経営者とは社長である(創業者や会長ではない)、「2-1.仕事はルーチンワークである」とあるがルーチンワークという言葉がわからないと考え、「日々の仕事は決まった作業、仕事である」と説明した。「3-1.会社の規則はある」は、日々の活動をする上で会社としてルールはきちんと定まっているのか、「3-2.会社の各種手続きは決まっている」は、通常業務や問題解決のための手順、手続きが決まっているかと説明した。「4-1.知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる」は知識とは営業スキルであると説明した。面談時、調査対象となった店長に確認したが自動車販売会社の営業スキルとは、業界では一般的な用語であり、車の販売に必要な知識、技能の総称である。また、総じて回答を誘導しないよう十分に留意し補足説明を行った。

3.3.6 業績によるグループ分け

本研究では自動車メーカーAと基本契約で締結した年間自動車販売台数の目標達成レベルを業績と定義した。高い業績とは自動車メーカーAと基本契約で締結した年間自動車販売台数目標を達成、または達成に準じる高いレベルで達成していることを意味し、低い業績とは自動車メーカーAと基本契約で締結した年間自動車販売台数目標を低いレベルで達成していないことを意味する。53店舗の店長と面接すると同時に、今後の事業について聞き取り調査し、業績に3つの水準を設け、各グループに分けた。①年間販売計画が未達成で自動車メーカーよりフランチャイズ契約の継続が困難であると指摘され、自動車メーカーと販売会社双方の合意により2014年度を目処に閉店するグループ(以下 閉店)、②自動車メーカーより次年度以降、年間販売計画の達成度の改善が見込まれなければフランチャイズ契約を保証しないという強い警告を受けたグループ(以下 警告)、③年間販売計画達成ないし達成レベルが高く、今後も自動車販売事業を継続し、店舗の存続が確定しているグループ(以下 存続)の3つである。以上、業績に基づく水準で分けられた3グループ(閉店、警告、存続)とする。

3.4 分析方法

3.4.1 記述統計

経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルをそれぞれ要因とし、閉店、警告、存続を3つの水準とした。図3.1で表す1(1-1~1-6)のポイントを経営者のリーダーシップの評価とし、2(2-1~2-2)のポイントを構造作りの評価とし、3(3-1~3-3)の組織に関するポイントを組織特性の評価とした。営業プロフェッショナルの調査として、知識が高く、かつ月5台以上売る営業スタッフがいる場合、その人数を調査する。そして、これらを平均値、標準偏差、標準誤差、最小値、最大値により、分析し特徴を明らかにする。また、各要因の下位尺度に関し平均値、標準偏差、標準誤差、中央値、最頻値、最小値、最大値を求める。

3.4.2 各要因と業績水準に基づく分散分析

本研究では、どのような要因が企業の業績（自動車販売台数による自動車メーカーとの基本契約の履行状態）に関わりを持つのか明らかにする。業績に基づいて調査結果を3つの水準(閉店、警告、存続)に分けて集計し、以下の手法で分散分析をする。(1)一要因分散分析による3つのグループ(閉店、警告、存続)の分析をする。これにより、リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの各要因が閉店、警告、存続という業績に影響をしているのか検証する。(2)一要因分散分析で主効果が有意である場合はTukeyのHSD法による多重比較を行う。

3.4.3 リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの相関分析

蔡(2003)によれば、プロフェッショナルが重視する独立性、自立性は、変革型リーダーシップの特徴であるグループの追求する目的の受け入れ、上司の配慮的なリーダーシップを代替し、プロフェッショナルが持つ外部評価や外部活動の重視は変革型リーダーシップの特徴である部下のサポートを代替し、プロフェッショナルが持つ専門的な知識、スキルは上司への依存度を薄め、結果的に上司の構造作りや配慮的リーダーシップを代替するという。また、Howell&Dorfman(1981)によれば、プロフェッショナルが構造作りの代替要因となるという。つまり、プロフェッショナルが存在すれば経営者のリーダーシップは要らない。そこで、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの相関分析を行う。これにより、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルが相互にどのような関わりをもっているのか探求する。

3.4.4 都道府県別、エリア別分析

本研究では新潟、長野、富山、石川、福井、岐阜、三重、滋賀、奈良、京都、大阪、和歌山の2府10県を所在地とする31の自動車販売会社が経営する53店舗が調査対象であった。エリア格差を鑑み、同一都道府県および信越、東海、北陸、近畿の4つのエリアを記述統計により分析する。

3.4.5 同一自動車販売会社の複数店舗経営における分析

本研究では13の自動車販売会社が複数店舗を経営していた。同一販売会社において複数店舗経営している場合は販売会社別で記述統計、定性データで分析し、複数の店長から同一の経営者が評価された場合に差異があるか分析する。

3.5 調査期間

2013年9月～11月に、質問紙を各店舗(n=53)に持参し、個別で面談し、他記式にて調査を実施した。

第 4 章

リーダーシップ、構造作り、組織、営業プロフェッショナルの調査結果

経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルをそれぞれ要因とし、閉店、警告、存続を業績の3つの水準とした。図 3.1 の質問紙に記載された設問 1(1-1~1-6)のポイント総計をリーダーシップの評価とし、設問 2(2-1~2-2)のポイント総計を構造作りの評価とし、設問 3(3-1~3-3)のポイント総計を組織特性の評価とした。また、営業プロフェッショナルの調査として、知識が高く、かつ月 5 台以上売る営業スタッフがいる場合、その人数を調査した。

4.1 調査結果

4.1.1 記述統計

調査結果の記述統計を表 4.1 に示す。リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの全ての要因で、閉店は、警告、存続に比べ平均値が低かった。

表 4.1 記述統計

		度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
						下限	上限		
リーダーシップ	閉店	14	2.21	2.69	0.72	0.66	3.77	0	9
	警告	5	5.80	2.17	0.97	3.11	8.49	3	8
	存続	34	14.15	4.52	0.78	12.57	15.72	0	19
	合計	53	10.21	6.66	0.91	8.37	12.04	0	19
構造作り	閉店	14	2.93	0.27	0.07	2.77	3.08	2	3
	警告	5	3.40	0.55	0.24	2.72	4.08	3	4
	存続	34	4.91	1.14	0.20	4.51	5.31	2	7
	合計	53	4.25	1.30	0.18	3.89	4.60	2	7
組織特性	閉店	14	5.64	1.15	0.31	4.98	6.31	4	7
	警告	5	7.00	1.00	0.45	5.76	8.24	6	8
	存続	34	7.71	1.09	0.19	7.33	8.09	5	9
	合計	53	7.09	1.40	0.19	6.71	7.48	4	9
営業プロフェッショナル	閉店	14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	警告	5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	存続	34	1.12	1.04	0.18	0.76	1.48	0	3
	合計	53	0.72	0.99	0.14	0.44	0.99	0	3

平均値の特徴として、特にリーダーシップの存続の平均値が閉店、警告と比較し高く、存続と警告においては、リーダーシップの平均値の差は 8.35 であり、存続におけるリーダーシップの優位性が明らかであった。構造作りでは存続>警告で差は 1.51、組織特性では存続>警告で差は 0.71、営業プロフェッショナルで存続>警告で差は 1.48 であった。また、全ての項目で平均値を上回ったのは存続グループだけであった。

最大値の特徴として、存続はリーダーシップ 19、構造作り 7、組織特性 9、営業プロフェッショナル 3 と全ての要因で 3 グループ中 1 番高かった。閉店、警告においては両者にリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルに差は 1 しかなかった。最小値はリーダーシップで警告 3>存続、閉店 0 と差があったものの、他の要因では各グループの差は 0 または 1、2 であり大差はなかった。

各要因の下位尺度に関し、平均値、標準偏差、標準誤差、中央値、最頻値、最小値、最大値を求めた。リーダーシップの下位尺度得点を表 4.2 に示す。

表 4.2 リーダーシップの下位尺度得点

リーダーシップ	1-1.経営ビジョンの提示があり、一体感がある	1-2.社長の役割は通常の仕事において明確である	1-3.自社の販売戦略を理解している	1-4.社長の期待は販売増へのモチベーションになる	1-5.社長の言動によい刺激をうける	1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる
度数	存続 34 警告 5 閉店 14	34 5 14	34 5 14	34 5 14	34 5 14	34 5 14
平均値	存続 2.44 警告 0.20 閉店 0.07	2.18 0.60 0.21	2.79 0.00 0.43	2.76 2.00 1.14	2.06 1.60 0.07	1.91 1.40 0.29
標準誤差	存続 0.159 警告 0.200 閉店 0.071	0.181 0.245 0.155	0.210 0.000 0.228	0.179 0.000 0.254	0.103 0.400 0.071	0.088 0.400 0.194
中央値	存続 3.00 警告 0.00 閉店 0.00	2.00 1.00 0.00	3.00 0.00 0.00	3.00 2.00 1.50	2.00 2.00 0.00	2.00 2.00 0.00
最頻値	存続 3 警告 0 閉店 0	3 1 0	4 0 0	2 2 2	2 2 0	2 2 0
標準偏差	存続 0.927 警告 0.447 閉店 0.267	1.058 0.548 0.579	1.225 0.000 0.852	1.046 0.000 0.949	0.600 0.894 0.267	0.514 0.894 0.726
最小値	存続 0 警告 0 閉店 0	0 0 0	0 0 0	0 2 0	0 0 0	0 0 0
最大値	存続 4 警告 1 閉店 1	4 1 2	4 0 2	4 2 2	4 2 1	3 2 2

「1-1.経営ビジョンの提示があり、一体感がある」は、平均値(存続 2.44>警告 0.20

＞閉店 0.07)、中央値(存続 3.00＞警告 0.00, 閉店 0.00)、最頻値(存続 3＞警告 0, 閉店 0)、最大値(存続 4＞警告 1, 閉店 1)、最小値(存続 0, 警告 0, 閉店 0)であり、全ての下位尺度得点が業績水準の高まりに準じて高い。

「1-2.社長の役割は通常の仕事において明確である」は、平均値(存続 2.18＞警告 0.60＞閉店 0.21)、中央値(存続 2.00＞警告 1.00＞閉店 0.00)、最頻値(存続 3＞警告 1＞閉店 0)、最大値(存続 4＞閉店 2＞警告 1)、最小値(存続 0, 警告 0, 閉店 0)であった。最大値で閉店 2＞警告 1 となったものの業績水準の高まりと数値が準じていた。

「1-3.自社の販売戦略を理解している」は、平均値(存続 2.79＞閉店 0.43＞警告 0.00)、中央値(存続 3.00＞警告 0.00, 閉店 0.00)、最頻値(存続 4＞警告 0, 閉店 0)、最大値(存続 4＞閉店 2＞警告 0)、最小値(存続 0, 警告 0, 閉店 0)であった。業績水準が最も高い存続が平均値、中央値、最頻値、最大値で警告、閉店を上回り、業績水準の高さに準じていたが、警告レベルはこの質問に対し、全店の回答が 0 評価(質問紙では「全くない」)であった。

「1-4.社長の期待は販売増へのモチベーションになる」は、平均値(存続 2.76＞警告 2.00＞閉店 1.14)、中央値(存続 3.00＞警告 2.00＞閉店 1.50)、最頻値(存続 2, 警告 2, 閉店 2)、最大値(存続 4＞閉店 2, 警告 2)、最小値(警告 2＞存続 0, 閉店 0)であった。平均値、中央値、最大値で業績水準の高さに準じて高い数値となっているが、最頻値、最小値において警告レベルが全店 2(時々ある)とリーダーを軒並み評価している点が特徴である。

「1-5.社長の言動によい刺激を受ける」は、平均値(存続 2.06＞警告 1.60＞閉店 0.07)、中央値(存続 2.00, 警告 2.00＞閉店 0.00)、最頻値(存続 2, 警告 2＞閉店 0)、最大値(存続 4＞閉店 2＞警告 1)、最小値(存続 0, 警告 0, 閉店 0)であった。存続が業績水準の高さ同様に数値も高い傾向がある。また、存続と警告の差は平均値で存続 2.06＞警告 1.60 とあるもの、中央値、最頻値は 2 で変わらない。また、閉店は全ての数値において最下位である。

「1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる」は、平均値(存続 1.91＞警告 1.40＞閉店 0.29)、中央値(存続 2.00, 警告 2.00＞閉店 0.00)、最頻値(存続 2, 警告 2＞閉店 0)、最大値(存続 3＞閉店 2, 警告 2)、最小値(存続 0, 警告 0, 閉店 0)であった。業績水準の高さに数値が準じていたが、前問の「1-5」同様に、存続と警告の差は平均値では存続 1.94＞警告 1.40 とあるもの、中央値、最頻値 2 で同じである。また、閉店は全ての数値で最下位である。

次に構造作りに関する設問「2-1.仕事はルーチンワークである」と「2-2.仕事はやりがいがある」の平均値、標準偏差、標準誤差、中央値、最頻値、最小値、最大値を構造作りの下位尺度得点を表 4.3 で示す。

表 4.3 構造作りの下位尺度得点

構造作り	2-1.仕事はルーチンワークである		2-2.仕事はやりがいがある	
	存続	警告	閉店	平均値
度数	34	5	14	2.41
平均値	2.50	2.00	1.93	0.096
標準誤差	0.114	0.000	0.071	0.000
中央値	3.00	2.00	2.00	2.00
最頻値	3	2	2	1.00
標準偏差	0.663	0.000	0.267	0.557
最小値	1	2	1	0.548
最大値	4	2	2	0.000

「2-1.仕事はルーチンワークである」は、平均値(存続 2.50>警告 2.00>閉店 1.93)、中央値(存続 3.00>警告 2.00, 閉店 2.00)、最頻値(存続 3>警告 2, 閉店 2)、最大値(存続 4>警告 2, 閉店 2)、最小値(警告 2>存続 1, 閉店 1)であった。平均値は業績水準の高さに準じている。しかし、その差の最大は 0.57 であった。中央値は存続 3 に対し警告、閉店が共に 2 であり、最頻値も中央値と同じであった。これらは存続

が一番高い数値であるものの、警告、閉店とは差が1と最小である。尚、警告は全店評価2であった。

「2-2.仕事はやりがいがある」は平均値(存続 2.41>警告 1.40>閉店 1.00)、中央値(存続 2.00>警告 1.00, 閉店 1.00)、最頻値(存続 2>警告 1, 閉店 1)、最大値(存続 3>警告 2>閉店 1)、最小値(存続 1, 警告 1, 閉店 1)であり、業績水準の高さに準じている。但し、警告、閉店においては評価が2未満である。中央値においても存続 2.00 に対し、警告、閉店 1.00 である。最頻値も存続 2 に対し警告、閉店 1 であり、警告、閉店で評価 1(ほとんどない)であった。

続いて、組織特性の下位尺度得点を表 4.4 で示す。

表 4.4 組織特性の下位尺度得点

組織特性		3-1.会社の規則はある	3-2.会社の各種手続きは決まっている	3-3.社員同士の結束は固い
度数	存続	34	34	34
	警告	5	5	5
	閉店	14	14	14
平均値	存続	2.26	3.00	2.44
	警告	2.40	3.00	1.60
	閉店	1.57	2.71	1.36
標準誤差	存続	0.106	0.000	0.113
	警告	0.400	0.000	0.245
	閉店	0.251	0.194	0.169
中央値	存続	2.00	3.00	3.00
	警告	3.00	3.00	2.00
	閉店	1.00	3.00	1.00
最頻値	存続	2	3	3
	警告	3	3	2
	閉店	1	3	1
標準偏差	存続	0.618	0.000	0.660
	警告	0.894	0.000	0.548
	閉店	0.938	0.726	0.633
最小値	存続	1	3	1
	警告	1	3	1
	閉店	1	1	1
最大値	存続	3	3	3
	警告	3	3	2
	閉店	3	3	3

「3-1.会社の規則はある」は、平均値(警告 2.40>存続 2.26>閉店 1.57)、中央値(警告 3.00>存続 2.00>閉店 1.00)、最頻値(警告 3>存続 2>閉店 1)、最大値(存続 3, 警告 3, 閉店 3)、最小値(存続 1, 警告 1, 閉店 1)であった。平均値では警告が 0.14 の差で存続を上回っている。閉店は警告、存続から 0.69~0.83 の差がある。中央値、最頻

値でも警告が存続を上回り、閉店が最下位であった。

「3-2.会社の各種手続きは決まっている」は、平均値(存続 3.00, 警告 3.00>閉店 2.71)、中央値(警告 3.00, 存続 3.00, 閉店 3.00)、最頻値(警告 3, 存続 3, 閉店 3)、最大値(存続 3, 警告 3, 閉店 3)、最小値(存続 3, 警告 3, 閉店 1)であった。平均値で閉店が存続、警告の双方に 0.27 下回るものの、中央値、最頻値、最大値で存続、警告、閉店の業務水準は差がない。尚、存続と警告レベル双方において全店舗の評価は 3(かなりある)であった。

「3-3.社員同士の結束は固い」は、平均値(存続 2.44>警告 1.60>閉店 1.36)、中央値(存続 3.00>警告 2.00>閉店 1.00)、最頻値(存続 3>警告 2>閉店 1)、最大値(存続 3, 閉店 3>警告 2)、最小値(存続 1, 警告 1, 閉店 1)であった。平均値、中央値、最頻値ともに業績水準の高さに準じていた。

尚、プロフェッショナルに関しては設問が人数を問うものであり、表 4.1 で示した記述統計のみである。

上記より明らかになったこととして、リーダーシップに関する下位尺度得点は、「1-3.自社の販売戦略を理解している」で平均値は閉店 0.43>警告 0.00 であったものの、業績水準が高ければ、リーダーシップも強いことを表している。また、中央値、最頻値も業績水準が高ければ、リーダーシップも強いことを表している。以上により、概してリーダーシップが強ければ、業績も高い傾向がある。また、構造作りは、各下位尺度で平均値が存続>警告>閉店であり、中央値、最頻値でも存続が警告、閉店より高い。よって、概して業績水準の高さは構造作りのレベルに準じていると考える。しかし、リーダーシップと比較し、「2-1.仕事はルーチンワークである」で見られた平均値の差の最大は 0.57 であり、中央値、最頻値でも存続レベルと警告、閉店レベルの差は大きくなかった。つまり、構造作りが業績を高める要因となるのかは、他の分析結果も含め検証すべきである。この点については次章で考察する。そして、組織特性は「3-1.会社の規則はある」において平均値、中央値で警告>存続であったものの、平均値は 0.14 の差であり、概して存続が上位であった。但し、「3-2.会社の各種手続きは決まっている」では、全水準の差は乏しく、業績の要因ではない可能性がある。構造作りと同様に組織特性が業績を高める要因となるのかは、他の分析結果も含め検証すべきである。この点についても次章で考察する。

4.1.2 分散分析

一要因分散分析の結果を表 4.5 に示す。結果としてリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルは全て各水準(存続、警告、閉店)において 0.1%水準で有意であった。リーダーシップ : (F(2, 50)=48.24, $p < 0.001$)、構造作り : (F(2, 50)=23.93, $p < 0.001$)、組織特性: (F(2, 50)=17.53, $p < 0.001$)、営業プロフェッショナル: (F(2, 50)=10.71, $p < 0.001$)であった。

表 4.5 一要因分散分析

		平方和	df	平均平方	F	有意確率
リーダーシップ	グループ間	1519.3	2	759.65	48.24	0.00
	グループ内	787.4	50	15.75		
	合計	2306.7	52			
構造作り	グループ間	42.9	2	21.47	23.93	0.00
	グループ内	44.9	50	0.90		
	合計	87.8	52			
組織特性	グループ間	42.3	2	21.13	17.53	0.00
	グループ内	60.3	50	1.21		
	合計	102.5	52			
営業プロフェッショナル	グループ間	15.2	2	7.61	10.71	0.00
	グループ内	35.5	50	0.71		
	合計	50.8	52			

4.1.3 多重比較

要因の主効果が有意であったため多重比較(Turkey の HSD 法)をし、その結果を表 4.6 で示す。結果として、リーダーシップは、閉店と警告に有意な差はないが、存続と警告、存続と閉店には有意な差が見られた。構造作りは、閉店と警告に有意な差はなく、閉店と存続、警告と存続に有意な差が見られた。組織特性は、閉店と存続に有意な差は見られたが、警告と存続、閉店には有意な差は見られなかった。営業プロフェッショナルに関しては、存続と閉店、警告には有意な差が見られたが、警告と閉店に

は有意な差は見られなかった。

表 4.6 多重比較 (Turkey の HSD 法)

従属変数	(I) グループ	(J) グループ	平均差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
						下限	上限
リーダーシップ	閉店	警告	-3.59	2.07	0.20	-8.58	1.41
		存続	-11.93 **	1.26	0.00	-14.98	-8.89
	警告	閉店	3.59	2.07	0.20	-1.41	8.58
		存続	-8.35 **	1.90	0.00	-12.94	-3.76
構造作り	閉店	警告	11.93 **	1.26	0.00	8.89	14.98
		警告	8.35 **	1.90	0.00	3.76	12.94
	警告	閉店	-0.47	0.49	0.61	-1.66	0.72
		存続	-1.98 **	0.30	0.00	-2.71	-1.26
組織特性	閉店	警告	0.47	0.49	0.61	-0.72	1.66
		存続	-1.51 **	0.45	0.00	-2.61	-0.42
	存続	閉店	1.98 **	0.30	0.00	1.26	2.71
		警告	1.51 **	0.45	0.00	0.42	2.61
営業プロフェッショナル	閉店	警告	-1.36	0.57	0.06	-2.74	0.02
		存続	-2.06 **	0.35	0.00	-2.91	-1.22
	警告	閉店	1.36	0.57	0.06	-0.02	2.74
		存続	-0.71	0.53	0.38	-1.98	0.56
営業プロフェッショナル	閉店	警告	2.06 **	0.35	0.00	1.22	2.91
		警告	0.71	0.53	0.38	-0.56	1.98
	警告	閉店	0.00	0.44	1.00	-1.06	1.06
		存続	-1.12 **	0.27	0.00	-1.76	-0.47
営業プロフェッショナル	警告	閉店	0.00	0.44	1.00	-1.06	1.06
		存続	-1.12 *	0.40	0.02	-2.09	-0.14
	存続	閉店	1.12 **	0.27	0.00	0.47	1.76
		警告	1.12 *	0.40	0.02	0.14	2.09

** p< 0.01, *p<0 .05

4.1.4 営業プロフェッショナル、リーダーシップ、構造作り、組織特性の相関分析

本研究では、営業プロフェッショナルが唯一存在する存続レベルの店舗において、営業プロフェッショナル、リーダーシップ、構造作り、組織特性の相関分析を行った。その結果を表 4.7 で示す。

表 4.7 存続レベルにおける各要因の相関分析(Pearson の相関係数)

		リーダーシップ	構造作り	組織特性	営業プロフェッショナル
リーダーシップ	Pearson の相関係数	1	.751**	.736**	.526**
	有意確率 (両側)		.000	.000	.001
	度数	34	34	34	34
構造作り	Pearson の相関係数	.751**	1	.884**	.702**
	有意確率 (両側)	.000		.000	.000
	度数	34	34	34	34
組織特性	Pearson の相関係数	.736**	.884**	1	.676**
	有意確率 (両側)	.000	.000		.000
	度数	34	34	34	34
営業プロフェッショナル	Pearson の相関係数	.526**	.702**	.676**	1
	有意確率 (両側)	.001	.000	.000	
	度数	34	34	34	34

**p<0.01

経営者のリーダーシップは構造作り、組織特性と正のかなり強い相関があった。また、経営者のリーダーシップと営業プロフェッショナルでは正のやや相関があった。

営業プロフェッショナルは存続レベルの店舗しか存在しなかった。よって警告、閉店レベルの店舗において経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性の相関分析を行い、表 4.8 で示す。

表 4.8 警告+閉店レベルにおける各要因の相関分析
(Pearson の相関係数)

		リーダーシップ	構造作り	組織特性
リーダーシップ	Pearson の相関係数	1	.582**	0.224
	有意確率 (両側)		0.009	0.357
	度数	19	19	19
構造作り	Pearson の相関係数	.582**	1	0.103
	有意確率 (両側)	0.009		0.675
	度数	19	19	19
組織特性	Pearson の相関係数	0.224	0.103	1
	有意確率 (両側)	0.357	0.675	
	度数	19	19	19

**p<0.01

閉店レベルの店舗において経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性の相関分析を行い、表 4.9 で示す。

表 4.9 閉店レベルにおける各要因の相関分析(Pearson の相関係数)

		リーダーシップ	構造作り	組織特性
リーダーシップ	Pearson の相関係数	1	0.266	0.002
	有意確率 (両側)		0.357	0.995
	度数	14	14	14
構造作り	Pearson の相関係数	0.266	1	-0.306
	有意確率 (両側)	0.357		0.288
	度数	14	14	14
組織特性	Pearson の相関係数	0.002	-0.306	1
	有意確率 (両側)	0.995	0.288	
	度数	14	14	14

存続レベルにおいては、営業プロフェッショナルは経営者のリーダーシップと正のやや相関があり、経営者のリーダーシップは構造作り、組織特性とも強い関わりがあり、リーダーシップと構造作り、組織特性は相反するものではなく、密接に関わりを持つことが示されていた。また警告+閉店レベルにおける各要因の相関分析においても、経営者のリーダーシップは構造作りと正のやや相関があった。有意確率より閉店レベルにおける各要因の相関分析から判断できるものはなかった。

4.1.5 都道府県別分析結果

本研究においてリーダーシップ、構造作り、組織特性および営業プロフェッショナルは全て同じ調査対象であった(n=53)。都道府県別データ度数を表 4.10 で示す。

表 4.10 都道府県別 データ度数表

	都道府県	有効数		欠損値		合計	
		度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
リーダーシップ	新潟県	5	100.0%	0	0.0%	5	100.0%
構造作り	長野県	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
組織特性	富山県	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
営業プロフェッショナル	石川県	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
	福井県	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	岐阜県	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
	三重県	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
	滋賀県	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
	奈良県	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
	京都府	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	大阪府	13	100.0%	0	0.0%	13	100.0%
和歌山県	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	

都道府県別リーダーシップ値の記述統計を表 4.11、箱ひげ図を図 4.1 で示す。

表 4.11 都道府県別リーダーシップ値

都道府県名	平均値	平均値の 標準誤差	95% 信頼区 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
新潟	8.80	3.121	0.13	17.47	8.78	11.00	48.700	6.979	0	18	18	13
長野	6.17	2.926	-1.35	13.69	5.80	3.00	51.367	7.167	0	19	19	11
富山	13.33	2.906	0.83	25.84		14.00	25.333	5.033	8	18	10	-
石川	9.50	3.753	-2.44	21.44	9.67	11.00	56.333	7.506	0	16	16	14
福井	12.00	5.000	-51.53	75.53		12.00	50.000	7.071	7	17	10	-
三重	9.25	2.287	1.97	16.53	9.28	9.50	20.917	4.573	4	14	10	9
奈良	1.67	0.667	-1.20	4.54		1.00	1.333	1.155	1	3	2	-
京都	13.17	1.558	9.16	17.17	13.41	14.50	14.567	3.817	6	16	10	6
大阪	15.92	0.763	14.26	17.59	16.03	18.00	7.577	2.753	11	19	8	5

※岐阜、滋賀、和歌山のリーダーシップ値は一定のため、箱ひげ図で表記する。

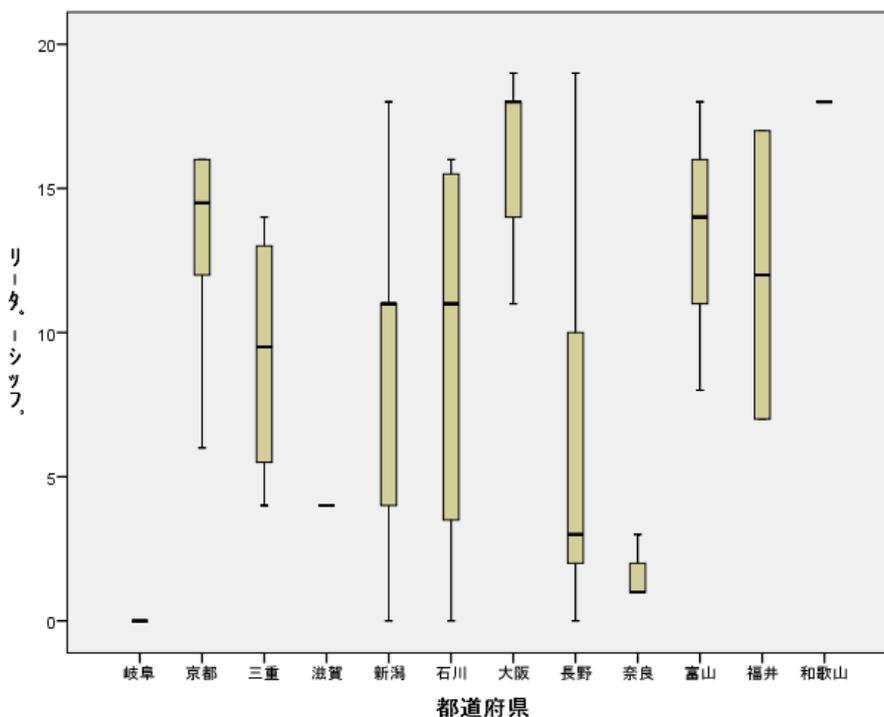


図 4.1 都道府県別 リーダーシップ値 箱ひげ図

都道府県別の構造作り評価値の記述統計を表 4.12、箱ひげ図を図 4.2 で示す。

表 4.12 都道府県別 構造作り評価値

都道府県名 標準誤差	平均値	平均値の 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
新潟	3.80 0.663	1.96	5.64	3.78	4.00	2.200	1.483	2	6	4	3
長野	4.00 0.683	2.24	5.76	3.89	3.00	2.800	1.673	3	7	4	3
富山	4.33 0.333	2.90	5.77	-	4.00	0.333	0.577	4	5	1	-
石川	3.75 0.629	1.75	5.75	3.78	4.00	1.583	1.258	2	5	3	2
福井	4.00 1.000	-8.71	16.71	-	4.00	2.000	1.414	3	5	2	-
三重	4.50 0.645	2.45	6.55	4.50	4.50	1.667	1.291	3	6	3	3
奈良	1.67 0.667	-1.20	4.54	-	1.00	1.333	1.155	1	3	2	-
京都	4.17 0.401	3.13	5.20	4.13	4.00	0.967	0.983	3	6	3	1
大阪	5.38 0.266	4.80	5.97	5.43	6.00	0.923	0.961	4	6	2	2

※岐阜、滋賀、和歌山の構造作り評価値は一定のため、箱ひげ図で表記する。

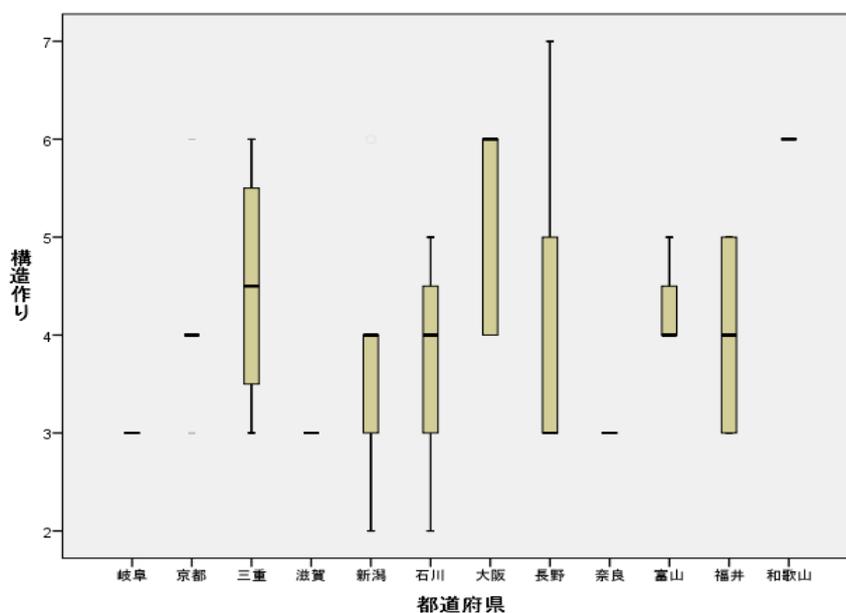


図 4.2 都道府県別 構造作り評価値 箱ひげ図

都道府県別の組織特性評価値の記述統計を表 4.13、箱ひげ図を図 4.3 で示す。

表 4.13 都道府県別 組織特性評価値

都道府県名 標準誤差	平均値	平均値の 95% 信頼区 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
新潟	7.00 0.632	5.24	8.76	7.00	7.00	2.000	1.414	5	9	4	2
長野	6.17 0.654	4.49	7.85	6.07	5.50	2.567	1.602	5	9	4	3
富山	7.67 0.333	6.23	9.10		8.00	0.333	0.577	7	8	1	
石川	7.00 0.408	5.70	8.30	7.00	7.00	0.667	0.816	6	8	2	2
福井	7.00 1.000	-5.71	19.71	-	7.00	2.000	1.414	6	8	2	-
三重	7.25 0.479	5.73	8.77	7.28	7.50	0.917	0.957	6	8	2	2
滋賀	5.67 0.667	2.80	8.54	-	5.00	1.333	1.155	5	7	2	-
奈良	5.00 1.528	-1.57	11.57	-	4.00	7.000	2.646	3	8	5	-
京都	6.83 0.307	6.04	7.62	6.81	7.00	0.567	0.753	6	8	2	1
大阪	8.23 0.281	7.62	8.84	8.26	9.00	1.026	1.013	7	9	2	2

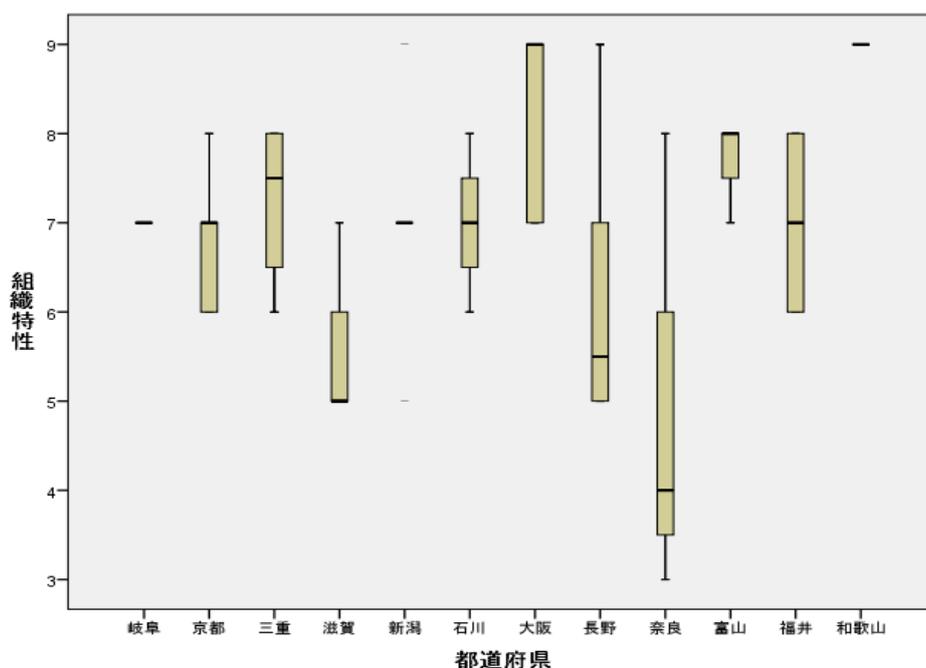


図 4.3 都道府県別 組織特性評価値 箱ひげ図

都道府県別営業プロフェッショナル人数の記述統計を表 4.14、箱ひげ図を図 4.4 で示す。

表 4.14 都道府県別 営業プロフェッショナルの人数

都道府県名	平均値	平均値の 95% 信頼区	5%トリム	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位	
標準誤差	下限	上限	平均							範囲	
石川	0.50	-1.09	2.09	0.44	0.00	1.000	1.000	0	2	2	2
	0.500										
福井	1.00	-11.71	13.71	-	1.00	2.000	1.414	0	2	2	-
	1.000										
三重	1.25	-0.27	2.77	1.28	1.50	0.917	0.957	0	2	2	2
	0.479										
京都	0.50	-0.38	1.38	0.44	0.00	0.700	0.837	0	2	2	1
	0.342										
大阪	1.62	1.09	2.14	1.63	2.00	0.756	0.870	0	3	3	1
	0.241										

※新潟、長野、富山、岐阜、滋賀、奈良、和歌山の営業プロフェッショナルの人数は一定のため、箱ひげ図で表記する。

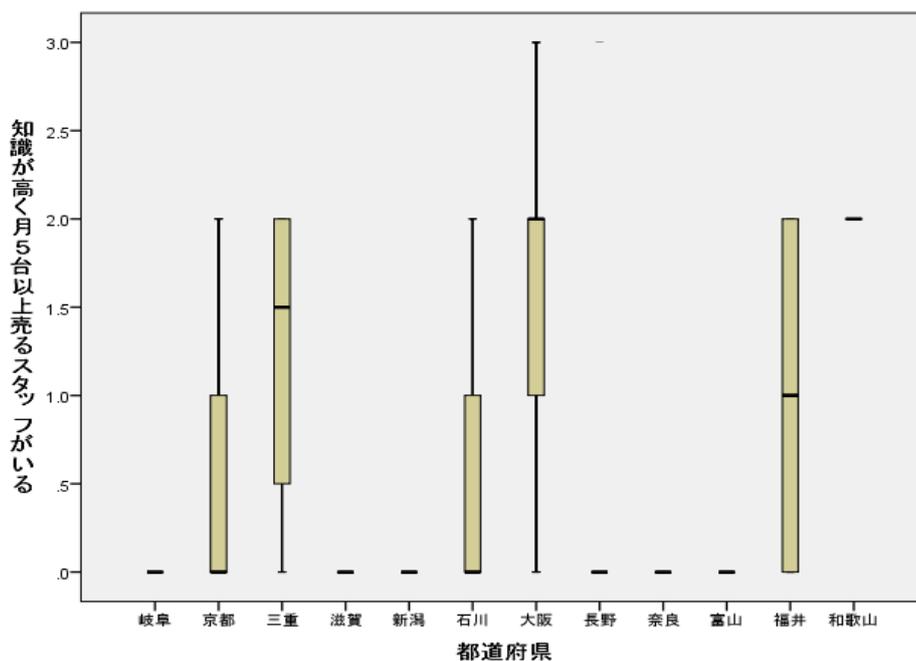


図 4.4 都道府県別 営業プロフェッショナルの人数 箱ひげ図

都道府県別のリーダーシップは全体平均値 10.21 に対し、店舗数が 13 と多い大阪府で平均値 15.92、次いで店舗数 6 と多い京都府で平均値 13.17 と高い。しかし、店舗

数6の長野では平均値8.8、店舗数5の新潟でも平均値6.17と低い。また店舗数が少ない富山、福井でも全国平均値10.21を超えている。業績がよい富山、福井、大阪、京都ではリーダーシップが高い傾向があった。

都道府県別の構造作りに関しては、全体平均値4.25に対し大阪が5.38と高かった。また、奈良が1.67と低かった。

都道府県別の組織特性に関しては、全体平均値7.09に対し和歌山9.00、大阪8.23、富山7.67、三重7.25と高かった。また滋賀5.67、奈良5.00と低かった。

都道府県別の営業プロフェッショナルに関しては、全体平均値0.72に対し和歌山2.00、大阪1.62、三重1.25、福井1.00と高かった。また、石川0.50、京都0.50、岐阜、滋賀、新潟、長野、奈良は各0.00と低かった。

4.1.6 エリア別分析結果

都道府県別のデータ度数を表4.15で示す。

表4.15 エリア別 データ度数表

	都道府県	有効数		欠損値		合計	
		度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
リーダーシップ	信越	11	100.0%	0	0.0%	11	100.0%
構造作り	北陸	9	100.0%	0	0.0%	9	100.0%
組織特性	東海	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%
営業プロフェッショナル	近畿	26	100.0%	0	0.0%	26	100.0%

エリア別のリーダーシップ値の記述統計を表4.16、箱ひげ図を図4.5で示す。

表4.16 エリア別 リーダーシップ値

エリア名 標準誤差	平均値	平均値の95% 下限	信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
信越	7.36 2.068	2.76	11.97	7.13	4.00	47.055	6.860	0	19	19	9
北陸	11.33 2.028	6.66	16.01	11.59	14.00	37.000	6.083	0	18	18	10
東海	5.29 2.233	-0.18	10.75	5.10	4.00	34.905	5.908	0	14	14	12
近畿	12.35 1.190	9.90	14.80	12.62	14.00	36.795	6.066	1	19	18	13

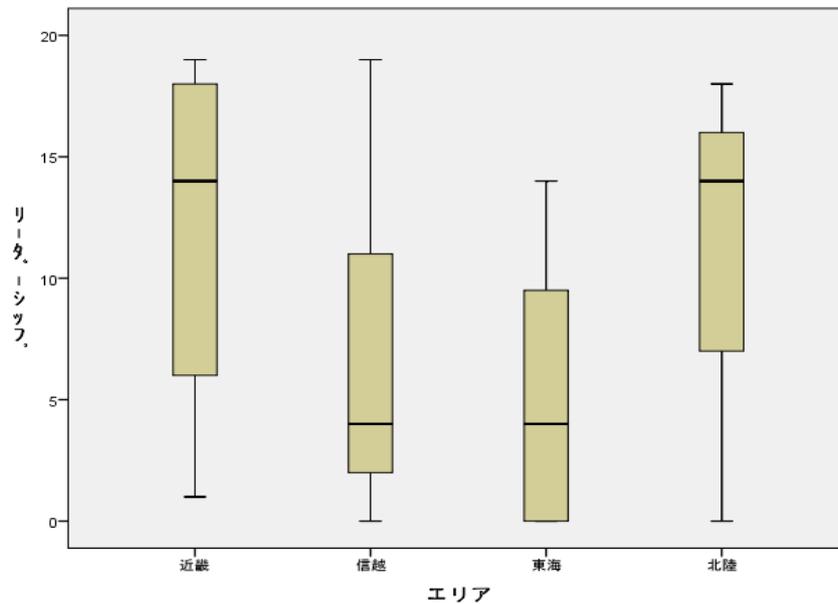


図 4.5 エリア別 リーダーシップ値 箱ひげ図

エリア別の構造作り評価値の記述統計を表 4.17、箱ひげ図を図 4.6 で示す。

表 4.17 エリア別 構造作り評価値

エリア名 標準誤差	平均値	平均値の 95% 信頼区 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
信越	3.91 0.456	2.89	4.93	3.84	3.00	2.291	1.514	2	7	5	2
北陸	4.00 0.333	3.23	4.77	4.06	4.00	1.000	1.000	2	5	3	2
東海	3.86 0.459	2.73	4.98	3.79	3.00	1.476	1.215	3	6	3	2
近畿	4.58 0.255	4.05	5.10	4.59	4.00	1.694	1.301	3	6	3	3

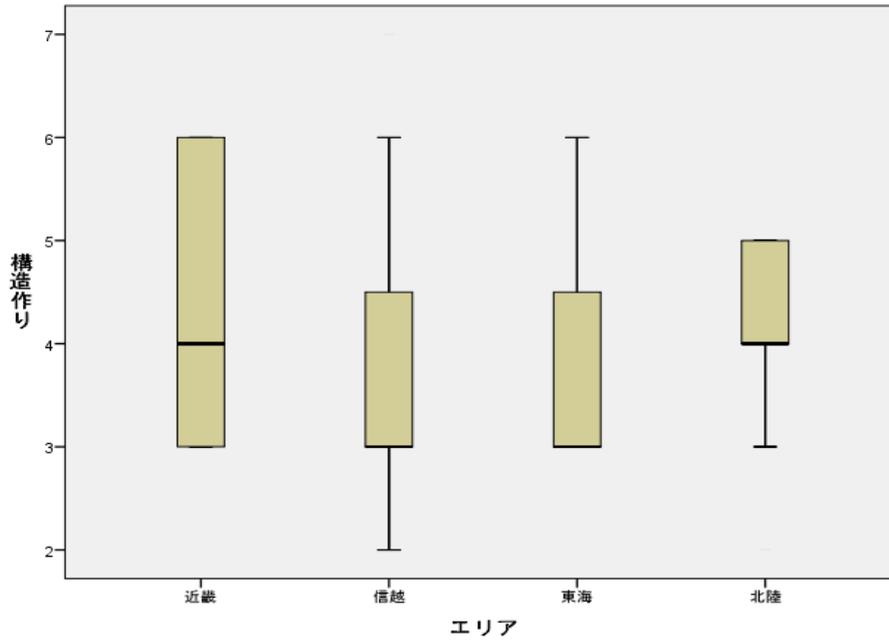


図 4.6 エリア別 構造作り評価値 箱ひげ図

エリア別の組織特性評価値の記述統計を表 4.18、箱ひげ図を図 4.7 で示す。

表 4.18 エリア別 組織特性評価値

エリア名	平均値	平均値の 95% 信頼区	5%トリム	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位	
標準誤差	下限	上限	平均							範囲	
信越	6.55	5.53	7.56	6.49	7.00	2.273	1.508	5	9	4	2
	0.455										
北陸	7.22	6.58	7.86	7.25	7.00	0.694	0.833	6	8	2	2
	0.278										
東海	7.14	6.50	7.78	7.16	7.00	0.476	0.690	6	8	2	1
	0.261										
近畿	7.27	6.59	7.95	7.40	7.00	2.845	1.687	3	9	6	2
	0.331										

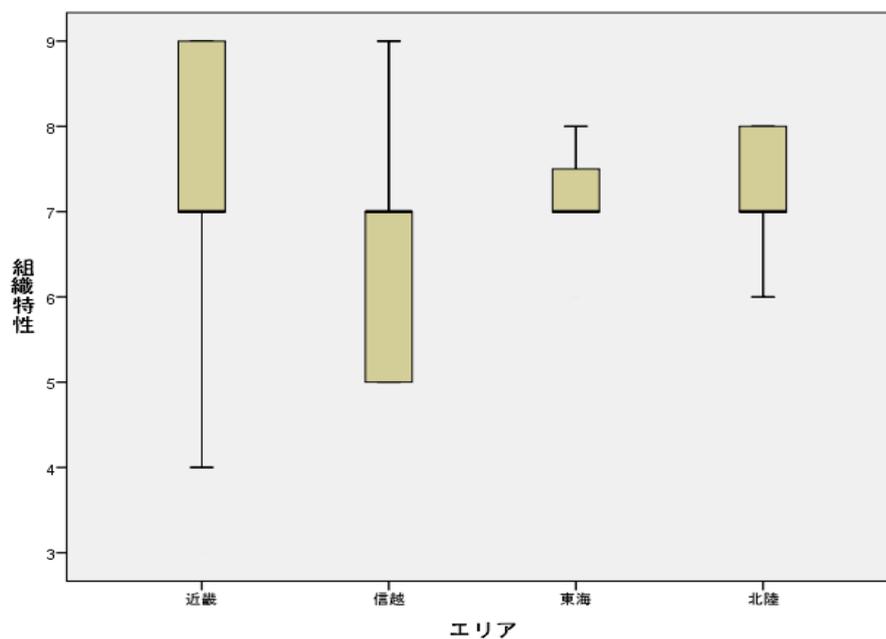


図 4.7 エリア別 組織特性評価値 箱ひげ図

エリア別の営業プロフェッショナルの人数の記述統計を表 4.19、箱ひげ図を図 4.8 で示す。

表 4.19 エリア別 営業プロフェッショナルの人数

エリア名 標準誤差	平均値	平均値の 95% 信頼区 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
信越	0.27 0.273	-0.33	0.88	0.14	0.00	0.818	0.905	0	3	3	0
北陸	0.44 0.294	-0.23	1.12	0.38	0.00	0.778	0.882	0	2	2	1
東海	0.71 0.360	-0.17	1.59	0.68	0.00	0.905	0.951	0	2	2	2
近畿	1.00 0.200	0.59	1.41	0.94	1.00	1.040	1.020	0	3	3	2

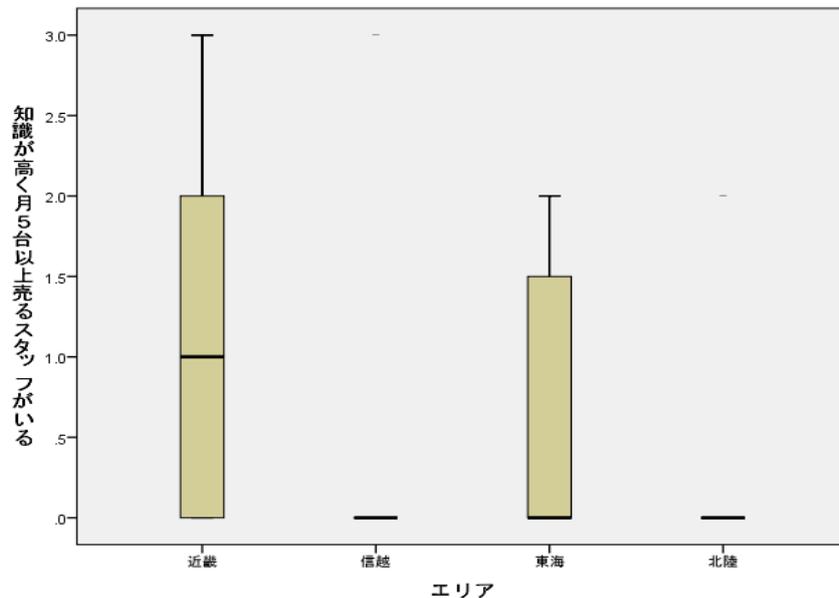


図 4.8 エリア別 営業プロフェッショナルの人数 箱ひげ図

エリア別のリーダーシップは全体平均値 10.21 に対し、店舗数が 26 と多い近畿エリアで平均値 12.35 と高いが、店舗数 11 と多い信越では平均値 7.36 と低い。また、店舗数 9 の北陸では平均値 11.33 と高いが、店舗数 7 の東海では平均値 5.29 と低い。

エリア別の構造作りに関しては、全体平均値 4.25 に対し近畿 4.58 が高かった。近畿以外は全て全体平均値を下回った。

エリア別の組織特性に関しては、全体平均値 7.09 に対し近畿 7.27、北陸 7.22、東海 7.14 が上回ったが、信越のみ全体平均値を下回った。

エリア別の営業プロフェッショナルに関しては、全体平均値 0.72 に対し近畿 1.00 が上回った。次いで東海 0.71、北陸 0.44、信越 0.27 と近畿以外は全て全体平均値を下回った。

4.1.7 自動車販売会社別分析結果

本研究においてリーダーシップ、構造作り、組織特性および営業プロフェッショナルは全て同じ調査対象の自動車販売店であった。販売店を経営する 31 の自動車販売会社別のデータ度数(調査対象店舗)を表 4.20 で示す。

表 4.20 自動車販売会社別 データ度数表

	販売会社名	有効数		欠損値		合計	
		度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
リーダーシップ	AA社	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
構造作り	AB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
組織特性	AC社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
営業プロフェッショナル	BA社	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%
	BB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	BC社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	CA社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	CB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	DA社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	DB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	EA社	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
	EB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	FA社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	FB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	GA社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	GB社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	GC社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	HA社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	HB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	IA社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%
	IB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	JA社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	JB社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
JC社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	
JD社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%	
JE社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	
KA社	5	100.0%	0	0.0%	5	100.0%	
KB社	4	100.0%	0	0.0%	4	100.0%	
KC社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%	
KD社	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%	
LA社	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	

自動車販売会社別のリーダーシップ評価値の記述統計を表 4.21、箱ひげ図を図 4.9で示す。

表 4.21 自動車販売会社別 リーダーシップ評価値

販売会社名 標準誤差	平均値	平均値の 95% 信頼区 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位 範囲
AA社	13.33 2.333	3.29	23.37	-	11.00	16.333	4.041	11	18	7	-
BA社	2.00 0.816	-0.60	4.60	2.00	2.00	2.667	1.633	0	4	4	3
CA社	16.00 2.000	-9.41	41.41	-	16.00	8.000	2.828	14	18	4	10
EA社	16.00 0.577	13.52	18.48	-	16.00	1.000	1.000	15	17	2	-
GB社	13.00 1.000	0.29	25.71	-	13.00	2.000	1.414	12	14	2	-
JD社	15.50 0.500	9.15	21.85	-	15.50	0.500	0.707	15	16	1	-
KA社	16.20 1.356	12.43	19.97	16.39	18.00	9.200	3.033	11	18	7	5
KB社	17.00 1.354	12.69	21.31	17.11	18.00	7.333	2.708	13	19	6	5
KC社	16.00 2.000	-9.41	41.41	-	16.00	8.000	2.828	14	18	4	-
KD社	13.00 1.000	0.29	25.71	-	13.00	2.000	1.414	12	14	2	-

※AB社、AC社、BB社、BC社、CB社、DA社、DB社、EB社、FA社、FB社、GA社、GC社、HA社、HB社、IA社、IB社、JA社、JB社、JC社、JE社、LA社のリーダーシップ値は一定のため、箱ひげ図で表記する。

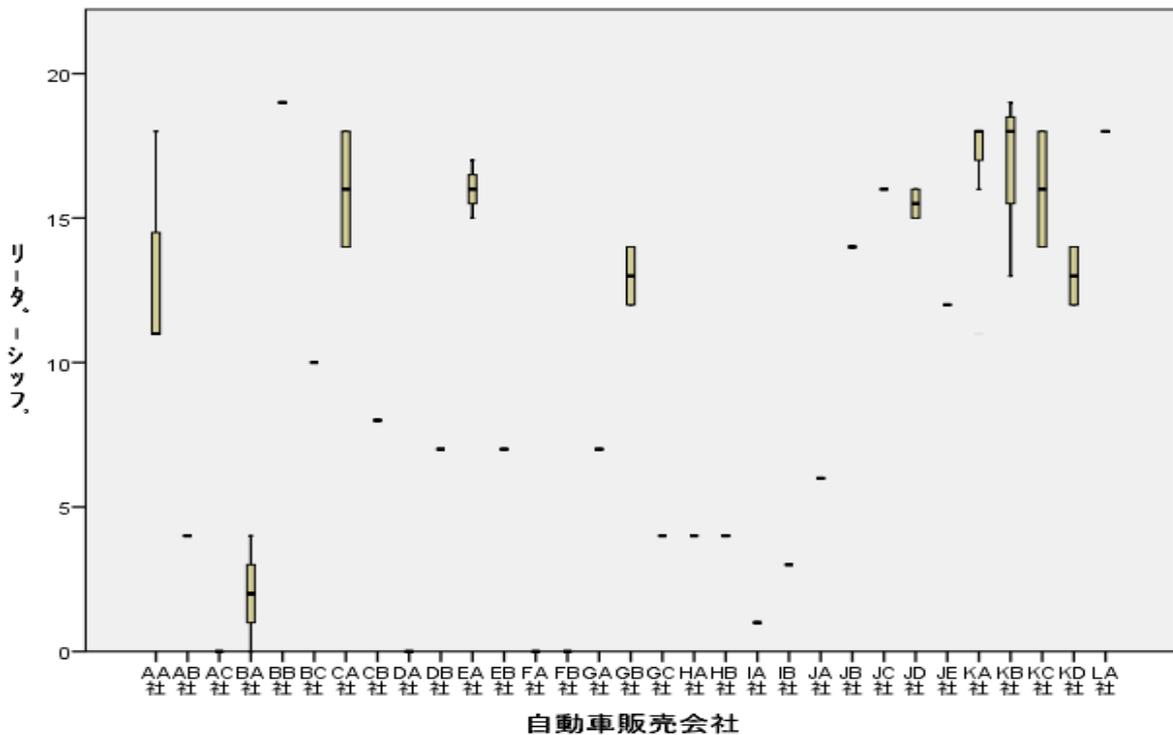


図 4.9 自動車販売会社別 リーダーシップ評価値 箱ひげ図

自動車販売会社別構造作り評価値の記述統計を表 4.22、箱ひげ図を図 4.10 で示す。

表 4.22 自動車販売会社別 構造作り評価値

販売会社名 標準誤差	平均値	平均値の 下限	95% 信頼 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位範囲
AA社	4.67 0.667	1.80	7.54		4.00	1.333	1.155	4	6	2	-
CA社	4.50 0.500	-1.85	10.85		4.50	0.500	0.707	4	5	1	-
EA社	4.67 0.333	3.23	6.10		5.00	0.333	0.577	4	5	1	-
GB社	5.50 0.500	-0.85	11.85		5.50	0.500	0.707	5	6	1	-
JD社	5.00 1.000	-7.71	17.71		5.00	2.000	1.414	4	6	2	-
KA社	5.60 0.400	4.49	6.71	5.67	6.00	0.800	0.894	4	6	2	1
KB社	5.50 0.500	3.91	7.09	5.56	6.00	1.000	1.000	4	6	2	2
KC社	5.00 1.000	-7.71	17.71		5.00	2.000	1.414	4	6	2	-
KD社	5.00 1.000	-7.71	17.71		5.00	2.000	1.414	4	6	2	-

※AB社、AC社、BA社、BB社、BC社、CB社、DA社、DB社、EB社、FA社、FB社、GA社、GC社、HA社、HB社、IA社、IB社、JA社、JB社、JC社、JE社、LA社の構造作り値は一定のため、箱ひげ図で表記する。

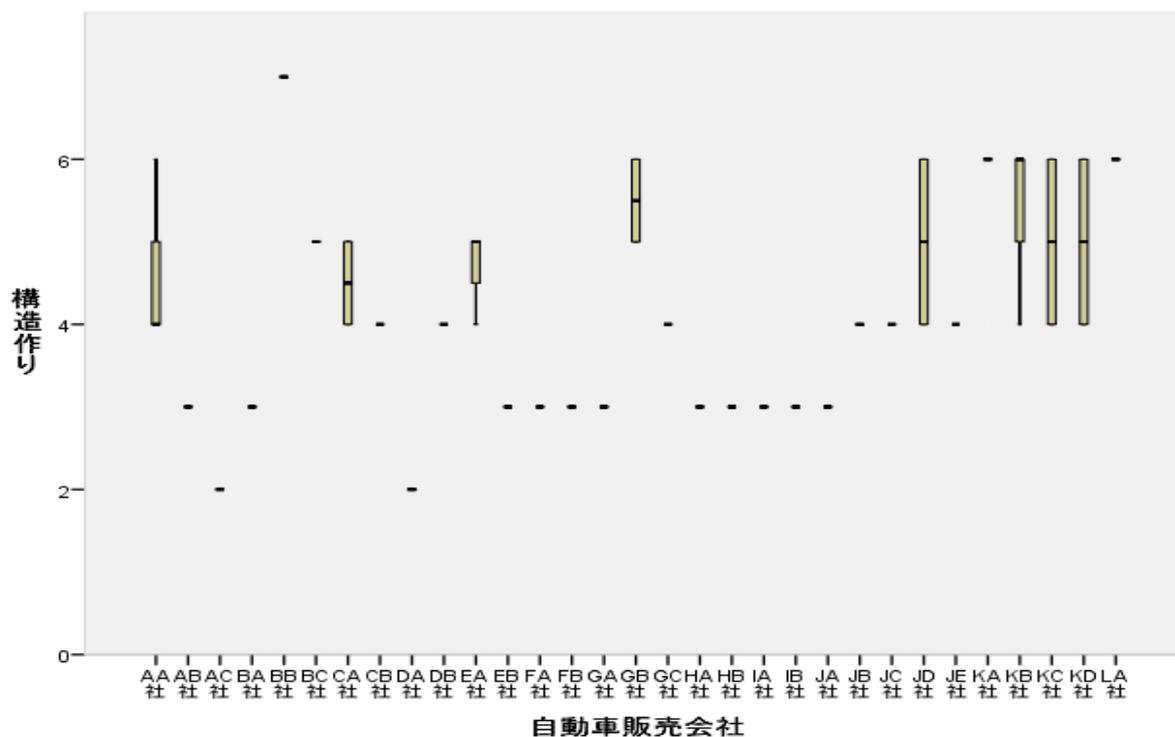


図 4.10 自動車販売会社別 構造作り評価値 箱ひげ図

自動車販売会社別組織特性の記述統計を表 4.23、箱ひげ図を図 4.11 で示す。

表 4.23 自動車販売会社別 組織特性評価値

販売会社名 標準誤差	平均値	平均値の 95% 下限	信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位範囲
AA社	7.67 0.667	4.80	10.54	-	7.00	1.333	1.155	7	9	2	-
BA社	5.25 0.250	4.45	6.05	5.222222	5.00	0.250	0.500	5	6	1	0.75
CA社	7.50 0.500	1.15	13.85	-	7.50	0.500	0.707	7	8	1	-
EA社	7.67 0.333	6.23	9.10	-	8.00	0.333	0.577	7	8	1	-
IA社	3.50 0.500	-2.85	9.85	-	3.50	0.500	0.707	3	4	1	-
JD社	7.00 1.000	-5.71	19.71	-	7.00	2.000	1.414	6	8	2	-
KA社	8.60 0.400	7.49	9.71	8.67	9.00	0.800	0.894	7	9	2	1
KB社	8.50 0.500	6.91	10.09	8.56	9.00	1.000	1.000	7	9	2	1.5
KC社	8.00 1.000	-4.71	20.71	-	8.00	2.000	1.414	7	9	2	-
KD社	5.00 1.000	-7.71	17.71	-	5.00	2.000	1.414	4	6	-	-

※AB社、AC社、BB社、BC社、CB社、DA社、DB社、EB社、FA社、FB社、GA社、GB社、GC社、HA社、HB社、IB社、JA社、JB社、JC社、JE社、LA社の組織特性評価値は一定のため、箱ひげ図で表記する。

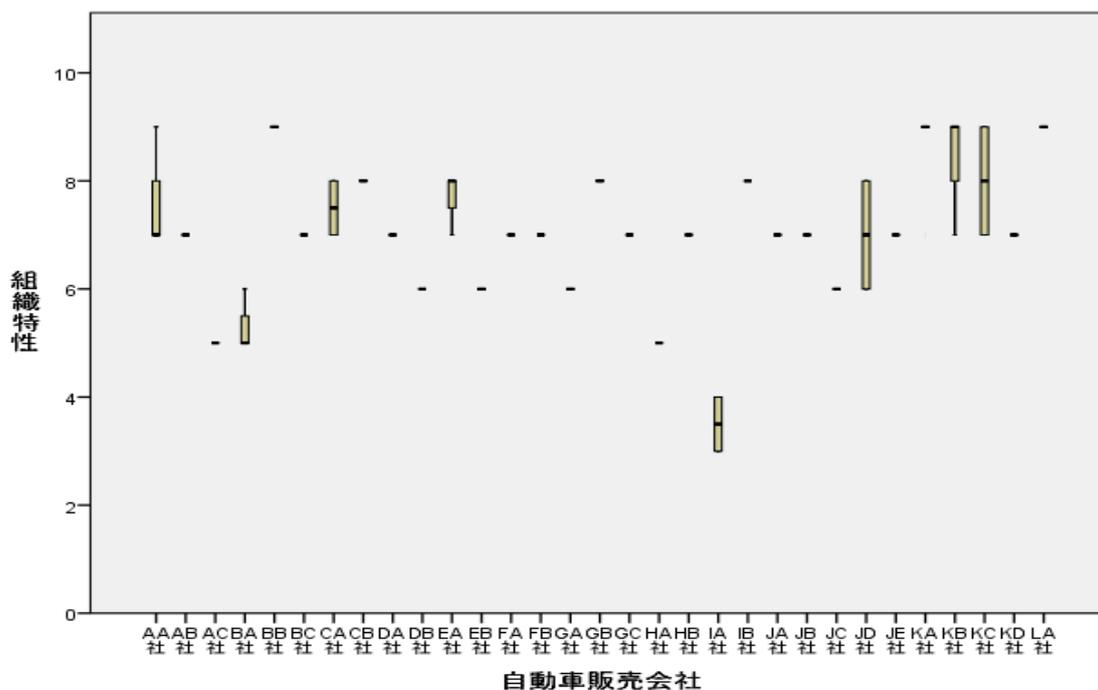


図 4.11 自動車販売会社別 組織特性評価値 箱ひげ図

自動車販売会社別営業プロフェッショナルの人数の記述統計を表 4.24、箱ひげ図を図 4.12 で示す。

表 4.24 自動車販売会社別 営業プロフェッショナルの人数

販売会社名 標準誤差	平均値	平均値の 95% 信頼区 下限	95% 信頼区 上限	5%トリム 平均	中央値	分散	標準偏差	最小値	最大値	範囲	4分位範囲
EA社	1.33 0.667	-1.54	4.20	-	2.00	1.333	1.155	0	2	2	-
GB社	1.50 0.500	-4.85	7.85	-	1.50	0.500	0.707	1	2	1	-
JD社	0.50 0.500	-5.85	6.85	-	0.50	0.500	0.707	0	1	1	-
KA社	2.20 0.200	1.64	2.76	2.17	2.00	0.200	0.447	2	3	1	1
KB社	1.75 0.479	0.23	3.27	1.72	1.50	0.917	0.957	1	3	2	2
KD社	0.50 0.500	-5.85	6.85	-	0.50	0.500	0.707	0	1	1	-

※AA社、AB社、AC社、BA社、BB社、BC社、CA社、CB社、DA社、DB社、EB社、FA社、FB社、GA社、GC社、HA社、HB社、IA社、IB社、JA社、JB社、JC社、JE社、KC社、LA社のプロフェッショナル人数は一定のため、箱ひげ図で表記する。

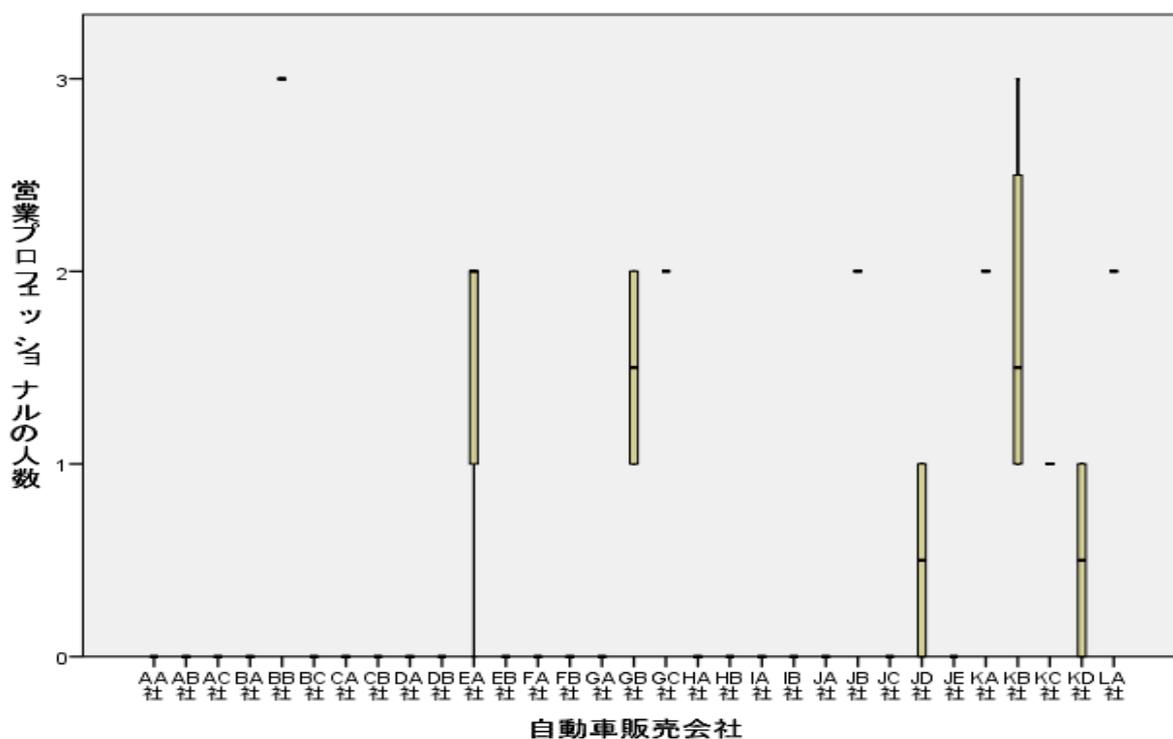


図 4.12 自動車販売会社別 営業プロフェッショナルの人数 箱ひげ図

自動車販売会社別のリーダーシップは全体平均値 10.21 に対し、BC 社が平均値近くであるが、14 社が全体平均値を離れて上回り、16 社が全体平均値を離れて下回っていた。概して、経営者のリーダーシップは二極化していると考ええる。また、リーダーシップが平均値よりも少ない 16 社の業績水準は存続 3 社、警告 5 社、閉店 8 社であり、平均値よりも高い 14 社の業績水準は全て存続であった。

自動車販売会社別の構造作りに関しては、全体平均値 4.25 に対し 11 社が 4 から 5 の範囲に収まり、6 社が 5 を上回り、13 社が 3 以下となった。半数以上が全体平均値を超えているが、全体平均値を 1 以上下回る販売会社も約 42%ある。尚、構造作りが 3 以下の 13 社の業績水準は存続 2 社、警告 3 社、閉店 8 社であった。

上記より閉店 8 社(BA 社、DA 社、FA 社、FB 社、GA 社、HA 社、IA 社、JA 社)全ての特徴としてリーダーシップ、構造作りが弱いと考えられる。

自動車販売会社別の組織特性に関しては、全体平均値 7.09 に対し 8 社のみが平均より 1 以上下回っているが、リーダーシップのような二極化ではなく、概して組織特性は軒並み自動車販売会社にはあると考える。

自動車販売会社別の営業プロフェッショナルに関しては、全体平均値 0.72 であるが、半数以上の 20 社で存在しなかった。但し、存在する 11 社では複数名が在籍する自動車販売会社は 8 社あるもの、最大で 3 名在籍が 2 社あるのみであり、一部の自動車販売会社のみ存在していると考ええる。

4.1.8 面談時の気づき

店長との面談時、気づいたことを記す。まず、「1.経営者についてお聞きします」を聞いた際、閉店の店長 14 人から低い点数となったが、迷って回答しているのではなく、即答に近い返答が多かった。店長自身も経営者のリーダーシップの無さを気づいているのだろうと感じた。回答者からは特にコメントはなく、経営者のリーダーシップの無さを批判したり、問題視したりすることは見受けられなかった。警告の店長は、経営者のリーダーシップに関して即答したり一旦思考したりする、まだらな対応だった。存続レベルの店長は、経営者にリーダーシップがあることを即答する場面が多かった。仕事のやりがいリーダーシップを代替するという(Kerr&Jermier, 1978)が、存続レベルの店長でやりがいが高く、閉店で低かった。経営者がリーダーシップを発揮しなくとも、閉店の店長がやりがいを感じ、自らリーダーシップを持ち、現場を引っ張っているというコメントはなく、営業プロフェッショナルも育っていなかった。逆に、存続レベルの店長の中には、経営者の人柄に

ついて語り、社内会議が早朝から行われること、緊張感ある職場の雰囲気語る店長もいた。経営者のリーダーシップの有無は、店長に影響し、職場の雰囲気にも影響していると感じた。

第 5 章

考察

本章では、中小企業自動車販売会社の経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの分析と今後の事業スタイルが存続、警告、閉店となっていることに関して、いくつかの視点から考察をする。

5.1 分析結果に基づく考察

5.1.1 記述統計に関する考察

まず、記述統計について考察する。表 4.1 より、今後の事業スタイルが存続レベルである店舗は、リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの全ての要因において平均値を超えた。全ての要因において平均値を超えたのは、存続レベルだけであった。また、閉店する店舗では、リーダーシップは 2.21 と低く、構造作り 2.93、組織特性 5.64、営業プロフェッショナルも 0 といずれも低い。閉店する店舗は、単にリーダーシップがないだけでなく、Kerr&Jermier(1978)が代替要因としたもの全てが低いと判断された。要するに、閉店にはリーダーシップも代替要因とされた要因も低かったことが確認された。事業継続が黄色信号である警告は、営業プロフェッショナルは 0、リーダーシップも $5.80 < \text{平均 } 10.21$ と低く、構造作りは $3.40 < \text{平均 } 4.25$ であった。閉店が全ての要因で極めて低いレベルにあるのに対し、構造作りでは、閉店 $2.93 < \text{警告 } 3.40 < \text{平均 } 4.25 < \text{存続 } 4.91$ であり、閉店と警告にあまり差はない。そして、最大値はリーダーシップにおいて存続 $19 > \text{閉店 } 9 > \text{警告 } 8$ であり、閉店、警告の差が 1 と大差ないが、存続は 19 と高い値を出している。これは、存続という高業績の水準にリーダーシップが影響を及ぼしていると考えられる。また、最大値は構造作りにおいても存続 $7 > \text{警告 } 4 > \text{閉店 } 3$ となっており、警告、閉店では大差がないものの、存続と警告、閉店では差が大きい。つまり記述統計から判断すれば、目標達成する業績水準が高い存続レベルにリーダーシップの強さが影響していると考えられる。

しかし、組織特性、営業プロフェッショナルに関しては高業績「存続」レベルと低業績「閉店、警告」レベルの間に大きな数値の差はないと考える。

5.1.2 リーダーシップの下位尺度に関する考察

より詳細な分析のため、各要因の下位尺度を考察する。まずリーダーシップに関しては、「1-1.経営ビジョンの提示があり、一体感がある」は、理想的影響行動に関する設問である。表 4.2 より、この下位尺度は業績水準と数値の高まりが準じていた。また、「1-3.自社の販売戦略を理解している」も、自動車販売会社として重要な経営理念、ビジョンに基づく販売戦略を理解し言動しているという、リーダーの理想的影響行動に関する設問であり、「1-1」と同様、業績水準が最も高い存続が平均値、中央値、最頻値、最大値で警告、閉店を上回り、業績の高さに準じていた。つまり、理想的影響行動の高まりは業績の高まりに準ずると考える。但し、警告レベルは全店 0 評価(質問紙では「全くない」) が特徴であった。通常、経営者が自社の販売戦略を理解していないとは考えにくい。理由は、自動車販売会社とは名実ともに自動車を販売するのだから、何らかの戦略、戦術があつてしかるべきである。また、閉店が警告を上回るものの、平均値 0.43、中央値 0.00、最頻値 0 と警告に近い。業績が低い店舗では、部下側から見ると、経営者が自社の販売目標やその達成に対し関心や理解があるとは思えないということが評価されたと考える。経営者の理想的影響行動が感じられないという部下の心情は、業績が挙げられない理由は現場だけではなく、経営サイドにもあるというメッセージのように受け取れた。

次に「1-2.社長の役割は通常の仕事において明確である」は、経営者のカリスマ性に関する設問である。表 4.2 より、概して理想的影響行動と同様に、カリスマ性は業績の高まりに準じていた。

そして、「1-4.社長の期待は販売増へのモチベーションになる」はモチベーションの鼓舞に関する設問である。表 4.2 より、平均値、中央値、最大値で業績水準の高さに準じて高い数値となっているが、最頻値、最小値において「1-3」(理想的影響行動)の評価で全店 0 評価した警告レベルが全店 2(時々ある)とリーダーを軒並み評価している点が特徴であった。これは警告レベルとは、販売低迷の中、取扱の自動車メーカー側から業務改善指導があり、閉店に追い込まれるか否かの瀬戸際において経営者たるリーダーの振る舞いには、物足りなさを強く感じているものの、業績は現場たる部下たる自分たちにかかっており、業績を挙げてほしいというリーダーの期待は理解していると考える。

「1-5.社長の言動によい刺激を受ける」は知的刺激に関する設問である。表 4.2 より、存続が業績水準の高さ同様に数値も高い傾向があった。また、存続と警告の差は平均値では存続 2.06 > 警告 1.60 とあるもの、中央値、最頻値は評価 2(時々ある)で変わらなかった。そして、閉店は全ての数値において評価 0(全くない)ないし、0 に近い数値であり最下位であったが、業績水準が高い存続レベルでも知的刺激とは中央値、最頻値において評価 2(時々ある)と特段高い数値ではない。つまり、「知的刺激」があるからリーダーシップを感じ、業績が高まるとは言えないと考える。以上より、リーダーの言動が刺激的なものでなくとも理想的影響行動(ビジョンがあり、一体感ある・自社の販売戦略を理解している)が、重要であり、刺激を与えるような行動でなくとも、部下から見れば、当たり前のことをリーダーが当たり前に行うことが求められているのではないかと考える。

「1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる」は個別的配慮に関する設問である。表 4.2 より、業績水準の高さに数値が準じていた。しかし、「知的刺激」同様に存続と警告の差は平均値では存続 1.94 > 警告 1.40 とあるもの、中央値、最頻値 2(時々ある)で同じであり、特段高い数値ではなかった。また、閉店は全ての数値において評価 0(全くない)ないし、0 に近い数値であり最下位であった。つまり、リーダーシップの下位尺度得点として個別的配慮は業績が高くとも必ずしもあるとは言えないと考える。

リーダーシップの下位尺度得点の分析を要約する。理想的影響行動に関して、業績が高い存続と業績低迷の警告、閉店に顕著な差があり、業績のよい会社では、経営者の理想的影響行動が見受けられる。また、カリスマ、モチベーションの鼓舞、知的刺激、個別的配慮は業績水準の高い存続レベルが全てトップの評価であり、低迷する閉店レベルは評価 0(全くない)ないし 0 に近い評価が多く見られた。しかし、存続レベルでも知的刺激、個別的配慮の平均値、中央値から考えると評価 2(時々ある)であり、さほど高く評価されたものではなかった。また、違う側面から記述統計を考察すると、警告は標本が 5 店舗と少なく、標準誤差も高い。概して記述統計から判断できることは、業績が高ければ数値が高かったことではないかと考える。つまり、リーダーシップに関しては、下位尺度含め業績がよい存続レベルの数値が高く、業績が悪い閉店の数値が低くなっており、特にカリスマ性、理想的影響行動に顕著にその傾向があり、重要であると考えられる。

5.1.3 構造作りの下位尺度に関する考察

次に構造作りの下位尺度を考察する。「2-1.仕事はルーチンワークである」は表 4.3

より、存続レベルの数値が概して高かった。中央値で存続は評価3(かなりある)であり高い数値を示すが、警告は全店評価2(時々ある)であり、閉店は平均値1.93、中央値、最頻値ともに2であり、警告、閉店においては「部下が行っている仕事が非常にルーチン化されている場合」とは、時々あるという低いレベルであった。

次に、「2-2.仕事はやりがいがある」は表4.3より、業績水準の高さに準じている。但し、警告、閉店においては評価が2未満である。中央値においても存続2.00に対し、警告、閉店1.00であり、最頻値も存続2に対し、警告、閉店1であり評価1(ほとんどない)であった。つまり、存続においても時々あるレベルであり、警告、閉店ではほとんどなく、概して全ての業績水準で低いと考える。

構造作りの下位尺度得点の分析を要約する。構造作りは、各下位尺度で平均値が存続>警告>閉店であり、中央値、最頻値でも存続が警告、閉店より高い。よって概して業績水準の高さと構造作りのレベルは準じていると考える。また、警告、閉店で仕事にやりがいを持たない店舗が多い。やりがいとは個人の主観であるが、従業員が仕事にやりがいを見出せなく、面白くないと感じるのは、業績が低迷する一因ではないかと考える。概して、部下が仕事のやりがいがほとんどない状態とは経営者が把握しなければいけないことである。しかし、経営者が社風や職場の雰囲気や察することができ、この状態を改善できていないことも業績の低迷に拍車をかけているのではないかと考える。また、大企業と異なり、経営者が従業員を可視できるため、人材に対する有効な施策以上に、経営者のビジネスに対する「気づき」、判断力が重要視されるという(佐藤, 2010)。Grean&Scamdura(1987)によれば、リーダーと部下で交換される資源の価値は、部下に判断基準があり、部下が効果的なリーダーと非効果的なリーダーを区別するものとは、リーダーが部下の欲求に注意を払い、理解しているか、否かであるという。つまり、いかにリーダーがフォロワーたる部下に注意を払い理解しているかが重要である。Mintzberg(2007)は、経営者はサイエンス(分析力)、アート(構想力)、クラフト(職人的スキル)が揃ったとき成功するとしているが、業績をあげるということは、単に目に見える数値分析ではなく、経営者が部下たる人や職場の雰囲気を察するというアート(構想力)も重要であり、その気づきにより改善することも必要ではないかと考える。

5.1.4 組織特性の下位尺度に関する考察

組織特性の下位尺度を考察する。「3-1.会社の規則はある」は表4.4より、警告の業績は存続より悪いが、中央値、最頻値とも3の評価(かなりある)と高く、存続の中

中央値、最頻値 2(時々ある)より高い。組織が公式化されており、ルールが定まっていることと業績の高まりは一致しないと考える。

「3-2.会社の各種手続きは決まっている」は表 4.4 より、平均値で閉店が存続、警告の双方に 0.27 下回るものの、中央値、最頻値、最大値で存続、警告、閉店の業績水準は差がない。尚、存続と警告レベル双方において全店舗の評価は 3(かなりある)であった。概して「3-1.会社の規則はある」と同様に、業績の高まりと一致しない。

「3-3.社員同士の結束は固い」は表 4.4 より、平均値、中央値、最頻値ともに存続が高く、業績水準の高さに準じていた。

組織特性の下位尺度得点の分析を要約する。「組織が公式化されておりルールが定まっている」という組織特性に関しては、警告>存続ないし警告=存続である。業績低迷水準の警告、閉店も組織特性の下位尺度得点があるが高業績ではない。つまり、リーダーシップの下位尺度得点が総じて低い警告、閉店では、組織特性があっても業績が悪く、リーダーシップの代替要因になるとは言えないと考える。

5.1.5 分散分析に関する考察

次に分散分析について考察をする。表 4.5 より、リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの全てが、閉店、警告、存続のグループ間において有意な差があった($p<0.001$)。

また、表 4.6 より、リーダーシップは存続と警告間に有意な差があり($p<0.01$)、存続と閉店間でも、有意な差がある ($p<0.01$)。しかし、リーダーシップは閉店と警告間には有意な差はなかった。リーダーシップがなくなるにつれ、存続→閉店に向かうが、警告→閉店は定かではない。構造作りも閉店と警告に有意な差はなく、閉店と存続、存続と警告に有意な差があった($p<0.01$)。つまり、構造作りがなければ、存続→閉店に向かうが、警告→閉店は定かではない。この構造作りとは、日常業務での問題解決や現場のモチベーションであり、現場の店長、店舗スタッフの力ともいえよう。組織特性も閉店と警告に有意な差はなく、閉店と存続に有意な差があった($p<0.01$)。しかし、存続と警告間には有意な差は見られなかった。すなわち、組織特性がなければ閉店に向かうが、存続→警告の要因となるかは定かではない。営業プロフェッショナルは閉店と存続に有意な差があり($p<0.01$)、存続と警告間にも有意な差があった($p<0.05$)。但し、閉店と警告に有意な差は見られなかった。要するに、営業プロフェッショナルがいた方が事業スタイルはよいが、いなければ警告から閉店に至るとはいえない。

以上により、分散分析に関してまとめる。業績がよい存続と業績が悪い警告、閉店

では有意な差があるが、警告と閉店では有意な差はない。警告、閉店の差とは今後の店舗継続に関する現状の差ではあるが、業績という水準では、単に悪いという一括りであると考ええる。

5.2 既存研究との関係

5.2.1 記述統計に関する考察

まず、リーダーシップについて考察をする。Conger&Kanungo(1987)は、カリスマ性とは先天性や神霊的な存在ではなく、カリスマという用語を行動学の用語として定義し、カリスマとはフォロワーの認知によって定義される帰属的な現象であることを強調し、大事なものはリーダーがフォロワーにそのよう帰属を起こさせる行動であることを指摘した。本研究の結果から判断すると、経営者の理想的影響行動があり、その行動とは部下側から見て企業の目標達成に向けた、販売戦略に基づく理にかなった行動をとることが業績向上のためには必要であると判断される。つまり、経営者は部下を意識した理想的影響行動をし、それを強調することも業績向上には重要であるのではないかと考える。

リーダーシップの下位尺度得点から個別的配慮は業績が高くとも必ずしもあるとは言えないと判断した。Northouse(2004)によれば、変革型リーダーシップは、メンバーの不満を抑圧させることがあるという。リーダーがとる言動が企業目的達成を追求した際、フォロワーが感じとる個別的配慮が影を潜める可能性があるのではないかと考える。

構造作りについて考察する。Chemers(1997)は、組織が達成しなければならない機能として、内的維持を挙げている。Chemers(1997)は、リーダーの役割とは、その内的維持と外的適応性の調整を挙げたが、本研究の結果から判断すると、リーダーシップは、構造作りそのものに関係しており、リーダーシップにより構造作りが形成され、リーダーシップが低いレベルでは、それに準じて構造作りのレベルも低く、組織が持たなければいけない内的維持の機能レベルが低く、業績が低いのではないかと考える。構造作りは組織に必要な課題解決の構造であり、Fleishman et al(1955)が提唱した高業績グループの特徴と考えられる。尚、Fleishman et al(1955)はリーダーの行動の特徴として、配慮と構造作りをあげており、構造作りとはリーダーシップが起因すると考えれば、リーダーシップと構造作りが高業績の存続レベルに強く数値反映したのではない

かと考えられる。

組織特性を考察する。Matheiew&Zajac(1990)が OCQ で組織コミットメントの先行要因として集団凝集性、相互依存性を挙げており、社員同士の結束が高い場合、組織コミットメントも高い。コミットメントはフォロワーの勤労意欲を支援し、業績への要因となると考えられる。しかし、組織の公式化は、警告>存続となる場合もあり、必ずしも業績の水準とは一致しなかった。構造作りと組織特性の仕事の手続きに関する相違は、組織特性の手続きとは通常作業であり、構造作りの手続きとはイレギュラー作業が含まれる可能性があるのではないかと考える。単なる予見可能な作業が日々繰り返されることが作業の標準化であり、内的機能と考える。しかし、内的機能だけでは外的適応性、つまり他社競争に勝ち、売り上げを獲得することには不十分ではないかと考える。また、企業活動にはイレギュラーな対応を求められる場合があり、仕事に対するやりがいとは、ルーチンワークだけではなく、様々な課題に対し対応し解決することも含まれるのではないかと考える。要するに集団凝集性、相互依存性があっても、単なる仲良しグループだったり、社内の問題解決や外的適応性が乏しかったりすれば、業績が出ない可能性があると考え。多様な困難に立ち向かい、成果を出すことがやりがいであり、企業業績には重要ではないかと考える。

5.2.2 分散分析に関する考察

次に分散分析について考察をする。表 4.5 より、リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの全てが、閉店、警告、存続のグループ間において有意な差があった($p<0.01$)。これらの要因全てが事業の成果に影響すると判断できる。McCarthy(1960)は、マーケティングの観点から自動車メーカーの商品プロダクトやプロモーション、店舗の場所、販売価格に自動車の販売目標達成の要因を求めるが、販売目標達成の重要な要因として、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルという 4P 以外のものも必要であると考え。

5.2.3 相関分析に関する考察

蔡(2003)によれば、プロフェッショナルが重視する独立性、自立性は、変革型リーダーシップの特徴であるグループの追求する目的の受け入れ、上司の配慮的なリーダー

ーシップを代替するという。また Howell&Dorfman(1981)によれば、プロフェッショナルが構造作りの代替要因となるという。つまり、営業プロフェッショナルが存在すれば経営者のリーダーシップは要らない。

本研究において営業プロフェッショナルとリーダーシップの相関係数は 0.526 ($p<0.01$)であり、正のやや相関があった。仮に営業プロフェッショナルがリーダーシップの代替要因となるのであれば、営業プロフェッショナルとは独立性、自立性が高いと考えられ、リーダーシップとの相関は低い、または負の相関があると考ええる。しかし、結果は正のやや相関があり、リーダーが旗振りをしなくても営業プロフェッショナルが自分の意思を持って目的を追求し、リーダーたる上司が部下を人として扱う配慮がなくても営業プロフェッショナルが販売台数を増やしていくというものではないと考える。つまり、正のやや相関があるという結果から営業プロフェッショナルは経営者のリーダーシップと関わりを持っている可能性があると考ええる。変革型リーダーシップの特徴とは、経営者たるリーダーがビジョンを掲げ、フォロワーが一体感を感じる理想的影響行動があり、部下のモチベーションの鼓舞、知的刺激、個別的配慮である。このようなリーダーシップの下で人は期待されて、人として配慮されることが営業プロフェッショナルを育成し、個人の潜在的な能力を引き出す要因にもなっているのではないかと考える。特に企業という組織で組織にコミットメントするという従来のコミットメントではなく、サラリーマン社長ではなく、オーナー兼社長としての絶対的な存在である中小企業の世襲の経営者リーダーに対するコミットメントも存在するのではないかと考える。また、営業プロフェッショナルは、経営者のリーダーシップと正の相関をもっており、先行研究(Pearce & Conger, 2002)、(Yukl, 1989)、(Pearce & Sims, 2001)、(Carson, Tesluck & Marrone, 2007)、(Bergman, Rentsch, Small, Davenport, & Bergman, 2012)で示された共有型リーダーシップを有するのではないかと考えられる。要するに、営業プロフェッショナルは経営者のリーダーシップと関わりを持っており、代替となるものではない可能性があると考ええる。しかし、疑似相関の可能性もあり、次章において別視点で考察する。

そして経営者のリーダーシップは構造作り($r=0.751$, $p<0.01$)、組織特性($r=0.736$, $p<0.01$)とも強い関わりがあり、リーダーシップと構造作り、組織特性は相反するものではなく、密接に関わりを持つ可能性はあると考ええる。Howell&Dorfman(1981)によれば、プロフェッショナルが構造作りの代替要因となるという。しかし本研究では営業プロフェッショナルと構造作りには正の強い相関があり、営業プロフェッショナルが構造作りの代替要因となるとは言えない可能性があると考ええる。

5.2.4 営業プロフェッショナルに関する考察

営業プロフェッショナルについて、先行研究に関し考察する。第2章2節6項で述べたが、Morita & Nakamori(2012)によれば、宮下(2005)の研究による営業プロフェッショナルと Morita & Nakamori(2012)が調査した高パフォーマンスグループの特徴は異なる。そして、本研究においても宮下(2005)の営業プロフェッショナルの定義に加えて販売実績が高いことも営業プロフェッショナルの要件としたことに先行研究と異なる点を持っている。

また、宮下(2005)は営業プロフェッショナルの定義で人材の市場価値を言及し、太田(1993)は移動可能性、つまり転職や独立により活躍の場を見出すことができる人材をプロフェッショナルと定義している。しかし、本研究における自動車販売会社の営業プロフェッショナルとは市場価値や転職、独立という環境が前提となるものかは、疑問である。なぜなら、前項で述べたとおり、営業プロフェッショナルは経営者のリーダーシップと関わりを持っており、代替となるものではないと考える。また、経営者のリーダーシップは構造作り、組織特性とも強い関わりがあり、リーダーシップと構造作り、組織特性は相反するものではなく、密接に関わりを持つと考える。つまり、プロフェッショナルがリーダーシップの代替要因となるとは言えないと考える。

自動車販売会社とは名実ともに自動車を販売することを目的とした組織である。この組織において重視されるのは、販売実績が高い販売員である。では、実際の自動車販売会社において高い販売実績を上げる販売員とはどのようなプロセスで育成、確保されるのであろうか。本研究において、経営者のリーダーシップとの関わりや構造作り、組織特性との結びつきを検証し、営業プロフェッショナルはそれらと関わりがあると考える。つまり、自動車販売会社の営業プロフェッショナルとは、申(2002)が提唱した組織へのコミットメントと仕事へのコミットメントのダブル・コミットメントを有すると考える。そして、高い独立性、自立性のプロフェッショナルであるものの、実際には販売をしない経営者のビジョン、理想的影響行動を受け入れ、販売できない経営者に代わり、Pearce&Conger(2002)が提唱した共有型リーダーシップを持ち、販売実績を上げている可能性があると考え。すなわち、現代における中小企業自動車販売会社の営業プロフェッショナルとは一匹狼的な存在ではなく、組織、仕事、経営者へのトリプル・コミットメントを有し、販売という専門分野に優れた能力を発揮する者と考える。

今後の課題として、営業プロフェッショナルと店長の関係性がある。仮に中小企業

の自動車販売会社において経営者が従業員を個別に配慮し、視覚で捉え、従業員から販売に優れた技術、功績を備わるプロフェッショナルを育成、確保するならば、プロフェッショナルの存在に店長が関与した可能性があると考ええる。なぜなら店長自身が販売技術に長けて、実績をもって店長職になった事例も多く、店長がプロフェッショナルの育成、確保にいかに関与したか明らかにすることも重要と考ええるからである。無論、人材の育成、確保は一過性ではなく、企業の持続性発展の重要な要因であり、人事権がない店長職のみが行えるものではないが、人材の能力開発の過程には、経営者のリーダーシップやフォロワーにその共有化があると考ええる。その一例として、面談時の気づきでも記述したが、存続レベルの店長の中には、経営者の人柄について語り、社内会議が早朝から行われること、緊張感ある職場の雰囲気語る店長もいた。経営者のリーダーシップは、職場の雰囲気にも影響していると感じており、組織全体、特に販売を実践する販売員にも伝わることで営業プロフェッショナルを育成、確保することにつながっていると考ええる。

5.3 調査に関する考察

5.3.1 調査方法と対象に関する考察

本研究では、53の自動車販売店に訪問し、店長に面談し他記式で調査した。調査方法と調査目的はカップリングしており、研究目的に対し調査方法、調査対象が適切であったか考察する。本研究の目的は、先行研究において企業の目標達成に重要であるとされた経営者のリーダーシップ、特に世襲の中小企業経営者に必要とされる変革型リーダーシップおよびその代替要因となる構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルを調査、分析し、どのような要因が企業目標の実現に影響するのかを明らかにすることである。経営者に直接面談し、経営者自身を自己評価させ、自記式ないし他記式で調査することも調査方法の一つである。しかし、本研究では経営者を自己評価させず、フォロワーである店長に評価させた。また、質問紙は Bass(1990)の変革型リーダーシップと Bass&Avolio(1990)の MLQ を参考にし、質問内容を設定した。変革型リーダーシップに関しては、「カリスマ」、「理想的影響行動」、「モチベーションの鼓舞」、「知的刺激」、「個別的配慮」を質問紙で調査した。そして、リーダーシップ理論で現在主流の理論は Chemers(1997)が指摘するとおり、リーダーシップとは集団の過程に存在している。つまり、経営者が自己評価でリーダーシップを評価し、完結するもの

ではなく、フォロワーたる集団構成員がリーダーシップを評価し、リーダーシップが共有化されて、集団が抱える共通の課題の解決をすることが重要である。フォロワーがリーダーシップに基づき集団の課題解決に向けて協働することは変革型リーダーシップも交換型リーダーシップも一緒であるが、その問題解決をするフォロワーのモチベーションに関しては、変革型リーダーシップにおいてはフォロワーがリーダーをどう思うか、どう評価するかが重要である。また、Green&Scandura(1987)によれば、リーダーと部下で交換される資源の価値は、部下に判断基準があるという。つまり、交換型リーダーシップでは部下の自分史に基づいた交換、交流の判断基準や部下の欲求や成長志向など、部下側の要因に依存すると考えられている。フォロワーがリーダーを受容するかは、フォロワー側に判断基準があるという点に関し、Chermers(1997)は変革型リーダーシップとは交換型リーダーシップにおいて議論された効果的なリーダーシップの質を想起させる側面があると指摘している。Conger&Kanungo(1987)は、カリスマ性とは先天性や神霊的な存在ではなく、カリスマという用語を行動学の用語として定義し、カリスマとはフォロワーの認知によって定義される帰属的な現象であることを強調し、大事なのはリーダーがフォロワーにそのよう帰属を起こさせる行動であることを指摘した。仮に経営者に面談し、自己評価させることでは変革型リーダーシップの有無の判定に必要不可欠な「カリスマ」、「理想的影響行動」、「モチベーションの鼓舞」、「知的刺激」、「個別的配慮」についてフォロワーの認知、つまり評価が得られず、結果として研究の目的は果たせなかったのではないかと考える。よって、調査方法としてフォロワーの他者評価により変革型リーダーシップの調査したことは適切だったと考える。

次に店舗が販売して業績を出すならば、業績は店長のリーダーシップを要因とし、調査対象とすべきではないか、という考えに考察を加える。今回、調査対象とした自動車販売店は自動車販売スタッフが2~6名程度であった。複数店舗経営している企業は13社あるが、平均2.69店舗であり、中小規模と言える。このような中小規模の企業では、販売計画、人事権、昇進、給与、懲罰に対し経営者の意見が色濃く反映されていた。今回対象となった店舗の販売目標は店長が決めるのではなく、経営者、経営管理部門の下、販売会社によって予算化されたものだった。中小規模の企業では企業の目標達成のために経営者が人事権、昇進、懲罰、販売目標を支配している。このような状況において、リーダーの地位とは先行研究(Sherif.M.,&Sherif.C.W., 1969)、(Chermers, 1997)からも正当なる権威が裏付けされている。今回の調査対象にはリーダーの地位はなく、また第2章1節12項で述べたとおりZaleznik(1977)、Kotter(1996)が定義したリーダーとマネジャーの役割においても経営者はリーダーであり、店長はマネジャーと考える。また、古賀・矢野(1988)によれば、日本の自動車販売業においては、リーダーが計画遂行の責任者であり、部下との共同責任ではないという。要す

るに中小企業の自動車販売会社においては、経営者のリーダーシップが業績に反映しやすいと考えられる。しかし、他の事例研究では、本研究と異なるテーマ、企業(例えば大企業)、業種や課題があり、経営者ではなくミドルのリーダーシップが重要視されている。例えば、稲山(1990)は企業変革やマーケットの変化に対応するため外的適応と内的維持の最前線である現場、中間層、つまりミドル層のリーダーシップの重要性を提唱した。早いスピードで外的適応性や内的維持を求められる組織、業態では経営ベースでは小回りが利かず、変革のスピードが遅く、ビジネスについていけない。また、変革型リーダーシップでは業界の多様性や消費者ニーズの変化についていけないとし、多様化、浮動化に対応できるリーダーシップとして、河合(1999)は、ソニー、日産自動車、本田技研、IBMを事例研究し複雑適応系リーダーシップを提唱する。複雑適応系リーダーシップとは複雑系アプローチを応用し、トップリーダーまたはミドルリーダーのみでは、その複雑な変化、多様性は対応できないとし、これらの対応にはトップリーダーとミドルリーダーの連携が必要であるという(河合, 1999)。但し、今回対象とした日本の自動車販売業とは、日本の古き良き習慣がある業種であるという(古賀・矢野, 1988)。本研究において店長にヒアリングした際も自動車販売とは、顧客と商談し、注文書を締結して納車するというビジネス形態は入社以来、不変であり、入社以来やっている仕事内容に大きな変化は感じていないと語られたことが印象的であった。但し、今後、素早い変革ニーズや経営者にリーダーシップがない場合、ミドルのリーダーシップの重要性は高まると考えるが、本研究では対象としておらず今後の課題である。

更に、本研究で調査した中小企業の自動車販売会社において、業績が高い存続レベルの店舗にて経営者のリーダーシップがない、または少ない店舗において店長に関する特徴や何が経営者のリーダーシップの代替要因となったのか考察する。考察の対象とする店舗は存続レベルの店舗でリーダーシップの評価が全体の平均値 10.21 以下である。対象となる店舗を表 5.1、その店舗の定性データを表 5.2、表 5.3 で示す。

表 5.1 存続レベルでリーダーシップ値が平均以下の店舗

店名	自動車販売会社	リーダーシップ	仕事はルーチンワークである。	仕事はやりがいがある	構造作り	会社規則は遵守されている	会社の各種手続きは決まっている	社員同士の結束は固い	組織特性	知識が高く月5台以上売るスタッフがいる	業績
NK店	AB社	4	1	2	3	3	3	1	7	0	存続
NS店	AC社	0	1	1	2	1	3	1	5	0	存続
KJ店	BC社	10	3	2	5	2	3	2	7	0	存続
TS店	GC社	4	2	2	4	2	3	2	7	2	存続

表 5.2 存続レベルでリーダーシップ値が平均以下の店舗の定性データ 1

店名	自動車販売会社	本社所在地	設立	経営者	経営形態	系列	店舗所在地	店長	エリア区分
NK店	AB社	新潟県新潟市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	長岡市	男性	信越
NS店	AC社	新潟県新潟市	昭和31年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	新潟市	男性	信越
KJ店	BC社	長野県長野市	昭和13年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	川中島市	女性	信越
TS店	GC社	三重県津市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	津市	男性	東海

表 5.3 存続レベルでリーダーシップ値が平均以下の店舗の定性データ 2

店名	自動車販売会社	面談時の気づき	対経営者
NK店	AB社	会社から評価されており忠誠心が伺えた。	忠誠心
NS店	AC社	最近転勤で店長に着任した	抜擢
KJ店	BC社	経営者から業績に対し酷評されているとのこと。	不信
TS店	GC社	社長はオーナーであり接点は月1回の会議のみとのこと。	会話なし

表 5.1、表 5.2、表 5.3 より、NK 店のリーダーシップ値は 4 であり、存続平均 14.15 より低く、構造作り 3 は存続平均値 4.91 より低く、店長は会社に対し忠誠心があり、やりがいを感じていた。Hollander は特異性クレジットの要件としてリーダーが組織への同調性を示し、能力を有することを指摘しており、NK 店では、組織に同調性を示す店長が経営者のリーダーシップの代替要因となった可能性がある。NS 店はリーダーシップ 0 と低く、仕事のやりがいもほとんどなく、組織特性も平均値並みである。但し、着任したばかりであり、経営者とのコミュニケーションや店内での人間関係構築には疑問が残る。よって回答結果に関しては、現時点で何か結論付けるのは困難と考える。KJ 店は経営者から酷評されており、経営者不信の状況であり、本研究で冷静かつ客観的なリーダーシップ評価を測定できたか確信が持てない。TS 店は店長が経営者に心理的距離を感じているが、営業プロフェッショナルが 2 名在席し、業績を支えており、営業プロフェッショナルがリーダーシップを代替した可能性があると考えられる。

また、リーダーシップの代替要因とされた構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの調査方法に関し考察する。まず、構造作りに関し考察する。本研究の目的は、Kerr&Jermier(1978)が構造作りの下位尺度とした「部下が行っている仕事は非常にルーチン化されている場合」と「仕事そのものが内的なモチベーションを高めている場合」に関して調査、分析し、リーダーシップとの関連や企業目標の実現に影響しているのか明らかにすることである。初めに「部下が行っている仕事は非常にルーチン化されている場合」を調査する方法として、部下たるフォロワーに直接

聞くことが最適であったか考察する。「部下が行っている仕事が非常にルーチン化されている」ことに関しては、店長ではなく経営者にその評価を聞くべきだったのであろうか。一般的に部下の仕事内容を上司が知らないとは考えにくい。理由として上司は部下をマネジメントし、人事考査すべき立場であり、部下が何を仕事として割り当てられているのか知らないというのは考えにくいからである。上司が部下の仕事を把握していれば、上司たる経営者に直接聞いてもよかったかもしれない。但し、本研究において上司とは経営者である。また、その多くが世襲の経営者である。つまり、現場経験をせず、社長となった可能性がある。事前調査として本研究前に複数の経営者から業務経験を聞いた。但し、直接本人に聞いたのは31名全員ではなく、調査として行うものでもなく、インフォーマルな会話より情報収集した。通常、メーカー系列の自動車販売会社はメーカーから経営者が派遣されるか、世襲で後継経営者となる場合、取扱自動車メーカーで一定勤務し、世襲する場合が多いとのことだった。しかし、世襲といえども企業単位で経営者の育成方法は様々であった。本研究の対象となった経営者について、自動車販売店での勤務経験の有無を店長よりヒアリングしており、その結果を表5.4で示す。

表 5.4 自動車販売会社経営者の販売店勤務経験の有無

自動車販売会社	本社所在地	設立	経営者	経営形態	系列	自動車販売店勤務経験	エリア区分	業績
AA社	新潟県新潟市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	なし	信越	存続
AB社	新潟県新潟市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	信越	存続
AC社	新潟県新潟市	昭和31年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	あり	信越	存続
BA社	長野県長野市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	なし	信越	閉店
BB社	長野県松本市	昭和41年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	あり	信越	存続
BC社	長野県長野市	昭和13年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	信越	存続
CA社	富山県富山市	昭和54年	男性	創業者	独立系	あり	北陸	存続
CB社	富山県富山市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	北陸	警告
DA社	石川県金沢市	昭和31年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	北陸	閉店
DB社	石川県金沢市	昭和21年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	北陸	警告
EA社	福井県福井市	昭和35年	男性	オーナー家世襲	独立系	なし	北陸	存続
EB社	福井県福井市	昭和32年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	北陸	警告
FA社	岐阜県岐阜市	昭和18年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	あり	東海	閉店
FB社	岐阜県岐阜市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	あり	東海	閉店
GA社	三重県三重郡	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	あり	東海	閉店
GB社	三重県鈴鹿市	昭和47年	男性	創業者	独立系	なし	東海	存続
GC社	三重県津市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	東海	存続
HA社	滋賀県大津市	昭和24年	男性	オーナー家世襲	独立系	なし	近畿	閉店
HB社	滋賀県大津市	昭和17年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	なし	近畿	警告
IA社	奈良県奈良市	昭和62年	男性	創業者	独立系	なし	近畿	閉店
IB社	奈良県奈良市	昭和17年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	近畿	警告
JA社	京都府京都市	昭和13年	男性	オーナー家世襲	独立系	あり	近畿	閉店
JB社	京都府京都市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	近畿	存続
JC社	京都府京都市	昭和19年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	近畿	存続
JD社	京都府京都市	昭和30年	男性	オーナー家世襲	独立系	なし	近畿	存続
JE社	京都府福知山市	昭和51年	男性	創業者	独立系	あり	近畿	存続
KA社	大阪府堺市	昭和36年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	近畿	存続
KB社	大阪府大阪市	昭和42年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーA系列	なし	近畿	存続
KC社	大阪府大阪市	昭和5年	男性	オーナー家世襲	国産メーカーB系列	なし	近畿	存続
KD社	大阪府大阪市	昭和26年	男性	オーナー家世襲	独立系	なし	近畿	存続
LA社	和歌山県和歌山市	昭和17年	男性	非オーナー	国産メーカーA系列	あり	近畿	存続

※データソース：店長ヒアリング調べ

尚、表 5.4 の項目として「系列」と記載したものは、販売会社の特徴として、特定のメーカー1社の自動車を取扱し、社名にメーカー名も入り、特定メーカーの自動車販売で経営基盤をなしている場合は、その経営基盤を構成しているメーカー名をイニシャルで記載した。また、特定のメーカーに依存せず、複数の取り扱いし、社名にも特定メーカー名が入っていない販売会社は「独立系」と称し記載した。

店舗での勤務経験がなければ、店舗業務を知らないというわけではない。しかし、表 5.4 で示すとおり、経営者が店舗勤務経験あり9名に対し、店舗勤務経験なし22名であり、経験なしが多かった。では、誰が店舗の日常業務を知っているのだろうか。宮下(2005)によれば、自動車販売店の店長とは販売店の組織、営業の一日、営業の職務と課題、営業の難しさと矛盾、営業職の広がり、情報システム、営業の資

格、営業職の育成、新しい販売形態形成を業務としている。つまり経営者に聞くより店長に聞いた方が、従業員が行っている仕事に関して、より正確な調査が実施できると考えられる。また、「仕事そのものが内的なモチベーションを高めている場合」の調査方法を考察する。「内的なモチベーション」に関し、質問紙では「やりがい」と置き換えて問うたが、明確に答えられるのは当事者たる店長である。よって、店長に直接質問し回答を得た調査方法は最適であったと考える。

次に、組織特性の調査方法に関し考察する。組織特性に関しては、質問紙の「3-1. 会社の規則はある」は Kerr&Jermier(1978)が組織特性の下位尺度とした「組織が公式化されておりルールが定まっている」に関する設問であり、会社の規則に関し、その有無や規則が社内ルールとして浸透しているか調査することが目的であった。また、「3-2. 会社の各種手続きは決まっている」は Kerr&Jermier(1978)が組織特性の下位尺度とした「組織が公式化されており手続きがきちんと定まっている」に関する設問であり、「3-3. 社員同士の結束は固い」は、Kerr&Jermier(1978)が組織特性の下位尺度とした「集団の結束力が高い」に関する設問であった。企業組織で単に就業規則等ルールがあるか、ないかについて調査するのであれば、店舗でなく総務部や管理部に出向き調査することが必要なのかもしれない。但し、本研究の目的は企業を動かすドライバーは経営者のリーダーシップなのか、それともその代替要因なのか見極めることである。経営学において、組織にマネジメントやリーダーシップのない状態は放任型組織である。本研究でリーダーシップがない状態でその代替要因が組織特性であり、組織特性があればリーダーシップがなくとも問題なしという命題を探求するのだが、仮に店舗というものが、販売会社から離れておりマネジメントが効かない状態になっていたとしても、放任型組織となっているのか、規律型組織なのか、自律型組織なのか、ということが重要であると考えられる。Lewin(1939)のアイオワ研究(Lewin's Three Major Leadership Styles)によれば、放任型リーダーシップは組織のまとまりもなく、メンバーの士気も低く、仕事の量・質とも最も低いとされた。Likert (1961)(1967)によれば、放任と委任されるという組織状態では業績も異なり、委任された組織が高業績となると結論付けられた。三隅(1966)によれば、放任型組織、放任型リーダーシップとは P:Performance「目標達成能力」と M:Maintenance「集団維持能力」が最も弱い pm 型であるとし、pm 型(P が小さく、M も小さい)は成果をあげる力も、集団をまとめる力も弱く、リーダー失格タイプであるという。仮にリーダーシップがない放任型組織であったとしても、組織にリーダーシップに代わる要因があれば問題なしという命題を探求することが本研究の目的である。業績がよいが、リーダーシップがないだけの組織ではなく、リーダーシップはないが、代わりに何か要因があるかを探求することが目的である。この目的に合致するためには単にルールがあり、ルールに基づく組織運営をする規律型組織なのか、また規律

だけではなく、従業員自身が同じ志、企業哲学に基づき自律的に行動する自律型なのかということも調査しなければいけないと考えた。これらを調査し、回答を得るために組織を構成するフォロワーの代表として店長を対象に調査した。従業員が同じ志、企業哲学で従業員同士が結束されているかという設問には、当事者である従業員に聞くのが適切ではないかと考える。

最後に、営業プロフェッショナルの調査方法と調査対象に関し考察する。営業プロフェッショナルに関しては、その定義を「店長が販売スキル、知識が高いと認め、かつ月5台以上販売する営業職」とした。店長が専門性の高い販売スキル、知識の高さを認め、販売台数を管理する面からも販売実績があると認めた人員数を調査する必要性から、店長に直接聞くのが最適であったと考える。

更に、調査対象である店長が客観的かつ冷静に経営者、構造作り、組織特性を評価できていたか考察する。本研究では、業績の悪い店舗、良い店舗の店長に対し経営者ならびに企業特性に関し調査した。仮に業績の責任を負わされていながら、その業績の要因が経営者や組織構造にあった場合、店長は客観的かつ冷静に経営者や企業組織を評価できるものだろうか。面談時に感じた内容を業績毎に店舗単位でまとめ、閉店レベルを表 5.5、警告レベルを表 5.6、存続レベルを表 5.7 でそれぞれ示す。

表 5.5 閉店レベルの面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき	業績
BA社	NG店	長野市	男性	経営者に対しては「わかっていない」と批判的だった。	閉店
BA社	MA店	松本市	男性	経営者には親しみを持っており、批判していなかった。	閉店
BA社	UE店	上田市	男性	定年退職間際でありやる気を感じなかった。	閉店
BA社	II店	飯田市	男性	若くして抜擢され店長になっていた。	閉店
DA社	KG店	小松市	男性	経営者は店舗についてわかっていないと批判的だった。	閉店
FA社	GA店	岐阜市	男性	経営者を批判することもないが、覇気もなかった。	閉店
FA社	TJ店	多治見市	男性	質問には答えてくれたが責任も熱意もない淡々とした感じ。	閉店
FB社	GC店	岐阜市	男性	質問には答えてくれたが責任も熱意もない淡々とした感じ。	閉店
GA社	MK店	三重郡	男性	店長は他の販社で定年退職し、社長は年下だった。	閉店
HA社	SG店	大津市	男性	経営者を批判することもなく、尊敬していた。	閉店
HA社	RT店	栗東市	男性	経営者には絶対服従的な口調だった。	閉店
IA社	GM店	奈良市	男性	経営者にはあきれている様子だった。	閉店
IA社	NC店	天理市	男性	経営者とは業務報告以外、会話していないとのことだった。	閉店
JA社	KM店	京都市	男性	店長は専務、兄が社長とのことだったが、批判的だった。	閉店

表 5.6 警告レベルでの面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき	業績
CB社	TC店	富山市	男性	経営者は有名大学を出ており頭がいいと評していた。	警告
DB社	KC店	金沢市	男性	経営者にはカリスマ性も能力も感じないと痛烈に批判していた。	警告
EB社	FR店	福井市	女性	経営者からは高く評価されている自負を持っていた。	警告
HB社	SC店	大津市	男性	経営者は雲の上の人と評していた。	警告
IB社	WK店	奈良市	男性	経営者はオーナーであり、別格。上司というレベルではない。	警告

表 5.7 存続レベルでの面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき	業績
AA社	NI店	新潟市	男性	経営者から直に高く評価されており、やる気を感じた。	存続
AA社	NA店	長岡市	男性	若くして店長に抜擢されており、覇気があった。	存続
AA社	JE店	上越市	男性	降格から再び昇格し店長となっていた。	存続
AB社	NK店	長岡市	男性	最近転勤で店長に着任していた。	存続
AC社	NS店	新潟市	男性	経営者から業績に対し酷評されているとのこと	存続
BB社	SM店	松本市	男性	経営者に電話やメールで即答を求められ、近い感覚があった。	存続
BC社	KJ店	川中島市	女性	会社から評価されており、忠誠心が伺えた。	存続
CA社	TY店	富山市	男性	経営者は昔から一緒に苦労しており尊敬していた	存続
CA社	TO店	高岡市	男性	経営者に畏敬の念をもっていた。	存続
EA社	KN店	金沢市	男性	経営者の個性は強烈だと評していた。	存続
EA社	NN店	野々市市	男性	店長成り立てで経営者を評する立場でないと恐縮していた。	存続
EA社	FC店	福井市	男性	経営者に可愛がられており尊敬していた。	存続
GB社	SZ店	鈴鹿市	男性	経営者ではなく、店の業績に責任を感じていた。	存続
GB社	YI店	四日市市	男性	経営者から誘われ転職した経緯があり、尊敬していた。	存続
GC社	TJ店	津市	男性	社長はオーナーであり、接点は月1回の会議のみとのこと。	存続
JB社	KU店	京都市	男性	経営者はオーナーで別格扱いし尊敬していた。	存続
JC社	KK店	京都市	男性	経営者とは私的なコミュニケーションはないとのこと。	存続
JD社	HA店	京都市	男性	経営者は尊敬しているがフラットな感覚をもっていた。	存続
JD社	UG店	久世郡	男性	経営者にはあまり関心がない様子だった。	存続
JE社	KI店	福知山市	男性	経営者は父親で親しみと尊敬をもっていた。	存続
KA社	HM店	堺市	男性	サービス出身。販売にしっかりとした責任感があった。	存続
KA社	TZ店	大阪市	男性	経営者、担当役員に畏敬の念を持っていた。	存続
KA社	KN店	河内長野市	男性	非常に忙しそうで回答も早かった。	存続
KA社	HS店	大阪市	男性	店長を束ねる店長的存在だった。	存続
KA社	KY店	堺市	男性	面談時、当方には冷静だったがスタッフに叱責する際は厳しかった	存続
KB社	OS店	吹田市	男性	経営者にはあまり関心がない様子だった。	存続
KB社	OT店	豊中市	男性	他の店長より若く、経営者から期待されている様子だった。	存続
KB社	OM店	箕面市	男性	サービス出身。経営者だけでなく顧客目線も大事と語る。	存続
KB社	TA店	高槻市	男性	スタッフと店長に距離を感じた。	存続
KC社	SO店	堺市	男性	最近トップセールスから店長になった。	存続
KC社	NY店	寝屋川市	男性	店長といえども実質No.2であり、経営者に親しみをもっていた。	存続
KD社	NN店	大阪市	男性	経営者に任されている自負を持っていた。	存続
KD社	HO店	東大阪市	男性	最近店長に抜擢された。	存続
LA社	WA店	和歌山市	男性	経営者のカリスマ性、指導力を尊敬していた。	存続

面談時の気づきを簡潔にまとめ、その特徴を表 5.8 で示す。

表 5.8 面談時の気づきのまとめ

自動車販売 会社	店名	店長	面談時の気づき	業績
BA社	NG店	男性	経営者を批判	閉店
BA社	MA店	男性	経営者に親近感	閉店
BA社	UE店	男性	仕事に熱意なし	閉店
BA社	II店	男性	抜擢された	閉店
DA社	KG店	男性	経営者を批判	閉店
FA社	GA店	男性	仕事に熱意なし	閉店
FA社	TJ店	男性	仕事に熱意なし	閉店
FB社	GC店	男性	仕事に熱意なし	閉店
GA社	MK店	男性	年配者	閉店
HA社	SG店	男性	経営者を敬う	閉店
HA社	RT店	男性	経営者を不信	閉店
IA社	GM店	男性	経営者に失望	閉店
IA社	NC店	男性	社内意思疎通不足	閉店
JA社	KM店	男性	経営者を批判	閉店
CB社	TC店	男性	経営者を敬う	警告
DB社	KC店	男性	経営者を批判	警告
EB社	FR店	女性	経営者を敬う	警告
HB社	SC店	男性	経営者を敬う	警告
IB社	WK店	男性	経営者を敬う	警告
AA社	NI店	男性	仕事に熱意あり	存続
AA社	NA店	男性	仕事に熱意あり	存続
AA社	JE店	男性	抜擢された	存続
AB社	NK店	男性	抜擢された	存続
AC社	NS店	男性	経営者を不信	存続
BB社	SM店	男性	経営者に親近感	存続
BC社	KJ店	女性	経営者に忠誠心ある	存続
CA社	TY店	男性	経営者を敬う	存続
CA社	TO店	男性	経営者を敬う	存続
EA社	KN店	男性	経営者を敬う	存続
EA社	NN店	男性	経営者を敬う	存続
EA社	FC店	男性	経営者を敬う	存続
GB社	SZ店	男性	仕事の責任感ある	存続
GB社	YI店	男性	経営者を敬う	存続
GC社	TS店	男性	社内意思疎通不足	存続
JB社	KU店	男性	経営者を敬う	存続
JC社	KK店	男性	社内意思疎通不足	存続
JD社	HA店	男性	経営者を敬う	存続
JD社	UG店	男性	経営者に無関心	存続
JE社	KI店	男性	経営者を敬う	存続
KA社	HM店	男性	仕事に責任感ある	存続
KA社	TZ店	男性	経営者を敬う	存続
KA社	KN店	男性	仕事が多忙	存続
KA社	HS店	男性	仕事に責任感ある	存続
KA社	KY店	男性	経営者に厳しさ感じる	存続
KB社	OS店	男性	経営者に無関心	存続
KB社	OT店	男性	抜擢された	存続
KB社	OM店	男性	顧客目線強い	存続
KB社	TA店	男性	社内意思疎通不足	存続
KC社	SO店	男性	抜擢された	存続
KC社	NY店	男性	経営者に親近感	存続
KD社	NN店	男性	仕事に責任感ある	存続
KD社	HO店	男性	抜擢された	存続
LA社	WA店	男性	経営者を敬う	存続

面談時の気づきと業績のクロス表を表 5.9 で示す。

表 5.9 面談時の気づき と 業績 のクロス表

面談時の気づき	業績			合計
	存続	警告	閉店	
経営者に厳しさ感じる	1	0	0	1
経営者に失望	0	0	1	1
経営者に親近感	2	0	1	3
経営者に忠誠心ある	1	0	0	1
経営者に無関心	2	0	0	2
経営者を敬う	11	4	1	16
経営者を批判	0	1	3	4
経営者を不信	1	0	1	2
顧客目線強い	1	0	0	1
仕事が多忙	1	0	0	1
仕事に責任感ある	4	0	0	4
仕事に熱意あり	2	0	0	2
仕事に熱意なし	0	0	4	4
社内意思疎通不足	3	0	1	4
年配者	0	0	1	1
抜擢された	5	0	1	6
合計	34	5	14	53

まず、存続レベルを考察する。経営者に感じることをポジティブな意味合いの度数として「厳しさ」1、「親近感」2、「忠誠」1、「敬意」11、またネガティブなものとして「不信」1、「無関心」2がある。経営者に対する感情はポジティブ：ネガティブ=15：3であり、経営者への感情としてポジティブな評価は83.3%であった。よって、概して存続レベルの店長は経営者に対し、ポジティブな感情を持って回答したと考える。特筆すべきこととして敬意を表する店長が存続レベルでは全体の32%と高かった。また、仕事に対しポジティブな意味合いの度数として「多忙」1、「責任感」4、「熱意」2、「抜擢」5、であった。また、ネガティブなものとして「社内意思疎通不足」3、である。仕事に対しポジティブ：ネガティブ=12：3であり、ポジティブが80%である。概して存続レベルの店長は仕事に対しポジティブな感情があると考えられる。つまり、存続レベルの店長は経営者に対しポジティブな感情を持っており、仕事に対してもポジティブであり、前向きに回答したと考える。

次に警告レベルを考察する。経営者に感じることをして、ポジティブな意味合いの度数として「敬意」4、またネガティブなものとして「批判」1、がある。経営者に対しての感情はポジティブ：ネガティブ=4：1であり、経営者への感情としてポジティブな評価は80%であった。よって、概して警告レベルの店長は経営者に対しポジティブな感情があると考え。尚、仕事に関するものはなかった。

更に、閉店レベルを考察する。経営者に感じることをしてポジティブな意味合いの度数として「敬意」1、「親近感」1、またネガティブなものとして「失望」1、「批判」3、「不信」1、がある。経営者に対しての感情はポジティブ：ネガティブ=2：5であり、経営者に対するネガティブな評価は72%であった。尚、仕事に関しては「抜擢」1がポジティブな姿勢であり、「熱意なし」4、「社内意思疎通不足」1、がネガティブな姿勢であった。また、存続レベルで見られた仕事への「熱意」や「責任感」はなかった。よって、概して閉店レベルの店長は経営者に対しネガティブな感情を持ったり、仕事に対しネガティブな姿勢だったりすると考える。以上を踏まえ、存続レベルの店長の特徴は経営者に対して、仕事に対してポジティブな店長が多い。警告レベルの店長では経営者に対しポジティブな姿勢が多く、閉店レベルでは経営者に対してもネガティブであり、仕事に対してもネガティブな姿勢の店長が多い。要するに、業績が低い店舗では、業績が原因となって経営者を厳しく評価した可能性もあると考える。今後の課題として、業績低迷の原因は何かという調査を経営者、フォロワー双方にし、その要因を特定することも必要であると考え。また、次項で複数店舗経営している販売会社でも同じ業績水準、経営者にも関わらず、店長の回答に相違があるのか検証する。

ここで視点を変え、経営者＝リーダーシップとし、フォロワーの仕事への姿勢＝リーダーシップの代替要因と捉えることができるのか考察する。資料として面談での気づきに関する構成比率を表5.10で示す。

表 5.10 面談での気づきに関する構成比率

面談時の気づき	各レベルでの構成比			合計 度数	全体構 成比
	存続	警告	閉店		
経営者に厳しさ感じる	3%	0%	0%	1	2%
経営者に親近感	6%	0%	7%	3	6%
経営者に忠誠心ある	3%	0%	0%	1	2%
経営者を敬う	32%	80%	7%	16	30%
経営者にポジティブ	44%	80%	14%	21	40%
経営者に無関心	6%	0%	0%	2	4%
経営者に失望	0%	0%	7%	1	2%
経営者を批判	0%	20%	21%	4	8%
経営者を不信	3%	0%	7%	2	4%
経営者にネガティブ	9%	20%	36%	9	17%
顧客目線強い	3%	0%	0%	1	2%
顧客志向	3%	0%	0%	1	2%
仕事が多忙	3%	0%	0%	1	2%
仕事に責任感ある	12%	0%	0%	4	8%
仕事に熱意あり	6%	0%	0%	2	4%
抜擢された	15%	0%	7%	6	11%
仕事に前向き	35%	0%	7%	13	25%
仕事に熱意なし	0%	0%	29%	4	8%
社内意思疎通不足	9%	0%	7%	4	8%
仕事に後ろ向き	9%	0%	36%	8	15%
年配者	0%	0%	7%	1	2%
合計	100%	100%	100%	53	100%

業績の高い存続レベルでは、経営者にネガティブな店長や仕事に後ろ向きな店長も各9%と存在するものの、残り82%はリーダーないし仕事にポジティブな姿勢を示す。仕事に前向きならリーダーシップは不要なのだろうか。仕事に前向きな要因として「抜擢」15%があり、「責任感」12%、「多忙」3%がある。これらはリーダーが店長を「抜擢」ないし「重責」に置くことが起因しているのではないかと考える。また、閉店レベルでは経営者＝リーダーシップに対しネガティブな感情があり、仕事への熱意をもつことができない。閉店レベルにおいて、経営者へのネガティブな感情と仕事に熱意がもてないことの因果関係は定かではないが、人事において「抜擢」されることでモチベーションがあがり、店長が職務への「責任感」を感じる過程においては経営者の存在、裁量も影響しているのではないかと考える。よって、リーダーシップがなくても、組織や部下の特性があれば問題ないとは言えないと考える。

5.3.2 複数店舗経営する自動車販売会社に関する考察

調査した自動車販売会社 31 社中 13 社が複数店舗経営していた。13 社のリストを表 5.11 で示す。同じ経営者でも店舗によってリーダーシップの評価や店舗の構造作り、組織特性に差異があるのか考察する。

表 5.11 複数店舗する自動車販売会社リスト

	販売会社	所在地	店名	所在地
1	AA社	新潟県新潟市	NI店	新潟県新潟市
	AA社	新潟県新潟市	NA店	新潟県長岡市
	AA社	新潟県新潟市	JE店	新潟県上越市
2	BA社	長野県長野市	NG店	長野県長野市
	BA社	長野県長野市	MA店	長野県松本市
	BA社	長野県長野市	UE店	長野県上田市
3	CA社	長野県長野市	II店	長野県飯田市
	CA社	富山県富山市	TY店	富山県富山市
	CA社	富山県富山市	TO店	富山県高岡市
4	EA社	福井県福井市	KN店	石川県金沢市
	EA社	福井県福井市	NN店	石川県野々市市
	EA社	福井県福井市	FC店	福井県福井市
5	FA社	岐阜県岐阜市	GA店	岐阜県岐阜市
	FA社	岐阜県岐阜市	TJ店	岐阜県多治見市
6	GB社	三重県鈴鹿市	SZ店	三重県鈴鹿市
	GB社	三重県鈴鹿市	YI店	三重県四日市市
7	HA社	滋賀県大津市	SG店	滋賀県大津市
	HA社	滋賀県大津市	RT店	滋賀県栗東市
8	IA社	奈良県奈良市	GM店	奈良県奈良市
	IA社	奈良県奈良市	NC店	奈良県天理市
9	JD社	京都府京都市	HA店	京都府京都市
	JD社	京都府京都市	UG店	京都府久世郡
10	KA社	大阪府堺市	HM店	大阪府堺市
	KA社	大阪府堺市	TZ店	大阪府大阪市
	KA社	大阪府堺市	KN店	大阪府河内長野市
	KA社	大阪府堺市	HS店	大阪府大阪市
	KA社	大阪府堺市	KY店	大阪府堺市
11	KB社	大阪府大阪市	OS店	大阪府吹田市
	KB社	大阪府大阪市	OT店	大阪府豊中市
	KB社	大阪府大阪市	OM店	大阪府箕面市
	KB社	大阪府大阪市	TA店	大阪府高槻市
12	KC社	大阪府大阪市	SO店	大阪府堺市
	KC社	大阪府大阪市	NY店	大阪市寝屋川市
13	KD社	大阪府大阪市	NN店	大阪府大阪市
	KD社	大阪府大阪市	HO店	大阪府東大阪市

最初に AA 社(新潟県新潟市)を考察する。AA 社の調査結果を表 5.12、面談時の気

づきを表 5.13 で示す

表 5.12 AA 社(新潟県新潟市) 3 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	AA社 新潟県新潟市 NI店 男性 新潟県新潟市	AA社 新潟県新潟市 NA店 男性 新潟県長岡市	AA社 新潟県新潟市 JE店 男性 新潟県上越市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	3	2	2
社長の役割は通常の仕事において明確である	3	1	1
自社の販売戦略を理解している	4	2	2
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	4	2	2
社長の言動により刺激をうける	2	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2	2
リーダーシップ	18	11	11
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	2	2
仕事はやりがいがある	3	2	2
構造作り	6	4	4
会社の規則はある	3	2	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3	3
社員同士の結束は固い	3	2	2
組織特性	9	7	7
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	0	0	0
業績	存続	存続	存続

表 5.13 AA 社(新潟県新潟市) 3 店舗の面談時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
AA社	NI店	新潟市	男性	経営者から直に高く評価されており、やる気を感じた。
AA社	NA店	長岡市	男性	若くして店長に抜擢されており、覇気があった。
AA社	JE店	上越市	男性	降格から再び昇格し店長となっていた。

3 店舗全ての店長は面談時に経営者から良い評価をされていることを語っており、3 店舗ともに経営者を意識し、やる気や覇気を感じた。3 店舗の経営者のリーダーシップの評価については全店舗平均 10.21、存続平均 14.15 と比較しても低位であるが NI 店(新潟市)18 が高く、NI 店(新潟市)18 > NA 店(長岡市) 11、JE 店(上越市)11 であり、評価する店長が違うことが要因であることは否定できないが、同一経営者を評価しているが、経営者が常駐する本社新潟市からの距離が少ない新潟市 NI 店で強い。また、構造作り、組織特性もリーダーシップに準じて新潟市の数値が高く、リーダーシップの強さが構造作りや社員の結束など組織特性に影響していることも否定できないと考える。

BA 社(長野県長野市)を考察する。BA 社の調査結果を表 5.14、面談時の気づきを表 5.15 で示す。

表 5.14 BA 社(長野県長野市) 4 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	BA社 長野県長野市 NG店 男性 長野県長野市	BA社 長野県長野市 MA店 男性 長野県松本市	BA社 長野県長野市 UE店 男性 長野県上田市	BA社 長野県長野市 II店 男性 長野県飯田市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	1	0	0	0
社長の役割は通常の仕事において明確である	1	0	0	0
自社の販売戦略を理解している	0	0	0	0
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	2	2	2	0
社長の言動により刺激をうける	0	0	0	0
社長は目標達成にサポートしてくれる	0	0	0	0
リーダーシップ	4	2	2	0
仕事での問題解決の手続きは決まっている	2	2	2	2
仕事はやりがいがある	1	1	1	1
構造作り	3	3	3	3
会社の規則はある	1	1	1	1
会社の各種手続きは決まっている	3	3	3	3
社員同士の結束は固い	2	1	1	1
組織特性	6	5	5	5
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	0	0	0	0
業績	閉店	閉店	閉店	閉店

表 5.15 BA 社(長野県長野市) 4 店舗の面接時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
BA社	NG店	長野市	男性	経営者に対しては「わかっていない」と批判的だった。
BA社	MA店	松本市	男性	経営者には親しみを持っており、批判していなかった。
BA社	UE店	上田市	男性	定年退職間際であまりやる気を感じなかった。
BA社	II店	飯田市	男性	若くして抜擢され店長になっていた。

面談時に NG 店からは経営者の批判があったが、その他の店長からは特に批判めいたものはなかった。逆に MA 店は親しみをもっており、II 店は若くして店長に抜擢されていた。IA 社では評価者となった店長は経営者に対し共通した感情をもっていないと考える。但し、4 店舗のリーダーシップの評価については全店舗平均 10.21、閉店平均 2.21 と比較しても低位であり、リーダーシップは概して低い評価で共通している。特に、本社から距離的に最も遠く、店長自身は若くして抜擢された II 店での評価 0 が目立ち、他社同様に経営者が常駐する本社から距離が離れることにより、リーダーシップも薄れる可能性があると考ええる。また、構造作りは全て低位で同数であり、組織特性もほぼ同数であった。概して経営者のリーダーシップの評価が店舗間で変わっているが、構造作り、組織特性に対しては同評価と考える。

CA 社(富山県富山市)を考察する。CA 社の調査結果を表 5.16、面談時の気づきを表 5.17 で示す。

表 5.16 CA 社(富山県富山市) 2 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	CA社 富山県富山市 TY店 男性 富山県富山市	CA社 富山県富山市 TO店 男性 富山県高岡市
経営ビジョンが明示されている	3	2
社長と一体感がある	3	2
社長は現状の問題点を気づかせ知的刺激を与える	4	3
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	3	3
社長の言動によい刺激をうける	3	2
社長は叱咤激励、コーチをしてくれる	2	2
リーダーシップ	18	14
仕事はルーチンワークである。	2	2
仕事はやりがいがある	3	2
構造作り	5	4
会社規則は遵守されている	2	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	3	2
組織特性	8	7
知識が高く月5台以上売るスタッフがいる	0	0
業績	存続	存続

表 5.17 CA 社(富山県富山市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
CA社	TY店	富山市	男性	経営者は昔から一緒に苦労しており尊敬していた
CA社	TO店	高岡市	男性	経営者に畏敬の念をもっていた。

面談時の気づきでは、ともに経営者に尊敬の念を語っていたが、リーダーシップに関しては、TY 店 18 > TO 店 14 と差がある。同じリーダーに対し評価の差異はリーダーだけの要因ではなく、調査対象となる店長の主観にその要因があるかもしれないが、具体的に数値に差異がある項目は、リーダーの理想的影響行動や個別的配慮である。経営者は富山市の販売会社に常駐し、TY 店は販売会社の敷地内で隣接している。リーダーシップの数値が劣る TO 店は高岡市にあり、経営者は常駐してい

ない。経営者と店長の物理的距離がリーダーシップという志の伝達に影響しているのではないかと考える。構造作り、組織特性は共に総計の差が1であり、概して大差がないと考える。

EA社を考察する。EA社の調査結果を表5.18、面談時の気づきを表5.19で示す。

表 5.18 EA社(福井県福井市) 3店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	EA社 福井県福井市 KN店 男性 石川県金沢市	EA社 福井県福井市 NN店 男性 石川県野々市市	EA社 福井県福井市 FC店 男性 福井県福井市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	3	3	3
社長の役割は通常の仕事において明確である	2	2	2
自社の販売戦略を理解している	2	4	4
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	3	3	3
社長の言動により刺激をうける	3	2	3
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2	2
リーダーシップ	15	16	17
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	2	3
仕事はやりがいがある	2	2	2
構造作り	5	4	5
会社の規則はある	2	2	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3	3
社員同士の結束は固い	3	2	3
組織特性	8	7	8
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	2	0	2
業績	存続	存続	存続

表 5.19 EA社(福井県福井市) 3店舗の面談時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
EA社	KN店	金沢市	男性	経営者の個性は強烈だと評していた。
EA社	NN店	野々市市	男性	店長成り立てで経営者を評する立場でないと恐縮していた。
EA社	FC店	福井市	男性	経営者に可愛がられており尊敬していた。

リーダーシップに関しては、知的刺激の評価にばらつきがあるものの、総計15～17の範囲で評価しており、大きな差異はないと考える。構造作り、組織特性も差が1であり、大きな差異はないと考える。概して、店長によってリーダー、構造作り、組織特性の評価が分かれたとは言えないと考える。また、面談時での気づきでも店長の主観による個人差はあるものの、リーダーたる経営者に対し、共通して畏敬の念や尊敬を感じられ、大きく評価が分かれていないと考える。

FA 社(岐阜県岐阜市)を考察する。FA 社の調査結果を表 5.20、面談時の気づきを表 5.21 で示す。

表 5.20 FA 社(岐阜県岐阜市) 2 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	FA社 岐阜県岐阜市 GA店 男性 岐阜県岐阜市	FA社 岐阜県岐阜市 TJ店 男性 岐阜県多治見市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	0	0
社長の役割は通常の仕事において明確である	0	0
自社の販売戦略を理解している	0	0
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	0	0
社長の言動により刺激をうける	0	0
社長は目標達成にサポートしてくれる	0	0
リーダーシップ	0	0
仕事での問題解決の手続きは決まっている	2	2
仕事はやりがいがある	1	1
構造作り	3	3
会社の規則はある	3	3
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	1	1
組織特性	7	7
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	0	0
業績	閉店	閉店

表 5.21 FA 社(岐阜県岐阜市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
FA社	GA店	岐阜市	男性	経営者を批判することもないが、覇気もなかった。
FA社	TJ店	多治見市	男性	質問には答えてくれたが責任も熱意もない淡々とした感じ。

リーダーシップに関しては、2 店舗ともに 0(ゼロ)評価である。CA 社同様に距離がある複数店舗経営である。面談時には覇気なく、淡々とした回答していただいた店長にも業績不振の要因がある可能性が考えられる、同じリーダーに対し 0 評価というのは経営者のリーダーシップに要因もあると考える。リーダーシップ、構造作り、社員の結束は総計が低いレベルで差がなく同数であり、評価にぶれがなかったと考える。

GB 社(三重県鈴鹿市)を考察する。GB 社の調査結果を表 5.22、面談時の気づきを

表 5.23 で示す。

表 5.22 GB 社(三重県鈴鹿市) 2 店舗の調査結果

販売会社	GB社	GB社
所在地	三重県鈴鹿市	三重県鈴鹿市
店名	SZ店	YI店
性別	男性	男性
所在地	三重県鈴鹿市	三重県四日市市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	2	3
社長の役割は通常の仕事において明確である	2	2
自社の販売戦略を理解している	2	3
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	2	2
社長の言動により刺激をうける	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2
リーダーシップ	12	14
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	3
仕事はやりがいがある	3	2
構造作り	6	5
会社の規則はある	2	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	3	3
組織特性	8	8
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	2	1
業績	存続	存続

表 5.23 GB 社(三重県鈴鹿市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
GB社	SZ店	鈴鹿市	男性	経営者ではなく、店の業績に責任を感じていた。
GB社	YI店	四日市市	男性	経営者から誘われ転職した経緯があり、尊敬していた。

リーダーシップについては2店舗の店長はともに同様に認めており、差異は2あるが、概して差はあまりない。構造作り、組織特性も差異は1であり、概して差はない。但し、面談時にもSZ店の店長は店舗業績に対し責任感を語っており、リーダーシップ以外の要因で業績があがっている可能性も考えられる。これを裏付けるように、SZ店はリーダーシップの数値が弱くても、やりがいが強くなっており、評価者である店長に業績があがる要因がある可能性があると考えられる。

HA社(滋賀県大津市)を考察する。HA社の調査結果を表5.24、面談時の気づきを表5.25で示す。

表 5.24 HA 社(滋賀県大津市) 2 店舗の調査結果

販売会社	HA社	HA社
所在地	滋賀県大津市	滋賀県大津市
店名	SG店	RT店
性別	男性	男性
所在地	滋賀県大津市	滋賀県栗東市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	0	0
社長の役割は通常の仕事において明確である	0	0
自社の販売戦略を理解している	2	2
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	2	2
社長の言動によい刺激をうける	0	0
社長は目標達成にサポートしてくれる	0	0
リーダーシップ	4	4
仕事での問題解決の手続きは決まっている	2	2
仕事はやりがいがある	1	1
構造作り	3	3
会社の規則はある	1	1
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	1	1
組織特性	5	5
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	0	0
業績	閉店	閉店

表 5.25 HA 社(滋賀県大津市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
HA社	SG店	大津市	男性	経営者を批判することもなく、尊敬していた。
HA社	RT店	栗東市	男性	経営者には絶対服従的な口調だった。

リーダーシップ、構造作り、組織特性の全てが同数であった。リーダーシップは知的刺激、モチベーションの鼓舞は2(時々ある)であるものの、社員の結束は低く、放任型リーダーシップの可能性があると考える。但し、店長は面談時には経営者に対し尊敬の念を語っていた。HA社の経営者はオーナー(社主)でもあり、企業では絶対的な権力者である。放任型であるが、店長という地位や報酬に対し交換型リーダーシップが存在するのではないかと考える。いずれにしても、2店舗で経営者や構造作り、組織特性に対し、大きな違いはなかったと考える。

IA社(奈良県奈良市)を考察する。IA社の調査結果を表5.26、面談時の気づきを表5.27で示す。

表 5.26 IA 社(奈良県奈良市) 2 店舗の調査結果

販売会社	IA社	IA社
所在地	奈良県奈良市	奈良県奈良市
店名	GM店	NC店
性別	男性	男性
所在地	奈良県奈良市	奈良県天理市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	0	0
社長の役割は通常の仕事において明確である	0	0
自社の販売戦略を理解している	0	0
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	1	1
社長の言動によい刺激をうける	0	0
社長は目標達成にサポートしてくれる	0	0
リーダーシップ	1	1
仕事での問題解決の手続きは決まっている	2	2
仕事はやりがいがある	1	1
構造作り	3	3
会社の規則はある	1	1
会社の各種手続きは決まっている	1	1
社員同士の結束は固い	2	1
組織特性	4	3
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	0	0
業績	閉店	閉店

表 5.27 IA 社(奈良県奈良市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
IA社	GM店	奈良市	男性	経営者にはあきれている様子だった。
IA社	NC店	天理市	男性	経営者とは業務報告以外、会話していないとのことだった。

リーダーシップ、構造作り、組織特性で社員の結束以外の全てが同数であり低位であった。リーダーシップはなく、構造作り、組織特性も形成されておらず、社員結束は低く、放任型リーダーシップで業績が出ないと考える。2店舗あるが、ほぼ差異はないと考える。また、面談時の気づきに関しても、経営者への評価は「呆れている」、「会話なし」等共通してネガティブな評価であった。

JD 社(京都府京都市)を考察する。JD 社の調査結果を表 5.28、面談時の気づきを表 5.29 で示す。

表 5.28 JD 社(京都府京都市) 2 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	JD社 京都府京都市 HA店 男性 京都府京都市	JD社 京都府京都市 UG店 男性 京都府久世郡
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	3	3
社長の役割は通常の仕事において明確である	3	3
自社の販売戦略を理解している	3	3
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	3	2
社長の言動により刺激をうける	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2
リーダーシップ	16	15
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	2
仕事はやりがいがある	3	2
構造作り	6	4
会社の規則はある	2	1
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	3	2
組織特性	8	6
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	1	0
業績	存続	存続

表 5.29 JD 社(京都府京都市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
JD社	HA店	京都市	男性	経営者を尊敬しているがフラットな感覚をもっていた。
JD社	UG店	久世郡	男性	経営者にはあまり関心がない様子だった。

リーダーシップについては2店舗の店長は面談時、HA店のほうが尊敬の念はもっていた感じがあるが、双方に経営者を評価する姿勢に大きな差異はなかったと考える。数値もリーダーシップはほぼHA店16>UG店15であるものの、大きな差異がない。また、構造作り、組織特性もHA店>UG店である。規則が守られていること、社員の結束が固いことを低く評価することは、規律型、自律型組織の面で弱さを感じる。CA社(富山県富山市)でもあったが、経営者が常駐する販売会社から物理的距離がある場合、同じ経営者でもリーダーシップの影響は距離に応じて弱くなる可能性があると考ええる。

KA社(大阪府堺市)を考察する。KA社の調査結果を表5.30、面談時の気づきを表

5.31 で示す

表 5.30 KA 社(大阪府堺市) 5 店舗の調査結果

販売会社	KA社	KA社	KA社	KA社	KA社
所在地	大阪府堺市	大阪府堺市	大阪府堺市	大阪府堺市	大阪府堺市
店名	HM店	TZ店	KN店	HS店	KY店
性別	男性	男性	男性	男性	男性
所在地	大阪府堺市	大阪府大阪市	大阪府河内長野市	大阪府大阪市	大阪府堺市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	3	2	3	3	3
社長の役割は通常の仕事において明確である	3	1	3	3	3
自社の販売戦略を理解している	4	2	4	3	4
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	4	2	4	3	4
社長の言動により刺激をうける	2	2	2	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2	2	2	2
リーダーシップ	18	11	18	16	18
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	2	3	3	3
仕事はやりがいがある	3	2	3	3	3
構造作り	6	4	6	6	6
会社の規則はある	3	2	3	3	3
会社の各種手続きは決まっている	3	3	3	3	3
社員同士の結束は固い	3	2	3	3	3
組織特性	9	7	9	9	9
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	3	2	2	2	2
業績	存続	存続	存続	存続	存続

表 5.31 KA 社(大阪府堺市) 5 店舗の面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
KA社	HM店	堺市	男性	サービス出身。販売にしっかりとした責任感があった。
KA社	TZ店	大阪市	男性	経営者、担当役員に畏敬の念を持っていた。
KA社	KN店	河内長野市	男性	非常に忙しそうで回答も早かった。
KA社	HS店	大阪市	男性	店長を束ねる店長的存在だった。
KA社	KY店	堺市	男性	面談時、当方には冷静だったがスタッフに叱責する際は厳しかった

面談時の気づきとして、5 店舗中 4 店舗の店長が責任感を前面に出しており、1 店舗は経営者や上司に畏敬の念を表していた。しかし、感情と経営者のリーダーシップの評価はリンクしていらず、畏敬の念を口にしていた TZ 店(大阪市) 店長のリーダーの評価が一番低かった。つまり、感情とビジネスの評価は必ずしも一致しないと考えられる。また、5 店舗のリーダーシップについては全店舗平均 10.21、存続平均 14.15 と比較して概して高く、経営者にリーダーシップがあることは全店長に概して認められている。但し、HM 店(堺市) 18、KY 店(堺市)、KN 店(河内長野市) 18>

HS 店(大阪市)16、TZ 店(大阪市)11 であり、評価する店長が違うことが要因であることは否定できない。しかし、同一経営者を評価しているが、経営者が常駐する本社(堺市)からの距離と少ない堺市内の店舗で経営者のリーダーシップの評価は高く、距離が離れた大阪市では低かった。経営者のリーダーシップで高く評価された要因は理想的影響行動、知的刺激、モチベーションの鼓舞であった。また、構造作り、組織特性もリーダーシップに準じており、リーダーシップの弱さが構造作りや社員の結束など組織特性に影響していると考えられる。つまり、同じ経営者でも物理的距離でリーダーシップを受け止める強さが変わる可能性があり、このことが構造作り、組織特性の強弱に影響する可能性があると考えられる。

KB 社(大阪府大阪市)を考察する。KB 社の調査結果を表 5.32、面接時の気づきを表 5.33 で示す

表 5.32 KB 社(大阪府大阪市) 4 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	KB社 大阪府大阪市 OS店 男性 大阪府吹田市	KB社 大阪府大阪市 OT店 男性 大阪府豊中市	KB社 大阪府大阪市 OM店 男性 大阪府箕面市	KB社 大阪府大阪市 TA店 男性 大阪府高槻市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	3	3	3	2
社長の役割は通常の仕事において明確である	3	3	3	3
自社の販売戦略を理解している	3	4	4	2
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	4	4	4	2
社長の言動により刺激をうける	4	2	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2	2	2
リーダーシップ	19	18	18	13
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	3	3	2
仕事はやりがいがある	3	3	3	2
構造作り	6	6	6	4
会社の規則はある	3	3	3	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3	3	3
社員同士の結束は固い	3	3	3	2
組織特性	9	9	9	7
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	3	2	1	1
業績	存続	存続	存続	存続

表 5.33 KB 社(大阪府大阪市) 4 店舗の面接時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
KB社	OS店	吹田市	男性	経営者にはあまり関心がない様子だった。
KB社	OT店	豊中市	男性	他の店長より若く、経営者から期待されている様子だった。
KB社	OM店	箕面市	男性	サービス出身。経営者だけでなく顧客目線も大事と語る。
KB社	TA店	高槻市	男性	スタッフと店長に距離を感じた。

4 店舗の経営者のリーダーシップの評価に関しては OS 店(吹田市) 19>OT 店(豊中市)、OM 店(箕面市) 18>TA 店(高槻市) 13 であり、評価する店長が違うことが要因であることは否定できないが、他社同様、経営者が常駐する本社(大阪市淀川区)から距離と少ない OS 店(吹田市)で経営者のリーダーシップは高く評価され、逆に本社から離れた TA 店(高槻市) で他店より低く評価されていた。経営者のリーダーシップで高く評価された要因は知的刺激、個別的配慮であり、これらの要因は、直に経営者から店長が感じ取るものではないかと考える。また、構造作り、組織特性もリーダーシップの評価に準じており、リーダーシップの強弱が構造作りや社員の結束など組織特性に影響していると考えられる。つまり、他社でも見られた傾向ではあるが、同じ経営者でも物理的距離で店長が経営者のリーダーシップを受け止める強さが変わる可能性があり、このことが構造作り、組織特性の強弱に影響する可能性もあると考える。但し、面接時 OS 店(吹田市)の店長は、経営者に対する無関心さを語っていたが、面談時にはリーダーシップの有無の質問に対し、高い評価をしていた。感情的な回答ではなく、冷静に経営者への評価をしていたと考える。

KC 社(大阪府大阪市)を考察する。KC 社の調査結果を表 5.34、面談時の気づきを表 5.35 で示す

表 5.34 KC 社(大阪府大阪市) 2 店舗の調査結果

販売会社	KC社	KC社
所在地	大阪府大阪市	大阪府大阪市
店名	SO店	NY店
性別	男性	男性
所在地	大阪府堺市	大阪市寝屋川市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	3	3
社長の役割は通常の仕事において明確である	3	3
自社の販売戦略を理解している	4	2
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	4	2
社長の言動により刺激をうける	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2
リーダーシップ	18	14
仕事での問題解決の手続きは決まっている	3	2
仕事はやりがいがある	3	2
構造作り	6	4
会社の規則はある	3	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	3	2
組織特性	9	7
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	1	1
業績	存続	存続

表 5.35 KC 社(大阪府大阪市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売 会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
KC社	SO店	堺市	男性	最近トップセールスから店長になった。
KC社	NY店	寝屋川市	男性	店長といえども実質No.2であり、経営者に親しみをもっていた。

KC 社の経営者が常駐する販売会社は大阪市にあり、販売店は堺市、寝屋川市にある。2 店舗のリーダーシップについては全店舗平均 10.21、存続平均 14.15 と比較して、概して各店長が経営者のリーダーシップを認めていると考える。但し、SO 店(堺市)でリーダーシップの評価に関しては、知的刺激、モチベーションの鼓舞が高かった。また、構造作り、組織特性もリーダーシップに準じて SO 店が高かった。また、SO 店に関しては、面談時の気づきで最近抜擢されて店長になった経緯も語られており、昇進を機にモチベーションが鼓舞されていた可能性がある。

最後に、KD 社(大阪府大阪市)を考察する。KD 社の調査結果を表 5.36、面談時の気づきを表 5.37 で示す

表 5.36 KD 社(大阪府大阪市) 2 店舗の調査結果

販売会社 所在地 店名 性別 所在地	KD社 大阪府大阪市 NN店 男性 大阪府大阪市	KD社 大阪府大阪市 HO店 男性 大阪府東大阪市
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	2	2
社長の役割は通常の仕事において明確である	2	2
自社の販売戦略を理解している	2	2
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	4	2
社長の言動により刺激をうける	2	2
社長は目標達成にサポートしてくれる	2	2
リーダーシップ	14	12
仕事での問題解決の手続きは決まっている	2	3
仕事はやりがいがある	2	3
構造作り	4	6
会社の規則はある	2	2
会社の各種手続きは決まっている	3	3
社員同士の結束は固い	2	2
組織特性	7	7
知識が高く、月5台以上売るスタッフがいる	0	1
業績	存続	存続

表 5.37 KD 社(大阪府大阪市) 2 店舗の面談時の気づき

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき
KD社	NN店	大阪市	男性	経営者に任されている自負を持っていた。
KD社	HO店	東大阪市	男性	最近店長に抜擢された。

経営者のリーダーシップに関しては、NN 店(大阪市)がモチベーションの鼓舞で 4(十分ある)と高い評価があった。面談時の気づきでも経営者に任されていると自負し、経営者からの信頼、期待がモチベーションを上げていると考える。但し、リーダーシップの評価は高かった NN 店だが、構造作りでは、HO 店(東大阪市)と比較し弱い評価となっている。経営者のリーダーシップは感じているものの、やりがいの強まりにつながらないのは、リーダーシップ以外の要因がある可能性があると考え。尚、組織特性は 2 店舗とも同様な評価であった。

以上、13 社に関してまとめる。EA 社、FA 社、GB 社、HA 社、IA 社、KD 社では複数店舗あるが、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性の調査結果に特段大きな差異はなく、概して同じ評価だったと考える。しかし、AA 社、BA 社、CA 社、JD 社、KA 社、KB 社は経営者が常駐する場所から店長の所在地が離れている場合、同じ経営者でもリーダーシップの浸透や構造作り、組織特性も距離に応じて弱くなる可能性があると考え。また、KC 社では直近に昇進した店長は、リーダーからのモチベーション向上を感じており、質問紙の結果に反映していた。

5.3.3 エリア格差に関する考察

エリアに関しては、本研究の対象の自動車メーカーの販売台数ではないが、一つの指標として調査対象となった自動車販売会社が属する自検協の都道府県別 2013 年度末(2013 年 3 月末) 乗用車登録台数で市場規模と本研究の対象エリアを表 5.38 で示し、考察する。

表 5.38 都道府県別・車種別自動車保有台数

局	車種		乗用車	シェア	本研究の 対象エリア
	運輸支局				
北陸信越	新潟	新潟	1,347,571	2.3%	2.3%
	富山	富山	687,185	1.2%	1.2%
	石川	石川	689,004	1.2%	1.2%
	長野	長野	1,326,601	2.2%	2.2%
	計		4,050,361	6.8%	6.8%
中部	福井	福井	492,136	0.8%	0.8%
	岐阜	岐阜	1,262,440	2.1%	2.1%
	静岡	静岡	2,137,856	3.6%	非対象
	愛知	愛知	3,975,912	6.7%	非対象
	三重	三重	1,112,219	1.9%	1.9%
計		8,980,563	15.1%	4.8%	
近畿	滋賀	滋賀	760,384	1.3%	1.3%
	京都	京都	986,805	1.7%	1.7%
	大阪	大阪	2,713,977	4.6%	4.6%
	奈良	奈良	638,192	1.1%	1.1%
	和歌山	和歌山	522,807	0.9%	0.9%
	兵庫	兵庫	2,254,131	3.8%	非対象
計		7,876,296	13.3%	9.5%	
全国		59,357,223	100.0%	18.2%	

自検協調べ 平成 25 年 3 月末現在

まず、都道府県別、エリア別で経営者のリーダーシップに関し考察する。本研究では、前章で都道府県別、エリア別の各要因分析をしたが、大阪、京都では経営者のリーダーシップが高い傾向があった。表 5.38 によれば、大阪の乗用車登録シェアは全国の 4.6%、京都は 1.7% である。これだけ見れば、都市圏ではリーダーシップが強いように見えるが、実際は異なる。マーケットサイズ(以下 MS)が大阪に次いで高い新潟(MS 2.3%)、長野(MS 2.2%)ではリーダーシップは全体平均値よりも低い。また、MS が 1% 前後の富山、福井、和歌山ではリーダーシップは全国平均値を上回っており、高い。また、大阪では業績が高い存続レベルが 100% だが、長野では販売会社ベースで 50% だった。つまり、規模は大きい大阪ではリーダーシップは高いが、必ずしも市場規模と経営者のリーダーシップ、業績は関係がないと考える。

次に、表 5.38 と前章の都道府県別、エリア別の各要因分析に基づき、構造作りを考察する。構造作りは大阪が高く、奈良が低かった。近畿での MS は大阪 4.6% > 奈良 1.1% である。構造作りは同一エリアでも市場規模が高い都道府県 > 市場規模が小さい都道府県と仮説をたてると、北陸信越では新潟、長野 > 石川、富山、福井、東海では三重 ≒ 岐阜となる。実際の構造作りの各県の平均値は新潟 3.80、長野 4.00、富山 4.33、石川 3.75、三重 4.50、岐阜 3.00 であり、MS の大きさに準じていない。

また和歌山は MS 0.9%だが平均値 6.00 である。つまり、大阪では構造作りは高いが、エリア特性や市場規模に構造作りが左右されるということは考えられない。

更に、表 5.38 と前章の都道府県別、エリア別の各要因分析に基づき、組織特性を考察する。組織特性は和歌山、大阪が高かった。しかし、エリア別では全体平均 7.09 に対し、信越が 6.55 で下回るものの、東海 7.14、北陸 7.22、近畿 7.27 で大差がない。和歌山、大阪は高いものの、奈良、滋賀で全体平均より低く、近畿エリアが高いとはいえないと考える。よって、組織特性に関しては都道府県別で格差があると考え、エリア別に格差の要因はないと考える。

最後に、表 5.38 と前章の都道府県別、エリア別の各要因分析に基づき、営業プロフェッショナルを考察する。全体平均値 0.72 であるが、和歌山が 1 店舗しかないが 2、大阪が平均値 1.62、中央値 2.00 と高い。次いで三重が平均値 1.25、中央値 1.50 と高い。

以上から、大阪、和歌山が全ての要因で高いと考える。大阪と和歌山は区別されているが、地理的には隣接しており、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの全ての要因において高いと考える。大阪商圏で各要因が強いのは京都、奈良、滋賀とは異なる独特の商圏、商売に関する文化が存在すると考える。いわば厳しく、切磋琢磨する商売の土壌、文化も経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの醸成に必要な要因ではないかと考える。また、大阪と同様な名古屋、東京エリアは本研究では対象とされていない。日本を代表する東名阪エリアでエリア特性がどのように影響されるのかは、今後の課題である。

5.3.4 分析方法に関する考察

本研究において記述統計、分散分析、相関分析、クロス表によってリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルに関し分析を行ったが、他の分析方法について考察する。まず、質的比較分析(Qualitative Comparative Analysis、以下 QCA)に関し考察する。QCA は Chaeles.C.Ragin によって提唱された分析手法であり、プール代数アプローチにより法社会学、歴史社会学など社会現象における経験的データ(事例データ)に対し、帰納的な分析手法を用い事例間を比較し、差異、類似を体系化し、複雑な因果関係も分析できるという(鹿又ら、2001)。本研究は、質問紙に 5 件法を用いたが、QCA を用いた場合、一定基準で判別した 2 値(0、1)で回答を求めることになる。この場合、単に有無となるため、有無の判断を求める基準の

設定値で結果が変わり、基準設定が重要であり結果に影響すると考える。仮に QCA を用いた場合、第 5 章 3 節 2 項で複数の自動車販売会社ではリーダーシップ、構造作り、組織特性が経営者の所在地から離れると次第に弱まるという分析結果を説明したが、このような段階的な経過を分析できたのかは疑問ではある。しかし、QCA は多値データ、ファジィ集合を用いる QCA も開発されている。田村(2005)によれば、研究者が QCA で比較事例研究する際、詳細な事例知識がなければ、原因条件の同質性を判断できないとし、研究者に事例知識が求められるという。本研究では QCA を用いなかったが、他に最適な分析方法があるのかは今後の課題である。

5.4 リーダーシップに関する考察

5.4.1 交流型、交換型リーダーシップに関する考察

本研究では変革型リーダーシップに限定して調査をした。その根拠として先行研究においては、リーダーシップとフォロワーの関係において、交換型リーダーシップは業績との相関が薄く、変革型リーダーシップが業績に関係しているとの研究結果があったからである。第 2 章 1 節 8 項で記述した通り、先行研究では業績と関係なしと考えられた交換型、交流型リーダーシップは業績と関係なかったのか本研究の調査結果に基づき考察する。交流型、変革型リーダーシップはフォロワーありきでリーダーの存在を捉えており、リーダーが相互性を含む対人関係に関わっている。Chemers(1997)によれば、交流型、交換型リーダーシップはリーダーとフォロワーが目標や必要性に関してお互いが満足を得られるような交流ができる互恵的な交換があるとみなされている。Bass(1990)によれば MLQ における交換型リーダーシップの因子とは、業績主義の報酬(contingent reward)、例外による管理(management-by-exception)の 2 因子であり、本研究では質問紙の内容として取り扱っていない。しかし、Chemers(1997)によれば、変革型リーダーシップの 4 因子の中で知的刺激、個別的配慮は、交換型リーダーシップにおいて議論されたより効果的なリーダーシップの質を想起させるという。Bass(1990)によれば、変革型リーダーシップの成立は交換型リーダーシップが満たされることを条件としているという。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査研究成果では、変革的關係は交換的關係と概念的に異なるが、交換的な相互関係をベースとし、さらに強い相互関係が変革型リーダーシップによって構築されると考えるほうが適切であると指摘されている。また、古川(2003)は「安定実現をめざ

す経営課題」を実現するためのリーダーシップを交流型リーダーシップとし、「成長をめざす経営課題」を実現するためにリーダーシップを変革型リーダーシップと定義した。古川(2003)が定義した交流型リーダーシップとは、リーダーは「現在抱えている仕事を部下やメンバー、同僚、周りの人との《交流》や《かかわり》の中で、きちっとやりとげる管理者」と記されており、①経営意志の正確な把握と伝達、②自部署の目標設定と実行、③活動についての振り返り、総括、報告が交流型リーダーシップの内容であるという。古川(2003)が提唱する交流型リーダーシップにおいて、フォロワーの目標設定と実行を支援し、リーダーがフォロワーと共にその活動についてのレビュー、総括、報告することとは、本研究に使用された質問紙では「1-5.社長の言動によい刺激を受ける」という知的刺激、「1-6.社長は目標達成をサポートしてくれる。」という個別的配慮に交流型リーダーシップの要素が含有されているのではないかと、という仮説を立てて、この2因子と業績との関わりを分析し、考察を与える。変革型リーダーシップの因子である「経営者のカリスマ性」、「理想的影響行動」、「モチベーションの鼓舞」の下位尺度とは、質問紙の「1-1.経営ビジョンの提示があり、一体感がある」、「1-2.社長の役割は通常の仕事において明確である」、「1-3.自社の販売戦略を理解している」、「1-4.社長の期待は販売増へのモチベーションになる」であり、変革型リーダーシップだけではなく、交流型リーダーシップの要素が含有されている可能性があると考えた「知的刺激」、「個別的配慮」の下位尺度とは「1-5.社長の言動によい刺激を受ける」、「1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる」である。本研究で調査したリーダーシップの各因子の下位尺度において、変革型リーダーシップ特有と考える因子の下位尺度が業績に有効だったかを分析するため、「1-1.経営ビジョンの提示があり、一体感がある」、「1-2.社長の役割は通常の仕事において明確である」、「1-3.自社の販売戦略を理解している」、「1-4.社長の期待は販売増へのモチベーションになる」の下位尺度得点と業績水準を表 5.39 で示す。

表 5.39 変革型リーダーシップ特有と考える因子の下位尺度得点

リーダーシップ		1-1.経営ビジョンの 提示があり、一体 感がある	1-2.社長の役割は 通常の仕事におい て明確である	1-3.自社の販売戦 略を理解している	1-4.社長の期待は 販売増へのモチ ベーションになる	総計
度数	存続	34	34	34	34	34
	警告	5	5	5	5	5
	閉店	14	14	14	14	14
平均値	存続	2.44	2.18	2.79	2.76	2.54
	警告	0.20	0.60	0.00	2.00	0.70
	閉店	0.07	0.21	0.43	1.14	0.46
標準誤差	存続	0.159	0.181	0.210	0.179	0.18
	警告	0.200	0.245	0.000	0.000	0.11
	閉店	0.071	0.155	0.228	0.254	0.18
中央値	存続	3.00	2.00	3.00	3.00	2.75
	警告	0.00	1.00	0.00	2.00	0.75
	閉店	0.00	0.00	0.00	1.50	0.38
最頻値	存続	3	3	4	2	3
	警告	0	1	0	2	0
	閉店	0	0	0	2	0
標準偏差	存続	0.927	1.058	1.225	1.046	1.064
	警告	0.447	0.548	0.000	0.000	0.249
	閉店	0.267	0.579	0.852	0.949	0.662
最小値	存続	0	0	0	0	0
	警告	0	0	0	2	0
	閉店	0	0	0	0	0
最大値	存続	4	4	4	4	4
	警告	1	1	0	2	2
	閉店	1	2	2	2	2

表 5.39 より、「1-1.経営ビジョンの提示があり、一体感がある」、「1-2.社長の役割は通常の仕事において明確である」、「1-3.自社の販売戦略を理解している」、「1-4.社長の期待は販売増へのモチベーションになる」の下位尺度得点が存続レベルにおいて高く、業績が悪い警告、閉店レベルにおいて存続レベルと比較し、全て低いと考える。つまり、変革型リーダーシップ特有の要因と考えた「経営者のカリスマ性」、「理想的影響行動」、「モチベーションの鼓舞」が業績と関係があると考ええる。特に「経営者のカリスマ性」、「理想的影響行動」の下位尺度得点が業績の高い存続と業績水準が低い警告、閉店レベルとの差が大きく、これらの因子が業績との関連が特に高いのではないかと考える。

次に、交換型リーダーシップにも共通する要素が含まれると考えた知的刺激、個別的配慮の下位尺度得点がいかに業績水準に影響を及ぼしたか、表 5.40 で示す。

表 5.40 知的刺激、個別的配慮の下位尺度得点

リーダーシップ		1-5.社長の言動により刺激をうける	1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる	総計
度数	存続	34	34	34
	警告	5	5	5
	閉店	14	14	14
平均値	存続	2.06	1.91	1.99
	警告	1.60	1.40	1.50
	閉店	0.07	0.29	0.18
標準誤差	存続	0.103	0.088	0.10
	警告	0.400	0.400	0.40
	閉店	0.071	0.194	0.13
中央値	存続	2.00	2.00	2.00
	警告	2.00	2.00	2.00
	閉店	0.00	0.00	0.00
最頻値	存続	2	2	2
	警告	2	2	2
	閉店	0	0	0
標準偏差	存続	0.600	0.514	0.56
	警告	0.894	0.894	0.89
	閉店	0.267	0.726	0.50
最小値	存続	0	0	0
	警告	0	0	0
	閉店	0	0	0
最大値	存続	4	3	4
	警告	2	2	2
	閉店	1	2	2

表 5.40 より知的刺激、個別的配慮の下位尺度である「1-5.社長の言動により刺激を受ける」、「1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる」は、共に業績水準が高い存続レベル>警告レベル>閉店レベルとなっているが、変革型リーダーシップ特有の要因の下位尺度と比較し、存続レベルと警告レベルの差は少ない。従って、業績に対する関わりは変革型リーダーシップ特有の要因と考えた「経営者のカリスマ性」、「理想的影響行動」、「モチベーションの鼓舞」>交流型リーダーシップの要素を含有すると考えた「知的刺激」、「個別的配慮」であった。よって、他の先行研究と同じく変革型リーダーシップが、交流型リーダーシップと比較し業績に影響を与える可能性があると考えられる。

5.4.2 リーダーシップと構造作り、組織特性に関する考察

本研究において、構造作り、組織特性はリーダーシップの代替要因となり得るのかを考察する。表 4.7 において経営者のリーダーシップと構造作り、組織特性は正のかなり強い相関があった。これにより、リーダーシップと構造作りは業績を上げることに関し相反するものではなく、関わりをもつ可能性があると考えた。これに加え、リーダーシップが生産性、つまり業績の要因であり、構造作りがその代替要因となるかを考えるにあたり、相関関係が示された業績が高い存続レベルだけではなく、低業績(閉店、警告)の店舗で考察する。まず、リーダーシップの代替要因は構造作りであるという仮説をたてる。次にリーダーシップがない、または低い場合、構造作りが強ければリーダーシップの代替要因となり、業績は高い(低業績ではない)とし、低業績(閉店、警告)の場合は、リーダーシップも構造作りも低いと仮説をたてる。分析方法として高業績と低業績(閉店、警告)店舗のリーダーシップ、構造作り、組織特性に関する記述統計を表 5.41 で示す。

表 5.41 高業績と低業績(閉店、警告)店舗のリーダーシップ、構造作り、組織特性に関する記述統計

		度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
						下限	上限		
リーダーシップ	閉店	14	2.21	2.69	0.72	0.66	3.77	0	9
	警告	5	5.80	2.17	0.97	3.11	8.49	3	8
	低業績	19	3.16	2.79	0.64	1.81	4.50	0	8
	存続	34	14.15	4.52	0.78	12.57	15.72	0	19
	合計	53	10.21	6.66	0.91	8.37	12.04	0	19
構造作り	閉店	14	2.93	0.27	0.07	2.77	3.08	2	3
	警告	5	3.40	0.55	0.24	2.72	4.08	3	4
	低業績	19	3.05	0.40	0.93	2.86	3.25	0	8
	存続	34	4.91	1.14	0.20	4.51	5.31	2	7
	合計	53	4.25	1.30	0.18	3.89	4.60	2	7
組織特性	閉店	14	5.64	1.15	0.31	4.98	6.31	4	7
	警告	5	7.00	1.00	0.45	5.76	8.24	6	8
	低業績	19	6.00	1.33	0.31	5.36	6.64	0	8
	存続	34	7.71	1.09	0.19	7.33	8.09	5	9
	合計	53	7.09	1.40	0.19	6.71	7.48	4	9
営業プロフェッショナル	閉店	14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	警告	5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	低業績	19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0
	存続	34	1.12	1.04	0.18	0.76	1.48	0	3
	合計	53	0.72	0.99	0.14	0.44	0.99	0	3

低業績(閉店、警告)レベルの店舗では、リーダーシップは平均値 3.16 であり、業績の高い存続レベルに比べ低い。仮説によれば、リーダーシップがなく業績も悪い場合

は、構造作りは強くなく、低いことが予想される。実際、構造作りの平均値 3.05 は存続レベルに比べ低い。つまり、仮説通り生産性が低い低業績グループにおいてリーダーシップがない場合、その代替要因となる構造作りも低かった。しかし、表 4.8 より、リーダーシップと構造作りは正の相関($r=0.582, p<0.01$)があった。また表 4.7 においてもリーダーシップと構造作りは正のかなりの相関($r=0.751, p<0.01$)があった。要するに、本研究では低業績と高業績の相関分析では共にリーダーシップと構造作りは正の相関が認められたが、高業績では、リーダーシップもあり構造作りもあり、低業績では双方ともなく、構造作りがリーダーシップの代替要因であるとは考えられない可能性がある。仮に構造作りがリーダーシップの代替要因となるならば、リーダーシップがなくとも構造作りがあれば生産性、つまり業績は問題なしであるが、その事例は確認できなかった。

また、組織特性がリーダーシップの代替要因となるか考察する。表 4.7 より業績が高い存続レベルでは正のかなり強い相関があった。このことより、本研究では経営者のリーダーシップが高ければ、組織特性も高かったことが確認された。しかし、表 5.41 より平均値は低業績グループ 6.00<高業績存続レベル 7.71 であり、リーダーシップと構造作りのような大きな差ではない。よって、業績が低い場合、組織特性である会社のルールや社員の結束が著しく低いとは言い切れない。また、表 4.8 よりリーダーシップと組織特性は相関が認められなかった。リーダーシップとの関わりがなく、業績の優劣にもあまり差がないということにより、組織特性がリーダーシップの代替要因になるとは考えられない可能性がある。

5.5 営業プロフェッショナルに関する考察

5.5.1 営業プロフェッショナルと個別的配慮、構造作りに関する考察

本項では、研究職以外の営業プロフェッショナルが、先行研究で論じられた変革型リーダーシップの要因である個別的配慮や構造作りの代替要因となったか考察する。質問紙の「1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる」は個別的配慮に関する設問であり、この下位尺度は Fleishman(1953)が提唱した高業績グループの特徴の一つである。高業績、低業績全てを対象とした 53 店舗の営業プロフェッショナルの人数と「1-6.社

長は目標達成にサポートしてくれる」により個別的配慮を評価し、「2-1.仕事はルーチンワークである」、「2-2.仕事はやりがいがある」により構造作りを評価した内容の記述統計を表 5.42 で示す。

表 5.42 全店舗を対象とした個別的配慮・構造作りと営業プロフェッショナルに関する記述統計

	営業プロフェッショナル	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
						下限	上限		
社長は目標達成にサポートしてくれる	0名	32	1.03	0.46	0.18	0.67	1.39	0	2
	3名	3	2.33	0.58	0.33	0.90	3.77	2	3
仕事はルーチンワークである	0名	32	1.97	0.40	0.07	1.82	2.11	1	3
	1名	7	2.71	0.49	0.18	2.26	3.17	2	3
	2名	11	2.73	0.47	0.14	2.41	3.04	2	3
	3名	3	3.33	0.58	0.33	1.90	4.77	3	4
仕事はやりがいがある	0名	32	1.50	0.62	0.11	1.28	1.72	1	3
	1名	7	2.57	0.54	0.20	2.08	3.07	2	3
	2名	11	2.55	0.52	0.16	2.19	2.90	2	3
構造作り	0名	32	3.47	0.84	0.15	3.17	3.77	2	6
	1名	7	5.29	0.95	0.36	4.41	6.17	4	6
	2名	11	5.27	4.67	5.88	4.67	5.88	4	6
	3名	3	6.33	0.58	0.33	4.90	7.77	6	7

※「社長は目標達成にサポートしてくれる」の1名、2名、「仕事はやりがいがある」の3名は一定のため図5.1、図5.2、図5.3、図5.4で示す。

また、営業プロフェッショナルの人数と「仕事はやりがいがある」の箱ひげ図を図 5.1 で示し、営業プロフェッショナルの人数と「仕事はルーチンワークである」の箱ひげ図を図 5.2、営業プロフェッショナルの人数と「仕事はやりがいがある」の箱ひげ図を図 5.3、営業プロフェッショナルの人数と構造作り値に関する箱ひげ図を図 5.4 で示す。

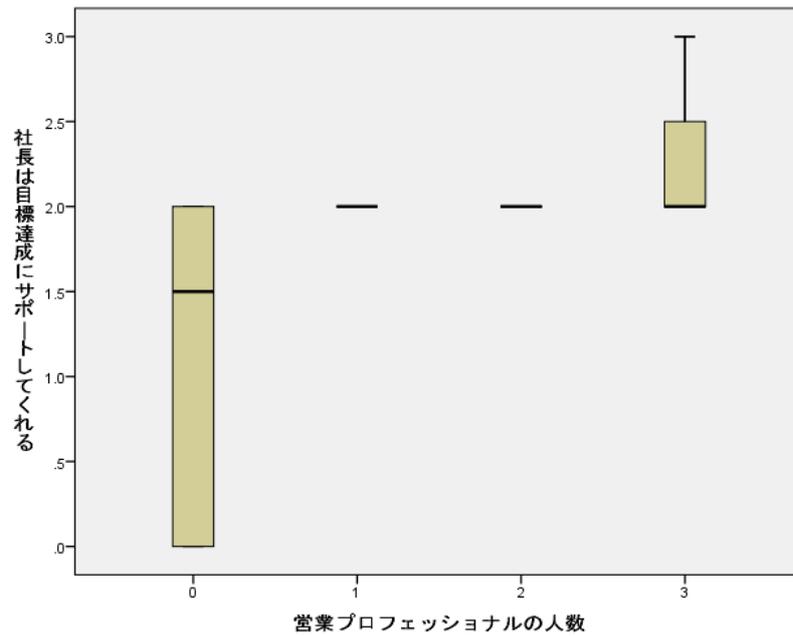


図 5.1 営業プロフェッショナルの人数と「社長は目標達成にサポートしてくれる」

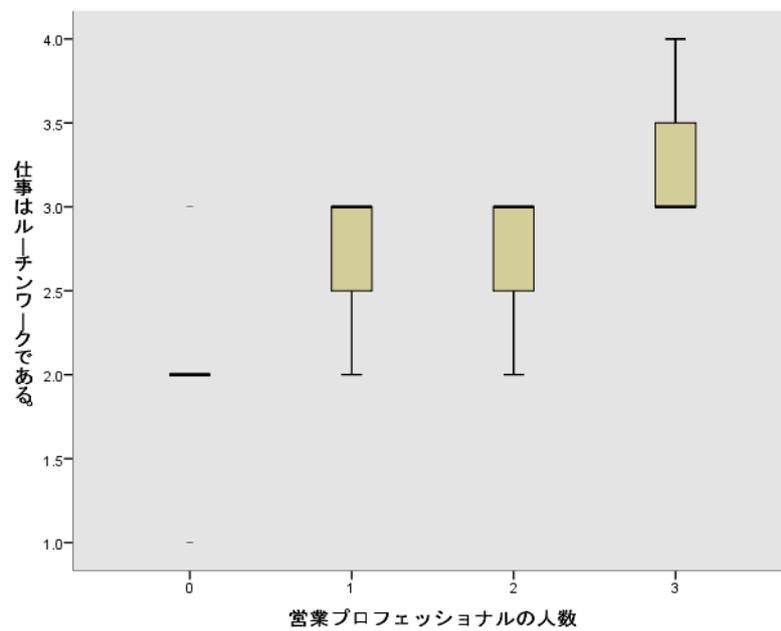


図 5.2 営業プロフェッショナルの人数と「仕事はルーチンワークである」

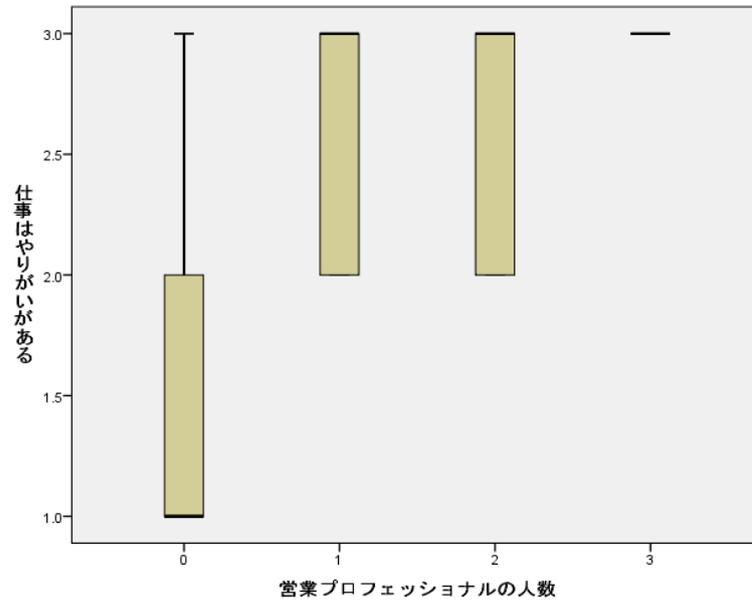


図 5.3 営業プロフェッショナルの人数と「仕事はやりがいがある」

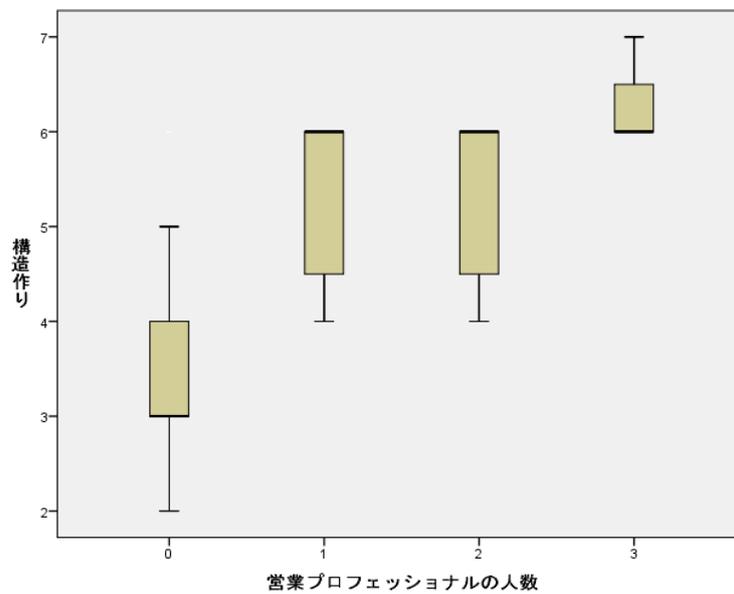


図 5.4 営業プロフェッショナルの人数と構造作り値

また、業績が高いこと、生産性が高いを前提とした存続レベルで営業プロフェッショナルの人数と「1-6.社長は目標達成にサポートしてくれる」により個別的配慮を評価し、「2-1.仕事はルーチンワークである」、「2-2.仕事はやりがいがある」により構造作りを評価した内容の記述統計を表 5.43 で示す。

表 5.43 存続レベルに限定した個別的配慮・構造作りと営業プロフェッショナルに関する記述統計

営業プロフェッショナル	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小	最大	
					下限	上限			
社長は目標達成にサポートしてくれる	0名	13	1.69	0.75	0.21	1.24	2.15	0	2
	3名	3	2.33	0.58	0.33	0.90	3.77	2	3
仕事はルーチンワークである	0名	13	2.00	0.58	0.16	1.65	2.35	1	3
	1名	7	2.71	0.49	0.18	2.26	3.17	2	3
	2名	11	2.73	0.47	0.14	2.41	3.04	2	3
	3名	3	1.90	0.58	0.33	1.90	4.77	3	4
仕事はやりがいがある	0名	13	2.08	0.49	0.14	1.78	2.38	1	3
	1名	7	2.57	0.54	0.20	2.08	3.07	2	3
	2名	11	2.55	0.52	0.16	2.19	2.90	2	3
構造作り	0名	13	4.08	0.95	0.27	3.50	4.65	2	6
	1名	7	5.29	0.95	0.36	4.41	6.17	4	6
	2名	11	5.27	0.91	0.27	4.67	5.88	4	6
	3名	3	6.33	0.56	0.33	4.90	7.77	6	7

※「社長は目標達成にサポートしてくれる」の1名、2名、「仕事はやりがいがある」の3名は一定のため図5.1、図5.3で示す。

存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と「仕事はやりがいがある」の箱ひげ図を図 5.5 で示す。

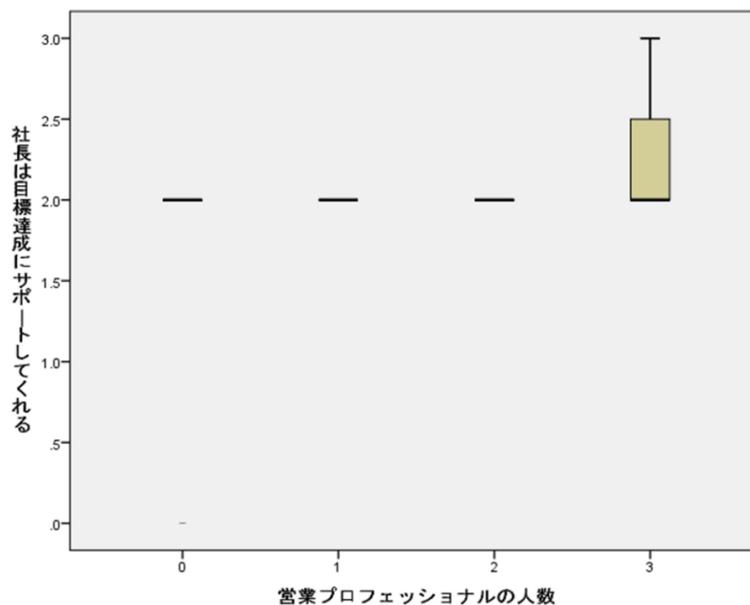


図 5.5 存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と「社長は目標達成にサポートしてくれる」

存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と「仕事はルーチンワークである」の箱ひげ図を図 5.6 で示す。

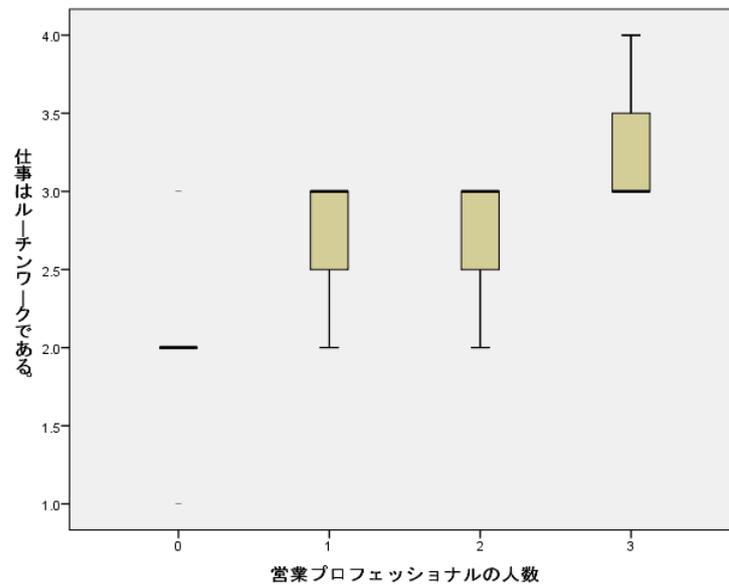


図 5.6 存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と「仕事はルーチンワークである」

存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と「仕事はやりがいがある」の箱ひげ図を図 5.7 で示す。

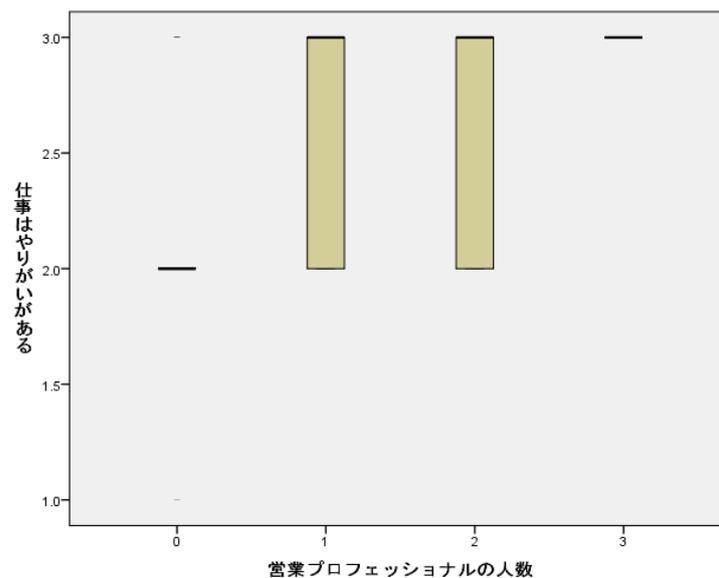


図 5.7 存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と「仕事はやりがいがある」

存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と構造作り値の箱ひげ図を図 5.8 で示す。

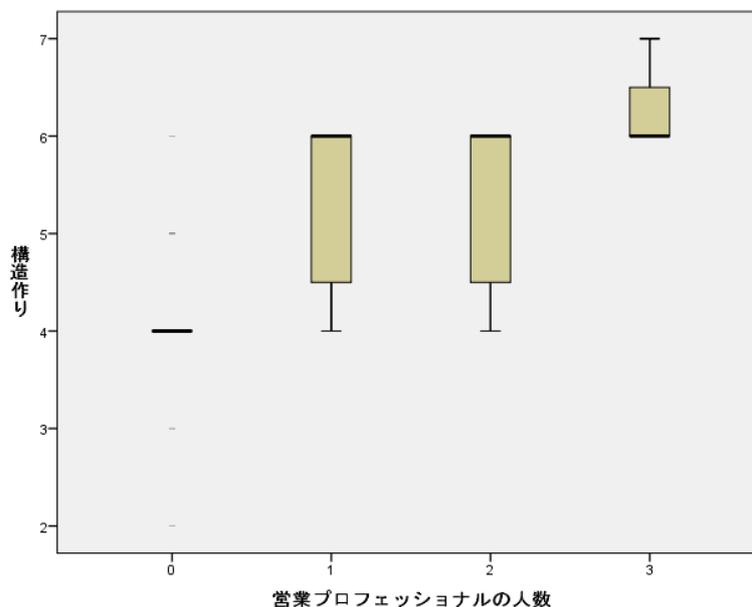


図 5.8 存続レベルの営業プロフェッショナルの人数と構造作り値

表 5.42、図 5.1 より、「社長は目標達成にサポートしてくれる」という個別的配慮の評価の高まりと共に営業プロフェッショナルは増加している。図 5.2、図 5.3、図 5.4 より、「仕事はルーチンワークである」、「仕事はやりがい」という構造作りの下位尺度の高まりと共に営業プロフェッショナルの人数も増加傾向にある。先行研究 (Kerr&Jermier, 1978)によれば、プロフェッショナルは上司の配慮的リーダーシップの代替要因となると提唱されたが、本研究の結果では、代替要因というよりは、むしろ個別的配慮の高まりが営業プロフェッショナルの育成、確保の要因ではないかと考える。先行研究で提唱されたとおりであれば、仮に営業プロフェッショナルがいれば、リーダーの個別的配慮は代替されて不要となるが、そのような結果は確認できなかった。これは研究職と自動車販売会社の営業職では異なる可能性があると考えられる。

また、個別的配慮に関しては、表 4.2 より、業績が低い閉店レベルと比較し、業績が高い存続レベルで個別的配慮の高まりが確認された。また、表 5.42、図 5.1 より営業プロフェッショナルが存在しない店舗では個別的配慮は低く、営業プロフェッショナルがいる＝業績が高い店舗では、高まりが確認できた。しかし、前章でリーダーシップの下位尺度得点から個別的配慮は業績が高くとも必ずしもあるとは言えなかった。よって、本研究においては、個別的配慮とは業績への直接的な要因ではな

いが、営業プロフェッショナルの確保、育成には有効であり、営業プロフェッショナルが育成、確保された場合、業績向上の要因となると考える。そして、存続レベルにおいては、表 5.43、図 5.5 より、営業プロフェッショナルが存在する場合、個別的配慮の評価は存続平均 1.91 以上であった。

また、図 5.6、図 5.7、図 5.8 より同じ存続レベルでも構造作りの高まりが営業プロフェッショナルの高まりに関係かあると考える。表 4.7 より、構造作りと経営者の変革型リーダーシップは正のかなり相関がある($r=0.702$, $p<0.01$)。また、表 4.1、表 4.3 においても業績が高まると構造作りも高まる。しかし、同じ存続レベルだが、構造作りが高ければ高いほど、営業プロフェッショナルが多くなっている。このことより、構造作りが営業プロフェッショナルの確保、育成に関係する可能性があると考ええる。

5.5.2 営業プロフェッショナルとリーダーシップ、組織特性に関する考察

経営者のリーダーシップの各要因と営業プロフェッショナルの人数の高まりを考察する。前項で論じた個別的配慮と構造作りを除いた経営者のリーダーシップと組織特性の各要因の下位尺度得点の記述統計を表 5.44 で示す。

表 5.44 経営者のリーダーシップと組織特性の各要因下位尺度得点の記述統計

	営業プロフェッショナル	度数	平均	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小	最大
						下限	上限		
経営ビジョンの提示があり、一体感がある	0名	13	2.08	1.04	0.29	1.45	2.70	0	3
	1名	7	2.71	0.49	0.18	2.26	3.17	2	3
	2名	11	2.45	0.47	0.14	2.41	3.04	2	3
	3名	3	3.33	0.58	0.33	1.90	4.77	3	4
社長の役割は通常の仕事において明確である	0名	13	1.62	1.12	0.31	0.94	2.29	0	3
	1名	7	2.71	0.49	0.18	2.26	3.17	2	3
	2名	11	2.18	0.98	0.30	1.52	2.84	0	3
	3名	3	3.33	0.58	0.33	1.90	4.77	3	4
自社の販売戦略を理解している	0名	13	2.46	1.39	0.39	1.62	3.30	0	4
	1名	7	2.86	0.90	0.34	2.03	3.69	2	4
	2名	11	2.91	1.30	0.39	2.04	3.78	0	4
	3名	3	3.67	0.58	0.33	2.23	5.10	3	4
社長の期待は販売増へのモチベーションになる	0名	13	2.46	1.05	0.29	1.83	3.10	0	4
	1名	7	2.71	0.95	0.36	1.83	3.59	2	4
	2名	11	3.00	1.00	0.30	2.33	3.67	1	4
	3名	3	3.33	1.16	0.67	0.46	6.20	2	4
社長の言動により刺激をうける	0名	13	1.92	0.64	0.18	1.54	2.31	0	3
	2名	11	2.09	0.54	0.16	1.73	2.45	1	3
	3名	3	2.67	1.16	0.67	-0.20	5.54	2	4
リーダーシップ	0名	13	12.23	5.28	1.46	9.04	15.42	0	18
	1名	7	15.00	2.38	0.90	12.80	17.20	12	18
	2名	11	14.64	4.32	1.30	11.73	17.54	4	18
	3名	3	18.67	0.58	0.33	17.23	20.10	18	19
会社の規則はある	0名	13	1.92	0.64	0.18	1.54	2.31	1	3
	1名	7	2.29	0.49	0.18	1.83	2.74	2	3
	2名	11	2.45	0.52	0.16	2.10	2.81	2	3
社員同士の結束は固い	0名	13	2.00	0.71	0.20	1.57	2.43	1	3
	1名	7	2.57	0.54	0.20	2.08	3.07	2	3
	2名	11	2.73	0.47	0.14	2.41	3.04	2	3
組織特性	0名	13	6.92	0.95	0.27	6.35	7.50	5	9
	1名	7	7.86	0.90	0.34	7.03	8.69	7	9
	2名	11	8.18	0.87	0.26	7.59	8.77	7	9

※「社長の言動により刺激をうける」の1名、「会社の規則はある」、「社員同士の結束は固い」、「組織特性」の3名は一定のため図5.13、図5.15、図5.16、図5.17で示す。

「経営ビジョンの提示があり、一体感がある」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.9 で示す。

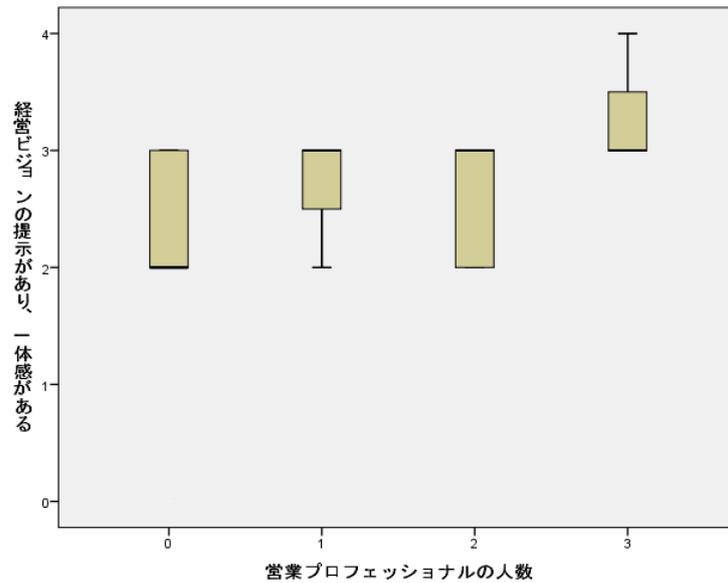


図 5.9 「経営ビジョンの提示があり一体感がある」と営業プロフェッショナルの人数

「社長の役割は通常の仕事において明確である」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.10 で示す。

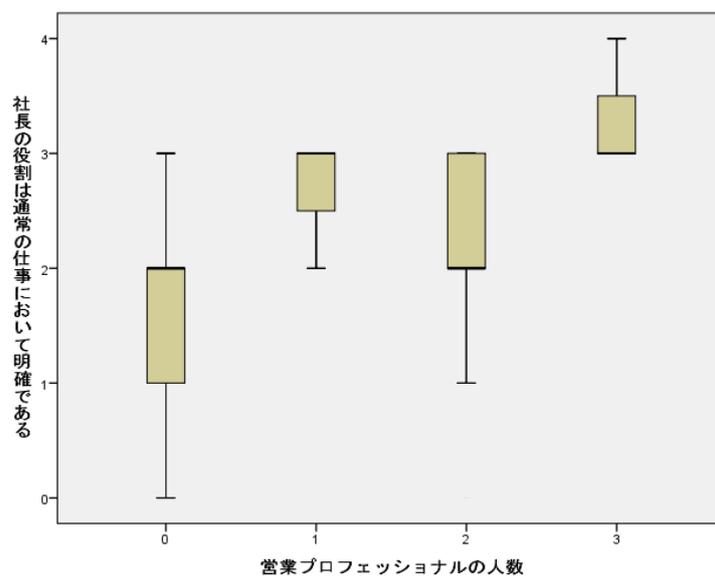


図 5.10 「社長の役割は通常の仕事において明確である」と営業プロフェッショナルの人数

「自社の販売戦略を理解している」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.11 で示す。

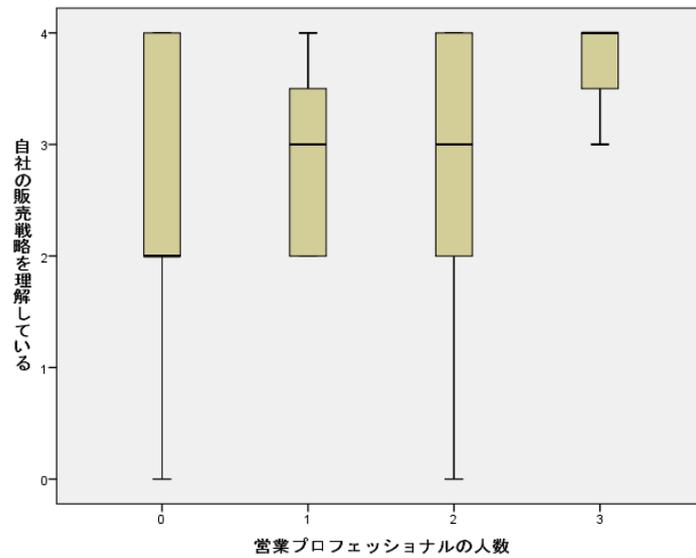


図 5.11 「自社の販売戦略を理解している」と営業プロフェッショナルの人数

「社長の期待は販売増へのモチベーションとなる」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.12 で示す。

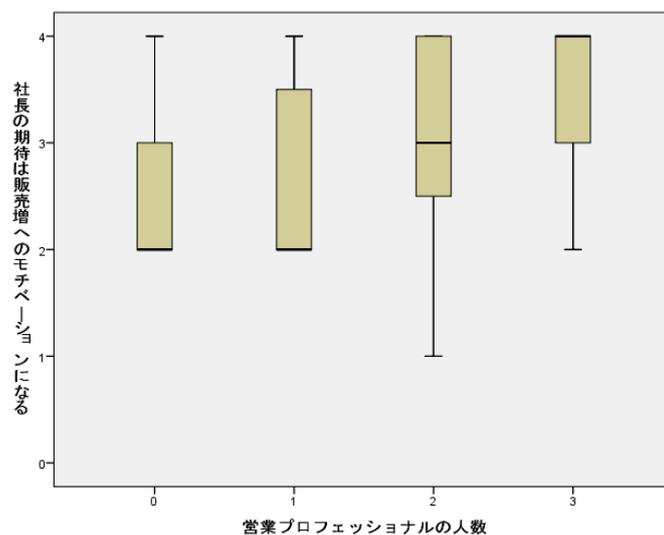


図 5.12 「社長の期待は販売増へのモチベーションとなる」と営業プロフェッショナルの人数

「社長の言動にはよい刺激をうける」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ

図を図 5.13 で示す。リーダーシップ値と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.14 で示す。

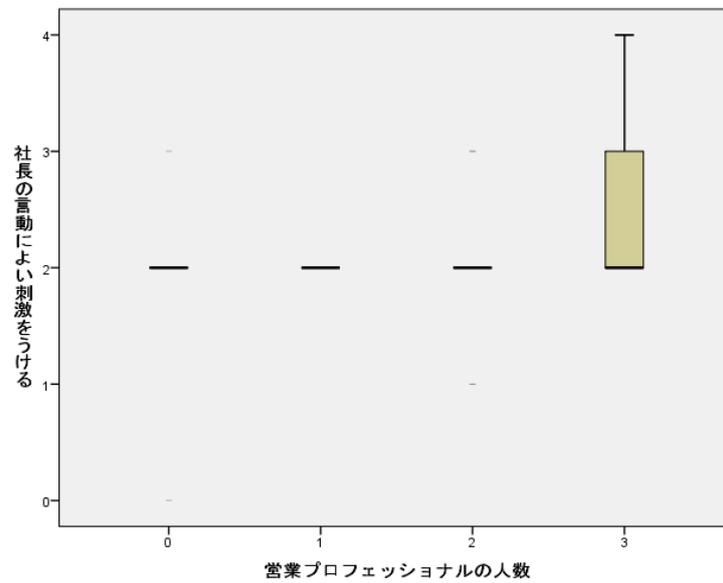


図 5.13 「社長の言動にはよい刺激をうける」と営業プロフェッショナルの人数

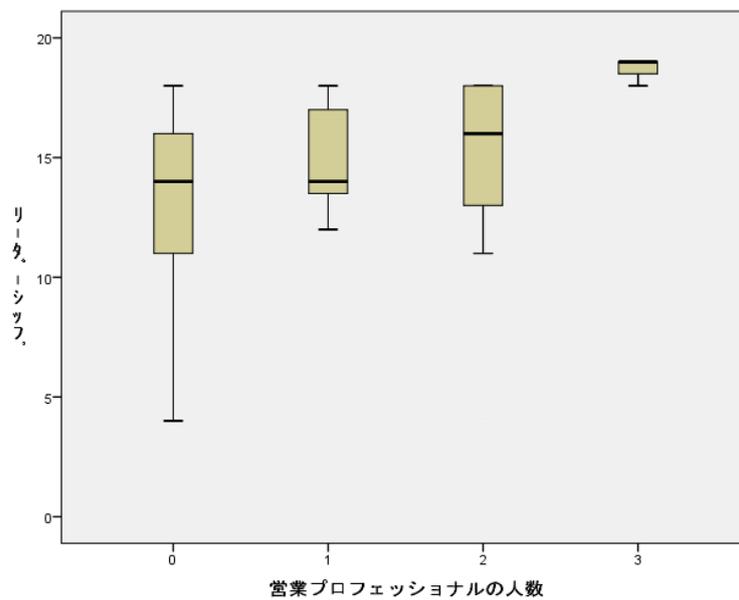


図 5.14 リーダーシップ値と営業プロフェッショナルの人数

「会社に規則はある」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.15 で示す。

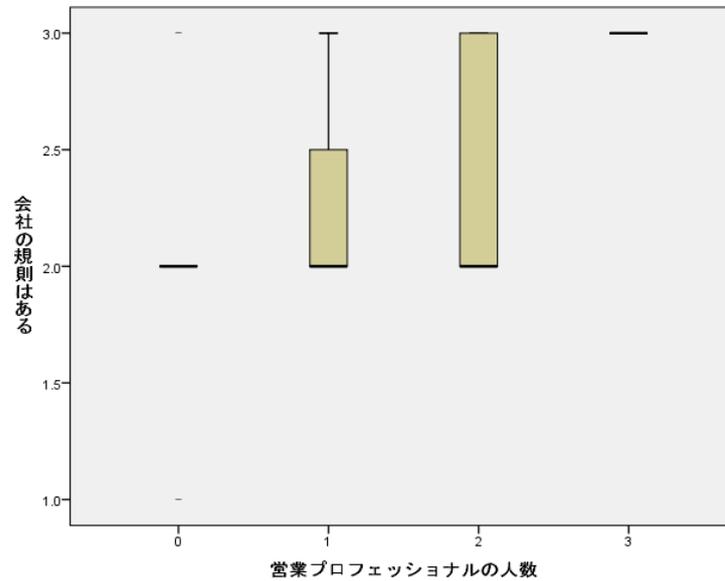


図 5.15 「会社に規則はある」と営業プロフェッショナルの人数

「会社の各種手続きは決まっている」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.16 で示す。

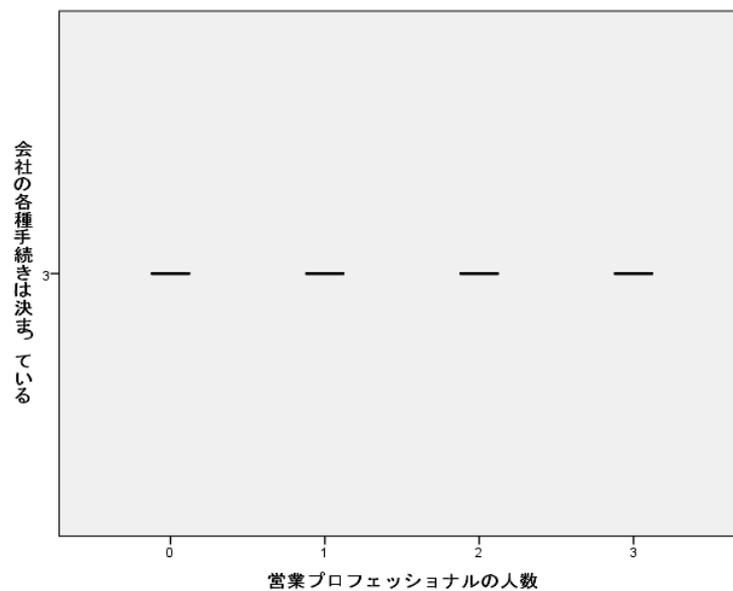


図 5.16 「会社の各種手続きは決まっている」と営業プロフェッショナルの人数

「社員同士の結束は固い」と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.17 で示す。

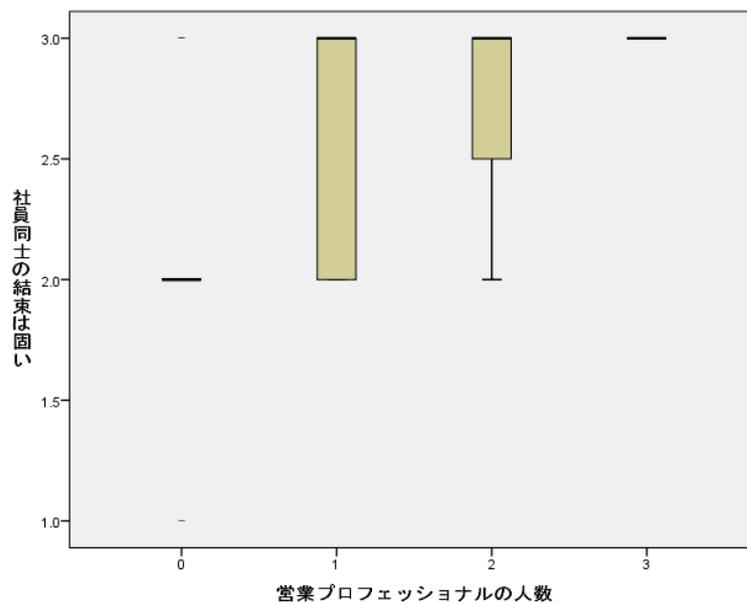


図 5.17 「社員同士の結束は固い」と営業プロフェッショナルの人数

「組織特性」値と営業プロフェッショナルの人数の箱ひげ図を図 5.18 で示す。

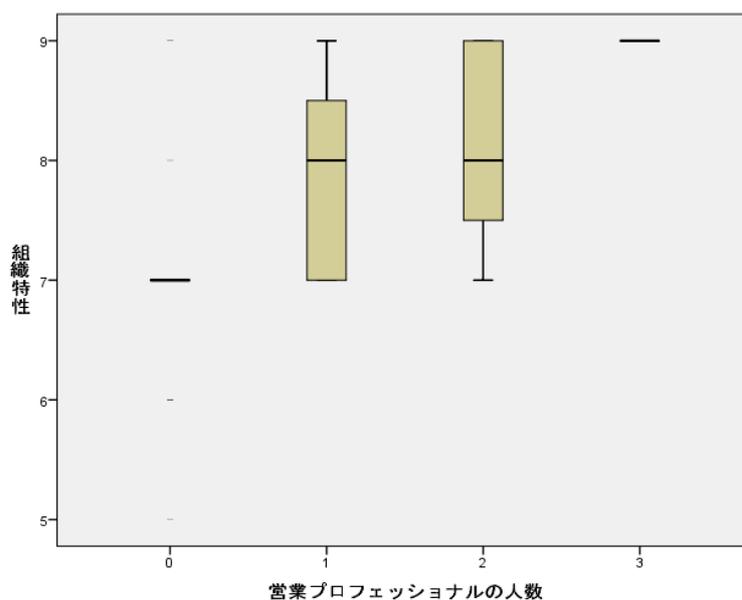


図 5.18 組織特性値と営業プロフェッショナルの人数

まず、「経営ビジョンの提示があり一体感がある」と「自社の販売戦略を理解している」は理想的影響行動に関する質問である。「経営ビジョンの提示があり一体感がある」は営業プロフェッショナル0名(2.08)＜営業プロフェッショナル1名(2.71)、2名(2.45)、3名(3.33)であり、「自社の販売戦略を理解している」は営業プロフェッショナル0名(2.46)＜営業プロフェッショナル1名(2.86)、2名(2.91)、3名(3.67)であった。しかし、図 5.9 および図 5.11 より、営業プロフェッショナルが存在しない店舗と存在する店舗では、理想的影響行動に関する評価にあまり差がない。よって、理想的影響行動は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。

次に、「社長の役割は通常の仕事において明確である」は経営者のカリスマ性に関する質問であった。営業プロフェッショナル0名(1.62)＜営業プロフェッショナル1名(2.71)、2名(2.18)、3名(3.33)であった。図 5.10 でも営業プロフェッショナルが存在しない店舗と存在する店舗では経営者のカリスマ性に関する評価に差がある。よって、経営者のカリスマ性は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がある可能性があると考ええる。

更に、「社長の期待は販売増へのモチベーションになる」はモチベーションの鼓舞に関する質問であったが、営業プロフェッショナル0名(2.46)＜営業プロフェッショナル1名(2.71)、2名(3.00)、3名(3.33)であった。しかし、図 5.12 では営業プロフェッショナルが存在しない店舗と存在する店舗では、モチベーションの鼓舞に関する評価にあまり差がない。よって、モチベーションの鼓舞は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。

また、「社長の言動にはよい刺激をうける」は知的刺激に関する質問であったが、営業プロフェッショナル0名(1.92)＜営業プロフェッショナル1名(2.00)、2名(2.09)、3名(2.67)であった。また、図 5.13 より営業プロフェッショナルが存在しない店舗と存在する店舗では、知的刺激に関する評価にあまり差がない、よって知的刺激は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。

上記をまとめ、経営者のリーダーシップと営業プロフェッショナルに関して考察する。経営者のリーダーシップの要因として、カリスマ性、個別的配慮が営業プロフェッショナルの確保、育成に有効である可能性があると考ええる。また、理想的影響行動、モチベーションの鼓舞、知的刺激は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考えた。表 5.44、図 5.9、図 5.11、図 5.12、図 5.13 から営業プロフェッショナル3名を除いて、営業プロフェッショナルが存在しない店舗と存在する店舗ではさほど差がないと考える。

営業プロフェッショナルと組織特性に関し考察する。「会社に規則がある」は Kerr&Jermier(1978)が組織特性の下位尺度とした「組織が公式化されておりルールが

定まっている」に関する質問であったが、表 5.44、図 5.15 より、営業プロフェッショナルの人数と「会社に規則がある」の評価に差があまりなく、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。また、表 5.44、図 5.16 より、「会社の各種手続きは決まっている」の評価と営業プロフェッショナルの人数に差はあまりなく、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。更に「社員同士の結束は固い」の評価と営業プロフェッショナルの人数は表 5.44、図 5.17 より営業プロフェッショナルの人数問わず、評価 200~3.00 に入っており、評価にあまり差がなく、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。以上を踏まえて、「会社に規則がある」、「会社の各種手続きは決まっている」、「社員同士の結束は固い」を下位尺度とした組織特性は、表 5.44、図 5.18 より、営業プロフェッショナルの人数問わず、評価 7.00~9.00 に入っており、評価にあまり差がなく、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考ええる。

5.5.3 定性データを含む営業プロフェッショナルの確保、育成とリーダーシップ、構造作り、組織特性に関する考察

定性データを含む営業プロフェッショナルの確保、育成とリーダーシップ、構造作り、組織特性の値を表 5.45 で示す。

表 5.45 定性データと営業プロフェッショナルの確保、育成とリーダーシップ、構造作り、組織特性の値

自動車販売会社	店名	店舗所在地	店長	面談時の気づき	業績	リーダーシップ	構造作り	組織特性	営業プロフェッショナルの人数
AA社	NI店	新潟市	男性	経営者から直に高く評価されており、やる気を感じた。	存続	18	6	9	0
AA社	NA店	長岡市	男性	若くして店長に抜擢されており、覇気があった。	存続	11	4	7	0
AA社	JE店	上越市	男性	降格から再び昇格し店長となっていた。	存続	11	4	7	0
AB社	NK店	長岡市	男性	最近転勤で店長に着任していた。	存続	4	3	7	0
AC社	NS店	新潟市	男性	経営者から業績に対し酷評されているとのこと	存続	0	2	5	0
BA社	NG店	長野市	男性	経営者に対しては「わかっていない」と批判的だった。	閉店	4	3	6	0
BA社	MA店	松本市	男性	経営者には親しみを持っており、批判していなかった。	閉店	2	3	5	0
BA社	UE店	上田市	男性	定年退職間際であまりやる気を感じなかった。	閉店	2	3	5	0
BA社	II店	飯田市	男性	若くして抜擢され店長になっていた。	閉店	0	3	5	0
BB社	SM店	松本市	男性	経営者に電話やメールで即答を求められ、近い感覚があった。	存続	19	7	9	3
BC社	KJ店	川中島市	女性	会社から評価されており、忠誠心が伺えた。	存続	10	5	7	0
CA社	TY店	富山市	男性	経営者は昔から一緒に苦労しており尊敬していた	存続	18	5	8	0
CA社	TO店	高岡市	男性	経営者に畏敬の念をもっていた。	存続	14	4	7	0
CB社	TC店	富山市	男性	経営者は有名大学を出ており頭がいいと評していた。	警告	8	4	8	0
DA社	KG店	小松市	男性	経営者は店舗についてわかっていないと批判的だった。	閉店	0	2	7	0
DB社	KC店	金沢市	男性	経営者にはカリスマ性も能力も感じないと痛烈に批判していた。	警告	7	4	6	0
EA社	KN店	金沢市	男性	経営者の個性は強烈だと評していた。	存続	15	5	8	2
EA社	NN店	野々市市	男性	店長成り立てで経営者を評する立場でないと恐縮していた。	存続	16	4	7	0
EA社	FC店	福井市	男性	経営者に可愛がられており尊敬していた。	存続	17	5	8	2
EB社	FR店	福井市	女性	経営者からは高く評価されている自負を持っていた。	警告	7	3	6	0
FA社	GA店	岐阜市	男性	経営者を批判することもないが、覇気もなかった。	閉店	0	3	7	0
FA社	TJ店	多治見市	男性	質問には答えてくれたが責任も熱意もない淡々とした感じ。	閉店	0	3	7	0
FB社	GC店	岐阜市	男性	質問には答えてくれたが責任も熱意もない淡々とした感じ。	閉店	0	3	7	0
GA社	MK店	三重郡	男性	店長は他の販社で定年退職し、社長は年下だった。	閉店	7	3	6	0
GB社	SZ店	鈴鹿市	男性	経営者ではなく、店の業績に責任を感じていた。	存続	12	6	8	2
GB社	YI店	四日市市	男性	経営者から誘われ転職した経緯があり、尊敬していた。	存続	14	5	8	1
GC社	TS店	津市	男性	社長はオーナーであり、接点は月1回の会議のみとのこと。	存続	4	4	7	2
HA社	SG店	大津市	男性	経営者を批判することもなく、尊敬していた。	閉店	4	3	5	0
HA社	RT店	栗東市	男性	経営者には絶対服従的な口調だった。	閉店	4	3	5	0
HB社	SO店	大津市	男性	経営者は雲の上の人と評していた。	警告	4	3	7	0
IA社	GM店	奈良市	男性	経営者にはあきれている様子だった。	閉店	1	3	4	0
IA社	NC店	天理市	男性	経営者とは業務報告以外、会話していないとのことだった。	閉店	1	3	3	0
IB社	WK店	奈良市	男性	経営者はオーナーであり、別格。上司というレベルではない。	警告	3	3	8	0
JA社	KM店	京都市	男性	店長は専務、兄が社長とのことだったが、批判的だった。	閉店	6	3	7	0
JB社	KU店	京都市	男性	経営者はオーナーで別格扱いし尊敬していた。	存続	14	4	7	2
JC社	KK店	京都市	男性	経営者とは私的なコミュニケーションはないとのこと。	存続	16	4	6	0
JD社	HA店	京都市	男性	経営者は尊敬しているがフラットな感覚をもっていた。	存続	16	6	8	1
JD社	UG店	久世郡	男性	経営者にはあまり関心がない様子だった。	存続	15	4	6	0
JE社	KI店	福知山市	男性	経営者は父親で親しみと尊敬をもっていた。	存続	12	4	7	0
KA社	HM店	堺市	男性	サービス出身。販売にしっかりと責任感があった。	存続	18	6	9	3
KA社	TZ店	大阪市	男性	経営者、担当役員に畏敬の念を持っていた。	存続	11	4	7	2
KA社	KN店	河内長野市	男性	非常に忙しそうで回答も早かった。	存続	18	6	9	2
KA社	HS店	大阪市	男性	店長を束ねる店長的存在だった。	存続	16	6	9	2
KA社	KY店	堺市	男性	面談時、当方には冷静だったがスタッフに叱責する際は厳しかった	存続	18	6	9	2
KB社	OS店	吹田市	男性	経営者にはあまり関心がない様子だった。	存続	19	6	9	3
KB社	OT店	豊中市	男性	他の店長より若く、経営者から期待されている様子だった。	存続	18	6	9	2
KB社	OM店	箕面市	男性	サービス出身。経営者だけでなく顧客目線も大事と語る。	存続	18	6	9	1
KB社	TA店	高槻市	男性	スタッフと店長に距離を感じた。	存続	13	4	7	1
KC社	SO店	堺市	男性	最近トップセールスから店長になった。	存続	18	6	9	1
KC社	NY店	寝屋川市	男性	店長といえども実質No.2であり、経営者に親しみをもっていた。	存続	14	4	7	1
KD社	NN店	大阪市	男性	経営者に任されている自負を持っていた。	存続	14	4	7	0
KD社	HO店	東大阪市	男性	最近店長に抜擢された。	存続	12	6	7	1
LA社	WA店	和歌山市	男性	経営者のカリスマ性、指導力を尊敬していた。	存続	18	6	9	2

表 5.45 から、営業プロフェッショナルは大阪府に 21 名在席し、全数 38 名中 55% が大阪であった。第 5 章 3 節 3 項で、新潟、長野を事例にマーケットサイズと業績、リーダーシップに関して関連性を否定する考えを述べたが、営業プロフェッショナルの確保、育成に関してはマーケットサイズが大きいことも要因の一つと考えられる。これはマーケットサイズが大きいと商談回数が増えることが一因と考える。専門性を極める時間に関しては、一流の芸術家やスポーツ選手には約 10 年間で 1 万時間の練習が要求され、認知心理学の世界では「熟達の 10 年ルール」が確立している(Slobada, 1991)。そして、Ericsson at al (1993)によれば、熟達に達するための日常的な訓練の特徴は「よく考えられた練習(deliberate practice)」であるという。練習においても結果の良し悪しを評価し、主体的な動機付けを行い、練習、仕事に取り込んでいる(Ericsson at al., 1993)。近年、日本の経験的学習に関する実証研究においても、この 10 年ルールは営業やコンサルタントなどの職業において部分的に実証されているという(松尾, 2007)。営業プロフェッショナル育成にも商談を重ねるといのは重要な技術習得プロセスであり、商談機会が多い大阪や競合他店がない和歌山が有利となった可能性があると考ええる。また、営業プロフェッショナルが存在する店舗は経営者のリーダーシップの評価に差異はあるが、構造作り、組織特性は存続平均値並み、平均値以上の水準にある。そして、店長のコメントには経営者のリーダーシップを強くアピールするものだけでなく、あまり経営者を意識していないコメントもあった。よって、営業プロフェッショナルの確保、育成の要因は経営者のリーダーシップに依存するものではなく、市場環境にも要因がある可能性があると考ええる。本研究では、職場環境や人材育成に関し店長、営業プロフェッショナル自身にヒアリング調査ができておらず、今後の課題である。

5.6 低業績店舗に関する考察

存続レベル以外の警告・閉店レベルを低業績とし、その特徴を考察する。定量分析では、表 5.41 より、経営者のリーダーシップの平均値は閉店レベルで低い値である。また、構造作り、組織特性も存続>警告>低業績>閉店であり、かつ営業プロフェッショナルは低業績には存在しない。また、全ての要因において、低業績の平均値は全体の平均値を下回る。つまり定量分析では、高業績と低業績においてリーダーシップの評価の差異が大きい。よって、低業績の要因は経営者のリーダーシップの欠落にある可能性が考えられる。また、定性分析では表 5.5、表 5.6 より、低業

績の店長は、経営者に対し「批判的」、「あきれている」「会話なし」、店長の仕事の姿勢に「覇気なし」、「責任感なし」「熱意なし」というインタビュー時の印象が多かった。店舗の業績が悪いというのは、リーダーシップの欠落もあるが、現場責任者のやる気のなさもあるのではないだろうかと考える。但し、低業績だからやる気がないのか、やる気がないから低業績なのかは本研究では判定できないが、業績を挙げるプロセスとして、まずは現場のやる気、責任感、情熱やリーダーシップがありきではないかと考える。その理由は、対照的な存続レベルの特徴にある。表 5.7、表 5.10 より、82%の店舗で経営者や仕事、顧客に前向きな姿勢が明確である。特に「敬意」があり、職場での相互の尊敬する気持ちが業績の要因となっているのか明らかにすることが今後の課題である。

5.7 一般的な中小企業と本研究対象の自動車販売会社との違いに関する考察

本研究で探求した中小企業自動車販売会社の経営者リーダーシップは日本の一般的な中小企業の経営者が抱える問題と相違はあるか考察する。

中小企業庁により 1964 年から中小企業白書が発表されている。中小企業庁が 2013 年に中小企業に関して、取り巻く環境、直面する課題、期待される役割等の過去 50 年のレビューをした。そのレビュー内容を表にし、表 5.46 で示す。

表 5.46 中小企業の課題・役割等の変遷

時期	取り巻く環境、課題、期待される役割等
1960年代後半	「格差や労働力事情を背景とする中小企業問題への対応」 大企業との格差に見られる中小企業の、いわゆる「近代化の遅れ」が国民経済全般にも影響を与えるとの認識のもと、63年に中小企業基本法が制定され、近代化設備の導入、経営の合理化、事業の共同化等の対応の方向が示された。
1970年代	「格差縮小と中小企業問題の変質」 我が国経済が成長する中、製造業を中心に大企業との格差は縮小し、中小企業が経済発展の一翼を担う役割への期待が拡大。製品の高付加価値化、新分野への事業展開、立地・公害問題への対応に焦点が当てられた。
1980年代前半	「変革の時代における新たな対応①」 アジアとの競争関係の深化に伴う我が国経済の構造転換の実現に中小企業が大きな役割。注目された環境変化としては、マイクロエレクトロニクス技術の進展とその成果としての、製造・事務管理部門への中小企業の急速な浸透があった。
1980年代後半・90年代前半	「変革の時代における新たな対応②」 円高定着を契機に大きく変化した下請分業体制や海外展開にかかる中小製造業への関心が高まり。オープンな下請分業体制への変化に積極的に対応する下請企業やサービス経済化に対応したサービス業への展開が注目された。
1990年代後半	「経済活力喪失の懸念の強まり」 中小企業の開業率の低下傾向が顕著となり、バブル崩壊後の厳しい経済情勢により中小企業のダイナミズムが失われているのではないかの懸念が高まり。中心市街地の活性化や我が国ものづくり基盤としての都市型産業集積の機能が注目されるようになった。
1999年以降	「多様な経営課題への対応」 中小企業基本法の改正による新たな政策理念「多様で活力ある中小企業の成長・発展」のもと、起業・経営革新や金融環境が中心的な課題として分析され、また、経営課題が多様化する中で様々な経営課題に対応した中小企業の現状や対応が明らかにされてきている。

(出典：中小企業庁 2013 年度白書)

表 5.46 を踏まえて考察する。中小企業は大企業と比較され、60 年代後半では近代化などの格差がテーマであったが、70 年年代には日本全体の経済成長の中、技術格差は縮小され、役割に関し製品の高付加価値化など技術的貢献が高まった。国際競争力の高まりにつれて、1980 年前半はマイクロエレクトロニクス技術進展とその成果として中小企業の製造・管理部門での浸透、効率化がテーマとなり、1980 年後半、90 年前半では円高により経済の構造改革による下請け、海外展開がテーマとなった。バブル崩壊とともに日本の経済活力は低下したが、中心市街地の活性化やものづくり基盤としての都市型産業集積の機能が注目されるようになった。1999 年以降は「多様な経営課題への対応」がテーマとなり、中小企業基本法の改正による新たな政策理念「多様で活力ある中小企業の成長・発展」のもと、起業や経営改革や金融環境が中心的な課題とされた。また、経営課題が多様化する中で様々な経営課題に対応する中小企業像が明らかにされてきている。つまり、カネの問題を除けば、現状の中小企業の課題として経営改革が重要である。2013 年版中小企業白書によれば、地域や社会を支える

中小企業・小規模事業者は、変化する事業環境に合わせ、経営を変革させている。日本政府は中小企業の経営改善を支援する施策を強化するため経営革新等支援機関を主務大臣が認定し、経営の診断、事業計画策定および実施に係る指導、助言等と信用保証協会による保証料引き下げを核とした中小企業者への支援を実施、充実させている。つまり、人と経営ノウハウに関する知識とカネで支援している。

実際の中小企業への具体的支援を事例にあげる。兵庫県で製造工場を経営するA社は2017年、地元の商工会議所からの支援として無償で中小企業診断士による経営診断を受けた。面談を2、3回実施され、課題を明示され、中小企業診断士と企業側の役員数名でトヨタ自動車に代表される「なぜ」を繰り返すなぜなぜ分析やクリティカルシンキングによる問題発見、解決が試みられた。一定の結論が出た後、経営者から一つの疑問が生じた。それは中小企業診断士本人が工場の現場を視察せず結論に至ったプロセスである。工場を視察しても結論や問題提議は変わらなかったかもしれないが、中小企業に限らず、現場を見るということは企業を理解する上で重要である。なぜならば、生産性、効率性、士気、モチベーション、問題発生等現場と企業活動は深くリンクしているからだ。2013年版中小企業白書によれば、中小企業・小規模事業者が起業、創業上の課題として資金調達と経営ノウハウ不足を挙げる起業家の割合が高い。また社内人材でも成長期では経営者の補佐が、高い技術力以上に必要とされており、安定期・拡大期においては後継者候補が必要となっている。

一般的な企業の経営リソースは人、モノ、カネである。実際、中小企業庁(2013)の調査でも、人材確保や育成、事業継承が重視されている。本研究では、経営改革の課題として改革を推進する経営者の変革型リーダーシップとその代替要因に関して探求した。中小企業白書にもあるように経営改革は中小企業の中心的課題であり、企業の生産活動に直接影響を与えるフォロワーへのリーダーシップの影響度や、リーダーシップ以外の企業活動要因として企業の構造作り、組織特性、現場のプロフェッショナルがいかに業績に影響するか探求した。本研究は中小企業が抱える中心的課題である経営改革という大枠の中で経営者が担う変革型リーダーシップに関する研究であり、その業種も自動車販売会社に限定されている。本研究の結論をもって、全ての業種の中小企業における多様な経営課題解決の経営改革に直接つながる確証はない。

しかし、経営改革をする一つ的手段として業績を出す企業が変革型リーダーシップをフォロワーたる従業員が感じており、特に理想的影響行動が重要であると考えた点是他業種の中小企業の経営改革にも参考になる可能性はある。また業績の良い自動車販売会社はリーダーシップと構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルの全てがよく、業績が悪い企業はそれら全てが悪い。つまり、組織を構成するのは経営者だけではなく従業員が不可欠であり、その組織を一体化させる構成要素としてリーダーシップだけではなく、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルのコンビネーション

が経営者と現場を一体化させ、様々な経営課題を解決させるヒントとなると考える。但し、他業種では検証できておらず、本研究ではこの理論は仮説であり、範囲は調査対象とされた自動車販売会社という限界がある。また、安定期・拡大期において中小企業には後継者候補が必要となっている。本研究では世襲が多い中小企業の自動車販売会社の事例研究であったが、世襲であろうがなかろうが、経営者という地位には変わらない。求められるのは生い立ちではなく、経営後継者に必要とされる経営ノウハウやフォロワーたる補佐役という人材である。一般的な企業を対象とした経営ノウハウの充実に本研究で業績の要因とした経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性がいかに貢献するかという視点では研究ができていない。また補佐役であるが、営業プロフェッショナルと業績に関し探求したものの、本来補佐役というのは経営者のマネジメント補佐であり、本研究対象であれば店舗責任者をしている担当役員や店長というミドルのリーダーシップ(中間管理職)が相当と考える。しかし、本研究では業績とミドルのリーダーシップに関する探求はしていない。よって、本研究の結果をもって中小企業は抱える多様な経営課題を解決するには限界があると考ええる。

5.8 リサーチ・クエスチョンに関する考察

リサーチ・クエスチョンの1.リーダーシップが目標、課題の達成に不可欠な要因なのか、という問いには、多重比較より、リーダーシップは警告と閉店において有意な差があるとは認められなかったため、中小企業の自動車販売会社においては、事業継続が黄色信号の警告→赤信号の閉店に至る過程では、必ずしもリーダーシップの欠落が要因であるとは言いきれない。しかし、高業績の存続レベルと低業績の警告、閉店レベルにおいて、経営者のリーダーシップに関する下位尺度得点は、「1-3.自社の販売戦略を理解している」で平均値は閉店 0.43 > 警告 0.00 であったものの、業績水準が高ければ、リーダーシップも強いことを表している。また、中央値、最頻値も業績水準が高ければ、リーダーシップも強いことを表している。分散分析、多重比較では、存続レベルと警告レベル、および存続レベルと閉店レベルにはリーダーシップに関し、有意な差が見られた($p < 0.01$)。また、定性データ上の見地から業績が高い存続レベルの店長が経営者の言動に対し厳しさ、親近感、忠誠心、敬意などポジティブな印象と無関心、不信などネガティブに語った比率は 44 : 9 であり、警告では敬意 80 : 批判 20、閉店で親近感、敬意の総計 14 : 失望、批判、不信の総計 36 であり、業績のよい店舗で経営者の存在感はいい意味で増すが、業績が悪い店舗では批判、失望、不信が増す。

よって、中小企業の自動車販売会社においては、経営者のリーダーシップが目標、課題の達成に不可欠な要因であると考えられる。また、中小企業の自動車販売会社においては、リーダーシップの下位尺度を分析した結果や定性データに基づく印象管理から、交換型リーダーシップではなく変革型リーダーシップが有効である可能性がある。特に経営者のカリスマ性、理想的影響行動が重要であると考えられる。但し、1店舗(TS店)は、経営者のリーダーシップ(評価値 4)がなくとも業績がよい存続レベルであった。今後の課題として、リーダーシップがない場合、店長のミドルのリーダーシップや営業プロフェッショナルがどのような要因で活性化され、業績を上げるか明らかにする必要があると考えられる。

次に2.リーダーシップの代替要因は存在するか、については業績とリーダーシップと代替要因となる構造作り、組織特性の関わりを注目する。経営者のリーダーシップの平均値が「存続(14.15)」→「警告(5.80)」と大幅に落ち込む中、分散分析での多重比較の結果、リーダーシップは高業績である存続レベルと低業績である警告、閉店レベルに有意な差があった。また、リーダーシップが剥落した警告グループを閉店に至らせなかった要因として、有意の差があったものはなかった。そして、構造作りも、事業継続が黄色信号の警告→赤信号の閉店に至る過程では、必ずしも構造作りの欠落が要因であるとは言いきれないものの、平均値や分散分析での多重比較により高業績の存続レベル→低業績の警告、閉店レベルとなるか否かの重要な要因と判断できる。更に、低業績と高業績の相関分析では、共にリーダーシップと構造作りは正の相関が認められた。しかし、存続レベルでは、リーダーシップもあり構造作りもあり、低業績では双方ともなかったもので、構造作りがリーダーシップの代替要因であるとは考えられない可能性がある。そして、この構造作りは相関分析で示されたようにリーダーシップと強い関わりを持つ可能性が考えられる。また、組織特性は分散分析での多重比較により存続→閉店には有意な差があるものの、平均値においては高業績「存続(7.71)」>低業績「警告(7.00)」>「閉店(5.64)」であり、高業績の存続と低業績の警告に、リーダーシップのような平均値の差があるとは言えないと考える。そして本章で述べた通り、組織特性があっても業績が悪い店舗がある。よって、業績が低い場合、組織特性の下位尺度となっている会社のルールや社員の結束が著しく低いとは言いきれない。また、表 4.8 よりリーダーシップと組織特性は相関が認められなかった。リーダーシップとの関わりがなく、業績の優劣にもあまり差がないということにより、組織特性がリーダーシップの代替要因になるとは考えられない可能性がある。つまり、組織特性は業績水準に差を与えるものとは言えないと考える。よって、中小企業の自動車販売会社においては、Kerr&Jermier(1978)が提唱するリーダーシップの代替要因が存在するとは言えないと考える。以上より、リサーチ・クエスチョンの2.リーダーシップの代替要因は存在するか、という問いには、中小企業の自動車販売会社においては構造

作り、組織特性はリーダーシップの代替要因として存在しないと考える。

リサーチ・クエスチョンの3.研究職以外の営業プロフェッショナルがリーダーシップの代替要因となるか、に関して、本研究では経営者のリーダーシップがなくとも営業プロフェッショナルが存在し、存続レベルとなっていた店舗(TS店)があった。TS店は店長が経営者に心理的距離を感じており、リーダーシップの評価が総計4と存続レベルでは著しく低いものの、営業プロフェッショナルが2名おり業績を支えており、営業プロフェッショナルが経営者のリーダーシップを代替した可能性があると考えられる。しかし、営業プロフェッショナルが唯一存在する存続レベルのグループで、表4.7が示すように、相関分析において営業プロフェッショナルは、リーダーシップや組織特性に正のやや相関が認められ、構造作りに正の高い相関が認められた。営業プロフェッショナルが経営者のリーダーシップの代替要因となるなら、リーダーシップとの相関係数は低いか、ない、または負の相関と考える。

また、営業プロフェッショナルの確保、育成に関しては、営業プロフェッショナルが存在しない店舗ではリーダーの個別的配慮は低く、営業プロフェッショナルがいる業績が高い店舗では、個別的配慮の高まりが確認できた。そして、業績がよい存続レベルにおいては、表5.43、図5.5より、営業プロフェッショナルがいない場合を除き、個別的配慮の評価は存続平均1.91以上であった。要するに、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がある経営者のリーダーシップの要因として、経営者のカリスマ性、個別的配慮があり、理想的影響行動、モチベーションの鼓舞、知的刺激は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考えた。組織特性は表5.44、図5.18より営業プロフェッショナルの人数問わず、評価7.00~9.00に入っており、評価に差があまりなく、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考えられる。また、構造作りの評価が高ければ高いほど、営業プロフェッショナルの人数が多くなっている。このことより、構造作りが営業プロフェッショナルの確保、育成に影響する可能性があると考えられる。しかし、第4章でリーダーシップの下位尺度得点から個別的配慮は業績が高くとも必ずしもあるとは言えなかった。よって、本研究においては、個別的配慮とは業績への直接的な要因ではないが、営業プロフェッショナルの確保、育成には有効であり、営業プロフェッショナルが育成、確保された場合、業績向上の要因となると考える。

以上より中小企業の自動車販売会社では、リーダーシップがない状態では、企業は目標達成を実現できない可能性があると考えられる。また、存続レベルにおいて、組織特性と構造作りに正の高い相関が認められた($r=0.884, p<0.01$)。競争が激しい自動車販売業で生き残るためには、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性のコンビネーションが有効であり、このような環境の中で、特にリーダーの個別的配慮やカリスマ性が強く、構造作りもある場合、営業プロフェッショナルが存在する可能性がある

考える。

野中(1980)によれば、経営管理と組織論はマリッジ関係にあるという。本研究でも、存続において、組織特性と構造作りに正の高い相関が認められた($r=0.884, p<0.01$)。ルーチン化された仕事や現場の内的なモチベーションを指す構造作りと組織が公式化されており手続きがきちんと定まっておき、社員の結束力が強い組織特性に正の強い相関が見られた。成功する企業の構造作りと組織特性には強い正の相関があることを示していると考えられる。

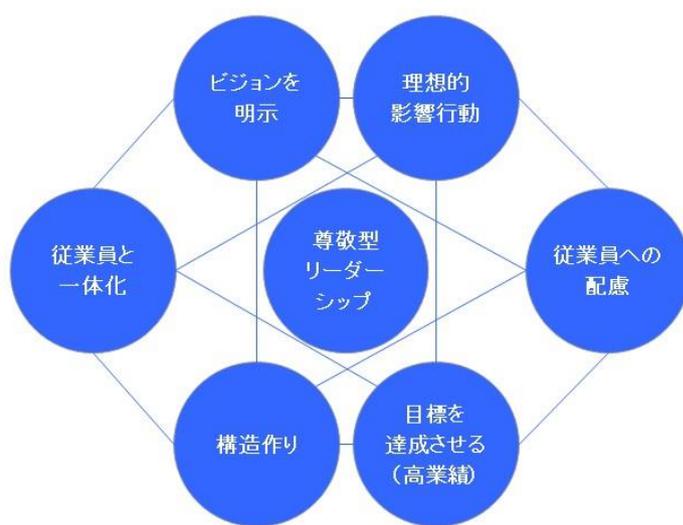
5.9 中小企業自動車販売会社の経営者に求められるリーダーシップに関する考察

本研究の結果から中小企業の自動車販売会社に求められるリーダーシップに関し考察する。本研究における中小企業自動車販売会社の経営者のリーダーシップ特性に関し、表 5.47 で示す。

表 5.47 中小企業自動車販売会社の経営者のリーダーシップ特性

経営者のリーダーシップ特性	備考
ビジョンがあり一体感がある	表4.2
経営者の役割は通常の仕事において明確	表4.2
自社の販売戦略を理解している	表4.2
業績が良いと厳しさ、親近感、忠誠心、敬意が払われる	表5.9
業績が悪いと不敬、批判、不信、失望される	表5.9
経営者のリーダーシップが目標達成に不可欠	第5章8節
経営者のリーダーシップの代替要因は存在しない可能性ある	第5章8節
構造作りと正の強い相関	表4.7
組織特性と正の強い相関	表4.7
営業プロフェッショナルと正のやや相関	表4.7
個別的配慮は営業プロフェッショナルの育成、確保に有効	表5.42, 表5.43, 図5.5

表 5.47 より、ビジョンを示し、部下と一体感があり、理想的影響行動を実践している経営者とは、目標達成に不可欠な人物であり、従業員に配慮をし、従業員にやりがいを与える構造作りを伴う人物である。つまり、単に能力が優れた人物ではなく、従業員から尊敬に値する人物であると考えられる。また、表 5.9 より業績のよい企業の経営者の特徴の一つとして敬意を払われている場合がある。本研究において望まれる経営者のリーダーシップとは、交流型リーダーシップのようにフォロワーと交流する中でフォロワーをサポートしコミュニケーションするものではなく、交換型リーダーシップのようにコストと利益に焦点をあててフォロワーと関係づくりをしているものでもない。また、変革型リーダーシップとの要因とも全て合致しない。本研究での知見として、中小企業の自動車販売会社に求められるリーダーシップとして、尊敬型ビジネスリーダーシップ (Esteemed Business Leadership、以下 EBL) と称し、以下のように定義する。尊敬型ビジネスリーダーシップとは①ビジョンがあり、一体感がある。②理想的影響行動③個別的配慮④従業員のやりがい、能力を引き出す構造作りを伴う経営者であり、これらの要因に基づき⑤従業員に尊敬、敬愛される経営者が企業の課題解決、特に業績を上げるリーダーシップであると定義する。尊敬型ビジネスリーダーシップを図 5.19 で表す。



リーダーの振る舞いで組織の課題達成、優秀な社員の育成、確保の成果が変わる

図 5.19 尊敬型ビジネスリーダーシップ (Esteemed Business Leadership)

出所：筆者制作

5.10 自動車販売業の営業プロフェッショナルへの新しい視点

第2章2節5項において先行研究におけるプロフェッショナルの定義を説明したが、宮下(2005)が提唱した営業プロフェッショナルとは Carr-Saunders&Wilson(1993)が想定した資格を有する職業ではなく、Wilensky(1964)が提唱したプロフェッショナルでもない。Elliott(1972)は知識の増大、専門化、それに技術の発展によって個人が単独では、もはやサービス提供できなくなっている」と指摘するが、そのような職種でもない。しかし、神代・桑原(1980)は「販売従事者」をプロフェッショナルとし、ホワイトカラーの職業に多いと述べている。また、Shapiro(1985)はアメリカ合衆国の職業分類に基づき、従来の専門職に加えて、デザイナー、司書、コンピューターの専門家、編集者、記者、管理者、広告宣伝、統計分析もプロフェッショナルであるとし、プロフェッショナルの範疇を広めている。太田(1993)は、転職や独立により活躍の場を見出すことができる人材をプロフェッショナルと定義している。

本研究の調査結果として、中小企業の自動車販売会社における営業プロフェッショナルとは第5章2節4項で記載したとおり、一匹狼的な社員ではなく、組織というチームに属し、高いパフォーマンスを出す存在と考える。本研究では宮下(2005)が定義した営業プロフェッショナルに業績を加えて再定義したが、その営業プロフェッショナルの実態とは、自動車保険取扱や整備士資格はあるものの、販売に従事するにあたり、必要な資格はなく、個人単独でサービスを提供する場合があります、転職や独立により活躍の場を見出しているものではない。つまり、宮下(2005)および本研究において営業プロフェッショナルを定義したが、自動車販売員とはプロフェッショナルとして定義し取扱できない可能性があると考えられる。しかし、本研究では探求しておらず、今後の課題である。

第 6 章

結論

6.1 まとめ

本研究の目的は、世襲が多い中小企業自動車販売会社の経営者のリーダーシップとその代替要因に関する調査を行い、販売目標達成の実現または未実現により、店舗が閉店、存続する際の要因として、変革型リーダーシップの有効性と構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルがリーダーシップの代替要因となるのかを明らかにすることである。

以下の3つのリサーチ・クエスチョンを世襲が多い中小企業の自動車販売会社を対象に検証した。

1. 経営者のリーダーシップが目標達成の実現に不可欠な要因なのか。
2. 経営者のリーダーシップの代替要因が存在するのか。
3. 研究職では高い可能性でリーダーシップの代替要因とされたプロフェッショナルが研究職以外で代替要因となるのか、である。

結果として、中小企業の自動車販売会社においては、1.概して経営者のリーダーシップは目標達成の実現に不可欠な要因と考える。リーダーシップは店舗の業績が高水準である存続と低水準である閉店に有意な要因であった。業績がよい存続レベルの店舗にリーダーシップは強く存在した。しかし、業績が悪い閉店ではリーダーシップは弱い、またはなかった。定性データから得た検知として業績のよい店舗で経営者の存在感はいい意味で増し、業績が悪い店舗では批判、失望、不信が増す。リーダーシップは事業継続ができる警告レベルと事業継続ができない閉店レベルの店舗に有意な差はなかったが、概して、経営者のリーダーシップは企業の目標達成には必要な要因と考える。特に中小企業の自動車販売会社においては、経営者のリーダーシップの下位尺度を分析した結果、交換型リーダーシップではなく、変革型リーダーシップが有効である可能性があり、特に経営者の理想的影響行動が重要であると考え。また、第5章9節で説明したように、経営者の尊敬型ビジネスリーダーシップが有効である

と考える。更に、複数店舗経営する販売会社の調査により、経営者のリーダーシップは経営者と店長の物理的距離が影響し、リーダーが所在する本社から離れれば、離れるほど店長への影響力が弱くなる可能性があると考え。経営者のリーダーシップの影響を店舗に与えるためには、店舗と本社との心理的距離を縮めることも重要な要因と考える。

次に、2.構造作り、組織特性はリーダーシップの代替要因として存在しなかったと考える。構造作りは相関分析で示されたようにリーダーシップと強い関わりを持っており、組織特性は業績水準に差を与えるものとは言えない。本研究では、低業績と高業績の相関分析では共にリーダーシップと構造作りは正の相関が認められたが、高業績では、リーダーシップも構造作りもあり、低業績では双方ともなかった。つまり構造作りがリーダーシップの代替要因であるとは考えられない可能性がある。仮に構造作りがリーダーシップの代替要因となるならば、リーダーシップがなくとも構造作りがあれば業績は問題なしであるが、その事例は本研究においては確認できなかった。また、組織特性がリーダーシップの代替要因となるかであるが、相関分析により業績が高い存続レベルでは正のかなり強い相関があり、本研究ではリーダーシップが高ければ、組織特性も高かったことが確認された。しかし、組織特性の平均値は低業績グループ 6.00 < 高業績存続レベル 7.71 であり、大きな差ではない。よって、業績が低い場合、組織特性である会社のルールや社員の結束が著しく低いとは言えない。更に相関分析においてもリーダーシップと組織特性は相関が認められなかった。リーダーシップとの関わりがなく、業績の優劣にもあまり差がないということにより、組織特性がリーダーシップの代替要因になるとは考えられない可能性がある。

更に、3.に関しては営業プロフェッショナルが存在し、経営者のリーダーシップが少なくとも存続できている店舗が1店存在したものの、概して営業プロフェッショナルがリーダーシップの代替要因にならないと考える。営業プロフェッショナルが唯一存在する存続レベルのグループで、相関分析を行った結果、営業プロフェッショナルは、リーダーシップや組織特性に正のやや相関が認められ、構造作りに正の高い相関が認められた。営業プロフェッショナルがリーダーシップの代替要因となるなら、リーダーシップとの相関係数は低いか、ない、または負の相関と考える。そして、経営者のリーダーシップと営業プロフェッショナルは共存し、構造作りや組織特性とも共存していると考え。これは、先行研究においてプロフェッショナルの定義として独立や転職など市場価値が前提となっていたものがあったが、本研究においては自動車販売業の営業プロフェッショナルとは、一匹狼的な社員ではなく、リーダーや構造作りを有する組織というチームに属し、高いパフォーマンスを出す存在であると考え。

また、営業プロフェッショナルの確保、育成に関しては、営業プロフェッショナルが存在しない店舗では経営者たるリーダーのカリスマ性、個別的配慮は低く、営業プ

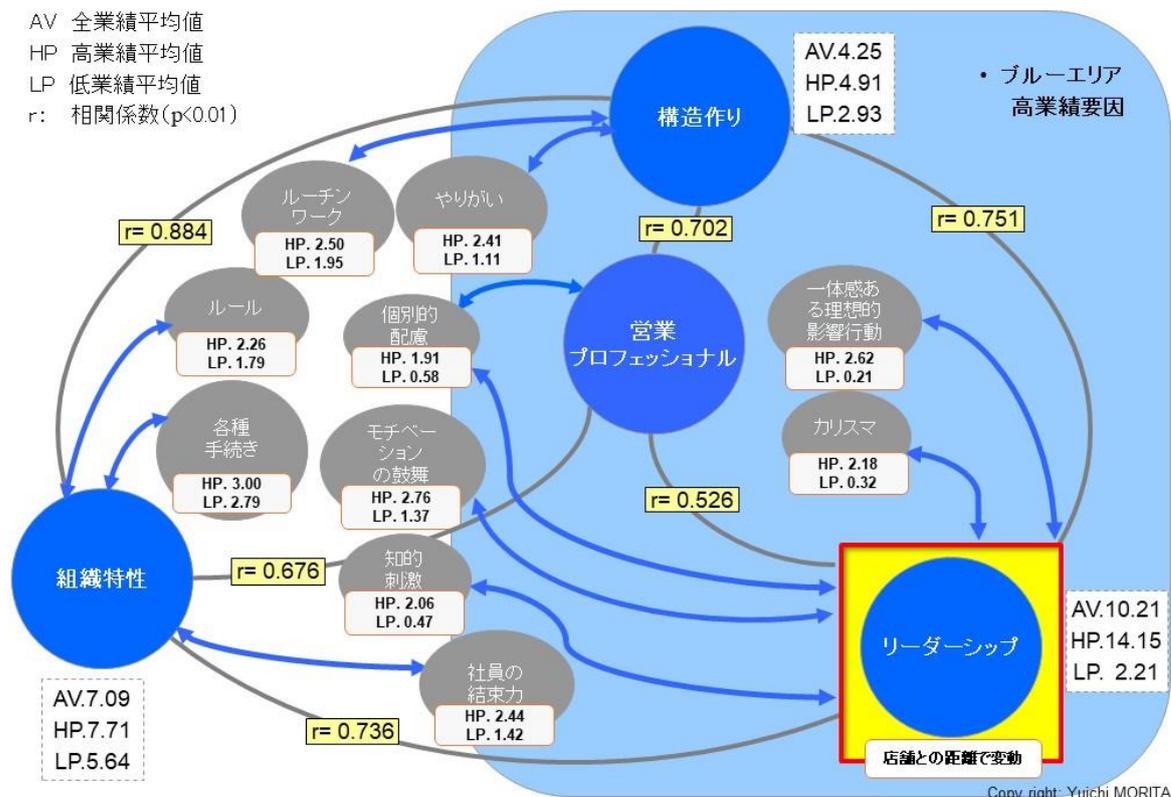
ロフェッショナルがいる＝業績が高い店舗では、経営者のカリスマ性、個別的配慮の高まりが確認できた。しかし、第4章で記述した通りリーダーシップの下位尺度得点から個別的配慮は業績が高くとも必ずしもあるとは言えないと考える。よって本研究においては、経営者のリーダーシップにおける個別的配慮とは業績への直接的な要因ではないが、営業プロフェッショナルの確保、育成には有効であり、営業プロフェッショナルが確保、育成された場合、業績向上の要因となると考える。また、営業プロフェッショナルが確保、育成されるために必要な経営者のリーダーシップとして、経営者のカリスマ性、個別的配慮が有効となる可能性があると考え。更に理想的影響行動、モチベーションの鼓舞、知的刺激は営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考え。

組織特性は表 5.44、図 5.18 より営業プロフェッショナルの人数問わず、評価に差があまりなく、営業プロフェッショナルの確保、育成に影響がない可能性があると考え。

構造作りが高ければ高いほど、営業プロフェッショナルが多くなっている。このことより、構造作りが営業プロフェッショナルの確保、育成に関係する可能性があると考え。

また、営業プロフェッショナルが存在する店舗の店長コメントには経営者のリーダーシップを強くアピールするものだけではなく、あまり経営者を意識していないコメントもあった。よって、営業プロフェッショナルの確保、育成の要因は経営者のリーダーシップに依存するものだけではなく、マーケットサイズが大きいことも要因の一つと考えられる。これはマーケットサイズが大きいと商談機会が増え、営業スキル、販売実績が高まることが一因と考える。要するに営業プロフェッショナルはリーダーシップがなくとも業績を上げる代替要因となるが、その確保、育成には、経営者たるリーダーのカリスマ性、個別的配慮や構造作りが有効ではないかと考える。更に、商談機会が多い市場環境や構造作りがある職場環境も有効ではないかと考える。

尚、まとめとして本研究に関する相関図を図.6 に示す。



出所：筆者制作

図.6 本研究に関する相関図

6.2 結論

経営者の変革型リーダーシップは中小企業自動車販売会社の目標達成には必要不可欠な要因であった。特に経営者の理想的影響行動と筆者が定義した尊敬型ビジネスリーダーシップが重要であると考えられる。また、中小企業の自動車販売会社において経営者のリーダーシップの代替要因は存在しなかった。

そして、中小企業の自動車販売会社においては、経営者の変革型リーダーシップとして個別的配慮、構造作りと商談経験を積ませることが営業プロフェッショナルの育成、確保に有効であると考えられる。経営者のリーダーシップと営業プロフェッショナルは共存し、構造作りや組織特性とも共存していると考えられる。これは、自動車販売業の営業プロフェッショナルとは、リーダーや構造作りを有する組織というチームに属し、高い

パフォーマンスを出す存在であると考える。

また、経営者の変革型リーダーシップは経営者と店長の物理的距離が影響し、経営者の所在地から店舗が離れば、離れるほどリーダーシップが弱くなると考える。

中小企業の自動車販売会社が目標達成するためには、経営者のリーダーシップが必要であり、構造作り、組織特性を同時に持ち合わせていると考える。競争が激しい販売会社で生き残るためには、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性のコンビネーションが有効であり、このような環境の中で営業プロフェッショナルが存在する。

また、閉店する企業の特徴として、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルという4つの要因が全て少ないと考える。このことより、目標未達で閉店になった企業は、経営者のリーダーシップも先行研究で提唱された代替要因も両方ない状態と考える。

6.3 今後の課題

本研究では、中小企業の自動車販売会社において経営者のリーダーシップは構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルと関連があり、中小企業の自動車販売会社の目標達成に重要な要因であると結論づけた。

自動車販売会社を事業継続していくためには、経営者のリーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルのコンビネーションが大切であり、経営者のリーダーシップが必要である。これが、中小企業の自動車販売会社に限定された事例であるのか、他業種の中小企業、大企業で結果に差異があるのか課題とされる。

そして、店長のミドルのリーダーシップも業績には重要な要因となる可能性があると考えますが、本研究では明らかになっていない。経営者のリーダーシップと構造作りの相関はあるものの、経営者のリーダーシップなのか、店長のリーダーシップなのか、因果関係は明確ではない。また、経営者のリーダーシップがなくとも営業プロフェッショナルがその代替要因となった事例があったが、経営者のリーダーシップがなくとも店長のリーダーシップがあるから営業プロフェッショナルが確保、育成されていたのか、調査されていないことも今後の課題である。

また、リーダーシップ、構造作り、組織特性、営業プロフェッショナルとの業績の関連において、組織特性において従業員の満足度をあげるだけでは、業績は挙がらない。業績を挙げるには、他の要因、例えば従業員満足度に起因する顧客満足度向上等、他の要因分析が必要と考える。

尚、第5章9節で尊敬型ビジネスリーダーシップ（EBL）を提唱したが、高業績店、業績低迷店の特徴として、従業員が経営者に与える「敬意」があり、職場での尊敬する気持ちが業績の要因となっているのか検証することも今後の課題である。

そして、業績が低迷する自動車販売会社において、経営者が変革型リーダーシップ、尊敬型ビジネスリーダーシップを発揮し業績を向上できるか検証する必要がある。また、今後の課題として店長のミドルリーダーシップや営業プロフェッショナルがどのような要因で活性化され、業績を上げる要因となるか明らかにする必要があると考える。

また、人が人に示すリーダーシップとはコミュニケーション能力も必要なのではないかと考える。本研究ではリーダーとフォロワーのコミュニケーション能力に関して探求していないが、今後明らかにする必要があると考える。

最後に、企業経営とは数値分析だけではなく、リーダーおよび組織構成員の経験や気づき、英断、人柄など定性的な要因も深く関与している。非科学的であれ現在の企業研修で使用されているリーダーシップの教材には非構造的インタビューに基づくものもある。今後の調査では定性的な調査、分析の有効性も検討することも課題である。

研究業績一覧

1. 学術誌掲載論文

著者 盛田雄一、中森義輝

論文名 「中小企業自動車販売会社の成功要因に関する研究-リーダーシップとその代替要因に着目して-」査読有, 日本創造学会論文誌, Vol.20, 66-82 頁, 2016 年。

2. 国際学会口頭発表論文

Yuichi. MORITA. & Yoshiteru. NAKAMORI., 「Analysis of Sales Professionals' Requisites: A Case Study in Small-and Medium-Size Car dealers in Japan」., The 13th Knowledge and Systems Sciences symposium at JAIST, Ishikawa, Japan, Peer-reviewed paper, 6 pages in Proceedings of the 13th Knowledge and Systems Sciences symposium, November 19th in 2012 .

参 考 文 献

- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of leadership (3rd ed)*, New York, The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990) *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden .
- Bennis, W., & Nanus. (1985) *B. Leaders: The strategies for taking charge*, New York, Harper & Row.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S.W., & Bergman, S. M. (2012) The shared leadership process in decision-making teams, *The Journal of Social Psychology*, 152, 1, pp. 17-42.
- Binet, A., & Simon, T. (1908) The development of children's intelligence, *Annee Psychology*, 14, pp. 245-366.
- Blau, G. J. (1985) *The measurement and prediction of career commitment*, *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp. 277-288
- Carr-Saunders, A. M., & Wilson, P. A. (1933) *The Professions*, Oxford University Press
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007) Shared leadership in team: An investigation of antecedent conditions and performance, *Academy of Management Journal*, 50, 5, pp. 1217-1234.
- Chemers, M. M. (1997) *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc. (白樫三四郎訳『リーダーシップの統合理論』北大路書房, 1998年。)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. A. (1987) Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12, pp . 637-647.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, New York, Sage Publications Inc.
- Dubin, R. (1956) Industrial workers' worlds: A study of the Central Life Interests of industrial workers, *Social Problems*, 3, pp. 131-142.
- Elliott, P. (1972) *The Sociology of the Profession*, Macmillan.
- Ericsson, K. A. (2001) *Expertise*. In R.A, *The MIT Encyclopedia of Cognitive Sciences*, Cambridge MA, The MIT Press.

- Ericsson, K. A., et al. (1993) The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Performance, *Psychological Review*, Vol.100, No.3, pp. 363-406.
- Fiedler, F. F. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953) The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), p16.
- Fleishman, E. A., E. F. Harris. & H. E. Burt. (1955) *Leadership and Supervision in Industry: An Evaluation of a Supervisory Training Program*, Ohio State University Bureau of Educational Research Monograph No.33.
- Fleishman, E. A. (1973) Twenty Years of Consideration and Structure, *Current Developments in the Study of Leadership*, Southern Illinois University Press, pp. 1-40.
- Glaser, B. G. (1963) The Local-cosmopolitan scientist, *American Journal of Sociology*, 69, pp. 249-259.
- Graen, G. (1976) *Role making processes within complex organization*, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally
- Graen, G., Liden, R., & Hoel, W. (1982) The role of leadership in the employee withdrawal process, *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 868-872.
- Graen, G., & Scandura, T.A (1987) Toward a psychology of dyadic organization, *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 175-208.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279
- Hemphill, J.K. (1950) *Leadership behavior description*, Columbus, Ohio State University Personnel Research Board.
- House, R. J. (1971) A Path-Goal Theories of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego, Academic Press.
- Hollander, E. P. (1958) Conformity, status, and idiosyncrasy credit, *Psychological Review*, 65, pp. 117-127.
- Hollander, E. P. (1964) *Leader, group, and influence*, New York, Oxford University Press.
- Hollander, E. P. (1974) Process of Leadership Emergence, *Journal of Contemporary Business*, 3, pp19-33
- Hollander, E. P. (1976) *Principles of Methods of Social Psychology*, 3rd Ed, New York, Oxford University
- Hollander, E. P. (1978) *Leadership Dynamics*, New York, Free Press.

- Hollander, E. P. (1993) *Leadership theory and research: Perspective and directions*, San Diego, Academic Press.
- Howmans, G. C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms*, New York, Harcourt Brace.
- Howmans, G. C. (1974) *Social behavior: Its elementary forms (2nd edition)*, New York, Harcourt Brace.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981) Substitutes for Leadership: Test of a Construct, *Academy of Management Journal*, Vol.24, pp. 714-728.
- Kerr, S. M. & Jermier, J. M. (1978) Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.22, pp. 375-403.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987) *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climate*, *Journal of social Psychology*, 10, pp. 271-301.
- Liden, R., Wayne, S., & Stilwell, D. (1993) *A longitudinal study of the early development of leader-member exchange*, *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 662-674.
- Liker, R. (1961) *New patterns of management*. New York, New York, US, McGraw-Hill.
- Liker, R. (1967) *The human organization: its management and values*, New York, NY, US, McGraw-Hill.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49(1), pp. 24-33.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlate and Consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194.
- McCarthy, E. Jerome. (1960) *Basic Marketing*, Richard Irwin Inc. (翻訳: 浦郷義郎・栗屋義純『ベーシック・マーケティング』東京教学社, 1978年。)
- Morita, Y., & Nakamori, Y. (2012) Analysis of Sales Professionals' Requisites: A Case Study in Small-and Medium-Size Car dealers in Japan, *The 13th Knowledge and Systems Sciences symposium*, Proceedings, pp. 31-36.
- Northouse, P. G. (2004) *Leadership: Theory and Practice, 3rd ed.*, Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2001) Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, pp. 115-139.

- Podsakoff, P. M., MacKnezie, S. B., & Bommer, W. H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, Vol.22, pp. 259-298.
- Scandura, T. A., Grean, G., & Novak, M. A. (1986) When managers decide not to decide automatically: An investigation of leader-member exchange and decision influence, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 579-584.
- Shapero, A. (1985) *Managing Professional People*, The Free Press.
- Shartle, C. L. (1950) *Studied of leadership by interdisciplinary methods*. In A.G. Grace (Ed), Leadership education. Chicago, University of Chicago Press.
- Shaw, M., & Costanzo, P.R. (1982) *Theories of social psychology (2nd edition)*, New York McGraw-Hill.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1969) *Social psychology*, New York, Harper&Row.
- Slobada, J. A. (1991) *Musical expertise: Toward a general theory of expertise*, Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1963) Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII: An Experimental Revision, *Bureau of Business Research*, Ohio State University.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986) *The transformational leader*, New York, Wiley.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959) *The social psychology of groups*, New York, Wiley.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O (1987) Leadership and outcomes of performance appraisal, *Journal oh Occupational Psychology*, 60, pp. 177-186.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*, New York, Free Press
- Wilensky, H. L. (1964) The Professionalization of Everyone? , *The American Journal of Sociology*, Vol.70, No.2, pp. 137-158.
- Yukl, G. A. (1989) Managerial leadership: A review of theory and research, *Journal of Management*, 15, 2, pp. 251-289.
- Zaleznki, A. (1977) *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review.
- 東俊之 (2005) 「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメント・レビュー』 8, 125-144 頁。
- 飯田博&三宅章介 (2002) 「地域中小企業の特徴と人材育成についての調査(III)」『経営研究』第15巻 第3号。
- 稲山耕司 (1999) 「パラダイム・シフトとミドルのリーダーシップ」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』 (39), 133-136 頁。

- 井上善海 (2008) 「中小企業における人材育成と業績の関係」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』(58), 27-30 頁。
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナル組織-組織と個人の「間接的統合」-』 同文館出版。
- 小野善生 (2014) 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学商学論集』 第 58 巻第 4 号, 53-84 頁。
- 河合忠彦 (1999) 『複雑適応系リーダーシップ—変革モデルとケース分析』 有斐閣。
- 神代和欣・桑原康夫 (1980) 「わが国労働市場における専門職の地位と展望」『組織科学』 14 巻 4 号, 29-38 頁。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの研究』 白桃書房。
- 鹿又伸夫・野宮大志郎・長谷川計二 (2001) 『質的比較分析』 ミネルヴァ書房
- 蔵田十紀二 (1990) 『統率力—組織のエネルギーを目標に結集するリーダーシップ』 原書房。
- 古賀実・矢野肇光 (1988) 『カーディナーの未来戦略』 マネジメント社。
- 近藤高司・鈴木達夫 (1991) 「経営者診断における一研究 経営権継承問題からのアプローチ」『日本経営診断学会』 年報 31 巻, 111-120 頁。
- 佐竹恒彦 (2014) 「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ—東証マザーズ上場企業の成長力と社長のリーダーシップ研究を参考に—」『中小企業支援研究 1』 44-51 頁。
- 佐藤和義 (2010) 「中小企業と経営教育(第 4 報告, 統一論題, 日本の中小企業の発展と課題)」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』 (61), 31-35 頁。
- 申美花 (2002) 「ホワイトカラーの二重コミットメントに関する研究」『三田商学研究』 第 44 巻第 6 号, 117-143 頁。
- 杉山公造・永田晃也・下嶋篤 (2003) 『ナレッジサイエンス』 紀伊國屋書店。
- 竹林浩志 (2004) 「リーダーシップ研究の発展と課題」『大阪明浄大学紀要』 第 4 号, 67-71 頁。
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析』 白桃書房
- 松尾誠 (2007) 「経験からの学習: プロフェッショナルへの成長プロセス(プロフェッショナルリズムと経営教育)」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告書』(55), 21-24 頁。
- 蔡イン錫 (2003) 「研究開発組織におけるリーダーシップの代替要因に関する研究」経営行動科学学会『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 (6), 125-133 頁。
- 北條陽子・小形美樹・藤本正彦 (2010) 「大卒ホワイトカラーの学習と成長」『人材育成研究』 第 5 巻第 1 号, 61-73 頁。

- ヘンリー・ミンツバーグ (2007) 『ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎 (1980) 『経営管理』日本経済新聞社。
- 三隅不二夫 (1966) 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学』講談社。
- 宮下清 (2005) 「営業プロフェッショナルの条件」『国際ビジネス研究学会年報』(11), 299-303 頁。
- 水口不比等・水本雅晴 (2004) 「可変精度ラフ集合モデルによる知識獲得及びファジィ判別分析」『バイオメディカル・ファジィ・システム学会大会講演論文集』(17), 25-30 頁。
- 渡辺孝雄・島村寿江・佐藤美恵・春日正男・堀江則行・中津正修 (2010) 「感性的視点から考察する中小企業の成長」『社団法人映像情報メディア学会技術報告』Vol.34, 44, 9-12 頁。
- 八木陽一郎 (2010) 「内省経験が変革型リーダーシップに与える影響—中小企業後継経営者を対象とした実証分析を通じて—」『日本政策金融公庫論集』第7号, 67-80 頁。
- 一般社団法人日本自動車工業会, 自動車関連産業と就業人口, http://www.jama.or.jp/industry/industry/industry_1g1.html, (2018/01/05 アクセス)
- 株式会社野村総合研究所, NRI オピニオン 経営用語の基礎知識, https://www.nri.com/jp/opinion/m_word/personnel/commitment.html, (2018/9/30 アクセス)
- 経済産業省, 自動車(新車)販売業の活力の再生に向けた基本指針(事業分野別指針)(平成二十年経済産業省告示第百八十四号)(最終改正 平成二十一年六月二十二日) http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaishin/sankatsuhou/outline/data/etc-2/shishin_shinshahanbai.pdf, (2018/10/08 アクセス)
- 中小企業庁, 2006年版 中小企業白書 第3部第2節「コラム 3-2-1 中小企業経営者の特性: 経営者かつ企業オーナー」, http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/html/i3220000.html, (2017/09/18 アクセス)
- 中小企業庁, 2013年版 中小企業白書, <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/download/13042600h25-Gaiyou.pdf>, (2018/07/30 アクセス)
- 中小企業庁, 事業継承に関する現状と課題について <http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/jigyousyoukei/2014/140331sk1.pdf>, (2018/09/18 アクセス)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 調査研究成果,

http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2003110011_ZEN.htm, (2018/09/24 アクセス)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 求人企業サービスに関する研究- 仕事魅力, 求人充足, 求人開拓, 事業所訪問, 他-,

<http://www.jil.go.jp/institute/siryu/2011/documents/085.pdf>, (2018/09/24 日本アクセス)

日本労働研究機構, 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HR M(Human resource management)チェックリスト—,

http://www.jil.go.jp/institute/reports/jil_report/documents/0124.pdf, (2018/10/6 アクセス)

マーシャル・ゴールドスミス, リーダーシップの共有が組織と人を強くする, *Harvard Business Review*, September 30th, 2003, <http://www.dhbr.net/articles/-/2131>, (2018/10/08 アクセス)

謝辞

本研究にあたって、様々な方々に大変お世話になりました。ここに改めて深く感謝いたします。

博士課程前期からご指導賜りました前指導教官である北陸先端科学技術大学院大学 中森 義輝名誉教授、指導教官である北陸先端科学技術大学院大学 知識科学系 橋本 敬教授には心より深く感謝申し上げます。中森先生が北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 教授在任時の 2010 年、中森研究室に入ることを許可いただきました。以来、長きにわたり研究や大学院生活において、随所に的確で有益な助言、ご指導を数多くいただきました。中森先生の支えがなければ、本論文の完成はありませんでした。中森研究室での研究や論文執筆の際、困難な状況を克服できたのは中森先生の冷静で的確な指導と励ましやご配慮をいただいたおかげだと強く感じしております。中森 義輝様は「元教授」「名誉教授」「各学会の要職」等、様々な肩書をお持ちですが、今まで厳しくも温かいご指導いただいた際の言動や尊敬すべきお人柄を考え、尊敬と畏敬の念を込めて、敢えて「先生」と書かせていただきます。本当にありがとうございました。また、中森研究室では Huynh Nam Van 准教授、元研究室メンバーの名古屋経済大学 経営学部 准教授 山下 幸裕様をはじめ中森研究室の皆様には大変お世話になりました。重ねてお礼申し上げます。そして、橋本教授にも本論文の指導をはじめ学内外における様々な調整等、多大なるご支援をいただきました。橋本教授の思慮ある言動に支えられて、本論文は完成に至りました。小職は社会人学生であったため、仕事がない夜、土日に投稿したり、連絡したりすることが多く、橋本教授には多大なるご迷惑をおかけしました。しかし、そのような環境でも小職の立場を優先し、橋本教授には思慮深く、迅速かつ的確にご指導、ご尽力いただきました。本当にありがとうございました。更に、橋本研究室のメンバーの皆様にも数々のご協力、ご支援をいただきましたこと重ねて深く感謝申し上げます。

審査委員である北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究系 神田 陽治教授、藤波 努教授、由井 蘭 隆也准教授、九州大学 科学技術イノベーション政策 教育研究センター 小林 俊哉准教授には審査の過程で非常に有益な視点や改善点、考え方など本論文の完成だけではなく私自身の成長に繋がるような重要かつ不可欠な助言を数多くいただきました。研究が前進したのは皆様から気づきや研究の欠落部分の指摘等、数々の有益な助言、指導をいただいたからです。誠にありがとうございました。深く感謝申し上げます。

また、副テーマを担当していただいた北陸先端科学技術大学院大学 小坂 満隆名誉教授（元教授）からも有益な助言、指導をいただきました。深く感謝申し上げます。

研究対象となった自動車販売会社の皆様のご理解、ご協力と研究や大学院生活をすすめるにあたりご理解、ご協力をいただいた小職の勤務先の皆様にもこの場をお借りして深く感謝申し上げます。

大学院生活全般において北陸先端科学技術大学院大学の教職員、学生の皆様には、大変お世話になりました。心より感謝申し上げます。

最後に研究や勉学に没頭し、家族との時間を無くしたにも関わらず、一切非難せず終始応援してくれた妻 留美、雄太、雄斗と母に言葉では言い尽くせない感謝をします。

平成 31 年 2 月 11 日

盛田 雄一