



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

201302a

サーバント・リーダーシップの測定尺度について  
——日本版尺度の作成——

劉 培

Current Management Issues



サーバント・リーダーシップの測定尺度について  
——日本版尺度の作成——

劉 培

**On the Scale of Servant Leadership**  
——Developing a Japanese version of the scale——

**Pei Liu**

**Abstract**

This study provided a detailed review on 3 previous servant leadership scales, and developed a Japanese version of servant leadership scale, using the data of 197 employees. We devised 28 items to measure servant leadership, based on a 7 dimension structure which consists with Erhard (2004) and Liden et al. (2008). By a series of refinement procedures, the final 24 items were selected to compose a 7 dimension scale. We further validated our 24-item servant leadership scale by Confirmatory Factor Analysis. And the results implied that although the ideas and constructs of servant leadership were conceived by American studies, they seem to fit the Japanese organizational context as well.

Keyword: servant leadership, scale, second-order factor model, reliability, validity

## 1. 序

### サーバント・リーダーシップとは

グローバリゼーションや IT の急速な発展に従い、近年のビジネス環境は大きく変貌している。そのなか、経営組織のリーダーとして求められる行動や成果も大きく変質している。アメリカでは、かねてから、企業経営者の役割とは「投資家に最大の利益をもたらすこと」という認識が根強かった。つい最近までウォール・ストリートでは、「臨機応変かつ短期的に考えること」が成功の定石とされていた (O'Toole & Bennis, 2009)。

しかし、エンロンやワールドコムなどの不祥事や、リーマンショック以降の企業業績の長期的低迷などが重なり、行きすぎた株主価値経営の考え方はもはや時代遅れとなった。企業の社会的責任 (CSR) やコーポレート・ガバナンスが大きな経営課題としてクローズアップされてくるなかで、経済的側面だけでなく、環境保護や雇用創出などの側面においても、組織を持続可能な発展軌道に導くことが、現代の企業組織のリーダーに求められているのである。

こうした時代の要請を受けて、Greenleaf (1977) の提唱した「サーバント・リーダーシップ」が脚光を浴びるようになってきた。Greenleaf によれば、サーバント・リーダーとはそもそも奉仕者であり、他者の欲求や願望や利益を自分のそれよりも優先にするリーダーである。サーバント・リーダーは、人々が自らの潜在能力を最高に活かし、一人前の人間として成長していくよう奉仕する。その恩恵を受けた人々が、より健全に、賢く、自由に、自律的な人間として成長していくなかで、良心的な態度や行動から生まれた心の平安と充実さに気づき、やがて自らもサーバントとなっていく。

「リーダーとしてのサーバント (執事・従者)」というユニークな概念を中核にして、Greenleaf (1977) は新しいリーダーシップの実践哲学を提唱した。他者に指示命令をし、自らが強い影響力を発揮し、率先垂範していくというリーダーシップの伝統的イメージを廃して、リーダー自らが他者に奉仕し、他者の自律的成長を促していくという、およそリーダーには似つかわしくないイメージを盛り込んだことは、リーダーシップ理論の大きなパラダイム転換である。自己撞着した概念であるがゆえ、サーバント・リーダーシップはリーダーシップの新機軸となりえたのである。

サーバント・リーダーシップが関心を集めた理由の 1 つは、その高い倫理性にある (Greenleaf, 1977; Graham, 1991; Ehrhart, 2004; Barbuto & Wheeler, 2006; Liden, et al., 2008; Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008; Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008)。リーダーシップを強調するアメリカでは、株主価値経営という考え方の影響が強いためか、倫理性を扱うリーダーシップ理論は少なく、未だ発展の初期段階にある (Northouse, 2004) <sup>1</sup>。

しかし、リーダーの意思決定や行動は、フォロワーをはじめ数多くのステークホルダー

---

<sup>1</sup> たとえば、小久保 (2007) は、アメリカの価値観は短期的な個人利益を最大にして、倫理、環境、下層階級を無視することから発生する長期コストを低く見積もる傾向がある、と述べている。

に重大な影響を与えるものだから、リーダーに高い倫理性を求めるのは至極当然だろう。Ehrhart (2004) によれば、サーバント・リーダーシップの基礎となるのは、「組織・部署の成功のみならず、部下や顧客、地域コミュニティなど他のステークホルダーに対しても倫理的責任をもつ」というリーダーの自覚である。また、サーバント・リーダーの目指す目標は、フォロワーを含む人々に共通の幸福である (Graham, 1991)。だから、組織目標の達成のためとはいえ、腹黒さや非倫理的行動を厭わないことは、サーバント・リーダーシップの考え方からは決して容認されない。この点にこそ、サーバント・リーダーシップの特徴が見て取れるだろう。

一方、「結果を出す」ことも常に求められる。経営組織の場合、倫理性ばかりを重視して、利潤や成長を犠牲にするならば、それはステークホルダーの利益を損なってしまうだろう。組織が高い生産性を達成するためには、従業員の才能を十分に認識・活用・開発しなければならない (Liden et al., 2008)。そこで決定的な役割を果たしているのはリーダーである。サーバント・リーダーシップは、組織の目標達成や高い生産性を実現すべく、従業員のポテンシャルを最大限に開発することに焦点を当てたリーダーシップ・アプローチであるといえる。

サーバント・リーダーは、倫理性と生産性の両立という要請に応えなければならない。一見相成り立たない倫理性と生産性を両立できる理由は、フォロワーをはじめ多くの組織ステークホルダーが、サーバント・リーダーに寄せる信頼にあるだろう (Greenleaf, 1977; Salam, 2000; 池田・金井, 2007)。サーバント・リーダーは、無私的な奉仕によって信頼関係を築き上げる。職場から家庭生活や地域コミュニティまで、あらゆる側面にわたって、この「奉仕志向」を実践する。

倫理的なリーダー行動が、周囲から信頼を喚起できるからこそ、部門の高い生産性につながっていく。組織を持続可能な発展軌道に導くためには、広範囲にわたるステークホルダーの厚い信頼は欠かせないのである。サーバント・リーダーは狭いエゴを超え、人々の共通の幸せに奉仕しつづけることを通して、ステークホルダーの厚い信頼を勝ち得る。「信頼こそがサーバントをリーダーたらしめる」カギを握っているのである。

サーバント・リーダーシップという概念を使って組織現象を説明するためには、まずその測定を行わなければならない。サーバント・リーダーシップの測定尺度はすでにいくつかあるが、いずれもアメリカの研究で作成されたものである。日本では、サーバント・リーダーシップ尺度の開発はまだ行われていない。

そのため、本研究は、①先行研究で確立された次元枠組みを基に、サーバント・リーダーシップの日本版尺度を作成すること；および②サーバント・リーダーシップの思想が日本の組織文脈にフィットするかどうかについて検討することを目的とする。

## 2. サーバント・リーダーシップの既存尺度

日本版サーバント・リーダーシップを作成する前に、アメリカの研究で開発された 3 つの既存尺度について展望する。

### 2.1 Barbuto & Wheeler の尺度

Barbuto & Wheeler (2006) は、サーバント・リーダーシップの構成概念に関するコンセンサスがまだ得られていないという認識をもち、高い信頼性と妥当性をもつ尺度を開発することを目的として研究を行った。

まず、サーバント・リーダーシップの先行研究を展望して、①使命、②傾聴、③共感、④癒し、⑤気づき、⑥説得、⑦概念化、⑧先見性、⑨執事役、⑩成長、⑪コミュニティ作りという 11 のア・プリオリ次元を抽出した。

各次元の意味内容を吟味して 5~7 項目を作り、計 56 項目からなる項目群を作成し、その内容的妥当性を検討した。そして、彼らはこの 56 項目を使い、リーダーシップ開発ワークショップにおいて調査を実施し、自己評価と他者評価という 2 つの方法でデータを収集した。

尺度構築にあたっては、まず、他者評価データ ( $n = 388$ ) に探索的因子分析 (EFA, Exploratory Factor Analysis) を行うことで、23 項目からなる 5 次元構造を経験的に見出した。次元名とその理論定義は以下のとおりである。

第 1 の「利他的使命 (Altruistic calling ; 4 項目)」とは、奉仕したいという自然の意欲や、他者のために自己の利益を犠牲にする精神をいう。サーバント・リーダーシップの中核をなす次元である。

第 2 の「感情的癒し (Emotional healing ; 4 項目)」とは、フォロワーが苦痛やトラウマから精神的に回復するよう支援することに対し、リーダーが示したコミットメントとスキルをさす。感情的癒しに優れたリーダーは傾聴にも長け、常に他者の気持ちに共感を示す。

第 3 の「知恵 (Wisdom ; 5 項目)」とは、論点を組み立てたり、さまざまな可能性を観念化したり、周りを納得させるうまさなどをいう。第 4 の「説得方略 (persuasive mapping ; 5 項目)」とは、周囲の状況への気づきと、意思決定や行動に対する見通しが組み合わせられた次元である。この 2 つを併せもつリーダーは、他者や周りの環境からヒントや兆候をいち早く察知し、その意味を理解することに長けている。

第 5 の「組織的執事役 (Organizational stewardship ; 5 項目)」とは、組織とその従業員が積極的に地域コミュニティに貢献するよう、リーダーが励ましていくことをさす。

次に、2 種類のデータを用いて、5 次元尺度の信頼性を検討した。自己評価データ ( $n = 80$ ) では、感情的癒し次元でやや低い ( $\alpha = .68$ ) もの、他の 4 次元がすべて  $\alpha = .70$  の基準を上回る高い信頼性を確保している。同様に、他者評価データ ( $n = 388$ ) でも、5 次元の信頼性係数はすべて  $\alpha = .70$  のを上回り、高い信頼性を有している。

Barbuto & Wheeler (2006) はさらに、自己評価データを用いて 23 項目を確認的因子分析 (CFA, Confirmatory Factor Analysis) にかけて、5 因子モデルの妥当性を確認し、適合性が適度に高い結果を得た。

また、尺度の収束的妥当性を検討するために、理論的にサーバント・リーダーシップと関連する 2 つのリーダーシップ尺度——変革型リーダーシップ (MLQ<sup>2</sup>: 自己評価と他者評価) とリーダー・メンバー交換関係 (LMX-7<sup>3</sup>: 他者評価のみ) ——との相関を確認した。その結果、自己評価データでも、他者評価データでも、すべての相関係数が有意に正であり、尺度の収束的妥当性は確保されている。

最後に、基準関連妥当性を検討するために、従業員の「格別の努力 (extra effort)」、「満足」、「組織効率性」といった 3 つの成果変数を測定し、サーバント・リーダーシップ 5 次元との相関を求めた。自己評価と他者評価データの両方で、すべての成果変数に対して 5 次元が有意に正の相関をもったため、尺度の基準関連妥当性が担保されている。

Barbuto & Wheeler (2006) の尺度は、次元構造が明快であることに加えて、信頼性・妥当性が経験的に確認されている。したがって、その尺度の意味内容と心理測定的特徴から見て、優れた尺度といえる。

## 2.2 Ehrhart の尺度

Ehrhart (2004) は、組織市民行動の因果構造を検証するために、その一部分としてサーバント・リーダーシップ尺度の開発を試みた。

まず、文献研究を展望して、①部下との関係を構築する (Forming relationships with subordinates)、②部下にエンパワーメントする (Empowering subordinates)、③部下の成長と成功を支援する (Helping subordinates grow and succeed)、④倫理的に行動する (Behaving ethically)、⑤コンセプチャル・スキルをもつ (Having conceptual skills)、⑥部下を第一にする (Putting subordinates first)、⑦組織外部者のために価値を創出する (Creating value for those outside of the organization) という 7 つのア・プリオリ次元を想定した<sup>4</sup>。そして、各次元につき 2 つの項目を作り、計 14 項目からなるサーバント・リーダーシップ尺度を作成した。

Ehrhart (2004) には、マルチレベルの分析が含まれているため、データ収集が 2 回にわたって行われている。グループレベルのデータとして、食品雑貨チェーン店の従業員を対象に調査を実施し、店舗の部門を分析単位に設定して 249 部門のデータを選出し、分析に使用した。店舗部門のデータ ( $n = 249$ ) によって、14 項目からなる 1 次元尺度の信頼性を検討した結果、 $\alpha = .98$  という極めて高い信頼性係数を得ている<sup>5</sup>。

<sup>2</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).

<sup>3</sup> Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995).

<sup>4</sup> 7 つの次元があらかじめ想定されているが、Ehrhart (2004) のサーバント・リーダーシップ尺度は、全項目の得点を合計して尺度得点とする 1 次元モデルであるから、それは項目を創出する際の便宜的枠組みであると考えるのが良い。

<sup>5</sup> ただし、Ehrhart がなぜ、グループレベルのデータによって尺度の信頼性を検討するかについては不明である。

一方、尺度の妥当性を検討するために、個人レベルのデータとして、新たに 254 人の有職大学生からデータを収集した。第 1 に、理論的にサーバント・リーダーシップと共通点の多いリーダー・メンバー交換関係 (LMX-7<sup>6</sup>)、変革型リーダーシップ (LMQ<sup>7</sup>) との相関を求め、尺度の収束的妥当性を確認した。予想どおり高い相関が見られ、収束的妥当性が確保されている。

第 2 に、サーバント・リーダーシップ、LMQ、LMX-7 の全項目を用いて確認的因子分析を行い、サーバント・リーダーシップ、変革型リーダーシップ、LMX という構成概念通りの 3 因子モデルを経験的に検討した。その結果、2 因子モデルと 1 因子モデルに比べ、3 因子モデル (3 つの構成概念がそれぞれ独立するモデル) が、データとの適合性が最も良いことが明らかになった。したがって、サーバント・リーダーシップと LMQ と LMX-7 の間に共通点が多い一方、相違点の存在も明らかになり、尺度の弁別的妥当性が確保されている。

第 3 に、基準関連妥当性を検討するため、LMQ と LMX をコントロールしたうえで<sup>8</sup>、いくつかの成果変数をサーバント・リーダーシップに回帰させた。「マネジャーに対する満足」、「知覚された上司のサポート」、「リーダーに対する信頼」、「組織コミットメント」、および「手続き的公平」に対して、サーバント・リーダーシップは有意な影響を与えている。一方、「一般職務満足」と「モチベーション」に対しては、サーバント・リーダーシップは有意な効果を示さなかった。

Ehrhart の目的は、組織市民行動の因果構造の実証にある。このサーバント・リーダーシップ尺度の開発は、Ehrhart (2004) の一部分として位置づけられている。そのためか、定義として 7 つのア・プリアリ次元を用いたが、尺度としては 1 次元モデルを採用しており、質問項目の作成に際し、内容的妥当性の検討がなく、やや恣意性が残っている。にもかかわらず、尺度の信頼性、基準関連と構成概念妥当性を緻密に分析して、それらを支持する経験的証拠をしっかりと収集しているため、良い尺度と言えよう。

### 2.3 Liden et al. (2008) の尺度

Liden et al. (2008) は、サーバント・リーダーシップ尺度の開発を、2 つの段階から試みている。第 1 段階では、先行研究を参考して、①感情的癒し、②地域コミュニティのために価値を創出する)、③コンセプトチャル・スキル、④エンパワーメントする、⑤部下の成長と成功を支援する、⑥部下を第一にする、⑦倫理的に行動する、⑧人間関係、⑨奉仕という 9 つのア・プリアリ次元を特定した。そして、9 次元の定義を吟味しながら、85 項目からなる項目群を作成し、その内容的妥当性を検討した。

この 85 項目を用いて、職業経験をもつ 298 人の大学生からデータを収集し、EFA の結果

<sup>6</sup> Graen Uhl-Bien (1995). Op. cit.

<sup>7</sup> Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996).

<sup>8</sup> ロジック上、LMQ と LMX-7 をコントロールしたうえに、諸成果変数をサーバント・リーダーシップに回帰させた手法ははずだが、Ehrhart (2004) では、そういった手法についての記述は欠落するところが多く、筆者の理解で補っている。理解が誤る可能性があるため、詳しくは、Ehrhart, 2004; pp.73-74 をチェックされたい。

から7因子を抽出した。そして、各因子に因子負荷量の最も高い4項目を選出して、28項目からなる7因子構造のサーバント・リーダーシップ尺度を作成した。次元名とその理論定義は次のとおりである。

第1の「感情的癒し (Emotional healing)」とは、リーダーが他者の個人的な関心事に配慮したり、思いやりを示すことである。

第2の「コミュニティのために価値を創造する (Creating value for the community)」とは、地域コミュニティに対して、リーダーが意識的に支援し、真の関心を払うことをいう。

第3の「コンセプチャル・スキル (Conceptual skills)」とは、リーダーが他者や部下を効果的にサポートするために、組織と職務に関する十分な知識をもつことをさす。

第4の「エンパワーメントする (Empowering)」とは、他者や部下が進んで問題を発見・解決するよう励ましたり、サポートすることをいう。

第5の「部下の成長と成功を支援する (Helping subordinates grow and succeed)」とは、メンタリングとサポートを通じて、他者のキャリア上の成長・発達に対して真の関心を示すことをさす。

第6の「部下を第一にする (Putting subordinates first)」とは、部下の仕事上の欲求を満足させることが何よりも優先であることを、リーダー自身がその言動を通じてはっきりと示すことをいう。

第7の「倫理的に行動する (Behaving ethically)」とは、他者と率直・公正・誠実にやりとりすることを意味する。

第2段階では28項目を用いて、アメリカ中西部にある物流会社 ( $n = 189$ ) において調査を実施し、尺度の信頼性と妥当性を検討した。その結果、7次元の信頼性係数は、すべて  $\alpha = .07$  の基準を上回り、高い信頼性を有している。

続いて、尺度の妥当性を検討した。第1に、28項目をCFAにかけ、7因子モデルの妥当性を確認し、適度に適合性の高い結果を得た。

第2に、収束的妥当性を確認するために、理論的にサーバント・リーダーシップと共通性の多い変革型リーダーシップ(MLQ)<sup>9</sup>、リーダー・メンバー交換関係(LMX-MDM)<sup>10</sup>と7次元の相関係数を求めた。すべての相関係数が有意に正であり、よって、他のリーダーシップ概念に収束しているといえる。

第3に、基準関連妥当性を検討するために、変革型リーダーシップ (MLQ) とリーダー・メンバー交換関係 (LMX-MDM) をコントロールしたうえで、従業員の「コミュニティ市民行動」、「役割内パフォーマンス」、「組織コミットメント」といった3つの成果変数を、サーバント・リーダーシップの7次元に回帰させた。

その結果、「コミュニティ市民行動」を従属変数とする場合、「地域コミュニティへの価値創出」が有意に正の影響を与える一方、「部下の成長と成功への支援」と「倫理的に行動

<sup>9</sup> Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995).

<sup>10</sup> Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998).

する」は、有意に負の影響を与えることを報告している。「役割内パフォーマンス」を従属変数におく場合でも、「倫理的に行動する」次元が有意に正の効果を与えている。「組織コミットメント」を従属変数とする場合では、「部下の成長と成功への支援」は有意に正の影響を与えるが、「感情的癒し」は、有意に負の影響を与えることがわかった。

Liden et al. (2008)の尺度は、次元構造が論理的に明快なうえに、信頼性・妥当性が確保されており、優れた尺度と言える。ただし、「コミュニティ市民行動」や「組織コミットメント」などの基準変数に対して、理論を反証する結果が現れたため、尺度の妥当性が十全に確保されているとは言い難い。

## 2.4 本研究のア・プリオリ 7次元枠組み

本研究の取り上げた 3 尺度は、次元構成について非常に高い整合性を保っており、ほぼ同じパターンに収束している。各尺度の次元は基本的に、ネーミングこそ違いが、その意味内容が同じである。このことは、表 1 で確かめることができる。表 1 は、各尺度間で、同じ意味内容をもつ次元の対応関係を整理しており、表頭は、本研究のア・プリオリ 7 次元を示している。

表 1. 各尺度の次元の対応関係

	質の高い人間関係の構築	地域コミュニティへの価値創出	コンセプチャル・スキル	エンパワメント	部下の成長と成功に対する支援	部下を第一にする	倫理的行動
<b>Barbuto &amp; Wheeler (2006)</b>	感情的癒し	組織的執事役	知恵			利他的使命	
<b>Ehrhart (2004)</b>	部下との関係を構築する	組織外部者のために価値を創出する	コンセプチャル・スキルをもつ	部下にエンパワメントする	部下の成長と成功を支援する	部下を第一にする	倫理的に行動する
<b>Liden et al. (2008)</b>	感情的癒し	コミュニティのために価値を創造する	コンセプチャル・スキル	エンパワメントする	部下の成長と成功を支援する	部下を第一にする	倫理的に行動する

なかでも、Ehrhart の尺度と Liden et al.の尺度は、「部下との人間関係を構築する」次元と「感情的癒し」次元のニュアンスの違いを除いて、ほぼ同じ次元構造をもつ。Liden et al.の尺度が探索的因子分析を経て、Ehrhart のア・プリオリ次元構造に辿りついたことを考えると、この 7 次元枠組みの妥当性を納得せざるをえない。

よって、本研究も、この 7 次元をベースにして、日本の企業や組織の文脈を反映するようサーバント・リーダーシップ尺度を開発する。本研究のア・プリオリ 7 次元とその定義は、次のとおりである。

第 1 は、「質の高い人間関係の構築」次元であり、他者の関心に思いやりを示す行動、他者との間に質の高い関係を構築しようとする行動をあらわす。この次元は、Barbuto &

Wheeler (2006) と Liden et al. (2008) における「感情的癒し」次元に対応するが、より一般性の高い Ehrhart (2004) のネーミングを使った。

第2は、「地域コミュニティへの価値創出」次元で、地域コミュニティの人々や組織に関心を示し、地域活動に貢献しようとする行動である。

第3は、「コンセプチャル・スキル」次元で、仕事と組織のメカニズムやロジックを深く理解し、他者、とりわけ直属部下を効果的に支援したり、会社の未来を見据えたビジョンとプランを設計したりする行動を意味する。

第4は、「エンパワーメント」次元で、仕事上の問題を自ら理解して解決するよう他者、とりわけ直接の部下を励ましたり、促したりする行動である。

第5は、「部下の成長と成功に対する支援」次元であり、他者のキャリア上の成長と成功に関心を示し、支援する行動を表わす。

第6は、「部下を第一にする」という次元で、部下の仕事上の成功と満足を最優先にするという姿勢を、リーダーが一貫した言動によって伝えることを意味する。理念的には、「部下の幸せを第一にする」という奉仕の精神を直接に反映する。

第7は、「倫理的行動」次元であり、倫理観に従い、他者を尊重して正直・公正に接することを表わす。

このようにア・プリオリの7次元を設定したのは、Ehrhart (2004) と Liden et al. (2008) の尺度がほぼ同じ次元構造に収束しており、妥当性が高いからである。また、この7次元によって、サーバント・リーダーシップという概念の意味内容の豊かさをカバーすることもできる。サーバント・リーダーシップはまだ十分に理解されていない新しい概念がゆえに、それを捉える出発点としては、幅広い枠組みが望ましいだろう。

### 3. 方法

#### 3.1 項目の作成

ア・プリオリの7次元枠組みの下で、Ehrhart, (2004) と Liden et al. (2008) の項目をベースに1次元につき4項目を作り、計28項目を作成した。項目の策定は、関西の国立大学大学院に所属する専門家（教授1名；大学院生5名）によって行われた。

具体的には、Ehrhart (2004) の14項目を訳出し、それを日本の企業や組織の文化特殊性を反映するようにオリジナルな項目に作り変えたとともに、Liden et al. (2008) の項目をいくつか付け加えた。

各下位次元の定義を吟味しながら、日本の職場でどのような職務行動がそれぞれの次元を反映するかについて討議を繰り返し、合意に達した。また、回答者が質問項目を読めば、日々の仕事生活の具体シーンが自然に浮かぶよう質問文を工夫した。本研究の28項目を表2にまとめた。

測定にあたって、自己評価方式を採用した。28 項目について、「1=当てはまらない」「2=どちらかと言えば当てはまらない」「3=どちらとも言えない」「4=どちらかと言えば当てはまる」「5=当てはまる」の5点法リッカート尺度で回答を求めた。

表2 28項目とその記述統計

次元名	質問項目	M(SD)
質の高い人間関係の構築	Q01. 部下の精神的悩みを癒すことができる	3.28(.83)
	Q08. 職場内外で部下の幸せに気を配っている	3.68(.82)
	Q15. 職場内に仲間意識を醸成している	3.90(.75)
	Q22. 時間をかけて、部下との間に質の高い人間関係を構築している	3.48(.81)
地域コミュニティへの価値創出	Q02. 共同募金や寄付をよくしている	2.78(1.21)
	Q09. 地域で行われるイベントやお祭りに、家族や友達を誘ってよく参加している	2.55(1.19)
	Q16. 職場外のボランティア活動や地域活動に参加するよう部下を励ましている	2.11(.98)
コンセプト・スキル	Q23. 地域貢献の大切さを強調している	2.56(1.06)
	Q03. 会社の将来像について、部下と膝つき合わせて議論している	3.09(1.03)
	Q10. 次世代の社会がどうなるか、部下と一緒に語り合っている	2.92(1.09)
	Q17. 日々の業務と将来の方向性のバランスをとっている	3.58(.80)
エンパワーメント	Q24. 幅広い知識と意欲をもって仕事上の問題解決にあたっている	3.91(.82)
	Q04. 仕事に関する重要な意思決定を行う権限を部下に与えている	3.02(.93)
	Q11. 事前に私に相談しなくても、仕事上で重要な意思決定を自ら行うよう部下を励ましている	3.02(.94)
	Q18. 部下の貢献が、私の意思決定に影響を及ぼしている	3.66(.81)
部下の成長と成功に対する支援	Q25. 重要な意思決定事項について、部下とのコンセンサスを得るために努力している	3.89(.78)
	Q05. 部下が仕事上で良い働きをしてくれるのを辛抱強く待つことができる	3.31(.89)
	Q12. 部下が自分を超えて成長・成功することを心から喜べる	3.83(.84)
	Q19. 部下の職場外の立場に配慮している	3.33(.94)
部下を第一にする	Q26. 部下の個人的成長を最優先に考えている	3.43(.83)
	Q06. 部下の仕事をやりやすくするために、できることはすべてをやっている	3.58(.87)
	Q13. 自分自身を犠牲にしてまで、部下のことを考えている	2.99(.83)
倫理的行動	Q20. 部下は、私のためでなく、ともに仕事を成し遂げているという感覚をもつことができる	3.96(.81)
	Q27. 部下がもっとも活躍できるように一生懸命支援している	3.72(.75)
	Q07. 上の人に対しても、悪いことは悪いと言える	3.85(1.01)
	Q14. 儲けを出すよりも、正しい考えを曲げないことを大切にしている	3.59(.92)
	Q21. 部下に高い倫理観を求めている	3.69(.93)
	Q28. 約束したことを必ず実行する	4.00(.70)

### 3.2 調査協力者

地方公務員と民間企業の管理者、ならびに経営専門職(MBA)大学院生の協力を得て、197名の参加者から回答してもらった。調査協力者の属性を見れば、回答者の89.1%は男性で、女性が10.4%を占めており(性別不明0.5%)、平均年齢は40.67歳( $s.d. = 6.42$ )、平均勤続年数は15.62年( $s.d. = 6.89$ )である。役職としては、役職なし16.9%、初級管理職53.7%、中間管理職21.9%、上級管理職3.0%、役員4.0%(役職不明0.5%)である。また、学歴としては、高校卒6.5%、高専・短大卒1.5%、大学卒69.7%、大学院修了21.9%(学歴不明0.5%)であった。所属組織の規模としては、10人以下3.5%、11~50人1.5%、51~300人12.9%、301~1,000人22.9%、1,001以上58.2%(規模不明1.0%)である。

### 3.3 分析手続きの概観

本研究は、先行研究の知見を踏まえてア・プリオリの7次元枠組みから出発し、日本版サーバント・リーダーシップの測定項目を作った。そのため、第1に、尺度として本研究と同じ7次元構造をもつLiden et al. (2008)と比較しながら、初期の28項目からなる7次元尺度の信頼性を検討した。

第2に、初期の28項目にCFAを行い、7次元尺度の妥当性を検討した。SEMアプローチに基づき、「上位因子としてのサーバント・リーダーシップを7つの下位因子に細分化するという」というロジックを表現すべく、2次因子モデルを構築し、データとの適合度を検討した。

第3に、「各次元の $\alpha$ 係数の変動」、「2次因子モデルの適合度の変動」、「項目内容の理論的な意味」という3つの観点から総合的に判断して、4項目を除き、尺度の洗練化を行った。

第4に、最終の24項目によるCFAを行い、洗練化された7次元尺度の妥当性を検討した。

## 4. 結果

### 4.1 信頼性分析

本研究の28項目は、先行研究に準拠した7次元枠組みを基に作られた。当然、先行研究通りの次元・項目構成パターンが本研究のデータで再現されることを期待している。そこで、まず、信頼性分析を用いて28項目からなる7次元モデルを検討した。その結果を表3の「初期(信頼性)」に示した。

Liden et al. (2008)の28項目は、すべての次元で $\alpha$ 係数が $\alpha = .70$ の基準を上回り、高い信頼性を有する。それに比べて、本研究の28項目は、十分な $\alpha$ 係数を確保できなかった。 $\alpha = .70$ の基準を満たしたのは、「質の高い人間関係の構築」と「部下を第一にする」の2次元だけである。信頼性分析の結果より、不適切な項目を削除して尺度を洗練化する必要が出てきた。

## 4.2 尺度・項目構成の洗練化

測定項目の取捨選択は、信頼性分析の情報だけでは決められないため、28 項目に対して CFA を行った。分析にあたり、2 次因子モデルを使って「上位因子としてのサーバント・リーダーシップを 7 つの下位因子に細分化する」というロジックを表現し、重み付けのない最小 2 乗法 (ULS, Unweighted Least Squares) で推定した ( $n = 197$ )。

部分としての「各次元の  $\alpha$  係数の変動」、全体としての「2 次因子モデルの適合度の変動」、「項目内容の理論的な意味」という 3 つの観点から総合的に吟味し、Q02、Q19、Q24、Q25 の 4 項目を削除した。最終的に 24 項目からなる 7 次元尺度を構成し、図 1 に示した。

また、最終の 24 項目からなる 7 次元尺度の信頼性係数は、表 3 の「最終 (信頼性)」に報告した。初期の 28 項目に比べ、最終の 24 項目で構成される 7 次元尺度の信頼性が改善されたことを見て取れるであろう。

表 3 7 次元の信頼性分析

サーバント・リーダーシップの 7 下位次元	$\alpha$ 係数		
	本研究		Liden et al. (2008)
	初期 (項目数)	最終 (項目数)	
質の高い人間関係の構築	.74 (4)	.74 (4)	.76
地域コミュニティへの価値創出	.67 (4)	.70 (3)	.83
コンセプチャル・スキル	.62 (4)	.62 (3)	.81
エンパワーメント	.55 (4)	.55 (3)	.80
部下の成長と成功への支援	.59 (4)	.67 (3)	.82
部下を第一にする	.72 (4)	.72 (4)	.86
倫理的行動	.56 (4)	.56 (4)	.83

## 4.3 最終の 24 項目による CFA

図 1 は、最終の 24 項目で構成される 2 次因子モデルについて、パス係数の推定値、24 項目の分散説明率、およびモデルの Model-Data Fit 指標を報告している。

第 1 の「質の高い人間関係の構築」次元では、4 項目の因子負荷量は [.57~.69] であり、因子による各項目の分散説明率は [.32~.47] である。

第 2 の「地域コミュニティへの価値創出」次元では、3 項目の因子負荷量は [.61~.75] であり、因子による各項目の分散説明率は [.37~.56] である。

第 3 の「コンセプチャル・スキル」次元では、3 項目の因子負荷量は [.41~.76] であり、因子による各項目の分散説明率は [.17~.58] である。

第 4 の「エンパワーメント」次元では、3 項目の因子負荷量は [.42~.75] であり、因子による各項目の分散説明率は [.17~.56] である。

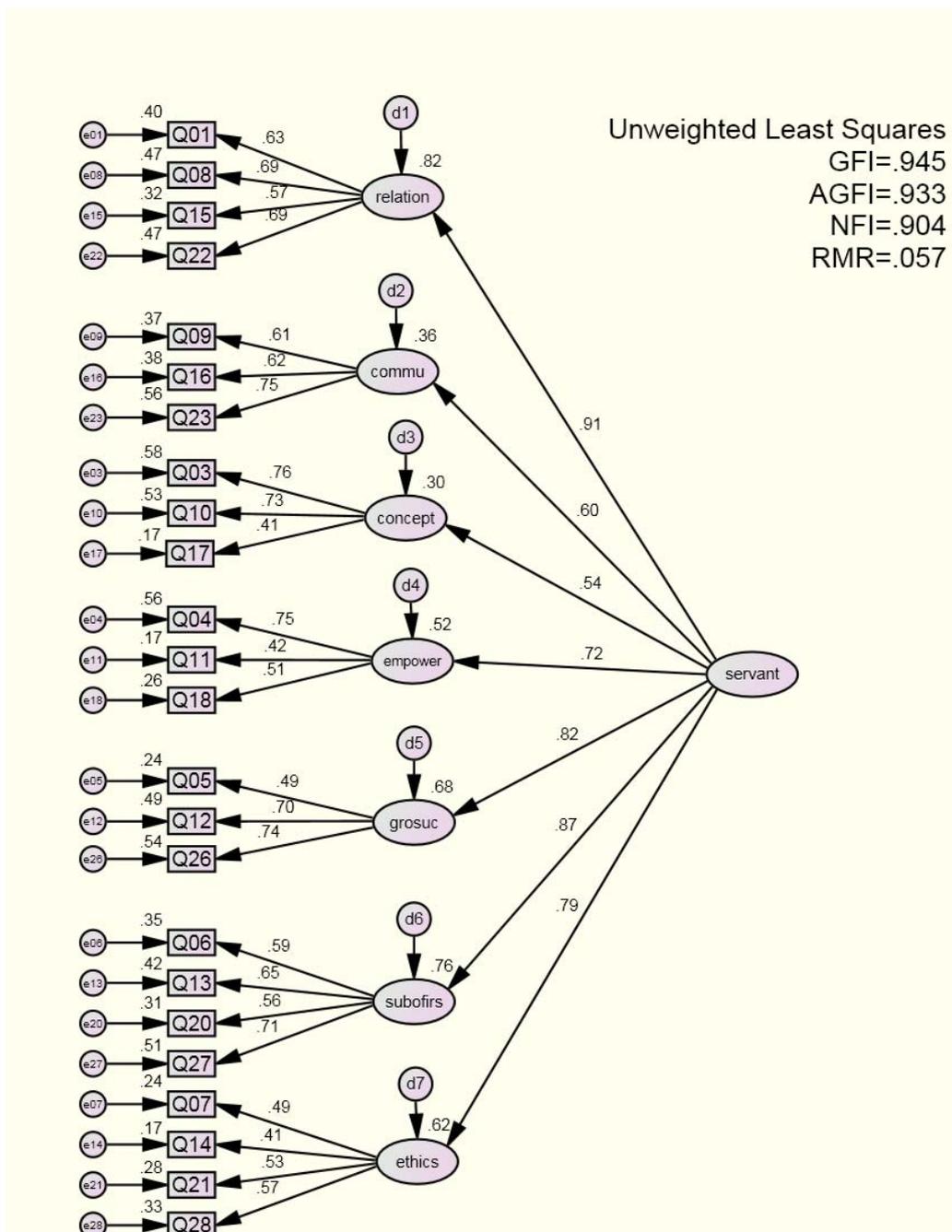
第 5 の「部下の成長と成功への支援」次元では、3 項目の因子負荷量は [.49~.74] であり、

因子による各項目の分散説明率は [.24～.54] である。

第 6 の「部下を第一にする」次元では、4 項目の因子負荷量は [.56～.71] であり、因子による各項目の分散説明率は [.31～.51] である。

第 7 の「倫理的行動」次元では、4 項目の因子負荷量は [.41～.57] であり、因子による各項目の分散説明率は [.17～.33] である。

図 1 2 次因子モデルによる確認的因子分析



各項目の因子負荷量にしても、分散説明率にしても、2次因子モデルの妥当性を反証するほどの低い値ではないだろう。また、上位因子である「サーバント・リーダーシップ」から下位7因子へのパス係数の推定値は [.54~.91] であり、7因子間の相関の高さを表している。

表4は、最初の28項目と最終の24項目からなる7次元モデルの適合度指標を報告している。2つのモデルは、ともに満足できる結果を示している。さらに、最終の24項目によるモデルは、すべての指標にわたって初期の28項目によるモデルを上回っている。不適切な4項目の削除により、7次元尺度の妥当性が改善されたことを見て取れる。

表4 28項目と24項目によるモデルの適合度比較

	GFI	AGFI	NFI	RMR
初期の28項目モデル	.933	.921	.885	.061
最終の24項目モデル	.945	.933	.904	.057

「測定項目の分散説明率」と「Model-Data Fit」という2つの観点から、本研究の2次因子モデルが妥当であると判断して良いだろう。よって、24項目からなる7次元尺度は妥当性を確保できたといえる。

## 5. 考察と結論

日本では、サーバント・リーダーシップの次元構成に関する研究がまだ存在しないため、Ehrhart (2004) と Liden et al. (2008) と同じ構造の7次元枠組みから出発し、日本版サーバント・リーダーシップの測定項目を作った。

この7次元構造は、アメリカの研究で確立されたものであり、日本の組織の文脈に合うかどうかについて、経験的検討が必要である。そこで、信頼性分析とCFAによって7次元尺度の妥当性を評価した。

CFAの結果は、最終の24項目からなる7次元尺度の妥当性を支持するパターンだった。アメリカで確立された7次元構造は、日本の組織の文脈でも通用することがデータによって裏付けられた。この結果は、サーバント・リーダーシップの思想が日本の組織の実態に合致する可能性を示唆している。

信頼性分析の結果は、CFAのように好ましいパターンではなかった。 $\alpha = .70$ の基準を満たしたのは、「質の高い人間関係の構築」、「地域コミュニティへの価値創出」、および「部下を第一にする」の3次元だけである。

「コンセプトチャル・スキル」と「部下の成長と成功への支援」の2次元は、 $\alpha = .70$ の基準に近い水準にある。 $\alpha$ 係数は項目の数によって規定されるという性質を有するため、この

2次元を測定する項目は共に3つしかないことを考えると、納得できないほどの低い信頼性水準でもないだろう。さらに、本研究のデータが $n = 197$ と小さいことも影響している。データの数を増やせば、この2次元の $\alpha$ 係数が $\alpha = .70$ の基準を確実に超えると予想できる。よって、測定尺度としてこの2次元に本質的な問題はないと考えられる。

一方、「エンパワーメント」と「倫理的行動」の2次元に関しては、やや問題が残っている。というのは、サンプルを増やしても、この2次元の $\alpha$ 係数が $\alpha = .70$ の基準を超えるとは限らないからである。

項目の取捨選択による洗練化は、この2次元の内的整合性の向上に寄与しなかった。だが、「エンパワーメント」次元については、Q25項目を削除することで、2次因子モデルの適合度を高めることができる。それに対し、「倫理的行動」次元については、項目の取捨選択は2次因子モデルの適合度を実質的に改善しない。

こうしたデータ分析の情報に加えて、各項目の内容の理論的意味を吟味し、総合的に判断した結果、「エンパワーメント」次元についてQ25を外し、「倫理的行動」次元について全項目を保留することにした。最終的に、図1に示したような24項目からなる7次元サーバント・リーダーシップ尺度を作成した。

本研究の行ったサーバント・リーダーシップ尺度の開発は、日本において初めての試みである。アメリカの研究で確立された7次元構造は、日本の組織文脈にもフィットしている、という発見の意義は大きい。サーバント・リーダーシップの思想は、「日本型リーダーシップ」の説明に、1つの有力なロジックを与えたといえよう。

## 6. 本研究の限界と今後の課題

本研究のいくつかの限界を指摘する。まず、本研究では、調査機会の制約によりサンプル数( $n = 197$ )が小さい。そのため、統計的検定力が弱く、第2種の誤りの確率が高くなっている。次に、「エンパワーメント」と「倫理的行動」の2次元の $\alpha$ 係数が低い。

したがって、今後の課題は、「エンパワーメント」と「倫理的行動」の2次元について新しい測定項目を多く作り、より大きなサンプルを収集して日本版サーバント・リーダーシップ尺度を改善していくことであろう。また、本研究の作成した尺度を用いて、日本の組織でリーダーシップが生産性・進歩を生み出すメカニズムを解明するのも、重要な課題であろう。

## 参考文献

- 足立浩平 (2006). 多変量データ解析法 ―心理・教育・社会系のための入門―. ナカニシヤ出版.
- 朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢 (2005). 入門 共分散構造分析の実際. 講談社.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995). *Multifactor leadership questionnaire technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organizational Management*, **31**, 3, 300-326.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1996). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **57**, 61-94.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, **6**, 219-247.
- Graham, J.W. (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, **2**, 2, 105-119.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist. (金井真弓 (訳), 金井壽広 (監訳) (2008). サーバントリーダーシップ. 英治出版.
- 南風原朝和 (2002). 心理統計学の基礎 ―統合的理解のために―. 有斐閣.
- 池田守男・金井壽宏 (2007). サーバント・リーダーシップ入門 ―引っ張るリーダーから支えるリーダーへ―. かんき出版.
- 金井壽広 (1991). 変革型ミドルの探求 ―戦略・革新指向の管理者行動―. 白桃書房.
- 狩野裕・三浦麻子 (2002). グラフィカル多変量解析 (増補版) ―目で見る共分散構造分析―. 現代数学社.
- 小久保みどり (2007) リーダーシップ研究の最新動向. 立命館経営学, **45**, 5, 23-34.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, **24**, 43-72.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, **19**, 161-177.
- Mayer, D.M., Bardes, M., & Piccolo, R.F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational*

- Psychology*, **17**, 2, 180-197.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership : theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Toole, J., & Bennis, W. (2009). What's needed next: A culture of candor. *Harvard Business Review*, **87**, 6, 54-61.
- Salam, S. (2000). Foster trust through competence, honesty, and integrity. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*. Malden, MA: Blackwell.
- Schaubroeck, J., Lam, S.K., & Peng, A. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, **96**, 4, 863-871.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, **45**, 2, 402-424.
- 豊田秀樹 (1998). 共分散構造分析[入門編] —構造方程式モデリング—. 朝倉書店.
- 豊田秀樹 (2000). 共分散構造分析[応用編] —構造方程式モデリング—. 朝倉書店.
- 豊田秀樹 (編著) (2003). 共分散構造分析[疑問編] —構造方程式モデリング—. 朝倉書店.
- 豊田秀樹 (編著) (2009). 共分散構造分析[実践編] —構造方程式モデリング—. 朝倉書店.
- 豊田秀樹・前田忠彦・柳井晴夫 (1992). 原因をさぐる統計学 —共分散構造分析入門—. 講談社.