

## 主従心得草とサーバント・リーダーシップの類似性

綿引 宣道

長岡技術科学大学

### Abstract

*Servant Leadership* has been spreading as new leadership style. This leadership looks like the newest, *Servant leadership* is basically similar to Japan's traditional leadership found in *Shujukokoroegusa*. *Servant leadership* helps explaining the behavioral principles of top managements in Japanese companies. But *Servant leadership* has a weaker ethical view than *Shujukokoroegusa*.

### 1. はじめに

日本の心学は日本固有の神道に加え、仏教や道教や儒教の影響を受けている(島田 2009)。さらに、仏教文化の中でも日本のものは、商業活動を正しく行う事はそのまま仏道修行と同じである(鈴木 1661)としている点が特徴的である。特に町人心学は大部分が商業倫理で占めているにもかかわらず、輸入学問の経営学になかなか取り入れられて来なかった。特に第二次大戦以降の高等教育機関では、文学のカテゴリー中で史学または思想の一つとしての扱いになり、心学の教育も研究も衰退したきらいがある。辛うじて経営学の研究対象として石門心学は残ったが、ほとんどが商行為に関するものでリーダーシップに関する研究はない。本書も文学の範囲でのみ扱われるのに留まる(たとえば入江 1965)。

ところで、海外で働く日本人管理職にとって管理活動は内在化したものであり、その理由の言語による顕在化が困難な局面に陥る事が少なくない。その中でリーダーシップ・スタイルは特異なものとして映る。それは日本の倫理に基づいており、代表例が「主従心得草」(以下、「主従」と省略)である。「主従」は、主が従に仕えるような態度で接することで、リーダーシップを発揮することができると考えている。

一方、アメリカ発の考えで、これによく似たリーダーシップ・スタイル、サーバント・リーダーシップ(以下、SL と省略)の提案がある。提唱者の Greenleaf は Hesse の小説「東邦巡礼」に影響を受けたと述べているが(Greenleaf 2002)、またキリスト教の影響を強く主張する説もある(金井と池田 2008)。

リーダーシップの分野においては、現在やや SLの方がやや著名である。この2つのスタイルの異同と問題を明らかにする。

## 2. 比較対象

### 2.1. 「主従」

著者の壽福軒眞鏡は町人思想家の一人である。奥付によると著者は江戸浅草在住であるが、本名や経歴は不明である。「主従」は、全編5編で1823-1846年に書かれた。この後も続く予定だったが未完である。第1編が出版されたのは化政文化と呼ばれる町人文化が栄えた時代で、5編が出た頃は天保の大飢饉からようやく復活してきた頃である。文体は極めて平易な文章でかつ会話文に近い言葉で書かれ、寺子屋で習う程度の基礎学力があれば、大凡理解できる程度である。

主(家長や商売を営むもの又は国政を担う者)あるいは跡を継ぐ予定の者を読者対象として、従(部下や家長の家族あるいは分家)の扱い方についての指南書である。

軍記物が最も多く引用されており、戯作物、黄表紙を織り交ぜ、身近な問題として感じさせて、『四書五経』や『白氏文集』といった学問所の教科書あるいは仏教経典や仏教説話をも用いつつ、主従関係で心得るべき事は仏教の教えと同じと論じる。

### 2.2. SL (Servant Leadership)

Greenleafは、1904年生まれでATTを早期退職し、実務家教員として大学に勤務した。応用倫理学を担当し、1977年にHerrman Hesseの「東邦巡礼」の登場人物Leoからヒントを得て*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*を書いている。Hesseは後期になるほどアジア文化に傾倒しており、小説『シッダールタ』を書いている。金井と池田(2008)は、SLへのキリスト教の影響を強く主張する。実務家教員らしく学術書というよりはビジネス書の延長線にあり、読みやすく書かれている。

## 3. 比較

### 3.1. SLと「主従」

両者とも多少の強弱はあれ、仏教を起点にしており、その類似性を1)-6)で、相違点を8)-10)で表した。

	SL	「主従」
1) 部下の意見	傾聴：相手(管理職、従業員、社外)のニーズ、要望をよく聴く	意見を聞く：部下と相談、独断は良くない
2) 共に幸福	共感相手の立場：視点で相手を理解する	労働＝修業観：ともに福德を得る
3) 委任	スチュワードシップ：重要なものを任せても責任を果たす	任せる：重要なものを任せて主が責任を取る

4) 成長	人々の成長：人間尊重と成長を約束する	倫理観を育てる
5) 仲間	コミュニティ：良い仲間を作る	賢者と相談：倫理を維持する
6) 接し方	癒し：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	息怒：慈愛と仁をもって接する
7) 倫理感を育てる	気づき：先入観にとらわれることなく見て、他者から学ぶ	倫理に基づく信頼関係の成立
8) 意見の違い	説得：服従を強要するのではなく、相手に納得させて動かす	上司は倫理的に正しいので抵抗するな
9) 方向性	概念化：目指すゴールやビジョンの具体的なイメージ、絵を描く	修業なのでゴールはない <sup>1</sup>
10) 時間	先見：過去から学び、現実を見、ビジョンへ道を築く	円環的時間概念：来世での福德を得る

### 3.2. 類似点

#### 3.2.1. 傾聴 vs 意見を聞く

一神教の世界でのリーダーは、旧約聖書の「出エジプト記」にあるような預言者モーゼのように神託を受けた特別な能力を持った人で「理想(神の世界)に向かって導く人」である。ここでは善悪を判断するのはリーダーであり、苦難を超えて理想に向かう存在である。

SLは、一神教世界の伝統的なリーダーシップとは全面的に異なる。従業員や社外の人と要望をよく聴く事を重要な事としている。「話をよく聞くのは、話をよく聞くことで問題を解決する直感的なひらめきが得られる可能性がある (p.59)」これは次の共感と大きく関連する。

一方で「主従」は、独善的である事を戒める。純粋な宗教書と民間の倫理書を同列に論じる事に無理があるのは承知の上で、これを象徴的な文をあげる。リーダーが独自の判断のみで実行するのではなく、徳のある部下を採用し彼らの意見を聞いた上で決定せよとしている。

「何ほどよい智者でも己れが智恵ばかりを頼みにして人の智恵をからざる人はよい智者とはいひがたし。・・・(中略)・・・浅智恵は己れが智恵をよしとして他人の智恵をかりずせまくして誠によい道は通り難し。(五編)」

管理職に相当する者に限らず、全ての従について彼らが嫌がる事をするなどとしている。両者ともに、預言者が「迷える仔羊たち」(=能力のない者たち)をリードするのは全く違うのが分かる。

<sup>1</sup> 壽福軒眞鏡の別の本、『日用心法鈔』には、「商いの地図」として方向性を示す言葉があるが、ルーチンワークの範囲に留まる。

### 3.2.2. 共感 vs ともに福德を得る

SL では「サーバント・リーダーはいつでも人に共感し、常に受け入れる(p.64)」。このタイプのリーダーシップを発揮するためには、相手の立場に立って、何をして欲しいかに共感し、他人の気持ちを理解することが求められる。

「主従」では、「我さへよければ人の事はかまわぬといふような心を持つべからず。これは損あつて益なし。・・・中略・・・互いに中(原文ママ)よく暮らすほど安心な福德はないとしるべし。(三編)」

これは企業間でも同様に、競争よりも協調を重視する。自分の福德だけではなく、自分の身近な人すなわち家族だけではなく部下も同時に福德を得ることが重要であるとしている。

### 3.2.3. スチュワードシップ vs 任せる

SL は「人は誰しも完璧ではない。すべてを任されるべき人はいない。完璧さというのは、対等な人メンバーとして関わる人々と能力を補い合う事によってのみ見出される。(p.196)」と述べている。従業員を対等に扱い、育てることが重要であるとしている。その上で、「正常に機能するトラスティがしっかり監督しなければ、絶対に誰も、権力を運営に使えない。(p.202)」と述べ、責任者の重要性を述べている。

「主従」、主人の仕事について人事として人員の配置を述べている。

「いたれる人は物に任せて己に任せず。愚人は己に任せて物に任せず。(一編)」

ここでは物とは物体という意味ではなく、事態の流れと従の意味で使っている。その上で、重要なことであっても従業員の能力の特性を見極めた上で、従業員の身分の高低を基準に入れるなどする点である。

「面々得意不得意あり。一人に何事も備らん事を求むべからず。見る事は目、聞く事は耳、嗅ぐ事は鼻、味ふ事は舌、行くには足、打つには手、取るには指なり。然るを暗き時は目は役にたたず、耳よし。行くには手は要らず座るときは足はいらすとて誰か是を捨てんや。(一編)」

人員はその能力を活かすように、各々の目的に合う使い方をすべきである。

### 3.2.4. 人々の成長 vs 倫理観を育てる

SL は、「人々には働き手としての目に見える貢献を越えて、その存在そのものに内在的価値があると信じる。自分の制度のなかの一人ひとり、そしてみんなの成長にコミットする。(Spears 1998)」として、働き手としての技能の成長を重視する。

「主従」では、教育は業務内容の習得よりも、善悪の判断能力を習得に力を置く。五常<sup>2</sup>のうち三つも兼ね備える者は希であり、生まれながらにして出来る人はもっと希である。したがって、従業員の教育が必要で、形から善から始めよとしている。

「先始めは贗忠孝贗仁義を行ふ人をほめてつかはし又時によつてはほうびもつかわすべし。・・・中略・・・又一つは主人のつかひようによつてよくも悪しくもなる人あれば主人の使ひようも大事なり。(四編)」

<sup>2</sup> 儒教の中で常に心得ておくべき事項で、仁義礼智信の5つを言う。

この文から分かるように、忠義孝行が最初からできる人は殆どいない前提に立ち、主人がどのように部下を使うかによって大きく変わるとしている。それ故、主人は倫理的に正しくなければならない。それに対してSLは職業的技能を、主従は倫理を育てる点で大きく異なる。

### 3.2.5. コミュニティ vs 賢者・智者と相談

SLでは、職場のつながりを重視している。「人類の歴史から見れば地域のコミュニティから、大規模な制度を持った社会に活動が移ったばかりである。同じ制度の中で仕事をするコミュニティを作り出す。(Spears1998)」と述べ、MaxWeberのような官僚制組織のような機械的組織に対するアンチテーゼを出している。

「主従」では1)と大きく関係する。「主従」は倫理を重視し、倫理を高める仲間を重視する。

「仁智勇ある朋友又はよい臣下等に会合して・・・中略・・・愚人でも三人寄れば文殊の知恵と云事も知るべし。何ほどよい智者でも己れが智恵ばかりを頼みにして人の智恵をからざる人は誠により智者とはいひがたし。誠により智者は人智恵をかりて以て中道のよいところを行ふなり。・・・中略・・・何事も中道を通らずしては誠により所とはいひがたし。(五編)。」

すなわち、プロフェッショナルな経営者としての質を維持するために、倫理性の高いコミュニティを重視している。

### 3.2.6. 癒し vs 息怒

SLは、「集団や組織を大変革し統合させる大きな力となるのは、人を癒すことを学習することである。欠けているもの、傷ついているところを見つけ、全体性を探し求める。(Spears 1998)」

組織を大変革させるために欠如する部分を補完する考え方である。この点において、組織は目的を達成するためという道具観に立つ。

「主従」では、最も重要な心得として従業員への接し方は、仁と義をもって接すべきとしている。『主従』では仁を恕(おもいやり)と表現しており、倫理上守るべき筋道を指しているが、『主従』ではこれを天道として表現している。

「君子は息怒なる故に仕へ安し。又君子は道理を以てせざればよろこばず。小人は息怒なきゆへ仕へがたし。(一編)」

息怒とは息をするように思いやる事であり、リーダーとしての主は常に部下に気をかけてやる事が重要で、従は家族と同様の扱いである。

## 4. まとめ

本稿では10項目中6点が類似する事を示した。両者とも、Barnardが提唱した権限受容説に基づくリーダーシップとほぼ同じで、McGregor(1960)のY理論的要素も含まれる。「主従」が日本固有に変化した仏教思想に基づき、トップ・マネジメントが常に倫理的に正しい

事を前提にしている。これに対して、SLは、仏教思想の影響を受けつつもトップ・マネジメントは宗教から離れてリーダーシップのモデルを提案している点で新しい。「主従」でのリーダーシップは日本の文化的文脈に深く根ざしており、言語化して説明することは非常に困難になった。この点、日本にありがちなリーダーシップ・スタイルの説明にはSLは非常に有用なものとなろう。

本稿では類似点を示したが、その中にも大きな違い、即ちSLが権力の源泉については述べていないのに対して、「主従」は倫理に基づいた権力の源泉を述べている。

SLはBarnardの権限受容説と基本は同じで、伝統的なリーダーシップ・スタイルに対するアンチテーゼとして提案をしたに過ぎない。

### 参考文献

- Greenleaf, Robert. K.(2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.*, Paulist Press; 25 Anniversary edition.
- 壽福軒眞鏡. (1824-1847). 『主従心得草』、和泉屋庄次郎：江戸
- 壽福軒眞鏡. (1827). 『日用心法鈔』、須原屋茂兵衛：江戸
- 入江 宏. (1965). 「町人教訓書にあらわれた奉公人像--「主従心得草」について」, 『人文論究』 25, 64-85. 北海道教育大学函館人文学会
- 金井壽宏と池田守男. (2008). 『サーバント・リーダーシップ入門』 東京：かんき出版
- McGregor, Douglas.(1960). *The Human Side of Enterprise.*, McGraw-Hill USA. (=高橋達男訳 1970『企業の人間的側面：統合と自己統制による経営』東京：産業能率大学出版部)
- 島田アキ子. (1990). 『日本人の職業倫理』 東京：有斐閣
- Spears, Larry. C., & Lawrence, Michele. (2004). *Practicing Servant leadership.* Sun Francisco, CA. Jossey-Bass
- Spears, Larry. C.(1998)."Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership". In *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership.*New York:Wiley and Sons.
- 鈴木正三. (1661). 『万民徳用』 (『鈴木正三著作集 I』, 中央公論新社, 2015年 収蔵)