

Next Age

次世代のチーム！

次世代のチームやリーダーの本質とは何か。チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が、各界をリードするゲストを招き、分析する。

脳科学×リーダーシップ

自らの弱みや困難を開示する 次世代リーダーシップの合理性とは

環境変化の激しい時代にこそ、リーダーにはメンバーの自律性を支援するフォローシップが欠かせないと考える中竹竜二氏。脳科学的な知見から、フォローシップはチームマネジメントにおいて本当に有効か、次世代のチームを担うリーダーはどんな振る舞いが求められるのか、脳科学者、茂木健一郎氏に話を伺った。

リーダーが弱さを開示し
ネットワークで最適解を導く

中竹 「心技体」と多くのリーダーが口にしますが、「心」で言うとメンタル面の強弱が強調されて、それを司る脳の機能を知ろうとする人はあまりいません。脳科学を理解すれば、マネジメントのより深い議論ができるのではないかと思います。

茂木 フォロワーシップ型、つまり、メンバーを支援するタイプのリーダーは、認知科学的に見てとても理にかなっているんです。たとえばサッカーのワールドカップ。チームを引っばるスター選手に、ほかのメンバーが頼り切って負けることがある。そういうとき、そのスター選手はたいてい調子が悪い。でも言い出せないから、周囲は気づかずに頼ってしまう。大事なことは、弱さを開示し、メンバー全員のネットワークでその場の最適解を見つけること

今号のGUEST

茂木健一郎氏

脳科学者

Mogi Kenichiro_ソニーコンピュータサイエンス研究所シニアリサーチャー。東京大学理学部、法学部卒業後、同大学大学院理学系研究科物理学専攻課程修了。理学博士。理化学研究所、ケンブリッジ大学を経て現職。専門は脳科学、認知科学。



なのです。

中竹 1人のリーダーの指揮命令に頼らないほうがいいということは脳科学的にもいえるのですね。

茂木 今、ディスレクシア（失読症）が非常に注目を集めているんです。トム・クルーズやヴァージン・アトランティック航空の社長、リチャード・ブランソンもディスレクシアだといっています。脳の情報処理の問題で、英語の場合には主にp、b、d、qといった文字の認識に混乱が起こるらしく、文章がうまく読めないから学生時代の成績はよくない。それでも特定の領域で大きな才能を発揮し、社会的に成功を収めています。

できない自覚が、
任せる力を育む

中竹 実は、僕はディスレクシアなんです。

茂木 そうなんですか！ でも、成績は悪くなかったですよ？

中竹 いつもギリギリ（笑）。テストでは、国語や英語の長文読解で問題文を最後まで読めませんでした。

茂木 ディスレクシアの人たちが一般に言うのは、「読めないから、人の話をよく聞くようになった」。米国の著名な法廷弁護士にもディスレクシアだと開示している人がいます。彼は、読めないから一切メモを見ない。法廷で、一般的に弁護士は記録を見ながら話すので見落としや聞き逃しがあるものですが、彼は証人の証言を全部、完璧に聞く。そして緻密なロジックを組み立てて攻めるから強いのです。

中竹 僕も人の話はよく聞きます。いいなと思った本があれば、自分では読めないのを周囲の人に渡して、内容をプレゼンしてもらいます。

茂木 それも面白い。ブランソンはレコードショップを経営していたときからアウトソーシングがうまかったそうです。優等生は全部自分でやろうとする。世の中に自分より能力のある人、優れ

た人がいることが経験的にわからない。他者の強みや知のネットワークをもっと活用すればいいにもかかわらず、です。

中竹 読めないからほかの方法を考える。そして、自分ができないことを自覚しているから、人に任せることがうまくなるんですね。

茂木 同時に、これはこの人ならできると見極める力を持っています。これはAさん、あれはBさん、と。人の力を集めてゴールを達成する、という頭の使い方をするのでしょうか。自分が優秀だと確信している人は、全部自分でやろうとするから、そういう頭の使い方をしていない。

中竹 僕は小学1年生で自覚しました。みんなの前で音読をさせられると、うまく読めない。くすくす笑われて、悔しくて。それで、どこを読まされてもいいように、徹夜で教科書の文章を覚えたんですね。すると、ちゃんと“読める”んですが、ほかの人にしてみれば当たり前のことだから別に褒められもしない。苦手なことを必死にやっても仕方がないな、と。

下位にいる人の過信を示す ダニング・クルーガー効果

茂木 ディスレクシアは「障害」だと

いわれてきましたが、脳科学的には情報処理の個性にすぎないですよ。しかも、人より苦手なことがある人は、デザインブル・ディフィカルティ(望まれる困難)に恵まれている、という考え方があります。たとえば、両親が揃っていて、高年収の家庭のほうが教育環境として有利だと思われがちです。でも、実際には逆もある。米国大統領や英国首相の経歴を調べると、両親のどちらかを早くに亡くしていることが多いのです。ディスレクシアも困難であることは間違いありませんが、そういう困難があると、越えようとすることで人間力が育ち、能力を育むうえでプラスになることがあるのです。

中竹 ビジネスの世界では特に、優等生的なバランスの取れた人材をリーダーにする傾向があります。

茂木 その課題は2つ。1つは、能力が低い人ほど自分の能力を過大評価しやすいということ。試験後に自分がどの程度の成績か評価させる実験で、下位4分の1にいる人は、自分が上位だと答え、上位にいる人ほど謙虚でした。これを「ダニング・クルーガー効果」といいます。

中竹 弱みを自覚することは、結局、自分の能力を高めようとするにつながっているのですね。

茂木 もう1つは、ディスレクシアのような名前のついた困難でなくても、人は皆、それぞれ困難を抱えている。ミラーニューロンといって、他者の行動を見て我がことのように思える共感を司る脳細胞が人にもあるといわれています。リーダーが自らの弱みを開示できなければ、フォロワーも開示できず、伸びるチャンスを逸することになるのです。

*本企画Web版では、失敗させないチームのリスクや、ピンチとチャンスのとらえ方などについて、より詳しく言及していません。<http://www.works-i.com>の「機関誌Works」のページからご覧ください。

「リーダーらしさ」の 呪縛からいかに逃れるか

一般に、リーダー教育で求められる「リーダーらしさ」とは、チームを率いるための模範的かつ隙のない立ち居振舞いです。茂木氏の知見から学べることは、フォロワーたちの力を引き出すには、リーダーが積極的に弱みを開示することが、脳科学的にも重要だということ。リーダーが開示すれば、メンバーも開示する。自らの困難を理解すれば、それを補って、ほかの強みを伸ばそうとする。それぞれの弱みをそれぞれの強みで補って、最適解を導き出せる組織になり得るのです。



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_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォロワーシップ論提唱者の1人。

