

対談

元サッカー日本代表
宮本恒靖氏

元サッカー日本代表

東京中小企業投資育成株式会社代表取締役社長
望月晴文

東京中小企業投資育成株式会社代表取締役社長



サッカー日本代表のキャプテンとして2002年のワールドカップ・日韓大会、2006年のドイツ大会と2大会で強烈なキャプテンシーを發揮し、チームをけん引した宮本恒靖さん。引退後もFIFAマスターでスポーツビジネスやクラブ経営について学ぶなど活躍の幅を広げ、古巣、ガンバ大阪のアカデミーで指導者としてキャリアをスタートされました。このように豊富な経験を持つ宮本さんをお招きし、彼流のキャプテンシーやリーダーシップ論を中心に、幅広くお話をうかがいました。

*この対談は、宮本さんがガンバ大阪トップチーム監督就任前の2018年6月に実施されました。

監督の方針によって

キャプテンの役割は変わる

望月晴文(以下、望月) ● 本日はご足労いただき、ありがとうございます。

宮本さんとは初対面ですが、お父上とは以前、一緒に(2002年日韓ワールドカップの日本対)ロシア戦を観に行ったことがあるんですよ。

宮本恒靖(以下、宮本) ● 父に聞きました。当時、仕

事でお付き合いがあった、と。

望月 ● ええ、私も高校生のときにサッカーをしていたものですから、日本代表のワールドカップ初勝利を現地で見戦できて、本当によかったです。

あの試合でも宮本さんがキャプテンを務めたのですよね。

宮本 ● ロシア戦の前のベルギー戦でキャプテンを務めていた森岡(隆三)選手が負傷して出場できなかつたので、キャプテン代行としてピッチに立って

ました。

望月 ● そうでしたか。代行とはいえ、その後はチームをまとめるキャプテンとして存在感を發揮し、次のジーコ・ジャパンでもキャプテンを任されていますよね。そこで、リーダーシップやキャプテンシーについて宮本さんにお聞きしたいと思い、この場を設けさせていただきました。

さっそくですが、まずはキャプテンの役割について、どうお考えですか？

宮本 ● プロの場合、まずは試合に勝利することが目的です。その目的を達成するために、キャプテンとしてチームをまとめて、選手が各々の力を最大限に發揮するための潤滑油としての役割を果たしたいと思っています。監督の戦術をしっかりと理解してピッチで表現するだけでなく、理解したものを味方に伝えていったり、ポジティブなことを言うことでチームの雰囲気を上向かせたりしていました。

望月 ● 監督とキャプテンの関係は、どうあるべきだ

絶大な存在感を示した

元サッカー日本代表主将が考える

キャプテンシーとは？



宮本恒靖氏

みやもと つねやす

1977年2月生まれ。大阪府富田林市出身。小5からサッカーをはじめ、高校生からガンバ大阪ユースに所属し、初代キャプテンとなる。1995年ガンバ大阪トップチームに昇格。2000年に日本代表初招集。この年よりガンバ大阪トップチームの主将を務める。2001年の末からはトルシエ・ジャパンにおいて日本代表キャプテンを、ジーコ・ジャパンでは出場全試合でキャプテンを任される。2011年のシーズン終了後、現役を引退。国際サッカー連盟（FIFA）が運営する修士課程「FIFAマスター」で学ぶ。2015年にガンバ大阪アカデミーコーチングスタッフに就任。翌2016年ユース監督、2017年にJ3・ガンバ大阪U-23監督に就任。2018年7月23日よりトップチームの監督を務めている。

のは、監督のタイプによってまるで変わってくるわけですね。

チームが機能していないとき、ゴールを提示しベクトルを統一

望月 ● キャプテンとして、チームの中ではどのような役割を果たしていたのですか？

宮本 ● チームがうまく機能しているときはあまりキャプテンの役割はないと思います。ただ、私の強い選手もいますし、状況を受け入れられない選手、ベンチにいることに納得できない選手など、チーム内に不協和音が生まれ、パフォーマンスが悪くなってしまうこともあります。そんなときは「最大の目的」が何なのかを再確認するようにしました。勝つことに選手全員の気持ちを向かせるように。試合で100%のパフォーマンスを発揮できるように。言葉で伝えたり、試合に出していない選手には違うケアをしたり。メディカルスタッフに不満がある選手にはメディカルケアのやり方をアドバイスしたり。

望月 ● みんなでディスカッションするのですか？

宮本 ● 全体で、というよりも一人ひとり、もしくは少人数のグループで話すことが多いですね。それでも解決しないとき、みんなで集まるように。ドイツワールドカップ出場を目指して予選を戦っていたときもそうでした。ちよつとチームがバラバラになっていて、紅白戦をしても（レギュラーメンバーで構成された）Aチームが（控えメンバーで構成された）Bチームに負けてしまうことが何回か続いたとき、アブダビのホテルでみんなで集まって話したことがあります。

望月 ● いわゆる「アブダビの夜」ですね。

宮本 ● はい。ミーティングをしようと思っていた朝

と考えますか？

宮本 ● 監督のスタイルによって変わってくると思います。たとえば、ジーコ監督は、あまり戦術的なことを選手に求めませんでした。才能ある選手たちが集まれば素晴らしいサッカーにつながるという考えでしたから。しかし、当時の代表チームの選手たちは、そのようなアプローチに慣れていませんでした。ですから、トレーニング内容をこちらから提案して、監督に理解してもらおうことで練習に反映させていくといったことをしていました。

反対にトルシエ監督はやり方が明確に決まっていたので、監督の考えを選手に伝えていくことに心を配っていましたね。トルシエ監督は中村俊輔を今でいうウイングバックで使いたかったのですが、俊輔は本来トップ下の選手なので嫌がっていました。だから、試合後のトイレだったと思いますが「トルシエは、いわゆる司令塔タイプの選手をウイングバックで起用して、そこから試合をつくりたいと思うているのだから、トップ下でやりたい気持ちは分かる

けれど、ウイングバックというポジションをネガティブに考える必要はない」と、トルシエから聞いたことを話したりしていました。

望月 ● それはこまやかな対応ですね。

宮本 ● 必要性を感じれば、コーチがするようなこともしていた気がします。

望月 ● ちよつと話はそれますが、トルシエ監督はサッカー途上国の監督経験があったので、命令して選手を動かすやり方を選択していたということなのでしょう。外から見ている、もう少しリスpekトの気持ちをもって選手や日本サッカーに接してほしいとモヤモヤした思いがあったのですが。

宮本 ● おっしゃるとおりだと思います。あまり強くない代表チームを率いていたので、おそらく「こつち向け、あつち向け」という手法が理にかなっていたのでしょう。日本でも同じやり方をしてうまくいかないことにトルシエ自身戸惑っていたところはあったと思います。

望月 ● 監督との接し方や距離感の取り方みたいなも



当時ヴィッセル神戸にいた三浦淳寛選手と散歩していたんです。そのとき、淳寛さんがぼつりと「やっぱりワールドカップ、行きたいな」と。この原点に立ち戻る言葉がみんなに届けば、頭でっかちになっている状況をシンプルに立ち返らせることができるのではないかと。そう思って、ミーティングの冒頭で、みんなでその言葉を共有しました。すると、スッと腹に落ちたというか。やっぱり自分たちが目指しているのはそこで、実現するには勝たなければいけない。では勝つために何が必要なのかと、みんなのベクトルを同じ方向へ向けることができたのです。不思議なもので、同じ目的を共有して一体感が生まれてからは、戦術論や技術論もスツとみんなの頭に入っていました。翌日の紅白戦でもAチームが3対0で快勝したのです。前日まで、こてんぱんにやられていたチームとは思えませんでした。

望月 ●監督と選手、監督とキャプテン、キャプテンと選手といった関係は、企業にも当てはまるものがありますね。部長、課長、社員などの関係性によっ

て仕事の成果が大きく変わったりしますから。当社でも、管理職が一生懸命やっているのに、1年経って成果を見てみると、イマイチ機能していないということがありました。そのため、少人数のチームをつくってチームリーダーを置き、お互いのパフォーマンスを認識できる距離感でフォローし合いながら動くように変えたのです。1チームの人数が少ないので一体感が生まれやすいですし、チーム間で良い意味での競争意識も生まれると考えたからです。しかし、まだ発展途上です。また、中小企業においても、現場のチーム運営は大きなテーマです。そこで、参考にしたのでお聞きします。試合が始まった後のキャプテンシーについては、どのように考えますか？

宮本 ●サッカーでしかお話しできませんが、(ディフェンスという)ポジション柄、戦況がよく見えたので、今の時間帯に何をすべきかということを考え、チームのみんなに伝えていました。もちろん試合前のミーティングで戦術について話してはいるのですが、試合中は刻一刻と状況が変化していきます。ミーティング時に想定していたこととズレが出たり、こちらが相手を上回っている場合と、相手がこちらを上回っている場合でも、すべきことは変わってきます。だから、状況を判断して守るべきときは守るといった意思統一をしていかなければなりません。攻めたい人間はどんどん前へ行ってしまうので、自由にさせていたら中盤が間延びして相手にそこを突かれてしまいます。そのため、周りにいるミッドフィルダーに「コンパクトに行こう」「今は守りを重視する時間だから」と伝えて、その周りにも伝えてもらうようにしていました。流れが悪いときには、ファールを受けた選手に寄って行って「ちょっと寝

とけ」といって、こちらに試合の流れを持つてくるとか。とにかく勝つというゴールから逆算して、その場面ごとに何をしたらいいのかを優先していました。

2004年のアジアカップの準決勝でディフェンスの中澤佑二選手を前線にあげてロングボールで点を獲ったときは、こちらの発信でしたね。負けている状況でベンチの指示を待ってられないと、選手同士で話して実行しました。ベンチにもそれなりの考えはあると思いますが、ピッチ上で感じているものはベンチと違うと思うので、ピッチの感覚を優先しました。

望月 ●現在は、ガンバ大阪のU-23監督(2018年6月時点)としてベンチから試合を見ているわけですが、いかがですか？

宮本 ●こうしてほしいと思っても、そうならないときはもどかしい思いがあります。でも、試合がヒートアップしてくると選手が持っている力が引き出されて、こちらの想定以上のものを出してくれたりするので、それは頼もしいと感じていますし、こちらが言うこと以上のものを出してくれたときは、ピッチの判断というものを大事にしたいと再確認しています。

望月 ●そのピッチの判断の軸にキャプテンが？

宮本 ●いるべきだと思っています。そのためには、本当に選手からの信頼が厚くないと、キャプテンの言葉がチーム全体へ行き渡らないでしょうし、監督が考える戦術をしっかり理解していないと難しいでしょう。当然、個人のパフォーマンスも求められませんが、そういった意味で、本当にチームの中心人物でないといけないと思います。

望月 ●宮本さんは、自然とリーダーシップを発揮し



しています。

スポーツを通じて 民族融和を実現するために

望月 ● 宮本さんは、引退後にFIFAマスター(*)へ進みました。何を思い、何をしようと考えていたのでしょうか？

宮本 ● サッカー選手として17年やっていました。12、13年目くらいですか、辞めた後、自分は何をしていくのだろうと考えたとき薄っぺらいなと感じたのです。もつと学びたい。学ぶことによって自分の中身を増やしたい、と。しかし、明確な答えは出ないまま、引退が近づいてきました。そんなとき、田嶋(幸三)現(日本サッカー協会)会長からFIFAマスターを紹介していただいたのです。自分の中の引き出しを増やしたいという思いと自分がやってきたもの、これから携わっていききたいものがリンクしたので、「行こう!」と決断しました。

望月 ● FIFAマスターは、日本ではあまり知られていませんが、欧州では存在感のある制度なのですか？

宮本 ● そうですね。スポーツビジネスを学びたい人にとっては、ヨーロッパでナンバーワン、世界でも3番目くらいの評価を受けています。IOCやFIFAへ行きたい人が受けていたりしますね。

望月 ● どのようなことを学ぶのですか？

宮本 ● レスターにあるデ・モントフォート大学では朝9時から午後5時くらいまでスポーツの歴史の講義を受けたり、ワールドビジツトみたいなものもあって、ラグビー発祥の地とされるラグビー校やウインブルドンに行ったりもしました。イタリアではボッコニ大学で経営学を中心に財政やスポーツマ

ーケティングなどを学び、最後のスイス、ヌーシャテル大学では法律を学習しています。

望月 ● 場所を移しながら学ぶのですか？

宮本 ● はい。大学ごとに各分野を得意とする教授がいらっしゃって、その方に教えるこう形でした。最初に、「それぞれの大学で学ぶことがどのような意味をもつか分らないと思うけれど、最後には分かるから」と言われたのですが、その通りでした。すべてを学び終えたとき「なるほど」と。たとえばある場所に新しいサッカークラブをつくるとしましょう。そのためには、経営するために必要な知識や地域の人知ってもらうためのマーケティング手法、地域の方々や周辺チームとの関係性の構築方法などには経営や地域の歴史を理解しておくことが欠かせません。選手との契約をはじめ法律知識も必要不可欠です。このように、学んだ分野のすべてが身につけてはじめてスポーツクラブの運営ができる気がついたのです。

望月 ● そして、修士論文として「ボスニア・ヘルツェゴビナのモスタルに、民族融和と多民族共栄に寄与するような子ども向けのスポーツアカデミーを設立することは可能か」というテーマの論文を発表したのですね。

宮本 ● はい。最後に研究発表の機会があり、私たち5人のグループはボスニア・ヘルツェゴビナのモスタルでのスポーツアカデミー設立についてまとめました。この地域で暮らす3つの民族は1990年代の紛争によって激しく対立するようになりました。その紛争から20年以上経った現在も、その状況はほとんど変わっていません。そこで、民族の違う子どもたちが一緒に活動するスポーツアカデミーをつくり、一緒にスポーツを楽しむ機会を通して対立を解

てきたように思いますが、監督となった今、チーム内にリーダーを育てる立場となりました。そのためにもどのようなことを心掛けていますか？

宮本 ● やはり責任を与えることですね。想定される場面やそのときの相手の動きあたりまでは伝えて、解決策は自分で見出させます。たとえ解決策を与えることができても、です。また、厳しい試合になったとき、他の選手たちに対してどんな言葉をかけるか問いかけたり、どんな行動をとるか質問したりも



2018年8月10日、対FC東京戦で就任後初勝利を挙げたガンバ大阪。ガッツポーズする宮本恒靖監督はコーチ陣と声を出して抱き合った＝パナソニックスタジアム吹田（写真提供＝日刊スポーツ/アフロ）

消できないかと考えたのです。

望月 ●ユーゴスラビアは「7つの国境、6つの共和国、5つの民族、4つの言語、3つの宗教、2つの文字を持つ、1つの国家」と表現されていましたね。そのために、ユーゴスラビア紛争では民族対立が激化してしまい、悲惨な結果をもたらしてしまいました。それを融和できないのか、と。

宮本 ●ええ。この論文をまとめた後に日経新聞でそのことについてコラムを書いたことがきっかけとなり、「マリモスト」プロジェクトが動きだしました。マリモストというのは、FIFAマスターの同期生たちとボスニア・ヘルツェゴビナ南部の街、モスタル市につくったスポーツアカデミーです。2014年の2月に初めてサラエボに行つて大使館を訪問した後、FIFAマスターの同期生と一緒にモスタル市へプロジェクトの内容を説明しに行きました。

望月 ●先方の反応はいかがでした？

宮本 ●最初は懐疑的でした。でも、何度も足を運んで市長にも会つて説明していくうちに「地域にとつていいことをしてくれるのだ」と思っていただけたようで、少しずつ話が動いていきました。

望月 ●やはり、そこはFIFAのブランドが大きかったということですか？

宮本 ●いえ、そこまで影響力はなかったと思います。むしろ、提案したメンバーの中に日本人がいることがよかつたのだと感じています。彼らにとつて日本人は中立の立場に見えますし、ユーゴ紛争の後、日本は旧ユーゴの地域を走るバスを無償提供したり、ほかにもさまざまな支援を行っていました。モスタルでも高校生のIT学習のためのパソコンを提供したりしていたことで、印象が良かったんです。（ボスニア・ヘルツェゴビナ出身のイビチャ・オシムさんがジェフユナイテッド市原・千葉や日本代表の監督をしていたという縁もありましたし。

望月 ●今、マリモストはどういう状態ですか？

宮本 ●モスタルにクラブハウスがあり、外務省の「草の根文化無償資金協力」から資金を出していただけで、人工芝もはるができました。約60人の子どもたちが週4日くらい練習をして、週末になるとバ



宮本さんがFIFAマスター同期生とボスニア・ヘルツェゴビナでつくったスポーツアカデミー「マリモスト」。日本から同校を支援する特定非営利活動法人「Little Bridge」のURLはこちら。
<https://little-bridge.net/>

スで遠征に出かけています。子どもたちの親世代は、戦争を経験しているので、どうしてもそれぞれの民族間に何か残るものがあるようですが、子どもたちの中には、わだかまりはないように感じられます。だから、彼らが一緒にサッカーをすること、スポーツを楽しむことで、民族という枠を超えて仲良くなり、将来の対立の解消につながってほしいと願っています。読者の方々にもぜひ支援をお願いしたいです。

望月 ●FIFAマスターのほか、ワールドカップ・ブラジル大会ではテクニカルスタディグループを経験し、現在はガンバ大阪U-23監督にトップチームのコーチも務めています。これから先はどのような人生を模索しているのでしょうか。

宮本 ●まずは監督という今の仕事にコミットしたいと思うし、そこで自分が何をもちたることができるところが大切だと考えています。ですが、監督というポジションにおいても、クラブマネジメントの知識をはじめ、これまでに学び、経験したことは生きてくると思うんです。そこが自分の強みだ、とこの強みを活かして少しユニークな存在でい続けたいと思っています。

望月 ●『そだとう』の読者にもサッカー好きな方が大勢いますし、宮本さんに期待するところは非常に大きいと思いますので、これからも是非頑張ってくださいと思います。本日は、本当にありがとうございました。

（投資育成会議室にて、文中敬称略）

*FIFAマスター
スポーツに関する組織論、歴史、哲学、法律についての国際修士。10カ月の間にイギリス、イタリア、スイスにある大学を回って学び、幅広くスポーツ界で活躍する人材を育成することを目的として2000年に開設された。