



眞鍋政義

Masayoshi Manabe

全日本女子バレーボールチーム監督

一九六〇年代、日本の女子バレーチームは「東洋の魔女」と呼ばれ黄金時代が続いたが、銅メダルを獲得した八四年のロス五輪を最後に、立ち上がる世界に導いた眞鍋政義監督。「長身の選手でないと世界では戦えない」——そんな「常識」の壁を破った、眞鍋流の戦略と指導方法。スポーツの世界にとどまらず、日本の社会経済の復活にも勇気を与える。

常識の壁を打ち抜く力

全日本女子バレー、データを超えた人間力

非常識の戦略で世界に挑む

——二〇一二年、ロンドン五輪で日本女子バレーを二八年ぶりとなる悲願のメダルに導いた眞鍋監督ですが、監督は、どのようなきっかけでバレーを始められたのでしょうか。

眞鍋 実は、子どもの頃の夢は、プロ野球選手でした。当時は、王貞治さん、長嶋茂雄さんがスーパースターだったんです。中学に入っただけで野球部に入部。サードやファースト、ピッチャーを希望していたんですが、監督から「体が大きいからキャッチャーをしろ」と命じられて。それが嫌でやめようと思っていたら、バレー部の監督から誘われて、バレーボール人生が始まりました。中学三年

間、本当によく練習しました。そのかいあって、全国大会に出て、高校、大学とバレーボールの名門校に進学しました。実業団では新日鐵に入社し、全日本チームにも選ばれました。

——その後〇八年には、公募に手を挙げ、〇九年に全日本女子の監督となりました。そのときは、どんな思いだったのでしょうか。
眞鍋 とにかく「もう一回オリンピックで世界に挑戦したい」という思いでした。現役のときに目の丸をつけて十数年プレーさせてもらい、ワールドカップも世界選手権も三回出場しましたが、オリンピック出場はソウル（八八年）の一回だけ。九六年のアトランタ五

輪は、最終予選で負けて、出場できませんでした。自分がチーム最年長であっただけにその責任を強く感じました。以後、全日本男子チームは三回連続でオリンピックに出場できず、悔しい気持ちをずっと持っていたんです。

——監督に就任された時点で、明確な目標と戦略はあったのですか。

眞鍋 まず行ったのは現状把握です。現状把握が正確でないと、目標設定が狂ってきますから。監督就任直前の北京五輪（〇八年）の出場一二チームすべてのデータを集め、日本女子は今の辺にいます。のかを冷静に分析しました。そして、いろいろ検証した結果、最初に選手に言ったのは「次のロンドン五輪でメダルを獲ろう」という明確な目標でした。

ところが、そのあと、当時日本バレーボール協会名誉会長だった松平康隆さん（注）にその目標を伝えたら、「ふざけるな。そんなに簡単に獲れるわけないだろう」と怒られました。それはそうですよね。八四年以来、ずっとメダルを獲っていなかったのですから。ただ、そのとき松平さんから、「非常識を常識にする戦略や練習を生み出せたら、可能性はある」と言われました。これはどういう意味だろう、と一カ月ほど悩みました。

女子バレーのネットの高さは、二二四センチ。やはり、身長が高い、腕が長い、パワーがあるチームが有利です。しかし、強豪国のような一九〇センチ以上の選手は、日本中探しましたがいません。どうしたらいいのか……。

ある日、パッと気付いたんです。サッカーやバスケットは相手のゴールにボールを入れれば勝ち。バレーは、そうしたゴールはありません。相手のコートにボールを落とせば点数が入ります。逆にい

（注）一九三〇～二〇一二年

日本の元バレーボール全日本選手、元バレーボール全日本男子チーム監督、日本バレーボール協会会長などを歴任。会長時には、将来のプロ化を前提としたVリーグの発足や国際大会の日本での開催に尽力。二〇〇四年に旭日中綬章受章。



まなべ・まさよし ● 1963年生まれ。兵庫県姫路市出身。大阪商業大学卒業後、86年、新日本製鐵に入社。88年のソウル五輪をはじめ多くの国際大会で活躍。89年のワールドカップではベスト・セッター賞を受賞。99年、イタリア・セリエAのイベコ・パレルモに移籍。2005年、現役引退。久光製薬スプリングスの監督を経て、09年に全日本女子代表監督に就任。10年の世界選手権では3位となり、同大会32年ぶりとなるメダルを獲得。12年ロンドンオリンピックでは28年ぶりの銅メダルに導いた。著書に、『逆転発想の勝利学』（実業之日本社）『精密力』（主婦の友社）、などがある。

えば、自分のコートにボールが落ちなければ点は入らない。

——落とさなければ良いと。

眞鍋 そう、逆転の発想です。背の高い選手がいなくてもできる。ディフェンスを世界一にすればいい。具体的には、サーブと、サーブレシーブ、ディグ（スパイクレシーブ）、これらの三つのプレーを世界一にし、ミスもなす。この四つを目標として掲げました。特に、ディグ練習が一番しんどいのですが、選手もスタッフも「この戦略しかない」と理解して、厳しい練習を続けました。

——日本人の優位性を考えたバレーボールですね。

眞鍋 そうです。スパイクやブロックは五番手、六番手でもいい。でも、日本のお家芸のレシーブと、誰にも邪魔されないサーブを世界一にすれば結果が見えてくるはずだ。

——見事、一二年のロンドン五輪では銅メダルを獲得しました。

眞鍋 ロンドン五輪はディグだけ一位でしたが、銅メダルを獲得しました。世界一がひとつでもメダルを獲得できることは証明しました。四つの目標のうち二つでも三つでも世界一になれば、今まで以上の成績がついてくるものと信じています。

——ところで、拾うバレーを徹

底するにしても、スパイクやブロックで太刀打ちできなければ厳しいと思います。高さやパワーを追求するグロバールなバレーにどう対応されてきたのでしょうか。

眞鍋 世界の女子選手よりも背の高い男子選手を呼んで、彼らを相手にスパイクやブロックの練習をしています。その高さやパワーに慣れると、試合では練習の時よりブロックが低いですからプレッシャーがかかりません。

ディフェンスも同様です。毎日男子選手が思い切り打つんです。女子は、最初ますよけられません。顔面にも当たりますから、鼻血も出るし、全身あざだらけになります。ドクター、トレーナーに待機してもらいながらの練習です。

でも、運動神経のいい選手は一月月くらい、ほかの選手も、二、三カ月くらいで目が慣れてきて、レシーブのボールが上がり始めるんです。こうなればしめたもの。試合のときに強豪国が思い切り打ってきて、男子の半分くらいのスピードにしか感じません。

こういった練習は、試合結果の綿密な分析をもとに行っています。

す。僕一人ではできないので、ブロック、サーブ、ディフェンスと戦術・戦略それぞれ分野ごとに担当コーチを決め、その分野の指導は任せています。分業制は野球でこそ当たり前ですが、女子バレーでは初めてでした。

従来のコーチは、練習中ただボールを打ちまくる、悪く言うと、監督のロボットのようなものでした。でも、ロボットでは、監督や選手の「勝ちたい」という気持ちと同じ温度にはなりません。責任がないからです。それで分業に当たって、責任も分担してもらったにしました。

バレーボールは試合が終わる度に数字が出てきます。スパイク成功率何%、ディフェンス成功率何%と。そこで早速反省会です。今日レシーブが悪かったので、練習方法を変えてはどうか、等々。コーチ陣は自分の分野に必死です。うまくいってほめると、コーチのモチベーションも上がり、僕と一緒に温度になります。そうやってみんなの力を借りていくことがチームの力として非常に大きいですね。

データは活用するが、 最後は目に見えないものが勝負を分ける

——真鍋監督といえ、Dバレーで有名ですね。

真鍋 実は、データバレーは世界のどのチームもやっていることで目新しいことではないですし、私も現役時代から細かくデータ分析していました。女子に取り入れたのは、久光製薬スプリングスの監督に就任した時です。当初、何人かの選手に個人練習をしたところ、選手から「あの選手には八分、自分には五分だけとは、不公平」との声が上がってきました。こうした嫉妬を解消する方法はないか、あれこれ考えて、結局、アナリストが毎日入力している練習データを活用することになりました。練習結果のデータを毎日出し、朝、張り出す。試合に起用するのにも、この数字のいい選手から。これで選手に納得感が出てきました。

真鍋 全日本女子監督として二年目の一〇年、世界選手権で、三二年ぶりに銅メダルを獲得しました。そこから選手たちは本当に変わりました。「もしかしたら真鍋の言うことを聞けば、本当にロンドン五輪でメダルを獲れるかもしれない」と思ったようです。それから毎日練習後に、選手自らデータをチェックし、アナリストに「自分の映像が見たい」と頼んだり、コーチに「私、今日どうでした？」と聞いたり、主体的に動くようになりました。

——試合中もタブレット端末を持っていらつしゃいますが、データはリアルタイムで動いているんですか。

真鍋 動いています。アナリストが後ろで入力していますから、プレー一つごとに数字がババツと変わります。全日本女子は他国と比べて、内容が特に詳細です。サブは右か左かだけでなく、右前か右後ろか、そのボールはどこに

返ったか、細かな位置情報なども含め、すべてが入っています。

——スタッフの方の扱うデータ量は膨大になると思いますが、そこから得られた分析結果や戦術をどうやって選手に浸透させているのでしょうか。

真鍋 「選手に伝えるときは簡潔にわかりやすく」、これがテーマです。たとえば、バレーの試合期間中は、試合後のスタッフミーティングは深夜三時、四時まで及びます。そこで練り上げた戦術を選手に伝えるわけですが、「ここはこれだけ考えればよい。違ったときは他の選手がカバーする」、こんな風にシンプルに伝えるようにしています。

にしています。

ただし、人間が行うスポーツですから、データではとらえ切れない部分がたくさんあります。たとえば、ある選手のスパイク決定率が二〇%まで落ちたとします。でも、この選手は後半V字回復するの、落ちたままか、数字だけではわからない。それは、日々一緒に練習しているチームだからこそわかることです。

——最後は人間力ということでしょうか。

真鍋 はい、データは有効活用していますが、最後はやはりハートが強いほうが勝つと思っています。

「間」が生む「マイナス思考」 間を埋める工夫を

——ところで、バレーボールは国民的スポーツになつていきます。その魅力はなんでしょうか。

真鍋 ルールがシンプルで、見ている方々にもわかりやすいこと。さらに、バレーは、ボールを持つて考えることができないこと。バ

スケッチもサッカーもボールを持つて考えられますよね。バレーではプレー中にボールを持つと原則です。だから、瞬時に判断し、相手の気持ちになって、愛情をこめてパスしなければならぬ。もし一人目が失敗したら、二人目が



カバーする。二人目が失敗したら、最後、スパイカーがみんなの気持ちをくみとって打つ。あとの五人はブロックで返ってきたボールをフォローする。助け合いのスポーツなんです。

——「相手の気持ちになってパスをつなぐ」とのことですが、監督は選手の心の動きをきめ細かく把握されており、「心理学者」ともいわれていますね。

眞鍋 現役時代は、セッターとして、スパイカーがどんなボールを待っているのか、心理や癖などをずっと研究していました。それが役立つかもしれません。今も選手たちの性格は把握している

自信があります。

たとえば、僕は練習中ほとんど怒らないのですが、長時間練習していると選手の集中力が欠けてくることがあります。そのときは、ある選手だけ怒るんです。本人はB型で（笑）怒られても意に介さない性格ですが、それを見た他の選手はピリッと引き締まります。そういう性格だと分かって怒っています。もちろん、後からフォローもしますが（笑）。

——メンタルの強い人材をつくる秘訣を教えてください。

眞鍋 メンタルの強さは、スポーツには本当に重要です。特にバレーのような「間」があるスポーツは、メンタルの状態によって勝負の行方が大きく変わります。たとえば、窮地の状況にサーブが廻ってきたとき、サーブ前の「間」で、少しでも「失敗したら、どうしよう」と思ったらいいサーブは打てません。反対に「やった、この状態でサーブが回ってくる私はラッキーガールだ」と思えば力を発揮できる。やっぱり、最終的にプラス思考が勝つと思います。しかし、現実にはどうしてもマイ

ナス思考になりがちです。だから、過去のデータを活用し「ミスは三回までなら勝てる」と復唱したり、レシーブまでの「間」に「両手を合わせてフォームを確認する」など、選手たちは様々な工夫をして、マイナス思考が入り込む隙間を埋める努力をしています。

——今、女性の活用が社会全体で叫ばれています。リーダーの育成という点を含めどのようにお考えですか。

眞鍋 女性は信頼できる上司のためなら、すごい力を発揮します。逆に、信頼されていないければ何を言っても反応は「絶対無理！」はつきりしています。

講演などでそんな話をする時、「女性から信頼されるには、われわれ上司が目線を下げればいいんですよね？」という質問を受けます。が、「目線を下げる」というのは上から見ているということ。その時点で女性は心を開かないと思います。

僕は監督ですが、共通の目標に向かうチームメイトとしての同じ目線を大切にしています。先ほどの分業制の下、監督の最大の役割

は、選手やスタッフにやる気を起こさせるモチベーターの仕事です。練習後は、一対一やグループで、いろいろな話をしてコミュニケーションをとります。僕自身の失敗談も話して心をオープンにしていると、「あの選手は、少し心が開いたかもしれない」と思うことがあります。でも、次の日はクローズしている。その繰り返しも多いですが（笑）。

それからリーダーという意味では、男女に余り差はないと思います。「情熱を持って世界観を語る」、そして「言行を一致させる」、これに尽きると思います。

——最後に、一六年のリオ五輪、二〇年の東京五輪を見据えた、今後の抱負をお聞かせください。

眞鍋 今年九月に世界選手権があります。まずそこで、前回の三位以上の成績をおさめたい。世界と同じことをしても勝てません。だから、固定観念を払拭して、さらに、いろいろな観点から新しい発想を得て、日本オリジナルのプレーをしていきたいと思っています。——「健闘を祈念しております。」

（聞き手／情報サービス局長・丹治芳樹）