

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2回 メンバーを伸ばして活かす発言と質問

スポーツチームではピッチ内外問わず、うまい選手が発言権を持ち、その他の選手は発言ができない環境が作られてしまうことが多い。これは選手の技術の差だけでなく、指導者の些細な指導によって引き起こされてしまうこともある。指導者の発言とチーム機能の関係を考えてみたい。

【決めつけの罠から脱出し、考える選手へ成長】

Aは中学時代、地元のサッカーチームに入団した。各学年7名ほどしかいない小さな地元のチームだ。それでもボールの扱いが下手だったAは試合で出番が回ってくることは少なかった。当時の監督からはあまり指示された経験はなく、試合に出場するとただがむしゃらにボールを追いかけていた。そんなある日、定期的に開かれているチームミーティングで監督にこう言われた。

「お前は20番目ぐらいの選手なんだから、あまりボールを持ちすぎるな」

これを聞いてAは自分の中でネガティブな感情が一気に湧きあがるのを感じた。その日から練習でもネガティブなプレーが多くなり、以前よりもミスが目

立つようになってきた。心なしか周りのチームメイトからの指示もどこか風当たりが強くなっている気がした。チームミーティングでプレーへの悩みを打ち明けようと思ったこともあったが、そもそもミーティングでは監督・キャプテンが全体を指揮し、チームの中心選手が発言する。そして皆がそれに同意するだけなのだ。“中心選手でなければ発言権はない”というような雰囲気を作られていて、Aは発言を躊躇していた。

そんな自分を変えようとAは地元とは遠く離れた高校に進学する。その高校で監督をしていたMは全国でも指折りの敏腕監督として有名だった。Aは自分が通用するのか不安こそあったが新しい環境にチャレンジする決心をした。

入学当初、監督から「Aは何かに怯えてプレーしているように見える」と指摘された。自分でも気付かないうちにミスを恐れ、ボールを持つことを避けるようになっていたのだ。監督はAの出場した試合後のミーティングで「相手の背後を取るプレーがすごくいい。皆Aの動きを見ておくように」とチームメンバーに話してくれた。Aは自分

のプレーが認められたことがうれしく、試合でどうしたら相手の背後を取ることができるか考えるようになった。

練習後のミーティングでは映像を見ながら監督から「どうしたら相手の背後を取れるのか？」と質問が飛んでくることもあった。Aは「相手はもちろん、味方のタイミングを見ておく必要もあります」と答えた。監督はその答えを聞き、皆にこう言った。

「Aのように考えてプレーをしなさい。そしてその考えをチームメイトに伝えなさい」

このようなことを繰り返し言い続ける監督の影響もあり、このチームにはメンバー同士が言い合える環境が整っていった。1つのプレーに対してミスがあれば意見を出し合うことが習慣づけられた。中学時代、うまくプレーできなかったAも考えてプレーをすることでどんどん成長し、高校3年時にはスタメンで試合に出場するようになった。

この話からチームを預かる上司が気を付けるべき点を考えてみよう。ポイントは2つある。

1	モチベーションを復活させる「声かけ」のコツ	2	メンバーを伸ばして活かす発言と質問
3		4	
5		6	



■ 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、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

ポイント1

決めつけは成長を止める

第1に、上司（監督）の発言はチームメンバーの思考や行動にダイレクトに影響するインパクトを理解し、慎重に発言することだ。なぜなら、上司の何気ない発言で、メンバー個人だけではなく、周囲の人たちの思考や行動を変えてしまうからだ。

Aは中学時代、監督から「20番目の選手だ」と決めつけられていた。その結果、チームメイトからも「格下」に見られるようになったのだ。人は立場を与えられるとその役に徹してしまうという特徴がある。それを裏付ける典型的な例としてスタンフォード大学で行われたジンバルドの監獄実験がある。精神的に安定していて反社会的行為に関係したことの無い人を選び、10人の囚人と11人の看守に分けて、2週間の役割実験を行った。すると実験を始めて2日目には囚人側に不安や怒り、抑うつといった感情が芽生え始め、看守側にはすぐに攻撃的な行動が見られるようになった。囚人の無気力状態が深刻になり、実験者の見えていないところで看守による囚人への暴行が始まったので、この実験はわずか6日で中止となった。

この結果から分かるように人は与えられた役割を演じようとして

イデンティティにまで影響してしまう。つまりAは20番目の選手という立場を考え続けた結果、本当に20番目の選手に成り下が

ってしまったのだ。さらに、周りの選手たちもAを20番目の選手として扱うようになってしまった。

皆さんの組織に上司が部下の立場を決めつけて扱うような光景はないだろうか。もしそのような上司がいるなら、部下に対して立場ではなく、果たすべき仕事で指導できるよう、マネジメントの軌道修正を働きかけていただきたい。

ポイント2

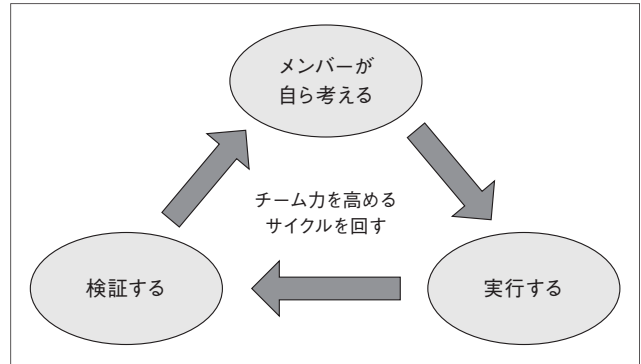
質問でチームを活性化させる

注目すべき第2は、質問により考えさせ、発言させている点だ。

今回の例で上司（M監督）はAに「どうしたら相手の背後を取れるのか？」と質問していた。人は質問されることで頭の中がより整理される。そのうえで「発言する」＝「考えをチームメイトに伝える」ことによって脳の働きが促進され、記憶力向上にもつながる。

企業の例を挙げてみよう。某メーカーは、親会社から優秀な人材

図表 チーム力が高い組織の活性サイクル



が社長として送り込まれ、目標や具体的な施策に至るまで経営層が決定し、現場に下す典型的なトップダウン型組織だった。能力もカリスマ性も高い経営者のもとで順調に事業が展開されていたが、マイナスの効果も大きかった。社員が自分たちで状況判断したり意思決定したりする必要がなくなり、現場が弱体化したのだ。これでは組織力が育たない。チーム力が高い組織とは、メンバー1人ひとりが主体的に考え、答え（仮説）を出し、それを他のメンバーと活発に共有しながら目標を目指せる組織なのだ。そして、上位者が1人ひとりの能力を引き出せる組織であるともいえる（図表）。

皆さんの会社でも部下に質問するときは「なぜこのように考えたのか？」と理由を尋ね、相手がYES、NOで答えられないようなコミュニケーションを目指していただきたい。そうすることでメンバーが自ら考える組織を作り出せるのだから。