

ロバート・K・グリーンリーフ著『サーバントであれ—奉仕して導く、リーダーの生き方—』英治出版、2016年2月23日刊を読む

## サーバントリーダーの特徴と役割

### 1. 傾聴

- (1)優れたリーダーは「高いコミュニケーション力」と「意思決定力」を持つ。
- (2)この能力は「他のメンバーの話を全力で傾聴すること」で強固になる。
- (3)サーバントリーダーは、「グループの意志を見つけ出し、その意志を明確にしよう」と努力。
- (4)口に出して話されることに、そして話されないことにも、ありのままに耳を傾けようとする。
- (5)「傾聴」は、「自分の内なる声と対話すること」や「身体と精神が交わす言葉を理解しよう」とすること」も含まれる。
- (6)「傾聴」は、折にふれて「リフレクション(内省)すること」と同様、サーバントリーダーの成長に不可欠。

### 2. 共感(親身になって話を聞く)

- (1)サーバントリーダーは、「メンバーの話を理解して共感すること」に全力で取り組む。
- (2)人間には、唯一無二の心のあり方がありそのために受け容れられ、認められる必要がある。
- (3)メンバーが誠意から行動することを疑わず、メンバーの行動や仕事ぶりが、とうてい容認できないという場合でも、メンバーを人としてはねつけることはない。

### 3. 癒し

- (1)人間関係のあるべき姿にすることは、組織を変革・統合する強い力になる。
- (2)「自己を癒し、他のメンバーとの関係を本来の姿にすること」。
- (3)多くの人が心を懐し、さまざまな痛みを負ってきた。
- (4)サーバントリーダーは、自分が関係する人たちに「全体性をもたらす」可能性をもっていることを自覚している。

### 4. 気づき

- (1)広くさまざまなことに気づく力、とりわけ自己認識力を高めること。
- (2)「気づきの力」を高めようと努力すること。「気づきの力」があると、倫理や価値観などの問題を理解しやすくなる。
- (3)もっと、統合的、全体的(オーリスティック)な立場に立って状況を見られるようになる。
- (4)気づきは安堵を与えてくれるものではない。心をかき乱し、目を覚まさせてくれるもの。神経を研ぎすませ、理性を損なうことなく不安を感じる。「内なる平和」を持とう。

## 5. 説得

- (1)サーバントリーダーは、組織の中で意思決定をするにあたり、地位に基づく権限ではなくもっぱら説得を手段とする。
- (2)無理やり従わせようとするよりは、むしろ、メンバーを納得させようとする。
- (3)そして、グループ内でコンセンサスを形成する。

## 6. 概念化

- (1)サーバントリーダーは、「大きな夢を見る」力を伸ばそうとする。
- (2)これは、問題(あるいは組織)を概念化として捉える力であり、「日々の現実を超えて考える」必要があることを意味する。
- (3)経営幹部は、「方向性に関して概念的になる」こと。社員は、「円滑な業務を重視」すること。
- (4)サーバントリーダーは、「概念的な考え」と「集中して行われる日々の業務」との微妙なバランスを図ること。

## 7. 先見力

- (1)ある状況がどんな結果になるかを先見する力。
- (2)過去からの教訓や現在起きている現実やある決定が未来にどんな結果をもたらすかを理解すること。

## 8. 執事役

- (1)「執事の職務(スチュワードシップ)」とは「誰かのために何かを預かること」
- (2)「社会により大きな利益をもたらすために組織を預かること」
- (3)「他の人の必要性に全力で応えること」
- (4)「支配するよりは、むしろ、心をひらいて話すことや説得すること」

## 9. 人々の成長への関与

- (1)「人々には、労働者として目に見える貢献をする以上に、本質的な価値がある」とサーバントリーダーは信じている。
- (2)そのために、「組織」にいる全員の成長に全力を注ぐ。
- (3)「従業員が人間として、職業人として、また精神的に成長するためならどんなことでもする。」
- (4)人間として成長したり、専門能力を伸ばしたりするために資金を使えるようにする。
- (5)あらゆる人からのアイデアや提案に、個人的な関心を寄せる。
- (6)社員にも意思決定に加わってもらう。
- (7)解雇された人が次の勤め先を見つけるのを手伝う。

## 10. コミュニティーづくり

- (1) 同じ組織で働く人たちの間でコミュニティをつくる。
- (2) 会社などの組織で働く人たちの間でも本物のコミュニティをつくることができる考える。
- (3) 大勢のためになるような存続可能なコミュニティをつくるには、十分な人数のサーバントリーダーの一人ひとりが、自分が無限の責任を負っていることを示し、進むべき道を明らかにすること。

P15 ~ P20

## 11. 有能なマネジャーとは

私は経営開発の分野に特に関心を持っています。そのため非凡な経営手腕が発揮された組織については必ず詳しく調べます。するとたいてい「一人の有能なマネジャー」がいます。

- (1) 「部下の隠れた能力を開花させ、重い責任を立派に果させる力がしっかり育つようにその部下を導く才能を持つ」
- (2) 「経営技術の重要な教訓を得るには、ミスによって引き起こされる事態に耐え、その経験全体から学ぶ以外にない」
- (3) 「ミスをしないようにする、ミスが起きたときに、それによって引き起こされる結果を受け容れる、そこから学び、すべてを清算して、罪悪感を覚えることなく一からやり直す。」
- (4) 自分が個人として大切な存在であるという意識を持ち続けることが重要。私は過去あるいは未来のどんな人とも違う創造の担い手。
- (5) どんなミスをしようと、結果を受け容れて、そこから学ぶことによって、必ずもっと強くなって立ち直ることができます。

P116 ~ P117

### <コメント>

リーダーとはどのような人か。リーダーとは、振り返ると何人かの人がついてくる人であるという考えがあります。「サーバントリーダーシップ」を備えたリーダーは、そのような人かと考えます。皆様はどのようなリーダーになりたいですか。

2019年12月1日(月)