

世界に勝つチームづくりと人材の育て方

経済同友会は、東京商工会議所、東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会と共に、スポーツ指導者を招きシンポジウムを開催した。チームや社会組織におけるマネジメントと人材育成について意見交換を行い、スポーツとビジネスそれぞれの視点から、「世界に勝つチームと人材」の育成法を探った。



個々の役割を明確にした上で目標設定をする

柳本晶一氏は2003年にバレーボール全日本女子チームの監督に就任し、アテネオリンピックで女子バレーの復活を懸けた闘いに挑んだ。ロサンゼルスオリンピック以降、成績が低迷し、選手たちは自信も目標も見失っていたという。日本チーム再建のため、「ミスの怖さと挫折を経験した選手を選び、自らチームを引っ張らせた」と述べ、人選の重要性を指摘した。また「バレーボールは団体競技のイメージが強いが、勝ちにこだわると個人競技の側面が強くなる。一人ひとりが自分のプレーに妥協を許さずやり遂げることで、初めてチームとしてのプレーにつながり、勝つことができる。そのため、個々のプレーの役割を明確にし、個々の目標を設定することが必要である」と勝ちにこだわったチームづくりに言及した。



鳥原光憲氏

鳥原光憲氏は、1935年創部の伝統ある東京ガスサッカー部をFC東京としてJリーグに参入させ、J2からJ1へと昇格させた功労者の一人である。Jリーグ昇格には、企業チームにとって乗り越えるべき高い壁があり、選手のモチベーションも極めて上がりにくかったという。後発チームが次々と昇格していく中、それでもJリーグを目指すという目標を掲げ、「ファンの期待に応えられるサッカーを続ければ、必ず夢はかなう」と選手たちに語り続けた。選手はそれに応え、J1昇格を果たした。鳥原氏は「モチベーションを大事にし、共通の目標に向かって団結すれば成果



宇津木妙子氏

を得られる」と実感を込めて語った。また鳥原氏は、「サッカーを通じた青少年の健全な育成、地域振興、子どもたちに夢を与える人間への成長といったJリーグの理念を選手が共有することは、その目標の意味を一人ひとりが自分のものにする事だ」と語り、それはスポーツにもビジネスにも共通すると言った。

リーダーに必要な要素は選手を掌握する力、マネジメント力、コーチング力

ソフトボール全日本女子チーム監督を務めた宇津木妙子氏はソフトボールをメジャーにしたいと自身が奮起し、「勝つという明確な目標を持つため、まず選手に私自身の背中を見せた」と、技術面だけでなく私生活をも共有したことを語った。例えば練習後の風呂に一人ひとり選手を呼び、ソフトボールへの思いを伝えると同時に常に選手の



佐々木則夫氏



柳本晶一氏



鈴木大地氏

考えを聞き、まさに裸で向き合ったという。「その結果がシドニーオリンピックの銀メダル」とチームづくりの経験を語った。また、選手個人のさまざまなデータを集約したカードを作成、「選手の長所を伸ばし、それぞれに明確な役割と目的を持たせたチームづくりを実践した」ことにより、家族のようなチームができたという。

サッカー日本女子代表を率いる佐々木則夫氏は「リーダーに必要な要素は選手を掌握する力とマネジメント力、コーチング力の三つ。これらを balan

ス良く保たなくてはならない」と語る。日本チームは、世界一身長と体重の小さいチームといわれたが、「小柄なことを利用して、相手からオフサイドを取ってゲームを支配するという戦略を一年半かけて徹底した」と弱点をプラスに変えるチームづくりに取り組んだ経緯を語った。その後は築き上げたものをベースに選手自らが考え、工夫し話し

合うというチームづくりを徹底、「集団的知性を発揮できた」という。

最後にコーディネーターの鈴木大地氏が、スポーツの分野で「人材育成」、ビジネス現場では「コーチング」という考え方が浸透してきたことを指摘。お互いに共通する成果を目指して一致団結してオリンピック・パラリンピックを招致し、日本の活力源にしようと訴えた。

パネリスト

(役職は開催当時)

佐々木 則夫 氏	プロサッカー監督
柳本 晶一 氏	元全日本女子バレーボールチーム監督
宇津木 妙子 氏	元全日本女子ソフトボールチーム監督
鳥原 光憲 氏	東京商工会議所 副会頭、東京ガス 取締役会長 ／日本パラリンピック委員会委員長
新浪 剛史	経済同友会 副代表幹事 東京オリンピック・パラリンピック招致推進委員会 委員長 ／ローソン取締役社長CEO

コーディネーター

鈴木 大地 氏	東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会 理事 ソウルオリンピック・競泳金メダリスト
---------	--

自ら考え行動できる社員・チームをつくる

新浪 剛史 副代表幹事 東京オリンピック・パラリンピック招致推進委員会 委員長／ローソン 取締役社長CEO

ローソンでは、一時期、社員が自信を失い、会社存続の危機にも見舞われた。そのため、いかに社員が自信を取り戻すかに苦心した。そのとき、まずは商品作りそのものとはまったく無縁の人材を社内からボランティアで集めた。そして経営者側も社員も一丸となって自分たちのアイデンティティをつくろうと決断し、立ち上げたのが「おにぎりプロジェクト」だ。その結果、ローソンは一店舗当たり世界一おにぎりを売るコンビニになった。コンビニ・スイーツにも大革命を起こし、売り上げで圧倒的上位に立った。また、病院や大学にローソンをオープンするなど新しい発想を取り入れ、さまざまな分野で圧倒的ナンバーワンをつくった。こうして社員に自信が生まれ、会社も再生できた。

ここで重要なのは「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」という企業理念の意味を各自が考え、そしてチームで仕事をするのが勝利につながる、と意識することだ。また、組織が大きくなるとコミュニケーションが不足するので、常に「中小企業であろう」と言い続けている。

社員研修プログラム「ローソン大学」での座学も大事にして

いるが、課題の解答は常に現場にある。つまり現場をよく知り、不足を補助できるリーダーでなければならない。それがスポーツやビジネスにおけるリーダーの役割だ。ただしマネジメントにマニュアルはない。社員には、一人ひとりに合った

教え方が必要になる。大切なのは選手・社員に接し、「やってよかった」と思ってもらう環境をつくることだ。

さらにそれを伝承することが重要だ。オリンピック・パラリンピックも後輩に伝承することが先輩の役目である。日本が一つになれば、必ず元気になって世界に貢献できる国になれるのではないか。

