

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. 07

「出る杭」をいかに採用し、育てるか

採用する人と育成する人が方針のすり合わせを怠れば、尖った人材を丸くしてしまう

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、採用と育成の工夫で、尖った人材を確保する方法を考える。



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。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ーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）など。

スポーツ推薦枠で誰を採るか。もともと他校と比較して推薦枠が非常に少ない早稲田大学ラグビー蹴球部にとって、これは毎年の大きな関心事だった。数多い全国の高校ラグビーの優秀な選手から、推薦枠として選べるのはたった3人である。

選定は、「人ありき」ではなく「採用基準ありき」だ。スター選手を集めるのではなく、「今年はこのポジションを強化するためにこういう選手を採ろう」という考え方をする。僕が選ぶ場合、その採用基準はかなり尖っていた。それはたいてい、ラグビーのスキルの高さだけではない。

2009年度の推薦枠で採った1人に、Aくんという選手がいた。彼のポジションは、この年に強化すべきプロップ。前線でスクラムを組むポジションである。彼はとても生意気で、自分勝手な性格だといわれていた。僕はそこを見込んで採用した、と言っても過言ではない。その生意気さは、「絶対に勝つ」という勝負へのこだわりがベースになっている

と感じたからだ。

早稲田に自己推薦枠や一般入試で入学し入部する選手は「いい子」が多い。「これから努力して、いつかみんなで勝つ」。そんな価値観を持った選手たちが、スポーツ推薦枠も少なく、戦力では恵まれない早稲田を強豪校たらしめているには違いない。しかし、「いつかみんなで」ではなく、「今、目の前のやつに勝つ」という勝利に対する貪欲さもチームには必要だと常々感じていた。

時間と足を使って候補者を探し、ヒアリングする

Aくんが持つ勝負に対するこだわりというものは、1度や2度会っただけではわからない。そこを見極めるため、高校を回ったり、公式試合を観に行ったりと、1、2年生のうちから多くの選手を見ることに時間と足を使った。注目する選手がいれば、所属する高校の監督やコーチにその選手の人となりも聞くようにしていた。プレーを見るだけで

はわからない、物事に向き合う姿勢や意欲の高さ、性格を知ることができるからだ。

Aくんの場合も、そのような過程を経て、僕に強く印象付けられた。

もちろん、そのスキルの高さや活躍のポテンシャルも必須である。それも、高校ラグビーでの活躍ぶりに注目するだけでは測れないといったら、意外に思われるだろう。

たとえばAくんは、いわゆるスター選手ではなかった。しかし、オープンキャンパスに集まった高校生のなかで、彼のスクラムの力強さは群を抜いていた。実際にコーチたちがスクラムを組んだからこそ、その凄まじさに気づいた。コーチ陣の誰もが「彼はすごい」と太鼓判を押した。

彼と同じポジションのBくんは、高校ラグビーでも大活躍したスター選手だった。僕は彼のプレーを評価していたし、その賢さ、人間性の高さから、ぜひ推薦枠でほしいと思っていた。しかしスクラムを組んだコーチたちから、「大学ラグビーでは無理」

と大反対を受けて断念した。たとえば高校で活躍した選手でも、大学という異なる環境に移ったときに果たして通用するか、より成長できるか、そこまで見極める必要がある。

長い時間をかけて候補者を見つけ、長期間ウォッチし、その選手のことをよく知る人からヒアリングする。そして、実際に大学レベルの環境で

プレーをさせてスキルとポテンシャルを測る。推薦を決定するまでに、僕たちはこれだけのことをしてきた。

講演や研修で企業を訪問すると、皆口を揃えて「人が財産」だと言うが、多くの人数を採用するためか、あるいは採用担当が少ないためか、ネットでのエントリー受付と適性テスト、面接をメインに人を採用する企業がほとんどだ。しかし、学生の物事への取り組み姿勢、行動特性、場合によって知識、スキルまで知ろうとするならば、ゼミの担当教授に話を聞いたり、業務に近いことをやらせてみたり、という労力が必要ではないかと思う。実際に指導してき

た人の言葉は重く、また、スクラムを組んだ瞬間に明らかになることは多いということだ。それが難しくても、採用基準を明確にし、それを測るプログラムを組めば、短期インターンシップでも効果はあるはずだ。

生意気さを評価したのに 発揮できなければ意味はない

さて、後日談である。生意気さとポテンシャルの高さが評価され入部したAくんは、1年生の夏休みまで「腐っていた」。当初4軍に置かれたことで、彼は「なんで自分がこんなところで」と本気を出さずにいた。「彼を1軍や2軍に上げたら、チームのモラルが下がる」とコーチは言ったが、僕が独断で引き上げた。すると、負けず嫌いのAくんは俄然本気になって、めきめきと頭角を現し、秋には1年生ながらレギュラーの座を獲得した。実力派の先輩に囲まれて、生意気さはいい方向に傾いた。

このときコーチに、「生意気さを評価して採ったのに、なぜ、それを発揮させないのか」と強調した。せっかくなので「出る杭」がほしくて採ったにもかかわらず育成の方針を変えては、「出る杭」として育たない。採用する人と育成する人がひざを突き合わせたすり合わせを怠れば、尖った人材を丸くしてしまいかねない。

厳選して、厳選して採った推薦枠の選手が、入部後、活躍できる確率は5割。監督就任直後、多くの人にそう言われた。しかし、採用の仕組みと、その後の育成方針のすり合わせによって、成功確率は9割まで上がったと自負している。

