

2018 年 3 月 5 日

トップコーチ・スポーツフォーラム 報告書

【概要】

- 主 催 : 神戸ウイングスタジアム株式会社
- 主 管 : NPO法人SCIX
(特定非営利活動法人スポーツ・コミュニティ・アンド・インテリジェンス機構)
- 後 援 : 神戸市教育委員会、神戸市スポーツ教育協会、兵庫県ラグビー協会、
関西ラグビーフットボール協会、兵庫県サッカー協会、
関西学生アメリカンフットボール連盟

開催日時 : 2018 年 2 月 25 日 (日) 15 時～17 時

場 所 : ノエビアスタジアム研修室

テ ー マ : 「リーダーシップの育て方」

出演者 : ■基調講演 (15:00～15:50)

～人が育つ組織づくり。9 連覇を支える「貢献」のチームカルチャー～

◎講師

岩出雅之氏 (帝京大学ラグビー部監督)

■パネルディスカッション (16:00～17:00)

◎パネリスト

岩出雅之氏 (帝京大学ラグビー部監督)

鳥内秀晃氏 (関西学院大学アメリカンフットボール部監督)

中西功氏 (ヴィッセル神戸 U-12 監督)

◎司会

SCIX 理事 美齊津二郎氏

参加者 : 指導者 保護者等 約 100 名

趣 旨 : 平昌冬季五輪のメダルラッシュに沸く日本のスポーツ界は、6 月にはサッカーW 杯ロシア大会、2019 年はラグビーW 杯日本大会、2020 年には東京五輪パラリンピックとメガスports・イベントが目白押し。いずれも日本チーム、日本代表選手の活躍が期待されるが、チーム競技に携わる立場から見れば、個人競技に比べてやや成績が心配されるというのも、偽らざるところだろう。

特にラグビーやサッカーなど、ゲームが始まってしまえば監督よりもキャプテンの統率力に勝敗が委ねられる競技では、日本代表の顔ともなる強いリーダーシップをもつ選手の出現が待たれるところ。チーム競技の育成現場では、どの指導者も懸命になって取り組むリーダーシップの育成。大学ラグビーで前人未到の9連覇を達成した帝京大学ラグビー部・岩出雅之監督をパネリストにお招きしたこの機会に、社会人ラグビーに進んでも1～2年でキャプテンに抜擢され、見事にその期待に応える選手が続々と輩出される帝京ラグビーの人材育成論と同時に、リーダーシップについての考え方を伺いながら、その育成論を語り合います。

内 容：

フットボール・コーチングセミナー30・第2部は「トップコーチ・スポーツフォーラム」と題した、指導者や保護者などが対象のトークイベント。30回目となる今回は、前半と後半に分けた二部構成。前半は、大学ラグビー界前人未到の9連覇を達成した帝京大学ラグビー部監督・岩出雅之氏を講師にお迎えし、「リーダーシップの育て方」をテーマにした基調講演。

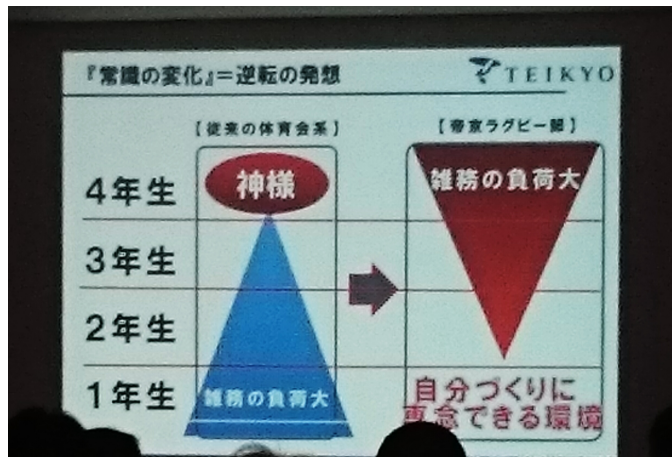
SCIX 理事の美齊津氏より第2部開幕の挨拶の後、講師をご紹介します。岩出氏の講演が始まります。



毎回大勢の参加者にお越しいただいているトップコーチ・スポーツフォーラムですが、今回は事前申込みいただいた方々に加え、当日駆け込みで参加くださった方も多く、予め準備していた席数では足りなくなるほどの大盛況ぶり。研修室いっぱい椅子が配され熱気ムンムンの中、第2部がスタートしました。

プロジェクターに映し出されたパワーポイントの画面と共に話は展開していきます。はじめに、大学に身を置き、大学スポーツに携わる人間として、「学生に好機を与え、100%の力を発揮させる組織づくり」が自分の役割と明言する岩出氏。その組織づくりのために実際どのようなことを行っているか？ということで、冒頭、NHKで放送されたVTRが流されます。帝京大学ラグビー部に新入生が入部した頃の部内の取り組みや様子がよくわかる映像。岩出氏はこう言います「新入生の受け入れは上級生のリーダーシップを育てる絶好の機会」「体育会特有の上下関係ではリーダーシップは育たない」「遠方から移り住んでくる新入生も多い。新しい環境に慣れず、授業も多く、余裕がなくストレスも多い。新入生に余裕を与えるような上級生の思いやりが大切」。具体的には、新入生受け入れに際して、岩出氏は毎年、新三年生に特別な役目を任せます。チームスローガンや目標設定の仕方など、帝京大学ラグビー部員が知っておくべき内容がまとめられた冊子を元に、新三年生が7日間の新人研修を主催します。目標設定においては、短期的な目標から、長期的目標まで。この新人研修は、新入生のためだけでなく、新三年生にとっても自らに問いかける、自らを見直すいい機会になるのだとか。

新入生の受け入れを通じて育まれたリーダーシップは試合で試されます。ご存知の通り、ラグビーという競技は、試合中監督はスタンドで見守るため、選手に直接指示が出せません。選手それぞれがリーダーシップをもち、主体的に判断できる力が必要なわけです。「リーダーは一人。だけど一人一人にリーダーシップがないと指示を仰ぐだけでは状況の変化に対応できない」と岩出氏。さらに、新入生を加えた練習も上級生のリーダーシップを養うためなのだとか。岩出氏は頻繁にプレーを止め、上級生と一年生を話し合わせます。一年生が自由闊達に話せる雰囲気づくりを上級生に求めます。こういった仕組みづくりが連覇に繋がっているのでしょう。



岩出氏曰く、「いつも考えていることは『常識の改革』『業界の常識は、たいてい非常識』ということ。経験から学んだことは本当に合っていますか？と問いかけます。古くから日本の「体育会」とよばれる世界にはびこる「俺についてこい！」式指導は、指示待ち人間造成の根源であり、なおかつ、指示や命令はリーダーが楽をしているに過ぎない、指示や命令を受けた側に人間的成長は乏しい、指示待ち人間をつくらない、自ら成長しようとする仕組みづくりが大切と岩出氏。たとえ手間がかかろうとも、仮に小学生であっても、本人に価値を理解させ、考えさ、認め合いながら、子どもと向き合っていくことが大事。今の自分の考え方があれば、もっと可能性を引き出せたと思う、と自らの過去を振り返り、反省を口にされる場面もありました。

「脱・体育会」文化、イノベーションということを掲げ、無理矢理成長させるのではなく、自ら成長しようとする仕組みづくり。それに際してまず重要なこと。それは、命令するのではなく、本人が気付くまで待つことだと岩出氏は言います。たとえば、掃除や挨拶。指導者や上級生に「やれ！」と言われれば、やる。けれど言われなければやらない。それは単に指導者や上級生の自己満足でしかない。遠回りのようでも、しっかり本人に気付かせることが組織の力。指導者によく怒られてきた学生は、怒られないとシャキッとせず、自ら気付く力がなくなっているの、伸び難いのだとか。これまでの価値基準を壊し、新しい価値基準を作り出すことは決して難しいことではないと岩出氏。

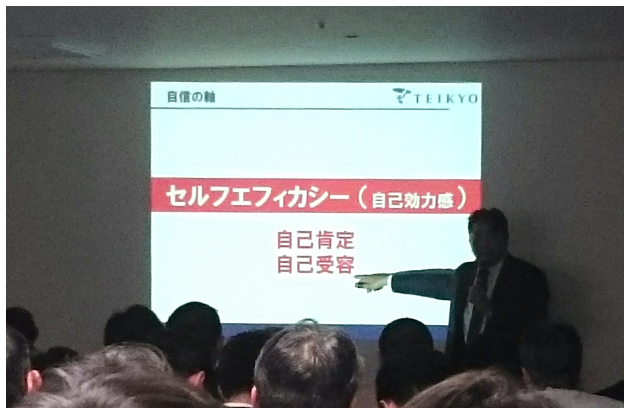
では、具体的にはどういったアプローチをするのか？まずは外的環境づくり。一番大切なのは先述にもある通り「下級生の余裕をつくること」。それには「先輩の姿と関わり方」が大切だと。補助輪無しの自転車に乗る時のサポートをたとえに、先輩は後輩のサポート役、伴走者であることを分かりやすく解説。さらに、こちらが一方向的に話すのではなく、こちらが言いたいことを相手に言わせる「質問力」、そして「最適難度の設定」の重要性を説きます。簡単過ぎても難し過ぎてもダメ。本人やチームの力量をきちんと見極め、最適な難度を設定することが最もモチベーションが上がり、なおかつ指導者の能力が最も問われるところだと。

では、具体的にはどういったアプローチをするのか？まずは外的環境づくり。一番大切なのは先述にもある通り「下級生の余裕をつくること」。それには「先輩の姿と関わり方」が大切だと。補助輪無しの自転車に乗る時のサポートをたとえに、先輩は後輩のサポート役、伴走者であることを分かりやすく解説。さらに、こちらが一方向的に話すのではなく、こちらが言いたいことを相手に言わせる「質問力」、そして「最適難度の設定」の重要性を説きます。簡単過ぎても難し過ぎてもダメ。本人やチームの力量をきちんと見極め、最適な難度を設定することが最もモチベーションが上がり、なおかつ指導者の能力が最も問われるところだと。

また、帝京大学ラグビー部では「思いやりの文化」を大切にしているのだとか。日本一も大事だけど、全国で一番早く、新入部員が自分たちのチームを好きになる、ファンになる、そういうアプローチをしていこう、そんな文化をつくっていこうと上級生に話すそうです。新入生が幸せ

だと感じれば、その新生が4年生になった時も同じアプローチができる。そうすることで文化が出来ていくと。さらに、「君のオーナーは君だから。まずは人のためではなく、全て自分のために。まずは自分を動かす力を身につけるオーナーシップが必要。学生時代のゴールデンタイムに人間的魅力をどう育てるか？上級生はそれを理解して上手く引き出させる。そういうところからスタートして、少しずつ周りを動かす力に変えていく」「人生において、欲求は変化する。授かる幸せ→できる幸せ→与える幸せ。これは学生時代においても同じ」と心理学を専門とする岩出氏らしい心理学的に裏打ちされたアプローチや考え方も興味深いところではないかと思います。

学生にとって連覇はあくまで通過点、人生の全てではない。なので、大学生活でのゴールと、社会でのゴールのダブルゴールを設定することが大切。上級生がラグビーだけでなく、勉強や就職活動に



も励み、その未来を指導者ではなく、上級生たちが語ることで、下級生にゴールが見えやすくなると。そうすることで、ひとりひとりが自律的 (self directing) に考え、行動し、助け合いながら自ら成長する集団になると岩出氏。帝京大学で教鞭をとって20年、監督就任当初と比べるとストレスは激減し、自分自身にも余裕が生まれ、ワクワクする日々で、選手たちも笑顔になるといういい連鎖が生まれているそう。

「勝てなかった最初の10年は、逆境に負けないメンタルをつくるために、ガンガンやっていた。ところが鍛えるのではなく、整えだしたら心も身体も元気になり勝ち始めた」と。業界の常識を打ち破る、思いやりのある可視可された言動の積み重ね、仕組みづくりの賜物といえるでしょう。

「人生における大学4年間の大切さを考えながら、弱い子に無理をさせるのではなく、逞しい子がうまく周りをサポートし、オーナーシップ、リーダーシップを高めながらチームワークを育てていくと、みんなが頑張るいいチームになる」という言葉を最後に、前半の基調講演は大きな拍手と共に終了しました。

5分程の休憩を挟み、後半のパネルディスカッションがスタート。基調講演の講師・岩出氏に加え、お二人のパネリストを迎え入れます。まずは、トップコーチ・スポーツフォーラム初出演となるヴィッセル神戸U-12監督・中西功氏。続いて、トップコーチ・スポーツフォーラムには欠かせない顔とも言える関西学院大学アメリカンフットボール部監督・鳥内秀晃氏。進行役の美齊津氏が投げかける質問に、パネラー陣が回答という形で展開していきます。



まずは、岩出氏の基調講演を聴いての感想として、鳥内氏が「よく似ていることをやっているなあと、自分のやってきたことは間違っていなかったと確認できるいい機会だった」「アメフトは指導においても外国文化が色濃いので、昔から学生が自主的に成長しようとする文化があった」と

コメント。

続いて、U12 の育成年代のサッカーにおける具体的リーダーシップとは？との質問に、中西氏はこう答えます。「サッカーでは、リーダーシップやキャプテンシーの強い子は、攻守の切り替えの時の声かけに長けているように思います。試合の流れ＝リーダーシップといった目線で見ています。小学生年代でも中学生年代でも、リーダー的存在の子は、見れば誰でもすぐわかると思いますが、チームや個人に良い影響を与えているかという点においては、それは何度も試合や練習をしてみないとわからない部分。ただ元気というだけではダメだとは思いますが」と。

そんな中、鳥内氏から「そもそもリーダーシップとは何なのか？ということから考えないと」と提言がありました。鳥内氏曰く「どういう目的でトレーニングをするのか？目的をきちんと言葉で伝えることができる。チームに必要なことは何なのか？それを言葉でみんなに理解させることができる。それがリーダーシップ」だと。さらに、「未熟なコーチほど自分の考えややり方を押し付ける。それではリーダーシップは育たない。答えは与えない。答えは与えるのではなく、考えさせるように持って行かないと」「わからないなら、わからないと言える雰囲気づくりをしないと」と、前半の岩出氏の講演にも共通するお話がありました。

その後は外国人監督や外国と日本との指導スタイルの違いなどに関する話や、素晴らしいキャプテンシーをもった歴代選手のエピソードなどにも話題が及びながら会は進行。話は尽きず、あっという間に終了予定時刻が迫ります。

最後は参加者たちによる質問タイム。またとない機会ということで、参加者たちも積極的に手を挙げます。今回のテーマである「リーダーシップの育て方」ということから、指導者のみならず会社でのマネジメントに活かそうと参加されている方も多く、そういった方からの質問もみられました。ラストの質問は、パネリストの鳥内氏から岩出氏へ。「岩出さんは日体大に戻るつもりはないんですか？」との問いに、会場からもドッと笑いが起こります。岩出氏の母校である日本体育大学といえば、体育教員、スポーツ指導者を多く輩出している大学であり、今後も日本のスポーツ界の人材育成、指導者育成に大きく関わる大学です。つまり、これまでの日本特有の「体育会」的文化を壊し、新たな文化を定着させるには、岩出氏自らが母校で岩出イズムを広める必要があるのでは？という意味での「問いかけ」、もはや「提案」、いや、むしろ「願い」と言えるかもしれません。菌に衣着せぬコメントに定評のある鳥内氏ならではの単刀直入な質問に、参加者たちも興味津々。その問いに躊躇することなく岩出氏が答えます。「私に残された時間はさして長くありません。私が母校に戻るより、私が指導してきた学生たちが世に出て、イノベーションを起こすイノベーターとなる未来を待っていただけますでしょうか」。岩出氏のコメントで会は締めくくられました。



2019 ラグビーワールド杯、2020 東京オリンピック・パラリンピックと、ビッグイベントももう目前。岩出イズムが、日本スポーツ界のスタンダードとなる日が一日でも早く訪れることを切に願います。

「過去には戻れない。だからといって未来になって反省するのではなく、今いかに気付くか。そ

れが大事」と岩出氏。本セミナーが皆様にとって、その「今」という好機となれば幸いです。今回も沢山の方々のご参加誠にありがとうございました。

トップコーチ・スポーツフォーラムも、第一部のフットボール・コーチングセミナー同様、今回が最後となりますが、こちらも形を変え、今後も様々な場を設けていければと考えております。今後とも更なるご支援、ご協力のほどお願い申し上げます。

※ 「リーダーシップの育て方」とは本セミナーを展開するための表現です

以 上