

大八木監督の講演要旨（「ビジネス事例研究」2004.4.22）

箱根駅伝の夢と駒大進学 高校卒業後、現在の小森コーポレーション、小森印刷所に就職しましたが、箱根駅伝を走りたくて、駒澤大学経済学部の夜間部（当時）に進学しました。川崎市役所で働きながら、練習と勉学に励み、結果として、在学中に3回箱根を走ることができました。残念ながら最後の年は、年齢制限で箱根には参加できませんでした。当時の自分は、今の選手とは気持ちの持ち方が違っていたと思います。

コーチ就任と意識改革 大学卒業後、選手兼コーチとしてヤクルトに就職しました。その頃の駒大は箱根駅伝の出場も危うい状態でした。95年に駒澤大学陸上競技部を強化するためにコーチに就任しました。就任当初、選手の生活面はひどいものでした。朝食を食べているのかいないのか、授業に出席しているのかいないのか、練習もしているのかいないのか、という状態でした。選手の競技にかける意識も低く、箱根駅伝に参加できればいいという位のものでした。寮も陸上競技部だけではなく幾つかのサークルが共同で使用していました。グラウンドには照明もない状態でしたから、まず照明を設置してもらいました。そして、陸上部の寮を作っていただき、選手に規則正しい生活を確立させるために、起床時間や就寝時間などをきちんとさせました。食生活なども改善させるために、食事のおばさんを採用しました。生活規則を改善させるだけで1年以上もかかりました。最初は、選手たちもこいつはなんだという風に私のことを思っていたことでしょう。しかし、選手たちの意識は確実に「箱根参加」から「箱根優勝」へと変化していきました。

NO.1を目指して 皆さんは日本で2番目に高い山をご存知でしょうか？ご存知の方は手を上げてください。これだけの方がいても、日本で2番目に高い山の名前は誰も知りません。1番高い山は誰もが知っている富士山です。2番目は南アルプスにある北岳です。何事も一番にならないと駄目です。いくら頑張っても1番にならないと、なかなか認めてはもらえない。……私は選手に、陸上だけではなく、なんでもいい、常に、トップを取れと言っています。

藤田敦史選手のこと 最近、私が教えた藤田敦史という選手が、富士通を辞めてプロとしてフリーになり、富士通と契約して私のところに帰ってきました。彼が駒大に入った頃は、貧血でぜんぜん走れなかった。高校時代に陸上ですごい記録を残しているわけではなく、スポーツのセンスも決してよくはなかった。しかし、長距離という種目は、センスではなく努力したら努力しただけ実力が身につくものです。こつこつやれば花開くということを証明してくれたんです。そして後輩もそれについてきました。3年の頃には30kmで日本学生新記録を出しました。4年では日の丸を着けたいという目標を持つように

なりました。マラソンでも瀬古選手の2時間10分12秒を打ち破り、学生新記録をたたき出しました。

指導者に求められるもの コーチに就任して箱根予選会で6位ギリギリを2回経験しました。7位と26秒差だったときもありました。そのとき、今、このチームに何が必要なのかを考えました。『優勝が必要だ』と思いました。そして、2年目に復路優勝したとき、俺たちにもできるんだと思ってくれました。自信を持たせることも考えながら指導してきました。次の年には、出雲駅伝と全日本大学駅伝で優勝しました。藤田が4年のときには、優勝できると思っていました。しかし優勝できなかった。そのとき、私は自分の作戦ミスを選手たちに謝りました。指導者として自覚したことは、選手に信頼されることも重要だが、指導者は先を読めなくてはいけない。練習は逆算してやらなくちゃいけないし、先が読めないと選手の信頼も得ることはできない。選手の素質を見つけて育てること、一人一人に合ったアドバイスやトレーニングの仕方もそうです。素材を生かすことが成功の秘訣です。去年卒業したキャプテンの内田が2年生のときに、箱根の1区から外しました。箱根直前の最後の走りを見たとき、いつもと走りが違っていたのです。ゴールの仕方が違っていました。観察力です。目やしぐさを見ていたらわかります。調子の良いときのしぐさと悪いときのしぐさを常に意識しています。

コアコンピタンスをもて！ 今年の箱根駅伝で山下りをした吉田という選手は、平坦だと部内で13, 14番目の選手です。だが下りを走らせるとめっぽう強いのです。そこを見抜く。彼にとって、自分はそれでやっていけるという自信になりました。彼がいなかったら、箱根の優勝はなかったと思います。皆さんも『これだったら誰にも負けない』というものを作って欲しい。その道でプロになることです。

強さの秘訣 1位になるためには生活環境も重要です。選手たちには勉強もしっかりしなさいと言っています。常々、3年までに単位をとりなさい、と言っています。4年次に1年間陸上に集中できるように、日の丸をつけるためにね。今の駒大陸上部には自信があるのですよ。自信の背景にあるものは、次のことを実践していることです。 目的が目標を生み 目標が努力を生み 努力が成果を生み 成果が満足を生む。皆さんにもぜひ実践してほしいですね。駒大陸上部の強さの秘訣は次の点にもあります。駒大だけは夏合宿は全員参加なんですよ。ほかの大学は選抜メンバーしか合宿に参加しません。全員参加することで箱根を走る強い選手に心から勝ってくれと思える。駒大のたすきの裏には、チーム全員の名前が書いてあります。

これからの目標 大学レベルでは満足しています。次はオリンピック選手です。オリンピック選手は私の目標でもあったのです。今までに世界選手権には2人の選手、藤田

と西田が出場しましたが、オリンピックにはまだ出場していません。ぜひオリンピックに選手を送り出し、メダルを取ってほしいですね。これが今の僕の目標です。

講演後の質疑

（質問）選手たちの意識が変わり始めたといわれましたが、いつごろからですか？

1年過ぎてから意識が変わりました。最初は耳も傾けてはくれなかった。最初は私も現役に近い体でしたから、選手たちよりも走れました。だから一緒に走った。俺もやれるのだから、お前らもやれるだろ、と頑張りました。しかし、秋には藤田に抜かれていました。結果が出始めてからは自分が走ることはやめました。やっぱり一緒に走っていたら、選手たちを見るのができないのですよ。第三者としてみることも必要です。選手たちがアドバイスを聞きたがる。3年くらいで感触がつかめました。

（質問）駒大陸上部はトロイカ方式で指導していると聞きますが、組織における指導についてどのようにお考えですか？

選手たちの指導者はひとりで良いと考えています。いろいろな人の話を聞いていたら、うまく行かない。その点で、私が入ってすぐにその形にしてもらったのでうまく行きました。森本先生が学連関係を、高岡さんがヘッドハンティングを、そして私が現場監督と、役割分担がきちんとできたことが良かったと考えています。