

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. 22 「面談」を軸に、人と組織をつくる

メンバーの強み、持ち味、やりたいことの 掛け算を、組織全体の目標にしていく



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

僕が人を育て、組織をつくる時、個人面談なしには難しい。しかし、多くの企業で話を聞くと、個人面談は義務化されたものでしかなく、マネジャーにとっても受ける側にとっても、「面倒なもの」でしかない。

その理由は何か。1つは、「目標管理制度」という管理手法の完遂自体が目的化していることではないか。「目標」の「管理」のためにその達成度を測り、組織の戦略に沿って次の目標を（なかば無理やり）つくるという、上司と部下、どちらにとっても不愉快な場になりがちだ。

以前、本連載でマネジャーの役割は「組織マネジメント」と「人材育成」の2つだと書いた*。目標達成のために、前者は目の前にいる人材が持つ力を組織のゴールに照らして評価し、うまく活かすこと。後者は一人ひとりの力を伸ばすことだ。

組織マネジメントモードでは、あくまで組織の戦略という「上」の視点から「下」を見る。「なぜ、達成できなかったんだ？」と、「上から目線」の評価になる。一方、人材育成モードであれば、「やりたいこと

は何だ？」「それを達成するにはどうしたらいい？」と、横から支援する、あるいは下から支える言葉遣いになる。

多くの場合、面談で両者を切り分けていないので、評価という組織マネジメントモードのまま、育成について話そうとする。組織の目標が頭にちらついているので、メンバーが「これをやりたい」と言っても、それをどうしたら実現できるかを考えるより、「期待するのはこっちだ」と、組織の論理で目標を押し付ける。すると、面談によってメンバーは「やらされ感」を強く持ち、目標にコミットできない。そして結局成長しない、という悪いスパイラルに入る。

理想像からの引力や 役割発言から引き離す

もちろん、僕も組織マネジメントモードで、チームの目標に対し個人がどのようにパフォーマンスを挙げたのかを測ろうとする。しかし、個人の成長を促すためのビジョンと、そこにたどり着く道筋を本人と対話し、描くときには、人材育成モード

へとスタンスを変える。

人材育成の本質とは何か。それは、育成するマネジャーがメンバーの成長を誰よりも本気で心から願い、成長のビジョンを描くことである。その起点は、すべて本人の持ち味や強み、やりたいことにある。本人がそれを自覚していない場合には、見つける、気付かせる支援も必要だ。そして、描いたビジョンに到達するために、行動に結びつけ、持続させなければならない。だから個人面談では同じ目線の高さで、本気で1対1で向き合う。虚勢や役割発言、意味のないロールモデルへの引力が影を潜めるまで、とことん話す。

早稲田時代も今もそうだが、若手と面談していると、「状況判断に優れ、ピンチを救い、チャンスをものできる選手になりたい」と理想のロールモデル像を口にしたり、「常に全員のモチベーションをアップすることに努めたい」とリーダー格らしい役割発言に終始することがある。そのとき、「それって、本当におまえらしいか？」と問い掛けることで、本人も本来の自分がやりたいこと、

自分の強みに気付く。前者のような理想像を掲げる選手には、「ドアの外から、本当の自分になって入って来て」と、何度も「最初からやり直し」をしてもらったことがある。何度も出入りしている間に、「なぜ?」と考えさせ、本来の自分に戻る、気付くきっかけを与え、おかしな引力から解放するきっかけをつくる。

このようなことが、なぜ可能か。普段からそれぞれのメンバーをよく見ているからだ。個人面談を機能させることはすなわち、面談前からずっと、それぞれと向き合っている状態をつくり出すことなのである。

そして、面談後も同様だ。

個人面談は、マネジャーとメンバーの「約束」の場

早稲田時代のある選手。彼は論理的思考力に長けた優秀なリーダーであり、プレーヤーだったが、1つ欠点があった。ときに論理を笠に着て感情をぶつける。そうすると、彼の言うことに誰も逆らえなかった。僕は個人面談で彼に言った。「今のままでもいい選手だ。でも、周りに気

を使わせなくなって意見をもらえるようになれば、もっといい選手になる」と。すると、彼は頷いて僕と約束した。彼も、変わりたいと思っていた。

しかし、あるときその悪い癖が出て、後輩たちに感情をぶつけてしまった。彼が僕の前を通り過ぎた瞬間、僕は、彼の名前を呼んだ。すると、彼はたった一言、「わかっています!」と答えた。そしてその後、後輩たちに優しい言葉をかけていた。

個人面談とは、マネジャーとメンバーが1対1で「約束」を交わす場でもある。そしてその約束を守っているかどうかを気付かせるために、いちいち言葉はいらない。マネジャーがそれを思い出させる「鏡」になり得るからだ。本人が本当にコミットできるビジョンを描き、そのためにすべき行動が約束になれば、面談で向き合っている状態がその後もずっと続く。それが本人の成長実感につながれば、また、次の面談が楽しみになる。面談を通じた「人づくり」とはこういうことだ。

これを実践するには、現場のマネジャーが頑張ればいい、ということでは決してない。メンバーの強みや持ち味、やりたいことを大切にするとき、戦略を分割して個人の目標に落とすヒエラルキー型の組織では機能しない。メンバーの強み、持ち味、やりたいことの掛け算が組織全体の目標になる、そんな分権型、分散型の組織にしていかなければ、個人面談で決めた個人の目標は、絵に描いた餅にしかならない。面談を真に機能させ、一人ひとりを成長させたいならば、組織構造を大胆に変革するトップの英断が必要なのである。

