

## 記念講演 (本文は、JECC 主催「2019 年度優秀保守技術者表彰式典」の記念講演を要約したものです)

### 心をつかむ人材育成術

講師 サッカー解説者 山本 昌邦



講師 サッカー解説者  
山本 昌邦

1995 年以降、10 数年にわたって、日本代表の各世代の監督及びコーチを歴任。現在は、NHK のサッカー解説をはじめ、高校・大学サッカーでの指導、母校・国士舘大学体育学部の客員教授など、幅広い活動を展開している。

#### 一流選手は負けず嫌いで自分の意思を持っている

Jリーグができて25年、今では世界のトップリーグで活躍する日本人選手も増えてきています。2018年のワールドカップの

日本対コロンビア戦は視聴率48.7%で年間1位、決勝戦は世界で15億人以上が視聴していました。そのワールドカップに出場したアイスランドは人口30万人ですが大健闘しました。それはなぜかという“人を育てたから”です。きちんと人を育てれば、人口が少ない国の代表チームでも世界のトップと互角に戦えるのです。

長友佑都という選手がいます。スポーツ推薦で大学に入ってから、大学1年の時はスタンドで太鼓をたたいて応援する係でした。でも、ワールドカップに3大会連続で出場して、4大会連続出場を目指しています。本田圭佑は中学生の時、ガンバ大阪のジュニアユースにいましたが、高校ではユースに上がれませんでした。でもその後、大活躍して、一昨年までイタリアの名門チーム・ACミランで背番号10番をつけていました。日本代表を支えてワールドカップで戦ってきた一流選手たちは、みな負けず嫌いで、自分の意思をしっかりと持っています。

サッカー選手には、技術、戦術、体力、メンタルなどのすべての要素が必要で、それらがパフォーマンスにつながります。90分のサッカーの試合で一人の選手がボールを持てるのは「3分」と言われています。残りの87分、チームのために必死になれる人に3分の輝くチャンスがあるのです。そして、その3分でハットトリックしてしまうようなパフォーマンスをする人がトップ選手です。トップ選手に限らず、サッカー選手はさまざまな

FUJITSU Human Centric AI  
ジンライ  
**Zinrai**  
富士通のAI(人工知能)

FUJITSU  
shaping tomorrow with you

「Zinrai(ジンライ)」は、人と協調する、人を中心とした富士通のAI。人の創造力や可能性を引き出し、社会に新たな価値を創出します。

要素を兼ね備えている必要があり、何かの要素が決定的に足りない、つまり「0をかける」と「0」になってしまうのです。

### チームの中にいるリーダーを活用する

「樽の理論」というものがあります。大きな樽があったとして、ワールドカップの代表チームは23人なので23枚の板で樽ができています。1枚の板が腐っている、穴が空いているといった状況だと、水漏れのようにエネルギーがどんどん出ていってしまいます。私が監督を務めたチームでは、樽の内側から、選手である中山雅史と秋田豊が私を支えてくれました。彼らはチームでは最年長クラスでした。この二人が若い選手を叱咤激励したり、鼓舞したり、チームを勝たせるためにどうすればいいのかと考えて、必死にがんばってくれました。

強いチームを作る上で大切なのは、中山や秋田のような樽の中のリーダーの活用です。樽の外のリーダーである監督の立場から気になるのは、最後尾にいる人がチームにどう関わろうとしているか、どういうモチベーションを持っているかです。監督としては、樽の中のリーダーを活用しながら、すべての選手の良いところを引き出して、良いチームを作るというのが大切なのです。

### リーダーに求められるのは「個性」と「説得する力」

私が長く監督をして、人を育ててきた中で、いつも選手たちに伝えてきた言葉があります。「勝つことが大切なのではなく、勝ちたいと思うことが大切なんだ。諦めないことが大切なんだ。気を抜かないことが大切なんだ。自分に期待をしてくれている人がっかりさせないことが大切なんだ」。一番大切なのは勝つことではありません。挑戦し続けること、諦めないこ



とが始まりなのだと言われ、選手たちに伝えてきました。

リーダーには「パーソナリティ」が必要です。自分の個性、強みを大切にしてください。そして、リーダーには「説明」する力ではなく、「説得」する力が求められます。答えを教えるのはリーダーの仕事ではなく、良い質問をして、良いヒントを与えて、選手が自分の意思で動くように指導することが大事なのです。

最後に、人の心をつかむテクニックを紹介すると、まず、①個人に対して話しながら、実はその場にいるみんなに伝えるというものがあります。また、②試合が良かった時は「君たち」、批判的なことを言う時は選手と同じ立場で「我々」と言うように主語を使い分けるといふものがあります。特に今の10代、20代は我々の世代よりも精神的に進化しているので、“やらされた感”を持たせず、自ら動くように導いてあげることが大切です。今日の話が少しでも皆さんの人材育成のお役に立てばと思います。どうもありがとうございました。

NEC

ともに奏で、ともに創る。  
私たちの未来。

私たちは世界中の人びとと協奏しながら、  
先進のICTで、明るく希望に満ちた社会を実現していきます。

Orchestrating a brighter world