

2005 年度

卒業論文

変革する組織とそのリーダーについての考察

(株)ファーストリテイリング柳井正氏の言及頻度分析

早稲田大学商学部 4 年

井上達彦ゼミナール第 2 期

1F020286-3

小佐野 絵美

SUMMARY

本論文は、組織変革実行にあたり重要な役割を担うリーダーは、どのような素養を備えていれば変革に伴う遠心力を解消し、組織変革を成功に導くのか、また、リーダーは一貫して同じ素養を備えているべきか、その時々において変わるべきかを明らかにすることを目的としている。

Iではそもそも組織とは変革しなければ陳腐化し、その企業は衰退していくことを述べ、継続的に成長をしていくためには組織変革をしなければならないということについて説明した。また、同時に慣れ親しんだ現状を変えていかなくてはならない変革に対して生まれる抵抗という問題点を挙げ、その解決の鍵、すなわち組織変革の成功の鍵を強力なリーダーシップを持ったリーダーが握っていることについて京セラの事例を交えて述べている。

IIでは、まず強力なリーダーシップのあるリーダーと継続的な組織変革を行なう企業の一つとしてファーストリテイリングをケースに用い、フリースヒットなどこれまでの成長過程から社長交代劇などの流れを主に説明している。また、「責任を取ろうとしない」「安定志向」という現在の社長が社員に対して抱える問題、「結局はワンマンである」という社員の感じている問題点も加え、それによって、リーダーである柳井氏が組織変革を積極的に行い、一見組織変革は成功しているようだが、実際はさまざまな問題が起きているのだということについて触れている。これらの問題点とIVの調査結果とで変革時のリーダーにとって必要な素養を明らかにしていく。

リーダーの備えるべき素養は何なのかについての調査方法としては、PM理論とコッターのリーダーシップ理論を合わせた5つの素養をもとに、2000～2005年（第39期～第44期）の事業報告書の「株主の皆様へ」という柳井氏のあいさつ文を対象に言及頻度分析を行い、その発言の割合の推移を表した。

そこから、全体を通じて新たな挑戦、変革への意欲は高い数値を出してはいるものの、その時々業績や戦略の内容によって発言の割合は変化してはいること、また、5つの中でも権限委譲に関するもの、打ち出した戦略や企業の理念などを継続して浸透させていくことに関するものの割合が極端に低く、近年ではゼロで推移しているということがわかった。そしてこの調査結果と業績等を照らし合わせ、変革の段階や成長段階によってリーダーに求められる素養は変わってくることが推測できた。

しかし、ファーストリテイリングでは組織の変革に応じてリーダーの言動は少なからず変化はしているものの、それでも社長、社員それぞれが問題点を抱えていることから、急成長期から現在に至るまで一貫して権限委譲とビジョン浸透に関する言及頻度が低いことが問題を生んでいるのではないかと予想した。そしてこれら2点を問題点の内容と合わせてみていき、現在のファーストリテイリングのように強力なリーダーシップはありながらも、企業規模が大きくなり成長速度も遅くなった状態の組織を変革する場合において、こ

の権限委譲とビジョンの浸透こそがリーダーに大事な素養となりうるということを結論としている。

目次

SUMMARY.....	P.2
目次.....	P.4
序章.....	P.6
1 問題背景	
I 組織変革とリーダー.....	P.8
1. 組織変革とは何か？－その必要性和問題点	
2. リーダーとは何か？－変革におけるその役割	
3. 京セラの事例－変革と強力なリーダーシップの関係	
II ケース ファーストリテイリング.....	P.11
1 ファーストリテイリングの歴史	
1.1 ユニクロが生まれたとき	
1.2 フリース大ヒットでの急成長	
1.3 業績伸び悩みと社長交代	
2 現状と今起きている問題	
2.1 現状	
2.2 社長の感じる問題点	
2.3 社員の感じる問題点	
III 組織変革とリーダーの素養の調査.....	P.14
1 分析の枠組み	
1.1 PM 理論	
1.2 コッターの 3 素養	
1.3 調査の流れ	
2 仮説	
3 言及頻度分析による調査方法とその対象	
IV 調査結果と考察.....	P.17
1 個々の素養についての調査結果と仮説検証	
1.1 PM理論での調査結果	
1.2 コッターの 3 素養での調査結果	

1.3 ステージごとに必要な素養は変化するか否かに関する仮説検証

2 それぞれの理論をあわせてみたときの調査結果と仮説検証

2.1 5つの素養における言及頻度の割合

2.2 リーダーが変革にあわせて変化してきたか否かに関する検証

終章.....P.24

1 現在起きている問題点と言及頻度分析の結果

2 結論

3 本研究の今後の課題

付属資料.....P.26

参考文献.....P.31

序章

1 問題背景

現在、組織にとって変革は成長戦略実行に伴う大きな課題であり、多くの企業がその課題に取り組んでいる。

なぜ変革に取り組むかという、組織とは、一度デザインしたままで永久に生き続けられるものではなく、環境や時代の変化によってそのつど最適に変えていかなくてはならないものだからである。もしその組織が今の環境に適応しているのだから変革の必要はないとした場合、次の環境の変化に対応とする意識が薄れるため、長期的に見た場合適応が難しくなる。つまり、短期的な適応が成功しているような企業であっても、常に先の環境変化に備えているような企業でなければ成長はなく、衰退するのみである（金井，2004）。

しかし、変革には内外の環境の変化による不安定さから生まれる抵抗が付随する（金井，2004；ジョン P.コッター，1999）。それは今までの慣性を変えることであり、未知の領域へ踏み出す恐れや不安が生まれるからである。それを束ねていくのが松下幸之助や本田宗一郎などに代表されるリーダーであり、リーダーの打ち出すビジョンであった。

最近で言えば、製造業史上最悪の赤字を抱えていた日産自動車を様々な変革によって V 字回復に導いたカルロス・ゴーン氏¹が有名である。ゴーン氏は、それまでの日産の常識を変えていった。会議では実際に自社、他社の商品に試乗をし、テストコース上で率直な意見交換をし、また、当時はまだ部署意識が強かった中であえて違う部署のメンバーを集め、そのチームに改革案を考えさせた。最初のうち、変革は上手くはいかず、混乱も起きていたようであるが、社員を夕食会などに招きそこでゴーン氏が彼らの目指すこと、自分の考えることを示したとき社員の意識は変わったという（テレビ東京報道局，2005）。

このように、戸惑いや混乱が起きる変革時においても、変革の先にある目的や目標をしっかりと描きその必要性を伝え、意識改革をしていくことで変革への抵抗は解消していくのである。そしてその役割を果たせるのはゴーン氏のような強い意志を持ち、明確な未来図を描け、たくさんの人々を巻き込んでいける、いわゆるカリスマ性の強い、強力なリーダーシップを持つリーダーであることがわかる。

強力なリーダーシップを持ったリーダーがおり、成長を遂げてきた企業は数多くあるが、それが継続的に続くことは難しい。しかし、20 年近く常に変革を行ない、成長し続ける企業の一つにファーストリテイリングがある。ファーストリテイリングは強力なリーダーシップを持つ柳井氏が率い、挑戦、成長をモットーに 1999 年頃から急成長を遂げた企業である。しかしながら、現在では、カリスマと呼ばれるリーダーが率いているのに、社内ではさまざまな問題が起きている（日経ビジネス，2005 年 9 月 26 日号）。ゴーン氏などの例に

¹ 1999 年、フランスの自動車メーカー・ルノーから再生請負人として送り込まれ、その後日産は 2005 年 3 月期には連結決算で純利益 5123 億円を達成するほどになった。

よれば、強力なリーダーシップを備えたリーダーは変革時であってもその不安や抵抗を解消し、変革に対する求心力は強く働くはずである。しかし、今のファーストリテイリングは強力なリーダーシップを持つといえる柳井氏がリーダーであるにもかかわらず、変革がもたらす不安定さを克服できていないようである。

組織変革に付随する諸問題を解決するリーダーは強力なリーダーシップを備えているべきではあるが、ファーストリテイリングの状況を見ると、それだけではないようである。では、変革を行なう時にはどのような素質を備えたリーダーが必要なのであろうか。また、その素質はいかなる状況でも普遍的に通用するものなのだろうか。それとも変革の段階や企業のおかれている環境の変化などによって変えていくことが望ましいのであろうか。本研究の調査目的は、これらの疑問についてこたえていくことである。

I 組織変革とリーダーシップ

1 組織変革とは何か？－その必要性和問題点

まず、組織とは何であろうか。組織観には様々なものがあるが、古典的な組織の定義のひとつとして C.I.バーナード²の定義がある。バーナードは、「組織とは二人もしくはそれ以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系である」と定義している。また、この見方では組織図が問題とされるのではなく、いかにして協働が生じるかを問題としており、「共通の目的」「協働する意思」「コミュニケーション」を組織が成り立つための要素としている（金井，2004）。

このようにしてデザインされたものが組織であるが、しかし、組織は一度作られてしまえば繰り返しいつまでも使えるというものではない（金井，2004）。それはなぜかという、バーナードの組織構成要素にもあるように、組織の「目的」が変わった場合は新たに設定された目的達成のために最適な組織にしなければならないし、目的が同じでも何らかの原因によって「協働の意思」や「コミュニケーション」が薄れるような場合には、協働の意思やコミュニケーションが目的達成に再び向くように組織を変えていく必要があるからである。

特に現代は、経済における環境の変化は激しく、IT 化や製品ライフサイクルの短命化なども進み、企業側にはますますスピードや柔軟性が求められている時代である。

もし、現在わが社は時代や環境に見事に適応しており、変革の必要はないと考えている企業があればその企業はすぐにやってくる環境の変化、ライバルの出現に対応できずに衰えていくのみである。また、今現在上手くいっていると思う満足感は、次はこういうことにチャレンジすればどうかという気持ちや、発想力、つまり次の変化に適応しようとする適応力を阻害してしまう（金井，2004）。

適応力のない企業はもちろん成長することはなく、衰退のみが待っている。そのため、組織の変革というものが成長戦略の一貫として位置づけられ（伊丹，2004）、多くの企業が取り組んでいるのである。

それならば、どんどん組織変革を行なうべきであると思うかもしれないが、そこには様々な問題点が存在している。

まず、第一の問題点は、変革を行おうとするとき抵抗が生じるということである。今までであった慣習を捨て、新たなことに取り組むということは変革を行なう人にとっても、変革を行なうことで影響を受ける人々にとってもかなりの不安が付きまとうことになる。そのため、変革によってやった事の無いことにチャレンジするのは嫌だ、仕事が増えるのではないかなどの恐れ、不安といった心の問題から生じる抵抗が変革を阻むのである（ジョ

² ニュージャージー・ベルの社長を務めた実務家。著書は『経営者の役割』ダイヤモンド社（1968）など。

ン P.コッター, 1999)。

第二の問題は、経営トップが危機感から変革の必要性を感じて実行段階に入ったとしても、危機感が浸透していない場合、トップ以下はそれほどその必要性や重要性を認識していないことが多いことである。そういった場合、現場での言動などは問題点一で生じた多数派の抵抗に流され、徹底した変革の実行がなされないという点が問題となる(金井, 2004)。

2 リーダーシップとは何か？－変革におけるその役割

リーダーとは、「その組織の求心力の中心となる人物のこと」である。また、その役割は組織の中で働く人々を束ね、統率すること。リーダーシップとは、その統率すること自体、統率する力こと、つまり、「人についていこうと思わせ、彼らをまとめる属人的影響力」である(伊丹, 2004 AUT.)。

変革の問題点の部分でも挙げたように、変革とは社内で働く人々の遠心力が強まるような戦略であるといえる。そのため、このような状況の下では、人々をまとめ変革に向かわせる力(求心力)を発揮していくリーダーの存在が必要となるのである。

そして、そんなリーダーの中でも特に、目標を掲げて新たな方向に顔を向けさせ、社員を率いて変革に巻き込むことができ、また、人々が変革に対して抱く恐れを拭いチャレンジし続ける DNA の植えつけを行い、社内外の抵抗に屈することなく変革を実行していくという強力なリーダーシップを備えたリーダーが必要となる。トヨタの元社長奥田氏の『いまのような閉塞状態の日本を強力なリーダーシップで引っ張っていくリーダーがいない』(森田, 2003)という発言や、松下電器産業改革³時の『その時点で抵抗勢力は消え、一致団結と突撃力が甦り、中村は極めて強力なリーダーシップを手に入れた』(大西, 2005)というエピソードからも変革における強力なリーダーシップの必要性がわかる。

3 京セラの事例－変革と強力なリーダーシップの関係

では、実際に強力なリーダーシップを発揮し、企業を成長へ導いている京セラを例にとって変革とリーダーシップとの具体的な関係を見ていく。

京セラ(京都セラミック)は、バブル後の長期停滞を乗り越え、強烈な求心力を持つ稲盛会長をリーダーとし、いまや連結売上高は 1 兆円に達している。しかしそこに留まることなく、常に成長を狙う京セラはさらに連結売上高 2 兆円を目指す「2 兆円構想」を打ち立てた。

常に成長するため、京セラでは全工場に歩留まり 100%⁴を命じ、多角化を進め、アメーバ経営⁵を取り入れていった。このような変革の中で、工場で働く現場の社員は固定概念を

³ 2002 年度営業利益 1000 億円のために改革を行い、巨額赤字の翌年度に 1266 億円の営業利益で業績を V 字回復させた。

⁴ 歩留まりとは原料使用量に対する製造品の量の比率。つまり、不良品などが多いほどその比率は低く、一般的には 85%ほどのもの。

⁵ 会社の組織を小集団に分けて運営管理する方法。人数は 7～8 人で、その時々で最適な組織に

捨て、今までのやり方を変えなければならなかったし、アメーバ経営では部門ごとの採算がガラス張りになってしまうこともあり、今までとは違う厳しい管理手法になじめない社員も多くいたという。

では、なぜこのような変革を成功させることが出来たのであろうか。それは、京セラには稲盛経営哲学「京セラフィロソフィー」⁶があり、かつ、それが浸透していたからである。

先にも述べたように、変革とは今までやってきた慣習を捨てるという環境の変化から、社員の取り組む気持ちが萎えてしまう、つまり遠心力が生まれやすい戦略である。しかし、全社員に「京セラフィロソフィー手帳」⁷を配布し、研修において「コンパ」と称して課題に取り組んだ体験談などを語り合う場を設けるなどして、リーダー稲盛会長の考え出した経営理念である稲盛イズムを徹底して浸透させ、ベクトルを合わせ⁸、求心力を高めていることで遠心力に打ち勝ったのである。

伊藤謙介会長はこの現象をコマに例えており、『企業が多角化や変革を進める動きは、回転する遠心力に働く。環境変化の波も外部から押し寄せ、コマを倒そうとする。だが、コマの芯に当たる経営理念がしっかりとしていれば、軸を中心に求心力が働き、決して倒れない』と言っている（日経ビジネス、2004年9月27日号）。

分割、統合するためそう呼ばれる。

⁶ 創業者稲盛氏の経営哲学。

⁷ 京セラフィロソフィーをまとめたもので、京セラフィロソフィーを希薄化させないために全社員に配られた。

⁸ 「全く価値観の違う社員がいたら辞めてもらった方がよい。互いに不幸だ」と伊藤会長は話す。

II ケース ファーストリテイリング

1 ファーストリテイリングの歴史

ここからは、強力なリーダーシップをもとにファーストリテイリングがいかにして売上高 2018 億円、店舗数 688 店、従業員数 1784 人（日経ビジネス, 2005 年 9 月 26 日号）まで急成長し、また、様々な問題を抱えるに至ってしまったかを順を追って説明してゆく。

1.1 ユニクロが生まれたとき

1949 年柳井正の父が山口県にて紳士服洋品店の「メンズショップ小郡商事」を始めた。そこに約 1 年間ジャスコ（現イオン）にて仕事の流れや仕組みを勉強した柳井正氏が入社した。そこで柳井氏は、ジャスコでやってきたことと比べた効率の悪さ、商店街でスーツを売るといふことの回転の悪さなどを指摘し、こうすべきだと言った結果、2 年後には 6 人いた従業員が 2 人にまでなってしまった。しかし、人がいない中でも自ら様々な仕事をこなし、商売の基本、面白みを体得していった。

そして柳井氏はセールストークから採寸まで技術や熟練が要求される紳士服ではなく、ある程度セルフサービスでも売れるカジュアルウエアに将来性を見出し、1984 年 6 月、広島市で「ユニーク・クロージング・ウエアハウス」という名称のカジュアルウエア小売店をオープンした。これが「ユニクロ」第一号店であった（柳井, 2003）。

1.2 フリース大ヒットでの急成長

第一号店での成功から、郊外型低価格カジュアルウエアの小売として店舗拡大を進め、1991 年、社名を小郡商事からファーストリテイリングとし、全国チェーン展開を毎年 30 店舗のペースで進め、株式公開を目指した。これは決して現実的な数字ではなかったが、高い目標を立て人々の安定を求める気持ちを更なる努力へ向かわせる意図があった⁹。

そして順調に店舗展開していく中、1997 年に新しい事業に挑戦した。それが「スポクロ」「ファミクロ」である。これは、カジュアルウエアの中でもスポーツカジュアルを売る業態、また、今までのユニセックスではなく婦人服、子供服を含めたファミリーカジュアルを売る業態である。しかし、本業の「ユニクロ」との差が打ち出せず、出店から 1 年経たないうちに撤退してしまった。しかし柳井氏は失敗を後悔するのではなく早期撤退し、失敗から学びいかにリカバリーできるかが重要であるとしている。

このような失敗の中、ブランド確立のため 1998 年、原宿に出店¹⁰、それに伴い「ユニクロのフリース ¥1,900」というキャンペーンを効果的に行い、爆発的な売り上げを生んだ。

⁹ 「僕は社員に高い目標を持てとよく言う。人は安定を求めるようになるとそこで成長はとまってしまう。」（柳井, 2003 p.51 から引用）

¹⁰ それまで郊外店が中心であったため、都心のさらには原宿というファッションの中心の土地への出店はかなりの挑戦であった。

従業員数や店舗数が増える中、柳井氏は会社が軌道に乗るまではトップダウンでやっていたほうが効率はよいが、社員数が増えてからは社員ひとりひとりが頭脳として動くべきだとし、原宿出店のあたりから、知り合いの口コミや紹介で人材補強を始めた。後に社長となる玉塚氏もこの時期に採用され、2003 年当時の役員・執行役員の半数以上もこのような方法で採用された人々であった（柳井，2003）。

1.3 業績伸び悩みと社長交代

原宿店の成功から 4 年後の 2002 年、フリースのブームの反動、少品種大量生産販売のためどこに行ってもユニクロを着ている人に会うことの不満と新鮮味のある商品の投入が出来なかったことによりユニクロ離れがおこり、大幅な減収減益となってしまった。

そんな中、安全で新鮮な青果を販売したいという趣旨の元、エファールフーズという子会社を 2002 年 9 月に設立し、ブランド名「SKIP」の野菜販売を始めた。しかし、これも失敗に終わり、1 年ほどで撤退してしまった。

そして 11 月、お客様志向、現場志向の新体制を若手チームで作るため、玉塚氏を社長とし、柳井氏は会長となる（日経ビジネス，2005 年 9 月 26 日号）。

2 現状と今起きている問題

このように、企業環境は内部、外部ともに変化の激しい中にありながら、リーダー（柳井氏）のやり方は終始一貫して成長、挑戦というものであり、あまり変化は見られないようであるが、現状はどのような問題が起こっているのだろうか。

2.1 現状

玉塚氏に社長をバトンタッチし、若い力に期待した。しかし、年代的イメージとは反対に玉塚氏のほうが安定的成長を目指していたこと、それに伴い 2005 年 7 月、値下げによる粗利益率の低下、人員増の経費増などから 2003 年 8 月以来の経常減益となり業績予想を下方修正しなければならなくなったことから、2010 年に売上高 1 兆円を目指す計画も今の体制では無理だとし、自らの社長復帰を表明したのである（日経ビジネス，2005 年 9 月 26 日号）。

そして現在は女性向けインナーやカシミア商品のヒット、グローバル化によるアジアなどへの出店を進め、売上高を回復させている。

2.2 社長の感じる問題点

社長の感じる問題点は、まず、「店長」という小売業では最も要の部分に魅力を感じない社員が多くいるという点である。2005 年 3 月に行なった全国の店長が集まる「店長コンベンション」¹¹において、自分の成長について「将来は政治家になりたい」「飲食店経営をや

¹¹ 600 人強に上る全国の店長や店舗指導に当たるスーパーバイザーらに経営方針を伝える場。

りたい」などと話し、ファーストリテイリングを踏み台として考えている社員の多さに柳井は怒りをあらわにしたという。以前と比べれば有名大学卒の優秀な社員が増えた一方、出世に目が行き、店長というハイリスクハイリターンな職より、店長を本部でサポートするスーパーバイザーの希望者が多く、またそれを容認するような安定志向的な風土になってしまったという。

また、気がつけば挑戦を拒み、誰も責任を取らない大会社になってしまった。そのため、機能別組織から事業部制¹²を導入し、企画、デザインから需要予測まで各事業部長が責任を追う形とした（日経ビジネス，2005年9月26日号）。

2.3 社員の感じる問題点

一方、社員が感じる問題点は、リーダーである柳井氏の魅力と能力にかかわるものである。急成長期を経て、特に幹部候補には引き抜きなどを用い、常に優秀な人材を採用してきた。「成長しなければ死も同然」と安定を嫌い常に挑戦する柳井氏のやりかたに惹かれ、元活躍していた企業からファーストリテイリングに入ってくる人は多い。しかし、逆に出て行く数も多く、最近では新卒200人前後、中途60人前後採用しても毎年200人程度が会社を去っていくのが現状である。その原因の一つに考えられることとして、価値観の共有がある。退社したある有力幹部は、「価値観を共有できる人間や、いい悪いはともかく結局柳井さんの会社と割り切れる人でなければやっていけない」と言い、これは柳井氏の求心力が逆効果を生んでいるものといえる。

また、会社が大きくなってからはトップダウンではなく社員がひとりひとり考えて行動するべきであるため、手足ではなく頭脳を必要とすると言っていた。それにもかかわらず、それが実行されていないようで、ユニクロを去った男は、「もっと下を使い倒せと言いたい。全部自分が自分がは過信。下が支えてこそその会社なのに。」という不満を語っている。（日経ビジネス，2005年9月26日号）。

¹² それまではマーチャンダイジング、生産、デザインと機能ごとに動いていた機能別組織を「メンズ」「ウィメンズ」「キッズ」などのブランドごとに動いていく事業部制とした。

III 組織変革とリーダーの素養の調査

1 分析の枠組み

では実際に変革におけるリーダーのあり方について考えていこうと思うが、まず分析のために必要なリーダーシップに関わる二つの理論について見ていき、言及頻度分析を使用した調査の枠組みを説明する。

1.1 PM 理論

PM 理論¹³とは、何らかの課題を達成することを目指した集団が成り立つためには P（パフォーマンス）と M（メンテナン）の二つの機能が必要とされるというものである。一つ目のパフォーマンスとは、実際に課題が達成されることにまつわる機能のことであり、二つ目は手段を維持していくことにまつわる機能のことであり、

例えば、サッカーの試合に勝つことが課題だとしたとき、勝つために叱る、練習を増やすなどの監督の行動が P 行動となり、選手がスランプに陥ったときに相談に乗り、時には一緒に騒いだりする行動が M 行動となる。そして、リーダーはその両方の行動を備えていることが必要とされている（金井，2005）。

1.2 コッターのリーダーシップ論

また、コッターのリーダーシップ論とは、変革型リーダーシップにはアジェンダ（針路）設定とネットワーク構築、エクスキューションが大事であるとした理論である。

アジェンダ設定とは、こうなりたいと思った姿（将来のかなり先までを視野に入れたもの）を描き、戦略を用意することであり、ここで設定される針路と戦略は、事業やテクノロジー、企業文化が長期的にどうあるべきかを示すとともに目標達成のための現実的な道筋をつけるものである。

また、ネットワーク構築とは、そのアジェンダを実行してくために一つの目標に向けて組織メンバーの心を統合していくことである。アジェンダは設定しただけで受け入れてもらうのは容易なことではないため、アジェンダ実行の後押しをしてくれる人、または妨害する力を持つ人とうまくコミュニケーションをはかり、協力してくれるネットワークを作っていくことが必要となる。

そして最後のエクスキューションとは、アジェンダ達成を確実にするための手段であり、価値観や感性といった根源的ではあるが往々にして眠ったままの欲求に訴えかけることで何としても目的地までたどり着こうとする情熱をメンバーに抱かせることである。しかし、アジェンダで設定したものがメンバーに理解されたとしても、リーダーや幹部がそれに反

¹³ 三隅二不二氏が提唱したリーダーシップに関する代表的な理論。

した行動を取れば現場社員はリーダーや幹部社員の変革に対する意気込みは偽物であったのだと結論付け、変革に対する冷ややかな見方が蔓延することとなる。そのため、アジェンダを感性に訴えるまで浸透させるには、それまでの実績や言行の一致により、アジェンダの伝え手であるリーダーが信頼を勝ち得ることが必要となるのである。(金井, 2005; ジョン P.コッター, 1999)。

1.3 調査の流れ

これら二つのリーダーシップ理論を参考にし、変革する組織に必要なリーダーの素養を抽出する。PM 理論では課題を達成するために必要な課題を意識させること、またメンバーをフォローしていくという2つの行動が示されているが、これらは変革ということ自体や、それに伴う様々な課題を達成していくために必要な素養ともなるため、変革のためにリーダーが持つべき素養といえる。また、コッターのリーダーシップ論では、ズバリ変革時のリーダーに重要な素養として3つが示されており、これらはP行動、M行動とは重複するものではないといえるため、これらも加えた①P行動②M行動③アジェンダ設定④ネットワーク構築⑤エクスキューションという5つを変革時にリーダーが備える素養とする。

次に、この5つの素養をもとにリーダーの発言について言及頻度分析を行い、頻度の推移を調査する。それに加え、変革の段階や企業の状況によってステージ分けをし、その時々で変革は上手くいったのか、また、どのような問題を抱えていたのかを重ねて見ていくことで、ステージごとに必要な素養を明らかにする。

2 仮説

ケースを見てきたところ、どんな素養が重要になるかは別にして、ファーストリテイリングのように変革を目指す企業は、社内外の環境の変化や成長による規模・構成員の変化などからその影響を受ける可能性が高いため、「変革や成長の段階によって組織の必要とするリーダーの素養が変化してく」という【仮説1】が考えられる。

この仮説もとにして、リーダーの備える5つの素養の側に変化があったのかどうか、つまりリーダーのその時々の言動の変化はあったのかどうか目に向け、考えられる全ての可能性をリストアップしてみると以下3つの代替仮説が考えられる。

【仮説2-①】リーダーの言動に変化は無かった。つまり、変革を進める中で周りの環境や構成員の移り変わりなどを考慮せず、同じやり方で進めたために問題が起きた。企業側の変化に合わせたリーダーの変化が必要である。

【仮説2-②】リーダーの言動は大きく変化していた。それでも問題が起きているのであれば、企業側の変化に合わせたやり方になっていないため、変化の仕方の修正が必要であり、大きく変化させた素養はそのときの組織にとってリーダーに求める素養ではなかった。

【仮説2-③】リーダーの言動は変化した、一部において変化できなかった。たとえリーダーが環境の変化を考慮したつもりでも遠心力の強まる問題が起きているのであれば、変

化できなかったその一部が鍵となるため、今後その点において変化することが必要であり、それがその状況において必要なリーダーの素養となる。

ずっと挑戦や成長をモットーとしてカリスマ性を発揮してきた柳井氏であるから、全く言動が変わってしまったという②は考えにくい。ということは①か③になるが、いち早く環境の変化や次の改革案を練っている柳井氏がずっとそのやり方を変えなかった①であることも疑問に感じるため、③の可能性が一番高いと予想し、ファーストリテイリングが抱える問題点はどの素養が不足していることによって起きているのかについて検証してゆく。

3 言及頻度分析による調査方法とその対象

リーダーの言動の変化を測るため、5つの素養をもとに言語のコード化を行ない、その言語の登場する頻度を調査する言及頻度分析を行なう。

表 3-1 言語のコード化

①P（パフォーマンス）	「強化、挑戦、積極的、向上、努力、成長」など。
②M（メンテナンス）	「達成できた、うまくいった、成果があった、ヒットをだした」など。
③アジェンダ設定	「経営コンセプト、世界一企業になる」など。
④ネットワーク構築	「全社員、チーム、玉塚」など。
⑤エクスキュージョン	「維持、引き続き」など。

コード化に際して、①P へは目標達成に向かわせるような発言を、②M へは褒めたり労をねぎらうような発言であることを分類の基準とした

また、アジェンダの設定ということで経営方針や将来のビジョンに関する発言を③とし、社員とアジェンダを共有すること、また実行させることに関する発言を④とした。⑤は社員の感性に訴えるためにはリーダーは自らアジェンダで設定したように行動を取るべきであることから、一度決めたことを抵抗に屈せずやり通しているかということに関する発言を分類している。

次に、調査は、2000～2005 年（第 39 期～第 44 期）¹⁴にファーストリテイリングが発行した I R 情報の中から事業報告書¹⁵の「株主の皆様へ」という社長のことばを対象にしているため、変革や成長の段階から調査対象の 2000～2005 年をステージ分けする。

¹⁴ 調査対象期間を 2000 年以降に設定したのは、事業報告書が 2000 年以降のものしか公開されていないからである。社内の事業報告書の有無を広報に確認したが、同じ雛形で作成されたものは存在しないとのことであった。雑誌記事や新聞記事を用いて、2000 年以前の調査をすることも検討したが、頻度の単純比較ができなくなる。本研究では、最初のアプローチとして、事業報告書が公開されてからの分析に焦点をあてることにする。

¹⁵ 2002 年（第 41 期）からは中間報告も含む。

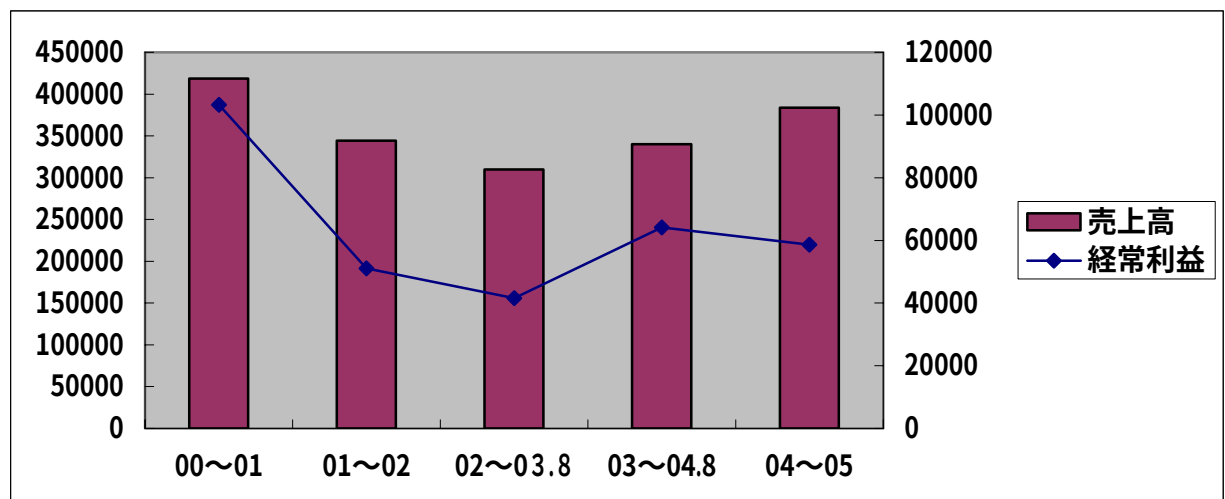
表 3-2 ステージ分け

第1ステージ 2000～2001	フリースの爆発的ヒットに伴う売り上げ倍増の急成長期
第2ステージ 2001～2003	売り上げ低迷で野菜など新規事業に挑戦し、社長交代(02年)で復帰を図る低迷期
第3ステージ 2003～2005	売り上げ低迷から緩やかに脱却し、再びの社長交代(05年)などを行なう再挑戦期

これらを用いて言及頻度分析を行い、その結果と業績や社内で起きている問題点などを照らし合わせ、変革に必要なリーダーの素養を明らかにしていく。

そのために必要なファーストリテリングの 2000～2005 年度の売上高と経常利益を示しておく。

図 3-1 2000～2005 年度の売上高と経常利益¹⁶



(単位：百万円)

¹⁶ 第 44 期事業報告書「5 年間の業績推移」のデータ参照

IV 調査結果と考察

1 個々の素養についての調査結果と仮説検証

①P と②M の二つの素養について言及頻度分析を行なった結果と、③アジェンダ設定④ネットワーク構築⑤エクスキューションの三つの素養について言及頻度分析を行なった結果を出し、その特徴などを説明する。次にこのデータをもとに、それぞれのステージで必要となるリーダーの素養には変化があるのかという【仮説1】の部分を検証する。

1.1 PM 理論での調査結果¹⁷

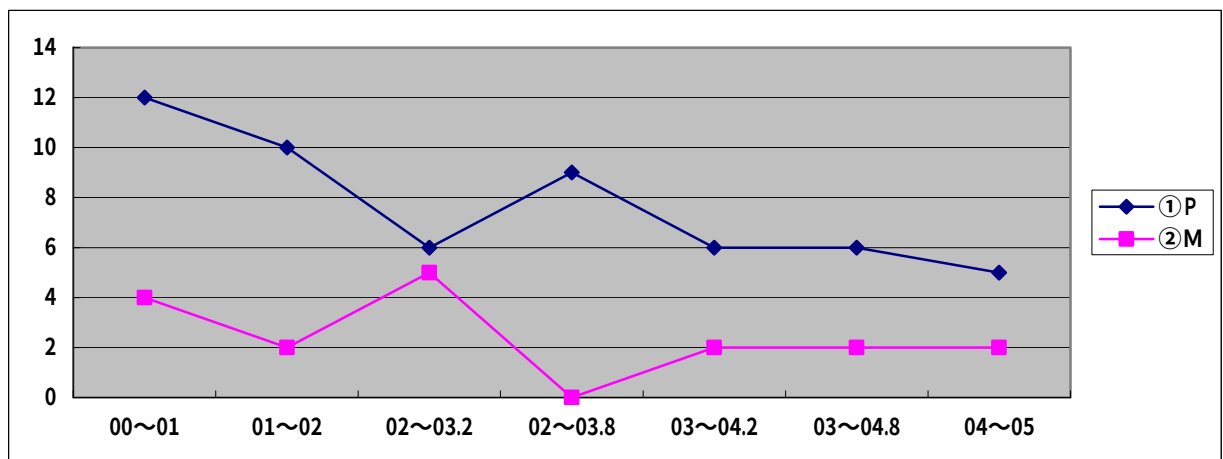
表 4-1 PM の言及回数¹⁸

	00～01	01～02	02～03.2	02～03.8	03～04.2	03～04.8	04～05.8
①P	12 (75)	10 (83.33)	6 (54.55)	9 (100)	6 (75)	6 (75)	5 (71.43)
②M	4 (25)	2 (16.67)	5 (45.45)	0 (0)	2 (25)	2 (25)	2 (28.57)

単位 上段：回

下段：%

図 4-1 PM の言及回数の推移



全体を通して、P 素養が M 素養を上回る結果となった。これは常に「挑戦」「成長」を意識している柳井氏ならではの特徴が出ているといえ、事業報告書の中では業績の落ち込んだ年度はもちろん、急成長期の 2000～2001 年度やそれ以降の低迷期でも M 素養に比べ、

¹⁷ 実際のコーディングと社長の発言は【付属資料】参照のこと。

¹⁸ 上段は言及頻度回数を、下段は年度内での PM 言及回数合計を 100(%)とした時の各素養の言及頻度の割合を示している。少数第三位を四捨五入。

高い値を示している。事業報告書の柳井氏のあいさつ文は毎回 500 文字程度であるから、P 素養に関する言及回数の多さが分かる。

しかし、その推移は PM ともに年度によって変化している。あいさつ文の内容を見ると、業績の悪かった 2001～2002 年度では『3000 億円規模実現のために経営努力していきます』『基本構造をすべて見直さなければならない』などという発言が多く、業績を回復し始めた 2003 年度からは、『魅力的な店作りに一定の成果をあげた』などの発言がでてくるようになる。また、2002～2003.8 年度では 2010 年一兆円企業計画の発表により『達成のための解決課題として商品力の強化』『挑戦を続けます』など、その達成に向けた P 素養の強い発言が多く見られる。

このことから、PM 素養は企業の状況や業績によって大きく影響を受けるものであるため、柳井氏の発言もその時々によって変化しているということがいえる。

1.2 コッター3 素養での調査結果

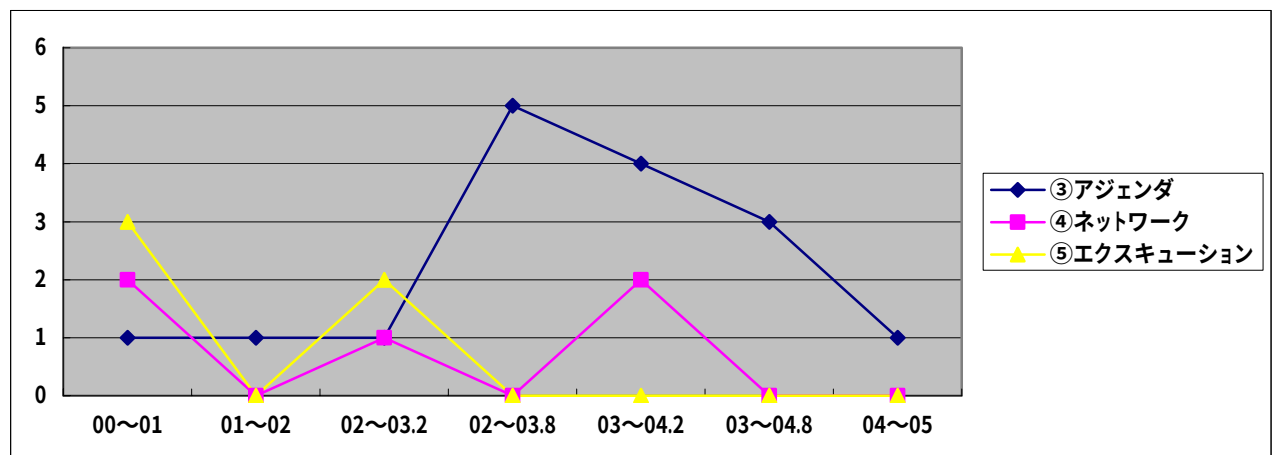
表 4-2 コッター3 素養の言及回数¹⁹

	00～01	01～02	02～03.2	02～03.8	03～04.2	03～04.8	04～05.8
③アジェンダ	1 (16.67)	1 (100)	1 (25)	5 (100)	4 (66.67)	3 (100)	1 (100)
④ネットワーク	2 (33.33)	0 (0)	1 (25)	0 (0)	2 (33.33)	0 (0)	0 (0)
⑤エクスキュー ション	3 (50)	0 (0)	2 (50)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

単位 上段：回
下段：%

図 4-2 コッター3 素養の言及回数の推移

¹⁹上段は言及頻度回数を、下段は年度内でのアジェンダ設定、ネットワーク構築、エクスキューションの言及回数合計を 100(%)とした時の各素養の言及頻度の割合を示している。少数第三位を四捨五入。



こちらは PM 素養とは違い、一貫して一つの素養が特徴的な動きをしているわけではないということがわかる。

それぞれの年度において見ていくと、業績が好調な 2000～2001 年度や計画を達成した 2002～2003.2 年度においては『今後についてもサービスを維持し』『海外事業は収益未貢献の状況ではあるが、挑戦を続けていく』などの発言が目立つが、業績が低迷していくにつれ『維持』や『引き続き』などの発言は全くなくなってしまう。これら⑤のエクスキュージョンの無さは新規事業の参入から撤退までの早さからも分かる。

⑤エクスキュージョンがゼロになると同時に③が高い値を示しているのが目立つが、これは P 素養にも影響を与えたように、柳井氏が 2010 年一兆円計画を発表したことが原因である。

2000～2005 年度までを通した動きではないものの、2003 年度からは 3 つの素養の関係性が固定し、③アジェンダの頻度が一番多く、その他④ネットワーク構築と⑤エクスキュージョンの値はほぼゼロとなっている。

1.3 ステージごとに必要な素養は変化するか否かに関する仮説検証

【仮説 1】変革や成長によってリーダーに必要な素養は変化してゆくかどうかについて検証するため、第 3 章で分けたステージごとにそれぞれの項目を見ていく。

第 1 ステージとなる 2000～2001 年度の企業の状況としては、フリースのヒットなど好調な余韻を受け、さらなる成長・事業拡大に向け組織変革に動いている段階である。このステージにおける柳井氏のリーダーシップの特徴は、①P 素養が非常に強く、③アジェンダ設定の値が低いことである。

第 2 ステージとなる 2002～2003 年度は業績が一気に落ち込む低迷期である。この時期は、デザイン強化のためデザイン研究室を設立、社長交代をし、何とか業績回復のために食品販売やベビー服販売開始などを行なっている。この時の柳井氏のリーダーの素養は①P 素養が第 1 ステージに比べ低いが、2002～2003.8 年度では③アジェンダ設定が最高の値を

出しており、業績低迷の中で③アジェンダを強く打ち出していたことが分かる。④ネットワーク構築と⑤エクスキュージョンも平均して低い値で推移しているが、1.2でも触れたように、業績低迷期における⑤エクスキュージョンはほぼゼロであることから、2002～2003.2年度の⑤エクスキュージョンは数値で表されるものより大きな意味合いを持つものと考えられる。

第3ステージとなる2004～2005年度は少しずつ業績が回復してはいるものの、2010年一兆円構想のために再び柳井氏が社長となり、初めて事業部制を導入するなどの組織変革を行なった。この時期のリーダーシップの特徴は、③アジェンダ設定に対する言及頻度はだんだんと低下してきてはいるものの、他の素養においては第2ステージとほぼ同じである。

第1ステージから第2ステージではステージの変化に伴い、リーダーシップの特徴も変化しており、各ステージにおいて変革に関する問題は見受けられない。それとは逆に、第2、第3ステージではステージの変化にもかかわらずリーダーの備える素養はほぼ同じであり、現在、つまり第3ステージでは組織は様々な問題を抱えているということから、業績や変革によるステージの変化によって組織が必要とするリーダーの素養が異なるということがいえ、このことによって【仮説1】は検証されたといえる。

2 それぞれの理論をあわせてみたときの調査結果と仮説検証

【仮説1】の検証では企業の成長や環境の変化と柳井氏の言及頻度の高かった項目をステージごとに見ていったが、【仮説2】の検証では、どの素養が変化し、または変化しなかったかを全体を通してみていき、各ステージの企業の状況や第3ステージにおける問題点と照らし合わせ、最終的にはどのような素養が各ステージで重要となるかを調べる。

2.1 5つの素養における言及頻度の割合

表4-3 5つの素養の言及頻度の割合²⁰

	00～01	01～02	02～03.2	02～03.8	03～04.2	03～04.8	04～05.8
①P	12 (54.55)	10 (76.9)	6 (40)	9 (64.29)	6 (42.86)	6 (54.55)	5 (62.5)
②M	4 (18.18)	2 (15.38)	5 (33.33)	0 (0)	2 (14.29)	2 (18.18)	2 (25)
③アジェンダ	1 (4.55)	1 (7.69)	1 (6.67)	5 (35.71)	4 (28.57)	3 (27.27)	1 (12.5)
④ネットワーク	2 (9.1)	0 (0)	1 (6.67)	0 (0)	2 (14.29)	0 (0)	0 (0)

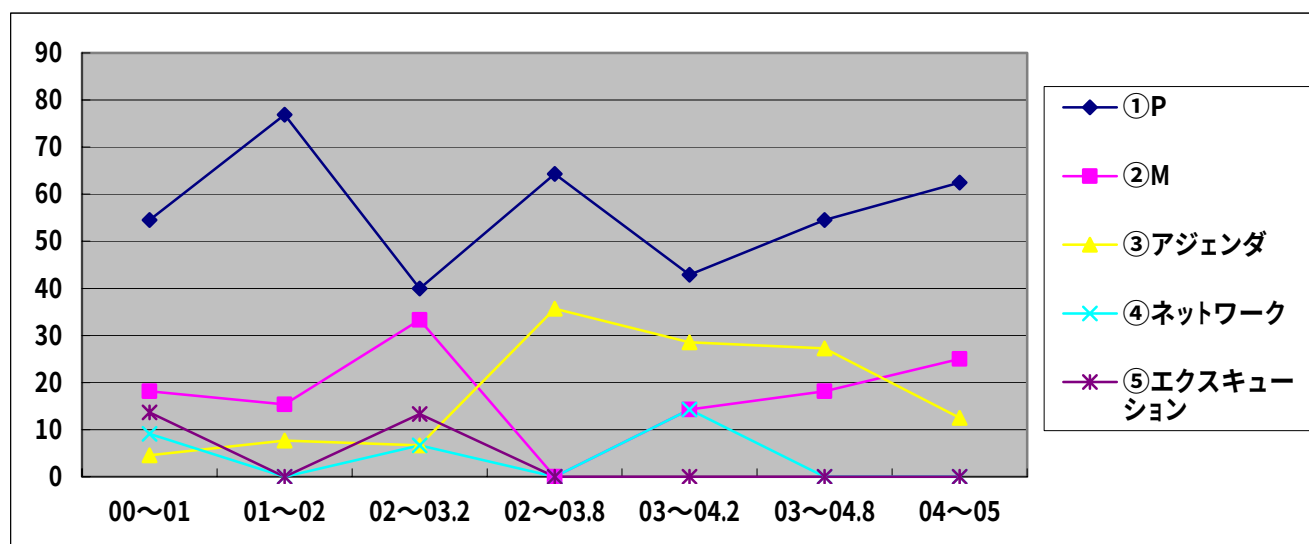
²⁰上段は言及頻度回数を、下段は年度内での言及回数合計を100(%)とした時の各素養の言及頻度の割合を示している。少数第三位を四捨五入。

⑤エクスキュー ション	3 (13.64)	0 (0)	2 (13.33)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
----------------	--------------	----------	--------------	----------	----------	----------	----------

単位 上段：回

下段：%

図 4-3 5つの素養の言及頻度の割合の推移



このように PM、コッターの 3 要素を合わせて相対頻度をプロットしてみると、全体を通して 5 つの要素に占める①P 要素の割合の高さ、それに比べた④ネットワーク、⑤エクスキューションの値の低さがわかる。

2.2 リーダーが変革にあわせて変化してきたか否かに関する検証

【仮説 2】の検証のために、全体を通した各素養の割合の変化についてみていく。

まず、①P 素養は、柳井氏の 5 つの素養の言及頻度の割合を合わせた図 4-3 でみても、全体を通して①P が高い値を出していることに変わりがない。しかしながら、他の素養と比べてもその上下の幅は大きく、環境や業績の変化に合わせて変化をしているといえる。次に、②M 素養を見ると、2003 年度まで①P 素養と相関関係にあることが分かる。その後は①P 素養とほぼ同じ軌跡を辿っており、ともに緩やかに上昇している。③アジェンダ設定は、前半は低い値で推移しているが、2010 年一兆円構想発表とともに急激に割合が増え、しばらくは横ばいとなるが、2004~2005 年度になりその割合は下落している。④ネットワーク構築は、全体として低い値となっており、10%を超える値を出したのは『全社員が革新的に経営参加する企業へと成長していきます』という発言をした 2003~2004.2 年度のみである。最後に、⑤エクスキューションは④ネットワーク構築と同じく全体を通して値も上下幅も小さく後半は 0%が続いている。

図 4-3 と図 4-1 を合わせて見たところ、柳井氏は一貫して挑戦する姿勢をとってはい

ることが読み取れる。しかし、図 4-3 と図 4-2 から、①～③においてその言及頻度や他の発言との割合は企業の経営成績やそのときの状況に応じて変化していたことから、企業を立ち上げ、成長しその規模が大きくなる中でその状況に合わせつつ①～③のリーダーの素養を変化させていることがわかる。

しかし、④⑤の割合は全体として低く、近年はゼロのまま推移していることから、その点においてステージ変化に構わず自らを変化させなかったといえる。つまり、④のネットワーク構築に関してはアジェンダ実行のために社員に呼びかけ協力を促すこと、また、⑤のエクスキュージョンに関しては打ち立てたアジェンダを困難があってもやり通していく姿勢がほぼ見られなかったということになる。

①～③では状況による変化があり、④⑤は全体を通して低い水準で推移してきたという 2 点から、柳井氏は大半において変化はしていたが、一部において変化できなかったという【仮説 2-③】を検証できたといえる。そして、その変化させることの出来なかった素養が④⑤だということが明らかになった。

終章

1 現在起きている問題点と言及頻度分析の結果

これらの結果が現在のファーストリテイリングで起こっている問題とどのようにかわるのであろうか。

まず、社長の感じる問題点では、社員がユニクロの店長に魅力を感じないこと、大企業になったことで安定化を好む社風になり、責任を取ろうとしないことがあった。しかし、いくら大企業になったからとはいえ、京セラのように社員に会社の目指す方向性を徹底している企業はこれらの問題を防いでいる。また、新業態に挑戦しても社員でさえ驚くほどのスピードで撤退してしまい、結局はそのチャレンジの意図が社員に伝わっていなかったと考えられることから、これらの原因は理念や社長の考えの共有の徹底不足であることがわかる。

また、社員が感じている問題点は柳井氏の考えについていけないこと、トップダウンが色濃く、部下を使わないことがあったが、若手へバトンタッチしてから2年半で社長へ復帰したこと、結局は自分が自分がと行動することから、出入りの激しい中での理念の浸透、社員への権限委譲が上手く出来ていないことに原因があると思われる。

これを言及頻度分析の結果と結び付けてみると、理念、価値観の浸透は、目標に向かって抵抗にも負けずにやり続けることでアジェンダを浸透させていくエクスキュージョンに、権限委譲はアジェンダを上手く運ぶために周りを巻き込んでいくことであるネットワーク構築にそれぞれ置き換えることが出来る。そして、それらネットワーク構築とエクスキュージョンが欠如しているということが言及頻度分析の結果と一致した。

2 結論

このように柳井氏は、一貫したものに見えた成長志向の下でも企業の状況によって自らの①P 素養、②M 素養、③アジェンダ設定の割合を変化させてきたが、④ネットワーク構築、⑤エクスキュージョンという部分について変化させることができなかったことがわかった。

①と③は特に目に見えやすく、社外への公表などで注目を浴びることも多いので実行しているリーダーは多くいると思う。また、目標が達成されれば社員のモチベーションをあげるために褒めることは自然な流れであろう。

しかし、それだけではファーストリテイリングのような問題が起こることから、組織図を変えるだけでなく実際に権限を委譲させ、そのために部下に自由にやらせ口出ししたくても我慢することや、打ち立てたアジェンダをその後も社員ひとりひとりに浸透させる地道な作業を行うという、目立たない上に難しい作業が重要となることがわかる。

つまり、企業の規模が小さく自分の声がすぐ全員に届くような場合、また成長期で放っ

てにおいても社員がやる気である状況においては特に考慮する必要はないが、成熟期に達し、企業規模も大きくなった状況下では P,M 行動、アジェンダ設定に偏ることなく、ネットワーク構築、エクスキューションの 2 点を効果的に行なうことの出来ることこそが変革する組織のリーダーに大切な素養であるといえるのではないだろうか。

3 本研究の今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題について触れておく。

まず、構成概念妥当性についてである。本研究ではリーダーシップを事業報告書の言及頻度によって測定しているが、事業報告書での発言がリーダーシップの全てをあらわしているわけではないため、これだけでリーダーの素養を測るのは十分とはいえない。ただし、数年間の変化をみるという調査目的の範囲では、“株主の皆様へ”という同じ目的、同じ形式での発言を対象としたことで一定のレベルでの測定はできていると考える。

次に、頻度の数についてであるが、事業報告書にデータソースを絞ったことによって、比較検討は容易で、かつ変化をみることができるとは限られてしまっていて、頻度の絶対数が少ないレベルでとどまってしまった。本来であれば、補完的な調査として、新聞・雑誌記事の頻度分析を行うべきであった。これは、今後の調査課題としておく。

そして、事業報告書の発行が 2000 年以降ということもあり、それ以前のユニクロ創生期についてのリーダーシップを測定することができなかったこともこの研究の限界であり、やはり補完的な調査を行なうことが今後の課題とされる。

【付属資料】

実際、どのようにコーディングしたか、また、そのコーディングに基づいた項目ごとの柳井氏の発言をここで明記しておく。

①P 素養について

コーディング	現実に目を向けさせるような発言（「現状の見直し」「～できませんでした」など）や社員の士気を高めるような発言（「強化してゆく」「積極的に」「成長に向けて」など）とし、士気を高める部分では目標達成のために今後すべきことへの発言であると考えられるため、特に将来に向けてのニュアンスを持つものをカウントする。
柳井社長の発言	<u>2000～2001</u>：＝「首都圏を中心に出店開発を積極的に進め」、＝「新たな顧客の開拓と利便性の向上のため」、＝「次の拡大成長に向けて会社全体を再整備」、＝「商品力の再強化」、＝「商品完成度の向上」、＝「サプライチェーンマネジメントの進化」、＝「労働生産性の向上及び少数精鋭に取り組んでまいります」、＝「今まで以上の強力なキャンペーンを展開してまいります」、＝「商品の単品ごとの品質水準をさらに向上させることに努め」、＝「売り上げに応じた適量適時の商品供給体制を一層強化してまいります」、＝「大口注文を対象とした法人営業部門も軌道に乗せ、新たなニーズに応えてまいります」、＝「新たな拡大成長に向けて、最大限の経営成果の実現に努めてまいります」（合計 12） <u>2001～2002</u>：＝「上場以来初の減収・減益決算となりました。非常に残念です」、＝「ファッションを感じる要素が弱く、購買動機を大きく刺激できませんでした」、＝「今期からは、ベーシックとはいえ、ファッション性があるベーシック商品を展開し」、＝「シーズンごとに新鮮な商品構成を提案していきます」、＝「企画から販売までのリードタイムも短縮し」、＝「市場の動きにスピード対応できる体制にします」、＝「そのステージに成長していくために、今期は、まず 3000 億円規模で高収益を実現するため、経営努力していきます」、＝「基本構造を大きく見直さないと次の成長ステージにいけないと考えています」、＝「残念ですが 3000 億円の壁はまだです」、＝「ゼロからの出発です」（合計 10） <u>2002～2003.2</u>：＝「上期はまだ前年水準には及ばないものの」、＝「ベーシックに、今までに無いファッション性を取り入れた商品を次々と開発、発売しました」、＝「新しい挑戦をしたことでファッション性を取り入れることの良い所悪い所がはっきりしました」、＝「今後はさらにそうした明確になった部分を研究し、より新鮮で魅力あふれる商品を追及して行きます」、＝「残念ながら海外事業、新規事業は収益に未貢献」、＝

	「世界市場にも順次挑戦していきます」（合計 6） <u>2002～2003.8</u>：＝「個人でも会社でも、自分で未来を作るために必死に努力する」、＝「個人も会社も高い目標に向かって成長し、成功することが私たちの譲れない経営コンセプトです」、＝「全体的な解決課題として、まずユニクロ事業は商品力の強化」、＝「圧倒的な高品質とファッション性を付加した服をありえない低価格で買ってもらう」、＝「革新的な商品開発をしています」、＝「近い将来に複数の国に進出したいと考えています」、＝「成長しなければ死んだも同然だと考えています」、＝「勇気を持って未来を描き、挑戦を続けます」、＝「高い目標を持ち、卓越性を追及し、絶対的競争力をもったブランドを自分達の手で創造していきます」（合計 9） <u>2003～2004.2</u>：＝「ユニクロはあらゆる人がよいカジュアルを着られるように古い常識を打破していきます」、＝「その実現のために、売上高一兆円規模は最低限の条件です」、＝「柱へと成長できる新規事業を開発し」、＝「海外事業を拡大し」、＝「グローバルな経営体制を築き」、＝「新しい日本の企業として成長していきます」（合計 6） <u>2003～2004.8</u>：＝「世界一のカジュアル企業の絶対条件となるのが世界品質です」、＝「その常識を一変させます」、＝「相対的に良い服を絶対的に良い服に変えていきます」、＝「私たちが世界市場で生き残るために、ここに世界品質となることを約束します」、＝「経営のグローバル化」、＝「関連業界への企業開発を進め」（合計 6） <u>2004～2005</u>：＝「もう一度足元を見つめ直して軌道修正を図り」、＝「ユニクロは回復基調に入ったと油断し甘さが出た」、＝「しかしニーズを真芯でとらえきれなかった面もあり」、＝「今後は商品や店舗をもっと厳しく見直して」、＝「新しい事業、厳しい競争に果敢にチャレンジすることで私たちが目指す世界カジュアル企業になれると確信しています」（合計 5）
--	--

②M 素養について

コーディング	業績や事業の成功に対する喜びや労いの発言（「達成できました」「成果をあげた」など）や、失敗に対するフォロー（「信じています」など）を M 素養とした。
柳井氏の発言	<u>2000～2001</u> ：＝「当社はこれまでと同様に商品そのものの価値と、新聞・雑誌・テレビ等のプロモーション及び店内販促・ビジュアルマーチャンダイジングを効果的に連動させることにより、お客様のニーズに応えてまいりました」、＝「売上高前年比は、既存店が 141.7%、直営店及びダ

	イレクト販売で 184.1%と増加し、当初の目標を達成いたしました」、＝「当社といたしましては、ユニクロの急成長期から安定成長期へ移行したものと理解しております」、＝「お客様サービスの観点から課題でありました店舗内の混雑につきましては、当該店舗の近隣への出店やスクラップアンドビルドによる店舗の大型化により緩和が進み、店舗運営も安定化が進みました」（合計 4） <u>2001～2002</u>：、＝「私たちは、1000 億の壁を突破しました」、＝「この壁を突破できれば、再び高収益・高成長の軌道に乗れると強く信じています」（合計 2） <u>2002～2003.2</u>：＝「全社的な経費コントロールが成果をあげています」、＝「上期は、まだ前年水準には及ばないものの計画通りの売上高と収益を上げることができました」、＝「商品戦略、経費コントロールという 2 つの大きな方向性が正しく機能し、復活への手ごたえを感じています」、＝「次に非常にうまくいったのが、経費コントロールです」、＝「経営とは、売上高に応じて経費を使っていくということであり、その意味で経営の質は確実に向上しました」（合計 5） <u>2002～2003.8</u>：該当なし（合計 0） <u>2003～2004.2</u>：＝「英国事業は中間期での黒字化を達成しました」、＝「2003 年秋冬のカシミヤのヒットが象徴するように目標はお客様に圧倒的な付加価値を感じてもらえるプレミアム部品です」（合計 2） <u>2003～2004.8</u>：＝「通期、増収および大幅増益を達成できました」、＝「いまユニクロは、価格と価値のバランス、すなわち相対的な商品価値では世界最高水準にあると自負しています」（合計 2） <u>2004～2005</u>：＝「当期末初めに行った世界品質宣言以降の、素材にこだわった商品やより魅力的な店づくりは一定の成果をあげました」、＝「新しい事業、厳しい競争に果敢にチャレンジすることで、私たちが目指す世界一のカジュアル企業になれると確信しています」（合計 2）
--	--

③アジェンダ設定について

コーディング	柳井氏がたびたび発表するスローガン（「1 兆円企業」「世界品質企業」など）や、それに順ずると思われる目標に関する発言（「～を目指し」など）をアジェンダ設定とする。
柳井氏の発言	<u>2000～2001</u>：＝「今後につきましても、お客様サービスの維持・向上と店舗の売り上げ伸び率との適正なバランスを維持しながら、企業全体での成長を目指してまいります」（合計 1） <u>2001～2002</u>：＝「世界 No.1 のカジュアル企業をめざすことに、何も迷

	いはありません」(合計 1) <u>2002～2003.2</u>：＝「まずは全社で最優先課題であるユニクロ事業の完全復活を遂げ、世界市場にも順次挑戦していきます。その姿勢こそが、ユニクロであると思っています」(合計 1) <u>2002～2003.8</u>：＝「2010 年、1 兆円企業を目指します」、＝「それ以外に未来で大成功する道はないと考えます。どうせやるのだったら大成功を目指します」、＝「英国と上海の経験を活かし、早い時期に米国、アジアに出たいと思います」、＝「さらにユニクロと相乗効果のある新規事業を軌道に乗せ、高収益を生み出しながら急成長させる目標を持っています」、＝「ユニクロは世界ブランドになります」(合計 5) <u>2003～2004.2</u>：＝「ユニクロは、あらゆる人がよいカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業です」、＝「カジュアルを中心にした生活ファッション産業の分野で、世界 No.1 を志しています」、＝「つまり等身大の自分と服との関係が消費の中心になっています。まさしく部品としての服を提供するユニクロの根本がここにあります」、＝「世界競争に勝ち残り、ファッション性のある高品質なベーシックカジュアルの領域で誰もが認めるポジションを目指しています」(合計 4) <u>2003～2004.8</u>：＝「私たちは世界一のカジュアル企業を目指しています」、＝「私たちは世界中の資源を活用して、世界に通用するユニクロを創り上げていきます」、＝「そして、経営のグローバル化、関連業界への事業開発を進め、真の世界ブランドへと成長していきます」(合計 3) <u>2004～2005</u>：＝「もう一度足元を見つめ直して軌道修正を図り 2010 年グループ売上 1 兆円の実現を目指します」(合計 1)
--	---

④ネットワーク構築について

コーディング	ここでは、社員、部下に対する発言や、自分の設定したアジェンダ達成への協力を仰ぐような発言をネットワーク構築としてカウントする。
柳井氏の発言	<u>2000～2001</u>：＝「商品生産におきましては、商品力をさらに強化するため、染色、紡績、編み立て、縫製、工場管理などの高い専門技術を持ったベテラン技術者集団匠チームにより生産現場で工程ごとの具体的な技術指導を徹底的に行い、商品の完成度の向上に努めてまいりました」、＝「さらに、社員全員が自分で考え自分で実行する独立自尊の商売人となることをめざしユニクロはあらゆる人に良いカジュアルを着られるようにする新しい日本の企業ですのブランドメッセージを理解し実践するための研修プログラムユニクロ大学を当期より開始いたしました」(合計 2)

	<u>2001～2002</u>：該当なし（合計 0） <u>2002～2003.2</u>：＝「玉塚社長による実行力を活かしながら、まずは最優先課題であるユニクロ事業の完全復活を遂げ、世界市場にも順次挑戦していきます」（合計 1） <u>2002～2003.8</u>：該当なし（合計 0） <u>2003～2004.2</u>：＝「柱へと成長できるグローバルな経営体制を築き」、＝「全社員が革新的に経営参加する新しい日本の企業として成長していきます」（合計 2） <u>2003～2004.8</u>：該当なし（合計 0） <u>2004～2005</u>：該当なし（合計 0）
--	---

⑤エクスキュージョンについて

コーディング	設定したアジェンダに人々を巻き込むために、アジェンダの徹底に関する発言（「～を目指し、引き続き」「維持し」など）や、また、苦境においても屈することなく継続していくような発言をエクスキュージョンとする。
柳井氏の発言	<u>2000～2001</u>：＝「今後につきましてもお客様サービスの維持・向上と」、＝「販売店舗におきましては店舗の混雑を解決するため、前期に引き続いて首都圏を中心に出店開発を積極的に進めながら」、＝「また、販売動向に基づき生産調整を行なうことにより、売り上げに応じた適量適時の商品体制を一層強化してまいります」（合計 3） <u>2001～2002</u>：該当なし（合計 0） <u>2002～2003.2</u>：＝「メンズとウィメンズに求められる違いはどこか。今後はさらにそうした明確になった部分を研究し、より魅力あふれる商品を追及していきます」、＝「残念ながら、海外事業、新規事業は収益に未貢献の状況ですが、ただ、これら事業への挑戦は続けていきます」（合計 2） <u>2002～2003.8</u>：該当なし（合計 0） <u>2003～2004.2</u>：該当なし（合計 0） <u>2003～2004.8</u>：該当なし（合計 0） <u>2004～2005</u>：該当なし（合計 0）

【参考文献】

書籍

- 伊丹敬之（2004）『経営戦略の論理』日本経済新聞社
大西宏（2005）『松下とホンダ勝利のDNA―「原点回帰」が強さの秘密!』実業之日本社
金井壽宏（2004）『組織変革のビジョン』光文社
金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社
ジョン P.コッター（1999）『リーダーシップ論』ダイヤモンド社
テレビ東京報道局 日本経済新聞社（2005）『日経スペシャル ガイアの夜明け終わりなき挑戦』
ハーバードビジネスレビューブックス（2002）『リーダーシップ』ダイヤモンド社
柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社
若松義人（2004）『トヨタ流 仕事の哲学』PHP 研究所

論文

- 伊丹敬之（2004.AUT.）「よき経営者の姿」『一橋ビジネスレビュー』
野中郁次郎 他（2004.AUT.）「知識ベース企業理論」『一橋ビジネスレビュー』

雑誌記事

- 「稲盛イズムは不滅か」日経ビジネス（2004 年 9 月 27 日号）
「ユニクロ作り直し」日経ビジネス（2005 年 9 月 26 日号）

ウェブページ

- 「事業報告書」（2000～2005）ファーストリテイリングHP
<http://www.fastretailing.co.jp/ir/report.html>