# 賢いはたらき方のススメ Ⓛ
## 宮本 慎也さん

### ＜ 組織の中の役割を知り個人のスキルを発揮する ＞

プロ野球選手として19年もの間、現役を続けた宮本慎也さん。オリンピック日本代表のキャプテンとしてチームをけん引した経験もあるが「主役になれる選手ではなかった」とご自身を分析する。
長年にわたり一線で活躍してきた背景には、徹底した「プロ意識」がある。自己管理や問題解決はビジネスの世界でも大切な要素だ。

## その世界で生きるために「できることをすべてやる」

— 19年間も現役で活躍された選手は、他になかなかいないと思います。
まずは丈夫な体に生んでくれた両親に感謝しないといけませんね。私はお酒を飲まないのですが、それも幸いだったかもしれません。他の選手のように体が大きければ、多少お酒を飲んでも体への影響は少ないでしょうが、私みたいにプロ野球選手としては小柄な人間が同じようにしていたら、もっと早く選手生命が終わっていたでしょうね。

— 着実にキャリアを積まれてきた印象があります。
よく「一流の脇役」と書いていただくのですが、最初からそれを目指していたわけではありません。できることなら4番バッターで、監督のサインも気にせず、好きに打てる主役級の選手になりたかった。でも、プロの世界に集まるのは、それまでエースとして活躍してきた選手ばかりです。体が小さく、ずば抜けた能力もない自分が主役を目指していたら、いつまでたっても試合に出られません。だから選手としてチームに貢献するには、脇役として力をつけていくしかなかったのです。

— プロではなく社会人野球を続けていたら、別の形で活躍できたかもしれないと考えたことはありませんか？
プロかアマチュアかというのは重要ではない気がします。自分のようなプレースタイルの選手が野球を仕事にしていくには、脇役に徹するしかないと思うのです。オフィスで働く皆さんも同じだと思いますが、自分には得手不得手があって、それを自覚しながら、どうやって良い仕事をしようか、と考えるのではないでしょうか？
私の場合、これが自分の「プロとしての道」だと示してくれたのは、野村克也元監督の言葉でした。「選手にはそれぞれの役割がある。目立たない脇役でも、適材適所で仕事ができれば貴重な存在になる」--この言葉があったからこそ、19年間もプロ野球選手として現役を続けられたのだと思っています。

— ビジネスでもまったく同じだと思います。地道な仕事があってこそ、チームとしての結果が出せるものですね。では宮本さんが脇役に徹するというのはどういうことでしょう？
プロになってから、野球を楽しんだことがありません。守備でファインプレーをしたら確かに嬉しい。ですが、それはその時だけのこと。仕事として野球を続けるには楽しむなどという余裕がなかったのです。試合中にミスをしないように、守備だったら「こういう打球が来たらどうすればいいか」ということを何通りもイメージし、打席に入る時は「こういう球を投げられたらどう対応するか」ということを考え続けて、常に準備を怠らないように心がけていました。周りを黙らせるような成績を出しているわけでもないので、着実なプレーができるように心がけ、チームメイト、監督、コーチ、そしてファンから「宮本だったら安心だろう」と思ってもらえる選手になることがプロとして生き残る方法でした。一番必要だったのは信頼してもらうことだったんです。


Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

— 野球は一人でやるスポーツと違って、どんなに自分が良いプレーをしても、相手の状況やチーム全体の調子によって結果につながらないことがありますよね。

だからこそ、準備に力を入れるのです。野村元監督の教えなのですが、たまたま良い結果を出しても、根拠となるプロセスがなければ実力にはならない。こうしたらどうか、ああしたらどうかと工夫をしながら自分なりの努力と準備をして出した結果だけが、本当の実力になるのです。「どのような状況でも着実なプレーができる選手」というのがチーム内の自分の立ち位置だと思い、そこを目指していました。

— 実力をつけるための準備とは、具体的にどのようなことをされたのですか？

とにかく、できることをきちんとやること。調子が悪い時は気分転換をしたほうがいいと言われることもありますが、自分には向いていませんでした。何をしていても、自分の不調が頭から離れないのです。だったら、練習をしたほうがいい。打てないのならバッティング練習をするしかないし、スタミナが足りないのなら体力をつけることが最優先。そうやって普段から十分な準備をしていれば、調子が悪い時に「今の自分にはこれが足りない」と何となく原因が分かるものです。

## 言い訳をする選手に進歩はない。自分にウソはつけない

— 問題を発見するためにも、プロセスの積み重ねが大事なのですね。とはいえ、結果を出せない時期が続くと心理的にも辛いのではないでしょうか？

プロスポーツ選手の厳しさは、そこにあります。調子が悪いときでも、それなりの成績を残さないといけません。でも、努力や工夫というプロセスを経た実力があれば、ある時期に調子が悪くても、後から取り戻すことができるのです。一番よくないのは、失敗したときに言い訳をしてやり過ごそうとすることです。

— ドキッとさせられました（笑）。

失敗は誰にでもあります。プロ野球では、打率が3割で一流選手と言われますが、つまり10回のうち7回は失敗しているということです（笑）。失敗して当たり前のスポーツなので、いちいち言い訳していたらキリがない。「次に同じ失敗をしないためにはどうすればいいか」という繰り返しなんです。

— ビジネスの場でも当てはまる話だと思いますが、つい「こちらにも言い分がある」と、言い訳をしたくなることがありますね。

同志社大学1年生の時に、監督から言われた言葉が印象に残っています。練習中の態度が原因で反省文を書かされたことがあったのですが、自分としては不本意だったのが文章に表れていたのでしょう。監督に呼び出され「お前の文章は言い訳ばかりだ。失敗を認めるから反省して次に進める。ここで言い訳がうまくいって逃れることができたら、また同じことをするだろう」と言われました。失敗を何かのせいにするのではなく、きちんと反省し、改善の努力をすることで成長していくのだと、その時に気づかされました。

— その後の野球人生に大きく影響した気づきですね。

プロに入ってからは、野村元監督から「言い訳は進歩の敵である」という言葉を聞きました。野球の試合では、天候やグラウンドの状況を言い訳にしても、その試合に出ているメンバーにとって条件は一緒ですからね。言い訳をするほど周りからも信頼されなくなります。時間は戻せませんから、ミスしたことをごまかしてもしょうがない。どんな仕事でもそうだと思いますが、うまく嘘をついたり逃れようとすれば、後から必ず大きなしわ寄せがきます。「こういうミスをしました」と早い段階で認めたほうが修正もしやすいと思います。


Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

## リーダーにメソッドはない。チームを観察し臨機応変に向かい合うだけ

— プレーヤーとしてだけではなく、リーダーとしても活躍されました。2004年、2008年とオリンピックで野球日本代表のキャプテンを務めました。
自分にキャプテンの資質があるとは、まったく思っていなかったので最初は戸惑いました。私は、スター選手をカリスマ性でまとめるというタイプではありません。チームを引っ張るというよりは、進むべき方向を決める立場だったと思っています。

— 2004年のアテネオリンピックは、初めてオールプロで編成した日本代表チームで「これだけのメンバーが揃って負けるわけがない」という雰囲気がありましたね。
周りからそう思われていたのも感じましたし、初めて代表選手で集まったときにもオールスターのような空気を感じました。それでむしろ「本当に勝てるのか？」と、不安になったんです。というのも、私は高校最後の夏に、100回試合をしたら99回は勝てると見込んでいた相手と試合をして負けた経験があります。100回に1回しか負けない、その1回に当たってしまったわけです。どんなに自信があっても「野球は何が起こるか分からない」ことを痛感していたので、この雰囲気は危険だと感じていました。

— アジア野球選手権の前に壮行試合がありましたが、日本代表は若手中心のプロ野球選抜チームに負けてしまいました。
そこでチームの雰囲気が一変しました。選手たちの表情からも余裕が消えたのが分かりました。自分たちより格下に思える相手でも、一発勝負では負けることがあると痛感したのでしょう。

— どのようにチームを鼓舞したのですか？
この時は、「これからの試合はプロ野球のペナントレースとは違い、一発勝負なのだ」という心づもりが、チームに必要でした。そこで私はミーティングで「これからの試合は、負けたけど一生懸命やったから仕方ないという戦いではない。何が何でも勝たないといけない」と伝えました。チームとしての方向性はこれしかないと。確かな実力のある選手たちですから理解も早く、すぐに意識が切り替わったのを感じました。プロセスが大事だとお話しましたが、この時ばかりはプロセスよりも結果がすべてでした。日本代表をプロで編成するのは、アマチュア選手の夢を奪っていることでもあり、負ければアマチュア球界にも顔向けできません。どんな形でも勝つ必要があったのです。

— 結果的には銅メダルを獲得しました。
実は3位決定戦に臨む前、日本代表の監督だった長嶋茂雄さんから「今まで試合に出ていない人を使ってあげてほしい」と伝言があったんです。金メダルを取れないのであれば、国際試合を体験する場と割り切ったほうがいいとお考えになったのでしょう。でも、チームには「とにかくメダルを取らないと帰れない」という雰囲気がみなぎっていました。勝てるメンバーで臨みたいということで、ほぼスタメンのまま試合に出たんです。でも、試合に出られないことを不満に思う選手はいなかったし、勝って銅メダルが確定した時にチーム全員が嬉しくて泣いていました。メダル獲得という目標に向かって同じ意識を持ち、チームとして機能していたのだろうと思います。

— 同じ目標を持つことで、求心力が生まれたのですね。

## 目標に向かう道は、いくつあってもいい

— 2008年の北京オリンピックでは4位という結果に終わりましたが、前回メダルを獲得した経験は活かされましたか？
北京では「こうしたらうまくいくだろう」と思っていたことで失敗しました。アテネのときはキャプテンとして「目指す方向を決めて、伝えること」を大切にし、それが功を奏しましたが、北京では裏目に出てしまいました。若い世代とのコミュニケーションがうまくいかず、一方的な押しつけのようになっていたのだろうと思います。


Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

— チームの状況が変われば、組織としてまとめる方法も変わるということですね。

リーダーとしてこうすれば大丈夫、という王道はないと思っています。二度のオリンピックを経験して学びました。何がベストな方法かというのは、その時の組織や周辺の状況を踏まえて考える必要があります。メンバーみんなが輪の内側を向いていて、リーダーの意見が通りやすいチームであれば、目標達成のために何が必要か分析することが成功への近道です。でも、輪の外を向いているメンバーがいる場合は、まず、チームがどうなるのがベストな状態なのか、そのために何をしていくのか考えることが最も重要です。

— リーダーは目標を明確にし、その目標を達成するためのいろいろなプロセスやアプローチを多く持つことが重要ですね。

「本当に相手のためを思っているなら伝わるものだ、そこは、今も昔もそれほど変わらないのだ」と感じました。十人十色で考え方や性格がみんな違いますから、相手のタイプや状況をよく見て、どうしたら分かってもらえるかを考えることも大事です。昔は一つのやり方にこだわって少しでも外れるとイライラしていたのですが、同じ目標に向かうにも、いろいろな道があっていいんだと思うようになりました。リーダーとしては、その時のチームに適した形を整え、臨機応変にまとめることが、良いチームを作ることにつながるのだと思います。

— 個々の力も重要ですが、やはり野球でも、ビジネスの場でも、「チームで戦う」という意識が大切ですね。ありがとうございました。

**取材後記**

宮本さんは自身を「地味なプレーヤーで脇役」と評する。だが、43歳まで19年間現役生活を送り、二度のオリンピックでのチームリーダー、プロ野球選手会長といった大役を果たすまでになったのは、努力を怠らず、何ができるかを常に考え、客観的に自分を見つめるという“地味”な姿勢があったからに他ならない。ビジネスにおいてもまったく同様、日々の業務に常に誠実に向き合うことが、実績につながる、と教えていただいた。

## プロフィール

**宮本慎也（みやもと・しんや）**

PL学園高校、同志社大学、プリンスホテルを経て、1995年東京ヤクルトスワローズに入団。ベストナイン表彰、ゴールデングラブ賞など野手として高い技術を誇る。また2012年には2000本安打達成。一方、2004年アテネオリンピック、2008年北京オリンピックでは、それぞれ日本代表のキャプテンを務める。2013年8月26日に現役引退を表明。


Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION