

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。そんな危惧を口にする人がいる。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。