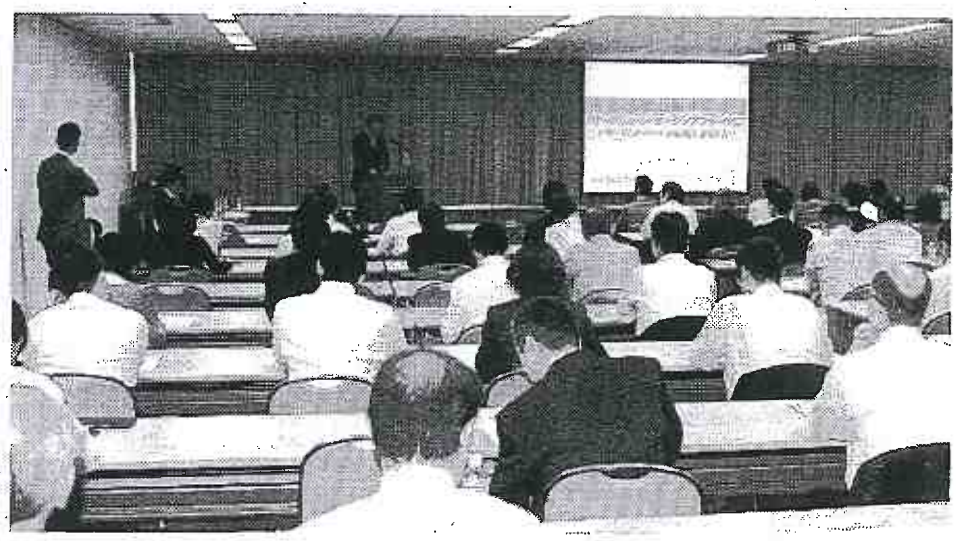
仕事と信仰スペシャル / サーバントリーダーシップ（上）

主役は社員、リーダーが支えに

第2回サーバントリーダーシップフォーラム

「サーバントハートが組織を強く」

グローバル競争が激化し、日本企業が閉塞した状況に置かれている今、ビジネス界では「あなたがたの間で人の先に立ちたいと思う者は、あなたがたのしもべになりなさい」（マタイ20・27）と弟子たちに語ったイエス・キリストの姿勢にも通ずるサーバントリーダーシップが注目を集めている。サーバントリーダーシップを発揮している日本のビジネスリーダーを講演者に招いた「第2回サーバントリーダーシップフォーラム～サーバントハートが組織を強くする～」（NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会主催）が10月22日、東京・港区六本木の泉ガーデンコンファレンスセンターで開かれた。その内容を2回に分けて紹介する。【中田 朗】



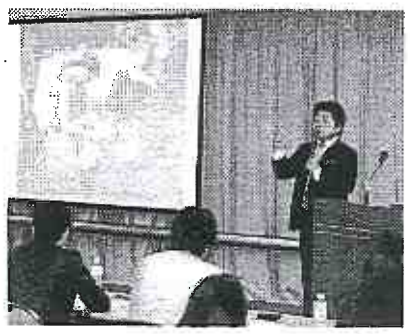
フォーラムには多くのビジネスパーソンが集った

フォーラムでは、主催者理事長の真田茂人氏（株）レアリゼ代表取締役社長）がサーバントリーダーシップの概略について講演。真田氏はサーバントリーダーシップについてこう説明する。「サーバントリーダーシップの提唱者で教育コンサルタントのロバート・K・グリーンリーフ氏は『リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後導くものである』と語る。これまで、あるミッション、ビジョンを実現するにあたり、従来の君臨型リーダーは自分が主役で、社員がリーダーを支えるという図式だった。だがサーバントリーダーの主役は社員で、リーダーが社員を支えていく。実際に活動する人たちを活躍しやすいようにサポートするのがサーバントリーダーです」

この考え方はグリーンリーフ氏が明確に打ち出したが、考え方自体は2千年前からあるとし、イエス・キリストが弟子の足を洗う記事を例に挙げた。「イエスは弟子たちの足を洗うことで究極の謙遜行為を示した。弟子に奉仕することで、弟子の活躍、成長、成功を願った。サーバントリーダーシップは新しい考え方でなく本質的なリーダーシップなのです」

最近、スポーツ界でもこのサーバントリーダー型の指導者の活躍が目立ってきていると言う。「日本ハムの栗山英樹監督は典型的なサーバントリーダー。栗山監督は『自分のやるべきことは、選手がプレーしやすい環境をつくってあげること。片思いのようにすべての選手を思い続けること』と語っている。選手も『栗山監督は、選手一人ひとりを見てくれている。頑張ろうという気持ちにさせてくれる』と言う。なでしこジャパンの佐々木則夫監督、サッカー日本代表のアルベルト・ザッケローニもサーバントリーダー型だ」

サーバントリーダーシップには①個人を尊重する、②導く、③サーブする、④人の持てる力を引き出す、⑤個人の成長へとつなげる、という5つの価値があると指摘。また、メンバーに奉仕すると共に、大義あるミッション・ビジョン・バリューを示すことも大事だと強調。サーバントリーダーシップには実行力を高める効果があり、現実に適した戦略を導くことができ、難しい時代の状況にも対応できると語った。



イエスが弟子の足を洗う絵を見せながら説明する真田氏

また、日本でサーバントリーダーシップの要素を発揮し、大きな成果を上げている企業があるとし、その例として、今回のフォーラムの講演者、木川眞代表取締役社長のヤマトホールディングス株式会社、横田英毅取締役相談役のネッツトヨタ南国株式会社などを挙げた。

東日本大震災支援 宅急便1個につき10円寄付

「ヤマトの精神 社員が現してくれた」

ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長 木川 眞氏

木川氏は「急ざるの罪～ヤマトグループのDNAと現場力を引き出すリーダーシップ」と題して基調講演。「我々の人の育て方、企業理念をどのように浸透させているか」について語った。

ヤマトグループは1919年、小倉康臣により東京の銀座で創業。創業時の名称は「大和運輸」で、民間では日本で最も古い運送業者だ。「現在、グループ全体で約18万人の社員、全国に約4千の営業拠点を持っている。この宅急便のネットワークは日本の生活にとってなくてはならない社会インフラになっています」

これまで3回のイノベーションを実施してきた。「創業10年目に定時定区間にトラックを走らせ、そこにいろんなお客様の荷物を一緒に載せ、到着した所から必要に応じて配達する、という事業を日本で初めて開始し、大ヒットした。その50年後、オイルショックの時に倒産の危機に瀕したが、2代目の小倉昌男は76年、『宅急便』の名称で民間初の個人向け小口貨物配送サービスを開始。民間事業として採算が合わないと言われたが、他の同業者の予想に反し大成功した」

基調講演者の木川眞氏

2019年の創業100周年に向け、木川氏は「お客様満足度を上げるためいちばん大事にしなければならないのは社会だ」と強調。「全国6万人のセールスドライバーは、地域の人々の情報を頭に入れており、生活に密着している。高齢者の生活サポートなど、地方の活性化のため民間の働きを使いながら公共サービスを変えていこうと取り組み始めている。山陰では、地元企業、行政、ヤマトの三位一体で地域の活性化、地元企業の効率化をサポート。全く新しい着想事業戦略を展開し始めた時に3・11が起こった」

震災が発生した数日後から被災地では、社員による自発的な救援物資輸送活動が行われていた。この活動を本社が追認する形で、会社として3月23日に「救援物資輸送協力隊」を組成し、車両200台、人員500人を被災地に送った。そして4月から1年間、「運賃の値上げはしないで宅急便1個につき10円の寄付を1年間続ける」ことを決めた。「一度に多額の寄付を行うのは難しいが、1年間にわたりコツコツと積み上げて寄付することはできると考えて始めた。総額で年間純利益の約4割に当たる142億3千600万円を寄付した。しかも、財務省にも我々の志をご理解頂き、『指定寄付金』に指定されることで全額無税にすることができた。これが、企業によって多額の寄付ができるという新たな文化をつくるきっかけになればよい」

このような活動ができたのは、①ヤマトは我なり（全員経営）、②運送行為は委託者の意思の延長と知るべし（サービスが先、利益が後）、③思想を堅実に礼節を重んずべし（コンプライアンス）という社訓の精神を、社員が自発的に現してくれたから、とも語った。