



時代が求める サーバントリーダー

日本サーバント・リーダーシップ協会 理事長 真田 茂人

① 成熟期のビジネスで必要なリーダーシップとは

- リーダーはどう成長すべきか
- 企業を再生できるリーダーとは
- 日本におけるサーバントリーダーたち
- いかにしてリーダーシップを強化するか

① 成熟期のビジネスで必要なリーダーシップとは

最近目立つリーダー像

W杯優勝を成し遂げたなでしこジャパンの佐々木監督、セリーグで首位を走るヤクルト小川監督のように最近目立つリーダーには、以前のような専制的なリーダーと違い、メンバーの声をよく聞き、力を引き出すようなタイプが増えてきた。

メンバーの力を引き出し、その活躍を支援するリーダーシップをサーバントリーダーシップという。ビジネスの世界においても最近、サーバントリーダーシップに対する関心が高まっている。それは、このリーダーシップスタイルが今の日本の状況や成熟期のビジネスにおいて非常に効果的であるからだろう。

企業の成長とリーダーシップの変化

企業が成長していく段階でリーダーに求められる役割は変化してくる。創業期では何でも自分で生み出し決めていく必要がある。パイオニア型リーダーが求められる。多くの人カリスマリーダー、強いリーダーとしてイメージするのがこのステージのリーダーである。

私が今でも鮮明に覚えている映像がある。それは、昔テレビ番組で特集された某流通大手の創業者の姿である。日本を代表する流通企業になったにもかかわらず、店舗に視察に行くと、社長自らが棚の陳列の細かい点までどんどん指示をして修正していく。細部までトップがすべて決定していくのだ。しかし、このリーダーシップを続けているのは、社員は自分で考えず成長することができない。

成長・安定期では仕事を仕組み化して、それを

管理していく必要がある。マネジャー型リーダーが求められる。これによって、安定的に業務を運営することが可能になる。また、大量生産のような規模の拡大が可能になる。この状況ではリーダーシップの発揮以上にマネジメントの発揮が目立つことになる。

成熟期のリーダーシップ

ところが、急激な成長が止まった成熟期では、企業は変化が激しく難しい環境に対応しなければいけない。また現状を打破して、新しい成長のタネを探すことも必要である。当然、リーダーに求められるものは全く変わってくる。

もし、リーダーがすべてを1人で決めて指示・命令でメンバーを思う通りに動かしていたら、メンバーは状況に応じて、自分で考えて行動する能力が養われない。環境変化や難しい状況への対応はできないだろう。では、人が主体的にそして適切な行動をとるには何が必要だろうか。

まず、その仕事を単なる義務として捉えるだけでなく、その仕事そのものを好きになることだ。仕事を通じて欲求充足できていなければ、人は決められた以上のことはしない。好きになる理由は様々である。やりがいを感じる、成長を実感できる、自分の存在価値を感じる、職場の人間関係が良好で楽しい、など様々である。メンバーがそう思えるような状況を作ることリーダーの重要な役割である。そのために、仕事の目的や意味を明確にしたり、メンバーが仕事をやりやすく、成果を出しやすいように環境を整備していくことが必要となる。

■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。日本選択理論心理学会港支部支部長。

早稲田大学商学部卒。株式会社リクルートなどを経て株式会社レアリゼ設立。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) 他、著書多数。



図表1 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

図表2 サーバントリーダーシップ10の特性

(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)	相手の心を無傷の状態にして、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

メンバーの成果を支援する

また、メンバーが主体的であっても、的外れな行動ばかり繰り返しては、成果は生まれない。メンバーの力を引き出し成果を生むためには、目指すべき方向が明確であることが重要である。

ミッションやビジョン、価値観など行動の判断基準、がどれだけ共有されているか、そのことが成果を大きく左右する。リーダーはこれらの浸透を推進しなければいけない。

従来型の専制的な君臨支配型リーダーは、こういったことを軽視する傾向にある。ポスターを貼っているだけ、カードにして配るだけのことも多い。あるいは、朝礼で大声で唱和させることで満足しているケースもある。しかし、実際にはこれでは不十分である。

リーダーは自らの言葉で繰り返し繰り返し語る必要がある。あるいは、メンバーにどう思っているかを語ってもらうことも重要である。

謙虚さが成功の秘訣

新しい成長のタネを探すには、リーダー自身が過去の成功体験や自分の万能感を捨てること、変わることに抵抗感を捨てることなどが必要となる。人間は一度成功すると、その成功にしがみつきたくなる。そうするとメンバーの声を真摯に聞けなくなる。現実を直視しなくなる。謙虚さがリーダーには必要である。謙虚なリーダーは学ぶことを止めない。

また、成長のタネを見つけるには、試行錯誤することが不可欠である。そのためには、リーダーはメンバーにチャレンジを促し、その結果の失敗には寛容である必要がある。失敗から学習することを積極的に推進していくのである。

この成熟期に必要なリーダーシップの性質こそが、実はサーバントリーダーシップの特徴でもある(図表1, 2)。

組織の置かれている状況に応じて、リーダーに求められることは変化する。しかし、自ら変化し、現実に対応することは容易ではない。この難題に挑み、大きな成果をあげているビジネスリーダーから、直接学ぶ機会があるので紹介したい。

第1回サーバント・リーダーシップフォーラム ～この国にはリーダーシップが足りない!!～

主催：NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会
後援：株式会社レアリゼ
日時：2011年10月26日(水) 13:00～17:30
場所：[東京・田町] グランパーク プラザ棟301会議室
定員：150名 *定員になり次第受付終了

- 基調講演「今の時代に求められるリーダーとは」
アフラック 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」
株式会社サンクゼール 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」
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：<http://www.servantleader.jp>
連絡先：03-6436-5825