

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

中山 敬 介

要 旨

サーバント・リーダーシップは、Robert Greenleaf が1977年に提唱した“Servant first, Leader second”（リーダーは、まず相手に奉仕し、その後、相手を導くものである）という従来にないユニークなリーダーシップ哲学・思想である。その後、米国を中心に多くの研究者達によって、この思想・哲学に対する実証研究が取り組まれてきた。

本稿では、先行研究によって明らかにされたサーバント・リーダーシップ特性の日本の企業組織における有効性を実証するために、6つの主要な特性によって構成された尺度を開発し、日本の企業1社を対象に質問紙調査を実施した。まず、調査によって得られた224の有効サンプルを用いて、因子分析を行った。次に、労働成果に対する有効性を測定するための重回帰分析を行った。その結果、2つの主要特性とそれらを補完する1つの特性を日本版サーバント・リーダーシップ特性として特定するに至った。最後に、筆者が長年に亘り企業の人事部において培ってきた実務家としての経験を活かし、本研究で特定した日本版サーバント・リーダーシップ特性の人的資源管理への応用策を提言する。

キーワード：サーバント・リーダーシップ特性、部下最重視、概念化と説得力による指示、リーダー像

Abstract

“Servant leadership” is a unique philosophy or an idea about leadership with which Robert Greenleaf has advanced the theory that “Servant first, Leader second” in 1977. Since then, many researchers mainly in the US have performed the empirical research of this philosophy/idea. The purpose of this article is to verify how effective the Servant leadership characteristics are against Japanese business organizations. Selecting six among the main characteristics, the author has developed a scale and conducted a questionnaire study of one Japanese company. Factor analysis of 224 valid responses were performed before multiple regression analysis to measure the effectiveness for the labor results. As a result, two main characteristics and one supplemental were specified as the Servant leadership characteristics of the Japanese business organizations. Lastly in this article, taking advantage of the professional experiences in the corporate HR for many years, the author proposes how this Japanese version characteristics would be able to apply for the human resource management.

Key words : Servant leadership characteristics, Putting a top priority on subordinate, Instruction by conceptualization and persuasion, Leader image

1 はじめに

近年、米国における巨大企業であった Enron, Worldcom, Tyco, Arthur Andersen の粉飾決算・虚偽報告等の不祥事による倒産を発端として、企業の経営トップから現場第一線の管理職層までの倫理観・道徳観を含めたリーダーシップのあり方が大きく問われている。これらの米国企業の不祥事を大きな転機として、それまでの行き過ぎた株主価値経営による経済的側面を最優先した企業のリーダーシップが問題視され、企業倫理や環境保全等を含めた CSR（企業の社会的責任）やコンプライアンス（法令遵守）が強く求められるようになった。この潮流は決して米国のみには留まることなく、日本においても企業の粉飾決算に加え、食品偽装、食品誤表示の問題等の不祥事が次々に発覚し、まさにグローバルレベルでの深刻な問題として発展しつつあると言える。これらの問題解決に向けた一環として、昨今ようやく日本の企業組織においても、CSR やコンプライアンス経営への取り組みが強く叫ばれるようになった。しかし、それらの取り組みのほとんどはルール・基準づくりを目的とした手続主義に終始し、顧客、株主等を初めとするステークホルダーに対する防波堤としての施策に留まり、倫理観・道徳観に基づく企業の健全なるリーダーシップの発揮という観点からは程遠い状況にあることが窺える。その証として、2015年度に相次ぎ発覚した東芝粉飾決算事件、東洋ゴム免震偽装事件、旭化成建材マンション偽装事件等の企業不祥事が、そのことを如実に物語っている。

また一方で、近年、日本企業の管理職層による部下へのハラスメント（パワーハラスメント、セクシャルハラスメント）行為の件数が高止まっており、機能不全を起こした深刻なリーダーシップの問題として注目を集めている。厚生労働省の委託事業として実施されたハラスメントに関する実態調査（2012）¹⁾によると、職場のハラスメント件数は2003年度実績の148,022件から年々増加の一途を辿り2009年度には247,302件に達し、7年間で約67%と急増している。その後についても、2010年度が246,907件、2011年度が256,343件、2012年度が254,719件と250,000件前後に高止まりした状況にある。なかでも、管理職層である上司による「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数は年々増加し、2012年度には相談内容のトップとなり、その多くが民事上の個別労働紛争にまで発展している。これらの管理職層によるハラスメント行為の増加に呼応するかのようになり、メンタル不全を患う部下の数も増加傾向にある。同調査の「パワハラによりメンタル面の問題は生じているか」に関する回答では「パワハラを受けた社員のうち、かなりのものに生じていると思われる」と「パワハラを受けた社員のうち、ある程度のものに生じていると思われる」とが合計で82%超に達し、多くの企業において、メンタル面での問題が生じていると認識していることが分かる。このように、現在、日本の企業組織においては、企業による不祥事の多発、

1) 厚生労働省委託事業 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「平成24年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査」2012年7月～9月、企業17,000社、従業員9,000名を対象に調査

管理職層によるハラスメント行為の増加，部下のメンタル不全者の増加という深刻な問題を抱えており，健全な意思決定や組織マネジメントの核となるリーダーシップが機能不全の状態に陥っていると見える。

Robbins（2009）によると，リーダーシップは価値判断の対象であり，リーダーが有能であるかを判断する前に，リーダーの目標の内容と目標達成手段とを倫理的な観点から検討することが重要である。また，金井（2005）によると，先ず第一に，リーダーたる人物の倫理観や志が極めて重要となる。リーダーがどんなに正しい判断をしていたとしても，どんなにヴィジョンが魅力的であったとしても，その判断やヴィジョンに従ってついていくフォロワー達がいなければ，そこにはリーダーシップが存在していないことになる。志の熱さ，人を思う気持ち，信頼感がなく，どうしてもついていく気持ちになれないと大半のフォロワー達が思うのであれば，リーダーシップは認められない。筆者はフォロワーがリーダーについていきたいと思うリーダーの志，常にフォロワーのことを思いやる気持ち，相互の信頼感の醸成という観点からリーダーシップのあり方を見直し転換すべきだと捉え，この観点到最も適応した新たなリーダーシップ理論として，サーバント・リーダーシップに着目するに至った。

2 リーダーシップ理論の変遷

これまでリーダーシップの研究は，多くの研究者によって進められてきた。研究者の数だけリーダーシップ理論が存在すると言っても過言ではないほど，非常に多面的であり複雑なテーマであると言える。本稿では，これまでの先行研究を歴史的に紐解き，リーダーシップ理論の変遷を概観する。松山（2009）や金井（2005）によれば，1900年代初頭を創世とする初期のリーダーシップ研究である特性理論，行動理論では，主にリーダーが有する資質，能力，行動に焦点が当てられ，リーダー個人に着目した研究が進められた（表 2.1）。

表 2.1 リーダー個人に着目したリーダーシップ理論

<p>1. リーダーシップ特性理論【1900年代初頭～1940年代】</p> <p>優れたリーダーは何らかの共通する「個人的資質」や「特性」を有するという考えに基づくリーダーシップ論の古典的な理論 Stogdill (1948)</p>
<p>2. リーダーシップ行動理論【1940年～1970年代】</p> <p>リーダーシップ特性論に対する反動的な立場から，リーダーの行動、スタイルからリーダーシップを探求した。</p> <p>1) Lewin (1943)のリーダーシップ類型論(アイオワ研究) 2) Shartle (1956)のオハイオ研究 3) Likert (1961)のマネジメント・システム論(ミシガン研究) 4) 三隅二不二(1977)のPM理論 5) Blake&Mouton(1978)によるマネジリアル・グリッド論</p>

しかし、その後の研究においては、表2.2に示すとおりリーダー視点ではなく、逆にフォロワーに着目しフォロワーを視野に入れたリーダーシップ理論が登場し、展開されることとなる。なお表2.2の中で、リーダーシップ条件適応理論、リーダーとフォロワーの交換（LMX）理論、変革型リーダーシップ論については、松山（2009）、金井（2005）を参考としている。

先述のとおり、初期のリーダーシップ研究はリーダー個人に着目したリーダーを主体とする理論であった。しかしながら、とりわけ1970年代後半以降に、リーダーシップ研究が認知心理学の影響を受けるようになり、リーダーシップを認知し評価するフォロワーの属性やパーソナリティ

表2.2 フォロワーを視野に入れたリーダーシップ理論

<p>1. リーダーシップ条件適応理論【1960年～1970年】</p> <p>唯一最善のリーダーシップ・タイプは存在せず、集団が置かれている状況が変化すれば、有効なリーダーシップも変化するはずであり、状況に応じて求められるリーダーシップが異なると主張する理論がリーダーシップ条件適応理論 リーダーの資質や行動よりも、フォロワーによって構成される集団の状況がリーダーシップに大きな影響を及ぼすと捉えた。</p> <p>1) Fiedler(1976)のコンティンジェンシー理論(条件適合理論) 2) Hersey&Blanchard(1971)のSL理論</p>
<p>2. リーダーとフォロワーの交換(LMX)理論【1970年代前半】</p> <p>直属の上司こそがまさに組織内の個人に対して役割を付与する存在であり、新しいメンバーを組織に同化させる過程においてメンバーの役割を修正していくメカニズムの中では、上司(リーダー)と部下(フォロワー)との交換関係が最重要視されるという考え方に着目した理論</p>
<p>3. 変革型リーダーシップ論【1970年代後半～1980年代前半】</p> <p>日本企業の強さの源泉は強い組織文化にあるという研究結果に基づき、強い組織文化への変革を求める動きが巻き起こった。組織文化を変革するために強固なリーダーシップが必要であるという着想から提唱された理論 リーダーシップに求められる役割の中でも、特にビジョンの構築と浸透が最重視されている。</p>
<p>4. 暗黙のリーダーシップ理論【1970年代後半以降】</p> <p>フォロワーはリーダーのリーダーシップを評価するにあたり、リーダーの行動の観察から直接的に評価するのではなく、フォロワーが既に暗黙知として認識している自身の理想とするリーダーシップ像と照らし合わせて評価すると考える理論 リーダーシップの主体はリーダーの行動そのものではなく、あくまでもフォロワーの認知に委ねられる。 Rush(1977), Keller(1999), 小野(2012)</p>
<p>5. リーダーシップのロマンス論【1980年代後半以降】</p> <p>組織においてリーダーがカリスマ性を発揮することは、リーダーがフォロワーに対していかに影響力を行使したかではなく、リーダーを取り巻く環境をフォロワーがどのように認知しているかに依存すると主張する理論 ある目標を実現する際には、リーダーのみではなくフォロワーで構成される集団の認知と協力及びリーダーシップの発揮が必要不可欠であるとし、リーダーの性格や行動の把握よりも、フォロワーの置かれている組織状況の究明こそが重要であると主張した。 Meindl(1985)</p>
<p>6. リーダーシップの社会的アイデンティティ理論【1990年代後半以降】</p> <p>社会的アイデンティティ理論を基礎として、社会的カテゴリー化、非人格化、社会的誘因という過程を通して、内集団のフォロワー達に集団認知されたリーダーのみに、内集団のフォロワー達によって、内集団のプロトタイプに適合したリーダーシップが提供されると考える理論 Hogg(2001)</p>

の違いが、その認知や評価に大きな影響を及ぼすことが明らかになってきた。そして、まさにそれと軌を一にするようにして登場したのがサーバント・リーダーシップ理論だといえる。

3 サーバント・リーダーシップ理論

3.1 サーバント・リーダーシップの起源・思想

サーバント・リーダーシップは、AT & T（アメリカ電話電信会社）マネジメント研究センター長を務めた故 Robert Greenleaf が、1977年に著した『サーバント・リーダーシップ（Servant leadership : A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness）』において提唱したリーダーシップ理論である。その中で、Greenleaf は「リーダーは、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである（Servant first, Leader second）」と述べている。一見すると「奉仕者」と「リーダー」という相矛盾する撞着語法（oxymoron）的な考え方が、従来のリーダーシップ理論には例を見ない非常にユニークな思想・哲学になっている。

「リーダーとしてのサーバント」とは「最初は奉仕したいという自然な気持ちに始まる。そして、意識的に選択した上で、導いていきたいと志向するようになる。」これは Greenleaf（1977）のサーバント・リーダーシップを紹介する際に、常に引用される重要な思想・哲学である。人に最初に沸き起こる気持ちは奉仕したいという自然な気持であり、まずそれを実践し、その後リーダーとしての役割を果たさなければならないという考え方である。

さて、Greenleaf は著書『サーバント・リーダーシップ』において、サーバント・リーダーシップを極めて概念的かつ哲学的に表現している。そこでここでは、彼の思想を容易に理解するために、彼の著書の中から読み取れる、サーバント・リーダーに求められる特性について、特に核となる特性を抽出して考察を加えていきたい。

第一に、サーバント・リーダーのフォロワーに対する考え方として「フォロワーを健全に、より大きく成長させ、強靱に自立できるようにしなければならない」（p.53）と述べられている。この特性を一言で言い表すなら、「人を成長させること（Developing people）」になると考えられる。次に、サーバント・リーダーは「組織において人（フォロワー）が第一（people first）」（p.54）であり、「心からフォロワーに耳を傾け理解し」（p.31）、組織内においては「一歩下がる（withdrawal）」（p.33）謙虚な姿勢が求められることを強調している。これはサーバント・リーダーには「謙虚さ・真摯さ（Humility・Sincerity）」という特性が重要であることを表していると捉えられる。第三は、組織の向かう方向や目標をフォロワーが共感し実践するためには、「何よりもフォロワーからの信頼（trust）を得ていなければならない」（p.30）ということである。サーバント・リーダーの特性として「信頼（Trust）」が重要なキーワードとなると考えられる。

第四に、「フォロワーへの興味や愛情（interest and affection）」（p.34）を純粹に持ち、フォロワーの立場で考えフォロワーの気持ちを推しはかり、「いつでも常にフォロワーに共感し受け入

れることが不可欠である」(p. 33)としている。この特性はまさしく「受容と共感 (Acceptance and Empathy)」というキーワードに集約することができると考えられる。第五に、「気づきと知覚 (awareness and perception)」(p. 40), 「自己洞察 (self-insight)」(p. 28), 「包括的で概念的な洞察力 (overarching conceptual insight)」(p. 37), 「説得力 (persuasion)」(p. 42), 概念化 (conceptualizing)」(p. 45), 「予見 (foresight)」(p. 37) を駆使し, 率先して「組織の大きな夢・絵に描ける概念を指し示すことが求められる」(p. 29) としており, これらは「予見と概念化による指示 (Pointing direction by foresight and conceptualization)」という特性として, 置き換えることができる考える。

最後に, Greenleaf は「サーバント・リーダーシップは奉仕することが第一だという自然な感情から奉仕する」(p. 27) と述べている。また, 「奉仕される人 (フォロワー) が, その過程で愛を与えられるという人的サービスにはコミュニティが必要である」(p. 52) とも述べている。そして, 組織においてサーバント・リーダーは, フォロワーが愛情を満たす「コミュニティの再建に限りない責任を果たす」(p. 53) ことが求められるのである。これはサーバント・リーダーシップにとって「奉仕とコミュニティの再建 (Serving and Rebuilding community)」という役割が重要であることを物語っている。

以上, 筆者は Greenleaf の思想・哲学から考察できるサーバント・リーダーシップ特性として ①人を成長させること, ②謙虚さ・真摯さ, ③信頼, ④受容と共感, ⑤予見と概念化による指示, ⑥奉仕とコミュニティの再建という6つの特性を抽出した。

3.2 サーバント・リーダーシップに関するその他の先行研究

Greenleaf によってサーバント・リーダーシップが明確に定義づけられなかったこともあり, その後, 米国を中心に多くの研究者達によって, Greenleaf の思想・哲学をテーマとした実証研究が行われてきた。ここでは, サーバント・リーダーシップ特性を明らかにしようとした主要な先行研究を取り上げ, それぞれの研究で抽出された特性を, 先に抽出した Greenleaf の 6 特性をベースに整理していきたい。ここで取り上げるのは, Spears (1995), Laub (1999), Russel & Stone (2002), Patterson (2003), Dennis & Bocarnea (2005), Barbuto & Wheeler (2006), Wong & Davy (2007), Liden, Wayne, Zhao & Henderson (2008), Sendjaya, Sarrow & Santora (2008), Parris & Peachey (2013) である。以上の先行研究結果を整理したものが表 3.1 である。各々の研究によって明らかにされた全てのサーバント・リーダーシップ特性が網羅され, Greenleaf の 6 特性と関連づけられ, それらを支持していることが見て取れる。

表 3.1 Greenleaf の 6 つの特性を基軸とした先行研究のカテゴリー化

6 つの特性 (筆者考察)	Spears (1995)	Laub (1999)	Russel & Stone (2002)	Petterson (2003)	Dennis&Bocamea (2005)	Barbuto&Wheeler (2006)	Wong&Davy (2007)	Liden,Wayne,Zhao& Henderson(2008)	Sendjaya,Sarros& Santora(2008)	Parris & Peachey (2013)
①人々を成長させる こと (Developing People)	●人々の成長への コミットメント (Commitment to the growth of people)	●人々を成長させる (Develops people)	●カフげること (Empowerment) ●励まし (Encouragement)	●カフげること (Empowerment)	●カフげること (Empowerment)		●他者に奉仕し 成長させること (Serving and dev- elopng others) ●他者に助言し影 響を与えること (Consulting and involving others)	●カフげること (Empowering) ●部下の成長と成 功を支援する (Helping subodin- ates grow and succeed)	●影響力を転換 する (Transforming infl- uence)	●カフげること (Empowerment) ●内発的動機づけ (Intrinsic moti- vation) ●コミットメント (Commitment)
②謙虚さ・真摯さ (Humility and Sincerity)		●リーダーシップを 共有する (Shares leader- ship)	●正直(Honesty) ●誠実(Integrity) ●委任(Delegation)	●謙虚さ (Humility) ●利他主義 (Altruism)	●謙虚さ (Humility)	●利他的使命 (Altruistic calling)	●謙虚さと無私無欲 (Humility and sei- flessness)	●部下を第一に置く (Putting subodin- ates first)	●自発的従属 (Voluntary sobo- rdination)	●利他主義 (Altruism)
③信頼 (Trust)		●信頼感を示す (Displays auth- enticity)	●信頼(Trust) ●信用(Credibility)	●信頼(Trust)	●信頼(Trust)		●謙虚さと信頼性の 手本になること (Modeling integrity and authenticity)		●真の自己 (Authentic self) ●超越した精神性 (transcendental spirituality)	●信頼(Trust)
④受容と共感 (Acceptance and Empathy)	●傾聴(Listening) ●共感(Empathy) ●癒し(Healing)	●人々に価値を置く (Values people)	●他者への感謝 (Appreciation) ●コミュニケーション (Communication) ●影響(Influence)	●友愛・人間愛 (Agapao love)	●友愛・人間愛 (Agapao love)	●感情の癒し (Emotional heal- ing)	●他者を元気づけ 影響を与えること (Inspiring and in- fluencing others)	●感情の癒し (Emotional healing)	●契約の関係性 (Covenantal relationship)	
⑤予見と概念化 による指示 (Pointing direction by foresight and conceptualization)	●説得(Persuasion) ●概念化 (Conceptualization) ●先見性・洞察力 (Foresight)	●リーダーシップの 提供 (Provides leader- ship)	●ビジョン (Vision) ●手本(模範)となる (Modeling) ●先駆的 (Pioneering) ●説得(Persuasion) ●教育(Teaching)	●ビジョン (Vision)	●ビジョン (Vision)	●説得力のある 方略 (Persuasive map- ping)		●概念化の技術 (Conceptual skills)		●ビジョン (Vision)
⑥奉仕とコミュニティ の再建 (Serving and Rebu- ilding community)	●気づき(Awareness) ●世話役 (Stewardship) ●コミュニティの構築 (Building commu- nity)	●コミュニティを 構築する (Builds community)	●奉仕(Service) ●世話役 (Stewardship)	●奉仕(Service)		●組織の世話役 (Organizational stewardship) ●見識 (Wisdom)		●コミュニティのため に価値を創造する (Creating value for the community) ●倫理的に行動する (Behaving ethically)	●信用のおける 倫理観 (Responsible morality)	●奉仕(Service)

4 日本の企業組織におけるサーバント・リーダーシップ

4.1 サーバント・リーダーシップ尺度の開発

ここでは、日本の企業組織におけるサーバント・リーダーシップ特性を明らかにするために、サーバント・リーダーシップ尺度の開発を検討する。これまで、我が国において、広く認められた尺度は存在していない。そこで前章の先行研究のカテゴリー化を踏まえて、まずはGreenleafのサーバント・リーダーシップ特性を大項目として再整理を行った。次に、先行研究によって明らかにされた、それぞれの大項目に関連する特性要素を、その類似性によってひと括りにまとめ、それを中項目として構造化した。最後に、中項目の内容を測定するための質問文を考案し、34項目からなる尺度を開発した(表4.1)。

4.2 調査

(1) 調査概要

次に、日本の企業組織におけるサーバント・リーダーシップ特性を明らかにするために、先に開発した尺度を用いて、調査を行った。調査対象企業として、日本の大手百貨店グループ会社の一子会社であり、グループ全社のシェアードサービス事業を担当している株式会社A社を取り上げる。A社の設立は2006年3月1日、資本金は1億円である。会社定款に明示された事業内容は①企業の人事、総務、財務その他の事業受託およびその企画・管理、②企業の計算・整理、帳票の記帳・整理等の各種事務処理業務の受託、③業務のアウトソーシングの受託、④関連会社の支払代行業務および資金管理業務、⑤前各号に付帯関連する一切の業務である。直近の業績として、2014年度売上高は21億6千7百万円、営業利益は2億3百万円、経常利益は2億3千百万円、当期純利益は1億4千3百万円である。全従業員数は291名であり、職位構成は取締役4名、部長職6名(内、取締役3名を含む)、課長職8名、一般従業員276名である。

2014年7月から8月にかけて、取締役および部長職を除く284名を対象に質問紙調査を実施した。組織長である部長から対象者全員に質問紙を手渡し、折り返し郵送にて返送してもらった。その結果、有効回答数は224(78.8%)であった。属性は男性が52名、女性が172名、平均年齢は46.9歳、平均勤続年数は11.8年であった。最終学歴は、高等学校が110名、専門学校が16名、短期大学が41名、四年制大学が57名であった。雇用形態は正社員が135名、嘱託社員が10名、有期契約社員が41名、派遣社員が17名、定年再雇用が15名、その他(出向受入社員、アルバイト等)が6名であった。

(2) 分析指標

サーバント・リーダーシップ尺度

表4.1に示した通り、サーバント・リーダーシップ特性を特定化するために34の質問項目を考案した。回答は5点=「非常にそう思う」、4点=「そう思う」、3点=「どちらでもない」、2点

表 4.1 日本版サーバント・リーダーシップ尺度

大項目	中項目	質問項目
①人々を成長させること (Developing people)	<ul style="list-style-type: none"> ●権限を付与し力づける (Empowerment) ●励まし (Encouragement) ●部下の成長と成功を支援する (Helping subordinates grow and succeed) ●他者に奉仕し成長させること (Serving and developing others) ●影響力を転換する (Transforming influence) ●他者に助言し影響を与えること (Consulting and involving others) ●内発的動機づけ (Intrinsic motivation) 	<p>1.上司は仕事に関する重要な意思決定を行う権限を与えている。</p> <p>2.上司は部下の個人的成長を最優先に考え、行動しているわけではない。(R)</p> <p>3.部下の貢献が上司の意思決定に、より良い影響を及ぼしている。</p>
②謙虚さ・真摯さ (Humility and Sincerity)	<ul style="list-style-type: none"> ●部下を第一に置く (Putting subordinates first) ●リーダーシップを共有する (Shares leadership) ●利他主義 (Altruism) ●利他的使命 (Altruistic calling) ●無私無欲 (selflessness) ●自発的従属 (Voluntary sobordination) ●謙虚さ (Humility) ●正直 (Honesty) ●誠実 (Integrity) ●委任 (Delegation) 	<p>4.上司は「組織内において、最も価値ある資源は人である。」と思っている。</p> <p>5.上司は部下への権限委譲を通じて、リーダーシップを共有すべきではない。(R)</p> <p>6.リーダーはいつも部下の先頭に立ち、強制的な指示をすることよりも、一歩下がって、組織の全体状況を観察し、後方から部下を支援する方が望ましい。</p> <p>7.上司は自分自身の仕事を犠牲にしてまで、部下のことを考えサポートすることはしていない。(R)</p> <p>8.リーダーの仕事を完遂しようとする意欲は、自己利益のためではなく、部下の成長のためである。</p> <p>9.組織のリーダーには、誠実、正直、謙虚な態度が求められる。</p>
③信頼性 (Trust)	<ul style="list-style-type: none"> ●信頼感を示す (Display authenticity) ●誠実さと信頼性の手本になること (Modeling integrity and authenticity) ●真の自己 (Authentic self) ●卓越した精神性 (transcendental) ●信頼 (Trust) ●信用 (Credibility) 	<p>10.上司は部下の意見・提案に真摯に耳を傾け、積極的に取り入れている。</p> <p>11.リーダーは部下から学ぼうとする姿勢を保持することで、組織の構成員からの信頼が得られる。</p> <p>12.リーダーは、常にオープンマインドで、部下と公平・公正に正直に交流することが重要である。</p> <p>13.上司は部下が自分を超越して成長・成功することを心からは喜ばない。(R)</p>
④受容と共感 (Acceptance and Empathy)	<ul style="list-style-type: none"> ●友愛・人間愛 (Agapao love) ●人々に価値を置く (Values people) ●感情の癒し (Emotional healing) ●他者を元気づけ影響を与えること (Inspiring and influencing others) ●傾聴 (listening) ●コミュニケーション (Communication) ●他者への感謝 (Appreciation) ●共感 (empathy) ●影響 (influence) ●契約の関係性 (Covenantal relationship) 	<p>14.上司は部下の職場外での立場を配慮する必要はない。(R)</p> <p>15.上司は、職場内外において、部下の幸せに気を配っている。</p> <p>16.上司は時間をかけて、部下との間に質の高い人間関係を構築している。</p> <p>17.上司は部下の精神的悩みを癒すことはできない。(R)</p> <p>18.仕事で失敗した部下を叱責するのではなく、対話を通じて、原因を共有化し、お互いが失敗から学ぶ環境づくりが重要である。</p> <p>19.部下の話を先ず傾聴することが、相互の人間関係の形成・維持に不可欠である。</p> <p>20.上司は組織内のメンバーが互いに協力することを優先している。</p> <p>21.上司は、部下全員に対し、いつも感謝の念を抱いている。</p>
⑤予見と概念化による指示 (Pointing direction by foresight and conceptualization)	<ul style="list-style-type: none"> ●教育 (Teaching) ●説得 (Persuasion) ●説得力のある方略 (Persuasive mapping) ●概念化の技術 (Conceptual skills) ●ビジョン (Vision) ●先見性・洞察力 (foresight) ●先駆的 (Pioneering) ●リーダーシップの提供 (Providing leadership) ●手本となる (Modeling) 	<p>22.コーチングによる指導よりも、命令的指示・指導の方が部下の育成に効果的である。(R)</p> <p>23.新たな組織の方策や取り組みについて、上司は周囲に説得力をもって働きかけ、納得を得ている。</p> <p>24.上司は組織戦略や目標の設定にあたっては、そのコンセプト(考え方)やフレーム(理論枠組み)を明確にし、周囲に分かり易く説明している。</p> <p>25.上司は会社や組織の将来像・ビジョンについて、部下と話し合っていない。(R)</p> <p>26.上司は組織の状況を多面的に分析し、問題点・課題の抽出と、その解決に向けた迅速な行動をとっている。</p> <p>27.上司は従来踏襲型ではなく、創造的・先駆的な組織目標の設定と目標達成に向けた取り組みを行っている。</p> <p>28.上司は部下の失敗は組織のリーダーとしての自分の責任であると考えている。</p> <p>29.上司は失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている。</p>
⑥奉仕とコミュニティの再建 (Serving and Rebuilding community)	<ul style="list-style-type: none"> ●信用のおける倫理観 (responsible morality) ●倫理的に行動する (Behaving ethically) ●組織の世話役 (Organizational stewardship) ●見識 (Wisdom) ●奉仕 (Service) ●気づき (Awareness) 	<p>30.判断・決定すべき案件について、上司は常に倫理的な視点からも検討している。</p> <p>31.上司はCSR(企業の社会的責任)やコンプライアンス(法令遵守)に則った組織運営を心がけている。</p> <p>32.リーダーはあらゆる組織活動において、組織の世話役的存在である必要はない。(R)</p> <p>33.上司は、社会貢献の観点よりも、自らの利益を重視した取り組みを行っている。(R)</p> <p>34.組織のリーダーは部下を支援する姿勢が強く求められる。</p>

= 「あまりそう思わない」、1点 = 「全くそう思わない」までの5点尺度によって点数化された。

組織成果

サーバント・リーダーシップが組織に及ぼす効果を明らかにするために、組織成果を測定する項目として、「ここ数か月、仕事へのモチベーションは向上している」、「自分自身の仕事の目標は達成できている方だ」、「ここ数か月、仕事の生産性は向上している」という3つの質問を用

意した。回答は5点＝「非常にそう思う」、4点＝「そう思う」、3点＝「どちらでもない」、2点＝「あまりそう思わない」、1点＝「全くそう思わない」までの5点尺度によって点数化された。これらの3項目を全て用いて組織成果とした。

統制変数

本研究では、サーバント・リーダーシップの純粋な影響力を明らかにするために、いくつかの属性変数を統制することにした。具体的には、性別、年齢、学歴、勤続年数、職位、雇用形態の6項目である。

(3) 分析結果

主因子法により因子分析を行った結果、サーバント・リーダーシップ特性として、当初想定していた尺度の大項目に基づく6因子全てを得ることができず、3因子の抽出にとどまった。バリマックス回転した後、他の因子との整合性を勘案し、負荷量の絶対値が.40以上の項目を取り上げたところ、第1因子が13項目、第2因子が8項目、第3因子が7項目となった(表4.2)。3因子による累積寄与率は40.16%であった。それぞれの因子はその内容から判断して、第1因子を

表4.2 サーバント・リーダーシップ特性の因子分析結果

項目内容	平均	標準偏差	第1因子	第2因子	第3因子
上司は部下の精神的悩みを癒すことはできない。(R)	3.47	1.01	-.69	-.28	.03
上司は、職場内外において、部下の幸せに気を配っている。	2.95	0.97	.67	.27	.09
上司は自分自身の仕事を犠牲にしても、部下のことを考え、サポートすることはしていない。(R)	3.29	1.04	-.63	-.26	.15
上司は、部下全員に対し、いつも感謝の念を抱いている。	3.07	0.89	.62	.41	.08
上司は部下が自分を超えて成長・成功することを心から喜ばない。(R)	2.64	0.98	-.60	-.21	-.11
上司は部下の個人的成長を最優先に考え、行動しているわけではない。(R)	3.14	1.03	-.59	-.17	.09
上司は部下の意見・提案に真摯に耳を傾け、積極的に取り入れている。	3.43	0.86	.57	.39	.18
上司は会社や組織の将来像・ビジョンについて、部下と話し合っていない。(R)	3.01	0.99	-.50	-.32	-.04
上司は、社会貢献の観点よりも、目先の利益を重視した取り組みを行っている。(R)	2.67	0.85	-.47	-.23	-.02
上司は組織内のメンバーが互いに協力することを優先している。	3.63	0.91	.46	.33	.28
リーダーの仕事を完遂しようとする意欲は、自己利益のためではなく、部下の成長のためである。	2.97	0.87	.46	.20	.10
上司は仕事に関する重要な意思決定を行う権限を与えてくれている。	2.92	1.12	.43	.22	-.08
部下の貢献が上司の意思決定に、より良い影響を及ぼしている。	3.05	0.85	.40	.24	-.03
上司は従来踏襲型ではなく、創造的・先駆的な組織目標の設定と目標達成に向けた取り組みを行っている。	3.15	0.87	.21	.75	-.01
上司は失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている。	3.04	0.92	.27	.73	-.09
上司は組織の状況を多面的に分析し、問題点・課題の抽出と、その解決に向けた迅速な行動をとっている。	3.38	0.85	.29	.68	.09
判断・決定すべき案件について、上司は常に倫理的な視点からも検討している。	3.38	0.83	.36	.67	.11
新たな組織の方策や取り組みについて、上司は周囲に説得力をもって働きかけ、納得を得ている。	3.20	0.88	.39	.60	.09
上司は部下の失敗は組織のリーダーとしての自分の責任であると考えている。	3.25	0.92	.36	.55	.05
上司は組織戦略や目標の設定にあたっては、そのコンセプト(考え方)やフレーム(理論枠組み)を明確にし、周囲に分り易く説明している。	3.31	0.88	.37	.54	.13
上司はCSR(企業の社会的責任)やコンプライアンス(法令遵守)に則った組織運営を心がけている。	3.94	0.72	.25	.48	.27
部下の話を先ず傾聴することが、相互の人間関係の形成・維持に不可欠である。	4.13	0.73	.00	.09	.73
リーダーは、常にオープンマインドで、部下と公平・公正に正直に交流することが重要である。	3.97	0.85	.01	.03	.69
リーダーは部下から学ぶ姿勢を保持することで、組織の構成員からの信頼が得られる。	3.68	0.83	.07	.12	.68
仕事で失敗した部下を叱責するのではなく、対話を通じて、原因を共有化し、お互いが失敗から学ぶ環境づくりが重要である。	4.23	0.70	-.01	.16	.65
組織のリーダーには、誠実、正直、謙虚な態度が求められる。	3.97	0.88	.01	.06	.60
組織のリーダーは部下を支援する姿勢が強く求められる。	3.73	0.87	-.01	.16	.52
リーダーはいつも部下の先頭に立ち、強制的な指示をすることよりも、一歩下がって、組織の全体状況を観察し、後方から部下を支援する方が望ましい。	3.69	0.95	-.06	-.08	.41
因子の解釈			部下最重視	概念化説得力	リーダー像
累積寄与率			16.93%	30.47%	40.16%

「部下最重視」、第2因子を「概念化と説得力による指示」、第3因子を「リーダー像」と命名した。それぞれの信頼性係数 α は .88, .88, .80であった。すべて .80を越えており、それぞれの因子の信頼性は高いと言える。

表 4.3には、今回の調査で用いた主要な変数の記述統計量および変数間の相関係数を示している。性別と年齢との間に比較的強い正の相関がみられ、年齢と勤続年数との間にかなり強い正の相関がみられた。性別と職位との間に比較的強い負の相関がみられ、勤続年数と雇用形態との間には比較的強い正の相関がみられた。次に、組織成果についてみると「部下最重視」および「概念化と説得力による指示」との間に比較的強い正の相関が認められた。「リーダー像」と組織成果との間には相関は認められなかった。

表 4.4はこれらの重回帰分析の結果をまとめたものである。重回帰分析の結果から説明力についてみると、決定係数が .21と、わずかではあるが説明力を有していることがわかる。次に、サーバント・リーダーシップ特性が組織成果に及ぼす影響についてみると、「部下最重視」が正の影響力を有していることがわかる。また「概念化と説得力による指示」についても、正の影響力を有していることが認められる。しかし、「リーダー像」については、組織成果に有意な影響力を有していないことが認められる。

表 4.3 主要変数の平均値、標準偏差および相関係数

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性別	0.23	0.42									
2 年齢	46.92	8.42	.25 **								
3 最終学歴	2.20	1.29	.3	-.02							
4 勤続年数	21.91	11.89	.06	.52 **	-.20						
5 職位	0.96	0.21	-.23 *	-.50	-.15	-.07					
6 雇用形態	0.60	0.49	.04	-.08	.09	.38 **	-.18				
7 部下最重視	3.35	0.65	.16	-.09	.09	-.04	-.12	.13			
8 概念化と説得力による指示	3.34	0.63	.11	-.08	.01	-.01	-.12	.13	.69 **		
9 リーダー像	3.90	0.55	.07	.02	.07	.03	-.09	.07	.07	.13	
10 組織成果	3.13	0.66	.10	.09	.08	.03	.01	.04	.39 **	.36 **	.08

N=224、性別(女性=0、男性=1)、最終学歴(高等学校=1、専門学校=2、短期大学=3、四年生大学=4)、職位(その他=0、一般従業員=1)、雇用形態(その他=0、正社員=1) **; $p < .01$ *; $p < .05$

表 4.4 重回帰分析の結果

	β
1 性別	-.03
2 年齢	.19
3 最終学歴	.10
4 勤続年数	-.04
5 職位	.09
6 雇用形態	.01
7 部下最重視	.27 **
8 概念化と説得力による指示	.20 *
9 リーダー像	.03
R ²	.21
N	224

**; $p < .01$ *; $p < .05$

(4) 考察

本研究の目的は、日本企業における適合的なサーバント・リーダーシップについて、その特性を明らかにすることであった。そこで、Greenleafが提唱したサーバント・リーダーシップの思想・哲学から6つの特性を抽出し、主要な先行研究から得られたサーバント・リーダーシップ特性に関する全ての要素をカテゴリー化したうえで、それらを質問項目に変換し、新たな尺度を開発した。さらに、この尺度を用いて、日本企業組織におけるサーバント・リーダーシップの効果性について分析を行った。分析の結果、当初想定していた6因子は抽出されなかったが、3因子（部下最重視、概念化と説得力による指示、リーダー像）を得ることができた。しかし、重回帰分析の結果、第3因子（リーダー像）については、組織成果との間に有意な関係を有していないことが明らかとなった。これについては、改めて、当初想定していた6因子を構成する尺度の中項目と抽出された3因子の内容とを対比し吟味してみると、大項目①（人を成長させること）の中項目である「他者に奉仕し成長させること」「部下の成長と成功を支援する」「他者に助言し影響を与えること」「力づけること」「励まし」「影響力を転換する」「内発的動機づけ」と、大項目②（謙虚さ・真摯さ）の中項目である「部下を第一に置く」「リーダーシップを共有する」、そして、大項目④（受容と共感）の中項目である「人々に価値を置く」「友愛・人間愛」「他者を元気づけ影響を与える」「他者への感謝」「感情の癒し」「コミュニケーション」「影響」「傾聴」「共感」「契約の関係性」、更に大項目⑥（奉仕とコミュニティの再建）の中項目である「組織の世話役」は、いずれも広義の観点からみれば、抽出された第1因子（部下最重視）に大きく束ねることができる。

また、大項目⑤（予見と概念化による指示）の中項目である「説得」「説得力のある方略」「概念化の技術」「ヴィジョン」「先見性・洞察力」「先駆的」「教育」「手本となる」、大項目⑥（奉仕とコミュニティの再建）の中項目である「信用における倫理観」「倫理的に行動する」「見識」は、いずれも広義の観点からみれば、抽出された第2因子（概念化と説得力による指示）に束ねることができると考えられる。同様に、大項目②（謙虚さ・真摯さ）の中項目である「利他主義」「利他的使命」「無私無欲」「自発的従属」「謙虚さ」「正直」「誠実」「委任」と、大項目③（信頼）の中項目である「信頼感を示す」「誠実さと信頼性の手本になる」「真の自己」「卓越した精神性」「信頼」「信用」、大項目⑤（予見と概念化による指示）の中項目である「リーダーシップの提供」、並びに大項目⑥（奉仕とコミュニティの再建）の中項目である「奉仕」「気づき」は、いずれも抽出された第3因子「リーダー像」に束ねることができる。

日本版サーバント・リーダーシップ尺度の開発にあたって、筆者がGreenleafの思想・哲学を基に6つの特性仮説を設定し、先行研究によって精緻化された特性の要素に照らしカテゴリー化した。中項目にカテゴリー化された要素は更に6つのカテゴリー間を越えて類似性を有していたことが分る。中項目の要素をその類似性に基づいて更に掘り下げ、カテゴリー化することによって、6つの大項目そのものの重複性が浮き彫りとなり、結果として、サーバント・リーダー

シップ特性は、今回の分析で抽出された3つの因子に結集されるのではないかと考えられる。この点については、今後の研究課題としておきたい。重回帰分析の結果をみると、相関分析の結果と同様に、組織成果を目的変数とした場合、第1因子「部下最重視」と第2因子「概念化と説得力による指示」が、いずれも正の影響を有していることが認められたが、第3因子「リーダー像」については、組織成果に有意な影響を有していないことが明らかになった。このことについては、リーダーの「部下最重視」という部下への言動を誘引する内在化要素として、リーダーの常日頃の正直・誠実・謙虚な姿勢によって形成された部下との信頼関係の構築が、その根底に必要な不可欠であることが推察できる。つまり、組織成果を創出するためには、リーダーの内面的特性としての「リーダー像」という因子のみでは、直接的に組織成果に結びつくわけではなく、この第3因子をリーダーの内面的源泉として、第1因子「部下最重視」の行動が顕在化した際に、初めて組織成果に直結することを意味していると結論づける。

5 日本版サーバント・リーダーシップ特性の人的資源管理（HRM）への応用

筆者が長年に亘り、日本企業の人事部において人的資源管理（HRM：Human Resource Management）に関する制度・諸施策の企画・設計・運用という人事実務で培ってきた経験を活かし、日本版サーバント・リーダーシップ特性の人的資源管理（HRM）への応用の可能性について、大きく2つの実践的HRM施策を提言し、本稿を締め括ることにしたい。

5.1 リーダーシップ・ポリシー（人事理念）としての活用

企業の経営資源である「人・もの・金・情報」のうち、「人」に焦点を合わせた考え方・価値観・哲学が「人事理念」であるといえる。日本版サーバント・リーダーシップを企業内の全ての組織へ浸透させ、その実践につなげていくためには、企業の人事理念として明文化することが重要である。そのために、筆者はこの新たな人事理念を「リーダーシップ・ポリシー」と命名することにしたい。図5.1に示すとおり、企業のリーダーシップ・ポリシーを社内に明文化し、繰り返し周知・啓蒙していくことが不可欠であると考ええる。

次に、表5.1は労政時報とNIKKEI BUSINESSの管理職育成事例²⁾を基に筆者が各企業で取り組まれている管理職の能力開発へ向けた代表的な取り組み事例を一覧化したものである。日本の大手企業における管理職層の能力開発への取り組み内容を概観した結果、そのほとんどが戦略、

2) 労政時報「マネジメント力の強化に向けて 注目の管理職育成事例」2008年3月28日、第3722号、p2～p32、労政時報「外資系企業に見るリーダーシップ開発の実際例」2013年3月22日、第3842号、p8～p38、NIKKEI BUSINESS「経営者に習う250時間研修 ミドル鍛え子会社幹部に」1992年2月17日号、p38～p40、NIKKEI BUSINESS「変わるのは、まずあなた 組織をかき回す三つの模様 価値の共有、自発性、自由な議論」1993年8月2日号、p.18～p.22、NIKKEI BUSINESS「営業にも意識を植えつける ROA 経営の仕掛け役」1996年10月21日号、p.43～p.45

図 5.1 リーダーシップ・ポリシー（人事理念）の事例

当社のリーダーシップ・ポリシー	
<p>当社はサーバント・リーダーシップを経営から現場第一線に亘るリーダーシップ・ポリシーとして、人事理念の根幹に置き、全ての組織においてサーバント・リーダーシップの実践に取り組みます。</p>	
1	わたしたちは、すべての従業員を友愛（人間愛）の念から尊重し、メンバーの日々の努力に感謝し、報いていきます。
2	あらゆる組織のリーダーは、組織の世話役として、メンバーの自主性・自律性に対して寛容であり、メンバーに奉仕し、感情を癒し、元気づけ、支えていきます。
3	あらゆる組織のリーダーはメンバーとリーダーシップを共有し、メンバーに権限委譲するとともに、メンバーの意見を真摯に傾聴し、状況に応じて助言し、最終の結果に対しては、全責任を負います。
4	あらゆる組織のリーダーは組織のヴィジョン・ミッションを描き、先駆的な戦略を構築し、メンバー全員の理解を仰ぎ共有化し、組織への浸透を図ります。
5	あらゆる組織のリーダーは弛まず見識を高めることに努め、信用のおける倫理観に基づいて常に倫理的に行動し、メンバーの手本となります。
6	あらゆる組織のリーダーは無私無欲の利他的使命感をもってメンバーを支援し、相互の信頼感の醸成に努めます。

表 5.1 日本企業における管理職の能力開発への取り組み事例

企業名	対象者	管理職層のリーダーシップ開発の内容
トヨタ	新任グループ長 新任室長	職場実践とリンクした研修を1年間に亘り実施している。研修では役割認識や動機付け、職場マネジメントの悩みの共有と対策立案、マネジメントの体系的理解と質の向上、コーチングやコミュニケーション力の向上等の研修を、職場実践とリンクさせながら実施し、年2回部下がマネジメントの状況をどう感じているかのアンケートを実施している。
日本IBM	管理職 (約1650人) その候補者 (約600人)	eラーニングと集合教育を併用し行動変容を促す取り組みを行っている。リーダーシップ開発の目標を「戦略(Strategy)と実行(Execution)の両方に力を発揮できる「人材の育成」として掲げ、特に集合教育の場では、参加者間の議論を通じて気づきを促すとともに、経営層との課題の共有に取り組んでいる。
凸版印刷	新任部長・管理者 (課長クラス) 新任監督者 (係長・主任クラス)	階層別研修、部門別研修、選抜型研修を実施している。成果獲得(業績向上)に向けた人材の育成を目指し、目標管理制度の適正な運用として、管理者・監督者のコミュニケーション力の強化に向けたコーチング研修を実施している。
日本マイクロソフト	経営層手前の 課長層	将来のリーダー候補を見極めるための「意欲」「能力」「コミットメント」という三つの視点から候補者を選抜し、リーダーシップ開発に取り組んでいる。リーダーシップ開発研修では、「戦略の策定」と「戦略の遂行」に焦点をあてたトレーニングが行われている。
東レ	管理職層	「東レ経営スクール」と称する経営力強化研修を実施している。この研修では、環境変化と経営者の使命、戦略と企業経営、経理・財務と企業経営、経営者のリーダーシップと組織・人事、法務・購買・物流と企業経営等をテーマとして、座学とグループ討議によって進められている。
日本ノバルティスファーマ	リーダー候補として 特にポテンシャルの 高い人材	選抜研修を実施している。その一環として、Novartis Universityと称する社内ビジネススクールにおいては、グローバル人材の育成や女性リーダーの育成等をテーマとして、各界の著名人による講演や経営のさまざまな課題に関する実践的な議論の場を提供している。
帝人	部長や課長の 管理職層	専務から取締役までの経営層約20人が担当部門や事業所へ出かけ、それぞれの事業方針を説明し議論し合う「オープン・マインド・フィードバック」という役員キャラバンを展開している。
富士ゼロックス	課長 新任の課長 課長補佐 次長	ROA(総資本利益率)経営の高度化を狙いとして、ROA研修を実施している。この研修では座学だけではなく、参加者数人でチームを組み、ROAをシミュレーションする演習を取り入れ、管理職研修を通じて、財務感覚を向上させることに特化し実施している。

財務、現場課題の共有と解決、コーチング等、組織管理と業務運営の専門性（知識・スキル）の向上に焦点があてられ、サーバント・リーダーシップの真骨頂とも言える「道德観」「倫理観」「公正観」に着目したリーダーシップ開発は見当たらなかった。筆者が命名したリーダーシップ・

ポリシーは、従来に無い新たな観点からの人事理念の考え方・価値観・哲学であり、人事理念として高い意義があるとともに、サーバント・リーダーシップ視点からのリーダーシップ・ポリシーの明文化は、現在の日本企業において、まだ意識が及んでいない非常にユニークで斬新な人事理念であると結論づける。

5.2 サーバント・リーダーの育成策としての活用

二つ目の日本版サーバント・リーダーシップ特性の HRM への応用として、次世代経営人材の育成・登用（サクセッションプラン）を織り込んだサーバント・リーダーの育成策としての活用を提言したい。

表 5.2 は、労務行政研修所³⁾と社団法人日本 CEO 協会⁴⁾の調査を基に、筆者が各企業で取り

表 5.2 日本企業におけるサクセッションプランの取り組み事例

企業名	対象と選抜方法	サクセッションプランの特徴
アサヒビール	<ul style="list-style-type: none"> ・執行役員候補 ・年6～8人を経営トップが指名 	<ul style="list-style-type: none"> ・1年に亘り、経営トップがマンツーマンで指導する経営密着型研修。毎回、現実の経営課題を出題し、経営トップと外部講師が対象者の「視座を高める」
	<ul style="list-style-type: none"> ・所長手前の管理職層（担当課長クラス、35～45歳） ・指名と公募で10～15人を選抜 	<ul style="list-style-type: none"> ・8ヶ月に及ぶ研修に加え、研修後の「経験配置」を重視 ・研修後半に、自分を関連会社社長と仮定したアクション・ラーニングを実施 ・研修後の異動を含む4年間のプログラムと捉え、卒業後もフォロー
帝人	<ul style="list-style-type: none"> ・ストレッチ I（役員直前で50代前後：40人程度） ・ストレッチ II（40代：70～80名） ・ストレッチ III（30代：100名程度） 	<ul style="list-style-type: none"> ・専務取締役以上で構成する人事委員会で定期的に審議し決定 ・ストレッチと呼ばれる選抜育成制度を採用。 ・選抜された40代～50代をビジネススクールへ入れ、1年毎に入替を実施 ・社長が人事権を保有し、グループ内でのローテーションにより計画的に育成
Nitto	<ul style="list-style-type: none"> ・海外グループを含む経営幹部候補 ・原則、部長クラスから年6人を経営トップが指名 	<ul style="list-style-type: none"> ・期間は約半年間。参加メンバーがチームとなり、自社の経営課題について実行可能な戦略提案を考え、現経営陣に提言 ・最低限の教育は行いが、単なる研修ではなく自社の経営に活かす重要なタスクフォースと位置づけ、メンバーの自主活動を中心とする。
	<ul style="list-style-type: none"> ・エリア・事業リーダー候補（30代中心） ・各エリアが年1回15～20人を推薦 	<ul style="list-style-type: none"> ・実際の経営課題の解決策を考え、提言するプログラム ・半年間の研修期間中に、二ヵ月毎、各1週間程度の会合を行うが、知識付与よりも実践を重視
ポーラ・オルビスホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> ・40～50代の若手役員・部門長 ・グループ各社の推薦を基に年3人程度に実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・約半年間、外部コーチが受講者の日常のマネジメント行動を観察しながら、組織を率いるリーダーとしての対人影響力を強化する。 ・時には、講師が受講者とともに行動を共にし、実際の仕事の場面で対人影響力を十分に発揮できているかを観察し、行動変容を促す。
	<ul style="list-style-type: none"> ・30～40代の主に課長層 ・公募と推薦の上、アセスメント研修において年5人程度を選抜 	<ul style="list-style-type: none"> ・次の役員・部門長を育てる約9ヶ月間のプログラム。所属会社の経営課題と業務改革が中心。 ・研修後、360°サーベイで行動変容が見られるかを確認。自ら提案した変革テーマのタスクフォース・リーダーに登用することもある。
	<ul style="list-style-type: none"> ・入社5年以上から、公募と上司推薦（20代後半～30代前半） 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践を重視したチーム単位で行う新規事業のビジネスプランの立案と、自身の業務課題に対するアクションプランの策定が中心。 ・コンピテンシー評価の軸で各人の行動発揮レベルを評価し、行動変容を確認。
MSD	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアリーダー（経営陣） 	<ul style="list-style-type: none"> ・年1回、組織と人材の現状評価を実施。全シニアリーダーと主要なディレクターのポジションについて、7～8年先までを自他に後継者候補を挙げ、必要な育成施策を実施。
	<ul style="list-style-type: none"> ・主にミドルマネジメント層 ・公募 	<ul style="list-style-type: none"> ・期間は3～6ヶ月間。実際の経営課題について、少人数のプロジェクトチームを組み、課題解決にあたる。通常の業務を担当しながら参加。
	<ul style="list-style-type: none"> ・年3～5人を厳選 ・マネジャー手前が主対象。（20代後半～30代前半） 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則3年間で1年毎のアサインメント（業務・任命された職務）を3回経験する。担当シニアリーダー、アサインメントマネジャーが育成を担う。 ・プログラム開始前に、自己理解とキャリア考える場を提供。

3) 労政時報「進化する次世代経営人材育成策」2015年3月13日、第3884号、p.18～p.62

4) 日本取締役会 CEO 委員会「経営者後継のベストプラクティス CEO 委員会報告書2006」2006年7月、p.17～p.18

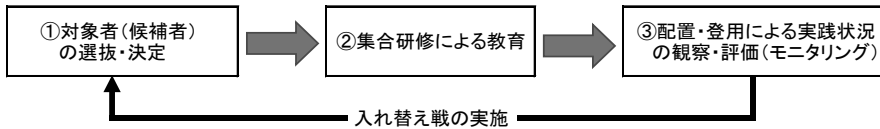


図5.2 有効なサクセッションプランの3つの取り組みプロセス

組まれている代表的なサクセッションプランの成功事例を一覧化したものである。各社に共通する成功要因として、対象者（候補者）の選抜・決定の方法，集合研修による教育方法，配置・登用による実践状況の観察・評価（モニタリング）という3つの取り組みプロセスを特定できる（図5.2）。

サクセッションプランの対象者の選抜にあたっては、経営者・経営幹部層が側で職務遂行を十分に観察・評価が可能な事業部長・部門長を自身の後継者として、責任をもって指名する方法が有効である。中間管理職層や今後新たに管理職層に配置をしていく若手層については、経営者・経営幹部層が日々の職務行動を直接的に可視化することが困難であるため、人事部による観察・評価が極めて重要となる。そのためには、社内アセスメント制度の一環として、各階層のリーダーの職務行動におけるサーバント・リーダーシップの発揮度を、組織メンバー（同一組織の上司・同僚・部下、関連部門の担当者等）の複数の視点によって評価する「360°多面評価」（表5.3）の導入・活用が重要な鍵を握ると考えられる。

次に、集合研修による教育については、リーダーシップ・ポリシーに基づくサーバント・リーダーシップ力の強化に向けた現経営層によるマン・ツーマン指導や、外部講師等を交えてのコーチングがサクセッションプランの成功要因として推察できる。やはり、経営層の意識・考え方に直に触れ、経営層から直接指導されることは、DNAの植付けと継承には欠かせない。そして、更なる成長につなげるためには、研修後の管理職ポストへの配置・登用による「サーバント・リーダーシップの実践」こそが極めて重要になる。同時に、対象者にとっても、研修で学び、意識づけがなされたとしても、それを活かす場・機会が提供されなければ、モチベーションの大幅な低下を招く危険性を孕んでいる。サクセッションプランに基づき選抜され、集合教育を受けた対象者については、必ず一定期間内において、ワンランク高い階層の管理職に配置・登用し実践につなげる。その後、人事部門において、360°多面評価の結果を基にサーバント・リーダーシップの実践力を観察・評価（モニタリング）する。期待通りの実践力を示せた人材については、更に高い階層の管理職の対象者として、サクセッションプランを継続し、更なる成長に結びつけていく。反面、期待通りの実践力を示せなかった人材については、新たに選抜する人材との入替戦を行う。このモニタリングによる観察・評価のプロセスを通じて、更に高いレベルのサーバント・リーダーシップを発揮できるリーダーの育成・登用を継続実施できるとともに、全従業員の挑戦意欲を喚起させ、モチベーションを向上させることにつながるであろう。

これらの3つの取り組みプロセスを有効に機能させることが、リーダーシップ・ポリシーに基

表 5.3 サーバント・リーダーシップ 360℃ 評価の事例

サーバント・リーダーシップ 特 性	項 目 内 容	評 価 点				
		5	4	3	2	1
部下最重視	1. 上司は部下の精神的悩みを癒すことができている。					
	2. 上司は職場内外において、部下の幸せに気を配っている。					
	3. 上司は自分自身の仕事を犠牲にしても、部下のことを考え、サポートすることをやっている。					
	4. 上司は部下全員に対し、いつも感謝の念を抱いている。					
	5. 上司は部下が自分を越えて成長・成功することを心から喜んでいる。					
	6. 上司は部下の個人的成長を最優先に考え、行動している。					
	7. 上司は部下の意見・提案に真摯に耳を傾け、積極的に取り入れている。					
	8. 上司は会社や組織の将来像・ビジョンについて、部下と話し合っている。					
	9. 上司は目先の利益よりも、社会貢献の観点を重視した取り組みを行っている。					
	10. 上司は組織内のメンバーが互いに協力することを優先している。					
	11. リーダーが仕事を完遂しようとする意欲は、自己利益のためではなく、部下の成長のためである。					
	12. 上司は仕事に関する重要な意思決定を行う権限を与えてくれている。					
	13. 部下の貢献が上司の意思決定に、より良い影響を及ぼしている。					
概念化と説得力 による指示	14. 上司は従来踏襲型ではなく、創造的・先駆的な組織目標の設定と目標達成に向けた取り組みを行っている。					
	15. 上司は失敗を恐れず、勇気をもって果敢にチャレンジしている。					
	16. 上司は組織の状況を多面的に分析し、問題点・課題の抽出と、その解決に向けた迅速な行動をとっている。					
	17. 判断・決定すべき案件について、上司は常に倫理的な視点からも検討している。					
	18. 新たな組織の方策や取り組みについて、上司は周囲に説得力をもって働きかけ、納得を得ている。					
	19. 上司は部下の失敗は組織のリーダーとしての自分の責任であると考えている。					
	20. 上司は組織戦略や目標の設定にあたっては、そのコンセプト(考え方)やフレーム(理論枠組み)を明確にし、周囲に分り易く説明している。					
21. 上司はCSR(企業の社会的責任)やコンプライアンス(法令遵守)に則った組織運営を心がけている。						
リーダー像	22. 部下の話を先ず傾聴することが、相互の人間関係の形成・維持に不可欠である。					
	23. リーダーは、常にオープンマインドで、部下と公平・公正に正直に交流することが重要である。					
	24. リーダーは部下から学ぼうとする姿勢を保持することで、組織の構成員からの信頼が得られる。					
	25. 仕事で失敗した部下を叱責するのではなく、対話を通じて、原因を共有化し、お互いが失敗から学ぶ環境づくりが重要である。					
	26. 組織のリーダーには、誠実、正直、謙虚な態度が求められる。					
	27. 組織のリーダーは部下を支援する姿勢が強く求められる。					
	28. リーダーはいつも部下の先頭に立ち、強制的な指示をすることよりも、一歩下がって、組織の全体状況を観察し、後方から部下を支援する方が望ましい。					

づくサクセッションプランを成功へと導き、同時にサーバント・リーダーを育成する大きな要因となると考える。

6 お わ り に

サーバント・リーダーシップ研究が数少ない我が国において、本研究は一定の意義を有していると考えられる。しかし、その一方で、積み残した課題がある。一つは、Greenleafの6つの特性と先行研究で抽出された特性との関連性を再整理し体系化することによって日本版サーバント・リーダーシップ尺度を再開発することである。重回帰分析の結果、第3因子（リーダー像）については、組織成果との間に有意な関係を有していないことが明らかとなった。これはサーバ

ント・リーダーシップ尺度の質問項目の設定において、尺度の中項目（主要な10の先行研究による特性群）が、それぞれの関連性に基づいて大項目（Greenleafの6つの特性）の枠組みを越えて、更に束ねられ、最終的には3つの特性に結集されるということが判明したことから、大項目と中項目との関連づけの未整備が原因として推察できる。それゆえ、結果として、第3因子が組織成果に対して効果性を持たなかったものと考えられる。更に、今回特定化された日本版サーバント・リーダーシップ特性は、果たして、現代の日本企業におけるリーダーシップとして一般化できるのであろうか。今回はシェアードサービス業のA社という1業種1社の従業員を対象に調査を行っているため、他のさまざまな業種・業態の企業において調査を行う必要がある。また、日本版サーバント・リーダーシップ特性は、常に組織成果を高める有効性を有するのであろうか。業種・業態や組織の発展状況等によって、必要とされるリーダーシップが異なるということはないのであろうか。これらについても、今後の研究課題として取り組みたい。

参 考 文 献

- Barbuto, J.E. and Wheeler, D.W. [2006] "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership," *Group and Organization Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 300-326.
- Dennis, R. S. and Bocarnea, M. [2005] "Development of the servant leadership assessment instrument," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 600-615.
- Greenleaf, R. K. [1977], *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness*, Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. [1977], *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness*, Paulist Press. (金井壽宏監訳 [2008] 『サーバントリーダーシップ』英治出版株式会社)
- Hogg, M. A. [2001] "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 184-200.
- 金井壽宏 [2005] 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- 金井壽宏・池田守男 [2007] 『サーバント リーダーシップ入門』かんき出版。
- Keller, T. [1999] "Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories," *Leadership Quarterly*, Vol. 10, pp. 589-607.
- Laub, J. A. [1999] "Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument," *A Dissertation Submitted to the Graduate at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree*.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson, D. [2008] "Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment," *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 161-177.
- Likert, R. [1961], *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳 [1964] 『経営の行動科学』ダイヤモンド社)
- 松山一紀 [2009] 『組織行動とキャリアの心理学入門』大学教育出版。
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. and Dukerich, J.M. [1985] "The Romance of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 78-102.
- 小野善生 [2012] 「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」『関西大学商学論集』第57巻第1号, 1-17頁。
- Page, D. and Wong, P.T.P. [2000] "A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership," *Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University*.

- Parris, D.L. and Peachey, J.W.P. [2013] "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts," *J Bus Ethics*, Vol. 113, pp. 377-393.
- Patterson, K. [2003] "Servant Leadership : A Theoretical Model," *Unpublished Doctoral Dissertation Graduate School of Business, Regent University*.
- Robbins, S.P. [2009] *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall. (高木晴夫監訳 [2009] 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)
- Rush, M.C., Thomas, J.C., and Lord, R.G. [1977] "Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires," *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, Vol. 20, pp. 93-110.
- Russel, F.R. and Stone A.G. [2002] "A review of Servant leadership attributes: Developing a practical model," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 145-157.
- Sendjaya, S, Sarros, J.C. and Santora, J.C. [2008] "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organization," *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No2, pp. 402-424.
- Shartle, C.L. [1956], *Executive Performance and leadership*, Englewood Cliffs Prentice-Hall.
- Spears, L.C. [1995] ,REFLECTIONS ON LEADERSHIP : *How Robert K Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinks*, John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L.C. and Lawrence, M. [2002], *FOCUS ON LEADERSHIP*, John Wiley & Sons, Inc.
- Stogdill, P.M. [1948] "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature," *Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 35-71.
- Wong, P.T.P. and Davy, D. [2007] "Best Practices in Servant Leadership," *Servant Leadership Research Roundtable, Regent University*.