

2012年度 リサーチペーパー

ドイツサッカー・ブンデスリーガ監督の
ステップアップに関する研究

Research on enhance career of German Football
Bundesliga's coach

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科
トップスポーツマネジメントコース

5012A321-0

三浦 俊也

Toshiya Miura

研究指導教員 平田 竹男 教授

目次

第1章	序論	4
第1節	背景	4
第1項	監督経歴の現状	4
第2項	ドイツブンデスリーガ概要	5
第2節	先行研究	5
第3節	目的	6
第2章	研究方法	7
第1節	【研究1】監督のキャリアとルートに関する文献調査	7
第1項	調査方法	7
第2節	【研究2】ドイツのサッカー関係者へのインタビュー	7
第1項	調査対象者	7
第2項	調査の方法	7
第3章	研究結果1	9
第1節	ヨーロッパ4大リーグと日本の比較	9
第1項	選手経歴の比較	9
第2項	外国人監督割合の比較	11
第3項	監督の平均寿命	12
第2節	ドイツのステップアップ方法	13
第1項	ブンデスリーガ監督の選手経歴	13
第2項	監督になるためのコーチキャリア	14
第3項	ブンデスリーガ監督の初めてのコーチキャリア	15
第4項	ブンデスリーガ監督のプロ監督直前のキャリア	16
第5項	ブンデスリーガ監督の経験チーム数	17
第4章	研究結果2	18
第1節	インタビュー回答：元プロ（トップリーグ）選手監督	18
第2節	インタビュー回答：プロ経験のない監督	19
第3節	インタビュー回答：強化担当者	20
第5章	考察	23
第1節	ヨーロッパ4大リーグとJリーグの比較	23
第2節	ドイツの監督の現状	23
第1項	U-19（ユースから）	24
第2項	アマチュアから	25
第3項	アシスタントコーチから	26
第3節	監督の役割	27

第4節	メディア対応の重要性.....	28
第5節	二頭体制.....	28
第6節	強化担当責任者の役割.....	29
第6章	結論	32
	謝辞.....	35
	<参考文献>.....	37
	巻末.....	38
	ドイツサッカー協会指導者ライセンス制度	38
	日本サッカー協会指導者ライセンス制度.....	39
	日本サッカー協会指導者S級ライセンスに関するインタビュー	41
	ドイツサッカー協会指導者S級ライセンスインタビュー	43
	インタビュー（日本）	45
	調査対象者：岡田武史氏（トップリーグ経験者）	45
	調査対象者：小野剛氏（プロ経験なし）	46
	調査対象者：三上大勝氏（強化部長）	47
	調査対象者：岡本武行氏（強化部長）	48
	調査対象者：鈴木満氏（強化部長）	49
	調査対象者：山道守彦氏（強化部長）	50
	インタビュー（ドイツ）	51
	調査対象者：Volker Finke.....	51
	調査対象者：Armin Veh	53
	調査対象者：Bruno Hübner	54
	調査対象者：Wolf Werner.....	55
	調査対象者：Andreas Bergmann.....	56
	調査対象者：Jens Todt	58
	調査対象者：Frank Schäffer	59
	調査対象者：Peter Neururer	59

図表目次

図 1	プロ監督の選手経歴.....	9
図 2	外国人監督割合の比較	11
図 3	4大リーグとJリーグ監督の平均寿命	12
図 4	過去10シーズンのブンデスリーガ監督経験者の選手歴	13
図 5	監督になる前のコーチキャリア.....	14

図 6	過去 10 シーズンのブンデスリーガ 1 部監督経験者初のコーチキャリア	15
図 7	過去 10 シーズンのブンデスリーガ 1 部監督経験者プロ監督直前のキャリア	16
図 8	ブンデスリーガ監督の経験チーム数 (02-03~11-12)	17
図 9	DFB (ドイツサッカー協会) コーチライセンスピラミッド	38
図 10	日本サッカー協会公認指導者ライセンスピラミッド図	39
図 11	S 級ライセンス受講者選手経歴(2005-2012)	40

表 1	インタビュー対象者	8
表 2	プロ選手であったことでの長所・短所	18
表 3	監督業では何が重要か	18
表 4	監督 (コーチ) をする上でどのようなことに取り組み役立ったか	18
表 5	プロ選手でなかったことでの長所・短所	19
表 6	監督業では何が重要か?	19
表 7	監督 (コーチ) をする上でどのようなことに取り組み役立ったか	20
表 8	監督決定は誰と行うのか	21
表 9	監督決定のポイントについて	21
表 10	プロ監督経歴は監督決定の際に影響するのか	21
表 11	引き抜きについて	22

第1章 序論

第1節 背景

第1項 監督経歴の現状

1)筆者は1997年シーズンからJリーグでアシスタントコーチを2シーズン、監督として6チーム10シーズン指揮し、J1・J2において監督として400試合以上の経験をしてきた。ほぼすべてのJリーグ監督は日本のトップリーグもしくはJリーグでの選手経歴があるが、筆者は選手時代にはJリーグはなかったが、当時トップリーグであるJSL（日本サッカーリーグ）でプレーすることはなく、3部リーグにあたる地域リーグにおいて選手キャリアを終えた。監督に成り立て当時の数年は「トップリーグキャリアのない監督」ということについて何度もインタビュー時に質問を受けたことがあり、「トップリーグキャリアのない監督」であることが希少な存在として認知されてきたように感じている。

2)筆者は、1995年にドイツでA級ライセンス（コーチングライセンス）を取得し、1996年には、日本でS級ライセンス（プロコーチライセンス）を取得した。日本のコーチングライセンス制度は、ドイツのコーチングライセンスをモデルにして作られており、実際に筆者がS級を取得した講習会においても、当時ドイツのプロコーチライセンスの主任指導員であったGero Bisanz氏が日本人S級指導者と共同で講師を務めるなど、ドイツと日本のライセンス制度は共通した部分が多いことを筆者自身も実感していた。

3)ドイツではアマチュアでの選手経歴でプロのブンデスリーガで監督として活躍している中にHolger Osieck（現オーストラリア代表監督）は、ドイツ代表ではアシスタントコーチであったが、実質は監督Franz Beckenbauerの元でグランドでは監督の役割であるトレーニング全般を受け持っていた。その後はブンデスリーガ、浦和レッズ、カナダ・オーストラリア代表の監督を歴任している。

Holger Osieck（現在フリー）はドイツのアマチュアチームの選手兼監督から指導者のキャリアをスタートし、そこでの好成績から2部のフライブルクの監督となり1部昇格も果たし16シーズンもの間フライブルクを率いた。2009/2010年には浦和レッズの監督となり日本でもキャリアを積んでいる。

Robin Dutt（現ドイツサッカー協会）はアマチュア10部の選手兼監督から監督経歴をスタートさせた。その後キャリアを重ねブンデスリーガ1部フライブルクで成功を収め、2011・2012シーズンには強豪のレバークーゼンに引き抜かれアマチュア10部から監督を出発して初めてUEFAチャンピオンズリーグ出場を果たした監督となった。

Mirko Slomka（現ハノーファー監督）はアマチュア選手での経歴からいくつかのU-19(ユースチーム)の監督からトップチームのアシスタントとしてキャリアをつみシャルケ、ハノーファーの監督として活躍している。

最近でもこのようにドイツではプロ選手としてのキャリアがないにもかかわらずブンデスリーガで活躍している監督が常にいると感じていた。なぜ同じようなコーチングライセンスにより指導者育成が行われているのにもかかわらず、アマチュア選手でもプロの監督

としてキャリアアップしていけるのか、その構造について興味を抱いた。

第2項 ドイツブンデスリーグ概要

ドイツにおけるサッカー・ブンデスリーグ（ドイツ語：Fußball-Bundesliga フースバル・ブンデスリーグ、サッカー連邦リーグ）は、ドイツのプロサッカーリーグである。1部、2部それぞれ18クラブ、3部20クラブの合計56クラブが所属している。観客動員数では世界第1位のプロサッカーリーグである。1部と2部はDFL(*Deutsche Fußball Liga*、ドイツサッカーリーグ機構)が運営しており、3部はDFB(*Deutscher Fußball Bund*、ドイツサッカー連盟)が直接運営している。そのため、上位2リーグの正式名称が1. *Bundesliga*（エアステ・ブンデスリーグ）と2. *Bundesliga*（ツヴァイテ・ブンデスリーグ）であるのに対し、3部は3. *Liga*（ドリッテ・リーグ）となっていてその違いを反映させている。通常、「ブンデスリーグ」と言えば1部リーグのことを指すことが多い。他のヨーロッパの国々（特に南ヨーロッパ）と違い、ブンデスリーグに属するにはヨーロッパで最も厳しいと言われるドイツサッカー連盟のブンデスリーグ・ライセンス取得の条件を満たさないとプロクラブとしてリーグに参加できない。その為、スペインやイタリアのように多額の借金をする事は許されず、特定の選手に破格な年俵を支払う事も健全な経営の理由から認められない為、多額の資金を必要とする世界的なスター選手の獲得が難しい。また1990年代中頃から始まった各ヨーロッパのサッカーリーグのアジア・アフリカでの国際マーケティングに出遅れた為、イングランドやスペインに比べ高額な国外テレビ放映権等を得ることが出来ず、イングランドのFAプレミアリーグやスペインのプリメーラ・ディビシオンに世界最高峰の座を譲った形になっている。しかし、健全なリーグ及びクラブ経営は様々な国々の模範とされている。日本サッカー協会もJリーグを設立した際はドイツのブンデスリーグをモデルとしたことは有名である。リーグの平均観客動員数も他国リーグを圧倒しており、2006年には40000人を超えた。（2006年 スペインは平均29029人、イングランドは33864人、イタリアは21698人）近年のドイツ勢はUEFAヨーロッパリーグでの活躍が目覚しく、優勝クラブは出ないものの安定した好成績を残している。また、UEFAチャンピオンズリーグでも2009-2010シーズンと2011-2012シーズンに、バイエルン・ミュンヘンが準優勝を果たした。このようなドイツ勢の躍進により、UEFAリーグランキングにおいて2012年現在、プレミアリーグ、リーガ・エスパニョーラに次ぐ第3位となっており、第4位のセリエAに対しては大きなポイント差をつけて上回っている。Jリーグなどと異なりチーム名に企業名を入れることが認められており、バイエル・レバークーゼンなどがその一例。

第2節 先行研究

サッカーの指導者に関する研究は、盛んに行われている。スポーツ指導者が持つコーチング・メンタルモデルについて、北村ら（2005）は、「指導者が選手の指導にあたり、心

内に構築していく理解内容であると同時に指導の拠りどころとなるもの」と述べ、コーチング・メンタルモデルを明らかにすることで「その結果指導者の指導観、指導意図、及び指導行動の全体が明らかとなる（北村ら、2005）」と述べている。また、クラブチーム（U-15）における優秀なサッカー指導者のコーチング・メンタルモデルの構築について、田中ら（2011）の研究が存在している。他にも、プロの監督であるハンス・オフト監督以降の歴代監督が日本代表にどのような影響を与えてきたのかを、リーダーシップ、哲学、戦術などの視点から明らかにし、今後日本代表はどのような監督が適しているのかについて、提言した南條ら（2011）の研究もある。その研究の中で、「サッカーの監督に求められる能力には大きく分けて二つある。一つは選手育成能力の高さで、良い選手を育て、良いプレーを導き出すコーチとしての能力である。もう一つは勝負強さで、勝負どころを感じ取り、そこで勝負するために的確な判断と行動が取れる能力である」と述べている。以上のように、サッカー指導者に関する先行研究は多く存在するが、サッカーの監督になる為の評価基準について研究したものは存在していない。そこで、監督の評価基準が確立しているドイツと日本における監督になる過程、及び、監督になる為の評価基準についての比較研究を行うことは、大いに意義があると考ええる。

第3節 目的

ドイツのプロサッカーリーグ・ブンデスリーガは50年の歴史があり、ワールドカップでは旧西ドイツ時代を含め3回の優勝を誇るサッカー大国である。日本ではJリーグ、またコーチングライセンスシステムにおいてドイツをモデルにしてきた経緯がある。そこで本研究ではドイツ・ブンデスリーガにおける監督のステップアップに関して明らかにすることを目的とする。

第2章 研究方法

前途のように、本研究ではブンデスリーガにおける監督のステップアップを明らかにすることを目的とする。そこで本研究では、以下の2つの手法を用いる。

第1節 【研究1】監督のキャリアとルートに関する文献調査

- (1)ヨーロッパ4大リーグとJリーグの比較
- (2)ブンデスリーガ監督のキャリアアップルート研究

第1項 調査方法

文献調査により、ヨーロッパ4大リーグと呼ばれるプレミアリーグ（イングランド）、リーガエスパニョーラ（スペイン）、セリエA（イタリア）、ブンデスリーガ（ドイツ）とJリーグ（日本）の2011/12シーズンの1部リーグチームの過去10シーズン在籍した全ての監督（代行除く）のキャリアを調査する。

- 1. 監督の選手経歴、
- 2. 各国リーグの外国人割合
- 3. 監督の平均在任期間

以上3項目を調査・比較することで、ヨーロッパにおけるドイツの状況を明らかにする。

次にドイツで監督になるために現役の指導者達が歩んできた方法（ルート）を調査する。対象は、ブンデスリーガ1部18チーム過去10シーズン全監督（代行除く）とする。

- 1. コーチキャリア全般、
- 2. はじめてのコーチキャリア、
- 3. プロ直前のコーチキャリア
- 4. 監督経験チーム数

以上を調査した。

第2節 【研究2】ドイツのサッカー関係者へのインタビュー

第1項 調査対象者

ドイツのプロ選手経験（トップリーグ経験）のある監督とプロ選手経験のない監督に対して、インタビュー調査を行った。

また、ドイツにおいて監督を選ぶ立場である強化担当責任者（監督の決定、選手獲得に関する責任を持つ）を対象とし、インタビュー調査を行った。

第2項 調査の方法

本研究では、1対1のインタビュー調査を2012年11月から12月に渡り行った。

調査方法として、質問は3種類用意し、①元プロ選手監督用②元アマチュア選手監督用③強化担当責任者用に分類した。調査対象者は以下の通り、ドイツ人8名である。

表 1 インタビュー対象者

名前	役職	日時	質問
Volker Finke氏	フリー	12月4日	元アマ監督
Armin Veh氏	フランクフルト・監督	12月5日	元プロ監督
Bruno Hübner氏	フランクフルト・強化担当者	12月5日	強化担当
Wolf Werner氏	デュッセルドルフ・強化担当責任者	12月6日	強化担当
Andreas Bergmann氏	フリー	12月6日	元アマ監督
Jens Todt氏	ボーフム強化担当者	12月6日	強化担当
Frank Schäffer氏	1FCケルン強化担当者	12月7日	強化担当
Peter Neururer氏	フリー	12月7日	元アマ監督

質問内容に関しては下記の通り。

元プロ（トップリーグ）選手監督用質問項目

- ①キャリアを積んだ過程
- ②プロ選手であったことでの長所・短所とは
- ③監督業では何が重要であるか
- ④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだのか、また何が役に立ったか

プロ経験のない監督用質問

- ①キャリアを積んだ過程
- ②プロ選手でなかったことでの長所・短所
- ③監督業では何が重要であるか
- ④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか、また何が役に立ったか

強化担当者用質問

- ①監督決定は誰と行うのか
- ②監督決定のポイントについて
- ③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか
- ④引き抜きについて

第3章 研究結果 1

第1節 ヨーロッパ4大リーグと日本の比較

第1項 選手経歴の比較

ヨーロッパ4大リーグとJリーグについて、監督の選手時代の経歴にどのような違いがあるか調査した。

ヨーロッパリーグではモウリーニョ（レアル・マドリード）アーセン・ベンゲル（アーセナル）ザッケローニ（日本代表）ユルゲン・クロップ（ドルトムント）ストラマッチョーニ（インテル）ベニテス（チェルシー）ヨアヒム・レーブ（ドイツ代表）ゼーマン（ASローマ）ビクトール・フェルナンデス（元サラゴサ・ポルトなど現在フリー）ルイス・ファンハール（オランダ代表）など選手時代には特筆した経歴があったわけではないが、多くの優秀な指導者として、国内外で活躍している事実に着目していた。

1 つめはプロ監督の選手時代の経歴である。

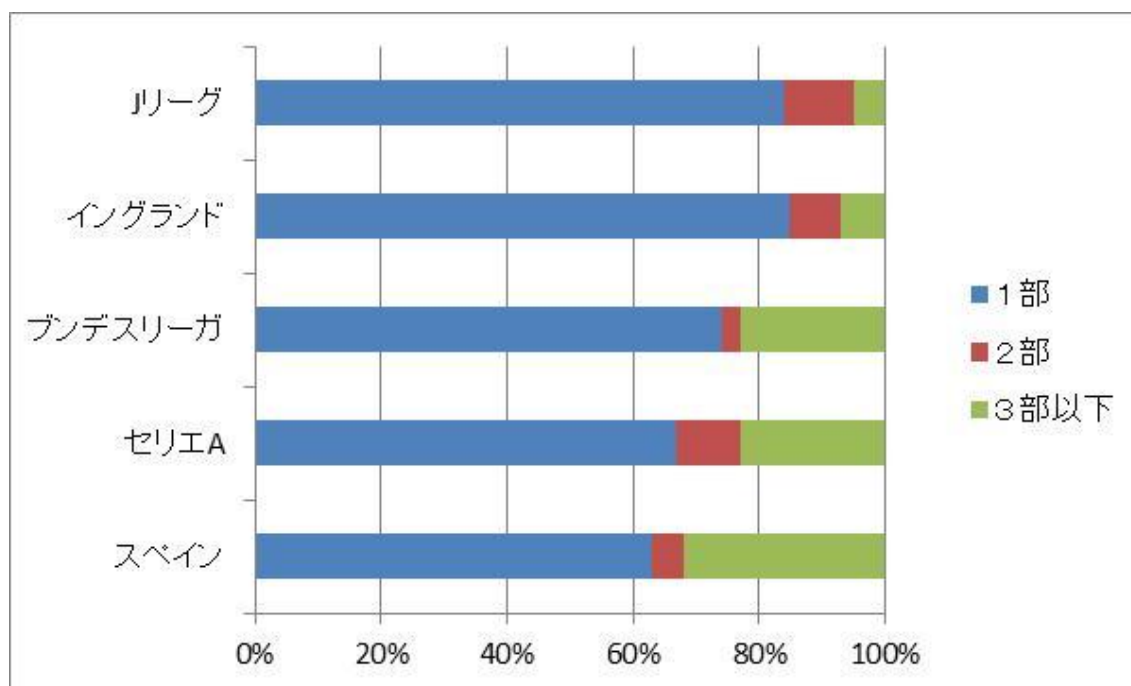


図 1 プロ監督の選手経歴

Transfer market.co.UK より筆者作成

過去 10 シーズンにおける J リーグとヨーロッパ4大リーグの監督の選手時代の経歴調査では、プレミアリーグではアマチュア選手での経歴でプロ監督になる割合は 7 %、J リーグでは 5 %とわずかであるが、ドイツ、イタリア、スペインでは 23 %から 32 %となりこの 3 カ国のリーグにおいてはアマチュア選手経歴からもプロの監督としてステップアップするルートがあることがわかった。

図 5 は J1 クラブ監督経験のある指導者の選手歴を示したものである。やはり、S 級ライ

センス取得者は、J1リーグ経験者が多いこともあり、J1リーグ監督経験者のほとんどがトップリーグまたはJ1リーグ経験者で構成されている。また、2部リーグの選手経験でJ1監督をした11%（6人）に関しても、以下のことが分かった。

1. 大熊清氏（現FC東京強化部）はFC東京のアマチュア時代の監督でJ1に昇格。
2. 高畠勉氏（現川崎フロンターレ普及部）は川崎フロンターレの前身の富士通サッカー部からアシスタントコーチにその後川崎のコーチから2度監督
3. 佐久間悟氏（現ヴァンフォーレ甲府GM）は大宮アルディージャの前身NTT関東サッカー部選手その後コーチから強化部を経て短期で監督。
4. 塚田雄二氏（現山梨学院大学サッカー部監督）は現ヴァンフォーレ甲府の全身の甲府クラブで選手から監督にその後C大阪コーチを経て監督
5. 城福浩氏（現ヴァンフォーレ監督）は富士通サッカー部（現川崎フロンターレ）での選手・監督経験からJFA育成年代表監督からFC東京監督に
6. 大木武氏（現京都パープルサンガ監督）が清水エスパルスでコーチから監督。

このように2部選手経験者でも大木氏を除けば、ほとんどがアマチュア時代に所属していたクラブが、Jリーグのクラブになり、そこですでに監督であったことが経緯であり、今後はプロ化が進んだためこのような形で監督になることはない、つまり2部リーグの選手経験者がJ1の監督になっている11%も減少すると予測できる。J1クラブで監督として仕事するためには、選手経験が確実に重要視されている。

第2項 外国人監督割合の比較

過去10シーズンにおけるヨーロッパ4大リーグにおける外国人監督の割合をあらわしたものである。

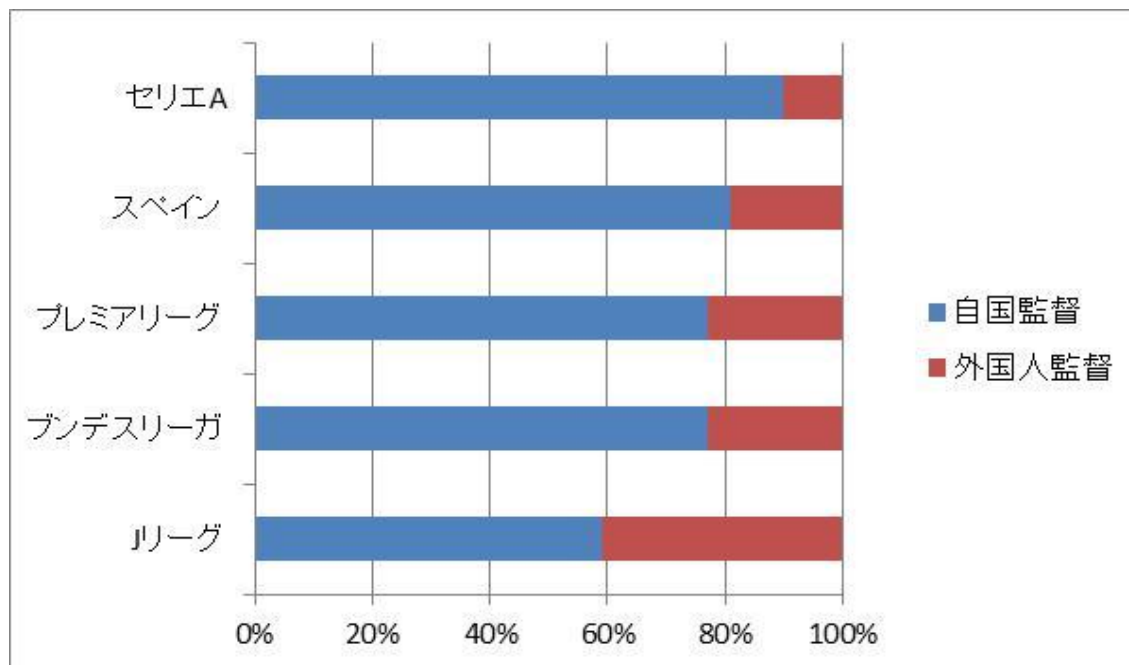


図2 外国人監督割合の比較

Transfer market.co.UK より筆者作成

イタリア 10%、スペイン 19%、ドイツ、イングランドがそれぞれ 23%という割合であったJリーグにおいては41%という高い割合になっている。

第3項 監督の平均寿命

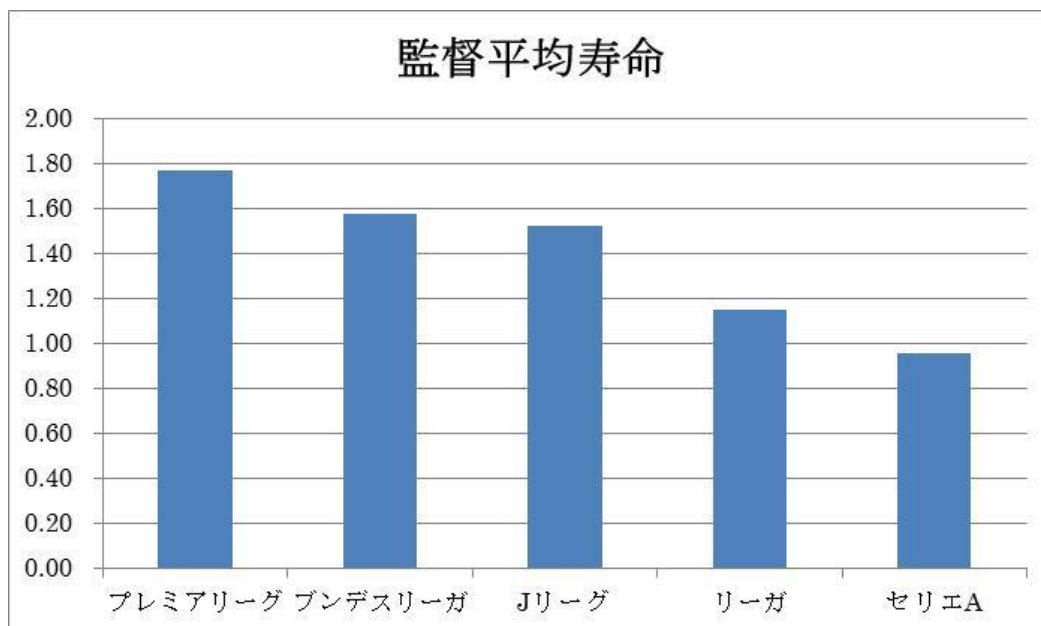


図3 4大リーグとJリーグ監督の平均寿命

Transfer market.co.UKより筆者作成

この表はヨーロッパ4大リーグとJリーグの監督交代サイクルについて過去10シーズンを調査したものである。一人の監督が任期を終えるまでの平均年数である。アレックス・ファーガソン（マンチェスターユナイテッド）、アーセン・ベンゲル（アーセナル）、モイーズ（エバートン）の3人が10シーズンを超えてなお監督続投しているイングランド・プレミアリーグで1.77年、ドイツ・ブンデスリーガ1.58年、Jリーグ1.53年、スペイン・リーガ・エスパニョーラ1.15年イタリア・セリエAでは0.96年となっている。

第2節 ドイツのステップアップ方法

第1項 ブンデスリーガ監督の選手経歴

ブンデスリーガ監督 選手経歴(02/03-11/12))

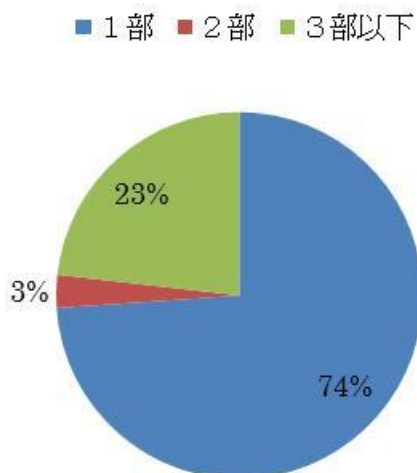


図4 過去10シーズンのブンデスリーガ監督経験者の選手経歴

Transfer market.co.UK より筆者作成

ブンデスリーガ1部の監督は、プロ1部のプロ選手経験者が74%と多数である。しかし、その中でも3部以下（アマチュア）の選手歴しかない監督が、23%を占めているのである。つまり、2部と合わせるとトップリーグでの活躍を経験したことがない選手が監督としてトップリーグで活躍している現状がドイツでは、26%あることがわかる。そこで、ドイツではどのようにアマチュア選手経歴からプロ監督が誕生しているのかについて次項で調査した。

第2項 監督になるためのコーチキャリア

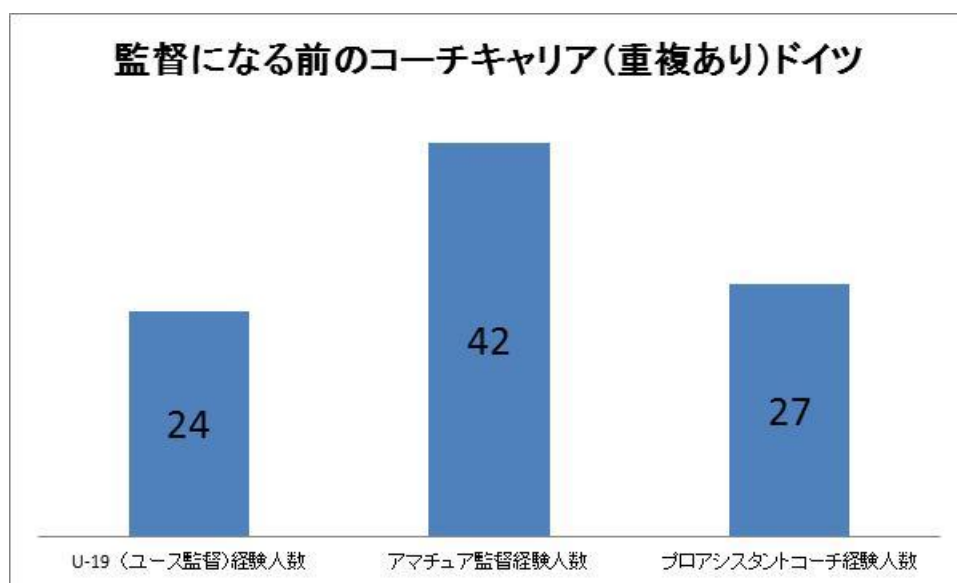


図 5 監督になる前のコーチキャリア

Transfer market.co.UK より筆者作成

これは、ブンデスリーガの監督になる前に経験したクラブ、またはカテゴリーを調査したものである。調査対象人数は68人であるが、(コーチ経験を持たずすぐに監督になっているケースなど除く)このデータは、重複を含むためユース監督の経験、アマチュア監督の経験、プロアシスタントコーチの経験がある監督に関しては、全てカウントした。

アマチュア監督の経験している監督が42人(62%)、プロのアシスタントコーチが次に多く27人(40%)、U-19(ユース)監督が24人(35%)となっておりアマチュアチームの監督を経由してブンデスリーガの監督になることが多いことがわかる。ドイツでのアマチュアリーグの充実とプロとの距離の近さがわかる。

第3項 ブンデスリーガ監督の初めてのコーチキャリア

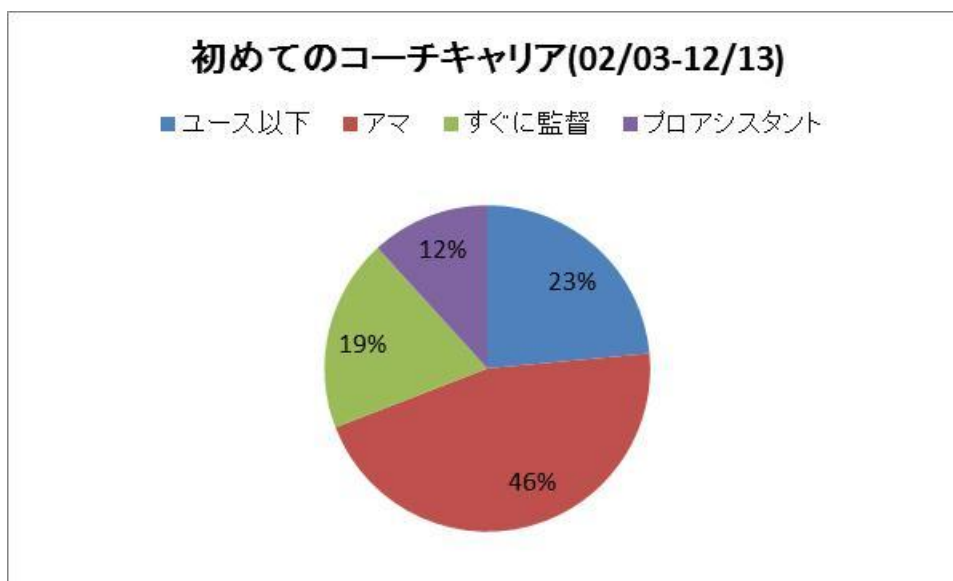


図 6 過去10シーズンのブンデスリーガ1部監督経験者初のコーチキャリア

Transfer market.co.UK より筆者作成

これは引退後、選手がコーチキャリアを始めたカテゴリーを調査したものである。46%でアマチュアクラブから指導者人生をはじめる経験者が多く、その次にプロチームの下部組織で指導者としてキャリアを再スタートする元選手が多いことを示している。(23%)下部組織の指導者になり、トップチームの監督を目指すという形は日本でもよく見られるが、アマチュアクラブを指導者人生のスタート地点として選ぶという決定は、ドイツがもつ大きな特徴の一つと言えるだろう。

第4項 ブンデスリーガ監督のプロ監督直前のキャリア

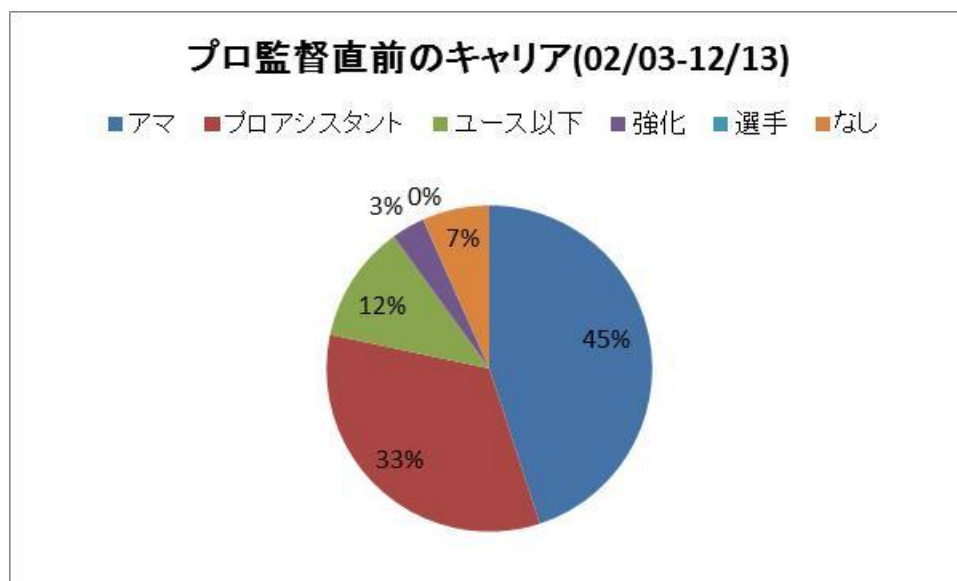


図 7 過去10シーズンのブンデスリーガ1部監督経験者プロ監督直前のキャリア

Transfer market.co.UK より筆者作成

これは、過去10シーズンのブンデスリーガ1部監督経験者が、1部クラブの監督に就任する直前に指揮していたクラブを調査したものである。ドイツでは、アマチュアクラブからプロの監督に抜擢されることも多く、45%を占めていることがわかった。つまり、多くのトップリーグクラブが下部リーグの試合に注目し、選手だけでなく監督をも正當に評価、注目しているということがわかる。また、33%を占めるプロアシスタントから監督に昇格というケースは、日本でもシーズン途中などでよく見られるケースで、戦術などにあまり大きな変更がなく、シーズン途中の監督交代としては比較的低リスクと考えられている。下部組織からトップチームに昇格するケースも12%あり、現在ドイツでは多くのユースチーム監督経験者の監督が成功している。(考察参照)

第5項 ブンデスリーガ監督の経験チーム数

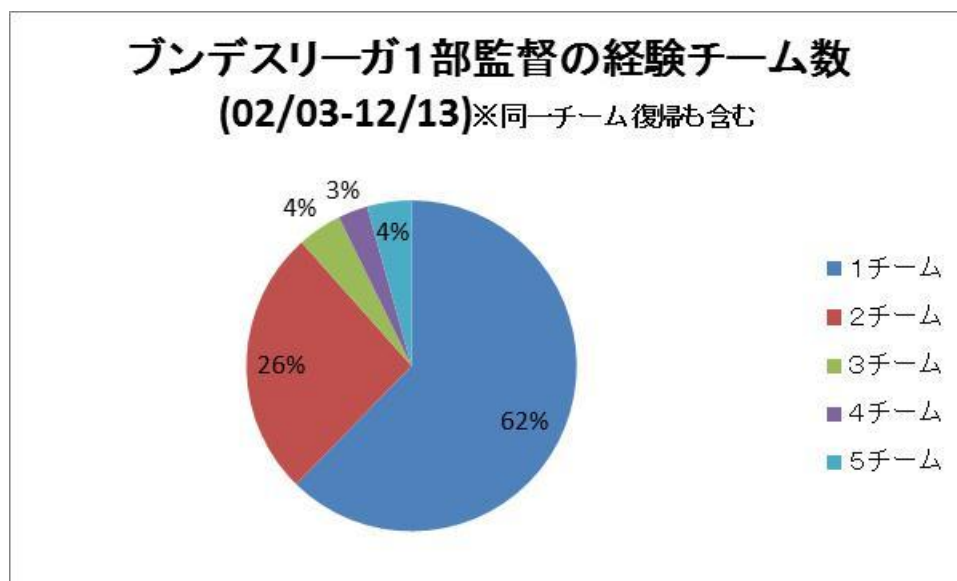


図 8 ブンデスリーガ監督の経験チーム数 (02-03~11-12)

Transfer market.co.UK より筆者作成

2回までの経験の監督が合計 88%ということで、3 チーム以上で指揮をとれる可能性は少ないといえる。多くのクラブで監督をするためには少ないチャンスを生かす必要がある。ドイツでは2年前よりプロ3部(20 チーム)までであるため、プロ監督の受け皿が多い。また4部リーグでも3割ほどはブンデスリーガクラブのセカンドチーム(主にU-23 チーム)でありプロ監督として指揮をとっているのである。したがって約 80~90 人がプロ契約の監督である。またドイツ国内に限らず優秀な監督は Holger Osieck 氏(現在オーストラリア代表監督)のように常に何人かは海外で監督をしている。

第4章 研究結果2

第1節 インタビュー回答：元プロ（トップリーグ）選手監督

対象者：Armin Veh 氏

①キャリアを積んだ過程

省略

②プロ選手であったことでの長所・短所とは

表 2 プロ選手であったことでの長所・短所

名前	長所	短所
Armin Veh氏	すべての面	短所になるものはない

Armin Veh 氏が述べたように、プロ選手にとって、監督になる際に短所となる面はないと回答している。長所は、「選手からリスペクトがある」「プロの現場を知る。」「プロクラブとの関係ができる。」また元プロ監督にとって選手をコントロールする際に、「プロ経験があることで選手からのリスペクトがある。」と述べていた。

③監督業では何が重要か？

表 3 監督業では何が重要か

名前	監督業で重要なもの
Armin Veh氏	リーダーとしての資質、運

Veh 氏は「人選やリーダーシップ、時に運も必要である」と述べている。監督にとって、選手選考（試合メンバー、補強メンバーの両方を意味する）は重要なものであり、チームとして活動するサッカークラブにとって、監督の選手選考というものは結果に大きな影響を与える。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか？何が役立ったか？

表 4 監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組み役立ったか

名前	監督・コーチをする上で取り組んだこと・役立ったこと
Armin Veh氏	早くから指導者になり多くを経験できた（怪我）

監督にとって経験は重要なものであると述べている。Veh 氏は若いうちに怪我により現役生活から身を引き、早いうちにコーチ業をはじめることができ、多くの経験をする事ができたと述べている。監督にとって、プロ選手経歴は、監督になった直後に関しては、大きなメリットがプロ経験のない指導者よりもある。Veh 氏が述べているように、指導者としての経験も重要なものであり、選手経歴だけが監督の資質に重要ではないということがわかった。

第2節 インタビュー回答：プロ経験のない監督

対象者：Volker Finke 氏, Andreas Bergmann 氏, Peter Neururer 氏

①キャリアを積んだ過程

省略

②プロ選手でなかったことでの長所・短所

表 5 プロ選手でなかったことでの長所・短所

名前	長所	短所
Volker Finke 氏	大学で学んだこと、教師としての経験	メディアからの注目度
Andreas Bergmann 氏	大学での勉強	メディアからの注目度
Peter Neururer 氏	-	プロとの関わりがない

元プロ選手の監督と比較すると、監督就任当初はやはり選手の心をつかむことが難しいという回答を得ることができた。選手経験ない場合にははじめは選手からリスペクトされることが難しい。はじめに、あの人は誰？というところから選手だけではなくファン、メディアもそのような目でみられてしまう。その点は全ての監督から聞かれた。その場合には、選手を納得させるだけのトレーニング方法と理論を持つことが必ず必要になり、それができないと「あの監督はサッカーを知らない」というレッテルをすぐにはられてしまう、元プロ監督と比べるとスタートラインが違う。また勝てない時期はどのチームもシーズンの中には経験することだが、その時にどのような方法をとるにしても難しい時期に選手を納得させトレーニングと試合に集中させることができるかどうかが重要なこととなる。そしてそれは理論だけではないと3人から回答を得た。

③監督業では何が重要か？

表 6 監督業では何が重要か？

名前	監督業で重要なもの
Volker Finke 氏	分析力、予測力、良い話ができ、良いトレーニングができる
Andreas Bergmann 氏	ユースやアマチュア時に経験した多くの役割
Peter Neururer 氏	リーダーシップ、戦術・トレーニング、メディア対応

これは、Finke 氏の発言にもあるように、個人・グループに対して良い話ができ、良いトレーニングができることが重要であることがわかった。チームをまとめる上で、グラウンドの中でいかに選手に戦術的規律をもたせ、同じ方向性にチームを導くかはとても重要であり、常に頭の中で考えていた。また、独自の戦術や考え方も重要であると述べており、Finke 氏もコーチになりたてのころは、戦術・トレーニングというものが一番大切と考えていて、そこを中心に勉強してきた。

しかしコーチ業をやり始めてからはそれだけではないことにも気がついてきた。インタビューでしばしばでてきているが、チームを導く力、リーダーシップ、モチベーションと表現されたようなことで、いくら高いレベルでのトレーニング理論やその実践ができていても選手全員をモチベートできていなければその理論も机上のものになってしまうため、モチベーターとしての役割も重要であると回答している。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか？何が役立ったか？

表 7 監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組み役立ったか

名前	監督・コーチをする上で取り組んだこと・役立ったこと
Volker Finke氏	選手兼監督の経験
Andreas Bergmann氏	若いうちからコーチをやって蓄えた多世代の指導経験
Peter Neururer氏	大学で学べたコーチ学やスポーツ医学

日本では、あまり聞かない選手兼監督という役割を、ドイツのアマチュア監督は経験することで、選手として活動しながら、早い段階で指導者としてのキャリアも同時に始めることができ、その経験が今でも役立っているということが明らかになった。

また、Neururer氏が述べていたように、大学でコーチ学やスポーツ医学などの専門知識について勉強できる環境があることは、監督として活動していく上で重要なものになると話している。筆者も、ドイツのスポーツ大学での経験やドイツのS級講師から学んだこと、筆者と同じように学びに来ているドイツ人あるいは多くの外国人学生たちとのディスカッション、ライセンス講習、アマチュア選手としての現地での経験、ドイツを中心にヨーロッパのプロのトレーニング、試合を多く見ることで、世界のスタンダードなレベルがわかったことは、必要な取り組みであった。またそこから監督になる前に、仙台時代の故 Branko Elsner氏（スロベニア人、元オーストリア代表監督）大宮時代の Pim Verbeek氏（オランダ人、現モロッコ U23 代表監督、元韓国、オーストラリア代表監督）のような経験ある監督のもとでコーチ業ができ、その時ことが貴重な経験になっていると感じた。

第3節 インタビュー回答：強化担当者

対象者：Bruno Hübner氏、Wolf Werner氏、Jens Todt氏、Frank Schäffer氏

①監督決定は誰と行うのか？

表 8 監督決定は誰と行うのか

名前	監督決定は誰と行うのか
Bruno Hübner氏	SDと2人の取締役で監督決定
Wolf Werner氏	会長、CEO、財務、チケット担当、SDの5人で決定
Jens Todt氏	2人の役員と1人の会計担当、そしてSDで決定
Frank Schäffer氏	SD、役員部門、経理部門の3部門が集まって決定

ドイツの強化担当者は、財務担当者など他部門の担当者もあつまり、クラブの今後全てのことを考えて監督選びをすることがわかった。現在ドイツでは監督決定を独断で決める時代は過ぎたと 1 FC ケルンの Schäffer 氏は語った。

②監督決定のポイントについて

表 9 監督決定のポイントについて

名前	監督決定時のポイント
Bruno Hübner氏	チームを成長させてくれる監督、ユース世代での結果を評価し興味を抱くことが多い
Wolf Werner氏	そのクラブにあった監督を選ぶ
Jens Todt氏	哲学、リーダーシップ、メディア対応力
Frank Schäffer氏	監督の質、成功や特徴、人間性。特に負けた後の対応

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか？

表 10 プロ監督経歴は監督決定の際に影響するのか

名前	プロ経歴は監督決定に影響するか
Bruno Hübner氏	メディアからの注目度は高い。しかし、グラウンドで何ができるかがもっと重要
Wolf Werner氏	全ての監督に可能性はある。外からの空気がないと良いアイデアが出てこない
Jens Todt氏	選手経歴はメディアからの注目度は高くなる。
Frank Schäffer氏	ファン・選手・メディアからの注目度は高い。しかし、すぐにその時間は過ぎ去る

このインタビューによりドイツでは、Werner 氏が述べた「ドイツはアマチュア出身でも活躍次第で監督が出来る環境が出来上がっている。」と述べているように、ドイツではプロ選手経験のない監督も比較的平等に評価されていることがわかった。しかし、「対メディア・ファン」に関しては、両者から「元プロ監督を起用することで、メディアからの批判がはじめは少なく、プロ選手経験のない監督は、敗戦した場合批判の対象になりやすい」との回答に象徴されるように、「対メディア」の面では、元プロ監督に比べると難しい状況はあると考えられる。しかし肝心なのは結果でありメディアからの注目は、「元プロ監督にとってアドバンテージになるが、その時はすぐに過ぎ去り監督としての評価がその後重要になる」と Schäffer 氏や Hübner 氏は述べているように、ドイツではグラウンドで何ができるのが監督にとって重要であるということがわかった。

④引き抜きについて

表 11 引き抜きについて

名前	引き抜きについて
Bruno Hübner氏	選手の移籍と同じで、どんな可能性もある
Wolf Werner氏	元有名選手を監督にすると楽なのは間違いない
Jens Todt氏	選手の移籍と同じで、どんな可能性もある
Frank Schäffer氏	成功事例があるため問題ない

そして、「メディアからの認知」という事が、この引き抜きの場合にも影響されることがわかった。ほとんどの強化担当者が「選手と同じで手腕や試合内容・結果を見ている」との回答があり、やはり対メディアに関しては、ディスアドバンテージがあるものの、監督として結果を残すことができるのかに重点を置いているため、アマチュア監督を起用すること、また下部リーグから監督を引きぬくことは当然であるとの回答を得ることができた。ただし、Schäffer氏が述べていた「成績が出ない場合、あるいは選手がリスペクトしないと考えた場合、元プロ監督に比べて早く監督交代を考えなければいけないと考えている」という事があるように、やはり元プロ監督はアマチュア出身監督よりもアドバンテージがあるということが明らかになった。

ドイツでは対メディアということは監督の資質において重要と考えられているが、それだけチームの中での監督の役割は大きい。昨シーズンのレバークーゼンは、前シーズンフライブルクで活躍していた Robin Dutt を監督として引き抜いた。アマチュア 10 部の選手兼監督からキャリアをスタートしてプロの監督に登りつめたが大きな期待とは裏腹に、成績不振とチームのビッグネーム (Michael Ballack など) との確執が表面化した際には、メディアには Ballack の発言が取り上げられてしまう現実があったことも影響し、シーズン途中で解任されている。

第5章 考察

第1節 ヨーロッパ4大リーグとJリーグの比較

今回はドイツ研究において、ヨーロッパの中でのドイツの状況を見ることで、客観性を出すためにヨーロッパ4大リーグとJリーグを比較した。

今回の結果の中からプロ1部リーグの監督になるためにイングランドと日本では選手経歴が重要であるという結果であったが、イングランドでは1部リーグ（2012/2013）20チームの過去10シーズンにおいてはトータル90人が監督をしているがその中では、アマチュア出身選手が6人と少ないが、そのなかでも3人は外国人監督であることからアマチュア選手出身監督は極めて少ない。また今シーズンにおいては強豪チームのなかで、アーセナルのアーセン・ベンゲル（フランス）、チェルシーのディマッティオ（イタリア）からベニテス（フランス）、マンチェスターシティのマンチーニ（イタリア）、トットナムのビラス・ボアス（ポルトガル）など多くの外国人監督が顔を揃えている。イングランドはUEFA（ヨーロッパサッカー連盟）ランキングにおいて1位であるにもかかわらず代表チームは近年近年低迷が続いており、ワールドカップにおいて、1990年の4位を最高として以降、ベスト8止まり、またEURO（ヨーロッパ選手権）においても、1996年の4位以降はやはりベスト8止まりである。サッカーの母国とはいっても、代表チームにおいても最近ではエリクソン（スウェーデン）、カペッロ（イタリア）などプライドを捨ててまで外国人監督を招聘していることでも監督の人材不足が感じられる。日本においては、Jリーグでの外国人監督の割合が多く、J1で十分な実績をあげている監督は多くない。日本代表監督候補の多くが外国人であることからそれに見合う人材がまだ少ないといえる。

イタリアはワールドカップ優勝4回、ドイツは3回と世界の強豪国であることはいうまでもない。またスペイン代表は2008年ユーロ、2010年ワールドカップ、2012年ユーロと今世界のサッカー界を牽引する存在である。この3ヶ国のリーグでは、アマチュア出身の監督が20%を超えており、アマチュア選手出身からの監督のステップアップのルートがあることが明らかになった。今回はドイツの監督についての研究であるが、イタリア、スペインのヨーロッパの強豪国と比べても決して、アマチュア選手経歴の監督比率が高いわけではなくドイツが例外的存在ではないということである。その中で、ドイツにおいては、近年ブンデスリーガが観客動員世界最高、ヨーロッパリーグ（チャンピオンズリーグ・ヨーロッパリーグ）での活躍、UEFA（ヨーロッパサッカー連盟）ランキングにおいてはイタリアを抜いて3位へ上昇するなどブンデスリーガは今注目のリーグであると同時に、監督においても今後は今まで以上に国内外においてドイツ人監督が活躍していく可能性が推測される。

第2節 ドイツの監督の現状

ドイツのトップクラブのように資金力が豊富なチームは、有名監督や実績のある監督を起用することも多いが、今シーズンもボルシア・ドルトムントで好調を維持しているJürgen Kloppのように、もともとマインツというクラブでブンデスリーガ1部では最高11位で2

部降格しているにもかかわらずそのときの実績を買われてトップクラブを指揮する監督が出るなど、実績を出していくことで選手としてあまり実績がない監督や、アマチュア出身監督でも採用できる環境が整っている。また、下位クラブや昇格を争うクラブでは、アマチュアチームやユースチーム監督時の実績を評価して起用することもめずらしくはない。また、ドイツでは既にアマチュア選手出身監督が過去に成功を収めているケースが多くあり、多くの強化担当者は「メディア対応」も重要ではあるが、監督の実績や結果を最優先に考えているため、アマチュア選手出身監督を起用することに心配している点が少ないと述べている。ただし、アマチュア出身監督と元プロ監督には、メディア・ファンからは異なるアプローチを受けるという点から、もし結果が残すことができなかった場合、元プロ監督に比べると早い段階で監督交代を考えなければいけない状況になる可能性が考えられた。重要なのはドイツサッカー界にとってよいのは、監督市場がオープンになり、さらなる可能性が広がることである。

次にドイツにおけるプロ監督になるための主な3つのルートについて考察する。

第1項 U-19（ユースから）

最近ドイツでは特に経験豊富でトップレベルのサッカーだけを知る名高い人物を招聘する代わりに、傘下のユースチームの指導者をトップチームの監督に昇格させるクラブが多くなっている。この傾向はあまりにうまくいっているため、今後も名の知られていない指導者達が、ブンデスリーガの舞台に上がってくることになりそうだ。過去にもこのような事例は存在し、**Michael Skibbe** はシャルケの U17 チーム監督での活躍から、ドルトムント U-19 チームに引き抜かれそこでも実力を発揮、その後ドルトムントのセカンドチームの監督から 1998 年にはついにトップチーム監督になり、その後はドイツ代表監督（実際にはフェラーのアシスタント）になっている。現在では、フライブルクの元ユースチーム監督のクリスティアン・シュトライトは今年春、絶望的な状況のトップチームを 1 部に残留させた。同じ頃、長年レバークーゼンユースを指揮してきた **Sascha Lewandowski** は **Sami Hyypiä** とともにシーズン途中から指揮をしており今シーズンも契約延長している。その他にも、選手としての大きなキャリアや名声があったわけでもなく、ユースチーム監督を経てブンデスリーガにたどり着いた **Thomas Tuchel**（マインツ）**Mirko Slomka**（ハノーファー）が非常に成功している。**Sascha Lewandowski** はこのことに U-19 の監督たちのクオリティが非常に高く、トップチームを任せても大丈夫だとクラブがわかってきたからであろうと話している。元ユースチームの指導者の共通の特徴としては、監督の仕事を基本から学び、モダンな方法でサッカーを教えるために長期的な考え方をする。チームプレーヤーであり、独断的ではない。若い選手を感情豊かにし、選手たちに謙虚さと自信を持たせ、社会的技能があるとも言われている。当然ながら昔からのプロ選手として成功し監督になる道が主流なことは事実であるが、間違いないのは、監督への道は唯一ではないということである。

第2項 アマチュアから

プロ監督の選手引退後のコーチ経歴の比較では、ドイツではアマチュアチームでの経歴が一番多くそのことからドイツではアマチュアリーグが充実していることがわかる。ドイツのリーグは近年変化が大きい、2012-2013 シーズン現在では、3 部までがプロリーグとなり 4 部以下がアマチュアリーグとなっている。またドイツではどのクラブでも 1 軍チーム 2 軍チームというように複数の独立したチームを抱えており、異なるリーグで別々にリーグ戦を行っている。

ドイツでは、プロと同じように 1 チームの抱えられる人数はおおよそ決まっており、その中に入ることができなければ、プロ選手と同様に移籍をしていくという現状がある。

ドイツではそれぞれ独立したクラブチームに監督・コーチ・選手が存在している。ブンデスリーガのクラブでもアマチュアチームは抱えていており、4 部以下のリーグで活動している。クラブにより異なるが、主に U-23 の選手を中心として活動している。プロとは別にトレーニングが行われており、監督・コーチもプロとは別に存在している。

ここでの利点は、リーグ戦に参加し公式戦で、選手も監督も真剣勝負ができるということである。U-18 などの下のカテゴリーで活躍している選手や、あまりプロの試合に出ることができない U-23 の選手でもアマチュアチームで試合に出場することができ、試合経験を積むことができるのである。選手たちにとって、アマチュアチームでの活躍は、プロ契約を手にする可能性を高める効果があるだけでなく、コーチ・監督にとっても真剣勝負の場がトップリーグ以外にもあるということで、監督としての経験を積むことができる環境があるのだ。

ドイツではアマチュア監督、プロアシスタントコーチ、ユース監督というこの 3 ルートが岡田武史氏のどこのカテゴリーでもいいから監督を経験しないとイケないという言葉がオーバーラップされる。

ドイツ（ヨーロッパ）では、高校（体育）教師からプロサッカー監督に転身した例が多く存在しており、日本の浦和レッドダイヤモンズで指揮したフォルカー・フィンケ氏は、アマチュア出身監督にも関わらず、ブンデスリーガで最長記録となる 16 シーズン監督を務めた偉大な監督の一人であり、元高校教師なのである。指導者としてキャリアをスタートさせたのが 1974 年、当時ドイツ 10 部のクラブである TSV シュテリーゲンだった。その後、TSV ハーフェルスに監督に就任。その後、1990 年に 1.SC ノルダーシュテットの監督に就任、翌年には、当時 2 部の SC フライブルクの監督に就任した。この年まで、生まれ故郷のニーンブルク・ヴェーザーの高校「アルベルト・シュヴァイツァー・シューレ」で社会学とスポーツ学の教師として働いており、フライブルクの監督に就任するまで約 20 年間、サッカー監督と高校教師として働いていたのである。このように、ドイツには高校教師からプロ監督になるためのルートも存在しており、なおかつ監督の結果を評価するドイツの環境ではアマチュア出身監督でもプロ監督になること

ができる環境が広く整えられているのである。ドイツ以外でもモウリーニョ（現レアル・マドリード監督）、アーセン・ベンゲル（現アーセナル監督）ルイス・ファンハール（現オランダ代表監督）フース・ヒディンク（現アンジ監督）など教員からプロの監督になった事例は多い。ドイツ（ヨーロッパ）には、高校サッカーのような部活動が存在しておらず、学生のほとんどがスポーツクラブに所属しているため、高校教師も高校年代にかぎらず多年代の監督として活動することができ、Finke フィンケ氏のように高校教師ながらも、アマチュアトップチームの監督を指揮することができるのである。しかし、日本では高校教師の場合、ほとんどがサッカー部の顧問として活動しているため、高校年代の指導しか経験することができず、クラブが監督として即起用というケースになりにくいのも現状である。つまり、日本では高校・大学サッカー監督と J クラブには距離感があり、なおかつアマチュア出身監督のプロ選手としての実績もない人も多いため、アマチュア出身監督は高校・大学サッカー監督になり、元プロ選手のみがプロの世界で監督・コーチとして活動するという流れができているのが現状と言える。

第3項 アシスタントコーチから

筆者もアシスタントコーチを仙台と大宮で経験している。アシスタントコーチが監督になるケースは多いが、大きな理由としては監督を交代する場合にコーチはチームの内情、選手の特徴を既に把握していることが挙げられる。またクラブ、スタッフもアシスタントコーチのことを既に知っているので、外部からくる監督が新しくチームの選手の特徴を把握するための時間的ロスまたはクラブ、スタッフが新監督を理解するための時間的ロスにおける 2 重のリスクを避けることができる。プロの環境ではシーズン途中での監督交代も珍しくはないが、それ故に新監督にとっても時間的猶予は限られている。またアマチュアチームの監督や、U-19（ユース）の監督とは置かれた状況は異なり、プロの世界では勝敗におけるストレスが大きくその経験をアシスタントとしてコーチとして経験している。それらの部分でのアドバンテージは大きい。しかし同時に難しさもある。それまでのアシスタントという役割はあくまで監督をサポートすることであり、トレーニング、試合出場選手などに関しては基本的に決定権はもっていない。トレーニングや試合を円滑にするためのサポート、選手と監督の間に入ることで監督と選手の円滑な人間関係を継続することなど監督ができないことや見えないことに気を配ることが必要になる。選手との人間関係も監督ほど直接的ではない。しかしそこから監督になることで状況は大きく変わる。選手の見方も監督とアシスタントコーチでは異なってくる。選手は監督よりアシスタントコーチとは利害関係が少ない分気軽に話せる機会も多いが、監督とは距離感がある。選手は監督に気に入られなければ（選手として）試合に出ることができないことから自分の評価をすごく気にかけている。気に入られなければ一番大切な試合においてベンチに座っていなければならない。プロ選手にとって自分が試合に出場することは一番大切なことは言うまでもない。スポーツは試合をするためのもので試合にでない状態ではなかなか楽しむことは

難しい。またスポーツとは言えプロ選手であるがゆえに職業的側面からみた場合にも試合に出ないことは問題である。選手にとってはチームが勝つことはもちろん大事なことである。しかしあくまでそれは試合に出ることが前提にある。選手はプロであるため毎年の契約を勝ち取らなければならないからだ。監督にとってもそれは同じことで、監督の役割はチームを勝たせることであるが、選手全員を試合に出すことは不可能で多かれ少なかれチームの中に不満はあるがそのことをいかに出させないようにするかは監督の手腕にかかっている。一番チーム内で不満が出ないのはチームが満足できる成績を出している時でありその時には問題や不満は表面にでてくることは少ない。しかしいつもチームはいい時期ばかりではないため監督にとってはむしろうまくいっていない時に真価が問われることになる。特にこれは大きなクラブの場合に起こることだが、代表選手や有名で経験豊富な選手を抱えているため、アシスタントコーチをしていたということだけで監督になったときに選手からのリスペクトを受けられるかという問題がある。経験のある監督や輝かしい選手経歴を持っている場合は、そのような時に選手に対して説得力をもつ材料はあるが、経験がなく実績も少ない監督の場合説得力に欠けることでこのような状況を乗り切ることは並大抵ではない。

第3節 監督の役割

監督に対する評価を考える時には、監督の役割・課題がはっきりと定義されていなければならない。通常、ドイツでは監督（コーチ）というものは一般的に、「その専門的な知識によって選手のスポーツ的能力を最適化し、試合の準備、試合中の指導、アドバイスなどに対して責任のあるもの」とされているが、「監督（コーチ）という職業」に焦点を当てると、「特別な養成機関で専門的な知識を身に付け、試験によって、その活動の前提であるコーチのライセンスを取得し、多くの場合は特定の職業団体・組織に加盟しているもの」となっている。このように定義された監督（コーチ）の役割は、ドイツでは通常4つの事実によって特徴付けることができる。

- ①監督にとって第一の課題は、選手・チームの能力を向上させ、それとともに試合での好成績をもたらすことにある。
- ②課題を達成するために、コーチには比較的自由な方法の選択が与えられている。
- ③監督（コーチ）はその指導の成功やコーチの地位の継続性に関して常に不確実性に直面している
- ④上記の不確実性は、コーチの役割の多様性、外部からの期待の多様性によってさらに大きくなる。

この中で監督としての重要ポイントは結果・実績であることは明らかなが、そのためにも具体的には共通点として

1. リーダーシップ・選手をモチベートする力

2. トレーニング・戦術・分析

3. メディア対応力

この3点が共通して聞かれたことである。特に今回ドイツでの調査で、監督、強化担当責任者が主にチームのスポークスマンとしても重要であることが、報道を通じても理解することができた。

また、ブンデスリーガ・Jリーグで監督の平均任期が、1.5~1.6年という結果が出たが、スペイン・イタリアはさらに短かった。ほかのアマチュア・プロスポーツとは比べ物にならない短期間であり、シーズン中の途中交代が当たり前のプロサッカーの監督業はハードなものといえる。中でも選手の移籍、怪我、その他およそ監督の責任とは関係ない不可抗力による成績不振であれ結果責任は追求される立場であることを認識しなければならない。また監督になるチャンス自体元プロ選手でも多くはないが、そこからまた多くの試合数をこなすことや、複数チームを指揮することはさらに難しいといえるが、いかに少ないチャンスを生かせるかにかかっている。

ドイツでの Andreas Bergmann 氏のインタビューでは、ハノーファーで監督を務めていた時の話を聞くことができた。2009年11月に所属選手であるドイツ代表の GK Robert Enke が自殺したことが世界のスポーツ界で大きく取り上げられ、翌月に彼はそのこともあり監督を解任されたが、その厳しかったと想像される状況についても包み隠さず「ハードな仕事だ」と話していただけた。JEF 市原での活躍から日本代表監督になられたオシム氏は外国人で言葉がわからないにもかかわらず、日本代表を取り巻くメディアの環境に対し「いつも100人以上のジャーナリストが、私がなにかミスするところを練習中と試合中もずっと観察している。そして毎日練習するたびに何か話さないといけない、しかし毎日のトレーニングにおいて話すことなどない。」辟易しながら筆者に告げていたことが思い出された。

第4節 メディア対応の重要性

監督の仕事は毎日のトレーニングでチームを最良の状態にして試合に臨むことだけでなく試合の分析からチームでのミーティング、場合によっては選手あるいはエージェントとの個別のミーティング、毎日のドクターまたはトレーナーとのミーティング、選手獲得のための分析とそれに伴うミーティングなど多岐にわたるが、そのほか対外的なものではメディアに向けたインタビューがある。試合でのインタビューはもちろんだが、トレーニングの後でも、場合によって多くのインタビューをこなさなければならない。大きいクラブになるほどその需要は多くなる。特にそのようなクラブになれば、監督の露出は増えるわけだが、だからこそチームの代表として監督が何を発信していくかが重要になってくる。ドイツでは無名な監督を抜擢したときに2つのことを用いてこの広報活動を支えている。

第5節 二頭体制

ブンデスリーガでの有名でない選手が監督になる場合の問題点として挙げられていたの

が、メディア・ファンからの理解が得にくいことと、選手からのリスペクトを得られないことが挙げられた。そのことにおいてのドイツでは二頭体制をすることでチーム運営をするやり方をとることができる。無名でも優秀な監督を就任させる場合において特にビッグクラブ・代表チームにおいての方法である。現在ではレバークーゼンがその方法でシーズンを送っている。2012年4月レバークーゼンでLewandowski（元U-19レバークーゼン監督）が監督に就任した際にはMichael Ballack、Simon Rolfes、René Adler、Stefan Kießling に対する説得力を高めるため、長年リバプールのスター選手であった Sami Hyypiä（レバークーゼンで引退）を横に据えた。しかし今では、Lewandowski はこの著名な元プロ選手の横で、独自の存在感を高めている。これまでの事例からも次の監督の仕事は一人で引き受けられるだろう。このプロセスは、マインツとフライブルクでは必要なかった。スター選手がいなかったためだ。過去を遡るといくつもの事例がある。世界的に知られている一番典型的なものは1987年から1990年までのドイツナショナルチームは監督ライセンスのない皇帝 Franz Beckenbauer を Team-Chef と呼びドイツ U-19 監督の Holger Osieck を Beckenbauer のアシスタントとして実質のトレーニング・戦術決定・分析などの責任を彼に引き受けさせていた。対外的なもの全てにおいては Beckenbauer が表に出る形では監督と認知されていた。アシスタントであった Osieck はその後、ブンデスリーガ Bochum 監督、トルコのフェネルバチュフェ、浦和レッズ、カナダ代表チーム、オーストラリア代表チーム監督としてキャリアアップしている。2000-2004年のRudi Voellerも同じシチュエーションで監督ライセンス、経験共にない時にドイツ代表 Team-Chef となったが、ドルトムント監督の Michael Skippe がアシスタントコーチとして Osieck と同じ役割をしていた。彼はシャルケの U-17 監督からプロ監督になっておりその後代表コーチ以降はブンデスリーガ、トルコリーグの複数チームの監督としてキャリアアップしている。2004-2006年のドイツ代表チームではライセンスはあるものの、Beckenbauer、Voeller と同じように監督経験のない Juergen Klinnsman を監督として Joachim Loew をアシスタントコーチとした。その後は Klinnsman が辞任した 2006年ドイツワールドカップ以降、現在までのドイツ代表監督でありすでに彼自身がビッグネームとなり、ヨーロッパの多くのビッグクラブの公認候補として名前が挙がるほどである。彼は歴代ドイツ代表監督の中では代表選手経験のない監督として3人目である。

これらの監督はみな選手時代のキャリアにおいて大きな名声などがあるわけではなく Holger Osieck はアマチュア選手、Michael Skippe は怪我でブンデスリーガ出場 15 試合、Joachim Loew はブンデスリーガ 1 部 52 試合、2 部 252 試合という経歴であるが、みな二頭体制からその後は監督としてキャリアアップしている。

第6節 強化担当責任者の役割

ドイツでは監督の役割の中で、チームのスポークスマンとしての役割の重要性が全ての強化担当責任者から聞かれた。有名ではない監督のディスアドバンテージに挙げられた中

での対策として2頭体制について前項では触れた。もうひとつメディア・ファンに理解されにくいということにおける対策として、強化担当責任者が大きな役割を果たしていた。ブンデスリーガクラブの多くの強化担当責任者は元プロ選手であることが多い。彼らはプロのクラブにおいては監督と並びチームの顔となっており、クラブの内情を知る者として、監督と同じように試合前後にメディアインタビューに出る機会が多い。そのことによりチームの現状を語ることで、批判が監督にだけ集まらないように配慮されている。**Sport Direktor** と呼ばれていることの多いこのポジションであるが、主には監督の決定、選手の移籍の人事について責任を持っているため一番チーム事情に詳しい。筆者が論文調査でドイツ訪問しているときにも、必ず試合の前後のTVインタビューに強化担当責任者は出演していた。選手補強のみならず無名な監督が就任した場合には積極的にメディアには登場することで、どのような意図で監督起用に至っているのか、どのようなポイントを評価しているのかなどを積極的にアピールしている。今回12月初旬の段階では、**Wolfuburg** は **Felix Magath** 監督を解任しており、アマチュアチームの監督を暫定監督にしていた。ヴォルフスブルクは強化担当責任者として長くブレーメンで活躍していた **Tomas Alofs** を10月の**Magath** 監督解任後、新監督就任よりも早く強化担当責任者を15年以上在籍したブレーメンから引き抜いており、新監督を探しているあいだは暫定的にアマチュアチームの監督を代行にしてシーズンを送っていた。その前後は試合も然ることながら、新監督人事も大きな話題となっており、そのことに彼が全責任を負う形で、チームのスポークスマンとして直接答え、チームに落ち着き、静けさをもたらすための存在となっていた。ちなみに彼はブレーメン時代から試合ではベンチに座りより現場に近い立場にいた。同じく長い間ドイツでは世界的なチームのバイエルン・ミュンヘンでも **Maneger** の **Uli Henness** がいつも試合中にはベンチに座り、チーム情報を監督と共にスポークスマンとしての役割も果たしていた。その後バイエルンでは **Uli Henness** の次の強化担当責任者の **Christian Nerlinger**, が現在は今シーズンから新しく強化担当責任者に就任した **Mattias Sammer** も同じく試合中のベンチに入っている。ともすれば負けている時にはサッカーの世界はそのことを裏付ける情報をメディアは探すものだが、そんな場合にも強化担当責任者はそのことをできるだけコントロールするように積極的にメディアには出ていることが多くチームの監督を擁護しながら批判への集中攻撃を緩和するための役割を果たしている。筆者が帰国後すぐに **Wolfsburg** は新監督を発表したが、なんと新監督は現在同じリーグのニュルンベルクから監督の **Dieter Hecking** をニュルンベルクに違約金を払い引き抜いた。この事例からも強化担当責任者も含めステップアップの道が日本とは大きく違うことがわかる。**Dieter Hecking** もブンデスリーガでは複数クラブでの監督経験があるがアマチュアチーム監督出身であり、ブンデスリーガでは1部での出場は少なく主に2部の選手であった。

研究の課題

今回の研究においてドイツでは、アマチュア選手出身の監督を抜擢する場合ビック・クラブや代表チームのようなスター選手が多く、メディア・ファンからの関心も多い場合に2つの解決方法が明らかになったが、そのことがどのように機能していたか、また二頭体制、強化担当責任者との関係において、監督がどのように考えているのか、あるいは考えていたかについては調査することができなかった。そのことでJリーグにおいても取り入れるべきなのかという部分では、明確にはならなかった。今後の課題としたい。

第6章 結論

本研究ではドイツプロサッカー・ブンデスリーガ監督のステップアップについて研究したものである。

第1章では背景と目的を述べた。筆者はJリーグの監督をしてきたが、ドイツ・日本両国でコーチングライセンスを取得している。Jリーグはドイツのコーチングライセンスをモデルにしてきたことから共通点が多いと認識していた。JリーグではトップリーグまたはJリーグを経験した監督が大半を占めていたが、ドイツではアマチュア選手出身からも多くの優秀な監督が多いと感じていた。そこで本研究では、ドイツプロサッカー・ブンデスリーガ監督のステップアップについて明らかにすることを目的とした。

第2章では研究手法を記述した。本研究ではまず、文献研究を行った。

(1)ヨーロッパ4大リーグとJリーグ各1部リーグ全チーム（ヨーロッパは2011-2012シーズン、Jリーグは2012シーズンを対象）の過去10シーズンについて、

- 1.選手時代の経歴、
 - 2.各国リーグの外国人割合、
 - 3.監督の平均在任期間。
- を調査した。

(2)次にブンデスリーガ1部18チーム全監督の過去10シーズンに関して、

1. プロ監督になるまでのコーチキャリア
2. 選手引退後初のコーチキャリア
3. プロ監督直前のコーチキャリア
4. 監督経験チーム数（1部限定）

以上から監督になるルートについて調査した。

(3)次にドイツでインタビュー調査を行った。インタビュー対象者はドイツプロ1部リーグでの監督経験者と監督決定に責任を持つ強化担当責任者である。監督経験者には、キャリアアップのプロセスと必要な資質について、強化担当責任者には監督決定の経緯と条件について尋ねた。

第3章では文献調査の研究結果1を述べた。

(1)ヨーロッパ4大リーグ（ドイツ、イングランド、スイス、スペイン、イタリア）とJリーグを比較したがプロ選手経歴がある監督が大半を占めるのがイングランドと日本であった。ブンデスリーガの監督はスペイン、イタリアと並び20%以上がプロ選手経験はなくこの3カ国は多くのアマチュア選手経歴の監督がいる。

(2)プロ監督になる過程の中では、多くの監督がアマチュアチーム監督、プロチームのアシスタントコーチU-19（ユースチーム）監督のいずれか、あるいはその全てを経験していることがわかった。さらには、プロ監督になる直前に存続するこの3つのルートの中ではアマチュアチーム監督が最も多く、次いでプロチームのアシスタントコーチ、U-19（ユースチーム）監督という結果であった。プロ監督になって以降の1部リーグでの経験チーム数

は2チーム以下が合計88%と大半を占めていた。

第4章では、インタビュー調査の結果を述べた。

対象者の属性「プロ選手経験のある監督」、「プロ選手経験のない監督」、「強化担当責任者」ごとにまとめた。「プロ選手経験のある監督」からはその経験はアドバンテージとはなるがそれでは不十分であり、リーダーシップ、選手をモチベートする力、的確なトレーニングと戦略の重要性が指摘された。「プロ選手経験のない監督」からは、プロ選手経験というアドバンテージがない部分を補う能力の必要性が指摘された。「強化担当責任者」からは、監督選任において重要なポイントとして、選手経歴よりも、メディア対応力、リーダーシップ、モチベート能力、的確なトレーニング、戦略などが指摘された。

第5章では考察を述べた。

(1)ヨーロッパ4大リーグとJリーグ監督の現状

3つの研究手法から、ドイツ・イタリア・スペインでは広い範囲から監督を発掘していることで、より高い資質のある監督が出てくる可能性が高いといえる。今回の研究に加え、ドイツ・ブンデスリーガでは現在観客動員世界一、UEFA ランキングの上昇（現在3位）がありヨーロッパリーグでの近年の活躍から、多くのドイツ人監督が国外に進出し活躍していく可能性が推測される。

(2)監督の資質については人間性（リーダーシップなど）とエキスパートとしての能力（戦術・分析・トレーニング）が必要であると示唆された。選手としての能力とは異なるために独自の方法を見つける必要があると言える。

(3)ステップアップ構造の中ドイツでは3つの大きなルートがあり、各クラブにおいて、監督候補を広く調査し、下部リーグからでも監督を抜擢するという考え方が肯定的に成されていることがわかった。つまりは、監督の能力を選手経歴やチーム順位だけでは判断せず、各クラブの状況を考慮しながら適正な評価をしているということであり、選手時代の実績のない監督のステップアップが可能となっている。

しかしプロ選手実績がない監督になった場合、まず選手からのリスペクト、メディア・ファンからの理解に問題があることが明らかになり指摘された。ドイツでは監督のメディア対応力が重要なことと認識されておりそのことに関してドイツでは独自の解決方法を持っている。

a)1つめは二頭体制を敷くということである。スター選手の多いチームにおいて無名ながら優秀であるコーチにグラウンド内での責任を任せながら横に元著名なプロ選手を座らせる。彼がいることで選手からのリスペクトを得ながらメディア対応も同時に行い、対外的理解も得ながらチームを機能させていく。さらにその後、無名監督は一人で引き受け次のステップアップを果たしていく。

b)2つめは強化部長の監督サポート体制である。彼らはブンデスリーガの中では監督とともにチームの内情を知る者としてスポークスマンの役割を果たしている。何人かは監督とともに試合中のベンチに入っており、批判を分散させ、チーム・監督・選手を擁護する盾と

しての役割も担っている。

以上のことからドイツサッカー・ブンデスリーガにおいては監督のステップアップのプロセスと可能性が明らかになった。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、指導教員の平田竹男教授には構想の段階から様々な面において御指導を賜り、研究活動を支えて頂きました。また、筆者がコーチングライセンスを取得したドイツ、そしてブンデスリーガへの現地調査行きを決心させていただきましたこと重ねて教授のご指導に心より感謝の意を申し上げます。教授の温かく、時に厳しい御指導がなければ、本稿の完成のみならず、大学院修士課程において多くの事を学ぶことは不可能でありました。副査の中村好男教授矢本成恒教授には、広い視点から多くの御指摘、御指導を賜り、深く感謝を申し上げます。本研究を行うにあたり、非常に多くの方々の協力やお力添えのおかげで完成することができました。関わって下さった全ての方々に感謝の意を申し上げたいと思います。

そして、平田研究室の同期の青戸慎司氏、大里真理子氏、大橋未歩氏、近藤純二郎氏、瀧本誠氏、田中耕介氏、土井茂氏、西村将典氏、にもいろいろ協力していただきました。同期の皆様にも1年間一緒に過ごし、この論文を書き上げるまでの苦労を共有できましたこと心より感謝しております。平田研究室社会人6期生の東野智弥氏、博士過程の能智大介氏、政本晶生氏、修士2年制の三澤翼氏、原章展氏にも多く協力をいただきました。また森政憲氏、久保谷友哉氏、山本亜雅沙氏にも協力頂きました。特に政本晶生氏、三澤翼氏、久保谷友哉氏には最初から最後まで異なる視点からアドバイスを頂きました。ここで深く感謝の意を述べさせていただきます。素晴らしい教授、仲間、そしてレベルの高いプログラムをご紹介頂いたことにもお礼を申し上げます。

今回ドイツでの現地調査においては現在ブンデスリーガ1部フランクフルトで活躍中の乾貴士選手の通訳として活躍をしておられる西村友氏にはとても難しい現役の監督、コーチ、Sport Direktor（強化担当責任者）へのアポイントを半ば強引にとってもらうことができました。また現在ブンデスリーガ1部デュッセルドルフにおいては、現地日本人デスクの瀬田元吾氏にManegerとのアポイントをこれも強引に取らせていただきました。インタビュー当日は、清水エスパルス大前元紀選手の契約がまとまった次の日ではありましたが、契約締結前にそのことが日本側で記事に出るということが起こり、日本人に対して懐疑的な思いをしていた矢先であっただけに彼の普段からの信頼関係があってこそとれたアポイントと感じました。また公私ともに日本サッカー協会国際委員の美濃村洋一氏には全面的に協力していただきました。現在ブンデスリーガ2部のボーホムではケルンスポーツ大学と一緒に学んだ現在ゴールキーパーコーチのPeter Greiber氏はチームの調子が悪く監督が10月に交代したばかりの難しい時期にSport Direktor（強化担当責任者）と前監督へのインタビューを可能にしてくれました。彼自身も負けているときはサッカーの話題には触れたくないと言ったほど改めて現場の厳しさを感じました。感謝にたえません。また現地での試合観戦においては試合前後のSport Direktor、監督、選手それぞれの会見、インタビューなどの動向も調査しましたが、プレスルーム、プレス席、ミックスゾーンでの取材を可能にいただいた、スカイパーフェクTV、NHKBSスポーツ。関係者の皆様全てに感謝を申し

上げます。

最後に、インタビューに対し、多忙な中快く応じて頂きました岡田武史氏、小野剛氏、JFA 日本サッカー協会指導者養成ディレクター眞藤邦彦氏、技術部吉久直子氏、複数の J リーグチームの強化担当責任者に丁寧に対応頂きましたこと、深く感謝を申し上げます。またドイツでは多くのブンデスリーガ監督経験者、コーチ経験者、ブンデスリーガチームの Sport Direktor そして関係者の皆様 DFB ドイツサッカー協会ライセンス担当教官の Bernd Stoeber 氏 Erich Rutemoeller 氏 **Coach Education and International Relations の Brendan Birch 氏**に異国人に対しても気さくに対応して下さい多々の時間を割いて頂いたことに対しても深く感謝を致しております。ここで全てのドイツ・日本のサッカー関係者の皆様に感謝申し上げます。

最後になりますが、この論文を執筆するにあたり、非常に多くの方々の御協力や、御助力、励ましの御言葉を頂きましたこと、生涯忘れず、宝として、大切に心に仕舞うと共に、本稿のみならず、大学院生活において関わって頂きました全ての皆様に心からの御礼を申し上げます。

皆様の今後の御健康と御発展を祈念して、本稿を締めくくらせて頂きます。

ありがとうございました。

<参考文献>

- 1)J.REAGUE YEARBOOK 2012 ―J リーグ公式記録集―
- 2)DEUTSCHERFUSSBALL-BUNDHENNES-WEISWEILER-AKADEMIE
FUSSBAL-LEHRER-AUSBILDUNG AN DER DEUTSCHEN SPORTHOCHSCHULE
KOELN
- 3)公益財団法人日本サッカー協会公式サイト <http://www.jfa.or.jp/>
- 4)ドイツサッカー協会公式サイト <http://www.dfb.de/index.php?id=511741>
- 5)ドイツ・ブンデスリーガ公式サイト 2012―2013
http://en.wikipedia.org/wiki/2012%E2%80%932013_Fu%C3%9Fball-Bundesliga
- 6) Transfer market.co.UK <http://www.transfermarket.co.uk/>

北村勝朗, 齊藤茂, 永山貴洋(2005)

優れた指導者はいかにして選手とチームのパフォーマンスを高めるのか？質的分析によるエキ
スパート高等学校サッカー指導者のメンタルモデルの構築

田中学(2011)

クラブチーム(U-15)における優秀なサッカー指導者の、コーチング・メンタルモデルの構築.

南條拓也(2011)

サッカー日本代表監督が日本代表に与えた影響についての一考察

内田 亮(2008) [Jリーグにおける成績と収入・人件費の関係](#)

巻末

ドイツサッカー協会指導者ライセンス制度

まずはじめに、日本サッカー協会が指導者ライセンス制度を導入する際に参考にしたドイツサッカー協会（DFB）公認指導者ライセンス制度について調べた。

DFB（ドイツサッカー協会）コーチングライセンス

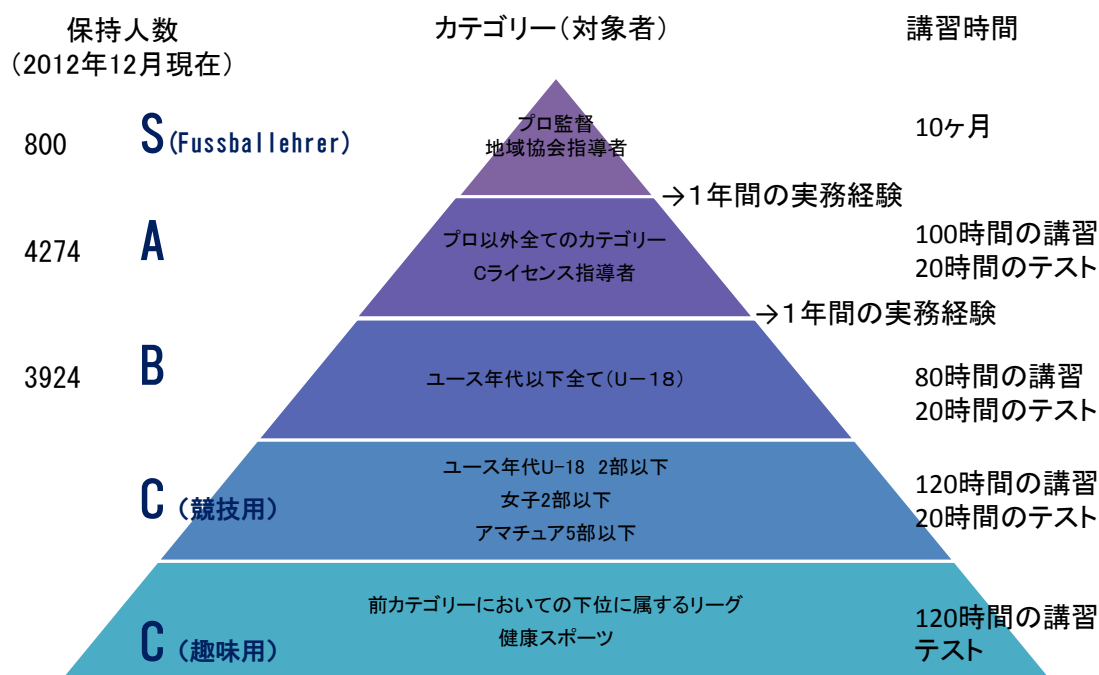


図 9 DFB（ドイツサッカー協会）コーチライセンスピラミッド

DFB(ドイツサッカー協会ホームページ)より筆者作成

ドイツサッカー協会コーチングライセンス講習会の始まりは、今から 65 年前の 1947 年に第 1 回が開催された。1951－1956 年の戦争期間中の中断から 1957 に再開され以降現在に至っている。国際的な指導者要請を目標に掲げ (Trainer (監督) made in Germany) 今日に至っている。これまでに 57 回の Fussballehrer-Lehrgang (サッカー学士?講習会) のライセンス講習会が開催されている。

ドイツのコーチ養成システムは、基本的にどの競技種目においてもピラミッド型になっており、一般的にそれぞれの活動分野に分かれている (図 1 1 参照)。図に示した時間の講習を受け、試験に合格した指導者にはライセンスが与えられる。ライセンスは一般的には 2 年しか有効ではなく、その間に定められた時間数の講習を受けたものにはライセンスの更新が許される。一番上のライセンスは、特別にコーチングアカデミーという学校が設けられており国家試験を受けて卒業するため、エリートコーチ養成機関といえる。

日本での S 級ライセンスは、ドイツでは S 級とはいわず Fussballehrer(直訳＝サッカー教師)と呼ばれ、認定されると Diplom-Fussballehrer (サッカー学士、修士) という肩書きになる。日本サッカー協会は、ドイツサッカー協会 S 級講師を日本に招き、ドイツを参考にしたコーチライセンス制度だけでなく、講師の充実も目指しており、ドイツのライセンス制度が及ぼした日本への影響度が高いことがわかった。

日本サッカー協会指導者ライセンス制度

この指導者ライセンス制度は、J リーグが開幕した 1993 年にトップチームの監督としてチームを指揮するためには「公認 S 級コーチ」資格取得を必須条件にしたことをきっかけに、このシステムが作られ、このライセンス制度作成にあたり、ドイツサッカー協会公認の指導者ライセンス制度が参考にされた。設置の目的は、プロチームの指導ができる人材を養成すると同時に、日本の指導者のリーダーとなる人材を育成することを目的に S 級コーチ養成コースを開設することであった。

現在、日本サッカー協会公認の指導者ライセンスは下記の 6 つ存在しており、S 級が最上位に位置づけられている。

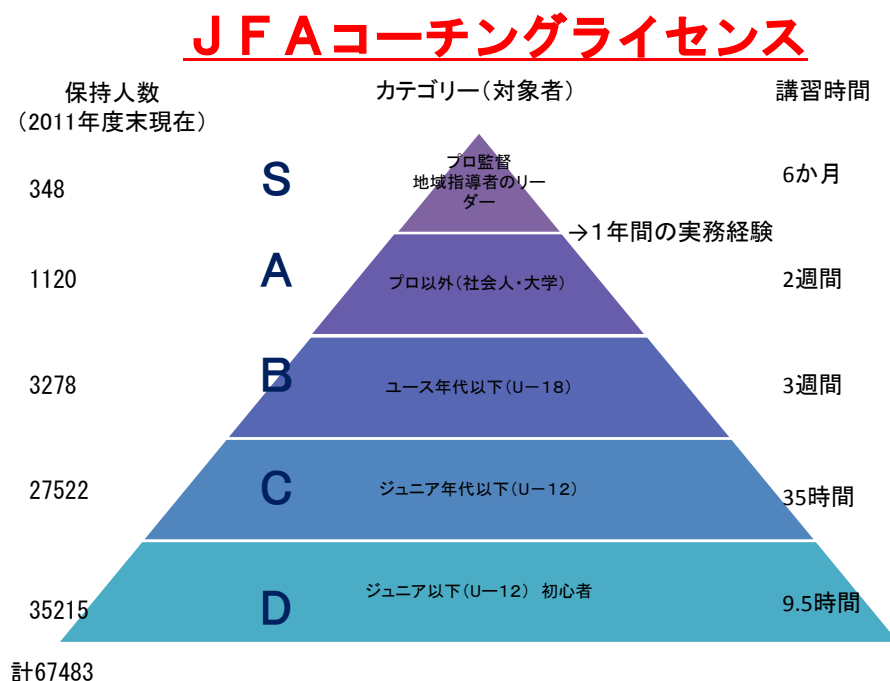


図 10 日本サッカー協会公認指導者ライセンスピラミッド図

JFA ホームページより筆者作成

これは、日本サッカー協会のコーチライセンス制度のピラミッドである。最上位には S 級ライセンスが存在しており、2011 年末時点での S 級保持者は、348 人である。C 級までは段階的に取得する必要はなく、D 級を保持していない者でも、C 級ラ

ライセンスを取得できるが、B 級取得の際には、必ず C 級ライセンスを保持していることが前提条件となっており、A 級、S 級を取得する際にも同様に、必ず受講するライセンスの一つ下のカテゴリーのライセンスを取得していなければいけないのである。

その中でも、S 級ライセンスを取得する際には、A 級ライセンスを所持していて、なおかつ JFA 技術委員会の承認を得た上で、講習に参加することができ、試験に合格することで S 級を取得できるのである。筆者が S 級を取得したときも多数参加していたが、毎年多くの元プロ選手が S 級ライセンスの講習会に参加している。そこで、筆者と同じようなアマチュア出身指導者がどのくらい講習会に参加しているのか、また実際にどのような経歴を持った指導者が参加しているのか調べてみた。

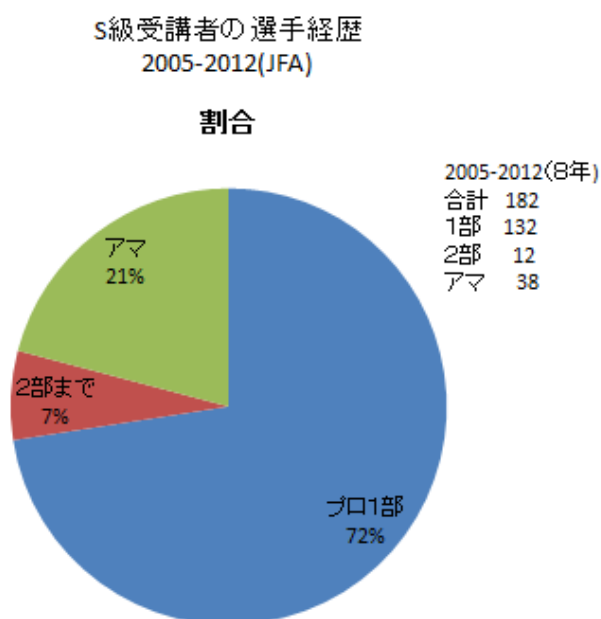


図 11 S 級ライセンス受講者選手経歴(2005-2012)

JFA・理事会報告書(2010.1.14)より筆者作成

これは、2005年から2012年のS 級受講者の選手経歴のグラフである。1 部というのは、J1 経験選手、2 部は J2、アマがそれ以外となる。このグラフを見ると、アマチュア出身が 21%、2 部までの経歴が 7%となっており、やはり多くの S 級受講者が J リーグでのプレー経験のある指導者で構成されていることがわかった。しかしこの割合はその後監督になる場合にはさらにプロ経験選手が多くなっていることがこれまでの調査から明らかになっている。

S 級講習会の内容については、JFA 眞藤氏と技術部の吉久氏のインタビューにより昨年実際に開催された S 級講習会の内容を聞くことができた。

日本サッカー協会指導者 S 級ライセンスに関するインタビュー

JFA 指導者養成ディレクター

広島文京女子大学特任教授 眞藤 邦彦氏

質問

ライセンスにおける、バックグラウンド。なぜライセンスが必要であると考えて JFA は制度を作ったか？

1. 1969 年に FIFA コーチングスクールが千葉県検見川グラウンドで開催されました。アジア 13 か国から 42 人（日本人 12 人）が参加しました。日本での指導者養成の開始につながります。

主任講師は D. クラマーさんです。彼の提言に

①日本でサッカーリーグ戦を実施すること

②子どもの指導に力を注ぐこと

③指導者の養成が大切であること

を挙げられました。翌年 1970 年からコーチングスクール 31 日間、リーダー認定講習会 8 日間が年 1 コース開催されるようになりました。

1977 年にはリーダー、コーチ、上級コーチ

1988 年には日体協の改革と合わせて新制度がスタート公認 C 級、B 級、A 級です。

1992 年公認 S 級コーチライセンスを独自に創設

1993 年 J リーグ開幕

1994 年「公認準指導員を 9,000 人養成」を目標に 5 か年計画がスタート

1996 年公認 S 級養成コースの充実を目的に筑波大学大学院に J リーグと共同で「寄附講座」を開設（～2000 年度）ほぼここでのカリキュラムが今でも基本になっています。

1998 年にインストラクター制度を開始してコース数を拡大していくことになりました。

2004 年に指導者登録制度を開始と同時にリフレッシュ研修会ポイント制度（再教育）を始めました。

指導者の質・量の拡大は、個の歴史からも理解できるように日本サッカーの発展に重要なこととして捉えていたのです。

2. S 級の過去 10 年の毎年の応募者の数 受講人数は年 20 人

パワーポイント参照 近年 50 人超える

受講者

8 年分しかない

3. その中での 20 人に残るための採用判断の基準ともし割合が決まっていれば（J リーグ 枠とか元代表枠とか、女子などなど）基準は、選手歴？コーチ歴？推薦？

目的

プロ選手の指導ができる人材を養成すると同時に、日本の指導者のリーダーとなる人材を育成することを目的に S 級コーチ養成コースを開設する。

受講資格

下記事項のいずれかを満たす受講希望者の中から、(財)日本サッカー協会技術委員会において選考し、(財)日本サッカー協会理事会において決定する。

(1) 公認 A 級コーチで、公認 A 級コーチ養成講習会時に成績優秀であり、かつ指導実績又は競技実績を JFA 技術委員会が認めた者。

(2) 技術委員会が特に認めた者(海外におけるライセンス取得者等)

元プロだからとか色眼鏡で見ずに審査している

去年からは事前に指導実践、面接により確定しているとのこと

4. 内容:講習はいつ頃から大きく変わらないですか?

1996 年のビザンツさんからのカリキュラムが基本ですが、少しずつ内容は更新しています。現在に至っていますが、2014 年から少し S 級も変わります。ポイントとして、①スタートラインを合わせる。

②詰め込みにならないように分割型にする。年を 3 回に分ける

③間の学習を大切にする。その間にバージョンアップできるように

④海外研修を海外の立ち上げに合わせる。開始時期の変更

5. これは今回の論文の核になるかもしれないところですが、日本の場合過去 10 年 J1 の監督としてはプロ選手経歴ないのが、私と剛さん 2 人、2 部経験者 6 人いますが、そのうち 4 人はもともと会社のチームがプロになり監督になった形。(大熊・佐久間・塚田・高畠) それ以外では大木さん城福さんだけとなります。つまり今後はこれらもできませんから、プロ 2 部経験以下で J1 の監督になるルートはほとんどないということになります。多分自分で J2 から昇格するぐらいかもしれません。

海外調べるとドイツはアマチュア経験のみで約 20%イタリアは 22%が 1 部の監督(過去 10 年)という数字です。

初めて聞いたかもしれませんが、この現状についての感想を是非いただきたいのですが

5. ザッケローニさんもその例に入りますね。海外ではサッカーが文化になっているので、一般視聴者に専門的なゲーム分析が番組になっていたり、アマチュアと言えども指導する現場が至る所にある現状です。

ライセンス取得し、学ぶ姿勢があれば、後はその方のぶれない哲学があれば、モウリーニョのようにトップで活躍できるのではないのでしょうか。

日本は文化というともだまだのような気がします。とは言ってもできるだけ短い時間で、ヨーロッパのような環境を創りだしたいと思っています。具体的には昨年从去年から取り組んでいる KAIZEN プロジェクトや 2007 年から取り組んでいるロードマップです。

日本では強化担当責任者がまだ他チーム状況を把握したり下位リーグで活躍した能力あるコーチを引き上げるのはできてはいない

それをするリスクを負うよりは

どうしてもチーム OB に偏ったり、過去の実績や選手経歴が重要視されているのではないか
この点含めサッカー文化として日本はまだ若く、簡単にはヨーロッパには追いつかないだろうが、そのようなことも含め進歩していく必要を感じている

ドイツサッカー協会指導者 S 級ライセンスインタビュー

回答 Bernd Stöeber A ライセンス講師 DFB 分析等担当

Erich Rutemöller S 級主任講師 2000—2005

Brendan Birch Coach Education and International Relations

S 級講習会

1947 年に発足した。

期間	主任講師	開催回
1947-50	Sepp Herberger	第1-3回
戦争により中断		
1957-70	Hennes Weisweiler	第4-16回
1971-2000	Gero Bisanz	第17-44回
2000-2008	Erich Rutemoeller	第45-54回
2008-	Frank Wormuth	第55-59回

インタビュー：Bernd Stöeber 氏

歴史

1947 からいい選手育てるだけでなく、いいコーチを育てることが、多くのいい選手の発掘に役立つという背景で作られた。国際的に通用するコーチ養成を目標にした。

Weisweiler が監督としても優秀な成績収め、コーチ教育にも尽力したことでよりライセンスコースの重要性を認識することができた。

ライセンスを取得すると Diplom の称号をもらえる（ドイツの大学または大学院修了証）

今日では職業として成り立つプロコーチを意識してのコースとなっている。

「良い選手を育てるにはまずよいコーチを育てなければいけない」この一見遠回りに見えるような選手強化策にいち早く気づき、コーチの養成システムの確立が選手の強化に欠かせないものとして実践に移したのがドイツ人だといえる。スポーツ選手が成功するためには絶対的条件として、素質ある選手を見つけるためのタレント発掘システム、選手が十分なトレーニングが行えるような施設の充実、世界のトップレベルに到達あるいは留まるために必要な生活、職業、学業での犠牲によって成し遂げられているが、このような近代的強化システムも、実際にコーチがその選手の素質を伸ばしてやることができなければなん

の役にも立たないだろう。ある国の競技スポーツのレベルは、その国のコーチのレベルを見ればわかるということも表している。コーチとしての専門的教育を受けていないものがコーチになった場合、自己の経験から得たものを、実際に試行錯誤を繰り返しながらより完成度の近いものにしていくことは長い時間が必要であり、その中でどれだけの素質ある選手がその犠牲になるかわからない。つまりコーチ養成システムとは、この試行錯誤においてのロスをできるだけ少ないものにするために必要な物なのである。自己主張の強いドイツの選手（ジュニア含め）の指導においては、選手の動機付け、バリエーション豊富なトレーニングが重要のため講習内容も非常に実践的なものが多い。このようなコーチ養成システムにおいて、その成功のもっとも重要な鍵を握るのは講師陣で、いかに効果的に、そして的確にコーチのコーチとして専門的な知識を教授できる能力があるかが大きなポイントである。

2012-13 S ライセンス取得条件

【ドイツ】

期間：10 ヶ月 42 週（全て含めて）

週 35-40 時間 24 週 セオリー・実技

インターンシップ 13 週

自宅学習 5 週

定員 24 名

要 A ライセンスと 1 年の活動

カテゴリー

プロコーチ

協会インストラクター

【日本】

期間：11 週間+10 日間キャンプ

テスト 4 日間

インターンシップ 3 週間

定員約 20 名

要 A ライセンス

カテゴリー

プロコーチ

協会インストラクター

インタビュー（日本）

調査対象者：岡田武史氏（トップリーグ経験者）

質問：①トップリーグ経験監督

選手歴

古河電工（1980-1990）

代表歴

日本代表（24試合出場）

日時

2012年11月30日

調査者：質問

調査対象者：回答

①キャリアを積んだ過程

JEF ユナイテッド市原コーチ（1993-1997）-日本代表コーチ・監督（1997-1998）-コンサドーレ札幌（1999-2001）-横浜F・マリノス（2003-2006）-日本代表（2007-2010）-杭州绿城（2012-）

②プロ選手であったことでの長所・短所とは

間違いなくアドバンテージはあります。

やはり選手が監督を見る目が違う。ただ必ずしも一流選手が一流監督にならないというのは、事実で当たり前である。でも一流選手の中から出てくる割合と、一流ではない選手の中から出てくる割合は、絶対一流選手のほうが割合は高い。だから、いま中国では、日本サッカーに対するリスペクトがあるから、皆が監督をリスペクトして見ている。やはり、一流選手であればアドバンテージはあると思う。

③監督業では何が重要であるか

良いコーチだったから良い指導者になるかと言えば、それは違うと思う。それよりも、どんなレベルでも監督を自分でやらないとわからないことがたくさんある。やはり、様々な人のアシスタントを経験したという人よりも、ユース・ジュニアユースの監督を経験して、トップチームに上がってくる指導者のほうが経験値は高いから、やはり監督をやらないとわからないことがたくさんある。もし、有名な監督の横についていて良い監督になれるのであれば、日本にはオシムやヴェンゲルが来たけれど、アシスタントコーチなどから優秀な人材は出て来なかった。監督は、美学とかポリシーとか持たなければいけないけれど、それらの応用ができないといけない気がするし、指導者にとって1番大事なものは「登るべき山を持ってそれを必死になって登ること」だと思う。その山は、志が高い山でなけ

れば駄目だし、自分が有名になりたいとかお金持ちになりたいとかだけだと駄目。人は、個人についていくわけではなく、崇高な山に必死になって登る後ろ姿を見てついてくるのだと思う。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか、何が役立ったか

古河で2年間、ある程度チームを任されてやったのだけれども、自分なりに選手時代にこんな練習したいとかすればうまくなるということを実践してみたけれどいくら練習をしても選手は伸びなくて結果も出ず、完全に息詰ってしまった。「どうしたら良いのだろう」と思って、「離れなければお互いがだめになる」と思い、留学を決意した。それで1年ドイツに行かせてもらった。ドイツに行ったことで全ての疑問が解けたわけではないけれど環境の大切さを改めて知らされた。その後は自分の知らないことをなんでも年下であろうが誰であろうか、頭下げて聞くことができるので、上手くわからないことなどを人から教えてもらうことができた。それがたとえ、高校の先生であったり、年下であってもいろんな人に教えを請いた。例えばサッカー以外のことでも平気で聞きに行くし、やってみたらおもしろいというのは座禅でも瞑想でもやってみる。とにかく興味があったらいろいろやってみる。この気持ちが、監督をする上で重要なのではないかと考えている。

調査対象者：小野剛氏（プロ経験なし）

質問：②元アマチュア監督用

日時

2012年11月30日

調査者：質問

調査対象者：回答

①キャリアを積んだ過程

筑波大学修士課程体育研究科-筑波大学体育センター助手-成城大学法学部専任講師-サンフレッチェ広島強化部コーチ-日本代表アシスタントコーチ-U-20 日本代表コーチ-JFA ユース育成ディレクター-U-21 日本代表ヘッドコーチ-サンフレッチェ広島ヘッドコーチ-サンフレッチェ広島監督-JFA 技術委員長-FIFA インストラクター-杭州绿城ヘッドコーチ

②プロ選手でなかったことでの長所・短所

一番感じたのは、スタートラインの違い。例えば強化委員時代にどこかの指導に行くという時に、同じ事を加藤さんが言っても、私が言ったことと違うように受け止められてしまいました。田嶋さんとか、加藤さんとは一緒に行く事も多かったから、それはつらい経験でした。やはり説得力が全然違う。子どもたちもそうだしU17の選手達でも同じだった。

例えばサンフレッチェに行った時に、ある程度のコーチングスキル等はあれども、やはり選手を「ぐっ」とつかませるためには相当な努力は必要でした。ディスアドバンテージと言えばディスアドバンテージだし、先ほど言ったように同じ事を言っても通用しない。それならば、どうすれば選手たちの心をつかめるかといつも考えていた。その時はディスアドバンテージだったかもしれないけれど、いま振り返ってみるとそれが良かったのかもしれないと感じるときもある。何かで心をひらいてもらわなければいけないし、何かでリスペクトしてもらえるようにならなければいけないと考えていました。

③監督業では何が重要であるか

S級を受けさせてもらった時、そうそうたるメンバーと一緒にやっていて、彼らとはスタート地点が違うことはわかっていた。なぜなら、彼らは厳しい経験を知っているしゲームのつばとかをわかっている、僕らはスタートラインがずっと後ろからのスタートだから、がむしゃらにやるしかなかった。その部分を何で埋められるのかと考え、数段頑張らなかつたら埋めることはできない。本を読んだって勝てるわけがないけど、いろんな本を読んだり、いろんな人から話し聞いたり、自分は「ずっと後ろからスタートしているんだ」ってことを自分に言い聞かせていました。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか、また何が役立ったか

田嶋氏との出会いや海外コーチ留学、成城大学でのコーチング、JFAでの分析・用語統一マニュアル作成、S級講習。これらはすべて役に立ったと思う。

（補）日本と海外GMの監督選びの違いについて

ドイツでは、選手を引退したあと、誰しもがコーチというわけではなく、ウリーヘーネスやBeckenbauerみたいにマネジメントの方に進みたいという選手もいる。つまり、選手を育てチームを良くするのが監督、コーチだとすると、いろんな人を集め、チームだけでなく、クラブとして高めようという意識がドイツにはある。そういう人たちの経験の蓄積もものすごくある。日本の指導者は、そういうレベルにまで来ていると思うのだけれども、指導者を見抜いて、呼べる力のある人がどれだけいるかということを考えると、監督を選ぶときに「この人を呼んできたのだからこの成績でも仕方ないか」とか、「サポーターがこれでは納得しないだろう」とか、「この人を呼んできたなら文句を言われたいだろう」などの逃げの選択のほうが日本は多い気がする。逃げの選択になると、ある程度の知名度とかに左右されてしまう。もっともっとそこが浮き沈みを経験して、GMが育ってきた時に、いまの日本の状況が変わると思います。

調査対象者：三上大勝氏（強化部長）

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月11日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

クラブ主体で候補決めて、石屋製菓また持株会の合意が必要。内部は強化部中心に社長を含め4-5名で決定に対しこの2つに説明、理解を求める

②監督決定のポイントについて

1. スタイルというより、ビジョンの共有できる人、理念理解できる人
2. プロフェッショナルな考え方のできる人、環境、もの、金、人に最大限努力できるひと
3. リーダーシップ こうしたら昇格できるなどのビジョンを持っている人

実績はそれほど重視していない。指導者育成も考えていて、クラブOBなどが育つことが理想と考えている（このインタビュー直後、新監督はクラブ創設17年で初めてのOB就任となる。）

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

確かに一般的に日本では、選手としてチームへの貢献度が高い選手がコーチ・監督になるケースがあらゆるスポーツ分野で多く見られている。コーチとしての資質よりもチームへの貢献度が考慮されることが多いのではないかと思う。チームの色 歴史あるチームであればあるほど、OBのようにそのカラーがある人が楽だと考えられている。日本のスポーツ界は全体的にそういう印象。

④引き抜きについて

引き抜きは文化の違いなのかもしれない。日本のスポーツ界は全体的にそのような印象。

調査対象者：岡本武行氏（強化部長）

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月12日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

社長と二人で決定できる。経理はもちろんだが、社長がバジェットは確認する。

②監督決定のポイントについて

1. 戦術がどのようにあるか
2. 選択多い監督がいい自分のチームの選手のなかで選手のクオリティにより戦い方変わることあるので
3. 人間性・コミュニケーション能力、真面目さ、情熱
4. 経験・実績
5. 値段

監督の候補者リストを何人か選ぶ。できるだけ多くの人から監督の情報を得る。一方的な意見でなくするため。限られた予算の中でいい監督選べるかが現実的である。

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

プロ選手経験のない監督の場合、J1 から落ちると批判の対象になりやすいので、実績があったほうがリスクは少ない。コーチは、内部昇格が楽で継続性が得られる。また、クラブに説得しやすい。監督の基準としては、昇格経験、優勝経験で判断することが簡単である。戦術や内容で監督を決めることは多方面に説得する場合に難しい。

④引き抜きについて

選手は下部リーグ等から引き抜かれるが、日本ではまだ少ない。監督を選ぶ際に、実績があると会社を説得しやすい。また、J2 での監督実績はカウントしづらい。つまり、J1 での監督に限られる。クラブ側は、リスクを負いたくないし、失敗した場合の言い訳が成り得る監督を選ぶ傾向にある。予算が少ないチームで監督が活躍すれば、予算が高いチームに引き抜かれる対象になるのではないかと思う。または、2 部のクラブを自分で昇格させることがステップアップの道だとも考えられる。ただ、それだけで上位クラブの引き抜き対象にはなりにくい。

調査対象者：鈴木満氏（強化部長）

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月13日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

強化部が中心に監督を探し、最終決定権は社長。

②監督決定のポイントについて

①チーム状況や戦術、フロント側のリクエストを理解してくれる人か。例えばチーム戦術は4-4-2（中盤はボックス型）など

②ブラジル人監督の場合チームOB（ジーコ、ジョルジーニョなど）から調査

③実績

鹿島は、日本で1番実績あるクラブということがあるため、なかなか日本人監督という選択肢になりづらい状況にある。クラブも選手も、歴史的にブラジル人監督で慣れている現実もある。

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

一般的に現在の状況を見ると、プロ選手経歴が監督決定に影響するということになるのではないと思う。ただ監督になってからは それだけではもちろん不十分である。プロ経験あれば、現場を知る者としてのアドバンテージはあるが、資質、努力がより重要だと考えている。

④引き抜きについて

鹿島の場合は日本人監督の候補は少ない。日本人の考え方として、自分たちのチームより実績ある人を見てしまう現実はあるのではないか

調査対象者：山道守彦氏（強化部長）

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月25日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

監督決定は、ペトロビッチ監督に決めた時が初めての経験であった。社長、取締役、有識者で話し合い決定した。

クラブの収入構造は、「入場料収入40%、スポンサー収入40%、分配金10%、グッズ10%」であり、監督決定はこれらに影響するため慎重に決めた。

今回はチームを立て直すには、一流の人間にしてもらわないとできないと判断し、ペトロビッチ監督に決定した。ブッフバルト監督からフィンケ監督までは専権で犬飼社長が決定していたが、今の社長はラグビー出身なのでやり方変えた。

②監督決定のポイントについて

OBは選択肢のひとつであるが、今回は誰もが認める人ではないと、数年の低迷から脱出できないと感じていた。たまたまフィンケと同じようなスタイルであったのが、結果的にはよかった。

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

日本人でも外国人でも浦和と日本をリスペクトできるかが大事。傾向としては、浦和のOBが多い。

今回、予想以上にペトロビッチもリスペクトしてくれているので、補強やその他でもうまくいっている。このクラブのあるべき姿を理解してくれている。クラブ求められることも理解してくれている。選手との信頼関係がとてもいいこともポジティブなポイントである。

④引き抜きについて

監督は今回が初めてであり、答えにならないけれど、浦和の条件では一流どころであった。結果的にはペトロビッチはステップアップと考えている。誰もが納得しないと、選手は逃げるし、ファンはこなくなるしということになるので今回の判断である。岡田さんは賛否あるけどとても評価している。この仕事いろいろな人論破できないと人の上にあってないと感じている。

インタビュー（ドイツ）

調査対象者：Volker Finke

質問：②元アマチュア出身監督用

日時

2012年12月4日

調査者：質問

調査対象者：回答

①キャリアを積んだ過程

TSV Stelingen(1974-1986)-TSV Havelse(1986-1990)-1. SC Norderstedt(1990-1991)-SC Freiburg(1991-2007)-Urawa Reds(2009-2010)-1FC ケルン強化担当責任者（2011-2012）

②プロ選手でなかったことでの長所・短所

プロ選手経験という観点では、元プロ選手は契約を手にしやすいといえる。多くは株主やスポンサーにとって容易であり、有名な選手は監督として契約を手に入れやすいと考えら

れる。プロ経験がない監督の一般的な短所といえば、すぐに結果だけを考えてしまわれる傾向がある。高いクオリティとして、たとえば高い教育（Ausbildung）スポーツ医学、トレーニング理論等のことをスポーツ大学で学んだこと、その後学校の先生としての経験が後に大きな長所になった。たとえばトレーニングにおいて、どのぐらいの負荷をかけたらいいのか、持久トレーニングはどのぐらい必要なのか

選手にはどのような態度をとるべきなのか、など教員になるための勉強と 実践することでクオリティあるトレーニングと必要な選手関係が可能となり 自分には大きな長所になったといえるだろう。ゼーマンもいい選手ではなかったし、モウリーニョ、ファン・フール、クロップも有名選手ではないが、監督として大きな成功を収めている 必ずいい選手である必要はない。

③監督業では何が重要であるか

分析力、予測力、個人やグループに対して、いい話ができ、良いトレーニングができるかが重要である。技術トレーニングはもちろんだが、もっと大事なのはコンビネーションプレーをするためにチームとして選手をうまく躍動させることができるかである。

浦和では、例えば闘莉王。彼はスピードがなさすぎて、モダンサッカーをやろうとしたけれど、プレッシングサッカーをすることは彼にとってもチームにとっても難しかった。ポンテやエジミウソンも自由に攻撃だけをやるようなタイプであったから、これを変えることはとても大変なことであった。そこから若い選手に切り替えた。浦和は、その時金銭面の問題を抱えており、切り替える必要があった。山田、原口などが大きな成長をとげることができた。今年、ペトロビッチに変わってから、浦和を訪れたがみんなが、あの時のプレッシングサッカー、そしてコンビネーションサッカーに切り替えたことが今の成功につながっていると言われた。あの時の時間がとても重要だったと選手が話している。あの時の世代交代、サッカーのスタイルの変化、闘莉王を移籍させたのが正解だった。そのように、チームに関わるすべての要因を判断し、チームを作り上げていくことが監督にとって重要なことである。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか 何が役立ったか

アマチュアでの選手兼監督という経験は、後に大いに役に立ったと言える。お金がないアマチュアクラブを3部から2部に昇格させることができ、それをドイツのスカウトが見ていて、ブランシュバイクなど3チームからプロとしてのオファーがきた。学校から何年か休みをもらい監督になり、その後教師に戻った。その後、1部のクラブからオファーが届き、プロ監督になり、フライブルクで16年過ごすことができた。ドイツではアマチュアレベルでこのような選手兼監督はたくさんいる。

調査対象者：Armin Veh

質問：①元プロ選手監督

選手歴

FCAugsburg(1979)-Borussia-Mönchengladbach(1979-1993)-FC-St. Gallen(1983-1984)-
Borussia Mönchengladbach(1984-1985)-FC Augsburg(1985-1987)-
TSV Schwaben Augsburg(1987)-SpVgg Bayreuth(1987-1990)

日時

2012年12月5日

調査者：質問

調査対象者：回答

①キャリアを積んだ過程

FC Augsburg(1990-1995)-SpVgg Greuther Fürth(1996-1997)-SSV
Reutlingen05(1998-2001)-Hansa Rostock(2002-2003)-FC Augsburg(2003-2004)-VfB
Stuttgart(2006-2008)-Vfl ヴォルフスブルク(2009-2010)-Hamburger
SV(2010-2011)-Eintracht Frankfurt(2011-)

②プロ選手であったことでの長所・短所とは

ただプロの選手がプロの監督になる上で短所になりえるものはないだろう。プロの現場を知っているということで、どのように現場が動いていくか見ているわけでありそれは長所ではないかと思う。

③監督業では何が重要であるか

はじめに話さなければいけないことは、この仕事においては成功を予想することは簡単ではない。それは多かれ少なかれ運にも左右されることも多いからだ。例えば一度に同じ時期に多くのけが人が出てしまったり、レフリーがひとつの大きな間違いで試合を落とすことはしばしば目撃されることでもある。そのようにどんなにいい準備をしてもときとしていい成果を上げられないこともあるということを言いたい。

まず監督の仕事としては、たくさんの資質が必要。運も関係してくる場合がある。いいトレーニングをしても試合には負けることもあり、そのことをまず話しておきたい。サッカーを決定するものとは、正確な人選をすること。チームを正しく作りまとめること。方法論、配置を決め、機能させること。チーム、選手を正しい方向に導かなければならない。そして、リーダーとしての資質を持つ必要がある。それが一番大切だと思います。いい選手だからいい監督になるというのは間違いである。

また、チームとしてのコンビネーションが重要である。そしてリーダーとして、チームを

導く力が必要とされている Reutlingen ではいい仕事のできたのでシーズン中もオファーがあったが 3 年半いて自分がチームを変わらなければならなかった。(Reutlingen はそのシーズン金銭的な問題を抱えていて昇格しても 1 部の基準をみたせないことがわかった。次のシーズンには勝ち点 6 を減点されたところからスタートすることになりシーズン終了後 3 部に降格) その後すぐに Hansa Rostock からオファーがきて受けたが面白くなって自分で辞めた。いつも成功ばかりではない。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだかまた、何が役に立ったか
経験が役に立ったと感じている。多くの経験により間違いが少なくなる。私の考えでは、経験を積むことでコーチも良くなっていくのではないかと思う。

また、正しい判断が必要な場合、監督が若く、選手と近い関係であることでうまくいかないこともある。私はプロ選手であったが、早めに引退しなければいけなかった。だから若いうちからコーチ業をスタートすることができ、頭も若いうちに切り替わった。現在、ドイツではアマチュア出身でも成功している監督はたくさんいるが昔はやはり有名選手になることが多かったように記憶している。ただそこから有名な選手でも例えば愚かであったり、ハードワークいなかったり方法論が悪かったり、そのようなコーチ・監督はなかなか結果を出せずに仕事を失った。

調査対象者：Bruno Hübner

質問：強化担当者用

日時

2012 年 12 月 5 日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

強化担当責任者と 2 人の取締役で監督決定を行う。Veh が Stuttgart では 12 人が選手獲得、監督決定に必要で難しかったと言っていた。中から情報が漏れたこともあったらしい。1 人はだめだが、小さなグループでやるのが理想的だと思う。

②監督決定のポイントについて

バイエルン・ミュンヘンやボルシア・ドルトムントなどのビッグクラブでは、監督の後任を探す、見つけることはとても難しいことである。しかし、フライブルクやフランクフルト、マインツなどの小さなクラブでは、やはりチームを成長させてくれるような監督を探す。どんなサッカーをするのか。攻撃的なのか。監督の哲学がチームと合い、ユースや U-23

などで結果を出した監督に対して、興味を抱く事が多い。

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

メディアの部分で、はじめは大きいのではないかと思う。注目度が違う。しかしグラントで何が出来るかがもっと大事なことであり、リーダーシップなど多くのものが必要とされている仕事であり、それらを考えると必ずしもプロ選手経歴必要ではないと思う。

④引き抜きについて

例としてだが、Klopp に関しては彼の人間性をファンや会長など皆が認めた。ドルトムントはエモーショナルクラブであったため、Klopp のような監督は適任であったといえる。

マインツ時代、彼は1部で11位という十分な結果を、そしてインパクトを残した。それはマインツというクラブのポテンシャルを考えれば、バイエルンが優勝するのと同じぐらいのものだった。その後、降格したけれども、大きく非難は出なかったし彼もチームを非難しなかった。多くの選手は降格が近づくと諦めてしまうが最後までクロップは、選手を信頼していたことを周りにも発言していた。良いイメージがある。

会長が大きな助けをしてくれることも重要である。

Dutt のキャリアもドイツ人には驚くことではないだろう。大きなクラブは大きな人間性を求められる。候補は多くないが、結果だけではなく内容も見ているからそのようになるのではないかと思う。つまり選手の移籍と同じである。

調査対象者：Wolf Werner

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月6日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

5人の幹部で行う（会長、CEO、財務、チケット担当、私、）

②監督決定のポイントについて

私のはじめてデュッセルドルフに来てからまず監督がチームに合わないと思ったのでいまの監督に交代した。旧東ドイツ出身の監督であり社会的問題があった。そのときには2人の候補から今の監督になったが、その後5年以上変えていない。

マイヤー（現監督）は小柄で辛いタイプ。（日本語で山椒は小粒でもピリリと辛いという意

味) 一度試合中に相手選手に頭突きした過去があった。私は監督が試合後どう反応するかを知っている。だから彼にはスポーツ部門を任せている。問題は会長が有名人監督を選ぶと、メディアに批判される可能性が低くなると考えていることがあることだ。これはいくつかのクラブで見られる現象かもしれない。

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

ドイツは今アマチュア出身でも活躍次第で監督をやれる環境は良い。ダウムなどは元プロ選手ではなく異なる道からプロになったが、全ての仕事のグループにおいて、外側の人間を入れなければ、硬直してしまうと思う。(外の風が必要だという表現をしていた) 一言で言うと、新しいアイディアが出てこない。モウリーニョは通訳からいい監督になったではないか。優秀な選手は多くいるが、監督としては能力に問題あるのも沢山いるのは事実である。

ゲルト・ミュラー(74 ワールドカップ優勝選手・得点王)も U-23 で監督をやったが、良い結果を残すことができなかった。自分から俺には監督は向かないと話していたよ。選手経歴だけで評価することは難しいため、アマチュア出身含めすべての監督に可能性はあると考えている。

④引き抜きについて

ドイツでは、昔も今も元有名選手を監督にするとひとまず楽なのは間違いない。しかし、結果がでなければ同じことであり、みんな監督の能力と選手時代の能力は別だと知っている。これに関しては、DFB にいたザマー(現バイエルン・ミュンヘン強化担当責任者、前 DFB) がミュンヘンにいったことは私はよかったと感じている。なぜなら彼は DFB では代表監督は代表選手から出ないといけなく、またブンデスリーガの監督も優秀な選手経歴のあるものがつくのが理想という主義であり、彼がミュンヘンからオファーがあり DFB をやめたのはよかったのではないと思う。アマチュアは何もわからないというのが彼の主張だったが、その考え方はクリエイティブではない。小さな世界でしかない。

調査対象者：Andreas Bergmann

質問：②元アマチュア監督

日時

2012年12月6日

調査者：質問

調査対象者：回答

①キャリアを積んだ過程

FC St. Pauli II (2001-2004) → FC St. Pauli (2004-2006) → Hannover96 II (2007-2009) → Hannover96 (2009-2010) → Hannover96 II (2010-2011) → VfL Bochum (2011-2012)

②プロ選手でなかったことでの長所・短所

短所は名前、知名度。メディアに注目されない。やはり、ここは簡単ではないかな。初めはジャーナリストなどに対しては難しい面はあるだろう。長所は選手経歴とは関係ないかもしれないが私の考えを話すと、いやでも選手経験があれば、プロのプレッシャーがどんなものか経験しているのは理解しやすいので長所となりえるのではないかなと思う。しかし、そこが短所にもなりえることでもある。ただ、毎週の結果に一喜一憂しているのは選手側ではよくあるが、そのままではいい監督にはなれず、内容をしっかり分析して将来に好循環を生む必要がある。しかし有名選手でも監督としての資質があれば、アイデアを生むことができ、それをグラウンドでトレーニングに切り替えられれば、良い監督になるだろう。例えば先生にも資質は必要であり多くのことを子供たちに理解される必要がある。しかしモダンフットボールについての知見があり、それをチームに理解させる能力があればプロ出身でなくてもやることは可能となる。それにはやはり、たくさんの経験が必要。選手経験だけでなく、自分は大学での勉強も役に立ったと感じている。

③監督業では何が重要であるか

スポーツ医学も必要ではあるが、アイデアを自分の選手たちに持たせることも重要である。そして、どのようにチームを機能させていくか。それぞれの監督には哲学があり、大事なのはどのようにチームを導いていくか、人間を扱うことができなけりょうまくはいかないだろう。グループのなかでモチベーションの与え方も大切なこととなる。ただ、元プロのほうが入り込むのは簡単である。今のサッカーは、監督ひとりでやるのではなく、GKコーチ、フィジカルコーチ、セラピストなど、チーム単位でやるが多くなってきた。そこをうまく使いこなす必要もある。ユース、アマチュアレベルではひとりで多くのことをする必要はあるが、多くのことを経験するため、プロになった時にコーチの仕事も理解しているため自分のコーチをうまく評価できることも可能ではないか。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか、何が役立ったか

選手経験がない場合は、子供達を教えることから始めて、そのなかでいい仕事をして認めてもらうことでプロのクラブに雇われ、さらにそこで成功することで、ユース、アマチュアの監督からアシスタントにという段階を踏むのではないかなと思う。私は大学でコーチ学を学び、体育教員をやったこと時、方法論を見出した。それがコーチ業にも役にたっている。コーチインストラクターもしていた経験も役立った。ザンクトパウリではアマチュアチームからトップチームの監督になった。

ハノーファーでも同じくアマチュアチームからトップチームの監督になったが途中でチームが難しい時期にチームのドイツ代表 GK の Enke が自殺したことで、ドイツでは大きなスキャンダルとなりそのことも影響してかまたアマチュアチームに一時戻りシーズン終了後にはチームを去ることになった。ハードな仕事である。

調査対象者：Jens Todt

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月6日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

2人の役員と1人の会計担当、そして強化担当責任者で決定する。

②監督決定のポイントについて

ドイツでは決して選手経歴だけで監督決定をしないと思う。どのような哲学を持っているかそして、それをグラウンドで選手に伝えられるかが重要である。つまり、選手へのリーダーシップが求められる。あとはメディア対応力も必要な要素である。このクラブはかなり監督に対して（メディア・ファン）外圧の大きいクラブであると正直過去の歴史をみると言えると思う。（前監督は Andreas Bergmann で10月に解任している）現在の監督はアシスタントコーチをしていた Karsten Neitzel 浦和時代には Volker Finke のアシスタントコーチであり今回初めての監督キャリアがスタートした）

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

選手経歴がある監督は、メディアへのはじめの出方としてはアドバンテージがある。それが、プロの現場にいたことの長所だと思う。

④引き抜きについて

私は選手時代に活躍したことで他からオファーをもらい、移籍している。監督も同じで、監督であればグラウンドでいいトレーニングをすることができて、相応の結果をだしていれば評価されるものではないだろうか。

順位だけで見るという考え方は、エキスパートではないだろうと思う。

調査対象者：Frank Schäffer

質問：③強化担当者用

日時

2012年12月7日

調査者：質問

調査対象者：回答

①監督決定は誰と行うのか

3部門が集まって決定する。強化担当責任者（スポーツ部門）、役員部門、経理部門。年により少し変動あるが3～4人で決定する。1人で決定する時代は終わった。

②監督決定のポイントについて

基準は監督の質である。やはり、慎重に見極める必要があると思う。どんなトレーニングをするのか、そしてどのようにチーム安定させるか、負けたあと、特に危機的なときやプレッシャーがかかっているときにどのような反応をするのかも重要になる。戦術的思考や特徴、そして人間性。

③プロ選手経歴は監督決定の際に影響するのか

基本的に有利だと思う。ファン、選手、メディアに対して、はじめは注目されやすい。しかしその時間はすぐにすぎる。

④引き抜きについて

選手歴よりも監督としての能力を見極める必要がある。過去にアマチュアから監督を昇格させ、このチームでは成功事例あるので基本的には問題ない。しかしそのことで成績がでない場合、あるいは選手がリスペクトしないと考えた場合にはやはりプロ選手経歴・あるいはプロ監督歴あるのと比べると少し早めに判断せざるを得ない状況になる可能性はある。ケルン伝統的クラブであり、多くの人が注目しておりとりわけ外圧は強いクラブと言える。（Finkeは元強化担当責任者で10月にチームを去っていてこのSchaeferが新強化担当責任者である。）

調査対象者：Peter Neururer

質問：①元アマチュア監督用

日時

2012年12月7日

調査者：質問

調査対象者：回答

①キャリアを積んだ過程

TuS Haltern(1984-1985)-SV Westfalia Weimarer 09(1985-1986)-Rot-Weiss
Essen(1987)-Alemannia Aachen(1988-1989)-FC Schalke 04(1989-1990)-Hertha
BSC(1991)-1. FC Saarbrücken(1991-1993)-Hannover 96(1994-1995)-1. FC
Köln(1996-1997)-Fortune Düsseldorf

②プロ選手でなかったことでの長所・短所

短所はプロとの関わりをもつには、結果出す以外には方法がないこと。

有名選手はプロとの関わりがあり、入りやすい立場にあるだろう。またメディアにおいて知名度があるためその点は長所だと思う。その知名度でまずは期待感が高まり注目される。チームがいい意味で話題になることは悪いことではない。

③監督業では何が重要か

チームを率いるリーダーシップ、統率力、戦術・トレーニング。結果を残すことで次に可能性が広がる。メディア対応も重要である。

④監督（コーチ）をする上でどのようなことに取り組んだか、何が役に立ったか

大学でコーチ学を学んでから指導者人生をスタートした。総合的に学べたことをグラウンドで試すこと出来た。アマチュアチームの監督からはじめ、そこでの活躍でブンデスリーガ2部の監督になりプロになった。大学でのコーチ学、スポーツ医学、アマチュアチームでのキャリアは重要であったと思っている。

