



中竹 竜二 著  
Ryuji Nakatake

まとめる技術

Forest  
**2545**  
*Shinsyo*



## 新書化にあたって

「僕は、怒らないし、命令しないからね」

20歳以下ラグビー日本代表監督として、最初のミーティングで、選手の前に立って語ったメッセージだった。初めて会う20歳に満たない選手たちは、ぽかんとした顔でじっと私を見ていた。「自分たちで考えて、自分たちで課題を乗り越え、自分たちで勝つ、そんなチームを目指そう。なぜなら、試合中、監督はグラウンドに立てないから」

他の競技と違って、ラグビーの監督というのは、グラウンドには降りられない。常に、観客席に座っていないければならないのだ。試合中はグラウンドに立つ選手に全てを委ね、任せなければならぬ。そうした競技の特性も踏まえ、私自身がずっとこだわり貫いてきた「フォロワーシップ」というスタイルを浸透させた。

監督やコーチ、主将といった限られたリーダーだけが引く張っていくのではなく、メンバー全員が役職にかかわらず、それぞれが主導的に貢献する組織を理想とした。

ただし、そうは言ってみたものの、言うは易し、行うは難し。それが現実だった。

当然、選手たちが自ら率先して練習やミーティングを始めるはずはなかった。いくらユースの日本代表に選ばれた選手だからといって、所詮、しょせん最初は普通の若者と同じパターンなのだ。ついでに言えば、選手だけでなく、コーチやドクター、トレーナー、総務といったスタッフも、私が掲げたフォロワーシップのイメージが湧かず、チグハグだった。

結局は、我慢、我慢、我慢の連続だった。

単なる待ちの姿勢だけでは、進化がないことは分かっていた。だからこそ、たくさん触れ合っ  
て、たくさん対話して、みんなと一緒にいる時間を物理的に長くした。

食事の際は、あえて選手が囲むテーブルの中に入り込んでいった。彼らの気まずそうな顔にも気づかない振りをした。恐らく、KYだっただろう。合宿中のスケジュール表では「ミーティング」という枠をあえて「ダイアログ」に書き換えた。ダイアログとは、対話である。みんな  
で対話をする時間だ。決まった空間で、双方向で会話を弾ませること。今の若者が、いきなり  
集まって対話ができるかと言えば、当然、無理な話。ましてや、代表チームとなれば、選手ら  
は初対面のケースも少なくない。面倒くさそうな、冷ややかな態度も取られた。

だが、したたかに待った。彼らの自主性が芽生えるまで。

合宿を重ねるたび、試合を重ねるたびに、少しずつ、ほんの少しずつ、選手らの言動が変わっ

ていった。しかし、それは、たいしたことではなかった。練習後に黙々と自主練が始まったり、ミーティング中に質問が出てきたり、トレーニングへの提案が出たり、チーム荷物を誰もか率先して運んだり。たかが、その程度である。けれども、その程度が、難しい。そして、貴重なのだ。特に、じっと我慢しているとそんな些細な変化が途轍もなくうれしかった。

それから、4ヶ月後。アメリカのソルトレイクシティにおける20歳以下ラグビー世界選手権で、選手たちは伸び伸びと闘ってくれた。

本書は、3年前に発行された『リーダーシップからフォロワーシップへ』カリスマリーダー不要の組織づくりとは』(阪急コミュニケーションズ)を元に書かれている。

当時は、早稲田大学ラグビー蹴球部の監督としてチームを率いていたが、その翌年から、財団法人日本ラグビーフットボール協会のコーチングディレクターという役職についた。与えられた仕事は、選手ではなく、指導者の育成。しかも、世界で勝つ日本人の指導者を作っていくこと。

そのため、チームを持つたり、選手への直接指導の機会から離れていたが、半年前に再び20歳以下日本代表の監督として現場に復帰することになった。そして、私は再び監督として、リーダーシップより、フォロワーシップを重視した。以前と同じように。

フォロワーシップ。

おそらく、ほとんどの読者にとっては聞き慣れない言葉だろう。

リーダーシップが「リード」という言葉から派生したものと考えれば、リーダーシップを一言で表すと「組織の引っ張り方」である。リーダーが、先頭に立って仲間を引っ張ったり、集団を牽引したり、皆を導いたりする姿は想像しやすいだろう。

一方で、フォロワーシップを、一言でいうならば「組織の支え方」である。スポーツ指導者ならば選手、企業の上司ならば部下や同僚にあたるフォロワーをどのように支えていくのかという方法や姿勢だ。リーダーの絶対的なパワーや圧力によるリーダーシップでフォロワーを引き動かすのではなく、フォロワーが自然と動き出すような場や環境作りに徹する。

リーダーシップが「引く力」であれば、フォロワーシップは「押す力」に近い。

更に両者の相違点を付け加えるとすれば、立ち位置だ。リーダーシップが、組織の中でも「上」や「前」に立っているとすれば、フォロワーシップは「下」や「後」で身構えている感じだ。

皆さんの頭の中に、少しはフォロワーシップのイメージが湧いてきているだろうか。これから、本文に登場する人物の「力の方向（引く、押す）」や「立ち位置（上、下、前、後）」「アプロ

チの仕方」などを想像しながら読み進めていただくと分かりやすいと思う。

本書では、リーダーシップとフォロワーシップを、リーダーとフォロワーの両方の立場から整理した。一般的には、リーダーシップはリーダーの役目、フォロワーシップはフォロワーの役目というイメージが強いだろう。しかし、日々の生活、実社会では、そう簡単に割り切れるわけではない。理由はさまざまであるにせよ、フォロワーが組織の先頭に立ち、仲間を引っ張っていかなくてはならない場面も多く、逆に、リーダーが一切表に立たず、縁の下の力持ちになって、組織の底上げをするケースもあるだろう。要するに、リーダーにせよ、フォロワーにせよ、引っ張ることと支えること、リーダーシップとフォロワーシップの両方を発揮しなければならない。

よって、本編の前半部分は、これからリーダーになる人、すでにリーダーになっている人に向けたメッセージとした。後半部分は、フォロワーに向けて書いた。組織の中でどのように貢献し、自己成長をしていくか。世の中ではそれほど充実していないフォロワーとしての基礎能力、姿勢やがんばり方に焦点を当てた。

第1章では、組織とはそもそも何であるか、どのように構成されているのか、なぜ人は組織

をつくるのか、といった組織の原点に立ち返り、組織論そのものを見直した。そして、リーダーという立場とフォロワーという立場から、それぞれリーダーシップ（引っ張り方）とフォロワーシップ（支え方）を分け、次の四つの視点に整理した。

- ①リーダーのためのリーダーシップ（第2章、第3章）
- ②リーダーのためのフォロワーシップ（第4章、第5章）
- ③フォロワーのためのフォロワーシップ（第6章）
- ④フォロワーのためのリーダーシップ（第7章）

第2章では、①リーダーのためのリーダーシップに着目した。ただし、あくまでも強調したのは普通の人のためのリーダー論である。言い換えれば、もともと親分気質のある人やすでにカリスマ性を備えている人に向けたメッセージではなく、私自身がそうであるように、未熟で不完全な人々を念頭に置いた。

よって、リーダーに求められる具体的な能力やノウハウについて深く議論するのではなく、これまでのリーダー論のおさらいや理想のリーダー像と現実とのギャップ、そこから生じる矛

盾を整理し、机上ではなく、現代社会の「現場」で本当に求められるリーダーとしての姿勢や心構えについて述べている。

簡単に言えば、逆境でもブレないことが、真のリーダーの条件だということ。

第3章は、第2章の事例編である。具体的な事例に入る前に、逆境でもブレないためのリーダーの「スタイル」の重要性について言及している。

一般的なリーダーシップ論の傾向であるノウハウ重視、スキル偏重的な視点とは一線を画し、あくまでも、個々人の「自分らしさ」をベースにしたリーダー論である。

根底には「ヒトはそれぞれ全く違う」という思想が流れている。だから、世の中のリーダー全員が、カルロス・ゴーン氏や孫正義氏のようなリーダーシップを発揮できるはずがないし、発揮する必要もない。

では、どうすればいいのか？

そんな疑問を解消してもらうため、<sup>せんえつ</sup> 僭越ながら、私自身のスタイルを紹介している。コーチ経験ゼロの私が、前年度まで日本一のチームの監督を命ぜられ、ラグビーの指導スキルもノウハウも皆無のままに挑み、スタイル（＝自分らしさの発揮）だけを頼りに、悪戦苦闘した実体

験を盛り込んだ。

恥ずかしながら、学生に馬鹿にされることもしばしばで、「日本一オーラのない監督」というあだ名を付けられ、学生を怒ってもそれすら当の本人たちには気づかれないほどのインパクトの薄い私の例は、皆さんにささやかな勇気を与えようと思っ

この章の後半で「VSSマネジメント」という目標達成の手法について述べている。この手法は私が独自に開発したもので、「ビジョン (Vision)、ストーリー (Story)、シナリオ (Scenario) の三つのコンセプトを組み合わせたマネジメントの方法である。実際に早稲田大学ラグビー蹴球部でも活用した。最近では、民間企業の経営や人材育成、教育機関や公共団体などのプロジェクトに導入されている。

簡単に言えば、わくわくするような具体的な目標設定をして (V)、ハラハラするような、且つ現実味のある成功物語を描き (S)、最悪の事態を想定した綿密な準備を周到にすること (S)。これは、リーダーのためだけの手法ではなく、フォロワーや組織全体、または、個別の業務や仕事にも汎用できるものでぜひ試していただきたい。

第4章は、②リーダーのためのフォロワーシップである。部下の育成や組織力のアップに励

むリーダーに向けたメッセージだ。部下や同僚であるフォロワーを、「下」や「後」、「隣」といったあらゆる角度から支え、成長を促す。

昨今、ゆとり世代と呼ばれる若者が社会人となり、多くの企業ではますます「自主的に仕事に取り組む社員の育成」が課題とされている。

だからこそ、自主性<sup>ていげん</sup>遞減の原因を、単に時代や世の中のせいにするのではなく、論理的に理解する必要がある。私のスタンスは、あくまでも自主性の遞減は、最近の若者の気質ではなく、彼らに与えられた現在の環境や文化が不適切であることが主たる要因だと考えている。いわば、自主性を発揮できない若者も被害者だという認識だ。

そんな彼らに、リーダーとして、どのような立ち位置で接し、何を共有し、どのような環境を整えてあげるべきか、を考えてみた。

第5章は、第4章の実践編である。前半は、フォロワー（選手）との個人面談を中心に、自身の具体的なやり取りを詳細に綴<sup>つづ</sup>った。ラグビー選手だけでなく、ビジネスマンや教員を含め、これまで延べ2000人以上の人たちとの個人面談から見えてきた、フォロワーへの支援の仕方を五つのポイントに整理した。やはり1対1の個人的なアプローチは、理屈ではないパ

ワーと効果がある。その一端を皆さんと共有できればなおうれしい。

後半は、「チームトーク」と言われる選手たちだけで行われる現場での意見交換の大切さや、組織力を向上させるコミュニケーションの精度について述べた。いかに、フォロワー同士が刺激をし合い、学び合い、機能し合うか。そうした場の創造や提供も、リーダーの支え方一つで大きく変わるのだ。

第6章と第7章は、リーダーではなく、フォロワーの組織への関わり方を示している。第6章は③**フォロワーのためのフォロワーシップ**だ。フォロワーとして、どのように組織に仕えるか、どのように自分自身を成長させられるか、といった命題である。フォロワーであることのメリットをしっかりと自覚していれば、プライドを持って組織を支えることができるだろう。

もしかしたら目の前のリーダーに不平や不満はあるかもしれないし、早くリーダーになりたいという思いもあるかもしれないが、フォロワーであることは、大きなチャンスでもある。昇進や出世を焦らず、目の前の仕事に集中することも、フォロワーシップの大切な考えだ。

第7章は、④**フォロワーのためのリーダーシップ**である。何らかの理由で、フォロワーであ

りながら、組織の運営や変革を実質的に担ってしまいうケースだ。優秀な若手ならば、容易に起こるパターンだろう。実際に役職としてリーダーになれるのであれば、さほど問題ないのだが、組織上や立場上はそのまま（フォロワーの立場）で、リーダーシップを発揮しなければならぬ場合は、なかなか難しい。ダメなリーダーに気も遣わないといけないし、配慮するべき面倒なこと多いだろう。そんな方々のために少しでもヒントを与えられればと思っている。

もちろん、最初から順を追って読んでいただいたほうが、分かりやすいと思うが、右記のように、章ごとにポイントを整理したので、皆さんの興味あるところや現状のお立場に関連するところから読んでいただいても構いません。

新書化によって、私自身、改めてリーダーシップとフォロワーシップの整理ができ、多くの気づきと反省があった。また、そのような機会を得たことに感謝すると共に、少しでも、読者の皆さんのお役に立てればと願っています。

2012年8月

中竹 竜二

「組織はリーダーで変わる」

確かにそのとおりだ。とても共感できる。しかし、この当たり前の理論はいつの間にか、

「組織はリーダーにしか変えることができない」

という理論に変わり始めた。

これには異論がある。

組織はリーダーとフォロワーで成り立っている。その原理に立ち返れば、

「組織はフォロワーで変わる」

これも、立派な理論である。

しかし、実際にはとても難しい。だから世間では、組織を語ればリーダーを語り、優秀なリーダーを求め続ける。組織とは、ある特定の人物によってゴールへ導かれることが最も現実的な社会になっているのは確かである。

東京都千代田区にある大手のシンクタンクに勤めていたころから、フォロワーシップの重要性を唱え続けて、早いもので約8年が経った。当初はまだその言葉も世間では浸透しておらず、

熱く弁を振るっても、相手にされることはほとんどなかった。

組織がマネジメントにおいて壁にぶち当たったとき、通常は経営陣のリーダーシップに目が向けられる。また、世の中の風潮としても、優秀なリーダーの到来を極端に期待したり、リーダーの発掘に過剰な力が注がれる。

フォロワーシップは単なるリーダーシップの対比語として見られることが多かった。

具体的な事例や説明が困難だったことも、フォロワーシップという言葉が世間に浸透しなかった理由だろう。

その後、**ゆとり教育**を受けた世代が、大量に企業に新卒で入ってくる時代がやってきた。世代の違いを感じざるを得ない自己中心的な彼らの言動に頭を抱える新人担当者も少なからずいるだろう。

入社した自分の組織を支えていくという姿勢が乏しく、「自分のやりたい仕事と違う」と入社してまもなく会社を辞める者。

ミスを指摘すると「それって私のせいですか？」と自分をかば庇い、他人のせいにする者。

上司や先輩の注意に「そんなこと、先に言ってください」と逆ギレする者。

歴代その部署でやってきた作業に対して「それって意味ありますか？」と雑用を嫌う者。

そうした若者が「モンスター社員」と呼ばれだしているのも事実だ。

最近の若者は、自分で考えられない、自主性がない、協調性がない。

これらは、組織のトップや企業を経営されている方々から頻繁に聞く話だ。

そのため、本気で若手育成を考えている人事関係者は、どうしても自主的に働く部下、フォローを作れるかをテーマに日々奔走している。

確かに、12年前まで学生だった私でも、実際に学生を指導する現場に立つと、目の前の若者に対して同じように感じることもある。

けれども「最近の若者は……」という言葉を見聞きするにあたり、非常に大きな罪悪感と責任感を抱いてしまう。

それは、なぜか。

どう考えても、今の若者の現象は、大人のせいであると私は心底思っているからだ。

自然界の原理と同じく、現在は過去からのつながり。

若者だけが悪いのではない。そうしてしまった上の世代に責任があるのだ。

大人がその責任を本気で背負って取り組まなければ、この問題は絶対に解決しない。

その思いが、本書に取り組んだ大きな理由の一つだ。

また、もう一つの問題は、企業や組織が先ほどのような新入社員や若手メンバーの指導に苦心するあまり、どこもかしこも急激にリーダー育成に乗り出したことである。

まだ自分のことで精一杯な比較的若い社員だけでなく、前向きに考えればもっと個人のスキルを磨きプロフェッショナルな道を目指した方が組織にとって有益であろう中堅社員までも、リーダーという役をつけられ、突如「部下の指導を担え」という指令を組織から下される。

そして、彼らは翌日からリーダーシップを求められる。

しかも、そのリーダーシップは、あたかも一つの答えや一つの型があるかのように、教え込まれ、求められる。ただし、実際の現場でフォロワーを育成したり、問題を解決するには、一つの型では太刀打ちできないことに気づく。

本書では、こうした状況に置かれているリーダーたちに、ある種の開き直りと勇気を与えたいと思っている。

世間のリーダー待望論への疲労からか、徐々に、一人ひとりの自主性、自律性、主体性が強く求められる時代がやってきた。

2008年1月12日、私は「フォロワーシップ」という言葉を早稲田大学ラグビー蹴球部に浸透させ、大学選手権で日本一に輝いた。

監督主導のチームではなく、学生が自ら考え、自分たちの手で課題を解決するチームとなり勝利を収めた。監督やコーチの指示よりも、選手同士が行うチームトークやユニットトークに重点を置き、複数のリーダーで組織をマネジメントしていくマルチリーダー制を敷くなど、学生が自ら考えられる環境を整え、見事、彼らは私を優勝監督にしてくれた。そう、私がチームを勝たせたわけではない。優秀なフォロワーたちががんばりに乗っただけだ。

リーダーである私は、自分のリーダーシップの発揮は二の次にして、フォロワーである選手たちがいかに強烈なフォロワーシップを発揮するかに全力を注いだ。

最近では「フォロワーシップ」というテーマに関するメディアからの取材、企業や各種団体からの講演や研修講師の依頼が多くなった。

個人的にはいささかブームのような気もする。危険な香りもなくてはならない。

ブームに乗り「フォロワーシップこそ、究極の組織論だ」という意見も現れてきた。

しかし、これには全くもって反対である。

だからこそ、フォロワーシップの最初の発信者としてできる限り誤解のないように本書で分かりやすく解説していきたいと思う。

本書は、基本的に質問形式で進めていく。そのため、問いがあればさっと読み進めるのではなく一緒に考えてもらいたい。そうするとより理解が深まるだろう。

また思考のスキルとして「対極視点法」を多く活用する。対極視点法とは、一般用語ではない。私が使っている独自の言葉である。理想像を描くには、まず理想でないものを描くように、対極にあるものをイメージしながら対象物に焦点を当てていく方法である。

リーダーシップの理想を考えるならば、必ず非理想的なリーダーをイメージするように。

例えば、自分の将来を考えると、なりたい職業を考える。しかし、なかなか漠然として出てこない。そんなときは、逆に絶対になりたくない職業を考えることで、なんとなく、つきたい職業の輪郭が見えてくる。ものごとの輪郭を明確にするために対極視点法はとても便利だ。

本書では、フォロワーシップだけでなく、リーダーシップに必要な観点も整理した。

また、リーダーだけでなく、フォロワーといった普通のメンバーであったり役職とは縁遠いスタッフレベルの方々にも参考になればと思っっている。

どんなリーダーでもフォロワーでも、その組織のメンバーであれば必ず組織を変革することができる。そう信じながら、この本を書いた。

## コンテンツ

新書化にあたって…………… 3  
はじめに…………… 14

### 第1章 組織論の見直し…………… 25

#### 組織論の定義と分類

- リーダーが考える「リーダーシップ」
- リーダーが考える「フォロワーシップ」
- フォロワーが考える「フォロワーシップ」

### 第2章 リーダーのためのリーダーシップ論…………… 37

#### リーダーに求められる資質とは

- 理想のリーダー
- ストックテイルの特性論
- 流行りの「スカ」シリーズ



第

3

章

## スタイルの確立

53

### スタイルの必要性

- 実際の管理職研修から
- 理想のリーダー像における矛盾
- 最悪なリーダー像を描く
- 理想のリーダーはブレないこと
- スキルとスタイルの違い
- 中竹のスタイルとは
- スタイル確立の鉄則
- VSS マネジメント
- ビジョン設定
- ストーリー作成
- シナリオ演出
- カリスマリーダー後のVSS マネジメント
- スタイル確立の罠

## スタイルの強み

- スタイルとは、逆境でこそ力を発揮する
- スタイルを持つと新しいチャレンジができる
- スタイルの共有
- 個のスタイルから組織のスタイルへ

## 第4章

# リーダーのためのフォロワーシップ論

## フォロワーをいかに育てるか

- 理想のフォロワー像を描く
- 部下に主体性を持たせる
- 最悪なフォロワー像
- マニユアル化による自主性遁滅
- 安心安全による自主性遁滅
- 部下の成長チャンスとリーダーの手助け
- フォロワーの資質と目標に合った環境
- フォロワーのスタイル構築支援
- フォロワーシップの最終形

第5章

フォロワーシップの実践

131

フォロワー育成の中竹メソッド

- フォロワーとの個人面談
- 選手の短所に光を当ててあげる
- 懐に入り込む
- ワンサイズ大きなスタイルへ
- お互いにとってエネルギーになる面談
- チームトークの効果
- チークトークの条件
- チームコンセンサスの必要性
- コミュニケーションのスキルと心構えの指導
- 学生幹部ミーティング（委員会）
- マルチリーダー制

第6章

フォロワーのためのフォロワーシップ論

183

個人と組織の関係性

第7章

# フォロワーが考えるリーダーシップ論

211

## フォロワーによる組織変革

- なぜ組織に属するのか
  - フォロワーの五つの選択肢
  - 自分自身の個としての成長を最優先
  - フォロワーであることのメリット
  - フォロワーとしての力をつけるとは
  - プロジェクト化＝仲間と共に
  - フォロワーとしての自覚とプライドを持つ
- 世代交代でのリーダーシップ
  - リーダーのプライドコントロール
  - ポジションリスペクト
  - リーダーを交代させる
  - 組織から立ち去る

おわりに

226

