

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. 01

「若手を自律型人材に育てたいがうまくいかない」という課題に向き合う

まずは「基礎認識」を変えるべき。

130人の育成には130個のプロジェクトが必要

カリスマといわれた前監督の後を引き継ぎ、早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執る中竹竜二監督。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年連続学生選手権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。初回はまず、若手人材育成の「基礎認識」に疑問を呈する。



中竹竜二氏

早稲田大学ラグビー蹴球部監督

Ryuji Nakatake_1973年福岡県生まれ。93年に早稲田大学人間科学部に入学。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、三菱総合研究所に入社。06年から三協フロンティア勤務。同年4月より清宮克幸監督の後任として現職に就任。07年度、08年度、大学選手権を2連覇。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。

たとえ昨年優勝の実績があっても、それはあくまで昨年のチームの実績である。今年、新たに出発するチームが昨年のチームのムードをそのまま引っ張っていたら、確実に失敗する。常に今年の実力がどのような状態か、「基礎認識」としてもっておくことは、チームづくりや選手の育成に欠かせない。そして、たとえば「去年のチームより確実に弱い」という基礎認識を全員が共有しようとするならば、かなり必死に擦り込んでいかなければならないのだ。

講演や企業研修で人事や現場のマネジャーの方々と、よく話をさせていただく。しかし若手人材育成に関する基礎認識がそもそも誤っていると感じることは少なくない。「若手を自律型人材に育てたい」というが、そこに真剣味や危機感が感じられないのである。「このままでは日本が、会社が滅びる」という危機感と、「今日の夕飯、何を食べようか」という悩み。若手人材育成というテーマをどちらでとらえているかといえば、

僭越ながら、後者程度の「軽い悩み」にしか聞こえない。

若手と向き合い、自律型人材に育てる。これは日本や日本企業の未来を左右する喫緊の課題であり、その解決にはかなりの困難を要すると、僕は日々実感している。彼らは好むと好まざるとにかかわらず、日本を背負って立つ人材だ。この基礎認識を組織全体に擦り込んでいくことが、まずは重要だろう。これを変えない限り、うまくいかないのは当然のことである。

十把一絡げの育成を捨て、
「個対個」で対峙する

一方、若手に対する基礎認識に誤りはないだろうか。僕が選手だった十数年前と今の若い選手達の間に違いを感じるかと問われれば、基本的には「YES」と答える。彼らを集団でとらえると「怒られ慣れておらず、頑張りきれない」という傾向は確実にある。しかし、怒られ慣れていないだけに、彼らは育成されてい

ない真っ白な状態にある。「怒ってくれる」ことに飢えていると感じることすらある。逆から見れば、素直で育てやすいともいえるだろう。

とはいえ、ここで忘れてならないのは「個対個で向き合う」という態度である。「怒ってくれる」ことを喜ぶのは、他者から遮断された1対1の空間においてのみだ。もし集団の中で彼らを叱りつけたら、自らを否定されたと感じ、彼らのプライドを傷つけてしまう。また、一人ひとりと向き合うと、僕らの世代よりもずっと、生きる目標や目的、行動のスタイルも多様化していることがわかる。「十把一絡げ」の育成手法を捨てるのが、今、組織がすべきことの1つではないか。

僕はカリスマ性もなく、戦略を立

てるのも苦手だと自認しており、強いリーダーシップをもってぐいぐい引っ張っていくことはできない。だから、選手それぞれが場面場面に応じて個性を発揮し、いわば自律的に動いて、僕を勝たせてくれることが何よりだと考えた。そこで僕は、彼らを育てることに真剣に取り組む「覚悟」を決めた。それは、選手130人のマネジメントをするために、130個の個別のプロジェクトを立ち上げる「覚悟」である。

「うさんくさい、いい子」を量産しても意味がない

新商品開発プロジェクトであれば、そこに人、モノ、カネという経営資源を投入して真剣に取り組む。1人の人材を育てるということは、これ

に匹敵するプロジェクトだと、僕は思う。経営者も、人事も、そして現場のマネジャーもこの基礎認識を共有し、育成に本気で取り組むのであれば、それだけの時間的、人的、金銭的成本を覚悟しなければならないということだ。コスト負担がどこまでできるかは微妙だが、経営者や人事が現場のマネジャーが担う育成の役割の重要性を理解し、彼らの目標に育成責任を組み入れるだけでも、組織は大きく変わるのではないか。

しかし、僕にとって130個のプロジェクトは「自律した人間教育」が目的ではなくて、早稲田が「勝つ」ために必要な選手を育成するプロジェクトである。たまたま僕のもとで「勝つ」ために必要だったのが、個性を発揮して、自律的に動いてくれる人材だっただけのことだ。組織によって「勝ち」、つまり目的は異なるはずであり、それが明らかにならなければ、育成すべき人材像は見えてこない。判で押したように「自律型人材が必要」というが、組織によっては必要でない場合もあるだろう。目的に貢献できる人材像なしに、「自ら考えて自ら動け」と繰り返すだけでは、その「型」だけをまねする「うさんくさい、いい子」を量産するだけである。それでは、その組織における「勝ち」を実現する人材を育てることにはならないはずだ。

組織の「勝ち」を目指す人材とは何か。まずはこれを明確にし、1対1で向き合い、それぞれの個性を伸ばして組織への貢献につなげる。ここに、若手育成の本質があると思う。

