

サーバント・リーダーシップは持続 できない？

——SLの実践におけるリーダーの自己養生的アプローチに
ついての探索的研究

鈴木 智気

(金沢大学専任講師)

本論文の目的は、サーバント・リーダーシップ (SL) を志向するリーダーは SL による自身の消耗にどのように対応するのか、という問題の検討を通じて、SL の持続性を高めるためにリーダーが個人レベルで活用可能なマネジメント戦術を提示することにある。SL はフォロワーや組織に対する幅広い貢献を期待できる一方、SL の行為主体であるリーダー自身を疲弊させるというリスクが潜在する。先行研究は、SL がリーダー自身に及ぼす心理的影響と境界条件については論じているが、リーダーが SL を持続させるために個人レベルで活用できる実用的知識の提示は十分ではない。本論文は、実際の組織で SL を実践してきたリーダー 19 名を対象とした質的調査を通じて、SL に従事するリーダーたちが、自身の負担を緩和し活力を高めるための自己養生的なアプローチを行っていることを主張する。本研究の内容は、リーダーが SL を持続させるためにはフォロワーのニーズや成長を志向したアプローチだけでなく、SL に従事する自分を守るための知識と行動を持ち、両者を相補的に実践する必要があるという示唆を提示する。

目次

- I はじめに
- II 理論的背景
- III 研究方法
- IV ファインディング
- V 示唆と結論

I はじめに

職場を活性化し組織に利益をもたらしたいなら、管理職は過度な成果志向を戒め、従業員 1 人ひとりが力を発揮できるよう支援する役割を担わなくてはならない——経営学者やコンサルタントによる一般向けの著述、あるいはビジネス記事の中で、こうした意見が見られるようになって久しい。実際に、管理職による業績指標の過度な強調や視野狭窄な利益志向が、かえって従業員の望ま

しい行動・態度を脅かすことは、研究と実務の両面で頻繁に報告されている (e.g., Farasat and Azam 2022; Mesdaghinia, Rawat and Nadavulakere 2019; Quade, McLarty and Bonner 2020)。他方で、人のマネジメントに関する知見は、管理職による人間的な思いやりや敬意、仕事の成功を助ける行動が、従業員のエンゲージメントやチームワーク、仕事パフォーマンスの高さに結びつくことを明確に示している (e.g., Amabile and Cramer 2011; Edmondson 2012)。このことは、職場の秩序や業績、利益ばかりを志向するのではない、従業員 1 人ひとりに重きを置いた管理職の行動が、結果として組織により幅広い貢献をもたらす可能性を示唆する (O'Reilly and Pfeffer 2000)。

このような、組織／職場の管理に責任を負う立場の個人が、従業員 1 人ひとりを尊重し、支援する役割を担うアプローチを、リーダーシップ研究

の世界では、「サーバント・リーダーシップ (servant leadership: SL)」と呼ぶ (Liden et al. 2008; Sendjaya, Sarros and Santora 2008; Eva et al. 2019; Greenleaf 1977)。SL を志向するリーダーは、フォロワーのニーズや利益を尊重し、彼ら・彼女らが自律感や成長感を持って仕事に取り組めるようサポートを尽くし、個々がステークホルダーのために自分の強みや潜在能力を発揮できるようになることを目指して行動する (Eva et al. 2019; Liden et al. 2014a; van Dierendonck 2011)。先行研究は、SL がフォロワーの組織市民行動や顧客志向の高さ、リーダーに対する信頼感の高さ、チームの心理的安全性の高さ、さらには顧客満足や部署業績の改善と結びつくことを実証する (Eva et al. 2019; Liden et al. 2008; Liden et al. 2014b; Stone, Russell and Patterson 2004; van Dierendonck 2011; Wu et al. 2021; Peterson, Galvin and Lange 2012; Neubert, Hunter and Tolentino 2016)。こうしたところから SL は、数あるリーダーシップ概念の中でも、従業員、チーム、組織の活性化に確かな効果を期待できる有望なリーダー・アプローチとして注目されている (Hoch et al. 2018; Zhu et al. 2019)。

さて、このように人と組織の活性化に優れた効果を期待できる SL だが、留意するべき実践上の問題がある。SL に従事する管理職は、組織の成果や計画に対する責任を担う中で、従業員のニーズや成長に力を尽くそうとする。これは、職務記述書的な管理職の役割をはるかに超えた、負担の大きい仕事になると言って良い。SL に従事する管理職は、従業員のニーズ充足に力を注ぐあまり、自分の個人的目標やワークライフバランスを犠牲にしてしまうかもしれない (Liao et al. 2021)。あるいは、従業員のニーズや成長と対立する優先事項 (例えば、仕事を通じた部下の経験・学習への配慮 vs 短期的なノルマの達成) との間で、葛藤や軋轢に遭遇するかもしれない (Li et al. 2023)。こうした自己犠牲や葛藤は、SL に従事するリーダーの心身を消耗させ、SL の持続を困難にする——SL をやめ、普通の管理職になってしまう——リスクを孕んでいる (Panaccio et al. 2015; Barling and Cloutier 2017; Lin, Scott and Matta 2019; Boekhorst et al. 2021; McClean et al. 2019)。ここからは、次

のような素朴な疑問が浮かび上がる。リーダーが SL という「建設的だが、リーダーにとって負担の大きいアプローチ」(Li et al. 2023: 660) を持続させるには、どうすれば良いだろうか？

この問題に取り組むために、本稿は、実際の組織・職場で SL に従事してきた管理職 19 名を対象とした質的調査を通じて、SL の負担を緩和し、持続性を高めるためにリーダーが個人レベルで活用できるマネジメント戦術を提示することを目指す。SL にリーダーを消耗させる側面がある以上、リーダーが SL を持続させるには、その消耗を防ぐ何らかの手立てが必要になるはずである。現実の組織で SL に持続的に従事しているリーダーたちは、自身の消耗を回避するための何らかの策を講じ、SL という負担の大きいアプローチをうまく「養生」しているのではないだろうか。実際、関連する研究は、価値観や理想を追求するリーダーや管理職が、個人レベルの対処ないしは戦術を用いることで、自身と自身の理想を緊張や軋轢、葛藤から効果的に守っていることを指摘している (e.g., Meyerson 2008; Kreiner, Hollensbe and Sheep 2009; Putnam, Fairhurst and Banghart 2016)。この点、既存の SL 研究は、リーダーの消耗を防ぐための人事施策や支援策については、優れた実証的知見を提示している。しかし、SL の持続性を高めるためにリーダー自身は何をし、また何ができるかという、SL を実践するリーダー個人が「実用的に活用できる知識 (actionable knowledge)」については、管見の限り、ほとんど提示できていない。本稿は、リーダーたちのリアルな経験から、SL に従事するリーダーたちが、自身の負担を緩和し、活力を高めるための自己養生的なアプローチを日常的に実践することで、フォロワーへの支援・尊重を志向したアプローチを維持していることを主張する。

II 理論的背景

1 SL における行為者の問題

SL とは、フォロワーへの尊重と支援を通じて個々の発達と潜在能力の発揮を導こうとする、

フォロワー志向的なリーダー・アプローチを指す (Greenleaf 1977)。SL を志向するリーダーは、組織に責任を負う立場にありながらも、(1) フォロワーのニーズと利益の尊重をリーダーとしての優先的な役割とする信念を持ち、(2) 1 人ひとりとの相互作用を通じてフォロワーの自律や成長、成功を支援し、(3) フォロワーが自らの強みや能力を伸ばし、組織やステークホルダーに貢献できるよう影響力を発揮しようと行動する (Eva et al. 2019 ; Greenleaf 1977 ; Liden et al. 2008 ; Liden et al. 2014b ; Sendjaya, Sarros and Santora 2008 ; Barbuto and Wheeler 2006)。

伝統的なリーダーシップ研究と同じく、SL 研究者たちは、SL がフォロワーやチーム、組織に対して持つ有効性の解明に力を注いできた。実際に先行研究では、フォロワーのエンゲージメント (van Dierendonck et al. 2014)、職務満足 (Mayer, Bardes and Piccolo 2008)、ウェルビーイング (Gotsis and Grimani 2016)、自己効力感 (Kuonath et al. 2021)、ポジティブな知識隠蔽行動 (Usman et al. 2024)、組織市民行動 (Liden et al. 2008 ; Zhao, Liu and Gao 2016 ; Chen, Zhu and Zhou 2015)、創造性 (Yoshida et al. 2014)、顧客への援助行動 (Neubert, Hunter and Tolentino 2016)、社会的責任の遵守など (Grisaffe, VanMeter and Chonko 2016)、SL がフォロワーの望ましい行動や態度、関係、思考、感情を強化し、ひいては組織パフォーマンスの改善に結びつくことを実証してきた (Wu et al. 2021 ; Peterson, Galvin and Lange 2012 ; Neubert, Hunter and Tolentino 2016 ; Liden et al. 2014b)。メタ分析の結果でも、SL は他の価値志向リーダーシップ (変革型リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ、倫理的リーダーシップ) と比較して、フォロワーを優先するという概念的な独自性と、パフォーマンス結果に対する追加の予測力を有することが明らかとなっており、他の価値志向リーダーシップよりも「単独のリーダーシップとしてより有望」と結論づけられている (Hoch et al. 2018 : 502)。

このような知見を踏まえた上で、より近年の SL 研究者たちの関心を集めているのが、SL の持続可能性という問題である。SL を志向するリー

ダーは、フォロワーのために力を尽くすのが自分の役割という信念・役割認識のもと、フォロワー 1 人ひとりの価値意識や目指すキャリア、抱える事情と向き合い、彼ら・彼女らが問題を乗り越え成功できるよう自分の能力や知識、権限を活用して手助けし、フォロワー自身が他者のために力を発揮できるよう後押しする (Liden et al. 2014a)。このようなリーダーのフォロワー志向的な役割は、リーダー・フォロワー間のポジティブな交換・学習関係を促し、フォロワーの能力発揮に結びつく (e.g. Newman et al. 2017 ; Schaubroeck, Lam and Peng 2011 ; Hunter et al. 2013 ; Liden et al. 2014b)。しかし、このようなフォロワーを中心に置いたアプローチは、フォロワー、ひいては組織に優れた貢献をもたらす一方、他方では、その担い手であるリーダー自身に過大な負担や自己犠牲を要請する可能性がある (Panaccio et al. 2015 ; Liden et al. 2014a ; Barling and Cloutier 2017 ; Lin, Scott and Matta 2019 ; Boekhorst et al. 2021 ; McClean et al. 2019 ; Qin et al. 2018 ; Johnson, Lanaj and Barnes 2014 ; Zhou, Liu and Xin 2020)。「受け手 (recipients)」にとって優れた利益が期待できても、「行為者 (actors)」であるリーダー自身の負担や犠牲が大きければ、リーダーが SL に持続的に従事することは難しい。こうしたところから、今日、第一線の SL 研究者たちは、SL というアプローチは行為者であるリーダー自身にどのような影響を及ぼすのか、どうすれば SL の持続性を高めることができるのか、という問題の解明に取り組むようになっている。

2 SL によるリーダー自身の消耗と賦活

第一に、研究者たちは、SL にはリーダーの精神的・感情的なエネルギーを消費させ、SL への持続的な従事を困難にさせる、「消耗効果 (draining/depletion effect)」という側面のあることを実証している。例えば、Liao et al. (2021) は、リーダーによる SL の動態的な変化に注目し、自身の私利私欲や衝動を抑えてフォロワーを優先する SL への従事が、リーダーの個人リソースを消費・枯渇させ精神的な消耗を生み出すことで、フォロワーに対する消極的・放任的な行動へ

の移行=SLからの離脱を引き起こすことを実証している。別の研究は、リーダーの役割葛藤を通じた消耗を指摘する。SLに従事するリーダーは、フォロワーのニーズや利益を優先する役割と、他の利害関係者に対する責任や役割期待との間での対立や軋轢に遭遇し、ストレスや緊張を経験する可能性がある(Katz and Kahn 1978)。この点、Li et al. (2023) は、リーダーがSLと他の優先事項との間で役割葛藤を経験すると、心理的緊張が強まり、リーダーとしての職務遂行能力も低下することを実証している。また、Babalola et al. (2023) は、役割葛藤の経験が、SLを自身の優先的な役割と捉えるリーダーの認識(SL role conceptualization)を低下させることで、SLへの従事を阻害することを明らかにしている。さらに、一部の研究は、SLが意図せぬネガティブな影響をフォロワーに及ぼし、リーダーの消耗を強化するという可能性を示している(Liu 2019; Peng, Gao and Wang 2023; Si et al. 2023; Uymaz and Arslan 2022)。例えば、リーダー・フォロワー間の社会的構築プロセスに注目したZheng, Zhou and Wu (2024) は、SLによってフォロワーやチームのリーダーへの依存(parasitism)が生じると、リーダーの感情的消耗が強まるという示唆を得ている。

第二に、このような消耗効果に対する指摘の一方で、研究者たちは、フォロワーに奉仕し、ポジティブな影響を及ぼすSLには、リーダー自身に心理的活力を賦与し、消耗効果を緩和・相殺する「賦活効果(energizing effect)」のあることを実証している。例えば、上に紹介したLiao et al. (2021) は、SLへの従事にはリーダーの個人リソース(自己効力感、自己肯定感、誇らしさなど)を補充する側面があり、このような個人リソースの補充には、SLの持続可能性を高める効果があるという示唆を得ている。また、Li et al. (2023) は、SLには役割葛藤によってリーダーを消耗させる経路がある一方で、リーダー自身の「良いことをして、良い気分になる」という心理的充実感を生み出す効果があり、このような心理的充実感が高い場合には、役割葛藤による心理的緊張が抑えられることを実証している。さらに、Zheng, Zhou and Wu (2024) の研究は、リーダー・フォロワー間

に依存的関係が構築された場合にはリーダーの感情的消耗が強まる一方、SLによってリーダーとチームの間にポジティブな交換関係(リーダーがフォロワーを支援する一方、フォロワーもチームに積極的に関与し、イニシアチブを発揮する)が構築される場合には、リーダーの感情的消耗が低下することを明らかにしている。

第三に、研究者たちは、こうした消耗効果と賦活効果は相互否定的な諸刃の関係(消耗効果は賦活効果を低下させ、賦活効果は消耗効果を低下させる)にあり、この相互否定的な関係は、境界条件による影響を受けて変化することを実証している。例えば、上掲のLiao et al. (2021) は、個人間の境界条件に注目し、リーダーの他者の立場や考え、価値観に共感する能力(perspective taking)が低い場合には消耗効果が強まるが、共感能力が高い場合には消耗効果は起こらず、むしろリーダー自身の賦活効果が現れることを明らかにしている。またLi et al. (2023) は、境界条件としてのリーダーと直属上司との関係の質(leader-leader exchange: LLX)に注目し、上司との関係の質が低い場合、リーダーの役割葛藤が強まることで心理的緊張を引き起こすが、上司との関係の質が高い場合には、心理的充実感の効果がより高まり、役割葛藤による緊張が抑えられ、リーダーの職務遂行能力も高まることを実証している。

以上の研究知見は、理論的にも実務的にも重要な示唆をもたらしている。一般的なリーダーシップ研究は、リーダーに倫理性や向社会性を要求するアプローチには、フォロワーや組織に利益をもたらす一方で、リーダー自身を疲弊させるリスクがあるという見解を持っている(Barling and Cloutier 2017; Lin, Scott and Matta 2019; Boekhorst et al. 2021; McClean et al. 2019; Qin et al. 2018; Johnson, Lanaj and Barnes 2014)。しかし、SLの先行研究は、SLというフォロワー志向的なアプローチがリーダーにとって消耗的な効果ばかりとは限らず、むしろリーダー自身に個人的利益をもたらすことで消耗を防ぎ、持続性を改善する効果を持つという示唆を与える。

以上の先行研究の知見を踏まえた上で、本稿が目指すのは、SLによる自身の消耗に対して、

リーダーはどのように対応しているのか、という問題である。先行研究は、SLによるリーダーへの心理的影響は絶対的なものではなく、リーダーの能力・経験値、上司との関係、フォロワーとの関係などに応じて変化する、社会構築的な現象であることを示している。社会構築的であるということは、SLがリーダーにとって消耗的になるか賦活的になるかは必ずしも状況依存的なものではなく、むしろ、リーダー自身のSL実践の仕方や受け止め方、他者との相互作用の仕方によって自身への影響を主体的にコントロールできる余地があるということである。しかし、上掲の先行研究の多くは、経営システムや人事施策といったリーダー個人には変更の難しい解決策を提唱する傾向にあり、SLを持続させるためにリーダー個人には何ができるか、という問題にはほとんど注目していない。かくて本稿では、実際の組織・職場でSLに従事するリーダー個人に焦点を当てた分析を通じて、SLによる消耗に対する個人レベルの対処アプローチについて検討を進める。

Ⅲ 研究方法

本研究では、SLによる消耗へのリーダーの対応を説明する方法として、質的調査を採用する。SLによる消耗に対するリーダー個人の対応は、先行研究ではほぼ未解明の問題であり、SLアプローチに関する従来の概念 (concepts) や構成要素 (constructs) では説明困難と考えられる。よって本稿では、質的・帰納的方法を用い、消耗効果への対応行動に光を当てられる新たな概念の提示を試みる。本稿では、Gioia, Corley and Hamilton (2013) による、当事者は自分たちの思考や意図、行動を説明できる豊富な知識を持った主体 (knowledgeable agents) であるという前提に立ち、リーダー個人の経験、行為、解釈、意図を前面に出した分析によって、リーダーの行動を説明する概念の帰納的導出を目指す。

本調査では、実際にSL志向を持ってリーダーの役割に従事する個人の協力が必須となる。そこでデータ収集にあたっては、SLをテーマとした研修・勉強会の主催者から協力を得るとともに、

SLのエピソードを持つ個人への直接依頼、及び機縁法による依頼を行った。31名に聞き取りを行った上で、Eva et al. (2019) によるSL定義の三要素 ((1) フォロワー尊重に対する信念・役割認識, (2) 相互作用を通じた支援, (3) フォロワーの他者志向に対するリード) に基づき、役割認識やエピソードがSLに該当しないと判断された個人は除外した。また、SLに持続的に従事していることが重要な前提となることから、SLの経験が1年未満の個人を分析から除外した。最終的に、IT、メーカー、小売、NPO、医療法人等に属する社長、部長、課長、係長等の19名 (男13、女6) が調査対象者となった。

データ収集では、Gioia, Corley and Hamilton (2013) に基づき、半構造化インタビューを採用し、当事者の回顧的／リアルタイムでの情報を重視した。実際のインタビューでは、職場から離れた環境 (隔離された会議室、自宅からのビデオ通話など) を用意し、かつ中立的な内容の質問となるよう留意した。これは、「社会的望ましさのバイアス」を回避するためである。聞き取りでは、大きく、①フォロワーに対する尊重や支援への考え方、具体的な取り組み・経験とその意図、②フォロワーへの尊重や支援に関連して困難に遭遇した経験、③困難に対する解釈と対処策、意図、という3つのポイントについて質問した。総聞き取り時間は約45時間 (1人当たり90~180分)、録音・録画データから書き起こされたトランスクリプトはA4で594頁となった。また、一部のリーダーに対しては直属部下への補完的な聞き取りを行うとともに、メールによる質問への回答、提供された内部資料、所属組織のWebサイトなども参考データとして利用した。

質的データの分析ではNvivo14を使用した。まず、トランスクリプトへの一次分析 (open coding) を行い、カテゴリーを導出してから二次分析 (axial coding) を実施し、改めてカテゴリーの分類・整理を行った。導出した概念は先行研究および関連する理論と結びつけた演繹的検討を行い、さらに理論的サンプリングにより5名の追加調査を実施した。以上の分析作業を経て、質的エビデンスに基づくデータ構造を作成した (表を参照)。

表 SLの自己養生的アプローチ

発言の例	一次コンセプト	二次テーマ	次元
<p>「非常に人間関係というか、信頼性、信頼感が高まりますね」([3] 課長)</p> <p>「離職率が非常に低いわけですよ (略) win-win な状態になってるなっていうのはいつも感じていて」([13] 係長)</p> <p>「僕が考えもしなかったような施策とか、えっと、こういった課題があるから、こういったことで解決したいっていうのを、僕にどんどん提案をしてくるようになる」([5] 役員)</p> <p>「1人ひとりに無形資源というか、その、利益の元となる力っていうのが蓄積されていってる」([11] 社長)</p> <p>「有力な武器があるような感じなんだと思うんですよね (略) 個人を活かすような感じのことは、やっぱりあのできるんだって」([10] 課長)。</p> <p>「気持ちいい。楽しいですよ (略) 働いている人たちがみんな、へこたれた変な顔はせずに楽しそうにやってるのを見るとね、やりがいには出ますよね。すごいね」([3] 課長)</p> <p>「すごくうまくいったんです (略) すごく楽しく仕事ができたんですね。まあ、僕も楽しかったし、現場の人も喜んでくれて (略) すごい嬉しくなっちゃって」([14] チームリーダー)</p> <p>「管理者としてもうすごく管理して楽しいわけですよ。あの、成長が感じられるので」([13] 係長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーとの信頼感の高まりを実感できる ・フォロワーと自分がwin-winになる ・フォロワー尊重がパフォーマンスの改善に役立つ ・フォロワーの反応からやりがいや楽しさ、嬉しさを得られる ・フォロワーの成長が感じられる 	<p>フォロワー尊重によるパフォーマンスの改善</p> <p>SLを通じた心理的充実感</p>	<p>SLによるリーダー自身の賦活効果</p>
<p>「上司を慕ってうまくこう足りないところ、痒いところに自分がちやんと入れるような人間になれるかっていう」([3] 課長)</p> <p>「相手(上司)の大事にすることをまず大事にすればいいなっていう」([4] スーパーバイザー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上司を慕い役に立つ ・上司が大事にすることを大事にする 	<p>関係づくりにおける上司尊重</p>	<p>対上司関係のマネジメント</p>
<p>「どうしてもやっぱ結果出してなかったら何言うてもどうしてもね、あの、どうしても何してもダメだと思うんで」([4] スーパーバイザー)</p> <p>「仕事のアウトプットないと関係はできないので、はい、そこがいちばんポイントだと思いますね (略) やっぱ仕事の関係なくしてもう信頼は深まらないと思うんで、大いにあると思いますね」([3] 課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・結果を出さないと上司からの信頼は得られない 	<p>結果で信頼を得る</p>	
<p>「上手に流すって大事なんですよ」([3] 課長)</p> <p>「リスクヘッジじゃないですけど、僕は普段いろいろやってるから、まあこうここができてなくてもしゃあねえよなと思ってもらえるかどうかというか」([4] スーパーバイザー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上司からの要請を上手に流す ・リスクヘッジする 	<p>受け流す</p>	
<p>「怒っちゃダメですね、何にしても、怒って感情的に言ってもダメですよ。あの、これできたらもっと良くなるのになんて感じていかないとね、そう言ったとき見たいねー!とかね」([3] 課長)</p> <p>「モラル的な部分っていうので、間違ったこと、方向に行った場合においては、やっぱしっかり怒ったりもします」([5] 役員)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に対する厳しさを持つ ・逸脱や怠慢に立ち向かう ・怒る、責めることをしない 	<p>厳しさとの両立</p>	<p>厳しさとの両立</p>
<p>「俺を助けてくれてよく言ってます。僕はやっぱ本当完璧な人間ではないので」([5] 役員)</p> <p>「オープンですよ。めっちゃ言いますよ (略) かなり共有してますね。ためないです」([3] 課長)</p> <p>「何回か助けてってやってみんですけど、そしたら結構なんかそれで成長する子たちが何人かいて (略) そういうことってやっぱり大事なんだって」([7] 室長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーに助けを求める ・自分の状況をオープンにする ・助けを求めることで成長を促す 	<p>フォロワーに頼る</p>	<p>他者に助けを求める</p>
<p>「僕はなんか三角形みたいなのを、その組織の中に作るのがすごい大事だと思ってて (略) 上長の縦のラインがあるとしたら、そこから斜めに、えっと人間関係とか、まあ、ほかのことも相談できる人がいるかっていう」([7] 室長)</p> <p>「〇〇(メンター)も冷静に私の意見を聞いて (略) 冷静になって教えてくれるので、そういうところで自分をコントロールしてたかなと思いますね」([13] 係長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の中に直属上司とは別に相談できる相手を持つ ・相談することで自分の葛藤をコントロールする 	<p>メンターを持つ</p>	
<p>「やっぱり部下がその、私の代替ができるように」([12] 部長)</p> <p>「なるべく僕が何かなった時に僕の代わりができる人ってね、やっぱ作っとかないと」([5] 役員)</p> <p>「成長できるように育てておくと、自分が楽になるかっていうのはなんか実感して得ましたかね」([13] 係長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の代替ができる人材を育てる ・人を育てて、自分の仕事を楽にする 	<p>自分の代わりを育てる</p>	

注：引用には聞き取り順に [] で数字を付すとともに、組織内における役職または役割を記載した。

出所：筆者作成

IV ファインディング

分析から発見されたのは、SLへの従事を維持してきたリーダーたちが、SLというアプローチの負担の大きさに飲み込まれないよう、自身の消耗を防ぐ個人レベルの工夫・戦術を駆使していたということである。このような個人レベルでのアプローチを、本稿では便宜的に、「SLの自己養生的アプローチ」と呼ぶ。この自己養生的なアプローチには大きく、①SLによるリーダー自身の賦活効果、②対上司関係のマネジメント、③厳しさとの両立、④他者に助けを求める、の4つがある。このうち、①SLによるリーダー自身の賦活効果については、先行研究でも指摘されている。これに対して、②対上司関係のマネジメント、③厳しさとの両立、④他者に助けを求める、の3つは、従来のSL研究では指摘されていない行動パターンであり、SLに従事するリーダーの新たな側面を照射している。以下、それぞれの内容を敷衍していこう。

1 SLを通じたリーダー自身の賦活効果

SLの自己養生的アプローチの1つ目は、「SLを通じたリーダー自身の賦活効果」である。SLへの従事にリーダーを賦活する側面があることは、先行研究でも指摘されている知見である。こうした知見を裏打ちするように、リーダーたちは、部下の悩みや意見に耳を傾ける、仕事の進捗を手助けする、自律性に配慮するといったSLアプローチの日常的な積み重ねを通じて、「仕事がやりやすくなる」〔4〕スーパーバイザー）、部下との「人間関係というか、信頼性、信頼感が高まりますね」〔3〕課長）、「win-winな状態になってるなって」〔13〕係長）など、フォロワーのために力を尽くすことが自分にとっても良いことをもたらすという経験・実感を得ていた。

このような、SLを通じてリーダー自身に享受されるベネフィットとして、調査対象のリーダーたちが頻繁に言及したのが、「すごくこう楽しく仕事ができたんですね（略）現場の人も喜んでくれて」〔14〕チームリーダー）、「どんどん成長し

ていく過程が見られるからですね、管理者としてもうすっごく管理してて楽しいわけですよ。あの、成長が感じられるので」〔13〕係長）など、フォロワーの前向きな反応や成長を通じて、自分自身の楽しさややりがい、嬉しさなどの心理的充実感を得られる、というものである。例えば、ある課長級マネージャーとしてSLアプローチを実践してきた調査対象者は、この点について次のように語った（丸括弧内は筆者による）。

「困ったらすぐ助けるっていうような、そういうカルチャー（略）人間尊重でね、やっぱり（部下が）やりがい持ってできるように（略）やってて気持ちいい、楽しいですよ（略）働いている人たちがみんな、へこたれた変な顔はせずに楽しそうにやっているのを見るとね、やりがいは出ますよね、すごいね」〔3〕課長）

このようなリーダー個人の心理的充実感と並んで、リーダーたちは、SLアプローチへの従事によってフォロワーに前向きな変化が起ることによって、「離職率が非常に低いわけですよ」〔13〕係長）、「経験値が生産性に直結するんですよ（略）1人ひとりに無形資源というか、その、利益の元となる力っていうのが蓄積されていってる」〔11〕社長）、「僕が考えもしなかったような施策とか、えっと、こういった課題があるから、こういったことで解決したいっていうのを、僕にどんどん提案をしてくるようになる」〔5〕役員）など、ただフォロワーに利益をもたらすだけでなく、組織成果にも貢献する、「有力な武器があるような感じ（略）個人を活かすような感じのことは、やっぱりあのできるんだ」〔10〕課長）という経験・実感を得ていた。

この「SLを通じたリーダー自身の賦活効果」の重要な点は、SLアプローチに基づく行動とそのプロセス及び結果が、リーダーにとってのベネフィットとなる、見方を変えて言えば、SLアプローチ自体がリーダーを賦活する自己養生的アプローチの1つになっていると考えられることである。

2 対上司関係のマネジメント

自己養生的アプローチの2つ目は、対上司関係のマネジメントである。先行研究は、直属上司との関係の質が、SLによるリーダーの賦活と消耗に影響する重要な境界条件であることは指摘している。しかし、SLを志向するリーダーが、重要な境界条件である上司との関係にどのように対応しているのかについては、SLの先行研究ではほとんど検討されていない。ここでの1つの発見は、SLに従事するリーダーの多くは、直属上司の管理スタイルや優先事項とSLとの間の不一致、それによる心理的緊張に頻繁に遭遇する一方、SLを守るためには上司との関係をマネジメントしなければならないと考え、そのための戦術を能動的に駆使していた、ということである。

SLに従事するリーダーたちは直属上司との関係を難しい課題と捉えており、上司が「スタッフのマイナス面を指摘する(略)人を否定する」([13] 係長), 「フォロワー尊重を「毛嫌い(略)理解できないみたいなの」([9] 部長), 従業員よりも「金の方に比重が大きくなっちゃってる」([8] 店長), 「KPIの確認しかしない」([4] スーパーバイザー) など、上司の管理スタイルと自身のフォロワー志向との間の不一致による緊張への言及が頻繁に見られた。例えば以下は、ある国内大手メーカーのゼネラル・マネジャーという立場でSLを実践していた人物に関する、その部下による述懐である。

「なんでも任すし、すごく優しい、良いところを評価してくれて、大きい仕事を全部任せてくれた。普通はああだこうだと口出しされるところを、何億という金を任せて、お前が良いと思ったらやれ、でも迷ったら相談しろ、ときどき報告してくれ、困ったら助ける、というのが方針。あのときが生涯でいちばん能力が伸びた(略)(しかし)ああいう大胆に部下に任せる人は出世しない。(略)上の人(リーダーの上司)との関係で、『お前何も現場のことわかってないじゃないか、お前いなくても良いじゃないか』と言う馬鹿な上

司もいる」

上記のエピソードに表象されるように、SLを志向するリーダーたちは、しばしば自身のSL志向に対する直属上司からの理解や支持を得られず、深刻な障壁にぶつかっていた。しかし、こうした上司との関係による緊張がある一方、SLに従事するリーダーたちは、上司と対立したり受け身になるのではなく、上司との関係を改善し軋轢を避けるよう能動的に働きかける、いわゆる上司に対するマネジメントを意識的に行っていた。これには、関係づくりにおける上司尊重、結果による信頼、受け流す、の3つがある。

関係づくりにおける上司尊重

リーダーが自分の管理スタイルや働き方を守るには、上司との対立や不信を避け、理解や信頼を得るための主体的な働きかけが必要になる(Gabarro and Kotter 1980)。SLに従事するリーダーたちはこの点にかなり自覚的であり、上司に対して受け身になるのではなく、上司の不安や齟齬を取り除くようまめに情報を提供する([12] 部長), 上司にとっての優先事項を理解して協力することで信頼を得る([13] 係長)など、上司との「関係づくり」を意識的に行っていた。

ここでの興味深い発見は、リーダーたちはこうした関係づくりを、上司に阿る・機嫌をとって取り入ろうとするというより、フォロワー尊重と同じように、個人として上司の優先事や立場を尊重・支援する姿勢で取り組んでいたということである。「〇〇(上司)たれど、やっぱりこうみんなに慕われたっていうのは根本的にありますからね。うん、だから、それはやっぱり自分がどういう風に部下にアプローチしてやってるんですよっていうよりも、自分が上司を慕ってうまくこう足りないところ、痒いところに自分がちゃんと入れるような人間になれるかっていう方が大事なんじゃないかなと思いますね」([3] 課長), 「(スタッフに対するのと)同じですよ。あの、あっち(上司)が大事にすることなんだろうからまず入って(略)相手の大事にすることをまず大事にすればいいなっていう」([4] スーパーバイザー)。

上司との不適合はリーダーの役割葛藤を強めるが、上司を自分と対立する相手ではなく、フォロワーを相手にするのと同じく個人として尊重する姿勢を意識することで、上司からの評価や信頼を得るとともに、不適合による葛藤に対処しているのだと考えられる。

結果で信頼を得る

関係づくりと並んでリーダーたちが強調したのが、フォロワー尊重を守る上での、結果を出すことの重要性である。リーダーたちは、フォロワーのニーズや成長といった非財務的・向社会的な価値を志向し、業績至上主義に陥ることを戒める一方で、成果を出す、とりわけ上司にとって優先度の高い事項に対して成果で応えることは、上司からの信頼を獲得し、フォロワー尊重という自分の志向を上司から守る上での必須条件と捉えていた。「どうしてもやっぱ結果出してなかったら何言うてもどうしてもね、あの、どうしても何してもダメだと思うんで(略)結果をちゃんと出すようには心がけてますね」([4] スーパーバイザー)、
「仕事のアウトプットないと関係はできないので、はい、そこがいちばんポイントだと思いますね(略)やっぱり仕事の関係なくしてもう信頼は深まらないと思うんで、大いにあると思いますね」([3] 課長)。

受け流す

このように関係づくりや結果による信頼獲得に励むのと同時に、リーダーたちは、フォロワー尊重と衝突するような上司からの期待・要請に対しては、上手く「受け流す」技を駆使していた。「あまり聞かないようにしています。その時は『そうですね、勉強になります!』って言って、『はい、そうですね!』って言って、まあ面従腹背じゃないですけど、まあ上司立てながら基本自分のスタイルを崩さないですからね。あの聞きながら、『そうですね、わかりました!』って言うときながら、また自分のスタイルに戻っていくって言う(略)上手に流すって大事なんですよ」([3] 課長)。

ここで重要な点は、こうした「受け流す」戦術

は、それによって上司との間で波風が立たないよう、関係づくりや結果による信頼獲得と並行する形で活用されていたということである。「リスクヘッジじゃないですけど、僕は普段いろいろやってるから、まあこうここができてなくてもしゃあねえよなんて思ってもらえるかどうかというか」([4] スーパーバイザー)、「上司のスタイルにどう合わせながら信頼を勝ち取った上で、自分のわがままを見えないところでやると。これに尽きると思いますね」([3] 課長)。

3 厳しさとの両立

自己養生アプローチの3つ目は、「厳しさとの両立」である。SLを志向するリーダーが直面する問題の1つは、フォロワーの逸脱や怠慢に対してどのように対応するか、という問題である。一般にSL論では、フォロワーに対する共感や受容、傾聴などの姿勢を強調する一方、フォロワーのネガティブな行動・態度に対する対処についてはほとんど言及されていない。しかし、こうした問題に遭遇するリーダーは少なくなく、例えばあるリーダーは、フォロワー尊重を志向する一方で、フォロワーの逸脱や怠慢に対して「なかなか言えないです(略)ほんとね、はっきり正直に言えれば多分すごくいいんでしょうけど、でもそれは多分言ってしまうと、多分向こうも働きづらだろうし、私も多分働きづらくなると思います」([8] 店長)と葛藤を述べた。また別のリーダーは、フォロワーへの支援を「やりすぎるとです、ね、あの何もやらなくなっちゃうので、それはやってくれるもんだと思ってるし、どうしましょうっていうふうにだけ言うてくるようになってっちゃうというリスクはありますね。そこのところはどうしようかなってのは悩みです」と語った([12] 部長)。これに対して、SL志向のリーダーたちは、フォロワーに対する尊重と支援を基本姿勢とする一方で、フォロワーの依存や甘えが生じかねないというリスクを自覚し、能力不足、規律意識の低下、足の引っ張り合いといったネガティブな行動・態度に対しては毅然と立ち向かう、フォロワー尊重と厳しさを両立させ使い分けるといった姿勢を持っていた。

「やっぱり厳しい一面っていうのはマネージャーとして必要じゃないですか。人に対して真面目に向き合って、ちゃんとメリハリと白黒をつけるっていうのは大事だと思います(略) やっぱり厳しい一面っていうのは、こう場面場面で使い分けてやるようには意識してますけどね」 ([3] 課長)

「乱れたときにやっぱりこう統制をしなきゃいけないっていうのは、うん、リーダーとしての役割なんじゃないかなと思いますね。サボりたい、うん、ラクしたい、妬む、なんかやっぱそういう風になんか人間らしいなんかそういうことってまあどうしてもありますけど、やっぱそれをほっとくとやっぱり、会社として言えば、よくない方向に行っちゃうかもわからないので、まあそこはテコ入れをする」 ([11] 社長)

「失敗とかあの、なんていうんですかね。あのうまくいかないことは全然そういったところはいいと思うんですよね(略) 周りとの足の引っ張り合いみたいなことになった時、やっぱりしっかり互いをやっぱり怒ったりしますね」 ([5] 役員)

ここで重要な点は、このような厳しさによる対応を行う際、リーダーたちは、「怒って感情的」 ([3] 課長) になることを自分に戒め、相手が指摘や注意を腹落ちできるよう伝え方を工夫し、フォロワー尊重と厳しさに一貫性を持たせるよう意識していたということである。

「怒っちゃダメですね、何にしても、怒って感情的に言ってもダメですよ。あの、これできたらもっと良くなるのにーって感じでいかないとね、そうなったとき見たいねー! とかね(略) 怒る = 指導じゃないですからね(略) それは(リーダーとして) 未熟だから、やっぱり人間的に未熟なだけであって、怒るっていうもの自体がおかしな話であってね、なんかルール違反してね犯罪してるわけ

じゃないですからね。みんなちゃんとしてやってる中で、そこを感情で怒るっていうことをするって非常にこう未熟だなんて思いますが(略)」 ([3] 課長)

「まずあなたの事実を教えてほしいよって言います。それと、これを聞いたからといって、私があなただの評価を下げることはないですっていうのをまず伝えます。だから実は何が良かったか教えてほしいっていう言い方はしますね(略) (怒る・声を荒げることは) ないです」 ([17] 課長)

「個人を責めるのではなく、みんなで一緒に考えるというスタンスをとってます(略) (個人を注意する場合は) なるべく事実と一緒に添えて注意するようにはしてます(略) 言うときはきちんと証拠を揃えた状態で持ってかないと(略) やっぱり正しく注意できないなって思うので」 ([18] 課長)

4 他者に助けを求める

SLの自己養生的アプローチの4つ目は、「他者に助けを求める」である。先行研究では一般に、SLとはリーダーがフォロワーのニーズや成長のために自らのリソースを提供するプロセスであり、SLに従事するリーダーたちは、あくまで他者に対して尊重・支援を提供する役割を担うと捉えている。これに対して本研究の重要な発見は、SLに従事するリーダーは、他者に対してリソース提供をするばかりでなく、意識的に他者に助言や相談を求め、手助けを得ることで自分の負担や葛藤が低減するよう意識的に対処している、他者を支援するばかりでなく、他者に頼ることをしている、ということである。このような「他者に助けを求める」アプローチには、大きく、フォロワーに頼る、メンターを持つ、自分の代わりに育てる、の3つがある。

フォロワーに頼る

この他者に頼るという次元に集約される概念の1つ目は、フォロワーに頼り、助けを求める、と

いうものである。リーダーたちは、フォロワーへの尊重・支援を提供する一方で、悩みを相談する、助言を求める、仕事の手助けをお願いするなど、自分の負担が大きくなりすぎたり問題を自分1人で抱え込まないよう、意識的にフォロワーに頼ることを実践していた。「どうしたらいいと思うこれっていう話を振るんですよね」([4] スーパーバイザー)、「俺を助けてくれてよく言ってます。僕はやっぱ本当完璧な人間ではないので」([5] 役員)、仕事の状況や悩みについて「オープンですよ。めっちゃ言いますよ。むしろ聞いてくれて言って(略)かなり共有してますね。ためないです」([3] 課長)「自分のためにも助けてもらうことって大事だなと思って」([7] 室長)。

他方、こうしたフォロワーに頼るアプローチを実践しないリーダーは、頼ることはフォロワーに迷惑をかけてしまう、頼ることはフォロワー志向と一致しないという捉え方をしていた。「結構そこら辺はねなんかね、言えないですよ」([8] 店長)、「絶対(相談は)しないですね。社員さんに絶対言わないですね(略)まあ社員さんに言うのはただの愚痴でしかないし」([11] 社長)。

これに対し、上手くフォロワーに頼るアプローチを活用するリーダーは、経験から、頼ることがフォロワーの成長や責任意識を促すことに繋がる、頼ることはフォロワー志向と一貫するという見方を得ていた。

「一番こう部下というか、メンバーが成長したなって実感した時が、まあ、自分がどうしてもやりきれない、あの、リソースとしてやりきれなくなった時に、ちょっと本当に助けてくれていうことを部下に開示したことがあって(略)なんか本当に前のめりにあのかなりカバーリングしてくれて(略)で、そこから何回か助けてってやってみたんですけど、そしたら結構なんかそれで成長する子たちが何人かいて、やっぱりそういうもう、もう完全に任せられるとか、自分の意志を持つきっかけを作るみたいな、なんかそういうことってやっぱり大事なんだって」([7] 室長)。

メンターを持つ

SLに従事するリーダーにとって、直属上司からの支持や理解は重要なリソースとなるが、そのようなフォロワー尊重に理解のある上司に恵まれるケースは稀である。この問題に対してリーダーたちは、上司のマネジメントとは別に、組織の内外で、SLと適合した考え方や経験を持つ人物と繋がりを持ち、悩みや問題を打ち明け、助言や相談を得られる個人的なメンターとして助けを求めていた。

「僕はなんか三角形みたいなのを、その組織の中に作るのがすごい大事だと思ってて(略)上長の縦のラインがあるとしたら、そこから斜めに、えっと人間関係とか、まあ、ほかのことも相談できる人がいるかっていう」([7] 室長)

「私の直属の上司(略)ではなくて〇〇(他部署の上位職)にはよくあの話はすごくしますね。で、フォローしてほしい時も本当であれば、あの△△(直属上司)に言ったほうがいいんでしょうけど、私はあの〇〇の方が話しやすいのであのフォローがしてほしい時とかは、そっちにあの頼むことすごく多いです(略)使い分けしてますかね。自分がほんとに困った時とかフォローが欲しい時は〇〇で」([8] 店長)

「こんなのがあってですねって愚痴はもう、もうね、悪口ですよ。そこはね、言ってみましたけど、あのそういう時に〇〇(メンター)も冷静に私の意見を聞いて、それはねって管理で言えばねってこう、あのこうこう、こういうのがあってねって教えてくれるわけですね。ああ、なるほど、なるほどってねって、あの、こういうふうなあの管理をすれば、そこは回避できるってことだわよねとあって、こう冷静になって教えてくれるので、そういうところで自分をコントロールしてたかなと思いますね」([13] 係長)。

自分の代わりを育てる

3つ目は、フォロワー尊重による個々の成長を通じてリーダーの代わりを担える人材を育成することで、より直接的にリーダーの負担を減らす、というものである。

「やっぱり部下がその、私の代替ができるように（略）ライン長が余人を持って代え難しというようなことになるとしたら、それは組織運営の失敗ということでもありますよね」（[12] 部長）

「自分でやるより、自分と同じレベルでやってくれる人増えた方が楽なんで、自分は。早くその状態に持っていこうと思ってます、はい。プレーイングしても、結局最後自分がしんどくなるだけなんです。あのまあそこそこ、自分の自分で10だとしたら6、7ぐらいまでできる人間多くいる方が楽なんです。より多くのタスクこなせるんで、あんまり自分が全部出張って全部やろうとは思ってないです。時間かけてもまあ、手順を教えて、何回も繰り返しての方が、結果としてあの生産的なかと思って。それはまあ信じてやってるんで、はい」（[3] 課長）

「なるべく僕が何かなった時に僕の代わりができる人ってね、やっぱ作っとかないと（略）僕だけがなんかワンマンでやってる組織なんてよくないなあと思っているので。いずれはそういった方たちに任せていけるようないつでも任せられるようになっていう状態を作っていくのも、ええ、組織には大事だなあ思ってるので」（[5] 役員）

「なんでもかんでもこう取り込んで忙しくなるっていうより、人をいかにこう、できるように、まあ、成長できるように育てておくと、自分が楽になるかっていうのはなんか実感して得ましたかね」（[13] 係長）。

5 支援・尊重と自己養生の相補的プロセス

以上の分析結果は、フォロワーに対する尊重・支援のアプローチと、自己養生的アプローチが、相互に補完し合う関係にあることを示している。例えば、「SLによるリーダーの賦活効果」は、SL自体がリーダーの自己養生の一部になっていることを示している。また同時に、SLを通じてパフォーマンスを改善させたり、フォロワーの成長を促すことが、直属上司に対する関係づくりの土台を形成したり、頼ることのできる相手を持つことに繋がる。他方で、意識的に上司との関係をマネジメントしたり、部下に助けを求めることは、SLによる葛藤や負担を減らし、SLをやりやすい状況を主体的に形成することになる。そのように自己養生的アプローチを取りながらフォロワー尊重を持続させることで、パフォーマンスの改善や心理的充実、自分の代わりになる人材の成長といったベネフィットを生じさせ、フォロワー尊重による賦活の効果を享受することで、より自身の負担や消耗を緩和させていく。このように、SLに従事するリーダーたちは、フォロワーのニーズや成長を志向したアプローチと、消耗に対処するアプローチの両方を相補的に実践することによって、自身のSLへの従事を維持させるのである。

V 示唆と結論

本稿の課題は、SLに従事するリーダーは、SLによる自身の消耗に対してどのように対応しているのか、という問題を論じることにあった。先行研究は、SLによるリーダー自身への心理的影響について知見を提供する一方、SLの持続に対してリーダー個人には何ができるか、というリーダー自身の主体的・能動的な対応に主眼を置いた問題にはほとんど注目していなかった。そこで本稿では、リーダー個人を分析単位とした質的調査を通じて、SLに従事するリーダーたちの、自身の消耗を防ぐための対応アプローチの検討を行った。この分析結果からは、SLに従事するリーダーは、フォロワー尊重を志向したアプローチと

は別に、自身を養生するためのアプローチを持っており、両者が相補的に実践されることでSLへの持続的な従事が維持されるという示唆が得られる。

本稿の内容から実務的示唆として言えるのは、第一に、リーダー／管理職としてSLに従事する人は、自身と自身のSL志向を守る努力をすることが必要である、ということである。組織、とりわけビジネス組織の中でSLを志向すれば、多かれ少なかれリーダーは負担の大きさをはじめとする個人的問題にぶつかる。そうした問題を上手くコントロールし、リーダーがSL志向を守る上で、本稿は1つの実用的知識を提供している。第二に、本稿の内容は、管理職／リーダーに従業員支援的な行動を期待する人事リーダーや経営者に対して、リーダーたちの自己養生を助ける必要性を提示する。組織のエンゲージメントや従業員の自律、次世代のリーダー人材の育成を促そうと、マネジャーにSL志向的な役割を期待・要請する企業は今日珍しくない。リーダーにSLを求めるならば、経営・人事の側には、ただ役割を推奨するだけでなく、必要な自己養生の知識や経験の機会を提供するなど、リーダーたちが自己養生をしやすくするための手助けを行うことが必要になるだろう。

謝辞 本研究の調査過程では、NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会様をはじめ、多くの企業、団体、実務家の皆様から多大なご協力を賜りました。記して感謝申し上げます。本研究は、JSPS 科研費 22K13476 の助成を受けたものです。

参考文献

Amabile, T. and Cramer, S. (2011) *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Harvard Business Review Press.

Babalola, M. T., Jordan, S. L., Ren, S., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A. and Soetan, G. T. (2023) "How and When Perceptions of Top Management Bottom-line Mentality Inhibit Supervisors' Servant Leadership Behavior," *Journal of Management*, Vol. 49, No. 5, pp. 1662-1694.

Barbuto Jr, 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.

Barling, J. and Cloutier, A. (2017) "Leaders' Mental Health at Work: Empirical, Methodological, and Policy Directions," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 394-406.

Boekhorst, J. A., Hewett, R., Shantz, A. and Good, J. R. L. (2021)

"The Double-edged Sword of Manager Caring Behavior: Implications for Employee Wellbeing," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 26, No. 6, pp. 507-521.

Chen, Z., Zhu, J. and Zhou, M. (2015) "How Does a Servant Leader Fuel the Service Fire? A Multilevel Model of Servant Leadership, Individual Self Identity, Group Competition Climate, and Customer Service Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 2, pp. 511-521.

Edmondson, A. C. (2012) *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R. C. (2019) "Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research," *Leadership Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 111-132.

Farasat, M. and Azam, A. (2022) "Supervisor Bottom-line Mentality and Subordinates' Unethical Pro-Organizational Behavior," *Personnel Review*, Vol. 51, No. 1, pp. 353-376.

Gabarro, J. J. and Kotter, J. P. (1980) "Managing Your Boss," *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, pp. 92-100.

Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. (2013) "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology," *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-31.

Gotsis, G. and Grimani, K. (2016) "The Role of Servant Leadership in Fostering Inclusive Organizations," *Journal of Management Development*, Vol. 35, No. 8, pp. 985-1010.

Greenleaf, R. K. (1977) *Servant-Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press.

Grisaffe, D. B., VanMeter, R. and 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*, Vol. 36, No. 1, pp. 40-58.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. and Wu, D. (2018) "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-analysis," *Journal of Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 501-529.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. and Weinberger, E. (2013) "Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization," *Leadership Quarterly*, Vol. 24, No. 2, pp. 316-331.

Johnson, R. E., Lanaj, K. and Barnes, C. M. (2014) "The Good and Bad of Being Fair: Effects of Procedural and Interpersonal Justice Behaviors on Regulatory Resources," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 4, pp. 635-650.

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations 2ed.*, John Wiley.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. and Sheep, M. L. (2009) "Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, pp. 704-730.

Kuonath, A., Nossek, J., Nieberle, K. W., Kreitmeir, D. and Frey, D. (2021) "Servant Leadership: How Daily and General Behaviors Interact," *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 20, No. 4, pp. 187-197.

Li, F., Chen, T., Bai, Y., Liden, R. C., Wong, M. N. and Qiao, Y. (2023) "Serving While Being Energized (strained) ? A Dual-

- path Model Linking Servant Leadership to Leader Psychological Strain and Job Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 108, No. 4, pp. 660–675.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E. and Lin, S. H. (2021) “Serving You Depletes Me? A Leader-centric Examination of Servant Leadership Behaviors,” *Journal of Management*, Vol. 47, No. 5, pp. 1185–1218.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J. and Wayne, S. J. (2014a) “Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes,” In D. V. Day (ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford University Press, pp. 357–379.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. and Meuser, J. D. (2014b) “Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, pp. 1434–1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008) “Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment,” *Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 2, pp. 161–177.
- Lin, S. H., Scott, B. A. and Matta, F. K. (2019) “The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective,” *Academy of Management Journal*, Vol. 62, No. 5, pp. 1556–1582.
- Liu, H. (2019) “Just the Servant: An Intersectional Critique of Servant Leadership,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 156, No. 4, pp. 1099–1112.
- Mayer, D. M., Bardes, M. and Piccolo, R. F. (2008) “Do Servant-leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17, No. 2, pp. 180–197.
- McClean, S. T., Barnes, C. M., Courtright, S. H. and Johnson, R. E. (2019) “Resetting the Clock on Dynamic Leader Behaviors: A Conceptual Integration and Agenda for Future Research,” *Academy of Management Annals*, Vol. 13, No. 2, pp. 479–508.
- Mesdaghinia, S., Rawat, A. and Nadavulakere, S. (2019) “Why Moral Followers Quit: Examining the Role of Leader Bottom-line Mentality and Unethical Pro-leader Behavior,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 159, No. 2, pp. 491–505.
- Meyerson, D. E. (2008) *Rocking the Boat: How Tempered Radicals Effect Change without Making Trouble*, Harvard Business Review Press.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M. and Tolentino, R. C. (2016) “A Servant Leader and Their Stakeholders: When Does Organizational Structure Enhance a Leader’s Influence?” *Leadership Quarterly*, Vol. 27, No. 6, pp. 896–910.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. and Sendjaya, S. (2017) “How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, No. 1, pp. 49–62.
- O’Reilly, C. A. and Pfeffer, J. (2000) *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business Press.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S. and Liden, R. C. (2015) “Servant Leadership and Well-being,” In R. J. Burke, C. L. Cooper and K. M. Page (eds.) *Flourishing in Life, Work, and Careers: Individual Wellbeing and Career Experiences*, pp. 334–358, Edward Elgar Publishing.
- Peng, A. C., Gao, R. and Wang, B. (2023) “Linking Servant Leadership to Follower Emotional Exhaustion through Impression Management,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 44, No. 4, pp. 643–659.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M. and Lange, D. (2012) “CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance,” *Personnel Psychology*, Vol. 65, No. 3, pp. 565–596.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. and Banghart, S. (2016) “Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach,” *Academy of Management Annals*, Vol. 10, No. 1, pp. 65–171.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q. and Ju, D. (2018) “The Short-lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement,” *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 5, pp. 1951–1975.
- Quade, M., McLarty, B. and Bonner, J. (2020) “The Influence of Supervisor Bottom-line Mentality and Employee Bottom-line Mentality on Leader-Member Exchange and Subsequent Employee Performance,” *Human Relations*, Vol. 73, No. 8, pp. 1157–1181.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. and Peng, A. C. (2011) “Cognition-based and Affect-based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, pp. 863–871.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2008) “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations,” *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 2, pp. 402–424.
- Si, W., Shi, S., Zhou, M. and Cai, Z. (2023) “Taken for Granted: When Servant Leadership May be Negatively Related to OCB via Psychological Entitlement,” *Journal of Business Research*, Vol. 166, pp. 114–122.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004) “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus,” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 349–361.
- Usman, M., Ali, M., Soetan, G. T., Ayoko, O. B. and Berber, A. (2024) “Seeing Others’ Side to Serve: Understanding How and When Servant Leadership Impacts Employee Knowledge-hiding Behaviors,” *Human Relations*, Vol. 77, No. 1, pp. 3–28.
- Uymaz, A. O. and Arslan, S. (2022) “Unethical Pro-organizational Behavior as an Outcome of Servant Leadership,” *Journal of Management and Organization*, Vol. 28, No. 1, pp. 33–57.
- van Dierendonck, D. (2011) “Servant Leadership: A Review and Synthesis,” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1228–1261.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. and Alkema, J. (2014) “Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes,” *Leadership Quarterly*, Vol. 25, No. 3, pp. 544–562.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C. and Wayne, S. J. (2021) “Does Manager Servant Leadership Lead to Follower Serving Behaviors? It Depends on Follower Self-interest,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 106, No. 1, pp. 152–167.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G. and Cooper, B. (2014) “Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-level Mediation Study of Identification and Prototypicality,” *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 7, pp. 1395–1404.
- Zhao, C., Liu, Y. and Gao, Z. (2016) “An Identification Perspective

- of Servant Leadership's Effects," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, No. 5, pp. 898-913.
- Zheng, G. G., Zhou, Y. and Wu, W. (2024) "Followers Matter: Understanding the Emotional Exhaustion of Servant Leadership," *Applied Psychology*, Vol. 73, No. 1, pp. 215-239.
- Zhou, D., Liu, S. and Xin, H. (2020) "Servant Leadership Behavior: Effects on Leaders' Work-family Relationship," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 1-12.
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L. and Johnson, R. E. (2019) "Visualizing the Landscape and Evolution of Leadership Research," *Leadership Quarterly*, Vol. 30, No. 2, pp. 215-232.

すずき・ともき 金沢大学人間社会研究域経済学類専任講師。サーバント・リーダーシップをテーマとした論文として「[「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]『金沢大学経済論集』第42巻第2号 pp. 81-120 (2022年)など。組織論、リーダーシップ論専攻。