

# 東大アメリカンフットボール部 ウォリアーズの軌跡



—新時代の大学スポーツを目指して—

一般社団法人 東大ウォリアーズクラブ  
代表理事 好本一郎 著

## はじめに

### ■ 2人の師匠

大学卒業以来 40 年間、ビジネス界で生きてきた私には自分の師匠だと思っている経営者が 2 人います。ひとはハワード・シュルツ氏、もうひとりが原田泳幸氏です。

ハワード・シュルツ氏は言わずと知れたスターバックスの創始者です。同い年の彼に初めて会ったのが 45 才のころ、私がバクスターのある事業部の責任者をやっていた時です。当時スターバックスは日本上陸直後で、まだ 30 数店舗開いたばかりでしたが、日本市場での手応えを感じ経営陣に日本人のリーダーを入れようということで声をかけられたのがきっかけでした。

原田泳幸氏は、ご存知のとおり日本を代表する経営者で、アップル、日本マクドナルド、ベネッセの CEO を歴任され、直近ではタピオカティーで知られる台湾のカフェチェーンの日本法人の CEO に就いています。原田さんとはアップル時代に親交があり、そのご縁で彼が日本マクドナルドのトップに就任した後呼ばれ、約 8 年間すぐ近くで仕事をさせてもらいました。

2 人は違うタイプの経営者に見えますが、傑出したリーダーとして、いくつも共通点を持っています。

- ・ゴールを明確に示す
- ・そこにどうやってたどり着くかをクリアに示す
- ・途中でブレない
- ・同僚、部下に対してプロとしてのリスペクトがある

- ・企業価値は社員の価値の総和であることを自覚している
- ・自分が目指すゴールの価値を信じ、情熱と信念を持って進む

2人からは大きな影響を受けました。自分の体の中に経営者としての「核」を作ってくれた、まさに師匠と呼べる存在です。私としては、ハードに経営者として歩くべき道を教わり、原田さん（以下敬称略）にその道をどう歩いていったら良いかを教わったという思いです。



## ■経営者として挑戦し解を求めてきたこと

私が経営者として常に挑戦し解を求めてきたのが「どうやって社員のモチベーションを上げ会社の価値を上げるか、どうやってビジネスパーソンとして人が生き活きできる環境を作るか」という問いでした。

私は1978年NTT（当時は日本電信電話公社）に入社、約10年の勤務を経てその後主に外資系企業で経営の仕事に携わってきました。

この間約40年、日本経済は一度は世界のひのき舞台に立ち、転落し、再生の道を模索し、クリアな答えのないまま今に至った感があります。

日本で働く多くの人たちは、この大波に翻弄され続け、最初信じていた規範に裏切られ、それでも心情的にそこから抜け切れず、自分で自分の後ろ髪を引きながら、一方では真面目に「変わらなくては！」と眩き続けてきました。

日本人は優秀です。強み弱みはあるものの、ビジネスの舞台で、トータルの方としてレベルの高い人が多いことは間違いありません。でも日本国内の人材市場を見る限り、特に最近は企業がその力を十分に引き出し、活用してきたとは到底思えません。

一方でビジネスパーソン側も、会社のやり方をそのまま受け入れるしか手立てがなく、いわばそれを自分への言い訳にして、会社と手を取りながら課題の多い雇用ストラクチャーの一部となってきてしまいました。

優秀な日本人がもっと充実した幸せなビジネスパーソン人生を送り、結果として企業がその力をもっと高めていく、こうなるための雇用関係がどうあるべきかが問われます。

ところが最近になって、私を実感し考えてきた人材の活性化、育成のための道筋を意外な場所で目の当たりにしたのです。それはビジネスの場ではなく、グラウンドの上でした。

東京大学アメリカンフットボール部（ウォリアーズ）ヘッドコーチの森清之氏（以下敬称略）が同部を強くするために実践していたのです。

## ■優れたアメリカンフットボール指導者との出会い

ビジネス人生を経て、ひょんなことから2017年冬より、ウォリアーズの支援の仕事を引き受けることになりました。ウォリアーズは東大アメリカンフットボール部のチーム名、「戦士」という意味で私もそのOBのひとりです。

ここで、私が教わり、考えてきた経営哲学をアメリカンフットボールという舞台で、チームを率いて見事に実践している人物がヘッドコーチの森清之です。彼はフットボール界では誰もが知る有名人で、京都大学時代に選手として、そしてコーチとしても日本一を経験、その後社会人リーグ（Xリーグ）でヘッドコーチとして日本一を掴み、5度にわたり全日本のヘッドコーチも歴任した人です。

ウォリアーズは60年以上の歴史を持ち、関東80校の中でも常にトップ10に入る実力を持っていますが、どうしても強くなりきれず、なかなか優勝を狙えるステージに行けませんでした。そこで、これまでの伝統の上にさらに高いレベルのチームになろう、本気で日本一を目指そうという思いで三顧の礼で迎えたのが森でした。森にはプロのコーチとして就任してもらい、その後現役に対する支援チームとして一般社団法人東大ウォリアーズクラブ（以下(株)東大ウォリアーズクラブ）を設立したのです。森の優れた指導力でウォリアーズは2018年度にBIG8（1部下部リーグ）で優勝し、2019年度からTOP8（1部リーグ）に所属しています。

企業と運動部はその位置づけから共通点があります。戦う集団であり、指導する側とされる側の上下関係があり、勝つという同じ目標に向かって一緒に進んでいくチームだということです。また、結局はプレーをする側（指導される側）が本番でどれだけ自律的に高いパフォーマンスを上げることができるかにその集団の浮沈がかかっているという点も共

通です。

本書では、私がビジネスで経験した課題や問題意識に触れながら、森が「現場の経営者」としてウォリアーズ指導の中でどのような回答を出しているのかを掘り下げ、加えて今の日本の大学運動部のあり方、学生の育成方法、そして企業における人材育成・活用について、さまざまな角度から問題提起をしていきたいと思っています。



## 目次

はじめに	3
第1章 勝つイメージを作れ	9
第2章 「心技体」ではなく「体技心」	23
第3章 法人の設立	37
第4章 売った数字か売れた数字か	55
第5章 運動部は誰のもの？	75
第6章 森オーガナイゼーション	89
第7章 執念	103
第8章 リスペクト	121
第9章 ハワード・シュルツの教え	141
第10章 トップと現場	159
第11章 伯楽	175
第12章 ウォリアーズというキャリア	185
第13章 新型コロナウイルスへの対応	203
インタビュー	217
日本の体育会運動部を取り巻く課題 ウォリアーズ監督 三沢英生	
おわりに	230

# 第1章

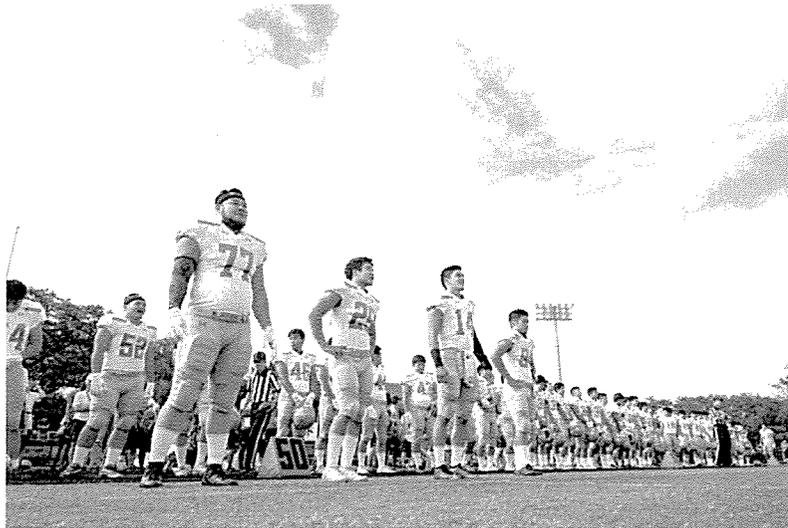
## 勝つイメージを作れ

## ■ゴールは何か—明確なメッセージの発信

ウォリアーズに新しい指導者を招聘するにあたり、私たちは「勝てば良い」という姿勢の人には来てほしくないと考えていました。

学生スポーツはあくまでも人間教育の場であり、卒業後社会で活躍できる人材を輩出することがウォリアーズの伝統です。そのため部活の安全対策にも高いプライオリティーを置いてきました。

そんな私たちにとって森清之は正に打ってつけの人物でした。彼自身のすばらしい人柄もさることながら、フットボールの魅力を教えつつ人間としても成長させていくという指導スタイルはフットボール界では知れ渡っていました。しかし彼が勝利よりもプロセスを重視するかというと、実は真逆のスタイルだったのです。彼は学生に対し、勝ちにこだわること、執念を持つことを徹底して説いたのです。



## ■勝利にこだわれ

スポーツの究極のゴールは一定のルールの中で相手に勝利することであり、スポーツをやる以上、勝利に向って本気であらゆる努力をする、その本気の過程ではじめてスポーツの醍醐味を味わうことができる。このプロセスにこそ人間教育があるというのが森の考えです。フットボールを極めた彼なりの確信なのでしょう。

森は「試合に勝つことが俺たちのゴールだ」と明確に部員に伝えます。10対9の勝利でも42対0の勝利でもその価値は同じだと言います。だから「勝ちにつながる練習」をすることを学生に求め、「練習のための練習はするな」と言います。

ある時、屈指の強豪校である法政大学との練習試合後のハドル(フィールド上でチームが集まり作戦などをシェアする場)で森は学生たちに向かってこう言いました。

「今の力で法政に負けるのは仕方がない。失敗をしてしまうのもいい。だけど相手が強いからと言ってひるんでいては、どんなにがんばっても彼らのレベルには到達できないぞ。

まだお前たちは負けて当然と思っていないか？そうではなく『勝ちたい』と本気で思え。そして法政に勝つイメージを自分の中で作れ。そうすることで、勝つためにどんな力が必要か自分で描けるようになるはずだ。

そこで初めて自分が到達すべきレベルのイメージがクリアになる。そして、どんな練習をしてどれだけ強くならなければならないかが分かってくる。それがイメージできたら、自分をそこまで高める練習をしろ。ただ単に『今より向上しよう』というのは《あがき》であって練習ではない」と。

森が伝えようとしているのは単にフィールド上での練習のことだけで

## 著者略歴

### 好本一郎（よしもと・いちろう）

1978年東京大学法学部卒、ウォリアーズOB、1984年コーネル大学MBA。NTT、ペインアンドカンパニーを経て、バクスター常務取締役、スターボックスCOO、日本マクドナルドCAOなどを歴任。2018年より(社)東大ウォリアーズクラブ代表理事（初代）。

---

# 東大アメリカンフットボール部 ウォリアーズの軌跡

—新時代の大学スポーツを目指して—

---

2020年10月25日 第1刷発行

---

著者／好本一郎

発行者／山下浩

発行／日外アソシエーツ株式会社

〒140-0013 東京都品川区南大井6-16-16 鈴中ビル大森アネックス

電話 (03)3763-5241 (代表) FAX(03)3764-0845

URL <http://www.nichigai.co.jp/>

---

印刷・製本／株式会社平河工業社

---

©Ichiro YOSHIMOTO 2020

不許複製・禁無断転載

<落丁・乱丁本はお取り替えいたします>

ISBN978-4-8169-2852-9

〈中性紙三菱クレームエレガ使用〉

Printed in Japan, 2020