

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——

鈴木 智 気

- I はじめに——「リーダーとしてのサーバント」という組織現象の探究
- II サーバント・リーダーシップの位置づけ
- III サーバント・リーダーシップの因果メカニズム
- IV サーバント・リーダーシップ論の理論的問題と挑戦課題

I はじめに——「リーダーとしてのサーバント」という組織現象の探究

リーダーシップは、構成員の満足度、集団のパフォーマンスや雰囲気づくりから (Lewin & Lippett, 1938)、組織の変革行動 (Burns, 1978)、組織文化の形成・維持 (Schein, 2010)、さらには社会制度との関わり方にまで広く影響を及ぼす (Selznick, 1957)、組織現象を説明する上での枢要の概念の一つである。

リーダーシップ研究は組織論や経営学で重要な位置を占める研究領域であるが、近年、その研究は大きな過渡期を迎えている (Avolio et al., 2009; Donaldson & Davis, 1991; Davis et al., 1997)。従来、ウェーバーによる支配の諸類型 (ウェーバー, 2012) を先駆けとして展開されてきたリーダーシップ研究は、リーダーがフォロワーに一方的な影響力を發揮し、フォロワーがそれに付き従うことで、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。しかしながら、エンロン、ワールドコム、フォルクスワーゲン、日大アメフト部、電通、東芝、日産といった組織による不祥事が示唆するように、リーダーによる影響力の發揮が、必ずしも構成員や組織、社会に利するとは限らない。リーダーシップの發揮は、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を持つ一方、権力の濫用や組織目的からの逸脱、フォロワーへのパワー・ハラスメント、あるいはフォロワーのリーダーへの盲従、事なかれ主義などの問題を惹起し、ひいては組織の倫理性を浸蝕する、破壊的な影響力を及ぼしうる負の側面 (dark side) を持っている (Einarsen, 1999; Sankowsky, 1995; Currall & Epstein, 2003; Frost, 2003; Sarros et al., 2002)。

このようなリーダーシップの負の側面への理解の深まりは、リーダーシップ研究に対して、一方的に影響力を及ぼすリーダーとそれに従うフォロワー=善とする従来の前提に反省を迫るとともに、従来の枠組みに捉われない、より多様な視点からリーダーシ

ップ現象を解明する取り組みを引き起こした(淵上, 2009)。その結果, 近年のリーダーシップ研究は, リーダーから影響を受けるフォロワーの主体的な認識や行動, 関係性を視野に含みながら (Graen & Uhl-Bien, 1995; Meindl et al., 1985; Meindl, 1995), リーダー自身の信念や倫理性, 向社会性, フォロワーに対する支援や尊重, あるいはフォロワーの自発性や積極性, 多様性, リーダーへの信頼感といった, 従来のリーダーシップ論で軽視されてきた側面を積極的に取り込んだ研究を行っている (Brown et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005)。企業におけるイノベーションや知識労働の重要性が高まる中, 構成員のエンゲージメントや職場の心理的安心感 (psychological safety), 生産性や創造性の発揮を重視したピープル・マネジメントへの注目が高まったことも, リーダーによる支援やフォロワーの主体性を取り込んだリーダーシップ研究の必要性と関心を一層深めていた。

こうした中, 近年のリーダーシップ研究で国際的な注目を集めている概念が, 「サーバント・リーダーシップ (servant leadership)」である。通常, サーバント・リーダーシップとは, 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)。経営思想家 Greenleaf (1977) によって提唱されたサーバント・リーダーシップは, 提唱から長い間リーダーシップ論の傍流に位置づけられてきた。しかし近年, サーバント・リーダーシップは職場の心理的安心感や従業員エンゲージメント, 組織の倫理的行動などの実現に不可欠としてその関心を急速に高め (Schaubroeck et al., 2011; van Dierendonck et al., 2014), 今日ではリーダーシップ研究の中心的な領域の一つにまでなっている。

本稿は, このサーバント・リーダーシップに対する具体的な研究成果を紹介するとともに, 先行研究が見落としている理論的問題と経営実践的な挑戦課題を探ること, いわゆる先行研究レビューを目的とする。

もっとも, サーバント・リーダーシップに対しては, 近年の研究関心の高まりもあって, すでに米欧の研究者によって包括的レビュー論文やシステマティック・レビュー論文が複数公表されている (Eva et al., 2019; van Dierendonck, 2011; Russell & Stone, 2002; Parris & Peachey, 2013)。これら既存のレビュー論文によって, 先行研究の展開, 問題意識, 今日の研究が抱える課題など, サーバント・リーダーシップの研究状況はかなりの程度整理されていると言って良い。日本で経営組織論を研究する者が, 既存のレビュー論文にはない意義を目指すならば, 日本企業の昨今の状況や国内における研究蓄積を考慮する必要があるだろう。この点で本稿は, 次に示す二つの問題意識を持っている。

第一の問題意識は、サーバント・リーダーシップの位置づけの問題である。端的に言うならば、サーバント・リーダーシップとは何で、他のリーダーシップのモデルや概念とどう異なるのか、という問題である。日本では従来、学術的にも経営実践的にも、課業遂行や業績を重視しつつ部下との人間関係にも配慮する、いわゆるリーダーシップ二軸モデルが日本企業の強みであり、理論的な頑強さを持つと考えられてきた（沼上他, 2007；金井・高橋, 2004）。他方で、例えば労務管理の研究などでは、そのような強みの源泉とされてきたリーダーのあり方が、構成員や集団に対する強制力として作用し、労働者の燃え尽きや、猛烈な働きぶりに比較して低い勤労意欲の一因になっている、という指摘も行われてきた（鈴木, 1994）。こうした問題は、日本企業が登り調子の頃はさして表面化することもなく、ややもすれば軽視されてきた。しかし今日では、一人当たりの労働生産性の停滞や勤労意欲・貢献意欲の低さが、日本企業の深刻な経営課題として顕在化している。そうした問題もある中では、他のリーダーシップとの差異や関係を意識しながら、サーバント・リーダーシップとは何か、サーバント・リーダーはどのような行動を取り、それは組織やフォロワーに何をもたらすのか、といった諸点を明確にする必要性がとりわけ高いと考えられる。

第二の問題意識は、リーダーがサーバント・リーダーシップを行い、フォロワーや組織に影響力を生み出す背後には、どのような因果メカニズムが存在するのか、という問題である。既述のように、サーバント・リーダーシップ論は近年、国際的な研究蓄積が進んでいるテーマである。しかし、日本国内における学術的な議論に目を転じると、理論的基盤に立ってサーバント・リーダーシップを正面から論じた研究は、一部を除いてほとんどない（鈴木, 2020；池田, 2017）。日本においてサーバント・リーダーシップの研究が活発化しない理由の一つは、部下を付き従わせるべき（と信じられている）リーダーがフォロワーに奉仕する、「リーダーとしてのサーバント（servant as leader）」という概念が、規範論ないし哲学的議論の域を出ない、経営実践的なリアリティのないものとして認識されていることにあると思われる。よって、米欧を中心に展開してきた学術的議論を正面から見据え、規範論・形式論ではない、組織現象としてのサーバント・リーダーシップが持つ因果メカニズムを、具体的な実証研究の蓄積から検討することは、国内議論の停滞を刺激する上で一定の意味を持つはずである。加えるに、近年国内において注目を集めつつあるピープル・マネジメント研究の発展の一助になることも期待できる¹。

上記の問題意識を念頭に、本稿は次のような目次構成でサーバント・リーダーシップのレビューを行う。第Ⅱ節では、まず、1970年代に提唱されたサーバント・リーダー

1 例えば、国内組織論研究のトップ・ジャーナルである『組織科学』では、2021年にピープル・マネジメントをテーマとした特集号の刊行を予定している。

シップが近年になって再注目された学術的背景と大まかな研究動向、サーバント・リーダーシップの定義について検討した上で、他のリーダーシップのモデルや概念との差異と関係性を検討する。第Ⅲ節では、サーバント・リーダーシップの因果メカニズムについて検討する。まず、サーバント・リーダーシップの測定尺度と共通的な行動パターン、影響結果（フォロワーの行動・態度、個人・チーム・組織のパフォーマンス、リーダーとフォロワーの関係性）についての実証研究を取り上げる。次に、先行要因（リーダーのパーソナリティ）、境界条件（組織構造と戦略）、媒介要因（リーダーとフォロワーの社会的交換関係）を視野に含んだ実証研究を紹介する。最後の第Ⅳ節では、上記で検討した内容から、先行研究が見落としている理論的問題と経営実践的な挑戦課題を提示する。

Ⅱ サーバント・リーダーシップの位置づけ

1. サーバント・リーダーシップの学術的背景

サーバント・リーダーシップとは、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。このサーバント・リーダーシップを体現するリーダー、すなわちサーバント・リーダー（servant-leader）は、リーダーの役割はフォロワーに奉仕すること、という倫理的・利他的な信念に基づき、フォロワーの望み（desires）や自律性を尊重し、個々の成長や発達を支援するという、「サーバント＝奉仕者」としての行動を選択する。このようなリーダーによる奉仕的な行動の選択は、組織内におけるリーダー・フォロワー間の信頼関係や公正な組織風土の形成を促す。その結果、フォロワーは組織市民行動やチームワークなど、向組織的な態度と行動を発揮し、組織パフォーマンスに対するポジティブなアウトカムが生み出されるとされている（Eva et al., 2019）。

このサーバント・リーダーシップに対する研究の萌芽は、1970年代を中心に刊行された、経営思想家 R. Greenleaf による一連の著述に確認できる（Greenleaf, 1977）。米国の情報通信企業 AT&T のマネジメント研究センター長を担い、後に MIT とハーバード・ビジネス・スクールで客員講師を勤めた Greenleaf は、自身の実務経験と組織研究に基づく論考を通じて、リーダーシップに対し次のような主張を展開した。すなわち、組織の健全性を高めるためには、リーダーはまず奉仕することを自らの第一義的な役割とする、「サーバント＝奉仕者」としての役割を担わなければならない。リーダーのもっとも重要な役割は、奉仕の結果として相手を導くという基本姿勢のもとに、フォロワーが共感できる明確なビジョンを掲げ、高い倫理観と利他性を保持しながら、フォロ

ワーの成長や学習, 発達に尽くすことである (Greenleaf, 1977; Spears, 1995; 池田, 2017)。

Greenleaf の提唱したこのリーダーシップ思想は, リーダーの倫理観, フォロワーの成長や学習, あるいは共感を促すビジョンといった, 今日のリーダーシップ研究で重視される特質を強調した, 新規性と先進性を持つ概念であった。しかし, サーバント・リーダーシップはすぐに学術的な研究対象として注目を得たわけではない。サーバント・リーダーシップは提唱後長らくリーダーシップ研究の展開の中で傍流に位置づけられ, 実に 20 年以上の空白期間を経てようやく研究領域として確立されたテーマである。

サーバント・リーダーシップが学術的な注目を集めなかった理由の一つは, 従来主流を占めてきたリーダーシップのモデルや概念が依拠してきた前提と, サーバント・リーダーシップの依拠する前提との間にある撞着である (金井, 2008)。表 1 に示すように, 従来のリーダーシップ研究は, リーダーシップ資質論を皮切りに, リーダーシップ行動論 (Likert, 1961; 三隅, 1978), リーダーシップ適応論へとその研究関心を遷移させていき (Hersey & Blanchard, 1977), 1980 年代以降はカリスマ型リーダーシップ論や変革型リーダーシップ論を主流とした議論を展開してきた (Burns, 1978; Bass, 1985; 金井, 1989)。これらの研究は, その理論的枠組みや基本的な主張, 分析対象, 問題関心

表 1 リーダーシップ研究の展開

リーダーシップ論の主流と中心的年代	主な研究者	主な主張	分析の主な焦点
リーダーシップ資質論 (~1940)		優れたリーダーは, 何らかの共通した個人的資質や特質を先天的に持っている。	リーダーの身体的特性, 精神的特性, 性格的特性, 知的特性, 行動的特性。
リーダーシップ行動論 (1950~1960)	Likert (1961) 三隅 (1978)	リーダーシップの有効性は行動によって決まる。優れたリーダーシップは後天的に修得することが可能。	パフォーマンス志向の行動及び従業員志向の行動と, パフォーマンス結果との関係。
リーダーシップ適応論 (1970~1980)	Hersey & Blanchard (1977)	唯一最善のリーダーシップは存在しない。組織の状況に応じて有効なリーダーシップは異なる。	作業内容や職場の状況とリーダーシップの関係。
カリスマ型リーダーシップ論, 変革型リーダーシップ論 (1980~1990)	Burns (1978) Bass (1985) 金井 (1989)	優れたリーダーは, フォロワーを惹きつける魅力を持ち, 組織に変革を起こすことで, 社会の変化や不確実性に対応する。	組織レベルでの変革を起こすリーダーの行動パターンと影響結果。
破壊的リーダーシップ論, リーダー・フォロワー相互作用論, 価値志向リーダーシップ論 (2000~)	Graen & Uhl-Bien (1995) Einarsen (1999) Brown et al (2005)	リーダーは万能ではなく, またフォロワーは受動的な存在ではない。リーダーシップの効果は主体としてのフォロワーがリーダーシップをどのように受け入れるかで決まる。よって, リーダーはフォロワーの信頼や納得を引き出す必要がある。	リーダーとフォロワーの相互影響関係。 リーダーの影響を主体的に受容する存在としてのフォロワー。 リーダーの信念や価値観。

典拠) 筆者作成

などはそれぞれ異なるものの、共通して、リーダーがフォロワーに対して一方的に影響力を発揮し、フォロワーがそれに付き従うことで、組織や集団は効果的に牽引される、という前提に立ってきた²。

これに対し、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、大きく二つの理由があると考えられる。

一つ目の理由は、従来のリーダーによる一方的な影響力の発揮 = 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付き従うことで、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、エンロン事件やワールドコム事件、タイコ事件、三菱自動車リコール隠しやライブドア事件など、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 (Currall & Epstein, 2003)、あるいは職場における部下の疎外感や孤立感など (Frost, 2003; Sarros et al., 2002)、組織の倫理性を蝕みフォロワーから活力

2 もっとも、リーダーシップ状況理論における委任スタイルや (Hersey & Blanchard, 1977)、Kerr & Jermier (1978) による代替要因アプローチ、あるいはフォロワーのセルフ・マネジメントに着眼した研究など (Manz & Sims, 1987)、従来の前提と異なる研究もいくつか存在していた。ただし、これらの研究は多くが散発的で、リーダーシップのまとまった研究領域として確立されるものではなかった。

を奪う陥穽が存在し得ることを明らかにしていった。

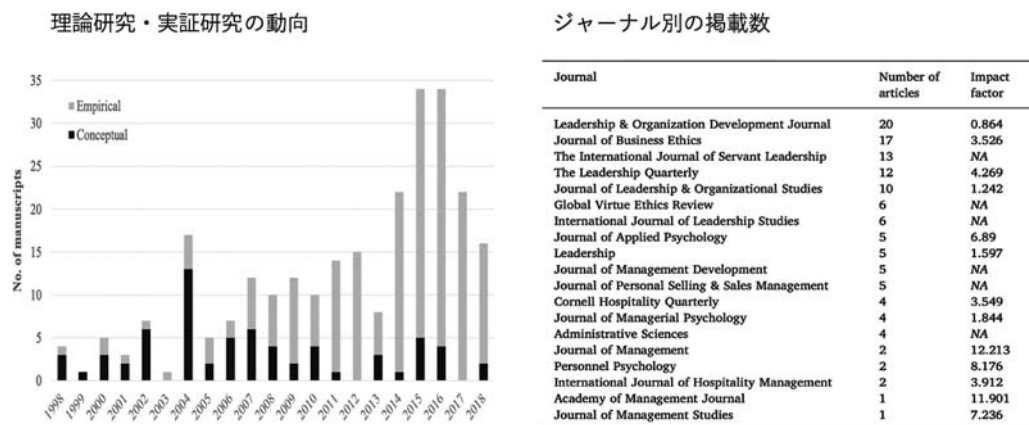
二つ目の理由は、フォロワー及びリーダーに期待される役割の変化である。従来の研究は、リーダーはフォロワーに対して一方向的な影響力を及ぼし、フォロワーはリーダーの影響力を受動的に受け入れる存在、という前提の議論を展開してきた。しかし、経営環境の変化に伴い、イノベーションや知識労働、柔軟な軌道修正や機動的な判断が競争優位を左右するようになるにつれ、フォロワーには、ただリーダーを盲従し付き従うのではなく、その自発性や創造性、チームワーク、多様性を発揮した働き方が期待されるようになった（松山，2018）。それと同時にリーダーには、フォロワー個々の能力を伸ばし、内発的な意欲を発揮できるよう共感や納得を確保し、タスクの遂行を支援するなど、コーチやサポーターとしての役割が求められるようになった（Edmondson, 2012; Amabile & Cramer, 2011）。加えるに、サウスウエエスト航空や SAS インスティテュート、スターバックス、グーグルなど、自社の従業員を尊重した企業文化と能力ベースの組織戦略を持つ新興の大企業が、高い生産性やイノベーションを実現し、高業績を継続していたことも、こうした見方に説得力を与えていた（O'Reilly & Pfeffer, 2000）。

こうした反省や役割の変化は、リーダーシップ研究に、一方向的なリーダーシップとそれに従うフォロワー＝善とする従来の前提に反省を迫るとともに、従来の枠組みに捉われない、より多様な視点からリーダーシップ現象を解明しようとする動きを引き起こした。近年のリーダーシップ研究は、フォロワーシップ論やリーダーシップ幻想論、LMX 理論、リーダーシップ形成論など、フォロワーをリーダーの影響力から受動的な存在と規定するのではなく、むしろフォロワー自身の認識や行動、リーダーとの関係こそがリーダーシップを形作るという、リーダーとフォロワーの関係性や相互作用に主眼を置いた研究を積極的に展開している（Graen & Uhl-Bien, 1995; Meindl et al., 1985; Meindl, 1995³）。こうした研究と同時に、倫理的リーダーシップやオーセンティック・リーダーシップなど（Brown et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005）、いわゆる価値志向リーダーシップ（value-based leadership）と呼ばれる、リーダー自身の信念や倫理性、向社会的性、フォロワーへの支援といった、従来のリーダーシップ論で軽視されてきた側面を積極的に取り込んだ研究も活発化するようになってきている。

リーダーシップ研究のこのような変化は、それまで傍流に位置付けられていたサーバント・リーダーシップ論に対して、新たな見方と存在価値を与えた。フォロワーを優先的に尊重するリーダーという考え方は、企業倫理や従業員を尊重した企業文化、職場環

3 こうしたリーダー・フォロワー間の関係性を志向した研究の発展に伴い、石川（2009）や小野（2014）など、カリスマ型リーダーシップや変革型リーダーシップをフォロワーの視点から捉え直した研究も起こっている。

表2 1998～2018年におけるサーバント・リーダーシップ研究の動向



典拠) Eva et al (2019), p 112 より引用。

境の心理的安心感の実現に不可欠として、価値志向のリーダーシップ研究を代表する概念の一つに位置付けられた (van Dierendonck, 2011)。その結果、サーバント・リーダーシップは2000年代から今日にかけて急速な進展を見せるようになる。今日、サーバント・リーダーシップに対する研究は、*The Leadership Quarterly* や *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management* などの海外トップ・ジャーナルにも成果が公表され、2011年には専門ジャーナル *International Journal of Servant Leadership* も創刊されるなど、リーダーシップ論の主流の一つと言っても良い状況にまで発展している (表2を参照)。Eva et al. (2019) による最新の文献レビューによれば、過去20年の間に、サーバント・リーダーシップに関する実証研究は205本、理論研究は68本、さらに12本の文献レビューが公表されている。2008年までは理論研究41本に対して実証研究21本と、概念的議論が中心であったが、2008年から今日にかけては、理論研究26本に対して実証研究が171本と、実証に基づく因果法則の解明を目指した研究が著増する傾向にある。

2. サーバント・リーダーシップの定義

既述の通り、サーバント・リーダーシップ論は、Greenleaf (1977) によるリーダーシップ思想を起点とする研究領域である。このため、サーバント・リーダーシップの定義については、主唱者である Greenleaf による著述、とりわけ以下の記述が最もよく引用されてきた。

サーバント・リーダーは、第一に奉仕者である。はじめに、奉仕したいという気持ちが自然に湧き起こる。次いで、意識的に行う選択によって、導きたいと強く望むようになる。……しっかりと奉仕できているかどうかを判断するには、次のよう

に問うのが最も良い。奉仕を受ける人たちが、人として成長しているか。奉仕を受けている間に、より健康に、聡明に、自由に、自主的になり、自らも奉仕者になる可能性が高まっているか（Greenleaf, 1977, p.7）。

上記引用はサーバント・リーダーシップの研究におけるもっとも重要な記述の一つとして位置付けられ（van Dierendonck, 2011）、後の研究がサーバント・リーダーシップとは何か、という問題を把握するための道標的な役割を果たしてきた（Spears, 1995；Graham, 1991；van Dierendonck, 2011；Barbute & Wheeler, 2006）。

しかし、上記の既述を核とした一定の共通理解はあるものの、サーバント・リーダーシップに対する把握は研究者によって異なる曖昧なものであった。例えば Graham（1991）は、ウェーバーの提唱したカリスマ型リーダーシップをさらに四種類に類型化し、サーバント・リーダーシップとは、もっとも倫理性を持ったリーダーシップである、と捉えている。Greenleaf による一連の著述を詳細にレビューした Spears（1995）は、サーバント・リーダーシップの特質を、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見性、奉仕、成長への関与、コミュニティづくりという 10 の側面に分類している。Sendjaya et al.（2008）は、奉仕・貢献志向（service orientation）、全体的アプローチ（holistic outlook）、道徳性・精神性の強調（moral-spiritual emphasis）という三つの側面からなるものと捉えている。

サーバント・リーダーシップの定義に対する把握が曖昧なものとなった理由は、先行研究の持つ関心の優先順位にあったと考えられる。既存研究の主たる関心は、サーバント・リーダーの行動特質や測定尺度の開発、行動がフォロワーにもたらす影響やパフォーマンスとの関係の解明などにあった。このため、その前段階に当たるサーバント・リーダーシップの定義については、先行研究は十分な議論を積み重ねてこなかった。定義の明瞭化は、何がサーバント・リーダーシップで何がそうでないのかという概念的な領域を定め、理論的な因果関係を明らかにする上で不可欠の役割を果たす（MacKenzie, 2003）。しかし、近年に至るまでの研究は、サーバント・リーダーシップの定義に関して、Greenleaf による抽象的な記述を超えて、サーバント・リーダーとは、なぜ、何を、どのように行うのか、明確かつ統一された定義を確立できていたとは言い難い状況にあった（Van Dierendonck, 2011）。

これに対して、上述の問題意識から定義の再構築を試みたのが、Eva をはじめとする、サーバント・リーダーシップ論の代表的な研究者によって構成された研究グループである（Eva et al., 2019）。Eva et al.（2019）は、過去 20 年に公表された、270 本に及ぶサーバント・リーダーシップの先行研究をレビューした上で、サーバント・リーダーシップを、(1) 動機（motive）、(2) 流儀（mode）、(3) 考え方（mindset）という三つの

次元で整理し、次のように定義した。

サーバント・リーダーシップとは、リーダーシップの他者志向的なアプローチ (other-oriented approach) であり、フォロワーとの一対一の関係を通じて、フォロワー個々が持つ欲求 (needs) や関心、目標を、リーダー自身の欲求や関心、目標よりも優先することを明確に現し、リーダーの奉仕する他者が、自己の関心に意識を向けた状態から、組織内外の他者、共同体 (community) へと意識・関心を向けた状態へと転換するよう、新しい方向性を示すリーダーシップである (Eva et al., 2019, p.114)。

定義としてはやや長く複雑であるが、上記はサーバント・リーダーシップとは何か、という問題を理解する上で重要な特質が含まれている。そこで以下では、Eva et al. (2019) の定義に含まれる三つの次元に注目して、Eva et al. (2019) がサーバント・リーダーシップをどのように再定義したのかを検討する。

第一に、「サーバント・リーダーシップとは、リーダーシップの他者志向的なアプローチ」である (動機の次元) (Eva et al., 2019, p.114)。変革型リーダーシップに表象されるように、他のほとんどのリーダーシップは、リーダーの行動とは組織のアジェンダやリーダー自身の野心の実現を志向して生み出される、言うなれば自己志向もしくは組織志向のアプローチに基づいている (Stone et al., 2004)。これに対してサーバント・リーダーは、リーダー自身が奉仕によって他者を導くことを自らの決意、信念ないし信条 (resolve, conviction, or belief) として持ち、他者の望みや成長・発達の実現へと自らを動機づける結果として (Luthans & Avolio, 2003), 「奉仕者」としてのリーダーシップ行動を選択する。Eva et al. (2019) は、リーダーがサーバント・リーダーであるか否かは、その行動だけでなく、その行動が他者に奉仕しようとする意志 (willingness) によって動機づけられ選択されているかが重要であると主張する。Eva et al. (2019) の定義に基づけば、他者に奉仕する意志を持たないリーダーは、その行動如何を問わず、サーバント・リーダーには適合しない。

第二に、サーバント・リーダーシップとは、「フォロワーとの一対一の関係を通じて、フォロワー個々が持つ欲求や関心、目標を、リーダー自身の欲求や関心、目標よりも優先することを明確に現す」リーダーシップである (流儀の次元) (Eva et al., 2019, p.114)。通常、他のリーダーシップのモデルや概念は、リーダーはその個人的資質や権限によってフォロワーを従属させる権威を持ち、自らの野心や組織アジェンダの実現に対する有効性を高めるための手段として、フォロワー志向的な行動を選択することを暗黙の前提とする (Stone et al., 2004)。これに対してサーバント・リーダーにとっての優

先的な関心事は、フォロワー個々の持つ背景や価値観、望み、能力にある。サーバント・リーダーは、フォロワーを自己や組織よりも優先することを自身の目的そのものとして捉え（Sendyaja, 2015； Reinke, 2004）、自らの権限や個人的資質を活用し、フォロワーの望みや成長を実現する機会を組織的に生み出そうとする（Stone et al., 2004； Luthans & Avolio, 2003； van Dierendonck, 2011； van Dierendonck et al, 2014）。この定義に基づけば、他のリーダーシップでは、リーダーはフォロワー志向を組織ゴール達成のための手段として狭く捉え、その制約の中でフォロワーと関わるのに対して、サーバント・リーダーにとっては、組織ゴールの達成はフォロワーへの奉仕の結果として生まれる二次的な副産物として位置付けられる（Stone et al., 2004）。

第三に、サーバント・リーダーシップとは、リーダーが組織の責任者（trustee）として、「リーダーの奉仕する他者が、自己の関心に意識を向けた状態から、組織内外の他者、共同体へと意識・関心を向けた状態へと転換するよう、新しい方向性を示す」リーダーシップである（考え方の次元）（Eva et al., 2019, p.114）。サーバント・リーダーはフォロワーを優先的に尊重した行動を選択するリーダーである。しかしその一方で、サーバント・リーダーはフォロワーに従属するわけでも、組織の存続に必要な利益や社会への責任を無視するわけでもない。サーバント・リーダーは、フォロワーの能力的成長や向組織性、向社会性を促すことを通じて、フォロワーが組織や社会に対する責任を果たせるよう導き、ひいては組織が長期的に存続し、社会に対する責任を達成できるよう導いていく役割を担う（Reinke, 2004）。

3. サーバント・リーダーシップと類似概念との差異及び関係

Greenleaf（1977）や Eva et al.（2019）の定義にもあるように、サーバント・リーダーシップのもっとも中核的な特質は、リーダーがフォロワーに対する奉仕者としての役割を担い、その成長や学習、発達を支援するよう行動する、というところにある。しかし、従来のリーダーシップ研究で展開してきたモデルや概念も、フォロワーの心理的ニーズの充足や能力開発、リーダーに対する信頼感の確保など、フォロワーとの人間関係を志向した行動や態度の重要性をたびたび強調してきた。ここで立ち現れる疑問は、サーバント・リーダーシップにおける「奉仕者としての行動」と、従来のリーダーシップ論におけるフォロワーとの対人関係を志向した、いわゆる「人間関係行動」とは、何がどう異なるのか、という問題である。

これまでリーダーシップ論において主流に位置づけられてきた議論は、フォロワーとの対人関係における配慮や思いやり、いわゆる「人間関係行動」の重要性を繰り返し主張してきた（金井・高橋, 2004）。例えばリーダーシップの二次元モデルや条件適応論は、有効なリーダーシップには、タスクや組織アジェンダを志向した指示命令的な行動

だけでなく、フォロワーとの人間関係や感情的側面に配慮した行動との両立が不可欠となることを明らかにしてきた (Bales, 1950; Likert, 1961; Halpin, 1955; Fleishman et al., 1955; Fleishman & Harris, 1962; 三隅, 1978)。変革型リーダーシップ論では、リーダーによる組織変革が有効に機能するには、フォロワーへの知的刺激や能力開発など、フォロワー志向の行動が必須であること (金井, 1989)、変革を牽引する有能さや責任感を示しフォロワーからの認知的信頼感 (cognition-based trust) を引き出すことの重要性が指摘されている (Schaubroeck et al., 2011)。加えて、リーダーシップ論と補完関係にある管理者行動論を敷衍しても、マネジャーが業務を効果的に遂行するには、部下との信頼関係の構築や公正な接し方、モチベーション管理など、組織の人間の側面に対する管理が重要な役割となることが明らかにされている (Hill & Lineback, 2011; Mintzberg, 2009)。

このように、従来のリーダーシップ研究も、フォロワーとの関係性という側面を無視してきたわけではない。一見すると、サーバント・リーダーシップは、より強く人間関係行動を備えたリーダーシップとして分類できるようなにも思える。この点に対してサーバント・リーダーシップ論では、類似概念との相違や関係についての検討を行っている (Barbuto & Wheeler, 2006; Stone et al., 2004; Graham, 1991)。

先行研究で重要な差異として指摘されるポイントは二つある。一つ目の差異は、リーダーが組織、自己、そしてフォロワーに対して持つ優先順位である。変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップの対比を行った van Dierendonck et al. (2014) は、変革型リーダーは先ず持って組織ゴールの達成を優先し、フォロワーの持つ望みや関心を二次的な要素として捉えるのに対して、サーバント・リーダーはフォロワーの望みや関心を、自身が達成すべき目標そのものとして捉えるとしている。同じく変革型リーダーシップとの差異と類似性を分析した Stone et al. (2004) は、変革型リーダーはフォロワーのニーズ充足を組織ゴール達成のための手段として捉えるのに対して、サーバント・リーダーは組織ゴールの達成をフォロワーのニーズ充足の副産物と捉えると主張する。Sendjaya (2015) によれば、サーバント・リーダーはまずフォロワーを最優先し、次に組織のことを考え、自身の欲求や関心は最後に置かれる。サーバント・リーダーにとって、もっとも優先すべきは自身の利己的関心や組織の成功ではなくフォロワーの成長や発達、自律的な選択であり、フォロワーへの奉仕は目的そのものとして位置付けられる (Sendyaja, 2015)。

二つ目の差異は、リーダーとフォロワーの関係性の質である。ウェーバーによる支配の諸類型以来 (ウェーバー, 2012)、リーダーシップ研究は、リーダーが優れた個人的資質や権限に基づいた権威を持つことでフォロワーを従属させる正統性を得るという、リーダー・フォロワー間の主従関係を前提とした議論を展開してきた (Avolio et al.,

2009； Donaldson & Davis, 1991； Davis et al., 1997)。こうした議論は、目標達成に向けてフォロワーの有効性を高める手段としてリーダー・フォロワー間の人間関係を捉える。このようなリーダー・フォロワー間の主従関係を前提とするリーダーシップは、フォロワーのタスク遂行における有効性を向上させ組織成果に寄与することが期待できる形に限定して、人間関係志向のリーダーシップ行動をとる。これに対し、理念型としてのサーバント・リーダーは、フォロワーへの奉仕という倫理的・利他的な行為に基づいた「道徳的権威 (moral authority)」を持つことで、リーダーとしての正統性を獲得する (Greenleaf, 1977)。サーバント・リーダーは自らの権限や個人的資質を、フォロワーを服従させる手段ではなく、有効な奉仕のための手段として用いる (Luthans & Avolio, 2003)。このためサーバント・リーダーは、タスクや組織アジェンダに資するかどうか限定せず、フォロワーの望みや成長・発達を目指して、仕事や人間関係、組織との関係などを含む全体的なアプローチ (holistic outlook) でフォロワーへの奉仕を行う (Sendjaya, 2015； Reinke, 2004； Sendjaya et al., 2008)。

サーバント・リーダーシップの先行研究は、上記の相違性が単なる規範論ではなく、フォロワーへの影響力という点で明確な違いを生むことを明らかにしている (Van Dierendonck, 2011； Stone et al., 2004； Barbutto & Wheeler, 2006； Schaubroeck et al., 2011； Van Dierendonck et al., 2014； Sendjaya et al., 2008)。サーバント・リーダーシップが他のリーダーシップに対して有する独自性として、大きく二点が指摘されている。

第一に、サーバント・リーダーシップは、リーダーの個人的資質や権限に依存したリーダーシップの抱える陥穽を克服する可能性が期待される。例えば変革型リーダーシップは、集団の凝集性やリーダーの有能さ・責任感に対する認知的信頼を高めるなどの利点が期待される一方で、過度な業績志向による倫理性の低下、フォロワーの心理的不安感の惹起といった陥穽が指摘されている。これに対してサーバント・リーダーシップは、フォロワーの情緒的信頼 (affect-based trust) を高めることで心理的安心感を生み出し、リーダー・フォロワー間の社会的学習によって組織の倫理性を高めるなど、変革型リーダーシップの陥穽を超克し得ることが指摘されている (Schaubroeck et al, 2011； 石川, 2009)。

第二に、フォロワーへの奉仕を目的視するサーバント・リーダーシップは、フォロワーを手段視するリーダーシップよりも、フォロワーのタスク遂行の有効性を高めることが期待される。従来のリーダーシップ論は、フォロワー志向の行動と目標達成やタスク遂行を志向した行動を弁別し、フォロワー志向はあくまでも目標達成やタスク遂行の補完的要素であると捉えてきた (金井, 1991)。これに対して、個人的職務体験や心理的安心感、エンゲージメントといった近年の組織心理学の展開は、リーダーがフォロワーの創造性や生産性といった能力の発揮を促進するためには、タスクの進捗そのもの

にとどまらない、より多面的なフォロワー支援が重要となることを指摘する (Ambile & Cramer, 2011; Edmondson, 2012; Bakker & Leiter, 2010)。これらの研究は、リーダーシップ行動はフォロワー志向とタスク志向の二元論で単純に区別できるものではない、という示唆をもたらしている (金井・高橋, 2004)。この点、リーダーによるフォロワーへの多側面からの支援を特質とするサーバント・リーダーシップは、チーム内における心理的安心感の醸成 (Schaubroeck et al., 2011)、創造性や革新性の向上など (Yang et al., 2017; Yoshida et al., 2014)、よりフォロワーの能力を発揮させ得ることが指摘されている。

Ⅲ サーバント・リーダーシップの因果メカニズム

1. サーバント・リーダーシップの行動パターン

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、フォロワーの向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認的因子分析により、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、

表3 van Dierendonck によるサーバント・リーダーシップ行動の整理

研究者	行動パターン	成長・発達の支援	謙虚さ	自分らしさ	他者受容	方向性を示す	受託責任
Laub (1999)		発達の支援	フォロワーとのリーダーシップの共有	自分らしさを示す	人々を尊重する	リーダーシップを示す	コミュニティの構築
Wong & Davey (2007)		奉仕と発達の支援 フォロワーに助けを求め、巻き込む	謙虚さ 無視無欲	誠実さと自分らしさを示す		他者を力づけ、影響を与える	
Barbute & Wheeler (2006)			利他性を示す		感情的な癒し	説得力のある計画を示す	組織的な受託責任 聡明さ
Dennis & Bocarnea (2005)		エンパワメント 信頼	謙虚さ		無償の愛情	ビジョン	
Liden et al (2008)		成長・発達を促し、成功を助ける	フォロワーを第一に考える		感情的な癒し	ビジョンを概念化する能力	コミュニティに対する価値を創造する倫理的に行動する
Sendjaya et al (2008)		フォロワーの影響力を変える	自発的に仕える	本当の自分らしさ 卓越した精神性	盟約的な関係		責任ある道徳性
van Dierendonck & Nuijten (2011)		エンパワメント	謙虚さ 一歩下がった立場を取る	自分らしさ	許し	勇気 説明責任	受託責任

典拠) van Dierendonck (2011), p.1241 に基づき、一部修正の上で筆者作成。

(3) 自分らしさ, (4) 受容, (5) 方向性の提示, (6) 受託責任という六つの次元に集約した。以下では, van Dierendonck (2011) の提示した六次元に注目して, サーバント・リーダーシップの共通的な行動パターンを検討する。なお, 表3は van Dierendonck (2011) による研究整理の要約である。

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, 自らの立場をフォロワーの上位者・支配者とは捉えず, フォロワーからの援助 (helping) を受ける立場にあると認識する, 謙虚さ (humility) に基づいた自己認識を持つ (Patterson, 2003)。サーバント・リーダーは, フォロワーに影響力を及ぼす自己の立場を, フォロワーを従属させる支配的な立場ではな

く、フォロワーからリーダーとして信頼され援助を受けることで成り立っていると認識する (Dennis & Bocarnea, 2005)。サーバント・リーダーは、この謙虚さという自己認識に基づき、自身の立場や組織の発展はフォロワーの貢献の結果と考え、フォロワーの関心や望みを尊重し、活動を支援し、その貢献を積極的に引きだすことを、リーダーとしての責任と捉えて行動する (Liden et al., 2008)。

第三に、サーバント・リーダーは、「リーダーとしてのサーバント」という姿勢と、自らの抱く意図や感情とを矛盾なく一貫した形で現す、「本当の自分らしさ (authenticity self)」に基づいて発揮する (Laub, 1999; Wong & Davey, 2007; van Dierendonck & Nuijten 2011)。この「本当の自分らしさ」とは、サーバント・リーダーとしてのフォロワーに対する態度や行動と、リーダー自身の感情や目的意識との間に内的一貫性があることを差す (Harter, 2002)。このようなリーダーの内的一貫性はサーバント・リーダーシップにとって必須の意味を持つ (Eva et al., 2019)。リーダーがフォロワーへの奉仕を目的そのものではなく自身の野心や組織利益のための手段として捉える内的矛盾 (inner contradictions) を抱える場合 (Argyris, 1998), その行動はリーダー自身や組織利益に資する形にのみ限定され、フォロワーを優先的に尊重する「奉仕者」としての行動は期待できない。このため、サーバント・リーダーは、まずもってフォロワーへの奉仕自体に目的意識を持ち、自らの意志に基づく選択の結果として「奉仕者」としての行動を取る (Russell & Stone, 2002; Peterson & Seligman, 2004; Luthans & Avolio, 2003)。

第四に、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という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)。

第五に、サーバント・リーダーは、組織は何を目指すのか、組織の一員としてフォロワーにはどのような役割が期待されているのか、それはフォロワーや組織、社会にどのような価値をもたらすのかという、方向性 (providing direction) を明確に示す (Laub, 1999)。サーバント・リーダーはフォロワーの成長や発達を促すだけでなく、リーダーとして組織を統合し、組織を存続させる役割を担わなければならない。この役割に対してサーバント・リーダーは、単に組織の利益や拡大を志向したアジェンダを立てるので

はなく、フォロワー個々の望みや関心、能力や成長可能性が社会に対する価値の提供や組織の存続と結びつくようなビジョンを示す（Liden et al., 2008）。このためサーバント・リーダーはただ方向性を示すのみでなく、示す方向性が組織にとってなぜ必要であり、フォロワーにどのような価値をもたらすのかに対する説明責任を果たそうとする（van Dierendonck & Nuijten, 2011）。

第六に、サーバント・リーダーは、フォロワーが身を置く組織が社会の中で健全に維持存続できるよう、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、組織の受託責任者（steward）としての役割を果たす（van Dierendonck & Nuijten, 2011）。サーバント・リーダーは組織や自己よりもフォロワーを優先的に尊重するが、それはフォロワーに従属した日和見的な態度を意味するのではない（Eva et al., 2019）。サーバント・リーダーは組織に責任を負うリーダーとして、チームワークや社会的責任、あるいは品質や効率といった組織に必要な成果を志向するとともに、自らもフォロワーにとっての規範的存在となるよう行動する（Barbuto & Wheeler, 2006； Sendjaya et al., 2008； Liden et al., 2008）。

2. サーバント・リーダーシップの影響結果

上記の行動特質と並んで、先行研究が焦点を当ててきたのが、サーバント・リーダーシップの生み出す影響結果という問題である。従来の研究は、リーダーがフォロワーに及ぼす影響を中心的な焦点に、サーバント・リーダーシップとフォロワーの行動・態度結果との関係、パフォーマンス結果との関係、リーダー・フォロワー間の関係性への影響などを明らかにしてきた。以下、Eva et al. (2019) によるレビューに依拠してこれらの研究を紹介する。

先行研究に基づけば、サーバント・リーダーシップは、フォロワーによる向組織的な行動の発揮と正の関係にある。Liden et al. (2008) などの研究によれば、サーバント・リーダーシップは、社会コミュニティや同僚、顧客などに対するフォロワーの自発的な貢献、組織市民行動（organizational citizenship behavior）を促すとされる（Liden et al., 2008； Zhao et al., 2016； Chen et al., 2015）。また Neubert et al. (2016) などの研究は、サーバント・リーダーシップはフォロワーの援助行動や協働、従業員レベルでの社会的責任の遵守などと正の関係にあることを明らかにしている（Neubert et al., 2016； Garber et al., 2009； Grisaffe et al., 2016； Bande et al., 2016）。加えて、サーバント・リーダーシップは、フォロワーの逸脱的な行動と負の相関にあることが発見されている（Sendjaya et al., 2018）。

サーバント・リーダーシップは、フォロワーの仕事に対する認識・態度にも影響を及ぼすことが明らかとなっている。研究によれば、サーバント・リーダーシップは、フォ

ロワール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), 心理的健康の充実 (Gotsis & Grimani, 2016) などの多側面と正の関係にある。加えてサーバント・リーダーシップは, 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), 離職意思 (Hunter et al., 2013) などのネガティブな態度と負の関係にあることが発見されている。

フォロワーの行動・態度への影響だけでなく, 先行研究は, サーバント・リーダーシップと従業員 (Liden et al., 2008) やチーム (Sousa & van Dierendonck, 2016), 組織 (Choudhary et al., 2013) のパフォーマンス結果との間の関係を明らかにしている。具体的には, 従業員のイノベーション志向 (Panaccio et al., 2015), 従業員間の知識共有 (Luu, 2016), 消費者満足や品質志向, サービス志向 (Chen et al., 2015; Yang et al., 2018; Hsiao et al., 2015) などの促進が実証されている。チーム・レベルでは, サーバント・リーダーシップが, チーム内での援助行動や組織市民行動の促進 (Hu & Liden, 2011), チーム・レベルでの有能感の向上 (Irving & Longbotham, 2007), チーム内における心理的安心感の醸成 (Schaubroeck et al., 2011), 創造性や革新性の向上 (Yang et al., 2017; Yoshida et al., 2014) などと正の関係にあることが明らかとなっている。また組織レベルでは, サービス志向の組織風土を醸成し (Huang et al., 2016), 組織コミットメントや実行業務のパフォーマンスが向上することも報告されている (Overstreet et al., 2014)。例えば Liden et al. (2014) による 71 のレストラン店舗で働く 961 名の従業員を対象にした実証研究では, 店舗マネジメントにサーバント・リーダーシップを導入したことで, 従業員の職務遂行能力, 創造性の発揮, 顧客サービスの向上, 離職意思の低下, 及び店舗業績の改善に効果を持つことが明らかになっている。

また重要な点として, サーバント・リーダーシップは, リーダー・フォロワー間の関係性にも影響を及ぼす。サーバント・リーダーシップは, フォロワーのリーダーに対する信頼感を高め (Schaubroeck et al., 2011), リーダーを有能で誠実な存在であると捉える認知を促し (Taylor et al., 2007; Bobbio et al., 2012), リーダー・フォロワー間の関係性の質を高めることが明らかとなっている (Hanse et al., 2016)。

3. パーソナリティ, 境界条件, 相互作用

先行研究はサーバント・リーダーシップとその影響結果との間の関係の解明を進めてきたが, より近年の研究では, 先行要因や組織の境界条件, リーダー・フォロワー間の相互作用などを視野に, サーバント・リーダーシップと影響結果の間にある因果メカニズムの解明を目指した研究も進展している (Neubert et al., 2016; Peterson et al., 2012;

Huang et al., 2015 ; Eva et al., 2018 ; Liden et al., 2014 ; Chen et al., 2015 ; Yoshida et al., 2014)。以下では、サーバント・リーダーシップ論の新たな研究展開として、リーダーのパーソナリティ、組織の構造と戦略、及びリーダー・フォロワー間の社会的交換関係という、三つの研究トピックを取り上げる。

（1）リーダーのパーソナリティ

一つ目のトピックはリーダーのパーソナリティである。リーダーの行動は、組織や職場の文化、リーダー自身の特性など、多様な先行要因から影響を受けるが、この論点に対するサーバント・リーダーシップ論の研究蓄積は、一部を除けばまだ乏しい（Liden et al., 2014 ; van Dierendonck, 2011）。これに対して、研究の進展が見られるのが、リーダーのパーソナリティがサーバント・リーダーシップ行動に及ぼす影響というトピックである。先行研究によれば、リーダーの同調性（agreeableness）の高さと外向性（extraversion）の低さ（Hunter et al, 2013）、自己の価値認識（core self-evaluation）の高さ（Flynn et al., 2016）、マインドフルネスの高さ（Verdorfer, 2016）、自己中心性（narcissism）の低さ（Peterson et al, 2012）、などのパーソナリティは、高いレベルのサーバント・リーダーシップ行動の発揮と正の関係にあることが明らかにされている。例えば、126名の技術系企業 CEO からデータを収集した Peterson et al. (2012) の研究は、CEO の自己中心性の高さはサーバント・リーダーシップと負の関係にあるのに対して、CEO の組織アイデンティティの高さは、サーバント・リーダーシップ行動の発揮と強い正の関係にあることを示している。

（2）組織の構造と戦略

二つ目のトピックは組織の構造と戦略である。従来のサーバント・リーダーシップ論は、リーダーによるサーバント・リーダーシップ行動と影響結果の関係に焦点を当ててきた。しかし、リーダーシップはいわゆる真空（vacuum）の中で起こるわけではなく、組織を構成する様々な要素から影響を受けることになる（Mintzberg, 1980）。この問題に対して先行研究は、組織の構造や戦略といった境界条件に焦点を当て、Shenhar (2011) のコンティンジェンシー理論を用い、組織の戦略と構造のタイプがサーバント・リーダーシップのパフォーマンス結果に及ぼす影響の分析を行なっている。例えば Eva et al. (2018) は、オーストラリアにおける中小企業の CEO とマネジャー 366 名から収集したサーベイ・データから重回帰分析を行っている。Eva et al. (2018) による分析は、組織が戦略面でコスト・リーダーシップを追求せず、かつ組織構造における公式化の程度が低い場合、サーバント・リーダーシップと組織のパフォーマンス（売り上げ、利益、市場シェア、成長）との間に顕著な相関が現れるなど、組織がどの戦略と構

造の組み合わせを選択するかで、サーバント・リーダーシップを導入した場合のパフォーマンス結果に違いが現れることを示している。また、病院組織の看護師 1485 名と 105 名の看護マネジャーをサンプルに分析を行った Neubert et al. (2016) は、サーバント・リーダーシップが看護師の援助行動と創造的行動、職務満足に影響を及ぼし、その結果患者の満足度にも影響を及ぼす過程において、組織の構造がモデレーターの役割を果たすことを明らかにしている。

(3) 社会的交換関係

三つ目のトピックは、リーダーとフォロワーの社会的交換関係である。従来のサーバント・リーダーシップ論は、リーダーによるサーバント・リーダーシップ行動が、フォロワーの行動・態度に対して積極的な変化を生み出すことを明らかにしてきた。ここで問題となるのは、サーバント・リーダーシップはどのようにフォロワーの行動や態度に影響を及ぼし、学習や変化を生み出すのか、ということである。この問題に対して先行研究は、主に Blau (1964) の社会的交換理論 (social exchange theory) を用いた説明を行っている。ここで社会的交換とは、リーダーとフォロワーといった二者間で特定の利益を獲得するために互いの資源をやり取りすることを指す (Blau, 1964; Homans, 1974; 小野, 2011)。例えば Newman et al. (2017) などの研究は、この社会的交換理論を説明メカニズムとして用い、サーバント・リーダーによるフォロワーの成長や発達への支援は、フォロワーの感謝や返報性を刺激することでリーダーへの信頼感を高め、フォロワーの援助行動や組織市民行動、コミットメントを促すと説明している (Newman et al., 2017; Ling et al., 2017; Schwepker, 2016)。

また別の研究では、リーダー・フォロワー間で起こる社会的学習やフォロワーのアイデンティティに焦点を当てた分析を行っている。例えば Liden et al. (2014) などの研究は、Bandura (1977) の社会的学習理論 (social learning theory) を用いた分析を行い、フォロワーがリーダーを信頼に足るロール・モデルとして認識することで、リーダーの示す価値観や行動・態度に倣おうとするフォロワーの姿勢を促し、貢献や知識共有を尊重した職場風土が生まれ、結果としてフォロワーのパフォーマンス、イノベーションや創造性が高まる、というメカニズムが作用することを示している (Liden et al., 2014; Schwarz et al., 2016; Newman et al., 2017; Hunter et al., 2013; Song et al., 2015)。また Yoshida et al. (2014) などは、Tajfel (1978) の社会的アイデンティティ理論を用い、リーダーがサーバント・リーダーシップによっていかにフォロワーに職場や組織に対するアイデンティティの感覚を持たせるのかについて説明を試みている (Chen et al., 2015; Chughtai, 2016; Chen et al., 2015; Yoshida et al., 2014; Rivkin et al., 2014)。

IV サーバント・リーダーシップ論の理論的問題と挑戦課題

1. 問題意識の振り返り

本稿は、サーバント・リーダーシップの先行研究レビューに対して、二つの問題意識を持っていた。第一に、サーバント・リーダーシップは他のリーダーシップと何がどう異なるのか、第二に、サーバント・リーダーシップという組織現象にはどのようなメカニズムがあるのか、ということである。第一の問題意識に対しては、第Ⅱ節で検討を行った。変革型リーダーシップをはじめとする従来のリーダーシップ研究では、リーダーは公式権限や個人的資質に基づき影響力を発揮し、フォロワーがそれに付き従うことを前提とするのに対して、サーバント・リーダーシップは、フォロワーへの奉仕の結果として影響力を生み出すことを前提とする。こうした前提の違いは、リーダーの優先順位とリーダー・フォロワー間の関係性、及びリーダーがフォロワーに及ぼす影響に現れる。従来のリーダーシップ研究でもフォロワーへの配慮や思いやりといった人間関係志向の行動は重要視されてきたが、そうした行動はあくまで課業や目標達成のための手段に位置づけられる二次的なものである。これに対してサーバント・リーダーシップでは、フォロワーへの奉仕はリーダーにとっての最優先の関心事であり、リーダーはフォロワーの成長や発達のために多側面からの支援を行う。サーバント・リーダーシップのこうした特質は規範論的なものではなく、職場の心理的安心感や倫理的行動、フォロワーの知的能力の発揮を促すなど、従来のリーダーシップのモデルや概念が持つ陥穽や制約を超克した影響力をフォロワーに及ぼす。

第二の問題意識に対しては、第Ⅲ節で詳しく説明を行った。日本の経営組織論において、サーバント・リーダーシップは規範論ないし哲学的議論の域を出ない、経営実践的なリアリティのないものとして認識されてきたように思われる。しかし本稿で検討してきたように、今日までのサーバント・リーダーシップの先行研究は、Greenleaf（1977）による著述を起点としつつも、当初の規範論を超えた、組織現象としてのサーバント・リーダーシップの因果メカニズムの解明を進めている。先行研究は、リーダーの奉仕に基づくフォロワー尊重的な行動とはどのようなものかを明らかにし、また、奉仕に基づいたリーダーシップ行動はフォロワーの向組織性を発揮させる上で実質的な効果を持ちうるという知見を、具体的な実証研究の蓄積を通じてもたらしている。すなわち、リーダーが奉仕に基づく信念を持ち、フォロワーの抱く関心や望み、能力を尊重した行動をとることは、リーダー・フォロワー間の社会的交換や学習を通じてフォロワーの組織市民行動やチームワーク、信頼関係の形成などを促し、フォロワーやチーム、組織のパフォーマンスを向上させ得ることが明らかとされてきたのである。

2. サーバント・リーダーシップ論の理論的問題と挑戦課題

最後に、ここまで整理してきた内容から、先行研究が見落としている理論的問題と経営実践的な挑戦課題を導出することで、本稿の結びとしたい。

先行研究の見落としの一つは、サーバント・リーダーの信念と行動に関わる問題である。Greenleaf (1977) による記述や Eva et al. (2019) の定義、あるいは共通的な行動パターンでも検討したように、先行研究は、リーダーが奉仕によって他者を導くことを信念として持ち、フォロワーを優先的に尊重した行動を選択することを、サーバント・リーダーシップの鍵的な特質として捉えてきた。この点は、本稿の第Ⅱ節で詳しく検討したように、他のリーダーシップとサーバント・リーダーシップとの重要な差異でもある。通常、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知」として定義され (Fishbein & Ajzen, 1975)、個人が物事をどう解釈するかを導き、ひいては個人の行動を信念と一致させるよう方向づける作用をもたらすとされる (Eichenbaum & Bodkin, 2000; 松尾, 2006)。サーバント・リーダーシップの場合、個人がリーダーという「対象」を、サーバントという「属性」と結びつけることで、フォロワーを優先的に尊重するよう自らを動機づけ、奉仕者としての行動を選択する、ということになる。それはとりもなおさず、サーバント・リーダーは、自らを奉仕者として構成するリーダーシップのあり方を、自らの信奉するリーダーシップの「持論」(金井, 1998) ないし「使用者の理論」(Argyris & Schön, 1978) として持つ、ということの意味する。

ここで立ち上がる疑問は、リーダーは、いかにして自身や組織よりもフォロワーを優先的に尊重した信念や行動を学習・形成するのか、ということである。第Ⅲ節で論じたように、これまでの先行研究は、リーダーのパーソナリティがサーバント・リーダーとしての信念や行動に影響する、という知見をもたらしている。しかし、そもそもリーダーはどのようにしてサーバント・リーダーの信念や行動の形成にいたるのか、という問題は、先行研究を渉猟する限りでは、これまでほとんど検討されていないと思われる。

二つ目の見落としは、リーダーとフォロワーの相互作用である。第Ⅲ節で論じたように、先行研究は、社会的交換理論や社会的学習理論、社会的アイデンティティ理論などを分析枠組みとして用い、サーバント・リーダーシップ行動によってフォロワーに引き起こされる変化や学習の背後にあるメカニズムを説明してきた。これらの研究は、リーダーシップ・プロセスの重要性に着眼し、サーバント・リーダーがフォロワーに一方的に及ぼす影響だけでなく、リーダーからの影響をフォロワーはどのように受容し、その認識や行動、あるいはリーダーとの関係性を変えるのかという、主にフォロワーの主体的受容に焦点を当てた分析を行ってきた。しかしながら、従来の研究は、フォロワーはリーダーからの影響をどのように受け止めるのかという、相互作用におけるフォロ

ワーには焦点を当てる一方で、フォロワーからの影響をリーダーはどのように受け止めるのかという、フォロワーからリーダーへの影響過程、もっと言えばフォロワーからの影響に対するリーダーの主体的受容に対して、ほとんど焦点を当てていないように思われる。

この二つの問題、サーバント・リーダーの信念・行動の形成と、相互作用におけるリーダーの主体的受容という問題には密接な関わりがある。サーバント・リーダーシップに限らず、リーダーシップの形成という組織現象は、リーダー単独で行われるものではなく、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼしあう過程を通じて起こるとされている（Burns, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1995）。よって、サーバント・リーダーシップの形成という組織現象に接近するためには、リーダー・フォロワー間の相互影響関係に眼を向け、フォロワーからの影響に対するリーダーの主体的受容を分析する必要があるのである。しかし従来の研究は、フォロワーの主体的受容には目を向ける一方で、リーダーはフォロワーからの影響をどのように受け止めるのかという、相互影響関係におけるリーダーの主体的受容についてはほとんど注目していない。このため従来の研究は、サーバント・リーダーシップの形成におけるフォロワーの学習や変化については知見を持つ一方で（Liden et al., 2014; Chen et al., 2015; Yoshida et al., 2014）、リーダー自身はフォロワーからどのような影響を受け、どのようにサーバント・リーダーシップの信念や行動パターンを学習し、自身を変化させていくのか、という問題には取り組めていないのである。

こうした問題が重要であるのは、例えサーバント・リーダーシップを行うことが組織や職場、フォロワーに利するとしても、ビジネス企業における組織や職場のリーダーがサーバント・リーダーシップを身につけ維持するのは、決して容易なことではないと思われるからである。リーダーは不確実性が渦巻く経営環境の中で、組織や職場の利益、目標達成、競争下での生き残りに責任を負い、なおかつそうした責任はフォロワーの働きぶりを通じて間接的に成し遂げなければならない。あるいは、能力や意欲、リーダーに対する信頼感の乏しい部下と向き合わなければならない。またリーダー自身も組織の構成員である以上、組織の管理階層構造（management hierarchy）とそれに付随する権限関係（authority relationship）の中で（Simon, 1945, 1977; Simon et al, 1954; March & Simon, 1993）、自分の上司から働きぶりを管理され、かつ自身も部下の働きぶりを評価し、達成目標を示し、資源の割り振りを行わなければならない。このような状況下にあるリーダーは、しばしば自身の責任に対する不安に襲われ、計画や監視統制などの手法による職場やフォロワーのコントロールに走り（Jackall, 1988; Hirschhorn, 1995; 金井, 2000）、フォロワーに対して過剰にリーダーシップを発揮しようとしてしまう（Hill & Lineback, 2011）。あるいは上司と部下の間で板挟みになることや、リーダー自

身が過剰な負担からストレスや燃え尽き症候群に陥ってしまうこともある (Bakker & Demerouti, 2006; Pannaccio et al., 2015; Sendjaya, 2015; Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004)。組織, 中でも日々の競争下で生き残りを図らなければならない企業組織の中でサーバント・リーダーシップを身につけるといことは, こうした様々な制約や困難と向き合うということでもあるはずである。より研究のリアリティを高め, サーバント・リーダーシップの学術的・社会的意義を示すためには, 単にサーバント・リーダーシップの行動パターンやポジティブな影響結果を示すだけでなく, 企業という文脈の中で, どうすればリーダーはサーバント・リーダーシップを学び, 身につけ, かつ維持できるのか, という問題に焦点を向ける必要があるだろう。

引用文献

- 池田浩 (2017) 「サーバント・リーダーシップ」(坂田桐子編『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパスpekティブII』ナカニシヤ出版, 2017年), 109-124頁。
- 石川淳 (2009) 「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』第43巻第2号, 97-112頁。
- 小野善生 (2011) 「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』第56巻第3号, 41-53頁。
- 小野善生 (2014) 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学商学論集』第58巻第4号, 53-87頁。
- 金井壽宏 (1989) 「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報』第35巻, 143-276頁。
- 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 (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。
- 金井壽宏 (2008) 「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, より心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), 551-571頁。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- 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 (1994) 『日本の生産システムと企業社会』北海道大学出版会。
- 沼上幹・加藤俊彦・田中一弘・島本実・軽部大 (2007) 『組織の〈重さ〉: 日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。
- 淵上克義 (2009) 「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』第43巻第2号, 4-15頁。
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- 松山一紀 (2018) 『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。
- マックス・ウェーバー (2012) (濱嶋朗訳) 『権力と支配』講談社学術文庫。
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。
- 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.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment : The emperor's new clothes." *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.
- Argyris, C. (2012). *Organizational Traps*. Oxford University Press.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership." *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). "Leadership : Current theories, research, and future directions." *Annual Review of Psychology*, 60, 315-338.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model : State of the art." *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). "Job demands-resources theory." In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Vol. Eds.), *Wellbeing. Vol.3. Wellbeing* (pp.1-28). John Wiley & Sons.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis : A Method for the Study of Small Group*. Addison-Wesley.
- 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.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership," *Group & Organization Management*, 31, 300-326.
- 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, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 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.
- Currall, S. C. & Epstein, M. J. (2003). "The fragility of organizational trust : lessons from the rise and fall of Enron." *Organizational Dynamics*, 32, 193-206.
- Damnhäuser, Z., & Boshoff, A. B. (2007). "Structural equivalence of the Barbuto and Wheeler (2006) servant leadership questionnaire on north American and south African samples." *International Journal of Leadership Studies*, 2, 148-168.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management," *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006). "The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes : A meta-analysis." *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.

- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2005). "Development of the servant leadership assessment instrument." *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 455-459.
- 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.
- Dirks, K. T. (1999). "The Effects of interpersonal trust on work group performance." *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice." *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns." *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons.
- Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior." *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- 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.
- Einarsen, S. (1999). "The nature and causes of bullying at work." *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- 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.
- Ferch, S. (2005). "Servant Leadership, forgiveness, and social justice." *International Journal of Servant-Leadership*, 1, 97-113.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). "Relationship at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships." *Journal of Management*, 35, 1379-1403.
- 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.
- Freishman, E. A., Harris, E. F. & Brutt, H. E. (1955). "Leadership and supervision in industry: An evaluation of a supervisory training program." Ohio State University Bureau of Educational Research Monograph No 33.
- Freishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). "Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover." *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Freize, I. H., & Bonova, B. S. (2001). "Power motivation and motivation to help others." In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The Use and Abuse of Power: Multiple Perspectives on the Causes of Corruption*: 75-89. Psychology Press.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Harvard Business School Publications.
- 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.

- George, J. M. (2000). "Emotion and leadership : The role of emotion intelligence." *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-analytic review of leader-member exchange theory : Correlates and construct issues." *Journal of Applied psychology*, 82, 827-844.
- 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.
- Graham, J. W. (1991). "Servant-leadership in organization : Inspiration and moral." *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Grisaffe, 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 Selling and Sales management*, 36, 40-58.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Halpin, A. W. (1955). "The leadership ideology of aircraft commanders." *Journal Applied Psychology*, 39, 82-84.
- 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs.
- Hill, L. A., & Lineback, K. (2011). *Being the Boss*. Harvard Business Press.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). "Developing leaders for sustainable business." *Corporate Governance*, 9, 7-20.
- Hirschhorn, L. (1995). *The Workplace Within : Psychodynamics of Organizational Life*. The MIT Press.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior : Its elementary forms*. Harcourt Brace Jovanovich.
- 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.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). "Leader-Member exchange and citizenship behaviors : A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- 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.
- Jin, K. G., & Drozdenko, R. G. (2009). "Relationship among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance outcomes : An empirical study of information

- technology professionals." *Journal of Business Ethics*, 92, 341-359.
- 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.
- 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.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). "Substitutes for leadership : Their meaning and measurement." *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 (3), 375-403.
- 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.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization : Development of the organizational leadership assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02) : 308 A (UMI No.9921922).
- Lewin, K., & Lippett, P. (1938). "An experimental approach to the study of democracy and autocracy : A preliminary note." *Sociometry*, 1, 292-300.
- 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 multi-dimensional 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.
- 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.
- MacKenzie, S. B. (2003). "The dangers of poor construct conceptualization." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 323-326.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). "Leading Workers to Lead Themselves : The External Leadership of Self-managing Teams." *Administrative Science Quarterly*, 32, 106- 128.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*, 2nd edition. John Wiley & Sons.
- 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.
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. (2000). "What we Know (and need to know) about assessing forgiveness constructs." In E. McCullough, K. I. Pargament & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness : Theory, Research, and Practice* : 65-88. Guilford.
- McGee-Cooper, A., & Looper, G. (2001). *The Essentials of Servant Leadership : Principles in Practice*. Pegasus Communication.
- 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.
- 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.
- 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., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2017). "Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises." *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- 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.
- Ng, K.-Y., Koh, C., S.-K., & Goh, H.-C. (2008). "The heart of servant leader : Leader's motivation-to-serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior." In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Knowledge-driven Corporation-complex Creative Destruction* : 125-144. Information Age.
- O'Reilly, C. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value*. Harvard University Press.
- 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.
- Patterson, C. L., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues : A handbook and Classification*. Oxford University Press.
- 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.
- 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.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. and Densten, I. L. (2002). "Work alienation and organizational leadership." *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- 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. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. John Wiley & Sons.
- 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.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*. Peterson.
- Shenhar, A. J. (2001). "One size does not fit all projects : exploring classical contingency domains." *Management Science*, 47(3), 394-414.
- 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.
- Simon, H. A., Kozmetsky, G., Guetskow, H., & Tyndall, G. (1954). *Centralization VS. decentralization in organizing the controller's department*. University of Michigan.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). "Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility." *Journal of Management Studies*, 43, 1703-1725.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). "Inspired to perform : A multi-level investigation of antecedents and consequences of thriving at work." *Journal of Organizational Behavior*, 39, 249-261.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. (2006). "Individual differences in servant leadership : The roles of values and personality." *Leadership and organization Development Journal*, 27, 700-716.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). *Best Practice in Servant Leadership*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- 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.
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). "An identification perspective of servant leadership's effects." *Journal of Managerial Psychology*, 31, 898-913.