ラグビー日本代表ヘッドコーチの選手育成に関する研究：企業における人材育成に照らして

A Research on Player Development by the Head Coaches of the Japan National Team (Brave Blossoms): A Comparison with Human Resource Development in Companies

高岡　慎一郎[1]

Shinichiro Takaoka

Abstract

This paper aims to analyze and deepen the understanding of the actions taken by the head coaches (HCs) of the Japan national rugby team in player development. Since 2007, under the guidance of various HCs, the Japanese national team has steadily improved its performance. To explore the underlying factors, the study references the corporate human resource development theory known as the "70-20-10 rule," categorizing HC development actions into three elements: "experience," "mentorship," and "training." The analysis revealed that HCs implemented "on-field coaching," "goal-oriented communication with players," and "diversity-respecting programs based on Japanese culture." These aspects share similarities with leadership and organizational management principles valued in corporate settings, suggesting the possibility of applying business development methodologies to rugby.

キーワード：

ラグビー日本代表　ヘッドコーチ　人材育成　70-20-10 の法則

[1] 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所　研究補助員　博士（経営学）

１．本稿の目的

本稿の目的は、ラグビー日本代表[2]ヘッドコーチ（以下、HC）の選手育成行動に関して理解を深めることである。

2003 年 10 月に世界ランキングが発表され、日本は 18 位でスタートしたが、直後に開催のワールドカップ（以下、W 杯）2003 で全敗し 20 位に下がった。以後、日本ラグビーフットボール協会は、世界レベルの指導経験を持っていることなどの条件を掲げ、HC の候補者を選定した。

2007 年に John Kirwan（以下、カーワン）が就任して以降、Eddie Jones（以下、ジョーンズ）、Jamie Joseph(以下、ジョセフ)がその後継として日本代表 HC を務めたが、その間、日本代表は着実に力をつけ、常に世界ランキング 10 位以内を窺う水準のチームとなった。HC の選手育成がその躍進を支えてきたことに疑いの余地はないと思われるが、それでは、HC は具体的にどのような選手育成行動をとってきたのか。本稿では二次資料分析による整理を試みている。ラグビーの個別具体的な技術指導については、学術論文のみならず、実践情報の蓄積が確認できるが、選手育成を体系的に整理したものは見当たらないため、企業における人材育成を照らして分析することで、理解を深められる可能性があると考えた。本稿の研究結果を用いて、さらに他分野への援用や、新領域の開拓など、様々な研究の端緒を開くものとしたい。

２．先行研究の検討と研究課題の提示

本稿の分析に先駆け、企業における人材育成に関する先行研究を検討する。その後研究課題が示される。

ラグビー日本代表 HC の選手育成に関する論文は、管見の限り見当たらない。それゆえ、先行研究として、企業における人材育成に注目することとした。

Lombardo & Eichinger (1996)[3]は、効果的な育成方法について調査した結果、70%はチャレンジングな業務経験、20%は人との関わり、10%は研修

---

[2] 本稿においては 15 人制男子日本代表について取り扱う。

3 Lombardo & Eichinger (1996), pp.169.

などの学習によるものであると論じた。その後、リーダーシップ開発において「70-20-10 の法則」として広く知られている。

金井(2002)[4]は 20 名の経営幹部に対するインタビューを通じて得られた 66 個の「一皮むけた経験」を体系的にまとめた。その結果、８つのカテゴリーに分類された。それらは、①入社初期の配属、②初めての管理職、③プロジェクトチームへの参画、④ラインからスタッフ部門・業務への配属、⑤新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、⑥悲惨な部門・業務の事態改善・再構築、⑦昇格・昇進による権限拡大、⑧その他の８つである。

Kolb(1984)は「学習は、知識が経験の変容によって作られる過程である」と論じ、経験学習モデル提唱した。それは、経験（新たな状況との遭遇）、内省（経験と理解の不整合について考える）、抽象化（新たな考えの創出あるいは既存の抽象的考えの修正）、積極的行動（出来事に対する適用）のサイクルである。具体的な経験について、内省や抽象化を踏まえて次の行動につなげることにより、一層深い理解を得ることに注目している点が特徴である。

先行研究においては、企業における人材育成について、蓄積があることがわかったが、前述の通り、具体的にラグビー日本代表 HC を論じている研究は蓄積に乏しいため、本稿にて以下に詳細を明らかにしていきたい。

研究課題：ラグビー日本代表 HC は選手育成のためにどんな行動を行っているか

以上の研究課題を、データを基に分析していく。

３．分析方法

3-1. 調査対象

調査対象は、前述の通り、ラグビー日本代表の HC を務めたカーワン、ジョーンズ[5]、ジョセフの 3 名である。以下に 3 名のプロフィールを確認

---

[4] 金井(2002), 16-34 頁。

[5] ジョーンズは 2024 年 1 月から再びヘッドコーチに就任しているが、一般的に公開されている情報がまだそれほど多くないことから、本稿における Jones に関する記述は、第 1 回目に就任した当時のものに限定する。

していく。データは書籍やインターネットなどデスクトップ調査にて一般情報を入手した。

①カーワン

カーワンは、2007 年～2011 年に在任し、2007 年、2011 年の 2 回、W 杯を指揮した。ニュージーランド出身であり、現役時代はニュージーランド代表としてプレーした。イタリア代表 HC の指導歴がある。

②ジョーンズ

ジョーンズは、2012 年～2015 年に在任し、2015 の W 杯を指揮した。オーストラリア出身であり、ニューサウスウェールズ州代表であった。オーストラリア代表、ブランビーズ、レッズ、サントリーにて HC としての指導歴があった。

③ジョセフ

ジョセフは、2016 年～2023 年に在任し、2019 年、2023 年の 2 回、W 杯を指揮した。ニュージーランド出身であり、ニュージーランド代表、日本代表の経験がある。ウェリントン代表、マオリ・オールブラックス、ハイランダーズで HC としての経験がある。

これらをまとめたのが以下の表である。

表 1.調査対象者プロフィールのまとめ

	カーワン	ジョーンズ	ジョセフ
日本代表 HC 在任時期	2007-2011 (W 杯 2007, 2011)	2012-2015 (W 杯 2015)	2016-2023 (W 杯 2019, 2023)
出身国	ニュージーランド	オーストラリア	ニュージーランド
選手としての実績	ニュージーランド代表	ニューサウスウェールズ州代表	ニュージーランド代表、日本代表
HC としての経験（日本代表 HC 就任時点）	イタリア代表	オーストラリア代表、ブランビーズ、レッズ、サントリー	ウェリントン代表、マオリ・オールブラックス、ハイランダーズ

3 人を比較すると、共通点が浮かび上がる。

カーワン、ジョセフは共にニュージーランド出身であり、選手として同国の代表としてプレーしている。

また、カーワンはイタリア代表、ジョーンズはオーストラリア代表というナショナルチームの指導経験がある点が共通している。

3-2.データの分析方法

データとして一般情報を入手し、二次分析した。。得られた情報における、一人ひとりの語りに関する記述に注目し、背景となるストーリーの中からその現実を浮かび上がらせ、詳細な分析を加えることで、変数を見つけることを心がけた。手法としては、事実の背景やメカニズムを明らかにし、そして理解することに有用な質的分析方法を参考に分析を行った。

4．分析結果

ここからは、研究課題について、デスクトップ調査で得られたデータを分析していく。

先行研究で検討した「70-20-10 の法則」における「経験」「薫陶」「研修」の枠組を参考にまとめた結果、3 人が共通に行っている育成行動カテゴリーとして浮かび上がったのは、「グラウンドにおける指導」「明確な目標に基づいた選手とのコミュニケーション」「日本文化を基盤としたダイバーシティ尊重のプログラム」の 3 点である。

4-1.経験

経験に相当するのが、「グラウンドにおける指導」である。カーワンは、選手の各ポジションにおける役割を明確化して示し、自ら具体的な技術指導を行っている。ジョーンズは、日本代表の身体的ハンディキャップを補うため、フィジカル面の強化を重点的に行った。運動強度の高いメニューを数多く用意し、メリハリをつけ合理的なプログラムを設計し、特に合宿にてハードワークを課した。ジョーンズは、日本人選手が、学生時代から猛練習を乗り越えて精神を鍛錬し、自信や達成感を得てきた面があることを認識しており、仮に非合理的であっても、あえてそれを上回る激しい練習を行うことでタフさを植え付け、メンタル面の強化を図っている。

いずれも、グラウンドにおける指導を通じ、選手に実際に経験させることで育成を図っていることが理解できる。

4-2.薫陶

薫陶に相当するのが、「明確な目標に向けた選手とのコミュニケーション」である。

カーワンは、選手のマインドセットとして、それまで色濃く共有されて

いた敗者の文化を払拭するべく、熱心に選手に語りかけた。また、世界レベルのプレーを要求し、選手の目線を上げることにも注力した。ジョーンズは、具体的な目標として、世界のトップ 10 入りを掲げ、たびたびミーティングで取り上げることと合わせ、チームがその水準に達するためには、個々の選手はどういう課題があるのか、個別に対話を通じて伝えていった。ジョセフは、試合直前のミーティング選手に心を揺さぶる声かけを常に行っていた。勝つために十分な準備をしてきたことなどを熱意をもって語る、時には自作の詩を披露するなど、常に工夫を凝らして演出していたことは、選手を鼓舞して高いパフォーマンスを引き出すことを意図していたことが理解できる。

いずれも、HC が選手との関係性の中で、選手の意識を目標に向けて方向づけ、後押ししていったことが理解できる。また、各 HC は選手として、あるいは指導者として世界のトップレベルがどんなものかを熟知している。その言葉や姿勢は、日本代表の選手に対して十分な説得力を持っていたことが伺われる。

4-3.研修

研修に相当するのが「日本文化を基盤としたダイバーシティ尊重のプログラム」である。

カーワンは、武士道を中心に据え、その七つの美徳をチームの共通認識と結びつけた。ミーティングなどで折に触れて説明することで、徐々に多国籍なチームメンバーが価値観を共有することを促した。ジョーンズは、日本代表チームの強みとして伸ばすべきは機敏さとスピードであると設定し、これをジャパンウェイと称した。これを体現した「忍者」のイメージをイラスト化して配布したり、全員で日本の国歌である「君が代」を練習したりと、各国出身者を日本文化に包摂するワークショップを数多く行った。ジョセフは、ダイバーシティに富むメンバーを、あえて様々な組み合わせのチームに編成してイベントを企画させたり、ONE TEAM というスローガンを掲げ、「グローカル（グローバルだが、各人のローカルを大切に）」という概念に基づいて、各チームにプレゼンテーションさせたりするなど、多文化を共生させ、メンバーの心を一つにするためのプログラムを行っていた。

いずれも、HC が起点となって、様々な育成プログラムの場を設け、日本文化をベースに、多様なメンバーの意識を統一する取り組みであると理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

表 2 .HC の育成行動

70-20-10 の法則	育成行動カテゴリー	具体的内容 （カーワンを JK、ジョーンズを EJ、ジョセフを JJ と示す）
経験	グラウンドにおける指導	各人の役割を明確化し、具体的な技術指導（JK） 運動強度にメリハリをつけた合理的なハードワーク（EJ） 猛練習を通じてタフなメンタルを養成するトレーニング（JJ）
薫陶	明確な目標に基づいた選手とのコミュニケーション	敗者の文化の払しょくと、世界レベルのプレー要求（JK） 世界トップ 10 という目標に対する個々人の課題の明示（EJ） 試合前ミーティングでの心揺さぶる言葉、自作の詩（JJ）
研修	日本文化を基盤としたダイバーシティ尊重のプログラム	武士道で説かれる七つの美徳をチームの共通認識に（JK） ジャパンウェイ（機敏さとスピード）、君が代の練習（EJ） ONE TEAM を体現するグローカル会議、多文化共生（JJ）

5．考察

分析結果に見られたように、ラグビー日本代表 HC の選手育成に関する育成行動は、ビジネスにおける人材育成の枠組みである 70-20-10 の法則で整理することが可能であることが分かった。ラグビーとビジネスはいわゆる「他業種」ともいえる関係にあるが、同様に整理できる理由はどこにあるのか。筆者は、ラグビーとビジネスにおいては、組織運営の共通点が多いことにあると考える。例えば、多様な人材が複雑かつ固有の役割分担のもと活動すること、常に変化し、不確実性・不規則性の伴う環境下で個々が意思決定を続けなければならないこと、しっかりとメンバーがお互いの息を合わせ、いわばスクラムを組んで意思統一したうえで力を発揮しなければならないことなどである。また、特に日本代表における多様性の高いメンバー構成、多言語が飛び交うコミュニケーション現場は、グローバル企業の組織運営を彷彿させる。

6．実践的含意

経営学においては、主に組織行動論において、組織における人の行動を取り扱っており、長年の蓄積がある。これら研究の中で発展したリーダーシップやマネジメント、目標設定、チームワークなどの考え方が、ビジネ

スの現場で取り入れられることも多い。それゆえ、企業における人材育成及び諸施策の考え方を援用し、何らかの概念を活用することで、ラグビー日本代表のパフォーマンスを上げることに寄与する可能性があると考える。

6-1.企業における人材育成施策の援用

ビジネスにおいては、各企業が先を争って社員育成のための様々な人材育成施策を企画・実施しており、日々進化している状況にある。例えば、トレーニング設計において、企業で行っている階層別・スキル別・ニーズ別研修といった育成体系の枠組みを参照することや、e-learning などのツール、語学・異文化研修、マネジメント研修・リーダーシップ研修・コーチング研修などのコンテンツは、ラグビー日本代表の育成施策立案にあたっても参考になる可能性がある。

6-2.「一皮むける経験」の援用

先行研究において、金井(2002)の論じた「一皮むけた経験」の８つのカテゴリーを検討した。企業における幹部が成長の糧になったと思われる過去の経験をまとめたものであり、企業の人材育成体系に組み込まれているケースもある。同様に、ラグビー日本代表の育成方法に置き換えて考えることも有効であろう。

例えば、ビジネスにおける「昇格」経験を置き換えるとすれば、育成目的で B チームの選手を A チームのゲームに意図的に昇格させることが考えられよう。また、「ラインからスタッフ部門への人事異動」を置き換えるならば、バックスとフォワードの間で一定期間ポジション変更をすることに相当するのではないか。また、「初めての管理職」という経験については、チーム内でのパートリーダーや共同キャプテン就任を、人材育成の一環で行うことに対応すると考えられる。

6-3.「経験学習サイクル」の援用

先行研究では、Kolb(1984)の経験学習サイクルについて検討した。これは、経験、内省、抽象化、積極的行動というプロセスを通じて、具体的経験に対して、より深い理解を促すものである。もともとは、ビジネスにおける個人を主な対象としているが、この考え方自体は、ラグビーのチームにも援用できよう。例えば、チームが試合という「経験」をした後に、「内省」として試合の詳細を振り返ることが考えられる。収穫や課題を確

認し、原因を分析することが重要である。さらに「抽象化」として、各課題の背景にある事象や、共通の要因について考察を深め、必要に応じて全体戦略における位置づけを検討する。さらに「積極的行動」として、課題を克服する練習メニューの実施や、試合での実践を試みるなどの行動が考えられよう。これらは何らかの形で実践されているケースも多いであろうが、経験学習サイクルの観点からチーム運営を見つめなおすことで、新たな発見が見つかる可能性もあると思われる。

７．まとめ

本稿の目的は、ラグビー日本代表 HC の選手育成行動について理解を含めることであった。ビジネスにおける人材育成では、「経験」「薫陶」「研修」による 70-20-10 の法則が広く知られており、これに対応する形で、ラグビー日本代表においても「グラウンドにおける指導」「明確な目標に基づいた選手とのコミュニケーション」「日本文化を基盤としたダイバーシティ尊重のプログラム」という育成行動カテゴリーが見いだされた。ラグビー日本代表 HC の選手育成行動に関する研究の蓄積は乏しい中で、様々な視点とともに新たな知見を提供したと言えよう。

本稿の主な課題は以下の通りである。１つ目は、本稿は一般情報を活用した二次分析手法を採用していることから、その背景や意図を十分にくみ取れておらず、調査対象者の行動を網羅できていない可能性があることである。今後可能な限り、取材などの直接的な情報収集を加えることで、さらに精度が高く、包括的な情報をもとにした検討が可能になる。２つ目は、分析方法に関する課題である。質的かつ探索的調査になっていることから、定量的な分析ができていない。要件に関する質的評価や変数間の関係を理解することなど、統計的な検証が求められる。

以上を今後のさらなる課題としたい。

＜参考文献＞

藤井雄一郎(2020), 『ONE TEAMはなぜ生まれたのか：世界と戦う力』PHP新書.

藤井雄一郎・藪木宏之(2020), 『ラグビー日本代表ONE TEAMの軌跡』講談社.

Jones, E. (2016), 『ハードワーク：勝つためのマインド・セッティング』講談社.

Jones, E. (2020), *My Life and Rugby*, Macmillan, an imprint of Pan Macmillan, a division of Macmillan Publishers International Limited（高橋功一訳『わが人生とラグビー』ダイヤモンド社, 2021年）.

Jones, E.・持田昌典 (2017), 『勝つための準備』講談社.

金井壽宏 (2002), 『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社.

Kirwan, J. (2007), 『勝利がすべてを変える』ぴあ株式会社.

Kolb,D.A. (1984),Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development, Prentice Hall, Inc.

Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W.(1996), The Career Architect Development Planner 4th Edition, Lominger Limited.

松尾睦 (2013), 『成長する管理職』東洋経済新報社.

A Research on Player Development by the Head Coaches of the Japan National Team (Brave Blossoms): A Comparison with Human Resource Development in Companies

Konan University, the Institute of Business Innovation,
Research Assistant
Shinichiro Takaoka, Ph.D.

本稿は、ラグビー日本代表のヘッドコーチ（HC）が選手育成においてどのような行動を取ってきたかを分析し、理解を深めることを目的としている。2007年以降、日本代表はHCの指導により着実に戦績を向上させてきた。その背景を探るため、企業の人材育成理論「70-20-10の法則」を参考にし、HCの育成行動を「経験」「薫陶」「研修」の3要素で整理した。

分析の結果、HCは「グラウンドでの指導」「目標に基づいた選手とのコミュニケーション」「日本文化を活用したダイバーシティ尊重のプログラム」を実施していたことが分かった。これらは、企業経営で重要視されるリーダーシップや組織運営と共通点が多く、ビジネス領域の育成手法をラグビーに援用する可能性も示唆される。

本稿は、ラグビー日本代表HCの育成行動についての研究が乏しい点に着目し、新たな視点を提供している。しかし、情報収集の限界や質的分析に偏っている点が課題であり、今後は定量的な検証やより包括的なデータ収集を進める必要がある。