

サーバント・リーダー －変革の時代におけるベストリーダー

ケント・M・ケイツ 著¹， 朴 容 寛 訳

Servant-leaders ： the Best Leaders in Times of Change

Kent M. Keith, trans. by PARK Yonggwan

目 次²

- 1 変革の時代とサーバント・リーダー
- 2 サーバント・リーダーの定義
- 3 リーダーシップのパワーモデルとサービスモデル
- 4 サーバント・リーダーの特徴
- 5 現代のサーバント・リーダーシップ運動
- 6 終わりに

1. 変革の時代とサーバント・リーダー

変革の時代には如何なるリーダーに従うのが望ましいであろうか。私はサーバント・リーダー³だと考える。なぜなら、サーバント・リーダーは自分の権力と地位を築くために組織改革を試みようとはしないからである。彼らは人身攻撃や派閥同士・ライバル同士との競争による変化を試みようとはしない。その代わりに、サーバント・リーダーは組織のニーズを満たすのに焦点をあてる。サーバント・リーダーは組織に関する様々な情報を聞き、

¹ 訳者注：Dr. Kent M. Keith is CEO of the Greenleaf Center for Servant Leadership, based in Westfield, Indiana (www.greenleaf.org). This article is published by *Branches* Vol. 21, No. 6. January-February 2009: ©Copyright Kent M. Keith 2009.

² 訳者注：ケント・M・ケイツの論文には章立てなどの区分はないが、訳者が同論文の理解を高めるために章立て及び目次を入れたものである。

調べ、分析することによって、諸ニーズの変化に対応し、組織が生き残ることができるように試みる。もちろん、サーバント・リーダーも難しい決断を下さなければならない場合がある。その場合、サーバント・リーダーは彼らが運営している会社の従業員、顧客、ビジネス・パートナー、そして地域の諸ニーズをまず考慮して意思決定を行う。

2 サーバント・リーダーの定義

それでは、サーバント・リーダーとは誰なのだろうか。サーバント・リーダーは自らの権力、富、名声ではなく他者のニーズを識別し、それを満たすことに重点を置くリーダーである。サーバント・リーダーは人々を愛し、助けることを楽しむ。それが彼らに人生や仕事の意義と満足を与えてくれる。

サーバント・リーダーは自己中心的ではないことが重要な点の1つである。彼らにとって個人的な地位や名誉はどうでもよい。彼らはただ現在の問題や機会に目を向けているだけである。これにより変革のプロセスの中で、人々がサーバント・リーダーと共に働き、そしてサーバント・リーダーに喜んで従うようになる。「我々の周りに、評判に気にしないリーダーが多いことに驚くばかりである」ということわざがある。サーバント・リーダーは、周囲からの評判ではなく、仕事に焦点を合わせる。

³ 訳者注：サーバント・リーダーとは、ロバート・K・グリーンリーフ (Robert K. Greenleaf) が1970年に「リーダーとしてのサーバント」というエッセイを書き、出版した以来、今日まで広がりつつある概念である。サーバント・リーダーは指示・命令し、威張るのではなく、管理・コントロールするのではなく、むしろ、組織メンバー一人ひとりが持っている才能、能力、可能性を十二分に発揮できるように助けてあげるリーダーである。それゆえ、サーバント・リーダーシップはこれまでのリーダーシップとは根本的に異なるといえる。このような新しいリーダーシップを導入し、成功した事例としては Toro Company, Southwest Airlines, Starbucks, AFLAC, Men's Warehouse, Synovus Financial, Herman Miller, ServiceMasters, Marriott International, FedEx Corporation, Medtronic 等が挙げられる。ジム・コリンズ (Jim Collins) が取り上げているビジョナリー・カンパニーの税引前ポートフォリオ・リターンが17.5%であるのに対して、上記の会社 (servant-led companies) のそれは24.2%にもなるという報告がなされている (James W. Sipe/ Don M. Frick, *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, Paulist Press, 2009: pp. 2-4)。

3 リーダーシップのパワーモデルとサービスモデル

世界中の何百万人のサーバント・リーダーたちが彼らの家族や地域に貢献し、組織を前進させていることは喜ばしいことである。ところが、残念ながら、そのようなサーバント・リーダーは世界中にまだ十分ないのが現状である。それは我々の社会において支配的なリーダーシップ・モデルが「パワーモデル」(power model)であるからかも知らない。パワーモデルによると、リーダーシップとはいかに権力を獲得し、いかに行使するかにかかわっている。それはいかに部下を従わせるかという巧妙な手口であり、いかに攻め、勝ち抜くかという考えである。

不幸にも、このパワーモデルには様々な問題が潜んでいる。まず、リーダーシップにおけるパワーモデルは権力を保持するのには関心を示すが、それを賢明に行行使することには焦点を置かない。その権力を獲得し、維持すること自体が目的になる。

次に、リーダーシップにおけるパワーモデルは権力グループ間、または派閥間の対立を激化させる。人々は、リーダーシップとは権力に関することだと教えられているので、他の権力グループと対立するために自ら権力グループを作ろうとしている。その結果、グループ間の競争を激化させてしまうので、問題解決またはその機会を得ることができず、物事はうまく進まなくなってしまう。

そして、パワーモデルでの成功とは、誰が組織、または地域のために最善を尽くすかではなく、誰がより多くの権力を勝ち取るかである。

これら以外にも、パワーモデルを使うリーダーが受ける次のような影響が挙げられる。まず、権力を求める人々はリーダーとして不適切な場合が多い。彼らは他者が願うものではなく、自分自身が願うものに焦点を置くため、彼らに仕えているはずの人々との接触を失ってしまう。次に、権力を求めている人々は、決してそれを十分手に入れることができない。それは一種の病である。彼らはいつも権力を求めに求めている。権力を求めに求めている人々は精神的な墮落と自己苦痛を伴う不幸な人生になりやすい。

サーバント・リーダーは、もう一つのリーダーシップのモデルである「サービスモデル」(service model)を目指している。それゆえ、彼らは「どのように権力を得るか、どのように人々の上に立って指示するか」とは問わず、「人々は何を求めているのか、そのニーズを満たすために、どのように人々を助けるか、そしてどのように組織を動かすか」と問いかける。すなわち、サーバント・リーダーは、個人の権力を追求することよりも、他者のニーズを見出し、それを満たすことに乗り出している。

権力指向型リーダーとサービス指向型リーダーを対比すると次のようになる。権力指向

型リーダーは人々の上に立って指示することを望むのに対して、サービス指向型リーダーは物事をなすために人々の手助けになることを望む。それは、サーバント・リーダーの多くが一般的にファシリテーター、調整者、治療者、パートナー、連合ビルダー (coalition-builders) である理由である。

リーダーシップにおけるパワーモデルがサービスモデルと異なるのはパワーモデルは階層構造を想定していることである。つまり、パワーモデルによると、階層のトップのごくわずかな人々だけが権力を行使する。一方、サービスモデルにおいては、階層構造はそれほど重要ではない。それは、家族、組織、または地域の誰でもサービスができるからである。つまり、誰でも他者のニーズを見出し、それを満たすことができるからである。誰でもサーバント・リーダーになる要請に応えることができるからである。

この違いを最も単純に言い表すと、おそらく次の通りである。パワーモデルが何かを奪い取ろうとすることに関するものであるとするならば、サービスモデルは何かを与えようとするものである。

4 サーバント・リーダーの特徴

今、我々は現実の世界で暮らしている。我々は権力が孤立状態になるのを忌み嫌うことを知っている。誰かが権力を行使しようとしているが、それは当人が一体誰なのかということであらわせる。確かに、サーバント・リーダーも権力を蓄積し、行使することがある。また、サーバント・リーダーも怒りを露にして闘争に加わることもさへある。ところが、サーバント・リーダーにとって、権力は多くの手段の一つに過ぎず、それ自体が目的ではない。サーバント・リーダーは他者のために権力を蓄積し、あるいは怒りを露にする。つまり、サーバント・リーダーは自分自身の要望ではなく、他者の要望に応じて行動するのである。

サーバント・リーダーの人間性と特定の状況によって、様々なタイプに分けられるが、その共通点は次の通りである。彼らがグループまたは組織の中に入ると、次のように問いかける。グループまたは組織が必要とする変化を成し遂げるのを困難にさせるような何かのギャップ、リンクのミス、またはそれを妨げるものは以前からなかったのか。もしあるならば、それらは果たして何かを確認できるだろうか。それが確認できるならば、自分はその解決のために何ができるだろうか。もし自分自身では何もできなければ、それを解決できる誰かが他にいないだろうか。リンクのミス、ギャップ、または妨げるものは常に同じであるわけではないので、サーバント・リーダーは各々のケースでいつも同じ役割やサービスを行なうわけではない。

5 現代のサーバント・リーダーシップ運動

現代のサーバント・リーダーシップ運動は、アメリカのインディアナ州出身のロバート・グリーンリーフ（Robert K. Greenleaf）によって始められた。彼は1926年から1964年までAT&Tに勤務し、最終的には同社の経営研究の取締役まで昇りつめた。彼の仕事はAT&Tのリーダーまたはマネージャーがいかに影響力を及ぼすことができるかを見出すということであった。

AT&Tを退社後、グリーンリーフはAT&Tのリーダーシップがパワーモデルよりもよいモデルにならないことを示し、決意をした。1970年に出版した「リーダーとしてのサーバント」（The Servant as Leader）というエッセイの文中で、「サーバント・リーダー」という言葉を生み出し、そこからアメリカでサーバント・リーダーシップ運動を始めた。彼のエッセイは初版が出てから、何十万の人々に読まれてきた。

グリーンリーフはリーダーシップにおけるパワーモデルとサービスモデルの相違について理解し、「最初にリーダーありき」（leader first）と考えるリーダーと、「最初にサーバントありき」（servant first）」と考えるリーダーを比較した。グリーンリーフは次のように述べている。

サーバント・リーダーは最初にサーバントありきである。…（中略）…。まずは奉仕したいという自然な感情から始まり、奉仕することが第一である。そのうえで、導きたいという願望に駆られる。そのような人は「最初にリーダーありき」と考えるリーダーとははつきり異なる。なぜかという、（「最初にリーダーありき」と考えるリーダーは）⁴異常なまでに権力欲を持ったり、物欲に駆られたりしているからである。…（中略）…「最初にリーダーありき」と考えるリーダーと「最初にサーバントありき」と考えるリーダーは両極端のタイプである。…（中略）…。その違いは、人々のニーズを満たすことを最優先とする「最初にサーバントありき」と考えるリーダーの気配りを見れば明らかになる。その違いを判断するのは難しいことであるが、次の質問に答えてみるとわかりやすい。サービスを受けた人々が人間として成長しているのか。サービスを受けた人々が健康に、より賢明に、より自由に、そしてより自律的になっており、自分たちもサーバントになりたいと感じているのか。それと同時に、社会の中で最も

⁴ 訳者注：括弧分は、著者の論文にはないが、同文の理解をしやすくするために訳者が加えたものである。

恵まれていない人々に与える影響は何か。その人々が恵みを受けているだろうか、あるいはより恵まれていないだろうか”⁵。

6 終わりに

日常の仕事場で効果的である数多くのサーバント・リーダーの実践がある。例えば、彼らは自分自身の強みと弱みに気付いている。彼らは仲間や顧客の意見を聞くのが得意なので、人々が何を求めているのかを知り、それを人々に提供するのに焦点を置く。彼らは仲間を育て、指導し、助言し、仲間のエネルギーと知性を発揮させようとする。彼らは組織の長期的な利益に役立つ先見の明を有しており、それによって行動する。

サーバント・リーダーは仕事をする上で、人々に奉仕することから生まれる個人的な意味によって支えられている。その個人的な意味は内発的動機づけ要因であり、精神的な健康の源であり、すごく幸せになるための鍵である。これらのことは他の種類のリーダーから得られない素晴らしいメリットである。

我々はどのようにより多くのサーバント・リーダーを得られるのだろうか。それは教育と訓練によって、そして、サーバント・リーダーの諸価値と特徴、実践例等をモデル化することによって可能である。もし我々が権力指向型リーダーの代わりにサーバント・リーダーに従うことを決心すれば、我々もより多くのサーバント・リーダーを得られるであろう。グリーンリーフは、人々が権力指向型リーダーの代わりにサーバント・リーダーに従うことに決心し、将来「本当に生き残ることができる組織は圧倒的にサーバントによって導かれる組織であろう」という希望を抱いていた。そうになると、我々全人類にとって、本当によりよい未来になるだろう。

⁵ 訳者注：Robert K. Greenleaf, *the Servant as Leader*, 1970. in Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, 2002. p. 27.

サーバント・リーダー（朴 容寛）

写真1 グリーンリーフセンターの全景



注) 所在地：770 Pawtucket Drive Westfield, Indiana, USA; 2009年9月14日， 記者撮影。

写真2 グリーンリーフセンターのケント・M・ケイツ CEO



注) 2009年9月14日， 記者撮影。