

Title	中小受動部品メーカーにおけるサーバント・リーダーシップの実践
Sub Title	
Author	田原, 優吏(Tahara, Yūri) 吉澤, 諄(Yoshizawa, Shun) 赤坂, 悠朱(Akasaka, Yūa)
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2023 ,p.49- 71
JaLC DOI	
Abstract	本論文は中小受動部品業界において、下流事業のアフターサービスという新たな可能性を提案し、リーダーシップ、特に社長によるサーバント・リーダーシップの重要性を明らかにすることを目的とする。受動部品業界において、これまで大手メーカーは海外進出と製品の小型化により売上の向上を実現してきた。その一方で、中小メーカーは人材面や資金面でこうした施策が実現不可能であった。こうしたことから、中小メーカーの差別化戦略には一種の制約が存在してきたと言える。そこで、中小メーカーの規模の小ささと受動部品業界の強みである工程間の相互依存性の高さを踏まえ、受動部品業界全体として注力しきれていないアフターサービスに着目する。規模が小さいからこそ、顧客の生の声を反映させやすい中小企業で、アフターサービスで得た顧客の声を製品開発に活かすことで大手企業との差別化を図る。中小受動部品企業は各工程因子の相互依存性が高く、知見・経験の統合がしやすいという強みを持ち、全工程が協力して製品開発サイクルに取り組む必要がある中、従業員の意見を反映させる企業が少ないのが現状である。我々はこのような課題に対して、サーバント・リーダーシップ理論を適用することで、従業員が主体的に意見する場が設けられ、自由度の高い組織体制から、アフターサービスで得た知見を十分に活かした製品開発を行えると仮説を立てた。中小受動部品業界678社を対象にアンケート調査を実施した結果、98社から回答を得ることができた。これらのアンケート結果において統計分析を行い、サーバント・リーダーシップ論の構成要素である「受容と共感」「成長・発達の促進」がアフターサービスへの注力、開発力向上に正の影響を与え、結果として企業の業績向上にも繋がることを実証することができた。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002023-0049

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

中小受動部品メーカーにおける サーバント・リーダーシップの実践

田 原 優 吏
吉 澤 諄
赤 坂 悠 朱

<要 約>

本論文は中小受動部品業界において、下流事業のアフターサービスという新たな可能性を提案し、リーダーシップ、特に社長によるサーバント・リーダーシップの重要性を明らかにすることを目的とする。受動部品業界において、これまで大手メーカーは海外進出と製品の小型化により売上の向上を実現してきた。その一方で、中小メーカーは人材面や資金面でこうした施策が実現不可能であった。こうしたことから、中小メーカーの差別化戦略には一種の制約が存在してきたと言える。そこで、中小メーカーの規模の小ささと受動部品業界の強みである工程間の相互依存性の高さを踏まえ、受動部品業界全体として注力しきれていないアフターサービスに着目する。規模が小さいからこそ、顧客の生の声を反映させやすい中小企業で、アフターサービスで得た顧客の声を製品開発に活かすことで大手企業との差別化を図る。中小受動部品企業は各工程因子の相互依存性が高く、知見・経験の統合がしやすいという強みを持ち、全工程が協力して製品開発サイクルに取り組む必要がある中、従業員の意見を反映させる企業が少ないのが現状である。我々はこのような課題に対して、サーバント・リーダーシップ理論を適用することで、従業員が主体的に意見する場が設けられ、自由度の高い組織体制から、アフターサービスで得た知見を十分に活かした製品開発を行えると仮説を立てた。中小受動部品業界 678 社を対象にアンケート調査を実施した結果、98 社から回答を得ることができた。これらのアンケート結果において統計分析を行い、サーバント・リーダーシップ論の構成要素である「受容と共感」「成長・発達の促進」がアフターサービスへの注力、開発力向上に正の影響を与え、結果として企業の業績向上にも繋がることを実証することができた。

<キーワード>

中小受動部品メーカー、バリューチェーン、スマイルカーブ、サーバント・リーダーシップ、業績向上

1. イントロダクション

本論文は中小受動部品業界において、下流事業のアフターサービスという新たな可能性を提案し、リーダーシップ、特に社長によるサーバント・リーダーシップの重要性を明らかにすること目的とする。近年、新型コロナウイルスの影響で落ち込んだ自動車生産が回復するほか、高速通信規格「5G」向けスマホの普及などの要因により、電子部品及び受動部品の需要が絶えず加速している。さらに、IoTやAIの目まぐるしい発展により、さまざまな業界で需要が増加する見込みがあるのが受動部品業界である。大手企業、中小企業共に部品の小型化・多機能化による成長を進めている中、中小企業が如何に大手企業との差別化を行い、新たな価値を獲得できるかを考えていく。

そこで、大手企業が注力しきれていないアフターサービスからの製品開発に中小企業が着目することが必要になるだろう。中小受動部品業界は各工程因子の相互依存性が高く、全工程が協力して製品開発サイクルに取り組む必要がある一方、従業員の意見を反映させる企業が少ないのが現状である。本論文の解くべき問題はこうした組織体制にある。サーバント・リーダーシップに着目した既存研究は、6つの行動パターンの特性について明らかにしているが、業界ごとに当てはめておらず、業界ごとの特性を考慮していない。また、ミドル・マネジャーの視点に限定されている点でも不十分である。そこで、本論文ではサーバント・リーダーシップ論を社長視点で捉える。また、中小受動部品業界の特徴と現状を踏まえたうえで、6つの行動パターンのうち、特定の要素に絞って考察することで開発力の向上、業績の向上に向けた糸口を探りたい。こうした取り組みは既存研究の不十分な答えを補完するためにある。

2. 既存研究と考察

(1) 中小企業の定義

本論文では中小企業の定義として、中小企業庁が発表している基準である、製造業に置いて「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」を引用している。

(2) 電子部品の定義

電子部品は、電子回路に使用される部品であり、能動部品、受動部品、機構部品の3つに分類される。能動部品は主に半導体で構成され、指令に応じて特定の電力を出力する。代表的な能動部品にはトランジスタ、IC、ダイオード、真空管などがある。一方、受動部品は電力を消費・放出・貯蔵する機能を持つ。代表的な受動部品にはコンデンサ、抵抗、コイルなどがある。さらに、機構部品は電子部品をつ

なぐ役割を果たし、スイッチ、コネクタ、基板などが含まれる。これらは電子信号の流れを制御し、電気回路を効果的に構築する。

(3) 受動部品の定義

受動部品は、供給される電力を消費したり、蓄積したり、放出したりといった「受動的」な仕事をする、基礎的かつ必要不可欠な電子デバイスのことである。代表的な受動部品としては、抵抗器、コンデンサ、コイルなどが挙げられる（日経テレコン、2023）。

(4) 受動部品業界全体の市場動向

前提として、IoT デバイスには生活のあらゆる通信機器に駆動のための電源回路および各製品の機能を実現するための送受信・情報処理の回路が組み込まれており、そこには多数の受動部品が使われている。この IoT デバイス全体の出荷数の推移は 2015 年は約 200 億個、2020 年は約 400 億個であり、ほぼ 2 倍になっている。ここから、IoT の進展とともに受動部品の需要も増え続けると考えられる。また、電気自動車（EV）は 1 台当たりの受動部品（MLCC：積層ラミックコンデンサー）搭載個数がガソリン車に比べ 3～4 倍あることを踏まえると、受動部品の売上は電気自動車の出荷数増加に伴ってさらに伸ばしていけると見ている（日経テレコン、2023）。さらにグローバルでの製品出荷数は、スマートフォンの数が圧倒的に多く、1 つの携帯電話・スマートフォンに実装される受動部品数の推移を見ると、これらの進化に伴って 2000 年から 2020 年にかけて 3 倍になっており、急速に普及が進むスマートフォンの受動部品が今後伸びる見通しである（東洋経済、2021）。

(5) 大手受動部品メーカーの動向

近年は、業界のグローバル化進展に合わせ、大手受動部品メーカーのグローバル展開も一段と進んでいる。多くの大手受動部品メーカーは、売上高に占める海外売上高比率が 7 割を超え、企業によっては 8 割から 9 割に達するケースも見られている。

また、特定の受動部品の専門メーカーとして、その部品の生産に経営資源を集中させ、グローバルな生産体制の構築を進める一方、製造装置は内製するなどして技術流出を防ぐ戦略をとっている。

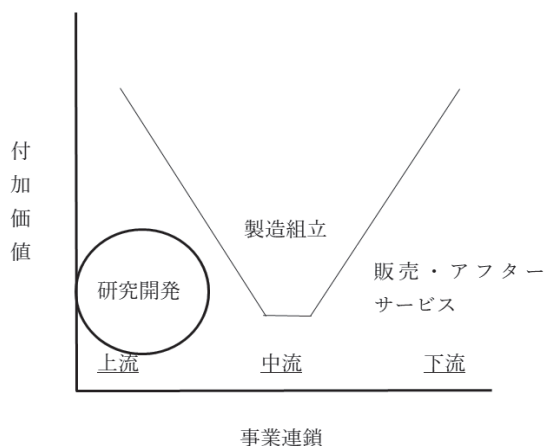
1) 大手受動部品メーカーの海外進出（国際貿易投資研究所、2020）

事例を以下に 3 社記す。1 つ目は村田製作所である。村田製作所は積層セラミックコンデンサーの世界シェアを獲得し、海外売り上げ比率は 90% 以上を誇る。海外の会社の M&A による技術力の確保を実現している。（村田製作所、2023）2 つ目は太陽誘電である。太陽誘電は 1967 年に台湾に進出して以来、北米・欧州・東アジアを中心にグローバルに事業を展開し、現在では日本を含め世界 16 の国と地域で開発・生産・販売を行っている。生産面では、ハイエンド商品の海外展開を加速して海外拠点の最大活用を図るとともに、国内外すべての拠点を含めたグローバル最適生産体制を構築している。3 つ目は京

セラ株式会社である。京セラ株式会社は日本と北米に足場を持つ企業だが、ドイツ、フランスでも端末を発売する。

2) 大手受動部品メーカーのスマイルカーブにおける上流活動

図1 スマイルカーブ



(塚田，砂川，2021 より筆者作成)

図1のスマイルカーブとは、電子産業や産業機器分野を中心とした製造業における付加価値構造を表す曲線のことで、バリューチェーン上の付加価値の高低を表したグラフである。収益性を縦軸に、事業のプロセスを横軸に取っている。このグラフでは企画・開発や部品製造などのいわゆる「川上」事業（上流活動）の収益性が高く、加工や組み立てなどの中間事業は収益性が低くなり、販売やメンテナンスなどの「川下」事業（下流活動）では再び収益性が高くなることを表している。

大手受動部品業界は、設計と開発に焦点を当て、高付加価値の製品を提供し、市場競争力を維持・向上させている。つまり、スマイルカーブにおける上流部分に力を入れている。受動部品業界では、製品の小型化、高品質化、省エネ化、多機能化、安全性向上、低コスト化など、業界ニーズに合わせた技術開発が重要視されている。

具体的な事例として、村田製作所はICの高集積化と小型化に対応し、小型・薄型化要求に応えている。独自の一括積層技術を活用して部品を高多層化し、設計の自由度を向上させ、機器の小型化と高性能を実現している。これにより、競争優位な製品開発を行っているのだ。このように大手受動部品業界は、高度な技術開発を通じて市場の要求に応え、競争力を維持し、製品を進化させている（村田製作所，2023より）。

実際に日本の大手メーカーは、製品の設計と技術開発に優れたリソースを投入し、参入障壁が高く相対的に利益率が高い上流活動を占めるため、収益力が高くなっている（塚田，2018）。

(6) 中小受動部品メーカーの動向

中小受動部品メーカーも同じく小型化、高性能化、多機能化などを図ることによって付加価値を高めている。受動部品業界は今後、さらに高密度化、高性能化の要求に対する対応が求められている（本田，2020）。具体的な取り組みとして、**Sic**（シリコンカーバイド）の開発や基盤技術・プロセス技術の高度化による、デバイスの高度化、高耐熱受動素子の開発による、モジュールの小型化・高信頼化などである。以上より、中小受動部品業界は、大企業が手を出しにくいニッチな製品に注力しやすいことが分かる（経済産業省，2020）。

中小受動部品メーカーの新しい取り組みとして、複合化が挙げられる。単一の部品のみのパッケージングから、多数の部品を1つにパッケージした複合化、さらには何種類かの異種の部品を複合化する方向へと開発・導入が進められている（本田，2020）。

「摺り合わせ技術」の重要化も記す。「摺り合わせ技術」すなわち徹底的にユーザーの現場ニーズに対応していくことが重要視されている。小型化や電氣的性能面での改善要求に応えることは当然として、それ以外にもユーザーからの要求は多様化してきている。きめ細かくユーザーのニーズを把握した上でそれに対応できる電子部品を供給していくことが求められる。これらのようなニーズに対応していくためには部品の知識、顧客の要望の把握は必要不可欠だ。加えて原材料や使用されるセット、システム、セット組み立て工程などにについての知識が必要であり、これらの統合活用能力が差別化戦略となる（荒井，2008）。

受動部品業界において大手メーカーと同様に、中小メーカーはスマイルカーブの上流活動に注力している。しかし中小メーカーの市場シェアは数年増加していないことが明確である。2010年の国内中小受動部品のシェアの推移は50%であったのに対し、2021年は40%ほどになっている。また、中小メーカーの売上が高い業種の製造品目であるスイッチ、コネクタ（接続部品）、電子回路基板、スイッチング電源（組立品）などにおいては、大手メーカーが高い販売シェアを占めている。

中小受動部品メーカーが伸びていない理由を6つ取り上げる。①生産性②生産リードタイム（原材料を製造工程に投入して、検査を経て製品として出荷するまでにかかる、すべての時間の合計）③開発リードタイム（製品の企画から製品・工程設計までのプロセスに要する期間）④開発工数⑤不良率⑥設計品質である。①～⑥は「深層の競争力」を創出し、競争優位性をもたらすが、中小受動部品メーカーは大手に比べて6つの性質が弱い。より競争力を高めるためには部材を供給するサプライヤ側の技術的、組織的能力向上が不可欠である。また、中小メーカーは大手に比べ、規模が小さく顧客の意見が取り入れやすい環境にある。そのため、ニッチな事業への展開も視野に入れるべきである（藤本1997，2001，2003，他）。

また、製造業全体としても、マーケティング・営業、販売、生産、サービス、製品開発などにより一層注力しているという現状がある。しかし製造業では性能や品質、ブランド力などに大差がつきにくくなることが多く、コモディティ化していると言える。このような分野では、価格競争に陥った設計・商品開発での競争は不利だと考えられる。そのため競争領域を設計や開発ではなく、販売以降の領域で拡

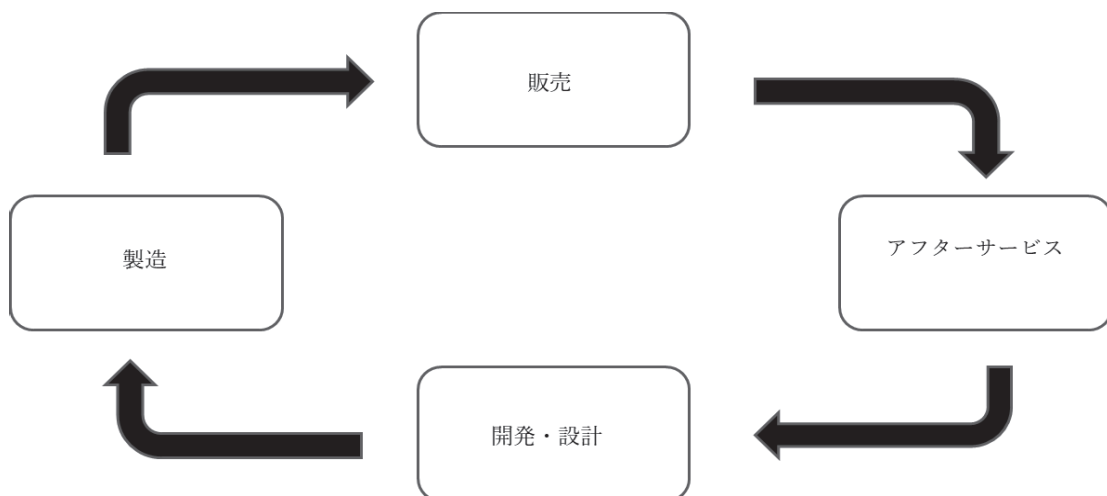
大すべきだ。そこで顧客ニーズを把握し、得た知見を研究開発までフィードバックすることで、新しい価値を提供できるようになると考える（経済産業省、2015）。また経済産業省が2015年に行った調査によると、日本国内の製造業全体において、企業の8割以上が、各社の競争力や付加価値の源泉は研究や設計、商品開発であると回答している。一方で販売やアフターサービスについては、自社の競争力の源泉であると回答した企業は少ない。よって現状時点では製造業全体が下流事業への取り組みが疎かになっていることが分かる。

(7) アフターサービスの実現

製造業界がこれから取り組むべきである中長期的な取り組みとして、アフターサービスを提示する。アフターサービスの内容として、無料修繕や定期的な点検、巡回、部品の交換、カスタマーサポートなどがある。ここでは顧客の意見の収集に携わりやすいカスタマーサポートを取り扱う。カスタマーサポートでは、製品に関するトラブルや疑問を解決・解消するために電話・メール・webなどで顧客企業や消費者からの問い合わせを受け、製品購入後の快適な利用をサポートする。これらのサービスによって、顧客満足度の向上や、顧客との信頼関係の構築、他社との差別化、自社商品・サービスの改善などが見込まれる。さらに、アフターサービスのような能動的なサービスは、定期的売り上げと他社に対する競争優位性の向上が期待できる（JECC, 2019）。

なぜアフターサービスが企業の売上向上に繋がるのか。それは図2の製品開発サイクルを見ると明らかになってくる。製品の開発・設計から製造、販売、アフターサービスは図のように連なっている。アフターサービスから開発・設計の繋がりについて、市場で得た顧客の意見を自社内の開発、製造部門

図2 製品開発サイクル



（塚田，砂川，2021 より筆者作成）

に直接フィードバックし、製品開発サイクルを回すことができる。アフターサービスに注力するためには、適切なサービスを提供できる体制を作り、担当者を動機付けする「組織化」、顧客と商品の情報をデータベース化し、自らアウトプットの視点を持つ「情報化」、顧客関連部門間の連携や情報共有などによって、アフターサービスを通じて収益を生む仕組みを作る「仕組み化」の3つを行うことが重要である（JECC, 2019）。

(8) 中小受動部品業界の特徴

中小受動部品業界の特徴として、バリューチェーンより各工程間が相互依存型であり、組織の規模は小さいため、工程間で連携が取りやすいと言える。また、小規模でリスクが小さいため、顧客のニーズに対応したニッチな製品の開発に手を出しやすい。現時点では大企業に追随するような事業を行っているが、特徴である規模の小ささによりシェア率が伸び悩んでいるのが現状である。

図3 SWOT 分析

S	W
信頼性のある顧客との関係において、 ニーズに対応できる柔軟性（久保田，2010）	人材面や資金面の不足 （藤本 1997，2001，2003，他）
O	T
受動部品の需要の高まり （日経テレコン，2023）	大手の海外進出や小型化などの製品開発 （村田製作所，2023）

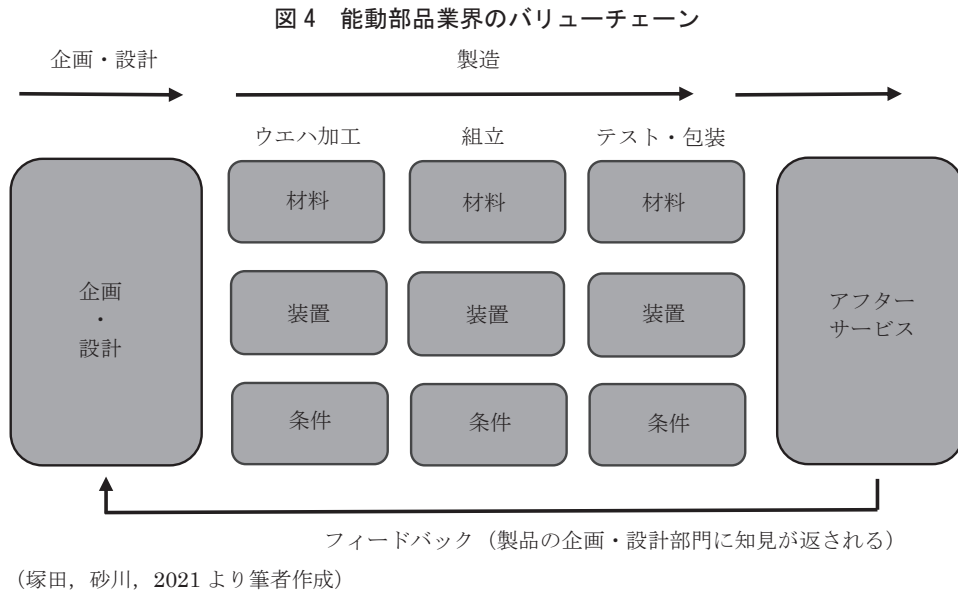
（筆者作成）

以上より、受動部品の需要が高まり大手が上流の事業（製品開発など）に注力している中で、中小受動部品企業は大手が注力していない、かつ収益性の高い下流の事業（アフターサービス）に取り組むべきだ。そこで強みである納入先との関係の親密さを活かし、顧客の意見を迅速に商品開発に取り入れ、様々なニーズに対応した独自性のある商品を生み出すべきである。そこから製品サイクルを活発に回すことで、大企業に対する優位性の獲得に繋がると考える。

(9) 能動部品業界と受動部品業界のバリューチェーン

バリューチェーンとは「価値連鎖」のことで、製品やサービスが顧客に提供されるまでの一連の事業活動の価値の繋がりである。バリューチェーンのプロセスを業務ごとに分類して客観的に分析を行うことによって、「顧客価値の創出に大きく貢献しているのがどこなのか」や「自社における競争優位性が

どこにあるのか」を明確にできる。そこで、以下で受動部品業界と能動部品業界のバリューチェーンの特徴の違いを記す。



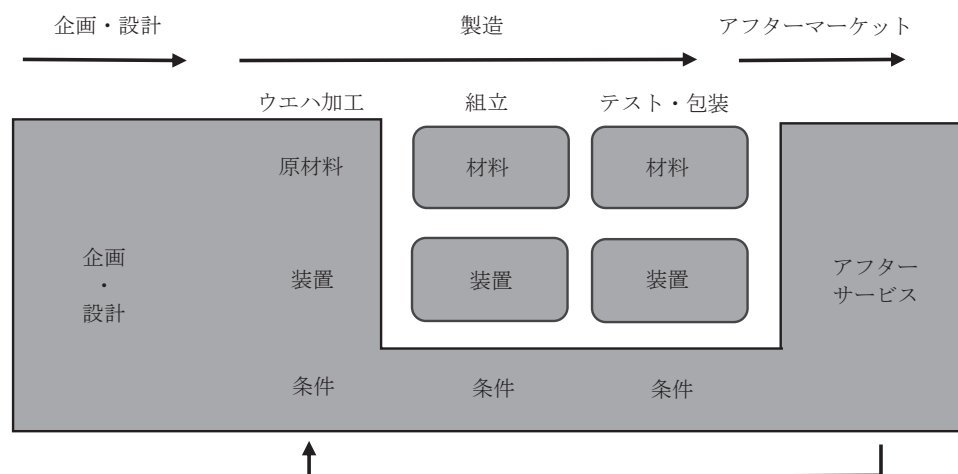
能動部品業界のバリューチェーンは事業内部における各工程の相互依存性が弱く、各工程因子の独立性が高く、1つの工程が他の工程に影響を与えることは少ない。例として、半導体事業はすり合わせの付加価値が減少し、世界的に分業が進んでいる。各工程に高度な専門知識とスキルが求められ、専門分野を高めたうえで規模の経済を得る。

以上より、バリューチェーンにおける各工程の相互依存性にも大きな相違があることが明らかとなった。半導体事業はすり合わせの付加価値が減少し、世界的に分業が進んだが、コンデンサなどの部品は事業内における各工程の相互依存性が高く、垂直統合の統制戦略が価値を生む事業構造となっている。これら事業内バリューチェーンにおける特徴に対し、垂直統合・分業といった統制戦略の組み合わせの最適化の差により競争力に差が生じ、結果として収益性の相違につながっていると考えられる。部品メーカーは自らが手がける製品の機能面と製造面の特徴を踏まえたうえで、自らの事業に中長期的に特化、集中し、内部での技術や経験の蓄積が価値を生む垂直統合戦略と相まって参入障壁を作り上げ、超過収益を獲得している。

受動部品のバリューチェーンの特徴は、製造および顧客使用の両面で工程間の相互依存性が高いことであり、垂直統合に適していることである。この点は半導体との大きな相違点の1つである。

製品の特性向上や新製品開発には、各工程での独立的な工程管理の積み重ねに加え、材料や製造条

図5 受動部品業界のバリューチェーン



（塚田，砂川，2021 より筆者作成）

件の統合的な統制が必要となる。例えば、市場要求である小型化，高容量化の達成のためには，誘電体材料そのものの物性最適化に加え，厚さ数ミクロンの誘電体シートをより薄く，より多く積層する必要がある。製品の特性，信頼性に影響を及ぼすシート欠陥を回避し，信頼性を確保できる安定した薄層シートの形成のためには，誘電体材料の粉体粒径や配合の制御に加え，シート成型，印刷，プレスといった一連の工程の設備や製造条件を相互に最適化することが不可欠である。またセラミック製品の性質上，材料配合から焼結前まで生乾きの状態で半製品が流動するため，物理的にも一貫生産が適している。加えて，顧客である組み立てメーカーで使用する際にも，実装時の製品割れ対策や回路のノイズ対策の解決など，コンデンサ製品に起因する特有のアフターサービスにより，顧客に対する価値訴求の余地が大きい。そして市場で得た顧客の意見を自社内の開発，製造部門にフィードバックし，材料からの統合的な製品開発に活用するサイクルを回すことができる。材料にはじまる統合的な技術の蓄積が，特性向上を通じて顧客価値に直結する。加えてその後のサービスまで連続的に提供することで，さらに顧客への提供価値を高めることができる製品分野であり，垂直統合が価値を生みやすい事業であると言える。インダクタについても，製品の性能が材料の特性に大きく依存しており，加えて材料，製造技術との統合運用，一貫生産が製品の特性を決定する製品分野である点はセラミックコンデンサと共通である。

前述と図2から分かる通り，受動部品業界のバリューチェーンの特徴として，各工程因子の相互依存性が高いことが挙げられる。よって工程間での知見・経験の統合，共有がしやすい，つまりアフターサービスから得られた知見の製品開発へのフィードバックがしやすいため，付加価値の創出に繋がりやすいと言える。

(10) サーバント・リーダーシップ理論

サーバント・リーダーシップは、リーダーは先ず持ってフォロワーを優先的に尊重した行動を選択し、その結果としてフォロワーに影響力を及ぼす、という前提に依拠する。このような考え方は、従来のリーダーシップのモデルや概念の前提と対立する、主流の研究関心からは相入れないものであった。こうした対立は、奇しくもサーバント・リーダーシップとほとんど同時代に提唱され、1980年代以降のリーダーシップ研究で主流を占めてきたカリスマ型リーダーシップや変革型リーダーシップとの対比で特に顕著であった (Stone et al., 2004)。加えて、サーバント・リーダーシップが提唱された時代の社会的状況が、変化や不確実性に対応するリーダーを希求していたこと、また、主流の研究群が具体的な実証研究や事例に支えられていたのに対して、Greenleafの提唱したリーダーシップ思想は規範的・哲学的性格が強く、かつ企業における事例に乏しかったことも、規範論を超えた経験的なサーバント・リーダーシップ研究の遂行を困難にしていた。だが、Greenleafが提唱してから20年以上の期間を経て、サーバント・リーダーシップに対する研究関心は急速な高まりを見せるようになる。その背後には、大きく2つの理由があると考えられる。1つ目の理由は、従来のリーダーによる一方向的な影響力の発揮＝善とする前提への反省である。既述のように、変革型リーダーシップ論をはじめとする従来のリーダーシップ研究は、リーダーが影響力を発揮し、フォロワーがそれに従うことで、組織や集団は効果的に牽引される、という前提に立った議論を展開してきた。だが、2000年代初頭から頻発した企業の不祥事は、リーダーによる影響力の発揮が、必ずしも構成員や組織、社会に利するとは限らない、という認識を社会に広めた。その結果、構成員を惹きつけ組織変革の駆動力となるなどの肯定的側面とは異なる、リーダーシップの持つ負の側面 (leadership dark side) に着眼した研究が、リーダーシップ研究の中に現れるようになる。破壊的リーダーシップ論に代表されるこうした研究は、リーダーシップの発揮には、部下へのいじめ (Einarsen, 1999)、権力の濫用 (Sankowsky, 1995)、非倫理的行動 (Curall & Epstein, 2003)、あるいは職場における部下の東外感や孤立感など (Frost, 2003; Sarros et al., 2002)、組織の倫理性を飲みフォロワーから活力を奪う陥穽が存在し得ることを明らかにしていった。2つ目の理由は、フォロワー及びリーダーに期待される役割の変化である。従来の研究は、リーダーはフォロワーに対して一方向的な影響力を及ぼし、フォロワーはリーダーの影響力を受動的に受け入れる存在、という前提の議論を展開してきた。しかし、経営環境の変化に伴い、イノベーションや知識労働、柔軟な軌道修正や機動的な判断が競争優位を左右するようになるにつれ、フォロワーには、ただリーダーに従うのではなく、その自発性や創造性、チームワーク、多様性を発揮した働き方が期待されるようになった。

(11) サーバント・リーダーシップ理論の6つの行動パターン

サーバント・リーダーシップの特質は、リーダーがフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することで、フォロワーの組織性を発揮させる、というところにある。このため、研究が活発化した2000年代には、サーバント・リーダーシップの具体的な行動パターンとその影響結果に対する実証研究が積み重

ねられた。無論、実証研究を進めるためには、サーバント・リーダーシップという概念を操作化 (operationalization) し、その行動と結果を測定するための尺度の開発が不可欠である。このため、2000年代には、複数の研究者によってサーバント・リーダーシップの測定尺度の開発が進められた。例えば Barbuto & Wheeler (2006) は、Greenleaf (1970) と Spears (1995) を中心とした先行研究の内容から尺度項目を作成し、23項目から成る5因子の尺度を開発している。また Sendjaya et al. (2008) は、15名のシニア・マネジャーを対象とした半構造化インタビューと確証的因子分析により、36項目からなる6因子の尺度を構築している。Liden et al. (2008) は298名の大学生及び182名の会社従業員を対象にデータを収集し、28項目からなる7因子構造の尺度を開発している。しかし、定義の項でも触れたように、Eva et al. (2019) に至るまでの先行研究は、測定尺度の開発を進める一方、サーバント・リーダーシップについて明確で統一的な定義を構築してこなかった。このため、個々の研究者のサーバント・リーダーシップに対する解釈には揺れがあり、測定尺度は蓄積的というよりはやや散発的に開発され、行動特質も延べ44種類に及ぶなどの状態にあった。これに対して、上記の問題意識から行動パターンの統合を試みたのが van Dierendonck (2011) である。van Dierendonck (2011) は、1991年からの20年間に及ぶ先行研究を吟味した上で、先行研究で提唱された44項目に及ぶ行動特質を整理・検討し、サーバント・リーダーシップの行動パターンを、(1) 成長・発達の促進、(2) 謙虚さ、(3) 自分らしさ、(4) 受容、(5) 方向性の提示、(6) 受託責任という6つの次元に集約した。

3. 問題設定

(1) 中小受動部品企業の製品開発サイクルを阻害する組織要因

中小受動部品業界の組織的特徴と課題を読み取っていく。図2の受動部品のバリューチェーンからも読み取れる通り、各工程因子の相互依存性が高く、知見・経験の統合がしやすく、部署間で共に作り上げていくような意識が強い。そして、1つの部品変化において常に周囲とのすり合わせが不可欠で部品間で独立して変化することはできないことから、製造工程内で知識の共有・相互の連携が必須 (塚田, 砂川, 2018) であることから、中小受動部品企業ならではの強みになるだろう。さらに、単なる中小企業の特徴として、製品開発サイクルにおける意思決定スピードが早いことや組織として小さいことを活かしたリードタイムの短さなど、大企業にない強みを保持している。以上の強みにより、アフターサービスで得た知見を十分に受け入れることで、製品開発に活かされ、さらに全工程の底上げに繋がるだろうと考察した。

さらに、アフターサービスに対する組織内の認識についてである。中小受動部品企業は全体的に大手に追随する小型化や複合化などを行っており、アフターサービスからの知見を積極的に製造工程に取り込もうとしている企業はほぼない。社長のアフターサービスへの認識が薄いためである。しかし、従業

員はバリューチェーンからも見られる通り、製造工程内で直接アフターサービスの業務に取り組み、顧客の生の意見を聞いているため、アフターサービスの重要性を認識している。(善本, 2023) よって、社長と従業員の間で、アフターサービスへの認識に差異があることが分かる。

次に、中小受動部品企業の社長と従業員の関係性について見ていく。柏木(2021)の中小製造業の社長と従業員の関係に関するアンケートによると、「周りから独裁的経営者と言われたことはありますか」という質問に対して、「非常に」と回答した経営者は49%、「まあまあ」と回答した経営者は22%、「少し」と回答した経営者は18%、「変わらない」と回答した経営者は11%であり、半数が独裁的・上意下達式のリーダーシップを取っていると認識されているようだ。また、「経営者が経営判断に迷ったときは、誰に相談しますか?」という質問に対して、「外部の取締役、または専門家」と回答した経営者は67%、「従業員」と回答した経営者は13%、「わからない」や「その他」と回答した経営者は20%だった。これら2つのアンケートの回答から、中小企業において社長は従業員に対して上位下達式にリーダーシップを執っており、意思決定に従業員の意見を反映させる中小企業は少なく、従業員の自由度が低く従属的であるという現状が見える。この現状が中小受動部品業界においても適応することができるのではないかと考えた。

以上の強み・課題から、中小受動部品業界においては社長の上意下達型のリーダーシップによってアフターサービスから製品開発に生かせていない可能性があることを示唆する。

(2) 課題抽出

大手企業がスマイルカーブの上流である製品開発において規模の経済性などを利用して小型化などで価値創造を実現させている。中小受動部品メーカーも小型化、複合化を始めとした業界の動向に追従的であるが、差別化が不十分で、シェア拡大できていない。しかし、中小受動部品業界は収益性の見込めるスマイルカーブの下流の中でのアフターサービスに注力することが有効であることが分かった。さらに、受動部品業界のバリューチェーンに着目したところ、相互依存性が高いため、中小受動部品業界として、中小企業は規模の小ささより、アフターサービスで得た知見を十分に活かし、徹底的に差別化された製品を開発するサイクルを実現するのが可能だと考えた。しかし、現状として社長主体型のリーダーシップにより、経営判断、例えばアフターサービスを得ても製品開発に十分に活かされるかという観点において従業員の意見を十分に反映するのが難しい体制だと分かった。ゆえに、アフターサービスで得た知見を活かした差別化された製品開発を可能にするために、従業員の意見をより許容し、経営判断に組みこめるような組織体制が必要である。

(3) サーバント・リーダーシップ理論の活用

本論文では、中小受動部品メーカーの組織的課題である従業員が従属的であるという課題を解決する理論として、サーバント・リーダーシップ理論に注目する。この章では、リーダーシップ論の変遷を見

ながら、サーバント・リーダーシップを体系的に説明していく。本稿では受動部品業界における組織的課題のボトルネックであるリーダーとフォロワーの関係性を示した（1）成長・発達の促進，（2）受容について考察した。

第一に、サーバント・リーダーには、フォロワー個々が自らの望みや関心、目標を実現できるよう力づけ、その成長を促す行動が見られる（Wong & Davey, 2007；Liden et al., 2008）。フォロワーを組織や自己よりも優先的に尊重するサーバント・リーダーは、フォロワーの持つ成長，発達，学習の可能性を組織アジェンダの達成やタスク遂行に対する有効性に限定しない。サーバント・リーダーは、自らの権限や個人的資質を活用して、フォロワーがより自由裁量を持ち、積極性や自信を抱き、組織や社会に対する影響力を発揮できるよう（Sendjaya, 2009；Conger, 2000），フォロワーを制約する既存の組織制度を作り替え、新たな機会や仕組みを創造する役割を担う（Laub, 1999）。そのために、サーバント・リーダーはフォロワーに対して積極的に意思決定権限を委譲し、重要な経営情報を共有し、コーチングなどを通じてフォロワー個々の活動を支援しようとする（Konczak et al., 2000）。

第二に、サーバント・リーダーはフォロワーとの人間関係において、個々の立場や考え方、能力の違いといった多様性を尊重して受け入れ、過ちや失敗を許す受容的な態度（interpersonal acceptance）を示す（George, 2000；McCullough et al., 2000）。サーバント・リーダーは、フォロワー一人ひとりの立場や背景、能力の違いを尊重する公正な態度を取り、リーダーとしてフォロワーの過誤や失敗、欠点に対処する際も強圧的な態度を取らず、遺恨を残さないよう意識する（Laub, 1999；van Dierendonck & Nuijten 2011）。サーバント・リーダーはこのようなフォロワーへの公正な態度を通じて、自分は尊重され受け入れられている、能力如何や過ちによって疎外されることや排除されることはないフォロワーが認識できる心理的安心感を醸成し（Edmondson, 2013），フォロワーが積極性を発揮できる組織風土を構築しようとする（Ferch, 2005）。

4. 調査概要

（1）仮説の導出（現状分析×理論）

上記の現状分析から、大企業がスマイルカーブの上流である小型化という価値創造を行っていることが分かった。そんな中、中小受動部品メーカーは付加価値が高い下流に注力し、迅速なアフターサービスから製品開発への知見の反映により、多様なニーズに対応した徹底した差別化がされた新製品を開発することができると考える。それを妨げる組織要因として、社長主体型で上位下達式のリーダーシップに起因する従順な従業員の存在が挙げられる。組織をまとめ、製品開発サイクルを十分に回すために、中小受動部品メーカーは、van Dierendonck が整理した 6 つのサーバントリーダーシップ行動のうち、上意下達型リーダーシップの因子にはないリーダーとフォロワーの関係性を示す（1）成長・発達の促進、

(2) 受容と共感を徹底して実践することが大切だと考えた。

(2) 仮説

H：サーバント・リーダーシップは、中小受動部品メーカーの業績向上に正の影響を与える。

h1：成長・発達の促進はアフターサービスに正の影響を与える。

h2：受容と共感アフターサービスに正の影響を与える。

h3：アフターサービスは開発力向上に正の影響を与える。

h4：開発力の向上は業績向上に正の影響を与える。

5. 分析手法

(1) 分析の基本情報

- ・調査名：『中小電子部品（受動部品）業界における新たな成長機会の探求』
- ・対象数：678 社
- ・調査方法：アンケートの郵送配布、郵送回収
- ・調査期間：2023 年 7 月 3 日～2023 年 7 月 31 日
- ・回収企業（回収率）：98 社（14%）
- ・有効回答数：95 社（14%）

本研究では、中小受動部品メーカーの社長宛にアンケートを送付した。企業選定には、企業情報が掲載されている baseconnect 及び各社 HP を参考にした。それら 2 つのデータから従業員数 50 人から 300 人の規模の受動部品メーカーのデータを抽出した。なお、本研究における「従業員」には正規社員、及び非正規社員の両方を含んでいる。アンケート項目は 1 から 6 の 6 点尺度で作成し、先行研究である中山敬介の「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」（2016）を参考に作成した。

(2) 分析の手順

大数観察は以下の手順で行った。なお、分析には統計ソフト IBM SPSS Statistics 29 と Amos 29 Graphics を使用した。なお、因子負荷量 0.35 を基準とし、基準を満たしたものを質問項目として採用した。また、それぞれの尺度の信頼性の検討に Cronbach の α 係数を用い、0.7 以上を基準とした。

また、本研究に用いた質問項目は以下の 17 個である。「社長様は、「一歩下がつて後方から従業員を支援すること」と「前に出て指示を出すこと」のどちらにより重きを置いていらっしゃいますか。（こ

れ以下を従業員との関係性とする)」「社長様は、組織のリーダーには、謙虚さと牽引力のどちらがより求められると思いますか。(これ以下をリーダーに求められる素質とする)」「社長様は、「自発的行動を促進する指導」と「命令的指示・指導」のどちらの方が部下の育成により効果的であると感じますか。(これ以下を部下の育成とする)」「社長様は、従業員の成長と会社の成長のどちらをより大事にしていच्छいますか。(これ以下を従業員と会社の成長とする)」「貴社では、新しいことに挑戦しやすい雰囲気はありますか。(これ以下を挑戦する雰囲気とする)」「貴社では、従業員の知識、視点、ものの考え方はどのような特性を持っていच्छいますか。(これ以下をものの考え方の特性とする)」「貴社では、失敗が許容される雰囲気はありますか。(これ以下を失敗が許される雰囲気とする)」「社長様は、仕事で失敗した従業員と原因を共有し、お互いが失敗から学ぶ環境づくりを実践していच्छいますか。(これ以下を失敗から学ぶ環境づくりとする)」「貴社では、個人のアイデアや資料を他の従業員と共有することが大事だとされていますか。(これ以下をアイデアの共有とする)」「貴社は、アフターサービスの重要度についてどのようにお考えですか。(これ以下をアフターサービスの重要度とする)」「貴社は、アフターサービスで得た知見を研究開発に活かしていると思いますか。(これ以下をアフターサービスと研究開発とする)」「貴社の、製造からアフターサービスまでの工程における相互依存性はどの程度ですか。(これ以下を工程の相互依存性とする)」「貴社の売上高成長率を同業他社と比較した場合、その水準について教えてください。(これ以下を営業利益率とする)」「貴社の営業利益率を同業他社と比較した場合、その水準について教えてください。(これ以下を売上高成長率とする)」「過去3年間で、貴社の電子部品(受動部品)の市場シェア率は向上していますか。(これ以下を市場シェア率とする)」「過去3年間で、電子部品(受動部品)製造に関する研究開発は盛んになりましたか。(これ以下を研究開発とする)」「過去3年間で、貴社の電子部品(受動部品)製造に関する特許申請は盛んになりましたか。(これ以下を特許申請とする)」

1) 主因子法による探索的因子分析

「成長・発達の促進」「受容と共感」「アフターサービス」「開発力向上」「業績向上」の5つの因子を抽出するために探索的因子分析を行う。

2) Cronbach の α 係数を調べ、因子の信頼性を確認

因子分析で抽出された「受容と共感」「成長・発達の促進」「アフターサービス」「開発力向上」「業績向上」のそれぞれの因子の信頼性を確認するため、Cronbach の α 係数を調べる。

3) 共分散構造分析

手順1, 2において抽出した因子と従属変数である「業績向上」の関係性を観察するために共分散構造分析を行う。

(3) 探索的因子分析

以下は分析の結果である。独立変数として扱う「受容と共感」「成長・発達の促進」、媒介変数として扱う「アフターサービス」「開発力向上」、従属変数として扱う「業績向上」を抽出するために17個の

質問項目で主因子法による因子分析を行った。

(4) 共分散構造分析

「成長・発達の促進」「受容と共感」を独立変数,「アフターサービス」「開発力向上」を媒介変数,「業績向上」を従属変数として,共分散構造分析を行った。結果は以下の通りである。

6. 分析結果

表 1 探索的因子分析

質問項目	因子①	因子②	因子③	因子④	因子⑤
	受容と共感	成長・発達の促進	アフターサービス	業績向上	開発力向上
挑戦する雰囲気	0.689	-0.103	-0.063	0.082	0.255
ものの考え方の特性	0.662	-0.164	-0.139	0.083	0.260
失敗が許される雰囲気	0.639	0.051	0.042	-0.151	0.065
失敗から学ぶ 環境づくり	0.620	0.186	0.232	-0.085	-0.157
アイデアの共有	0.568	-0.001	0.155	0.124	-0.134
従業員との関係性	0.144	0.729	-0.147	0.013	0.104
リーダーに 求められる素質	0.173	0.689	-0.065	-0.157	0.183
部下の育成	-0.300	0.649	0.098	0.077	0.101
従業員と会社の成長	-0.231	0.516	0.013	0.116	0.260
アフターサービスの 重要度	-0.088	-0.113	0.900	-0.056	0.038
アフターサービスと 研究開発	0.215	-0.034	0.714	-0.008	0.187
工程の相互依存性	0.108	0.022	0.582	0.108	0.009
営業利益率	0.149	0.094	-0.027	0.908	-0.247
売上高成長率	-0.050	0.038	-0.068	0.774	0.183
市場シェア率	-0.153	-0.190	0.160	0.615	0.226
研究開発	0.071	0.300	0.104	-0.008	0.507
特許申請	0.100	0.209	0.065	0.097	0.394
信頼性統計量	0.782	0.732	0.789	0.772	0.748

因子分析を行った結果,17個の質問項目から5つの因子が抽出された。因子負荷量は基準となる0.35

を大きく上回った。また、信頼性分析を行ったところ、Cronbach の α 係数はそれぞれ 0.782, 0.732, 0.789, 0.772, 0.748 であり、信頼性が高いと言える。抽出された独立変数の因子は先行研究に基づき、それぞれ「受容と共感」、「成長・発達の促進」と命名した。

図 6 パス図

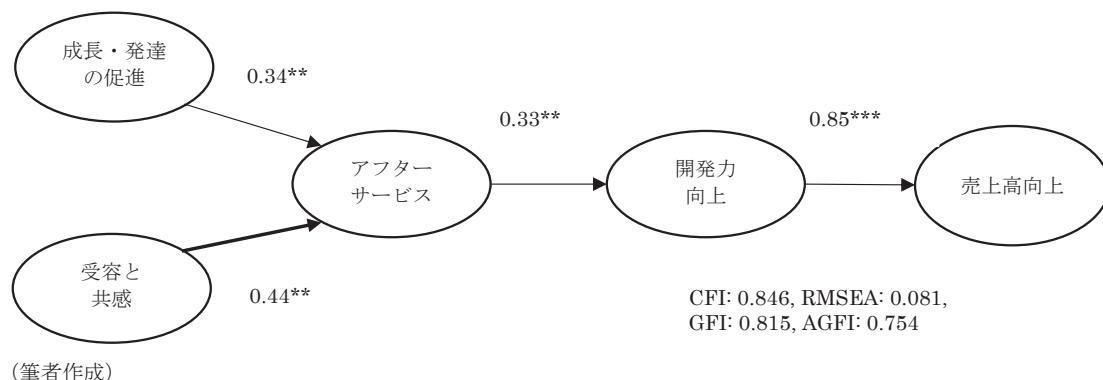


表 2 共分散構造分析 結果

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率
成長・発達の促進→アフターサービス	0.343	0.137	2.811	**
受容と共感→アフターサービス	0.438	0.126	3.472	**
アフターサービス→開発力向上	0.325	0.140	2.326	0.020
開発力向上→売上高向上	0.847	0.299	2.836	0.005
CFI	0.846			
RMSEA	0.081			
GFI	0.815			
AGFI	0.754			

(筆者作成)

分析の結果、モデルの適合度を表す CFI は 0.846 であった。また、RMSEA は 0.081 であった。CFI, GFI, AGFI が 1 に近く、RMSEA が 0.1 を下回っているため、このモデルは当てはまりが良いと言える。

- ・「成長・発達の促進」「受容と共感」から「アフターサービス」への推定値はそれぞれ 0.343, 0.438 となり、いずれも 5%水準で有意となった。
- ・「アフターサービス」から「開発力向上」への推定値は 0.325 となり、5%水準で有意となった。
- ・「開発力向上」から「業績向上」への推定値は 0.847 となり、5%水準で有意となった。

したがって、仮説は全て立証された。

7. 事例研究

(1) ヒアリング概要

アンケート調査の対象となった企業のうち、2社（以下A社、B社とする）に対してヒアリング調査を依頼し、実施した。両者ともweb会議システムを用いてオンラインにてお話を伺った。

表3 ヒアリング概要

企業	業種（役職）	従業員	実施方法	実施日
A社	電子部品 （受動部品） 製造業者社長	161人	オンライン	9月22日 15:30～16:30
B社		202人		9月25日 10:00～11:00

（筆者作成）

(2) ヒアリング調査結果

前章で得られた分析結果が、実際に中小受動部品製造メーカーで行われているかを調査し、研究結果の検証を行った。

B社

アフターサービスについて

受注メーカーとして、お客様の要望に確実に応えることを最優先に考え、アフターサービスにおいても顧客のわがままな要求を適切に受け止めることが重要。お客様との関係を維持するためには、通常ではない要望にも耳を傾けることが必要。

h1「成長・発達の促進→アフターサービス」について

社長が従業員に新しい挑戦や責任を与えることで成長の機会を増やしている。サポートを通じて、従業員の成長を支えることを心がけている。組織内でも定期的に従業員の意見を聞き入れる機会を設けるようにしている。その影響の1つとしてアフターサービスを取り入れることに繋がったことがある。顧客の要望を従業員が受け入れたことによって商品やサービスのアフターサポートに繋がり、顧客との信頼関係が築けている。

h2「受容と共感→アフターサービス」について

社長は技術的な知識が限られているため、製品開発においては主に社員に作業を任せる必要がある。

そのため、重要なのは社長の指示ではなく、現場で責任を持って自発的に行動すること。社員には自働の意識を徹底している。社長の役割は、そうした環境を整えることであり、成長を妨げないようにすることに重点を置いている。

h3「アフターサービス→開発力向上」について

アフターサービスにより、顧客からの指摘を通じて何が不足しているかに気付くことができる。これに基づいて、次にどのように取り組むべきかを考え、技術力の開発に繋げる。具体的な事例として、数年前に新しい工程を導入したことがある。当時、社内には塗装という工程がなかったため、外部の協力会社に依存していた。しかし、顧客から競争力の面で不満の声があり、塗装の要望が届いたことで、そのニーズに応えるために社内に塗装の工程を導入する必要性を感じた。この変化により、製品開発の中心となっていた成型に加えて塗装工程を技術的に取り入れ、会社の発展に貢献することができた。

h4「開発力向上→業績向上」について

現在、会社は製品の品質保証とお客様への満足度向上を重視し、それを実現するために技術力の向上に注力している。技術力の向上は、受注量の増加や新しい顧客の獲得につながり、これによって会社の収益も増加すると考えられている。これにより、業績の安定と成長が見込まれており、さらなる技術力の向上に努めている。技術力の向上は会社の競争力を高め、新しい市場への進出や顧客基盤の拡大に貢献している。

8. 結論

本研究では、中小受動部品業界に焦点を当てて研究を進めた。受動部品業界では近年、コロナ禍で落ち込んでいた自動車生産が回復するほか、高速通信規格「5G」向けスマホの普及により、国内での電子部品および需要は絶えず加速している。中小受動部品企業のシェアが伸び悩んでいる原因をスマイルカーブの上流工程に注力していることだと考え、下流工程に関する現状を分析した。アフターサービスに注力できていない理由の1つとして、上意下達型リーダーシップによる従業員の自由度の低さが原因であると仮説を立てた。その課題に対して上意下達型リーダーシップにはない特徴を持ったサーバント・リーダーシップを適応させることによって、課題解決を試みた。そこで、我々は中小受動部品企業においてサーバント・リーダーシップの行動パターンである「成長・発達の促進」と「受容と共感」に注目し、アフターサービスに影響を与えることで開発力向上、さらには業績向上に向かうという仮説モデルを構築した。そして、実際に中小受動部品製造企業にアンケート調査を依頼し、回答結果を統計ソフトで分析した結果、この仮説を実証することができた。

本論文の学術的な意義としては、受動部品メーカーという先行研究の少ない業界において理論的なインプリケーションを示すことができた点にある。社会全体では今日、IoTの発展や、自動運転や5G化などの潮流の中で受動部品の需要は伸び続けている。今後も受動部品の活躍の場は増えていく一方であることが予想される中で、いち早く我々はこの業界の現状分析、課題発見に取り組み、学術的に貢献できたと言えるだろう。

本論文の実務的な意義としては、中小受動部品企業においてスマイルカーブの下流工程であるアフターサービスに注力するにはリーダーの役割が大切であり、従業員の意見を受け入れ、彼らに裁量権がある程度持たせるなどの社長自ら従業員の自由度を上げる施策・行動が大切であることが示せた。

研究課題として社長様へのアンケートであったため、現場のリーダーなどのレベル感で考えられなかった点が挙げられる。視点も社長目線になってしまっていたので、従業員がどのように感じているか等の側面も大切だったかと思う。また、アフターサービスと製品開発の繋がりに関する質問を増やすべきであったし、6つのサーバント・リーダーシップの行動のうち、他の要素も検討して見る必要があったのかもしれない。

参 考 文 献

(1) 邦文文献

《論文》

池田 浩・黒川光流「サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化」『日本リーダーシップ学会論文集』1 (2018) pp.24-30

石川 淳「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』43-2 (2009) pp.97-112

柏木理佳「中小企業における経営者のリーダーシップに関する考察」『城西国際大学大学院紀要』24号 (2021) pp.25-43

小久保みどり「リーダーシップ研究の最新動向」『立命館研究学』45-1 (2007) pp.23-34

佐竹恒彦「中小企業経営トップのリーダーシップと前提条件」『CUCView & Vision』No.44 (2017) pp.40-46

鈴木智気「リーダーはどのようにサーバントとなるのか？サーバント・リーダーシップの修得プロセスにおけるリーダー・フォロワー間の動態的相互作用における探索的事例研究—水産加工会社バプア・ニューギニア海産の事例—」『同志社商学』第71巻第4号 (2020), pp.95-143

鈴木智気「サーバント・リーダーシップ論：「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム」『同志社商学』72 (1) (2020), pp.87-116

竹林浩志「リーダーシップ研究の発展と課題」『明浄大学紀要』4-8 (2004) pp.67-71

塚田虎之、砂川伸幸「日本の大手エレクトロニクス業界におけるスマイルカーブ」『京都大学経営管理大学院紀要』(2018)

中山敬介「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」『近畿大学商学論究』15 (1) (2016) pp.55-73

藤本隆宏「組織能力と製品アーキテクチャ下から見上げる戦略論」『組織科学』36-4 (2003) pp.11-22

増田耕太郎「グローバル化が続く日本の電子部品産業—数量増加と低価格化が同時進行—」『季刊 国際貿易と投

資』winter, No.102 (2015 年) pp.120-131

《書籍》

- 金井壽宏「今、この国で、なぜサーバント・リーダーシップなのか：より豊かに生きて、よりあるリーダーシップの旅に出るために」(ロバート・K・グリーンリーフ (金井壽宏監訳, 金井真弓 訳)『サーバント・リーダーシップ』英治出版, 2008 年), pp.551-571
- 河野豊弘『新製品開発戦略』ダイヤモンド社 (1987)
- 手塚博昭・川田宏之・柏尾南壮『スマートフォン部品・材料の技術と市場』シーエムシー出版, 2014
- 野村総合研究所 コンサルティング事業本部『図解即戦力 電子部品業界のしくみとビジネスがこれ 1 冊でしっかりわかる教科書』技術評論社, 2022
- マックス・ウェーバー (濱嶋朗訳)『権力と支配』講談社学術文庫 (2012)
- 松山一紀『次世代型組織へのフォロワーシップ論：リーダーシップ主義からの脱却』ミネルヴァ書房 (2018)
- 村田朋博『電子部品だけがなぜ強い』日本経済新聞出版 (2011)
- 村田朋博『電子部品営業利益率 20%のビジネスモデル』日本経済新聞出版 (2016)

(2) 英文文献

《論文》

- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The emperor's new clothes." *Harvard Business Review*, 76 (3), 98-105.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance : Beyond expectations*. Free Press.
- Boddio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). "Servant leadership in Italy and its relation to organizational varieties." *Leadership*, 8, 229-243.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). "How does a servant leader fuel the servant fire? A multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance." *Journal of Applied Psychology*, 100, 511-521.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). "Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development." *Academy of management Review*, 11, 618-634.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming : How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., Winkel, J.(2016). "The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals." *Journal of Nursing Management*, 24, 228-234.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust." *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 6-22.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Luu, T. T. (2016). "How servant leadership nurtures knowledge sharing : The mediating role of public service motivation." *International Journal of Public Sector Management*, 29, 91-108.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts." *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership : A Theoretical Model*. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.

- Patterson, C. L., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues : A handbook and Classification*. Oxford University Press.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). "CEO servant leadership : Exploring executive characteristics and firm performance." *Personnel Psychology*, 65, 565-596.
- Reinke, S. J. (2003). "Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process." *Review of Public Personnel Administration*, 23, 23-37.
- Reinke, S. J. (2004). "Service before self : Towards a theory of servant leadership." *Virtue Ethics Review*, 5, 30-57.
- Rivkin, W., Diesel, S., & Schmidt, K.-H. (2014). "The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health : A multi-method approach." *German Journal of Human Resources management*, 28, 52-72.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes : Developing a practical model." *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Sankowsky, D. (1995). "The charismatic leader as narcissist : understanding the abuse of power." *Organizational Dynamics*, 23, 57-71.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall.
- van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership : A review and synthesis." *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- van Dierendonck, & Nuijten, J. (2011). "The Servant leadership survey : Development and validation of a multidimensional measure." *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes." *Leadership Quarterly*, 25, 544-562.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., Cooper, B. (2014). "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality." *Journal of Business Research*, 67, 1395-1404.

参 考 資 料

- 勝ち抜くための組織づくりと製品アーキテクチャ EETimes Japan (2018)
- 企業の成長を促す経営力と組織 中小企業白書 (2022)
- 製造業における実践イノベーション経営 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング, 2013
- 総務省「世界の IoT デバイス数の推移及び予測」, 2022
- 中小企業金融公庫 総合研究所「デジタル家電の生産に携わる中小部品製造業者の存立基盤と方向性」2008, 7-24
- 中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> (最終閲覧日 : 9月3日アクセス)
- 電子部品・実装技術委員会『電子部品と実装技術における現状と今後の展望』, 2020
- 電子部品業界の動向, ランキング <https://gyokai-search.com/3-densi.html#jump1-1> (最終閲覧日 : 6月16日アクセス)

電波新聞社「電子部品総合特集」2023

東京パーツ株式会社 HP（最終閲覧日：6月16日アクセス）<https://www.tokyoparts.co.jp/2023/04/%e3%83%9e%e3%82%b8%e3%81%a7%e7%a4%be%e9%95%b7%e3%81%a8%e8%aa%9e%e3%82%8d%e3%81%86%e4%bc%9a/>

東京パーツ株式会社「事業継続計画 取組み状況 2019」

パナソニック Panasonic「能動部品と受動部品」2022, 12-10

村田製作所「ムラタを取り巻く業界」2023年 <https://recruit.murata.com/ja-jp/business/industry/>（最終閲覧日：6月16日アクセス）

2020年版経済産業省グローバルニッチトップ企業100選（2020）

JECC「アフターサービス部門の変革」2019 <https://www.jecc-net.co.jp/LP20200816AfterService>（最終閲覧日：9月30日アクセス）