

経営学で読み解く 監督の戦略インサイト

監督のチームマネジメントの手法を、経営学を元に探る連載企画。高校野球の指導者を経て國學院大監督に就任した鳥山泰孝監督は、1シーズン目の2010年秋に東都大学1部リーグで自身初優勝を成し遂げた。しかし、その後の約10年間、優勝を逃す結果に。覚悟のチーム変革により21年春に2度目の優勝を果たすと、21年秋、22年秋と4シーズンで3度、「戦国東都」を制している。この劇的変化の裏にはどんな要因があったのか、鳥山監督に聞いた。



チームの哲学や思想を「部訓」として可視化

——鳥山監督は戦国といわれる東都リーグで、これまで4度の優勝を果たされています。

鳥山 私は國學院大で監督就任1年目に優勝させていただきました。監督交代1シーズン目というのは、両極端な結果が出やすいタイミングだと思います。私の場合も、竹田利秋前監督のつくられた土台のしっかりしたチームを、気持ちよく羽ばたかせることで優勝することができました。しかし、その後の約10年間、あと1勝で優勝できるチャンスを7回逃がしてしまいました。

——21年、22年の4シーズンで3度の優勝を果たされていますが、鳥山監督自身、何か心境の変化があったのでしょうか。



高柿 健

城西大学
経営学部准教授
星槎大学
教員免許取得科目
「野球」講師

たかがき・けん/1972年生まれ。広島県出身。広島商高在籍時に第70回全国高校野球選手権大会優勝を経験、3年時には主将。大学卒業後は広島県で教員採用され高校野球の指導者を20年務めた。岡山大学大学院で経営学を専攻（修士）。神奈川大学大学院では経営学博士号を取得。2011年、コーチを務めていた総合技術高が選抜大会出場。中小企業診断士、キャリアコンサルタント。

第28回ゲスト

鳥山泰孝 [國學院大監督]

PROFILE とりやま・やすたか/1975年8月29日生まれ。栃木県出身。宇都宮学院高（現文星芸大付高）一國學院大。外野手。主将も務めた大学卒業後、國學院大コーチ、修徳高監督を経て、2010年に國學院大監督に就任。東都大学リーグ戦1シーズン目の同年秋に1部リーグ優勝を果たしながら、一時は2部降格を経験、1部復帰後もあと1歩で優勝を逃すことが続いた。自身とチームの変革により、21年春に2度目の優勝を果たすと、22年にはチーム史上初の春秋連覇を達成。同年の明治神宮大会では準優勝に導いている。

自身とチームの意識変革により 4シーズンで3度の戦国東都V

鳥山 何度も優勝を逃すなかで周囲も、「1部残留すればいい」から「いつ優勝するんだ」という厳しい雰囲気になっていきました。私も、どうしたら優勝できるかという答え探しをしてしまい、地に足が着いておらず、チームを優勝に導くだけの指導ができていませんでした。私が決断や覚悟ができなければ、当然、チームに迷いが生じてしまいます。敗戦を経験し、優勝への仮説を磨き、その準備を徹底していくなかで、「こういう方法で優勝する」という腹決めの意識が変わったことが大きかったと思います。その結果として、試合では「楽しんでこい」、「やってきたことをやるぞ」と本気で言えるようになりました。

——チームの獲得すべき目標が明確になったということでしょうか。

鳥山 目標は、どうしても自分の基準になってしまいます。目標を達成したけれど優勝できなかったでは意

味がないので、優勝するための条件・仮説をしっかりと立て、それに応じて取り組まなければならないと思います。目標は掲げるものではなく、活用していくものです。そのためには、チームで理解、共有、実践、振り返りがなければなりません。指導者の目標とか目指すべきところの方向性が、チーム運営に大きく影響します。優秀な学生が導いてくれる場合もありますが、そうした選手との出会いを生かすためにも、チームの針路を明確にしておかなければなりません。

——國學院大のチームマネジメントでの方向性(基準)を教えてください。

鳥山 大学野球のチームマネジメントでは、しっかり育成できる現場であること、選手に来てもらえるスカウト(人材確保)環境であること、良い進路(夢・希望)が実現できること、のスパイラルがうまく回らなければなりません。そのため、学生

には入学時から「23歳をどう迎えるか」を常に意識してもらっています。その環境づくりの指針となるチームの哲学や思想は、部訓(別表)として可視化しています。特に、これからは多様性が求められる時代になりますので、國學院大学の求める芯の部分の大事にしながらも、新たな世界の新たな価値を生み出していきたいと考えています。

各分野のスペシャリストに 指導や選手サポートを依頼

——近年の結果につながっている指導方法のポイントを教えてください。
鳥山 勝てなかった時代の反省としては、練習のやりっ放し、しっかりっ放しといった、一つの出来事を完結させないまま次から次へと物事を進めてしまい、チームが課題を消化できていなかったことです。そこで、ミーティングで掲げた目標を定期的にフィードバックしてチームに落とし込み、状況によっては軌道修正しながら取り組むことにしました。ロジカルシンキングではないですが、ゴールに向けて筋道を立てて指導していくことが大事だと思います。

——ミーティングでは、どういった内容を重視されているのでしょうか。
鳥山 オープン戦後の心体技の振り返りを徹底的にやっています。ときに指導者がガイドすることはありますが、基本的には選手主導で行うようにしています。内容は、課題の達



▲日本大、専修大、中央大、東京農大とともに、リーグ創設時の「5大学」の1校だった國學院大だが、昨年の春秋連覇はチーム史上初のこと。さまざまな環境が整った近年は、全国の有力高校球児からの進学希望が後を絶たない人気校となった

別表 國學院大学硬式野球部部訓

第一条 東都大学野球リーグ1部優勝、大学野球選手権大会、明治神宮野球大会優勝を強く志す部員の集団である事。そして1部リーグで戦い続ける常勝集団である事。「自立、団結、徹底」～大胆かつ細心～のチームスローガンのもとに、我々は集結する。

第二条 家族、学校関係者、OB、卒業生、後援会、地域の方々など、周囲にいる多くの方々に応援して頂ける野球部であり部員である事。大学に通わせて頂ける事、野球をやらせて頂いている事に感謝し、目の前の成功に驕る事なく、失敗にもくさる事なく、先にある大きな目標を見据え、毎日の積み重ねをする事。自分が選び決意した大学野球の道において責任を持ち、真摯な姿勢で取り組む事。千里の道も一歩から、「継続こそ力なり」である。そういった姿勢で取り組むからこそ、応援して頂ける野球部になり、部員になれるのだ。

第三条 周囲の方々へ感動と元気を与えられる存在である事。東都リーグに身を置く者として、覚悟を決める。勝利に向かって日々、最善、最大限の準備をして戦いに挑み、勇気を持って全力で戦い、勝利を手にするのだ。部員達のその姿を見て、周囲の方々へ感動し、元気が湧いてくる。その役割を果たすからこそ我々が存在する価値がある。学校や地域など周囲が活性化するための発信源である事。

第四条 社会に貢献できる人材が育つチームである事。大学4年間は社会に出るための最後の準備期間である。この4年間で心身を鍛え、社会性を身につける事。「あなたが必要だ」と言ってもらえる人間に成長する事。人のため、社会のために貢献するためにこそ自分が存在する事を忘れてはならない。

第五条 4年間で卒業、希望進路の決定。学生である以上、本分は学業である。学習意欲を持つ事。積極的な姿勢で学業に励む事。大学に進学させて頂いた親や全ての環境に感謝し、その恩に報いるという事は、まず4年間で卒業し、自分自身が納得のいく希望進路を決定することである。

國學院大学硬式野球部HP (<https://kokugakuinbaseball.com/about/concept/>)より

成度合いや生じたプレーの反省、分析、確認ですが、こうしたミーティング力が上がれば、チーム力は自然と上がっていきます。質問力によってプレー内容が掘り下がっていきま

すし、チームのコミュニケーション能力が高まります。試合のためのミ

ーティングができれば、試合のための練習ができます。その過程で、試合での判断基準が共有できていることが結果につながっているポイントだと思います。

——選手へのアプローチ方法や自らの姿勢として、心掛けていることはありますか。

鳥山 選手の成長の邪魔をせず、プラス思考を徹底して、情熱を伝えられるように、言葉選びに気を付けています。それと、監督は試合において分析力や展開を見極める力が求められますので、俯瞰してみる“鳥の目”と細部にこだわる“虫の目”を意識するようにしています。野球では、ベンチから見る目とネット裏から見る目では、見えるものが変わります。こうした視点の変化によって、選手起用も変わるのではないのでしょうか。いまはいろいろな情報機器がありますので、工夫することで自分の感覚との差を埋めていくことがで

きます。こうした情報は、選手と課題を客観的に共有することにも役立っています。

——さまざまな機関と連携されているようですが、成果を上げるための組織づくりについて教えてください。
鳥山 大学のような大所帯のチームでは、監督、コーチだけでチームづくりをすることはできません。本学も、平岩時雄コーチ（トレーニング）、小野龍二先生（選手治療）、伊藤英之先生（メンタル）、小林唯先生（食事）、富田一誠先生（整形）といった各分野のスペシャリストの方々に入っていただいています。身体のメカニック、メンタル、栄養といった専門の視点によって、選手たちに改善や困難を乗り越えるきっかけを与えることができます。選手の成長機

会をつくるためには、専門スタッフの組織づくりが欠かせないのです。もちろん、選手の育成には野球部内だけでなく、大学関係者や教職員の

方々との信頼関係（ネットワーク）も必要ですし、選手が成長できるチャンスがあるならば、他大学であろうと積極的に学びに行きます。



▲ 國學院大では、トレーニングは平岩時雄コーチに指導を依頼するなど、学外からも各分野のスペシャリストの協力を受けている

——対談後記——
インサイト・ポイント

感知・捕捉・変容の3つの能力過程による ダイナミック・ケイパビリティ

「偉大なソロを集めたオーケストラが最高のオーケストラではない。優れたメンバーが最高の演奏をするものが最高のオーケストラである」

ドラッカーが言うように、リーダーの世界（野球）観とオーケストレーションによって引き出されるチームの能力は、大きく変わります。

デービッド・ティース教授（カリフォルニア大バークレー校）によれば、チーム能力には「通常能力（オーディナリー・ケイパビリティ）」と「自己変革能力（ダイナミック・ケイパビリティ）」があります。監督は通常能力を効率的に活用して、チームのベストプラクティスを探りますが、“戦国東都”のようなハイレベルで拮抗したチームとの勝負では、新たな付加価値を生み出し続けなければ勝ち残ることはできません。つまり、自チームを変革し続ける「ダイナミック・ケイパビリティ」が求められるのです。

鳥山監督は、フィードバックを通じて機会を感知（センシング）し、多視点で選手の能力を再構築・再配

置することでそれを捕捉（シージング）して、チームを変容（トランスフォーミング）させています。この感知・捕捉・変容の3つの能力過程が、ダイナミック・ケイパビリティのチームマネジメントです。

國學院大は、鳥山監督の野球観を部則として可視化しており、この価値の枠組み（プラットフォーム）に基づいて選手たちは「多様性」を尊重しつつ、共生関係を構築しています。その組織形態は、以前の連載で紹介したエコシステム（生態系）のようです。チームの成長環境（エコシステム）は境界を越えて広がっており、相互補完的な組み合わせによって、新たな価値を創造する「共特化の原理（オーケストレーション）」が作用しています。

1990年代後半のビデオゲーム市場において、ソニーは任天堂のファミリーコンピュータ（ファミコン）による強固な牙城にプレイステーション（PS）で挑み、陥落させました。当時、任天堂がソフト開発会社や販売店を厳しい契約条件で服従

させていたのに対し、ソニーは安価なCD-ROMを採用して、ソフト制作のプログラムを公開するなど、零細なソフト開発会社が参入できる環境をつくり出しました。

このオープン取引のダイナミック・ケイパビリティは、ナムコ、スクウェア・エニックスなどの大手ソフト会社も巻き込んでビジネス・エコシステムを形成し、安価で高性能なソフト開発を実現しました。この共特化の成果がユーザーに支持され、PSがファミコンに逆転勝利することになったのです。

「こういう方法で優勝する」
決断することの「リスク」とそれをやり抜くことの「コスト」を許容した鳥山監督の覚悟のチーム変革（ダイナミック・ケイパビリティ）は、共生のネットワークを拡げ、多様な選手の成長機会を創出しています。その機会を生かしたチームは、監督の戦略的で熱いオーケストレーションによって、最高の心体技のアンサンブルを奏でているのです。

（高柿健）