

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5回 部下のとるべき行動を促す

今まで人事部として、組織の管理職層にどのような指導・教育方法を指示するべきか伝えてきた。今回は指導を受ける側である部下側に対し人事部がどのようにアプローチすべきかを伝えたい。上司からではなく人事部から伝えることで変わる行動があるからだ。

押さえておくポイントは2つ。1つはチームの方向性を理解させること。そしてもう1つは自分の考えを持たせること。ここではサッカーチームでいかにして選手が育つのかを見ていこう。

【伸びる選手・伸びない選手】

中学校時代、強豪クラブに入団したサッカー少年がいる。谷川と今泉だ。このクラブは全国大会で優勝経験のある大阪府内でも有名な「個人の成長とチームの勝利」をスローガンに掲げる伝統あるチームだ。関西から選りすぐりの選手が集められ、ここで勝ち残っていくのは容易ではない。

入団時から175センチと大柄であった谷川はそんな強者揃いの中でもひと際輝きを見せた。すぐに監督の目にも留まり、トップチームに召集されるとFWとして持ち前のスピードとパワーでゴールを量産し、瞬く間に

同級生からも一目置かれる存在となった。しかし、谷川の性格は横暴でプレーに納得がいかなければチームメイトを心ない言葉で傷つけたり監督の指導に反論したりすることもあった。また、優勝が懸かった大事な試合でもフラストレーションがたまり、悪質なプレーでレッドカードを提示されるなど問題を起こしていた。

それに対して今泉は身体が小さく、体格で勝る選手たちの中で思うようなプレーができずにいた。しかし、真面目で努力を厭わない性格であったため、指導を受けた内容を必ずノートに綴り、今の自分にできることを考えてプレーし続けた。当時、今泉は「相手とぶつからないよう、パスを多用し、シンプルなプレーを徹底すること」をベースに常に味方とのコミュニケーションを図り、パスを引き出してはそれをまた味方につなぐチームのパイプ役のような存在となっていた。地味だったがそれこそがこのチームで勝ち残っていく唯一の方法であると考えたのだ。その結果、3年時に初めて公式戦にスタメンで起用されると味方と息の合ったプレーで相手を翻弄し、チームを勝利に

導いた。その後の全国大会でもチームの中心選手として、優勝に導くプレーを披露した。

対して入団時からエースだった谷川は周りの成長に伴い、体格のアドバンテージがなくなるとスタメンを外れ、ベンチで最後の公式戦を終えた。

この結果から部下側がとるべき基本的な行動を3つ紹介しよう。

📍ポイント1

自分を知ること

1つ目は「自分を知ること」だ。自分を知ることができれば行うべきことやビジョンは必然と見えてくる。反対に自分を知らない場合は「何がしたいのか、なぜこれをしているのか、どうなりたいのか」など様々な疑問に押しつぶされそうになる。

図表は厚生労働省が調査した「初職の退職理由」だ。一見、「仕事が合わない」は組織とのミスマッチや働き方に問題があるようにも見える。しかし、言い換えると「自分がやりたい仕事不明確なだけ」とも捉えられないだろうか。だとすると組織としての改善策を打ち出す前にまずこの組織で自分が何をしたいのか、どうなりたいのか、ということについて考える

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	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	部下のとるべき行動を促す	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

ように仕向けることが必要だ。

例えば、サッカー選手は試合前によくイメージトレーニングをする。なりたい姿を連想するのだ。しかし、いざアップを行うと自分の体調が良好でない場合がある。そうした場合、最低限のプレーができる行動プランを持っている。つまり「自分がやるべきことに対して何ができて何ができないのか分かっており、それに対して行動できる力」があるのだ。今泉も自身の立ち位置を理解し、「チームで勝ち残っていく」ために今自分ができるプレーは何かを整理してプレーしていたため、目標を達成できたのだ。

ポイント2

メモを取り、考えを整理する

2つ目は「メモを取り、自分の考えを整理する」ことを勧めたい。「書く」「自分の手で記録する」ことで情報は整理され、記憶にとどめることができる。また、新たな発見や戦略を見出すことにもつながる。心理学者のヘルマン・エビングハウスによると、人は覚えたことを20分後には42%忘却し、1時間後には56%、1日後には74%忘却している。つまり感じたことの7割は1日も経たず忘れてしまうのだ。だからこそメモや日記は自身の振り返りを助ける有効な方法といえる。また、それらを基に改善策を打ち出したりすれ

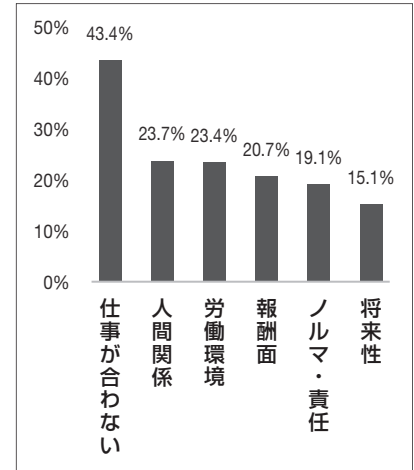
ば記憶に残す作業はより効果を発揮する。今回の例では今泉は指導の内容をノートに書き出すことでチームに対してどのようなプレーが求められているかを整理していた。日々、仕事を行うなかでも、記憶はとても大事であり、いくら勉強しても、良い話を聞いても、覚えていないと意味がない。また、講師や上司の時間も無駄になってしまう。だからこそ、組織として部下にメモを取る癖を付けさせるべきだ。そして意識的に一日を振り返る時間を設けさせるのだ。そうすることで自分の考えを整理できるからだ。また、その考えを論理的に話せるレベルになったときにこそ、学習したといえるだろう。

ポイント3

チャンスへの準備と意識

3つ目は「チャンス逃さないよう」準備を意識させることだ。チャンスに備えるといっても、今回の話は「良い〇〇にめぐり合う」といった偶然要素ではなく、自身がいかにか好機をつかんでいくかという点に着眼したい。1つの例として同年代で同業種の仕事をしている知人がいるとしよう。2人ともそれぞれ優秀で社内では「できる人」だった。B君は失敗も数多く経験したが、自らの考えを行動に移すタイプだ。一方A君は、常にトップの指示によって行動する機会が多かった。その後、会社は

図表 初職の退職理由



(厚生労働省)

倒産し、また新たな会社で働く際、B君は「できる人」であり続けたのに対し、上司がいなくなったA君は「ただの人」になってしまったのだ。つまり、努力と勤勉さに加えて、失敗してもそれを自分の責任として受け止め、経験という大きな糧にして成長を図っていくということだ。その地道な準備こそがチャンスをつかむために必要であり、今泉が成功した大きな要因だったといえる。

皆さんの会社でも上司から部下への指導がうまくいっていないときなど、人事部から直接部下側へ啓蒙を促してほしい。具体的にはキャリアプラン作成研修を開くなどビジョンと行動が連動するような手助けをすることだ。そうすることで部下側の従業員は自分のとるべき行動が明確になり、組織に良い影響を及ぼせるようになる。