

コーチング・クリニック

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

COACHING CLINIC

特集

2010年 2月号 定価840円 ベースボール・マガジン社

「眼の力」を高めよう!

め



「スポーツビジョン」の
考え方を学ぶ

読売ジャイアンツが行う
スポーツビジョン
トレーニング

指導者・トレーナーの「観察眼」

映像を用いた試合分析の「着眼点」

特別報告

埼玉県が行う「大学生による
スポーツインターンシップ」

明日を拓くコーチング

目次俊雄

(幕張総合高校ワンダーフォーゲル部顧問)

指導者のマネジメントを考える

松場俊夫 (オービックシーガルズ アシスタントGM)



Xリーグより(提供/オービックシーガルズ)

「画一」から「多様」へ 変化する“手腕”のあり方

選手との関係づくりやチームのマネジメントは、指導者における大切な役割の1つだ。

選手やチームの特性に合わせた対応がカギとなるが、時代の変化とともに、指導者に求められるマネジメントにも変化が見られている。今後、より求められる要素は何か。アメリカンフットボールのXリーグに所属するオービックシーガルズのアシスタントGMを務める松場俊夫氏に、主にコミュニケーションの実践という観点から、語っていただいた。

取材・構成/渋谷 淳

チームのあり方も さまざまに

近年、昔ながらのマネジメント(コミュニケーション)方法が通用しなくなり、悩みを抱えている指導者の方が多いです。企業の現場でも、若い社員とうまくコミュニケーションがとれずに困っている方が多く、これは、時代、環境、教育の変化が大きく影響していると思われます。

そこです、私がアシスタントGMとしてかかわっているアメリカンフットボールのクラブチーム、オービックシーガルズを具体例に取り上げ、話を進めてみましょう。

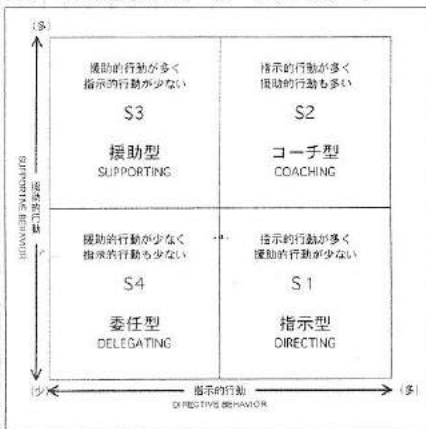
シーガルズは昔、リクルートシーガルズという1つの企業チームでした。所属する選手たちは、ほかの一般社員と同じように入社試験を受けてリクルートに入社し、仕事をしながらアメフトをしていました。

図1 発達4段階（「1分間リーダーシップ」K・フランチャード、P・シガーミ、D・シガーミ、図2も）

D1	D2	D3	D4
<低>適性能力 LOW COMPETENCE	<中>適性能力 SOME COMPETENCE	<高>適性能力 HIGH COMPETENCE	<高>適性能力 HIGH COMPETENCE
*	*	*	*
高いやる気 HIGH COMMITMENT	低いやる気 LOW COMMITMENT	まちまちなやる気 VARIABLE COMMITMENT	高いやる気 HIGH COMMITMENT

発達済 ←————→ 発達中

図2 4つの基本的なリーダーシップスタイル



選手の技術的・精神的な成長度合いと、それに応じて求められる指導者のスタイルは変化する。図1のD4には図2のS1、同じくD3にはS2、D2にはS3、D1にはS4が一般的にマッチするという考え方。競技レベルが非常に高いチームの中でも、すべてがD1のステージにいるかというところでもなく、個人によっては発達段階が異なることもある。

このような環境ですから、企業のカラールを反映し、同じような思い、同じようなコミュニケーションのスタイルをもった人間がチームに集まります。同じような仕事をして、遊びにも一緒に出かけます。しかも寮生活ですから、選手同士いつでもコミュニケーションがとれます。昔の企業スポーツはこのようなスタイルが主流でした。

当時は、優秀な外国人コーチがいたこともあり、練習メニューはコーチがすべて決め、ミーティングもコーチ主導で進めていました。このようなトップダウン型のマネジメントは、当時の環境にうまく適合し、チームはとでも強くなりました。

ところが環境が変わり、クラブチームに変貌を遂げると、昔ながらのマネジメントはうまく機能しなくなりました。まず、エントリー（採用）の段階から全く違います。現在のチームはオービックの社員でなくても入れますし、無職だった人、バリバリのエリート社員、外国人選手と、さまざまな文化で育った人間が集まるようになりました。価値観も違えば経歴もバラバラ。おのずとコミュニケーションのスタイルも違ってきます。

さらにオービックシーガルズの場合、千葉県習志野市が練習の拠点となっていますが、選手は仙台から関西まで、全国各地に散らばっていて、土・日曜に習志野に集合するというスタイルをとっています。こうなるともう、

画一的なマネジメントなど、全く通用しなくなってしまうのです。

アマフトだけでなく、ラグビーでもマネジメントに関する問題が生じています。かつて、ラグビーの社会人リーグといえば、すべてが社員選手でした。ところが今では、社員とプロ契約選手とが混在しているチームがいくつもあります。練習できる時間も違えば、もっているお金にも差があるでしょう。

社員の選手は「お前らプロなんだからもっとやれよ」と思うし、プロの選手は「社員で守られて、お前らいいよね」といった感情を抱く。社員の選手が仕事をしている昼間に、プロ選手はウェイト・トレーニングなどをする。価値観は違ってくるし、行動にも違いがでます。このような選手たちを扱うのですから、多様性のあるマネジメントが必要になるのは当然なのです。

指示型から対話型のコミュニケーションへ

コーチは画一的なマネジメントではなく、状況、人によって対応を変えなければ、やっていけない時代になりました。かつての指示型や命令型のコミュニケーションから、対話型のコミュニケーションへの変化が求められるようになったのです。

別の切り口で説明すると、選手が昔に比べて多くの情報をもっていることも理由の1つとして挙げられます。インターネットがあり、テレビのチャンネルは増え、多くのスポーツで海外の試合がいつでも見られます。かつて、最も多くの情報を手にしているのはコーチでした。一方的な指示、命令が通用した背景には、このような事情もありました。ところが今は、へたをしたらコーチよりも選手のほうが情報をもっている場合があります。こうなると、押しつけは難しい。そこで対話によって一緒に作り上げていく、という姿勢がどうしても不可欠になってくるのです。

では、対話型とはどのようなコミュニケーションなのか。一例を挙げてみましょう。

「発達4段階」と「4つの基本的な

リーダーシップスタイル」という理論があります(図1・2)。これは選手の成長段階に応じて、コミュニケーションのスタイルを変えるという考え方です。

例えば、選手の成長の度合いを4段階に分けます。まずは入部したての選手。やる気はあるけれど実績はない、スキルは低い。このような段階の選手には、指示型のリーダーシップ・スタイルが有効でしょう。積極的にスキルを教える。この段階で放任したり、自主性を強調しすぎたりすると、なかなかうまくいきません。

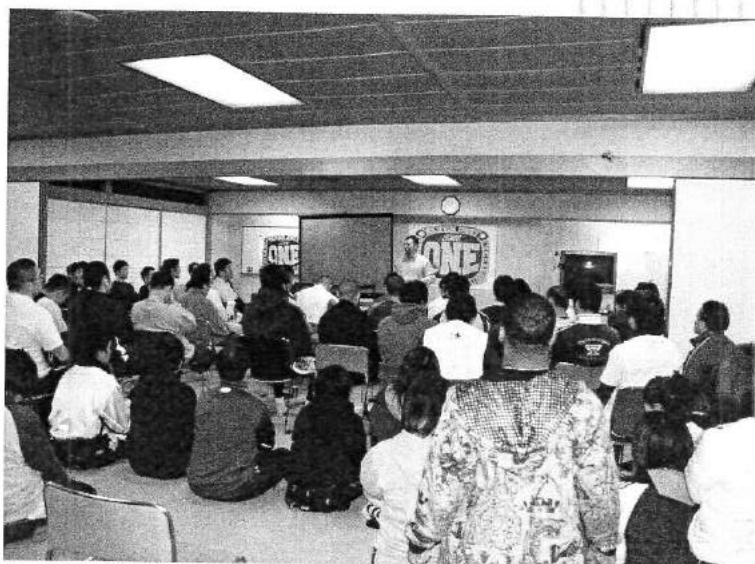
徐々に能力が上がっていき、モチベーションがスタート時よりも落ちるのが第2段階です。こんなとき、指導者はコーチ型が有効です。指示もするけれど、サポートして選手のやる気、能力を引き出してあげるほうに、よりシフトしていきます。選手がそこを乗り越えようと、さらに実力が上がります。指導者は援助型、サポートに徹するといいいでしょう。さらに選手が進化していくと、指導者は委任型。選手に任せるといふ姿勢が重要になってきます。

このようなマネジメントをするためには、まず自分の担当する選手が4段階のどのレベルにいるのかを判断しなければなりません。個々の成長によっても段階は変わってきます。そこをしっかりと踏まえ、指導方法を対応させていく必要があるでしょう。

選手が自分たちで考えることの大切さ

選手のコミュニケーションの問題を解決するために、コミュニケーションの場をいかに設けるか、というテーマも重要です。

私はスポーツ以外にも、企業の新入社員研修などの仕事もしていますが、最近の若い人は、なかなか感情を表に出しません。悔しい、うれしいを表情に出さない。体育会でキャプテンをしていた、という社員でもその傾向があります。コミュニケーションを踏み込まず、相手との距離をとります。なかなか本音が言えない。空気を讀もうとする。ところが指導をしていく上で、



選手のもっている感情だったり思いだったりをうまく引き出し、関係性が作れないと、いい指導ができないことはいうまでもありません。

そこでコーチは、「ミーティングをして、みんなで腹を割って話をしろ」と言うかもしれません。ところが、いざミーティングをしても、会話ができなかったり、本音で話せなかったりする。こうなると場を設定するだけでなく、その場が活性化するように手助けする必要も生じます。

例えば、私がシーガルのコーチをしていた時代にこんなことがありました。2005年、私たちのチームはディフェンスを磨き、ボールを持って走ってくる相手選手からどのようにボールを奪うか、について徹底的に研究しました。アメリカに出かけて、スキルの勉強をしてきたこともありました。その結果、相手から幾度もボールを奪い、日本一を獲得することができました。

ところが、これで大丈夫だと思ったら、翌年からまた元に戻ってしまったのです。08年のシーズン、負けたら終わりというプレーオフの局面で、やはりボールを相手から奪えなければ勝てない、という結論に達しました。とはいっても、あらゆる手は打ってきたし、新しいアイデアもない。ディフェンスの担当コーチだった私は万策尽きて、選手たちに謝りました。

「申し訳ない。もう自分にアイデアは

オービックシーガルのミーティングの様子。選手に対してさまざまなコミュニケーションの場を提供することも、指導者には求められる(提供/オービックシーガルス)



まつば・としお◎1968年、兵庫県生まれ。関西学院大学商学部卒業後、株式会社リクルート入社。退職後、アメリカンフィットボールのプロコーチとして独立し、日本選手権(ライスボール)で3度優勝。アメフトのワールドカップ(2007年)で日本代表コーチを務めた。現在はオービックシーガルのアシスタントGM、企業研修の講師、NPO法人コーチ代表などを務める。



痛みに、 どストライク!



塗る。貼る。 バンテリン

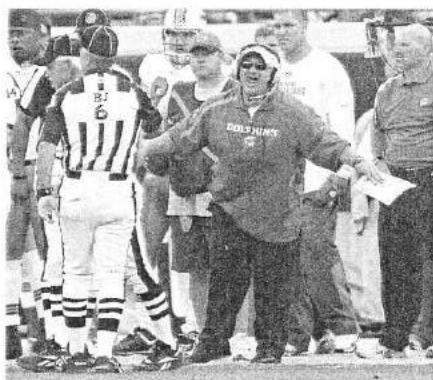
効能／筋肉痛、肩こりに伴う肩の痛み、腰痛、関節痛、
腰膝炎(手・手指の痛み)、肘の痛み(テニス肘など)、打撲、挫傷

【第2類医薬品】



本製品のお問合せ: 興和(株)お客様相談センター
(Tel.03-3279-7755 受付時間9:00~17:00土・日・祝日は除く)
【製品情報】<http://hc.kowa.co.jp/bantelin/>または「バンテリン」で検索。

興和株式会社 東京都中央区日本橋本町3-4-14
興和新薬株式会社 東京都中央区日本橋本町3-4-14



指導者にはそれぞれのスタイルがあるが、画一的なものだけでは、選手の心をつかむことはより難しくなる。個々の選手に合わせて対応することはもちろん、自身の指導哲学に基づき引き出しを多く備えておくことが必要になるだろう(写真と本文の内容とは関係ありません)



ない。すまないけど、あとは自分たちで考えてくれ」

選手は、コーチ抜きで30分ほど話し合いました。ミーティングが終わって、報告をもらっても、特に新しい内容はありません。ところが、その後の練習がすごかった。みんながボールに対してすさまじい執着心を見せたのです。今までさんざんコーチ陣で考えてできなかったのに、選手たちがミーティングで意見を出し合い、意識を変えた結果でした。練習後のミーティングでは、普段はおとなしい、あまりしゃべらない選手が「今日の練習を忘れなければ絶対に勝てるぞ!」と、大きな声を出していました。

私は計算でもなんでもなく、本音を口にただけなのですが、結果的に素晴らしいミーティング、コミュニケーションが

できたということです。やっぱり本当に選手が決めたこと、自主的に取り組んだことにはパワーがある——あらためてそう感じました。ああいうアプローチをしたのは初めて。テクニックではなく本音でした。

「見ている」という 承認の重要性

若い選手とコミュニケーションをする上で、「承認」の重要性も認識してほしいと思います。承認欲求。認められたいと思う気持ちです。「ほめられたい」は承認のなかの一部です。ちゃんと見てほしい、認めてほしいという気持ちを、最近の若手は特に強くもっています。

認めるとは、まず「よく見てあげる」。そして、そのことを「口に出す」です。必ずしも、ほめる必要はありません。

企業研修の内容を例に挙げてみましょう。例えば、遅くまで残業している部下に対して「キミは遅くまで残業し

ているよな」と声をかける。「毎朝、誰よりも早く来ているよな」でも構いません。これで部下のモチベーションは「めっちゃくちゃ」上がります。自分のことをちゃんと見てくれているんだ、と思いますから。このとき、「残業していて、えらい」とまでほめる必要はありません。普段ほめない人が、いきなりほめても逆効果です。

実は、テレビで大リーグのイチロー選手のインタビューを見て、衝撃を受けたことがありました。

イチロー選手は野球道具を非常に大切にします。あるとき、イチロー選手がベンチに帰ろうとしたら、審判がイチロー選手のバットを立てようと、遊ぶようにバットを足で扱っていた。イチロー選手は怒りました。大事にしているバットを足で扱われたからです。珍しく感情的になり、抗議によって退場寸前までいったイチロー選手を監督が抑えた。代わりに監督が審判にクレームをつけた。それを見たイチロー選手が「監督は自分がバットを大事にしていることを知っていてくれたから、あれだけクレームをつけてくれた」という内容を話していたんです。

イチローでさえ、監督が見てくれて、うれしい気持ちになる。衝撃でした。あれだけ自分というものを確立している彼ですらそう思うのですから、普通の人はそれはうれしいでしょう。あの映像を見て、承認すること、見てあげることの重要性を、より強く認識するようになりました。

ですから、見てあげて、それを口にしてあげてください。「お前ら、オレは帰るから、練習したいやつはしろ」と言って、隅のほうで練習を見る。それをフィードバックする。「昨日は何時まで残って練習していたな」とか「最後にシュートを5本決めてから帰ろうとしていたな」とか。そういうことを言ってあげると喜ばれるし、関係がぐっと近くなります。これが承認です。若い人たちは承認を強く求めているのです。もちろん、いきなりほめるように「テクニク丸出し」では、見透かされてしまいます。若い人たちは先読みする能力に優れていますから。

人間性を高めるためにも コミュニケーションは大切

いろいろな指導者の方とお話ししていると、結局、スポーツで勝とうと思ったら、人間性を高めることが必要、という結論にたどり着きます。自分を見つめたり、他人との関係性を考えたり。そうすると、コミュニケーションがますます重要になってきます。

最後に1つ、「キャプテンスピーチ」という研修を紹介します。オービックシーガルズでは去年から新人研修を取り入れています。新しく入ってきた新卒者と移籍組のメンバーに研修をします。

そこでキャプテンスピーチです。彼らに、「あなたは今シーズンのキャプテンです。今から今シーズンのファーストミーティングがあります。キャプテンとしてどんなスピーチをするのか、みんなの前で話してください」と言うわけです。だいたい新人選手は、入ったばかりだし、まだ何もわからないし、先輩たちについていこう、という感覚しかもっていません。ところが、キャプテンスピーチをさせると、リーダーとしての意識が高まるのです。少なくとも、意識が高まるまでの時間を短縮させることができます。

その人間の考え方もわかります。チームの一体感を重視しているのか。戦術、戦略を重視しているのか。メンタルを重視しているのか。その人が大事にしているところが見える、という効果もあります。こうした試みも、コミュニケーション能力を高める1つの手段といえるでしょう。



どうやって選手とのコミュニケーションを深めるのか、どうやって選手同士のコミュニケーションを促すのか、について説明してきました。主にスキルの話をしましたが、いうまでもなく、大切なのは指導者の哲学、即ち選手をどのように成長させたいのか、どのようなチームを作りたいかという信念です。このブレない部分が大切だということを、最後に付け加えておきたいと思います。

NPO法人コーチ道が 公開セミナーを開催

松場氏が代表を務めるNPO法人コーチ道が、本格的に活動をスタートさせた。「スポーツにかかわる一人ひとりが、自ら想いを実現する社会を目指す」ことをミッションに、「スポーツ指導者が競技を超えて交わる『場』を創る」「高い人間力をもち、軸のある指導者が育つ『場』を創る」ことをビジョンに掲げ、さまざまなセミナーやプログラムを実施していく。

2010年1月には公開セミナーを開催する。その指導方法が注目される、さまざまな種目の指導者の方々にスピーカーに迎え、技術指導の土台となる指導者としての軸（人間力）を、参加者とのディスカッション形式で明らかにしていくことが狙いだが、今回講師を務めるのは、元女子ソフトボール日本代表監督の宇津木妙子氏と、早稲田大学ラグビー蹴球部監督の中竹竜二氏。一見、対極の指導スタイルにある2人を迎え、対談や質疑応答を通して、その核心に迫る。

日時：2010年1月20日（水）
18：30～21：30
（受付開始18：00）

会場：スタジアムプレイス青山
（東京メトロ銀座線外苑前
駅3番出口より徒歩2分）

対象：スポーツ指導者
（監督・コーチ・トレーナーなど）

定員：100名
（定員になり次第締め切り）

参加費：6000円（税込み）

申し込み及び問い合わせ：

コーチ道サイト

（<http://www.coach-do.com>）
まで