

社長力

ビジョンと現実の「差」に チャンスが眠っている

野村克也監督はデータ重視の「ID野球」で素晴らしい実績を残しました。集めたデータを素早く統合させ、配球のサインを送って打ちとります。その結果、自らも三冠王・名監督になるのです。社長もこれに倣い、一点集中で己を鍛え、部下を育てるべきです。

弱点から目を背けず 現実を直視する

野村監督のすごさは、たくさん弱点を必死に克服して、一人前の選手になっていったプロセスにあります。強みを伸ばして弱点に意識を向けるな、というののも一つの真理です。経営のアドバイスをする立場からすれば、確かに企業は強みを最優先するべきですが、経営の実態を知らない人は、致命的な自分の弱点や自社の弱点から目を背けます。

社長力とはビジョンを語ることで、ビジョン実現を妨げる現実の自社の問題を発見し、重要問題から解決していく力のことです。そのことを証明したのが野村監督で

す。現実直視は嫌なものです、夢見心地で経営できる時代ではありません。ビジョンと現実のギャップにこそ飛躍のチャンスが眠っているのです。

野村監督は自分の足りない部分を補うためには、自分だけの努力では限界があることを知っていました。選手時代にはメモを片手に先輩に教えを請い、同じように他球団の優れた人にも聞きに行きました。成長するためには何も厭わなかったのです。孔子は『論語』の中で「下問を恥じず」(目下の者にもへり下って尋ねることを恥じなかった)と述べています。

うまくいかない人に限ってメモを取りません。天才でない限り、暗記をしても二〇分後には四二割忘れ、六〇分後には五六割も忘却するといわれます。「俺は劣等感の塊」

と言う野村監督にとって、それを克服するためなら恥でも何でもなかったのです。

「考える」ことが 野村野球の基本

野村監督の「考える野球」は、当時の南海ホークスにテスト生として入り、「解雇されることの恐れ」から始まったと言ってもいいでしょう。苦勞を掛けた母親に恩返しをするために、何が何でもプロ野球におけるポジションが必要だったのです。最後に頼れる者は自分です。実力を身につけない限り、プロの世界では生きていけないと、コッソリとノウハウを積み重ねていったのです。まず、①考える。次に②仮説を立て、③実

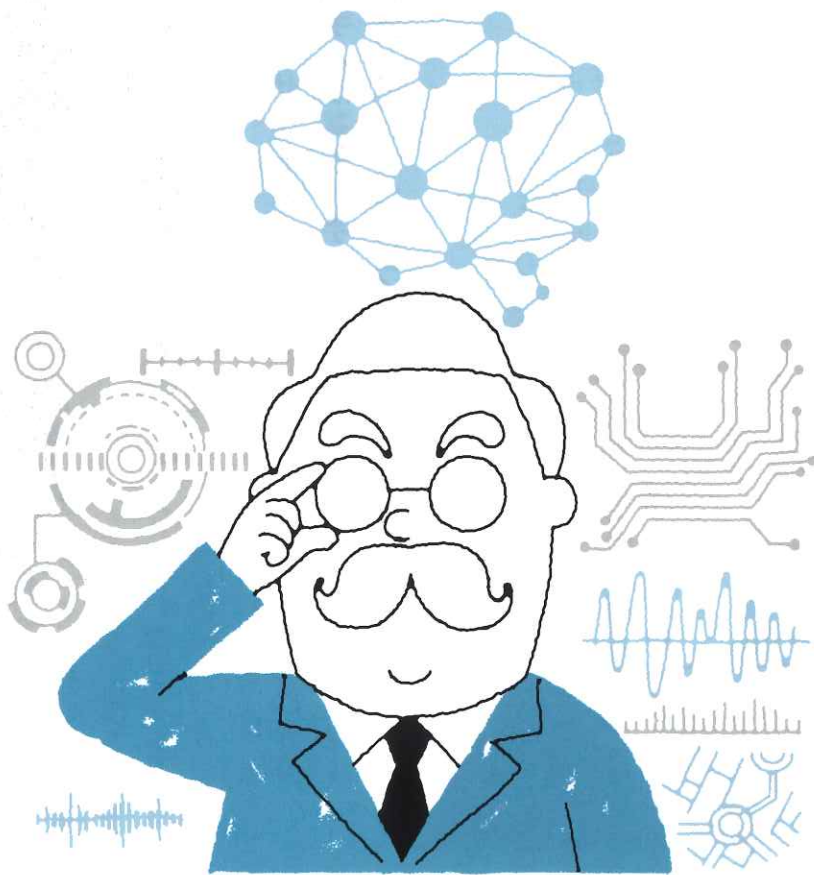
そのブレーザー選手が、六七(同42)年に南海に移籍してきます。このとき野村監督が一番感動したのは、ブレーザー選手がすでに三五歳になっていたのに、相変わらず真剣に野球に取り組み、基本に則ったプレーをしている姿でした。野村監督の選手を見る視点が、いかに「基礎・基本・応用」の手順を重要視していたかがわかります。

ブレーザー選手の「二つ先に起こることを想定する」という野球哲学に、野村監督は心酔していたそうです。そういういきさつがあり、南海の球団オーナーに説得されて六九(同44)年二月、監督を引き受ける際、ヘッドコーチとしてブレーザーさんを指名しました。決して社長一人では成功できないのです。

「基礎・基本・応用」 の手順を重要視した

「ID野球」の確立の芽生えは、一九五八(昭和33)年の秋の日米野球対戦で来日したドン・ブレイザー選手の走塁を見たのがきっかけです。当時、捕手として活躍していた野村監督は、試合中もいろいろな選手のデータを集めていました。そのとき、二塁手・ブレイザー選手の走塁を目の当たりにします。

日米対戦で一番手強かったのがブレイザー選手でした。一、二塁間のリードの取り方が非常にうまく、日本野球にはない走塁の技術に、「さすがメジャーだ」とショックを受けたそうです。



管理力

トップや幹部の熱意以上の 部下は育たない

「野村野球」は単に才能だけを評価しません。楽楽時代、野村監督の独特の「ぼやき」がなかったら、「マー君」こと田中将大選手と嶋基宏捕手との名バッテリーは生まれず、マー君の現在の栄光もなかったかもしれません。二人にはプロとしての誇りがありました。

なぜ、ぼやくだけで 直接注意しないのか

野村監督の采配をNHKのドキュメンタリーで見ました。マー君のプロ野球のデビュー戦は無残な結果でした。ぼろぼろに打たれてしまい、二回途中で降ろされてしまいます。天才的才能があるマー君でも、プロの世界の洗礼は非常にシビアなのです。それに比較して大企業を含めた企業の新入社員たちは、こういう洗礼は受けません。今年の新卒者はまだまだ売り手市場であり、新型コロナウイルスの衝撃はありましたが、実に庇護されて入社した人たちも多いと思います。

つまり、日本の企業社会にはマー君が受

けた厳しい洗礼はないのです。「ジャパン・アズ・ナンバワン」と世界にもてはやされ、すっかり有頂天になった政界や経済界のリーダーたちは、バブル経済という砂上の楼閣を生み出したにもかかわらず、あまり反省をしないまま「失われた三〇年」を過ごしました。昭和の遺産を平成で食いつぶし、令和の遺産まで先食いしていると指摘する人もいます。

財政赤字、産業構造、中国依存、教育格差などが問題視されていますが、日本のこの急激な気の緩みは、希望を持った若者たちの不安を煽るものだと思うのです。

番組で野村監督に質問した人がいました。「野村監督はぼやくだけで何故直接注意しないのですか？」という内容です。私が感動したのは、その答えです。

プロ選手を育てる 独特の「ぼやき」

「彼らはアマチュアじゃない。プロというのは人に言われなくても敗因を自分で考えるものだ。野球は実戦・実績の世界なのだ。結果がつくれなければ戦力外通告になる」

管理力とは個人の才能を活かして組織をまとめる力のことです。そのために、野村監督は「基礎・基本・応用」の手順で、癖の強い選手を次々と教育していくのです。マー君がぼろ負けしたときの「ぼやき」は、「投手は闘争心や。勝とうという気持ちで投げていると他も引っ張られる。気が大事なのだ」でした。それに応えようとプロも真剣に

人間力・考える力・ 仕事力・感謝力を磨け

野村野球の「基礎」は、まず人間性を磨くことです。すなわち①人間的に嘘がなくて誠実、②親や仲間を大事にする、③深く感謝する気持ちを養う、④野球だけではなく一般常識を持つ、⑤強い向上心を持つ、⑥自分を成長させる、ということです。

野村野球の管理力には、苦勞しながら自修自得してつかんだ哲学があります。決して空理空論ではないのです。「基本」はさしずめプロとしての人生観の確立です。仕事とは何か、何のために生き、何のために野球をやっているのか。その問いに対する答え



を確立することです。

中小企業の幹部には基本の教育が重要なのです。結果としての考える力であり仕事能力です。大手企業は幹部が絵を描けば、実行部隊が軌道修正しながら的確に動きまわります。野村監督は「ピッチングの基礎・基本はコントロールやなー」と的確にぼやきます。

つまり、理屈を超えて、管理力とは正確性、迅速性なのです。正しい基礎や基本のない「我流」は、管理力ではないのです。最後が「応用力」です。応用が利かない人は、基礎や基本が不足しています。基礎や基本を無視して応用ばかりに意識が向くから、応用力が身につかないのです。

現場力

仕事力は本気で考えないと

身につきません

野村克也監督は現場から叩き上げた人です。独学で教養を積み、一人で素振りをして腕を磨き、データを重要視して徹底して考え抜き、自分の個性を最大限発揮しました。われわれももっと自分の才能を発揮しましょう。

強い劣等感と その真逆の誇り

一〇年前、楽天でうまくいかない「マー君」こと田中将大投手と、当時二歳の嶋基宏捕手のバッテリーに対して、七四歳の野村監督は、連敗続きのときにこう言っています。「残り少ない人生を、こうやって命縮めている。最悪やけどもすべて私の至らなさですな……」。自分に対してのぼやきです。会社なら、あなたの上司が社長です。

楽天の監督就任の際、野村監督は自分に誓ったそうです。「初年度は畑を耕す。二年目は種を植える。三年目は花を咲かせる」と。ところがなかなか思うようにいかないで、「最悪やけどもすべて私の至らなさです

な……」と、寂しそうにつぶやいているのです。現場の方々も孤独を感じることがあるでしょうが、人一倍孤独だったと思います。

野村監督は戦争で父を亡くしました。母が一人で必死に働き、二人の子どもを育てました。野村監督は、巨人の黄金時代の長嶋茂雄や王貞治と自分を比較して、強い劣等感と、その真逆の誇りがあったと思います。NHKの追悼番組で放送された、野村監督の二〇年ほど前の密着取材をビデオに録り、何度も見ながら分析しましたが、少なくとも幼い頃から新聞配達をした後に学校に通い、片親だという肩身の狭い思いもあったと思います。

番組では「花の中にはヒマワリもあれば、人目につかないところでひっそりと咲く月見草というのもある」という言葉が、何度も

何度も繰り返されます。そして、「王や長嶋はヒマワリ、俺は月見草。俺はそれでいい」と思っている。人気がないリーグで試合する俺と、華々しい場所で野球をやる王、長嶋。しかし、そういう存在があったからこそ、俺はここまでやれた

野村監督が恩義を 大事にする理由

実績では決して劣るわけではありません。最初から一人前に扱ってもらえないテスト生です。いつ首を切られるかわからない。しかし、現場力とは這い上がるような熱意のことです。野村監督は「データや知識を人一倍学んで身につけ、それを駆使して有

能な人たちに凌ぐ実力を身につけたのです。

実際、南海のテスト生募集の新聞記事を見て、高校の野球部の先生に相談して、旅費を出してもらってつかんだ自分の道だったのです。

野村監督が恩義を大事にするのは、こうした体験があるからなのです。

めったに教えないのに なぜ教えたのか

さて、楽天時代のぼやきに戻りますが、当時の捕手の嶋選手には細やかな指導をしています。理由は「全神経を集中してやっている選手には、思わず感動する」からです。つ

イラスト yaku



「見えないじゃない。見ようとする努力しているのか？ 努力が足りんのやな」「ワンパターン野球や、何も考えようとしてない。投げられない、打てないはずや」。厳しい指導を野村監督は嶋選手にします。ワンパターの仕事を何十年やっても伸びないからです。つまり、「工夫をして自分の個性を発揮して業務の習熟度を上げる」と言っているのです。「アマチュアじゃない。プロは悔しさを持つ。だから伸びるのだよ。伸びないのは自分で考えてないのだ」

野村監督は、相手の打者のデータを持っていて、ベースの周囲に九×九＝八十一升のイメージでゾーンを描き、その上で緻密に配球のサインを送ったのです。仕事力は本気で考えないと身につきません。

お、ま、い、い
い、い、い
い、い、い

ありがとう経営のすすめ

Principles for Corporate Success

企業の成功法則

三位一体論

社長力

管理力

現場力

野村監督の「ぼやき」から プロとアマチュアの違いを考える

野村克也監督の言葉は、実践して、努力して、自分で考えて生み出したものです。独特の「ぼやき」の中に、われわれ現代人が失った多くの真理が秘められています。老子は「信言（本当のこと）は美ならず、美言（お世辞）は信ならず」といい、孔子は「巧言令色鮮な仁」と述べています。野村監督のぼやきは真理です。

た ま い と く た ろ う
田舞徳太郎

お客様の喜びをつくれVIEW

顧客満足推進フォーラム コーディネーター

まつばら まこと
松原 誠

“愛情のひと手間”

のかかったお菓子と、
心のこもった接客と

しょうげつどう
有限会社城月堂

佐賀県伊万里市にある和洋菓子店「伊万里スイーツ城月堂」には、二〇坪の売り場にお客様が入れ代わり立ち代わり来店されます。リピート率は八二割。人口五・五万人の都市ながら、年間の来客延べ人数は実に五万人を数えます。

大島弘嗣常務の祖父が起こしたお

店を、父の敏雄社長と母・明美専務が継ぎます。当時、得意先の八割が結婚式の引き菓子などを扱うギフト屋さんでしたが、こちらに価格決定権はなく、無理をして価格の七掛けで卸していました。このままでは立ち行かなくなるのは明らかでした。そこで明美専務は、店舗、工場の全面改装を行い、店舗販売に踏み切ります。

他のお店をリサーチしては見よう見まねで工夫を重ねると、徐々に利益が始めました。ところが思わぬことが起こります。福岡の有名ブランド店や地域一番店が近くに相次いで出店してきたのです。うちを潰しにきたんじゃないか……。一気に赤字転落です。

途方に暮れていたとき、納品先のある会社が見る見る好転していく姿を目にします。社長に大きな変化があったようです。そんな折、一通のファクスが届きました。その社長が学んでいるという研修会社からの経営セミナーの案内でした。

塾にもする思いでそのセミナーに参加した明美専務は、そこで頭をハンマーで殴られたような衝撃を受

に喜んでももらいたい。社員さんに幸せになってももらいたい。その原点に返った明美専務は「お客様第一主義 菓子と接客で幸せを提供」という理念を掲げます。

大手にはまねできない、「愛情のひと手間」のかかったお菓子作りをしよう……。こだわったのは「焼きたて・作りたて」です。焼き菓子は



けました。そして気づきます。いつの間にか売り上げや利益ばかりに意識が向いてしまっていたこと、そして、お客様や社員さんのことをまったく考えなくなってしまうこととに……。

お店をつくったときの思いもよみがえりました。伊万里街道のおいしいものを食べてもらいたい。お客様

作り置きせず、毎日焼きます。大人気のシュークリームも注文を受けてからクリームを入れるという徹底ぶり。味はもちろん、食感や見た目の美しさ、袋を開けたときの香りにも知恵を絞ります。

大島常務は社員さんにこう問い掛けます。「一〇〇台のクリスマスケーキを作るとき、そこには一〇〇通りのご家族がいます。その一族、お一人お一人にご満足してもらえように、思いを込めて作っていますか。あなたの一番大切な人に贈るような気持ちで作っていますか」と。

今では、お客様からは「城月堂のお菓子は他の店とはひと味違う」とまで言っていただけになりました。

ケーキの予約を入れ忘れてしまったお客様から当日注文が入っても、決してNOとは言いません。「どうしたらできるか」を全員で考え、解決策を練ります。「どこに行っても断られたのに、本当に感謝です!」と、そのお客様は大喜びです。

「愛情のひと手間」のかかったお菓子と、心のこもった接客が、お客様の幸せをつくりだしているのです。