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. 18　チーム全員を、ゴールに強くコミットさせるには

自分たちはゴールを達成できる。
いかにその「手ごたえ」をプロセスに仕込めるか

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。近著に下記がある。

『まとめる技術　カリスマリーダー抜きで「勝つ組織」を作る方法』
(フォレスト出版)
945円(税込)

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

「20歳以下（U20）の日本代表に選ばれました」。そう選手に連絡をしたとき、全員が手放しで喜び、「頑張ります」とモチベーションを高く持つか、というと大間違いだ。ジュニア世界トロフィー（JWRT）*の候補選手にアサインの連絡をしたときも、たいていの選手は「その大会、何ですか？」「なぜ僕は選ばれたんですか？」と訝しげに答えた。

U20の日本代表チームは、大学1、2年生が主力メンバーである。全国9地域の代表に選ばれた高校生、つまり2、3年後にはU20日本代表に選ばれる可能性のある選手に、U20日本代表について質問したところ、その存在を知っていたのは5%以下。Jリーグやプロ野球など先のキャリアプランが明確な競技と異なり、ラグビーの場合、高校生の多くは「花園」の全国大会が最大の目標である。そして、大学生になってU20に実際に選ばれたとき、彼らは大学の自身が所属するチームから離れたくない、と思う。仲間が大事だし、仲間と勝つことに最大の責任を感じているのである。「日本代表として勝つ」。突然招集したチームで、このゴールを共有し、全員がそれにコミットするのは、そう簡単なことではないのだ。

「クロスファンクショナルチームに営業部代表として参加してくれ」「君はグローバル人材として選ばれた」。こう言ったとき、「誰もが喜ぶだろう」という前提から入ったら、失敗する。「今期の目標のほうが大事」「海外、嫌いなんですけど」。そんな風に思う若手も少なくないはずだ。仲間が大事、今の仕事が大事、と思っていればこそ、所属する部署から離れて仕事をすることにある種の罪悪感を持ち、その先の仕事やキャリアの価値が見えなければ、新しいゴールにコミットできない。

こいつらを本気で倒したい と思えた瞬間、眼の色が変わる

では、そんなメンバーをどうゴールにコミットさせるか。2012年6月のJWRTの選手を選抜する合宿が始まったのは、同年2月。たった4カ月で「優勝する」というゴールにコミットさせなければならない。い

＊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。

つ、全員がゴールに本気でコミットできたかというと、実際には、本大会が始まって対ジンバブエ、カナダ戦の2試合が終了した後、残りは優勝候補のグルジア戦、その後の決勝戦という2試合を残すのみになってのことだった。

ゴールにコミットさせるための要諦は、主に2つある。

1つは、「明確な敵」が現れれば頑張れるということだ。具体的にどんな「敵」なのか、具体的に何を攻略すべきかがわかる前は、「仮想敵」にすぎず本気になれない。今回、優勝候補だったグルジアとは、同じ宿舎で生活を共にし、他国のチームと戦う様を目の当たりにした。グルジアの選手は、特に体格が大きく、力があった。「こいつらを本気で倒したい」。そう彼らが思えた瞬間、眼の色ががぜん変わった。

そして、2つ目のポイントが「手ごたえ」である。ジンバブエ戦、カナダ戦の勝利を通じ、「僕たちはいける」と彼らは確信できた。重要なのは、なぜ勝てたのか、戦略と成果の因果関係が明らかであることだ。

優勝するチームの空気を「当たり前」にできるか

僕たちは、平均よりも体格がかなり小さい日本チームが勝つための戦略のストーリーを描いた。単に「このプレーに対してはこう」という課題1つに対して対策1つ、という種類の戦術ではなく、つながりを大切にした。「相手はこう出てくる。そうしたらこうする。その次相手はこうして、だからそれに対するこのプレーを準備して……」というように、ゲームのストーリーに必要なプレーを丁寧に練習したのである。

ジンバブエ戦、後半のロスタイムで逆転された。ジンバブエの選手は逆転の歓喜に沸いた。残されたのは、最後のワンプレーだけ。日本の選手たちは落ち着きを失わず、描いたストーリーそのままに戦略を実行し、トライして再逆転。そこでノーサイド、だ。「僕らの戦略は間違っていない」。その手ごたえが優勝への期待を高め、彼らのコミットを強めた。

そして、手ごたえにはもう1種類ある。それは「勝利へのプロセスに乗っている」という実感だ。優勝するチームには、優勝するチームだけが持つ文化がある。そう僕は言い続けた。練習や試合の度、その準備では「今日は優勝するために何をするのか」、振り返りでは「優勝するチームの振る舞いだったか。そうでないなら次はどうすべきか」を問い掛け、選手たちに議論してもらった。

試合の後、選手たちがへとへとに疲れていても、振り返りのミーティングをするのが常だった。しかし、3回戦のグルジア戦後は、「決勝戦までコンディションが大事だから、今日はミーティングはやめよう。自主的にやるならやってくれ」と僕は言った。すると誰からともなく「やろう」と言って、彼らは疲れた体を押して振り返りを始めた。優勝するチームであれば振り返りをするのは当然。そんな空気が、彼らを支配していた。

決勝戦は、開催国であるアメリカとの対戦だった。逆転に次ぐ逆転の死闘を最後、制することができず、準優勝に甘んじた。そして、選手全員が泣いた。普通は、自分の所属する大学のチームが敗れると泣くが、代表チームで負けても泣かない。彼らは僕が驚くほど悔しさを露わにして、泣き続けた。彼らが本当にゴールに強い責任と強い思いを持っていたのだと、痛いほど伝わってきた。

最初は「なんで僕が？」と言っていた1人の選手が、大会後、「U20としては終わったけれど、より上のクラスでプレーして優勝したい」と呟いた言葉が、今も耳に残っている。