

コーチング の流儀

第10回

覚悟を決めてやり抜けば
必ず周囲はついてくる

NPO 法人ソフトボール・ドリーム 理事長 宇津木 妙子氏
(元女子ソフトボール日本代表監督)



2020年東京五輪で3大会ぶりに女子ソフトボールが正式種目となる。今ではすっかりお家芸の競技となったが、独自の指導法でナショナルチームの礎を築いたのが宇津木妙子氏である。実業団で監督を務めながら1996年のアトランタ五輪から首脳陣としてチームに関わり、監督として臨んだ00年シドニーでは銀、04年アテネでは銅メダルに導いた。指導した選手たちは08年の北京で監督や主力選手となって圧倒的な強さを誇るアメリカを決勝で破り、悲願の金メダルを獲得。その組織運営と育成手法は多方面で関心を集めた。現在は競技団体の要職や全国各地での講演などを精力的にこなし、後進の育成とソフトボールの発展に力を注ぐ。自身の体験に基づいた指導方法や指導者のあるべき姿について聞いた。



自身の経験を次世代へ伝える

監督は社長であり、用務員である

——スポーツの女性監督として代表的な存在です。

宇津木 私はもともと指導者を目指してきたわけではありませんでした。ユニチカ垂井(岐阜県不破郡垂井町)で実業団選手としてプレーし、31歳で引退後、埼玉の実家に戻って母校の星野女子高校(埼玉県川越市)でソフトボール部の指導を手伝っていたときに、日立製作所高崎工場(日立高崎)から「12月のシーズンオフの時期だけでよいからトレーニングコーチをやってほしい」と依頼されました。当時の監督がやめることになったそうです。「正式な監督が決まるまで」という条件で指導を引き受けましたが、翌年には、私が正式な監督になり、指導者としてキャリアが始まったのです。

——当時、女性の監督はいたのでしょうか。

宇津木 いなかったと思います。しかし、選手たちは懸命に私の指導についてきてくれました。シーズンオフ時のコーチとして関わり始めて1カ月が経った年末に、日立高崎の工場長から正式な監督の要請をうけました。いったん、返事は保留したのですが、翌日から総務課長が私の実家や行く先々に電話をかけてきました。高校時代の恩師に相談すると「男性社会のなかに飛び込んで厳しい思いをすることはしない」と断るように促されました。

——それでも監督を引き受けたのはなぜですか。

宇津木 日立高崎の指導に関わって選手の変化を

見るうち、人を育てることの興味が強くなりました。そこで父親にも相談すると、やはり断るようには言われました。ですが、自分がソフトボールを通じて学んだこと、苦勞してきたことを真剣に伝えました。すると父から「指導者やリーダーは物事の決定権がある社長でもあり、雑用もこなす用務員でなければならない。両方の立場で責任を果たす覚悟はあるのか」と言われました。

——そこでどのように答えたのですか。

宇津木 私は覚悟を持って「はい」と答えました。ユニチカ時代は総務部員として、トイレ掃除を含め、雑用はなんでも行って、働くことの厳しさを学びました。寮母として新入社員の精神的なケアやほかの寮生とも仲良く助け合ってきました。ソフトボールを通じては先輩の食事の給仕や道具の手入れなど厳しい上下関係で鍛えられました。こうした自分のキャリアを指導者として活かす挑戦をしたいと強く思いました。このことを父に伝えると「そこまで言うのならやってみなさい。ただし、必ず結果も出さない」と認めてくれました。

強く愛されるチームをつくる

——指導の核にしてきたことはどんなことですか。

宇津木 強く愛されるチームを基本方針に掲げました。そのために選手の意識改革に取り組みました。寮の食堂に「挨拶・時間厳守・整理整頓」と書いた模造紙を貼り、食事の前に唱和し、意識づけを行いました。ソフトボール部を快く思わない人もいます。1人でも多くの理解者をつくり、応援してもらわなければ活動は安泰ではないのです。実業団スポーツの難しさです。選手には7時半に出勤して大きな声であいさつし、机の上を掃除するように命じました。勤務中はコピー取りなどできることを精一杯させました。

整理整頓についても厳しく指導しました。道具の手入れは自分で行い、練習着をたたみ、道具と一緒に枕元に整頓して就寝するように指導しました。私はユニチカ時代、寮では1人1畳ぶんのスペースしかありませんでした。常に整理整頓をしておかなければ、ほかの寮生に迷惑をかけます。——自身の体験に基づいた指導をしたのですね。

宇津木 プレーの前提だと信じているからです。

ファンサービスに積極的に応える



精神的なケアも欠かしませんでした。これもユニチカ時代の経験を活かしました。寮母の仕事では寮生に声をかけたり、悩んでいる様子があれば呼び出して相談に乗ったりしました。入寮時の書類を読み込み、日用品を支給するときに顔と名前を覚えるように心がけ、寮内で見かけたとき直接名前前で呼びました。そのときの反応を見て、様子や体調を把握するのです。この習慣は監督になってからも役立ちました。

練習が終わったあとは、選手とお風呂に入るのですが、練習で声をかけることができなかったり、その日に叱りすぎたと思う選手には積極的に話かけてコミュニケーションをとりました。寮やグラウンドでは指導者と選手ですが、お風呂では同性の仲間として対等に付き合おうと思っていました。

自分が信じたことをやりきる

——ナショナルチームの指導で特別に心がけたことはありますか。

宇津木 さらに選手を良く知り、長所が最大化できる役割を与えられるように考え抜きました。その1つに選手情報について記した個人分析カードがあります。試合の成績だけでなく、選手自身とチームメイトが考える長所や短所、私の所感、家族構成、県民性などの情報を記入していました。こうした情報を選手選考やスターティングメンバーを決めるときに活用しました。

選手選考や起用については批判があっても全部

自ら先頭に立って走る



自分の責任で受け止めようと決めました。クリーンナップやエースの調子が上がらないからと言って簡単に変えることはしませんでした。銀メダルを獲得したシドニー五輪では3番の宇津木麗華と4番の山路典子の調子が上がらず、周囲からは批判の声が上がりました。選手選考や起用に関する事に不満はつきものです。最後に監督が責任を取ればいいので、信じたら任せて待つのです。

——北京五輪は愛弟子たちが偉業を達成しました。

宇津木 エースピッチャーの上野由岐子は私が総監督を務めていたルネサスエレクトロニクス高崎(元日立高崎、現ビックカメラ高崎)の選手ですし、監督の斎藤春香はシドニーとアテネとともに戦ったときの代表選手です。嬉し涙を流しました。

一方で悔しさもありました。自分もナショナルチームの監督として金メダルを目指してきました。試行錯誤を続け、チームを率いる指導者はどうあるべきかを考えて眠れなくなったこともあります。それなのに、金メダルを獲得したのは自分ではなかった。“指導者は自分を超越る後進を育てよ”と言われますが、そう簡単に割り切れものではありません。でも、自分は金メダルが取れなかったから、悔しさを原動力にして挑戦を続けることができ、今の自分があると思えるようになりました。

女性の言葉は影響力が大きい

——今、女性活躍を推進する動きが活発です。

宇津木 指導する立場の女性は公正な評価を行わ

なければなりません。また、仕事ができる女性が留意しなければいけないのは、できない人に対して「なんでできないの」という言い方をしないようにすることだと思います。男性管理職が多いなかで女性管理職は目立ってしまうので発する言葉の1つひとつに大きな影響力が出てきます。1つの言葉で自分の立場を悪くしてしまうことがあることを肝に銘じておくべきです。

——宇津木さんが考える理想の指導者・リーダーとはどんな人ですか。

宇津木 組織の輪を大切に、人のことをしっかりと活かせる人だと思います。改めて振り返ると、理想のリーダーの1人として私の心の中にいるのは日立高崎の監督に就任する機会を与えていただいた当時の工場長です。どんなことにも厳しさを持って臨み、常に自分の役割を認識しながら、人を活かすことを深く考えていた人だと思います。工場長は「半導体は景気の波が大きい業界だからこそ、良いときも悪いときも一生懸命にプレーする姿を従業員に見せて、みんなの気持ちを1つにする拠り所になってほしい」と熱心に説いてくれました。私が覚悟を決められたのも、この工場長の覚悟を感じたからです。常に組織を第一に考え、決めたことを覚悟を持ってやりきる人であれば、周りはずついてくるはずです。

(聞き手：本誌 成島 正倫)

私のコーチングの流儀

——人をどのように活かすかを常に考える

1人ひとりの役割を明確にして、ブレのない選手起用を心がけました。そうすることで調子の上がない選手にも思いが伝わり、結果を出してくれます。結果が出ないときは自分が責任をとる。指導者はその覚悟がなければなりません。

Profile うつぎ たえこ

1953年、埼玉県比企郡中山村(現川島町)生まれ。ユニチカ垂井ソフトボール部でプレーし、内野手として全日本チームでも活躍した。引退後ジュニア日本代表コーチを経て、85年日立高崎(ルネサスエレクトロニクス高崎)を経て、現ビックカメラ高崎)監督。00年シドニー五輪で日本代表監督を務め銀メダル、04年アテネでは銅メダルを獲得。現在、日本ソフトボール協会常務理事・国際委員長、東京国際大学特命教授の要職に就きながら、11年6月には自らが理事長となり、NPO法人ソフトボール・ドリームを設立。ソフトボールの普及活動に取り組む。