



鈴木 満氏

(株)鹿島アントラーズFC 常務取締役 強化部長

世界で勝ち続ける
チームにするために
選手を伸ばし「かわる」



(プロフィール)

鈴木 満 (すずき・みつる)

宮城県仙台市出身。中央大学から住友金属工業(株)(当時)に入社し、サッカー部で選手として活躍後、1989年に監督に就任。Jリーグ発足に伴い鹿島アントラーズが誕生すると、ヘッドコーチに就任、1993年ファーストステージ優勝に貢献。1996年から鹿島の強化責任者を務める。Jリーグ年間王者8回、ナビスコカップ6回、天皇杯5回、AFCチャンピオンズリーグ(ACL)1回の計20タイトルを持つ強豪クラブの強化を23年間にわたり貫き続けている。

鹿島アントラーズは監督、コーチ、選手を含めて約50人の組織です。強化部の役割としては、監督を選任し、コーチを決めて力のある選手を集めるチーム編成の仕事が3割で、組織を機能させるためのマネジメントが7割を占めています。以前は強化部長がスカウトをして選手を集めていましたが、それではチームの様子を十分に把握できず、普段の管理はもちろん何か問題が起きたときの対応もできなくなってしまう。そこで私が強化責任者になる際に、スカウト専門の担当を設けることを要望として出しました。しかし、入れ替える選手の人数や

強化部の役割について教えてください。

旧住友金属工業(現在の日本製鉄)のサッカー部で長く活躍されていたそうですね。物流管理室で働きつつ1980年から選手として9シーズン活動し、10年目にサッカー部の監督になりました。鹿島アントラーズでトップチームのコーチを務めたのは92年から4年間です。二軍チームの監督も兼任する傍らJリーグの監督ができるライセンスを取得し、96年から強化責任者という立場になりました。現場の指導者になることは当時の夢であり、以来20余年間ずっとクラブの強化に努めています。



© KASHIMA ANTLERS



ポジション、日本人移籍なのか外国人選手なのかといったことについてはスカウトの担当者と連携して行っていますし、選手の採用に関してまったくノータッチというわけではありません。

見られているという意識が 選手のモチベーションに

——チームのマネジメントを行う上で意識されていることは何ですか？

サッカーは11人で戦う団体スポーツですから、選手たちに「チームのために戦う」という思いがあったほうが強くなれるんです。勝つことへの執着心や一体感、結束力は、鹿島のアイデンティティーとして受け継がれているものであり、私が最も重視している部分でもあります。ただ、同時に、選手の立場に立ったものの考え方、アプローチをしないと、互いの信頼もチームへの忠誠心も築くことができない。守るべきアイデンティティーと、それを実践するためのアプローチ。要はそのバランスが大切だと思います。

チームの一体感や結束力を醸成するために、2つのことを意識しています。1つ目は選手を平等に評価すること。2つ目は、

彼らにロイヤルティー（帰属意識）を持ってもらうことです。ロイヤルティーが高ければチームは結束し、組織としての力が高まりますからね。

私が強化責任者に就任したばかりのころはずっとグラウンドに出ていましたし、遠征の際も常として四六時中選手たちの様子を自分の目で見ていくことができました。しかし、会社組織の役職がついてくると、そういうわけにもいきません。そこで、選手を公平かつ平等に見てあげることの大切さを部内全体に伝え、自分がいなくても選手たちが強化部から見られていることを意識できる体制を整えました。

私たちは会社が休みでもチームの練習がある日は出勤し、グラウンドで監督や選手たちに声をかけています。また、ピッチ以外の仕事など人がやりたがらないような仕事を選手がするときこそ、できるだけ現場を見に行くようにしています。自分がやらなければいけない立場なのに何もしていない若い選手がいれば、風紀委員のようにその場で注意できますからね。すると、一生懸命やっている人間は自分が見られていて、きちんと評価してもらえていることがわかり、裏方の仕事を一生懸命するのが苦にならなくなるんです。こうしたことが組織を管理する上で最も重要なんだと思います。

選手と一対一で話すこともありますか？

選手が30人いて11人しか試合に出られなければ、残りの19人はストレスがあったり不満を抱えているのが当然です。ですから、試合に出られないのが正当な評価であることを選手に自覚させ、どこを頑張らなければいけないのかを指導するようにはしています。うちの場合は、そうしたことを

監督やコーチだけではなく強化部も行うことが多いんです。なかなか試合に出られない選手は個別に呼んで、「こういうポイントにもう少し努力してみてください。絶対チャンスは来るんだから」と声をかけます。こうして自分を見てくれていてくれる人や認めてくれる人がいることをわかると、選手は前向きに頑張るようになっていきます。

——選手のロイヤルティーを高めるために必要なことは何でしょう。

選手を大事にすることです。私たちが一人ひとりのサッカー人生に寄り添うような形で指導をしていけば、お互いの信頼関係が深まり、彼らも「チームのために」という思いを持ってくれるようになります。ただし、選手を大事にするためのアプローチには工夫が必要です。例えば鉛と鞭を使い分けようとしたら、どうしても選手たちは鉛をもたれるほうに行ってしまうんです。ですから、鉛を与える側と鞭で叩く側とがきちんと連携し、組織として両方を機能させなければなりません。うちの場合は、現場の人間である私と長年一緒にやってきた役員との間に阿吽の呼吸みたいなものがあり、そこところはうまくできていると思います。

——とはいえ、せっかく育った選手が海外に行ってしまうケースも少なくないようですね。

サッカー界は今ヨーロッパが中心で、海外で活躍するのがステータスなので、そこに挑戦したいと思うのは健全な考え方だと思います。今の選手たちのサッカー人生の価値観では、強豪クラブに入ってJリーグで優勝すること以上に早く試合に出て海外に行くことが優先されます。ですが



ら、無理やり契約で縛りつけて夢や思いを殺してしまっても良い結果は出ません。ただうちの場合は、海外に行ったりほかのチームに移籍した選手でも、オフの間はクラブに戻ってきて練習していることも多いんです。「ここを実家だと思え」というような気持ちもありますし、そういうファミリー的な感覚はすごくありますね。

監督との関係はどのように保たれているのですか？

私は監督と契約する立場でもあり、監督が結果を出してくれることが私の評価になります。ですから、監督が成功するためにサポートもするし、その結果を評価しなければならぬという二面性を持ちながらやっていかなければなりません。ただし、お互いに成功することが共通の目的なので、「勝つ」ことに向かって進んでいくためのコミュニケーションは十分にとるようにしています。監督の意見を聞き、私も言うべきことはきちんと伝える作業をものすごくしているんです。たぶん、そこがほかのJリーグのチームと最も違うところだと思います。

なぜ、ほかのチームは積極的にそうしないのですか？

難しいんですよ。練習方法や選手起用、試合中の指示は監督の専権事項ですから、私がいまだ口を出すと「じゃあ、お前がやれよ。俺は監督を辞める」となったり、「お前の言うことは聞きたくない」という人もいます。そういうなかでうまく人間関係をつくっていくことが、この仕事をしていく上で最も難しいと感じる部分です。

例えば監督とコミュニケーションをとるときに、スタッフや選手がいる前で「あれはないだろう」というようなことを言ってしまうと、監督としての立場があるので反発もします。ですから、話の内容によっては一対一で他者を入れないということが必要になります。例えば試合が立て込んでいるときでも、プロサッカーなのでスポンサー対応が求められるときがあります。練習のスケジュールを動かして選手を使わせてほしいときは、一番に監督に事情を話しておく配慮も必要です。そうすれば、監督のほうから「皆で協力してやっていこう」という言葉も出てきますからね。そういう根回しも大事なんです。

「献身・誠実・尊重」 今に受け継ぐジーコスピリット

——鹿島アントラーズにおけるジーコさんの存在と、テクニカルディレクターである現在の役割や効果についてお聞かせください。

鹿島はジーコが礎を築いたクラブであることに間違いありません。住友金属工業のJリーグ参加が決まった当時は強豪でもなく、また日本にプロサッカーがなく、フロントの仕事が何かもまったくわかりませんでした。しかも、そのころの鹿島は市ではなく人口4万人の町。そのような場所でサッカーの興行をしたところで集客できるのかと、マーケティングの部分でもフットボールの部分でも非常にネガティブな見方をされていました。当時プロリーグ設立準備室長だった川淵三郎さん（現日本サッカー協会相談役）からは、「Jリーグ（現日本サッカー協会相談役）からは、「Jリーグ初年度加盟は99・9999%不可能」と言われて



左からチームドクターの山藤氏、ジーコ氏、鈴木氏

いたほどです。ところが、川淵さんの紹介もありサッカーで町おこしをするという理念に共鳴したジーコをブラジルから招聘したところ、ファーストステージで優勝。以来、「献身・誠実・尊重」というジーコスピリットは25年経った今も受け継がれ、それが「鹿島らしさ」だと言われています。

昨年の鹿島はリーグ戦の前半は勝ったり負けたりで、チームの状態があまり良くなく、なんとなく私のなかで少しタガが緩んできていると思う時期がありました。そこでジーコというカンフル剤でチームに刺激を与えようと考えたのです。すると特に外国人選手の集中力が増して、監督もジーコのアドバイスを受けていろいろと采配を振ったところ、ACLで優勝することができたのです。当初、ジーコには今年からテクニカルディレク



© KASHIMA ANTILERS

2018年に悲願のアジアチャンピオンを達成

ターになってもらおうと思っていたのですが、半年早めて良かったと思っています。

**選手の伸び代を「戦力」に
勝ち続けるチームを目指して**

鹿島アントラーズを支えてきた昌子選手と小笠原選手が去ることになり、残念に思っているファンも多いと思います。今シーズンの戦力についてはどのようにお考えですか？

2人が抜けたところで、アジアで勝ち抜き世界と戦うためにはもう少し選手を補強したいという思いがありました。そして、そうした動きもしました。しかし、なかなかうまくいかなかったというのが正直なところなんです。だからといって、その場しのぎのように選手を集めてファンの皆さんを安心させるということとは決して良いことではないんです。

今いる選手も優秀で能力があるから鹿島アントラーズに所属しているのです。そして今、小笠原、昌子、西がいなくなり、皆「すごいチャンスが来た」と目の色が変わっています。そういう彼らのモチベーションをさらに高めて、それぞれが10%、20%成長してくれる伸び代こそ「戦力」になるんです。そこに中途半端に選手を持ってきて蓋をしてしまうと、伸び代を殺すことになってしまいます。そこには我慢も必要で、今いる選手たちの伸び代を戦力補強に置き換えていかないといけません。だから私は、今年に關してもそれほど心配していません。今までも何回もこういうシチュエーションがあり、これで大丈夫なのかと言われているときほど選手が能力を発揮してくれて、いなくなった選手を補い、それ以上の選

手になってチームを勝たせてくれました。そういうやり方で26年間タイトルを獲得してきた経緯があるので、私は彼らの伸び代に蓋をせず、伸び代を戦力として捉えていこうと考えています。

今後の抱負についてお聞かせください。

発足から26年経ち、今後ともこれまでと同じようにやっていけるかというところ、そうではないと思うんです。サッカー界もいろいろなレギュレーションの変更があり、外国人枠を拡大したり、若い選手の海外志向が強くなってどんどん早く海外に流出するという状況に変化しています。

そうしたなかで、この1年は変えてはいけないところと変えるべきところをしっかりと整理して、新しい鹿島アントラーズの土台をつくり変える年にしたいと考え、本年のスローガンを「かわる」にしました。もちろん、これまでに築き上げた「一体感」や「鹿島のために」といった精神は持ち続けながら、サッカー界の変化に対応して勝ち続けられるチームにしていきたいです。

興味深いのは、日本人の指導者は選手の欠点を指摘しがちですが、外国人指導者は良いところを探して開花させます。しかも褒め方が上手で、相手の言葉を聞く耳も持っています。そういうところは積極的に見習って、今後もチームの強化に努めたいと思います。

(このインタビューは、2019年1月に行われました)

