

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. 19 「本番」の「勝負どころ」をいかに設定するか

日常の仕事に「本番」を「マッチメイク」し、「練習」を積む。その蓄積が成長であり成果である



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
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』（デイスカヴァー・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

スポーツには、「本番」がある。単純に言えば「試合」だ。試合に勝つことを目標として、「練習」が行われる。本番でどうすれば勝てるのかを考え抜き、それを練習に落とし込む。それが指導者の役割である。

では、企業の現場はどうか。現実として、本番（試合）と練習は分かれていない。OJTを大切にしている企業では、いわばすべての瞬間がトレーニングだと認識されている。それを否定するわけではないが、すべてをトレーニングだととらえたら、その成果は何かということが不明瞭になりがちである。あるいは「仕事は常に試合だからね」という人もいる。しかし、本当に区別はないのだろうか。仕事に試合と練習という意識を持ち込む、つまりマネジャーがメンバーのための「マッチメイク」をし、練習を積むという発想が本来的には重要ではないだろうか。

企業の営みのなかに、当然、試合はある。多くの企業では、売り上げや利益、市場でのシェアを上げようとする努力そのものが、試合であろう。その試合のなかで、マネジャー

はチームに、個人に「勝負どころ」を決めていかなければならない。

具体的にはどういうことか。

たとえば、試合のなかの「チームトーク」を「本番」の「勝負どころ」として設定したことがある。チームトークとは、練習の合間や試合のハーフタイム、トライを取った・取られた後に選手だけで交わされる会話のことである。ラグビーにおいて、チームトークはとても大きな意味を持つ。試合中、監督は観客と同じスタンドにいて、選手に声をかけることがほとんどできない。だからこそ自律的に動ける選手の育成が欠かせないし、試合中のチームトークでどれだけ質の高い会話を交わせるかが勝負を決することもある。

評価は「勝負どころ」が機能したかどうか

チームトークが下手なチームがあった。試合中の彼らのチームトークは、僕の耳には届かない。しかし、チームトークの後の彼らが、それまでの悪い流れを引きずったまま動いていく、あるいはもっと動きが悪く

なることから判断すれば、その質が低いことは火を見るよりも明らかだった。そこで、練習中に彼らのチームトークに耳を傾けてみた。するとやはり責任のなすりつけ合い、ミスの追及に終始していることが多かった。リーダー格の選手のいない日は、てんでばらばらに言いたいことを言うだけで、コミュニケーションの体をなしていなかった。

「チームトークの質を上げれば次の試合は必ず勝てる」。僕はそう言い切って、試合前の練習で徹底してチームトークの練習をした。ハーフタイムにしても、トライ後にしてもチームトークの時間は短い。30秒で、1分で、と時間を区切る。あるいは、リーダー格の選手以外の選手、たとえば1年生が進行役を務める。ネガティブなことを一切言わず、ポジティブに活かせる点しか言ってはならない。このようなある種の「縛り」を設けて練習する。すると練習中の

短い時間で、リーダーが怪我をして不在でも、どんなに試合の流れが悪くても短時間で修正でき、チームトーク後に新しい気持ちでプレーできるようになる。実際に、この練習が奏功して試合に勝ったことも少なくなかった。

このとき監督が選手を褒めるのは、試合に勝ったことはもちろんだが、練習したチームトークがうまくいったことに対してである。本番の勝負どころを「チームトーク」と定めたのであれば、そこが機能したことを評価しなくては練習そのものの意味が失われる。もし、試合に勝ってもチームトークがうまくいかなければ、その原因を振り返り、次につなげていかなければならない。

本番と練習の設定で、 マネジャーの力量が試される

裏を返して言えば、チームトークがうまくいかなくても勝てたのであ

れば「ラッキーで勝てた」というとらえ方もあるが、そうではなくて、チームトークを勝負どころと位置付け、練習したことそのものに意味がない、ということもあり得る。つまり、マネジャーとして勝負どころの設定に失敗している可能性があるということだ。

もっと言えば、本番をマッチメイクし、その勝負どころをしっかりと設定することは、マネジャーがマネジャーとして力量があるかどうかを測る指標になり、その成果を振り返ることによって、メンバーの成長だけでなくマネジャー自身の成長をも促すことになる。

チームトークの例に戻ろう。マネジャー自身にも勝負どころがある。チームトークの成果が本番の試合を左右するのであれば、メンバーにその練習をさせる場こそマネジャーにとっての勝負どころである。そこに向かって「練習の場で何をさせるか」「どう浸透させるか」を必死に考え、自分なりにロールプレイングし「練習」する。それぞれ本番があり、自らが勝負すべきところがあり、それを攻略するために練習する。

仕事も同じだと思う。営業でも、勝負どころは最初のプレゼンかもしれないし、契約書に判を押してもらうためのクロージングかもしれない。企画であれば情報収集かもしれないし、企画書の立案に知恵を絞る瞬間かもしれない。どうマッチメイクするかで、練習の仕方は変わる。やみくもに勝とうと思っても、それは無理だ。チームや個人のマッチメイクと、それに対する練習の蓄積が勝利へとつながっていくのである。

