

リーダーパワーとスポーツ

横山 勝彦・真山 達志

<横山> 皆さん、こんにちは。ただいまより2009年度同志社大学大学院総合政策科学研究科スポーツ政策シンポジウムを開催いたします。開会に先立ちまして、今里滋研究科長よりご挨拶がございます。

<今里> 皆さん、こんにちは。同志社大学大学院総合政策科学研究科長の今里でございます。私はね、服でスポーツしています。この服を着ると、非常に元気になります。スポーツは人を元気にするだけでなく、人間が生きていく上で不可欠なものである。人間はスポーツがないと生きていけると、半分、ヨイショもありますけど、ほんとに、そう思っています。スポーツは身体を鍛えるだけでなく、心を鍛え、頭を鍛え、そして仲間をつくってくれる、すばらしい人間の営みだと思っています。同志社大学にはスポーツ健康科学部、そして大学院もできました。政策学部、総合政策科学研究科はスポーツをテーマにした研究をする方が多いところでございます。高校生の皆さん、大学生の皆さん、総合政策科学研究科で、スポーツをテーマに研究に取り組んでいただいたらどうですかという営業トークをもちまして私の挨拶とさせていただきます。今日はどうもありがとうございます。

<横山> ありがとうございます。私は本日のコーディネーターをいたします同志社大学の横山と申します。ただいまスポーツに対する同志社の取り組みのご紹介がありましたが、本日は「リーダーパワーとスポーツ」ということで、社会は、今、経済が不安定だし、政権が代わって慌ただしく、また閉塞感にも満ちていますが、人間、不安になりますと強いリーダーシップを求めてカリスマ的な人が出てこないか、その下で生きていたら、ラクちがうのん、と思うんで

すが、歴史を見るとわかるように、カリスマ的なリーダーは、その反面、大変なリスクも生む。リーダーは誰でもなれるのではないか、誰もがリーダーになるような素質をもっていると考えて学生を育てていかないといけないのではないか。リーダーの力は、どこから生まれるかということをお今日は考えてみようということです。そこで、なぜスポーツか、スポーツは一面ではお金になりますし、また一面では人間を寄せる力を持っている。経済性もありながら、人間の情的なものを結びつけるという、両方の機能を持っている文化ではないかと思えます。

今、求められているリーダーパワーは、きれいごとではなく、食べていかないといけないので、経済的な効果も生む、それだけではなく、人間のつながりを大事にする、そういう理想的なリーダーがいれば社会はよくなるのではないか。スポーツも、そこで復活できるのではないかというのが、今日の仮説、そういうことを考えたいというのが、本日のシンポジウムです。

今日は各方面でのリーダー、指導者、トップリーダーでご活躍の先生方に来ていただいております。まず、基調講演をいただきます門川大作京都市長でございます。1950年生まれ、京都市教育長、教育再生会議委員を経て2002年2月、京都市長に就任されました。現在は世界歴史都市連盟の会長等、数々のリーダーを務められております。現職として、京都市の一番の指導者として、その中で、日々リーダーについて、どのようにお考えか、どのような取り組みをされているか、門川さんのお考えをお示しいただくということでございます。

続きましてキーノートを4人の先生方にいただきます。統一テーマを「スポーツは社会のリー

ダーパワーとなりうるか」と設定しております。お一人めは和泉修さん。和泉さんは同志社大学卒業後、総合政策科学研究科で修士をとられ、社会で活躍された後、ドクターコース、後期課程に進まれています。吉本クリエイティブエージェンシー所属タレントとして活躍の反面、大阪国際大学客員教授、大阪産業大学客員教授として、大学の中でスポーツを活用しながら地域で大学がリーダーになれないかという取り組みをされています。「大学スポーツの立場から」と題してお話をさせていただきます。

続きまして片岡篤史さんです。片岡さんは同志社大学ご卒業後、日本ハムから2002年阪神タイガースに移籍されました。ベストナイン賞、ゴールドクラブ賞など数多くのタイトルをとられています。来年、阪神タイガースのコーチとして就任が決まっております。野球がこれだけ国内で定着しているのはアメリカと日本で、特に日本において野球はリーダーの役割を担われるような文化だと思います。プロ野球の立場から皆に夢を与え、プロ野球選手をリードしていくかということで、「プロ野球の立場から」と題してお話をさせていただきます。

続きまして大八木淳史さんです。大八木さんもお馴染みの方ですが、日本ラグビー代表として数々の金字塔を打ち立てられました。本日は伏見工業高校総監督の山口先生もお見えですが、先生に鍛えていただきました日本のラグビー界の大立者でございます。大八木さんも大学院修士課程をとられて、現在はドクターで勉強されています。もう少し勉強したいということで来年も残られる予定でございます。大八木さんは高知中央高校にGMとしてかわられ、競技的にも今回の予選では117対3の大差で高知県代表に導かれています。「スポーツGMの立場から」、青少年育成のリーダーを、どう導いていくかというお話をいただく予定です。

続きまして真山達志先生です。真山先生は総合政策科学研究科教授と同時に政策学部長であります。ご専門は行政学、地方自治論ですが、スポーツ政策のシンポジウムにいつも来ていただいています。政策学部でスポーツのコースはありませんが、今年3回生からスポーツ政策のゼミをされています。ゼミ生が書いたスポーツ政策に関する論文集がお手元にあるかと思いません。今日は、「公共性の視点から」ということ

で、リーダーはカリスマ的で独りよがりになりがちですが、公共の立場からリーダーを、どう考えていくか。真山先生から少しアカデミックにまとめていただくという筋書きでございます。それでは最後までよろしくお願いたします。それでは門川市長、よろしくお願いたします。

今、求められるリーダーとは？

門川大作（京都市長）

改めまして、皆さん、こんにちは。門川大作です。このような機会をいただきまして本当にうれしく思っております。「今、リーダーとは？」ということで、リーダーに求められるものを、お話しさせていただきますが、私は自分が体験したこと、自分が体験しなくても体験した人から直接聞いて、本当に五感で「そうやな」と思うことだけを話させていたきたいと思えます。子どもの時、スポーツはあまりやっていませんでした。もっとスポーツをやっておけばよかったなと思えますが、今、スポーツのすばらしさを実感する日々であります。なぜかという、理屈ではなく、五感で体得していく、努力すれば努力の成果をきっちり自分も感じ、皆で共有できる。今の子どもたちの学び、育ちにおいても、スポーツが現実的には極めて大事だと思っています。今まで感じたこと、やってきたことを中心に話したいと思っています。

「人生に無駄なことなし」。これは私の父が、しばしば言うてくれた言葉です。私は今、この年になってそのことを実感しています。人生、失敗がつきものです。苦難がいっぱいあります。しかし後から考えたら、人生に無駄なことなし。これを実感します。徹底したプラス思考、カリスマ的なリーダーでも、問題が起こると動揺してはる。そんなもんです、人間って。しかしね、本当にいろんな問題が起こった時、人生に無駄なことなし。「これが自分を試しているんだ、これを越えたら、自分がもう一回り大きくなるんだ」。こういうふうに見えるかどうか。朝、出勤しなに工事現場から鉄の塊が落ちてきた。足の先に落ちてきました。そして病院にいった。その時に「なんや今日は朝から。縁起でもない。神も仏もあるものか」と1日暗く仕事をするか。

「頭にあたって死んでるな。神さん守ってくれはったな」と思って、その日、明るく過ごすか。人生、その繰り返しですね。私はね、実は8年前、夏、教育長に就任した年、胃がんになりました。人間ドックで精密検査を受けたら、がんやと。「すぐ入院して手術せよ」と。「議会も始まるし、何とか延ばしていただけませんか」。ジロツと見はって「あんた、タチ悪いよ」。びっくりした。「あなたがタチが悪いんじゃない。がんのタチが悪いんや。すぐ手術せよ」と。親父が、やっぱりすごかったですね。しばらく黙っていたんですけど、「百人の聖人の話を聴くより、一つの病にあった方がいい。勉強やな」。こう言うてくれた。私はこの親父よりも長生きしないと親不孝になるな。早く死んだらいかんと思って、これは勉強かなと思って、43日間入院しました。お医者さんが最初は脅して胃を全部取る。脾臓も取るとか言ってはりましたけど、最終的に、ありがたいことに胃を半分残してくれて、退院してから8年あまり、ほとんど休まない、年末も年始も休まず、朝から晩まで働きたおして元気一杯ですけどね。その親が、まだ97歳で生きてくれていますので「まだまだ生きんならんな」と思っているんですけど。人生に無駄なことなし。実感します。若い人、いろんな苦難が、これから襲ってくると思います。絶望する時がある。それは勉強の機会です。必ず乗り越えられる。人生に無駄なことなし。徹底的なプラス思考で、こういう言葉を覚えておいた方がいいと思います。これは勉強や。口とプラス思考で「叶う」と読むんですね。洒落ですけどね。私の体験です。

「迷った時は困難な道を選ぶ」。私の職場の上司、前市長の榎本頼兼市長の言葉でした。徹底的に言われました。合理的な判断は大事です。しかし迷う時があります。学校で、夜中に大事件が起こる。これから一斉に家庭訪問に入るかどうか。夜中に家庭訪問に行ったら相手に迷惑やないか。こじれるのではないか。明日朝にしようか。電話にしようか。迷う時があります。迷った時は身体のしんどい方を選ぶ。人間、ややもすれば、楽な方を選びます。あえて身体のしんどい方を選ぶ。あとからその判断が間違っても教訓になります。楽な方を選んで失敗だったら後悔だけあります。教訓になるか、後悔になるか、分かれ目は、迷った時に困

難な方を選ぶ。極端に言うと、身体のしんどい方を選ぶ。合理的な判断はすべきです。身体がしんどい方を選ぶ。二次会に誘われて迷うんですけどね、二次会ばかり行っていたら身体を潰しますのでね。

「教育は今日、行く」だ。明日行くのではない。もうちょっとウケても、いいんだけどね。その積み重ねです。プラス思考で、かつ困難に立ち向かう、あえて。それが己を鍛える。リーダーに求められるものは、それではないか。いろんな問題が起こった時、動揺する。悲観主義になる。逃げる。これを絶対しない。あまりきれいなことばかりは言うてられません、自分で常に心掛けていくことが大事ではないかなと思います。

さてリーダーに求められるもの。言いたいことを横山先生が端的に言うてくれはった。今、権威を否定するんです。権威が否定されています。政治家の権威が否定されています。その一方で、カリスマ性が求められています。アメリカの大統領、すごいね。あの人、すごいね。よそのお父ちゃん、すごいね。身近な人の権威が全部否定されている。こういう世の中であります。こんなの、おかしいんですね。京都の先人たちが、どんなことをしはったか。「竈金（かまどきん）の精神」「公の精神」とリーダーシップ。明治維新がありました。今から140年ほど前です。天皇陛下が「ちょっと行ってくる」と言って東京へ行ってしまうはった。京都のまちは大変なことになりました。京都は当時、3分の2が焼けていた。7万世帯が明治維新で5万世帯になったとか。35万人が20万人になったとか。京都のまち、都として千年を超えて続いたまちであります。それが都でなくなった。京都は10年、20年すればキツネやタヌキの住まいになるだろうと真剣に言われた。その時に私たちの先人は何をしたか。「竈金（かまどきん）」の精神なんですね。明治2年、地域制の64の小学校をつくらはった。「かまどきん」というのは、かまどのある家は皆、お金を出そう。さらにかまどの数ごとに出しあった。かまどが、5、6つもある家は5、6口出す。一つの家は1口。これは家庭の経済力を表した。合理的ですね。そして明治政府が学校令をつくったのは明治4年です。日本政府が小学校をつくって制度を発足させたのが明治5年。にもかかわらず京都の

私たちの先人は焼け野原になって都でなくなったのに、明治2年に64の地域制の学校をつくった。皆でお金を出す、皆で汗をかく。皆で智慧を出しあう。そして子どもさえ、しっかり育てれば未来は明るい。この公の精神、そして行動力、リーダーシップ、これがすごいなと思うんです。だから今、京都のまちがあるんです。

明治5年、明治政府が小学校令を出した。1年間で1万数千校の学校が日本全国津々浦々にできた。お上の力だけでできない。地域のリーダーが危機の時にしっかり子どもを育てようということで立ち上がってくれはった。私、ちょっと思うんですけど、今の世の中、おかしいのではないか。自分の子どもだけ、ちょっとでもいい学校にやろう。自分の子どもだけ、できるだけ安定した会社に勤めさせよう。そして人生、幸せになってほしい。親心としては間違っているとは言わへん。明治のリーダーが、そう思ったら日本はどうなっていたでしょう。自分の子ども地域の子どものも皆、社会の宝として一緒に汗かいてお金も出して育てよう。公の精神ですね。リーダーに求められるのは公の精神だと思います。自分の子どもも大事、人の子も大事。皆で育てる。社会全体のことを考える。どうも今の世の中、自己中心的、我さえよかったら。そんな競争社会になっていますけど、そうでないことを求めていかないといけないのではないかと思うんです。京都市学校歴史博物館のホームページに書いてありますから、また読んでおいてほしいと思います。

話は変わりますが、今、自己中心的と言いましたけど、私はね、そうではないと思うんです。人間が生きててよかった、幸せと感ずるのは、どういう時でしょう。あのね、学校の先生がね、百人一首を子どもたちに一番効果的に身につくように教える方法。テストをする。宿題を与える。ゲームをして商品を出す。いろんな方法があります。それなりの効果があった。でも一番効果があったのは低学年の子どもに教えさせた。中学生に、小学生を教えさせる。覚えた次に教えさせる。6年生が4、5年生に教えさせる。その時にその子どもはモチベーションが高まって、一生懸命マスターしようとした。人間は人のお役に立つ、褒めてもらえる、認めてもらえる。その時に一番、やっていてよかった、スポーツでも、多分そうではないでしょうか。一人で

走って、一人で満足するのもいいと思います。しかし社会から承認される、評価される。これは自分のためにやっていることと同時に社会のために、人のためにやっている、そのことを、きちっと押さえることが、リーダーの役割ではないかと思います。

教育長時代にいろんな取り組みをさせてもらいました。生き方探検授業。中学校2年生約11000人が、3000数百の事業所についてお世話になって、今は3日間、体験する。その時にあるお母さんがこんなことをおっしゃった。伏見の人ですけど。その子は不登校で1年以上、学校に行っていない。毎日、自分の部屋でひきこもっている。でも担任の先生がなんべんも、なんべんも来てくれはった。「体験授業に、保育所に行きますか、お菓子屋さんに行きますか、老人ホームに行きますか?」。いろんなメニューがあるんです。子どもに選ばせる。その女の子は「特別養護老人ホームに行く」と言った。結局3日間行った。お母さんがおっしゃるのに、お父さんが夜遅く帰ってきてご飯を食べる時に、いつもやったら部屋にひきこもっている子どもが、下りてきて、お父さんに「今日、こんなことがあった、あんなことがあった」と、いきいきとしゃべる。そしてね、「おばあちゃんのお世話を一生懸命させてもらうたら、おばあちゃんが『ありがとう』と言わはった。自分が役立っているのかと思ったら涙が出そうになった」。そのお母さんが言われるんです。子どもに「あんたのためやから勉強しなさい」「あんたのためやから学校に行きなさい」「あんたのため、あんたのためや」と言う。とうとう学校に行かなくなった子が、「おばあちゃんお世話をして『ありがとう』と言われたら、涙が出るほどうれしかった」。人間というのは人のお役に立つ、それで喜んでもらえる。感謝してもらえる。その時に一番モチベーションが高まる。人間というのは自己中心的だという一面もあるけど、人の役に立てた、うれしいと思うこともあるんです。

河合隼雄先生、文化庁長官だった先生、もう亡くなられましたけど、こんなことをおっしゃった。「人間の深層心理、人間の心と行動は49対51で決まる」「先生、何のことですか?」。そうすると「野球やサッカーで1対0で負ける。その次の試合、1対0で勝つ。実力が0と1か。

いや、49対51や。その時のちょっとしたことで勝ったり、負けたりする。人間の心と行動というのは、そういうもんや。したがって、あんな悪い人が、あんなええことをしやはる。あんなええ人が、あんな悪いことをしてはる。これは49対51で決まるんや」。人を決めつけない。同時にどんな立派な人間でも常に自分を磨き続けないと、どうなるかわらからない。人間というのは、すばらしさもあるけど、危うさもある。そういうことやと思うんですね。したがって、人間というのは、私は、人のお役に立ちたい、社会のお役に立ちたい、それを評価されたい、喜んでもらいたい、こういうところがあるんだ。神さんや仏さんみたいな心があるんだ。それをどう引き出していくかということではないか。これもリーダー自身が身につけないといけないと思うし、人間観として、そういうことを思っていくことが大事ではないかなと思います。そんなことを実感します。

そこで「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ」。山本五十六さんとかいろんな人がリーダー論をおっしゃっていますが、私自身の実感として、こういうことがあります。十数年前に鍵山秀三郎さんに会いました。イエローハットの創業者で、40数年間、ひたすら便所掃除されています。その人が京都に来られて「掃除に学ぶ会」を立ち上げたんです。ある中学校で一緒に便所掃除をしました、2時間かけて。その人が帰っていく時、校門の近くにごみが落ちていた。すつと拾って、そのまま持って車に乗られた。何の気負いもない自然な姿。その時に「掃除をしている姿を見れば、人間の価値が一番わかる」という親父の言葉がストーンと落ちた。それからね、第2土曜日、学校、お寺、神社を回って今も掃除を続けているんです。はじめは10人、15人でした。先週週の土曜日にも下鳥羽小学校でやったんですけど、100人くらい来てくれはった。最近増えてきてくれているんです。その人が言われるには「誰でもできること」を「誰もができないくらい」続けることや。便所掃除は誰でもできます。それを誰もができないくらい続ける。継続は力であります。はじめ10人、15人でやっていたのが、200人くらいになった。こういうことですね。ここでうれしかったのが3、4年前、「便きょう会」をつくったんです。教える

のはおこがましいなど、学ぶんですか。ひらがなにしました。「共」でもいいな、「鏡」でもいいな、「協」でもいいな、「京」でもいいな、「今日」でもいいな。皆が思い思いに、そこに漢字を当てはめようということで、便きょう会をつくって楽しんでるんですが、そのメンバーが蜂ガ丘中学校の野球部監督やった。野球は練習試合を昼からするけど、朝から便所掃除をするということで「私も行くわ」と行ったんです。野球部の監督が、こういうことを言いました。「昼から練習試合をやる。これから便所掃除をしよう。掃除したからといって野球は強くない」。しかしね、便所掃除する時は右利きの方は左手が勝負なんです。左で便器を一生懸命持って磨く。1時間、2時間かけて磨く。床を磨く時は右手で床に手をついてゴシゴシ。小学生はゴシゴシ、40回磨こうと。左手、即ち身体全体でやる。手だけでやらない。「野球でボールを受ける時、手で受けるか、身体で受けるか。バットを振る時に腕だけでやるのか。身体中でやるのか。野球に身体ごとぶつかるの。そういう意味ではしっかり心を込めて便所掃除をしたら、それは同じことが野球にも通用すると思う」と。ええこと言うなと聞いていて、便所掃除して帰ったんです。その年、その学校、京都市内で優勝したんですわ。すごいでしょう。便所掃除したから優勝したのか、それだけの指導者がいるから優勝したのか。その全部やと思いますけどね。そんなことを経験しました。

よく私たちは「共通理解しよう」と言いますね。共通理解は大事なんです。でも大抵、理解してるんですね。環境問題でも、もったいない、マイカーを抑制して公共交通を使った方がいいと。大抵のこと共通理解しているんです。できないのは何か。「共通実践」なんです。「共通理解」から「共通実践」に。先程、かまどきんの話もしました。トイレ掃除の話もしました。道徳が大事や、何が大事や、口で言うてる、理屈で言うてる。しかし身体を動かしていない。共通実践するとね、共感の輪が広がるんですね。理屈で議論を叩き合わせるとね、どうも意見のくい違いが見えてくる。スポーツが、その典型やと思うんですが、皆で身体を動かさず、それが一番やないかなと思います。

リーダー論ですが、つくづく思いました。「70点のリーダーが奇跡を起こす」。100点のリーダー

が奇跡を起こすのではない。カリスマ的なリーダーが奇跡を起こすのやない。奇跡を起こしたからカリスマ的に後からなるかもしれない。堀川高校、堀川の規制、荒瀬校長、カリスマ校長と言われていました。あの人の横で私、全国から来る人の前で「この人、70点です」と言うんです。その時、教育長でしたから「私は60点の教育長です」と。人間、欠点いっぱいある。堀川高校は教職員を異動させないで校舎を建て替えた。新しい学科をつくった。教師は異動させないで、あの結果を出した。これはすごいことです。なぜできたか。荒瀬校長は70点やと思う、80点かもしれん。70点の人に、あと30点、教職員が足してくれた。子どもも足してくれた。保護者も協力してくれた。だから100点になったんです。足りないところを足す作用によって100点の結果が出た。99点のリーダーであっても他の人が1点足らんという、99点の力も發揮できない。今の世の中、そうなっているのではないか。東京からある雑誌社が「京都の教育、公教育再生のモデルと言われてますね。どうしてですか？」と。私は足りないところを批判する関係から足りないところを足しあう関係をしようよ。いいところを認めあって、褒めあって、足りないところを足しあって高めあう。お父さんとお母さんと子ども二人、おばあちゃんもいる家庭で、皆でいい家族をつくりましょう。子どもたちも育てましょう。そのために「お父さんの、ここが足りない、改善しなさい」「お母さん、ここが足りない、ここを改善しなさい」「息子はここがあかんね」「娘のここがあかんね」「おばあちゃんのここがあかんね」というふうにして、よくなりますか？「おばあちゃんありがとう、お父ちゃんありがとう、お母ちゃんありがとう、子どもありがとう。でも足りないところはここね。これをやって私、足すわね」。こういう関係ができれば、家族、楽しいでしょう。家族やったらわかる。世の中、どうですか。悪いところばかり批判しおうて、外国はいいのと違うか。こんなにすばらしい京都、すばらしい日本やのにね。70点のリーダーが奇跡を起こす。

よく京都の学校を見に来はる。山口先生を尊敬しています。伏見工業に来はる。「山口先生みたいな人がいらっしやったら、私も頑張れるのにな。うちの学校あかんわ」というて帰らは

る。来ん方がましや。そうでしょ。会社を見て「この会社はいいな、すばらしい社長がいはる。社員もいいわ。うちの会社あかんわ」と帰らはる。来ん方が、ましや。「あ、この程度の人で、ここまで成果を上げている。うちの会社にも、この程度の人いっぱいいるで。磨けば宝になる」と思うかどうか。だからリーダーは70点でいい。70点を自覚したらいい。皆が協力できる関係をつくる。同時にノットリーダーが役割を果たす。いかりや長介が部長刑事を助けているでしょう。いかりや長介がリーダーかもしれん。私ね、京都市長に就任して1年10カ月ですけど、まだ2日間しか休んでない、お墓参りの時以外。12月31日まで朝5時に出て、市バス、地下鉄の始発を激励して、環境清掃局、ごみ収集するところへ行って一緒にラジオ体操して、パッカー車が出ていくのを見送ることをやってきました。職員朝礼をやる。所長が訓示する。「よーし」と掛け声をかけてくれる人間がいるところは所長がリーダーシップを發揮できる。ムードメーカーがおるんやね。そういうところはリーダーがリーダーシップを發揮できる。リーダーにすばらしい理性を求めるなら理性を發揮できる環境をつくる。それは環境をつくっている人が、ある意味でリーダーや。ということは皆がリーダーですよ、今の世の中。皆が組織の目的を達成するために校長先生が、会社の長が、役割を果たしていくために皆が支援する。そういうことができた時にリーダーがリーダーシップを發揮できる。リーダーはもちろん謙虚でなければならない。謙虚すぎる人がいるんですね。自信満々の人がいる。自信も大事、謙虚も大事。「謙虚な自信」という感じで皆の力があわせられるようなリーダーがいいんじゃないかなと思います。もちろんそのためには強固な意思を持つ。公の精神を持つ。志が高い。これは当然の話であります。批判される、批判する関係から、いいところを認めて、足りないところを足しあう。高めあう関係を皆でつくれば、京都も日本も、どんどんよくなると感じています。

もう一つは本気になって考えないといかんの失敗を積むということです。若い時に失敗を積む。安全パイばかり、積まない。安心・安全ばかりを世の中は言うでしょう。これではだめです。日本はだめになる。少々、失敗してもいい。少々の怪我は大いに結構、将来の安全のた

めに。失敗を徹底的に積んだ人、失敗の経験のある人、傷ついた経験のある人、これがリーダーとして役割を果たせる。自分が傷ついた時の痛みもわかるし、実感もするんですが、傷つかなければ気づかない。傷ついただけ気づきがある。失敗を恐れず。今の世の中、ちょっとおかしいです。学校の周りに塀をつくって暴漢が入ってこないようにする。でもね、1年間で学校に暴漢が入ってきた子どもの事件で、何件ありますか？

ほとんどない。学校だけ守ろうとしているんです。子どもの学び、育ちの場は道を歩いている時も、家に帰ってからもいっぱいあるので、学校だけ安心の場にしたら却って危ない。これを言うのと怒られるんですけどね、あれは学校を守るのか、子どもを守るのか、本質が間違っているんです。子どもを守るなら塀をつくるよりも、塀をなくして、クリーンにして地域の人もどんどん学校に入ってこられる、皆の目で守る。そして子どもが、いろんな大人の心を感じる方がいいんですけどね、なかなか難しいけど。学校を守るのか、子どもを守るのか。目の前の安全・安心だけ。こんなことをやっていたら文部科学省は責任を問われない。学校の外に出てから怪我しても勝手や。こんなではあかんでしょう。子どもの成長を守る。そのために失敗もする、怪我也する。ちょっと乱暴なことを言っていますけど。そのようにしていかないといかんと思います。

大学で学んでいる人、高校生も含めて知識は大事です。「学識」。大いに知識を学んでほしい。「見識」というのは何でしょう。倫理観、道徳性。学識、見識。これは大事。しかし一番大事なものは何か。「あの人、知識あるな。あの人道徳的にすばらしいな」。これは前提。その次に「胆識」、これがないのと違うのかと。どんな困難にもぶつかっても突破して、反対の人を説得して、なし遂げるぞ。大八木さん見ている山口先生を見てても、そのものやね。学識も見識もありますよ。政治を見ても会社の経営を見ても、社会を見ても物知りが、ものわりのいい人、これだけでね、世の中、よくならへん。皆をまとめきって、どんな困難にもぶつかっても突進力がある。突破力がある。肝っ玉。そういう人が日本に欠けているのではないかと。こういう場で、リーダー論を勉強するよりも、スポーツで、社会に出て体験する。今日はすばらしい

リーダーの方が体験に基づいて話してくれる。自らボランティアでも何でもいい、身体を動かして失敗して、そこから感じたこと、それだけが財産になる。そのように思います。胆力、胆識を持ってほしい。それは五感を使う。身体を動かしてしか、心を使ってしか得られないものではないかと私は思います。

京都の都市特性。すばらしいんです。京都というまちはね、世界の京都、すばらしい魅力があります。京都にいたらわからない。強みを大いに生かして京都の魅力を築きたいなど。しかしその一方で大変なんです。市長になって、これほど苦勞すると思っていませんでした。政令指定都市で京都は実質赤字。地下鉄、1日4000万円の赤字。1年間で150億の赤字。首、まわらへん。往生しているんです。大阪市と京都市と比べて市民一人あたり、8万円近くおさめてもらっている税金少ないんです。国が三位一体改革で1300億円あった地方交付税を500億円、この5年間で減らしたんです。大変なんですけど、何としても突破していこうと。

「ピンチはチャンスだ」。明治維新の時、あの危機の時、先人たちは頑張ってくれはった。昭和恐慌、100年に一度の金融経済危機と言っています。100年にいっぺんと言っていますが、100年前、正確には80年前、1929年、ウォール街から発した金融恐慌、その時に京都の先人が何をしたか調べてみたんです。するとね、昭和4、5年に京都市は観光課をつくっている。日本で初めてやと思います。昭和5年、鞍馬の火祭りが不景気で中止になった。そんな時に京都市は、のんきに観光課をつくって、北山と東山と鴨川界限を、人が住んでいるところとしては初めて風致地区に指定しています。今につながる観光都市京都のスタートは100年前の金融危機の時、今につながる景観行政の土台づくりは100年前の経済危機の時。そんな時に10年後、100年後、評価されることを先人たちはやっていただいている。自分に言い聞かせているんです。ピンチはチャンスや。お金がある時は大阪府が大きなビルを建てて、1000億円建てたものを大阪府に買うてくれと言っているでしょ。お金がある時にやったことはロクなことではない。お金がない時に、市民の皆さんと共に、汗をかいて頑張ろうかなと、そんなことを考えております。

地域主権時代、それを実感できるような京都

をつくっていきこう。そのために目標を持つ。政治と経済の規模以外は、日本一の京都を目指そう。大学のまち、ノーベル賞だって京都が日本で一番多い。すばらしい自然、このすばらしい伝統産業、芸術のまち、教育のまち、大学、スポーツ、あらゆる意味で京都は日本一になれる。政治と経済の規模は東京や。規模は任せておいたらい。こういう京都を皆でつくっていききたいなと思います。

そしてキーワードは「共汗」と「融合」です。共に汗をする。理屈を言うのではない。共通実践であります。京都市役所が、どんどんと変革していく。かつて不祥事で悩みました。同和行政、不信感がありました。選挙の時にこれで厳しい批判を受けました。1年以内にすべての改革を断行するという事で同和行政の不信については徹底的にオープンの中で議論して、15の旧同和地区、コミュニティセンター、隣保館を、この3月議会で廃止条例を出して廃止しました。そこにいた108人の職員を4月1日付で全員、他の部署に異動していただいて、今、頑張っている。あらゆる特別施策は廃止する。そのことが、今まで営々と先輩たちが築いてきた、差別のない社会に大きく前進する。いろんな反対意見もありましたが、大きく前進した。不祥事も根絶とまではいきませんが、笑顔、親切、丁寧、テキパキと大きく前進していることを実感します。ごみ収集の人が丁寧になった。区役所の窓口が笑顔になった。結婚届を持っていったら受付の職員がパッと立って、「おめでとうございます」と言う。出産届を持っていったら、そこにいる人が皆、パチパチと手を叩いてくれはった。そんなことで褒めてくれるようになってきました。もっともっとやっていききたいなと思います。市役所が変わったなと実感していただけるようなことをしていきたい。

「融合」。今の行政は何が悪いのか。縦割り。国と市、二重行政を徹底的に直していきこう。スポーツでまちづくり、スポーツで健康になる。スポーツで心が育つ。スポーツでこそ体験ができる、スポーツでコミュニティ、地域の絆が深まる。あらゆる政策が融合した取り組みをしていききたいなと思っています。

最近では「わかさスタジアム京都」。西京極球場をネーミングライツで購入、わかさ生活さんが、この不況の中に1億5500万円、奉仕の精

神で出してくれはってグラウンドも整備して、片岡さん、阪神の試合もよろしくお願ひします。来年4月には56年ぶりに巨人・横浜戦をやっていきます。わかさスタジアムが女子プロ野球機構の拠点になります。「京都ハンナリーズ」が発足しました。負け続けでしたけど。スポーツも活発にしていきたい。ハーフマラソンを中断していますが、フルマラソンをするための中断であります。2年後に必ずフルマラソン、京都でやりたいと思っています。

私の好きな言葉を紹介したいと思います。ウサギとカメの話。ウサギとカメの話は何を教えるようとしているか。油断大敵や地道な努力が大事や。その通りですね。でもね、私の尊敬する先生がこんなことに教えてくれたんです。何を見ていたか。ウサギはカメを見ていた。競争相手を見ていた。カメは目標を見ていた。競争は大事です、ますますこれから競争の厳しい社会に出る。スポーツでも競争は大事です。勝たねばなりません。競争する時に競争相手を見るのか、目標を見るのか。目標をしっかりと見て、地に足のついた努力を重ねるのか、その積み重ね。ウサギとカメの話はそれを教えているのではないかと。このように感じます。

私は長いこと教育委員会において、これはリーダーに通用する話だと思います。平凡な教師は「言うてきかせる」。よい教師は「説明する」。優秀な教師は「率先垂範する」。そして最高の教師は何か。最高のリーダーは何か。「人の心に火をつける」。これは生きざまを見せること。毎日真剣に生きている、その姿を見せること。これが相手の心に火をつけるのではないかと思います。それぞれ一人ひとりがすばらしい持ち味を持っている。自分のよさを生かしながら相手のいいところに目を向けて、そして批判ばかりするのではなく、足りないところを足しあって、助言しあって、そんな関係で、すばらしい京都を、日本を、共々に、つくっていききたいと思っています。ありがとうございました。

<横山> ありがとうございました。リーダーを考えるためのご示唆をいただきました。二つポイントがあると思います。一つはご就任以来、2日しか休まれていないと。行動ということですね。率先垂範することがリーダーたる人間の要件だということと、もう一つは初めてお会いしても「ありがとう」という言葉を門川さんは

おっしゃいます。言葉には二つの言葉があります。けなすとか、批判する言葉と、ありがとうという言葉です。リーダーは感謝する言葉を発することが周りを育てるのではないかと。今日、お聴きしていて、まさしくそうだなと思いました。この二つを門川市長からのご示唆と受け止めて、クロストークに反映したいと思います。どうもありがとうございました。今一度大きな拍手をお願いいたします。どうもありがとうございました。

キーノートレクチャー

<横山> まずトップバッターは「大学スポーツの立場から」ということで、和泉修さんからお話をいただきます。どうぞよろしくお願ひいたします。

「大学スポーツの立場から」和泉 修（よしもとクリエイティブ・エージェンシー）

ご紹介にあずかりました和泉修でございます。「大学スポーツの立場から」ということでお話をさせていただきます。吉本興行で一応、漫才師ということですが、それとスポーツが結びつくところを簡単に説明させていただきます。吉本に入りまして、2000年頃、自分でプロデュースをすることになりまして、もう一度お笑いを考え直しました。簡単に言いますと、動機というのは毎回、新ネタをつくってチケットのことを考えてやりますと、結構、クリエイティブな仕事をしているつもりですが、しんどいもので、お客さんに2500円ずつ払っていただいていただく。その時に僕の同期でラグビーの平尾君がおられて、それがきっかけとなって横山先生、真山先生のもとで大学院におりました。大阪の文化はお笑いと言うんです。ただ文化事業の中にお笑いは入っていない。NGK4500円払うと言うと、大阪のおばちゃん、「高いな、4500円」と言うんです。しかし、大衆芸能とか伝承芸能があるんですが、伝承芸能の能とか歌舞伎に関しては大阪のおばちゃんは1万円払うんです。多分、わかってないと思うんですけど。このへんのところが、なんでやと。伝承芸能もすばらしい芸能ですが、大阪の芸能、大衆芸能も頑張っているのに、なぜなんだと、皆さんの意識の部

分が。平尾君とそんな話をすると、平尾君も「スポーツも一緒や。そういうことで、大学院で勉強しているので、来たらどうや」ということで大学院の門を叩きまして修士をとらせていただきました。そのテーマは「お笑いの振興政策—お笑いとスポーツの共通性—」、一見、共通性がないように見えますが、非常に似ているところがありまして、お金のこともそうですが、スポーツもメジャースポーツは優遇されていますが、マイナーな方はなかなかですよ。お金の面では苦労していると思います。吉本も月1回、舞台にネタを考えてやります。その時のギャラが、22年前、150円でした、ギャラが。そこから15円引かれて135円という明細書を見て、これはなんやということで、もう一度、お笑いを考え直して、文化としても、評価としても低いのではないかと。

お笑いというのは、スポーツと、もう一つの共通点としては「健康にいい」というデータが出ております。吉本の中でNGKに岡山の先生が、がん患者をつれてきて、血液検査をして吉本の新喜劇と漫才を見た後、もう一度検査をしますと、キラー細胞という、がんの細胞を殺すという数値が、がんにかかっていない人と同じように上がっていた。筑波大学の先生が糖尿病の患者さんに血液検査をして、大学の授業を1時間受けてもらう。同じ状況でB&Bさん、島田洋一さんの漫才を見て、血液検査をしたら血糖値が普通、食事療法やスポーツで半年から1年かかるのが、1時間で数値が下がったということで、身体に関する影響に関しても、お笑いスポーツは共通点があるということで、大学院の修士を勉強させていただき、今、博士課程で勉強させていただいています。そのテーマを紹介しながら、また僕が取り組んでいるプロジェクトを紹介しながら大学のリーダーとしてのあり方をご報告したいと思います。

大東ダイナミック・プロジェクト。産官学の強固な連携によりまして運動とメンタルケアにお笑いを織りまぜて、出前形式の運動プログラムを提供しました。高齢者の体力向上・維持することによって元気な高齢者の増加とあわせて社会復帰による地域及び経済の活性化、さらには医療費の抑制に資することを目的としています。いろんな大学に出したんですが、大阪産業大学、今、講師をしているところのプロジェク

トです。これにスタッフとして2000年から参加することができまして、この結果を見ながらお伝えしたいと思います。

出前形式の運動プログラムと、お笑いを織りまぜたところが大学の一般的なプロジェクトと違うところです。このプロジェクトの目的。社会的目的としては「高齢者の体力維持、向上することによって、元気な高齢者を増加させ、もって医療費の抑制に資する。高齢者の方が再び社会に復帰できる環境、仕事、ボランティア、地域コミュニティの創造に寄与する」ということで、社会的にはこういう項目を出しております。産業的には「高齢者の健康を促進するための商品、サービス、地域コミュニティを提供した新しい産業分野を開拓する」となります。企業のデサント、ハウス食品さんにはこれに協賛していただいています。こういう目的でやっている。そして大学の目的としては「教育・研究成果の社会還元と人材育成を通して地域社会に貢献する」というところで、特に「健康、運動実践者養成校としての責務を果たすことが期待される」。大阪産業大学では基本的に健康運動実践指導者育成のコースを、大学として過去にも、たくさんの指導員を出しております、実績がありますので、大学としてこういうことを目的として地域還元をするということで、大学の3つの目的が、このプロジェクトでございまして。

産官学なので、資金をいただいております。経済産業省の健康産業研究室支援事業として認可を受けました。「本支援事業は新たな健康サービス産業の創出を図るために先進的健康サービス産業の構築を支援して全国のモデルとしての成果の普及を図るものである」と。全国で102件が採用。近畿圏内では大東健康プロジェクトのみ採用されたということです。大東市と大阪産業大学、共同委託事業としてダイナミック・プロジェクトが2000年に始められました。

専門的なノウハウを有する大学初のベンチャーですが、高齢期でも適切な運動を行えば運動能力が向上することから、OSUヘルスサポートアカデミーという科学的根拠に基づきまして、運動教室を委託実施するというところでございまして。

この内容に関しては、OSUヘルスサポートアカデミーであるデサントさんは、高齢者向けのユニフォームを着ていただいて、皆さんの意見を聴いて、今後の活用に使いたいとのことです。

ハウス食品はカレーで発汗作用を。サンヨー電機には皆さんの健康維持、数値の保管をやっていただいています。官としては大東市の中に地元の医師会のプロジェクトのチームがございまして、一緒になって参加しよう。学は学校法人大阪産業大学。この中のプロジェクトを実際に動かしていくのは、学生が中心なので大阪産業大学がやっていく。お笑いも入れようと、吉本興行から私が入って、血糖値の話は筑波大学の村上先生。ダイナミックスポーツはOSUヘルスサポートアカデミーの母体である企業です。こういうものが組織参加して行っています。

どういうことを行ったか。「ごきげんやプログラム」と名付けられたプロジェクトです。大東ダイレクト・プロジェクトのメインになったと思います。市内在住の60歳以上の方を対象に、ごきげんや号軽トラに指導員を入れまして毎週市内10、12カ所の会場に出前する運動プログラム。年齢のいく方は市町村の集会所とかにこちらから出前としていく。指導員がきて皆さんは時間的なこととか、足が悪い人でも参加できるシステムをとりました。ここが評価を受けたところだと思います。3カ月に1回、メディカルチェック、体力測定を実施。サンヨー電機がデータを集めております。毎回、運動教室で基礎的なデータ測定。参加企業による新製品の紹介。これはデサントがやっていただく。会話によるメンタルサポートや、3カ月に1回、吉本お笑いコース実施。一つのイベントです。大阪産業大学で吉本の新喜劇を大東市をテーマにしてやったということです。協調性の部分でコミュニケーションをとるために、吉本が、もともとあった台本を大東市に置き換えてやった。芸人さんと一緒にウォーキングを3カ月に1回やっていました。ヘルスチェック、生活状況調査。これは基本的に会話によるものです。ここから体力測定をして個人にトレーナーがつきますから、市町村の小さいところでデータをとって、この方にあった運動指導をする。また体力測定をして、ヘルスチェックをして、生活状況検査をとる。個人のデータを構築して行って、学生は会話によるコミュニケーションをとる形になって、そこで自分もコミュニケーション力が上がるのではないかと。値段は運動教室参加費が300円。サポート料が500円。3カ月です。で低料金です。経済産業省から補助金を受けて

いますので、この値段でできたということです。

「楽しんでやプログラム」。これは、吉本興行のイベントを行ったり、できるだけたくさんの人に集まってもらう機会をつくらうじゃないかというねらいです。この中の教室で、ホールで指導員の方が、座りながらで運動できるプログラムを実施しました。ゲーと出したらチョキとか、こっちが勝つことをやりながら、笑いを入れながらやって体力の向上を図る。原則参加費は無料。健康に関心を持っていただいて会員の継続性と新規募集を促す。年に計9回、2546名の参加で非常に好評を得たイベントだったと思います。

教室に通っていただいた方の延人数。1、2、3、4回と減ることなく、増えている。充実した内容であったからではないかと思えます。楽しんでやプロジェクト。1回目のオープニング新喜劇を大々的にやりまして、予算の関係もありまして1回のみ。合計で2546名の参加です。

目的にもありますように「医療費抑制の効果」。これも結果として出ております。プログラムを受講する1年前と比べて、60歳以上の方、通院回数が8%減った。医療費が23%減ったというようになっております。これは1年にしては私たちの目標としては結果を出したのではないかと考えています。

プロジェクトを通して、こういう結果が出ました。高齢者の立場に立って、顔が見える、楽しく継続いただきやすいメニューを提供することによって参加者からの満足度も高い。1年6カ月で約14170名の方が参加し、リピート率も80%以上。参加者満足度も99%。参加されている高齢者の方には健康増進効果が見られた。握力が上がった、平衡感覚が上がったり、脚力と筋肉が増したという結果が出ています。高齢者同志による新たなコミュニティづくりが形成されつつあるというところまではいっていないと思えますが、知らない地域の方でも顔を知る程度のコミュニティづくりの成果はあった。人材育成においては本プロジェクトの活動は非常に教育的効果がありました。学生にとって紙面上で習うことよりも実際にそこで指導してみる。反響、コミュニケーションにおいて効果があった。実践体験が得られる場。自分の中でこういうところが苦手だ、こういう人とのコミュニケーションが苦手だということが実際にわか

りますので、目に見えないところで効果が出たと思えます。産官学の連携により地域、健康、笑い、メンタルの面で人材育成など巧みに融合させて、プロジェクトに取り組みましたが、地域における先進的な事例としてNHKに特集されました。成功例として取り上げられております。

課題としては経済産業省の支援プログラムであるが故に、国の援助は今、終わってしまっていて、ごきげんやプログラムも、近いところまで行ってやるということが、今できなくなっています。皆さんの近くまで実際に行ってやることを、どうしていくか。高齢者の移住地近辺での開催ができなくなってきた。地域コミュニティの拠点として、ごきげんやのよかったことは「近くまで行きます」。ちょっとの時間で、あなたから100メートル以内で行われるので、足が遠のかない。やってみようじゃないかと効果があったんですが、これがなくなると億劫になるし、出にくい。私としては地域コミュニティの拠点として、小学校、中学校が近いことに注目しています。ただ学校が防犯上の理由で今、閉鎖的になっています。器具とかシステムをもって行きましたので、それを小学校でやるというのは難しいところがある。プロジェクトの効果について引き続き長期的な調査を検討する必要があります。3年間やりましたが、3年後のプロジェクトに関しては個人のデータが薄くなってきて、継続的にとれていない。人材育成の分野においても経験した人は育っていますが、リーダーを育てるには、もう少し継続的にやらなければ、学生の中で効果は出てこないのではないかと思います。こういう課題が見えてきました。そして、2008年に大阪産業大学がウェルネス2008というスポーツ健康学科を設立しました。地域スポーツクラブということで、スポーツの振興はもちろん、地域との連携感と結束、世代間の交流、高齢化社会への対応、地域住民の健康、体力保持・増進、地域との協力、教育力の回復など、新たなまちづくりに貢献することを目指しております。

現在の問題点を、ウェルネス2008年で補強してやっていこうじゃないかということで、これでやれることは大学の教育、基礎学力、発展科目、資格取得です。そして、そこでウェルネススポーツクラブの募集をかけて、そこに地域の

方に来ていただき「ごきげんやプログラム」のようなことを続けることにより、大学が地域との活動に参加できる。これが学生にとっては自己実現のモチベーションを高め、体験することで勉学の意欲が出てきたり、研究意欲が出たりとか、スキルアップ、キャリアアップになる。これがまた大学の教育にいけますのでスパイラルにこういう形になればウェルネス2008の目的でいけるのではないかと考えております。

なぜウェルネス2008で研究をしようと思ったか。学校が閉鎖的になっている。ただ、大学という組織は地域に貢献しようという意識が高い。施設、器具、その他、広さ、安全性で言うと、ウェルネス2008はスポーツクラブに負けない設備がある。そこをオープンにして、皆さんがまたコミュニティの場として活用できるようなソフトをつくっていかうと。ということで大学プログラムが、町の力になる。しかし、現状は、参加数も減少し、援助もなくなったということですが、ただ継続するには何か必要かということ、僕の専門である「お笑い」という、「楽しい」ということをキーワードに楽しくやる。行くと楽しいということで参加者を増やしていこうと考えています。指導者たちに僕のお笑いの意識を高めながら、スキルを盗んでいただき、楽しく指導でき、そこに行くと体力も向上でき、楽しめるということで、何とかたくさん集まっていたできるようにしよう。大学スポーツが、まちづくりの力になる可能性があるのではないかとことです。大学としても地域の発展に関してはリーダーになるポジションになれる、そうならなければならないのが大学ではないかということで、このあたりで締めさせていただきます。

<横山> ありがとうございます。さすが大学客員教授ということで盛りだくさんにまとめていただきました。続いて片岡さんから「元プロ野球の立場から」ということでお願いします。

「プロ野球の立場から」片岡篤史（元プロ野球選手）

皆さん、こんにちは。片岡です。「プロ野球の立場から」、リーダーということについてお話ししたいと思います。プロ野球の場合、選手会長だったりキャプテン、監督とかいろんなリーダーがいると思います。今年の優勝は、セリー

グは巨人、パリーグは日本ハム。優秀するチームというのは、まずいいリーダーができています。巨人だったら阿部、日本ハムは稲葉。そういうリーダーをプロの場合はマスコミ関係の方がうまくつくってくれるというのもあります。リーダーを考えますと、上下関係、師弟関係、学生時代は上下関係がありましたが、プロに入ると師弟関係でリーダーができてくる。そうでなければリーダーは出てきません。上に立つ人がいない、全員が平等だと、リーダーは出てこないんです。師弟関係、上下関係がある中で、リーダーが出てくるのだと思います。

最近のプロ野球を見ていますと、リーダー不在ということをよく聞くんですが、プロ野球に入ってくる選手はアマチュア時代、主力選手、お山の大将で、皆、リーダーとして入ってきます。その中で皆が切磋琢磨してリーダーになるんですが、皆さんの記憶にある選手で、リーダーになっても指導者になれない人や、選手ではリーダーではなかったけど、指導者、監督になって成功される方も、たくさんおられます。今年のWBC、日本は2回連続で優勝しました。そこでイチローがリーダーと言われていますが。野球はプロだから個人でいいんだと言われてますけど、ある程度、自分の中でのリーダー像、目標とする選手があると思います。その選手のいいところをとって、その選手に近づこうと。イチローはプロに入って2年間、出られませんでした。亡くなられました仰木監督が就任されて、名前を鈴木イチローという登録名に変えて彼は成功したんですが。仰木監督という、すばらしいリーダーがいた。仰木監督は現役時代、さほどたいした選手ではなかった。こんなことを言うと天国から怒られるかもしれませんが。しかし、その指導を得てイチローや野茂さんという大選手を発掘されて、監督、指導者としてのリーダーになっていかれたんですが、相手チームから見えていまして、オリックスは、95、96年、震災の後、「がんばろう神戸」を胸にパリーグ優勝、そして日本一になったんですけど。当時、入れ代わり毎日、打順やポジションが変わるという、これは選手にとってみるとやりにくいんです。やりにくいんですが、仰木監督は、その起用でプロ野球のパナントを征された。リーダーは当然、経験がなければいけない、実力がなくてはならない。当然、結果を出さなくては

いけない。そういう中で仰木監督はプロ野球の中で、データを駆使されて優勝されました。データで選手を納得させる、新しい指導法でペナントを征された。

2003年、タイガースが優勝した時は星野監督でした。2002年、僕と一緒にタイガースに来られて、その時のタイガースは10年間で6回、最下位になって8月くらいからオフのよう感じのチームだったんですが、そのチームに来まして、2002年、4位。ぬるま湯体質の中に猛烈なカリスマ性、リーダーシップを持った指導者が来られました。今、スポーツの中でも楽しむということを、よく聞かれると思いますが、僕は15年間、プロ野球の中にいて、1回も楽しいと思ったことはない。一生懸命練習して結果が出る喜びを「楽しい」と言うんですね。オリンピック選手の中で「楽しみたい」と言って批判を受けている選手がいましたが、それはいいと思うんです。なぜなら短期間、楽しむことはできる。そこにいくまでに苦労した人間だからこそ「楽しみたい」ということが出てくると思うんですが、プロ野球というのは144試合、1年間4月～10月まで毎日、試合をします。いい時もあれば、悪い時もある。星野監督が来られた2002年から、キャンプが2月1日に始まってグラウンドに行った瞬間、体操、アップ、その瞬間から、今までに味わったことがないような緊張感がありました。いい悪いは別にして、ぬるま湯体質のタイガースに、そういう指導者が来られ、カリスマ性を持った指導者が来られたことによってタイガースは大きく変わった。その結果が、後々、タイガースは2005年にも優勝しましたが、毎年Aクラスに入れるような地盤をつくってくれたと感じています。

対照的に今年の日ハム、北海道に移転して2003年、メジャーから新庄が帰ってきました。非常に明るい楽しいイメージを持っておられると思います。僕たちからすると羨ましいというか、あんな楽しい野球ができたらいいなと日本ハムの選手は言います。セリーグの選手は僕たちに負けたら腹立つでしょうね。こんなに楽しくやっている僕らに負けたと。ほんとに腹立ちます。ただ間違っただけじゃないのは、今の日本ハムはレギュラークラスは、こういう緊張感や、プレッシャーの中で練習してきて、今、明るくしているということです。ダルビッシュを筆頭

に若い選手というのは、僕も来年からコーチをやるのですが、プロに入ってくるまで、煩く言われて体罰や暴力というのをあまり受けたことがない選手が多いと思います。決して暴力がいいというわけではないんですが、苦勞というか、苦しさの中から出てくる選手が少なくなったような気がします。秋のキャンプに行かせていただきましたが、今の子は、ちょっと言うと泣く子もいるんですね、プロ野球選手でも。きついことを言っていないのに涙を流す。日本ハムの若い選手が、これから5年後、10年後、レギュラー選手が退いた時に、どういう結果になるかということに非常に興味を持って見守っています。

いろんなリーダーがおられましたが、長島さん、王さん、多分、選手でも100点満点、監督でも優勝された、すばらしいリーダーですが、イチローなどは走攻守と3拍子揃った最高のプレイヤーですけど、長島さんは松井秀樹が入団して3カ年計画で、3年で一人前に育てると指導されていました。長島監督が、いつも松井に「部屋に来てバットを振れ」と言われて1時間くらいバットを振られるらしい。長島監督が最後に「松井、インコース、どう打つんだ」。松井が「腰を入れ、肩を止めて」というと、長島さんは「来るボールをパンと打て」と言われたと。天才型のリーダーです。

これからも松井秀樹は走攻守、攻めのスペシャリストですが、最近の選手を見ているとスペシャリストが少なくなったと思います。それはラグビーに、いい選手が行ったり、石川遼とかゴルフに行ったり、昔は野球に行っていたいい選手が他のスポーツに分散して、野球界に、あまり来なくなったような気がします。

2002年、星野監督が来まして、ぬるま湯の選手たちが一挙に優勝するようなチームに変わったんですが、ほんとに負けると、バスの中が怖いんです。負けるとペットボトルは飛んでくるし、信号が黄色で止まったら怒られるんですよ。バスの運転手は気合入れて飛ばすし、事故で殺されるのではないかと思ったくらい、緊張感があったという思い出があるんですけど。指導者のもとでいろんなことを教わりました。

リーダーというのは自分でなりたいと思ってもなれるものでもない。人から、なれと言われてもなれるものではないと思います。当然、プ

口だから、力がなくてはなれない。経験がなくてはいけない。結果を出さないといけない。その3つが揃った選手がリーダーになっていくような気がします。僕もやめて3年間、プロ野球を外から見せていただいたんですが、ほんとに野球界はバブルです。これだけ世間は不況ですが、野球界で3年頑張れば1億円プレイヤーになれます。今回、城島選手がタイガースに来てくれますが、5億円。日本人がメジャーに行ったら10億円以上もらえる時代になりました。その中で城島君がタイガースに来てくれるわけですが、賛否両論あると思います。今、彼が来ますとタイガースのリーダーと言われる金本さんと城島と、どっちが4番を打つのか。金本さんが、なぜリーダーと呼ばれるか。僕の選手時代から見ても、野球をやめてから見させていたいただいても、彼は世界記録の連続インニング出場という記録を持っています。金本さんの中では、影で、ものすごく努力することをされていることをわかっていたきたい。打つカッコよさ、いいプレーばかり見られますけど、野球というのは10回やったら7回失敗しても成功だと言ってくれるスポーツなんです。他の職業で10回中、7回失敗して成功と言われる職業はないですよ。普通怒られますよね。それほどバッティングは難しいものなんです。そこに至るまで座席に立つまで、金本さんが試合を終わって一人でバットスウィングをしている。弱い時のタイガースは、誰もそんなことはしなかった。2002年、僕も、そうでした。プロ野球というのは、そういう世界だと思います。

僕は来年からタイガースのコーチになります。「やってみて、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」。これは本当に、そう思います。僕も現役時代は「このコーチ、うっとうしいな」と思っていましたけど、指導者、リーダーはやめてから10年後、15年後、「あの先生、あのコーチ、あの監督に怒られてよかった」と感じます。僕もコーチとして、いい選手、いいリーダーをつくっていくために、より一層頑張っていきたいと思います。リーダーとはかけ離れた話になったかもしれませんが、このへんで終わります。

<横山> ありがとうございます。プロという厳しい世界で長く頑張ってきた体験に基づく、力強いリーダー論でありました。それで

は次に「スポーツGMの立場から」、大八木さんに、現在の取り組みのところから、リーダー論についてお話ししていただきます。

「スポーツGMの立場から」大八木淳史（高知中央高校ラグビー部GM）

改めまして、こんにちは。シンポジウムに参加させていただいて6年目になりますが、いつもキーノートレクチャーで3番バッターなんです。1、2番が思いをもって話されたことを中間まとめでという役目を仰せつかっているんですが、真山先生に総まとめをしていただくという打順なんです。僕が外さないと、真山先生のまとめの役目ができないかなと。恩師山口良治先生が来られているので、何か役立つことがあれば幸いということで、有効に時間を使いたいと思います。

私も年間60～70回講演しておりまして、高知中央高校GMという立場の話は3年目なので、方々で話しています。総復習の意味で、もう一回お話ししたいと思います。僕の立場はGMなんです。アメリカの破綻した自動車メーカーではないんですが、ジェネラル・マネジャー、社会人のチーム、大学のチームは、この名称はよく使いますが、中体連、高体連、文部科学省が定める活動では、いちびった、いきった言い方は、僕たった一人や、ということがわかったんです。何やねん。端的に言いますと、教師でもない。一高校において、一つの光る取り組みのネーミング、キーワードです。高知中央高校、めちゃくちゃ偏差値が低いところにして、マイナス7点でも通る。自分の名前の漢字を間違えよるんです。マイナスですわね、あと何も書いてなかったら。それでも受かる。入学式の前の日に願書出しても、一応通るところなんです。少子化もあいまって子どもの人数が少なくなる。マイナス7点でも入れる学校。募集人数が集まらないところなんです。高知県、隣の県、愛媛、徳島、ちゃいます。隣の県はアメリカなんです。高速道路ができて今は便利になりました。ない時は命懸けて行ったというのが四国の中の高知県というところなんです。中央高校経営者、校長、教頭、学校を再生するために何を考えたか。スポーツです。スポーツのリーダーパワー、スポーツが強くなったら人が集まるのではないかと。

スポーツを学校のブランディング力、ブランド力をアップするために使った。四国、高知です。どのスポーツにしようか。野球がバブルだと言われました。大体考えるのは野球です。甲子園に行けば募集人数が集まるのではないか。プロ野球選手を出せばメディアが取り上げられてくれる。1軍25人登録できる、プロでも。甲子園に行くような野球部、同志社の大学野球部は100何人だと。大学は、よろしいです。高校でもトータルで100人、プロでも25人です。甲子園に何べんも行っている学校でも部員100人中、20数名いたら甲子園に行けると名言吐いてはります。あと75人。ひょっとしたら一軍、真剣にプロ野球に行きたいという思いをもって部活動に所属するわけです。

中央高校の野球部を強化しました。100人いません。80人です。周りの30人くらいは和歌山、大阪、奈良から呼んで来たんです、特待生で。しかし野球部に入ったのにグローブもバットも持たさない。人工衛星、ボールとボールがあってマーカーを走らせる。ふるいにかけてやめさせるという魂胆もあるわけでした。モチベーションがなくなった30人が高校の場合は非行化に走るわけです。中央高校、ブランディング力アップするためにスポーツを用いた。メジャーと思われる野球という種目を選んだ。地方から高知県以外から人を集めた。野球好きの子が真剣に甲子園を目指す連中が、人工衛星やらされたら非行になるわけでした。それが中央高校経営者のブランディングアップ、募集人数集める戦略だったのが、マイナス要因になってきた。

これを何とかしようとスポーツで、もう一度。それがラグビーということなんです。1年目。学校の他のスポーツのドロップアウト者でした。野球部、サッカー部、バスケット、本来、その種目で活躍する連中が、その種目をいろんな理由でやめさせられた。退部イコール退学の図式の中で、退学させないで高校を卒業させる。1年目の課題は学校のドロップアウトした連中を学校に残す。経営者も学校をやめられたら授業料入りませんから、経営上の才覚においても生徒をやめさせない。学校のドロップアウトを防止する。1年間で延べ50人、退学したのも、部をやめたものも、いろいろおりました。50人に対して年間三分の1、120日、彼らと共有の時間を持ちます。最後の11月、全国大会予選で高

知県で15人ラグビーができるのは、たった4チームです。出たらベスト4です。4チームの中で2年目、全国大会出場を果たすんですが、1年目の11月、全国大会予算の1回戦で土佐塾高校にあたる前に高知工業、2、3人、陸上部から引っ張ってきたような学校ですわ、15人に達するまでに。そこに負けるんですね。最後に部に所属していたのは22人でした。11月のラグビーシーズンが終わった時。引くことの2人は3年やった。卒業します。20人、新体制です。しかし11月から次のシーズン、たった1か月の間に、残ったのは12人でした。8人、どないしたんや。自主退学です。12人になった。延べ50人中、12人しか救済はできていないが、残ってない現状を、フィールドワーク、博論の1章にも取り上げていまして、ラグビーのセオリーとリンクさせて考えないといかんと思ったんですね。それがアブラハム・マズローの自己実現5段階説です。

自己実現、1960年代のアメリカの哲学者は言いました。人間は4つの欲求を満足しないと自己実現しない。第一段階、最初に人間は何を望むか。生理的欲求、三食、飯を食えるか。睡眠をとれるか。人間として生きるために必要なことを求める。次の段階、生理的現象をセーフティネット、安全に食事がとれる、衛生的にちゃんとしている。寝ている間に襲われない。安全に生理的機能ができることを欲求する。次に情の欲求。自分を認めてもらう。人を愛することを求める。これがコミュニティ化に移って集団になる。集団になるべくして、ここに達成するためには必要最低限の生きるための欲求があって、安全にできるという過程を踏んで集団化が人間の欲求となる。その後、この分野は「僕に任しておいて、これやで」という自尊が生まれて、ようやく人間の自己実現が達成する。1960年代、アブラハム・マズローという学者が考えたんです。大八木淳史の、博論の1章に現在のセオリー、僕がやってきた事例と、どう違うか。

僕、考えたんですね。1年目に彼らに何を話したか。こう言いました。「お前ら俺のことを知らんと思うてるけど、日本のラグビー史上、最も名人や。ラグビーに対する情熱、ラグビーを教える技術、スキル、ラグビーとは、ラグビーをするものがあれば俺の右に出るものはない。俺は最も有名や。土佐塾の監督、誰やねん。名

前、知りません。大阪体育大学の先生やった。あいつらから見たら俺なんて、3カ月あったら土佐塾に勝ったるわ」と言うんです。「ラグビーとは」です。ラグビーの名言があります。「ノーサイドの精神とは」「One for All, All for Oneとは」「キャプテンシーとは」。精神面も訴えました。ずっと話をしました。1回目のミーティングから続けてきた。1年50人扱って、たった12人しか残らなかった現状を、マズローの自己実現とリンクさせて考えると、こうやったんです。

学校をドロップアウトした連中に、最初、言っていたのは、こういうことやったな。僕が目線はここやったんです。まず「いいチームとは」「いいコミュニティをつくるには」「集団とは」。この第三段階が先行していたことに気が付いたんです。1年目、恩師のところを胸を借りに行きました。1年生と試合しました。80対0やったんです。最高のコンディションで日本一のチームとやれば、いい集団ができると錯覚していました。また宿舎はいい旅館に泊まれば、いいカロリーも計算できたおいしいものを食べられるという観点で選んでいました。「このプレーはいいで」「キャプテンシーはこうやで」。ここに全国出場があると考えました。調べました、家庭環境を。社会的弱者の子が多かった。親が自殺した、その場に座っていた子がいました。その子が一番重要とされている幼稚園年長から小学校低学年の年代、親の愛、人の気持ちを一番吸収しやすい年代です。「お母ちゃん、今日、パートやし、朝ご飯もパンしかないけど食べて行ってくれる？」とパンを食べさせる。お母さんの朝食を味噌汁つきのご飯を、その重要な時期に何回、食べたことがあるかと疑問視したんです。お母さんがパートに行く。母子家庭ですから社会的弱者です。「夕方しか帰って来れへんで。帰ったらアパートの鍵とチェーン締めておきや。ピンポン鳴っても出たらあかんで、怖いおっちゃん、来るで」。何やろ。でも彼は小学校で道德の時間で人の輪の大切さ、人を信用することを教育、受けてるわけです。その家庭では人を見たら泥棒と思えという指導がある。人間、生きるための最低限のお母さんの朝食を食べられていない。生理的な欲求も彼らは大事な時に味わってないのと違うか。安全という観点から見ても彼らは、恐怖のまま小学生、送っ

たのと違うか。これができてへん連中に、いきなり、フォア・ザ・チームとか、チームの掟とは、キャプテンシーとか、全くのナンセンスやったのと違うかと気が付いた。ここを埋めるために、どないしようと。

どうしはったん？ 2年目から取り組んだんです。いつもトップダウンで話をします。しかし数カ月たってから一方的に言ってもあかん。プレイヤーからの意見も聞こうという取り組みをしました。2年目、発想を変えました。中間地点にポジショニングを新たにつくりました。二つありまして、監督を新たに变えました。2年目に来た監督、24歳、梶山。大工大高校で全国大会に出てベスト8のレギュラーに出て天理大学に行きました。もう一人は小松という後輩です。彼とラグビーに対する哲学が違うのか、4年間、一切、公式戦に出られなかった男です。なおかつ天理大学卒業後、保健体育の先生になるべく大阪の星翔高校に入りました。そこでまた意見の相違で、1年でクビと夏に言われた男です。トラブルメーカーなんか。お父さん、大工大高校の教師、お母さん中学校の教師です。教育者としては資質あるやん。一つ返事でした。「一緒にやるか？」「はい」、でした。彼を中間の立場に入れました。トップダウンもやる。ボトムアップも形式的にやる。しかし最も大事なのは中間に通訳、触媒的機能というポジショニングを使うと、ミディウムアップ型になる。僕の思いを年齢が近い彼らに、彼が、わかりやすく説明する。彼らの意見をダイレクトに要望をわかりやすい言葉で僕に説明してくれる。一つの方策でして、2年目で全国大会に出たというのは初でして、3年目、今年は117対7で土佐塾に勝たせていただきました。60分で100点取ろうとすると、トライとコンバージョンで7点で増えていくんですが、100点を超すゲームは組織的に、ちゃんとできてないとできないというのはラグビーをやっている人間にとっては、わかることでして、ようやく普通の部活になったな、というのが、今の結果です。

1年目は学校のドロップアウトした連中のファーストステージでした。2年目、ラグビーをドロップアウトした連中。全国大会常連校、東福岡高校、長崎南山、100人近いラグビー部員がいます。そのドーナツ現象の欄外はモチベーションもない、やる気もない。そこまで行く子ども

たちは小学校からラグビースクールやっています。ラグビーに対しては最も謙虚な連中です。彼らがもう1回、大八木の下で、ひょっとしたら全国大会に出る可能性があるということで、2年目は門を叩いて入ってくれました。転入生は高体連のルールの中で、6カ月間、公式戦に出られない。ただし、理由があれば、学校長が認めればOKです。東福岡で2年目で田島という子が、名プレイヤーでラグビーのことを、僕より知っているのではないかと。2年目に4月に入ってきた時、「どうする?」。学校長が認めたから公式戦に出られるけど、どうする。彼も悩みました。僕は判断しました。それを言うてしまうと彼の個人情報ばれて、不登校やっただけが漏れるな、という話です。我慢しようや。彼に高校生がコーチというメンバー表で彼に委ねたんです。監督、コーチがメディアムの立場にきたというのが、よかった面でした。この子も全国大会に出たんですが、1年生で、自分のギアを1年生に持たせるんです。そういうことは一流選手は絶対しない。自分の用具は自分で手入れして持つ。彼は人に持たせました。理由を聞きました。「GM、僕はコーチですから」。コーチはやっていいんかということで、全国大会が終わった時点で、コーチ失格やと剥奪しました。彼はスタンドオフやっただけです。2年目。3年目は、彼の希望でフランカーに行く。フォワード、とりまとめがない。自らスタンドオフが、フランカーに行った。この結果、117対7でした。

1年目、学校をドロップアウトした連中、2年目はラグビーのエリートをドロップアウトした連中。3年目、社会の変容のために好きなラグビーをできなかった連中。ラグビーが好きな顧問、監督、コーチがいます。しかしながら公立校ですから転勤、赴任、学校の先生は飛ばされる。ひょっとしたら、そのラグビー部は問題を起こしていた連中が多かったかもしれない。管理職は、これを機会にラグビー部は廃部に持っていこう。理由はラグビーの指導者がいなくなったから。全国大会のルールですが、合同チームは出られない。社会の変容のためにラグビーが好きで、真面目にやっている連中が、ひょっとしたら中央高校、大八木のところに行ったら15人以上いて、全国大会に出られる可能性があるのではないかと考えて来ました。結果とし

て117対7というのが3年目の結果に残りました。

ゲームを組み立てる中で生徒たちに言う要素を採り上げて今日の結びとしたいと思いますが、言うていることは、これだけです。1に「心の操縦やで」。これやで。2に「集中やで」。3に「これとこれがあるやみや。自信になるやんか」。この3つをもってゲームをやろう。3つのCやと。コントロール、集中力はコンセントレーション、自信はコンフィデンス。これができたら4つ目のCは、彼らは気付いた。117対7で勝っても、117点とった連中は拳をあげて喜びませんでした。ラグビーの本当の精神です。敵のことを思いやる精神。ライバルの気持ちになってやる。4つ目のCは、3つのCを学んだ後にできたコミュニケーション能力が、彼らに芽生えたということでした。

博論の12月9日提出が遅れまして、半年が1年になるか、延びないといけないところで、資格論文は通ってしまっていて、セオリー的には「真山先生、横山先生、ここまで考えているのやで」ということも、実はありまして、1年伸ばすための20分間やっただけということで、今年は笑いなしの講義になりました。そんなところでマイクを置かせてもらいます。ありがとうございます。

<横山> ありがとうございます。マズローを出しながら、よく勉強されていることは、よくわかりました。ありがとうございます。では、真山先生に「公共性の視点から」ということでお願いいたします。

「公共性の視点から」真山達志（同志社大学院総合政策科学研究科教授・政策学部長）

皆さん、こんにちは。大八木さんのお話の冒頭に、まとめ役と言われましたが、3人の方のお話、まとめようがありませんので、一つひとつ興味深く聴きましたが、それをまとめろと言われても、難しいなと。よく考えたらコーディネーターがいるじゃないかと、横山先生にまとめていただき、私は、私でしゃべらせていただきます。「公共性の視点から」という難しい題なんですね。公共性というのは何なんだと、考え始めると、よくわからない話ですので、それをスポーツ、リーダーと絡めて話をしろというのは無理難題の世界です。

スポーツに関わっている人たちが公共性に関して、どんなことを言っているか。学術的な話ではなく、世間話レベルで、どういう話題が出ているか。意識的に探していったんです。ネット上に材料がありまして、一つは家の中でルームランナー、自転車こぎとか、トレーニングをやっている場合、これは私的な生活空間です。ジョギングを道路、公園でやる。人に迷惑をかけない。事故にあわないようにする。そこに公共性が出てくると。ちょっと待てよ、それは公共性ではなくて社会性の話じゃないか。家の中は個人の問題だけど、一歩外に出れば誰もが社会の中の一員として社会的な責任、社会的な関わりがあるわけです。これは社会性の話だと。別のところで見てみますと、公立の体育館、図書館、市民会館、公の施設に行政ではなく民間の会社を含めて管理を任せる指定管理者制度があります。これを採用する時、管理する企業、NPOに対して公共性の確保を、条件をつける。「公共性の確保をしないとイケない」と。何をすればいいのかが議論を持つ人が出てくる。それに対する答えは、体育館でもスタジアムでも、特定の人に優先的に貸す、ある人に優先的に貸すことはやってはいけません。誰に対しても同じ条件で抽選とか平等にやらないとイケない。それが公共性の確保だと。これは公共性の確保なのか？単に公平性の確保をしているだけじゃないかと。どうやら「公共性」という言葉を使っているけど、本当の意味での公共性とは違う使い方が多いのかなという気がしました。何もスポーツに限るのではなく、世の中全体に「公共性」という言葉がいろんな意味に使われているということなんだろうと思います。

そもそもスポーツそのものの「公共性」とは何かという議論は、あまりないということだろうと思います。なぜかと言うと「公共性」ということ自体がよくわからないからなんだろうと思います。「公共性」とは何でしょうかという話になると、これは社会学や政治学や、いろんな分野で公共性論がありまして延々と論議されております。その話はおいておきまして、おおざっぱなとらえ方として公共性が認められるためには、スポーツならスポーツについているんな立場の人が、その問題、そのテーマについて論議して、コミュニケーションがとれている状態がある時には、そのテーマには公共性がある

のだろうと思います。簡単に考えてみれば、誰も興味を持っていないものに公共性といくら言ったって公共性は認められない。皆が、それに対して賛成、反対、立場が違うものが、意見を言い、相手の意見を聞いて、コミュニケーションがとれている時には、そこには公共性があると考えるのが、一番、学術的な面からも、実態的な面からも妥当性があるのだろうと思います。

今日のテーマである「スポーツには公共性があるのか」。今のようなどらえ方をするとスポーツには公共性があったり、なかったり。あるというのは、どういう時にあるか。オリンピックがある、サッカー、ラグビーのワールドカップを日本で開催するという話になってきて、俗に言う、盛り上がっている時、関心が高まっている時、関心を持って、ぜひ開催して日本が勝ってくれば、という意見が出てきます。論議がそこに起こりますので、そういうところには明らかに公共性があるということになると思います。一方で地方、地域レベルでのスポーツ振興のテーマを取り上げると、関係のある人はともかくとして、多くの人ほとんど論議しない。関心も興味もない。そうなるとうちも地域レベルでは案外、公共性がないのかもしれない。関係者だけの論議になっている傾向がある。スポーツには公共性があったり、なかったりということになるわけです。

それではスポーツが社会の中で定着して、認められ、さらには発展、振興していくためには、あまりにも心もとない。ここにおられる方はスポーツに何らかの関係があったり、関心がある方だと思うので、そういう立場からすると、公共性があったり、なかったりという状況では、まずい。少なくともある一定のレベルで「公共性を持つもの」と社会で認められていく必要があるのかなと思います。そう考えた時、ここから今日のテーマに、むりやり結び付けていくんですが、リーダーというのがある。大八木さん、片岡さんは、それぞれのスポーツの中でトップアスリートです。有名な選手、実績もあります。そういう人たちが社会やプロの中で活躍を続けられるということから、スポーツに関心を持つ人、大八木さんが中央高校で活躍される。高知県の中で今までラグビーに関心を持っていなかった人が、大八木が来て何かやっているぞ、ということからラグビーに目を向け、学校のスポー

ツに目を向けてコミュニケーションや興味が高まっていくと、そこに自然と公共性が生まれてくる。トップアスリートが何かやると、そこに公共性が高まっていくということがあります。そういう意味ではアスリートを中心としたスポーツに公共性を生み出すようなリーダーの存在になるということが、一つあると思います。

しかし、それはあくまでもアスリートの貢献ですが、逆にスポーツ自体が社会の中で公共性について論議をし、きっかけをつくることもあると思います。それは、事業仕分けの中でスポーツ振興に関わる補助金が仕分けの対象になって予算を削減すべきだという結論が出ました。それに対してオリンピックメダリストを含めたスポーツ関係者が、「とんでもない、日本は、今ですら少ないのにこれを削ってしまったらスポーツはどうなるかわからない」と言われています。賛成、反対は、ともかくとして、こういうことがあると、スポーツには公共性はあるんだろうか、そもそもスポーツは何なんだろうと関心を持つ人が出てきて、そのことから、そもそも公共性とは何かということが、スポーツが一つのきっかけになって公共性について社会が論議をし、学んでいくことが起こります。これはスポーツ自体がリーダーシップをとっていると言ってもいいのかもしれませんが、そのような形でスポーツは、ある時には公共性の論議の対象になるわけですし、逆にある時にはスポーツを通じて公共性について論議するというのもあると思います。それだけスポーツというのは、まだ社会の中で確たる定義や位置付けができていないので、それは残念なことですが、社会の中でいろんな使い方ができる。いろんな使い方を、うまく活用していくと、スポーツはいろんな社会の側面で、いろんな時点で、さまざまな人が興味や関心を持つ、そこにコミュニケーションが生まれると、本当の意味での公共性が生まれてくるのかなと思います。その意味では、まずは、トップアスリート、スポーツに関わっている人たちが、多くのコミュニケーションがとられるように、いろんな活動を努力をしていただくことも大切なのかなと、今日、関係者もたくさんいらっしゃいますので、そういうことを今後も続けてやっていただければな、ということで、短めに、まとめさせていただきました。どうもありがとうございました。

<横山> どうもありがとうございました。これからクロストークをしたいと思います。リーダーパワーという言葉自体、あまりお聞きではないかと思います。ジェセフ・ナイさんというアメリカのハーバード大学の政治学者がつくった言葉で、どういう定義かと言うと「リーダーとは人間の集団が共通の目標を設定し、それを達成する手助けをする存在だ」と。この方はそれこそリーダー的な存在で大統領補佐官とかアメリカの政治主導、アドバイスをしている人です。因みに駐日大使になるということで日本のことを理解されている先生でしたが、それはだめになって、弁護士で、お金をオバマさんに出した人が今、駐日大使です。二つの力がありまして、強い経済、軍事の力と、スポーツを含めた互酬性とかモラルとか、そういうソフトの力を、二つ持たないとリーダーはだめだというのが、ナイさんの主張です。私が思うに、それはスポーツが、一番可能性が高いのではないかと、ということで、今日の企画になったわけです。

リーダーとは一人の力と思いがちですが、今の定義からすると、社会との関係性ですから、3人の方のお話、真山先生のお話にもありましたように、この3つが関わるのではないかと。リーダーになる人と、それを許容してフォロワーになる人。そして、その2者の関係で互いにやっいていこうという共感者。この3つの要素がなければリーダーは存在しない、その人間の集団はうまく正のスパイラルで伸びていかないということではないかと思います。

門川さんが言われた最後の決めのセリフは「心に火を付ける」。生きざまを見せることが、それにつながるんだというご指摘をいただきました。我々もフロアの皆様も、リーダーシップをとろうと取り組んでおられる方がおられると思います。しかし具体的にはその方法が難しい。大八木さんは目線を変える、プラス自分の翻訳者をおくという手法をとられました。それぞれの先生方に方法、心に火をつける、生きざまを見せる、共感者をつくる、共感者と自分自身との共感を、どう醸成するか、どういう工夫をされているかを、ご示唆いただければ、我々の考えるヒントになるかと思っておりますので、和泉さんから。

<和泉> 私は、大阪産業大学で指導員の方を育成するところにおいては、リーダーになる核

になる方をつくっていく組織の一つとして大学がある、まさにやろうとしている、お笑いのスキルをもって楽しく、リーダーを、今つくろうとしている段階なので、リーダーの活躍によって共感してくれと、「僕も、そうになりたいな。指導員として活躍したいな」という展開に持っていければ、と思っている段階です。

<横山> 片岡さんからは、うわべとか、ひ弱いリーダーではだめなんだと。厳しいところにおかないと真の強さは出てこないと伺ったんですが。

<片岡> プロ野球は突然クビと言われる世界なので、自分では、まだいけると自分で評価をしているんですが、突然11月に、クビと言われて、トライアウトのシステムもありますが、辞めていかないといけない世界なので。お山の大将、自分が一番と思って入ってくるんですが、順番が付けられまして。僕もプロに入ってボンボンと来たんですけど、その後、何年かだめな時に、阪急の上田監督が日本ハムの監督に来られまして、僕を厳しく指導してくださったんです。その時に、悔しさ、負けたくないという気持ちを覚えてさせてもらったからこそ、15年間、プロ野球をできたと思っていますので、選手によって、人によって、いろんな指導があると思いますが、そういう厳しさがないとプロ野球の世界では、やっていけないと思っています。

<横山> 大八木さん、いかがでしょうか。

<大八木> リーダーがいて、ある組織、コミュニティが動いていく中で大事な要素は全員が当事者意識を持つことだと思います。社民党首が消費者庁のトップにおられますが、情報ダイヤルを消費者庁は持っていますが、ほとんどが苦情電話だと。国民も消費者意識が高すぎて自分の利益のことばかり追い求めている。組織になるとリーダーも、ファシリテーターも、マネジャーも総合的なことによってチームの向上、ベクトルが合うということで、消費者意識が強くなるが多すぎるなどということが、一つの現状だと思っています。そこを打開しないとイケない。

<横山> 真山先生、ご専門の立場から自治体の職員研修もされていますが、行政のリーダーということで、門川さんの話にもありましたが、リーダーパワーという点について、そのあたりの醸成を、どうすればいいかということについ

て。

<真山> 流れで答えを考えていたんですが、違うところに振られましたので。行政も含めて、確かに最近、リーダーということに対して、リーダーシップを発揮しようという人が少なくなっているような気がします。リーダーシップをとることが悪いことではないんでしょうが、あまり、いいことと思われていない。たとえば市長や知事の立場ですと、ある程度、リーダーシップを発揮しないと存在が見えてこないんですが、あまり発揮されすぎても困るんですが、行政は組織になりますと、前に出ることが悪いことみたいな雰囲気、どんどん引いてしまう。それは結果として、どうなるか。無責任になる。リーダーシップをとることは責任を伴いますので、だからやりたくないという面もあるのかなと思います。社会全体がリーダーシップをとって責任をとられるのは嫌だと思って引いてしまう。スポーツで、それをやると、全く勝てない。試合にもゲームにもならない。誰かがリーダーシップをとってチームをまとめていかないといけない。そういう学習が、今、世の中で、できていないのかなという気がしますね。

<横山> 目標の共有ができないというか、目標の設定が曖昧、弱いんでしょうか。

<真山> それは一番大きいと思いますし、責任感の欠如ですね。役割感ですね。

<横山> スポーツは、まさしくそれがないと成立しないですよ。大八木さん、そうだったと思います。

<大八木> 1年目は、笑い話ですが、コンビニに止まっている自転車に乗って帰るラグビー部員がいたんです。聞くと「名前が書いてなかったから」という適切な理由をいうんですが。

<横山> 自転車は公共物やないよ。

<大八木> 二極化しているんです。社会性が欠けている子どもなんですけど、それを何とか更正させよう。スポーツを向上させるためには何をしてもいいというような、自分の子どもさえよかったらいいというような雰囲気、子どもが成長していることは、事実、感じますけど。それは汗を流して、涙流して、血を流して、共有していった後に、物事を投げかけるとなると、ちょっとくらい、わかってくるのではないかなと思いますけど、現場では。

<横山> 片岡さん、プロ野球は、目標がはっ

きりしているところですよ。

<片岡> チームの目標は優勝と言いますが、1軍25人、70人弱しか選手がいない中で、野手は8人しか出られない。いくら人間的に欠点があつて、チームにマイナスであっても、3割30本、100打点打てたら、これはチームにとってプラスになるんですね。そのへんがプロ野球は難しいところだと思いますね。

<横山> 和泉さんはボクシングのインターハイのチャンピオンで、赤井さんと一緒にやってきた人です。同志社の時もオリンピック候補選手でボクシング界では有名な方です。亀田さんと内藤さんの対戦がありまして、メディアがリーダーを規定する、誘導する典型的な例かなど、変わり目として、どのように判断されていますか。

<和泉> 視聴率が43.1%。ボクシング関係者にとってはありがたいですが。マスコミがつくりあげたヒーローとヒーローということで、選手にとってはマスコミの力が大きいので、どう伝えて、皆さんがどうとらえるか、これから子どもたちに関しても、教育に関しても責任を持ってやらないといけないところですが。視聴率をとるためにTBSのスポーツは、僕からすると、何を考えているかわからない。スポーツをスポーツとして見ていない。商売道具として見るような気がして、マスコミにいながらも残念で、それをどうするかという方法に関しては、悩みますし、難しい問題だと思います。

<横山> 片岡さんはテレビにご出演でトークも腕を上げられたなど。今日も朝、出演しないといけないところが、その番組が打ち切られたという話を伺って、一面では安心して来ていただけなど。よく聞くのは「セリフを言わされる」とか「こういうスポーツのイメージを売れ」とか。言いにくいところは言わなくて結構ですが。

<片岡> 言いにくいことは何もないので。スポンサーがいて、本当はこういうことを言いたいけど、言えなかったり、土曜日にやらせてもらった番組でも、もう少し他のスポーツをやりたいくても、スポンサーの関係でタイガースしかできないとか、そういうことは、多々あります。個人ではどうしようもないことですね。

<横山> 抵抗するすべは？

<片岡> お金ですかね。お金が、どこもない

ので、スポンサーになってもらったら、それはできるけどとか。タイガースのニュースを流すから、お金を出すというふうな、たとえば、そういう裏事情があつて。いろんなスポーツを見てみたいけど、ラグビーが好きなので、ラグビーをもっと取り上げてほしいと言っても、ラグビーはBSのものだという観念がありますね。

<横山> 今日は同志社と関学と最終ゲームでNHKがやってくれていますが、最近、ラグビーをテレビで見ないというのは地上波をやめてケーブルに回してペーパービューでやろうというのが協会の戦略で、そこで安定収入を得てやっていこうと。どうでしょうか。ラグビーがオール・フォア・ワンとか、リーダー的なスポーツの役割を持っていますが、そういうところが、あまり伝わらないですが。

<大八木> メディアの力は大きいわけで、メディアの力関係、メディアに露出することの大事さは、僕もラグビーを引退して2、3年、情報番組で、たけしさん、ダウンタウン、さんまさんとかと一緒にすることがありました。それも乗り越えてやっていこうということを考え出したんですね。メディアの力は大きいですが、それプラス、ラグビーの課題もそうですが、IT情報化のために世界の情報が一瞬にして手に入る。Jスポーツも世界の最強といわれるゲームを出す。ボーリング・アローンということで、アメリカでは一人でボーリングをするようになってきた。社会性がないということですが、ラグビーもそうで、一人ぼっちのラガーが、実は多いんです。本来、ラグビーは同じ釜の飯を食べてスクラム組んで。都会の大学ラグビーも、それをやる。それを持ち帰って地方で職場に帰って、草ラグビーチームをつくる。レベルの低さに気が付く。月1回、東京国立秩父宮で見る。見ることによって全員で応援することの共感性はあつたんです。今はスイッチ一つで、ラグビーをコタツで見ることができるといふ状況でして、そんな経験を踏まえたラガーも、独りぼっちで、地方都市では大学で必死でラグビーをやっていた人たちが、そうなっているというのが現状で、ボーリング・アローンと同じ問題が、ラグビーにも来ているなどと思いますね。

<横山> メディアは公共性を担保できているかという点から、真山先生に。

<真山> 確かにメディアという存在、影響が

大きいことは言うまでもないと思います。ただ今のメディア、特に民放はスポンサーあつての存在ですから、公共性云々より、いかにスポンサーのご機嫌をとるか、意向に添えるか、それだけで決まる。スポンサーに気に入ってもらうのは視聴率が高いということなので、視聴率が高いというのは、一定、公共性があるということでも何とか説明しているのかなと思います。しかし視聴率をとることが、逆に本来のスポーツの趣旨、目的、姿と違うところで視聴率を考え始める。メディアも経営体ですから、スポーツのこと、それ以外のことも、そのこと自体の本来のあるべき姿、それにいかに貢献するかということよりも、自分の会社の経営が前面に出るということでは、一企業だろうなど。唯一補っているのが公共放送であるNHKなのですが、NHKも視聴率優先主義にいらいますので、メディアのところで公共性の確保は難しいのかなという気がします。

<横山> 学生スポーツでリーダーをとろうと頑張っている人がいると思うのですが、悩んでいるのは判断をつける力だと思います。リーダーは判断力、スポーツには一面、状況把握をできる知性がある。状況適用が可能な文化ですね。周りの空気がわかって、その状況の中で、KY、私のイニシャルですが、空気を読まないといけない。今日は空気を読んだらいけないという結論だと思います。リーダーシップは空気を読まない、空気を変えていくという。それには状況をしっかり把握して、どう適用させていくかという判断力がポイントになるかと思っています。スポーツは判断力があるんですよ。すぐ的確な状況を判断できる。ここは、こう打つと自覚的ではなくてもできている。それを意識して判断力をつけていくということについて、4先生にお聴きして、皆さんからご質問をいただきたいと思っています。

<和泉> 判断力に関しては、スポーツとお笑いも共通性があるところで、お笑いも判断力がある職業です。大学の人間環境学科とスポーツ健康学科で教えていると、スポーツ健康学科でスポーツを経験している人の方が、コミュニケーション力が高い。これに関してスポーツが、どれだけの力をこれからコミュニケーション力においても出せていけるか、自分の課題でもあり、楽しみにしております。

<片岡> 野球におきかえていきますと、判断力はピッチャーが変化球をほりたいという時、キャッチャーが、いいタイミングで変化球のサインを出せるか。ゴロで練習する時、トスとか、ポチこいと言うんですが、声が出なくても阿吽の呼吸と言いますけど、そういう練習をたくさんするのがプロ野球だと思っています。判断ができない選手は1軍ではプレーできない。まっすぐ待っていても変化球がきても、うまく判断して打てるという。カウントできるというか、もう一回、打てるチャンスをもたらすというのがプロ野球選手における判断力の大切さだと思います。

<大八木> GMの観点から判断力を養成するということでは、判断力を向上させるためには決められた目標を子どもたちに理解させることが大事で、理解させた上で、覚悟を決めさせるということだと。それで失敗した後にモチベーションとインセンティブの使い方があるということでした。目標設定の理解度と、それから覚悟を決めるということかなと、子どもたちに対しては、そうやっております。

<真山> 空気を読めないという話ですが、日本の社会の伝統、文化は、空気を読むということが日本人は得意だったと思います。最近ではKYで空気が読めないという話が出た時は、昔から言う、その場の空気を読むとか、相手の心情を読み取るとかの、空気を読むということよりは、仲間に入れるかどうかという、仲間のムードにあわせられているかという意味にしかなくなっていたと思います。スポーツで、本当に優れた選手、プレイヤーは、まさに空気を読んでいるんだと思います。その場の状況、判断を客観的、合理的に見て、判断していくという意味で、空気を読んでいるんだと思います。これは日本の昔からある文化の中の、日本人がもっている能力の一つだと思います。声をかけるというのはスポーツでも大事ではあるんですが、声を出さなくてできるのが日本人だった。今は、それが欠けているので、リーダーシップも、難しいと思うんですね。言葉で説明して理解させるのも大切なリーダーシップですが、潜在能力として持っている状況判断力とか、空気を読む力を引き延ばすのも、リーダーシップの中では大切なこと。そうすることで日本人の強さが、もっと出せるのではないかと考えています。

<横山> 暗黙知を、どう継承するか。形式知で、言葉でわかりやすく伝えるのではなく、お互いの意思疎通を、暗黙に共有していく。日本人の得意なところだというご指摘でした。ありがとうございます。ではフロアからご意見なりをいただきたいと思います。

<質問> 片岡さんに。リーダーとコミュニケーションについて。ヤクルトと楽天の監督だった野村監督と、ふるさとが一緒なんです。ぼやきとか、基本的にはネクラなんですけど。野村監督の選手に対するコミュニケーション、楽天の時はテレビをうまく利用していたと思いますが。

<片岡> 野村監督も意識して、これで最後という思いがあるので、ああいうことを言えるんだと思うんです。他の監督が、ああいうことを言ったら野村監督も怒ると思うんですね。クライマックスシーズンが終わって、楽天のコーチは全員クビになったんです。普通、監督はコーチを何人か呼んで来て、自分が辞める時、他の就職先を見付けないといけないんですが、あの人は楽天の名誉監督になりましたよね。息子のカツノリも巨人に行きましたね。他のコーチはピッチングコーチ、バッテリーコーチ以外は全員クビになったんです。他のコーチは怒っていますね。どないしてくれるねん。自分ばかりもらいやがって、というふうな感じです。

<横山> ノムさんは、リーダーパワーを發揮していないですね。

<片岡> ただメディア、世間一般はリーダーパワーというか、あの人の理論は正しいと思うんです。今の自分の息子、孫のような選手とやっているわけですから、多少の時差はあると思いますね。ヤクルトの時は「外せ」といって外したら、向こうの作戦は全部読めた。今は「外せ」といった時には、ピッチャーは投げていると言っていましたからね。そういう時差があるということ。悪口と違いますよ。

<質問> 真山先生のお話でスポーツの中におけるリーダーの話とスポーツそのものがリーダーになるという話があったと思います。今日の3人の方々のお話は、スポーツにおけるリーダーということが多かったと思いますが、スポーツそのものにリーダーパワーがあるか、スポーツが社会を変える、社会を發展させることが、あり得るかかどうかという、多分、あるのだと思

いますが、どういう時にスポーツそのものが社会を發展させるという感覚を持たれたことがあるのかを伺えればと思います。

<横山> スポーツが社会のリーダーパワーになり得るかかどうか。

<和泉> それはあると確信しています。現役の時にはキャリアはないので、アマチュアのレベルですが。今やっているプロジェクトにおいてはスポーツの中でも個人スポーツ、メジャーなスポーツではない健康運動、生涯スポーツに近いものにおいては共有できる場所があるのと、共感できる場所がある。そこにおいて健康につながる大きな利点だと思います。スポーツが、どう広がっていくか。健康になるためのスポーツという力を使えば、世の中は十分変えられるという確信のもとでこれからもやっていこうと思っています。

<片岡> タイガースに5年間いて、タイガースは大阪における文化の一つだと思います。勝つと関西が元気になる。実際、選手の時も、選手を辞めてからも毎日、不況の中でバックネット裏に5500円出して、全試合が満員になるんですね。優勝したらグッズができます。全部売れてしまうという。それが選手にもロイヤリティが入るといふ。勝てば大阪は元気になることは感じますね。

<大八木> ラグビー。フットボールが原点で、スクラムを組むのがバックス、個性ある、特色ある体格にしても、考え方にしても、ラグビーは社会の縮図だと。それがまさしく現状の中で共感するエンパシー、自分のことを、どう相手に伝えるか。相手のことを、どう受け入れるか。一人称、二人称が新しいことをつくっていくのが、社会性になっていくということで、それがあらゆるスポーツにもあると思うので、スポーツの持っている社会性をもたせる教育力は、確かにあるなと思います。

<真山> 私自身はスポーツをやっているわけではないので、スポーツが、リーダーシップを發揮するのを実感しているわけではないんですが、外から見ていて、スポーツでも、いいゲーム、皆が関心を持つゲームは5万人、8万人と観客を集めるわけですね。人気グループのコンサートもそうですが、いろんな種目のスポーツが、継続的にいろんなところで数万人規模の人間を集められるという潜在的能力を、うまく生

かせば、相当の社会的なリーダーパワーを發揮できる潜在能力はあると思います。それをどうやって顕在化させるかという方法論を、じっくり考えないといけないと思います。

<横山> そうですね。一つ課題をいただきました。ではこれで質疑応答を打ち切らせていただきます。最後に一言ずつ、今日の感想を述べていただいて終わりにしたいと思います。

<真山> スポーツは可能性をいろいろ持っていますし、現在のところ、それが可能性で止まっている部分が多いと思います。だからこそ、いろんな人が、いろんなことを言って可能性を追求できる、楽しい材料なのかなと思います。研究者の立場からも面白いと思います。実践されている方でも、自分のやりたいことを、まずやってみる。どれが正解か、間違いかということはないので、まずやってみるという点で、スポーツの面白さはあるかなと思います。

<大八木> 言いたい放題を言いました。スポーツによって何かを変えていこう、スポーツのルール、種目は時代とともに変化していきますが、一人ひとりの思い、コアになる部分は、そんなに変化していないと思います。それを共通項にして種目を超えたもので、何か発信していこうと、このシンポジウムから、それができたらと思います。また来年もあると思いますが、出席をとりますので、よろしく願います。

<片岡> 今回3回目です。新町校舎に初めてきました。現役時代はこっぴどばかりに来ていましたので懐かしく思います。スポーツを通して皆さんの前で話をさせていただいて、僕の人生はスポーツそのものだと思います。これからもスポーツは、こういうことがいいんだよ、ということを皆さんに伝えていければと思います。

<和泉> 僕のやっている大学での研究が、どのようにスポーツとしてできるかということ、改めて頑張らないといかんと思います。皆さんにとって、スポーツというのは、見るスポーツもあり、やるスポーツもあります。スポーツという一つのものを、皆さんが考えられる場に、僕も参加できたことをありがたく思います。ぜひとも続けていただきたいと思います。

<横山> スポーツは状況を把握する知性です。体験や動きは大事ですが、スポーツは動くだけではなく、一つの知性だととらえまして、リーダーシップをどう發揮するか。正確な情報をど

れだけ入れるかという努力、それに対して、しっかり分析する個人なりの知識を持って、その情報を分析、検討できる能力を持つ。この二つが、今後、スポーツが本当のリーダーパワーになるということを皆に説明できる一つの要因になるかと思います。これを今日のまとめとさせていただきます。長時間どうもありがとうございました。これで閉会いたします。