

# 若手を腐らせるな



ラグビーの指導者の“指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手を育てる現場のマネジャーを人事がどう支援するのか、ともに考える。

VOL. 12 若手の成長のために、人事は誰と向き合うのか

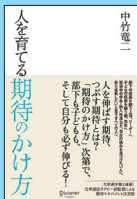
## 若手の成長のために必要なのは、現場の指導者の観察 「見ること」と同時に「見ないこと」も決める



### 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。『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、著書多数。近著に下記がある。



『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)  
1575円 (税込)

僕が今取り組んでいるのは、2019年ワールドカップ日本開催に向けて、若手の選手を育てることだ。しかし今、僕は選手にほとんど目を向けることはない。常に見ているのは、その若手選手を育てる監督、コーチなど、現場の指導者たちである。そう話すと、「1人では選手まで見きれませんよね」と言われることが多いが、僕が選手を直接見ない理由はそういうことではない。意図的に見ない、というほうが正しい。

選手が成長しているかどうかを知るには、現場の指導者の成長を見ればいい。これは僕のなかで、確信になりつつある。指導者が成長することはすなわち彼らの指導力が上がることであり、それは指導者が選手と向き合う練習やミーティングの質が上がることにつながる。指導の場の質が上がれば、確実に人は育つ。

一度に見られることは少ない  
木を見るときは森を見ない

経験上、人はそれほど多くのことを一度に見られるほど、器用ではないと思う。何かを観察しようと思う

のならば、欲張らず、1つのことを見ることに集中したほうがいい。木を見るときは、森を見てはいけない。1枚1枚の葉の形、色、それらが繁る様子を観察する。森を見るならば、木々が織りなす色合いや、森全体の生命力だけをとらえようとする。木を観察すべきときに森までを視界に入れてしまうと、森全体が生き生きとしていけば、そのうちの1本に元気がないことに気付かない。

現場の指導者も、指導者の指導者も、今、見るのは「木」か「森」かを決め、集中しなければ、選手や指導者の成長を見逃す可能性がある。

ある地方の高校生が集まる合宿を訪問したときのこと。ラインアウトというセットプレーを選手に教えるコーチの指導に僕はあたっていた。その練習では、高いボールが投入されたとき、2人の選手が1人の選手を上上げて、上げられた選手はより高い位置でボールを取る。僕は3人のコーチに「全体がうまくいったかどうかを見ないでください」と言った。コーチの1人は上げる選手の脚と腕だけを見る。1人は上げられ

る選手の脚と姿勢、残りの1人はボールを投入する選手の肩と指先だけを見る。このように、別々の「木」を見ることに集中してもらった。

僕は何を見ていたか。選手の動きではなく、選手を指導するコーチという「木」に目を凝らしていた。合宿1日目には、コーチは全体を見たり、ボールの行方を追ったりしていた。しかし僕が「それぞれが指導すべきことに集中してください」と何度も繰り返すうち、3日目には、彼らの視線の先も、選手にかける言葉も変わっていた。

この日、はじめて僕は選手たちのプレーに目を向けた。「いいですね!」。プレーを見て、思わず僕はそう言った。合宿1日目とは明らかに違う、見事なラインアウトだったからだ。コーチたちは全体を見ていないから、「え? マジですか?」ときょとんとした顔をした。それほど彼らは、「木を見ること」に集中

していた。そうした彼らの指導の質の向上は、選手のプレーの質の向上につながっていたのである。

### 育成の仮説が正しいかどうか その検証のときに選手を見る

プレーをするのは選手たちだ。指導者の指導スキルが向上しているかどうかを見るよりは、選手たちの成長を見ていたほうが手取り早いと思うかもしれない。しかし、もし指導者と選手を一緒に見ていたとしたら、プレーがうまくいったとき、それが「ラッキー」だとしても気付かない。「プレーできているんだから、いいか」と通り過ぎてしまう。指導者の成長がそこになれば、指導の質は変わっていないのだから、うまくいったプレーに再現性はない。

企業でも、同じことが起こっているのではないか。若手人材を育成するにあたり、人事は現場のマネジャーではなく、若手人材の成長だけを

測ろうとする。たとえば、企画部の1人の若手がいい企画を立てたとしよう。彼の成長によって、現場の上司は「きちんと育成した」と評価されるだろう。しかし、その若手が育ったのがラッキーだったとしたら。上司の指導の質が向上しているわけではないから、彼のもとで別の若手が必ず育つという再現性はない。

「見ること」と同時に、「見ないこと」を決める。これは育成においてとても大切なことだ。指導者（上司）の成長をついつい彼のメンバーの成長の結果で見ようとしてしまうが、多くの人材を一定のレベルまで引き上げようとするのであれば、マネジャーの指導の質を上げていくしかない。

とはいえ、「この部分の指導の質を上げれば、人が育つ」というような完全なセオリーはない。もし、指導者の指導の質は上がっているのに、ラインアウトがうまくいかなかったら。そもそもその指導項目そのものが、プレーの質を上げることには関わりがない、ということになり、修正を急がなければならない。

僕は、指導者の指導に集中している。彼らへの指導は会議室でもどこでもいい。一方で、本当に今、指導の現場に落とし込もうとしているラグビーの技術やスタイルが正しいかどうかは、現場で選手を見なければ検証できない。先の例で言えば、「上げる選手、上げられる選手、ボールを投入する選手の動きに関して、指導者の指導の質が上がれば選手も成長する」というのはあくまで仮説だ。「この方法で必ず育つ」。そんな思い込みが、現場の育成を硬直化させることも、理解しているつもりである。

