



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

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

② リーダーはどう成長すべきか

リーダーに求められる条件

前回、企業の成長とともにリーダーシップは変化するべきだと書いた。MITのダニエル・キム博士によると、創業期のパイオニア型リーダー、成長・安定期のマネジメント型リーダー、成熟期の変革型リーダーと変化するという（図表1）。そして、博士は成熟期の変革型リーダーこそがサーバントリーダーなのだとも言っている。また、大前研一氏は著書『リーダーの条件が変わった』（小学館）で、「リーダーシップとは、上に立つ者が考えや主張を部下に押し付けることではない。そもそもリーダーは万能ではないし、あらゆる知識を持っているわけではない。むしろ自分以上の知識や能力を備えた人材を選び抜いて部下としてそばに置き、彼らが上司（すなわち自分）の判断に対しても異を唱えるような有機的なチームを作る能力こそが求められる。それら優秀な部下たちをマネージし、彼らの意見を聞いた上で、総合的に判断して結論を下す…それがリーダーのあるべき姿だと思う」と語っている。

リーダーに求められる条件も時代によって、世の中の状況によって変わる。企業は成長とともに、進化したリーダーを求めるのだ。また、リーダーが進化しないと、企業の成長もないといえる。

リーダーの成長

1人のリーダー個人をとっても、当然変化し成長することが求められる。職場でリーダーシップを発揮する場合、多くはプレイヤーとして高いパフォーマンスを発揮することから始まる。リーダーシップとは他人への影響力なので、職場におい

て高いパフォーマンスを発揮することは必須の条件である。

プレイヤーとして優秀であれば、その後管理職等に登用されることが多い。管理職になると2つの影響力を発揮することができる（図表2）。評価など人事面の権限を持つことになりマネジメントをすることができるが、反面リーダーシップが忘れられやすい。

リーダーとして責任が増していくにつれ、マネジメントだけでなくリーダーシップを強化していく必要性が高まる。リーダーシップを強化するには、能力と人間性の両方を高める必要がある（図表3）。このときに多くの人が、まずフォーカスするのは「能力」である。業務の専門性は当然だが、論理的思考力や意思決定力を鍛えることに注力をする人が多い。これは極めて重要なことであるが、これだけでは、強固なリーダーシップを発揮することはできない。なぜなら、論理的に正しい判断ができて、もしリーダーの人間性に信頼を寄せることができなければ、人は「ついて行こう」とは思わないからだ。

人間性の伴ったリーダーシップ

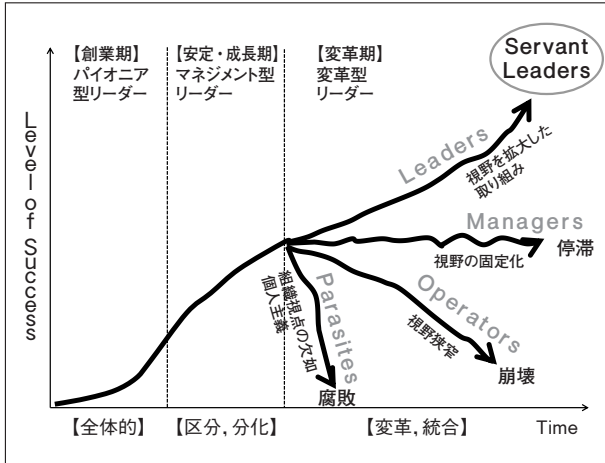
リーダーの高い能力がゆえに、組織として成果を出していることはよくある。しかしこのような場合、往々にしてメンバーはリーダーの能力に依存してしまい、本来の力を十分に発揮していないことがある。また、リーダー個人の能力への依存度が高いことは、一つのリスクでもある。メンバーが持てる力を発揮し、組織として最高のパフォーマンスを発揮するには、やはりリーダーがリー

■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。日本選抜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 リーダーシップの変化



(ダニエル・キム博士の講演資料をベースに筆者が日本語訳したもの)

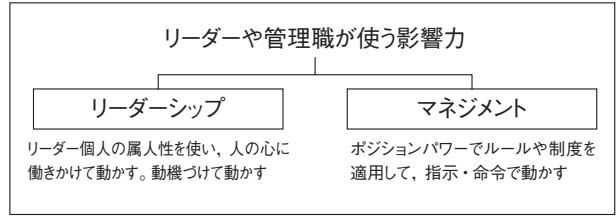
ダーシップを十分に発揮する必要がある。そのため、リーダーの人間性が重要となる。人間性を構成する要素として、「人間関係」と「人としてのあり方」に整理することができる。サーバントリーダーシップでは、「傾聴」「共感」「癒し」「コミュニティづくり」といった人間関係を向上させる行動や態度を重視している (前回図表2参照)。

一方、「人に奉仕したい」というサーバントリーダーシップの発想そのものがエゴを超えた「人のあり方」である。そういった意味では、サーバントリーダーシップは言い方を変えると「人間性の伴ったリーダーシップ」ともいえる。

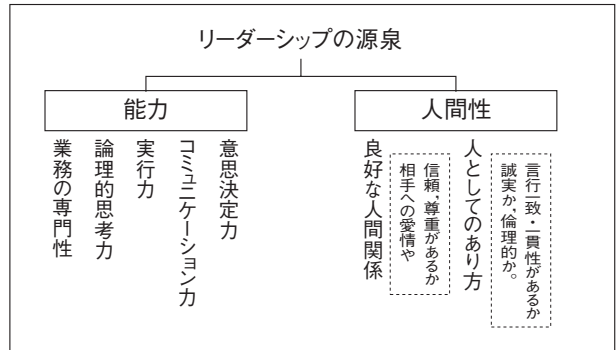
第五水準のリーダー

ベストセラー『ビジョナリーカンパニー2』(日経BP社)の中に「第五水準の指導者」という言葉が出てくる。そして第五水準の指導者が真に偉大な組織を創るとしている。第四水準までは、「有能である」ことが条件になっているが、第五水準では「個人としての謙虚さ」と「職業人としての意思の強さ」を条件として挙げている。偉大な企業に飛躍した企業事例ではすべて、転換の時期に第五水準の指導者が指揮をとっていた、とまで言い

図表2 人を動かす2つの影響力



図表3 リーダーシップの源泉



切っている。

意欲的な人は例外なく、野心的である。しかし、その野心の方向性が自分個人の名声や資産に向けられていては第五水準の指導者にはなれない。反対に野心がない人も同様である。野心的であっても、その方向性が「組織の成功」に向けられていることが重要なのだ。エゴ的な野心のリーダーは、常に組織の中で自分が一番でないと我慢ができない。だから、「私」の成果を強調する。しかし、第五水準のリーダーは「私たち」を強調する。そういった謙虚さや控えめさと、反面の意思の強さや大胆さが特徴である。これはまさにサーバントリーダーシップのことである。

偉大な組織を創るには、このようにリーダーは成長し、最終的にサーバントリーダーとなっていくことが必要となる。

では、どのようにサーバントリーダーシップを身につけていけばよいかは、今後の連載の中で触れていきたい。