



【第19回】 2016年2月1日 岩崎 夏海

マネージャーの最も大切な仕事とは？ 『もしイノ』を使って、強いチームをつくる 【布施努×岩崎夏海】『もしイノ』対談(前編)

『もしドラ』第2弾となる、『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『イノベーションと企業家精神』を読んだら』（通称『もしイノ』）の刊行を記念した特別対談。今回はプロ・アマチュアを問わず幅広いスポーツチームのチームビルディング、選手育成にメンタルパフォーマンス・コーディネーターとして関わるスポーツ心理学博士、布施努氏と、著者の岩崎夏海氏が、スポーツの世界における『もしイノ』的マネジメント、イノベーションについて、じっくり語り合いました。前編は組織づくりについて。

（構成：山田マユミ、写真：京嶋良太）

変化は徐々に起きるものだから
選手を二分法で判断しない



布施 岩崎さんの『もしドラ』『もしイノ』、両方とも拝読させていただきました。私は早稲田実業高校、慶応義塾大学で野球部に所属していたのですが、早実は学生たちがつくっていく、まさに『もしドラ』のようなチームでした。慶応は『もしイノ』のように監督を補佐するマネジメントのスタッフがいきました。ですので、2冊とも非

常に親近感がわく物語でした。

岩崎 読んでいただき、ありがとうございます。布施先生は、早実で荒木大輔さんとともに野球部で活躍されていたんですね。

布施 はい。高校、大学は選手として、そして社会にでてからは、ビジネスリーダーとしてずっと私は「組織づくり」を体験してきました。そしてスポーツの現場で得た体験を、もっと社会やビジネスの場で生かすためにはどうすればいいのか。それを理論づけしようと思い、14年勤めた会社を辞めて渡米し、大学院で博士号を取ったんです。

岩崎 先生はスポーツ心理学博士として活躍しつつ、チームビルディング、組織パフォーマンスの向上、ライフスキルのスペシャリスト（専門家）として、スポーツに留まらずビジネスなどの幅広い分野で指導されていますが、実際に指導するうえで問題にぶつかることはありませんか？

というのも、世の中には4タイプの間があると思うんです。「(1) 練習もするし実力もある人」「(2) 練習はするけど実力がない人」「(3) 練習はしないけど実力はある人」「(4) 練習もしないし実力もない人」という感じで。この中では「(1) 練習もするし実力がある人」が理想的ですが、実際には「(2) 練習はするけど実力がない人」と「(3) 練習はしないけど実力がある人」の二者択一になりがちですよね。

布施 あるいは「スポーツをやると勉強ができません」と「勉強をやるとスポーツができません」という二者択一もあり得ますよね。ただ、どちらの場合も、私自身は白か黒かでは判断しません。両方やっていくんだという意識を持っていれば、グレーゾーンの時期はあります。心理学のうえでも、いきなり反対側にいくことはなくても、行動にしても考え方にしても、徐々に変化していくことはあるものです。ですので、どのような選手も、二分法で見ないようにしています。

野球経験者しか野球がわからない、 という価値観を変える

岩崎 変化していく上で、年齢は関係あると感じますか？ 年齢を重ねると変化しにくいか。

布施 年齢そのものより、経験値の高さが関係してくることはありますね。長くやっ



布施 努 (ふせ・つとむ)
スポーツ心理学博士。慶應義塾大学スポーツ医学センター研究員。NPO法人ライフスキル育成協会代表。住友商事を経てノースカロライナ大学グリーンズボロ校大学院で応用スポーツ心理学専攻、博士号取得。現在はプロ・アマを問わず幅広いスポーツチームや大手企業のチームビルディング、組織パフォーマンス向上に関わる。著書に『勝ち続ける組織の法則』『ホイッスル! 勝利学』など。

てきたことをリプレイスしづらくなりがちです。特に成功体験があると、変化が起こったときに一時的にチームのパフォーマンスが低下したり、戸惑いに対する抵抗感が強くなる。でも、組織は変化なくして右肩上がりではられません。



岩崎夏海 (いわさき・なつみ)
1968年生まれ。東京都日野市出身。東京藝術大学建築科卒。大学卒業後、作詞家の秋元康氏に師事。放送作家として多くのテレビ番組の制作に参加。その後、アイドルグループAKB48のプロデューサーなどにも携わる。著書に『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』など多数。

岩崎 日本には「経験者でなければわからない」という文化があるので、経験値が高い人が集まりがちで、それが変化しづらい組織をつくってしまっているということはありませんか？ 野球でもラグビーでも、やったことがある人しかわからない、技術者のことは技術者しかわからないという……その壁が組織を弱体化していると僕は思うんです。しかも、その価値観をプレーヤーではなく、マネージャーまで共有してしまう。先生は、指導の中でこの壁を壊していくんですよね？

布施 そうですね。スポーツでは「試合に出る選手に価値がある」と感じる人がいまだに多くいます。でも、チームを強くするという意味では、マネージャーの仕事も選手の仕事も同価値なんです。それが理解できないチームのレギュラー選手たちの中には、周りの人たちの価値が感じられないケースもあります。半面、“サポート役”だと感じているマネージャー側も、心に壁をつくってしまうことがある。それが両者の間に対立、葛藤を生むんです。

ですので、スポーツ心理学者としてチームに関わるときには、まずどういう姿勢で、どういう価値観を持てば、「Successful Result」につながるのかということ、チーム全員で共有するようにしていきます。試合に出る選手のほうに価値があるという考えでは、いずれ勝てなくなる。そのときこそ、見直すチャンスであり、マクロの視点で何が悪かったのかを選手たちに問います。

試合に負けたとき、多くの選手はバントに失敗したからだとか、ピッチャーの体力だなどと個別の問題に目がいきがちなので、「本当にバント1本うまくできれば、夏の大会に勝つイメージを持てるのか」を問うんです。さらに「新しい価値観を持ち込むのいいのではないかとサジェスションする。すると選手たちは、自分たちでどんどん考えるようになります。

『もしイノ』を実際のチームでどう応用するか？

岩崎 スポーツの場合は結果が出やすいので、結果からフィードバックすると、自分たちの頭の固さがパフォーマンスを低めていたことにも気づきやすいですね。それをマネジメントの力でやっていると、うまくいく。レギュラーの選手もそれ以外の選手も、勝ちたいという気持ちは共有しているんです。



布施 体力面や技術面で、プレーヤーとして自分がなかなか勝利に貢献できない選手はもちろんいます。そうした選手でも、他のチームを研究する役割を果たすことができる。実際、勝つためには優秀なプレーヤーだけでなく、チームを強くするための「違う道筋」を考える人材も必要です。両方が必要だという共通認識が持てれば、プレーヤー以外の心の壁も取り払われ、それぞれに居場所ができます。まさに、『もしイノ』に書かれていることですよね。

『もしイノ』では、グラウンド整備専属部員の姿が描かれています。グラウンド整備は、僕らの時代から、おそらく野球部に入るのをためらう最大の要因にもなり得るほどつらいことの一つだったと思うんですが（笑）、『もしイノ』では部員が「日本のグラウンド」をつくらうとするわけです。その意識が、選手からは「こんなメジャーリーグのようなグラウンドなら、毎日練習が楽しいよね」と言われることにつながり、グラウンド整備をする側もさらに良いグラウンドにしていこうと考えるようになる。そういうチームが強いと思うんですよね。

岩崎 そうですよね。『もしイノ』で書いたことは、現実のチームでも応用できると思いますか？

布施 私は『もしイノ』は、ある意味、チームづくりにおける背骨に当たる部分を書かれたんだと思います。そして、それを高校生が読んでもわかる言葉に置き換えて見せた。それは僕の仕事にも通じるもので、例えばスポーツ心理学を学問として提示しても、選手には理解できないんです。選手にわかる言語に置き直し、ラグビーならラグビー、野球なら野球の言語に焼き返す作業が必要だと思っています。応用スポーツ心理学とはまさにそういうものです。

おそらく今の高校生が実際にドラッカーを読んでも、ピンとはこないでしょう。「これはお父さんたちの仕事だよね」となってしまうかねない。それを岩崎さんは「自分たちの言葉」に置き換えてくれた。だから身近に感じられるし、理解もできるので、読んだ人は自分なりに十分応用できると思います。

岩崎 ありがとうございます。僕は、自分の仕事を通訳と考えています。同じ日本語で書いてあっても、ドラッカーの言葉は高校生にはなかなか通じない。だから、彼らの言語に置き換えることを考えました。

布施 だから、岩崎さんが提示した骨格にどう肉付けしていくか、野球でもラグビーでも、実際の高校生チームや大学生チームがどう応用していくかですね。それが楽しみであり、課題でもあるんだと思います。いっそ、その応用の工夫をコンクールにしたらどうでしょう。面白いと思いますよ。

岩崎 コンクール、非常にやってみたいですね！ 彼らと話したら新たな視点が生まれてくるように思います。

■ 早実の強さの秘訣はオープン性

布施 チームのマネジメントを考えると、勝利とは何かということをしっかり定義することが重要です。例えば「甲子園で優勝」という結果だけを目標にするのでは、マネジメントはうまくいきません。



岩崎 確かに、「甲子園で優勝」という定義では、長期的には燃え尽きるチームもありますね。高校野球でいえば、P L学園という一時代を築いた学校が、廃部の危機に陥っているように。

ところで、それとは別にぼくがもう一つ問題だと思っているのは、P L学園のような一時代を築いた強いチームが、その強化方法を他校など外部と共有しなかったことです。そのため、高校野球全体のイノベーションがなかなか進まなかった。日本人は素晴らしいアイデアがあっても、それを独占する秘密主義の傾向があり、人と共有したがる。それが野球なら球界全体が進化していかない要因でもあり、あるいは日本のスポーツチームが強くない理由になっているようにも思えます。

布施 いいアイデアが共有されることは確かに大事で、その点、早実はどちらかとい

うとオープン性があるのではないかと思います。早実は甲子園の第一回の時代から、清宮幸太郎選手の時代まで、100年間、強いチームであり続けていますが、これは組織としてすごいことですよ。

実は早実の出身選手たちは、早稲田大学以外に進むケースも多いんです。例えば中央大学野球部の総監督の宮井勝成さんは自身も中央大学、大矢明彦さん（ヤクルトスワローズで元監督）は駒澤大学ですし、石井丈裕（後に西武ライオンズで沢村賞投手）という荒木大輔の控えのピッチャーは法政大学など、さまざまです。こうした早実出身者は、行った先々で早実で学んだことを伝えていくんですが、それは大切なものは外と交わることによって化学変化が起きたり、気づきがあるとわかっているからこそだと思うんですね。逆に早実側は、自分たちがこうとらえていたことを、ある高校はこういう風に進化させた、負けられない、と気づきを得る。そのオープン性が強さの秘訣の一つなのではないかと思います。

■ マネージャーの仕事はやはり「居場所」づくり

岩崎 早実のシンボルというと、僕は王貞治さんを思い浮かべるんですが、荒川博さんがコーチ時代、王選手のことを「あんな素直なやつはいない」といったという逸話があります。王選手は「右打席より左打席がいい」と荒川さんに言われ、その場で左に直して打った、その素直なところがいいところだと言ったというんです。ところが、川上哲治さんは監督時代に、「あんな頑固なやつはいない。何を言っても聞きやしないんだ」と発言したと言い、それを聞いて、不思議だなと思いました。

布施 それは王さんが選手として成熟していたからではないでしょうか？ 人間は、自分が認知できていることしかコントロールできません。例えば、自らが怒りっぽいことを知っている人は、人前で怒るとまずいので、怒らないようにコントロールする。でも怒りっぽさに気づいていない人は、急に怒り出したりする。どちらが成熟しているかといえば前者です。自分がわかっているから感情をコントロールできる。

また、人間は素の自分ですべての行動を起こすわけではないですよ。少なからず、演じている。選手であれば、選手像としての自分をつくって演じているものです。最近でも、ジャイアンツで代走を務める鈴木尚広選手が、代走のチャンスが来たときに“もう1人の自分”が客観視している、素のままでいたらとても走れないなどと話していました。まさにその通りで、誰しも素の自分が大舞台にそのまま出て行ったら怖いものです。

王選手はその点、すごく成熟した人格者であって、人格者というものは自己認識をしていて相手に合わせながら、今あるべき自分を見せられるもの。しかも単に相手に合わせるだけでなく、芯があり、その芯をどう見せていくかまでわかっている。必要に応じて見せられている。だから素直にも頑固にもなれたんですよ。



岩崎 その意味では、『もしイノ』に出てくる真美は、芯はあるけどなかなかうまくいかなかった。でも夢が、真美の芯の部分をごとういう見せ方をしたらどうかと提示する。すると、むき出しだった真美の芯が、うまく出せるようになった……。そう考えると、マネージャーの仕事の1つは、個々のマイナス部分をどう見せればいいかを提案し、それによってごとういう風にチームに貢献できる、成果に貢献できるという、演出の仕方を提示するというごとうことでもありますね。

布施 やはりマネージャーの仕事は『もしイノ』に出てくる通り、「居場所」づくりなんだと思います。いわばプロデューサーの仕事。コーチはすでに居場所があつて、その場を使いながら気づかせてあげる仕事です。

本来は、マネージャーの仕事とプロデューサーの仕事は分かれているべきですが、日本の学生野球、特に高校野球の場合は、プロ野球のごとうように何人もコーチがいるわけではないので、マネジメントを担う監督が両方やるケースが多いですね。

ごとううえ、高校野球のマネージャーごとううと、おにぎりをつくつたり洗濯をしたりとまるで雑用係のごとううに思われます。ごとううしたごとううことも仕事としてあつてもいいですが、マネージャーの本質は雑用係ではない。本来やるべき仕事は、各部員のごとうう芯をきちんと見てあげて、ごとううそれぞれに居場所をつくつていくごとううことなんだと思います。

(後編は2月2日公開予定です)