

サーバント・リーダーシップによる  
プロジェクト・リーダーシップの強化  
～目標達成を実現する新しいリーダーシップ～

2010年7月23日

株式会社アイネット  
<http://www.e-ainet.com>  
竹腰 重徳  
[takekoshi.s@e-ainet.com](mailto:takekoshi.s@e-ainet.com)



Copyright to AINET Inc., All rights reserved

1

内 容

1. サーバント・リーダーとは
  2. サーバント・リーダーシップ実践哲学
  3. サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用
  4. サーバント・リーダーシップの実践企業例
  5. プロジェクト・リーダーシップ
  6. サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用
  7. サーバント・リーダーシップのプロジェクト適用事例
  8. サーバント・リーダーシップの効果
  9. サーバント・リーダーシップの実践強化方法
  10. まとめ
- 参考資料

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

2

## 1. サーバント・リーダーとは(1)

Robert K. Greenleafの定義(The servant as Leader)



The servant-leader is servant first.  
It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first.  
Then, conscious choice brings one to aspire to lead.

サーバント・リーダーは、何よりもまずサーバント(奉仕者)なのである。  
まず、初めに奉仕したいという自然な感情があり、奉仕することが  
第一なのである。そのうえで、導きたいという願望に駆られるのである。

サーバント・リーダーは**最初に**他者に奉仕したい(尽くしたい)と考える

Anyone wanting to be a leader among you must first be the servant...  
If you choose to lead, you must serve.          Jesus Christ

## サーバント・リーダーとは(2)

Robert K. Greenleaf

経歴: (1904 ~ 1990)

カールトン大学を卒業後、父の経営する会社で2年ほど勤務。

父ジョージ・W・グリーンリーフはその地域でさまざまな貢献をし、  
謙虚でとても正直な人であり、サーバント・リーダーのロールモデル。

AT&T社38年間勤務、主にマネジメント・リーダーシップの研究や開発に従事。  
その後サーバント・リーダーシップの教鞭、啓蒙。

1958年ヘルマンヘッセ「東方巡礼」を読む。

レオという名前の人に奉仕された旅行集団の話の中で、  
偉大なリーダーは「相手にまず奉仕したい」  
という思いが根本にあると理解した。

1964年Greenleaf Center for Servant Leadership設立。

1964年 ~ 1984年 代表者

1970年「The Servant as Leader」発表。



評価

スティーブン・コヴィー、ピーター・センゲ、ウォーレン・ベニスなどが称賛。  
ピーター・ドラッカーは彼を”私が出逢った中で最も賢い人“と称賛。

## サーバント・リーダーとは(3)

### リーダー・ファースト(Leader-first) - 支配型リーダー

- ・パワーや自己所有が目的となる
- ・さらにパワーや自己所有をしたくなる
- ・ライバルのパワーとの戦いや自分の所有に焦点をあて、問題とニーズに焦点をあてない
- ・「どのようにしてパワーを得るか。どのように人を動かすか」
- ・パワーや自己所有に執着する

### サーバント・ファースト(Servant-first) - サーバントリーダー

- ・相手のニーズを特定し、それに応える
- ・自分のパワーや自己所有にではなく、相手に注目し、助ける
- ・相手の問題・ニーズに焦点をあてる
- ・「人々は何を望んでいるか。どのように人々を支援できるか」
- ・パワーや自己所有に執着しない

## サーバント・リーダーとは(4)

	支配型リーダー	サーバントリーダー
モチベーション	大きな権力を持ちたい	他者に役立ちたい
マインドセット	競争を勝ち抜き自分が賞賛される	協力とWIN/WINを重視
影響力	自分の権力行使して畏怖させて動かす。X理論	信頼関係を築き、自律性を重視、説得して動かす。Y理論
コミュニケーションスタイル	部下に対して命令、指示することを重視	部下の話を傾聴することを重視
業務遂行能力	自分自身の能力向上で得られた自信をベースに部下に指示する	部下の育成、共に学習することにより能力向上
成長についての考え方	社内ポリティクスを理解し活用することで自分の地位を上げ、成長していく	部下のやる気を大切に考え、個人と組織の成長の調和を考える
責任についての考え方	責任とは、失敗したときにその人を罰するためにある	責任を明確にすることで、失敗からも学ぶ

## 2. サーバント・リーダーシップの実践哲学(1)

### サーバント・リーダーの実践哲学

「ゴールと方向性を明確にする」	Clear on goals and direction
「まず相手に奉仕する(尽くす)」	Serve First
「奉仕することで人生の意義と満足を得る」	Desire to serve
「自分のことより相手に奉仕(尽くす)したい」	Focus on others
「相手をコントロールするより奉仕(尽くす)する」	Service rather than Control

### 奉仕とは

思いやる  
尽くす  
利他(Altruism)  
相手の幸せを願う  
相手の優先度の高いニーズに応える  
助ける、支援する

### 相手とは

顧客、メンバー、パートナー、組織体、社会などのステークホルダー

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

7

## サーバント・リーダーシップの実践哲学(2)

サーバント・リーダーシップの哲学 = 利他の哲学

利他の心とは…… 己のことは脇において、まず他人を思いやる、  
あたたかな心の発露

利他行の実践(臨濟宗)

四無量(しむりょう)

慈……他人の幸福を願う心  
悲……他人を不幸から救い出す心  
喜……他人の幸福を見て喜び満足する心  
捨……人々を等しく幸せにしたいと願う心

四摂事(ししょうじ)

布施……困っている人に物心両面から施しをすること  
愛語……親切な、相手のためになるような言葉をかけること  
利行……相手のためになる行為をすること  
同事……自己他人の区別なく悩み苦しんでいる人を救うこと

プロジェクトマネジメントにおける実践哲学

**人々(ステークホルダー)への役立ち、利他の心が最初**

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

8

### 3. サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(1)

#### サーバント・リーダーシップの特性(Larry Spears)

- 1) 傾聴(Listening)  
相手のニーズ・要望を聴く
- 2) 共感(Empathy)  
相手の立場・視点で相手を理解する
- 3) 癒し(Healing)  
メンタルタフネス、相手の精神面や感情的な面に注目し悲しみや悩みを癒す
- 4) 気づき(Awareness)  
自己認識、他人、顧客、組織、環境の認識
- 5) 説得(Persuasion)  
相手に行動すべき正当な理由を示して、行動を決定させる
- 6) 概念化(Conceptualization)  
目指すゴールやビジョンの具体的なイメージをかく
- 7) 先見(Foresight)  
過去から学び、現実を見、未来への道を示す
- 8) スチュワードシップ(Stewardship)  
協調、エンパワメントをはかり責任をもって行動する
- 9) 人々の成長へのコミット(Commitment to the Growth of People)  
人々の成長を約束する
- 10) コミュニティづくり(Building Community)  
よいコミュニティをつくる

参考: Practicing Servant Leadership (Spears & Lawrence, 2004)

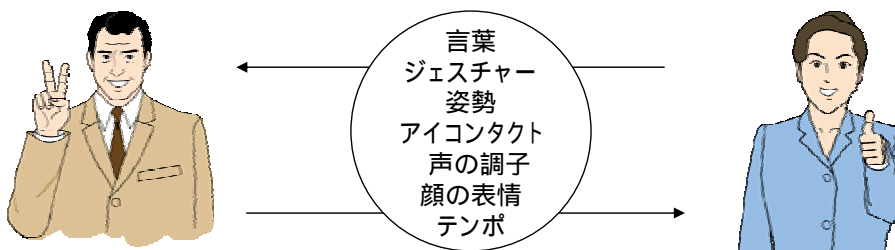
Copyright to AINET Inc., All rights reserved

9

### サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(2)

#### 1. 傾聴(Listening)

- ・相手のニーズを引き出す
- ・相手に愛情を持ち、学ぶ心・奉仕(協力)する気持で聴く
- ・顔の表情、しぐさまで含めて聴く
- ・心の壁をとりのぞいて、いつでも扉は開いている
- ・質問力で引き出す
- ・相手の感情に気を配る
- ・自分の言葉で言い換えてみる



プロジェクトマネジメントにおける相手のニーズや問題の把握、問題解決、合意形成、交渉、説得、意思決定など対人関係の分野で必須のスキル(すべてのプロジェクトマネジメントプロセス)

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

10

## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(3)

### 2. 共感(Empathy)

- ・他人の感情、経験、問題を理解するあるいは共有する
- ・相手の気持や考えを理解できる
- ・表情、目配り、身振りや手振りから、相手の真意や考え方を読み取ることができる
- ・相手の感情、思考、意図を読み取ることができる
- ・相手の視点で考えることができる
- ・相手の要求を相手の視点で理解する

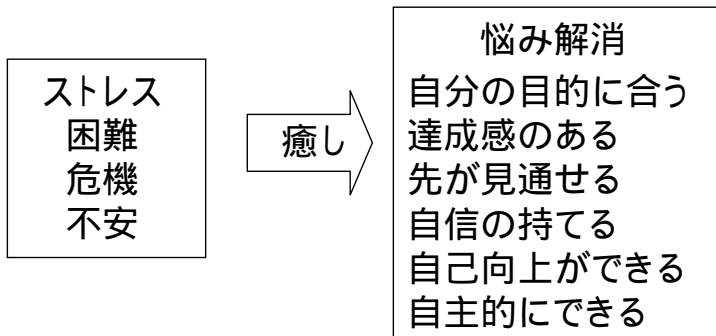


プロジェクトマネジメントにおける相手のニーズや問題の把握、問題解決、合意形成、交渉、説得、意思決定など対人関係の分野で必須のスキル(すべてのプロジェクトマネジメントプロセス)

## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(4)

### 3. 癒し(Healing)

- ・自分や相手の精神面、感情的な面に注目し悲しみや悩みを癒す
- ・相手に欠けているもの、傷ついていることを見つけだし助言を与える
- ・問題が発生したらすぐさま救いの手をさしのべる
- ・ねぎらいと感謝の気持ち
- ・愛情を示す



プロジェクトチーム育成(Develop Project Team)  
プロジェクトチームのマネジメント(Manage Project Team)  
ステークホルダーの期待のマネジメント(Manage Stakeholder Expectations)

## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(5)

### 4. 気づき (Awareness)

- ・知覚を通して何かに気づく
- ・自己認識 (Self-Awareness)
  - 感情と思いと行動・言動の関係を理解する
  - 自分自身の強み弱みを理解する
  - 自分自身の価値と能力に強い確信を持つ
- ・他人の感情や文化、背景に気づく
- ・時々刻々と変化する状況に絶えず敏感になる



プロジェクトマネジメントにおける相手のニーズや問題の把握、問題解決、合意形成、交渉、説得、意思決定など対人関係の分野で必須のスキル (すべてのプロジェクトマネジメントプロセス)

## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(6)

### 5. 説得 (Persuasion)

- ・行動すべき正当な理由を示して、相手が納得して行動する
- ・職位に付随する権限に依存することなく、また服従させることなく導く
- ・相手に対応した効果を明示、理解させて動かす
- ・影響力
- ・相手をコントロールするのではなく手助けをする
- ・自ら手本となる
- ・相手の課題に参加、ガイド、コーチ、支援



プロジェクト憲章作成 (Develop Project Charter)  
プロジェクトマネジメント計画書作成 (Develop Project Management Plan)  
プロジェクトチーム編成 (Acquire Project Team)  
ステークホルダーの期待のマネジメント (Manage Stakeholder Expectations)  
プロジェクトチーム育成 (Develop Project Team)  
プロジェクトチームのマネジメント (Manage Project Team)

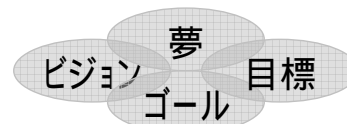
## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(7)

### 6. 概念化 (Conceptualization)

- ・目指すゴールの具体的なイメージを描く (where to go)
- ・ビジョン、大きな夢を描く
- ・目標設定はSMARTに作成する

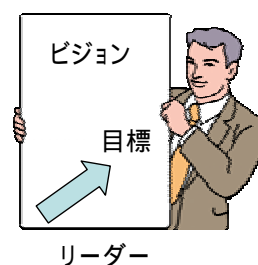
#### SMART

- Specific (具体的である)
- Measurable (測定可能である)
- Achievable (実現可能である)
- Relevant (妥当性がある)
- Timed (期限が設定されている)



- < ポジティブ思考 >
- < 未来志向 >
- < 創造性 >

- プロジェクト憲章作成 (Develop Project Charter)
- プロジェクトマネジメント計画書作成  
(Develop Project Management Plan)



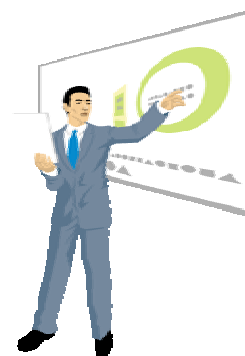
Copyright to AINET Inc., All rights reserved

15

## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(8)

### 7. 先見 (Foresight)

- ・将来何が起こるかを正しく判断し、これをベースに行動計画をつくる
- ・過去から学び、現実を分析し、予見し、決断する
- ・柔軟性、創造性、楽観性
- ・教訓
- ・リスクマネジメント
- ・概念化との関係
  - 概念化: ビジョン・ゴール (Where)
  - 先見 : どのようにして行くか (How)



- プロジェクト憲章作成 (Develop Project Charter)
- プロジェクトマネジメント計画書作成 (Develop Project Management Plan)
- プロジェクトリスクマネジメント (Project Risk Management)
- 実績報告 (Performance Report)

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

16

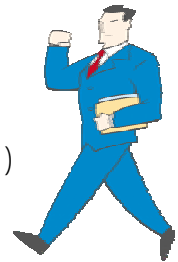


## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(9)

### 8. スチュワードシップ(Stewardship)

- ・責任をもって行動する
- ・高潔性を保ち、信頼される
- ・自分の権力、所有欲ではなく役に立ちたいという気持ちで行動する
- ・組織をよくするために責任を持つ
- ・高い目標をコミットする
- ・メンバーの役割と責任、報告関係を明確にして行動する
- ・パフォーマンス評価(建設的フィードバック、役割責任の確認、課題発見)
- ・指導、コーチングにより相手のエネルギーと知恵を引き出す
- ・コントロールではなく説得

プロジェクト憲章作成 (Develop Project Charter)  
プロジェクトマネジメント計画書作成 (Develop Project Management Plan)  
人的資源計画書作成 (Develop Human Resources Plan)  
プロジェクトチーム育成 (Develop Project Team)  
プロジェクトチームのマネジメント (Manage Project Team)  
ステークホルダーの期待のマネジメント (Manage Stakeholder Expectations)

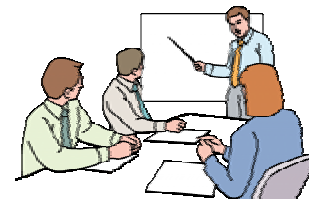


## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(9)

### 9. 人々の成長を約束する (Commitment to the Growth of People)

- ・相手の成長を約束する(長期的な関係強化につながる)
- ・リーダーの役割は相手がゴールを達成するのを助けること
- ・相手に助言したり、タイムリーなコーチングをしたり、さらにスキル向上させるような仕事をあたえる
- ・メンバーが自律できるよう支援
- ・メンバーの責任感とオーナーシップの確立支援
- ・継続的育成(目標のセットとフィードバックによりさらに改善)
- ・テクニカル、パーソナル、ビジネススキル

プロジェクト憲章作成 (Develop Project Charter)  
人的資源計画書作成 (Develop Human Resources Plan)  
プロジェクトチーム育成 (Develop Project Team)  
プロジェクトチームのマネジメント (Manage Project Team)  
ステークホルダーの期待のマネジメント (Manage Stakeholder Expectations)



## サーバント・リーダーシップの特性とプロジェクトへの適用(10)

### 10. コミュニティづくり (Building Community)

- ・よいコミュニティ(共同体)をつくる  
楽しい、生産性の高い、学びあえる、お互い信頼できる  
相乗効果がある、助け合う、共通のビジョンがある
- ・情報、計画、資源を共有しながら共同作業をする
- ・友好的、協力的雰囲気を作り出す
- ・リーダー自らが尊敬され、助け合い、協調の模範となる
- ・メンバーのエンパワメント
- ・個人と組織の目標の一体化



プロジェクト憲章作成 (Develop Project Charter)  
ステークホルダー特定 (Identify Stakeholders)  
コミュニケーション計画 (Plan Communications)  
人的資源計画書作成 (Develop Human Resources Plan)  
情報の配布 (Distribute Information)  
プロジェクトチーム編成 (Acquire Project Team)  
プロジェクトチーム育成 (Develop Project Team)  
プロジェクトチームのマネジメント (Manage Project Team)  
ステークホルダーの期待のマネジメント (Manage Stakeholder Expectations)  
実績報告 (Report Performance)

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

19

## 4. サーバント・リーダーシップ実践企業例(1)

米国マルコム・ボルドリッジ受賞企業(経営品質の優れた企業)の基本理念に採用  
フォーチュン社が選ぶ**ベスト100社のうち、35社**がサーバントリーダーシップ実践  
特に**トップ5社のうち、4社**がサーバント・リーダーシップを経営の理念として採用



Copyright to AINET Inc., All rights reserved

20

## サーバント・リーダーシップ実践例(2)

### サウスウエスト航空



- ・35年連続黒字経営(2007年)
- ・フォーチュン「働きがいのある企業」ランキング1位(1997年)
- ・顧客の人身事故なし

#### 経営理念

- ・社員第1、顧客第2主義
- ・リーダーとは、部下のために働くサーバントである
- ・リーダーシップとは、自分が率いる人々のために献身的に身を粉にして働く奉仕者になることであり、人生の喜びや苦しみを分かち合うことである
- ・ユーモアセンスで対応
- ・よく働き、よく遊べ
- ・逆ピラミッド組織

(参考:破天荒! サウスウエスト航空、ケビン フライバーグ、ジャッキー フライバーグ、HP)

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

21

## サーバント・リーダーシップ実践例(3)

### スターバックス

It's about the People - All the People (人がすべて)

We're in the people business serving coffee,  
not the coffee business serving people.

(私たちはコーヒーを売っているのではなく、コーヒーを提供しながら人を喜ばせるという仕事をしている)

グリーンエプロンブック(パーソナルリーダーシップ10か条)

- 1) 自分に正直になる
- 2) なぜこの会社で働くのか考える
- 3) 自主的に考える
- 4) 信頼を築く
- 5) 真実に耳を澄ます
- 6) 責任をもつ
- 7) 行動する
- 8) 困難に立ち向かう
- 9) リーダーシップを発揮する
- 10) 大きな夢をもつ



パートナーが「The Servant as leader」を読むことを勧めている  
「すべての人に尽くす人間こそが最も有能なリーダーである」

参考: スターバックスを世界一に守り続けてきた大切な原則 (It's not about the coffee), ハワード・ビーバー, 関美和訳)

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

22

## サーバント・リーダーシップ実践企業例(4)

### TDIndustries

- ・建設ファシリティの製造・サービス業



- ・サーバントリーダーシップ理念が企業文化
- ・ミッション

積極的な改善をとおして、顧客の期待を超えるよう、社員(パートナー)に優れたキャリアの機会を提供することをコミットする

- ・行動指針

全パートナーがサーバント・リーダーになる

個人を大切、個人の違いに価値観、正直、信頼関係の構築、公正、責任ある行動、高い倫理性、社員の成長、長期目標重視

- ・全パートナーがThe Servant as leaderを読み、サーバントリーダーシップのトレーニングを受講

(参考: [www.tdindustries.com/index.aspx?Menu=P](http://www.tdindustries.com/index.aspx?Menu=P))

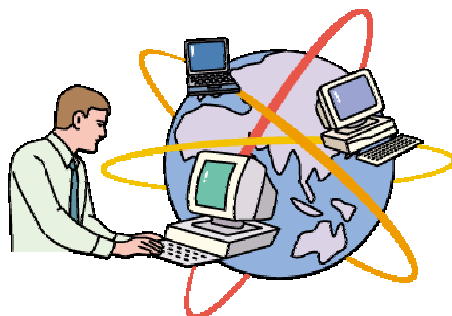
Copyright to AINET Inc., All rights reserved

23

## 5. プロジェクト・リーダーシップ(1)

### 次世代プロジェクトマネジャーの主要要件(IBM)

広範なステークホルダーの管理  
グローバルなメンバーと積極的なコミュニケーション  
多種多様なメンバーのモチベーションの維持・向上  
予防・予測に基づくリスク・マネジメント



参考: ビジネス・ニーズに最適化されたIT戦略を実現する次世代のプロジェクトマネジメント、ランディー・ヘンドリックス, IBM ProVISION 2009 No63

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

24

## プロジェクトリーダーシップ(2)

### リーダーシップとマネジメント

<b>リーダーシップ</b> Do the RIGHT things effectiveness <b>変化と動き</b>	<b>マネジメント</b> Do the things RIGHT efficiency <b>秩序と一貫性</b>
方向性(ビジョン)の確立 ・ビジョンを作る ・ゴールを明確にする ・戦略をつくる メンバーの方向付けをする ・ゴールを伝達 ・コミットメントをもとめる ・チーム形成 動機付けと鼓舞 ・鼓舞と元気づけ ・エンパワメント ・要求に応える	計画策定と予算化 ・実施項目を決める ・スケジュール ・資源計画 組織化と編成 ・組織をつくる ・作業の割り当て ・ルールと手続きをつくる 管理と問題解決 ・計画の監視 ・問題解決 ・是正措置

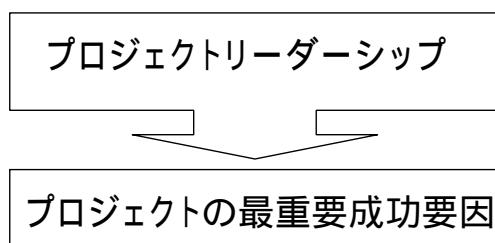
Copyright to AINET Inc.,All rights reserved

25

## プロジェクトリーダーシップ(3)

### プロジェクトリーダーシップ

- ・プロジェクトのスコープ、目標をセットし、
- ・目標達成のための道筋を明確にし、
- ・顧客やメンバーやパートナーから信頼を得、
- ・顧客やメンバーやパートナーが自律的に行動するように影響力を使い、
- ・一緒にプロジェクト目標を達成する
- ・行動や能力



Copyright to AINET Inc.,All rights reserved

26

## プロジェクトリーダーシップ(4)

### プロジェクト・リーダーシップ特性

自己認識 (Self-awareness)  
メンタルタフネス(忍耐力) ( Emotional Resilience)  
直感力 (Intuitiveness)  
感受性 (Interpersonal Sensitivity)  
影響力 (Influence)  
モチベーション (Motivation)  
誠実 (Conscientiousness)  
資源のマネジメント (Resource Management)  
コミュニケーション (Engaging Communication)  
エンパワメント (Empowering)  
育成 (Developing)  
達成志向 (Achieving)  
クリティカルシンキング (Critical Analysis and Judgment)  
ビジョン構想力 (Vision and Imagination)  
戦略的視点 (Strategic Perspective)



15 Leadership Competencies by Dulewicz and Higgs (2003)より

(参考: Choosing Appropriate Project Managers (Rodney Turner & Ralf Muller, 2006) PMI)

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

27

## プロジェクトリーダーシップ(5)

### プロジェクト・リーダーシップ特性

自己認識 (Self-awareness)  
メンタルタフネス (Emotional Resilience)  
直感力 (Intuitiveness)  
感受性 (Interpersonal Sensitivity)  
影響力 (Influence)  
モチベーション (Motivation)  
誠実 (Conscientiousness)  
資源のマネジメント (Resource Management)  
コミュニケーション (Engaging Communication)  
エンパワメント (Empowering)  
育成 (Developing)  
達成志向 (Achieving)  
クリティカルシンキング (Critical Analysis and Judgment)  
ビジョン構想力 (Vision and Imagination)  
戦略的視点 (Strategic Perspective)

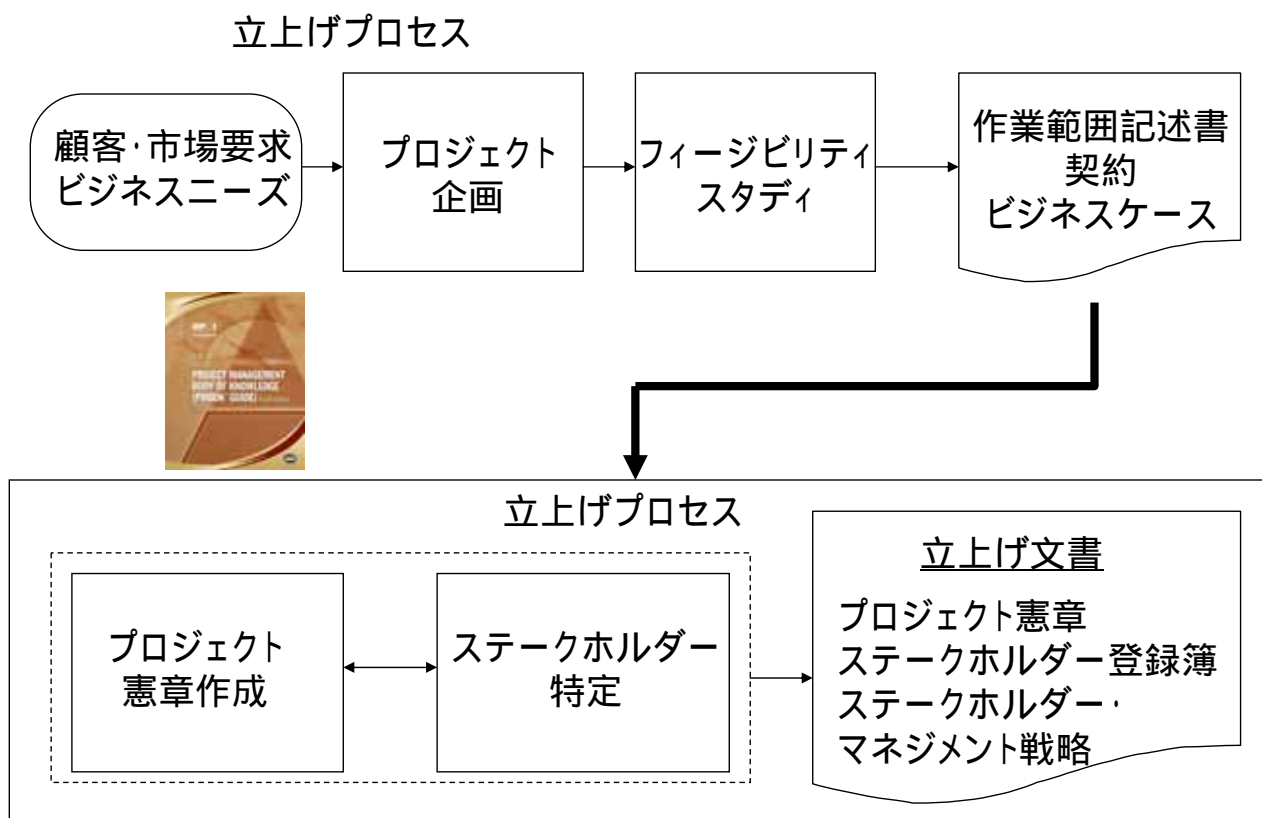
### サーバント・リーダーシップ特性

気づき  
癒し  
先見  
共感  
説得  
気づき、癒し  
スチュワードシップ  
スチュワードシップ  
傾聴、コミュニティ  
成長、スチュワードシップ  
成長  
スチュワードシップ  
先見  
概念化  
先見

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

28

## 6. サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(1)



Copyright to AINET Inc., All rights reserved

29

## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(2)

### 立上げプロセスのツールと技法

#### ステークホルダー特定

1. ステークホルダーの分析
2. 専門家の判断

#### プロジェクト憲章作成

1. 専門家の判断

プロジェクトの成功の目標の作成する  
QCD目標、メンバーの成長、  
顧客の成長、パートナーの成長

初期リスクをまとめる

責任を持って「プロジェクト憲章」を  
まとめ承認を得る

### サーバント・リーダーシップ 特性

----- 傾聴 / 共感 / 気づき

----- 概念化 / 先見 /  
成長 / スチュワードシップ

----- 気づき / 先見

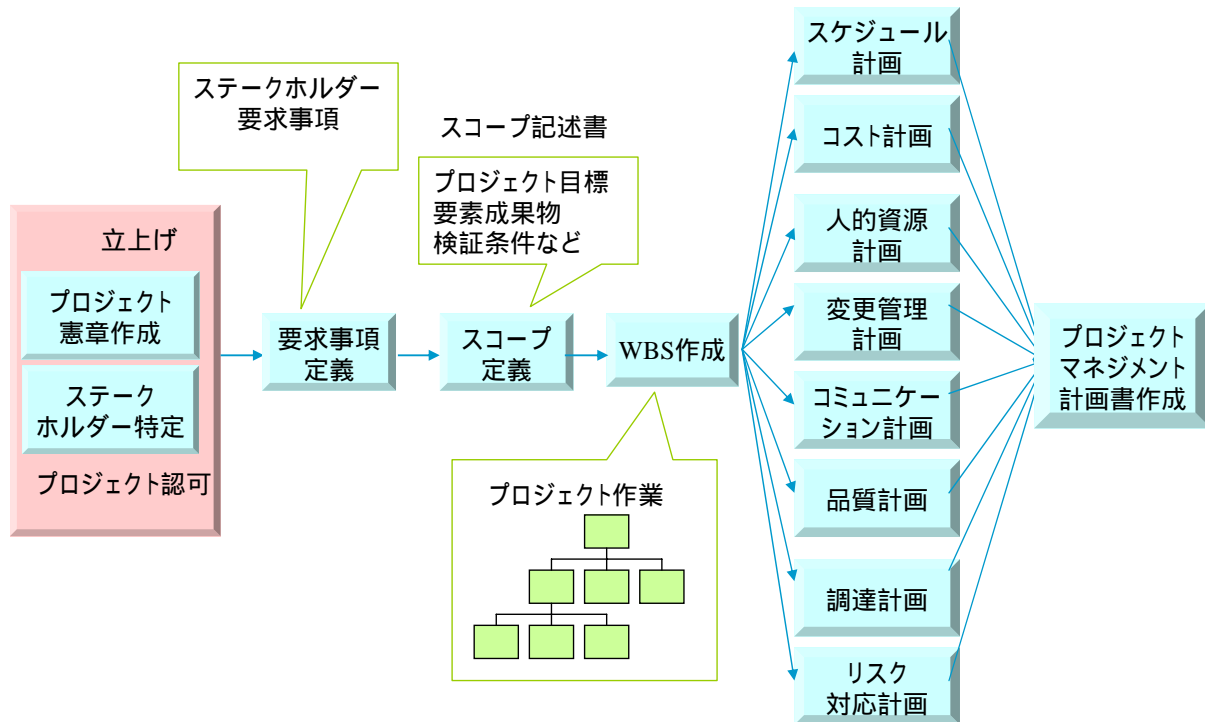
----- 傾聴 / 共感 / 気づき /  
スチュワードシップ / 説得  
/ コミュニティ

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

30

## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(3)

### 計画プロセス



Copyright to AINET Inc., All rights reserved

31

## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(4)

### 計画プロセスのツールと技法

### サーバント・リーダーシップ 特性

#### プロジェクトマネジメント計画書作成

##### 1. 専門家の判断

責任を持って種々の計画を統合し  
プロジェクトマネジメント計画書として  
まとめ承認を得る

----- 傾聴 / 共感 / 気づき / 概念化 /  
成長 / スチュワードシップ  
説得 / コミュニティ

#### 要求事項定義

1. インタビュー
2. フォーカスグループ
3. グループワークショップ
4. グループ創造技法
5. グループ意思決定技法
6. 質問調査
7. 観察
8. 試作模型

----- 傾聴 / 共感 / 気づき / 先見 /  
コミュニティ

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

32



## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(5)

### 計画プロセスのツールと技法

### サーバント・リーダーシップ 特性

#### 人的資源計画書作成

1. 組織図と職位記述書
2. ネットワーキング
3. 組織論

----- 気づき / スチュワードシップ /  
コミュニティ / 成長

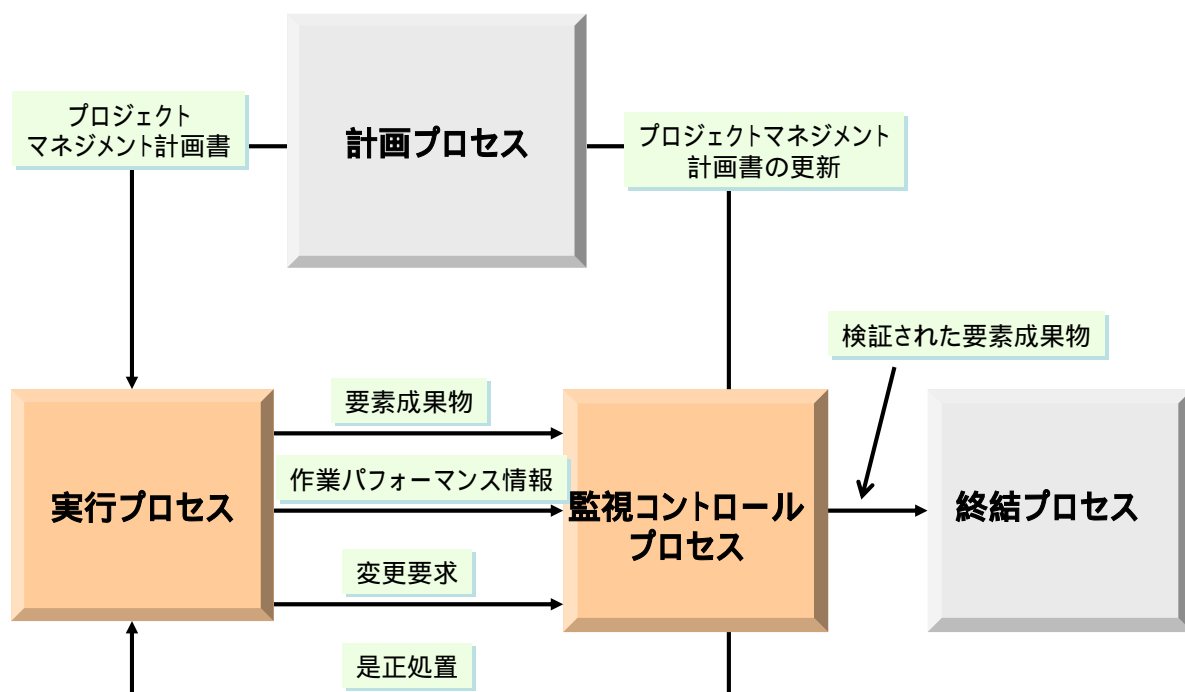
#### コミュニケーション計画

1. コミュニケーションに対する  
要求事項の分析
2. コミュニケーション技術
3. コミュニケーションモデル
4. コミュニケーション方法

----- 傾聴 / 共感 / 気づき / コミュニティ

## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(6)

### 実行プロセス、監視コントロールプロセス



## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(7)

### 実行プロセスのツールと技法

### サーバント・リーダーシップ 特性

#### プロジェクト・チーム編成

1. 先任任命	-----	説得
2. 交渉	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 説得
3. 調達	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 説得
4. バーチャルチーム	-----	コミュニティ

#### プロジェクト・チーム育成

1. 人間関係スキル	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 説得
2. トレーニング	-----	成長
3. チーム形成活動	-----	成長 / コミュニティ
4. 行動規範	-----	コミュニティ
5. コロケーション	-----	コミュニティ / 成長
6. 表彰と報酬	-----	成長 / 癒し

## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(8)

### 実行プロセスのツールと技法

### サーバント・リーダーシップ 特性

#### プロジェクトチームのマネジメント

1. 観察と会話	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 癒し
2. プロジェクトのパフォーマンス評価	-----	傾聴 / 共感 / 成長 / 癒し
3. コンフリクト・マネジメント	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 説得
4. 課題ログ	-----	気づき / 先見
5. 人間関係スキル	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 癒し / 概念化 / 先見 / 説得 / 成長 / スチュワードシップ / コミュニティ

#### 情報配布

- |                |        |
|----------------|--------|
| -----          | コミュニティ |
| 1. コミュニケーション方法 |        |
| 2. 情報配布ツール     |        |

#### ステークホルダー期待のマネジメント

1. コミュニケーション手段	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / コミュニティ
2. 人間関係スキル	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / 先見 / 説得
3. マネジメントスキル	-----	スチュワードシップ

## サーバント・リーダーシップのPMプロセスへの適用(9)

### 監視・コントロールプロセスのツールと技法

### サーバント・リーダーシップ 特性

#### 実績報告

1. 差異分析	-----	気づき / 先見
2. 予測方法	-----	気づき / 先見
3. コミュニケーション手段	-----	傾聴 / 共感 / 気づき / コミュニティ
4. 報告システム	-----	気づき / コミュニティ

#### リスクの監視・コントロール

1. リスク再査定	-----	傾聴 / 気づき / 先見
2. リスク監査	-----	気づき / 先見
3. 差異・傾向分析	-----	気づき / 先見
4. 技術的パフォーマンスの測定	-----	気づき / 先見
5. 予備設定分析	-----	気づき / 先見
6. 状況確認ミーティング	-----	傾聴 / 気づき / 先見

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

37

## 7. サーバント・リーダーシップのプロジェクト適用事例(1)

### プロジェクト目的

ソリューション営業の実践力強化のeラーニングコンテンツの開発

### 成果物

画面PPT  
解説文(ナレーション)  
解説文のナレーターによる録音  
グラフィック、フラッシュ、HTML化  
ASP(LMS)にアップ  
開発手順書、導入手順書  
販促資料

### 主要ステークホルダー

プロジェクト・マネジャー  
画面PPTと解説文開発メンバー  
ナレーター  
グラフィック、フラッシュ、HTML開発メンバー(バーチャル)  
eラーニングASP提供会社

プロジェクト期間      開発期間 5ヶ月間



Copyright to AINET Inc., All rights reserved

38

## サーバント・リーダーシップのプロジェクト適用事例(2)

### 立上げプロセス

- ステークホルダーの特定 傾聴 / 共感 / 気づき
- ・開発メンバーの要望事項(まずは利他のところで)  
新技術習得と自律性(エンパワメント)
  - ソリューション営業、eラーニング開発、PMBOKの実践、フラッシュ技術  
サーバント・リーダーシップ
- プロジェクト憲章作成 傾聴、共感、気づき、成長、説得、概念化、  
先見、スチュワードシップ、コミュニティ
- ・プロジェクト目標 QCDと開発メンバーのスキルアップ
  - ・初期リスクの特定

### 計画プロセス

- プロジェクトマネジメント計画書作成
  - WBS作成(開発メンバーが作成)
  - 人的資源計画書作成(開発メンバーの必要スキルと能力開発計画)
  - コミュニケーション計画書作成(文書、プロジェクト進捗管理方法)
  - リスク登録簿
- 傾聴、共感、気づき、概念化、スチュワードシップ、説得、先見、コミュニティ

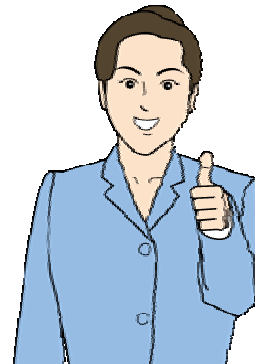
## サーバント・リーダーシップのプロジェクト適用事例(3)

### 実行プロセス、監視コントロールプロセス

- 情報の配布 コミュニティ
- eメールとSkype(週次)
- ステークホルダー期待のマネジメント 傾聴 / 共感 / 気づき /  
癒し / コミュニティ
- 個人的な問題はないか
  - ニーズ・期待に応えているか
  - 課題管理(課題解決支援)
- 実績報告 傾聴 / 共感 / 気づき / 先見
- 予測(プロジェクト遅延対策支援)
- プロジェクトチームのマネジメント 傾聴 / 共感 / 気づき / 癒し /  
概念化 / 先見 / 説得 / 成長 /  
スチュワードシップ / コミュニティ
- 楽しく仕事ができているか
  - 動機付けと成果の感謝、進捗管理
  - 課題管理
- プロジェクト・チームの育成 成長
- 自己学習、OJT
- リスク監視・コントロール 気づき / 先見
- リスク登録簿(リスク対応支援)

### サーバントリーダーシップ適用評価

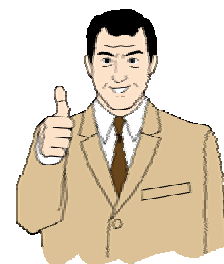
- ・プロジェクト目標の達成  
QCD、開発メンバーの新技術の取得
- ・開発メンバーの高い満足度
  - ・自律的に仕事できた
  - ・バーチャルに関らず情報(課題、リスク、進捗など)の共有化ができた
  - ・新しいIT技術手法が習得できた
  - ・PMBOKが実践できた
  - ・サーバントリーダーシップを学んだ



## 8. サーバント・リーダーシップの効果(1)

### 個人(プロジェクトマネジメント)

- ・まず相手に奉仕(役立つ)を実践(利他の心)
- ・ステークホルダーとの相互信頼の向上
- ・目標達成へのチーム作り能力向上
- ・コミュニケーション力向上
- ・責任感(プロジェクト成功へのコミットメント)
- ・プラス思考の行動
- ・ダイナミックで柔軟な対応
- ・メンバーのエンパワメント(自律)
- ・メンバーの成長
- ・自己や他人のストレス・困難への対応
- ・ビジョン作成能力向上
- ・高いモチベーション



**「目標達成を実現する新しいリーダーシップ」**

## 8. サーバント・リーダーシップの効果(2)

### 企業経営

- ・ビジョンのあるリーダーシップ
- ・コミュニケーション
- ・コラボレーション
- ・学習組織
- ・エンパワメント
- ・イノベーション
- ・モチベーション
- ・逆ピラミッド型組織

- ・社員満足度向上
- ・顧客満足度向上
- ・協力企業満足度向上
- ・スピード
- ・生産性の向上
- ・社員能力の向上
- ・利益の向上、企業価値の向上

### エクセレントカンパニー



FORTUNE®  
100 BEST  
COMPANIES  
TO WORK FOR  
1998-2009

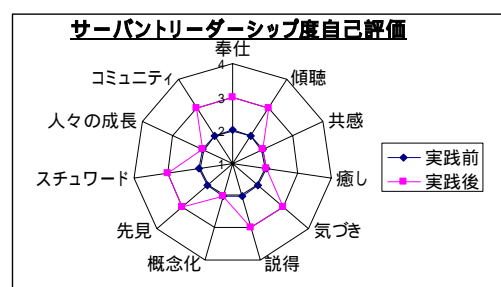
Copyright to AINET Inc., All rights reserved

43

## 9. サーバント・リーダーシップの実践強化法(1)

### サーバント・リーダーシップの実践強化手順

1. サーバント・リーダーシップの優れたリーダーシップの確認と動機付け  
自己革新の必要性
2. 自分の現状のサーバント・リーダーシップ度の自己評価  
サーバントリーダーシップ特性の強み弱みを確認  
自己革新の宣言
3. 自己革新のためのサーバント・リーダーシップの学習・実践計画作成  
強化したい特性を選択して学習・実践計画作成  
奉仕(利他)、傾聴、共感、癒し、気づき、説得、概念化、先見、  
スチュワードシップ、人々の成長、コミュニティー作り
4. 学習・実践計画を実行する  
学習と実践の実行  
実行の振り返り
5. 実践の評価・改善  
サーバントリーダーシップ度の自己評価  
改善へ向けての対策

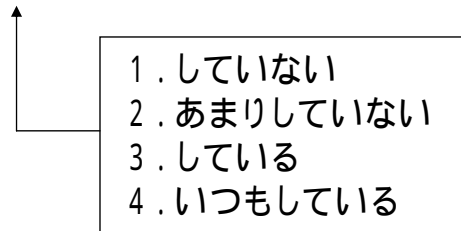


Copyright to AINET Inc., All rights reserved

## サーバント・リーダーシップの実践強化法(2)

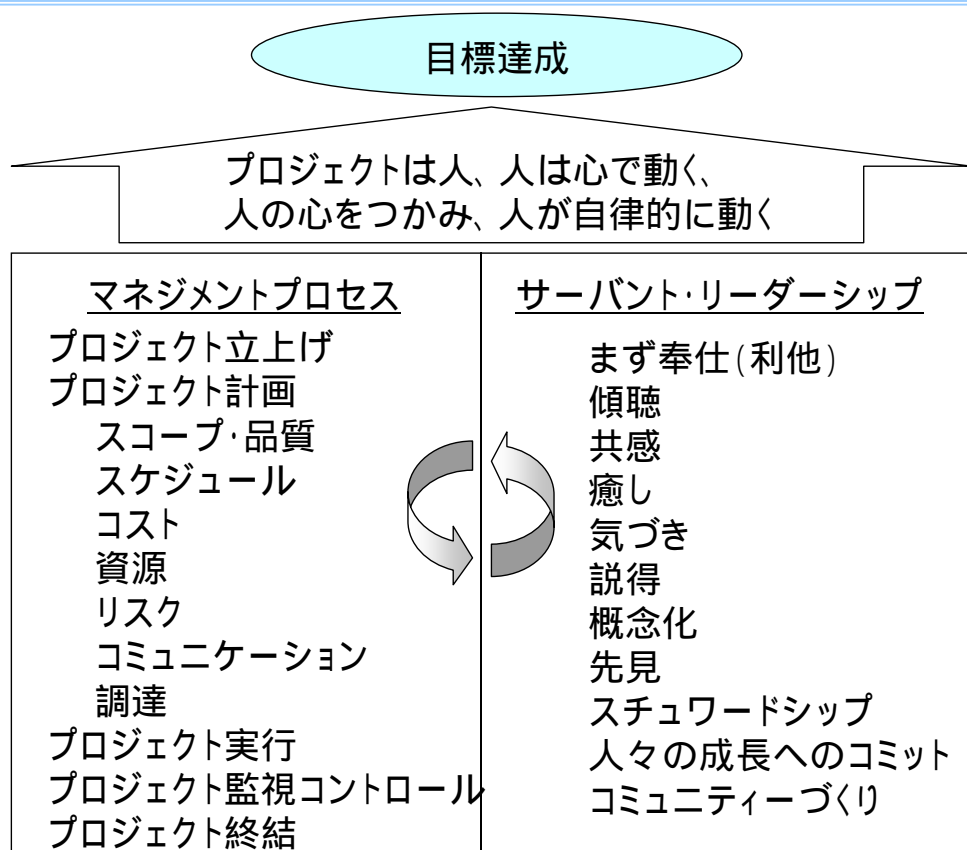
あなたのサーバントリーダーシップ度は

1. 自分のことよりも相手の役立ちたいと思っている
2. 相手のニーズ、要求をまずしっかりと聴いている
3. 相手の立場で相手の感情や考えを理解できる
4. 逆境や妨害をプラス思考で対応し、目標達成に粘り強さを発揮する
5. 自分を正確に評価し自分の強み弱みを知っている
6. 相手に行動すべき内容や理由を示して、相手に納得を得て行動してもらう
7. ビジョンはポジティブで創造性を発揮して描いている
8. 柔軟性かつプラス思考で先を読むことができる
9. 高潔性を保ち、目標をコミットし責任をもって行動している
10. 相手が成長するように行動している
11. チーム内で自らが尊敬・助け合い・協調の模範となって行動している



サーバント・リーダーシップ自己評価項目(抜粋)

## 10. まとめ



## 参考資料

---

### The Greenleaf Center For Servant Leadership

サーバント・リーダーシップの国際的な学習組織  
(年次国際会議、情報交換、ネットワークなど)



#### ウェブサイト

- ・Greenleaf Center : [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)
- ・Spears Center : [www.spearscenter.org](http://www.spearscenter.org)
- ・Pastoral Institute : [www.pastoralinstitute.org](http://www.pastoralinstitute.org)
- ・TDIndustries : [www.tdindustries.com/index.aspx?Menu=P](http://www.tdindustries.com/index.aspx?Menu=P)
- ・BNQP : [www.baldrige.nist.gov/](http://www.baldrige.nist.gov/)
- ・Kiwanis International : [www.key-leader.org](http://www.key-leader.org) (高校生用のサーバントリーダーシップ教育)

#### 書籍

- ・Servant as Leader (Greenleaf, 1970) (翻訳)
- ・Servant Leader (Greenleaf, 1977) (翻訳)
- ・The Servant (Hunter, 1998)
- ・The Servant Leader (Autry, 2001)
- ・The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice (McGee-Cooper & Looper, 2001)
- ・Practicing Servant Leadership (Spears & Lawrence, 2004)
- ・World's Most Powerful Leadership Principle (Hunter, 2004)
- ・The Servant Leadership Training Course (Hunter, 2006)
- ・It s not about the coffee(Howard Behar, 2007) (翻訳)
- ・The case of Servant Leadership(Keith, 2008)
- ・Servant-Institutes in Business(Jerry Glashagel, 2009)
- ・Seven Pillars of Servant Leadership(Sipe & Frick, 2009)
- ・Servant Leadership: More phylosophy, Less Theory(Stephen Prosser, 2009)
- ・サーバント・リーダーシップ入門、池田守男、金井嘉宏著
- ・Choosing Appropriate Project Managers (Rodney Turner & Ralf Muller, 2006) PMI
- ・The 21 Indispensable Qualities of A Leader (John Maxwell, 1999)
- ・PMBOK-V4, PMI

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

47

---

## おわりに

ご清聴、ありがとうございました。

Copyright to AINET Inc., All rights reserved

48