

スポーツと企業経営には共通する点が多い。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選手との関係、人材育成について語っていただいた。(前号からの続き)

組織で大切なのは リーダーではなく選手・部下

企業もスポーツでの成功も経営者や監督が何に貢献したか論じてあまり意味がないと思う。それよりも選手や部下がどう機能し、また、貢献したのかによって成功するかしないが決まると思ってる。監督が何をしたら、何を知っているかは別に問題ではない。経営者が素晴らしいアイデアをたとえ持っていたとしても、それが部下に正確に伝わらず、実際に活用されなければ宝の持ち腐れになってしまう。同じようにいくら監督が勝ちたいと思ってるけど、周囲の人たちが素晴らしい監督だと言ってみても、考えが伝わらず、選手がその気にならなければ勝つことはできない。だからリーダーが組織の中で、「一番重要なのは自分だ」と思ったら大間違いと、いわざるを得ない。大事なのは部下であり選手である。リーダーは一人の経営者・管理者として、責任を持って部下を育て上げ、成長させること、能力向上を図ること、伸ばしてあげることをまず考えなければならぬ。私は自身を教師だと思ってる。企業も組織として成功するためには、まず教育システムをしっかり確立させる事が重要ではないか。そのシステムは何のためにやっているのか、そのこ

とは良いか悪いかを分析し、彼女らが容易に理解できるようフィードバックする大切さについて教える事も重要である。日本では下位者が上位者に気楽にフィードバックできる風

= 競争に勝つリーダー =

Key Person

教育システムの確立が重要

愛情と自信を与え、力を引き出す

パイオニア・レッドウィングス監督 アリー・セリンジャー

[後編]

士があればもつと素晴らしい国になるだろうと思ってる。部下が上司に対して、どう思っているのか、こんな方法がいいのではないかと気楽に話し合え、人の意見に真摯に耳を傾

ける柔軟性を日本の経営者・管理職層の中に醸成させていく必要があるのではないかと。人々が遠慮せず自由に意見交換ができ、言いたいことを言っても「出る杭を打たない」ことが当たり前前の社会にしていかなければ、日本人はなかなか本音で話しをしない。企業でも上司が部下を大事にして、「お前はどんなことを考えているのか、どうしたいのだ」と腹を割って話せる双方向のコミュニケーションの構築が大切であると思う。そのためにはリーダーは部下に対し、「この成功のためにはあなたの力が必要だ」と一人ひとりに語りかけ、絶えず動機づけを行い部下の育成を行うことが必要だろう。また私は個々の選手一人ひとりが「このチームは私のチームだ、私はこの大事なチームの一部分だ」と思うことも大切な事だと思ってる。企業でも同様に、部下がこの会社は誰かの会社とか、社長の会社という発想ではなく、自分の会社という意識の芽生えが必要だと思ってる。監督がどうしたいのかよりも、選手がどうしたいかが重要で、企業でも経営者がどうしたいかよりも、部下がしたいことを実現させられるかが、成功につながる近道だと思ってる。

やる気を引き出すため 惜しみない愛情を与える

もし選手が失敗したときには、「自分は取り返しのつかない失敗をしてしまった」という恐れを選手に抱かせるのではなく、リーダーは選手に対し「挑戦し続けることが素晴らしい」ことを教える必要がある。ビジネスの世界でも同様に、市場を獲得しよう、新しい商



品を出そうと思つているときには、リスクを恐れず成功するという信念を持たないと、前に進めない。負けることを恐れたら絶対に勝てない。失敗したらどうしよう、責任は誰が取るのか、お金をロスしたらどうしようというリスクばかりに気をとられるようであれば、設備投資や技術開発投資もできないし何も解決できない。「たとえ失敗しても、挑戦し続けることが大事なことで、それが結局成功につながる」ことを教えなければならぬ。

部下や選手を動かすには五つの要素がある。お金、プライド、達成感、愛情、そして危機感の五つである。経営者や監督たちは、それらを織り交ぜながら選手にやる気を出させる必要がある。これらの要素のうち最も大切なのは、人に対する愛情、優しさを持つ事で、選手や部下をやる気にする一番のものである。私はこれ以上ないくらい選手に与えるよう意識している。選手個々の持つ能力を最大限引き出してくれ、搾り出してくれ」という一念で選手のやる気を引き出す事を絶えず考え、実践している。そのギブ・アンド・テイクのバランスが崩れてしまつて、少しし

か与えていないのに、「もっと、さらにもっと出せ」というのでは選手のやる気・能力を十分に引き出すことはできない。

自分で考えて動ける 自立した人材を育てる

また、選手や部下が一番苦しいとき、何かに悩んでいるとき、落ち込んでいるときには、必ずそばににいることにしている。それが選手をやる気にさせることにつながる。ビジネスの世界では成果を上げられない社員はいや応なしに切り捨てるが、私は「チームは家族のようなものであり、良い時もあれば悪い時もある」と考えている。成功している時もそうでない時でも、帰ってくる場所がある。負けて続けている時ですら、その選手を引き留めて、「帰ってくる場所があるんだ、君の働く場所はここだよ」ということを感じさせる事ができれば、そこから相互の信頼感も生まれ、それはやがてプラスの形で返ってくる。一見、甘いととられがちだが、最終的にはこのような家族的な対応で選手に接する方が結果的に成功につながるというケースが多々ある。逆に四角四面のルールのなかで、「いらぬ人はクビ、カット」と恐怖心を絶えず与えるマネジメントシステムは結局はうまくいかない。

私は選手を一個人として非常に尊敬している。常にこのような態度で接していれば、選手は調子が良いときだけでなく、悪いときでもベストを尽くして頑張ってくれる。私が最も心を痛める事は、選手の顔が無表情になり、やる気が失われてしまつた時だ。それは選手が自信をなくしてしまつている兆候だからで

ある。選手は正しい扱い方をされないと、リーダーから距離を置くようになってしまい、壁を作つてしまふ。この壁は結局、選手ではなくリーダー自身が壁を作っているのであり、それはリーダー自身の問題でもあると思つている。だから私は選手一人ひとりが自分に、自信とプライドを絶えず持ち続けることが出来るよう常に気を配っている。

私の言動に対し、言い返してくるような芯のある選手は大歓迎だ。自分の意見を言える選手は常に問題意識を持つている。コートの中で常に自分で考える能力を選手が持つことは非常に重要なことである。瞬時に考え、どのように行動すべきかを判断し、行動できる能力を選手に持たせることは重要である。全日本の試合を見て、パイオニアに所属している吉原知子、佐々木みき両選手の存在を誇りに思つている。彼女らは自分で考え自立して行動できる選手であるからだ。二人は自分の役割をきちんと認識し、理解している。リーダーは常にそのような、考えて動ける人材を育てていかなければならない。(完)

アリー セリンジャー (Arie Selinger)

1937年ポーランド生まれ。
アメリカ イリノイ大学博士号取得。
アメリカ女子ナショナルチーム監督時にロサンゼルスオリンピックで銀メダル、オランダ男子ナショナルチーム監督時にバルセロナオリンピックで銀メダルを獲得。
日本では1989～99年ダイエー・オレンジアサッカーズ監督時に日本リーグ、Vリーグ、黒鷲旗大会において6回優勝。
2000年よりパイオニア・レッドウィングス監督。2003年黒鷲旗大会優勝、04年第10回Vリーグ女子大会優勝に導く。