



ラグビーとリーダーシップ

ふじもと たかや
藤本 貴也*



キーワード：リーダーシップ，組織運営，基礎訓練の重要性

はじめに

昨年開催されたラグビーワールドカップをきっかけに空前のラグビーブームが到来した。私の妻もそれまではルールが判り難いと言って見向きもしなかったが、今回は日本チームの主要メンバーの顔と名前も覚え、日本の試合をはじめ主だった試合をビデオに録画してくれた。『土木技術』でラグビーをテーマに取り上げて頂いたのも、ワールドカップでの日本チームの活躍により、多くの建設人にもラグビーに関心を持って頂いたおかげではないかと思う。私は縁有ってラグビー漬けの高校時代を送り、チーム最大の目標であった兵庫県大会で優勝することもできた。とはいうものの編集担当の方から「ラグビーと土木」というテーマを頂き、「土木」とのかかわりについて何を書けばよいのか思い悩んだが、初代土木学会会長の古市公威氏が「いわゆる将に将たる人を必要とする場合は、土木において最も多いのである」との言葉を思い出した。15人という多くの仲間で様々な役割を分担しつつ臨機応変の対応で“トライ”という一つの目標に向かって戦うラグビーを通じて学んだ、“リーダーシップ論”や“組織論”が、私の社会人、組織人、建設人としての考え方に大きな影響を与えてくれたように思

う。その辺りのことを、思いつくまま述べてみたい。

1. 私とラグビー

～出会いから県大会優勝まで～

私がラグビーを始めたのは灘高に入った1965（昭和40）年の秋。その年兵庫県下のラグビー強豪高で監督をされていた山口先生（日体大ラグビー部OB）がわが校の体育教師として着任され、ラグビー部の強化をはかっておられた。何かの折にラグビーの練習を見てその男っぽさに魅かれ、一緒に灘高への受験勉強をしていた親友のI君と共に入部したのがラグビーとの付き合いの始まり。灘高は1学年4クラス約200名であり、人気の高いクラブ以外は人数を集めるのが大変で、当時はラグビー部員も少なかったことから、入部1週間後の練習試合でI君とともに早くもレギュラー（数合わせ）出場。私のポジションはフォワードのセカンドロー（スクラムの二列目）のロックといわれるポジション。ラグビーのルールなどろくに知らない2人。I君は思いきりボールを前に投げて敵チームからも失笑を買う。私は2度ほどボールに触ったが、どう処理したらいいかわからず、厄介払いをするがごとくにすぐ近くにいる先輩にボールを投げて（押し付けて）安堵するとい

*パシフィックコンサルタンツ株式会社 特別顧問

う体たらくであった。

入部当初はフォワードメンバーで50m走をしても後ろから数えたほうが早かったが、走りこむうちにトップクラスになり、もって生まれた運動神経が専ら支配すると思っていた短距離走でも、地道に練習をすれば早くなることを知った。その後ロックからバックロー（スクラムの3列目）に移り、2年生になるとあの五郎丸氏と同じフルバックに定着した。

当時ラグビーはマイナーなスポーツで、練習試合をしていても、せいぜいラグビー部の先輩が活を入れに来てくれるくらいで、近くの女子高生はおろか同じ高校の仲間もほとんど見に来てくれる人はいなかった。高校で父兄の会合が有った際に練習試合が行われた。初めて母親が試合を見に来てくれたことから張り切ってプレーをし、幸運にもトライができた。しかし顔を上げたら母親がいない。後で聞いたら、ルールがよく判らないし、ケガをしないかと見ている心配なので隣にいた知り合いの母親とお茶を飲みに行ったとのこと。残念な思いをした。

灘高は受験校であり、花園で行われる冬の全国大会を目指すことは許されなかったので、3年生が退部した後の2年生主体で行われる春の新人戦の県大会で優勝し近畿大会へ出場することが、わがチームの目標であった。

山口先生は当時30歳過ぎで、グラウンド内を私達より速く走って実戦指導、その厳しさは学校内でも評判であった。とりわけ夏の合宿は休憩時間でも遊ぶ余裕はなく、布団に潜り込んでひたすら体力回復・温存に努めていたことを思い出す。建設省に入り20代は2時間、30代は3時間、40代は4時間睡眠をとれば充分と公言する省内でもとりわけ厳しい道路局の先輩・上司の下で毎晩12時頃まで仕事をしていた時には、合宿時のことを思い出して何とか乗り切れた。私を含めほとんどの人が先生の愛情あふれる鉄拳をもらい、毎週の

ように他流試合をする中で、わが弱小チームも日々強くなるのが実感できた（写真-1）。

1967（昭和42）年3月の春の新人戦県大会では何とか目標の優勝はできたものの同点優勝であり、その後の抽選で負けたため近畿大会への出場は果たせなかった。しかし、ラグビー部の仲間と共に得た感激は自分の高校生活にとってかけがえのない大きな勲章として心の中に残っている。



写真-1 灘高ラグビー部
（左端が山口先生、前列右から3人目が筆者）

2. One Team（ワンチーム）と リーダーシップ

わが国のラグビーブームの発端となったのが、2015年に開催された前回のワールドカップ・イングランド大会（写真-2）における、日本チームの予選プール初戦の南アフリカ戦だ。ゲーム終了直前のロスタイムに入ったところでペナルティーを得た日本チームが、エディー・ジョーンズ・ヘッドコーチ（以下：エディーという）からの同点狙いのペナルティーキックの指示を無視して、リスクの高いスクラムを選択、見事トライを奪い34対32で歴史的逆転劇を果たした。過去7回の大会24試合で24年前にたった一度勝利した実績しかない日本が、2度の優勝経験を持ち、当時世界ランキング3位の南アフリカに勝利したことから、英国メディアが「スポーツ史上最大の番狂わせ」と報じた。

この勝利に大きな貢献をした一人の女性がいる。元陸上競技短距離選手で、アメリカで

【コラム1】「ラグビーの発祥」と「外国人選手の多い国代表チーム」

ラグビーワールドカップ2015年大会においても各国代表31人のうち10人以上の外国人選手を擁するチームが日本を含め6チームあったそうである。国際試合では以下の三つの条件あれば国籍にかかわらずラグビーの国代表になれる。

- ①本人が当該国で生まれている
- ②両親、または祖父母のうち1人が当該国で生まれている
- ③本人が当該国に3年間（来年以降は5年間に変更）以上住み続けている。

ただし、一度どこかの国の代表選手になれば、それ以外の国の代表選手にはなれない。なぜこのようなルールができたのか。ラグビーというスポーツはイギリス（イングランド）から始まった。ずいぶん昔からイングランドにおいて足でボールをけり、手でボールを投げて勝負を競い合う「フットボール」と呼ばれるゲームが盛んにおこなわれてきた。地域

によって様々なルールがあったが、手でボールを触ることは許されていたがボールを手で持って走るとは禁じられていた。

「1823年、イングランドの有名なパブリックスクールであるラグビー校でのフットボールの試合中、ウィリアム・ウェップ・エリスがボールを抱えたまま相手のゴールを目指して走り出した」のがラグビーの「起源」といわれている¹⁾。

立命館大学の松島剛史準教授によると、外国人選手に寛容なのは「大英帝国の歴史が関係している」とのこと。1886年ラグビーの国際組織が誕生、長らくイングランド、ウェールズ、スコットランド、アイルランドの4か国で国際試合が行われてきた。大英帝国の発展と共にイギリスの植民地にもラグビーが普及していき、植民地出身者も本国の代表になることを認めるために、「出生」と「居住」の二つの観点を入れたルールができた²⁾。



写真-2 2015年ラグビーワールドカップの様相 (wikipedia: David Roberts from London, United Kingdom)

スポーツ心理学を学んできた荒木香織さん。エディーに請われて2012年から15年までラグビー日本チームのメンタルコーチを務めた。エディーがイギリス大会終了後に、参加選手とコーチしかもらえない貴重な自分の記念メダルを彼女に進呈したことからも、彼女の貢献が大きかったことがわかる。具体的な内容は彼女の著書『リーダーシップを鍛える〜ラ

グビー日本代表「躍進」の原動力』をご覧頂きたいが、その一つは「負けることしか知らないこのチームの『マインドセット』を変える」ということ。マインドセットとは「目標を達成するために課題に取り組む際の思考や姿勢」等。もう一つは選手全員が目標を共有し、確実に達成していくチームを作るための『デュアルリーダーシップ』の形成。具体的には組織の軸となるようなコーチングスタッフによるリーダーシップと、選手5〜6名で形成するリーダーシップの二本立てによるチーム（組織）運営。そのデュアルリーダーシップを効果的に実践するため、4年後の世界カップに向けたロードマップ（毎年取り組むべき目標）を定め、あらかじめ設定した諸課題を解決していった³⁾。

どのスポーツも社会の縮図のような面がある。“はじめに”でも触れたが、とりわけラグビーのようにチームプレイが主体で、各個人の基本的な役割は決まっているものの時々刻々状況が変化し、それに即応して臨機応変

の対応が必要な類のスポーツは社会の組織運営に大いに通じるところがあるように思う。

昨年ベスト8に躍進した日本代表チームのスローガンである「One Team」という言葉がその年の日本流行語大賞に選ばれた。古くからラグーマンの共通認識であった「One for all, All for one」を凝縮させた言葉のように思う。前にも述べたが私が所属していた灘高ラグビー部員15名は、春の県大会で優勝することを目的に苦しい練習に耐えてきた。一人一人の力量は決して粒ぞろいとは言えなかったが、県大会代表予選が始まると、試合を重ねる毎に選手同士の連携、信頼感が高まり、プレーをしても個々の選手の力量は変わらないにもかかわらず、チーム力が向上していくのが実感された。第一回戦以降危なげなく白星を重ねることができたが、決勝戦は優勝候補筆頭の呼び声が高かった県立尼崎東高校。押されながらとはいえ、なんとか3対3の同点で優勝を分け合った。当時の新聞(写真-3)を見れば「灘の引き分けは幾分もうけものの感じがするが、最後まで守り抜いた好守はほめられる」と書かれていた。もし勝っていれば「兵庫県高校ラグビー史に残る番狂わせ」だったかもしれないが、「One Team」「One for all, All for one」のチームワークの重要性がまさに実感できた貴重な経験であった。



写真-3 昭和42年春の兵庫県大会決勝戦の結果を掲載した神戸新聞(昭和42年3月5日)

3. 平尾誠二氏のリーダーシップ論

人を叱る時の4つの心得

「プレーは叱っても人格は責めない」

「後で必ずフォローする」

「他人と比較しない」

「長時間叱らない」

2016年10月、53歳でこの世を去った平尾誠二さんをしのぶ「感謝の集い」が翌年2月10日に神戸で行われた(写真-4)。私も案内を頂き出席したが、その時の5人の弔辞はいずれも心を打つものばかり。その中の一人ノーベル賞受賞者で京都大学iPS細胞研究所長の山中伸弥さんの弔辞で紹介された平尾氏の言葉。

平尾さんと私は、ある時出合ってからラグビーという共通項があったことから(とはいえそのレベルには雲泥の差があるが)親しくして頂いていた。

ラグビー選手として攻守の司令塔であるスタンドオフとして活躍し、監督としても全日本を率いて強豪チームと対戦してきたことを通じて体得した彼の近代的な組織論、リーダーシップ論はきわめて説得力があり、機会を見つけては講師にお招きして皆さんに話を



写真-4 2017年2月10日 故平尾誠二氏「感謝の集い」の挨拶状



写真-5 平尾氏と筆者が対談した際のスナップ

して頂いた（写真-5）。

トップマネジメントには大きく分けて二つのタイプがある。一つは命令・強権型、もう一つは提案・誘導型だ。前回の東京オリンピック（昭和39年）において「東洋の魔女」ことニチボー貝塚チームを率いた大松博文監督は「鬼の大松」といわれ命令型・強権型の典型。徹底したスパルタ式のハードトレーニングで女子バレーボールの金メダルを日本にもたらした。大松氏の著書『俺についてこい』は映画にもなった。大松氏は試合後女子更衣室にも平気で入り、あれこれと指示をしていたとのこと。選手一人一人の生理の時期まで把握して指導していたとの話を聞いたことがある。そこまで精神的に同化していたからこそ命令・強権型の指導が大きな成果を挙げることができたのだと思う。

一方、平尾氏のリーダーシップ論は提案・誘導型のリーダーとしての心がけを様々な角度から論じてくれる。詳細については彼の著書を読んで戴きたいが、幾つかのキーワードを紹介したい。

「主体性を持った個人がつくっていくのがチームだ」
「レベルの高いプレーには“遊び”がある」
「リーダーシップの質は、求心力のレベルにある」
「教えるとは、納得させ、行動を変えさせ、その行動を継続させること」等々

トップマネジメントが心掛けるべき一丁目一番地は職員（社員）の「志気」をいかに高めるかということだと思う。これは、命令・

強権型であれ提案・誘導型であれ共通だと思う。しかし今日のように外部環境の変化が激しく、多様な価値観を持った人が関係するようになってきた時代においては、平尾タイプのリーダーシップの方が求められるのではないかと思う⁴⁾。

4. 基礎的訓練の重要性～I君の脳震盪～

ラグビーは一種の“格闘技”ともいえる激しいスポーツである。ボールを受け取ったらダッシュすることになるが、その走る形は、背中を少し丸めて前傾姿勢で走る人、身体をアップライトに立てて走る人など様々だ。私と一緒にラグビー部に入ったI君の走り方は後者の方。彼は足が速かったのでバックスの右センター（13番）のポジション。わがチームの1～2を争うトライゲッターだけにタックルされることも多い。アップライトで走っていてタックルされると、時に後頭部を打ち脳震盪を起こすことがある。脳震盪を起こすと救護班がベンチから「魔法のヤカン」を持ってきて、その中の水を患部にかけて再び起き上がり、そのまま戦列に復帰して何もなかったかのようにボールをキャッチ・パス・キックし、タックルをする。一見脳震盪が治って正常になったように見えるが、彼のすぐ後ろ辺りにいることが多いフルバック（15番）の私には彼の叫び声が聞こえる。「俺は今何をしているのだ?」、「俺は今何処にいるのだ?」。彼は脳震盪から回復せず、頭の回路は復旧していないが、普段の練習の成果で身体が勝手に反応して普段と変わらないプレーをしているのだ。ちなみに、今日では脳震盪を起こした場合、医者やトレーナーが検査して試合出場継続可否の判断をすることになっているため、こんな乱暴な対応は行われていない。

最近では災害時の外力も従来以上に大きくなり想定外の事態にも適切かつスピーディーに対応しなければならない。そのためには各組

【コラム2】ケガをした時の「魔法のヤカン」と「傷害時の選手交代」

最近見なくなったが、ラグビーで選手が脳震盪を起こしたり、打撲やケガをしたりすると、救護班がヤカンを持って飛んできて中の水を患部にかける。するとそれまで苦しんでいた選手がスッと立ち上がり、何事もなかったように戦線に復帰するという光景を頻繁に見ることができた。何故ヤカンが登場したのか。WEBで調べてみると、以前はハーフタイムの時などに飲むための水をヤカンに入れていたものを転用していたとの記述が見つかった。確かに私たちがラグビーをしていた50年余り前は、ペットボトルの水などは無く、コロナ問題もなかったことから水道水をヤカンに入れて回し飲みをしていたことは事実⁵⁾。

ただ、何故あれ程「魔法のヤカン」に即効性があっ

たのか？

私は当時のルールが影響していたのではないかと考える。最新のルールでは最大8名（フォワードのフロントロー3名を含む）の交代が可能（ケガ以外の理由でも可）だが、1967（昭和42）年当時、選手交代は一切認められなかった。その後ケガで審判が認めた場合3名まで交替が認められた時期を経て今日のルールになっているようだ（未確認）。従って、もしケガで途中治療のため戦線を離れるとその間は14名で戦わざるを得ない（今はけがの治療の場合はその間控えの選手が代わりにプレーができる）。このため何としても戦線から離れまいという気持ちが強かったのではないかと思う。選手の健康管理に極力配慮する今日では考えられないこと。

織は少なくとも一定レベルまでの基本的な対応は、特段の指示が無くても、反射的に実施されるくらいの習熟度に達している必要がある。毎年9月前後には防災訓練が行われるが、日頃の基礎的訓練の重要性を考えると、いつもI君の脳震盪のことが思い出された。

さいごに（「ノーサイド」）

紳士のスポーツといわれているラグビーを象徴するのが「ノーサイド」。試合終了の笛が鳴ると、激しく争った敵と味方の区別（side）がなくなり（no）、お互いの健闘を称え、時には抱き合い、時には来ているジャージーを交換する。私はつい最近まで世界中のラグビー界が試合終了と共に「ノーサイド」と叫んでいるものと思っていた。たまたまこの原稿を書くために色々調べていたら、海外では試合終了のことは“full time”ということを知り、少しがっかりした。しかし、イギリスでラグビーが始まった頃、フットボール

の試合が終わった後に両チームのメンバー全員が酒宴を開いて互いの健闘を称える「アフターマッチアクション」という文化があり、「ノーサイド」という言葉もラグビー草創期においては使われていたことを知り、改めて“紳士のスポーツ”との誇りを再確認したような気持になった。

さて、ここまで私なりにラグビーについて書き進めてきた。かなり独りよがりの内容になってしまったような気もするが、最後は「ノーサイド」の精神でお許しいただきたい⁶⁾。

参考文献

- 1) 「スポジョバHP ラグビーの発祥地と起源を解説」
- 2) 「shiRUto2019年9月19日 ラグビー代表に外国人選手がいる理由は？」
- 3) 『リーダーシップを鍛える～ラグビー日本代表「躍進」の原動力』（荒木香織著：講談社、2019年）
- 4) 『人を奮い立たせるリーダーの力』平尾誠二著：マガジンハウス社、2017年）
- 5) 「Number Web」 「魔法のやかん」はいつ消えた」
- 6) 「スポジョバHP ラグビー用語ノーサイドとは？」