

第17回全体会

2011年12月15日開催

# 「チャレンジを恐れるな、 学ぶことを忘れるな」 プロサッカー指導者の佐々木則夫氏が記念講演



サンフロント21懇話会（代表幹事・岡野光喜スルガ銀行社長）は12月15日、第17回全体会を沼津市のホテル沼津キャッスルで開き、W杯（ワールドカップ）ドイツ大会で「なでしこジャパン」を世界一に導いたプロサッカー指導者の佐々木則夫氏が「人材育成術」をテーマに記念講演した。

会員の企業や行政関係者ら約120人が参加。北村敏廣静岡新聞社代表取締役専務は「世界をあっと言わせた佐々木氏は人材育成にどんな考えをお持ちか、じっくりと聞く機会を得た」とあいさつし、県サッカー協会会長でもある岡野光喜代表幹事の尽力で実現したことを紹介した。懇話会を代表してあいさつ

した峰田武幹事（佐野美術館理事長）は「企業や団体で求められているのは人材育成。明日の糧にしていきたい」と期待を寄せた。

「佐々木流 人材育成術」と題して講演した佐々木氏は、「攻守にアクションするサッカー」への取り組みを通して、選手自らが考えた目標に向かうことで団結力や自主性が育まれ、監督の考えをピッチ外のスタッフに伝えることでチームの一体感、意思の疎通を図ったことなどを紹介し、コミュニケーションの大切さを強調した。成功の反対は失敗ではなくチャレンジしないことだと述べ、「失敗を恐れるな、学ぶことを忘れるな」と結んだ。

## 主催者代表あいさつ

静岡新聞社代表取締役専務 北村 敏 廣



懇話会活動は17年目を迎え、皆様のご支援、ご協力のたまものと感謝しています。現在の活動を維持し、さらに活発にさせるためには引き続き皆様のお力が必要です。今後ともよろしくお願ひします。

本日の記念講演の講師は皆さんご存知の佐々木則夫氏です。佐々木氏が人材育成にどんな考えをお持ちか、組織を機能させるにはどうすればいいか、どんなリーダー像を描いているか、じっくりとお聞きしたいと思います。時の人となり多忙な佐々木氏をこうしてお迎えできたのは県サッカー協会会長を務める岡野光喜代表幹事のご尽力によるものであることをご紹介します、感謝を申し上げます。

## 懇話会代表あいさつ

佐野美術館理事長 峰 田 武



師走の大変お忙しい中、全体会にたくさんの方のご参加をいただき、誠にありがとうございます。佐々木氏は世界に大和なでこの名を広め、今年の流行語大賞になりました。日本女子サッカーをここまで導いてくれた佐々木氏のお話を聞く機会を得ましたことは喜ばしい限りで、時宜を得た講師の選定と感じています。

今、人材の育成が求められています。企業においても団体においても人材の育成は急務であり、一番大変なことでもあります。佐々木氏が女性の結束力をいかに高め、まとめ上げてきたか。じっくりお話を聞き、明日の糧としていただきたいと思ひます。

## 記念講演

## 「佐々木流 人材育成術」

プロサッカー指導者

佐々木 則夫氏



## 世界一になったシンデレラガール

今年は女子サッカー30年の節目の年でした。名古屋のセントレア空港からW杯ドイツ大会に出発した時はペン記者が3人、テレビカメラが1台。海外旅行に出掛けるご婦人たちからは「バレーボール?」、通りすがりに「頑張ってるね」と言われたぐらいささやかなものでした。ところが成田に帰国したら警察官だけでも百人、過去最高のメデ

ィアが集まった。まさにシンデレラガール、ドリームの世界です。流行語大賞もいただきました。

なぜ優勝できたのか。一つには3.11東日本大震災があります。「サンキュー フォー ユア サポート」のバナー（横断幕）を掲げて支援していただいた世界の人々に感謝の気持ちを表す。そして我々のちっちゃな娘たちが元気な姿をパフォーマンスとして見せ、日本は元気だということを伝える。何よりも大変な思いをなさっている被災地の方たちに元気と勇気を届けたい。そんな思いが

バックボーンにありました。

そして選手たちが自ら立てた目標設定。3年前の北京五輪ではベスト4で力尽き、もう一歩及ばなかった。その前のアテネ五輪はベスト8だから、ベスト4は上出来かもしれませんが、「優勝」という明確な目標を持ち得なかった。そこでなでしこジャパン、なでしこチャレンジ、アンダー20（U—20）の3カテゴリーが集まったキャンプで、選手主導で「チャンピオンを目指す」という目標を立てました。我々はコーチとして馬車に乗せて目的地に運ぶ、準備をするというのが役割であり、選手一人一人が本気にならなければ実現しないと考えたからです。

### 実を結んだ攻守にアクションするサッカー

我々は2008年から「攻守にアクションするサッカー」に取り組んできました。日本の良さといえばスタミナ、そしてテクニック、協調性、機敏性です。チームとして機能するためには「攻守にアクションするサッカー」を目指す。守備も攻撃も常に能動的に状況を考えながら連携連動してやるサッカーです。08年に監督に就任して1年半は我々主導でやりました。北京五輪ではいいサッカーができ、いい成績までいきましたが、適応能力といえますか、個での判断能力、チームでの判断能力がまだ不安定だった。レベルの高いチームが相手ならなおさらです。そこで今度は細かいところまで選手間で話し合っただけで工夫しトライしてもらって選手主導に切り替えた。定着に1年半を費やしました。

ご存知のようにサッカーはいったんピッチに出ると、45分の流れの中でコーチングするとしても一歩も二歩も遅くなる。状況に応じて選手が判断しなければならない。その過程で自主性や団結力、強さが身に付き、攻守にアクションするサッカーの定着、選手の成長などにつながる。それが実感できたのがW杯です。

日本に戻ってきてテレビ出演した時、選手に質問がありました。「監督に何か心が熱くなるようなことを言われましたか」、選手は「えっ別に」「食事の時のおい飯くれ」などと答えていました。もちろん僕はいろんなことを言っていますが、そのイメージがないくらい選手間にかみ砕き、こなしてしまっている。そして選手間の話の方が監督の言葉より強く印象に残っている。徹底してやった1年半の選手主導の成果だと思います。

スタッフの充実もあります。我々のスタッフはピッチ内が男性、ピッチ外は女性が主流です。ヘッド、キーパー、テクニカルとコーチ陣は男性、総務や広報、トレーナーは女性といった具合に。

ドクターは男性だったり、女性だったりします。北京五輪の時に内と外との連携、融合の必要性を感じたので、僕自身の考え方を細かいことも含めてスタッフ全員に伝えることにしました。100%伝わらなくても70、80%のレベルであっても総務や広報、トレーナーの方が選手の状況をよく見てくれるようになり、本音が漏れたり、いい情報が上がったりするようになった。スタッフ間の風通し、いいコミュニケーションが取れるようになり、選手に対してもいいフィードバックができました。

### 女子の登録数はまだ3万7千人

日本の女子サッカーをメジャースポーツにする、世界のトップクラスにする、世界基準の個を育成するというのが私たちの3大目標です。女子のメジャースポーツといえばバレーボールです。女子バレーの登録数は04年調査で60万人、女子サッカーはというと3万7千人ぐらい。内訳は女子のチームに2万5千、男子活動の中の女子登録に1万2千。ちなみに男子は90万人、野球を上回ってトップです。

ドイツW杯決勝の相手アメリカは160万人います。アメリカW杯で優勝したことをきっかけにハード面でも整備が進み、大学ではサッカー部が男子にあったら女子もつくるというスタンスがある。アメリカ戦は160万対3万7千の戦いでした。

世界のトップクラスにするにはどうでしょう。U—17は昨年世界大会に出て「なでしこ」より先にファイナルに進出、準優勝しました。U—20も世界大会に出ています。次の世界大会に向けてのアジア予選ではU—17、U—20とも1位通過です。アジアでナンバーワン、来年の世界大会はともにベスト4が有力でしょう。女子サッカーは日本の女性に適していますし、将来的に170歳を超す大柄な選手が加わってくればワイルドなサッカーもできる。まだまだ伸びしろがあるということです。サッカーどころ静岡の皆さんにも女子サッカーの芽を地域から掘り起こしていただいて、そのサポートもお願いしたい。

世界基準の個を育成する点では今、ドイツやフランスに選手が複数行っています。香川君たちとは違って給料はたいしてもらえませんし、生活はぎりぎりです。海外指定選手ということで協会もサポートしてくれていますが、世界レベルでもまれた選手が「なでしこ」に来て、チームに溶け込んでその経験を生かす。強化を図っているところです。

来年2月には各年代の日本代表候補を集めた合同合宿を予定しています。日本代表「なでしこジ

ジャパン」、代表入りを目指す「なでしこチャレンジ」に、U-20、U-17の各代表候補約80人を集めて行きます。チーム力の底上げが大きな狙いですが、女性は繊細なところがありますから一本釣りで若い選手を代表に招集しても自分の力を出せないまま終わってしまう傾向があり、結果的に時間の無駄ということが多かった。もう一步の若い選手はこういう合宿を通してなじませ、その技量や状況を比較しながら選んでいきたい。男子だったら難しいでしょうが、一貫した指導ができるというところは女子の強みかもしれない。

サッカーはチームスポーツですから「なでしこらしさ」を追求しています。ひたむき、芯(しん)が強い、明るい、礼儀正しいというところですか。これらがプレーヤーの中にしっかりと根強く入っているか否か。どうですか皆さん、選手たちのプレーを見ていて本当に手を抜かないでしょ。ひたむきさを感じませんでしたか。こういうところが表現できるか否かを、僕は彼女たちに一生懸命に伝えています。サッカーの質を上げることにつながるからです。

礼儀正しいという点では優勝トロフィー以外にフェアプレー賞のトロフィーをいただきました。今までW杯の男女を通じて優勝した国がもらったのは初めてです。アメリカとの決勝で岩清水選手にレッドカード、一発退場です。残り時間は3分、でもうちの選手は時間稼ぎをしませんでした。フェアプレーを念じながら戦っている。ぜひ皆さんにも知っておいていただきたい姿です。あの決勝はいいゲームでした。アメリカは強かった、素晴らしかった。アメリカが相手だったからいいゲームができたと思います。相手が強ければ強いほど学ぶからです。

### おやじの背中、妻の後押し

ここで指導者佐々木則夫のバックボーン、原点として僕自身の話をさせていただきます。山形県生まれで一人っ子。おやじは長男で農家でしたが、出稼ぎで東京に出てきたら土建屋の仕事が好きになって家族を連れて土建業を営むようになった。現場が変わると転校です。4回ぐらいしました。職人肌で寡黙、酒は一滴もやらないというおやじでしたが、従業員を守ろうとする姿勢は素晴らしかった。仕事上はもちろんのこと、若い衆が飲み屋でトラブルを起こして怒鳴り込まれても盾になって守った。そんな背中を見ていたので、自分が部下を持った時にはかくありたいと思いました。監督というのはおのぼりさん、裸の王様になりやすい。ですからスタッフに「そう感じたらいつでも言ってくれ」と、妻も含めて監視役をお願いし

ている。今も、おやじの背中を目標に指導している。

N T Tで料金課、料金回収の仕事をしていた時のことです。隣にほぼ同年代のエリートが来ました。彼を一目見てマニュアル型と決めつけていたところ、なぜかいつも回収率で負けてしまう。僕は見ての通り人情型ですが、彼はマニュアル半分、もう半分以上を非常に工夫していた。お知らせの文章もお客さんの質とかを考えて変えていたし、トライの仕方も工夫している。そして回収できるかどうかは別にしてお客さんの反応がある。つくづく工夫が大事だということを感じた。

サッカーの指導にはいろんな角度からの工夫が必要だし、自らいろんな勉強をしなければ選手の反応を引き出すことができない。サラリーマンをやった中で人間模様を目の当たりにして様々な学んだことが指導者としての土台の一部になっている。

家族もそうです。妻が出産後病気になり、回復するまでの2年間僕も大好きなサッカーを休んだ。元気になった妻に「もうサッカーはやらないよ」と切り出したら、返ってきた言葉が「あなたサッカーやりたいんでしょ」。その時、サッカーをやめていたらどうなったか。背中を押してくれた女房に今も感謝しています。その後選手から指導者へ変わった。最初は口より手の方が早い指導をしていましたが、選手とコミュニケーションをとったり、いろいろ勉強して人間を磨いたりすると、チームの雰囲気がよく結果もついてきた。N T T関東は僕が監督の時にプロ化に踏み切り、ユースの監督では全国大会3位。そして協会から声が掛かり、「なでしこ」にもかかわるようになった。

僕の場合、岐路に立った時、その岐路を抜けていく時、自らの決断もありますが、妻の後押し、家族のサポートがいかに大きかったか。皆さんもぜひ家族というものをもう一度見直してみてもうでしょうか。

### 女子のバルセロナに活路

指導者に求められるものに「見る力の質」があります。目がいいか悪いかということでもありますが、目の届かないピッチ外についてはスタッフの中のコミュニケーションをしっかりし、スタッフも指導者と同じ目線で対応してくれるように努めている。そのためには僕のイメージを細かいことも含めてスタッフにちゃんと伝えておくことが大事です。今は選手に対していいフィードバックができる環境にあります。合宿では練習の前に必ずミーティングをしてから練習に入る。練習の様

子はできるだけ映像に撮っておいて、分析を加えて選手たちにミーティングをさせたりする。伝える、フィードバックするというコミュニケーションができています。

何か抜け落ちてはいないか、大事なものが抜けてはいないか。それを発見するだけでも新しいことが生まれてきます。女性の体はデリケートです。生理を例にとっても、選手はドクターやトレーナーにあまり言わないし、選手間でも話さない。練習や試合を休むことはタブー視される傾向にあった。そこで正しい知識を身につけさせようと産婦人科の先生や薬の専門家にレクチャーをしてもらったり、カウンセリングを導入したりした。

女子サッカー界にイノベーションを起こすために掲げたのは「攻守にアクションするサッカー」でした。手ごたえをつかんだのが北京五輪。優勝したアメリカの監督は「これからの模範は日本」とコメントした。3年後のW杯に向けて対策は練っておくぞということ。そんなアメリカに勝つ可能性はあるのか。パワー、スピードがない分、もっとスキル、判断能力、攻守の切り替え、90分間走れるフィジカルを鍛えなきゃならない。皆さんご存知のバルセロナ（スペイン）のようなサッカーでなければ世界を制することはできないと思うようになりました。目標にしたわけではありませんが、「女子のバルサ（バルセロナ）」と表現したメディアもあります。ついでに言えば日本の女子の監督はハラハラドキドキで「ノンフィクションのスピルバーグ（映画監督）」とも。イングランドに負けた時、次はドイツだしかもダメだと皆さん思ったでしょ。日本サッカー協会の川淵さんもそう思ったらしいですから。そして決勝の相手はアメリカ、まあ無理だろうなという大方の見方の中で優勝した。スピルバーグの映画と同様のハラハラドキドキ。ロンドン五輪もきつとハラハラドキドキしながら応援していただくことになりそうです。そんなに差がなくて、まだまだ力が足りない中で優勝していますから。もう1ランク、質を上げて頑張らせたいと思いますので応援をぜひお願いします。

## 指導理念は11、1つでも欠けたらダメ

「佐々木流 指導理念イレブン」。サッカーですから11に絞ったチェック項目です。僕はずぼらな面がありますから、合宿の時にはデスクに張っておいて練習から戻ってきて足りなかったこと、抜けていたことなどをチェックし確認するための表です。自宅にも張ってあります。

### ～～佐々木流 指導理念イレブン～～

責任	情熱	誠実さ	忍耐
論理的分析思考	適応能力	勇気	知識
謙虚さ	パーソナリティー	コミュニケーション	

まず自分が監督として責任感があるか、情熱はどうか、誠実さはあるか。忍耐は、我慢は。指導者はしかることが多い。「まだできないか」「何回言ったら分かるんだ」と。でも3、4回言われたぐらいでできれば選手は苦労しない。サッカーはすぐにうまくなれはしないのです。いつもガンガン言っている指導者は教え方が悪いのではないかな。ほえるほど指導力がないと思っていただいてもいい。それぐらいに忍耐が必要だということです。

論理的分析思考というのは日本のよさ、欧米のよさ、もしくは対戦相手のよさや弱点の論理的分析をしながら行くべき方向を示す。適応能力はトレーニング計画が難しいと思ったら立ち返ってやり直す。試合でも描いた通りに展開することはまずありませんから、状況に応じて何を変化させるか、適応させるかということです。



勇氣はメンバーを選ぶときはもちろん、自分を捨て首をかけてでもやる。知識はサッカー以外にもいろんなことを学ぶ、そして学んだことを選手に還元する。謙虚さは裸の王様にならないということ、パーソナリティーは僕には僕のベースがあるわけだからよろいをまとうようなことはしないで、自分でコントロールして生かしていく。

コミュニケーションは範囲が広い。アイコンタクトもその一つですが、ここでは問答と説明スキルに集約してお話したい。選手たちの自主的なミーティング、その質の大切さについては触れましたが、そこで重要なことは知識があるかじゃなくて問答です。選手間では年齢が上の選手が下の選手に対して「私はこう思うよ、これからこうしなさい」と言い切ったら、下の選手が違うことを思っているでも問答はそれで終わってしまう。ですから上の選手が話す時は問答が返って来るような言葉づかい、工夫をしなさいとアドバイスしている。

「自分で感じたこと言ってごらん」「どうしてなの」などと問いかけて引き出していく。そうすると同じ時間を費やしていても質が高くなる。あまりにもかけ離れた時、脱線した時には「幹を考えて」とレクチャーすることもあります。僕自身も選手と話をする時、問答することによって「そんなことを考えていたのか」と気づき、深い所が分かるようになりました。しつこすぎない程度にといい面はありますが、この問答を心掛けるだけでもチームの質が高まりチームが変わってくる。

タイムリーな説明スキルは戦術につながる重要な要素を含んでいます。サッカーにはタイムがありませんから試合の流れをみながら監督がちょっと選手を呼んで指示を伝えたり、逆に選手が駆け寄って状況を説明し提案したり指示を求めたりします。短時間で的確、しかも効果的に説明スキルを発揮しなければならない。皆さんも仕事の中で簡潔に早く伝えてお客様に対応していくということがあるでしょう。コミュニケーションのツールとして説明スキルが重要なことを頭では理解できても、実践となると意外と難しいものです。

ご紹介した指導理念イレブンはずべて掛け算です。例えば責任感ゼロだったらほかの項目がいくらよくてもゼロ。一つでもゼロになったら指導者を辞めるべきだと思っています。

## チャレンジを恐れるな、学ぶことを忘れるな

成功の反対は失敗とされていますが、成功の反対は失敗ではなくチャレンジしないことです。サッカーに限らずスポーツ全般に通じ、皆さんのお仕事でもそうかもしれません。サッカーで例えると、ゴール前でのチャンスに仕掛け、マークを外してシュートを打つ。結果的に外したとしてもこのチャレンジを失敗とは言わない。逆に躊躇してパスすると受けた方が苦しくなってしまう。これが失敗です。

女子サッカーの指導者を続ける中で出会った本があります。脳神経外科の先生の本ですが、人間は生きる、知りたい、仲間になるという3つの要素を生まれつき持っているという。だから人間は生きること、何かを知りたい・学びたいということに阻害されたり、仲間外れにされたりするといふパフォーマンスができないそうです。選手たちと接する上で、またわが身を振り返る上で大いに役立っている。指導者として人格の向上を図ると人生が変わりますから。

リーダーに求められているのはついていきたいと思わせること、そしてどこに向かうかを指し示すことです。とりわけ現代の子には方向性が重要です。フランスの監督経験者が「成功するプログラムはない。できるのはそれに向けて準備をすること」と言われました。「未来ある選手たちに触れている。それだけに学ぶことを忘れてはダメだ」ということでもあります。この言葉を肝に銘じて日々邁進しています。

### < 略 歴 >

#### ■佐々木 則夫(ささきのりお)氏

1958年山形県生まれ。東京・帝京高、明治大を経てNTT関東サッカー部(現大宮アルディージャ)でプレーし、引退後同チーム監督に就任。2006年女子日本代表のなでしこジャパンコーチ、08年から代表監督として指揮を執り、北京五輪で日本サッカー40年ぶりのベスト4進出。11年7月のW杯ドイツ大会で男女を通じ日本を初の世界一に導く。FIFAの11年世界年間最優秀監督(女子)を受賞。

### サンフロント21懇話会の会員情報

#### ■会員の变更

◇ニューデルタ工業(株)

・代表取締役会長 高田 菊平 → 代表取締役社長 高田 大輔

#### ■社名の变更

◇キリンビール(株) → キリンビールマーケティング(株)