

國學院大學學術情報リポジトリ

発題競技力向上のためのマネジメント：
平成二十九年度 國學院大學人間開発学会第九回大会
公開シンポジウム
最新のスポーツ科学の知見をどうやって教育現場で
活用するか?：シンポジウム
大学で学ぶべきスポーツ科学

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2023-02-06 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 杉本, 龍勇 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.57529/00001349

シンポジウム1 「大学で学ぶべきスポーツ科学」

〔発題1〕

競技力向上のためのマネジメント

法政大学経済学部経済学科教授 杉本 龍勇

はじめに 勝利への前提条件

杉本と申します。経歴上、選手ではありませんでしたが、研究分野は経済学です。経済学の教員をしつつ、トレーニング指導のほうもしています。昨日、ブラジルに日本代表は負けましたけれど、吉田とか長友とか、今回選ばれませんでした。が岡崎に指導をしています。陸上のほうも、以前、浜松の大学に勤務していた時に日本選手権のチャンピオンも育てたことがあります。そういういった「指導者」という立場で、今日は話をさせていただきます。と思います。



「競技力向上のためのマネジメント」ということですが、オーディエンスの中には、教員を目指す学生もいると聞いています。例えば皆さんが奉職して部活の指導をする際に、あるいは民間のスポーツクラブなどで、実際にはどういふふうかマネジメントをしていったらいいかについて

話をしたいと思います。マネジメントのことに關しては、私の研究分野の専門的なところに準じて話をしていきます。

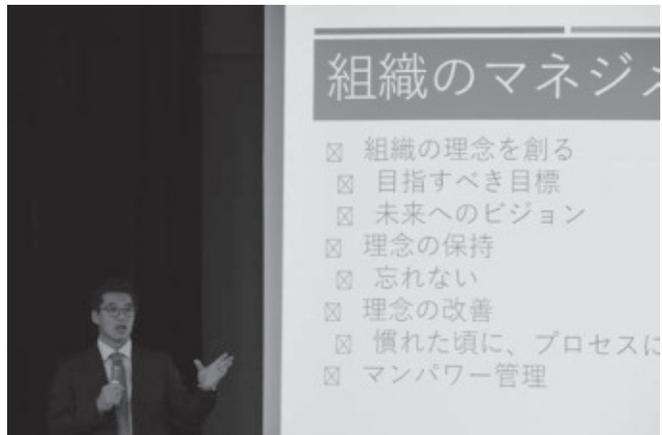
まず、「勝利の前提条件」についてです。何となく精神論で「勝つ」、「負ける」という話ではなく、勝つチームには必ず法則があつて、その前提条件というものがどこにもあります。一番大きいのは何かというと、効果的にマネジメントするということです。どうしても、最初に指導力の話や、こういう指導をする、こういうトレーニングをする、こういった環境をとという話をするので、どれもマネジメントがないと全く生きてきません。ここがスポーツの現場で一番、日本が弱いところかなと思ふんです。いいトレーニングさえすれば強くなる、ではなくて、いいチームであれば、個人が育ちます。水泳とか陸上も個人種目ではありますが、全く指導者もなく選手1人でやつてる場合には個人ですが、選手1人に、コーチが1人付けば、その時点でチームになります。二人であつたとしても、絶対にマネジメントは必要です。

今、現在、私も陸上の選手、元日本代表選手、二人抱えています。なぜ元になつてしまつたのかというところをもう一回洗い出して、三人でトレーニングしています。三人はチームで

すから、そうなるとマネジメントが必要になってきます。例えばどういうことで組み合わせる三人なのかということ、ずっと維持していかなければならない。簡単な、口語で言うとおれない組織、ぶれないチーム、組織の恒常性をまず保持するということです。あと、トレーニング内容はもちろんですが、プラス、私生活、これが非常に大事ではないかなというふうに思います。

組織のマネジメント

組織のマネジメントから話をしていきますが、「組織の理念をつくる」ということになります。この國學院大學でも、例えば野球が強かったり。駅伝が強かったりしますがそのチームって理念、決まってるんでしょうか。理念のないチームは必ずぶれます。どこでもそうです。そういう意味では、組織の理念、例えば國學院大學でもそうですけど、建学の精神というのは、大学としての理念をつかさどってる部分になるわけですね。まづちゃんと組織の理念をつくるのが大事です。目指すべき目標が何なのか、未来へのビジョンは何なのかということ。例えば最近、部活動の問題が、いろいろ出てきてますけれど、極端な話で言うと部活動も、全部チャンピオンにならなくてもいいわけですよ。「我々は、所属する中学生、高校生の運動不足を解消するための部活だ」それでも全然いいわけです。その理念自体が、あたかも部活動は、みんなインターハイを目指して、みんなチャンピオンにならなきゃいけないくて、みんな甲子園目指さなきゃいけないという、世の中の、暗黙の了解自体



が、今の問題を露呈させている。「運動不足解消、友達同士、仲良くなる」でもいいんです。理念というのは、それぞれの組織において、自由に決めることができるわけなので、まずそれをちゃんと決めることです。

ただ、競技力向上ということになると、チャンピオンスポーツである以上は、ウィナー・テイクス・オールですからね。ゴルフとか、テニスの優勝賞金がいくらになるか知っていますか。ウィンブルドンで優勝すると、大体三億円ぐらいもらえるんですよ。二位になると半分以下になりますよ。スポーツの原則は勝者が全てを取っていて、二位以下は残り物をとるしかないというのが原則です。チャンピオンにならなきゃいけないんです。一位は記憶に残るけど、二位は記憶に残りません。そういう意味では、目標っていうのは、まづ勝たなきゃいけないことももちろんですし、一回勝ったら、そのチーム解散するわけではないわけですから、二連覇、三連覇を目指すのか、単に勝つだけじゃなくて、どういう勝ち方をしていくのか、どういうふうにならなきゃいけないのか、そういう

ようなビジョンをちゃんと持ち得ていくということも非常に大事です。

そのような理念をちゃんと保持していくこと、これが結構難しく、人間すぐ忘れてしまうんですね。忘れないということ、非常に大事です。

さらに、保持するだけではなくて、できれば改善をしていくこと。例えば、同じバターンの練習をずっとやってると、だんだん刺激が落ちてくるので、変えてかなくてはならないですね。それと一緒に、例えば大学の組織考えていくと、大学は何故改善しやすいのか。指導者が代わらなくても、学生が四年に一回循環するからです。毎年、新しいフレッシュな人間が入ってくる。それか、選手が代わらないんだったら、指導者が代わっていきしかないです。プロチーム見れば分かりますよね。例えばサッカー。マンチェスター・ユナイテッドにいた、アレックス・ファーガソンは、二十五年間ずっと指導しました。でも、定期的にスーパースターを他のチームに売って、必ず新しい選手を入れ替えている。もしくは、一般的なバターンとしては、選手は代わらずに指導者が代わっていく。そうやって、プロセスに必ず変化を加えることが必要です。同じ指導者、同じ選手のままずっと行くのは、実はマンネリ化を呼ぶ、あるいは理念自体を忘れさせてしまう、そういったことにつながっていくのです。人事組織というのは循環をしてかなくてはならないのです。そこで大事なのが、人と人の組み合わせ、マンパワー管理です。AとBの組み合わせはいいけれどAとCは駄目だったこと、ありますよね。日本の場合、よく勘違いされているのは、仲が良ければチームワークがいいということ。それも一つですけど、

競技スポーツにおいて大事なチームワークは仲良くして、普段からご飯一緒に食べに行ったり、お茶しに行ったり遊びに行くことではなくて、同じ目的に向かって、同じ熱意で、同じように取り組むことができるかということです。普段、仲悪くても全然いいんです。食事行かなくてもいいです、飲みに行かなくてもいいです、お茶しなくても全然いいです。そういう意味で、マンパワーをちゃんと管理できるかどうかです。最適な組み合わせをし、あとは規律です。大学生がなぜ弱くなるか、生活に規律がなくなるからです。一番、典型的なバターンは、朝早く起きられなくなるから。部活の練習が三時だからって、二時に起きる選手は、絶対勝てません。こういう単純な規律がちゃんとあるかどうかは非常に大事です。今、教えてる岡崎選手が所属しているチーム、二年前は優勝したんですね。奇跡の優勝だった騒がれましたけど、やってる本人たちもなんで優勝しちゃったのかが分からないというのが実情でした。次の年、規律がないままやってたから泥沼になって、監督を変えなきゃ抜け出なかった。それがまた今年も起きた。そういう意味では、規律をちゃんと設けるといえるのは、非常に大事です。

これは完全に経営学の話で、スポーツのチームビルディングだけではなくて、会社運営するにももちろんですし、学校のクラス運営やるにも同じことですし、あるいは友達同士の仲でも同じ話になります。スポーツマネジメントという学問にだいぶ人気が出てきて、スポーツは特別だと思いがちですけど、基本的にはマネジメントをスポーツのチームに当てはめるだけなので、やりたい人は、経営学を勉強してください。

トレーニングにおいて重要なこと

トレーニングにおいて大切なことは、トレーニング目的を、ちゃんと明確化することです。どういう結果を出したいのか、どういうスタイルで出していくのか、これはプロセスです。例えば練習量を人一倍やっつけて強くなるというチームもあれば、練習量を減らして、とにかく少ない練習時間で結果を出していくというやり方もあるし、あるいは科学的な、最先端のものを全て導入してやるというやり方もあります。それはそれぞれチーム、あるいは個人によって選択をすればいいわけです。

スタイルや、プロセスによって、結果がちゃんと出るのかどうかということも大切です。日本人の、好きな言葉で、コツコツと努力することばかりありますが、積み重ねというのは、トレーニングにおいては逆で、基本的に結果から逆算して努力の仕方を考えていかなければならない。これはピリオダイゼーションといい、言葉は知ってているかと思いますが、逆算でトレーニングをやるかどうか、やれているかどうかです。コツコツしなくていいんです。最初から決まっているのですから。決めたことをやれるかどうかです。積み重ねても方向がずれたら、結果の出る方向は全く別物になる可能性があります。ちゃんと結果から考え、どういう勝ち方をするのか、どういう記録を出すのかを考えてやっつけていくことが大事です。これがピリオダイゼーションで、ちゃんと逆算をしましょうということ。科学的なトレーニングがどんどん導入されています。スポーツは理系なので、基本的に

方程式があつて、こういうトレーニングしたらこういう結果になるという、ちゃんと式があります。それをねじ曲げて、こうでもない、ああでもないと言語を考えても駄目です。体育学部が、文系ではなくて理系に入つてこないで、本質的にクオリティーは上がらないと思つています。これは経済学も全く一緒なんです。ノーベル賞には物理学賞と同等に経済学賞もあります。実は海外で経済学部といたら理系なんです。体育も理系なんです。それが日本の場合、文系です。数学ができなかったら物理、バイオメカニクスできません。実験しても統計できないですよ。ちゃんとこの逆算をしていくという考え方、これはトレーニングという非常に実践的なところですけれど、理系の考え方をきちんと導入する上では、非常に大事な定義になりますので、理解してほしいと思います。

逆算をしていくと、不測の事態に対応しやすくなります。積み重ねだと、不測の事態が起きたときに、結果が分からない、ゴールがどこか分からなくなるので、目いっぱいの状態になります。ゴールをするために、今、こういう不測の事態が起きました、想定外が起きましたという時、どう対応しようかと考え、ちよつと遠回りするかもしれないけれど、こういう道になれば修正ができるようになります。このためにピリオダイゼーションを生かすということが必要になってくるわけです。

私が選手だった二十年、三十年前とは時代が違つたので、今はデータはすぐに出てきますよね。これはうまく活用しないともつたないです。インターネットの時代、それこそスマホで全部ものが見れる時代です。誰々のトレーニングはこういうふうになっていると知つたら、すぐにアクセスできるわけです。

ね。われわれのときには、そのトレーニングを見たければ現地まで行かないといけない。しかも現地まで行っても、門前払いのケースがたくさんある。誰かの練習見たいなと思っても、あのコーチの話聞きたいなと思っても、アポイント取って、準備してとしているうちに、一カ月とか二カ月の、タイムラグが生じるわけです。でも今、そういう時差は、解消されている。もちろん本人の所に行くとなれば、今言ったような話かもしれませんが、手っ取り早く情報だけ得るのであれば、瞬時に得ることができません。そういう時代なので、必ず科学的なデータというのは活用する必要があると思います。練習は何なのかというと、出す結果の確率を上げていくということです。そのために、科学的なデータを活用すれば、確率を上げていくことが可能になりますので、科学的なデータをちゃんと使えるようにする必要があります。また、データは指標として活用しましょう。これが絶対ではない、あくまでも、このぐらいまでは、こういうふうにすればうまく行くよという指標として見ることです。

実際のスポーツ科学を専門にされてる方に見てみると、失礼なことになってしまいかもしれないですが、必ず指導者というのはデータを超越しなきゃいけないと、常々思っています。データどおりにやると、想定内なんです。経済学もそうです、スポーツもそうです、起き得た事象を分析して、再現性を持たせるわけですよ。ということは、基本的にそのデータどおりに行ったら、その出たパフォーマンス以上はならないということですよ。指導というのは、何かしらをクリエートしなきゃいけません。むしろ、新しいデータを提供するように、何かを越えてかなきゃならないということです。科学的データを活用はしても、

それを全部目の当たりにするのではなくて、それをうまく使って、データ以上のものを出していくというマインドが、指導としては非常に大事だと思えます。加工することが非常に重要で、出てきたデータを、どう加工するか。ここに指導者のセンスや力量が問われていくことになります。例えば科学者が分析して出してきたデータ、それは非常にありがたいことですし、貴重なわけですけど、日本の現場と科学者の間で欠けているものは何かといったら、この加工するっていう作業を、どちらがやるのか。あるいは加工できる人材が本場にいるのかどうかというところであり、一番弱点じゃないかなと思います。例えばJISSもわかりですけど、いろんな形で、科学的なサポートをする拠点ができてきた。科学的なデータもどんどん公表されるようになってきた。論文もどんどん出ている。ただ、そのデータと論文を、指導者がどううまく加工していくかというのが、日本には非常に欠けているんじゃないかと思えます。

指導者になる人は、科学者以上にいろんなことを網羅して、かつ加工する能力がなきゃいけないし、もし指導者にそういう能力がなければ、分析をされる科学者が、そういった加工方法まで、ちゃんと提示できるように準備をしなければならぬというふうに思います。

トレーニングは、選手との協働作業です。日本の場合、どうしても、部活動の關係で指導者が絶対で、生徒は服従するような、封建的なところがありますよね。本当は部活でも選手、やめさせていいんですよ。気が合わない生徒だったら、「おまえやめてくれ」というのは、海外のクラブには存在するわけです。逆に、生徒からしても「この先生、駄目だから、辞めて」と辞

めさせる権利、あるいはチェンジする権利がある。ただ一方的に指導者が選手に押し付けるというやり方ではなくて、協働する、共に働くということが非常に大事ではないかと思えます。

相互作用を生み出すようなコミュニケーションが取れるかどうかということも頭に置いてほしいなと思います。実際に、今、指導していてもそうなんですけれど、私自身が教えてる指導が百パーセント合っていると思ったことはありません。間違っていることもたくさんあるし、ましてや選手それぞれ違うわけですから、同じトレーニング内容を課しても、イメージすることは違うし、声掛けによって、はまるか、はまらないかも全くもって違うわけですから、個別性ということをちゃんと考えてやらなければなりません。そのときに、上から教えて「やるんだよ」じゃなくて、指導者自身が、選手からも意見を素直に受け入れる、そういった寛容さというのが、絶対的に求められると思うんです。いまだに、指導者は先生と言われますが指導者はあくまでも指導者で、部活動の、スポーツの指導している現場では学校の先生ではないです。そのときには、あくまでも封建的な教育上の関係ではなくて、それがたとえ子どもであろうが、あるいはトップ選手であろうが、1人の個性として協働させるといって考え方が非常に大事です。

私の場合、ドイツにいたときも、練習する二時間前にコーチのオフィスに行って、グダグダお茶をしながら練習の話をして、そこから初めて練習に入っていくことを、毎日習慣としてやっていたんですね。練習が終わったら終わりではなくて、きちっと練習以外のところでもコミュニケーションを取り、情報交換をし、それこそプライベートに至るところまで、ある程度、情報

交換をしながら、選手の心理状態をきちっと探っていく。かつ、やってる主体は選手なわけですから、練習に対して、自分の感覚を伝えていく。

選手の生活

選手の生活は、プライベートの時間のほうが長いので、プライベートの時間まできちんと生活しているかというのが大事です。プライベートの価値観で、トレーニングに対する取り組みが決まります。練習のときだけきちんとしているも、絶対やりません。今まで何人も選手を見てきましたが、遅刻する選手、練習も絶対、遅刻します。普段から、物を雑に扱う選手、スパイクとかボールとか絶対、雑に扱います。上から目線の選手、絶対トレーニング中も上から目線でやります。それぐらい、プライベートっていうのは非常に大事です。ここでの行動。トレーニング中の二時間とか三時間っていう短い時間のところだけ優等生ぶっても駄目で、むしろプライベートの時間で、どう、きちんと練習に貢献できるように改善していくかが大事です。生活のスポーツ化をちゃんとやってほしいなと思います。

最近の学生とか、若い選手によく見受けられるのですが、競技と趣味の違いをちゃんと理解してない人が多いと思っっています。トップ選手が「楽しんでいきたいと思っっています」って言いませんが、なぜ「楽しんでいきたいと思っっています」って言うのでしょうか。つらくてつらくて、それでも言わなきゃ我慢できないと

というのが正直なところですよ。究極の緊張感、プレッシャーの中で楽しめますか？ チャンピオンスポーツというのは、原則楽しくないです。トレーニングだつてきついことしなきゃいけないし、生活だって、優先事項に、特化していかなきゃならない。楽しいわけがないんです。チャンピオンスポーツでは、職人のごとく、自分の技、技術、そういったものが向上していくことが楽しみ方です。そこをちゃんと、履き違えないようにすることもそうですし、指導者は、それをちゃんと教えていかなければならないことになります。

勝つ選手の資質

今度は勝つ選手には、どういうところが必要なのかということに話を進めます。①努力して、②人格良くて、③客観的な視点があるかどうか、この三つだと思っています。

特に欠けるのが、客観的な視点で、良いところも悪いところも含めて、自分の特徴をちゃんと理解する、自己分析をちゃんとしましょうということですね。例えば、「科学的なデータをちゃんと活用しましょう」って言いかもしれませんが、選手って自分はどうやって動きたい、こういう選手になりたい、というエゴがありますよね。でも、それが本当に、筋力とか身長とか、体重と合致したフォームなのかどうかというところとは限らなかつたりします。そうなると客観性を持って、科学的データを、自分にとって本当にプラスになるように活用しなければならぬ。自分のエゴを捨てても勝つために、データとして出ている、あるいは分析されたものを、ちゃんと受け入れる度量とい

うものが必要になってくると思います。トレーニング内容に関しても、客観的に分析をしていく必要があります。これは指導者だけではなくて、選手自身が自分で理解をしなければいけません。よくありがちなパターンで従順になることがいい生徒だというふうには、教員も判断しますよね。生徒もそれがいい選手、いい生徒として振る舞うべき態度というふうには理解されていまずけれど、そうではなくて、選手自体がきちつとトレーニング内容を理解するだけの勉強をしなければならぬし、プラス、課題の優先順位というものを、自分で把握する事です。優先順位を付けたり、逆算するプロセスがないと、一身に付かないで終わってしまう可能性もあります。あと、トレーニングの効果を知り、自己課題とトレーニングの整合性も、見ていくことが必要です。

個別性というのがあるので、Aという選手には適合するトレーニングでも、Bには合わない可能性もあります。それを選手自身が、理解をしていかなければなりません。整合性を持たないと、適切な努力になるのか、ならないのか、あるいは非常に貴重なデータ、無駄なデータになるのか、科学的なトレーニング自体が、全く意味をなさなくなるのかというところを決めていきます。また、情報収集も他人任せにしないということですね。これは選手としても、自助努力で絶対に必要なことになります。そして、努力の方法を、選択することも必要です。不適切な努力はしない。精神論に走ると、大体、不適切な努力をひたすらやっていくことになります。間違ったトレーニングを続けると、むしろパフォーマンスを下げますし、悪い癖が付きます。あと、自らの力で課題解決する、自助努力をしましょう。

例えば、メンタルトレーニング。自分である程度のところまでやって、初めてメンタルトレーニングを受けるから、その効果が出てくるわけです。何にも自分でしないのに、いきなりメンタルトレーニングつてところに逃げ込むと、効果は上がりません。他人に答えを求めず、まずは自分で解決してみることが大事です。頭をちゃんと使うということや自分なりの工夫をしていくっていうことも、必要だと思います。

特に、マネジメント的というと、日本のシステムは、一人の指導者に対して付いてる選手の数が多過ぎることもあります。海外でのコーチ研修では、一人の指導者に対して五人が最大数といわれています。五人以上の選手が付くと、トレーニングの質が下がる。考えると、選手自身が自分で工夫をしないと、日本の今のトレーニング環境、では、個性が、うまく実施されなくなってしまうんですね。海外のきちつとしたトレーニングマネジメントされてる所よりも、選手自体が工夫をする必要が、非常に高くなるということになります。忘れずにしつこくやるということ。シーズン最初良くて、途中けがするときにいうのは、自分がやるべきだったことを忘れてるパターンが、たくさんあるわけです。きちつと忘れずに継続していけるかどうかです。

人格で大事なものは、バランス感覚です。いいやつだと言われる必要は全くないですが、大事なものは、気配りとエゴイスト的な考え方を、どううまくバランス取っていくかになります。今の世の中は、スポーツがビジネス化されていて、ロールモデルとしての役割が、選手に強く求められています。応援される選手は、強ければ応援されるわけではないです。自分自身、周囲の

人々に気を配るといふことと、結果の追求に対して、実直に追っ掛けるといふ部分とのバランスをうまく取っていくことが、結果を出しつつ、人に愛される選手になるということにつながると思います。結果的に、どれだけ競技パフォーマンスが高くて、人に愛されてないと、ビジネスとしても成立していかないんです。例えば陸上だと、今年の八月に引退したボルト選手です。なぜ彼が、陸上だけのスーパースターではなくて、それこそサッカーのスーパースターでさえ、彼と一緒に写真を撮りたいたか、今回、引退した後に、アメリカのF1のプレゼンターに選ばれるなど、なぜそういう存在になるのかというと、彼は、一番トレーニングをするけれど、周りにも気を配ることが出来るからです。そういうバランスが取れるからこそ、ビジネスとしても成功していくのです。それは、今はそういう時代なので、競技成績だけではなくて、ちゃんと人から愛されて、応援してもらえる選手になりましたということ。です。

勝利への最後のエッセンス

なぜ、今日、こういう話をしてるのか、例えば科学的なデータや、科学的なトレーニングが進んで、指導者だけが受け入れられても、受け手である選手が聞く耳を持つとか、努力をしないと、最終的には無用の長物になってしまうからです。科学者、指導者、そして選手、この三つが、きちんと環境として整えられていく。それをちゃんとしていかないと、全て今そろってるものが整わなくなったときに、余裕のある指導者になったほうがいいかなと思います。ダイバーシティー、あるいは多様性を受け

入れることをできるかどうかです。科学的にJISSやナショナルトレーニングセンターがいいもの上げてきても、指導者が受け入れなかったら選手には伝わらないし、指導者が受け入れなくても選手が、バランス感覚の悪い子だったら、受け入れないの
で、三者がちゃんとそろおうということが、非常に大事です。

また、指導者よりも賢い選手。ずる賢さとか、指導者よりも利己的であるかどうか。むしろ、指導者よりも、一部分では理解度が高かったりする。指導者自体が、選手のほうが自分よりも上になったときに、選手を、どううまく扱えるか、そういったことも大事だと思います。

最後に、こうした指導者、選手を育成することが必要だと思います。日本には、科学的なデータは、非常にたくさん出てると思うんです。海外とも遜色がないくらい、いろんなデータがあります。単純に出てきたもの、今、蓄積されてる知識をどう活かすかということのために、マネジメントを、ぜひ念頭に置いていただければと思います。

