

過疎地域の再生・活性化とサーバント・リーダーシップ

床 桜 英 二

キーワード：過疎地域、サーバント・リーダーシップ、属性、行動プロセス

1. はじめに

過疎地域には、それぞれの地域住民が永年にわたり紡いできた歴史文化がある。そのかけがえのない歴史文化が急激な人口減少とともに失われようとしている。大野（2008、p. 16）は、「65歳以上の高齢者が集落人口の半数を超え、冠婚葬祭をはじめ田役、道役などの社会的共同生活の維持が困難な状態に置かれている集落」を限界集落と呼んだ。過疎集落に占める限界集落の割合は、2010年の総務省・国土交通省の調査によると、全国が約16%対し、徳島県は約36%、実に全国の2.3倍という状況にある。また、徳島県内の過疎集落の住民の平均人数が約79人に対して、同じく限界集落は約29人と極めて少なく、集落維持そのものが非常に厳しくなっている¹。

農山村では、人、土地、むらの三つの空洞化が段階的に、そして折り重なるように進んでいるという小田切（2014、p. 23）による指摘は、過疎地域の実情を良く表している。さらに言うならば、集落の相互扶助機能の低下などによる、むらの空洞化は、集落の人々に「もはや、この家もこのむらも、自分の『代』まで」という気持ちにさせ、地域再生の意欲や地域への誇りを奪う、心の空洞化まで引き起こしている。心の空洞化は、過疎地域の集落を限界集落から消滅集落へと着実に推し進めているのである。

こうした厳しい環境下の過疎地域においても、地域の再生・活性化に向けて多くの人が動き、また動き始めている。例えば徳島県では、上勝町の地域資源を生かした「葉っぱビジネス」を提唱・実践してきた横石知二²、陸の孤島と言われながら住民参加に

¹ 徳島県(2012)pp.1-2。

² 現・(株) いろどり代表取締役社長。

より高齢化率を半減させた美波町伊座利の草野裕作³、都市部の IT 企業のサテライトオフィスの集積を実現している神山町の大南信也⁴、美波町の吉田基晴⁵などである。彼らはこれまでのリーダー像、「オレについてこい」式のリーダーシップとは違う形で、リーダーシップを発揮し地域の再生・活性化に成功している。彼らは、自らの利益よりも地域の利益を考え、夢を語り、プランを提示し、住民多数の共感を得ながら、住民の活動を後押しすることで、目標の実現に向けて活動しているように感じられる。このように限界集落や、限界集落化している地域の再生・活性化に資するリーダーシップとはどのようなものといえるだろうか。このような新しいリーダーは、思いを同じくする地域の人々に懸命に奉仕するリーダーである。奉仕するリーダーについては、リーダーシップ論研究においてサーバント・リーダーシップ論として注目されている⁶。

そこで本稿では、過疎地域の再生・活性化に向けたリーダーシップを分析する上で、サーバント・リーダーシップ論が、分析の枠組みとして有効であるのかどうかを吟味していく。この課題に向けて次のように議論を進めていく。第1に、サーバント・リーダーシップの誕生の背景や定義を確認し、そもそもサーバント・リーダーシップとは何かを明らかにする。第2に、サーバント・リーダーシップの属性や、他のリーダーシップと比較しながら、その特徴を明らかにする。第3に、過疎地域の再生・活性化のためのリーダーシップとはどのようなものか検討する。そして、最後に、過疎地域の再生・活性化に向けたリーダーシップとして、サーバント・リーダーシップが有効であるのか、また、有効であるとすれば、その有効性をより高めるためには何が必要かという課題に回答するとともに、今後の課題を示してむすびとする。

2. サーバント・リーダーシップとは何か

2-1. サーバント・リーダーシップ誕生の背景

Greenleaf(1977、p.38)は、次のように述べ、サーバント・リーダーシップという考え方を *The Servant as leader* という小冊子にまとめ、1970年に公表した⁷。

³ 現・伊座利の未来を考える推進協議会事務局長。

⁴ 現・特定非営利活動法人グリーンバレー理事長。

⁵ 現・(株)あわえ代表取締役。

⁶ 小久保(2007)はアメリカのリーダーシップ研究の最新動向を分析する中で、企業の不祥事件を踏まえ、モラルを取り入れた新しいリーダーシップが提唱されていると指摘。モラルに関わるリーダーシップとして、Servant Leadership、Authentic Leadership、Spiritual leadershipを取りあげている。

⁷ Greenleaf, R.K. (1970) *The servant as leader*, The Greenleaf Center for Servant Leadership

「サーバント・リーダーという概念が現れたのは、1960 代末期と 1970 年初期の大学紛争時、カレッジや総合大学と深く関わったあとである。．．．．．(中略)．．．．．本章の第一章『リーダーとしてのサーバント』は、1969 年に書いたものだ。」

Spears⁸ (1998、pp.11-12) は次のように Greenleaf の歩みを述べている。

「インディアナ州テレホートで生まれたグリーンリーフは、AT&T でマネジメント研究、開発、教育に従事し、企業人として人生の大半を過ごした。同社に 40 年間勤めたのち、第二の人生の 25 年間には様々な組織—オハイオ大学、マサチューセッツ工科大学、フォード財団、R.K.メロン財団、ミード社、マネジメント研究アメリカン財団、リリー財団—にコンサルティングを行った。1964 年に応用倫理学センターを創設。これは 1985 年にロバート・K・グリーンリーフ・センターと改称し、今ではインディアナポリスに本部を置いている。」

また、Greenleaf(1977、p.38)は、「本書の軸になるのは大部分が私の経験で、有能な実践者たちを見たり、彼らと話したりしたことがそこにつけ加えられているのであって、学問から発生したものではない」と述べ、サーバント・リーダーシップという考え方が、自らの実践の中から生みだされたものであると説明している。

サーバント・リーダーシップの着想のきっかけを、金井 (2007、p.58) は、Greenleaf が若い世代にもアピールする新しいリーダーシップ論を模索していた 65 歳の時に読んだ、ヘルマン・ヘッセの短編小説『東方巡礼』⁹にあるとしている。また、Spears(1998、pp.12-13)も同様の意見であり、『東方巡礼』の該当部分を次のとおり要約している。

「物語の中心人物であるレーオは、召使い (サーバント) として一行とともに旅をし、心を砕いて一行に仕える。旅は滞りなく続くが、ある日レーオがいなくなると、たちどころに一行は混乱状態に陥り、旅は頓挫してしまう。そして、召使い (サーバント) のレーオがいなければ旅ができないことに一行は気づく。何年も何年も捜したのちに、

⁸ Spears は、ロバート・K・グリーンリーフ・センターの CEO に、1990 年から 2007 年までの間就任し、サーバント・リーダーシップの普及活動に従事。

⁹ Hesse, H. (1932) *Die Morgenlandfahrt*, Surhrkamp Verlag (三宅博子訳(2006)『ヘルマン・ヘッセ全集第 13 巻』所収「東方への旅」臨川書店、pp. 227-285)

一行の一人でもある物語の語り手は不意にレーオに再会し、そもそもの旅の主権者である修道会へ連れて行かれる。そして、召使い（サーバント）だと思われていたレーオが実は、修道会のリーダーであることを知る。」

そして、Spears (1998、p.13) は、次のように述べている。

「この短編を読んだグリーンリーフはこう考えるようになった。偉大なリーダーは、ほかの人たちにとって最初はサーバントとして経験されること、そして、そのシンプルな事実こそがリーダーの偉大さの神髄である、と。すなわち、本物のリーダーシップとは、他の人々の役に立ちたいという心からの願いが最大の動機になっている人からうまれるものなのである。」

Greenleaf の着想の背景を、金井 (2007、pp.59-60) は次のように述べている。

「グリーンリーフがこの本を読んだころは、アメリカ社会でベトナム反戦運動やヒッピー・ムーブメントが活発になっていた。若者たちは 30 歳以上の大人は信用できないと、体制の権力や既存秩序に反抗していた。そんな状況を憂い、将来、国や地域のリーダーシップをとる人間がいなくなることを危惧したグリーンリーフは、若者たちの間で読まれていたヘルマン・ヘッセに着目したのだった。そして、その作品に啓発され、優れたリーダーは集団の夢や目標を実現するために、メンバーが行動しやすいようにサーバントとして奉仕する人であらねばならないという考えを持つようになったのである。」

こうして、Greenleaf はサーバント・リーダーシップの概念を形成していったのである。

2-2. サーバント・リーダーシップの定義

Greenleaf(1977、p.53)は、サーバント・リーダーについて次のように述べている。

「サーバント・リーダーとは、そもそもサーバントである。レーオのように。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。それから、意識的な選択が働き、導きたいと思うようになるのだ。そうした人物は、そもそもリーダーである

人、並々ならぬ権力への執着があり、物欲を満足させる必要がある人とはまったく異なっている。そもそもリーダーである人にとって、奉仕は後回しにされる－リーダーシップが確立されてからになる。つまり、そもそもリーダーである人と、そもそもサーバントである人とは両極端なのだ。」

すなわち、**The Servant as Leader**（リーダーとしてのサーバント）であって、**The Leader as Servant**（サーバントとしてのリーダー）ではないということである。

さらに、Greenleaf（1977、p.56）は、次のようにも述べている。

「リーダーは思い切ってこう言わなければならない。『私は行く。一緒にきたまえ！』。リーダーは先頭に立って、アイデアや構想を示し、成功するチャンスだけでなく、失敗のリスクも引き受ける。」

相手のしたいことを単に支援するのがサーバント・リーダーではなく、その前提に、大きな夢や確固たるビジョンをもって、イニシアティブをとっていくことこそが、サーバント・リーダーシップの「肝」として述べているのである。

また、Spears(1998、p.14)は、サーバント・リーダーシップを次のように述べている。

「サーバント・リーダーシップは『お手軽な』なアプローチでないことを、はっきりと言っておこう。また、組織のなかにすぐさま浸透するものでもない。サーバント・リーダーシップの根幹は、長い時間をかけて人生や仕事を－突き詰めて言えば、あり方を－変える取り組みであり、社会全体に建設的な変化をもたらすものなのである。」

つまり、サーバント・リーダーシップは、長い時間をかけて粘り強く浸透させていくリーダーシップであり、それだけに定着すれば、企業の変革だけに止まらず、社会の変革にも繋がるものであることを強調している。

以上から、サーバント・リーダーは、フォロワーに対してアイデアや構想を示し、献身的にフォロワーに奉仕することで信頼を得て、フォロワーがあるべき姿に向かって自発的に行動し、成長していくことを粘り強く導く人である。サーバント・リーダーが、フォロワーに意識の変化を促し、行動を支援する行為をサーバント・リーダーシップと定義する。

3. サーバント・リーダーの属性と特徴

前節で、サーバント・リーダーシップを定義したが、そもそもサーバント・リーダーがどのような属性を持ち、どのような行動プロセスを取るのかを明らかにしていく。

3-1. サーバント・リーダーの10の属性

Spears (1998, p.15) は、「グリーンリーフ自身が書いたものを数年かけてじっくりと読み込み、サーバント・リーダーには次のような 10 の特徴があることに気がついた。」と述べている。この Spears の言う 10 の特徴を要約すると次のとおりとなる¹⁰。

①傾聴 (Listening)

他のメンバーの話を全力で傾聴することで、グループの意思を見つけ出し、その意思を明確にしようと努力する。傾聴には自分の内なる声と対話することや、身体と精神と心が交わす言葉を理解しようとすることも含まれる。(相手が望んでいることを聞き、どうすれば役に立てるかを考える。自分の内なる声を聞く「私は何者か」「私たちは何者か」を考える。)

②共感 (Empathy)

メンバーの話を理解して共感することに、全力で取り組む。メンバーが誠意から行動することを疑わず、その行動や仕事ぶりが容認できない場合にも、人としてはねつけない。(相手の立場に立って相手の気持ちを理解する。)

③癒やし (Healing)

自己を癒やし、他のメンバーとの関係を本来の姿にすることは、サーバント・リーダーシップの特筆すべき点である。自分が関係する人々に「全体性 (wholeness) をもたらす」可能性を持っていることを自覚している。(相手の心は無傷の状態にして、本来の力を取り戻させる。)

④気づき (Awareness)

広く様々なことに気づく力、とりわけ自己認識力を高めることによって成長する。気づきの力があることで、倫理や価値観などの問題を理解しやすくなり、もっと全体的な立場で状況を見られるようになる。(鋭敏な知覚により、物事をありのままに見る。)

¹⁰ ここでは、真田 (2012, P. 64) の解釈を括弧書きで併記する。記述を簡素化するために引用については、ここで一括して行うことにする。なお、真田は、現・特定非営利活動法人日本サーバント・リーダーシップ協会理事長である。

⑤説得 (Persuasion)

組織での意思決定において、地位に基づく権限ではなく、専ら説得を手段にする。(権限に依らず、服従を強要しない。相手に納得を促すことができる¹¹⁾)

⑥概念化 (Conceptualization)

「大きな夢を見る力」を伸ばそうとする。問題を概念化して捉える力であり、日々の現実を超えて考える必要がある。サーバント・リーダーは概念的な考えと、集中して行われる日々の業務とのバランスを図ることが求められている。(大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持つ。日常業務を超えた志の高いイメージをもつ。)

⑦先見力 (Foresight)

概念化と密接に関わるが、ある状況がどのような結果になるかを先見することである。先見力により、過去からの教訓や現在起きている現実や、ある決定が未来にどのような結果をもたらすかを理解できる。(現在と過去の出来事を照らし合わせ、そこから将来を予想する。)

⑧執事役 (Stewardship)

ほかの人の必要性に全力で応えることを当然だとしている。加えて、支配するよりも、むしろ心をひらいて話すことや、説得することを重視している。(自分の利益よりも相手の利益を考えて行動できる)

⑨人々の成長にかかわる (Commitment to the growth of people)

従業員が、人間として、職業人として、また精神的に成長するためにはどのようなことでもするという責任を自分が負っていることをサーバント・リーダーは認識している。(仲間の成長を促すことに深くコミットしている。一人ひとりが秘めている力や価値に気づいている。)

⑩コミュニティづくり (Building community)

人々の生活基盤が地域社会から大組織に移った結果、多くのものが失われてしまったと感じている。サーバント・リーダーシップでは、会社などの組織で働く人たちの間でも、本物のコミュニティを創ることができると考えている。(人々が大きく成長できるコミュニティを創り出す。)

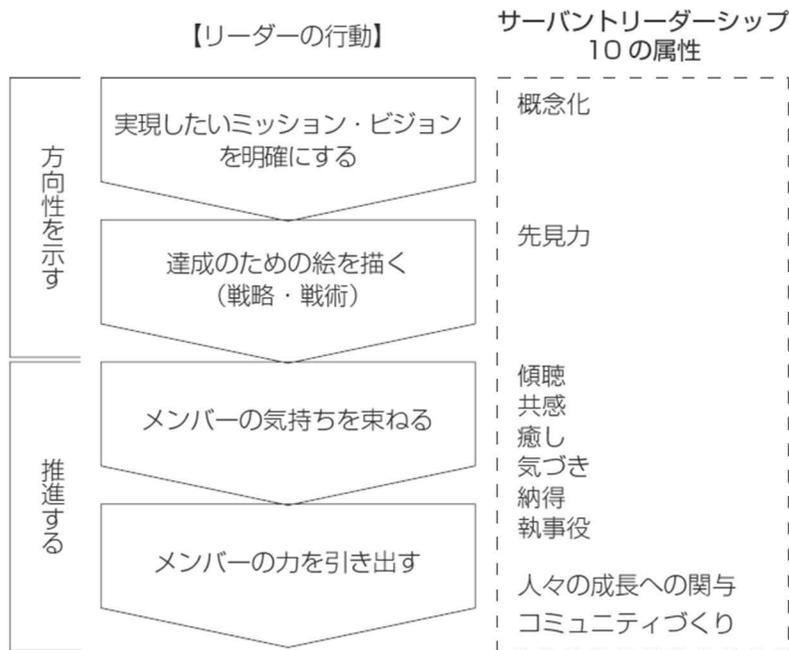
以上が、Spears の言うサーバント・リーダーの 10 の属性であり、次節ではこれら属性の関連性について説明する。

¹¹ Spears は「説得」としているが、趣旨から真田の「納得」が理解し易いので、以降は「納得」と表記している。

3-2. サーバント・リーダーの「行動プロセス」

それでは、この10の属性はどのような関連性を持ちながら、実際の行動に結びついていくのでしょうか。真田（2011）は、図1のとおり4段階に整理をしている。

図1 サーバント・リーダーシップの行動と10の属性



(出典) 真田 (2011) p. 73、図表1 「リーダーシップの機能とサーバント・リーダーシップ10の属性」

この4つの段階は、次のようにまとめることができる。

第1段階：「概念化」により目指すべき大きな夢やビジョンを明確化する。

第2段階：「先見力」により、夢やビジョンの達成の道筋を明らかにする。

第3段階：「共感」をベースにした「傾聴」により、相手の思いを引き出すとともに、自己認識力を高めつつ相手にもさりげなく、「気づき」を与え、「納得」を得る。そして、「癒やし」により相手の心に寄り添いながら安心感を与え、「執

事役」としての信頼を得ることで、メンバーの気持ちを束ねる。

第4段階：そして、「人々の成長」と愛情に溢れた「コミュニティづくり」を実現するため、メンバーの力を引き出し、第1段階で描いた大きな夢やビジョンの実現に向け行動する。

ここでのポイントは、サーバント・リーダーは単にフォロワーに奉仕する人ではなく、概念化する能力と先見力を持ち、大きな夢に向かってフォロワーを能動的に導く人であることにある。この点に関して、金井（2007、p.72）は次のように述べている。

「自分が何をやりたいのかがわかっている、その大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持っており、コミュニケーション能力に優れていること。これは、グリーンリーフ協会の会合で、ケン・ブランチャードが強く主張した点だ。」

この点では、サーバント・リーダーは、変革型リーダーと共通する属性をもったリーダーともいえ、次節では、サーバント・リーダーの特性を、変革型リーダーを含めた過去の研究と比較しながら説明する。

3-3. サーバント・リーダーシップと同時代のリーダーシップの比較

サーバント・リーダーシップは先に述べたとおり、Greenleaf（1970）の提唱が始まりである。1970年前後のリーダーシップ論¹²としては、Fiedler（1967）の条件適応理論¹³、House（1971）のパス・ゴール理論¹⁴、Hersey&Blanchard（1977）の状況対応型リーダーシップ理論¹⁵に代表されるコンティンジェンシー理論¹⁵があげられる。浜田・庄司（2015、p. 85）は、コンティンジェンシー理論について、「集団のおかれた状況によって適切なリーダーシップは異なるという前提によるもので、フォロワー側の状況が着目され始めた。リーダー側の条件だけでなく、フォロワー側の状況や集団および個人の特性について考慮するものである。」と述べている。

¹² 1970年前後の議論として取り上げる以下の議論は、Robbins, DeCenzo & Coulter（2013）の邦訳（2014、pp. 384-398）での議論に基づいている。

¹³ 条件適応理論とはグループの業績はリーダーシップ・スタイルとリーダーの統率力、影響力の状況との組合せが適切かどうかによって左右されるとするリーダーシップ理論。

¹⁴ パス・ゴール理論とはリーダーの職務はフォロワーの目標達成を支援することであり、フォロワーの目標がグループや組織の目標と決して矛盾しないように方向性を示し、サポートすることだと考えるリーダーシップ理論。

¹⁵ 状況対応型リーダーシップ理論は、フォロワーの成熟度に注目するリーダーシップ条件適応理論。

その後、1980年頃からは、Burns(1978)¹⁶、Bass(1985)¹⁷、Kotter(1999)らに代表される変革型リーダーシップ論が注目を集めることとなった。浜田・庄司(2015、p. 85)は、先行研究を踏まえ、近年のリーダーシップ・スタイルとして、サーバント・リーダーシップと変革型リーダーシップなどを取りあげ、まず変革型リーダーシップについては次のように述べている。

「組織全体を視野に入れ、明確なビジョンを示し、変化の必要性を示しながら、フォロワーを動機づけるものである。変革型リーダーの特徴は、カリスマ性(リーダーのようになりたいと同一視を喚起させるような影響性)、動機づけの鼓舞(仕事の意味を理解させ、チャレンジを与えることにより動機づける)、知的刺激(フォロワーをより革新的・創造的であろうと努力するよう刺激を与える働きかけ)、個別配慮性(フォロワー個々の達成や成長ニーズに注意を払い、仕事をサポートし、適切な助言をする等の配慮)等であり(藤森、2010)、フォロワーの主體的な意識の変化を促すもの(小野、2013)」

以上のように述べる一方で、浜田・庄司(2015、p. 85)は、中村(2011)を引用し、サーバント・リーダーシップを次のように述べている。

「サーバント・リーダーシップは、リーダー側がフォロワーに尽くしてくれると感じる時に、フォロワーは自発的にリーダーについてくるという哲学のリーダーシップ」

さらに、浜田・庄司(2015、p. 86)は、こうした近年のリーダーシップ・スタイルについて共通することは、「リーダーの特徴や行動がフォロワーの能動的な行動を喚起することであり、その要素として個々のフォロワーに配慮する点が含まれる。」と指摘している。さらに、浜田・庄司(2015、p. 86)は、それまでの多くの理論の前提が、「リーダーがフォロワーに報酬を与え、その見返りに指示に従うという交換関係」だったことに加えて、近年のリーダーシップが、「時に能動的に組織やリーダーに貢献するフォロワーへの変化を促す点」を示し、サーバント・リーダーシップと変革型リーダーシップとに共通点があることを明らかにしている。

ここで、Kotter(1999)の変革型リーダーシップを取りあげ、サーバント・リーダーシップと比較する。Kotter(1999、pp. 12-13)は、リーダーシップの特徴を明らかに

¹⁶ Burns, B. M. (1978) Leadership, New York, Harper & Row.

¹⁷ Bass, B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York, Free Press.

するため、マネジメントと比較して、次の通り述べている。

「リーダーシップとマネジメントは別物である。そして、意義ある変革を成功に導く原動力は、リーダーシップであってマネジメントではない。・・・(中略)・・・変化のスピードが早まっているため、組織を動かすうえでリーダーシップの重要性が高くなっている。」

Kotter (1999, pp. 49-63) は、リーダーシップとマネジメントとを対比することで、リーダーシップの概念をより明確にしている (表 1 を参照)。

表 1 Kotter によるリーダーシップとマネジメントとの対比

区 分	リーダーシップ	マネジメント
基本的な役割	変化に対処すること。	複雑さに対処すること。
1. 課題の作成	(方向性の設定) 方向性を定め、将来ビジョンとその実現に必要な変革を起こすための戦略を立案する。	(計画と予算の策定) 将来目標を定め、その達成に向け具体的な手順を決め、各計画実現のための資源を配分する。
2. 課題遂行のための人脈づくり	(人心の統合) メンバーたちがビジョンを理解し、その実現に向けて努力を傾け、全員が一丸になれるよう新たな方向性を伝える。	(組織編成と人員配置) 計画達成に必要な組織構造と一連の各業務の創設。適切な人員配置と計画内容の伝達。実行の責任を負わせ実行状況のモニターの仕組みづくり。
3. 課題の遂行	(動機づけ) 達成感、帰属意識、正当な評価、自尊心、自分の人生は自分の手に握られている実感などにより人間の基本的な欲求を満たすことで、深い感動と力強い行動を引き出す。	(統制) 普通の人々が、普通のやり方で、ルーチンをきちんと処理できるようにすること。

(出典) Kotter (1999) の邦訳 pp. 49-63 に基づき筆者作成

図1及び表1を参考に、サーバント・リーダーと、Kotterの変革リーダーの行動プロセスについて対比すると表2の通りとなる。

表2 サーバント・リーダーと変革型リーダーの行動プロセス

区 分	サーバント・リーダー	変革型リーダー
1. 方向性を定め、示す	①概念化により、実現したいビジョンを明確にする。 ②先見力により、達成のための戦略・戦術を描く。	①将来ビジョンを定める。 ②ビジョン実現に必要な変革を起こす戦略を立案する。
2. 推進する	①傾聴・共感・癒やし・気づき・納得・執事役により、フォロワーの気持ちを束ねる。 ②人々の成長への関与・コミュニティづくりにより、フォロワーの力を引き出す。	①フォロワーがビジョンを理解し、その実現に向けて努力を傾け、全員一丸になれるよう新たな方向性を伝える。 ②達成感、帰属意識、正当な評価など人間の基本的な欲求を満たすことで深い感動と力強い行動を引き出す動機づけを行う。

(出典) 図1及び表1を参考に筆者作成

なお、金井(2007、p.72)は、サーバント・リーダーの特徴を、次の通り述べている。

「自分が何をやりたいのかわかっていて、その大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持っており、コミュニケーション能力に優れていること。……(中略)……サーバントだからビジョナリーでないというのは、まったくのところ、グリーンリーフの考えにそぐわない。」

サーバント・リーダーも変革型リーダーもスタートラインは、方向性を定め、示すことにある。表2のとおり、両者の全体的な行動プロセスに大きな差異は見受けられない。このことは、先に述べた「リーダーの特徴や行動がフォロワーの能動的な行動を喚起する」という点とともに、サーバント・リーダーと変革型リーダーの共通点といえる。

次に、サーバント・リーダーと変革型リーダーとの差異についてである。Stone, Russell&Patterson(2004)は、サーバント・リーダーシップと変革型リーダーシップとの根本的な差異は、リーダーシップの焦点をどこに当てるかによると述べている。変革型リーダーの焦点は組織に向けられ、彼らの行動は、組織の目的へのフォロワーのコミットメントを作り出すことと論じている。一方、サーバント・リーダーの焦点はフォロワーであり、組織目標の達成は副次的な成果にすぎないとしている。

また、Lowder(2009)は、変革型リーダーはサーバント・リーダーよりも、知的な刺激に、より強い焦点をあてている。サーバント・リーダーは、フォロワーの個人としてのポテンシャルを高め、その成長を促すことに力点を置くが、変革型リーダーは従業員のイノベーションや創造性を高めることを、より重視しているとしている。また、この考えは、サーバント・リーダーの焦点が個人の発達におかれ、変革型リーダーの焦点が組織的な発展におかれていることを示しており、重要なポイントであると論じている。

さらに、Smith, Montagno & Kuzmenko (2004) は、大きく変動する環境は、変革型リーダーシップによってエンパワーされた動的な文化 (empowered dynamic culture) を求め、より静的な環境 (static environments) では、サーバント・リーダーシップによる文化が役に立つと指摘している。

3-4. サーバント・リーダーシップは信頼のリーダーシップ

ここで、改めてサーバント・リーダーシップとはどのようなものかについて、整理をする。サーバント・リーダーは、フォロワーに対しアイデアや構想を示し、献身的にフォロワーに奉仕することで信頼を得て、フォロワーがあるべき姿に向かって自発的に行動し、成長していくことを粘り強く導く人である。サーバント・リーダーが、フォロワーに意識の変化を促し、行動を支援する行為をサーバント・リーダーシップと定義した。また、サーバント・リーダーの持つ10の属性を明らかにするとともに、その行動プロセスを整理した。すなわち、サーバント・リーダーは、まず、概念化により夢やビジョンを明確化し、先見力により道筋を明確化する。次に、共感をベースにした傾聴により相手の思いを引き出し、自己認識力を高めつつ、相手に気づきを与え、納得を得る。さらに、癒やしにより安心感を与え、執事役として信頼を得る。そして最後に、人々の成長と愛情に溢れたコミュニティづくりを通じて夢やビジョンを実現していく。

サーバント・リーダーシップの特徴を、変革型リーダーシップと比較することで明らかにした。両者の類似点として、まず、リーダーの特徴や行動がフォロワーの能動

的な行動を喚起することであり、その要素として個々のフォロワーに配慮する点と、組織やリーダーに能動的に貢献するフォロワーへの変化を促す点、を挙げた。さらに、方向性（ビジョン）を定め、示す、そしてそれを推進するという行動プロセスには、両者に大きな差異はないことも明らかにした。

一方、両者の相違点としては、まず、サーバント・リーダーシップの焦点がフォロワーに置かれ、フォロワーの成長への支援が目標とされ、組織目標は副次的である。一方、変革型リーダーシップの焦点は組織にあり、フォロワーの組織目標へのコミットメントを作り出すことが重要視されていることを挙げた。次に、変化の少ない環境ではサーバント・リーダーシップの生み出す組織文化が、大きな環境変化の時には変革型リーダーシップが生み出すダイナミックな組織文化が求められることを挙げた。

以上のことを踏まえつつ、サーバント・リーダーシップの本質を考えてみる。

Senge (1990, pp. 482-483) は、サーバント・リーダーシップが、米海兵隊で幅広く受け入れられた理由を、米海兵隊の大佐の言葉を紹介し、次の通り説明している。そのキーワードは「信頼」である。

「命の危険にさらされた場合、人は間違いなく、自分が信頼し、心底自分たちを満ち足りた気持ちにさせてくれると感じる指揮官にしか従いません。」

伊丹・加護野 (1989, p. 378) は、リーダーシップの本質を「人がついてくること」とした。また、金井 (2007, p. 20-21) は、信頼について次のように述べている。

「信じてついていってもいいと思える人に、フォロワーたちが喜んでついていている状態がリーダーシップという社会現象・・・・・・(中略)・・・・・・信頼できる人なら人はついていく。では、どういう人であれば信頼してついていくかという、フォロワーのためを思ってくれる人だ。」

多くの研究においても、信頼の重要性が指摘されている。つまるところ、サーバント・リーダーシップの本質は、リーダーが、フォロワーに尽くすことで、その信頼を得て、フォロワーが自らの意思で、リーダーとともに夢の実現に向け行動することにある。地位や権限に依拠したリーダーシップではなく、リーダーとフォロワーとの信頼関係をじっくりと熟成させていくことで効果を発揮するリーダーシップである。それだけに、いかに信頼を作り上げ、いかに信頼を強固なものにしていくのか、また、いかに信

頼を持続させていくのか、が強く問われているといえる。つまり、サーバント・リーダーシップは、信頼に焦点を当てたリーダーシップであると言い換えることができる。

4. 過疎地域の再生・活性化とサーバント・リーダーシップの有効性

ここまで、サーバント・リーダーシップとは何かということについて検討を加えてきた。サーバント・リーダーシップは、企業においては、机上の空論ではなく、その基本的な考え方を理解し、仕組みを整え、粘り強く取り組んでいけば、大きな成果をもたらすことは、ノードストローム¹⁸、サウスウエスト航空¹⁹、TD インダストリーズ²⁰、資生堂²¹など、多くの事例が証明している。

では、企業組織のような権限や雇用関係を背景にしない地域社会、特に、過疎地域の再生・活性化のためのリーダーシップとして、サーバント・リーダーシップは有効であろうか。この問いに答えるためには、第1に、過疎地域の再生・活性化には、どのようなリーダーシップが求められるのかを明らかにする必要がある。第2に、サーバント・リーダーシップは、過疎地域の再生・活性化のリーダーシップになり得るのかを検討する。第3に、サーバント・リーダーシップが、過疎地域の再生・活性化のリーダーシップになり得るとした場合に、その有効性をより高めるためには、どのような修正や補強が必要なのかを検討する。

4-1. 過疎地域の再生・活性化に求められるリーダーシップとは

過疎地域の再生・活性化のためには、一時的な賑わいを取り戻すことではなく、持続可能な地域社会づくりを行う必要がある。そのためには、その地域の伝統的な特質を大切にしながら、新たな価値創造²²を行うことにより、地域コミュニティの重要な基盤となるソーシャル・キャピタル²³の再生を行うことが必要である。太田（2005、p.138）

¹⁸ Spector（2000、邦訳 pp. 66-68、pp. 111-114）らが、サーバント・リーダーシップに通じる「逆ピラミッド組織」の考え方について触れている。また、NORDSTORMの元南カリフォルニア地区担当副社長のSanders（1995、邦訳 pp. 131-137）が、顧客に奉仕する人に対して奉仕することの重要性を指摘している。

¹⁹ Freiberg（1996、邦訳 pp. 378-381）が指摘している。

²⁰ Spears（1998、邦訳 pp. 23-24）が指摘している。

²¹ 池田・金井（2007、pp. 95-106）の中で元資生堂相談役の池田守男が記述している。

²² 小林（2009）は、地域社会の持続可能性には、地域の内なる発展の原動力となる地域力の視点が必要であるとし、「地域の主体である市民の立場に立ち、地域の特性を見つめ直し、地域の資源を棚卸しし、さらにそこに何らかの新たな価値創造を見いださなければならない。」と指摘している。

²³ 太田（2005）は、「ソーシャル・キャピタルとは、『信頼』、『規範』、『ネットワーク』といった、人々の意識や個人や集団同士のつながりで、それが社会の効率性を高める『資本』としての機能を持つという考え方であり、地域コミュニティには、昔からソーシャル・キャピタルと呼べるものが重要な基盤として存在してきたと考えられる。」と述べている。

は次のように述べている。

「ソーシャル・キャピタルが豊かになれば、地域コミュニティ内外で有機的なネットワークが構築され、多様なメンバー間の相互作用が促進され、その結果、バラバラであった地域コミュニティが 1 つのシステムとして機能し始め、その課題解決力が向上することが期待できるだろう。」

今は限界集落と呼ばれる多くの集落においても、かつては地縁・血縁を基盤とする強固なコミュニティが形成されており、農作業等における相互扶助的な労働や、冠婚葬祭、消防団・自主防災組織の防災活動などが展開されてきた。稲葉（2011）の言う、「集団としての協調性やご近所の底力」²⁴によって、行政では手が届かないきめ細やかな相互扶助の仕組みが機能していた。しかし、過疎地域のコミュニティの基盤となるソーシャル・キャピタルは、人、土地、むらの空洞化、そして、心の空洞化に伴い、弱体化、崩壊の危機に直面している。さらに、人口減少は、過疎地域はもとよりそれ以外の地域にも不安を広げているのである。小林（2009、p.1）は次のように述べている。

『限界集落』と呼ばれるような地域では当然のごとく、過疎化の問題はいまに始まったことではない。しかし、わが国がいよいよ『人口減少社会』に突入したところで、少子高齢化ならびに人口の推移とその予測は、そうした過疎地域や農村部だけでなく中小規模の都市や大都市周辺の都市においても地域としての将来的な存続や自治体としての長期的な健全経営の面で、大きな不安を広げている。」

Putnam（2000）は、『孤独なボウリング（Bowling Alone）』という刺激的なネーミングの著書で、アメリカの地域社会では、アメリカ人の自発的結社への参加が減少し、アメリカ全体のソーシャル・キャピタルが衰退していることを指摘した²⁵。かつてのアメリカでは誰でも参加できるリーグが存在し、ともにゲームに興ずれば人種や年齢、職業を超えた絆が生まれ愛他精神による互助活動が行われていたが、1人で黙々と、孤独にボウリングをする人が増えていることを、ソーシャル・キャピタルの衰退の象徴

²⁴ 稲葉（2011）は、ソーシャル・キャピタルについて、「人々が他人に対して抱く、『信頼』、それに『情けは人の為ならず』『お互い様』『持ちつ持たれつ』といった言葉に象徴される『互報性の規範』、人や組織の間の『ネットワーク（絆）』と言うことになる。……（中略）……これらの社会関係資本によって、集団としての協調性や、『ご近所の底力』といった、市場では評価しにくい価値が生み出されている。」と述べている。

²⁵ 稲葉（2011）は「パットナムは、2000年の著書では、1960年代以降の30年間にアメリカにおける市民活動による社会関係資本が大幅に崩れたと主張した。」と述べている。

的な事例として取りあげたのである。日本の過疎地域では、Putnam が指摘した以上のスピードで、ソーシャル・キャピタルが失われつつある。

このことから、過疎地域の再生・活性化には、健全なソーシャル・キャピタルの存在を前提にしたリーダーシップだけではなく、地域住民を巻き込むことで、住民の自発的な参画と協働を引き出し、新たな形でソーシャル・キャピタルを再生させていくリーダーシップが必要となる。それは、権力でフォロワーを動かすのではなく、地域のありべき姿を住民とともに夢を描き、住民の主體的な地域づくりを粘り強く支援し、夢の実現に導く、ある種の力強さが必要である。それは、住民が失いつつある地域への誇りを蘇らせるだけでなく、それを将来に向けて持続させていく粘り強さでもある。

4-2. サーバント・リーダーシップにおける力強さとは

前節で、過疎地域の再生・活性化には、ある種の力強さが必要となると述べた。しかし、そもそも過疎地域のリーダーには公式組織のリーダーに与えられる権力はなく、フォロワーに働きかける力の源泉が限られている。過疎地域の再生・活性化のリーダーやリーダーシップについては、権力のないところで大きな夢をどう実現していくか、どうすれば力強さを得ることができるか、という疑問に検討を加えていかなければならない。

この疑問に答えるには、改めてリーダーシップの源泉について確認をしておく必要がある。伊丹・加護野（1989、pp. 378-382）は、リーダーシップの本質を次のように述べている。

「リーダーシップの本質は『人がついてくる』ということである。ついてくるとは、ついていく人たち（フォロワーと呼ぼう）がついていくことを決めている、ということである。……（中略）……ある人が集団の中でパワーをもっているとしても当然と人々が思える鍵の一つは、その人がその集団に対してどのくらい真剣にリスクを負ってコミットしているか、である。コミットメントをした人には、正当性が生まれる。コミットしない人には、いかに地位があっても正当性は生まれない。……（中略）……懲罰と報奨は、いわば組織がそのリーダーに公式に与えた力で、彼の立場がもっているパワーの源泉である。……（中略）……それに対して、判断への信頼感、人間的な魅力、正当性という後半の三つの源泉はいずれもフォロワーたちがそれを感じるがゆえに、リーダーに実質的にパワーが発生する、あるいはそのパワーを受け入れてもいいとフォロワーが思うようなパワーの源泉である。これは属人的な源泉と言

ってもいい。・・・・・・(中略)・・・・・・地位的なパワーの範囲はそれほど広くない。一方、人間的魅力、判断への信頼感、正当性をもつリーダーは、より広い範囲の意思決定に対して影響を及ぼすことができるだろう。」

それでは、人間的魅力、判断への信頼感、正当性をもつリーダーは、より広い範囲の意思決定に対して影響を及ぼすとはどういうことなのだろうか。横石（2009、pp. 152-153）は、次のように述べている²⁶。

「地域に必要なのは『リーダー』よりも『プロデューサー』なのです。『おれについてこい』とみんなを引っ張っていくリーダーの存在よりも、一人ひとりに出番を生みだし、評価し、自信をつけさせるプロデューサーの役割がとても重要です。・・・・・・(中略)・・・・・・そもそも自分がプロデューサーになることを意図して始めたわけではありませんでしたが、結果としてそういう役割を果たし、成功につながったのだと思っています。・・・・・・(中略)・・・・・・リーダーはプロデューサーになって、住民が地域の問題を自分のこととして考えていくように、あの手この手で仕掛けていくことが重要です。」

また、フォロワーである生産農家との関係について横石（2009、pp. 149-151）は、次のように述べ、共通の夢を追いかけるフォロワーを支援することの大切さを訴えている。

「人間を元気にする3つの要素、それは『出番』『評価』『自信』だと私は考えています。・・・・・・(中略)・・・・・・高齢者には出番を用意し、評価をして褒めて励まし、自信を持ってもらう。そうしていくことで、いい流れが生まれていきます。」

横石は、リーダー、プロデューサーという使い分けをしているが、大きな夢を描き、その実現のための戦略を練り、1人ひとりのフォロワーと向き合いつつ、粘り強く説得を重ねていく。そしてフォロワーが、自ら進んで、地域課題解決に乗りだし、夢の実現について努力することに対して、全力で下支えするリーダーシップの重要性を指摘しているのである。

そもそも地域コミュニティにおけるリーダーは、地域のフォロワーに対して、懲罰はもとより直接的な報奨を与える権力を持ち合わせていない。過疎地域の再生・活性

²⁶ 横石は、先に紹介したように「葉っぱビジネス」の提唱者である。

化には、この部分を補う仕組みが必要である。地域コミュニティにおけるリーダーはフォロワーとの信頼関係を築いた上で、リーダーがもつ人間的魅力、判断の信頼感、正当性から、組織内の権力と同等かそれ以上のパワーを創りださなければならない。つまり、サーバント・リーダーシップの構成要素に、リーダー個人が持つパワーを追加していかなければならない。

4-3. 過疎地域の再生・活性化とサーバント・リーダーシップ

前節において、過疎地域の再生・活性化には、リーダー個人のパワーの追加が必要と述べたが、本節では、サーバント・リーダーシップがそのリーダーシップに該当するのか、について検討する。まず、サーバント・リーダーは、権力によらないでリーダーシップを発揮できるのか、である。Hunter (1998) は、リーダーシップを共通の利益になると見なされた目標に向かって熱心に働くよう、人々に影響を与える技能とし、人々に影響を与えるには、権力ではなく、権威によらなくてはならないと述べている。Hunter(1998)によると、権力は、たとえ相手がそうしたがらなくても、地位や力によって、自分の意思どおりのことを強制的にやらせる能力とし、権威とは個人の影響力によって、自分の意思どおりのことを誰かに進んでやらせる技能としている。さらに長期にわたって有効なリーダーシップは、影響力と権威の上につくられなければならないとし、権威は、常に人々の正当なニーズを見極めて応えることによる、奉仕と犠牲の上に作られると述べている²⁷。そして、奉仕と犠牲とは、自分の欲求や必要を脇にやり、他者のために最高の利益を求めることとしている。

サーバント・リーダーシップは、フォロワーに奉仕したい、尽くしたいという気持ちがスタートである。フォロワーに尽くすことで、その信頼を得て、大きな夢の実現を目指す権威の源泉となる。Hunter(1998)が指摘するように、このリーダーシップは、権力ではなく、奉仕と犠牲が力の源泉である。そうした意味において、サーバント・リーダーシップは、伊丹・加護野 (1989) の言うリーダーの人間的魅力、判断の信頼感、正当性をもって、フォロワーの正当なニーズを見極めて応えるリーダーシップと共通した性格を持つものであり、権力によらないリーダーシップ、Hunter の言葉を借りる

²⁷ Covey は、その著書『リーダーシップ・エッセンシャル』キングベアー出版、2014、pp.44-47)において、道徳的な権威こそが第一の偉さであり、犠牲を通して確立されると指摘している。また、高い道徳的権威のある人物は、後に公的な権威が与えられるとし、Mandela をサーバント・リーダーの例として示している。そのMandela は、幼少時に暮らした村のリーダーを見てリーダーシップを学んだという。Mandela(1994、p.42)は次の通り述べている。「指導者というのは羊飼いのようなものだと言っていた。羊飼いは群れの後ろにいて、賢い羊を先頭にかかせる。あとの羊たちはついていくが、全体の動きに目を配っているのは、後ろにいる羊飼いなのだ。」

なら、権威に基づくリーダーシップといえる。

次に、サーバント・リーダーシップは、過疎地域におけるソーシャル・キャピタルの衰退、崩壊に歯止めをかけ、それを新たな視点から再生させていく上でのダイナミックな力強さを生み出すことができるのか、についてである。Spears (1998、pp. 26) は、サーバント・リーダーシップを活用している場の三つ目は、全米のコミュニティ・リーダーシップ組織であると述べている。地域社会の中で必要とされる活動に貢献し奉仕できる能力を持ったリーダーシップが発揮されることによって、コミュニティを築き、礼儀正しさを重んじる組織文化を育むべきとの考えである。しかし、この Spears が描いたコミュニティ・リーダーシップ組織へのサーバント・リーダーシップの応用・適用については、先に述べた Putnam (2000) が指摘したアメリカのソーシャル・キャピタルが衰退する以前の状況を前提としているのか、それとも衰退した後なのかは不明である。

いずれにせよ、過疎地域のソーシャル・キャピタルの衰退に歯止めをかけ、その再生を図るためには、継続的な取組はもとより、新たな視点とスピード感を持った革新的な取組が求められる。この革新的な取組を可能とするには、リーダーが発揮するリーダーシップにはある種の力強さが必要である。この力強さは、サーバント・リーダーシップよりも、変革型リーダーシップに近い性格のものとする²⁸。地域の再生・活性化を考えると、この力強さをサーバント・リーダーシップの特徴に加えていかなければ、地域再生・活性化のためのサーバント・リーダーシップとは言えない。したがって、変革の際に必要な力強さの獲得プロセスをサーバント・リーダーシップの枠組みの中に加えていかなければならない。

4-4. サーバント・リーダーシップが力強さを獲得するには

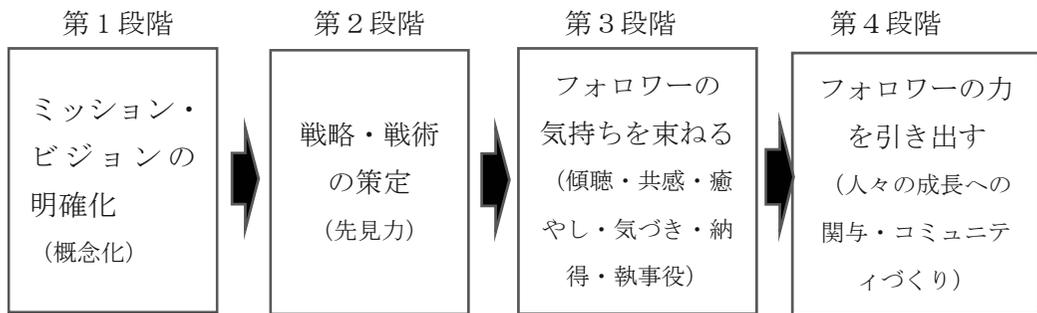
サーバント・リーダーシップは、リーダーに対するフォロワーの信頼をベースにししながら、夢を実現するためのリーダーシップである。信頼は心の領域に属するものであるだけに、信頼を醸成し、強化し、持続させるには、リーダーがフォロワーに細心の注意を払い、奉仕しなければならない。信頼の構築には時間がかかるが、その喪失は一瞬にして訪れる。また、権力によらないリーダーシップであることから、リーダーは自らの人間的魅力を磨き、判断の信頼感や正当性の向上を図ることで、大きな環境変化

²⁸ ただし、公式組織のリーダーに与えられるような権力を持たないのが地域リーダーである。公式権限のないリーダーが、新たな視点とスピード感を持って、地域コミュニティの変革を行う「変革型リーダー」になり得るのかは明らかでない。

にも耐えうるような力強さを獲得する必要がある。

では、サーバント・リーダーが、どのようにして力強さを獲得するのだろうか、この点について検討を加える。まず、フォロワーとの信頼関係をより強固なものとするためには、価値観や情報を共有することが必要である。そして、共有の前提となるのがフォロワーの声に真摯に耳を傾けること、すなわち、傾聴である。サーバント・リーダーの10の属性と4段階の行動プロセスについては、図2のとおり、第1段階から第2段階へ、第2段階から第3段階へとといった、直線型行動プロセスを進むことを想定している。

図2 直線型行動プロセス



(出典) 真田 (2011) p. 73 を基に筆者修正

ここでは、傾聴は第3段階に分類される属性とされているが、権力によらない強いリーダーシップを実現するには、第3段階だけでなく、全ての段階に関わる属性として位置づけることが必要である。Greenleaf (1977, p.59) は、次のように述べている。

「生まれながらの真のサーバントだけが、まず耳を傾けることによって問題に対処すると、私は考えている。……(中略)……サーバント志望の、サーバントでない人間でも、聞くことを学ぶという長く過酷な訓練、あらゆる問題への対応は、まず聞くことだという態度ができるまで訓練を積み、生まれながらのサーバントと同等になれるかもしれない。」

相手を導く前には、まず相手の言うことをしっかりと聴いて、どうすれば役に立てるかを考えること、すなわち傾聴の重要性を強調している。Covey (1989, pp.343-345) は聞く姿勢のレベルを次の5つに分けている。

- ①相手を無視して話を聞かない
- ②聞くふりをする
- ③選択的に聞く
- ④注意して聞く
- ⑤相手の身になって聞く（共感による傾聴）

最高レベルの共感による傾聴は、相手を理解しようと聴くことであり、相手の身になって聴くこととしており、その重要性を強調している。また、Kimsey・House（2011）は、コーチングを行う優れたコーチに求められる重要な資質に傾聴をあげ、コーチングは傾聴から始まるとし、傾聴を3つのレベルに整理している。

レベル1：内的傾聴は、相手の言葉は聞いているものの、それが自分にとって何を意味するのかに意識が向いている状態であり、相手ではなくて、自分自身に意識の矢印が向いた聴き方と言える。

レベル2：集中的傾聴は、相手にしっかりと意識の焦点を当てる聴き方であり、相手の言葉に意識の矢印を向けた聴き方と言える。この状態ではお互いに相手に意識を集中しているため、二人の周りで何が起きているかは気づいていない。共感し、協力し合って何かを明らかにしたり、生みだしたりする空間であり、二人があたかも電線で繋がっているような状態であるという。

レベル3：全方位的傾聴は、自分の周り360度全てに焦点を合わせた聴き方であり、目に見えるもの、耳に聞こえるもの、肌で感じられるもの、感情的なもの、全ての感覚で感じられるものが含まれるとされ、言動だけでなく、言動以外の全てのことも認識することとされている。

Kimsey・House（2011）の集中的傾聴や全方位的傾聴、Covey（1989）の共感による傾聴は、Greenleaf（1977）がサーバント・リーダーとして最も重要な属性として挙げた傾聴と相通ずるものとする。Greenleaf（1977）が言う傾聴は相手の言葉だけでなく、心まで理解することによって初めて可能となることであり、リーダーとフォロワーとのより深い人間的な相互作用である。過疎地域の再生・活性化において、サーバント・リーダーシップを力強いリーダーシップとするには、図1の第3段階だけでなく、すべての段階において、心まで理解する傾聴を位置づける必要がある。

次に、サーバント・リーダーシップの10の属性(図1を参照)に、新たな属性として、忍耐力を加えたい。異なる価値観を持ち、ゆるやかに連結している地域住民の心を束ねて、ビジョンを実現するには、強い忍耐力がいる。ビジョンと現実との乖離を埋めようとする行為には緊張が伴う。これを Senge(1990)は、創造的緊張(Creative Tension)と呼び、現実とビジョンとの乖離こそが真の創造的エネルギーの源とし、これを維持すべきとした。一方、緊張は様々な不安感をもたらすが、これを感情的緊張(Emotional Tension)と呼び、両者を区別すべきとしている。しかし、現実の地域コミュニティにおいて両者を区別することは困難である。先行き不透明な過疎地域において、変革には失敗はつきものであり、心配、落胆といった不安感は避けることができない。フォロワーの不安な気持ちを軽減し、一定の方向にリードするためには、リーダーにはフォロワーの何倍もの忍耐力が必要となってくる。横石(2009、p.10)は、「葉っぱビジネス」のスタート時において次のように述べている。

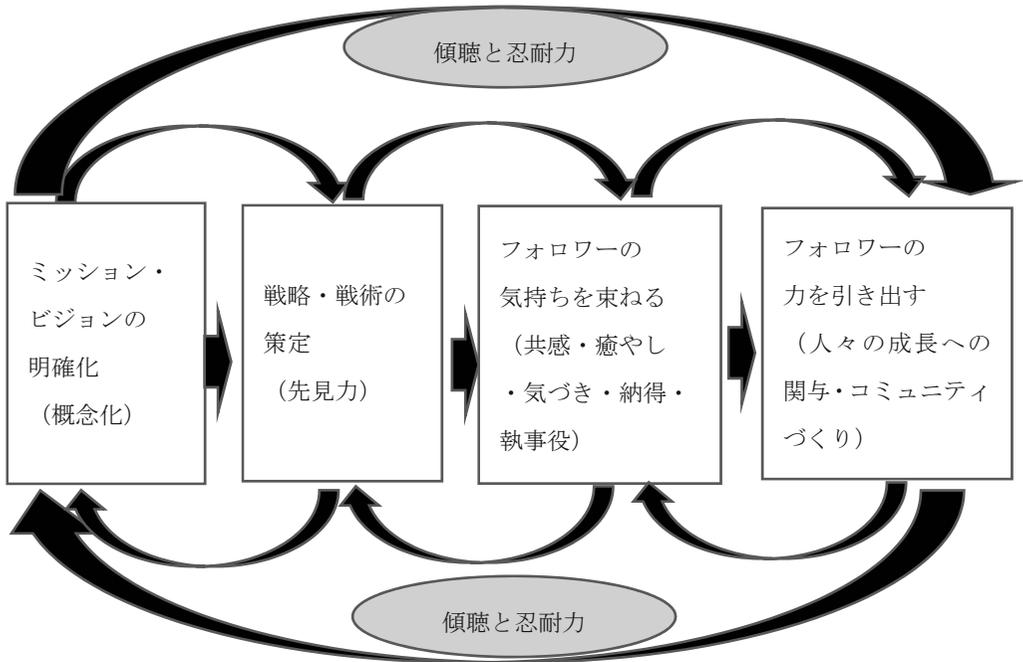
「まともに取り合ってくれる人は一人もいませんでした。……(中略)……あきらめ切れなかった私は農家さんに根気強く説明して回り、その末によりやく4軒から協力の返事を取り付け、事業を開始しました。」

その後も決して順風満帆ではなくリーダーの職を辞する場面もあったが、価値を共有するフォロワーの強い慰留により留まったこともあった。過疎地域を再生・活性化させるには変革が必要であるが、このためには伊丹・加護野(1989)が言う、真剣にリスクを負ってコミットすることが不可欠であり、そのために、リーダーには忍耐力が求められる。従って、サーバント・リーダーシップに力強さを加えるために、全ての段階に関わる属性として、忍耐力を加える必要があると考える。

次に、行動プロセスについて検討する。行動プロセスは図2のとおり、第1段階から第2段階へ、第2段階から3段階へと直線型を想定している。しかし、過疎地域でのサーバント・リーダーシップを実現するためには、フォロワーの信頼を確かめつつ丁寧に進む必要がある。このためには、一度立ち止まって、前の段階に引き戻しながら、改めて段階を進む「ループ型行動プロセス」が求められる可能性がある。このループ型の行動プロセスを表したものが図3である。前の段階に引き戻す行為はリーダーのみならずフォロワーにも大きなストレスをもたらす。さらに、状況によっては、直前の段階ではなく振り出しに戻り、信頼を再構築することも考えなければならない。このような、「行きつ戻りつ型行動プロセス」は、過疎地域でのサーバント・リーダーシップを

実現するためには不可欠なものとして、サーバント・リーダーシップの実施プロセスに組み込むことが必要である。

図3 ループ型行動プロセス

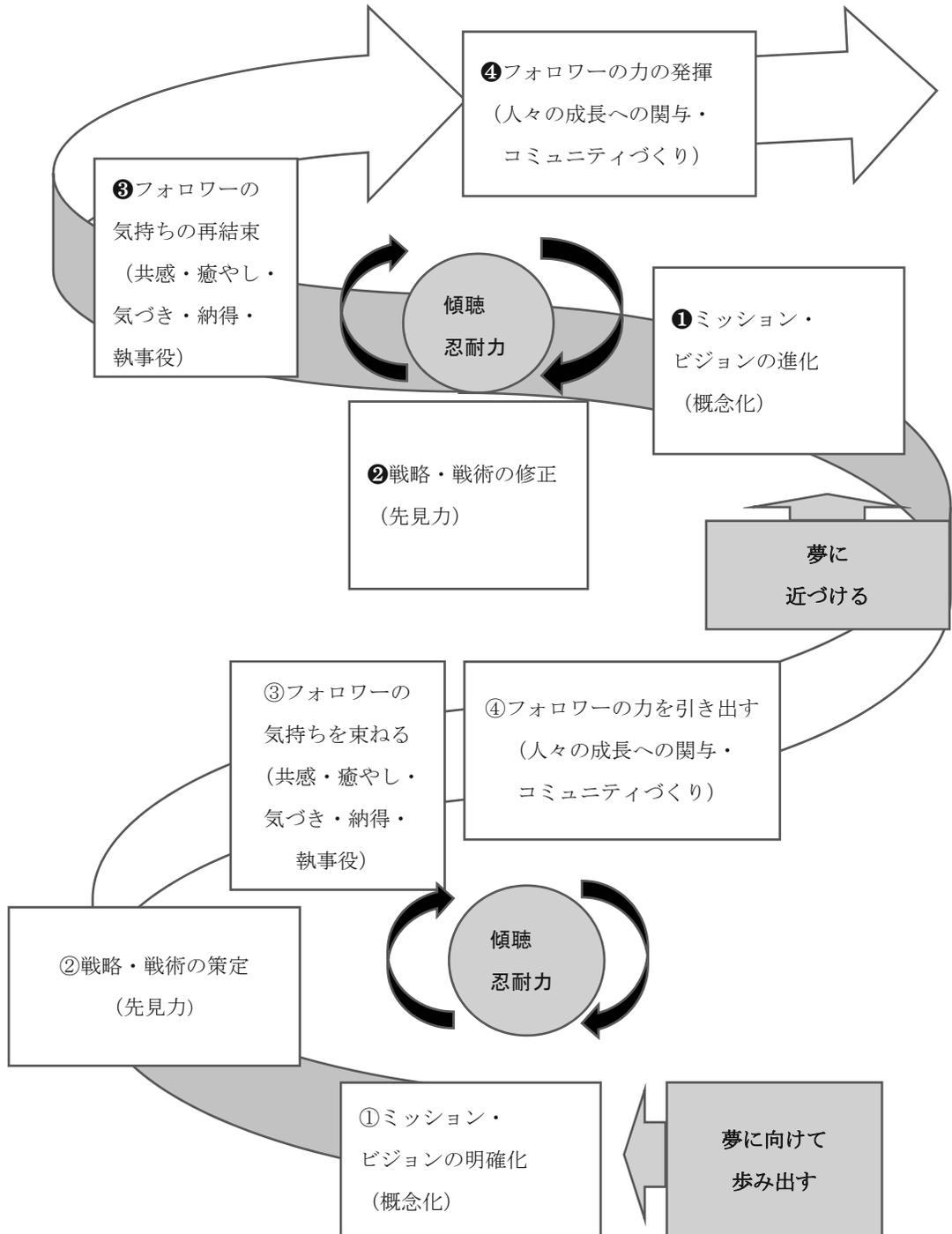


(出典) 真田 (2011、p. 73) をもとに筆者作成

また、フォロワーの信頼を得るためには、それぞれの行動プロセスにおいて、小さな成功を積み重ね、また、失敗も学習しながら、リーダーとフォロワーの双方の自信を深めることが重要である。最初の目標が達成できれば、次はより夢に近い目標を設定し、フォロワーとともに行動を起こしていく、いわば螺旋階段を1歩1歩登っていくような実施プロセスが重要である。

Covey (1989、p. 452) は「再新再生は、成長と変化を繰り返しながら、螺旋階段を登るようにして自分自身を継続的に高めていく原則である。」と述べている。こうしたCovey (1989) の指摘は、個人のみならず、過疎地域の再生・活性化においても応用が利くものと考えられる。これを表したのが図4である。

図4 ループ・螺旋型行動プロセス



4-5. 過疎地域でのサーバント・リーダーシップ

ここで、これまでの議論を踏まえて、過疎地域の再生・活性化におけるサーバント・リーダーシップについて要約する。過疎地域において、サーバント・リーダーシップを実施し、効果を上げるためには、権力によらないリーダーシップである点を認識し、リーダーシップに力強さを加えることが必要であった。サーバント・リーダーシップは、フォロワーに尽くすことで、信頼を得て、大きな夢の実現を目指すリーダーシップのスタイルであり、職務の権限ではなく、奉仕と犠牲の上に立った個人のパワーによりフォロワーを動かすリーダーシップ・スタイルであった。一方、新たな視点からのソーシャル・キャピタルの再生は、大きな環境変化を踏まえながら、意図的に地域コミュニティに変革を促すものであることから、力強さが必要であった。先行研究では、大きく変動する環境には変革型リーダーシップが有効であり、より静的な環境ではサーバント・リーダーシップが役に立つことが指摘されている。そうしたことから、サーバント・リーダーシップに、力強さを加えることが必要であると考えた。

このように、サーバント・リーダーシップには、奉仕と犠牲により信頼の基盤を強化し、力強さを補強することが必要と考えた。その際に、サーバント・リーダーの属性の一つである傾聴については、行動プロセスの特定の段階に限定されるものではなく、全ての段階で位置づけられることが求められることを指摘した。また、地域における変革には創造的緊張が伴うが、その緊張を変革のエネルギーに転換するためには、リーダーには強い忍耐力が求められる。そこで、サーバント・リーダーの属性に、忍耐力を加えることが必要と考えた。

次に、行動プロセスについても変更が必要である。第1段階から順次進む直線型ではなく、フォロワーの信頼を確かなものとしつつ、状況によっては、立ち止り、また前の段階に引き戻す、行きつ戻りつの「ループ型行動プロセス」になることが予想される。また、フォロワーの信頼を得るためには、それぞれの行動プロセスにおいて、小さな成功を積み重ね、また、失敗から学習しながらノウハウを蓄積し、リーダーとフォロワーの双方の自信を深めていくことが重要である。そこで、最初の目標が達成できれば、次はより夢に近い目標を設定し、フォロワーとともに行動を起こしていく、いわば螺旋階段型の目標設定になるも指摘した。

以上が、本稿で提案する過疎地域の再生・活性化におけるサーバント・リーダーシップであるといえる。

5. むすび

過疎地域の再生・活性化に資するリーダーシップとは、どのようなものといえるだろうか。この問いに対し、サーバント・リーダーシップとして注目されているリーダーシップ論を取りあげてきた。まず、サーバント・リーダーシップの誕生の背景や定義を確認した。次に、サーバント・リーダーのもつ10の属性や行動プロセスを確認するとともに、サーバント・リーダーと変革型リーダーとを比較することで、サーバント・リーダーシップの特徴を明らかにした。

以上を踏まえ、まず、過疎地域の再生・活性化のためのリーダーシップとはどのようなものなのか、またサーバント・リーダーシップはこれに該当するのかについて、検討を加えた。その結果、第1に、企業組織とは異なる論理で運営される過疎地域の再生・活性化のためには、権力によらないリーダーシップが必要であることを指摘した。第2に、過疎地域の基盤となるソーシャル・キャピタルの衰退に歯止めをかけ、その再生を図るには、継続的な取組はもとより、新たな視点とスピード感を持った革新的な取組が求められる。この革新的な取組を可能とするには、リーダーが発揮するリーダーシップには、ある種の力強さが必要であることを明らかにした。第3に、サーバント・リーダーシップは、奉仕と犠牲の上に立って、フォロワーの信頼を得るリーダーシップであり、権力ではなく、信頼に基づくリーダーシップである。このことから、サーバント・リーダーシップは、過疎地域の再生・活性化のリーダーシップの特徴である権力によらないリーダーシップとしては有効であることを指摘した。第4に、サーバント・リーダーシップに、変革を導くある種の力強さを付加するには、リーダーの属性や行動プロセスに修正を加える必要があることを指摘した。まず、サーバント・リーダーの属性に関して、傾聴は、行動プロセスの全ての段階において重要であることから、各段階に満遍なく位置づけるとともに、同様の重要性をもって、忍耐力を新たな属性として付け加えるべきと指摘した。第5に、行動プロセスについては、第1段階から第2段階へと順次進む直線型ではなく、フォロワーの信頼を確かめつつ、状況によっては、立ち止り、また前の段階に引き戻す、行きつ戻りつのループ型の行動プロセスを取る可能性を指摘した。小さな成功と、失敗から学習しながらノウハウを蓄積し、リーダーとフォロワーの双方の自信を深めていくことが重要であり、その中では、螺旋階段型の成長となると予測した。

以上のように、過疎地域におけるリーダーの在り方を考える上で、サーバント・リーダーシップの議論をベースに、過疎地域で活かせる新たなサーバント・リーダーシッ

プのモデルを提示した。しかし、この提示は、あくまで、既存のサーバント・リーダーシップの議論を、過疎地域で展開する場合、どのような要素が必要になり、どのような修正が必要かを議論したものであった。この修正で、過疎地域の活性化に資するリーダーの分析が可能になるのか、実証的に考察していかなければならない。この理論を実証研究するためには、次の課題がある。

まず、第1に、今回の議論は、サーバント・リーダーの存在を前提にしたものである。しかし、過疎地域の再生・活性化において最も悩ましい課題は、献身的に再生・活性化に取り組むリーダーの確保である。すなわち、努力の割には報われにくい過疎地域の再生・活性化に資するサーバント・リーダーシップの開発を、どのようにすれば実現できるのかを明らかにする必要がある。このことを明らかにすることで、過疎地域の再生・活性化に資するサーバント・リーダーシップが、特定の地域のみにも適用できる特殊なものではなく、より広がりを持った分析枠組みとなると考えるからである。

第2に、フォロワーに奉仕することで、あるべき姿に導くのがサーバント・リーダーである。同時に、フォロワーもまた、自律的に考え、リーダーや他のフォロワーと協働して活動することで、過疎地域の再生・活性化を実現しているように感じる。過疎地域の再生・活性化は、リーダーはもとよりフォロワーの行動が成功の鍵を握っているのである。従って、過疎地域の再生・活性化に資するサーバント・リーダーシップは、フォロワーシップのあり方を研究することで、より分析枠組みとしての精度を高めていくことが可能となると考える。

今後、こうした課題の検討を通じて、サーバント・リーダーシップを、様々な状況下にある過疎地域の再生・活性化を実証的に研究する際の分析枠組みとして、その有効性をより高めていきたいと考えている。

謝辞 本研究を進めるにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科長の山口隆英先生から多くの指導をいただきました。厚く御礼を申し上げます。

<参考文献>

- Covey, S. R. (1989) *The seven habits of highly effective people*, Simon&Schuster New York (フランクリン・コヴィー・ジャパン訳 (2014) 『完訳7つの習慣 人格主義の回復』 キングベア出版)
- 藤森立男編(2010) 『産業・組織心理学 変革のパースペクティブ』 福村出版。
- Freiberg, K. & Freiberg, J. (1996) *NUTS! :Southwest Airlines' Crazy Recipe for*

- Business and Personal Success*, Austin, Tex: Bard Press (小幡照雄訳 (1997) 『破天荒！サウスウエスト航空－驚愕の経営』 日経 BP 社)
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press Inc. (金井壽宏監訳・金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英治出版)
- 浜田陽子・庄司正実 (2015) 「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロアーシップの研究動向」『目白大学心理学研究』第 11 号、pp. 83-98.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971) “A path-goal theory of leader effectiveness.” *Administrative Science Quarterly*. pp. 321-338.
- Hunter, J. C. (1998) *The Servant*, Crown Business. (高山祥子訳 (2012) 『サーバント・リーダー』 海と月社)
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第 3 版』 日本経済新聞出版社.
- 稲葉陽二 (2011) 『ソーシャル・キャピタル入門 孤立から絆へ』 中央公論新社.
- 金井壽宏 (2007) 「サーバント・リーダーシップとは何か」 池田守男・金井壽宏著 『サーバント・リーダーシップ入門』 かんき出版、pp. 20-88.
- Kimsey-House, H. Kimsey-House, K. & Sandahl, P. (2011), *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives, third edition*, Nicholas Brealey Publishing (CTI ジャパン訳 (2012) 『コーチング・バイブル第 3 版 本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション』 東洋経済新報社)
- 小久保みどり (2007) 「リーダーシップ研究の最新動向」『立命館経営学』第 45 巻第 5 号、pp. 23-34.
- Kotter, J. P. (1999) *What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (黒田由貴子監訳 (1999) 『リーダーシップ論 いま何をすべきか』 ダイアモンド社)
- 小林甲一 (2009) 「持続可能な地域社会づくりに関する一考察：地域社会政策の視角から」『名古屋学院大学論集 社会科学編』第 45 巻第 4 号、pp. 1-12.
- Lowder, T. M. (2009) “The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership,” Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=1418796>.
- Mandela, N. (1994) *Long Walk to freedom: The Autobiography of Nelson*

- Mandela, Little, Brown and Company(東江一紀訳(1996)『ネルソンマンデラ自伝—自由への長い道』日本放送協会)
- 中村久人(2011)「リーダーシップ発現のプロセスとサーバント・リーダーシップの展開」『経営力創成研究』第7号、pp.71-82.
- 大野晃(2008)『限界集落と地域再生』高知新聞社.
- 太田圭子(2005)「地域コミュニティの再構築とソーシャル・キャピタル」立教大学『21世紀社会デザイン研究』第4号、pp.135-143.
- 小田切徳美(2014)『農山村は消滅しない』岩波書店.
- 小野善生(2013)『最強のリーダーシップ理論 集中講義』日本実業出版社.
- 小野善生(2013)「フォロワーシップ論の展開」『関西大学商学論集』第58巻第1号 pp.73-91.
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, New York:Simon&Schuster(柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生—』柏書房)
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2013) *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 8th Edition*, Pearson Education Inc. (高木晴夫監訳 (2014)『マネジメント入門 グローバル経営のための理論と実践』ダイヤモンド社)
- Sanders, B. A. (1995) *Fabled Service*, Jossy-Bass Inc. (和田正春訳 (2014)『サービスが伝説になる時』ダイヤモンド社)
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline : The Art&Practice of the Learning Organization*, Broadway Business (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳(2011)『学習する組織 システム思考で未来を創造する』英治出版)
- 佐竹隆幸(2008)『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房.
- Stone, A. G., Russell, R. F, & Patterson, K. (2004) “Transformational versus Servant Leadership:a difference in leader focus,” *Leadership&Organization development Journal*, 25, pp. 349-361.
- Spector, R. & McCarthy, P. D. (2000) *The Nordstrom way the inside story of America's #1 Customer Service Company 2nd Edition*, John Wiley&Sons Inc. (山中鎖監訳・犬飼みずほ訳 (2001)『ノードストロム・ウエイ新版 絶対にノーと言わない百貨店』日本経済新聞社)
- Spears, L. C. & Greenleaf, R. K. (1998) *The Power of Servant Leadership*, Berrett-

- Koehler Publishers. (野津智子訳 (2016) 『サーバントであれ奉仕して導く、リーダーの生き方』 英治出版、pp. 8-34)
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004) “Transformational and Servant Leadership : Content and Contextual Comparisons.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, pp. 80-91.
- 真田茂人(2012) 『奉仕するリーダーが成果を上げる！サーバント・リーダーシップ実践講座』 中央経済社.
- 真田茂人(2011) 「今、注目される本物のリーダーシップ『サーバントリーダーシップ』」、『企業と人材』 2011年10月号、pp. 72-74.
- 徳島県(2012) 『とくしま集落再生プロジェクト』.
- 横石知二 (2009) 『生涯現役社会の作り方』 ソフトバンククリエイティブ.