

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6回 チームにとって大事なことは

本連載では人事部が現場に対してどのように働きかければより良い組織づくりができるのか、という方法を示してきた。連載最終回は「チームそのものを機能させるための働きかけ」をお伝えしたい。いつものように、サッカーチームがいかにして組織としてより強固になっていくのかを見ていこう。

【優秀な選手の要件とチームのスローガンを決める】

大学時代、全国優勝を果たしたチームがある。全国から有名な選手が集まっており、部員は200名を超える強豪大学だ。しかし実はその年に全国優勝を果たすまで、タイトルには無縁だった。一体、何がこのチームを全国優勝へと導いたのだろうか。

当時、キャプテンとしてチームを牽引していた横井は優勝の要因をこう語る。「全員がチームのために1つになっていた」と。

横井が1回生の頃、チームはまとまりがなく、個人の能力こそ高いが独りよがりのプレーをする選手が多い集団だった。自身の試合だけでなく他の試合の応援や運営も義務づけられていたが、行っていたのはいつも同

じメンバーだけだった。

学年が上がるとともにチームの中心選手となった横井は1回生の頃と変わらない状況に危機を感じ、監督に提言した。「チームのために頑張れる選手こそ、優秀な選手ではないでしょうか。応援や運営に來ない選手や自分本位のプレーばかりする選手は使わないでください」と。

監督も最初は実力を重視していたため、難色を示したが、横井の本気を感じて受け止めてくれた。その後、試合に出場する選手は、技術があることに加えて、最後までボールを追いかけられるか、味方のために行動できるか、という基準で選ばれるようになった。さらに横井は、チームのビジョンを検討するためのミーティングを開いた。そして出たスローガンが「感動を与える日本一の集団」だ。これにより「味方のために頑張れない。最後までボールを追いかけられない人は感動を与えることができない」とチームのメンバー内に浸透していった。

そしてこのチームは全国大会で優勝するチームとなった。

この話から企業の人事部として学ぶべきポイントは2つある。

ポイント1

ビジョンを共有する

1つ目は「ビジョン」を明確にすることだ。ビジョンとは組織が考える将来の理想像であり、いかならば共通の行き先だ。日本一を目指さないサッカーチームが日本一になれないように、企業も目指すべきものがなければいつまでも変わらない。例えばAppleのビジョンは「テクノロジーを介して何百万人もの人の生活を変える」というものだ。だから常に新しいテクノロジーを駆使したデバイスやサービスを提供し、人々の生活に変革をもたらしている。

ビジョンの有無は1人ひとりの仕事や組織のあり方に大きな違いを生み出す。ビジョンがないと組織は存在意義や大目的を見失いやすくなるため、今のままの状態で硬直化し、変化についていけなくなる。ビジョンがあるからこそ、組織は柔軟に変化し、どんどん発展していける。ビジョンとはすなわち判断軸なのだ。横井はチーム全員でビジョンを考え、共有し、さらにコミュニケーションによってビジョンを浸透させた。

しかし、実際に会社の規模が大きくなるとビジョンを完全に落とし込むのは難しい。その場合には

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	チームにとって大事なことは



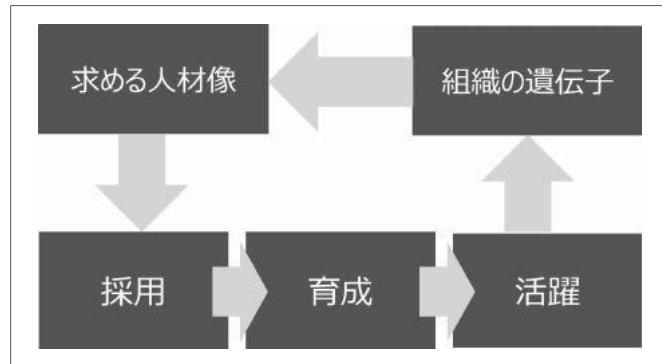
■ 松木 宏晃 (まつき ひろあき) セレクションアンドバリエーション株式会社 アソシエイトコンサルタント

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

社員の51%以上がビジョンを理解している状態を目指そう。過半数がビジョンを心の底から理解し体現できているのなら、それを目の当たりにした同僚もまた理解し体現していくという正のスパイラルが起きるからだ。

図表 「求める人材像」正のスパイラル



ポイント2

求める人材像を明確に

2つ目は「求める人材像」を明確にすることだ。このチームには個の力が卓越した200名以上の部員が在籍していたが、横井がキャプテンとなったときに初めて「味方のために頑張れる選手」と定義され求める人材像となった。

企業でも求める人材像は至るところで効果を発揮する。まずは「採用」について考えてみよう。もし自身が飲食店の店長で従業員を採用したい場合、何を最初に決めるだろう。「賃金」だろうか「評価制度」だろうか。恐らく、最初に「求める人材」として役割や能力をイメージするはずだ。ホールに出て注文を聞くバイトやホールのマネージャー、あるいは調理補助者などだ。そして、ほがらかさや作業の正確さなどを求めることになるだろう。採用基準は、求める人材像に沿った人材確保手段でなくてはならない。

さらに、良い人材を確保したあとには成長を実感させる「育成体系」が必要だ。また、調理や接客

技術が上がったのに、そのことを評価もされず、賃金も上がらないとすれば恐らく退職してしまうだろう。育成のためには適正な評価を与え、それに伴った報酬を考慮することが必要なのだ。

そして成長した人材には実力に見合った「活躍」の場所を提供することも必要だ。世界最高峰のサッカー選手であるリオネル・メッシも、自身が活躍できるチームやポジションを与えられているからこそ、毎年コンスタントに素晴らしい成績を残すことができるのだ。それがモチベーションを高め「このチームで活躍し続けたい」と思うきっかけになる。このようにして活躍した人材は、そのまま「組織の遺伝子」となる。求める人材像は採用、育成、活躍を経て、組織の遺伝子としてその人材像を強化するサイクルを生み出していく(図表)。

気をつけたいのは、時代の変化によってこのサイクルも変わってしまうことだ。組織の遺伝子が新

しい時代に合致せずに衰退していく組織も数多い。だからこそ、皆さんの会社でも今一度、活躍し組織の遺伝子となっている上位階層の方々が現状にマッチした求める人材なのかを確認していただきたい。もし、違っていた場合、新たに求める人材を設定し、今後10年以上活躍できるのはどのような要件なのかを検討する必要があるだろう。

皆さんの会社でもビジョン共有の場を設け、求める人材像を明確に定めてみてほしい。そうすることで採用や育成の軸が定まり、組織に正のスパイラルを生む人材が多く生まれるからだ。そして今までの連載でもお伝えしてきた「上司から部下に対するマネジメント方法」や「部下側が行うべき行動」について今一度、新人研修や管理職研修での実施を検討していただきたい。1人ひとりが組織のビジョンを理解し、行動を起こすことによってこそ組織はより強固かつ柔軟なものに育つからだ。