

バスケット

ラグビー

サッカー

野球

日本代表チームに学ぶ

社員を全員

プロにする方法

BASEBALL



RUGBY



BASKETBALL



SOCCER



日本代表チームに学ぶ 社員を全員 プロにする方法



INDEX

日本を代表するプロに学ぶ P3

バスケット トム・ホーバス監督に学ぶ P4
人事を戦略化する

ラグビー ジョーンズ前監督・リーチ選手に学ぶ P7
自律・分散型の組織をつくる

サッカー 森保監督と選手に学ぶ P10
対等な関係性のチームをつくる

野球 栗山監督と大谷選手の出会いに学ぶ P14
内発的動機づけを提供する

すべてのプロに学ぶ P18
答えは「オープン化」

日本を代表するプロに学ぶ

プロスポーツの成功を支える「個の力」の重要性

日本のプロスポーツ、特に代表チームの素晴らしい活躍が続いています。バスケット男子は、これまで1勝もできなかったワールドカップで3勝し、パリ五輪出場権を獲得しました。ラグビー男子は今年のワールドカップでは惜しくも8強を逃しましたが、今や世界のトップチームの一員と呼べるほどレベルアップしています。サッカー男子は2022年のワールドカップでドイツ、スペインを破る快挙を達成。野球男子のワールドベースボールクラシックでは、ドラマチックな優勝を果たしました。

飛躍の要因はさまざまですが、どのチームも、選手一人ひとりが高い意識を持ち、日本が弱いとされていた「個の力」を充実させていることに注目するべきです。

ビジネスでも、企業の資源やブランドだけで勝てる時代は終わり、今後は個の力が事業を推進する源泉となります。

内なる価値観に従って、自律的に成長する人材が共創するプロフェッショナルな集団は、どのようにつくられるのか？バスケット、ラグビー、サッカー、野球の具体的なエピソードに学びつつ、一般企業が「社員を全員プロにする方法」を探ります。



01

バスケット

～トム・ホーバス監督に学ぶ～

人事を戦略化する

2021年、バスケット男子日本代表の監督に就任したトム・ホーバス氏。2021年の東京オリンピックで、女子代表を準優勝に導いた名将です。2023年のバスケットワールドカップに出場すると、これまで1勝もできなかった日本代表が3勝する大活躍。見事、自力でパリ五輪出場権を獲得しました。

ホーバス監督は、体格に勝る世界の選手に対抗するため、「5人全員が外から3ポイントシュートを狙う」という攻撃の戦略を立てました。



戦略的アプローチと人事能力の両立

そのために「積極的なドライブ※で外にフリーの選手をつくる」など合理的な戦術を示し、戦術を実行できる素早い選手、シュート能力の高い選手を選びました。練習ではシュート精度や戦術理解を向上。試合内容の分析は、戦術の確認や修正に必須です。精度の高い戦略を立て、ブレずにサイクルを回すのが、ホーバス監督のすごいところです。

この仕事、実は大半が”人事”（人材マネジメント）の仕事でもあります。選手の選抜はもちろん、練習も企業で言う人材育成。戦略からして「体格に劣る」という人的資源の問題が発端です。ホーバス監督は精度の高い戦略家であり、同時に優れた人事パーソンだと言えます。

もし、監督が戦略を無視して、個人的な好みで選手を選んだり、一貫性のない練習をしたらどうでしょう。能力の優れた選手でもプロフェッショナリズムを失い、チームとしての強さは発揮されなかったはずです。

※ドリブルでディフェンスを抜いてゴールに向かうプレー

積極的なドライブで
フリー選手をつくる

勝ち負け/内容



社員をプロにする方法

人事は戦略家であれ！

企業経営はバスケットよりももう少し複雑ですが、戦略の大部分が人事であり、人事とは非常に戦略的な仕事であることは変わりません。にも関わらず、人材の運用や評価は現場のマネージャーの属人的な判断に任されている、というケースが少なくありません。

人事は採用や労務管理など、事業部門の作業を下請けする存在になりがちですが、本来は経営の根幹をなす仕事です。現場のマネジメントは行いませんが、その方針を、経営戦略に基づいて決定するのは人事です。

兼務か専任かは関係なく、人事担当者が戦略家として機能することで、はじめて人材はプロ意識を持ち、活躍することができます。ホーバス監督のすばらしい仕事は、そのことを実証しているのです。



02

ラグビー

～ジョーンズ前監督・リーチ選手に学ぶ～

自律・分散型の組織をつくる

野球やサッカーは監督が選手と同じフィールドで指示を出しますが、ラグビーの監督はベンチに入れません。インカムを付けてスタンドから指示を出していますが、作戦の決定権は選手にあります。

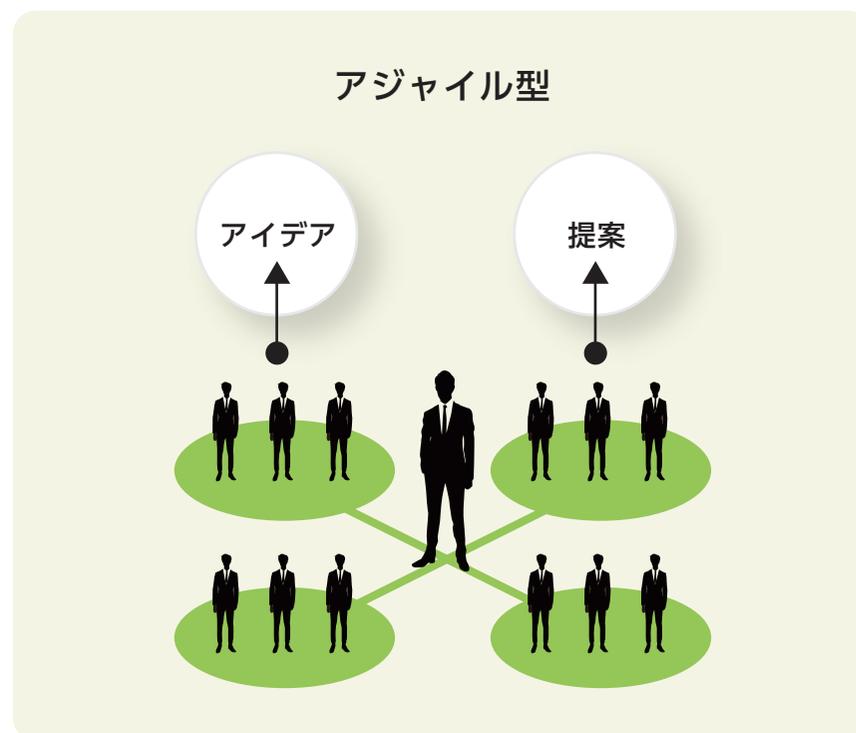
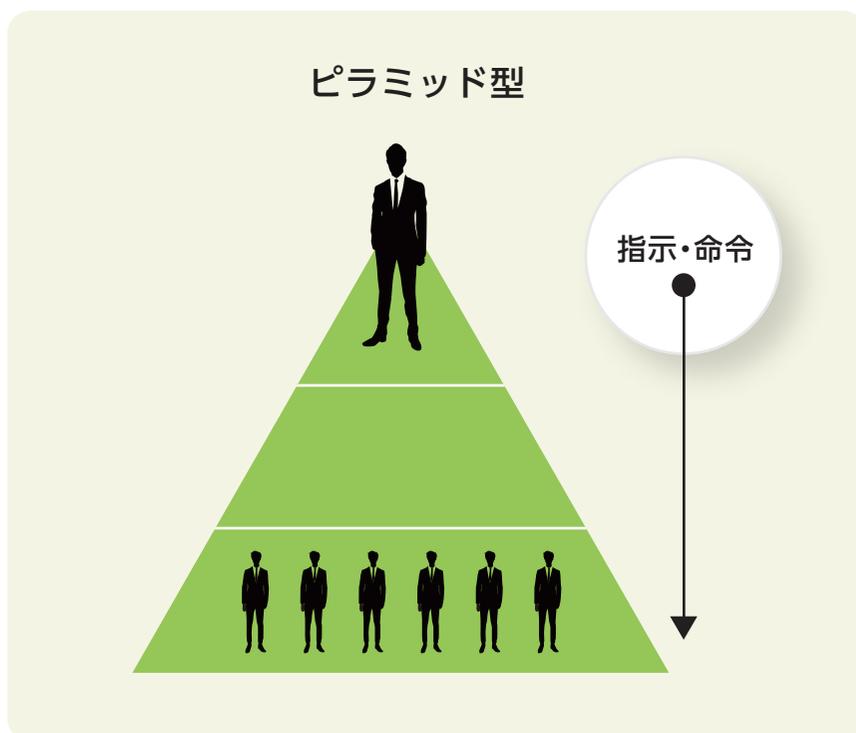
2015年のラグビーワールドカップ、日本×南アフリカ戦。日本は終了間際に相手の反則でペナルティを獲得しました。エディ・ジョーンズ監督(当時)は確実に同点に追いつけるペナルティキックを指示しましたが、キャプテンのリーチ・マイケル選手はプレー続行を選択し、トライで逆転しました(ペナルティキックは3点、トライは5点)。



戦略的リーダーシップと柔軟な組織構造

ジョーンズ監督は、準備段階では徹底的に戦略・戦術を選手に植え付けました。リーチキャプテンは、戦略の本質を理解した上で、フィールドで敵と相対する自己の判断を尊重し、指示に反する行動をとりました。

私たちが「アジャイルチーム」(アジャイル=素早い/機敏な)と呼んでいる、権限・機能が分散的で個人が自律的に動く組織です。



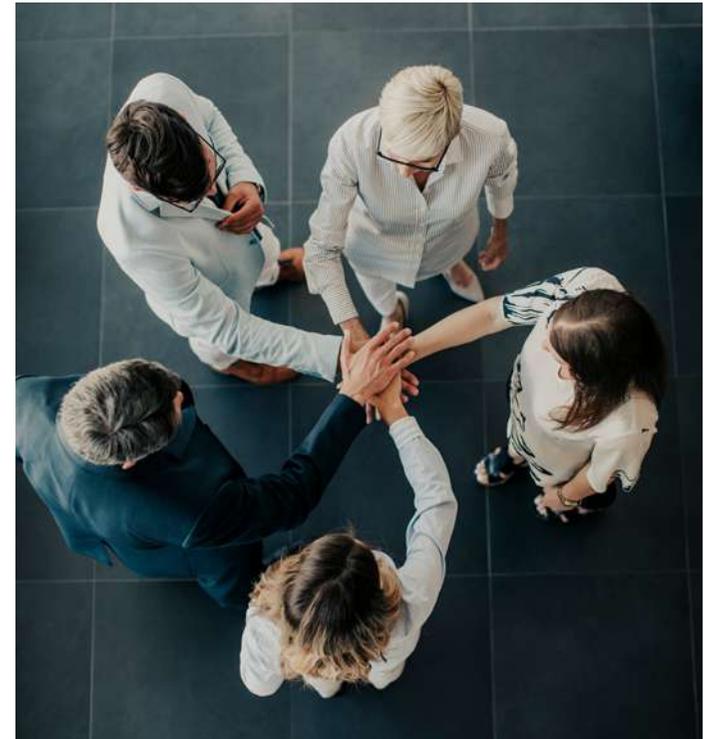
社員をプロにする方法

アジャイル組織で自律性を高める

日本の企業は、トップに権限と情報を集約し、上意下達していく集権的なピラミッド型の組織が多数派です。効率が良いので、大量生産の時代には向いていたのですが、変化には対応できません。内外の環境変化が激しい現代ビジネスでは、少ない人数のチームが、現場でトライ・アンド・エラーを繰り返しながら、目的を果たす自律・分散型の組織が向いています。

単純にスピーディにサイクルを回せるのはもちろん、現場でなければ見つからない課題、ひらめかない仮説があります。組織の指示を受けるまでもなく、人材が自律的に行動し、内から湧き出るように、どんどん新しい価値が提案される姿が理想です。

経営者は放任主義ではなく、経営戦略は徹底的に共有し、現場の行動が戦略から外れていないか、細かくチェックしなければなりません。全員が同じ方向を向いたうえで、自己の判断で動く。その積み重ねで人材が育ち、プロフェッショナルズムを身に着けていくのです。



03

サッカー

～森保監督と選手に学ぶ～

対等な関係性のチームをつくる

2022年のサッカーワールドカップ・カタール大会。森保一步監督率いる日本代表は予選リーグの初戦で、優勝4回を誇る強豪ドイツと対戦しました。前半は極端に守備的な布陣を敷きましたが、終了間際に先取点を許すと、後半はフォーメーションを変更。見事、後半2点を取って、歴史的な逆転勝利を果たしました。



サッカーの戦局で魅せた監督と選手の連携術

実はこのとき、ハーフタイムでフォーメーションと戦い方の変更したのは、キャプテンの吉田麻也選手を中心に、選手から上がった提案を、森保監督が採用したものでした。決して、練習を重ねた自信のあるフォーメーションではなかったとか。それでも、監督は現場の感覚を信じました。

選手が監督に意見を言い、監督が聞き入れられるのは、ふだんから互いに信頼しているからでしょう。その底にあるのは、対等な関係です。

監督と選手は主従ではなく、同じ目的に向かって、それぞれの役割と責任を負う同志。特に、オープンな環境のヨーロッパで戦う選手は、意見持ちながら言わないのは、仕事の放棄とすら考えるでしょう。

監督と選手は、そのことをよく共有しているから、腹を割った議論ができるのです。ちなみに、「三笥の1mm」で勝利したスペイン戦でも、監督は選手の意見を容れ、戦前にフォーメーションを変更しています。



社員をプロにする方法

「ジョブ型」の組織で独立した個人に

日本の企業では、組織が雇用を守り、人材を囲い込む「メンバーシップ型」の組織が一般的でした。終身雇用、年功序列、新卒一括採用などが特徴。配属は企業都合で、転勤や配置転換も行われ、人材は働き方を選べません。実質的に企業が人材を従属させるシステムです。

人材は言いたいことも言えず、これでは独立心の高いプロフェッショナルは生まれません。クラブを渡り歩き、監督に意見もするサッカー選手とは、程遠い存在です。

企業と人材が対等な関係を築くには、「ジョブ型」組織の採用がおすすめです。あらかじめ、職務内容や評価基準、報酬などを明確に定義し、合意した上で、雇用関係を結ぶ仕組み。人材の役割と責任が文書で規定され、それ以外の仕事を押し付けられたり、配置転換させられることもありません。職務を遂行できれば昇給、昇格へ、できなければ減給や降格もある厳しいシステム。しかし、誰が見てもわかる透明性、公平性があります。

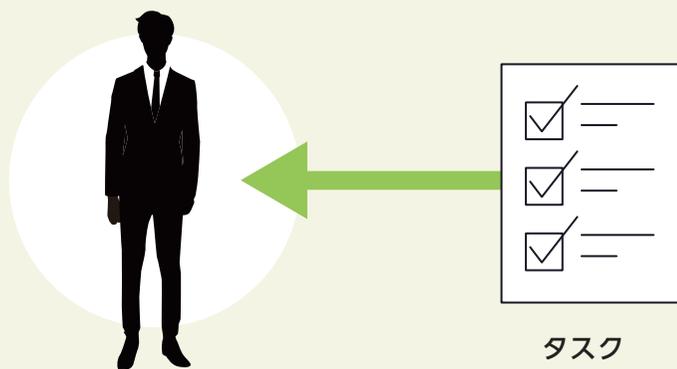


企業と人材が対等な関係を築くには、「ジョブ型」組織の採用がおすすめ

既存人材のプロ意識を育てるには、固定的なメンバーシップ型よりはるかに向いています。また、広い世界で活躍する多様なプロ人材に安心してジョインしてもらう上でも、有効な人事制度です。ちなみに、森保監督は選手の意見をまとめるだけの監督ではありません。

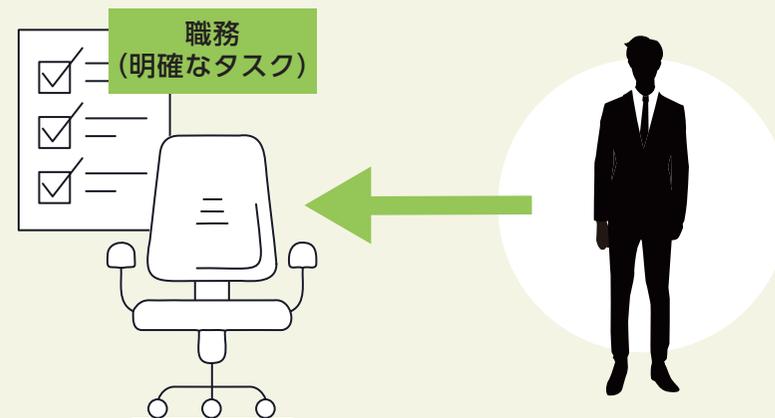
そのサッカーは緻密で非常にこだわりの強さを感じさせます。ここ一番の勝負では、批判を恐れず、信じる戦略と人事を決定する恐るべき指導者です。

メンバーシップ型



人材の持つ能力に対し
適した職務やポストを付与

ジョブ型



職務やポストに対して
遂行能力がある人材を配置

04

野球

～栗山監督と大谷選手の出会いに学ぶ～

内発的動機づけを提供する

2023年3月22日、ワールドベースボールクラシック(WBC)決勝戦で、栗山英樹監督率いる野球日本代表は、敵地でアメリカと対戦。最終回、打者として出場していた大谷翔平選手が泥だらけのユニフォームでマウンドに上がり、見事勝利を収めました。栗山監督は大谷選手が、2013年に日本ハムに入団したときの監督です。二人が出会った当時を振り返ってみます。



栗山監督の指導力と大谷選手に描かれた未来のビジョン

大谷選手は当時から、投手、打者の両方で並外れた才能を発揮し、プロとしてどちらを本業とするのか、大変注目されていました。二刀流なんて常識外です。そして、本人は高校卒業後、直接のメジャー入りを表明していました。

にも関わらず、日本ハムは大谷選手をドラフトで指名。日ハムのスカウト陣は、本人の希望をよく聞いた上で、夢を叶えるルートをプレゼンテーションしました。

過去のデータから早期の渡米と長期活躍に相関がないこと、野球では日本の指導レベルが高く早期に海外挑戦する意義に乏しいこと、日本人らしい技術や戦術が強みになること、などを提示。さらに栗山監督は、二刀流を支援し、具体的なプランを示したと言います。

日ハムが提示したのは、目標に最短距離の成長／誰もやったことのない挑戦。大谷選手は、メジャー行きを翻意して日本球界に入りました。その後の活躍は周知のとおりです。

—
日ハム入の決め手となった
栗山監督の言葉
—

誰も歩いたことのない
道を歩いてほしい

社員をプロにする方法

挑戦と成長を内発的動機づけに

大谷選手は象徴的ですが、プロスポーツ選手の多くは、報酬や待遇、名誉や賞賛より、「ハイレベルな環境で挑戦したい」「自分の限界まで成長したい」「このチームに貢献したい」という内なる意欲や価値観を大切にしているのではないのでしょうか。他人に与えられる（お金や名誉など）「外発的動機づけ」に対する「内発的動機づけ」です。

一般企業の組織運用でも、内発的動機づけが重要だと言われています。人材が提供する価値に心から共感すると、仕事が自分ごとになります。能動的に取り組み、自ら成長を求め、充実感・達成感を報酬にクオリティを高めていきます。まさに、プロフェッショナルのあり方に近づいていくでしょう。



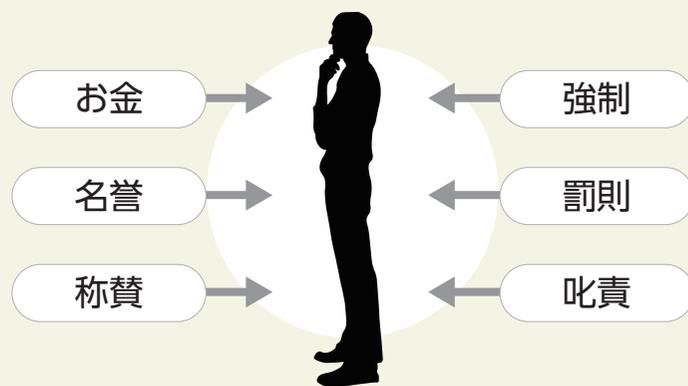
内発的動機づけを提供する

内発的動機づけの重要性と Z世代との調和を図る効果的なマネジメント

報酬や勤務条件などの外発的動機づけもちろん大切ですが、それ自体が目的になると、人材のパフォーマンスは伸び悩みます。例えば、金銭によるインセンティブは即効性がありますが、報酬には慣れが生じ、成績が落ちて報酬が減ると返って不満の種になるなど、効果は限定的。プロ意識はなかなか育ちません。

特にZ世代は、3.11震災やコロナ禍を体験して、金銭欲より社会課題の解決に共感したり、成長の実感を大切にしています。上の世代と比べて、より内発的動機づけを重視したマネジメントが適しています。

外発的動機づけ



内発的動機づけ



すべてのプロに学ぶ

答えは「オープン化」

ここまで、プロフェッショナルの世界をのぞいてきました。組織、リーダーと人材の関係性をみると、すべてに共通するのが「オープン」であること。

選抜制の代表チームという特性もあり、組織では多様な人材が共存します。多国籍なラグビーの代表チームは象徴的です。

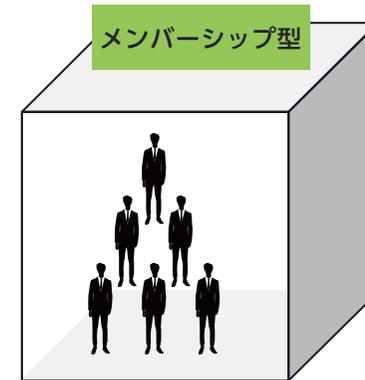
選手と監督がフラットに議論し、時には選手の意見が作戦に採用されます。代わりに選手には明確な役割と責任を課せられ、入れ替わりも含めて組織は流動的です。バスケットのホーバス監督が河村勇輝選手に「(シュートを)打たないなら使わない」と明言したエピソードが知られますが、似たことはどのチームにもあるでしょう。

背景には、ふだんからの相互信頼があります。ここで登場したどのチーム、指導者も、日頃のコミュニケーションを非常に重視していることが、メディア等で指摘されます。

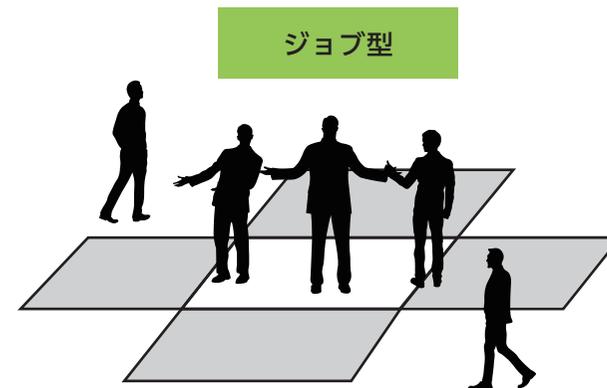
多様性、流動性、対等な関係、明確な役割と責任、活発なコミュニケーションといったオープンな体質は、時代の流れでも、選手への忖度でもなく、プロ集団がたどり着いた「勝つための最適解」です。

能力の突出したスポーツ選手が、特別なわけではありません。成長を目指す企業のマネジメントに、そのまま活かすことができます。

特に根幹になっているのは、戦略的な”人事”の仕事です。経営や管理の仕事と兼務されている方も多いと思いますが、「オープンな人事の仕組みをつくる」ことから、社員をプロ集団に育ててください。



メンバーシップ型の日本的な組織は、クローズドで階層的な体質になりやすい



多様で流動的、オープンな組織にはジョブ型の人事制度が向いている

「日本版ジョブ型」を実現する人事サービス

JOB SCOPE®

ジョブ型は属人性やあいまいさを排除する分、ただでさえ設計・運用が複雑です。メンバーシップ型の要素を入れると、さらに難しさは増します。そこで、私たちは日本版ジョブ型を、組織にスムーズに導入、実装できる人事サービス「JOB Scope」を開発しました。人事制度の設計コンサルティングと、運用向けのクラウドサービスを融合させたサービスです。

企業の個別の文化、目的、その他の事情に合わせて、「成長するチーム」をつくることのできるサービス、システムは他にはないと自負しています。

「成長するチーム」
をつくる



詳しくは、サービスサイトをご覧ください。

<https://jobscope.ai/lp/>

JOBSCOPE®

最後までお読みいただき、
ありがとうございました。

お問い合わせは、以下までお願い申し上げます。



デフィデ株式会社
CX戦略ユニット営業企画部

<https://www.defide-ix.com/>

TEL.03-6551-2924