野村道場

野村克也に学ぶリーダーの条件

Vol.1

IEC

はじめに

プロ野球ファンならずとも、野村克也氏の名前くらいは、ほとんどの人が知っていることだろう。古くは王、長嶋、最近では松井、イチロー、ダルビッシュなど、「野球は観ないけれど名前は知っている」という野球人は、紛れもなく「超一流」だ。彼らの生き方からは、学ぶべき点が多々あるように思う。

しかし、野球に限らず、スポーツ界の「超一流」といわれる人たちのなかで、野村氏ほど「言葉」を欲されている存在はいない。

ご本人に、「野村さんの著書は、なぜこんなにも需要があるのでしょう」との質問をぶつけたところ、「さあ、どうしてかな」と照れ笑いを浮かべられていたが、それは社会人がこの苛烈な時代に仕事と向き合っていくうえで、ヒントになる金言がちりばめられているからではないだろうか。事実、「野村本」の読者は、コアな野球ファンよりも、ごくふつうのビジネスマンのほうが多いという。

「野球のこと以外は語らない」というスタンスを貫いている野村氏だから、内容は大部分が野球に関する話題で、大上段から人生論や教育論を振りかざすような自己啓発本とは明らかに違う。にもかかわらず、野球ファン以外にも愛読されているという事実は、野村氏の野球が「気力」「体力」以上に「知力」を駆使した戦いだったことに起因する。

相手との駆け引き、若手の育成法、くじけそうになったときの心の持ちよう、弱者がとるべき戦術、リーダーの心構え等々、これらはすべて実社会にも当てはまるものだからだ。試合を勝ち抜く力・テクニックは、社会を生き抜く力・テクニックでもあるといえるだろう。

本テキストは、数ある野村氏の著書のなかから、テーマに即した言葉を抜粋・引用し、そこに筆者の所感や解釈を加えるスタイルでまとめた。

野村氏はドラフト１位で将来を嘱望されるようなスターではなく、どん底から並々ならぬ努力によって這い上がった苦労人だ。ゆえに、その言葉が重みを持つのだが、野村氏の軌跡については、第1章を参考にされたい。そして第2章では、これから組織のリーダーを目指す人たちに向け、自分を成長させるための考え方を集めた。

受講者のみなさんが野村イズムを学ぶことで「考える社会人」となり、それぞれの夢の実現に向かって突き進む原動力を持っていただけたなら、筆者として望外の喜びである。

内海　達志

CONTENTS

野村道場～野村克也に学ぶリーダーの条件～

vol.1　野村克也の仕事哲学

第1章　人間・野村克也を知る

Lesson 1　一流とはなにか …… 8

Lesson 2　ハングリー精神の原点 …… 10

Lesson 3　ホークス入団 …… 12

Lesson 4　三冠王への道（前編） …… 14

Lesson 5　三冠王への道（後編） …… 16

Lesson 6　プレーイングマネジャーに …… 18

Lesson 7　筋書き通りのパ・リーグ制覇 …… 20

Lesson 8　生涯一捕手 …… 22

Lesson 9　ヤクルト監督就任 …… 24

Lesson 10　ヤクルトで４度の優勝 …… 26

Lesson 11　ダメトラ再生 …… 28

Lesson 12　シダックスでの挑戦 …… 30

Lesson 13　楽天で掲げた「無形の力」 …… 32

第2章　自分を成長させるための考え方

Lesson 1 「真似る」を「学ぶ」まで進めよ …… 36

Lesson 2 テーマのない努力はムダな努力 …… 40

Lesson 3 すべては準備にあり …… 44

Lesson 4 負けに不思議の負けなし …… 48

Lesson 5 不器用な者ほど最後は勝つ …… 52

Lesson 6 運はみずから切り拓くもの …… 56

Lesson 7 人の話を聞くことは、一流への道のひとつ …… 60

Lesson 8 過去も未来も切り捨てろ …… 64

Lesson 9 短所は長所を消してしまう …… 68

Lesson 10 徹底することは、一流への道である …… 72

Lesson 11 人間的成長なくして技術的な進歩なし …… 76

Lesson 12 プロフェッショナルのプロはプロセスのプロ …… 80

Lesson 13 記憶に頼るな、記録に残せ …… 84

Lesson 14 ライバルをつくれ …… 88

学習の進め方

1 学習スケジュールを立てる

テキストの学習をはじめる前に、講座全体の学習スケジュールと、各章の学習予定日を決めましょう。各章の扉ページには、「学習項目Lesson」ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

2 各単元の学習をおこなう

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきます。
テキストは全2章で構成されています。
テキスト学習が終了したら、添削課題を作成し、提出します。

各課の構成

学習項目Lesson ‥ 各Lessonは、「本文」「教訓」「考えてみよう！」で構成されています。まず本文と教訓を読み、要点を理解しましょう。そして次に「考えてみよう！」に取り組みます。「考えてみよう！」は、本文に書かれている内容を、さらに深く、自分のこととして考えるための「問いかけ」です。これに取り組むかどうかで、学びの深さが大きく変わってきます。ぜひじっくりと考え、書き込んでみてください。

3 添削課題を提出する

テキスト学習が終了したら、添削課題に取り組みます。まずはじめは、テキストを見ずに取り組んでみましょう。わからない部分については、テキストを読み返しながら、解答を記入してください。全ての設問に解答し終わったら、定められた期日までに提出して下さい。

第1章

人間・野村克也を知る

▶ この章の内容・この章で学ぶこと

この章を終えた後、次のことが身につきます。

LEARNING OBJECTIVES

名選手・名監督として数々の栄光を勝ち得た野村克也氏は、どんな環境で生まれ、どんな野球人生を歩んできたのか。貧困と挫折が原点だった野村氏の努力の軌跡を振り返ることで、「人間・野村克也」が形成されるに至った背景を探る。

▶ 学習スケジュール

	予定日	実施日		予定日	実施日
Lesson 1	／	／	Lesson 8	／	／
Lesson 2	／	／	Lesson 9	／	／
Lesson 3	／	／	Lesson 10	／	／
Lesson 4	／	／	Lesson 11	／	／
Lesson 5	／	／	Lesson 12	／	／
Lesson 6	／	／	Lesson 13	／	／
Lesson 7	／	／			

1 一流とはなにか

■「一流」が求められる時代

プロ野球の世界は、結果が全ての世界である。そのため、一流になれるか否かで、大きく人生が左右される。言い方を変えれば、一流になれなければ生き残っていけない世界なのだ。そのため野村氏は、「一流」であることの大切さを、さまざまな場面で説いている。

一方、ビジネスの世界はどうだろうか。「プロ野球の世界と一緒にしてもらっても困る」と思う人もいるかもしれないが、「一流でなければ生き残れない」時代になってきているのも事実である。終身雇用は終焉し、フラット化したビジネス社会は、プロ野球ほどではなくても、今まで以上に競争力が必要とされる。良いか悪いか、好きか嫌いかは別にして、そのような時代の空気を、おそらく受講生のみなさんも感じているはずだ。野村氏の言う「一流であれ」という言葉は、正直、重い。

しかし、本コースの学びを通して、少しでも「一流」になるためのヒントはきっとあるはずだ。その意味で本コースは、その手がかりと気付きを得るための旅とも言えるかもしれない。

■「一流」と「天才」

ところで、「一流」の定義とはなんだろうか。なにをもってして、「一流」といえるのだろうか。

野村氏はこう述べる。

*——何をもって「一流」の選手とするかは、話の分かれるところだろう。バッターでいうと、**王**[*1]や**長嶋**[*2]や**イチロー**[*3]あたりは間違いなく一流。彼らにはデータというものを必要としないすごさがある。来た球を打てる。ストレートを待っていて変化球に対応できる。私のように、データを揃えて分析して、それで打てていたのとはわけが違う。これは一流というより天才といったほうがいいかもしれない——*

野村氏は「一流」と「天才」の違いについて言及しているが、多く

＊1　王貞治
1940年生まれ。巨人時代は一本足打法で本塁打を量産。通算756号の世界記録を打ち立て、1977年には初の国民栄誉賞を授与された。引退後は巨人、ダイエーの監督を務めた。

＊2　長嶋茂雄
1936年生まれ。巨人時代は「ミスター」の愛称で親しまれ、勝負強いバッティング、華麗な守備、そしてユニークな言動でファンを魅了した。引退後も人気は根強く、2013年、愛弟子の松井秀喜とともに国民栄誉賞を受賞した。

＊3　イチロー
1973年生まれ。オリックスからシアトル・マリナーズを経てニューヨーク・ヤンキースへ。「走・攻・守」の三拍子揃ったスーパースター。「安打製造機」として、日米で数々の記録を打ち立てた。

の人間は「天才」ではないだろう。しかし野村氏は、「天才」ではなくても、意識の持ちようによっては「一流」になれる可能性はあるという。それでは、その意識とはどのような意識だろうか。

――一般的には、バッターは3割打ったら一流というのがプロ野球の世界だろう。では、どうやってそこにたどり着くか。それを考えられるかどうかで、一流かどうかが決まってくる。一流選手に共通する点として、自己満足をしないというのがある。「妥協」「限定」「満足」という言葉は禁句。「俺はこれくらいやればいい」と思ったら、それで終わる。思ったときから下降線をたどっていく。

そもそも親からもらった天性の力が自分の能力だとしたら、それだけで給料を稼いでいくのは難しい。自分に足りないものは何か、それを補うにはどうするか。それを考えなければならない。執念というか、目標への強い意識というか、達成意欲というか。一流の選手は、成績を残せば給料に跳ね返ってくることをわかっているから、年俸に対する意欲もある。現状に満足しない。だから考える。そういうものを共通して持っている――

自己満足せず、安易に妥協せず、自分に足りない部分を補うための方法を考える。こうした努力を続けていけば、やがて結果はついてくる。つまり、たゆまぬ努力が一流への近道というのだ。

――プロに入る時は無名でも、努力によって一流になれる。「努力をする」というのも才能のひとつであると私は考えている――

野村氏自身、テスト生として入団した無名選手から大変な努力で一流選手に這い上がった人である。その軌跡は、次項以降で詳しく紹介していきたい。

2 ハングリー精神の原点

■バイトに明け暮れた日々

野村氏が生まれた当時（1935年）は、多くの国民が腹をすかせ「食えるようになる」ことを夢見ていた時代だった。以下、『無形の力』（日本経済新聞出版社）を参照しながら、並々ならぬハングリー精神で栄光を勝ち取った野村氏の原点を追っていきたい。

――貧しかったからこそ歯を食いしばって努力した。貧しかったからこそ工夫しようと考えた。ハングリーな時代を経験しなければ「本塁打王・野村」も「監督・野村」も生まれていなかったと思う――

故郷の京都府網野町は、日本海からの冷たい季節風「ウラニシ」が吹きすさぶ、丹後ちりめんの町。父親は食料品店を営み、母親は看護婦として働き、野村氏と３歳上の兄を育てた。野村氏が３歳の時、一家の大黒柱だった父親が中国で戦病死してしまい、そこから野村家の苦難が始まる。気丈な母親は弱音を吐かず、身を粉にして働いたが、大病を患う不幸も重なり、生活は苦しくなるばかり。

――白いご飯なんて食べられない。メリケン粉をふかしたパンや芋が主食だった――

という貧しい暮らしのなか、兄とともに、できるバイトは何でもやって母親を助けた。

――新聞配達は小学四年生の時から六年間やった。兄が高校に進学してからは、一人で二ブロック分受け持った。倍の日当がもらえるからだ。丹後の冬は雪深い。まだ日の昇らないうちから、雪をかき分け、かき分けしながら新聞を配るつらさは、なかなか言葉では表せない――

――仏教の言葉に「無依是真人」という言葉がある。雨が降っ

てもさしかけてくれる傘を期待せず、自分の力で人生を切り拓いてこそ真の人間だ、という意味だ。どんなことにもへこたれない「なにくそ精神」。貧困の中で、私の中にその言葉は自然に育っていったのだと思う――

アルバイトで疲れきって家路につく途中、浜辺で目にしたのが、可憐な黄色い花を咲かせた「月見草」だった。のちに、この月見草が、向日葵のような輝きを放つライバルとの対比として自身の代名詞になる。最初からプロ野球選手を目指していたわけではない。本格的な野球との出会いは、網野中学二年のとき野球部に入部したのがきっかけであった。

――すぐに四番で捕手に抜擢された。三年生の時には、奥丹後地方予選で優勝。京都府大会で、強豪の平安中などを破り、あれよあれよという間に四強まで行った。大人に交じって青年団の補強選手になったこともある。フルスイングすると大人顔負けの打球が飛んでいく。みんなが「克っちゃん、すげーなー」と感心しきり。周囲におだてられると、その気になる。「大きくなったら、プロ野球の選手になってやる」いつの間にか、そう心に誓っていた――

もっとも、プロを目指したのには、もっと大きな理由があった。

――食べたいものも、満足に食べられない。子供心にも貧しさは身にしみた。「大きくなったら絶対、金持ちになってやる。そして、母ちゃんを楽にしてやる」心の中で誓っていた――

野球と出会う以前からそう誓っていた野村少年にとって、プロ野球選手になることは、金持ちになるための近道だった。ただ、明確な目標を見つけ、ハングリー精神はさらに燃え盛ったものの、野球の神様は簡単に微笑んではくれなかった。

3 ホークス入団

■しぼみかけた夢

――「プロ野球選手になりたい」という夢は危うくしぼみかけた。高校進学を断念してくれという母の言葉。高校に行って野球部に入ろうと思っていた私にはショックな宣告だった――

苦しい家計を助けるため、野村氏を京都市内の繊維問屋へ丁稚（でっち）に出す話が進んでいたのだ。そんな苦境を救ってくれたのが、高校に通っていた兄だった。

――兄が母に言ってくれた。「オレはアルバイトをしながら大学に行こうと思っていたけれど、もうあきらめた。就職して仕送りもするから、克也を何とか高校にやってくれないか」――

1951年の春、兄が勤務する京都の島津製作所の隣町にある、峰山高校の工業化学科に進学。勧めてくれたのは兄だった。

――「そこで勉強して、鐘紡淀川を目指せ。そしたら野球ができる」

当時、鐘紡淀川は社会人野球の強豪として知られていた。そこに入って、さらにプロを目指せ、という意味だったに違いない。兄は私の野球の素質をしっかり見抜いていたようだ――

野球部に入部してすぐ３番・正捕手の座をつかんだものの、峰山高校は予選で早々に敗退してしまうような弱小チーム。そんななか、プロへの重い扉をこじ開けてくれたのが恩師の清水義一部長だ。

――「野村君、プロには行けんのか」「無理やろうと思います。スカウトも来ないし」「方法はないんか」「入団テストというのがあります」「そんなら、どこの球団がええ？」「南海がええと思います」

清水先生は後日、手紙を出してくれていた。南海だけでな

く、阪神と阪急の在阪三球団に同じ内容の手紙を。はがきだとファンレターに紛れて読まずに捨てられてしまうかと思い、巻紙に毛筆で書いてくれたらしい――

唯一、返事が来たのは南海。野村氏は大感激する清水先生に旅費を借り、1953年11月23日、大阪球場で行われた入団テストに臨んだ。

――周りを見ると三百人近くいる。平安や立命など京都の強豪校からも大勢来ていた。「これはダメやろうなあ」彼らのユニホーム姿を見て、田舎から出てきた私は完全に圧倒された――

ようやくつかんだチャンス。緊張のあまり膝に震えがきて、力みまくった結果、３球とも凡打に終わってしまった。天を仰ぐ野村氏。

――打撃テストが終わると集合がかかり、次々にゼッケン番号が呼ばれていく。結局、最後まで私の番号は呼ばれなかった。「やっぱり、あかんかった」と肩を落としかけたら、意地の悪い。「今、番号を呼ばれた人はご苦労さん、帰ってよろしい」――

その後、走力と苦手の遠投もどうにかクリアし、見事に合格。最終的に残ったのは、わずか７人という難関だった。提示された給料は、当時としては大金の８万４千円。

――「これで、お袋を楽にさせてやれる。体の弱いお袋は、もう働かなくても大丈夫だ。八万四千円あれば悠々暮らせる。お袋一人くらい楽に養える」――

が、喜んだのも束の間、これは月給ではなく年俸で、諸経費を引かれた毎月の手取りは４千円ほど。もちろん、テスト入団生に契約金などあろうはずがない。高卒の平均初任給６千円を下回る厳しい現実のなか、野村氏のプロ野球人生は始まった。

4 三冠王への道（前編）

■1年目でクビ宣告

憧れのプロ野球選手になったものの、厳しい現実は給料だけではなかった。二軍の宿舎は物置を改造したような窓もない三畳ほどの部屋で、朝食は丼飯とみそ汁だけ。3千円の手取りでは、満足な食事もとれない。

――ほとんどの選手が栄養失調気味だったのだろう。練習中にバタバタと倒れた。当時の南海のトレーニングはむちゃくちゃで、超スパルタとして有名だった。練習初日の松葉トレーナーのあいさつ。「世間では私のことを殺人トレーナーと言っているようだが、心配することはない。私は誰一人殺したことはないから、諸君、安心してついてこい」――

なにせ当時は根性至上主義。後年の野村ID野球とは相容れない非科学的な練習ばかりだった。

3日目には意識を失い、気が付けばベンチの中ということもあったが、その後は落伍することなく6月からは一軍に帯同するように。しかし、与えられた役割は「カベ」。「カベ」とはブルペンキャッチャーのことで、プロ初打席もあえなく三振に終わってしまった。

――ろくに打撃練習をさせてもらえなかったのだから、打てるわけはない。実力で一軍に上がったわけではなかった。当時はベンチ入りの選手が今ほど多くなく、試合がワンサイドの展開になると選手がいなくなるので、敗戦処理の形で出番が回ってきたのである――

1年目の成績は9試合に出場して11打数無安打。来年こそはと飛躍を期す野村氏に待っていたのは、突然の解雇通告だった。

――「一年で退団になったら母に顔向けできない」と思うと涙が出てきた。「もう一年、やらしてください」何度も、何度も頭

を下げた――

クビになりたくないという執念が、マネジャーの心を動かした。「給料はいらないから、もう１年いさせてください。クビになったら南海電車に飛び込んで自殺します」とまで言ったという。

――「敵は我に在り」私の座右の銘である自分との戦いだった――

自ら過酷なノルマを課し、猛練習によって弱点の遠投も克服した。1955年、野村氏は二軍生活が続いたものの、一軍はパ・リーグを制覇。そのご褒美旅行の春季ハワイキャンプで一大転機が訪れた。

――中国に、愚公移山という言葉があるが、まさしくそう。コツコツと努力を重ねた結果、成功への道がひらけた――

控えの先輩捕手が連日の門限破りで、謹厳で知られた**鶴岡一人**[*4]監督の逆鱗に触れたのだ。ハワイチームとの親善試合。一軍の正捕手は肩のケガで出場できず、監督を激怒させた先輩捕手も試合に出してもらえない。

＊4　鶴岡一人
1916年生まれ、2000年没。南海ひとすじで活躍し、兼任監督を経て1953年からは専任監督として23年間もの長期にわたって指揮を執り、南海の黄金時代を築いた。

――「野村。もう、お前行け」仕方がないといった雰囲気でチャンスをもらった。十数試合出て、三割以上の打率をマーク。幸運にも新人賞をもらうことができた。「これで一軍に上がれるかも」自信とともに、手応えを感じた――

最終日、同僚の誘いを断り切れず門限を破り、鶴岡監督のビンタを食う大失態を演じてしまったものの、ついに一軍行きの切符を手にした。「ハワイキャンプは失敗だった」という辛口の鶴岡監督が、「一つだけ収穫があった。それは野村に使えるメドがついたことだ」と名指しで野村氏を誉めてくれたのだった。