

# 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. 13 現場のマネジャーの2つの役割とは

## 組織マネジメントと人材育成を切り分けて評価 「達成できなかったら全否定」に明日はない



### 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）、『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）など、著書多数。

Text = 入倉由理子  
Photo = 設楽政浩  
Illustration = ノグチユミコ

「明日の試合、AとB、どっちを起用すべきだと思う？」

早稲田大学ラグビー蹴球部の監督時代、“試合に誰を出すか”は、僕の独断によって決めていた。しかし、試合の前日、ポジションのコーチに意見を聞くことはときどきあった。Aはコーチが目をかけている選手だ。確かに素直で伸びているが、実力はBのほうが上である。僕の問いかけに対し、多くの場合、コーチは迷わず「Aです」と答える。それはたい、[Aは今、いい経験をさせるべきときなんです]という理由である。

さて、結果、僕はどちらを起用するか。ほとんどの場合、彼らを見捨て、Bを起用する。

### 人を育てることと活かすこと では、役割もスキルも異なる

監督やコーチは、企業の組織でいえばマネジャーのようなものだ。マネジャーがメンバーを率いるとき、僕はその役割を2つに分けている。1つは“組織マネジメント”。そして、もう1つが“人材育成”である。前者は目の前にいる人材が持っている

力をその場でうまく活かすこと、後者は一人ひとりの力を伸ばすことだ。

極端な条件設定をすれば、その違いは際立つ。「明日、売り上げ3000万円を立てろ」。部長からマネジャーがそう指示されたら、人を育てている余裕はない。精緻に戦略を立て、目の前にいる人材を最も効果的に配置し、作戦を練る。一方、目標達成の時期が1年後であれば、そこで活躍できる人材を育てようとするだろう。勝てる人材を育てることと、その人材を現場で活用し、勝つこととは実はまったく異なる役割なのだ。

先の例をもう一度見てみよう。明日、試合で勝つことを目指す選手選択においては、マネジャーは“組織マネジメント”の役割を貫かなければならない。僕が迷わずBを選ぶのは、そういう理由である。しかし、Aを選んだコーチは、“人材育成”の視点に立ってしまっている。

この2つの役割を明確に分け、今、自分がどちらの役割にあるかを自覚することによって、メンバーに対する言葉や態度、指導もよりの確になる。今、どんな言葉、態度で臨むべ

きか。それを決める1つの基準になりうるのである。

“組織マネジメント”の役割を担うときは、今すぐ成果をあげてもらいたいことが目的なのだから、“上から”決まったことをメンバーに落とす。一方、“人材育成”を担うときであれば、メンバーを“横から”支援する言葉や態度に変わる。同じ失敗をしたとしても、前者ではそれを実行できなかったことに対する“評価”を下し、間違いを修正するための“正解”を確認して、実行させる。一方、後者であればなぜ失敗したのか、次はどうすれば成功するのかをメンバーとともに考える。たとえ失敗したとしてもある程度それを許容し、目先の成果よりもメンバーの成長を優先して、さらなるチャレンジを促す。

この2つを切り分けていないとどうなるか。育成すべきときでも成果があがらないことを責め、正解を与

えてしまい、「こうしろ」と上から指示を出す。するとメンバーは、自律性を失い、自ら育つチャンスを逃す。また、逆も少なくない。本当はレギュラーポジションを誰が取るか明確に決まっているのに、「チャンスは誰にでもある」と、無駄なチャレンジをさせる。ここには嘘があるし、それが露呈すればメンバーは意欲を失っていく。

### 引き継ぐこと、変えることを 2つの役割に照らして検証

では、これらはすべてマネジャーの責任なのかというと、僕はそうは思わない。

将来に向けてじっくり人材育成をしていこうとしても、育成よりも短期的な成果、結果を求められるばかりに、強引な指導に傾いていく。また、育成に必要なチャレンジをする機会の提供、失敗を許容する余裕も

日本企業から失われつつある。

そして何より大きな問題は、2つの役割があることを明示していないし、評価もそれを反映した項目になっていないことだ。マネジャーを評価する人事や経営者は、成果が出た、出なかったにかかわらず、メンバーを適正かつ冷静に配置し、組織マネジメントしたのか、育成のスタンスを守って育てたのか、という点を切り分けて見なければならない。

役割を明確にした時点で、態度は変わってくる。コーチに「今回はお前が、AかBか選んでいいよ。勝つためにはどうしたらいい？」と言うと、考えた末、皆、Bを選ぶ。そして、その決断の結果を振り返ることで、マネジャーは育つ。

2011年9月から、ニュージーランドで開催されたラグビーワールドカップ。主に全日本チームの監督やコーチの評価という役割を担い、僕も同行した。全日本チームが4年前から掲げた目標は、予選リーグ4戦のうち2勝すること。20年前に1度手にして以来、1度も成しえなかった勝利を目指していたが、果たして、対カナダ戦の引き分け以外は敗戦に終わった。多くのメディアの論調で言えば「惨敗」。確かに「負け」は「負け」である。しかし、組織マネジメントはともかく、人材育成の役割から見たときにはどうだろうか。

僕の認識では、肯定すべき点も確実にある。これまでの方針を全否定し、ゼロリセットする必要はない。引き継ぐこと、変えるべきこと。それを組織マネジメント、人材育成の両面から検証する。これが今、僕らがすべきことである。

