

インタビュー

川上哲治氏にきく野球哲学

管理野球とは？

大山 いま、川上野球といわれて一番最初にてでくるのは管理野球という言葉ですが、この言葉はいつごろから使われたのでしょうか。

川上 そうですね、監督をやってからすぐでしょう。というのは、チームプレイというものを打ち出しましたからね。1つ1つ分析してみますと、違った役割のものが1つにまとまって、それがチーム全体の力になる。そうしなければ勝てなかったんじゃないか、弱かったですからね。プロ野球では監督が代わるのは弱いときなんです。新しい監督というのは経験もないうえに弱いチームを引き受けなければいけないんですから非常に過酷なんです。選手のときは試合

に負けてもヒットを2本でも打ったりホームランでも打てばまだ救いがあります。ところが監督になると勝つことだけが救いなんです。若手が育ってきてチームの厚みが増してくるということも喜びですが、何ととっても直接の目標は“勝つ”ということですから。そのためにチームワークを重要視しました。それがいくなれば管理野球です。それまでも、for the teamという言葉が日本の野球ではあるわけですよ、団体競技ですから。ところが実際は言うだけなんです。どうやればfor the teamになるんだということをだれも直接教えてくれない。それまでのジャイアンツは、職人ばかりいて本当の意味のチームワークはとれていない。それぞれ個性豊かな連中が勝手にやっている。チーム全

インタビューに当って

川上哲治氏は、昭和35年に読売巨人軍監督となり、昭和49年に辞められるまでに巨人軍をV9に導いた名監督として良く知られている。また氏は、昭和13年から33年までの20余年の間、現役プロ野球の選手としても2000本安打をはじめとして数々のすばらしい記録を残し、巨人軍不動の4番打者さらには野球の神機とも呼ばれ、全国野球ファンの憧憬の的となっておられた人でもある。

今回われわれOR誌特集「スポーツのOR」スポーツインタビュー班〔大山達雄(埼玉大)、森清 堯(電

力中研)、鳩山由紀夫(東工大)]は、そのような名選手かつ名監督であられた川上哲治氏の“野球哲学”を知り、さらにそのORとの関連を探ることを目的として氏にインタビューをさせていただいた。

インタビューは本年6月6日に1時間半にわたって行なわれたが、非常にご多忙の中を貴重な時間をさいてくださった氏に担当者一同心から感謝の意を表した。川上氏の“野球哲学”が十分に伝えられたかどうかインタビュー班としては多少の不安もあるが、以下のインタビューの概要から氏の築かれた“管理野球”なるものの一端でも知ることができるとしたら幸いである。

体が for the team を組織的にやったことがない。そこで、私はそれを組織づけました。その一番もとになったのは“ドジャース戦法”で、それに自分の経験をいれて私なりのチームプレイを組みたてたのです。

大山 川上さんが監督をされて管理野球という名が行きわたって、最近の野球はデータ野球となっておりますが、これは管理野球とは違うものでしょうか。長嶋監督のは、ひらめき野球、直観野球という感じがありますか。

川上 いまはみな管理野球じゃないでしょうか。ただ長嶋の場合は、管理野球ながら、時々データを無視し、theory を無視した奇手奇策を使ってみるのではないのでしょうか。コーチもいるわけですから、無茶苦茶にすべての theory を無視してるわけではなく、骨組は管理野球で、70%はデータを重視した野球をやり、残りの30%を少し直観的なやり方でやってみるといった野球で、それを逆転した形でマスコミがとりあげているんじゃないかと思うんです。

大山 川上さんのデータ野球のウェイトは？

川上 もう少しパーセンテージが高いですね。85%ぐらいだったんじゃないでしょうか。あとを、相手の知らないこちらだけが知っているデータをもとに手をうってみました。

精神野球

大山 川上野球は、データ、theory をかなり重視した形ですが、川上さんが本*に書いておられるように精神的なものも非常に大事にしておられますね。ご自身も禅をやられたりバッティングでも歌舞伎などと同じように、“間”が大事だという話をされていますが、それと野球の theory とはちょっと違うような気がするんですが。

川上 そうじゃない。一緒だと思うんです。とい



うのは、自分のもっている技術を生かしていくのは、精神的なものだと思うんですね。たとえば、体がえらいなと思っても精神的に“なにくそっ”と思えば体が動いていくでしょ。ところが、体は全然疲労していないのに、精神的に倦怠感がでてくると体が全然動いていかず、もたもたした動きしかできないですね。だから体を動かすものは精神力だと、内面的なものだと。それは外にはでてませんから、少なくともリーダーは内面的なものを見抜くだけのものを持つとかなくてはいけない。それを見抜くには、言葉ひとつをかけてもある程度わかる。「おい、しっかりやれよ」、「はい」という返事の語勢とかによって、パッと腹の中が見えます。そして次はその人の動作を見ますね。内面的にピシッとしたものを持っていれば、バットを振るにしてもそこに自分の意志がでてくるんですね。そうすると、こいつはやる気が充満しているな。技術的な調子がよければ、大事な時のピンチヒッターに使おうというふうにみておきます。そして大事な時がきたら、彼に「おい、ピンチヒッターにいけ。練習のときの調子でいけば必ずヒットを打てるぞ」といういい暗示を与え送り出すというような形で実践に使っていくわけです。それがためには精神面、内側を見て

*川上哲治「ジャイアンツと共に」、恒文社、1977。

外側の調子とイコールさせながら見ておくということですね。

大山 最近のジャイアンツみたいに、選手がびびって三振にならないようにとバットに当てるだけで精一杯というのはどうなのでしょう。

川上 監督やコーチが、選手たちに「君たちには責任はないんだ。いつものとおりに思いついてやってくれればいいんだ。」とやってやることです。監督や幹部がしっかり腹をくくって、選手たちには思いついたプレーをさせるムードを作っていくことが大事だと思いますね。

監督の態度

大山 川上さんはいかにも冷静で、相手チームやファンじゃない人から見ると面白くない面もあったかも知れないですけど、人を動かす立場にある人がエキサイトするのは良くないですかね。

川上 全体が見えないようにエキサイトしてしまうような人では具合が悪いんじゃないでしょうかね。いくらエキサイトしてもかまわないと思いますけど、やるべきこと、手をうつべきこと、目標意識というものがいろいろかぶってきても、急所々々、要点々々からはふみはずれないだけのものを持っておかなければ指導者とはいえないんじゃないでしょうかね。自分がその中のめり込んでしまっただけでは、ただ統率者といわれているだけではないでしょうか。

大山 広島の前監督にしてもわりと冷静に見えますね。おそらく川上さんでも内心はそうとうエキサイトするでしょうね。

川上 そりゃしますよ。

大山 その点、長嶋監督はいつも「だれかに尽きる」ということで、選手も喜ぶしそれはそれでいいと思うんですが、いいと、わっ、とよくなり、悪いと、わっ、と悪くなって……。

川上 彼はまったく素直ですね。チームの調子がいい時に水を差すことは必要じゃないと思いま

す。みんなが好循環に乗るとときはね、監督のすることはないんです、極端にいいですよ。調子がいいと、「試合をすれば負ける気がせん」と、あおっておけばいいわけです。そのかわり、勝っている時に負けの原因をつくっていることは確実ですね。やるべきことをやらんで手抜きがでてきます。負けだしたらすぐそれをパンとやり直さなければいかん。勝っている時にちくちくといいですよ、あまり強くいいですよとムードをこわしますから。

野球はドラマか？

大山 データ野球とかパーセンテージ野球とかいう一方で、野球はドラマで、偶然何が起こるか分からない、野球はツーアウトからとかいわれていますね、つまりデータは必ずしもあまり大事じゃなくて何かを起こすというほうが大事なんだといいながらも、データ野球ということで、スコアラーを使ってデータをどんどん入れてコーチから選手まで重視するわけですね。

川上 走るということ、足が速いということは100%使えるデータでしょ。守備というのもこれは90%使えます。これもデータに忠実ですよ。ところが、打つということは非常にパーセンテージが低いわけです。100本のうち70回はだめなんですよ。その打撃にホームランがでたとか、まったく当てにしないパーセンテージの低いものが起こって試合がドラマチックになるわけでしょ。そこに野球の面白さ、恐ろしさもあるわけですよ。しかし当てにできるデータはあるんです。ノーアウト・ランナー1塁のとき、セカンドに送り、次のヒットで返すのではなく、ホームランをねらって何もしないで攻撃していくと、たまにはホームランがでるかもわかりませんし、ダブルプレイでランナーなしになるかもわかりません。というような形を考えれば、やはりパーセンテージの野球というのはどこまでいっても生きてきます。あまり偶然性が

かりやっていると“勝”にはつながりません。

森清 そこで、バッターが王のような選手の場合は？

川上 そういう時は打たせませぬ。それがたとえ王みたいないい選手でなくても、右か左によっても違いますね。右のバッターがでて、アンダースローのピッチャーがでたら、ぼくは確実にバントをさせるんです。というのは、アンダースローだとシュートのいいピッチャーが多く、それを打つと内野ゴロになってダブルプレイの公算が強くなります。そこでバントをさせてセカンドに送るという作戦ができる。ところがアンダースローに対して左バッターはわりと強いんですね。だれでも。たとえば、3割バッターだとアンダースローに対して5割位打つバッターがいるわけです。すると送らないで打たせてみる。ランナーがついとれば、1、2塁間がありますからヒットの確率も高くなるし、バッターがアンダースローに強いというその確率を見て打たせていくわけですね。ですから、状況によって打たせるか送らせるかということが違って来るわけですね。ただ、王だとか右のバッターでしかもそのチームで一番いいバッターをバントで送らせることはめったにしないですね。やはり長打力があり、確率の高いバッターですから、これにかけてみますね。しかし、8回、9回とかでどうしても1点ほしい場合は、たとえ王や長嶋のような4番バッターでもバントをさせるという作戦もとります。

データの深さ

森清 実際に作戦をとる場合ですね。投手や野手の動き方のくせとか、バッターですと、右のピッチャーに対してどういうふうに球が飛んでるとかいうようなかなり細かなデータもとってるんですか。

川上 それはだしています。対戦するチームと自分のチームの統計をとっているスコアラーとい

う人がいるんです。このバッターに対してこのピッチャーは、第1球目、第2球目、第3球目に何投げて打ちとったとか、全部統計をとっています。だから、どう投げれば牛耳れるか、仕留める球はどの球だと。1球目、2球目はどこへ投げて、どういう攻めの具合が一番成功率が高いかというデータがでてきます。そしてそれは、ちゃんと調べて選手にはコーチが教え込んでおります。向こうもそういうデータを持っていますから、たまに、今度は打たせる球は別にして全然違った逆の攻め方をしながらやっています。だから、ピッチャーの攻め方なんかも相当複雑になっています。

森清 監督はその辺の情報をどの程度見ますか。

川上 ピッチャーについては、相手チームのこれこれのバッターには苦手とか、絶対大丈夫だとかいうものはひととお知り知っています。相手の各選手に対するピッチャーの通用率ですね。それからランナーがいない時、リリーフを送ったほうがいいのか、ランナーを残してリリーフを送ってもちゃんとやっつけられるかどうかという精神状況も知っています。それと、いま調子がいいか悪いか、今日の時点で調子がいいか球が進んでるのかどうかということも知っていますね。

森清 たとえば、バッターですと、ランナーを置いた時に打てるかどうか、有効打というんですか、そういうようなことも……。

川上 少なくとも、このバッターよりこっちのほうが、ランナーがついて大事な時、成功率が高いというのはちゃんとおさえてありますね。

森清 各チーム情報の取り方に差がありますか。

川上 各チームに差があると思います。いまのジャイアンツの深さは、私が監督をやっていたころから比べると1/3位の深さしかない。

森清 それは監督の指示ですか。

川上 そうです。だから選手の動きも作戦的なものも浅いんですね。よそのチームとあまり変わらんような試合ぶりになっています。

王シフト

森清 情報を計算機に入れていつでもだせるようにしているチームとか、解析をして作戦の想定をやっているようなチームの話は……。

川上 一番最初にやったのは、王シフトを作り出した広島ですね。これは電算機を使ったといいますね。

大山 あれなんかは成功したほうでしょうね。データをとり、作戦をつくってそれが成功する。

森清 王選手から見ると、王シフトをとられてレフトがあいているから流し打ちをすればヒットになる確率が高いですね。そういう場合に監督が指示をだされることはあるんですか。

川上 以前、左へ打てと大事なときにいったことがあったんです。ところが、「私は打てないんです」といってる、王がね。よっぽど変な打ち方をしないと向こうへはいかない。

森清 相手チームは、王ぐらいの選手ならば流し打ちはしない、ホームランを打ちにきているんだ、だから王シフトをとっても意味があるんだと聞いていますが……。

川上 その通りです。

森清 しかし実際に王が左に流して打てないことは、あくまで情報としてはでてないわけですね。

川上 でてないです。向こうから考えれば、流してくれればホームランじゃない、ワンヒットですむならかえってそのほうがいい。歩かせるのと同じだと、こういう考え方ですね。

大山 オペレーションズ・リサーチという学問分野で野球を見る場合にやられていることというのは、たとえばノーアウト1塁とか状況を設定して、ヒットエンドラン、盗塁、パントのどの戦略がいいのか決めるわけです。アメリカあたりでよくやられていますが、前提となるデータをいっぱい入れておいて、次にはどういう **decision** をするか決めるという方法を野球に適用するには限界がありますか。

川上 そうですね。細かくやってもね、そうばかりはいかないというものがあるんです。計算通りにはいかない。というのは、私は2300何本のヒットを打ちました。この1本1本が全部違うんです。決して同じ打ち方や同じ体勢で打ったことはないんです。体調が違いグラウンドが違い、ピッチャーが違い、コースが違い、スピードが違う。打とうとする意志そのものがヒットを生みだしているだけで、計算機に入れたデータからでてきたヒットじゃないと、こういういい方になるわけですね。これはもう経験と学問の違いじゃないでしょうかね。

基本と応用

大山 どういう分野でも基本と応用というのがありますね。プロなら、ほとんどみな基本とかある程度のレベルは全部できて、あとはもう応用のところで差がついている。応用は実際の状況になったときにどういうバッティングや守備をするかということでしょうが、選手によって差があるものでしょうか。

川上 基本を選手に教え込んでいくというのは、監督、コーチの指導の重要な部分です。試合の時には基本通りにいきませんから応用でやっていきます。シーズン中でも常に基本を選手に要求します。こうしないと、選手は応用々々といって基本を忘れてしまう。これで覚えたといっても、それを繰返し確認してこれが基本だということを常に知っておかないと……。バッティングだと当たるまで球を見て打つというのが基本のひとつでしょ。ところがちゃんとわかって、応用になると打ちたい一心で、打つところを見てないですよ。常にこういう基本というのをプレイと合わせながら教え込んでいかなければ、基本は守られていけないもんです。だから私らのほうは、スランプになったら基本にかえれ、とやる。基本にかえれということは走り込めということなんです。足腰が弱ってきたら、

せっかくいまだと思って振ったのでも一瞬遅れ、ヒットにならない。そこで最初にやることは、一番の基本である足腰、体のバネを研ぎ澄ませということです。フォームの乱れ、たとえば、バットの振り方が少しアッパーになっていたら、1時間、1時間半なり続けて打たせて、球をとらえる時にダウンプローで打てるように、体に思い出させるという特訓というのをやります。ですから、調子が悪くなった時は基本にかえれということなんです。初心にかえれなどということは企業の中でもいいですね。

森清 監督の作戦についての theory の具体的な場面場面での応用のしかたも同様でしょうね。

川上 同じですね。たとえば、1点負けていてランナーが1塁にいった。バント、ヒットエンドラン、盗塁、それからそのまま打たせるという4つの方法があります。どれが一番この場面であるかですね。ランナーの足とバッターの技術といまのピッチャーの状況とを合わせ、あとのバッターの力加減をみて、これはバントがいいとか決めるわけです。ランナーを送りたい気持ちには theory としてあるんですが、それをどういう形で送るかということはその時々状況によって考えていきます。

大山 たとえば0—3になったとしますね、川上さんはツーストライクまで待たせたんですか。

川上 ランナーがいない時はね。

大山 でも、0—3の時はフォアボールをだすわけにいかないから、ど真中に一番打ちやすい球を投げてる可能性が非常にありますね。いろいろなケースがあるからいちがいにはいえませんが、そういうところは待たせるとははっきり決めてるんですか。

川上 そうです。待たせたほうが出塁する可能性がよりいっそう高いわけです。いくらど真中の球がきたって確率が悪いわけです。ピッチャーは萎縮すればするほど、ストライクというのはなかなかでにくい。どんなプロでもね。そんな

と待つほうに賭けるほうが出塁率の高いわけですよ。先頭バッターは絶対0—3から打たさなかったし、下位打者なら1—3になっても打たさなかったですね。だって条件は同じですもの。0—3、1—3だって、また2—3だって真直ぐをほうってきますよ。かえってカーブでも投げるとフォアボールになりやすいですからね。

大山 外人なんかは時々、0—3からホームランを打ったり……。

川上 それはね、たとえば王選手なんかにはそういうケースがありますよ。こちらで、打ってもいいよというサインをだしても王は絶対打たなかったですね。もったいないという気があったんでしょうね。

鳩山 それはアメリカ野球とだいぶ違いますね。

川上 アメリカはどちらかというと打たせますね。打たせないのは日本の野球、私の野球でしょう。

鳩山 アメリカはそこまで監督が立ち入らない。

川上 そうですね。大事な時だけ打つなということがありますが、他はほとんど選手に任せてありますよ。これははっきりしてますね。日本の監督の権限はアメリカでは通用しないと思います。日本のほうがずっとそういう面では管理野球ですね。

監督業の修得

森清 監督としてのやり方、戦略のたて方は、選手時代からご自分で修得なさったんですか。

川上 自分ですね。自分の選手時代に身につけたものが生きてきているわけですね。どちらかというと、私は打撃のほうばかりやとったようにいわれておりますけど、わりと緻密な野球をやっていたんです。たとえば相手がバントをしてくる時の守備のやり方ですね。こんなことはドジャース戦法じゃ教えていませんけどね、私が教えたのは、まずグラウンドのかたさを知って

おかないといかんぞと、グラウンドがゆるいとゴロがゆるいぞ。と同時に足先が危ないから自分も速い動作をしたらすべてしまう。グラウンドが固いと思いきって突っ込めると同時にゴロが速くくるからセカンドで殺しやすいということです。それとランナーの足を考えておけよと。ゴロをとった時にも、普通だとキャッチャーが“セカンド”とアドバイスをすることになってるんですよ、theoryじゃ。しかしこれじゃプロ野球は動まらんぞと。そういう状況を頭において、ゴロをこのタイミングで取ったらセカンドで殺せるということは、自分で取る前に判断せねばならない。判断すれば、セカンドへ投げるだけの体勢で取る、取ってすぐセカンドへ、投げようとしたらキャッチャーがセカンドという、これがかぶってきてプロの選手のプレーだと。そういう緻密なものをひとつのプレイにでも要求していくということですね。それが、自分が現役の時に、いつの間にか身についたことなんですね。さらにバントという時は、バッターに投げる球も違ってきます。速い強い球を投げなければいかん。すると、バントをしたら、いい当たりが早く自分のほうへころがってくるわけで、アウトの公算が高いですね。逆にゆるい球、変化球だとね、自由にいいバントができるからセカンドで殺せる率が低くなりますね。目的をひとつ設定したら、それを達成するために各人各個のところでもうやれば一番目的が達成されるかということを徹底して考えていくとこういう形がでてきます。そして、こんどはこれを訓練します。これが私のベースボールだったんです。

野球哲学

大山 川上さんが、長い野球人生の中から野球哲学をだされるとしたらそういうことですか。

川上 勝とうとする目的のためにはどうやるかということチームプレイがでてくるわけです。

各個バラバラじゃ勝てない、と同時にチームワークを教えてチームの力をだすためには、選手ひとりひとりの技術・体力・気力というものを一人前に育てあげなければならぬ。個人の技術の鍛練と、チームワークで技術をつなぎ合わせることで、技術をただつなぎ合わせるだけじゃ足らんですよ。精神的にお互いに団結しておかないとね。人間それぞれ我というものがありますから、理屈じゃわかってるけど感情じゃできないという形になると、つながらないです。だから、感情でもこうやらなくてはいけないというふうに精神的に団結させなければいかんわけです。チームワークというもので洗脳していかなければ、チームワークは、ただお互い仲よくするというものではないんだ、われわれが生きていくうえのルールと同じなんだ。自分ひとりで生きているようなつもりでいても自分以外の人たちの恩恵をいただかないことには今日1日でも生きておれんじゃないか。その人たちにお返しをしなければいかん。どうやってお返しをするんだ、自分の職をもってしかお返しできませんぞ、ということですね。これをチームワークの中へ取り入れるのです。すると、わりとわかってきてくれます。ただ野球だけじゃないんだということですね。野球哲学と人生哲学をイコールさせていくわけです。これをやるためには、日常生活の指導もでてくるわけです。そうすると、野球の場合でも吐嗟の時に、何も考えなくても相手がプレイしやすいようにプレイができるようなことが身についてくるわけです。考えてどうこうしようというんじゃなしに、自然のうちに相手の立場に立ってプレイをするというようなことを、私生活の中から入れ込んでおけば、強いですよ。これは、人生を渡るうえに非常に大きいんです。巨人の選手はわりとマナーがいいとか礼儀正しいとかいわれているのは、そういう訓練もある程度やったからじゃないかと……。いま、それがわりとくずれている

んです。野球だけというようなね。もう少し野球以外のところにも力を入れてくれると、野球も強くなると思うんですが。ちょっと生意気になってるんです、若い人がね。

大山 いま話題の江川はどんな感じですか。

川上 江川は相当やると思いますが、指導よろしきを得ないといかんです。彼が働くことが自分のプラスになるし、チームのプラスにもなることを、うまく教え込んでいかないと。チームのために何もおれが犠牲になることはないという気持ちがありますから。若い人にはそういうのがわりと多いでしょう。おれはおれ、チームはチームだということがあるでしょ。だから、彼がチームのためになると同時に自分のためにもなるという、そのかぶったところを、たとえば、働けばその裏づけをしてやるとかして教えていく。そういうやり方で、精神的なものの見方を訓練していかなければいかんじゃないですかね。

これからの野球

森清 これからの野球をどういうふうに見ておられますか。管理野球が、ますます情報を収集し、精密にやっていく方向に進むのか……。

川上 そう思います。やっぱり、データ野球、theory 野球というのから逸脱していかないと思います。しかし、これからは若い選手たちのものの考え方が違ってくると思うんです。江川のような考え方の若者が多いと思うんです。だから、チームのためにやるのがおれのプラスになるというようなことをかぶらせながら率いていくリーダーでなければ、なかなか選手をうまく働かすことができないという時代になっていくんじゃないでしょうか。根底は、データ、theory だと思いますけどね。

大山 会社などの人事管理と同じですね。いま一番問題になっているのは、人間の能力をどういう形で伸ばしていけるかという……。

川上 そして、その組織を活かすようにどう自分が働いていくか、自分がプラスになっていくか……。野球もそういうふうに進んでいかないと勝ち残っていけないと思います。おれは成績さえだせば給料はもらえるんだから、チームが勝っても負けても、それは監督の責任じゃないかとなると、勝つということにはだんだん遠ざかっていきますから。やっぱり、チームの目標にどうやっていくか考える選手たちをうまく育てていくことですね。だから、ものの考え方の基本というものが相当大きな問題になってくるような気がします。そのためには、リーダーは人をリードできるだけの人物にはやらなくてはいけないと思うんです。自分がまずリーダーとしてやっていけるものを身につける。自分がリーダーになれば、部下はリーダーの姿を見ながらついてきてくれる、これが大きいと思うんです。そこで、少し言葉だとか裏づけだとかいうテクニックを使っていけば、目標のほうへ全部つれていくことができるんじゃないかと思うんです。自分がやらないで、部下にだけ強要しておいたら、今は部下は頭が良くなってきますからついてきませんよ。やっぱり、まず大將が、というのか指導者自らが指導できる人物にならないと、部下を率いていくわけにはいかないんじゃないかという気がしますね。

一同 長い間どうもありがとうございました。

次号予告

特集 デジジョン・サポート・システム

管理者のための意思決定支援システム

原野秀永・広内哲夫

企業におけるデジジョン・ルームの今後

星 孝雄・加藤晴洋

地域都市計画におけるデジジョン・サポート

システム

松崎功保

日本の意思決定とシステムの発想

松田武彦

経営政策立案プロセスと支援システム

山下達哉

集団意思決定のための支援システム

榎木義一