

人の心に寄り添う医療人になる

第2回
自分を信じる，仲間を信じる・1

プロサッカー監督
佐々木則夫（ささき　のりお）

×

昭和医療技術専門学校学校長
山藤　賢（さんどう　まさる）（インタビュアー）



佐々木則夫（ささき　のりお）氏 プロフィール

1958年生まれ，山形県尾花沢市出身．帝京高校3年のときに主将としてインターハイ優勝．日本高校選抜主将．明治大学卒業後，日本電信電話公社（現・NTT）に入社．NTT関東サッカー部（現・大宮アルディージャ）でプレー．現役引退後，同チームのコーチ，監督などを経て，2006年，なでしこジャパンコーチに，2007年，なでしこジャパン監督に就任．北京オリンピック4位，東アジア女子選手権2連覇，アジア大会優勝などの成績を収める．2011年女子ワールドカップ・ドイツ大会で優勝．2012年ロンドンオリンピックと，FIFA女子ワールドカップカナダ2015では準優勝．国民栄誉賞，紫綬褒章，財界賞特別賞，ゆうもあ大賞などを受賞．2012年1月，FIFA女子年間最優秀監督賞を受賞．

この対談は，佐々木監督の生まれ故郷である山形県尾花沢市の湖のほとりで行われました．小学生向けサッカーキャンプの合間に，大変お忙しいなかで時間を作っていただいたのですが，自然の静寂と鳥や虫の鳴き声，また子どもたちの声も聞こえつつ，ゆったりと流れる時間のなかで，対話は盛り上がり，予定の時間をはるかに超えた対談となりました．紙面の都合上，全ての対話を載せることはできないのが残念ではありますが，せっかくの貴重なお話ですので，本号より，3回に分けて，その内容をなるべく掲載する企画といたしました．

（山藤，編集室）

編集室：本日は，お忙しいなかありがとうございます．今回の対談は，「検査と技術」という雑誌の「人の心に寄り添う医療人になる」という連載のなかの企画になり，本日はなでしこジャパンの佐々木則夫監督をお招きしました．先日（2015年7月）のFIFAワールドカップカナダ2015での準優勝はまだ記憶に新しく，われわれに再び大きな勇気と感動を与えてくれました．

予選リーグで敗退していたなでしこジャパンをトップクラスのチームに押し上げられ，常に優勝を狙えるチームとされた佐々木監督の指導力，そして日々成長し，勝利を重ねているなでしこジャパンのチーム力には，「チーム医療」

〔本連載の形式〕各界で著名な先生方への山藤先生のインタビュー（対談）にて，組織で働くこと，チーム内でのコミュニケーション，教育，臨床検査技師としての知識・技術の継承と向上，患者さんの心・命，自分の人生の役割などについてお話いただきます．対談のなかで，山藤先生が感じた医療とのつながりの部分を，心の「共振」ポイントとして解説を加えていただきます．

©IGAKU-SHOIN Ltd, 2016

0301-2611/16/紙：¥500/電子：¥750/論文/JCOPY

2024/03/29 05:37:39

を軸に日々患者さんと接するわれわれにも学ぶものが多々あるかと思いまして，本日お招きいたしました．また，現場での戦友という関係であった，チームドクターとして旧知の仲である，山藤先生との対談を楽しみにしています．これからいくつかご質問させてください．よろしくお願いいたします．

今を大事に，自分らしくやる

編集室：まず，佐々木監督が，なでしこジャパンのチームや選手たちを指導するうえで大切にされていることについて，教えてください．

佐々木：もちろんさまざまな要素はありますが，僕自身が，まずは自分らしくやるということを大切にしています．サッカーに関する情報があふれるなかで，背伸びしたくなる状況も出てきますが，無理してもっともっと，となるのではなく，あわてないで自分のもっている力をしっかりと出しきることを重視しています．頑張りすぎない，というのが僕のスタンスです．今，自分がもっている力で，自分のベースを大事にしながらやっていくと，指導も浮き沈みせず，自分のタイミングでもっている知識をすっと出し，選手に対して，誠心誠意，アプローチすることができます．

山藤（さんどう）：のりさん（山藤先生は佐々木監督のことを「のりさん」と呼んでいる）のその感じは，そばで仕事をしてきて，すごくわかります．でも，それは自分に自信がないとできないじゃないですか？　それを，どこでのりさんは培ってきたのですか？

佐々木：最初に指導者となったときには，やはり僕も背伸びしようとしたんだと思います．かつて，指導していて「バランスが悪いな」と僕自身感じて，たぶん選手たちもそのように感じていたんだろうなぁ，という経験がありました．そのときに，「例えば昔お世話になった古沼貞雄先生（注：佐々木監督が帝京高校サッカー部に所属していたときの監督）はどうだったかなぁ」とふと振り返ったのです．とても落ち着いていらっしゃって，その人，人間そのもので指導なさっていて，結果を出されていたなぁと感じました．もちろん，いろいろな経験をするとともに，勉強して視点は広げていかなければいけませんが，勉強したことをそのままやるのではなく，それを，理解度を深めながら自分のものにしていき，自分の判断基準，指導基準にしていったほうがいいんだろうな，と思います．ですから，多くの方が「大変だろうな」と思うような試合でも，采配している僕にとっては「う〜ん，これはしょうがないなぁ」と冷静な目で見ることができ，何か起こったときでも，あまり焦らないで対応できるのだと思います．



山藤先生（左）と佐々木監督（右）―おそろいの，のりさんキャンプスタッフＴシャツを着て
注：のりさんキャンプ：「2015 のりさん SOCCER SUMMER CAMP in 尾花沢」にて

山藤：ないものねだりをするわけではなく，背伸びするわけでもなく，用意されている，あるもので戦う感じですよね．

2024/03/29 05:37:39

佐々木：そうです．だから，こういう状況のなかで，こういう条件で戦わなければならないとなったら，「わかった」と．そのなかで一生懸命やり，自分の裁量でベストを尽くします．

山藤：のりさんは，「今あるもの，今できることをちゃんとやるべきだ」という，「今をすごく大事にしている」という感じを受けました．人間だから過去ももちろんあるし，未来もあるんですけど，過去を振り返っているわけでもなく，未来のことだけを考えるわけでもなく，その一瞬一瞬を大事にしている感覚．やはり「今が一番大事だな」という感覚はあるんですか？

佐々木：過去の経験があったり，先に目標があるから今があるのです．今あるものを作ってきた過去や人には大きく感謝しています．その気持ちをもちつつ，今をどうしていくのかということになります．なでしこジャパンの監督というのは，今，こうして出会ったり，こういうメンバーがあったりといった，今置かれた状況のなかで最善のものを自分が作り上げることができる仕事で，それが楽しいんですね．

山藤：うん，のりさんは，これまでの人生そのもので「今この瞬間を」指導なさっている感じがします．のりさんは順風満帆なサッカー人生を歩んでこられたわけではありませんが，「過去の経験や出会った全ての人に感謝している」という人生観をもって生きてこられ，これまで積み重ねてきたものがあるから，この輝かしい今があるのですよね．のりさんの物事に対する考え方，生き方は，自分は決して恵まれているとは思っていない環境にある方々にも，大変参考になると思います．そのあたり，のりさんの頭の中というか，思考を，ぜひもう少し聞かせてください．

だから，今あるもので，工夫する

山藤：のりさん，「受け入れる力」が強いですよね．状況を受け入れるとか，いる人を受け入れるとか．どんな環境でも，今あるものに対して，「あれがないからできない」とか，「何でこいつはこうなんだ」とのりさんが言うのをこれまで聞いたことがないように思います．

僕はそんなに我慢できないので(笑)，「のりさんの懐の深さって，すごいですよね」といつも言うじゃないですか．のりさんの受け入れる強さというか，受容するこの心の広さ，器の大きさはすごいな，のりさんのよさはそこだな，と僕はいつも思っているんですけど，なぜそんなに受け入れることができるのでしょう？

佐々木：現状に多少はプラスすることはできるかもしれませんが，一方で，今ある部分だけでも，可能性を秘めたものが絶対にあると思っているからでしょうか．何でもかんでもそろえてもらったらできるではなく，今与えられたもののなかで工夫することが大切だと思います．例えば子どもは，いっぱいオモチャを与えられなくても，創意工夫して楽しく遊べますよね？選手個人にしても，状況が悪ければ悪いなりに自分を切り替えて，プレーするということもあるでしょう．そのような状況が，選手個人をすごく成長させると思っています．

人間，行動するのに，絶対，付加価値と工夫が大事だと思っています．ですから，今与えられたものしかないなかで，「できない」ということはないですね．少なくとも僕は言いません．

山藤：う〜ん，なるほど．

佐々木：いつも思うのは，地球は昔，何もなかったんだなぁということです．今あるものは皆，何もなかったところから，地球にあった資

2024/03/29 05:37:39

源で，人間が作り上げてきたんですよね．すごいですよ．そうしたら，今サッカーで，ある程度与えられたものから進化できないか？といったら，進化しないわけがないですよ．

山藤：確かに．でも，のりさんは，世界一になっているじゃないですか．のりさんが今あるものだけで，予選リーグで敗退していたチームを世界一にまで導いていった過程を僕は見ていたので，“工夫”という言葉はまさにそうだな，と思います．周りの人は，どんな特別なトレーニングをやってなでしこジャパンは世界一になったんだろう，と思ったかもしれないですけど．

これがない，あれがないと足りないものを言う，あるいはあいつ代えろ，これ用意しろなどと言う監督はたくさんいますが，そういう指導者が率いるチームは，例えば地域で一番，日本一くらいにはなれても，世界一にはなれないと思います．チームを世界一に導き，ご自身はFIFAバロンドールをとって世界一の監督として認められる人は，のりさんのように，工夫して，そこにあるものでやれると思っている人じゃないかと思います．「あるものに感謝し，そのなかで工夫する」㊿というのは，キーワードですね．

3つ悪いところがあっても，2ついいところがあれば許せる

山藤：のりさん，選手へのアプローチはもちろんですが，一緒に働くスタッフも，いわゆる部下になりますよね．この連載を読む方のなかには，チームのリーダーの役割を担う方，または，今後そのような立場になられる可能性をもっている若い方々がたくさんいると思います．ぜひ，そのマネジメントの部分も聞きたいのですが，例えば，自分の意のままにならないようなことがあったときには，どのように考えていますか．

佐々木：そうですね，スタッフにしても，僕が期待する通りのパフォーマンスがいつもできるわけではありませんよね．妥協ではないけど，例えば一緒に働くスタッフにしても，「この人，コーチとしてどうかな，マネージャーとしてどうかな，もっとこうしてほしいな」と思ったとしても，「ぱっと見たときには3つ悪いところが見えるなぁ．でも，この人には2つ

共振のポイント

われわれも医療の現場では，さまざまな人々とかかわります．自分より立場が上の人もいれば，部下もいます．周りや，環境自体は自分では変えることはできません．スタッフも自分の思い通りではありません．でも，その周辺のことに文句を言うのではなく，自分自身のあり方，考え方を変えることはできます．のりさんの言う通り，「今あるものに感謝をし，そのなかで自分がどうあるかを工夫しながら考えていく」というのは，常に患者さんと向き合いながら，また他職種も含めたプロフェッショナルのなかでチームとして仕事をしていく私たちにとっても，おもしろいキーワードだと思います．（山藤）

＊「共振のポイント」は，対談のなかで，山藤先生が感じた医療とのつながりの部分を，心の「共振」ポイントとして解説を加えていただくものです．

2024/03/29 05:37:39

いいところがあるなぁ」と思えば，何とかこの2つをベースに，3つ，4つ，といいところを増やしてもらえばいいかな，と考えています．そして，いいところを増やしながら，悪いところにも気づくようにしてあげるといいかなと思います．自分自身，完璧な人間ではないなぁと考えると，完璧な人がそこにいるよりも，楽しいですしね．ちょっと，ムッともきますが．

山藤：いや，今の話，すごいですよ．でも，ムッとはくるんですね(笑)．人間だから．

佐々木：ちょっとなぁ，と思うことに対しては，「こういう視点から見たら，なでしこジャパンの活動にそんなに支障はないと思わないか？　僕はこういうところは，もっと，もっとお前には広げてほしいな」などと言っています．

うまくいかないとすぐスタッフを代えようとする監督さんもいますが，僕は代表チームでも，自分のリクエストでは，誰も代えていません．基本的には，監督に就任するときに引き継いだスタッフのまま，ずっと一緒にやっています．

山藤：そうですよね，のりさんは，監督に就任するときにも誰一人スタッフを換えていませんよね．僕にも，「引き続きよろしく頼む」と言ってきました．他のスタッフにも，「自分がやりたいと思うならやってくれ」と言い，それで「“やりたい”と言う人間は全て残した」と言っていましたもんね．結果的には全員がやりたいと言っていました．僕は，失礼ながら，正直，このスタッフで本当に世界一になれるのか？　今までの結果から見て，スタッフの人選も考えるべきでは？と半信半疑でした．それでも，本当に世界一になれたんですよね．

のりさん，先ほど「3つ悪いところとか嫌なところがあっても，2ついいところがあれば許せる」ってさらりと言っていましたが，とてもすごいこと言っていますよね．僕，すごく感動したんですけど．普通の人は，3つ悪いところがある人，絶対に許してないと思うんですよ．僕だったら許さないと思います．「この人のここが嫌い」というところが3つあったら，2ついいところがあるのを選択できないのが人間だと思うんですね．なぜ，のりさんはそう考えられるんですか？

佐々木：選手も結構そうなんです．この選手がもっているいいところ2つは，違う選手がもっていない2つだなと思ったら，この3つ悪いところが成長しなくても，絶対にもう，この2つをパワーアップさせていくんだ，というところでしょうか．

女子のサッカー選手は，数自体もまだそんなに多くないので，「代表はこうあるべきだ」などと思っているようでは，指導していくのは難しいと思います．そういうもんなんだよ，と感じながらやれば，悪いところが2つでも3つでも受け入れられます．そして，この3つ悪いところがある選手に対しては，3つの他のよいところをもっている選手を連れてきて融合させ，足りない3つのところを感じさせています．

でも，最初の頃は，この3つ，足りないところばかりを指導していたんです．

山藤：あっ，していたんですか？

佐々木：していたんです．足りないところばかりを指導していたら，2ついいところがあっても，だんだんそれも出さなくなってくるのです．人間の脳はそうなんだなぁ，と感じました．褒めながら，少しずつ3つの足りないところにアプローチしていったら，「少しはやらなきゃな」と思うのが人の心理だろうと．

例えば，わかりやすい例えですと，自分の好

2024/03/29 05:37:39

きな攻撃だけしている選手に対して，「守備もやれ」という指導ばかりすると，攻撃のとてもよい要素も出てこなくなります．それでまず，「お前のドリブル，すごいな」などと評価して，「のりさん，こんなに私のことを評価してくれた」と感じてもらい，次の段階で，「もう少し守備がうまくなったら，お前の選手としての評価，全然違ってくるぞ．選手として，すごく認められるようになるぞ」と指導しました．そうして，守備も練習するようになると，この選手は意外に守備の才能もあって，ぐっ，ぐっ，と成長し，他の選手も評価してくれるようになった，ということもあります．

実は，僕が若い頃，「ここ頑張れ，ここ頑張れ」とばかり言っていたので，練習に来なくなる選手もいました．そういえば，自分も妻に悪いところばかり言われるとムッとくるよなと（笑）

山藤：（笑）

佐々木：サッカーの指導も一緒ですね．そういう経験をしたから，今の自分があるんだと思います．

山藤：のりさんは，そうやって自分の弱いところ，前にはできなかったことも体験として正直に話してくださいます．これは，のりさんのような高い評価を受けている立場の人間には普通なかなかできないことですよ．まさに芯の強い人間にしかできないことです．このような話を聞ける僕や読者は幸せだと思います．普段，インタビューとかでも，こんな本音をじっくり話さないですよね!?

佐々木：うん，こんな話は，初めてだなぁ～（笑）

山藤：これは引き出している僕のおかげだな（笑），と，医学書院さん，読者の方々にぜひお伝えください（笑）

（次号に続く）

本対談は「2015 のりさん SOCCER SUMMER CAMP in 尾花沢」にて収録いたしました。

山藤　賢（さんどう　まさる）氏 プロフィール

1972 年東京都生まれ．昭和大学医学部，同大学院医学研究科外科系整形外科学修了．医学博士．小学校から高校までは私立暁星学園サッカー部で活躍．東京都大会で優勝した他，全国大会にも出場した．現在は臨床検査技師教育に特化している昭和医療技術専門学校の学校長として学生の育成にかかわる傍ら，現役の臨床医として患者とも向き合う．医療法人社団昭和育英会理事長，横浜つづきメディカルグループ代表として医療機関を複数経営．日本臨床検査学教育協議会においては，副理事長を務め，2014 年には学会長の任も務めた．また，なでしこジャパンのチームドクター（オリンピック，ワールドカップなど帯同），東京都サッカー協会医事委員長（現）を務めるなど，スポーツドクターとしても活躍している．また，2013 年の著書「社会人になるということ」（幻冬舎 刊）は，丸善日本橋本店にて，週間ランキング 1 位（ビジネス部門）になるなど，その活躍は，医療界にとどまらず，広いフィールドで注目されている．

本連載に関するご質問・感想などは，編集室（e-mail：kensa@igaku-shoin.co.jp）までお寄せください．

2024/03/29 05:37:39