

五輪銀メダリストの 「鬼監督」が教える

「役割」と「責任」を与え チーム全員で勝つ マネジメント術

ビジネスの現場では「働き方改革」「効率化」といった言葉が聞かれるようになって久しい。しかし、それらのワードを「楽をしていい」と解釈して、する必要がある努力まで、忘れてしまってはいないだろうか。女子ソフトボール元日本代表監督を務め、厳しい指導で「鬼監督」と呼ばれた宇津木妙子氏に、厳しくても、リーダーが本当にやらなければならないことをうかがった。



Taeko Utsugi

1953年、埼玉県生まれ。星野女子高等学校を経て、ユニチカ垂井に所属し、74年には世界選手権に出場。85年、現役引退。ジュニア日本代表コーチを経て、日立高崎（現・ルネサス高崎）の監督に就任。当時3部だったチームを1部で優勝するチームに育て上げる。97年、全日本代表監督に就任。2000年シドニー五輪で銀メダル、04年アテネ五輪で銅メダルを獲得。現在は大学チームの総監督や社会人チームのアドバイザーを務める他、後進の育成や競技の普及活動に広く取り組んでいる。

宇津木妙子

女子ソフトボール元日本代表監督／
東京国際大学女子ソフトボール部総監督

取材・構成 塚田有香

「一人ひとりの個性を 選手ノート」に集約

監督として女子ソフトボール日本代表チームを率い、シドニー五輪で銀メダル、アテネ五輪で銅メダルを獲得した宇津木妙子氏。日本人指導者として初めて国際ソフトボール連盟の殿堂入りを果たすなど、その功績は世界から高く評価されている。

現在も国内外での指導や競技の普及活動に精力的に取り組む宇津木氏。その指導者人生は、日立高崎（現・ルネサス高崎）の監督に就任した34年前に始まる。

そして当時、日本リーグ3部だった弱小チームを、1部で優勝するまでに育て上げた。選手の個性を活かし、育成する手腕はどのように培われたのか。

「私が日立高崎の監督になったとき、チーム理念を掲げました。それが『強くて愛されるチーム』です。

監督を引き受けるべきか父に相談したとき、強く心に響いたのが『企業スポーツは勝たなければいけないが、皆に応援されるチームでなければ成り立たない』という言葉でした。他の従業員が働いている間に、私たちはソフトボールをやらせてもらっているのですから、『勝って

も負けてもいい』なんて甘いことは許されない。そして会社の皆さんに応援してもらうには、選手たちが一人の人間として愛される存在でなければいけない。私も現役時代は実業団チームでプレーしていたので、父の言葉はよく理解できました。だから『強くて愛されるチーム』を目指すと決めたのです。

これは30年以上経った今でも私が指導者として大事にしている考え方で、のちに日本代表の監督になったときも同じチーム理念を掲げました」

理念の実現に向け宇津木氏がまず取り組んだのが、一人ひとりの選手と向き合うことだった。「選手にはそれぞれ長所もあれば、短所もある。走攻守三拍子揃った選手なんて、ほとんどいません。だから選手が『このチームの中で自分は何か一番なのか』を知り、それぞれが自分の一番を適材適所で発揮してくれたら、チームはきっと強くなる。それにはまず監督である私自身が、選手の個性をよく知らなければいけません。

そこで『選手ノート』を作り、本人と話して聞いたことや、チームメイトから聞いた各選手の長所・短所などをまとめることから始めました。

練習でもグラウンドに一番乗りし、選手たちを迎えながら、『この子は元気だな』『この子は顔色が悪い』などとチェックしました。選手と一緒に走りながら『この子は走り方にクセがある』『足の上がりが悪いけど、どこか痛めたのかな』といったことも観察して、とにかく一人ひとりを知らうと努めました」

最初にルール化したのは「人としての態度」

一方で、監督就任と同時に行ったことがある。それが、細かいルール作りだ。

「挨拶、時間厳守、整理整頓、相手に対する気配りや思いやりなど、人として当たり前のことをきちんとする。それをルールとしました。なぜなら人としての態度が、そのまま選手としてのプレーに現れるからです。

試合中にボールが飛んで来たら、『オーライ、私が取る』とか『カバーするよ』と声をかけます。これはいわば選手同士の挨拶。お互いに声をかけ合うから、連携プレーができるのです。ところが当初、選手たちはそんなこともわかっていなかった。『どうして挨拶しなきゃいけないんですか?』なんて平気で聞くんですから。そこで私はしつ

かりと理由を説明して、『だから普段の生活でもグラウンドでも、挨拶が大事なんだよ』と繰り返し選手に伝えました」

細かいルールを作ると聞くと、監督が選手を押さえつけているように感じるかもしれない。だが宇津木氏の指導は、そんなイメージとは真逆のものだ。

「私はよく世間から『鬼監督』と言われますが(笑)、自分の考えを選手に押しつけたことはありません。

もちろん自分の思いは伝えますが、同時に選手たちにも『皆はどう思う?』と必ず意見を求めました。当時の選手は純粋でストレートだったから、『監督、それは違うんじゃないですか?』とはつきり言われることもよくありました。

だからこそ選手の言葉にしっかりと耳を傾けつつ、私からはチーム理念を根気強く伝え、選手に何を期待しているのかを理解してもらうことに注力してきました。

これは仕事でも同じじゃないでしょうか。企業理念の実現に向け、トップは社員に何を期待しているのかを理解させる。そして社員一人ひとりを活かす戦略を立て、結果を出す。それがリーダーの仕事だと思います」

優秀ではない選手にも必ず「適所」を見つける

一人ひとりを活かすと言っても、中には試合に出られず控えに回る選手もいる。そんな選手にも、チームで果たすべき役割があることを必ず認識させた。

「私がいつも選手たちに強調するのは、『与えられた役割に責任を持つこと』。私は試合に出られない選手にも、『あなたはバツティングピッチャーね』『あなたはブルペンキャッチャーを任せる』などと役割を与えます。自分の役割を理解し、最高の力を発揮すれば、その経験は本人にとって大きな糧になるからです。

日立高崎で3年間レギュラーになれなかった選手が、現役引

退を決めたときのことです。私が『この3年間どうだった?』と聞くと、彼女は『私はバット引きで3回も日本一になった。もう悔いはありません』と答えました。試合でバッターが打ったあと、地面に転がっているバットを拾いにいく黒子の役割を彼女はしっかりと果たし、チームの日本一に貢献したのです。

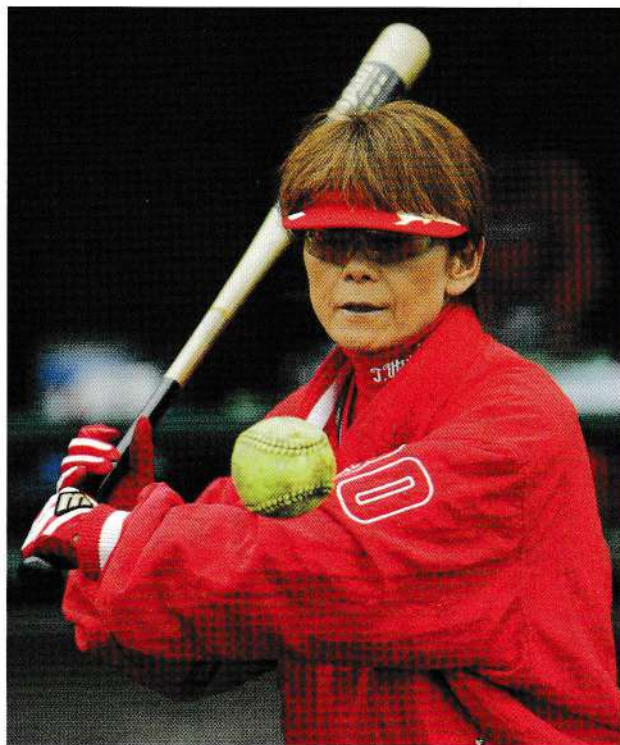
皆さんはバット引きなんて地味な役割だと思うでしょう。でも、役割を持ち、責任を果たすことに優秀はありません。彼女は責任を持って役割を果たし、『自分は適材適所で活かされた』という実感を持てた。その経験は彼女にとって大きな自信になりました。そして『次の夢に向かって頑張ります』と前向きに話してくれたのです。

宇津木監督流

部下を育てるマネジメント術

- 1 周囲のあらゆる人に聞き込みをし、部下の個性を把握する
- 2 一人ひとりに役割を与え、責任を果たしてもらう
- 3 自分の失敗を開示して、部下を委縮させない
- 4 部下を育て、逆に育てられているという意識を持つ

代表監督時代には、その厳しい指導とノック練習で「鬼監督」とも呼ばれていた宇津木氏。その裏では、練習後にフラットに選手とコミュニケーションを取り、意見の言いやすいチーム環境を整えていた。(写真:アフロスポーツ)



選手が自分の役割を理解すれば、試合に出られなくて可哀想なんてことはないですよ」

決して優秀ではない選手にも目を配り、全員を活かすことを第一に考える。そんなリーダーになれたのは、現役時代の自身の経験が大きく影響している。

「だって私、選手としてはエリートじゃなかったし、失敗だらけだったから(笑)。だからこそ、試合でミスをする選手の心理もよくわかります。」

現役時代に私の大暴投でチームが負けたとき、私は監督からこっぴどく叱られました。すると次の試合でも緊張して、「また失敗するんじゃないか」と思

ってしまふ。緊張するから、またミスをするわけです。

その心理が私にはよくわかるので、自分の失敗体験を選手によく話します。「私も試合で大失敗して、すごく叱られたんだ。だからあなたの気持ち、よくわかるよ」と。そう言われると、選手も「なんだ、監督も失敗してるんだ」と思い、緊張がほぐれて気がラクになります。

指導者には、一度や二度のミスですぐに「あの選手はダメだ」と口にする人もいます。だから私は言うんです。「選手がダメなんじゃなくて、あなたに責任がある。なぜこんなミスをしてしまうのか、その心理を選手にきちんと聞いてみたら？」と。

「ダメな選手」とレッテルを貼るのではなく、いかに根気よく選手と向き合っていくかが、監督には問われているのです」

選手の成長と同時に監督自身も成長する

どの選手にも愛情を持って向き合ってきたからこそ、選手たちは監督を慕い、結果を出そうと全力でプレーする。だから宇津木氏が率いるチームは、勝利へのモチベーションが高い。

「アテネ五輪で、金メダルを期待されながら銅メダルに終わり、

私は世間から叩かれました。帰国してすぐ、当時総監督を務めていた社会人チームの大会があったのですが、とても人前に出る気分ではなかったし、「早く試合に負けてこの場から逃げたい」とさえ思いました。」

ところが、その大会でチームは優勝したのです。その帰り道、私はマネジャーから一枚の紙を渡されました。そこにはこう書かれていたんです。「総監督は五輪であんなに頑張ったのに、周りから批判されている。だからこそ、私たちはこの大会で絶対に優勝しよう」。監督が紙にそう書いて、選手全員に配っていたんです。

私は「自分の苦勞をこの子たちはわかってくれたんだ」と感動し、「やっぱり選手たちはすごい」と思った。そして自分をもう一度立て直し、これからはソフトボールの普及活動に力を尽くそうと決意しました。

だから私、いつも選手に助けられているんです。私は選手から「指導者とは何か」を教えてもらった。常に選手たちを見て、「私がこんな表情をする、選手は不安になるんだな」「こんな指示の出し方をすると、選手は混乱するのか」などと学んだのです。私が選手を育てただけでなく、私も選手に育てられたのかなって思うんですよ」

見て見ぬふりは絶対しない 宇津木流の叱り方

プレーのミスは叱らないが、チーム理念に反する行為をしたら、愛情を持って厳しく叱るのが宇津木流の指導だ。

「1年ほど前に日本代表チームの練習を見にいったら、選手が誰も挨拶しない。すぐに全員を集めて、チームの中でも先輩である上野(由岐子選手)たちを叱りました。『若い選手はわかっていないのかもしれないけど、あなたたちは挨拶の大切さを知っているんだから、ちゃんとしなさいよ!』と。あえて先輩を叱ったのは、下は上を見て育つから。『あの上野さんでも叱られるんだ』と思ったら、挨拶が大事なのだと後輩も理解します」(宇津木氏)

大事なことは、「その場で叱ること」と宇津木氏。叱るべきときに叱らないと、選手はこれでいいのだと勘違いしてしまうからだ。

「指導者が見て見ぬふりをするのはラクですが、それでは選手たちは成長の機会を奪われてしまい、かえって可哀想です」(宇津木氏)