



門間 俊道

Toshiyuki Momma

東京電業協会会長

中山 剛

Tsuyoshi Nakayama

一般社団法人日本サッカー協会理事

## 安心して働ける職場づくりのために ～コミュニケーションとリーダーシップ～



昨年11月に開催された東京2025デフリンピックで、

デフサッカー男子日本代表チームは、

初のメダルである銀メダルに輝きました。

惜しくも敗れたトルコとの決勝戦で、

一時は同点となるゴールを決めた林滉大選手の恩師であり、

現在の日本代表チームの礎を築いた元デフサッカー男子日本代表監督の中山剛さんに、

コミュニケーションとリーダーシップをテーマに門間会長とご対談いただきました。



**門間** 本日は、元デフサッカー男子日本代表監督で、一般社団法人兵庫県サッカー協会理事の中山剛さんにお越しいただきました。

中山さんは2013年12月に日本ろう者サッカー協会デフサッカー男子日本代表監督に就任され、2017年7月にはトルコのサムスンで開催された第23回夏季デフリンピックにも出場されています。

現在は一般社団法人パラフットボールを立ち上げられ、デフサッカーをはじめとしたパラフットボール全体の普及活動に精力的に取り組まれるなど、幅広く活躍されています。

中山さんのこれまでのサッカーの指導者としてのご経験から、私たち電気設備工事業界がこれから目指すべき、多様性を踏まえた企業経営や組織運営のあり方のヒントが得られたらと考えています。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

**中山** このような機会を設けていただきありがとうございます。

今日のこの対談を通して、1人でも多くの方にデフサッカーやパラフットボールのことを知っていただけたらと思います。

どうぞよろしくお願いいたします。

## デフサッカーとの出会い



**門間** それでは早速ですが、中山さんがデフサッカーと出会ったきっかけからおうかがいできますか。

**中山** 自分自身は小学2年生から兵庫県姫路市の津田サッカークラブという地元で根付いたクラブでサッカーを始め、サッカーが好きでずっと続けていました。

選手としては補欠で、サッカーをプレーするよりもベンチで試合を見るほうが好きな、ちょっと変わった子だったと思います。

指導のほうは高校時代から始め、幼稚園からシニアまであるクラブで教えていたときに、2005年のデフリンピックに出場した代表選手が「健常者のチームで練習して、レベルをもっと上げたい」とチームに加入してきました。

彼は姫路市役所に勤務していて、彼の上司が僕の小学生のときの恩師で、僕の所属チームの監督をされていた、現たつの市長の山本実さんを市役所つながりで知っていました。

それがデフサッカーとの出会いになりますが、それまでデフサッカーのことは正直全く知らなかったです。





## コミュニケーションの方法は

**門間** われわれの業界でも人との出会いやご縁が新たな挑戦につながっていきますが、まさにこの偶然の出会いが中山さんの人生を大きく変えたわけですね。

ところでデフサッカーと通常のサッカーにはどのような違いがあるのでしょうか。

**中山** デフサッカーはルールも用具もコートの大きさもすべて通常のサッカーと同じです。

唯一違うのが、通常のサッカーでは審判が笛を持ちますが、デフサッカーでは笛と旗を持ちます。

笛を鳴らしても選手たちには聞こえないので、旗を上げて笛が鳴っていることを伝えます。

**門間** 中山さんは聴覚障害のある選手たちとはどのようにコミュニケーションを取っているのでしょうか。

**中山** 手話はひとつの言語として文化を持っていて、海外の言葉や文化と同じぐらいの違いに戸惑いましたが、まずは手話教室に通って手話を覚えることから始めました。

聴覚障害者はみんな手話ができるものだと思っていたのですが、ひとえに聴覚障害と言っても、本当に十人十色といいますか、手話しか使わない選手もいれば、手話が全くわからない選手もいたり、書いてほしいという選手がいたり、さまざまな選手がいるのです。

そうしたら選手たちは口話（こうわ）で話してくださいと、口をゆっくり動かしてもらえれば読み取れますというので、主に手話と口話を同

時に使ってコミュニケーションを取っていました。

あと普段の生活では使用しないサッカー用語は、手話表現にはないことがたくさんあって、ない表現は一緒につくっていきました。

## お互いを理解するために

**門間** お互いにわかり合おうという前向きな姿勢があれば、後からコミュニケーションは付いてくるのかもしれませんが。

**中山** お互いにわかり合うために、まず選手のことを知るために、聴覚障害について勉強しましたが、最初は耳が聞こえない＝配慮しなくてはいけない、何かしてあげなくてはいけないといった無意識に上から目線でいたと思います。

ひとりひとりの違いは理解しますが、こちらも必要以上に気を使い過ぎずに普通に接していると、コミュニケーションも自然に取れていきました。

**門間** われわれ電気工事業界においても、また当社もそうですが、障害や病気を抱えながら働いている人がたくさんいます。

そうした方々が安心、安全に働き続けることができる、あるいは活躍することができる職場づくりのためには、どのような取り組みが必要だとお考えですか。

**中山** どこの業界でも障害や病気を抱えてない人の方が多く、いままでの生活の中でもまわりに障害を持っている人がいなかったのも、どう対応していいかわからず、壁をお互いの間につくってしまうことが多々あります。

障害者自身からも自分の障害について説明文などをつくって、職場で理解を深める努力も必要だと思います。

聴覚障害であれば、タブレットを使用することで話は聞こえなくても話した言葉を文字で見ることができたりしますので、このようなツールを活用する取り組みも大切です。

生まれたばかりの赤ちゃんと母親の間で行われる、言葉を伴わないノンバーバルコミュニ

ケーションでも、母親がコミュニケーションの仕方を赤ちゃんに教えているわけではなく、母親のほうが子どもからコミュニケーションの仕方を学んでいます。

言葉でのみ伝えようとするから難しいのであって、顔の表情やボディランゲージによって伝えること、手話が上手くできないから恥ずかしいとか、間違えていたらどうしようとか、躊躇しないことが大切ではないでしょうか。

## 日本代表監督に就任して

**門間** 先ほど中山さんがデフサッカーと出会うきっかけをおうかがいしましたが、そこからどのようにして日本ろう者サッカー協会の仕事に携わるようになったのか、そして日本代表監督に就任されるまでになったのかをお聞かせいただければと思います。

**中山** 代表チームの練習試合相手を探すのに困っているので助けてもらえませんかと言われたのが始まりで、それから行けるときはすべて自費で代表合宿の手伝いに行くようになりました。

代表監督になりたいと思ってやっていたわけではなく、言われたこと、目の前のことをひとつずつやっていったら、気がついたら代表監督になっていましたという感じです。

**門間** 日本代表監督に就任された当時を振り返っていただいて、その中で日本代表としての責任感やプレッシャーなどはありましたか。

**中山** いい意味でも悪い意味でも最初はあまり感じていませんでしたが、デフリンピックという一番大きい大会の組み合わせが決まったときから、本当に責任感や重圧を感じるようになりました。

## デフリンピックまでの道のり

**門間** 2017年のトルコでのデフリンピックに向けての道のりで、特にご記憶に残っていることなどはありますか。



**中山** 話は遡るのですが、2005年に初めて僕が埼玉に代表合宿を見に行ったときに、たまたま家が近所ということで、お母さんと一緒に来た聴覚障害のある男の子と、僕は特にすることもないので、空いている時間は一緒にボールを蹴ったりしていました。

それから8年後に代表監督に就任して、林滉大という大学生が代表候補として名前が挙がって来たときに、「あれ、どこかで見た名前だな」と思って代表選考合宿で見ましたら、あのときの子どもでした。

**門間** それはうれしい再会ですね。

**中山** そうしたら彼は男前になっていまして、勉強もできる、サッカーもうまい、それで代表に選ばれて、みんなにちやほやされて、すっかり勘違いしてしまったわけです。

チームで荷物を運ぶときやゴミ拾いのときでも、僕が見ているときはするのですが、見ていないときはしない。

僕はそういったところを絶対に直さないといけないと思って、ずっと見守って言い続けていたのですが、監督としての指導力不足もあって全然直らなかった。

そこでデフリンピックのアジア予選の出発直前に、彼は大学で盛大な壮行会をしてもらっていたのですが、僕は彼をメンバーから外したのです。

**門間** 本人にしてみれば衝撃ですよな。

**中山** 当時は大学生ですが、いずれは社会に出ます。

目に入れても痛くないかわいい子でしたが、



あかんもんはあかと、僕はいま本気で向き合  
わないと彼の将来にとってよくない、彼の将来  
を考えると代表に帯同させないほうがいいと思  
い決断しました。

### 人としてどうあるべきか

**門間** 中山さんも相当な覚悟で決断をしたと思  
いますが、やはりサッカー選手である前に、人  
間としてのありようが大事だということですね。

**中山** 監督に就任してから最初に始めたことは、  
サッカーの指導ではなく、「あいさつ」「ゴミ拾  
い」「整理整頓」です。

荷物置き場やトイレのスリッパをきれいに並  
べることからスタートして、サッカーに置き換え  
て、次にプレーする人がプレーしやすい状況に  
なっているかなど、選手たちに問いかけながら  
やってきました。

指摘を素直に受け入れる選手は成長してい  
きましたし、時間はかかりましたが、改革は選手  
の意識を変え、チームを変えていきました。

選手にはいいときと悪いときありますが、そ  
ういうところをしっかりとっておけば、絶対に次

の道が開けます。

そこはサッカーが上手い下手は関係なく買  
きました。

**門間** 代表から外した選手はその後どうなった  
のでしょうか。

**中山** その後しばらく彼は変わりませんでした  
が、家族や仲間の支えもあり、デフリンピック  
最終選考を前に、あれだけおしゃれな子が丸坊  
主にして僕のところに挨拶に来たときの表情を  
見て、彼が変わったことがわかりました。

それがすごくうれしかったですし、彼が来た  
ことで、最後のピースがはまったと感じました。

### 悲願の初勝利からの予選敗退

**門間** そしていよいよデフリンピック本番を迎  
えるわけですが、中山さんが率いる日本代表  
チームの戦いぶりはどのようなものだったので  
しょうか。

**中山** デフリンピックにはこれまで 2005 年、  
2009 年、2013 年と 3 大会出場していたの  
ですが、日本は予選リーグ通算で 4 分 4 敗と、  
1 回も勝ったことがありませんでした。

日本が1勝するだけでなく、予選リーグを突破するというのは、世界のデフサッカー関係者にとっては想像できないことでした。

事前の予想では、過去2大会で優勝と準優勝のウクライナが間違いなく1位通過、2位をアルゼンチンとイタリアが争って、日本は勝ち点0で敗退というものでした。

ウクライナ戦前のミーティングでは今日は「試合」ではなく、「死合」だということをお伝えしました。

この日のためにできる準備はすべてやり切りましたので、気持ち、コンディションも最高の状態で挑み、チームで戦い、組織で戦い、すべて出し切って2対1で勝利をつかみ取りました。

選手、裏方、スタッフも、誰一人、自分だけがヒーローになろうとか、自分だけのためとかでやっている人はいなかったです。

仲間のために何かやりたいとか、このチームの役に立ちたいとか、みんながそういう気持ちで戦いました。

**門間** 日本代表のデフリンピック初勝利は、まさに中山さんの情熱から生まれたものですね。

悲願の初勝利で予選突破も見えたのではな

いですか。

**中山** 2戦目のアルゼンチン戦は、0-2から執念で2-2に追いつき、4チームすべてが決勝ラウンド進出の可能性を残したままで最終戦を迎えました。

最終戦のイタリア戦は、これまでの3試合で1番チャンスをつくりましたが、最後の最後で勝利の神様は微笑んでくれませんでした。

前半を2対1で折り返して、後半に2対3の逆転負けです。

終了間際のショートコーナーからの失点は1993年のドーハの悲劇を思い出し、ロスタイムの失点は2006年ドイツワールドカップの対オーストラリア戦が思い出されました。

不謹慎かもしれませんが、悲しいとか、悔しいよりも、監督に就任した4年前と比べて、よくここまで選手とチームが成長して世界と戦えるようになったといううれしさが込み上げ、涙が止まりませんでした。

試合後に、得失点差で予選敗退が決まって、先ほど話した林滉大が「僕のせいで負けました」とベンチで泣き続けました。



彼がこういう風を感じてくれたこと、人として成長してくれたことが本当にうれしかったです。

## リーダーの成長がチームの成長に

**門間** 日本代表チームは残念なことに予選のグループステージで敗退となったわけですが、とはいってもデフリンピックで過去最高の成績を残すことができたわけです。

日本代表チームを世界の強豪国と対等に渡り合えるように成長させることができたのは、まさに中山さんのリーダーシップの賜物だと感じました。

日本代表チームという組織のリーダーとして中山さんが常に心掛けていたことや実践されていたことは、会社という組織のリーダーである読者の経営層の皆さんにも興味があるところかと思えます。

ぜひそのあたりもお聞かせいただければと思います。

**中山** 会社という組織を代表チームと考えますと、まずは平等に競争できる環境整備を行いました。

代表チームだけ強くなればいいのではなく、デフサッカー全体のレベルアップの必要も感じたので、代表合宿にはなるべく多くの選手に参加してもらいました。

選手には同じポジションを競い合う選手も大切なチームメイトで、一緒に成長する仲間と認識してもらいました。



チームはほんの少しのことで乱れることもありますが、逆にほんのちょっとしたきっかけでまとまることもあります。

大事なことは、仲よしごっこで終わらせずに自分の考えを伝えあうことです。

そうしたぶつかり合いを避けて、当たりさわりなく付き合っても、逆にストレスを抱えてしまい、本当の意味でお互いを理解し合うことはできないと考えています。

何よりも意見と意見がぶつかり合い、お互いが言いたいことを言うことが大切で、そのときは悪いことのように見えたとしても、その衝突が生み出す財産は大きいです。

「雨降って地固まる」ということわざがあるように、ケンカや対立という雨が降ることで、お互いのことがわかり合え、チームの地盤が固まっていきました。

それから会社という組織のリーダーである読者の皆さんもそうだと思いますが、選手を代表に選ぶか選ばないか、チームとしての方向や戦い方を最終決断していくのはリーダーである監督です。

責任や重圧と向かい合いながら決断を繰り返していく孤独な立場でしたが、自分が成長すればチームが何倍も成長していく楽しさも経験できたことが自分の財産となっています。

## 広がる活動のフィールド

**門間** いま中山さんからリーダーの成長がチー





ムの成長につながるというお話がありましたが、まさに組織運営の理想像だと思いますし、われわれにとっても非常に大きな学びでもあります。

最後に、中山さんのこれからの活動目標などがありましたら、おうかがいできますでしょうか。

**中山** 活動目標といいますか、現在取り組んでいることが5つありまして、ひとつは、2017年のデフリンピックが終わった直後から湖北工業株式会社様に協賛をいただいて始めた、聴覚障害のある方だけではなく誰でも参加できる、毎月1回開催のサッカー教室です。

ナガセテムテックス様、松本製作所様をはじめ、徐々に他の企業からもご協賛いただき、毎月活動できる場所が増えてきています。

それからジブラルタ生命様にご協賛をいただいて、静岡 FID の瀬戸臨先生と一緒に全国の特別支援学校をまわり、先生や生徒にパラフットボール体験を通して身体を動かす楽しさを伝えています。

障害があるからできないではなく、どうすればできるのかを考えて活動しているのですが、数年前から台湾の特別支援学校にも呼んでもらっています。

あとはパラフットボールフェスティバルという、健常者と障害者が一緒にグループでいろいろな体験をしていて、それでお互いを知っていくという活動をしています。

また姫路大学サッカー部の監督もしていま

す。

チームではインクルーシブな活動として、大学生だけでなく、消防士や看護師や先生などの社会人、聴覚障害や知的障害のある選手など、年齢や障害に関係なく中学生から60歳までの選手たちが一緒に練習を行っています。

最後のひとつは、関わってきた子たちの仕事探しです。

東京電業協会の会員企業さんで、障害者雇用をしてくださっている会社さんも多いと思うのですが、いまちょうどそういった会社を探す活動をしています。

**門間** 本当に素晴らしい活動で、われわれもお手伝いできることがあれば、ぜひさせていただきたいと思います。

大変力強いメッセージをいただきましてありがとうございました。

われわれとしても、社会の多様性を尊重しながら成長していくことが何より大事だと思います。

本日の対話を通じて、スポーツと企業は一見異なるように感じられますが、お互いを通じて力を引き出し合うという共通の本質があるのではないかと感じた次第です。

われわれも仲間とともに支え合いながら、安心して働ける職場づくりを行い、そして未来に向けたたくさんの挑戦を続けてまいりたいと思います。

「本日はありがとうございました。」