

「表現の面白さが注目されがちだが、そこはむしろ選手への姿勢にある」

サッカー日本代表監督、イビチャ・オシムの半生を描いた『オシムの言葉』の著者、木村元彦氏はこう語る。

オシム監督は2003年から06年半ばまでジェフユナイテッド市原・千葉で監督を務めた。リーグ戦で上位進出を果たすと同時に、05年、ヤマザキナビスコカップで優勝し、チームに悲願の初タイトルをもたらした。その手腕が認められ、06年7月に日本代表監督に抜擢された。オシム監督はなぜ、チームを強くできるのか。同書の3つの場面を、スポーツ心理学に基づき企業研修を手掛ける辻秀一氏に分析してもらった。

相手を思いやる だから「応援する」

【シーン1】オシム監督はジェフの監督就任早々、「走り込み」など、厳しい練習を選手たちに課した。その中で佐藤勇人選手は実力を積み上げていた。

03年7月20日の対ジュビロ磐田戦。佐藤選手は、ロスタイム、最後の力を振り絞ってゴール前まで走り、シュートしたが入らなかった。試合後、記者がオシム監督に「シュートが残念でしたね」と言うと、こう答えた。「シュートは外れるときもある。それよりもあの時間帯にボールがそこまで走ったことをなせ褒めてやらないのか」

【解説】トップは「人間はどのようなことを楽しいと思おうか」を理解し、選手がセルフイメージ（心の状態）を高められるようにすることが大事だ。

このケースでポイントになるのが、「結果」「過程」と「気持ち」の関係。実は、スポーツ心理学の分析では、「人間は結果よりも過程を見てほしいという本能がある」ことが分かっている。これは経営者にも理解してほしい点だ。

オシム監督はこのことを経験から知っているのだろう。佐藤選手の「たった一回のミス」という結果ではなく、「一生懸命に練習してきたこと」「練習を踏まえ、試合でもよく走ったこと」という過程を評価している。佐藤選手はこのとき結果が出せなかった。しかし、オシム監督は「そこまでの過程をしっかりと見ているぞ」と伝えている。これが、佐藤選手の「過程を見てほしい」という本能に響けば、彼はセルフイメージを高められる。そして、その分だけ、次の機会にパフォーマンスのレベルが上がるのだ。

【シーン2】05年4月13日、アウェイでの対ジュビロ磐田戦。ジェフのサポーターたちは、「負けれない」と力を込めて応援した。ジュビロには、ジェフから移籍した選手が3人もいたからだ。だが、試合前、オシム監督はこう伝えた。「やることをやって負けるのなら、胸を張って帰るはずだ」

イメージを高められる。オシム監督の言葉はそれに合致する。一方、こうしたケースで「お前は」期待している」などの言葉を使う人がいる。しかし、この言葉は、スポーツ心理学的にはNGだ。

なぜならば、期待は「自分が作った枠組みを相手に当てはめること」にすぎず、相手のセルフイメージ向上にはつながらない。経営者も「相手を応援する」姿勢こそが社員を励ますことを知ってほしい。

チームメイトから、「これ、お前のことでは？」と言われ、クラブのホームページに掲載の「オシム監督語録」を見た。「ライオンに襲われた野うさぎが逃げ出すときに、肉離れしませうか？準備が足りないのです」

「オレを見てな」と思った。【解説】このシーンではオシム監督が、様々な形で選手の存在を認め、つながりを作っていることが分かる。トップは「今日は元気がないな」「髪の毛を切ったのか」など、ただ気付いたことを相手に伝えるだけでいい。相手は「自分を見てくれている」と感じ、セルフイメージを高めることができる。

選手への思いを象徴する言葉
三つのシーンで共通するのは、オシム監督が常に「相手を尊重している」点にある。オシム監督が「名将」たる理由は、「人間に対する愛の深さ」なのかもしれない。それを象徴する有名な言葉がある。「私の仕事はスイカを売ることではなく、生きていく人間と接しているわけだから」



選手一人ひとりの「思い」や「感じ方」を尊重するオシム監督(中央)。写真は2006年9月、サッカー・アジア杯予選サウジアラビア戦前日の練習の一コマ(時事)

サッカー日本代表 イビチャ・オシム監督

オシム流
リーダーの心得

- 1 大事な局面では「勝て」とは言わずに「やれることをやろう」と言う
- 2 勝ち負けではなく、そこにたどり着くまでの「頑張り」を褒める
- 3 「今日は元気がないな」など、相手を観察して気づいたことを伝える

分析
ノウハウ

「選手はスイカではない」 部下を尊重し、思いやる



『オシムの言葉—フィールドの向こうに人生が見える』(木村元彦著、集英社インターナショナル)は、スポーツジャーナリストが密な取材を経て描いた人間ドキュメントだ