

コーチング・クリニック

<http://www.sportsclick.jp/>

COACHING CLINIC

特集

2010年 4月号 定価840円 ベースボール・マガジン社

コーチング・フィロソフィー

経営学者が語るリーダーシップ
指導者としての「軸」を定める
アスレティックトレーナーの流儀
ジュニア指導の現場から
高校体育の取り組みに学ぶ



特別報告

全日本女子
バレーボールチームにおける
プログラムデザイン

明日を拓くコーチング
上田誠仁
(山梨学院大学陸上競技部監督)

マイナーから メジャーへの強い思い

宇津木妙子

(前ソフトボール女子日本代表監督)



中竹竜二

(前早稲田大学蹴球部監督)

130人との個人面談で スタイルを確立

※ チーム作りで
大切なこと

宇津木 企業スポーツのなかで、勝つチームを作るために、最初に取り組んだのがルールでした。寮のルールを作り、生活を管理。特に女性を、大事な娘さんを預かっているわけですから、何かあったらご両親に対して申し訳が立たない。私は24時間ずっと一緒にいたいタイプのリーダーでしたから、選手にとっては嫌だったかもしれません。これは全日本でもそうでした。寝ているとき以外はグラウンドでも一緒に整備をしたり、掃除をしたり、練習前に話をしたり。練習でも一緒に走って、ちょっと足を引きずっていたら、「どうした?」と常に会話をして個人分析をしながら、チーム作りをしました。挨拶、整理整頓、自分だけではない、お前がいて仲間がいて助けられて、お互いの信頼関係ができる。でも、自分がしっかりしないといけないだよ、と。

少し強引なチーム作りでしたね。男女交際はダメ、茶髪はダメ、生活からルールをきちんとしてスタートしました。仕事が終わってから練習でしたから、「ソフトボールの選手としてだけで入ったんじゃないよ、責任ある仕事をしなさい」と。午後3時からの練習

では常に目的や意識をもたせました。もちろん、監督としてメニューを作るなかで、当たり前前の練習、やっていることは同じなんですね。基本練習の反復しかしたことがないですから。その簡単な当たり前前の練習を、どうやって新鮮に取り組ませるかということ徹底的に考えました。

最初はリーグ3部のチームで、選手たちもまだ力不足でした。そのなかで1人1人の分析をしながら、この選手はどうやって生かそうか。自分自身の経験から、欠点はどうでもいい、それは誰にでもあるし、逆にいいところを

指導者としての「軸」を定める
NPO法人「コーチ道」セミナーから



写真 / BBM

実に興味深いセミナーが開催された。それは、1月20日にNPO法人「コーチ道」が主催した、前女子ソフトボール日本代表監督の宇津木妙子さんと前早稲田大学蹴球部監督の中竹竜二さんというタイプの異なる2人の指導者が、それぞれの指導スタイルを論じ合うというもの。一見、対極に映る2人だが、指導の深い部分では意外に重なり合う部分が多かった。

◆宇津木妙子の ライフライン



シドニー五輪(2000年)で銀メダルを獲得したソフトボール女子日本代表の選手たち

25年前に高崎の企業チームの監督になり、3年計画の3年目に優勝。3部から順調に1部まで上がり、それからは1部リーグで優勝を重ねる。一番の苦労は女性チームのなかの人間関係だった。

ソフトボールへの思いとメジャーにしたいという思いが強く、まずはアトラクタ五輪にコーチとして参加。だが、5名もコーチがいたことで選手につらい思いをさせた反省。監督になってからはほぼ1人で指揮をとった。

ライフラインの頂点は、シドニー五輪。エリート集団の人間教育をし、挨拶、時間厳守、整理整頓、トイレ掃除など、そこからスタート。チームスポーツをやる以上、常に相手がいるなかで、自分に何ができるのか。どういうチームなのか。それを明確にし、ソフトボールをメジャーにしたいという思いを選手たちに伝えた。また、監督が絶対なのだという指導スタイルを貫いた。今なら批判されるだろうが、当時は鉄拳も出した。心を1つに、苦しいときにみんなで1つの方向を向こうというのがチーム理念。「日本のために、ソフトボール界のために、犠牲になってやったチームだった気がします」

低産は、アテネ五輪。シドニー後、金メダルと期待されるなか、一番変わったのが自分自身。振り返ると、シドニーの銀が結果的には金に近い銀メダルだったことで、4年間を安易な気持ちで過ごしてしまった。新人8名を入れチーム強化をしたつもりが、自分を見失い、勘違いした部分もあった。ほとんどマスコミが来なかったシドニー前とは違い、たくさんの報道陣、ファンが詰めかけるなかで、カッコをつけ、練習でもこれくらいでいだろうと手を抜いていたのかもしれない。選手と向き合う時間も足りず、練習試合の数も減った。アテネの選手たちにはやるべきことをやっていなかったと反省。チャンスがあれば、北京も担当したいという気持ちを残しながらも、アテネ敗戦というチームの責任をとり勇退。

自分の夢を叶えるため、上野由岐子に託す。「自分を失うな、勘違いするな」と精神面の強化を課した。

※対談に入る前に、まずはお互いの指導者としてのキャリアを「ライフライン」として振り返った。

伸ばそう。すごく下手でレギュラーではなかった自分には、レギュラー以外の選手がどんな思いでやっているのかわかります。だから、ある程度レギュラーは放っておいてもいい。任されたポジションがあるから。その代わり、レギュラー以外の選手をどうやって使おうか。いいところはなんだろう。常に適材適所を考えながら、20人の選手を全員試合で使う。使えなかったら、バット拭きをさせる。あなたはチームのためにこんなことをやったんだよと言いつけながら、1人1人のいいところを生かしてきた。選手分析の結果でコンバートしたりし、選手に納得させながら常に選手と話し合いをしました。自分の思いを伝えながら、自分の役割はこうなんだよと明確にした上でやりました。

叱っても大丈夫な選手はいくら叱っても大丈夫。でも、叱られたことのない選手は難しい。エリートの集まりはもっと難しい。自分ではできると思っているし、下積みもないから、グラウンド整備も道具の管理もできない。そういう選手もいました。最初のスタートラインは同じなかで、うちのチームはこうなんだよと伝えながら始めました。

中竹 僕が就任1年目に思ったのは、選手を知らないでチーム作りをしてはいけないということ。ですから、まずはチームの状況を見て、どういう選手がいるのか、敵にはどういうチームがあるのか、ルールはどうかなどの現状把握をしなければいけません。とにかく時間がかかっても、その基礎認識を怠ると、うまくいかない。そのためには選手と1対1で向き合うしかない。前年のデータを基に、130人の部員全員と毎年数回の面談をしました。その面談のなかでも、パーソナリティがポイント、結局は人です。人がどれくらい力をもっているか、です。

誤解されがちですが、選手にはっきり言ったのは、「オレは大学の指導者であるけれど、別に人間教育をしに来たのではなく、勝つことしか考えていない」。だからとって、「ゴミ拾え、挨拶しろ、礼儀は尽くせ」ということは言います。その上で、「これをやっ

たら必ず勝てるから、だから頑張ろう」と伝えました。

人間的に成長していてもパフォーマンスが落ちていたら、評価を下げます。逆に、パフォーマンスが上がる選手というのは自己分析がきちんとできて、自分のスタイルをきちんと確立できている。自分らしさをもっている。ほかには、きちんと正対できるか。面談の目標は自分のスタイルを確立すること。確立するために自分自身と向き合うこと。人と向き合うときに、肩のラインが揃うことが正対なんです。要するに、人と話すときに斜めを向いている人は、あまり話を聞いていない。僕との面談では、向き合って正対して話ができるかどうか。それが本当のコミュニケーションだと思う。それが人だけではなくて、自分のプレーや人のせいにはしない、集約すると僕の言葉では正対する、になるんです。

スタイルの確立は相当難しいです。間違ったスタイルを目指すこともある。自分自身と向き合ってスタイルを確立するというのは、大企業のトップクラスの役員でさえ、自分らしさや自分のスタイルを聞くと言えられない。それくらい難しい。だから1年間、本気で僕と向き合おう。それには失敗しないと手に入れないから、チャレンジしよう。1~2年でできるものではないし、今は作っている過程だから頑張っていこうと伝えました。

私が選手に問いかけるのは、コーチングや選手との討論よりも、アスクです。なぜそのプレーなの? 今のプレーはなんで? どうしてこうしなかったの? すべて問いかけた。それは、プレーから「なんとなく」を排除するため。仕事でもそうですが、ルーティンになると、なんとなくこういうときはこういうことをやればいよとなってしまう。実はそこに落とし穴がある。いかに危機を察知するか。そのためには、1つ1つのプレーに、意味と意義をもたせないといけない。常に質問して問いかけてやってきたので、ラグビーはボールを持つと蹴ってもいいし、パスもできるし、自分で走ることもできる。いろんなオプションがある。

理論的かというと、この場面では、こうしたほうがいいというのがだいたいある。セオリーとして共通化されているのですが、僕の指導は、いかにラグビー的にパスしたほうがいいというシチュエーションでも、ホントにパスすべきなのか、パスが下手な選手がパスしているのか？ そもそもパスしなかったらどうなる？ そう問いかける。

僕はパスのできない選手に、パスの期待はしません。6万人の観客がなんでパスしないんだと思って、チームの15人がこいつは絶対にパスしない。パスしないからこそ、ここに走り込むんだというコンセンサスがあれば、それは1つの戦略です。

これはラグビー理論とは全く違って、僕はこういう期待をしているよというより、こういうことは全く求めていないから、カッコいいプレーや目立つプレーとかはやめよう。下手でも、地味でもいいからお前らしくやればいいんだ。パスしないとチャンスを逃したとみんながため息をつくけれど、でも、僕はそのため息を喜べと。そうしているうちにチームが回りだしました。

指導のなかでの 挫折・失敗

宇津木 言葉の暴力は本当に怖いです。シドニー五輪の決勝戦。1点取ったらピッチャーを交代しようと思っていたんですが、交代しなければいけない場面で、震えて金縛りにあって交代できずに同点にされてしまった。8回裏にはレフトの選手のエラーでサヨナラ負け。雨のなか1度は取りかけた球を落としてしまった。更衣室に戻って、泣きながら閉会式に出る準備をしているときに、たまたまうちの選手だったんですが、なかなか出てこなくて。私もしばしば口にしてる言葉だったから深く考えずに「いつまで泣いてんだ。お前のエラーで負けたんだろ！」と。私も言われてきたし、監督だからいいだろうと違和感なしに言いました。そうしたら選手たちに「彼女のエラーじゃない。みんなのエラーだ。監督がこのチームを作ったときに、みんな心を1つに、自己犠牲なく、みんなで同じ

方向を向こうと言ったじゃないか」と説教されて、「うるさい」とまた怒鳴って。選手たちは慌てて出ていきました。自分のなかで反省とともに、私のミスだなと思いつつも、リーダーとしてのプライドもあって、素直にそこで謝れない自分がいた。

日本に戻ってからチーム練習をしていると、その選手がそれ以来キャッチボールができなくなってしまったという。あれから10年たつけれど、いまだに「キャッチボールだけは教えられない。ボールを持つと力が抜けて投げられない」と。1度だけある雑誌の取材を受けさせたことがあるんです。2時間半の取材のなかでずっと泣き放して、「シドニーのメダルをケースから出したことがない」と。それを聞いたときにすごくショックでした。自分がいつも言っている言葉が、場面や舞台が違うとこんなにまで人を傷つけてしまうんだなって。とても大きな反省、自分の失敗です。

中竹 僕は挫折と失敗ばかりなので、話すことすべてそうになってしまいます。カミングアウトすると、小さい頃から僕は読字障害で文字を読めない。恥ずかしながら、新聞を今も読んでいません。本も読めない。読み切った本も人生で2桁しかない。そういったなかで、キャプテンをやったんですが、3年生まで1回もレギュラーになれなくて。同級生がOB会に反対して、早稲田の歴史上、初めてなった補欠のキャプテンだったんです。

そのなかで、なぜ自分のスタイルが大事なのかというと、自分の能力がわかるわけです。キャプテンになった瞬間に張り切るんですね。でも、それって自分らしくなろうというより、キャプテンらしくなろうとしている。そういう瞬間から、だいたい人間は崩れていくんです。それを運よく僕が学生時代に思い知らされていた。大学3年までなぜレギュラーになれなかったのか？ もちろん下手だったからで、そもそもプレーに無理があったので、よくケガもした。人生で7回も全身麻酔をしていて、顔、膝、肩、腰とすべてにケガがあります。これって全部勘違

◆中竹竜二の ライフライン



08年度の大学選手権決勝戦（09年1月10日、国立競技場）で帝京大学を20-10で下し、2連覇を達成した早稲田大学ラグビー部の選手たち

監督1年目と2年目の差。大学卒業後、ラグビーには全くかかわっておらず、10年くらいラグビーを見ていない状態のなか、清宮克幸という名監督のあとを引き継ぐ。選手たちの顔も知らず、ルールも、練習メニューもわからない。にもかかわらず、日本一のチームを引き受けた。

チームは、負けはしないが苦戦するなか、「オレはラグビーがよくわからないし、勝負事も好きじゃない。お前たちの監督はいないと思え」とよく言っていた。選手に自分たちで頑張らせるのではないが、結果的に奮起させることに。そんななか「死ぬ、バカヤロー」事件が起こる。早稲田の直前に、学生から「死ぬ、やめろ」と駐車場で言われたのだ。大事な時期にそれだけチームの雰囲気が悪かった。そんな事件がありながら、大学選手権の決勝戦まで進む（関東学院に敗退）。「チームを作るときに、お互いがよく知っていないと戦略の立てようもない」と学ぶ。だが、1年間見ていたことと、2年目のスタート時点で今年はいけるという自信をもつ。

ライフラインの1つ目の山は、07年の大学日本一。前年の決勝戦では負けているにもかかわらず、最初のミーティングで、「決勝で50対0で勝つチームを作る」と言い、「ケガ人がいても、アクシデントが起きても、槍が降ってきても、50点差をつけるチームを作ってあげば、決勝で何が起ころうと勝てる。目指すのはそこだ」と宣言した。

2つ目の山は08年。帝京戦で連勝がストップするも、連続日本一。連勝がストップすると、選手たちもなかなか気持ちを元に戻すことができない。さらに、大学選手権に出場できなかった明治（6位）にも敗退。だが、自信はあった。「ダイナミックチャレンジ」というスローガンには、いろいろあるが乗り越えて強くなるという意味が込められていた。「いろいろ試して、いろいろ失敗して、最後に劇的な勝利をするから、負けることもあるよと言っていたら、ホントに負けた」

4年目。素人から始めて一番自信があつた年。選手との距離も近かった。自信をもってチームで負けたことで、選手たちには申し訳ないな、と思ってしまう。けれど、ゲームプランもはっきりわかっており、今は振り返っても何も後悔することはない。



NPO法人「コーチ道」のセミナーでそれぞれの指導論を展開した宇津木妙子氏（左）と中竹電二氏



セミナーには多くの指導者が参加し、盛んに意見交換をするだけでなく、質疑応答では「人生とは？」というような質問まで飛び出した



うつぎ・たえこ前・ソフトボール女子日本代表監督。1953年4月6日生まれ。埼玉県比企郡中山村（現・川島町）出身。川島中学一足野女子高校→ユニチカ垂井（女子リーグ1部）。74年には世界選手権に出場。85年に現役引退後、ジュニア日本代表コーチを経て、日立高崎（現・ルネサス高崎）の監督に就任。全日本総合選手権5回優勝、日本リーグ3回優勝。アトランタ五輪でコーチを務めたあと、97年には日本代表監督に就任。98年の世界選手権で銅メダル獲得。2000年のシドニー五輪で銀メダルを獲得。04年のアテネ五輪では銅メダルも、日本代表監督を退任。05年には日本人初となる国際ソフトボール連盟殿堂入り。金メダルを獲得した08年の北京五輪では、解説を務める。10年のルネサス高崎との契約終了後、東京国際大学の総監督に就任予定。

いだったんですね。実力以上のプレーが、いいプレーなのだと思っていた。それを踏まえて、キャプテンになった4年目は1回もケガをしませんでした。

そういう経験から監督になったときも、僕の前任者は監督のなかの監督のような人でしたから、それを真似すると絶対に失敗する、とわかりました。

僕のなかで常に思っていたのは、早稲田のラグビー部は特別ということ。勝つことが目的で、勝たないと意味がない。僕の手法は、選手に任せて、選手に考えさせる。選手に勝ってもら。これは時間がかかります。時間がかかるのですが、バカヤロー事件（p.19囲み参照）のあとに、ようやく言いたかったことはこういうことだったのかと、最後の試合の前くらいにいいチームになってきた。選手たちも半年ほど僕に反発していたから、これから楽しみだというときに負けてしまった。

そのときに考えたのは、いいチーム作り合戦をしてはいけないということ。周りからは「いいチームになった」と言われたけれど、僕的にはいいチーム作りのためにやったのではなくて、勝つためにやった。いいチームを作って準優勝よりも、どんなに選手同士が殴り合おうが、チームがバラバラで2度と会わないとなろうが、優勝するならば、僕は早稲田の監督をやる以上、勝たせるほうが大事です。

2年目に自信があったのは、いろいろな雑音を排除して勝ちに徹したから。それまでは僕自身も勝負していなかった。あまり勝負が好きではなかったのですが、今年は勝負にこだわると宣言していました。たぶん2度と、人生のなかであれほど勝負にこだわることはないでしょう。

宇津木 中竹監督の話聞いて本当にそう思います。私のやってきたことは強いチームが作れなかったな、と。自分の夢は金メダル。私の場合は、常に勝ちたいほうです。今も勝負しています。自分と闘っています。負けるのが大嫌い。人ではないんです、自分に負けたくない。私の生き方がそうだった。私は死ぬまで勝負に徹していこうと思っています。そういういろいろな

タイプのリーダーがいていいと思います。私のときは、いいチームを作ろう、心を1つにしよう、ソフトボールをメジャーにしよう、その思いばかりで、選手には徹底的に私のあとをついてこいとやっていました。

ですが、北京では全然違うスタイルのなか、10日間のなかで選手たちが自己主張し不平不満が出たり…。最後はまとまりましたけれど、バラバラの状態で勝たたというのが不思議でしょうがないんです。今言われた通り、選手たちがやる気になってやったら勝てるんだな、監督がああだこうだ言わなくても、と思った。勉強させてもらいました。悔しいけど。でも、私は自分の軸はぶれたくないから、絶対に一生勝負していこうと思っています。

指導者として 譲れないもの

宇津木 自分がリーダーなんだという意識の強さ、選手をこんなふうにかかしたいんだと常に意識してやってきたので、自分の軸というのは、ソフトボールへの思いであるとか、まずは負けない自分をしっかり作った上で、選手たちも強い人間になってほしい。マイナーなスポーツをメジャーにしたい。

企業スポーツのユニチカで13年間やってきて、片やバレーボールを見たときに、ソフトボールとバレーボールとの環境の違い。特にユニチカでやっていたので、当時は東洋の魔女を率いた大松（博文）監督でした。同じ会社にもかかわらず、なんでこんなにも差があるのか。オリンピック種目のバレーボールと、そうではないソフトボール。自分がやってきた、こんな素晴らしいスポーツがなんで認められないのか。そんな気持ち、自分のなかにすごくあります。

高崎で監督になり、チームを作っていくことになりましたが、メダルを取ったらメジャーになれるのではないかと、そんな思いがありました。まさか自分が指導者になるとは思っていませんでしたが、実際にメダルを取ってメジャーになった今、またオリンピックがなくなるととても残念です。

●しつけ、挨拶、人間づくりが大切

宇津木 最初はルールなど、あまり好きではありませんでした。ソフトボールを始めた頃、ルールがある、先生も先輩も厳しい。挨拶、時間厳守、整理整頓、道具の管理からいろんなことをやらされたなかで、高校に行ったらもっと厳しかった。そういう先輩、後輩のなかでルールがある。常に説教されたり、そんななかで挫折を味わった。高校1年の9月に先輩の説教に耐えられなくて、仲間と相談してズル休みしようとした。でも、休んだのは私だけで、同級生は学校に行きました。そのまま1週間、家にいて。そんなことをしてチームに迷惑をかけて、寂しい思いをさせられて練習もできない。そして新人戦で連勝した頃、意地悪をされて、ずっと2年半つらかった。

そこで耐えられた自分がいました。ルールを破ってはいけないんだということ、人に迷惑をかけてはいけないんだということ、高校の2年半で学びました。そういう経験をしたことで、40何年たった今も続けられている。

軸がぶれることはないですね。朝のランニング1時間、腹筋500回はいまだに続けています。高校1年の11月から同級生が認めてくれるまでと思って始めたんです。その子のお陰で今こうしてられるし、感謝しています。半月板をケガして、今日はもういいかな、膝が痛いから。でも、やれちゃう。2~3日前に子どもたちに1500本くらいノックしてきた。子どもたちの顔を見るとできちゃうんです。不思議です。自分の身体に感謝していますし、ごめんささいを言ってます。終わってからのいつもすごく痛い。でも、やれちゃうんです。今日も70分くらい自転車をこいで。でも、できる自分がある。自分との闘いだと思っています。

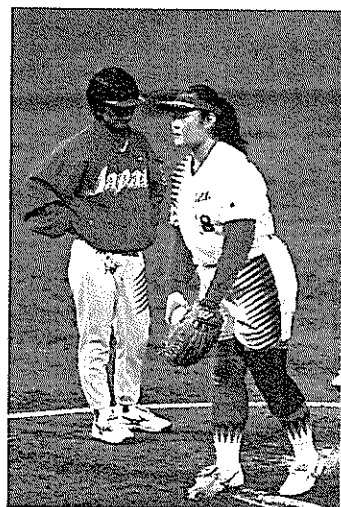
中竹 隣で聞いていて只者ではないなと思います。「できちゃうんです」って、普通できません。基本的に、僕は選手にスタイルをもてと言っていますが、僕自身は日本一オーラがない監督ですから、「オレには期待するな。何も出てこないぞ」と。今日も、セミナーが始まるまで座っていても誰も気が

つかない。早明戦でも、あっ中竹監督だと言われない。オーラを消しているわけではなく、それくらいなんです。そういう人間がどう指導しようかと考えたときに、僕もチームにルールを決めたりできればしますけれど、だいたい僕が命令口調で話しても誰も聞かないんです。部員が130人いて、1回に練習できるのが、40~50人。「よし集合だ」と言って、話をしていると、ため息とか、舌打ちとかされる。要するに説得力がない。「この人、ラグビーやったの？」みたいに。

日本一オーラのない監督が、監督でありながら期待させないという、ここに徹するしかない。そうするとどういふことが起きるか。「なんだあいつ、監督の意味あるの?」と文句しか出ないのですが、そのうちチームの負けがこんでくると、監督のせいだとなり、ホントに現実負けしてくると、そんなこと言われていられない。あんなやつに頼ってられないから、俺たちで頑張ろうとなる。

そうやって期待されなくなってから、僕の力が発揮されるんです。そうすると勝手にどんどん頑張ってくれる。僕のなかでは面談が勝負。みんなの前で打ち合ってもしょうがないので。でも、人間って2人になったら変わります。僕は面談になったらけっこう強い。怒ったりはしませんが、質問攻めにしたりする。「実は全部知っているんだよ。ため息とかついていたけれど、今面談でオレから突っ込まれたらどう思う?」。これは個人攻撃です。

基本的にこういうスタイル。面談に1人30分くらいかけるんですが、話すだけでなくシートを書かせて、それをもとにいろいろ質問する。僕の軸としては1対1で向かい合う以上、「オレはお前が自分のことを考えた以上に深く考えているし、お前のことをわかっている」という姿勢です。だから、本人が自信がなくて、そこいいねと言われるでも「そんなことないです」というようなところでも、「オレは信じている」と言えます。ラグビーのプレーに関しては誰よりも考え抜いているというスタンスですから。



シドニー五輪で活躍した高山樹里投手と宇津木監督(当時)



日本一になったときだけ歌うことが許される早大ラグビー部の部歌「あらぶる」を部員全員で歌う



なかたけ・りゅうじ◎前・早稲田大学ラグビー蹴球部監督。1973年5月8日生まれ。福岡県出身。東京高校→早稲田大学→レスター大学大学院(株)三菱総合研究所→三協フロンテア。現役時代はフランカー。早大4年時には主将として大学選手権連勝。2006年、満宮克幸氏(01~05年早大監督、06~09年サントリー監督)の後任として早大監督に就任。06、07、09年と対抗戦優勝。08年は帝京、明治に敗れ2位。07、08年と大学選手権を連覇、06年は連優勝。