『勝者の科学』
~ 一流になる人とチームの法則

マシュー・サイド 著
永盛 鷹司 訳

ディスカヴァー・トゥエンティワン
2024/06　400p　2,530 円（税込）
原書：The Greatest（2017）

1．チャンピオンのつくり方
2．メンタルのゲーム
3．美について
4．政治のゲーム
5．スポーツのアイコンたち

【イントロダクション】
ほぼすべてのアスリートは「自己に勝つこと」を含めて、「勝利」をめざしている。だが勝ち続けるのは、言うまでもなく簡単ではない。ではなぜトップアスリートにそれが可能なのだろうか。サッカーの常勝チームや世界ランキング上位のテニス選手などには「持って生まれた才能」だけではない何かがあるはずだ。本書は、英国のトップ卓球選手だったジャーナリストが、優れた戦績を残すトップアスリートの共通点について、心理学や神経科学、政治との関連などさまざまな角度から考察するコラム集。元プロテニス選手のロジャー・フェデラー氏は、優雅で美しいプレーで観客を魅了して勝ち続けたが、それは持って生まれた才能よりも、長年の練習や試合経験で得た「予測力」の賜物なのだという。著者は、英国の「タイムズ」紙のコラムニスト、ライター。大学卒業後、卓球選手として活躍し 10 年近くイングランド１位の座を守った。著書に『失敗の科学』『多様性の科学』（ともにディスカヴァー・トゥエンティワン）などがある。

●先天的な「反応力」ではなく、練習で得た「予測力」

長い間、時速 150 マイル（約 240 キロメートル）のサーブに反応できる（＊元プロテニス選手の）ロジャー・フェデラーのような人は、卓越した遺伝子に恵まれているのだと考えられてきた。つまり、フェデラーは、多くの人がぼんやりとしか見えないような速いボールに反応できる先天的な才能を持って生まれてきたという考え方だ。

この考えをもとに分析すると、フェデラーの反応速度は、ウサイン・ボルト（＊元陸上競技選手。100 メートル走の世界記録保持者）のすばやく収縮する筋繊維のように、DNA に刻み込まれているということになる。

ところが、これは間違いだと判明している。標準的な反応速度テストにおいては、トップクラスのテニス選手の平均は私たちと変わらなかった。テニス選手たちが持っているのは、卓越した反応力ではなく、卓越した予測力だったのだ。

彼らは相手の動き（胴体、前腕、肩の向き）を「読む」ことができるから、平凡なプレーヤーよりも早く適切な位置につける。それどころか、彼らは優にボールが打たれるコンマ１秒前から、それがどこに行くか推測できる。この複雑なスキルは生まれ持った特性

ではなく、長年の練習によって脳に書き込まれたものなのだ。

●生物学的な「適応度」にも関係するフェデラー選手の「美」

フェデラーは現代で最も美しいスポーツマンだと断言できる。そして私は、フェデラーの美的な側面がその成績のおまけではなく、むしろ基礎をなしているという思いを強めている。

進化生物学者は、人間が感じる美を説明できるようなメカニズムを、自然界のなかに発見し続けている。たとえば、多くの人は左右対称の顔を魅力的だと感じる。その感覚は、完全に主観的なものではない。むしろ、左右対称とは健康と免疫力の強さを示すしるしなのだ。同様に、体型の比率には生物学的な「適応度」に関連する要素が反映されている。

フェデラーにも同じことが言える。彼の力のどこを見ても、美と「適応度」（この場合は、テニスの試合に勝てる傾向）の間には深いつながりがある。フェデラーのボレーやサーブやグラウンドストロークに余計な動きがないこと（これはフェデラーの「ミニマリズム」と呼ばれたこともあった）は、精度と速さを高めている。

チームスポーツにも同じことが言えるだろう。FC バルセロナがマンチェスター・ユナイテッド FC を破った 2011 年の（＊サッカー）チャンピオンズリーグ決勝は、スポーツ観戦というよりも美的な体験であったと、私の元同僚のスポーツライター、パトリック・バークレーは告白している。

どちらかと言うと優雅とは言えないプロゴルファーのリー・トレビノ、長距離走選手ポーラ・ラドクリフ、プロクリケット選手のマヘンドラ・シン・ドーニのようなスポーツ選手も、間違いなくすばらしい。それでも私は、優雅さとスポーツの成功には関連性があると主張したい。理由は単純で、効率性が一定の美しさを持つからだ。もしスティーブ・ジョブズがテニス選手を設計したら、おそらくそれはフェデラーのようになっただろう。

●「首が回る」ことが勝利に大いに貢献

（＊プロサッカークラブの）マンチェスター・シティ FC の元選手ダビド・シルバは、ヨーロッパ選手権での二度の優勝とワールドカップでの優勝で有名だ。

このスペイン人選手の優れた点は多い。流れるようになめらかなファーストタッチ、限られたスペースでボールを操る能力、そして特にここ最近では、フォワードの位置で進んでリスクを取ることなどだ。だが私は、これらはすべて、彼の最も重要な特徴なしにはあまり意味をなさないと主張したい。その特徴とは、柔軟な首だ。

彼は頭をあちこちに向ける。最もすばらしいのは、ボールが、しばしば速い速度で自分のほうへ飛んでくるときでも、肩越しに視線を送っていることだ。それは彼の本質を明らかにする行動だ。つまり、ファーストタッチでリスクを冒しても空間認識能力を最大限に引き出しているのである。

クライブ・ウッドワードがラグビーのイングランド代表のヘッドコーチになったとき、視覚の専門家を起用した。彼はとりわけ、選手たちが利用可能な空間を効果的に使えているかを知りたかった。

選手たちの典型的な傾向は、ボールを追跡し、ピッチを回るボールの行方を追い、ボールの進路に関与するように自分の動き方を見極めるというものだった。ウッドワードは、重要な機会が損なわれていることに気づいた。かなりのスペースが活用されていなかったのだ。

そこで彼は新しい戦略を練り、それを「クロスバー、タッチライン、コミュニケート」と名づけた。選手たちはクロスバーを見て、次に両方のタッチラインを見て、自分たちの周りで何が起こっているかをもっと広い視点でとらえるようにした。すると「彼らは突然、次の展開がどこで起こるかを知るためのあらゆる視覚的な手がかりを拾えるようになった」とウッドワードは述べる。

首をくるくる回し続け、知覚判断の力をつけてきた選手、すなわち、常に状況をスキャンすることが習い性となった選手は、誇張ではなく、とても大きなアドバンテージを持っ

ている。

●サッカーのキーパーは「何もしない時」が多いほどチームが強くなっている

（＊サッカー選手のうち）存命中のキーパーで最優秀の部類に属するピーター・シルトンはときどき、凄まじいセーブを見せてくれる。華やかで鋭いゴールキックも見せてくれる。しかし、シルトンが 90 分の試合の間ずっと、特に何もしていないように見えるときがある。シルトンのポジショニングが完璧なので、相手は的外れなシュートしか打てないのだ。

ここで、ドイツやイタリアの偉大なディフェンダーを思い浮かべてほしい。彼らはイギリスの選手に比べて、土壇場でボールを奪おうとするケースがはるかに少ない。その必要がないからだ。彼らは見えない天才的な技を身につけていて、華々しい突撃ではなく、うまいポジショニングと組織的な知性によって相手を止める。つまり、危機的瞬間が訪れる前に攻撃を防いでいたのだ。彼らは効果的に連携し、個人ではなく全体で見えない天才的な技を発揮していた。

全盛期の FC バルセロナには、たくさんの見えない天才がいた。リオネル・メッシのドリブルのすごさが強調されがちだが、バルセロナがどのように敵を破るかをよくよく調べてみると、より目立たないことが最も重要だとわかる。それは短いパス、コントロールの効いたボール保持、ゆっくりとした相手の妨害といった要素だ。

昔の野球のスカウトは壮大で躍動的なプレーを過大に高評価していた。ボールを場外に飛ばせる選手が好まれた。つまり、試合で観客の熱狂を集める要素である。当然のことながら、このようなとても目立つ特質が過大評価されるようになったのは良くなかった。

この問題はスポーツにとどまらない。銀行は花形のトレーダーと契約したがるし、新聞社はスター級のコラムニストに執筆を依頼したがるし、政党は新進気鋭のスーパースター的な議員をちやほやする。しかし、そうすることで、目立たない貢献で組織を動かしている、何よりも重要な裏方の人たちが蔑ろにされる。

たとえば、直さなければその新聞全体の信用が損なわれるような重大な間違いを修正する編集助手。花形のトレーダーが会社を破産させてしまいそうだと気づく事務部門のスタッフ。名誉毀損の訴訟を未然に防ぐ、新聞社の夜間弁護士（副業的に新聞社の記事の法的瑕疵をチェックする弁護士のこと。夜作業することが多いのでこう呼ばれる）だ。

ある意味では、見えないものが蔑ろにされる理由は完全に理解できる。私たちは、起こる可能性があるが起こらなかった（つまり反事実の）ことより、実際に起こったことに注意を払いがちだ。諜報機関の職員は、大規模な殺傷事件を起こしたかもしれないテロリストの計画をたびたび未然に阻止しているが、実際に攻撃は起こらなかったのだから、私たちの耳に入ることはない。

※「＊」がついた注および補足はダイジェスト作成者によるもの

コメント：首をくるくる回して、常に状況をスキャンする空間認識能力は、ビジネスにおいても重要だ。自身の社内での立ち位置（役割）、自社や競合他社の業界や社会全体の中での位置などを見極めつつ、ボールが飛んでくる（環境変化）位置を予測してそこに素早く移動する、といったことだ。また著者は、サッカーチームが試合中に一体となり集中して「ゾーン」に入ると、チームメートのパスや動きが予測できるようになるとし、それをジャズの即興演奏にもたとえている。ビジネスにおいても同様に、メンバーが相互に信頼し、それぞれの動きや考えを予測し合うことが、成果につながるということなのだろう。

※本ダイジェストは著作権者からの許諾に基づき、書籍本文を再構成して作成しています。
※本ダイジェストをユーザーご自身でのご利用以外で許可なく複製、転載、配布、掲載、二次利用等行うことはお断りしております。