講/演/録

2024年度 関東支部総会

特 別 講 演

Enjoy Baseballを通じた組織づくり、人づくり

2023年夏の甲子園で107年ぶりの優勝を成し遂げた
慶應義塾高等学校野球部の森林貴彦監督が掲げるのは、
勝利と人の育成を目標にする「エンジョイ・ベースボール」。
高校野球の常識を覆し、栄光を手にした指導者が、
組織づくりと人づくりへの想いを語ります。

□講 師

慶應義塾幼稚舎 教諭／
慶應義塾高等学校
野球部監督

森林 貴彦 氏

もりばやし たかひこ

□Profile

慶應義塾大学法学部卒業。大学時代は母校慶應義塾高校野球部で学生コーチを務める。3年間のNTT勤務を経て、筑波大学大学院コーチング論研究室に在籍し教員免許（保健体育）と修士号（体育学）を取得。並行して、つくば秀英高校で野球部コーチを務める。2002年より慶應義塾幼稚舎教諭として担任を務める傍ら、母校野球部でコーチ・助監督を歴任し、2015年監督就任。2018年春・夏、2023年春・夏の全国大会出場。2023年夏に107年ぶりの全国優勝を果たす。
主な著書に『Thinking Baseball』（2020、東洋館出版社）

「Enjoy Baseball」の意味は どんな野球を愉しみたいか

私の肩書は、野球部の監督と幼稚舎の教員です。両方やっているという方には、今までお会いしたことがないので、そこに何か、私自身の独自性があると考えています。

この幼稚舎というのは小学校のことで、現在私は3年生の担任です。高校の野球部監督には2015年に就任しましたが、それ以前から22年間ずっと小学生の相手もしている二刀流です。

野球部では、「Enjoy Baseball」という言葉は避けては通れません。これを「楽しい野球」と訳されると、野球の好きな人たちが集まって、勝っても負けてもみんなでニコニコと野球をしようと思われます。うちの場合は「どんな野球を愉しみたいか」と訳すことで「高いレベルの野球」を指しています。

「高いレベルの野球」とは何かというと、まずは、まさに昨年の夏に選手たちが実現してくれた全国大会で優勝を争うような高いレベルです。一方で、人としての人間的な成長を人格的な部分を含め高いレベルで求めています。現

在の高校野球界はスポーツ勝利至上主義で、本来の愉しさを歪めている部分が多いと感じています。子どもの育成という点において、「勝つことがすべて」というのは意味がないと私は考えます。
　ただ、どうしてもスポーツには結果が出ます。勝負がはっきりと見えるので、勝ちたくなるし、勝たせたくなるし、勝ったら評価される。だからといって、サインを盗んででも勝ちたいというような選手たちに育てるのか、高校における部活動の価値を問い直し、明確にしなければなりません。本日は、指導者としての信念を、皆様にお伝えしたいと思います。

多様化する社会で通用する成長至上主義の人材育成

　まずは「成長至上主義」です。あえてこの言葉を使うのは「勝利至上主義」の対義語だからです。野球が好きで野球部に入ったけれど、監督やコーチにいろいろ言われ、いつの間にか自分のやりたい野球ができなくなっている選手が高校には多くいます。そうではなく、野球を自分のものとして考える気持ちを大事にして欲しいと私は考えます。選手の「監督の言う通りにやったらできました」や、決勝戦前日の「明日は監督を胴上げしたいです」という言葉を受け、疑問を感じることがあります。もちろん、相手を喜ばせたい、恩返しをしたいという気持ちは大事ですが、「自分で考え、工夫したらできました」という言葉が出るよう、これからの長い人生のために追求してもらいたいのです。
　人生100年時代と言われる中、望む幸せが人によって全然違うものになっています。自分の幸せを追求することが人生だとすれば、その方向は人によってバラバラで多様化しています。これから社会に出る子どもたちにとって、平均、普通、中央といった、人との横並びには何の意味もなくなります。自分の人生について、偏差値がどうだからここに行きたいとか、みんなが良いというからこの会社に入りたいとか、そういうことではなく自分で考え向き合う習慣を、できるだけ若いうちから始めて欲しいのです。

選手自らが考え、失敗を経験。監督の介入は最小限でいい

　ティーチングとコーチングについての質問はよく受けるのですが、ティーチングの「教える」にはリスクがあることを意識していただきたいとよく言っています。「俺のやり方を教えるとみんな良くなる」と思っている人が、スポーツの指導者にはいっぱいいます。けれども、そこには、選手にブレーキをかけたり、枠にはめたりというリスクがあるのです。
　入部したばかりの1年生には、まず指導者がやり方を教えますが、それは危険を知らせるためです。一通り教えたあとは、選手のやり方に注力するコーチングの要素を増やしていき、最後はできるだけ手を離して、自分たちで進んでいけることが理想です。
　次に、任せて、信じて、待つことも指導者の度量です。任されるとやる気になるし、高校生には高校生への任せ方があります。任せるのであれば「信じて待つ」をセットでお願いします。「任せる」と言って、毎日チェックしたり、進捗を細かく聞いたり、結局口出しする方もいますが、「それ、任せてないですよね」というパターンです。そうなると、簡単にやる気が失せます。やる気をなくさせるのは、本当に簡単なので、マネジメント側の人たちは気を付けてください。
　「任せて、信じて、待って」どうなるのかというと、ほとんどの場合は裏切られます。裏切られても、そこは許さなければいけません。「失敗と書いて経験と呼ぶ」です。思わぬミスで失点をしても失敗と終わらせず、次の立ち上がりに活かせるような経験とすることが、選手を強くしていきます。野球は毎球がセットプレーで、監督が10秒に1回ぐらいの頻度でサインを出し、選手は10秒に1回ぐらい監督を見る、それぐらい指導者が選手に介入し表に出てくる、恐ろしいスポーツなのです。そんなスポーツは、ほかにそうありません。多くのスポーツではハーフタイム時のみ。それくらいでいいと思うことがあります。

同じ景色でも違って見える独自の視線が強みになる

　小学校の担任というのは、毎朝7時に学校へ行き、授業を行い、一緒に給食を食べ、放課後を過ごし、児童が3時ぐらいに帰る毎日を繰り返します。そこから高校の野球部に行くと、強烈に感じることがあるのですが、何だか分かりますか。それは高校生が、とっても大人に見えるということです。「集合」

と言えば、すぐ集まってくれます。小学3年生はというと、2人ぐらい足りないとか、こっちでケンカしているとか、なかなか集まらない。高校生は言うことを理解してくれるし、体は大きいし、意志も強く「本当に大人だなあ」と思います。

一般的に高校野球の監督は高校の教員なので、高校生を「子どもだな、何にも分かってないな」と見ています。ほかの高校野球の監督が「うちの子たちが…」とよくおっしゃるのですが、私にとっての「うちの子たち」は小学3年生。高校生を立派な大人の選手として扱えることが、私独自の視点だと感じています。このおかげで、高校生に対して、大人としての長所、子どもとしての長所、その両方を引き出す意識で指導にあたるようになれました。

高校野球の常識を覆す組織とネットワークの考え方

私は、監督の役割を担っているだけで、選手より年齢は上ですが、偉くもなんともない森林という人間です。地位の上下関係差はなく、選手、大学生コーチ、トレーナー、栄養士と、それぞれが異なる役割を担いながら、目標、目的を共有することで仲間意識が芽生えてきます。高校野球の常識を覆すようなフラットな組織が、とても有効です。そこには人に対するリスペクトが必須で、心理的安全性やコミュニケーションを深めることにつながると、選手にはいつも話しています。

また、私自身が微力なため、優秀な人を巻き込むことも意識しています。野球には様々な知識が必要なので、各方面から知識を持った方に入ってもらうようにしています。例えば、メンタルコーチには2年半ぐらい前から入ってもらい『スーパーブレイントレーニング』という、心をいつもプラスに持っていくポジティブ思考にするためのトレーニングをやってきました。昨年、「試合中、選手はいつも笑顔ですね」とよく言われたのですが、そのメンタル指導で行った「いい顔をしなさい」のおかげで「笑顔」に見える場面が多かったのだと思います。

選手のモチベーションを高める実践テクニック

練習を頑張らせるために「試合は答え合わせ」と言っています。選手は、「試合が勝負だ。頑張ろう！」と言うのですが、それは違います。日々の練習こそが試験でそれを頑張り、試合の日は練習や準備が正しかったのか、答え合わせをやっているという意味です。

そして、伝えたいことをしぼることも大事です。1日練習を見ていて言いたいことを全部言えば、多分30分はかかります。それでは、聞いている側には長く感じ、話の内容を覚えていられません。

長いミーティングは指導者の自己満足です。言いたいことは、発する量ではなく、伝わった量が重要なのです。そこで、私がよく使うのは四字熟語です。試合に向けたテーマとして効果があるような四字熟語を選び、前日や前々日のミーティングで伝えます。昨年準決勝は「意気衝天」を用い、それまで3試合をやってきて体力的にはベストでなくても、気力だけは充実させ、意気込みが天を突くような勢いで残り2戦を乗り切ろうという話をしました。決勝戦では「大願成就」を用いました。

選手との時間を大事にし、指導者も成長することを楽しむ

選手を成長させたい、成長して欲しいとここまで言ってきましたが、私自身がいつも心に抱いているのは、「あなたたちは選手として成長してください、私は監督として、まだまだ8年。これからもどんどんあなたたちと一緒に成長します」ということです。

本日もこのように講演をさせてもらえるのは、私自身のコミュニケーション力が高まったり、いろんな方とお会いして人脈が広がったりと、そういう成長の機会をいただいているからだと思っています。

人生100年で、私は50歳のまだ折り返し地点にいます。体力は難しいですが、それ以外の部分はまだまだ成長するはずです。その向上心がなくなったら、潔く監督を辞めます。成長する努力をしない指導者は退場です。現状維持は、衰退と同じでもったいないですし、選手との時間を大事にしながら、成長する自分というのは何よりも楽しいものです。まだまだやれるという気持ちで、監督の役割が全うできればと思います。