

松井克典 [日本工業大学准教授]



PROFILE

まつい・かつのり／1973年生まれ。埼玉・春日部高一千葉大―山形しあわせ銀行（現・きらやか銀行）―全大宮野球団で計14年間プレー。その後、スポーツ専門学校2校で教員・コーチ、高校3校で保健体育科教員・コーチ・監督・部長などを歴任。学童野球のコーチの後、2016年からは日本工業大で助監督を務める。指導者歴23年目。野球保護者歴10年目。小・中・高の野球指導者のコーチングのための勉強会「野球まなびラボ」を主宰。

取材・文／菊池仁志 写真／BBM

選手、指導者、保護者、地域を幸せにする チームづくりのメソッド

硬式クラブチームの 現在地

日本中学校体育連盟から出されている資料（2001年以降）によると、19年度の野球部加盟校数は8318校、部員数は16万4173人（男子）。加盟校数はピークだった05年度の9115校から797校減、部員数は01年の32万1692人から約半数に減った。そうしたこともあり、より専門的な指導を安定して受けることができる中学硬式クラブチームでプレーすることを選択する選手が増えている。

中学硬式野球のクラブチームは野球界において、これまでも重要な役割を担ってきました。高度な専門的指導が受けられること、多くのライバルがいてハイレベルな試合が楽しめること、早くから硬式球を使用することなどもあり、日本野球のレベルを向上させ、それはプロ野球や日本代表へとつながり、WBCやオリンピックの好結果に見られるように国際的な競

争力を上げてきました。

一方で現在の中学校の部活動では、文部科学省による部活動ガイドラインで活動時間に制限が設けられ、教員の働き方改革が進む中でも、先生たちが工夫して必死に部活動に向き合っています。ところが、公立校の教員には異動がありますし、部活動に熱心に取り組む先生ばかりではないのも現実です。野球がうまくなりたいという選手たちにとってそうした流れは、永続的に専門的な指導が受けられないという弊害を生みやすくなっています。必然的に今後、硬式クラブチームはそうした選手たちの受け皿としても、とても重要な役割を担っていくことになるでしょう。

中学硬式クラブチームはこれまで、選手の技量を上げることが主な目的となっていた面がある。チームを窓口とした強豪校からの野球推薦など、進路指導の一翼を担っている実態もその証左だ。選手自身や保護者たちも、それを期待してチームに加入しているのなら、そこには需給の関係が成り立つ。し

かし、そのために行き過ぎた指導を行ったり、勝利至上主義に走りやすくなるのが、純粋に野球を楽しみたいという選手を疎外してきたことを見逃してはならない。今後、ますます選手の価値観が多様化する中で、指導者はすべての選手、関係者の所属満足度を高めるという視点が必要になる。

以下は、私が数々のチームを訪問して見たことや聴き取ったこと、感じ取ったことですので、す



ワールド・ベースボール・クラシックでは2006年（第1回）、09年（2回）大会を日本代表が連覇。中学硬式野球クラブチームが選手のレベルを上げることに寄与した部分も大きい。写真は06年の世界一で胴上げされる王貞治監督



監督などチーム内で大きな権力を持つ人ほど「自分だけが満足する」のではなく「チームにかかわるすべての人が幸せを感じることで自分も満足する」という考え方が必要(写真/Getty images)

「監督には『自分だけが満足する』という考えではなく、『チームにかかわるすべての人が満足することで自分も喜びを感じられる』という考え方を持ってほしい」

すべてのチームや指導者の方々に当てはまるというわけではありません。熱心に指導をアップデートし、現代の子どもたちに合わせて的確な信頼関係をつくり、素晴らしいチームづくりをしている指導者の方も多くおられます。その前提でお付き合いください。

硬式クラブチームの指導者は野球を高いレベルで経験した方も多く、より専門的指導が受けられること、また高校野球指導者とのパイプや過去の選手が進学していった実績があるという点は選手や保護者にとって大きな魅力であろうと思います。半面、依然として理不尽で非科学的な指導が行われているチームがあります。それは、指導者たちが選手だった時代に、そのような指導を受けてきた経験を今の指導に当てはめているからだだと思います。

昭和、平成の時代に熱心に野球をプレーしてきた人の中には、強制的に練習を課され、暴言や時には暴力などで精神的にも追い込まれた経験を積んでいる人が多くいます。それによって、実力をつけ、試合に勝ち、野球人生を長くてもいいものにできたところから

め、指導者となった今、同じように選手たちに接してしまうのです。

自分が理不尽なことに耐えてうまくいった、怒鳴られ殴られてうまくいったと思っている指導者ほど、同じことをコピーして行ってしまふ傾向があります。それが成功体験と結び付いているから、そのやり方が間違っているかもしれない、ほかのやり方があるかもしれないなどと疑いもせず信じて行ってしまふこともあるでしょう。だから余計にそのスパイラルから抜け出せません。

野球人口減少の原因の一つは、そのような指導が横行してきたことにもあると考えられます。厳しい指導によって選手を淘汰し、生き残った者だけが喜びを享受できるのではなく、野球に取り組んだすべての人が野球の価値を分かち合うチームを目指していくべきです。

あるチームに見られるのは、絶対的な権力を持つ監督(一部はオーナー)を頂点にしたピラミッド型の組織で、その下にコーチ、選手、保護者が連なる「監督カーブ」です。そのような監督はコーチや選手、保護者を思うままに動

かすことで、自分だけが満足感をしています。

監督の皆さんは今ここで、チームにかかわる選手、自分以外の指導者、保護者、地域の方々が、そのかわりの中で幸せを実感できているかどうかを省みてください。選手に目的や理由を伝えることなく体力的にきついだけの練習を課したり、自分の意を汲まないからと罵声を浴びせたり、敗戦やエラーの罰走を課したりしてはいませんか。また、コーチの意見に耳を貸さなかったり、時間を強制的に奪ったりしていませんか。お茶当番をはじめ、コーヒーや弁当を提供してもらえことを保護者の好意と解釈し、甘えてはいませんか。練習場近辺での無断駐車や喫煙行為などで、近隣に疎ましく思われてはいませんか。

上下の関係をフラットに変え、リスペクトする関係に

中学硬式クラブチームは選手と指導者の関係だけで成り立つ組織ではなく、そこに保護者や地域の

方々のかかわりが強いことが特徴だ。そうしたチームにかかわるすべての人々の所属満足度を高めるために、指導者(特に監督などの絶対的な権力を持つ人)が取るべき態度とは。

コーチ陣や選手、保護者が自分の意のままに動くことに指導者としてのやりがいを感じている監督ほど、自分に意見、提言してくれる人を遠ざける傾向があります。大きな権力を持つ監督のような立場にある人ほど、「自分だけが満足する」という考えではなく、「チームにかかわるすべての人が満足することで自分も喜びを感じられる」という考え方を持ってほしいと思います。

そのためには、「監督と選手」「監督とコーチ」「監督と保護者」「監督と地域」という今は上下にある関係を、横並びの関係に変え、互いが互いを信頼し、リスペクトする関係をつくることです(P.14図)。それらを一つひとつひも解いていきましょう。

「監督と選手」

監督と選手の上下関係が強過ぎると、監督が指示を出したことに對して、選手が「ハイ」と言われたとおりにやるだけのチームになってしまいます。しかし、スポーツの主体はあくまで選手です。フラットでリスペクトする関係性を築いて双方向のコミュニケーションを取れるようにすることで、監督の指示に選手たちが意見を持ちたり、監督に提案したりという場面が増えてきます。

監督たちの「子どもにそんなことさせられるか」という声が聞こえてきそうですが、意外と選手たちはしっかり考えているものです。中学生ですので確かに未熟な部分や本質から外れることもあります。そこはティーチング(指導者から

の指導や助言)が必要ですが、選手たちの考えも一度「傾聴」し、「受容」してみてください。

練習メニューを選手たちが考えるようにすることも一つのやり方です。このとき指導者は、中学生は未熟で野球知識もそれほどないからこそ「俺の言うことを聞け」という指導をしてしまいがちなのですが、選手たちが自分で決めて、自分で取り組んで、自分で結果を追求するという「自分たちでやった」という実感を得られる選手主体の取り組み方こそ本質だと思います。選手たちの「やる気」と「習得度」も向上し、自然とワクワクして練習に取り組めば指導者の勝ちです。そのためのポイントになるのがティーチングとコーチングのバランスです。選手たちの思考の成長度合いによって、そのさじ加減も変わってきます。

こうした考え方をさらに発展させた例では、チームに各種の係や班を設け、選手それぞれに役割を与えて選手にチーム運営の一翼を担わせています。練習メニューや時間配分などを構成し、指導者と相談してメニューを決める練習係、練習環境を整える環境・美化係、チームの取り組みを広く世間に紹介する広報係などです。

練習係は決められた練習時間内で、場所や人数、選手の技術習熟度などを考慮しながら指導者とともにメニューの組み立てを行います。環境・美化係はグラウンドの整備、周辺の草取り・ごみ拾いなどを行いましょという進言を行い、広報係は地域の小学校や商店会への入団勧誘チラシの配布などを企画・主導するなど、選手にチームとして行ってきた活動の運営や提案をさせてみるのです。

チームによってさまざまな係や班をつくれるでしょう。それすらも選手たちに「何が必要?」と問うてみましょう。こちらが気づか

なかった面白い係が出てくるかもしれません。そして、その係や班の一つひとつの活動を選手が発表するなどして可視化することも有効です。

監督に言われたことを、選手は何も考えずにこなすだけでなく、選手が決めた内容で練習して、選手が必要だと感じた環境整備を行い、選手のやり方で新入団選手の募集を行うというように主体者が変われば、それは選手たちの貴重な学びとなります。自ら進んで取り組むのですから、野球の技術向上にも奏功します。それらは、大人が助言をしながらも、選手たち自らにやらせてみて、喜びも苦勞も失敗も経験させることによってチーム愛が深まることでしょう。これが、監督にやれと言われたから仕方がなくやるというのでは、気持ちが全く変わってきます。

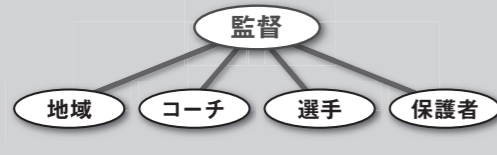
チームの課題解決を大人主導で行うのではなく、選手が課題に気づき、解決策を考える仕組み・仕掛けづくりが選手の学びを促進させます。ひいては選手のそのような気づきが、チームを強化し、チームの魅力を高めることにつながっていきます。

要は「人を育てる」から「人が育ちやすい環境をつくる」組織への転換です。結果的に個々を伸ばし、チーム力を上げ、人間的に成長します。子どもたちの野球離れ



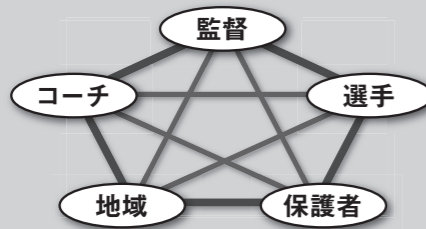
監督には選手やコーチ、保護者との関係を横並びのものに変え、互いが互いを信頼し、リスペクトする関係をつくるのが求められる(写真/Getty images)

■従来型組織のイメージ



監督の支配下に選手、コーチ、保護者、地域があり、監督が意のままに動かす組織

■現代型組織のイメージ



チームにかかわるすべての人の関係がフラットで、相互につながり合う組織

を食い止めることにもなるでしょう。高校の指導者の多くもこのように、自ら積極的に動き、気配り、目配りのできる選手の入部を望んでいるのではないのでしょうか。

「監督とコーチ」

監督とコーチの関係も、監督と選手の関係に似たところがあります。監督とコーチの間に絶対的な上下関係があると、コーチは自分の意見を出すことができなかつたり、自分が得意とする指導を生かすことができなかつたりして、チームへの所属満足度が下がってしまいます。

ここでもフラットで互いにリスペクトする人間関係を築いて、理念というブレない軸を共有しながら適材適所で役割を分担したり、プライベートな事情も考慮して負担を分け合えることで、コーチたちもやりがいを持って大きな負担なくチームとかわかることができ、コーチたちはチーム理念や指導方針を共有して取り組む、貴重なパートナーです。

すべての指導者がボランティアでやっていることが多いので、なおさら互いに居心地の良い時間と空間をつくり出すべきだと思います。また、コーチ自身ももちろん指導者としてのアップデートが必要ですし、練習や育成のデザイン

となる想像力と創造力が必要となります。

「監督と保護者」

小学6年生が中学チームを選ぶ際に、本人の意向を尊重することが多いとは思いますが、保護者の考えでチームを選ぶケースがあることも見逃せない点です。

野球チームに所属する選手の保護者の視点に立つと、自分の子どもが試合に出られるかどうか、大会メンバーに入れるかどうか、高校に推薦してもらえるかなどという点にしか価値を感じられないチームでは、不満を抱える保護者を多く生んでしまいます。

野球の巧拙は必然的に生じてしまうものですが、すべての選手がチーム内での役割を与えられて、それによってわが子が成長していることを実感できれば、保護者の満足度も満たされるはず。選手を成長させる多くの仕組みと仕掛けは保護者の満足度とも直結するのです。

また、組織にはありがちですが、保護者間の関係に悩みを抱えているケースが少なくありません。例えば、3年生の親が最も偉くて、下級生の親はその言うことを聞かなければならないという不文律が存在したり、父親の場合、自身に野球経験がないことで肩身の狭い

思いをしたりするケースもあるようです。また、母親たちに指導者へのお茶当番、食事当番や救護用に待機の制度などがあるチームもあります。そのような母親たちはそれほど負担なくできる人もいれば、家庭や仕事の都合で手が回らない人もいます。それなのに、できないことで嫌がらせを受けたり、陰口をたたかれたりすることがあれば、子どもに野球をやらせようと思わなくなるのも当然です。

保護者会が組織化されているチームも多くあります。中には「保護者が勝手にやっていること。われわれがお願いしたわけではない」と指導者が関与していないケースもありますが、保護者が3年で入れ替わっていく中で、指導者の弁当作りやコーヒーの提供など、傍から見れば不必要と思われることまで引き継がれてやらざるを得ない状況になっていることがあるわけです。

こうしたことも監督が周囲とフラットでリスペクトする関係を築けば解消できると思います。指導者が飲食の用意を自分たちでやるのは当然のことで、お茶当番も中学生であれば自分のことは自分でできるはず。保護者の力を借りる必要があるときは事情を説明して協力をお願いすればいいのです。

中には指導者と保護者が一切のかかわりを持たないようにしているチームも見受けられます。それは、個人的なかかわりが選手指導に影響することに一線を画すためや、選手起用や采配に口を出させないようにするためでしょう。賛否はあると思いますが、それも相互のかかわり方としてふさわしい形ではないと思います。

フラットな関係を築いて、指導方針や試合での選手起用、采配の考え方をオープンにして、すべての人にコンセンサスが取れている

●野球まなびラボHP: <http://yakyumanabi.net>

状態をつくり不平不満が生じないようにすることが理想なのではないのでしょうか。

「監督と地域」

チームが活動する地域では、さまざまな組織、団体がその地域のために役割を果たしています。自治会、町内会、商店会などがボランティアの清掃活動やお祭りを行って、地域をより良くしようと取り組んでいます。しかし、地域とのかかわりがないチームは、その地域にあるグラウンドで練習していてもそれらの人たちに興味を持たれることがありません。逆に「どんなチームなんだ」と不信感さえ与えてしまうことさえあると思います。

それが地域とのかかわりを持って指導者、選手、保護者の顔が見えるようになると、地域から応援してもらえるチームになるでしょう。お祭りに参加したり、除草活動を手伝ったり、災害ボランティアを行ったり、幼稚園・保育園や特別養護老人ホームを訪問したりすることは、そのつながりを持つために大切なことです。周囲のファンを増やすことは選手にとっては野球をやる動機付けになるでしょうし、自分が住む町、野球活動をする町の魅力を知ることになります。

また、コロナ禍で野球ができることは当たり前ではないと突き付けられました。「野球ができることに感謝」、「周囲の人たちに感謝」と言うのであれば、町がどのような活動で成り立っているのかを知ることは選手にとって重要な学びです。地方で

は過疎化が進んでいますが、こうしたことが社会の構成員として双方に大事なことです。

社会の一員として野球をやらせてもらっているわけですから、野球を通して社会に何を還元できるかという視点は欠いてはいけません。それを教えるのは指導者の務めで、野球人口減少を止めるためにも大事なアプローチだと思います。地域に活動の視野を広げることによって、多くの選手に学びの場が増えていきます。活動を社会教育と結び付けられる指導者は、選手の肉体的な成長を促します。

指導者に必要な
学ぶ姿勢

チームの大きな目的は選手を成長させることにあります。そのため、監督やコーチだけでなく、保護者や地域の人まで巻き込んで、多くの人とのかかわりの中で選手を育てる環境をつくることに意味がある。そういう組織をつくるには、これまでチームの権力者に君臨していた指導者の意識改革が必要だ。

チームにかかわるすべての人々がフラットでリスペクトする関係を築くことが、それらの人々の所属満足度を上げる第一歩だと述べてきました。そのためには、絶対権力者である監督の意識改革が欠かせません。そうしてすべての人に心理的安全性が確保された上で、意見を口にできるよう、組織を民主化すべきです。そのためには、チームが掲げる理念や目的を明確にし、それに伴う選手やチームの

成長目標を共有し、それに向けた取り組みをかかわるすべての人たちが一緒になってつくり上げていく組織への変革が求められます。

監督が指示したことにコーチ、選手、保護者が理由を問うことなく従うようなチームのあり方はふさわしくありません。開けた組織を目指しましょう。加えて、そうした組織を選手、コーチ、保護者だけでなく地域にまで開放することによって、多くの人にチームに興味を持ってもらうことも双方に大きなメリットを与えます。

指導者が育ってきた環境や、チームを続けてきた歴史や伝統、チーム事情や理念もそれぞれ異なるでしょう。その中で、現状維持をするのではなく、常に指導やチームづくりのアップデートをし、スポーツ科学や組織論を学び、指導者の想像力と創造力のできることをやってみてほしいと思います。そして、チームにかかわるすべての人たちが相互に信頼しリスペクトし、所属満足度を高め、野球が楽しく素晴らしいスポーツであることを教えましょう。

大量生産大量消費の世の中で、上司の指示に忠実に仕事をこなすことが求められた時代は終わり、現在は社会にある課題をとらえて新しいモノやコトを生み出すことが求められる時代です。

野球も監督が絶対的な権力を持ち、周りを思うままに動かす組織ではなく、選手、指導者、保護者、地域が相互に関係し合っ、より良くデザインしていく組織であることが求められています。指導者は多くのことから気づきを得て、学んでいく姿勢をなくしては

いけません。「学ぶことをやめたものは、教えることをやめなければならない」。そのことを肝に銘じて。

「チームにかかわるすべての人々がフラットでリスペクトする関係を築くことが、それらの人々の所属満足度を上げる第一歩」