

一人ひとりの「主体性」が組織を活性化させる

上 廣 哲 治

今年の九月二十日から十一月二日にかけて、ラグビーのワールドカップが日本で開催されます。スポーツの世界では、オリンピックやサッカーのワールドカップに次ぐビッグ・イベントで、観客総数は約百八十万、海外からは約四十万人のラグビー・ファンが来日すると予想されています。

ラグビーには国ごとに強さや伝統、格によって決められる「ティア」という階級があります。強豪国からなる「ティア1」、中堅国の「ティア2」、発展国の「ティア3」で、それぞれを隔てる壁はきわめて厚いといわれます。今回の大会では、ティア2に属す日本が強豪国にどこまで食い下がるか、ティア1への道を切り開けるかが注目されています。

「ミスター・ラグビー」と呼ばれ、日本代表監督も務めた平尾誠二さんは、生前、日本のサッカーやラグビーの弱点を、「組織と個人」という観点から考察していました。平尾さんによれば、組織のタイプには「野球型」と、サッカーやラグビーなどの「フットボール型」があり、これまでの日本の社会では野球型が理想とされてきたといえます。野球型の組織とは、「監督とも呼ぶべき上司が戦略を立て、ほ

ぼすべてを判断・決定して指示を出し、選手にあたる部下は躊躇なくその指示に対し忠実に動くことを求めるというシステム」(『人は誰もがリーダーである』)です。それが、日本人の資質にも合う効率的な組織と考えられていたし、事実、高度成長期にはプラスに働いたというのです。

一方、ラグビーなどでは、監督は選手を試合に送り込んだら、一つ一つのプレーに細かい指示を出すことはできません。監督がどんな戦略を立てていても、それを具体化するためのゲームメイクは、選手自身が自分たちの判断で行わなければならないのです。しかも、戦略どおりに物事が進むことはほとんどありません。そのなかで必要とされるのは、上からの命令を正確に実行することではなく、チームを構成する個人個人が自分の頭で考え、変化する状況に対応しながら行動していく力です。

平尾さんはラグビーにかぎらず、これまでの日本の組織に欠けていたのは、このように主体的に行動できる「強い個」だと指摘します。個人を「点」、組織を多くの点からなる「線」と考えれば、力強い点が増えることによって線も太くなる。すなわち、個人の力の集積が組織やチームの力につながるのです。ジグソーパズルのように枠を設け、そこに選手を当てはめていく方法では、枠以上のものをつくれません。しかし、個々人が自分の持つ技術や想像力を存分に発揮できれば、チームは枠を超えた強さを持つことができるのです。近年、そのようなチームのあり方が日本でも芽生えつつあります。

昨年末、全国高校ラグビー大会に静岡県代表として出場した静岡聖光学院高校ラグビー部もその一つです。同校は全国大会に五度も出場している強豪校ですが、ほかのチームにはない特徴を持っています。それは、練習時間がきわめて短いこと、そしてさまざまな活動を部員主導で行っていることです。部活動が行われるのは週三日で基本は六〇分、最長で九〇分にすぎません。その短い時間でいかに効率