

リーダーシップ発現のプロセスとサーバント・

リーダーシップ論の展開

Leadership Emergence Process and the Development of Servant Leadership Theory

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 中村 久人

要旨

本稿では、まずリーダーシップ発現のプロセスとその構成ファクターを明らかにした。つまり、リーダーシップ発現の3つのプロセスを通じて、「コミュニケーション」、「リーダーシップコア」、「ケミストリー」、「クリエイティビティ・スペース」の4つのファクターを抽出した。フォロワー側に裁量の余地（クリエイティビティ・スペース）が与えられている状況において、リーダーとフォロワーの間に良好な交流（コミュニケーション）が持たれたうえで、リーダーとフォロワーの相性（ケミストリー）が良ければ、リーダーが有する「ついて行くに足る資質（リーダーシップコア）」をフォロワーが承認するというメカニズムが働いて、リーダーシップが発現することになる。

さらに、サーバント・リーダーシップ論は、上に立つ人こそ、みんなに尽くす人でなければならないという考え方に基づいており、リーダーシップの真髄といえよう。本当のサーバント・リーダーシップは、決して召使いではなく、リーダー自身が達成すべきビジョンや夢に対して強い使命感を持ち、それを実現するために自らの意思でサーバントに徹するのである。サーバントといっても、部下たちに媚びるのではなく、また、部下たちの言うがままになって従うのでもない。

キーワード(Keywords) : リーダーシップコア(Leadership core)、ケミストリー(Chemistry)、クリエイティビティ・スペース(Creativity space)、リーダーシップ(Leadership)、サーバント・リーダーシップ(Servant leadership)

Abstract

This paper, first of all, revealed the leadership emergence processes and their component factors. Eventually, through three processes of leadership emergence, four component factors were extracted: communication, leadership core, chemistry, and creativity space. The leadership emerges, under the situation where follower is allowed leeway (creativity space), if communication is kept favorably between the leader and the follower, and if the chemistry between the two fits well, and if the follower recognizes

something worthy of following to him (leadership core).

And then, the concept of servant leadership is based on the idea that the leader himself has to serve the follower. This kind of leadership is thought to be the essence of leadership theory. True servant leadership does never mean to become a servant of the follower literally. The leader has a strong sense of mission in the light of his vision and dream, and he throws himself into the role of servant in order to attain them.

1. リーダーシップ発現のプロセスとその構成ファクター

前稿(中村、2010、『経営力創成』第6号)では、これまでのリーダーシップ論の類型と展開について論じ、最新のリーダーシップ論として「リーダーシップ開発論」について検討した。そこではリーダーの育成とリーダーシップ発現の核心的ファクターと思われるリーダーシップコアを中心に論究した。また、リーダーシップ開発論との関係で欧米多国籍企業の経営者の経営手腕や経営志向(中村、2009)についても検討した。

本稿では、さらにマネジメントとリーダーシップの違いを検討した後、リーダーシップ発現のプロセスについて考察したい。また、リーダーシップ発現の構成要素(ファクター)として、リーダーシップコアの他に、フォロワーとのコミュニケーションやケミストリー(相性)、さらにはクリエイティビティ・スペース(フォロワー側の裁量の余地)を取り上げたい。

本稿執筆の主たる目的は、これらと併せてサーバント・リーダーシップ論について詳細に検討することである。サーバント・リーダーシップ論では、だれがリーダーなのかを決めているのはフォロワーであり、フォロワーがリーダーの掲げる目的に向かって自発的に活動する際にリーダーの行う支援・奉仕をリーダーシップと考えるのである。

1.1 マネジメントとリーダーシップ

マネジメントは、「制度や仕組みに依拠して、他の人を通じて事を成し遂げる(getting things done through others)方法」である。つまり、マネジメントは、制度やルールといった組織運営に関する規則を組織成員の行動に適用することによって、組織集団の動きをコントロールしようとするやり方である。例えば、評価システム、予算制度などの管理システムや人事権などは、マネジャーが経営・管理を行いやすくするための手法である。人の集団を烏合の衆ではなく、組織集団として合目的的に動かしていくためには、規則やルールを適用するといったやり方が有効な方法だということは間違いない(波頭、2008)。

また、マネジメントの方法論としての最大のメリットは、その「再現性」にあるといえよう。つまり、だれがマネジメントを司る立場(マネジャー)になって

も、組織運営のスタイルや業務遂行の在り方において大差ない結果が得られるということである。誰がやっても同じようなやり方で、同じような結果がだせるといふ再現性の高さは、大規模組織をコントロールする際に最も重要視されるべきことがらである。これこそが組織集団を動かす上でマネジメントの最大のメリットである(波頭、2008)。

一方、リーダーシップは、そうした規則を適用するのではなく、「信じてついて行ってもいいと思える人に、フォロワーたちが喜んで自発的について行こうと思う気持ちを原動力として組織集団を動かしていく方法」である。リーダーシップは、本来的には、任命されたり、あるいは選挙などで与えられるものではなく、リーダーと潜在的フォロワーの間でのやり取りの中から自然発生的に生まれてくるものである(金井・池田、2007)。

また、リーダーシップは、社会的なあるいは対人関係における影響力の一形態ということもできる。「社会的な」とか「対人関係における」と限定する理由は、社会や組織の中には、それ以外にも影響力の源泉があるからである。社会では、例えばマスコミの報道、組織の中では、組織文化や、社風、業績評価システムや報酬システムなどが人々の行動に影響を与えることになる。従って、リーダーシップは、「フォロワーが目的に向かって自発的に動き出すのに影響を与えるプロセスである」ということになる(金井・池田、2007)。

リーダーシップは、最初から強引に引っ張ろうとしたり、ましてや力づくでフォロワーを動かすことではない。例えば、いわゆるアメとムチで、自分の言う通りにすればよいポストに就けてやるとか、反対に従わなければ冷や飯を食わせるぞといったことを暗に示して、部下を強引に従わせたり、不適切な動機づけを行うやり方などは、とてもリーダーシップとはいえない代物である。そのようなことをすれば、自分の意に反して誰もついて来ないか、最初は怖がってついて来る人がいても長続きはしないのである。リーダーシップは何がしかの地位や権限に伴うものではなく、リーダーシップの影響力はマネジメントによる影響力とは別物である。このようにリーダーシップはマネジメントと同様に人を動かすものだが、人為的なものではない。

以上から、経営者や管理者はマネジメントとリーダーシップの双方に優れていることがその要件となる。特に、現代においては、グローバル化の進展、顧客ニーズの高度化、テクノロジーの急速な進歩などにより、経営環境は激変している。そうなるに従来の意思決定ルールや業務分担のあり方、業績評価制度や人事制度といった、組織を運営していくためのルールや制度が変化に対応できず、マネジメントが十分に機能し得なくなってしまう(金井、池田、2007)。

こうした状況で必要かつ有効に機能するのが、もう一方の組織を動かすための方法論であるリーダーシップである。リーダーシップは、リーダーがフォロワーの心に直接働きかけて、啓発と動機づけによってフォロワーを動かすからである。フォロワーがリーダーの掲げたビジョンに賛同している限り、たとえルールや制度が環境に不適合になってしまったとしても、激変する状況への対応度は高くな

り、その組織は合目的的に動くことが可能になる。しかも、啓発と動機づけによる行動は自発的、主体的であり、モチベーションのレベルも高い。規則や制度に縛られて動く時の人間と、高いモチベーションによって自発的に動く時の人間では、後者の方がはるかに大きな能力を発揮することは明らかである。

1.2 リーダーシップ発現のプロセスとその構成ファクター

リーダーシップは、「フォロワーが目的に向かって自発的に動き出すのに影響を与えるプロセス」であるといえる。それは、リーダーによるフォロワーの啓発と動機づけによって組織集団を動かす方法論である。リーダーが掲げるビジョンとそれを達成しようとする言動によって、フォロワーの気持ちに賛同への変化が生じ、自主的にリーダーについて行こうという気持ちになる。そして、フォロワーが実際にリーダーについて行く行動をとることでリーダーシップが発現したことになる。これがリーダーシップ発現のプロセスである。このプロセスは以下の3つの段階に分けて考察することができる。

【第1段階（コミュニケーション）】

第一段階では、リーダーとフォロワーのコミュニケーション(交流)をリーダーシップ発現に必要なファクターとして挙げることができる。人と人との関係性を形成するものはコミュニケーションであり、リーダーとフォロワーとの交流なしにはリーダーシップの発現は生じ得ない。

ちなみに、この場合のコミュニケーションのあり方には、2つの側面がある。コミュニケーションの質的側面と量的側面である。質的側面とは、両者間のコミュニケーションがリーダーシップの発現に効果的なものかどうかという側面であり、量的側面とは、両者間でどのくらいの接点とやり取りが持たれるのかという側面である。いかに効果的なコミュニケーションが図れるかどうかの質的側面は、主としてリーダーの姿勢とコミュニケーションスキルによって決まるであろう。その意味で、リーダーシップ発現のためには、「良好な」コミュニケーションが必要である。また、量的側面についても、リーダーシップの発現に大きな影響を及ぼす。両者の接触が短いと、フォロワーは「このリーダーについて行きたい」という思いが生じるまでには至らない。さらに、コミュニケーションの量は、組織サイズや組織運営のルールといった組織運営体制によっても影響を受ける。

【第2段階(発生)】

次のステップは、フォロワーの心の中に「このリーダーならついて行こう」という意思が発生する段階である。つまり、フォロワーの中にリーダーについて行こうという心理の変化が生まれる段階である。これは第1段階や次の現実にリーダーシップが発現する第3段階のように外から観察できないので見逃されがちであるが、実は、リーダーシップ発現のプロセスにおいて最も重要なのがこの第2段階である。

リーダーがフォロワーに対していかに頻繁にかつ長時間にわたって交流しようが、フォロワーがついて行こうという気持ちにならなければ、リーダーシップの

発現はない。従って、リーダーシップ発現のメカニズム解明の核心は、どうしてフォロワーはリーダーについて行こうと決心するのかを明らかにすることである。

フォロワーがそのように決心するための要件は、「そのリーダーについて行くに足る資質がある」と認識する点にある。この点を認識してこそ、フォロワーは組織の規則や制度を超えてでも自分がついて行くべき対象として、そのリーダーについて行こうという意思が生じるのである。リーダーの持つこの「ついて行くに足る資質」というのは、リーダーシップの発現を決定づける核心の要素であり、前稿では「リーダーシップコア」という名称を用いた。それはリーダーシップ発現の最重要ファクターである。

それでは、リーダーが優れたこの「リーダーシップコア」を有していれば、リーダーとフォロワーの関係性において必ずリーダーシップが発現するかといえば、そうではない。それには2つの条件が必要である。1つは先に説明した両者間のコミュニケーション・プロセスの必要性であり、もう1つはリーダーとフォロワーの相性(ケミストリー)である。リーダーが能力的にも人格的にも優れた資質(リーダーシップコア)を有していたとしても、実際にはすべてのフォロワーが同じようにそのリーダーについて行くとは限らない。リーダーのどのような言葉に感銘を受け、どのような行動を高く評価するかは、フォロワーの性格や価値観によって個人差がある。「ケミストリー(相性)」は、人間と人間の性格の適合性の度合いによって決まる。相性がよければ相手の言動を肯定的、好意的に解釈するし、相性が悪い場合は反対に否定的に解釈する傾向がある。従って、両者の相性がよければ、フォロワーはリーダーの持つリーダーシップコアを肯定的、積極的に受け止めて、リーダーシップは発現しやすくなるといえる。従って、この第2段階が示すリーダーシップ発現の重要ファクターとしては、「リーダーシップコア」と「ケミストリー」ということになる。

【第3段階(発現)】

リーダーシップ発現の第3ステップは、実際にフォロワーがリーダーについて行く行動をとる段階である。動機づけの観点からみると、規則や制度に従って行動するのは、外部からの強制に基づいた外発的動機づけである。これに対して、自らの意思に基づいてこのリーダーについて行こうとするのは内発的動機づけである。この内発的動機づけが成立するための最も重要な要件は、自己決定権の存在である。

自己決定権というのは、自分で決めることのできる裁量権といってもよい。これがリーダーシップ発現の重要な要件である。逆説的にいえば、この自己裁量権がなければ第3段階のリーダーについて行くという自発的行動をとることにあってだけでなく、第2段階の「このリーダーについて行こう」という意思も発生しにくくなってしまふ。自分の意思で自分の行動を決められる余裕がない状況では、自らこうしたいという意思を持つとすると心の動き自体が抑制されてしまふ。

自己決定権は、業務遂行や日常行動におけるその人の自由度である。すなわち、クリエイティビティ・スペース(creativity space)とでもいえるような創意工夫

一なのかを決めているのはフォロワーの側であるともいえる。

強制力でもなく、組織上の権限やカネの力でもなく、その人の言動によって発信される大きな「ビジョン」や「志」や「夢」などによって、フォロワーがその人に喜んでついて行くようになるのがリーダーシップである。それではどういう人なら、フォロワーが喜んでついて行くかといえば、信頼できる人であって、自分のことを本心から思ってくれる人である。もっと言えば自分に尽くしてくれる人なら喜んでついて行くことになるであろう。人に尽くす(奉仕する)人のことを「サーバント」というが、このサーバントになることこそが優れたリーダーになる要件だということができるのではなかろうか。

2・1 サーバント・リーダーシップ論の意義

そこで出現するのが本節で扱う「サーバント・リーダーシップ論」の発想である。上に立つ人こそ、みんなに尽くす人でなければならないという考え方は、確かにリーダーシップの真髄であろう。上に立つからこそ、下に尽くすという思いが必要なのである。組織を逆ピラミッドで考えてみれば分かりやすい。ただ、本当のサーバント・リーダーシップは、決して召使いではなく、リーダー自身が達成すべきビジョンや夢に対して強い使命感を持ち、それを実現するために自らの意思でサーバントに徹するのである。サーバントといっても、部下たちに媚びるのではなく、また、部下たちの言うがままになって従うのでもない。

このタイプのリーダーは目指してリーダーになるのではなく、自身のビジョンや志を追求したら結果的にリーダーになっていたというのがポイントである。みんなのことを思ってミッションと夢をもって、それを実現するために周囲の人々に尽くすことにより、結果としてリーダーになっていくのである。その意味で、リーダーはフォロワーからリーダーシップを帰属される可能性のある人物であるといってよい。喜んでついて来るフォロワーが一人もいなければ、いくら本人がリーダーのつもりでいても、リーダーシップの発現はそこにはない。フォロワーは、この人について行ったら実現するかもしれない「何か」をリーダーが持っていると感じさせる機会に繰り返し遭遇すれば、リーダーにしか見えていなかったものが、おぼろげながら見えてくるのである。この「何か」とは、大きな使命でありビジョンである。

だが、フォロワーがこの人ならついて行ってもよいと思うようになるきっかけは、大本のリーダーたる人物の言動にある。もっと言えば、この人物のリーダーシップコアにあるはずである。リーダーが発する上記の「何か」を持っており、それを見たり受け止めたりしたフォロワーが共感し、リーダーを信用してついて行くというリーダーシップ発現のプロセスが生じる。実際にこのプロセスが上手く進行し始めると、フォロワーはますますリーダーのお陰だという思いが強くなる。このダイナミックなプロセスは、リーダーとフォロワーの間で発生する「磁場」のようなものである。リーダーシップはそのように相互接触するリーダーとフォロワーの間に存在するといえよう(池田・金井、2007)。

リーダーシップの発現はこのようにダイナミック（動的）なものであるが、それではどのようなタイプの人なら、どのような資質や能力（リーダーシップコア）をもった人なら、大半のフォロワーが喜んでついて行くのかといったリーダーの静態的な資質に関わる問いも浮上してくる。それは「どんな人ならついて行きたくなるか」といった問いかけでもある。

これについては、前稿（中村、2010）では、リーダーシップコアを構成する要素として、リーダーの有するケイパビリティ（能力）、ヒューマニティ（人間性）、およびコンシステンシー（一貫性）を挙げた。特に、ケイパビリティについては、チームを目的達成に導くための「意思決定力」、「実行力」、およびフォロワーとの「コミュニケーション力」、を重視した。さらに意思決定力のうちの有力な構成要素として、「知識」、「論理的思考力」、および「胆力（人としての度量・器）」を挙げた。また、成功したリーダーに共通して言えることは、「一皮むける」経験をして経営者として大きく成長していく現実があることも指摘した。

さらに、サーバント・リーダーシップに即していえば、つまり、人はどのような人に喜んでついて行くかといえ、まずもって正直で誠実な人柄であること、その結果リーダーとして信頼性のある人物であることが基本であろう。

ところで、サーバント・リーダーシップ論では、リーダーがフォロワーのために存在しているのだろうか、それともフォロワーがリーダーのために存在しているのだろうか。この回答は困難であり、お互いがお互いのために存在するという相互依存関係にあると答えることもできるし、リーダーはフォロワーのために存在するという回答もあり得るだろう。後者の場合、フォロワーはリーダーの言動に共鳴し、信頼してついていくのであるが、その時フォロワーが目指すものはリーダーのそれと同じか、それに近いものになり、リーダーと一緒に実現するのがフォロワーである。その際、リーダーはあくまでその手伝い・支援をするのである。その方がサーバント・リーダーシップの根本的な考え方であるかもしれない。このように考えると、リーダーシップ論は、サイエンス(科学)というよりも、フィロソフィー(哲学や思想)であるといえるかもしれない(池田・金井、2007)。

2・2 グリーンリーフ氏のサーバント・リーダーシップ論

サーバント・リーダーシップ論を最初に提唱したのは AT&T (アメリカ電信電話会社、American Telephone and Telegraph)でマネジメント研究センター長を務めたり、その後 MIT やハーバード大学のビジネス・スクールなどでも客員講師を務めたロバート・K・グリーンリーフ(Robert K. Greenleaf)であった。

グリーンリーフ(1977)によれば、「リーダーとしてのサーバント」という発想は、ヘルマン・ヘッセの『東方巡礼』を読んで得たものだとしている。物語の要となるレーオという人物がある旅団のサーバントとして同行し一行のよき支えとなっていたが、ある日突然いなくなり、一行は混乱状態に陥り、旅は続行不能になってしまった。数年後分かったのは、このレーオこそその旅を主催した教団のト

ップで、指導的立場にいる偉大な「リーダー」だったというストーリーである。

サーバントという言葉は、「従者」、「召使い」の意味であり、普通に考えれば「指導者」としてのリーダーとは反対の立場のように思われる。しかし、サーバントを「従者」ではなく、「尽くす人」、「奉仕する人」と捉えれば、リーダーが部下(フォロワー)に対して、そのように接することが、従ってそのような基本姿勢を持って臨むかがリーダーシップの核心であると理解できよう。これはまさに提唱者であるロバート・グリーンリーフの慧眼であるといえる(池田・金井、2007)。

組織上の地位や権限の力でフォロワーがついて来るだけなら、その場に真のリーダーシップは存在しない。サーバント・リーダーシップ論では、地位と権力を得て傲慢になったり、倫理的に問題のある行動をとったり、部下を虫けらのように扱ったりすることを戒めているといえる。そのような行動に出るのではなく、リーダーである自分が部下やフォロワーを支え、尽くすことで目標を共に達成しようとするのが、彼が主唱するサーバント・リーダーシップ論である。

彼は、「サーバント」と「リーダー」という2つの役割が一人の同じ人物の中で融合することができるのかという疑問を長年にわたって熟考したのである。具体的には、相互に関連する次の2つの問いである。

- ①サーバント(奉仕者、尽くす人)とリーダー(指導者)の役割は、地位の階層や職業が何であれ、実在する同じ人物の中で融合し合えるのか。
- ②融合し得るとしたら、2つの役割が融合したその人物は、現実の社会で、上手く実り多い生活を続けることができるのか。

彼の問いかけは、仕事の世界で、地位や職種に関わらず、サーバントとリーダーの役割が一人の人物の中に共存しうるのかという問題であった。

彼は現実の世界で存在するそのような人々の例として、トーマス・ジェファソンはじめ数名を挙げることによって、そのことが可能であるとの決断を下したのである。それらの人々は、人々に奉仕する役割と指導する役割を同時に果たしていたばかりでなく、そのために潰れることもなく、それぞれの人生で実り多い活躍をし、社会に先駆的な優れたものを残したのであった。

また、彼はサーバント・リーダーシップの基本的なアイデアを次のように考えている。つまり、「サーバント・リーダーシップは、最初は尽くしたいという自然な感情から始まる。その後、意識的に選択したうえで、導いても行きたいという気持ちになっていく」のである。これは自分の子供を考えた場合、最初は何か無条件に子供のために尽くしたいという感情が先行し、その後にその子供がひとかどの人物に成長するよう、しっかりと導いて行こうとするのに似ている。

2.3 サーバント・リーダーシップの特徴

従来は、リーダーをパワー(権力)と結びつけ、みんなを力強く引っ張るのがリーダーシップだと考えるのが常識であった。奉仕というのはどちらかといえば、リーダーとしての地位や権力やお金を得た後に、それでも余分があれば他者に奉仕しようという考え方であった。ところが、サーバント・リーダーシップ論では、

サーバントこそがリーダーで、リーダーはサーバントにならないのであれば、そのようにフォロワーに尽くすのが最良のリーダーであると説く。サーバント・リーダーシップでは他者に対する思いやりの気持ちや奉仕の気持ちがモチベーションとして最初に来るといえる。

さらに、従来のリーダーシップとサーバント・リーダーシップの違いについて、マインドセット、影響力の根拠、コミュニケーション・スタイル、業務執行能力、成長や責任についての考え方などを比較すれば、以下の表1のようになる。

表1 従来のリーダーシップとサーバント・リーダーシップとの違い

項目	従来のリーダーシップ	サーバント・リーダーシップ
モチベーション	最も大きな権力の座に就きたいという欲求	組織上の地位に関わらず、他者に奉仕したいという欲求
マインドセット	競争を勝ち抜き、達成に対して自分が賛美されることを重視	みんなが協力して目標を達成する環境で、みんながウィン・ウィンになることを重視
影響力の根拠	目標達成のために、自分の権力を使い、部下を畏怖させて動かす	部下との信頼関係を築き、部下の自主性を尊重することで、組織を動かす
コミュニケーション・スタイル	部下に対し、説明し、命令することが中心	部下の話を傾聴することが中心
業務遂行能力	自分自身の能力を磨くことで得られた自信をベースに部下に指示する	部下へのコーチング、メンタリングから部下と共に学びよりよい仕事をする
成長についての考え方	社内ポリティックスを理解し活用することで、自分の地位を上げ、成長していく	他者のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を図る
責任についての考え方	責任とは、失敗したときにその人を罰するためにある	責任を明確にすることで、失敗から学ぶ環境をつくる

(出所) 池田・金井 (2007) 『サーバントリーダーシップ入門』 p.69。

原典：グリーンリーフ・センター・ジャパン HP (<http://www.gc-j.com/sl01.html>)

このように観てくるとサーバント・リーダーシップにおいては、フォロワーあつてのリーダーという印象も受けるが、グリーンリーフ自身はリーダーの強力なビジョンや志を基盤とするイニシヤティブが重要であると述べている(Greenleaf, 1977)。ミッションやビジョンの名のもとにフォロワーに尽くしたい、奉仕した

いという気持ちがリーダーシップの発現段階としては先に来るが、サーバント・リーダーシップにおいてもリーダーの強いイニシヤティブは必要である。相手の言うことによく耳を傾けるが、どうすれば役に立てるかが分かったら全力でフォロワーを引っ張って行くことになる。サーバントであるリーダーは、自分が何をやりたいかよく分かっている、その大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持っており、コミュニケーション能力にも長けているのである。

おわりに

本稿では、リーダーシップ発現のプロセスとサーバント・リーダーシップ論の特徴を中心に述べてきた。リーダーシップ発現のプロセスは、第1段階ではリーダーからフォロワーへの働きかけ(コミュニケーション)があり、第2段階ではフォロワーの心中に「この人ならついて行こう」という心理的变化が生じ、第3段階でフォロワーがリーダーについて行く行動が発現するのであった。リーダーシップ発現のためのファクターは、第1段階では両者のコミュニケーション(交流)であり、第2段階ではケミストリー(相性)とリーダーシップコア、第3段階ではクリエイティビティ・スペース(裁量の余地)であった。

フォロワー側に裁量の余地(クリエイティビティ・スペース)が与えられている状況において、リーダーとフォロワーの間に良好な交流(コミュニケーション)が持たれたうえで、リーダーとフォロワーの相性(ケミストリー)が良ければ、リーダーが有する「ついて行くに足る資質(リーダーシップコア)」をフォロワーが承認するというメカニズムが働いて、リーダーシップが発現することになる。

サーバント・リーダーシップにおいても基本的にはこのようなリーダーシップ発現のプロセスとそのためのファクターが存在する。しかし、これまでのリーダーシップ論と違うのは、リーダーがフォロワーのいうことによく耳を傾け、フォロワーに奉仕する(尽くす)という基本姿勢があることである。グリーンリーフによって提唱されたこのリーダーシップ論は人の心理を見抜いており、深い洞察力で満ちた理論であり、慧眼というべきであろう。力づくで「俺について来い!」ばかりがリーダーシップではないということである。「上に立つ人こそ、みんなに尽くしていくタイプの人でなければならない」とするこのリーダーシップ論は多くの人から受容されるであろう。

【参考文献】

- ロバート・K・グリーンリーフ(2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版(金井真弓訳, Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness, New York: Paulist Press, Inc. 1977)
- 池田守男・金井壽宏(2007)『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版
- 上田泰(2003)『組織行動の展開』、白桃書房

- 中村久人(2009)「世界の多国籍企業の経営者論」、日本経営教育学会編、編集代表小椋康宏(2009)『経営者論』中央経済社
- 中村久人(2010)「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』第6号
- 波頭亮(2008)『リーダーシップ構造論』産業能率大学出版部

受付日：2011年1月17日 受理日：2011年2月7日