



【第20回】 2016年2月2日 岩崎 夏海

今、ビジネスで必要なのは 「21世紀の体育会系」人材 【布施努×岩崎夏海】『もしイノ』対談(後編)

『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。後編は、スポーツ心理学博士・布施努氏と著者の岩崎夏海氏が、マネージャーの本来の役割と人材の育成法について語り合いました。チームを活性化させるための「型」とは何か? 今、企業に求められる「21世紀の体育会系」人材とは?
(構成: 山田マユミ、写真: 京嶋良太)

勝つためのカギは何か?

常識だと思っていたことに対する疑問



岩崎 『もしイノ』にも書きましたが、イノベーションが起きる前には、予期せぬ成功、予期せぬ失敗というものがあります。例えば2014年の甲子園では、スローボールを投げる選手に賛否両論があったり、この数年はピッチャーの投げすぎが問題視されています。僕はこうした問題が起きるときこそ、新しい価値を生み出せるチャンスだと思えます。ところが高校野球の世界では、それをチャンスととらえて新しいチームづくりをする学校が生まれにくいのではないのでしょうか。

その昔、1974年に金属バットが出てきてから10年ほどで池田高校が出てきて、野球が変わったと言われていました。当時は賛否両論でしたが、今では池田高校は新しい野球の先駆けだったととらえられています。

布施 そうですね。池田高校は、部員に上半身の力を付けさせ、金属バットの利点を生かしたパワー野球のイノベーションを起こした。その結果、1982年の甲子園で、早実の荒木大輔は池田高校に粉碎されたわけです。

問題や課題をチャンスにできるチームは、イノベーションを起こせますよね。前田祐吉監督は慶応大学で二度目の監督になった直後、私たち野球部員に向けていきなり「アメリカに行くぞ」と言い出したんです。当時の慶大野球部はあまり強くなかったですし、前田監督は野球の技術を習得するためだけにアメリカ遠征を敢行したわけではなかったんです。

岩崎 メジャーリーグで体験させたいことがあったのでしょうか？

布施 いえ、監督はどこに「ギャップ」があるのかを部員に感じさせたかったんです。帰国後、監督は「君たちはアメリカで何を感じたか？」というディスカッションの場を持ちました。当時の強豪大学は法政大学や明治大学で、芯にボールを食わせていいライナーを打つ鍛えられた技術、センスを持ち合わせていた。監督は「われわれ慶應は、このままで彼らに勝てるのか？」と聞きました。「君たちはたった4年間で、彼ら以上になれるのか」と。

そして「アメリカの選手はかなりの時間をウェイトトレーニングに割いていたが、なぜだと思うか？」とも聞いてきました。中心打者は相手投手も怖がるパワーヒッター、打ってもショートフライ程度の選手でも、ウェイトトレーニングであと3メートル飛ばせれば、センターとショートとセカンドの間に落とせるようになる。そうすればヒットになるだろう。だから、ただバッティング練習するよりウェイトトレーニングをもっとしたほうがいいのか、という話になったんです。今でこそウェイトトレーニングは当たり前のように聞こえますが、35年前にはウェイトトレーニングをどうやればいいのかもわからなかったんです。-



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。



岩崎 なるほど。『マネー・ボール』で、オークランド・アスレチックスのビリー・ビーンGMが勝敗を左右するのは「出塁率」だと気づいたことと似ていますね。

布施 投手も、当時の法政の選手が投げるような、球筋がきれいに回転するピッチングをやめように言われました。「キャッチャーが捕りやすい球を投げてどうするんだ、もっと汚いボールを投げろ」と。当時は「moving fastball」といいましたが、速度が速く、打者の手元で小さく変化する、今でいう2シームとかカットボールのような球を35年前に教えられたんです。

それはある意味、イノベーションでした。そしてイノベーションが起きるきっかけは、今まで常識だと思っていたことに対して、疑問を感じたことです。前田監督をはじめマネジメントの人たちが、選手自身では気づかなかったことに、気づかせてあげる場をつくったことなんです。

その後、慶應の野球部には陸上部の先生が迎えられ、カール・ルイスの走り方を選手たちに伝授しました。ただ陸上部の先生なので継続して教えられないとなり、そこで、高校まで陸上部だった野球部員をトレーニングコーチとして起用したんですね。もうまるで『もしイノ』の話のようでしょう？（笑）そして、『もしイノ』と同じ、楽しんでいる姿を見せて相手にやりたく思わせる「トム・ソーヤーのペンキ塗り作戦」も使いながら、その元陸上部員を説得したわけです。結果、彼は野球部の選手でありながら、ランニング、スプリントを教えるトレーナーとしての役割も担っていました。

岩崎 それで慶應が勝つようになれば、その選手はますますやりがいを感じますよね。

**お互いを認め合いながら、
チームの行動規範＝「型」をつくと自由度が増す**

岩崎 僕はチームの仲間を増やすことは、喜びや悲しみの輪を増やしていくことだと

思うんです。その意味において昔、オリンピックや高校野球を見ていると、スタンドで応援している人を、うらやましく思っていました。

布施 すごくわかります。筑波大学が2007年に優勝した当時、私はスペシャリストとしてチームに入れてもらっていました。ある日、4年生のトスバッティングでトスを上げている後輩部員が「ありがとうね、助かったよ」と先輩に言われた後、僕のところにやってきたんです。彼は「ありがとう」と言われたことに違和感があると言う。彼は、先輩の「手伝い」をしているのではなく、一人一人の先輩選手の苦手なコースを考えて、トスを上げ続け、ただ手伝いをしているのではなく、試合に勝つための一員として貢献しているつもりだったのに、ありがとうと言われると変な感じがすると。それは私がチームづくりについて話をした後のことでしたが、彼は意識が変わったのだと思います。

こういう部員が出てくると、グラウンド整備やトスを上げることは、レギュラー選手の単なる手伝いではなくなります。舞台をつくる脚本家や大道具のように、選手はあくまでも「演じてくれる役者」であって、その舞台をつくり上げるのはスタッフ全員なんです。そして自分が舞台に貢献しているという当事者意識が強くなると、役者がサボったり、いい演技ができていないと思ったときに、自分の言葉でそのことを伝えられるようになる。野球でも、いいプレーができなかった選手に、その要因を伝えることができるようになるんです。そうすると、チームが活性化してきますよね。



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 ドラッカーはマネージャーの仕事は、組織の人員それぞれの強みを組織に貢献させることだと言っています。「ありがとう」という言葉は、下働きしてもらっているという感覚に近い。『もしイノ』でも書きましたが、おにぎりをつくってくれてありがとうというのは、相手を格下に見ているということだと思います。それだと、本人も手伝いをしているという意識から抜けられない。でも、チームを強くするために、おにぎりをつくっているという意識があれば、栄養素を調べるなどの工夫も自然とできるし、結果もまったく変わってくるはずですよ。

布施 元NBA選手のマイケル・ジョーダンのは、リスペクトという言葉をよく口にしますが、単に「尊敬」という意味ではなく、彼は「相手の存在を認める」という意味で使っているんですね。マネージャーをリスペクトするというのは、僕は選手だけど、君はマネジメントであり、その仕事はマネジメントの君でないとできないことだと認めるということなのでしょう。

『もしイノ』に出てくる「選手を信用する」という言葉は、まさにその意味において、選手を上下関係で見るとはではなく、同じ野球人として認めていくことだと思います。

した。例えば、監督やマネジメント陣がルールをつくって選手を縛るのではなく、選手自身にルールをつくらせたり、本当にルールがいるのかを話し合ったり、ルールより共通認識をつくり、そこから行動規範を選手たちが考えていくほうが、いいチームになるのだと僕は思います。

そういう感じでチームの行動規範をつくると、逆に自由度は高くなる。チームの価値観が決まれば、判断場面でいちいち監督の指示を仰ぐ必要がないし、自己判断ができるようになってきます。監督には確認するだけになる。最終的には「ノーサインでの試合が最高の試合」というレベルにまで引き上げられるようになる。そして試合後は反省会ではなく、自分はこう考えた、選手はこう考えたという「考え方の共有」をするようになるのです。そうすると、そういう考え方もあるよねとか、監督はこう考えたんだなと、新しいとらえ方ができるようになるので、ミーティングそのものが楽しくなります。

岩崎 『もしイノ』でも、「型があると自由度が広がる」と同じことを書いています。何かを習得するときは、型を学びそれを反復すれば、逆にその中で自由に動けるようになると。型は選手を縛るものではなくて、型を活かして自由に行動してもらおうものなんですよ。

布施 そうですね。そして型は、自分たちの価値観を示すための手段にもなるんですよ。

21世紀の体育会系は ビジネスの場でも求められる人材になる

岩崎 人間は型、もしくはとっかかりがないと、何もできなくなってしまうことがあるんですよ。僕が放送作家をしていたころ、あるコント番組の放送作家をしていた先輩が、視聴者から投稿募集で、「オフィスにOLと課長が一緒にいるシチュエーション」とか「学校の先輩と後輩」などとテーマを出すと投稿があるのに、「なんでもいい」と制約を取っ払うと投稿が減ると話していました。型があると自由に表現できるのに、自由になると何も浮かばなくなるということですね。



布施 スポーツも同じで、ルールがないと戦略が立てにくいものです。ミーティングでも、「何でも話してください」と言うと誰も発言しないですが、テーマを提示するといろんな発想が飛び出してくる。その意味において、マネジメントはテーマを与えたり、個人に場を与えるのも仕事のひとつなんですよ。

岩崎 ある種、舞台の演出家にも近いですね。

布施 テーマや場を与えるにあたっては、その意図や狙いの提示も大事です。意図や狙い通りにいかななくてもいいんです。むしろ、その通りにいかないことが起きたときのほうが面白くなったりする。個々人がいろんな予想外の出来事をタグ付けしていくことで、経験をアーカイブ化できるようになる。ひいてはチームの中でもアーカイブ化されていく。

岩崎 ある種の伝統になるということですね。高校野球でもプロ野球でも、逆境のない、すんなり優勝したというチームはあまり聞きませんよね。もしかしたら、監督やマネージャーが逆境を演出するというのも、いいのかもしれない。

例えばダルビッシュ有投手などは、調子を上げるために、あえて調子の悪い時期をつくると言っています。マネジメントもうまくまとまらない時期を演出してつくることが、あっていいと思います。技術的な情報はインターネットでも共有できるし、最新の大リーグの試合だってテレビで見られる今の時代において、技術面での抜きんでの進化は少なくなりつつあるといえます。でも、組織論は共有されていないからこそ進化の余地がある。

布施 例えば『もしイノ』みたいなチームでは、何かをリジェクトするときに次々に代替案が出るようになり、そういう組織にいる人間は、ビジネスの現場でも必要とされます。すると、スポーツの組織にいた人間、しかも昔ながらののではなく今どきの体育会系にいた人間は、就職活動にも強くもなっていますね。

岩崎 21世紀の体育会系ですね。昔から体育会系の人間は就職に有利だなどと言われ

ていましたが、今の体育会系はいろんなスキルを身につけられる環境にいたという意味で歓迎されるようになりそうです。実際そういう人材が育つチームであれば、チームそのものも強くなるという結果にもなるでしょうし。

しかも体育会系とはいえ、スポーツがまったく不得意な人にも門戸が開かれるようになればなおいいですね。僕はスポーツが苦手な人でも、運動部に所属する可能性があることを提案したいんです。もはや高校の部活のマネージャーでも、その役割は下働きであってはならない時代だと思います。先生がすべてを管理する学校は強豪競合でいられない。そのなかで、運動が不得手な子でも体育会系に所属して、重要な役割を果たせるのではないかと。

■ スポーツの場からライフスキルの高い人材を育てる

布施 私自身、今後はスポーツの中で、いろいろなところで活躍できる人材がどんどん育っていくはずだと思っています。スポーツの場はいまや、単にプロ野球選手になったり、サッカー選手になることだけが目標ではなくなっています。そこで培ったライフスキルが、社会に出たときに生かせるものになる。

実際に、すでに慶応大学では野球部に関わりたい人を、選手以外でもどんどん呼び入れています。これは学生に限定していません。日本ではまだ大学スポーツも出身校の応援にとどまることが多いと思いますが、アメリカでは地域の人全体を巻き込んでいますよね。そんなふうには、スポーツのカテゴリーどころか体育会系というカテゴリーにもこだわらずに、学校中の人を巻き込み、同窓生、地域の人たちにもどんどん参加してもらって、これまでにない仕組みを考えていく。そういうマネジメントがあっという間だと思います。スポーツには、最終的に勝利という目標があり、時間や期間が決まっているので、試行錯誤したり、成長したりする場として優れていますよね。

あるいは、今回はたまたまスポーツをテーマに話していますが、僕は、フィールドが作ればなんでもいいと思っています。吹奏楽部でも、手芸部でもいい。クラブじゃなくてサークルでもいい。語学のクラスでもいいんです。チームや人が集まる場のすべてにおいて、マネジメントは使えるはずですよ。



岩崎 その地域も含めて、スポーツの場に参加していける社会になればいいですね。その輪がどんどん広がっていけば、多くの人が居場所を見つけ、幸せを感じる社会になると思うんです。学校教育の目指す一つのポイントもそこにありそうです。

布施 学校教育では、正解があるような勉強も必要ですが、正解がないことに対してモチベーションを上げて、自分の中で仮説を立てながら検証していく場も必要だと思います。でも、それは教室の中だけではやりづらい。だからスポーツの場を活かせるといいのだと思います。そのためには、今までのような、野球がうまくないと大学の野球部は入れないという考えの壁をまず取り壊すところからですね。いろいろな可能性を持った人にしっかり門戸を開きながら、組織として活性化させていく。それによってスポーツ文化も成長していくのだと思います。『もしイノ』は、選手以外のマネージャーたちに焦点を当てていることで、その気づきや問題意識を抱くきっかけになるものだと思います。

岩崎 ぜひ先生に、スポーツ文化を成長させていただきたいです。僕は、タンポポの種じゃないですけど、いろんなところにドラッカーの考えを伝播するのが自分の役割かなと思っています。その種まき軍団になりたい。

布施 僕はどちらかというと、土耕し軍団ですね(笑)。いい土壌をつくるので、岩崎さんにはどんどん種をまいていただければと思います。