

野球日本代表監督

栗山英樹

株式会社日立製作所
執行役専務

阿部 淳



【ダイジェスト版】

野球が楽しめる 安心・安全な社会を、 デジタルの力で未来へ

監督として北海道日本ハムファイターズを
2度のリーグ優勝に導き、さらに日本シリーズも
制覇。そして昨年、野球日本代表“侍ジャパン”
の指揮を執ることが決まった栗山英樹氏。
そんな栗山氏の大ファンでスポーツをこよなく
愛する日立製作所執行役専務阿部淳。同じ
年齢の二人が、人材育成やチームワーク、デジ
タル化、そして社会貢献についてじっくりと
語り合った対談をダイジェストでお届けします。

判断基準は
「その選手のために
なるかならないか」

阿部 本日はよろしくお願いま
す。はじめに私のほうから自己紹
介させていただきます。私は栗山
さんと同じ1961年生まれで、
日立製作所に入社したのは1984
年です。ソフトウェアエンジニア
としてデータベースソフトウェア
などの開発に長く携わった後で、
電力制御や鉄道運行管理などの

制御システムの開発部門に異動
しました。

その後は製造業や流通業のお客
さまのフロントに立つ部門を経て、
昨年4月からサービス&プラット
フォームビジネスユニットとい
う全社の横ぐしとなる部門を統括
しています。

栗山 そうですか、同い年なので
すね。僕のほうは本当に野球しか
ない子ども時代を過ごしました。
当時は王さん・長嶋さんの「ON時
代」の全盛期で、将来の夢は当然、

Create
New
Values

撮影場所：Lumada Innovation Hub Tokyo

野球選手です。でも実力がなかったの、教員になれば指導者として野球を続けられると思って大学に進学しました。けれどやっぱり、プロ野球選手の夢を諦めきれずに大学卒業のときにプロテストを受けたところ、たまたま引つかなかった。野球界に入れてもらえませんでした。

現役時代は本当に大した選手ではなかったの、早めに引退して20年ほどメディアの世界で仕事をさせていた。だいていたときに、ファイターズからオファーをいただいて、監督を10年間やらせてもらいました。

そして来年、僭越ながらWBC（ワールド・ベースボール・クラシック）でも監督として日本代表のユニフォームを着ることになりました。大好きな野球をこんなに長く続けさせてもらって、本当に感謝しかありません。

阿部 現在メジャーで大活躍中の大谷翔平選手をはじめファイターズ監督時代、栗山さんは日本を代表する数々の選手を育てられました。こうした人材の育成にあたって、栗山さんはどのようなことを大切に

私はよく上司から「君が決める」「すぐに決めろ」と決断を迫られたものです。決断には責任が伴うし、だからこそ覚悟も決まる。やれと言われた仕事と自分でやると決めた仕事では、過程も結果も、そこから得られるものも自ずと違ってくるのではないのでしょうか。



阿部 淳 (Jun Abe)

1984年、株式会社 日立製作所入社、2001年ソフトウェア事業部DB設計部長、2007年日立データシステムズ社シニアバイスプレジデント、2011年ソフトウェア事業部長、2013年社会イノベーション・プロジェクト本部・ソリューション推進本部長、2016年制御プラットフォーム統括本部長（大みか事業所長）、2018年執行役常務、産業・流通ビジネスユニットCEO、2021年執行役専務、サービス＆プラットフォームビジネスユニットCEO、日立ヴァンタラ社取締役会長に就任。

栗山 英樹 (Hideki Kuriyama)

1961年、東京都生まれ。東京学芸大学を経て、1984年にヤクルトスワローズに入団。1989年ゴールデングラブ賞を獲得。1990年に現役を引退した後は解説者として活躍するかたわら少年野球の普及に努め、2002年には名号と同じ町名の北海道栗山町に同町の町民らと協力して少年野球場「栗の樹ファーム」を開設。2004年からは白鷗大学でスポーツメディア論などの講義を担当した後、2012年からは北海道日本ハムファイターズの監督としてチームを2度のリーグ優勝に導き、2016年には日本一に輝く。2021年、野球日本代表監督に就任。現在、北海道日本ハムファイターズプロフェッサー。

にされてこられたのでしょうか。
栗山 ファイターズの球団フロントに心から信頼できる人がいて、人材育成に関して2人で決めたのは、シンプルに「その選手のためになるか、ならないか」を判断基準にすることでした。選手育成というのはもちろんチーム強化のためですが、チーム以前にまずは一人ひとりの選手を基準に考えるということです。僕らが一人ひとりの選手に100%尽くせば、組織としても決して間違わないし、必ずチーム

のためになるという確信がありました。
阿部 中でも私には、昨年引退された斎藤佑樹選手との師弟関係が印象的でした。
栗山（斎藤）佑樹との間には確かな信頼関係を感じていたので、僕自身が心の底から思ったことを最初から率直にぶつけていきました。「本人のためになる」と思えたら、かなり無茶な注文もしました。そんな彼が引退してコマースャルに出たりしている姿を見ると、

なんかとてもいい顔をしているのですよ。やるべきことをやり切った、実にすっきりしたい表情をしている。それを見て僕自身、監督をやらせてもらってよかったなと改めて思えたのです。信じたことを貫けなければ、何も生まれないのだということを、僕は斎藤佑樹に教えてもらった気がします。
阿部 ご著書の中に、栗山さんが恩師の野村克也監督から教えられた「覚悟に勝る決断なし」という言葉がありましたね。思えば若い頃、

に送り出されたのも、「選手に尽くす」という一貫した姿勢の表れのように感じます。

栗山 大谷は本当に世界一の選手になれると信じて彼を前に進めました。とにかく早く世界に出さないといと世界一の選手にはなれない。それはもう最後までブレない僕ら球団の現場とフロントの総意でした。「早く出せなかったら我々の負けなのだ」と。だから最近の彼の活躍には少しほっとしています。僕らももっともっとビッグになって僕ら

を安心させてくれよと本人にもよく言っているのです。

「日本らしい野球」でWBCに挑む

阿部 栗山さんは2023年のWBCへ向けて日本代表監督に就任されたわけですが、戦いの舞台が日本から世界に広がることになりましたね。

栗山 今も本当に自分がやっているのかという思いはあるのですが、日の丸を背負って世界で戦う

阿部 大谷選手を早めにメジャー

以上、これまで多くの先輩方が築いてくださった英知を集結させて勝負したいと思っています。目新しいやり方でも私なりのやり方でもなく、長年にわたって磨き抜かれてきた「日本らしい野球」で世界に挑戦したいのです。
阿部 その「日本らしい野球」とはどんな野球で、日本らしい野球の強みはどういったところにあるとお考えですか。
栗山 何よりも、決して諦めない野球です。そして最後まで「絶対に

勝つんだ」という気持ちを捨てず
に全力で戦う野球でしょうか。
一人ひとりが一瞬一瞬に全ての力
を、チームのために出し尽くせる
のが日本野球の強みだと思ってい
ます。

阿部 栗山さんとはフィールドが
異なりますが、日立もグローバル
を舞台に世界中のライバルたちと
競い合っています。そのとき、私が
大事にしたいと思うのも、やはり
「日本らしさ」なのです。デジタル
の世界では、いわゆる「GAFAM」
だけでなく、シーメンスやアクセン
チュアをはじめとする欧米企業が
大きく成長していますが、これか
らの激しい競争を勝ち残るには、
やはり日本らしいきめ細かさや
品質が武器になると思います。

例えば、日立は首都圏や中部、関
西といった都市部の鉄道あるいは
新幹線の運行管理システムを担っ
ています。日本に求められた諸外国の
方々がその精度の高さに皆さん
驚かれるのです。

日立では社会イノベーションと
呼んでいます。これまでITが
適用されてこなかったようなイン

フラやさまざまな現場業務にデジ
タル技術を適用して新たな付加価
値をつけ、高度化しようとしてい
ます。やはり最後には高い信頼性や
きめ細かさが必要だとアドバン
テージになるのではないかと考え
ています。そこで、世界中のお客
さまと新たな価値をどう創出して
いくか一生涯模索しているところ
です。

「相互信頼」という 世界共通語

阿部 ITはすでにさまざまな領
域で使われていますが、今後はさ
らにこれまでITが使われていな
かったところにもどんどん適用が
進んでいくでしょう。これまで以
上に社会的に重要度の高い領域
や、もっと人々の暮らしと密着し
たところにITが使われるように
なると、不具合やシステムが停止
したときの影響は従来よりも広範
囲かつ深刻なものになるでしょう。
そういう意味で、これまでも重要
だった「信頼性」がさらに高いレ
ベルで求められるようになります。
お客さまと一緒に当社の諸先輩



阿部 昨年、日立グループの仲間
に加わったグローバルロジック社
という米国シリコンバレーのIT
企業にも、実は日本企業と同じよ
うな文化がありました。それは
「ミューチュアル・リスベクト」、つ
まりお互いに対する敬意と信頼を
尊重する文化です。社員や経営陣
それぞれに信頼とリスベクトがあ
るからこそ、スムーズでスピー
ディーな意思決定と実行ができ
る。時に激論を交わすことがあつ
ても、会議が終われば「さつきは少
し言い過ぎたね」とフォローし合
う。欧米の企業であっても、そんな

日常が繰り返される中で
「和」を尊ぶ企業文化は育
まれるのだと思いました。

全員が自分事と 考えている チームは強い

阿部 プロ野球チームを
率いてこられたこれまで
のご経験から、チーム力
を高めるためにはどんな
ことが必要だとお考え
ですか。

栗山 そうですね、チーム力に関
して言えば、選手一人ひとりが
「ファイターズは自分のチームだ」
と思えるようになる。チーム力が
底上げされる。それは実感として
あります。そういう意識があるの
とないのでは当然意欲も熱意も
違ってきますし、一人でも多くの
選手がチームを自分事だと思える
ようになると、チーム全体として
同じ方向に向かっていく感覚が
生まれるのです。

阿部 私は学生時代にボート部
だったのですが、漕手8人の気持
ちがひとつにならないとボートは

が10年以上にわたって培ってきた
日本ならではのきめ細かさ、信頼
性を追求する技術、そしてマイ
ンドをどうやってデジタルを活用
した新たな分野につなげていく
かというのは、今の栗山さんの
WBCへ向けた抱負と通じるもの
があるように感じました。

栗山 ITやデジタルの世界で
も、日本と海外では仕事のやり方
が違うものですか。

阿部 そうですね、もちろん、違
う部分もありますが、私が感じるの
はむしろ日本と海外の共通する
部分です。お互いがお互いを知る
ところからコミュニケーションと
いうものは深まっていきますが、
国・地域を問わず、そのベースにあ
るのはやはり双方の信頼感です。
それは国内外問わず、職場の上
部下、同僚、社外のお客さまやパ
ートナーとの関係性の基盤になっ
ていると思います。

栗山 ITやデジタルの世界って
少しクールな印象があったのです
が、今のお話を聞いてちよつと安
心しました。どんな世界も、ベースに
あるのはやっぱり人なのですね。

まっすぐ前に進まない。気持ちを
合わせるこの大切さはよく理解
できます。

私たちの事業について少しお話
しさせていただくと、これまでの
ようにひとつのチーム、つまり鉄
道事業は鉄道のチームだけ、電力
事業は電力のチームだけでやって
いた時代はもう過去のものになり
ました。社会情勢や事業環境、テク
ノロジーのめまぐるしい変化の中
で、お客さまや社会全体に価値を
提供していくためには、そこにデ
ジタルの力が不可欠だからです。

つまりこれからは、鉄道とデジ
タルとか、エネルギーとデジタル
とか、製造業とデジタ
ルとか、そうした組み
合わせが新しい価値を
生み出す原動力になり
ます。そしてそのため
には、新しいチーム
ワークが必要です。そ
れは社内のみならず、
お客さまとのチーム
ワークに広がっていま
す。私たちはこれを「協
創」と呼んでいます。

ちなみに先ほどお話しした
グローバルロジック社には「早く
失敗しよう」という言葉がありま
す。正解が簡単には見つからない
今の時代にあつて、失敗を恐れて
いてはいつまでも前に進めない
し、新しい価値を生み出すことも
できません。反対に失敗と向き合
うことで、だんだん正解に近づい
ていく。もちろんそのためには、
組織にも失敗を許容する文化が
求められるということなのです。

栗山 「早く失敗しよう」って、す
ごくいい表現ですね。ちよつと刺
さりました。選手に「早く失敗し
ろ」と言ってあげられたら、すごく



プラスになりそうです。自分のプレーや練習について方向性が合っているのか間違っているのか、迷っている選手も早く失敗してしまえば前に進めるわけですね。

デジタルが変えていく 野球の未来

阿部 今、デジタルが世の中を急速に変えています。その波を受けて野球も変わってきている印象があります。

栗山 確かにいろいろなものが数値化できるようになって、野球も本当に変わってきました。ピッチャーの変化球なんかも、これまでは「キレがある」とか「ユルい」といった曖昧な表現だったのが、手の角度からボールの回転数まで数値化されて分析される。デジタル化でいろいろなことが解明されていて、野球の技術もまた一気に進化すると思いますし、今はちょうど過渡期にあるのではないのでしょうか。

阿部 一方で、栗山さんはご著書の中で「データは大事だが、その使い方がもっと大事だ」とおっしゃっていました。選手たちは懸命なプレーで、肩を落としていた地元の人たちを元気づけてくれた。スポーツのありがたさを改めて実感した出来事でした。

栗山 今のお話の震災のときも、それから今回のコロナ禍でもそうですが、「世の中がこんな大変なときに本当に野球をやっているのか。野球をすることが本当に世の中にとってプラスになっているんだらうか」ということを真剣に考えました。大変な困難に直面して日々苦しい思いをしている人たちに何もしてあげられない、という気持ちが強かったのですが、今のようになっているかと、むしろ僕らのほうが元気づけられるというか、こんなときだからこそ野球を一生懸命やっていいのだと思えます。

今日は阿部さんのお話を通じて、社会に対して野球に何ができるのか、改めて考えさせられました。こうした交流を通じて感じたこと、考えたことをしっかりと発信して、行動に移していけるようにこれからも頑張っていこうと思

しゃられています。

栗山 とりわけ数値化しやすい野球という競技では、今後さらにデータ活用が盛んになると思うのですが、そのときアナリストやスコアラーといったスタッフと、現場の人間とでは出てくるデータの読み方がまったく違うと思うわけです。

実は今、侍ジャパンでもeスポーツ、テレビゲームの野球ゲームプレイヤーの人たちを、なんとかスタッフに入れられないか検討しているのです。そうすると野球の幅がさらに広がるし、勝利にも大いに貢献してくれると思っています。データを駆使して日々ゲームで勝負している彼らのほうが、実は僕らよりもその選手の特徴を知っているのかもしれない、ふと思ふことがあるのです。

阿部 違う視点や異質なものどうしを組み合わせることは、日立のビジネスにおいてもとても重要なアプローチです。日立は3年ごとに中期経営計画を策定しているのですが、4月から始動した新しい計画では、サステナブルな社会の

います。

阿部 野球をはじめとするスポーツは人々を勇気づけてくれます。私たち企業人も栗山さんのようなスポーツに関わられている皆さんに負けないように、社会が直面するさまざまな困難や課題を克服できるように、そして、安心・安全な社会を次の世代に手渡せるように頑張ります。

来年のWBC、期待しています。今日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

栗山 私も日立さんのこれからに期待しています。こちらこそありがとうございました。

本誌ではダイジェスト版を掲載しました。フルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。



https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17556343

実現をめざすための目標として

「プラネタリーバウンダリー」と「ウェルビーイング」を掲げました。「プラネタリーバウンダリー」というのは、地球環境がバウンダリー、つまり「境界線」「限界」を越えてしまわないように、温暖化や資源・エネルギー問題の解決をめざそうというものです。もう一方の「ウェルビーイング」は、幸福や健康、安心・安全といった人々にとってかけがえのない価値を実現し、社会に提供していこうという考え方です。

この「プラネタリーバウンダリー」と「ウェルビーイング」をめざすうえで必要なのは、これまでバラバラだった価値や能力の新しい組み合わせを見つけること、つまり私たちが追求すること、「協創」です。

野球が楽しめる安心で 安全な社会を、次の世代へ

阿部 ところで栗山さんは、お名前と同じ北海道の栗山町に「栗の樹ファーム」という少年野球場を造られました。これはどんな

きっかけだったのでしょうか。

栗山 大好きな『フィールド・オブ・ドリームス』*というアメリカ映画の舞台になったアイオワ州の野球場に足を運んだときに、そこでアメリカや日本、台湾の少年たちが、お互い言葉も通じないのに試合を始めたのです。「野球ってすごい、スポーツってすごい」ととても感動してしまっていて、単純に日本にもこんな場所があったら幸せだなと思ったのです。

阿部 日立にも野球、バドミントンやソフトボールなどの実業団チームがありますが、女子ソフトボール部の選手は小学校や中学校に出向いて子どもたちを指導しています。それに競技の応援を通じて、職場や地域の連帯感が育まれたりもする。そういう意味で、スポーツが社会に果たしている貢献はとても大きいのではないのでしょうか。

東日本大震災の後でプロ野球全12球団の選手がそれぞれ直接被災地を訪問したボランティア活動や、早期にリーグを再開して被災者に熱戦を見せていたのが印象的



*フィールド・オブ・ドリームス:1989年公開のアメリカ映画。ウィリアム・パトリック・キンセラの小説『シューレス・ジョー』が原作。野球を題材に60年代のアメリカを描いたファンタジー作品。