

わが青春の譜(十二)

山岡浩二郎

ヤンマーサッカー部と共に

自ら総監督となって創部

ヤンマーディーゼルサッカー部は昭和三十二年(一九五七)に創部した。すでに述べてきたように、私は元来スポーツが大好きで、戦後海軍から復員して長浜工場に勤めるようになってからも、社内の親睦と地域住民との融和を図るためにもスポーツがいちばんと考えて、余暇には社内外の同好の士を集め、比較的手軽に出来るということもあって、はじめはテニスや卓球をよくやった。昭和二十七年(一九五二)にはヤンマーが協賛して、長浜軟式庭球協会主催の、ヤンマー杯近府県軟式庭球大会というのを発足させた。

だが、私はもともと企業スポーツというものは、個人競技ばかりでなく、たとえ費用はかかっても、チームワークを重視する団体スポーツもたいせつにしなればならないと、つねづねから考えていた。当時からヤンマーには、会社がバックアップし、従業員が運営主体になる体育会組織があつて、野球部をはじめテニス部、卓球部、バレーボール部などが活発に活動していた。そこへ、サッカー部の初代監督となった古川能章君など、学生時代にサッカーを経験した若手の社員数名から、サッカー部をつくりたいという話が持ちあがったのである。こうして私のみずから部長兼総監督になって、サッカー部が発足した。

発足時のメンバーは十四、五名だった。だが、そのほとんどは素人でここでおぼえはじめた者が多く、試合といつても既存のチームの胸を借りての練習試合という域を出られなかった。それでも二年たった三十四年(一九五九)には大阪実業団リーグ二部に加盟、公式戦にも出場することになり、やる以上は戦力も強化せねばと、学卒のサッカー選手を年々補強するようになった。そのおかげで昭和三十八年(一九六三)には、リーグ加盟四年目にして一部昇格をなし遂げたのである。

同じ頃、日本サッカー協会では、サッカーの指導者としてドイツから招請したクラフー氏の提唱によって、全国リーグ(JSL)創設の機運が高まり、昭和三十九年(一九六四)にその構想が発表された。ところが見て驚いたのは、関西代表のチーム枠はわずか一チームで、これでは田辺製薬をはじめ湯浅電池、大日本電線、電々近畿、日本ダンロップといった、先行する名門チームが居並ぶなかでは、とてもヤンマーの入り込む余地など、虫の隙間ほどもないということだった。

しかし、全国リーグの重要性を直感した私は、何をしてもしりりグ入りを果たしたいと燃え、関係者にも大号令をかけ、猛烈に働きかけを行なうことにした。

このサッカー部あげての熱意に加え、幸いなことに、関西の各チームが日本リーグの価値をいまひとつ疑問視し、やや消極的だったという事情にも助けられて、おおかたの予想土畏切って、ヤンマーが関西代表として、昭和四十年（一九六五）六月、JSL発足と同時に晴れてリーグ入りを果たしたのである。

と、書けば、万事が順調なようだが、何分熱意ばかりが先行して、実力がともなわないままの加盟だっただけに、さまざまな苦勞もつきまとった。

JSL加盟が決定した直後の最重要の課題は、いうまでもなく戦力の補強であった。しかし優秀なこれと思う選手は、どうしても先輩のいる伝統のあるチームを目指し、新興の実績をもたないわがヤンマーには目を向けてくれない。補強もままならぬままに、いよいよ昭和四十年日本リーグは開幕、試合に臨んだが、やはり他のチームとの戦力格差は否めず、昭和四十年は八チーム中七位、四十一年は最下位とさんざんな戦績に終わり、毎年入れ替え戦を演じ、リーグのお荷物と酷評されるありさまとなった。

当時、私はヤンマーディーゼルの専務で、担当業務の分野もひじょうに広範囲となり、多忙をきわめていたが、私自身関西代表として日本サッカーリーグ一部の評議員も務める以上、これでは駄目だ、責任もあると思い、監督・コーチとともにチームの運営に直接タッチ、体制の立ち直しに乗り出すことにした。

コミュニケーションで切り開いた黄金時代

そこで相談に乗ってもらったのが、当時、大阪サッカー協会の会長であった川本泰三氏であった。この人のアドバイスと協力を得ると、早速その頃早稲田大学にあって、全日本の代表選手に選ばれるなどきわ立った活躍で注目を集めていた釜本邦茂君を、何としても確保するべく乗り出した。

「今の日本のサッカー界は東高西低だ。関西の地盤を高め、ひいては日本のサッカー界の全国的な振興を図るためにも、ぜひ君に一役買ってもらいたい。それは君が出身地の関西にもどってきてくれることだ。」と、一生懸命、熱意をこめて説得した。

こうして、釜本君は私たちの熱意と主張を理解してくれ、また彼も血気盛んな頃だったから、強いチームへ行くよりも弱いチームに加わって強くしてやろうという気概に満ちた気持ちで、ヤンマーの一員になることを承諾してくれた。

しかし、サッカーはチームプレーであるから、いくら釜本君が秀でた選手であっても、一人の孤軍奮闘では勝負には勝てっこない。そこで私は、この年、釜本君以外にも十名におよぶ有望な若手選手を採用、さらに日本サッカー界としては初の試みとして、ブラジルから日系二世のネルソン・ヨシムラ君（現・吉村大志郎）を招請してチームを固めたのである。このブラジルから選手を導入するとい



ヤンマーサッカー部の黄金時代を築いた釜本邦茂選手(左)とネルソン吉村選手(右)、中央はメキシコオリンピック代表選手にもなった湯口栄蔵選手

カーに親しまれ、全日本の代表選手にも選ばれるほどの、サッカーマンであることを知ったのである。今も八十歳を超してなお、お元気で、つい先頃まで宝塚ゴルフクラブの理事長などをなさっておられたが、弟さんも学生時代はサッカー選手で、東大を出てから朝日新聞社に入られ、著名なサッカー担当記者になっておられたということだった。

こんなことで、ちょうどヤンマーのサッカー部ができた頃だったので、盛んにサッカー談義に花が咲いた。いうまでもなく、ブラジルはサッカーの本場であるから、ブラジルサッカーについても談はおよび、そのうちにふっと頭に浮かんだのが、ブラジルから優秀な選手を日本に招請して、日本でプレーしてもらえば、日本のサッカー振興にも役立ち、面白いのではないかということだったのである。

この話を日本サッカー協会にもちかけたところ、規則上は外人選手を導入することに支障はないが、「ブラジルの選手なんか入れてもチームのプラスにはなりませんよ」というような意見が大勢だった。これを無視して、私は吉村君を招いたのである。ヨシムラ君のイニシアルはY、釜本君はK、そして私の名前はK・Y、そこでこのコンビに「KYシステム」という呼び名をつけることにした。

う発想は、遡ること十年前から、もしこのようなことがあればと想定して私の頭のなかにあった。そのきっかけになったのは、先にも述べたが、昭和三十年(一九五五)に入ってまもなく、ブラジルに現地生産拠点を設けるべく、数回にわたって現地を訪れたときのことだった。日本からの進出企業としては先駆者的な存在であったブラジル東洋紡を訪問、初代社長であった大谷二一氏から貴重な参考意見をいろいろおうかがいした折、同氏が小学生の頃からサッ

と、いつて、この二人だけではチームは強くなるはずはない。この釜本・ヨシムラ両君のテクニクを何とか吸収しようと、若手選手加熱心に練習に励んでくれた結果、個人技は徐々に確実に上達してきたが、これだけでチーム力が向上するというわけでもない。

経営において組織運営がもっともたいせつなものであるのと同じで、サッカーにおいても真に戦えるチームにするためには、チームの方針・目標・戦略および運営上の諸問題などが、上から下へ、下から上へとスムーズに通るコミュニケーションが不可欠である。そう思った私は、運営を監督やコーチにまかせるのではなく、多忙ではあったが合い間を縫って、たいていの試合に出かけ、アドバイスをしたり、ときにはきついこともいったりして一体感に心がけることにした。

おかげでチームは実際に強くなった。「KYシステム」で攻めたら得点にもよくながった。昭和四十三年（一九六八）に天皇杯で初優勝、四十六年（一九七二）日本リーグ初優勝、さらに四十九年（一九七四）には日本リーグと天皇杯の二冠征覇と、みごと、KYコンビでチーム力を高めて一大旋風を巻き起こし、日本サッカーリーグを大いに盛りあげたのである。JSLでは押しも押されぬ、安定したAクラスチームと目されるようになった。

しかし、ていねいにその間を眺めていくと、勝てる試合を落としたり、負けっぱりのよくないゲームをしたり、けっして自慢できるものばかりではなかったことも確かである。

「釜本邸いないと勝てないチーム」というような批評もあったが、これは別段気にもかからなかった。

「釜本」という実力ある個性をフルに発揮させるためには、イレブンがいかにうまく連繋ある動きをして勝ちに導くか、これがサッカーのチームプレーであり、個性そのものまで減却させてしまったのでは何の面白もない。要は運営上のバランスの問題であろう。釜本を乗り越えてゆく、つぎのストライカーやポジションのエキスパートがなかなか育たず、いつも釜本君にもたれてしまつて、そのうちにバランスを狂わせ、チームの沈帯がはじまるというようなことは、よくあるもつともわるいケースである。

これが五十年（一九七五）の日本リーグ優勝後にはじまったわがチームの低迷であった。これではいけない、もう一度基本からやり直せ、ということと、五十二年（一九七八）度から釜本君に監督をまかせ、プレイングマネージャーとして二足のワラジをはいてもらい、チームの体制の立て直しをはかることにしたのであった。

釜本監督と共に

釜本新監督は就任にあたって「優勝を狙えるチームをつくるには最低三年はかかる。基本ができていないのに、守備もやれ、攻撃もやれといってもそれは無理。まず、自分の持ち場をきっちりやることから鍛え直したい」と、抱負を述べたが、私もまったく同感で、そこで、「基本から体制を立て直し、三年目に優勝する」ことを目標に定めた。若手選手には面白くないかも知れないが、ともかく体力と根性づくりのために、走ることから鍛え直せというわけだ。基礎になるものとは部員の体力、知力、技能力、そして根性だからである。

「技」だけの競技ではないのだから、個々人がいくら「技」を習得しても、イレブンがバラバラに行動したのでは試合には勝てない。「技」を生かすも殺すも、イレブンのけんめいの走りのなかで、瞬時瞬時の状況の動きを判断しつつ、次の変化の予測とタイミングキャッチを百分の一秒ぐらいの早さでデシジョンして、行動に移してこそ発揮されるもので、それが身につかねばならない。

釜本監督の三年計画は何かと進行し、選手も期待に応えようと頑張ってくれたおかげで、昭和五十五年（一九八〇）に五〇年以来五年ぶりで、「三年目に優勝」という念願を果たしてくれた。「釜本ヤンマー」になってはじめての優勝であり、また久しぶりの優勝ということもあって、サッカー関係者の喜びはもろろんのこと、ヤンマーあげての、従業員から関係各社の人々をふくめた大歓声となった。

ただ、私自身は優勝したからといって、だからイコール強いチームになったとは思っていなかったし、また選手たちにもけっして慢心している様子は見えなかった。この調子でいけば今年の天皇杯も取れそうだと忠つていたところ、案に相違して二回戦であっさり負けてしまった。

この年の天皇杯戦は、変則スケジュールで日程がつまっていたため、調整が十分にとれなかったのは事実である。気を抜いたり慢心したのでもなかった。しかし田辺製菓チームに対する読みは甘かったし、一人ひとりのどこかに少しずつではあるが隙が生じて、それが敗戦につながったのは確かなようであった。前半に一点を先行されて、その一点が最後まで取戻せないで〇対一で負けるといふことは、精神のゆるみと評されてもいたし方のないことであり、大反省点となった。ほんの一瞬の心の隙からよもやの結果を招くからサッカーはこわい。社会生活、経済生活、企業活動とまったく同じである。

田辺製菓戦の二日後に釜本監督が報告にきて、「申しわけありませんでした。来年もプレインブマネージャーとして頑張りますのごとくしてくれたので、私は小言はいわず、徹底して鍛え直してほしいとだけ頼んでおいたが、悔しさが消えたわけではなかった。釜本監督も同じ思いだったろう。

この五十五年度リーグ戦の前期は、モスクス五輪のアジア予選やジャパンカッ

プ戦の関係で、一カ月間に九試合という強行日程だったが開幕から七連勝し、東洋工業戦を引き分けて、前期を八勝一分の無傷で折り返した。前期無傷の折り返しというのは過去にもなかったことで、これは、一カ月に九試合という強行軍が、かえって緒戦に勝ったことでムードの持続となり、一気に突っ走るといふ幸運になったのだろうと思う。八勝一分〇敗、勝点十七、得点十三、失点四の成績は、勝点十二以上という開幕前の目標を大きく上回る戦績となった。

だが、内容を分析してみると、失点四はデフェンスが安定しはじめたことを示すが、得点十三は、十チーム中五番目で、シュート数も少なく、一点差のきわどいゲームが続いたことを物語る。要するに他を圧倒する強豪ぶりを発揮したのではなく、釜本選手を中心にして展開する試合運びのなかで、全員が走りながら状況を判断して瞬時に次の行動に移る、基本の身のこなしが出来た結果、獲得した勝利であった。原点に戻ってやり直した訓練の賜だ。

後期開幕の三連勝はすべて逆転勝ちだった。釜本選手のハットトリックや、釜本君ならではの執念の技もあって幸運な勝ち星を重ねた。しかし後半戦四戦目が魔の試合となり、東洋工業に〇対二という無得点の最悪の内容で初黒星を喫した。一点を先行されてから中盤の組立てがちぐはぐになり、焦ったDFが中盤のプレーをすつ飛ばして、FWへタテパスばかりを連続して送ったものだから完全にふせがれてしまった。勝ち続けた安心感からか、勝ち気にはやった焦りからか、何かしらイレブンの心の隙に悪魔が潜んだのだろう。だから負けた。試合後、私が「最後の最後まで心を引き締めてやれ」と厳しく注意したのは、そう感じたからだ。

結局、第十六節の新日鉄戦に勝てば自力優勝が決まることになっていた。たまたま私はこの新日鉄戦の二日前から社用で福岡に出張したので、当日は競技場に出向いて、胴上げをするつもりだった。ところがその前日、二位同士のフジク、三菱がともに引き分けたので、新日鉄戦を待たずに優勝が決まってしまう、何だか拍子抜けの気分になった。優勝が決まったのはうれしいが、ここで拍子抜けしたまま新日鉄戦に臨み、みっともない試合をしたのでは優勝が泣くし、ヤンマーサッカー部のプライドにも傷がつく。夜、私は、小倉の宿舎にいる釜本監督に電話を入れてこういった。「他力で優勝が決まってしまったけれど、新日鉄戦に勝って、きちんと自分で優勝を決めろ」。そして、おめでとうという言葉はひと言も発しなかった。

あいにく当日は雨天で悪コンディションだったが、私の厳しい考え方を感じとってくれたのか、バックスは完璧の守りをするし、釜本、長谷川治久の両主砲がそろって得点してくれ、二対〇と、まさに優勝を実感として受けとめられる快勝



昭和55年度日本サッカーリーグ最終戦 対新日鉄に勝って優勝の胴上げ

となった。

おまけにこれで釜本君は通算得点が一九〇点となり、優勝に華を添えてくれたのである。

この時点で、日本サッカー協会の好意と尽力もあって、釜本君は十二月十七日にスペインのバルセロナで行なわれる対バルセロナ戦の世界選抜軍に代表選手として選ばれ、ペッケンバウアー、マラドーナらと組んで出場することが決まった。リーグはあと二試合残していたが、本人も「ぜひ行きたい」と希望している

し、私もこんなチャンスは二度とない名誉なことなので、心からおめでとうと祝福して送り出した。

残る二試合は釜本君なしとなったが、それでも一勝一分となり、五十五年度のリーグ戦は十三勝四分一敗、得点二十九、失点十三、勝点三十という成績で優勝した。うち釜本君の得点は十点で、シュート王・得点王といわれた最盛期に比べるると明らかに得点力は落ちたが、監督兼任ということと体力の衰えがある以上、これはやむをえない。問題は釜本君に続く者が早く成長して、得点力がさらに増えることだ。失点を十三に押さえたことは、バックスと中盤の守備の上達を示すもので、釜本サッカー三年の鍛練の成果であった。

しかし、一シーズンを振り返って、天皇杯の二回戦敗退のごとく、ムラの出る点はやはり問題として残った。ヤンマーはエンジンのかかるのがおそいよ、とよくいわれた。つまりフォーメーションがうまく繋がるまでに時間がかかりすぎるといふことで、これは反省だ。先行されると焦りが出てフォーメーションづくりが乱れが出て、日頃の練習の成果を発揮できないままくずれてしまうということだ。

「ダイナミックな戦略をみんながもつと頭に叩きこんでプレーしなければならぬ。ミクロの個人技、とくにトラッピングや長短自在の正確なパスの練習、シュートへの執念等、まだまだより以上に練習して、改めるところは改めることだ」と、納会であいさつしたのもついこの間のことのように思う。

サッカーで考えたこと

ところで昭和四十年代に入って、ヤンマーディーゼルがデミング賞実施賞の受賞を目標として「全員参加のYQM」(Yanmer Quality Management)を提唱した頃、私はサッカーの闘い方からヒントを得て、「ダイムボール(dynamic management ball)の意)を回そう」という小論をつくり、YQMをわかりやすく解説して、全従業員が立場の違いをこえて、ダイナミックな経営管理の原点を認識してもらえするための教材に使用したことがあった。要するにマネージメントをもつとダイナミックに上昇させることで、つねに次元の高いバラツキを意識し、ジャストインクイムに行動をとることが重要なポイントだということを、サッカー風に説明したのである。



ダイムボールを掲げて勝利を祝す

事実、サッカーチームの運営自体においても、「ダイムボールを回そう」の考え方に沿って、改めるべくは改めるといふ積極性をもって課題に取り組んでいくことが肝要である
と思ひ、そのため

に五十六年度(一九八一)には吉村大志郎君をコーチに任命し、体力、知力、技量、根性のいっそうの練磨に徹底を期すべく号令をかけた。当時、私の胸中には、毎年のリーグ戦をはじめとする諸々の大会に勝つことはもちろん大事であるが、目標をさらに大きく掲げて、単独でも世界選手権戦を互角に戦えるようなチームを育て上げたいという、激しい情熱がみなぎっていた。

こんなこともあった。JSL時代のサッカーは、今日のJリーグのようにプロではなかったので、選手はすべて社員であった。試験に合格して入社すれば、それぞれ配属された部署で午前中仕事をし、午後からグラウンドに出て練習するのである。したがって学校を卒業するサッカー選手が、もしヤンマーに入ってJSLでサッカーをしたいと思えば、まず入社試験に合格しなければならぬ。ところがヤンマーはある水準以上の成績でなければ採用しないものだから、少し成績がわるくても、人柄に優れ、サッカーの技量に秀でた選手がいると、私が神崎工機の社員として採用することにした。ところがそのメンバーには、正規に入社した者より仕事面でも役に立つ者がけっこう多く、そんなこともあっていつのまにか

人数がどんどん増え、ヤンマーのサッカー部はリーグ一部・二部ともにチームを持つていたが、その総勢の過半数の部員が神崎工機の社員ということになってしまった。

だから、サッカー部のことで会社（ヤンマー）とのあいだに何かトラブルがあると、「神崎工機でリーグに出たらどうですか」と、若い選手たちはよくいったものだった。もちろん出れない相談であり、その代わりといつては何だか、ヤンマーのサッカー部をやめた連中も加わって、のちには神崎工機でサッカーチームをつくり、JSLの下部組織である社会人リーグに加盟した。ヤンマーをやめたとはいえ、まだ年も若くJSL戦で戦ってきた選手が加わっているのだから戦力はある。だんだんに優秀な成績をあげてきた。

「おい、もう勝ってくれな、お前達がJSL（全国リーグ）に出てきたらたいへんだ。まあ、そのへんでとめとけや」と、冗談まじりにブレイキをかけ、そのかわりに褒美としてユニフォームを新調してやったものだ。

このように私は日本リーグの発足以来、日本初の外国人選手導入や釜本君のドイツサッカー留学あるいは平日午後の練習実施、選手の健康管理、体力の増強、海外遠征等久細かくあげればキリがないぐらい、いろいろなことを実行に移して強化に努めてきた。

ブラジルからの吉村君の参加にしても、以来各チームは競って外国人選手の確保に乗り出したが、これは単にチーム力を強めただけでなく、日本選手のレペ



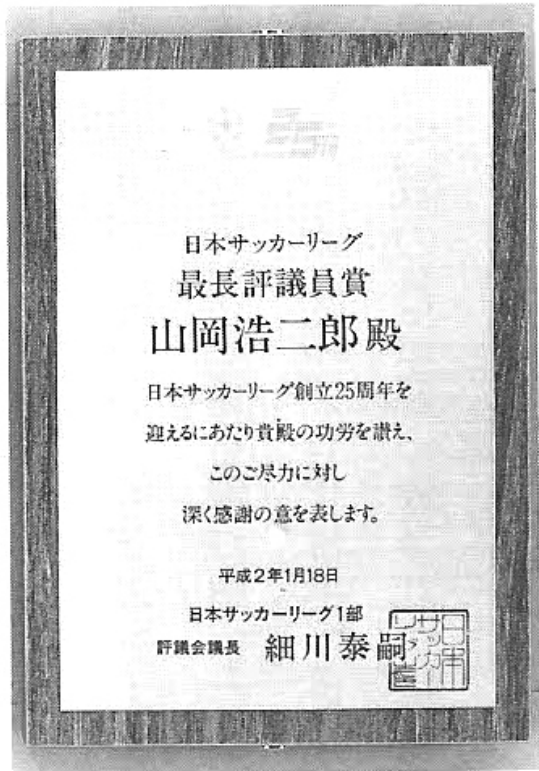
神崎高級工機製作所サッカー部

ルアップに役立つと私は思う。ましてや今日、Jリーグが発足するにいたってば、外国人選手なくしてはチームが成り立たず、各チームはますます血眼になって外国人選手を物色し導入をほかっているが、これはあくまで日本人選手の層の薄さが原因であって、出来るだけ早い機会に技術、人気ともに外人に頼らなくてもすむ、世界レベルの日本選手が多数育ってくれることを願ってやまない。

ともあれ、おかげでヤンマーのサッカー部は過去日本リーグで優勝四回、準優勝四回、天皇杯全日本サッカー選手権大会でも優勝三回、準優勝五回、JSLカップサッカー選手権大会では優勝二回、準優勝二回という輝かしい戦績と栄冠を獲得し、名実ともに日本リーグの名門チームの地位を築いてきた。

これだけのチームを維持継続するのであるから、考えてみれば苦労も多かった。なかでも不景気で会社が人員を調整していた一時期があったが、折も折、その最中に、サッカー部では優秀な選手を入れて戦力を強化しなければ、一部リーグから二部へ転落するという危機に直面した。人事部長の専務に相談すると、「今、人員を整理しようかといってる最中に、選手の採用などしたら組合にしめしがつかない」としぶい返事だ。話にならないので、社長に直接談判しても、イエスでもノウでもなく、はっきりした答えが返ってこない。そこで、「任せてもらいますよ、よろしいな」と三回念を押し、ブラジルから優秀な選手を二名採用して強化を果たしたことがあった。

サッカーでは個人のテクニックそのものには当たり外れがあるが、やはりトップとは、こういう一つの切れ目に、しっかりと決断で何をもってやるかということがいちばん大事なことだ。



最長評議員賞受賞の榮譽に浴する

私は日本リーグ発当初から、同リーグの最高議決機関である評議員会の評議員として、リーグの運営に参画し、平成二年（一九九〇）一月には日本サッカーリーグが創立二十五周年を迎えるにあたって、最長評議員賞

という表彰を受けた。その日は、情熱を燃やして突っ走ってきた、リーグ運営のいろいろな出来事や名勝負の数々の場面が、走馬燈のように頭のなかを駆けめぐり、さすがに感無量の思いであった。

そして今や、Jリーグはプロ野球をはじめ、他のプロスポーツと同様、押しも押されもしないプロの世界に位置している。

ヤンマーも当初からプロ化を目指していたが、何といってもプロともなれば年間数十億円のお金がかかることだし、慎重に進めていたため準備不足となり、最初のスタートには時間切れで間に合わず乗り遅れてしまった。そうこうするうちに、ヤンマーの役員会でもいろんな問題があつて、とてもサッカーを維持するのは難しいから、この際やめてはどうかという意見も飛び出してきた。私は「馬鹿なことをいうな」と一蹴、逆にサッカーのプロ化推進をはかる社内組織を強化、日本ハム、カプコンその他大阪の各企業の皆さん、さらに大阪市長の賛同を得て、平成七年（一九九五）から、「セレッソ」（スペイン語で桜、桜は大阪市花）という名前でJリーグ参入が実現できた。サッカーファンの期待に答えて、かつての光輝と伝統あるヤンマーのサッカーが再現できればと真に願っているところだ。

（つづく）