

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. 08

「言葉」を研ぎ澄まし、人を育てる

言葉の定義付けとは、選択すべきことと 捨てるべきことを切り分ける、行動の定義付け

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執ってきた中竹竜二氏。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続全国大学選手権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していく。今回は人材育成における、リーダーが使う「言葉」の重要性に言及する。



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

Ryuji Nakatake_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。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、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。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。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、近刊）など。

人を育て、組織を強くする。この基本的ともいえるリーダーの役割を果たそうとするとき、僕にとってとても重要なのは「言葉」である。組織にビジョンや戦略、方針を浸透させるときは、言葉が最大の武器になるからだ。たとえそれが自分なりの解釈だとしても、言葉の意味を研ぎ澄まして明確に定義付けしている。

全力で頑張ろう。一見、わかりやすいメッセージだ。しかし、ある人にとっては練習時間を増やすことかもしれないし、別の人にとっては体調と精神状態を万全に整えることかもしれない。「全力で」の定義が共有されないままだと、結局はバラバラに走っているにすぎず、共通のゴールにたどり着くことはない。

言葉の重要性を初めて意識したのは、僕が早稲田のキャプテンをしていた、十数年前のことだ。実力のある選手たちが多くいながら、なかなか優勝できない。「勝ち」というゴールは共有していても、「勝ち」とは何か、そのために何をすべきか、

明確に言語化されていないことがその一因のように思われたからだった。

短く、言いやすい言葉を リーダーが創り出す

“成長”と“成功”。当時、僕が意味を定義付け、使い方を切り分けた言葉の1つである。簡単にいえば、成功は成果を出すこと、成長は自らの能力、スキルのアップだ。混同して使われることが多いが、どちらを追い求めるかによって物事に取り組む姿勢や行動は大きく変わる。今、大事なものは成功か、成長か。前者であれば、どんな手段を使っても結果を出すことに注力すべきだし、後者であれば、自らが目指す姿に向かって、必要な経験を積むことに集中する。言葉の定義付けとはつまり、選択すべきことと捨てるべきことを切り分ける、行動の定義付けなのだ。

早稲田の監督時代は、毎年チームのスローガンを決めた。2008年度のスローガンは“ダイナミック・チャレンジ”。この言葉の定義は、“ハイ

リスク・ハイリターン”だと明確にした。失敗を恐れず、リスクをとってこそそのチャレンジ。それを浸透させることでチームは著しい進化を遂げ、その年の優勝の原動力となった。

ときには言葉に新しい意味を与えたり、言葉を創ることすらあった。

プロジェクション。これは、ある年の夏合宿のテーマだった。みんなが先に起こる問題や課題を想定し、準備しておけばチームがスムーズに動くはず。当時僕は常にそう感じていた。合宿でそうした行動スタイルを学んでもらうため、それを一語で表してテーマにしたい。そこで浮かんできたのが、“プロジェクション”という言葉だった。もともとは“投影”という意味だが、“先取りする”という意味を勝手に持たせてしまおうと思った。理由は、言いやすさとその響きの新鮮さだ。強烈に浸透させたいことがあるとき、繰り返しそれが口にされることが重要である。50文字、100文字の言葉を浸透させようと思えば時間がかかるし、現場

で使うには長すぎる。だからこそ短く、言いやすい言葉を選ぶべきであり、適切な言葉がなければ創り出すことも必要になる、というわけだ。

現場で繰り返し使い、 大事なことを思い出させる

「プロジェクションしたか」。それは早稲田のチームにおいては、目的を理解したうえで何が起こるかを予測し、それを先取りして準備したか、という意味だと浸透させようとした。

この言葉によって、明らかに成長した学生がいた。夏合宿から主務というポジションに就いた4年生だ。主務は練習試合のセッティング、コーチのスケジュールリングなどチームのマネジメント全体を担う。主務の能力の高低によって、チーム運営がスムーズにいかどうかが決まる。

本来であれば3年生から経験を積んで徐々に仕事を覚えるポジションだが、チームの事情で突然変えざるを得なくなった。白羽の矢を立てたその4年生は、頭がよく主務には適

任ではあったが、あまり人望が厚いタイプではなかった。「チームをまとめてマネジメントしていく自信がない」と彼は僕に言った。しかし、主務の仕事はマネジメントを意識するよりは、“プロジェクション”することがすべてだと思っていた。練習試合1つとっても、集まる観客数の想定、駐車場や配置する人員の手配、雨が降ったときの中止の連絡……等々、想定すべき問題や課題は山のようにある。それを一つひとつ準備し、現場で何が起こっても慌てず対処し、失敗しても次の蓄積にする。これを繰り返せば、意識しなくてもマネジメントしている状態になる、と確信していた。そう伝えると、彼は快諾してくれ、果たして模範的な主務となった。合宿、試合、そして日常のミーティング1つをとっても、常に彼は事前にその現場を自分の頭のなかで回し、準備して臨んだ。

仕事ができるやつ。彼はチームでそう認識された。彼はメンバーたちの信頼を得て、結果的に最も苦手だった人をまとめることすらできるようになった。もちろん、すぐにそれができたわけではない。僕は当初、彼に「プロジェクションしたか」と繰り返し言った。その度に彼は自分の役割を思い出したはずである。

「先を読んで準備したか」「リスクをとったか」と何度も言われれば、誰でもつらい。「プロジェクションしたか」「ダイナミック・チャレンジしたか」。これならば繰り返し問われても、嫌な空気が漂わない。そんな言葉を選ぶのも、リーダーが持つべき優しさである。

