

サーバントリーダーシップの効用

社員に^{つか}仕えて能力を引き出す、^{ささ}支えるリーダーのあり方とは

日本サーバントリーダーシップ協会 理事長 真田 茂人

■危機の時代に強さを発揮

長期的な低迷が続いていた日本は東日本大震災により大変に厳しい、危機的な状況に陥った。この苦境を乗り越え、日本を復興するにはどんなリーダーシップが必要なのだろうか。また、企業がグローバルな大競争にも伍して勝ち抜いていくには、どんなリーダーシップが必要なのだろうか。これらの激しい環境変化を生き抜くには、私はサーバントリーダーシップを身につけ、発揮することをお勧めしたい。

この大変な状況に、聞いたことのない、そんな柔^ななリーダーシップでは立ち打ちできないと思うかもしれない。しかし、サーバントリーダーシップは決して柔ではない。むしろ、環境変化に強いリーダーシップである。メンバーの総力を結集して、問題に立ち向かうことができる。また、サーバントリーダーシップは持続的な成功や成長を可能にしてくれる。その証拠にアメリカだけでなく、日本でも近年実践者が増加し、大きな成果を上げている。

本稿では、サーバントリーダーシップとは一体どのようなリーダーシップであるのか、どう実践すればよいのかを解説する。また、アメリカ・日本の実践している企業も紹介しているので、参考にしてほしい。

構成

- 今こそリーダーシップが求められている
- 新しいタイプのリーダーの台頭
- サーバントリーダーシップとは何か
 - サーバントリーダーシップの提唱
 - サーバントリーダーシップの起源
- なぜ今サーバントリーダーシップが注目されているか
- サーバントリーダーシップの要件
 - 「サーバントリーダー10の属性」
 - 「サーバントリーダーが大切にする5つのバリュー」
- 従来のリーダーシップと何が違うのか
 - そもそもリーダーシップとは
 - リーダーシップとマネジメントの違い
 - サーバントリーダーシップへの誤解
 - 君臨支配型リーダーとサーバントリーダーの違い
 - サーバントリーダーシップの独自性
- サーバントリーダーシップ実践企業
 - アメリカにおける実践企業
 - 【サウスウエスト航空】【スターバックス】
 - 【チックファイレイ】【P&Gジャパン】
 - 日本における実践企業
 - 【星野リゾート 星野社長】【加賀電子 塚本会長】
 - 【日本マイクロソフト 樋口社長】【某製薬会社】
 - 【セコム 木村会長】【旭山動物園 小管前園長】
 - 【良品計画 松井会長】【ソニー 盛田昭夫氏】
- 危機の時代に必要なリーダーシップとは
 - 強いリーダーとは
 - 継続して成功するリーダーとは

■真田 茂人（さなだしげと）

NPO法人日本サーバントリーダーシップ協会理事長 株式会社レアリゼ代表取締役社長

早稲田大学卒業後、株式会社リクルート、外資系金融機関、人材教育研修会社専務取締役を経て株式会社レアリゼ設立、現在に至る。10数年にわたり、人材の成長に関して心理学の観点からの研究を重ねる。心理学の手法を取り入れたユニークで効果性の高い人材教育や人事コンサルティングを展開。モチベーションの改善や管理職のモチベート力向上のプログラムが話題となっている。著者に『「自律」と「モチベーション」の教科書』『32歳になったら上司と部下を使い倒すことを覚えなさい』など。



■今こそリーダーシップが 求められている

リーマンショック以降の不況もようやく一段落し、日本経済にも回復の兆しが見えてきたときに、悲劇は起こった。東日本大震災である。死亡者と行方不明者を合わせて3万人近い（4月3日現在）という大惨事である。大地震と津波そして、原子力発電所の破損と放射線漏れ、首都圏の停電という未曾有の災害と事故によるまさに国難である。幕末、太平洋戦争敗戦、に続く日本の国難だと思う。この困難に立ち向かうときに、リーダーシップが求められる。

本来、リーダーシップはリーダーにだけあるものではない。どの立場でもリーダーシップは発揮できる。幕末においては、無名の下級武士たちがリーダーシップを発揮し、明治維新を成し遂げた。この大震災においても、各地で無名の人たちが素晴らしいリーダーシップを発揮している。政府や行政の人たちだけでなく、原発で決死の覚悟で取り組んでいる現場の作業員の方々、被災地で救出活動に携わっている人たち、津波から住民を逃そうと懸命に活動した消防団の人たち、避難所でボランティアをしている人たち、物資の輸送に骨を折っている人たち……多くの人がリーダーシップを発揮して、この危機を乗り越えようとしている。今こそリーダーシップが求められているのだ。

どの立場でもリーダーシップは発揮できる。しかし、人や組織を率いるリーダーにはとりわけリーダーシップが必要である。ここしばらく、わが国の政治の世界ではリーダーシップ

が機能せず混迷の度合いを深めてきたといわれている。今リーダーはどのようなリーダーシップを身につけ、発揮する必要があるのだろうか？

近年「サーバントリーダーシップ」が注目されている。「召使」や「奉仕」を表す「サーバント」と、組織を導く「リーダーシップ」という正反対の言葉が組み合わせられた不思議な言葉である。直訳すれば「奉仕型リーダーシップ」となる。リーダーシップとしては何とも頼りなく感じるかもしれないが、実際には非常に力強く、現実の世界で大きな成果を上げているリーダーシップである。

「サーバントリーダーシップ」は人間の本質的な資質に基づいたリーダーシップだともいえる。今回の東日本大震災の後、多くの人は「自分も何か役に立ちたい」「自分に何ができるだろうか」と自分に問うたはずである。なぜなら、それは人間が本来持っている資質であるからだ。この、「人の役に立ちたい」「奉仕したい」という気持ちそのものが、サーバントリーダーシップの源泉である。

「サーバントリーダーシップ」を提唱したロバート・グリーンリーフはこう言っている。「サーバントリーダーは、何よりもまずサーバント（奉仕者）なのである。まず、初めに奉仕したいという自然な感情があり、奉仕することが第一なのである。そのうえで、導きたいという願望に駆られるのである」。

本稿では、「サーバントリーダーシップ」とは何か、なぜ注目されているか、どうして効果があるのか、どうすれば身につけることができるのかについて考えてみたい。

■新しいタイプのリーダーの 台頭

リーダーあるいはリーダーシップという言葉を見ると、カリスマリーダーを思い浮かべる人が多い。歴史上の人物でいえば、織田信長や西郷隆盛、経営者でいえば松下幸之助や本田宗一郎、スポーツ界でいえば長島茂雄や星野仙一などいずれも強烈な個性を持ったカリスマリーダーである。

しかし、近年スポーツ界においても企業においても、カリスマ型のリーダーが少なくなってきたといわれる。しかし、それはリーダーシップの必要性が薄れたわけではない。むしろ、混迷する時代ほど、組織を率いるリーダーの力が必要である。ただ、求められるリーダーシップのあり方、あるいは効果的なリーダーシップのあり方が以前と変化してきたのである。

この1年間のニュースで成功したリーダーシップに関する話題を振り返ってみよう。例えば昨年チリ鉱山落盤事故。事故からの救出劇を巡っては、自らを含めて極限状態に置かれた33人の作業員を統率したルイス・ウルスアさんのリーダーシップが高く評価された。ウルスアさんは33人のリーダー格で事故発生直後、限られた食料を全員に配給する体制を確立したとされる。地上までカプセルで1人ひとりが救出される際も、自らは現場に最後まで残り、自己犠牲の精神を発揮した。もし、彼がリーダー格としての権限をかさに、自分にとって都合の良い立ち居振る舞いをしていたら、あの奇跡は実現しなかったかもしれない。

スポーツ界では、プロ野球でパ・

リーグ3位からの日本シリーズ制覇という前例のない快挙を成し遂げたロッテの西村徳文監督のリーダーシップのあり方も興味深い事例だ。西村監督にはカリスマ性は薄く、選手を陰で支えるタイプのリーダーとされる。実際に「和」をチームのスローガンとして、選手との対話を積み重ねた。一方で規律を重んじ、猛練習も課したが、積極的なコミュニケーションでチームを束ねたと評価されている。

今年のお正月の箱根駅伝を見た人は大学名以上に、佐久長聖高校という名前が印象に残ったのではないだろうか？ 何しろ出場した全200人の走者のうち9人が同高校の出身者である。しかも9人の中から大会MVPと区間トップを2人も出している。同高校の陸上部は創部が1995年と歴史が浅い。両角速監督が就任したときは、部員は2、3名。練習グラウンドもなかった。両角速監督は就任してすぐ、たった一人でグラウンドの造成から始めたという。自ら重機を操り、田んぼをならし、草を刈り、石を掘り整備していったのだ。グラウンドにアップダウンを作り、コースのレイアウトを工夫した。強豪校となった今でも、生徒たちが早朝の練習をする前に監督自らがグラウンド整備をするという。

ウルスアさん、西村監督、両角監督（2011年4月より東海大学陸上競技部駅伝監督）は、かつてのカリスマリーダーとはずいぶんタイプが違う。自分が前に前に出る強烈な個性もなければ、自分のやり方を一方的に押し付ける強さもない。むしろ、「メンバーのため」とメンバーに「仕える」「奉仕する」まさにサーバ

ントなリーダーである。

■サーバントリーダーシップとは何か

●サーバントリーダーシップの提唱

「サーバントリーダーシップ」とは、ロバート・グリーンリーフ（1904～1990）が1970年に提唱した「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学である。グリーンリーフは、AT&T（米国の通信会社）マネジメントセンター所長を務め、マネジメント・研究を管掌する役員として業務を行い、定年退職後「応用倫理研究所」を設立。1970年にはサーバント・リーダーシップの考えを初めて打ち出したエッセー、『サーバントリーダー』（The Servant as Leader）を出版。その後、出版、講演、コンサルティング、MITスローン・スクールやハーバード・ビジネス・スクールでの講義などを通じ、サーバントリーダーシップの啓蒙活動を行った。

グリーンリーフの考えは、スティープン・コヴィー、ピーター・センゲ、ウォーレン・ベニスなど多くの賢人から称賛されている。センゲはグリーンリーフの著書『サーバントリーダー』を「リーダーシップを本気で学ぶ人が読むべきものはただ一冊、本書だけだ」と評している。ピーター・ドラッカーは「私が今まで会った人物の中で最も賢い人」とグリーンリーフを評している。

●サーバントリーダーシップの起源

サーバントリーダーシップの考え方は決して新しいものではない。

グリーンリーフが提唱するずっと以前から存在した考え方である。聖書にはこう書かれている。「あなたがたの間で偉くなりたいと思う者は、みなに仕える者になりなさい。あなたがたの間で人の先に立ちたいと思う者は、あなたがたのしもべになりなさい」（マタイ20：26-27）。また、イエスが十字架に掛けられる前々日、最後の晩餐で弟子たちの足を洗われたことも描かれている。

リーダーは上に立って権力を振るう者ではなくて、人を導きメンバーに奉仕する存在であるべきだとする、まさにサーバントリーダーシップの考え方である。言葉として定義はされていなかったものの、サーバントリーダーシップの考え方自体は聖書の時代から引き継がれてきたのである。20世紀の歴史を見ても、シュバイツァー博士、マザー・テレサなど誰もが知る偉大なサーバントリーダーが存在する。

■なぜ今サーバントリーダーシップが注目されているか

どんな崇高な考え方も現実の世界で役に立たなければ、決して普及することはない。そう考えるとこの複雑な時代にサーバントリーダーシップが注目され、普及し始めていることは非常に興味深い。

『サーバントリーダーシップ』（英治出版）の前書きで、スティープン・コビーはこう語っている。「サーバントリーダーシップの存在は世界的に認識され始め、注目度も上がっている。その要因になっているのが、低コストで高品質のものを求める世界経済である。しかも、かつて

ないほどのスピードを要求されている。そうした状況を長く保つためにできる唯一の方法は、人々に権限を与えて能力を高めること（エンパワーメント）だ。こうしたエンパワーメント（これこそサーバントリーダーシップの意味するところだが）は組織が息長く成功するか、結局は消滅するかを決める机上の空論ではなく、実践に基づいた重要な原理の一つだ」。

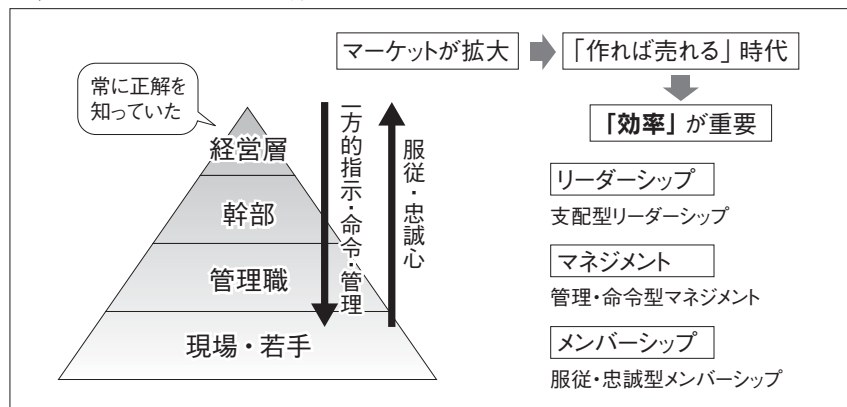
現在の中国のような右肩上がりの環境であれば、足りないものを生産する、不便なコトを便利にするというシンプルなミッションなので、「こうすれば間違いない」と自信を持って言い切ることができ、強権的なリーダーシップも機能しやすい（図表1）。

しかし、今の成熟した日本の環境はまるで違う。新興国から次々に新しい競争相手が生まれ、技術革新のスピードも速く、将来予測が難しい。進むべき道が明確にあるわけではなく、ゴールはもはや多次元化し、道なき道を行くような状態である。このような状況では、リーダー1人の力で成功方程式を作り上げることは難しい。組織の力を最大限に活用する必要がある（図表2）。

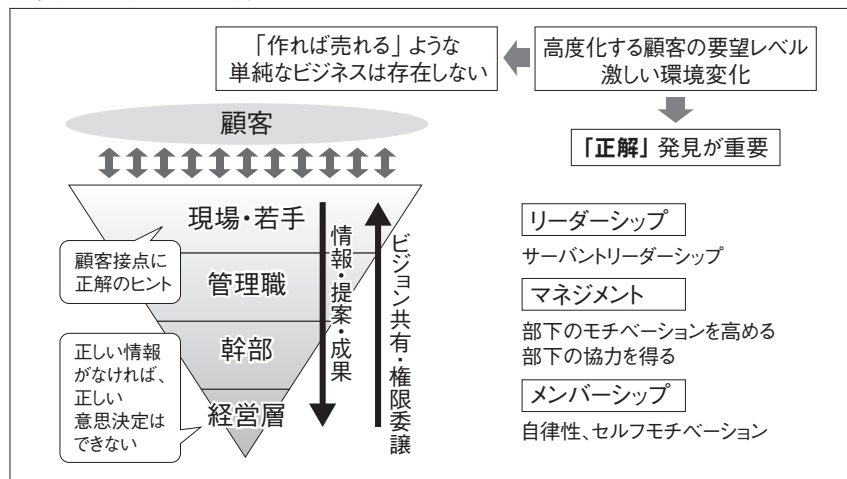
むろん、最終的にはリーダーはどのような状況においても方向性を示す責務がある。しかし状況が刻一刻と変わるなか、常に正解を出し続けることは至難の業である。大事なことは間違いに気づけばすぐに軌道修正することである。そのためには、自分の力を過信せず謙虚になり、現場の声に真摯に耳を傾けることが重要である。

また、メンバーは次々と予測しな

図表1 右肩上がりの環境



図表2 成熟した環境



い出来事に遭遇するので、決められた通りにマニュアル的な仕事に終始しては、成果を上げることはできない。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のだ。

実はグリーンリーフが「サーバントリーダーシップ」の考え方を提唱した当時の米国は第二次世界大戦後の経済発展が一段落し、需要が低迷。欧州経済の回復による国際競争の激化にも苦しんでいた。今の日本と酷似しているのだ。

■サーバントリーダーシップの要件

サーバントリーダーは、「奉仕」をすることでリーダーシップを発揮するが、企業など組織におけるサーバントリーダーにとって「奉仕」の対象は誰でもよいわけではない。

サーバントリーダーが「奉仕」する相手は、リーダーが深く信じ、ぜひ実現したいミッションやビジョンに向かって取り組んでくれているメンバーである。彼らがそのミッションやビジョンを実現できるように支援し、尽くすのだ。

米国のグリーンリーフ・センター（グリーンリーフが作った応用倫理

図表3 サーバントリーダーシップ10の属性

(スピアーズの10の属性を基に編集)

傾聴 (Listening)	相手が望んでいることを聞き、どうすれば役に立てるかを考える。
共感 (Empathy)	相手の立場に立って相手の気持ちを理解する。
癒し (Healing)	相手の心は無傷の状態にして、本来の力を取り戻させる。
気づき (Awareness)	鋭敏な知覚により、物事をありのままに見る。
納得 (Persuasion)	権限に依らず、服従を強要しない。相手に納得を促すことができる。
概念化 (Conceptualization)	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, 予見力 (Foresight)	現在と過去の出来事を照らし合わせ、そこから将来を予想できる。
執事役 (Stewardship)	自分の利益よりも相手の利益を考えて行動できる。
人々の成長に関わる (The growth of people)	仲間の成長を促すことに深くコミットしている。
コミュニティづくり (Building community)	愛情で満ちていて、人々が大きく成長できるコミュニティを創り出す。

研究所が改称)の前所長であるラリー・スピアーズ氏は、1998年に「サーバントリーダー10の属性」を発表した(図表3)。

●「サーバントリーダー10の属性」

- ①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。
- ②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的前提に立ち相手をどんなときも受け入れる。
- ③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。一緒にいと元気になる。安心できる。
- ④気づき…鋭敏な知覚により、物事をありのままに見る。自分に対しても相手に対しても気づきを得ることができる。相手に気づきを与えることができる。
- ⑤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。
- ⑥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。思いの深さ、志の高さがある。

- ⑦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。
- ⑧執事役…自分の利益よりも相手の利益を考えて行動できる。一歩引くことを心得ている。謙譲の美德がある。
- ⑨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。
- ⑩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では、「サーバントリーダーが大切に5つのバリュー」(図表4)も紹介している。

●「サーバントリーダーが大切に5つのバリュー」

- ①個人を尊重する
サーバントリーダーは、人間の尊厳、それぞれが持つ個性や価値観を大切に、この基本理念に立って行動する。相手を支配するのではなく、尊重することで互いの存在意義がより高められ、ビジョンの実現に近づくことを望んでいる。

図表4 5つのバリュー

- ①個人を尊重する
- ②導く
- ③サーブする
- ④人の持てる力を引き出す
- ⑤個人の成長へとつなげる

②導く

サーバントリーダーは、すべての人は有意義で意味ある人生を歩みたいと思っていることを知っている。彼は共有できるビジョンを打ち出し、持てる経験や直感、先見力やひらめき、英知などを使って人々を勇気づけ、やる気を出させてビジョンの実現へと導いていく。

③サーブする

サーバントリーダーは、他者へ貢献すること自体に見返りを求めない。彼は「よき社会とは、より実力のある者がそうでない者に対して貢献したときに築かれる(グリーンリーフ)」という認識を持っている。無条件に、お互いを尊重し、サポートし、人々の生活がより良くなるよう、お互いに尽くすことを心から望んでいる。

④人の持てる力を引き出す

サーバントリーダーは、それぞれの人が持つ才能を開花させ、強みに

正しい評価を与え、勇気づけながら、その才能と可能性を最大限に発揮してもらいたいと思っている。そして、これが実現されるよう自らのスケジュールを調整する。

⑤個人の成長へとつなげる

サーバントリーダーは、人間の有用で欠くことのできない才能として、癒すこと、学ぶことを大切にしている。彼は自分が自分らしくいられるよう、また人がその人らしくいられるように、癒しと学びの過程を通して個人と組織の成長を促す。

■従来のリーダーシップと何が違うのか

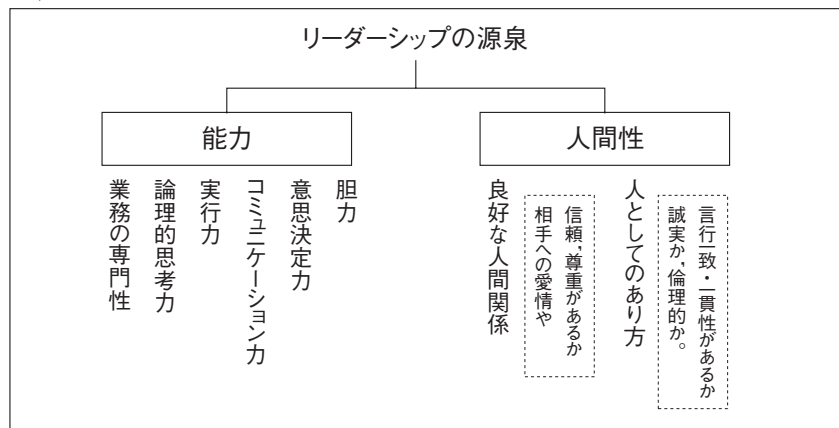
●そもそもリーダーシップとは

サーバントリーダーシップという言葉が初めに聞いたとき、多くの人は通常のリーダーシップとは違う特殊なリーダーシップというふうに捉えるだろう。しかし、筆者はそうは思わない。むしろ、本来リーダーシップそのものが、サーバントリーダーシップの要素を含んでいるのだ。そのことを説明するために、ここで改めてリーダーシップについて整理してみよう。

そもそもリーダーシップとは、ついて来てくれるフォロワーが存在して初めて成立する「影響力」のことである。「俺はリーダーだ。みんな俺の言う通りに動け！」と叫んでも、もし誰も従わなければ、そこにリーダーシップは存在しない。

リーダーシップは本来、肩書きと関係なく存在するものである。新入社員でも、極端に言えば幼稚園児でも「この人について行きたい」と思うフォロワーがいれば、そこにリー

図表5 リーダーシップの源泉



ダーシップは存在する。人が他人について行くのは、その相手を信頼するからである。他人を信頼するには2つの理由がある。「能力」と「人間性」である。つまりリーダーシップは、「能力」と「人間性」という2つの資質から発生している(図表5)。

高い「能力」は人に強い影響を与える。特にビジネスの場において仕事ができることは強いリーダーシップを発揮することになる。しかし一方で、いくら「能力」が高くてでも人間性に問題があれば、「この人について行こう」というメンバーの気持ちは萎え、リーダーシップは発揮されない。

そして、この2つの資質は上の立場になるほど、当然高いものを要求される。

部下を持つ管理職であれば、「能力」とはそのチームを成功に導く能力のことである。ビジョンを示し、そこに至る道筋を示すことが必要となる。そのためには業務における高い専門性はもちろんのこと、論理的思考力、実行力、コミュニケーション能力も求められる。トップリーダーになれば、これらに加えて意思決定力や胆力が求められる。この人について行けば成功できると思えば人

はそのリーダーに従う。そのためには、リーダーはメンバーとチームや組織の成功を実現できる力を持っていることが必要なのだ。

管理職に求められる「人間性」とは、「良好な人間関係」と「人としてのあり方」の2つである。人は誰もリーダーから自分のことを気に掛けてもらいたいし、認めてもらいたいと思っている。いくら有能なリーダーでも自分のことを無視したり、認めてくれない人について行こうとは思わない。だから相手への愛情や信頼、尊重がある「良好な人間関係」が必要なのだ。「人としてのあり方」とは、その人自身が誠実に生きているかどうか、倫理的であるかなどである。リーダーが自分には優しく接してくれるが、ルール違反を平気で繰り返す人であれば、誰もついて行かないであろう。また、「言行一致」や「行動の一貫性」も大きな要素である。言っていることは立派だが行動が全然違う人や、相手や状況によってコロコロ言動が変わる人を信用することは難しい。

●リーダーシップとマネジメントの違い

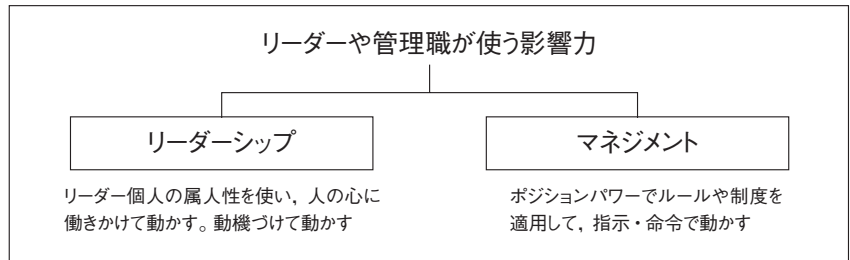
リーダーシップのことを考えると

きに混乱が起きやすいのは、リーダーシップはリーダーだけのものではなく、リーダーはリーダーシップだけを使うわけではないことである。リーダーシップ自体は役職や肩書きによらないものである。一方で、管理職などメンバーを率いるリーダーは、人を動かすときに2つの影響力を行使する。リーダーシップとマネジメントである（図表6）。

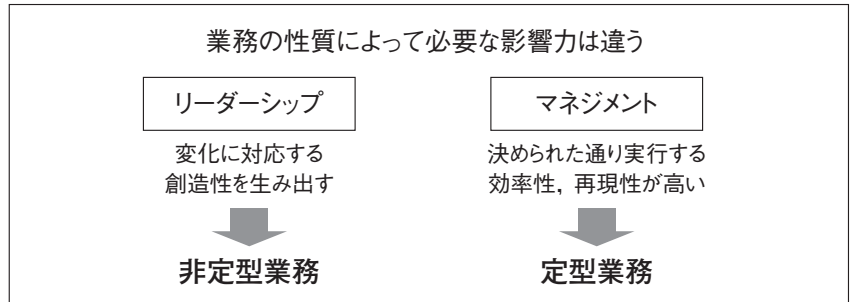
マネジメントはルールや制度を使って人を動かすので、リーダーシップのように「ついて行きたい」という状態を作らなくても機能する。リーダーシップがない管理職が存在できる理由はそこにある。管理職になれば、ポジションパワーを使うことができる。ルールや制度を適用し、人を動かすことができるのだ。

業務の性質や置かれている状況によって、リーダーシップとマネジメントの必要性は変わってくる（図表7）。定型業務やマニュアル通りの業務を確実に実行するだけならリーダーシップがなくてもマネジメントだけでも機能する。ところが、イレギュラーが多い仕事、まだ定型化されていない新しい仕事、自分で考えて常に創意工夫が必要な仕事では、リーダーシップが必要である。しかし、本当に決められたことをその通り実行するだけでよい仕事など存在するだろうか？例えば、工場の生産ラインの仕事は高度に定型化されているが、不良率を低減したり生産性を上げるには、働いている一人ひとりの従業員の創意工夫が必要である。程度の差こそあれ、どんな業務や状況においても、管理職やリーダーはマネジメントだけでなく、リーダーシップも使う必要がある。

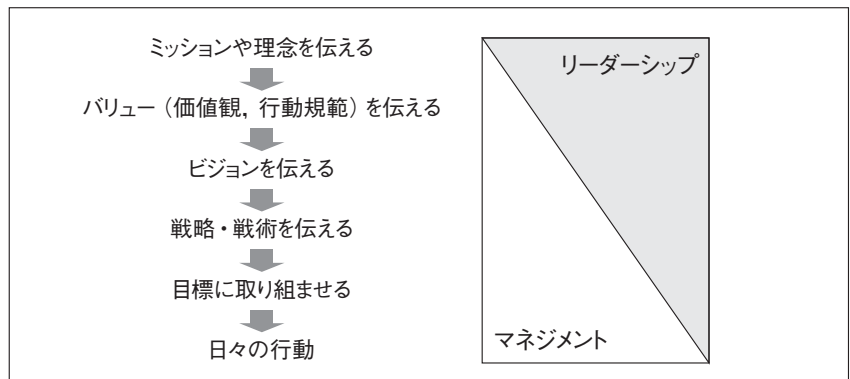
図表6 人を動かす2つの影響力



図表7 業務への影響力の違い



図表8 業務の流れと影響力の割合



業務の流れを見たときには、上位の段階ではリーダーシップが中心となる（図表8）。ミッションや理念を伝えることは、聞き手の心に訴えかける必要がある。これは管理の世界ではない。このミッションを実現するために、具体的な話にブレイクダウンしていく段階でマネジメントの要素が必要となってくる。最終的な日々の行動計画の実行段階においては、まさにマネジメントの世界である。

管理職やリーダーが部下にマネジメントを一切使わずにリーダーシッ

プだけで業務を進めることはできるだろうか？もし、組織が2、3名であればやっていけても、組織の規模が大きくなり多種多様な業務を遂行するようになれば、マネジメントなしには組織は機能しない。組織を円滑に運営するには規則やルールが不可欠であり、それがなければ無政府状態の烏合の衆になってしまう。規則やルールをメンバーに守って行動してもらうためには、マネジメントが必要であり、組織運営の基本であるといえる。そして、業務を切り分け、業務処理手順をルール化し、

行動を規則で定め、業務を簡素化し、誰にでもできるようにして仕事の「効率性」を上げる。これがマネジメントの効果の一つである。

また、定められた業務プロセス通りに運営されていることを管理することによって、人が代わっても同じように仕事の成果をもたらすことができる。この「再現性」もマネジメントの大きなメリットである。

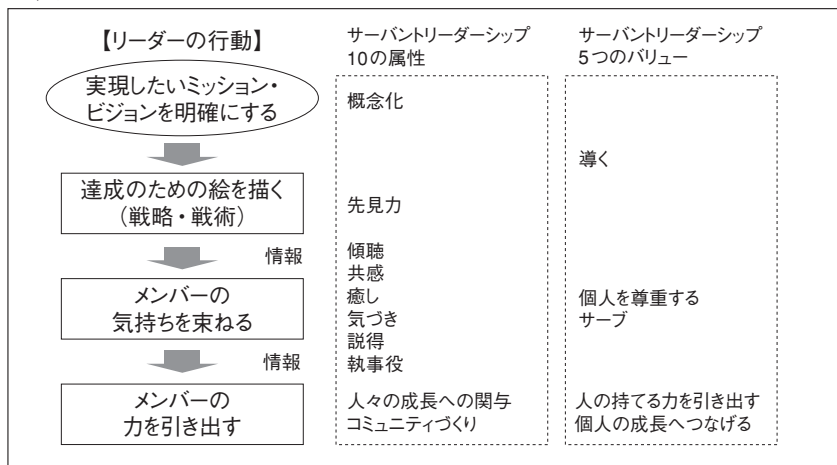
では、リーダーシップのないマネジメントのみの組織運営をした場合にはどんな問題が起きるだろうか？ マネジメントは指示・命令で規則やルールを適用し業務を効率的に進めていく。そのとき、そこにはメンバーがそれをどう受け止め、どういう気持ちで取り組むかという視点は欠けている。メンバーも「やりたい」と思ったから行動するのではなく、義務感で行動することが多いだろう。つまり、高いモチベーションでの取り組みは期待できない。また、主体性が乏しいので状況が変化したときに対応する「柔軟さ」にも欠けるであろう。規則やルールの遵守が最優先となってしまう、手段が目的化する恐れもある。

●サーバントリーダーシップへの誤解

サーバントリーダーシップは「奉仕する」リーダーシップだから、受け身でサポートするだけ。主体性もなくビジョンや方針や指示も出さないという誤解をする人もいる。しかし、図表9を見て分かるように、サーバントリーダーシップの特徴は通常のリーダーシップの行動と基本的には変わらない。

リーダーはまず「実現したいミッ

図表9 リーダーの行動との対比



ションやビジョンを明確にし、それを「どうやって実現するか戦略・戦術を打ち出す」ことが必要である。サーバントリーダーシップ「10の属性」では、ビジョンを描く「概念化」、これから起こるであろうことを予見しどのように達成するか計画を立てる「先見」を挙げている。このようにサーバントリーダーシップにおいても、方向性を示すことの重要性は強調されているのだ。

実行段階においてはメンバーの気持ちを束ねてビジョン達成に組織のエネルギーを集中することが必要である。「10の属性」では「傾聴」「共感」「癒し」「気づき」「説得」「執事役」を挙げている。より高い成果を上げるためにはメンバーの力を引き出すことが必要である。「10の属性」では、「人々の成長への関与」「コミュニティづくり」を挙げている。

このように、サーバントリーダーシップは、管理職やリーダーが成果を上げるために発揮すべきリーダーシップそのものである。

●君臨支配型リーダーとサーバントリーダーの違い

サーバントリーダーと対極的なり

リーダーを君臨支配型リーダーと筆者は呼んでいる。君臨支配型リーダーとサーバントリーダーの違いを見よう(図表10)。

この2タイプのリーダーは、まず組織を率いている目的が違う。君臨支配型リーダーにもビジョンや目標はあるが、往々にしてそれは個人的な欲求の追及でもあることが多い。自分の欲求を満たすことに目的があるから、自分が主役となり、メンバーを駒としてうまく使うことを考える。だから、一方的な指示命令に終始する。メンバーが心から実行したいとは思っていないことを感じているので、ポジションパワーで何とか動かそうとする。もし、うまくいかなかったときは、犯人探しをして責任をとらせる。これではメンバーとの信頼関係は築けない。それどころかメンバーから反発を買うので、情報をコントロールすることで操作しようとする。これは悪循環である。これではリーダーシップはほとんど発揮できない。君臨支配型リーダーはマネジメントはしていても、実はリーダーシップは使っていないこともあるのだ。

サーバントリーダーは自分が信じ

図表 10 君臨支配型リーダーとサーバントリーダーの違い

	君臨支配型リーダー	サーバントリーダー
目的	個人の欲求の追及	大義のあるミッションやビジョンの実現
達成イメージ	自分の成功。自分が賞賛される	チームの成功。チームで喜びを分かち合う
主役	リーダーが主役	メンバーが主役
関係性	メンバーはリーダーのために存在する	リーダーはメンバーのために存在する
対メンバー	メンバーをうまく「使い」たい	ミッションやビジョンの実現を推進してくれるメンバーに「奉仕」したい
影響力の源泉	ポジションパワー	メンバーとの信頼関係
コミュニケーション	一方通行、指示・命令中心	双方向、傾聴を重視する
問題が起きた時の着眼点	自分以外の他人の誤りと考え、犯人を捜し、責任をとらせる	学習の機会と捉える。 多くの問題はシステムから発生すると考え、システムを改善する
情報の扱い	権力を維持するために情報をコントロールする	ビジョンや全体像を共有する
努力すること	個人の権力基盤を強化	メンバー間に信頼のネットワークをつくる

る大義のあるミッションやビジョン、それを実現することを目的としている。そして、自分が望んでいるミッションやビジョンの実現に従事してくれるメンバーを支援し「奉仕したい」と思うのは自然なことである。戦略や戦術はリーダーが中心となって立てても、実行の主役はメンバーである。そのためには、メンバーとの信頼関係が重要であり、傾聴を重視し双方向のコミュニケーションを取る。うまくいかなかったときには、次回の成功のために失敗を学習の機会と捉えメンバーを教育する。また、多くの問題は個人のミスよりもシステムが作り出すと考えるため、システムを改善する。そのためにも、情報は隠さず全体像を共有し、目指すべきビジョンをしっかりと共有する。

こうやって見てみると、サーバントリーダーは本来のリーダーシップそのものである。サーバントリーダーシップは決して特殊なリーダーシップではない。

ちなみにカリスマリーダーとは、リーダーの資質である「能力」「人間性」のいずれか、あるいは両方が突出した存在である。カリスマリー

ダーには君臨支配型リーダーが目立つが、松下幸之助のように真に偉大なリーダーはサーバントリーダーである。

●サーバントリーダーシップの独自性

サーバントリーダーシップは本質的なリーダーシップそのものであるが、あえて独自性を挙げれば2つある。1つは「奉仕したい」という思いである。「奉仕したい」「人の役に立ちたい」という思いは一部の立派な人間だけが持ちうる資質だと思われるがちだ。しかし、今回の大震災を通じて、人の本質的な資質であることが証明されたと思う。もう1つは「実現したいミッションやビジョンに大義があること」である。人はどうでもよい下らない目的のために行動するよりも、素晴らしいと思える目的に取り組みたいものである。

『サーバントリーダーシップ』（英治出版）の前書きで、バーナード・ショーの次のような言葉が紹介されている。「人生における真の喜び。それは、素晴らしいと思える目的のために自分を捧げることである。不平不満を抱えて大騒ぎする利己的な

小心者になって、世界は自分が幸福になるために何もしてくれないなどと文句を言うのはやめよう。自分の人生がコミュニティ全体のものであると、私は考えている。そして、命ある限り、コミュニティのためにできるだけのことをすることが、私にとっての栄誉だ。私というものを使い尽くされて、最後を迎えたい。

サーバントリーダーの性質がほかの人々と違う決定的な点は、彼らの生き方の指針が「道徳的感覚」にあることである。しかし、この道徳の視点は日本では昔から言われてきたことである。二宮尊徳は「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」と看破した。松下幸之助は「道徳は実利に結びつく」と語った。また、京セラの稲盛和夫名誉会長は第二電電（現在のKDDI）を立ち上げるときに「動機善なりや私心なかりしや」と自分に問いかけ続けたのは有名な話である。

短期的に大成功をして時代の寵児になったトップリーダーの中には、「奉仕したい」という思いや「実現したいミッションやビジョンに大義」がない人もいる。しかし、継続した成功を収めているトップ

リーダーはこの2つの資質を自然に身につけていることが多い。このことからサーバントリーダーシップは、「継続して成功する」ために有効なリーダーシップだということが分かる。

■サーバントリーダーシップ 実践企業

●アメリカにおける実践企業

サーバントリーダーシップは、経営品質の優れた企業に贈られる米国マルコム・ボルドリッジ受賞企業の基本理念に採用されている。フォーチュン社が選ぶ「働きがいのある会社」ベスト100社のうち、35社がサーバントリーダーシップを実践し、特にトップ5社のうち、4社がサーバントリーダーシップを経営の理念として採用している。

【サウスウエスト航空】

35年連続黒字経営（2007年）。

フォーチュン「働きがいのある企業」ランキング1位（1997年）。

<経営理念>

- ・社員第1，顧客第2主義
- ・リーダーとは、部下のために働くサーバントである
- ・リーダーシップとは、自分が率いる人々のために献身的に身を粉にして働く奉仕者になることであり、人生の喜びや苦しみを分かち合うことである

このようにサーバントリーダーシップを全面に打ち出した経営で、大きな成果を挙げている。

『破天荒！サウスウエスト航空—驚愕の経営』（日経BP社）より

【スターバックス】

<経営理念>

「私たちはコーヒーを売っているのではなく、コーヒーを提供しながら人を喜ばせるという仕事をしている——」

スターバックスでは、従業員に『The Servant as Leader』を読むことを勧めている。「すべての人に尽くす人間こそが最も有能なリーダーである」としている。

『スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則』（日本経済新聞出版社）より

【チックファイレイ】

ジョージア州に本社を置く全米2位のプライドチキンレストラン。

全米で1,500店舗。売り上げ3,000億円（2009年）。

サーバントリーダーシップを企業理念としている。

SERVEという経営モデルを実施している。【S】（See and Shape the Future）将来を見極め、計画を作りこむ【E】（Engage and Develop Others）周りの人々と積極的に関係をもち、成長を助ける【R】（Reinvent Continuously）常に新たな発明・改善に取り組む【V】（Value Results and relationships）ビジネスの結果だけでなく従業員、お客、家族のリレーションシップを重要視する【E】（Embody The Values）それぞれの価値を具体化して実行する。役員であるグレッグ・トンプソン氏は語る。「キャシー社長のビジョンは、お金ではなくサーブという企業理念を理解した人々を後世に残していくこと。私の役割もサーバントリーダーを育てること」。

チックファイレイでは、社内研修を終了した認定式で、イエスがペテロの足を洗う姿を表現したブロンズ像が贈呈される。

【P&Gジャパン】

P&Gジャパンのボブ・マクドナルド元社長は語る。「私はサーバントリーダーです。サーバントリーダーとは、奉仕型リーダーのことです」「社長なんて全然えらくありません。部長職の皆さんは、いばってはいいけません。私もあなたたちも全然えらくないのです。1番えらいのは、お客様です。その次にえらいのは、お客様とコミュニケーションをとる若い営業マンの皆さんです」

「我々管理職は、若い営業マンの皆さんが、高いモチベーションで働けるようにサポートするのが仕事です。裏方の仕事なんです。社長、部長の管理職がいばっている会社なんてダメなのです」

「権限委譲をし、部下の話をしっかりと聞き、何をサポートすればビジネスがアップするのか。お客様を頂点においた、組織スタイルを構築するにはどうすればよいのか？このマインドを常に持ち、リーダーシップをとるのが、サーバントリーダーです」。

●日本における実践企業

日本でもアメリカンファミリー生命保険（東京・新宿）設立者で元会長・社長の池田守男最高顧問、資生堂で会長・社長を務めた池田守男相談役のように、サーバントリーダーシップの重要性を説く経済人が出て

いる。
資生堂の池田守男元社長（現・相

談役)がサーバントリーダーシップの概念に基づく改革を行った。池田氏は自著『サーバントリーダーシップ入門』の中でこう語っている。「サーバントリーダーシップを実践するには、自分が目指そうとしている大きなビジョン、明確な使命がなくてはならない。とくに会社のような組織をサーバントリーダーとして動かそうと思ったら、まず自分の中にミッション、ビジョンを明確に持ち、それを組織のメンバーに伝える努力が不可欠になる。ミッション、ビジョンの共有が、サーバントリーダーシップの実践の前提になる。私の場合は『店頭起点の経営改革』というミッションを掲げ、逆ピラミッド型組織のイメージで、いちばん下にいる社長が全社員に尽くし、奉仕することを伝えた。そして、静かに、粘り強く、社員を徹底的に下から支えるリーダーシップを実践したつもりだ。大切なことは、変革の必要性や可能性を社員に理解させ、ゴールを示して、そこに主体的に向かうようにモチベートすることだ」。

実は、「サーバントリーダーシップ」あるいは「サーバントリーダー」という言葉を知らなくても、自然とサーバントリーダーシップを発揮しているトップリーダーは多い。筆者が今まで、対談したり、お会いしたり、直接話をお聞きしたサーバントリーダーと企業を紹介してみよう。

【星野リゾート 星野社長】

不振のリゾート施設の再生を次々と成功させている星野リゾートの星野佳路社長。ユニークで先進的な取り組みで従業員の力を引き出している。

例えば、従業員には意思決定のプロセスに極力参加してもらうという。なんと経営会議でさえも誰でも参加できるのだ。もちろん、自由に意見を言えるわけではないが、話は自由に聞ける。なぜこのようなことをするのだろうか。その理由は、従業員が抱く不満の一つに「上から下りて来る決定事項に納得がいかない」というのがあったから。人は誰しも、押し付けられたと感じることは受け入れ難い。しかし、意思決定の場に自分もいることによって、なぜそういう決定が下ったのかを知れば腑に落ちるのだ。

また「究極のフラット」と呼ばれる人事制度も他に例がない。星野リゾートではプロジェクトリーダーを立候補・選挙制にしている。これは、従業員に自己責任感を持ってもらい、自律型人材にするための手段である。

星野社長は明確な戦略・戦術を持った経営者であるが、一方でそれだけで人が動くわけではないことも知っている。従業員一人ひとりが動いてくれないと戦略・戦術は実現されない。ビジネスにおける主役は従業員であり、彼らが活躍できる舞台を作り、彼らの活躍を支えるのが経営者であるというサーバントリーダーシップの考え方がベースになっている。だから、倒産したリゾート施設を再生するとき、星野社長が最初にすることは、その施設の従業員の話を聞くことである。目的は現場で起きている事実を把握するだけではない。従業員の気持ちを大切にしていることのメッセージでもあるのだ。

人は理屈では動かず、感情に大きく影響される。いくら経営者の命令

だからといっても、納得できなかったり、そもそも「役に立ちたい」と思わなければ、従業員は一生懸命には取り組まない。たとえ命令に従ったとしても、嫌々取り組んでいては大した成果は期待できない。成果を上げるには、一人ひとりの従業員が熱心に取り組むように、彼らを支援する必要があるのだ。

【加賀電子 塚本会長】

もともとは「自分の給与を稼げればいいか」と塚本勲会長が始めた御用聞き営業の個人事業にすぎなかったが、今や国内外で64社のグループ会社を擁し、3,000億円を売り上げる電子部品商社になった。なぜ、ここまでの成長ができたのか。電子部品という商材やビジネスモデルの時代性、そして会長の先見性はもちろんだが、会長のリーダーとしてのあり方にも秘訣があったようだ。その秘訣を紹介しよう。

- ①会社は皆のもの。「創業者は私だが、会社は私のものではない。皆が稼ぎにくる場所、つまり皆のものだ」と言う。そのため、細かい経費も含めてすべて公開したガラス張り経営をしている。だから社員が当事者意識を持ち、結果として全員経営になる。
- ②公私混同しない。「公私混同して贅沢しようと思ったらいくらでもできたが、しなかった。そういう人が周りにいっぱいいたが、そういう人はほとんど伸びなかった。そして多くの人がいなくなった」「お金は大切だが、お金ほど人をダメにするものはない。己を虚しくする」と言い切る姿に衝撃を受けた。

③最初に性善説ありき。社員を信用する、やりたい人に任せる。若い人たちの発想力や行動力を信じて任せてみる。失敗したら連帯責任で、任せた側も一緒に責任を取る。実際、グループ会社の社長たちも皆、一度は失敗した人ばかりだそう。

④連帯感。銀座のクラブで飲むより、社員と居酒屋で飲む。全員経営をするには価値観を共有して連帯感を持つ必要がある。だから、一緒に食事をとったり飲んだりして語ることを大事にする。自宅に社員をよく招く。会長がまだ帰宅していなくても、社員たちが先に飲んでいたりする。そういった積み重ねが、本来一匹狼の野武士集団に連帯感を生む。

このように、塚本会長は社員を主投として支えるサーバントリーダーであり、サーバントリーダーシップが3,000億円の企業グループを作り上げたといえよう。

【日本マイクロソフト 樋口社長】

日本ヒューレット・パカードから全く畑違いのダイエーで社長になったことで大きな話題になった樋口泰行社長だが、自著『変人力』の中でこう語っている。「ダイエーの問題は、右肩上がりの経済の下で成長してきた多くの日本企業が潜在的に抱えている問題だ」。

顧客に目が向かず、自分の身を守ることに終始する内向き志向、というのが、樋口氏がダイエー社長に就任した頃感じていたダイエーの問題点のようだ。例えば、本部長会議で本部長が恥をかかないようにサポートする担当者が出席す

る。経営者は常に社員を何人も引き従えて行動する。社員同士の打ち合わせにも秘書がお茶を運ぶ。取引先やお客様に無意識のうちに横柄な態度を取る。

これらの原因を樋口氏はカリスマ経営の遺産としている。経済が右肩上がりの時代には戦略が長持ちしたので、1人の優秀なトップの裁量で組織を牽引することができた。そのため社員が自発的に考えて行動するという文化が醸成されてこなかった。たとえ疑問を感じて発言しても、受け入れてもらえない。それどころか、トップの意向にそぐわないという理由で瞬時に異動させられることもある。強い権力に縛られたトップダウン経営の下では、小さな問題でもトップ自身が決めるまでは誰も決めないという文化に染まっていく。

また、樋口氏はこうも語っている。「トップダウン経営そのものが悪いのではない。トップダウン経営で好業績を続けている企業は少ない。重要なのは、戦略転換が求められているときに社員一人ひとりの自発性をどこまで引き出せるかだ。環境変化が激しく、お客様のニーズも変わりやすい現在においては、トップ1人の器で企業の器が決まってしまうような体制はリスクが大きい。社員が知恵を出し合い、現場と本部が一体となって取り組まなければ、難局は乗り越えられない。そうした環境を意識的につくるのが、これからのリーダーの役割ではないだろうか」。これはまさにサーバントリーダーシップの考え方である

【某製薬会社】

停滞していた状況を一転させて15

年間増収増益を達成した歴史あるメーカーがある。以前は3つの強力な商品のお陰で高い収益率を誇っていた。ところがその結果、良く言えば堅実な、悪く言えば決められたこと以外はしない体質が作られ、お役所的な硬直した組織になってしまった。当然、徐々に活力が失われていき、主力商品の優位性が失われるのと比例して企業力も衰えていった。

15年前、創業家の新社長が就任し、人事組織の大改革に着手した。目的は企業体質の転換である。改革の中身は、①人事制度改革、②日常のコミュニケーション改革、③社内イベントである。今振り返ると、人事制度改革の影響はさして大きくなく、最も影響が大きかったのは、日常のコミュニケーション改革だったらしい。

実施したことは些細なことばかりである。例えば、社長以下全員が肩書でなく「さん」やニックネームで呼び合う。特に目新しくはない。しかし、背後に深い意味がある。肩書で呼び合うと部下は自然と上司に依存し、自己責任を放棄する。「部長」が認めたんだから、失敗しても責任は部長にあると考える。そして、部長もポジションパワーで人を動かす。そのため、自然と自分の意見が常に正しいと錯覚してしまう。上司が部下に君臨する形である。

ところが、「さん」で呼び合うことをきっかけにポジションパワーを働きにくく変革したという。部下は「部長」に依存せず、自己責任で考える。また、部長も「部長の俺の意見だから」と押し付けることができず、きちんと説明し、納得させることが必要となる。結果として何が正しいかが議論され、アイデアそのも

の中身が問われるようになる。良いアイデアであれば立場に関係なく採用される。その結果、この企業では新製品が年間5個から何と200個まで増えたという。

上司は部下に君臨する人ではなく、部下のアイデアや能力を引き出す人となったのだ。これこそがサーバントリーダーである。

【セコム 木村会長】

木村昌平会長はガードマンとして入社しトップにまで上りつめた人物である。セコムは有人の警備事業からスタートし、今ではオンライン警備をはじめ、防災、テロ対策、病院経営、保険など様々な事業を世界各地で展開している。これらの事業展開はいかにすれば儲かるかという観点で行ってきたわけではないと言う。『あらゆる不安のない社会へ。困った時はセコムへ』というミッションを愚直に突き詰めた結果として事業が広がっていった。

木村会長は創業者飯田亮氏から次のような経営哲学を教わった。「リーダーは常に自分の身を振り返る必要がある。いくら立派なルールやシステムを作っても、幹部の言動や後ろ姿、何気ない一言で組織は崩壊する。特にアフターファイブの言動にはリーダーの本音が出るので要注意だ。従業員はそれを見ている。従業員への統制はしない」。驚くべきことに予算統制もしないという。予算統制はビジネスチャンスを失わせるというのが理由で権限規定も設けない。

そして、経営者は捨てる勇気を持つべきだという。もともとの事業であった巡回警備から撤退すること

で、オンライン警備の事業に展開することができた。そして、次にそのオンライン警備の専用線までも捨てた。まさに創造的破壊である。イノベーションとは技術革新ではなく、思想の革新である。自分たちで自分たちを否定するのだ。飯田氏は「俺はまだ事業意欲がガラガラしている。だから今辞めなければならない。自分を首にできるのは自分しかない」と言って辞任し、木村氏に経営を預けた。

ミッションやビジョンを常に明確にし、それを推進してくれる従業員を信じ、彼らを統制するのではなく任せ、支援する。そして、自分自身が障害になるとしたら自ら身を引く。恐ろしいほどのサーバントリーダーぶりである。

【旭山動物園 小菅前園長】

旭山動物園の奇跡の復活と躍進は、本や映画のヒットにより大きな話題になったのでご存じの方も多だろう。小菅正夫氏が管理職に昇進したとき、市役所では閉園の方針が決まっていた。入園者は急激に減少していたが、動物園の職員は何とそれまで「客」の存在を意識したことがなかったという。動物のことだけ考えていればよかったからだ。

小菅氏は最終的に「行動展示」という全く新しい発想の動物園を作り上げ大成功するのだが、これは何も小菅氏が1人で考え作り上げたものではない。アイデアが生まれ、形になったのには、小菅氏が行ってきた組織作りに秘密がある。小菅氏は様々な提案をしてきたが、その中に「飼育研究会」という勉強会がある。この勉強会の特徴は、動物の飼育に

関して何でも話し合える、何でも質問できるということである。この勉強会を通じて、実はベテランでも分かっていないことがあったり、自分たちが固定観念に囚われていることも分かった。こうした経験から、お互いに正直に話し合い、より良くするために協力する風土が徐々に醸成されていった。閉園という危機に際しても「理想の動物園」について話し合えたのはその成果であろう。

しかし、理想の動物園を夢見ても予算はなかった。そこで小菅氏は「全員が自分が今できることをやる」という方針を掲げた。皆、今まで動物のことばかり考えてきたので、マーケティングセンスがあるわけでも、プレゼンテーションがうまいわけでもない。その状況で全員が自分の特徴を生かして、できることをするしかない。小菅氏の人の長所を生かそうという姿勢が、職員一人ひとりの才能を引き出した。全職員が観客の前で動物の説明をすることになったとき、話すことが苦手な職員が始めたのが、動物が餌を食べる瞬間を分かりやすく見せることだった。これが行動展示という発想に繋がったのだ。

小菅氏は言う。「組織改革にスターはいらない」。カリスマが強烈に先導するだけが組織改革ではない。メンバーの長所をうまく生かして、活躍の場を与える。こういったサーバントリーダーも組織改革には必要なのだ。

【良品計画 松井会長】

良品計画は2000年から業績が悪化。01年には急激な業績低迷に陥った。株価も急落。時価総額が75%も

減少した。そんな状況下で01年に松井忠三氏が社長に就任し、翌年に増収増益を達成。その後見事にV字回復を果たした。なぜV字回復ができたのか。それは松井社長のリーダーシップスタイルと大いに関係がある。

就任して、松井氏はまず全国にあるすべての店舗を回った。すべての現場を見て、店長と話し合い、夜は共に飲み、交流を図った。現場の声を聴いて問題を明らかにしようとしたのだ。

業績低迷の大きな原因の一つに“大量の在庫”があった。バイヤーが買い過ぎるのだ。凡庸な経営者ならバイヤーたちを集めて責任を追及し、反省の弁を要求するだろう。罰を与えるかもしれない。しかし松井氏は「問題を人災とすれば、手が打てない」と言い、真因を探った。それは各バイヤーが使っている帳票の存在にあった。上司から見えず、仕入れに関する情報が経営陣にはタイムリーに入って来ないのだ。松井氏は、全社共通のフォーマットを導入してそれを解決した。

問題を人災として対症療法に終始しては解決しない。また、個人が頑張っ解決するのでは積み重なっていかない。経営の仕組みが変わらない。仕組みを作って解決すべきである。「現場で起きている問題を組織や仕組みで解決するのが経営者の仕事ですから」と松井氏は語った。見える化、シンプル化、共有化をベースに仕組みを構築していくのだという。代表例が「MUJIGRAM」。これは無印食品の店内業務、売り揚づくり、経理や労務管理など、良品計画のあらゆる業務に関するマニュアルである。最もマニュアルと縁遠い

文化であった良品計画に業務の見える化、共有化の仕組みを導入したのだ。松井会長はサーバントリーダーであり、しかもマネジメントの達人ともいえる。

【ソニー 盛田昭夫氏】

ソニー創業者である盛田昭夫氏の33年前の貴重な映像を拝見した。社内で新任管理者に向けてリーダーのあり方を説いたものだ。そのなかで盛田氏はこう語っていた。「管理職の仕事は、人を動かす仕事、人を動かす仕事である。しかし、それを『自分は偉くなった』と勘違いする人がいる。自分が偉くなるということは神様に近づくことである。これは全くもっておかしな話だ」。

「管理職になった途端に自分は遅く出社してよいというのがその一例であるが、人の上に立つ者はむしろ範を示さなくてはならない。人は肩書に従うのではない。人を有効に導くには魅力ある人間になる必要がある。部下が追い付いていきたいと思う存在になること。それには自分が常に先頭で実行できる人であることだ。そのために最も効果のある方法を教えよう。それは、朝早く出社することである」。

「リーダーはネアカであれ、難しい時ほどネアカであれ。それが困難を突き破る方法を見つけることになる」「人を許すことを身に付けるべきである。完全な人間はいない。悪い点から見始めたら、全部が悪く見える。部下を批判し始めたらダメ。人を許し、良い所を見るようにしよう。どんな人にも良い所がある。それを発揮させてあげよう」。

また、組織運営についてはこう語

っていた。「一人ひとりに参画意識を持たせることが大事。部下が『命令されたからする』と思っではダメで、部下自身が『これをやらねば』と思うように導く必要がある。そのためにはコンセンサスが大事である。しかし『皆で決める』のは衆愚であり最悪である。ただし、大事なことは皆が自由に意見を言えることである。そういう機会がなければ、人は『命令されたからする』と考える。実際には、最終的にリーダーはいろいろな意見の中で最良のものを選ぶのだが、この時その案を採用された人もされなかった人も『これは俺の意見だ』と皆が思えるように導くべきである」。

盛田氏は伝説のカリスマリーダーだが、同時にサーバントリーダーでもあった。

■危機の時代に必要なリーダーシップとは

●強いリーダーとは

今の日本全体の状況と同様、企業経営においても、危機的な環境である。危機の時代には、強いリーダーが求められる。強いリーダーとはどんなリーダーなのだろうか？ まず、危機の回避、あるいは危機からの脱出を導いてくれるリーダーであろう。それを実現するのに必要な要素とは何か、以下に挙げてみよう。

①絵を描けること

「こうすれば危機を回避できる」「こうすれば危機から脱出できる」との絵を描けることが最も重要である。そのとき、現象面や感情論に振り回されず、問題の真因を発見し、抜本的な解決策を描くことが必要で

ある。

②情報発信力

上記の内容を分かりやすい表現、メンバーが理解できる表現で発信できること。

③決断できること

二律背反など難しい状況のなかで決断するには胆力が必要となる。また、周囲の声に惑わされず決断する意志が必要となる。

④実行力

様々な利害関係があるなかで情に流されず危機回避のための最も合理的で効果的な行動を選択し実行することが求められる。ときには周りの反対を押し切って実行する強引さも必要である。

⑤冷静沈着でいられること

危機においては、人は冷静さを欠いて、パニックになりやすい。しかし、リーダーはこういうときこそ、冷静沈着で実行することが必要である。リーダーが冷静沈着であれば、メンバーも徐々に落ち着いてくる。

⑥諦めず、前向きであること

厳しい状況の中でも、最後まで諦めずに、前向きでいることは不可欠である。

こういったことができるリーダーは恐らくカリスマとしてメンバーから慕われ、頼られることになる。この①～⑥の項目はいずれも、サーバントリーダーにも求められるものである。例えば、最も重要な①絵を描けること、には「サーバントリーダー10の属性」の「概念化」や「先見力」が必要である。唯一の違いは、④実行力における「強引さ」である。しかし、これは緊急時だから必要な措置であり、これが日常化すると大

きな弊害を生むことになる。

●継続して成功するリーダーとは

戦後の経済界を振り返ってみると、カリスマリーダーと呼ばれ、時代の寵児になったにもかかわらず、晩年に大きく躓き、自らの栄光の人生を台無しにしてしまった人が大勢存在する。なぜ、こんなことが起きるのだろうか？

ある経済誌で長年活躍されているジャーナリストと話をした。彼は、四半世紀にわたって数千人の経営者の方と付き合いうちに、どの会社が発展するか、どの会社が存続できるか、どの会社が短命に終わるか、が自然と分かるようになったらしい。しかも的中率は80%を超えているという。

彼によると、「一時的には大変な収益を誇り世間からもてはやされても、長続きせずやがてダメになっていく企業の経営者にはある共通点があります。それは、経営者自身が自分はすべて知っている、自分が一番優秀であると思って学ぶことをやめてしまうのです。そして他人の話の間ごとを聞こうとしません。こういう経営者が率いる企業はやはり長続きしないんです」。

もともと能力が高いリーダーが何度か成功を取ると、「自分は凄い」「自分は何でも知っている」「自分が正しい」「自分に不可能はない」と「万能感」を持ってしまう。たとえ、周囲が反対してもポジションパワーで押し切ることができる。もし、周囲が納得するように丁寧に説明したり、質問を受け付けたり意見を聞く機会があれば自分自身の整理にもなり、冷静さを取り戻すことができる

が、そういう機会もないのだ。こうして自滅の道を進むリーダーがいる。

反対に、発展を続けている企業を率いる経営者の共通点は対照的だ。彼はこう語った。「なかでも超一流と呼ばれる経営者の共通点は、自分には厳しいが他人に優しいことです。人に対して気配りができ、人の話を傾聴する。自分がすでに大変な成功を収めているにもかかわらず、謙虚に他人から学ぼうとする。こういう経営者は社外の人だけでなく、社内の人話にもきちんと耳を傾けます」「また、優れた経営者のもとでは、ナンバー2、ナンバー3の活躍がよく見られます。逆に、短命で終わる会社では、トップがすべてを支配しているから、ナンバー2、ナンバー3の影が薄いのです」。

また、そもそも、会社を継続させることができる経営者は、会社経営の目的や志が違うという。自分の会社がまだ中小企業の段階でも「事業を通じて世の中を良くしたい」と考える。そういう志のある会社は今も健在である。一方、短命に終わる経営者は金儲けばかりを考え過ぎている。筆者はこう思う。後者は社員を金儲けの道具として捉え、前者は社員は志を実行してくれる大切な仲間として捉えていると。志を実現するためには、大切な仲間である社員が活躍できるように、しっかりと彼らの話を聴き、彼らを支援する。これはまさにサーバントリーダーシップの考え方である。

会社や組織を長く繁栄させるためにも、今こそサーバントリーダーシップを発揮されることをお勧めして本稿を結びたい。