

フォロワーシップが変えるリーダーとチーム力の事例研究

A Case Study of Leadership and Team Power Changed by Followership

山 本 航

Wataru YAMAMOTO

1. はじめに

組織を改革する、あるいは組織力（チーム力）を高めるためには、強いリーダーの存在が欠かせない。しかし、リーダーが正しいことを言っても、それだけでは人はついていかないのも事実だ。

また、先頭に立ってぐいぐい引っ張るタイプのリーダーもいれば、後ろからメンバーの背中を押すタイプのリーダーもいる。前者の場合、一定の推進力を発揮できたとしても、それが長期間になればなるほど次のリーダーは育ちにくく、後者の場合はメンバーの主体性を尊重し、意見調整に回るため意思決定に時間がかかるというデメリットがある。

いずれの場合も、チームを構成する人数によっては一人のリーダーがすべてをコントロールすることは難しく、リーダーも含めて全メンバーに求められるのがフォロワーシップというスキルである。

ここでは主に2つの会社の事例をもとに、フォロワーシップがチームリーダーのマネジメントを支え、チーム力の向上に大きく寄与していることを明らかにしたい。

2. モラル（morale）を高めるとは

2018年に「渋沢栄一賞」を受賞した塚越寛氏が最高顧問を務める伊那食品工業株式会社は、塚越氏が提唱した「年輪経営」を実践し、1958年の会社設立から48期連続の増収、増益、増員を達成した。

この実績から想像すると、強いリーダーの存在があり、社員には毎月売上目標のノルマを課し、檄を飛ばしながら目標数値をクリアしてきた結果と考えるのが自然かもしれない。しかし、この会社には売上目標などは設定されておらず、ノルマもない。塚越氏には「前年実績を下回らなければいい」という持論がある。むしろ急成長はその反動が大きくなる可能性があるため、良くないという捉え方である。

塚越氏は、塚越（2012）で「機械化や省エネに取りくむことも重要ですが、もっと大事な、根本的な効率化策に目を向けることが、大切です。それは、社員のモラル、つまり志気、やる気の向上です」と述べている。

たしかに、カリスマ性のある強いリーダーが、その職責を全うするために高いモチベー

ションを保ち、社員に有無を言わず従わせるやり方で業績を上げた例は多いと言える。しかし、そのやり方で一時的に業績を上げることができたとしても、長く続けていくことは難しいと言わざるを得ない。リーダーに付き従うだけの集団では、社員一人一人が考えて仕事をする習慣を身に付けられず、納得感のないまま“やらされ感”で仕事をこなすことになり、社員のモラルアップにはつながらないからだ。

フォロワーシップは、ただ「従う」ことではなく、「支える」ことである。同じ作業をしていても、人はそれぞれ異なることを考えているものだ。何も考えずに体で覚えたルーティンを繰り返す者もいれば、やり方に疑問を感じながらも黙々と作業をする者もいる。そして、より効果の上がるやり方を工夫し、提案して共有しようとする者に対して、それを真摯に受け止めてサポートするリーダーの存在が重要である。常に社員のモラルアップと成長を優先する職場環境になっていることが組織力（チーム力）の向上には欠かせないと言える。

塚越（2012）では「機械には、カタログに記載された能力しか期待できません。しかし人間は、本当にやる気を出せば二倍、三倍もの力を発揮します」と述べている。つまり、多くのトップ（リーダー）は効率よく業績を上げるためのスピードや品質の安定を優先に考えるため、最先端の機械の導入には関心を持ち、コストをかけることにも抵抗はないが、社員一人一人のモラルアップには関心が薄いというのが現状だろう。

さらに塚越（2012）では「やる気があれば仕事を追いかけるようになる」とも述べている。たしかに、仕事に追われているうちは目先のことしか考えられないが、追いかけるようになると、先の見通しを考えながら周囲への気配りをする余裕も生まれるというものだ。追われてする仕事というのは、やらなければならない仕事を期限までに終わらせることが優先で、やらされていることにはかならない。

チーム力の向上につながる社員のモラルアップを図るために何をするかだが、伊那食品工業の場合は社員を「評価」する基準に他社との大きな違いがある。塚越（2012）では「能力に大小はあったとしても、その人なりに一生懸命に努力している人に対しては、その努力の度合いに応じて評価しています。評価されるべきは、能力の差ではなく、努力の度合いなのです」と述べている。つまり、他者との相対評価などではなく、ましてや学校の試験のように合格点があって一律にそれを基準にするような評価の仕方でもない。要は社員一人一人が努力して自分の持つ能力を最大限に発揮しているかどうか、評価する上では大事だということである。人によっては苦手な分野の仕事だと劣等感を持っているため、最初から努力すること自体が無駄だと諦めてしまうこともあるが、たとえわずかな進歩であってもその努力を評価することを意味している。

学校でたとえるなら、ある科目の100点満点（合格点60点）の試験で20点しか取れなかった学生が次の試験までに努力を重ね、頑張って50点取った場合に、不合格には違いないが30点伸ばした努力を評価するということである。

やらされている意識での仕事は、会社やチームのためにも、リーダーのためにもならな

いが、評価基準の変更をきっかけに「やらされ」感から「やりたい」感に変わる社員が増えれば、フォロワーシップを発揮することにつながり、社員自身も成長を実感できるようになると言えるのではないか。

3. 教育は大切だが、採用はもっと大切／この会社で幸せになれる人を雇う

横田英毅氏が相談役を務めるネットヨタ南国株式会社は、トヨタ系販売会社の中で「顧客満足度第1位」を10年以上連続で獲得し、2002年には日本経営品質賞、2015年にはホワイト企業大賞を受賞するなど、独自の販売スタイルが業界内外から注目を浴びている。

自動車販売のショールームと言え、表から見えるように新車が何台か展示されているのが通常だが、ここは違っている。ショールームの中にはお客様用のイスやテーブルが多数並び、ドリンクサービスもあるため、一見、カフェと見間違えう雰囲気になっているのだ。

横田氏は、社員の教育は重要だが、それ以上に重要なのは採用だと主張する。しかも即戦力を優先して中途採用をするのではなく、新卒の採用に力を入れているのだ。横田(2013)では、「いったん社会に出て異なる文化を体得した人を教育し直すのは、なかなかむずかしい」「自分たち以上の人間の集団をつくるなら、できるだけよい人材を、それもよい新卒を採用して、一から教育する必要がある」と述べている。

たしかに中途採用の場合は前職でのキャリアがマイナスに作用し、頑なに仕事の流儀を変えようとしめないケースがある。かつて、長野市の中央タクシーでは、お客さまに選ばれるタクシー会社を目指そうとしてサービス改善に取り組み、朝礼で接客用語の唱和を実施した。ところがタクシードライバー経験の長い人は、「声を出しに来たんじゃない。運転をして稼ぐために来たんだ」と言って拒否し、運転中はネクタイを締めることを会社が指示すると、「後ろからお客に首を絞められたらどうするんだ」などと言い、ありとあらゆる理屈を並べて抵抗したという事例がある。つまり、トップ（リーダー）が変革にチャレンジしようとするときに必要なのは、知識や経験の豊富な人材よりも、同じ立ち位置で支えることができるフォロワーシップの備わった人材だと言える。

ネットヨタ南国（創業時 トヨタビスタ高知）の創業当初は人材確保が大変だったと言う。自動車ディーラーが学生には不人気な理由として、当時は「強引な売り込み」や「過酷なノルマ」があるという劣悪なイメージを持たれていたからだ。それでも、そのイメージを壊さないかぎりいい人材を採用できないと考えて、採用活動に費用と時間を惜しまずかけたことが今日に生きたことは間違いない。

一人の学生に対して、最低でも30時間以上かけて面接をしていると言うが、おそらくそれほど面接に時間をかけて採用活動をしている企業の例は聞いたことがない。もちろん、毎回異なる社員が面接し、一緒に働きたい人物かどうかを見るためとのことだが、それは学生にとっても働きたくなる職場かどうかをじっくりと見極める時間でもあるという解釈だ。本当に気に入った職場なら、何度も足を運ぶことを苦とは思わないはずであり、30時

間という時間も長くは感じないだろう。根負けした学生は自然と面接には足が向かなくなるため、会社側から断りを入れる手間も省ける。就職活動で訪れた学生とは言え、将来的な潜在顧客の可能性もあるため「不採用通知」を出さずに済む点で、時間をかける採用はメリットがあると言える。

かつて筆者も人事から依頼されて採用面接をしたことがあるが、面接担当者が代わっても総合的な評価に大差はなかったと記憶している。おそらく一緒に働きたくなる人物から伝わる雰囲気は、受け手が代わっても大きな差がないものと推測できる。

新人にフォロワーシップを発揮してもらうためには、ある種の好奇心と素直さ、そして根気が必要と言えるのではないか。

塚越（2012）では、「経営とは雇用の機会を創造するためのものであり、そこで働く人々が幸せになるための場と機会を提供するもの」「その人の一生のなかの多くの時間や機会を拘束すること」「会社の都合や目先の利益のためだけに採用したり首を切ったりしてはいけない」「成績がいいことは大切な条件ではない。素直な人、いいものの考え方をする人を選ぶ」と述べている。

塚越氏は、企業側にとって都合のいい成果主義の考え方を肯定していない。前述のように売上目標などのノルマを課すこともないが、理由は、数値で目標を設定してクリアしても最終ゴールではなく、際限がないからだと言う。つまりゴールがないにもかかわらず、延々と走り続けることに等しく、やがて勤続疲労を起こすのが目に見えているということだろう。塚越氏の持論は、「『永続』こそ、企業の最大価値」である。終身雇用と（抜擢のある）年功序列を大切にすることが根底にあり、仕事を通して長く付き合っていきたい人を採用しようという姿勢を表したものと考えられる。

4. 採用の流れを育成につなげてチーム力を上げる

塚越氏のこうした考え方がフォロワーシップを備えた人材の育成には大きく影響すると言える。たとえば、伊那食品工業の始業時刻は8時20分だが、多くの社員が8時前には出社し、自主的に「かんてんぱぱガーデン」と呼ばれる広い敷地内の清掃をしている。これは業務命令でも当番制でもないが、職場環境をよくすることを自分の問題として捉えているからこそできることである。同じ捉え方をする者同士が勤務時間外に集まって同じ作業をすることが日課になれば、チームワークの向上になり、ひいてはリーダーのチームマネジメントをサポートすることにもつながる。塚越（2012）では、「自分たちの働く環境を、個人の欲得を越えて、喜んできれいにする気持ちが社員に育っていることは、『いい会社』の大切な条件」と述べている。

同様な事例はネットヨタ南国にも見られる。同社は特別に給料が高いわけではなかった。待遇や給料面で好条件を出せないとすれば、それを重要視する希望者（学生）は集ま

らないことになる。しかし、好条件を出せる会社=いい会社、とは言い切れないことを、多くの学生が認識しているのも事実だろう。なぜなら、好条件の会社に入社できたにもかかわらず、短期間で辞めてしまう社員がいるのは、働いていても自分らしさを発揮できないとか、仕事がつまらないとか、気持ちの上での満足感、やりがいと言えものを感じられないケースが多いからだと推測できる。つまり好条件でも離職する時点で、次はそれ以上の好条件の職場を探すのではなく、自分らしさを発揮できて仕事のやりがいを感じられそうな職場を優先的に探すようになると思うのが自然だ。

横田（2013）では、「不人気業種であっても、待遇や給料ではなく、仕事そのものに魅力を感じた人が来てくれるようになる」と述べている。たとえば、プロジェクトチームの活動などで、社員が笑いながら楽しくミーティングをしている様子を見せ、「みんな楽しそうだけど、これは時間外なので残業手当はつきません」と説明する。学生から「残業代が出ないと文句が出るのではないですか？」という質問があると、「みんな希望して参加しているんですよ」と答える。すると、入社したい学生は残り、価値観が合わない学生は自然に離れていくことになるという理屈だ。横田（2013）では、「待遇よりもやりがいを求める人たちが集まれば、チームワークがよくなるうえに、一生懸命働きますから仕事のムダがなくなって、生産性も上がります。生産性が上がれば新たな余力が生まれ、プロジェクトチームの活動もますます活発になっていくのです」と述べている。たしかに、これが何年か継続されれば、会社の業績も上がり自ずと待遇のいい会社になるはずである。

5. 常に成長途上こそがフォロワーシップの原点

いくら知識が豊富な人材であっても、それを意識して応用する力が備わっていなければ、宝の持ち腐れである。時間をかけて場数を踏み、経験値を上げていくことが一見遠回りのようにも、長い目で見れば最も堅実な成長の仕方だと考えられる。

プロ野球で選手、監督として多くの実績を残した野村克也氏が「失敗と書いて“せいちょう”と読む」と複数の著書の中で語っている。野村（2011）では、「失敗したという事実が問題なのではない。あくまでもその結果に至るプロセスが大事なのである。」と述べているが、準備をしたうえでの失敗であれば明日につながるからかまわないが、それができていない場合は容赦なく叱ったと言う。結果だけで判断し、プロセスに目を向けようとしないリーダーの下では人材は育たず、モチベーションを下げってしまうばかりかフォロワーシップも備わらないということと解釈できる。

塚越（2012）では、「クラブ活動やアルバイトの経験、家庭の事情など、話しているうちににじみ出てくるようなその人の可能性を、引き出していきたいと感じたときに、採用を決めてきた」と述べている。会社として欲しい人材かどうかよりも、その人が入社して幸せになれるかどうかの方が大事なのだという。つまり、その人材の持つ能力を駆使して会社の業績向上に貢献してもらうために採用するのではなく、会社の仕事を通して関わる人た

ちの役に立てるようになり、その人が成長を実感して幸せになってもらうために採用する、という解釈が成り立つと考える。塚越氏にとっては、会社が利益を上げることは社員一人一人が成長し、幸せになるための一つの手段なのだとわかる。

横田氏が、採用する人材の条件を考えると、「鬼と金棒」にたとえた基準を打ち出している。鬼は「人間力」、金棒は「知識」である。人間力とは、「道具を自由に使いこなし、未来を切り開く力」のことで、「気づく力」「考える力」「コミュニケーション力」などを指す。

たとえ話は、①大きな金棒を持った大きな鬼 ②大きな金棒を持った小さな鬼 ③小さな金棒を持った大きな鬼 ④小さな金棒を持った小さな鬼 の4種類の鬼がいたとして、どれがいちばん強いのか、という問いかけである。

考えるまでもなく、最強は①大きな金棒を持った大きな鬼、で異論はないとして、2番目はというと意見が分かれるだろうと指摘する。②を2番目と考える人が多いと予測するが、横田(2013)では、「これは最悪の組み合わせです。(中略)②は金棒が大きすぎるので小さな鬼では振り回せず、逆に鬼のほうが金棒に振り回されてしまうからです」と説明している。使えない武器は無用の長物というわけだ。無理に振り回せば、自分がケガをすることになるという理屈である。ちなみに2番目に強いのは、③小さな金棒を持った大きな鬼、3番目は、④小さな金棒を持った小さな鬼、となる。知識が小さく(少なく)ても、人間力の大きな人の方が人材としては評価が高いという判断基準である。

たしかに金棒が小さい場合は、余計な知識がない分、怖いもの知らずで、「とりあえずやってみよう！」と失敗を恐れずに行動しようとするが、金棒が大きい場合は、リスクも想像できるために、できない理由を並べて行動に移そうとしないケースはありそうだ。前述のタクシー会社の例もこれに当てはまる。

6. まとめ ～2つの会社の事例から見えてくるもの～

伊那食品工業、ネットヨタ南国の両社とも、常に「会社のため」という発想ではなく、「従業員の成長と幸せのため」という発想で採用と育成を心がけ、業績も向上させてきたことがわかる。

会社は、とかく売上と利益の拡大を最重要課題と掲げることが多いものだ。数値目標を達成するためのプロセスに多大な犠牲を払うことになっても、それは仕方がないという意識を、トップやリーダーたちは持ってしまうがちである。本来リーダーたちも含めてフォロワーシップを持たなくてはならないが、フォロワーは「従う」ことが使命だとして、トップが号令をかけて有無を言わず組織全体を一斉に動かせる会社を、いい会社だと勘違いしている恐れはないだろうか。

売上などの数値の上がり下がりには目に見えるものなので、わかりやすいため大事にされるのは仕方がない。しかし、塚越、横田両氏が異口同音に語っているように、売上や利益の拡大はどこまでいってもゴールがないのも事実である。少子高齢化で人口減少時代に入

り、やがて市場規模が縮小することは明白な今日、将来にわたり強い会社として存在するために、何を準備しなければならないかのヒントを両社、両氏が示してくれていることがわかる。

塚越氏からは、従業員の努力のあり方を評価する仕組みを作り、モラルアップを図ることで安定成長をめざし、会社に関わる人々の幸せに貢献して「永続」につなげるというビジョンが示された。

一方、横田氏からは、量ではなく「質」を高めることが成長であり、人の質が会社の質だとして、人の採用や育成など「質」を高めることにもっと投資すべきというメッセージが伝わってきた。

いずれも、フォロワーシップを養うことでリーダーを支え、チーム力を強化し、時間をかけて着実に強い組織になっていくことを目指したものと受け止めることができる。

2022年の現在、新型コロナウイルスの猛威や、戦争、円安の影響による物価高など、先行きが不透明な状況でも、我々ができること、心がけるべきこと、中心は大きく変わるものでないことを改めて認識しなくてはならない。

<参考文献、資料>

- ・塚越寛（2012）新訂「いい会社をつくりましょう」文屋 p.147～149、p.166～170、
p.177～178、p.203～204
- ・横田英毅（2013）「会社の目的は利益じゃない」あさ出版 p.64～75、p.79～87
- ・野村克也（2011）「私が野球から学んだ人生で最も大切な101のこと」海竜社 p.204～205
- ・DOITシリーズ vol.57「中央タクシー」ブロックス DVD
- ・DOITシリーズ vol.83「ネットヨタ南国」ブロックス DVD
- ・DOITシリーズ vol.85「伊那食品工業」ブロックス DVD
- ・カンブリア宮殿（2012年8月23日放送）テレビ東京
驚異の48年連続増収 「年輪経営」で社員の幸せと会社の永続を目指せ！