若手を腐らせるな

個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 04

若手と「個対個で向き合う」とはどういうことか

前提にあるべきは「人は必ず成長する」という信念。どんな相手でも投げ出さず、真剣に向き合える

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執ってきた中竹竜二氏。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続全国大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。今回は、「個対個で向き合う」ために、リーダーが持つべき前提に言及する。

中竹竜二氏

日本ラグビー協会コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Ryuji Nakatake_1993年早稲田大学人間科学部に入学。4年時には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、三菱総合研究所に入社。06年4月より、カリスマと言われた清宮克幸氏の後任として早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。07年度、08年度、全国大学選手権を2連覇。関東大学対抗戦では3度の優勝を飾り、2010年2月退任。同年4月より現職。著書に『リーダーシップからフォロワーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）など。

ラグビーは、15人のチームで戦う。個人がそれぞれパフォーマンスを挙げたかどうかより、チームの勝利のほうが圧倒的な優先事項となる。

しかし当たり前のことだが、チームを構成しているのはあくまで個人である。個人のパフォーマンスの集合体が組織のパフォーマンスだと常に意識すべきだ。パフォーマンスをチームや組織全体の合計値だけで見ていると、個人のパフォーマンスの上下を、気付かずに通り過ぎてしまうことがある。すると、試合を決する大事な瞬間に調子の悪い選手を投入したり、すごく伸びている選手がレギュラーから外れていたり……というような誤った判断となり、いつかはそれがチームパフォーマンスの低下につながるリスクすらある。チームパフォーマンスを挙げるためにこそ、選手と個対個で向き合わなければならない理由は、ここにある。

では、個人と向き合うとは、どういうことか。それは単純に飲みに行く、あるいは数値化された個人の成果を追いかけるだけでは事足りない。まずは「その人のすべてを受け入れる」覚悟をしなければならない。

選手のすべてを自分が把握していると過信しない

実は僕は、「人を育てる」ということに、常におこがましさを感じている。それは、自分が微力であることを理解しているからだ。

僕が選手を練習で見ていたのは、１日に２時間程度。残りの22時間は、それぞれが家族や友人と違う空間で違う時間を過ごし、何らかの行動の中で何かに心を動かされ、影響を受ける。選手が急に成長したとしても、それがすべて自分の指導によるものだと過信してはならない。選手の気持ちの動きやモチベーションのありかを、すべて把握しているという驕りを持ってはならないのだ。しかし逆説的ではあるが、この前提に立つことこそ人材育成のスタートラインだと思う。１人のリーダーが24時間、全員を見ていることなどで

Text = 入倉由理子　Photo = 鈴木慶子　Illustration = ノグチユミコ

きない。だからこそ、本人や周辺から情報を集め、見ることのできない22時間の空白を、１分１秒でも埋めようと努力する。これによって、それぞれの選手の心の動きや成長の度合いを見逃す確率が、グンと減る。

2009年春、全国大学選手権の優勝メンバーとして２年連続で活躍した１人の選手を、２軍に降格したことがあった。彼は溢れるような才能を持つ選手に違いないが、「このままだと成長が止まる」という危惧があったからだ。さらに、彼は筋金入りの「負けず嫌い」である。降格することで、「他にもライバルがいる」ということを実感させた、というわけだ。果たして降格後、急激な曲線を描いて再び彼は成長し始めた。これは「成長が止まっている」瞬間を見逃さず、彼の「負けず嫌い」という性格を知っていてこそ機能した方法である。そしてまた、彼が監督の指導下から離れた直後から伸び始めたという事実も、僕は真正面から受け止めた。監督としての微力さを再認識し、自らを戒めた直後だった。

「ダメ」と断じた瞬間に個性は見えなくなる

さらに選手に「うざい」とそっぽを向かれたり、「指導が悪い」と反抗されることもある。いくら指導をしても伸びないこともある。そんなときリーダーを支えるのは「人は誰でも必ず成長する」という「信念」だ。

ある２軍の選手。彼はかなり尖った性格で、指導にも文句をつけるし、ときにはチームの和を乱すことすらあった。それでもしっかり、パフォーマンスを挙げる。正直、そんな彼が少し苦手で、僕は彼としっかり向き合っていなかったと思う。しかし、「事件」は09年の夏合宿で起こった。

早稲田では毎年、夏合宿で部の文集『鉄笛』を発行する。その文集の中で、その選手は僕の悪口を連ねた後、最後に「頭にくるけど、俺はやってやる」と書き放ったのである。読んだ瞬間、僕は何を思ったか。「こいつ、面白い！」。彼のパワーの源はその尖った性格だと、ようやく気付いた。だからこそ指導に文句をつけながらも、成長を続けたのだろう。その日、僕は彼を呼び出した。「いいヤツになるな。おまえのパワーが落ちるから、今のまま行け！」と僕が言うと、彼は一言「わかっています」とだけ残してその場を去った。

その後、彼は確実に実力を伸ばし、「人として一回り大きくなった」と周囲から評価されるという「おまけ」もついた。結果オーライだったが、僕は必ずしもそれを期待していたわけではない。彼の個性に気付き、それを認めてやりたいと思っただけだ。「こいつはダメ」と断じてしまったら、それぞれのモチベーションのありかは見えてこないし、奮起させるための適切な言葉も見つからない。「人は誰でも必ず成長する」と信じられれば、どんな相手でも投げ出さず、真剣に向き合おうと思える。たとえ反抗されても、成長したときには喜べるし、失敗したら本人と同じくらい悔しい。このような「親心」なしに、人は育たないと思う。