

# S L 理論と P M 理論を用いた サーバント・リーダーシップの有効性の検証

指導教員名： 西村 孝史

氏名 : 三井 拓也

枚数 : 18 枚

# S L 理論と PM 理論を用いた サーバント・リーダーシップの有効性の検証

三井 拓也

キーワード：リーダーシップ サーバント・リーダーシップ PM理論 S L 理論 学生アルバイト

## 要約

本稿はメンバーの考えを尊重しメンバーを後押ししながら課題に取り組んでいく「支えるリーダーシップ」の学生アルバイトへの有効性を示すことを問題意識とした研究である。支えるリーダーシップとしてサーバント・リーダーシップを取り上げ、サーバント・リーダーシップの学生アルバイトへの有効性を示すことで問題意識の解決を目指し、実践的な検証結果を示すため、S L 理論と PM 理論を用いた検証を行っている。その結果、S L 理論を用いた検証では職務成熟度と心理的成熟度の両方が高いタイプと職務成熟度と心理的成熟度の両方が低いタイプの 2 タイプにおいてサーバント・リーダーシップを積極的に取ることが望ましいという結果が得られ、PM 理論を用いた検証では P 行動を控えめに行い、サーバント・リーダーシップを積極的に行うことが望ましいという結果が得られた。

## 目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究
  1. リーダーシップの定義
  2. サーバント・リーダーシップ
  3. PM 理論
  4. S L 理論
- III. 仮説の導出
- IV. 研究の枠組み
  1. 従属変数
  2. 独立変数
    - 2-1. サーバント・リーダーシップ
    - 2-2. PM 理論
    - 2-3. 成熟度
- V. 調査概要と仮説の検証
  1. 調査概要
  2. 天井効果・床効果
  3. 信頼性分析
  4. 仮説 1 の検証
  5. 仮説 2 の検証
  6. 仮説 3 の検証

VI. 結果の考察

VII. インプリケーションと今後の課題

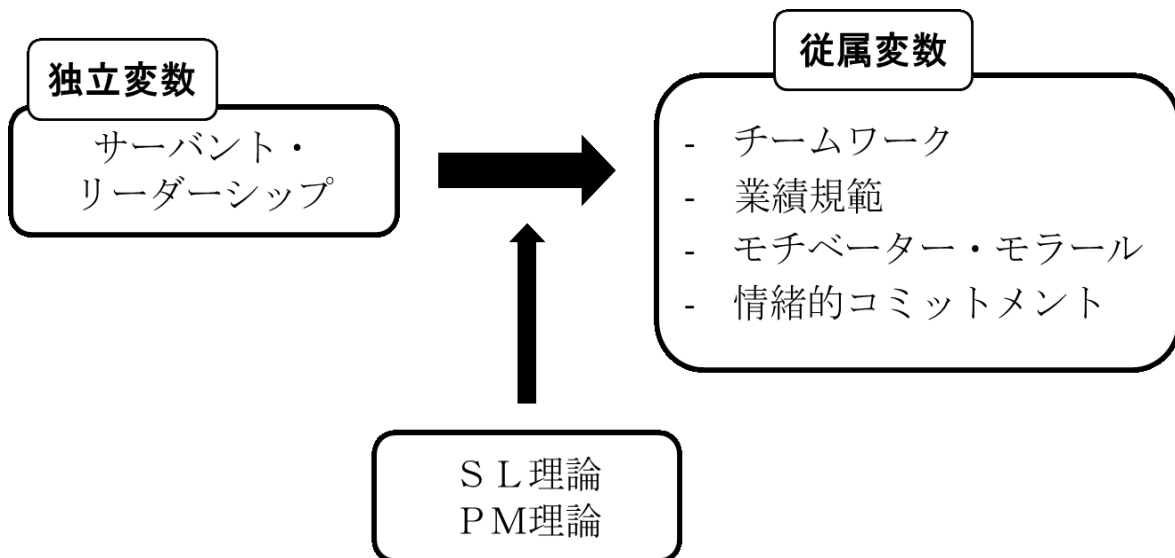
1. アカデミックインプリケーション
2. プラクティカルインプリケーション
3. 今後の課題

I. 問題意識

社会では様々な場面でリーダーシップが取られている。部活動や会社だけでなく、友人同士のグループや家族など人が組織を作る場面では必ずリーダーシップが取られているといえる。リーダーシップというと先頭に立ちメンバーを引っ張る姿を想像しがちだが、リーダーシップの取り方は人それぞれ異なる。リーダーシップはタイプによって分けることができ、私はこれまでリーダーシップのタイプは大きく分けて、メンバーの先頭に立ち、自身の考え通りにメンバーを動かして課題に取り組んでいく「引っ張るリーダーシップ」とメンバーの考えを尊重し、メンバーを後押ししながら課題に取り組んでいく「支えるリーダーシップ」の2つに分けられると考えてきた。この2つタイプのうち、有効的なリーダーシップとしてまず引っ張るリーダーシップを思い浮かべる人が一般的に多いのではないだろうか。実際に、引っ張るリーダーシップが当てはまるような命令型のリーダーシップは数あるリーダーシップタイプの中でも伝統的なリーダーシップタイプであるとされている（藤田，2007）。しかし私は支えるリーダーシップも引っ張るリーダーシップと同じように非常に有効的なリーダーシップであると考えている。支えるリーダーシップの有効性を示すことが本稿の問題意識である。

本稿では支えるリーダーシップとしてサーバント・リーダーシップを用いて研究を行う。サーバント・リーダーシップは「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」という考えに則っており、力づくで引っ張るのではなく、ミッションに向かって自発的に歩み始める人を後押しすることを重視している（池田・金井，2007）。よってサーバント・リーダーシップは支えるリーダーシップとして捉えることができる。すなわち、サーバント・リーダーシップの有効性の検証とは、支えるリーダーシップの有効性の検証であり、検証のためにSL理論とPM理論を対比的に用いる。

図表 I-1 サーバント・リーダーシップの有効性検証モデル



S L 理論はフォロワーの成熟度を 4 タイプに区別し、タイプごとに最適なリーダーシップ・スタイルが異なるとしており、PM 理論はリーダーの行動を集団の目標達成や課題解決に関する機能にかかわる P 行動と集団の維持を目的とする機能にかかわる M 行動に分け、この 2 つの行動の大小の 4 つの組み合わせによってリーダーシップのタイプを分けている (小久保, 2002)。S L 理論と PM 理論に関連する研究はこれまで多くなされておられ、リーダーシップ論の中でも代表的なものであるといえる。以上から、S L 理論と PM 理論を用いてサーバント・リーダーシップの有効性を検証することによって、サーバント・リーダーシップの有効性をより明らかにすることができると考える。なお、図表 I - 1 は本稿の検証モデルである。従属変数や具体的な検証方法については後述する。

## II. 先行研究

### 1. リーダーシップの定義

池田・金井 (2007) は、「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り、人の接し方や付き合い方が様々なように、リーダーシップのスタイルも人によって異なり、最終的には本人の言動のさらに根っこにある性格や価値観、人生観といったものに根ざすことになる」としている。本稿では、上記の定義にしたがって研究を進めていく。

### 2. サーバント・リーダーシップ

日本サーバント・リーダーシップ協会「サーバント・リーダーシップとは？」によると、サーバント・リーダーシップは Robert K. Greenleaf が提唱した実践哲学であり、「奉仕や支援を通じて、周囲から信頼を得て、主体的に協力してもらえらる状況を作り出すリーダーシップ」とされている。

サーバント・リーダーシップを理解する上で重要になるのが、リーダーとしての役割を果たすようになるまでのプロセスである。サーバント・リーダーシップは、最初は尽くしたい (奉仕したい) という自然な感情に始まり、その後、自覚的に選択した上で、導いても行きたいという気持ちになっていくものだとしておられる (池田・金井, 2007)。池田・金井 (2007) は、このプロセスを親が自分の子どもに対して抱く思いと似ていると述べておられる。だれでも自分の子どもに対しては無条件に何か子どものためになる事をしてあげたいという思いを抱き、その思いがまずあった後で子どもをしっかり導いていかなければならないとも考える。サーバント・リーダーの心理はこれと同じである。さらに、グリーンリーフセンター・ジャパン「従来のリーダーシップとの違い」によると、従来のリーダーシップとサーバント・リーダーシップをマインドセット、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で比較すると図表 II - 1 のようになる。また、サーバント・リーダーシップには図表 II - 2 のような 10 の特性があり、この 10 の特性によってサーバント・リーダーシップをよりわかりやすく説明することができる。

グリーンリーフセンター・ジャパン「サーバント・リーダーシップとは」によるとアメリカでは多くの民間企業においてサーバント・リーダーシップが実践されている。アメリカにおける「働きがいのある会社ランキング」である経済誌フォーチュンの 100 Best Companies to Work for で 1998 年 1 位の Southwest Airlines、1999 年 1 位の Synovus Financial Corp、1997 年から 2003 年まで連続して上位 10 位の TD Industries がサーバント・リーダーシップを実践している代表的な民間企業である。また民間企業以外にも、50 以上の大学や多くの医療機関、コミュニティ、協会でも採用されている。

図表Ⅱ－1 従来の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	組織上の地位にかかわらず、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、みんながウイン・ウイ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、自分の地位を挙げ、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

出典：グリーンリーフセンター・ジャパン『従来のリーダーシップとの違い』

図表Ⅱ－2 サーバント・リーダーシップの10の特性

傾聴	相手が望んでいることを聞き出すために、まずは話をしっかり聞き、どうすれば役に立てるかを考える。また自分の内なる声に対しても耳を傾ける。
共感	相手の立場に立って相手の気持ちを理解する。人は不完全であることを前提に立ち相手をどんな時も受け入れる。
癒し	相手の心は無傷の状態にして、本来の力を取り戻させる。組織や集団においては、欠けている力を補い合えるようにする。
気づき	鋭敏な知覚により、物事のありのままに見る。自分に対しても相手に対しても気づきを得ることが出来る。相手に気づきを与えることができる。
納得	相手とコンセンサスを得ながら納得を促すことができる。権限に依らず、服従を強要しない。
概念化	大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持ち、それを相手に伝えることができる。
先見力	現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、そこから直感的に将来の出来事を予想できる。
執事役	自分が利益を得ることよりも、相手に利益を与えることに喜びを感じる。一步引くことを心得ている。
人々の成長への関与	仲間の成長を促すことに深くコミットしている。一人ひとりが秘めている力や価値に気づいている。
コミュニティづくり	愛情と癒しで満ちていて、人々が大きく成長できるコミュニティを創り出す。

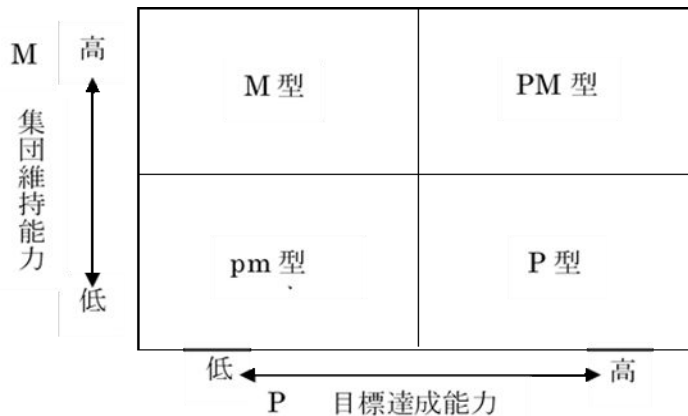
日本サーバント・リーダーシップ協会『サーバント・リーダーシップとは？』を基に作成

### 3. PM理論

小久保（2002）によると、PM理論はどのような場合でも効果的である普遍的なリーダーシップが存在するという立場をとる理論に分類され、リーダーの行動を集団の目標達成や課題解決に関する機能にかかわるP行動と、集団の維持を目的とする機能にかかわるM行動に分ける。そしてこの2つの行動の大小の4つの組み合わせによってリーダーシップのタイプを分けている（図表Ⅱ－3）。また、P行動には計画P行動と圧力P行動があり、計画P行動は職務を遂行するために部下を指導したり自分の仕事

上の有能さを示したりするリーダー行動、圧力P行動は職務を遂行するように部下に圧力をかけるリーダーの行動とされている。PM理論ではPM型リーダーが最も有効であり、pm型リーダーが最も有効でないとされている。先行研究では、図表Ⅱ-4のように民間企業・地方官公庁・教育・スポーツ集団においてその妥当性が示されている（三隅，1978）。

図表Ⅱ-3 PM理論の4タイプ



三木（2007）を基に作成

図表Ⅱ-4 PM理論に関する先行研究

組織体・集団の種類	結果
民間企業	一般的にPM型が最も高く、それにM型、P型が続き、pm型が最も低いことが示された。
地方官公庁	業績規範を除き、PM型が最高点を示し、M型が第2位、P型が第3位、pm型が最下位となった。
教育	民間企業・地方官公庁と同じようにPM型が最も望ましいタイプであることが実証された。
スポーツ集団	チーム・ワーク、モラル、コミュニケーション、集団会合においてPM型が最高点、M型が第2位、P型が第3位、pm型が最下位となることが示された。

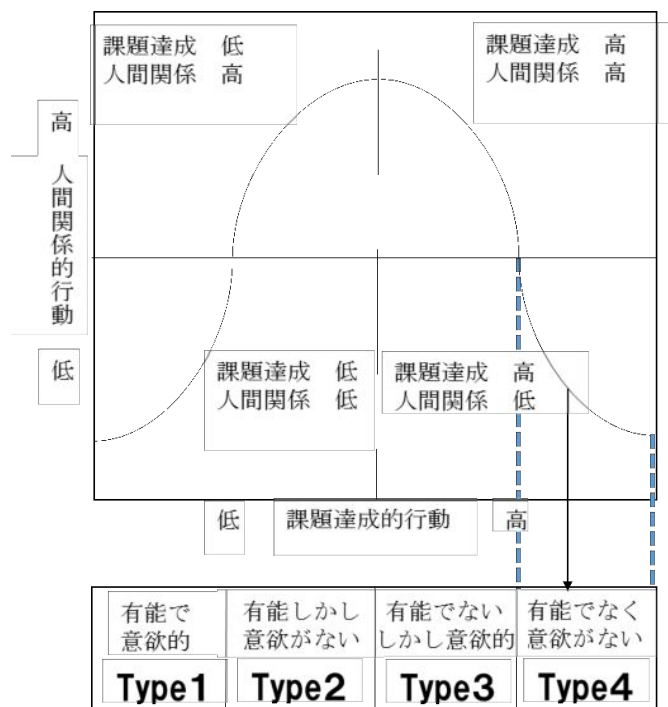
三隅（1978）を基に作成

#### 4. SL理論

SL理論はリーダーシップ論の中の状況適応理論に分類され、組織のリーダーシップ研究に数多く用いられている実証的な理論である（前田・山口，2011）。SL理論では、リーダーシップ・スタイルを課題達成的行動（task behavior）と人間関係的行動（relationship behavior）の2次元の組み合わせによってとらえ、状況変数としてフォロワーの成熟度を問題としている（林・松原，1998）。そして、最適なリーダーシップ行動と成熟度の組み合わせは図表Ⅱ-5のベル曲線で表すことができるとされている。フォロワーの成熟度は図表Ⅱ-5のように4タイプに区別することができ、有能で意欲的なタイプには課題達成的行動と人間関係的行動の両方が低いこと、有能しかし意欲がないタイプには課題達成的行動が低く人間関係的行動が高いこと、有能でないしかし意欲的なタイプには課題達成的行動と人間関係的行動の両方が高いこと、有能でなく意欲がないタイプには課題達成的行動が高く人間関係的行動が低いことがそれぞれの最適なリーダーシップ・スタイルである。なお本稿では、有能で意欲的なタイプを Type1、有能しかし意欲がないタイプを Type2、有能でないしかし意欲的なタイプを Type3、有能

でなく意欲がないタイプを Type4 とする。

図表Ⅱ－５ リーダーシップ・スタイルとフォロワーの成熟度の関係



林・松原（1998）を基に作成

### Ⅲ. 仮説の導出

本稿は、この研究がリーダーシップ論に則っていること、対象が学生アルバイトであることを考慮し、三隅（1978）のモラル変数を参考にしたチームワーク、業績規範、モチベーター・モラルの3つの変数に関口（2012）の情緒的コミットメントの変数を加えた計4つの変数を従属変数として用いる。三隅（1978）のモラル変数項目はさまざまなリーダーシップ研究に用いられており（松原，1988；松原・林，1988；太田・栞原・藤井・田中，2015）、また情緒的コミットメントはアルバイトの職務成果との間に関連性が示されていることから（関口，2012）、これらを用いることは妥当であると考えられる。以下では、それぞれの仮説の導出について述べる。

第一に仮説1として、SL理論やPM理論などの条件を加えていない段階で、サーバント・リーダーシップがモラル変数と情緒的コミットメントに対して正の影響を与えるのかを検証する。

仮説1 サーバント・リーダーシップはモラル（チームワーク、業績規範、モチベーター・モラル）と情緒的コミットメントに正の影響を与える。

次に、SL理論のように状況に応じてサーバント・リーダーシップの有効性が変化するかを検証する。図表Ⅱ－5で述べたように、フォロワーがType2とType3のときには人間関係を保つ行動を強化し、Type1とType4のときには人間関係を保つ行動を控えるべきだとされている。サーバント・リーダーシップは人間関係を重視するリーダーシップであるので、Type2とType3のときにより有効であると考えられる。以上を踏まえて、成熟度によるサーバント・リーダーシップの有効性の変化を仮説2として検証する。

仮説 2 Type1 (有能で意欲的なタイプ) と Type4 (有能でない意欲がないタイプ) よりも、Type2 (有能しかし意欲がないタイプ) と Type3 (有能でないしかし意欲的なタイプ) のときにサーバント・リーダーシップは有効である。

さらに PM理論を用いた比較検証を行う。PM理論を用いることでサーバント・リーダーシップの有効性をより明らかにすることと実践的な検証結果を導くことを目的としている。サーバント・リーダーシップは「奉仕や支援を通じて、周囲から信頼を得て、主体的に協力してもらえらる状況を作り出すリーダーシップ」であることから、P行動をあまり行わない方が特性を發揮しやすいのではないかと考えた。よって、PM理論に則ったリーダーシップ・スタイルにサーバント・リーダーシップを取り入れることで、本来のPM理論と異なり、PM型よりもM型が有効になると予想して、仮説 3 を設ける。

仮説 3 PM理論にサーバント・リーダーシップを取り入れることでM型がPM型よりも有効となる。

#### IV. 研究の枠組み

図表IV-1 は従属変数と独立変数として使用する設問をまとめたものである。以下ではこれらの設問の作成方法について述べる。

##### 1. 従属変数

三隅 (1978) と関口 (2012) を参考に、チームワーク、業績規範、モチベーター・モラル、情緒的コミットメントの計 4 つの設問を 5 点尺度で作成した (図表IV-1)。

##### 2. 独立変数

###### 2-1. サーバント・リーダーシップ

これまでサーバント・リーダーシップの有効性を検証した研究は少なく、サーバント・リーダーシップの設問が確立していないため、前述の図表 II-2 のサーバント・リーダーシップの 10 の特性を参考に自ら設問を 5 点尺度で作成した (図表IV-1)。

###### 2-2. PM理論

小久保 (2002) の PM理論に関する設問を引用し、学生アルバイトへの質問として違和感のないように修正を加えた。5 点尺度を用い、設問は計画 P 行動と圧力 P 行動、M 行動の 3 つの項目に分けられている (図表IV-1)。

###### 2-3. 成熟度

Hersey & Blanchard (1977) は成熟度を「達成可能な、しかしできるだけ高い目標を設定しようとする本人の基本的姿勢(成就欲求), 責任負担の意思と能力, ならびに対象となる相手または集団がもつ教育なり経験の程度」と定義しており、これら 3 つの構成要素を「職務成熟度(職務経験および技術知識)」と「心理的成熟度」に二分している (林・松原 (1998) の論文による)。林・松原 (1998) は、これらの点を踏まえて「心理的成熟度は『達成意欲』, 『責任感』, 『仕事への自信』, 『自尊心』から構成されていると考えられる」と述べており、本稿ではこれら意見を参考にして成熟度を「職務成熟度」と「心理的成熟度」に分けて設問を作成した。職務成熟度は 8 点尺度の設問を 1 問設け、心理的成熟度は「達



成意欲」,「責任感」,「仕事への自信」,「自尊心」の4問に分けて5点尺度で作成した(図表IV-1)。

図表IV-1 従属変数と独立変数の設問内容

変数	設問	平均値	標準偏差		
従属変数	チームワーク	仕事仲間はチーム・ワークがとれている(とれていた)と思う。 * 仕事上で必要なとき、仕事仲間はあなたを助けてくれる(くれた)。 * 仕事仲間の一員でいたいと思う(思っていた)。	3.94 4.27 3.97	0.87 0.82 1.05	
	業績規範	あなたは個人は仕事の目標達成について努力している(していた)。 仕事仲間の多くは仕事の目標達成について努力している(していた)。	3.66 3.62	0.88 0.89	
	モチベーション・モラル	仕事に興味を持てる(興味を持っていた)。 毎回の仕事に意欲的に取り組んでいる(取り組んでいた)。 さらに高度な知識・技術を身につけたい(身につけたかった)。	3.60 3.60 3.39	1.10 1.05 1.22	
	情緒的コミットメント	この職場で起こる問題は私自身の問題のように思う(思っていた)。 この職場は私にとって重要な意味を持っている(持っていた)。 私はこの職場の一員なのだとして強く感じている(感じていた)。	2.91 3.35 3.24	1.08 1.19 0.96	
	独立変数	サーバント・リーダーシップ	まずはメンバーの話をしっかり聞き、 メンバーが望んでいることを聞き出している(していた)。 メンバーの気持ちを理解し、共感することができている(できていた)。 メンバーの心の傷を癒し、本来の力を取り戻させている(いた)。 リーダー自身に対してもメンバーに対しても気づきを得ることができ、 メンバーに気づきを与えている(いた)。 職位に付随する権限に依拠することなく、また服従を強要することなく、 メンバーを説得できている(できていた)。 大きな夢やビジョンを持ち、 それを相手に伝えることができている(できていた)。 現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、 そこから将来の出来事を予想できている(できていた)。 リーダー自身が利益を得ることよりも、 メンバーに利益を与えることに喜びを感じている(いた)。 メンバーが秘めている力や価値に気づいており、 メンバーの成長を促すことに大きく関係している(していた)。	3.74 3.73 3.26 3.82 3.88 2.94 3.77 3.18 3.56	1.18 1.18 1.21 1.03 1.06 1.28 1.07 1.15 1.12
		PM理論(計画P行動)	* 仕事をする人たちの間にコミュニティを創り出している(していた)。 * 仕事の能力や技術の向上のためにメンバーの面倒をよく見ている(見ていた)。 * 仕事のやり方やコツなどを上手にメンバーに伝えている(伝えていた)。 * 仕事の内容や計画をメンバーが十分理解できるように教えている(教えていた)。 * リーダー自身が率先して課題の解決に取り組んでいる(取り組んでいた)。	4.02 4.03 3.84 4.02	1.15 1.05 1.10 1.17
		PM理論(圧力P行動)	服装や動作などをきちんと整えるようにやかましく注意している(していた)。 メンバーが規則で決められたとおり仕事をするように やかましく注意している(していた)。	3.12 3.00	1.27 1.20
		PM理論(M行動)	メンバーがまずい仕事の仕方をすると厳しく叱っている(叱っていた)。 メンバーへの思いやりが深く、メンバーの立場を常に考えている(考えていた)。 メンバーの間に打ち解けた雰囲気ができるように努力している(していた)。	3.19 3.40 3.63	1.33 1.20 1.21
		職務成熟度	役割や昇給などメンバーの将来のことについて気を遣ってくれる(くれた)。 あなたのアルバイトの成熟度について、適切だと感じるところに○をつけてください。 指示がなければ 1 2 3 4 5 6 7 8 包括的な指示で 仕事を進められない 一人です仕事を進められる	3.09 5.76	1.23 1.46
		心理的成熟度	* アルバイトに責任感をもって取り組んでいる(取り組んでいた)。 アルバイトでの仕事の出来に自信がある(あった)。 あなたには仕事をやり遂げる力が備わっている(備わっていた)。 あなたは個人は仕事の目標達成について努力している(していた)。	3.59 3.40 3.59 3.66	0.89 1.05 0.89 0.88

※天井効果・床効果が確認された設問には「\*」を記入。

※天井効果・床効果が確認された設問を除外してクロンバックのαを計算。

三隅(1978)、関口(2012)、小久保(2002)、林・松原(1998)を基に作成

## V. 調査概要と仮説の検証

### 1. 調査概要

本稿ではアルバイト経験のある大学生・大学院生を対象に、友人の協力による紙媒体でのアンケート調査を行った。これらを対象とする理由は、学生アルバイトの現場にプラクティカルインプリケーションを与えるためである。

吉村(2005)はリーダーシップの影響がフォロワーの解釈によっても成立すると述べており、同じように中村(2011)は「マネジメントの世界では、リーダーがフォロワーを部下として認め、その業績を

評価する。しかし、リーダーシップにおいてはむしろフォロワーがリーダーをリーダーとして認めるのであり、誰がリーダー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。」と述べている。これらの先行研究から、リーダーシップを図る方法として、回答者に現在所属しているアルバイト先または過去に所属していたアルバイト先の中からリーダーを想定して回答してもらう方法が望ましいと考え、採用した。また一つの組織内で多くのサンプルを集めてしまうとサンプルに偏りが出ることが考えられたため、サンプルの偏りに注意を払いアンケートを配布した。

10月中旬から約3週間をアンケート実施期間とし、回答者数は131名であった。回答者の内訳とリーダーの内訳は図表V-1、図表V-2の通りであり、各設問の内訳からサンプルに偏りがないことが確認できた。またリーダーの立場の設問の学生の割合から、回答者は必ずしも雇い主や雇い主に近い特性の人物をリーダーと認識しているのではなく、学生という回答者自身に近い特性の人物をリーダーとして認識することも十分ありうるということが明らかになった。

図表V-1 回答者の内訳

設問	設問内訳						合計
	男性	女性					
性別	49 (38%)	81 (62%)					130
学年	大学1年 15 (12%)	大学2年 31 (24%)	大学3年 36 (28%)	大学4年 46 (35%)	大学院1年 1 (1%)	大学院2年 1 (1%)	130
年齢	18歳 7 (5%)	19歳 20 (15%)	20歳 32 (24%)	21歳 38 (29%)	22歳 28 (21%)	23歳 6 (5%)	131
勤続年数	3ヶ月未満 5 (4%)	3ヶ月以上～ 6ヶ月未満 13 (10%)	6ヶ月以上～ 1年未満 24 (18%)	1年以上～ 1年6ヶ月未満 27 (21%)	1年6ヶ月以上 62 (47%)		131
1ヶ月あたりのアルバイト日数	4日未満 12 (9%)	4日以上～ 8日未満 41 (31%)	8日以上～ 12日未満 34 (26%)	12日以上～ 16日未満 24 (18%)	16日以上～ 20日未満 16 (12%)	20日以上 4 (3%)	131
1回あたりの平均労働時間	2時間未満 2 (2%)	2時間以上～ 4時間未満 20 (16%)	4時間以上～ 6時間未満 49 (38%)	6時間以上～ 8時間未満 24 (19%)	8時間以上 33 (26%)		128
継続状況	現在も続けている 92 (77%)		現在は続けない 28 (23%)			120	

図表V-2 リーダーの内訳

設問	設問内訳						合計
	男性	女性					
リーダーの性別	74 (56%)	57 (44%)					131
リーダーの年齢	25歳未満 34 (26%)	25歳以上～ 30歳未満 17 (13%)	30歳以上～ 35歳未満 17 (13%)	35歳以上～ 40歳未満 22 (17%)	40歳以上～ 45歳未満 20 (15%)	45歳以上 21 (16%)	131
リーダーの立場	オーナー または店長 37 (28%)	社員 37 (28%)	フリーター・ パート 28 (22%)	学生 27 (21%)	その他 1 (1%)		130

## 2. 天井効果・床効果

まず分析に使用する項目の天井効果・床効果を調べたところ、チームワークの設問2問（「仕事上で必要なとき、仕事仲間はあなたを助けてくれる（くれた）」、「仕事仲間の一員でいたいと思う（思っていた）」）、サーバント・リーダーシップの設問1問（「仕事をする人たちの間にコミュニティを創り出している（していた）」）、計画Pの設問4問（「仕事の能力や技術の向上のためにメンバーの面倒をよく見ている（見ていた）」、「仕事のやり方やコツなどを上手にメンバーに伝えている（伝えていた）」、「仕事の内容や計画をメンバーが十分理解できるように教えている（教えていた）」、「リーダー自身が

率先して課題の解決に取り組んでいる（取り組んでいた。）」、心理的成熟度の設問1問（「アルバイトに責任感をもって取り組んでいる（取り組んでいた。）」）に天井効果が確認された。チームワークの設問2問は、天井効果が確認されなかった設問「仕事仲間はチームワークがとれている（とれていた）と思う。」の設問内容から、この設問のみでも分析に支障はないと考えられるので、設問「仕事仲間はチームワークがとれている（とれていた）と思う。」のみをチームワーク変数として使用する。サーバント・リーダーシップの設問1問と計画P行動の設問4問は、回答者がリーダーと認めている人物の特徴を答える形式であることから、以上の5問はリーダーと認められる上で最低限求められる能力といえる。よってサーバント・リーダーシップの変数は設問「仕事をする人たちの間にコミュニティを創り出している（していた。）」を除く9問、P行動の変数は圧力P行動の変数のみで分析を継続する。心理的成熟度は設問「アルバイトに責任感をもって取り組んでいる（取り組んでいた。）」を除く3問で分析を行う。

### 3. 信頼性分析

分析に使用する合成変数の信頼性分析を行い、それぞれの変数のクロンバックの $\alpha$ は図表IV-1のような結果になった。今回の分析では0.6以上の変数を用いるため、クロンバックの $\alpha$ が.555となった業績規範は以降の分析で使用しないこととする。

### 4. 仮説1の検証

仮説1の検証ではまず相関分析を行った。図表V-3はサーバント・リーダーシップとそれぞれの従属変数の相関分析の結果である。チームワークは相関係数が.264で弱い相関、モチベーター・モラルは相関係数が.282で弱い相関、情緒的コミットメントは相関係数が.343で弱い相関があるという結果になった。

次に性別、年齢、学年、勤続年数、一ヶ月あたりのアルバイト日数、労働時間、継続状況、サーバント・リーダーシップを投入し、強制投入法によって重回帰分析を行った。図表V-4は重回帰分析の結果である。調整済みR<sup>2</sup>乗はチームワークが.106、モチベーター・モラルが.112、情緒的コミットメントが.151となり、サーバント・リーダーシップはチームワークに10.6%、モチベーター・モラルに11.2%、情緒的コミットメントに15.1%の説明力があることが明らかになった。またF値はすべての従属変数において1%水準で有意である。

図表V-4にあるようにサーバント・リーダーシップはチームワークでベータ値.258が1%水準で有意、モチベーター・モラルでベータ値.237が1%水準で有意、情緒的コミットメントでベータ値.273が1%水準で有意となり、サーバント・リーダーシップはチームワークとモチベーター・モラル、情緒的コミットメントにやや弱い影響があるということが示された。以上から仮説1は支持された。

さらにチームワークでは、サーバント・リーダーシップ以外に年齢がベータ値-.403の5%水準で有意、勤続年数がベータ値.265の5%水準で有意となることが明らかになった。

図表V-3 相関分析

サーバント・リーダーシップ	チームワーク		モチベーター・モラル		情緒的コミットメント	
	Pearson の相関係数					
	.264**		.282**		.343**	
	有意確率 (両側)	.002	.001		.000	
	度数	131	131		131	

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)。

\* . 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)。

図表V-4 重回帰分析

変数	チームワーク		モチベーター・モラル		情緒的コミットメント	
	ベータ	標準偏差	ベータ	標準偏差	ベータ	標準偏差
年齢	-.403*	.127	.000	.144	.082	.140
学年	.104	.152	-.161	.172	-.245	.168
勤続年数	.265*	.008	.039	.009	.089	.008
1ヶ月あたりのアルバイト日数	.056	.060	-.056	.068	.102	.067
1回あたりの労働時間	.108	.071	.157	.080	.135	.078
継続状況	.149	.191	-.081	.216	-.143	.210
性別	-.071	.158	.176	.179	.127	.174
サーバント・リーダーシップ	.258**	.089	.237**	.100	.273**	.098
調整済みR2乗	.106		.112		.151	
F値	2.750**		2.857**		3.623**	

\*\* . 1% 水準で有意。

\* . 5% 水準で有意。

### 5. 仮説2の検証

仮説2の検証は林・松原(1998)の分析方法を参考にし、サーバント・リーダーシップと従属変数の相関分析によって仮説を検証する。職務成熟度が5以上かつ心理的成熟度が中央値より大きいサンプルを Type1、職務成熟度が5以上かつ心理的成熟度が中央値未満のサンプルを Type2、職務成熟度が4以下かつ心理的成熟度が中央値より大きいサンプルを Type3、職務成熟度が4以下かつ心理的成熟度が中央値未満のサンプルを Type4として4タイプへ分類した。図表V-5は成熟度タイプ別のサンプル数を表した図表である。中央値のサンプルは分析に使用しないこととした。サンプル数は Type1が49名、Type2が1名、Type3が40名、Type4が21名となり、Type2のサンプル数が不十分だったため、Type2を除く3タイプでの検証となった。

成熟度タイプ別のサーバント・リーダーシップと従属変数の相関分析結果である図表V-6によると、Type1ではモチベーター・モラルの相関係数が.299、情緒的コミットメントの相関係数が.332となり、モチベーター・モラルと情緒的コミットメントにやや弱い相関が認められた。Type3ではチームワーク、モチベーター・モラル、情緒的コミットメントのすべてに相関が認められず、Type4ではチームワークの相関係数が.481、モチベーター・モラルの相関係数が.500、情緒的コミットメントの相関係数が.665となり、チームワークとモチベーター・モラルにやや強い相関が認められ、情緒的コミットメントにかなり強い相関が認められた。相関分析の結果からサーバント・リーダーシップはType3よりもType1とType4のときに有効であるといえ、仮説は棄却された。

また、有効であることが示されたType1とType4の中でも、Type4においてサーバント・リーダーシップはより有効であるということが明らかになった。

図表V-5 成熟度タイプ別のサンプル数

		意欲的である		意欲的でない	
		Type1	Type2		
有能である		49(44%)		1(1%)	
有能でない		Type3	Type4		
		40(36%)		21(19%)	

図表V-6 成熟度タイプ別の相関分析

			チームワーク	モチベーター・モラル	情緒的コミットメント
Type1	サーバント・リーダーシップ	Pearson の相関係数	.196	.299*	.332*
		有意確率 (両側)	.178	.037	.020
		度数	49	49	49
Type3	サーバント・リーダーシップ	Pearson の相関係数	.019	.111	.289
		有意確率 (両側)	.906	.495	.070
		度数	40	40	40
Type4	サーバント・リーダーシップ	Pearson の相関係数	.481*	.500*	.665**
		有意確率 (両側)	.027	.021	.001
		度数	21	21	21

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)。

## 6. 仮説3の検証

PM理論のM行動とサーバント・リーダーシップはどちらもフォロワーとの人間関係を重視していることから、似た概念であると予想することができる。この予想から、M行動の変数とサーバント・リーダーシップの変数の相関分析を行ったところ、相関係数.759と強い相関関係が確認された(図表V-7)。このことから、M行動の変数としてサーバント・リーダーシップの変数を代替することで、PM理論を用いたサーバント・リーダーシップの有効性の検証が可能である。よって仮説3の検証は、P行動とサーバント・リーダーシップの2軸によるサーバントPM理論とすることで検証を行う。サーバントPM理論では、図表V-8のように、PM型、P型、M型、pm型の4タイプそれぞれをサーバントPM型、P型、サーバント型、非サーバントpm型とする。P行動とサーバント・リーダーシップの中央値を軸とし、欠損値と中央値を除く109名を上記4タイプへ分類した。サンプル数はサーバントPM型が33名、P型が23名、サーバント型が25名、非サーバントpm型が28名となった。

検証には一元配置分散分析を用い、それぞれの従属変数の平均値をタイプごとに比較した。図表V-9から図表V-11は一元配置分散分析の結果である。第一に等分散性の検定を行い、図表V-9のようにチームワーク、モチベーター・モラル、情緒的コミットメントで有意確率が.05を上回り、等分散性が確認された。このことからチームワーク、モチベーター・モラル、情緒的コミットメントの3変数全てで分散分析を行ったところ、図表V-10のように3変数全てで有意確率が.05を下回り、主効果がみられた。よって3変数の多重比較を確認したところ、図表V-11のようにチームワークではサーバント型の平均値が4.52、P型の平均値が3.87、サーバントPM型の平均値が3.84、非サーバン

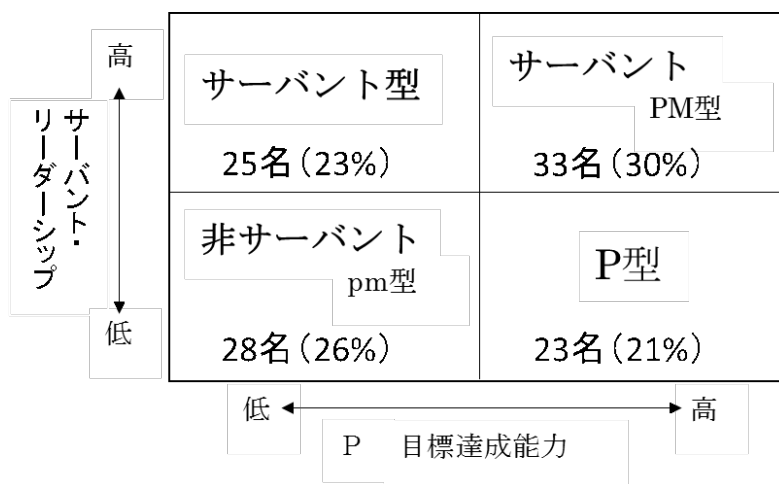
ト pm型の平均値が 3.67 となり、サーバント型が最も高く、それにP型、サーバントPM型が続き、非サーバント pm型が最も低いことが示された。またモチベーター・モラールではサーバント型の平均値が 4.01、サーバント pm型の平均値が 3.79、P型の平均値が 3.59、非サーバント pm型の平均値が 3.07 となり、サーバント型が最も高く、それにサーバントPM型、P型が続き、非サーバント pm型が最も低いことが示され、情緒的コミットメントではサーバントPM型の平均値が 3.61、サーバント型の平均値が 3.60、P型の平均値が 3.31、非サーバント pm型の平均値が 2.59 となり、サーバントPM型が最も高く、それにサーバント型、P型が続き、非サーバント pm型が最も低いことが示された。以上の結果から仮説3は一部支持された。

図表V-7 M行動とサーバント・リーダーシップの相関分析

		M行動
サーバント・リーダーシップ	Pearson の相関係数	.759**
	有意確率 (両側)	.000
	度数	131

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)。

図表V-8 仮説3のタイプ分けモデル



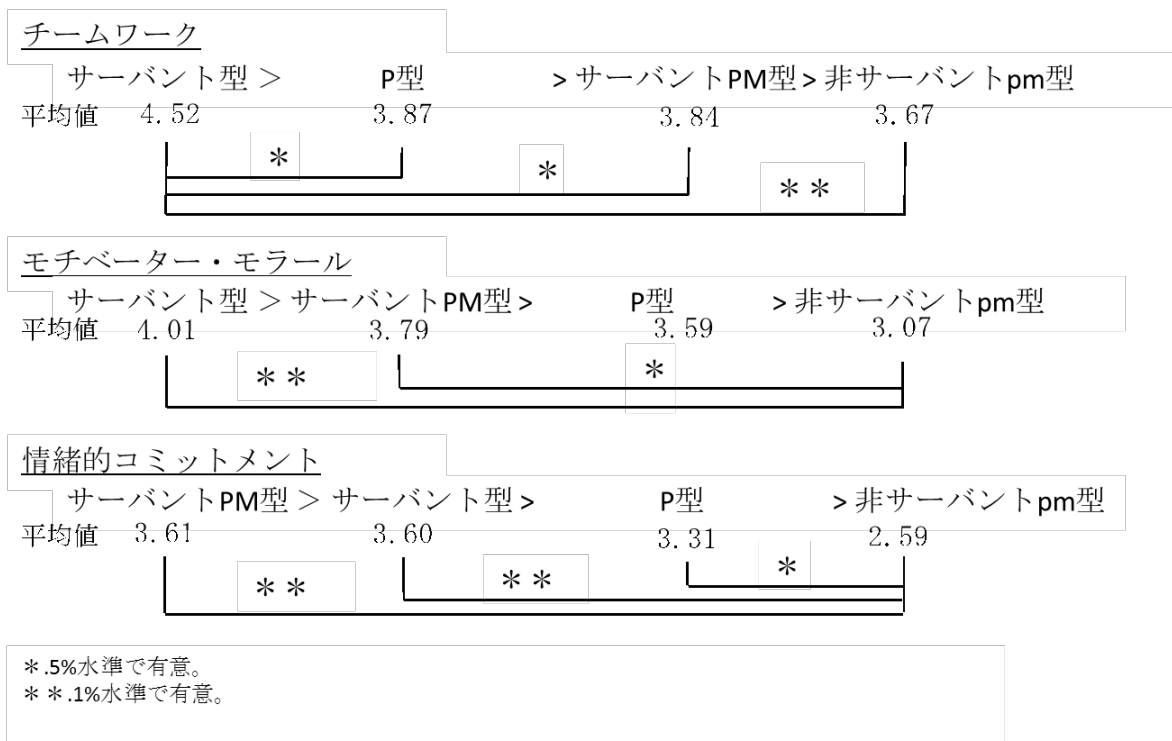
図表V-9 等分散性の検定

	Levene			有意確率
	統計量	自由度 1	自由度 2	
チームワーク	.324	3	105	.808
モチベーター・モラール	1.505	3	105	.217
情緒的コミットメント	.809	3	105	.492

図表V-10 分散分析

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
チームワーク	グループ間	10.655	3	3.552	5.238	.002
	グループ内	71.198	105	.678		
	合計	81.853	108			
モチベーター・モラル	グループ間	13.354	3	4.451	5.133	.002
	グループ内	91.052	105	.867		
	合計	104.406	108			
情緒的コミットメント	グループ間	19.447	3	6.482	7.915	.000
	グループ内	85.990	105	.819		
	合計	105.437	108			

図表V-11 多重比較



## VI. 結果の考察

まず仮説1によって、サーバント・リーダーシップがチームワーク、モチベーター・モラル、情緒的コミットメントに正の影響を与えることが明らかになった。このことからサーバント・リーダーシップが学生アルバイトに対するリーダーシップとして有効なリーダーシップであることを示すことが確認できた。また相関分析と重回帰分析の結果からチームワークとモチベーター・モラルよりも情緒的コミットメントにやや強い正の影響を与えるという結果が得られた。この結果が得られた理由は、サーバント・リーダーシップにはフォロワーに誠意を持って対応し、フォロワーに共感しようと努める特徴があるためであると考えられる。しかし、単純に相関分析や重回帰分析をただけではやや弱い影響に止まり、仮説2や仮説3のようなより詳しい検証の重要性が増した結果になったといえる。

次に仮説2の成熟度別の検証では当初の予想とは異なり Type1 と Type4 に対しては、サーバント・リ

リーダーシップを積極的に行うべきであるということが明らかになった。Type1 に対してサーバント・リーダーシップを積極的に行うべきであるという結果になった理由は、Type1 が職務成熟度と心理的成熟度がどちらも高いことから自立して職務を行うことができるという点を考慮すると、サーバント・リーダーシップを積極的に行うことによって職場が Type1 にとって自主的に職務を行いやすい環境となり、モチベーター・モラルと情緒的コミットメントに正の影響を与えたと考えることができる。

また Type4 に対してサーバント・リーダーシップを積極的に行うべきであるという結果になった理由は、Type4 が職務成熟度と心理的成熟度がどちらも低いことを考慮すると、リーダーの支える行動によって職場が Type4 でも参加しやすい環境となり、チームワークやモチベーター・モラル、情緒的コミットメントに正の影響を与えたと考えることができる。さらに 4 つのタイプの中でも、Type4 の場合にチームワークとモチベーター・モラル、情緒的コミットメントに最も強い影響があり、サーバント・リーダーシップは成熟度別に見たときに、Type4 に対して最も有効であるということが明らかになった。

仮説 3 では PM 理論の M 行動の変数としてサーバント・リーダーシップの変数を代替することで先行研究とは異なる結果を示すことが明らかになった。特にチームワークではサーバント型が他の 3 タイプすべてに対して有意な差があることが明らかになり、最も注目すべき点であるといえる。先行研究と異なる結果になった理由として、本稿が学生アルバイトに限定した研究であるという点が挙げられる。学生アルバイトは企業や学校、部活動と比べて様々な目的を持ってアルバイトに参加している人が多いことが特徴である。これは学生アルバイトにとって必ずしも職務成果を上げることが目的ではないと言い換えることができる。サーバント型は P 行動を控えることとフォロワーの自主性を尊重するサーバント・リーダーシップを積極的に行うことが特徴であり、このことからサーバント型が学生アルバイトの多様性に最も適していたと考えられる。

3 つの検証からサーバント・リーダーシップの有効性が示されたが、成熟度別や P 行動とサーバント・リーダーシップの大小などの条件の違いによって影響に違いがあることが明らかになった。このことから単純にサーバント・リーダーシップを取り入れるのではなく、条件を考慮した上で取り入れることが重要であるといえる。

## Ⅶ. インプリケーションと今後の課題

### 1. アカデミックインプリケーション

本稿のアカデミックインプリケーションは 2 点挙げられる。それは学生アルバイトにおけるサーバント・リーダーシップの有効性を S L 理論と PM 理論を用いて示したこと、PM 理論にサーバント・リーダーシップの概念を加えることで PM 理論の研究に新たな視点を与えたことである。サーバント・リーダーシップの有効性を示す研究はこれまであまり行われておらず、本稿はサーバント・リーダーシップの研究として意義のあるものだといえる。

### 2. プラクティカルインプリケーション

本稿のプラクティカルインプリケーションはサーバント・リーダーシップの実践的な有効性の検証を行った点から 2 点挙げられる。1 点目は成熟度別に検証したことで職務成熟度と心理的成熟度の両方が高いタイプと職務成熟度と心理的成熟度の両方が低いタイプにサーバント・リーダーシップを積極的に行うことが望ましいと示した点である。このインプリケーションの一つの例として、一人のフォロワーに当てはめると、フォロワーが初心者のときにサーバント・リーダーシップを積極的に行い、フォロワーが成長途中のときにはサーバント・リーダーシップを控えめに行い、フォロワーが成熟したときにサ



サーバント・リーダーシップをもう一度積極的に取るべきであるということになる。

2 点目はサーバント・リーダーシップをPM理論と組み合わせることによって学生アルバイトにはP行動を控えめにし、サーバント・リーダーシップを積極的に取ることが望ましいと示した点である。P行動を控えめにし、サーバント・リーダーシップを積極的に取るリーダーシップ・スタイルは、他のP行動とサーバント・リーダーシップの大小の組み合わせよりもチームワークとモチベーター・モラルに正の影響を与える。情緒的コミットメントに最も有効なリーダーシップ・スタイルはP行動とサーバント・リーダーシップの両方を積極的に行うリーダーシップ・スタイルであるが、2 番目に有効なリーダーシップ・スタイルはP行動を控えめにし、サーバント・リーダーシップを積極的に取るリーダーシップ・スタイルである。よってチームワークとモチベーター・モラル、情緒的コミットメントの3つを踏まえて総合的に見ると、P行動を控えめにし、サーバント・リーダーシップを積極的に取るリーダーシップ・スタイルが最も望ましいといえるのである。

この2つの結果のように学生アルバイトのフォロワーに対するサーバント・リーダーシップの取り方を明確にしたことが、本稿のプラクティカルインプリケーションである。

### 3. 今後の課題

今後の課題として大きく3つのことが挙げられる。1つ目の課題はサンプル数の問題である。本稿では成熟度を用いた検証においてサンプルを4タイプに分けたが、Type2 のサンプル数が不十分であり、Type2 を除く3タイプでの検証となった。サンプル数が不足した原因として職務成熟度のサンプルの分け方をあらかじめ固定していたことが考えられ、今後の研究で成熟度を用いる場合は職務成熟度の設問の修正が必要になる。

2つ目の課題は、学生アルバイト以外でのサーバント・リーダーシップの有効性の検証である。本稿では学生アルバイトにおけるサーバント・リーダーシップの有効性を示すことができたが、裏を返せばサーバント・リーダーシップの有効性を示すことができたのは学生アルバイトに止まるということになる。よって今後は学生アルバイト以外での研究を行い、学生アルバイト以外でのサーバント・リーダーシップの有効性を検証しなければならない。

3つ目の課題は、成熟度とPM行動の大小以外の条件を明らかにすることである。これらを明らかにすることによってサーバント・リーダーシップをより実践的なリーダーシップ論にできるといえる。

### 参考文献

藤田晶久(2007)「顧客志向の組織運営におけるサーバント・リーダーシップについて」『中京経営紀要』No. 7, pp. 47-62.

林文俊・松原敏浩(1998)「リーダーシップ効果に及ぼす部下のレディネスの影響について - 組織の階層標準を考慮した Situational Leadership 理論の検討 -」『経営行動科学』Vol. 12, No. 2, pp. 103-112.

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。

小久保みどり(2002)「2つの主要なリーダーシップ理論の現代の企業への適用可能性」『立命館経営学』Vol. 41, No. 4, pp. 55-71.

前田博子・山口泰雄(2011)「体育大学生のレディネスの違いによるリーダーシップ行動の評価に関する研究 - SL 理論に基づく関係性の検討 -」『神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要』Vol. 4, No. 2, pp. 49-56.

松原敏浩(1988)「リーダーシップとモラルの関係に及ぼすリーダーのもつ社会的勢力の影響につい

首都大学東京 西村孝史ゼミ 2015 年度卒業論文

て」『経営行動科学』Vol. 3, No. 1, pp. 1-11.

松原敏浩・林文俊(1988)「リーダーの LPC, リーダー行動、および部下の業績の相互の関係に及ぼす部下の職務特性、チームワークの効果について」『経営行動科学』Vol. 3, No. 2, pp. 75-82.

三木佳光(2007)「リーダーシップ能力育成の新たな視点軸 - リーダーシップ学習モデル: 学習プロセスループ - 」『文教大学国際学部紀要』Vol. 18, No. 1, pp. 1-23.

三隅二不二(1978)「リーダーシップ行動の科学」有斐閣.

中村久人(2011)「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」『経営力創成研究』No. 7, pp. 71-82.

太田淳子・栗原明子・藤井彩乃・田中清(2015)「病院、高齢者施設の給食運営において管理栄養士に求められるリーダーシップスタイル」『日本栄養・食糧学会誌』Vol. 68, No. 4, pp. 165-173.

関口倫紀(2012)「大学生のアルバイト選択とコミットメントおよび就職活動目標—中核的自己評価と職務特性の役割を中心に—」『経営行動科学』Vol. 25, No. 2, pp. 129-140.

吉村斉(2005)「運動系部活動における利己的表現と主将のリーダーシップの関係」『心理学研究』Vol. 75, No. 6, pp. 536-541.

「グリーンリーフセンター・ジャパン」URL : <http://www.gc-j.com/> アクセス日 : 2015 年 11 月 29 日.

「日本サーバント・リーダーシップ協会」URL : <http://www.servantleader.jp/> アクセス日 : 2015 年 11 月 29 日.