

THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー
松永 美佐寿

元サッカー日本代表監督

岡田 武史さん



おかだ たけし

1956年大阪市生まれ。早稲田大学政経学部卒。天王寺高校3年生で日本ユース代表に。大学3年で大学選抜で優勝し、ベストイレブンに選ばれ、ユニバーシアード代表に。1980年古河電気工業（現・ジェフ市原）に入社し、DFとして活躍。1985年リーグ優勝。1980～1985年日本代表。1990年引退後、古河電工コーチに。ドイツへのコーチ留学を経て、1995年日本代表チームのコーチに。1997年W杯フランス大会アジア最終予選中に日本代表監督に就任。史上初のW杯本大会出場を果たした。1999～2001年コンサドーレ札幌監督。2003～2006年横浜Fマリノス監督。現在は、日本サッカー協会特任理事、日本エンタープライズ(株)の社外取締役などを務める。

岡田武史さんは、ワールドカップ（W杯）を経験した唯一の日本人監督だ。1997年、W杯フランス大会のアジア最終予選中に代表監督に就任。初めて経験する熱狂の渦のなか、日本をワールドカップ本大会初出場へと導い

社員が自ら育つよう…
邪魔しない指導をしよう



た。また国内においても、コンサドーレ札幌ではJ2優勝、J1昇格を果たし、横浜Fマリノスでは、2年連続年間優勝、Jリーグ史上初の3ステージ連覇をなし遂げた。数々の修羅場をくぐり抜け、強いチームをつくりあげてきた経験から、組織づくり、人づくりに対する取り組みや考え方を語っていただいた。

チーム全員の意識を一つの方向に向ける

サッカーのチームは、監督が変わることによって変化を遂げる。組織の指揮官として、これまでどう取り組んできたのだろうか。

「大事なことはチーム全員の意識を一つの方向に向けることです。そのためにまずは目標を設定します。例えば、優勝を目指すと言っただけでは、ダメなんです。いかにして、それを選手自身の目標にさせるかです」

選手に対しては、対戦相手をAランク、Bランク、Cランクに分けて、それぞれのランクに対して、勝率何割で勝ち点がいくつ、トータルの勝ち点をこれだけとれば優勝すると、具体的な数字をあげて話す。

「具体的な数字は半分はハッキリです。それでもこういう表現をすることで、選手は興味を持ちます。ここのチームには2回は絶対に負けられないとか、そういうイメージを持ってもらうのです。次はフィロソフィー、哲学をつくります。チームは生き物ですから、良いときもあれば悪いときもある。どんなにぶれても、必ず戻ってくる考え方をいくつかのポイントにして、選手の中に浸透させていきます」

例えば横浜Fマリノス監督のときは、次の

4つのテーマと1つのキーワードをフィロソフィーとして掲げた。

テーマ：Enjoy/Thinking by Yourself/

Concentration/Aggressive Play

キーワード：Communication

「Enjoyは、サッカーを始めたときの喜びを忘れるなどということです。ミスを恐れておどおどとしたプレーは絶対にしてほしくないのです。Thinking by Yourselfは、自分で考えてほしいということ。また、チームのことを考えてくれという意味も込めています」

岡田さんがコンサドーレ札幌の監督だったとき、試合終了10分前、0-1で負けている状況で、ある選手が監督の顔をじっと見ながら走っていた。『今チームは負けているけれども、僕は監督に言われた役割をパーフェクトにやっていますよ』という顔をしていたそうだ。

「試合が終わったあと、彼に言いました。モノが売れなくて会社が倒産しそうになっているときに、僕は経理ですからと言ってパーフェクトな計算をしても倒産したら一緒や。外に出てモノを売ってこい。残り10分、0-1のときは、そういう時やと。自分のテリトリーではなく、チーム全体のことを考えてほしいわけですが、人間というのは難しいもので、なかなかそうなりません。だから繰り返し繰り返し、うるさいほど言います」

誰かがやってくれるだろう、誰かが考えてくれるだろうと思ひ、自分で考えてやろうとしない…。これは企業の中でもよくある話だが、それをどう変えていくのか。

「例えば、準備体操のときに全員で声をかけると言っても、だいたい半分くらいしか声を出さない。お前らなんで声をかけないんだという、僕が声をかけなくても誰かがかけ



THE LONG INTERVIEW

©Jリーグフォト



サッカーに正解はない。だから監督は悩み抜いて決断する(日本代表監督時代の岡田さん)

らと思って…というわけです」

岡田さんは選手たちにこんな話をする。ある村では夏祭で大きな樽酒を買って祝うが、お金がなくて樽酒が買えない。それでみんな家から少しずつお酒を持ち寄ろうということになった。樽が酒でいっぱいになり、喜んで樽を割ってみたら、水だったという話だ。

「みんながやっているのは、こういうことだと話しました。試合中にチームの調子が悪くなったとき、キャプテンや監督が何とかしてくれるわけではない。お前が何とかするんだ、お前のチームなんだと。みんなが全体を考えるようになったとき、組織は本当に強くなる。そういうことを、いろいろな話にたとえながら、毎回うるさく言います」

お互いを認め合うチームは ものすごい力を発揮する

テーマの3つ目はConcentration。これは集中することだが、どのような意味が込められているのか。

「Jリーグのチームの練習量はどこも変わりません。何で差をつけるかといえば質です。マリノスに最初に行ったとき、選手たちはマスコミに向かって絶対に優勝しますと叫んでいました。遠くの目標を見るのもいいのですが、そんな簡単なことではありません。叫んで優勝できるなら、毎日叫ぶ練習をしようという選手には問いかけました。

では優勝するために何ができるのか。選手にできることは、日頃のコンディション管理と集中したすばらしい練習、そして試合でベストを尽くすこと。この3つしかないんです。これをおろそかにして優勝なんてありえない。今できることをしっかりやってくれということです」

4つ目のAggressive Playは、ピッチに入ったら目の前の敵に絶対に負けるなということ。勝つことに対する強い気持ちを持ってほしいという思いが込められている。

「勝つためには何をしてもいいというわけではありません。勝つためにベストを尽くせということです。それでも負けることはあります。でもベストを尽くしていれば、たとえ負けたとしても次に何かが残ります」

組織づくりのキーワードとなるのはコミュニケーションである。岡田さんが重視しているのは、単に面接を頻繁にやるということではない。

「チームワークとは何だと思えますか？



それはお互いを認め合うことなんです。男が30人集まって、全員仲が良いということはないでしょう。もちろん仲が良いに越したことはないけれど、それは絶対条件ではありません。あいつとは気が合わないけれど、あそこを守らせたら絶対に守る。あいつはどうも好かんけど、あいつにパスをしたら絶対に点を決めてくれる…。こんなふうにお互いを認め合っているチームは、一つの目標に対して団結したとき、ものすごい力を発揮します。

コミュニケーションにはこうした意味を含めています。だから、選手には自分を認めてもらう努力をしろと言います」

では、監督と選手とのコミュニケーションはどうしているのか。岡田さんは選手とはある一線を引いている。その理由は監督の決断と関わることで、後述するが、飲みに行くこともしないし、情が移るような関係もつくらない。

「どのような接し方をするかというと、例えば、ウォーミングアップしているときに、僕が歩いて回って、若い選手に『この前のあのシュートすばらしかったな』と言うわけです。そうすると彼の顔がパッと明るくなる。選手に対してはちゃんと見ているよと伝えること、認めることがコミュニケーションであると考えています」

こうしたテーマとキーワードは、繰り返し選手に伝えられていく。1年中同じことを言い続けるのだ。

「言葉はものすごく大事です。それをいかに頭ではなく実感として分かってもらえるか。脳の新皮質で理解するのはそう難しいことではありません。そこからさらに深いレベルで分かってもらうためには、具体的で分か

りやすい話を何度もくり返して、イメージとかフィーリングで理解してもらえよう、試行錯誤するんです」

ベースはプロとしての自覚と チームモラルの構築

目標、フィロソフィーの次は、ベースをつくる。これがグラついているチームは、その上にどれだけすばらしい戦術のビルを建てても、ひとたび調子が悪くなるとカタガタと崩れてしまうという。

「一つは、プロフェッショナルリズム。これをうるさく言います。例えば、インターバルトレーニングというスタミナを増強するための反復練習があります。練習した直後は疲れますから技術や体力レベルは一時的に落ちます。しかしこの後に十分な休養と栄養をとるとトレーニング前のレベルより少し高いところまで上がるのです。これを超回復といいますが、これを繰り返してレベルを上げていくのが、トレーニング効果です。

ところが、お酒を飲みに行ったり、カラオケで遊んだり、夜遅くまでゲームをやったりして休養が十分でないと、元のレベルに回復する前に練習をすることになり、オーバートレーニングになります。超回復どころか技術も体力も落ちてしまう。

休養と栄養をとり、超回復の効果が出るところまで拘束されるからプロなんです。同世代の友だちと同じように遊びたいならプロは辞めると、徹底して言います」

岡田さんは、門限や禁酒禁煙など、細かいルールは決めない。しかし、夜遅く宿舎に帰ってきたり、お酒を飲んだことが見つければ、



THE LONG INTERVIEW



監督が平常心であれば選手も平常心になる。
監督が1思っていることは選手には100になります

試合で絶対に使ってもらえないことを選手たちは知っている。

「日頃からプロフェッショナリズムをうるさく言っているのだから、ルールなんて決めなくても、そういうことはみんななくなるものです。それがベースの一つです」

そして、もう一つのベースがチームモラルの構築だ。例えば、フィジカルコーチがグラウンドの四隅にコーンを置いて、その外側を走るように指示を出したとき…。

「3分の2の選手がコーンのちょっと内側を走るんですね。コーチはコーンの外を走れと言わなかったか？」と問いかけると、『外も内もたいして変わりません』という答えが返ってきます。たいして変わらないなら外を走れと僕が一喝する。こういう状況から、自然と全員が外側を走るようにしていくのが、

チームモラルの構築です。

どうやるかという点、選手をよく観察します。10周回するのだとすれば、1周目から怒鳴られたらきついですから、8周目くらいに言うとか。内側を走っているスター選手を茶化したり。ときには新聞記者に、彼は今日内側を走ったから、明日は試合に出られへんよと言ったりもします。とにかくいろいろな手を使って、自然とみんなが外を回ることが当たり前だという共通認識にしていくのです」

チームモラルがアップすることによって、コーチが集中しろと怒鳴る必要もなくなっていく。

「僕は小さいことに結構うるさいのです。そんなことで勝てるか、と聞かれますが、勝てるんです。戦術論やシステム論も大事ですが、往々にして小さいことが勝敗を分けるのです。たった1回1メートル手前で力を抜いたおかげで運をつかみそこねてワールドカップへ行けないかもしれない。たった1回95%で走ったために、優勝できないかもしれない。オレはそれが嫌なんだと、選手にはよく言います。だから、きっちりヤレと。モラルが構築できたチームはきっちりできる。それがベースづくりとしてとても大事なことだと思っています」

監督は結果に対して 全責任を負って決断する

目標、フィロソフィーの浸透、プロフェッショナリズムとチームモラルの構築…。岡田さんは、どのチームに行っても、この手順で組織づくりに取り組んできた。

「あとは監督の仕事は決断することです。



どこでどのような手を使うか。もちろん、論理的にとことん考えます。でも、この手を使えば勝率何%などという答えは出てきません。コーチを集めて多数決で決めることもできない。たった一人、結果に対して全責任を負って決断するのが監督の仕事です。ワールドカップ出場や優勝がかかっていたりすると、ものすごく怖いのですが、でもやらないといけない。

僕はぎりぎりまで考えに考えて、最後に聞き直ります。いくら論理的に考えても正解は出ないわけですから、最後は勘です。

そのときに大事なのは、捕らわれをなくすること。禅という平常心になることですね。この心境になれるかどうかはどん底を経験しているかどうかでしょう」

岡田さんは、日本代表監督になったとき、このどん底を経験している。マスコミから非難され、脅迫状や脅迫電話も止まらず、自宅は24時間、パトカーが見張っている状況の中、勝てなかったら、もう日本には住めないかもしれないとまで思いつめた。

「僕はそんなに強い人間ではないから耐えられるとは思わなかったんです。ところが、極限状態まで追い込まれたとき、何かポンとスイッチが入る感覚がありました。死ぬ気でベストは尽くすけれど、それ以外どうしようもないだろうと、腹が据わった。

あのときの経験があり、何年も監督業をやっている中で、捕らわれることなく決断できる確率が高くなっていったように思います」

岡田さんがどん底を経験したという98年のワールドカップ。多くの人の記憶に今でも強烈に残っているのは、本大会のメンバーからベテラン三浦和良選手を外す決断を下したこ

とではないだろうか。

「勝つためのシミュレーションをし、あらゆる状況を考えての決断でした。チームが勝つために監督として決断した。ただそれだけです。私心は全く入っていません。あのときはカズも悔しかったでしょうけれど、カズと今でも付き合っているのは、僕に私心があったことが伝わっているからだと思います」

私心のない判断かどうか 何度も自分に問いかける

決断の中でもとりわけメンバーを決めたり外したりするときは、辛く苦しいに違いない。

「スタジアムに試合を観に行ったら、睨んでいる女の人がいるんです。僕が日本代表から外した選手の奥さんだったんです。僕だって人から嫌われたくありません。いい人だと思われたい。でも、自分がどう思われるとか、自分が得をするかどうかなどという私心が入ったら、チームを勝たせるための冷静な判断はできません。本当に私心がないか、子供たちに、親父の生き方として恥ずかしくないかと何回も自分に問いかけて、決断をします」

前述したように、選手と一線を画した付き合い方をしているのは、私心のない決断をするためでもある。

「自分が浪花節的で、選手への愛情に流されてしまいそうになる弱さがあることを知っているからです。親しい関係であっても、バツサリ切れるならいいのですが、僕にはそれができそうもない。選手に対する愛情がなければダメなんです。チームを勝たせるための冷静な判断も必要で、そのバランスが大事です」



©Jリーグフォト



チームを勝たせたいという思いと選手個人への愛情。そのバランスが監督には求められる（日本代表監督時代の岡田さん）

欠点を修正する指導では 一流選手は育たない

コーチや監督を長年務めてきた経験から、岡田さんは「人を育てる、教えるなんていうのはおこがましい」と強調する。

「ジェフ市原のコーチをやっていたとき、攻撃は得意なんですけどディフェンスが苦手な選手がいました。僕は居残り練習をさせて、特別編集ビデオまでつくって教えました。熱心に指導すれば、コーチはオレのことをこんなに思ってくれているんだと感激します。これは指導者の快感でもあります。けれど、これまでの経験から、欠点を修正してやろうとして育った選手はいません。

このときも、いくら指導してもパフォーマンスは上がらず、翌年はディフェンスの上手な選手を横に置くから、攻撃だけに専念しろと突き放しました。そうしたら、彼はディフェンスをこなすようになったのです。グラウ

ンドに来て、いつも欠点を指摘されていたから、かえって体が動かなかったのでしょうか。手をかけて教えているつもりが、実は育つのを妨げていたわけです。

グラウンドの芝生も手をかけていつも肥料と水をやっているけど、育たないのです。グラウンドの芝はスパイクされてもグッと持ちこたえられるよう、根を下に伸ばす必要があります。そのために、水絶ちをする。すると芝は水を求めて必死になって根を下に伸ばしていきます。こんな話をしながらコーチには、育つ邪魔をするなど言っています」

では、スランプで苦しんでいる選手にはどのような対応をするのだろうか。

「選手にとってスランプは、選手生命を失うほどの大変なことです。だからコーチは必死になって手をかけようとします。しかし、スランプのときに手を貸すと、手を離れたとたん10人中10人が再び落ちていきます。2回落ちたら二度と這い上がってこれません。

一方、あえて放っておくと、5人くらいは自力でもがいて泥沼の淵まで這い上がってきます。そのときに手を貸せば、だいたい残ります。けれど5人は落ちてしまう。

コーチとしては、どちらを取るかです。10人全員沈んでいっても、苦しいときに助けてもらったと言われるほうがいいのか。落ちていった5人からは何もしてくれなかったと非難されても、5人は残るほうがいいのか…。

育てるというのはおこがましいことで、生易しいことではありません」

最近岡田さんは、企業で人材育成やコーチングについて話をする機会がよくあるそうだ。コーチングの研修を取り入れて、人材育成に活かそうとしている企業も多い。



「ちょっと気になるのは、理論に頼り過ぎているのではないかということです。例えば、連敗して勝てないときがあります。そういえば何年か前にも同じような状況があったかと、ノートを見て、同じ打開策をとろうとすると、たいてい失敗するんです。今の現場を見ていないからです。

コーチングも同じで、相手を見なければいけないのに、コーチング法という理論を見ている人がいます。この場合はおうむ返しをしないといけなとか、ここでは怒ってはいけないとか、そういうところに目が行ってしまう。しかし、大事なことは真剣に相手のことを思い、相手を見て、聞くことです。僕もある人から怒られて、気づきを得たことがありました。相手を見て、本当に怒ってやらないといけないときもあるのかもしれない」

みんなの喜ぶ顔が 挑戦へのモチベーション

現在岡田さんは日本サッカー協会の特認理事として環境プロジェクトに取り組んでいる。2006年8月に、横浜Fマリノスの監督を辞任した後、いくつかのチームからの監督就任のオファーを断って、学生時代から関心のあった環境問題に携わることになった。

「環境問題に少しでも役に立ちたいという思いと、もう少し時間が欲しかったということもあって、今年は監督のオファーは断りました。来年のことは何も分かりません」

常に新しい挑戦でないと、気が済まないという岡田さんだが、最近は少し変わってきたという。

「原点に戻って、若い選手たちのイキイキ



サッカーは個人が判断するスポーツ。だからプレーしていて楽しいとすることが大事なんです

とした顔や彼らが勝ったときに見せる笑顔、サポーターや掃除をしてくれるおばさん、グラウンドキーパーのおじさんたちの喜ぶ顔。それを見たいと、今はそう思っています」

After an Hour

子供たちのサッカーイベントの仕事に向かう電車の中、2時間半にわたって、目的地に到着するまで、丁寧に語っていただいた。車窓からは緑鮮やかな田園風景が広がっていて、「ホントは農業やりたいんだよね」とぼつり。時折出てくる関西弁から温かい人柄が滲み出る。古河電工に就職したときは、本気で社長になるつもりで仕事をしていたそう。穏やかで冷静な雰囲気の中から、勝負に生きる人の闘志が垣間見えた。

— この人と1時間