

# 佐々木 則夫

Norio Sasaki

ミスを叱るのではなく、チャレンジを評価する



なでしこジャパンを女子サッカー世界一に導いた名将・佐々木則夫。2016年3月に惜しまれながらも監督を引退したが、その組織マネジメント論はビジネスにも通じ、リーダーたちへの多彩な示唆に富んでいる。

ゾーンディフェンス。この戦術は常識とは真逆の発想であったが、当時のチームや選手たちの能力をよく見極めたものだった。

## 長所と短所を見極め、進化の可能性を引き出す。

女子サッカー日本代表チームができて30年目となる2008年。まだ一度も優勝経験のなかった日本は念願の初タイトルを手にする。女子東アジアカップで3戦全勝。佐々木則夫氏が監督に就任してからわずか2カ月での快挙だった。

「当時の女子サッカーはパワーとスピードが主流の時代でしたが、なでしこジャパンには、目配りと気配り」という武器がありました。彼女たちの長所を活かせば、十分世界の頂点に立てるはずだと思っていました。そう語る佐々木監督がとった戦術は、敵を外側から内側へと追い込む

「外側からボールを上げられるとゴール前が空中戦になり、高さで不利になる。そのため、ディフェンスラインを上げてコンパクトにし、内側の密集地帯におびき寄せボールを奪えば、カウンターが仕掛けやすくなる。澤選手をはじめボランチに起用したのも、この作戦のため。彼女はボールを奪うことに長けているし、前を向いてボールを持った方が持ち味が生かせる。最初はその後の快進撃はもはや言うまでもないだろう。世界3大会で3連続ファイナリスト。特にワールドカップ優勝という偉業は

世界中を驚かせ、佐々木氏はアジア人初となるFIFA最優秀監督賞を受賞した。

## 勝てる組織に育てるため、集団的知性を高める。

サッカーはビジネスと似ていると佐々木氏は言う。「監督の仕事は試合までの準備。戦術は決めますが、試合中に判断するのは選手個人」だからだ。つまり結果を出すためには、選手の長所とチャレンジする意欲を引き出し、チームとしてそれを連動させなくてはならない。

「監督就任から1年半くらいは、戦術のベースづくりのために原理原則をとことん教えました。映像を使った予習、練習、復習のトライアングルです。この段階での主導権はスタッフが8割、選手が2割でした」。この時注意したのは、ミスばかり叱って萎縮させないこと。チャレンジして失敗したミスは、むしろ積極的にチャレンジした点を評価し、「思い切つて何かをやるといふ発想を摘まないようにした」という。次のステップは各自が考え、チームで話

し合つて決めることだ。「そこでミーティングを選手主導にし、課題や解決方法を自分たちで考えさせました。必要なヒントやサポートは与えますが、イニシアチブは選手が6割でスタッフが4割」。すると、選手同士が自発的にコミュニケーションをとりはじめ、チームにひとつの知性が宿ったような状態になったという。「全員で守り、全員で攻める。集団的知性によつて連動する。ソーシャル・サッカーができるようになってきたんです」。

決して激さず論理的な分析・説明を徹底し、選手の成長を粘り強く待つ。スタッフを医学から学ぶ。頭ではわかっている、なかなかできることではない。ノリさんの愛称で親しまれ飄々と語ってくれる佐々木氏だが、努力と優しさと忍耐を併せ持つ彼ならではの、監督力がなければ、なでしこ力」と賞賛される勝てる組織は生まれなかっただろう。次はどんな舞台で彼の監督力が発揮されるのか、今最も注目すべきリーダーのひとりであることは間違いない。



ささき・のりお  
 1958年生まれ。山形県尾花沢市出身。NTT関東サッカー部でMFとして活躍。98年大宮アルディージャ監督。2006年にサッカー女子日本代表コーチ、07年には監督に就任。以来9年間代表監督を務め、北京オリンピックベスト4、女子東アジアカップ2連覇、ドイツFIFAワールドカップ初優勝、ロンドンオリンピック銀メダル、カナダFIFAワールドカップ準優勝など偉業を成し遂げる。11年度のFIFA年間表彰式においては、アジア人として初となるFIFA女子世界年間最優秀監督賞を受賞した。

## Contents

02 スペシャル・インタビュー【先駆者たち】

**佐々木則夫**  
 (サッカー日本女子代表前監督)

04 Special Feature  
**モーダルシフトの主役たち**  
 川崎重工の機関車&貨車

09 【EpochMaker】  
**大量航空輸送時代を支える**  
 エンジン開発

10 【TechnoBox】  
**川崎MGM蒸気圧縮機**  
 GMブロウ

12 【川に見る・日本の四季】  
**山形から「冬」を追う**

14 HOT TOPICS

【表紙】  
 出発を待つ電気機関車「EF210」  
 →詳しくは「Special Feature」(4ページ)をご覧ください