
明るく楽しく、
強いチームを
つくるために
僕が考えてきたこと

全ての選手が躍動する

高津臣吾流

チームマネジメント

東京ヤクルトスワローズ監督

高津臣吾 著
Takatsu Shingo

はじめに

2022年7月2日、横浜DeNAベイスターズをサヨナラで破り、僕たち東京ヤクルトスワローズはプロ野球史上最速でマジックを点灯させた。その日のヒーローインタビューで、サヨナラ安打を放った塩見泰隆しおみやすたかはこう語った。

「家族のようなチームで、毎日毎日クラブハウスに来るのが楽しみで。本当に素晴らしいチームで、雰囲気もとてもよくて、本当にいいチームだと思います」

まさか選手の口からこんな言葉が出てくるとは思っていなかったから、これを聞いたとき僕は素直に嬉しく思ったものだ。

2020年に1軍監督に就任して以来、僕はまさに塩見が語ってくれたようなチーム像を目標としてきた。全ての選手が心から野球を楽しみ、それでいて貪欲に勝利を追い求める——そんなチームだ。

もちろん、まだまだ足りないところはたくさんある。でも少しずつ、僕が描く理想のチームに近づいてきているのだとしたら、こんなに喜ばしいことはない。

監督に就任した2020年から、戦いを通じた日々の思いについて定期的に発表する機会をいただいてきた。ペナントレース中なので、戦術面や選手のコンディションなど、具体的な説明を差し控えなければならないこともあったけれど、自分なりに正直に、ありのままの思いを述べてきたつもりだ。

恩師である野村克也のむらかつやさんが亡くなり、新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るっていた2020年、それまで任されていた2軍監督という立場から1軍監督に就任した。

さまざまな課題を抱えつつ、自分なりにできることは精一杯してシーズンに臨んだつもりだったが、チームは最下位に沈んだ。首位巨人とは実にゲーム差25という屈辱的な大敗を記録してしまった。

「このままではいけない」という思いで、さまざまな対策を練って臨んだ2021年シーズンには、選手たちの奮闘のおかげでセ・リーグを制覇し、続くクライマックスシリーズ、日本シリーズも勝ち抜いて20年ぶりの日本一に輝いた。

前年最下位から、まさかの日本一——

そして2022年、まさかの連覇へ——

正直、上出来すぎる結果だと思う。しかし、もちろんただ偶然が積み重なって栄光をつかみ取ったわけではない。

何が功を奏し、何が勝利をもたらしたのか、まだ整理しきれてはいないけれど、先に述べたような「明るく楽しく、強いチーム」を目指すなかで、僕が特に大切にしてきた点、意識して取り組んできた点は、次のようなことだった。

- ・「勝てる組織」のためのスタッフ選定
- ・現状認識——足りないもの、やるべきこと、課題のリストアップ
- ・取り組むべきことの優先順位の策定
- ・新戦力の育成——「育てながら勝つ」ことへの挑戦
- ・伸び盛りの若手に積ませる「経験」の重要性
- ・伸び悩む選手を「信じること」「我慢すること」の大切さ
- ・頼れるベテランの働きやすい環境作り
- ・うまくいかないときのムード作り
- ・疲労が溜まってきたときの休養作り
- ・ここぞというときの監督の「言葉」の力

・不測の事態の対処術

・短期的展望と中長期的展望の策定

考えてみれば、これらの項目は、プロ野球の世界に限ったことではなく、ビジネスにおけるチームマネジメントにも応用できるかもしれない。

本書では、僕が監督に就任した2020年シーズンを皮切りに、みんなの力で日本一を勝ち取った2021年シーズン、さらに、猛追されながらも粘り強い戦いで「連覇」を目指した2022年シーズン——

この3年間に起こった出来事と、その場面場面で僕が一体何を考えながらチームマネジメントをしてきたかを、改めてなるべくわかりやすくまとめ直してみたいと思う。

村上宗隆むらかみむねたかの4番打者としての成長、「経験」により覚醒を遂げた奥川恭伸おくがわやすのぶ、山田哲人やまだてつとのキャプテンシー、ベテラン青木宣親あおきののりちかへの信頼、「絶対大丈夫」という言葉の力——さまざまな出来事を経て、僕たちは今もお、変わり続けている。

そんな僕らの軌跡が、少しでもチームマネジメントに悩むビジネスマンのヒントになれば幸いと思う。

そして同時に、プロ野球ファンの皆さんには、ドン底だったチームが少しずつ上昇気流に乗っていく過程をたどる物語として読んでいただけると嬉しい。

全ての選手が明るく楽しく躍動し、どこまでも勝利を追い求めるチームを目指して――

第1章

最下位からの再建

13

明るく楽しく、強いチームをつくるために

組織はリーダーの器以上にならない／「適材適所」を重視したコーチ人事／目指すところは、「判断の早い」監督／首脳陣が「思い」を共有する重要性／勝利を目指すしながら育成も成し遂げる／恩師・野村克也さんの突然の死／想定外のと看こそ積極的に意見を聞く／1軍監督と2軍監督の違い／「監督の資質」、上に立つ者に必要な要素は何か？／「連敗期、停滞期」を打破するのは「新しい人」

第2章

「経験」が何よりも人を成長させる

45

高津流若手のブレイクスルー・マネジメント

「村上宗隆」という逸材を不動の4番にするために／「将来のエース」奥川恭伸の育成プラン／「何も言わない」こともマネジメント／2年目以降の選手には積極的に注意をする／原樹理に対して厳しく接する理由／控え選手に対しては細心のケアが必要／屈辱にまみれた監督初年度を振り返って／「20失点」の屈辱は絶対に忘れない／手応えがなくても信じて進むこと

第3章

「信頼」と「我慢」を積み重ねる

75

日本一に向けてチームが変化した理由

古田敦也臨時コーチがもたらした刺激／意味のある「1」を大切にすれば、次が生まれる／非常事態時にこそ、人としての「器量」が問われる／「今できることをやる。できないことはできるように努力する」／少しずつ浸透してきた「粘り強さ」／新人の活躍を追い風に／ベテランと若手を融合させて化学反応を起こす／「節目を大切にすること」ということ／結果の出ない選手に語り掛ける言葉／絶不調の青木宣親を代えない理由／「信頼」と「我慢」を積み重ねて優勝を狙える位置に

第4章

「個」の活躍をチームに浸透させる

109

「楽しんで勝つ」が根づき始めた2021年後半

「2番中村」——固定観念にとられない選手起用／「地位が人を作る」——キャプテン山田哲人から学んだこと／国を代表して五輪出場することの意味／「侍ジャパン金メダル」がチームにもたらしたもの／「できなかったことができる」ことでチームはより強固になる／新エース奥川恭伸の進化／チームのキーマンに、奥川恭伸を指名する意味／チャンスをつかめるのは、常にチャンスを意識している者だけ／勝負の天王山に挑む際の心構え

第5章

監督の「言葉」が持つ力

139

優勝目前、勢いにのるチームを後押しするために

「絶対大丈夫」のフレーズに込めた思い／監督の「言葉」は武器となり、力となる／「勝負は時の運」という野村克也さんの言葉を噛み締めて／勝負に勝つために必要なのは「万全の準備」／大事な場面で活きてくる「我慢と信頼」／勝負どころで「腹をくくること」の意味／グラウンドでは泣くまいと決めていた／「日本一」を前にチームが一つになる

第6章

「日本一」へいたるチームマネジメント

169

選手を信じ見極めた、大舞台の采配

日本シリーズ前夜に考えていたこと／日本シリーズのローテーション起用／積み上げてきた信頼とプライドを最大限に尊重する／「先入観」にとらわれない判断を意識する／指揮官に求められるのは「選手を信じる力」／組織に勢いをもたらすのはリーダーの存在感／常に、さまざまな想定とシミュレーションを／そしてたどり着いた、「日本一」の栄光

第7章

「連覇」に向け、加速する若手の躍動

201

好不調に左右されない、強いチームづくり

若手の台頭のために、どれだけ我慢できるか？／さらに責任の重さを感じている就任3年目／全てが終わるまで、決して褒めることはしない／苦しい状況下でこそ、「できること」を探す／ベテラン青木宣親に求めるもの／「ミスはミスのまま終わらせない」という意識／中堅、ベテラン、外国人選手に対するケア／不調時、膠着状態時にこそ、積極的に動け／「ヤングスワローズ」の起用法／順調なときにこそ慎重になれ／「いい緊張感」と、そうでない緊張感／「ゆとりローテーション」の意図／チームから離れたことで見えたもの／村上宗隆に芽生えた責任感と自覚／勝負どころでは「覚悟」を決めて臨む／5年後、10年後のために、現在を必死に戦う

おわりに

244

解説 理をもって接し、情をもって交わる

248

第1章

最下位からの再建

明るく楽しく、強いチームをつくるために

組織はリーダーの器以上にならない

2019年のシーズンオフ、僕は2軍監督から1軍監督に就任した。

監督就任会見において、「2020年のキーマンは僕だ」と発言した。

最下位に沈んだ前年のことを考えると、選手個々人の能力、指導者、フロントなどなど、それぞれの立場の人間が、それぞれ変化をしなければならないことは明白だった。

そうした状況下において率先して変わっていくのは監督の役目であり、変化を発信するのも僕の役目だと考えたのだ。

それまでと同じことをやっていても、絶対に同じ結果になるだけだった。

チームが変わるために、組織を活性化するためには「新しい人が入ること」は、とても大きい。新しい人材こそ、チームを、組織を活性化するのが。

僕が1軍監督に就任した2020年シーズンを例に挙げると、甲子園で注目を浴びた奥川恭伸のような新人選手たち、アルシデス・エスコバーのような新外国人選手たち、楽天から加入した嶋基宏しまもとひろのような移籍選手たち、そして僕らのような新首脳陣たち。これら存在はチーム活性化の重要なカギとなる。

その中でも、**チームをまとめるべき存在である僕自身こそ、新しい人材であり、キーマ**

ンなのだと考えたのだ。決して目立ちたいわけでも、自己顕示欲が強いわけでもなく、組織を変えるときには強いリーダーシップが求められる。それは、僕がスワローズに入団したときの監督である野村克也さんから学んだことでもある。

野村さんは常々、「組織はリーダーの器以上にならない」と言っていた。

だからこそ、僕自身がキーマンなのだと考えたのだ。

2019年の東京ヤクルトスワローズは、5位の中日とは9ゲーム差、首位の巨人と18ゲーム差も引き離れたダントツの最下位だった。

シーズン中には16連敗を喫したこともあり、トータルでは59勝82敗2分けという惨憺さんたんたる成績だ。

まさにドン底にいるこのチームを引き受けるにいたるまでには、次のようなやり取りがあった。

2019年シーズン終盤の9月上旬、衣笠剛きぬがさつし球団社長から1軍監督就任依頼の電話をいただいた。その場での返答を求められたけれど、いったん返事を保留させてもらって、数日後に「お受けします」と答えた。

当時、2軍監督を務めて3年が経過していたが、まったく予想はしていなかった。

当然、チーム状況がよくないことは理解していたし、今後のことも気にはなっていたけ

れど、「まさか自分が」というのが正直な感想だった。

もちろん、現役を引退した直後には「ゆくゆくは1軍監督を務めてみたい」と考えたことはある。けれども、2017年に2軍監督になったときにもまだその思いはなかった。社長からの依頼に対して、即答しなかった理由は簡単だ。

僕にとって監督というのは、「ちよっとお願いしたいんだけど」と言われて、「はい、わかりました」と、すぐに返事ができるような簡単なポジションではないからだ。

だから、即断はできなかったし、家族や信頼できる人に相談をするつもりだった。しかし、本音を言えば電話を切った段階で「よし、やろう」という思いは持っていた。

最下位に沈んだチームを率いるということへのプレッシャーはもちろんあった。

チーム事情が大変な状況にあるのは理解していたつもりだし、すごく大変な道になるということも覚悟していた。

それでも、チームが困っているときに「チーム自体を変えてほしい」と声を掛けていただいたことはすぐ光栄なことだと思っただけで、それほど迷うことはなかった。

正式に監督就任を受諾後、次にやるべきことは僕を支えてくれるコーチ陣の組閣だった。球団に正式に受諾を伝えてから1週間から10日くらいの間、自ら具体的に動き出した。

「適材適所」を重視したコーチ人事

基本的には1軍コーチの人選に関しては自分の意見を通してもらった。2軍に関しては球団主導の部分もあったが、僕がこだわったのは「2軍で一緒にやっていたコーチを1軍に置きたい」ということだった。やっぱり、「自分の考え方をよくわかっている人が近くにいてほしい」という思いがあったからだ。

その結果、2軍とともに汗を流した松元ユウイチは1軍の打撃コーチに、森岡良介は内野守備走塁コーチに決まった。

この人事は僕の意思だった。2軍監督時代を支えてもらったこの2人を連れて1軍に上がるというのは前提条件だった。そのあとに「ヘッドコーチをどうするか？」と考え、「宮出隆自に頼みたい」と思い、こちらもスムーズに決まった。

結果として、僕を含めて1軍と2軍で、全18人の首脳陣が並ぶことになった。2軍コーチの配置についてはいろいろ考慮した部分もあったけれど、1軍の組閣についてはそれほど難しくはなかった。

【2020年・東京ヤクルトスワローズ監督・コーチ一覧】

1軍監督・高津臣吾^{たかつしんご}

ヘッドコーチ・宮出隆自^{みやいでりゅうじ}

投手コーチ・齋藤隆／石井弘寿^{さいとうたかし いしいひろとし}

打撃コーチ・杉村繁／松元ユウイチ^{すぎむらしげる まつもとゆういち}

内野守備走塁コーチ・森岡良介^{もりおかりょうすけ}

外野守備走塁コーチ・河田雄祐^{かわたゆうすけ}

バッテリーコーチ・衣川篤史^{きぬがわあつし}

2軍監督・池山隆寛^{いけやまたかひろ}

2軍チーフコーチ・福地寿樹^{ふくちかずき}

2軍投手コーチ・小野寺力／松岡健一^{おののぢから まつおかけんいち}

2軍打撃コーチ・畠山和洋／大松尚逸^{はなけやまかずひろ おおまつしょういつ}

2軍内野守備走塁コーチ・土橋勝征^{どばしかつゆき}

2軍外野守備走塁コーチ・緒方耕一^{おがたこういち}

2軍バッテリーコーチ・福川将和^{ふくかわまさかず}

2019年シーズン、前述したようにチーム成績はさんざんだった。

さらに詳細に見てみると、チーム打率は・244でリーグワースト。チーム防御率はリーグ唯一の4点台となる4・78で、こちらもリーグワースト記録だ。守備成績に目を転じてみても、守備効率・664とこちらもリーグワーストだった。

これらの数字だけ見ても、「打てない」「抑えられない」「守れない」ということが一目瞭然だった。

ちなみに観客動員数においても、合計195万5578人（1試合平均2万7543人）で、トップの阪神309万1335人（1試合平均4万2935人）と比べると、大差をつけられての最下位となっている。

まさに、「ないない尽くし」で、正直言って何もかもが欠けていた。

一体、どこから手をつけたらいいのか？

優先順位はどうしたらいいのか？

考えるべき点はいくつもあった。

しかし、一見すると途方に暮れてしまうような状況ではあったけれど、やるべきことが多過ぎると感じたときこそ、目の前の課題を今一度、じっくりと洗い直してみることが大切だと僕は考えていた。

いろいろ考慮した結果、基本的にはあらゆる分野を少しずつでもいいから改善していく道を選んだ。その上で、まずは「投手陣の再建」に力を注ぐこととした。

就任以前から、「投手陣が課題だ」ということはハッキリしていた。だからこそ、投手出身であるこの僕に監督の声が掛かったのだと思っていた。

そういう意味では、僕は「監督」という立場ではあるけれども、「5人目の投手コーチ」であり、「投手コーチの延長の監督」だという意識もある。チームを立て直すために、4人の投手コーチとともに5人で協力していくつもりだった。

その際に意識していたことがある。

技術面に関して、僕は一切口出しするつもりはなかった。監督としての職域、コーチとしての領分は、明確に分けておかなければ混乱をきたすからだ。

僕が意識するのは36名いる投手陣のマネジメントだけだった。

技術的、体調的にどの投手がどんな状況にあるのかを理解した上で、「練習させる」、あるいは「休ませる」、または「どんな指導をするかを指示する」、そうしたことに僕は目を光らせていくつもりだった。

2軍を担当する小野寺、松岡両投手コーチは、技術的な部分についても、人としての育成についてもしっかりと指導してくれていた。僕が2軍監督だった頃から、本当に安心できる人材だったし、全幅の信頼を寄せることができる存在だった。

物事を成し遂げるには、絶対に1人では不可能だ。

そして頼りになる存在をきちんと配することが、目標達成には絶対に必要だと思っている

る。恩師である野村克也監督の言葉を借りるならば、選手同様に、首脳陣もまた「適材適所」が大切なのだ。

選手たちに本来の実力を発揮してもらうためには、まずは監督の下、コーチ陣が一丸になることが大切だと、僕は考えていた。

目指すところは、「判断の早い」監督

組織というのは、リーダーが頂点に位置して、そこから上意下達じょういかたつのピラミッド型もあれば、風通しのいい横並びの関係もある。

僕の場合は、いわゆる「ピラミッド型」で、トップの人間が積極的に意思決定をし、皆をマネジメントすることが大切だと考えていた。

そこがハッキリしていないと、その下で働く人——「下」という言い方はあまりしたくないけれど——、そういう人たちは動きづらくなる。

だからこそ、全体を統括する人がきちんと指示をする。ビシビシと「イエス、ノー」を言う必要があると思っていた。

僕の現役時代には、グイグイ引っ張るタイプの監督もいれば、どちらかというと柔軟に周囲との会話や調和を大切にしている監督もいた。それは、どちらがいいとか悪いとか

いうことではなくて、僕自身のタイプとしては、「監督としてテキパキと素早く判断しよう」というのは心がけていることだ。

そのためには、監督就任時に組織したコーチ陣との連携がカギとなる。

僕自身はピッチャー出身なのでピッチャーのこと以外はわからない。

だから、打つこと、守ること、走ることについては積極的に各コーチに意見を求め、その考えを尊重しながら判断をするように意識していた。

バッテリーに関しては杉村繁コーチ、松元ユウイチコーチに、守備走塁については、内野は森岡良介コーチ、外野は河田雄祐コーチに全幅の信頼を寄せていた。

投手陣についても、もちろん、齋藤隆、石井弘寿両コーチを信頼して任せていたけれど、打撃や守備走塁とは違って、「今、どんな状態なんだ？」と積極的に尋ねたり、「彼は今、こうなっていると思うんだけど……」とこちらの考えを伝えたりすることも多かった。基本的にコーチの意見を尊重しつつ、自分でも積極的に状況を把握するように努めていた。

そして、監督の右腕であり、参謀でもあるヘッドコーチというのは、まさに「コーチの中のトップ」という位置づけで考えていた。

先述した通り、ヘッドは宮出に頼みたいと僕は球団に志願した。

いわゆる「中間管理職」として、上からも、下からも、板挟みになる難しい立場ではあ

るが、まさに僕の「片腕」として宮出ヘッドとは密に意見交換をしようと思っていた。僕の中では「ヘッドコーチを育てるのも仕事だ」という思いもあるし、「宮出にはもっと成長してほしい」という思いも強かった。

僕にとっては初めての1軍監督職となる。「ヘッドコーチを育てる」よりも、「ベテランヘッドコーチに支えてもらう」方が、監督自身の負担も減るのは間違いない。

だが、あえてまだ若い宮出にヘッドを託した。彼はまだまだ未熟な部分がありこれからもっともつと学ぶ必要もあると思うけれど、何より彼とともに成長していきたいという思いが強かった。彼にはそれだけの素質があると思っていた。

首脳陣が「思い」を共有する重要性

コーチ陣の年齢を見ると、杉村コーチが60代で最年長、河田コーチが僕より1歳年上で、それ以外は同世代や年下ばかりだが、年齢に関してはほとんど意識していなかった。むしろ、僕が求めたのは「僕の考えを共有してくれる人」だった。

僕は何より選手たちに気分よく、楽しくプレーしてもらいたいと考えていた。だからコーチたちにもこの考えを共有してもらいたかったのだ。

考え方、方向性が同じでないと組織は機能しなくなる。そういう意味でも、まずは僕の

思いを知ってもらうことから始めた。

コーチたちとの意思疎通、意識の共有で注意していることは「同じ時間を過ごすこと」だ。選手時代はロッカールームやクラブハウスで同じ時間を過ごすことで、選手同士のコミュニケーションを図っていた。

監督となつてからは、コーチたちとコーチ室で一緒にいることが多い。この部屋では常に意見交換をしているし、ときにはファーム中継をみんなで見たり、野球以外のことでもお互いの意見を披露したりして、コミュニケーションを密にしている。それはとても大切なことだと思う。

また、強い組織には「風通しのよさ」も欠かせない。フロントとの連携も不可欠だ。

この点、スワローズというチームは昔から風通しはいい。

小川淳司おがわじゅんじGMは監督経験者だし、球団社長からも「要望があれば何でも言ってくれ」と言われていた。もちろん、全ての要望がかなうかどうかというのは別問題だが、「言いたいことが言えない」というストレスはまったくなかった。

例えば、「こういう外国人を獲得してほしい」とか、「ここがウィークポイントなので、こういうタイプの選手を補強してほしい」という、具体的な要望を出すこともある。あるいは、ただ目先の補強だけではなくて、数年先を見据えた育成について展望を伝えること

も多い。

いずれにしても、自分たちの考えていること、フロントの考えていることを互いに共有することはとても重要なことであると思う。

「ユニフォームを着ているから」とか、「背広を着ているから」とか、立場を区切ってしまうことに意味はない。チーム全体で考えるべき問題に、意味のない境界線は絶対にない方がいい。お互いに話をしやすい環境、意見を言いやすい雰囲気は大切だし、その点はいい状態で戦えることは本当にありがたかった。

勝利を目指しながら育成も成し遂げる

1軍の監督になって改めて思うのは、「戸田で過ごした2軍監督としての3年間はすごくいい時間だったな」ということだった。

それ以前は1軍ピッチングコーチを務めていたけれど、一度2軍監督を経験して、20歳前後の若者たちと同じ時間を過ごして、多くのことを学ぶことができた。

2軍監督時代には、「育成」と「勝敗」という二律背反の中で、「育てるためなら負けてもいい」と考えていた。

2軍監督として過ごした3年間で、投手では高橋奎二たかはしけいじ、梅野雄吾うめのゆうご、寺島成輝てらしまなるき、野手では

村上宗隆、濱田大貴ら、勝敗を度外視した起用法をしたこともあった。体調は万全なのに、あえて試合で使わなかったこともあった。

もちろん、1軍ではそんな起用法はできない。でも、ここで名前が挙がった選手たちは、1軍でプレーするようになって、本当の中心選手になるまではまだずっと育成選手だと僕は考えていた。

1軍監督となったからには、徹底的に勝利を目指しつつ、それと同時に将来のスワローズを見据えた育成も果たしていきたい。欲張りな考え方かもしれない。「二兎を追う者は一兎をも得ず」という結果になるかもしれない。それでも、そこを目指して進んでいくという意気込みだけは忘れないでいたい。

それが、監督就任直後に僕が考えていたことだった。

監督初年度となる2020年のスローガンは、「NEVER STOP 突き進め!」とした。

スローガンはいろいろ考えた。最初は「前へ!」というものを第一候補としたけれど、これだと明大ラグビー部と同じになってしまうのでやめた(笑)。

その根底にあったのは「その場にいちやダメなんだよ。少しずつでもいいから前に進もうよ」という思いだった。ちよつとずつでもいいからうまくなってほしい、進化してほしいという思いだった。そうした願いを込めた結果、「NEVER STOP」というスロー

ガンになったのだ。

しかし就任早々、僕は大きな試練に見舞われることとなった。

恩師・野村克也さんの死と、新型コロナウイルスという、いまだ誰も経験したことのない世界的なパンデミックだった……

恩師・野村克也さんの突然の死

2020年2月11日――

沖縄・浦添キャンプ中に、「その知らせ」を聞いた。僕の恩師である野村克也さんが亡くなられたという連絡だった。

この日の朝5時だったか、6時くらいに(野村)克則かつりからのLINEで知った。

「先にお知らせしますが、今朝亡くなりました」

確かそんな内容で、それですぐに目覚めた。

急いで東京に戻り、野村さんとお会いした。東京に戻る間に、気持ちの整理をつけていたので、最新のお姿を見たときには冷静な気持ちでいられたと思う。

野村さんはスワローズのユニフォームを着ていらしかった。失礼な言い方になってしまいかもしれないけれど、ただお写真を見るのではなく実際に野村さんにお会いできてよ

かったという思いもあった。

ここ数年は、いつも同じやり取りばかりだった。

最初は「お前を抑えにしてすまなかったな」から始まり、僕が「いえいえ、とても感謝しています」と返答する。その繰り返しだった。

2019年秋に監督就任が決まり、真つ先に野村さんのご自宅に報告に行った。

そのときの第一声もいかにも野村さんらしく、「お前が監督か。他におらんのか？」というものだった。だから僕も、「ええ、いないようです」と返事をした（笑）。

しかし、絶対に口には出さなかったけれど、僕が監督に就任したことをとても喜び、僕がどんな野球をやるのか、野村さんは2020年シーズンを楽しみにしていたはずだった。それを見ていただけなかったことがとても残念で仕方なかった。

さらにこのとき、こんな言葉ももらった。

「最下位のチームを引き受けたのだから、気楽に思い切ってやりなさい。もうこれ以上落ちることはないのだから、好きにやったらいいんだよ。弱いチームを強くしていくのほどもエネルギーのいることだけど、すごく楽しいぞ」

これが、僕にとっての野村さんからの最後の言葉となった。自分が監督になって、今までとは違う、新たな関係が始まることを楽しみにしていた。それだけに野村さんの訃報は

本当に残念だった。

野村さんから学んだことは、実にいろいろある。

端的に言えば、それは「野球の奥深さ、難しさ」だと思う。

野球がうまくなるためには、奥深さ、難しさを知らなければ決して上達しない。それは、いわゆる『野村ノート』にあるような、12種類のカウントごとの打者心理、投手心理から始まって、打撃論、投手論、戦術論など、野球の全てだ。

僕が監督に就任したときには、こうしたことを選手たちに一つ一つ教えていくつもりだったし、実際に最初の沖縄キャンプでも、そういうことを伝えた。

監督に就任するにあたって、改めて当時のノートを見返してみると、もう、何年も前に書いたノートなのに、せいぜい自分の体験や感想を加えるぐらいで、新たにつけ加えることはほとんどなかった。

野村さんから教わったことは、時代を超越して今でも通用することばかりなので、それは自分が監督となった今、選手たちにも伝えていきたいと誓った。それが、僕の仕事の一つでもあるのかなとも考えたのだ。

野村さんの代名詞と言えバデータ重視の「ID野球」だった。これは、ざっくり言えば、「考えてやる野球」ということだと思う。

例えば「投げる」という動作をとってみても、単に「投げる」のではなく、ボールを「握る」から始まって、腕を「回す」、ボールを「離す」など、さまざまな視点から考える。それが野村さんの基本的なスタンスだった。一つの動作、作戦について、「もっと深く」と掘り下げて考える野球、それが「ID野球」なのだと思う。

野村さんは常々、「監督とは気づかせ屋だ」と話していた。選手が自らさまざまなことに気づくよう仕向けるのが、監督の仕事であるという意味だ。

そのためには監督自身が選手たちをよく観察し、気づかなければならない。自分も監督という立場になって痛感するのは、選手に対して答えを提示してあげることは、意外と簡単なことだ。

でも、それでは本当の実力は身につかない。課題を克服して技術を自分のものとするためには、与えられた答えではなく、何度も挑戦して自分で見つけた答えでなければダメなのだ。

これまでに教わったことを胸に、野村さんに恥ずかしくない野球をする。
突然の訃報に接し、改めてそんな思いを抱くこととなった。

想定外のと きこそ積極的に意見を聞く

そしてこの頃から、ジワジワと新型コロナウイルスの感染が世界的な広がりを見せ始めていた。

当初、3月開幕予定だったもののすぐに延期されることが決まった。そして、二転三転の末に開幕は6月と決まった。これにより、当初思い描いていたプランも大幅に軌道修正することを余儀なくされた。

その後も、いろいろなことを想定してシミュレーションもした。しかし、誰も経験したことのない未曾有の状況下でシミュレーション通りに物事が進むとは思っていなかった。もちろん、いろいろなことは考えるけれど、自分1人ではとても難しいので、各コーチにもそれぞれプランを考えてもらった。みんなの知恵を集めて乗り切っていくしかない。このときはそんな思いが強かった。

想定外のことが起こるときというのは、当然のことながら、誰も何も想定していないわけだから、その場で判断するしかない。

本当ならばいろいろな意見を聞いて、じっくりと判断を下したいけれど、時間がなくて瞬時に決断をしなければならないこともあるかもしれない。

そのためにこそ、自分の周りに意見を言ってくれる人を置きたいし、僕も積極的に意見を聞いていきたいと考えていた。最終判断は僕がするし、僕が責任を取るけれども、参考意見は積極的に求めていく。そんな姿勢を大切にして、未曾有のシーズンを乗り切ってい

くつもりだった。

開幕前日である6月18日、球団の公式ホームページを通じて、僕はファンの皆さんに向けて直筆メッセージを公開した。

スワローズファンのみなさん

最初にメッセージを書いた時の東京は、桜は満開でしたが雪が降ってました。あれから約三ヶ月：みなさんの我慢や努力のおかげで、プロ野球は明日開幕します。

しかし、命を救うために頑張ってくださいている、医療従事者のみなさんへの感謝は絶対に忘れません。

選手が全力で戦う姿を応燕して下さい。

宜しくお願いします。

さあ野球を楽しもう!!

- | | | |
|---|-------|------------------------------|
| 1 | ファースト | 坂口智隆 <small>さかぐちともたか</small> |
| 2 | セカンド | 山田哲人 |
| 3 | レフト | 青木宣親 |
| 4 | サード | 村上宗隆 |

- | | | |
|---|--------|-------------------------------|
| 5 | センター | 塩見泰隆 <small>しほみ たいろう</small> |
| 6 | ライト | 雄平 <small>ゆうへい</small> |
| 7 | キャッチャー | 中村悠平 <small>なかもと ゆうへい</small> |
| 8 | ショート | A・エスコバー |
| 9 | ピッチャー | 石川雅規 <small>いしかわ まさのり</small> |
- 令和二年六月一八日

東京ヤクルトスワローズ 高津臣吾

メッセージ中に登場する「応燕」というのは誤字ではない。スワローズファンの間で使われている言葉を拝借させていただいたのだ。

こうして、ようやく僕の1軍監督1年目は幕を開けた。

1軍監督と2軍監督の違い

2軍監督というのは、1軍に選手を送り出すのが仕事であると同時に、故障者や不調の選手を受け入れるのも仕事だった。

つまり、若い選手を鍛えて1軍に送り出すこと。その反対に、不振にあえぐ選手の場合

は「どこが問題なのか？」を見極めること、あるいは故障者の場合は「どの程度の故障で、どんなリハビリメニューを組めばいいのか？」をきちんと判断すること。

こうしたことがメインの仕事だと考えてやっていた。

まだ1年目のシーズンで偉そうなことは言えないけれど、1軍監督になったこのとき僕が感じていたのは、「目の前にいる1軍の選手たちを指導し、マネジメントしながら、何とか勝利に導くこと」という思いだった。さらにそれに加えて、ファームのことも常に頭の中にはあった。

育成選手、支配下選手約70名全員をマネジメントすること――

それが、自分の仕事なのかなと思う。

前述したように、2軍監督時代には「育てるためなら負けてもいい」と考えていたが、当然、1軍監督となつてからはこのような考えではない。

「全体を統括する」という点では、「この選手はまだファームでじっくり育てた方がいい」と思いつつ、いざ1軍の試合においては「目の前の1点のために、早くファームから連れてきたい」という思いもある。その辺りはブレてくる部分もあると思うけれど、やっぱりブレてはいけないのだとも思っている。

将来のことを見据えつつ、目の前のことも大切にする。

チーム全体を考えつつ、個々の選手のケアもする。

一見して、相反することを同時に行っていくのが1軍監督としてのマネジメント術となるのだろう。

会社員でもプロ野球選手でも、どんな仕事の場合でも、「働きやすい職場、やりやすい環境」が本当に大切だ。それは、1軍もファームも一緒である。

僕自身にとってもやりやすい環境が必要だし、選手たちにもそういう環境を与えたい。

それはファームの選手に対しても同様だ。そのためには、池山2軍監督とは密に情報を共有する必要がある。

とはいえ、現実的にはさまざまな難しさもある。

僕としては、池山2軍監督が選手育成をしやすいように、目の前の試合におけるピッチャーとバッターの戦いに集中させてあげたいという思いは強い。でも、1軍において不測の事態が起きた場合には、どうしても無理なお願いをすることも出てくることは避けられない。

僕が2軍監督だった頃、ブルペン捕手を急遽、支配下登録するなど選手不足に苦しんだこともあった。それでも、2軍監督としては「わかりました、大丈夫です」と言うしかない。

今度は自分が1軍監督となつて、池山さんにそういう思いはしてほしくない。その思いは強い。これは、自分が2軍監督を経験したからこそ、強く感じていることだと思う。

では、環境を整えるために、1軍監督としては何をしたらいいのだろうか？
それは、常にフルメンバーで戦えるようにすることだと思う。スワローズの場合、支配下、育成選手が潤沢にいるわけではないので、選手が1人欠け、2人欠けると、そのダメージは他のチームの何倍にもなる。

現実には不測の事態による避けられないケガ人も出るわけだから、ただの理想論なのかもしれないけれど、できるだけ全員が万全の状態プレーできるようにしなければならぬ。

そのためには、選手のコンディショニングがとても重要になってくる。

例えば、練習量を減らすことで防げるケガもある。これまでの経験から言っても、実際に「練習量を落とすといれば……」とか、「どこかで休養を与えていれば……」と思うような故障もあった。

疲れが溜まっているときに無理やり練習することは必ずしも正解ではない。それは肝に銘じている。担当コーチにも、トレーナーにも、しつこく言っているし、選手のコンディションについては、僕自身も常に目を光らせている。

具体的な方法として、例えば疲れが見えるベテランがいれば休養を与えつつ、若手選手をスタメン起用することを意識した。

休憩、休養が必要な選手は絶対にいる。ケガ人が減るためならば練習量は減らすし、離脱者が減るのならば休みを作るのは全然ありだ。

もちろん、現実的には想定外の故障者が出ているのも事実である。それでも、故障を防ぐために、できるだけのことを考慮するのが監督の役目なのだろう。

「監督の資質」、上に立つ者に必要な要素は何か？

1軍監督に就任したばかりの2020年時点で考えていたこと、取り組んでいたことがある。まずは、先にも述べたように「テキパキ素早く判断すること」が、それだ。
できるだけ早い決断をしようとはずっと意識していた。

例えば「10秒で答えを出さなくてはいけない場面では5秒で答えを出す」ような意識だ。
もちろん、時間ギリギリまでじっくり考えた方がいい答えが出やすいのかもしれない。でも、最初の5秒でまずは僕の考えを示して、残りの5秒で他の人にも考えてもらいたい。その方がいいと思っていた。

もちろん、早さにこだわるがあまり間違った決断を下してしまったては本末転倒だが、少しでも早めに監督の方向性を示すことで、コーチたちの意見を取り入れやすくなった方が、より正しい決断に近づけるのではないかと考える。

そういう意味では、監督に必要な資質として、決断力、人の意見をまとめる力は絶対だ
と思う。

想定していることについてはすぐに答えは出せる。

でも、問題は想定していないことが起きたケースだ。野球は生き物なので、いくら考え
ても想定通りにいかないことが多々ある。その際に、いかに決断までの時間を短くするか
ということが大切なのではないかと僕は考える。

「想定通りにいかないこと」で、一番難しいのはピッチャーの継投、リリーフ陣の起用法
だ。先制して中押し点、ダメ押し点も奪って、勝ちパターンの継投であれば、もちろん計
算はしやすい。

たとえリードしていても、「もしもこのピッチャーが無事に抑えた場合は……」「ここで
同点に追いつかれたら……」「一気に逆転されたとしたら……」など、いくつものパター
ンをシミュレーションした上で、その日までの連投日数、各々のコンディション、相手打
者との相性など、さまざまな要素が絡み合っていくものの継投パターンが生まれてくる。
それを試合展開に応じて瞬時に判断、決断していく。

それは本当に難しいことだ。

グラウンドで頑張っている選手には申し訳ないけれど、常に「ここで打たれたら……」
という想定をしておかないと、次に打つ手が遅れてしまう。

それは「攻撃」でも一緒だ。

「次に誰を代打に送り出すか……」「彼の代わりに誰に守らせるか……」「この打者が凡打
に終わったら、代打を出すか、そのまま打たせるか……」など、考えるべきことは無数に
ある。

僕の手元にはいつもクリップボードや半分に折りたたまれた白い紙がある。これは選手
用兵の際に参考にするスコアカードである。

もちろん、ベンチ内には多くの資料が用意してあるけれど、いつも持っているボードや
白い紙は両チームのオーダー、メンバー表だ。

ベンチ内のホワイトボードにも自チーム、相手チームのメンバー一覧は書いてあるが、
手元の紙で確認をしながら、誰を出すか、誰を代えるか、あるいは相手は誰が出てくるの
か、誰に代えてくるのかをシミュレーションしているのだ。そのパターンをなるべく多く
用意しておくことが、「想定外」への対応力に繋がるのだと思う。

さらに、僕が大切にしているのが、「目配り、気配り」である。

実際にきちんとできているかどうかは別として、「この選手の体調はどうなのか?」「気
分的に問題を抱えていないかどうか?」ということは常に気にする必要がある。

レギュラー選手の場合はメンタル面で気になることはあまりない。体調面に関して、

「疲れていないか?」「動きは鈍くなっていないか?」という面だけを気をつけておけばいい。

常に試合で結果が出るので、「活躍すれば気分がいい」「失敗すれば気分が悪い」というのがハッキリしているから、メンタル面の把握はしやすい。あとは試合でいい結果が出るのを祈るだけだ。

そうなる、控えの選手に対する目配り、気配りが重要になってくる。

試合に出られないと、どうしても不満が溜まったり、腐ったりすることも出てくるかもしれない。

でも、それを防ぐのは簡単だ。できるだけ試合に出してあげるのが一番なのだ。もちろん、「全員に平等にチャンス」ということは難しいけれど、「できるだけみんなにチャンスをあげたい」という思いはいつも持っている。この目配り、気配りがきちんとできていれば、かなり不満解消はできるはずだ。

また、就任以来ずっと意識しているのは「できるだけ重い空気を出さないようにしよう」ということだ。

意識はしていても、試合中につい怒鳴ってしまったたり、感情を出してしまったりしてしまうこともある。そうすると選手たちに悪影響を与えることになりかねないので、なるべ

く重い空気にならないようには意識している。

選手たちは監督を見ていないようで、実はよく見ているのだ。

僕の表情や行動によって、ベンチ内に重い空気が出るのは絶対に避けなければならない。だから、意識的にちよつと気の利いた面白いことを言ったり、素晴らしいプレーのときには満面の笑みで迎えたりすることも心がけている。そういう意味では、「笑いも戦力だ」という気がしている。

決して無理して明るく振る舞おうとしているわけではない。

若い選手の場合は、「昨日できなかったことが、今日できた」とか、「何度もガミガミ言っていたことが、ようやく上手にできた」というケースがよく見られる。

そういう進歩や成長が見られたときは本当に嬉しい。だから常に若手のプレーに目を配り、若手の成長を見つかけようと思意識している。そうすれば、自分も自然と明るい笑顔になるものだし、それにつられて、チームのムードもおのずとよくなってくることだろう。

「連敗期、停滞期」を打破するのは「新しい人」

物事は常にもうまいくとは限らない。人生のバイオリズムがあるように、チームにも年間を通じて、いい時期もあれば思い通りにいかないときもある。