

経営戦略とリーダーシップスタイルとの関係

Relationship between Business Strategy and Leadership Style

楊 薈聰*、青木 良三**

Yang Hui Cong, Ryozo Aoki

望ましいリーダーシップスタイルに関する研究及び議論はかなり以前からあるが、本論文では経営戦略とリーダーシップスタイルの関係を外食産業に属する二社の店長をケースに分析した。その結果は、①差別化戦略を採用している外食企業は店長に大幅に裁量権を与え、店長は民主型リーダーシップスタイルをとっている、②コストリーダーシップ戦略を採用している外食企業は店長の業務をマニュアル化し、店長は模範型リーダーシップスタイルをとっている、ことであった。経営戦略が店長のリーダーシップスタイルに影響を与えていると考えられる。

キーワード：リーダーシップスタイル、民主型、模範型、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略

はじめに

本論文は、経営戦略とリーダーシップスタイルとの関係をテーマにしている。

それぞれの業界の業績トップ企業は、相対的に業績の悪い企業と比べて優れた「戦略」と「組織」を持っていると考えられる。それは当り前のことかもしれないが、「戦略」と「組織」を優れたものとするためには種々の要因が考えられる。なかでも「戦略」と「組織」に介在する「ヒト」という要因は重要である。

なぜなら、「戦略」を理解し、「組織」を実際に動かしていくのが「ヒト」だからである。こうした役割を果たす「ヒト」を引っ張っていくのがリーダーである。

望ましいリーダー像やリーダーシップスタイルについては、これまで色々と議論され研究されてきたが、本論文では、経営戦略とリーダーシップスタイルについて検討する。より具体的には、外食企業の経営戦略と店長のリーダーシップスタイルとの関係を、アンケート調査とケーススタディーを踏まえ、明らかにしたいと考えている。

* 流通科学大学流通科学研究科、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

**流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

I. リーダーシップとは

1. リーダーとリーダーシップ

リーダーは、組織の長としての地位、役割を示す言葉である。これに対し、リーダーシップは、組織および組織の構成員に対する「指導力」「統率力」「影響力」などを意味する。すなわち、リーダーシップとは、組織における共通目標を達成するために組織構成員に働きかけて、彼らの力を最大限に引き出し、結集して、それを効率よく使うことであるといえる。

リーダーシップをリーダーの行為と理解されることもあるが、必ずしもリーダーの地位にいらなくてもリーダーシップをとることは可能である。ある分野について、専門的な知識を有している人、経験豊富な人、仕事を遂行する高い能力を有している人などなら、リーダーシップをとることは可能である。組織のトップのリーダーシップもあれば、役職者ではない者のリーダーシップもある。

組織における上位役職者ほどリーダーシップを発揮しやすい条件が整い、権限や裁量権も与えられているため、組織の上位役職者であるリーダーは、優れたリーダーシップをとるよう期待される。

2. リーダーシップ

a. リーダーシップ発揮のための前提条件

①フォロアー（follower、部下）が必要である

リーダーシップは他者に対する指導力、統率力、影響力であるため、フォロアーの存在が前提となる。一人きりではリーダーシップを発揮しようがない。リーダーとフォロアーとの間に信頼、尊敬、忠誠、協力がないと、リーダーシップを発揮できない。

②共通の目標がある

リーダーシップを発揮するためには、リーダー（ここで言うリーダーは、リーダーシップを発揮しようとする人の意味。以下同様）とフォロアーの間に共通の目標があることが必要である。共通の目標なしに、リーダーシップが発揮される場合も想定できるが、この場合、リーダーとフォロアーの間で軋轢（conflict）や怠業が生じよう。

つまり、リーダーシップとは、リーダーがフォロアーとの間に共通の目標を形成して、フォロアーから信頼、尊敬、忠誠、協力を得られるような方法で、フォロアーの計画、行動を指揮することである。

b. リーダーシップの3要素

良いリーダーシップには、以下の3要素が含まれている。

第1の要素は、「方向付け」である。

組織の将来像（Vision）を作ったり、共通の目標を明確にしたりすることによって、組織の目指す方向性を明らかにすることである。

第2の要素は、「動機付け」である。

明確となった方向性に沿って、フォロアーを実行に導く動機付けである。

第3の要素は、「学習」である。

組織が時限的存在である場合もあるが、企業の場合は通常永続体（going concern）であるため、組織「学習」による継続的な価値創造が組織の中に組み込まれる必要がある。リーダーシップによって、フォロアーを学習に導き、組織の中で継続的に価値を創造するプロセスを形成する必要がある。

3. リーダーシップ理論の変遷

リーダーやリーダーシップを巡る議論は、非常に古くて新しいテーマであり、多元的かつ複雑なテーマといえる。

古代ギリシャ時代から1940年代頃まで主流であったのは、「リーダーシップ特性論」である。リーダーには共通する特性があるはずであるという前提によって、過去の優れたリーダーがもっている特性を明確にしようとした。しかし、人々の特性の測定・評価が不十分であり、特性をもっているが成果が出ないリーダーのケースがあり、理論的な限界と直面した。

「リーダーシップ特性論」に反対する立場から、リーダーの行動スタイルからリーダーシップを捉えたのが「リーダーシップ行動論」である。1940年代に、第二次世界大戦に際してアメリカでは多数のリーダーを発掘・育成する必要が生じた。そうした状況の中で、「リーダーを作り上げる行動がある」という前提に立ち、どのような行動が有効なリーダーを作り上げるのかを発見しようとした。

「リーダーシップ行動論」に対して、リーダーの行動だけが全ての成果に影響するわけではないこと、ある時点で有効であった行動が、時間の経過・状況の変化に関わらず有効であり続けるとは限らないこと、などの問題点が指摘された。

1960年代には、場の状況が異なれば、求められるリーダーシップは変わってくるはずであるという「リーダーシップ条件適合理論」が登場する。「全ての状況に適応される、絶対のリーダーシップは存在しない」という前提に基づき、状況によって適切なリーダーシップは異なるのが自然であるという立場をとる。

1970年代～1980年代にかけて、「カリスマ的リーダーシップ理論」や「変革的リーダーシップ理論」が現れた。アメリカの長期にわたる経済低迷や急激な経営環境の変化を背景に、既存の価値観や命令体系では企業が継続的に成長することが不可能になった。こうしたことを背景に、独自の将来ビジョンの下に特異な才能を発揮して部下を臣従させる「カリスマ的リーダーシップ理

論」や部下とビジョンを共有して、組織の抱える構造的な問題を解決する「変革的リーダーシップ理論」が登場した。

4. リーダーシップ行動論

今回の研究で行ったアンケート調査では主にリーダーシップ行動論を参考にしたので、これについて説明する。

a. レヴィンのリーダーシップ類型

1938年、アメリカの心理学者レヴィン（K.Lewin）は、児童を対象として「専制型」「放任型」「民主型」の3つのリーダーシップの類型についてその有効性を実験し、「民主型」リーダーシップが最も有効との結果を得たと主張した。

表1 レヴィンのリーダーシップ論

リーダーシップの類型	概要	評価	有効と考えられる状況
専制的リーダーシップ	部下あるいは集団は消極的・受動的で、命令を与えないと働かないという前提に立って、すべての意思決定をリーダーが行い、作業の要領や手順もリーダーによる命令によって指定されるという類型。	短期的には他の類型よりも仕事が多く、高い生産性を達成できるが、長期的にはメンバーが相互に反感や不信感を抱くようになり、効果的ではない	未熟で安定していない集団や、緊急に意思決定を下さなければならない状況。
自由放任的リーダーシップ	部下あるいは集団の行う行動に対して、リーダーはほとんど関与しない。意思決定、作業手順も部下任せにする。	組織のまとまりがなくなり、メンバーの士気が低下する。仕事の量・質ともに3類型の中で最も低い。	研究開発のような部下あるいは集団のレベルが高く、個人の能力に依存することが多い専門家の集団。
民主的リーダーシップ	リーダーの下で、集団で討議して方針を決定する。決定の過程に集団や部下を参加させるので、参加型リーダーシップとも呼ばれる。作業の要領や手順は部下の裁量に任せる。	短期的には専制的リーダーシップよりも生産性が低いものの、長期的にはこちらの方が高い生産性を上げることができる。メンバー間に友好的雰囲気生まれ、集団の団結度が高くなる。	通常の業務。

出所：株式会社インヴィニオの資料に基づいて作成

b. リッカートのマネジメント・システム論/ミシガン研究

マネジメント・システム論は、1961年にミシガン大学社会調査研究所所長のリッカート（R.Likert）が「現場監督者レベル」を対象に行ったリーダーシップ類型の研究である。「ミシガン研究」とも呼ばれる。

リッカートは、組織をシステムと捉え、リーダーシップに関わる管理システムを「権威主義・専制型（システム1）」、「温情・専制型（システム2）」、「参画協調型（システム3）」、「民主主義型（システム4）」の4つに分類し、これらの中で民主主義型の「システム4」を採用している経営組織の業績が最も高く、組織メンバーの「モチベーションを高める」と主張した。

また、高い生産性をあげる組織では、リーダーが部下の人間的側面と目標指向的な作業チームを形成し「部下中心型」＝関係志向のマネジメントが行なわれているのに対して、低い生産性の組織ではリーダーが常に生産を上げようと圧力をかける「仕事中心型」＝課題志向のマネジメントが行われていることが多いとしている。

以下、その内容を整理し表にまとめた。

表2 マネジメント・システム論

リーダーシップの管理システム類型	課題志向と人間関係志向	リーダーと部下の関係状態評価	統制の主体
権威主義・専制型 (システム1)	徹底した 課題志向	<ul style="list-style-type: none"> 権威主義的管理方法で、リーダーは部下を信頼せず意思決定に参加させない。 部下は、恐怖・脅迫・懲罰によって働かされ、時々与えられる報酬で何とか生活している。 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーと部下の相互作用は稀で、統制機能はトップに集約されている。
温情・専制型 (システム2)	課題志向 > 弱い人間関係志向	<ul style="list-style-type: none"> リーダーは部下をある程度信頼するが、主人が召使に対するような恩着せがましいやり方をとる。 予め決められた範囲では部下のレベルでも決定できるが、多くの意思決定・目標設定はトップが行う。 報酬・懲罰・罰のほのめかしによって、部下の動機付けを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 温情的ではあっても、基本的に、リーダーが統制機能を担う。
参画協調型 (システム3)	課題志向 = 人間関係志向	<ul style="list-style-type: none"> リーダーは部下に対し全面的ではないがかなり信頼しており、基本の方針や全般的決定権はトップにあるが、個別問題は部下に権限委譲される。 コミュニケーションは双方通行的に行われ、動機付けは報償と時により懲罰、ある程度の参画が用いられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 相互作用も頻繁になり、統制機能のかなりの部分が部下に委譲されている。
民主主義型 (システム4)	課題志向 < 人間関係志向	<ul style="list-style-type: none"> リーダーは部下を全面的に信頼し、意思決定は広く組織全体で行われるが、バラバラにならずに統合されており、コミュニケーションは上下のみならず同僚間でも行われる。 部下は全面的に参画が認められ、動機付けられる。 広範な相互作用が確保される。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価と統制は全ての階層で完全に行われる。

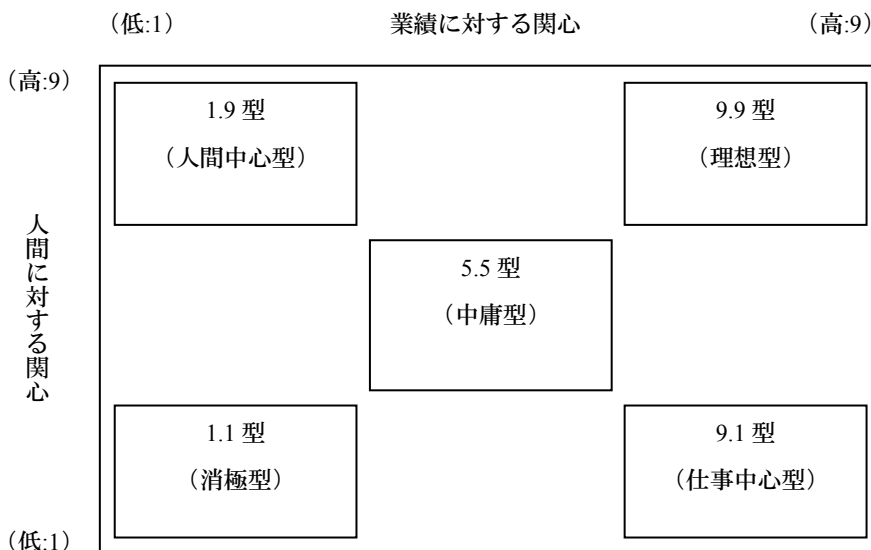
出所：株式会社インヴィニオの資料に基づいて作成

c. ブレイクとムートンのマネジリアル・グリッド論

マネジリアル・グリッド論は、1964年にテキサス大学教授で経営コンサルタントのブレイク(R.R.Blake)とムートン(J.S.Mouton)によって提唱された。リーダーシップの行動スタイルを「人への関心」と「業績への関心」という2つの側面から捉えた代表的な行動理論である。

リーダーの自己評価と部下評価、相互評価を通して、あるべきリーダー像に近づくためには、どのような自己革新が必要であるかを理解し実践していくことを目的にした技法である。

リーダーシップの行動スタイルを部下との人間関係、マネジメント等の「人間に対する関心」とチームとしてのパフォーマンス等を考える「業績への関心」に対し、それぞれどの程度関心を持っているか、それぞれの軸を縦軸に9段階、横軸に9段階に分け、出来た81の格子(グリッド)をマネジメント・グリッドと称し、典型的な5つのリーダーシップ類型(1・1型、1・9型、9・1型、9・9型、5・5型)に分類した。



(出所) Blake.R.R.& Mouton J.S.,The Managerial Grid,Gulf Publishing Company,1978,p11.

図1 マネジリアル・グリッド

縦軸に大きくなると、部下との人間関係、マネジメント等の「人間に対する関心」が高くなり、横軸に大きくなると、チームとしてのパフォーマンス等を考える「業績への関心」が高くなる。以下、その内容を整理して表にまとめた。

表3 マネジリアル・グリッド論

リーダーシップの 類型	人間関心度と 業績関心度の 高低	解 説	行動の結果	リーダーの類型
1・1型	人間関心度 低 業績関心度 低	このタイプの上司は部下に対して放任であり無関心。仕事に対して責任を回避したり、自己防衛的な振る舞いをしたりすることが多い。	その結果、職場の中で上司の存在感が薄く、職場も統制が取れず、成果は低い。	業績にも人間にも無関心であり、与えられた業務しか行わない放任型リーダー。
1・9型	人間関心度 高 業績関心度 低	このタイプの上司は部下や同僚との人間関係を重視するが、目標である業績には関心をあまり持たない。	結果として職場を仲良しグループのような雰囲気にする。業績や成果を求められる職場では望ましくない。	業績を犠牲にしても人間への関心が高い人情型リーダー。
9・1型	人間関心度 低 業績関心度 高	業績遂行に最大の関心を持ち、部下を目標達成の手段として考え、強力なトップダウン統制で成果を挙げようとする。	業績や成果はそこそこあがるものの、コミュニケーションや配慮のなさ、部下を育成する姿勢が上司にないことから部下が離れてしまう結果に。	人間を犠牲にしても業績最大化への関心が高い権力型リーダー。
9・9型	人間関心度 高 業績関心度 高	上司が部下に対して関心を持ち、上司と部下が密接なコミュニケーションを行い、相互信頼の関係にあり、目標が共有される。	部下が目標達成に対して努力をし、上司が献身的に部下を支援し、育てていく関係が構築される。	業績にも人間にも最大の関心を示す理想型リーダー。
5・5型	人間関心度 中 業績関心度 中	業績と部下に対する関心がほどほどにあるタイプで、コミュニケーションを重視する。	あまり無理しないで、適度な成果をあげていく。	業績にも人間にもバランス良く関心を示す妥協型リーダー。

出所：株式会社インヴィニオの資料に基づいて作成

ブレイク、ムートンは、この5つ類型の中では9・9型がもっとも理想なリーダーシップ類型だと主張している。しかしながら、なかなかこのタイプにまで到達しないのが現実である。

d. 三隅二不二のPM理論

社会学者の三隅は、1966年に、リーダーシップは「P機能（Performance function：目標達成機能）」と「M機能（Maintenance function：集団維持機能）」の2つの能力要素で構成されているとした。P機能は、目標設定や計画立案、メンバーへの指示や叱咤激励などにより、目標を達成する能力をいい、一方のM機能は、人間関係に配慮し、集団のチームワークを維持・強化する能力

をいう。

さらに、三隅は、P 機能と M 機能の 2 つの能力要素の強弱により、リーダーシップを（PM 型、Pm 型、pM 型、pm 型）の 4 つに分類して評価を行っている。4 つの類型は、下表の通りである。

表 4 PM 理論

リーダーシップの類型	P と M の大小	概 要
PM 型	P 大きい M 大きい	目標を達成する力があると同時に、集団を維持・強化する力もある。目標達成を強調しながら人間関係にも気を配る。リーダーの理想像。
Pm 型	P 大きく M 小さい	目標を達成することができるが、集団を維持・強化する力が弱い。目標達成に重点を置き、人間関係にはあまり配慮しない。
pM 型	P 小さく M 大きい	集団を維持・強化する力はあるが、目標を達成する力が弱い。目標達成よりも、集団内の人間関係に気を配る。
pm 型	P 小さい M 小さい	目標を達成する力も、集団を維持・強化する力も弱い。目標達成にも人間関係の調整にも消極的。リーダー失格タイプ。

出所：楊が作成。

三隅は、PM 型が理想的なリーダーシップの類型と結論付けた。

これら 4 類型が集団に与える効果については、これまでに様々な実証研究が行われた。その結果は、以下の通りである。

まず、集団に与える効果の基準を①部下の意欲・満足度、②職場のコミュニケーション、③事故の低発生率にした場合には、PM 型>pM 型>Pm 型>pm 型となる。

また、集団に与える効果の基準を生産性とした場合には、短期的には PM 型>Pm 型>pM 型>pm 型、長期的には PM 型>pM 型>Pm 型>pm 型となる。このことから、長期にわたって同じチームで何かに取り組む場合には、リーダーにとって M 機能が重要であることが分かる。

e. ハーシーとブランチャードの SL 理論

ハーシー (P.Hersey) とブランチャード (K.H.Blanchard) は、1977 年に、部下の成熟度によって管理者のリーダーシップのあり方は変わるという前提に拠ったリーダーシップ条件適合理論のひとつである SL 理論を提唱した。

SL (Situational Leadership Theory) 理論では、縦軸を仕事志向、横軸を人間志向の強さとして 4 象限に分け、それぞれの状況でリーダーシップの有効性（指示決定の指導の強弱、説得・参加型

スタイルなど)を高めていくにはどうすれば良いかを示している。以下、その内容を整理したものである。

表5 SL理論

フォロワーの成熟度	基本類型	指示的行動と協力的行動の高低	効果的な場合	非効果的な場合
未成熟 M1	指示型	高 指示 低 協勞	目標達成の方法を明確に熟知していると受け取られ、頼りがいがあると思われる。	他人に一方向的にやり方を押し付け、時に不愉快と思われ、短期的な成果にしか関心を持っていないように見られる。
やや未成熟 M2	説得型	高 指示 高 協勞	目標の設定、仕事の組織化というグループのニーズを満たすとともに、高度な社会連帯指示をも与えてくれているように見られる。	必要以上に仕事の指示に熱心で、時に対人関係が誠意のないわべだけのものと見られる。
やや成熟 M3	参加型	高 協勞 低 指示	部下に暗黙の信頼を寄せ、彼らの目標達成を促進することに意を用いていると見られる。	基本的に和を重んじ、人間関係を損ねたり、「いい人」という自分のイメージを傷つける恐れのあるときには、仕事を犠牲にすると見られる。
成熟 M4	委任型	低 協勞 低 指示	仕事の進め方については、部下の決定に正しく任せ、社会連帯的な面でもほとんど不必要な干渉はしないと見られる。	求められているのに、必要な仕事の組織化や社会連帯的指示の提供を怠っていると見られる。

出所：楊が作成。

組織構成員の成熟度の高低によって、「M1→M2→M3→M4」と類型化した上で、M1に属する組織構成員に対しては「指示的行動のリーダーシップ」、M2には「説得的行動のリーダーシップ」、M3には「参加的行動のリーダーシップ」、M4には「委任的行動のリーダーシップ」がそれぞれ有効であると主張した。

II. アンケート調査

1. 王将フードサービスと日本マクドナルド

今回のアンケート調査では、外食産業の中で企業業績の好調な王将フードサービス（以下、餃子の王将）と日本マクドナルド（以下、マクドナルド）のそれぞれの店員を対象に行った。調査は、2010年6月に実施した。

リーダーシップスタイルの質問内容については、レヴィンのリーダーシップ論、リッカートの

マネジメント・システム論、ブレイクとムートンのマネジリアル・グリッド論、三隅のPM理論、ハーシィとブランチャードのSL理論で主張された様々なリーダーシップの類型を「強制型」「民主型」「模範型」「放任型」の4類型に整理し、アンケート調査を実施した。4類型のそれぞれの説明は以下の通りであり、これらの説明をつけてアンケート調査を行った。

〔放任型リーダーシップ〕

リーダーは自由に行動することが可能である。
部下の行う行動に対して、リーダーは関与しない。
共鳴の起こし方：メンバーと人間関係を作り、調和する。
適用する状況：集団のレベルが高く、個人の能力に依存する時。

〔強制型リーダーシップ〕

リーダーは、命令に即座に従うことを要求する。
部下に裁量権を与えず、あらゆる状況を厳格に支配する。
共鳴の起こし方：緊急時に対応するため、明確な方向性を示す。
適用する状況：危機的状況が発生した時。問題のあるメンバーに指示する時。

〔模範型リーダーシップ〕

リーダーは、高いレベルのパフォーマンスを目指して手本を示し、部下にも同じ事を求める。
共鳴の起こし方：困難な、やりがいのある目標の達成に努力する。
適用する状況：モチベーションも能力も高いチームから、高いレベルの結果を引き出したい時。

〔民主型リーダーシップ〕

リーダーは部下の考えを聞き、チームワークで目標を達成する。
共鳴の起こし方：メンバーの提案を歓迎し、参加を通じてコミットメントを得る。
適用する状況：賛同やコンセンサスを得たい時。メンバーから貴重な提案を得たい時。

それぞれの理論の中では、模範型というスタイルは説明されていないが、4類型に模範型を入れた。その理由は、飲食店では、アルバイトが比較的多いため、店長は店のサービスを守り、さらに向上させていくために、サービス提供の仕方について模範を示す必要があるからである。また、今回のアンケート調査を実施する前に、マクドナルドで働くアルバイトにヒヤリングしたところ、店長は「みんなの手本になっている」という話を聞いたことによる。

2. アンケート調査の結果

店員から見た餃子の王将とマクドナルドの店長のリーダーシップスタイルについて、アンケート調査を実施した。

調査方法：餃子の王将とマクドナルドのそれぞれ 20 店舗を訪問、或いは電話でアンケートを実施。

回答者：餃子の王将とマクドナルドの店員

表 6 店員から見た餃子の王将とマクドナルドの店長のリーダーシップスタイル

	強制型	民主型	模範型	放任型	回答人数
餃子の王将	3 (15%)	9 (45%)	4 (20%)	4 (20%)	20 (100%)
マクドナルド	5 (25%)	4 (20%)	8 (40%)	3 (15%)	20 (100%)

出所：楊が作成。()内は構成比。

調査結果：店員から見た餃子の王将の店長のリーダーシップスタイルは民主型が比較的多く、一方のマクドナルドは模範型が比較的多い、という結果となった。

Ⅲ. 外食企業の経営戦略と店長のリーダーシップスタイル

1. 餃子の王将の経営戦略と店長のリーダーシップスタイル

a. 餃子の王将の経営戦略

「餃子の王将」を運営する王将フードサービスは、大東隆行が代表取締役社長に昇格した 2000 年 4 月ごろ、当時の年商を約 2 割も上回る 470 億円もの有利子負債を抱えていた。原因の 1 つは不動産投資の失敗だった。大東社長は 2 年近くかけて財務の健全化に取り組みながら、成長戦略を模索した。彼は、急速な多店舗化・多業態化で「餃子の王将」の魅力が薄まっていると判断し、原点回帰を目指すことにした。

業績低迷の原因と対策を問われて、大東社長は「業績が低迷していたのは、他人の土俵で戦っていたから。そこで、『早い・安い・うまい』と『活気のある店』を徹底させた」と語った。これは原点回帰である。

原点回帰を図るため、次の施策が行われた。

- ①クローズドキッチンオープンキッチンに戻す。現場調理で味作りは徹底していく。
- ②店長の自由度を高め、「個店経営」を徹底する。
- ③新しい報奨金制度を導入する。

続いてそれぞれを説明する。

①オープンキッチンに戻す

王将フードサービスは1980年代後半からすし店や串焼き店など多業態化を進めていた。そのう え「餃子の王将」の多店舗化も急ピッチで進めた。急成長していたファミリーレストラン・チェーンへの対抗上、当時はそれが当然の経営戦略と信じられていた。だが大東の目には、「餃子の王将」の強みを失わせる原因に映っていた。

しかも90年代半ばからコスト競争力を高めるべくセントラルキッチン(工場で料理を半加工して各店に配送)方式を導入し始めた結果、料理の味が画一化されて手作り感が薄れつつあった。また、ファミリーレストランと同様に客席から厨房が見えないクローズドキッチンを採用する店を増やしたため、注文を通す際に「リャンガ コーテル(2人前 餃子)」などの“王将用語”が店中に響き渡らなくなり、店から活気も失われつつあるように見えた。

王将本来の強さとは何か。「客席から厨房が見える活気溢れる店で、おいしくて新鮮な料理を早く安く出すこと」と大東社長は考えた。そこで従来と逆の方向の店作りへと舵を切った。クローズドキッチンはオープンキッチンに戻し、セントラルキッチン方式の工場での加工範囲は主に餃子の皮と餡だけにとどめ、カットしていない野菜などの食材と一緒に毎朝各店に届ける形に変えた。

「餃子の王将」の一番の売り物である餃子は作り置きをせず、毎日店で従業員が餡を皮で手巻きにし、客の目の前で焼くようにした。餃子が焼ける音や匂いなどが五感を刺激し、リピーター作りを促す。皮と餡だけは工場ですべて作るのは、6個で200円台前半という安さを実現するためである。

②店長の自由度を高め、「個店経営」を徹底

王将は餃子の作り方の改善だけでなく、定番メニューの味付けの改善や、オリジナルメニューで客に新鮮さを感じてもらうことにも力を入れた。ニラレバ炒めなどの定番メニューの約40品目をどの店でも高い品質で常に提供できるようにすると同時に、各店にオリジナルメニューを従来以上に積極的に提供させるよう動機付けしたのである。

「餃子の王将」では昔から店ごとにオリジナルメニューを作ることを推奨していたが、セントラルキッチン方式から脱却する方策により、未加工の食材を使ったオリジナルメニュー開発を店舗側で行いやすくなっていた。

店長の育成にも最低5年はかけるようにした。1990年代後半は出店を急ぐあまり、人材育成が不十分だった面がある。マニュアルに頼り切ることなく、個店経営を重視する『餃子の王将』では知識も経験も積まないと部下に的確な指示や注意ができないためである。

③新しい報奨金制度の導入

さらに2006年頃から、店長のやる気をより一層高める仕組みとして、月例の報奨金制度も強化した。直営全店を売上高に応じて5グループに分け、毎月、「売上高の前年同期比」「営業利益の前年同期比」「1人当たり生産性」の3指標の総合得点で競う形にした。各グループで1位に輝いた店は50万円の賞金ももらえ、店長は従業員に賞金を自由に配分できる。以前の報奨金制度は各店ごとに目標を定めるものであったが、新制度ではグループ分けによって店長同士の競争意識を高める効果を狙ったものとなっている。

もちろん、店長の裁量が行きすぎとならないよう注意も払っている。各店の売上や原価率などのデータを毎朝9時までに本部が取得できるようにし、営業本部のメンバーなどが不採算店を指導する。同社の不採算店の線引きは高めである。前期比で売上高97%、営業利益80%になったら不採算と見なされる。

その一方で、やむを得ない事情でコスト効率が悪くなったと会社が判断すれば、食材を1カ月間だけ無料で提供したり、あるいは「料理人が技量不足」と判断されれば腕利きを派遣したりもする。店長の自主性を重んじ、本部は支援役に徹する。

b. 王将の店長のリーダーシップ

王将の店長には比較的広い裁量権が与えられている。店長に認められた裁量は、①店長それぞれの裁量で、地域や客層に合った独自のメニューを開発、提供できる、②店長の判断で個性的な店キャンペーンを展開できる、③店長が報奨金の配分を決めることができる、となっている。

①独自メニュー

例えば学生街にある店では安くても量の多い定食メニューを、ビジネス街では酒のつまみとなるメニューを、郊外では家族向けメニューを充実させる。本部に事前申請しなくても店長の裁量でメニューを改訂できるため、スピード感もある。店独自のメニューは、月に一度、中には二週間に一度のペースで開発されているという。営業時間の変更も許されている。

表7 王将全国の名物メニュー

店名	所在地	独自メニュー
太田高林店	群馬県	あんかけきのこラーメン
保谷駅南口店	東京都	五目野菜の塩旨丼
桜木町店	神奈川県	両麺中華
大垣林店	岐阜県	ねぎ味噌チーズ丼
穂積店	岐阜県	蟹ちゃんボン
多治店	岐阜県	あんかけ台湾麺
長浜店	滋賀県	牛肉とごぼうとにんにくの芽の炒め
三重大前店	三重県	蟹あんかけ飯
香芝店	奈良県	蟹せいろ
王寺店	奈良県	炎のフェニックス丼
広島祇園店	広島県	冬のおろしスープ炒飯
長居店	大阪府	酢辣湯麺
阪急池田店	大阪府	かにぞうすい
伏見桃山店	京都府	玉子春巻

出所：楊が作成。

独自メニューの開発は、①現場のマネリ打破、②従業員の教育といった面で効果をあげている。定番のメニューを除き、メニューが固定化しないため、従業員は常に新メニューの開発と新しい調理方法の習得を期待されるので、現場の仕事のマネリ化が起きにくい。また、店長は、従業員からも意見やアイデアを募るので、どっちが売れるかといった、従業員同士の切磋琢磨が生まれ、これがいい刺激となって、従業員の発想力を高め、それまで知らなかった調理方法も学べるといった教育効果も上がっている。従業員の士気を高めることにもつながっている。

②個性的な店キャンペーン

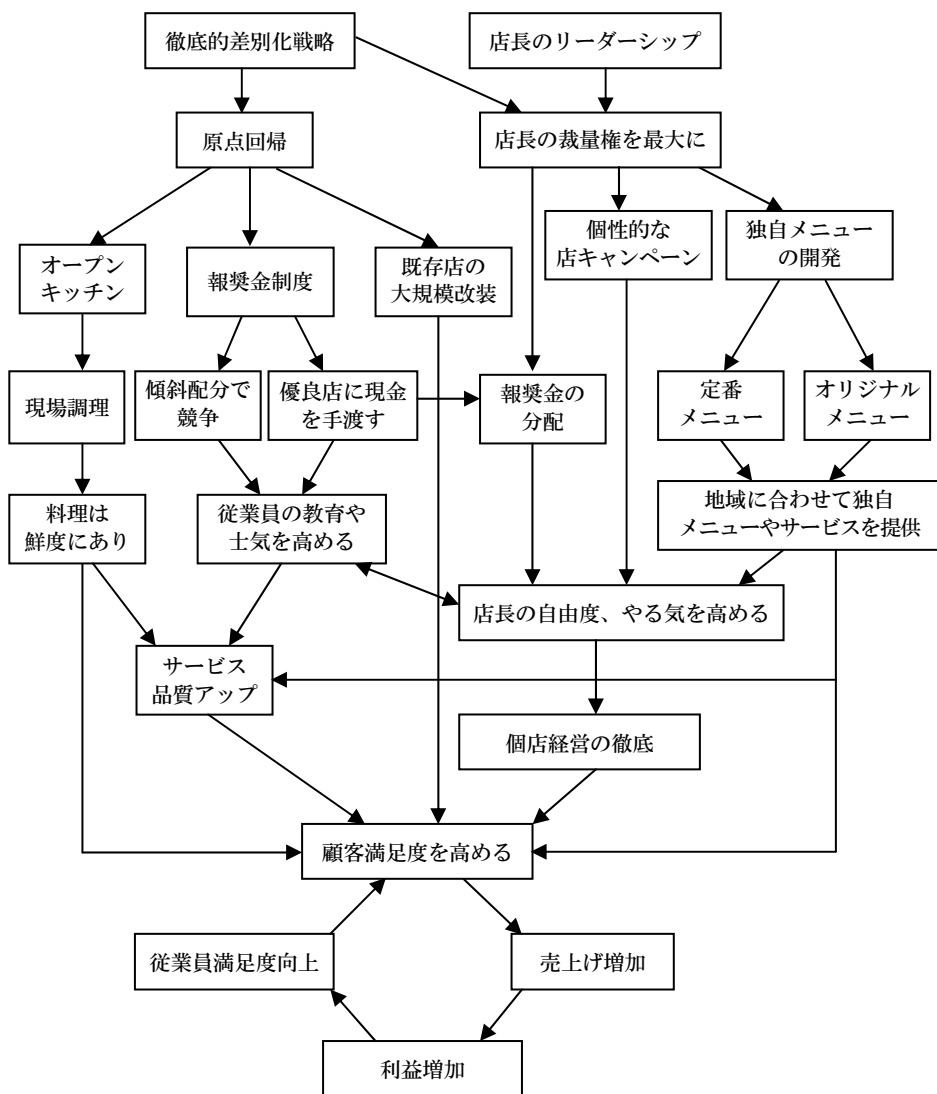
個性的な店キャンペーンの例をいくつか紹介する。

京都の祇園店では、期間限定で、着物、浴衣での来店客、またはそのグループに好きな料理を一品サービスしている。また、京都の美茵橋店では、期間限定で、「キムチスープ焼き飯」を制限時間内に1人で完食すると代金が無料になる。失敗の場合は1050円支払う。神戸の須磨店では、女子大生限定で14時から21時までの間、学生証を提示すると、1人1200円で食べ放題ができる。

こうしたキャンペーンを導入できたのは、店長に自由裁量権が与えられているからである。

③報奨金の配分

すでに述べたように、王将の報奨金制では、直営全店を売上高に応じて5グループに分け、毎月、「売上高の前年同期比」「営業利益の前年同期比」「1人当たり生産性」の3指標の総合得点で評価し、各グループで1位に輝いた店に50万円の賞金が与えられる。それをどう社員やアルバイトに配分するかは、労働時間・出勤日数・貢献度を踏まえた店長の裁量となっている。貢献度には、臨時欠勤した別の店員をカバーしたというような実働面だけでなく、ムード作りに一役買っているなど、心理面を含む場合もある。



(出所) 楊が作成。

図2 餃子の王将の経営戦略と店長のリーダーシップ

2. 日本マクドナルドの経営戦略と店長のリーダーシップスタイル

a. 日本マクドナルドの経営戦略

マクドナルドは、自社のミッションを、クイックサービスレストランとしての最高の店舗体験の提供により、顧客にとって「お気に入りの食事の場とスタイルであり続けること」としている。

このミッションを実現するより具体的なレストラン・ビジネスの指針として、QSC&V を掲げている。

Quality 品質=いつでも、どこでも、だれが作っても変わらない高品質

Service サービス=すばやく、礼儀正しく、笑顔でキビキビと

Cleanliness 清潔さ=清潔で、手入れが行き届いた環境

Value 価値=一人ひとりの顧客に最大限の顧客満足を

マクドナルドの経営戦略は、バリューセットに代表される低価格戦略である。

100円バーガーが有名であるが、100円で販売しても利益を出すことができるのは、以下の理由による。

ハンバーガー1個当たりの原材料費は、以前の販売価格210円の時、およそ60円であった。仮にこの部分が10%下がっても、1個当たりのコスト削減効果は6円前後にしかならない。それだけでは100円バーガーは利益を生み出せない。

にもかかわらずコストを大きく引き下げることに成功したのは、小売価格の3分の2を占める販売管理費を圧縮できたことによる。それに関して、日本マクドナルドは「単純に言えばバーガー1個当たりの社員人件費、店舗の賃貸料、広告宣伝費などの固定費が18分の1に縮まり、利益を押し上げた」と説明する。販売個数の増加によって、1個当たり固定費を大幅に引き下げることができたということである。ちなみに、販売個数は、当初見込んでいた7倍を大きく上回る18倍を達成した。このことによって、販売価格を大幅に引き下げても、利益を確保できたのである。

なお、セットメニューのドリンクとポテトはともに利益率の良い商品なので、ハンバーガーとこれらを組み合わせて販売するバリューセットは、利益率の良い商品といえる。

給与や福利厚生水準、社員数などから推定した社員人件費は、販売価格210円のハンバーガー1個当たり40.7円。店舗賃貸料は21円、広告宣伝費は11.3円になる。この3つを合わせた総額は73円で、100円バーガーでは1個当たり4.1円まで圧縮された。

店舗によっては仕事量の増加に対応してアルバイトの人員を3割から5割増強するなど、変動費ではコスト高要因も発生している。それでも、100円バーガーは、当初見込んでいた7倍を大きく上回る18倍という販売個数の増加で、1個当たりに換算した変動費のコスト高要因は、無視していい範囲内に収まった。

b. マクドナルドの店長のリーダーシップ

マクドナルドの店長は、QSC&V を確実に実行することによって、顧客満足度を高め、顧客のリピート率を高め、来店客数を増やすことにある。

このため、マクドナルドの店長は①店長が率先してサービスの提供の模範を示す、②店長が最高のサービスチームを作る、③店長がサービスタイムを常にチェックする、といったリーダーシップ行動をとっている。

①店長・マネージャーは、サービスの模範を示せ

クイックレストランであるマクドナルドは、顧客に迅速で、丁寧なサービスを行うことに注力してきた。老若男女、全ての顧客をホスピタリティ・サービスで感動させることが来店客数を増やすことにつながる。顧客一人一人を「特別に招かれたゲスト」のようにおもてなしをするというのがサービスの基本となっている。心のこもったおもてなしによって、顧客の店舗体験を期待以上のものにしなければならない。マクドナルドでは、このことをホスピタリティと言っている。

もう少し具体的に言うと、ホスピタリティ・サービスは、マクドナルドの場合、顧客に「いかにおいしく食事を召し上がってもらえたか」、「いかにその時間を愉しんでもらえたか」で決まる。そのためには、サービスの提供手順を正確に行うことが重要となる。

顧客は誰でも、来店したときは程度の差はあるが、緊張感や不安を抱えている。クルー（アルバイト・パートタイム従業員）や店長・マネージャーは、まず顧客の心をほぐし、安心感を与えることがホスピタリティの出発点となる。そのためには、顧客の来店を心から歓迎し、感謝していることを働く従業員全員が具体的に行動で示さなければならない。そこでホスピタリティを行動で示す「ホスピタリティ基本 5 項目」がある。各項目の頭文字をとって「FACES（顔）」と呼ばれている。

F = Friendly	フレンドリーなあいさつ
A = Appearance	身だしなみはおもてなしの基本
C = Customer	それぞれのお客さまに合わせたおもてなし
E = Eye contact	感じの良いアイコンタクト
S = Smile	どんな時もスマイルを忘れずに

この5つのキーワードを実行することは必ずしも容易とはいえない。とくにパートやアルバイトの多いマクドナルドの店舗の場合はそうである。そのため、店長やマネージャーは、いつも手本を示さなくてはならない。店長が目先の売上や利益にとらわれて、顧客のニーズをないがしろにするような態度であれば、それは必ずや周囲のクルーやスタッフに伝わっていくものである。マクドナルドでは、店長はフロアに出て、自ら「ホスピタリティの行動=おもてなしのサービス」の手本を示すことが求められている。

②店長は最高のサービスチームを作る

最高のサービスを提供するために、店長は店で働く人々を「おもてなしを提供するサービスチーム」に作り上げる必要がある。山口廣太著『100円マックのホスピタリティ』（H&I、2008年4月）によれば、マクドナルドの店長は以下のような取り組みを行っている。

- サービスに対する積極的な姿勢や雰囲気店舗の中に作り上げる。
- クルーの採用に当たっては、仲間や顧客に対しては明るく、積極的な感じの人を採用する。
- 経験を重ねているカウンターパーソン(カウンターで応対する人)に対しては、フォローアップトレーニングを行う。
- 新人クルーに対しては、SOC (Station Observation Checklist) やビデオを使ったトレーニングを行う。SOC とは、各エリアの仕事をどういう順序で、どの程度やらなければいけないかの目標レベルを示したもので、習得度合いをチェックリストで確認できるようになっている。このチェックリストは、各ポジションにおける作業基準の明示、各ポジションの作業手順の解説、チェックリスト機能を備えている。
- クルーには、ローテーションでカウンター以外の仕事もさせる。カウンターの仕事ばかりではストレスがたまりやすくなる。色々な仕事ができると、楽しくなり、もっと仕事を覚えようという意欲がわき、その結果生産性も上がる。
- いつもスマイルで、顧客に丁寧に接しているクルーをほめる。
- 店長・マネージャーは、リーダーシップを持って指示を出し、一方でクルーやスタッフを助けながら、的確なフロアコントロールをしなければならない。フロアコントロールとは、店舗における運営管理のことをいう。

以上のように、店長は、店の雰囲気作りからクルーの採用、教育、ローテーションを行っている。

③店長はサービスタイムを常にチェックする

マクドナルドの店長は、顧客に約束したスピーディーサービスを実現するために、まずサービスタイムを計測し、問題がないかチェックしている。

店長は、平均のサービスタイムを計測し、基準値に達するための適切な行動をクルーがとっているか確認する。計測はストップウォッチを使い、20人の顧客を対象に行う。各時間帯に、かかった時間を用紙に記入していく。用紙には、カウンターサービスとラインタイム両方を記録する。平均サービングタイム（提供時間）を出すには、全ての合計を出し、20で割る。

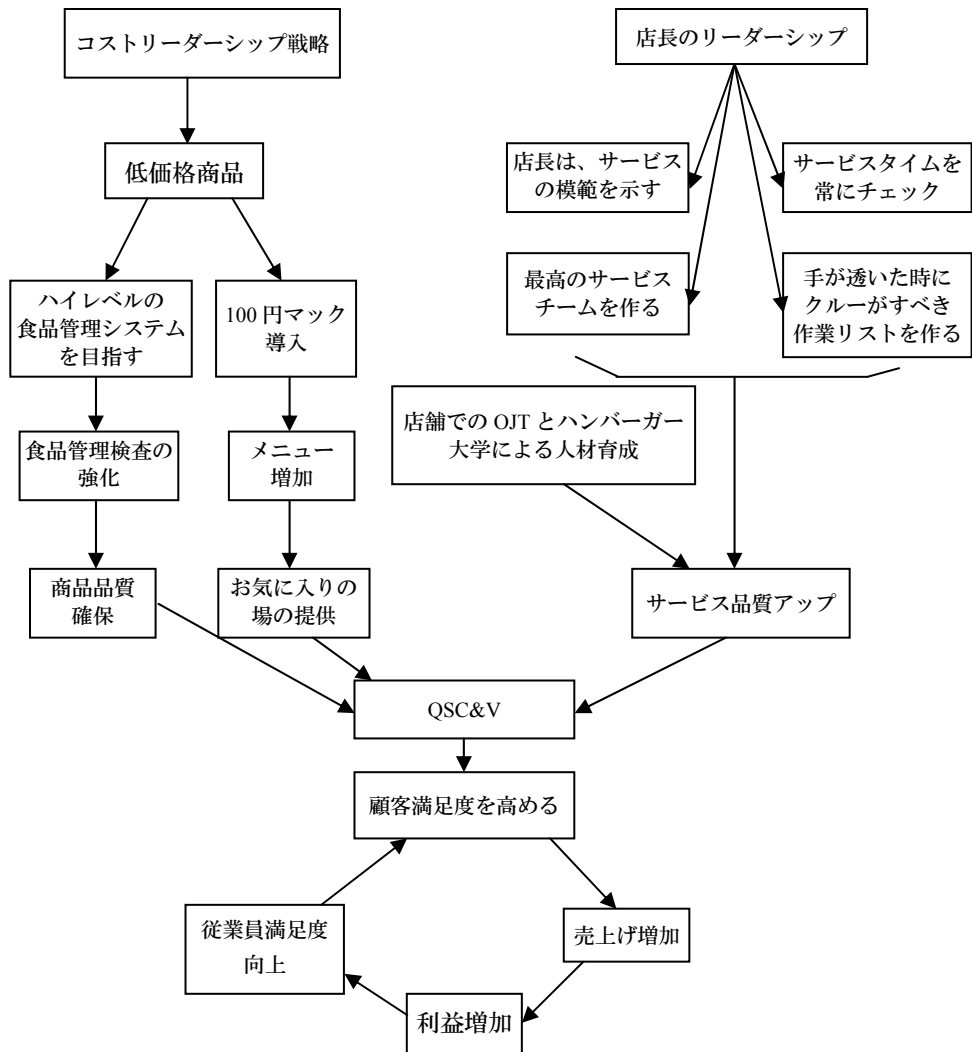
カウンターにおいて、サービスタイム（提供時間）の基準は次のようになっている。

- サービスタイム 90 秒以内（顧客の注文を受けてから、感謝と再来店へのあいさつを終えるまでの標準時間）
- TE タイム（待ち時間） 210 秒以内（顧客が列の最後尾に並んでから、感謝と再来店へのあ

いさつを終えるまでの標準時間)

クイックレストランであるマクドナルドにとって、サービスタイムを基準値以内に収めることが生命線といえる。

マクドナルドの経営戦略と店長のリーダーシップの関係をまとめたのが下図である。



(出所) 楊が作成したものを青木が修正。

図3 日本マクドナルドの経営戦略と店長のリーダーシップ

おわりに～まとめに代えて・比較表～

表8 餃子の王将と日本マクドナルドの経営戦略のメリット・デメリットの比較表

餃子の王将と日本マクドナルドの経営戦略のメリット・デメリット	
<p>餃子の王将 差別化戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 個店の多様性を前提とする経営管理システム（店舗主導） ● 真似されにくい独自性の追求 	<p>日本マクドナルド コストリーダーシップ戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全店の画一化を前提とする経営管理システム（本部主導） ● 標準化と効率性の追求
メ リ ッ ト	
<ul style="list-style-type: none"> ● 個性的な店舗経営が可能。 ● 店長の育成と企業業績が強く結びついている。 ● 地元密着型の店舗経営が可能。 ● 環境変化に強い。 ● 店長の独自リーダーシップを発揮しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● マニュアル化により、アルバイトの教育、管理がしやすい。 ● 基本的にメニューとサービスは統一化されている。 ● 店長育成を比較的早くできる。 ● 業務の標準化により、多店舗展開しやすい
デ メ リ ッ ト	
<ul style="list-style-type: none"> ● 店長育成に比較的時間がかかる。 ● その結果、多店舗展開を急速に進めることがむずかしい。 ● 店舗によって、商品の品質、サービスにばらつきが生じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個性的な店舗経営が不可能。 ● 地元密着型の店舗経営がしにくい。 ● 店長による独自価値の創出がむずかしい。

（出所）楊が作成したものを青木が修正。

餃子の王将と日本マクドナルドの経営戦略のメリットとデメリットは上表の通りである。

表9 餃子の王将と日本マクドナルドの店長のリーダーシップスタイル権限比較表

店長のリーダーシップスタイル		
	餃子の王将 民主型リーダーシップスタイル	日本マクドナルド 模範型リーダーシップスタイル
独自メニュー開発	○	×
レシピ作成	○	×
人事考課	○	○
人材育成	○	○
接客	○	○
人の管理	○	○
価格設定	○	×
メニューの更新	○	×
プロモーション	○	×
資金管理	○	○
店キャンペーン	○	×
報奨金の配分	○	×

(出所) 楊が作成したものを青木が修正。

餃子の王将は、原点回帰の方針の下、店舗で極力調理をするスタイルに戻した。これは、差別化戦略を徹底するためでもあった。メニューも主力商品を徹底的に見直した。とくに、クローズドキッチンオープンキッチンに戻すことによって、他チェーンとは異なり、店員がその場で一から調理した本格的な中華料理を提供することになったが、これが他店との差別化となっている。その原点回帰は、事業スタイルのみにとどまらず、人材育成にも及んだ。

餃子の王将では、差別化戦略を店舗で実践するために、店長に大幅な裁量権が与えられ、個性的な店舗づくりのために、独自のメニュー開発やキャンペーンを打ち出している。こうしたメニュー開発やプロモーションは、店長一人のアイデアでは限界があるため、店員の意見を積極的に汲み上げていく必要があり、民主的なリーダーシップスタイルがとられている。

一方、日本マクドナルドは、100円マックに代表されるようにコストリーダーシップ戦略を採用している。100円マックによって、新規の顧客を獲得するとともに、100円というお得感ある値付けによって、リピーターを増やすことにも成功した。

とはいえ、リピーターを増やすには価格訴求だけでは限界がある。顧客に最高の店舗体験を提供することによって、マクドナルドのファンを増やす必要がある。そのためには最高の店舗体験

を顧客に提供することが重要で、それは基本ポリシーである「QSC&V」を守ることによって可能となるというのがマクドナルドの考えである。店長は、「QSC&V」を実現するためにリーダーシップを発揮することになる。アルバイトの多いマクドナルドでは店長がサービス提供の手本を示す必要があり、模範型のリーダーシップスタイルがとられている。

以上の餃子の王将と日本マクドナルドの研究から、外食レストランチェーンの経営戦略によって、店長のリーダーシップスタイルが影響を受けていることが判明した。

同じ外食産業でも、企業目標が異なれば、その企業目標を実現するための経営戦略も違ってくる。当然のことながら経営戦略を実際に担う店長のリーダーシップスタイルも違ってくる。つまり、店長は経営戦略を実行するのに適合したリーダーシップスタイルを採用していると言える。企業目標、経営戦略、リーダーシップスタイルの間に適合関係が必要と考えられる。

参考文献

- ジョン・マクスウェル 『リーダーシップ人間力の鉄則』 ダイヤモンド社 2001
- エメット・C・マーフィー 『リーダーシップIQ』 日本実業出版社 1997
- フィリップ・クロズビー 『リーダーシップが活きる時』 ダイヤモンド社 1998
- ジョン・コッター 『リーダーシップ論—いま何をすべきか』 ダイヤモンド社 1999
- ウォレン・ベニス 『こうしてリーダーはつくられる』 ダイヤモンド社 2003
- ラム・チャラン 『徹底のリーダーシップ』 プレジデント社 2009
- 国友隆一 『そこまでやるか！マクドナルド』 日本実業出版社 2002
- 柴山政行 『「餃子の王将」決算で、儲けのポイントがサクッとわかる』 光文社 2010
- 野地秩嘉 『なぜ、餃子の王将の行列に並ぶのか？』 プレジデント社 2010
- 山口廣太 『マクドナルドの店長』 経林書房 1990
- 山口廣太 『マクドナルド驚異の低価格・高利益戦略』 経林書房 1996
- 山口廣太 『100円マックのホスピタリティ』 H&I 2008
- 芦部洋子 「王将フードサービス社長 大東 隆行」『日経レストラン』 2008年9月号
- 広野彩子 「餃子の王将大躍進の秘密」『日経ビジネス』 2010年04月12日号
- 「王将フード、社長に大東隆行副社長」『日経流通新聞』 2000年4月6日
- 「王将フード、会長と専務が引責で相談役に」『日経産業新聞』 2002年3月20日
- 中本裕之 「王将フード、逆風下の快走、今期売上高最高へ、秘訣は…、メニュー決定、店舗に裁量」『日経MJ（流通新聞）』 2008年11月21日
- 楊 蒼聰 「経営戦略とリーダーシップのスタイルとの関係について—餃子の王将とマクドナルドの事例研究を踏まえた考察—」2010年度修士論文 2011年1月20日