

若手を腐らせるな



ラグビー選手の指導者であり、「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、若手と、彼らに向き合う現場のマネジャーをどう育てていくのか、ともに考える。

VOL. 21

“体罰”問題に組織はどう向き合うか

叱らないのであれば、どう指導するのか。 その前提に立ってこそマネジメント力の向上がある



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

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。前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）、『まとめる技術』（フォレスト出版）など、著書多数。

Text = 入倉由理子
Photo = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

体罰問題がクローズアップされている。そのなかでよく聞くのが「自分もかつては体罰を受けた。今は時代が変わったので、体罰はやめるべきだ」といったコメントである。「体罰には一定の効果があり、自分はそれを根性で乗り越えてきた。社会や家庭でそれは容認されていたし、特別なことでもなかった。しかし、現在は時代が変わり、子どもたちに耐える力がない。だからやめるべきだ」。これがその論旨だろう。しかし、「今も昔も体罰は絶対ダメだ」というスタンスに立たなければ、指導力やマネジメント力の発展はない。

体罰をする側の気持ちを考えてみよう。好きでしている人はほとんどいないはずだ。「その子の成長を願って」と言うだろう。どうしても言うことを聞かない。ハードに練習しなければ勝てない。だから仕方なく体罰を加えたのだ、と。

しかし、それは指導やマネジメントの手抜きにすぎない。本来であれば、「体罰はダメ」「強い叱責はダメ」というように、してはならない指導、マネジメントの方法を明確にし、そ

れをせずに目標、目的を達成するにはどうしたらいいかを考え抜かなければならない。

どんな状況においても体罰、強い叱責は「NO」だと貫かない限り、時間がない、伝統的にやってきた、というような、状況に応じた勝手な判断をさせる余地が残る。

ゴールオリエンテッド。この言葉は僕自身もよく使う。組織には必要不可欠な言葉だが、「ゴール達成のためならば何でもやっていい」という誤解を生む。だからこそ、してはならないことは決めなければならない。

僕たちは、過去には容認されていた、あるいは当たり前だったことをいくつも否定し、新しい規範を作り上げてきた実例をいくつも持っている。たとえば侵略戦争。それによる略奪。たとえば人種や性別による差別。これらは、今は絶対にしてはならないことであると同時に、かつても「すべきではなかった」という前提の上に社会が成り立っている。その前提に立ってこそ、「今後、絶対にしないためにはどうすべきか」と、社会に参加する人たち全員が知

恵を出し合うことができる。

「組織や本人のため」という 叱責も何の解決にもならない

体罰を「教育問題」だと、他人事ととらえてはならない。確かに企業で体罰問題が起こることは、ほとんどないだろう。しかし、本当に手をあげることはなくても、厳しい叱責など、人を傷つけるマネジメントがないとは言い切れないはずだ。

この場合も、やっかいだ。体罰と同様、本人は「部下のため」「組織のため」を思ってやっていることが多いからだ。また、本人がいないところで「こんなことをやっていた」「ここが問題だ」というような、組織内での情報共有(という名の陰口)も「組織のためを思うと、ああいう人は排除したほうがいい」「注意したほうがいい」と考えてのことだろう。とはいえ結果を見れば、叱責された側、悪評の対象となった人にいい影響が及ぶはずはない。

1つは単純に傷つく。体罰と同様、恥ずかしさや組織のなかでの孤立感から、鬱になったり、会社を辞めたり、ともするとそれが自殺の原因にならないともいえない。

もう1つは、叱責や悪評を恐れて態度や行動を変えても、その脅威がなくなった瞬間に元に戻ってしまう。強制力を伴うマネジメントは、根本的な解決にはつながらない。人の成長には寄与しないのである。

僕は、本人たちが自ら「変わろう」と思わない限り、行動も考え方も変わらないと確信している。だからこそ、マネジメントにおいてチームのメンバーの自律性を最も重んじる。

自ら変わろうと思わなければ 本質的な変化は訪れない

2012年、20歳以下日本代表の監督を担っていたとき、選手の育成、指導にあたるスタッフたちとの間でいくつかの決めごとをしていた。「頭ごなしに怒らない」「答えを与える

より、質問を投げかける」「まずはスタッフから見本を」「強制ではなく、導くための環境を整える」「我慢する」「信じて待つ」などだ。チームの編成から大会まで、ほんの4カ月。勝つためのチームビルディングをするには時間が足りない。ともすると、選手を頭ごなしに叱りつけたり、正しいと思うことを強制したり、考えさせる時間を与えなかったり、と、上から押し付けるマネジメントに走ってしまう可能性がある。しかし、どんなに時間がなくても、最初はどうも機能しなくても、僕たちは我慢を貫こうとした。選手たち本人が「頑張りたい」「成長したい」「勝ちたい」と心から思わない限り、彼らに変化は訪れない。彼らに変化を起こすには、僕らは何をしなければならぬか。常に知恵を出し合い、議論を重ね、変化を信じて待ち続けた。

小さなことだが、こんなことがあった。合宿所の管理者から、選手たちのお風呂や食堂の使い方がひどい、とクレームがあった。僕が注意しただけでは、簡単にはよくならなかった。スタッフから「一度は叱ったほうがいいのではないか」という声も上がった。しかし、やはりそれは決めごとと反する。だから僕らは率先して、見本を見せることにした。もちろん、強制的に掃除をさせるよりも時間はかかった。しかし、少しずつ、確実に変化が起きた。

体罰をなくしたら言葉の大切さが見えた。人種や性による差別をなくしたら、個々の多様な能力が見えてきた。何かが制限されれば、それを乗り越える知恵を生もうとする。それが本来の人間のあり方だと思う。

