

# サーバント・リーダーシップを経営に生かす

津島晃一（事業承継L a b. 所長）

## はじめに

組織に属する人々には、リーダーがどのような人であれば良いかが概ね分かっている。しかし、組織の中でそれを言葉にするには憚りがあって、思っただけでも口にすることも耳にすることも稀である。だからといって放っておいてよい問題ではない。積極的に議論しなければ、実は、組織に属する多くの人々が困ったままになっている。

そうした本来見過ごされてはならない議論を巻き起こすにはきっかけが必要である。ここでは、そのための一助となるリーダーシップ論を考察する。

まずは、議論の基準点を打ち立てるために、本稿での理想的なリーダー像を次のように定義する。

「優れたリーダーとは、優秀な才能によって人々を率いていくだけの人間ではない。率いられていく人々に、自分がいなくては、と思わせることに成功した人でもある。持続する人間関係は、必ず相互関係である。一方的関係では、持続は望めない。」

これは塩野七生の言葉である。紀元前3世紀に活躍した名将ハンニバルを称えたこの言葉は、今日のリーダーシップの指標として深い含意を持つ。特に、相互関係の概念は、リーダーシップを考える上で不可欠である。そこで、一貫して本稿での土台に据える。

相互関係で言えば、まとめ役のリーダーにはまとめられる側のフォロワーが存在する。「リーダーがフォロワーの意識の変化を促し心をひとつにしようとする働きかけ」、これをリーダーシップという。リーダーシップは、マネジメントと車の両輪のような存在として、リーダーの活動を支えている。この場合のマネジメントは、「制度を整備するなどしてフォロワーに効率的にビジョンの達成を目指させること」である。

組織が大きな曲がり角に差し掛かった時、たとえば業績が停滞したり、環境変化に対応できなくなったりした時、あるいは事業承継の必要が生じたときなどには強いリーダーシップが求められる。企業の場合であれば、そうした時に組織のあり方が抜本的に見直されなければならない。それは、組織変革を起こすことを意味するが、経営学では、この時主導するリーダーシップを変革型リーダーシップと称している。組織を根本的なところから変えてしまう変革型リーダーシップについては、これまでいくつもの学説が唱えられてきた。たとえば、マックス・ウェバーによる3つの支配論、ジョン・P・コッターによる変革の8段階説、ミンツバーグによるマネージャーの10の役割説などはその代表例として広く知られている。

本稿では、数ある変革型リーダーシップを論じた諸説の中から、特にロバート・K・グリーンリーフによるサーバント・リーダーシップ論を選んで取り上げる。サーバント・リーダーシップ論は、他の学説と異なり、リーダーシップと組織をリーダーの有する倫理的側面に強く結びつけて考察する点に特徴がある。

以下、サーバント・リーダーシップについての概要を紹介し、続いてサーバント・リーダーシップの特徴を具体的に示すために10項目に分けて説明を行う。最後に、サーバント・リーダーシップの活用についての考察を行う。