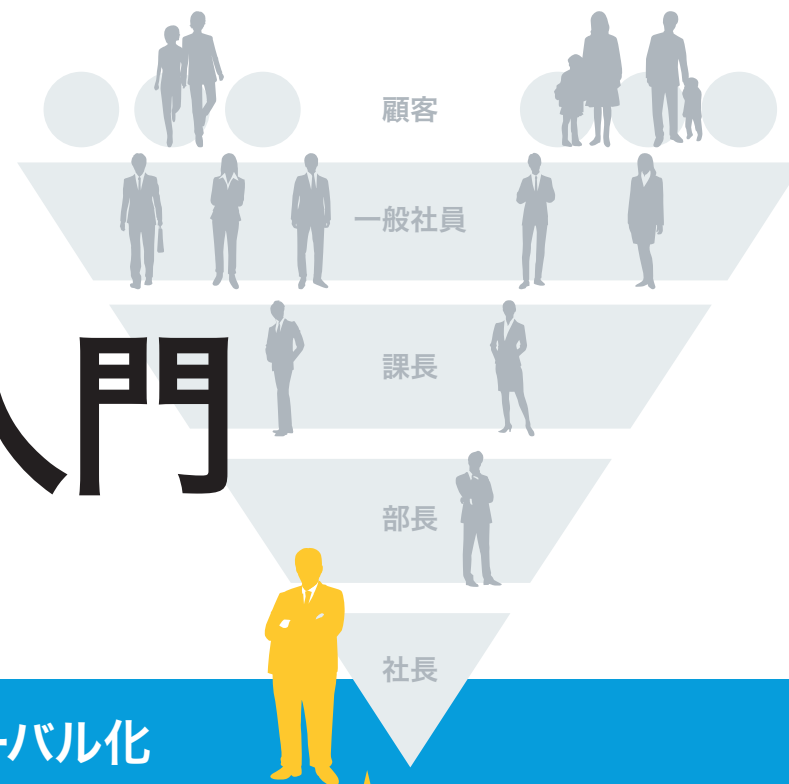


聞く・ほめる・しかるコツはここにあった！
いまどきの部下を動かす

サーバント・リーダークシップ入門

Servant
Leadership

監修 NPO法人サーバントリーダーシップ協会 理事長 真田 茂人氏



市場は成熟・多様化する顧客ニーズ・押し寄せるグローバル化

これまでの経営戦略がもはや通用しない時代。この“荒波”を乗り越えるために、企業には一層の組織力と人材を有益に活用することが求められている。しかしその一方、自身が経験した指導方法では、人が動かなかったり、辞めてしまったりということを感じていないだろうか？
 こうした中、いま企業の間で大きな注目を集めつつあるのが「サーバント・リーダークシップ」という考え方だ。
 目指すのは、組織としての価値追求に向けて、リーダーが奉仕の精神で従業員に接していく姿勢である。

チャレンジ
しようしない

注意しても
すぐ凹む

すぐ
辞めちゃう

なぜ従来のリーダーシップが通用しなくなってきたのか?

理由 1 人口減少・成熟社会

少子高齢化が進み、需要が減少。市場ではモノやサービスが供給過多となっている。その一方で、顧客のニーズがますます多様化、高度化している。

理由 2 デジタル化、インターネットでつながる社会

ネット社会以前は、「企業の情報量」が「顧客の情報量」を上回っていたが、その立場が逆転。顧客が圧倒的な優位に立つ社会になった。企業にとって都合の悪い事実を隠蔽することも困難になっている。

理由 3 グローバル社会の到来

いまや日本企業は、世界中の企業をライバルに熾烈なビジネス競争を勝ち抜かねばならない。グローバル・スタンダードへの対応が求められ、国際的な常識を無視し続けることはできない状況下にある。

理由 4 終身雇用や年功序列制度の終焉

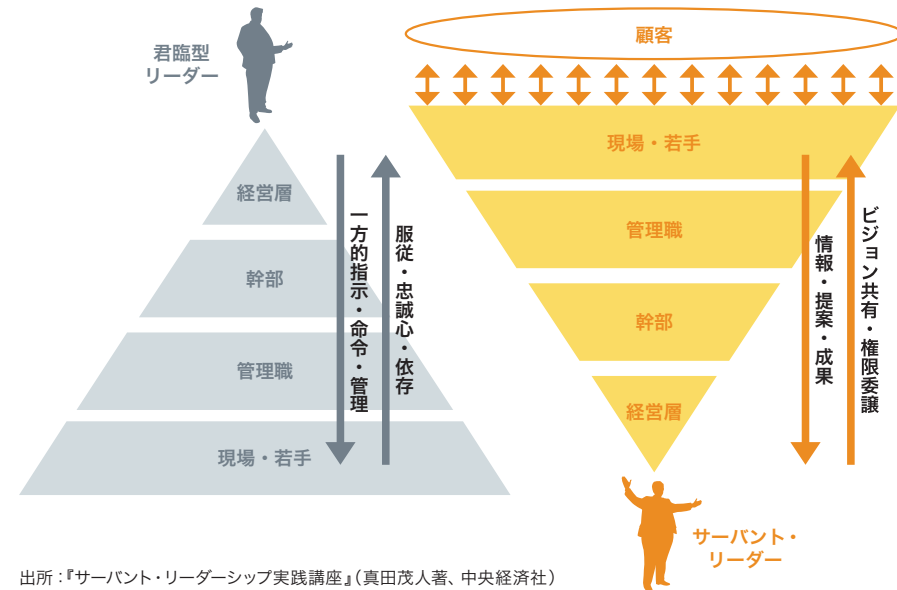
終身雇用や年功序列制度が瓦解。一方で、派遣労働者や外国人労働者の活用なども進んでおり、その結果、従業員の会社に対する忠誠心や帰属意識といったものが希薄化しているという状況もある。

➡ 仕事への価値観の変化に加え、従来と違うスピードで、ビジネス判断が必要に。「君臨型リーダー」ではつくりえない、自律的に動くことができる組織の必要性。

● 従来のリーダーシップとサーバント・リーダーシップとの違い

いま企業の間で注目を集める 新たなリーダーシップのモデル

サーバント・リーダーシップ: 米国AT&Tのマネジメント研究センターで所長を務めたロバート・グリーンリーフ氏が1977年に上梓した著書『The Servant as Leader』において初めて提唱したもので、日本でもその翻訳『サーバントリーダーシップ』(英治出版、2008年)が出版されると、リーダーシップ関連書籍のベストセラーとなった。その基本的な考え方や効用、実践のポイントについて、今回は紹介したい。



出所:『サーバント・リーダーシップ実践講座』(真田茂人著、中央経済社)

▼ 必要なリーダーシップは、「活躍できる環境を整え、従業員を導くこと」

— サーバント・リーダーシップとはどのような考え方なのでしょうか。

真田:「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」という実践哲学です。先に述べたとおり社会の変化が激しく、過去の成功体験だけで太刀打ちできる状況にはありません。上に立つ者が必ずしも従業員に対してアドバンテージを持ち得ているとはいえない状況になっているのです。

「サーバント・リーダーシップ」とは、企業が目指すビジョンに向けて、一体となった取り組みを行うために、従業員の様々な知見や考えを取り入れながら、リーダーが従業員の行動を支援していくというのが考え方の基本です。従業員が活躍する環境を整え、従業員を導いていくことがリーダーの重要な役割となるわけです。

安田:確かに、私自身、自らの職場、あるいはお客様の企業において、リーダーの果たすべき役割が変化してきていると実感しています。上司が従業員に対し大声で

指示を出しても、なかなか思い通りに動いてはもらえないという状況も多いのではないのでしょうか。

なぜなら、従業員の仕事に対する価値観やベクトルといったものも非常に多様化してきているという状況があるからです。

リーダーとしては、そうした多様化を踏まえながら、旧態依然とした君臨型のスタイルを脱却して、組織全体としていかに成功を勝ち取っていくか、それに必要なリーダーシップのあり方というものを考えなければならない時代になってきているというわけですね。

— リーダーは従業員を具体的にはどのように導くのでしょうか。

真田:上司は役割としてではなく、あくまでも“人対人”としてかかわっていくことです。このとき、従業員の人間としての尊厳を尊重するということが重要です。もちろん、従業員のなかには業務の成果が



安田 大佑
Daisuke Yasuda

株式会社セールスフォース・ドットコム
執行役員 コマーシャル営業 第5営業本部 本部長

真田 茂人氏
Shigeto Sanada

NPO法人 日本サーバントリーダーシップ協会
理事長

いまどきの部下を動かす「サーバント・リーダーシップ」とは？

出やすい人もいれば、なかなか出づらい人もいます。

ある一定の時間軸で成長できていないからそれはダメな社員だと切り捨てるのではなく、可能性を信じ中長期的な視点で、その成長をサポートしていくことです。

それには、従業員の声にしっかりと耳を傾けることはもちろん、言葉以外の態度や様子からも、その心持ちをしっかりと汲み取っていくといった努力もリーダーには不可欠です。

サーバント・リーダーシップは短期的な即効性を狙ったものではなく、本質的で持続的な成果を目指していくものだといえ

ます。単なる「スキル」や「方法論」といった類のものではなく、「哲学」なのです。

— では、そうした実践を企業のなかに根付かせていくには、どのようなことが必要でしょう。

真田: 難しいのは、リーダー側の意識に大きなパラダイムシフトが求められるということ。具体的には、成功を収めて自らが賞賛されたり、より大きな権力を手にするといった欲求は克服されなければなりません。

その一環として、自らが独占しているビジネス上の情報を極力組織内に公開するといったことも必須でしょう。

安田: つまり、リーダーには能力だけではなく、人間性といった部分も問われてくるということですね。現場の従業員の側でも、“自分の栄達ではなく組織の成功を真摯に考え、常に熱意をもって接してくれるリーダー”に付いていきたいと思うものです。

また、組織内であらゆる情報の共有化を図っていくことの重要性は弊社創業者・会長兼CEOのマーク・ベニオフも口を酸っぱくして説いています。また、それを実現するためのツール（Chatter）を弊社で開発して、自社内でも活用・実践しています。

Chatter上に、日々の発言がデータとして蓄積され、それらのデータは誰でも見ることができるので、「人となり」やプロジェクトの進捗の経緯などをすぐに知ることができます。同時にヒエラルキーを少なくして、誰もが発言しやすい土壌をつくるのです。

また個人の活動が、経営層や管理者向けのダッシュボードに取り込まれていく仕組みになっています。そうすると、自分の活動の結果が会社の意志決定における

重要な指標となっていることを知り、会社に貢献していることを実感するという効果も得られます。これにより、従業員の組織に対する帰属意識の向上といったものも期待できるわけです。

真田: おっしゃる通りだと思います。これからはリーダー個人の能力だけで組織をコントロールしていく時代ではありません。ただし、情報は単に蓄積され、可視化されただけでは価値を生みません。共有化され、可視化された情報の意味を従業員が自らの頭で考え、従業員同士がそれについてコミュニケーションしながら、次なるアクションへとつなげていくことで価値が生まれ、そこにイノベーションの創出が期待できるわけです。

残念ながら多くの日本企業が、イノベーションの創出に苦しんでいます。これは「権限に基づきルールで動かす」マネジメントとリーダーシップの違いを理解せずに組織を運営していることに端を発しています。変化に対応する創造力を生み出す組織を実現するには、リーダーシップが必要不可欠なのです。

安田: では組織が創造力を生み出すため



に、新しいリーダーは具体的にどのような理念に基づくリーダーシップを示せばいいのでしょうか。

真田:サーバント・リーダーシップのポイントは5つあります。まず最も重要な点は、先ほども少し触れましたが「部下を一個人として尊重する」こと。従来のように部下を“手下”として支配し、成果を生む現状の能力のみで評価を下すのではなく、お互いに会社のために協力し合う一人の人間として接することです。部下は自分の存在価値を実感できるようになり、長い目で見た育成につながります。

2番目は「部下を導く」という行為。これは「自分のやり方を押しつける」とは本質的に異なる行動です。ビジョンを打ち出して共有し、部下を勇気づけてやる気にさせ、自分の経験を生かして共にビジョンの実現に取り組むのです。そのためには、3番目として「自分がサーブ（奉仕）する存在となる」ということです。「奉仕する」という姿勢は、従来の「君臨する」とは対極の立ち位置で、言い換えれば「主役は自分ではなくメンバーである」という姿勢です。君臨して部下から成果を吸い

上げるのではなく、能力と経験を備えたリーダーとして、未熟な部下に奉仕する。良き社会がそうであるように、その姿勢こそが良き企業のベースを形成します。

安田:そのようなリーダーシップが自然と発揮されるためには、リーダー自身が自分の社会人・企業人としてのあり方を改革していく必要がありますね。

真田:その通りです。リーダーが自分自身を改革できてはじめて、4番目の「部下の力を引き出す」ことができるのです。リーダーが多様な部下それぞれの能力を見極めて開花させ、強みには正当な評価を与えることで、彼らはポテンシャルを最大限に発揮できるはずですよ。

そして5番目は、最終的にそのリーダーシップを「部下や自分など個人の成長へとつなげる」こと。部下を導く過程で、リーダー自らも多くを学び、社会人・企業人として成長を続ける。その志向が、ひいては組織のメンバー全体へと波及して、グループや企業の長期的な成長を促すことになるのです。

サーバント・リーダーシップのまとめ

これは決して道徳的なものでも、キレイごとでもない。実際に組織に参画しているメンバーにメリットがあるから成り立つリーダーシップなのだ。

5つのサーバント・リーダーシップ バリュー

1 個人を尊重する

サーバント・リーダーは人間の尊厳、それぞれが持つ個性や価値観を大切にします。相手を支配するのではなく、尊重することでお互いの存在意義が高められる。

2 導く

サーバント・リーダーは共有するビジョンを打ち出し、経験や直感、先見力を持って人々を勇気づけ、やる気を出させてビジョンの実現に導く。

3 サーブする

サーバント・リーダーは、「良き社会とはより実力があるものがそうでないものに対して貢献した時に築かれる」ことを知っている。

4 人の持てる力を引き出す

サーバント・リーダーはそれぞれの人が持つ才能を開花させ、強みに正しい評価を与え、その才能と可能性を最大限に発揮できるように努める。

5 個人の成長へとつなげる

サーバント・リーダーは、彼ら自身も、また人々もその人らしくいられるように、癒しと学びの過程を通して個人と組織の成長を促す。

社内SNS、Chatterを活用してサーバント・リーダーシップを実践

先に述べた5つのバリューを意識しながら、ここでは、社内情報ツール (SNS) を活用した例を見てみよう。

! Chatterとは?

SalesforceのSNSツール。Facebookのように、リアルタイムでメッセージがやりとりできるほか、ビジネスに必要なファイルも簡単にセキュアにやりとりが可能。社内だけでなく、社外からもスマートフォンやタブレットでアクセスできる。

登場人物説明

株式会社Jシステムズ (*架空企業) は、クラウドITソリューションを提供するソリューションカンパニー。佐藤課長は平均年齢27歳という若いインサイド (内勤) セールス部隊を率いる、新任マネージャー。デジタルネイティブである彼らと、社内SNSを利用しながら、日々コミュニケーションを取っている。

個人を尊重する



佐藤課長

2016/06/27 at 16:18

今週「失注案件をどうやって再度提案につなげていくか?」をテーマに、10分間の1対1のミーティングを行いました。いくつか話した中で、共通の参考になりそうな、課題と対応法があったので、ここで共有します。みんなの動きや考え方を参考に個人の活動にも反映してください。

●鈴木さんとのミーティング内容

案件の掘り起こしは行っているが、提案がうまくいかない。ご本人いわく、トークの内容が向上していないとの反省でした。そこで対策として、どうやってお客様の興味を得られるか「営業方法のフレームワーク」を整理して、ロールプレイングをもっと行うとのことでした。

◎ (佐藤からのフィードバック)

なかなかご自身を冷静に見ていますね。きちんと対策を考えているのは真面目な鈴木さんらしいところ。経験不足の問題は、真摯に向き合っている姿勢でカバーしていけると思います。誰かサポートできる方や経験を話せる人がいたらシェアをお願いします。



Like



松木

入社当初の頃は同じ問題を抱えていました。自分なりに営業のトーク集と考え方を整理したものがあるので、共有します。



鈴木

松木さん、ありがとうございます!

社内SNSも使える! 今すぐSalesforceの30日無料トライアルをダウンロード



導く



佐藤課長

2016/07/12 at 08:34

(ダッシュボードを見て) 大下君、今月このペースだと、あと4件ぐらい確度の高いお客さんとのアポを取らないと、今期の業績に支障が出る可能性があるかもしれないね。過去の先輩たちの成功例は、ダッシュボードをひも解けばわかるよ。



Like



大下

なるほど。定量的に管理しているんですね。参考にしてみます。



鈴木

課長、商談が進んでいたA社さんですが、成立にはなりませんでした。



佐藤課長

2016/07/12 at 18:36

鈴木さん、ご苦労さま。今回の案件は契約にできなかったけれど、その失敗は生きてくると思うよ。どんなところでつまづいたのか。何がお客様に響かなかったのか。みんなの勉強になるはずだから、ぜひ共有してほしい。



Like



鈴木

課長、ありがとうございます。やってみます。

●失敗事例のシェア

業界知識・営業経験・社会経験、すべてにおいて乏しい私はみなさんの知識を最大限に活用させていただきたいと思います。そこで、A社との商談をもとに、『ヒアリングは多少できたけれど、提案するポイントがうまくいかず確約ができない』事例の課題をシェアさせていただきます。ご意見、アドバイスなどぜひお願いします!

いまどきの部下を動かす「サーバント・リーダーシップ」とは?

大下

素晴らしい取り組み、ナレッジシェアですね!私も同じような点でつまづいていますので、ぜひみなさんからの意見を参考にさせていただきます。

松木

いい取り組みですね。他グループにも展開してください。同じように困っている人がたくさんいますので!

**佐藤課長**

鈴木さん、ありがとう。失敗したことも。こうして共有してくれたことでみんなにとっての学びになるね。

サーブする

**金子**

2016/06/29 at 11:17

みなさんに質問です。

ECサイトを活用しているお客様に、どのようなサポートが有効ですか?



Like

佐藤課長

「これはECサイト向けのサービス部隊と連携をとった方がいいだろうね。該当チームとグループを新しくつくったから、相談してみしてほしい。

山本

山本です。当部署で現在EC関連の情報を求めています。お忙しいところすみませんがご協力ください。

金子

佐藤課長、別チームの方にも声をかけていただいてありがとうございます!

加藤

ECチームの加藤です。ご質問の件ですが、お客様は自社ECサイトをお持ちですか?それとも外部モールのみのご利用ですか?それによってサポートが異なります。具体的には(説明が続く)……。

金子

加藤さん、ありがとうございます!また詳細をご相談させてください。

人の持てる力を引き出す

**大下**

2016/06/15 at 17:26

課長、営業先から、担当替えされたことについて、『少々担当変更が頻繁ではないか?』と指摘されました。



Like

**佐藤課長**

確かに、そう先方が思うのも仕方ないかもしれない。だけど、大下君なら、そう思う状況をぜひ越えて、伸びていけると思うんだ。前任者の須藤くんには連絡しておくから、必要な情報などをサポートしてもらってほしい。もちろん、僕が必要ならぜひ僕を活用してほしい。まずは大下君が伸びるために、前任を忘れさせるくらいの営業活動を期待しています。

**大下**

ありがとうございます。須藤さんからアドバイスをいただきながら、がんばります。あと、今回のお客様と同じ製品を納品されている営業先に同行させていただいてもいいでしょうか?

**佐藤課長**

もちろん。協力できる人、よろしくお願いします。

**松木**

現在、私の方で担当しているB社が、同じ製品の組み合わせをまもなく導入されます。大下君、ぜひ同行ください。

**大下**

松木さん、ありがとうございます!同行で感じた点、気づいた点などは、みなさんにも後ほどシェアさせていただきます。

**佐藤課長**

松木君、チームメンバーへの積極的なサポートをありがとう。松木君の協力姿勢がチーム全体の力を底上げしていると思います。大下君、同行結果のシェア楽しみにしています。

個人の成長へとつなげる

**佐藤課長**

2016/07/01 at 08:35

今期、松木君が西日本のトップ営業になりました!チーム全体へのサポートを欠かさない中でのご好成績、お見事です。さらなるステップに向けて活躍を期待しています。



Like

**金子**

松木さん、おめでとうございます!

**大下**

おめでとうございます!これからも先輩の背中を見ながらしっかり学ばせていただきます!

**松木**

これも、課長の的確な判断、そしてみなさんのサポートのおかげです。このチームで学んだ多くの経験は、これからもチーム全体に還元していきたいと思っています。今後とも、よろしくお願いします!

社内コミュニケーションのあり方を変えた成功企業

サンゲツ

インテリア専門商社・業界大手のサンゲツでは、「強い営業・効果的な営業・効率的な営業」の実現を目標に掲げる経営サイドの熱意が、全国各地に展開されている支社や営業所の隅々にまでは浸透せず、社員の意識が変わらないことに頭を悩ませていた。そこで、同社ではSalesforceを導入。営業情報の一元化を行って営業担当者の行動を可視化し、各担当者の行動履歴と案件を関連付けるとともに、顧客データをもとにしたポート

フォリオ分析などによって、より積極的にアプローチすべき顧客を把握できるようにした。あわせて Chatter上で各拠点の営業担当者が、有益な情報を投稿し合い、例えば北海道、東京、福岡といった広域での連携により商談を成立させるといった成果も上げている。



sangetsu

ドーム

スポーツウェアやスポーツサプリメントの輸入製造・販売元として知られるドームでは、従業員が日々の業務にかかわる報告をメールで送信し、それが全社に配信される運用となっていた。同社では、それをSalesforce上に用意したカスタムオブジェクト「報告書」への投稿に変更。報告書へのコメントをChatterで行えるようにした。社員数が急増し、1日あたりの報告書が膨大な数となる中でも、確実に情報を保管、管理し、必要に応じて速や

かに検索できるような仕組みを実現した。それを社長自らが様々な情報の発信に積極活用。その結果、Chatterは同社にとって欠かすことのできない情報共有プラットフォームとして定着している。

ビジネス環境に押し寄せる変化の波を受け、いままさに日本企業には新たなリーダーシップのモデルへの移行が求められている。Salesforceが提供するクラウドサービス群はそうした企業の取り組みをシステムの面で強力にバックアップする。



株式会社セールスフォース・ドットコム

0120-733-257

www.salesforce.com/jp

Salesforceはsalesforce.com,inc.の米国およびその他の国での登録商標です。またその他サービス名もsalesforce.com,inc.の商標または登録商標です。その他各種製品名は、各社の製品名称、商標または登録商標です。© Copyright 2016 salesforce.com,inc.