



熱狂的でありながら「品が良い」ファイターズファン。今年は動員200万人を目指す (©H.N.F.)



ファンの力を受けての優勝。札幌ドームは特別な球場と語る (©H.N.F.)

高向 新年あけましておめでとうございます。

栗山 おめでとうございます。

高向 昨年は、監督就任一年目でのパ・リーグ優勝ということで、北海道も大いに盛り上がりました。シーズンを振り返っての感想からお願いします。

栗山 皆さんの大変なご声援もあり、リーグ優勝を果たすことができました。おそらくこういう一年は生涯ないと思います。喜びもありましたし、こんなに一つのことを寝ないで考えることもなかったですね。日本シリーズの際も、連敗して本当に悩んでいたのですが、札幌に帰れば何とかなる、早く札幌に帰って試合をしたいと思っていました。そうしたら、あのようになり、札幌に帰ってくることで明らかに流れが変わるわけですね。あらためてファンの皆さんの力を感じる一年でした。

高向 球場の雰囲気すごいですね。やはり北海道のファンの力は大きいですね。

栗山 特に札幌ドームはすごいですね。三塁側ベンチに座ると明らかに力をもたえているという感じがします。相手チームの選手も「札幌ドームのファイターズは嫌だ」と口をそろえて言っています。間違いなく日本一のファンです。

高向 そうですね。やはり道民の思い入れが強いということもあると思います。本拠地である札幌ドーム建設に当たっては、札幌商工会議所が札幌市に対し必要性を訴え、当時、経済界、道民を巻き込んだ募金活動を展開しました。そして五年間で十八億円以上を集めることができたんです。これは当初の目標の三倍以上にもなります。そんな思いがたくさん詰まったドームを本拠地として、ファイターズが北海道へ移転して来ていただいたことは道民にとっては本当にうれしいことでした。

栗山 われわれプロ野球にかかわる

札幌ドーム建設に至る札幌商工会議所の取り組み

昭和 62年	1987	非公式組織「ホワイトドームの会」設立
昭和 63年	1988	「ホワイトドーム推進会議」設立 (250社が参加)
平成 2年	1990	提案書「ホワイトドームの早期実現にむけて」を北海道知事、札幌市長へ提出
平成 6年	1994	札幌市長がワールドカップに向けてサッカー専用競技場の建設を発表、当所では「サッカーに限定することなく、全天候型多目的施設として建設すること」を札幌市長へ要望
平成 8年	1996	当所議員総会にて地元経済界が5億円の建設資金協力をを行うことを決定 「札幌ホワイトドーム建設基金協会」(会長:伊藤義郎会頭)を設置 募金は5年間で総額18億5,000万円となり全額札幌市へ寄付
平成 10年	1998	総工費422億円で着工
平成 13年	2001	「札幌ドーム」オープン

人として、このような雪の中で野球ができるということは夢でしたから、こちらとしても大変ありがたいです。例えば仙台ですと、シーズンの終盤になると、寒さが厳しくて選手には怪我の怖さがあったり、ファンの皆さんは寒かったりと、特に女性や家族連れの方は大変なんです。

高向 その点、札幌ドームには女性ファンも随分多いですね。

新春対談

特集1



北海道日本ハムファイターズ 監督
栗山英樹氏

人材育成で 組織の効果を 最大限発揮する

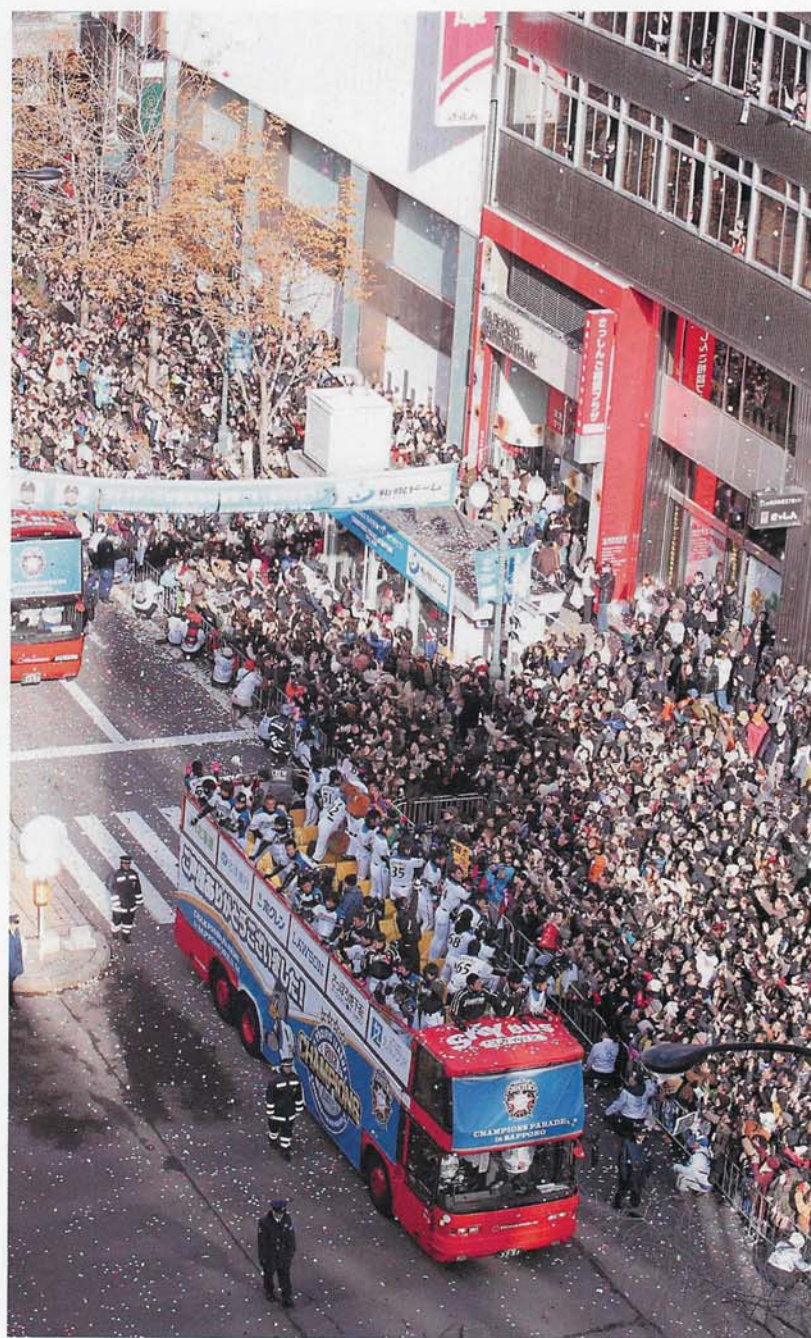
北海道移転後四度目三年ぶりのパ・リーグ制覇へ導いた北海道日本ハムファイターズ栗山英樹監督を招き、監督就任の決め手となった「北海道」への思いと組織における人材の生かし方、その育成・指導法について伺いました。

札幌商工会議所 会頭
高向 巖





優勝パレードオープニングセレモニーでテープカットをする栗山監督(左から4人目)と高向会頭(右から2人目)



3年ぶりの優勝パレードには約10万人のファンが沿道を埋めた(©H.N.F.)

北海道の大地に育まれた「尽くしきる」気持ち

高向 今回の監督就任の決め手となつたのは何か教えてください。

栗山 北海道が大好きだからです。私は誰よりも北海道を愛していますし、北海道以外のチームだったら監督はやっていかなかったと思います。

高向 北海道のいいところはどこいったところになりますか？

栗山 自然と一緒に生きる感じがするというところですね。二十何年間、栗山町で北海道の自然と向き合っ

栗山 そうですね。本当にありがたいことです。他の球団を見渡しても、これだけ女性ファンが多い球団はありません。これもファンの皆さんの特徴なのですが、熱狂的でありながらも、品がよいですね。自分の子どもを見ているように選手を見ているのではないでしょう

か。私がファンを家族の皆さんと言うのはそこなんです。
高向 そうですね。道民の皆さんもファイターズが生活の一部になっている方がたくさんいます。特に札幌市内の商店街では、商店街挙げて応援されています。これも地域密着を掲げる球団方針の賜物ですね。
栗山 ありがたいですね。ファンの皆さんの力というのは本当に大きいんです。今年はよりたくさんの方々に応援に来ていただけるよう、来場二百万

ということ北海道の大地から教えてもらっています。

高向 監督の仕事は人に尽くしきる、われわれ商工会議所も地域に尽くすのが仕事ですが、北海道の課題を挙げるとすると何ですか？

栗山 野球の面で言えば、移動がすべて飛行機での移動になってしまうことですね。福岡のチームは、大阪であれば新幹線で移動ができますけど、こちらは仙台でもすべて移動が飛行機になってしまうということで、移動ゲームをどう戦うのかというのは一つ大きなテーマになってきます。

高向 そうですね。今のところ北海道は、人の高速移動においては飛行機に頼らざるを得ない状況ですね。そんな中、昨年、北海道新幹線の札幌延伸が決まりました。

現在、青森から函館まで工事中でして二年后に開通します。そして函館開業から二十年后に札幌に来ることになっています。この決定に向けては、道民挙げての署名活動や、決起大会、街頭行進などを行い、東京まで何度も陳情

人を目指して頑張ります。

高向 やはりテレビで見ているよりは球場に足を運んだ方がいいですね。二百万人突破に向けて、商工会議所も全面的に応援します。そして、優勝パレードでは、熱狂的なファン十万人に迎えられました。一緒に喜びを分かち合った感想をお聞かせください。

栗山 優勝したという実感はなかったのですが、沿道から「一年間ありがとう」と言っていた、ファンの皆さんの喜ぶ姿を見て本当によかったと思いました。パレードをすることが夢だったので本当にうれしかったです。

高向 札幌商工会議所も優勝パレードの実行委員会に参加しておりますが、地元企業からも協賛に多大なご協力を頂いて、あのような盛大なパレードができたことを大変うれしく思っています。そして、優勝パレードは経済効果も高いんです。終了後にファンの方々が近隣のお店に流れます。それによつて中心部の商店街が盛り上がり、札幌市心部に十万人も集まることはありませんし、その点でも非常にありがたいです。

栗山 道民、地元企業とさまざまな方々に支えられシーズンを過ごしてきました。このような形で毎年恩返しできたならとあらためて思いました。

に伺ったりという活動をしてきました。その中で、ファイターズの糸井選手には新幹線大使になっていただき、ポスターやグッズに顔を出していただいているんです。これが人気ありまして、随分PRの面で助けていただきました。ファイターズの地域密着路線の一つだと思いましたが大変ありがたかったです。

栗山 仙台への移動がもし陸地でできれば、選手の移動も非常に楽になりますね。

高向 仙台をはじめ東北と札幌が近くなれば、いろいろな面での経済効果が期待できます。札幌まで二十年后と言わず、もっと早くできるように引き続き訴えていきます。



栗山 英樹 氏(くりやま ひでき)

昭和36年(1961)東京都出身。東京学芸大学卒業後、ヤクルトスワローズにドラフト外で入団。平成元年(1989)初のゴールデンブレイク賞受賞、翌年引退。「報道ステーション」などで野球解説者として20年間務めた後、平成23年(2011)に北海道日本ハムファイターズ監督に就任。チームを3年ぶり6度目のリーグ制覇に導いた。コーチ経験のない指揮官が1年目で優勝するのは史上3人目という快挙を成し遂げた。平成14年(2002)には栗山町に「栗の樹ファーム球場」を完成させ、少年野球大会を毎年開催している。



共感の声が続出！人材の生かし方、その秘策とは

高向 監督就任の理由に、球団方針についても挙げられておりましたが、具体的にはどのような点ですか？

栗山 ファイターズが持つているノウハウやフロントの考え方、これは間違いなく日本の野球の理想に近いと思います。選手の能力を数値化して試合に生かしていたり、選手の育成の面においては、十一月の秋季キャンプで、教育対象選手である高卒五年目、大卒二年目までの選手に対し、午前中の練習終了後、午後は講義を課しています。その講義内容は心理学、医学、さらには世界で活躍する著名人を講師に招くなど、社会人としての教養を身に付けさせ「人間性」の向上を図っています。このような取り組みは解説者時代から評価していました。

高向 以前、大社オーナー代行が球団の考え方と栗山監督の考え方は一緒とおっしゃっていました。つまり若い選手を育てて立派にして送り出すという事です。人材の育成というのは永遠の課題である中で、これは経営としても良いことだし、野球としても面白いことですね。それでは選手を育成

する上でどういう心構えで取り組まれたのですか？

栗山 指導者というのは、選手への思いは一方通行、片思いで良いと思っています。選手がどう思うとかを考えるのではなく、選手に尽くしきるのが仕事だと。そんな中で、いろいろな選手が育つてきて、選手がほかから評価されたり、誰かが喜んでる表情を見たりすると本当にうれしいですね。例えば、今年活躍した吉川は、まだまだできる選手なので本人には絶対に褒めないですけど、彼がMVPを取ったときは、本当にうれしかったです。自分が賞をもらうよりうれしかったですね。選手はそんなプレゼントをいっぱいくれるわけです。よ。こんな良い仕事はないですね。

高向 吉川選手のように、今年新たに活躍された選手が多かったですね。選手に対し、やる気を促すためにどのようなことをされたんですか？

栗山 長く取材者として見てきたというのがあると思いますし、自分もそうだったのですが、人というのはただ「やってみろ」と言われるのと、「お前しかいないんだ！頼むな！」と言われるのでは、同



高向 蔵 (たかむき いわお)
昭和37年(1962)日本銀行入行、平成12年(2000)北洋銀行代表取締役頭取就任。平成16年(2004)6月より4期にわたり札幌商工会議所会頭就任(第31期～第34期)、その間、平成18年(2006)北洋銀行代表取締役会長、平成24年(2012)4月北洋銀行相談役の現在に至る。

じ仕事をするにしても、受け手の感じ方は全然違います。これは野球に限らず仕事をしていますし、特に若い選手のやる気や能力を引き出すためにはすごく重要と感じていました。

高向 そうですね。栗山監督の選手の育成やチームづくりなど、選手の力を最大限発揮させる手腕について、実際に、道内の経営者からも共感の声が

挙がっています。地元企業からも、勇気をもったという経営者も多いですよ。

栗山 私が監督をやるに当たっては、経営者の方々の著書から「企業を生かすことは人を生かすこと」を勉強させていただきました。今の私もファイターズもそうですが、そういった経営者の方々からのヒントが非常に大きいです。大変感謝しています。

「人と比べない」「明確な期限を設ける」 栗山監督の指導哲学

高向 それでは具体的に選手にはどのような指導をされているのですか？

栗山 これもファイターズらしいですが、「選手に対し監督があまり野球

を教えないでくれ」と言われました。要するに監督が技術的にこうしろと言ったり、技術論どうこう関係なく、選手が嫌でもやらざるを得ないです

よね。ですから監督が余計なことを言う選手がつかれる可能性が高い。私もそう思っていましたので技術的なことはコーチに任せています。

高向 それでは、技術面以外で選手

の育成で重要なことは何だと考えていますか？

栗山 一つは「他と比べない」という意識を持たせることだと思います。選手たちがプレッシャーを感じる理由は、

結果をイメージするからなんです。例えば、バッテリーボックスで「アウトコースの真っ直ぐをフルスイング」とそれだけに集中すればいいはずなのに、それがアウトになったらどうしようとか、余計なことを勝手に考えてしまう。

選手というのは常に試合に出ていないといけないと思つて、「こいつよりうまくならないと試合に出られない」とか、ほかの選手と絶対比べているはずなんです。でも、そんなくだらないことを考える暇があったら自分の能力を上げるしかない世界ですから、それはすごく意識をしてもいいかたです。比べることは冷静に判断すると大事なんですが、ずっと比べ続けていると自分らしさがなくなっていくので、そういう風にはなつてほしくなかったんです。

高向 それは野球に限らず、仕事であつたり、子どもたちの教育であつたり、すべてのことに通じることですね。競争社会でありながらも、純粋に自分のスキルの向上に努める姿勢ですね。

栗山 そして、もう一点は、「明確な目標設定を設けて取り組む」ということです。例えば、一日頑張るにしても何をどう頑張るのかを具体的に考えていないと意味がないですよ。それが数年経つと全然違うものになつてしまいます。例えば、若手選手は稲葉のよう

な野球選手になりたいと思うわけですよ。実際、稲葉は二十年、二十五年と頑張っていますが、その間ずっと全力で努力しているのかといえば、そうじゃないかもしれない。もちろん努力はしていますが、二、三年、しっかりと目的意識を持つて必死に頑張つて実績を残し、ある程度の地位を築いてしまえば、今度は自分らしく、楽しく野球ができるはずなんです。ですから、本当に必死で頑張る期間というのはそんなに無いはずなんです。逆を言えばその期間で結果が出なければ首を切られる世界でもあります。だから若い選手に言うのは「遊ぶのは後でもできるから」とよく言います。

高向 その通りですね。まさに若い社会人に当てはまることですね。そこをどのようにして必死にさせるか、というところが皆さん悩まれているところだと思います。

栗山 ですから目標を達成するためには、どういう期間で自分が何をしなければいけないかということを明確にイメージできなければ、やはり誘惑に負けてしまふし、私自身もそれで失敗しているし、この失敗を選手にさせないためにも、特に若い選手にはそういうことをはつきりさせて、それも同じことを何回も伝えていかないとけないと思つています。



熱い言葉の中に選手への信頼と愛情が感じられた

選手を信じ、 何ができるのかを「考え抜く」

高向 栗山監督の著書の「覚悟」の中で「選手を信じる」という言葉が多く見受けられましたが、経営では社員を信じるというのでもできるようです

栗山 ない。結果が求められる世界であればなおさらですね。選手を「信じきる」ために必要なことは何ですか？



スポーツと経済の相乗効果で「日本一」の北海道を目指すことを約束

高向 絶対結果が出ると思うのであれば、選手のやる気を高めるために、どういう言葉がけを試合前にするか、仮に失敗しても、次に向けてどういう言葉がけをするのかというところは考えています。コーチは選手を実績で評価してあげなければいけないですけど、私だけには選手のことを最後まで信じてあげたい。そのために、選手にしてあげられることを考える。それだけは私がしてあげられることだと思っています。

栗山 そうですね。ただ、ほとんどの場合は考え抜いて話しますが、感情が高ぶって言わない方が良くないかと思つていたことも、ボロツと言ってしまうこともあります。もしかしたらそういう言葉の方が選手の心には残っているかもしれませんね。

高向 経営においても咄嗟の判断が要求されることがありますが、試合の途中での選手交代や、どう攻めようかといったことは、いつも計算できるものではないか。それとも直感によるものが多いのでしょうか。

栗山 試合前から状況に応じた作戦は想定して準備していますので、感覚的なものはほとんどないです。ただ、攻撃面というのは意外と大丈夫ですが、ピッチャー交代だけは本当に難しかったです。これはつまりは結果論なので、結果がよければすべて許されます。しかし今までの取材の仕事は、結果は別で、プロセスをすべてやり尽くすという感じでした。普通仕事はそうだと思うのですが、監督の場合は、プロセスは当然ですが、結果が出なければすべて

がダメになってしまいます。その中で、違うことを求められることもすごくありましたし、そういう意味で著書のサブタイトルの通り、「理論を捨てた」というのは、理論に基づいてやるのは当たり前で、監督をやっている以上、結果が求められると感じていました。

高向 その通りですね。経営も全く同じですよ。結果が伴わなければ経営もうまくいきません。それでは、選手を信じて送り出し、もし結果が伴わなかった場合、責任は最終的には監督がとるという考え方はどうですか？

栗山 それは間違いないです。そういうのも思っていますし、若い選手には「失敗してもいいんだ！失敗したとしても使



最新著書

覚悟 理論派新人監督は、なぜ理論を捨てたのか
「出た！ベストセラー」価格「一三〇〇円（税別）」
北海道日本ハムファイターズで指揮を執る栗山英樹が
紆余曲折の一年目を振り返る。二十年間取材者として
生き、野球理論を確立した男が直面した現場の壁とは。
野球理論を超えたところに見つけた勝利の哲学とは。
監督とはどうあるべきか。苦悩と歓喜に満ちた備忘録。

う方が悪いんだから！」とよく言いました。ただ、相手に対して「責任は俺が取るから」というのは、絶対に言わないようにしました。責任は俺が取ると言ってしまうと、もし責任を取って私が辞めてしまうと、私はいいかもしれないですが、困る人が何人かは絶対にいるはずなんです。「責任は俺がとるから」と、もちろん心の中では思っているんですが言葉にしてはいけません。そ

ういうことは心掛けていました。

高向 これまでの栗山監督のお話を伺っていますと、選手を野球選手である前に、一人間、一社会人と捉えられているように感じますね。そして、精神的、心理的な側面から訴えかける、その上でどのような言葉、アドバイスをかけるかを考え抜き、できることをやり尽くしている。大変参考になりますね。

平成二十五年度の「覚悟」 北海道から日本一を目指す

高向 それでは今シーズンに向けて抱負を教えてください。

栗山 昨年の日本シリーズで、次のシーズンに向けてすごくチームに足りないものを感じたんですね。それは三つありまして、一つは「身体能力」で、もともと体が強ければ疲れて調子が落ちることは無いということです。もう一つは「野球脳」。このケースでこの球を狙うという狙い球の絞り方、考え方をもっと進化させなければいけない。そして一番大事なことが「人間力」。人としてもっと成長しないと、野球だけやっていても野球はうまく

ならないんだとすごく感じました。

高向 「人間力」というのは意外ですね。具体的にはどのようなことでしょうか？

栗山 感性を磨くといいますが、いろいろなものが動いている社会の中で、自分に必要なことや、優しさを感じられることができれば、試合中相手は何を考えているのかを理解できるんじゃないかと思えます。そういう人としての成長を、チームとして進めなければいけないと感じています。先輩方や、会社の経営者の方々が「人として成長しなければいけない」とおっしゃ

っていた意味が監督になって理解できました。

高向 選手というのは引退した後も長いですし、これは一生の宝になりますね。最後に道内企業へのエールをお願いします。

栗山 来シーズンは昨年成し得なかった日本一を目指します。ファイターズをもっと応援してもらうためには、企業の皆さんの元気があったり、それらが伝わるような周りの空気が選手には大きな力となります。われわれも昨年以上に頑張り、皆さんが度肝

を抜くようなことをして、ファンの人にも喜んでもらい、ファイターズを応援して本当に良かった、このチームは日本一すごいんだという戦い方をしたいので、この大変な時期ではありますが一緒に頑張っていきたいと思います。

高向 栗山監督を先頭に北海道日本ハムファイターズは、北海道から日本一を目指します。われわれ経済界も、北海道から日本一を目指してお互い頑張りましょう。



二〇一三年は日本一に向けて
人としての成長
「人間力」を磨くことが重要