

### 7-1 リーダーシップとフォロワーシップの相互作用

#### POINT

- フォロワーシップとはリーダーを支える人たちの役割・姿勢
- 良いフォロワーシップによりチームの成果は倍加する

#### リーダーシップ、フォロワーシップの定義

リーダーシップとは、チームを引っ張るリーダーの役割や姿勢のことである。会社の中では、リーダーシップは役職者に求められることが多い。これに対してフォロワーシップという概念がある。フォロワーとはリーダーをフォローする人、リーダー以外のチームメンバーのことである。その人たちが、自主的、自律的にチームに貢献する役割、チームの中でボトムアップを生み出す力をことをフォロワーシップという。フォロワーシップは、チームの活力を高めて成果を生み出すための重要な要素である。

チームの力を高めるためには、フォロワーがリーダーの役割を経験する機会を持つことが有効である。リーダーをやってみて初めてフォロワーに求められていることがわかるようになり、フォロワーとしての行動が改善される。

ある物流会社では、日替わりリーダーをパートの人にも担わせているという。これを繰り返すと、そのチームは素晴らしい成果を上げられるようになるという(図1)。

#### 仕事の成果を上げるには人間関係を改善

会社は業績が上がらなければ継続できない。当然、リーダーに対して、それぞれの持ち場で業績を上げることが求められる。たとえば大量の受注があった場合、リーダーとしては何とかその製造を間に合わせなければならず、関心が仕事、成果、業績に集中してしまいやすい。残業や休日出勤を求めなければならないこともあるだろう。

そんな時こそ、仕事の成果を上げることに比例

して、リーダーは人間関係を重視しなければならない。無理が重なればメンバーは体力的、精神的に疲弊してしまう。しかし、チーム内の人間関係が良好であれば、苦しい時にもメンバーが力を合わせて自分たちの力で乗り切ることができるようになるだろう。

リーダーは仕事の成果と同様に、人間関係も重視する必要がある。

#### フォロワーシップを高めよう

素晴らしい組織は、例外なくメンバーが前向きでやる気に満ちている。チームが最大の成果を出すためには、メンバー1人ひとりが成長しなければならない。

そこでリーダーに求められるのは、メンバー個々の能力や性格を理解し、それぞれの人に合った対応をすることである。そのために必要なのは、リーダーの我慢と根気である。時には子供に教えるように視線を下げる対応も必要になるだろう。そうしたほうがチームの成果が上がるなら、どんなに忙しくても手を抜いてはならない。

とはいえ、リーダーがリーダーシップを発揮したからといって、フォロワーシップが向上するとは限らない。むしろ、強すぎるリーダーシップはフォロワーの成長を阻害してしまいかねない。リーダーに頼ってしまったり、リーダーに威圧されてしまったりするからである。

リーダーには、明確な目標を示してリーダーシップを発揮する一方で、フォロワーを成長させるための環境づくりが求められる。強力なフォロワーシップによる活気に満ちたチームは、リーダーの宝である(表1)。

図1 リーダーシップとフォロワーシップ

	リーダーシップ	フォロワーシップ
内容	チームを引っ張るリーダーの役割、姿勢	チームのメンバーが自主的、自立的にチームに貢献する役割、姿勢。チームの中でボトムアップを生み出す力
発揮する人	チームを引っ張る人。主に上位者だが、内容や状況によっては、それ以外の人が発揮することもある	リーダー以外の人 時には、リーダーとフォロワーの間でサブリーダーが活躍する
仕事の側面	チームという経営資源を使って仕事の成果を上げるためにチームの生産性を上げる	チームの状況を理解し、自分の仕事を完遂するとともにリーダーや他のメンバーの補佐をする
人の側面	チームの生産性を高めるために人間関係に配慮する	チーム内の人間関係の重要性を理解し、リーダーの目の届かないところを補佐し、より良いチームづくりに貢献する



表1 リーダーシップとフォロワーシップの相互関係

		リーダーシップ	
		強い	弱い
フォロワーシップ	強い	活気があり、最も活躍するチーム 強いリーダーシップのもと、優秀なメンバーによって構成されることが多い	チームのメンバーがあまり積極的でない場合、リーダーシップを意図的に弱めたくてチームをうまく誘導することにより、フォロワーシップが発揮される
	弱い	メンバーがよほど優秀でないと、強いリーダーシップにメンバーが頼ってしまったり、圧倒されてしまうワンマンショーでは、チームとしての力は十分に発揮されない	メンバーの士気が上がらず、リーダーシップも弱いチームでは、活気が出ず、業績も上がらない

チームの力を高めるためには、リーダーはメンバーのフォロワーシップを高めることを心がける。そのためには、意図的に自分のリーダーシップを緩めて、フォロワーの奮起を促すことも必要である