

⚽ サッカー日本代表前監督

岡田武史

▽ 1980年、早稲田大学
政治経済学部卒業

▽ 卒論のテーマは
「マルクス経済学批判」

▽ 日本代表監督として
1998年、2010年と
2度のW杯を経験

▽ 2010年W杯でベスト16進出

▽ 戦前の予想を覆す躍進に
「岡ちゃん、ごめんね」が
新語・流行語大賞にノミネート

「スヘシヤル対談②」

日本型

昨年、日本代表をW杯出場に導いた岡田武史。今年3月、内閣官房参事に就任した田原広志。スポンサー無しでビジネス界、2人のリーダーが日本のリーダーシップのすべてを語りつくす。



→
答えは
過去にあり!

Meisho Legend

二宮寿朗=文
text by Toshio Ninomiya

鈴木心=写真
photographs by Shin Suzuki

内閣官房参与

田坂広志

リーダーの真髄。



▽ 原子力工学を専門とする工学博士

▽ 1981年、東京大学大学院修了

▽ 現在の役職は
多摩大学大学院教授、
シンクタンク、ファイアバンク代表、
社会起業家フォーラム代表など多数

▽ 今年3月29日、内閣官房参与に任命
福島第一原発事故の
対応などを首相に助言

▽ 哲学、経営、仕事などをテーマに
約60冊の著作がある

1年経っても、色褪せることはない。南アフリカワールドカップでグループリーグを突破し、ベスト16まで勝ち進んだサッカー日本代表。歴史に名を刻んだチームを率いたリーダーが、岡田武史であった。

高地対策、ベスト4の目標設定、突然の戦術変更……ときには大きなバッシングにさらされながらも岡田は自身の信じた道を突き進み、日本人の特性を活かしたチームづくりを執念で結実させた。

その岡田が今、共感を覚えているのが田坂広志だ。田坂は工学博士であるとともに数々の企業で社外取締役や戦略参謀を務めてきた人物である。「心」を重んじる田坂の思考は、岡田のリーダー哲学にびったりとマッチした。そして田坂もまた、共鳴できるリーダーとして岡田の姿を見つめてきた。スポーツ界、ビジネス界、相思相愛の2人のリーダーが「日本型リーダー論」を語り尽くした。

究極のリーダーシップとは、どんな状況でも諦めないこと。

岡田 知人を介してお会いしたのは去年のW杯後でしたよね？ 以前から先生の著書を読んでいる、自分で表現できなかったものがうまく言葉になっていると感じた。「おっ、そうだよな」と本の言葉がストンと胸に落ちる。先生の哲学は凄く共感できるんですよ。

田坂 私は、フランスW杯に向けたアジア地区予選のとき、初めて岡田さんを拝見し、「この方は将来、素晴らしいリーダーになっていく」と予感していました。その意味で十数年も前から岡田さんには何かの縁を感じていましたので、いつか出合いがあると思っていたんです。ですから、実際にお会いしたときには、「やはり」という感覚を持ちましたね(笑)。

岡田 そう言っていたたくとうれしいです。田坂 あのとこ、加茂(周)さんが更迭され、岡田さんがコーチから昇格して最初のウズベキスタン戦で引き分けましたね。勝たない限りW杯行きが難しくなるという状況で勝てなかった。しかし、日本全体に絶望感が漂うなかで、岡田さんはこう言った。「まだ首の皮一枚残っている」と。これこそ、私が考えるリーダーシップの究極の姿なのでですね。

すなわち、100人の組織のリーダーが、自分以外の99人がダメだと諦めたとき、「いや、勝負は下駄を履くまで分かん」と言い切れるのがリーダー。しかもそれを本気で言わなければならぬ。言葉というものは凄くもので、強がりと言っているのか、本気でそう言っているのか分かる。あのとこは岡田さんは、本気で言っていました。

岡田 ウズベキスタン戦は1点ビハインドのままロスタイムに入って、ボールと蹴ったボールから同点ゴールにつながったんですよ。だから何となく「今日引き分けたから、ひょ

岡田武史が考えるリーダーの条件

- 一 ロジックより勘を信じる。
- 二 勝利への執着心を持ち続ける。
- 三 「道」の精神を忘れない。

Kaoru Watanabe/JMFA



田坂広志が考える
リーダーの条件

- ① 絶望的な状況でも決して諦めない。
- ② 運氣の高まりを大切にす。
- ③ メンバー全員が成長できる場を作る。

つとしたらということもある」と本気で言った。そうしたら「はかなく言うな」みたいな雰囲気になりましたけどね(笑)。

組織が負けるとき。それは
リーダーの心に迷いがあるとき。

田坂 そのあと、奇跡のようにジョホールバルまで行って勝ちましたね。去年の南アフリカW杯では、大会前の戦績が良くなかったため、パッシングされましたが、あのときの岡田さんの姿を見ていたので、「絶対にこのままでは終わらないだろう」と思っていました。

岡田 そうなんですか？
田坂 岡田さんと私の歩んできた道は、スポーツと経営で、まったく違う。しかし根本は同じなのです。経営の世界でも組織が負けるときというのは、リーダーの心に迷いがあるとき。組織はリーダーの心を出す鏡だからです。例えば、業績の悪い企業組織のリーダーが、ある日迷いを吹っ切り、明日は会社で部下に話をしようと思いつく。ところが、翌朝出社してみると、すでに戦場の雰囲気が変わっている。リーダーが部下に話をする前に組織が変わっている。そういう不思議なことが、経営の世界ではしばしば起こります。私は永年、経営者の参謀を務めてきました。しかし、参謀として経営者と細かい事業計画の話はしません。それは、経営コンサルタントの方々の仕事です。むしろ、参謀はリーダー



の「運氣」を見ます。表面的には劣勢に見えても、リーダーの心に迷いが無ければ「大丈夫だ」と思えるときがあるのです。

岡田 実は南アフリカで中盤を増やしてやり方を変えていこうというのは前から心にありました。壮行試合の日韓戦に負けて、やり方を変えることを決断するんですが、中盤をどう並べていかはピンと来なかった。僕が迷っているよね、やっぱりチームもうまくいかない。

ところが大会前のコートジボワール戦が終わって、ビデオ見ながらああでもないこうでもない

もないと一人で考えていたら、夜中3時ぐらいにハッと思いついた。中盤5枚を横一列に並べてみたらどうだろうって。これしかない、と翌日にすっきりしてグラウンドに行ったら、その時点でチームの雰囲気も明るくなっていたんですよ。それで紅白戦で試したらピシッとまとまって、ジンバブエとの練習試合は結果は0-0だけど素晴らしい内容。カメルーン戦の前日、家内から電話があって「勝つか負けるかは分からんけど、間違いなくいい試合になる」と伝えたんですよ。

田坂 戦略的な意思決定をする場合、ビジネススクールの思考では、ロジカルシンキングを重んじます。すなわち、こうすると合理的で、成功確率がこう高まるから、この戦略は良い戦略だと考える。しかし、現場の戦略参謀の実践的思考は違う。良い戦略というのは直観的に美しいと感じられる戦略なのです。岡田 その感覚、分かります。あまり実力の変わらない2人の選手どちらを使うか、それはメチャメチャ考えます。こつちを使ったら勝率が60%、あつちなら40%だとか、そんなデータなんて出ない。じゃあどうやって決断するかと言えば、座禅という無心の境地で素の自分になって、チームが勝つことだけを考える。そしてパッと浮かんだほうを取る。美しいか美しくないかという問いかけは確かにやりますね。

経験を積むと、理屈より
勘を選択する勇氣が出てくる。

田坂 ビジネススクールの思考は、ビジネスという「生き物」を、解剖し分析して論じる思考なのです。まずビジョンを決め、次に戦略を立てる。そのうえで戦術を定め、最後にアクションを決めていく。しかし、現場の戦略参謀の思考は、上から論理的に決めていくのではない。むしろ、ビジョンからアクション

ョンまでの全体が、一瞬にして見えるような感覚が走るものなのです。

私は、若い時代に、戦略思考の達人のもとで修行するご縁を得たのですが、私が事業計画を出してもロジカルには批判してくれないのです。「何か筋が悪い」とか「形を成していない」とか、感覚で言われてしまう。若い時代は、ロジカルシンキングが先行するので、そう言われると「理不尽だ」と感じるわけです。しかし、修行を積むと、徐々にこの境地在分かってくる。だから今では、あの達人と同じことを言っていますね(笑)。

岡田 若いときは僕もロジカルを取りましたね。勘を取る勇氣がないんですよ。マスコミが言うように、相手のディフェンダーが長身のほうが良いとかね、合点のいくほうを選択する。ところが経験を積んでくると、勘を取る勇氣が出てくる。答えの分からないことを決断しているわけですが、メディアに「なぜ？」と聞かれれば記者会見までには理屈がつけられる。僕は会見場に向かう廊下を歩きながら、理屈を考えてましたから(笑)。

田坂 同感です。戦略参謀という仕事は、長い時間をかけて検討できるコンサルタンの仕事と違い、経営者から、突然、Aが良いかBが良いかという判断を突きつけられます。その瞬間に、直観で「Aです」と答える。その理由を聞かれたとき、瞬時にロジカルシンキングが走り、論理的に説明できる。このように、優れた直観というものはロジカルシンキングを内包しているのです。だから、私は、「直観は過たない。過つのは判断である」という言葉が好きなのです。

岡田 確かにいい言葉ですね。
田坂 言葉といえば、私、この前のW杯で、パラグアイ戦の敗北の後に岡田さんが語った言葉が、非常に印象に残っているのです。

岡田 えっ？ 僕、何言いましたっけ？

田坂 確かこう言われたのです。「私の勝負への執着心が足りなかった」と。これは一軍の将として、見事な言葉ですね。私も高校時代、サッカーをやっていたんですが、PK戦は運の要素が強い。そして、この岡田さんの言葉は、その運気の本質を語っているのです。

岡田 正直な思いから出た言葉ですよ。僕は試合前のミーティングで選手たちに「相手どうこうじゃない。お前らが持てる力をすべて出せば必ず勝てる」と言いました。本当にそう信じてましたし、そう感じたときに僕の経験で負けたことなんてなかった。だけど結果はPK戦で負けてしまった。ピッチを歩きながらその理由を考えていて、やっぱり自分の執着心が足りなかったんじゃないかと結論づけたんです。僕にもっと勝利への執着心があれば勝てたと思ってます、今でも。

必死に山を登る背中を見て、次のリーダーは育つ。

田坂 スポーツ界の歴史のなかで、心に残るリーダーはと聞かれれば……。まず、山際淳司さんの「江夏の21球」に描かれた古葉竹識監督ですね。9回裏無死一、三塁のときにリリーフピッチャーをブルペンに走らせませす。その瞬間、投げていた江夏は「ワシのことを信じてないのか」と思う。しかし延長戦に入るとどうしても代打を出さざるを得ない。実は、その場面を考えての判断です。あの場面での冷静さは見事ですね。しかし、私の個人的な好みで言うならば、このとき古葉監督と戦った近鉄の西本幸雄監督が好きですね。

岡田 へー、それは興味深い。

田坂 西本監督が、この歴史に残る広島との日本シリーズで敗れ去った後、何と語ったか。「ワシは、棺桶入ってもこの悔しさを忘れない」と語った。そして、9回裏2死満塁の

場面で、傍にいたコーチに語った言葉。「おい、この修羅場、目ん玉かっぱじいて、よく見とけよー」です。敗れ去ってなお執念。リーダーである限り、敗れ去るときは、ある。しかし、最後の最後まで勝利に執念を燃やして敗れ去るならば、その姿を見届けている次の世代が、必ずいる。次の世代は、そのリーダーの後ろ姿を見ている。そして、そこから伝わる最高の何かがあるのです。実は、このときにコーチを務めていたのが、後に名監督となるあの仰木彬さん。仰木さんは、西本監督の後ろ姿を見つめ、その姿から大切なことを学んでいた。そして、遂に日本一を勝ち取るわけです。たしかに、西本監督は、何度も挑戦しながら頂点に立てなかった。けれど、その悲運の将に、私は替辞を送りたいですね。

岡田 必死に山を登っていく背中を見せることで、次の世代が育ってくるわけですね。

田坂 岡田さんは、誰かいらっしやいますか。

岡田 巨人でV9を達成した川上哲治さんの著書のなかには強いチームの条件というので「必勝」「常勝」「無敗」という言葉がありました。最終的に「無敗」を目指していくわけ

ですけど、この境地に入ったときは相手が勝手に負けてくれるような感覚になる、と。これ、僕も分かるんです。クラブチームで指揮を執っていたとき、こつちがケガ人が多くて勝ち点1でもよしとしなければならぬ試合があった。でも、攻められたら困るのに、相手が逆にベタ引きになってくれたりとかありましたね。どんな状況でも負けないというか、それに近い感覚を経験しました。

田坂 私は、しばしば「戦略」とは「戦いを略く」と語っています。戦いを略く理由は、ただ一つ。いかなる戦略にも、そこに大切な人生の時間を賭している人間がいるからです。だから、部下のことを考えるならば、まず、いかにして戦わず目的を達するかを考える。相手に勝つことばかりを考えていると、心の状態が悪くなる。すると、運氣も去っていく。逆に、良い心の状態では、運氣が高まり、相手が負けてくれることも起こる。これが「運も実力のうち」ということ。

岡田 非常によく分かります。

田坂 私は「風の便り」というメールマガジンを出していて、岡田さんがマリノスの監督



Takeshi Okada

1956年8月25日、大阪府生まれ。早大卒業後、古河電工のDFとして活躍。引退後、日本代表監督として2度のW杯を経験。Jクラブの監督としても'00年に札幌でJ2優勝、'03、'04年に横浜FMでJ1連覇と実績を残している

をしていたときのエピソードを書いたことがあります。審判の明らかミスジャッジで負けた試合の後、岡田さんは「審判も人間であるかぎり、ミスはある。我々は、それも含めて勝たなければならぬのです」と言われた。これも見事な言葉。敗北したときに「運が悪かった」と自分以外に責任を求める人間に、運氣は巡ってこないのですね。

岡田 僕は「運をつかめ」と選手によく言うてきたつもりです。そのためには「我々にできることをやるしかないんだ」とね。一生懸命やっていたら、何やらご褒美があるかもしれないじゃないですか(笑)。

いるかないか分からない。それが日本の優れたリーダー像。

田坂 日本と欧米のリーダーの違いは、何か。その違いの一つは、エゴマネジメント。欧米のリーダーは、俺についてこい、と自分の強力なエゴで組織を統率するタイプが多い。しかし、自分のエゴが強すぎると部下を殺してしまう。また、エゴが雑念を生むと、不調和が起こり、組織の力を引き出せなくなる。

一方、日本の優れたリーダーは、自身のエゴマネジメントができる。「自分を殺す」のではなく、「自分の存在が消えていく」。だから、「この組織にはリーダーがいらないのに、不思議に仕事が進む」と言われる。

岡田 老荘思想にも「悪いリーダーは嫌われる」「いいリーダーは怖がられる」「一番優秀なリーダーというのは、いるかないか分からない」というのがありますね。これは東洋的な考えなのではないでしょうか。

田坂 日本におけるリーダーの思想は、実は、世界の水準から比べると、数段深い。ここ何十年か、欧米的なリーダーの思想が世の中を席巻してきましたが、何かが浅い。例えば、



Hiroshi Tasaka

1951年生まれ。'81年、東大大学院・原子力工学専門課程修了。民間企業勤務を経て、'90年、日本総合研究所の設立に参画し数々のベンチャー企業を育成。'00年より多摩大学大学院教授。今年3月、内閣官房参与に任命された

部下をどう動かすかとか、部下のモチベーションをどう高めるかとか、操作主義の発想が強い。組織や人間を、機械のように操作しようとする傾向が強い。しかし、東洋的なリーダーの思想は、本来、生命的な思想です。組織や人間を操作しようという発想は、無い。むしろ、部下一人ひとりが尊い命を生きている人間であり、部下が集まった組織そのものも一つの生命体であると考ええる。その生命力が高まると、監督は何もしていないが、選手が生き活きと動き、試合に勝った、となる。

岡田 僕は先生が仰ったような東洋的なつながりというか、選手が生き活きとする生命体のようなチームをつくってみたい、と思っ取り組んできたつもりです。極限の集中状態である「イン・ザ・ゾーン」であったり、「フロー」を求めてきたけど、今回、南アフリカで初めてちよつとできたかな、という感覚を持つことができました。

アメリカなんかはいろいろな民族がいて、何か基準がないとなかなか一体になれないのかもしれないね。機能的につくったチームというのはある程度のところまでは行くんだけど、その先が行けないんですよ。

田坂 日本のスポーツが特徴的なのは、「道」の世界であって「術」の世界ではないこと。例えば、相撲では、勝ったとき、喜ぶよりも、負けた相手の気持ちになることを大切にすること。相手との戦いは、勝ち負けが究極の目的ではなく、切磋琢磨を通じて己を磨くため、成長するため。そうした深い思想がある。そして、その「道」の最後は「感謝」に行き着く。

岡田 欧米流のスポーツの概念が入ってきて「道」の感覚が希薄になりましたよね。「道」なんて古いんだと、日本人自ら一番の強みを消していたようにも思います。僕は南アフリカW杯に向けて代表チームを立ち上げたとき

に、個で勝てないから組織で勝たなきゃみたいな風潮があったけど、ある人と言われ「なんで個で勝てないんだ」と考えました。農耕民族だから狩猟民族には勝てないって、ほんとにかいて思いましたよ。日本には武士道があって、強いメンタリティーを持ってんじゃないのってみんなに問いかけていった。フィジカルで勝てないと言われたけど、もともと持久力と俊敏性では優れていました。そのストロングポイントを活かすために体幹を鍛えたら実際にW杯で負けなかった。テクニクにしてもそう。勝てない、できないと頭で勝手に決め付けていただけなんです。

**東洋的な深みを持った
リーダー像が再評価される時代。**

田坂 実は、今、ビジネスの世界でも日本型経営への回帰が起きているのです。一方、リーマンショック以降、アメリカ型の経営には限界があると、誰もが感じている。弁証法によれば、物事は螺旋階段を登るようには発展していく。横から見ると上に登って

いくが、上から見ると元の位置に戻ってくる。ただし必ず一段上がっている。すなわち、歴史の発展においては、古く懐かしいものが新たな価値を伴って復活してくる。同様に、これから懐かしい日本の価値観が、その非効率性、因習的な部分を克服し、欧米的価値観の良き部分を取り入れて復活してくるわけです。

岡田 なるほど。

田坂 これからのスポーツは、日本型なのか欧米型なのかという対立ではなく、互いに良いところを取り入れる時代になる。例えば、オシムという監督は欧米人ながら、東洋的な感覚を持っている人ですね。リーダーとしての深みがある。ここ何十年かは、欧米型のリーダー像こそが世界のスタンダードであると考えられてきましたが、それが変わり始めた。これからは東洋的な深みを持ったリーダー像が再評価されるようになるでしょう。

だからこそ、これからの日本人リーダーには、組織のメンバー一人ひとりの成長を大切にしたい。すべては人と人との出会い。素晴らしい夢や志を抱き、高き目標への挑戦を通じてメンバー全員が成長できる。そうい

う最高の場を創って頂きたいですね。私は「指導者」という言葉が余り好きではありません。むしろ、親鸞が語った「御同行」という言葉に惹かれます。縁あって巡り会った仲間とともに、人間成長をめざし、心一つにして同じ道を行く。いつか人生を振り返るとき、あの仲間と巡り会えて良かったと心より思える。そうした場を創れるのが最高のリーダー。昨年のW杯の後、メンバーの多くが、「最高の仲間だった」と語っていた。それが、岡田さんへの最高の賛辞なのですね。

岡田 将来的にはスポーツの世界でも日本人のリーダーが海外に行くケースも出てくると思います。サッカークラスも出てくる。まだ17年、18年ぐらいだし、そんなに簡単にはいかないでしょうね。欧州でプレーした選手たちが指導者になってきたからだと思います。僕だって海外にチャレンジしたい。でも、実際に声がかかったのはセリエBのクラブ、カターレ代表、トルコ、タイのクラブぐらい。セリエBはフィジカルサッカーの色が強すぎて自分の方向性と違うし、カターレ代表はさすがにやれないですよ(笑)。

田坂 いつか岡田さんも、サッカーの現場に戻られるでしょう。しかし、サッカーを離れている今こそ、大切な学びの時代なのですね。ルービンシュタイン、ワイセンベルク、エッセンバツハというピアニストの巨匠には、ある共通点がある。皆、10年ぐらいのプランクの時代がある。若きルービンシュタインは豪華絢爛な演奏をしていたが、戻ってきたときには、慈愛と深みのある演奏になっていた。そのルービンシュタインの姿と、岡田さんの姿が重なるのですね。

岡田 思うに、今はそぎ落とす作業中ということなんでしょうね。自分でも感覚的に分かれます。まだまだ修行が必要(笑)。

田坂 私も、いまだ修行の身です(笑)。