

第7回 サッカーチームに学ぶリーダーシップ

前回、比較優位の考え方をを用いると、凡庸なメンバーだけでも強いチームビルディングができる可能性を指摘しました。一方で、資金力にもものを言わせ、最初からスタープレイヤーを揃えれば良いという考え方もあります。しかし、事はそんなに簡単ではありません。そこで、今回は単純な能力の足し算では上手く行かないスポーツであるサッカーからリーダーシップについて考えます。

■ネットセントリックなチームビルディング

ネットセントリック(net-centric)という言葉があります。ネットワーク・セントリックの略で、ネットワークを中心としたコンピューティングのことも指しますが、ネットワーク組織論における概念としても用いられます。具体的には、意思決定や活動の「中心」が特定の一点ではなくネットワークそのものにある、つまり「分散構造が中心そのもの」だとする、一見は矛盾した考え方です。

一橋大学の西口敏宏教授が、「サッカーがネットセントリックな競技の典型である」と指摘するように、サッカーチームは「ネットセントリック軍団」です。なぜなら、プレイヤーというノード(結節点、ネットワークに関わる個々人を指す)の間を、パスを有効につないでゴールに結びつける集団スポーツだからです。

サッカーでは、個々のプレイヤーの能力が高くとも、「ネットセントリック軍団」としての連係が悪いと、個人技では劣るものの全体としては良くまとまっているチームに敗れることが珍しくありません。たとえば、司令塔であるトップ下やボランチのプレイヤーを徹底的にマークすることにより、相手チームのネットセントリック能力を下げるができます。A・バラバシが、ハブ(中心的な結節点)への攻撃にネットワークが弱いことを指摘しているように、相手チームのハブを攻めることにより、個人技に優れる他のプレイヤーとの連係を寸断するわけです。

■ネットセントリックが機能するには

チーム全体では絶対劣位にあり、試合時間の大部分を守りに徹することになっても、たとえば、一瞬のカウンター攻撃のチャンスを逃さず個々の比較優位を引き出せば、勝機を見出すことも不可能ではありません。個人的にもこのような名試合を幾度も目撃していますが、比較優位の理論を徹底することでジャイアント・キリングも可能となる、それがサッカーの醍醐味です。

ところで、サッカーチームは自律的にこのような機能をロボットのように発揮するのでしょうか。そこには監督、チームキャプテン、ポジションごとのリーダー、各プレイヤーというレイヤーのどこか、あるいはすべてに何らかのリーダーシップが機能しているはずです。一般的には監督の指導力やマネジメント力、キャプテンの求心力などに注目が集まりますが、それぞれのプレイヤーが自律的にリーダーシップを発揮する場合も珍しくはありません。

試合終了間際のコーナーキック・チャンスに、あるディフェンダーの「信じろ」という言葉でヘディングシュートによるゴールを決め、土壇場で同点に追いついたUEFAチャンピオンズリーグ2011-12年シーズン決勝戦でのチェルシーFCは、まさにそうしたチームでした。

■サッカーは自律分散型スポーツ

1990年代の不振に苦しんでいたイングランド代表チームを再生させたとされるスウェーデン人のエリクソン監督は、史上初の外国人監督でした。ロンドンビジネススクールのJ・バーキンショー教授が著した『エリクソンの「脱・カリスマ」管理術』によると、エリクソンはドイツの管理型や英米の権限移譲型とも異なるスウェーデンの放任型マネジメントを、このサッカーの母国であるイングランド代表チームに持ち込んだそうです。

スウェーデン流マネジメントやリーダーシップの詳細は同書に譲るとして、少なくともこれまでとは異なるタイプの指揮官であるエリクソン監督の下、あのベッカムをキャプテンとしてイングランド代表は2000年代に入って再生を遂げます。

ちなみに、サッカークラブのマネジメント論を基に、ビジネスへの示唆を求めた著書は過去にもたくさんあります。サッカークラブでは短期で成果を求められるため、そのチームのマネジメントスキルについて、ビジネス現場への示唆を与えようと試みられることが多いからです。このような著書の中から、リーダーシップの参考となるものを、次に簡単に見てみましょう。

■リーダーシップはチームに従う

プレーヤーとしての実績がないモウリーニョ監督（現レアル・マドリード）は、優勝請負人のカリスマ的リーダーとして称賛されることもあります。一方、FCバルセロナで超一流のプレーヤーとしてだけではなく、現役時代から指揮官のように振る舞っていたグアルディオラ監督（次期バイエルン・ミュンヘン）と対照的とされることが多いようです。

しかし、『モウリーニョvsグアルディオラ』では、両者に備わるリーダーシップやコーチングを分析し、共通する10の資質を挙げています。その内容は意外に常識的なものばかりですが、カリスマ性などは挙がっていません。

時期は異なるものの、この二人がともに関わったFCバルセロナでは、クライフやライカールトといった歴代の名監督時代から、リーダーシップ・スタイルは固定的なものではなかったようです。『ゴールは偶然の産物ではない』によると、自らのリーダーシップ・スタイルをチームに強制するのではなく、チームの特性に合わせ、監督がリーダーシップ・スタイルを変化させてきたとのこと。究極の自律性を発揮する世界最高峰クラブチームを率いるということは、こういうことなのかもしれません。

A・チャンドラーが唱えた有名な命題である「組織は戦略に従う」のアンチテーゼとして、I・アンゾフは「戦略は組織に従う」と主張しましたが、サッカーの場合は「リーダーシップはチームに従う」といって良いでしょう。さまざまな型が指摘されるリーダーシップは学問として扱いにくく、絶対的な真理などないとされます。それゆえに「組織の目的」と「場の特徴」に依存して、リーダーシップ・スタイルを変化させることが重要なのかもしれません。こう考えると、リーダーシップは学ぶべき技術であり、人格とはあまり連動させるべきものではないのかも知れません。

参考文献

- ー西口敏弘『ネットワーク思考の勧め ネットセントリック時代の組織戦略』東洋経済新報社。
- ーアルバート・ラズロ・バラバシ『新ネットワーク思考 世界のしくみを読み解く』NHK 出版。
- ージュリアン・バーキンショー他『エリクソンの「脱・カリスマ」管理術 イングランド代表を再生させたマネジメント術』講談社。
- ーフェラン・ソリアーノ『ゴールは偶然の産物ではない FCバルセロナ流世界最強マネジメント』アチーブメント出版。
- ーファン・カルロス・クベイロ他『モウリーニョ vs グアルディオラ 最強集団をつくるリーダーの条件』ベースボールマガジン社。
- ールイス・ローレンス『モウリーニョのリーダー論 世界最強チームの束ね方』実業之日本社。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075