



# 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
- ② リーダーはどう成長すべきか
- ③ 人の力を活かし企業を成長させるリーダーとは
- ④ 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

## ④日本におけるサーバントリーダーたち

サーバントリーダーシップは、方法論ではなく哲学であるゆえに様々な解釈が可能になる。私は、突き詰めるとサーバントリーダーシップは2つの要素で構成されていると考えている。1つは「大義のある価値観やミッションやビジョンを掲げる」、もう1つは「それを実行してくれる人たちに支援する」。

日本では、「サーバントリーダーシップ」という言葉自体が最近伝わったこともあり、「自分はサーバントリーダーだ」という自覚を持っている人はほとんどいない。しかし言葉は知らなくても、その精神に則ったリーダーシップを発揮しているリーダーは大勢いる。過去と現在の日本におけるサーバントリーダーについて紹介してみたい。

### 江戸～大正時代のサーバントリーダーたち

#### ●石田梅岩ぼいがん（1685年～1744年）江戸時代

石田梅岩は江戸時代の思想家、倫理学者。石門心学の開祖。「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」など商売を肯定したうえで、商人の倫理を指導していった。日本版のCSRともいえる。

#### ●石井十次じゅうじ（1865年～1914年）明治時代

「福祉」という言葉さえなかった明治20年に、22歳の若さで孤児救済の事業に着手し、日本で最初の孤児院、岡山孤児院を創設した。生涯を孤児救済に捧げた。「児童福祉の父」といわれる。

#### ●賀川豊彦（1888年～1960年）大正・昭和初期

スラム街や関東大震災の被災地に自ら飛び込んでの救済活動を行う。人々の暮らしをよくするため労働運動や農民運動、協同組合運動を指導。「日本のガンジー」と呼ばれ、ノーベル平和賞の候補

にも挙げられた。

彼らをはじめ、日本には昔から、公のために奉仕する人物が多くいた。サーバントリーダーシップは日本人に非常にマッチするスタイルと思う。

### 現代ビジネス界のサーバントリーダーたち

現代のビジネス界にも、言葉は意識せずとも、「大義のある価値観やミッションやビジョンを掲げる」「それを実行してくれる人たちに支援する」という観点で、サーバントリーダーシップを発揮しているリーダーは数多くいる。今回は3人のリーダーを紹介しよう。

#### ●旭山動物園 小菅正夫前園長

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知の方も多いただろう。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大成功させるのだが、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。

例えば、小菅氏が主催した「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なお「理想の動物園」について話し合いの会を実施することができたのも、その成果であろう。

■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。



予算がないなか、小菅氏は「全員が自分が今できることをやる」「人の長所を生かす」という方針を打ち出した。そのことが職員1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、話すことが苦手なある職員が始めたのが、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つながったのだ。小菅氏は「組織改革にスターはいらない」と言う。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が組織改革には必要なのだ。

#### ●セコム創業者 飯田亮氏

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。木村会長によると、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く、『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という。

飯田氏は言う。「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」。また「従業員への統制は極力しない」と言い、驚くべきことに予算統制もしない。「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、飯田氏は「俺はまだ事業意欲がギラギラしている。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いない」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。

#### ●加賀電子 塚本勲会長

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ぜ成長できたのか。会長のリーダーとしてのあり方にも秘訣があったように思えた。その一端を紹介しよう。

##### 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。皆が稼げる場所、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」

「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」

##### 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。失敗したら運帯責任で、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だ。

##### ④連帯感

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、社員と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、加賀電子の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、そのリーダーシップが3,000億円の企業グループを作り上げたといえよう。