

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3回 チーム内にリーダーを育成するために

チーム内には発言権を持ったリーダーが存在する。リーダーこそが監督と他の選手をつなぐ存在である。リーダーのモチベーションを上げるとチーム全体のモチベーションも上がる。ここではチームの重要な役割を担うリーダーにどのように接することが有効なのかを考えていこう。

【リーダーを育てる監督とは】

これは高校時代のサッカー部の話である。Eは明るい性格で、発言力があり、サッカーもうまかったため、常に和の中心にいるような人物だった。Eが所属していたサッカー部のスローガンは「全国優勝すること」だ。そのため、Eはよく周りを巻き込み自主練習を行うなど目標達成のために努力し続けていた。時には同期や後輩の声にも耳を傾け、問題があれば解決策をとるにも考え、行動を起こすような存在だった。

しかし、当時の監督はすべての物事を1人で決めてしまうようなタイプで監督が「右を向け」と号令をかけると全員が右を向かなければいけないような状況であった。時には「試合で走れていない」とランニングを義務づけることもあった。そのよう

な日々が続くなかで選手は監督への不満を口にするようになった。不満はいつしか反発へと変わり、監督の指示がチームへ浸透しなくなっていた。そんなある日、監督は転勤になり、当時コーチだったSが新しく監督に就任した。Sは最初のミーティングで「全国優勝を目指そう。そのために練習から頑張ろう」と改めて宣言した。そして初日の練習が終わるとSはEに声をかけてきた。「Eの行動をチームメイトは皆見ているよ」「Eだから皆ついてくる。もう一度皆をまとめてくれないか」

Eは当時を振り返り、こう語る。「見てくれている、認められている、と強く感じられた」と。

その後もSは時折、Eに話しかけては「〇〇君は最近どうだ?」「練習メニューについてどう思う?」など意見を求めてきた。Eも時にはチームメイトの声をSに伝えた。

「パスの練習は待ち時間が長く、効率が悪いという声があります」

Sは「では、どうしたら効率が良くなると思う?」とEに聞いた。Eは少し悩んだ末、他のチームメイトにも聞いてみたい

と返事をした。翌日、どのようにすれば練習の効率が上がるのかミーティングが開かれた。Sはその報告を受けると、早速、練習に組み込んだ。すると今まで練習メニューに無関心だったメンバーも「ボールを2つ用意すれば効率は良くなるのではないか」など意見を出すようになった。その日の練習後、Sは全員を集め、このように伝えた。

「1人ひとりが考えて練習を行うことは本当に素晴らしい。ただ、全国優勝するために練習を行っていることは忘れないでほしい」

その年、練習効率が高まり信頼関係の根付いたチームは全国大会に出場し、全国ベスト8と大健闘した。

この話から3点、重要なポイントを伝えたい。

📌ポイント1

リーダーは信頼を得ている

まず、第1にリーダーは1人では成立しないということだ。リーダーには従うメンバーがいる。メンバーたちの協力があってこそリーダーシップは発揮できる。組織が生み出す価値を最大化するには複数のメンバーの能力を引き出す

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	チーム内にリーダーを育成するために	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

ことが求められるのだ。

以前の監督は「自分の指示こそすべて」であった。そのためにチーム内にリーダーが育たなかった。しかし次の監督Sはメンバーから人望の厚かったEを信頼することでリーダーへと育て、他のメンバーの意見も引き出していった。監督からの信頼は、リーダーがリーダーシップを発揮する重要なポイントなのだ。

ポイント2

上位者がリーダーを補佐する

重要なポイントの2つ目は、上位者は指示命令よりも目標達成に向けてリーダーを補佐することが大事ということだ。以前の監督は指示命令ばかりでチームは主体性を失っていた。

社会心理学者の三隅二不二が考えたPM理論が参考になる(図表)。リーダーシップを「P機能(Performance)：目標達成行動」と「M機能(Maintenance)：集団維持行動」から捉える行動論だ。P機能とは目標設定や計画立案、指示、叱咤などにより、成績や生産性を高めることであり、M機能とはメンバー間の人間関係に関心が高く、部下への配慮などにより、チームワークを強化、維持することだ。両方の機能が強いリーダーはチームの生産性が最も高く、両方の機能が弱いリーダーのチームは生産性が最も低いとされる。監

督Sはメンバーからの信頼の厚いEをチームワーク強化に必要とし、自身は目標を執拗に言い続け、Eをサポートすることでチームを機能させていた。上位者はチームをマネジメントする際、目標

設定を明確化し、メンバーと共有し、リーダーをサポートする必要があると理解できる。

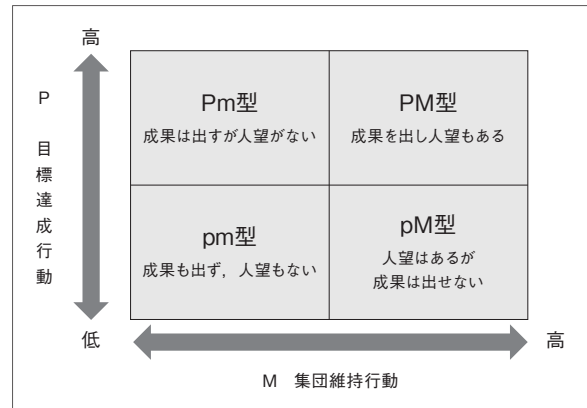
ポイント3

「承認」と「傾聴」で育成する

重要なポイントの3つ目はリーダー自身が発揮すべき能力であり、ここでは「承認」と「傾聴」の2つを紹介したい。この2つは信頼を勝ち取るための大事なポイントになる。

「承認」とは安心感、自己肯定感を与えることだ。「心から相手に共感し、褒め、期待を伝えること」が大事である。そしてそのメッセージを受け取った相手は自信を深める。人間は誰しもが他人に認めてもらいたいと思っている。だからこそ、根源にある承認を意識的に行うことが重要なのだ。監督はEに対し、「Eだから皆ついてくる。もう一度皆をまとめてくれないか」と期待を口にしていた。そしてEは認められていることを

図表 「PM理論」の概念



認識し、行動につなげたのだ。それこそがリーダーシップの発揮である。

もう1つは「傾聴」の能力だ。リーダーになるためにはまずは相手の理解が何より重要で、相手の話に耳を傾けることが必要だ。途中で話を遮ったり自分の意見を多く話したりしないで、可能なら、相手と同じ表情や声のトーンで話すほうがいい。そうすることで相手は「理解してくれている」と感じ、リーダーをより信頼してくれる。

* *

組織を動かすためには人の心を動かすことが重要だ。人事部として管理職研修やリーダーシップ研修を行う際には“人の心”を意識してほしい。そして組織に正のスパイラルが起こるような仕組みを考えてほしい。そうすれば、1人ひとりがさらに力を発揮できる強い組織ができるのだから。