

# 福岡ソフトバンク ホークスに学ぶ 常勝チームの 作り方

ハタコンサルタント株式会社  
代表取締役

降旗 達生



Tatsuo Furuhashi

## なぜホークスは強いのか

### ■豊富な資金力による選手獲得

プロ野球一二球団別の選手の総年俸は、昨年のセ・リーグ覇者の読売ジャイアンツが四三億円で一二球団中二位。一方パ・リーグの覇者で日本シリーズ優勝の福岡ソフトバンクホークスは六五億円であり、約二〇億の違いがある。資金力を生かして有力選手を獲得しているのだ。

### ■育成システム

ホークスは育成にもお金をかけている。福岡の中心部から約五〇キロ離れたところに、二軍、三軍の施設「HAWKSベースボールパーク筑後」がある。若手選手の多くは同じ敷地内の寮に住んでいる。そこは、高層マンションのエントランスのような雰囲気、ウエイトトレーニング施設も都内のジム並み。お風呂は名門ゴルフ場並みの広さがあったり、サウナ、リハビリ用のプールもある立派さだ。メイン球場は一軍の本拠地と同じ大きさで、室内練習場

は一軍が使うものより広い。更にホークスの強さを支えているのが「三軍制」だ。二軍は、一軍で戦う選手の調整の場であり、なかなか選手の育成ができない。そこで中長期的なビジョンを持って若手を育てる場として三軍がある。

三軍があるため、選手の獲得方法が他の球団と異なっている。総合的な実力は不十分だけれど、どこか光る部分がある選手を「育成選手契約」で数多く獲得し、三軍で育てているのだ。

ちなみに二〇二〇年にホークスは七部門の個人タイトルを獲得した。千賀滉大投手は防御率、勝利数、奪三振数。石川柊太投手が勝利数と勝率。更に最優秀中継ぎ投手賞をリバン・モイネロ投手が受賞した。最多盗塁数の周東佑京選手も含めて、これら七タイトルのとつたすべ

### ■幹部の取組み

多くの球団で一軍監督は、二軍、三軍のことはそれぞれの監督に任せているが、工藤公康監督は頻繁に

二、三軍の視察に訪れて選手の育成に積極的に関与している。お金を投資して、人が育つ環境を作り、更に地道な労を惜しまない幹部たちの熱意によって常勝球団を作り上げている。

### ■選手の自主性

本年一月十二日にジャイアンツ一軍投手チーフコーチ補佐に就任した桑田真澄氏は、ホークスの選手を称して「今回ホークスの選手を見ていると、自分で考え選手同士が協力してプレーしているように見えた。新しい時代の野球を選手たちも実践して楽しく自分で考えてプレーしていた」と話している。

つまりホークスは、選手が自分で考え、自主的に行動しているからこそ楽しそうに見えるのだろう。その結果、モチベーション高く戦うことができていくのだ。

## 建設会社が 取り組むべきこと

ホークスの事例を踏まえて建設会社がやるべきことはなんだろうか。

### ■採用に力を入れる

社員の採用にお金と時間をかけることだろう。

二〇二一年はコロナ禍の影響で先行きの受注状況が不透明だ。だからこそここで採用に力を入れると良い。またホークスが育成契約選手を獲得しているように、土木、建築学科の新卒ばかりではなく、文系学部卒や未経験者の中途採用にも力を入れると良い。

現在好調な会社は、二〇〇八年から二〇一二年にかけて多くの若手社員を採用している。この年代はリーマン・ショック、「コンクリートから人へ」政策で建設投資が大きく減少した。あえてその時期に採用した人が現在、三〇歳代前半。中堅社員の中心として現場運営、そして二〇歳代若手社員の育成に力を発揮していることで、業績を下支えしている。

### ■育成に力を入れる

ホークスが三軍で選手を育成したように、五年で一人前になるよう育成システムを構築することが必要だ。『日本でいちばん大切にした

い会社』の著者である坂本光司先生は、社員一人当たりの人材育成経費は年間一〇万円以上、または総実労働時間に占める研修時間は五%以上必要だという。

「育成なくして指導なし」という言葉がある。育成とはコップを上に向けてること、指導とはコップに水を入れることだ。意欲を高めるためにホークスの寮やグラウンドのように学ぶ環境を整備することを第一に行う。その上で、キャリアプランを作成し、計画的に指導するのである。建設会社が「社内大学」などの教育体系構築を進めている事例が増えている。

### ■社員の自主性を高める

社員が自分で考え、自主的に現場運営を行うようにする必要があるので。指示待ちの社員が良い成績を残せるはずがない。

社員の自主性を高めるためには次の三つの原則がある。

(1)言いたいことが言える雰囲気がある  
社内が「安全基地」となっている

必要がある。上司と部下の間には心理的な安全性を感じる雰囲気が必要だ。

(2)会社が自分を大切にしてくれているという実感がある

若手が安心して仕事ができるよう、標準マニュアル、標準歩掛かりなどがまとまっており、いつでも活用できるようにしたい。またタイムリーに褒め、叱られ、権限委譲することで日々成長のきっかけがあることも必要だ。

(3)会社は自分のものだという当事者意識がある

仕事を通じて会社や社会に貢献していることを感じると当事者意識が高まる。そのためには、会社の状況を随時社員に知らせる情報共有制度が欠かせない。更には、互いに「ありがとう」の言葉を交わすことで自己効力感が高まる。

先が見通しにくい建設業界ではあるが、人材育成こそが経営の王道だ。今こそ人が育つ組織づくりに注力することで、常勝建設会社になることができる。