



## 「ラーニング・フォーラム 2015」の報告

2015年10月16日（金）開催

### 真価が問われる、組織力最大化のためのデータ活用 ～ビジネスとスポーツ最前線からの報告～

去る10月16日（金）にトラストシティ カンファレンス・丸の内にて、ラーニング・フォーラムを開催いたしました。

このイベントは、当社の経営理念「人や組織が問題解決を通して、自ら学びつつ成長することを援助する」に基づき、お客さまと共に学習し成長することを目指して毎年実施してまいりました。

今年は、『真価が問われる、組織力最大化のためのデータ活用～ビジネスとスポーツ最前線からの報告～』と題して、3つの講演を行いました。以下、その要旨を講演順にご報告いたします。

#### 『勝つためのデータ活用～サッカーのデータ活用と勝利への鍵～』

NHKサッカー解説者	山本 昌邦 氏
データスタジアム株式会社	齋藤 浩司 氏
データスタジアム株式会社	滝川 有伸 氏

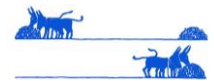


NHKのサッカー解説者で、データに基づく分かりやすい解説で定評のある山本昌邦氏と、そのデータを提供しているデータスタジアムの齋藤氏と滝川氏を迎え、サッカーでのデータ活用の現状、勝つためにどのようにデータを活かしチーム強化を行っているかを人材育成の観点も踏まえながら伺った。

以下はパネルディスカッションスタイルで行われた当日の様子を全容。臨場感を感じてもらえるように、活発なやりとりをそのまま掲載する。

齋藤氏：サッカーのデータは公式記録（対戦カード、スコア、メンバーなど）、スタッツデータ（ボールの動きに関する数値データ）、トラッキングデータ（選手の走行距離や、ポジ





ショニングなど) の主に 3 種類。例えば、2014 年ブラジルワールドカップ (以下 W 杯) の全ゴール数は 171 ゴール。そのうちペナルティエリア (以下 PA) 内のゴールが 135 本 (78.9%)、その中でもワンタッチゴールが 94 本で 68%。つまり PA 内でのワンタッチで決まる確率が非常に高い。ドリブルからではない。イメージだけでは見えてこない真実がデータを使うと見えてくる。

**司会:** 山本氏に最初に伺いたいのは「そもそも最近の日本代表はどうか」

**山本氏:** 先日 W 杯の 2 次予選 (最終予選ではない) があつた。ハリルホジッチ監督は世界のデータ活用事情はよく分かっている。W 杯に出れば問題ないと思う。ただ、監督の仕事は抱える選手によって哲学を変化・進化させられないといけない。FC バルセロナのような優秀な選手が揃うわけではない。精神的な背景を頭に入れたうえで、選手の特徴・良さを活かしながら選手の力を最大限引き出す必要がある。

(ラグビー日本代表のヘッドコーチ) ジョーンズ氏はうまい。日本人の勤勉性、スタミナを活かした。日本はスタミナはある。マラソンでも活躍できる。農耕民族の粘り強さを持っている。

前出の 171 ゴールの話。PA 中でのワンタッチでの決定率が高いのは、要するにキーパーやディフェンダーに準備させないから。だから解説をしても、ワンタッチで入らなければ「これはもう入りませんね」となる。データがあるから。もし、そこからでも得点できれば「これはすごいプレーでしたね」となるか「キーパーのミスですね」のどちらかになる。

**司会:** 山本氏はトルシエ監督時代の代表コーチ、オリンピックチームの監督、ジュビロ磐田の監督を歴任。その経験から監督とコーチの違いについて伺いたい。

**山本氏:** 監督とコーチはまったく違う。社長と副社長の違い。コーチは責任をとらない。監督は答えのない中で決断しなければいけない。コーチは、選手一人ひとりが監督の決めた方向性に役立つようにコンディションを整え、話を聞くことが仕事。答えを教えるのではない。やるのは選手。選手が本当に厳しいときにさらにチャレンジできるように心に火をつける。良い質問をして、良い答えを導き出すのがコーチの仕事。

データを活用して選手を納得させる逸話としてジュビロ磐田時代の中山雅史の話がある。彼は努力の天才。1997 年に得点王になったが、そのシーズン前に、動かない人形を置いてドリブルで抜くシュート練習を必死にやっていた。そこで聞いた。「何しているの?」「得点王になりたいんです」それならばと、得点の入る確率、PA 内でのワンタッチでの得点率のデータを見せた。ドリブルからのシュート決定率も。どうするか聞いたらマークをはずす練習に切り替えた。結果得点王になった。





心に火をつけるためには本人がやりたいという方向を大事にする。本人の意欲が大切。そのために役立つデータを提供する。

**齋藤氏**：物事を進めるためには良い準備が必要。2014年ブラジルW杯の話。

**山本氏**：試合会場と事前合宿地の事実を見ると分かる。ドイツチームは暑いところで試合が組まれていたので、最後まで戦うことを想定して、気温が高い地域に40億かけて自分達のホテルを建てた。それが一流の準備。日本の合宿地は悪くはなかったが、試合会場のレシフェと気温差が20度にもなった。また試合会場は30日中25日が雨というデータがある。1年前からそんなことは分かっていた。そこを考慮できていなかった。

**齋藤氏**：W杯優勝チームの監督はすべて自国の監督というデータがある。

**山本氏**：外国人に監督をお願いして優勝したチームがないというのは、やはり言葉が直接通じなければ、限界領域での意思疎通は難しいということを示しているデータ。

(ホワイトボードに図解：技術、体力、戦術、それらすべてに影響を与えるメンタル)

技術は身に付けなければならない。戦術と体力の融合でパフォーマンスが決まる。しかし心に火をつければそのパフォーマンスが化ける。中山はメンタル面が人の10倍強いので全体のパフォーマンスが上がる。苦しい時にチームにどう貢献できるかを必死に考えて実行するメンタリティが重要。それが一流の選手の証。意欲、情熱はなかなか目に見えないが。宮本恒靖、戸田和幸など現役をやめても残っている人は、メンタリティが崇高。心に火をつける方法として自信になることを試合前に伝えてモチベートする。たとえば長友佑都ならば、試合時間残り15分のスプリント力は世界でトップ。それを伝え、「絶対負ける訳がない。相手選手を抑えてくれよ」と指示する。できないことを言うてはいけない。「おまえならできるよ」と言う。そのようなデータを使う。

**司会**：ハーフタイムの声かけも重要なんですね。

**山本氏**：究極、監督の仕事はハーフタイムの声かけ。最初の5分は観察、真ん中の5分はチームに言うべきことを言う。残り5分は個人個人に言うべきことをスタッフと手分けして言う。前半の良くなかったことを言うてはいけない。データ上で悪いことは、選手も分かっている。重要なことは「～をするな」ということではなく「～をしよう」ということ。問題点の中から解決策をシンプルに伝える。やるべきことを言うて自信を持たせる。もしくは考えさせる。分かっている人に言わせる。たくさん言うて混乱するので2つくらいに絞る。

チームが悪い時は喧嘩も起こる。しかしぶつかり合いは良い。やりたいことがあってぶつかる。そのエネルギーが1つの方向に向かったときにすごい力を発揮できる。

成功は約束されていない。でも成長はできる。成長し続けなければ敵にすぐ抜かれる。皆そのための高い目標を持っている。目標を持っていない人はだめ。例えば本田圭佑。彼の意欲はすごい。15歳で落第しガンバユースに上がれなかった。星陵高校で歯を食いしば





って雪まみれで練習。選手権で活躍してプロになった。苦勞した人は強い。長友も中村俊輔も皆その世代で苦勞して折れて外されて失敗している。どん底から這い上がっている。人生そんな右肩上がりにはいかない。その経験が心を育てる。

**齋藤氏**：2014年W杯では途中出場選手の活躍が目立った。

**山本氏**：チームマネジメントが重要。優勝したドイツがまさしくそうだった。アルゼンチンとの決勝戦では何分に点が入ったか？ 113分。7試合目。各チーム選手はへとへと。サッカーの試合は90分。決勝の延長戦で何ができるかが世界一を決める。過去のデータ上、決勝は延長がほとんど。したがって120分の準備が必要。交代のカードをそこまで温存できるか。ブリーフィングの時にサブの選手に役割を与えてモチベートする。ドイツは交代出場選手が活躍して勝った試合が多い。

**齋藤氏**：23人のベンチ入りのうち、キーパーは3人。3番目のキーパーの出場の可能性はほぼゼロ。これをどう選ぶか。

**山本氏**：1人目はいちばん優秀な人、2人目はその人がだめになったときにカバーできる人。3人目は人間性。人間的に優秀でなければならない。試合にはほぼ出ない。その中で選手の練習などに根気よく付き合う忍耐力があり、ムードを壊さない人が必要。

日本が1-4で負けたコロンビア戦のモンドラゴンが3人目のキーパー。彼が出場すればW杯最年長出場記録になる。ただ点差がなければ出すことができない。そこで一体感を出すためにペケルマン監督は、20年間チームを支え続けてくれた彼を出場させた。3人目のキーパーはそのくらいのことがない限り出られない。

試合前のミーティングの話。彼らをモチベートするために各選手のいちばん大事な人からのメッセージを準備する。琴線に触れる。その前に、対話によってその人が何をいちばん大事にしているかをリサーチしておくことが必要。それがリーダーの仕事。

**齋藤氏**：クラブチームと代表チームの違いについて。

**山本氏**：クラブの場合は長い目で見て継続的に育成することができる。代表は短期決戦。そこが最も違う。また代表チームはベンチに座ったことのない人にとってはベンチにいただけでストレス。その対処が重要。サッカーの場合は17歳以下の代表チームからあるので、その段階から慣れさせる。日本代表は急に強くなったわけではない。W杯初出場は1998年だが、1996年にアトランタオリンピックに出ている。その前の1995年には中田英寿や松田直樹らが20歳以下の世界大会に行ってブラジルとも戦った。そのときのコーチが私。アトランタも。その選手たちが成長して日本代表となっていった。人を育てない限り、勝利に近道はない。しかも成長は均一ではない。一つ一つ階段を上がったり下がったりしながら。

1993年のドーハの悲劇はそのときの悔しさがエネルギーにもなった。問題は起こる。その対処によって成長がある。過去は変えられない。将来への対処をすることだけが成長。失





敗も不祥事もある。その対処で評価を上げるしかない。プライドは実績を積み重ねない限り身に付かない。結果や成果を出して実績を積み上げるからこそ胸を張れる。たとえばラグビー日本代表の帰国シーン。皆胸を張っていた。

投資は人材投資だと思う。研修だと思う。サッカーでもサッカー以外の研修をやったりする。3mの壁を全員が乗り越えるゲームとか。そのような事をやらせると本当の人間性や個性が出る。

**齋藤氏**：代表チームのリーダーの登用について。

**山本氏**：仕掛けはいろいろある。チームが成熟してくると派閥ができる。食事時など。対策としてチームの23人が全員座れるような円卓にする。キャプテンにしたい、という人物がいるときには仕掛けをする。たとえば宮本を日本代表キャプテンにした時の逸話。相手チームの情報はチーム全員が見られるように用意しているが、全員そこまで詳しく見ていない。そこで、試合前の作戦会議の数日前に宮本に相手チームのデータをよく読んで頭に入れておくように指示しておく。頭が良いので良く覚える。試合前日の作戦会議でスタメン選手に相手の選手の予想をさせる。答えは曖昧。そこで宮本の意見を聞く。詳しくロジカルに語る。他のスタメンにも相手の出方を聞くと、やはり曖昧。そこでまた宮本に聞く。的確な予想をする。ミーティング終了前、最後に明日のキャプテンを決める時、選手に聞く。「宮本さんがいいと思います」と数名が言う。そこで宮本に「皆が推薦しているが、受けてくれるか？」と聞く。気持ちよくキャプテンをしてもらうのもコーチの重要な仕事。

**齋藤氏**：心の部分がデータになると今後さらに役立ちますね。

**山本氏**：そうは言っても、今あるデータだけでもさまざまな網をかけて統計処理すれば、特徴が見えてくる。それを映像に戻してもらってシーンを特定する。数字は映像と結びつくと感情が見えてくる。感情と結びつくと記憶に残る。数字と映像が結びつくことが重要。先日のシリア戦で、香川真司のセンスが光ったシーンがある。股抜きの芸術技を見せた。本田のフリーキックからのプレー。宇佐美貴史から香川に渡った。香川は相手の股が開くのを待ってパスを出している。芸術的。

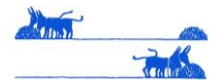
(滝川氏よりシュート位置、選手のポジションなどの映像データ提供)

パスの練習では駆け引きの練習をする。その難度を調整するのが難しい。できたりできなかったりするレベル設定の練習強度で行うのが重要。社会人でもそうでは？ 人が伸びるポイントは、できたときにほめる。

ちなみに、このシリア戦は気温 38 度の灼熱の試合だった。後半日本が良く機能した試合。シュートにつながった動きをさかのぼると、ピッチの右側を経由している。選手間の距離が 10m 前後になり、パスが通るようになった。ドイツあたりは 25m でも通るが、日本は 10m がちょうど良い。後半の選手の平均位置も高い。(敵陣側)







司会：今後の日本サッカー界についての展望は？ 課題について。

山本氏：日本の水準は下がってはいない。着実に上がっている。だが、他国の伸びの方が大きい。国際サッカー連盟の加盟国は国連加盟国より多く、競争が激しい。したがって、もっと成長のスピードを上げなくてはならない。そのためには子どもたちの育成が重要になる。世界で勝たせて自信をつけさせる。スペインは2010年の南アフリカW杯で初優勝。その10年前にシャビやカシージャスがワールドユースで日本との決勝を制し優勝している。その彼らがチームの中心としてW杯優勝を担った。勝ちたければその10年前に世界トップクラスのメンタリティをすでに持っていることが必要。だから若い人の育成が重要。世界のスーパースターは10代で国の代表チームでデビューしている。

司会：データスタジアムとしては日本のスポーツ界をどう支える？

齋藤氏：日本代表、Jリーグの盛り上がり依存している。チームが強くなるためのサポートを継続していく。あと、育成年代のデータを蓄積していきたい。

#### 質疑応答

1) ① 自国監督の国がW杯で勝つというデータから、ハリルジャパンはどうか。② ラグビーのジョーンズ氏は？

→ハリルジャパンはベスト8の可能性はあると思う。優勝はデータからすると…どうか。ラグビーの場合は半分が外国人。ということはハーフのジョーンズ氏はちょう良いのかも。

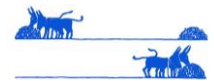
2) ① 14歳の久保建英選手はどうでしょう。② 設備投資の話があったが、お金と成果のデータは？

→お金と成果のデータはないが、お金をかけると環境がよくなる。栄養補給の面など。久保君の話は、彼の監督と話したが、「15歳でJリーグデビューさせることだ」と言っていた。環境を用意してあげることが重要。10代で代表へ。

3) 人材育成の中で言われたことしかやらない人をどうやって育成するか？

→指示待ち人間はサッカー界でも増えてきた。自分の可能性、才能を気づかせる。どうなりたいのかを問いかける。目標を作らせる。自分がどう成長したいのか。その人がやりたいことを引き出す。得意なことにはしか未来はない。好きなことに意外と本人は気づいていないことが多い。観察して良さを見つける。コーチの仕事は、医者、役者、易者。選手を伸ばすためには、状態を診断したり、成長につながるホルモンなど身体メカニズムを知っている必要がある。役者というのは、監督業を役者として振る舞うということ。人間だから好き嫌いはある。でも監督としては仕事として、いちばん嫌いなやつをお前がいちばん好きだと言えることが必要。易者とは、その子がどうなるか。そのために今何を必要があるかを占う。





## 『 営業担当者のパフォーマンスの最大化

### ～データからみる営業担当者育成のポイントと実例～ 』

弊社パフォーマンス・コンサルタント 竹内 成司



『営業担当者のパフォーマンスの最大化』をテーマに、「営業担当者の成長」「弊社保有データから読み取れること」「弊社営業力診断ツールの体験」をポイントに弊社からの提言を行った。

#### ■ 営業担当者の成長

営業担当者を取り巻く環境は変化しているが、成果を出している営業担当者の要素には不変的なものがある。それを弊社では①Targeting（ターゲティング）②Amount（訪問の量）③Behavior（面談の質）④Self-control（自己管理）の4つとし、「TABS」と整理をしている。営業担当者の成長を測る場合、この4つの指標で測定をしている。本来、営業担当者を育成するために、「TABS」の課題に合わせてOJT、OFF-JTを実施する必要があるが、実際には「若手よりベテランの方が営業活動を当然に理解している」「営業力強化には面談力強化である」「営業経験がある管理者は育成できる」という思い込みの元に行われていることが多く、営業活動に関する育成は若手中心に行われる傾向があるのではないだろうか。

営業担当者を調査した研究では、「ベテラン群では、経験を積むだけでは業績は伸びず、スキルと業績に正の相関がある」（松尾、2006）という結果が出ている。あらためて、自社の育成が「成果につながる」ものとなっているか検証いただきたいと思う。

#### ■ 弊社保有データから読み取れること

前述の3つの思い込みについて、弊社保有の営業担当者のパフォーマンスに関する調査結果を元に検証をした。下記のようなことが読み取れた。

- ・「TABS」では、「A：訪問の量」について上司・担当者ともに最もスコアが低く、課題があると捉えている。中でも「訪問計画の立案、修正」ができていない。
- ・「B：面談の質」については、上司－担当者間に評価のギャップがあり、正しく現状を捉えられていない可能性がある。また「信頼関係の構築」「ニーズ把握」のプロセスでのスキル理解が浅い。
- ・営業担当者の成長は、「5～7年程度」で止まり、そこから横ばいになっている。若手とベテランでの営業活動上の課題に大きな差はない。

結果から、「面談力同様、訪問管理力の向上の必要性」「若手だけでなく、必要に応じてベテランへの営業活動指導の必要性」が見えてきた。営業経験年数＝成長となっていないこ





とを前提に、現状を可視化することで新たな課題、取り組みが見えてくるのではないだろうか。

#### ■ 弊社営業力診断ツールの体験

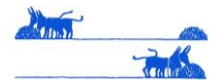
弊社の診断ツール「SSR : Sales Skills Review」を体験いただいた。これは、営業活動（面談）でよくあるシーンを、アニメーションでプロセスごとに 14 問出題し、営業スキルの理解を測定するツールである。選択肢は 3 つあり、いずれも「明らかに間違い」という内容にはなっておらず、ケースに合わせて最適解を考えるような仕立てになっている。

体験後に、このツールを効果的に現場育成に活用している会社の事例を紹介した。管理者を含めた全営業担当者に SSR を実施し、課題を抽出し、各階層（担当／主任・係長／課長）の課題別の教育を実施、再度 SSR で理解を確認している事例である。10 年以上の経験がある営業スタッフに「いまさら教育をすると抵抗される」という思い込みも、データを元に「何のための教育か」を明確に伝えることで受け入れられるという取り組みである。

以上の 3 点をこのパートで伝えた。「勘・経験・度胸」になりがちな営業現場こそ、時にデータを活用しながら、組織、個人の課題を明確にし、今の営業強化の取り組みが成果を出すために正しいのかを検証する必要がある。







『 有能なミドルマネージャーをつくるために

～データに基づくミドル育成の実践～ 』

弊社パフォーマンス・コンサルタント 種部 吉泰



始めに、人材育成に「データ」を活用する目的を3点お示しした。1点目は「内省を促進するため」、2点目は「仮説検証のため」、そして3点目は「育成ポイントを抽出するため」である。

■ 内省を促進するため

米国のコンサルティング会社ロミンガー社が発表し、日本でもよく知られているように、仕事上の学習機会の70%が「経験」によるものであると言われている（残りの20%は「薫陶」、10%は「研修」）。しかし、単に何かを“経験しただけ”では学習機会としての効果は薄く、その経験を内省することでそこから教訓を紡ぎ出し、それが学習につながり、人は成長するのである。この学習過程は、D.コルブの経験学習サイクルでいうところの「内省的観察～抽象的概念化」に該当する。では、その内省が「データ」とどうつながるのか…。確かに「データ」はなくても内省は可能である。しかし「データ」は内省に枠組みを与え、思考の焦点を絞ることになるのである。例えば、マネジメント理論に則った「調査または診断データ」をミドルマネージャーに提供することで、自らのマネジメント行動に関する内省を、その理論の枠組みの中で行うことができ、思考が散漫になったり、何について内省すれば良いのか分からないといった事態を防ぐことにつながる。つまり、効果的・効率的に内省できるのである。

■ 仮説検証のため

今に限ったことではないが、ミドルマネージャーを巡る課題は至るところでよく聞かれる。例えば、「部下に任せることが少なく自分でやってしまう」とか「自分の経験を部下に押しつけている」、「部下を育成できていない」、「目先の課題解決に追われ、会社の戦略が置き去り」など。それが事実であれば、それをテーマとしたマネジメント研修といった打ち手も的を射たものになるであろうが、もし事実とは様子が異なっていた場合や、事実ではあるがごく一部の人だけのことであった場合には、貴重な時間やお金を無駄にしてしまうかもしれない。そうならないために、それが事実かどうか／一般化できるものかどうか／もっと重要な事実や課題があるかもしれないといったことを検証することも「データ」を活用（収集～分析）することで可能になる。

■ 育成ポイントを抽出するため

ミドルマネージャーのどんな点を強化することが、最も効果的に組織メンバーの充実感や





生産性の向上に寄与するのか。これもデータを活用することで可能になる。

上記 3 つの目的をすべて可能にするのが、弊社所有のリサーチツール『管理者行動診断 (MBD : Management Behavior Diagnosis)』である。このツールはこれまでもさまざまな業界で活用されていたが、今秋にリニューアルされ、ミドルマネージャー本人や皆さんの組織にとってさらに有益な情報を提供することが可能になった。また、本ツールで明らかになった課題については、弊社所有の研修プログラムおよびフォローアップツールにより解決可能である。つまり、データによる診断～分析～状況や課題の報告～解決策の提案・実施～フォローアップまで、一貫したお手伝いが可能である。

最後に…。データは本来中立的なものである。データが何かを語るわけではない。どのようなデータをどのように収集し、どう読み取り、どう活かすか。それは我々、データを診る側の役割であり責任である。

---

2015 年 11 月      ラーニング・フォーラム事務局

