

強みを活かす： 5秒間だけの1,740ワット

Strategy that Works (『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法』(ダイヤモンド社、2016))の共著者、ポール・レインワンドが、オリンピックメダリストのジョン・K・コイルによる、組織でパフォーマンスブレイクスルーを達成するための直感に反した教訓を紹介する。

著者：ジョン・K・コイル、ポール・レインワンド
監訳：岡崎 良

多くの人は、どうしても自らの弱点の改善に重きを置いてしまう。それは、弱点の方が見つけやすく、また鍛えなければならないという、ある意味強迫観念にも似た常識が浸透しているからだろう。本稿で取り上げる、ある一人のスピードスケーターのケースは、正に自身の強みを活かした戦略の構築による成功と、その裏側の失敗の双方を分かりやすく示している。この教訓が、強みにこそ集中し、戦略を構築する「勇気」を持つ一助になれば幸いである。(岡崎 良)

序文

多くの事業戦略は競争に勝つことに注力するあまり、強みを基に構築する、という基本原則を忘れがちだ。成功している企業は、自社、そして顧客にとって重要なことは何かを非常に明確に理解している。それらの企業は、継続的に勝ち続けるには「何売るか」ではなく「何をするか」が重要だということを知っている。

成功している企業はまた、「何をするか」が自社独自のものでなければならないことも理解しているため、他の企業が真似しようとしても到底真似できないような特徴あるケイパビリティやプラクティスを持っている。その意味で、強みを基に構築することが、私たちがこれまでに見つけた企業の差別化の方法の中で、最も信頼できる方法だと言える。

このことは、言うのはたやすいが実行するのは難しい。それは事業においてだけでなく、人間がすること全般において言えることだ。自分が得意なことに集中するのは本能的には抑えがたいことだが、そのような戦略を取っている企業は少数だ。他の企業が

やっていることを追いかけるのに夢中になり、決まって多くなりがちな自社の弱みを改善したり、変化する世界で新しいものを探したりしてしまうことが多い。

しかし自分が得意なことを理解し、それに合わせてケイパビリティや戦略を設定できれば、自分で競争の仕方を定義することができ、他人が自分の未来を作ってくれるのを待つのではなく、自分で自分の未来を作ることができる。ジョン・K・コイルはこれを知っている。彼は、デザインエンジニア兼コンサルタントとしての仕事においても、また、スピードスケートのオリンピック選手としても、競争力への過酷なチャレンジを経験してきた人だ。読み進めてもらうと分かるように、彼はそのチャレンジを経て新たな勝利を手にし、競争するための最善の準備方法をより正確に理解することとなった。

PwCが実施する事業課題についての徹底討論の場である「エクスチェンジカンファレンス」でコイルの話聞いた後、その話を私たちのために語り直してくれるようお願いした。

—ポール・レインワンド

ジョン・K・コイル

企業や個人の強みの活用や成長をサポートする事業“Art of Really Living”の創設者であり、多くの講演を行う。イノベーションとデザイン思考の専門家であり、NBCのスポーツコメンテーターも務める。1994年、リレハンメルオリンピックのスピードスケート5,000mリレーで銀メダルを獲得したアメリカチームの一員。

ポール・レインワンド

paul.leinwand@
pwc.com

Strategy& シカゴオフィスのグローバル・マネージング・ディレクター。ケイパビリティに基づく戦略と成長アプローチを主導する。ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院の兼任教授も務める。『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか — 高収益企業になるための5つの実践法』(ダイヤモンド社、2016)の共著者。

岡崎 良(おかざき・りょう)

ryo.okazaki@
pwc.com

Strategy& 東京オフィスのマネージャー。消費財・小売、製造業、金融などの企業に対し、全社戦略・事業戦略、事業評価、ビジネスデューデリジェンス、調達改善などのプロジェクトを行ってきた。日本における「Strategy& CDO(最高デジタル責任者)調査」を担当している。

1989年、スタンフォード大学の4年生だった頃、私は2つのケイパビリティをマスターするのに情熱を持って取り組んでいた。1つ目はデザイン思考だ。デザイン思考は影響力のあるクリエイティブな問題解決方法で、私の専攻だったプロダクトデザインと強く関係していた。また他にも、経営学者のハーバート・A・サイモンの研究やIDEOのデザイン法などと強く関係していた。デザイン思考では、イノベーションが継続的に反復して行われる。問題についてのデータを収集して問題を理解し、関係する人々に共感し、新たなアプローチを概念化し、その1つか2つについて試作品を作成し、そして理解のステージへ戻る。デザイン思考者は、絶えず課題を再検討し見つけ直すことで、今取り組んでいる問題が一番重要な問題なのかを確認する。

私がマスターしたかったもう一つのケイパビリティは、スピードスケートだ。1992年開催のフランスのアルベールビル冬季オリンピックの直前選考会への参加資格を得られる自信があった。スタンフォード大学の4年生の時、フルタイムで学生をしながら自主トレーニングをしていて、コーチもトレーニングプログラムも無く、氷上での練習時間も非常に限られていたが、ショートトラックのスピードスケートの世界大会で12位に入った。オリンピックチームにフルタイムで参加し、そこでのサポートを受けられれば、12位から6位へ、そして1位へとすぐに順位を上げられるだろうと思っていた。

このとき私は、この2つの情熱が間もなく交わりあい、強みを活かすということの本質を教えてくれることになるとは知る由もなかった。その後、私はとてつもなく屈辱的な経験をする事となる。その経験の中で、私は感情に流されることなく巨大なチャレンジに立ち向かわなければならず、それが学びと見直しの機会となり、激しい情熱と冷静な好奇心を両立させながらデザイン思考者のように問題解決を進めなければならなくなるのだ。

何より、他の人がやっていることや多くの専門家の指示とは反対のことをやらなければならなかった。自分の弱みを埋め合わせたり修正したりする代わりに、もともと持つ強みに焦点を当てなけ

ればならなかった。このやり方は最初正しいやり方のように思えず、現状に逆らうのは簡単ではなかったが、今ではそれが、真に秀でるための唯一の方法であると信じている。そしてこの直感に反した教訓はまさに、チームや企業に際立ったケイパビリティを構築したいと考えている人なら誰もが学ばなければならない教訓だ。

私はそのことをその当時は知らなかった。しかしオリンピックのスピードスケートチームでトレーニングをしたり、他人をコーチングしたり他人と一緒に働くことで、強みを活かしてデザインすることには固有の4つの重要なルールがあることが分かってきた。つまり、1.自分の弱みを受け入れる、2.自分の強みを詳細に理解する、3.正しい問題を解決する(これは他人から見たあなたの問題とは限らない)、4.自分が輝けることを強化することで、強みに倍掛ける、の4つだ。私は何年も弱みの改善に費やし、その結果貧弱な選手になってしまった。強みを活かしてデザインした方がはるかに効果的だ。

1. 自分の弱みを受け入れる

大学卒業後、私はコロラドスプリングスへと渡った。スピードスケートのアメリカ・オリンピック・チームに参加し、オリンピック・トレーニングセンターに住んでトレーニングをするためだ。私は希望と自信に満ち、世界で最も有能なコーチと練習できることにワクワクしていた。到着後、スポーツのSATとして知られる一連のテストを受けさせられた。これには「最大酸素摂取量(VO2 max)」テストも含まれていた。これは選手のスピードスケートのケイパビリティを最も正確に予測できるテストだと言われている、有酸素運動の苦しいテストだ。サイクリングマシンに乗り、チューブを通して呼吸し、死にそうになるまでスピードと負荷を徐々に上げていく。私がテストを受けたときは、持てる全ての力を使って転げ落ちるまでペダルを漕いだ。結果を受け取るまでは、私はそこで出せた力を誇りに思っていた。ところが私のVO2の計測結果は、他に大きく差をつけて全チームの中で最下位だったのだ。私は辛うじて13分間持ちこたえた程度だった。その同じ朝、17歳のランス・

弱みは何事にも共通していて広範囲に渡りがちである。 しかし強みは非常にはっきり限定されていることが多い。

アームストロングはその2倍の時間持ちこたえていた。そのテストとスポーツについて一般的に理解されているところによれば、その結果は私が優れたスピードスケート選手の箸にも棒にも掛からないことを意味していた。当然、この当時の理解は間違っていたのだが、私はまだそのことを知らなかった。

私たちは皆、個人であれ、チームであれ、組織であれ、弱みを持っている。弱みはスキルギャップではない。スキルギャップは学びで埋めることができる。弱みは、改善しようと積極的に努力をしても変えられない、持って生まれた才能やケイパビリティの欠如である。私たちは、プライドと深く染み込んだ労働倫理から弱みを拒否してしまうかもしれないが、弱みを受け入れることが、強みを活かしてデザインすることへの第一歩である。

コーチも私も、テスト結果を受け入れたくなかった。しかし、特に2日後に2回目のテスト、無酸素性持久力テスト(ウィングートテストまたはマックスパワーテスト)を受けた後は、その結果を受け入れざるを得なかった。サイクリングマシンに乗って重い負荷で30秒間できるだけ速くペダルを漕ぐ間、装置が漕ぎ手のパワー出力を測定する。驚いたことに、ウィングートの結果はさらに酷かった。私は18秒後気を失いサイクリングマシンから転げ落ち、テストをやり遂げることができなかったのだ。平均パワー出力のスコアで再び私はチーム最低を記録したが、ある一つの重要な点においてそのデータは興味深いものだった。最初の15秒間については、私のスコアは優れていたのだ。1秒ごとに分析してみると、私は実際、各大腿四頭筋に小さな核融合原子炉を持っていることが分かった。ピーク時、つまりスタートから5秒後は、私の無酸素性運動*1時の出力パワー(anaerobics output)は1キログラムにつき1,740ワットを記録しており、これは、ずば抜けてチーム最高のピークパワーだった。(無酸素性運動は酸素を使わないため心臓血管系に影響しないが、筋力を増強させる)

残念なことに、スピードスケートで最短の種目は少なくとも40

*1(訳者注): 無酸素性運動(anaerobics):短い時間に大きな力を発揮する短距離走やレジスタンス運動などの強度の高い運動。(厚生労働省「eヘルスネット」より)

*2(訳者注): 有酸素性運動(aerobics):酸素を使い体内の糖質・脂質をエネルギー源とする、筋肉への負荷が比較的軽い運動。(厚生労働省「eヘルスネット」より)

秒かかるため、この強みは特に有用には思えなかった。コーチらは話し合いの結果、私の弱みに重点を置き私をアスリートとして「修正」することに決めた。

「ジョン、有酸素性運動*2(aerobics)能力を強化するために、チームの誰よりも厳しく長く君をトレーニングするからね」とコーチの一人は言った。「他の選手がジャンプやスクワットをしている間、君は100マイル自転車に乗り、15マイルの持久走をする。2年後までに、次のオリンピックの試合に出られるようになるくらいに強化するよ」

この決断をするにあたり、オリンピックチームは私を「基準に照らして評価」していた。これはビジネス界でもスポーツ界でもおなじみの習慣だ。この場合のクラス最高基準はオリンピックで5つの金メダルを獲得したエリック・ハイデンだ。コーチらは、私が勝ちたければ、エリックのようにトレーニングしなければならないと信じていた。彼らは強い信念と思いやりを持ってこう言った。「君にできる限りのことをしてやりたい。」悲しいことに、彼らはデザイン思考者が「共感」と呼ぶステップを飛ばしてしまっていた。今思い返すと、自分を含め皆が以下に説明する2つ目のルールを無視していたのだ。

2. 自分の強みを詳細に理解する

弱みは何事にも共通していて広範囲に渡りがちである。このことは私も個人的に感じている。私は基本的に目と手の協調性を必要とするスポーツ全と、2分以上継続する種目が全くダメである。しかし強みは非常にはっきりと限定されていることが多い。私の強みは滅多にない才能だった。短期間炸裂する1,740ワットの無酸素性パワーだ。それはまるでスーパーパワーを持っているようだった。しかし、トレーニングをしていた当時は特に、その力をどう扱うべきか、はっきりとは分からなかった。

私は初期の頃から速いと言われてきた。最終的に、自分が短い種目だけが得意だということが分かり、私はスプリンターとして知られるようになった。しかし全ての短い種目が得意だったわけではない。レバレッジカパワーの要素を含む特定の種目のみが得意だったのだ。私は自分の並外れたスーパーパワーについて、現在のように正確に説明できるほど分かってはいなかった。私は、負荷の

かかる中でパワーを何度も炸裂させなければならず、休憩は短く、常にバランスを取りながら速い速度で滑走し、危険なほど速く移動する人々の群れを通り抜け、最後の1秒で彼らを追い抜き勝利する種目でスプリンターとして速い。この説明に合致するスポーツは少ししかない。私が世界大会レベルで戦ったことのあるただ2つのスポーツ、ショートトラック・スピードスケートと競輪もそれに該当する。

個人としても、企業としても、自分の強みの特質を詳細に理解しておくことは非常に重要である。例えばあなたは個人としてコミュニケーションがうまいとする。それをもっと詳細に説明できるだろうか？ 例えば、複雑なトピックの基本概念をシンプルに説明するのが上手いのか？ 心情に強く訴えかける物語のナレーターとしてか？ または情報やデータを分析するのがうまいのか？ 大勢の聴衆の前で話す方が得意なのか？ 中くらいの人数の方がいいのか？ 少人数か？ ビデオか？ ビジュアルか？ 言葉か？ ファシリテーターとして得意なのか、それとも1対1か？ コーチなのか？ チャレンジャーなのか？ コメディアンか？ はたまたリスナーなのか？ これら全てが「コミュニケーションがうまい」という全てを含有する言葉から黙示されることであるが、あなたが自分のスーパーパワーについて詳細に知らなければ、それを最大限に活かすことはできない。

私はそのことをまだ理解していなかったため、その後2年間は弱みの修正に休みなく取り組んだ。毎日不得意なこと全てに集中し何時間も費やした。これにより、意図しないことが2つ起こった。1つ目は、世界で12位のスピードスケーターから、翌年には34位になったことである。2つ目は、そうした努力にもかかわらず、私のVO2最大スコアは全く改善せず、常時52に留まっていた。この弱みに焦点を当てたアプローチは不得意なことを改善できなかっただけでなく、唯一得意だったことも台無しにしてしまったのだ。コロラドスプリングスでのその2年間のトレーニング期間中、私のピークパワーは1,740ワットから1,250ワットへと徐々に衰えていった。アルバールビルオリンピックでアメリカオリンピック選手団に参加するには遠く及ばなかった。私のオリンピック・チーム・トライアルでの記録は、およそ10年前、ほんの13歳だった時に、初めてのナショナルチームのトライアルで滑った時よりも遅かった。

さらに悪いことに、人間としても徐々に崩壊していった。その2年の間に、ほとんど人と話さなくなっていった。ただただ、練習する、食べる、眠る、練習する、食べる、眠る、を繰り返していた。毎日練習に参加することだけで全ての気力を使い尽くしてしまうため、その他何をするエネルギーも残っていなかった。米国の作家、ヘンリー・デイヴィッド・ソローがいう、「静かな絶望の生活を送っている」人々のような気持ちになり始めていた。私は不出来で、下手で、今にも辞めようとしていた。

コーチらは私の強みと弱みに共感することを怠ったが、私を諦めなかったことは評価に値する。「がんばれ！ もうすぐ壁を打ち破れる！ ただ続けなさい、今辞めてはだめだ！」という口癖を繰り返していた。

でも私は意味が分からなかった。私は自分の頭の中で一歩離れて考えるようになった。「なぜこんなことが起きているんだ？ 昔は速かったはずだ。なぜ後退している？ 壁を打ち破るまでにあと何年これを続けなければならない？ 何を犠牲にして？」

失望した私は、確立されていたトレーニング法を避けるようになった。その後2年間、チームと一緒にいたが、彼らの弱みに重きを置いたトレーニングアプローチには反発した。トレーニングをもっと私の強みに沿ったものに調整した結果、1994年にノルウェーのリレハンメル冬季オリンピックで戦えるレベルにまでダメージを減少させることができた。個人レースでメダルを取れるほど強くなかったが、5,000メートルリレーで銀メダルを持って帰ることができた。その頃、私は自分がエリック・ハイデンのようなチャンピオンの型にははまらないこと、そして強い有酸素性のアスリートには決してなれないという事実を受け入れ始めていた。しかし、成功するためにそうなる必要はないのだ。それに気がつき、適宜生活を変化させ始めたら、ようやく前に進むことができた。

3. 正しい問題を解決する

辞める気持ちの準備ができると、魔法のような瞬間が訪れるものだ。そして、もっとうまく物事を捉えられるようになる。この瞬間までは、自分の挑戦を客観的に見ることはほとんど不可能だった。多くの感情やプレッシャーが入り乱れ立ちふさがった。でも今は、選択肢をもっと冷静に吟味することができ、デザイン思考の言葉

で言えば、より良い質問ができるようになった。自分が解決しようとしている問題は、解決すべき正しい問題ではないのかもしれないのだ。

私の場合、弱みの修正は取り組むべき問題ではなかった。それ以来私は、パフォーマンスのブレークスルーを目指す多くの人々や組織にも同じことが起きているのではないかと考えるようになった。「どのように自分の弱みを修正するか?」の答えを考える代わりに、「自分独自の強みを活かすにはどうしたらよいか?」と自分に問いかけた。

私は小さい頃デトロイトで育ったが、その頃マイク・ウォルデンという自転車コーチについていた。彼は素晴らしい人だった。単なる地元のウルヴァリン・スポーツクラブのクラブコーチだったにもかかわらず、最終的には100人以上の全国レベルの優勝者、10人の世界レベルの優勝者、8人のオリンピック選手、5人のオリンピックメダリスト(私はこのメダリストのうちの人だった)のメンターを務めていた。1990年、コロラドスプリングスに行くちょうど2年前、ウォルデンは合衆国自転車の殿堂入りを果たした。

ウォルデンが怒鳴る言葉は短く、鋭かった。それぞれが明確で深い意味を持ち、各自の強みに合わせた、的を射た言葉だった。それが、彼が稀に見る素晴らしいコーチとなった所以だった。彼が繰り返し私にしてくれたアドバイスは、「コイル! ゴールラインでゴールしないと!」だった。私は11歳で、「はいはい、それ以外のどこでゴールするっていうんだよ!」と思っていたのを覚えている。しかし彼が本当に意味していたのは、「コイル、お前の有酸素性モーターは弱い、素晴らしい無酸素性エンジンを持っている。スプリントの時間を調整して、ゴールライン直前で僅差で勝たなければならない。お前の有酸素能力は弱いから、早く行き過ぎると自滅してしまうぞ」ということだったのだ。このアドバイスに従い自分のスキルに磨きかけた結果、私は何年にも渡り、ほんの僅差で何百ものレースで勝利を収めることができた。

ウォルデンはまた練習のたびに繰り返し叫ぶ決まり文句でも知られていた。それは「強みと競争しろ! 強みと競争しろ!」だ。2年間弱みに集中し続けた後でさえ、このウォルデンの声は私の頭の中に響いていた。そしてリレハンメルが終わった後、私はついに彼のアドバイスに従う決心をした。それはチームを辞めることを意味し

たが、スピードスケートというスポーツを辞めるわけではない。私は自分一人でトレーニングをし、直前の2年間で言われてきたことの反対のことをすることとなった。

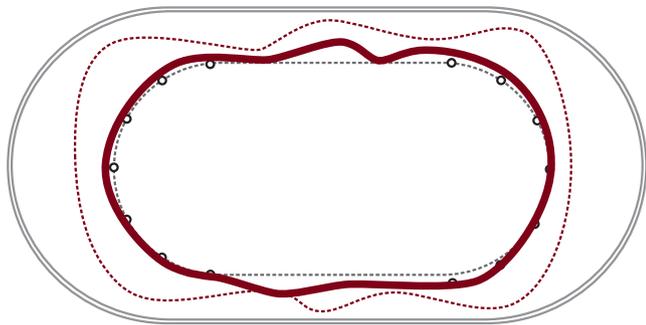
私は課題を見直すためデザイン思考を利用した。「有酸素性の弱点をどう修正するか?」の代わりに、「無酸素性の強みをどう活かすか?」を考えた。でもそれではまだ明確さが足りなかった。そこで私は自分の強みがもたらす可能性のある利点をもう一度集中して考えてみた。「ゴールにもっと短い時間で到達するには強みをどう使ったらよいか?」と考えた。でもこれでもまだ明確ではなかった。最終的に、私は自分の有酸素性の弱みを受け入れることで、自分がより速く、より遠くへはスケートできないことに気がついた。そこで私は自分に問いかけた。「もし単にもっと短い距離を行けばよかったですか?」私は競争相手の15パーセント短い距離を行くことで、14パーセント遅くスケートしても勝てることが分かった。

ショートトラックスケートでは、物理学が重要である。トラックには半径25メートルの急なコーナーがある。世界レベルのスピードスケーターは時速31マイルでコーナーに入り、そしてきっかり2秒後に時速31マイルで逆方向に出る。これは時速0マイルから2秒で時速62マイルになるのと同程度の加速度であり、車でさえこれができるものはほとんどない。これにより生み出される重力は2.7Gで、これはスペースシャトルの打ち上げ時の重力とほとんど同じだ。レース中、これが4.5秒ごとに繰り返される。私のように体重170ポンドのスケーターにとって、レースで各コーナーを滑ることは、68度の前傾姿勢を取りながら、長さ18インチ幅1ミリのブレードを履き、直接壁めがけて氷の上を時速31マイルで滑りながら、500ポンドの重りを持って、90度より深い膝角度から、片足でスクワットをしているようなものだ。

標準とされているスピードスケートのベストプラクティスは、スピードスケーターがこの現実にも立ち向かえるようデザインされていた。重力を軽減させ衝突の可能性を抑えるため、皆トラックを幅広く使って滑っていた。これによりターンの半径は25メートルから28メートル以上に拡大され、重力は2.7からおそらく2.3か2.4まで低減された。しかし同時に滑る距離も110メートルから最大125メートルにまで延びたが、これは絶対に必要な長さの15パーセント近くも長い距離だった。

私は新しいテクニック、つまり短い距離を滑ることを試してみることにした。私はいつも「旋回」、つまりコーナーに直接飛び込んでいくのが好きだった。他のスケーターを追い抜く時は時々旋回する必要がある。もし全てのコーナーで旋回したらどうなるか？滑走距離を短くできるだろう(図表参照：太線部分)。しかし同時に、非常に難しくこの上なく危険にもなるだろう。多くの人が飛び込んだ結果衝突する。しかしトレーニングをすれば完全なものにできるし、それに必要な強みを私は生まれながらに持っている。つまり、何度も何度も短い休憩をはさみながら数秒間膨大なパワーを出すことができる能力だ。これが、私の4つ目のルールへと繋がる。

図表：コーナーにおける「旋回」



4. 強みに倍掛ける

強みと弱みはしばしば背中合わせだ。私の有酸素性の弱みは、その裏返しとして、無酸素性パワーという並外れた強みを伴っていた。実際、これらの2つの特性は関連していることが多い。ついには、私はこの力を活かす方法を発見したのだ。

リレハンメルオリンピック後、私はトレーニングキャンプをドロップアウトした。しかしこれまでになくスケートに熱中した。ミルウォーキーに渡り、オリンピック協会からの金銭的サポートや後方支援を得ることなく、仕事、ビジネススクール、そして自己管理による競技の練習という計画を開始した。毎日午前6時に起床し

リンクへ行った。そこでパッドとプロテクターを着けて7時~9時半までスケートした。それからスーツに着替えてエンジニアのアルバイトに向かった。午後3時、ミルウォーキーの職場を出発し、ノースウェスタンにあるケロッグビジネススクールに向かった。車で2時間の道のりだ。午後6時から9時まで授業があり、通常は家に着くのは夜11時、そこから夜中までウェイトトレーニングをした。それを2年半、毎日続けた。

多くの人、オリンピック選手には多くの鍛錬が求められると思っているだろう。しかし私の経験から言うと、求められるのは身体的な鍛錬だけだ。あなたが朝きちんと起き、ウォームアップや練習をして、正しい食事を摂るのを確認するために誰かがいるのだ。まるで軍隊にいるようなものだ。しかし他人の戦略に従うのではなく、自分自身でケイパビリティを強化するには、もっと精神的な鍛錬が必要となる。

ある出来事により、その精神的な鍛錬が心理的にやりやすくなった。この計画を始めて数カ月経った頃、私はニューヨークのレークプラシッドにあるオリンピックトレーニングセンターを訪れた。私はまだ名目上チームに所属しており、久々の再会で歓迎を受けると思っていた。しかし最初の氷上練習の後、コーチに呼ばれた。「ジョン、すまないが、スケーターとコーチで多数決をしたんだ。君はチームと一緒にスケートすることはできない。家に帰れ」と彼は言った。私は非常に憤慨したが、それは最善の出来事だったのだ。一人でのトレーニングは難しかったが、その出来事以来、毎朝元気よく起き、レークプラシッドに向けて指を1本立てたあと、仕事へ行った。そのことでまた、従来への知恵に反抗すると、いかに嫌われるかも分かった。

新しいアプローチの成果をきちんと試せる機会は、その計画を始めてから1年後に訪れた。それは1995年のアメリカワールドチームトライアルで、3日間に渡り行われる全国大会だった。私は恥をかきたくなかったので緊張していた。競技の1週間前に現地入りし、すぐにひどいインフルエンザにかかった。つまりその週の大半はほとんど練習できなかったということだ。トライアルの初日、予選は私の得意な種目ではなかった。1,000メートルのタイムトライアルで、約1分40秒間続く。上位16位までが本選に進み、他の80名は家に帰る。私は自分が徹底的に恥をかくだらうと

思っていた。反逆、自由奔放な子ども、チーム無しでのトレーニング。とても緊張し体調は最悪だったが、スタートラインに並んだ。

このレースはパシュートスタイルで行われた。つまり、2名のスケーターがリンクの両端からスタートし、お互いを追いかけてトラックを回る。自分が遅れていると分かる一つのサインは、自分の「ペアスケーター」が自分に追いつき、追い越していったときだ。私のペアスケーターは昨年のオリンピックトライアルで2位になった強い選手だった。スタート地点に立った時、私は自分のアプローチに集中した。つまりトラックマーカの際を滑り、飛び込むアプローチだ。もしペアスケーターが追いついてこなかったら、16位以内に入れる可能性があると考えた。そうすれば残りのレースも参加することができる。

スタートのピストルが鳴った後、私は夢を見ているような無我の境地に入った。各ターンに飛び込み、各トラックマーカからは数ミリのみ、旋回する私のブレードから氷が飛び上がる。直線は惰性走行し、急なコーナーを力いっぱい通り抜ける際には重力を感じた。時間がスローモーションのように感じられ、速く滑れている感じはしなかった。

数周が過ぎたあと、私は何かがおかしいと感じた。ペアスケーターにずいぶん早く追いついたのだ。インフルエンザのため、自分のコンディションは最高ではないことは分かっていたので、彼がよほど調子が悪いのだと思った。そこで彼のことは忘れ、「自分の」トラックを滑ることに再度集中することにした。4周目のとき、ジャッジがペアスケーターに外側を滑らせ、私は彼を追い抜いた。6周目くらいで、私はリンクがとても静かなのに気づいた。通常、この競技は小さなスペースに400人も人がいて、叫ぶコーチ、応援する両親、スケート靴のブレードを削る選手、走り回る子どもたちなどで騒がしい。しかし今回は違った。集中していた視野を少し広げると、ガラスに顔を押し当てる人たちがいるのに気づいた。ラップタイムを見ると、ラップカードには「.2」と書かれていた。私はそれが10.2秒なのか9.2秒なのか分からなかった。スピードスケートでは、差は非常に小さい。1位と2位の差が100分の1秒単位であることが多い。私は誰も9.2秒の速さで滑れないと知っていた。それは世界記録よりも速いことになる。しかし10.2は全く遅すぎる。そこで数字は無視することにして、スケー

トを続けた。

9周目が終わったあと、私はレースを終了した。オリンピックチームの私のコーチだった人で、レークプラシッドで私を拒否したうちの一人がそこにいた。彼は持っていたストップウォッチを高くかかげ氷上に飛び出してきて、私の進路の真上に立った。私は彼めがけて時速30マイルで滑走していたため、彼を避けようとしたが、やはり私の進路上に来たため、横滑りして停止しなければならなかった。彼は怒っているように見えた。そして言った。「コイル、一体何をやってきたんだ!？」

私は今にも泣きだしそうだった。仲間に裏切られ、1年間一人でスケートし、全く新しいテクニックに挑戦し、とても体調が悪かった。恥をかくことへの恐怖がまたよみがえってきた。しかし無理やり勇気を出し、虚勢を張って言った。「私は…私は具合が悪かったんです!」

彼と私の目が合った。彼は笑って言った。「いや、そういう意味じゃない。君はたった今、アメリカ記録を丸々5秒も塗り替えたんだ」。私は実際、1周9.2秒で滑っていた。「君は世界記録よりも速いスピードで滑ったんだ」

私は言葉を失った。というか、信じられなかった。そしてすぐ、それが周回数不足で、間もなくその失敗が明らかになるだろうと思った。そこで静かに氷上から降りビデオカメラの録画を見て、周回数を数えた。そして初めてそのブレイクスルーの大きさに気がついた。

最高だったのは、その理由の部分だ。私は速くは滑っていなかった。新たなテクノロジーも持っていなかった。風洞設備でテストされた新しいスキンスーツや、新しいスケート靴やブレードにも投資していなかった。ドーピングもしていないし、サプリメントも飲んでいない。全く同じ自分だったのだ。ただ単にスケートする距離を縮め、そのことで、弱みを修正する代わりに強みを活かしたのだ。この種のデザイン思考と、生まれ持った無酸素性運動パワーの組み合わせは、私独自のケイバビリティであった。

その後の2日間のレースで私は全てのアメリカ記録を塗り替えた。その年、私は世界大会で500メートル種目の世界最速記録を作ることとなった。

ケイパビリティの強化において

その後、私は自分のやり方でトレーニングを続けた。私は1998年の日本の長野冬季オリンピックで金メダル候補として大きく期待されていた。しかし1997年、私はオリンピック・トレーニング・センターに戻り、またチームと共にトレーニングするよう説得された。コーチらはまだ有酸素性アスリートの理想に取りつかれており、すぐに私に、昔の「基準に照らして評価」するアプローチを取った。私は彼らに従った。それは斬新な事業方法を発明した会社が、しばらく成功したのちに、その新しいアプローチに確固とした自信があるわけではないので、なじみのパターンに戻っていくのと同じようなものだ。しかし昔のやり方に戻ったことは私に悲惨な結果をもたらした。1998年にメダルが取れなかっただけでなく、オリンピック選手にさえ選ばれなかったのだ。屈辱や恥どころではなかった。私を信じてくれた人、私に投資してくれた人全てをがっかりさせてしまったと思った。レークプラシッドで行われたオリンピックトライアルの最後のレースが終わった後、私は車に乗り込みアリゾナのフェニックスに向け45時間ぶっ通しで運転し続けた。辛いことから逃れ全く新しい人生を始めるために。

スケートを辞めることは、難しい離婚をするようなものだった。1997年から2006年までの間、スピードスケートから全く離れた。銀メダルは両親に渡し、スケート関係の友人との連絡を絶った。スケートの試合結果やテレビ放映も見なかった。ダイヤモンド・テクノロジーと呼ばれる経営コンサルティング会社に就職し、デザイン思考や関連する仕事に集中した。そして結婚し、家族を持った。時間と共に、痛みや失望は徐々に薄れていった。

そして2006年、NBCから電話を受けた。イタリアのトリノオリンピックの放送で、スピードスケートのアナリストになってもらえないかというものだった。私は断ることができず、その後間もなく、コメンテーターへ送る記事を書くため、スケーターやその両親、コーチらにインタビューするなど、気がつけばスピードスケートの世界に戻っていた。

そのオリンピックの最中、私の人生を永遠に変えることが起こった。私がスケーターやその両親らと夕食をとっていた時、その親の中の一人が私をレストランの隅に呼び出して言った。「ジョ

ン、君に伝えたい大切なことがある」。彼は真剣に見えた。緊張しているようにさえ見えた。「これだけは知っておいて欲しいのだが、今ここに私たちがいるのは、君がしてくれたことがあったからなんだ…」そう言って彼は黙った。

私は混乱していた。「どういう意味ですか」

「君は覚えていないかもしれないが、12年前、君はミシガンのベイシティで開催された小さなパーティーへ銀メダルを持ってきた。君はそれを僕の息子、アレックスの首にかけてくれた。当時息子は11歳だった。次の日息子はベイシティ・スピードスケートクラブに入部した」。彼の目にはこみ上げるものがあった。「そして明日、アレックスは金メダルを賭けてスケートする」

これが全てを変えた。私は長年に渡り持ち続けた劣等感から突然解放された。地元のクラブでコーチになり、娘にスピードスケートを習わせ、大会やワールドカップイベントを告知するなど、再度スピードスケートに関わるようになった。また、初めて自分の経験について話し、周りと共有するようになった。

私の最大の失敗は、ちょうど私の最大の弱みと同じように、今となっては成功の源となった。私は話を共有することで、世界中の人々と人間的なレベルで繋がれるようになった。どの国の人でも、既存のシステムに反発し新たな道を生み出すというストーリーに共感してくれた。ただ現状に歯向かうためではなく、誰もがそれぞれに合った成功への道を見つける必要があるからだ。自分の強みを見つけるのは容易ではない。ましてやそれを利用し活かすなんて尚更だ。物事のやり方の標準的なアプローチから外れてみる必要があるかもしれない。しかし一歩引いて見て、弱みを受け入れ、強みを詳細に認識し、正しい問題を解決し、自分自身の勝ち方をデザインすることができれば、あなたも人生を変えられるかもしれない。このような生き方は誰もができるものではないかもしれない。しかし私たちの誰もが経験する痛み、つまり自分の中にあるケイパビリティとの闘い方も、人それぞれなはずだ。

“Design for Your Strengths” by John K. Coyle and Paul Leinwand, strategy+business, June 12, 2017