

第 14 回 『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』  
～人材の育て方、活かし方―「リーダーシップ」を考える！～

【第 3 回】

テーマ：リーダーシップは「資質」か「技術」かー。

～ラグビー日本代表の躍進から見るリーダーの育て方～

講師：荒木香織氏：元ラグビー日本代表メンタルコーチ

園田学園女子大学人間健康学部教授

(株)CORAZON チーフコンサルタント

村上晃一氏：ラグビージャーナリスト

司会：平尾剛氏：ラグビー元日本代表

神戸親和女子大学教授

日時：2020年11月14日（土）19:00～20:30

会場：神戸国際会館セミナーハウス



The poster for the 14th SCIX Sports Intelligence Lecture features a blue background with a photograph of a seminar. It includes the SCIX logo, the event title, and the theme. Three speakers are featured with their names and titles: 平尾剛氏 (Hirano Tsuyoshi), 荒木香織氏 (Araki Kaori), and 村上晃一氏 (Murakami Akihiro). The SCIX logo is prominently displayed in the top right corner.

今回で 14 回目となる『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』。毎回、スポーツ界の知見豊かな方々をお招きし、その指導論や組織論からスポーツの在り方や人材育成のポイントをお伝えすべく開催しているセミナーです。

今年のテーマは「リーダーシップ」。判断力や決断力、コミュニケーション能力など、組織を率いるリーダーに求められる能力はどう培えばいいか、どう人材を育成すればいいかを議論します。今回ゲストにお迎えしたのは、元ラグビー日本代表メンタルコーチも務められた園田学園女子大学教授・荒木香織氏と、ラグビージャーナリスト・村上晃一氏。司会進行は前回同様、神戸親和女子大学教授・平尾剛氏に務めていただきました。

前年度までは講師陣、参加者の皆さま共に会場へ足を運んでいただくスタイルで開催しておりました『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』ですが、コロナ禍という状況を鑑み、密を回避すべく今回もオンラインでの開催とさせていただきました。荒木氏は京都のスタジオから、村上氏、平尾氏は神戸会場からの出演という形による鼎談スタイルでの開催となりました。今回の講座への関心の高さがうかがえる 100 名超のお申し込みをいただき、オンライン講座の更なる可能性を感じます。

さて、今期ラストとなる講座のテーマは「リーダーシップは『資質』か『技術』かー。～ラグビー日本代表の躍進から見るリーダーの育て方～」ということで、今回は今期セミナーのメ

インターマでもある「リーダーシップ」に、よりフォーカスして語り合ってください。

「第14回 SCIX スポーツ・インテリジェンス講座」で、「リーダーシップ」をメインテーマに取り上げた背景には、SCIXスタッフが荒木氏の最新刊『リーダーシップを鍛える ラグビー日本代表「躍進」の原動力』（講談社）を拝読し、「リーダーシップって鍛えられるんだ!？」という驚きをもったところからスタートしたという経緯があります。

また、「リーダーシップ」についてはSCIXでも、インテリジェンス講座やコーチングセミナーを通して、過去様々な角度から取り上げて来ました。2017年開催の「第11回 SCIX スポーツ・インテリジェンス講座」では本日お招きしている荒木氏にもご出演いただき、2015年のラグビーW杯イングランド大会で、優勝候補の南アフリカを破る大金星を挙げて世界を驚かせた日本代表が、より高いパフォーマンスをグラウンド上で発揮するために、どのようにメンタルを鍛えていったか、エディ・ジョーンズHCのもとでメンタルコーチを務められた荒木氏に語っていただきました。

キャプテンのリーチマイケルを始めとしたチーム内の軸になる選手たちに、リーダーシップのスキルを身に付けてもらう取り組みを、同時に行いながらチーム作りを行っていった点にも触れていただきましたが、本日は荒木氏ご出演の第2弾として、日本代表が荒木氏の指導のもと、どのようにリーダーシップを身に付けていったか具体的な事例を挙げていただきながら、「リーダーシップは“資質”か“技術（スキル）”か」を論じ合ってくださいました。



19時の定刻通り開幕。平尾氏から会の趣旨について説明があった後、ゲストお二人の紹介。冒頭、三者ご自身のリーダー経験について語ります。「常に誰かの後ろに隠れていくタイプで、キャプテン経験はないです」と語る荒木氏が、リーダーシップ研究の道に進んだきっかけはエディ氏だったとか。「『4

年後勝つぞ!』とエディさんが言った時に、スポーツ心理学のリーダーシップ研究論を改めて本気で読みました。日本代表のリーダーシップグループを作って現場でコンサルテーションをやっていく中で、まだまだリーダーシップについてわかってないことが多いなと思って、この道に進みました。今はリーダーシップの研究にどっぷりハマってます」と荒木氏。

続いて、昨年のW杯日本大会、さらにはドラマの影響もあり一躍時の人となったプレーヤーたちのリーダーシップと人となりに話は及びました。まずは日本代表を率いたリーチマイケル

主将について荒木氏はこう言います。「本人はリーダーという感じではそれまで過ごしてなかったと思います。最初は割と消極的でしたね。話するのも得意じゃないし、恥ずかしいって本人も言っていました。でも、練習も試合も最高にいいパフォーマンスをするから、自分を見てくれたらいいよって、いつも言っていました」。

ここで村上氏から学生時代のリーチ選手にまつわる面白エピソードが紹介されました。「リーチ選手といえば、大学の一番大事な試合の時に、間違えて両方右側のスパイクを持ってきてしまって頭を抱えていたのが印象的（笑）。サイズが大きすぎて合うシューズが近くのスポーツ店にもなくて、チームメイトのシューズを借りて試合をしたっていう、どこか可愛いところがありました（笑）」。

TBS 日曜ドラマ「ノーサイドゲーム」で役者デビューも果たした浜畑こと・廣瀬選手については「東芝には富岡鉄平選手というすごいリーダーシップを発揮するキャプテンがいて、最初は富岡さんの真似をしてうまくいってなかったんですけど、自分のスタイルを築いてからうまくいった印象があります」と村上氏。「リーダーには、新しく来た選手や代表歴の浅い選手ともコミュニケーションをうまくとって居場所を作ってあげるという配慮や行動も必要。廣瀬さんはみんなに語りかけるような感じで、丁寧にみんなと接しながらチームを作っていくタイプ。引っ張っていくというよりも、（当時の代表チームには）そういう方が効果的だったと思うし、彼はこれからもそれを武器にお仕事されていくと思います」と荒木氏。



ここで村上氏から、前日本代表 HC エディ氏が廣瀬選手をキャプテンに抜擢した際のキャプテン選出のポイントについて荒木氏に尋ねます。

エディ氏が重視したのは下記の3点だったのではないかと荒木氏。

- ・自身のチームでキャプテン経験がある
- ・丁寧に一人一人と話ができる
- ・サントリー以外のチームに所属（当時エディ氏がサントリーで指導していたので）

「エディさんはいろんな視点が欲しい人なので、そこでサントリー（所属の選手）でまとめないところがエディさんらしい」と荒木氏は言います。

続いて、代表選手がそれぞれ自身のチームに戻りキャプテンに任命されるパターンが多いことについて、平尾氏と村上氏が自身の印象を吐露。「僕の価値観でいくと田村選手のような寡

黙なイメージの選手もキャプテンになっている。そのあたりについては？」と平尾氏。これに「僕も田村優選手は意外でした。沢木コーチそこ選ぶか？と思いました」と村上氏も同調し、荒木氏の意見を仰ぎます。

「沢木HCの信頼が厚いというのはあるでしょうし、田村選手はものすごくコミュニケーション能力があります。優しいですし、いろんなところに気も付くし、若干勝手なところはありますけど、それはプレーヤーとしては必要なもので。経験も含めて、キャプテンとしては準備も資質も充分あると思います」と荒木氏。「専門家の見方は違う」と、スポーツ心理学的観点、新たな価値観に平尾氏も感心している様子がうかがえました。

さらに田村選手に続き、「日和佐選手も意外な感じがする」と村上氏。これについても荒木氏がメンタルコーチならではの観点でこう言います。「むしろ私は、どうして日和佐選手が今までキャプテンをしていなかったんだろう？と思います。2015年も日本代表のリーダーズグループにずっといてくれて、『2015年の最後に何をしたいか？』と聞いた時に、『FWのリードをしたい、10番をサポートしたい、同じポジションで切磋琢磨したい』と彼は答えたんです。ハーフというポジションというのもあり、いろんな人とのコミュニケーションを誰よりもとってきた人ですからね。メンタル的に彼の一番面白い点は、普通の選手はだいたいみんな身体のどこかが痛いと言って、自分の調子を自分で作る場所があるんです。でも、彼はそういうのがないんですよね。日和佐選手には『調子どう？』って聞いたらダメなんです。『今日も普通？』って聞いたら、『今日も普通』って返ってくるんです。キャプテンは（気分や調子に）ムラのない人がいいと思うので、どうして今まで彼じゃなかったのかな？と思います。遅すぎます（笑）」。

日和佐選手の印象に加え、リーダーに必要な素養として荒木氏が提示したのが「チームにいる人に関心、興味を持ち、理解して活かしてあげられるコミュニケーション能力があり、配慮ができる人」。カリスマ性や、細かいことを気にしないタイプが向いていると言われていた従来のリーダー像とは異なることに、村上氏、平尾氏のみならず視聴者の皆さんも目からウロコだったのではないのでしょうか？

ここで、日本代表チームで採用されていたリーダーズグループの成り立ちについて荒木氏が説明します。「どうしてリーダーズグループを作ったかという、（リーチ）マイケルみたいな身体や、存在、プレーで良いインパクトを与えてくれるタイプと廣瀬選手のような細やかな



気遣いができる別のタイプとがコンビを組んでシェアをしていこうということで取り入れたもので、理論的なものなんです」。

さらに村上氏が当時の廣瀬選手について話します。「廣瀬選手がキャプテンになった当初は毎日40人以上の全員に声をかけたそうです。ちゃんと君のことをケアしてるよっていうのを、そういう形で示してたんでしょうね。五郎丸選手が言ったのは、自分なら練習で気合の入ってない選手がいたら『しっかりやれよ！』って言うところを、廣瀬さんは『なんかあったのか？』って聞くと（笑）」。

これを受けて荒木氏が声かけの仕方について提示します。「ミスするとみんなイライラしてきますよね。でもミスする理由はあるわけで。『ちゃんとしろよ』っていう声かけにするのか、『どうしたん？』っていう声かけにするのか？っていう話は常に（代表メンバーに）していました。叱責するより『聞こう！』っていうスタンスになりますから、ミス軽減に繋がりますよね。意識的に信頼感を作っていかないと。（代表チームはいわば）寄せ集めなので。信頼感を構築していくために、自分から何をしてほしいか要求していかないと阿吽の呼吸は生まれません。それを意識的にしていこうという提案はしていました」。

続いて話題は「デュアルリーダーシップ」について。コーチと選手自身がリーダーシップを発揮出来る2本柱でやっていくために採用されたのがデュアルリーダーシップ制度。オールブラックスが成功した理由も、このデュアルリーダーシップに深く関係していると荒木氏は言います。「スポーツ心理学の研究の裏付けがあるんです。コーチングスタッフ陣のリーダーシップと選手のリーダーシップの2本柱があったので、オールブラックスは二連覇できたという研究



があります。日本は、監督、コーチだけのリーダーシップになってしまいがち。それだと世界と戦えない。キャプテンのリーダーシップがうまく発揮出来る環境の方が過しやすい傾向があります。今研究している最中ですが、指導者のリーダーシップが素晴らしいのはもちろん良いこと、ただ、プラスアルファ、キャプテンのリーダーシップが発揮出来るチームがうまく行く。2015年の経験からしてもデュアルリーダーシップはうまく行くと思います」。

これに対し、平尾氏が「デュアルにするとお互いのリーダーシップがぶつからないか心配」と懸念点を提示。ここで必要なのが、荒木氏のようなコーチングスタッフと選手の間に入る人間の存在、役目だと荒木氏がコメント。さらに、その具体的内容と日本の傾向について述べます。

「大切なことは選手の思っていることと、監督・コーチ陣の思っていることをどれだけ共有できるか。感情論ではなく。こういう理由で何がしたいということを共有すること。日本人は、先生が好きか嫌いかで話をしてしまう人が多いので、それはやめていきたい文化ですね。情報を理解しているか、情報を共有できるかどうか、ラグビーを軸として考えていきたい。教育のせいもあるでしょうね。先生が好きかどうかで決めちゃうみたい。内容で決めていきたいですよ。エディさんのバランス感覚はすごいです。エディさん自身が突き詰めたいと思っていると、選手やスタッフを信用してやっていこうと思える勇氣。それがすごい」。



では、日本の部活動では、限られた人材の中でどう導入していけばいいのか？

「学年で分けがち。指導者が資質を見抜いて学年に関係なく、下級生にも発言ができる環境を作っていけば楽になると思います。選手達がリーダーシップを発揮出来る環境を作っていく。

日本では先生と選手という形で人として対等に話ができる環境を作らない傾向があります。彼らが思っていることを聞いてあげられたらもっといいラグビーができるでしょう。指導者の価値観を押し付けがち。『こういう風にしようと思うけど、どう思う？できそうか？』と聞いてあげたり、お互い情報を共有出来る環境を作ること。そして責任が発生する環境、立場を作ってあげることが大事。そうすることで子供たちも成長してくれるし、先生もリーダーシップを発揮出来るいい仕組みができていくと思います」と荒木氏は提言します。長年強豪ラグビー校を取材してきた村上氏も「実際強い学校はやってますよね。一年の頃からリーダーズを作ってますね」とコメント。

さらに荒木氏がこう続けます。「ラグビーは学年じゃなくポジションでやっていけばいいかもしれないですね。下級生でも、いい選手がいたら、その子の視点などを話して共有してもらえばいいですよ。そのアイデアや視点を取り入れつつ、チームのカラーというか、先生が強化していきたいことがあると思うので、それをうまく組み合わせながらできるといいですよ。意外と新入生の方がチームを客観的に見られるので、アイデアはたくさんもらえるかもしれないです。どれだけ当たり前だと思って過ごしていることを変えていけるかが大事なので。そのためにリーダーズグループを作っているんです。できるだけ同じ考え方や、同じステージにいる人を集めない方がチームとしては熟成していくと思います」。

これに平尾氏も「上の人に喋れないっていう環境になりがち。風通しのいい土壌を作っていくことが大事。前回のゲストの関西学院大学アメリカンフットボール部前監督の鳥内さんも同じようなことをおっしゃってた。一年生が一番忙しい。上下関係を逆転させるような発想でや

ってこられた。ラグビーで言うと明治大学もそうですよね」と前回講師を務めていただいた鳥内氏の指導スタイルを例に挙げつつ同調。

一方で、自主性の育み方と放任を混同している風潮があることに荒木氏が苦言を呈します。「自主性を育むと言っても任せっぱなしは放置。放棄しているだけ。それでは自主性は生まれません。指導者は基準を示さないといけません。ここを目指そうね、と。そこに到達するためにどうやっていくかを選手と一緒に考えていく必要があります。失敗したら『お前らの考えが甘かったから』では選手がかわいそう。学校教育の部活動のような、ある程度限られた範囲の中でも挑戦してみる場面も与えてあげたいですし、あまりにもその判断が間違っているのであれば、やっぱりこっちにしてみたら？という提案も必要ですよね」。

会も終盤に差し掛かったところで、今回のメインテーマでもある「リーダーシップは生まれ持った資質の部分もあるのでは？全くのゼロから身につけられるもの？」と平尾氏が斬り込みます。

「リーダーシップの定義を学術的にいうと、目標を達成したいチームにいい影響を及ぼすことができればリーダー。下級生でも毎日いい声かけをしてくれる人がいれば、その人もリーダー。目標を達成するために、少しでもいい影響を及ぼすことができれば学術的にはリーダーなんです。みなさんが思われているリーダーシップとはちょっと違うんですよ。これまで言われてきたカリスマ性のあるリーダーとは違うんです。だから日和佐選手はなかなか選ばれなかったのかもしれないですね」と、学術的リーダーシップの定義を知り、リーダーシップやリーダーの概念、捉え方が変わるきっかけになったのではないのでしょうか。

2015年W杯イングランド大会での日本代表の大金星、そして2019年W杯自国開催での大躍進を経て、ラグビースクールにも変化があったと村上氏は言います。「2015年W杯が終わった後は子ども達自身がやりたがった。でも、2019年の後は親が子どもにやらせたくてラグビースクールに入ってきている傾向がある。そっちの方が定着してるそうです。2015年は五郎丸選手の（ルーティンの）真似をして終わりって感じやったのが、今回は多くの大人がラグビーっていいスポーツやなって、ラグビーの価値を大人も子どもも理解したんでしょうね」。

この現象について、荒木氏は「選手のおかげですね」と、選手たちの功績を讃えます。平尾氏は「いいチームって思った人が多かったんでしょうね。オールブラックスが試合終わったあとにお辞儀をすとかノーサイドの精神とか」とラグビー文化の魅力に焦点を当てます。

ここで「ラグビーはリーダーシップを鍛えるのにいいスポーツ」との村上氏の発言を受け、ラグビー以外の競技のコンサルタントも多数行っている荒木氏も「ラグビーって独特ですよ

ね。ラグビーってなんでこんなにいい感じなんですかね？」と反応し、さらにラグビーの魅力を語ります。

「ラグビーは人間性を熟成させる土壌があるんですよ。可能性が限りなくあるのかな？ミスしても誰かがフォローしてくれるし。一人一人が責任を負わないといけない割には、一人一人責任を負わなくてもいい。ミスしても誰かが助けてくれる。調子よくなってもわかりにくい。試合中に助け合えるし、試合中もたくさん喋れるじゃないですか。ラグビーはやめられないですよ。いい影響を全員が与える言動を繰り返すことによってチームは良くなるし、リーダーシップを鍛えることができる。ラグビーをやめた後も活かされますよね。15人という大勢の人間がイメージを共有した元に動くわけですから、社会に出てからも生きてくる。ラグビーをやるべき」とスポーツ心理学的観点からも、リーダーシップの育成、人間的成長を促進させるラグビーというスポーツの特異性、有用性に太鼓判が押される形となりました。

残り時間もわずかとなり、ここからは質疑応答タイムに突入。今回、オンラインによるQ&Aに寄せられた質問の中から一部をご紹介します。

- ・荒木さんは次期ジェイミージャパンのメンタルコーチをやる準備はあるのですか？
- ・リーチマイケルの次のジャパンのキャプテンにふさわしそうな選手は誰でしょうか？
- ・荒木さんは陸上選手だったそうですが、ラグビーが好きになったきっかけは何なんですか？
- ・リーチマイケルとイングランドのオーウェンファレルはかなりタイプが異なるキャプテンに見えますが、エディーさんはキャプテンの選考にあたって何を重視されていると思いますか？
- ・2023年RWCフランス大会で、リーダーシップ（キャプテン、副キャプテンFW、BKリーダー）を取って欲しい選手はズバリ誰ですか？直接接していない立場ですが、客観的なご意見聞かせて欲しいです。
- ・高校生以下のキャプテンを育てる為には、（丸投げではなく）日々どういうことをやらせれば良いでしょうか？
- ・中高生年代でのリーダーシップは、複数リーダー性が良いのか。コミュニケーションの取り方。先生との関わり方など教えていただきたいです。



・コロナ禍で、思うに、ダブルリーダーシップ執れる選手が必要だろうと思います。精神的支柱は二本は必要だろうと思っています、つまり、一本目、二本目の切磋琢磨と隔離した練習環境が必要な様に思いますが、コロナ禍におけるリーダーシップを鍛える術は何でしょうか？抽象的な表現ですいません。

・オーストラリア主将のマイケルフーパーがトヨタ自動車に加入しました。  
私はフーパーのキャプテン魂あるプレーが大好きです。  
新加入のフーパーがキャプテンになる可能性はありますか？

・良い影響を及ぼすことができるのが、リーダーシップ。その通りだと思います。その意味では、全員がリーダーであるべきだと思いますし、身につけるべきだと思います。資質の部分も感じられるのであれば、育つ過程で、学んだ事の何に差があるのか？その差を特定し、身につける方法を体系的に教えることができれば、みんながリーダーになれるのでは？

多数のご質問をいただいた中からいくつかピックアップし、時間の許す限りお三方にお答えいただきました。下記一部抜粋してご紹介します。

Q. シェアードリーダーシップの4つの要素のお話し、もう少し詳しくお聞きしたいです。

A. (荒木氏より)

一人で4つの要素を持ち合わせることが難しいという前提で採用されたのがシェアードリーダーシップ。4つの要素は下記。

- ・チームメイトに興味を示し理解できるか？(個々への配慮)
- ・その人たちの能力が発揮できるように働きかけられるか？(モチベーションの鼓舞)
- ・価値観、習慣、当たり前の事をどれだけ切り崩していけるか？(思考力への刺激、当たり前への挑戦)
- ・みんなにいい影響を与える倫理道徳に沿った行動ができるか？(理想的な影響力、有言実行)

Q. 高校生以下のキャプテンを育てる為には、(丸投げではなく)日々どういうことをやらせれば良いでしょうか？

A. (荒木氏より)

まず「やらせる」という言葉使いをやめましょう。「一緒にやっぺいこうね」というスタンスが指導者として大事。18歳以下の人、生徒とどんな風と一緒にチームを作っぺいこう？と思えることが大事。ラグビーだけでなく普段の生活の中でどれだけ規律正しい生活ができるか、い

い判断ができるかを伝えていきたいです。人に対する尊敬含め価値観を正していくこと。ユーザー世代でライフスキル（感情のコントロールなど）を身につけられるかが重要。

A.（村上氏より）

平尾誠二さんも山口先生に「一緒に日本一になろう」って言われたのが大きかったっておっしゃってましたね。「俺が日本一にさせてやる」じゃなくてね。

以上、お三方には真摯に質問にお答えいただき、これをもって今期ラストとなる『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』は閉幕となりました。

第14回『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』は、NPO 法人 SCIX が初めて開催するオンライン・セミナーということで、これまで会場に足をお運びいただけなかった方々にも多数ご参加いただけたことと思います。ご参加くださった皆さまには大変感謝申し上げます。計3回に渡ってお送りしてきたZoom ウェビナーによる「SCIX スポーツ・インテリジェンス講座」も今期はこれにて終了となります。また次年度はさらにブラッシュアップした形で開催できればと思っております。来年1月16日にはトップリーグも開幕の予定です。今後もラグビーの普及、日本のスポーツ文化発展に貢献すべく活動して参る所存です。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

（レポート 中野里美）

スポーツ振興くじ助成事業

