

スポーツと企業経営には共通する点が多い。特にバレーボールのようなチームスポーツは、組織編成やその運営方法がビジネスの世界と共通するように思われる。第十回Vリーグ女子大会でチームを初優勝に導いたパイオニア・レッドウィングスのセリンジャー監督にスポーツと企業経営の共通点、勝つために必要なこと、リーダーの条件について語っていただいた。

スポーツもビジネスも 変化に柔軟に対応

私はスポーツの監督なので、ビジネスでは何が良くて何が悪いのかよくわからないが、バレーボールの監督として、スポーツとビジネスでリーダーに求められる条件、そして組織を作るうえで大切なことは共通していると思っている。スポーツとビジネスの共通点は競争の中にあること。われわれは競争して一番になりたい、優勝したいと思っているし、企業も一番になりたいと思っている。ビジネスにおいて企業が業界内で市場争いを繰り広げているように、バレーボールでもNECやJTなどのチームと優勝争いを繰り広げている。競争の中にあるという点では両者は共通している。そのような競争の中で、勝つために必要な事は、知識とやる気を持った人材を確保する事である。スポーツもビジネスの世界も、知識、技術、やる気、そして絶対に目標達成をするという強い意志を持った人材を確保する事が不可欠である。スポーツもビジネスも常に前進しなければならぬ。そのた

Key Person

= 競争に勝つリーダー =

自分を信じ、組織に入魂

戦略を立て、結果を評価し、改善を繰り返す

パイオニア・レッドウィングス監督 アリー・セリンジャー

[前編]

めには今までの慣習やこれまで培ってきた既成概念を変えること、つまり自己変革が重要なのである。環境を変える、ペースを変えるなどあらゆることを意識して変えていかなければ、今までの悪い習慣を変えることは出来ない。現在は情報が発達し、いま行われているパイオニアの試合のニュースが一時間後には世界中に広がり、パイオニアのバレーボールスタイルや戦略が知れ渡るようになっていく。ビジネス界も同じでトヨタが「このようにやっている」と分かったら一日後には世界中に広まっている状況である。そのなかで企業もスポーツも、変化に柔軟に対応できる仕組みと、柔軟な発想、考え方が重要になってくる。また、ビジネスでもスポーツでも頂点を極めた後、いかにチャンピオンでいられるかは一番になることよりもはるかに難しい事である。

競争に勝つためには目標設定と 具体的な道筋づくりが重要

「目標設定」

では、スポーツチームや企業はどのようにして競争に勝つのか。まずそのためには、私たちの目標は何か、どこに向かうのかという目標設定が重要となってくる。バレーボールであれば、まず今年のチームの目標は何か、具体的なゴールを設定しなければならぬ。今年の目標は何かを決め、同時に予算の枠組みを決める。スカウトにこれくらいのお金が必要だとか、遠征にはこれくらいのお金が必要のかを把握する。企業であれば今年設備投資

にこれくらいの資金が要るとか、何にどれだけお金を使うか金銭的なガイドラインをきちんと決めなければならぬ。

「市場調査」

目標設定を行うためには、市場調査が必要となる。私たちのライバルは誰か、一番の強敵は誰かを調査する。具体的には、彼女らほどのようなチームか、一日何時間練習しているのか、どんな練習内容か、どのようなバレースタイルなのか、スカウトの仕組みはどうなっているのかをまず徹底的に調査することが重要と考えている。企業も同様に競争相手は何を考え、どんなことをやっているのかライバルのことを徹底的に調査する。企業競争の中でも常にライバルをリードするためには、ライバルが誰で、何をしているかを、まず検証する事が必要となってくる。

私は一九七〇年代、アメリカで女子オリンピックチームの監督を務めていた。当時私は日本チームや中国チームはどんなチームか、



練習時間は何時間かを徹底的に調査した。なぜならば、当時アジアのチームの力がアメリカよりも上だったので、アメリカチームは何をすれば追いつくことが出来るのかをまず考え、日本チームがやっている以上のことをやる必要があると思ったからである。相手がやっているであろう、また考えているであろう事を想定し、それ以上のことをやらないと、勝つことは出来ない。私は絶対に相手を過小評価しないことを鉄則としている。相手の方が自分よりも上で、相手の力が常に自分たちを上回っている、一枚上だという考えを持つよう心掛けていた。また（ライバルに勝つには）想定される以上のことを常にやらなければならないと考え実践している。

当時アメリカチームは、日本チームと比べてすべての点で勝るところが何もなく、それならば、技術的にも経験的にも勝る日本に、「これだけは負けない」点は何なのだろうと考え、日本チームには負けない、背が高く、大型で、運動能力の高い選手を集めた。パイオニアの監督に就任した際も、パイオニアが他のチームに勝る、これだけは負けないという「パイオニアらしさを武器にして勝てるものは何なのか」を考え、経験のある選手を呼び寄せた。それによってチームが短期間で成長し、また経験のある選手がトップに立つてチームを引っ張る事により、若手選手の能力アップを浸透させる事が近道と考えたからである。

「目標達成のための道筋」

私がパイオニアの監督就任時に掲げた目標は、短期目標は三〜五年の間にVリーグ女子

大会で優勝すること、長期目標としては、「山形をバレーボールのメッカにする」ことである。日本のバレー界は東京・大阪など大都市中心のチームが多いことや試合会場になっていることを日本に長年居住する事から学んだ。そこから一歩抜け出して、地方のチームが活躍し地方で多くの大会を開く必要性を感じていた。そのためには山形にパイオニアがあるだけではメッカにはならない。目標達成のためにさまざまな活動を行わなければならない。例えば山形の高校バレーのレベルを強くすること、優秀な人材を採る必要がある。呼び寄せることなどが重要な事だと思っている。このことは企業が目標達成のために具体的な道筋を立てることと同じである。短期、長期間の目標を設定し、達成の道筋をきちんと設定することが必要である。そのためにはスポーツもビジネスの世界でも他がやっていない獨創性、斬新さ、革新的なものを織り交ぜながら、目標実現のための道筋を立てることが必要なのである。

リーダーには 判断力・決断力が必要

「リーダーシップ」

競争に勝つためには正しいリーダーが必要となってくる。監督、経営者といった組織のトップに立つ者が正しい判断ができる人であること。その意味では、監督と経営者はよく似ている。リーダーシップとは、権威があるとかその立場にいる人だから従わなければならないことではない。また権力があるから



リーダーになれるのではなく、人々から尊敬・信頼されるからこそリーダーなのである。尊敬できない上司がいたら、その人に従うことは難しい。言われたことはやるだろうが、自主的に行動しないだろう。このようにリーダーシップのない人が人々のやる気を起こさせる事は難しい。真に人に信頼され尊敬されるリーダーでなければ人を動かすことは難しい。

「判断力と決断力」

監督も経営者も、判断力、決断力が必要で

ある。これはリーダーに求められる絶対的な資質である。バレーボールの試合ではゲームの進行中に瞬間的に判断、決断を要求される。それは大きなストレスであり、強いプレッシャーのなかで即座に決断しなければならぬ。これは戦争のなかで状況判断を求められる事と似ている。軍隊のリーダーは命がけで瞬時の判断と決断を迫られる。スポーツの世界もそれに近い状況が存在する。

リーダーは現状だけでなく
将来への責任も負っている

「先見性」

監督も経営者も同じように「先見の目」、「先を見る力」つまり先見性を持たなければいけない。現状を見据えながらも、同時に次はどうなるか常に先を考える先見性を持たなければならぬ。「チームは来年はこうなるだろう」と、段階的なビジョンをはっきりと見据えることができなければ、リクルートもスカウトもできない。リーダーは現状だけに責任を負っているのではなく、将来に対する責任も負っているのである。さらに自分のチームだけではなく、他の競争相手チームが来年どういうチームになるかという先見の目を持たなければいけない。

「組織的思考」

またリーダーは、組織的に考えられる人でなければならぬ。きちんと組織だつて管理し、それを基に一回の練習、一日の練習をきちんと組織的に組み立てなければならぬ。

企業の管理職も同様、小さいことでも一つひとつ組織的に実践する事が求められている。それも管理職に求められるノウハウ・スキルの一つである。論理的思考で物事を考え組織を運営していくことのできる能力は、リーダーに求められる絶対的な資質要件でもある。

「知識力」

リーダーは「知識が豊富だ」ということで多くの人の信頼を得ることがあると思う。リーダーは自分の専門分野において、これだけは負けない、こんなに知っている、勉強しているというものがなければならぬ。私はバレーボールの監督として、コーチング、心理学、バレーボール技術などバレーボールに関するあらゆる知識が必要であると思っっている。豊富な知識を持つことによって選手がついて来てくれる。企業の中でも同じだと思う。管理職も他人が知らない専門性を持つ事が重要であると思っっている。そうでなければ、部下はついてこない。

「成功体験」

成功体験がない者はリーダーになる資格がない。優勝経験や成功体験があるからこそリーダーになれるのであり、それがなければならぬ。リーダーに成功経験があるかどうかは、最も大事な事と言ってもいい。リーダーは「このようにやります」と宣言し、それを実践して結果を出す。会社経営も同じだと思う。企業の社長が業績も成功経験もまったくない人が社長になったなら、その企業の将来は悲観的なものではないだろうか。

「コミュニケーション能力」

リーダーに求められるコミュニケーション能力は、人々を説得出来る、納得させられる能力のほかに、コミュニケーションを通じて人々を動機付けできる能力も包含している。インスパイアとは、人に勇気を与えるとか、魂に息吹を与えるという意味であるが、リーダーにはそのような熱い思いを持ち、一人ひとりの能力を最大に引き出してくれるような、インスパイアさせるコミュニケーション能力が求められる。そのためにはリーダーは「この人だったらついていける」と思わせる人間性や素直さ、正直さ、誠実さを持ちあわせる人、情熱があふれていて、熱い信念を持っている人、常にプライドを持ち自分の仕事に邁進している人でなければならぬ。

「自分を信じる力」

リーダーは自分を信じる事が重要である。もしリーダー自身が「大丈夫だろうか、正しいのだろうか?」と、迷いがある時には絶対成功しない。「信じれば成し遂げられる」と思わなければ実現しないし、目標を達成することもできない。絶対成功するという信念を持ち、一度スタートしたらそれに対して決して迷わない事が重要である。人間は絶えず「こうなりたい、こうしたい」という願望を持ち実現に向けてエネルギーを傾注させ、結果、それを実現することができると考えている。日本一の監督になりたい、世界一の監督になりたい、最高の監督になりたいと思つたら、「自分は絶対になれる」と、自分を信じる事がリーダーには必要である。

評価と変革を繰り返すことで 組織は競争を生き残る

「万全な準備と体力」

リーダーはこれから起きるであろう事を予測して十分に準備すること、日頃からコツコツと準備することが大事でそれが安心感につながる。学生の頃、勉強をしないで試験に臨んで手が震えるということを経験したものが、準備万端ととのえることは非常に大事な事で、それもあらゆる角度からの万全な準備をする事が必要である。また監督も経営者も強い体力を持つ事が必要である。身体が資本であるリーダーは日頃から自己管理が求められる。欧州のサッカー監督が試合中に心拍数が一四〇まであがるという実験結果を聞いた事がある。経営者も同じである。体力に自信があれば仕事もうまくいくし、たとえプレッシャーやストレスの中にあつても前向きに考えることが出来る。そのためには肉体的にも健康でなければならぬ。

「危機管理」

そもそも一つ重要なことは危機管理対応である。予測していないことは必ず起こりうる。そのときのために対応できる準備を十分しておくことが必要である。スポーツの世界でも必ず予期せぬ事が起きる。もちろん、負けも予期していないことの一つであるが、負けるときにどのように対応するのか。負けた試合の後にどのように選手を立ち直らせるか、次の勝ちに向けさせるのかということが大事なのである。企業でも予測しない出来事

が起こったときに、どのように対応すべきかで真価が問われる。生き残れる、強い企業というものは、そのような危機があつた場合に跳ね返せる能力を兼ね備えている企業だと思つている。

すぐれた戦略を持つている企業やチームは、予測していないことが起きても、生き残り、復活することが可能である。競争の中で生き残るためには、すぐれた戦略を立て実行し、また結果に対してはきちんと評価分析する事。バレーボールでも試合に向けてきちんと準備をして試合に臨み、試合後ビデオをみて分析して評価し、さらに良くするためにどうしたら良いかを考え、常に改善させる。つまり評価・改善・実践を繰り返す作業が重要なのである。良くなるためにはどうしたらよいかを常に考え、変革し続ける事が必要である。スポーツもビジネスも同じである。

(談・次号へ続く)

アリー セリンジャー (Arie Selinger)

1937年ポーランド生まれ。
イスラエル ウィンゲート大学卒業。
アメリカ イリノイ大学博士号取得。
[主な監督歴](五輪、日本国内での主な成績)
1975~84年アメリカ女子ナショナルチーム監督。
(84年ロサンゼルスオリンピックで銀メダル)
1986~89、92年オランダ男子ナショナルチーム監督。
(92年バルセロナオリンピックで銀メダル)
1989~99年ダイエーオレンジアタッカーズ監督。
(日本リーグ、Vリーグ、黒鷲旗大会において6回優勝)
1999~00年アメリカプロバレーボール(USPV)監督。
2000年~パイオニア・レッドウィングス監督。
(03年黒鷲旗大会優勝、04年第10回Vリーグ女子大会優勝)