

Introduction of “Servant Leadership” in Japan : An Attempt to Change the “Vertical Society”

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-04-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 松村, 茂樹 メールアドレス: 所属:
URL	https://otsuma.repo.nii.ac.jp/records/7235

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



日本における「サーバントリーダーシップ」導入 —「タテ社会」を変える試み

Introduction of “Servant Leadership” in Japan — An Attempt to Change the “Vertical Society”

松村茂樹

はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行により、日本も様々な課題に直面しているが、「タテ社会」の日本では皆で考えることなく、リーダーのみが課題解決をする場合が多く、良い結果が出ていない。「タテ社会」は、1967年刊行の中根千枝『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』[注1]が提起した概念で、一人のリーダーのもと「タテ」につながる「場」によって構成される社会である。この著は半世紀以上を経た今も古さを感じさせないことから、日本は「タテ社会」を継続させているのがわかる。

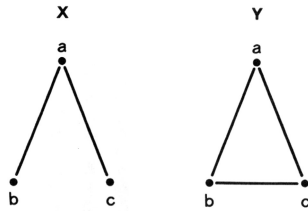
「タテ社会」では「ヨコ」のフラットな関係の中で「皆で考える」ことができず、良い解決策が出ないのである。さすれば、日本の「タテ社会」を「ヨコ社会」に変革すれば、日本社会の課題解決に貢献できるのではないか。その有力な方法として、「サーバントリーダーシップ」の導入を提案したい。

「サーバントリーダーシップ」は、米国のロバート・K・グリーンリーフ(1904-1990)により1969年に提唱され、1977年に同名著書が出版された。日本でも25周年記念版の邦訳である金井壽宏監訳 金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』[注2]が出版されている。同著は、「リーダーとしてのサーバント(奉仕者)」という概念を提唱した画期的著作で、この中に「ヨコ社会」実現のヒントが盛り込まれている。

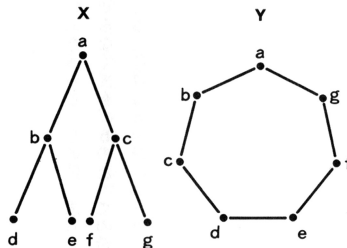
本稿では、日本の「タテ社会」を変革するため、「サーバントリーダーシップ」による「ヨコ社会」の導入を提案したい。このことにより、日本社会の明るい未来を展望できるだろう。

1. 日本の「タテ社会」

前出の中根千枝『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』は、「タテ」集団 (X) と「ヨコ」集団 (Y) を、以下のように図示している。



第1図



第2図

ここでいう「ヨコ」集団 (Y) は、第1図のように三角形をなし、構成を複雑にした第2図でもすべての成員が互いにつながっているのに対し、「タテ」集団 (X) は、第1図のように底辺のない三角形をなし、第2図でも a を頂点としてのみ全員がつながっている。

さらに同著は、「Xにおいてはリーダーの交替が不可能ではないが、非常に困難であること、そして同時に、リーダーはつねに一人に限られる」とし、「リーダーは全ての成員を、直接ではなく、大部分はリーダーに直属する幹部をとおして、把握している」ので、「ともすればリーダーは二人以上のこれら直属幹部成員の調整役の立場に立たされ」、「そのリーダー個人は権力をもっていないのが普通である」という。そして、「日本の場合、極端に言えば、リーダーは集団の一部にすぎない。そのために、リーダーにとっては、集団を自己のプランに応じて動かす自由が非常に制約されている。いっぽう、集団がリーダー一人に責任を負わせ、時によっては、彼を冷たく切り

捨てるといったような危険性もない」とするのである。

このような「タテ」集団が構成する「タテ社会」では、皆が同じ立場で解決策を論じることができず、リーダーもリーダーシップを発揮できないため、新たな課題解決は難しいであろう。ちなみに同著は、「日本社会はどうあるべきか、どのように進むべきか、などという問題を扱うものではない」（「まえがき」）としており、「タテ社会」の問題解決とは一線を画している。

2. 「ヨコ社会」導入の示唆

前出のロバート・K・グリーンリーフ『サーバントリーダーシップ』「第2章 サーバントとしての組織」に、以下のような図が掲げられている。

図 1

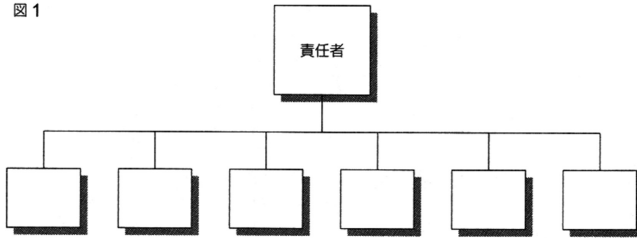
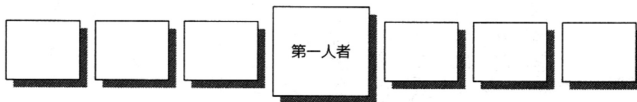


図 2



同著は、組織編成にはふたつの伝統があるとし、以下のように述べている。少し長くなるが、重要な点なので、そのまま引用したい。

こうした組織編成の伝統のうちのひとつ目で、より広く受け入れられているのが、モーゼから脈々と受け継がれたヒエラルキーの原理だ。その原理では、ピラミッド構造のトップの一点に、ひとり人間が責任者としてつく。われわれの知る組織の大半——企業、行政機関、軍隊、教会、大学——はこの方法で編成されているが、ずっと用いられてきたものなので、このモデルの基礎となる前提が疑問視されることはほとんど

ない。ひとりの人間を責任者とする方法しかないのだ。だから、強力なリーダーシップが望まれると、当然ながらトップにいるひとりの人間の支配力を強めようということになる。そうしたところで、問題は緩和されるどころか悪化してしまうのが普通だ。

ふたつ目の伝統はもっと限られた使われ方をしており、ローマ時代が起源である。それは「primus inter pares」——つまり、「対等なメンバーの中の第一人者」という型だ。リーダーは「第一」だが、責任者ではない。その違いは些細なものに思えるかもしれないが、「第一人者」のリーダーシップは常に有能な同僚たちの中で立証されていることが重要だ。この原理の実例はなかなか見つからないが、重要な場所で実際に存在しており、華々しい成功を取めている。

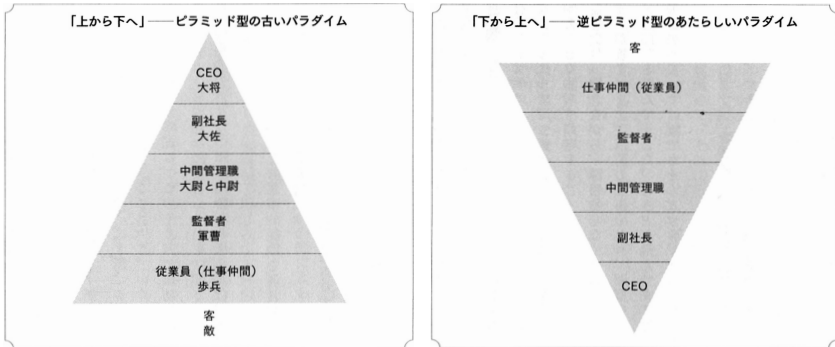
責任者がひとりの構造は図1のように表せる。「第一人者」の構造を図に表すと図2のようになるだろう。

ここであげられている「責任者ひとり」の構造は「タテ」型、「第一人者」の構造は「ヨコ」型と言えるだろう。注意すべきは、この二つの構造は共に「伝統」つまり以前からあり、実績をあげている方法であることだ。グリーンリーフは、その上で、「第一人者」の構造つまり「ヨコ」型を推奨しているのである。

3. 「逆ピラミッド型」(ジェームズ・ハンター)

ジェームズ・ハンター著 高山祥子訳『サーバント・リーダー「権力」でない。「権威」を求めよ』[注3]は、1998年に刊行されたJames C. Hunter “THE SERVANT”の翻訳本である[注4]。ジェームズ・ハンター(1955-)は、同著の著者紹介によると、「デトロイト近郊にある労使関係及びトレーニングのコンサルティング会社J・D・ハンター・アソシエイツの主席コンサルタント。サーバント・リーダーシップとコミュニティ形成に関する講演者、トレーナーとしても活躍」とある。

同著は、ストーリー仕立てで「サーバントリーダーシップ」をわかりやすく論じた名著であるが、その中に、以下の二つの図が掲げられている。



これら二つの図は、主人公のジョン・デイリーが参加した修道院修養会の教師であるブラザー・シメオン（以前伝説の企業経営者であったジョン・ホフマン）が、ディスカッションを主体とする講義の中で示したものである。

シメオンは、まず「ピラミッド型」の図を描き、このパラダイムでは、企業において最も大切なはずの「客」ではなく「上司」の方ばかりを向いてしまうとし、次に「逆ピラミッド型」の図を描き、以下のようにいう。

「いちばん上の客に奉仕するよう焦点をしばっている組織があるとしましょう。このさかさまのピラミッドの図のように、現場の従業員が心から客のために動いて、そのニーズを満たしている組織を想像してみてください。現場の監督者は従業員を自分たちにとっての客と考えて、彼らが何を必要としているのか見極め、応えようとします。同様にピラミッドを下っていくのです。

それぞれがあたらしい考え方、あたらしいパラダイムを取り入れなければなりません。そうすれば、リーダーの役割は支配したり自分の下の階層に威張り散らしたりすることではないと気づくでしょう。むしろ、リーダーの役割は奉仕することです。面白い逆説ですよ。奉仕することで、最高のリーダーになれるかもしれないのです」

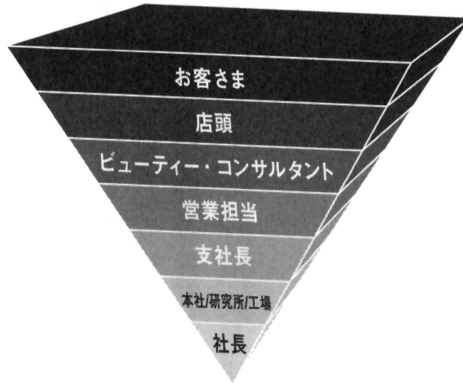
この「逆ピラミッド型」のパラダイムは、「奉仕するリーダー」という「サーバントリーダーシップ」の原理を分かりやすく説明している。ただし、組織としての「逆ピラミッド型」は「タテ」型であり、グリーンリーフが推

奨めた「ヨコ」型への展開の視点を欠いていることに注意すべきであろう。

4. 「逆ピラミッド型」(池田守男)

「日本初のサーバント・リーダーシップ実践の書」[注5]とされる池田守男 金井壽宏 共著『サーバントリーダーシップ入門』[注6] 池田守男「Ⅱサーバント・リーダーの経営改革」に、以下の図が掲げられている。

「店頭基点」を実現するための、
お客さまを頂点にした逆ピラミッド型組織



この章の著者である、当時（2007年）資生堂相談役（2001年～2005年代表取締役執行役員社長、2005年～2006年取締役会長）であった池田守男（1936-2013）は、以下のように述べている。これも重要な点なので、長くなるのをいとわず、そのまま引用したい。

先述したように私は、社長という役割をお客様や社員に仕えること、支えることだととらえていた。すなわち、私の役割はサーバント（奉仕する人）なのだ。社長になってからは、この思いをマネジメントにあたって具現化できないかと思案していた。そして、このイメージを社員に目に見えるかたちで提示する必要性を感じていた。

そんな思いを抱いていたある日、社長室のデスクに戻ろうとした私は、

机の上に広げてあった当社の組織図にふと目を止めた。そのとき私は、ピラミッド型の組織図をちょうど反対側から見る位置にいた。ピラミッドのかたちが、逆三角形になっているのを見て、「これだ」とひらめいた。

通常、企業の組織図は、いちばん上に社長やCEOがいて、その下に取締役や執行役員、そこから下方に枝分かれして部長、課長が置かれ、いちばん下に一般社員がいるというピラミッド型に描かれている。しかし、それを逆にすると、一般社員がいちばん上に位置し、いちばん下に社長という図になる。

これを当社に当てはめると、お客さまがいちばん上にきて、その次に店頭でお客さまと接するビューティー・コンサルタント（BC）や営業担当などの販売第一線がくる。そして、支社の部長や支社長、続いて研究開発、生産、物流、マーケティング、宣伝、販促活動などの本社部門、次に役員、そしていちばん下が社長である私となる。逆ピラミッドのいちばん下にいる私が、すべての人を支えると言うことがはっきりとわかる形だ。

この逆ピラミッドの形こそ、まさしく私たちが目指している店頭基点の精神に、そして「仕える」「奉仕する」という私の信条にも一致する。この組織図を用いて「仕える」「支える」という精神を語りかければ、よりわかりやすく、具体的に私の考え方を社員に伝えられるはずだ——そう確信したのである。

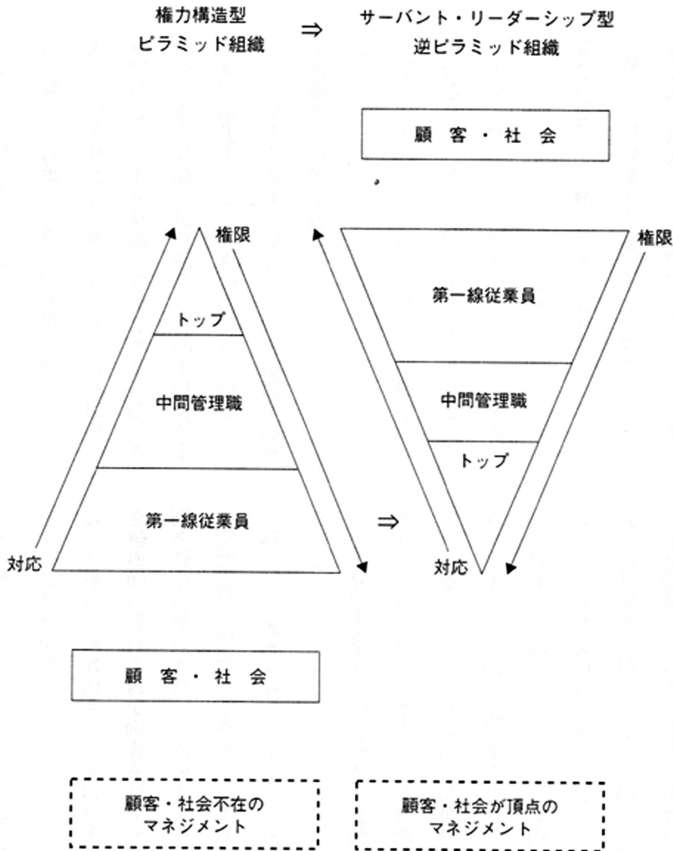
そして、池田は、この「逆ピラミッド型」の組織構造を資生堂に導入し、経営改革を実現させた。ただ、前述のように「逆ピラミッド型」は「タテ」型であり、池田は、「ヨコ」型への展開は意図していなかったと思われる。

5. 「逆ピラミッド型」のバリエーション

資生堂の経営改革以来、「逆ピラミッド型」は日本における「サーバントリーダーシップ」の基本モデルとなった。以下、「逆ピラミッド型」およびそのバリエーションと思われる図を掲げている「サーバントリーダーシップ」関連論文を紹介する。

① 水尾順一「逆ピラミッド組織で持続可能な成長 サーバント・リーダーシップのエンパワメント」(2003) [注7]

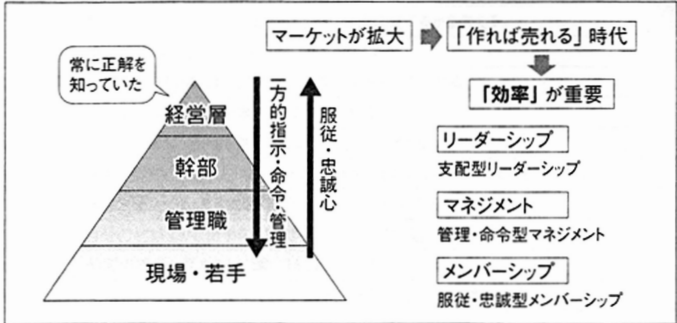
図表1



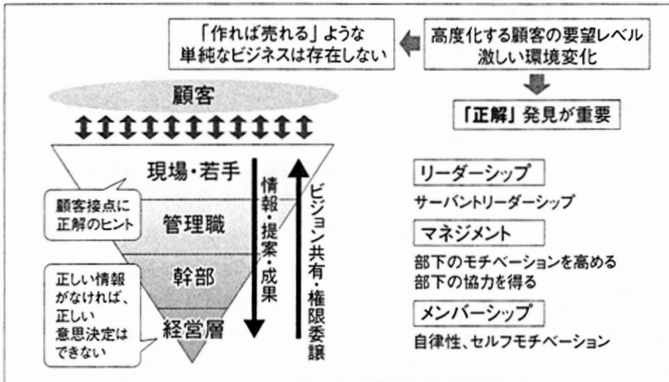
著者の水尾順一は、駿河台大学大学院教授で、同文末尾の「プロフィール」に「(株)資生堂を経て現在に至る」とあり、この図表1も池田の「ピラミッド型」から「逆ピラミッド型」への転換を踏襲している。

② 真田茂人「サーバント・リーダーシップの効用 社員に仕えて能力を引き出す、支えるリーダーのあり方とは」[注8]

図表1 右肩上がりの環境



図表2 成熟した環境

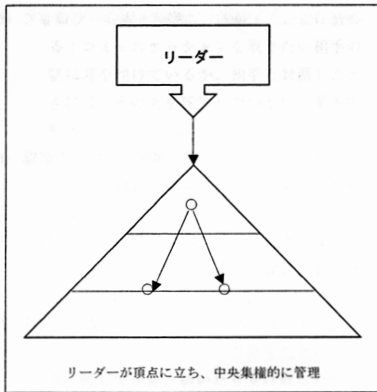


著者の真田茂人は、日本サーバントリーダーシップ協会理事長。「現在の中国のような右肩上がりの環境」なら図表1でいいが、「今の成熟した日本の環境」では図表2の型が必要と説明する。これも「ピラミッド型」から「逆ピラミッド型」への転換踏襲になろう。

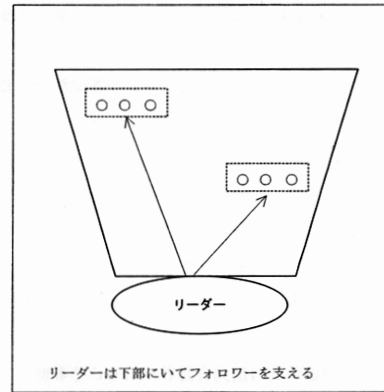
ただ、同文には、「リーダー1人の力で成功方程式を作り上げる事は難しい。組織の力を最大限に活用する必要がある」「各人が自律的に創意工夫をして取り組むことが求められる。リーダーはそういったメンバーの自律的な

取り組みを支援し、活用することが求められる」といった「ヨコ」型を想定した提案がなされている。

③ 逸見敏郎「教師のリーダーシップと生活指導 サーバントリーダーシップをめぐって」(2014) [注9]



【図1】従来型リーダーシップ



【図2】サーバントリーダーシップ

著者の逸見敏郎は、立教大学文学部 学校・社会教育講座教職課程教授。この図は、「1-2 教師に必要とされる資質としてのリーダーシップ」の中で掲げられ、【図1】の「従来型リーダーシップ」との比較を通して、【図2】の「サーバントリーダーシップ」（「逆円錐形」とする）の特徴を論じ、サーバントリーダーは、「集団のミッションや目的を十分に咀嚼し、理解していること」、そのために「自主的また自律的に活動できるようにファシリテートしたり、サポートしたり、またアドバイスしたりすること」が必要であると述べる。

これは、「ピラミッド型」から「逆ピラミッド型」への転換を教育現場に応用したものと言えよう。

④ 稲森豊「「サーバント・リーダーシップ」による女性管理職登用の推進」(2020) [注10]

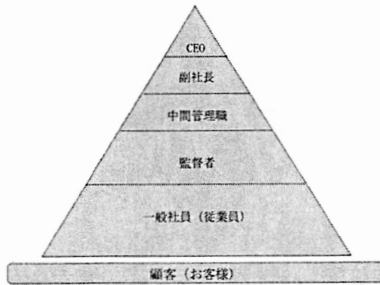


図1. 旧来のリーダーシップによる組織
 (出典) Hunter, J. C., (1998), *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership*, Crown Business, ジェームズ・ハンター、高山祥子訳、(2012)『サーバント・リーダー』、海と月社、p. 67.

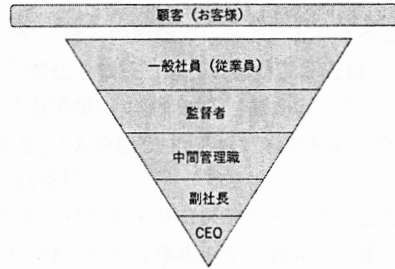
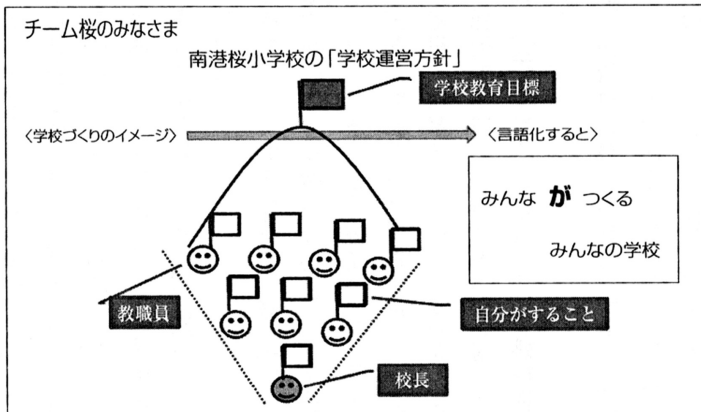


図2. サーバント・リーダーシップによる組織
 (出典) Hunter, J. C., (1998), *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership*, Crown Business, ジェームズ・ハンター、高山祥子訳、(2012)『サーバント・リーダー』、海と月社、p. 71.

著者の稲森豊は、日本航空の所属。図1.は、「旧来のリーダーシップによる組織」、図2.は、「サーバント・リーダーシップによる組織」を示すために掲げられているが、共に前出ジェームズ・ハンター著 高山祥子訳『サーバント・リーダー「権力」でない。「権威」を求めよ』を出典としており、説明も同著によっている。

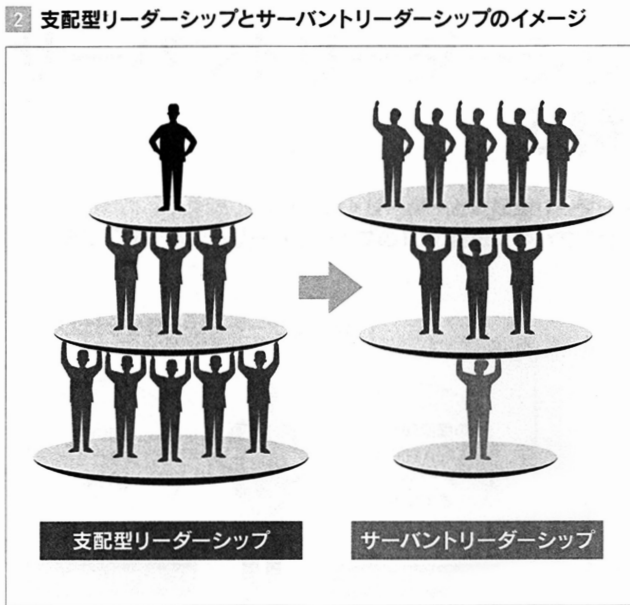
⑤ 市場達朗「校長が動き、校長が失敗する——「サーバントリーダーシップ」から「失敗のトップダウン」へ——」(2020) [注11]

図1 サーバントリーダーシップのイメージ図



著者の市場達朗は、大阪府大阪市立南港桜小学校長。図1は、校長を務める南港桜小学校を「サーバントリーダーシップ」により運営する方針のイメージ図という。これも「逆ピラミッド型」である。

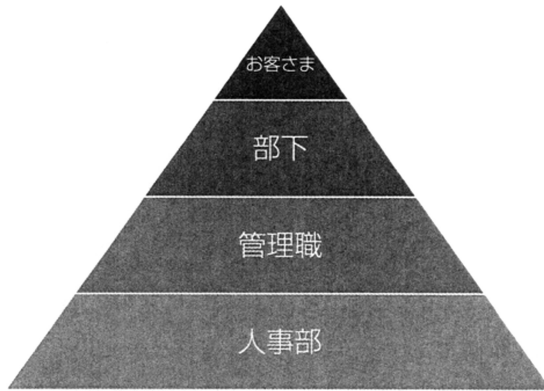
⑥ 真田茂人「総務のマニュアル メンバーの成長を支え、組織を発展させるサーバントリーダーシップ」(2020) [注12]



著者の真田茂人については前述。この図も「ピラミッド型」から「逆ピラミッド型」への転換を示しているが、②と同様に、同文でも「もし、管理職やリーダーが「サーバントリーダーシップ」を身に付けることができれば、一人ひとりのメンバーの自律性を引き出し、組織の集合知を引き出すことができます」という「ヨコ」型を想定した指摘がなされている。

⑦ 吉田幸弘「管理職育成の難しさとその対策 サーバント・リーダーシップの考え方で支援する」(2021) [注13]

図表1 サーバント・リーダーシップ



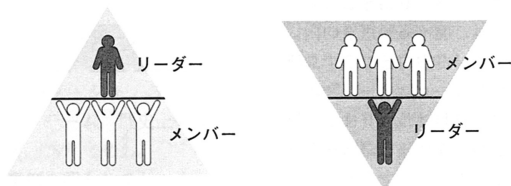
部下を支えるために管理職が存在し、その管理職を人事部が支える

著者の吉田幸弘は、人材育成コンサルタントで、リフレッシュコミュニケーションズ代表。図表1は、「サーバントリーダーシップ」の説明に、「逆ピラミッド形」ではなく、「ピラミッド型」を用いている。これは、「部下を支えるために管理職が存在し、その管理職を人事部が支える」という「下から安定的に支える」概念を示すためと思われる。これも「タテ」型であることには変わらない。

⑧ 池田浩「自立する組織を作る！ サーバント・リーダーシップとは」(2021) [注14]

図 トップダウン・リーダーとサーバント・リーダー

- | | |
|---|---|
| <p>トップダウン・リーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ トップダウン ・ 上意下達 ・ 指示・命令 | <p>サーバント・リーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 奉仕する ・ 下から支える ・ 人の役に立つ |
|---|---|



著者の池田浩は、九州大学大学院准教授、同文の「執筆者略歴」に「専攻分野は社会心理学、産業組織心理学」とある。これも「ピラミッド型」から「逆ピラミッド型」への転換という形を踏襲している。

以上、①～⑧の論文は、「サーバントリーダーシップ」の説明に「逆ピラミッド型」およびそのバリエーションを用いている。これらの論文はすべてグリーンリーフ『サーバントリーダーシップ』を参照しているが、②・⑥を除いては、グリーンリーフが推奨する「ヨコ」型の導入には触れていない。これは、「タテ社会」の日本ではやはり「タテ」型が好まれ、「ヨコ」型には抵抗感があるからではないか。

6. 「ヨコ型」の示唆と実践例

それでも、以下のような「ヨコ型」を示唆した論文および実践例を紹介した論文を見つけることができた。

⑨ ロッシェル・カップ「サーバント・リーダーシップの時代が来た！～上司はサービス精神を持とう～」(2004) [注 15]

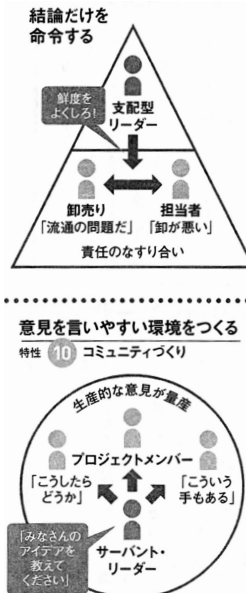


著者のロッシェル・カップは、実業家・経営コンサルタントで、ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社長。この図は、リーダー重視の「独裁主義的」スタイル、グループ全体重視の「民主主義的」スタイル、チーム重視の「自由放任主義的」スタイルの3つの権力スタイルを示しており、「従来の日本の典型的な マネージメント・スタイルは独裁主義的と

自由放任主義的権力スタイルの組み合わせ」で、「従来のアメリカのマネージャーは独裁主義的と民主主義的スタイルを組み合わせた指導をする」という。そして、「サーバント・リーダーは、主に民主主義的スタイルを使うと考えられるが、自分の部下や直面する状況によっては、3つすべての権力スタイルを使わなければならないこともあるかもしれない」としている。

また、「民主主義的スタイル」は、「参加型リーダーシップスタイルとも呼ばれている。民主主義的リーダーは組織を統制する力を保ちながらも、グループの他のメンバーに相談してから決断を下す。これは説得することによって指揮を執るサーバント・リーダーシップの理念に最も近いスタイルである。民主主義的リーダーは少なくとも他の一人以上の同僚と話し合って意思決定するが、最終的な決定権は自らが握っている。優れた民主主義的リーダーは皆の参加を呼びかけ賢く権限を任せるが、自分自身がリーダーであるということは決して忘れていない」という。これは、グリーンリーフが推奨する「ヨコ」型に極めて近い形なのではないか。

⑩ 真田茂人「上司の新常識 サーバント・リーダーシップ入門」(2013) [注 16]



著者の真田茂人については前述。真田は、②・⑥でも「ヨコ」型につながる提案、指摘をしているが、ここでは、「ヨコ型」の実践例を紹介している。

二〇〇五年、業績不振で産業再生法の適用と産業再生機構の支援を受けていたダイエーの社長に就任し、経営再建に取り組んだ樋口裕之氏の事例である。なお樋口氏は現在日本マイクロソフト社長を務めている。

トップダウン経営が行われていたダイエーでは、従業員が自由に意見を言えない文化があった。これを打ち破るために樋口氏はすべてのミーティングに参加し、年齢や役職、性別に関係なくダイエーをよくしようとする意見を言わせるようにした。そうしなければ、ベテランや職位の高い人間しか発言できないからである。何か言いたいことはありそうだが何も言えずにいるメンバーには、指名して話をさせるようにした。

長年の社内体質は簡単には変わらなかったが、根気強く取り組んだ結果、徐々にチームワークが発揮されるようになり、最終的に「野菜の鮮度宣言」を大々的に発表できるまでになり、顧客からの信頼を回復した。

このように、社長が加わって皆が平等の立場で意見を言えるミーティングは、グリーンリーフのいうリーダーが「対等なメンバーの中の第一人者」となる「ヨコ」型そのものであろう。

このような「サーバントリーダーシップ」による「ヨコ」型の実践を普及させて行けば、日本の「タテ社会」を「ヨコ社会」に変革できるのではないか。

7. トレーニングの場としてのゼミ

これまでに見てきたように、「タテ社会」が継続している日本では、「サーバントリーダーシップ」の導入にあたっては、「タテ」型ばかりに目が行ってしまいう傾向にあり、「ヨコ」型の実践は決して多いとは言えない。だが、日本を「皆で考える」ことのできる「ヨコ」社会にして行くには、「サーバントリーダーシップ」による「ヨコ」型の実践を普及させるのがいいのではないか。

新たなことをするにはトレーニングが必要だが、「ヨコ」型の実践トレーニングに格好の場がある。大学のゼミだ。グリーンリーフ『サーバントリー

ダーシップ』の監訳者で、神戸大学大学院経営学研究科教授（現：神戸大学名誉教授、立命館大学食マネジメント学部教授）の金井壽宏は、「『提言』強引に引っ張っていくのが真のリーダーか？「サーバントリーダーシップ」の精神と役割」[注17]の中で、以下のように述べている。

例えば、ゼミなら、学生が自分の考えをしっかりと持って、堂々と語り、自分と違う意見にしっかりと耳を傾け、そのおかげで良い議論ができるという経験を、ゼミで行うというミッションに、学生が向かい歩むことに対して、わたしが教員ならではの奉仕の仕方を見つけ出して、ゼミ生に尽くすというのが理想となる。

ここでいう「ミッション（使命）」は、「学生が自分の考えをしっかりと持って、堂々と語り、自分と違う意見にしっかりと耳を傾け、そのおかげで良い議論ができるという経験」を積んでもらうことであり、教員がこの「ミッション」のもと、「サーバントリーダーシップ」により、「ゼミ生に尽くす」ようにすれば、「ヨコ」型の実践トレーニングになり、ひいては日本を「皆で考える」ことのできる「ヨコ」社会にして行く一助になると筆者は思う。

おわりに

本稿では、日本の「タテ社会」を変える試みとして、「サーバントリーダーシップ」の導入を提案した。これにあたり、まず、日本の「タテ社会」を中根千枝『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』によって確認し、その変革の方法として、ロバート・K・グリーンリーフ『サーバント・リーダーシップ』に見えるリーダーが「対等なメンバーの中の第一人者」となる「ヨコ」型に注目した。

だが、日本では、「サーバントリーダーシップ」の説明として用いられた「逆ピラミッド型」を組織の構成に用いる方法が多く行われ、やはり「タテ」型が好まれることを指摘した。ただ、「ヨコ」型の実践例もあり、これを普及させれば、日本の「タテ社会」を「ヨコ社会」に変革できるという提言を行なった。そして、「ヨコ」型の実践トレーニングの場として大学のゼミをあげ、結びとした。

このように「サーバントリーダーシップ」には、社会を変革させる力が内

包されており、変革を必要としている日本への導入の意義は大きいと筆者は思う。

- [注1] 中根千枝『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』1967.2.16 講談社
- [注2] ロバート・K・グリーンリーフ著 金井壽宏監訳 金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』2008.12.29 英治出版
- [注3] ジェームズ・ハンター著 高山祥子訳『サーバント・リーダー「権力」ではない。「権威」を求めよ』2012.5.28 海と月社
- [注4] 同著の翻訳本は、前出高山祥子訳の前に、石田量訳『サーバント・リーダーシップ』2004.7.7 PHP 研究所 が出されている
- [注5] 『NPO 法人 日本サーバント・リーダーシップ協会』『書籍の紹介／サーバント・リーダーシップ入門』<https://www.servantleader.jp/book/375> 2022/01/08 (プリントアウトの日付)
- [注6] 池田守男 金井壽宏 共著『サーバントリーダーシップ入門』2007.11.5 かんき出版
- [注7] 水尾順一「逆ピラミッド組織で持続可能な成長 サーバント・リーダーシップのエンパワメント」『Business Research』通巻 946 号 2003.4.1 社団法人企業研究会 p.48-55
- [注8] 真田茂人「サーバント・リーダーシップの効用 社員に仕えて能力を引き出す、支えるリーダーのあり方とは」『人事マネジメント』21 巻 5 号 通巻 245 号 2011.5.5 株式会社ビジネスパブリッシング p.33-47
- [注9] 逸見敏郎「教師のリーダーシップと生活指導 サーバントリーダーシップをめぐって」『教職研究』第 26 号 2015.4.8 立教大学学校・社会教育講座教職課程 p.1-10
- [注10] 稲森豊「「サーバント・リーダーシップ」による女性管理職登用の推進」『産業経済研究』第 20 号 2020.3.31 日本産業経済学会 p.14-28
- [注11] 市場達朗「校長が動き、校長が失敗する——「サーバントリーダーシップ」から「失敗のトップダウン」へ——」全国連合小学校校長会編『小学校時報』70 巻 4 号 通巻 824 号 株式会社第一公報社 p.10-14
- [注12] 真田茂人「総務のマニュアル メンバーの成長を支え、組織を発展させる サーバントリーダーシップ」『月刊総務』58 巻 9 号 通巻 703 号 2020.9.8 ウィズワークス p.65-76
- [注13] 吉田幸弘「総務のマニュアル メンバーの成長を支え、組織を発展させる サーバントリーダーシップ」『企業と人材』54 巻 1 号 通巻 1095 号 2021.1.15 産労総合研究所 p.8-13
- [注14] 池田浩「自立する組織を作る！ サーバント・リーダーシップとは」『ビジネスガイド』58 巻 4 号 通巻 899 号 2021.3.10 株式会社日本法令 p.62-67
- [注15] ロッシェル・カップ「サーバント・リーダーシップの時代が来た！～上司はサービス精神を持とう～」『スタッフアドバイザー』5 月号 通巻 170 号 2004.5.1 税務研究会 p.8-26
- [注16] 真田茂人「上司の新常識 サーバント・リーダーシップ入門」『PRESIDENT (プレジデント)』51 巻 26 号 2019.9.30 プレジデント社 p.80-83

[注17] 金井壽宏「《提言》強引に引っ張っていくのが真のリーダーか？「サーバントリーダーシップ」の精神と役割」『ニューリーダー』21巻4号 通巻246号 2008.4.25 はあと出版株式会社 p.30-34

本研究は、令和3年度大妻女子大学戦略的個人研究費「女子大学としての特色を活かした教育—女性のリーダーシップ教育を考える」（課題番号：S2103 研究代表者：松村茂樹）による成果の一部です。