

第 16 回 『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』
——スポーツで社会を変えるために今、必要なこと——

【第 3 回】

テーマ:「ラグビーで定着した『共同キャプテン制』は、“リーダー像”をどう変える」

司会: 平尾剛氏 神戸親和女子大学教授 ラグビー元日本代表

講師: 荒木香織氏 株式会社 CORAZON チーフコンサルタント

順天堂大学スポーツ健康科学部 客員教授

講師: 鳥内秀晃氏 関西学院大学アメリカンフットボール部前監督

日時: 2022 年 12 月 10 日 (土) 19:00~20:30

会場: 神戸国際会館セミナーハウス



今期最後となる『第 16 回 SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』。ラストを飾る第 3 回目は、「ラグビーで定着した『共同キャプテン制』は、“リーダー像”をどう変える」をテーマにお送りしました。

この 12 月 17 日 (土) に開幕し、2 シーズン目の「リーグワン」でも、ほとんどのチームが採用している「共同キャプ

テン制」は、グラウンドの内外で重責を担うキャプテンの役割を複数で分担し、試合での高いパフォーマンスにつなげていこうという意味で、合理的な考え方と言えるでしょう。

こうした流れはラグビー界だけでなく、男子バスケットボール日本代表など他競技へも広がり、今やビジネス界からも注目を集めています。チームを目指す方向（勝利）に導く存在であることから、「スキッパー」（船の舵取り役）とも呼ばれるキャプテンの役割を複数で担うことで、チームスポーツの組織マネジメントは、今後どう変わっていくのか。それによって、リーダーに求められる資質やリーダー像はどう変わっていくのか。今回は、チームスポーツの中でも「リーダーシップ」について、知見豊かな方々にご出演いただき、「共同キャプテン制」について議論していただきました。

このテーマを語っていただくにふさわしい今回のゲストは、この講座ではすっかりお馴染み、アメリカンフットボール界伝説の名将・関西学院大学アメリカンフットボール部前監督の鳥内秀章氏と、株式会社 CORAZON チーフコンサルタントで順天堂大学スポーツ健康科学部の客員教授を務める荒木香織氏のお二人。司会進行は、前回同様、神戸親和女子大学教授の平尾剛氏。親和女子大学で教鞭を執る前は、神戸製鋼コベルコスティーラーズに所属し、日本代表にも選出されたトップラグビープレイヤー。現役引退後は SCIX ラグビークラブで、中高生年代の

育成・指導をしていただいていたご縁もあり、かねてより当講座の司会を務めていただいております。



荒木氏といえば、2012年から2015年までエディー・ジョーンズ氏率いるラグビー日本代表のメンタルコーチを務め、2015年ラグビーW杯イングランド大会で日本代表が、優勝候補の南アフリカを34-32で破る世紀の番狂わせ、ジャイアントキリングを成し遂げた日本代表チームを支えたことは、皆さんもよくご存じのことと思います。

この講座には3回目のご出演で、前回は2020年11月の「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～」というテーマで、ラグビージャーナリストの村上晃一氏と平尾氏と共に鼎談いただき、それ以来のご出演になります。

今回の『SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』では、荒木氏にはオンラインでご出演いただき、鳥内氏と平尾氏には会場にお越しいただいてのリアル出演という形を取らせていただきました。講座を聴講いただく参加者の皆様につ

きましても同様に、Zoom ウェビナーを使った「オンライン形式」と、会場に足を運んでいただく「対面形式」を併用した「ハイブリッド形式」での開催です。

定刻になり、平尾氏からの挨拶、会の説明の後、ゲストが紹介され、『インテリジェンス講座』3回目がスタートしました。冒頭、平尾氏が、ラグビー界で「共同キャプテン制」が採用されだしたヒストリーについて説明します。「日本のトップレベルで共同キャプテン制をいち早く取り入れたのは、トップリーグ時代のトヨタ自動車ヴェルブリッツだったと思います。2020年シーズンにはキアラン・リードと茂野海人選手、翌、2021年にスタートしてリーグワンでは姫野和樹と茂野海人選手が務めています」。これについて、トップリーグ時代のトヨタ自動車ヴェルブリッツでメンタルトレーニングのコンサルタントを務めていた荒木氏に、その背景を尋ねます。

「当時のヴェルブリッツは監督も外国人で、外国人選手と日本人選手が混在するチーム構成の中で、どうすれば円滑にチームを作り上げていけるだろうか？ということの中で、両者からリーダーを一人ずつ選びコミュニケーションをより密に図っていこうという意図の中で、採用することになりました」と荒木氏。そして、共同キャプテン制を採用するに至った背景に、当時のオールブラックスに関する研究結果があったことを語ります。

「2011年のラグビーW杯ニュージーランド大会では、オールブラックスが母国大会で2度目の優勝を果たすのですが、それまで5大会優勝できなかった強豪国のニュージーランドが、1987年の第1回大会以来の優勝をなぜ達してきたか？という研究が2014年に発表され、その中にリ

ッチー・マコウ選手やダン・カーター選手が担った『シェアド・リーダーシップ制』が機能したからだと書かれています。それが『共同キャプテン制』の概念の基になっており、世界のラグビー界としては、2011 年以降からそういった流れがありました」。

ここで、日本のラグビー界で共同キャプテン制を敷いているチームが紹介されます。

◆トップリーグ時代に「共同キャプテン」を採用していた主なチーム◆

トヨタ自動車ヴェルブリッツ：キアラン・リード 茂野海人

神戸製鋼コベルコスティーラーズ：日和佐篤 トム・フランクリン

NEC グリーンロケッツ：中島大希 亀井亮依

NTTNTT コミュニケーションズ：小林亮太 金正奎

◆リーグワンで「共同キャプテン制」を採用している主なチーム◆

東京サントリーサンゴリアス：堀越康介 齋藤直人

トヨタヴェルブリッツ：古川聖人 姫野和樹

東芝ブレイブルーパス東京：小川高廣 徳永祥堯

静岡ブルーレBELZ：奥村 翔 クワッガ・スミス

日野レッドドルフィンズ：堀江恭佑 オーガスティン・ブル

◆その他◆

※日本代表：坂手淳史 流大

※京都産業大は 2021 年に廣瀬監督が就任して以来、共同キャプテン制を採用。

※京都成章高校は共同キャプテン制を採用した 2021 年の花園大会で準優勝。

これを見て「2015 年ラグビーW 杯イングランド大会で、決勝トーナメントには進めなかったものの、明らかにチームが変わった」と日本代表の変貌ぶりを評する平尾氏。社会人チームだけでなく、大学や高校でも共同キャプテン制が広まってきている現状、結果を受けて、共同キャプテン制の効果のほどを荒木氏に尋ねます。

荒木氏によると、共同キャプテン制（シェアド・リーダーシップ）により下記のような改善が見込めると言われているのだとか。

- ・チーム全体の自信が向上する
- ・選手間の信頼感、チームへのコミットメントが向上する
- ・対立関係が減っていく
- ・戦略、戦術、チームの歴史・文化などみんなで学んで行こうという文化ができていく
- ・選手のメンタルヘルス、ウェルビーイングが改善、向上する



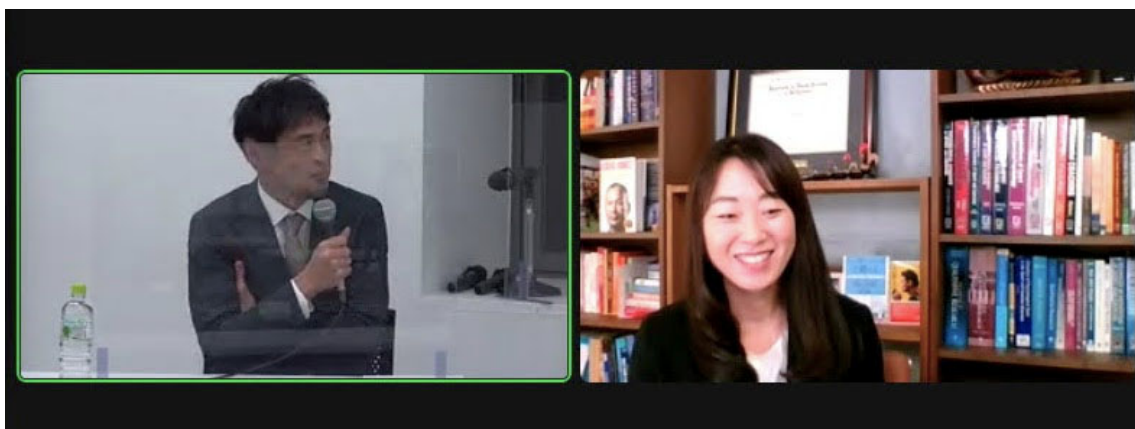
一方、ラグビー以上にポジションによって役割が明確に分かれているアメリカンフットボールの場合はどうなのか？以前からシェアド・リーダーシップが敷かれていたのか？鳥内氏はこう言います。

「アメリカンフットボールの場合は、ポジションごとにリーダーがいます。うち（関西学院大学アメリカンフットボール部）の場合は、立候補制でポジションリーダーを決めている。立候補制を採用しているのは、リーダーがどうやったら、個人もチームも良くなっていくか、言葉で伝えられないと、選手が付いていけないから。リーダーに指導される選手の能力はみんなそれぞれ違うので、この選手にはこういうアプローチの仕方がいいなと、個々のリーダーが見極めながらやっていっています」。

これに対し、自身の現役時代を振り返り、「僕の現役時代もバックス、ハーフ団、フォワードと分かれて練習はしていましたが、キャプテンとバイスキャプテンしかいませんでした。たくさんリーダーがいたら、指導法を巡って衝突するということはありませんか？」と共同キャプテン制の懸念点を示す平尾氏に、鳥内氏はこう言います。

「アメリカン（アメリカンフットボール）の場合も、キャプテンとバイスは起きます。ただし、その役に関係なく4年生には『皆キャプテンのつもりでやってくれ』と言うてます。そうすることで（チームの）スタンダードが上がりますから」。そしてこう加えます。

「ここまでの話を聞いてると、関学では昔からシェアド・リーダーシップをやっていることになりますね」。ラグビー界で共同キャプテン制が採用され始める前から、関学ではそれを実践していたということ。そして鳥内氏が監督を務めていた時代だけでも、甲子園ボウル12回優勝という結果からも共同キャプテン制の有効性が見てとれるのではないのでしょうか？



また、荒木氏は、このシェアド・リーダーシップという考え方は、チームスポーツだけでなく、企業などの組織でも同じことが言えると言います。

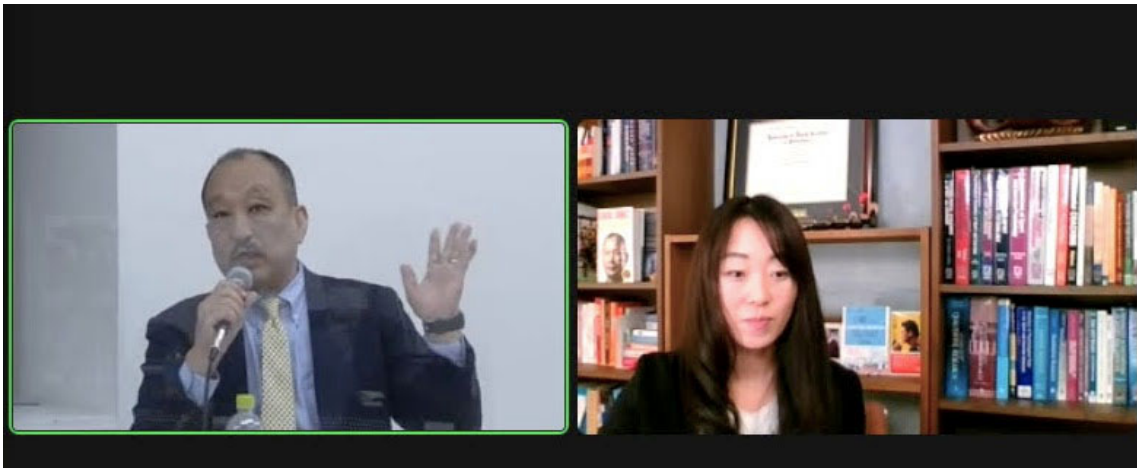
「組織の目標が何か？みんなで何をしていくのかを明確にし、取り組んでいくのは、スポーツだけでなく企業でも同じです。トップがそこを明確にすることが大事ですね」。

さらに、シェアド・リーダーシップには主に3つのアプローチが必要とのこと。

「タスク、ソーシャル、エクスターナルと表現されることが多いのですが、つまりはパフォーマンス、人間関係、対外関係ということですね。シェアド・リーダーシップを採用する際には、この3つを押さえておく必要があります。シェアド・リーダーシップという言葉だけを見て、リーダーを増やして責任を分担したけれど、なかなかけどうまくいかないという場合は、この3つポイントがうまく機能していない場合があります。そういう場合には、私たちのようなプロフェッショナルがコンサルとして関わることで、うまく機能するようになります。それは社会人のチームであろうと、代表チーム、高校でも同じことが言えます」。

また、リーダーシップに求められる資質として「自分がリーダーやる！」という自発的、自主的な人間がいない場合はどうすれば？という平尾氏の質問に、鳥内氏がこう答えます。

「中高時代の部活で、指導者からトップダウンで教えられて、自分で考えることをしないとそうなるんです。だから、うちの場合は入ってきたときから『日本一を目指すチームなんや』ということを経験しています。それに対して、君はどう貢献できんねん？と。ちなみに、びっくりするのが今年のキャプテンで、レギュラーとして試合出てまへんねん。でも、ええタイミングでええこと言いよるんですわ（笑）。そういうのも、リーダーシップの一つですからね」。



このキャプテンのエピソードを含め関西学院大学アメリカンフットボール部では、指導者が選手との面談をしっかりと行い、選手の自主性を育むサイクルを構築している点に、荒木氏も同調。「どんな責任を持ち合わせて、どんな行動を取るかによって、自分たちを主体的に導いていくのか。言葉だけでなく行動で示していくことが大事だと思います。停滞している組織というのは、変革型リーダーシップの行動が派生してこないと変わらないし、強くなっていかな

い。シェアド・リーダーシップのアプローチだけでなく、その中での行動が重要で、その行動もシェアしていけばいいのです。もし、自分がリーダーとして話すのが得意でないと思ったら、それを他の人にお願いするとか、そういうシェアをしていくことが重要です」。

ここで、ラグビー日本代表に帯同していた時代に実践した話として、リーチ・マイケル選手のエピソードが紹介されました。「リーチ選手が『僕は話すのが苦手だから』と言うので、『では、誰か代わりに話してもらいましょう』ということで、最初は代わりの選手にお願いすることもありました。『でも、ミーティングでは、キャプテンのリーチ選手の発言で締めくくることが必要だから』ということで、そういうルールを作って実践したら、彼もだんだん話せるようになりました」。

スポーツ指導の現場では、荒木氏のようなスポーツ心理学の専門家が傍にいてくれることが理想ですが、高校や大学ではまだまだというのが現実でしょう。その役目を担う立場の人へのアドバイスとして荒木氏はこう述べます。

「スポーツ指導者というのは、そのスポーツが好きだから、監督やコーチとして教えているという人がほとんどだと思います。でも私は、指導者の皆さんにはもっと実技指導だけではなく、スポーツ・サイエンスについても学んで欲しいと思っています。例えば、選手の指導に重要なスポーツ科学やスポーツ心理学は、日々、進化発展しています。まず指導者がスポーツ・サイエンスに興味を持っていろいろと学び、そのうえで選手個々の特性や良い点をきちんと理解し、目的を明確にしてやることが重要だと思っています。ただ『練習しろ、練習しろ』と言っているだけでは、選手は付いて来ません。良い指導者になるために、どれだけ勉強しているか、指導者自身がお手本になるべきだと思っています」

また、2020年に「リーダーシップは『資質』か『技術』か―。」をテーマに語っていただいた際に、リーダーについて「カリスマ性はいらない」とも強調された荒木氏は、この点についても次のように述べます。

「チームが目標とすることに対して、どれだけ良い影響を与えられたかというのがリーダーシップですから、カリスマ性は必要ない。そういう研究結果も出ています。自分自身の行動を、自分のためだけでなく、チームのためにどれだけ尽くすことができるかがリーダーシップですから、先程、鳥内さんが言われたように、試合に出ている、出ていないとかではないんです。チームのお手本になる行動がとれる、みんなのモチベーションを鼓舞することができる、一人一人に配慮することができる、みんなの思考に刺激を与えてくれるような発言&行動がとれる。リーダーシップにはだいたいこの4つの柱があります」

そして鳥内氏は、これからの時代にふさわしいリーダーシップの育て方として、権限の付与と気づきの重要性を挙げました。「我々が指導する大学生は毎年、新チームになるので4年生のアクティブラーニングが重要になる。だから、新チームになった際には、彼らに今年はどういう方法でチームを作っていったらいいか、4年生に権限を与えてしまう。君らがチームの主

軸なったことで、どれだけプラスになってんねんと。それが最低限の4年生の仕事やでと、任せることで彼らも成長できる。その一方で1、2年生は教えられる立場だから、その時にどういう言われ方をされるほうが心地いいのかを学べと言います。1、2年の時に、そういうことに気づいてくれると、彼らがリーダーになった時に、余計なことを言わなくてすむ。はよ成長してくれたほうが、チームにとっては得なんです（笑）」。

議論が一段落したところで、平尾氏からゲストお二人の著書や、荒木氏がチーフコンサルタントを務める株式会社 CORAZON が運営するオンラインサロン『MiCORAZÓN（ミコラソン）』の紹介があり、こうした書籍やオンラインサロンなどを活用することで、皆さんもリーダーシップについて学んで欲しいとの話がありました。その後、参加者からの質問タイムへ突入しました。



いただいた質問と回答は下記になります。

- ・仕事を与えることで、苦手な部分を伸ばせる？
→大人の期待だけをのせるのはNG。選手がしんどいだけ
- ・シェアド・リーダーシップを仕事で活かす方法は？
→シェアド・リーダーシップは時間がかかるので、トップダウンを急に变えるのは難しい。
一人一人の考え方を变えていく。答えを知っているのがリーダーではなく、答えをシェアするのがリーダー。できることから变えていくのが大事。
- ・ラグビー界に多くのリーダーを輩出している同志社大学ラグビー部元監督・岡仁詩先生の教えとは？
→選手から考えることを奪ってはいけないというのが岡先生の教え、岡哲学に凄く感謝している。できれば在学中に気づきたかった（笑）。岡先生は教育者なので、いつか気づけばいいという長い目で見ていたんだと思う（平尾氏）。

今回も参加者の皆様からのご感想、ご質問ありがとうございました。

こうして『第16回 SCIX スポーツ・インテリジェンス講座』も無事終了。今期も多数の皆様のご参加いただき、誠にありがとうございました。次年度はいよいよラグビーW杯フランス大会の開催年ということで、日本国内でもラグビー熱が再燃されることでしょう。SCIXでは、2023年度もラグビーを含めた新たなテーマを設けて、スポーツを通じた人材育成を学ぶ場を提供する予定です。来年も多数のご参加をお待ちしています！



(レポート 中野里美)

スポーツ振興くじ助成事業

