

令和 5 年 5 月 28 日現在

機関番号：13301

研究種目：若手研究

研究期間：2020～2022

課題番号：20K13605

研究課題名（和文）サーバント・リーダーシップの形成プロセスと動態的相互作用に関する探索的事例研究

研究課題名（英文）Leadership making process and dynamic interaction of servant leadership

研究代表者

鈴木 智気（Suzuki, Tomoki）

金沢大学・経済学経営学系・講師

研究者番号：90843459

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の中核的な成果は、支援・尊重志向のリーダーシップであるサーバント・リーダーシップをリーダーが学習するプロセスと、リーダーがサーバント・リーダーシップを行う過程で乗り越えるべき課題を明らかにしたことである。先行研究では、リーダーによるSL志向の信念や行動パターンの学習過程はブラックボックスになっていた。これに対し本研究では、リーダー・フォロワー間のリソース交換を通じた動的な相互作用が、リーダーのSL学習を促すことを明らかにした。さらに、リーダーによるSLを身につける過程には、リーダー自身の多忙さや上司からのプレッシャーに起因した困難性が存在することを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、「リーダーがすでにサーバント・リーダーシップを身につけている」ことを暗黙の前提としていた先行研究に対して、修得の過程と困難性を明らかにした点で、サーバント・リーダーシップのプロセス的な側面を開拓するという学術的な意義を有している。また、量的研究に偏重する先行研究に対し、リーダーの認識や行動の変化に焦点を当てる詳細なフィールド研究を行なったという点で、一定の意義を有している。社会的意義の点でも、先行研究のようにサーバント・リーダーシップの有効性を提示するのではなく、学習プロセスを明らかにすることで、サーバント・リーダーシップを模索する実務家に実践的な視座をもたらした。

研究成果の概要（英文）：The core finding of this study was to show the learning process of servant leadership by leader and the difficulties in the learning process of servant leadership. In previous studies, the SL learning process, including beliefs and behaviors, was a black box. In contrast, this study showed that dynamic interaction through resource exchange between leader and followers facilitates SL learning by leader. Furthermore, this study showed that there are difficulties in the SL learning process of leader due to the multiple roles of leader and pressure from superiors.

研究分野：サーバント・リーダーシップ論

キーワード：サーバント・リーダーシップ サーバント・リーダーシップの学習・修得 サーバント・リーダーシップの困難性 サーバント・リーダーシップのプロセス

1. 研究開始当初の背景

今日のリーダーシップ研究において、リーダーがいかにフォロワーの能力や意欲を引き出すかという問題は、従来注目されてきたリーダーのカリスマ性や変革能力に代わる、最重要の研究課題となっている (van Dierendonck, 2011)。それに伴い、リーダーが自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重したリーダーシップ行動を選択することで、フォロワーにチームワークや組織市民行動といった向組織性を発揮させるリーダーシップ現象、サーバント・リーダーシップ (以下、SL と略記する) に対する研究が国際的に進展している (Eva et al., 2019)。

SL に対して、既存研究は、主に実証研究により、測定尺度の開発や因果法則モデルの構築を行うとともに、SL の共通的な行動パターンと、SL がフォロワーや組織パフォーマンスに及ぼすポジティブな影響結果の解明を進めてきた。しかし、やや意外なことに、リーダーが組織内に SL を形成していくプロセスに焦点を当てた研究は殆どない。従来の SL 研究は、SL がフォロワーの向組織性を促し、組織パフォーマンスにポジティブな影響結果をもたらすことを明らかにしてきた一方で、その前段階に当たる、リーダーによる SL の修得・学習や、SL に基づくフォロワーとの関係性の構築など、SL の形成に関わる問題に対する説得的な議論を行っていないのである。従来の SL 研究は、リーダーが SL を形成していることを前提とした議論を展開してきたが、SL が形成されていくプロセスの解明が、重要な研究課題として残っているのである。リーダーによる SL の形成という問題は、「働き方改革」に表象されるように、従業員の勤労意欲の低下や生産性の低さなど、フォロワーに関わる問題へのリーダーの取り組みが求められる我が国の状況を鑑みても、現実問題として早急に検討すべき喫緊の課題であるが、残念ながら殆ど手付かずの状態になってしまっている。

2. 研究の目的

本研究の中核的な「問い」は、リーダーによる SL の形成プロセスの解明にある。

本研究は、具体的には、以下二つの課題を論理探索的な事例研究により明らかにすることを目的とする。

- ① : リーダーが組織内に SL を形成するプロセスにおいて、リーダーはどのようにサーバント・リーダーとしての信念や行動パターンを修得していくのか。
- ② : リーダーによる SL の形成プロセスにおいて、リーダー・フォロワー間ではどのような動態的相互作用が発生するのか。またその相互作用は、リーダーによる SL の修得にどのような影響を及ぼすのか。

3. 研究の方法

本研究は、主に、(1)SL の形成プロセスにおける、リーダー・フォロワー間の動態的相互作用と、リーダーの主体的受容に注目した研究であること、また、(2)詳細かつ継時的なフィールド・データに基づいた論理探索的な事例研究を行うという点に、方法論的な特徴を持つ。

まず(1)について、リーダーからフォロワーへの影響過程に注目した研究は数多く存在するものの、リーダー・フォロワー間の相互影響過程、中でもフォロワーからリーダーへの影響に注目した研究は殆ど存在しない。SL に限らず、リーダーシップの形成という組織現象は、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼし合う過程を通じて起こる (Graen & Uhl-Bien, 1995)。リーダーシップの形成に関するこれまでの研究は、リーダーからの影響をフォロワーはどのように受容するのかという、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。しかしその一方で従来の研究は、リーダーからフォロワーへの影響という一方向の影響過程のみに注目し、相互影響過程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。これに対して本研究は、リーダーの行動に影響を受けたフォロワーのフィードバック、それに対するリーダーの主体的受容、その後のリーダーの認識や行動に及ぼす影響という、リーダー・フォロワー間の動態的相互作用に分析の焦点を定める。このような動態的相互作用とリーダーの主体的受容に焦点を当てた分析は、相互影響過程というリーダーシップ形成の核心に接近することを可能にするという点で、従来の研究にはない学術的独自性と創造性を有している。

また(2)について、これまでの SL 研究は SL の行動パターンや影響結果の解明に注力しており、サーベイ・データに基づく実証研究に偏重する傾向にある。だが、質問表調査などの量的データに基づく実証研究のみでは、リーダーが SL を形成していく継時的なプロセスや、リーダーの具体的な認識・行動及びその変化を捉える上で方法論的な限界がある。加えて、SL の形成プロセスに関しては、研究蓄積が未だ浅く検証すべき仮説に乏しいため、実証研究によって SL 形成の核心に接近することは困難と言わざるを得ない。

これに対して、本研究は、規範論や形式論ではなく、組織内で SL を模索してきたリーダーを調査対象に、継時的で詳細なフィールド・データに基づいた論理探索的な質的事例研究を行う。従来の SL 研究は量的研究に偏重しているが、事例研究は、少数の事例を詳細に分析し、時間的広範さや認知上の因果推論を視野に入れた分析を可能にするという強みを有する。このように本研究は、リーダーによる SL の形成を、よりリーダーの現実性や認識・行動の変化に接近して

分析することができるため、量的研究に偏重してきた既存研究にはない独自性を有し、また、既存研究に新たな視座を与える創造性を有する研究となり得る。

4. 研究成果

研究期間における成果は大きく四つある。

(1) SL の修得・学習メカニズムに関する事例研究

本研究は、論理探索的な事例研究により、リーダーがフォロワーとの相互作用を通じて SL を学習・修得していくメカニズムを論じることを目的とする。具体的には、「専制的なリーダーであった P 海産の工場マネジャーは、なぜ、どのようにして SL の信念と行動を修得することができたのか」という問いを、リーダー・フォロワー間の動態的相互作用におけるリーダーの主体的受容に注目した分析を行った。

van Dierendonck(2011)による SL の共通的行動パターンの 6 次元に基づき、事例分析の結果をまとめたものが表 1 である。事例分析からは、P 海産のリーダー(工場マネジャー)が、変革前の専制的なスタイルのリーダーから、変革当初の試行錯誤段階、その後の変革の進展段階を経て、フォロワーに対する関わり方や自己の立場に対する認識、行動や態度を漸進的に変化させ、自身の信念や行動パターンを SL へと接近させていったことが確認できる。

	サーバント・リーダーシップの共通的模式	変革前段階	変革当初 試行錯誤段階	変革の進展段階
リーダーのフォロワーに対する関わり方	他者を力づけ、成長・発達を助ける	・一方的な介入・指示 ・従業員とはなるべく関わらない ・配慮や尊重は不利益	・従業員個々の事情を尊重する ・従業員が自由裁量を持つことのできる仕組みを作る ・対話	・個々の違いを受け入れて尊重する ・お互いを尊重して助け合える仕組み・環境を作る
リーダーの、自身の立場に対する自己認識	謙虚さに基づく自己認識	・自分の方が優れている ・自分の方が従業員よりも立場が上である ・「悪役」	・従業員は自分よりも現場を知り、技能を持っている ・従業員と協力し、支援することはできる	・従業員のおかげで会社がある ・会社と従業員は助け合う関係にある
リーダーの態度・行動と認識・感情の一貫性	自分らしさ	・人間関係の苦しみ ・不安、ジレンマ	・人間関係の苦しみがない ・安心感	従業員が喜んでくれたら、自分も嬉しい
リーダーのフォロワーに対する態度	他者に対する受容的な態度	・強圧的な態度 ・力でねじ伏せる ・官僚的	・従業員は信頼できる ・働いてくれることへの感謝	・人はそれぞれに生活も立場も考え方も違う ・違いを尊重するから助け合うことができる
リーダーが目指す方向性	フォロワー、組織、社会に価値をもたらす方向性の明示	会社の利益と拡大	従業員が気持ちよく働くことのできる職場を作る	従業員と会社が助け合える関係を作り、維持する
リーダーの組織とフォロワーに対する責任意識	受託責任	・会社が第一 ・従業員は会社のための手段	・利益度外視 ・職場から不和・争いをなくす	従業員の働きやすい環境を作ることが、会社のためにもなる
リーダーの持論、信念	・リーダーの役割はフォロワーに奉仕すること ・リーダーは自身や組織よりもフォロワーを優先的に尊重する	自分が「悪役」になって従業員を犠牲にすることで、会社は利益や効率を実現できる	・従業員と協力し、支援することが自分の役割 ・従業員を縛りつけるやり方は間違っている	・従業員を大切にすることが会社を助ける ・従業員のことを考えることが、経営者としての自分の役割

表 1 事例における SL 学習の進展と比較

事例分析を通じた議論からは、リーダーによる SL の学習・修得には、リーダー・フォロワー間のリソースの交換関係を通じた相互作用のメカニズムが機能していることが明らかとなった。議論の内容を総合したものが図 1 である。

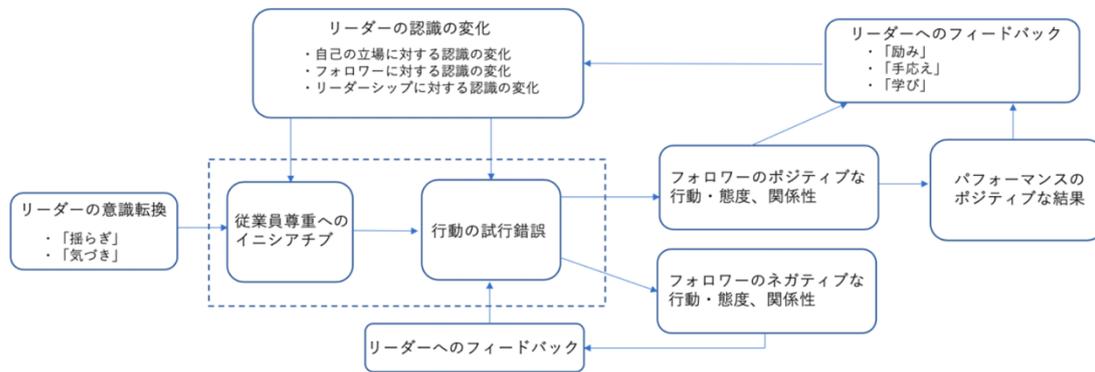


図 1 SL の学習メカニズム

(2) SL 論の研究レビュー

この研究では、サーバント・リーダーシップに対する先行研究レビューを通じて、サーバント・リーダーシップとはどのような概念か、他のリーダーシップのモデルや概念とは何が異なるのか、また、リーダーがサーバント・リーダーシップ行動を取ることでフォロワーや組織に影響力を及ぼ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いを、具体的な実証研究の蓄積から検討することを目的とした。

SL 研究は国際的には進展著しい一方、国内では殆ど研究整理が進んでいないという問題を抱えていた。この点で、SL 研究に対する詳細な文献レビューを行い、リーダーシップ研究全般に対する SL 論の位置づけと実証的メカニズム、及び研究課題を明らかにした本研究は、国内の SL 研

究の進展に一定の貢献を成すものとなっている。

(3) ダイバーシティ・マネジメントとイノベーション活動

リーダーがサーバント・リーダーシップ行動の効果を高めるには、フォロワー個々の持つ価値観や目的意識、立場の違いなどを尊重し、個々の状況に即した支援を行うとともに、そうした尊重・支援を知識創出やコラボレーションといった知的パフォーマンスに結びつけることが要求される。この意味で、リーダーがサーバント・リーダーシップを身につける過程には、メンバーのダイバーシティに対するマネジメントと、それによる知的価値の創出が密接に関わってくると考えられる。こうした問題意識から、ダイバーシティ・マネジメント研究とメンバーのイノベーション活動との関連を探る理論研究を実施した。従来の経営学研究において、イノベーション活動に関する研究とダイバーシティ・マネジメントは密接な関係を持って発展してきた。しかし、やや意外なことに、両研究領域を統合するような試みは、これまでほとんど行われてこなかったように思われる。本研究では、両研究領域の複眼的整理から、ダイバーシティ・マネジメントを通じたイノベティブな知的パフォーマンスを創出するには、「多様な個人による多様な貢献 (diverse contributions by diverse individuals)」が鍵的な特質となることを提示した。

(4) SL 修得における困難性と課題

リーダーが SL を修得することの難しさの一つは、成果達成や業務遂行に関わる責任・役割と、フォロワーへの支援・尊重との間で発生する葛藤や軋轢を乗り越える方法を身につけなければならない、というところにある。こうした SL 修得上の課題を解明するには、実際の組織でリーダー役を担う人々の日常行動に分析の目を向ける必要がある。しかし、日常行動における SL への注目はまだ端緒についたばかりであり、中でもリーダー役を担うマネジャーという文脈内における SL についてはほとんど注目されていない。

以上を問題意識に、マネジャーによるサーバント・リーダーシップの実証的探求に向けた論点を、理論的・実務的な挑戦課題の形で提示することを試みた。具体的には、管理者行動論の研究知見を文脈的基盤としたリーダーシップの文脈的アプローチによる分析を行い、SL を志向するマネジャーが直面する課題として、断片化に起因する多忙さの問題、不確実性に起因する感情的不安、上司との関係に起因するプレッシャー、サーバント・リーダーシップと不整合な組織タイプ、の四つが存在することを明らかにした。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 鈴木 智気	4. 巻 11
2. 論文標題 「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のジレンマ¹	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 AAOS Transactions	6. 最初と最後の頁 111～117
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/aaostrans.11.1_111	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 鈴木 智気	4. 巻 42
2. 論文標題 「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	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 金沢大学経済論集	6. 最初と最後の頁 81～120
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24517/00065803	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 鈴木 智気、金間 大介	4. 巻 36
2. 論文標題 イノベーション活動におけるダイバーシティ・マネジメントとインセンティブ設計	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 研究 技術 計画	6. 最初と最後の頁 364～377
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.20801/jsrpim.36.4_364	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 鈴木智気	4. 巻 72
2. 論文標題 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	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 同志社商学	6. 最初と最後の頁 87-116
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 鈴木 智気	4. 巻 9
2. 論文標題 サーバント・リーダーシップの修得	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織学会大会論文集	6. 最初と最後の頁 88～94
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/taaos.9.1_88	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 鈴木智気
2. 発表標題 「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のジレンマ
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 鈴木智気
2. 発表標題 「サーバント・リーダーシップの修得：SL形成におけるリーダーの主體的受容と学習に関する探索的事例研究
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------