

特集：魔法の習慣11

第2章

理念の共有で日本一になった 社員卓球チーム

——リコー卓球部監督 工藤 一寛さん



徳植 義人
神奈川県中小企業診断協会

2018年に創部60周年を迎えた株式会社リコー卓球部は、この年、創部以来の快挙を成し遂げた。7月に、卓球アマチュアの国内トップリーグの前期日本リーグで、初の優勝を果たした。その後、10月には、全日本卓球選手権（団体の部）でも優勝。そして、12月には、年間チャンピオンを決める日本リーグプレーオフ大会である内閣総理大臣杯ファイナル4を制して、3大タイトルを獲得。日本一のチームになった。

日本リーグの優勝常連チームは、プロ契約選手を多く抱えている。一方、リコー卓球部の選手は、全員が社員である。当然、毎日午前9時から午後5時半までは、ほかの社員と同様に業務に従事するため、練習時間は多く取れない。ほかのチームに比べて練習条件は恵まれているとはいえない。

そのような状況の中、どのように弱みを克服して日本一のチームを育てたのか。リコー卓球部監督の工藤一寛さんに話を聞いた。



ファイナル4優勝の表彰式（写真提供：卓球王国）

1. 選手を信頼した結果の優勝

日本の卓球競技の最高峰リーグである日本卓球リーグは、1部と2部に分かれ、1部は8チーム、2部は10チームで構成される。1977年に開始され、約40年の歴史を持つ。

リコー卓球部は、2018年に創部60周年を迎えた。工藤さんが監督に就任した2014年より前は、1部と2部を出たり入ったりするチームだった。工藤さんは2018年の成績を「この優勝は選手を信頼した結果です」と言う。

工藤さんの指導方針は、選手を信じ、自主性を重んじること。2018年のシーズン前に「監督の私からでなく、選手自らが『今年はどうしても優勝を目標にやりたい』と言って来ました」と笑顔で語る。

2. 仕事と卓球の両立が我々の責任

日本卓球リーグに参加するチームのほとんどは、企業チームである。優勝回数が多い企業チームは、プロ契約選手をチームに入れている。プロ契約をした選手は、卓球を仕事として、卓球に専心できる。

一方、リコー卓球部の選手は、全員が社員。各々職場で仕事に向き合う。結果、練習時間は平日3時間、基本的には合宿で会社を休むこともない。試合の前日も午後5時半まで仕事を。選手たちはその状況を、「我々には、

企業スポーツとして、仕事と卓球を両立するという強い責任感があります」と前向きに受け止めている。工藤さんは「ただ、明らかに練習量は少ない。高校や大学のときに比べても半分以下ですから」と笑う。

卓球の団体戦は4～6人で戦う。1人が強くてもチームとしては勝てない。勝つ秘訣を工藤さんに聞くと、「特別なことは行っていません」と返ってきた。毎年、1人枠で選手採用を続ける中で、できることを継続してやり、チームの総力を高めてきたのだ。

3. 監督に就任して抱えた3つの悩み

工藤さんも卓球選手としてリコーに入社した。選手引退後、助監督兼コーチの時に、当時の監督が課長職から部長職に昇格。助監督だった工藤さんが後任に指名された。

「監督をしています、私は課長職でもなく平社員です。果たして、そういう人間が会社を代表するクラブの監督をやって良いのか」と、自信が持てずにいた。

また、実力はあるが、練習に専心しない選手や、勝手な行動をとる選手への対処に苦心した。「選手とのコミュニケーションには少し苦労しました。衝突まではいきませんが、もめることがありました。私にも言いづらい部分があったからだと思います」と振り返る。

監督にはマネージャー的な仕事が多いことにも驚いた。営業部署に所属し、空いた時間に、リクルート活動、会社への申請、遠征のホテル予約、領収書を集めての精算など多忙だった。卓球部の将来像や、企業貢献拡大などには手を付けられず、ジレンマを感じた。

監督就任後、最初のビッグタイトルである前期日本リーグで7戦全敗の8位となり、2部に降格してしまった。周りからは、「強い選手はいるのに。監督が悪いのではないのか」と厳しい批判の声を受けた。

監督1年目に入社し、大きく期待していた選手がシングルスで1勝も挙げることができず、2部に落ちるきっかけになってしまった。



リコー卓球部監督の工藤一寛さん

工藤さんは自信を完全に失ってしまった。

2部に降格したときに、日本リーグの専務理事であった佐藤真二さんから、「何かうまくいっていないのではないかと声をかけられた。工藤さんが抱えていた悩みを打ち明けたところ、次のようなアドバイスを受けた。

「リコーには、部長や課長はいくらでもいる。受付に行って『部長を出してください』と言っても、名前まで伝えなければ誰も来ない。しかし、『卓球部の監督をお願いします』と言ったらお前が呼ばれるだろう。もっと自信を持って、選手、OBや、上に気を使わず、堂々とやったらどうだ」

この助言をきっかけに、工藤さんは気持ちが変わり、自分の意見が言えるようになった。「監督として心構えができた」と振り返る。

4. 社員の鏡といわれる選手

強いチームづくりのため、選手時代の経験も生かし、自分の考えを信じて、工藤さんは新しい取組みを行った。

チームづくりにおいて、選手の獲得は重要な要素である。リコーは、卓球部に受験枠として毎年1名を設定している。

「以前の選手の中には、正直、練習に身が入っていない選手もいました。私が、監督として責任を持って推薦する選手は、そうあつ



全日本卓球選手権（団体の部）で初優勝を決めた瞬間。
鹿屋選手と抱き合う工藤さん（写真提供：卓球王国）

てほしくないと思いました」

社員として、仕事と卓球の両立を基本とすべきとの考え方を明確にした。今までも行っていたが、改めて人事部門と連携して、初めから受験希望者には、卓球と仕事を両立させること、卓球部を引退しても社員として仕事を頑張ってもらおう方針を伝えた。

入社してくる選手の意識が、以前とは変わった。両立の意識を最初から持った選手は、業務後の少ない練習時間だからこそ、真剣に練習に取り組んだ。これまでの選手とはまったく違っていった。

また、嬉しい誤算だが、プロでも通用する実績のある選手もリコーを選んでくれた。Tリーグからの熱烈なオファーや、3倍近くの収入を断って来てくれる選手もいた。

こうして、社員である卓球部員の存在意義を理解し、精一杯卓球に向き合う実力のある選手が集まってきたのだ。

その変化は、卓球面だけではない。「選手の職場の上司や周りの人から、『卓球も頑張ってる、仕事も頑張ってる、本当に素晴らしい。社員の鏡だ』と、よく連絡をいただくようになりました。嬉しくなります。本当に信頼でき、人間的にも素晴らしいメンバーたちです」と、誇らしげに語ってくれた。

選手が職場の人たちに受け入れられていることは、選手のプレーも変える。「上司や同僚、応援してくれる社内の人たちに喜んでもらうために勝ちたい!」と答えるようになった。

5. 選手をリスペクトし自主性を尊重

監督の指導方針は、選手を信じ、自主性を重んじること。そして、メンバーのことを決して悪く言わないことだ。

「勝った負けたで一喜一憂して、戦術的なことで叱ったりしません。皆小さい頃から日本のトップでやってきています。自分でわかっています」と選手へ敬意を表す。

選手への個別の声かけは、あまり行わない。選手が落ち込んでいたり、迷っている様子があったりしたときだけ声をかける。

「普段、私はそういうことをしないから、選手は私の気持ちを感じ取ってくれます。選手の表情を見ると、私もわかります」

選手の気持ちに寄り添った指導が、信頼関係を醸成し選手の自信も育てた。

練習も、キャプテンが中心になって変えてきた。限られた時間の中で、効率的な方法を取り入れている。分単位の練習メニューを決め、ストップウォッチで測る。従来は、壁に掛かっている時計を見て、休憩を取っていた。休憩が長引くこともあった。時間管理を精緻化したことで、練習の質が高まり、技術力がついた。何より、1つひとつのプレーに対する集中力が高まった。

卓球は、相手との距離が近く、心理戦の側面が強いスポーツである。自分の卓球についての自信、集中力の強さが、試合の流れを作る。工藤さんが生んだ変化が、次の変化を生み、チームの強さになっている。

6. 理念を共有してチーム行動を変える

リコー卓球部が日本一になれたのは、工藤さんが、自分たちの弱みを踏まえ、会社、選手の幸せをどう高めるかを考えて、卓球部の存在意義を「仕事と卓球の両立」と定義したことに始まる。その結果、採用する選手人材が変わり、職場での好循環、練習面での好循環を生んだ。何か1つの特別なことがあった

わけではない。

毎年、仕事と卓球の両立を理念として共有できたメンバーが入ることで、チームの組織風土が醸成されていった。2014年以降入社した6人のメンバーは、限られた時間の練習方法を変え、集中力をつけ、技術を磨いた。

また、日頃からお世話になる職場の上司、同僚からの多くの応援に応え勝ちたい、監督からの熱い信頼に報いたいという気持ちをエネルギーに変えた。一球一球への高い集中力、勝利への高いモチベーションが、勝利をもたらした。

工藤さんも、「私が監督になってから入社してきた選手の活躍で優勝できました。このことは、私にとってすごく自信になっています」と、最高の笑顔を見せる。

工藤さんは、日本一のチームを作るために何か革新的なことをしたわけではない。メンバー1人ひとりと目指す姿を共有し、メンバーを選手として尊重する。メンバーの気持ちに寄り添い声をかけることを、工藤監督は毎年試行錯誤しながら続けた。

これらが、日本一のチームを作った「魔法の習慣」である。

7. 企業スポーツの価値拡大を

工藤さんは、今年7月1日付で、新部署に異動になった。人事本部本社統括部である。リコー文体クラブの責任者である辻和浩さん（リコー人事本部長）、当時、卓球部部長だった遠藤秀信さん（リコーテクノロジーズ株式会社社長）の後押しがあり、新しい役割を手に入れた。

監督就任時からやりたかった卓球部の戦略的運営の強化と、会社への貢献や地域などへの貢献の拡大が、次の新しいミッションとなる。

そして、企業スポーツの価値向上を目指す。「卓球というコンテンツを使って、企業スポーツの本質を踏まえ、社会貢献、ブランド価値向上、広告宣伝など、今まではたまたま



ファイナル4で初優勝。信頼し合えるメンバーに胴上げされる工藤さん（写真提供：卓球王国）

できていたものを、これからはしっかりと戦略として考えながら運営していきたいと思っています」

工藤さんは、その抱負を熱く語ってくれた。

日本一のチームになり、リコーの顧客、各地の自治体などから、サインの依頼や卓球教室開催のオファーが来ている。今年の12月には、愛媛県西条市の小学校で子どもたちの卓球教室が予定されている。

次は、勝つだけでなく企業スポーツの姿を、工藤さんが見せてくれることを楽しみにしたい。

工藤 一寛

（くどう かずひろ）

1976年生まれ。1999年株式会社リコーに入社、リコー卓球部に入部。選手として活躍後、2014年監督就任。



徳植 義人

（とくうえ よしひと）

1964年生まれ。事務機メーカーにて原価企画、海外工場畑でモノづくり、環境経営を学ぶ。2019年10月中小企業診断士登録予定。

