

早稲田大学ラグビー部元監督 中竹竜二さん 日本一オーラのない監督(5)

2023/8/18付 | 日本経済新聞 夕刊



経営リーダーを育成する会社のCEOも兼任。顧客企業の経営幹部を指導する中竹竜二さん

大学卒業後、ラグビー部の活動には直接関わっていなかった。それが2005年春に当時監督を務めていた清宮克幸さんから突然電話があった。

「監督をやらないか？」という打診です。当時私は30代前半。歴代の監督よりもかなり若い。指導層を若返らせ、組織を一新する狙いもあったようです。正式な就任は翌06年度。勤めていた三菱総合研究所は出向でも構わないと言ってくれましたが、引き受ける以上は退路を断つ覚悟で退職届を出しました。

私が理想とする組織は、目標に向かって選手一人ひとりが何を成すべきかを考え、自主的に動くチームです。指導力に長（た）けた清宮さんは常に先を読み、チーム強化に必要な練習メニューを組み、各選手の力量を見極めてどこを修正してどこを伸ばすべきかも積極的に助言していました。でも私は練習メニューも選手に考えさせました。

まるで百八十度の方針転換。学生の戸惑いは大きかったでしょう。最初は「完璧な理論で勝利に導いてほしい」と私に強いリーダーシップを期待する声が挙がりました。でも「俺は清宮さんじゃない。意見は平等に聞くから、みんなで一緒に考えていこう」と突っぱねました。

一方通行の指導の代わりに1対1の面談を取り入れた。今で言う1on1（ワン・オン・ワン）だ。

レギュラーであるか否かに関わらず、100人超の全部員と年数回1対1で面談しました。自分の強みや弱み、こだわりは何か。プレーヤーとしてどんなスタイルを確立したいか。まずは学生に話を聞き、それを基に個性を発揮する道を探るのです。

部の目標は大学日本一。これだけは毎年ブレません。就任初年度は関東大学対抗戦グループで全勝優勝しましたが、全国大会決勝で関東学院大に負けました。新しいスタイルの浸透に時間を要し、目標に届きませんでした。でも2年目になると学生の姿勢は最初から違いました。

「この練習を追加してほしい」「やり方をこう変えればもっと効率的にスキルアップできる」。次々と提案してきました。そして07年度、08年度と連続して日本一を達成。監督最終年度の09年度は急速に力を付けてきていた帝京大学に破れてしまいましたが、4年の在任中に対抗戦グループで3回の優勝と大学日本一2回を果たせました。

14年に経営幹部を育成する会社組織チームボックスを立ち上げた。大手企業を含む数十社をクライアントとして抱える。

10年に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に就きました。競技レベルを上げるために選手を指導するコーチを育てる仕事です。そんな役割を担った関係もあり、組織作りやリーダー育成に関する講演を企業から依頼されるようになりました。

でも1回限りの講演では組織変革は進みません。そこで独自に経営幹部育成プログラムを作り、会社を設立したのです。現在は日本オリンピック委員会のコーチ育成の仕事とチームボックスの仕事が活動の両輪です。

根本を支える理論は監督時代のチーム作りと同様です。いかにして目標を共有し、メンバー一人ひとりが自立して行動できる環境を作り上げるか。ワークショップやコーチング、自己の振り返りなどを通じて半年かけて学びます。

部下に変わってもらうにはまず自分が変わる。ときには自分の弱みをさらけ出す勇気も必要です。私は監督時代、「日本一オーラのない監督」を自称していました。先頭に立ってチームを導く力がないことを学生らに隠さず見せることで部員の自主性を引き出すことに成功しました。

会社も同様だと思うのです。むしろ先が読めず、確実な勝利の方程式が見いだせないビジネス界こそ、自ら考え自ら動く社員の自立が重要かもしれません。

(編集委員 石塚由紀夫が担当しました)

許諾番号30094984日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。