

誰もがリーダーになれるチームに

上 廣 哲 治
うえ ひろ てつ じ

日本人は、リーダー論やリーダーシップ論が大好きだといわれます。実際、書店を訪ねてもインターネットを眺めても、その手の本や記事が目につきます。ビジネスマンのあいだで戦国武将や幕末の志士を題材にした小説がよく読まれてきたのも、「あるべきリーダー」を求める気持ちと無関係ではなかったでしょう。最近はどうか知りませんが、ひと昔前の会社の朝礼といえば、戦国武将の生き方をネタにしたスピーチが多く、その内容も、「すぐれたリーダーに学ぶ」というものが多かったようです。

ところで、多くの日本人が理想としてきたリーダー像は、時代とともに少しずつ変化しています。高度経済成長期の典型的なリーダー像といえば、前回の東京オリンピックで女子バレーボール・チームを金メダルに導いた大松博文監督だいまつひろふみのような人物。すなわち、「俺についてこい」型のリーダーでした。ビジネスマンが好んで追いかけていた戦国武将たちも、おおむね同様のタイプといえるでしょう。

しかし最近では、このようなリーダーは一般企業でもあまり求められなくなっています。一人の有能なリーダーが強い指導力を発揮し、部下がそれについていくというトップダウン型の組織は、過去のも

のになりつつあるのです。もちろん、「強いリーダー」を望む声が根強く残っているのも事実ですが、「何もかもリーダーにおまかせ」という受け身の姿勢に対する反省が、人びとのあいだで共有されてきているのかもしれない。

かつては理想的なものとされていた「トップダウン型・支配型リーダー」に対し、最近注目されているのが、「サーバントリーダー」と呼ばれるリーダー像です。これは、召使いとか使用人を意味する「サーバント」と、「リーダー」という正反対の概念を結びつけた言葉で、「リーダーはまず相手に奉仕し、その後に相手を導くものである」という考えを表しています。「支配」するのではなく、「支援」するリーダーといったらよいでしょうか。部下との関係でいえば、上から指導や命令を下すのではなく、相手の話に耳を傾け、信頼関係を築き、相手の自主性を尊重するリーダーのあり方です。

私たちはこのような関係の成功例を、昨年のラグビー・ワールドカップで見ることができました。皆さんもご存じのとおり、日本チームが掲げた「ONE TEAMワン チーム」というスローガンは、「新語・流行語大賞」にも選ばれ、テレビなどでさかんに取り上げられました。学校や職場をはじめとして、至るところで「われわれはワン・チームだ」という掛け声が響いていたのです。おそらく「ワン・チーム」という言葉から多くの人が想像していたのは、スポーツ界でよく見られる、強いリーダーに率いられた一糸乱れぬ集団だったのではないのでしょうか。

しかし、日本チームのヘッドコーチ、ジェイミー・ジョセフ氏らが目指したのは、そのようなチームではありませんでした。そもそも「ワン・チーム」というスローガン自体、コーチ陣が決めて選手に伝えたものではなく、「選手たちに自分で考えてもらって決定したもの」だったといえます。そして、彼

らがこの言葉に込めたものを分析していくと、二つの特徴的な要素が浮かび上がってきます。

一つは、「多様性(ダイバーシティ)」の尊重。もう一つは、「自主性」の尊重です。

多様性の尊重については、チームのメンバー構成を見ても明らかでしょう。ワールドカップに出場した三十一名のメンバーのうち十五名は、外国出身の選手でした。これについて、「日本チームといえるのか」という批判が出たこともありましたが、現金なもので、チームが強くなるにつれそのような声は小さくなっていきました。リーチ・マイケル主将は、外国人を多く含むチームのあり方を「日本の将来の姿」であるとし、次のように評価しています。

「たくさんの国から選手が集まっているから、上手くないかないときに違う視点、違うアイデアを持っている。このチームがW杯で結果を残すことは、ダイバーシティの価値を最高の舞台で証明することにもなるんです」(『Number』二〇一九年十月三日号)

多様性をただ「受容する」だけではなく、「そこにこそプラスの価値がある」ととらえ、さまざまな個性を積極的に評価し取り入れていくこと。それはスポーツの世界にかぎらず、私たちの実践をより豊かなものにしていくうえでも、学ばなければならぬ態度です。

日本チームが「ワン・チーム」というスローガンに込めたもう一つの要素は、自主性の尊重です。二〇一五年のワールドカップでヘッドコーチを務めたエディー・ジョーンズ氏は、昼寝の時間からホテルでの服装まで厳しく注意する「管理型」の指導者だったといえます。一方、ジェイミー・ジョセフ・ヘッドコーチが追求したのは選手たちの自主性や主体性の強化であり、コーチ陣の役割はそのための環境づくりをすることだと考えられていました。

それを象徴するのが「複数リーダー制」の導入です。日本のスポーツ界で普通に見られるような、主将と副将がチームを引っ張るというスタイルではなく、ポジションごと選ばれた十人ほどのリーダーが、それぞれリーダーシップを発揮しながらワン・チームとしてまとまるかたちをとったのです。

そうした経験を持つことによって、選手は特定のリーダーに依存するのではなく、誰もがリーダーであるという意識を持つようになります。リーチ・マイケル主将も言います。「理想はコーチのいないチーム。コーチに何も言われなくても自分たちで決められるチームです。試合ではHC(ヘッドコーチ)の指示をいちいち待ってられない。自分たちで考えて、解決しないとイケない」(同前)と。

これは、一つのチームとしてのわが会を考えるうえでも、おおいに参考にしなければならぬ姿勢です。私たち日本人はややもすれば、強いリーダーの登場を待望し、その人物の指導力や行動力にべったり依存し、「右を向け」と言われれば、何も考えずに右を向いてしまうところがあります。「管理されるのはいやだ」と言いながら、「他人まかせ」や「指示待ち」の体質から抜けられず、結局は自ら進んで管理の下に潜り込んでしまう。しかし、そうやってできたチームは、一枚岩のように見えて、いったん崩れはじめると止めることのできない脆い組織なのです。

これまで何度も申し上げてきたように、私たちが掲げる「改革」は、何よりもまず「自己改革」でなければなりません。それは誰かに命じられて行うものではなく、自らが自らに命じて行うもの。いわば、自らが自らのリーダーになって実践していくべきものです。誰もが「随所に主となる」経験を重ねていくことで、リーチ・マイケル氏が言うような「コーチに何も言われなくても自分たちで決められるチーム」をつくっていく。それこそが、私たちが理想とする会と会友の姿なのです。