

プロサッカーチームに学ぶ組織作り

～共感ベースの信頼関係を築くマネジメントポイント～

セレクションアンドバリエーション株式会社 アソシエイトコンサルタント 松木 宏晃

監修 マネージングディレクター 平康 慶浩

第1回 モチベーションを復活させる「声かけ」のコツ

あなたの会社の社員たちは実力を十分に発揮しているだろうか。もし発揮できていないと感じる社員がいた場合に上司たちはどのように対応しているだろうか。

例えば「声かけ」という方法がある。仕事でミスをした部下の「やる気を高めるため」の指導の一環だ。しかし、良かれと思って行った声かけが、部下のマインドをネガティブなものにしてしまう例は少なくない。それはスポーツチームでも同じだ。実はスポーツチームの選手がポジティブにプレーできている背景には、監督やコーチがうまい「声かけ」を心がけているという理由がある。勝敗がはっきりするスポーツの世界だからこそ、ネガティブになりがちな状況でもポジティブであり続けるための方法が大事なのだ。

本稿では、サッカーチームにおける事例から、どのような声かけを行えば相手のモチベーションを上げられるかを考えてみたい。

【モチベーションを下げる声かけ、上げる声かけ】

小学校、中学校とA君は常にサッカーがうまかった。足も速く、技術にも自信があり、将来の夢はサッカー選手と期待に胸を膨らませていた。

やがてA君は高校1年生で強豪サッカー部に入学した。しかし、入学してみるとテクニックこそ際立っていたが、上級者と比べると体格差が大きく、A君は今までのようなプレーができずにいた。そんな時、当時の監督に「何だそのプレーは。もっと簡単にプレーしろ」「どうして競り合いに負ける。戦え」「利き足の前にボールを落とせ」と執拗に叱責され続けた。

A君は当時を振り返りこう語る。「ミスを恐れ、本来のサッカーが好きという気持ちさえ、見失ってしまっていた」と。そして入学当初は一番早くグラウンドに来ていたのに、一時期は「もう行きたくもない」と漏らすまで落ち込んでいた。

しかし、そんなA君を高校時代に救ってくれた恩人がある。新しく参画してきたコーチだ。コーチは普段からメンバーに対して気さくに声をかけてくれるような人だった。A君に対しても常に「パスコースをつくるのがうまいな。普段から相手をよく見て行動できているからだね」「A君はピッチ内外で、メンバーがプレーしやすいように行動しているね。献身的なところが素晴らしいな」と褒め続け

てくれた。その言葉にA君は救われた。自分を唯一、肯定してもらえる瞬間だったからだ。

そんなある日、A君が友達と練習を終え帰宅する際にB君から「本当にチームメイトをよく観察しているよね。コーチにA君を見習えと言われたよ」と話しかけられた。A君はそのことがとてもうれしかった。

次の日からA君の練習に取り組む姿勢は格段に変わった。プレーだけでなく、練習前の水くみや練習後の清掃も率先して行い、シュートがよくゴールを揺らすようになり、ネガティブな考えは消えていた。その結果、監督にも認められ、3年時にはキャプテンとしてチームを引っ張る存在にA君は成長した。そして、チームは県大会で準優勝するほどになった。

一度ネガティブになってしまったA君をポジティブに変えた要因は何だろうか。コーチがA君の心情を変化させた声かけには、3つのポイントがある。

ポイント1

褒め「続けた」

それまでのA君は「トラップする前に周りを見る」「利き足の前



■松木 宏晃 (まつき ひろあき) セレクションアンドバリエーション株式会社 アソシエイトコンサルタント

現役プロサッカー選手を目指す人事コンサルタント。Jリーグを目指すサッカーチームにも参画し、ボランチのポジションで柔軟な活躍を続けている。1人ひとりがプロフェッショナルとして成長・活躍することと、チームワーク発揮の重要性とに着目し、企業の組織と人事の活性化のために日々活動している。

●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀1-4-9 京町橋八千代ビル3階 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

にボールを落とせ」と、良くない点を注意されていた。それは監督からの期待の表明だったかもしれないが、注意が続くことで、A君にはそうは感じられなくなっていた。

ある研究で、「成績の良い生徒のクラス」の担任には「あなたが担当するクラスは成績の悪い生徒のクラス」だと告げ、「成績の悪い生徒のクラス」の担任には「あなたの担当するクラスは成績の良い生徒のクラス」だと告げて、それぞれクラスを担当させるという実験を行った。その結果、「もともと成績の良かった生徒たちのクラス」の成績は下がり、「もともと成績の悪かった生徒たちのクラス」の成績は上がったのだ。この実験から、期待と成果の相関関係について、「人は期待された通りの成果を出す傾向がある」という結論が導かれた。これをピグマリオン効果という。

監督と違い、コーチはA君に対して前向きに褒めながら期待を表明し続けた。まさに正のピグマリオン効果を生んだといえる。

ポイント2

「人柄」を褒めた

コーチは「A君はピッチ内外で、メンバーがプレーしやすいように行動しているね。献身的なところが素晴らしいな」と人柄にまで言

及して褒めていた。心理学ではこれを「道徳的行動」という。「人柄を褒めると、道徳的な行いを増やす」という人の行動特性を利用したものだ。

つまり人を褒めるときには「相手の何を」が重要なのだ。部下がポジティブな行いをした場合は「良いことをしたね」「ラッキーだったね」など行動や運だけを褒めるよりも「やっぱり〇〇さんは気が利くね」「運の強い人ですね」などと存在に結びつけたほうがより意識の深い所に影響を与えるのだ。

反対にネガティブな行いをした際に人柄に結びつけるのはよくない。「何をしてくれてんだ」「そんなこともできないのか」と叱ってしまうと、救われようがなくなる。

叱るときには「今回はやり方がまずかった。次はこうやってみよう」「タイミングが悪かった。また別の機会に試してみよう」など行動に結びつけて叱ったほうがスムーズに修正できるのだ。

皆さんも「ゴミ拾いをして偉いね」「遅刻したことがないね」と行動を褒められた場合より「本当に人の役に立つことをしてくれるね」「やっぱり〇〇さんは責任感が強いね」と褒められたときのほうがうれしくないだろうか。人柄を褒められたほうが道徳的な行動が4倍増えるという研究結果もある

ほどだ。

ポイント3

第三者の前でも褒めた

コーチはA君がいないときにも、B君に対して褒め言葉を発信していた。それがA君の耳に伝わることで、A君のモチベーションは大いに上がったのだ。みなさんの会社でも上司や顧客に「〇〇さんがあなたのことを優秀だ、と言っていたよ」と伝えられると、うれしいはずだ。人には「第三者の評価を信じやすい」という心理がある。これを心理学では「ウィンザー効果」という。コーチはこの特性を利用し、相手の良い部分を他の誰かに伝えるようにしていたのだ。

* *

この結果から分かるように同じ声かけでも、伝え方によって相手のモチベーションは大きく変わる。

もし自社の周囲の人たちが、モチベーションを下げるような声かけをしてしまっているようなら、ぜひ改善を促してほしい。管理者研修に組み込むことも有効だが、経営層から順次落とし込んでもらうようにすれば、さらに効果を実感しやすくなるだろう。声かけは単純ながら、その改善は社風そのものに強く影響するのだから。