

# リーダーを隣で支える者のフォローのあり方

## ～スポーツと社会において～

1190512 中村 充希

高知工科大学経済・マネジメント学群

### はじめに

現代の有名企業家や歴史上の人物において、何かを生み出した、成し遂げたリーダーは、世の中の人の頭に記憶として残っている。しかし、名補佐役・ナンバー2と呼ばれるような人物も多くの人に印象強く残っている。「名経営者の脇には名補佐役の存在あり」というように、良き社長には少なからず「右腕」として良き補佐役やサブリーダーが影を潜め存在している。組織・チームを引っ張っていきリードしていたのがナンバー1の社長・リーダーであり、補佐役などはいわゆるナンバー2である。リーダーというのは完璧な人だと想像しがちだがそうでもない。どこかにおいて欠点を持った人物であることが珍しくないのだ。良きナンバー2とは、どのような状況にも臨機応変に対応し、リーダーの欠けた部分や足りない部分を埋めるような形で、リーダーの長所を伸ばしつつフォローしていかなければならないのだろう。また、リーダーとのバランスがカギを握るだろう。リーダーと意見が分かれば、リーダーとやりたい事が行違うようになると組織として崩壊の道を辿っていくこともありえる。そして、サブリーダーはリーダーとメンバーに対して常に目を向け、お互いの意見を聞き、リーダーとメンバーの橋渡し役になることが重要である。器用でかつ繊細な人でないとなかなか難しい役割であるのではないかと考える。また、サブリーダーが組織において何を求められているかを自分自身で理解することが重要である。

私自身、部活動やクラスの役割において、「副（サブ）リーダー」と経験する機会が多かった。また、副リーダーとしてチームのリーダーを近くでフォローすることなどを、実際に中学生・高校生と経験してきた。しかし、サブリーダーとしての役割が、主にキャプテンが不在の時に、副キャプテンがキャプテンの代役をする。それをうまくこなせただけで有能な副キャプテンになったと気分よく勘違いをしている人がいるのではないかと感じていた。私自身も思い返せば、初めて中学の時に部活動でバレーボール部の副キャプテンをした時

には、このように代行だけを主に行っていただけだった。やはり、初めて副キャプテンに任命され活動していた時は、代行だけといった役割のみ行っていたという人は少なくないと考える。サブリーダーとは、なかなか難しい役割であることを肌で感じた。そこでサブリーダーという存在に着目し、リーダーとは違ったサブリーダーとしてのリーダーシップの存在に疑問を抱いたのであった。そこで、私自身スポーツにおけるサブリーダーの役割に興味を抱き、スポーツ世界におけるサブリーダーの役割を明らかにしたいと考えた。また、スポーツだけでなく、社会におけるサブリーダーとしての役割についても着目し、主に社会におけるサブリーダーいわゆる「補佐役」を中心に本論文は考察していく。

このテーマに関する先行研究としては、小田晋『補佐役の精神構造』、小和田哲男『参謀・補佐役・秘書役』、青野豊作『番頭の研究』などがあげられる。『補佐役の精神構造』では、ナンバー2として大成した人はある面においてはナンバー1より優れた能力を持っていることも多く、リーダーの欠けた部分や足りない部分をサポートしながら、リーダーの長所を認めていくことが重要であると述べられている。補佐役として一番重要な事として、リーダーにとって脅威と見られる存在には絶対になってはいけない。トップに猜疑心を持たれているような関係性ではうまくいかないのである。この本で述べられているリーダーとは、「天才型」が多く、創造性の高い人である。

『参謀・補佐役・秘書役』では、リーダーはアクセル役であり、それに対して補佐役はブレーキ役と述べられている。肝心なところではブレーキをし、暴走しないようにリーダーをコントロールするようなコンビネーションが重要であると述べられている。またナンバー2である補佐役として重要な資質の条件は、「謙虚さ」と「厳正さ」であると述べられている。

『番頭の研究』では、日本型補佐役「番頭」に着目し、日本の補佐役の役割として大番頭、ご意見番、トップの女房役、

トップの分身、懐刀と大きく分けて五つあると述べられている。また、補佐役はあくまでも補佐役であり、常に社長の側にいるからといって次期トップ候補というわけではないのだ。補佐役は「縁の下の力持ち」として業務を遂行していかねばならないと強く述べられている。この五つのタイプがそれぞれの番頭機能を分担する形でトップを支えてきたとして、江戸時代から現代の補佐役を研究しどのようにして組織を大きくしていったのか述べられている。

そこで本論文の目的としては、ナンバー2と呼ばれる人たちがどのようにリーダーをフォローしていったのかを上記のような様々な文献を引用しながら明らかにする。また、スポーツにおけるサブリーダーと社会におけるナンバー2である補佐役のフォローのあり方における共通点や相違点を明確にしていく。また、いくつかの事例を元に補佐役に関することを発見し明らかにする。

大学の講義の中では、リーダーシップについて私自身もいくつか受講し、そこでリーダーシップを深く学び知識として得ることが出来た。しかし、今回のサブリーダー（補佐役）における必要なリーダーシップやフォローのあり方について学ぶ機会は数少ないと感じたため、サブリーダーに必要なリーダーシップを明確にし、理解すると共に知識を広げていく。このサブリーダーというポジションは、この先、生きていく中で少なからず経験する人もいるだろう。私自身も卒業し社会に出て何年後かには経験するかもしれない。もしそのような状況になった場合に、この論文で得たことが有利になり自分自身が困惑することなく、知識を存分に生かすことができればと思っている。

## 第一章「補佐役（サブリーダー）」について

### 第一節 補佐役の定義

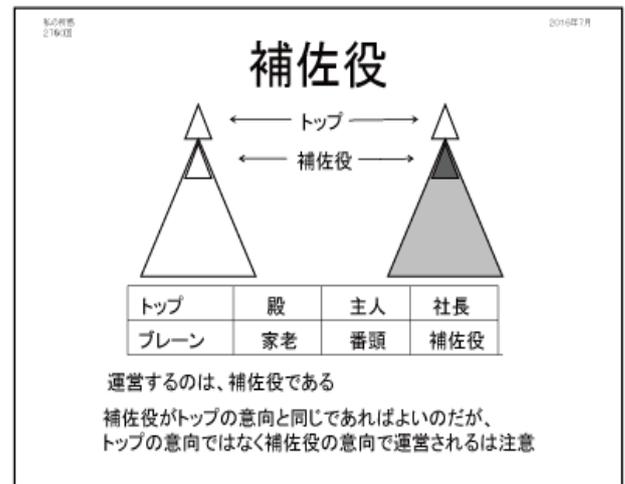
「補佐役」は、①要求の実現や目標におけるの推進に貢献する人を指す。また、組織のトップを支える役割をもった人と定義付けられている。加えて、②「トップの弱点を補い、その非を諫め、その意思決定と決断を補完し、その負担を軽減する役割と機能を果たす人たち」（青野,1997,p30）を指すようにする。

### 第二節 補佐役としての役割

あるチームや組織の大黒柱・トップである人物が社長・リ

ーダーである。社会において社長・会長と呼ばれ、スポーツなどにおいては、キャプテン・リーダーと呼ばれ、先頭に立って指揮をとるのだ。トップであるナンバー1（社長）の下に位置する役職で、トップと常に近い存在であるのがナンバー2である。そのナンバー2であるのが「補佐役」・「サブリーダー」と呼ばれる人なのだ。一般的に、組織において大きな役割を持ち、組織を動かしているのがリーダー（社長）だというイメージを持った人が多くいるはずだ。

ナンバー2である「補佐役」は、社内の問題解決・処理していく機能機関である。そのため、トップとの関係性が重要であり、この「トップ」と「補佐役」の関係と「補佐役」の認識いかんによって、その組織の状況が変化することがある。



(図1 <http://aoikuma.info/tamatebako/?p=2549>)

図1は、その「トップ」と「補佐役」との関係性を表している。その三角形の上部に、トップと補佐役の2名が書かれているが、組織のトップであるのはリーダーであるため、三角形の頂はトップと示すのが普通である。しかし、こちらの図に示されている三角形の頂点は「補佐役」と書かれており、その補佐役の上に「トップ」と表されている。この図から、三角形を動かし組織を運営するのは補佐役であることが分かる。つまり、「補佐役」・サブリーダーが影でリーダーを支え組織を動かしているのだということである。トップの立ち位置としては、三角形の更に1つ上に三角形の頂点部分だけの三角形として示されている。ナンバー2である、「補佐役」の技量によって、チーム・組織が成長するか、衰退していくかといった変化が現れる。そのため、ナンバー2である補佐役が会社の今後の成長に大きく影響していく。ナンバー1は、トップといわれ他にも「主人」「殿」「社長」と呼ばれる。

トップの下をブレイン。別名、「番頭」「家老」「補佐役」と呼ばれる。それぞれ、呼ばれ方は沢山ある。

## 第二章 「スポーツ・社会におけるサブリーダー」

この章では、サブリーダーとしてスポーツと社会に区別し、それぞれの世界においてどのような人物がサブリーダーとして適しているのかということを中心に明かにしていく。さらに、ナンバー2である役職の人たちがどのような影響をチーム（組織）に及ぼしているのかなどを明確にしていく。そこには、私がサブリーダーとして予想していた役割とは、まったく異なっているものだった。

### 第一節 スポーツにおけるサブリーダー

私たちは、小学校・中学校・高校と部活動を通じてスポーツを経験する。その部活動において主に競技を経験していくのだが、大別すると団体競技・個人競技の二種類が存在する。そして、どちらかの競技としての部活動は必ず一つの集団であることがいえる。多くの集団には「リーダー」だけでなく、「サブリーダー」が存在しており、その部活動の集団において、リーダー的働きを行うのがキャプテンと副キャプテンである。また、鈴木（2009）によれば、キャプテン・副キャプテン以外にもリーダーシップを発揮するものとして「指導者」が上げられている。このことから、彼らがリーダーシップ行動を発揮し、キャプテンは指導者の補佐行動を同時に行い、副キャプテンはキャプテンの補佐行動を行っていることが分かる。また、キャプテン・副キャプテンの働きとしては、監督やコーチのパイプ役が上げられる。なぜなら、私自身が副キャプテンとして中学・高校と経験してきた中で、役割の多くを占めていたのが、指導者である監督・コーチの考えや指示を的確にメンバーに伝えることであった。さらに、メンバーの声やチーム状況を指導者に伝えることだった。キャプテン・副キャプテンは、どちらもリーダーではあるが、チームの中での役割は大きく異なっているのだ。キャプテンとは、みんなを引っ張っていく役割であり、それに対して副キャプテンは、チームワークを向上させ、チームを強化するという、言わば、「縁の下の力持ち」としての役割がそこにあると考える。

#### (1) サブリーダーとして求められるもの

野村（2012）では、「競技集団におけるサブリーダーの役割に関する調査」として、スポーツチームや会社組織においてサブリーダーに焦点を当て、競技集団におけるサブリーダーの役割やチームのメンバーに求められるサブリーダーとしての人物像などの研究において実際に校内の部員にアンケートを実施した。そこで明らかになったことは、サブリーダーに求められている活動として「リーダー（キャプテン）へのフォロー」という意見が多く、その理由としては、常にリーダーとの距離感が近いため、近くにいる存在の者にしかできない事として、この意見が多数であったのではないかと考えられる。副キャプテンがキャプテンの精神的支柱になり、少しでもキャプテンの負担を減らすことでチーム状況が安定し、更に、キャプテンがしっかりとリーダーシップを発揮できる環境へと繋がる。また、人物像に関する回答としては、「チームの状況を常に把握していて、学年やパート間を越えてコミュニケーションをとれる人物を求めている」という意見が多かった。この結果から分かることとして、優れたサブリーダーになる素質は、視野の広さとコミュニケーション能力が重要であるのではないかとということである。また、フォロワーであるチームのメンバーは、リーダーに言えないことがある可能性が高いため、チーム内の関係性を向上させるためには、サブリーダーである副キャプテンというポジションがチームにとっては必要不可欠な存在であるのだ。

### 第二節 社会におけるサブリーダー

私たちが日々過ごしている中で、「補佐役」というワードを実際に目にしたり、耳で聞いたりする機会は少ないだろう。スポーツにおいて、サブリーダーは、「副キャプテン」と呼ばれることが多い。しかし、社会におけるサブリーダーとしての呼び名は、「補佐役」「秘書役」と呼ばれることが多い。そこで、新時代を築く有名企業の社長であるリーダーや凄腕の政治家には、少なからず陰には有能な補佐役が存在しているのだ。リーダーをしている人と同じくらい重要な立ち位置であるのが、その補佐をする人（補佐役）である。一般的に補佐役と聞いてイメージするものとして、リーダーになる器がないためナンバー2になったのではないかと、社長候補である人物が補佐役として、ただリーダーの側で業務をしているのではないかなど、多くの軽率なイメージを持っている人たちも多いのではないかと。実際に私自身もそう考えていた。だが、

参考文献を読み進めていくうちにそのイメージとは程遠いものであることが分かった。

### (1) 補佐役としてのあり方

青野(1997)によれば、補佐役の基本的機能として、トップに対しての環境づくりと軌道修正・正確な情報提供と適切な提言をすることで、トップの意思決定と決断に補完する働きや、負担を軽減する働きが重要であると述べられている。また、日本型補佐役として江戸時代から現在まで継承されてきた「番頭機能」があるとして、大きく分けて五つのタイプの補佐役が存在しているのだ。それが、大番頭、ご意見番、女房役、トップの分身、懐刀の五つである。

その五つの補佐役をそれぞれ追及していき共通していることは、公明正大な人物こそが補佐役として活躍できるのではないかと考えられる。青野(1997)によると、補佐役として適している者として、立身出世したい人や光を浴びたい人や人の上に立ちたい人は補佐役としては向かないという。つまり補佐役は補佐役である限り、無欲である人、手柄を誇らぬ人、自ら陽の当たらない裏方の仕事に進み仕事に従事することができるような人などが補佐役としては向いているのだと述べられている。このことから、手柄を誇らず、無欲を貫いた者が名補佐役と呼ばれるのだと考えられる。

### (2) トップと名補佐役

補佐役の誕生秘話として、昔の経営者は「ワンマン型経営」(青野,1997,p18)が多く存在していた。つまりそれは、カリスマ的トップであった。戦後に活躍したカリスマトップとして、例えば、出光興産の社長である出光佐三や、小松製作所の社長である河合良成などが上げられる。青野(1997)時代の変化に合わせ形態も大きく変わり、今や企業トップの真価が問われる時代へと変化し、それと同時に補佐役の真価も問われる時代へと変わっていったのだ。また、トップと補佐役の関係性として、必ずしもトップのほうがナンバー2より有能であるとは限らない。

このことが分かるトップと補佐役の名コンビとして、三国志における諸葛孔明と劉備玄德が上げられる。三国志とは、中国において魏・蜀・呉と三国に分裂し、争いあったという話である。その三国志の話の中でも有名な話として諸葛孔明と劉備玄德のコンビであり、諸葛孔明は、名補佐役として有名であった。ただ、トップである劉備は戦いがあまり得意で

はなく戦争においては連戦連敗の日々であった。しかし、彼には不思議と強い人望があった。劉備は蜀を支配したのだが、それは劉備の補佐をしていた諸葛孔明が裏で忠実に働き、孔明が思い通りに劉備を動かしていたお陰で支配することができたとも言われている。孔明はなぜあまり優秀でないトップである劉備に十分なほど尽くしていたのか。小田(2007)によれば、孔明は劉備のパーソナリティと人間的な魅力に惹かれたという。劉備は高い能力を持っていたわけではないが、彼には人徳があった。なぜか不思議と周囲の人から信頼される、憎めない、そばにいただけで安心できるという人であったのだ。孔明は常に正しい決断をしすぎるが故に周囲との溝ができ、反感を持たれることがある。そのことを自分自身で理解していたため、トップに立つことはせず、劉備の下で補佐役としてあり続けたのだと述べられている。

やはり、トップと補佐役の関係性は、一般的に考えられている以上に深く結びついており一概に言えないのだ。ただ補佐役という存在は、トップには絶対に欠けることのできない存在であることは間違いない。

日本の経営史上にも数多くのコンビ経営の例が見られる。松下電器産業(現パナソニック)の社長である松下幸之助と高橋幸太郎やソニーの井深大と盛田昭夫などである。その他のコンビも調べていくと、コンビとして関係性が上手く行き成功しているのは、有名トップ企業や歴史的に成果を上げた大物が多いということが分かった。そこで、なぜ名社長たちが優秀な補佐役と巡り合うことができたのか。それは、小田(2007)によると、「トップと補佐役の関係性が成立するためには、一定の条件がある。その条件とは、両者の置かれた現実的条件だけでなく、人格・パーソナリティ・生き方がうまく合致すること」(188頁)と述べられている。しかし、このようなことは難しくなかなか成立しないのだ。だが、幸運に恵まれ良きパートナーと巡り合い、関係性もうまくいくことが出来れば、トップの持つ創造性が補佐役の持つ現実的な能力と相見合えることができれば、企業は成功の道を辿っていくのだ。このことから、補佐役として成功するための要因として、良き経営者と巡り合えるような奇跡のような幸運を持っていることも、私は補佐役として輝くために必要ではないかと考えられる。

## 第三章 スポーツと社会のサブリーダーの比較

これまでスポーツと社会におけるサブリーダーとしてのあり方をそれぞれ論じてきたのだが、そこで、更に両者を比較し、共通点と相違点を発見し明確にしていく。

## 第一節 共通点

スポーツと社会におけるサブリーダーの共通点としてこれまで論じてきたことを踏まえて考察していくとやはり確実に言えることが、ナンバー2である副キャプテンや補佐役という存在は、トップにおいていなくてはならないもの、サブリーダーの存在は大きいものであることが大きな共通点である。

チーム・組織において、トップは個人だけで円滑に進めることは困難であると言えるのではないだろうか。スポーツにおいては、やはり実験結果からみても、リーダーであるキャプテンが単独でチームを支配するような事態になれば、フォロワーであるメンバーは言いたいことや個人の考えを言い出すことが出来ず、我慢をすることが増えていく。そうなれば、チーム状況は悪くなっていく一方である。また、メンバーは多数いたら一人でチームをまとめることは難しい。そこで、第二のキャプテンとして副キャプテンが、サブリーダーとしての役割を果たすことによって、チーム状態が安定していき、風通しが良くなりメンバーのまとまりも良くなっていくのだ。また社会においては、補佐役の基本的機能として述べた中で、リーダーに対する負担の軽減や適切な情報を提供することなどがあり、補佐役の研究を進めていく中で、まさにトップと補佐役は「コンビネーション」が一番重要であると考えられる。

さらに、両者にいえることは、トップに対して精神的支柱としての役割を担っているといえる。副キャプテンとして、キャプテンの傍におり負担を軽減すること、社会における補佐役も経営者の近くにいることで負担を軽減できる。それぞれのリーダーは常に冷静な判断をすることが可能になり、また更に適切なリーダーシップを行うことでチーム強化・円滑な組織運営が望まれるのではないだろう。

## 第二節 相違点

次に、両者の相違点について述べていく。一つ目に、サブリーダーの役割として、リーダーだけではなくチームメイトにおいてもフォローを行うこと、リーダーに対するフォローという点がスポーツの世界と社会における相違点になっているのではないだろうか。つまり、簡潔にサブリーダーとしてフォローをする相手が、一人か多数かの違い。スポーツに

おいて副キャプテンの役割が、リーダーとチームメイトの両者をフォローしていかなければならない。リーダーだけではなく、その他のチームメイトにおいても常に視野を広げ、コミュニケーションを心掛けながらフォローしていかなければならないと考える。社会における補佐役は、主にトップである人間を補佐する人を指すため、多くは一人に対してフォローをしていく。リーダーと補佐役の関係性がスポーツに比べ、濃く深いものであると考えられる。二つ目に、スポーツにおいてキャプテンと副キャプテンのチームに対する役割は異なっており、リーダーは、リーダーシップをとりチームをまとめることがリーダーとして重要な役割であるのだが、副キャプテンは一步下がりチームを常に客観的に見つめ状況を把握することが重要な役割であると考えられる。それぞれの役割は異なっているといえるのではないだろうか。補佐役とリーダーとの役割として、社会におけるトップと補佐役の関係性は、「一心同体」といえる。トップが持っていないもの・補佐役が持っていないものとして両者がお互いに弱点を補うような関係であり、サポートし合う形で業務を行っていると考えられる。もちろん、役割としてリーダーと補佐役は異なるものがあるのだが、スポーツにおけるキャプテンと副キャプテンの関係性と比べると、補佐役とトップは近い関係性であり信頼感も強くなり、二人で一つのことを成し遂げていくようなものだと考えられる。

## おわりに

本研究を進めるきっかけとしては、実際に中学・高校と副キャプテンを経験したということであった。さらに、私自身が副キャプテンのポジションに就こうと思った理由として、私自身の性格上、表立って行動するタイプではなく、縁の下での力持ちとしての気質があったからだった。副キャプテンとしてキャプテンやチームメンバーをサポートする中で、思い返すと苦悩の日々だった。また、その頃にはなかなか気づくことのできなかったサブリーダーとしての重要な点などにおいて、本研究を行うことで深く理解することができ良かった。また、中学生から副キャプテンをすることで本研究に出会うことができたこと。共に、これからの人生に役立てるものを発見することができた。また本研究を行うまでは、リーダーとサブリーダーの役割が少し似たような役割であるのはいかと勝手に想像していた。しかし、実際は別物であるので

はないかと考える。その一つ目の理由として、お互いがチーム・組織に及ぼす影響といったものがそれぞれ異なっていることが分かった。つまり、リーダーとサブリーダーがいることによって組織として成り立つものだと感じた。二つ目の理由としては、お互いがお互いの役割、お互いが組織・チームにおいてやらなければならないことをそれぞれリーダー・サブリーダー自身で理解することが重要であるのだ。そこからリーダーは初めて本格的なリーダーシップを発揮することができ、またサブリーダーはリーダーをサポートすること、リーダーとメンバーとの橋渡しとしてのポジションを担うことができるのではないかと考える。

もし今後、社会に出ていき私自身が組織においてナンバー2やサブリーダーのような役割を担うような状況になった場合には、今回の研究で学んだことを生かし、リーダーとフォロワーに少しでも良い影響を与えられるような行動を取っていきたい。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、大学生活におきましてたくさんのご指導をいただきました生島淳准教授、生島研究室の皆様、心から感謝申し上げます。

## 参考文献・引用文献

小和田哲男（1992）「参謀・補佐役・秘書役」

PHP 研究所

青野豊作（1997）『番頭の研究』

ごま書房新社

小田 晋（2007）「補佐役の精神構造」

生産性出版

（1）鈴木繕将（2009）「部活動集団におけるサブリーダーの補佐行動についての検討ー補佐行動 尺度の作成およびリーダーシップ行動との関 連ー」

（2）野村 勇介（2012）「競技集団におけるサブリーダーの役割に関する調査」

補佐役の定義①

<https://thesaurus.weblio.jp/content/%E8%A3%9C%E4%BD%90%E5%BD%B9>

補佐役の定義②

番頭の研究・青野豊作（1997）30 ページ目

図1 補佐役について

<http://aoikuma.info/tamatebako/?p=2549>