

# 人の心に寄り添う 医療人になる



## 第3回 自分を信じる、仲間を信じる・2

プロサッカー監督  
さ さ き の り お  
佐々木則夫

昭和医療技術専門学校学校長  
さんどう まさる  
山藤 賢 (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。

[前号(2月号)より続く]

### 正解を与えない

山藤(さんどう)：先ほど(2月号)スタッフへの対応の秘訣から始まって、選手への対応に話が移ってきました。選手の指導の秘訣、もう少し教えてください。

佐々木：あるとき、なでしこジャパンの選手が、意外にも、「私、そんなにのりさんにアプローチされていない」と言ってきました。女性の選手は、1から10まで丁寧にならなければ、何だか指導された気分になり、印象に残るようでした。たぶん、今まで指導を受けてきた監督さんがそうしてくれたのでしょう。でも、僕

は、ポイントだけ見ながら少しだけ選手にアプローチして、「あとは、自分で考えろよ」と、選手に自分で考えさせる指導の仕方をしていません。

丁寧に指導すれば、その場での本人たちの印象はいいかもしれませんが、実際のサッカーのプレーのなかでは、そんなに生きてこないと思うのです。その指導者がいなかったらどうするの？という感じですかね。

山藤：確かに、正解を与えていると、そうなりますよね。

少し似たような話かもしれませんが、僕が校長である昭和医療技術専門学校で、こういうことがありました。あるワーク中に、学生が重要

[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をいただきます。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。



なモノを下に落として気づかずにいるときに、ウチの若い教員が、親切だと思って拾ってあげようとしていました。「待て」と。僕は、若い教員に「拾うことで、その子が大事なモノを無くしたことに、気づくチャンスを奪ってしまう。しかも僕がその子に一つ一つの行動や、モノを雑に扱っていることを怒るチャンスまで奪っている」と怒ったのです。僕としては、その子が失敗に気づき、その後、大事なモノの扱いを改善し成長するチャンスを失わせるといったんですね。その職員に言ったのは「これを今自分がやっておけば、この学生にとっても親切で優しいし、この学生でできていないじゃないか、と自分も上司(僕)から怒られないと思ってやる。目の前のことだけを考えればそれは結果が出るかもしれない。でもそうではないんだ。僕は学生に自ら考え、動くような本物の力を身に付けさせてあげたいんだよ。やれなかった学生を怒ってあげたいし、やらせなかった君を僕は怒りたいんだ。そういうチャンスを奪うな」と笑いながら言っていました。学生が、自分のミスに対して考えて行動する機会を失うということですね。

サッカーの場合は、まさにそうだと思います。大変おこがましい言い方ですが、僕とのりさんは根底にあるモノの考え方とか、大事にしている感覚とか、思想が似ていますよね。

佐々木：うん、僕もそう思うよ！(笑)

## 常に、明るく、礼儀正しく

編集室：大きな組織論の話になりますが、なでしこジャパンをこういうチームにしたい、というコンセプトがあったら教えてください。

佐々木：コンセプトは、攻守にアクションするというサッカーです。攻撃も守備も連携、連



サッカー教室グラウンドにて  
—山藤先生(左)と佐々木監督(右)

動するというサッカーを、レギュラーも控えの選手も、しっかりできるようにしています。

チームとしての行動規範は、サッカーに限らず、ピッチ内でもピッチ外でも、明るく、礼儀正しくということです。そして、普段の立ち振る舞いも同じです。だから、なでしこジャパンの選手たちは、一般の人たちに受けがいいんですよ。皆、明るいし礼儀正しいし、変なファウルはしないし、シミュレーション(反則された振りをする)もしないし、最後の最後まであきらめず、ひたむきだからね。

編集室：佐々木監督が選手たちに、そのように指導されたのですか？

佐々木：女子サッカーの伝統的な要素でもあり、僕もそれを大事にしています。

編集室：山藤先生の学校でも、礼儀正しく、明るいということを大切にされていますね。

山藤：はい。学校では礼儀正しさと礼節と、最低限のルールがあったうえでの自由を大切にしています。それは人の命にかかわる医療の現場に必要なことであるからです。学生は在学中

は少し窮屈に感じることもあるかもしれませんが、おかげさまで、実習先や就職先からは大変好評をいただいています。そのことが、彼ら、彼女らの将来の幸せにつながればと思って、あたたかさとともに教育のなかで大切にしています。

## スタッフ同士が身近にいるようにし、話してもらう

**編集室**：先ほど、スタッフ(部下)への対応のポイントについてお話をいただきましたが、もう少し掘り下げてお話をお聞かせください。佐々木監督は、なでしこジャパンのスタッフの方々の力をどのように引き出しているのでしょうか？

**佐々木**：ゴールキーパー、テクニカルコーチなど、いろいろな専門分野がありますので、スタッフを信頼して、それぞれの分野で責任をもってやってもらっています。ミーティングで僕が直接意思を伝えるのは、だいたい3分の1、多くても3分の2です。ある意味、ミーティングは客観視していますね。

**山藤**：いい悪いではなく、ミーティングも戦略も全部、自分一人でやらないと気が済まない監督さんもいらっしゃいますよね。でも、のりさんは、スタッフと一緒にいる時間をたくさんとり、大事にしますよね。僕がチームドクターだった頃は、ミーティングの後いつも、裏方のスタッフも含めて、スタッフが全員集まって夜遅くまで語り合っていました。

**佐々木**：なでしこジャパンで食事をするときには、「今日は意識して、トレーナーとキーパーコーチがなるべく同じテーブルで食事するように」、「アシスタントコーチとドクター・トレーナーが混ざって座って」など、いろんなス

タッフが混合して座るように言います。テクニカルスタッフだけ、などは集まりやすいのですが、われわれ代表スタッフのなかでテクニカルスタッフとメディカルスタッフ(ドクター・トレーナー)は、なかなか、かかわる時間がないからです。そうしてただ、スタッフ同士が身近にいて話してもらっただけで、普段からも話をしやすい関係になり、いい状況が出てくると思います。まあ、僕は好きな席に座りますけどね(笑)

さんちゃん(山藤先生のことを佐々木監督はさんちゃんと呼ぶ)の組織ではどう？

**山藤**：僕自身もそれにならっているわけではありませんが、今でも、学校の職員や学生、法人のスタッフ、患者さんなどとなるべく一緒にいるようにし、共有する時間を大事にしていますよ。でも、それは言葉で何かを伝えるということではなく、何かを共有することによって個人と組織の大きな成長につながると考えています。例えば、われわれの法人では、東日本大震災以降、毎年、野外学校 FOS(代表：戸高雅史氏)の協力を得て、福島の子どもたちを無償で富士山の世界に泊まりがけで連れて行く企画を行っています。そこには、教員や学生も参加しているのですが、その体験は、言葉で伝える何かではなく、優しさやいたわりという概念とただけではなく、ただただ一緒に過ごした時間や体験自体が、人と組織の大きな成長につながっている実感があるんです。一緒に笑ったり、一緒に泣いたり、一緒にもがいたり…。でもその経験を経ると、何か大きな個人の成長や、組織の成長を感じるんです。それは、何か目的をもってというより、ただ一緒に過ごした時間と対話が生む、個人と組織の成長があると、今は考えているんです。



## 伝えたことの6割やってくれれば十分！

**山藤**：のりさん、先ほど、スタッフを信頼して任せていると言っていましたが、それはスタッフとの信頼関係がないとできないじゃないですか？ のりさんはあまり考えないでも自然にされていると思うのですが、リーダーシップをとるような立場の人が誰かに何かを任せるなかで、ちゃんと自分の意図が伝わっているのかとか、どういうことがどれくらいできているのかと不安になるから、なかなか人に任せられないし、自分でやりたいと思うってしまうこともあるかと思います。また、任せたけれど、うまくいっていないじゃないか、ということもあるかと思いますが、のりさんは、どういうふうに、任せた結果を把握しているのでしょうか？

**佐々木**：自分のイメージしたものは、選手たち、コーチ陣には伝えていますが、ただ、伝えてはいると思うけど、まあ、伝わっているのは6割、7割でしょう。いくらお互い専門性のあるサッカーの指導者であっても、伝えたことをしっかりとくんでいるなんていうことはないと思います。逆に言うと、それだけの信頼度だけでも、スタッフが考えてくれて、いろんなことをやってくれるので十分だと思います。

**山藤**：十分ですか？

**佐々木**：僕が1人でやったとしても、100%とはいかないと思いますし。ただ、6割、7割くらいだろうな、と思って、「自分が伝えたことをスタッフがどうやっているかな」とか、「どう改善されたかな」とか、「どう進んでいるかな」とか、全体を見ていくことはします。僕、100ちゃんと言ったから、100僕の代わりにいろいろ指導してくれているだろうな、とは

思っていません(笑)。いいところも悪いところもあるでしょうが、やはりそれぞれの分野の指導者(コーチ)に任せてやってもらっています。そうして出てきた成果が、今の指導者と僕と選手との関係なんでしょう。そして、初めはいい指導者じゃなくても、任せてやってもらうことが、いい経験になるとも思います。何でも「僕が、僕が」とやっていたら、自分がパンクして絶対、失敗しますし、僕と選手の間に入って指導しているコーチの存在って何だろう?となってしまう。任せてやってもらうという循環を作っていくには、我慢しながらやらせなければならぬし、そういう流れにしていけないと、絶対にまわらない、いい知恵が出てこないと思います。

**山藤**：これは、本来、数字では言えない話ですし、公の場で、言ったこともないと思うのですが、僕と読者のために、あえて、聞かせてください。のりさんがやってほしいという要求に対して、スタッフがそのうちの何%やっていたら正直OKだと思って思うんですか？

**佐々木**：6割。

**山藤**：6割でいいんですか？ のりさんが100%と思ううちの6割をそのスタッフがやってくれたら、世界一になれるんですか？(笑)

**佐々木**：なれるね。まあ、もちろんいろいろな要素は抜いて、あえて数字的に言えばだけだね。

**山藤**：わかります。

**佐々木**：7割、8割やってくれれば、と思うかもしれないけど、人から伝わって人がやることについては、僕は6割しっかりやってくれればOKと考えています。4割ぐらいになるとさすがに気になりますが、6割、5割ぐらいだっ

たら、「もうちょっとこうしてくれる？」とアドバイスして、7割、8割となれば、OKですね。

山藤：確かに、選手やスタッフには「こうじゃないか」ということはあっても、中間管理職に当たる人に対して、任せた仕事が「あれっ、こういうふうにはできていないじゃないか」とのりさんが言っているのを見たことがないですね。

佐々木：「これは、もうちょっとこうなんだよなあ」と思っても、我慢して見続けると、「あっ、違うときには6割じゃなくて7割、8割になっていたんだな」ということもあります。ですから、僕が伝えたことをやってくれた人に対して、6割だなと思っても、そのときに、もう少し余裕を見てあげたほうがいいなと考えています。7割、8割を常に求めていたら怒りになってしまいますが、6割だと思っていれば、イライラしてきませんよ。

山藤：のりさん、これは、医療はもちろん、いろいろな仕事の現場と通ずる話で、本当にすごくいい話を聞いていると僕は思っています。だって、のりさんは、そもそもスタッフを選べていないんですよ。

佐々木：もちろん、最初からすごくフィットしたい人とやりたいですよ(笑)

山藤：そりゃ、そうですね(笑)

佐々木：でも、それでもこれまでやってこれたから、それが今につながっているんじゃないかと思います。

山藤：組織論の話になりますが、僕も経営者という立場で仕事をしていて、誰かに100%仕事を任せるときに、「8割できていたらまあいいや」とずっと思ってきました。でも、6割というのはかつてなかったなあ。

トップが6割でよいと言ってくれる組織はたぶん、その人たち1人1人が認められて、受容されている感じがあると思います。組織の中に、自分の居場所があるでしょうね。そして、4割ミスしても大丈夫と言ってくれる上司がいる、6割のパフォーマンスでいいと言ってもらえている組織は、6割のパフォーマンスで終わりませんよね？ たぶん、もっと高いパフォーマンスをしているでしょうね。

先ほどの、3つ悪いところがあり、2ついいところがある人の話と同じで、悪いところばかり指摘される組織といいところを褒めてもらえる組織だったら、いいところを褒めてもらえるほうが、受け入れられている感じがあり、皆が生き生きとして、人に優しくなれるでしょうね。でも、普通の指導者と普通のトップは、そういうリーダーシップはできないですよ。

佐々木：要求度が高ければ、6割と8割の標準値も違ってくると思うけどね。僕の6割ってね、さんちゃんの4割かもしれないよ？

山藤：本当ですよ。

佐々木：(笑)

山藤：いやいや、そんなことはないですよ。のりさんは、高いレベルのものを要求しながら、全然ないところから進めていっての話ですから…、それで世界一の結果ですよ。6割というのは重みがありますね。㊦

## スタッフの創意工夫に任せる

山藤：読者に誤解がないように加えさせていたのですが、誰もが、部下に対して、ある日突然、「要求の6割ぐらいでいいよ」って言いだしても、全然できていない仕事が増えるだけだと思うんです。先ほどのりさん、謙虚に6割って言っていましたけど、のりさんが何



かを任せたときの成果は、たぶん、もっとよくできていると思いますよ。

でも、のりさんはスタッフに対して、そんなに詳しくは話してないと思うんですよね。のりさんは、しょっちゅう、そんなに細かく指示してはいないじゃないですか？

佐々木：ああ、そうだね。

山藤：あれは、何で伝わっているんでしょうね？ 僕は先ほどの6割が1つ、ヒントだと思っていて、そういうふうに認められていて、皆が同じ仲間で見られる感覚があるところでは、「この人の言いたいことはこうだろう」というものが見えないもので伝染して、皆に伝わる感じがするんです。だから、のりさんが伝えて、その人が“あうんの呼吸”で自分で考えてやってくれる6割は、ある上司が一生懸命、詳細に部下に伝えた6割よりもよい成果となるんだと思います。

佐々木：仮に、僕が「こういうのをテーマとしてやりたいんだ」と言って、メニューも詳細に決めてしまうと、コーチ陣たちは言われたとおりにやることになり、創造性がなくなってしまおうと思うのです。あまり詳細に伝えられないなかでは、コーチが僕よりももっと効果的にできるメニューを提案してくれるときもあります。

「ちょっとおかしいな」と思ったら、「あっ、それはもうちょっとこうしてよ」と方向を修正します。でも、そのコーチは「このほうがいいんじゃないか」と工夫して考えてやってくれているので、チームのためになっているし、それでお互いにやりがいができたりもします。だから、6割ということはない、皆7、8割でやってくれているんです。だからそれが、「あ～6割だったな」と思っても、いろいろ工夫してトライしてくれているんだから、僕は「OKだよ」って言います。



有名な「働きアリの組織論」という話があります。これは、全部の働きアリのなかには、2割のよく働くアリがいて、6割の普通のアリがいて、2割の働かないアリがいるという話です。そこで、働かない2割のアリを除くとどうなるかという実験です。そうすると、不思議なことに、残ったアリのうち、また2割が働かなくなるそうです。これは人間社会にも通じる組織論といわれています。

いい組織というものは、マイナス要因を取り除くのではなく、そのような社会の在りようを認識し、そこをどう捉えて改善し

ていくかにあるのではないかと思います。のりさんは、「切り捨てない」指導者です。それでも、世界一になりました。僕は、この考えにすごく共感していて、われわれの専門学校でも、全員卒業・全員合格というスローガンを抱え、全員での支え合いを大事にしています。その結果が、本校の現在の高い合格率につながっていると考えています。皆さんの組織はどうですか？ 誰かのせいにしていませんか？ チームとして動いていますか？ 僕自身、あらためて、なでしこジャパンとのりさんから教わるものがたくさんあります。 (山藤)

山藤：そこで、怒りにはならないってことで  
すよね。

佐々木：そうそう。

山藤：普通の人は、そこ、怒りですからね。  
なぜやってくれないんだとか、何でわからない  
んだという、怒りですもんね。

いや～、のりさん、い(良)い加減で、いい加  
減ですもんね。でも、それで世界一という結果  
が出るのは、う～ん、社会というか自然という  
か、宇宙の摂理ですかね？

佐々木：う～ん、僕らは、やっぱり頑張りすぎ  
ないってところがポイントかなー。

山藤：頑張りすぎない？

佐々木：トップが頑張りすぎちゃうと、そん  
なによくない。

山藤：よくないですか？

佐々木：トップが頑張りすぎているところ  
は、危機感からそうなってしまっているの  
で、余裕がありません。まわりと共有感がなくな  
っているのは、状態が悪いということになりま  
す。でも、頑張りすぎないでまわりと共有感をも  
ってやるのは、たとえ包容力があつたとして  
も、実は結構つらいときはあるんですよ。  
「あ～、進捗ないなあ」と思いながら、我慢し  
なければならぬときも出てきます。

そこを我慢しながら、すぐに結果を求めず  
に、自分自身の器でやっていく。そのような過  
程で、自分自身の自然体の力が出てくるんじゃ

ないかなあとも思います。

山藤：だからトップは、自分が自分がと、頑  
張りすぎないのが1つの秘訣。

佐々木：うん、そうかな。さんちゃんは頑張  
り過ぎかな(笑)

山藤：反省します…(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  
になるとのこと」(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。