

### 箱根駅伝での青学の強さは「ハッピー大作戦」

●青島健太：日本スポーツ界に現れた「待望のチームマネジメント」。

箱根・完全優勝、青学・原監督のチーム運営術

<http://www.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/140605/010400043/?m>

第92回東京箱根間大学駅伝の復路。ゴールテープの先では、箱根駅伝各区を走った青学大のランナーたちが横一列に並び、肩を組んで渡辺選手のゴールを待っていた。その整列の中心には、学生と一緒に肩を組む青学大の原晋監督（48歳）がいた。

興味ある記事が日経BPのメルマガにありましたから、ご紹介します。  
(新年1月号として事前に用意していたモノがありましたが、変更しました)  
これは、2016年のスタートとして一番役に立つのではと感じた次第です。

#### 日本スポーツ界に現れた「待望のチームマネジメント」。箱根・完全優勝、青学・原監督のチーム運営術

1月3日、東京・大手町。ゴール前の沿道を埋め尽くした観客から「利典(としのり)」コールが起こる。その声援の中を、青山学院大学の10区を任された渡辺利典選手が笑顔を湛(た)えながら走り抜けていく。指導者が見せる態度としては珍しい。第92回東京箱根間大学駅伝の復路。ゴールテープの先では、箱根駅伝各区を走った青学大のランナーたちが横一列に並び、肩を組んで渡辺選手のゴールを待っていた。

待ちに待った歓喜の瞬間。その整列の中心には、学生と一緒に肩を組む青学大の原晋監督(48歳)がいた。**どの選手にも負けないほどの笑顔で……。**

そして選手と一緒に「利典」「利典」とコールしていた。それは、何とも微笑ましいシーンに写ったが、指導者が見せる態度としては珍しいものだった。

正直に言うと、私は前日(往路)からある種の不安を覚えながら原監督の言動を見ていた。往路を制した青学大の表彰式がゴールの芦ノ湖ですぐに行われた。壇上に上がった原監督は、喜びを隠さない。まだ翌日に復路が残っているにもかかわらずその喜びを抑えるようなことはない。

そしてインタビューに答えて言った。

「明日は、6区を任す1年生の小野田(勇次)がポイントだと思っています。彼が上手く走ってくれば他の選手は心配ない。優勝を確信しています」

そこまで言ってしまうで大丈夫か？ オヤジ目線(老婆心)で眺める当方には、そこが心配でならなかった。油断や慢心が怖いというのは、前回の五郎丸選手のコラムでも書いたばかりだ。思いもよらない選手のブレーキ(体調不良)や転倒などのアクシデントがないとは言えない。往路(半分)を走り終えただけで、勝利を確信していると言い切っているものなのか？

私の不安は、その一点にあった。しかし、そんな心配が杞憂に終わったことは、結果が示す通りだ。

1区から10区まですべて1位で走り切った青学大は2位の東洋大に7分11秒の差をつける完全優勝(10時間53分25秒)。1977年の日本体育大学が10区間すべてで1位になって以来39年ぶりの快挙(6校目、計12回目)を成し遂げた。

## 原監督が見せるパフォーマンス(言動)は「確信犯」

朝8時、芦ノ湖。青学大の1年生小野田選手が号砲とともにスタートしたとき、伴走車に乗り込んだ原監督は、前日の言葉通り助手席で自信あふれるガッツポーズをしながら復路の戦いに飛び出していった。その時点で私の心配が消えることはまだなかったが、「これはもしかして」という思いになったのは、小野田選手がスタートして1キロ余りを走ったときだった。

登った道が下りにさしかかった瞬間だった。小野田選手が突然不自然に蛇行して走ったのだ。疲労が来て、足がもたつくには早すぎる。それはちょっとした迂回だったが、不可解な走りだった。どうした？ そう思った直後に、彼のとった行動の意味が分かった。走路前方にマンホールの蓋(ふた)があったのだ。小野田選手は冷静にこれを見つけて、滑らないように咄嗟に避けて走ったのだ。そう、マンホールの蓋は、滑るのだ。去年、私はこれで転倒したことがある。高輪台から品川駅に下りる坂(柘榴坂)を駅に向かって小走りに急いでいるときだった。小雨の降る中でマンホールの蓋を踏んだ私の足は滑り、スーツのままもの見事に転倒してしばらく動けなくなるほど膝と腰を打った。

スタート直後の朝方、しかも山間部のマンホールは朝露を受けて表面が濡れている可能性は大である。これを小野田選手は冷静に避けて走っていった。その光景を見て、私は思ったのだ。1年生にして、この落ち着き。原監督がポイントに挙げた選手が、まったく不安を感じさせることなく6区の山下りを走っていく。これは、きっとこのまま各ランナーがそれぞれの冷静さを発揮しながら走り切ってしまうのだろう。

そのとき、私の中にも確信に近いイメージが広がった。そして、1年生ながら堂々と走り続ける小野田選手の快走を見ながら、原監督が見せ続けるパフォーマンス(言動)の意味が、分かったような気がした。言えば、**彼は確信犯でそれを演じているのだ**。選手に対する信頼、期待、激励を彼自身が屈託なく喜ぶことで伝える。指揮官がネガティブなことを口にすることで生まれる緊張や心配をできるだけ軽減する。

**原監督は、去年の「ワクワク大作戦」に続いて、今回は「ハッピー大作戦」と銘打って、選手たちに楽しく走**ることを勧めている。その監督が、心配そうにチームに対する不安を各所で口にしていただけでは、選手たちにも伝染してしまう。原監督がいつでも先頭に立って喜ぶ姿は、意図的に選手たちにかけてマジック、集団催眠ともいべきパフォーマンスだったのだと思う。

もちろんこれは、選手たちの走力が優勝を狙えるレベルにあってこそ機能するメンタルマネジメントだが、往路復路ともに青学大の選手たちが伸び伸びと自分の走りを披露できた理由には、原監督が仕掛けた「ハッピー大作戦」の効果が見事に出たと言えるだろう。

## 選手にとつもない力を発揮させる「変換」

監督や上司のチームマネジメントを考える際に、指導者自身が喜怒哀楽、特に喜ぶ姿を簡単に見せてはいけない……という意見がある。またチーム全体にガッツポーズを禁じているところもあったりする。これは主に、相手チームに対する敬意を忘れないためである。この考え方は、きわめて貴重なものだ。

ただ、試合途中で喜びやうれしさを表現することが、「百害あって一利なし」かと言えば、そんなことはないだろう。指導者やチームメートの見せる喜びに共感することで、チームや組織に「モメンタム(勢いや良い流れ)」が生まれることもある。

それは、試合半ばでただ浮かれることとは違う。他者の活躍を自分の「モメンタム」と自信に代える。果たさなければいけない責任を、喜びをもって全うするメンタリティーに変換するのだ。それができれば、とてつもなく大きな力が出る。原監督は、そこを狙って確信犯で自ら先頭に立って、選手たちの活躍を誰よりも喜んで見せてきたのだ。

これは、**日本のスポーツ界に訪れた待望(次世代)のチームマネジメント**という気がする。もちろん心身の能力を高める日頃の厳しい練習があつてこそのことだが……。

毎年、箱根駅伝を観戦する品川駅(10区)近くの八ツ山橋。青学大のランナーが大手町方面に走り去ってしばらく誰も来ないときに、カメラと携帯テレビを持った一人の紳士が言った。

「こりゃ、しばらく青学の時代が続くな」

私も、同じことを思った。

### <コメント>

この記事を読んで、あなたはどんなことが感じられますか？……

スポーツは辛い、苦しい、しんどい、からの脱却。

まさに、イノベーションではないか？

イメージが変わりますね！

他にも青学の駅伝チームの強さはいろいろあるようです。

チームマネジメントです。

ここまで来るまで13年掛けて現在のチームマネジメント到着したようです。

そして、大学駅伝ですから、4年生にピークを持っていく目的一目標ルーテン行動計画。

ある一部の天才選手に頼らない！仕組みがあるようです。

原監督は異色な経歴の人物。

駅伝のトップ選手でもなく、挫折もしています。そして、大学卒業後は中国電力で営業の仕事をしていたという経歴があるようです。

2016年のキーワードは……「ルーチン」

ここにビジネスでのヒントがあるようです。

著書「もしイノ」(もしドラの続編があります)にもイノベーションのヒントがあります。

ご興味ある方は是非とも一度読んでみて下さい。