

# 経営学で読み解く 監督の戦略インサイト

監督のチームマネジメントの手法を、経営学を元に探る連載企画。2022年は春季リーグで優勝した亜細亜大が全日本選手権で優勝、秋季リーグで優勝した國學院大が神宮大会で準優勝したのに続き、今年も春季リーグで優勝した青山学院大が全日本選手権で優勝するなど、全国大会で東都リーグのレベルの高さが証明されている。その1部リーグで勝利を追求しつつ、育成も重視する國學院大・鳥山泰孝監督をゲストに迎えての後編をお届けする。



## 前チームの主将は実績より 下級生の信頼の厚さで選任

——2022年の春季リーグ（2位）から秋季リーグ（優勝）に向けて、チームに何を求められたのでしょうか。

**鳥山** まずは仲間に対して愛情を注ぎ込めるチームにならなければならないこと、だれも見えてなくても自分のやるべきことをやっていかなければ信頼関係をつくることができないことです。東都ではいずれの試合も厳しい戦いになりますので、入れ替え戦の緊張感を持ちつつも、日本一を目指す集団でなければならないことを確認しました。

——日本一を目指すためのチーム像を再確認されたわけですね。

**鳥山** 良いことは褒め、悪いことは見て見ぬふりをせずに指摘し合える、心通い合ったチームを目指していま



## 高柿 健

城西大学  
経営学部准教授  
星槎大学  
教員免許取得科目  
「野球」講師

たかがき・けん／1972年生まれ。広島県出身。広島商高在籍時に第70回全国高校野球選手権大会優勝を経験、3年時には主将。大学卒業後は広島県で教員採用され高校野球の指導者を20年務めた。岡山大学大学院で経営学を専攻（修士）。神奈川大学大学院では経営学修士号を取得。2011年、コーチを務めていた総合技術高が選抜大会出場。中小企業診断士、キャリアコンサルタント。

## 第29回ゲスト

# 鳥山泰孝 [國學院大監督] 後編

PROFILE とりやま・やすたか／1975年8月29日生まれ。栃木県出身。宇都宮学園高（現文星芸大付高）→國學院大。外野手。主将も務めた大学卒業後、國學院大コーチ、修徳高監督を経て、2010年に國學院大監督に就任。東都大学リーグ戦1シーズン目の同年秋に1部リーグ優勝を果たしながら、一時は2部降格を経験、1部復帰後もあと1歩で優勝を逃すことが続いた。自身とチームの変革により、21年春に2度目の優勝を果たすと、22年にはチーム史上初の春秋連覇を達成。同年の明治神宮大会では準優勝に導いている。

## 選手の育成とチームの勝利など 二律背反的な課題に挑んでいく

すので、チームの一員としての共通意識が必要になります。これは学生から出た言葉なんですけど、「当たり前前の基準を上げていく」ことをキーワードとして、チームの課題に取り組み、心体技のレベルアップを図りました。

——近年はチームよりも自ら＜個＞の価値を優先する学生が増えてきているように感じますが、チームをまとめるにはどうすればよいのでしょうか。

**鳥山** 学生野球として大切なことは、世のなかに出たときに野球を切り離しても勝負ができるようになることだと思います。そのためには「いま」を大切に積み重ねて、4年間で「人間」と「野球」を鍛えることでチームが勝ち、充実した進路が獲得できるという循環にしなければなりません。その意味では、主将を軸として4年生がまとまり、全員で一つの大きな力にする「4年生野球」ができ

なければならないと思います。

——2022年春季リーグ戦後の分析（自チーム）から、強化されたポイントを教えてください。

**鳥山** 東都では、緊張した状況でも力を発揮できること、研究された3回戦やリーグ戦後半でもタフに戦うことができなければなりません。そこで秋に向けたテーマの一つとして、神宮で戦える「地力」を付けることを挙げました。これは野球の力だけでなく、一人の人間として、きついときやしんどいときでも踏ん張る、人生を戦える力を身に付けるということも意味しています。チームの戦術面では、走者三塁での点を取る策が少ないという分析結果が出ていましたので、得点圏からの攻撃力やバリエーションアップを目指して取り組みました。

——選手の能力開発に向けて専門家の方々と連携されているとうかがいましたが（先月号掲載前編）、選手

間の組織づくりはどのようにされているのでしょうか。

**鳥山** 選手間の組織づくりでは、リーダーの育成や人選が重要になります。2022年は私が監督になって初めてですが、一般受験で入部してきた古江空知（大分商出）が主将を務めてくれました。彼は3年間一度も登板したことのない控え投手で、走力を生かすために野手に転向したばかりでしたが、下級生からの信頼が厚かったことが選任の決め手となりました。私は、同じ内容でもニュアンスを変えて学年ごとにミーティングをしますので、リーダーにはチームの横と縦のつながりを円滑にする役割を担ってもらわなければなりません。本学は比較的退部者は少ないのですが、控えに回った上級生への配慮などの気配りも必要になります。

## 指導者が気を付けるべきは 選手の邪魔をしないこと

——近年は実績のある高校生が入部されていると思いますが、フィジカル・スキル面の指導で気を付けられていることはありますか。

**鳥山** 身体の仕組みやメカニズムを理解して、股関節、骨盤、体幹などが正しく使えるようにならなければ、プレーの「出力」や「再現性」は高まりません。身体づくりでは、運動連鎖をつくり出すことを考えています。これはケガ（長期離脱）をさせないことにもつながります。ウチでは、①食事・栄養・補食、②トレーニング、③回復（睡眠・事前ケア・治療）、④自分の体を知る、を強化4要素として徹底するようにしています。

——好投手がそろそろ東都リーグではロースコアのゲームが多いと思いますが、どのように準備されていますか。

**鳥山** 投手はメカニズム（トレーニング）と考え方（ポジティブ）によって、ストライク率を高めなければ通用しません。試合では序盤の失点が重要になりますので、先頭打者をアウトにすることを意識させています。ただ、指導者が言い過ぎるとマ

イナス思考になりますので、一人ランナーが出れば、次のランナーを出さないようにと、連続出塁させないように切り替えさせています。それと、できる限り長打を打たれないように工夫させています。——東都リーグは機動力を積極的に使うチームが多いように感じます。

**鳥山** 投手のクイック、けん制、フィールディング、ベースカバーなど、セットポジションのレベルアップは不可欠です。機動力に対して、あわてたり、焦らないための対策は、十分にレクチャーしておかなければなりません。その際、何に対して落ち着けばいいのか、何に対して集中していけばいいのかを、具体的に見えやすくしておくことが必要です。

——國學院大の高い守備力には、何か秘訣があるのでしょうか。

**鳥山** 守備力を上げるには、判断力を養うことです。打球処理であれば、「こうさばくべきプレーだな」と打球の性質に合ったさばき方を瞬時に判断して動かなければなりません。チームでそうした感覚が共有できなければ呼吸が合いませんし、ミスが起きます。別の言い方をすれば、それがわかってくれば練習のやり方がわかってくるので、レギュラーに近づけます。基礎練習を徹底することやフリーバッティングの打球を毎日真剣に追うことで、守備（判断）力は付いてくると思います。——ドラフト1位候補の投手と対戦する打者にも、相当なスキルや対策が求められると思います。

**鳥山** 155㌔以上のストレートに振り負けないスイング力と軌道づくりは不可欠ですが、ケースに応じた打撃ができることも必要な要素です。配球の読み（洞察力）やファーストストライクへのコンタクトの仕方（ねらい方）、ツーストライクからの粘り強さなど、対処の切り口はいろいろあります。難しいですが、長



▲昨年秋の東都リーグ1部を制し、笑顔で優勝旗を受け取る古江主将(当時)。鳥山監督就任後初の一般受験組からの選任で、選手としての実績もなかったが、下級生からの信頼が厚かったことが決め手になったという

打は相手の戦力や運に左右されにくい。そのため、大きな得点源になります。

——2023年から高校野球では、延長10回からのタイブレーク制が導入されました。どのように対策すべきと考えられますか。

**鳥山** 攻撃側でいえば、選球眼、バント力、長打力、走力など、選手の得意技はそれぞれなので、できることをやらせたほうが良いと思います。

私は大人の都合で采配をしない、ということを心掛けています。用心深くマイナスな部分で考え過ぎて選手がやりにくくなってしまったり、細かいことを気にして選手の力を邪魔してしまうのが、一番よくないのではないのでしょうか。

——最後に、今後の國學院大が目指すチームづくりについて教えてください。

**鳥山** 相反することとの戦いに、いかに共存していくかをテーマにしています。例えば、一人一人のプレーヤーの（人間性）育成と勝つこと、監督の哲学と変化を恐れず勝つこと、日本野球界に人材を送り出せるような大きなチームをつくることと東都の一部に在ること、野球界の中心としての役割と地方の創生と活性化すること、こういった二律背反的な課題に取り組んでいきたいと考えています。東都リーグ、東京六大学リーグは、学生野球の模範であり続けなければなりません。先代から受け継いだバトンをどう発展させて次の世代へつないでいくか、何を世のなかに発信していくのか、常に考えていきたいと思っています。

——対談後記——  
インサイト・ポイント

あらゆる事物や現象から学び続ける  
「万象我が師」の姿勢で進化を促す

勝負か教育か、育成か勝負か、現代の学生野球は、どちらかが正しいとする二元論によって価値判断がなされがちになっています。野球界の将来にとって、勝負、教育、育成はいずれも重要なファクターです。今後の発展を考えるならば、「チームが勝つためには選手に無理をさせてもかまわない」「選手を育成するためにはチームが負けてもしょうがない」といった、対立的な犠牲のマネジメントからは脱却していかなければなりません。

「相反することとの戦いと共存していく」

東都1部リーグで戦うためには、とことん勝負にこだわらなければなりません。しかし、それを優先し過ぎると、選手を大きく育てる機会を減らすこととなります。

かつて環境を犠牲にして発展を遂

げた我が国の企業は、いま、地球の持続可能性を確保するためにSDGsやESG（環境、社会、ガバナンス）に注力しています。これと同様に、鳥山監督は勝利のみならず、野球界の将来を見据え、逆説的課題に挑もうとしているのです。

利益と環境、勝利と育成（教育）、どちらが正しいと単純に割り切ってしまうと、このパラドクスを解くことは難しくなります。パラドクスは、問題を根本から再構築（リフレーミング）すること、時間や優先・制約条件を分解すること、感情などの無形の対立へと置き換えることなどがその解法として考えられますが、まずは難題に挑む揺るぎない意思がその第一条件となります。

勝者は変化を嫌い、既存のやり方に固執して、ネガティブな認知（認知的不協和）を都合良く解釈してし

まいます。この有能性の罠に対して、國學院大は部訓の細則心得（別表）にあるように、目標に向かってあらゆる事物や現象から学び続ける「万象我が師」の姿勢で進化を促しています。

「先代から受け継いだバトンをどう発展させ次の世代へつないでいくか」

鳥山監督の言説は、積み上げてきた歴史からのフィードバックと未来からの使命感によるフィードワードが大きな強みであるように感じます。「どんな堅い盾でも突き通す矛」と「どんな鋭い矛でも突き通せない盾」は、両立しないかもしれませんが、それでも野球界の未来を思い、人間を鍛え、挑み、挑まれる厳しい戦いのなかから、鳥山監督は逆説的課題と共存できる納得解を導き出して、次世代へとつないでくれるものと思います。（高柿健）

別表 細則心得

(1) 5つの約束

感謝、挨拶、時間、清潔、約束

(2) 万象我が師

万象とは世の中に存在する全てのもの、あらゆる事物や現象の事である。万象から学ぶ事ができる人間である事。素直な心、謙虚な心、向上心、学ぶ心を持ち、成長していく事。万象を先にある目標達成や成功の為にいかすのだ。全ては通過点である。目の前に起こる全ての出来事をプラスに解釈し、そこから学び次へ繋げるのである。

(3) 成長するための思考回路と行動の習慣を身につける事。

考えるのだ。どうしたらもっと良くなるのかを。目の前の成功や失敗から学び、次にどうしたら良いのかを考えるのだ。そして考えた結果、導き出した答えを行動に移し、継続するのだ。体得するまで徹底的に。そして「よし、大丈夫だ」と心の底から思えるくらいの自信を手に入れるのだ。言葉だけの人間になってはいけないし、自分の失敗を人のせいにする人間になってはいけない。自分の言動に責任を持ち、行動が伴ってこそ成功できる人間になり、時間と共に応援者が増え、人から信頼される人間へと成長するのだ。「意識、行動、継続、体得、自信」これが成長5段階のプロセスである。もし自分に伸び悩んでいるとするならば、5段階のどこかで修正や改善が必要な事が考えられるだろう。その事に自分で気付く事が出来る人間になって欲しい。常に自分自身を振り返り、自己分析をするのだ。その繰り返しこそが、人間の器を大きくし、深みのある人間へと成長させてくれるのである。

(4) 部員同士が互いに高め合う存在である事。

「人に厳しく、自分にはもっと厳しく」「時には厳しく、時には優しく」が基本。厳しさを追求できる強さを持つ事。厳しさと強さを持つ事が目標を達成させ、自分も仲間も成長させる。しかし、強さの根底には「優しさ」と「愛情」が必要である事を、忘れてはならない。部員同士が『厳しさ、強さ、優しさ、愛情』を持ち合わせた真の仲間である事。信頼関係の下に。

(5) 部訓第一条～第五条の内容

重複するが以下の3項目は『チーム目標の三本柱』として強く自覚すべき事である。

- ①人間的に成長する事。社会の為、人の為に働ける人間になる事。与えられた存在になる事。
- ②日本一を実現する事。勝つ組織であり、勝つ為に必要な一人ひとりである事。
- ③個人の目標が達成され、希望進路を獲得する四年間にする事。自分自身を高め、進化させ、自分で自分の目標を達成できる人間が育つ環境である事。プロ野球選手になりたい人はなれるように。（なるだけでなく活躍し続けられる人間に。そして野球を通じて、周囲に良い影響を与えられる存在になる事。）社会人野球選手、教員、指導者などになりたい人は、それぞれになれるように。野球は大学4年間で全うし、卒業後、一社会人として活躍したいと思う人は希望した会社に進めるように。そして、皆がそれぞれ進んだ道において、活躍し必要とされ、役に立つ人材になる事。

これら3つのうち、どれかひとつが欠けてもいけない。全てを目指し、実現できるチームと人間である事。