

感動新聞 平成29年2月号 発行者 細川栄一  
ビジネス経営の最前線で頑張っておられる方の役に立つ情報となればと思います。喜んで頂ければ幸いです。

青学・原監督「管理職の仕事は管理じゃない」  
常勝軍団を率いる名将が明かす人の育て方

興味ある記事が東洋経済のメルマガにありましたから、ご紹介します。

<http://toyokeizai.net/articles/-/151440?display=b>

(昨年につき、2年連続で青山学院原監督の記事になります。28年1月号も振り返るとヒントになります)

無事に箱根駅伝の連覇、史上3校目の大学駅伝の冠を達成することができました。

これで、青山学院大学陸上競技部(以下、青学陸上競技部)も強豪校というポジションを確立できたのではないかと思います。

2015年の「ワクワク大作戦」、2016年の「ハッピー大作戦」に続き、今回の作戦名は、「サンキュー(3+9)大作戦」。

このキャッチフレーズは、現体制になって2度目の箱根駅伝出場と感謝の気持ちからつくりました。選手たちは、この思いと共に、笑顔で駆け抜けてくれました。

彼らは、2020年の東京五輪に向けた貴重な戦力になると思います。

そして、彼らを、箱根駅伝を通して成長させることが私の役割だと思っています。

「相談してくる人」に育てる

強いチームをつくるうえで監督の役割についても、よく聞かれる質問です。

私の理想は、監督が指示を出さなくても部員それぞれがやるべきことを考えて、実行できるチームです。

つまり、指示待ち集団ではなく、考える集団。

言葉にするのは簡単ですが、考える集団をつくるには、土壌づくりと同様に時間が必要です。

私が最初に取り組んだのは、「相談できる人」に育てることです。

相談するとはどういうことを部員に教えることから始めました。

たとえば、選手が「足が痛いです」と私に言ってきたとします。

それは相談ではなく報告です。

だから私は、選手にこう問いかけます。「それで?」、続けて、「どこがいつから痛いの?」「走るまで一週

間の?」「どの日?」「一月?」と質問を広げていきます。

さらに、「走るまで一月かかるなら、いつまでに済すように努力するの?」「それまでに行けるトレーニングは?」があるけど、どの方法でやってみたい?」と具体的にしていきます。

そして、「今回はトレーニングにしたいと考えていますが、監督はどう思いますか?」「自分で答えを出すところまで求めます。」

そのとき、それが本当の相談であると部員に話してあげるようにしています。

自分で考えるまで忍耐強く待つ

部員からの提案を嫌がる監督もいますが、それだと、監督の指示を仰ぐ部員やスタッフばかりになって

しまいます。

たとえば、陸上競技部のマネジャーが夏合宿の練習時間について、「今日のスタートは何時にします

か?」と聞きに来たとします。

か?」と聞きに来たとします。

か?」と聞きに来たとします。

か?」と聞きに来たとします。

指示を出したい監督であれば、「〇時からこのグラウンドで、こういうトレーニングをする」と伝えて終わりでしょう。

でも、それではマネジャーは御用聞きになってしまい、何も得るものはありません。

天候、気温、風、グラウンドコンディション、練習場の選定など練習時間を決めるさまざまな要素から、マネジャー自身が答えを出して、「今日は日中の気温が〇〇度を超えるので、練習時間は遅めの午後〆時半からにしませんか？」と相談に来る。

これが、今の青学陸上競技部です。

その提案に私が納得できれば、「それでいいんじゃない」と答えます。

自分の提案が通ると、それはマネジャーにとってひとつの成功体験になります。

自分の考えが反映されたとなれば、次はさらに詳しく状況を調べて、よりよい練習環境を整えようとなります。

このレベルに部員が育つまでには、やはり時間が必要です。

初期の段階は教えることがたくさんありました。

考える習慣がない部員に「さあ、考えなさい」と言っても無理。

だから、監督に就任した頃は、私が話すことが多かったと思います。

ただ、考えるための材料は与えても、できるだけ答えは出しませんでした。

そうすると、なんとか自分で答えを導き出すしかありませんから。

私は、彼らが答えを出すまでとことん待ちました。

**チームが考える集団になれるかどうかは、監督の忍耐強さにかかっています。**

新しい習慣を身に付けるのですから、時間はかかって当然です。

青学陸上競技部の部員に考える習慣が十分浸透してきたなと感じ始めたのは、監督になって〆、〇年目のことでした。

**管理職の仕事は、管理することではない。感じることに！**

チームに考える習慣が浸透してくると、監督の立ち位置も変わってきます。

考えて、答えを出して、相談できるようになるのと、個々に考えるだけではなく自主的に話し合いをするようになります。

青学陸上競技部でも学年を飛び越えた話し合いをよく見かけるようになりました。

**考えるということは、縦のつながりも横のつながりも生み出すということです。**

営業職の方が宣伝部、人事部など他部署に社内ネゴシエーションするようになります。

ここまで成熟したチームになると、監督が前面に出る必要はなくなりません。

成熟するまでは教える立場ですが、成熟したチームになると、変化を感じ取るのが主な仕事になります。

**グラウンドでの定位置は、チームから離れた場所。**

私はそこからチーム全体の雰囲気を見ています。

ハードなトレーニングに耐えられているかどうか、目標達成を焦って進み過ぎているかどうか、キヤプテンはチーム全体をうまくまとめているか、〆年生がリーダーシップを発揮して統制の取れた雰囲気になっているかなど、選手たちの動きを遠くから眺めています。

そして、選手たちが間違った方向へ傾きかけていると感じたときだけ動きまわります。

たとえば、ウォーミングアップをしている部員の姿に緊張感が足りないなど思ったときは、部員の側に近づきます。

いつもは遠くで見ている監督が近づくだけで、部員は自分たちの状態を察知します。

部員が緊張感のなさに気づけば、私はまた、定位置に戻ります。

近づいても気づかないときは、さらに近づいて「あー」「なんだなあ」とつぶやきます。

今のチームであれば、それだけで十分です。

就任した当初は怒ったこともありましたが、今は怒るよりも諭すことが多くなりました。

チーム全体を俯瞰で見ているのは監督ですから、感情的に怒るよりも言葉でじっくり諭したほうが部員の心に響くものです。

監督としてチーム状況の些細な変化を感じるためには必要なのは、本気で観察することです。

日頃から注意深くチームを見ていると、後々大きな問題になりそうなちよつとした変化に気づけるものです。

**変化は真剣にチームを観察していれば必ず気づく**

チーム内に何か起きて雰囲気が変わると、部員にいつもと違うところが現れます。

話している内容だったり、表情や仕事ぶりだったり、食堂で座る場所が変わっている場合もあります。その違いは真剣にチームを観察していれば、必ず気づきます。

だから私の定位置は、チームから離れた場所になるのです。

青学陸上競技部の練習を見に来た人が私の姿を見て、「急げているなあ」と言ったこともありましたが。

でも、私の考えではチームから離れて見えないと監督の仕事はできません。

エンジン全開でこちらの部員、あちらの部員と精力的に指示を出している監督もいますが、それはチームがまだ成熟していない証拠です。

あるいは、こと細かに指示を出さないと気が済まない監督だと思えます。

**チームが強くなるほど、監督の「見る」仕事は増える。**

それが成長したチームの理想形です。

その状態を維持できるチームこそが常勝軍団だと私は考えています。

<コメント>

この記事を読んで、あなたはどんなことが感じられますか？……

「管理職の仕事は管理ではない！」

では、何か？

私は人を育てることだと感じます！

報告、連絡、相談、3つの違い。

それを実践行動の中から気づかせる、そして考えさせ、具体的な行動計画へと進化させる！  
ここには人財育成のヒントがあると思いますが、いかがでしたか？

2017年のキーワードは……「学習する組織」

ピーターセンゲ著「学習する組織」「7つの法則」は是非とも一度読んでみて下さい。