設立二十周年記念誌

公益社団法人

埼玉県介護老人保健施設協会

設立二十周年記念誌

公益社団法人

埼玉県介護老人保健施設協会

設立20周年を迎えて

埼玉県介護老人保健施設協会会長
小　川　郁　男

埼玉県介護老人保健施設は、この度設立20周年を迎え、さらに公益社団法人として認定されました。これまでの関係者の皆様から賜りましたご指導、ご支援に衷心より御礼と感謝を申し上げます。

当協会は平成3年に発足して以来、地域の介護拠点として努力をしてまいり、平成19年に社団法人としての認可を得て、ここに公益社団法人の認定が下され、新たに出発しました。20年の節目と重なりこの上ない喜びであるとともに、公益に資する役割と機能を担うことの自覚と矜持を持ち、会員一丸となり、種々の問題を抱える高齢社会のその任を務めてまいる所存です。

昨年6月「地域包括ケアシステムの推進」が盛り込まれた介護保険法の改正法案が国会で成立しました。2025年を目途とした地域包括ケアシステムの構築では、日常生活圏域において、医療と介護を一体的に提供して24時間、365日住み慣れた地域で安心して暮らせる地域社会をめざしています。

老人保健施設は、利用者の尊厳を守り、安全に配慮しながら、生活機能の維持、向上をめざし総合的な援助に努めており、さらに家庭や地域の人々、機関とも協力し安心して自立した在宅生活が続けられるように支援しています。まさに「地域包括ケア」の機能と役割を担い、老人保健施設の有する様々な資源を地域のために、どのように活かす仕組みを構築するかが、問われることとなります。医療から介護へのリハビリをいかにスムーズに移行するか、認知症ケアの仕組みづくりを在宅生活のなかでどのように行うかも大きな課題です。このためには地域特性の中で各老人保健施設の機能をいかに強化、運用するかが重要なことであり、協会としても各地域における施設の役割を共に担ってその任を果たしてまいりたいと思います。

私ども協会は新たなスタートに際し、毎月〃15日〃を埼玉県介護老人保健施設の日として、より広く県民、地域の方々に認知して頂き、県下で各施設がさらなる支援に努めることと致しました。介護の世界は日々新たな課題が見つかるものです。私どもは常に新しい課題に向かい、挑戦的に研鑽に努め、豊かな社会実現のために微力ながら努めてまいります。今後ともご指導ご支援の程宜しく申し上げます。

20周年を祝して

埼玉県知事
上　田　清　司

このたび、埼玉県介護老人保健施設協会が設立20周年を迎えられました。心からお祝い申し上げます。また公益社団法人化を果たされたことに対し重ねてお祝い申し上げます。

埼玉県介護老人保健施設協会におかれましては、平成3年の設立以来、サービスの質や機能の向上を目指し、研修会の実施や機関誌の発行、県民向け事業「彩の国老健ひろば」の実施など、積極的な活動を続けてこられました。

また、会員の皆様には、介護を必要とする高齢者の自立を支援し、家庭への復帰を目指して医療や介護、リハビリテーションの提供を通じ地域の高齢者福祉の拠点として重要な役割を担われてきたところです。こうした長年にわたるご尽力に深く敬意を表しますとともに、感謝申し上げます。

さて、埼玉県は、今後急速に高齢化の進行が見込まれております。人口に占める高齢化率は平成27年に25・5％となることが予想され、4人に1人が高齢者という超高齢社会が目前に迫っております。

こうした中、高齢者の方々が住み慣れた地域で安心して暮らすことのできる社会をつくることは、今まで以上に重要な課題となっております。

県では、住民同士がともに助け合い自分たちでできることは極力自分たちで行う「自立自尊」の仕組みづくりに取り組むとともに、セーフティネットとして、介護老人保健施設や特別養護老人ホーム等の整備を積極的に進めております。

一方で、高齢者や家族の7割は、住み慣れた自宅での介護を望んでおります。こうしたことも受けて、平成23年6月には介護保険法の改正が行われました。

今回の改正では、要介護状態になっても、日常生活圏域において、医療、介護、予防、住まい、生活支援サービスを切れ目なく提供する地域包括ケアシステムをいかに実現していくかが課題となっております。

特に医療的ケアが必要な方も地域で生活できるよう、介護と看護が一体となった24時間の定期巡回・随時対応サービスを整備することが重要であります。

埼玉県は、このサービスを平成28年度末までに全ての市町村で利用できるよう支援していきたいと考えております。

申し上げるまでもなく、介護老人保健施設は、介護と医療の連携のもと、リハビリテーションなどにより在宅復帰支援を行う施設であります。

この重要な機能を今後とも地域の中で十分に発揮していただき、皆様には、公益社団法人として、県民の在宅生活を支援する重要な役割を果たしていただきますことをご期待申し上げます。

結びに、公益社団法人埼玉県介護老人保健施設協会のますますのご発展と、関係者の皆様のご健勝、ご活躍を祈念し、お祝いの言葉といたします。

設立20周年　祝辞

埼玉県医師会会長
金　井　忠　男

公益社団法人埼玉県介護老人保健施設協会の設立20周年、心からお祝い申し上げます。

貴会は、平成3年に設立以来、県内の介護老人保健施設関係者の学術・技術を研鑽し、介護老人保健施設の資質向上に努めてこられました。

また、地域住民に対する講演会・公開講座の開催、施設の管理運営に関する情報収集・提供、関係者に対する研修事業、広報の発行、介護老人保健施設大会の開催等、各種事業に進取的に取り組まれ、地域住民の医療・福祉に大いに貢献されておられます。

このことは、小川会長をはじめ、役員並びに会員の皆様方の精力的なご尽力によるものであり、深甚なる敬意を表します。

さて、貴会設立後20年の間に、我が国の医療や介護を取り巻く環境は大きく変化しました。平成12年に介護保険制度が導入され、その後、時代に応じた改正が行われてまいりました。

昨年（２０１１年）の６月には、介護保険制度の新たなサービスの創設を盛り込んだ改正介護保険法が成立しました。２０１２年４月に施行され、新サービスとして、24時間対応で行う「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」、訪問看護と小規模多機能型居宅介護を同一の事業所で運営できる「複合型サービス」が創設されます。また、介護療養病床について、廃止期限を２０１７年度末まで６年間延長することを決定しました。

改正法案のもととなった「地域包括ケアシステム」は、24時間３６５日住み慣れた地域で安心して暮らせる社会の構築を目指しております。

高齢者の方が、介護が必要になっても、住み慣れた地域で生きがいのある自立した生活を送ることができるよう、安全かつ安心な医療・保健・福祉の確保、また将来にわたって持続可能な介護保険制度の確立が重要です。

ご承知のとおり、我が国では高齢化が急速に進行しております。認知症、介護を要する高齢者が増加する一方、少子化、介護をする家族の高齢化など大きな社会問題となっております。

在宅医療・在宅介護が重要視され、入院医療の機能分化・強化と医療連携が求められるようになり、時代の変遷とともに求められる社会保障も変化してまいりました。

貴会の皆様におかれましては、地域住民の方々の期待にこたえられるよう、これまで以上に現場で頑張って頂きたいと存じます。

埼玉県医師会は、貴会とともに行政との連携のもと、持続可能な社会保障の実現のため、活動してまいる所存です。今後ともご支援・ご指導頂きますよう、お願いいたします。

結びに、埼玉県介護老人保健施設協会が設立20周年を契機として、小川会長を中心に会員の皆様がより一層結束を固め研鑽を重ねられ、今後益々発展されることを心から祈念申し上げ、挨拶といたします。

埼老健設立20周年を祝して

公益社団法人全国老人保健施設協会会長
山　田　和　彦

埼玉県介護老人保健施設協会設立20周年並びに公益社団法人認定、誠におめでとうございます。

振り返ってみますと貴協会が設立された20年前は、まだ我が国に老人保健施設という制度ができたばかりで国民への周知も十分でなく、その運営理念や地域で果たすべき役割も理解されておらず、この20年間の道のりはまさにチャレンジの歴史そのものであったのではないでしょうか。この間の貴協会の歴代役員の皆様、また会員の皆様のご苦労に深甚なる敬意を表します。おかげさまで、この20年間で老人保健施設は我が国になくてはならない施設に成長いたしました。

今、都市部、地方にかかわらず、少子高齢化は着実に進行し日本国全体が、超高齢社会への道を歩みはじめました。これからは、いままで以上に人口構成の大きな変化に対応する制度が必要となり、国では次の世代を見据え、２０２５年を目途とした「地域包括ケアシステム」が提唱されています。

老人保健施設は、その中で、唯一の介護保険施設として地域ケアの中核施設・拠点施設としての機能が期待されています。

現在、平成24年度の介護報酬、診療報酬同時改定に向けた議論が、審議会等においてなされており、全老健として、超高齢社会となる２０２５年を見据えた要望をしているところであります。

ご高承のとおり、東日本大震災の復興財源の問題もあり、今回の報酬改定の財源確保は熾烈を極め、現時点では全老健の要望が何処まで実現するかは正直のところ見通しが立ちませんが、例えどのような結果になろうとも、超高齢社会に向け地域の中核として、我々は新たな挑戦をしていかなければなりません。

地域包括ケアシステムが全国で推進され、ますます老人保健施設へ期待が高まる中、貴協会が埼玉県民の保健・医療・福祉の向上のため、会員一丸となって活躍発展されることを心より期待しております。

最後になりましたが、全国老人保健施設協会に対してもこれまで同様にご支援いただきますようお願いし、お祝いの言葉といたします。

埼玉県介護老人保健施設協会 設立二十周年記念誌 目次

挨拶・祝辞 45

設立20周年を迎えて　埼玉県介護老人保健施設協会会長　小川郁男…1
20周年を祝して　埼玉県知事　上田清司…2
設立20周年　祝辞　埼玉県医師会会長　金井忠男…3
埼老健設立20周年を祝して　全国老人保健施設協会会長　山田和彦…4

設立20周年記念祝賀会 7

記念祝賀会……8
思い出のアルバム……12
埼老健歴代役員一覧……13
記念講演　目標達成に向けたマネージメント
城西大学経営学部准教授　駅伝部監督　櫛部静二先生…14

埼老健の歴史を語る 23

座談会・設立から今日まで　老健施設の歴史を語る……24
「埼老健」の草創期を語る　理事　平川汀子…34
埼玉県介護老人保健施設協会の歴史……38

埼老健の未来を拓く 45

多職種座談会　これからの老健を語る……46
研修事業とキャリアアップ制度　理事　佐藤龍司…54
埼玉県介護老人保健施設協会の活動……59
記念作文　わたしの描く夢の老健……65
県民の皆様の声……88

施設紹介 89

中央地区……90
西部地区……98
東部地区……105
利根地区……108
北部地区……113

「埼老健の日」に向けた取り組み……118
あとがき……119
設立20周年記念誌編集委員……120

設立20周年記念祝賀会

埼玉県介護老人保健施設協会
設立20周年・公益社団法人認定

記念祝賀会

平成23年10月31日
於 浦和ロイヤルパインズホテル

小川 郁男 会長

漆原 彰 名誉会長（前会長）

平川 汀子 理事（司会）

来賓祝辞

埼玉県福祉部長
荒井　幸弘様

埼玉県議会副議長
荒川　岩雄様

参議院議員
古川　俊治様

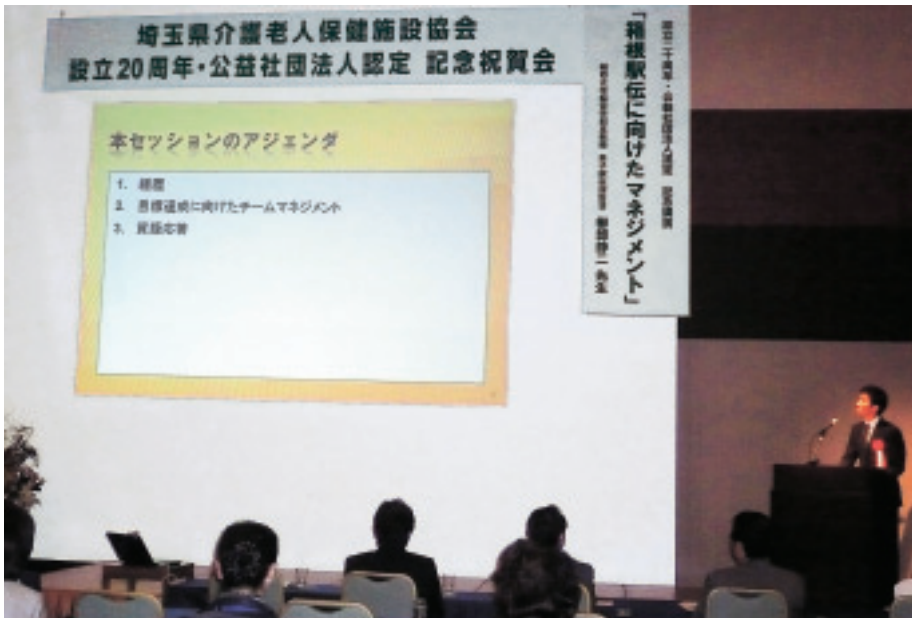
全国老人保健施設協会副会長
高木　邦格様

埼玉県医師会会長
金井　忠男様

記念講演

箱根駅伝に向けたマネジメント

城西大学経営学部准教授
男子駅伝部監督　**櫛部　静二　先生**



祝賀会

思い出のアルバム

第2回埼玉県老人保健施設大会

埼玉県老人保健施設協会 設立総会

第8回 埼玉県介護老人保健施設大会

第10回
「ありのまま そのままに生きる」
講師

第一回
彩の国 老健ひろば

健康度測定

◉埼老健歴代役員一覧◉

氏　名	施　設　名	役職と期間
漆原　彰	大宮ナーシングピア	会長（平3～14）名誉会長（平15～）
福島　修	本庄ナーシングピア	副会長（平3～14）顧問（平15～18）
堀中　重男	幸手ナーシングホーム	理事（平3～8）監事（平9～11）
岡田　勇	杉戸ナーシングケア	理事（平3～6）監事（平7～11）
秋谷　行男	北埼玉ヘルスケアビレッジ	理事（平3～9）
鈴木　良夫	所沢ケアセンター	理事（平3～6）
天草　大陸	敬愛会シルバーコミュニティ	監事（平3～6）
小川　郁男	鶴ヶ島ケアホーム	監事（平7、8）理事（平9～12） 副会長（平13、14）会長（平15～）
天草　静子	敬愛会シルバーコミュニティ	理事（平7～11）
飯島　昌一	戸田市立介護老人保健施設	理事（平9～12）副会長（平13～16）
桑原　哲也	ケアステーション所沢	理事（平9～11、17～22） 監事（平12～16）副会長（平23～）
宮地満佐子	鶴寿の里ナーシングホーム	理事（平11～22）副会長（平23～）
堀中　龍子	幸手ナーシングホーム	理事（平12～16）
鈴木　忠臣	いこいの家	理事（平12～16）
宮﨑　恵子	みどうの杜	監事（平12～18）
佐藤　龍司	しょうわ	理事（平13～）
谷口　清和	所沢ケアセンター	理事（平13～18）
堺　正長	きんもくせい	理事（平15～）
関　勝夫	埼玉医科短期大学	理事（平15～22）
平川　汀子	高齢者ケアセンターゆらぎ	理事（平16、23～）副会長（平17～22）
松本　眞彦	翔寿苑	理事（平17、18、23～）副会長（平19～22）
岡泉　孝	かみかわ	理事（平17、18）監事（平19～21）
川原　丈貴	川原経営総合センター	監事（平17～）
五島　敏郎	うらわの里	理事（平19～）
寺島　友明	戸田市立介護老人保健施設	理事（平19～）
荒舩　丈一	なでしこ	理事（平21～）
持田　英昭	はなぶさ	監事（平22～）
内田三千則	いづみケアセンター	理事（平23～）

20th anniversary

記念講演

目標達成に向けたマネージメント

城西大学経営学部准教授
駅伝部監督　**櫛部　静二　先生**

本日は、設立二十周年記念の会おめでとうございます。私もこのような席にお招き頂き嬉しく思っております。この度の件は、小川先生をはじめ、多くの方々のご尽力の賜物だと考えております。どうぞこれを機に今後益々の発展を期待しております。

私は陸上競技選手を経て、駅伝を教えるという指導者になりました。今回は、「箱根駅伝をマネージメント」するにあたりチームをどのように作っていったのか、今後を含めてお話させて頂ければと思っております。

現在、城西大学男子駅伝部は六十名弱の部員を抱えております。選手は五十名程で、残りの十名近くはマネージャーとして活動しております。

最初に私の簡単な経歴と、目標達成に向けたチームマネージメントについて話を進めさせて頂きます。

私の経歴

マラソンに興味がない方もいらっしゃると思います。私のことを簡単にお話しいたします。学生時代は早稲田大学を希望し入学することができました。それは有名なマラソン選手であった瀬古利彦さんの元で指導を受けるためです。ちょうど瀬古さんが引退されて二年経ったころ、指導者になられて早稲田大学の競走部のコーチになられた年です。またヱスビー食品の監督も兼任されていました。私はその第一期生となりました。卒業後の進路についても熱心に誘って頂き、ヱスビー食品で競技をすることになりました。それから、その後二十九歳の時です。大きな転機がきました。スポーツ選手というのは引退が付きものなのは言うまでもありません。これから選手として競技をどれくらいできるのか考えるようになっていき、将来は指導者へという気持ちが徐々に高まっていきました。そのような時、偶然にも城西大学からコーチの話をいただきとんとん拍子でお世話になることになりました。その間、経験だけではなくて理論的にも学生に教えていきたいと思い、日本体育大学の大学院の道を選びました。

指導者の瀬古さんという方は、テレビの解説等でお分かりだと思いますが、非常にざっくばらんな感じで接する方なのです。私が学生、社会人の頃は、非常に真面目というか厳格な方で、その師匠である中村清さんの教え（ものすごく厳しい二十四時間管理して競技をする）を受けて指導されていました。しかし、非常に感覚的な話をされる方で、分かりやすく言えば、野球でいうと長嶋監督のようなタイプで「ズバッと行け」「ガーッと行くんだ」とか「最後はダーッと行け」と、ガーッ、ダーッという言葉が非常に多く見受けられました。私も感覚的には分かっていたのですが、今後指導者として教えるには、そのような感覚的なものだけでは足りないと思い、二十代後半から理論的に学びたいと考えました。このようなことが背景にあって現在は教員になったように思います。

また、選手としては、私自身は結局オリンピックには行くことができませんでした。マラソンに興味ある皆さんは、ちょうど二十年前の私が大学一年生の時に、箱根駅伝の二区を任されてフラフラになってしまって、襷を一番でもらって二区で次の走者に渡す時には最下位になってしまったというテレビの映像が記憶にあるのではないでしょうか。エリートではなく、失敗をしたランナーというレッテルを貼られてずっとやってきたように思います。私の中には常にその失敗があった故に悲観的になり、心理的にトラウマとして残ってしまいました。私としては、こうしたことをこれからの学生に様々な形で教えていきたいと思い指導者の道を選び進んでいったわけです。

城西大学駅伝部の歩み

ここからが本題、マネージメントに関することです。城西大学男子駅伝部の歩みは発足してから十一年目となります。一年目から三年目というのは選手が少なく、特に初年度は元々いた部員八名のみでした。当時私が初めて城西大学の選手を訪ねた時です。その日の練習はグラウンドへ集合すると聞き、グラウンドへ行きました。ちょうど四月春、外は雨が降っていました。グラウンドへ行っても選手は見当りません。どこにいるのだろうと探して体育館に入りました。すると体育館の端のスロープのところに学生がいました。学生たちは、雨が降っているから体育館集合、濡れたくないから体育館で走るというような理由です。私たちの陸上競技は、どんな状況下でも集合の時間、場所を決められたら、そこに行くというのが当たり前です。雨が降っても雪が降っても（箱根駅伝でも大雪のシーンがありますが）どんな状況下でも行う競技です。余程のことがない限り変わらないものなので、常日頃から集合時間や場所は天候に関係なく、決められた通りに行うことはとても大切なのです。基本的なことから教えないといけないなということを、初めて会った時に強く感じました。その八名という部員は、高校生のレベル以下と言っても過言ではないくらいの低いレベルでした。しかし、この選手達を鍛えていくことでチームは大きく変わっていったのです。逆に彼らがいたからこそ今があると思います。初期にはこのようなことでスタートしました。

その後は予想外にも順調に事が進み、念願の箱根駅伝へ出場を果たすことができました。しかし、その後は伸び悩み、五、六、七年目ころには連続して十一位になってしまうなどシード権まであと一歩と行き詰まってしまいました。「十一」という数字は、私が十一月十一日生まれなので、どうしても一続きなんだとよく言われてしまいます。そして十年目、試行錯誤してやっとの思いで六位になることができました。残念ながら今年はまた十一位と下がってしまいましたがこうした歴史が必要なのだなと今は振り返っています。長期で目標を定め、確実に右肩上がりに十年後二十年後を見据えていきながらマネージメントを考えていく必要があると実感しています。

チームマネージメント
三つのターニングポイント

一　立ち上げ期
二　中興・伸び悩み期
三　成功・チャレンジの継続

【二→三の繰り返し】
これは現在ですけれども、流れとしては大きく分けて三つあります。

立ち上げ期

一つずつ説明しますと、まずはじめの立ち上げ期です。

先程お話したように八名という少ない人数でした。箱根駅伝予選会のエントリー人数は十四名することができます。そして上位十人の合計タイムを競うわけですが、当然八名では出場すらできません。まず私が最初に赴任した時には、コーチという立場でありましたので、八名の選手をどう教えていくのかを第一に考えました。この先彼らが先輩になり後輩を作り、後輩を指導する立場になる。そういうことも含めて、先程の雨の日に室内で練習という話がありましたが、そういう基本的なことを徹底し継続させ、挨拶や掃除など生活面を含め指導をしていきました。また、目標設定も大切です。当たり前のことですが目標は箱根駅伝で結果を残すこと。しかし目標というのは高過ぎてもいけない。いくら選手時代力のあった指導者でも、やるのは選手ですし、選手らが理解していかないと、なかなか強

くならない。学生にとっては自己ベストを出す、その小さな目標の連続をさせることによって大きな目標に近付けるということになると考えています。また、役割分担も彼らにとって非常に大切なことでした。高校生のレベルだったので、誰がキャプテンで誰が主務なのか、誰がマネージャーなのか等をまずしっかり決めて役割を決めて組織化していきました。会社と同じだと思いますが、そこには責任を持たせることが非常に重要です。特に主務には学生の中で取り決めたことの責任を持つということを言って様々なことを指導していきました。

ゲストランナーとして各地方に招かれ新聞社あるいはテレビ局、地方自治体が主催するマラソン大会などに私自身が出向いて広報活動もしていきました。招待選手として10㎞を参加者と共に走ったり、陸上教室等を行うなど、城西大学を知ってもらいたい思いで行っていました。そこには走るのが好きなチビッ子や親御さんなど、駅伝に興味ある人がたくさんいます。以前は城西大学＝「じょうせいだいがく」という呼び方を多くの方がされていてそれを変えたいという思いがありました。地方に行った際の取材ではエピソード等も多く話したように思います。外に向けた発信をすることで、知名度の無さを何とか変えたいということが狙いです。

スポーツを強くするには、スカウトが大切だということは、よく言われることです。これは野球でもサッカーでも同じです。私は運動生理を専攻してきたということもあって、素質というのはあるかないかといえば、間違いなくあります。選手育成と同時にスカウトにもかなりの重点を置いてやる必要があります。育成とスカウトを並行して行わないと強化は難しくなってきています。しかし、地方にスカウト活動に行った時には、私の出身大学の早稲田大学競走部に入るにはどうしたら良いのかと高校の先生によく聞かれました。城西大学を認めてもらえずなかなか良い選手に巡り会えないのが現実でした。

環境面では、大学の周辺で走る環境がありませんでした。大学の外れに田舎道があるのですが、埼玉の道というのは交通量が多かったり、信号機がたくさんあり場所探しには苦労しました。箱根駅伝は20㎞以上走らなければならないので、練習では20㎞以上をゆっくりでもこなしていく必要があります。そういうコースを探していました。また、生活においては、寮が無かったのでアパートを借り上げて、そこを合宿所代わりにする状況でした。

このように立ち上げ時には何もない状態で始めました。しかし、三年後には最初からいた八名の競技力が向上し、役割もしっかりと機能していくなど成長が目に見えてわかるようになりました。そして当初五ヵ年計画で行っていた箱根駅伝出場は三年で達成することができました。

これには先程の八名と２００３年の記念大会の予選会に救われたといえると思います。記念大会となるその年は、箱根町が予選会を誘致しようということで、箱根町で行われました。（例年は東京・立川市）実際の箱根駅伝のコースは使えないとのことで、箱根町の林道を使うコースで行われました。このコースはものすごくアップダウンが大きいコースでした。このようなコースは、私の経験上、予期せぬことがある、番狂わせがあるという考えのもとでコース情報を収集してアップダウンを攻略するトレーニングをやっていきました。ちょうどその頃にいた選手達は力がないかわりに私が課する練習に対して、素直に従ってくれました。レベルは低かったのですが常にこなそうとする前向きな気持ちがありました。こういったことが良かったのだと思います。

中興・伸び悩み期

初期の頃は無我夢中でやっておりました。

しかし破竹の勢いで成長するチームは、ある程度経ったころ、成長が止まり伸び悩む時期に入っていきました。先を考えたり現状を確認しながら、いろいろなことを考えて指導した時期になります。年間を通じてチームも伸び悩み、箱根駅伝では十一番が続くようになりました。箱根駅伝は十位以内に入ることで翌年の箱根駅伝の出場の権利（シード権）を得られます。各校は予選会を走らずして出場の権利を取るのに必死になります。その理由として、学生は四年間で選手が入れ替わってしまいます。四年生が強いというのは、それなりの経験やそれまでの練習量が競技を高めてくれます。やっとの思いで四年間育てていき、その選手らが卒業するということを毎年繰り返す。時には大エースとなった選手も四年で卒業です。常にそのサイクルを考えていかなければなりません。そうしたことから箱根出場校はシードを取るということに必死になる訳です。

今年も早稲田大学は優勝しました。ちょうど私が早稲田大学で三年生の時に優勝して二十年経ち、それ以来の優勝となりました。伝統校との勝負を考えると嫌になるほど考えさせられます。まず、選手層の厚さです。早稲田の選手達は全国有数の選手らが入っていきますし、自らが入りたいと逆指名されるなど本当にレベルの高い選手達が集まっています。早稲田大学に限らず、明治大学も才能豊かな選手らによって成果を上げてきています。青山学院大学、中央大学も同じような考えになってきているのが現状です。新興校の強豪校でいえば駒澤大学、その他体育専門の分野でいえば、日本体育大学、そのような特色のある大学もまた黙っていません。上位のチームが十名ずつ力のある選手をスカウトしたとします。上位六チーム×十人、ランキング上位六十人は全部そのようなチームに持っていかれてしまいます。そういう素質的に魅力のある選手が伝統校、強豪校に流れていくのが現状です。そういう選手達は、高校生の頃から国体やインターハイに出場しているので経験豊富、うちにいる選手はほとんどの選手が六十位以下、スタートラインが違いハンデを背負っているような感じさえしてしまいます。

試行錯誤のチーム作り

内的要因としては、チーム内での競争意識。チームとしては徐々に選手層は厚くなってきました。ある程度力がある選手はいるものの、選手間の能力にはばらつきがあります。五十人いれば伸びる選手とそうでない選手とばらつきがでてきます。初期の頃は、ある程度同じように練習を行わせていました。例えば、20㎞走る練習は、グループを決めたらトップに合わせるというよりも、後ろに合わせてグループを決めていきます。というのは、強い選手がペースを上げ過ぎてしまうと、力の無い選手はグループから離れてしまいます。苦しい時、誰かが遅れ

てしまうと、「自分もちょっと遅れても」というような弱い気持ちが出てきます。そうさせないためにも、グループを分けて力のある選手、力のない選手のレベルに合わせて行うことを考えていきました。しかし、この時期に入るとそのようなことも変えていかなければなりません。次第に強くなっていくと、能力の高い選手に対して新しいステージで指導していかなければなりません。やはり厳しい練習を課して伝統校に勝つ努力が必要です。選手間の能力の差が徐々に大きくなっていき初期とはまた違った指導となっていきました。

私自身が経験して学んだことは、まずトレーニングの継続の重要性です。力の無い選手は練習の質を落としてでも継続的に行う。長距離走というのは、練習を行っていけば競技力は大きく向上します。努力をすれば能力が上がっていくというスポーツです。一般の方でも走ればすぐに体が痩せますし、一時間走るのが苦だった人が会話をしながら楽に走れるようになるのは、トレーニングを行っていけば、能力、体力が上がっていく証明です。本当に単純なことですが、日々練習を重ねていくことにより以前できなかった練習ができるようになったり、競技会で自己ベストを出せるようになったりするものです。自分の能力が高まっていくのを実感できるのです。その単純なことを選手は継続して行うことができるかどうかなのです。故障するとトレーニングにより培った効果が薄れていき、再開時から以前のようになるまではかなりの時間を要します。そうしたことから常に継続してトレーニングを行うように学生には指導しています。

時には実力のある選手（インターハイに行った選手等）も来てくれるようになっていきました。そういった選手達は、力があるのと同時にチーム内において、力を誇示したり、格好をつけたりして、結構ワンマンな個人プレーに走る選手が非常に多いのも特徴です。そして諦めが早かったり、競技に対して少し熱心さが足りないというようなレベルの差も出てきました。心構えも重要だと思わせる時期でもありました。

ここに書いてあるとおり、外的要因、内的要因とありますが、これら課題を何とかして良い方向へ変えたいという思いから試行錯誤しながらチーム作りをしていました。

箱根駅伝のねらい

ここには「箱根駅伝」を見据えた計画とありますが、もちろん箱根駅伝はチームとして大事です。城西大学の経営としては、学生募集としての宣伝もありますし、一般学生の帰属意識を高めるための箱根駅伝を利用する狙いもあります。しかし指導者は選手を育成していく過程において、理念を持って指導にあたらなければならないと考えています。

そもそも箱根駅伝というのは、金栗四三さんという方がオリンピックで通用する選手を育てようということで始まりました。当初はアメリカ大陸横断リレーとして駅伝をしようということを立案しました。しかし、戦前厳しい状況の中で実現が難しいということで、東京から箱根まで行って帰ってくるという無茶なことを始めました。それがきっかけで東京箱根間を往復する箱根駅伝が始まったのです。箱根駅伝の理念というのは、日の丸をつける選手を輩出したい、トレーニングの場として、あの山（箱根の山）を登ろうじゃないかということで考えられました。

しかし今では各大学は箱根駅伝をビジネスとして捉えていくようになりました。箱根駅伝の生中継は、ものすごく視聴率を取れる化け物番組です。我が城西大学も名前を胸に貼っていますから、五時間ぶっ続けで放送されますし、沿道には延べ二百万人の人が応援してくれる大会です。宣伝効果抜群、少子化となった現代において入試にも関わることもあり各大学は箱根駅伝に出場できるか否かということをものすごく真剣に考えている状況です。そういった背景

は指導者の職に影響していくため、指導者を誤った方向へもっていき、箱根駅伝の本質を誤ってしまいかねません。箱根駅伝に出られなくなってしまうと常連校では大変なことになります。小川先生の母校の日本大学は今大変な時期を迎えていると思います。

各種大会を通じ箱根を目指す

今現在、箱根駅伝はこうした状況であり、それでも城西大学は伝統校に勝つためにはどうしたら良いかということを考えていかなければなりません。二十校ある中で城西大学のアピールポイントというものを示し勝機を見出すことがとても重要なのではと考えています。一般の人たちにはなかなか分からないことなのですが、箱根駅伝は20㎞の距離です。しかし、その20㎞の距離のためのトレーニングだけを行うのはナンセンスだと考えています。箱根駅伝は一年に一度しかありませんが、年間通じて各種目様々な大会があります。特に全日本学生選手権という学生のチャンピオンを決める大きな大会があり、本来ならこの大会で何位になるかを競うことを重視することのほうが大切なのです。例えば一万m、千五百m等各種目が沢山あり、そのような中で競うことでその先に繋がっていくのです。しかし現状としては、その時期には合宿を組み、選手を大会へ出さずに年間を通じて長い距離を行うというようなことをしており、本来の形を無視して（選手権大会を軽視）箱根駅伝を目指しています。ほとんどの大学がこのような考えです。私としては、本来は日の丸を背負う選手を育てたいということで始まった箱根駅伝はこのようなものでは駄目になってしまうと考えています。私の育成方針は、学生にはユニバーシアード代表、あるいは学生選手権の優勝を目指したり、学生選手権の入賞者を増やしたりしようということを目標にしています。そのことこそ箱根駅伝が開催された本旨であり、そのような考えを進めていくことが勝機を見出すことなのだと思い指導に取り組んでいます。その強くなるためのアプローチ方法がうちのセールスポイントだと思っています。普通はあまりやらない千五百mとかスピードを重視するような大会に学生を送り込み、その中で勝利を目指そうと試みているのです。自信は小さな成功の積み重ねで作り上げるもの、そうした活動は選手らの心にとても重要な役割を果たしていくのです。

この他、練習における自主性重視と書いてありますが、大学生なので、やはり卒業後に社会人になります。個人でも自分をマネージメントしなければなりません。ある程度の大枠を決めた中で練習をさせていく。もちろん、みんなが集まって行う重要な練習もありますが、それ以外はある程度ゆとりを持たせて、自分が考えながら選択出来るように練習を行っています。

箱根駅伝を考えた時には、やはりチームプレイが非常に重要です。予選会を考えても、組織として機能させるということが大事ということです。チームプレイの徹底を考えております。チームメイトとの関係を確立しなければならないので、学生の部屋を好きな人同士にするのではなく、バラバラにするということや、半期に一度部屋を替えて選手間のコミュニケーションが取れるような環境づくりに心がけています。

メンタル強化の秘策

陸上競技というのは、技術的なことは教えるのですが、それ以上に大切なのがメンタルの強化です。特にスポーツは心技体と言われますが、私が大学一年生の時箱根駅伝で受けたトラウマは、その後もずっと引きずりながら競技をしておりました。というのは、瀬古利彦さんは先程お話したように、私に対してオリンピック選手を目指せ、試合に出るからには死ぬ気で行けというよう

な送り出しを常にしていました。そうしたことから私は、負けてはならないということを常に植え付けられてレースに出ていました。そして次第にレースというのは勝たなければならないという思いが強烈になっていきました。また、レースというのは特別なものという考えに陥り、緊張を越えてあがりに似たような、いわゆる力みを生んでしまいました。そういった経験から、いかに試合の時に練習でやってきたことを出せるか、試合中に無心になれるかが重要です。今の学生にはどう教えれば良いのかということで、メンタルの強化に時間を割いてきました。例えば、自律神経の機能を正常化、安定化させるための自律訓練法や掃除や挨拶などです。こうしたことを日頃から行うことで雑念を払い、無の境地に近づくようにすることを目指しています。今日も天気が良かったので、大学の裏山に行き、練習のための山道の足場を作るために草刈をしてきました。作業をすることに没頭させることも意味があります。試合で自己記録を出す時や、試合に勝てる時というのは、自分でこうしようとかああしようという考えがありません。試合に没頭してあっという間に終わって、終わってみれば自己ベストが出ていたということが結構多いのです。そのようなことから、普段の中で掃除や作業、自律訓練法などを行うことは大事なのです。

さて、自律訓練法というのは、私が二十八歳の頃行っていたメンタルトレーニングの一つです。経歴にあるように１９９７年、１９９８年の頃実施していた自律神経の働きを通常あるべきかたちに機能させることや、セルフコントロールできるようにする訓練法です。

それまでは練習したにもかかわらず思い描くような結果が出ませんでした。大きな失敗をするまでの自分だったら、試合に出れば何とかなる。自分はラスト一周の鐘が鳴るまで必ずいられるという変な自信がありました。その失敗をしてから、力みというか、また失敗したらどうしようというような考えが浮かぶようになっていました。それが十年も続いてしまいました。私は他の人と比べると体力があったので、とにかく厳しい練習をしようと自身に課して、瀬古さんの練習メニューは百％こなして来たという自信がありました。例えば神宮外苑での練習で1.3㎞をグルグル走って50㎞走れという練習や3.3㎞ある赤坂御所での練習では60㎞走も行いました。瀬古さんからやれと言われればすべて行ったのですが、体力が向上してもなかなか心がトラウマで、試合では上手く結果が結び付きませんでした。いつしか悩むようになり、ある人に相談したところ、早稲田大学の心理学の先生を紹介されて自律訓練法を教わったのです。先生は「自律訓練法を行うことによって、これまで通り練習をしたら力を出せるようになり走れるよ」ということを教えられました。それまで七年くらい日本代表には全くなれなかったのですが、それを受けてから世界クロスカントリー日本代表選手に選出され、アジア大会の代表にもなったり、日本選手権、全日本実業団に優勝したりと画期的に変わることが出来たのです。こういうことから、走ることというのは単純な作業であるが故に、精神を安定、充実させ精神力を上げることはとても重要なことだと考えております。

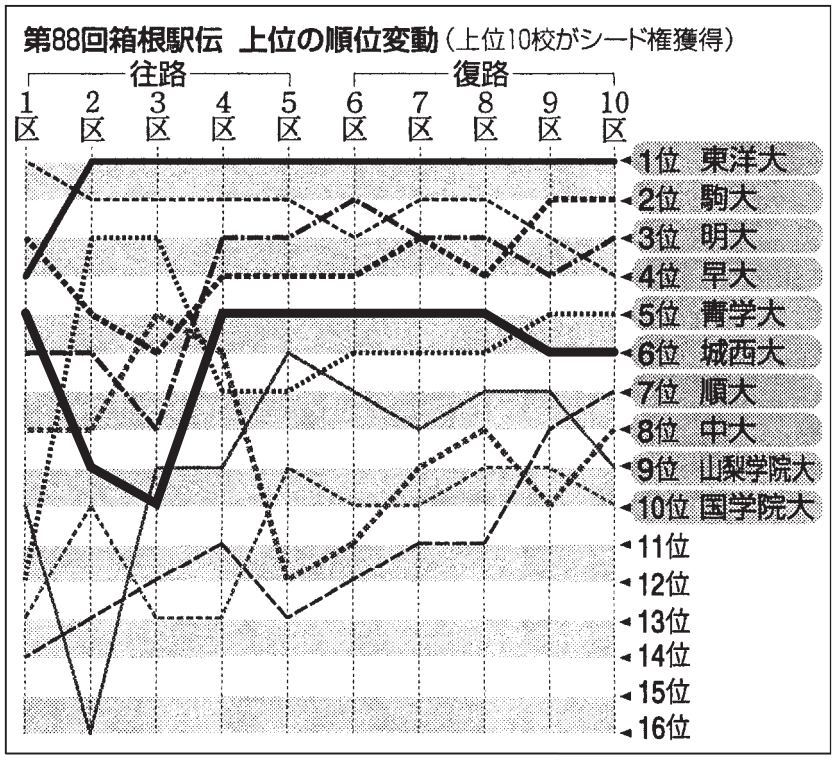
このようなことから進めて行き、ようやく自分なりの教えが確立出来るようになっていき、２０１０年度の大会では六位にジャンプアップしました。しかし、甘くはありませんね、残念ながら今年はまた落ちてしまいました。ただし内容としては、ゴールでわずか三秒抜かれてしまいましたが、九区から十区に渡る時点で八位でした。しかも一分以上開きがありましたし、随分選手層も厚くなりました。これまでの十一番とは格段に違ったチーム作りになっていると思っています。

成功・チャレンジ・継続

こうしたチーム作りを進めてきた結果、当初はスカウトしても来てくれないということが多かったのですが、シード権を取るのと連動して、一年後にはスカウト活動がものすごく上手くいき、今の大学一年生の代ではこれまでにない非常に優秀な選手達が集まって来ました。城西大学の男子駅伝としては、新たなステージに進んだと私は考えています。中興・伸び悩み期から成功・失敗を繰り返していく、この先十年、二十年繰り返していくと必ず右肩上がりになっていく、そして新興大学が伝統校に勝つためには、新しいことをやっていかなければならない。今日行ってきた草刈のような作業に没頭させたりすることで内面を鍛え、スピードレースに参加して本来の形でうちのスタイルを示すとか、そういう新しいことをしていくことが大事ではないかと思っております。

ビジネスにおける人材育成

ビジネスの場で例えると、巨大企業とベンチャー企業の構図ではないでしょうか。我々はある種ベンチャー企業のようなものです。ほとんどのベンチャー企業は、起業して投資して（当然成功すると思って投資しているわけですから）、中興・伸び悩みの時期に、落ちてそこからもっと業績低下して破たんしてしまいます。多くのベンチャー企業はかなりの割合で起業して、そして何年かで潰れてしまいます。その中で生き残っている企業は、企業理念、信念を貫く哲学を持ちながら常に新しいことを進めて行くことでこのように右肩上がりに行くのではないかと思っています。巨大企業＝伝統校に立ち向かうためには、これからもベンチャー企業＝新興校として生き残れるような新たな取り組みを考えていきながら生き残っていく必要があると考えています。

このような活動をして男子駅伝部は箱根駅伝強化を目指しています。城西大学はこの度の予選会は七番でしたが、当然、思惑としては非常に悪いわけです。直前に故障者や体調不良者が二名出たという状況が重なってしまった事実を受け止め反省し課題を克服しなければなりません。間もなく伊勢では全日本大学駅伝が行われます。この大会は予選会を勝ち抜いての出場です。六位までが全日本大学駅伝のシード権を得られます。今回はそこに目標を置いてやっておりますので、本日のお話させていただいた話を基にぜひ応援して頂きたいと思います。

この度は皆様に上手く伝えられたか分かりませんが、それぞれの会社や個人的なことになぞるなど参考にして頂ければ幸いです。