

忙中感あり

vol.83 お客様

柳本晶一様

今回は、元バレーボール全日本女子チーム監督柳本晶一様をお迎えいたしました。



藤尾社長（以下藤尾） 本日はお忙しいなかお時間をいただき、ありがとうございます。
柳本晶一様（以下柳本） よろしくお願ひします。

インタビュー 柳本様と藤尾社長が初めてお会いになつたのはいつ頃でしょうか。

柳本 最初は大阪天満宮です。藤尾社長は氏子総代として色々お世話されていましたよね。私も梅花祭（毎年1月25日）に参加させていただいた時に、気さくにお声がけいただきました。

インタビュー 藤尾社長の第一印象はいかがでしたでしょうか。

柳本 初対面でしたが、すぐに打ち解け楽しくお話をさせていただきました。お話ししていく、藤尾さんの優しさをすごく感じました。最初は少し厳しい方なんかと思っていましたが、すっと寄つてくださり、とても親近感を感じました。

インタビュー 藤尾社長は柳本様の第一印象はいかがでしたか。

柳本 初対面でしたが、すぐに打ち解け楽しくお話をさせていただきました。お話ししていく、藤尾さんの優しさをすごく感じました。最初は少し厳しい方なんかと思っていましたが、すっと寄つてくださり、とても親近感を感じました。

藤尾 テレビで拝見したり、著書を読む中で、全日本女子バレーの監督として良く存じ上げていました。実際にお会いすると、やはり世界で戦つてこられた貫禄を感じましたし、温かさを感じました。また、不思議と色々なところで偶然お会いするんです（笑）。

柳本 以前もお蕎麦屋さんで偶然お会いしました。行きたいお店が別にあつたのですが、そこが満席だったので、お蕎麦でも食べに行くか、と行つたら居られました。

柳本 僕もびっくりしました。まさかあそこで会うとは思いませんでした（笑）。飛行機でもお会いしましたね。朝一番に沖縄に向かう機内でふと見たら社長が座つておられました。

藤尾 本当にびっくりしました。やっぱ

り柳本さんはご縁があるなあと思い、今日は対談をお願いしました。

柳本 ありがとうございます。

インタビュー 今年開催された東京オリンピックで、印象に残られたことはありますでしょうか。

柳本 ご存知の通り4年に1回のスパンがコロナ禍で1年延びました。我々の世界は4年にスパンを合わして全てかけてきますから。極端に言うと、我々勝負の世界では100-1は99じゃない。100-1は0の世界です。それが1年延期になるというのは大変なことです。だからものすごいドラマが展開されました。例えばバドミントンの桃田選手は、去年であればチャンピオンになっていたと思いますし、水泳の大橋選手は1年延びたことによってメダルを2個も取つて歴史を作りました。そういう風に人生のすべてが4年間に凝縮されているので、見ている側としてはとても複雑でした。

そしてスポーツが持つている発信力といふのは凄いものがあります。選手のインタビューでも、メダルをかけてもらつた瞬間、自分たちはこのオリンピックをさせてもらつたとか、医療関係者への感謝とか、コロナの苦しい中で勝ち取つたメダルだからこそ、ああいう気持ちが素



直に表現できた大会でもあつたと思います。これは、アスリートにとって財産だし、大きなメッセージを発信できた大会だったのかなと思います。

また更に選手たちはたくさんの方々に支えられていることを肝に銘じたと思いまますし、これから自分たちはどうあるべきかを考える一つのきっかけになったのではないかと強く感じました。もちろん



インタビュー 社長はオリンピックをご覧になつていましたか。

藤尾 今回のオリンピックにもドラマがありました。阪神タイガースOBの赤星

でてくる。けれども我々は10年経つても乾

いた砂に水がすっと入るように、「はい」と言えます。それくらい夢を追つています。だからいくら夢が大きくて、素直じゃないと絶対伸びないし、達成できません。よく言うんですが、教えられて上手くなるはある程度までいきますが、自分で盗まないといけない。教えられたことは忘れますが、盗んだものは忘れ

ませんから。

社長はご存知だと思いますが、僕の時代のオリンピックはモントリオールで、猫田さんという大セッターがいました。だから僕は補欠でした。新日鉄では日本一のセッターでしたが、全日本では猫田さんが上にいました。自分が若いし、力もあると思うんですが使つてもらえない。最初はボール拾いや水汲みばかりで

した。そういう期間が続くと、いい加減にしろよ、という気持ちになつて人間も性格が変わつてしまつ。その時は、「早く猫田怪我しろ、怪我しろ」と思つていきました。

アスリートとして舞台を与えてもらえない、それ程辛いことはないですから。私がちょっと腐つていたのが分かつてたのか、ちょうどその頃に猫田さんに「飲

みに行かないか」と誘つていただきました。この人のためにフラストレーションが溜まつていていたわけですから、「気合い入れて飲んでやる」と飲んでいたら、「晶一、お前は日本一やから」と言わされました。猫田さんは当時専売広島（現JT）でした。たが、日本一になつたことがなかつた。僕は日本一を何回か連覇したので、ここで威張らないかんと思って、「猫田さん、日本一になつたことないでしょ。日本一はいいもんですよ。」と、日本一になつたことないから分からいでしょ、といふ気持ちで言いました。「そう、そんなにいいか。」と言うから、ここで畳み込みまあかんと思つて、「猫田さん、言つたら失礼なんですけれど、ならないとそんな気持ち分かりません。僕は何回もなりましたから。」と言つたんです。そしたら「そうか。確かに俺は一回も日本一はないけれど、オリンピックで金、銀、銅、持つてるからな。」と言われて。ガクツときて。

その時に猫田さんが色々な話をしてくれる中で、練習を死に物狂いでやる、だといふやつても人間というのは120%しか伸びない。でも世界で戦おうと思うと150%いる。「全てをかけてやつて、あと30%足りない。それは何ですか。」と聞いたら、「それはな晶一、人間力や。」と言われたんです。「みんな

勝敗はありますけれど、そっちの方が今回のオリンピックのメッセージとしては大きかったと思います。

また更に選手たちはたくさんの方々に支えられていることを肝に銘じたと思いまますし、これから自分たちはどうあるべきかを考える一つのきっかけになったのではないかと強く感じました。もちろん

さんが、「野球だつたら毎日勝ち負けがありますが、オリンピックは4年に一度。そこで勝たなければいけないわけですか

ら、我々には想像できなくらい厳しい世界だと思う」ということをおっしゃつていました。

私はオリンピックというのは、選手はもちろん、監督はじめコーチや裏方がチーム一丸となつている中で、悔しさに

涙を流すこともあります。そこまでやり遂げるのが一つあります。そこまでやり遂げるのは、みんな「素直」だからです。その気持ちは全員持つっているんです。大人になると、最初は「はい」と言っていたのも10年くらい経つと「はい」と言えなくなつ

PROFILE 柳本 晶一 (やなぎもと しょういち)

1951年	大阪府大阪市生まれ
1970年	大阪商業大学付属高校卒業、帝人三原入団
1971年	新日本製鐵 (現 堺ブレイザーズ) に移籍
1973年	全日本代表
1974年	アジア大会優勝、世界選手権銅メダル
1976年	モントリオールオリンピック4位入賞
1980年	新日本製鐵 監督兼任
1991年	現役引退、日新製鋼専任監督を務める
1997年	Vリーグ女子・東洋紡オーキス監督就任
2003年	全日本女子チーム監督に就任
2004年	アテネオリンピック5位入賞
2008年	北京オリンピック5位入賞
2010年	全日本女子チーム監督を退任 「アスリートネットワーク」を立ち上げ、理事長として次世代にスポーツの魅力を伝えていく活動を始める

で練習したり訓練しても終わる日が来る。その終わってからがなんばや。見てないところで何をするか。一人になつた時に何をやるかや」と。「予想も出来ないア

クシデントや、怪我もする、そういう苦難を乗り越え、初めて人間力が身につき、磨いてきた技が光る。どっちが欠けてもあかん。」と言われて。その時、はつとしました。俺は日本一の看板を捨てきれなかつたと。だからいつも割り切れない気持ちで「俺やつたらああするのに。なんで俺は日本一やのに練習させてくれへんねん」と比べていました。最後の15分しか練習させてもらえませんでしたから。でも、振り返ると「日本一」が邪魔して、ゼロからリセットして全日本の柳本として勉強する姿があつたかというとなかつたんです。だから伸びませんよね。

猫田さんの一言で、「まだ俺は遅くなっただここに居る。やろう。」と割り切つたんです。そうしたら、15分しか練習させてもらえないんやない、15分練習させてもらえるんだ、という考えに変わつたんです。だから1分1秒をものすごく大事に時間を使うようになりました。割り切つたから見えてくるものが違うんです。今までベンチから見て批判をしていましたが、「俺は猫田さんという世界のエースセッターを一番近いところで研究できる位置にいる。この人を徹底的に

裸にしてやれ。」と思つたんです。それでメモをするようになりました。

でもユニフォーム着てノートを持っていたら怒られますから、考えたのが、当時は作戦会議で選手がベンチに戻つてることではなく、お盆で水を持って行つてたんです。それも僕の役目だから、そのお盆の裏に厚紙を貼つて短い時間でパックとチェックしてメモしていました。世界のトップと戦つていたので、相手のセッターもすごいのでその長所と欠点も書きました。それを帰つてから大学ノートにメモしたり図解したり。それが後々の全日本女子バレーのデータバーにつながりました。割り切つたことで見えてきたものです。

コートに入れず、腐つている時は「なんやねん」と思つていただけれど、コートの外は俺のエリアやないか、この時間無駄にしたらあかん、と思って。ワンバウンドのボールを出来るだけ確実に早く拾おうとか、この時間を生かそう、と思うようになりました。男子の場合はスピードが早いので、見てからだと間に合いませんから、早く癖を読む。相手のしぐさとか、右足クロスステップをしたらこちらに早くいくとか、食事からも性格を読み、選手の全てをメモしました。だから若い選手たちによく言いますが、教えられたことは忘れるけれど、盗んだことははじめ分かりませでした。

柳本 それはすごいですね。

藤尾 お酒を入れてみると意外と出汁が滑らかになる。



忘れない。

もう一步自分でどう踏み込むか。よく三つの「切り」を大事にしろと言います。

それは何かと言うと、「踏切り」と「割り切り」、そして「思い切り」。踏み切つて割り切るけれど、今の若い人は思いを切つてしまう人が多いと思うんです。だから、ここがチャンスなんです。

モントリオール五輪では、ミュンヘンで金メダルをとったメンバーが7人もいましたから、モチベーションは高かつたです。しかし準決勝でボーランドにフルセットの末、最後の最後で負けて三位決定戦に回りました。そうしたらこの7人のモチベーションが下がつてしまい、「俺たち金メダル以外いらぬよ」とそんな雰囲気になつてしましました。三位決定戦ではもうチームになりました。

相手は新興チームのキューバでしたから、7対3くらいで勝てる確率は高かったです。でもそれも逃がしてしまった。

その後は、よし今度は俺の出番や、と思つたら、モスクワ五輪は（日本がボイコットで不参加）飛んでしまった。4年

に1回だから旬の時が飛んでしまってすよね。だからオリンピックの厳しさや、猫田さんのこと、勝負の怖さをつくづく知りました。

だから「負け勝ち」というか、負けた時がより大事で、落ちたときに這い上

に出来ます。柳本 そうですね。久々に今の言葉を思い出しました（笑）。

長くしゃべりすぎたんで。社長、止め下さいね（笑）。

インタビュアー 素直な人が成長すると

いうことがですが社長はどう思われますか。

柳本 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

藤尾 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

柳本 そうですね。一所懸命は基本です

常に大事なことでした。

確かに、僕が寿司を握らせてもらうようになつた時に、魚のおろし方とか教えてもらつたのは覚えてないなあ。盗むといふ

うに、その光景は今でもはつきり覚えています。

藤尾 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

柳本 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

柳本 確実に身に付きますよね。社長と同じで、僕も何とかしたい、というピュアな気持ちでした。その時は子供みたいやつたと思います。全身で盗みに行つてゐるから、忘れないんですね。あとはそれをどれだけ蓄えるか。そして蓄えたことを自分なりに経験を積んでいくと、アレンジ出来る。柳本流が出来たり、藤尾流が出来たり。だからやつていく価値がある。

柳本 確実に身に付きますよね。社長と同じで、僕も何とかしたい、というピュアな気持ちでした。その時は子供みたいやつたと思います。全身で盗みに行つてゐるから、忘れないんですね。あとはそれをどれだけ蓄えるか。そして蓄えたことを自分なりに経験を積んでいくと、アレンジ出来る。柳本流が出来たり、藤尾流が出来たり。だからやつていく価値がある。

藤尾 いやいや。お話を聞かせてもらいながら、僕らとは全然レベルは違うけれど、共感させていただきました。

柳本 基本一緒ですものね。

藤尾 やる氣があつたら知恵が出る、ま

がつてくる。そういうアグレッシブさを忘れてはいけないと、バレーボールを通じて教えてもらいました。

インタビュアー 自分の置かれた立場を見直したときに、そこに成長のヒントがあるんですね。

柳本 皆に平等にあります。行き詰まる

と弱さが出て、やる気がなければ愚痴が出来ます。でもやる気があつたら知恵が出来ます。ここを鍛えておかないと、いくら技があつても駄目だということを、バレーボールを通じて教えてもらいました。

それで今の自分があると思つています。たち金メダル以外いらぬよ」とそんな雰囲気になつてしましました。三位決定

戦ではもうチークになりませんでした。

柳本 そうですね。久々に今の言葉を思い出しました（笑）。

長くしゃべりすぎたんで。社長、止め下さいね（笑）。

柳本 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

藤尾 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

柳本 そうですね。一所懸命は基本です

常に大事なことでした。

確かに、僕が寿司を握らせてもらうようになつた時に、魚のおろし方とか教えてもらつたのは覚えてないなあ。盗むといふ

うに、その光景は今でもはつきり覚えています。

藤尾 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

柳本 それしかね。久々に今の言葉を思い出します。

柳本 確実に身に付きますよね。社長と同じで、僕も何とかしたい、というピュアな気持ちでした。その時は子供みたいやつたと思います。全身で盗みに行つてゐるから、忘れないんですね。あとはそれをどれだけ蓄えるか。そして蓄えたことを自分なりに経験を積んでいくと、アレンジ出来る。柳本流が出来たり、藤尾流が出来たり。だからやつしていく価値がある。

柳本 確実に身に付きますよね。社長と同じで、僕も何とかしたい、というピュアな気持ちでした。その時は子供みたいやつたと思います。全身で盗みに行つてゐるから、忘れないんですね。あとはそれをどれだけ蓄えるか。そして蓄えたことを自分なりに経験を積んでいくと、アレンジ出来る。柳本流が出来たり、藤尾流が出来たり。だからやつしていく価値がある。

藤尾 いやいや。お話を聞かせてもらいながら、僕らとは全然レベルは違うけれど、共感させていただきました。

柳本 基本一緒ですものね。

藤尾 やる氣があつたら知恵が出る、ま

ぶらは滅茶苦茶旨いんですよ。エビの背ワタを取つて、筋を入れて、たたいて、妥協ない仕込みがあつて、一つの美味しいものが出来上がつていくんです。あの時代はまさしく技を盗むということは非

忘れてはいけないと、バレーボールを通して教えてもらいました。

さしくそうですね。やる気がなかつたら

当社の出店攻勢は出来ないです。やる気があるから、よし、これに賭けてみようになり、色々な知恵が生まれてきます。

そうやつて今に至っています。これから当社も新たなステージで、新たな景色が見られる時代になつてくると私は思つています。

柳本 今、1000店舗ほどあるとか。凄いですね！

藤尾 ありがとうございます。

インタビュアー 皆で同じ目標に向かい、チーム力を強化するにはどうすれば良いでしょうか。

柳本 バレーボールは団体スポーツの代表のようにいわれるのですが、目標を達成するには個人競技の側面が非常に強いです。例えば日本人が好きな言葉、「あなたをカバーするよ」と言うのは歪みです。だから、大事なところでミスに繋がります。

藤尾 なるほど。

柳本 例えば、打つ人、拾う人とか、それぞれに役割を与えて、一切の妥協を許さず仕事をしていった時に、初めてチームが一つになり、勝つという結果が取れます。この間に妥協などしてたら、これ

ながら練習をやり続け、詰めておかないといけない。これは数字に出ない。

練習でミスをしたら、オリンピックでこんなミスが出たら大変だからと更に練習をします。サーブ100本打つて帰ろう、と。でもこの練習には二つあつて1本目から99本目までパーエクトなサーブを打つて、100本目にミスが出たら、この選手は、「あ、この1本がオリンピックでミスが出たら大変だから、あと10本打つて帰ろう。」となります。でも、逆に1本目にミスが出て、2本

はただの仲良し軍團です。だから個々が大事。個が集まつた集合体が1つにならないとね。

そこで生まれてきたチームワーク、それが眞のチームワークです。カバーしますよ、とかそんな甘いことしてたいらチームは絶対に内から崩れます。

例えばレシーブしてセッターに繋ぐ時に、頭の真ん中の方に返す、これはだいたい100ですが、セッターがアタッカーにトスを上げやすくなる。その5センチ、10センチに思いやりを持ってやれるかどうかです。ただ上げるだけのレシーブではなく、その上げたものを点から点にどう繋いでいくかです。

また「段取り八分」という言葉があるように、前の日から洗濯物や靴、ユニフォームをきっちりとそろえて置くことも大事です。そうしたら100本練習するにしても、1本目から気持ちの入ったスピードが打てます。事前準備をしてなかつたら、10本はウォーミングアップに使ってしまう。この10本が1年続いたらものすごい数になる。

当たり前に言われたことを当たり前にやるのではなくて、それ以外に何をするかが、一流か二流かの分かれ目です。そこまでやるか、そこまでやるんか、といふことになつてくるんです。

柳本 例え、スパイクを1本アウトにしたら、誰が見ても「あいつ1本ミスしよった。」これが目に見えるミス。

ミスでも大事にするのは、目に見えるミスと目に見えないミスです。目に見えるミスというのは、スパイクを1本アウトにしたら、誰が見ても「あいつ1本ミスしよった。」これが目に見えるミス。

でも大事なのは目に見えないミスなん



うことになつてくるんです。

人間に短所は絶対にないと思うんです。アスリートも無くしたものよりも、これから何が出来るか。そういうメッセージを先日のバラリンピックでも発信していました。

ミスでも大事にするのは、目に見えるミスと目に見えないミスです。私が「オリンピックの一番大事なところでは出たらどうする? そしたら4年間死んでしまうよ」と言つても、100%は返つできません。だから目標を確認してこの5センチ短いのが当たり前になつたら駄目なんです。

私が「オリンピックの一番大事なところでは出たらどうする? そしたら4年間死んでしまうよ」と言つても、100%は返つできません。だから目標を確認してこの5センチ短いのが当たり前になつたら駄目なんです。

タへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例えば、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習

です。数字に表れないミス。例え、セッターへのバスが頭のところに返らないことがあります。50センチ短かかったり。でもそれを放つておくと、50センチが気付いたら1メートルになつてるんです。それが組織で一番怖いんです。練習



懸命磨くと思います。

本当にありがとうございました。

柳本 二つあるのですが、一つは「と」と「の」です。対面する方、例えば従業員「と」お客様、「と」妻、「と」上司「と」部下、これは向かって相反していますが、僕は「の」にならないといけないと思います。自分「の」お客様、自分「の」仕事とかね、それが幸せを与える。自分

「の」お客様、それがひいてはフジオフレードのお客さんになつていくと思います。だから「と」ではなく、「の」で向かう。そうすると、自分「の」お皿だから一生

