

サーバント・リーダーシップの諸理論と事例研究

桜美林大学大学院 国際学研究科 博士後期課程

劉 炳燮

〈要旨〉

最近のリーダー育成プログラムの中には、リーダーとしての戦略、能力といったスキルを高める訓練と同時に、教養を高めていくことの必要性から、リーダーの人間力の向上に力を入れる企業が増えている。これは、リーダーに求められる資質が戦略、技術、能力を備えるだけではなく、リーダーとしての倫理観や信頼性などの人間力が必要であることを示している。

サーバント・リーダーシップは、リーダーシップを「やり方」というスキルではなく、組織内の人と人との信頼関係に基づくリーダーシップの「あり方」、リーダーたる者の「人間力」に焦点をあてた理論であり、経営哲学である。そこで本稿では、サーバント・リーダーシップの定義を提示し、サーバント・リーダーシップ研究の意義を確認し、その内容について論及する。

〈キーワード〉

“Servant first, Leader second”、 “Leader first, Servant second”、サーバント、逆ピラミッド・スタイル、信頼関係

1. はじめに

リーダーシップの問題は、社会科学のほとんどの分野で論議されている。その根底にはリーダーシップと企業の業績の間に因果関係があると考えられているからではないだろうか。当然ながら、企業の業績や組織の有効性は、リーダーシップだけで左右されるものではない。しかし、リーダーシップは組織の有効性と機能化にとって重要であり、もしリーダーシップの理論が発展するならば、リーダーの選択や訓練を改善でき、その結果として組織の有効性が高まる、と考えられる。

リーダーシップ研究の前半は、リーダーの生まれつきの資質に関する研究（特性理論）が多かった。しかし、この研究によるとリーダーになれる人と、なれない人の説明、リーダーになったとしてもリーダーシップを発揮できる者と、できない者の説明ができない。そのため、リーダーシップの研究は、特性理論から行動理論に変わっていく。しかし、リーダーの行動を解

明しようとしても、どのような行動がリーダーシップの有効性を高められるか、説明ができない。その後、リーダーが置かれる状況次第でリーダーシップも変化するという状況理論に変化していく。

さらに状況理論から、組織を変革できるリーダーの必要性で変革理論の見方が強まってくる。それと同時に、理論のための理論ではなく、リーダーシップを身につけるための方法が研究されるようになる。1) 本稿で取り上げるサーバント・リーダーシップ研究に関しては、リーダーシップを身につけるための方法の研究に位置づけして論じる。

2. リーダーシップのパラダイム・シフト

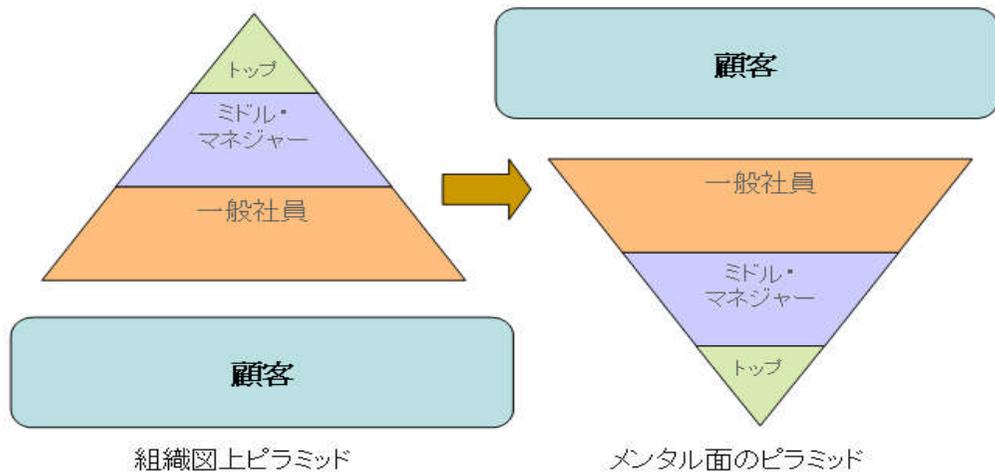
従来のリーダーは、常に企業の組織図の中でトップに立っていた。命令と統制に依存していた従来の「権力型リーダーシップ・スタイル」は、現在でも維持されているし、多くの企業がこのやり方を踏襲している。大企業の多くは、軍隊式のピラミッド・スタイルをモデルとしている。会長や社長が一番上に立ち、その下に様々な階級があり、一般社員にまで至っている。このようなピラミッド・スタイルの組織の構成員は、自分より上に立つ者に気に入られるように、上司の要求に応えようとする傾向があるのは否めないだろう。GE の会長であったジャック・ウェルチ (Jack Welch) は、「社員たちが上司の要求だけに反応し、食物連鎖の中の上ばかり見るなら、顧客は社員たちのお尻しか見ることができない」と、指摘している。2)

米国で企業内の組織図がフラット化している一方で、日本では現在でもピラミッド型の組織図が残っている。組織図上で組織の階層が薄くなった米国では、サーバント・リーダーシップが発揮されると思えるが、案外に実践される企業は少ないと、グリーン・リーフ・センターの CEO のスピーアー (L. Spears) は言う。一方、日本ではピラミッド型の組織図が残っているにも関わらず、実際はサーバント・リーダーシップが存在していると考えられる。その理由は、「従業員を管理の対象から、企業と共に成長させるためのサポートの対象に」、また「従業員を会社の家族のように」と、捉えているからではないだろうか。工場などで、幹部が一般社員と同じ作業服を着て、共に食事をし、共に掃除をするという模範をみせる行動は、サーバント・リーダーシップの実践の一例である。

ここで既存のリーダーシップ理論で考えられていたピラミッド・スタイルから、サーバント・リーダーシップのピラミッドにパラダイム・シフトすると、次の図表①ようになる。この図の左側は企業の実際の組織図上のピラミッドであり、右側はメンタル面の図である。リーダーは常に上に立つ者であるが、サーバント・リーダーシップでは、精神面で顧客を一番上に置き、リーダーたちは顧客に仕える人々 (フォロワー) のために仕え、サポートする役割と責任を担

っている。この図で説明すると、上述したジャック・ウェルチの指摘が解消されるのである。

図表1 サーバント・リーダーシップにおける「メンタル・ピラミッド」



出所：筆者作成

3. サーバント・リーダーシップの定義

(1) グリーンリーフによるサーバント・リーダーシップの定義

サーバント・リーダーシップに関する基礎の考え方は、人を導くために、まず与えることを優先することである。ここで、先行研究されてきた定義を述べる。

サーバント・リーダーシップの提唱者であるグリーンリーフ（Greenleaf）は、「サーバントとリーダーという相反の意味を持つ役割が、すべての階層、またすべての職業の人々に適合できるのか？もし、それが可能であれば、そのような人は実際に存在し、生産的であるのか？」³⁾ という質問に対し、イエス（Yes）と答えながら、サーバント・リーダーシップ理論を展開している。

グリーンリーフは、サーバント・リーダーシップに関する定義を次のように述べる。

[サーバント・リーダーはまず、自分がサーバントであるという考えから始まる。これは人間なら誰も他人のために仕えようとする人間本質の感情を前提に始まる。真なるリーダーは率先

して他の人に仕えながら、彼らを導く。現在のリーダーがサーバント・リーダーであるのかを検証するには、部下たちがリーダーの支援を受け、人格的に成長し、より健全で賢明になり、より自律した意思決定ができるのか、また部下自らもサーバント・リーダーになっていくのかを分析しなければならない。】⁴⁾

この内容を企業に例えると、部下を目標に向かわせるために、先にリーディング (leading) するという意味ではない。自分がリーダーであるため、先に部下をリードしようと考え、リーダーは自分が持つ地位や力に使用しようとする傾向がある (leader first, servant second)。そのため、管理者、役員、CEO はリーダーである前に、まずサーバントでなければならないということの意味する。すなわち、部下に仕えることを通じて部下が組織の目標に向かって進むことができるように手助けをする。そこで、上司と部下の間に信頼関係が生まれ、結果的に人を導いていく (servant first, leader second) ことができるし、導かれた部下もいずれサーバント・リーダーになっていく。これがグリーンリーフの主張する定義である。

(2) 他の学者によるサーバント・リーダーシップの定義

サーバント・リーダーシップ研究の最前線である「Greenleaf Center」の日本支社の「Greenleaf Center Japan」のホームページで定義しているものを引用する。

「リーダーである人は、『まず相手に奉仕し、その後に相手を導くものである』という実践哲学を、サーバント・リーダーシップと言う。」「サーバント・リーダーシップの考え方は従来のリーダーシップの考え方とは、対照的であるといえよう。まず、『従来のリーダーは、相手の上にとって相手を動かそうとする。リーダーとしての地位・権力・お金を得てから、これらの余った部分で他者に奉仕しようとするが、サーバント・リーダーは部下に対する思いやりの気持ち・権威・奉仕の行動が常に最初にくる』という考え方である。】⁵⁾

また、「サーバント・リーダーの仕事はサービス業であり、部下の成功と成長のために奉仕すべきである」とし、「リーダーにはカリスマは必要としない」と定義もある。⁶⁾ 「組織の成功とは、一度きりの大成功ではなく、成功を続けることである」とし、リーダーは「成功を続ける組織」を作ることが任務であるとしている。このようなリーダーを創り続けるためには、「部下の成功を支援し、送りバントができるリーダーでなくてはならない」と説明を加えている。⁷⁾

後ほど事例に出すノードストローム・デパートの元副社長であったベッティは、「サーバント・リーダーシップ」を次のように定義している。「人は売上げや利益の全てを直接コントロールすることはできない。可能なのは、お客様が売上げの向上のチャンス拡大に協力してくれる環境を整えるだけである。」とし、「お客様のために奉仕する人たちに奉仕する人」のことを、サーバント・リーダーであると定義している。⁸⁾

ステファン・コービー(Stephen R. Covey) は、「経済の世界化は、低コスト・高品質を要求しており、低コストでより大量生産・スピード生産する必要がでてくる」として、この条件を満たすための唯一の方法は、「権限委任」であるとした。9) 「円滑な権限委任は、互いに信頼する文化の上に立つ」とし、サーバント・リーダーシップが最も有効的であるとした。彼は、サーバント・リーダーシップを「権限委任」であると定義した。10)

4. サーバント・リーダーの特徴

サーバント・リーダーに関する定義が明らかになったところで、既存のリーダーシップで示すリーダー像を伝統的なリーダーと言い換えて、サーバント・リーダーの特徴を比較する。

(1) サーバント・リーダーは、リーダーとしての自分をサーバントか、支援者と認識する。伝統的なリーダーは、自分の存在を、部下をリードし、組織の目的を達成する人と認識する。そのため、目標を指示して業務の推進過程を監督し、成果を評価する。この場合、リーダーは部下に対する動機づけやコミュニケーション能力、情報の共有、評価方法などをスキルとして学び、仕事の現場で活かそうとする。そして、伝統的なリーダーシップでの能力あるリーダーは、部下の管理能力が上手で、組織の目的を達成する人を指す場合が多い。

一方、サーバント・リーダーは部下の存在を自分が引っ張って行かなければならない存在としない。部下の業務が円滑に進められるように支援し、サービスを提供する人としてリーダーの存在を認識する。組織の目的の達成という面では、既存のリーダーと同じであるが、部下を単純にリーダーの指示を遂行する者として捉えるのではなく、部下の成功と成長できるように支援するサーバントとして認識するのである。目標と課題を部下に指示するだけで終わらず、部下が課題の遂行過程の中で成功し、成長できるように、リーダーの持つ能力、権限を用いるのがサーバント・リーダーである。また、サーバント・リーダーは既存のリーダーとは異なり、部下を資源の一つと考えるのではなく、リーダー自身を資源の一つにするため、部下の業務遂行の過程で問題が生じた際には、サポートして解決しようとする。結局、サーバント・リーダーシップの場合、能力あるリーダーとは部下の能力が最大限に発揮できるようにサポートする中で、組織の目標を達成していく者を指すとも言えるのである。

(2) サーバント・リーダーは、「組織内で最も価値ある資源は人である」と認識する

既存のリーダーシップ理論では、部下は管理の対象であり、組織の目的を達成するために必要な資源の一つとして部下を考える場合が多いと思う。そのため、部下がリーダー自身の思う通りに行動してくれることを要求する。既存のリーダーはこのような欲求があるため、部下の能力の開発よりは、仕事ぶりをチェックすることに関心をおく。

これに対してサーバント・リーダーは、人の価値を優先するため、部下の成功と成長のために努力をする。部下の成果がでないときも諦めずに忍耐を持って持続的に支援し、コーチングしなければならない。社員は自分が社内で価値ある存在として認められるのを望んでいる。単に「部下は大事な資源である」と口頭だけではなく、行動で見せない限り、サーバント・リーダーにはなれない。サーバント・リーダーは部下と同僚から信頼を得るために業務を管理・監督するよりは、部下と同僚の成功と成長のための環境づくりに力を注ぐ。部下が最も価値ある資源であるため、部下の能力が発揮されるようにフィード・バックを通じた支援がサーバント・リーダーの特徴である。

(3) サーバント・リーダーは、常に学習する姿勢を見せる

ここで学習するというのは、業務上のミスを学ぶチャンスとして捉え、活用することを意味する。サーバント・リーダーは部下を含めた構成員からも学ぶことが多くあると認識する。サーバント・リーダーは自分の知識や経験で人を動かそうとはしない。常に部下からの意見を聞こうとする姿勢は、部下の意見を聞きながらも結局、リーダーの知識や経験、意見に合わせようとする既存のリーダーとは異なるところである。そのため、サーバント・リーダーは部下の意見を恐れず、学ぶチャンスとして捉えることができるのである。

サーバント・リーダーは部下の成功からも失敗からも学べる姿勢を持つ。サーバント・リーダーのこのような姿勢は、既存のリーダーシップ理論からすれば「謙遜し過ぎ」、「リーダーとしての弱い立場」と見られがちである。しかし、サーバント・リーダーは自分のことを低くし、部下からも学ぶという謙遜な気持ちを持つことでリーダー自身と部下がより成長できると信じ、実践している。

(4) サーバント・リーダーは、第一に傾聴する

サーバント・リーダーの特徴の中でも傾聴することは重要である。これは単純に人の話を聞くという意味とは異なる。「相手が何を言いたいのか」と相手の立場から理解して聞こうとする態度を指す。傾聴するという事は非常に難しく、伝統的なリーダーの場合は自分が部下の話を傾聴していると勘違いする傾向がある。会議や対話を通じて部下から話を聞くが、結果的にはリーダーとして持つ権力を用いて業務を指示し、問題の解決法案をリーダー自身の考え方に沿って決める場合が多い。それほど、傾聴するという事は簡単なことではないし、誰もがができることでもない。

一方、サーバント・リーダーは部下の話を、部下の立場に立って聞こうと努力はするため、部下の立場から問題にアプローチし、解決しようとする。これは上で挙げたサーバント・リーダーの特徴とも関わる。

傾聴が上手に行われたときに、話す側（部下）と聞く側（リーダー）の心理的な交流は行われ、共感できる「場」を創ることができるのである。リーダーの傾聴する態度は部下の価値を認めるための良い方法としてスキルの問題ではなく、部下を指示の対象とするのか、あるいはサポートの対象とするのかという認識の問題であると考えられる。その意味では、サーバント・リーダーの特徴が既存のリーダーより傾聴しようとする姿勢を保ちやすくすると言えるだろう。

（5）サーバント・リーダーは説得と対話を通じて業務を進める

サーバント・リーダーは組織の構成員の共感を引き出すために、強制的な指示よりは説得と対話を用いて業務を遂行しようとする。これは既存の伝統的なリーダーとは異なる要素であるが、すなわち組織内の競争をつくるより、全ての構成員が参加できる共感帯をつくる業務プロセスとして、説得と対話を用いる。例えば、リーダーが部下に対して業務の推進方法をいくら論理的に説明したとしても部下が受け入れなければ、説得には失敗している。リーダーが部下の理解を得るために説得を行う際、説得できるように努力しなければならないが、伝統的なリーダーの大半は、説得という難しい方法より、力による指示と説明で部下を率いようとする。

リーダーの業務推進における説得の影響力というのは、地位による権力で部下に強制させることではなく、部下を最も価値ある存在と認識し、第一に傾聴し、部下をサポートすることで得られる信頼感の下で築けるのではないだろうか。

（6）サーバント・リーダーは、組織のコミュニティーを形成しようとする

サーバント・リーダーは、上司と部下が互いに参加でき、協力できる環境をつくることを目標としている。競争に勝ち抜き、自分が評価されることより、構成員が同じビジョンのために協力できる環境をつくるのを目標としている。共同の目標を共有することで上下間の信頼関係と業務における成果と透明性を保つことを目指しているのである。

（7）サーバント・リーダーは部下への権限委任を通じ、リーダーシップを共有する

リーダーは地位や、それに準ずる権力を持つ。そして、自分に与えられた地位と力を用いて組織の目的を達成していく。サーバント・リーダーは組織の目的の達成のためにリーダーの持つ権限を部下に委任することを願う。サーバント・リーダーは、第一に部下の欲求を解決するサポーターの立場にいて、そして自分に与えられた力が組織から臨時的に委任されている、ということを知っているため、いつでも部下に権限を委任することができる。そして現場の人がより効果的に成果を出せるように部下に権限委任を行える。これは既存のリーダーシップにはなかった発想である。

顧客のニーズに迅速な対応ができるためには、顧客と接している現場の構成員の意思決定の能力が早くなければならない。しかし、管理の利便性から様々な規定や制約をつくってしまう

ては、顧客に対する迅速な対応は期待できない。そのため、顧客と最も近く接している現場の構成員に適切な権限委任は必要になってくると思う。また、図表①のような逆ピラミッド型でなければ、権限委任は簡単に行われないと考えられる。

ここまでサーバント・リーダーと、既存の伝統的なリーダーを比較しながら特徴を述べてきたが、表にすると次のようになる。

図表 2 サーバント・リーダーの特徴からまとめた比較

範囲	伝統的なリーダー	サーバント・リーダー
リーダーの 関心領域	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の結果 ・ 遂行過程と方法 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の遂行時の障害要因 ・ 仕事の遂行時の必要な支援とコーチング
人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多々ある資源の一つ ・ 指示し、結果を出させる対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最も重要な資源 ・ サポートし、成功させる対象
部下との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 服従させる対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 尊重、関心、奉仕、献身する対象
部下の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 結果中心の評価 ・ 財務的な成果中心の評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 努力の程度に対する評価 ・ 個人の成長中心の評価
部下からの評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務的な能力からの羨望の対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 心から慕われる尊敬の対象
仕事の遂行基準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司中心の基準 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の話を第一に傾聴し、アイデアを得る
仕事の遂行方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指示と監督 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 権限委任による自発的な能力啓発
コミュニティー の形成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 強制的な指示 ・ 競争で勝ち抜くことを優先 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 説得と対話 ・ 互いに協力することを優先

出所：サーバント・リーダーの特徴に基づき、筆者作成

上述してきたように、サーバント・リーダーシップの特徴の大半が、既存のリーダーシップ理論で主張する内容とは異なるということが、図表 2 のサーバント・リーダーの特徴からまとめた比較で明らかになった。部下がリーダーの成功のために存在するのではなく、リーダーが部下の成功のために存在するという発想は、サーバント・リーダーシップの考え方である。「部下によく使われる上司になれ」という言葉も、サーバント・リーダーに近いと考えられる。リ

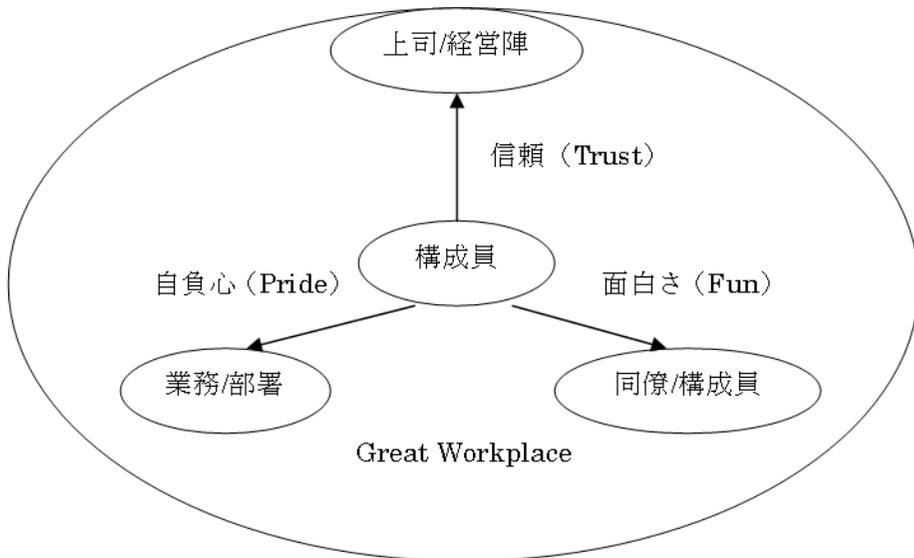
リーダー自身が自分の役割を部下の仕事ぶりを管理・監督することであると認識してしまうと、そこには管理者としての上司はいても、リーダーとしての上司は存在しないと思える。リーダーが自分の役割を管理・監督から、支援・コーチングにシフトすることでフォロワーからの信頼を得るようになると考えられる。

5. サーバント・リーダーシップと信頼経営¹¹⁾との関連

本稿では、毎年フォーチュン誌で選ばれる企業を事例として取り上げているため、フォーチュン誌が企業の順位を選定する要素について紹介する。この内容は、グリーンリーフ・センター・コリアの所長を務めるリーグァンウン (Lee Kwan-Eung) が信頼経営の提唱者であるレバリング (Levering) にインタビューした内容のその一部でもある。¹²⁾

レバリングとモスコビッツ (Moskowitz) は、1980年代にアメリカの企業を対象に「Best Company」を選ぶ研究を行った。ストック・オプション (stock options) や福利厚生制度の有無などといった外部的な要素を基準に、「社員たちはこの会社で働きたいと思うか、思わないか、満足か、不満足か」の調査を進めた。結果は、会社の外部的要素が良いか、悪いかは、社員の会社に対する満足度に決定的な影響はないことを気づく。そこで、今度は自分の会社に満足して、ずっと働きたいと思うと答えた会社を中心に再調査したところ、共通点を見出すことになる。それは、現場での社員と上司、経営陣との信頼関係が高く、社員の仕事に対するプライドが高く、同僚の間でも楽しみながら仕事をしていることに気づく。その後、レバリングはフォーチュン誌で「The 100 Best Companies to work for」を選定する時に、次の3つの要素を重要視すると言う。その3つの要素は、選定するための調査の対象となる構成員との関係を示すもので、「上司/経営陣との信頼関係」、「業務/部署に対する自負心」、「同僚/構成員との仕事における面白さ」である。

図表3 レバリングによる「Great Workplace」モデル



出所：Lee Kwan·Eung(2001), p.71

フォーチュン誌が企業を選定する基準として3つを挙げて取り上げたように、リーダーとなる者は企業の構成員と信頼関係を結ぶことを、重要視しなければならない。リーダーの信頼構築の実践方法として、サーバント・リーダーシップを、「上司/経営陣との信頼関係」と関連づけている。

企業組織の中で信頼度が高いということは、上下間の関係と構成員間との関係が良好であることを示す。ここで関係が良好というのは、コミュニケーションと持続的な協力関係が結ばれていること言う。ホンサーカー (Hunsaker) とアレサンドラ (Alessandra) は、「上下間の関係において部下が上司に対して威圧感を感じれば、建前では従うが、本音では拒否することになる」としている。¹³⁾ 上下間の関係が威圧的で、権力的に形成されたら部下は自分の言動を合理化するために、自己防御的な思考を持つようになる。上下の関係で互いに自己防御的な考え方が広まると信頼関係は崩れてしまう。

一方、上下間の関係が信頼で形成され、部下から見て上司が威圧的ではない場合は、上下間のコミュニケーションが増大し、お互いの協力関係がよくなる。大半の企業は管理者や役員を対象にリーダーシップの教育を施行している。しかし、リーダーシップの本質を信頼構築とい

うより、技能的なスキルとして見て、開発しようとするに限界がある。第一に信頼関係を結ぶためには、力、ノウハウ、経験、地位を持つリーダー（上司）が、自分のミッションのために頑張ってくれるフォロワー（部下）のために尽くす。それで、「この人にならついていっても良い」と信頼感が生まれ、フォロワーから認められた時が、リーダーとしてのリーダーシップという現象が起き、力を発揮できるとも言えるだろう。これがサーバント・リーダーシップの根底にある考え方である。

サーバント・リーダーは第一に、部下に奉仕し、献身する。リーダーたる者がサーバント・リーダーシップを発揮すると、部下はリーダーを信頼し、自発的に喜んでついていく。さらに、このような部下の自発的な行動の下で企業の目標に向かっていく。リーダーが部下を導く前に、率先して奉仕、献身することで、信頼を得て結果的には導いていく。これがサーバント・リーダーのあり方であるとも言える。

このようなサーバント・リーダーの育成は、多くの企業の組織図から見られるようなピラミッド型組織ではなかなか実践されにくい。しかし、企業の CEO の意思と決断によっては、簡単に定着できるとも考えられる。それは、サーバント・リーダーシップという概念は新しいが、その本質は人間なら誰もが持つ資質であるため、すでに生活の中で実践されている可能性も高いからである。

企業の中でリーダーシップの変化をもたらしていくためにも、その企業が追求するリーダーシップモデルをより明確にする必要がある。そして、そのモデルを基にリーダー育成・開発プロセスを設計し、プロセスを促進できるように、組織環境を整える必要がある。その後、フィードバックとコーチングを通じてサーバント・リーダーになるために自己啓発が必要になる。

リーダーに求められる資質は様々であるが、この論文では企業内での構成員との「信頼構築」に焦点をあてて述べてきた。リーダーに求められる資質の中でも、能力（ここでは、知識と情報とする）は重要であるが、もし、リーダーがその能力がないとするのであれば、能力のある人的資源を活用すれば良い。しかし、その際にリーダーが持つ権力と地位による強制的な力で部下を動かすのではなく、「まずリーダーである前に、サーバントであること」で部下との信頼関係を結び、部下を会社のビジョンに向かって導く。これがサーバント・リーダーのあり方である。リーダーに求められる道徳性、信頼性などは、リーダーの自己努力によって得られる。

6. サーバント・リーダーシップを実践した企業の共通点

上述してきたサーバント・リーダーシップの特徴と開発プロセスを踏まえながら、フォーチュン誌が選定する企業で、上下の信頼関係の構築のために行うサーバント・リーダーシップの

実践方法を紹介し、どのように信頼関係が構築されていくのかを、事例研究の結果を述べる。

対象企業は、2007年度のフォーチュン誌で選定されたアメリカの企業3社（ノードストローム社、TD インダストリー、シノボス・フィナンシャル）と、日本の資生堂、韓国の三星電子とSK Networksである。

事例研究の対象企業のリーダーシップと企業の文化を分析してみると、3つの共通する点を見つけることができた。

第一に、リーダーシップの哲学が明確である。「The 100 Best Companies to work for」に選定される企業のリーダーは、組織の構成員の存在を、「組織の資源の一つ」ではなく、「最重要視すべき存在」として認識するという共通点がある。リーダーが一人で決めるのではなく、構成員の話を積極的に取り入れ、フィード・バックする。資生堂の池田も「BCプロジェクトX」という意見交換会を設けて、経営方針と政策に構成員の共感を得ることに力を注いだ。

第二は、リーダーはフィード・バックを通じて、部下からも学ぼうとする姿勢を保つことで、構成員から信頼を得ていく。資生堂が意見交換会で目指したものは、現場の意見に対して「これはこの理由でできない、これはこの理由でこうするしかない」と、つくる・管理する側の自己正当化することなく、第一に現場の声に傾聴する。そうすることで、本社の人間が自分たちの意見に耳を傾けてくれたと認識するようになる。現場から信頼を得て、率直な意見がでるようになる。

第三は、リーダーの自己啓発が継続的に行われているということである。それは、「The 100 Best Companies to work for」に選ばれる企業も、資生堂も、会社のリーダーである社長は、自分の信条にサーバント意識が強かったことである。リーダーシップを外部的な環境やスキルではなく、内面的な意識として認識しており、それを信念として組織の構成員に発してきたのである。これはリーダーシップというのが、訓練で得られるようなスキルではなく、リーダー自身の内面から啓発していくものであることを示す。部下を最重要視するという原則に沿ってリーダーが自己啓発を継続的に行い、言動で示すことで、部下からリーダーとして認められる。

ステファン・コービー、ケン・ブランチャード、ピーター・ドラッカー、マックス・ディフリーなどは、リーダーの内面的な成熟を強調する。その理由は、リーダーシップを外部からの刺激によるものより、リーダー自身の内面的な成熟を通じて外部に発していくという影響力と見ているからである。¹⁴⁾

グリーンリーフが主張した人間本来の資質のように、企業において人間誰もが持つサーバント意識をリーダーも啓発していき、内面化していくのが、サーバント・リーダーの役割である。

そして、自己内面化に留まらず、部下を支える、部下に仕え、奉仕するという行動で、外部に発していくプロセスを通じて、部下から信頼を得て、ビジョンに向かって導いていく。これがサーバント・リーダーシップの中核となる考え方である。

7. おわりに

サーバント・リーダーシップの提唱者であるグリーンリーフは、人間誰もが持つ本質が薄れつつであることを懸念して「リーダーである前にサーバントであれ」と唱え、それをさらに企業の経営にも役に立たせようと努めたと思われる。

サーバント・リーダーは何よりも、リーダーになる前に、まずサーバントであることが重要である。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」である。その上で、フォロワーを導きたいという願望に駆られるのである（servant first – leader second）。しかし、先に物欲や権力に駆られるリーダーにとっては、リーダーシップを確立することが優先されてしまうため、奉仕するということが後回しになる。企業の「人間第一」、「顧客第一」という考え方は、サーバント・リーダーシップのように他人への奉仕と献身を最優先にするからこそ実現できると考えられる。

水の自然現象の原理を考えると、水は多い所から少ない所に流れていく。そうなることで、干ばつや、洪水の問題が解決するし、環境は保たれる。この自然現象と同様で、多くの知識、経験、ノウハウ、情報の持つリーダーから、ノウハウと経験が少ないフォロワーに流れて行くことは重要であろう。リーダーも自分の知識、経験、ノウハウを活かし、自ら企業、チーム、フォロワーに献身し、奉仕することによって、次のサーバント・リーダーの育成へのつながれていくといえる。

〈注〉

1. 金井壽宏「7、実践論へと深化」『やさしい経済学—経営学のフロンティア』日本経済新聞、2008年9月24日、朝刊
2. Hunter, J. C. (2004) *THE WORLD'S MOST POWERFUL LEADERSHIP PRINCIPLE - SERVANT LEADERSHIP*. The Crown Business, p.59
3. Greenleaf, R. K. (1970) *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana, USA, p.1
4. Greenleaf, R. K. (1970), p.7
5. グリーンリーフ・ジャパンのホームページ (<http://www.gc-j.com/sl01.html>) より引用
6. 高橋佳哉、村上力 (2004) 『サーバント・リーダーシップ理論』宝島社、p.36
7. 同上書、p.37
8. Betsy 著、田辺希久子訳 (2001) 「社員と一体化するマネジメント」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、3月号、p.169
9. Greenleaf, R. K. (1970), p.14

10. 同上書、p.15

11. ここでは、経営の現場における信頼に基づいた経営のことを信頼経営と示す

12. Lee Kwan-Eung (2001) 『信頼経営とサーバント・リーダーシップ』 ELTech 研究所、pp.69-74

13. Hunsaker, P. & Alessandra, A, J. (1980) *The Art of Managing People*. New York: Simon & Schuster, Inc., p.67

14. Lee (2001)、p.342

〈参考文献〉

Betsy 著、田辺希久子訳 (2001) 「社員と一体化するマネジメント」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、3月号、p.169

Greenleaf, R. K. (1970) *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana, USA

Hunsaker, P. & Alessandra, A, J. (1980) *The Art of Managing People*. New York: Simon & Schuster, Inc.

Hunter, J. C. (2004) *THE WORLD'S MOST POWERFUL LEADERSHIP PRINCIPLE - SERVANT LEADERSHIP*. The Crown Business

池田守男、金井壽宏著 (2007) 『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版

Lee Kwan-Eung (2001) 『信頼経営とサーバント・リーダーシップ』 ELTech 研究所

高橋佳哉、村上力 (2004) 『サーバント・リーダーシップ理論』宝島社