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. 17　現場にある知恵を引き出す

リーダーにはわからないことがある
優れた知恵は現場のなかにある、という前提に立つ

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 = 刑部友康
Illustration = ノグチユミコ

現場で生まれた知恵を引き出し、共有することに多くの日本企業が苦労しているという。日本は平等な国だといわれるが、こと組織においては、役職が高いほうが知識や能力が上だと思い込んでいないだろうか。現場で生まれる知恵を活かしたいのであれば、まずはその意識をリーダーも、そして現場にいるメンバーも捨て去らなければならない。

かくいう僕も、2006年に早稲田大学ラグビー蹴球部の監督に就任した当初は、監督たるもの、完璧な戦略や戦術、スキルアップのための練習メニューを選手に提示しなければならないと気負っていた。しかし、指導経験がほとんどない僕に、選手はついてこなかった。練習メニューを必死にプレゼンする僕を見る選手の視線は、冷ややかなものだった。

救ってくれたのは、キックだけはすこぶるうまい3軍の選手である。すがるような思いで彼にキックの練習メニューのアドバイスを求めたとき、その説明に僕は舌を巻いた。キックに関するチームの課題、練習の改善のポイントが見事に整理されていたのである。彼は1軍で活躍する名プレーヤーでも、全体を見るリーダー格の選手でもない。それでもキックに絶対的な自信を持ち、冷静にチームを見つめ、自らのスキルのみならず、チーム全体のスキルを向上させる知恵を蓄積していたのである。

監督だからといって、すべてにおいて選手より優れた知恵を持っているわけではない。まして、そのふりをする必要もない。自分にはできないこと、わからないことがあるのだと、まずは真摯に受け止める。僕の役割は正解を作ってそれを伝えることではなく、現場で生まれる選手たちの実践知を引き出し、チームの共有の知にすること。この僕のスタイルが形作られるにあたって、このときのエピソードがそれなりの影響を与えたのは間違いない。

意味のある知恵を引き出すため場と資料と雛形を用意

20歳以下（U20）日本代表チームの監督となった今も、このスタイルは変わりない。「自分たちで練習メニュー、考えて」。6月に米国で

開催されたジュニア世界トロフィー（JWRT）*での優勝を目指し、5月に行われた合宿で僕は選手に言った。

本戦までたった1カ月。時間がないなかでは、僕を中心にコーチたちが適切で最短と思える練習メニューを選手たちに提示し、落とし込んでいくのが手っ取り早い。しかし、実際に戦うのは彼らだ。その彼らが本当に必要だと思えることでなければ、練習に対する真剣さは湧き上がってこないからである。

もちろん時間がないのだから、意味のない練習をやってもらっては困る。一方で「自分たちで考えて」と言ったのは僕だ。彼らが提案した練習に「NO」を出したら、任せたことが嘘になる。彼らは自分たちの知恵が貴重だという認識を持たなくなり、二度と本気で考えなくなる。自由に提案してもらい、かつ、それが意味のある知恵であるためには、入念な準備をしなければならない。

彼らが彼ら自身で練習メニューを作るミーティングにあたって、僕が準備したのは議論のための「場」と「資料」「雛形」である。まず、合宿所に彼らが自由に議論できるサロンを作り、そこにiPadやパソコンを置いて、いつでも試合や練習を記録した映像を見られるようにした。これが「場」と「資料」だ。

重要なのは「雛形」である。チーム全体、フォワードとバックスを縦軸、それまでの練習で「よかったこと」「悪かったこと」「次はどうすべきか」を横軸に取って、9つのボックスを作る。映像を振り返りながらそのボックスを埋める手法を取れば、それまで積み上げてきた基盤を失うことはない。彼らに知恵を出してもらいながらも、チームの戦略と戦術を逸脱するような突飛な意見を避けることができるというわけだ。

本気で戦うことの重要性が選手の言葉で顕在化した

「フルコンタクトで、練習をやりたいんです」。彼らが紡ぎ出した練習メニューのなかで、最も意外だったのはこれだった。フルコンタクトとは、試合形式で行う実戦を想定した本気でぶつかり合う練習を意味する。数回にわたる合宿のなかで、僕は一度もフルコンタクトの練習をやらなかった。本来ならばやったほうがいい。しかし、時間にも戦力にも余裕のないチームでは、ケガ人が増えるリスクを冒せない。さらにいきなり本気になると、戦略に基づいて入念に積み上げてきた戦術やテクニックが飛んでしまって、力任せに当たるラグビーに戻ってしまう危惧もあった。

彼らに理由を問うと、「普通の練習だと、本気になれないから」と答えた。僕はやらないと決めていたものの、その言葉を聞いて、不思議と「彼らの言う通りかもしれない」とすんなり思えた。彼らはラグビーがうまいし、賢さもある。しかし、どこか「戦う」ことに対しては弱くて気迫が足りないと感じていたからだ。彼らは潜在的にしろ、思いを同じくし実戦に近い経験を積むことを望んだ。僕自身は不安を感じながらも、それを練習メニューの変更と結びつけてはいなかったのである。

フルコンタクトでの練習のあと、「やっぱりガチでやったほうが、気合いが入りますね」と彼らは笑った。全員が本気で戦うことで、緊張した実戦のなかでいつも通りのパフォーマンスを出すことの難しさを実感し、その振り返りによってプレーの精度を上げることにつながった。

6月、JWRT直前の強化合宿で、僕は彼らに「戦闘集団になろう」というメッセージを送った。絶対に勝つ、という気迫さえ持ち続ければ優勝できると僕は確信していた。その確信は、本気になることを志向した彼らも同様に持っていたはずである。

＊ジュニア世界トロフィー：世界のトップ12カ国が参加する20歳以下のラグビーワールドカップ、ラグビージュニア世界選手権に次ぐ下部大会。予選を勝ち抜いた8カ国がリーグ戦と順位決定戦で争い、優勝国は翌年、U20世界ラグビー選手権への切符を得られる。