

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. 10

現場のOJTに人事がどう関与するか

指導のよかった点、反省点、改善点を 引き出す「ファシリテーター」が人事の役割

2019年、日本開催のラグビーワールドカップの勝利に向け、コーチの指導と若手育成に力を注ぐ中竹竜二氏。前職の早稲田大学ラグビー蹴球部監督時代には、自律的な組織づくりによって、2年連続大学選手権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する。今回は、難しいといわれるOJTへの人事の関与について考える。



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

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月より現職。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。著書に『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）などがある。

前回、現場のマネジャーはメンバーに対し、「何を学ばせるのか（What）」はもちろん、「どのように学ばせるのか（How）」にも配慮すべきだと述べた。しかし、それは実践されていないことが多く、マネジャーの独りよがりな教え方と、それを振り返らないことが、メンバーの成長を阻んでいる可能性がある^(*)。

たとえば、営業の育成。営業マネジャーがメンバーに営業目標達成に向けて、自らの経験値から「1軒1軒足を運んで新規開拓すること」（What）を「毎日朝会で繰り返し話すこと」（How）で教えようとした。しかし、達成できなかった。マネジャーは「頑張りが足りない」と言ってメンバーを叱咤激励するが、未達成の真の理由は「1軒1軒足を運ぶ」ことの非効率性かもしれないし、「繰り返し話す」だけではメンバーの心に届かないのかもしれない。いくら「頑張り」と言っても、メンバーの成績はそう簡単に伸びないだろう。

このようなことが起きているにも

かかわらず、人事の方々から話を聞くと、現場のマネジャーがなす「How」はおろか、「What」すら把握していないという。基本的に、OJTにおいて、達成すべき目標は人事と現場のマネジャーである程度共有されていても、その達成のために「何を」「どう」教えるかは、マネジャーの経験に基づいた手法にほとんど委ねられている。

さらに、メンバーへの育成に対するマネジャーの評価は、主にメンバーが目標を達成したかどうかによって測られる。それが、偶然なのか、精緻に練られた計画と手法によるものなのかは議論されない。

現場に人事が関与する余地はないと考えている、あるいは、関与したくて試行錯誤してみたものうまいかない、というのが現実のようだ。

OJTへの関与の基本は 計画、実践、振り返り

僕は現在、20歳以下の選手育成のために、全国の高校や中学のラグビ

一部の監督、コーチなど、現場の指導者の指導と育成にあたっている。いわば「コーチのコーチ」だ。僕自身が直接、高校生の指導にあたることはあまりなく、現場の指導者に選手の成長を委ねている。僕と現場の指導者、選手というこの関係は、人事や育成担当と現場のマネジャー、メンバーとの関係に似ている。現場の指導者は、僕よりもメンバーを熟知し、ラグビーのプレーに関しても詳しい。これも人事と現場のマネジャーとの関係に近いのではないか。

しかも、中学、高校の指導者は全国に散っている。僕が各地方を年に1、2度ずつ回ったり、時に集合研修のような機会に指導者に集まってもらうことがあるのみ。それでも現場の指導力の向上、ひいては選手の成長をなんとか実現しようと、現場のいわゆる「OJT」に関与しようとしているのである。

その方法は、いたってシンプルだ。育成計画→準備→実践→振り返りという4ステップのみ。基本的に

は、この仕組みを僕（人事）と現場の指導者（現場のマネジャー）の間で回すだけである。

まず、育成（練習）計画の立案。計画は、現場の指導者に作ってもらう。それを見ながら、本当にこの計画は完璧なのか、何度も指導者に僕が問い掛ける。ある成長のゴール、あるいは試合での勝利というゴールを達成するためのプランとして、何をどのように教えるのか、その習得の期間は適切か、達成するための環境は整っているか、などを議論する。すると、最初に立てた計画よりも、実現性が高く、内容も濃いものに昇華される。それをもとに、現場の指導者は、毎回練習の準備をし、実践の場に臨む。深く触れないが、綿密に計画を立て、準備してもそれがすべてうまく機能することはない。そのとき現場では、「こうしたほうがいいかもしれない」「やったことはないけれども、この方法もありうるかもしれない」と工夫、修正することが必要になる。実践には、常に現

場での工夫が伴うべきだ。

そして、実は最も重要なのは、3つ目の振り返りだ。結果の成否はどうあれ、準備したことも、現場で工夫したこともすべて、そのどこがよかったのか、よくなかったのかを精査する機会が不可欠である。

指導者との振り返りでは ひたすら「問い」を繰り返す

ある地方の高校の指導者たちと選手を集めた合宿でのことだった。数日間の合宿でも、選手の成長のゴールを決め、それを毎日、何をどのように教えるのか、計画に落とし込み、準備する。練習後は毎日、指導者を全員集めて、振り返りをしていた。

僕「今日の練習はどうでした？」

指導者A「うまくいったと思うよ」

僕「今日の練習の目的は何でしたっけ？」（「What」の確認）

指導者A「タックルの強化です」

僕「どれくらい達成しましたか？」（達成度の確認）

指導者A「8割くらいの達成かな」

僕「高い達成度ですね。何がよかったんですか？」（できた理由の確認）

指導者A「何より、選手たちの元気がよかったですよ！」

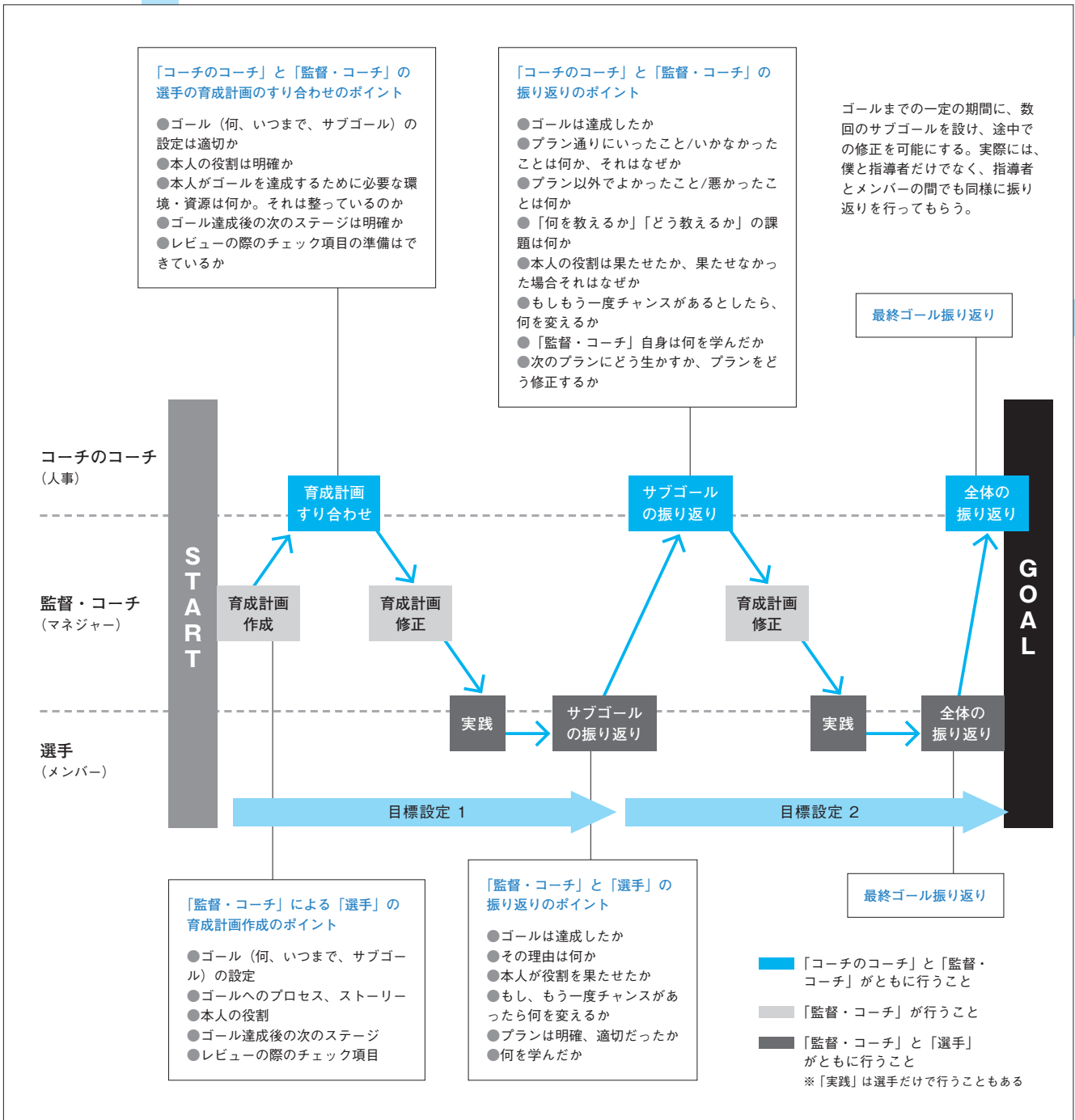
僕「え？ 目的はタックルの強化でしたよね？ 元気があったとしても、目的は達成できました？」（「What」と達成したこととの整合性を確認）

指導者A「うーん。タックルは、6割くらいの達成度かなあ」

僕「そうですか。ちょっと目減りしちゃいましたね。それで、6割できるようになったのは、何がよかったんですか？」（「How」の確認）



■ 人事によるOJTのマネジメント



出典：中竹竜二氏の資料より抜粋

指導者A「徐々に強度、スピードを上げる練習がよかったんだと思う」

僕「4割くらい達成できなかったのは、なぜ？」（「How」の課題を確認）

指導者A「タックルが苦手な選手が多かったんだよね」

僕「でも、100%を目指していたんですよね？ 苦手な選手がいる、と

いう前提で計画を組みませんでしたっけ？」（計画の課題を確認）

指導者A「それは、そうだよな」

僕「じゃあ、何が悪かったんですか？」（計画の課題の本質を確認）

指導者A「できない選手に照準を合わせてなかったかも……」

僕「もう1回、今日の練習をやり直

せるとしたらどうしますか？」（次回の改善ポイントを引き出す）

指導者A「できない選手にも照準を合わせてやらないと」

僕「時間、足りませんか？」（「How」の実現性を確認）

指導者A「足りないね」

僕「時間内でやるには？」（「How」

の改善点を引き出す)

指導者A「仕方ない、明日やるよ」

僕「ほかの方は意見ありますか？改善点はないでしょうか？」(他者の視点から俯瞰させる)

指導者B「せっかくこれだけコーチがいるんだから、できる選手とできない選手をグルーピングしたら？」

指導者A「ああ、そうだ。できない選手には基本を教えて、できる選手は難易度の高い練習をしよう」

僕「今日、指導者側が学んだことは？」(指導者が学んだことを確認)

指導者A「え？ えーと、いっぱい」

僕「何が、改善されたポイントですか？」(自ら答えを出させる支援)

指導者A「あ、グルーピング」

僕「選手は何を学びましたか？」(選手が学んだことを確認)

指導者A「タックル」

僕「指導者はグルーピングの重要性、選手はタックルを学びました。でも、タックルは積み残しがあります。それに基づいて、明日の練習を組み立てましょうか？」(それぞれ学んだこと、積み残したことの確認)

このようにして、次の練習の準備に入っていく。

「What」と「How」は 適正か、課題が明らかになる

これを企業に当てはめたらどうなるだろうか。例よりもチームは長くなるが、基本的には同様だ。僕の役割が人事、指導者が現場のマネジャーだとすれば、1年、半年など一定期間を区切り、マネジャーが育成するメンバーの育成計画をマネジャー自身に作ってもらう。そこに成長の

最終ゴール、途中のサブゴール、達成までの期間、ゴール達成のための「What」と「How」などを盛り込む。それを見ながら、適正な計画かどうかを人事とマネジャーで議論する。

マネジャーはその計画に沿ってメンバーの指導にあたり、メンバーは毎日の仕事のなかでゴールを目指す。

そして、サブゴール、最終ゴールで、人事とマネジャーは再び顔を合わせる。メンバーが達成できたこと、できなかったことを明確にし、「What」と「How」が適切だったかどうかをともに考えるのである。

仕事の実践を通して、メンバーに学びがあるのはもちろんだが、同様にマネジャーにも学びがあつてほしい、それを次の指導の改善につなげていくべきである。

なぜ、ゴールが達成できたのか。単なるラッキーだったのかもしれない。「What」と「How」がうまく機能したのかもしれない。なぜ達成できなかったのか。不景気のせいかもしれない。メンバーの実力不足かもしれない。教えるべき「What」がそもそもの外れだったのかもしれない。「How」に問題があつたのかもしれない……。振り返りなしには、よかったこと、課題が明らかになることはない。そんな状況であれば、メンバーが成長しなくても、人事にも、現場のマネジャーにも手の施しようがない、ということになる。

「あの人のもとで人が育つ」 マネジャーの手法が財産に

このような話を企業ですると、「人事は現場を知らないから無理」とい

う反論もある。

先の合宿でのやり取りの例のなかで、カッコで示した僕の役割を見れば、それはラグビーの専門家でなくても果たせることに気付くだろう。「What」と「How」のよかった点、反省点を指導者が見出し、「もう一度チャンスがあつたら」という問い掛けによって、改善のために準備すべきことを引き出す、ファシリテーターのような存在である。だとすれば、僕と同じ役割を担う人事や育成担当者も、現場に精通していなくても問題は無い、ということになる。

さらに、こうすることで育成におけるマネジャーの評価も精緻になる。メンバーのゴールの達成だけでなく、育成計画の精度、「What」「How」の適正さ、振り返りによる改善の度合いなど、いろいろ考えられる。これらの項目で評価されるとなれば、マネジャーも育成に真摯に向き合わざるを得ないし、育成の力のあるマネジャーがスポットライトを浴び、「なぜかあの人のもとでは人が育つ」というマネジャーの育成の手法が、企業の共有財産になる可能性もある。

僕が振り返りにこだわってきたことによって、練習が終わると、僕が何も言わなくても、選手と指導者、指導者同士が集まって、振り返りを始めるようになった。「中竹さんはいなかったけど、昨夜も深夜まで振り返りのミーティングをやっていたんですよ」などと、半ば嫌味っぽく言われることもある。しかし、これこそ理想の姿だ。極論すると、現場で育成のサイクルが自律的に回れば、人事は関与しなくていいのである。