

あえて「混乱」を呼び込んで チームを成長させる方法

南野 真彦 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

昨年末に開催されたサッカーの世界カップですが、残念ながら決勝トーナメント初戦で敗れたものの、日本がドイツやスペインを相手に逆転勝利をおさめたこともあり、大変な盛り上がりを見せました。

ご存知のとおり、サッカーは選手が持つ技術＝「個の力」も大事ですが、選手同士が連動して動くという「組織の力」も非常に重要なスポーツです。よって、監督やコーチは「組織の力」を高めるために、チームビルディングを行う必要があります。

あくまでマンガですので、現実とは違う部分もあるでしょうが、チームづくりという点において大変参考になるのが、講談社のモーニングで連載されている『ジャイアントキリング』（通称ジャイキリ）というサッカーマンガです。

■“ジャイキリ”のチームづくりに学ぶ

ジャイアントキリングの主人公は選手ではなく、サッカー監督の達海猛35歳。自身がかつてプレーしていたJリーグのETUというクラブチームの成績が低迷し、J1残留争いを続けているなか、「弱小チームをなんとか強いチームにしたい!」という経営陣に請われてETUの監督に就任。独自の手法で一からチームづくりを行い、J1優勝争いができるチームにしていくというお話です。

では、達海監督はどのような方法で、チームづくりを行ったのでしょうか。象徴的なシーンを1つご紹介します。

監督就任直後のシーズン前キャンプ。通常、監督やコーチが決めた練習メニューを選手がこなすものですが、達海監督が課したのはなんと「自習」でした。それも、キャプテンの村越選手は口出しをしてはいけないというルール付きで。

いきなり「自習」と言われて戸惑う選手たち。そのうち、「まずはいつもどおりやろう」と仕切ろうとする選手が出てくるものの、自分たちがやりたい練習を始める選手もいて、「チームの和を乱すな!」

「じゃあ、いつもどおりで勝てるようになるのか?」等と口論が勃発し、チームが「混乱」をし始めます。

しかし、お互いの考え方や主張をぶつけ合うなかで、今まで見ていなかった自分たちの課題に気づいたり、考えもしなかったようなことを考え始めたりして、少しずつ選手たちの行動が変わっていきました。

■無難な道に成長なし

実は、この「あえてチームに混乱を引き起こす」というのは、強いチームへと成長させていくために必要な条件です。アメリカの心理学者ブルース・W・タックマンは、「あらゆるチームは、【1】形成期 → 【2】混乱期 → 【3】統一期 → 【4】機能期という4段階をたどって形成されていく」という、タックマンモデルを提唱しています（以下概略）。

- 【1】形成期は、お互いの顔色をうかがいながら、波風が立たないように、大きな責任を負わないように、リーダーからの指示を待っている状態
- 【2】混乱期は、互いの考え方や意見などを主張し合い対立が起こっている状態
- 【3】統一期は、混乱を乗り越え他者と向き合うようになり、考えや意見の相違を受け入れたりすることで、チームの秩序や規範ができていく状態
- 【4】機能期は、小さな成功体験を積み重ね、信頼関係や自信が高まっている状態

上記のように、達海監督はあえて練習を「自習」としたことで、チームを形成期という指示待ちの状態から、混乱期という意見をぶつけ合う状態に移行させたのです。

チームのリーダーやメンバーが、「なるべく波風を立てたくない」「変化を避け、無難にいきたい」と考えると、いつまで経ってもチームが成長せず、大きな成果を生み出すことはできません。

あえてメンバー同士が、意見や考えをぶつけ合うような状況をつくってみてください。