

# 「ラーニング・フォーラム 2005」の報告

成果を生み出すセオリー(スポーツの視点から)

コカ・コーラウエストジャパン株式会社

ラグビー部監督 向井 昭吾氏

## ■はじめに

本日は「成果を生み出すセオリー「スポーツの視点から」ということなのですが、まずラグビーとはどんなものであるか、次に「ラグビーとのかかわり」、そして「社会人」「全日本監督時代」「コカ・コーラの監督になって」という大きな柱で話をしていきたいと思っています。

## ■ラグビーとは？

「ラグビーフットボールの基礎知識」&「競技としてのラグビーフットボールについて」

ラグビーをよくご存じの方はいますか。やっておられた方はいますか。あまりおられないので、ラグビーのことをちょっと紹介してから、私の話に移りたいと思います。

ラグビーフットボールの基礎知識そして競技について、これから 10 分くらいお話ししたいと思います。

## <正式名称と起源>

ラグビーの正式名称は「Rugby football」(ラグビー・フットボール)といわれています。1823 年、イギリスのラグビー校(Rugby school)でスタートしました。よくいわれているのは、サッカーの試合中に興奮してボールを持って走りだしたということです。その少年がエリス少年(William Webb Ellis)だということです。

イギリスのラグビー校に行ってきたのですが、確かに、石碑になって、そこで走った、発祥の地、などと書いてあります。そこで本当に走ったかどうか、私もその時代に生きていないのでわからないのですが、そういうようなことが書いてありました。

日本では、1899 年にクラーク氏(Edward Bramwell Clarke)によって慶應義塾にラグビーが持ち込まれて、始まった(現、慶應義塾大学ラグビー部)ということです。

## <競技の精神>

ラグビーの競技の精神ということで、よく言われます。

ラグビーが普通のスポーツと一番違うのは「ノーサイドの精神」です。サッカーでも「タイムアップ」と、終わったら何もないという形なのです。ラグビーは終わったら「ノーサイド」「お互いによくやったね」と、この辺にちょっと傷が付いても

「なかなかいい傷だね」と言って、プレーしたことをたたえ合う「ノーサイドの精神」というのがあります。

あとは「ローの精神」です。ルールを守ろうということです。15 対 15 の 30 の中で規律を守っていかないと、けんかも始まるし、ラフプレーも始まって、統制が取れない。やはり、自分自身を律することが非常に大事なのだ。こういう部分があります。

「ノーサイドの精神」終わった後にたたえよう、「ローの精神」確実にルールを守ろう、と。

また、よく言われるのは「All for one , One for all」です。「みんなは一人のために、一人はみんなのために」といいますが、やはりまず一人一人が強くないと、こういうことも起こってこないのではないかと、私は思っています。

### <ラグビーボールについて>

ラグビーボールは、とがった形をしています。「これは何でしょう」と書いていますが、これがラグビーボールです。昔は、豚のぼうこうを膨らませてラグビーをやっていたようです。最初は丸かったのですが、丸いと投げにくいので、だんだんとがった形になって、今の形になっています。

今は、縫い目がないラグビーボールにしようという世界的な状況になっています。縫い目があるとそこで傷をして切ったりするので、縫い目がないラグビーボールにしようということが今回通達にあって、世界的にそういうボールにしていきたいと思いますという状況になってきています。

### <ポジションについて>

ポジションについては、ここに書いている通り、15 あります。15 あって、それぞれに役割があります。

1 番から8番までは「フォワード」といわれています。サッカーをやっている人は「フォワードがやりたい」と言って入ってきます。しかし、ラグビーに転向してフォワードをやったら「あ、嫌だ」という人が多いです。ここは、ボールを取り合う、激しいポジションです。

9番、10 番は「ハーフバック」といわれています。ここは、前のフォワードと後ろの「バック」といわれているところとのジョイント役で、ボールをつなぐところ。10 番については、近年だと、私と同じ時代にやっていた平尾誠二さん(元ラグビー日本代表監督。現、神戸製鋼コベルコスティーラーズ・ゼネラルマネジャー、2011 ラグビーワールドカップ日本招致実行委員会委員・ゼネラルマネジャー)や、その前は松尾雄治さん(元新日鉄釜石ラグビー部監督。現、財団法人日本ラグビーフットボール協会普及育成委員会委員(キャラクターコーチ(関東協会エリア担当))、成城大学ラグビー部監督)が「司令塔」と呼ばれて、チームの攻撃の運営をどうやるかということを考えているところ。バックについては、11 から15 まであります。12、13 番は「センター」といわれます。少し前だと、アンドリュー・マコーミック(Andrew McCormick: 元ラグビー日本代表主将。現コカ・コーラウエストジャパン・ラグビー部コーチ)という人がいました。ここは、突破役の要とかディフェンスの要です。11 番「左ウイング」、14 番「右ウイング」は、チームの中で一番足が速い選手です。今の日本代表だと、大畑大介選手(神戸製鋼コベルコスティーラーズ)がいます。最後にボールを渡されてトライを奪うところ。15 番「フルバック」は、最後のとりでといわれているところ。1、2、3番は「フロントロー」といわれて、頭を入れて組み合うのをスクラムというのですが、それをつかさどるところ。1番、3番は「プロップ」といいます。そして、真ん中の2番が「フッカー」といって、ボールをかき出すポジションです。ボールが外側に出たときに投げ入れている光景をよく見ると思いますが、そういうポジションでもあります。

次に、4番、5番「ロック」です。ここが、ボールをラインアウトという行為の中で確保して、それからバックにボールを回します。身長が高く、体の強健な人です。次に、6番、7番、8番です。その後ろのボールを取ったり、攻撃の要になったりするところ。6番、7番は「フランカー」といわれます。今は細分化されて、7番がボールを奪う役、タックルする役、6番が突破する役という形で決めているチームもありますが、基本的には6番、7番、そして8番「ナンバー8」が突破とかディフェンスの要のところ。次に、9番、10 番です。9番は「スクラムハーフ」です。私(東芝府中ラグビー部(現在、チーム名称は東芝府中ブレイ

ブルーパス) 監督時代) の所からフランスのプロチーム(アビロン・バイヨンヌ(Aviron Bayonne))に行った、村田互選手(現在、ヤマハ発動機ジュビロ)がいました。彼は、スピードを認められたのです。しかし、例えば早稲田大学のスクラムハーフは、さばきというかボックスにボールを供給することが非常に優れているといわれます。スクラムハーフは、そういうつなぎ役です。10番「スタンドオフ」は、先ほどもお話した通り、指揮を振るう、タクトを振るうところです。

12番、13番は、センターです。攻守の要のところですよ。

先ほど言ったように、11、14、15については、大畑選手をよくご存じかもしれませんが、スピードがあって、ボールが回ってきたときにフィニッシュまで持って行く、というポジションです。ここは、最後に1対1になるので、ディフェンス能力も非常にキーです。

### <ラグビーの現状>

日本は、ワールドカップには5回出ています。現在、世界の中の16位です。低いと思われるかもしれませんが、30も40もあって、その中の16位なのです。今、それをどんどん上げようとして、2011年ワールドカップを日本で開催しようと招致しています。

平成5年には、サッカーのJリーグ(日本プロフットボールリーグ)が発足しました。このときから、ラグビーの協会登録チーム数が少しずつ減ってきています。しかし、ラグビースクールは非常に多いのです。スクールは多いのですが、高校などになると減るのです。それはなぜかという、中学ラグビーをやっているチームが非常に少ないからです。ラグビーはボールゲームで非常に面白いところがあるものなのに、少なく、今こういう推移になっています。

先日、阿蘇のほうに行った時には、小学生、その予備軍が650人くらい集まりました。その人たちをやめさせないで、うまくさせていくのがラグビーの普及につながるのかな、と思っています。

以上が、ラグビーの情報という、ラグビーはこういうことでやってきました、ということです。これからが本当の私の話です。

## ■ラグビーとのかかわり(高校・大学時代): 基本とは

### <高校時代>

ラグビーを始めたのは高校からなのです。

中学校の時はバレーボールをやっていましたが、身長が低くて163センチメートルくらいしかありませんでした。ラグビーに行くきっかけは、ある先生が「そこに行ったら、ラグビーがありますよ」と紹介してくれたのです。バレーボールは6人で、ラグビーは15人です。後で聞いたら、倍以上あるポジションだから、どこかへ行ったら当たるだろう、という紹介だったようです。

高校でまず何を教わったかという、基本です。会社でいうと、新入社員教育になるかもしれません。まず教わったのは何だと思いますか。あいさつです。まずあいさつができないと駄目だ、と。何で、あいさつだ、と思いました。後でいろいろとお話ししますが、先輩の目を見てきちんとあいさつができるとか、先輩の話が聞けるとかという対応ができないと、プレーもうまくならないという、先生の教えというか信念があったのではないのでしょうか。

### <基本は常に磨け>

まず基本を教わって、その次に、パス、キック、タックルなどを教わりましたが、基本の中でこれは非常に大事だと思ったことがあります。

新入社員教育の基本とか、先ほどからお話がある基本があって、毎日使っていれば磨かれます。しかし、最初に習ったから、もうその練習はしない、となると、磨かれていないものだから腐るのです。

それは、どういうことか。パスの練習、キックの練習を最初にやって、基本を教わり、ある程度できるようになって、それで練習をぴたっとストップすると、また下手になるのです。これは、あいさつでも、会社の中のスキルでも、全く同じだと思うのです。基本というのは常に磨いておかないと使えないということ、私は練習や試合の中から感じたのです。

勘違いしがちなのです。「あ、できた、できた」「では、やってみなさい」となると、パスがお辞儀したり、ピッと通らなったりします。その辺をきちんと常に磨いておくことが非常に大事だと思います。基本技術の反復を常にやっていると、メンタル的にもそれをやっているからという強さが出てくるし、自分自身の鍛錬にもなると、私は思っています。

### <指導者・リーダーの役割、責任>

会得した思ったときにすきができて、それを勘違いして「あ、できた、できた」と言わないこと、それをチェックするのがリーダーだと、私は思っています。しかし、意味のない練習というか、「これをやれ」「何とかをやれ」と、指導者の自己満足にならないようにしないといけないと思います。

例えば、仕事の中で「もう帰ってきたの、おまえ。もう一回、営業へ行ってこい。何で、こんなに早く帰ってくるんだ」ということだと、多分意味がありません。彼はすべてのことにおいて終わって早く帰ってきたのかもしれないから、早く帰ってきたことは褒められることかもしれません。やはり、その中身をきちんと判断しなければいけません。

もし本当に仕事ができなくて帰ってきたのであれば、「次は戦略を練って、そこに営業に行くべきだ」ということをきちんと指示するのがリーダーの役目だと思います。

これは先日の話です。ちょっと視点は違うかもしれませんが、小学生を教えるコーチがいました。コーチが選手に、試合中に「何だ、おまえ。前を見てもっとやれ。何をやっているんだ」と言っているのです。選手は、ボールを見ないでコーチを見ているのです。これでは試合になりません。

きちんとした指導をして送り出して、「自分のプレーをしっかりとしなさい」というようなことで導くのがリーダーの責任だと、私は思います。そのためには、計画性と戦略が大事なのではないかと考えています。

### <規律やルールを守る—キーは指導者・リーダー>

皆さんがお感じになっているかどうかわかりませんが、スポーツマンのイメージはどうですか。スポーツマンというと「清純」とか「ルールを順守する」とか「勝利に向かってチャレンジする」とか「体が強い」とか、そういうイメージはありますね。

先日、菅平高原に行って、選手を見ました。背中に入れ墨を入れている選手がいました。それは「自分がよければいいんじゃないの」ということです。その入れ墨を人から見られてどうということもなく、自分がよければいい。電車に乗ったときにも、席を譲らない。「誰に見られても、何も関係ないよ。私がよければいいでしょう」というようなことが起こりつつあるのかな、と思いました。

それは違うと、私は思っているのです。社会の中で生きていこうと思えば、規律が必要だし、自分を律する気持ちが必要だし、それができて次に向かうチームができてくる、と思います。

なぜこんな話をしたかという、スポーツマン像というのが違ってきているのかな、という感じを得たからなのです。相手を敬うことやレフェリーに従ってルールを守ることは社会で守られなければいけないこととイコールだ、と思うのです。その辺がちよっと狂ってきて……。なぜそんな選手がいるのだろうと思ったら、監督が自由だからなのです。

しかし、別のチームでは、「こんにちは」と挨拶ができるチームもあるのです。ということは何かというと、やはり指導者や指導者の中のリーダーが一番キーかなと思います。

### <同志社大学の例>

あるチームの例をお話します。

何年か前まで、同志社大学には頭が真っ黄色や真っ赤の選手がいました。ある社会人チームでやっていた方が監

督になられました。最初に「みんな、髪は元の色にしろ」と言ったらいいのです。そうしたら、みんな真っ黒にしました。そうすると、同志社は急に強くなりました。これは、どういうことか。

1つのルールを決めて、きちんと守ったわけです。それができるようになったら、チームが自分たちで自己管理能力をつくり始めたということではないのかなと、私は思っています。そういう基準というのは大事なのではないかと思います。

### <しつけの基本6項目>

先ほど、東芝時代に安全衛生担当をやっていた、とご紹介いただきました。安全衛生というと、けがをさせない、病人を出さない、これがキーなのですが、そこで非常に面白いものを見つけました。

しつけの基本6項目というものです。

1つ目は、ルールを守る。規律・約束を守らないで自分勝手な行動をすると、間違った方向に進み、思わぬトラブルを起こしますよ、ということです。

2つ目が、マナーを考える。

3つ目が、気配りを大切にする。

4つ目が、お互いに注意し合う。

5つ目が、お互いに助け合う。

6つ目が、自分の行動に責任を持つ。

この6つです。これが、しつけの基本6項目です。

これは、すべてラグビーに当てはまっているのです。こういうことがきちんとできないと、強いチームはできないのです。会社の中でも同じです。ルールを守る、マナーを考える、お互いの気持ちを考える、気配りを大切にする、お互いに見えたところを見て見ぬふりをしないで悪いところは悪いと言える。その中で「ああ、あいつ、厳しそうだ。助けてやらなければ」ということが出てきます。それに対して「おまえの行動に責任持っているか」と自分自身で問答することが大事だと思います。

先ほども話しましたが、常に基本に戻って、それをベースに人間形成を立てることは非常に大事だと、私は思っています。

### <大学時代>

大学に行きました。大学では何を教わったのか。

うちの親も「行ってこい」ということで、基本的には一般教養を教わりました。

ここで、また基本を学びました。挨拶からはじまって、掃除とか、上下関係、人との付き合い方です。全然違った人が集まってきて仲間になり、また上の人が違うところから集まってきて、その人たちとの共同生活の中で一般教養を、かつ人間模様というか、やはり人はすごく難しいなということを、大学で学んだかなと思います。

### ■ 社会人(選手の立場・監督の立場)

社会人になりました。

私は東海大学を出ました。体育の先生になりたかったのです。体育の先生になる試験を受けに行った時に、横に私の先輩方がいて「おまえは受からないから、そのまま帰れ」と言われました。あの時は、110人くらいで2人しか受からなかったのです。毎年毎年受けている先輩のほうが受かっていました。それで、めでたく落ちて東芝に入ることができたのですが。そこで何を教わったのか。また、これも基本でした。

高校でまず何を教わったかという、基本です。会社でいうと、新入社員教育になるかもしれません。まず教わった



のは何だと思いますか。あいさつです。まずあいさつができないと駄目だ、と。何で、あいさつだ、と思いました。後でいろいろとお話ししますが、先輩の目を見てきちんとあいさつができるとか、先輩の話が聞けるとかという対応ができないと、プレーもうまくなれないという、先生の教えというか信念があったのではないのでしょうか。

#### <使われる側—高い目標を設定して、チャレンジ>

入るときは選手です。今は、コーチ、監督になっていますが、選手です。

どうやってモチベーションを高めてそのチームに入ったかという、目標を立てたのです。3年間で日本代表選手になってやろうと思ったのです。3年間で日本代表選手になるという目標を立てました。

同期の選手に「私は、3年で(日本代表先取に)なれなかったら、地元に戻っているから」と言って、自分で追い込みました。

追い込んで何をやったのか。目標を立て、段階として何をやらなければいけないかと考えました。全日本の選手を見て、私には何が足りないのか、何がプラスなのかと分析しました。入ると先輩がいます。その先輩に勝たなければいけない、どうすればいいのか、ということも考えました。そこで何をやったかという、多く練習して、自分の特徴はこれだから、これを絶対に伸ばしてやろうと、それを磨いたわけです。たまたま、次の年に選ばれて、日本代表選手になれたのです。

振り返って考えると、目標設定は大事だと思います。低いところでは駄目だ。高いところに目標を設定して、それにチャレンジするという気持ちのときにパワーが出る。こう、私は感じたのです。

#### <失敗から学ぶ>

2年目から、バイスキャプテン(副将)に選ばれたのです。しかし、2年目だから、自分が何をやっていいのかわからないのです。「副将って、何をやるのですか」と。キャプテンは、チームをリードする。私は後ろのほうでしたから、「後ろのほうをまとめて、何とかいい方向にもっていけ」と言われましたが、何をしたいのかわからないのです。

それで、勘違いしました。何をやったかという、人ばかりを見て「もう少しこうしたほうがいいんじゃないですか」と、人のフォローばかりしていたのです。それで、何が起きたかという、自分が下手になりました。人のことばかり見て、自分を磨かないのですから。

そこで、ある先輩に言われました。「おまえは、フルバックだろう。一番後ろで守るんだらう。その練習をきちんとしろ。そうしたら、みんなも認めてくれるよ」というアドバイスをいただきました。あ、そうだよな、自分は自分でしかないし、自分を磨いて、それをきちんとやった上で、自分のポジションできちんと仕事できて初めてサポートがあるのだ、と感じたのです。だから、失敗は非常に勉強になるなと、ここで感じました。

#### <使う側へ>

中途半端な時代があったのです。プレーイングコーチです。プレーもできるし、コーチもできる。これは、逃げの言葉です。どういうことかという、練習をやっているとき、みんながどんどん走っているときに、プレーイングコーチだからと「やめろ」と逃げて、「おまえ、走れよ」と言う側に回れるのです。

それをやって1年と少しがたち、プレーイングコーチなんて無理だ、プレーかコーチだ、プレーか、やめるかだ、という時がありました。どちらかを集中してやらないと、2つターゲットを持っていると緩みもできるから、やはりターゲットは1つのほうが良いと思いました。

プレーイングコーチを経て、すぐ監督になったのです。32歳でした。あの時代に、32歳の監督は一人もいませんでした。みんなに「あんな若造にできるのか。何だ」と言われました。1年目は、選手を終えてすぐになったから、選手が言うことを聞かないのです。先ほどまでここにいたのが、急にここに上がったので。

### <「こういうチームをつくる」—強い集団には、頑固さと情熱を持ったリーダー>

信じて、こういうチームをつくる、という部分が、最初はなかったのですが、だんだん出てきたのです。それはなぜか。うちのチームは、強いが、形がないのです。そういうチームは弱いのです。

だから、形をつくったのです。何をしたのか。「走って、走って、走るチームだ」と言って、走る練習をしたのです。あとは、ハンドリング、ボールを扱う練習です。そういうのを落とし込んで、こういうチームをつくるためには、これをやりましょう、とやりました。そうやって「こういうラグビーをしよう」と意思を統一するのですが、試合になると変えるんですよ、1年目、2年目…。うちのチームには、日本代表級のリーダーが5人も6人もいました。彼らが「ああ、疲れた。代わって。タッチ、タッチ」と代わってしまうのです。

それで、2年目は負けました。負けたときに、ある周りの人に「もう、おまえも終わりだな。もうそろそろ、代わらなきゃ」と言われました。私は、そういうことを言われると燃えるタイプなので、カチンと来て、その人に「辞めるか辞めないかというのは、本人が決めるんじゃないんですか。そういうふうに言われて辞めるような信念ではやっていないです」と言ったのです。そんなに食って掛かったのは、私くらいだと思いますが、3年目に、意思の統一ができたのです。それはなぜか。一瞬のことでした。

試合であったことです。ある選手が頭を踏まれていました。うちのチームの選手は、その前年度は「うわ、痛そう」と見ていたのです。しかし、その勝った年は、そういう行為があったときには、ぼっと寄って行って、敵を殴ったというか、カバーしたのです。それからです、チームになったのは、「うちはこれでいこう。これでいったら勝てる」と。

目標を掲げて、それに対して「本当に、本当に、本当に」というように(納得ゆくまで)させて、「あ、これでいける」というところに行くまでが、本当に時間がかかりました。

それで勝ったのです。勝ったら、勝つ喜びを覚えてしまって「もっと強くなりたい。もっと」と、ターゲットを自分自身が上げていったわけです。結局、上げ過ぎて、世界に出て行って、うちのチームからいなくなった選手もいましたが、しかし、そういう選手がいたからこそ、より高い目標で常に強くなってきていたのだと、私は思っています。

いろいろな選手がいました。その中で教えるとか導くとかというキーは、勝たせるためには粘りや頑固さが非常に必要だということです。もう1つは、何事も同じですが、やはり情熱です。こいつをうまくしてやろう、勝たせてやろう、という情熱がないと強くなれないと、私は思っています。それは伝わります。選手にも伝わるし、周りにも伝わると思うのです。「絶対もうけてやるぜ。絶対勝ってやるぜ」そういう気持ちがあるリーダーがいればいるほど強い集団になれるのではないかと、私は思っています。

### <リーダーの情熱が薄れたら、負け> 次に、負けた話をしましょう。

先ほど「3連覇」と紹介していただいたのですが、その次には負けて、4連覇は成りませんでした。なぜ負けたかわかりますか。私が、負けさせました。それはなぜか。

3連覇して、自分で満足しました。その次の年をやるに当たっては、「次、いないから、おまえ、やってくれ」と上司から言われて、「うーん」という形で受けたのです。

3連覇の時代は、常に上を向いて、上を取ってやろうという気持ちがありました。それが4連覇をしようという年には、自分の中で「まあいいか、まあいいか」というものがありました。言動は常に選手に伝わるわけです。「向井さん、もうこれで終わりだって」「ああ」と、選手間で悪い伝染が起こるわけです。

そうなる何が起こったかという、「こうやれ」と言っても、私の言うことなど聞かないのです。次は誰がリーダーかと、見はじめるのです。そうすると、私の否定的な見方「まあいいか、まあいいか」しか、もう伝わらないのです。そのところだけ、ぼんとあげても、全体が落ちているし、見ている方向が少し違うから、もうあがってこないのです。本当に、それは感じました。

勝ち続けるためには、常に上を見て、常に上を見させるような練習もしなければいけないし、言動もとらなければいけないし、戦略も練らなければいけないということを感じた、監督時代でした。負けさせたのは、私です。私の情熱が

薄れたことで負けたのではないかと思っています。

## ■ 日本代表監督時代

それで、次に日本代表の監督にと呼ばれたのですが、非常に悩みました。

何が違うかという、注目度が全然違います。日本代表の監督になると、いろいろな新聞にも載ります。

### <全日本監督になって>

私になったときには「プロ監督」といわれたのです。「プロ監督」といわれたときに、何が起こったのか。

当時は、東芝の社宅に住んでいました。プロ監督になった瞬間に、都内に 5,000 万円のマンションを買ったというわさが立って、社宅を出ていかなければいけない雰囲気になっているのです。プロ監督で、清原和博選手(プロ野球、読売ジャイアンツ)のように何千万円ももらった、と。給料は全然変わらないのです。全く同じなのです。日本ラグビーフットボール協会に出向しただけなのです。それで、給料がいきなり何千万円ももらっているような話になっていました。あの時は、本当につらかったです。家族にも悪かったということはありませんが。

みんなからプレッシャーを掛けられました。「大変だね、大変だね」と。「おめでとう」と言ってくれる人は、ほとんどいませんでした。「大変だね」と、「大変」しかないのです。あの時代には、同志社か早稲田の監督しか日本代表の監督にはなっていなかったのです。私は東海大出身だから、「大変だな、大変だな」と皆さんに言われました。そう言われると先ほどの負けない気持ちが出てきて「大変だったら、大変じゃないようにしたいんじゃない」ということで引き受けてしまったのです。

### <勝つことが全て(成果を出すことが)。負けはしない>

3年後にワールドカップということで、勝たなければいけません。日本と社会人、普通のところとの違いは、日本代表というチームには勝利しか要らないのです。勝利するためなら何をしてもいい、くらいの気持ちというか、そういうものなのです。日本代表は勝たなければいけません。

しかし、私は「3年間のうちに、ワールドカップには出ます。こういうところまでは行きたいと思います。しかし、急にオールブラックス(All Blacks)に勝ったり、急にフランスに大勝ちしたりということは無理です」と先に言いました。それはなぜか。

「きちんとした目標があって、それに対する段階があるじゃないですか。それを、全部勝つ、全部勝つ、全部勝つなんて、口先だけのことは公言できません。まず、この段階でここに行って、ワールドカップだったら、こういう戦いをする」

確かに「2勝」という言葉は言え。必ず言いなさい」と言われました。

「絶対にその段階を経ないと、上には上がれないんです。何事も、経験していないものを、急にぽんと上がるようなことなんてないでしょう」

ラグビーは体をぶつけ合うので、体のサイズなり、その経験をしないと、頭も体も大きくならないのです。例を挙げましょう。ヤワラちゃん(谷亮子)が曙太郎に勝つのか。柔道が「柔よく剛を制する」のだったら、一番軽い階級で金メダルを取った人が無差別級に出るかという、出ないのです。ラグビーは、無差別級の格闘技なのです。

だからこそ「段階を経て、時間を費やして戦略を練った上でやらないと、勝てないんじゃないんですか。日本国中一体になって勝たせようと手を組まないと、絶対に勝てないんじゃないでしょうか」ということを中で言いました。

それがやっとできつつあったのが2003年です。私は総括して「世界の背中が見えた」と言ったのですが、その辺でみんなが一つになって、勝とう、勝とうという気になって、チームも一つになりました。

新聞などでは、ある定義があって、それに対して批判とか批評とかがあるのです。それをまず出した中で、それをう



まくりリニューアルしていくのが強くなっていく過程かなと、私は思っています。

### <ワールドカップ出場で得たもの>

ワールドカップで得たものはありました。それは何か。

一つの方向性、芯は、短期間で力を出すためには必要です。何をやったかという、「戦いマニュアル」のようなマニュアルを作ったのです。「ジャパンはこう戦う。それをやりましょう。遂行するかしないか、ここでオプションを出すか出さないかは選手のジャッジメントだ」と。自分たちはこの戦略、戦術でいく、ということに納得させるのが仕事かなと思いました。

### <戦う気持ちが大事>

戦略、戦術、戦い、いろいろありますが、やはり格闘技なので、何が一番大事だったかという、気持ちです。メンタルです。ここです。ここが戦う気持ちになっていないやつは、いくら使っても駄目です。やはり、メンタルです。

昔から「心、技、体」といいます。やはり、心が一番なのだと思います。「技、心、体」とはいいません。心が先で、次に技術で、体。昔の人はうまいことを言ったなと感じています。

## ■コカ・コーラの監督になって

### <コカ・コーラウエストジャパンに入って>

日本代表から東芝に戻って1年くらいは仕事をしていたのですが、自分の中でまだやり切れないというか、やり切っていない部分がありました。やはり、現場が好きで、選手を教えて選手が強くなる、選手がうまくなるのが好きなのです。それで、コカ・コーラウエストジャパンに入社させていただきました。

私のラグビー観からすると全く懸け離れているようなところも、いろいろありました。どうやって強くしようかと思いました。「どうやって強くするの」と、みんなに聞かれました。いろいろなことを大きく変えました。練習時間を一緒にしたり、みんなの意志を一つに向けるようにミーティングも開きました。

まず、私は何をしたかという、私は新入社員だから、ラグビー部員がいる職場に行かせてくれとあって、彼らがどんな仕事をしているのかを見たのです。こいつはどんな仕事をして、どんな考えで、どういうかたちでラグビーをやっているのかを全部見たのです。ラグビーについても「私は3カ月は何も言わないから、見させてくれ」と言ったのです。1カ月ぐらいしか見られなかったのですが。

入社が4月1日で、4月3日にもう試合があったのです。負けたのです。会社に行ったときに、「向井さん、負けましたね。どうしたんですか」と言われました。4月1日で、3日ですよ。それは、私辛かったです。「3日では、ちょっと私も変えられないんですけども」と言いましたが、逆に返すと、それくらい期待されているのだなと非常に感じたのです。

「3日で変えろ」なんて、どういう所だ、と思いながらも、選手一人一人にどんな特徴があって、どんなだということを知るために、本当に見たのです。

### <コミュニケーション>

九州の方もいらっしゃるかもしれませんが、九州の方は「九州男児」といわれるだけに、黙っているのです。言葉を発してくれないのです。「調子、どう」と聞いて、2つ、こっくりやられても、わからないのです、言葉を発してもらわないと。だんだん話すようになって、「調子どう」と言ったら、「大丈夫です、大丈夫です」と、(足をひきずり)こんなになって「大丈夫です」と言っているのです。「それ、大丈夫」と言ったら、「大丈夫です」と言うのです。試合に出られないのです。出られないのに「大丈夫です」と言うのです。「あまりしゃべらないのが男気で、コミュニケーションを取らないのがカッコいいのだ、というのは駄目だよ。しゃべってくれないと、おれはもう、どうしたらいいのかわからん。意志の疎通が

ないじゃないか」と言って、少しずつしゃべって「どうだ、どうだ」と……。

話が飛びますが、今ちょっと思い出したコミュニケーション術の一つを紹介します。

人間は動物だから、好き嫌いがあるのです。私を嫌いな人もいます、間違いなく。それは伝わるのです。

私が監督時代に、あそこが出口だとすると、私を避けて、こうやって通るやつがいたのです。どう見ても私のことを嫌いだと、わかるのです。こいつをしゃべらせるのはどうすればいいのだろうと考えました。

最初に何をやったかという、黙ってここに立っていました。こちらからあいさつをしました。「おお。どう、調子」。何も言わないのです。そのままです。毎日、練習のときに声を掛けていました。そうすると、この曲線がだんだん緩やかになっていくのです。緩やかになっているのだが、まだ駄目です。真っすぐに出るようになったが、あいさつをしなくなりました。

その次に何をやったのか。トレーナーから、けがなどの情報は入れているから調子が悪くないことはわかっていたのですが、近くに寄って「おい、何か調子が悪いらしいな」と言いました。接近限界を超えているから、向こうは「あれっ」となるわけです。「調子が悪いらしいな」と言ったら、「は」と泡を食ったような顔をしていました。それでも、話はしなかったです。

その次に何をやったかという、タッチしたのです。「おお。調子、どう」と言ったら、「はあ」という感じです。それで、「はあ」が出てくるときに「ああ、ごめん。どう、調子」「はあ」と言葉を交して、近づいても拒否しないようになって、やっと会話ができました。それまでに3カ月以上かかりました。

人の心を溶かすというか、心(の内)を話させるためには、すごく粘りも要ります。それから、向こうも話すし、お互いの電話線がつながったようになりました。「あいつ、嫌いだから、駄目だ」という部分を出してしまうと、こちらからも嫌い光線出ているから、それをうまく溶かすためには、それぐらいの時間は必要なのかなと思いました。それを溶かすのは、必ずリーダーです。上から言わないと、上から近づいてあげないと、下からは絶対に来ないと、私は思っています。

#### <今までの経験を生かして> 話を戻します。

3日目で「勝っていないね」と言われて、その次に、どうしましょう、と。コカ・コーラにはこんな仕事があるのだと、見て回りました。仕事のばらつきがあって、練習の時間帯のばらつきがありました。

練習を見せてもらった時に、すごく驚いたことがありました。トライのラインがここだとすると、これだけ足りなくてもトライにならないのです。この指1本分足りなくても、トライにならないのです。あそこからあそのラインまで行って、こちらへ帰ってきなさいという練習をしていたのですが、ラインまで行ってラインを踏まないで、こうやって帰ってくるやつがたくさんいるのです。どういうことかという、自己規律がないのです。チームがやってくれて、ボールがそこに来て、トライするというのでチームで動いているにもかかわらず、(人が)見ていないから自分(ぐらい)はいいだろうというアバウトさがあったのです。

私が最初にやったのは、ラインまで走ろうよ、ということです。「何で、ですか」と言われたら、「ここまで(届かなくては、あと少し)足りなくても、トライにならないでしょう。自分がラグビーをやっている上でのベースでしょう。それができないの?」と言って、やろうよ、とチャレンジしたのです。

ボールを落とすと相手ボールになってしまうのです。落としても、周りが何も言わないのです。本人も「あ、落としちゃった」と。それは、会社でいうと、安全衛生からすると、手に傷を負ったり事故が起きたりしても「ああ、それくらい、大したことはないや」と見て見ぬふりをするのと同じです。きちんとやろうよ、そういうことじゃないの。そこをきちんとできてこそ、次に進めるんじゃないのか。戦略、戦術です。

スカイテレビ(テレビ電話?)などが発達し過ぎて、テクニックでこういうことができると、格好ばかりに走ることがあって、「そうじゃないでしょう。基本ができて、次でしょう」と、みんなに説いたわけです。今、1年3カ月くらいたちましたが、それを意識して、自分たちで「走れよ。何やっているんだ」と自己管理をするようになってきました。そうすると、集団

はだんだん強くなるのです。私が見なくても、人がいなくても、きちんとそういうことができ始めると、言われるのではなくて自主的にするようになってきました。そこまで芽生えないと、先ほどの話の中の習慣化ではありませんが、そこまで行かないのだろうと思います。

そこまで行かせるには、リーダー、教える側には熱心さや粘りが必要です。しかし、リーダーは言うとなんか嫌われます。今は「好き、好き」「ああ、いいよ、いいよ」と言うリーダーが多いのです。それを言うてはいけないのです。その規律をきちんと踏まえて、別に嫌われてもいい、これは、やらなければいけないのだ、という部分を持ったリーダーでないといけません。それが外れてしまうと、逆成果というか負の成果になって、大変なことが最後に起こることがあります。私が新人時代に教わったのは、椅子の周りに呼び付けて仕事をする人はその周りの小さな仕事しかできない、ということです。自分が現場に出て行って、いろいろな所に行って見聞きして、それを情報として取り入れて、なおかつそこで吸収する人が、できる人だ。机の所にずっと座っているのは、上司ではないのだ。こういうことを聞きました。それと同じで、現場を見て、選手一人一人を見て、次にどういう手を打てばいいのかということを感じて、やったのが、コカ・コーラでのスタートです。

何が残るかという、試合をやった結果なのです。

試合をやるために、今、どこのチームも何をやっているかという、たった 80 分間ですが、相手チームを分析するわけですね。なおかつ、相手の選手も分析します。「彼は走るのが遅い、遅い」「このチームはどんな戦術で来るか」ということを分析します。分析する中で、キーマンは彼だ、彼を徹底的に止めよう、というようなことをやっているわけですね。それで、ゲームプランを立てます。

日本代表では、インプレー時間をどれだけなくすかというゲームプランを立てたのです。それは、どういうことか。キックをすると、1分くらいの時間が費やされるのです。ボールが置いてある所にゆっくりのペースで行って、ボールを大きく振り回します。それで、インプレーが 25~26 分になります。それをどうやってなくすか、ということです。十何分の間では日本人とはコンタクトしないようにして、行った途端に一発で通るトライをする。それで戻ってきたら、またこれだけ時間が費やされた...という、こういうゲームプランを立てたのです。

今のチーム、コカ・コーラウエストジャパンはどこが強いのか。

1年目は、走り切れるところがなかったのです。選手一人一人に何が得意かとリサーチしたら、「ディフェンスです」と言うのです。アタックよりもディフェンスが得意だという選手がほとんどです。ではこれしかない、ディフェンスからアタックに切り返す戦術を練って、それで勝とう、と思ったのです。チームからスカウトして、チームを見て、その中でどのように、と考えました。それから何をやったかという、昨年は徹底的にディフェンスの練習をしたのです。みんなが好きなのだったら、それをやろう。それから得意技でトライに持っていこう、得点に持っていこう。こういうことでチームをつくってきたのです。

チームの意思統一、ここを一つにするのは、どうやればいいのか。

やはり、何かのきっかけです。リーダーが勝たせることです。勝たせてあげないと「大丈夫か、この人に付いていって」となります。気持ちよくさせてやれるというか、やった達成感や喜びを与えてあげないと、なかなか一つになってこないのかな、と思います。

### <コンディショニング>

スポーツは、準備があつて、コンディショニングがあつて、ゲームがあつて、というサイクルで回ります。

コンディショニングでは、今はトレーナーがいてマッサージなどもやります。「コンディショニング」といいますが、皆さんにも共通しますが、基本は、三食をきちんと取って、レストです。朝昼晩、決まった時間に食事をして、きちんと睡眠をとる、ということがキーだと思うのです。

営業で遅くなって 12 時を過ぎた。次の日の朝の食事は食べられない。昼は食べた。しかし、エネルギーはなくなっている。夜には酒を飲んだ。こうなると、だんだんサイクルが崩れてくるのです。やはり、三度の食事を取ってレスト、というのはコンディショニングの一つかなと思います。

笑い話があります。私と同じ時代にプレーしたある選手のことで。

彼は、飯を食うのがコンディショニングという選手でした。一緒に寮で、こことそこくらいのところで、たまたま食事をしていました。そうしたら、朝から、かき氷のように、こーやっつてご飯をついでいくのです。夜も、そうです。たまたま一緒になって、「あそこにおひつがあるんだから、2回に分けてつげばいいじゃないか」と言ったら、「いや、向井さん、3歩歩く間に腹が減るから、一気に食わなきゃいけないんですよ」と言われて、笑いました。こういうコンディショニングもあるのか、と。これは、本当の話です。私がサンマの骨を取って食べていると、彼のサンマは影も形もないのです。サンマを目刺しのように食うやつでした。本当にそういうコンディショニングもあるのかなと思いました。彼の体重は120キログラムくらいでした。そういうやつもいました。

コンディショニングは、栄養も必要ですが、三度の食事を取って睡眠をとるのがキーです。

### <半端な勝利はいらない>

今、コカ・コーラでやっているのは、今お話ししたところの、変わっている段階です。

今は、トップリーグ(ジャパンラグビートップリーグ)にはいないのです。下部チーム(トップ九州Aリーグ)なのです。トップリーグは12チームあって、非常に高いレベルでゲームをやっています。私が掲げた目標は何かというと、日本一なのです。今は下にいるのですが「日本一」なのです。

サポートしてくれる皆さんに「1回だけ上がればいいんですか。1回だけ上がって、それでまた落ちて、それでまた上がるという、それが楽しみですか」と言ったのです。「いや、違います。日本一を狙うチームを」。その段階として何をやらなければいけないか、というのはあります。

まず、土台を固めて、選手補強をきちんとし、チームの戦う芯ができて、それで打って出て、落ちなくて、そこでレベルが整って、最後に優勝するのではないのでしょうか。

こういうことを掲げて、今は2年目、1年3カ月くらいですが、先ほど言った、走る意識や、ラグビーというのはボールをつなぐものなのだという意識が整いつつあると思います。しかし、その上にテクニック、戦術、戦略が乗ってきて、選手全員が意思統一して、頭の中で理解して動ける、ということまではちょっとまだいっていません。そこまでいければ、ことしは必ず勝てるのではないかと、私は思っています。

### <伸びる選手>

前職と今のコカ・コーラとを見てきて、伸びる選手がいました。

伸びる選手のキーワードは素直さ、謙虚さです。これと少し違うかもしれませんが、あとは頑固さです。自分の中で聞き入れる、受け入れるキャパシティを持った上で「芯はこうだと、私は思います」という何か一本持っていて、イエスか、ノーか、はっきり言える人です。先ほどのうちの選手ではないですが、「調子いい? どう?」と言ったら、「...」では駄目です。「いいですよ」「駄目です」ときちんと言えるような人でないと伸びないと思います。

### <選手を伸ばす>

「選手をどうやって伸ばすのですか」と、よく聞かれます。

選手一人一人見ると、最初からやる気のない人はいないのです。皆さんもそうでしょう。新人の時、「思いっきり、やってやろう」と思って入ってきたでしょう。上司と合わないとか、同僚と合わないとか、そういうことでやる気がなくなっていくのです。そのときに合わないきっかけがあると思うのです。よく見ておいてあげて、そのときのタイミングできちんとフォローしてあげられないと、もう返ってこないでしょう。その辺をきちんと押さえて監督・管理してあげるのがリーダーのキーポイントなのかな、と思います。

しかし、人たち、選手たちは、見てほしい人に見てもらわないと駄目なのです。同僚に「おお、いいね、いいね」と言われたときではなくて、リーダー、この人だと思っている人に見てもらったときに「ああ、ありがとうございます」と言ってくるのです。だから、リーダーが常に目を向けて見てあげて「おお、どうだ、調子?」と聞いてあげることが、私は大事で



はないか、この一言で伸びるか伸びないかが分かれるのではないかと、思っています。そのように一言、声を掛けて、逆に問いを掛けてきた選手は、やはり非常に伸びていると思います。

初めて監督になった32歳くらいの時は「あ、駄目だ、こいつ」と、一瞬で判断していたのです。インスピレーションが当たるときもあるのですが、選手は伸びたいと思ってここに求めて来たのだから、それを伸ばしてあげようという努力はすべきだと思います。そのためには、その人を観察して「では、どうで、どうなの」と声を掛け、しっかり見極めた上で、イエス・ノー、グッド・バッドをみるべきかと思っています。

伸ばしたり育てたりするには根気が要ります。粘りが必要です。

#### <「頑張れ」ではなく、気配り、目配りをして話を聞いてやる>

私も、くじけそうになるのです。くじけそうになったときには、原点回帰して「おれは、何しに来たのか。優勝させるように、日本一になるために来たのだ」と自問自答するのです。そうして自分自身を奮い立たせてきました。

ワールドカップに出る前にいろいろところで言われた言葉で、一番辛かった言葉は何だと思いますか。「頑張れ」です。この「頑張れ」は結構きついです。

本当に頑張った、頑張った、頑張ったギリギリのときに「頑張れ」と言われたら、もう本当に、かくっとなるという感じを味わいました。リーダーの人たちは、「頑張れ」という言葉をかけるタイミングは非常に難しいと感じました。コップいっぱい表面張力状態の人が「頑張れ」と言われるとこぼれるのです。2003年度の自殺者は3万4,000人いるのです。そういう人たちは、そのタイミングで「頑張れ」と言われて、かくっとなってしまったのかなと思います。

そういうときに、私が一番うれしかったことは、何だと思いますか。話を聞いてくれたことです。「おお、そうか。ふーん、大変だな」と。

今は、メンタルヘルスとか、いろいろなことがあります。やはりそういう話ができる人を置いておけるということは強くなれることの一つにあるのかな、と思います。リーダーにはそういうときにぽんと話を聞いてあげられるキャパシティーはすごく大事だ、と思います。やはり、気配り、目配り、最初に言った基本がリーダーには大事だと思います。

#### <勝ち続けるためには>

「勝ち続けるチームを、どうやってつくればいいのか」と、よく聞かれます。キーワードは、チャレンジと、リニューアルというか、チェンジというか、リオーガニゼーション、再編というか、チャレンジしなから少しずつ変えることだと思うのです。挑戦して、壊して、挑戦して、壊して、新しいものを生み出す、というのがキーなのかなと思います。そのためには、人を集めて、それを鍛えて磨いて、個人の役割を明確にして、先頭集団にしてそれを引っ張るリーダーがきちんとしている、ということがキーなのかなと思っています。

成果を生み出すセオリーというのは、やはり人なのです。私は、絶対に人だと思います。今は、コンピューター社会とか、携帯電話、ロボット、いろいろなことがあるのですが、やはり人材を確保して人を育てられるチーム、育てられる会社が伸び続けて勝ち続けるチームではないかと思っています。

#### <成功させるための3段階>

いつも最後に話をする言葉があるのです。何かを成功させるための3段階です。1つ目は、そのことについてよく熟知する、よく知ることです。

2つ目が、それを好きになることです。

3番目が、それを楽しむことです。

よく知って、好きになって、楽しむ。仕事もよく理解して、それを好きになって、仕事自体が楽しい、となれば究極なのかなと思います。そういうことができるようになれば、勝ち続けられるし、強くなれるし、成功するような所(チーム、組織)になるのではないかと、私は思っています。

## ■ おわりに

本当にまだ弱いチームなのですが、多分そのうちに、関東に打って出て、強いチームになって、赤いジャージが走りますので、そのときには「弱くなったね」「強くなったね」どちらでもいいので批評をしてください。私の顔を見たら「ああ、あのときの。なかなかいいチームになったね」と言っていたできるように頑張るので、ぜひ応援をお願いします。