

社員の成長を促すリーダーシップ

株式会社琉球光和における
自立チーム型組織の事例研究

小野善生

Yoshio Ono

滋賀大学 経済学部 / 准教授

はじめに

「人を動かすには、どうすればいいのか」。この問いは、組織を運営するものにとって最も重要な問題である。とりわけ、「人をいかに導いていくのか」というテーマであるリーダーシップは、この課題に取り組み続けている¹⁾。「人を動かす」、「人を導く」と言っても、それほど単純な話ではない。なぜなら、人がついてくる決定的な要因は一定しないからである。たとえば、給与や昇進といった外発的な報酬に基づくこともあれば、エンパワメントによって任された仕事に従事することで感じるやりがいといった内発的な報酬もある。

リーダーシップはこれまで様々なアプローチから研究されてきたが、フォロワーの位置づけの変遷から見ると人を動かす主たる要因が見えてくる。たとえば、リーダーの行動に注目する行動アプローチと呼ばれる諸研究におけるフォロワーは、リーダーとの社会的交換によって影響力を受動的に受け入れる存在であった (Halpin & Winer, 1957; Fleishman & Harris, 1962; 三隅, 1978)。その後、台頭するカリスマ的リーダーシップあるいは変革型リーダーシップにおいては、影響力を受容する存在からビジョンを共有する存在へとその位置づけは、より重要度の高いものとなった (Shamir, House, & Arthur, 1993; Bass & Avolio, 1993)。ただし、リーダーを盲信して、自発的に服従するという負の側面も存在する。この点に関して Heifetz (1994) が、フォロワーのリーダーシップを受け入れる態度を論じたことでフォロワーとしての責任あるいはフォロワーの自発性が論じられるようになった。そして、昨今では、Edmondson (2012) がチーム研究の分野から、チームが機能するリーダーシップとはメンバーであるフォロワーの経験を通じた学習を奨励し、サポートすることに求めている。フォロワーの学習を促すということは、言い換える

1) 著名なリーダーシップのテキストである Leadership in Organization の最新版において Yukl (2013) は、「リーダーシップとは、他者達に何が必要なのか、どのようにしてそれを効率的に遂行するのかについて理解と合意を得るために影響を

と、フォロワーの成長を促すことにリーダーシップの本質が求められているということである。

環境の変化が激しく、迅速な適応が求められる昨今の事業環境においては、特定の人物のカリスマ性をもって事業を展開していくというよりも、むしろ、持ち場や立場が異なるものの全てのメンバーが当事者意識を持って事業を展開していくという総力戦型の組織運営の方が適している。

本研究は、「全社員が経営者になる」というスローガンのもと、採用や査定を社員主導で実践し、2013年に経済産業省が主催する、社員の意欲と能力を最大限に引き出し、地域・社会との関わりを大切にしながら、顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する企業に送られる「おもてなし企業選」を受賞した株式会社琉球光和を研究対象として、社員の主体性を涵養して成長を促すリーダーシップを明らかにする²⁾。

I 調査概要

1-1 調査対象

本研究は、株式会社琉球光和(以後、琉球光和と表記)を調査対象とした秦一代表取締役(以後秦社長と表記)のリーダーシップによる組織マネジメントに関する事例研究である。琉球光和の組織マネジメントにおいて特徴的なのは、組織の発展段階に応じて最適な組織編成が行われ、それに見合うように組織成員の意識変化およびモチベーションの向上策が実施されている。したがって、本研究においては、琉球光和を組織の発展段階とそれに伴う様々な組織マネジメント上の取り組みを秦社長のリーダーシップの観点から考察する。

表1 琉球光和のプロフィール

創業	1963(昭和38)年
資本金	4,950万円
社員数	107名(パート含む)
売上高	43億円(2016年6月実績)
代表者	秦一代表取締役社長

提供された内部資料より著者作成

表2 琉球光和の売上高の推移

2014年6月	43億
2015年6月	43億
2016年6月	43億

提供された内部資料より著者作成

及ぼす過程であり、共有された目的を達成するために個人を動かし、彼らの努力を結集する過程である」と定義している。

2) おもてなし経営企業選については、経済産業省おもてなし経営企業選ホームページ

(<http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keici/>)を参照のこと。また、おもてなし経営企業選受賞企業を対象とした先行研究として、小野(2015;2016)がある。

表3 琉球光和の沿革

1963 (S38)	「合資会社琉球光和医療器」設立
1967 (S42)	本社を那覇市東町1丁目1番地に新築移転
1969 (S44)	ドイツ・シーメンス社と琉球列島全域における医療機器に関する代理店契約を結ぶ
1971 (S46)	<ul style="list-style-type: none"> ・アフターサービス専用工場開設 ・県内で完結できるメンテナンス体制の確立 ・一般建設業の許可を受ける医療施設の新築・増改築ニーズに対応
1972 (S47)	<ul style="list-style-type: none"> ・「合資会社琉球光和」に社名変更 ・機器に関わらず医療を支える全般のサービスに対応
1978 (S53)	手術後の患者(オストメイト)支援を開始
1981 (S56)	<ul style="list-style-type: none"> ・本社ビル新築移転(地下1階,地上6階建) ・総務,販売・企画・技術・商品管理・ショールームを集約 ・オストメイト患者会「うるま友の会」を設立、退院後の社会復帰を支援
1985 (S60)	<ul style="list-style-type: none"> ・「株式会社光和メディカル」を設立 ・医療施設建築、医療情報インフラ構築分野を分社化
2002 (H14)	「合資会社 琉球光和」から「株式会社 琉球光和」へ
2004 (H16)	<ul style="list-style-type: none"> ・物流システムを一新 ・医療材料の管理体制を強化・トレーサビリティの確立
2008 (H20)	<ul style="list-style-type: none"> ・オストメイト向け医療情報誌「ハッピーストーマ」(季刊)を発刊 ・全国のオストメイトに向けて手術後のストーマケアサービスを開始
2009 (H21)	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティ体制を一新 ・本社サーバーールームを新設 ・本社ビル全域における入退室管理・情報セキュリティシステム稼働 ・本社コールセンターを新設 ・CTI (Computer Telephony Integration) システム稼働
2011 (H23)	<ul style="list-style-type: none"> ・医療人向け情報誌 KowaCafe(月刊)を発刊 ・オストメイト支援サイト「ハッピーストーマ」を立ち上げ
2012 (H24)	<ul style="list-style-type: none"> ・オストメイト向け情報誌「ハッピーストーマ」(月間)を発刊 ・介護・福祉用具支援事業を開始 ・日医標準レセプトシステム(ORCA)の取り扱いを開始 ・医療人・医療機関向けクレジットカード事業を開始
2013 (H25)	<ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省より「おもてなし経営企業」として全国50社に選ばれる ・医療人・医療機関向け保険事業を開始 ・創立50周年を迎える
2014 (H26)	創立50周年記念事業「パッチ・アダムス in 沖縄」開催
2015 (H27)	調剤薬局「和ごころ薬局」事業を開始 中央職業能力開発協会(JAVADA)による「キャリア支援企業に対する中央職業能力開発協会会長奨励企業」に選定される

出典：琉球光和ホームページ(<http://www.rkowa.com/profile.html>) (一部著者改訂)

1-2 調査方法

琉球光和の事例における調査方法は、秦社長、管理職、一般社員に対するインタビュー調査、そして、琉球光和に関連するアーカイバル・データの分析に基づくものである³⁾。具体的なインタビュー調査の実施状況に関しては、以下の通りである。

表4 インタビュー調査の実施日程と調査協力者

	調査実施日時	調査協力者
第1期調査	平成26年7月9日 午後2時～午後3時	管理職Mさん
	平成26年7月9日 午後3時～午後4時	管理職Rさん 一般社員Kさん
	平成26年7月9日 午後4時～午後5時	秦一社長
第2期調査	平成26年11月19日 午前10時30分～午前11時30分	管理職Sさん 一般社員Nさん
	平成26年11月19日 午前13時00分～午前14時20分	管理職Aさん
第3期調査	平成27年9月29日 午前10時30分～午前11時30分	秦一社長
	平成27年9月29日 午前11時30分～午前12時30分	管理職Uさん

インタビュー調査にあたっては、各調査協力者に対しておおよそ1時間実施した。なお、2名1組のグループ単位で実施したものもある。インタビュー調査の内容は全てICレコーダーによって録音され、すべて文字データ化した。次に、文字データ化したインタビュー・データは、内容をラベリングし、それらのデータを複数のカテゴリーに類型化した。類型化されたカテゴリーはリーダーシップの観点から比較検討され、カテゴリー間の因果関係を明らかにするというプロセスで分析が実行された。

3) アーカイバル・データに関しては、琉球光和から提供された資料12点、新聞記事12点、雑誌記事2点からなる。

4) Bennis & Nanus (1985) によるとビジョンの特徴として、①組織の実現可能な望ましい未来像である、②組織の具体

II 事例研究

2-1 創業の志に根差したビジョンの構築

琉球光和は、「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンに基づいて、事業を展開している⁴⁾。この「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンのルーツには、「沖縄の医療を支えたい」という創業者の志がある。

2-1-1 創業に至るまでの経緯

琉球光和は、1963(昭和38)年「合資会社琉球光和医療器」として秦富美男氏によって設立された。当時、貿易関係の仕事に携わっていた秦氏は、医療関係者と取引関係があった。その頃の沖縄の医療環境は、十分なものではなく、とりわけ、機器のメンテナンスは行き届いておらず「壊れたら終わり」というようなものが多かった。医療機器を提供する仕事を通じて医療関係者とも親交が深まっていったときに、秦氏は「沖縄に留まって医療機器の事業をしてほしい」との要請を受ける。この要請を受けて、「沖縄の医療を支える」という志のもと琉球光和は創業されたのである。

「君、帰るのやめて、いっしょにここで仕事しなさい」と、その当時のお客様である先生方から言っていた。当時は、ここで仕事をするとだいぶ大変だったと聞いていますが、そういう中から生まれているので、「支えてほしい、支えてあげたい」という志があります。そういうところから「じゃあ、立ち上げようか」というのが原点です(秦社長)。

医療施設だけではなく、関係する全ての人(琉球光和では「医療人」と呼ばれる)および患者を支えて、沖縄の医療環境の向上へと貢献したいというのが琉球光和の創業の志なのである。

的な、納得できる魅力的な未来の姿を明確に描いている、③いくつかの重要な点で現状よりすぐれているという条件を満たしている、④未来の状態、現に存在せず、過去にもなかったような状況を語るもの、以上の4つを指摘している。

2-1-2 「医療人を支える」という志

創業者である父の志を引き継ぎ、事業発展に尽力しているのが2代目の秦社長である。この「支える」という志に関して、秦社長は、以下のような見解を述べている。

私たちは「医療人」って呼んでますけど。ドクターであつたり医療の中で働いている人たちをしっかりと支えることによって、その先にある医療であつたり、「患者」さんであつたりが、支えられるという、この部分がうちの全ての根幹にあると思っています（秦社長）。

秦社長は、先代の志を発展させて「医療人」を支えるという志に基づいてドクターおよび医療関係者、その母体となる組織である「医療施設」、そして、「患者」という医療に関わる3つの領域を支えるという観点から事業を展開しているのである。

私たちのビジネス自体も3軸に分かれていて、「患者さんを支えましょう」と。（中略）私たちが患者さんに触れるのは限界があるので、「医療施設」を支えましょう」と。でも、「医療施設」を支えるためには、「その「医療施設」を支える中にある「医療人」を支えましょう」と。だから、この3つをどう支えるかというところが、私たちで言う、「医療を支え、健康を支える対象だよ」と（秦社長）。

秦社長による「医療人」を支えるという創業の志の発展的な解釈には、2つの側面がある。1つは、「支える」という志をより深いレベルで追求しているということである。創業当初は、医療機器の供給およびサービスの提供ということが「支える」行為であった。しかしながら、「支える」という行為を追求すれば、組織としての「医療施設」だけではなく、

個人としてのドクターおよび医療関係者さらには患者といった医療行為に関わる全ての人々をバックアップするというのが「支える」という行為につながってくるのである。

もう1つは、医療環境の変化への適応という側面である。医療機器の高度化、医療技術の発展、さらには、介護用品の充実といったように、医療機器を納入、メンテナンスするだけでは、十分なサービスが提供できない環境にある。むしろ、予防、治療、療養といった一連の医療行為に関して柔軟にサービスを提供することが求められるような環境に変化しており、その対応が求められるのである。

表5 琉球光和の3軸に基づく事業体制

患者	<ul style="list-style-type: none">➢ 介護福祉機器のレンタル➢ 販売 退院後の患者様支援➢ 調剤薬局の運営
医療施設	<ul style="list-style-type: none">➢ 最新医療環境の紹介➢ 医療機器・設備の設置／導入／メンテナンス➢ 医療用画像診断システム・医療情報システム・院内ネットワークの構築
医療人	<ul style="list-style-type: none">➢ 医療経営コンサルティング➢ 医療施設の開業企画➢ 医療環境に関する教育、医療機関・医療従事者向けセミナーの開催

2-1-3 「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョン

琉球光和は、「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンを標榜している。一見すると、話が大きすぎて社員の共感も得られにくいように思われるが、ビジョンのルーツに関して秦社長は以下のように語っている。

私が入る前からあった社是の中に「我々の可能性は無限大であることを知れ」があつて、（中略）で、やっぱり、可能性無限大なんですよね。ということ

は、世界一、宇宙一ですよ。まあ、「一」という言い方がどうか分かりませんが、やっぱり、「そうだ」と思いますし（秦社長）。

秦社長によると「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンは、先代からの社是にルーツがあり、無限大の可能性を追求するという観点から世界一を目指すという発想につながっている。

また、「世界一」という言葉の背景には、秦社長の自身が積み上げてきたキャリアに裏付けられている。もともと秦社長は、二代目社長に就任する以前は大手電機メーカーで製品開発の仕事に従事していた。そのときの経験が、大きく影響を及ぼしている。

私自身も、やっぱり世界一だとか、最先端だとか、最軽量だとか、そんなところで生活していたんで。やっぱり、それって心躍るんですよ。で、意外に、世界一って速くないんですよ。たとえば、「これ世界最先端」とか「世界一」って言ってますけど、本当に世界中の人と戦って世界一になったわけじゃないですよ。（中略）たとえば、ビデオカメラつくって「世界一」と言っ、このクラスのものをつくれるのは、世界でも5社しかいない。そうすると、5社の中で、5社の数百人の中で掛ける5で世界一になっちゃうわけですよ（秦社長）。

秦社長によると「世界一」というのは、決して途方もない目標でもないという。なぜなら、大手電機メーカーでの実務経験を通じて、特定のジャンルに絞ると「世界一」になるチャンスはいくらでもあるということ学んでいたのである。秦社長は、「可能性は無限大」という創業時から続く社是と自ら

の仕事経験によって培われた「世界一」という意識を融合したというわけである。

だから、「世界一というのは、ちゃんと自分で土俵を設定して、その中で世界一になるという意識を持てば全然なれるものだ」という感覚が私の中にすごくあって。まあ、沖縄だってですよ、最長寿命県だったわけですよ。今、落ちてますけど。一方で、日本は世界一の長寿国。ということは、沖縄は世界一の長寿地域だったわけですよ（秦社長）。

日本は長寿世界一の国であり、その日本の中で沖縄県はかつてナンバーワンの長寿県であった。つまり、世界一の長寿地域において医療環境を提供できるということは、「沖縄の医療環境を世界一にする」という大義を琉球光和が実現できる可能性を有しているというのが秦社長の考えである。なお、世界一について秦社長の考えによれば、医療に携わるということは、決して妥協が許されるような仕事ではないという強い意識も背景にある。

命って、「この人よりこの人が重要」ってないじゃないですか。だから、地域によるものだとか、かけられるコストだとか、技術だとか、いろんなタイミングによって、正直、制限は受けちゃうと思うんですけど。でも、ある一定の環境下の中で今取りうる世界一を受けたいじゃないですか。そういう意味で考えると、命というフィールドであったり、無限大の可能性を持っているという、人はみんなそうなんですよ。そんな中で、本当に自然に私自身も「やるんだったら、世界一」という感覚がすごくあるので世界一を使う。どんな企業でも世界一を狙わなきゃいかんと思います（秦社長）。

このように「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンは、創業からの社是の存在、秦社長のキャリアから形成された信念および医療に携わる者としてのモットーという要素が融合されて形成されたのである。もちろん、このビジョンの基礎には創業からの志である「支える」という意識の存在がある。

2-2 事業の発展段階に応じた組織体制の確立

琉球光和は、「患者」、「医療施設」、「医療人」という3つの顧客層を対象に事業を営んでいる。しかしながら、これら3つの顧客を同時にターゲットにしてきたわけではない。むしろ、組織の発展段階に応じて顧客のターゲットを広げてきたのである。ただ、顧客のターゲットを広げるということについては、「支える」という創業当初の志、それをベースにした「沖縄の医療環境を世界一に」というビジョンに基づいて、「医療人」、「医療施設」、「患者」といった医療に関わるすべての顧客を対象にした事業展開を想定したうえで、組織の発展段階に応じてターゲットを絞ってきたのである。

2-2-1 創業時における組織体制

すでに述べたように創業時の琉球光和の主たる事業は、「医療施設」に機器を納入することであった。その頃の沖縄県では、「医療施設」の設立が相次いでいたこともあり、医療機器の需要は増加していた。それに加えて、医療機器を納入する会社も限られていたので、琉球光和は多忙極める職場であった。秦社長は、入社した当時の琉球光和の社員の仕事ぶりを目の当たりにして、感動を覚えたと言う。

たとえば、私たち、医療機器とか、医療の材料とか、販売しているのですけど。「今日のオペとか、今日の患者さんがよくなるために、こんなに直結しているのか」と。たぶん、今日のオペ、緊急オペに間に合わせるために私たちは行って、私たちがそれをうまくさばききれるとそのオペができるし、さばききれないとオペができないんですね。だから、よく本当に、たとえを使いますが、すばらしい歌手がいても、届けようと思ったら音響だったり、舞台設備だったり、いろんな方たちの協力で初めてそれができる。その人たちがいないと、実は歌える人のできることはすごく少ない。その、命の事をやっているんだなと（秦社長）。

当時の琉球光和の社員の仕事ぶりを見て感動した秦社長であったが、医療の現場の裏方を担う最も重要な仕事を担っているという自負を琉球光和の全ての社員により強く認識してもらう必要があると思うに至った。

2-2-2 マトリクス組織体制の確立

「医療施設」に対してより上質なサービスを提供するために確立された体制が、マトリクス組織である。そもそもマトリクス組織というのは、特定のメンバーが、職能別の部門と事業の部門の両部門に所属する組織構造を意味する。琉球光和においては、このマトリクス組織を独自にアレンジして、「医療施設」に提供する機器を専門領域別に分かれた部門と取引先の病院の特性別（規模および運営主体）に分かれた部門の各々のメンバーがニーズに対応してその都度チームを編成するというマトリクス体制を構築した。

私たちは機械専門なので、縦軸のプロフェッショナル、専門分野の方なんですけど。一般営業が横

軸と言われて、あるんですね。一般営業、たとえば、病院、県立病院を担当しているAさんがいます。そこに私が産婦人科で、ピンポイントで入ってくるというような形なので、1人では仕事ができないようになっていっているのですね。一般営業と私と、たとえば、ダブルで営業しますし。そこにオペ室関係の分野の課もいっしょに働くこともあります（管理職Rさん）。

他社さんと縦軸だけ、プロフェッショナルだけの会社さんとか、逆に広く浅くしかやってなくて深くなってくるとメーカーさんと呼ぶという業者さんもいらっしゃるの、その点うちは網羅できているので、病院さんにとってもありがたい存在なんじゃないかなと思ってます（一般社員Nさん）。

このマトリクス組織は、「医療施設」を支えるという創業当初の事業の方向性を施設の多様化と医療機器の技術の向上という経営環境の変化に適応させたものである。ニーズをいち早くキャッチし、そのニーズに適切に対応できる体制がマトリクス組織というわけである。また、このマトリクス組織という体制が、ライバル社との競争優位を生み出していると社員に認識されている。

マトリクス組織は、「医療施設」を支えるというコンセプトにおいては有効に機能したが、琉球光和では「医療施設」だけではなく、医療に携わる全ての人々を意味する「医療人」、そして「患者」という医療の全ての関係者を「支える」というコンセプトで事業を展開することが基本的指針である。組織の発展に伴い、琉球光和では、「医療施設」、「医療人」、「患者」と事業の範疇を拡大してきた。その一連のプロセスの中で、マトリクス組織の体制から次の体制へと変貌を遂げている。

ビジネスが2（2軸目で「医療施設」を支える）から始まったけど、お金にする部分が2の部分だったというだけで。多分、創業の経緯は医療法人の中の、いわゆる、ドクターとのつきあい、そのドクターが困っていると、「患者」さんが向こうにいます。「困ってる、何とかしてくれ」、「何とかしましょう」というところから始まっているので、うちは医療機器を売りながら常に意識しながら仕事をしてた。それが、ここ数年の中でしっかりと見える形で、「3軸見えてきたな」というのがここ3年の流れだと思います（秦社長）。

秦社長によると、創業のきっかけはドクターを支えるというところからスタートしている。これが1軸目となる。ドクターを支えるという流れから「医療施設」を支える2軸目が存在し、その先に「患者」という3軸目が存在する。これまでの事業においては、事業の収益を支えるのが2軸目の「医療施設」を支えるという軸であり、その軸で有効に機能したのがマトリクス組織だということになる。だが、「医療人」および「患者」のニーズがより多様化、顕在化する環境へ変化した。その環境適応のために、新たなステージの組織体制の必要性が出てきたというのが秦社長の見解である。

2-2-3 チーム制を主軸とした複合的な組織体制へ

「医療人」、「医療施設」、「患者」という3つの軸を「支える」といっても、具体的にどのようなことが求められるのだろうか。当然のことながら、そこでは従来の医療機器の提供とメンテナンスに加えて、「医療人」の多様なニーズに対応するコンサルティング機能あるいは療養中あるいは介護が必要な「患者」へのサポートといったように多岐に渡る。

「患者」さんを支える層、「医療施設」を支える層、「医療人」を支える層。で、この人たちが一緒に仕事をやるからマトリクスなんですけど3軸あるなど。その3軸をならべているのですけど。「患者」さんを支えるというのは、実際に「患者」さんのお宅に行って、介護用具のAさんが立ち上げた在宅の部門だったり、ストーマの人工肛門の部分であったり。で、今年から薬局運営とかもしていますので。その部分ですね（秦社長）。

「患者」を支えるということに関しては、以前から事業として立ち上がっていたストーマ（人工肛門）の提供、さらには、介護用品に代表させる在宅ケアの事業が展開されている。ここにおいても、器具の提供だけではなく、「患者」へのケアおよび「患者」のコミュニティのバックアップなど「患者」を支えるという1つの軸ではあるが、手厚いサービスが展開されている。

次に、「医療施設」を支えるという軸においては、ハードウェアとソフトウェアの2つの側面が求められるとしている。ハードウェアを充実させるだけではなく、ソフトウェアの充実も求められている。

「医療施設」を支える部門は大きく2つあって、ハードウェアで支えようという部分とソフトウェアで支えようという部分。ハードウェアの部分は、もちろん、医療機器であるとかハイテクな機器から注射器までそういうものを。あとは、それをどうメンテナンスするか。ソフトウェアとえば、「医療施設」の経営だとか運営だとか、そこをコンサルティングとして支える（秦社長）。

ソフトウェアの側面で「医療施設」を支える病院経営のコンサルタントにおいては「医療施設」

を支えるだけではなく「医療人」を支えるという側面も有している。

「医療人」を支えるというのは、「医療人」は1人なんですけど、個人として見てます。個人としての将来設計の中で、たとえば、その人が将来は「自分の病院をもちたい」、「開業したい」という開業のお手伝いもありますし。あとは、やっぱり、教育だとか資格取得だとかいうものもあると思うんですね。で、情報誌を発行したり、クレジットカードであったり、最近すごく多いのが相続だとか承継だとか（秦社長）。

これらの3軸は、独立に存在するわけではなく、各々の軸がそれぞれ関係性を持っている。たとえば、「医療施設」を支える仕事でスタートしたとしても、そこから「医療人」を支える仕事が派生し、来院する「患者」へのサービスへと展開していく場合もある。つまり、時間的経過に伴って、3軸が複雑に入り込んでくるのである。ゆえに、それぞれの顧客をターゲットとする営業力、個々の顧客のニーズに対応できる高度な専門性、さらに、各部門の緊密な連携という組織マネジメント上の課題が生じてくるのである。

このような経営環境に適応するためには、創業当初のような職能別組織だけでも、あるいは、「医療施設」を支えることがメインであったときのマトリクス組織だけでも十分に対応できない。むしろ、これらの組織上の特性をうまく融合させて、顧客のニーズに対応できるより柔軟性の高い組織体制を秦社長は目指すことになる。

この3つが事業部になっているのではなくて、コンサルティング、ソフトウェア系のことをやる。去年は、薬局チーム、薬局立ち上げチームとコンサル

ティングチームが別だったのですけど、今年はやっぱり「思いとして一貫通貫だよ」ということで。先生と寄り添いながら、病院をつくりながら、先生の立てた横に薬局をつくるので、ここは一貫通貫で1つの部分にしようとかです。

「患者」さんを見ているチームは、介護を立ち上げるときは介護立ち上げチームだったのですけど、やっぱり、「患者」様というのは1つの病院のようなB to BではなくてB to C ビジネスなので、その中でどうやって退院した「患者」さんを見ているかの一つの流れだよということ、ここに1つの事業をしています。ここは、本当に、私たちの頭の中には「医療人」がいて、その先に「医療施設」があって、その先に「患者」さんがいる(秦社長)。

マトリクス組織に次ぐ琉球光和の組織は、「医療人」、「医療施設」、「患者」という3軸をそれぞれメインの顧客とする部門は存在するものの、顧客への対応のプロセスで必要となる部署から必要となる人員を随時投入してチームを編成するというプロジェクト・チームを組織している。

そうですね、やっぱり、短期、短期では、1つ事業を立ち上げる、たとえば、介護を立ち上げるとなると、ゼロからやると負荷が、ご存知の通り、かかりますので、そこに特化した組織にするわけですよ。ところが、少し「立ち上がったね」となると、それをやるためにちょっとひずみがあった部分を元に戻して、全体の中では「こういう思いで、こうなだから、この人たちといっしょにやると通じやすいよね」とか。「これは、今までは、これをやるチームとこれをやるチームを別々にやってきたけど、そもそもこのチームが情報持ってきてここにボタンタッチしてあげるのが本来の形だよ」と整理する。たぶん、私たちのビジネスが進化したり、大人になればなる

ほど、次の組織形態というのが、たぶんそこにはあるのだろうなと(秦社長)。

もちろん、マトリクス組織で対応できる業務はマトリクス型の組織で対応し、本社スタッフは職能型の組織を取っている。すなわち、プロジェクト・チーム、マトリクス組織、職能型組織が混合したハイブリット型組織が形成されているのである。このようなハイブリットな組織形態を展開するにあたって秦社長の基軸となっているのは、創業の志にある「支える」にあって、経営の姿勢として全くブレがない。「支える」という目的を実行する手段として様々な組織の形態が存在するわけであり、「支える」というミッションを実現する最適な形態の選択肢があり、顧客のニーズに最適に対応できる組織を編成するというのが琉球光和の組織編成の最大の特徴である。

2-2-4 ビジョンをシステムに体现する

琉球光和の経営の基軸には、「支える」という創業の志と、それをベースにした「沖縄の医療環境を世界一に」というビジョンが存在する。このようなミッションおよびそこから派生するビジョンに基づいて事業は展開しているのであるが、いくら立派なお題目があっても、実践しないことには意味をなさない。この点に関して、秦社長は以下のような見解を述べている。

事業を選択していく中で、たとえば、「お客さんとバッティングする事業が出てくるんじゃないか」とかいろんなことがあり得ると思うんです。特に私たちがみたいに、いろんな事業を小粒でたくさん展開していくと、「あれはどうだ」ということが、普通に起こり得ると思うんです。でも、そこにたぶん、私たちはこれが善の流れだと思うんですけど。3軸で

いくと、たぶん、そこがぶつからないし、当然、収益という部分でもぶつからないし、喜ばれると思うから。「収益は、絶対でるよね」という方向で、私たちは設置しているつもりなんですよね(秦社長)。

秦社長は、ビジョンの共有を重視しながらも、実際にそれらを事業に展開していくには、いかにビジネス・モデルに具現化できるかどうかにも重視している。これまでも指摘した通り、琉球光和は「支える」というキーワードのもと「医療人」、「医療施設」、「患者」という3軸に基づいて事業を展開してきた。ビジネス・モデルの展開に関しても、この3軸が事業の取捨選択の基準となっている。そこでは、単純に収益がでるといふ論理が求められているわけではなく、「支える」という思いに則ったものであるかどうか重視される。このようにビジョンからビジネス・モデルという一連の流れの中で事業を捉え、戦略的意思決定に反映させ、事業の発展につなげていくというのが、秦社長の思考である。

2-3 組織成員の学習能力の構築と組織の学習能力の向上を促す

琉球光和は、組織の発展に応じて組織の形態を柔軟に適応させてきた。組織の環境適応の過程においては、その複雑さが増してきて、組織成員に対する要求の度合いも増大してきた。決められたタスクをきちんとこなす段階に始まり、チームで高度な専門性と顧客のニーズをくみ取る複合的な行動を求められ、現在においては、個々の組織成員がタスクの遂行、メンバーとの高度な連携に加えて、主体的に事業環境に働きかけ続けることができる学習の力の向上が求められている。

2-3-1 当事者意識を涵養する

「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンのルーツについては、「支える」という創業の志、そして、「我々の可能性は無限大であることを知れ」という社是が基礎となっていた。

この「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンに対する社員の反応として、まず当初を知る管理職は、そのときに受けたインパクトを以下のように語っている。

アジアの中心で、「沖縄が中心だよ」と社長に教えられたんですよ。なぜなら、今までは、もう世界とか、はたまた日本まで私たち意識ないですよ。沖縄の本島で暮らしている、そこが全てだったんで、その社長がよく言うんですけど、世界地図、「沖縄はおへそで、こういう形でどこでも行けるんだよ」と。(中略) これからは東京から発信が来る沖縄ではなくて、沖縄から発信する、東京に発信する情報源の島だよ」ということを教えられて、頭の中にパーと広がりましたね。「そんな遠くないんだ」と(管理職Mさん)。

私たちは、井の中の蛙でしたので、「小っちゃい沖縄が世界一になる？」ってなったんですね。だけど、「できないことないな」って。本当に、私もすごいスパルタをされた。私は、期待も込められて。「外へ行って(営業して)きなさい」ということで、北は北海道、東京、秋田、大阪とか、奄美とか九州とかずっと歩いて。歩きながら思ったのは、やっぱり、「沖縄にだけ、気持ちをとどめちゃいけない」というのが、「本当だなあ」と。言葉にはできないんですけど、外に出て自分たちを見るということは、とても必要ですね(管理職Aさん)。

沖縄から世界一という一見すると壮大な話に、当時のメンバーは少なからず当惑したものと思われる。しかしながら、秦社長の対話と機会を提供することによって、沖縄の中で仕事をするという見方から沖縄を中心に情報を発信していくという見方に発想の転換を促されたのである。その発想の転換に基づいて行動することで、従来の発想や思考法およびそれに基づく行動に対する意味づけに変化がもたらされたのである。一方で、ビジョンが確立されて以降に入社した社員は、以下のような見解を示している。

入社する前から社長が僕ら学生に対して常に熱い思いで「世界一になるんだ」、「世界一になるんだ」と言ってる感じはしたので。やはり、入社する前から琉球光和という会社は、医療を支えるという立場では、県内では間違いなくナンバーワンというのは頭にあったので。そのプライドみたいなのは持ったまま、僕も会社入ったので。「世界一」という言葉というのは、「えっ」というのではなくて、学生の頃から「そうなんだ」、「そうなんだ」と聞いたので、あまり抵抗というのはなかったですね(管理職Sさん)。

琉球光和は、人事部を持たず、採用活動においては、その都度、若手社員を中心としたチームが編成されて、チーム主導でプロセスが推移していく。このインタビューでは、秦社長が前面に出てビジョンをアピールしているように思われるが、採用の場づくりは社員が行っている。そういうところから考えると、秦社長がビジョンを積極的にアピールすることはもちろんであるが、その場を支える全ての社員によって共有されているからこそ、ビジョンが伝わるのである。入社する社員も、ビジョンに共鳴して入社し、入社後にさらに強化されていくのである。そのように考えると、共有ビジョンがうまく浸透す

るようなシステムとして機能しているものとも言えるのである。採用活動以外でも、琉球光和では社員の経営参画が推奨されている。その最たるものが、社員の給与・賞与を査定する「評価委員会」である。2年目以上の社員が、その委員会の中で半年間かけて評価基準を討議するというものである。一般的な企業ではあまりみられないことであるが、社員が自らのモチベーションの源泉の1つである評価の基準づくりに参画できることは、採用活動と同様にビジョンの共有が促進される。これら一連の社員の意識を促すリーダーシップに関して、秦社長は思いを以下のように語っている。

「経営者が君で、私たち作業者という役割分担ではなくて、みんながこれを経営しているということにいったときに初めてうまくいくという感じが、そのときにあってですね。(中略)やはり、「社員が経営者になることだ」と私自身は思っているんですね(秦社長)。

この思いを実現するために、秦社長が二代目の経営者として琉球光和を導いていくにあたって重要視したことが、社員の当事者意識を涵養させることであった。この当事者意識の感覚について、さらに以下のように述べている。

経営者だったらみんな、顧客だったり、長期視点だったり、社員視点だったり、いろんなものを持つわけであって。じゃあ、もういっそのこと経営者になってもらうという。「経営者になるのが、いちばん近道なんだ」と。(中略)少なくとも、自分の出したアイデアで自分が責任をもって、自分が動かして、お客さんのところで長期的にビジネスがうまくって、しかも、お客さんから「ありがとう」と言われる、地域社会にも「おお、すごいね」と言われるという、そ

の「おおもとは、私です」という感覚になれるかどうかだと思うんですね（秦社長）。

社員一人ひとりに当事者意識を持って能動的に事業に取り組むように意識の変化を促していくことが、琉球光和の「支える」という創業の志を実践するには不可欠だと秦社長は考えている。社員が当事者意識を有しているからこそ、業務に責任をもち、自らのアイデアを実行するような活動が実現する。そのような社員であれば、顧客である「医療人」や「患者」さらには地域社会にもプラスのインパクトをもたらすことができるという見解を秦社長は持っているのである。

2-3-2 多様な学習機会の提供

社員がビジョンを共有して当事者意識を持ったとしても、目まぐるしい環境の変化に社員が適応できるには、社員が成長しなくては話にならない。社員の成長に関して琉球光和では、継続的な学習の機会を提供している。そこでは、学習の提供だけでなく、現場での業務経験に対して管理者が適切なフィードバックを出すことによって部下の成長を促している。

私たちは結構ですな社員教育を重視しております、つい先日の土曜日の午前中、全社員で会議室に集まってセミナーを受けているのですけど。そういったところでも社長の考えを聞くところが、最初にあったり、最後にあったり、あります。後は、キックオフという1年のスタートのときにも、「今年は、こういう考えでいきます」とか聞く機会がありますし。結構、全体で把握するセミナーはありますし、集まり勉強会みたいなものが多いです（管理職Mさん）。

勉強会は、会社内で定期的というか、不定期でかなりの頻度があるので、そこにはしっかり参加するようにしています。あとは、現場から教えてもらうことが、いちばん多いし、身になるのかなと思ってます。分からないことは、すぐ聞く。やっぱり、ちょっと商品の、「新しい商品出ました」と提案に行っても、先生の方がよく知っていたりするので。実際に「患者」さんに使ったりとか、そういう知識量は上の先生は多いので（一般社員Kさん）。

琉球光和では、定期、不定期を問わず様々な形で社員教育の機会を設けている。社内の勉強会だけではなく、希望してその理由が認められれば学会等に参加して高度な知識を得る機会も与えられている。

この前、同期の女性が、普通はメーカーの勉強会で看護師様向けの勉強会なんですけど、その子は学会のときに、日程を合わせて「この勉強会に参加したい」ということでOKをもらって参加したということはありますね（管理職Rさん）。

入社して接遇とかそういうことを自社でやっていなかったもんですから。「やりたい」というのを上司に相談して、資格を取らせてもらったんですよ（管理職Uさん）。

教育の場だけではなく、「医療人」との相互作用を通じて積極的に学習している。また、現場における相互作用として特徴的なものが、宿題と呼ばれるものである。

で、うち、多分、「行け」という感じで3か月の研修が終わったあとは、ポンと営業に出されるんですよ、正直。教育があるようで、ある意味「場数を踏

んでこい」というような、私達とかはそういう課なので。さっきSさんが言ったように何か出されると分からないことが多すぎて、宿題持って帰ってくるんですけど。ある意味、マニュアルがない分、みんながそこを教えてくれるんですよ。だから、すごいそこでもいろんな人の知識で分からないことに対していっぱい教えてもらえるので、場数を踏んで周りから教えてもらうことも成長につながっていると思っています(一般社員Nさん)。

宿題とは、現場の関係者からの問い合わせやリクエストに対して、その場で十分な回答ができないときに、会社に持ち帰ってしっかりとした回答を準備して、後日フィードバックを行うというものである。この宿題の経験の積み重ねが、自己マスタリーにつながっていくのである。ただし、宿題に関して重要なことは、宿題として持ち帰るかどうかが明確な意思を相手に示すということである。

医療というのは、人の命を預かっているところから、私達は宿題を持ってくるので、「あいまいな返事をするな」と。あいまいな返事で「頼りない」と思われても、「すいません」と頭を下げて「答えを持てきますから」と言って帰ってきなさいと。あとで、大きな事故やクレームにつながるのは、あいまいなところですよ。確認を怠らない。「あれ持った、これ持った」とすごくうるさい上司なんですけど、そこは私のやるところなのかなと。「あとは、任せるよ」とは、口が裂けても言わないですね。「どうやるの、どんなふうにするの、最後はどうやるの」と聞いてから、「OK」と(管理職Aさん)。

現場で分からないことがあれば、宿題として持ち帰るという習慣づけが、管理者によってなされている。命を扱う現場でのクレームは、まさに人の命

に関わる事柄なので是非でも避けなければならない。そのような事情ゆえに、あいまいな対応を絶対しない、分からないことがあれば宿題として持ち帰り、あらゆる人々のサポートを得て万全の回答を準備するということを徹底して習慣づけられているのである。

これらいずれのものも医療に直結する学習であるが、これらの学習機会以外に琉球光和では、ビブリオバトルを研修に取り入れている。ビブリオバトルとは、発表者が推薦図書を紹介し、聴衆が最高の一冊を決定するという競技である。琉球光和では、新入社員が先輩社員の前でビブリオバトルに挑戦する。この取り組みの背景にあるのは、プレゼンテーションの経験だけではなく、多読を習慣化させて知識と教養を養うことにある。

2-3-3 全社的情報共有の機会

すでに述べたように琉球光和は、「医療人」、「医療施設」、「患者」という3軸に基づいて「医療施設」の営業、「医療人」のコンサルティング、「患者」のケアといった事業部に分化され、各々の事業部には部門別に課という職場が組織されている。各々のセクションは緊密に連携し、課題や顧客のニーズに応じて適宜チームが編成され、事業の進展にともないチーム構成自体が変化していくという組織体制が展開されている。複雑なチーム組織の形態ではあるが、キックオフという全体ミーティングにおいて全社的情報共有の機会が与えられている。

「この課で運営しているんだな」というところが特に感じましたね、キックオフで。課で全然、動き方が全く違いますし、何でしょう、目標金額も違えば行動指針も違うので、それに対してのミーティングも全て課で決めるので。課で決定したことを、社長にOKもらって、その場で話すので。「こんなにも、

他の課と違うことをやっているんだ」と思ったのもキックオフです。大きな会社の中の小さな会社という、そういった捉え方がキックオフではできませんでしたね(管理職Rさん)。

チーム体制において必要となるのが、各部門の高度な連携および局面に応じて柔軟に組織編成を変える適応力である。キックオフのような一堂に会する場で自らが属する部署の情報を発信し、他部門からの情報を入手し、そのプロセスではお互いに腑に落ちるまで議論するという場によって、チームおよび組織全体での学習および各社員の学習が促進されているのである。

やっぱり、その中で一段ブレークダウンされた、その精神的な目標とか。彼等がつくってくるんですよ。だから、経営理念も、うちの会社の経営理念があるんですけど、「正直、分からんだろう」というところがあって、「それに対して、うちの課の解釈はこうだ」という課ごとの、自分たちのビジネスに即した琉球光和の経営理念の解釈というのをつくるんですよ。で、それをやることで、もしくは、そうやるグループ同士がみんな集まることで、会社の理念だったり、まあ、いわゆるビジョンだったり、ミッションだったり、達成できるんだよねと。身近なところに落ちてるんで、そこに「経営者になれよ」と(秦社長)。

このような職場集団の課をベースとしたチーム体制についての秦社長の思いは、すべての社員が自らの解釈で理念やビジョンを解釈し、それに基づいて経営者の感覚を有して事業に当たってほしいというものである。すなわち、各々の社員が琉球光和を経営するという当事者意識を持って業務に臨めば、その人の学びがあり、それぞれの学び

を統合することで組織全体の学びにつながる。結果として、琉球光和が目指す「沖縄の医療環境を世界一にする」というビジョンに寄与する様々な行動につながっていくのである。

III 結論

琉球光和の秦社長は、医療に携わるすべての関係者、「医療人」を支えるという創業者の志から派生したビジョンを実現させるために、当事者意識の涵養を通じて社員の成長を促すリーダーシップを発揮して、経営環境の変化に柔軟に適應できる組織体制および学習環境が確立されて持続的発展を成し遂げている。

秦社長リーダーシップには、大きく分けて組織の発展段階に応じて組織体制を整備していくというハード面と環境の変化に迅速に対応できる社員および組織全体の学習能力を高めるというソフト面に分類できる。

秦社長は、琉球光和の事業として「医療人」、「医療施設」、「患者」という3つの軸で創業以来の志である「支える」をキーコンセプトとして展開することを構想していた。3軸同時に事業展開するのではなく、組織の発展段階に応じて「医療施設」からスタートして、「医療人」、「患者」へと事業の幅を広げてきている。その際に特徴的なことは、職能別からスタートし、マトリクスそして自立型のチーム組織へとその形態を適應させたことである。

組織編成の軌跡から言えることは、組織が発展するにつれてより複雑な組織になっており、それゆえに組織のメンバーに要求される内容も高度になってきている。つまり、より高いレベルでの職務遂行の専門性はもちろんのことメンバー間の緊密な連携が社員に求められるのである。そのためには社員の高いレベルの当事者意識と成長意欲が

必要となってくる。そのために、多様な学習機会を設け、自ら考え、自ら動ける社員になるように促しているのである。

参考文献

- ◎ Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques." in M. Chemers & R. Ayman (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*, pp.49-80. San Diego: Academic Press.
- ◎ Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962). "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *Personnel Psychology*, 15: 43-56.
- ◎ Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons. (野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか』英治出版,2014年)。
- ◎ 下所 諭(2014)『沖縄上等企業に学ぶ最高のチームのつくり方』中央経済社。
- ◎ Halpin, A. W. & Winer, B.J. (1957). "A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions," in R.M. Stogdill & A.E. Coons. (eds.) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- ◎ Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without Easy Answers*, Harvard University Press. (幸田チャーミン訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部,1996年)
- ◎ 桑田耕太郎・田尾雅夫(2010)『組織論 補訂版』有斐閣アルマ
- ◎ 三隅二不二 (1978)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣
- ◎ 中村 香 (2011)『学習する組織とは何か-ピーター・センゲの学習論-』鳳書房
- ◎ 日本経済新聞 2012年8月8日朝刊
- ◎ 日本経済新聞 2012年10月23日朝刊
- ◎ 野中郁次郎・紺野 登(2012)『知識創造経営のプリンシプル-賢慮資本主義の実践論-』東洋経済新報社
- ◎ 沖縄タイムス 2008年6月10日夕刊
- ◎ 沖縄タイムス 2010年12月5日朝刊
- ◎ 沖縄タイムス 2011年10月4日朝刊
- ◎ 沖縄タイムス 2013年2月15日朝刊
- ◎ 小野善生(2015)『社員満足と顧客満足を結びつけるマネジメント-四国管財株式会社の事例研究-』『彦根論叢』405号58-75頁。
- ◎ 小野善生(2016)『社員の親密性によってもたらされる競争優位-株式会社ファースト・コラボレーションのケーススタディー』『彦根論叢』407号72-89頁。
- ◎ Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). "Teamwork Behaviors: A Review and Integration of Frameworks." *Small Group Research*, 37, 540-570.
- ◎ 琉球新報 2008年5月27日朝刊
- ◎ 琉球新報 2010年12月15日朝刊
- ◎ 琉球新報 2011年1月26日朝刊
- ◎ 琉球新報 2011年8月9日朝刊
- ◎ 琉球新報 2012年10月24日朝刊
- ◎ 産経新聞 2011年6月7日朝刊
- ◎ Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization: Second edition*, Random House Business. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織-システム思考で未来を創造する-』英治出版,2011年)。
- ◎ Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, 4: 577-594.
- ◎ 戦略経営者「戦略経営者登場 琉球光和 秦 一-社員が経営に参画する新たな企業モデルを実現-」2014年6月68-70頁。
- ◎ 商工ジャーナル「社員全員を経営者にして沖縄の医療を世界一にする」2014年12月24-26頁。
- ◎ 山口裕幸(2008)『チームワークの心理学-よりよい集団づくりをめざして-』サイエンス社。

参考URL

- ◎ 経済産業省おもてなし経営企業選ホームページ (<http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keici/>)
- ◎ 株式会社琉球光和ホームページ (<http://www.rkowa.com/>)

Leadership That Promotes Employee Development

A Case Study of a Self-Managing Team at Ryukyu Kowa Co., Ltd.

Yoshio Ono

This research is a case study of Ryukyu Kowa Co., Ltd., a company which implements leadership practices that promote employee development. Ryukyu Kowa, whose mission is to support all people working in medical services, has built an organization with both flexibility to adapt to environmental changes and leadership that fosters learning and growth of its employees.

