

## はじめに

科学と非科学の統一——初めてこの言葉に触れたのは、私が早稲田大学4年生のときでした。当時親しくしていたラグビー部の友人から「大西鐵之祐先生という偉大な方が亡くなられた」と知らされたのです。早稲田大学ラグビー部の名監督で、日本代表監督も務めた大西先生がどのような教えをされていたのかを聞き、ハンドボール部員の私にも響くものがありました。著書を読み、考えに触れていくうちに、本書のタイトルでもある「科学と非科学の統一」という言葉に出会いました。理にかなった練習を日々積み重ねながら、最後の勝負は理屈を超越したところで決まる。大西先生の哲学は、同じコンタクトスポーツでもあるハンドボールにも通じるものがありました。指導者になってからは、「科学と非科学の統一」をチーム作りの軸に据えてきました。どれだけ科学や技術・戦術が進歩しても、社会が変化し、指導のアプローチやコミュニケーションの取り方が変わっても、この軸が変わることはありませんでした。

とはいえ、若いころはまだ理解が浅かったかもしれません。2000年代はまだ厳しい指導が主流でしたし、私も全国で勝ちたい一心で、生徒をひたすら追い込んでいました。「強豪校でも、徹底しきれていない監督がいっぱいいる。だったら、こっちが徹底してやれば、能力の高いチームにも勝てるんじゃないか」と思い、勝つためにやるべきことを徹底しました。「徹底する」といえば聞こえはいいですが、こ

ちらが1から10までやることを決めて、それをやらない生徒には、強制的にやらせていました。試合で起こる理不尽な状況に負けないために、練習から理不尽を課していました。今では許されないアプローチで、勝とうとしていました。「理屈じゃないんだぞ!」と生徒に言いながら、自分のつたない指導を正當化していたようにも思えます。

その後、ある本を読んでから、厳しただけで追い込むのではなく、選手の発揮能力を高めたいと思うようになりました。10の力を持った選手が6割の力しか出せないよりも、8の力を持った選手が8割の力を出したほうが、試合当日では相手を上回れます。全国レベルで見れば、戦力的にやや劣る法政大学第二高等学校（以下、法政二高）でも、発揮能力を高めていけば日本一になれるのではないかと。そう思って、勉強で仕入れた「いい話」を、ミーティングでも話すようになりました。しかし指導スタイルそのものは、昔の追い込むやり方と変わっていません。「せっかかない話をしたのに、なんで自分からやらないんだ。だからお前の人間性は……」と、外圧で選手を動かそうとしていました。プレースタイルと人間性を絡めて、ネチネチと嫌味を言っていました。今思うと最悪の指導方法ですね。選手の内発的モチベーションを引き出すとして、外発的な恐怖で無理やり動かそうとしていました。この間違ったハイブリッド時代は、最も成績の振るわない時期でした。当時の生徒には申し訳ないことをしました。

その後、2012年に体罰が社会的な問題になり、今までよしとされていた指導スタイルが許されなくなりました。私も生徒を追い込む従来のやり方から脱却するために、試行錯誤を重ねました。内発的モチベーションを引き出すためには、どういう声かけがいいのか。脳科学やメンタルトレーニングの観点からも正しいアプローチを勉強しながら、言葉を尽くす指導スタイルを徐々に確立させていきました。

旧来の体育会系のやり方を完全に脱却できたのは2017年。2月の関東大会で自分たちの力を発揮できずに昭和学院高校に敗れたのを機に、間違った厳しさを完全に排除しました。選手の発揮能力を高めるために、ひたすらプラスの声かけをするようにしました。同時に自分自身のレベルアップにも注力して、普段の行動、態度、人との接し方から変えていきました。その結果、春、夏、秋と優勝し、全国三冠を成し遂げることができました。練習中から理不尽を排除することで、選手の発揮能力が高まり、試合で起こる理不尽な場面を乗り越えられるようになりました。「勝ちに不思議の勝ちあり」ではありませんが、劇的な逆転勝ちが多くなりました。

さまざまなことを学び、経験していくうちに、「自分の得たものは、ハンドボール以外にも通じる部分があるのでは」と思えるようになりました。時代の変化は目まぐるしく、何が正解なのかわかりません。そんな時代を生き抜くために、リーダーには相反するものを受け入れる度量とバランス感覚が求め

られます。科学と非科学、徹底することと自由にすること、こだわることと手放すこと、知識と情熱など、二律背反したものを自分の中に持ちながら、その場に適したほうを自分の意思で選択していく。そのためにリーダーは学びつづけるのです。

世の中で成功している人は、ここに書かれているような内容を、おそらく無意識でやっていると思います。もがき苦しんでいる人からすると、初めて聞く話かもしれません。もしかしたら「聞いたことのあるけど、その理屈まで深く考えていなかった」内容かもしれません。

一人でも多くの人が、諦めることなく、自分の目標を達成してほしい。自己実現に向けて突き進んでほしい——。そんな思いで執筆しました。日々刻々と変化していく「今」を生きる人たちにとって、本書がちよつとした「心の支え」になれば幸いです。