

# 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4回 部下の仕事に対する意識を高める方法

人間関係によって部下の意識が低くなることもある。そのような場合、原因は分かっても、打つ手がなかなか見えないこともある。ここではサッカーチームにおけるマネジメントから、具体的な意識の高め方を学びたい。

### 【重圧から解放し、褒め続ける】

ある大学サッカーチームの話だ。FWだった西原はこの大学の絶対的エース。しかし、そんな西原もある悩みを抱えていた。

FWの仕事ともいえる得点をここ2ヵ月決めることができていなかったのだ。最近の試合ではボールを失う機会も多く、普段しないような距離でもシュートを打つなどエースらしからぬプレーも目に付くようになっていた。試合中はフラストレーションがたまり、味方選手に「なんでパスを出さない！ 下手くそ！」といった叱責を飛ばす場面もあった。私生活でも常にイライラしている様子であった西原について、MFであった海田は当時を振り返り、このように話している。「西原と目があってパスを出さなければ必ず文句を言われていた」「私生活でもできるだけ関わりたいはなかつ

た」と。

しかし、西原がそのような独りよがりの行動に走るには理由があった。当時、結果主義で得点こそがすべてであった監督だ。「FWは点を取ってこそ価値がある。点を取らなければ交代させる」と選手たちに執拗に伝えており、なかなか点の取れない西原は試合に出場できなくなる危機感を抱いていたのだ。そのようなやり取りを近くで見ていた当時のコーチは監督にこう提言した。

「彼は今、点を取らなければいけないという重圧がかかりすぎています。一度、別の行動を取るようにアドバイスして褒め続けてみてはいかがでしょうか」

監督は当初難色を示したが、1ヵ月だけという期間を定めてコーチの提案を受け入れてみることにした。合意した行動は2つ。「相手のおとりになるプレー」と「味方へのポジティブな声掛け」だ。どれもゴールには直結しない行動だ。それでもコーチとの約束通り試合前、西原にこう伝えるようにした。

「今日は得点を決めることは一度忘れていい。他の選手を活かすために犠牲になって走れ」とすると西原はゴールを決める

重圧から解放されたのか、簡単にボールを味方選手に渡し、相手をブロックするなど他の選手のプレーを援護した。そしてそのプレーに監督も称賛を送った。そのような日々が続くうちに西原は本来の能力を取り戻し、得点を決めることも増えてきた。すると同調するかのようになりチームも勝ち星を手にするようになったのだ。その年、西原擁するチームは全国大会に出場し、ベスト4と躍進した。

この話からチームをマネジメントするうえで重要なポイントを3つ紹介しよう。

### 📌ポイント1

#### 他責攻撃ではなく改善行動を

まず、「他責で周囲に攻撃をする人」には誰も近寄れないという問題点だ。我々は仕事や人間関係がうまくいかないとき、その原因を他人や自分の性格・能力・やる気・適性のせいにして、問題解決のアクションを取らないケースが多々ある。これを行動分析学では「個人攻撃の罠」という。上位者の方が特に陥りやすい罠である。自分の責任ではなく、人の責任とするほうが簡単だからだ。この罠にはまっている限り、問題は解決

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	部下の仕事に対する意識を高める方法
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

しない。また、そのような上位者のもとでは部下も育たない。

西原も得点ができないときに「なんでパスを出さない！ 下手くそ！」など自チームの選手を個人攻撃していて、その頃は、周りのチームメイトたちもできるだけ西原と距離を置きたいと考えていた。これではチームプレーは成り立たない。

やるべきなのは「目標に対してどのように働きかけるかを考える」ことだ。チームの連携が取れていないのであれば味方への不満ではなく、改善提案をしなくてはいけない。この例では、後半に西原が行った味方のためのプレーこそが改善提案に他ならない。

## ポイント2

### 結果だけでなく行動も評価する

2つ目は、成績だけによる目標設定はしないほうが望ましいということだ。西原は得点だけで評価されていた。会社に置き換えると営業成績のみで評価されるようなものだ。成績だけではその人が取った行動が正しいかどうかは分からない。目標を達成していなければ怒られ、評価が下がるので正しい行動をしている人も怒られるのを避けるために失敗を隠したり、水増し報告したりするようになる。つまり嘘つきや他責が増えるのだ。従って、部下の評価をする際は成績と同時に行動も評価する

図表1 コーチの助言前

先行条件	行動	結果
試合中に	ゴールを決められない	監督に怒られる(↓) 試合に出られなくなる(↓)

図表2 コーチの助言後

先行条件	行動	結果
試合中に	味方のためにプレーすると	監督が褒める(↑) 試合に出られる(↑)
	味方にポジティブな声掛けをすると	

べきだ。またその際、行動基準はより具体的に設定することをお勧めする。行動を無条件に褒めると、望ましくない行動を増やすだけでなく、望ましい行動を減らす可能性もあるからだ。つまり、監督とコーチが設定した「相手のおとりになるプレー」と「味方へのポジティブな声掛け」の2点が、西原がチームプレーを取り戻すための具体的な行動基準だったといえる。

## ポイント3

### 成功体験を繰り返す

3つ目は、一度身体が覚えた成功体験は繰り返し行動されるといえることだ。行動分析学では「強化の原則」という。行動することで、何か良いことが起こったり、悪いことがなくなったりするとその行動は繰り返されるといえるもの。人間は「①～のときに、②～したら、③～になった」という経験を無意識に覚えている。これを「①先行条件、②行動、③結果」と置

き換えよう。今までの西原の頭は“得点を決めなければ評価されない”という経験に縛られてしまっていた(図表1)。

しかし、西原の考えはコーチの助言により、大きく変わった(図表2)。味方のためにプレーすることで試合に出場できるようになったのだ。後者のような、反復できる行動基準を示せば、やる気のない部下の意識を高めることができる。そして周りのチームメイトとのシナジーを産み出すことにもつながるのだ。

皆さんの会社でも意識の低い部下がいた場合、取るべき行動を確認し、結果につながる行動基準を設計させる手助けを行ってあげてほしい。それが部下にとっては行動が強化されるきっかけになるからだ。

会社のそこかしこで従業員の意識が低くなっているとしたら、上司側にこのような指導をしてみたい。そうすることで組織に貢献する人材が育つのだから。