

# 白河西ロータリークラブ

SHIRAKAWA WEST ROTARY CLUB

佐藤幸彦

村 上 堅

2023~2024年度クラブ目標

# 『みんなが楽しい ロータリー』

創立1986年





## 世界に希望を生み出そう

2023-24年度国際ロータリーテーマ

# 第1799回例会

会 長

幹事

令和6年3月28日(18:30~19:30)

### ○ソング

- ●四つのテスト
- ○スマイルBOX
  - ●佐藤幸彦会長(ファイヤーボンズ 西田社長本日はありがとうございました。今後のご活躍を期待しています。)
  - ●村上堅二幹事(本日は西田社長、本当にありがとうございました。)
  - ●松永紀男会員 (西田社長卓話ありがとうございました。)
  - ●永野文雄会員(ゲストのファイヤーボンズ 西田社長さんようこそ。西クラブを楽しんで下さい。)
  - ●金田昇会員(福島ファイヤーボンズ 西田社長様卓話ありがとうございました。)
  - ●居川孝男会員(福島ファイヤーボンズ代表取締役 西田創様お忙しい中卓話ありがとうございました。ファイヤーボンズの優勝をお祈り申し上げます。)

## 例会後の懇親会













▶第1799回例会出席状況	(R6年3月28日)

▲ 出席免除を受けていない正会員数	55名
❸ 出席免除の適用正会員数	14名
● 全正会員数	69名
● ④の出席者数	20名
▶ ④のメイクアップ者数	0名
<b>B</b> ®の出席者数	10名
<b>⑥</b> = ① + ① + ⑥ (メイクアップ補填後の出席会員数)	30名
	6 0
■ (例 × 100) (例会出席率)	50.0%

- ▶例会日:第1·第3木曜日(12:30)その他の木曜日(18:30~19:30)
- ▶例会場:白河市新白河駅前 東京第一ホテル新白河
- ▶事務局: 〒961-0957 福島県白河市道場小路96-5(白河商工会議所内) ☎23-3101 FAX22-1300

# 本日のプログラム

#### ■会長の時間

佐藤幸彦会長



皆さん、こんばんは。本当今日はちょっと出足が遅いようですけど、まずお客様を紹介させていただきます。「ファイヤーボンズ」の西田社長でございます。本日は卓話と、また懇親会のほうにも来ていただけるということでございますので、どうぞよろし

くお願いしたいと思います。「ファイヤーボンズ」 さん、テレ ビでもいろいろやってますが、2011年の設立だと聞いてお りまして、今年で13年目になるかと思いますけども。毎月毎 月試合がございまして、昨日は新潟での試合でしたか。そ して、明後日と明々後日が千葉の予定になってるというこ とで、本当にお忙しいところ大変頑張ってご苦労様でござ います。今日の演題が後程説明あるかと思いますが「プロ スポーツと地域活性化」ということで。ちょっと私も自慢話 になってしまうかもしれませんが、私もプロスキー教師とし てずっとやってるわけでございますけども、やっぱり地域 の子供たちを連れて行こうという形で、スキー教師になっ てからは40年以上経ってるんですが、ここ14~15年間は 白河市の補助金とまた「住友ゴム」 さんの補助金といただ きながら、地域の子供たちを毎年スキーに連れて行ってお ります。そんな形で同じスポーツをやる者として非常に今 日は期待いたしますので、今日はひとつよろしくお願いした いと思います。来週からはもう4月ということで、今年はだ いぶ花、桜が雪がかなり少なかったせいでもっと早いの かなと思ったら、例年よりかなり遅いということでちょっと びっくりしておりますけども。後程、紹介あるかと思います が来月は我がクラブの観桜会ということで、毎年矢吹ロー タリーさんと合同でやってるわけでございますが、今年は 白河西ロータリークラブが幹事クラブということで、後程 ご案内あるかと思いますので是非よろしくお願いしたいと 思います。今日は西田社長のお話いただけるということで、 私の挨拶はこれで終わらせていただきますが、ひとつ今日 はよろしくお願いいたします。

#### ■幹事報告

村上堅二幹事

○ (公財) 米山梅吉記念 理事長 松村友吉: 賛助会御 入会のお願い

# ■委員会報告 ○藤田龍文会員



皆さん、こんばんは。「ファイヤーボンズ」の西田さん、どうぞお越しいただいてありがとうございます。いろいろお話聞けるのを楽しみにしてます。委員会というよりも地区のほうからのお知らせなんですが、5月に行われる世界大会のほうですね。締

め切りがそろそろ間近に控えておりまして。なかなかチケット等がなかなか取れませんので、今回は郡山南ロータリークラブと合同チームで行くということで。白河西に5枠やっと譲っていただきまして、今のところまだ3枠空いてますので、シンガポール行ってみたい方がいらっしゃいましたら、まだ間に合いますので藤田のほうまでご連絡いただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

#### ○プログラム委員会

運天直人委員長

皆さん、こんばんは。本日は西田社長、ありがとうございます。よろしくお願いいたします。私の



います。よろしくお願いいたします。私の ほうは一応プログラム委員長ということで、 今日のプログラムを居川先生にご支援い ただきましてプログラムさせていただきま す。今日、西田社長のプロフィールという ことでこちらで少し読ませていただきます。

西田創様、「福島ファイヤーボンズ」代表取締役社長でございます。現在40歳とお若いです。九州の福岡出身で、東福岡高校時代にラグビーで全国準優勝をされております。その後、立教大学を入学卒業されましてNECのほうに入社。そして、NECの「グリーンロケッツ」というラグビーのチームに所属をされておりました。また、立教大学のラグビー部へッドコーチを経て、今「株式会社識学」にも所属しておりまして、現在は「福島スポーツエンターテインメント株式会社」ということで、「ファイヤーボンズ」の代表取締役として日々試合に、そして業務にと追われる毎日を過ごしている忙しい方でございます。本日は「プロスポーツと地域活性化」ということでご講演いただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。では西田社長、よろしくお願いいたします。

#### ■「福島ファイヤーボンズ」

### 代表取締役社長 西田創様



皆様、改めましてこんばんは。ご紹介いただきました「福島ファイヤーボンズ」で代表を務めております西田と申します。本日はですね、白河西ロータリークラブ様の貴重なプログラムのお時間をいただきまして誠にありがとうございます。年度末の大

変お忙しい時期だと思いますけれども、せっかくお時間い ただきましたのでしっかりとお話させていただいたいなと いうふうに思います。できれば短いほうがいいというお声 もいただきましたので、ちょっと資料たっぷり作ってきてし まったんですけれども、途中端折りながら進めたいと思い ますので、よろしくお願いいたします。すいません、文字が 小さいとこは口頭で補足してまいりますので、イメージだ け画面ご覧いただけたらと思います。ずっとラグビーをや ってきまして、ラグビーを選手として10年間やった後にで すね、母校のヘッドコーチをやりながらNECで官公庁向 けの営業を学ばせていただきました。ヘッドコーチ業のほ うがなかなか二部から一部に上げるというミッションだっ たんですが。二部の中では圧倒的に強くなるものの、一部 に昇格してくというところで壁にぶち当たってしまいまして。 大学生達が泣きながら卒業していってしまうというような ですね、指導者としてなかなかうまくいかないという状況 があったので、組織をしっかりと勉強をしていきたいとい うことで、この「株式会社織学」という組織運営マネジメ ントをやってる会社でございます。そのコンサルタントとし て活動する傍らヘッドコーチを続けるという、そういった 経緯がございました。無事に立教大学のラグビー部が二 部から一部に昇格できまして目標も達成することができた ということで、次のステップを何がいいかなと、コーチ5年 努めておりましたので。というとこで探していたところです ね、この「福島ファイヤーボンズ」という福島のバスケット ボールチームがなかなか経営状況が厳しいんだというこ とで「識学」という会社が立て直しに入るということが

#### ■本日のプログラム

2020年にございました。このタイミングで手を上げさせて いただいて、是非次はスポーツの経営の仕事をやってみ たいということで福島に来て、今代表としては3期目を戦っ ているというような状況でございます。こちら、なんか私の ラグビーの時の写真ですね。左下の写真が大勢で映って る写真がですね、東日本大震災があった時に、ラグビー 界でも東北福島になんとか支援をしようということで、日 本代表対リーグ選抜というのがあったんですね。ここで出 たあがった収益を送りましょうというイベントだったんで すけれども。ここ選手として私選んでいただきまして、一プ レイヤーの立場で本当に雀の涙だったとは思いますけれど もチャリティーイベントに参加したと。右下の写真がバス ケットボール「ファイヤーボンズ」の主催試合で震災復興 時のチャリティー試合を開催したというものでした。なの で、競技は変わりましたけれどもスポーツを通じて震災復 興に関わっているというところ、大変ありがたく感じており ます。「ファイヤーボンズ」のご紹介でございますが、震災 をきっかけに経ち上がったというところで、先程申し上げ たように「識学」が2020年から経営参画しているという状 況でございます。とにかく、福島をスポーツで盛り上げて いきたいということと、「ファイヤーボンズ」だけが強くなっ ていくとか目立っていくということだけで終わってしまった ら、この地域でやらせていただいてる意味がないので。と にかく、我々の成長と地域の活性化、賑わいというもの、 子供たちが元気になっていく姿だとか、知り合いの方含め て皆さん元気になっていただくみたいな、そういったとこ ろの繋がりが常にないと我々存在意義がありませんので。 そういったことを常に意識しながら運営させていただいて おります。あとは、この福島のシンボルになるということは ですね、すごく意識して活動しております。いろんな福島の シンボルがあると思いますけれども、スポーツ分野におい てはですね、「いわきFC」さんだとか、「ユナイテッド」さ んだとか、他競技でも頑張ってらっしゃるクラブもありま すし、連携させていただいておりますけれども。他県から 見てもですね、圧倒的なナンバーワンスポーツだよねみた いなものって、まだ県内には我々含めてまだまだ弱いとい うところがありますので。そういったところの第一番手に なっていきたいなという思いもございます。私今参画して4 年目、代表としては3期目を走っているんですが、これイメ ージの写真ですね。上の時はコロナ過でですね、試合を やってもなかなかお客さんも入らずというような状況でご ざいましたが。下のようなイメージに、ようやく最近なって きたかなというような状況でございます。こちら郡山の試 合会場ですね。ちょっとコロナ過では考えられかなという ところでございます。まだまだ「ファイヤーボンズ」単独で ですね、盛り上げていくというには我々のバリューもまだ 弱いところありますので、いろんなゲストの方ですね。小 柳ゆきさんだとか、いろんな方と今コラボしながらやらせ ていただいてます。今月、須賀川のほうになりましたけれ ども大黒摩季さんご来場いただきまして、この日に3065名 ですかね。クラブの最多動員を更新することができまして。 土日、バスケット連戦しますので、2日で6千名を超えるお 客様が集まっていただいたということになってきました。こ のようなことはなかなかコロナ過では考えられなかったと いうところではございますので、本当に地域の賑わいを作 っていくきっかけがちょっとづつできつつあるかなという ところでございます。まだまだですが頑張っていきたいと 思います。いろんなスポーツイベントも併せて開催してると

いうところです。先程申し上げた「識学」というところが、 今ちょうど2月の『週刊ダイヤモンド』のほうでも特集をさ れておりましたけれども、とにかくチームを組織化して強く していこうということを生業としてやっています。私もこの 理論に基づいてチームを、そして会社のほうを立て直して きたという状況です。今日は限られたお時間でございます が、前半のほうでプロスポーツクラブの可能性ということ で「ファイヤーボンズ」のご紹介を少し数値も交えてさせ ていただいて、その後に「識学」の組織をどう変えていっ たかというところを少しお話させていただいて、皆様の会 社だとか何かコミュニティの中でちょっとでも役に立つよ うなことがあれば良いなと思っておりますので、よろしくお 願いいたします。まずですね、地域におけるプロスポーツ クラブとはというところで、もう一言でいうとスポーツエン ターテインメントをやらせていただいてますということで すが、コロナが来て不要不急の外出を控えてくださいとい うことでですね、かなりリーグ戦が中止になったりとか、も う売り上げも減少したりというところが加速度的に進んで しまいました。当然、命に代えられるものはございません ので、不要不急の外出を控えましょうというところはもう 仕方ない動きだと思いますが、私の立場でいうとですね、 地域にとって必要不可欠の存在だというふうに認識いただ くような取り組みをしていかないといけないというふうに思 っています。スポーツってやっぱり地域になくてはいけな いよねというふうに思っていただきたいということですね。 私、福岡県福岡市生まれなので、幼少期から「ダイエーホ ークス」、今「ソフトバンクホークス」ですけれども。ホーク スと共に育った幼少期時代がありまして、当時は超弱小球 団でずっと万年Bクラスで、王監督が来て王監督今会長 ですけれども、王監督が来てもBクラスだったんですね。 ダイエーは駄目だ駄目だと言われながら、私が高校生の 時に初優勝するということがありまして、その時は博多の 街がですね、もう本当に自転車で私通学してたんですけど も、帰り帰れないくらい人の流れが出来ていてというよう なことがありました。家に帰ったら父親が涙してまして、親 父の泣いたのはもうその時以来見たことがないんですけ れども。それぐらい弱小ホークスがここまで育ったみたい なところがですね、人の心に刺さって町の賑わいに繋がっ たりということを、私も幼少期の原体験としてございまして。 もちろん、野球とバスケット規模は違うんですが、ただそ んな可能性がスポーツにはあるんじゃないのかということ を信じて私もやらせていただいております。唯一無二の存 在であるということですね。この辺の数字諸々ありますけ れども、バスケットの競技人口って世界的に見ても国内で も多いと。世界でいうとナンバーワンで、国内でいうとサッ カーに次いで2番目でございます。福島は割と盛んな地域 でありますね。東北全体が盛んです。あとは、八村塁選手 だったりとか、日本代表がだいぶ今頑張って活躍してます ので。その辺でバスケットボールの盛り上がりがあるなと いうところです。あと、経済波及効果みたいなところです ね。スポーツチームってよく語りなさいって言われたり語っ たりするんですけれども。私ども単体で見た時の売り上げ 規模でいうとですね、まだまだではございますが、コロナ 過で1.5億くらいに沈んでしまってたこの黄色の部分です ね。グラフだけすいません、数字細かいですがグラフだけ ご覧ください。というところから今は今年で多分これ今7 億と書いてあるんですが8億越えぐらいまでは伸びるんじ ゃないかと見ておりますので。順調に4倍くらいまでは今成

長してきたかなというところでございます。これはもうひと えに地域の企業の皆様、そしてファンの皆様のご支援の 輪が広がってきているということでございますので、本当 に感謝してもしきれないぐらいの今ご支援をいただいてる という状況でございます。スポンサー企業様も累計で今 500社を超えるくらいの企業様で増えてきてる状況でござ います。あとは集客のほうも順調に今増えてきてると。先 程、映像で見ていただいたような賑わいが出来ているとい う状況です。経済波及効果、すいません、これも資料がち ょっと小さいので言葉で補足させていただきますが、直 接効果と一時波及効果、二次波及効果というものがあっ て、それを総じて経済波及効果どれぐらいみたいな言い 方をよくさせていただきますが、「ファイヤーボンズ」単体 で見ると大体3億円くらいでずっと推移してて、2年前の数 字で4億くらいまでリーチしてると。単年ですね。というと ころで、累計で今30億を超えるというところが2年前の数 字でございますので、おそらく40億を超えるぐらいの規模 に今なってきてるところです。「とうほう地域総研」さんか ら言われたのがですね、西田さんとこ、これB1に昇格した ら多分それだけで倍増しますよって言われています。つま り、今2部にいるんですけど、これ3部まであるんですが。1 部に行くとですね、日本代表選手たちがゴロゴロいるわけ ですね。なので、本当にそことの試合になるということで 「千葉ジェッツ」とかって皆さんご存じでしょうか。今、日 本で一番稼いでるクラブなんですけれども、そういったク ラブとの試合になれば、もう人もわんさか郡山、福島までや ってくるし、もうそれだけでも地域が活性化してくるんです よということもお示しいただいております。この辺はちょっ と割愛させていただきます。バスケットボールで今、リーグ 全体で300億から400億円位の規模で運営しておりますが、 先にプロ化したサッカーですね。私が小学校3生年生の時 に開幕しましたけれども、Jリーグ57クラブ合計で2021年 度で1,200億円以上の売り上げがありました。ちょっとへこ んでる年はコロナの年ですね。なので、バスケットボール の3倍から4倍くらいの規模はあるのが J リーグでございま して、単独のクラブで見ても2年前のトップが「川崎フロン ターレ」というクラブで69億円ということで、これもまた単 年で見ても3倍から4倍の事業規模があるのが↓リーグだ ということですね。トップスポーツ何だというと、これ圧倒 的にプロ野球でして、プロ野球の事業規模、皆さんどれく らいだとご想像されるでしょうか。バスケットボールがリー グ全体で300~400。」リーグが1,200億以上ということで、 プロ野球は非公表になってて我々全部開示しなきゃいけ ないんですが、プロ野球は開示義務がありませんのでデ ータが拾えないという状況でございます。参考値として、 私の地元の「ソフトバンクホークス」が300億以上、おそら く400億近いというふうに聞きました。なので、ホークスだ けでBリーグ全体の売り上げ規模があると。これが12球 団あるというとんでもない規模になってるのがプロ野球で すね。これ世界で見るもっともっと上がいるんですけれど も、国内でいうとやはり現状プロ野球がすごいという状況 でございますので、このプロ野球だったりとかサッカー、こ こに追いつけ追い越せでなんとかバスケットボールも盛り 上げていきたいなというふうに思っております。試合数もな かなかプロ野球で140試合以上毎日のように試合できます から、なかなかすごい競技ですね。我々の価値として、あ とは数値的な今お話したようなこともそうなんですけれど も、やはり唯一無二の観戦体系を提供できるというところ

が一番の価値かなと思っています。もう最後のワンプレー で勝敗が決まるということもバスケットは本当に多いんで すけれども、その瞬間にワーッと盛り上がるというのはで すね、やはりその場にいてこその鳥肌が立ったりとか、涙 を共有したりみたいなところというのは、その場の価値な んだろうなということで、いろんなデータ化が進んだりとか、 AIが発達したりということがあったとしても、その瞬間の ノンフィクションの価値というのは恐らくその場に残り続 けるんだろうなというふうに思ってます。バスケットボール 以外にもですね、やはりノンフィクションの極限の戦いとい うのは人の心を揺さぶるんだろうなと。そこにこそ価値が あるんだろうなというふうに思っています。あとは地域コミ ユニティのいろんな団体がありますけれども、コミュニティ の一体化の助成みたいなところにも繋がると思っています ので。地域にですね、ちょっとこれはメインタウンみたいな ことを置かなきゃいけないので、郡山中心にはなってしま いますけれども、いろんな街中の露出も増やしていって、 この地域に愛着がわくようなそんな仕掛けをちょっとづつ 続けて広げていっています。この辺はちょっと時間の関係 で割愛したいと思います。いろんな学校に出向いてキャリ ア教育をやったり、バスケットボール教室を開催したりと か、いろんな活動をさせていただいております。2日に1回 はボンズが地域に出るぞと決めて、180件以上の地域アク ションをやろうと決めてやったんですけれども、去年も 220件くらい地域アクションやりました。今年も240件くら いの地域アクションになる見込みでございます。とにかく どんな形でもいいからボンズが地域に出ていって、私が出 ることも含めてですね。選手も出ますし、私も出ますし、コ ーチも出ますし、社員も出るということで、とにかく地域の 子供たちとか地域の市民の皆様にですね、我々がいろん なアプローチをしていくということです。なので、ゴミ拾い でもなんでもやりますということで、汗かかせていただい ております。あとここは新しい取り組みということで、よく ある地域の地方のスポーツチームがよくある姿として、やっ ぱり行政の支援が欲しいんですね。なので、各自治体に 出向いてご支援をお願いします。補助金くださいみたいな 動きがずっとあったんですけど、ボンズもそういうことをや ってました。ただ、それっていうのはやはり税負担をしてく ださいって話になるので、それを地域の皆さんのご支援を 更に税からもお願いしますという形というのはちょっと傲 慢じゃないかということもあって、新しい仕組みを作った という形になります。何かというと自治体で首都圏を中心 とした高額納税企業だったりとか個人の方でもいいんで すが、こういった方からふるさと納税という形で行政に寄 付をいただくと。すると、ふるさと納税なのでかなり税の 優遇措置が寄付者側にも受けられる。そして、行政も財源 が増える。我々はそれを財源にして先程のバスケットボー ル教室やりますとか、いろんな地域のアクションを行政と の共同事業として受託して受けるという形になってます。 なので、我々も売り上げが増えて仕事が増えて嬉しいとい う三者三様にメリットがあるような形を作りまして、ここ数 年間回しています、これ郡山市と書いてありますけども、 福島県というくくりでも受けられますし、今、楢葉町とかで すね、そういった所とも一緒にやっております。このふるさ と納税の仕組みだけで年間1億位は動いてるという状況 でございますので、自治体からもすごく感謝されますし、 税金を使ってやるわけではないというところも含めてです ね、我々が前向きに活動できるポイントにもなってるのか

なと思います。地域からのやっぱり反応良いですね、税を 使わないというだけで。あとは、子供たちの育成事業をや っていてですね、まさに今アンダー15という中学生のBリ ーグの中学生の全国大会があるんですけれども、これが まさに今日行われてまして、「福島ファイヤーボンズ」のユ ースが昨日今日と三連勝しまして決勝トーナメントに進み まして、これよその県からリクルートしてないんですね。全 員福島県出身の子供たちだけで構成して、全国大会で活 躍できるということになってきています。去年は女子が全 国で優勝しております。あと、私がこれからやっていきた い事として、少子高齢化というものは人口統計から見ても ですね、必ずその比率が高くなっていくということで、もう 現に進んでおります事象でございますので、もうここから は数十年間は逃れられないと言われておりますが、それに 対して我々がプロのスポーツの立場で何ができるだろうか ということでですね、シニアの健康寿命、健康でどれだけ 長くいていただくかみたいなところにプロスポーツの立場 で貢献できないかということ。あとは、子供の数が減って いるということでですね、部活の地域移行ということが課 題として挙げられています。もう私の時はまだまだ中学の 野球部とかはほぼ市内にあって、福岡なんですけども。な ので、学校対抗の部活動というのが普通に成立しておりま したし、子供の立場でもいろんな部活を選ぶことが出来ま した。私は中学の一公立中学校のラグビー部でラグビー に出会ったので。そんな人生もいっぱいあったわけですよ ね。ただ、今ラグビーを公立の部活で出会うというのはも うほとんどない状況になります。15人のスポーツですから。 非効率ですね、チーム作るのが。だから、やっぱり陸上部 だとか、水泳部だとか、あとバトミントンというね、少ない 人数でもできるようなそういった部活がやはり残っている ような状況でございます。バスケットボールは5人なのでま だまだ競技人口は多いんですけれども、これから選ばれ るような時代にやっぱり突入していくかなというふうに思 います。なので、子供たちがこのスポーツを続けたいんだ と思って学校に進んだとしても、その先で部活がなければ もう夢が終わってしまう可能性もあるわけですので、こう いったところにプロスポーツの立場でその地域の受け皿と なれないかということも考えています。施設の改修と10年 間の指定管理運営というところの権利をいただきました。 なので、これは試合をやってる時の写真ですけれども、試 合をやらない日のほうが圧倒的に多いわけですので、その 試合以外の300日どう使っていくのみたいなところにも 我々が参画していけるという意味でいうと、先ほどこうい ったアクションを箱があることによって受け皿として受け 入れて、皆さんの健康とか子供たちの成長育成みたいなと ころにも貢献していく可能性があるかなというふうにも思 っています。前半戦このぐらいにしまして残りですね、組 織の改革というところでちょっと大それたタイトルなんで すけれども、先程申し上げたように順調に売り上げがグッ と伸びてきたりとか、地域の賑わいがこう戻って来た。ま あ、コロナからの反動もございますが、そういったところを どういうふうに変えてきたかというところを少しご紹介さ せていただきたいなというふうに思います。もう少しだけお 付き合いください。そもそも私が「ファイヤーボンズ」に来 た4年前、2020年はですね。社員が6名の状況からだった ので、とてもこの3千人のお客様を受け入れるみたいな体 制も整ってなく、本当にもう社員がみんな疲弊しているよ うなそんな状況でございました。当時の経営陣の言動とい

に来て驚いたのはですね、もうとにかく出来ない理由を並 べられたというのがもう衝撃的でしたね。私はプロスポー ツチームの運営に携われると思って、結構前向きなキラキ ラした気持ちで福島に来たんですけれども、最初に [いや 西田さん、聞いてください。Bリーグって全国各地にあるで しょう。でも、福島って人口比率でいうとなかなか多くない 地域なんです。だから、首都圏のようにいかないですよ。」 ということを最初に言われたんですね。「えー、そうな の。」みたいな感じだったんですけども。大企業、上場企 業も少ないからスポンサー収入もなかなか伸びませんよ ということも言われました。あとは他のスポーツでもです ね、当時まだ「いわきFC」さんもJFLというJリーグに入 ってないという状況でしたし、成功事例一個もないからと いうような形で、思考が強かったんだろうなというふうに 思います。とはいえ、ここまで4年間走ってきてスポンサー 収入も順調に伸びましたし、まだまだ成功とは言えません が順調に成長してきているというところは証明できてきて いるとこかなというふうにも思います。それをどういうふう にやって来たかというところですね。結論でいうとですね、 とにかく当たり前のことを当たり前にやるという組織風土 を作るということが識学的なポイントになるというころで ございます。まずやったことは、全社ルールの設定と徹底 というところでございます。これは全社ルール、就業規則 みたいなものはどの会社様にもあるので当たり前だろうと いうことなんですが、お恥ずかしながらですね、私が来た 当初も含めてなかなかルールの徹底が出来ていなかった んですね。挨拶もできないとか、事務所が汚いとか、お客 様からもお叱りをいただくようなことも、まだまだ今でもま だありますけども、なかなか厳しい状況があったと。そこ に対して明確なルールを設定していって、社員には当たり 前のことを守らせてくということを徹底していったわけで すが。これはどの会社様でもやっていくことなんですね。 どこに違いがあるかというと、例えばこんなようなイメージ ですね。例えば、挨拶をしましょうというルールはどの会 社様にもあるんですが、うちの場合はというか、その識学 社みたいなところの考え方を基にするとですね、例えばこ んな感じですね。挨拶は執務室の一番奥の人が反応する ように声がけを行う事というふうに定義づけしてあります。 1、挨拶をされたら返すというルールもあるので、このルー ル設定にしておくと挨拶が相互に設定するという状態が 自動的にできるということですね。こうじゃなくて気持ち 良い挨拶をしましょうというルールだけだと、気持ちいい とか元気がいいという挨拶の定義が人によって認識がず れるので、なんでこいつ挨拶しねえんだよとか元気ないね とかいう上司側のあなた出来てないよねっていう基準。で も、部下からすると、いや自分の中では二日酔いの割には 大きな声で元気よくあ挨拶したつもりなんですけどという ような認識のずれが、小っちゃいずれなんですけど、これ が毎日発生してしまうような状況ですと、かなりこれは組 織運営にとってはロスタイムになりますよねみたいな。これ 挨拶の例でいくとすごく小さな話なんですけど、上司側の 出来てるだろうっていう基準とか、上司側の早い遅いの 基準に対して部下側がピッタリそれと同じ認識を持ってる かというと、意外とずれることありますよね。なので、そこ がずれないようにとにかくルール設定をしていくというこ とを徹底してます。まずは、その基本的な挨拶とか報告と かですね。そういったところから徹底して、上司と部下で

認識がずれない。社内で認識がずれないような設定をし て、それを守らせていくということを徹底していきます。そ うすることによって、社内のルールがバシッと揃っていきま す。そして、認識がずれないので皆さんと価値基準が合っ ていくというようなことですね。これちょっとイメージ図な んですけども、黄色で示してる線が人それぞれが持ってい る自分の価値観とかマイルールみたいなものです。同じ社 内であっても、生まれて育ってきた環境とか価値観が違い ますので、自分のこれが正しいんじゃないのっていう基準 を持っているわけですね。なので、その状況で例えばAと いう仕事をしなさいと言ってもですね、いやこっちのほう がいいんじゃないの、あっちのほうがいいんじゃないのと いうことでですね、ではどっちが正しいかというのはなか なか決めづらいということです。なので、この状況でコミュ ニケーションを取っていくと大体がどっちが正しいのとい うルールの答え合わせに終始してしまうことが多いので、 それって組織運営でいくと左上に書いてある上位者がこ のルールでいくよ、この基準でいくよと線を引けるはずな ので、そのルールをバシッと決めちゃいすればですね、そ の無駄なコミュニケーション発生していきませんというこ とで、この認識のずれみたいなものがもう最小化していけ るよねということで。とにかく、スピーディーに物事が決断 して進めるようになるというようなことですね。これ「ファ イヤーボンズ」のチームのほうにも適用しています。なので、 この青い線がない黄色い線だけの状態でプレーをすると どうなるかというと、選手たちはですね、いや俺はこっちの プレーのほうがいいと思った、いや俺はこっちの判断のほ うがいいと思ったよということを試合中に行うんですね。 これはかなり非効率です。バスケットボールは24秒でシュ ートを強制的に打たないと相手ボールになるというルール がありますので。24秒以内に毎回判断していかないといけ ないという意味でいくと、自分の価値観を主張しあうよう なチームは勝てないわけですね。なので、もうこれで行く ぞ、Aというプレーはこう動くぞというのが決めた状態でコ ミュニケーション取ると、価値観の擦り合わせではなくて、 もうちょっと早くパスちょうだいとかですね、もうちょっと高 くちょうだいとかですね、そういう具体的なコミュニケーシ ョンにコミュニケーションの質が変わってくるので、かなり 建設的な議論になっていくということですね。そういった 事を注意しながらルール運営をしています。もう一つルー ルの設定のポイントとしては、ルールの性質を分けて管理 をしていきましょうということですね。挨拶とか服装とか、 そんな当たり前のルールもありますが。例えば一日のアポ は何件取りましょうというルール設定だったりとか、そうい った目標に近いルール設定も広くと捉えるとルールとして あるわけですね。ここも性質をしっかりと分けていく。うち の言葉では、姿勢のルールとか行動のルールという言い方 で分けてますけれども。ここのルールの性質が分かれて なくてごっちゃになってるケースも結構多いんですね。左 側の姿勢のルールというのは、やろうと思えば誰でもでき る。つまり、できるとかできないが外部的に存在しないル ールになります。なので、こっちは出来てない場合はとにか く徹底してやらせる。即座にできるんだからやれと、例外 はないぞっていうものなんですが、右側の売り上げ獲得と かアポ獲得、これは経験値によって差が出ますので、こっ ちはできなかった時になんでできなかったのか、どうやっ たらできるようになるのかという管理を入れていってあげ れば成長していくわけですね。ただ、例えば私が前いた前

職の会社なんかはですね、朝のミーティングに女性社員が 遅刻してくると、そしたら「あっ、何々ちゃん昨日も遅かっ たもんね、お疲れ様。」と。「早くおいで。」と言って優しく 許してしまう。でも、期末になって売り上げがいってないと ですね、何で売り上げがいかないんだと、俺が部長から怒 られるじゃないかみたいな感じで切れてくるような、そうい うタイプの上司もいました。これ全く逆ですね。厳しくすべ きは当たり前に守れるルール。ここをしっかりと徹底して いかないといけないということなんですが。その性質の違 いもちゃんと分かれて定義づけされてあるかなというとこ ろもポイントになってくるかなというふうに思います。この 左側の姿勢のルールが組織の輪郭を示す外枠部分にな っているわけですね。なので、ここの基準スタンダードが しっかりと明記されてるかどうかというところが、とても組 織にとっては大切なことだというふうに申し上げています。 あとポイントがですね、4つまであるんですけど、ちょっと あと一つ二つくらいで終わらせていただきたいと思います が。二つ目としては、役割責任の明確化というところです。 これは先程申し上げたように、社員も5~6名しかいないと いうことで、もう社長が全部決めなきゃ動かないみたいな 状況になっていたり、誰がいつまでに何をやるかというと ころが決まってないという状況になってました。なので、こ の辺を解消していかないと組織の今度はルールを作って も数字が伸びないんですね。なので、数字を伸ばすため にやっていたというところです。目標設定とか役割責任を 社員に課す時のポイントというのが、このカンセン結果と いう言葉、これがポイントになります。これは期限と状態 がセットで、目標設定できてますかということですね。こ れは私もこの理論、この考え方わかっているにも関わらず、 これやっておいてとかって簡単に仕事ポンと渡しちゃった りするんですね。これやっておいてね、これやっておいて ね。これって何が駄目かというと、期限がないんですね。 期限が明確に設定されていないので、これやっておいてね って言った瞬間に、部下としてはいつまでにというものが ないので最初の話ですね。私の中では早く提出したつも りだ、上司からするとなんで遅いんだよ、早く動かねえんだ って思っちゃう。これって部下は悪くないんですね。上司 が悪いんですね。いつまでって決めてないから、早い遅い の定義づけがずれてしまってるということなので。とにか く、あらゆる仕事、目標設定をすべて期限プラス状態で設 定しています。これによって、会社の速度が上司の速度に 揃っていきます。いうことなので、これを徹底してやってい ます。これはちょっと家庭に置き換えた例で、わかりやす く説明したものになるんですけれども。行動を指示してい くというものと、状態を指示していくものということで、指 示の系統が二つに分かれるということをご説明します。掃 除しなさいとか、宿題しなさい、これは行動の指示なんで すけど、行動をずっと指示し続けられるとですね、指示を 受けた側はわかってるよとか、今やろうと思ってたのにと か、これ「お父さん、今やろうと思ってたのに。」って僕も 息子に言われたことありますね。口うるさく「お前、宿題や ったのか。」と「歯磨きしたのか。」ずっと言ってました。 全然やる気ないんですよ。だって、寝てるんですけど。今や ろうと思ってたんだって切れられたということもありました。 あとは「わかりました。やりますよ。」と開き直ってくるパタ ーンとか。あと、やり方を全部手とり足とりやり方を示唆し てくとですね、結果が悪かった時に、いや僕はお父さんの 言われたとおりにやったんだよ(自分は悪くない)みたい

な言い訳が残ってくみたいな性質があるんですね。指示 だけではどうしても免責が残りやすいという性質がありま す。すべてを否定するわけではございませんが、そういう 性質があります。なので、この状態をうまく状態指示という ものをうまく使ってくと。大げさに書くとこんなようなイメー ジですね。今日の5時までにあなたがこの部屋の中を一つ もゴミが落ちてない状態にしてね。これは未来の状態を 指示してるわけですね。やりなさいという指示ではなくて、 未来の状態をポンと置くような、点を置くようなイメージで 指示すると。こういう指示を受けると、指示を受けた方は5 時までかと、どうやったらできるかなとか、いつから始めた ら間に合うかなとかですね、どんなやり方でやろうかみた いなゴール地点から逆算して自分の頭で考えるようになっ てくと。あとは、5時までに終わらせるために新しい道具使 わせてもらえませんかみたいな、これは権限の主張なんで すけど、会社内で部下からこれ上がってきたらすごく良い 状態ですよね。「社長、ちょっとこれ使ってもいいです か。」とか「これ、やらせてもらえませんか。」というのが上 がってくる状態というのもすごく良い状態ですね。というふ うに私もこれ失敗してたんですけど、この行動指示という のはずっと線で伴奏してくようなイメージになると。状態 指示というのは、未来のチェックポイント、未来の点で指 示していくと。これでイメージで見てもお判りいただけるよ うに、マネージメントにかかる時間というのは明らかに下の ほうが削減できます。ポイントでチェックしてけばいいので。 なので、ずっと行動指示で伴走型というのはですね、なか なか上司側も苦しくなってくるというところですね。時間が かかりすぎるというところがあります。なので、先ほどの期 限プラス状態であらゆる指示とか、業務の目標とかいうも のを設定してくということを徹底してやってます。この辺が うまくいって、今はだいぶこう社内も速度が上がってきて 数字にも繋がってきているかなというようなところです。あ とは評価制度の話があるんですが、評価制度入れました という話なんですがポイントだけお伝えをしたいと思いま す。うちの評価制度のポイントはですね、これ「ファイヤー ボンズ | のプロのチームもそうですし社内もそうです。よく プロセス評価、うちでいうと経過評価って言いますが。経 過評価と結果評価というものがあった時に、どっち評価し ますかというのがあるんですね。これ徹底して結果しか 評価しませんということをやっています。プロセスは評価 しない。これの理由がございます。経過、プロセスという のはですね、途中経過になるので頑張ってますとか、汗か いてます、一生懸命やってますみたいなですね、個人的な 見解、感情というのが沢山含まれてくる部分になりますの で、最初に申し上げたように私にとっての頑張ってるとあ なたにとっての頑張ってるというのが必ず認識ずれてきま すので。そもそも経過プロセスを正当に公平に評価してく というのは、非常に難しいという要素があります。なので、 もう出た事実、結果ですよね。もうずれない結果というも ので、しっかりと評価していかないと評価に対する不満に なっていったりとかっていうことに繋がっていきます。そし て、私も失敗してましたけれども、とにかくプロセスを評価 してく「お前昨日の練習頑張ったな。」と。「この姿勢良か ったぞ。」と。そういう事をずっと評価していってしまって いたのでどうなるかというと、私のラグビーの指導の現場 でもありましたが、私が見てるところだけ見てる選手だけ が頑張ってるアピールをしてるんですね。それは一部に上 がれるチームにならないですね。私がいない練習はグダグ

ダやってるわけです。そして、いたとしても見えないこっち の選手はさぼってるわけですよね。これはプロセスを褒め ることをやりすぎていたので、経過を良く見せることに集 中してしまったという失敗でございます。もう一つ、結果を 評価しなければならないというところは、会社とかチーム のそうですけれども、世の中からプロセス見て貰えますか というと、当然結果だけで厳しく見られるというものです ね。ラーメン屋さんもラーメンが美味しいとか、コスパに合 ってるというような、そういう結果でしか評価されません。 美味しくなければ金額に見合わなければ、もう選んでもら えないんですね。それはマーケットが会社を結果のみで評 価してるということであります。なので、会社というのは一 人の個人の結果の集合体からできておりますので、世の中 から会社全体が結果でしか評価されないので、本当は社 員たちも結果でのみ評価されるはずなんです。しかし、社 員が経過と結果どっちで評価されたいかと。どっちを見て ほしいかと思うと、やっぱり私頑張ってるんですっていう 経過を見てほしいと思ったりするんですね。なので、そこに 寄り添ってあげたい良かれと思ってみたいなことから、ち ょっと世の中のこの事実の仕組みとこうずれてくるような ところがあるということですね。なので、こういった要素か ら結果のみを評価するような評価制度を導入させていた だいております。もう少し言うと、じゃあその売り上げしか 見ないんですかとかいうふうにも聞かれるんですけど、そ うではないんですね。もちろん売り上げ最終目標に行くた めには細かい結果の積み重ねなので、評価のほうもうまく 今KPIとかって言われますけども、まあKPIみたいなも の。点をしっかり打っていっていろんな項目を作って、その 結果で評価してるということなので、プロセスを全く無視 しますということではないということは補足させていただ きます。評価制度の最後のポイントですが、うちの評価制 度にはマイナス評価がありますということですね。マイナス 査定があるということなんですね。マイナス評価なんて大 丈夫なんですかなんてことをよく聞かれるんですが、ガン ガン給料を下げるということをお勧めしてるわけではない んです。ただ、恐怖というものを適切に与えるということの 大切さをお伝えしていたりします。恐怖というのは、本当に こう追い込んでしまうような恐怖ではなくて、適切に働い てあるべき最低限の恐怖で十分ですね。それがないと、 ここにあるように未達成を別に給料下がらないんだから、 それなりにやっとけばいいじゃんっていう思考にどうして もなっていくということで、ちょっとでもいいのでお尻に火 の付くような状態にしていきましょうということをお伝えし ています。このような形でですね、ちょっと駆け足になりま したけども相互に認識のずれなようなルールをしっかり設 定して、できたできないのレベルを社内でしっかりと合わ せていくということ。そして、役割責任を明確にしていくと いうことですね。結果と期限の状態、明確に設定していく ということ。そして、その結果を評価してしっかりと社員と 報酬に繋げて、社員の頑張りがいを作ってあげるというこ と。これらをしっかりとPDCA化してですね、回して改善 を繰り返して、徐々に会社が今成長して、まだまだなんで すけれども引き続き頑張っていきたいなというふうに思っ ているところでございます。すいません。最後にですね、こ この二番目のところちょっと説明ができていなかったので、 最後に少しだけ補足して終わりたいと思いますが。会社の 成長とか個人の成長、私の息子でも同じなんですが、成長 を阻害するものというのはこの免責なんですね。言い訳。

うまくいかなかった時に、誰かのせいにしてしまう選手、 これ絶対伸びないですね。ラグビーでもバスケでも沢山い ます。ただ、伸びていく選手は矢印は自分に向いているの で言い訳しないんですね。マネージメントする側として、じ ゃあ全員が言い訳しない状態作れれば、全員が理論的に は成長していくわけですね。これじゃあ、どうやって作る のっていうと答えがあるんですね。これ何かというと、言 い訳発生のメカニズムをわかっておけばいいですね、我々 が。言い訳がどうやったら出てしまうかというと、ここにあ るとおりなんですが、責任と権限が意識上ずれていると言 い訳が出ます。多くあるケースは、課された責任に対して 権限が足りないと認識してる状態。これだと言い訳が出る んですね。例えばうちのヘッドコーチに「ヘッドコーチ、あ なたチームを優勝に導く責任があるよ。」と私が課したと します。ただ、メンバーは社長が決めるからね。練習メニ ユー、それも社長が決める。つまり権限を奪うわけですね。 こうすると、ヘッドコーチなんと言うかと。「いや、それじゃ あ優勝させられませんよ。」と当然言うんですよね。つまり、 それわかりやすい例でご説明しましたが、責任に対して 権限が不足してると思ってる状態だと言い訳が出るんで すね。うちの息子でも一緒ですね。ラグビーでこういうふう に活躍したい、それに対して試合が終わった時うまくいか なかった時に、いやちょっとチームメイトからのパスが悪 くて失敗しちゃったんだよと。これは言い訳が出てる状態 ですね。本人はどう思ってるかというと、責任に対して勝 たなければいけない。いいプレーをしたいという自分の目 標とか責任に対して、いやチームメイトが悪かったんだと いう自分の責任ではないことで失敗してしまったというふ うに認識してるから言い訳が出るんですね。これをどうす るかという話で、責任と権限を合わせましょうということ ですね。これは100パーセント合わせられなくてもいいん です。会社だと売り上げ目標行きたいので広告予算くださ い。でも、上限ありますから権限まるごと全部は無理なん ですね。どこか上限作らなきゃいけないんです。でも、意 識上もうこれ以上は権限もこれ以上は与えられないと。こ こであなたの責任果たすんですよ、この条件であなたの責 任果たすんですよということが意識上揃えば言い訳が後 からは出なくなるんですよね。なので、息子に対しても「い やお前、味方からのパスもお前の声がけでここに来たこの ボールがちゃんとここに来るじゃないか。だから、お前が できる事なかったの。」聞くと「確かにそうだな。」と人任 せになってたな。だから、次はもう相手の味方のパスが悪 かったという言い訳はもう使うな。じゃあ、次どうやって勝 ちに行くのってやると、勝つというプレーに対して自分がこ うできるかもしれないというふうに考え始めるんですね。 そうすると、責任と権限が揃ってくるので、後々言い訳が 出てこない状況になっていきます。うちの営業マンでも一 緒ですね。例えば2月先月、2月は稼働日数が他の月より短 いですよね。でも、それももうわかっているんです。でも、そ れを大事なのは終わった後に「いや、2月はちょっと稼働日 が短かったので。」って言わせないことですね。なので、 スタート時点で「2月は今月、今年はうるう年だから29日も あるよ。」と。「でも、他の月より短いよね。でも、目標変え ないよ。」と言うと、2月のスタート時点でもう言っておくわ けですね。なので、自分の行動、隙間時間、いろんな工夫 をしてこの責任を2月の目標果たせない人いるって確認を するんですよね。そしたら、みんなやっぱり頭を振り絞って、 いや、でも29日の稼働日でいけると思いますというのをち

ゃんとコミットさせるということをやっておけば、終わった 後に2月は稼働日が短かったですって言い訳は使えないわ けですね。そういうような形で責任と権限をしっかりと揃 える。事前に免責を排除するということを徹底してやって いくことで、最初に申し上げた全員が成長できるような、 理論上はですね。もちろん、その中でも差は出るんですが。 そういう仕組みを作っていくということをやってます。なの で、本当に一人一人が自分に何ができるんだろうと、自分 がどうやったら責任を果たせるんだろうということを、自分 の自分事としてしっかりと捉えて組織が回っていくと、必 然的にそういう集団の集まりの組織は伸びていくでしょう と、そういったロジックで今私は組織の運営をやらせてい ただいております。本当に駆け足でございました。皆様の 組織でですね、こうプラスになるようなことあったかわかり ませんが、引き続きですね「ファイヤーボンズ」の事も応援 いただけたらありがたいなというふうに思います。最後に すいません。お手元にですね、ちょっとチラシを配らせて いただいておりますが、白河のほうで 「コミネス」 のほうで5 月26日に、ボンズカップという3×3 (スリーバイスリー) と いう、今これオリンピック競技にもなってるんですが、この 子供たちの大会を開催させていただこうということで日程 も決まりました。なので、ちょっとここを盛大に盛り上げて いきたいので、もしご興味というか関心があられる、ちょっ と面白いなと、ボンズ応援してもいいかなと思われる方が いらっしゃればですね、ちょっと後援のご協賛を募ってい る次第がございますので、もしよろしければご検討いただ けたら幸いでございます。すいません。ちょっと長くなり申 し訳ございませんでした。本日、誠にありがとうございま す。この後、懇親会も残っておりますので、是非ご挨拶さ せてください。本日はありがとうございました。





■閉会点鐘

佐藤幸彦会長

# ■懇親会○乾杯

# 高畠裕直前会長



すみません。役職ということで直前会長の仕事は乾杯ですが、多分記憶では今回会長が終わってから初めての乾杯のご挨拶だと思います。先日、居川先生にも怒られたところで、ちゃんと来いよと。ということで、乾杯の音頭を取らせていただきたい

と思います。西田様、本日はお忙しい中来ていただきまして本当に素晴らしいご講話ありがとうございました。地域 貢献から始まって、そして会社の識学的な形での運営と素晴らしいお話を聞かせていただきまして、本当に我々も参考になったと思います。そしてですね、「福島ファイヤーボンズ」さんが益々ご活躍されること。そして、「福島スポーツエンターテインメント」様の益々のご隆盛。そして、本日ご参会の白河西ロータリークラブの皆様がご健康ご多幸であられることを祈念して乾杯したいと思いますので、ご唱和のほうよろしくお願いします。それでは、皆様の幸せと「福島ファイヤーボンズ」の優勝を目指して頑張りたいと思います。乾杯。