



# 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
  - ③ 人の力を活かし企業を成長させるリーダーとは
- 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

## ③ 人の力を活かし企業を成長させるリーダーとは

企業を成長させるには、人の力を最大限に引き出すことは必須条件である。最近、これを実践し成功している3人のリーダーと面談することができたので、それぞれのサーバントリーダーシップについて紹介したい。

### サンクゼール：人を尊重し差別しない

サンクゼール社はジャムやシードル、ワインといった商品を製造・販売している長野県斑尾高原にある会社である。原料となるリンゴやブドウの生産から自分たちで手掛けている。国内に36店舗、中国にも4店舗。アメリカでのビジネスも準備中である。順風満帆に成長してきたように聞こえるが、実は大変な苦境を乗り越えてきた。

直営店の展開を始めて、ほどなく資金繰りに苦しむことになる。やがて久世良三社長は毎晩のように自殺を考えるまでに追い詰められる。「今日死のうか」、「明日死のうか」という日々が続いたという。そして、ある日社員の前で謝罪した。「すまん。実は借金が大変でこの先、会社をやっていけないかもしれない」。

久世社長は明かす。「実はこの瞬間まで、自分は自信満々で何でもできるスーパーマンだと思っていた。だから、社員の意見など聞く必要はないし、俺の言う通りにやっていけばうまくいくんだと思っていた。だから、社員に本当のことは言えないし、弱みは見せられない」。そして久世社長は、この日の告白と謝罪で社員は愛想を尽かして皆辞めていくだろうと思っていた。ところが、結果は逆であった。社員は「社長、何言ってるんですか。こんな状況だからこそ、皆で力を合わせて頑張り

ましようよ」、「社長が本音を話してくれて嬉しかったです」と応えたという。

久世社長は、自分がいかに彼らの力を活用していなかったか、そして社員を信用していなかったかを反省した。ここから、社長と社員は変わった。

久世社長は「自分はどんな人間でいたいのか」「この会社をどんな会社にしたいのか」を自問自答した。その結果、「相手を尊重し差別をしない広い心で、自分にしてもらいたいことをまず相手にする心を大切にする」というサンクゼールの価値観や理念が生まれた。

あとはひたすら、価値観浸透を図り、取り組む社員を全力で応援するようになった。今でも毎週2時間の時間を割いて、価値観・理念について話し合う時間を設けている。「社員は今までの3倍働いてくれるようになった」と言う。そして、奇跡的に苦境を乗り越えることができた。そこから、サンクゼールの快進撃が始まったという。

### パイクプレイス：世界一有名な魚屋になる

先日、シアトルで『フィッシュ!』で有名なパイクプレイス魚市場のジョン・ヨコヤマ社長とコンサルタントのジム氏とじっくり面談することができた。今では、世界で最も有名な魚屋さんになったパイクプレイスだが、25年前のヨコヤマ社長は窮地に陥っていた。借金で倒産寸前までに追い込まれていたのだ。社員のロイヤリティは低く、ヨコヤマ社長自身もうまくいかない苛立ちを社員にぶつけ、毎日怒鳴りつけていた。

そんなある日、コンサルタントのジム氏は彼に尋ねた。「あなたは何者ですか?」「あなたはどう

■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。



「という人になりたいのですか?」。今まで、聞かれたことのない問いかけにヨコヤマ社長は戸惑った。自分の「Being (あり方)」を考えるようになったのだ。本来の自分は、部下を罵倒することを望んでいるのではない。できることであれば、部下ともお互いに尊敬する関係でありたい。

ヨコヤマ社長は怒鳴ることを止め、部下の話を聴くようになった。彼の態度が変わると急速に部下たちも変わっていった。職場の雰囲気が少しずつ改善していったのだ。そのタイミングで、社員全員で合宿を行った。「自分たちはどうなりたいのか?」という問いに社員から出てきたのが、「世界で有名な魚屋になる」というビジョンだった。そしてそれは実現した。彼らを描いた本やビデオは世界中で読まれ、世界中から観光客が訪れるようになった。どうしてこんな奇跡が実現したのかヨコヤマ社長に聞いてみた。彼の答えは「すべてのきっかけは自分が変わったこと。以前は部下を手段と思っていた自分が、部下を1人の人間として尊重するようになったことです」。

## スターバックス：人を大切にする文化

スターバックスを組織化し発展させたスターバックス・インターナショナルの元CEOハワード・ビーハーともじっくり面談する機会を得た。

ビーハー氏が入社した頃、スターバックスはまだ地方の小さなコーヒーチェーンに過ぎなかった。彼に、今のようなグローバル企業にするというビジョンや戦略は当時あったかと聞くと、ビーハー氏は「実のところ、その頃はそんな大げさなことは全く考えていなかった」と正直に答えてくれた。では、ここまでの成功を収めた秘訣は何かと問い直すと、彼は言った。「多くの人から毎回その質問を受けるが、もし秘訣があるとすれば、それは戦略や戦術ではなく、『人を大切にする文化』だ。それしかない」。

一人ひとりを尊重し大切にすることが、大きな力になったというのだ。最初に大きなビジョンがあったのではなく、大切な価値観があった。それを誠実に実行していると「朝日が少しずつ顔を出すように、次のビジョンが見えてきた」と言う。そして「kaizen, kaizen (日本語でカイゼンと言っていた) を繰り返していったのだ」。

ベストセラー『ビジョナリーカンパニー』で有名なジム・コリンズを招いて、「社運を賭けた大胆な目標」を話し合った。そのとき、社員から出てきたビジョンが「人々の心に活力と栄養を与えるブランドとして世界で最も知られ、尊敬される企業になる」。このビジョンはその後のスターバックスの成長の支えとなった。

つまり、ビーハー氏が行ったリーダーシップとは、まず「人を大切にし、これを行動で示す」という価値観を明確にすること。そしてビーハー氏自身がそれを実践するとともに、サーバントな価値観を社内に浸透させることであった。ビーハー氏は「一人ひとりがサーバントリーダーであることが大事だ」とも語っている。それが最も社員の力を引き出すことになるからだという。

## 出発はサーバントハート

3人に共通するのは、社員を人として尊重し、彼ら彼女らの活躍を引き出したことが出発点になっているという証言だ。もちろん、成功するための戦略も戦術も必要だが、3人ともそれは後からついてくることだと言う。ヨコヤマ氏は人を大切にして、一丸となったとき、「ビジョンや戦略が見えてくるもの」と語った。

3人のリーダーとの面談を通じて、彼らのハートの熱さとともに、リーダーがサーバントリーダーシップを身につけることは大きな力になるものと改めて実感した。