

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. 20 「自律」は練習できる

自律性が求められるポジション、個人を見極め、状況に応じた判断と決断のオプションを増やす



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

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。前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）、『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

強い戦略を組織に浸透させると、その組織に属する個人は自律性を失うのではないかと口にする人がいる。ラグビーでも「決めごと vs. 自由」という対比でチーム作りを考える人たちがいる。戦略によって決めごとが増えると、選手は自由や自律を失う、というわけだ。しかし、僕は基本的に個の自律性を重んじて組織を作ってきたが、決して戦略をおろそかにしているわけではない。本質を見れば、戦略は組織のポリシーであり、自律は個のポテンシャルの1つ。レイヤーがまったく異なる話だ。自律性という基準に照らしたとき、大枠では個の自律性を重んじる戦略と、重んじない戦略がある、ということだ。個の自律性を重んじるならば、自律性を発揮できる戦略を持てばいいのである。

個人の行動を「What」ではなく「How」で規定

具体的にはどういうことか。個の自律性に期待しない戦略とは、個人の行動を「What」で決める。単純化すれば、何があってもパスを

2回つなぎ、そのボールを受けた人は敵に当たる。またパスを2回して敵に当たる。それをひたすら繰り返してトライする。このような戦略をとったときには、ボールを手にした選手が何をするか迷うことはないし、周囲の選手も次のプレーを確実に予測し、準備ができる。戦略に応じて個人が何をかが明確なので、練習を重ねれば現場での動きを徹底しやすいが、それには卓越した戦略家のリーダーと、それを完遂できるだけのスキルを持つ“兵隊”のようなメンバーが必須だ。また、味方にわかりやすいということは、敵にも戦略が読まれやすい。それがデメリットである。

一方、自律性を重んじる場合は、個人の行動を「What」ではなく「How」で規定する。それぞれの行動の判断や選択基準だけを決めておくのである。

「前が空いたら、たとえリスクがあっても最もリターンの高い方法で攻める」。たとえば、こういう言葉を現場に落とし込む。「前」「空いている」がどういう状況かはボールを持

った選手の主観に委ねられ、「攻める」とき、どの「リターンの高い方法」を選ぶかも本人の判断次第だ。パス1回で攻め込むこともあれば、3回のときもある。走り込むのか、キックするのも場合による。今、空いた。だから行く。それだけが個々にインストールされている。敵から見れば、何をするのかまったく読めない。そして、状況によって思いもよらない、「そうくるか!」と驚くような「What」が現場の判断で生まれることがある。ゲームのなかで敵の戦略や味方のコンディションに合わせて、繰り出す「What」を修正していくことができ、勝利の確率をより高められるというメリットもある。

しかし、問題はその場その場に正解がないことだ。選手自らがその場における最適解を導き出すしかない。状況を瞬時に判断し、次の行動を判断できる選手が必要だし、パスか、

当たるか、キックか、走るか、そのときどきに異なる「What」を受け止められる、チーム全体の高い暗黙知が要求される。

優れた一手を繰り出す選手の育成に平等主義はいらない

どちらがいいのかという議論に、明確な解はない。組織が目指すゴールと持つポテンシャル、競争相手の状況による。環境変化が少なく、その組織の競争優位性が明確であり、その「What」がゴールに確実に結びつくのであれば、その落とし込みに専念すればいい。しかし日本ラグビーも、そして多くの日本企業もそれほど恵まれた状況にはない。めまぐるしい変化のなかで、次の優れた一手を繰り出せる現場の自律性なしには、勝利はおぼつかない。

現実的には、どの組織も「What」と「How」を混ぜた戦略をとっている。僕もそうだ。問題はそれに自

覚的かどうかである。「What」を練習したうえで、「あとは任せた」と放任してしまうことが多い。刻々と変わる状況に合った自律性を、練習で鍛えることなどできないと多くの人は考えるからだ。しかし、「How」の練習も実際には可能だ。U20日本代表のジンバブエ戦で、ロスタイムで逆転し、勝利した話を以前書いた*。そのときとった戦略は、「最終的に敵にマークされていないフリーの選手を1人作って、トライする」だった。フリーの選手の作り方、トライへの持っていき方は現場に委ねる。しかし、練習において何度も何度も繰り返し、どうフリーの選手を作るのか、その選手はどう攻めるのか、シチュエーションを変えて選手の判断と決断のオプションを増やしていった。果たして、負けていれば誰もが焦り、ともすると諦めてしまうロスタイムに、フリーの選手を彼らは作り出した。その選手がゴールに向かって真っすぐに走り、トライを奪い取ったのである。

練習にあたって重要なことは、行きすぎた平等主義を捨てることだ。組織の全員に自律性が必要かというところではない。キックはすばらしい。しかし、キックしかできない。そんな選手には自律性を求めるより、「おまえはキックだけやればいい」と言ってそれに磨きをかけるほうが、本人、チーム双方に明らかに利が多い。彼には自律性は必要ないのだ。

自律性が求められるポジションはどこか。誰がその役割を担えるのか。リーダーに求められる重要な役割の1つは、それを冷徹に見分けることにある。



*Works114号に掲載されています。
<http://www.works-i.com/works/> より無料でダウンロードができます。