発行日2006年4月10日 [R3]

BIT89

ビット８９ニュース INTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3　アゴラ大井町ビル7F　〒140-0014）

2006年４月号
隔月発行）

ハイライト:今回のテーマは

「スポーツと経営学」

Business Insight
スポーツに学ぶ
経営スタイル

The 特集
スポーツにみる
マネジメントのヒント

Brain 89ers
JOCのマーケティング
に貢献するシンボル
アスリート達

目次：

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ&トピックス	4
発行書籍のご案内	4
ビット89インフォメーション	4

インフォシェフ
吉田健司 の Business Insight 見識・洞察）

「スポーツに学ぶ経営スタイル」

危機に瀕した企業が新製品を出して大当たりすると起死回生の“ホームラン”だったと言ったりする。また、経営トップの交替がうまく行われると後継者への“バトンタッチ”がスムーズだったなどとも言われる。このように経営あるいはビジネスの世界ではスポーツ界からの“外来語”がメタファー（比喩）としてよく使われている。人材育成術として昨今よく耳にする“コーチング”もそうである。

経営資源のなかのヒト、すなわち個人とその集合体である組織に関するものが多いように思われるが、とりわけも団体スポーツから“チームワーク”の重要性を強調するとき、しばしば引用される。先日のWBC（ワールド・ベースボール・クラシック）では、王監督のもと日本の野球チームが強い一体感をもったことが優勝に結びついたと思われるが、このチームのまとまりを評価するとともに、この結束力は強い組織を模索する経営トップにとってヒントとなりうるはずである。

私は、中学・高校時代とサッカー部に籍をおいていたが、ビジネス界でも『サッカー型人事戦略』と呼ばれるものがある。これはサッカーだけでなく、ラグビーなどにもいえることであるが、時々刻々と変化する状況への判断とその対応策を現場の担当者（プレイヤー）達に任せ、課題解決への思考やコミュニケーションを取り交わしながら、共通の目標（ゴール）を達成していく組織形態である。高度な専門知識や能力をもった個人が自律的に行動しながらも、メンバー間で相互協調し合うネットワーク型組織ともいえるもので、事業環境が激変する今日、ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）をうまく活用することによって、このサッカー型組織は実現可能となる。ただし、個々のチームメンバーにはプロとしての意識と能力が前提条件として求められる。

かつてテレビドラマとして大きな反響を呼び、映画化もされた「スクール・ウォーズ」は京都の伏見工業高校ラグビー部の実話であるが、関係先企業では、このドラマと同様に、荒れきっていた組織を個人の意識改革を行うことによって、組織力を高め、経営を立て直したという実例もある。いわゆる「スポ根（こん）」ものであるが、日本だけでなく米国でも、テキサスの高校

参考写真：サッカー競技場

フットボール・チームが優勝した実話が映画化され話題となっている（タイトルは「プライド～栄光への絆［原題 Friday Night Lights］」）。理論的なアプローチだけでなく、ヒトの感性に訴えるアプローチも加わってこそ、真に活き活きした組織といえることが洋の東西を問わず証明されたということかも知れない。

さて、スポーツに必須のものはルールである。ルールを無視した試合には観客からブーイングが起き、ファンであっても興ざめする。企業社会も同様に、儲ければ勝ちということではなく、コンプライアンス（法令遵守）とかCSR（企業の社会的責任）という最低限守られなければならないビジネスルールが叫ばれている。最近ルール違反のプレイヤーがレッドカードを提示され、競技場（ビジネス界）から退場させられた事件が起きている。国家の品格ならぬ、企業の品格が問われている。

健全な企業競争はスポーツ同様に人々の感動を呼ぶものである。昨年末までNHKで放映された番組「プロジェクトX」が一般大衆の心を掴んだのは、激しい競争のなか、ルールを守りながらひたむきに努力し成功に結びつけた戦いのドラマだったからである。

いよいよ６月から、サッカーワールドカップがドイツで開催されるが、経営力強化のヒントとなるドラマが生まれることを期待したいものである。

★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 スポーツにみるマネジメントのヒント

勝ち・負けがはっきりするスポーツの世界。勝者がいかに勝利を勝ち取ったのか。その原動力となったものは何か。そこに自分の知らない秘訣が隠されているならば、それを知りたい、自分の生活に活かしたい、と思うのが人情である。昔からスポーツ関係者の著書がビジネス書として読まれることもめずらしくない。今回はスポーツの中から経営へのヒントを探索してみよう。

ボビーのリーダーシップ

明治安田生命のアンケート調査（2006年3月28日発表）によると、新社会人が選んだ理想の男性上司トップ5は、1位古田敦也、2位星野仙一、3位所ジョージ、4位明石家さんま、5位ボビー・バレンタイン。野球は会社組織にダブらせやすいのか、トップ5のうち3人がプロ野球界関係者である。うち、この調査に初登場のボビー・バレンタイン監督は長年優勝から遠ざかっていた千葉ロッテマリーンズを日本一に導き、その手腕は「ボビー・マジック」と呼ばれた。日本経済新聞ではバレンタイン監督についてカリスマ性と合理性の二面性を備えると分析。明るい雰囲気を作り、選手の気持ちを盛り立てる一方で、専属の統計アナリストを置いて、徹底したデータ分析を行った。スタメンを定着させないという異例の選手起用を行ったが、データを示すことで選手たちを納得させ、選手間の競争を生み出すことに成功した。スポーツ心理学を専門とする辻秀一氏はバレンタイン監督の周囲を巻き込んでいく力＝「アクノレッジ力」がロッテの優勝に貢献したと考える（週刊ダイヤモンド 2005年10月29日）。「アクノレッジ力」とは相手の存在を認め、つながりを感じさせる力。バレンタイン監督の「アクノレッジ力」を選手たちが見本にすることによって、ファンや地元の人たちを巻き込むことができた。そして、その応援が選手たちを後押しし、優勝につながった。企業におけるパフォーマンスの向上にも、お客さまをはじめとする、周りの人たちのエネルギーを巻き込んでいくことが必要、と辻氏はみている。

営業組織とラグビーチームは同じ？

今年2月、大学選手権優勝チームとして、ラグビー日本選手権に出場した早稲田大学は準々決勝においてトヨタ自動車を破った。大学チームが社会人上位チームを破ったのは18年ぶり。このチームを率いた清宮克幸氏は就任5年間で大学選手権3回優勝という好成績を残し、05-06年シーズンを最後に監督を退いた。清宮氏には複数の著書があり、その指導法や組織論が注目されているが、清宮氏は早稲田大学の監督就任前、指導経験がなかった。手本としたのは現役引退時に所属していたサントリーの監督だった土田雅人氏。土田氏は、7年連続日本一の神戸製鋼を破り、低迷していたサントリーを日本一に導き、「勝てる組織」（小学館）などの著書がある。その一方で、営業マンとしても社長表彰を受けるなどの実績があり、「ラグビーと営業は非常に似ている」と語っている（週刊東洋経済2002年10月12日）。土田氏は「ラグビーも仕事も個々人が育たなければ、組織全体が強くならない」という持論を持ち、コーチングにおいてラグビーと営業に共通した手法を用いた。そのひとつが、一人ひとりが自分で考えることを重視する姿勢。ミーティングの場を積極的に活用して、教えるだけでなく、部員自らが発想し、発言するように促し、共に考え、創造力向上させるように努めたという。

大相撲の人事制度・報酬制度

神戸大学大学院経営学研究科の加護野忠男教授は人事・報酬制度面で相撲部屋に注目し、一般企業も学ぶべき点が多いと指摘している（プレジデント2005年10月17日）。そのいくつかを紹介しよう。◆相撲部屋間の競争：相撲部屋は人事部と研修部を合わせた役割を果たすが、力士が育たなければ、部屋の収入は増えない。相撲部屋は複数あり、競争原理が機能している。◆２種類の報酬：十両以上の力士の場合、番付上の地位に応じた報酬＝資格給と、場所での活躍が累積された報酬＝業績給の２種類の報酬がある。後者は場所ごとに上下するのではなく、活躍の結果が点数として累積されるため、増えることはあっても下がることはない。加護野教授はこのような累積得点制度は一般企業の年功報酬制度に似たところがあり、日本人の価値観に合った制度なのであろうとみている。◆生活共同体による技能伝承：生活を共にし、さまざまな雑用をこなす中で先輩の工夫を知りながら、技能を身につけることができる。◆引退後の生活保障：一定以上の成績を上げたものは年寄として相撲協会のコアメンバーとなる。また、年寄の権利を得られなかった者にも相撲協会の仕事があり、修業時代にチャンコ料理の当番を務めることで調理の腕を身につけることができる。…などである。

用語解説

****

アクノレッジメント（acknowledgement）：コーチング用語としては、相手の存在、考え、変化、成果などに気づいていること、または、それを認めていることを示すこと。

年寄名跡：年寄株、親方株とも呼ばれる。力士引退後も評議員として日本相撲協会に残ることのできる権利。相撲部屋を運営するためには年寄名跡が必要。一代年寄など特殊な例を除くと105の名跡がある。年寄を襲名するには、①小結以上の三役を1場所以上、②幕内20場所以上、③十両以上の関取を30場所以上、のいずれかの条件を満たす必要がある。

●気になるデータ スポーツ関連データ

スポーツイベントによる国内経済波及効果 試算 （出典：各種資料より作成）

イベント	開催時期/決定時期	経済波及効果［単位：億円］	発表機関（発表時期）
FIFAワールドカップ ドイツ大会	06.6.9～7.9	4759	電通 消費者研究センター（06.3.16）
		4171	第一生命経済研究所（05.6）
ワールドベースボールクラシック日本代表優勝	06.3.20	364	第一生命経済研究所（05.3.22）
阪神タイガース セリーグ優勝	05.9.29	1455	UFJ総合研究所（05.9.22）
千葉ロッテマリーンズ 日本シリーズ優勝	05.10.26	389（千葉県内）	ちばぎん総合研究所（05.9.15）

Brain89ersの視点　JOCのマーケティングに貢献するシンボルアスリート達

山本　尚子（やまもと・なおこ）［スポーツ系ライター］

２月に行われたトリノ冬季オリンピックでの日本選手団は、女子フィギュアの荒川静香選手が最後にようやく金メダルを獲得して、あわや30年ぶりのメダルなしを免れた。「成績不振」と選手たちの不甲斐なさを嘆く向きもあったけれども、アテネ夏季大会での好成績を思えば、一概に選手を責めることはできないだろう。

夏にあって冬に足りないもの……、それは充実した練習環境だ。まあ、夏も他国に比べれば決して恵まれているとはいえない。選手強化のための限られた予算、環境・施設を考えると、むしろ選手たちはよくやっているといえるのではないだろうか。

JOC（財団法人日本オリンピック委員会）では、文科省からの予算のほかに強化費を捻出するため、独自でマーケティング活動を行っている。マーケティングの柱には、JOCマーク、公式呼称、選手の肖像権、日本選手団に関する映像等があり、理念に共感した協賛企業を募ってスポンサーシッププログラムを展開している。そのスポンサーから得た協賛金は、選手の強化資金としてJOCに加盟する55の各競技団体に分配されるのである。

スポンサー各社は、サポートをする代わりに選手をイメージキャラクターとして起用したいと考える。ここで問題になるのが、選手たちの「肖像権」の問題だ。

1979年から、選手の肖像権はJOCが一括管理していた。しかしオリンピック憲章の条項から「アマチュア」という文言が消えたころから、選手の中にはマネジメント会社と契約を結び、プロアスリートとして活動する選手が現れ始めた。「自分の肖像権は自分のもの」と主張した第一号が、マラソンの有森裕子選手だった。

JOCはこの動きに頭を抱えることになる。55競技団体の中にはあまり日の当たらない、いわゆるマイナー競技と呼ばれる団体もたくさんある。それらの団体にとっては、肖像権収入が減るということは貴重な強化資金が川下まで届かなくなることであり、死活問題だ。

そこで2005年から新たに始まったのが、「シンボルアスリート」というシステムだ。

JOCのマーケティングのために協力しましょうという選手とJOCが、「シンボルアスリート」として契約を結ぶ。JOCが肖像権を管理する見返りとして、選手には報酬が入る。具体的な金額についてはケース・バイ・ケースであるため公表せず）スポンサーからすれば、一般のCMタレントより割安料金で済む。三者にとって、それぞれにメリットのあるシステムというわけだ。

この契約は１年単位で、2005年のシンボルアスリートは次の11人だった。

室伏広治（陸上競技）／**末續慎吾**（陸上）／**葛西紀明**（スキー・ジャンプ）／**荒川静香**（フィギュア）／**村主章枝**（スケート・フィギュア）／**安藤美姫**（フィギュア）／**浜口京子**（レスリング）／**谷亮子**（柔道）／**井上康生**（柔道）／**岡崎朋美**（スピード・スケート）／**福原愛**（卓球）

シンボルアスリートは、一般・記者・企業によるアンケートも参考に決定される。2006年については、室伏選手が辞退したが新たに競泳の柴田亜衣選手が加わり、それ以外の顔ぶれには変更がない。

スポンサーの食指が動く知名度の高いアスリートは、実はほんの一握りに過ぎない。金メダル一つで一生の生活が保障されるなどということはあり得ない日本で、彼らが自己の肖像権を主張することを非難はできない。だがそんな彼らもJOCからの強化資金で育成されてきたわけで、悩ましいテーマだが、何年かはシンボルアスリートとしてJOCに貢献してもらい、そして卒業というシナリオがいいのかなと思う。

最後に、私たちアスリートでない人間が選手強化に協力する道の一つに、toto（スポーツ振興くじ＝サッカーくじ）がある。私は毎週買っているが、売上がなかなか伸びずに苦戦続きといわれる。よりよいスポーツ環境や選手強化に貢献するために、皆さん、totoを買ってください！　その仕組みや現状については、また機会があれば……。

●山本　尚子氏プロフィール

東京生まれの札幌育ち。宮城教育大学卒業。テープ起こしの会社とスポーツビジネス・シンクタンク勤務を経て、フリーランスとなる。スポーツ全般、スポーツ施設、オリンピック、レクリエーション障害者スポーツ、ボランティア等の分野を中心に執筆活動を行う。
著書に『パラリンピックがくれた贈り物』（編・共著）、『あの一言はすごかった！スポーツ編』（編・共著）、『英語でサッカー！』など。『現代用語の基礎知識』ではウインタースポーツを担当。レクリエーション・ガイドブック『“まち”にさがそう！男（おやじ）の居場所』（編・共著）、ムック本『がんばれ！美しき女性アスリート』等。執筆協力も積極的に行い、『生きざま死にざま（三國連太郎・著）』、『60歳を人生ピークにもっていく法（そのまんま東・著）』、『明日への送りバント（川相昌弘・著）』などがある。ここ２カ月ほど、生活が仕事モードに傾き過ぎて非常に不健康な状態。春からの目標は、心身ともに健康で快適な毎日を目指す“WELLNESS”。
http://plaza.rakuten.co.jp/sportsmovement/

“Brain89ers”とは…

ビッ89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”（ブレイン・エイティナイナーズ）の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

1.サッカー型人事戦略
～勝ち組企業が実践する複雑系人事戦略～

●人事のスペシャリストである著者がこれからの人事システムのありようをサッカーチームになぞらえて提示。

佐藤　修 著
日経ＢＰ企画刊
1680円 税込
ISBN：4931466567

2.大相撲の経済学

●大相撲を経済学的な視点から読み解く。加護野忠男教授によるプレジデント誌の記事（2ページ参照）にも紹介されている。
中島　隆信 著
東洋経済新報社刊
1680円 税込
ISBN：4492313303

3.あの一言はすごかった！　スポーツ編

●さまざまなスポーツ競技から生まれた、名選手、名監督による446の名言集。Brain89ersに登場の山本尚子さんが冬季オリンピックの執筆と編集を担当。
後藤　忠弘 編著
中経出版刊
1575円 税込
ISBN：480611748X

BIT89

TOPICS＆プレスリリース

●新潟県天然ガス田、視察記

天然ガスの掘削現場

去る３月２１日、新潟県にあるＴ石油の天然ガス田を視察してきました。かつて化学会社に勤務していましたので、石油精製後のナフサを原料とした合成樹脂生産プラントには馴染みがありましたが、その源流ともいえる天然ガス掘削現場を視察させていただいたお陰で、ようやく川上から川下までの流れを実感することができました。天然ガスが貯蔵されている岩盤まで、地中深く4千メートル、５千メートルと掘削し、岩盤の中に含まれているガスを抽出し、パイプで地上にまで運ぶのですが、この掘削用パイプの先端には「ビット（drilling bit）」と呼ばれる刃先がつけられ、重要な役割を担っています。弊社の社名と同じで何か親近感を持ちましたが、弊社も見えない膨大な情報源のなかから有益な情報のみ抽出する「ビット」を備えていると自負しています。

“ビット”と呼ばれる掘削用刃先

ちなみに、このガス田視察の当日は、折しもWBC（ワールド・ベースボール・クラシック）の決勝戦の日で、移動中のバスの中で、優勝シーンを観戦できたことも、今回の視察を印象深いものにしてくれました。

●第２３回プラネット･セミナー開催のご案内

弊社主催のプラネット･セミナーも今回で第２３回目を迎えます。春季セミナーは少人数形式で、参加者のみなさんが主役の勉強会です。和気藹々（？）のムードのなか、お互いに経営課題を持ち寄ってその中から解決策のヒントを掴む“ポットラック型セミナー”に奮ってご参加ください。日時と場所等は以下の通りです。

- 日時：2006年5月30日（火） 13：30～16：30
- 場所：品川区立総合区民会館「きゅりあん」6階小会議室（JR「大井町」駅、隣接）
- 定員：15名（先着）
- テーマ：現在検討中（ご要望のテーマがございましたら、お知らせ下さい。）

吉田健司　著書のご案内

●好評発売中！！　戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
実践！MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」 PHP研究所刊 2,000円

●好評発売中！！ MBAコースのエッセンスをいいとこどりした本です。
即戦力が身につく！ 最強のMBAバイブル」 PHP研究所刊 1,400円

※出版社にお申し込み頂ければ、著者紹介価格（10%引き）にて、宅配も可能です。
（合計5,000円以上は送料無料）
お申し込み先：PHP研究所 ビジネス出版部 兵庫（ひょうご）さん
FAX:03-3239-7497 e-mail:r-hyogo@php.co.jp

●写真左
実践！MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ
●写真右
即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル

ビット８９インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか？　弊社代表 吉田健司が 経営プラネット」および「ビギナー会員（体験会員）」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にＥメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のＥメールアドレスまたはＦＡＸ番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F （〒140-0014）
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP http://www.bit89.co.jp
発行責任者　吉田　健司
編集責任者　鮒　　広史