

若手を腐らせるな

ラグビー選手の指導者であり、「指導者の指導者」。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手と、彼らに向き合う現場のマネジャーをどう育てていくのか、ともに考える。

VOL. 23 フォロワーのリーダーシップとリーダーのフォロワーシップ

リーダーの「支える」と フォロワーの「引っ張る」は不可分の存在



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター

Nakatake Ryuji 1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクター。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。前U20日本代表監督。『判断と決断—不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）、『人を育てる期待のかけ方』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『まとめる技術』（フォレスト出版）など、著書多数。

Text = 入倉由理子
Photo = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

「日本企業の強さの源泉は、フォロワーシップ」。そんな言葉を企業の方々から聞くことがある。よくよく話を聞いてみると、カリスマリーダーがマネージするトップダウン型の欧米企業とは異なり、現場のフォロワーの力が強いから、という意味らしい。つまり、フォロワーが発揮しているのがフォロワーシップであり、リーダーが発揮すべきはリーダーシップであると整理しているようだ。

あるいは現場が強い組織のことを、「フォロワーシップの強い組織」と表現する人がいる。では、そこにリーダーシップは必要ないのだろうか。そんなはずはない。

リーダーシップを「リーダーが頑張ること」、フォロワーシップを「現場にいるフォロワーが頑張ること」と、立場と結びつけた現象でとらえると混乱を招く。僕は、リーダーシップとは「引っ張ること」、フォロワーシップとは「支えること」と、「アクション」として説明することになっている。こう考えると、組織にはリーダーが発揮するリーダーシップとフォロワーシップ、フォロワーが発

揮するリーダーシップとフォロワーシップという4種類のアクションが存在することになる。

リーダーはビジョンを持って引っ張る。フォロワーはその方針に従って支える。これが一般的な組織のイメージだが、同時に、フォロワーが組織を引っ張る、リーダーがそのフォロワーを支えるという組織も、その混在型組織も十分にありうる。先の例で言えば、現場が強い組織とは、フォロワーがフォロワーシップと同時にリーダーシップも発揮して、自らやメンバーを引っ張る組織というとらえ方のほうが自然であろう。

フォロワーが強い組織＝ フォロワーシップ型ではない

2009年、拙著のタイトルにフォロワーシップという言葉掲げたときには、ほとんどの人がそれを知らなかった。その後、日本にもずいぶん浸透したと思う。それは、現在の社会経済環境の影響が大きいだろう。僕たちが対峙する社会は変化の連続である。その激変のなかで、いくら優れたリーダーでもあらゆる情報を

得て、優れた戦略を常に編み出すことなど不可能に近い。すべてのリーダーは現場の最前線にいるメンバーたちの力に頼らざるを得ない。

だから、フォロワーシップに注目が集まり、メンバーの力をいかに引き出すか、いかにフォロワーシップを育むかということが議論されるのだと思う。しかし、フォロワーシップをフォロワーが頑張ることととらえると、「頑張ることを育む」といったぼんやりした人材育成プランにしかならない。メンバーが本当に力を発揮する組織を作りたいのであれば、フォロワーが「引っ張ること」、つまりフォロワーのリーダーシップに注目する必要がある。そしてそのためには同時に、リーダーのフォロワーシップも軽視してはならない。

リーダーは自分が 引っ張る力を後ろに隠す

「僕は、人を花開かせる土だ」

早稲田大学ラグビー蹴球部の現役時代、キャプテンを務めていたころ、僕は自らの役割をこう整理していた。

僕のポジションは簡単に言えばボールをつなぐ地味な役割で、優秀なプレーヤーでもなかった。誰の目にも華やかなプレーをしようと思っても無理だったし、メンバーに僕よりもずっと卓抜したセンス、スキルを持つ選手も多くいた。そんな状況にあって、僕はリーダーとして支えること、つまり、リーダーのフォロワーシップを発揮することを選択した。

ラグビーの試合中、監督は選手交替のときくらいしか口を出せない。現場のリーダーはキャプテンである。トライやゴールの後など、試合の動きが止まったときには僕がリーダーシップをとったが、プレーが動いている最中は完全にフォロワーシップの精神に徹した。プレーの判断は、優れたプレーヤーのリーダーシップに任せたほうが圧倒的に高いパフォーマンスにつながるからだ。常にそういうプレーヤーに「おまえが引っ張ってくれ」と伝えていたし、「こういう場面では、あいつに付いていこう」と、メンバー全員に意識付けした。

このように、フォロワーにリーダーシップを期待するのであれば、リーダーは自分の引っ張る力を後ろに隠さなければならない。リーダーがある方向に強く引っ張っている状況では、フォロワーはその力のなすがままになり、自らのリーダーシップを働かせようもない。組織のなかで常にマネジャーが強い指示を出しながら「任せた」と言っても、それは機能する言葉にならない。リーダーの「支える」とフォロワーの「引っ張る」は不可分の存在なのだ。

もちろん、フォロワーのリーダーシップを別のフォロワーが支えることも欠かせない。僕のように支えることが向いているメンバーもいるが、その多くは、僕のように支える役割に納得しない。若ければ若いほど、目立ちたい気持ち、光るプレーをしたい気持ちを抑えられない。パスすればチャンスをつなげる場面にもかかわらず、ボールを抱えたまま走り続ける。すると、タックルされて止められてしまう。おかしな欲は、人の判断を鈍らせる。

しかし、土なしに花は咲かない。土が肥えれば肥えるほど美しい花が咲く。支える自分たちのプレーがよくなればなるほど、トライする選手のプレーは光る。こうした言葉の繰り返しによって、支える側のフォロワーも、自らの存在意義に気づく。その結果、リーダー、フォロワー共に、それぞれの役割を全うする。

僕がキャプテンの年のチームは、フィジカル、スキルともレベルが低かった。それでも、全国大学選手権大会準優勝に至ったのは、リーダーとフォロワーが織り成す4つの力がうまく機能したおかげだろう。

