

2019 年度国際社会科学部卒業論文

サーバント・リーダーシップと非正規
社員のエンゲージメントに関する研究
：社会的交換関係理論に基づいて

—Servant Leadership and Non-Regular

Employee's Engagement: Based on the Social

Exchange Relationship Theory—

戸田 健太郎



2019 年 12 月 19 日 (木)

© 2020

Kentaro Toda

All rights reserved

サーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントに関する研究
：社会的交換関係理論に基づいて
—Servant Leadership and Non-Regular Employee's Engagement: Based on
the Social Exchange Relationship Theory—

要旨

サーバント・リーダーシップは、Robert Greenleaf が 1977 年に提唱した “Servant first, Leader second”（リーダーは、まず相手に奉仕し、その後、相手を導くものである。という従来にないユニークなリーダーシップ哲学・思想である。その後、米国を中心に多くの研究者達によって、この思想・哲学に対する実証研究が取り組まれてきた。

本稿では、社会的交換関係理論に基づき、非正規社員の観点におけるサーバント・リーダーシップとエンゲージメントの関係を明らかにし、また、そこに LMX が効果的に媒介するかどうかを明らかにする。そこで、サーバント・リーダーシップ、LMX、エンゲージメントの既存の尺度を利用し、Google Form アンケートを通じて得られた 173 の有効サンプルを用いて因子分析を行った。次にサーバント・リーダーシップとエンゲージメントの関係、そしてそこに LMX が効果的に媒介するかどうかを検証するために重回帰分析を行った。その結果、サーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与え、そこに LMX が媒介することによってサーバント・リーダーシップとエンゲージメントの関係が希薄になることが明らかになった。これは、LMX の媒介効果が非常に高いということの証明であり、リーダーと従業員の個人の関係が重要だということの示唆である。最後に、今回の研究から得られた結果を基に、今後の非正規社員のエンゲージメントを高めるための策を提言する。

【キーワード：サーバント・リーダーシップ、社会的交換関係理論、LMX、非正規社員のエンゲージメント】

Abstract

The main purpose of this study is to clarify the process of Servant Leadership, Non-Regular Employee Engagement and whether there is a mediating effect based on social exchange relationship theory. Specifically, in this study, the Leader-Member Exchange (LMX) mediates a link between the immediate supervisor's Servant Leadership (SL) and Non-Regular Employee Engagement. Using data from non-regular employees, including part-time workers (n = 173), the results of this survey show that leadership focuses on the relationship between leaders and individuals, that is, LMX's direct supervisor SL and Non-Regular Employee Engagement. Indicates that the relationship is completely mediated. In general, the results also support the hypothesis that

direct supervisor SL and LMX have a significant impact on Non-Regular Employee Engagement. The findings are used to discuss what relationships with leaders are effective to increase the engagement of non-regular employees. In addition, specific proposals have been made on how to engage in actual field organizations.

【Keyword: Servant Leadership, Social Exchange Relationship Theory, Leader-Member Exchange Theory, Engagement of Non-Regular Employees】

1. 研究の背景及び目的

リーダーシップとは、定義を試みようとした人の数とほぼ同じ数だけ、その定義は存在する。「集団の諸活動を共有された目標へと向ける一個人の行動 (Hemphill, 1949)」または、「一ないしは複数の個人が、他社の現実の枠組みづくりと定義づけを行うプロセス (Smircich and Morgan, 1982)」のような定義があり、組織において重要な役割を担う要素であるということは周知の事実である。組織が異なるだけで、求められるリーダー像にも変化が生じる。中山(2016)によると、近年、米国における巨大企業であった Enron, Worldcom, Tyco, Arthur Andersen の粉飾決算・虚偽報告等の不祥事による倒産を発端として、企業の経営トップから現場第一線の管理職層までの倫理観・道徳観を含めたリーダーシップのあり方が大きく問われている。これらの米国企業の不祥事を大きな転機として、それまでの行き過ぎた株主価値経営による経済的側面を最優先した企業のリーダーシップが問題視され、企業倫理や環境保全等を含めた CSR (企業の社会的責任) やコンプライアンス (法令遵守) が強く求められるようになった。リーダーシップのあり方はグローバルレベルで重要な問題として認識されつつあるとされている。

また、別の観点においては、日本の企業の管理職層による部下へのハラスメント (パワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等) 行為の件数が高まっており、看過できない問題となっている。このように、機能不全を起こしたリーダーの問題は大きく世論の注目を浴びている。厚生労働省の実態調査(2012)¹によると、管理職層である上司による「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数は年々増加し、常に相談内容のトップとして顕在し、その多くが民事上の裁判にまで発展しているといった惨事である。また、これに伴い、部下がメンタルに問題を抱えているという事実も多くなっている。このように現在、日本企業の多くでは、不祥事の多発、管理職層による部下へのハラスメント行為の増加、部下のメンタル不全者の増加などの重大な問題を抱えており、組織のマネジメントの核となるリーダーシップがうまく機能していないという状況に陥っている。

¹ 厚生労働省委託事業 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社「平成 24 年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査」2012 年 7 月～9 月、企業 17,000 社、従業員 9,000 名を対象に調査

金井(2005)によると、まず第一に、リーダーたる人物の倫理観や志が重要となる。リーダーがどんなに正しい判断をしていたとしても、そしてどんなにリーダーの掲げるビジョンが魅力的であったとしても、その決断やビジョンに従ってついてくるフォロワーがいなければ、そこにはリーダーシップが存在していないことと同義である。志の熱さ、人を思う気持ち、信頼感がリーダーに欠如し、フォロワーたちがどうしてもついていく気持ちにならないのであれば、リーダーシップはそこに認められない。本稿では、フォロワーがリーダーについていきたいと思うリーダーの志、常にフォロワーのことを思いやる気持ち、相手の信頼感の構築という観点から、これらに最も適応した新しいリーダーシップ理論として、サーバント・リーダーシップに注目するに至った。

本研究の目的として、非正規社員のエンゲージメントを高めるというものがあるが、なぜ正規社員ではないのか。というもの、近年の雇用を取り巻く環境の変化の一つとして、パートやアルバイトなどの非正規社員の数の伸びが挙げられる。厚生労働省の2016年における「非正規社員の現状と課題」²という調査においては、非正規社員の数は、平成6年以降から現在まで緩やかに増加しているとされている。増加の理由としては、「女性の非正規雇用」、「若者の非正規雇用」、「高齢者の非正規雇用」の増加によるものである。非正規雇用という仕組みは労働者側と企業側の双方に利点が存在するため、今後も増加傾向が見込まれる。現実として、従来正規社員が行ってきた仕事を、非正規社員が取って代わって行うということがしばしば見られる。このように、企業において非正規社員が大きな比重を占めているのだから、非正規社員を管理したり、指導したりするリーダーシップは従来と同じでいいのかというような疑問が生じる。そこで、先に論じた新しいリーダーシップの形であるサーバント・リーダーシップが非正規社員のエンゲージメントにどのように影響を与えるのかどうかを検証していく。エンゲージメントを高めることは、非正規社員の離職を大幅に抑えることに繋がり、今後重要となる非正規社員育成に一定の効果が見込まれる。

最後に、本研究では、様々な貢献が見込まれている。第一に、淡路(2018)によると、正規社員のエンゲージメントの研究はされてきたが、非正規社員とエンゲージメントを絡めた研究は行われていない、とされており、本研究において有効な関係性が見出されれば、エンゲージメントの尺度としての汎用性が広がる可能性がある。

第二に、サーバント・リーダーシップと非正規社員の間には介在する媒介効果の検証である。Carter and Baghurst (2014)と De Clercq, Bouckennooghe, Raja and Matsyborska (2014)によれば、これまでサーバント・リーダーシップとエンゲージメント(正規社員)の単純関係は多く議論されてきたことがわかる。しかし、その2つの間の媒介効果を検証した研究はこれまでにほとんど行われていない。そのため、今回の研究では、「リーダー・メンバー交換関係(Leader - Member Exchange: LMX)」を媒介とすることにより、その媒介効果を併せて検証し、これまで論じられてきた単純関係の間を媒介する効果的な尺度を模索してい

² 厚生労働省「2016年時点における非正規社員の現状と課題」

く。

2. 概念的枠組みと仮説の設定

2-0. 仮説設定における包括的理論

本研究の仮説設定に際し、その土台となる理論として Homans (1958)の社会的交換理論 (Social Exchange Theory)の中の社会的交換関係理論(Social Exchange Relationship Theory)を設定した。社会的交換理論には経済的交換関係(Economic Exchange relationship)と、社会的交換関係(Social Exchange relationship)が存在する。

経済的交換関係というのは、例えば、特定の職務を遂行する見返りに、その職務の価値に見合った金銭的報酬を得るといったような経済的な資源の交換関係を指す。経済的交換関係の特徴は、交換しあうものが経済的に価格付けできるということにある。職務に応じた賃金や、成果に応じた報酬というのは、理論的には、職務や成果が金額換算できるという前提に成り立っているということになる。例えば、成果主義において、成果をあげただけ報酬がアップするという面が強調される場合、そこには、成果が適正に価格付けされ、それに見合った報酬が支払われるという前提があり、その交換バランスが守られている場合に、その成果主義は公正な仕組みだという解釈がなされることにある。経済的交換関係を促進するのは、経済的利益を最大化したいという個人のモチベーションに寄与することとなる。相手を思いやるなどの考えは抜きに、自分が与える労働と同じ価値の（あるいはそれを上回る）経済的価値を持った報酬と交換できる関係を築けるかどうか重要な判断基準となる。経済的交換関係は、一度資源が交換されたらそこで一旦清算されて振り出しに戻り、また新たな経済的交換がなされることの繰り返しである。まさに、毎日駄菓子屋に行ってお菓子を買う、お店とお客さんのような関係にある。ただ、毎日同じお店に通うお客さんとお店の人が、単なる商売の取引レベルを超えて仲良くなっていくのは、次に述べる本研究の土台となる理論である「社会的交換関係」によるものである。

社会的交換関係理論とは、Homans (1958)の定義によれば、「非金銭的・非経済的なものを交換しあう関係。相手が自分を思いやってくれれば、こちらも相手を気にかけるといったこと。」とされている社会的交換関係理論は、本研究で媒介効果として用いる LMX の基にもなった理論である。例えば、相手が自分を思いやってくれれば、こちらも相手を気にかけるといったのは社会的交換である。相手が自分を尊敬し、大切に扱ってくれれば自分も相手を尊敬し、大切に扱うということ。相手が自分を好いてくれれば、自分も相手を好きになる、相手が自分を守ってくれれば、自分も相手を守る、などの関係のことを指す。このような社会的交換関係が、経済的交換関係と違うのは、交換関係を促進する要素が、「相手の好意に報いよう、または報いるべき」という義務感や義理人情のようなものに基づいていることと、交換されるものの経済的な価格付けが困難だということにある。義理人情や感謝に基づく社会的交換の場合、相手が自分にしてくれた価値と同じ価値のお返しをして、それでおしまいにしてしまうというモチベーションではなく、相手がしてくれた以上のお

礼をしよう、という気持ちになることが一般的である。相手も同じで、自分がしたことに対して、それを倍にして返すということもしばしば見受けられる。また、すぐにお返ししなくても、恩をずっと覚えていてくれており、本当に困ったときに救ってくれるということもあるかもしれない。このように、一回きりの交換で関係が一旦終了、振り出しに戻るというようなプロセスではなく、相手から良くされたら感謝してこちらもお返しをし、そしたら相手もそれに感謝してまたお返しをしてくれる。というように、交換関係が長期的な繰り返しプロセスになるということである。それを通じて、お互いが深くつながっていき、その過程で相手への信頼や感情的な結びつきが強化されるというのが特徴にある理論である。前述のように、社会的交換関係とは、二者間の間に生じる経済的交換関係とは異なり、相手に恩義を感じさせるものであり、本人の自由意志によって決定されるものである。正に、本稿で取り上げているリーダーシップ諸概念と非正規社員のエンゲージメントは、この社会的交換関係理論の基に説明できるのである。

2-1. サーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメント

サーバント・リーダーシップは、AT & T（アメリカ電話電信会社）マネジメント研究センター長を務めた故 Robert Greenleaf が、1977年に著した『サーバント・リーダーシップ（Servant leadership : A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness）』において提唱したリーダーシップ理論である。その中で、Greenleaf は「リーダーは、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである（Servant first, Leader second）」と述べている。一見すると「奉仕者」と「リーダー」という相矛盾する考え方が、従来のリーダーシップ理論には例を見ない非常にユニークな思想・哲学になっている。「リーダーとしてのサーバント」とは「最初は奉仕したいという自然な気持ちに始まる。そして、意識的に選択した上で、導いていきたいと志向するようになる。」これは Greenleaf（1977）のサーバント・リーダーシップを紹介する際に、常に引用される重要な思想・哲学である。人に最初に沸き起こる気持ちは奉仕したいという自然な気持ちであり、まずそれを実践し、その後にリーダーとしての役割を果たさなければならないという考え方である。そして、Greenleaf は著書『サーバント・リーダーシップ』において、サーバント・リーダーシップを極めて概念的かつ哲学的に表現している。第一に、サーバント・リーダーのフォロワーに対する考え方として「フォロワーを健全に、より大きく成長させ、強靱に自立できるようにしなければならない」と述べられている。この特性を一言で言い表すなら、「人を成長させること

（Developing people）」になると考えられる。次に、サーバント・リーダーは「組織において人（フォロワー）が第一（People First）」であり、「心からフォロワーに耳を傾け理解し」、組織内においては「一歩下がる（Withdrawal）」謙虚な姿勢が求められることを強調している。これはサーバント・リーダーには「謙虚さ・真摯さ（Humility・Sincerity）」という特性が重要であることを表していると捉えられる。第三は、組織の向かう方向や目標をフォロワーが共感し実践するためには、「何よりもフォロワーからの信頼（Trust）を得てい

なければならない」ということである。サーバント・リーダーの特性として「信頼 (Trust)」が重要なキーワードとなると考えられる。第四に、「フォロワーへの興味や愛情 (Interest and Affection)」を純粹に持ち、フォロワーの立場で考えフォロワーの気持ちを推しはかり、「いつでも常にフォロワーに共感し受け入れることが不可欠である」としていう。この特性はまさしく「受容と共感 (Acceptance Empathy)」というキーワードに集約することができると考えられる。第五に、「気づきと知覚 (Awareness and Perception)」、「自己洞察 (Self-insight)」、「包括的で概念的な洞察力 (Overarching Conceptual Insight)」、「説得力 (Persuasion)」、概念化 (Conceptualizing)、「予見 (Foresight)」を駆使し、率先して「組織の大きな夢・絵に描ける概念を指し示すことが求められる」としており、これらは「予見と概念化による指示 (Pointing Direction by Foresight and Conceptualization)」という特性として、置き換えることができると考える。

最後に、Greenleaf は「サーバント・リーダーシップは奉仕することが第一だという自然な感情から奉仕する」と述べている。また、「奉仕される人 (フォロワー) が、その過程で愛を与えられるという人的サービスにはコミュニティが必要である」とも述べている。そして、組織においてサーバント・リーダーは、フォロワーが愛情を満たす「コミュニティの再建に限りない責任を果たす」ことが求められるのである。これはサーバント・リーダーシップにとって「奉仕とコミュニティの再建 (Serving and Rebuilding Community)」という役割が重要であることを物語っている。

以上、Greenleaf の思想・哲学から考察できるサーバント・リーダーシップ特性として①人を成長させること、②謙虚さ・真摯さ、③信頼、④受容と共感、⑤予見と概念化による指示、⑥奉仕とコミュニティの再建という 6 つの特性が見て取れることがあきらかとなった。これらは、従来の支配型リーダーシップとは異なる特徴である。

次に、エンゲージメントについて言及する。エンゲージメントは Demerouti and Schaufeli (2001)によると、「仕事に対する一貫して安定した情緒的・意欲的な満足の状態であり、その仕事に対して活力に満ち、完全に打ち込んでいる状態を示す。そしてそれは、活力、献身、夢中・熱中の 3 次元に分類される。」と定義されている。また、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」であり (Schaufeli, Idsabel, Alexandra, Marisa and Arnold, 2002)、バーンアウトの対概念やバーンアウトと負の相関関係にある概念として提唱されている。上司や同僚のサポートなどの仕事資源によりエンゲージメントが高まること (Hakanen, Arnold and Schaufeli, 2006)、エンゲージメントが高い労働者は役割行動や役割以外の行動を積極的に行うこと (Hakanen et al., 2006)、心理的苦痛や身体愁訴が少なく (Demerouti et al. 2001)、離職の意思が低い (Schaufeli and Bakker, 2010) という特徴が今まで明らかになっている。先述の通り、エンゲージメントは正規社員の離職率を測るための尺度であったが、本研究では、非正規社員に対してエンゲージメントを当てはめ、サーバント・リーダーシップとの関係を検証する。Clercq et al. (2014)らの研究によれば、サーバント・リーダーシップは、正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えることが明らかとされている。ここまで論じ

たサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントの関係は、社会的交換系理論に基づきこのように説明することができる。「サーバント・リーダーのようなフォロワーのことを常に考えフォロワー第一のように考えるリーダーであれば、非正規社員としては気にかけてもらった分、仕事で恩返しをするかもしれない。また、そのようなリーダーが存在することにより、組織そのものが好きになるかもしれない。」これらの研究及び理論から、サーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントの関係に関する以下の仮説が設定された。

【仮説1】

サーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。

2-2. サーバント・リーダーシップと LMX の関係

LMX とは Leader-Member Exchange の略称である。LMX 理論はリーダーとメンバーとの関係に着目した理論であり、リーダーとメンバーを様々な取引関係からなると考える。そのため、リーダーがメンバーと望ましい関係を発展させるかたちで、リーダーシップが発揮されるとする。では、どのようにリーダーとメンバーの関係性を評価できるのか。

Tekleb and Taylor (2003) は、リーダーとメンバーが互いの責務を実行できているかどうか、リーダーとメンバーの Psychological contract (心理契約) すなわち、メンバーがリーダーは契約した約束を守っていると信じているかどうかで評価しているとしている。Garen and Uh-Bien(1995)によると、LMX の質が高ければ、メンバーの離職率を抑えられ、高い成果をもたらす。他方で、LMX の質が低い場合には、その成果は低くなるとしている。なお、この LMX で着目される概念が in-group (内集団) と out-group (外集団) という概念である。メンバーがリーダーとの関係は、組織の規定に基づいた上下関係のみの関係であると考えられる場合は、このメンバーは外集団に所属すると位置づけられる。他方で、メンバーがリーダーとの関係を単なる上下関係以上のものであり、特にはリーダーのために望んで職責以上のことを成し遂げようとする場合には、このメンバーは内集団に所属すると考えられる。したがって、リーダーシップを発揮するためには、リーダーはメンバーをより多く内集団に所属させるように、メンバーとの関係を構築させていくことが求められる。このような形のリーダーシップを LMX と呼ぶ。サーバント・リーダーシップのような個人—集団のような関係に着目するのではなく、個人—個人に着目するリーダーシップである LMX は、よりフォロワーに対してサーバント・リーダーシップを知覚させるための何らかの働きをすることが予想されている。従来型のリーダーシップについては、このような既存研究もある。蜂谷(1986)、Stone, Russell and Patterson (2004)によると、LMX に対し、変革型リーダーシップ (従来の支配型リーダー) はその効果を一定数高めるという結果が出ている。また、社会的交換関係理論に当てはめれば、次のように解釈でき

る。「LMXにより、リーダーとの個人—個人の関係が強まるので、信頼関係も同時に強くなる。リーダーが何をすることによって喜んでくれるのかをフォロワーはしっかりと理解し、リーダーとフォロワーがお互いを想って行動するようになる。そして、サーバントというリーダーの特徴を更に強く知覚し、そのリーダーを理想と思うようになるのではなからうか。」これらのことを踏まえ、サーバント・リーダーシップは LMX の効果を高めるのではないかということが予想される。この予想を基に以下の仮説が設定された。

【仮説 2】

サーバント・リーダーシップは LMX に正の有意な影響を与えるだろう。

2-3. LMX と非正規社員のエンゲージメントの関係

石川(2015)の研究によると、LMX が社員のエンゲージメントに正の影響を与えるということは明らかとなっている。LMX により、個人—個人の繋がりが強くなり、フォロワーはリーダーが何をするによって喜ぶのかを理解し、リーダーもまたフォロワーが何をすれば喜ぶのかを理解するようになる。このような人間関係は、職場でも理想とされ、部下の職務満足や職務成果を高めるとされている。このように先行研究を検討すると、LMX が非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えることは容易に予想ができそうである。社会的交換関係理論に基づいて考えてみると、「リーダーとフォロワーがお互いの責務を果たし、お互いにとって何をするのが最善かを理解している強い信頼関係であるため、LMX が強まると、フォロワーの組織や仕事に対する愛着は高まるものと思われる。また、LMX は社会的交換関係理論から発展したリーダーシップであるため、この仮説モデルリングは有効だと言えよう。」これらのことから LMX と非正規社員のエンゲージメントの関係に以下の仮説が設定された。

【仮説 3】

LMX は非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。

さらに、この仮説が立証されれば、LMX が媒介としてサーバント・リーダーシップと非正規社員の間に入ることによって、効果的に媒介しその効力を高めることも予想できる。また、その検証の余地があることが証明される。よって以下の仮説も併せて設定された。

【仮説 4】

LMX はサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントに効果的に媒介するだろう。

また、これらの仮説モデルを視覚化するために、以下図 1 にまとめた。

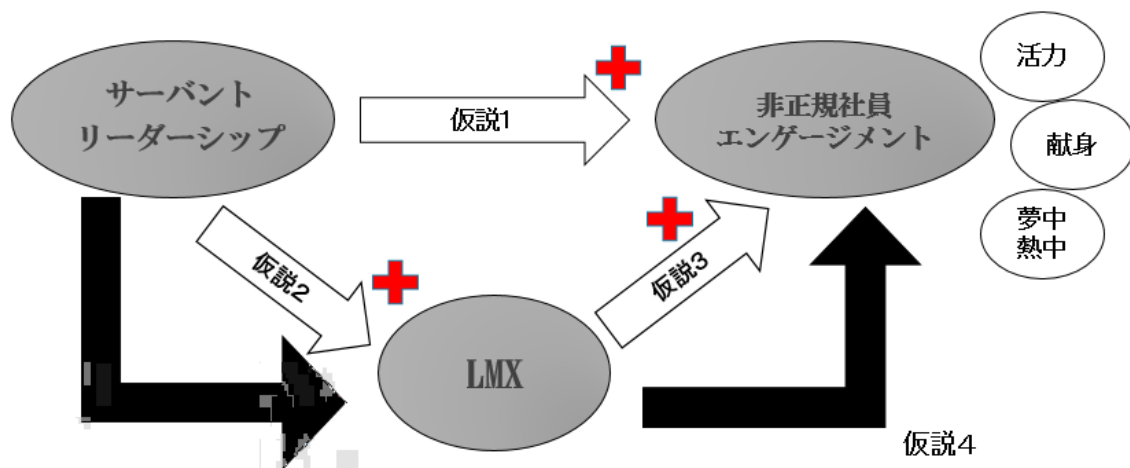


図1 仮説モデル

3. 方法

3-1. 調査対象・時期

本調査は2019年10月15日から10月24日の10日間をかけて、アルバイト・パートを含むすべての非正規社員を対象に調査した。

調査方法はSNS等を通じてWEB上で作成したGoogle Formアンケートを回答してもらう形式を採用した。その結果、203名に対しアンケートフォームの拡散を行うことができ、173件の有効回答が集まった。(有効回答率：85.2%)。サンプルの特性としては、男女比では男性が43.4%、女性が55.5%であり、1.2%の人が「回答しない」を選択した。回答者の内訳を見ると、「サービス業」に従事している人が全体の60%以上で、残りの30%強は「教育・福祉」に従事している人が多かった。また、回答者が働いている企業規模は「100人以下」が半数を超えた。年齢は18～22歳の大学生が全体の70%以上を占めるが、30代や50代などの幅広い年代の回答の回収に成功した。

3-2. 測定尺度

以下の各変数に対する回答尺度は全て「1=全くそう思わない」から「7=強く思う」までのリッカート7段階評定を用いた。

◎サーバント・リーダーシップ

サーバント・リーダーシップの尺度は、Ehrhart (2014)のServant Leadershipの英語の14の質問項目を基に和訳、作成した。この質問項目は、部下側が上司をどのように認識しているかを測定するためのものであり、自身の上司がどれだけサーバント・リーダーシップ的要素を持ち合わせているかどうかを客観的に調査することができるものである。質問項目の例として、「上司は常に部下が最善な行動ができるように一生懸命取り組んでくれ

る」などである。この 14 項目に対してバリマックス回転で因子分析を行った結果、1 因子が抽出され、14 項目を一つの合成変数として作成した。この 14 項目の信頼性係数は、 $\alpha = .919$ と非常に高い信頼性を示した。

◎LMX

LMX の尺度は、Graen and Uhl-Bien (1995) LMX 7 Questionnaire の 7 項目を参考に、英語の原文を和訳し使用した。この質問項目もサーバント・リーダーシップ尺度と同様に、部下側から上司との社会的交換関係を構築している程度を測定するものである。部下側から測定されるような質問項目になっており、その例として「私は上司との関わり方や上司が何をすることによって満足してくれるかどうかを知っている。」などである。この 7 項目に対してバリマックス回転で因子分析を行った結果、1 因子が抽出され、7 項目を一つの合成変数として作成した。この 7 項目の信頼性係数は、 $\alpha = .872$ と高い信頼性を示した。

◎エンゲージメント

エンゲージメントの尺度は、Schaufeli, Salanova, Roma and Bakker (2002) の The Engagement Scales を従業員向けに開発した 17 項目の英文を和訳し使用した。この質問項目は、従業員自らが従事している仕事や所属している組織に対して、どれだけポジティブな感情を抱いているかを客観的に測定するものである。このエンゲージメントの指標が高ければ高いほど、その従業員は所属している組織が好きであり、組織のために仕事を頑張ろうという気持ちが強いということを示している。質問項目の例としては、「仕事をしていてこの上なく幸せを感じる」などである。この 17 項目に対してバリマックス回転によって因子分析をした結果、3 因子が抽出された。基にしている The Engagement Scales の質問項目も 3 項目に分かれており、英語の原文によると、Vigor(VI), Dedication(DE), Absorption(AB) というカテゴリーがされている。本稿においては、因子 1 として抽出された 1~6 の質問項目を「活力」、因子 2 として抽出された 7~11 の質問項目を「献身」、因子 3 として抽出された 12~17 の質問項目を「夢中・熱中」と、原文の和訳に従い便宜的に命名し、それぞれを合成変数として作成した。それぞれの信頼性係数は、 $\alpha = .773$ (活力)、 $\alpha = .888$ (献身)、 $\alpha = .821$ (夢中・熱中) とそれぞれが高い信頼係数を示した。

◎権力の格差

権力の格差の尺度は、ホフステードの 5 次元モデルを基に Earley and Erez (1997) が作成した Power Distance Orientation の 8 項目の英文を和訳し作成した。これらの質問項目は、従業員が組織の権威（経営陣や管理職など）に対してどのような在り方が望ましいかどうかを客観的に測定するものである。これらの項目の数値が高ければ高いほど、従業員は組

組織の経営陣や管理職に対して圧倒的に服従するべきであるという価値観を抱いているということになる。質問項目の例として「経営陣（組織のトップ）が決断したことに對して、従業員は反発するべきではない」などがある。8項目に對してバリマックス回轉による因子分析を行った結果、1因子が抽出され、この8項目を一つの合成変数として作成した。これらの項目の信頼性係数は、 $\alpha = .74$ を示した。リーダーに對する価値観の違いは、本研究の結果大きく関わるのではないかと懸念し、権力の格差の尺度はコントロール変数として重回帰分析に投入する。

○コントロール変数

本研究では、コントロール変数として性別（ダミー変数：「男=1」、「女=2」、「回答しない=3」）、年齢、現在勤めている会社の勤務期間（ヶ月）、現在の直属上司と働いた期間（ヶ月）、業界（農業、建設業、飲料・食料、化学、製造業、戦記・ガス、情報通信、運輸、卸売・小売、金融・保険、不動産、宿泊・飲食サービス、教育・福祉、サービス業（コンサルタント、広告、娯楽など）、企業規模（ダミー変数：「~100=1」、「100~299=2」、「300~999=3」、「1000~=4」）、権力の格差（1~7の測定尺度）の7変数を設定した。業界に関しては、回答を精査した結果、大きく「サービス業」と「教育・福祉」にわけることができると判断したため、業界（ダミー変数：「サービス業=1」、「教育・福祉=2」）に設定しなおしている。なお、全変数間の相関は表1に示す。

相関係数

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
サーバント・リーダーシップ	-											
LMX	0.818**	-										
活力(エンゲージメント)	0.377**	0.195*	-									
献身(エンゲージメント)	0.681**	0.475**	0.331**	-								
夢中・熱中(エンゲージメント)	0.681**	0.693**	0.305**	0.225**	-							
性別	-0.049	0.041	-0.011	0.069	0.037	-						
年齢	-0.056	0.067	-0.026	-0.062	-0.205**	-0.174*	-					
勤続期間(ヶ月)	0.498**	0.014	0.179*	0.047	0.106	-0.178*	-0.227**	-				
現在の上司と働いた期間(ヶ月)	0.571**	0.145	-0.025	0.074	0.101	0.019	0.056	0.004	-			
業界	0.061	-0.003	-0.150*	-0.065	0.268**	0.238**	0.173*	-0.058	-0.040	-		
企業規模	-0.028	-0.147	0.08	0.164*	-0.005	0.069	0.052	0.076	0.042	0.101	-	
権力の格差	-0.078	0.151*	0.094	-0.016	-0.026	-0.068	0.071	0.045	-0.023	0.016	0.065	-

n=173, *p<.05, **p<.01, ***p<.001。

表 1 各変数の相関分析結果

4. 結果

重回帰分析において、まずはコントロール変数として設定した7変数を投入した。次に、【仮説1：サーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。】を検討するために、サーバント・リーダーシップを投入した。次に【仮説2：サーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。】と【仮説3：LMXは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。】そして【仮説4：LMXはサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントに効果的に媒介するだろう。】を検討するために、LMXとエンゲージメントの活力、献身、夢中・熱中のそれぞれを投入した。

まず表2の結果より、サーバント・リーダーシップはそれぞれのエンゲージメントに対して正の有意な影響があることが明らかとなった。（「活力=.195**」、「献身=.331***」、「夢中・熱中=.225**」）よって、【仮説1：サーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。】は証明された。

次に表2の結果により、【仮説2】を検証してみた。LMXはリーダーシップ特性の効果を高めると期待もあることから、サーバント・リーダーシップにも有効に作用することがあきらかとなった。（サーバント・リーダーシップ=.818***）しかも非常に強く作用しているため、LMXとサーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに対してより効果的に作用することが予測できる。よって、【仮説2：サーバント・リーダーシップは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。】は支持された。

LMXとエンゲージメントの関係はどうだろうか。表2の結果より、LMXはエンゲージメントに正の有意な影響を与えることが明らかとなっている。（「活力=.377***」、「献身=.475***」、「夢中・熱中=.305***」）このことから、【仮説3：LMXは非正規社員のエンゲージメントに正の有意な影響を与えるだろう。】も大きく支持されることとなった。

【仮説4】の検討として、サーバント・リーダーシップとエンゲージメントの正の有意な影響をLMXが効果的に媒介しているかどうかを確かめてみた。媒介効果を検証するため、Baron and Kenny (1986)による媒介効果の検証方法を用いて検討する。媒介効果が確認されるためには、(1)従属変数（非正規社員のエンゲージメント）に対して、独立変数（サーバント・リーダーシップ）が有意な直接効果を与えていること、媒介変数（LMX）に対して、独立変数（サーバント・リーダーシップ）が有意な直接効果を与えていること、(3)従属変数（非正規社員のエンゲージメント）に対して媒介変（LMX）が有意な直接効果を与えていること、及び(4)（もし、上記の直接効果が確認された場合に）従属変数（非正規社員のエンゲージメント）に与える独立変数（サーバント・リーダーシップ）の直接効果の影響力が、媒介変数（LMX）を重回帰式に追加投入した場合にどの程度弱まるかに関する4つの検証が必要である。その中で、既に(1)と(2)と(3)については、上記の仮説1～3までの検証作業で行っているため、(4)の検証をここで行う必要がある。表6の結果を見ると、（LMX投入前：「活力=.195**」、「献身=.331***」、「夢中・熱中=.225**」）だったのに対し、（LMX投入後：「活力=-.309*（サーバント・リーダーシップ）、.655***（LMX）」、「献身=-.161（サーバント・リーダーシップ）、.617***（LMX）」、「夢中・熱中=.029（サーバント・リーダーシップ）、.666*（LMX）」という結果となった。

驚くことに、LMXが媒介として投入されることによってサーバント・リーダーシップとエンゲージメントの関係が希薄になることが明らかとなった。これは、LMXが非常に強くそして効果的に媒介されているということであり、サーバント・リーダーシップとエンゲージメントの単純関係では、従業員が漠然とリーダーシップを認識していたことに対し、LMXが媒介することによって、リーダーを個人として知覚し、よりエンゲージメントを高めることになるからであろう。よって、上司のサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントの間に、LMXが完全媒介をし

たということから、【仮説4：LMXはサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントに効果的に媒介するだろう。】は強く支持されることとなった。

また、仮説とはずれるが、今回コントロール変数として「権力の格差」を投入した結果、意義はあったのではないかと推察する。「権力の格差」とは前述のとおり、従業員が組織の権威（経営陣や管理職など）に対してどのような在り方が望ましいかどうかを客観的に測定するものである。自身がリーダーの在り方に対してどのような価値観を持っているのかは人それぞれ違うと考え、この価値観の違いによって、サーバント・リーダーシップの知覚や、LMXの影響の受け方も変わるのではないかと考えた。しかし、「権力の格差」による影響を特別に受けることもなく、サーバント・リーダーシップとエンゲージメントの関係、LMXとエンゲージメントの関係、そしてLMXを介したサーバント・リーダーシップとエンゲージメントの関係がより強固なモデルであると証明されたと言えるであろう。

サーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメント間におけるLMXの媒介効果(階層的重回帰分析結果)

変数	LMX			活力			献身			夢中・熱中											
	モデル1			モデル2 a			モデル2 b			モデル3a			モデル3b			モデル4a			モデル4b		
	β	(S.E.)	P	β	(S.E.)	P	β	(S.E.)	P	β	(S.E.)	P	β	(S.E.)	P	β	(S.E.)	P	β	(S.E.)	P
第1ステップ																					
コントロール変数																					
性別	-0.147	(.17)	*	-0.035	(.16)		-0.104	(.15)	*	.14	(.18)	*	.06	(.16)		-0.081	(.18)		-0.147	(.17)	*
年齢	.01	(.01)	*	-0.021	(.01)	*	-0.011	(.01)	*	-0.001	(.01)		.01	(.01)	*	.00	(.01)		.01	(.01)	*
勤続期間	.01	(.00)	**	.01	(.00)	**	.01	(.00)	**	-0.001	(.00)		.00	(.00)	*	.01	(.00)	*	.01	(.00)	**
現在の上司と働いた期間	-0.010	(.01)	**	-0.004	(.01)	*	-0.010	(.01)	**	.01	(.01)	*	-0.001	(.01)		-0.004	(.01)		-0.010	(.01)	**
業界	.99	(.29)	***	.47	(.22)	*	.59	(.20)	**	.76	(.25)	**	.91	(.21)	***	.87	(.25)	**	.99	(.23)	***
企業規模	.01	(.07)		.06	(.07)	*	.04	(.06)		.08	(.07)	*	.03	(.06)		.06	(.07)	*	.01	(.07)	
権力の格差	.05	(.09)		-0.039	(.09)		-0.028	(.08)		.01	(.10)		.01	(.08)		.05	(.10)		.05	(.09)	
R^2_1	.67 ***			.26			.26			.03 **			.03 **			.08 **			.08 **		
第2ステップ																					
独立変数																					
サーバント・リーダーシップ	.83	(.05)	***	.23	(.07)	**	-0.276	(.11)	**	.37	(.08)	***	-0.164	(.12)	*	.32	(.08)	***	-0.036	(.12)	
R^2_2	.78 **			.78 **			.78 **			.15 ***			.15 **			.16 ***			.16 ***		
$\Delta R^2_{(1-2)}$.67 ***			.52 **			.52 **			.12 **			.12 **			.09 ***			.09 ***		
第3ステップ																					
媒介変数																					
LMX							.70	(.11)	***				.65	(.11)	***				.67	(.12)	***
R^2_3							.23	***				.29	***				.22	***			
$\Delta R^2_{(2-3)}$.55	***				.14	***				.06	***			

n=173、*p<.05、**p<.01、***p<.001。

(注) 1. R^2_1 、 R^2_2 、 R^2_3 はそれぞれ第1ステップ、第2ステップ、第3ステップの調整済み決定係数を示す。

2. $\Delta R^2_{(1-2)}$ 及び $\Delta R^2_{(2-3)}$ はそれぞれ、第2ステップ及び第3ステップにおける調整済み決定係数の前ステップからの増分を示す。

表2 階層的重回帰分析結果

5. 考察

5-1. 理論的示唆

本研究では、社会的交換理論の中の社会的交換関係理論を踏まえ、新しいリーダーシップの形であるサーバント・リーダーシップが非正規社員のエンゲージメントにどのような影響を与えるか、また、その二つの変数間にリーダー・メンバー交換関係理論(LMX)を投入することにより、効果的な媒介効果が得られるかどうかを、仮説モデルを設定し実証的に検証した。対象はアルバイト・パートを含む非正規労働者であり、WEB上のアンケートを用いて拡散した。その結果、サーバント・リーダーシップの有効性と将来性、非正規社員にエンゲージメント尺度を用いることの妥当性、サーバント・リーダーシップとエンゲージメントの単純関係の間に LMX が効果的に媒介することが証明された。

まず、サーバント・リーダーシップについてだが、非正規社員に対して有効な影響を与えることが明らかとなった。既存研究では、主に企業のマネージャー層を対象に、組織の正社員に対して行われた研究が多かったが、このリーダーシップを非正規社員に当てはめた研究は一定の意義があるように思われる。また、エンゲージメントを従属変数として検証したことにより、サーバント・リーダーシップが転職意思や組織への愛着度に有効な影響を与えることが明らかとなった。さらには、これまで理論的研究が多くされてきたのに対し、実証的な研究が不十分であったサーバント・リーダーシップだが、本研究における実証的検証により、より実用的なリーダーシップであることの証明の手助けができたことは大きな寄与である。これらの本研究の結果より、これまで実証的・概念的研究の少なかったサーバント・リーダーシップが、より多くの対象に対して有効であるかもしれない示唆、将来性を得ることができた。

また、サーバント・リーダーシップと同様に、エンゲージメントにも一定の貢献が見込まれた。先述の通り、既存研究においては、エンゲージメントの指標は正規社員にのみ当てはめられ、研究がなされてきた。しかし、今回の研究の結果を考慮すると、エンゲージメントの指標は非正規社員にも有効であったといえるであろう。仕事そのものが好きかどうかや、組織への愛着心の想いは正規社員も非正規社員も関係ないということが伺える。従来のエンゲージメント指標が正規社員にのみ扱われていた理由の一つとして、組織の中におけるポジションの違い、正規社員と非正規社員の任される仕事の責任の重さの違いからあまり適切ではないとされていたのである(淡路, 2018)。しかし、近年においては、非正規社員にも正規社員と同じレベルの仕事が任されることがしばしばある。そのことにより生じる福利厚生などの差の是正などは本稿では論じないが、今後は非正規社員にエンゲージメントの指標を当てはめ、どうすれば流動的な人材である非正規社員の離職率を抑えることができるかどうかを検討するための研究ができるであろう。これらの点から、本研究はエンゲージメントという指標そのものの将来性、非正規社員のモチベーションをあげる糸口としてのエンゲージメントなどの大きな貢献が見込まれた。

さらに本研究の大きな貢献として、サーバント・リーダーシップと非正規社員エンゲージメントの単純関係間に LMX が非常に強い媒介効果を示したということである。この結果から考えられることとして、サーバント・リーダーシップと LMX のリーダーシップの特性の違いによって、LMX が強い媒介効果を示したということが予測される。サーバント・リーダーシップが個人—集団に着目したリーダーシップであるのに対し、LMX は個人—個人に着目したリーダーシップである。このことから、回答者が LMX、つまりリーダーとの個人との関係を強く感じ、強固な心理的契約を結んでいることによって、より強くサーバント・リーダーシップを知覚し、より個人との関係に着目した LMX に影響されたものと考えられる。既存研究にもあるとおり、LMX はフォロワーの職務満足や離職意思に良い影響を与えるということが明らかとなっているため、この点は予測通りであった。このことも踏まえた上で、先述の通り、サーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントの間に LMX が非常に強く媒介したことは、今回の貢献である。結果の数値を

よく見ると（表 4）、サーバント・リーダーシップがある場合とない場合では、LMX が非正規社員のエンゲージメントに与える影響が大きく違うことが見て取れる。概して、今回の LMX を用いたサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントの単純関係の間の媒介効果を検証した本研究に意義はあったと言えよう。

5-2. 実務的示唆

本研究の結果は、理論的示唆をするものだけではなく、実際の現場に提案できるような実務的な示唆も含んでいる。まず、従来の支配型リーダーとは異なるリーダーであるサーバント・リーダーが従業員のエンゲージメントに正の優位な影響を与えるという結果から、当該リーダーシップを組織内で育成することには大きな意味がある。

まず、組織内の中間管理職層、ミドル・マネージャーを対象としたサーバント・リーダーの育成が重要であると考えられる。中間管理職層は、組織のトップ（経営陣）や現場の非正規社員と直接関わる機会が多いことから、組織の中で大きな影響力を与える立場になるといえる。その具体的な施策として、「ダブル・リーダー体制」があげられる。清水（2019）によると、非常に興味深い一例がある。あるプロジェクトにおいて、現地（海外）と日本から一人ずつリーダーが立つ、ダブル・リーダー体制が採択されていた。リーダーの一人は現地の技術部長。当然、現地メンバーにとっては経験豊富な上司の一人で、いわゆる従来型のリーダー特性を十分に発揮していた。一方、もう一人のリーダーは日本人で、しかもリーダー経験のない若手の大抜擢でした。現地部長に比べれば、当然チームを引っ張るリーダーの雰囲気では劣っていたものの、本人もそれを十分に自覚し、リーダーとしての特性やアプローチを現地部長に任せ、彼は謙虚にチームのフォローに徹することにした。日本人リーダーの彼は、まさにサーバントの特性を発揮することになったのである。海外のアウェイな環境とリーダー未経験という状況も功を奏して、とにかく教えてもらう姿勢で現地のスタッフと逐一コミュニケーションを取り続けた。特に、メンバーが困っていることを彼はリーダーという権限を上手く使って、他部署や経営陣とどんどん交渉・決定しながら、細かなフォローの仕組みや対応を実行していった。その結果、プロジェクトは成功をおさめ、プロジェクト中盤からの現地スタッフの日本人リーダーへの信頼の高さは、確立されていくこととなった。この事例から読み取れるように、結果的に二人の特性が合わさり、このチームにとっての二人のリーダーが「サーバント・リーダー」として上手く機能していたと考えられるだろう。もちろん、組織にリーダーが一人であればそのリーダーが両方の特性を備えるべきだが、このようなサーバント・リーダー育成も必要だと思われる。この例は現地（海外）企業のリーダー+日本人の若手リーダーという組み合わせだが、日本の組織においても当てはまるのではないか。リーダー経験豊富な上司と、若手のリーダーの組み合わせによって、互いに刺激しあい、サーバント・リーダー精神を育成することができるかもしれない。

次に、本研究結果で明らかとなった従業員とリーダーの個人の関係についてである。非正規社員のエンゲージメント、ひいては離職率を低下させ、仕事への意欲を掻き立てるためには、「対話」が最も重要になってくる。ただのリーダー—個人という関係ではなく、しっかりと部下の話を聞いてあげる、「傾聴」が大切だということである。サーバント・リーダーの要素のひとつに「傾聴」という能力があるが、LMX のように、さらにリーダーと非正規社員の個人関係を強くするために、各店舗のマネージャーや非正規社員に対する定期的な面談をすることは一定の効果が見込まれるだろう。また、新しい社員には経験豊富な先輩がパートナーとして業務の指導や悩みに対してのアドバイスを行う、「メンター」をつけることも非常に効果的だと思われる。パート・アルバイトを含む非正規社員にメンターがついているという例は非常に少ないように感じる。非正規社員との「対話」を絶やさないとによって、彼、彼女らがなにを求めているのか、組織として求めていることを理解しているのかを確認することができ、そのギャップを縮めることができるかもしれない。そうすることによって、今後より重要度が増す非正規社員のエンゲージメント

を恒久的に高めることができるであろう。これらの点において、本研究は大きな貢献があったといえよう。

5-3. 研究の限界

以上、本研究からサーバント・リーダーシップと非正規社員のエンゲージメントの関係において、LMXが媒介効果として強く作用し、重要な役割を果たしているということが明らかになった。このような点から、サーバント・リーダーシップとエンゲージメント（正社員）の単純関係の議論しかされていなかった研究に、媒介効果を確認できたという点で大きく貢献できた。しかし、本研究にも限界があり、課題が残ったことも事実として存在する。

まず、非正規社員の定義の甘さがあげられるだろう。本研究ではパート・アルバイトを含む非正規労働者全員を対象としたアンケート調査を行った。しかし、この調査は各個人がどのような経緯で非正規という労働形態を選んでいるか、また非正規社員としての業務量の違い、仕事に対するモチベーションの源泉などを度外視している。学生のように自主的に非正規社員を選択した人や正規社員になることを目的としているが仕方なく非正規社員を選択している人などによって、エンゲージメントへの影響の仕方が異なる可能性もある。なので、調査段階において、アンケート項目に「非正規社員になった理由・経緯」などを聞く項目を作成し、カテゴライズした後に比較研究という形で検証する余地もある。

次に、従来の支配型リーダーとの比較研究の余地があることである。今回は、サーバント・リーダーシップを取り上げ、非正規社員とのエンゲージメントを検証した。しかし、実務的示唆のパートで述べたように、支配型リーダーとサーバント・リーダーの共存により、さらにサーバント・リーダーシップの効力を高めるかもしれないことから、これらのリーダーシップの比較研究の貢献も考えることができるだろう。

最後に、今回の測定尺度による課題が残った。今回の測定尺度は全て、従業員側からの評価であったため、ここにコモン・メソッド・バイアス(Podsakoff and Organ, 1986)の可能性があることは捨てきれない。鄭(2012)によれば、LMX尺度の質を高めるために、上司側からの測定も必要であるということが示唆されている。本研究においても、先述のように従業員側からの評価になるため、LMXの質を詳細に確かめるためには、上司側からの評価も質問項目に含めるべきであろう。

このような点を踏まえ、本研究の結果と貢献をより強固にするためには、引き続き研究を続けることが必要不可欠である。

(表紙、図表、謝辞、引用・参考文献を除き 18,127 語)

〔謝辞〕

本稿を執筆するにあたり、学習院大学国際社会科学部の鄭 有希教授には終始熱心なご指導を頂きました。また、同学部の末廣 昭教授、牧田 りえ教授にも研究内容に関して貴重なご教示やアドバイスを頂きました。感謝の念に耐えません。本当にありがとうございました。

<引用・参考文献>

〔日本語文献〕

- ・淡路 良平 2018 「社員のエンゲージメント（仕事への熱意）を高める施策について」『ACS 便り』 No24.
- ・石川 淳 2015 「研究開発プロセスのリーダーシップ—文献レビューと課題の提示—」『日本労働研究誌』 No660.
- ・大塚 泰正 2018 「働く人にとってのモチベーションの意義—ワーク・エンゲージメントとワーカホリズムを中心に」『日本労働研究雑誌』 No684.

- ・鎌倉 哲史 2007 「ワーク・エンゲージメントはワーク・インボルブメントや組織コミットメントと弁別可能なのか？ー隣接する諸概念の整理」 『European Psychologist』: vol. 11, No. 2, pp. 119-127.
- ・金井壽宏 2005 「リーダーシップ入門」 『日本経済新聞社』.
- ・金井壽宏・池田守男 2007 「サーバント リーダーシップ入門」 『かんき出版』.
- ・木村 亨 2011 「従業員の職務満足と企業実績」 『労働科学』: 87 巻、4 号 (157)~(168).
- ・小久保 みどり 2002 「パート・アルバイトで働く人々に対するリーダーシップ」 『立命館経営学』: 第 40 巻 第 6 号.
- ・佐久間 賢 2015 「グローバルリーダーシップの基本的条件ーLeader Member Exchange(LMX)の役割に関する研究ー」 『中央大学経済研究所年報』: 第 47 号, pp. 563-579.
- ・清水 みちよ 2019 「サーバントリーダーシップとは？できるリーダーは「支援型リーダー」を目指す！」 『manager LIFE』.
- ・鄭 有希・竹内 規彦・竹内 倫和 2011 「人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程ー個人ー環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果ー」 『日本経営学会誌』: 第 27 号, pp.41-54.

- ・鄭 有希 2012 「上司の社会的交換関係と従業員の役割成果ー自己確証理論に基づいてー」 『日本経営学会誌』: 第 30 号, pp.64-76.
- ・中山 敬介 2016 「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップの特性の特定化」 『近畿大学商学論究』: 第 15 巻 第 1 号.
- ・蜂谷良彦 1986 「リーダーシップ行動の状況適合性 (I)」 『神戸大学紀要』: 13, 111-150.
- ・阪井 万裕・成瀬 昂・渡井 いずみ・有本 梓・松嶋 幸代 2012 「看護師のワーク・エンゲージメントに関する文献レビュー」 『日本看護科学会誌』: 第 32 号 第 4 巻 pp.71-78.
- ・横田 絵理・佐藤 和・米山 茂美・妹尾 剛好 2012 「日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査」 『三田商学研究』.

〔英語文献〕

- ・ Baron RM and Kenny DA (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- ・ Carter D and Baghurst T (2014) The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics* 124(3): 453-464.
- ・ De Clercq D, Bouckennooghe D, Raja U and Matsyborska G (2014) Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly* 25(2): 183-212.
- ・ Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F and Schaufeli WB (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 499-512.
- ・ Earley PC and Erez M (1997) The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently. *Oxford University Press* 43-163.
- ・ George B Graen and Mary Uhl-Bien (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(2): 219-247.
- ・ Greenleaf RK (1977) Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. *Business Horizons* 22: 19-24.

- Homans GC (1958) Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology* 63(6): 597-606.
- Hemphill JK (1949) Situational factors in leadership. *Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph* 32(6): 136.
- Hakanen JJ, Bakker AB and Schaufeli WB (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43(6): 495-513.
- Liden RC, Wayne SJ and Stilwell D (1993) A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 662.
- Neubert MJ, Kacmar KM, Carlson DS, Chonko LB and Roberts JA. (2008) Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology* 93(6): 1220–1233.
- Podsakoff PM and Organ DW (1986) Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12(4): 531-544.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V and Bakker AB (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies* 3(1): 71-92.
- Schaufeli WB, Martinez IM, Pinto AM, Salanova M and Bakker AB (2002) Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33(5): 464-481.
- Schaufeli WB and Bakker AB (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* 12: 10-24.
- Smircich L and Morgan G (1982) Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 18(3): 257-273.
- Stone AG, Russell RF and Patterson K (2004) Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal* 25(4): 349-361.
- Stull JB and Von Till B (1995) Hofstede's Dimensions of Culture as Measurements of Student Ethnocentrism: A Quasi-Experimental Study. *Western Communication Association* 1-38.
- Takleab AG and Taylor MS (2003) Easing the pain: determinants and effects of psychological contract violation. *In Annual Conference of the Academy of Management, Toronto, August 4-9.*
- Van Dierendonck D (2011) Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37(4): 1228-1261.