

ピカチュウ型サーバントリーダーシップの可能性

PIKACHU-Type Servant Leadership Possibilities

高木 良子 TAKAGI Ryoko

デジタルハリウッド大学大学院 院生
Digital Hollywood University, Graduate School

ピカチュウは、25年以上つづく人気ゲーム、アニメシリーズである「ポケットモンスター」の主要キャラクターである。株式会社ポケモンセンター採用サイトの「ポケモン自己分析」ではリーダーシップのある存在と述べられている。この小さな愛らしいキャラクターに、どのくらいリーダーシップとしての行動性があるのか、支援型リーダーシップであるサーバントリーダーシップをテーマに考察する。ピカチュウの振る舞いにリーダーシップを見出せば、「誰でもリーダーシップ」を見出すことができる。サーバントリーダーシップの性質として、スピアーズの10の特性を基に分析し、リーダーシップを発揮することが苦手な人間でも、どこからはじめればよいのかがわかった。

1. 背景と目的

株式会社ポケモンセンター採用サイトのポケモン自己分析^[1]では、下記のように、「ピカチュウの要素を持つ人材」はリーダーシップのある存在と述べられている。

「キミの性格は…仲間とあつまるとパワーを発揮するキミ！ チームで働くことに向いているかも！ 明るく友好的なムードメーカータイプ。みんなの中心的存在になりやすく、自分でもその立ち位置を気に入っています。またみんなを先導するカリスマ性も持ち合わせていて、前向きな言葉をかけるのもかけられるのも好き。そんなキミはやっぱチームで働くことに喜びを感じますが、周りのことを考えない人や和を乱す人はちょっと苦手を感じています。そんな人たちにうまく注意ができるようになると、優秀なリーダーとして活躍できます！ 個人プレーではなくチーム全体が評価される働き方が向いているかもしれません。」

小さな愛らしい外見で常に主人公サトシに追随する、このような振る舞いの多いこのキャラクターのどのような部分に、どのくらいリーダーシップとしての行動性があるのか考察する。特に、支援型リーダーシップといわれるサーバントリーダーシップをテーマに考察する。ピカチュウのキャラクターは、一般的なイメージとして、バトルをして自身のレベルアップを図るような、前向きな野心はある。しかし、相手に対し支配的な、野心的な態度をとることはない。従来の支配的、野心的なリーダーシップとは異なるサーバントリーダーシップはピカチュウの愛らしく優しいキャラクターに共通点を見出せると考える。

2. ピカチュウについて

2.1 ピカチュウについて

ピカチュウはゲームシリーズ「ポケットモンスター」に登場するキャラクターとして誕生した。「ポケットモンスター」は、1996年2月に任天堂株式会社より、ゲーム機「ゲームボーイ」用のゲームソフトとして発売された、ロールプレイングゲームである。「ポケモン」という架空のモンスターが生息する世界で、自ら「ポケモントレーナー」として、様々な個性あふれるポケモンに出会い、捕獲「ゲット」をして育成、進化させる。ポケモントレーナーとして、自身を成長させるストーリーである。モンスター同士を戦わせるゲームだが、その過程で女性のデザイナーも加わり、可愛らしいピカチュウのキャラクターが形成されていった。当初はゲームボーイ用のドット柄のキャラクターとして、電気属性を持つモンスターであり、リスやネズミのよ

うな特徴を持ち「ピカチュウ」となった。赤いほっぺは電気をためる頬袋であり、また面白いことにキャラクター設定として「でんきねずみ」と言われると機嫌が悪くなるといわれる。体形は丸くずんぐりしていたが、キャラクターデザインの過程にて洗練され、愛らしい姿となった。

2.2 アニメシリーズとピカチュウのキャラクターの変遷

アニメシリーズは1997年4月1日以降、多数のシリーズが現在まで放映されている。最高のポケモントレーナーの称号「ポケモンマスター」をめざす「サトシ」を、パートナーとしてのポケモン「ピカチュウ」とともに、その成長を描いたアニメシリーズである。各アニメシリーズは「ポケットモンスター XX」と「ポケットモンスター」のあとにサブタイトルがつけられている。1997年に最初に放映された「ポケットモンスター」はサブタイトルがなく、「平成版無印」と呼ばれている。また最新のアニメシリーズもサブタイトルがない「ポケットモンスター」となっており、これは「令和版無印」とされている。初期のピカチュウのキャラクターの特徴として、サトシに反抗的な態度を示し、時には陰湿さも見せるキャラクターとして描かれている。また、サトシよりもカスミに懐いているシーンも表現されている。エピソードが進むにつれて、サトシの優しさに触れ、サトシに心を開くようになる。以降はサトシに懐き、サトシが他のポケモンとバトル、トレーニングに夢中になっていると、やきもちを焼くエピソードも存在する。しかし、ポケモンだけで行動するシーンでは、どのアニメシリーズも一貫してまとめ役であったり、他のポケモンを助け面倒をみたりする振る舞いが各所で見られる。自分が属するグループの仲間をサポートする振る舞いは、リーダーシップの最も基本的な姿である。そこから誰でもリーダーシップを身につけられる入り口を模索する。

3. サーバントリーダーシップについて

サーバントリーダーシップとは、従来の野心的な支配型とは対照的な支援型リーダーシップである。リーダーがプロジェクトメンバーであるフォロワーにそれぞれの自立的な行動を促し、時に自ら「サーバント」(奉仕者、執事、召使い、使用人)のようにメンバーを手助けしつつ、プロジェクトメンバーであるフォロワーを組織としてのビジョンへと導く。リーダーがメンバーのやり方を尊重し、フォロワーが成長できるように手助けする。「奉仕する」ことは、倫理的、利他的な信念に基づくものであり、組織内のリーダー・フォロワー間の信頼関係を作り、公正な組織文化を形成するものである。

サーバントリーダーはフォロワーが興味を持っていることやめざし

ていることに耳を傾け、それを実現できるように、まさにそばに控えるサーバント(執事)のようにフォロワーを導く。リーダーといえども、必要であれば、困っているフォロワーを助ける。成長させるためなら、自らフォロワーの業務を請け負う。たとえば、フォロワーを支えるためにコピー取りのようなアシスタント役も率先してこなすのである。しかしサーバントとはいえ、フォロワーの召使いになることが目的ではない。フォロワーの気づきを助け、癒し、導くためなら、時には、召使いのごとくあることもしかるべきということだ。そしてサーバントリーダーシップは、フォロワーを自然にプロジェクトのビジョン、将来へ導いていく。これが重要な役割である。サーバントリーダーシップにとって「導く」「説得する」は、騙したり、公然と制裁を加えたり、弱みや感情につけ込む、プレッシャーを与えることではない。人に対してその人が十分に理解していない考えや行動へ向かわせる巧妙な操作をしがちな支配型とは対照的である。

4. 研究事例の調査

4.1 サーバントリーダーシップの研究事例

ロバート・K・グリーンリーフ(以降グリーンリーフ)によって提唱されたサーバントリーダーシップ論は、1970年に発表したエッセイ『The Servant as Leader』^[2]が発端となる。精神論的内容はあっても、「サーバントリーダーシップ」として人がどのようにあるべきか、具体的な内容は論じられてこなかったが、その後の様々な研究者により検証されるようになった。グリーンリーフが生み出したサーバントリーダーシップは、その精神性や哲学を提唱したものの、具体的な特徴は定義されておらず、後々の研究者によってそれらの分類は行われたが、研究者によってはその定義は曖昧なものとなっている。代表的な研究者としては、グリーンリーフセンターのCEOだったラリー・スピアーズが挙げられる。彼に提唱されたサーバントリーダーシップの10の特性^[3]が知られている。10の特性については後述する。

4.2 ポケモンまたはピカチュウの研究事例

ポケモンの研究事例としては、一時社会現象となったスマートフォンゲーム「Pokémon Go」に関する研究、ポケモンのゲームと子供の関係性を中心とした研究^[4]などが存在する。

しかし、ピカチュウのみに特化した研究はあまり見当たらない。

唯一、「ピカチュウ」にこめられた感性情報^[5]、「人造キャラクター(ピカチュウ)における感情音声の分析」^[6]といった日本語ではない「ピカチュウ」の音声に関する研究がある。

4.3 ピカチュウのサーバントリーダーシップ研究

サーバントリーダーシップ、ポケモンそれぞれ個別の研究事例は様々存在するが、アニメキャラクターのリーダーシップを定量化し、分析するような研究は見当たらない。そういった点では本研究は新規性のあるものといえる。多くの子供が見るポケモンアニメはそのキャラクターの振る舞いなどが、子供の成長過程において影響があるのは必至である。そしてそれは社会におおいに影響を与える。ポケモンは25年以上の歴史があり、成長した大人も何かにつけて影響を受けてきたと考える。

子供が成長して大人になり、社会に出たときに、企業の一員としてリーダーシップを發揮していく必要がでてくる中で、このような研究は必要と考える。また、筆者自身、企業の中での役割としてリーダーシップを發揮するというに元来興味がない、苦手、柄ではないと思っているところがある。そのような人間でも、難しく考えずにリーダーシップとしての振る舞いができる、「誰でもリーダーシップ」はマネジメントを重要視されている昨今の社会で非常に重要であると考える。

5. 仮説の提示

5.1 ピカチュウはサーバントリーダーシップの可能性があると いう仮説

アニメでのピカチュウの振る舞いを見ると、所々に率先して他のポケモンとコミュニケーションをとるような振る舞いが見られる。はたしてそれがどのくらいのものなのか。ピカチュウのように、愛らしい外見を持ち、高圧的な態度とは無縁の振る舞いで、誰からも不可欠な存在として、慕われるリーダーシップを遂行できるならば、誰にとっても、単純な支配的なリーダーシップよりもめざしやすい。より本質的なリーダーシップとして成長することができるのではと考える。ピカチュウがどこまで、どのようなサーバントリーダーシップ特性を持っているのかを検証する。

5.2 検証手法

ピカチュウがどれだけサーバントリーダーとしての資質があるかを検証する手法を述べる。「ポケットモンスター」全アニメシリーズを対象とする。1997年4月1日に放送開始した初期のアニメシリーズ「平成版無印」から現在放送中の「令和版無印」のうち2022年3月11日までに放送された1198話を対象とする。「ポケットモンスター」アニメシリーズにおいて、ピカチュウのアニメの各シーンの振る舞いを調査し、サーバントリーダーとして考えた場合、該当するシーンの情報を収集する。ピカチュウのアニメシリーズの振る舞いの特徴として、他のポケモンとコミュニケーションをとっているとき、ポケモンだけで行動するシーンのときにまとめ役となることが多い。サトシの肩にいるときなどは、あくまでサトシのパートナーとしての立ち位置であり、サトシの言動に追随することがほとんどである。そのときはピカチュウはフォロワーとなるため、これらは調査対象として省くこととする。以下に述べるグリーンリーフセンターのCEOだったラリー・スピアーズによって提唱された、サーバントリーダーシップの10の特性をそれぞれ洞察し、ピカチュウのどのシーンのどこがそれらに当てはまるのかを考える。そして、該当する振る舞いをしたシーンの映像の秒数を収集する。収集した秒数をそれぞれ、スピアーズの10の特性である、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見力、執事役、人々の成長への関与、コミュニティづくりに当てはめる。あるエピソードのピカチュウの振る舞いの秒数が10秒だった場合、これらの10の特性で共感、癒しに該当すれば、共感に10秒、癒しに10秒割り当てする方法とする。分類した結果、どの特性に多くの秒数が割り当てられているかなどを分析し、総合的に評価していく。

以下のスピアーズの10の特性をピカチュウの振る舞いに置き換え、評価していく。

(1) 傾聴

従来のフォロワーを引っ張っていく支配型のリーダーシップでは、リーダーのフォロワーへのマネジメントは、リーダー自身が高い地位をめざしたい、大きなプロジェクトを遂行して自分の力を示したいといった「野心」から行動の端を発する。しかし、サーバントリーダーシップのリーダーの行動は第一に、自分自身は差し置いて、プロジェクトメンバーであるフォロワーがそのプロジェクトで何をやりたいのか、何になりたいのかの「野心」にじっくり耳を傾けることにある。そして、プロジェクトメンバーであるフォロワーの言うことをそのまま受け取るだけでなく、口に出して話していない内なる声に耳を傾け、前向きな「野心」を汲み取る。そしてそれを相手に認識させ、最終的にどうすればいいか導いていくことが必要となる。

(2) 共感

共感したフリではプロジェクトメンバーであるフォロワーの真の信頼は得られない。サーバントリーダーはその人その人でそれぞれの価値観が存在することを理解する必要がある。個人的に受け付けない考えであっても、フォロワーを拒絶すべきではないが、かとい

て自らが無理やりその考えに染まろうとすることによる共感ではなく、お互いの価値観の違いを認識した上での共感を模索する必要がある。

(3) 癒し

サーバントリーダーシップの「癒し」はただ困っているメンバーに優しく声をかけて励まし、そのときだけ安心させることではない。プロジェクトの様々な障壁や困難に直面したメンバーに対し、傷ついている心を回復させるだけではない。プロジェクトをやり抜く上で必要なメンバーのモチベーションやマインドセットを本来のあるべき姿に導いてあげることが重要である。加えて、その後のアクションとしてメンバーが何をすべきか認識し、自立して向かっていける状態にしてあげることが、サーバントリーダーとしての「癒し」である。

(4) 気づき

プロジェクトメンバーであるフォロワーを含め、プロジェクトに影響のある様々な状況に気づくことは、プロジェクトマネジメントにおいて、プロジェクトを成功に導くために重要なこととなる。加えて、サーバントリーダーは、自分についての気づきも必要である。この「気づき」は自分のいたらないところを見つけることとなるので決して安心を与えるものではない。サーバントリーダーにとって必要な「気づき」は自分自身が安心を求めるものではない。フォロワーが成長できるように、自身が成長できるようにするために必要なものであり、それは最終的にプロジェクト全体、フォロワーのサーバントリーダーへ向ける真の信頼感や安心感につながるものである。

(5) 説得

従来のフォロワーを引っ張っていくスタイルのリーダーシップでは、トップダウンで権限を使って相手を説得することが主流となっている。サーバントリーダーは権限を使って強制することはしない。フォロワーのやりたいこと、めざしたいことに歩み寄りつつ、説得を模索するところが特徴となる。

(6) 概念化

サーバントリーダーはフォロワーそれぞれの価値観を理解し、やりたいこと、めざしていることを聞き出す。そして、フォロワーにそれがどんなものか定義しイメージさせ、具体的に認識させる。本来ならこれは取締役会などの役割である。しかしサーバントリーダーはその役割もこなしつつ、バランスをとる必要がある。

(7) 先見力

今の状況が将来的にどのような結果になるか予見する力であり、的確に言語化することよりも直感的なものに近い力である。リーダーがこの力を備えていることはプロジェクトチームにおいて大きな武器になるが、一歩間違えれば「思いつき」で部下を振り回すリーダーになりかねず、リーダー自身、常に注意する必要がある。それによってプロジェクトが混乱に陥る例は、たびたび存在する。

(8) 執事役

サーバントリーダーシップの「サーバント」は「奉仕者、執事、召使い、使用人」という意味である。スピアーズはさらに執事のようにフォロワーに支援を行うものとして、スチュワードシップという執事の精神を特性に挙げている。スチュワードシップ(Stewardship)とは貴族社会であるイギリス発祥の用語であり、単に使用人という意味だけではない。主人の財産管理人として、財産を預かる責任あるものとして、誇り高い立場に位置づけられている。礼儀をわきまえながら、決してへりくだることもなく、何より重要なことは自分に利益をこうむるよりも、人に与えること、信頼されることに喜びを感じることである。

(9) 人々の成長への関与

サーバントリーダーはフォロワーがプロジェクトを遂行するにあたり、そのフォロワーが仕事のスキルに加え、精神的に成長することに責任を負う。

プロジェクトマネジメントにおいても、プロジェクト遂行のために新たなスキルが必要になったとき、別組織からリソースを調達することもあるが、まずは自らがコーチングするなどしてフォロワーに必要なスキルをトレーニングすることがはじめとなる。サーバント

リーダーはそれに加え人間として、職業人としての精神的な成長も支援する。

(10) コミュニティづくり

サーバントリーダーはフォロワーが自律的にプロジェクトを進めやすいように環境を整える。それはコミュニケーションがとりやすい人間関係を築けるように促すということである。また、誰かを標的にして悪口を言い合うことで絆を深める、馴れ合いの人間関係にするのではなく、お互いがバランスをとってポジティブな人間環境のあるコミュニティ形成を促すことに責任を負っている。

6. スピアーズの10の特性に基づく調査の結果について

今回、アニメシリーズ1997年4月1日に放送開始した初期のアニメシリーズ「平成版無印」から現在放送中の「令和版無印」のうち2022年3月11日までに放送された全1198話、1話につき25分であり、1198話で29950分(約499時間)を対象に調査した。調査した結果、該当するピカチュウの振る舞いとして挙げられたシーンがあるエピソードは1198話中58話であり、3349秒(約55分)ほどであった。よって20話に1話はピカチュウのリーダーシップ的振る舞いを目にしているということになる。全体の時間としては決して多くないが、少ない頻度ではないと考える。視聴者は20話に1話、継続して25年以上、アニメから影響を受けている可能性がある。10の特性である、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見力、執事役、人々の成長への関与、コミュニティづくりのうち、最も多かったのは「執事役」の1038秒(約17分)、2番目は「説得」の670秒(約11分)、3番目は「コミュニティづくり」の590秒(約9分)、4番目は「癒し」の480秒(8分)、5番目は「概念化」の324秒(5.4分)であった。6番目以降は100秒以下となり、6番目は「人々の成長への関与」の98秒(約1.6分)、7番目は「共感」の68秒(約1分)、8番目は「傾聴」の52秒、9番目は「気づき」の23秒、10番目の「先見力」については0秒であった。

おそらく「説得」をする際に、「共感」「傾聴」を行った前提で進められていると考えるが、そもそもポケモンはそれぞれ生物としての体系に加え「タイプ」があり、価値観が違うことが前提でストーリーが進んでおり、ピカチュウの振る舞いとして、「共感」「傾聴」が具体的に見られることは少なかった。傷ついたポケモンを助けたり、落ち込んでいる様子を励ましたり、ピカチュウの「癒し」は言葉そのままの振る舞いであることが多かったが、その後相手のポケモンが元気になったり勇気を与えられたりするところが見られた。その部分において、サーバントリーダーシップの「癒し」に沿っていると考えた。ピカチュウが相手のポケモンの暴走や間違った態度を正すとき、決して無理やり諷めるなどの行動をせず、相手を「説得」しているところが見られた。この部分は非常にサーバントリーダーシップ的と考えた。アニメシリーズではストーリーの中で起きている事象について、子供向けアニメらしく、その場で対処して完結することが多く、ピカチュウが「先見力」として教訓を元に未来を予見するようなところまで、深追いするような表現は見られなかった。アニメのストーリーの中で、困ったことに対処する方法(他のポケモンの力を使って閉じ込められている部屋のドアを破壊するなど)を考えるシーンは見られた。これは「概念化」に該当すると考えた。喧嘩を止めるシーンは「説得」と「コミュニティづくり」に該当すると考えた。ピカチュウはよく他のポケモンに懐かれるシーンが見られた。これは「コミュニティづくり」に該当すると考えた。他のポケモンに対し、執事のように、一歩ひかえるかたちで、しかしへりくだることもなく、困っているところを自ら率先して助けたり、手伝ったりすることにポジティブな振る舞いが見られた。また、ポケモン達を導いたり指示したりしている部分も「執事役」に該当すると考えた。ピカチュウがポケモンを褒めるシーンが存在したがこれは「気づき」と「人々の成長への関与」に該当するものと考えた。ピカチュウが落ち込んで

ポケモンを慰めたり励ましたりすることは「癒し」に該当するが、その後、そのポケモン自身が成長して変わることができたりすれば、それは「人々の成長への関与」となる。ピカチュウが相手のポケモンに対し、採った木の実を分け与えたり、一緒に食べたりするシーンがたびたび見られた。初めて出会ったポケモンや警戒心を持っているポケモンに対し木の実を与える、一緒に食べることは「コミュニティづくり」に該当すると考えた。それ以外であれば「執事役」に該当すると考えた。

7. 結論

スピアーズの10の特性を元に分析した結果、「先見力」は見られないにしてもそれ以外の9の特性はピカチュウの振る舞いに該当した。よって、結論として、ピカチュウの振る舞いは「サーバントリーダーシップ」そのものである。ポケモンのアニメの対象年齢は、主に幼稚園・保育園児全般から小学生に当たる2歳～12歳の男女を対象としている。子供の視点で共感のあるキャラクターのリーダーシップを探ることは、リーダーシップについて自身が向いていないと思う人間でも、「誰でもリーダーシップ」として、めざしやすい振る舞いを見つけることになる。アニメシリーズ「アドバンスジェネレーション」の89話「ピカチュウ、ロケット団に入る!」にて、悪役であるロケット団のメンバーのポケモン「ニャース」が、ピカチュウを騙して仲間に引き入れ、ともに行動するシーンがある。ピカチュウが、敵の襲撃で危険の迫ったニャースを自ら助けたり、危険な崖を歩くシーンで、怖がらず明るく振る舞う様子を見て、ニャースが自責の念にかられるシーンがある。「勇気があつて優しい上に度胸満点とは、。こんなすごいやつを捕まえようとしているのは誰ニャ、、、。あ、ニャー達か」。ニャースのピカチュウに対する評価であるこのセリフこそ、根本的なリーダーシップの素質である。「誰でもリーダーシップ」ともいえる「ピカチュウ型サーバントリーダーシップ」に必要なことは、まずは「執事役」として、仲間を喜んで「助けてあげること」、そして価値観の違う仲間を強制せず「説得」できるかである。そして、何より「コミュニティづくり」として、ピカチュウが頻繁に行っていた、仲間と一緒に何かを食べることである。食べ物と一緒に食べるという行為は企業におけるマネジメントの中で、ランチミーティングであったり、お酒を交えた懇親会であったり、メンバーとの円滑なコミュニケーションにおいて欠かさないものである。この場が多いか少ないかがマネジメントがうまくいっているかどうかの重要な指針になると考える。筆者自身リーダーシップをどこからはじめたらよいかわからなかったが、「ピカチュウ型サーバントリーダーシップ」をまとめると、非常にシンプルであった。困っている人を助けてあげること、その人の価値観を尊重して導くこと、一緒に楽しくお菓子やご飯を食べてコミュニケーションをとること、そこからはじめればよいことがわかった。

参考文献

- [1] 株式会社ポケモンセンター:「ポケモン自己分析 ピカチュウの要素を持つ人材!」。 <https://recruit.pokemon.co.jp/pokemoncenter/special/result/pikachu.html>.(参照 2022-03-12).
- [2] ロバート・K・グリーンリーフ:『The Servant as Leader』The Greenleaf Center for Servant Leadership(2012年)
- [3] ロバート・K・グリーンリーフ:『サーバントであれ』英治出版(2016年)
- [4] 宮島由布:「『ポケットモンスター』が小学生に好まれる理由の心理学的考察」。 <https://cir.nii.ac.jp/crid/1050001201940774272>.(参照 2022-03-12).
- [5] “SAKURABA Kyoko, IMAIZUMI SATOSHI, KAKEHI Kazuhiko:「ピカチュウ」にこめられた感性情報”。 <https://cir.nii.ac.jp/crid/1390001204787000192>.(参照 2020-12-02).

- [6] 長谷川真澄, 榎本美香, 飯田仁:“人造キャラクター(ピカチュウ)における感情音声の分析”。 https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=201102214599474706.(参照 2022-03-12).
- [7] 小久保みどり:“リーダーシップ研究の最新動向”。 <https://cir.nii.ac.jp/crid/1390572174822132864>.(参照 2022-03-12).
- [8] 中山敬介:“日本の企業組織に有効なサーバントリーダーシップ特性の特定化”。 <https://cir.nii.ac.jp/crid/1050282677522706944>.(参照 2022-03-12).
- [9] 金井壽宏, 森永雄太, 浦野充洋“人事部の役割:変革主導の役割とサーバント・リーダーの役割”。 <https://cir.nii.ac.jp/crid/1390853649859823616>.(参照 2022-03-12)).
- [10] PMI. アジャイル実務ガイド. 2017.
- [11] PMI. プロジェクトマネジメント知識体系ガイド(PMBOKガイド)第6版. 2018.
- [12] “Pokémon wiki”。 <https://wiki.xn--rckteqa2e.com/wiki/%E3%83%A1%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%82%B8>.(参照 2022-03-12).
- [13] “PMI. 倫理職務規定”。 https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?v=84d99a84-a6ac-49cb-9c5a-e2266f704ca9&sc_lang_temp=ja-JP.(参照 2022-03-12).
- [14] 鈴木智気“サーバント・リーダーシップ論「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム”。 https://doshisha.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=27498&file_id=28&file_no=1.(参照 2020-12-02).