

## 「支配するのではなく、模範となりなさい」 —「サーバントリーダーシップ」の本質（3）

“Not lording it, but being examples”- The nature of “Servant leadership” (3)

松村 茂樹

大妻女子大学文学部

Shigeki Matsumura

Faculty of Humanities, Otsuma Women's University

12 Sanban-cho, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-8357 Japan

キーワード：サーバントリーダーシップ、本質、キリスト教的理解

Key words : Servant leadership, Nature, Christian understanding

### 抄録

筆者は、前稿で日本の「タテ社会」を、「ヨコ」のフラットな関係において皆で考えることができる「ヨコ社会」に変革する必要性を論じ、その有力な方法として、「サーバントリーダーシップ」の導入を提案した。ただ、「サーバントリーダーシップ」は、キリスト教から出たものであり、キリスト教的理解なしにはその本質がわからない。

筆者はこれまでに、「サーバントリーダーシップ」が見られる『聖書』箇所をとりあげ、キリスト教的に理解しようとする著書の見解を引用して論じてきた。本稿では、『新約聖書』「ペテロの手紙第一」5章3節に見える「支配するのではなく、模範となりなさい」をとりあげ、この箇所のキリスト教的理解により、「サーバントリーダーシップ」の本質を明らかにしたい。

### はじめに

筆者は、前稿「日本における「サーバントリーダーシップ」導入—「タテ社会」を変える試み」[注1]で、日本の「タテ社会」[注2]を、「ヨコ」のフラットな関係において皆で考えることができる「ヨコ社会」に変革する必要性を論じ、その有力な方法として、「サーバントリーダーシップ」[注3]の導入を提案した。

ただ、「サーバントリーダーシップ」は、キリスト教から出たものであり、キリスト教的理解なしにはその本質がわからない。そこで筆者は、拙稿「「サーバントリーダーシップ」の本質」[注4]で、『新約聖書』「マタイの福音書」20章28節、「マルコの福音書」10章45節を出典とする「仕えられるよりも仕えなさい」を、拙稿「洗足」について—「サーバントリーダーシップ」の本質(2)」[注5]で、『新約聖書』「ヨハネの福音書」13章5節を出典とする「洗足」をとりあげ、「サーバントリーダーシップ」のキリスト教的理解につとめた。

本稿では、これらと同様の趣旨で、『新約聖書』「ペテロの手紙第一」5章3節に見える「支配するのではなく、模範となりなさい」をとりあげたい。これは、人の上に立ち、人を支配しようとする現代のリーダーを戒める重要な箇所である。この箇所のキリスト教的理解により、「サーバントリーダーシップ」の本質を明らかにできればと思う。

### 1. 「支配するのではなく、模範となりなさい」の出典

この一節は、前述のように、『新約聖書』「ペテロの手紙第一」5章3節に見える。文脈がわかるように、5章1-6節を引用しておこう（聖書 新改訳 2017 ©2017 新日本聖書刊行会、以下、聖書の引用はこれによる）。

私は、あなたがたのうちの長老たちに、同じ長老の一人として、キリストの苦難の証人、やがて現される栄光にあずかる者として勧めます。

あなたがたのうちにいる、神の羊の群れを牧しなさい。強制されてではなく、神に従って自発的に、また卑しい利得を求めてではなく、心を込めて世話をしなさい。

割り当てられている人たちを支配するのではなく、むしろ群れの模範となりなさい。

そうすれば、大牧者が現れるときに、あなたがたは、しぼむことのない栄光の冠をいただくこととなります。

同じように、若い人たちよ、長老たちに従いなさい。みな互いに謙遜を身に着けなさい。

「神は高ぶる者には敵対し、へりくだった者には恵みを与えられる」のです。

ですから、あなたがたは神の力強い御手の下にへりくだりなさい。神は、ちょうど良い時にあなたがたを高く上げてくださいます。(p.471

〈新〉) [1]

この手紙を書いたペテロは、イエス・キリストの使徒と呼ばれる十二弟子の一人で、その筆頭ともいえる存在であった。『BIBLE navi』[注6]「ペテロの手紙第1」(p.2096)によると、この手紙は、ペテロが紀元62-64年頃に、おそらくローマから、ローマ皇帝ネロの大迫害により、苦しんでいるクリスチャンたちに励ましを与えるために書かれた。

本稿のタイトルである「支配するのではなく、模範となりなさい」は、ここに見える「割り当てられている人たちを支配するのではなく、むしろ群れの模範となりなさい」を短縮したものである。ペテロは、このようなリーダーとなるために、『旧約聖書』「箴言」3章34節の「嘲る者を主は嘲り、へりくだった者には恵みを与えられる」(p.1096 〈旧〉)[1]をもとにした「神は高ぶる者には敵対し、へりくだった者には恵みを与えられる」を示し、「謙遜」「へりくだり」を勧める。つまり、人々の「模範」となるリーダーには、「謙遜」「へりくだり」が必要なのである。

以下、この箇所について、「サーバントリーダーシップ」をキリスト教的に理解しようとする著書の見解をみておきたい。これらの著書は、すべて米国の定評ある研究者の手になるもので、著者のプロフィールも注に記しておいた。

## 2. ヘンリ・J.M. ナーウエン『イエスの御名で：クリスチャン・リーダーシップの考察』(Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership*, Crossroad, 1989)

(書名は暫定訳、以下同)

The way of the Christian leader is not the way of upward mobility in which our world has invested so much, but the way of downward mobility ending on the cross. This might sound morbid and masochistic, but for those who have heard the voice of the first love and said "yes" to it, the downward-moving way of Jesus is the way to the joy and the peace of God, a joy and peace that is not of this world.

Here we touch the most important quality of Christian leadership in the future. It is not a leadership of power and control, but leadership of powerlessness and humility in which the suffering servant of God, Jesus Christ, is made manifest.

(p.81-82) [2]

〔クリスチャン・リーダーの道は、私たちの世界が多くを努力をつぎ込んできた上昇の道ではなく、十字架を終着点とする下降の道である。これは病的でマゾヒスティックに聞こえるかもしれないが、最初の愛の声を聞き、それに「はい」と答えた者にとっては、イエスの下向きの道は、神の喜びと平安への道であり、この世のものとは異なる喜びと平安なのである。〕

ここで、これからのクリスチャン・リーダーシップの最も重要な資質に触れよう。それは、権力と支配のリーダーシップではなく、無力と謙遜のリーダーシップであり、神の苦難のしもべであるイエス・キリストが明らかにされたものだ。〕

この世に生きる者にとって、「上昇の道」ではなく「下降の道」を選ぶことは難しい。だが、ナーウエン [注7] は、イエスに応答した者には、「下降の道」が「この世のものとは異なる喜びと平安」であるという。実際、ナーウエンは、この道を選んでいる。ノートルダム、イエール、ハーバードというこの世の者が崇める大学で20年間教えた後、カナダのラルシュ・コミュニティに移り、知的障害者と共に暮らした。このことについてナーウエンは、同書「Introduction」で、以下のように述べている。

In the midst of this I kept praying, "Lord, show me where you want me to go and I will follow you, but please be clear and unambiguous about it!" Well, God was. In the person of Jean Vanier, the founder of the L'Arche communities for mentally handicapped people, God said, "Go and live among the poor in spirit, and they will heal you." The call was so clear and distinct that I had no choice but to follow.

So I moved from Harvard to L'Arche, from the best and the brightest, wanting to rule the world, to men and women who had few or no words and were considered, at best, marginal to the needs of our society. It was a very hard and painful move, and I am still in the process of making it. After twenty years of being free to go where I wanted and to discuss what I chose, the small, hidden life with people whose broken minds and bodies demand a strict daily routine in which words are the least requirement does not immediately appear as the solution for spiritual burnout. And yet, my new life at L'Arche is offering me new words to use in speaking about Christian leadership in the future because I have found there all the challengers that we are facing as ministers of God's Word. (p.20-23)

〔そんな中、私は祈り続けた。「主よ、私にどこに行ってほしいのか示してください。私はあなたに従います。ただし、明確かつ明白に示してください!」。神はそうしてくださった。知的障害者のための共同体、ラルシュの創始者ジャン・ヴァニエを示し、神は言われた。「行って、心の貧しい人たちの間で暮らしなさい。彼らはあなたを癒してくれるだろう」。その召しはとても明瞭で明確だったので、私は従うしかなかった。

そこで私はハーバードからラルシュに移った。世界を支配しようとする者にとって、最高で輝かしいところから、ほとんど言葉や思考を持たず、せいぜい社会の周縁的ニーズとしか思われていない人たちのところへ。それはとても辛く、痛みを伴う移動であり、私は今なおその過程にある。20年間、好きな場所に行き、好きなことを自由に議論してきた私にとって、心と体の傷ついた人たちとの、言葉を最小限しか必要としない厳格な日常を送る小さな隠れ家的な生活

は、精神的な燃え尽き症候群の解決策にはすぐにはならない。とはいえ、ラルシュでの新しい生活は、これからのクリスチャン・リーダーシップについて語る際に使うべき新しい言葉を私に与えてくれる。というのも、私はそこに、神の言葉に仕える者として私たちが直面しているすべてのチャレンジを見いだしたからだ。]

このように、ナーウエンは、自身もキリスト教的サーバントリーダーシップを実践していたと言える。

そのナーウエンが説く「これからのクリスチャン・リーダーシップの最も重要な資質」こそが、「権力と支配のリーダーシップ」ではなく、「無力と謙遜のリーダーシップ」である。この世の価値観と対極にあるキリスト教的「下降の道」を実践したナーウエンの言には説得力が具わる。

### 3. C. ジーン・ウィルクス『ジーザス・オン・リーダーシップ: サーバントリーダーシップに関する時を超えた知恵』(C. Gene Wilkes, *Jesus on Leadership: Timeless Wisdom on Servant Leadership*, Tyndale Elevate, 1998)

Jesus "did not consider equality with God something to be grasped, but made himself nothing" (Phil. 2:6-7). He took on the form of a servant, and he humbled himself to the will of his Father. Jesus' story has a "riches to rags" beginning. His life was a picture of humble service. Anyone who follows him will find herself on a downward path to greatness.

Jesus never sought earthly recognition. He came to carry out the mission his Father had given him. Humble service to his Father defined the life of Jesus. Those who model their lives after Jesus will have the same said of them.

Henri Nouwen drew this conclusion about Christian leadership modeled after Jesus:

...

The key phrase in Philippians 2 is "God exalted him" (v. 9). *Exalt* is the same word Jesus used in his illustration at the banquet. God exalted his Son after Jesus humbled himself in obedience to death on the cross. Peter, who was present at Jesus' lesson on humility recorded in Luke 14, told the first

Christians to "humble yourselves, therefore, under God's mighty hand, that he may lift you up in due time" (1 Pet. 5:6). *Exalt* in the dictionary of faith means God lifts up those who have humbled themselves before him and his purposes.

Are you a leader after the example of Jesus? If so, make a practice of humbling yourself, taking the lesser position, looking for ways to be attentive to other people. Exaltation is God's choice, not yours. Christian leaders-most of all-should be known for acting counter to the culture of success. God will choose those who will be up front. (p.39-40) [3]

〔イエスは「神としてのあり方を捨てられないとは考えず、ご自分を空しくして」(「ピリピ人への手紙」2章6-7節)。イエスはサーバントの姿をとり、御父の御心のためにへりくだられた。イエスの物語は「富む者から貧しい者へ」の始まりである。彼の生涯は、謙遜な奉仕の具現だった。彼に従う者は誰でも、偉大さへの下降線をたどることになる。

イエスは決して地上での評価を求めなかった。父から与えられた使命を果たすために来られたのだ。父への謙遜な奉仕がイエスの生涯を決定づけた。イエスに倣う者は、同じことを言われるだろう。

ヘンリ・ナーウェンは、イエスを模範とするクリスチャンのリーダーシップについて、このような結論を導き出した：

(引用省略)

『新約聖書』「ピリピ人への手紙第一」2章のキーワードは「神は彼を高く上げた」(9節)である。「高く上げる」とは、イエスが宴会のたとえ話で使ったのと同じ言葉だ。イエスが十字架の死に従順にへりくだられた後、神は御子を高く上げられた。「ルカの福音書」14章に記されているイエスの謙遜の教えの場にあわせていたペテロは、初代のクリスチャンたちに「あなたがたは神の力強い御手の下にへりくだりなさい。神は、ちょうど良い時にあなたがたを高く上げてくださいます」と言っている(「ペテロの手紙第一」5章6節)。信仰の辞書において「高く上げる」とは、神がご自身とその目的の前にへりくだった者を引き上げてくださるという意味である。

あなたはイエスに倣ったリーダーだろうか？

もしそうなら、へりくだる練習をし、より低い立場に立ち、他の人々に気を配る方法を探なさい。高めることは神の選択であって、あなたの選択ではない。クリスチャンのリーダーは、何よりも、成功の文化に反する行動をとることを知らねばならない。神は人の前に入る人を選ばれる。

ウィルクス [注8] は、ここで、前出のヘンリ・J.M. ナーウェン『イエスの御名で：クリスチャン・リーダーシップの考察』の同箇所を引用し、「下降志向の道」を説いている。そして、「下降志向の道」を選んだ者は、神が「高く上げる」ようにしてくれるという。ウィルクスは、「高く上げる」とは、イエスが宴会のたとえ話で使ったのと同じ言葉だ」と言っているが、この「宴会のたとえ話」は、『新約聖書』「ルカの福音書」14章7-11節に見える。

イエスは、客として招かれた人たちが、上座を選んでいられる様子に気がついて、彼らにたとえ話を話された。

「結婚の披露宴に招かれたときには、上座に座ってはいけません。あなたより身分の高い人が招かれているかもしれません。

あなたやその人を招いた人が来て、『この人に席を譲ってください』と言うことになります。そのときあなたは恥をかって、末席につくことになります。

招かれたなら、末席に行って座りなさい。そうするとあなたを招いた人が来て、『友よ、もっと上席にお進みください』と言うでしょう。そのとき、ともに座っている皆の前で、あなたは誉れを得ることになります。

なぜなら、だれでも自分を高くする者は低くされ、自分を低くする者は高くされるからです。」

(p.146-147 〈新〉) [1]

ここに見える「自分を高くする者は低くされ、自分を低くする者は高くされる」は、『聖書』に繰り返し出てくる教えで、上引「ペテロの手紙第一」5章1-6節もこれに基づいていると思われる。イエス自身がこのような模範を示し、その模範に倣う者が、「謙遜」「へりくだり」を身につけられて、支配せず、模範となるサーバントリーダーになれるのである。

#### 4. デール・ローチ『イエスのサーバントリーダーシップスタイル：リーダーシップ開発のための聖書の戦略』(Dale Roach, *The Servant-Leadership Style of Jesus: A Biblical Strategy for Leadership Development*, Westbow Press, 2016)

When servant-leaders serve like Jesus, by seeking God's kingdom first and loving others, certain behaviors naturally result. Humble servant-leaders are more open and empathetic with those they lead and thus are better positioned to lead other people. They tend to be honest with those they lead and as a result are better liked and more efficient. Humble servant-leaders are willing to take a risk in others, as Jesus risked investing in the lives of common fisherman and selfish tax collectors. These types of servant-leaders know the "call of Jesus" is bigger and will last longer than they will; therefore, they gladly invest in others, knowing God is in the business of transformation. A true servant-leader has a goal of maturing new leaders.

Every position of servant-leadership provides a challenge, but a humble servant-leader has learned the balance between forgiveness and correction.

Everyone makes mistakes. In fact, people often learn more through their failures than through their successes. The humble servant-leader is quick to admit when he or she has done wrong and deals with the fall-out without placing blame on someone else. Those who attempt to grow as a servant-leader may experience disappointment, often at the expense of others' mistakes. A humble leader forgives easily by remembering how many times he or she has experienced forgiveness. Jesus taught this type of forgiveness when He taught His disciples how to pray, asking the Father to "...forgive us our debt, as we have also forgiven our debtors" (Matthew 6:12). People like recognition for their accomplishments. A humble servant-leader is quick to divert attention to others and shares the praise for successes with those who may have had more to do with the success than the leader did. A humble servant-leader celebrates the success of others more than personal success. (p.79) [4]

[神の国を第一に求め、他者を愛することによ

って、サーバントリーダーがイエスのように仕えるとき、ある種の行動が自然に生まれる。謙虚なサーバントリーダーは、率いる人々に対してよりオープンで共感的である。彼らは率いる人々に誠実なので、その結果、より好かれ、より効率的になる。謙虚なサーバントリーダーは、イエスが普通の漁師や利己的な取税人の人生に投資するリスクを冒したように、他の人のためにリスクを取ることを厭わない。このようなタイプのサーバントリーダーは、「イエスの召し」が自分よりも大きく、長く続くことを知っている。それゆえ、神が変革のビジネスにおられることを知っているのも、喜んで他の人々に投資する。真のサーバントリーダーは、新しいリーダーを成熟させるという目標を持っている。

サーバントリーダーシップのどのポジションにもチャレンジはあるが、謙虚なサーバントリーダーは赦しと矯正のバランスを学んでいる。誰もが間違いを犯す。実際、人は成功よりも失敗を通して多くを学ぶことが多い。謙虚なサーバントリーダーは、自分が間違ったことをしたときにはすぐに認め、誰かに責任をなすりつけることなく、その失敗に対処する。サーバントリーダーとして成長しようとする者は、失望を経験することがあるが、それはしばしば他人の過ちの代価なのである。謙虚なリーダーは、自分が何度赦しを経験したかを思い出すことで、簡単に赦すことができる。イエスは弟子たちに祈り方を教え、父なる神に「.....私たちの負い目をお赦しください。私たちも、私たちに負い目のある人たちを赦します」(「マタイの福音書」6章12節)と祈って、このタイプの赦しを教えられた。

人は自分の功績を認められることを好む。謙虚なサーバントリーダーは、すぐに他の人に注意を向け、リーダーよりも成功に関与していたかもしれない人たちと、成功に対する賞賛を分かち合う。謙虚なサーバントリーダーは、自分の成功よりも他人の成功を祝うのである。]

ローチ [注9] はここで、「謙虚なサーバントリーダー」の行動を説いている。まず、「他の人のためにリスクを取ることを厭わない」ことである。「イエスが普通の漁師や利己的な取税人の人生に

投資する」とあるが、これは、イエスが「普通の漁師」であったペテロや「利己的な取税人」であったマタイを弟子にし、使徒として成長させたことをいう。また、「自分が間違っただけをしたときにはすぐに認め、誰かに責任をなすりつけることなく、その失敗に対処すること」、「簡単に赦す」こと、そして「自分の成功よりも他人の成功を祝う」ことができるという。これらは、この世の価値観においては、極めて難しいことであろう。

だが、ローチは、「イエスのように仕える」ことで、これらのことが可能になると説く。このような「謙虚なサーバントリーダー」こそが、支配せず、模範となるサーバントリーダーなのである。

##### 5. スティーブン・クラウザー『聖書的サーバントリーダーシップ：現代の文脈に合わせたリーダーシップの探究』（Steven Crowther. *Biblical Servant Leadership: An Exploration of Leadership for the Contemporary Context*, Palgrave Macmillan, 2018）

Then finally, Peter evolves from the self-focused forceful leader to the servant leader in the author of the epistles of Peter, where he calls himself a fellow elder rather than the one in charge as he did in the past. In 1 Peter, a different Peter is seen than the one who was always first to speak with mixed results in the gospels. The story of Peter is a case study in transformation in his shift from a community disrupter to a community facilitator; he changed from a stumbling block to a building block (Tilstra, 2014). In 1 Peter 5, he begins to talk to the leaders as a fellow equal elder and he gives instructions to them in three contrasting statements while encouraging them to remember that as shepherds they will receive reward from the chief shepherd. He is pointing away from himself as the source of authority and leadership. (p.100-101) [5]

〔そしてついに、ペテロは自己中心的で強引なリーダーから、「ペテロの手紙」の著者というサーバントリーダーへと進化し、かつてのように責任者ではなく、自らを長老仲間と呼ぶようになる。「ペテロの手紙第一」では、福音書では常に最初に発言し、散々な結果だったペテロとは異なるペテロが見られる。ペテロの物語は、コ

ミュニティーの攪乱者からコミュニティの世話役へと変貌を遂げるケーススタディで、彼はつまずきの石から壁石へ変わったのである (Tilstra, 2014) [注 11]. 「ペテロの手紙第一」5章で、彼は指導者たちに対等な長老として語り始め、羊飼い（牧者）として羊飼いの長（イエス）から報いを受けることを忘れないようにと励ましながら、対照的な3つの文で指示を与えている。権威とリーダーシップをよりどころとしていた自分から遠ざかっているのだ。〕

「ペテロの手紙第一」を書いたペテロは、前述のように、イエス・キリストの十二弟子の筆頭ともいえる存在であった。ペテロは漁師で、湖で網を打っている時に、イエスから「わたしについて来なさい。人間をとる漁師にしてあげよう」と言われ、すぐに網を捨ててイエスに従った（『新約聖書』「マタイの福音書」4章）。こうしてイエスの弟子になったペテロは、弟子たちの中で「自己中心的で強引なリーダー」としてふるまう。イエスがエルサレムで、長老たち、祭司長たち、律法学者たちから苦しみを受け、殺され、三日目によみがえらなければならないと言った時も、イエスをわきに連れて行って「そんなことがあなたに起こるはずがありません」といさめ、イエスに「下がれ、サタン」「あなたは神のことを思わないで、人のことを思っている」と言われてしまう（同「マタイの福音書」16章）。そして、イエスが十字架にかけられる前夜の最後の晩餐の際、弟子たちに、「あなたがたはみな、今夜私につまずきます」と言うと、ペテロは「たとえ皆があなたにつまずいても、私は決してつまずきません」と答えた。すると、イエスはペテロに「あなたは今夜、鶏が鳴く前に三度わたしを知らないと言います」と言い、ペテロは「たとえ、あなたと一緒に死ななければならないとしても、あなたを知らないなどとは決して申しません」と答えるが、イエスが捕えられた後、イエスと一緒にいたと言われ、三度否定して「そんな人は知らない」と言ってしまう（同「マタイの福音書」26章）。

クラウザー [注 10] は、このようなペテロが、「ペテロの手紙第一」では、サーバントリーダーへと成長しているという。その結果が「対照的な3つの文」での指示となった。今一度、その「対照的な3つの文」を挙げておこう。

あなたがたのうちにいる、神の羊の群れを牧しなさい。

強制されてではなく、神に従って自発的に、また卑しい利得を求めてではなく、心を込めて世話をしなさい。

割り当てられている人たちを支配するのではなく、むしろ群れの模範となりなさい。(p.471〈新〉) [1]

「神の羊の群れを牧しなさい」は、ペテロが復活したイエスから言われた命令である。『新約聖書』「ヨハネの福音書」21章16節に、以下のようにある。

イエスは再び彼に「ヨハネの子シモン。あなたはわたしを愛していますか」と言われた。ペテロは答えた。「はい、主よ。私があなたを愛していることは、あなたをご存知です。」イエスは彼に言われた。「わたしの羊を牧しなさい。」(p.230〈新〉) [1]

「シモン」は、ペテロの本名である。イエスのペテロへの「あなたはわたしを愛していますか」という問いかけは三回に及んだ。イエスを三回知らないと言ったペテロにとって、この問いかけは重く、イエスの「わたしの羊を牧しなさい」という命令は、ペテロの第一の使命となった。ペテロはこれをそのまま「ペテロの手紙第一」に書き、クリスチャンの指導者たちへの第一の指示としているのである。

つまり、ペテロは、イエスの弟子訓練により、「自己中心的で強引なリーダー」から真の牧者つまりサーバントリーダーに成長できた。かくしてペテロは、「強制されてではなく、神に従って自発的に、また卑しい利得を求めてではなく、心を込めて世話をしなさい」という方法論を示し、そして「割り当てられている人たちを支配するのではなく、むしろ群れの模範となりなさい」というサーバントリーダーのあり方を示すことができたのである。

## 6. J・オズワルド・サンダース『スピリチュアル・リーダーシップ：すべての信者のための卓越した原則』(J. Oswald Sanders. *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*, Moody Pub, 1967)

The Christian leader must not be dictatorial. "Not lording it over those entrusted to you" (1 Peter 5:3). A domineering manner, an unbridled ambition, an offensive strut, a tyrant's talk no attitude could be less fit for one who claims to be a servant of the Son of God.

A leader must be a worthy example for the people. "But being examples to the flock" (1 Peter 5:3). These words remind us of Paul's advice to Timothy: "But set an example for the believers in speech, in life, in love, in faith and in purity" (1 Timothy 4:12). Peter teaches that elders need the shepherd spirit. Should elders ever forget whose flock they lead, Peter reminds them that it is God's. Jesus is the Chief Shepherd; we are assistants and associates working under His authority. (p.55-56) [6]

〔クリスチャンのリーダーは独裁的であってはならない。「割り当てられている人たちを支配するのではなく」(第1ペテロ 5:3)。威圧的な態度、抑えきれない野心、攻撃的な闊達さ、暴君のような口ぶりは、イエスのサーバントと主張する者にふさわしくない。

リーダーは、人々の模範とならなければならない。「群れの模範となりなさい」(第1ペテロ 5:3)。この言葉は、パウロのテモテへの忠告を思い起こさせる:「むしろ、言葉、態度、愛、信仰、純潔において信者の模範となりなさい」(1テモテ 4:12)。ペテロは、長老には羊飼いの精神が必要だと教えている。長老たちは、自分たちが率いる群れが誰のものかを忘れてはならず、ペテロは、それは神の群れであることを思い出させる。イエスは羊飼いの長であり、私たちはその権威の下で働く助手であり仲間なのだ。]

サンダース [注 12] は、本稿で取り上げた「支配するのではなく、模範となりなさい」というサーバントリーダーシップのあり方を的確に説いてくれている。そもそも、この世の価値観で生きるリーダーは、人々を「支配」し、「威圧的な態度、

抑えきれない野心、攻撃的な闊達さ、暴君のような口ぶり」もしてしまいがちである。ただ、このようなリーダーは必ず失敗することも私たちは経験的に知っており、その解決策として、「サーバントリーダーシップ」が求められている。

しかしながら、この世の価値観で「サーバントリーダーシップ」を実践しようとしても難しい。それは、前述のように、「サーバントリーダーシップ」がキリスト教から出たものであり、キリスト教的理解が必要であるからだ。サンダースの言う、「イエスは羊飼いの長であり、私たちはその権威の下で働く助手であり仲間なのだ」ということを認めることが、「サーバントリーダーシップ」のキリスト教的理解の第一歩となるのではないか。

### むすびにかえて

本稿では、「サーバントリーダーシップ」の本質を、『新約聖書』「ペテロの手紙第一」5章3節に見える「支配するのではなく、模範となりなさい」について、「サーバントリーダーシップ」をキリスト教的に理解しようとする米国の研究者の見解をもとに考察し、以下のことを明らかにできた。

- ・この世に生きる者にとって、上昇志向の道ではなく下降志向の道を選ぶことは難しい。
- ・だが、イエスに応答した者には、下降志向の道がこの世のものとは異なる喜びと平安である。
- ・権力と支配のリーダーシップではなく、無力と謙遜のリーダーシップが重要である。
- ・イエスの模範に倣う者が、謙遜、へりくだりを身につけられて、支配せず、模範となるサーバントリーダーになれる。
- ・下降志向の道を選んだ者は、神が高く上げるようにしてくれる。
- ・謙虚なサーバントリーダーは、他の人のためにリスクを取ることを厭わない。
- ・また、自分が間違ったことをしたときにはすぐに認め、誰かに責任をなすりつけることなく、その失敗に対処する。
- ・さらに、他人を簡単に赦すこと、自分の成功よりも他人の成功を祝うことができる。
- ・ペテロは、イエスの弟子訓練により、自己中心的で強引なリーダーからサーバントリーダーに成長できた。
- ・「支配するのではなく、模範となりなさい」とい

うサーバントリーダーシップのあり方を実践するには、キリスト教的理解が必要である。

「タテ社会」が続く日本において、上に立つリーダーのみが考えるシステムが制度疲労をきたしている。この解決のため、皆がヨコにつながり、皆で考えることのできる「ヨコ社会」の構築は、喫緊の課題であろう。日本における「サーバントリーダーシップ」導入はその有力な方法であると筆者は信じている。そのため、キリスト教から出た「サーバントリーダーシップ」の本質探究を今後も続けたい。本質を理解することが、問題解決のための説得力を具えると考えるからである。

### 注

[注1] 松村茂樹「日本における「サーバントリーダーシップ」導入—「タテ社会」を変える試み」『コミュニケーション文化論集』第20号 2022.3.18 大妻女子大学コミュニケーション文化学会

[注2] 「タテ社会」は、中根千枝『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』1967.2.16 講談社 が提起した概念で、一人のリーダーのもと「タテ」につながる「場」によって構成される社会である。この著は半世紀以上を経た今も古さを感じさせず、日本は「タテ社会」を継続させているのがわかる。

[注3] 「サーバントリーダーシップ」は、米国のロバート・K・グリーンリーフ (1904-1990) により1969年に提唱され、1977年に同名著書が、2002年に25周年記念版 (Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 2002) が出版された。日本でも25周年記念版の邦訳である金井壽宏監訳 金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』2008.12.29 英治出版が出版されている。

[注4] 松村茂樹「「サーバントリーダーシップ」の本質」『人間生活文化研究』NO.33 2023.1.26 大妻女子大学人間生活文化研究所

[注5] 松村茂樹「「洗足」について—「サーバントリーダーシップ」の本質(2)」『大妻女子大学紀要-文系-』第55号 2023.3.20 大妻女子大学

[注6] いのちのことば社出版部翻訳『聖書 新改訳 2017 解説・適用付 BIBLE navi』2021.12.1 いのちのことば社

[注7] 筆者は、巻末に「Study Guide」が付された2002年版を用いた。邦訳に、後藤敏夫訳『イエス

の御名で』1993.4.1 有限会社あめんどう がある。著者のヘンリ・J.M. ナーウエン (1932-1996) は、上記邦訳の著者紹介によると、「オランダ生まれ。カトリック司祭。ノートルダム大学、イェール大学、ハーバード大学で教えたのち、亡くなるまでの約十年間、ラルシュ・コミュニティの牧者として生活した。邦訳書『待ち望むということ』『まことの力への道』『いま、ここに生きる』『愛されている者の生活』『明日への道』(以上、あめんどう) その他多数」とある。

[注8] 著者のC・ジーン・ウィルクスは、同書の著者紹介によると、「ベイラー大学卒業、ギリシャ語と宗教で学士号取得。また、サウスウェスタン・バプティスト神学校でMDivとPhDを取得した。2013年7月、テキサス州プラノにあるレガシー教会の主任牧師を退任。現在、ダラス・バプティスト大学の非常勤講師として、修士・博士課程で聖書のサーバントリーダーシップについて教えている」とある。

[注9] 著者のデール・ローチは、同書の著者紹介によると、「デール・ローチは、30年以上にわたってリーダーシップの育成に携わってきた。イエスのサーバントリーダーシップの教えをもとにリーダーを育成することに強みを見出している。デールは、ガードナー・ウェップ大学、南東バプテスト神学校、南バプテスト神学校を卒業している」とある。

[注10] 著者のスティーブン・クラウザーは、同書の著者紹介によると、「米国グレース神学校学長。コロンビア、ベネズエラ、ブラジルで指導者を養成する宣教活動に従事。研究テーマは、組織的リーダーシップ。また、特にラテンアメリカのカレッジの認証評価やリーダーシップ開発に関するコンサルティングもおこなっている」とある。

[注11] 同書の「References」に、「Tilstra, D. (2014). Peter: A Narrative of Transformation. In S. Bell (Ed.), *Servants and Friends: A Biblical Theology of Leadership* (pp. 291-307). Berrien Springs, MI: Andrews University Press.」とある。

[注12] 著者のJ・オスワルド・サンダースは、同書の著者紹介によると、「J・オスワルド・サンダース (1902-1992) は、70年近くにわたってクリスチャン・リーダーとして活躍し、『比類なきキリスト』『スピリチュアル的弟子』『スピリチュアル・リーダーシップ』『スピリチュアル的成熟』を含むクリスチャン生活に関する40以上の著書を執筆した。母国ニュージーランドで有望な法律事務所を辞し、ニュージーランド聖書学院の講師および管理者として奉仕した。その後、サンダース博士は、中国内陸部宣教会 (現在の海外宣教師会) の総監督となり、東アジア全域で多くの新しい宣教プロジェクト開始に貢献した」とある。

### 引用文献

- [1] 新日本聖書刊行会『聖書 新改訳 2017』いのちのことば社, 2017.10.31 ©2017, p.471 (新), p.1096 (旧), p.146-147 (新), p.471 (新), p.230 (新).
- [2] Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership*, Crossroad, 1989, p.81-82.
- [3] C. Gene Wilkes, *Jesus on Leadership: Timeless Wisdom on Servant Leadership*, Tyndale Elevate, 1998, p.39-40.
- [4] Dale Roach, *The Servant-Leadership Style of Jesus: A Biblical Strategy for Leadership Development*, Westbow Press, 2016, p.79.
- [5] Steven Crowther. *Biblical Servant Leadership: An Exploration of Leadership for the Contemporary Context*, Palgrave Macmillan, 2018, p.100-101.
- [6] J. Oswald Sanders. *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*, Moody Pub, 1967, p.55-56.

### 付記

本研究は、令和4年度大妻女子大学戦略的個人研究費「サーバントリーダーシップの本質と大学教育への導入」(課題番号: N2215 研究代表者: 松村茂樹) による成果の一部です。

---

**Abstract**

---

In my previous article, I discussed the need to transform Japan's "vertical society" into a "horizontal society" in which everyone can think together in a flat "horizontal" relationship, and I proposed the introduction of "servant leadership" as a powerful method for this transformation. However, "servant leadership" is a Christian concept, and its nature cannot be understood without a Christian understanding.

In the past, I have discussed the biblical passages in which "servant leadership" is found, citing the views of books that attempt to understand it from a Christian perspective. In this article, I would like to discuss "Not lording it, but being examples" in "1 Peter," 5-3 of the New Testament, and clarify the nature of "servant leadership" through a Christian understanding of this passage.

---

(受付日：2023年10月29日，受理日：2024年5月1日)

**松村 茂樹 (まつむら しげき)**

現職：大妻女子大学文学部コミュニケーション文化学科教授

## プロフィール：

筑波大学大学院博士課程文芸・言語研究科中退 博士（文学，筑波大学）。専門は中国文化論，アジア太平洋国際交流論であったが，2015年度，ボストン大学客員研究員として米国ボストンに滞在し，米国の「個」が「ヨコ」に繋がる「ヨコ社会」に興味をもつ。そして，日本の「タテ社会」を「ヨコ社会」に変革すべく，米国発の「サーバントリーダーシップ（servant leadership：リーダーとして「ヨコ」のつながりを重視し，他者へ仕える精神）」の研究へ新たに取り組んでいる。

主な著書：現代中国語圏映画研究—第五世代と第六世代（単著，Otsuma eBook 大妻女子大学人間生活文化研究所）書と画を論じる（単著，研文出版）呉昌碩と日本人士（単著，Otsuma eBook 大妻女子大学人間生活文化研究所）書を考える—書の本質とは（単著，二玄社）呉昌碩研究（単著，研文出版）呉昌碩談論—文人と芸術家の間—（単編，柳原出版）書を探る—王羲之から書教育まで（単著，アートダイジェスト）近代中国の文化人と書（単著，研文出版）鄭板橋（共著，芸術新聞社）傅山（共著，芸術新聞社）遺老が語る故宫博物院（共訳，二玄社）言語文化〔文部科学省検定済教科書高等学校国語科用〕（共著，文英堂）古典探究〔文部科学省検定済教科書高等学校国語科用〕（共著，文英堂）