

若手を腐らせるな



ラグビーの指導者の“指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手を育てる現場のマネジャーを人事がどう支援するのか、ともに考える。

VOL. 14 グローバル標準か、日本らしさか

「日本らしい強み」の発揮に必要な グローバル標準のスキルを疎かにしていないか



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
兼 U20日本代表監督

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。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。2012年1月よりU20日本代表監督。『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）、『人を育てる期待のかけ方』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など、著書多数。

Text = 入倉由理子
Photo = 設楽政浩
Illustration = ノグチユミコ

昨年の「なでしこジャパン」のワールドカップ優勝に、日本中が沸いた。特に「日本らしさ、日本人らしさを武器にした」と、多くの日本人が熱狂し、賛美の声を上げた。体格や力で劣る日本人の強み、パスワークのうまさやスピードを鍛え上げ、発揮したからこそその勝利だ、と。

全日本のラグビートームも、「低く、速く、激しく、走り勝つ」という言葉に代表される日本スタイルの追求に力を入れている。しかしそれだけで勝てるのかと言えば、答えは「NO」だ。グローバルで要求されるスタンダードかつ高度なスキルなしに、世界での勝利はない。

たとえば、日本のプレーヤーは、「間合いがいい」とよく言われる。パスをする間合い。相手を抜く間合い。あるいは、低い位置でのプレーにも定評がある。しかし、実際にこれらが試合のなかで必要とされるのは、多く見積もって全体のプレーの5%程度にすぎない。日本の強みをひたすら磨いたところで、そのテクニックが発揮されるのは、試合時間80分のうちのたった4分である。極

端に言えば、そのほかの76分で要求されるのがグローバル標準のスキルだとしたら、勝てないのは自明だ。世界に勝とうと思うならば、日本スタイルの追求の前に、グローバル標準のスキルを同時に身につけなければならぬということである。

ビジネスにおいても、同じなのではないか。たとえば、ものごとに向き合うときの日本的な細やかさは世界にも通用するかもしれないが、それが要求される場面は、実際に仕事を進めるうえではそれほど多くないだろう。それよりも、その業界における専門知識、論理的思考力、英語でのプレゼン力などが必要になる機会のほうが、頻度は高いはずだ。

すべてのスキルをグローバル レベルに高めなくてもいい

とはいえ、スポーツでもビジネスでも、グローバル標準のスキルだけを高いレベルで身につければいいかというと、僕はそうは思わない。特に競争する相手と比較して、格下であればこそ、だ。僕が早稲田のラグビー蹴球部の監督をしていたころ、

重視していたのはチームのスタイル、個人のスタイルを研ぎ澄ませることだった。ほかの大学に比べて推薦枠が少なく、身体能力が劣る選手が多かった当時、まともに戦っては勝ち目がなかった。チームや選手一人ひとりの個性を活かして、格上を相手に一点突破を狙った。以前この連載でも触れたが、とてもパスが苦手な選手がいた。パスをさせると、必ずミスをする。しかし、彼のタックルは誰にも負けにくいくらい強かった。僕は彼に「一切パスはしなくていい」と言った。その代わり、ひたすらタックルの強さに磨きをかけた。もし、パスもキックも、すべてのスキルを一定の水準まで高めようとしたら、彼は平凡な選手に終わってしまったかもしれない。激しい競争下では、チームにしても、個人にしても、非凡な個性を研ぎ澄ませていくことで勝つ確率を高めていくしかない。このとき初めて、その個性を発揮する

ための、高いレベルのスキルが必要になるのである。

先の選手の例で言えば、パスのスキルを磨く必要はまったくない。しかし、タックルという彼の強みを発揮するには、強く人に当たるスキル以外に、出だしの瞬発力、タイミング、腕力など、多くの基盤となるスキルが要求される。世界で戦おうと思ったら、それらの基盤となるスキルがグローバル標準以上でなければ、タックルの強さを発揮する機会に到達することはない。「なでしこジャパン」も日本らしさばかりが強調されたが、それを支える走力、持久力なども、グローバルで十分に戦えるレベルにあったはずである。

スキルの構造化とグローバル標準の情報収集が必須

日本企業はそれぞれ、その会社の価値を高めるその会社らしい人材を育てようとしている。その個性がグ

ローバルで発揮できていないのであれば、その発揮に必要なスキルがグローバルレベルに達していない可能性があるのではないか。

チームワークによる現場での改善が得意な企業があったとしよう。その企業がグローバルに出ていったとき、さまざまな国籍の人材のなかでその強みを発揮しようとする。しかし、語学力や多様性を受け入れる姿勢、文化の壁があっても言いたいことが伝えられる、論理的に話すスキルがなければ、それは難しいだろう。

日本ラグビーが、日本らしい強みをグローバルに発揮するために、僕がしていることは2つある。

1つは、日本らしい強みを支えるスキルを構造化することだ。タックルを鍛えるためのスキルは、出だしの瞬発力、タイミング、腕力などさまざまな項目で構造化する、というように。

もう1つは、そうしたスキルのグローバルな標準を知るために、世界のトップの試合を見に行くことである。ワールドカップは、その最たる例だ。そうした観戦を通じて、このスキルは今、ここまで、このように高めなければならない、というレベルが明確になる。

もちろん、僕も常に世界を見に行けるわけではない。情報不足を補うために、他国と試合をする選手、他国のチームのコーチなど、世界で戦う人たちの話を聞くようにしている。人事がなかなかグローバル標準を見る機会がなかったとしても、駐在員や出張者との情報交換によって、世界の空気を感じることはできるのではないか。

