

# 若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 11

若手に“任せる”ということ

任せる側に「任せるメソッド」があること。  
そうでなければ若手は自律的に動けない

2019年、日本開催のラグビーワールドカップの勝利に向け、コーチの指導と若手育成に力を注ぐ中竹竜二氏。前職の早稲田大学ラグビー蹴球部監督時代には、自律的な組織づくりによって、2年連続大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介する。今回は、任せても若手が自律的に動けない理由を考える。



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会  
コーチングディレクター  
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Nakatake Ryuji\_1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。著書に『判断と決断——不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）などがある。

ゴールを明確にすれば、若手は大きな力を発揮する。これは、僕が選手や指導者育成を通じて得た実感である。理由は科学的に分析したわけではないが、少子化の影響もあって周囲から大切に育てられ、常にゴールの方向感を示されて育ってきたからではないか、と僕は考えている。

とはいえ、単にゴールを示せば自律的に考え、動くわけでもない。多くの上司や指導者は若手の自律性に過大な期待を寄せるが、それは大きく裏切られ、「仕事を任せてみたがぜんぜんできない」と嘆く。若者の力不足、と、原因を若手側に求めることになるのだが、上司や指導者側に「任せ方」のメソッドがないことが議論されることはあまりない。

## 「丸投げ」と完全な指導の間には多くの段階と幅がある

現在、日本ラグビーのスタイル確立を目指し、その哲学の基本として「自ら考え、自ら行動する選手、指導者の育成」を置いている。「選手

たちに任せてくださいね」。そう高校の指導者に言うと、練習中、選手たちに「おまえたちに任せたから、自分で考えろ」と指導する。しかし任されたところで、選手たちは、自分で何をどう考えていいかわからないから、うまくいくはずがない。

選手が右往左往していると、指導者はどうするか。「なぜ自分で考えてプレーしないんだ」と叱るだけだったり、「任せるのはどだい無理」と諦め、「こうしないからダメなんだ」と、指導者の経験に基づくやり方を押し付ける、ということまで起こる。「丸投げ」か、完全な指導のもとにやるのか。まるで選択肢が、この2つに限られているかのようだ。

しかし、実際には「丸投げ」と完全な指導の間には、たくさんの段階や内容の幅がある。大きなゴールに至るまでのサブゴールの設定を任せる。人のアサインだけ任せる。予算の使い方だけ任せる。1つ目のサブゴールまで、人員の配置、予算の使い方、プロジェクトの進め方もすべ

て任せる、など、やり方はいくらでもある。先の例で言えば、その日の練習メニューのプランニングからすべて任せるのか、メニューを完遂するための進め方を任せるのか、あるいはできない選手の指導を任せるのか。まずはそれを明確にすべきだ。

### 任せる目的によって 任せ方は変わる

何をどこまで任せるかを、どう決めるか。それは任せる目的による。

早稲田のラグビー蹴球部では、志望する高校生を招いて、春、夏に1泊2日のスクールを開催する。この企画・運営を、僕は基本的にリーダークラスの選手たちに任せていた。ゴールはスクール終了後、高校生たちが「絶対、早稲田に来たい」と感じていること。たとえばかの大学から推薦枠が来て、早稲田を受験したいと思わせる、というそれなりにハードルの高い目標だった。このゴールだけを伝え、あとは全権委任した。

予算も何も言わないが、しばらく

すると「懇親会にはお菓子やジュースが必要だし、ビンゴもやるからお金が必要」と請求しにくる。数日後、「中竹さんも何かください」と言うから何かと思えば、「話し合った結果、景品は選手や監督がふだん着ているジャージがいいと思う」と言い出した。より親和性を高めるには、買ったものよりも、「早稲田らしいもの」がいいと判断したのだろう。

スクールの最後には必ず、参加した高校生と僕が面談をした。先輩たちがこんなに気さくなチームだと思わなかった。練習の厳しさと、そうではないときのゆるさが魅力。彼らは口々にそう言い、ほとんどの高校生が「早稲田に来たい」と希望した。

このスクールを選手に任せたのは、年の離れた僕ら指導者が議論するよりも、年齢が近く、頭も柔らかい大学生が企画したほうが、ずっと目指すゴールに近づけると思ったからだ。だから、ゴールだけを伝え、すべて任せた。やることや予算をあらかじめ伝えてしまったら、彼らの自由な

発想を邪魔してしまう。

もちろん、選手たちのリーダーシップの育成という目的はあったが、それはあくまで2番目。こちらを主眼に考えるのならば、携わる人数を増やしたり、予算をきつく限定したりと、任せ方を変えた可能性は高い。あるいは、低学年の選手に自律性を持たせるためであれば、部分的に任せる工夫をしたかもしれない。

企業の方にこの話をする、フェアウェイとOB、つまり、やっていることと悪いことは決めておくのですかと問われることがある。

確かに、基本的なルールは持っておく。ただし、OBラインの外は絶対ダメ、フェアウェイであれば全部OKと決めるのはナンセンスだ。

フェアウェイであっても、浅はかな考えにしか基づいていない場合もある。OBでも、よくよく聞いてみるとしっかりとした考えに基づき、「それも有りうる」とこちらが納得させられることもある。

ケガをしたとき、選手がどう過ごすかは、本人に任せる。「リハビリに専念します」「ビデオでラグビーを学びます」。これらは、模範回答、フェアウェイだ。しかし、「ぜんぜん関係ない本や映画三昧で過ごします」と、フェアウェイから外れた回答をする選手もいる。「ラグビーのことしか知らなかったから、いい機会だし、いろんな考え方を学びたい」と言うのだ。人としての成長が、選手としていい影響をもたらさないはずはない。「なぜそうするのか」。その問い掛けによって、任せたこちら側が学ぶことも多いのである。

