

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. 09

“どのように”教えたか、を意識しているか

成長しない理由を本人に求めるだけでなく、 目指し方、教え方を失敗した可能性を検討すべき

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、若手の成長に大きくかわる「反省」の仕方に注目する。



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

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。

早稲田の監督就任1年目のことだった。10番というチームの司令塔となるポジションに、現在でもトップリーグで活躍する、ある優秀な4年生がいた。彼の唯一の弱みはタックル。普通であれば「できないことはやらなくていい」と言う僕だが、彼のポジションは、走り込んでくる敵をタックルで止めることが重要な仕事の1つだった。彼自身も「できるようになりたい」と切望していたこともあり、一緒に練習を重ねた。

タックルは、体格が大きい選手がすごいスピードで走っているところにおつかっていくことだ。痛いしケガもしやすい。踏み出すその足を止める恐怖心を拭わなければならない。最初は動かない、サンドバッグのような形をしたタックルダミーを相手に、次は僕やほかの選手など、動く相手が練習台になって……と、いくつかのステップを踏み、練習では彼はほぼ完璧にできるようになった。

そしていよいよ、実戦で成果を試す時が来た。だが、残念ながら、彼

はタックルに失敗してしまった。

しかし、僕は諦めなかったのである。それには理由がある。

目標を達成できなかったときの “振り返り”の問題点

人を成長させようとするとき、リーダーが決めることは2つ。1つは“**What**（何を学ばせるのか）”と、“**How**（どのように学ばせるか）”だ。この例でいえば、“**What**”はタックルであり、“**How**”はタックルダミーから始めた一連のステップである。

“**What**”はいわば目標設定。多くのマネジャーはここに力を注ぐ。しかし、どのように教えるか、目標に到達させるかにはそれほど知恵を絞っていない。さらに問題は、先のように目標を達成できなかったときの“振り返り”である。それなりに力を注いで育成に当たっていればこそ、「やっぱりこの選手にタックルは向かないんだ」「目標が高すぎたのかもしれない」など、“**What**”ができなかったことばかりを反省す

る場合がほとんどではないか。しかし、僕は“How”の振り返りこそが欠かせないと思う。つまり、目標を達成できなかった理由を目標そのものに求めるだけでなく、目標の目指し方を失敗した可能性も検討すべき、ということだ。

「タックルは向かない」と判断すれば目標そのものを諦めざるを得ないし、「目標が高すぎた」と思えば、目標を下げるだろう。それが正しいときもあれば、そうでないときもある。この選手の場合は、後者だった。

僕は、なぜ彼が試合でタックルに成功できないのか、必死で考えた。恐怖心がなくなり、ちょっとしたタイミングさえつかめれば、決してできない力量の選手ではない。どうすればできるようになるのか……。試合のビデオを見ながら、考え抜いた。

たどり着いた結論。原因は、僕が考えた練習の方法にある、と。それまでの練習は、セオリー通り、相手が真正面から来ることしか想定していなかった。しかし、実戦ではそんな

なケースなどほとんどない。そこで、試合のビデオをつぶさに見直し、最も確率が高いシチュエーションの練習だけを、何度も何度も繰り返した。

“What”だけに原因を求めるのは、本人の力量や学ぶ力に責任を押し付けているのと同じだ。つまり、リーダー側の責任逃れに近い。実際には、教え方、目標への到達の仕方に問題があることも多い。リーダーが自らの責任のもと、どうすればできるようになるのか真剣に問い直さなければならぬのである。

リーダーの教えグセが成長の可能性の芽を摘む

リーダーは、“How”の手法を複数持っていることが望ましい。1つの方法しか持っていなければ、そのやり方が失敗したときに、ほかの方法を試そうという発想には到底、至らない。「あれだけ言ったじゃないか」。そう言って、部下を叱咤する上司は、自らが「言って聞かせる」という手法以外、知らないことを露呈してい

るにすぎない。リーダーの“教えグセ”が、メンバーが成長する可能性の芽を摘んでいるかもしれないのだ。

教え方の基本は、聞かせる、見させる、感じさせる、考えさせる、やらせる。相手と到達させたい目標によって、適宜、組み合わせを変える。

まず、教える相手が目標を達成したときのことをイメージする。そこに彼がたどり着くには、どんな道筋が必要だろうか。彼の性格からすれば、ひたすら聞かせるだけでは飽きて途中でやめてしまうかもしれない。であれば、まずは見させて、自分なりにやり方を考えさせよう……。このように“How”を決める。そしてそれが機能しないとわかったら、やり方を変えてみる。それでもダメな場合は、本当に“What”が向いていないこともある。そのときこそ、目標を再考すべきだろう。

さて、タックルが苦手な彼はどうなったか。彼は、伝統戦である早明戦で相手のエースに向かっていき、タックルを決め、止めた。それはあまりに見事で、肩を脱臼する、という残念なおまけがついた。卒業後、彼は手術をしなければならず、彼のラグビー人生を中断させてしまうことに僕は責任を感じた。

しかし、彼は試合後につぶやいた。「僕は苦手なタックルで、肩を外すほど相手に強く向かっていけるとは思わなかった。だから、こんなに嬉しいことはない」と。人の育成に真剣に向き合うリーダーへの最大のご褒美は、ゴールの達成だ。しかし、こうした言葉はその副産物として、温かな感動をもたらしてくれる。

