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. 02

「若手が頑張り抜けない」という課題に向き合う

課題や役割をシンプルにするのは正論。ただし、「単純に」ではなく「大胆に」！

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。今回は、若手が頑張り抜くための課題や役割のあり方を考える。

中竹竜二氏
早稲田大学ラグビー蹴球部監督

Ryuji Nakatake_1993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。

「最近の若手は頑張れないよね」と、企業の人事担当者や現場のマネジャーからよく聞く。その次に口をついて出てくるのは、若手に伝わりやすいように、若手が動きやすいように「課題をシンプルに」「役割をシンプルにしなければ」……という言葉だ。つまり、キーワードは「シンプルにすること」である。選手130人をマネジメントする僕から見ても、課題や役割をシンプルにし、伝えるのは正論だと言い切れる。「それだけやればいい」「他はやらなくていい」と選手が思えれば、１点に集中し、頑張り抜ける。それがシンプルにすることの意味だ。人は未熟なものだと、僕は思う。だからこそ１点に集中しなければ、壁は突破できないし成果も挙がらない。

試合前には「これしかやるな」と、選手に１つだけ指示を出す。たとえばタックルが得意な選手がいる。そんな選手には「おまえはタックルだけ頑張ればいい。ボールに触るな」と伝える。試合に出るからには、パスやキックなど、いくらでも役割はあるにもかかわらず、である。

メッセージを受け取る側からすれば、どれだけ気が楽になることか。選手はみな失敗を恐れる。迷惑をかけたくないし、カッコ悪いところを見せたくない。得意なことだけやるのならば、失敗の確率は低くなる。それまで苦手なこともやらなければ怒られた彼らが、僕のような監督が現れて「苦手なことは他にそれが得意なやつに任せればいい」と言い切る。さらに「こいつはタックルしかやらないからボールを回すな」とチーム全員の前で公言すれば、その選手にパスをしないというコンセンサスが得られる。本人の気が楽になるだけでなく、チーム全体で見ても、効率のいいプレーにつながっていく。

課題や役割を大胆に絞り込むのが「シンプル」

これを企業に置き換えたとき、シンプルにできないのはなぜだろうか、と考えてみた。すると、「シンプル」

Text = 入倉由理子　Photo = 鈴木慶子　Illustration = ノグチユミコ

という言葉の意味をはき違えているかもしれない、という結論に至った。

そもそも「シンプル」とは何か。普通に訳せば「単純」ということだ。では、組織における「単純」とは何か。この答えはなかなか見えてこないが、こんなときいつも「対極視点法」という僕独自の方法を用いる。たとえば理想像を描くとき理想でないものを考える、というように、対極にあるものをイメージすることで対象物の本質を明らかにしていく。「単純」の対極は「複雑」である。組織における「複雑」な状況とは、「あれもこれも大事」「それぞれがつながっているから切り離せない」と、1つに決められないことを言うのではないか……。

そう考えると、対極にある「シンプルにする」とは、単に「単純に考える」ことではない。つながりを一旦断ち切る覚悟をする、そして、課題や役割をたった1つに「大胆に」「極端に」絞り込むことなのである。絞り込むということは、捨てることでもある。絞り込み方を間違えれば、本人の活躍の可能性を閉ざし、組織全体の成果にも影響を及ぼすリスクとなり得る。だからこそ、皆、大胆になることを恐れるのだろう。

「運動量で勝負」という一言が選手の持ち味を開花させた

今シーズンの関東大学対抗戦のある試合。ケガと体調不良で前日、6人の選手交替を余儀なくされた。その中でも、4年生で公式戦に初出場する1人の選手の不安は大きかった。

この選手はスピードもあるし、パスもうまい。タックルもできる。しかし、その一つひとつがずば抜けてすごいかといえば、そうではない。あれもこれも伝えれば、ミスにつながるはず。この選手を最も活躍させるには、何に絞り込んで伝えるべきか……。悩んだ末に伝えたことは「運動量で勝負」だった。果たして彼は80分間、走り抜けた。走り尽くした。持てる力をすべて出し切って、ボールのあるところに常に彼がいた。ミスもあったが、その3倍は活躍した。間違いなく、彼がこの試合のベストプレーヤーだった。「パスにこだわれ」と言ったら、彼の持ち味は発揮されなかったかもしれない。

大胆に、極端にやるべきことを絞り込み、やってはいけないことをそぎ落とすには、相手の持ち味を理解せずには実現できない。たった1つだけメッセージを出すとき、長時間面談し、普段からつぶさに観察して……と個と向き合い準備を重ねる。それが最大のリスクヘッジとなる。

付け加えるならば、「これしかやるな」というメッセージが「楽ができる」と伝わらないようにすべきだ。その領域に関して「世界一になるつもりでやれ」という強い意思を、言葉に込めなければならない。

さらに、誰に対しても「これしかやるな」と言うわけではない。基礎体力も基礎スキルもない選手にそんなことを言っても仕方がない。彼らには「このレベルまで到達すれば、好きなことだけやれるから頑張ろう」というメッセージを出している。