

最強のチームビルディング
その采配・戦術・育成

ブラン の マネジメント

The Practice of Management
Philippe Blain

増井麻里子

Mariko Masui

元バレーボール男子日本代表監督

フィリップ・ブラン

Philippe Blain

CROSSMEDIA PUBLISHING

プロローグ

日本の男子バレーが強くなった理由

ここ数十年も低迷していたバレーボール男子日本代表がなぜ強くなったのか？

バレーボールに詳しい方であれば、その理由を戦術面から語ることができるだろう。しかし、ほとんどの方にとっては大きな謎ではないだろうか？　そして、主要国際大会で47年ぶりに銀メダルに導いてくれたフランス人のフィリップ・ブラン監督とは、いったいどういう人物なのか？

バレーボール男子日本代表が世界レベルの魅力的なチームに変貌した背景は、フィリップ・ブラン監督の存在抜きには語れないだろう。本書は、これまでメディアでは語られてこなかった、ブラン監督のマネジメントに焦点を当てて構成した。スポーツ関係者だけでなく、ビジネスパーソンにも大いに参考になる内容だ。

本書はII部構成となっている。第I部では、ブラン監督の言葉から、その人物像と

マネジメント手腕を紐解いていく。第II部では、シーズン2017から2024までの軌跡を、ブラン監督自身が振り返る。

「マネジメント」といえば、日本語では「管理」と訳されることが多い。役職にある人が組織のあらゆる要素を調整し、高いパフォーマンスを出すことを目指すときに使われる。本書には、そうした普遍的なマネジメントについて、企業や組織の管理職の方々にヒントとなることが書かれている。

プロジェクト設計、優先順位付け、権限委譲、目標設定、評価システム、観察、コミュニケーション、個人面談、会議運営、人材育成、イノベーション促進、ワークライフバランス――。

日ごろからマネジメントの本を読まれている方には、お馴染みの内容も多いと思う。昔から多くの本で繰り返し言われているのは、実践できない人が多いからではないだろうか？ ブラン監督がその一つひとつについて慎重に決断し、忍耐強く緻密に実行したから結果を出したことがわかる。

本書で言う「マネジメント」は、もつと広い意味を指している。「困難な状況をなんとかして乗り切る」といった意味だ。これは管理職に限らず、個人レベルでも応用できることである。たとえばパリオリンピック前にブラン監督は、「私たちはVNL（銀メダルを獲った大会）で、忍耐と決断によって重要な局面を管理する能力があることを示した。相手が自分たちを上回るプレーをしているときでも、この心理戦略を持ち続けよう」と選手たちに言った。

バレーボールに限らず、日本はあと1点が取れずに負ける印象がある。ブラン監督の原稿を読んで、欧米では心理学アプローチをとっても重視していることがわかった。日本のスポーツがここにもつとフォーカスすれば、さらに強くなるのではないだろうか？ そのためには、経験が必要なことは言うまでもない。日本男子バレーはパリオリンピックでの経験を活かし、さらに上へと向かっていく。後悔が残ったブラン監督も、指導者として進化しながら冒険を続ける。

ブラン監督の原稿は、論文のようなところ、エッセイのようなところ、古語が入った文学のようなところがある。随所で、サンテグジュペリの『星の王子さま』に出

てくる「大切なものは目に見えない。心で見ないと見えないんだ」という有名なセリフを想い起こさせる。ブラン監督が目に見えないものを大切にしているからだ。

経験、自信、絆、信頼、相性、一体感——。戦術でいえば、ブロックにおける肩幅などのフィジカルな威圧感やディフェンスのよさが与えるプレッシャー。そして重要なのは、本書で何度もでてくる「グループ・ダイナミック」だ。これは心理学用語として「集団力学」と訳されることもあるが、ここでは「個人が集まることで生じるグループの勢い、エネルギー」がイメージとしてふさわしいと思う。

それはブラン監督が、このチームを生き物として宝物のように扱っていたからだ。悪いものが入らないように、一人ひとりが輝けるように、計算して構築し守っていた。

私は大学時代からフランス文学や哲学書を読むのが好きだった。社会人になって、叙事的でありながら組織論が埋め込まれているサン＝テグジュペリの『夜間飛行』を読み、フランス文学の素晴らしさに改めて感動した。山崎庸一郎さんの訳は完璧だが、いつかこの社会人にインスピレーションを与える物語を自分で訳して出版したい

と思っていた。今回この壮大な実話でそれを実現することができ、夢をかなえることができた。

本書を世に出していただいた小早川幸一郎社長、執筆全般を管理していただいた川辺秀美編集長、定期的に連絡をいただき、この企画を応援してくれた執行役員の中山直基さん、プロジェクトメンバーのみなさま、そして貴重なアドバイスをくれた元男子日本代表の伊藤信博さんに心から感謝いたします。

日本男子バレーのファンのみなさまの心の中には、このチームがいつまでも棲み続けると思います。私もひとりのファンとして、この物語を本という形にしておきたいと思いました。ぜひ最後までお読みいただき、感動の記憶とともに本棚に飾っていただければ幸いです。

増井麻里子

プロローグ 日本の男子バレーが強くなった理由…………… 002

第I部 最高の人材を育成するための

マネジメント

第1章 ブランの言葉

1	求めているのは容易さではなく、情熱を傾けられるプロジェクトだ。……………	016
2	自分の体を可能な限り、選手のようなコンディションに保つことは、ひとつの目標である。……………	022
3	優先順位の概念が極めて重要だ。……………	026
4	最高でーす!!……………	030
5	私は藤井が戦う人であることを知っている。……………	034
6	子どもは連れて行かない。……………	037
7	オリンピックに連れて行くリベロは1人だけ。……………	041
8	もう一度やり直すとしても、同じ選択をするだろう。……………	045
9	我々は歴史をつくる。……………	049

第2章

選手から指導者へのキャリア

- 1 バレーボールに明け暮れた子ども時代
さまざまなポジションを経験した。
そのおかげで技術や戦術の能力の幅を広げることができ、
監督のキャリアをスタートする際にも役立った。……………054
- 2 フランス代表選手時代
グループ内に広がる一体感や雰囲気によって、
団結力と野心と士気が10倍に増加する。……………058
- 3 トップクラスの選手に必要な資質
どのような状況でも正しい決断を下すことができるように、
自分の感情を自覚し、管理する術を持っている。……………061
- 4 指導者への情熱
ほかの指導者たちと交流し続けることは常に必要であり、
それは非常に豊かなことだ。……………065
- 5 技術指導の学び方
監督には技術開発の創造性も必要だ。……………069
- 6 フィジカルトレーニング指導の学び方
重要なのは、基礎を理解し、フィジカルトレーナーと
意見交換ができるようにすることである。……………074

第3章

チームプロジェクトのつくりかた

7	マネジメントの学び方	経験から避けたい、あるいは逆に活用したいマネジメント行動について、土台となる考えを導き出した。……………	076
8	トップクラスの監督に必要な資質	最も重要な瞬間に正しい決断を下すことができるように、感情を管理する能力があるかどうかである。……………	079
1	チームコンセプトの決め方	ポジティブなダイナミックをいち早く生み出すための練習を選択する必要がある。……………	084
2	目標の設定と管理	選手たちが、やらなければならない練習と設定された目標との関連性を視覚化できなければならない。……………	089
3	選手の選び方	最後の評価ポイントは、試合中の感情のコントロール能力だ。……………	092
4	選手の組み合わせ方	コミュニケーションや外向的な選手が多すぎると不協和音になり、内気で内向的な選手が多すぎると受動的な雰囲気になる。……………	095

第4章

最高の人材を育成する方法

1 自己開発プロジェクト

選手たちが楽しみながらスキルを身につけ、上達している感覚を持つこと。…… 100

2 チャンピオンの定義

あらゆる状況において、

自分の感情をコントロールする術を知っている。…… 104

3 強いチームの定義

グループ・ダイナミックスをより活性化させるような

主要リーダーが必ず存在する。…… 108

コラム 感情の管理のしかた…… 111

第II部

ふつうのチームが

世界最高のチームになるまで

第5章 プロジェクト東京2020

1	プロジェクト東京2020の策定	1
	最高レベルのチームを組成し、 初期リソースを最適化する。.....	1 1 4
2	シーズン2017	1
	シーズンを分析するとしたら、「満足」という言葉を使うだろう。.....	1 2 2
3	シーズン2018	1
	あの勝利は、選手たちにパフォーマンスに対するメンタルの重要性を 認識させるのに非常に役立った。.....	1 3 1
	コラム 2018年世界選手権1次リーグ vsアルゼンチン戦を振り返って.....	1 3 7
4	シーズン2019	1
	世界において別次元まで飛躍を遂げたというチームの ターニングポイントだった。.....	1 4 3

第6章

プロジェクトパリ2024

シーズン2020

この例外的な状況が終わりを告げ、必ず東京オリンピックに参加できると信じていた。

145

シーズン2021

この若いチームには才能があり、非常に高いレベルに向かって進化し続けるポテンシャルがある。

148

プロジェクトパリ2024の策定

効率を高めるため、私が必要とするすべての決定を下し、試合中はコートの上で選手たちの近くで指揮を執らなければならない。

158

シーズン2022

プレーのレベルは、近い将来トップ6チームと戦えることを期待させるものだ。

167

シーズン2023

このメダルは、今後数年間の結束と決意を固める強い絆の象徴となる。

172

シーズン2024

私たちは世界ランキング2位となり、オリンピックではブルCのトップを飾るという榮譽を手にした。

186

第7章 激闘パリオリンピック

1	最終準備	2
	ストレスに対処するには、困難な時間帯を受け入れ、すべてが完璧であるはずがないということを受け入れる 優れた心理戦略が必要だ。.....	0 4
2	ドイツ戦	2
	ここ数年で培ったすべてのものを駆使して、もっと冷静にプレーする必要がある。.....	1 3
3	アルゼンチン戦	2
	この試合で1セットを失ったことが致命傷にならないことを祈りつつ、この勝ち点3に安堵した。.....	1 8
4	アメリカ戦	2
	決勝トーナメントにどう進むかはあまり重要ではない。.....	2 1
5	イタリア戦	2
	チームの自信を取り戻すために、ここでタイムアウトを取るべきだった。.....	2 7
	エピソード 日本代表チームとの8年間の軌跡.....	2 3 4