

# The Paradoxes of ‘Servant Leader as Manager’ : Contextual Approach to Exploring Managerial Work as a Context within Servant Leadership

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-04-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Suzuki, Tomoki メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24517/00065803">https://doi.org/10.24517/00065803</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# 「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」の パラドクス

——SL論と管理者行動論による文脈的アプローチ——<sup>1)</sup>

鈴木 智 気

- I はじめに——SL志向マネジャーの探求
- II 検討作業の前提——SL論と管理者行動論による文脈的アプローチ
- III SLの説明メカニズム
- IV SL志向マネジャーのパラドクス
- V 結 論

## I はじめに——SL志向マネジャーの探求

近年、マネジャーの従業員に対する支援・尊重的な役割の重要性が、改めて認識されつつある。たとえば、職場の心理的安全やインクルージョンの実現は、マネジャーがいかに従業員と公正に接し、意見やアイデア、自律的な判断を尊重できるかに依存するところが多い (Nishii, 2013; Randel et al., 2018; Edmondson, 2012)。また、いわゆるハイ・ロード型の組織戦略では、マネジャーにサポーターやコーチの役割が求められることはよく知られている (Gittell, 2016; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。加えて、従業員のウェルビーイングや社会的な有意義さの知覚 (meaningfulness) を目指した組織変革では、マネジャー自身の他者志向的なアイデンティティや価値観が重要な意味を持つことが、体系的な観察から指摘されている (Meyerson, 2008)。

このような、組織・職場の管理監督や指揮に責任を負いながらも、他者の自律やウェルビーイングを尊重し、個々の成長発達や学習への支援を通じて組織の健全性を実現しようとする役割を、組織論やマネジメント論の分野で

は、一般にサーバント・リーダーシップ (Servant Leadership : 以下SLと略記する) と呼ぶ (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977)。たとえば、日常的な対話を通じて部下一人ひとりの価値意識や抱える問題、目指すキャリアなどを理解し、部下と協力し合いながら、彼ら・彼女らが自律的に働くことのできる職場環境の実現に取り組むようなマネジャーは、SLの役割を担っていると言えるだろう (Cable, 2019; Meyerson, 2008; Schein & Schein, 2018; Kegan & Lahey, 2009)。

組織現象としてのSLのエッセンスは、支援・尊重志向のリーダーシップ行動が、他者の向組織性、ひいては組織パフォーマンスに対してポジティブな影響を及ぼす、というところにある (e.g., Liden et al., 2014; Schaubroeck et al., 2011; van Dierendonck et al., 2014)。言うまでもなく、単にレトリックや理想論を掲げるだけでは、SLに期待されるポジティブな結果は生み出されない。マネジャーが主体となってSLの役割を担うには、対人接触や情報処理、意思決定といった日々の仕事の中で、他者への支援・尊重を体现することが求められる。とりもなおさず、マネジャーがSLの役割を担うとは、成果達成や業務遂行に対する責任・役割の中で、具体的な行為や相互作用を通じて支援・尊重を実践する、ということでもあるはずである。

通常、リーダー役の手がマネジャーであることを鑑みれば (Kets de Vries, 1995)、マネジャーという立場でSLの役割を志向する人々が、具体的・日常的にはどのようにSLを実践しているのかという、SL志向マネジャーの実像を明らかにすることは、SLというリーダーシップ現象の解明を進める上で重要な論点のはずである。しかし管見の限りでは、マネジャーによるSL志向に注目した研究はまだ殆どない状況にあるし、実証的な証拠も皆無に等しい。現実の組織や職場でSLを実践するマネジャーの実像に関して、我々は殆どわかっていないと言って良い。

以上の問題意識を踏まえ、本稿は、マネジャーとして支援・尊重の役割を志向する、SL志向マネジャーの実証的探求に向け、論点の整理を試みる。まず第II節では、検討作業の前提として、理論的基盤としてのSL論の限界を指摘した上で、SL志向マネジャーの探求には、SL論と管理者行動論を複眼的に用いたアプローチが有効であることを主張する。続く第III節・第IV節

では、SL現象に構造を与える説明メカニズムを解説した上で、管理者行動論から導出されるマネジャーの行動パターンとSLのメカニズムとの理論的な擦り合わせを行い、SL志向マネジャーの探求に向けた論点を示す。最後の第V節で全体の振り返りと今後の課題の確認を行い、結びとする。

## II 検討作業の前提——SL論と管理者行動論による文脈的アプローチ

### 1. SL論の限界と、管理者行動論との複眼的思考

SL志向マネジャーの論点を探る作業に入る前に、まず確認しておかなければならないのは、マネジャーによるSL志向をいかに検討するか、より具体的には、マネジャーという立場で他者への支援・尊重を志向する人々の実像を照射するために、理論的基盤としてのSL論をどのように用いる必要があるか、という問題である。

理論的基盤としてのSL論の一般的な関心は、支援・尊重志向のリーダーシップとはどのような行動を指すのか、またその行動はフォロワーや組織に対してなぜ、どのような影響を及ぼすのかという、SLの行動特質のロバストな次元や影響結果の解明にある。このため従来の研究は、主に質問表調査に基づく量的研究によって、SL行動の有効性や影響過程の解明を進めてきた。具体的に列挙すれば、測定尺度の開発と行動特質の実証 (Dennis & Bocarnea, 2005; Russell & Stone, 2002; Liden et al., 2008; Sendjaya et al., 2008), SL行動によるフォロワーの行動・態度への影響 (Liden et al., 2008; Zhao et al., 2016; van Dierendonck et al., 2014; Mayor et al., 2008), リーダー・フォロワー間の関係性への影響 (Schaubroeck et al., 2011), 個人・チームおよび組織レベルでのパフォーマンス結果への影響 (Panaccio et al., 2015; Schaubroeck et al., 2011; Liden et al., 2014), 組織構造や文化、戦略などの調整要因 (Eva et al., 2018; Neubert et al., 2016), リーダー・フォロワー間の信頼といった媒介要因 (Liden et al., 2014; Newman et al., 2017; Yoshida et al., 2014), リーダー自身のパーソナリティなどの先行要因 (Hunter et al., 2013; Flynn et al., 2016; Peterson et al., 2012), といった具合である。

ここで本稿が指摘したいのは、SL志向マネジャーの実像を検討する際の、

理論的基盤としてのSL論の限界である。SL研究は、支援・尊重志向のリーダーシップ行動が持つ特質と、それがフォロワーの行動・態度、ひいては組織パフォーマンスに対して及ぼすポジティブな影響を基本関心に、SL行動とその有効性、および両者の間にあるプロセスとメカニズムの解明を進めてきた。だが、こうしたSL研究の知見は、SLの行動特質や影響過程は説明できても、SLのより具体的・日常的な側面、例えば、SL実践に関するリーダーの働き方や時間配分、フォロワーの学習や自律を促すための具体的な手法、フォロワー以外の外的関係者（リーダーの上司、同僚、上司の上司など）との接触、フォロワーとの直接的な関わり以外の役割（業績評価、計画立案、資源配分、情報処理など）への対処といった、SL志向マネジャーの実態とも言うべき側面を照射できるものにはなっていない。

SL志向マネジャーの実像を検討する上で、上記の日常的・具体的側面を射程に含むことが重要なのは、リーダーシップという組織現象が、必ずしもフォロワーとの対人的な影響過程だけに限定された現象ではないからである。SLに限らず、一般的なリーダーシップ研究では、リーダー・フォロワー間の影響過程に焦点を限定し、他の側面（例えばフォロワー以外の外的関係者との接触）を軽視することが珍しくない（金井，1991）。しかし、少し考えればわかることだが、現実には、リーダー役として他者に影響を及ぼす過程では、例えば、資源配分や方針策定に強い影響力を持つ上司（リーダー自身の上司）との良好な関係の構築や、目標達成に向けてモノ・カネ・情報などの資源をどのように獲得・配分・活用するべきかなど、フォロワーとの直接的な対人関係とは別の側面への対処がどうしても必要になる（金井，1991；Hirst & Mann, 2004; Hill, 1992）。見方を変えて言えば、マネジャーとしてリーダー役を担う人々は、フォロワーとの直接的な関わり以外の側面がリーダーシップを機能させる上での制約とならないよう対処することが求められるのである。

こうした制約とそれへの対処はSL志向マネジャーにも妥当すると考えるべきである。とりもなおさず、マネジャーがSLの役割を果たすとは、組織の成果達成や業務遂行への責任・役割と、他者の自律や発達への支援・尊重を志向した役割との間で発生する葛藤や軋轢に対処する過程でもあるは

ずである。この点、SL論を本稿の理論的基盤としてそのまま踏襲するのは、具体的・日常的な対処過程を捉えるのには限界があるため、SL志向マネジャーの実像という、本稿の問題意識の核心に接近することは困難と言わざるを得ない。

こうした側面を照射する際に、その手がかりを最も直接的に含むと思われる研究領域が、「管理者行動論 (Managerial Work Study)」と呼ばれる、マネジャーやリーダーの日常行動 (daily work) に着目した文化人類学的な研究である (Korica et al., 2017)。管理者行動論の基本関心は、「経営・管理の任にある人々は、日々の仕事の中で何をこなしているのか、どのような活動、どのような人々との接触に、どれだけの時間を費やしているのか」という、マネジャーの日常的・具体的な行動実態の解明にある (e.g., Mintzberg, 1973; Stewart, 1967; Carlsson, 1951)。この管理者行動論は、詳細な日誌調査や現場に密着した地道な観察研究によってリーダーやマネジャーの行動実態を概念化しており、フォロワーとの関わり以外の仕事・役割や対人接触の特徴、活動の時間的ペースなど、リーダー・フォロワー関係に偏重しがちなリーダーシップ研究では捉えることの難しい側面を照射できるという強みを有している (金井, 1991)。

以上を踏まえると、SL志向マネジャーの実像を探求する上では、SL論に管理者行動論を補完的に組み合わせ、言わば複眼的思考に基づくアプローチがどうしても必要な作業となる。よって本稿では、SL論と管理者行動論の複眼的思考を通じて、SL志向マネジャーの実証的探求に向けた論点を導き出すことを試みる。

## 2. 複眼的思考としての文脈的アプローチ

本稿では、SL論と管理者行動論の複眼的思考を通じた論点の導出を、リーダーシップの文脈的アプローチ (contextual approach) によって試みる (Pollack et al., 2020; Osborn et al., 2002)。ここで文脈 (context) とは、「組織行動の発生と意味、および変数間の機能的関係に影響を与える状況的な機会と制約」(Johns, 2006, p. 386) を指す。上述のように、一般的なリーダーシップ研究では、リーダー・フォロワー間の影響過程に注目する一方で、組織的な文

脈に対する関心は希薄化されがちである (Osborn et al., 2002; Heath & Sitkin, 2001)。これに対してリーダーシップの文脈的アプローチは、リーダーを取り巻く組織的な機会と制約を視野に含むことで、リーダーの行為や相互作用、および生み出される現象結果が、特定の状況からどのような影響を受け、どのように機能するかを検討する方法である (Pollack et al., 2020)。つまり、この文脈的アプローチは、SLという組織現象を、マネジャーとしての責任・役割や対人関係、行動パターンといった文脈ないし状況の中に落とし込むことで、SL志向マネジャーの実像を、SL論と管理者行動論の複眼的レンズによって照射することを可能にするのである。

翻って、SL論と管理者行動論による文脈的アプローチは、支援・尊重志向のマネジャーという調査対象 (research sites) に対して、SL論を理論的基盤とした説明メカニズム (explanatory mechanism) によって説明・解釈を与えるとともに、SL論に洞察を与えるという側面も持っている。つまり、SL論を説明・解釈のための理論ツールないしメカニズムとして活用し (Whetten et al., 2009)、支援・尊重志向のマネジャーという現実と擦り合わせることで、現実の調査対象がSLの原則や枠組みをどのように反映しているのかについて説明するのである。こうした調査対象と理論の擦り合わせ (rubbing) は、現実の事象と説明メカニズムとの共通性や差異を明らかにし、現実から理論へのフィードバックをもたらすことで、理論の説明力を高めることに寄与する (Portes, 2010)。換言すれば、支援・尊重志向のマネジャーという現実からSL論へとフィードバックをもたらすことで、SLの理論的内容を発展・充実させ、リーダーの具体的・日常的側面に対する説明力をSL論に持たせることを可能にするのである。

ここで、マネジャーという文脈を捉える上で管理者行動論を活用しなければならないのは、管理者行動論がマネジャーの責任・役割や対人関係、行動パターンの「理想型 (ideal type)」を示すからに他ならない (Portes, 2010)。単にSL論を理論的基盤にマネジャーを調査対象にする (e.g., Wu et al., 2021)、あるいは職階や企業文化を先行要因や調整要因として視野に含むだけでは (e.g., Liden et al., 2014; Eva et al., 2018; Peterson et al., 2012)、SL志向マネジャーの実像を捉えきることはできない。マネジャーの実態解明を中心的な関心と

する管理者行動論は、理論体系には乏しい一方で、マネジャーの行動パターンや特徴を確かに概念化している(金井, 1991)。よって、管理者行動論の知見を文脈として用いることは、単にマネジャーを調査対象とするのみのSL研究や、マネジャーに関連する要素を一部のみ視野に含むのとは異なる、マネジャーの実像をより包括的かつ重要なポイントに絞って捉えることを可能とするのである。この管理者行動論とSL論による複眼的アプローチは、例えば、「多様で断片化された仕事をこなす中、マネジャーはどのように部下を支援し育成する時間を捻出するのか」や、「計画達成のために上司がかけてくるプレッシャーと、部下への自律性支援との間で発生する葛藤に対して、マネジャーはどのように対処するのか」など、SL志向マネジャーの実像を、よりマネジャーの現実的文脈を照射しながら分析することを可能にする。

以上を検討作業の前提に、次節以降では、文脈的アプローチによるSL志向マネジャーの実証的探求に向け、SL論と管理者行動論の理論的な擦り合わせによる論点の導出を試みる。

### III SLの説明メカニズム

本稿の目的は、理論的基盤としてのSL論と文脈としての管理者行動論の複眼的レンズによる考察を通じて、SL志向マネジャーの実証的探求に向けた論点を導き出すことにある。ここで、概念としてのSLとは、リーダーが自らを奉仕者として構成する他者志向的な信念を持ち、自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することで、フォロワーの向組織性が発揮されるというリーダーシップ現象を指す(Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977)。もっとも、このようなメタ理論的なSLの把握では、SL現象とは何かを理解するには抽象的過ぎる。よって以下では、SLという組織現象により具体的な構造を与えるべく、三つのメカニズムから説明を試みる。すなわちそれは、文脈としての管理者行動論との擦り合わせに向けて、理論的基盤としてのSLの内容を明確にする作業である。



## 1. 「信念としての他者志向」のメカニズム

SLのもっとも重要な特徴の一つは、リーダーという立場を、自己や組織よりも他者の自律やウェルビーイングを優先的に尊重し、彼ら・彼女らの成長発達や学習を支援すべき役割として認識するところにある (Luthans & Avolio, 2003; Sendyaja, 2015; Reinke, 2004)。

SLを特徴づけるこのような認識は、一般通念的なリーダーとは明確に異なる。リーダーにとって、フォロワーのモチベーションの喚起や配慮は重要な役割だが、通常、そうした行為は目標達成に向けた貢献を引き出すための手段に位置付けられる (Bass, 1985)。当然ながら、フォロワー個々よりは組織が優先され、リーダーによる影響力の発揮は目標達成への寄与が期待される行為に限定される (Stone et al., 2004)。これに対してサーバント・リーダーの基本的な認識は、リーダーの役割とは他者の自律や望みを尊重し、成長や学習、ウェルビーイングを支援することであり、それこそがリーダーの責任を果たすことに繋がる、というものである。換言すれば、サーバント・リーダーは、リーダーとして他者への尊重や支援の役割を担うことこそが効果的なリーダーのあり方という「リーダーシップの持論」(金井, 1998)ないし「使用者の理論」(Argyris & Shön, 1978)を持っているのである。このような「奉仕することで導くことができる」、「リーダーとしてのサーバント」という矛盾撞着的な志向性は、SLの最も中核的な特質とされている (Luthans & Avolio, 2003; Eva et al., 2019)。

この矛盾撞着した認識を説明する一つの図式は、リーダーが行為主体として抱く信念とリーダーシップという役割が結びついた結果だ、という見方である。信念とは、ある対象が特定の属性と結びついているという認識を指し、行為主体に物事を解釈させ、行為の選択を方向づける力を持つものである (Elster, 1989; Eichenbaum & Bodkin, 2000; Fishbein & Ajzen, 1975)。リーダーの信念は、他者や役割に対する自己の認識、さらには自身の行動や態度、他者との関係性に影響を及ぼし、ひいてはその人物なりのリーダーシップ・スタイルを形成させる一因となる。こうした信念ないし価値観に基づくリーダーシップは「価値志向のリーダーシップ (value-based leadership)」とも呼ばれ、近年のリーダーシップ研究でもっとも重要視される概念の一つになって

いる (e. g., Brown et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005)。

この信念という見方に依拠すれば、サーバント・リーダーが他者への尊重や支援に基づくリーダーシップを行うのは、リーダーという立場を他者志向的な役割として認識するからだ、と説明できる。サーバント・リーダーは、自身のリーダーという立場は、他者より優れた立場ではなく、他者から信頼され協力を得ることで成り立つ立場という、「謙虚さ (humble)」に基づく認識を持つ (Patterson, 2003; Dennis & Bocarnea, 2005; Schein & Schein, 2018)。この謙虚な自己認識に基づき、サーバント・リーダーは、自身の立場や目標達成は他者の貢献の結果と考え、他者の自律や望みを尊重し、支援を通じて彼ら彼女らの貢献や積極性、強みを引き出すことこそがリーダーとしての責任と捉え、支援・尊重志向の行為を選択する (Liden et al., 2008)。

このようなSLの他者志向性や謙虚さの奥には、リーダーの、他者は信頼できる・敬意を持つべき存在である、と見なす前提認識が存在している (Russell, 2001; Patterson, 2003; Dennis & Bocarnea, 2005; Story, 2002)。サーバント・リーダーにとってこうした信頼と敬意は、他者に重要な役割を任せ、彼らの自律的な判断を尊重し、成長発達に繋がる経験と学習を支援する動機になる (Patterson, 2003)。見方を変えて言えば、他者への前提認識的な信頼や敬意が、いわゆるポジティブな「予言の自己成就 (self-fulfilling prophecy)」として機能し (Merton, 1957)、リーダーによる他者志向的な行為選択に内面的な合理性を与えるのである。

リーダーがこうした謙虚さや信頼を自己認識として持ちうる背後には、リーダー自身が個人として他者への尊重や支援に充実感を得る、倫理的・利他的なパーソナリティないし特質 (traits) の持ち主である、という側面がある (van Dierendonck, 2011)。この点はリーダーのパーソナリティを先行要因とした実証研究でも指摘されており、リーダー自身の共感力や価値認識、マインドフルネスの高さ、あるいは自己中心性や外向性の低さといったパーソナリティが、リーダーのSL志向と正の関係にあることが明らかにされている (Hunter et al, 2013; Flynn et al., 2016; Verdorfer, 2016; Peterson et al, 2012)。換言すれば、SL志向を持つリーダーとは、他者を信頼し支援することに、「自分らしさ (authenticity)」を感得できる人々なのである (Harter, 2002)。

他方で、こうした他者志向性や信頼、敬意といった認識・信念は、必ずしもパーソナリティのような特質によってのみでなく、むしろリーダー自身の経験・学習を通じて形成される、という部分が少なくない (Farling et al., 1999; Russell & Stone, 2002; Van Dierendonck, 2011; 鈴木 (智), 2020)。この点は、事項でより詳しく説明する。

## 2. 「一対一の相互作用」のメカニズム

このような他者志向的な信念に基づき、サーバント・リーダーは、フォロワーの自律やウェルビーイングを実現するべく、意思決定権限の委譲、挑戦機会の創出、自律的な判断を促す情報共有、学習を助けるコーチングやフィードバック、あるいは職場環境の改善など、直接・間接の支援を行う。こうした多面的な支援によって、他者の成長発達や学習、向組織性が促進される点に、SL現象の第二の特徴がある (Dennis & Bocarnea, 2005; Liden et al., 2008)。

リーダーによる支援・尊重がフォロワーに及ぼす影響過程の解明は、先行研究がもっとも注力してきた論点である。この問題に着眼した研究者たちは、SLが、フォロワーのエンゲージメント (van Dierendonck et al., 2014)、職務満足 (Mayor et al., 2008)、課業達成への粘り強さ (Walumbwa et al., 2018)、仕事への有意義感の知覚 (Khan et al., 2015)、ウェルビーイングの充実など (Gotsis & Grimani, 2016)、フォロワーのポジティブな認識・態度に影響を及ぼすのと同時に、ストレスによる感情的消耗 (Rivkin et al., 2014)、仕事に対する冷笑的態度 (Boddio et al., 2012)、怠業 (Walumbwa et al., 2018)、逸脱 (Sendjaya et al., 2018)、離職意思など (Hunter et al., 2013)、ネガティブな認識・態度と負の相関にあることを明らかにしている。加えてSL研究者らは、こうした認識・態度面だけでなく、SLが、フォロワーの社会コミュニティや同僚、顧客などに対する自発的な貢献や組織市民行動 (Liden et al., 2008; Zhao et al., 2016; Chen et al., 2015)、援助行動や協働、社会的責任の遵守など (Neubert et al., 2016; Garber et al., 2009; Grisaffe et al., 2016; Bande et al., 2016)、積極的・向組織的な行動を促すことも指摘してきた。

ここで留意するべきは、リーダーの他者志向は、なぜサーバント・リーダーは支援・尊重的な行為を選択するのか、という問題を説明できても、なぜそ

うした行為が他者にポジティブな影響を与えるのか、という問題の説明にはならない、ということである。リーダーの行為をどのように知覚し受け止めるかはフォロワー次第であり、また、他者志向の信念を持つからといって、フォロワーにポジティブな影響を与え得る行為が選択できるとも限らない。この意味で、他者志向の信念というメカニズムは、SLの行為選択の一因を説明できるものではあっても、SLによるフォロワーへのポジティブな影響という現象に説明を与えるものではない。

この現象の説明に一つの手がかりを与えるのが、リーダー・フォロワー間の社会的相互作用という視点である。伝統的なリーダーシップ研究では、リーダーシップ現象を、リーダーが一方向的にフォロワーに影響を及ぼすプロセスと把握してきた。これに対してリーダー・フォロワー間の社会的相互作用は、リーダーシップという現象を、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼし合う過程として捉える。この見方によれば、フォロワーとはリーダーから一方向的に影響を受けるのみの受け身的な存在ではない。リーダーがフォロワーの態度や行動に影響を及ぼし得るのは、主体としてのフォロワーが自らの判断でリーダーの影響を受容したときである。この点、フォロワーがリーダーの影響を拒否すること、部分的にのみ受け入れることや、あるいはリーダー自身も意図せぬネガティブな影響をフォロワーが受けることもあり得る。他方でフォロワーもまた、リーダーに対して示す行動や態度を通じて、リーダーのフォロワーに対する認識・行動や、リーダーとの関係性に影響を及ぼすことになる。LMX理論 (Leader-Member Exchange Theory) やリーダーシップ幻想論 (romance of leadership)、フォロワーシップ論などに代表されるこうした相互作用的な把握は、リーダーシップ研究において価値志向と並ぶ研究潮流の一つになっている (Graen & Uhl-Bien, 1995; Meindl et al., 1985; Meindl, 1995; Uhl-Bien et al., 2014)。

この見方に依拠すれば、SL現象で他者の態度・行動へのポジティブな影響という結果が起こるのは、サーバント・リーダーによるフォロワーへの支援・尊重が、相手との一対一の相互作用に基づいて行われるからである (Eva et al., 2019)。通常、フォロワーの意欲や能力、抱える問題や価値意識は一人ひとり異なるが (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969)、一般的なリーダー

は組織の目標達成を優先するために、そうした個々の違いを軽視せざるを得ない (Hill, 1992)。これに対してサーバント・リーダーは、例えば 1 on 1 ミーティングに表象される、フォロワー一人ひとりととの対話やコミュニケーションを通じて、まずもって相手の望みや状況を把握・理解することに努め、そこから相手の自律や学習に結びつくような直接・間接の支援を行う。換言すれば、支援を一方向的に押し付けるのではなく、対話を通じて個々の抱える問題や価値意識を理解した上で、リーダーとして相手のために何をどう行うべきかを考え選択するのである (Dennis & Bocarnea, 2005; Liden et al., 2008)。こうした一対一の関係性を重視した姿勢は、傾聴 (listening) や対人受容 (interpersonal acceptance) として概念化され、SLの最も重要な行動特質として位置づけられている (Van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck & Nuijten, 2011; Eva et al., 2019; Spears, 1995)。

この一対一の関係に基づく支援がウェルビーイングや向組織性を促すのは、そうした支援がフォロワーにとっての物理的、心理的、社会的、組織的な資源 (resources) になるからである (Bakker & Demerouti, 2007)。サーバント・リーダーは、1 on 1 ミーティングによる傾聴やコーチング、権限委譲や情報共有、職場環境の改善、個々の成長発達や学習を促す機会の創出といった、多面的な支援を個々のフォロワーの具体的状況に即して提供する。こうした支援はフォロワーにとって活動の進捗・達成を促すサポートになるとともに、有意義さや自律の感覚を高め、積極性や自信を刺激し、生産性や創造性を高める触媒 (catalysts) となる (Amabile & Cramer, 2011; Conger, 2000; Konczak et al., 2000)。加えて、こうした支援に基づく資源の提供は、フォロワーのリーダーに対する感謝や返報性を刺激することで、フォロワーのリーダーへの信頼感と好意、援助行動や組織市民行動といった積極性、コミットメントを促すなど、いわゆるリーダー・フォロワー間のポジティブな交換関係を機能させる (Newman et al., 2017; Ling et al., 2017; Schwepker, 2016; Schaubroeck et al., 2011; Taylor et al., 2007; Bobbio et al., 2012; Hanse et al., 2016)。

前項の最後でも触れたように、他者への傾聴・受容を重視した姿勢や、リーダーの他者志向的な信念は、こうしたフォロワーとの相互作用を通じた経

験や学習によって修得される部分が小さくない (Farling et al., 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck, 2011)。リーダーは必ずしも初めから他者志向的な信念や傾聴・対人受容といった姿勢を修得しているわけではない。しかし、フォロワーとの対話を通じた支援・尊重の模索は、徐々にフォロワーのリーダーに対する信頼感や安心感を生み、彼らの主体性や積極性を促していく。このようなフォロワーの行動・態度は、リーダーにとってのポジティブなフィードバックとなり、リーダーのSL志向を強化する。加えて、フォロワーの協力意識や組織市民行動といった向組織性の発揮は、リーダーの「自分もフォロワーから助けられている」、「フォロワーを尊重すること自体が、自分や組織を助けることになる」という学習を促す。このように、SLの信念や対人的な姿勢は、必ずしもパーソナリティのような特質のみに起因するわけではない。リーダーは、フォロワーとの相互作用を通じて効果的な支援を模索し、その過程でフォロワーからSLとしての認識や行動を強化させる多面的なフィードバックを享受する。このようなフォロワーからのフィードバックがリーダーの学習を刺激し、漸進的にリーダーの他者志向的な信念や姿勢の感得を促す部分が、SLには存在するのである (鈴木 (智), 2020)。

### 3. 「向社会的なアイデンティティ」のメカニズム

サーバント・リーダーは、フォロワーの自律や発達を促すだけでなく、彼ら彼女らが仲間や組織、社会に対してポジティブな影響力を発揮できることを目指す。この意味でサーバント・リーダーの本懐は、フォロワーの自律や成長発達が、仲間や組織外の他者、社会のために活かされ、ひいては組織の強さや社会的責任の遵守、社会への貢献へと結実されることにある。このような、他者への支援・尊重を組織の健全性へと結びつける点に、SLの第三の特徴がある (Sendjaya et al., 2008; Van Dierendonck & Nuijten, 2011)。

この点、先行研究の知見は、SLがフォロワーの行動や態度だけでなく、従業員、チーム、組織といった異なるレベルのパフォーマンスと確かに結びついていることを実証している (Liden et al., 2008; Sousa & van Dierendonck, 2016; Choudhary et al., 2013)。具体的に列挙すれば、従業員レベルでは、イノベーション志向 (Panaccio et al., 2015)、知識共有志向 (Luu, 2016)、顧客

や品質、サービスへの志向性の促進などが指摘されている (Chen et al., 2015; Yang et al., 2018; Hsiao et al., 2015)。またチーム・レベルでは、チーム有能感の向上 (Irving & Longbotham, 2007)、チーム内における援助行動や組織市民行動の促進 (Hu & Liden, 2011)、心理的安全性の形成 (Schaubroeck et al., 2011)、およびチーム内における創造性や革新性の促進など、優れたチームワークの発揮と正の関係にあることが明らかとなっている (Yang et al., 2017; Yoshida et al., 2014)。加えて組織レベルでも、サービス志向の組織風土の形成 (Huang et al., 2016)、顧客満足の向上 (Neubert et al., 2016)、組織コミットメントや実行パフォーマンスの向上 (Overstreet et al., 2014)、顧客サービスの向上や店舗業績の改善などが実証されている (Liden et al., 2014)。

こうしたSLとパフォーマンスとの結びつきは、SLに潜在する一つの矛盾撞着を提示する。サーバント・リーダーは、リーダーの立場にありながらも組織の成果や利益達成を第一義的な目的とせず、あくまでも個々への支援・尊重を自らの役割として行動するリーダーである (Stone et al., 2004)。しかしそれにも関わらずサーバント・リーダーは、フォロワーの成長発達や積極性がチームワークや顧客志向、職務遂行能力といった組織的な健全性に結実するよう、文字通りリーダーの役割を果たしている (Liden et al., 2014)。換言すればサーバント・リーダーは、支援・尊重を役割としつつも他者に追従した日和見主義には陥らず、支援・尊重を通じて他者、ひいては組織が社会的な役割や責任を担えるよう、リーダーとして確かな影響力を発揮しているのである (Eva et al., 2019)。サーバント・リーダーが「サーバントとしてのリーダー (leader as servant)」ではなく、「リーダーとしてのサーバント (servant as leader)」と強調されるのはこのためである (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977)。

サーバント・リーダーがこうした影響力を発揮できるのは、支援・尊重を通じて他者の信頼や協力を得るからだけではない。他者志向のリーダーとして、フォロワーの関心や能力が活かされ、彼らがその追求に社会的な有意義さを実感できるようなビジョンないし方向性を示すからである (Liden et al., 2008; Laub, 1999)。『ブルシット・ジョブ』の著者グレーバーが洞察したように、たとえ高給や社会的地位のある仕事であっても、顧客を欺いて不要な

モノを売りつけるような、自分の良心に反する仕事で真つ当なやりがいは得られない (Graeber, 2019)。これに対してサーバント・リーダーは、フォロワーが社会に役立つ実感や向社会的な目的意識を見出せるよう、自分たちの社会的な存在意義——どのような目的を掲げ、何のためにどう働き、どんな価値を社会に提供するのか——を明確に掲げるとともに、個々がその意義に納得・共感できるよう対話や説明を尽くすことを自らの責任とする (van Dierendonck & Nuijten, 2011)。見方を変えて言えば、サーバント・リーダーは、フォロワーがその追求に誇らしさや自己の目的意識との重なりを実感できる社会的な活動意義を明示し、彼らの納得・共感を促すことで、メンバー間に社会的意義の追求に向けたアイデンティティが形成されるよう尽力するのである。

このような、リーダーの掲げる社会的な存在意義がフォロワーの納得・共感を喚起するのは、お題目や美辞麗句ではない本物として受け止められたときに限られる。どれほど高邁な目的を掲げて、具体的な行動が伴わなければ、フォロワーの目にはタテマエとして映るのみである。これに対してサーバント・リーダーは、社会的な存在意義を組織的利益に従属させ得ない本気の価値意識として堅持するべく、自らの行動や意思決定を通じて規範を示すよう行動する (van Dierendonck & Nuijten, 2011)。このような、掲げる社会的意義と一貫したリーダーの行動や態度は、リーダーを規範的存在と見なすことでフォロワーの社会的学習を促すとともに (Bandura, 1977; Liden et al., 2014; Schwarz et al., 2016; Newman et al., 2017; Hunter et al., 2013; Song et al., 2015)、協力・助け合いを志向したアイデンティティの形成や (Tajfel, 1978; Chughtai, 2016; Chen et al., 2015; Rivkin et al., 2014)、他者への貢献や協力意識を共有した組織風土・人間関係を育む触媒として作用する (Yoshida et al., 2014)。サーバント・リーダーが倫理的なリーダー (ethical leader) と呼ばれるのは、こうした規範的役割を果たすからに他ならない (Graham, 1991)。

他方、こうした社会的意義への共感・納得は、組織ミクロ的な行動・態度だけでなく、より組織マクロな経営慣行や戦略判断を通じた具現化によって強化される部分が小さくない (Ashforth & Mael, 1996; Sillince, 2006)。製品やサービスを提供しているのだから、結果的に顧客や社会に貢献している、と



いう表層的な理屈を提示するのみでは、フォロワーが日々の活動から社会的な意義を実感することはない(鈴木(良), 2019)。これに対してサーバント・リーダーは、社会的意義の実現に向けて具体的に何を目標に何を実行するのかという戦略, そのための経営資源の活用, メンバー個々が成すべき役割と評価軸の明示, 必要な情報の提供などを通じて, 組織を構成する諸々の経営慣行を社会的意義の追求と矛盾なく整合することを試みる。見方を変えて言えば, フォロワーが存在意義に向けた努力を尽くせるよう, 自らの権限を活用して組織の諸々の資源を有効に活用し社会に価値を提供するべく下支えするという, 組織の受託責任者(steward)としての役割を果たすのである(van Dierendonck & Nuijten, 2011)。

このように, 個々を尊重すると同時に, 活動に対する社会的な意義とそれへの納得・共感を促し, かつ個々の向社会的な活動を下支えするからこそ, サーバント・リーダーは, フォロワーの「やらされ」ではない主体的な意欲を喚起し, 個々への支援・尊重と矛盾することなく目標達成に向けた影響力を発揮できるのである。

#### 4. 小括——管理者行動論との擦り合わせに向けて

ここまで, 本稿の理論的基盤であるSLという概念を, 他者志向の信念, 一對一の相互作用, 向社会的なアイデンティティの形成, という三つのメカニズムから整理した。この整理に依拠すれば, SL志向マネジャーとは, ①自己の役割を他者への支援・尊重として認識する, ②一對一の関係性を通じて相手を理解し支援する, ③社会的意義を持つ方向性を示し, その追求を下支えする, という三つを実践することと理解できる。他方で, ここまでの整理からも示唆されるように, SL論はマネジャーという対象を殆ど視野に含んでおらず, SL志向マネジャーの実像を照射できるものにはなっていない。それゆえ次節では, SLのメカニズムと管理者行動論との擦り合わせを行い, SL志向マネジャーへの接近を試みる。

#### IV SL志向マネジャーのパラドクス

本稿の課題、SL志向マネジャーの実証的探求に向けた論点の導出に正面から取り組む作業はここから始まる。以下では、管理者行動論を文脈的基盤に、①マネジャーの役割と断片化、②不確実性への不安と秩序・統制主義、③統制プレッシャーと上司のマネジメント、④マネジメント・スタイルと環境適応、という四つの特徴・行動パターンを取り上げ、SLのメカニズムとの擦り合わせを試みる。もっとも、本稿がこの作業で目指すのは、単にSLをマネジャーの行動パターンに当てはめることではない。本稿の狙いは、SLのメカニズムと文脈としてのマネジャー行動の擦り合わせを通じて、SL志向マネジャーに潜在するパラドクスを示し、文脈的アプローチに基づく実証研究に向けた論点を導出することにある。それは同時に、SL論の盲点ないし理論的課題を指摘するとともに、マネジャーの立場でSLを志向する人々にとっての実践的な挑戦課題を探る作業でもある。

##### 1. 断片化に内在するジレンマ

###### (1) マネジャーの役割と断片化

一般的なリーダーシップ研究の関心は、効果的なリーダーシップ行動のあり方と、リーダー・フォロワー間の影響過程を解明し、リーダーシップの有効性とメカニズムを明らかにすることにある。このため、大半のリーダーシップ研究は、主に質問表調査によって影響過程に関連する限られた項目のみを測定する一方、現実の組織・職場でリーダー役を担っているマネジャーの実際からは遊離し、その具体的・日常的な行動実態をほとんど説明できていなかった(金井, 1994)。こうしたリーダーシップ研究への反省と問題意識から注目されたのが、一般に管理者行動論と呼ばれる一連の観察研究である(e.g., Mintzberg, 1973; Stewart, 1967; Carlsson, 1951)。

詳細な観察研究から指摘されたのは、他者の手を介して物事を成し遂げるマネジャーという仕事があるが、その実、多様な役割をこなすために走り回る、極めて多忙な職務である、という実態である。特に主要な役割に限って列挙しても、①顧客、競合、他部署などからの内外情報の入手(Monitor)、

②収集した情報の共有と拡散 (Disseminator), ③上司や取引先などへのアピール活動 (Spokesperson), ④新規プロジェクトを立ち上げる起業家的役割 (Entrepreneur), ⑤部下では対処しきれないトラブルの処理 (Disturbance Handler), ⑥時間や予算, 人手などの資源配分 (Resource Allocator), ⑦組織内外における取引関係や協力関係の構築 (Negotiator), ⑧部下, 同僚, 上司, 取引先などとの調整 (Liaison), ⑨組織・職場の代表者としての対応 (Figurehead), そして, ⑩目標達成, モチベーション管理やチームづくりなどのリーダー役 (Leader), という具合である (Mintzberg, 1973)。実際のマネジャーの仕事は, マネジャーの行動を対象としているはずのリーダーシップ研究が想定するのとは大きく異なる, 極めて多種多様で広範な責任・役割を担う過程なのである。

こうした役割の広範さに起因して現れるのが, 一般に「断片化 (fragmentation)」として概念化されるマネジャーの行動パターンである (Stewart, 1967)。一般にマネジャーは, 会議や式典への出席, クレームなどのトラブル処理, 外部との折衝, 部下の進捗把握など, 多岐に渡る役割をこなし, 常に処理すべき問題や目配りすべき相手を抱えている。このためマネジャーは個々の役割に割く時間を短く区切らざるを得ず, その日常的な仕事ペースは, 不連続かつ弛みのない, 極めて目まぐるしいものになる (Carlsson, 1951; Mintzberg, 1973; Lawler et al., 1968; Horne & Lupton, 1965)。例えば, ある課長級マネジャーへの調査によれば, 午前中だけでも延べ9種類の活動を行い, 個々の活動の平均時間は17分30秒, 活動時間の8割が調整や打ち合わせなどの口頭コミュニケーションと対人接触で占められ, 書類仕事を除けば, 一人で黙考や作業を行う時間はほとんど皆無であったという (金井, 1994)。つまり, マネジャーの仕事ペースとは, 個々の活動が脈絡なく分断された, 断片的な活動の集積になっているのである。

断片化がマネジャーの顕著な行動パターンとなるのは, 多岐に渡る業務や予期せぬトラブル, 対人接触機会が日常の中で次々と際限なく降りかかるため, そうした予測不能な出来事の連続には反応的ないし受動的な対応様式を取らざるを得ない, という部分がある (Carlsson, 1951; Mintzberg, 1973)。しかしまたその一方で, マネジャーの任にある人々は, 能率的な業務遂行やよ

り質の高い意思決定を行うために、断片的な活動パターンを意図して選択している、という側面もある。マネジャーは、飛び石のように次々と役割をこなすことで、多忙な中でも部下の状況や業務進捗を把握でき、刻一刻と変化する組織内外の情報を入手・伝達し、人的ネットワークの構築・維持を図り、ひいてはそうして得た情報やネットワークを素材にして——じっくり腰を据えて考える時間が無くても——中長期的なアジェンダや目標を立てることができるのである (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973)。換言すれば、他者の手を介して物事を動かす立場だからこそ、常に他者や状況と繋がりを持つべく走り回る (回らざるを得ない) というところが、マネジャーという仕事にはあるわけである。

## (2) 断片化に内在するジレンマ

管理者行動論の知見によれば、この断片化はマネジャーのもっとも基本的な行動パターンであり、マネジャーであれば通常誰でも経験する類の特徴である。この断片化という行動パターンとSLのメカニズムとの擦り合わせから現れるのが、以下に示す「断片化のジレンマ」というパラドクスである。

SLの役割とは、他者志向的な信念に基づき、一対一の対話を通じて他者の望みや状況を把握・理解することに努め、支援を通じて他者の成長発達や向社会的な価値意識を促すことにある。とりもなおさず、SL志向を持つマネジャーは、断片化された仕事ペースの中で、部下一人ひとりの価値意識や能力、仕事や私生活で抱える悩み・不満や問題、目指すキャリア、業務の進捗などを常態的に把握し、同時にリーダーとして行うべき支援——コーチングやフィードバック、挑戦機会の創出、その他必要な資源の提供など——を考え実施することになる。

こうした支援・尊重をマネジャーが実践する過程には、マネジャー自身の時間と手間がどうしてもかかるという、単純だが重要な問題が固着する。「一対一の相互作用のメカニズム」で述べたように、例えば1 on 1 ミーティングに表象される部下との一対一の対話は、部下の状況や望みの理解を進め適切な支援へと結びつける、SL志向マネジャーにとって最も重要な時間になる。あるいは、自分たちの仕事や事業の社会的な意義や貢献、進むべき方向性をメンバー間で共有するには、腰を据えて話し合う時間も必要になるだろう。

目標やタスクの割り振りでも、その仕事を成すべき理由や得られる経験を理解する機会をマネジャーが提供することは、部下の自律や学習にとって重要な意味を持つ。通常、そうした部下との対話などは、丁寧に行えば30分以上の時間がかかることも珍しくない<sup>3)</sup>。要するに、表面を撫でるように働くことが通常であるはずのマネジャーの仕事とは対照的な (Mintzberg, 1973)、腰を据えた対処が求められるのである。

他方で、マネジャーがその職責を果たすためには、部下への支援だけに時間を割くわけにはいかない。部下への支援・尊重の役割に傾注し過ぎれば、マネジャーとしての他の役割が疎かになる。情報収集や人脈づくり、資源の獲得・配分などは、部下の仕事や組織運営を下支えする、マネジャーとしてなおざりにできない役目である。しかしまたその一方で、断片的な仕事ペースの中で目の前の仕事に掛かるばかりでは、部下への支援のための時間を捻出することはできない (Yukl, 2013)。とりもなおさず、マネジャーがSLの役割を担うとは、断片化を通奏低音とする極めて多忙な仕事ペースの中に、部下への丁寧な支援を、誰か一人だけでなく管理スパンの中にいる全員、しかも一人ひとり状況の異なるメンバーに対して行うという、ただでさえ多忙な仕事の中に極めて厄介な仕事を抱え込むことなのである。

断片化された仕事ペースの中で支援・尊重を行うことが厄介なのは、両者が根本的に相反した関係にあるからである。マネジャーがその広範な役割を処理できるのは、断片化された仕事ペースを維持するからこそである。しかし、そこに支援・尊重という対照的なペースの仕事を組み込めば、広範な役割を処理するための生命線たる断片化に支障をきたすことにも成りかねない。かくて、SL志向のマネジャーは、断片化した(せざるを得ない)働き方の中で、果たしてどのように部下への支援の時間を捻出すれば良いのか、部下への尊重・支援に時間を割きながら、どのようにマネジャーの役割を維持すれば良いのか、という問題に直面する。これが、文脈としての断片化とSLの擦り合わせから現れる第一のパラドクスであり、「断片化のジレンマ」とでも呼ぶべき、SL志向マネジャーにつきまとう基本的パラドクスである。

断片化に起因してSL志向マネジャーが直面するのは、時間的な問題にとどまらない。マネジャーのメンタルヘルスの問題でもある (Barling & Cloutier,

2017)。マネジャーによるSLの選択は、部下に多側面からの支援を行うという点で、社会的交換関係における部下の資源 (resources)を増やす一方、ただでさえ多忙なマネジャー自身の負担 (demands)を積み増しすることにもなる (Bakker & Demerouti, 2014)。実際、近年のSL研究でも、SLがリーダー自身の負担を強め、ストレスや燃え尽き症候群、健康上の問題といったネガティブな結果を引き起こす可能性を孕むことを指摘している (Pannaccio et al., 2015 ; Sendjaya, 2015 ; Bakker & Demerouti, 2014 ; Schaufeli & Bakker, 2004)。

このジレンマに拍車をかけるのが、特に日本で顕著な、マネジャーが管理業務だけでなく、プレイヤー業務も負っている、という問題である。管理者行動論一般で提示されるマネジャーの役割ではあまり取り上げられないが、日本の上場企業に務める課長のおよそ8割はプレイヤー業務を抱えており、彼ら自身、部下の状況把握や育成に時間を割けていないことを深刻な問題として受け止めていることが、種々の調査から報告されている<sup>2)</sup>。マネジャーの役割に加えて個人目標を抱えるプレイヤーという職責を負おうものなら、部下への支援の実践が極めて困難なものになるであろうことは想像に難くない。

このように、マネジャーがSLを志向・実践するとは、単に他者志向的な信念や支援・尊重的な姿勢、行動様式を身につける、というだけの問題ではない。断片化に表象される極めて多忙な仕事ペースで働き、広範な役割を担う中、いかにそのための時間を捻出し、かつマネジャーとしての全般的な職責をこなすかという、単純にして強固な問題が存在するのである。こうした論点は、日常的・具体的側面に視点を向けないSL論ではなかなか気づけない問題である。しかし、現実の組織・職場で実践されるSLを理解し、SL志向マネジャーのフィジビリティを考える上で、極めて重要な論点である。

## 2. 不確実性に起因する感情的ジレンマ

SL志向マネジャーが直面するジレンマは、多忙さやメンタルヘルスの問題だけではない。マネジャーの感情に関わる問題でもある。

「他者志向の信念のメカニズム」で詳述したように、サーバント・リーダーにとって他者を信頼できる存在として認識することは、支援・尊重志向の行為選択に内面的な合理性を与える、SLの機能を支える最も重要な特質の

一つである (Russell, 2001)。もっとも、こうした他者への信頼が求められるのはSLに限った話ではない。マネジャーという、他者の力を借りなければ物事を成し遂げられない、なにかずく部下に依存した立場の人々にとって (Fayol, 1949)、部下を信頼し仕事を任せ頼むことは、その務めを果たす上での必須条件と言って良い (Hill, 1992)。

しかし、マネジャーの立場にある人々にとって、部下を信頼し任せるとするのは、決して容易なことではない。この点を詳らかにするのが、管理者行動論の中でも、特にマネジャーの感情的側面に迫った研究群である (e. g., Hirschhorn, 1995; Jackall, 1988)。これらの研究によれば、マネジャーの立場にある人々には、部下の立場では経験し得ない、その職責に固有の不安が固着している。マネジャーという職責は、自分以外の人々の働きぶりや成果がマネジャー自身の成果となり、しかも自身の権限や統制力が及ばない市場や顧客、上司、取引先などへの対処も要求される、不確実性と責任範囲の曖昧さがつきまとう立場である。こうした不確実性と曖昧さの中、それでも組織・職場の運営と結果に責任を負わなければならないマネジャーには、「誰かミスしていないか、何か予想外のトラブルが発生していないか」という、心理的・感情的な不安や懸念、恐怖がつきまとうことになる (Zaleznik, 1977; Hirschhorn, 1995; 金井, 2000)。マネジャーが間断のないハイ・ペースな働き方を取り、常に状況の把握に努めようとするのは、こうした不確実性や曖昧さへの不安を少しでも和らげようとするためでもある (Jackall, 1988)。

こうした不確実性や曖昧さへの不安から、しばしばマネジャーは、秩序・統制主義とでも呼ぶべき行動パターンに走ろうとする (Jackall, 1988; Mintzberg, 2009; Hill, 1992)。こうした秩序・統制主義は、例えば部下への数量的な達成目標の押し付け、指示命令と監視、業務過程への介入・口出し、細かなルール、頻繁な報告要求と叱責など、いわゆるマイクロ・マネジメントの形をとって具現化される。要するに、自身の管理スパンの中にいる部下にプレッシャーをかけることで、自身が依存する彼ら彼女らの行動をコントロールし、「誰かミスしていないか、何か予想外のトラブルが発生していないか」という不安への防波堤を築こうとするわけである (Jackall, 1988; 金井, 2000)。

部下や職場の秩序維持自体はマネジャーの重要な責任だが、言うまでも

なく、上記のようなマイクロ・マネジメントは部下を束縛することで自発的・積極的な行動・態度を衰微させ、部下の非協力的・消極的な態度を惹起させることになる (Amabile & Cramer, 2011)。然るにその結果、マネジャーの部下への不信感・不安感はますます強まり、よりいっそうマイクロ・マネジメントに依存せざるを得なくなるという悪循環に陥ることになる。このためマネジャーは、数量的目標や業績評価といった手綱は握りながらも、一定の裁量権限を部下に与えて任せる——統制と裁量のバランスを取る——のが通常である (鈴木 (智), 2018)。しかし無論、このように裁量権限の委譲によって統制とのバランスを図るからといって、不確実性や曖昧さに対するマネジャーの不安が解消されるわけではない。むしろ任せること自体が、マネジャーの統制を誘引する、という部分がある。任せるからこそ不確実性が強まり、監視やプレッシャーをかけたくなる、という誘引である。

このような、信頼して任せることと統制との間の揺れ動きは、断片化と同じく、マネジャーの立場にある人々——特に部下の立場からマネジャーの立場への移行期にある人々——が共通して直面する問題である (Hill, 1992)。この不確実性への不安と秩序・統制主義を文脈として捉えたとき、SL志向マネジャーが直面すると考えられるのが、次に示す「不安と信頼のジレンマ」である。

「一対一の相互作用のメカニズム」で詳述したように、サーバント・リーダーは、他者志向性や謙虚さ、信頼を自らの信念に、他者の成長発達や学習、自律を促すべく、多面的な支援を実施する。もっとも、他者の成長発達や自律のために選択される行動は、必ずしもコーチングなどの積極的な支援ばかりではない。他者の学習や自律を促すには、判断を任せ、自分の力で考えるよう促し、相手なりの試行錯誤を尊重する過程が必要になる。自己決定・自己統制という過程がなければ、人の効果的な学習や成長は起こり得ない (Ryan & Deci, 2000; Gagne & Deci, 2005)。とりもなおさず、SL志向マネジャーには、業務上の意思決定権限を委譲した上で、部下が自分で考え決め、実行し結果を出す過程を見守るとともに、介入や監視、口出し、報告の要求や叱責といったマイクロ・マネジメントを自らに戒める態度が必要になる。

他方で、このように部下の自律を尊重し、なおかつ自らの統制的態度を戒めることは、マネジャー自身が不確実性とそれへの不安に対する感情的防波



堤を手放すことに他ならない。この意味で、SL志向マネジャーは、通常のマネジャーが依拠する秩序・統制主義という不安へのカンフル剤に頼らずに、不確実性への不安、しかも自身の積極的な権限委譲によって外観的にはより強化された不確実性への不安に対処し、部下への信賴的態度を貫く必要がある。SL志向マネジャーが部下を信賴し任せるとは、樂觀主義を持つことなどではない。不安の中でも部下を信賴し成長を見守る、強固な意思が要求されるのである。

やや見方を変えて言えば、このように部下を見守るとは、マネジャーが自分で判断を下し、迅速に業務を処理することによって少なくとも短期的に生まれる効率への誘惑を捨てるのと同時に、部下に適切な指示命令や答えを与えることで影響力を発揮したい、有能と思われ信望を得たいという、マネジャーであればごく当たり前の願望を諦めることでもある (Kegan & Lahey, 2009; McClelland, 1983)。「謙虚さ」がSLの重要な資質であることは既述の通りだが、マネジャーが謙虚さを示すとは、こうした誘惑や願望に向き合うことでもあるのである。

この意味で、SL志向マネジャーが他者志向的な信念や支援・尊重的な姿勢を持つとは、その立場に付随した不安や誘惑、願望といった慣性に対処する過程でもあるはずである。不安や目標へのプレッシャーからマキャベリズムに陥りがちなマネジャーという立場の中、こうした信念と姿勢を堅持することは決して容易なことではない。こうしたマネジャーの立場に付随する感情的慣性とSL志向との関連性は、文脈を軽視しがちな既存のSL論では殆ど注目されていないが、SL志向マネジャーの内面的なプロセスを解明する重要な鍵になるはずである。

### 3. 対外的関係に内在するジレンマ

断片化と並ぶ管理者行動論の重要な知見として、リーダー役を担うマネジャーの対人関係のかなりの部分が部下以外の人々との接触によって占められている、という点がある。リーダーシップ研究一般と同様、リーダー・フォロワー間の影響過程に注力しがちなSL論では、こうした部下以外の人々との関わりは殆ど射程に入っていない。しかし、以下に示すように、この論点

はSL論の盲点というだけでなく、SL志向マネジャーが直面する重要な問題を示唆するトピックである。

マネジャーの役割でも列挙されるように、組織の連結ピンであるマネジャーは(Likert, 1961), 部下以外の人々——上司, 上司の上司, 部下の部下, 同僚, 同僚の上司, 同僚の部下, 取引先など——との対外的な関係を調整・折衝する役割を担っている(Mintzberg, 1973)。研究によれば、職階による異同はあるものの、マネジャーは対人接触時間の50%以上を直属部下以外との接触到に費やしており(Stewart, 1967; Guest, 1956; Mintzberg, 1973), 高業績をあげるマネジャーほど、部下だけでなく、上司や他部門との接触頻度を高く維持する、いわゆる対外的関係のマネジメントを積極的に担う傾向にあるという(金井, 1991)。

こうした対外的関係の中でも、特にマネジャーへの影響が大きいと考えられるのが、マネジャー自身の上司との関係である。これは、上司が階層上下関係の中でマネジャー自身よりも上位の権限と地位を有し、マネジャーに計画目標や指示を与え、仕事ぶりや成果を評価し、ひいてはマネジャー自身の方針や資源配分に対して影響を与える存在であるからに他ならない。マネジャーの役割にアピール活動(spokesperson)が含まれるのはこのためでもある。例えば、もしマネジャーが上司からの評価を損ない支持を確保できなければ、必要な資源の配分やプロジェクトの承認が得られないなど、部下の仕事やプロジェクトの進行に深刻な支障をきたすことになるが、逆に上司の支持や協力を得られれば、強力なバックアップを得ることになる(Hirst & Mann, 2004; Kidder, 1981)。

このためマネジャーには、プロジェクトや部下の仕事、さらには自分自身の評価やキャリアを守るために、上司と上手く付き合いつつ仕事を進める能力、対外的関係としての上司をマネジメントする能力が要求される。それは例えば、絶えず上司に情報を提供する、結果やプロセスのアピールを通じて評価を得る、上司の要請に応え忠誠心を示す、あるいは無茶な要請を波風立てないよう無視・やり過ごす、といった手立てである。このような上司に対するマネジメント能力は、一般に「上方影響力(upward influence)」や「上司の管理(managing boss)」と呼ばれ、マネジャーの必須のスキルと見なされて

いる (Gabarro & Kotter, 1980; Morris et al., 1981; 高橋, 1996)。

マネジャーがただ上司の要請に従い忠誠を示すのみでなく、上手くマネジメントする能力が要求されるのは、組織階層の上から降ってくる要請にただ従うのでは、マネジャーとして刻一刻と変化する状況や現場に視線を合わせた仕事をできないからである (Sayles, 1979; Hambrick et al., 2005)。この意味で、上司へのマネジメントはマネジャーにとって欠くべからざる能力である。しかし、以下に示すように、マネジャーがSLを自身の役割として実践しようとするとき、この上司との関係は、容易には対処できない課題を投げかけることになる。

マネジャーがSLを行うには、命令統制的な態度を戒め、部下との対話に時間を割き、権限委譲やコーチングなどの支援を積極的に行い、自分たちの仕事や事業の社会的な意義を考え、何をすべきかを示すことが求められる。こうしたリーダーシップが部下の行動・態度にポジティブな影響を与え、優れたパフォーマンスに結びつくことは前節で述べた通りだが、しかし、ビジネスの世界で一般的なリーダー役のあり方から見れば、逸脱的ないし実験的なリーダーシップ・スタイルと見なされがちなことまた事実だろう。

SL志向マネジャーと上司との関係が投げかける根本的な問題は、上司にとっての部下であるマネジャーがSL的姿勢で仕事に臨んでいること自体が、逸脱的ないし実験的な、不安の対象として見なされることにある。マネジャーという立場には不確実性への不安が固着していることは前項で述べた通りだが、当然ながら、こうした不安はマネジャーの上司にも当てはまる。上司は上司なりの立場上の不安から、数量的な達成目標の押し付けや頻繁な報告要求、場合によってはマネジャーによる部下への管理の仕方に介入するなど、秩序・統制プレッシャーをマネジャーにかけようとする (Tengblad, 2004; Hambrick et al., 2005; Sayles, 1979)。マネジャーが適度な裁量権限の委譲と統制をバランスさせた通常的なマネジメントを行なっていれば特に問題とはならないが、SLはそうではない。SLというスタイルの外観から、マネジャーが適切に部下を管理しておらず、収集のつかない状態になっていると(一方的かつ根拠なく)見なされ、その結果上司からの評価を損ない、スタイルの修正を迫られることもあり得る。実際、部下への支援・尊重志向のスタイル

で臨み、優れた結果を出したにも関わらず、上司からの理解や支持を得られず、転職を余儀なくされたマネジャーのケースは複数報告されている (e. g., Schein & Schein, 2018; Waterman, Jr., 1994)。

この問題に拍車をかけるのが、上司がマネジャーによるSL志向をマイナス・イメージで捉えるという、スティグマ (stigma) の問題である (Goffman, 1963; Link et al., 2001)。仮に、マネジャーの上司が従業員の自律や内発的動機づけ、心理的安全性やインクルージョンなど、SLの有効性の根拠とも言うべきマネジメント上の知識に理解や見識を持つ人物であれば、マネジャーに対して阻害的に接することはないだろう。しかし現実には、そのような理解ある上司に恵まれる可能性は高くないだろう。逆に、指示命令や監視、頻繁な報告要求と叱責によるプレッシャーこそが部下へのマネジメントだと考える人物の下でマネジャーとして働くことになれば、マネジャーの仕事から逸脱していると見なされ、SL的姿勢を貫く上での深刻な阻害要因になる。上記のケースにもあるように、SL志向マネジャーがそのような状況に直面することは、決して珍しい事態ではない。

かくてSL志向マネジャーは、自身のSL志向的なリーダーシップ・スタイルを守るために上司を上手くマネジメントしなければならないが、自身のSLこそが上司の不信や秩序・統制プレッシャーの原因になっているというジレンマに直面する。SLに否定的な上司のプレッシャーにただ従うのでは、自身のスタイルを守ることはできない。だからと言って下手に無視や抵抗を決め込むのでは、自身や職場、部下の立場を危うくすることになる。マネジャーが階層組織の中でSLを実践するとは、このようなジレンマに対処することでもある。このように、上司との対外的な関係という論点は、階層組織でマネジャーがSLを志向することの軋轢や葛藤を明らかにする重要な鍵を我々に提示するのである。

#### 4. 組織タイプとマネジメント・スタイルのジレンマ

SL志向マネジャーが直面するジレンマは、感情や上司との関係といったマイクロ組織的な問題にとどまらない。マクロ組織的な問題でもある。

SL志向マネジャーは、マネジャーとして部下の成長発達や学習、自律へ

の尊重に力を尽くすことを、自らの役割ないし持論として認識する。これは見方を変えれば、SL志向マネジャーは、部下への支援・尊重を自身のマネジメント・スタイルとして、マネジャーの仕事に臨んでいるとも解釈できる (Mintzberg, 2009)。無論、マネジャーがその仕事にスタイルを持つというのは、SLに限った話ではない。マネジャーは、断片化や上司へのマネジメントといった共通的な行動パターンを持つ一方で、その人物なりの経歴やキャリア、育ち、あるいは職階や属する業種などの影響を受けて、それぞれに自分なりのスタイルを持つのが通常である (Mintzberg, 2009)。このマネジャーのスタイルはマネジャー研究でも特に注目を集めてきた論点であり、これまで多種多様なマネジメント・スタイルが提唱・類型化されてきた (e. g., Khandwalla, 1977)。

マネジャーのスタイルには経歴や職階など様々な要因が影響を及ぼすが、その中でも特に大きく影響すると言われるのが、マネジャーの属する組織のタイプである (Mintzberg, 2009; Mintzberg, 1980)。上司へのマネジメントからも示唆されるように、マネジャーは属する組織という環境ないし状況から影響を受ける。例えば、機械的システムの組織であれば、マネジャーは明確に示された指揮・命令系統に基づいて行動し、自身も部下の統制に割く時間が増えることになる。他方、病院や大学などのプロフェッショナル組織では、部下がそれぞれに専門的知識と裁量を持つため、マネジャーは外部との調整や折衝に注力する傾向が強まる、といった具合である (Cameron & Quinn, 2006; Burns & Stalker, 1961; Laloux, 2014)。

このように組織タイプがマネジャーのスタイルに影響するのは、マネジャーがその役割を果たす上で、属する組織への適応が要求されるからに他ならない (Mintzberg, 2009)。やや極端なことを言えば、航空会社や発電所など安全が最優先される組織でベンチャー経営者のようなスタイルを取るわけにはいかない。逆に、進取のイノベーションが重視される組織で部下への命令統制を徹底したスタイルを取れば、組織の正常な機能を阻害することは言うまでもない。

このような組織タイプとマネジメント・スタイルの関係は、SL志向マネジャーが直面する組織マクロ的なジレンマを提示する。SL志向マネジャー

は、部下への不信や統制を戒め、支援・尊重を通じた学習や成長発達によって組織の強さや健全性の実現を目指す、ある意味では極めて先進的なマネジメント・スタイルを持つ人々である。だが、マネジャーの属する組織がそのような他者尊重的・支援的なスタイルを肯定する環境にあるとは限らない。ハイ・ロード型の組織戦略を追求し、マネジャーに部下を側面からサポートするような役割を求める組織や、従業員を家族主義的に遇することを価値規範として持つ組織ならば、SLのようなスタイルは肯定されるだろう (Laloux, 2014; Gittell, 2016; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。そのようにマネジャーの属する組織がSLに肯定的であれば、マネジャー自身も適切な評価や上司からの支持を得られるなど、状況的なサポートも期待できる。しかしまたその一方で、そのようなスタイルが軽視される組織もある。もしマネジャーの埋め込まれた組織が支援的なスタイルに関心ないしマイナス・イメージを烙印するならば、そうした組織環境は、SL志向マネジャーにとっての状況的な軋轢ないし葛藤となって現れる。

こうした組織タイプとSLというマネジメント・スタイルとの間の軋轢ないし葛藤は、様々な面で現れる。例えば、組織がマネジャー一人当たりの管理スパンを広く取れば、部下一人ひとりの状況をきめ細かく理解・把握することは難しくなり、ひいては部下への適切な支援にも支障をきたすことになる (Gittell, 2001)。あるいは、「断片化のジレンマ」の項で述べたように、プレイヤー業務がマネジャーの職責に加えられることも、部下のために時間を割くことを難しくする。加えて、目標管理システムに基づいた数量的目標のブレイクダウンや、個人成果主義的な評価システムなども、部下の仕事に対する自律や成長感、社会的な有意義さの実感を阻害し、マネジャーによる支援が部下にもたらす作用を減衰させることになるだろう (鈴木 (良), 2017)。

もっとも、本稿がここで強調したいのは、SLに不適合な組織ではマネジャーがSLを志向するのは不可能、というような単純な論理ではない。組織タイプは確かにマネジャーのスタイルに重要な影響を及ぼすが、しかし、マネジャーは必ずしも構造機能主義的に組織に埋め込まれるのみではない。むしろ、自身の属する組織が組織成員の自律やウェルビーイングを尊重する姿勢に乏しいからこそ、自分のできる範囲で状況に漸進的な変化を及ぼ

そうとするところが、マネジャーの立場でSLを実践する人々には見られる (Meyerson, 2008)。

加えて、SL志向のマネジャーにとって、組織という自身が埋め込まれた環境は、必ずしも適合・不適合の二元論で測れるものではない。確かに組織はそれぞれにタイプを持つが、しかし、現実の組織は必ずしもタイプ分けに沿って整然とデザインされているわけではない。むしろ、多くの組織は社会的な流行や動静、圧力などの影響も受けつつ (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983)、その経営慣行ないし組織を構成する要素に矛盾を孕むのが通常である (Mintzberg, 1980)。例えば、全般的な傾向としてはSLと不整合な機械的官僚制の組織であっても、働き方改革などの社会的風潮の影響を受け、360度評価や1 on 1 ミーティングといった、よりSL志向に整合した施策を組織内に取り入れることもある。こうした施策は、組織の全般的なタイプから見れば不整合であっても、当のSL志向マネジャーにとっては状況的なサポートになり得る。こうした部分的なサポートを機会として上手く活用する強かさが、マネジャーの立場で他者志向を実践する人々にはある (Meyerson, 2008)。組織タイプとSLの関係を単純な適合・不適合で捉えようとする、このような状況・環境に対して主体的に向かい合おうとするSL志向マネジャーの姿を見落すことになる。

かくてSL志向マネジャーは、必ずしも自身のスタイルにとって適合的ではない (しかし不適合とも限らない) 組織の中、阻害的な状況への対処と機会の活用を行わなければならない。この点先行研究は、組織文化や戦略、構造など、SLにとって適合的・不適合的な境界条件については明らかにする一方 (e. g., Eva et al., 2018; Neubert et al., 2016)、現実の状況に主体的に対処する過程はほとんど見ていない。しかし、そうした行為主体的な側面を見ることこそが、現実の組織の中、マネジャーの立場でSLを体現しようとしている人々と組織との関係に接近するためには必要なのである。

## V 結 論

本稿の目的は、マネジャーとして支援・尊重の役割を志向する、SL志向

マネジャーの実証的探求に向け、論点の整理を試みることにあった。SL研究は、SL行動の特質やその影響過程については知見を蓄積するが、マネジャーによるSLの具体的・日常的な実像についてはほとんど分かっていない。こうした問題意識から、本稿は、SL志向マネジャーの探求には、SL論と管理者行動論を複眼的に用いた文脈的アプローチが有効であることを主張するとともに、SL現象のメカニズムと管理者行動論から導出されるマネジャーの行動パターンとの擦り合わせを行い、SL志向マネジャーの探求に向けた論点を示す作業を行った。

本稿の作業から明らかになったのは、マネジャーによるSL志向とは、その広範な役割や多忙な仕事ペース、不確実性に付随する不安、あるいは上司や組織との関係など、多側面で矛盾や軋轢、葛藤を孕む、極めてパラドキシカルで困難な過程ということである。それは同時に、現実の組織・職場におけるSLの実践が、様々な制約に直面する、容易ならざる過程であることを示唆する。

本稿のSL論に対する貢献を挙げるとすれば、SL論と管理者行動論の理論的な擦り合わせを通じて、SLの実践過程における制約の存在を明らかにするとともに、そうした制約がSL論の盲点になっていることを指摘した点にある。

もっとも、筆者が問題意識として目指すのは、そのようなマネジャーによるSL志向の制約を指摘すること自体ではない。筆者の目指す問題意識は、本稿から提示されたSL志向マネジャーの矛盾や軋轢、葛藤を論点に、SL志向マネジャーはそうした制約にどのように対処しているのか、マネジャーの立場でどのようにSLを実践しているのかを実証的に明らかにすることである。この問題意識に正面から取り組む作業は、次の課題である。

## 注

- 1) 本稿は、科学研究費若手研究(課題番号:20K3605)「サーバント・リーダーシップの形成プロセスと動的相互作用に関する探索的事例研究」による研究成果の一部である。
- 2) 例えば次を参照。産業能率大学調査報告書(2016)「第3回 上場企業の課長に関する実態調査」。



- 3) 実際、筆者によるSL志向マネジャー複数名に対する聞き取り調査では、全員が例外なく部下との1 on 1 ミーティングを日常的に実施しており、部下一人当たりで1～2週間に一度のペース、時間にして一回30～1時間近くを割いていた(未公開)。

#### 参考文献

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity." *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Amabile, T., & Cramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Theory and Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1996). "Organizational identity and strategy as a context for the individual." *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of Managerial Psychology*, 22 ( 3 ). 309-328.
- Bande, B., Fernandez-Ferrin, P., Varela-Neira, C., & Otere-Neira, C. (2016). "Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 219-231.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). "Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions." *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 ( 3 ). 394-406.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectations*. Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boddio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). "Servant leadership in Italy and its relation to organizational varieties." *Leadership*, 8, 229-243.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. 2005. "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cable, D. M. (2019). *Alive at work: The neuroscience of helping your people love what they do*. Harvard Business Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.)*. Jossey-Bass.
- Carlsson, S. (1951) *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of*

- Managing Directors*. Strombergs, Stockholm.
- 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.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). "Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis." *Journal of Business Ethics*, 116, 433-440.
- Chughtai, A. A. (2016). "Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety." *The Journal of Psychology*, 150, 866-880.
- Conger, J. A. (2000). "Motivate performance through empowerment." In E. A. Locke (Ed.). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*: 137-149. Blackwell.
- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). "Development of the servant leadership assessment instrument." *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 455-459.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48 ( 2 ). 147-160.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Eichenbaum, H., & Bodkin, J. A. (2000). "Belief and knowledge as distinct forms of memory." In D. L. Schacter and E. Scarry (Eds.). *Memory, brain, and belief* (pp. 176-207). Harvard University Press.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robbin, M. (2018). "Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy." *Personnel Review*, 41, 166-186.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). "Servant leadership: A systematic review and call for future research." *The Leadership Quarterly*, 30 ( 1 ). 111-132.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). "Servant leadership: Setting the Stage for empirical research." *Journal for Leadership Studies*, 71, 591-597.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, F. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Flynn, C. B., Smither, J. W., Walker, A. G. (2016). "Exploring the relationship between leaders' core self-evaluations and subordinates' perceptions of servant leadership: A field case study." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23, 260-271.

- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1980). "Managing your boss." *Harvard Business Review*, 58, 92-100.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4). 331-362.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). "Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents." *Journal of International Care*, 23, 331-340.
- Gittell, J. H. (2001). "Supervisory Span, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Post-bureaucracy Theory," *Organization Science*, 12 (4). 468-483.
- Gittell, J. H. (2016). *Transforming Relationships for High Performance: The Power of Relational Coordination*. Stanford University Press.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Prentice hall.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). "The role of servant leadership in fostering inclusive organizations." *Journal of Management Development*, 35, 985-1010.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graeber, D. (2019). *Bullshit jobs: the rise of pointless work, and what we can do about it*. Penguin.
- Graham, J. W. (1991). "Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral." *The Leadership Quarterly*, 2 (2). 105-119.
- Grisaffé, D. B., VanMeter, R., & Chonko, L. B. (2016). "Serving first for the benefit of others: Preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership." *Journal of Personal Setting and Sales management*, 36, 40-58.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Guest, R. H. (1956). "Of time and the manager." *Personnel*, May, 478-86.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). "Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors." *Academy of Management Review*, 30 (3). 472-491.
- 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.
- Harter, S. (2002). "Authenticity." In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*: 328-394. Oxford University Press.
- Heath, C., & Sitkin, S. B. (2001). "Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior?" *Journal of Organizational Behavior*, 22 (1). 43-58.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood

- Cliffs.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.
- Hirst, G., & Mann, L. (2004). "A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance." *R&D Management*, 34 (2). 147-160.
- Hirschhorn, L. (1995). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. The MIT Press.
- Horne, J. H., & Lupton, T. (1965). "The work activities of 'middle' managers—An exploratory study." *Journal of Management Studies*, 2 (1). 14-33.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, W.-J. (2015). "The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles." *Tourism Management*, 49, 45-57.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied Psychology*, 96, 851-862.
- Huang, J., Li, W., Qui, C., Yim, F. H.-K., & Wan, J. (2016). "The impact of CEO servant leadership on firm performance in hospitality industry." *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 28, 945-968.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization." *The Leadership Quarterly*, 24, 316-331.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). "Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A Regression model based on items in the organizational leadership assessment." *International Journal of Leadership Studies*, 2, 98-113.
- Jackall, R. (1988). *Moral Maze: The world of corporate Managers*. Oxford University Press.
- Johns, G. (2006). "The essential impact of context on organizational behavior." *Academy of Management Review*, 31 (2). 386-408.
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求——戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏 (1994) 『経営組織』日経BP。
- 金井壽宏 (1998) 「リーダーとマネジャー：リーダーシップの持論 (素朴理論) と規範の探求」『国民経済雑誌』第177巻第4号, 65-78頁。
- 金井壽宏 (2000) 「経営組織論における感情の問題:人びとが組織に持ち込む感情をめぐるリサーチ・アジェンダ」『国民経済雑誌』第181巻第5号, 43-70頁。
- Kegan, R., Kegan, L. L. L. R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Kets de Vries, M. F. (1995). *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders*. Jossey-Bass.

- Khan, K., Khan, S., & Chaudry, A. (2015). "Impact of servant leadership on workplace spirituality: Moderating role of involvement culture." *Pakistan Journal of Science*, 67, 109-113.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kidder, T. (1981). *The Soul of a New Machine*, Little, Brown & Co.
- Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). "In search of 'managerial work': Past, present and future of an analytical category." *International Journal of Management Reviews*, 19 (2). 151-174.
- Kotter, J. P. (1982). "What effective general managers really do." *Harvard Business Review*, 60 (6). 156-167.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. (2000). "Defining and measuring empowering leader behavior: development of an upward feedback instrument." *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02) :308A (UMI No.9921922) .
- Lawler, E. E., Porter, L. W., & Tennenbaum, A. (1968). "Managers' attitudes toward interaction episodes." *Journal of Applied Psychology*, 52, 432-439.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, J. M., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). "Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry." *Cornell Hospitality Quarterly*, 58, 53-68.
- Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). "Conceptualizing stigma." *Annual review of Sociology*, 27 (1). 363-385.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). "Authentic leadership development." In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive Organizational Scholarship*: 241-254. Berrett-Koehler.
- 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.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.

- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Scott Foresman & Co.
- Meindl, J. R. (1995). "The romance of leadership as a Follower-centric theory: A social constructionist approach." *Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). "The romance of leadership." *Academy of Management Review*, 30, 78-102.
- Merton, R. (1957). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83 (2). 340-363.
- Meyerson, D. E. (2008). *Rocking the boat: How tempered radicals effect change without making trouble*. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design." *Management Science*, 26 (2). 322-341.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morris, V., Crowson, R., Hurwitz, E. Jr and Porter-Gehrie, C. (1981). *The Urban Principal: Discretionary Decision-making in a Large Education Organization*, University of Illinois at Chicago Circle.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). "A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?" *The Leadership Quarterly*, 27, 896-910.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). "How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality." *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62.
- Nishii, L. H. (2013). "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups." *Academy of Management Journal*, 56 (6). 1754-1774.
- O'Reilly, C. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value*. Harvard University Press.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). "Toward a contextual theory of leadership." *The Leadership Quarterly*, 13 (6). 797-837.
- Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B., Hanna, J. B. (2014). "Bridging the gap between strategy and performance: Using leadership style to enable structural elements." *Journal of Business Logistics*, 35, 136-516.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). "Servant leadership and well-being." In R. J. Burke, C. L., Cooper, & K. M. Page (Eds.). *Flourishing in Life, Work, and Careers: New Horizons in Management* (pp. 334-358). Edward Elger Publishing.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). "CEO servant leadership: Exploring

- executive characteristics and firm performance.” *Personnel Psychology*, 65, 565–596.
- Pollack, J. M., Carr, J. C., Corbett, A. C., Hoyt, C. L., Kellermanns, F. W., Kirkman, B. L., & Post, C. (2020). “Contextual and Interactional Approaches to Advancing Leadership and Entrepreneurship Research.” *Journal of Management Studies*, 57 ( 5 ). 915-930.
- Portes, A. (2010). *Economic sociology*. Princeton University Press.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). “Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness”. *Human Resource Management Review*, 28 ( 2 ). 190-203.
- 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. (2001). “The role of values in servant leadership.” *Leadership & Organization Development Journal*, 22 ( 2 ). 76-84.
- 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.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.” *American Psychologist*, 55 ( 1 ). 68-78.
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership, what effective managers really do and how they do it*. McGraw-Hill.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). “Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance.” *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.” *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schwepker, C. H., & Schultz, R. J. (2015). “Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance.” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, 93–107.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). “Defining and measuring servant leadership behavior in organization.” *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.

- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant leadership: Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*. Springer.
- Sillince, J. A. A. (2006). "Resources and organizational identities: The role of rhetoric in the creation of competitive advantage." *Management Communication Quarterly*, 20 (2). 186-212.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2016). "Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration." *Frontiers in Psychology*, 6, 1-12.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. McGraw-Hill.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus," *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Story, M. (2002). "A breakfast briefing that unscrambled Auckland's road-jam: leadership is about collaboration and making connections", *New Zealand Management*, 49 (9). 39-50.
- 鈴木智気 (2018) 「分権化の困難性を超えて: 組織分権化論の理論的検討と類型化」『社会科学』第48巻第3号, 31-58頁。
- 鈴木智気 (2020) 「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——水産加工会社パプア・ニューギニア海産の事例」『同志社商学』第71巻第4号, 95-143頁。
- 鈴木良始 (2017) 「アメリカ企業における業績評価制度の変革運動 (ノーレイティング) とその背景」『同志社商学』第69巻第3号, 325-342頁。
- 鈴木良始 (2019) 「ボトムアップ型組織における業績評価と報酬」『同志社商学』第70巻第6号, 419-39頁。
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- 高橋伸夫 (1996) 『できる社員は「やり過ぎず」』文藝春秋。
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchnson, S., & Jinks, M. (2007). "Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders." *International Journal of Leadership in Education*, 10, 401-419.
- Tengblad, S. (2004). "Expectations of alignment: Examining the link between financial markets and managerial work." *Organization Studies*, 25 (4). 583-606.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). "Followership theory: A review and research agenda." *The Leadership Quarterly*, 25 (1). 83-104.
- 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.
- Verdorfer, A. P. (2016). "Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors." *Mindfulness*, 7, 950-962.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). "Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work." *Journal of Organizational Behavior*, 39, 249-261.
- Waterman, R. H. (1994). *What America does Right*. Rafael Sagalyn.
- Whetten, D. A., Felin, T., & King, B. G. (2009). "The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions." *Journal of Management*, 35 (3). 537-563.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2021). "Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest." *Journal of Applied Psychology*, 106 (1). 152.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). "A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance." *Leadership and Organization Development Journal*, 38, 610-629.
- Yang, J., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). "Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem." *Journal of Business Ethics*, 147, 595-604.
- 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.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). "An identification perspective of servant leadership's effects." *Journal of Managerial Psychology*, 31, 898-913.