

熊谷組 OB ビジネスネットワーク 平成 30 年度第 2 回セミナー

2019 年 3 月 4 日 18:00～

タイトル「潜在能力を引き出す指導法」



【講師紹介・略歴】

清水隆一コーチングカレッジ株式会社 代表取締役社長 清水隆一氏
(熊井組在籍期間：1982 年～2000 年 8 月)

早稲田大学卒業後、株式会社熊谷組入社し、同野球部に所属し、
1982 年～1989 年まで 8 年間連続都市対抗野球大会出場。

国際野球大会に全日本選手として出場経験を持つ。

1992 年から、同野球部監督就任し夏の都市対抗野球大会準優勝に導く。

2000 年 株式会社コーチ 21 入社。

「国際コーチ連盟プロフェッショナルコーチ」資格取得。

2002 年「清水隆一コーチングオフィス」として独立。

現在、清水隆一コーチングカレッジ株式会社 代表取締役社長として活躍。

早稲田大学大学院スポーツ学科研究科非常勤講師も務めており、
オリンピック委員会強化スタッフとしても活躍していた。

【講演内容レポート】

2019年3月4日18時、熊谷組 OB ビジネスネットワーク森会長の開会のご挨拶とともに、平成30年度第2回セミナーが始まりました。



続いて、熊谷組樋口靖会長からお言葉をいただきました。



ここからは、清水隆一さんの講演です。

清水さんは、熊谷組在籍当時から野球だけでなく、人事・総務の責任者として強いリーダーシップを発揮され大活躍されておりました。

清水さんと熊谷組のご縁は、清水さんが早稲田大学の野球部に所属していた時に始まります。ここからは清水さんのお話を紹介します。



1. 熊谷組とのご縁

最初の熊谷組とのご縁は早大野球部OBで熊谷組野球部に在籍していた小倉偉民さん(現亀岡偉民衆議院議員)が、のちに阪神に入団したあの岡田彰布選手を取りたくて、岡田さんを食事に誘った際に、岡田さんから「清水もどうか」と誘ってもらったことです。1年生の時でした。その頃の熊谷組野球部は強くて都市対抗野球で準優勝して、テレビで社員のはしご乗りの応援風景も紹介され、印象に残っていました。大学4年次に熊谷組入社が決まり、大学野球部引退後の11月には熊谷組の寮に入寮、そのまま社会人の大会に出場しました。

2. 現役当時に気づいたことと小杉正太郎教授との出会い

その後8年間のうち、7回自チーム・1回補強選手で都市対抗に出場しています。88年の東京ドームでの開催元年には熊谷組は、エース鈴木哲投手が活躍して4強になりました。その時に驚いたのが、選手達が準決勝の試合でサヨナラ負けした時にホッとした表情をしていたこと。選手達がやらされ感でやっているのではないか?と思いました。選手が意欲的でなかったのです。

当時野球部長をされていた三井常務(のち副社長)のご紹介で、メンタルトレーニングの権威である小杉正太郎早大教授とお会いしました。小杉教授からは、「組織を強くするには、個人が組織に属していながら個として活躍できる環境が重要。だから、個人が大きなフィールドで自由に動くことができることを目指す。フィールドを狭くすることではダメになってしまう。」といった趣旨のことをお聞きしました。

それには選手がそうしたくなる環境を作ることが大切だとお教えいただきました。それまで主流だった「一方的な指示命令型」の指導は、「支配型」指導であり、全く逆なのです。上の人には責任もありますが、権限もあります。最近言われるパワハラは権限に依るハラスメントです。一方的な指示命令もパワハラです。一方的になるのは唯我独尊だからですから、相手とコミュニケーションを取ろうとしません。まずは指導者の他者理解が先で、自己開示は次でなければならないのです。

具体的には相手のタイプや価値観を見分けて対応する必要があります。でも支配型の指導では、誰でも同じやり方で教えてしまう、自分のやり方を押し付ける、人を過度に管理したい、といったことが起こります。教えすぎる、全て教えてしまう⇒思考が止まる⇒教えられる側は考えることができなくなる⇒選指示待ち人間になっていく……。教える側は結果が悪いとすぐ怒る⇒過去は変えることができない事実なのに、どうしたら全てやらないですむか、教えられる側にはチャレンジ精神がなくなり、物事の本質を見失っていく⇒言われるのが嫌だから最初からやらない……。といった行動を取るようになるのです。これは、選手の自発性、自立性、自律性を失わせ、チャレンジする思いを阻害しています。

3. 熊谷組野球部監督へ

平成3年、当時の熊谷組野球部監督が辞任し、私が監督をやることになりました。私は最初のチャンピンの前に選手に一人ずつ何をやるか話を聞かせてもらいました。30人が30通りの答えがでてきましたが、それを実現させるのが監督の仕事です。やらないことを怒るのが仕事ではありません。

「2月1日のチャンピンの日に紅白戦をやるから、1月中は皆、自主的にやりたいことをやってもらい、2月1日にそれを見せてもらう」と伝えました。

これは、組織に頼ることなく『個』にして自立させる」ことを狙ったのです。選手も社員ですから終日勤務が普通です。上長に承認をもらって「自分で」時間を作りだして練習し、通勤もそれまで全員で寮からバスで送迎してもらっていたのを「自分で」交通機関を調べて通勤するように……。全て「自分で」ということにしました。

チャンピンは、水曜日の午後、土曜日の午後に集まって紅白戦を行い、全員試合に出るということをやっていました。そうすると皆、「自分がやりたいからやる」という雰囲気になり、やらされ感がなくなってきました。オープン戦でもピッチャーに、「今日の試合ではストレートだけで勝負することにチャレンジしてみよう。」とか、遠征は現地集合、現地解散として自分で調べて動くようにしたりしていきました。最初のうちは、公式戦で全く勝てず野球部OBからチームプレーだと指摘されていましたが、野球の究極は個人プレイだと言って対抗していました。そのうちに「自分が考え、行動を起こす」ということに進んでいき、その年の都市対抗野球本選に出場しました。

都市対抗野球本選では、ベンチに小杉教授にも入ってもらい、本大会の準決勝までは「どこに球が来ている」といったことも含め、いろいろと分析し、アドバイスいただきました。

4. コーチングとは？

ところでコーチの元々の意味をご存じでしょうか。コーチは、馬車の客室の部分のことです。守られた空間に大切な人を乗せて目的地まで到達する、その人が行きたいところまで連れていくこと、そのためにコーチはあるのです。本人が決めた目標に上げること、目標の設定も、達成も自分でやるのです。大きな目標のためにどのようなやり方があるのか、自分で考えてやる、自分がやりたいことを思う存分やることを考える場を作ってあげる、これを野球を通じて学んでいくのです。プレイヤーズファーストです。

ここでティーチングとの違いをお伝えします。ティーチングは知っていなければならないことを教えることです。1+1は2、 $-2+4$ も2です。1.5+0.5も2です。

それに比べ、コーチングは質問提案型の指導です。「幹」は万人に共通する基本の部分で、どうやっていくかを考えていくのが「枝葉」の部分、つまりコーチングなのです。すでに生えている「枝葉」は先人達がこういう風にやったらできるのではないかということで、考え工夫してきた証。だからこそ先人達が生やしてくれた「枝葉」を一度取って、新たな「枝葉」を考えもらうことが重要なのです。

例えば野球経験者は「最後までボールをよく見ろ」といつも言います。投球を打とうとした時、バットに当たるころまで完全に見えている選手なんていません。打つことは、ボールはここにくると予測してバットを振る。つまり空間予測能力が重要なのです。ですから、打つことを通じて選手を成長させようと思ったら「ボールが通過する軌道を予測し得るギリギリまで見る」という共通言語を「幹」として予測能力を向上させる方法を自ら考え工夫する。それこそがコーチングであり「枝葉」を生やすことなのです。大切なのは、コーチが考えていることをできるだけシンプルにして、選手が考えることを増やしてあげる、それで共にゴールを目指していきます。自発的な行動力を引き出してあげるのです。正の感情、好きだという気持ちが出てくるともっとうまくなりたいという風に進んでいきます。

負の感情はやらされ感であり、やる気が出ず3日で忘れてしまいます。すると「お前何をやっているんだ！」とまた監督から怒られ、やる気がなくなっていくのです。監督にとって重要なのは怒ることではなく、選手に「行動を起こさせ、個々の潜在能力を引き出す」ことです。

「過去と他人は絶対に変えられない、未来と自分は変えることができる」これが本質です。ここで注意しなければならないのが、これらは放任とは全く違うことです。放任とは、共通認識を持たずにやっていることです。これが一番だめです。後でご説明しますが、「結果管理型」と「経過管理型」も全く違うことを覚えておいてください。



5. 経過管理型の指導法と一本の大本理論：秋田県高校球児指導時の例から

ここで少し変わりますが、秋田県の高球野球の話です。同県の代表チームは 13 年間 1 回戦負けが続いていました。秋田県の人達からお願いされ、同県の高球球児達を指導しました。まず伝えたのが、バッターボックスでは、まずバットを振ること、自分のストライクゾーンを広げることが奨められました。それまで、この選手達は一球目、二球目と見逃していました。野球はバットを振らないと打てないのに、それまでの指導者は打ちやすい球が来るまで振らせないという指導をしていました。最後まで打ちやすい球は来ず、見逃しの三振や凡打に終わる・・・といった状態でした。結果管理型では、打てないと怒られますが、経過管理型ではまずバットを振ることが第一ですから、高い球を振ってもナイスと声をかけるのです。数年に渡ってこの指導を行ってきました。この結果どうなったか？昨年の夏の甲子園での吉田輝星投手を擁した金足農業高校の大活躍（準優勝）を思い出していただければお分かりになっていただけたと思います。

経過管理型は指導者側はかなり精神的にプレッシャーがかかります。私の場合も同じです。先ほどの都市対抗野球大会決勝の終了後、2 日程して精神的に参ってダウンしてしまいました。その時の決勝戦の相手は杉浦投手を擁する日本生命でした。準決勝までは小杉教授がベンチ入りしていろいろとサポートしていただいていたのですが、準決勝の時に、熊谷組野球部の OB でそれに気づいた方が居て、野球部以外の者が入っているとクレームをつけ、決勝では小杉教授はベンチ入りできませんでした。相手の強さもさることながら、内部に足を引っ張られての敗退でした。ただ 2 年目になると選手もわかってきて、私がほとんどグラウンドに行かなくても、選手が自分達でできるようになっていました。

物事全て、一本の大木理論で説明できると思います。幹は must でできないといけないことで、これは Teaching（ティーチング）を使いますが、枝葉の部分が Coaching（コーチング）、これは「Want to + 提案」です。その根っこの部分に「お互いの信頼関係（communication）」が不可欠なのです。

6. 事例2 激戦地区から甲子園初出場！

2001年に埼玉県の花咲徳栄高校総監督を務めた時の話です。就任直後、76人全ての選手にグラウンド前で声をかけたのですが、誰もチームの悪いところの話もできないような状態でした。同校の野球部はAチームとBチーム、それ以外の3つに分かれ、それ以外の選手達はA、Bが練習する間も球拾いすらさせてもらえない状態でした。この仕組みを変えるため、全部員をドラフトでA,B,C,Dの4チームに分け、3日間で総当たり戦を実施しました。全員が試合に出られるようにしました。目的は、普段満足に野球をさせてもらえない選手たちにもチャンスを与え、自分の実力を理解させ、不満を払拭させるためです。全試合が終了した時点で一番勝ったチームが他のチームから全体（76人）の2分の1まで他チームから欲しい選手補強し、大きくAチームとBチームに分けました。そして大会前にAチームを中心に公式戦に臨むようにしました。その結果、部員全員が頑張るようになり、埼玉県予選を勝ってめでたく待望の甲子園に初出場することができました。その頃には各選手がチームの勝利のために自分なりの目標を持つようになり、やる気を持って練習に参加するようになりました。ここでポイントは日々の「あなたを見ています」と上が伝えていくこと、「幹」の must の部分は全員で根っこを張って共有し、しっかりと作り上げていくこと、そうしなければ「枝葉」は伸びてきません。潜在能力を引き出すには、自分の部下のよい部分をさらに伸ばすように促すことです。「君はここがいいんだから、ここを伸ばそうよ。」と言いながら、共通認識を持って考え工夫する環境を創るのです。

7. 事例3. 「潜在能力」を自ら引き出させるコーチング

これは後にプロ野球に進み、大活躍した投手の話です。大学時代から豪速球で知られていましたが、コントロールに難があり、社会人野球に進んでもコントロールが悪いからと強制的にフォームを修正させられ活躍できずにいました。熊谷組が都市対抗野球に出る時に、補強選手で来てもらい、「コントロールは気にしないでどんどん速球を投げていい。」という指導に変えたところ、どう試合に勝つための投球をするかを自分で考え工夫するようになり、大活躍してくれました。試合に勝つという共通認識を持ち、考え、工夫できる環境、つまり「幹」を創り、好きにやっていると認めると、顕在化されている能力だけでなく、潜在的な能力まで引き出すことができたのです。これこそ「自ら枝葉をつける」ことです。この投手は、その秋にはドラフト会議で指名されていきました。

8. まとめ 「潜在能力」ビジネスの世界での活用

改めてビジネスの世界で考えてみます。基本は同じです。例えば熊谷組なら、会社の目標としてどうしても譲れない理念を「幹」に置き、皆で共有する、その上でこの方法はどうか、こんな工夫ができないか、と個々の「枝葉」の部分を考えていく、ということです。スポーツを通じてこれらの考え方を学び、自分でやっていく、考えていくこともできます。選手（社員）がやってみたいという環境を創るのが最優先です。

最後にコーチングの基本は、個人差を容認すること、立場を尊重すること、具体的には声掛け、問いかけ、観察、傾聴、承認、共感をすることです。そして、普段一緒に仕事をする人達をリスペクトし続けることが大事なのです。



【懇親会】

その後、続いて本社2階食堂にて懇親会が行われました。樋口会長はじめ、熊谷組現役社員の皆さんも多数参加されました。



清水さんへの質問や、あの当時の野球部の裏話、久しぶりにお会いする方々との懐かしい会話に会場は大いに盛り上がり、あっという間に中締めとなりました。



(文責：前田一寿)