

# 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. 06

育成を現場に任せる弊害をどう乗り越えるか

## 育成を現場で担うマネジャーの視界を、 「部署」から「会社全体」まで引き上げる

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、現場に育成を任せる弊害と、それを乗り越える方法を考える。



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  
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Ryuji Nakatake\_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。06年より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。2010年2月退任。同年4月より現職。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。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)などがある。

「極論すれば、年間の試合に全部負けても構わない」。チームの目標が常に勝利である早稲田のラグビー蹴球部にあっても、3軍以下のコーチにはこのように言い切ってきた。それは、選手たちの成長を願い、また、それが結果的にチームの勝利につながるという信念を持っていたからだ。

早稲田大学ラグビー蹴球部には、1軍から5軍まである。僕が見ていたのは基本的に1軍、2軍。3軍以下は別のコーチが担当しており、チームの勝利に向けて、それぞれ育成方針や練習メニューが決まっていた。

公式試合に出場する可能性の高い1軍、2軍では、試合で勝つための練習に時間とパワーを注ぐ。しかし、3軍以下はこの限りではない。3軍、4軍、5軍とも、それぞれ適正な強さの対戦相手を選び独自に試合をするが、こうした試合で勝つことを、決して目標として練習していなかった。1軍を勝たせること。あくまでもチームの目標がそこにあるならば、正直、3軍以下が試合で勝利するか

どうかは眼中にない。彼らが目指すべきは、試合での勝利という「成功」ではなく、早く1軍に上がり、活躍するための「成長」である。チームとして負けても、活躍できる選手を育てること。それが、3軍以下の育成方針になっていた。

とはいえ、これを3軍以下のコーチが理解し実践できるかという点、なかなか難しい。コーチも成果を出したいし、自分が指導するチームを勝利に導き、実績を残したいという欲があるからだ。

冒頭のような言葉が口をついて出たのは、3軍以下のコーチにこうした誤解や欲が見えたときだった。「試合に勝った実績よりも、多くの選手が1軍、2軍に上がり、活躍するようになったというほうが、コーチとして評価できる」と。

「成功」できても組織を率いる人材に「成長」しない

同じことが、会社の組織でも起こっているように思う。現場にOJTと

いう形で育成を任せるとき、その組織で成果を出せる人材に育てようとする。その場合、営業部ならば営業で数字を上げられる人材、開発部ならば新しい技術、製品を生み出せる人材、法務部ならば法律知識に長けた人材と、それぞれの部署がそれぞれの部署で必要な能力やスキル、知識を習得することを目指す。これをすべて否定するわけではないが、そうした組織では、視野は部署の壁のなかに閉じ、特定の職務にのみ精通した人材しか育ち得ない。結果、他部署に異動すると成果が出せない、部署間の連携が必要な大きな仕事ができない、マネジャーに上げたくてもその視界が持てない、ということになる。ある職務において「成功」できたとしても、人事や経営トップが望む、組織を率いていく人材として「成長」できていない。

「でも、売上げが上がらなければ今期の目標を達成できない。だから、すぐに成果につながるスキルを身につけてもらわなければ困る」という

マネジャーの気持ちもよくわかる。一方、人事から見れば、もし10年後に現場のわかる営業部長になりうるならば、1度や2度、目標を外したり、失敗しても問題は感じない。この乖離を埋めるには、育成を現場で担うマネジャーの視界を、「部署」から「会社全体」まで引き上げるしかない。しかし、それを実現するための「魔法の杖」はない。根気よく、人事と現場が議論を重ねること以外に道はないのである。

### 組織全体にコミットする という前提を議論に埋め込む

現在、僕は2019年のワールドカップ日本開催での勝利を目指し、全国のラグビー指導者の育成に当たっている。全国のラグビー指導者は主に、高校の先生たちだ。彼らの目標はやはり高校ラグビーで勝つことであり、そのための選手育成に、日々力を注いでいる。それを、9年後のワールドカップで活躍できる選手の育成という目標に変えることが、僕の役割

だ。その変化を促す方法が、「議論」なのである。

議論には、コツがある。議論のスタートでまずは議題を提示するが、僕はいつもその日の議論の前提条件を共有することになっている。「目指すのは2019年の勝利です。皆さんはそれに向けて全力で貢献する役割を担っています。今日は全員が、日本代表の勝利にコミットすることを前提に議論を進めます」。そう言い切ることによって、自分のチームの利益を追求してはならないという暗黙の了解がそこに醸成され、それぞれが自らの視界を引き上げようという努力を始める。

このような前提は、現場の議論からは生まれてこない。企業で言えば、「人材育成の目標は何か」を議論しても、なかなか結論は出ないはずだ。トップや人事が「人材育成の目標は、10年後を担うリーダーを育てること」というような前提を、掲げるべきだろう。

「9年後を目指して一貫指導体制を敷くならば、中学や大学の指導者を呼んで議論したほうがいい」。議論の末に、そんな声が現場の指導者から挙がった。ぶつ切りの指導ではなく、中学から高校、大学へとバトンをつないで育てるべく、育成方針を議論すべきだというのが、もともと現場をいちばん把握しているのは彼らだ。そんな彼らがより高い視点から全体を見ることで、議論を仕掛けたこちらが想定しなかった素晴らしいアイデアを出すようになった。

彼らのもとで、活躍できる選手は必ず育つ。今は、そう確信している。

