

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. 05

メンバーの育成にける時間がない、をいかに解決するか

全員がゆるやかにつながり、影響を与え合う そんな「小宇宙構造」が「OJT」の機能を果たす

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、効果的に若手を育成するための組織構造のあり方について考える。



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

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。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。06年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。07年度、08年度、全国大学選手権を2連覇。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「リーダーシップからフォロワーシップへ」(阪急コミュニケーションズ)など。

「あの戦術、無茶だよな」「あの練習、意味あるのかな?」「次の試合、楽勝だよな」。こんな「つぶやき」が組織のあちこちで聞こえ、それが組織の意思決定に影響を与えていたとしたら、どうだろうか。「そんな組織は無駄が多い」と一刀両断されるかもしれない。しかしこれが、僕が作ってきた組織だ。「無駄」が多いことも確かだが、実際にはとても「効率的」である。同時に、管理職の職務の多重化で、メンバーの育成に時間をかけられないという問題を解決する、組織の1つのあり方だと思う。

早稲田のラグビー部は選手、スタッフ、コーチを合わせて総勢150人。僕が毎日毎日、全員に目を向けられるかといえば、それは不可能だ。そこで重要になるのは、僕の目が届かなくても多くの人の影響のもと、個人が成長できる組織の仕組みである。

多くの組織はヒエラルキー構造によって成り立つ。早稲田の組織も、僕の下にポジションごとのコーチ、その下にそのポジションのメンバー

という、同じような形態にはなっている。しかし圧倒的に異なるのは、ヒエラルキー構造のように上からの影響だけで下が動くという構造ではないことだ。監督、コーチ、メンバーが「小宇宙」に漂っている。そんな状態を想像してほしい。僕とコーチはもちろん、僕と選手も、選手と選手も、ポジションの異なるコーチと選手も、ゆるやかに、しかも流動的につながっている。そして360度見渡せば誰もが視界に入り、すべての人に声が届く。それによって、すべての人がすべての人に影響を与える可能性を持った状態となる。

回り道しても、効率的に ゴールに辿り着く

たとえば、冒頭の「つぶやき」。ヒエラルキー構造の下部にいる選手が、「あの戦術は無茶」とつぶやいたところで、監督や異なるポジションの選手には伝わらない。小宇宙構造にあっては、そのつぶやきは組織に伝播し、それに対する是非の会話

があちこちで起き、監督やコーチの耳にも届く。このとき、本当に無茶な戦術か問い直すきっかけになるし、無茶ではない場合でも、一部の選手が戦術の真意を理解していない可能性が浮き彫りになる。すると、練習メニューも、そこでのコミュニケーションも大きく変わってくる。

ヒエラルキー構造で下の意見を吸い上げようとしても、結節点となるキャプテンからは、本当は練習がきつなくても「きつくない」と言ってしまうような「役割発言」だけが上がってくる。またトップダウンで、ある戦術に向かってまっしぐら、というほうが一見効率がよさそうだが、誤りや理解不足に対する修正の機会がないまま進み、大きな失敗になってから気付くことになりかねない。

小宇宙構造の組織では、毎日、修正の連続である。しかも、修正に全員が参加するので、その結論に対する納得感が高く、浸透しやすい。多少回り道しても目的に効率的に辿り着けるのは、そういう理由だ。

全員参加。全員でゴールに対する責任を持つ。これが、この組織の根底に流れる思想だ。たとえば、試合後の反省会。試合中にパスのミスが起こった。役割が明確に分かれている組織では、パスを出した側、受けた側のどちらが悪い、という議論になりがちだ。しかし早稲田ではビデオを見ながらそのミスに至る前までのプレーを検証し、次に同じミスが起こらないように、選手全員がそれぞれ何をすべきか議論する。パスにかかわった2人だけの問題ではなく、チーム全体の問題としてとらえ、それぞれが課題を持ち帰る。こうした仕組みが、企業のOJTのような現場での育成機能を果たし、リーダーが育成に注ぐ時間不足を補うのだ。

失敗を恐れず自由につぶやき 自由に議論する場が生まれる

このような組織を作るには、既存の「上の指示に従う」という価値観を、取っ払うことが必要である。その礎となるのは、「ゴールに向けて、

できることを自分で考えろ」というリーダーの態度だ。「自分で考える」ということは、組織のゴールという全体の目標を、個人の責任としてとらえ直すことにつながるからだ。

しかし、そう言うだけでは単にメンバーに責任を転嫁するにすぎない。「できなければ、責任は自分が取る。一緒に考えよう」。そのリーダーの言葉が、組織のセーフティネットとなる。すると、失敗を恐れず自由につぶやき、自由に議論する場が生まれる。「勝つ」というゴールに向けてそれぞれが何をすべきか真剣に考え、恐れず挑戦していく。視界は自分のポジションだけではない。ゆるやかなつながりの中で組織全体を見渡し、影響し、影響されていることを実感できるはずだ。

不調の1軍の選手に3軍の選手がかけた一言が、彼を立ち直らせた。また、「あいつ、成長したよね」というある選手を褒める「つぶやき」を耳にして、他のポジションの選手が奮起したこともあった。「スポ根」のような青臭いことが日常的に起こるチームに、僕は愛着を持っていた。

もちろん、全員が自由につながっているだけに、悪い噂が蔓延し、モラルが下がるリスクもある。このコントロールは必須だ。「噂は立てるな」。完全な抑止力にはならないが、組織の破壊を防ぐため、これを部則として浸透させた。また、放っておけば居心地がいいだけの、怠けた組織になりかねない。ブレない明確なゴールを示し、熱源を作り出す。小宇宙型組織を常に発熱した状態に保つのも、リーダーの役割である。

