

もつと自由に伸び伸びと。 個々のやりきる力と対話が 組織の大きな糧になる



2月、北海道日本ハムファイターズが春季キャンプを始動したばかりの沖縄・名護の球場敷地内で、球団チーフ・ベイスボール・オフィサー（Chief Baseball Officer）以下CBO）に就任した栗山英樹さんと、球団オーナーである日本ハム株式会社の井川伸久社長が、組織の原動力となる「人の育成」「挑戦」「共創」について語り合いました。



井川 伸久（いかわ のぶひさ）

1961年生まれ。大阪府出身。1985年、日本ハム（株）入社。加工事業本部のフードサービス事業に携わり、2007年フードサービス政策室長、2018年取締役（常務執行役員）加工事業本部長、2021年代表取締役副社長（副社長執行役員）加工事業本部長、新規事業推進担当。2023年代表取締役社長、北海道日本ハムファイターズのオーナーに就任。

は、とにかく選手の本音を聞いてあげることだと思っています。
井川..その「聞く力」というものも、やはり積み重ねがあつてこそですね。
球団を持つことも
北海道移転も挑戦の姿勢から

井川..ニッポンハムグループは、4月1日から、中期経営計画の3カ年が始まります。その大テーマが「挑戦と共創」です。まず「挑戦」ですが、ニッポンハムグループは、大社義規初代オーナーが社長だったときに、ものすごくチャレンジしたのです。球団を持つことも、北海道に球団を移したのもチャレンジです。さまざまな食品の開発・販売に加え、食肉企業とし

てオーストラリアに牧場をつくったり、北海道に養鶏場をつくったり、困難を乗り越えていろいろなチャレンジをしてきました。近年はコンプライアンス経営を重視してきたこともありまして、挑戦は失敗するマイナスになる、だから挑戦のための一歩がなかなか踏み出せない。そんな傾向がどうしても強まってきてしまつた。ですからコンプライアンスと挑戦の両立のために、あえて挑戦をテーマに掲げました。栗山..もし私が若い従業員だったら、そうか、われわれを生かしてくれんだ、と受け取りますね。
井川..その点ファイターズは、ものすごく挑戦している球団です。ニッポンハムグループにおいて、チャレンジの最先端をいっていると思つております。



栗山 英樹（くりやま ひでき）

1961年生まれ。東京都出身。1984年東京ヤクルトスワローズに入団、1990年に現役引退。その後、野球解説者として活躍し、白鷲大学では教鞭をとる。2012年北海道日本ハムファイターズ監督に就任、2016年にチームを日本一に導く。2021年には野球日本代表の監督に就任、2023年に世界一となる。2024年北海道日本ハムファイターズのCBOに就任。

一人ひとりを愛することが結果となつて返ってくる

井川..今日は栗山さんには監督のご経験を踏まえて、強いチームづくりについてのコツや秘訣について教えていただきたいです。選手の育成方法について、どんなことを重視してこられたのでしょうか？

栗山..「その決断が、最後は選手のためになっていきますか？」という問いを、私は球団のトップといつもすり合わせてきました。一人の個人を愛してあげると、愛される側は、今度チーム、組織のために、という気持ちになる。それがファイターズの場合、うまくいったのかな、と思います。井川..結果として、選手のためチームのためになると？

栗山..はい。育成が勝利至上主義か？と、よく聞かれますが、ファイターズに来て実践してみると、やつぱりそれはイコールに近い。一人のためにやつてあげれば、必ず組織のためになるというのが、今の私の考えです。井川..なるほど。選手によつて育成方法も違うと思います。選手ごとに育成方法を替えて、栗山さんの中のカリキュラムに当てはめながら育成されてきたのでしょうか？

栗山..一人ひとりすべてを私が見ていることはできませんし、指導者の人数も限られているので、この選手は賃金制をとつてきました。これは非常に収益性がよいのですが、一方で自己完結してしまへ世間と若干乖離するところがあるようにも出てきます。栗山..なるほど。

井川..もちろん、業界全体の理解はしておりますが、どうしても自社の設備を使つての製造という、プロダクトアウトの発想に陥りがちです。そこで共創の割合を広げ、もつといろいろな方のお力を借りて、新しい挑戦をしていくという表明です。栗山..私の勝手な見方では、全部自社でできるつかつかいいなと思えますが、それだけではいけない時代が来ているということでしょうか？

井川..そうですね。これまでは大きな会社であるとか、売り上げやシェアを上げることがよかつたのですが、資本に対して資産をとるような形でリターンするのが、これからの評価に

この人たちに、この選手はあの人たちに、と指導者を決めていました。一番難しいのは、今オーナーが言われたことです。全員進み方が違うので、例えばキャンプに入ると全体メニューがありますが、私の感覚では、それぞれ練習メニューが違つてもいいくらいに本当は思つています。とはいえ、それはめちゃくちゃ難しいのですが。井川..そうですね。われわれもマネジメントに対して、多様な対応を求められています。今までと異なりこれからは人によつて指導方法を替えていかないといけない。それがわれわれの一番の悩みですね。

栗山..難しいですね。ただ、それぞれがやりきつていく中で気がつくことがある。だから本人のやりきろうという姿勢だけは消さないようにしたいですね。それもやらせるのではなくて、自分で自由にやれるという環境の中で。井川..そうですね。本人がやりたいと思うように仕向けていくのが大事ですね。そんな中、栗山さんは非常に対話を重視されていますよね。一人ひとりと対話しながら、自分の考えも話されるし、相手の考えを吸い上げる時間も十分に取られています。

栗山..それは私が選手だったとき、自分が思つていることを本当に真剣に聞いてもらえて、めちゃくちゃうれしかったという経験があるからです。そこから、私ができることの一つ



つながります。ですから、北海道パークパークFビレッジの総工費600億は、非常に大きな決断でした。栗山..そうですね。実際にあの球場をつくつてくださったって、人々の生活をも豊かにしてくださるという、感謝の気持ち大きいです。井川..ボールパークはこれから2年目、3年目と、いろいろなハードルも出てくると思うのですが、挑戦し続けていきます。栗山..私たちが精一杯、ボールパークがさらに発展していくように、お客さんに喜んでもらえる場であるように、チームが一丸となつて全力を尽くしていきたいです。

井川..CBOとしてチームの成長を後押ししていただくということで、非常に期待しております。栗山..はい、私たちがファイターズである前に、ニッポンハムグループの一員ですので、皆さんと一緒に戦つていきます。よろしくお願ひします。