

連載 プロマネの現場から

第 130 回 ベテラン・マネージャのためのサーバント・リーダーシップ

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

海外現法におけるマネジメントのコツの一つは、駐在員が黒子に徹することにある、といわれることがあります。その心は、数年で帰国する駐在員が前に出て全部やってしまうと、現地メンバーはいつまで経っても立ち上がらないままで、典型的な失敗例になってしまいます。その一方、黒子という立場を隠居のような一歩引いた感覚で捉えると、そもそも現地メンバーから総スカンを食らいます。自分たちのコストの数倍もする社員を雇うほど余裕のある現法など、そうないからです。

黒子でありながら、現地メンバーの足りないところを補っていき、組織を成長させることを通して、現地メンバーに実力と自信を与えていくことが求められています。

自分がやった方が早くでき、上手いき、責任も全うできる、と思って下の立場に降りて手を出してしまうと、現地メンバーはしらけてしまい、育ちません。現地メンバーに支持されない管理者に、現地での居場所はなくなります。

そう考えると、プレイヤーやプレイング・マネージャだった時に比べると、格段に難しいマネジメントが求められています。

でも、このことは、海外だからといった場所の問題ではなく、40歳半ばを超えたベテラン層は、日本においても、同様の立場に置かれているのではないかと、思い至ります。

最近、山口周さんの『劣化するオッサン社会の処方箋 なぜ一流は三流に牛耳られるのか』(※1)を、刺激的なタイトルに惹かれて一読しました。本書では、最近の様々な不祥事は、劣化した「オッサン」が引き起こしている、という仮説を立てています。

ここでいう「オッサン」とは、中高年男性という単に年代や性別という人口動態的な要素ではなく、以下のような行動様式・思考様式を持つものだといいます。

1. 古い価値観に凝り固まり、新しい価値観を拒否する
2. 過去の成功体験に執着し、既得権益を手放さない
3. 階層序列の意識が強く、目上の者に媚び、目下の者を軽く見る
4. よそ者や異質なものに不寛容で、排他的

このような特徴を持てば、年齢的にはオジサンでない、より若い年代の人であっても、「オッサン」化している人は多く存在します。

新しいことを嫌い、新しいことにチャレンジしない、このような「オッサン」が多い社会や組織は停滞します。

そして、「オッサン」はいつもイライラしています。なぜなら、「オッサン」は、年を食っているだけではリスペクトされない初めての世代になっているからです。社会の環境変化が激しく、知識が古いと価値がなくなる。価値がないだけでなく、場合によっては、過去の成功体験が現在では間違っており、有害ですらあります。

このような「オッサン」に牛耳られた社会や組織・会社の中で、若者は、「オピニオン」と「エグジット」という 2 つの武器を持って対抗せよ、とアドバイスされています。

「オピニオン」とは、おかしいと思うことはおかしいと意見すること。

「エグジット」とは、権力者の影響下から脱出すること。

つまり、「オピニオン」をし続け、この「オピニオン」に対して、パワハラで応えるような組織からは「エグジット」する。

そのためには、「モビリティ」を身に着ける必要があります。

「モビリティ」とは、どんな場所でも生きていける、誰とでも働ける。だから、今いる場所をいつでも出ていける状態を指します。

「モビリティ」を高くすることで、「オピニオン」と「エグジット」という 2 つの武器を発揮し、権力を牽制できるようになります。

昨年、グーグルの社員たちが、「グーグルは戦争ビジネスにかかわるべきではない」として、AI の軍事利用への反対を表明し、CEO も合意したというニュースがありました。このような「オピニオン」を表明したグーグル社員には、高い「モビリティ」がありました。正直、とてもすごいことだと思っています。

しかし、ベテランに比べて、経験に乏しい若手に、「モビリティ」を高くして「オピニオン」を求めるのは、とても酷なことだと思います。

「オッサン」自身が新しく学ぶことは大切です。しかし、パラダイム論を提唱したトーマス・クーンに、《・・・新しいパラダイムの基本的発明を遂げた人は、ほとんど、非常に若いか、パラダイムの変更を促す分野に新しく入ってきた新人かのどちらかである。》（*3）という言葉あるように、「オッサン」の奮起だけでは無理があります。いかに若手の発想を掬い上げ、活かしていくか。

いま、「オッサン」に求められているのは、若手がリーダーシップを発揮できる環境をいかに準備できるか、にあります。そのための「オッサン」の新しいマネジメント・スタイルこそ、「サーバント・リーダーシップ」である、と示唆されています。

サーバント・リーダーシップとは、ロバート・グリーンリーフが 1970 年に提唱した「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」というリーダーシップ哲学です（*2）。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します。

一方、従来のリーダーシップの一つに、「支配型」というものがあります。この支配型リーダーシップは、一般的にイメージされる「リーダー」像であり、「メンバーに義務を課して、役割や指示内容を伝え、行動させる」という役割です。

このような「支配型」リーダー像の反対に位置するのが「サーバント・リーダーシップ」です。

ただし、「部下のことをなんでも聞く」という意味ではありません。あくまでもビジョンの達成のために行動するメンバーをフォローすることに主眼を置いた「リーダーシップ」になります。

知識やスキルは、環境変化が激しくなる中で劣化します。その一方、人脈やネットワークなどの社会資本は劣化しません。この社会資本を使って、若手を支援する、若手がリーダーシップを発揮しやすい状況をつくる、というのが、新しい「オッサン」の役割となります。

「支配型」では、「指示」「命令」が中心でしたが、サーバント・リーダーシップでは、「コーチング」や「メンタリング」でメンバーをフォローするスタイルになります。

ここまで紹介してきた気づくことは、冒頭の「駐在員は黒子に徹する」ということは、サーバント・リーダーシップそのものではないか、ということです。

ただし、ベテランは若手の黒子に徹するだけでは不十分です。クリエイティブなシニアは挑戦し続けているように、新しいことを積極的に学び、「学び直し」を続けることが重要になります。そのことを端的に表しているのが、『劣化するオッサン社会の処方箋』の中でも繰り返し紹介されている米国の詩人・サミュエル・ウルマンの『青春』の一節です。

「青春とは人生の或る期間を言うのではなく、心のありさまを言う。

優れた創造力、逞しき意志、炎ゆる情熱、怯えをしりぞける勇氣、安易を振り捨てる冒険心、これを青春と言う。

年を重ねただけで人は老いない。理想を失う時に初めて人は老いる。」

このことを肝に銘じ、新しい年にチャレンジして行きたいと思っています。

(*1) 山口周『劣化するオッサン社会の処方箋 なぜ一流は三流に牛耳られるのか』(光文社新書)

(*2) 「NPO 法人 日本サーバント・リーダーシップ協会」

・サーバント・リーダーシップとは？

(*3) トーマス・クーン『科学革命の構造』