# 自主運営組織における効果的リーダーシップに関する一考察

# Consideration of leaders' proactive behavior in an effective team

伊藤　鐘史
Shoji ITO
京都産業大学
Kyoto Sangyo University
Email: sito1980@cc.kyoto-su.ac.jp

**あらまし**:めまぐるしく変化する状況に対して臨機応変に対応することが求められるスポーツチームや一般企業における営業部など自主運営組織のリーダーたちは，どういった行動を取るべきか．本研究では，競技経験のあるラグビーから組織に効果的な影響を与えるリーダーシップについて検討する．
**キーワード**：ラグビー，リーダーシップ，組織，チーム，主体性

## 1.　はじめに

人間社会には大小さまざまな組織が存在する．一般企業における営業部やスポーツチームなどのメンバーは，そのチームの管理者から目的，目標等の指示を受け，自主的に行動する．その自主運営組織は，めまぐるしく変化する状況に臨機応変に対応し行動すること，さらにはそれらを迅速に行うことが求められる．

そんな自主運営組織にも様々な問題があり，その原因は，信用，信頼の欠如，チーム内の連携不足，リーダーシップ，モチベーションに関することなど多岐にわたる．

本研究では，自主運営組織に効果的な影響を与えるリーダーシップについて検討する．

## 2.　研究目的

本研究の目的は，自主運営組織に効果的な影響を与えるリーダーシップについて考察し，その効果的リーダーシップを提案することである．

その研究の成果を多くの組織の現場において活用し，一助となることを目指しているため，管理者の個人的な能力という要因の分析を避ける．

## 3.　効果的リーダーシップの考察

社会人ラグビーチームにおいて主将を経験したチームでは，日本ラグビー最高峰のトップリーグ（1部リーグ）での優勝を目標に掲げていた．主将在任3年間の戦績は，11位，13位（2部リーグへ降格），2部リーグ1位（1部リーグへ昇格）と目標達成は出来なかった．

チームの目標達成のため主将として取り組んだことを2つ挙げる．一つ目は，ポジション毎にリーダーを任命し，週に1回リーダーミーティングを実施したことである．監督，リーダーと共に1週間を振り返り，改善案を議論し翌週のトレーニングに反映した．二つ目は，練習開始前の円陣で，「日本一の練習をしよう」と同じフレーズを毎日のコメントの最後に添え，チーム目標をチームメイトに意識させた．

### 3.1 事例の問題分析

この2つの取り組みは，時間の経過と共に形骸化した．その原因は，主将を中心にリーダーの主体的行動による改善が日々行われなかったことであると思われる．

リーダーミーティングの目的は，リーダーとの議論から創造的なアイディアを生むことであり，練習前の掛け声においては，全員の意識をチーム目標に集中させトレーニングの質を向上させることであった．主将には，これらの目的を遂行するためリーダーやチームメイトと日々意見を交わし，改善しようとする主体的行動が必要であったと考えられる．主体性が備わっていれば，監督からの指示の有無に関係なくチームを結束させ，状況に応じて意思決定しうる．

ラグビーでは，試合中監督から細かい指示を受けることは殆どない．試合が開始すれば，得点やミス，反則がない限り，プレーは流動的に継続されるため指示を受ける機会が少ない．そこで重要になってくるのが主将のリーダーシップである．試合を優位に進めるためチーム状況を把握，意思決定し，試合のわずかな時間でチームメイトに伝え合意形成し，行動に移すようリードする．

ラグビーにおける成績上位チームでは，試合時間が止まった際，素早く円陣を組みリーダーが中心となって情報交換し，意思決定する方法が体系化されている．一方，下位チームでは，メンバーがそれぞれ個別に会話するシーンがしばしば見られ，コミュニケーションの方法が体系化されていないことが多い．

### 3.2 効果的リーダーシップの提案

図1に試合におけるチーム内のコミュニケーションフローを示した．主将は，状況認識するため各リーダー，チームメイトから情報を集め，状況および問題を把握する．次にチーム戦略に影響を与えている問題の解決，改善方法を各リーダーから提案させ，複数案の中から主将が意思決定し，チームメイトは合意形成した上でチームとして行動する．

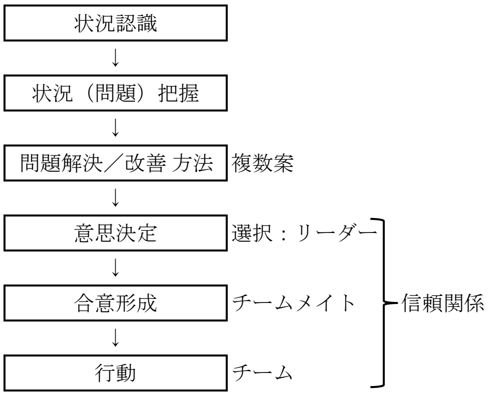


図 1　チームコミュニケーションフロー

様々な状況に臨機応変に対応するため，コミュニケーションフローを迅速かつ繰り返し行う能力が求められる．それを可能とするため主将を中心に出来る限り多くのメンバーに主体性が備わっていることが求められる．主体的行動が習慣化していれば，状況ごとに最善と思われる意思決定，行動が容易となりうる．加えて，日々チーム内でコミュニケーションを図ることから，そのチームに合うコミュニケーションフローが確立され，状況認識から行動までのスピードが上がると考えられる．

そしてこのフローの背景にはチーム内の信頼関係が存在する．主将に対する信用，信頼がなければ，主将の意思決定に対するチームメイトの合意形成は弱くなり，チームプレーの精彩や熱意に欠ける．

主将の主体的行動，つまりチームをより良くしようとする取り組みやその姿勢，日々のコミュニケーションなどからチームメイトとの信頼関係を高める必要がある．その信頼関係と確立されたコミュニケーションフローが相まってチームに効果的な影響を与えると考えられる．

以上のように，チームに効果的な影響を与えるリーダーシップとして，リーダーによる主体的行動を提案する．

## 4.　提案に関する事例検証

ラグビーワールドカップ（以下, RWC）2015 イングランド大会に向けて，ラグビー日本代表として活動していた頃，監督からリーダーグループに対して，「選手の主体性を向上させるように」と指示された．

リーダーグループで協議し，取り組んだ内容は次の 2 点である. 1 点目は，リーダーミーティングの方法として通信アプリ LINE を利用したことである．日々のトレーニング終了後に, Good（良かった点），Bad（悪かった点）, Next（改善案）の 3 項目をリーダー各自が LINE にコメントし，入力後，改善案を具体化するミーティングを実施した. 2 点目は，リーダーがトレーニング中のミーティングの主導権を握ったことである．以前は，ミスが連続して起こった際，監督が時間を止めて選手を呼び集め，修正点を述べていたが，それ以降は監督からの指示を受ける前にリーダー自身に気付きがあれば，リーダーが選手を集めて意見するようになった．

スポーツ史上最大の番狂わせと呼ばれる「ブライトンの奇跡」は, RWC2015 イングランド大会で日本代表が南アフリカ代表に勝利した試合のことである．試合終盤，選手の主体性を問われる場面に日本代表は直面した．ロスタイムに相手の反則によりペナルティキックを得た日本代表の選択肢は 2 つあった. 1 つは，ペナルティーゴールを狙い，引き分け（勝ち点 2 獲得）にする. 2 つ目は，スクラムを選択し，トライをして逆転勝利（勝ち点 4 獲得）を狙う．

後者よりも前者の方が成功の確率は高かった．監督からインカムを通じてあった指示は，前者だった．確実に勝ち点 2 を獲得し，当時の日本代表の目標であった決勝トーナメント進出の足掛かりにするという定石な考え方だった．しかし，主将は後者を選択した．リーダーグループによって主体性を意識的に伸ばしていなければ，監督の指示通りに同点を狙っていたのかも知れない．

**提案の有効性**

この試合の勝利は，あらゆる要素が絡み合い生まれたものであるが，その一要素に選手の主体性が含まれているといえる．

主将を中心としたリーダーグループによる主体的行動はチーム内の信頼関係，結束を高めた．その信頼関係は，試合中主将の意思決定に対するチームメイトの合意形成のスピードや忠誠心にプラスの影響を与えた．

そして日々コミュニケーションを繰り返したことからチームに合ったコミュニケーションフローが確立した．よって RWC の試合においてリーダーの意思決定，チームメイトの合意形成，チームの行動はすべて迅速だった．

上述のラグビー日本代表の事例から，チームに効果的な影響を与えるリーダーシップは，リーダーによる主体的行動であるという本提案に有効性があるといえる．

## 5.　おわりに

本研究では，自主運営組織に効果的な影響を与えるリーダーシップについて考察し，その効果的リーダーシップを提案することを目的とし，リーダーによる主体的行動を提案した．

本提案の事例検証において，リーダーの主体的行動はチーム内の信頼関係の高め，コミュニケーションフローを確立するという有効性を確認した．

今後，さらにスポーツチームや企業組織についての事例検証を行い，リーダーシップに関する研究を進めていきたい．

### 参考文献

(1) 開本浩矢 編著: “入門 組織行動学（第 2 版）”，中央経済社（2016）