

# 強い組織づくり

これは平成24年10月16日に、当所青年部主催で行われた講演を要約したものです。

今日は監督の仕事である「強い組織づくり」について話したいと思います。

## 「気」を読むマネジメント

まず、Jリーグの監督の仕事の一つは試合で勝つこと。応援してくれるサポーターや、スポンサーに対して勝利で応える。しかも、魅力あるサッカーを展開して勝利できれば、「感動」が生まれます。この「感動」を届けるのが、監督の仕事だと私は思っています。そして、試合に勝つため、また魅力あるサッカーを見せるために必要なのが、日常のトレーニングです。日々、私自身が注意しているのは、選手がいかにトレーニングに集中できる環境を与えられるかという点です。いい試合はいいトレーニングから生まれますし、勝つ可能性もここから生まれる。そう

ベガルタ仙台 監督

てぐらもり まこと  
手倉森 誠氏

いった意識を選手、スタッフが持ち続けることが何より大切です。ただサッカーの場合には、いいトレーニングをして、対戦相手を分析し、戦略を立てて試合に挑む：これだけでは勝負は決まらないと思っています。実は勝敗というものは、これらとはまた違ったものに左右されるのではないかと感じるんです。もちろん、天候も勝敗を左右する要素の一つですが、サポーターやスポンサー、フロント、メディア。こういった人たちの思い、いわゆる「気」というものが結果に反映されるのではないかと思っています。「気」がひとつに集まり、いい雰囲気になっているところに、サッカーの神様は勝利をプレゼントしてくれるのではないかと考えていますし、その「気」を読んでチームをマネジメントしていくのが、リーダーの役割ではないかと思っています。

また、将来のビジョンを掲げて、それに向かって全員が突き進んでいく。それをけん引するのもリーダーの務めです。お互いに理解し合い、高め合え

る環境（雰囲気）をつくる。そして一感覚を高くくむマネジメントを実践していく役割を担っていると思います。ですから、クラブ内に何が起ころっていてもすべてを受け止める覚悟とブレない信念をもって監督をしています。

## 勝利を呼び込む「一体感」と「覚悟」

選手だけでなく、コーチやトレーナー、マネジャーなど、すべてのスタッフも含めた、クラブとしての一体感をはぐくむためには様々な要素が必要で。その中でも、特に大切なのは「意識づけ」だと思います。試合だけが仕事なのではなく、「日々のトレーニングが仕事なのだ」という意識をもつこと。そしてメンバー全員が高い意識でトレーニングを行うからこそ、パフォーマンスの向上につながるのだという気持ちが大切です。ですから、自分だけがうまくやれば良いというよくな、独りよがりの考えは必要ありません。それは仕事の質を下げることに



【プロフィール】  
1967年11月14日 青森県生まれ。  
高校卒業後、住友金属（現鹿島アントラーズ）に入団。NEC山形（現モンテディオ山形）を経て95年に引退した。その後モンテディオ山形、大分トリニータのコーチを歴任し、2004年からベガルタ仙台のコーチに。08年より現職。

なるからです。これは会社でも同じことがいえるのではないのでしょうか。

勝負の世界では、相手に勝つことを優先して考えがちですが、そのためには、まず自分に勝つことが必要なのです。挫折しそうな時、もう一度、踏んばって「努力」というレールに乗ることができるか。負けても人のせいにならず、チームの一員として自分はどうだったのかを考えられるか。これがとても大切です。なぜなら、自分がうまくできないことを人のせいにしていく間は、成長が望めないからです。

一体感をはぐくむために大切にしていることに、「チーム内での批判は、チーム内で解決しよう」ということがあります。問題を解決しようとすればパワーも必要ですし、それによって雰囲気が悪くなることもある。でも、それを乗り越えないと、本当の絆は生まれないと私は思っています。

もう一つ大切なことは、ベガルタ仙台での自分の立場をよく理解すること。ベガルタ仙台というクラブがあり、たくさんの支援があるからこそ、自分は

サッカー選手として存在することができると感じることは、嬉しい。そして「熱い声援を送ってくれるサポーターがここにはいるのだ」ということを意識させながら、ここまで歩んできました。Jリーグの中でもビッグクラブになり得るポテンシャルが、この地域にはあると感じています。このような中、昨年、東日本大震災が起こったわけですが、ベガルタ仙台が復興の先頭に立ち、希望の光になるんだという覚悟。それをもって戦ったことが、2011年、クラブ史上最高となる4位という結果につながったのだと思います。今シーズンもこの気持ちをもち続けているからこそ、優勝争いをさせてもらっていると感じています。

### 時に同志、時に父親 様々な立場で語りかけ

次に、コミュニケーションとモチベーションの話をします。コミュニケーションをとる時に、いつも気に掛けているのは話すタイミングやシチュエーション、どれくらい話すのかという時間です。また私自身が選手やスタッフと、監督として話をする時であつても、男同士という関係で話したり、サッカー界の仲間として、また人生の先輩として、親父のような目線で話したりするように、使い分けをするようにしています。

男同士という立場で話す時というのは、特にプライベートな話題の時が多

いですね。誰もがそうだと思えますが、いい仕事をするには、「プライベートの充実」ということが非常に大切になってきます。ですから、選手には「家族に何か問題が起きたら、正直に話してほしい」と伝えていきます。プライベートな問題でも、それを男同士の話として聞き、できる限り理解を示して応えてあげることも重要ですよ。

また先輩あるいは同志として話す時、それは選手がミスをして落ち込んでいたり、ふてくされてきているような場合です。人生の先輩として、その時の心境をなだめるような語りかけをするわけです。例えば「自分も同じようなミスをしてうまくいかなかったことがあつた。でも、お前にはそうなくてほしくない。だから言うんだよ」と。

それから父親の目線で話すことの大切さは、自分に娘が生まれてからわかるようになってきました。最近ではだいぶ少なくなってきましたが、その時の気分によって、選手が、こちらの言葉に耳を傾けないこともあります。そんな時は、父親のような心が必要だということに気がつきました。自分の息子だと思えば、腹を立てずに対応できるものだと感じています。

次に、会話の中でモチベーションを上げることに関してですが、これは、相手に対して「お前を信頼しているんだ」ということがわかるような言葉を織り交ぜながら、チームが良くなるような話をします。一人ひとりを良くすることが、チームを良くすることにつ

ながりますので、一生懸命やらなければならぬところだと思っています。

### 復興の希望の光から 東北のシンボルに

ベガルタ仙台の監督になって、まずJ1に昇格して、そこに定着するクラブにしていこうとしました。その先にはビッグクラブへの発展があるわけですが、それにはリーグのタイトルを奪取し、アジアのクラブチームにとって最も権威のある大会であるACL（アジア・チャンピオンズリーグ）に常に出場できるようなクラブになること。そして仙台をアジア、そして世界に広めていく使命があります。ましてや震災があつて東北に注目が集まっている中で、「東北のチームがここまで成長しているのだ」ということを示し、復興に心血を注いでいることを世界に伝えたいと思っています。

東北というのは、サッカーという競技において埼玉や静岡、広島などと比較すると、後進地域として受け止められています。ベガルタ仙台が東北のチームとしてJ1の上位に君臨すること、J1の勢力図を必ず塗り替えたかと思つています。そして最後には必ずタイトルを奪取して、ベガルタ仙台は強い、やればできるのだということを示していきたい。そして、東北の希望の光から、東北のシンボルになれるようなチームにしていきたいと思つて

います。そのためにはメンタル面の強化、意識改革に努める必要があります。より高いステージに立った時に必要なメンタルとは、どのようなものなのかを模索しながら、自分らしくやっていかなければならないと感じています。

J1の中で監督をしながら、日頃から意識していることは、勝たなければならぬ、選手を育てなければいけない、強いチームにしていかなければならないということですが、ベガルタ仙台にかかわるすべての人に対して、影響力をもたなければならぬとも感じています。ですから試合後に話をする記者会見の席は、サポーターや地域にメッセージを送る場所であるところからいえるんです。あの席は大事なコミュニケーションの場所であり、自分の考えを示す場であると肝に銘じて、いつも話をさせていただいています。

また、私はベガルタ仙台の監督ではありませんが、Jリーグそのものを盛り上げる役割も担っていますし、日本サッカーの発展のためにも、日本を代表する選手を育てなければならぬという覚悟ももっています。ですから、クラブだけの仕事にとどまらず、社会に対して好影響をもたらす監督でありたい。そして、Jリーグの理念である「地域に根ざす」という部分を根本にもちながらやっていかなければならないと感じています。

本日は、ありがとうございました。