MISA 30th 記念トークショー
「デジタル社会 背中で語るリーダーシップ」
～澤穂希流 世界を制したチームビルディング～



日　時：2026 年 6 月 23 日

場　所：ホテルメトロポリタン仙台「千代」

ゲスト：元なでしこジャパン 澤 穂希 氏

聞き手：フリーアナウンサー 日々野 真理 氏

【オープニング＆プロフィール紹介】

（拍手の中、澤穂希氏と聞き手の日々野真理氏が登壇）



【日々野】皆様、こんにちは。本日は MISA30 周年記念トークショーにお越しいただき、誠にありがとうございます。本日の聞き手を務めます、日々野真理です。早速ですが、数々の輝かしい賞や経歴をお持ちの澤穂希さんのプロフィールを、私の方から簡単にご紹介させていただきます。

【日々野】澤穂希さんは、15 歳でサッカー女子日本代表入りを果たされました。2011 年の FIFA 女子ワールドカップドイツ大会では、キャプテンとしてなでしこジャパンの優勝に大きく貢献。大会ＭＶＰと得点王に輝き、なでしこジャパンとして国民栄誉賞を受賞されました。その年、アジア人初となる FIFA 女子年間最優秀選手賞も受賞されています。

【日々野】2012 年、4 回目の出場となったロンドンオリンピックでは銀メダルを獲得。2014 年にはアジアサッカー連盟の殿堂

入りを果たされました。さらに 2015 年の FIFA 女子ワールドカップカナダ大会ではチームの準優勝に貢献。同年 8 月に結婚され、12 月に惜しまれつつ現役を引退されました。



【日々野】日本代表としては通算 205 試合に出場し、歴代 1 位の 83 得点を記録。このゴール数は男女合わせて日本サッカー界の歴代 1 位となっています。また、ワールドカップ 6 大会連続出場は世界記録です。現役引退後の 2023 年には、スポーツ栄養プランナー、子育て心理アドバイザー、食生活アドバイザー3 級を取得されるなど、現在も多方面でご活躍されています。澤さん、改めて本日はよろしくお願いいたします。

【澤】よろしくお願いいたします。

(会場から大きな拍手)

【日々野】澤さんは現役を引退されてから、仙台に引っ越されて 11 年が経ちました。もう本当にご自身のホームタウンという感じですね。

【澤】はい、本当にその通りですね。とても温かい街で、毎日楽しく過ごしています。

【テーマ①：震災から 15 年、2011 年 W 杯世界一への思い】

【日々野】地元のお話から始めさせていただきますと、東日本大震災から 15 年が経過しました。今日お越しの皆様の中にも、当時本当に大変な思いをされた方がたくさんいらっしゃると思います。その震災があった 2011 年の夏に女子ワールドカップが開催され、なでしこジャパンは世界一を成し遂げました。あの未曾有の震災の直後だった大会に、選手たちはどのような思いで臨んだのでしょうか。

【澤】当時、チームの中には東北のクラブチームに所属していたメンバーも複数いました。正直なところ、彼女たちは『自分たちがこんな大変な状況の中でサッカーをやっていていいのだろうか』と、自問自答を繰り返していました。とてもサッカーに集中できるようなメンタル状況ではなかったと思います。



【日々野】その苦しい胸の内を、チーム全体で共有されたのですね。

【澤】はい。チーム全員で何度もミーティングを重ね、話し合いました。彼女たちがサッカーを戦う強い気持ちに持っていくまでには、本当に大変な葛藤があったと思います。しかし話し合いを重ねる中で、『今、自分たちが置かれている立場で、やるべきことを一生懸命頑張ろう』という決意を固め、大会に臨みました。チームメイト全員で彼女たちの精神的なケアも含めて寄り添い、共に歩んでいきました。



【日々野】自分たちがピッチで全力で戦う姿を見せることで、被災地の皆様に何かを届けたいという思いが、強烈な原動力になったのでしょうか。

【澤】そうですね。自分たちやチームのためだけではなく、『誰かのために、今、自分たちができるベストを尽くそう』という強い思いがありました。結果として、誰もが想像していなかったワールドカップ優勝という奇跡を起こすことができたのは、私たちの実力だけではありません。多くの方々からの温かい声援はもちろん、目に見えない何かが私たちの背中を押してくれたのだと感じています。私たち自身が、皆様から本当に多くの力をいただき、勇気を与えられて戦うことができました。

【日々野】大会期間中、試合前に現地のスライドやビデオを見て気持ちを高めるミーティングがあったとお聞きしました。

【澤】はい。悲しいニュースが流れる中、私たちの心も本当に痛んでいました。その中で、震災で大変な思いをされている方々のスライドをみんなで見たミーティングがありました。その映像は涙なしには見られませんでした。しかし、『それでも少しずつ、みんなで前を向いて歩んでいかなければいけないよね』と確認し合えたことで、チームとしての団結力や結束力がより一層強くなったと感じています。

【日々野】そして大会が進み、準決勝や決勝の前には、佐々木則夫監督が「復興に向けて一歩一歩立ち上がって頑張っていらっしゃる方々の姿」を映したスライドを見せたと伺いました。あれは本当に大きな勇気をもらいましたか。

【澤】本当にその通りです。逆に私たちの方が、皆様から前を向くパワーをたくさんいただきました。だからこそ、『いただいたこの素晴らしいパワーを全力でサッカーに変えてお返ししよう、私たちができる恩返しはサッカーしかない。』と、すべてのエネルギーをピッチに注ぎ込みました。

【日々野】そんな深いご縁のある東北、仙台に今、澤さんは住まわれています。実際に暮らしてみて、仙台の住みやすさや魅力はどのようなところにありますか。

【澤】何よりも、食べ物が本当に美味しいです。海も山もあって自然が非常に豊かなので、お寿司などの海産物は他の都市と比べものにならないくらい新鮮で美味しいですね。また教育環境も素晴らしく、現在子どもが仙台で勉強させていただいていますが、娘にとっても本

当にのびのびと成長できる良い環境だと日々実感しています。何より東北の方々は皆さん本当に温かくて、優しくて、住みやすさを毎日のように感じています。

【日々野】澤さんが楽しそうに仙台で生活されている様子は、近くにいる私もいつも嬉しく感じています。本日は、この 2011 年の世界一の物語をベースに、澤さんがどのようにチームを作り、どのように夢を叶えてきたか、その考え方の本質を皆様にお伝えできればと思います。

【テーマ②：夢は見るものではなく、かなえるもの】

【日々野】澤さんの代名詞とも言える有名な言葉に、「夢は見るものではなく、かなえるもの」があります。私は澤さんを 25 年以上追いかけ続け、今では公私ともに仲良くさせていただいていますが、本当に多くの夢と希望を与えてくれる存在です。そんな澤さんがサッカーを始めてから夢を叶えるまでの歩みをお伺いします。まず、サッカーを始めたきっかけは何だったのでしょうか。



【澤】きっかけは、2 歳上の兄の影響でした。兄がサッカースクールに通っていて、たまたまその練習を見に行った時、コーチから『妹さんも一緒にボールを蹴ってみる？』と誘われたんです。その時に蹴ったボールがたまたまゴールに入って、それがものすごく嬉しくてサッカーを始めました。

【日々野】たまたま蹴ったボールがいきなりゴールに入るなんて、その段階からやはり非凡な才能を感じさせますね。当時、何歳でしたか。

【澤】6 歳くらいでした。誰でも入るような目の前のゴールだったんですよ（笑）。当時は 40 年以上前ですので、女の子がサッカーをやっている環境は日本全国にほとんどありませんでした。スポーツ少年団などの女の子がサッカーをできる環境自体がなかったので、本当に『サッカーが大好き』という強い気持ちがなければ続けられない状況でした。

【日々野】本格的に始めようとした際、周囲の環境による障壁もあったとお聞きしました。

【澤】はい。地元のスポーツ少年団に入団を申し込んだのですが、『女の子だから』という理由だけで入団を断られてしまいました。諦めきれずにいたところ、私の母親がクラブへ出向いて『うちの娘で、女の子は入れないという歴史を変えてください』と直談判してくれたんです。その熱意が伝わり、特別に入団が許可されました。

【日々野】ダメだと言われても諦めずに、環境そのものを変えようと動いたお母様の存在は本当に素晴らしいですね。入団後、男の子たちに混ざってのプレーはいかがでしたか。



【澤】試合に出ると、対戦相手の男の子から『おい、女のくせにサッカーなんかやってんじゃねえよ。』と言われたことがありました。それがもう悔しくて、試合中にも関わらずその男の子をピッチ中で追いかけ回して、試合を中断させてしまったことがあります（笑）。男の子には絶対に負けたくない、上手くなりたいという執念が、サッカーを続ける強い原動力になっていました。あの時の男の子には、今頃後悔していることでしょうと言いたいです（笑）。でも悔しい思いをしたからこそ、自分自身が強くなれたのだと思います。

【日々野】実力的には男の子よりも遥かに優れていたにも関わらず、性別を理由に全国大会に出場できなかった悔しい経験もあったそうですね。

【澤】全国少年サッカー大会には、チームの中心選手であっても性別が女子であるというだけでエントリーすらできませんでした。悔しくて、ベンチからみんながピッチで戦う姿をただ見守るしかありませんでした。その際も母親が抗議をしてくれて、その後、大会名が『全国少年少女サッカー大会』に改名され、女の子も全国大会に出場できるようルールが変更されました。

【日々野】お母様の起こした行動が、日本の女子サッカー界の歴史を実際に動かしたのですね。幼少期の澤さんにとって、お母様の影響はやはり絶大でしたか。

【澤】そうですね。私の母親は非常にパワフルで、パンチのある人でした（笑）。幼少期に言われた言葉で、今でも深く胸に刻まれているのが、『チャンスの波に乗りなさい』という言葉です。『誰にでも必ず人生でチャンスの波は訪れる。位置をつかみ取るかは自分次第だよ』と、ずっと言われて育ちました。その言葉があったからこそ、私は何歳になっても、何か新しいことにチャレンジする時や、やりたいこと、好きなことに出会った時は迷わず一歩を踏み出すことができました。迷わずに挑戦することで、多くの可能性を広げることができたと思っています。

【日々野】その教えが、澤さんのすべてのチャレンジ精神のベースになっているのですね。ちなみに、当時の少年サッカーチームには、後に男子日本代表となる中村憲剛選手もいたと伺いました。

【澤】はい、憲剛も同じチームに所属していました。彼は当時とても小柄で、体当たりされるとすぐに負けてしまうような細い男の子だったのですが、足元の技術はチームの誰よりも圧倒的に上手でした。何よりものすごい負けず嫌いで、隣の市から毎日自転車を必死に漕いで、一度も練習を休まずに通ってきている努力家でした。

【日々野】今でも憲剛選手は澤さんに頭が上がらない、良い関係ですよね（笑）。その後、女子サッカーの名門である日テレ・ベレーザ（当時は読売クラブ）の下部組織メニーナに入団されます。そこでは、当時のカズさん（三浦知良選手）やラモス瑠偉さん、松木安太郎さんといった、日本サッカー界を代表するスター選手たちが身近にいる素晴らしい環境でしたね。

【澤】私たちの練習が終わった後、男子代表のスーパースターたちが普通にミニゲームやボール回しに混ざってくれたりしました。中学 1、2 年生の私に対して、ラモスさんは一切容赦なく、ガチで体を当ててきたりスライディングを仕掛けてきたりしたんです。当時は『この大人、マジで大人気ない。』と本気で思っていました（笑）。後でラモスさんは、『サッカーなんて男も女も、年齢も一切関係ないんだよ』と伝えてくれました。その言葉で私の負けず嫌いにさらに火がつきました。今ではそれも感謝です。

【日々野】サッカーの国から来たからこそ、私たちが思っているような常識とかを取っ払ってそういう世界を見せてくれた存在ということですよね。しかし、澤さんが 15 歳で日本代表入りした当時の女子サッカー界は、現在とは比較にならないほど厳しい暗黒期の中にありました。世界との差をどのように感じていましたか。

【澤】世間からの認知度や人気はゼロに等しく、『女の子がサッカーをやるなんて』という冷ややかな目で見られていました。海外遠征に行っても、世界王者アメリカに十何対ゼロという、野球のようなスコアで大敗していました。相手のコートにボールを運ぶことすらできず、自陣のゴール前でただ守備を繰り返すだけのレベルでした。非常に悔しかったです。

【日々野】その厳しい現実を経験しながらも、澤さんは大学を中退し、すべてを捨てて世界トップのアメリカプロリーグへの移籍を決断されました。ネット環境も不十分で、資金もない時代に、その大きな挑戦を踏み切らせたものは何だったのでしょうか。

【澤】『もっと強くなりたい、自分の力が世界王者の国でどこまで通用するのか試したい』という純粋な探究心と、『自分が強くなることで、日本代表も強くしたい』という強い思いがありました。今思えば、英語も喋れず、お金もなく、辞書を片手に飛び込むなんて、若かったからこそできた無鉄砲な決断だったと思います（笑）。日本人が周囲に一人もいない孤独な環境の中で、目の前の壁を一つずつ自力で乗り越えていかなければなりませんでした。それまでは親や周囲に甘えていましたが、誰も助けてくれない異国で、問題が起きた時に自分で考えて解決する力が身につき、人間として大きく成長できたと感じています。

【日々野】実力社会のアメリカリーグで、最初はパスすら回ってこない洗礼を受けたと伺いました。そこからどのように信頼を勝ち取っていったのですか。

【澤】最初は言葉も通じず、実績のないアジア人ということでパスが全く回ってきませんでした。しかし、何もしなければ何も変わりません。まずは必死に英語を勉強し、彼女たちが

何を言っているのかを理解しようと努めました。そして、フィジカルやスピード、パワーでは 180 センチ近くあるアメリカの選手と同じようにしても勝てない。ならば、『アメリカの選手に負けない、自分だけの長所は何か』を徹底的に考えました。それが、日本人が得意とする基礎的な足元の技術や、すばやい判断力でした。その長所をピッチ内で徹底的に磨き、表現し続けることで、少しずつ認めてもらい、パスが回ってくるようになりました。自分の思うプレー、こういうふうにしたいんだよと伝えられることができたりもしました。
大変なことも含めて自分の人生だから、そういうときにこそ自分がどういうふうに乗り越えていけばいいか考えながら行動することが一番の近道だと思っています。

【日々野】諦めずに、自分の武器を磨き上げて信頼を勝ち取ったのですね。チームメイトにもどんどん認められて、オールスターにも出たりされていましたよね。新しい挑戦に踏み出そうとする時、失敗を恐れて迷ってしまう人も多いと思いますが、澤さんはどのように不安を克服されていますか。

【澤】私自身、何か新しいことを始める前には、大なり小なり不安を感じることはあります。しかし、挑戦するかどうか『迷っている』ということは、心の中では『本当はやりたい』と思っているからこそです。全く興味がなければ迷うことすらありません。ですから、私は迷った時は必ず挑戦する、と決しています。たとえその結果が思うようなものではなかったとしても、それは失敗ではなく、『経験』だと思うので、とにかく挑戦してみることを心がけています。



【テーマ③：勝てる組織とは】

【日々野】やはりそういった前向きな考え方が、澤さんのベースにあるのですね。続いては、ビジネスの場でも重要視される「勝てる組織」についてお伺いします。なでしこジャパンが世界で勝てるチームになった最大のポイントは、どこにあったのでしょうか。チームとして本格的に世界一を目指し始めたのは、どのタイミングでしたか。

【澤】2007 年から 2008 年にかけて、佐々木則夫監督が就任されてからですね。佐々木監督は、一人一人のマネジメント力が本当に秀でていました。選手それぞれの個性や特徴をどう生かすかを常に第一に考えていらっしゃいました。代表チームでは、普段所属しているクラブチームとは異なる役割やポジションを求められることもあります。その際、各選手の特徴や個性を上手く引き出し、機能させてくれました。

【日々野】澤さんも、佐々木監督が就任される前はフォワードやトップ下など、主に攻撃的なポジションでプレーされていましたよね。

【澤】はい。基本的には常に攻撃の中心を任されていましたが、佐々木監督になってシステムが変わり、私のポジションも変わりました。最初は『どうプレーすればいいのだろう、自分のポジションがなくなってしまうのではないか』と戸惑い、不安もありました。しかし、新しいポジションで起用されたことで学ぶことが本当にたくさんありました。今まで自分に欠けていた視点や、見えなかったピッチ全体の景色を、そのポジションを通して習得することができたのです。本当に佐々木監督によって、自分のプレーの幅を広げ、生かしてもらったと感謝しています。

【日々野】女王と呼ばれるほど中心の選手だった澤さんをあえて違う役割に置くというのは、監督にとっても相当な覚悟と勇気が必要だったはずです。しかし、澤さんがそれを「新たな学び」として前向きに受け入れたことが、チーム全体の変革を大きく推し進めたのですね。

【澤】私にとっては、ずっと「学び」です。

【日々野】チーム全体として、はっきりと「優勝」を目指すようになったのはいつですか。

【澤】2008 年の北京オリンピックの時です。その当時、佐々木監督は「目標はベスト 4」と掲げていました。当時の女子代表は、世界大会で決勝トーナメントに進出しても 1 勝もしたことがありませんでしたから、ベスト 4 は現実的な目標だったのです。そして実際にベスト 4 を達成したものの、メダルを逃して 4 位に終わりました。その直後、佐々木監督が『俺が目標をベスト 4 にしてしまったから、君たちもベスト 4 の意識で止まってしまった。メダルに届かなかったのは、目標設定した俺のせいだ。』と言われたのです。そして『次のワールドカップでは、世界一を目指そう、上を目指そう。』と呼びかけられました。この言葉で、全員の意識が変わりました。

【日々野】はっきり世界一を目指す、取るというのをみんなの共通意識としたことで、一人一人が変わったのですね。

【澤】はい。そこから選手それぞれが『世界一になるために、自分には何が必要か』を自発的に考えるようになりました。海外の環境で自分を磨く選手、国内で日々のトレーニングをストイックに見直す選手など、全員が個人としてのレベルアップに励みました。個人が成長しなければ、チームとしての成長もあり得ないという危機感を共有し、本気で世界一を意識するようになりました。

【日々野】「世界一」という共通のゴールが明確になったことで、個々のベクトルが一本にまとまったのですね。なでしこジャパンのチームの強み、日本の良さはどのような点にあると感じていましたか。

【澤】やはり、最大の強みは「団結力」「結束力」ですね。これは日本人の国民性にも通じる長所だと思います。最近の男子代表チームを見ていても、メンバー一人一人が非常に強い絆で結ばれているのが画面から伝わってきます。例えば、長友佑都選手のように、実績も経験も豊富な選手が、自分が試合に出る・出ないに関わらず、チームのために率先して声を出し、良い雰囲気を作っていますよね。本当は誰だってピッチに立って試合に出たいはずです。いつチャンスが来てもいいように準備しながら、チームのために全力で徹することができる。このような存在は、特に若い世代では多分難しい。チーム全体を広く見渡し、来られなかったメンバーの思いも背負って、ピッチ内外で盛り上げる長友選手のような存在が不可欠です。これこそが、技術だけではなく日本の強みだと思います。

【日々野】一人一人がチームのために自らの役割を全うできる姿勢こそが、日本の強さですね。2011 年のなでしこジャパンもそうだったのではないでしょうか。それぞれ努力をして、個性的で、強い考えを持つ選手が多かったですが、どのように一つのチームとしてまとまったのでしょうか。

【澤】私は、（強い）個性はあった方が良いと思っています。その個性をどう生かすかが大切です。当時のチームには 21 人の選手がいましたが、21 人いれば当然 21 通りの意見があります。すべての局面で全員の意見が完全に一致することなどありませんし、一致する必要もありません。自分の意見をしっかりと持って主張することはとても大切です。



【日々野】バラバラの個性を一つに束ねるキーは何でしょうか。

【澤】「世界一になる」という共通の目標さえブレなければ、プロセスでどれだけぶつかり合っても、最終的には必ず同じ場所に集まってきます。だから、あれこれと細かく型にはめて『こうしなさい、ああしなさい』と個性を潰してしまうような指導は不要だと思います。型に押し込むと、本来持っている「持ち味」が出せず、それは本当にもったいないことです。完璧な選手なんていないですし、例えば、世界的なスーパースターであるメッシ選手であっても苦手な部分は必ずあると思います。その苦手な部分を周囲がカバーし、補い合っているからこそチームとして機能するのです。

【日々野】メッシばかりいても駄目ですか（笑）。

【澤】メッシばっかり……まあメッシがいたらすごいなとは思いますけれども、でもそれだけじゃない。やっぱりクリスティアーノ・ロナウドがいたりとか、いろんな選手がいて、チームが融合していいチームが出来上がっていくと思うので。

私は、特に一番ということが今までひとつもなく、本当に何をやらせても、もうアベレージなんですよ、残念ながら。

私は足が一番速いわけでも、キックが一番上手いわけでも、長距離が一番だったわけでもありません。でも、自分にできないことを決して恥ずかしいとは思いませんし、開示することも弱さだとは思いません。むしろ、自分の弱さを認めて周囲に見せられることも強さの一つだと思います。私がすべてを完璧にやろうとするのではなく、できないことは『ここは私には無理だから、助けてほしい』と周囲の選手に頼り、みんなに助けてもらいながらチームを作っていきました。

【日々野】自分の弱さを素直に見せることで、周囲の信頼と自発的なサポートを引き出す。これはまさに真のリーダーシップですね。

【澤】はい。それと同時に、相手の価値を素直に認めてリスペクトしてあげることも重要です。若い頃は、ライバルの選手に対して『絶対に負けたくない』とバチバチ火花を散らしていました。しかし、大人になってからは、他人の得意なことや素晴らしいプレーは、素直にたくさん褒めようと思えるようになりました。相手を認めることで、自分が背負っていた余計な力が抜け、心が一気に楽になったことも多かったです。日頃からの密なコミュニケーションを通じて、メンバーそれぞれの性格やタイミング、タイプを見極めて接することも徹底していましたね。たとえば、丸山桂里奈なら、何か指導する時は、後から言っても本人が忘れてしまうので、その瞬間その場ですぐに伝える、といった工夫をしていました（笑）。こういった個々のタイプ分けも、日頃のコミュニケーションの積み重ねがあって初めてできることです。

【テーマ④：ワールドカップ決勝の舞台裏】

【日々野】その丸山桂里奈選手も大活躍した 2011 年ワールドカップの決勝トーナメントについて、今だから言える舞台裏をたくさんお聞きしていきたいと思います。皆様の中で、あのドイツ大会をテレビなどでよく見ていたよという方はどれくらいいらっしゃいますか？（会場を見渡す）
あぁ、嬉しい。ありがとうございます。

【日々野】せっかく丸山選手の名前が出たので、ドイツ戦のあたりから振り返りましょう。ドイツは決勝トーナメントの最初の試合で、相手としては？

【澤】強い。一度も勝ったことのない相手でした。

【日々野】どんな心境でしたか？

【澤】実は、佐々木監督は『違うチームとやりたかった。』と言っていました。

【日々野】『フランスがいいな』とは言っていましね。

【澤】私たちはもう目の前に来た相手を倒すしかないという思いだったので、新たな気持ちで臨みました。

【日々野】試合の前日、メディアのミックスゾーンでの私の不安げな質問に対して、澤さんが『明日、勝つ気がするんだよね』とおっしゃったのを覚えていますか？あの自信はどこから来ましたか？

【澤】根拠のない自信ですね。ただ、あの時はチームの雰囲気が最高に良かったんです。普通なら強豪を前にして身構えたりするものですが、あの時はチーム全員が『早く試合をして、この強敵を倒したい』という思いが溢れていました。

【日々野】澤さんが『勝つ気がする』と口にすると、周りの選手たちも同じことを言い出しました。澤さんの言霊がありましたね。
ゼロ対ゼロのまま突入した延長戦で、皆さん大好きな丸山桂里奈選手が投入されたのですね。

【澤】途中から出てくる選手って、他は疲れているチームメイトの中で、本当に自分が結果を残してやろうと結構ギラギラな選手が多いのですが、途中で出てきて、試合をかき回すぐらいの監督の指示があったと思います。そこでゴールで結果を残したことが大きかったです。



【日々野】サブメンバーとしてしっかり準備を重ねていた丸山選手を、監督が信頼し送り出した結果ですね。その翌日、ドイツの街中に丸山選手のゴールシーンがポスターや電光掲示板に大々的に掲出されていました。なぜかというとドイツは３連覇を狙う開催国、日本に負けたことが逆にすごいニュースとして世界を驚かせたのですね。丸山選手のゴールが日本女子サッカーの歴史を変える大きな仕事をしたと言っていいでしょうか。

【澤】はい。チームへの貢献ももちろんですが、桂里奈がサッカー選手だったということを本日皆様に改めて分かっていただければ、私も今日トークショーをした甲斐があります（笑）。

【日々野】そして、運命の決勝戦。相手はドイツ以上の強敵であり、女子サッカー界の絶対女王アメリカでした。試合を目前に控えた時、澤さんはどのような心境でしたか。

【澤】それまでアメリカに対しては苦手意識があった半面、私を５、６年間、サッカー選手として大きく育ててくれた第二の故郷でもあり、その国とワールドカップの決勝で戦うということは、言葉にできないほど嬉しかったです。

【日々野】ここでもまた、前日の澤さんの力強い言葉に勇気をもらいました。ドイツ戦前は「勝つ気がする」、そしてアメリカ戦前は何とおっしゃったか覚えていますか。

【澤】何でしたっけ。

【日々野】『負ける気がしない』とおっしゃったんです。これは確実に行ける、と現地にいた私も確信しました。それはどんな心境だったのですか。

【澤】やるからには、勝つことを前提にイメージしたり練習したりしていました。普通なら少し緊張することが多いのですが、みんな笑顔で、どこか心に大きな余裕がありました。『いけそうな気』がする感覚でしたね。

【日々野】スタジアムは満員だったんです。ドイツのサポーターが、ドイツが決勝に来ると思っているので、もうチケット完売の満員。でも、どちらを応援しているわけでもないんですね、ドイツ。ただ、すごくいい雰囲気で多分スタジアムに入ったと思うんですけれども、ピッチに立った瞬間はどんな心境だったんですか。

【澤】ピッチに立ち、いよいよだなという思いと、ここまで女子サッカーのレールを敷いてくださった大先輩方の苦労や、今日このグラウンドに立ちたくても立てなかった多くの仲間たちの様々な思いが一度に頭を巡りました。男子代表の森保監督も国歌を聴いて泣きますよね。あれは出るんです。涙が。そのくらい、日本を背負う責任、覚悟、いろんな思いが沸きます。森保さんの気持ちが少し分かります。
試合が始まると、もうその緊張も一気に解けて戦うモードのみになりましたが。

【日々野】試合は先制点を許し、追いつき、また延長戦で相手の絶対的エース、ワンバック選手に勝ち越しゴールを奪われるという、文字通りの死闘となりました。あの大ピンチの場面ではどうでしたか。

【澤】延長でワンバック選手に決められた瞬間は、正直私も頭を抱えて『うわ、ここまで来てやられたか』と目の前が暗くなりました。夜中にテレビを見ていた多くの方も、あの瞬間『もうダメだ』とテレビを消して寝てしまったのではないでしょうか（笑）。

【日々野】（会場に問いかける）皆様、テレビ消してないですよね？最後まで見届けてくださいましたよね？（会場が大きな拍手で「見てたよ」の応答）

【澤】ありがとうございます。私もすぐに気持ちを切り替えて『まだ時間はある、諦めずに戦おう。』と鼓舞しました。そうしたら、選手たちが『行こう。行こう。』ととてもポジティブに声を掛け合ってピッチを走り出したんです。私自身逆にその行動に背中を押されました。

【日々野】そこで生まれたのが、あの同点ゴールですが、あのときは宮間さんのコーナーキックからでした。あのときのシーン、少し振り返るとどうですか。

【澤】あの瞬間、私はアスリートが一生に一度入れるかどうかの極限の集中状態、いわゆる『ゾーン』に入っていました。ちょっと、皆さん、『ゾーン』入ったことありますか？（会場を見渡す）ないですか。私の『ゾーン』は完全な『無音』でとてもスロー、周囲のすべての動きが映像のスローモーションのように、ものすごくゆっくりとフワフワ流れて見えるんです。実際にはあっという間なんですが。私には宮間さんが蹴ったボールの軌道がはっきりと見え、そのボールと自分が交わるピンポイントの場所が、点と点、線と線が結ばれるように瞬時に分かりました。『あそこに入れば、ゴールが決まる』という感覚でした。

【日々野】それがとてもスローに。そして、どこに当たりましたか？

【澤】右足の小指のところです。身長が高くパワーのあるアメリカ選手に対して、普通に競り合っても勝てません。そこで、コーナーキックの近い方（ニアサイド）へ走り込み、ボールにワンタッチして誰か当たってくれて入ることを期待してのキックでした。それがゴールに入りました。『ワーッ！』という歓声を聞いたときに、現実の世界に戻った感覚、人生で最初で最後です（おそらく）。ちなみに、後日桂里奈にこのゾーンの話をしたら、『澤さん、私は澤さんのゾーンに入ったんだよね』と言われたのです。いやいや人のゾーンには入れない。（笑）

【日々野】面白いですよね。
そして 2 対 2 のまま、激闘はＰＫ戦に突入しました。ＰＫを控えた両チームの様子が対照的だったのが非常に印象深いです。ピリピリと張り詰めていたアメリカに対し、なでしこジャパンの選手たちはみんな笑ったりして、にっこにこ、にっこにこ。あれはどんな会話があったのですか？

【澤】あのときはもう、私たちは失うものもないし、チャレンジャーだったので。

あの時は佐々木監督がホワイトボードにＰＫのキッカーの順番を磁石で貼っていました。
私はサッカーのプレーの中でＰＫが一番苦手で、過去に自分のミスで負けた強いトラウマがあり、練習でも外してしまうほど苦手なことを公言していたんです。それなのに、監督はよりによって一番責任の重い 4 番手に『澤』の磁石を置いてきたんです。私はすぐに監督のところに駆け寄って『私、蹴りたくないです。外してください。』とはっきり直訴しました。自分の苦手なものを無理に引き受けて失敗するより、嫌なものは嫌と伝えようと。そうしたら若手選手たちから『澤さんだけずるいよ。』となりました（笑）。

【日々野】あの大舞台の裏で、そんな小学生みたいなやり取りがあったとは。監督の反応はどうでしたか。

【澤】監督は『そうだな。澤はさっき同点ゴールという大仕事をしてくれたから、ここはＰＫの得意な選手が蹴ればいいや』と、あっさり私の名前を外してくれました。そして、代わりに 4 番手として二十歳の熊谷紗希を指名したんです。熊谷が選ばれた理由を後から監督に聞いたら、『熊谷は背番号が 4 番だったから、4 番手にしたんだよ』と笑顔で言われ、その気の抜けた監督のユーモアにチーム全員の肩の力が一気に抜け、完全にリラックスして臨むことができました。ちなみに私は、岩清水の退場で 10 人になっていたチームの中で『私、10

番目（最後）に蹴らせてください。キーパーの海堀よりも後で』と懇願して最後尾に回らせてもらいました。

【日々野】そこまで本気で嫌だったのですね。

【澤】本当に嫌だったんです（笑）。ＰＫ戦の最中、私はこんな風に（胸の前で）手を合わせてずっと祈っていました。チームのみんながゴールを決めますようにという願いと同時に、『（私の番まで）回ってくるな。』という２つの願いを祈り続けていました（笑）

【日々野】最後は代わりに入った熊谷さんがラストを決めて優勝が決定しました。それが優勝に結びついたというのは、本当に何かチームとしてのいろんな要素が一つになってあの優勝が実現した感じですね。

【テーマ⑤：背中で語るリーダーシップ】

【日々野】チームワークが「勝てる組織」を作ったという結果ですので、ここからは続いて、引っ張ってきた澤さんの『リーダー』ということについて、最後にお伺いしていきたいと思います。澤さんが先輩たちのたくさんいる中で、二十代前半で初めてキャプテンを任されました。

【澤】二十歳を少し過ぎた頃、当時のキャプテンが試合に出ないことがあり、副キャプテンだった私に突然『澤、キャプテンをやってくれ』と言われました。先輩たちがいる中でキャプテンとなることは、何か覚悟と責任を持つきっかけとなりました。キャプテンマーク自体は小さなものなのに、腕に巻いた途端に、大きなプレッシャーと責任を感じました。私は、いろいろな思いをここに背負って、キャプテンを任されて意識が変わったなと、自分自身の成長のチャンスであったと振り返ることができます。

【日々野】ピッチ内において、澤さんは実力的なところで言うと、もう本当に澤さんはリーダーにふさわしい人だったと思います。監督の決意も大きいですね。

【澤】ある意味少し期待してくれていたというのももちろんあると思います。そのときはなぜキャプテンをやらなければいけないのかということは、よくは分からなかったです。でも、ワールドカップのときにキャプテンを任されてやったときに気づいたのは、声で引っ張るキャプテンシーの人もいますが、私は背中で見せるというのが自分の中でのキャプテンシーだったと気づきました。

【澤】ワールドカップでキャプテンを任された時も、どれだけ苦しくても最後まで諦めず走り続けるとか、ここはもう危ない、（点を）入れられそうだというときにどれだけ体を張れるか、点が欲しいここぞという場面で決定力のあるキャプテンでいられるか、一貫して『自分の背中で語る』ことが自身のキャプテンシーでした。『どんなに息が苦しく、足が動かなくなっても、90 分の最後のホイッスルが鳴るまで誰よりも走り続ける背中を見せる』という自分の行動のみが…。

【日々野】言葉に説得力を与えるのだということですね。まさに背中がすべてを語っていたのですね。北京オリンピックの際、チームの危機にあたって澤さんが発した「苦しいときは、

私の背中を見て」という言葉は、今でもスポーツ界を代表する伝説の名言として語り継がれています。

【澤】あの言葉は、チームのメンバーに対して『どんなに苦しくても、私の背中を見てもらえれば絶対に諦めずに走っている姿がそこにあるから、安心してついてきてほしい』というメッセージでした。同時に、口にすることで『自分自身が誰よりも走り、絶対に手を抜くことは許されない』と、自らを極限まで逃げ場のない場所に追い込むための言葉でもありました。実際、毎試合しんどかったです。楽な試合など、現役時代にただの一度もありませんでした。しかし、走り続ける姿を見て、後輩たちが『澤さんがあれだけやっているのだから、私たちが足を止めるわけにはいかない。』とついてきてくれた。逆に変なプレッシャーになってしまいましたけれど。

【日々野】日々の練習でも、澤さんは誰よりも早く練習場に行き、練習最初のミニゲームの段階から誰よりスライディングすると、川澄さんが証言されていました。

【澤】『練習で 100%できないことが、本番の試合でできるわけがない。』と本気で思っていましたから。限られた毎日の貴重な時間を、どれだけ妥協せず、試合のため、チームのために 100%注ぎ込めるかが重要です。私は練習で手を抜くことはなかったです。日本代表に指定席はないので、いつメンバーから外されるかわからない。コンディションが悪ければ試合には使ってもらえないのです。だからこそ、日頃の練習から全力で取り組み、常に最高のクオリティを示す必要がありました。

【日々野】そのストイックな姿勢の一方で、オンとオフの切り替え、メリハリの達人でもあったそうですね。

【澤】はい。オンの時に全力を出せるように、オフの日は徹底的にサッカーのことを忘れ、手を抜くようにしていました。

【会員の皆様との質問コーナー】

【日々野】素晴らしい学びをたくさんいただきました。ここからは、本日お越しの MISA 会員の皆様から事前にお寄せいただいた質問に、澤さんにお答えいただく質疑応答コーナーへと移ります。

【日々野】まず、1 つ目のご質問です。大変真面目で、ビジネスの組織管理にも深く直結する質問をＴ．Ｋ．さんからいただきました。
『組織やチームの中にモチベーションの低いメンバーがいる場合、どのように動機づけを行えばよいでしょうか。また、優秀なメンバーほど、自分のミスで大きな敗戦を招いてしまった時に過度に責任を感じて深く落ち込んでしまうことがあります。リーダーや管理者として、その際どのように声がけをし、前向きに導いていけばよいでしょうか。』というご質問です。優秀な人ほど責任を背負い込んでしまう、この点について、澤さんはいかがですか。

【澤】私も、先ほどお話しした通り、ＰＫを苦手にするきっかけとなったアジア大会の決勝・北朝鮮戦、私たちは引き分けの末にＰＫ戦に入りました。私は 1 番手のキッカーを任されたのですが、シュートを完全に外してしまったんです。



その私の失敗による重苦しいプレッシャーが連鎖したのか、続く２番手の選手も外し、結果として私たちはアジアチャンピオンになる千載一遇のチャンスを逃してしまいました。私のミスのせいで負けた、という責任の重さとみんなへの申し訳なさに押し潰され、試合後に人目もはばからず号泣し続けました。

【日々野】澤さんの号泣なんて見たことないですね。

【澤】その後ＰＫ蹴っていないからね。（笑）

【日々野】それ以来ということですね。

【澤】それ以来です。その時、当時のキャプテンが私のそばに歩み寄ってきて、声をかけてくれたんです。
『澤、もし他のチームメイトがＰＫを外したら、澤はその選手を責める？』と。『責めないよ。みんなも同じだよ。誰も澤のことなんて責めていない。』と言ってくれたんです。やっぱりチームプレーだし、だったら例えばですよ、試合の中で決定的なチャンスがあって、それを入れていたら試合負けなかったよねとか、いろんなこう……

【日々野】タラレバありますよね。

【澤】はい。その時もまだ泣いていたのですが、後々考えて、その言葉があったから前を向いて救われたなというのがありましたね。ミスはつきものです。大切なのは、そのミスをチーム全員でどうカバーし、次にどう生かすか考えられるようになりました。

【日々野】まさに質問いただいた、優秀な人がミスをしたときの今は例でしたけれども、やっぱりそういう自分が、自分だけのせいじゃないとか、そういう声がけが大事ということですね。

【澤】そのミスを、じゃあ次どういうふうに、誰かがサポートしたりとか、自分が次に、まあＰＫは運というところもあるけれども、次に同じようなミスをしないようにどういうふうにすればいいのかというふうに考えたほうがよいと思っています。

【日々野】ありがとうございます。ぜひ活用してください。
続いて、2 つ目の質問。Ｅ．Ｋ．さん、いらっしゃいますか。ちょっと恥ずかしいですかね。いらっしゃらない。内緒にしておきましょう。
『チームづくりをはじめ、相手と良好な信頼関係を築くにはコミュニケーションが極めて大切ですが、現在はオンラインのやり取りが非常に増えています。リアル（対面）、オンライン、メールや手紙など、コミュニケーション手段の使い分けや、普段から心がけていることについて教えてください。』とのことです。澤さん、いかがでしょうか。

【澤】私は、大事な話や、人と接するときは、面と向かって『目を見て話す』ことが何よりも伝わることだと考えています。手紙やもちろんオンラインなどありますが、可能であれば、直接話すことが、正確に気持ちが伝わる方法だと思います。

【日々野】澤さんは普段から、とてもタイムリーにあったかいお手紙やメッセージを送ってくださいますが、素直に想いを伝えるコツはあるのでしょうか。

【澤】『あの時言っておけばよかった』と後から思うのは寂しい、思ったときに気持ちを素直に伝えるようにしています。試合のこととか、私はサッカーをずっとやっていたから、やっぱり言いたくないこととかも言わなきゃいけないときとかありましたし。

【日々野】そうですよね。言ったらちょっと嫌われちゃうんじゃなかとか。

【澤】嫌われないかとかやはり、叱らなければならない役割の人なども、寄り添って伝えられたらいいなと思います。

【日々野】大切ですね。続いて、3 つ目の質問をいただきました。
『オンとオフをしっかり分けられておられるとテレビで見ました。せっかく仙台にきてくださっているので、仙台・宮城、東北にいる間に行きたいところや、食も含めて体験しておきたいことはありますか？』
これはどなたからですか？ちょっと恥ずかしいですかね。

【澤】東北はとにかく自然があって、温泉など、聞かれたら何かというと温泉をお勧めしています。逆に皆さんからおすすめ聞きたいです。私は海産物が好物ですので、宮城の新鮮なカキや、お刺身は本当にどこより美味しいです。皆様から美味しいものや子供と遊べるところを教えていただきたいです。ありますか？（会場を笑顔で見渡す）

【日々野】皆様、いかがでしょうか。おすすめの……。（会場を見渡すが、皆様少し照れてはにかんでいる様子）
少し手を挙げづらいかもしれませんね。皆様、ぜひ後ほどこっそり澤さんに伝えてあげてくださいね。

【澤】よろしくお願いいたします。



【日々野】それでは、最後のご質問です。6 月 11 日から始まっている男子のワールドカップが開催中ですが（明後日スウェーデン戦）、日本代表はどこまで勝ち抜くと考えていますか？

【澤】森保ジャパンの選手誰もが、監督もそうですけれども、もう『優勝』って掲げているじゃないですか。本当に私たちもそうでしたけれども、誰もが日本が優勝するなんて自分たちのときは思っていない中で、やっぱり番狂わせじゃないですけれども結果を残せたので、もうどのチームも優勝できる可能性はあると思うんですよね。なので次、多分勝ち進んでいくってなったら、モロッコかブラジルかというところなんですけれども。

【日々野】ね。恐ろしいですよね。

【澤】どんどん強いチームと当たっていくわけだから。でも、いいところまで行くんじゃないですかね。私は個人としてはもちろん、日本国民として、優勝してほしいなって思いますけれども、やっぱりそう簡単じゃないのも実際あるから何とも言えないですけれども。メダルは取ってほしいですね。

『今までの日本男子のサッカーで見たことない景色、最高の景色を』という目標を掲げていると思うので。私たちはもう本当に日本から応援することしかできないですけれども、その思いが届いたらいいなっていう思いです。

【日々野】森保さんも、本当もう私たちも含めてチームジャパンだというふうにおっしゃっているので。

【澤】共闘と言いますもんね。共に闘うという共闘。

【日々野】本田圭佑さんがＳＮＳで『社長の皆さん、ちょっと休みにしてください。』と呼びかけて、大変話題になっていましたね。

【澤】でも、それもいいですよね。

【日々野】本当みんなで、日本中で力を合わせて応援していきたいなと思います。

さあ、今日はいろいろとお話を澤さんに聞いてまいりましたが、皆さんの普段の生活ですとか、仕事の中に、何かヒントになることがあればと思いますが、いかがでしたでしょうか。

皆さん、いかがでしたでしょうか。（一段大きな拍手）

【澤】無理やりだよ、無理やり（笑）。

【日々野】要求しちゃいましたか？（笑）
ということで、改めまして、澤穂希さんでした。（盛大な拍手）

【澤】ありがとうございました。

【日々野】皆さん、ありがとうございました。



（司会より感謝の言葉と退場の案内があり、お二人が盛大な拍手に包まれながら退場。トークショーが盛況のうちに閉幕。）