

## 「社員に仕えるリーダーに」

サーバント・リーダーシップ協会理事長

真田茂人

企業経営者にカリスマ型のリーダーが少なくなったといわれる。しかし、それはリーダーの必要性が薄れたわけではなく、経営環境の変化に合わせて求められるリーダーシップのあり方が変わってきたからとも考えられる。人材育成支援のレアリゼ(東京・港)社長で「サーバント・リーダーシップ」という考え方の普及に力を入れる真田茂人氏に寄稿してもらった。

混迷する時代ほど、組織を引っ張るリーダーのあり方が問われる。企業経営でももちろんだが、先行き不透明な今の時代に求められるリーダーシップを考えるのに格好の事例となったのは昨年のチリ鉱山落盤事故ではないだろうか。事故からの救出劇を巡っては、自らを含めて極限状態に置かれた33人の作業員を統率したルイス・ウルスアさんのリーダーシップが高く評価された。

ウルスアさんは33人のリーダー格で事故発生直後、限られた食料を全員に配給する体制を確立したとされる。地上までカプセルで1人ひとりが救出される際も、自らは現場に最後まで残り、自己犠牲の精神を発揮した。リーダー格としての権限をかさに、自分にとって都合の良い立ち振る舞いをしていたら、ほかの作業員がパニックに陥っていたかもしれない。

昨年、プロ野球でパ・リーグ3位からの日本シリーズ制覇という前例のない快挙を成し遂げたロッテの西村徳文監督のリーダーシップのあり方も興味深い事例だ。西村監督にはカリスマ性は薄く、選手を陰で支えるタイプのリーダーとされる。実際に「和」をチームのスローガンとして、選手との対話を積み重ねた。一方で規律を重んじ、猛練習も課したが、積極的なコミュニケーションでチームを束ねたと評価されている。

ウルスアさんと西村監督は、いずれも私が普及に力を入れるサーバント・リーダーシップのイメージに当てはまる。サーバント・リーダーシップは高度成長期に多かったカリスマ型のリーダーとは異なる。カリスマ型を専制君主のような強大な権限をもとに組織を力で引っ張るタイプと定義すれば、サーバント・リーダーシップは、従業員に「仕える」「奉仕する」タイプである。

そもそもリーダーとは、権限で人を動かす管理職とは違い、信頼してついてきてくれるフォロワーがいるからリーダーとして存在できる。そのために、リーダーはフォロワーが成功するように「仕える」あるいは「奉仕する」役割を担う。そういう意味ではサーバント・リーダーシップはリーダーに本質的に必要な素養であり、特殊なリーダーシップではないとも言える。

高度成長期のように右肩上がりの成長が確実で、「こうすれば間違いない」と自信を持っ

て言い切れる状況であれば、カリスマ型は機能しやすい。しかし、現在のように新興国から次々に新しい競争相手が生まれ、技術革新のスピードも速く、将来予測が難しい状況では、カリスマ型のようにリーダー一人の力で成功方程式を作ることは難しい。むしろメンバーの力を引き出し、活用することが求められる。

サーバント・リーダーシップは、米 AT&T 勤務などを経て教育コンサルタントとして活躍したロバート・グリーンリーフ氏が 1970 年に提唱したリーダーシップ哲学である。40 年以上も前に生まれた考え方が今の時代にどう適合するのかという疑問を持つ人もいるかもしれないが、当時の米国は第 2 次世界大戦後の経済発展が一段落し、需要が低迷。欧州経済の回復による国際競争の激化にも苦しんでいた。内需低迷や新興国との競争に直面する今の日本に共通する要素も多い。

実際、日本でもアメリカンファミリー生命保険(東京・新宿)設立者で元会長・社長の太田美喜最高顧問、資生堂で会長・社長を務めた池田守男相談役のように、サーバント・リーダーシップの重要性を説く経済人が出ている。

サーバント・リーダーシップは、従業員に「仕える」「奉仕する」という意味があると説明したが、それは単に優しいリーダーということではない。従業員との対話を通じてまとめた明確なビジョンを掲げ、その実現を担うメンバーを支援し能力を引き出すのである。いざとなれば自分が前に出て果敢に問題に取り組む必要もある。

では、サーバント・リーダーシップを身につけるには、どうしたらよいのだろうか。まず取り組むべきことは、リーダーが自分の感情やプライドを優先させるのではなく、常に部下が成果をあげるために「効果があるかどうか」を考えて行動することだ。自分の立場が上だと、部下に対してつい自分の感情やプライドを優先させた接し方をしてしまいがちだ。それでは部下の反発をかうだけになりかねない。部下の話を真摯に聞かず、自分は全て分かっているという態度がその典型例だ。

今のような変化の激しい経済環境の中で、最前線の情報を持つ部下の情報を取り入れなければ、打つ手を間違えることにもなる。部下のやる気や自主性も損なう。もちろん、サーバント・リーダーシップは、従業員を甘やかすことではない。厳しい目標を達成できるように支援するためにも、リーダーには自己犠牲の精神や従業員との粘り強い対話が求められる。

(日経産業新聞 2011年1月20日 掲載)