

## スポーツマネジメント

### 第2回 サッカー日本代表チーム ハリルホジッチ監督の「マネジメント革命」

サッカー日本代表のハリルホジッチ監督が、来日後わずか18日で、意識・戦術・マネジメントの面で下図のような劇的な変革をしつつ、格上のチームに2連勝した。なぜ、このようなことを短期間に実現することができたのだろうか。

図表1 ハリルホジッチ監督が実現しつつあるサッカー日本代表の「革命的」変化

	これまでの実態	始まった変革
意識	優しく弱いプレー	球際を激しく
	安全本位	高リスク
	プロセス重視	勝利へのこだわり
戦術	ポゼッション(ボール支配)型	タテにロングに速い攻め
	ポジション重視	全員守備、全員攻撃
マネジメント	スター偏向	集団中心
	メンバー固定	競争重視
	システム固定	多様なシステム
	甘いチェック	厳格に強制

出所：筆者作成

### 過去の延長線上には立たず

ハリルホジッチ監督には、新任のリーダーによくある「前任者の方針を踏襲して」とか、「よいところをそのまま生かして」というような言葉はない。代わりに発せられる「意味のないパス回しが多い」「相手によって、局面によって戦術は変わって当然だ」「このチームにポジションを約束された選手はいない」などの言葉は、これまで重視されてきた「ポゼッション(ボール支配型)サッカー」や「自分らしいサッカーの貫徹」「メンバーを固定することによる信頼関係」といったチームマネジメントの転換を意味している。

### 濃密なコミュニケーション

まず、ハリルホジッチ監督は、自分の哲学、考えを徹底的に理解させる時間を設けている。映像・データを駆使し、たっぷり時間をかけて選手たちが納得するまで説明しており、さらに今後は個別にも行うという。

それだけではない。座学では縦パス、ミドルシュート、相手の背後へのスプリントなどのアクションの必要性を説いたのちに、①練習でそれを繰り返す。②試合でも練習と同じ戦術・プレーを要求する。③そのやり方で勝利という結果を出させる、ということを行った。

これらの理解と実行の反復によって選手たちは監督の考えを受け止め、信頼していくようになったと考えられる。

### 強力なリーダーシップ

また、ハリルホジッチ監督は強力なリーダーシップを持って、チーム全体を引っ張っている。歴代の監督も「球際を激しく」「攻守の切り替えを速く」ということを要求していた。ところがハリルホジッチ監督

は求め方の厳格さが違った。「守備では1メートル以内まで相手に寄せろ」「ボールを奪うと同時に縦にパスを出せ」とわかりやすい基準を指示して実行させた。

もし、従わない選手がいる場合、試合の出場メンバーを思い切って入れ替えるため、選手は、常に代表チームからはじき出されるかもしれないという強い緊張感を持って練習や試合に臨んでいる。

## 積極的にチャレンジさせる

一方で、「練習に1分でも遅刻は許さない」と厳しく指導を行う場面がある。ほかにも「声出し」や「試合後の円陣」を求め、試合中にも交代する選手に細かな指示をするため、「高校のチームに対するようだ」という声もある。

こうした厳しい面が注目されがちだが、ハリルホジッチ監督は選手たちの積極性を伸ばすため、「私の戦術に対してチャレンジしたミスは許す」と言い、果敢に挑んだプレーではたとえ得点に結びつかなくても「ブラボー！」と褒める。これがきっかけで、選手たちは迷いなく監督の示す方向に向かって思い切ったプレーをするようになっていく。

変革は、多くの場合一気呵成に進めなければならない。ハリルホジッチ監督のこのようなスピーディなイノベーションの手法には学ぶべき点が多い。

(大西 宏)