

JINZAI
人財を育てる仕組みづくり

いつも
ありがとう
ございます。



リーダーシップ 便り

リーダーシップ専門情報誌

有限会社ジンザイ

福岡市博多区博多駅東1-10-35

七福ビル2F 〒812-0013

Tel.092-482-0328

Fax.092-482-0329

E-mail: info@jinzai-system.com

URL <http://www.jinzai-system.com>

15

リーダーシップが発揮できる人材育成

【人を大切にするリーダーシップ】 ≡【サーバント・リーダーシップ】

前号にて、「人を大切にするリーダーシップ」を次の様に定義した。
『[人を大切にする気持ち=人間尊重の思想]の下、メンバーとの信頼関係を構築し、個々のメンバーの能力・知識・性格等を踏まえて動機付けを行い、能力を最大限に発揮させながら、喜んで正しい方向に向かわせる』。

同様な考え方に、「サーバント・リーダーシップ」がある。
ロバート・K・グリーンリーフが提唱した理論で、「サーバントのようにメンバーに奉仕する-あたかも有能な執事が、主人がやりたいことを察知し、先回りして完璧に準備を整えておくが如く」。



ロバート・K・グリーンリーフ

(1904~1990)

「サーバントリーダーシップ」という言葉は、人や組織を率いる「リーダーシップ」という言葉と、「奉仕する」という意味の「サーバント」という一見正反対の言葉が組み合わせられた二律背反的な言葉である。直訳すれば「奉仕型リーダーシップ」である。

「サーバント・リーダーは、そもそもサーバント(奉仕者)である。まず奉仕したい。＜奉仕することが第一だ＞という自然な感情から始まる。そのうえで、導きたいと思うようになるのである」。
サーバントリーダーシップを提唱したロバート・グリーンリーフの言葉。

一人ひとりの個性を尊重し、意見に耳を傾け、能力を引き出し、衆知を結集し、成功に導く。

「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」。サーバントリーダーは、奉仕や支援を通じて、周囲から信頼を得て、主体的に協力してもらえらる状況を作り出す。

また、サーバントリーダーには、「傾聴」「共感」「癒し」「気づき」「執事役」「成長へのコミット」など10の属性が必要とされている。

(詳細は、右記書籍をお読みください)

組織のメンバー一人ひとりが優れた知識や経験を持っていても、リーダーが引き出す努力をせず、自分のやり方や成功体験を押し

付けていてはモチベーションも上がらず、組織としての成果は最大化できない。

リーダーは、メンバーの話をよく聴き、適切な質問をすることにより、視点を変えて新しい気づきを促し成長を支援する。以上のような行動が求められる。

経営者が、生産や営業の現場に対して一方的に指示や方針を打ち出すのではなく、現場が主体的に目標を設定し、業務改革に取り組める様に促すのも、サーバントリーダーシップである。

結局、リーダーは、ビジョン、すなわち進むべき方向を提示しながら、メンバーと共有し現場が主体的・自発的に仕事に取り組める様に環境づくりをすることが重要である。

正に、「人を大切にするリーダーシップ」の考え方と酷似している。私の主張は、まず、根底に「人を大切にする、または、人を尊重する」という気持ちを持ち、**行動で示す**。つまり、「メンバーが【大切にされている】と感じるような行為を行うことが、まず重要である」と考える。

未来工業(株)の山田オーナーの言葉をお借りすれば、人間はまず人參を与えなければならない。人參を先に与えると人間はそれに応えて頑張ってくれる。

同様に、まず先に、リーダーが人を大切にする行動を取れば、メンバーは自分のことを大切に思ってくれていると感じ、それに応えようとしてくれる。

一般的に、「リーダーが、いくら立派なことを言っても、それにふさわしい行動が伴わなければ信用・信頼されません。言葉より、行動を重視するのです。それらの行動は、必ず日常の言動に表れる。メンバーは、リーダーの一挙手一投足をよく見ている。

2009年度に「日本経営品質賞」を受賞した【万協製薬(株)】の松浦社長は、阪神・淡路大震災で被災した際、社員に対して、一緒にこのガレキを取り除き会社復興に向けての協力を仰いだが、社員からは前向きな回答が得られず、結局、全員解雇をすることとなった。

この苦い経験を活かし、会社を三重県に移してからは、「社員にも顧客にも必要とされる会社になりたい」という一念で、社員を大切に「社員こそ最重要な財産である」という価値観を全社員と共有し、社員及び社員同士の信頼関係の構築に注力した。その結果、必要とされる-スキンケア製品のOEM(相手先ブランド製造)メーカーとなった。

神戸で被災した際、リーダーが同様の考え方や行動を以前からしていれば、社員達も会社に対して違った対応をしただろうと推察する。

正しいミッション、ビジョン、戦略を示し、メンバーと共有し、その実現に向けて努力してくれている社員を支援する、奉仕する。そこに、信頼感が生まれ、メンバーは喜んで付いてきてくれる。

【人を大切にするリーダーシップ≡サーバント・リーダーシップ】



人を大切にするリーダー <事例>中日ドラゴンズ前監督「落合博満」氏

(前回に引き続き、プロ野球の事例を取り上げます)

プロ野球の日本シリーズが終了した。7戦共に、非常に楽しませていただいたので、両チームの監督・選手達にお礼を述べたい。

戦前にはホークス有利と言われていたが、いざふたを開けてみるとヤフードームでいきなり中日が2連勝。次が名古屋ドームなのでホークス「不利」と思っていたが、何とホークスが3連勝。その後、「よし、ヤフードームに戻り優勝だ」と思っていたところが、また、中日に負けて3対3。最終戦、「この流れで行くとホークスが負けるかもしれない」と思いながらテレビ観戦していたが、結果、ご存知の通り、ホークスが勝ち優勝した。ハラハラ、ドキドキの試合展開だった。

優勝が決まった時、ホークスの秋山監督が涙を流しながら選手一人ひとりとハグする姿に感動した。

ところで、今回、テレビに映る両チームの監督の姿を見ていて共通点に気づいた。両監督共に「**表情を変えない**」。秋山監督はいつも少し微笑みをたたえているように見え、落合監督は感情を一切オモテに表さず、いつも腕組みをして冷静に試合経過を分析しているように感じた。



しかし、11/29放映「報道ステーション」でのインタビューによると、落合氏が、インニングごとにベンチを立っていたのは、実は、裏の監督室に行き、お茶や水を飲んだり、一人でボソボソと独り言を言ってフラストレーションを発散するためだったらしい。実に、人間的であり、共感を覚えた。

つまり、「**リーダーたる者は常に冷静でなければならないし、冷静を装わなければならない**」ということ。従って、落合氏は自分の怒りを発散するために選手には見えない所で密かに努力をして、怒りを鎮めて冷静な感情に戻っていたのである。

落合氏曰く、『顔色に出し、うちの選手が俺の本当の性格を知ってたらあいつら野球にならない。<選手はベンチを見ている>。怒っている姿を見せたら、あいつら身体が動かなくなるから…。過去、中日はそういう野球をやってきたのではないか？お前ら、何しでかしたって怒りやせんから、勝ち負けの責任は俺が取る。その代わり、(個人)成績の良い悪いはお前らが責任を取れ。俺はそこはフォローしないぞ。だから、(精一杯)グラウンドに行って戦ってきなさい。』と。

これが落合氏「無表情」の真実であった。

リーダーとしての責任は「**試合に勝つこと**」と明確に示し、そして、セリーグ優勝という今年の目標も明示し、見事達成した。つまり、実績(結果)を出した。その他、2004年から8年間の監督在任期間中、セリーグ優勝4回、日本シリーズ優勝1回という実に見事な成績を収めた。

リーダーは、<実績>を出さなければならない。リーダーシップの重要な要素の一つである。言うだけではメンバーは付いてきません。いくら立派なことを言っても結果を出さなければ<信頼感>は生まれませんし、人は付いてこない。つまり、「**言行一致**」。また、試合に勝つことへの「**執念**」を感じた。

落合氏の近著「**采配**」によると、氏は投手起用については、8年前の監督就任直後からすべて森コーチに任せ切っていたということである。

その前提として、落合氏は野手出身であり、投手のことはよくわからないからであり、また、森コーチの過去の指導実績などからも判断し、専門的に優れている人に**1ミリも残さず任せ切った**のである。

森コーチと落合氏は気心が知れた間柄ではないが、ドラゴンズを優勝させるという共通の目標を目指す中で「**信頼感**」が構築されてきた。

しかし、森コーチの投手起用のミスで負けたとしても「**森コーチの采配には全ての責任を負う**」のが監督の仕事であると言う。

この様に、**リーダーが最終責任を負ってくれるとなれば、部下も細心の注意を払い、また最大の努力をしながら業務を遂行するでしょう。モチベーションも上がり、行動に結びつき、その結果、より良い結果が期待できる。また、リーダーへのロイヤリティ(忠誠心)や信頼感も生まれる。**



最後に、今回ヤクルトとのゲーム差が最大「10」あったにもかかわらず、逆転優勝できた理由を次のように述べている。

選手は、監督のためにとか自分のためとかではなく、『**監督と一緒に野球をするのは最後だからみっともないことはできない**』とか『毎年ボロクソに言われてきたのだから1回は監督に認めてもらいたいなあ〜』ということだろうと落合氏は推測している。

リーグ優勝時のインタビューでは、落合氏は次のように述べている。『**選手は力をつけていると思います。素晴らしい選手だと思います。ほめてやります。私は**』と実際にほめ言葉を述べていた。

また、某週刊誌(12/9号)には次のようにも書かれていた。『**親会社に嫌われてはいるが、選手からは絶大な信頼を得ていた。起用だけではなく、査定など細部にわたって監督自身が話をしてくれるから、選手も本心から<監督を胴上げしたい>とか語っていた**』と。**落合監督からもリーダーシップについて学ぶべき点は多いですね。**

当社主催の研修、セミナー・勉強会

【「サーバント・リーダーシップ」読書会】

[人を大切にするリーダーシップ≡サーバントリーダーシップ]を学び理解すると共に相互研鑽の場とする。

- 1.日時 2012年1月13日(金)～3月23日(金)8:00～9:00
以後、毎週「金曜日」同時刻
- 2.場所 (有)ジンザイ 事務所
- 3.対象 中小企業経営者・後継者 4～5名
- 4.内容 ロバート・K・グリーンリーフ著「サーバントリーダーシップ」の書籍を予め読んだ上(毎回、50～60ページ)で参加し、相互に感想を述べ合ったり意見交換等を行う
- 5.参加費 毎回、2,000円
*お申し込み後、詳細のご案内をいたします。

【申込方法】お電話頂くか、メールにてお申し込み下さい。
詳細はホームページをご覧ください。**ジンザイ** で **検索**



Profile **【プロフィール】**

片島 尚幸[かたしま なおゆき]

- ・出身: 広島県尾道市(因島)
- ・最終学歴: 立命館大学産業社会学部卒
- ・趣味: クラシック音楽鑑賞、温泉巡り

- 関与先、資格
中小企業総合事業団中小企業・ベンチャー総合支援センター九州 アドバイザー
北九州市中小企業支援センター専門家 福岡再生クラブ メンバー
日本経営品質セルブアセッサ、TA交流分析士1級、(社)日本能率協会講師
- 異業種交流会主催(幹事役含む)
【片島塾、人材開発研究会、元気会、OEC会、光ケンジの会、和橋の会】

ご意見・ご感想がございましたら、メールにて宜しくお票い致します。

セミナー・勉強会・その他詳しくは下記電話またはメールにてお問い合わせ下さい。

有限会社ジンザイ

Tel.092-482-0328

✉ info@jinzai-system.com

ホームページは **ジンザイ** で **検索**