

帝京大学スポーツ局局长

岩出雅之



株式会社日立製作所
執行役常務

谷口潤



【ダイジェスト版】

人を育ててる

ウエルビーイングの力

2021年度全国大学ラグビーフットボール

選手権大会で10度目の優勝を果たし、26年間の

帝京大学での監督生活に区切りをつけた、

現・帝京大学スポーツ局局长 岩出雅之氏。

そしてラグビーを愛し、岩出氏を敬愛し

続けてきた日立製作所 執行役常務 谷口潤

との対談をお届けします。コロナ禍で岩出氏

が気づいた、人間の成長に絶対必要なもの

とは何か？ぜひ本文でご確認ください。

心の師であるラグビー界の
レジェンドとの対面

谷口 はじめに、自己紹介をさせて
いただきます。私は谷口潤と

申します。現在は北米にある日立

デジタル社のCEOと日立製作所

サービス&プラットフォームビジ

ネスユニットのCOOとして、

日立のデジタル事業全体を見る

立場でカリフォルニアのシリコン

バレーを拠点に仕事をしておりま

す。1972年、京都市で生まれま

した。小学校1年生だったと思い

ますが、山口良治先生*が教えられ
ていたラグビースクールに入り、
はじめてラグビーに触れました。
それから現在まで熱狂的なラグ
ビーファンです。

これまで岩出先生のご著書はす
べて読ませていただき、その影響
で人のパフォーマンスを最大化す
ることが私の仕事だと考えるよう
になりました。お会いできただけ
でかなり興奮しておりますが、今
日はチームビルディングや人財育
成について、ぜひ先生のお話をお
聞きできればと思います。どうぞ

Create
New
Values

* 山口良治: 1943年～ 日本のラグビー指導者、元日本代表。テレビドラマ
『スクールウォーズ』(馬場信浩原作)の主人公滝沢賢治のモデルとなった。

よろしくお願ひいたします。
岩出 ありがとうございます。僕は和歌山県出身で高校時代はラグビー部でしたが、本当にしっかりとラグビーをやったのは教育実習の先生に声をかけていただいた高校2年生の1年間くらいなんです。そしてその先生との縁で日本体育大学に進学することになりました。運よく大学でレギュラーになれたりキャプテンをやらせていただいたり、大学選手権でベスト4や優勝という経験ができました。

た。社会人になると、電機関係や自動車関係の企業からお声がけいただきましたが、大学に入るもとの動機が教員になることでしたので、初心を貫いて滋賀県で16年間、中学校の教師からはじまって教育委員会や工業高校に勤務しました。ラグビーのチームを受け持ったのは最後の7年間だけなのですが、その後高校の日本代表監督を務めることになり、そこから帝京大学のラグビー指導者・教員へとつながり、現在に至っています。

なぜ帝京大学ラグビー部監督を退任したのか

谷口 帝京大学では2009年度より全国大学ラグビーフットボール選手権大会9連覇を成し遂げ、3大会のブランクがありました。2021年度、V10を達成されました。このタイミングで監督を退任されたのは、何か理由があったのですか。

岩出 10回目の優勝をして、あと3年、4年ぐらいは僕もまだできそうな気持ちはありましたが、今年はチーム事情も悪くないので、この先10年20年と新しい監督に頑張ってもらうためにはチームがいい状態のときにバトンを渡す方がいいと判断しました。私が帝京大学に来たときに1年生だった、OBでフォワードコーチをやっている元日本代表の相馬朋和という信頼できる人間がおりましたので、次の監督をお願いして私は退任することにしたのです。
谷口 現職のスポーツ局というのは、具体的にどういったことをする部門なのですか？

岩出 スポーツ局は、大学全体のスポーツの活性化をサポートしていく部門で、メインの業務は大学の中のスポーツ振興になります。帝京大学には、ラグビー部や野球部、駅伝部のように学校全体でサポートしているクラブもあれば、アカデミックな学術研究を行う学科もあり、他にも課外の学生たちが自由にやっているクラブまでさまざまなスポーツに関する組織が存在します。そういった活動をトータルにサポートするのがスポーツ局です。



コロナ禍で知った「ウェルビーイング」の重要性

谷口 帝京大学の9連覇達成まで先生のチームマネジメントは、ご著書で勉強させていただきました。そこもお聞きしたいのですが、今日は10連覇を逃した後のことを中心にお聞きしたいと思います。岩出先生はコロナ禍の中でチームを立て直すというのを監督として行わなければならなかったわけで、その時の状況や打ち手、心境

など大変興味があります。ぜひこの機会に詳しく伺わせてください。

岩出 連覇が途切れると、当然チームは揺れます。マスコミも、帝京大学の時代の終焉といったストーリーを書き立てます。そんな2019年、日本でラグビーのワールドカップのあった年末に新型コロナウイルス感染症がニューズになり、その翌年には緊急事態宣言が出されます。毎年勝ち続けているときには、下級生は上級生

から優勝するためのカルチャーを自然に吸収しますが、勝てない上級生を見てきた下級生の場合、そのカルチャーは継承されず、チームのモチベーションも低下します。そこにコロナ禍という部や学校の活動を停止しなければいけない事態が襲いました。さまざまな壁に突き当たっていた私たちは「緊急事態宣言は現実を見直し組織を立て直す絶好の機会」、そう考えることにしたのです。

揺らいだりたらわれたりしている不安定なチームをどう立て直すのか。その最大のポイントは、チームの不安を取り除いて安定させることでした。すぐに成長を求めないで、まずは安心・安全にラグビーと取り組める環境をつくること。ひとことという「ウェルビーイング」です。安心な環境で健全に切磋琢磨し、新しい挑戦をしていくことが選手の成長につながる。このシンプルなきづきだが、コロナ禍や敗戦で揺らいでいたチームを切り替える最大のポイントでした。
 緊急事態宣言が出されると、学校に来ること自体が悪になりかね

ないので、すべての活動は停止せざるを得ません。私たちは、学生も親も職員もみんなが納得して学校に行けるようにするためのプロトコルづくり、安全に学校生活を送るための規約をつくることから始めました。私たちがやらなければならぬことは、安心して学校へ行くことができる丁寧な準備だということに思い至ったのです。学生が学校生活を通じて成長していくためには、心の安全を確保する「ウェルビーイング」が何より重要でした。



「勝ちたい」より「勝たせたい」

谷口 私たち日立にとっても、「ウェルビーイング」は取り組むべき大きなテーマとなっております。先生の実体験からたどりついで、「先生のウエルビーイング」のお話は大変参考になります。先生は帝京大学のラグビー部監督に就任されたときから、そのような安心してラグビーに取り組む環境が健全なチャレンジとなり、成長につながるという考えをお持ちだったので、か？リーダーの中には、ともすると勝つこと第一主義で押し通そうとする人もいると思うのですが。

岩出 お恥ずかしい話ですが、帝京大学の監督に就任した38歳の私はもう一気にトップを獲るんだという野心だらけのリーダーでした。でも、自分の野心で「勝ちたい」と思っているときには、勝てませんでした。それが「勝たせたい」と思えるようになって、少しずつ良くなっていきました。勝利ではなくもっと先を見すえたいうえで、選手たちを「幸せ」にしてやりたい。未来の「幸せ」に向かっていく、そ

るOT(オペレーション)テクノロジー、そしてプロダクトの3つを組み合わせて、新しい価値が生まれる。デジタルの可能性を広げることでさまざまな社会課題が解決できるようになり、それが新しい機会をつくりだすことにつながります。シリコンバレーという場所は、先端テクノロジーが世界中から集まってくる

のため目の前の今を充実させていくという考え方を私自身が持っているようになってから、一気に勝てるようになりました。

今の学生たちは、人からの命令でモチベーションは上がりません。その代わり自分がしっかりやっている納得感が得られること。目的がしっかり理解できていること。それを達成する可能性があること。この3つがあると、自律的なチームになろうとするのです。自分から没頭していく、ゾーンに入っていくような環境設定というのは、納得できる目的があって、そのために自律的に取り組むたくなる課題があるということです。そこが、就任当初の「勝ちたい」という野心に満ちているときの自分には見えていませんでした。

デジタル事業の拠点、シリコンバレーの多様性

岩出 谷口さんは、今シリコンバレーにおられるということですが、日立という大きな組織の中でどういったことをされているの

点になっています。日立デジタル社は、そこに身を置いて世の中の一番新しい技術を組織で体感し、それを日立のさまざまな事業の中に埋め込んでいくという役割を担っています。

Z世代のマネジメント

岩出 Z世代というのはアメリカから出てきた言葉ですが、今の学

生は良いものを持っているのに決められない子が多い。ラグビーで言うと、ボールを受け取ったらパスかキックかランか当たるしか選択肢はないのに、これを決められない子が多いのです。昨日も試合がありました。昨日、キックがうまく、人に強くて倒れない、しかし足が遅いという選手がいて、自分で決められないからすぐに蹴ってしまう。人に行けば立っ

か、少し詳しく教えてください。先ほど自己紹介で、私の現在の役割は日立の中のデジタル事業の司令塔ですと説明しました。日立はさまざま

な事業に取り組んでいます。中にはデジタルとは縁遠いと思われる事業もあります。例えば鉄道などは、普段当たり前のように利用されている鉄道も、今回の

のコロナ禍のようなことになりました。これまでのように車両を高密度でバンバン走らせてお客さまがどんどん乗ってくることが前提の運行では、ロスが大きく非効率です。できれば必要ときに必要な量の車両を走らせて、しかもお客さまを待たせる時間も削減できるスマートな運行を実現したい。そのためには車両の運行だけ

られるのに、もったいない。ただし自分だけで勝手にプレーしてまわりが傍観してしまったりすぐにピョンチになるので、ハーフタイムに「みんなが絶対にサポートするから、後半は蹴らずにどんどん行け」と少しだけアドバイスのため、Bチームの公式戦で成長のためのある大会でしたし、行かない場合は失敗にもならないので。そうしたら後半、大活躍です。

チームに失敗を受け入れる空気があって、潜在している力を引き出すきっかけがあれば、こういうことは起きるのです。たとえばキャプテンがいなくても、重要なポジションの選手がケガで出られなくなっても、みんながカバーし合うという発想をチームが持っていることが、VUCAの時代^{*}には大事なことです。

谷口 説得力のあるお話です。それぞれ得意技を持っている人たちがお互いを認め合い、チームを組むことで新しいものが生まれる。リーダーの最大の役割は、その環境づくりだと思います。日本でもアメリカでも、私のモットーは

ではなく乗客の人流把握や予測など多様で膨大なデータを、高度なデジタル技術で組み合わせなくてはなりません。見方を変えれば、鉄道事業者様の先にお客さまの動きを把握し、予測できれば、より快適で効率的な鉄道を実現することができるはず。

このように人の情報を集めて処理するIT、安全な運行を制御する「尊敬と感謝」ですが、2021年に日立の仲間になったアメリカのグローバルロジック社という企業でも「ミューチュアル・リスペクト（相互尊敬）」という言葉が使われていました。チームというのはまず相手のことを考える、そこは世界共通なのですね。

デジタルによる協創

岩出 先日私鉄でトラブルが起きて、僕はたまたま渋谷にいたので、タクシード大行列で家に帰るのに大変な思いをしました。先ほど、必要なときに必要な本数を走らせるといふ鉄道の運行の話がありました。突然のアクシデントへの対応というのは今だどこまで可能なのでしょうか。

谷口 まず、今できていることからお話します。東京の電車は相互乗り入れでスパゲッティのように複雑に組み合っています。トラブルが起きたときにはつなぐりを一度分断して局所に分け、自律分散といまして、安全に運行できるところは局所内で自律的に運行させることでダメージを小さ

* VUCAの時代: Volatility(不安定)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧模糊)の頭文字を取ったVUCAは、先行きの見えない社会情勢を示すビジネス用語。未来の予測が困難な状況が続く時代。

くして、復旧を早くするというこ
とはもうやられています。今後の
対策の一例として日立が検証を進
めているのは、何かトラブルが起
きたときに人の流れがどうなっ
ているのかを可視化・分析し、それ
を鉄道周辺の移動手段と連携して移
動全体をスムーズに行えるように
するというものです。いわば、ダイ
ナミック・コントロールの実験が
はじまっていると言えます。

岩出 それは期待が持てるお話で
すが、首都圏での大震災のような
大きな災害を想定した場合の対応
だとうなんでしょう。

谷口 そのレベルになると、まだ
まだ越えなければいけない壁がた
くさんあります。東日本大震災の
ときもそうでしたが、交通の問題
は交通だけの問題ではなくなりま
す。電気が来ない、電話やネットは
つながらない、道路は分断されて
しまう。これらの複合的なインフ
ラのトラブルを一気に解決する方
法は、残念ながらまだありません。
しかし、その解決の糸口は見えて
います、それがデジタルです。交
通機関や電気、通信、道路などのイ

ンフラに今何が起きているのか
は、デジタルによって先ほどの人
流のようにリアルタイムでデー
タを収集・解析し可視化できるよ
うになってきています。この情報を
広く共有し活用することで、解決
できることを増やし、災害への対
応レベルを段階的に上げていくこ
とは可能です。

岩出 同じ業界の競合となる企業
同士が、そういった大きな課題解
決のために一緒に取り組もうと
いった動きというのは、実際にあ
るのですか？

谷口 あります。例えば異なる電力
会社様同士でも、緊急事態のとき
には電力を融通し合おうといった
議論やルール決めをする機関が
ありますし、そういった動きはさ
まざまな業界で共通しています。
災害のときには利害抜きで最大限
できることを考える。それは企業
や組織、国を超えて成立する議題
だと思えます。

今年度日立は、「プラネタリーバ
ウンダリー（地球規模の環境課
題）」と「ウェルビーイング（心身と
もに健やかな暮らしに基づく一人

ひとりの幸せ）」という2つを中期
経営計画の柱としました。どちらも
地球スケールの問題であり、日立
だけで解決できるものではありません。
壁を乗り越えてともに取り組むべ
き世界共通の課題であり、デジタ
ルによる協創であればその解決が
可能になるはず。日立デジタ
ル社は、こういった協創の拠点と
いう役割を担っています。

**ウェルビーイングがあつて、
挑戦がある**

谷口 最後に、岩出先生から私た
ち日立に何かメッセージがあれば
お願いします。

岩出 いや、メッセージなんて僕
から言える立場ではないのです
が、僕の中のイメージでは日立は
公的な事業で強みを発揮している
企業なのに、日立イズムという
個性を大事にされているという印
象があります。グローバル化する
これからの社会で、日立の個性と
高度な技術で世の中の期待にこた
えていけば、働いている人も誇り
を持てるし、組織としてもさらに

強くなる。そう思います。
谷口 ありがとうございます。日立
は創業から110年以上の時間が
経っていますが、「和」「誠」「開拓者
精神」という創業時の精神は今も
そのまま日立のアイデンティティ
として継承されています。これは
世界中どこへ行っても変わりませ
んし、新しくM&Aで仲間になっ
た企業の人たちにも、かならずこ
のアイデンティティは共有しても
らっています。それが、今先生が言
われた日立の個性なのかもしれ
ません。

今日は先生から「ウェルビーイ
ング」の大切さ、人は「心理的安全
性」があつてはじめて挑戦できる
ということを改めて教わりまし
た。挑戦できるチームづくり、失敗
することによる学びや成長を受け
入れる組織であれば、みんなで成果
と幸せを同時に追求することがで
きる。岩出先生からいただいた貴
重な言葉を、これからの私の指針に
していきたいと思えます。本日は、
本当にありがとうございました。
岩出 こちらこそ、ありがとうございます。
ございました。



岩出 雅之 いわで まさゆき

1958年、和歌山県新宮市生まれ。和歌山県立新宮高等学校卒業後、日本体育大学在学中に1978年全国大学ラグビーフットボール選手権大会優勝に貢献。4年時には主将を務める。卒業後、滋賀県教育委員会、滋賀県公立中学校、滋賀県立高等学校教員を務める。県立八幡工業高等学校教員時にラグビー部監督として、同校を7年連続花園出場に導く。ラグビー高校日本代表監督。1996年帝京大学ラグビー部監督就任。2009年度～2017年度全国大学ラグビーフットボール選手権大会において史上初の9連覇を達成。2015年第52回日本ラグビーフットボール選手権大会では、トップリーグチームに勝利を取めた。2022年1月全国大学ラグビーフットボール選手権大会において10度目の優勝を果たし、監督を退任。現在帝京大学スポーツ局局长、スポーツ医科学センター教授。

谷口 潤 たにくち じゅん

1995年、株式会社 日立製作所入社。2019年4月、日立グローバルライフソリューションズ社長。2022年4月、日立製作所 執行役 常務 サービス&プラットフォーム ビジネスユニット COO / 日立デジタル社CEO。



本誌ではダイジェスト版を掲載しました。フルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。
https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17588989