

帆船の歴史と近代オリンピック

ヨット部 網野勝彦（昭和 61 年卒）

“ヨット”と言うとほとんどの方が単語は知っているかお金持ちの遊びというイメージを持っています。日本は海洋国家ですが、残念ながら大航海時代に探検船や輸送船として活躍した大型の帆船の歴史がなく、“海”の覇権を争うために造船技術が発達し、その後競技として発展した“ヨット”に関してはほとんど知られていません。どちらかと言えばお金持ちのレジャーと思われているのが現状です。

大学の体育会ヨット部はスポーツとしてのヨット競技を行っており全国で 165 校の加盟校があります。関西学院大学体育会ヨット部（KG ヨット部）は今年、創部 80 周年を迎え大学ヨット界では最も歴史のあるチームの一つで、過去にヘルシンキ・オリンピックに故・海徳敬次郎が出場した歴史のある大学でもあります。

そのような伝統校において、私（網野勝彦）は 11 年間指導者としてチームを率いる機会をいただきました。現在は総監督となり新監督体制を支援する立場になりましたが、現場を率いる中で学生と共にもがき苦しみ、“挫折”を経験し、崖っぷちに追い込まれた中からチーム改革を行い、結果として全国制覇にたどり着くことができました。11 年間の私の成績表は「関西制覇 6 回、全国制覇 4 回、全日本チャンピオン 5 チーム 10 名、ナショナルチーム 2 名」というものです。学生のおかげでほんとうに運に恵まれた指導者だったと思います。私の勲章は、2012 年に「辰馬杯」（KGAA 体育会同窓倶楽部）の表彰をいただいたことです。こんなマイナー競技にも目を向け称賛いただいた関西学院の寛容に心より感謝申し上げるとともに、現場一筋で一生懸命やってきたことを講座という形でお話しする機会をいただきあらためてお礼申し上げます。

私の監督就任は突然でした。30 歳代で 7 年間コーチを務め一旦は指導の現場を離れました。5 年ほどが経過し、すっかり現場を離れていましたが、ある日突然に OB 会の諸先輩より監督就任の要請を受けました。その頃は仕事も忙しく、いったん離れた指導の現場に戻るの“しんどい事を引き受ける”と分かっていたので逡巡しましたが、コーチの 7 年間は関西制覇までの戦績で終わったこともあり、「頼まれごととは試されごと、ここで断ったら誰が引き受ける」と自分勝手に解釈し監督就任を受諾しました。思い起こせば、この時の決断がその後の私の人生を大きく変えたのかもしれない。まさか自分が「辰馬杯」に輝くとは…

私の本業は“中小企業の社長”です。東京・大阪で従業員：二百数十名を抱える製造会社、つまり「物づくり」の会社です。当然ですが、私の考えることは日々の仕事と似たり寄ったりになりがちです。まずは社長として「健全な方針」（私の会社では“堅全”の漢字です。）、そして製造会社として「安全と品質」が第一になります。その上で「現地・現物・現認」

の徹底、つまり現場を自分の目と耳で確かめること。ヨット部の監督就任で最初に着手したのは、先ず部員全員の個人面談、そして部の会計の徹底調査からでした。いずれの体育会クラブでも同じだと思いますが、学生の個々人はしっかりとしており真面目だと思います。私のような高度成長期に生まれバブル景気に浮かれている時代に社会に出た世代とは大違いです。しかしながら、クラブの運営は昔と変わらず「ないない尽くし」で、会社でいうと経営資源「人・物・金」の全てが足りないという状況で、マイナー競技ともなると特に「物・金」が極めて貧弱になりがちです。当時のヨット部は、最近の債務超過の国と同じで経営は赤字なのに今まで通り予算は使う状態でした。道具としての「物」も悲惨な状況で、練習に使用するヨットの帆（セール）も足りず、知人を介して社会人チームのお下がりをもらうまでして練習環境を整えていきました。「赤字脱却」「モノ不足解消」のため「ケチに徹する」とことと、現場の「無理、無駄、ムラ」の徹底排除でチーム経営の立て直しが始まりました。

部員たちは、個人の考えは優れていましたが「チームの間違い」を質す力は未だありませんでした。「赤字」の原因を質すと、①先輩のツケ、②部費の滞納、③破損、流失等の弁償を個人責任にする、④無駄使い、⑤お金の事後精算…と問題だらけで、当然のことその問題がほったらかされ、結果として自覚のない行動、責任回避、責任放置、上下の馴れ合い体質にチーム全体が陥っていました。そこで、次に取り組んだのが「質すことは正す」でした。先ずはお金の哲学として「入りを増やして出を絞る」ことを指導し、厳しかったです。人生の哲学として「他人のお金で遊ばない」、「子供の不始末は親の責任」を厳しく言い、部費の滞納は親から借りて直ぐ払うようにさせました。部費の滞納は他人のお金で部活をやっているのと同じだとも教えました。

そこまで言うと、学生にはアルバイトの時間が必要になってきます。そこで、それまで伝統的に続いてきた通年の合宿所での生活を一扫し、通常練習での合宿は廃止し、試合以外は合宿なしを徹底しました。合宿生活は団体生活の良さもありますが、時間の観念からすると「何となく一緒に過ごしている」無為な時間も含まれており、知らぬうちにそこに居なければ不安になる不要な集団心理になります。特に、今の真面目な気質の世代はその傾向に陥りがちに思います。私は「先ずは文武両道だが、バイトをして稼いでもっと外で遊べ」と教えました。「時間を過ごす」ではなく「時間を有効に使う」ということです。生活面だけでなく練習時間、内容も効率を追求する見直しを行いました。昼休みの休憩時間を短縮し、練習終了時間を早め、夕刻のミーティング終了時刻を定め、終了時点で全員解散としアルバイトの計画を立て易くし、練習中のインターバルを短くして時短を図るなど、製造業でいう「生産性アップ」を徹底的に行いました。陸でも海でも徹底的に「ムダ取り」に努めました。その結果、それまでの累積赤字を解消し、赤字予算を解消し、財政の健全化にこぎつけたのが初年度でした。

監督就任の初年度は学生と一生懸命に「現場改革」に取り組んできましたが、何年にも

巨り染みついた癖がそう簡単に治るものではありません。それが組織風土というものです。監督、コーチという指導者がいてできたとしても、主将を中心とした学生が自分たちの力で「改革」を進めることは、未だ力不足でした。その年の最もだいじな時に思わぬ落とし穴が待っていました。

ヨット部は愛知県にて開催の「第75回全日本学生ヨット選手権」に向かう遠征の途にいました。雨脚が強まる中、ヨット部員は2台の車に分乗し試合会場に向かっていました。2010年10月28日(木)AM9:20 東名高速道路(上り線)岡崎インター出口にて出口渋滞で停車している車に後続車が追突し合計4台の玉突き事故が発生。衝突したのはヨット部どうしの車、玉突きで追突された2台は一般人の方でした。学生18名が怪我、鞭打ちの負傷で救急車で病院に搬送されました。何とか大会には参加しましたが、当然ながら満足な結果は得られず、その年の全日本インカレは終わりました。事故当日の朝、私は仕事で新大阪より朝9時の新幹線で東京に向かっていました。AM9:20 事故にあったマネージャーから第一報を受け、AM9:45には東京の予定をキャンセルし名古屋駅で下車し、1時間後に事故対応の現場に到着していました。負傷して精神的に落ち込んだ学生たちを関西へ連れて帰ることができたのは不幸中の幸いでした。今思うと、たぶん私の運命だったような気がします。

このことが私にとって「監督としての大きな挫折」になりました。事故後の対応もさることながら、事故を起こした責任、学生に怪我をさせた責任、事故が原因で部活をやめたしまった部員の思い等々…精いっぱい対応をしましたが、その前に事故を防げなかったことに深い後悔をし、心身ともに疲れ切り「挫折」を味わった時期でした。その後、引き続き新チームを指導することとなりましたが、事故後の対応についてOB会長はじめ諸先輩に支援、助力をいただき、きちっと終えられたことは今でも心より感謝しております。窮地の時、挫折の中で救われたことで、その後の私の指導の哲学が大きく変化することになりました。

それまで学生を肯定し過ぎた甘さを反省し、「不運は日常に宿る。染みついた甘い考えはそう簡単に治らない。」という前提で学生と接するようし、「技術を教える前に人間形成」と「人」を育てる決断をしました。学生たちも辞めていく部員や様々なつらい思いを目の当たりにしショックを受け、強烈な体験を経たとチームは変わっていました。

“海”では思わぬことでいとも簡単に人命が失われます。私の36年のセーリング歴の中で身近な7人の方が海の事故で亡くなりました。そのために競技規則の第1章1項に「安全」規則が定められ、その最初に「危険な状態にあるものを助けること」と記されています。自然を相手にすると、不慮の事故が怪我では済まず「死」に繋がる危険が高いからです。つまり、競技に参加する前に「人の命を守れる」ことが絶対条件という意味でもあります。KGヨット部においては4回生、幹部は下級生の「命」を守る義務がある。「安全

第一」の徹底こそがその基本であることを徹底して実践するように見直しました。そのため4回生の操船技術の向上、船の整備の徹底はもちろんですが、毎日の習慣として「2S」を取り組みました。2Sとは掃除と整理のことで、「体育会掃除部」と言ってもよいくらい厳しく徹底的に行いました。

監督として「人」を育てることに軸足を置くことにより主将・キャプテンの役割も明確になりました。私は仕事もありフルタイムの監督ではありませんでしたので、当然、週末以外は主将が運営の指揮を執ります。また、大学スポーツの特徴は4年間で全ての部員が入れ替わること、その中4年で幹部となる人間形成を求められることにあります。最近では高校で活躍した選手がたくさん入部しますが選考基準は競技の戦績であり、リーダーシップや人格ではありません。主将や4回生幹部が人間的に育っていなければ、技術、テクニクで優れた下級生をチームとして活躍させることができなくなり、全体の成長も鈍化します。つまり、その時の4回生幹部の「器の大きさ」によりチームは大きな影響を受けることになります。

ヨット部の「現場改革」はこの根本的な課題からスタートしました。監督はビジョンを示し方針を決定する役割、主将はチーム作りを行う役割に明確に分けました。その時に監督である私が示したKGヨット部ビジョンは「明るく元気に関学らしく!」、方針は「チーム第一主義=すべては全体責任」とし、できるだけ主将と4回生幹部に主体的にチーム運営をさせ、コーチ陣には「学生の自由と自治を守る」前提での指導をお願いしました。このようなマネジメントの変革に対し、最初の頃は「新監督から指令がない…どうしたら良いものか」と大いに戸惑ったようです。しかし、学生たちは不慮の大事故の経験乗り越え大いに反省し、KGヨット部においては4回生・幹部は下級生の「命」を守る義務があるという自覚が既に芽生えており、その後の現場改革は一気に進んでいきました。

このようにして根本的な課題を意識しながら、ヨット部の現場改革は「マネジメント」をしっかりと運営する方向に進んでいきました。

いちばん時間がかかり苦労したのはマネジメントの基本となる「人・物・金」の最適化を図ることでした。監督と主将の役割を明確に分け、学生ではできないことを監督がマネジメントすることにしました。つまり、年間予算計画の策定と資金調達の計画、装備・環境の整備の大きな資金調達の交渉、OB会との連携などマネジメントの「物・金」に当たる部分は監督が行うようにしました。その中で、女子マネージャーが練習のサポート役から、監督の右腕としてマネジメントチームに参画し大活躍してくれたことが、チームに大きな変化をもたらしました。彼女たちの地道な活動により学校関係、OB会、父兄とのコミュニケーションが良くなり「ファン、サポーター」に育ち、結果として資金的な支援に繋がることになりました。私が企業の販売促進を支援する仕事を手掛けていることもあり、強いスポーツ・チームの常識である「ファン、サポーターの獲得」は大いに成功しました。

ファンを増やすことが資金調達の最初の第一歩だという方針のもと、女子マネージャーの活躍は目覚ましいものがありました。

ヨット部での監督の仕事とは「トップマネジメント」、つまりライバルに負けない資金調達力であり、これこそがキャプテンとの役割の大きな違いとして必死に取り組みました。「お金の哲学」も徹底し、経費決裁は監督とキャプテンの承認が必要にしたり、食事の材料費を1日300円/人から200円に減額し、差額100円を修繕積立金として貯金したりしました。さすがにこの件は献立を作るマネージャーからクレームがありましたが、理解して頑張ってくれました。最初はケチに徹する工夫から始め、次に入りを増やす様々な取り組みを積み重ねた結果、就任時の年間予算が1300万円だったのが改革後には2000万円の予算が組めるまで成長しました。その頃にはスポーツメーカーとのスポンサー契約、広告協賛企業の獲得、マスコミ・新聞社との連携とヨット部のプロモーションは多岐にわたり、そのおかげでさらに「サポーター」が広がり、その頃には高価なヨットを寄贈していただく複数の大口支援者も現れました。ファンを増やすことが資金調達の第一歩で、人気のあるチームには資金が集まり、その結果、あらゆる面がプラスに転じるということを実践した頃でした。マネジメントの基本が定着してからは「環境整備」が大幅に改善され、日々の練習の効率化とチームの成長が加速的に進むようになりました。

次に監督として取り組んだのは体育会チームとして「勝つ」という最高峰の目標に向かうためのマネジメントでした。当時のKGヨット部は長い低迷期を抜け出し、ようやく全日本インカレのトップ校に躍り出た時期でした。大事なことは、ようやく全日本インカレの上位の常連校と肩を並べたのですから如何に継続するかでした。また、チーム内の課題としては牽引した「スーパースター選手」が卒業し抜けた後で、いかに常勝校と継続して競えるかという問題でした。残念ながら、高校からのスター選手は関東のライバル大学に行く傾向が強く、今後も条件的にはKGヨット部は不利です。同じことをやっては勝算が立ちません。そこでライバル校を明確に定め徹底的に調べることを行いました。具体的には早稲田、慶應、同志社、日大です。選手データを調べるのは当然ですが、私がやったのはマネジメント面と環境面の分析でした。競争相手の部員数、装備率、資金力、組織力（OB会、監督、コーチ）、練習環境（学校と合宿所の距離）、年間練習日数などです。各チームの統制面での問題は特に注視しましたが、意外とトラブルやスキャンダルは多いものです。根本的にこの問題を抱えているチームはその年は勝てません。その結果、意外とライバル校は選手(人)に軸足があり上手い選手が多いのですが、マネジメントと環境整備にやや「弱み」と見れる部分も出てきました。しかしながら、その時点でKGヨット部は選手層では5番目、その他は一長一短で、装備・資金力は最下位という分析でした。唯一、ダントツの1番だったのが練習環境（学校と合宿所の距離）でした。装備と資金力はその後の改革で他行と肩を並べるレベルになりましたが、KGヨット部は練習環境の「強み」と徹底的に強みにしていく選択をし、「日本一の練習量」で他校を圧倒すると決めて実行しました。今は便利な時代で、ネットで各校のホームページを見ると練習スケジュールは全て公

開されており練習日数を調べるのは簡単なのです。KGヨット部の「強み」は意外と泥臭く、実は「ハードワーク」にあり、今も引き継がれています。



(写真提供『関学スポーツ』)



(写真提供『関学スポーツ』)