

守

対談

破

創

今年の六月には、ワールドカップ南アフリカ大会が開催される。日本代表は四大会連続出場を決め、ベスト4を目指している。どんな戦い方で「世界を驚かす」のか楽しみである。今回の対談では、その見どころをはじめ、日本にプロサッカーが根付いた経緯、W杯日本招致の可能性、さらには夢の重要性やリーダーシップ論まで、話は弾んだ。



日本銀行政策委員会審議委員

## 亀崎英敏

Hidetoshi Kamezaki

[かめざき・ひでとし]1943年福岡県生まれ。1966年横浜国立大学経済学部卒業後、三菱商事（株）入社。1992年海外業務第二部長、1995年米欧業務部長、1996年企画業務部長、1998年米国三菱商事会社 E V P、2000年台湾三菱商事会社社長、2001年三菱商事（株）執行役員、2002年代表取締役常務執行役員、2005年代表取締役 副社長執行役員、2007年日本銀行政策委員会審議委員就任。

失敗を恐れるな、後ろを振り向くな、前を向いてしつかり歩いていけ



財団法人日本サッカー協会キャプテン（名誉会長）

## 川淵三郎

Saburo Kawabuchi

[かわぶち・さぶろう]1936年大阪府生まれ。1961年早稲田大学卒業後に古河電気工業入社。1964年に東京オリンピック出場。1970年現役引退、1972年古河電気工業サッカー部監督就任。1975年監督退任。1980年～84年ロサンゼルスオリンピック強化部長。1991年（社）日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）チェアマン就任、2002年（財）日本サッカー協会キャプテン（会長）就任、2008年同協会キャプテン（名誉会長）就任。

地域に根差した  
チームの典型  
鹿島アントラーズ

亀崎 川淵さんは昨春秋、サッカー協会関係者として初めて旭日重光章を授与されました。おめでとうございます。これはスポーツ界全体にとって大変名誉なことです。

川淵 Jリーグが地域活性化に役立ったと国に認められたわけ、ありがたいことです。私は機関車役を果たしましたが、優秀なスタッフの力もありますし、何よりもタイミングに恵まれました。ちょうどバブルの頂点で、企業の参入ハードルを上げられたのです。また、企業がメセナや企業フィランソロピーに取り組みだした時代でもあり、地域に根差したスポーツクラブづくりに追い風でした。

亀崎 地域に根差すというJリーグの理念は素晴らしいと思います。日本銀行の懇談会などで地方に行くと、血のにじむような努力をしてもなかなか浮かび上がれない、との話を聞きます。Jリーグの場合は、地方にも強

豪チームがあり、地域活性化につながっています。

**川淵** 地方が東京と同じことをやってもうまくいきません。まずは地域の人が、街を誇りに思う気持ちや連帯感を高めることが必要です。鹿島アントラーズがいい例です。鹿島町（現鹿嶋市）は元は周辺人口わずか二万人弱の町でしたが、臨海工業都市ができたことで、住友金属工業などの従業員が新たに二万五〇〇〇人も入ってきました。ところが町には映画館もボウリング場もなく、若者には住みにくい。何とかしようと皆で考えた結論がプロサッカーへの参加による地域活性化でした。しかし、この規模の街でプロチームが作れるなら、全国に数百もできてしまいます。そこで、私は諦めてもらうつもりで、一万五〇〇〇人収容の屋根付きのサッカー専用競技場の整備を加盟の条件としたのです。すると、当時の竹内茨城県知事が、工業都市整備の一環であるとして競技場を作る決断をされました。こうして鹿島アントラーズが誕生したのです。一年後、鹿島から「街

に誇りを持てるようになった」「家族で対話ができるようになった」といった声が数多く届きました。

**亀崎** 企業と行政のバックアップが成功につながりましたね。

**川淵** 日本のプロスポーツは、企業の支援が必要でし、競技場の建設など環境整備には、行政の支援がなければ成り立ちません。しかし何より、企業のリストラや地方財政の悪化を乗り越えて継続していくには、市民による下からの支えが不可欠です。この企業、行政、市民の三位一体が成立してこそ、成功が望めます。そして、その正しさの証明が鹿島なのです。

### ワールドカップに見る アウフヘーベンの重要性

**亀崎** Jリーグの成功理由の一つは川淵さんの強力なリーダーシップです。リーダーシップに求められるものは何ですか。

**川淵** 物事を変えようとするとき、反対意見が出るのは当然です。しかし、八方美人では前へ進めません。しがらみを断ち切って進むには、『にちぎん』（16号）

で白川総裁がおっしゃっているように、判断の軸、思考の枠組みを持ち、ぶれないことが重要です。私は、日本代表の一員として欧州各国を訪れた経験があり、プロサッカーのあるべき姿について十分な知識を持っていました。進むべきベクトルがはっきりしていたため、Jリーグの運営についてのどんな議論でもぶれませんでした。

**亀崎** ご著書に、「監督というのは非情さと愛情の幅が広くないと絶対にやっていけない」「戦う姿勢のない選手はグラウンドから去れ」とあったのが印象に残っています。

**川淵** 情もそこそこ、非情さもそこそこでは良い指導者にはなれません。どちらかだけでもダメです。厳しい非情さの中にも深い情を持つ、幅の広さがないといけません。

**亀崎** 「ないよりある人生」「トライセズに後悔するくらいなら、失敗してもやった方が人生はずっと実り多い」「上司に反発するぐらいの部下でいい」とも書かれています。私も商社時代には、「迷ったらやめるのではなくてや

る」「フォア・ザ・カンパニーを軸に正論を常に述べる」「出る杭は育てる」をずっと心掛けていましたので、非常に共感を覚えました。

**川淵** 部下が気に入らないことを言うからといって排斥していたら、判断を誤ります。周りに違う意見を言う人がいることは、絶対に必要です。

**亀崎** アメリカのビジネススクールで、パーティシペーションということを学びました。自分の視点で自分なりの意見を言うことです。さまざまな意見があつて初めて、健全な見解が形成されていきます。

**川淵** 哲学で止揚（しやう）（アウフヘーベン）という言葉があります。いろんな意見をぶつからせて、そこから一段上にいく。サッカーのチームも同様です。例えば、初出場した一九九八年のフランス・ワールドカップ。中田英寿は二一歳でした。彼は先輩を先輩とも思わず、厳しい指示を出す。横で聞いていて、生意気なやつだなど思ったほどです。そのとき、名波や中山、秋田、山口、井原といったベテラン選手は、



「あいつは、生意気だが、言っていることはチームのためになる」と素直に聞いた。その結果、見事予選を突破し、ワールドカップ初出場を果たしたのです。本大会は三連敗でしたが、内容的には良い試合でした。

四年後の日韓共催ワールドカップでは、中田は二五歳。すでに海外で活躍していました。当時のトルシエ監督は、「サッカー後進国に教えてやる」という態度で、中田をはじめ多くの選手はすぐく反発していました。結局はアンチ・トルシエでチームが一丸となったことが、初の決勝トーナメント進出につながったのです。

次のドイツのワールドカップでは、彼は二九歳。このときのチームは実力的には明らかにこれまでで最高でした。中田はチームの中心で、ジーコ監督ともイタリア語で意思疎通ができていました。しかし、チームは、お山の大将のベテラン中心でうまくまとまらなかった。そんな中、勝てると言われた初戦の豪州戦で敗北を喫すると、チームは瓦解してしまいました。チー

ムワークの難しさを思い知らされた大会でした。

## 夢があるから強くなる ——校庭芝生化プロジェクト

**亀崎** 以前、川淵さんから頂いた本に、サインとともに、「夢があるから強くなる」との添え書きがありました。やはり夢を持つことが重要ですね。

**川淵** 夢があれば努力する目標が設定できます。今、子供たちに夢を持つことの大切さを教えるプロジェクトを展開中です。

一つの夢に向かい邁進する人もいますが、私はその逆で多くの夢を持ちました。例えば小学生のころの夢は指揮者です。夢は幾つも持てば良いし、次々変わっても良い。三日坊主も何十回、何百回とやっているとな継続できるものが必ず出てきます。私の場合、それがサッカーでした。

**亀崎** なるほど。ところで、川淵さんの今の夢は何ですか。

**川淵** 小学校、中学校の校庭が全て芝生のグラウンドになることです。今、子供たちの動物的機能が徐々に損なわれていつ

いますが、グラウンドが芝生だと、放つておいてもそこで遊び、自然のうちに体が鍛えられます。さらに遊びを通じて思いやりや一体感といった社会性も身につきます。その結果、人とのコミユニケーションや地域の交流が育まれ、豊かな人生を送れます。シルバレーイジの人には、子供たちと一緒にスポーツをしたり、さまざまな活動に参加することで、生きがいになります。そんな国になることが、サッカーで勝つことよりよっぽど素晴らしいことです。それが私の一番の夢です。

## メディアとの関係 ——批判の矢面に立って

**亀崎** Jリーグに国民の関心が高まった理由の一つに、メディアの貢献があったと思います。

一方で、メディアとの関係は難しい側面があります。国民の期待と現実との距離感など、日本銀行も悩むところが多いです。どうすれば良い関係を築けると思いますか。

**川淵** 私はこの二〇年間で、批判的になることが度々ありま

した。トップである以上、矢面に立って耐えるしかありません。ただ、批判に対しては沈黙せず、きちんと理論武装して、説得力を持って具体的に語ることが必要ですね。そして良い意見は取り入れる度量も必要です。

日銀というと、一万田尚登総裁の名前が浮かびます。当時のメディアは一万田さんを総理大臣と同格くらいの扱いとされていましたので、私も畏敬の念を持っていました。役割からすれば、今の日銀の方が複雑で大変なのでしょうが、日銀の役割をメディアにいくら説明しても、内容が一般的でないからあまり報道してもらえませんか。でも、わかってもらえないからといって何も言わないのは良くない。発信し続けることで国民の理解が深まっていくものです。

**亀崎** 確かに、報道の仕方は気になります。サッカーのテレビ中継でも、ショー的な演出より技術的な解説を、との声も聞かれます。

**川淵** テレビ解説は一般受けを狙っており、みんな同じです。前楽天監督の野村さんが、かつ

て投手の心理から配球を予想する解説をした時は感動しましたが、サッカーも、その奥深さを伝える解説が必要です。私自身、うるさいだけの解説は、音を消して見えています（笑）。

## 南アフリカW杯の見どころ

### キーワードはベスト4

**亀崎** 今年は南アフリカでワールドカップが開催されます。岡田監督はベスト4を目標にしています。見どころはどんなところですか。

**川淵** やはり、「ベスト4」が一つのキーワードですね。目標には、努力量が合わされるシーリング効果があるので、高い目標



設定は必要です。しかし、高過ぎては誰も努力しません。岡田監督は、無難な「予選突破」とあり得ない「優勝」との間の「ベスト4」を目標とし、その実現可能性を、アトランタ五輪での対ブラジル戦の勝利や一九九九年のU二〇での準優勝など、実績を挙げて説明しています。それに向けた具体的な練習方法も指導しています。今までにない高い目標設定とそれにチャレンジする情熱は、中村俊輔などトップ選手にもインプットされ、今では二〇人近くの選手がその気になっています。実際、玉田のように目立って運動量が増えた選手も見えてきました。そういう選手の気持ちを考えながら、結果に神経質にならず、楽しんで見てください。

**亀崎** いや、わくわくしてきました。六月が楽しみです。ところで、ワールドカップの日本招致計画がありますが、実現すると大きな盛り上がりが期待されますね。

**川淵** 二〇〇二年の日韓共催から間がないため厳しい声はあります。しかし「あの時は半分し

かやらせてもらっていない」と言っています。また、あの時感謝された、日本各地のホスピタリティの高さもPRしています。いずれにせよ、日本サッカー協会は、二〇五〇年までに日本でワールドカップを開催し、そこで日本は優勝すると宣言している。立候補の意思を常に表明して招致に向けて全力を挙げていきます。そのためには、日本国民や世界に対して、日本招致の大義名分を整理してアピールしなければなりません。

## 一人ひとりの頑張りの集積が日本の大きな力になる

**亀崎** 川淵さんは「地域に暮らす人をハッピーに」との信念のもと、ご近所付き合いを大切にしておられると聞いています。

**川淵** つい最近も叙勲のお祝いをしていただいたのですが、町内の一〇〇軒中七三人も参加してくれて、感激しました。子供も大人も、近くで会うとちゃんと挨拶できるような環境が大切だと思います。

**亀崎** 最後に、日本が元気にな

るためのお話をお願いします。

**川淵** みんな人を頼りにし過ぎています。自分自身が頑張らない限り、世の中は変わりません。一人ひとりの頑張りの集積が大きな力となります。失敗を恐れるな、後ろを振り返るな、前を向いてしっかり歩いていけ——。失敗を失敗したまま放置しておくことや、失敗を恐れて何もしないことが失敗です。失敗を次のステップアップにつなげていけばいいのです。そして笑顔を忘れないでください。自分がしかめっ面をすると、相手もししかめっ面をします。私はそれに気付いてから、昔のあだ名「笑顔のブッチャン」であろうと心掛けています。

**亀崎** 勤勉な国民性、高い教育水準、優れた技術力、戦後の焼け野原から立ち上がり世界第二の経済大国を四〇年余り続けてきた実績……。これらを考えると、さらなる日本経済の発展は十分期待できます。みんながもっと明るくなって元気よくやっ