

プロ野球監督に求められる能力と 理想の上司像

株式会社クロスフィールド

足立 悠也

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<https://www.crossfields.co.jp/reports/>

1. はじめに

「アレックス・ラミレス」という人物をご存じでしょうか。

彼の仕事は、プロ野球チームの監督です。元々は、助っ人外国人選手として来日し、複数のチームを渡り歩いてスター選手として活躍しましたが、現在は、監督という立場に変わり、横浜 DeNA ベイスターズ（以下、単に“ベイスターズ”と呼びます）を率いています。

ベイスターズは、21 世紀に入ってから長年低迷を続けてきましたが、ラミレス監督の就任 1 年目である 2016 年シーズンはチームとして 11 年ぶりに A クラス（6 チーム中 3 位以上）に食い込み、2 年目の 2017 年シーズンでは 16 年ぶりの勝率 5 割以上、そして 19 年ぶりの日本シリーズ（日本一決定戦）への進出を果たしました。また、その日本シリーズでは、結果的には圧倒的な戦力を擁する福岡ソフトバンクホークスの前に敗北を喫することとなりましたが、その善戦ぶりは話題になりました。決して大型の選手補強をしたわけではないにもかかわらず、ファンが忘れかけていた“強い”チームの面影を取り戻したベイスターズの姿には、横浜市出身の筆者としても心動かされるものがありました。

ベイスターズを指揮したラミレス監督は、シーズンを通じて、どのような状況下においても決してネガティブなことを言わず、選手に対してポジティブな言葉を投げかけ続けました。よく発していたセリフが、「Tomorrow is another day」であり（日本語だと「明日があるさ」、「明日は明日の風が吹く」、といったところでしょうか），“モチベーター”タイプの監督として結果を残しています。もちろん、ここ 2 年の実績だけで「名監督」と持ち上げるのは時期尚早かもしれませんが、メディアやネットを通じて聞こえてくるコーチや選手、そしてファンからのラミレス監督に対する評価は、当初のそれよりもかなり高くなってきています。

さて、筆者のようなビジネスパーソンの立場からこうした監督の姿を見てみると、監督としてコーチや選手らを率いて戦う姿は、プロ野球の世界に留まらず、ビジネスの世界においても大いに学ぶべき点がありそうです。直近の話題としてラミレス監督を取り上げましたが、これまでも幾多のプロ野球監督が自分なりのマネジメントスタイルを模索しながら、厳しい戦いを続けてきました。当然、ビジネスとは戦いの場が異なりますので一概には言えませんが、プロ野球という極端な実力主義の世界における監督の成功例から、筆者なりにビジネスにおける「理想の上司像」を考えてみたいと思います。

そこで、本稿では、まずは「プロ野球監督に求められる能力とは何か」という点を整理していきます。その次に、ビジネスの世界に置き換えて、実力主義の世界を生き抜くことができる「理想の上司像」を探っていきたいと思います。

2. プロ野球監督の役割とは

そもそも、プロ野球監督の役割・主な仕事内容とは何でしょうか。本題に入る前に整理しておきたいと思います。

プロ野球監督の使命は、一義的には「日本シリーズで優勝し日本一になること」です。そのために、各チームは日々勝利を勝ち取るべく試合に挑みます。試合中は、監督はコーチと連携しながら、選手に対して指示を出して采配を振り、試合の勝ち負けに関する責任を負います。また、練習中において、選手へ技術的な指導を行うのは通常コーチの役割であり、適宜、監督に対して選手の状況は共有されます。ただ、もちろん監督も練

習中の様子を自身の目で観察して状況を把握したり、選手に対して声をかけたりすることもあります。

また、目の前の試合に勝つことはもちろんですが、中長期的に安定して勝ち続けるために、「強いチーム作りを行うこと」も監督の使命の1つです。目指すべきチームの姿をイメージし、それに向けた選手育成の方針をコーチと共有したり、外部からの補強の必要性を球団（フロント）側に進言したりします。なお、ここでいう「球団」とは、球団経営を専門に行う会社やその役職、具体的には、オーナー（通常は親会社の代表）や球団社長などが該当します。

こうした点から、監督は、「現場における最高責任者」の位置づけと言えます。すなわち、コーチや選手を配下に置きつつ試合の責任を負い、かつ、経営側との橋渡しを担う立場にもあります。図示すると以下のようなイメージです。



なお、上述した使命に反して、プロ野球監督にも関わらず「日本一になること」を求められないケースもありえます。例えば、たとえ弱小球団であっても球団として利益が上がりればOK、むしろ強いチームになると選手へ支払う年俸が増えてしまい経営が圧迫されるのでNG、といったケースです。ただ、本稿のテーマの都合もあり、今回はそうしたケースは考慮しないこととしたいと思います（このあたりはスポーツビジネスの観点からは是非が論じられるところですので、ご興味のある方はぜひ調べてみてください。個人的には、「スポーツビジネスの教科書 常識の超え方 35歳球団社長の経営メソッド」(文藝春秋、2017)が、情報も新しく非常に参考になる内容なのでお勧めします)。

3. プロ野球監督に必要な能力とは

本章では、2.で整理した監督の役割を前提として、監督に求められる能力とは何なのかを考えていきたいと思っています。今回、本章の内容を執筆するにあたり、冒頭で触れたラミレス監督に対する評価に加えて、野村克也元監督（以下、野村氏）、落合博満元監督（以下、落合氏）、の著書を参考にしています（「参考文献」を参照）。いずれも、①比較的最近（1990年代以降）の実績があり、②戦力的に非常に恵まれていたわけではなく、かつ③一定の結果を残した（優勝を果たした／低迷期から脱してAクラス入りを果たした）、といった観点から両氏を選出しました。野村氏は、「ID野球」（ID=Important Data、データ重視の野球を指します）を掲げて、従来の経験や勘だけに頼るのではなくデータを駆使していく野球を提唱しました。また、落合氏は、ときおり見せるセオリーに反した采配や意味深な発言によってマスコミ等からは「オレ流」と呼ばれていまし

たが、実際は奇策を次々に打ち出すというよりは、感情的にならずに淡々と「守り抜く野球」を体現した監督です。

さて、野村・落合両氏の野球観や監督業に対する考え方を筆者なりに整理していった結果、監督に求められる能力は、大きく①采配能力と②コミュニケーション能力、という2つに収斂されるのではないか、という結論に至りました。以降では、それぞれ掘り下げながら、必要な要素を確認していきたいと思います。また、読者の皆さまに置かれましては、適宜「ビジネスに当てはめると・・・」という視点も持って読み進めていただくと幸いです。

① 采配能力について

采配能力とは、試合の現場において、選手に指示を出したり、作戦を発令する、といった采配を効果的に行うために必要となる能力のことを指します。ここでは4つを挙げたいと思います。

1つ目は、「適材適所の選手配置を行うこと」です。

監督は、毎試合、スターティングメンバーを決定しますが、その際、野手であれば守備位置や打順、投手であれば先発、中継ぎ、抑えといった起用法を考慮しながら決定する必要があります。例えば、「4番」という打順は一般的に強打者が就くべきとされますが、同時に勝利への重圧がのしかかるポジションであり、能力があってもプレッシャーに弱い選手では、力を出し切れずに潰れてしまう可能性もあります。一方で、まだ粗削りではあるものの潜在的な資質を有する選手に対して、今後の伸びしろに期待し、育成の観点からあえてそうした重責を担わせる、ということもあるでしょう。

適材適所の選手配置を行うためには、各選手の能力だけではなく、適性・性格やその時点における調子などを正確に把握している必要があります。また、中長期的な選手育成の観点など、現状の戦力の中で総合的に最適な組み合わせを考えることが必要になります。

2つ目は、「戦術に関する幅広い選択肢を持つこと」です。

野球のルールを詳細に把握していることはもちろんですが、自チーム、相手チームそれぞれのカラーや戦力をよく理解し、最も適した戦術の方向性や選手ごとの特性をよく理解した上で、事前に準備しておくことが重要です。

3つ目は、「試合の流れを読み、適切なタイミングで判断を下すこと」です。

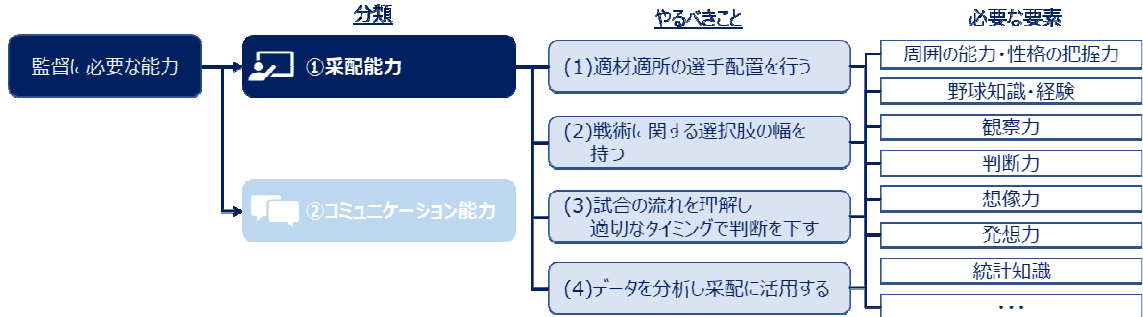
野球の試合は、監督が動かなくても、選手が動けば基本的には進行します。その中で、良い流れを継続するべく、もしくは、悪い流れを断ち切るべく、選手交代やバント・盗塁といった作戦指示を、ベストなタイミングを見逃さずに迅速かつ冷静に判断していかなければなりません。こうした決断力・判断力も監督に必要な要素であることは間違いないと思います。

そして4つ目は、「データを分析し采配に活用すること」です。

上記3つの要素に対しても大きく影響を与えるものであり、近年、特に重要性が増しています。例えば、プロ野球界においては、「セイバーメトリクス」というキーワードをよく耳にするようになりました。これは、統計学的な視点から選手や野球戦略の評価を行うという考え方であり、米国のプロ野球（MLB）界で先に広く取り入れられ、今は日本でもかなり市民権を得てきました。例えば、相手選手と統計的に相性の良い選手を選び出したり、場面ごとに成功する確率が最も高い作戦を導き出したりすることができます。伝統的に有効な作戦と考えられてきた送りバントも、実は効果が低いことが分か

ったりしています。常識にとらわれず、データから読み取れる情報と自身のアイデアを融合させて、よりよい結果へつなげていくことが大切です。

ここまでを図にすると、以下のようなイメージになります。



②コミュニケーション能力について

采配能力に続いて、コミュニケーション能力の説明に移りたいと思います。コミュニケーションの対象者ごとに、行うべき内容が異なりますので、それぞれ説明していきたいと思います。

まず、「対選手」のコミュニケーションです。

技術的な指導は各コーチが行いますので、監督という立場で最も重要となるのは、主に「選手のモチベーションを上げること」です。他人のモチベーションを上げるというのは、誰にでも通用する汎用的な方法は無いかもしれませんが、冒頭で触れたラミレス監督のように、常に前向きな姿勢を選手たちに見せ続けるといった姿勢は参考になりそうです。

次に、「対コーチ」のコミュニケーションです。

コーチは、直接選手に対して技術面の指導を行いますので、そうしたコーチたちを束ねる監督の立場としては、コーチごとの指導方針にバラつきが生じないよう、基本的な方針を発信し続けることが重要です。また、選手を直接指導しているコーチとは普段から密に連携を行い、選手に関わる情報を適宜共有し把握しておく必要があります。これらを円滑に行うためにも、監督とコーチの間で強固な信頼関係を築いておきたいところです。

最後に、「対球団」のコミュニケーションです。

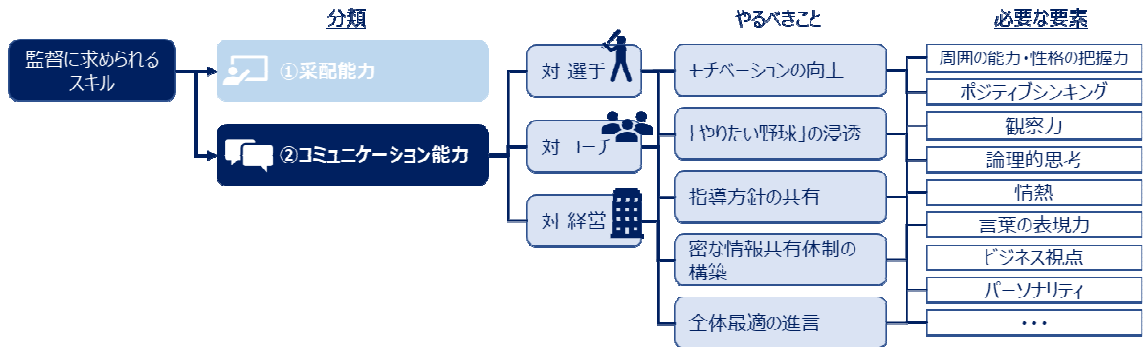
上述の通り、監督は、現場の最高責任者として、球団側との橋渡しを行う役割も担っています。その立場を考えると、監督も、少なからず経営側の視点を持ってコミュニケーションを行うことが必要になると思います。例えば、監督から球団に対して戦力補強の進言を行う場合、現場一辺倒の主張を押し通すのではなく、プロ野球のビジネス構造を理解した上で、球団経営にもメリットをもたらす全体最適の見地から当該案件の合理性や費用対効果を訴えるのが理想ではないでしょうか（もちろん、監督が一方向的に近寄るのではなく、球団側も現場の視点を持って、お互いに近づく努力が必要だと思います）。そうした視点がないと、たまに報道で目にするような、球団と現場の対立構造につながる要因の一つになってしまいます。特に、中長期的な強いチーム作りを実現するには、両者の連携が不可欠です。

ここまで、コミュニケーションの相手別に説明をしてきましたが、コミュニケーション

のベースになる要素として、監督自身のパーソナリティも挙げられます。「この人が言うのなら仕方ない」と相手に受け入れてもらえるような人格の持ち主であれば、コミュニケーションも円滑に進むことが期待できます。

また、特に野村氏が重視することとして、「言葉の引出し」の多さを挙げています。伝えたい・発信したい内容があったとしても、相手を納得させるだけの言葉が伴わなければ、その内容は薄れてしまいます。コーチや選手を率いる立場として、言葉の引出しの豊富さというのは決して軽んずることはできません。

ここまでを図にすると、以下のようなイメージになります。



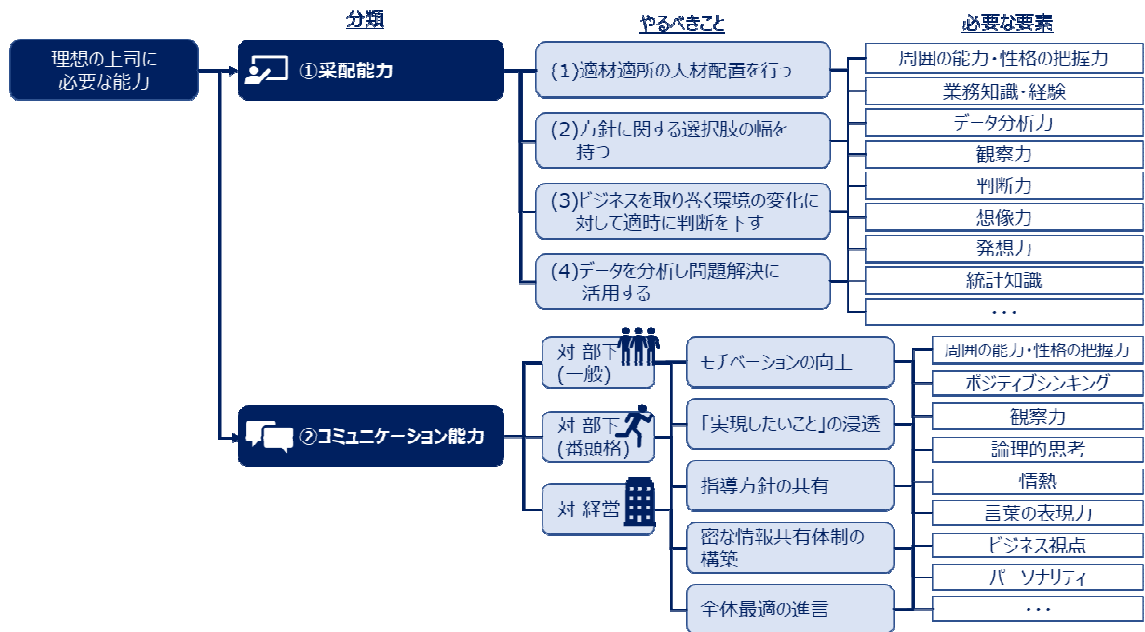
4. ビジネスにあてはめると

さて、ここまでプロ野球監督に必要な能力の検討を行ってきました。本章では、それをビジネスの世界に当てはめていきたいと思えます。

ただし、当然ながら、プロ野球の世界をそのままビジネスに転用できるわけではなく、両者の違いについても留意しておく必要があります。例えば、プロ野球では、現場のトップである監督はチームに一人しかおらず、分かりやすい組織形態となっていますが、ビジネスにおいては、事業や機能によって組織が区切られ、それぞれにリーダーが配置され、特に大企業になると、組織形態はかなり複雑になってきます。また、プロ野球の場合であれば、どんな選手であっても「試合に勝ちたい」、「スター選手になりたい」といった目標や価値観はある程度自然に共有されるように思いますが、ビジネスの場合、今の仕事に対する意欲、働くことの意義の捉え方、将来にわたるキャリアの考え方、出世欲など、バックグラウンドや価値観が（プロ野球と比べると）多岐にわたることが一般的です。

このように、プロ野球というのはある意味で狭く固定的な世界であり、ビジネスの方が複雑で不確実性が高く、多様性のある世界と言えると思います。そうした点も踏まえて、筆者なりの理想の上司像を整理していきたいと思えます。

ここで、3章までの内容をまとめた上でビジネスに置き換えると（野球⇒ビジネス、試合⇒仕事現場、コーチや選手⇒部下、といった具合です）、以下の図のようになります。



上記を踏まえて、特に現代のビジネス環境において重要性が増してきていると思われるエッセンスをピックアップし、以降で触れていきたいと思えます。

まず重要なポイントとして挙げたいのは、「データ分析力」です。知識や経験を通じて得られる観察力や判断力の重要性は従前から変わることはありませんが、不確実性の高まるビジネスの世界では、“ビッグデータ”、“データサイエンティスト”といったワードがトレンドになったように、データ分析を通じた判断の重要性は増してきているものと思われます。現場責任者としては、データ収集の基本的な流れ（インプット⇒プロセス⇒アウトプット）を理解しつつ、そのデータを活用できるようにするため、基礎的な統計学の知識は押さえておきたいところです。また、「データ分析」は勤や経験にとって代わるものとして語られがちですが、実際のところ、“データから何を読み取るか”という点は、経験知がものをいう場面もそれなりにあるはずだと考えられます。というのも、データはあくまで過去の実績であり、そこから未来を予測するにあたっては、不確定要素が無限に存在し、定型化しきれないからです。そのため、“理想の上司”としては、経験知を切って捨てることはせずに、データから読み取れる情報とうまくコラボさせて最大の効果を生み出せるよう、自分の頭で考えることが重要だと感じます。

次に、「部下の能力・性格を踏まえた人材活用」を挙げたいと思えます。プロ野球でもそうですが、部下のことをよく知ることは、様々な取り組みの前提になってきます。この点、上述の通り、ビジネスの世界では特に、従前よりも様々なバックグラウンドや価値観をもったプレイヤーが生まれてきており、それらをしっかりと理解することは、より重要な要素になってくると思えます。部下のモチベーション向上を例にとると、これまで、モチベーションに関する多くの有名な理論が提唱されてきていますが、現代では様々な価値観が生まれて（もともとあった価値観が改めて認められて）きており、既存の枠組みの中で語り切るの難しい時代になってきています。その中で、部下のモチベーションを上げる働きかけを行おうとするならば、まずは一人ひとりのことをよく知る必要があります。もちろんビジネスの場ですから、すべての価値観に“共感”する必要はないと思えますし、そもそもそれは極めて難しいと思えますが、ただ、

健全なコミュニケーションのためには、相手への“理解”が必要条件になると考えます。部下のことをよく理解することは、“理想の上司”になるための大前提となりそうです。なお、ここでは“理想の上司”について考えるべく、理解の対象として“部下”を挙げましたが、ビジネスパーソンとしては、あらゆるステイクホルダー（顧客、株主、経営陣、他部署の社員など）も同様に理解すべき対象となる点をご留意いただければと思います。

最後に、「言葉の表現力」を挙げたいと思います。

同じ内容を伝えただけでも、そのために用いた言葉の選択ひとつで、相手に与える印象は大きく異なります。プロ野球の世界であれば、例えば競争意識を盛り立てるような表現を用いることでそれなりに効果がありそうですが、ビジネスの世界では個々のモチベーションも異なるため、こういった表現を用いるかが今後いっそう重要となります。また、野村・落合両氏は監督経験者として、「選手は想像以上に監督のことを気にしているものだ」と声を揃えます。そのような状況で、常にポジティブな言葉を発信し続けるのか、普段は厳しい言葉を投げつつもたまにタイミングを見計らってボソッと優しい言葉を添えるのか、あえて淡々と伝えるのか。ラミレス監督、野村氏、落合氏の中でもそれぞれのスタイルがありそうです。自分の立ち位置やキャラクターを客観視しながら（もしくは意識的に別人格のキャラクターを演じることもあるかもしれません）、自分なりのスタイルを探し出すことが重要だと考えます。

以上、本稿では、やや個人的な嗜好に走ってしまいましたが、プロ野球監督の仕事を通じて、自分なりの理想の上司像を考えてみました。どんな業界・職種であっても、管理する立場に求められる共通の要素があると思いますので、少しでも読者の皆さまの一助になれば大変幸いです。

（参考文献）

- ・「采配」落合博満（ダイヤモンド社、2011）
- ・「野村のDNA 頭脳野球とは何か」野村克也、野村克則（朝日新聞出版、2012）
- ・「名将の条件 監督受難時代に必要な資質」野村克也（SBクリエイティブ、2016）