

# 今、注目される本物のリーダーシップ 「サーバントリーダーシップ」

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

真田 茂人

2011年6月9～10日アメリカ、ダラスに世界中からリーダーシップ開発のプロが集まった。サーバントリーダーシップの国際カンファレンスである。基調講演はMITのダニエル・キム博士。博士はリーダーの3段階の進化を説き、その最終形こそが、サーバントリーダーだと説明した。サウスウエスト航空や韓国財閥系企業など、サーバントリーダーシップを導入して大きな成果を上げたことが報告された。

## 1 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シップ哲学である。意識すると「支えるリーダーシップ」となり、本質的なリーダーシップである。

そもそもリーダーシップとは何であろうか。例えば「強いリーダーシップ」とは何を指すのだろうか。もしも、リーダーが権限を振りかざし、大声で号令をかけても、従う者が誰もいなければ、そこに「強いリーダーシップ」は存在しない。反対に自分の信念に基づいて、静かにしかし熱く語り、みんながそれを受け入れ、喜んでついて行くのなら、そこに「強いリーダーシップ」が存在する。つまりリーダーシップとは、「ついていきたい」というフォロワーが存在してはじめて成立する影響力のことである。

## 2 リーダーシップを発揮するには

では、私たちはどのようなリーダーに「ついてい

### PROFILE

真田茂人（さなだ しげと）

早稲田大学商学部卒。(株)リクルートなどを経て(株)レアリゼ設立。2009年日本サーバント・リーダーシップ協会理事長就任。心理学やシステム思考をベースにした人材開発および組織開発のコンサルタントを展開。サーバントリーダーシップの普及を通じ、日本を再生し、グローバルに通用するリーダーの育成にも力を入れている。『魅力的な組織を創るリーダーのための「自律」と「モチベーション」の教科書』CEO BOOKSほか、著書多数。

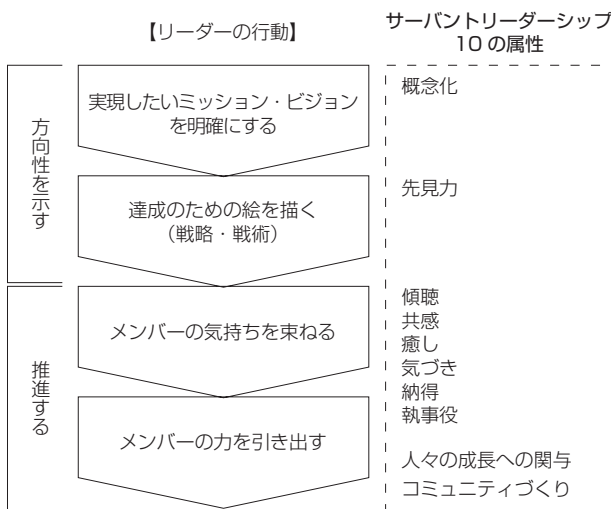


きたい」だろうか。自分のことしか考えないリーダー、メンバーの立場や気持ちを配慮しないリーダーにはついていきたくないはずである。反対に気にかけてくれたり、サポートしてくれるリーダーには自然と「ついていきたい」と思う。「サーバントリーダーシップ」とはメンバーを支援したり、活動がうまくいくように奉仕するリーダーシップである。

リーダーシップの源泉となるものには2つの要素がある。それは、「能力」と「人間性」である。「人間性」は2つの要素で構成されている。1つは「良好な人間関係」である。どんなに能力のあるリーダーであっても、自分のことを蔑ろにしたり、冷淡な扱いをする人に「ついていきたい」と思う人はいない。人は誰でも自分を尊重してくれ、愛情を持って接してくれる人に「ついていきたい」ものである。

「人間性」のもう1つの要素は「人としてのあり方」である。例えば、能力はあるが倫理的に歪んでいる人、不誠実な人、言ってることとやっってることが違

図表1 リーダーシップの機能と  
サーバントリーダーシップ10の属性



う人に「ついていきたい」と思うだろうか。社会的に影響のあるポジションにいるリーダーほど、「人としてのあり方」が問われる。

### 3 サーバントリーダーシップへの誤解

支援するリーダーとか、奉仕するリーダーシップと説明すると、「支えるだけでリーダーが務まるか!」という反論を受ける。もちろん「支える」だけではリーダーは務まらない。「サーバントリーダーシップ」はあくまで「リーダーシップ」であって、ただの「サーバント屋さん」ではない。

本来リーダーシップには、大きく分けて2つの機能がある。1つはミッションやビジョンなど明確にし、**方向性を示す**ことだ。もう1つは、実際に活動をしてくれるメンバーがその方向に行きたいと思うように動機づけたり、熱心に取り組めるように支援することなど、**推進すること**である(図表1)。

「サーバントリーダーシップ10の属性」を当てはめてみると、サーバントリーダーシップがいかにリーダーシップ全体を表しているかがわかる。サーバントリーダーシップはリーダーシップそのものである。

では、あえて「サーバント」を付け加える意味は何であろうか。私たちは、「リーダーシップ」について考える時に、往々にして「方向性を示す」こと

だけを考えがちである。「方向性を示す」ことが重要なことは言うまでもないが、それだけではうまくいかない。メンバーが本気で取り組まなければ、ことは進まない。推進するためには、メンバーを支えていく必要がある。サーバントリーダーシップはそのことの大切さを教えてくれる。

### 4 君臨支配型リーダーとサーバントリーダー

サーバントリーダーとは対照的なリーダー像を私は「君臨支配型リーダー」と呼んでいる。2つのリーダーは、リーダーシップを発揮する目的が違う(図表2、58頁)。君臨支配型リーダーは自分のためだが、サーバントリーダーは大義のあるミッションやビジョンのために発揮する。君臨支配型リーダーは方向性を示しさえすれば、後は命令すれば人を動かすことができていると思っている。サーバントリーダーはメンバーにビジョンや全体像をしっかりと伝え、メンバーの話聞き、動機づける。メンバーが活躍しやすいように環境を整え、能力が引き出されるように導いたりコミュニティをつくり成長を促す。

しかし、現実にはまるっきり君臨支配型のリーダーも、サーバントなリーダーもないだろう。1人の中に両方の要素が混在していると考えられるほうが現実的であろう。いわゆるカリスマリーダーと呼ばれる人の中にも、君臨支配型要素の強い人もいれば、サーバントな要素が強い人もいる。

### 5 サーバントリーダーシップはなぜ今、注目されているか

マーケットが拡大を続け、右肩上がりのビジネス環境では、どうすれば成果を上げることができるか正解は分かり易かった。だから、リーダーが方向性を示すことはさほど難しくなく、後は徹底してやりきらせるだけなので、指示・命令をして管理することで成果を出すことができた。しかし、今のような成熟したビジネス環境ではそうはいかない。まず、何をすれば成果が上がるのかビジネスモデルの構築

そのものが難しい。そして常に変化する環境の中では、過去の正解が通用しない。

ところが君臨支配型リーダーは、往々にして過去の成功体験に縛られ、現在の状況に対応した現実的な施策を打つことができない。サーバントリーダーは

メンバーの話を傾聴し、メンバーの力を活用しながら現実に対応した施策を打ち出していく。

方向性が明確になってからも、常に変化する環境では、現場での絶えざる工夫が求められる。上から指示されたことを黙々と取り組むだけでは成果は上がらない。一人ひとりが主体的に情熱を持って取り組むことが必要である。そのため、リーダーはメンバーを動機づけ、彼らの力を引き出し、活躍しやすいように環境を整備し、支援していく必要がある。

このようにビジネス環境が変化したことで、君臨支配型リーダーでは対応不可能な状況が増えてきている。この環境で成果を上げるには、サーバントリーダーが必要だといえるだろう。

## 6 活躍が目立つサーバントリーダー

米国では、サウスウエスト航空やスターバックス、TIなどサーバントリーダーシップを表明して大きな成果を上げている企業が数多くある。例えば、38年間黒字を続けるサウスウエスト航空の強さはコアバリューにあるといわれるが、3つあるコアバリューの1つが「Servant Heart」であることから分かるように、サーバントリーダーシップを全社的な文化としている。コアバリューを全社に浸透させるために、「カルチャーアンバサダー」という職種まで作り、徹底して取り組んでいる。このことが従業員の高いコミットメントにつながっている。

日本でもご本人が「サーバントリーダーシップ」

図表2 君臨支配型リーダーとサーバントリーダー

	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

という言葉自体を意識しているかは別だが、星野リゾートの星野社長、旭山動物園の小菅元園長、加賀電子の塚本会長など、明らかにサーバントリーダーシップを発揮しているリーダーが会社の業績を大幅に伸ばしている。

長野県の斑尾高原にあるサンクゼールは自社で栽培から手がけたワインやジャムを全国の36の直営店で販売する成長企業である。久世社長は以前、自分の才能に頼る君臨支配型リーダーであったが、一時苦境に陥った。そこからサーバントリーダーに変身することで難局を乗り越え、大きく成長している。

NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会は、10月26日にフォーラムを開催する。経営の難局でどのようなリーダーシップを発揮し、組織がどのように変わり、どのような成果が出たのか、直接経営者から話が聞ける貴重な機会となるだろう。

この国にはリーダーシップが足りない!!

### 第1回サーバント・リーダーシップフォーラム

10月26日(水) 13:00~17:30

- 「今の時代に求められるリーダーとは」  
アフラック(アメリカンファミリー生命保険会社)  
創業者・最高顧問 大竹 美喜氏
- 「長野から世界へ、サンクゼールの挑戦」  
(株)サンクゼール 代表取締役 久世 良三氏
- 「グローバルリーダーに求められるもの」  
コマツ 常務執行役員 日置 政克氏
- 「サーバントリーダーシップの必然性」  
NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会  
理事長 真田 茂人

詳細：NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会  
フォーラム事務局 <http://www.servantleader.jp>  
TEL: 03-6436-5825