

# 人を活かす サーバント・リーダーシップの力

## Vol. 2

サーバントでない  
リーダーシップは機能しない

眞田茂人

いくら「能力」が高くて、  
「人間性」が伴わないと  
強いリーダーシップを  
発揮することはできません。  
「奉仕する」「仕える」「支援する」といった  
サーバント・リーダーシップの基本的な考えは、  
まさに高い「人間性」を具現化したものです。



**サーバント・  
リーダーシップに  
対する誤解**

「サーバント・リーダーシップ」には必ずつきまとう誤解があります。「サーバント」って『奴隷』や『召し使い』のことだろう」と言われるのです。しかし、ここで言う「サーバント」とは「奉仕する」「仕える」あるいは「支援する」といった意味なのです。ここまでは説明しても、反論が返ってきます。

「今のこの大変な時代に、『支援』している場合じゃないだろう。リーダーこそは引っ張らないと！今はそういう『強いリーダーシップ』が必要なんだよ」  
こういった声は非常に多いもの

です。確かにこの厳しい時代には「強いリーダーシップ」が必要だという考えは私も同じです。

「強いリーダーシップ」とは何でしょうか？「強いリーダーシップ」と聞いて、どんなリーダーシップをイメージしますか？

もし、イメージすることが難しいようであれば、もっと基本に立ち返って考えてみましょう。そもそも、リーダーシップって何でしょうか？

## リーダーシップとは？

私は【リーダーシップ】＝「ある目的に向かって、個人や集団をその方向に行動するように動機づける影響力」と理解しています。混乱が起きやすいのは、世の中で管理職やリーダー的な立場の人は

二つの影響力を行使しているからです。

もう一つの影響力とは【マネジメント】のことです。【マネジメント】はルールや制度を使って権限で人に影響を与えます。それに對して【リーダーシップ】は属人的で、人の心に働きかけます。つまり、【マネジメント】には肩書きが必須ですが、【リーダーシップ】は肩書きとは関係ないのです。「これをしよう」と言いだした人に、「いいですね」とついてきてくれる人が存在した時点で【リーダーシップ】は発揮されているのです。極端な例をあげれば、幼児が幼稚園で、「次は、お店やさんごっこして遊ぼうよ」と言いだし、周りの子たちが、「そうしよう。やろう！ やろう！」と従えば、そ

こに【リーダーシップ】は存在するのです。

## あなたはリーダーシップを使ってますか？

つまり、肩書きのある人は【リーダーシップ】と【マネジメント】の両方を使えるのですが、中には【リーダーシップ】だけ使って【マネジメント】を使っていない人、反對に【マネジメント】だけ使って【リーダーシップ】を使っていない人もいます。

あなたは本当に【リーダーシップ】を使っていますか？「強いリーダーシップ」とは肩書きによらず、「ついていきたい」という人を生み出す強い影響力のことなのです。



では、人はどういう時に「ついでいきたい」と思うのでしょうか。

一つはビジョンや価値観などの方向性が魅力的で共感できた時です。人は夢を見たいのです。だから、「つまらないな」と思うことや「共感できないな」ということを実行することには気が進まないものです。

### 影響力の源泉①——能力

では、人に影響を与える属人性とはどんなものがあるのでしょうか。

それには二つの要素があります。一つは能力で、もう一つは人間性です。仕事をしている人であれば、仕事の実務能力が高ければ、当然影響力が強くなります。実務がかけられない人が、職場で大き

な影響力を発揮することはできないでしょう。

しかし、実務能力さえあれば、リーダーシップがあるかと言えば、そうとは言いきれないでしょう。人をリードする立場の人は、慣れ親しんだ実務ばかりではなく、新しい事態に対応することもありません。

こんな時は経験のみに頼れないので、物事を論理的に考える必要があります。あるいは、判断が難しい場面で意思決定を求められる場合もあります。これには論理的な思考力だけでなく、「胆力」や自分なりの哲学が必要な場合もあるでしょう。また、決定したことを周囲の反対にあいながらも推進していく「実行力」も大きな影響力となるでしょう。先ほど説明し

ました魅力的なビジョンや価値観を提示することもリーダーの能力だと言えます。

多くのリーダーシップ論は、この能力の話に終始しています。しかし、能力がいくら高くても、人間性が伴わなくては、人は「ついていこう」と思わないのです。

## 影響力の源泉②——人間性

リーダーが遠い存在で日頃接することがなければ、人間性はあまりリーダーシップに影響がないのかもしれない。リーダーの人間性そのものを知る機会がないからです。しかし、日常的に接する機会のある相手であれば、人は人間性によって「ついて行きたい」と思うかどうか大きく分かれます。人間性は二つに整理することが

できます。一つは

「良好な人間関係」

です。どんなに能力

の高いリーダーでも、

自分のことを無視し

たり、信用してくれ

なかつたり、冷淡な

人に「ついて行きた

い」と思う人はいま

せん。つまり、リー

ダーシップが機能す

るには、リーダーは

相手に対して関心を

持ち、人として尊重

し、信用し、支援し

てあげることが必要

なのです。

もう一つは、リーダーの「人と

してのあり方」です。例えば、能

力があって自分に優しいリーダー

### 影響力（リーダーシップ）の源泉

#### 人間性

#### 能力

業務の専門性

論理的思考力

意思決定力

ミッション・ビジョン・戦略などを  
いかに構築するか

コミュニケーション力

ミッション・ビジョン・戦略などを  
どう浸透させるか

実行力

胆力

良好な人間関係

相手への愛情や信頼、尊重があるか

人としてのあり方

価値観・使命感・野心の方向・言行一致・  
一貫性・誠実さ・倫理観・謙虚さ

でも、「人としてどうなんだろう？」と思う言動を見た時に「ついて行きたい」とは思えなくなるでしょう。人は相手の何を見て

「人としてのあり方」を感じるの  
でしょうか。「どんな価値観や使  
命感を持っているのか」は非常に  
重要なポイントです。たとえば  
「利益さえ出れば何をしてもいい  
んだ」「世の中、勝ち負けが全てで、  
人と協力する必要はない」「下請  
けや裏方の人は客じゃないから見  
下していいんだ」という不健全な  
価値観の人について行きたい人は  
少ないでしょう。

野心は物事を成功させるために  
必要なことですが、それが単に  
「自分が出世したい」「自分がいい  
思いをしたい」といったエゴ的な  
方向では、人はついていきません。  
「皆でよくなりしたい」「すごいチー  
ムを創りたい」という公に向けた  
野心であれば人はついて行きます。  
言行一致も行動の一貫性もリー



ダーシップにとって非常に影響が  
あります。立派なことを発言する  
ことは簡単ですが、実際に行うこ  
とは難しいものです。また、時々  
実行することと、常に実行するこ  
とでは全く難しさが違います。ま  
た、余裕がある時にはできるけど、  
プレッシャーのかかった時に同じ  
ことを実行するのは難しい場合も  
あります。誠実さ、倫理観、謙虚  
さも影響力の源泉として大きな要  
素です。

さなだ しげと

株式会社レアリゼ代表取締役社長。  
NPO法人日本サーバント・リーダー  
シップ協会理事長。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  
育成に力を入れている。