

特集：魔法の習慣11

第1章

自責の念を持って学び続ける

——日本ラグビーフットボール協会理事
株式会社チームボックス代表取締役
中竹 竜二さん



福井 英俊

東京都中小企業診断士協会城南支部

オリンピック、サッカーワールドカップに次ぐ世界3大スポーツの祭典の1つであるラグビーワールドカップがアジア初、日本で開催され、今まさに熱戦が繰り広げられている。

そのラグビーの世界において、中竹竜二さんは、名門・早稲田大学ラグビー蹴球部の主将として全国大学選手権で準優勝。32歳のときには母校ラグビー部の監督に就任し、2年連続で全国大学選手権優勝を成し遂げた。

その後、日本ラグビーフットボール協会初代コーチングディレクターに就任し全国のコーチ育成に力を注ぐとともに、2014年には株式会社チームボックスを設立、代表取締役として多くの企業に対してリーダー育成のトレーニングプログラムを提供している。

輝かしい経歴を持つ中竹さんだが、ラグビー部監督時代には「日本一オーラのない監督」という名称がつき、いわゆるカリスマリーダーとは異なる存在だったという。



株式会社チームボックス代表取締役の中竹竜二さん。中竹さんはリーダー層への問いかけを大事にする

中竹さんが考えるリーダーの姿、また、自らがどんな思いを持ち活動してきたのか、成果をもたらした習慣は何なのか話を伺った。

1. 自責の念を持って自分で決める

株式会社チームボックスは、企業のリーダー層を対象にした約半年間の育成トレーニングを提供している。クライアントの現在の課題と強化ポイントを共有してトレーニングテーマを設定。集合トレーニングに加え、学んだことを実践しているかを1対1で確認するコーチング、また、デジタルのフィードバックツールなどで育成の進捗を可視化し、進めていく。リーダーたちが頭で理解するだけではなく、現場で実践して習慣化に至るまで寄り添って成長をサポートするのが特長だ。

先の読めない時代といわれる現在、これまで正解がある程度見えていた中でハードワークをしてきた人たちの多くが、不安にさらされていると感じる。中竹さんは、今こそ自分で考えて、どんなに小さなことでも自分で物事を決める習慣をつけることが大事だという。当然、中竹さんも自分に課している習慣だ。

「自分の身の回りに起こっていることは決して偶然ではなく、すべて自分が引き起こしている必然だと考えます。他人や環境、時代のせいせず、常に自分の責任で、未来に向かってポジティブに何ができるかを考えています」

リーダー育成トレーニングの本質は、自責の念で物事に取り組み、必要なことを学び続けるように各人の根底の姿勢を変化させることだ。参加するリーダーたちは過去の成功をいったん横に置いて、自らの主観と上司・同僚らの客観との両面から自分と向き合うことを要求される。トレーニングでの問いかけに対する答えも、「自分の言葉として答えているか、自分で下した決断かどうかが一番大事」と中竹さんは強調する。

終盤にもなると、不完全な自分と向き合う苦しさを経て一段成長したことを実感し、涙を流す参加リーダーも多いという。

2. 日本一オーラのない監督

中竹さんは2006年に32歳の若さで母校である早稲田大学ラグビー蹴球部の監督に就任した。前任者が強いカリスマ性を持つ清宮克幸監督（現・日本ラグビー協会副会長）だったこともあり、就任初日から選手に「オーラのない監督」と呼ばれることになる。

監督就任の話について、「最初は冗談かと思いました。清宮さんの後は重責だし、誰がやっても選手との信頼関係を築くのは難しいだろうなと思ったときに、私自身が監督を引き受ける運命なのかと思いました」と答える。

自分が踏み台になることをいとわぬ姿勢は過去の経験にさかのぼる。

「昔から頑張ってもあまり褒めてもらえなかった経験があり、心のどこかですごく冷めているのです。評価されなくても、まあ世の中、そのようなものだろうと思うのです」

中竹さんは子どもの頃、少し読字障害があって国語の授業の本読みが苦痛だった。ある日、徹夜で教科書を覚えて皆の前で読んだときに、すごく褒められると思ったが、先生や生徒の誰からも褒められることはなかった。そのとき、どんなに努力をしても誰も気づかないことや、何か相手に期待を持ってもがっかりするのは自分だということを悟ったという。「だからこそ、努力すればある程度のとこ



中竹さん「常に自分の責任で、未来に向かってポジティブに何ができるかを考えています」

ろまで行けるのならば、人の3倍は頑張って生きて行こうと思いました。そして心の中で誰よりも一生懸命やれるし、誰も見ていなくても頑張れると思うようになりました」

自分に対する承認欲求が低くなることで、汚れ役も含めて火中の栗を拾うのも1つの立場だと考えられるようになった。

「文句を言われるのが好きなわけではありませんが、人よりは少し耐えられるのかなという気がしています」

そして同時に、中竹さんの強みとなるコミュニケーション力が培われていったという。

「自分は能力が低く、人より頑張らなければいけないからこそ、自分の力を発揮するよりも人の力を使おうと、どうすれば人を頑張らせて人の力を生かせるのかをすごく考えました。そのためには皆とコミュニケーションを取るしかなかったということです」

監督に就任した当初は苦戦を強いられ、周囲やメディアからの批判は厳しかった。本人曰くラグビーを教えることも下手だったという。その中で真剣に取り組んだことは、年に数回、ラグビー部員すべての学生との1対1のコミュニケーションだった。最初は受け身で評価を気にする学生に対して、ポジティブ

に真の自分らしさを出せるように面談の目的や仕組みを共有し、入念に準備して行った。

「オーラがない」からこそ学生たちは中竹さんに本音を素直に話すことができたのだろう。中竹さん自身、批判も含め全部を聴いて受け入れた。すると、少しずつ学生たちも変わっていった。自分の意思で動き、自分で物事を決め出して、人のせいにしなくなった。

「学生たちが『自分でやります』と言ってやるのと、言われてやるのは全然違います。失敗しても周りのせいにするのではなく、『やっぱり自分の努力が足りないのだ』と自責の念を持つようになり、学ぶ姿勢を身につけました」

指導方針も監督が全面に出るのではなく、選手たち自らが考えて行動するチームづくりを徹底した。本気で頑張る人を馬鹿にしない組織文化を作ることも大切だという。こうして監督就任2年目からは、2年連続で全国大学選手権優勝の栄冠を勝ち取ったのである。

今でも人を生かすためにコミュニケーションを大事にする習慣は変わらない。

「会社でも、一緒にトレーニングを提供するコーチらとは意識が一致しているかどうか、様子に応じて頻度は変えますが、いつでもコミュニケーションを取れる状態を目指しています」

3. コーチのコーチ

日本ラグビーフットボール協会の初代コーチングディレクターに就任後は、全国の幅広い年代のコーチたちを指導することになった。言わば「コーチのコーチ」である。

ただ、自分よりも年上の人や、キャリアを積んだ人が相手のときに一番意識して伝えたことは、「僕、教えませんから。皆さんの考えとともに作り上げて行きたい」ということだった。本来は中竹さんが協会の立場で、ラグビーコーチの指針を決めて全国のコーチたちに落とし込んでいくのがミッションであったが、このトップダウンのやり方では絶対に

うまく行かないとすぐにわかったからだ。

「協会で初めてできた役割だったため、教わるコーチらも何をやらされるのだとか、何を偉そうなことを言うのだと斜めに構えているわけです。皆さんプライドが高い。でもそこ真っ向から戦っても仕方がないので、ともに学びましょう、一緒に痛みを伴いましょうとメッセージをひたすら出しました」

新しいことを学び、自分で考え、今までの習慣を変えていくのはとても苦しいことで痛みを伴う。最初は中竹さん自身もコーチたちも精神的にかなりきつかったという。だからこそ、そこを乗り越えたコーチたちとの絆は今ではかけがえのないものとなり、一緒に成長した仲間たちが今はそれぞれの地域で中竹さんと同じ「コーチのコーチ」の役割を担って活動を広げてくれている。

中小企業診断士も中小企業に対してコーチの役割を担うことから、心得を聞いてみた。

「多様な考え方をオプションとして持っているとういと思います。クライアントにただ一辺倒に寄り添うのではなく、本当に寄り添うべき相手なのかどうかの判断が必要です。ときに強引に引っ張ったほうがよい相手もいます。世の中、何が起きるかわからないし、すぐ変化しますから。コーチたちにも自分のコーチング哲学を身につけてくださいと言っています」

考え方のオプションは、やはり現場を通じて自分の武器として常に使える状態にしておく必要がある。そのためには、さまざまな場面に対して複数の選択肢を持つトレーニングが欠かせない。現場がなければ、自主練でも日々続けることが大事なのだと教えてくれた。



著書『リーダーシップからフォロワーシップへ』（CCCメディアハウス）。メンバーが自ら考えて行動し、成長しながら組織に貢献する「フォロワーシップ」の重要性を説く

4. 仕事を支える習慣

中竹さんは今年7月からは日本ラグビーフットボール協会の理事に選任され、今までのコーチングディレクターに加え、日本ラグビー界全体の中長期戦略を策定する委員会の議長に就任した。これから先10年の日本ラグビー界の計画を作り、行く末を左右する重要な任務である。

会社経営とラグビー協会の仕事は、当然多忙を極める。睡眠を削り、毎日早朝から深夜まで働き続ける中で心がけていることは「完璧を目指さない」ことだという。自分では目一杯に時間を割いているつもりでも、各組織からはコミット量が少ないと言われてしまう。

「休みを取れない前提で働いても文句を言われてしまうことがあります。そのときは言い訳をせず謝るしかないと思っています。完璧にはならないという前提があれば心のバランスを取ることができます」

一方で、タイムマネジメントはとても大事にしている。「たとえば、遠出をするときは、自分で電車は分刻みで移動を決めます。パズルのように組み合わせています」とスケジュールをギリギリまで詰める。

そして毎日、朝起きて仕事を始める前には、当日と1週間先までのシミュレーションを欠かさないという。週に1回は1ヵ月先や2ヵ月先のスケジュールのシミュレーションも行う。限られた時間を無駄なく大切に使うための習慣である。

5. ラグビーへの思いと今後に向けて

最後にラグビーへの思いと、これからについて聞いた。

「ラグビーはすごく魅力のある競技だと思います。なぜかという曖昧な部分がとても多いからです。ルールでもクリアでない部分があり、プレーの現象でも矛盾やジレンマが常に発生するスポーツなのです。これは世の

中と似ていて、曖昧なこの社会の中でどのように立ち居振る舞いをすれば成果が出るかということを考えさせてもらえるのです」

また、キャプテンや監督、コーチングディレクターといった現場の経験が一番自分自身に刻み込まれていて、今に生かされていることに感謝の思いがあると話してくれた。

これから目指すところは、「経営者」としても「コーチのコーチ」としても切り分けはないという。

「たまたまラグビーの世界にいて、今では多種多様なスポーツ・競技のコーチに教えていることも、会社でリーダーを育成していることも、基本は同じです。大人は学びにくくなっていきます。プライドもありますから。だから大人たちが素直に学べる社会づくりをしたいと思っています」

自分自身も含めてもっと大人たちが学びやすい環境を作り出して、大人の学びを定着させていきたいという思いがあるのだ。

話を聞き終えて、「自責の念を持って、ポジティブに自分で考え、自分で物事を決める」という言葉がコアなのだと感じ銘を受けた。中竹さんの根底にある芯の強さと「人を生かす」思いが、多くの人たちの心と行動を変え、一歩踏み出す背中を押してきたのだと感じた。

中竹 竜二

(なかたけ りゅうじ)

1973年福岡県生まれ。早稲田大学ラグビー蹴球部監督として2年連続全国大学選手権優勝。U20代表監督や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を歴任し、今年から同協会理事に就任。株式会社チームボックス代表取締役。



福井 英俊

(ふくい ひでとし)

1975年神奈川県生まれ。電機メーカー勤務。2年間の東日本大震災の被災自治体出向を契機に診断士資格を取得。2018年中小企業診断士登録。

