

# 人の心に寄り添う医療人になる

第4回

## 自分を信じる，仲間を信じる・3

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．

［前号（3月号）より続く］

### 見方と行動を変えてみる

**山藤（さんどう）：**これまで，指導者側やリーダーシップも含めたチームマネジメントについて話してきました．のりさん，僕，今ふと思ったのですが，この「検査と技術」誌の読者には学生，新人を含め若い読者が多いそうですが，若い人は，どういうふうに指導者側の人を見ているでしょうか．例えば，僕自身も若い頃はそうだったのですが，いい上司に恵まれないとか，自分の上が悪いとか，ないものねだりをしている若者はいるような気がします．

**佐々木：**あぁ，そうですね（笑）

**山藤：**「私はいい人に恵まれていないから今こういう環境なんだ」とか，「今の上司が自分を認めてくれないだけだ」とか，「のりさんみたいな考えの人に会ったら私は引き立てられるかもしれないけど，今の上司はそういう人じゃないんです」といったような声が聞こえてくるような気がします．のりさんは，今の若者には，私にはあれが足りない，これが足りないというような風潮を感じることはないですか？

**佐々木：**そうですね，何でも周りとか，上の責任にするとか？

**山藤：**そうそう，サッカーでも，うまくいかないのは誰かのせいとか，環境のせいとか．

**佐々木：**全然試合には使ってくれないし，私

〔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 18:04:37

は，こんなポジションでは力は発揮できないのにわかってもらえないとかいう，何でも人のせいにするってことね．そういう人は確かに多いよね．厳しいかもしれないけど，「そうやって言うことが，気持ちいいんだったらどうぞ．でも，それで，何か実際に解決するの？」とは思うね．

**山藤：**僕から見ても，のりさん自身が，いろいろなことに感謝したり，人と会う一瞬の縁や機会など，何かあると全て自分のためになっていると思って生きてきているじゃないですか？

**佐々木：**うん，そうだね．それは自分のなかで，大事にしている部分です．

**山藤：**だからこそ，そういった若者たちに対して何か思うところはないんですか？

**佐々木：**要は，だいたいいつも自分を擁護しているわけでしょ？　それは，自己満足にはなっても，決して自分のためにはならないと思っています．

**山藤：**そうですよね．では，そういう人たちは，どういう思考をすればいいのでしょうか？まだ何かに気づいていないだけかもしれません．アドバイスはありますか？

**佐々木：**僕は自分自身の話しかできないので，それでもいいですか．僕は，もともと，普通にサラリーマンなんですよ．僕が，日本電信電話公社（現・NTT 関東）で仕事をしているときに，上役にはペコペコ，ペコペコしているけど，僕たち部下にはすごく厳しい上司がいたんです（笑）．そのなかで，「どういうふうにしたら僕はこの人に気に入られるんだろう」．もっと言うと，「どういうことをすると面白いんだろう」とまで考えて，ちょっと無理してやってみたこともあります．

**山藤：**なるほど，そこで「チャレンジ」するんですね．上司は変わらなくても，見方と行動を変えれば，そのひどい人もちょっと面白く思えるということですよね．これ，すごいヒントですよね．



**夢を力に**
キャンプ中，子どもたちに，佐々木監督は「夢」と「チャレンジ」の大切さを伝え続けていた．

**佐々木：**逆に言うとね，その人を，僕の視点では下に感じるんです（笑）．寂しい人だなぁ，でも今，こういう人が私の上司で，このなかで何年かはやるんだろうから，このことはトライしてみようかな，でも，ここの部分だけは許せないから言ってみようかな，とか．

**山藤：**なるほど．今，いい組織や仲間に恵まれなくても，見方を変えながらアプローチしていけば，後でつながるかもしれませんよね．

**佐々木：**そうそう．論語では「知好楽（ちこうらく）」（「知る」「好む」「楽しい」．多少の我慢はするけども，それを楽しさに変えて，やはり前へ進むということ）というのですが，この言葉を知る前から，僕はそのようにしていました．意外に生活が厳しいところもあったし．

**山藤：**のりさん，実は，苦労されてきていますもんね．

**佐々木：**小学校２年生のときに山形県でともに暮らしていた祖母が亡くなって，両親と一緒に東京に住むようになってからは，オヤジの仕



2024/03/29 18:04:37

事(土木建築業)の都合で毎年のように転校していました．転校先で東北訛りをからかわれ，悔しかったのと同時に，クラスにも馴染めず，どうしたら自分のことを認めてもらえるだろう？と考えました．考えた結果，自分の特技を生かして学年で一番足の速い生徒に戦いを挑み，勝利して，仲間に入っていくことができました．転校を繰り返すたびに，この勝負を繰り返していました．

サッカーとは，小学校4年生のときに出合いました．毎日サッカー部で楽しく過ごしていましたが，また転校です．転校先の学校では，「ボールを蹴ると危ない」と，ボールを蹴ること自体が禁止されていました．「サッカーがしたいです」と訴えましたが，最後まで認めてもらえませんでした．中学時代はけがに泣き，公式戦に一度も出場したことがありません．実は，サッカーに思う存分打ち込めたのは高校時代からなんです．

こうやって，現実に苦労してやってきたので，知好楽を自然に繰り返してきたんだよね．

**山藤：**のりさんの今生きている過程を聞きながら思ったことがあります．僕の法人や学校では，職員に対して，「面倒くさいことを丁寧にやろう」という言葉を今年(2015年)の標語にしているんです．皆そうですが，やりたくないことをやるから，面倒くさいわけじゃないですか．でも，「面倒くさいことをやらなかったら，他と同じだから勝てない(よりいいものができない)んだ．しかも，それをさらに丁寧にやらないか．そうしたら，絶対にいいものができるから」と言って，「だからたくさん仕事しようね」と書いて渡したんです(笑)．医療の現場も教育の現場も大変手間のかかる現場です．でも，職員は皆，そういうつもりでやってくれています．

「面倒くさいことを丁寧にやる」のは，そのときは大変なんですけど，効率よく何かをしたときより，あとあといい結果を生む気がしているんです．のりさんは，嫌な上司がいようと，環境が悪かろうと，苦労しようと，面倒くさいことでも，目の前にある自分がやるべきことや，やろうと思うことを丁寧にちゃんとやってきているなかで，最後，つながったじゃないですか．

のりさん，僕，今，急に思い浮かんだのですが，「ゆっくり急げ」という言葉を知っていますか？

## じっくり，じっくりやって旗を立てる

**山藤：**かつてのローマ皇帝のアウグストゥスが「ゆっくり急げ」と言ったと本で読んだことがあるんですが，のりさんが地道にこれまで積み上げてきたものは，この言葉にぴったりな気がします．

**佐々木：**うん，そうだなー．ウサギとカメの競争．「急がばまわれ」だね．

**山藤：**その通りですよ．

**佐々木：**僕は，今，さんちゃんから，そう言われて，突然思い出しましたが，古沼貞雄先生(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)から，昔，「お前はカメだ」と言われましたよ．

**山藤：**あっ，本当ですか？

**佐々木：**古沼先生が，僕の結婚式のときに，「こいつは見栄えも何かいい男でもてそうだし，サッカー部のキャプテンもやって華々しいかもしれないけど，実はウサギじゃなくてカメなんですよ」㊫とスピーチしてくれたんです．

**山藤：**あ〜，すごい本質ですよね．



2024/03/29 18:04:37

**佐々木：**僕は正直言って，そのときはよくわからなかったんです．古沼先生の人の本質を見る目のなかでのお言葉ですね．振り返ってみると，僕は一つの仕事を任されるとそこが長いし，じっくり，じっくりやって，皆成功してきました．

**山藤：**あ〜，そう言われると確かにそうですね．

**佐々木：**NTT関東サッカー部(現・大宮アルディージャ)でも，1997年，38歳で監督を任されてから(1998年に，佐々木監督の希望にて強化普及部長へ)10年くらいそこにいました．そして2006年，なでしこジャパンのコーチに，翌年監督に就任して，今ももう10年でしょ？　だから，そういう意味では，じっくり，じっくりやって，旗を立てる．

**山藤：**生意気かもしれませんが，古沼先生に「カメだ」と言われたのりさんをずっと見ていて，年下の僕ものりさんに対してそう感じます．

**佐々木：**は〜，そうですか．僕はピョンピョンピョンと行くウサギじゃない，じっくり，じっくりって行くから，「あれっ，誰が1位だっけ？」なんてね，皆わかっていないんですよ．

**山藤：**(笑)．なでしこジャパンも，サーッと1位になって，「いつの間に強くなったんだろう」，「いつの間に成功したんだろう」と皆思ったんじゃないかと思います．

**佐々木：**澤ちゃん(澤穂希選手)から，「のり

**共振のポイント**

のりさんの「ウサギとカメ」の話を聞いて思ったことがあります．よく学生や職員にもしている話です．以前にある人から聞いた解釈なのですが，それは，この物語はなぜカメが勝ったのか？という問いです．ウサギの油断？カメの真面目さ？もちろんさまざまな理由はありますが，実はただ1点，ウサギはカメを見て走ったからだというものです．ウサギはカメを見て実力に差があることを感じて，自分の全力を出しませんでした．カメを見ないで全力を出し尽くせばどうだったでしょうか．ウサギは圧勝していたのではないでしょうか．一方のカメはどうでしょう．相手にかかわらず，ただただ自分のベストを尽くしただけです．その結果が最終的な勝ちにつながりました．

人生も同じで，相手との比較ではありません．周りの状況にかかわらず，その時々での自分のベストを尽くすこと．それがその人自身の後の価値を生むのではないでしょうか．その時点では決して勝ってはいなくても，後で結果となることもあるかもしれません．のりさんは，どんな環境でも感謝の気持ちを忘れず全力で取り組んできました．それが今につながっている感じがします．私たちはどうでしょう．いつも周りに左右されながら自分の行動を決めていないでしょうか．自分で自分の「これくらい」を決めていないでしょうか．自分の環境に言い訳をしていないでしょうか．「イマ」を精いっぱいに生きているでしょうか．これが後に世界一を取ることになる男，のりさんの「カメ」な生き方なのでしょう．

(山藤)



2024/03/29 18:04:37

さん，勝つ背中もっているよね」と言われましたよ．そういえば古沼先生も，「いくら一生懸命やっていて，僕がいい指導者だなぁと思っても，優勝できない高校の監督いるんだよ．勝つ背中をもっているのって大変だなぁ」って言っていましたね．

**山藤：**それは，何が作るんですかね？

**佐々木：**う〜ん，カメ？　人によって，違うんじゃないでしょうか．

**山藤：**その話，面白いですよ．のりさん，この話，人にしたことありますか？

**佐々木：**いや，ないな〜．今日，話の流れで，突然思い出した．

**山藤：**今日は，何か奇跡的な一日で，すごい話を聞かせていただいています．ありがたいな．

## オヤジの言葉「さまざまなことから学びがある」

**山藤：**そういえば，以前のりさんから，元日本代表の木村和司さん（佐々木監督の明治大学サッカー部の同期生．日産自動車，Jリーグの横浜マリノスでプレーしていた）が，のりさんのことを「なでしこジャパンで優勝して，今，世界中から認められる監督なんて，いいなぁ」って言っていたと聞いたんですが，大学を卒業した後は，向こうが日本代表のスーパースターでしたよね？

**佐々木：**僕が日本電信電話公社（現・NTT関東）で電話の料金督促をやっているとき，木村くんは日産自動車，Jリーグでの活躍から始まり，日本代表の10番でした．

**山藤：**のりさん，そのときのりさんは，ふてくされたり，くさったりはしなかったんですか？

**佐々木：**くさってないですよ．同級生が日本代表の10番を背負って，韓国戦でフリーキックを決めたときには，誇りに思っていましたし，頑張ってもらいたいという思いがありましたね．

**山藤：**嫉妬はないんですか？

**佐々木：**そんなに，嫉妬はなかったですね．

**山藤：**本当ですか？　普通は嫉妬すると思うんですが…．

**佐々木：**まぁ，僕が料金督促やっているときは，プレーヤーとしてはもうおしまいで，指導者を目指したいなぁ，という切り替えもありましたし．ですから，社会人として仕事をしていることも，指導者には重要な要素だと思っていました．

**編集室：**何でもつながっている感じですね？

**佐々木：**つながっているとは思います．そう思うのは，オヤジに結構口酸っぱく言われていたからでもありますが．土建屋のオヤジの頑張る姿も見ていたので，そういう経験が何でも，後につながると思っていました．オヤジは，危険な仕事は従業員にやらせず，できるだけ自分でやる人で，そういう姿勢には学ぶものがありました．

**山藤：**オヤジさん，何て言っていたんですか？

**佐々木：**「指導することだけじゃなく，さまざまなことから学びがあるんだ」と．オヤジは柔道をやっていたんです．「やわらの道は，柔道だけをやっていたり，柔道のことだけを勉強していたのでは，絶対にいい指導者にはなれないといわれているんだ．だから，仕事でも何でも人の嫌がることに取り組めるということが，指導というものに役立つんだ」と教えてくれました．

だから僕も，料金督促をやっているときに，「この人たちに，どのように創意工夫して料金



2024/03/29 18:04:37

を払ってもらおうかと考えることは，絶対に指導者の道につながっているんだ」と常に思うようにしていました．いや，実際にはちょっとめげそうになるときもありましたけどね(笑)

**山藤：**そう考えると，オヤジさんの言葉って結構大事ですよね．でも，最近そういうことを言う大人も，あまりいなくなりましたね．

**佐々木：**でもね，そのときはオヤジの背中を感じなかったんですよ．後から，「あっ」って気づいたんです．

**山藤：**オヤジさんにそう言われたからそう生きてきた，というわけではないんですね？

**佐々木：**そうです．その当時は，「また，オヤジ〜〜」．

**山藤：**(笑)

## 自分で見て，気づいてやる

**山藤：**でも，「オヤジの言葉が大事だ」って，いいメッセージですよね．

**佐々木：**オヤジがよく，「ほら，あそこにゴミが落ちてるだろ．“あっ，落ちてるな”と気づいて，“ゴミ拾おうかな”って皆思うんだよ．でもね，そこに行ってゴミを拾ってゴミ箱に入れる，この行動をとるやつと，感じているだけのやつと，全然違うだろ？　多くの人はゴミを見て，“どうにかしなければ”と思うけど，素通りしてしまう．俺は拾ってゴミ箱に入れる．その行為ができるかできないかは，指導者としても大きな違いになるぞ．選手に対して，こうアプローチして，このように正してやりたいな．そして，これを，誠意をもってやるんだなと思っていても，実際にやれなかったら何にもならないんだ」と言っていました．

**山藤：**なるほど．僕は，学生に，ある本に載っていたこんな例え話をいつもしています．「カモメクイズ」といって，「5羽いたうちの1羽のカモメが飛び立つ決意をしました．さて，残ったカモメは何羽でしょう？」という問題です．学生は「1羽飛ぶから4羽」，「1羽飛んだら皆ついていってゼロ」とかいろいろ答えますが，僕は「5羽で変わらない」と言います．皆「何で」と聞くので，「“決意をした”って言っただけで，“飛んだ”って言っていない．決意したかどうかでは変わらないんだ．外から見ても何も変わらない．飛んだやつが初めて決意をしたってわかるんだ」と言っています．だから，目の前にゴミが落ちてたら，見ているのではなく，自分で行動して拾わないか，と．のりさんの言ったゴミの話と同じ，またつながった(笑)

しかし，今日は面白い話がたくさん聞けました．そしてたくさんの共感がありました．先ほどの，生きざまの話は特に印象的ですね．のりさんとは，これまで散々プライベートでも一緒に飲んでいるのに(笑)，初めて聞く話でした．のりさん，本質的にカメでしたか〜．しかし，あらためて，なぜ，そのように焦らないでいられるのでしょうか．選手にも正解を与えたほうが早いんじゃないかと思いますが，そうしていないのは，あえて今，こういうことをちゃんとやっておけば，後につながるという余裕があるからでしょうか？

**佐々木：**今すぐやらなければならない危険な局面に対しては効率的にやっていますが，時間をかけたほうがいい局面もあり，状況に応じて多少分けています．言われてやるのと，“あれっ”と自分で気づいてやるのは全然違いますよね？

**山藤：**そうですね．

**佐々木：**野球のように「これをやれ」と言われてやるスポーツと，そうではないスポーツがあり，それぞれ指導の仕方も変わるでしょう



2024/03/29 18:04:37



**佐々木監督（青ユニホーム）と小学校の同級生の皆さん（緑シャツ），徳良湖ほとりにて（山藤先生：白シャツ）**
佐々木監督の小学校１年生のときのクラスメートが中心となって，佐々木則夫尾花沢後援会を支えている．佐々木監督が尾花沢から引っ越した後も，佐々木監督とクラスメートは，お互い便りをしながらつながってきた．

が，サッカーは特に自分で見て気づいてやるものです．サッカーとは人間の社会の縮図のようだな，とも思うくらいですので，指示，命令ではなく，なるべく選手に考えさせ，判断させて，そして行動してみてどうかというふうに普段からやっていくべきだと思っています．

## 個はチームの中で生きる

**編集室：**本日は長時間ありがとうございました．今，「サッカーとは人間の社会の縮図のようなもの」という言葉がありましたが，本日の対談からは，まさにそのようなものを感じることができました．最後になりますが，選手たち個人を強くすることと，チームを強くすることは違うと思うのですが，これについて，どのように監督は考えていらっしゃいますか？

**佐々木：**ベースは，サッカーのチームを強くすることですが，個のパイが大きくなっていなかったら，チームの強さの幅も出てきません．だから，今いる選手の質を見て，「これぐらいのチームができるな」と思ったら，まず，そのイメージを選手に与えます．そうすると，目指すチーム像にするには，個に何が足りないかがわかってきます．そして，個がそれぞれの目標に向かうことになりますが，チーム全体の目指すところが見えることによって，個に励みが出ると思います．

**編集室：**個の利益とチームの利益が一致しないようなときはどうするのでしょうか？　個にチーム全体の利益のことを知らせたうえで，チームに合わせるかどうかは個の判断に任せるのでしょうか．

**佐々木：**代表チームでは，個が所属サッカーチームの中で担っているポジションを変えられるときは結構あります．また，「私は，攻撃ばかりやらせてもらえたら絶対に点を取れるから，このポジションがいい」と，言わないけれども，そういう感覚でプレーをする選手が出現したことも何回かありました．そのときには，「個はチームの部分の中で生きることがベースなので，それではだめだ」と選手に伝えました．

**山藤：**なるほど．前提が「チームとしての目的」なんですよね．そのためにリーダーがいて，大きなかじ取りをする必要がある．でも，個人は決して組織に依存するのではなく，個人の成長が組織の成長につながり，大きな目的をかなえるために行動し，それがまた個人の喜びや成功として返っていく感じがします．医療の現場も同じだと思います．

今，患者さんを，医師，看護師，臨床検査技師をはじめ，各種医療従事者が共同で診ようという，「チーム医療」を推進させようという動きがあり，よく，臨床検査技師はどうあるべきかという議論をしています．臨床検査技師としての技術を磨くことによって業務を拡大した



2024/03/29 18:04:37

り，質を上げることによってチーム医療に貢献できるという前進を続けています．臨床検査技師へのメッセージとして今の個と組織の話は参考になるなぁと思いました．

**佐々木：**医療の現場という大変な場所で，命を支えるという活躍をする皆さんの努力には，本当に頭がさがります．これからも頑張っていただけたらと思います．

本日は長い時間，本当に，ありがとうございました．これからの，さらなるのりさんの活躍，また，なでしこジャパンの活躍を期待しています．（了）

本対談は「2015 のりさん SOCCER SUMMER CAMP in 尾花沢．2015 年 8 月 10〜13 日」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．

## 対談を終えての今回の共振

対談の終盤は，のりさんの人生，生きざまそのものの話．後は，振り返ってみると，キーワードとして「つながる」という言葉が浮かんできました．目の前のことに，実直に一生懸命に取り組んできたのりさん．のりさんの話を聞いて，その一つ一つが，つながって，現在ののりさんを形成してきたのだなということがわかります．人生の時間のなかでのつながり，人とのつながり，言葉のつながり．そのなかには，意識してきたことも，意識していなかったことまでありました．アップル社の創始者，故スティーブ・ジョブズは，ある講演で，「目の前にある点がいつかつながって線になる」と言っていました．のりさんの話に通ずる話だと思います．われわれにも必要なことかもしれません．何かのためかはわからない，何かの意味のためでもない，大きな理由はなくても，そのときは，大きな目的ではなくても，目の前のことに，ガムシャラに一生懸命に自分のできることをやり続ける．そんなことの大事さをあらためて感じさせてくれた，のりさんとの「共振の時間」でした．

目の前の患者さんに一生懸命，目の前の学生に一生懸命，目の前の仕事に一生懸命，目の前の人に一生懸命．

あらためて，人生って面白いな．そんなことを感じた対談でした．

のりさん，ありがとうございました．

（山藤）



2024/03/29 18:04:37