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. 03

「新人に基礎知識、スキルが身に付かない」という課題に向き合う

どんな組織でも、必要な基礎は同じ。そんな誤解が育たない新人を作る

カリスマと言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していく。今回は、新入社員の基礎力を鍛えるための本質を考える。

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。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。09年度関東大学対抗戦優勝。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）ほか。

新卒で入社してきたときには、当たり前のことだが、誰でも社会人としての立ち居振る舞いができず、仕事に必要な基礎知識、スキルもない。まずはこれを叩き込むことから育成はスタートする。これなくしては、「個」の強みを育てるどころの話ではない。しかし、多くの企業でこの最初の一歩がうまくいっていないと聞く。いつまで経っても、基礎知識、スキル（以下、基礎力）が身に付かないというのだ。

しかしながら、それも仕方ないと思ってしまう。その組織に必要な基礎力とは何か、という本質的な議論がなされていないからだ。そもそも、新人に擦り込むべき基礎力は、どこの会社でも同じだと考えてはいないだろうか。まず、ここに誤解がある。その組織に必要な基礎力は、その組織が持つアイデンティティと深く結び付いているものなのだ。

たとえば、早稲田のラグビー部で求められる基礎力は、他大学のそれとはまったく異なる。早稲田でいう基礎力とは、「走る」ということ。これは決して走る速さを求めているわけではない。１つのプレーの後にすぐ動き出せ。転んでもすぐに起き上がれ。そして、いくらきつくても走りながら考え、先を読め。そう擦り込み、練習を重ねる。この基礎力のあり方は、実は早稲田の「必ず勝つ」というアイデンティティと深く結び付いているのである。

格上の選手に勝つ。そこから早稲田の伝統が生まれた

早稲田の場合、スポーツ推薦枠がごくわずかであり、選手の体つきが伝統的に小さい。それはつまり、個々の選手が１対１でぶつかり合ったら、負ける確率が高いということだ。体が大きい、力が強い、足が速い……いわば格上の選手が揃った格上のチームに勝たなければならない。しかし、いくら相手が強くても一歩先を読み、素早く動き、走れば、相手を先んじ、制するチャンスが出てくる。それを追求し続けた結果、早稲田の

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

走るラグビーの伝統、組織のアイデンティティが生まれたのである。

これが体の大きな選手が揃った、力強さをアイデンティティとするチームであれば、何よりも筋力の強化に重きを置いて、１対１の体当たりで勝つ練習を重ねるだろう。

もし、顧客満足を第一に考える会社であれば、顧客からの電話を受けて、そのメモの取り方を一番に擦り込まなければならないかもしれない。そこに顧客のニーズや不満が隠れているからだ。もし、新しい企画や提案を生み出し続けることがその会社の真骨頂であれば、たとえそれがコピー取りの仕事でも、「どんな取り方をするべきか」を考えさせるチャンスを与えなければならないだろう。

このように、組織のアイデンティティと必要な基礎力が結び付いている必要性は２つある。

心の底から必要だと信じ、ストーリーとともに語れるか

１つは、新人教育に携わるマネジャーや先輩自身が、その重要性を本気で認識するためだ。「つまんないけど、とりあえず新人の仕事だから」という意識でその仕事をやらせていたら、新人もそれに意味を感じられず、つまらなくて身が入らない。結果、身に付くわけがない。逆に教育する側が、その基礎力なくしては将来、その組織でやっていけないという危機感を持っていれば、その重要性を裏付ける「ストーリー」とともに熱弁を振るい、新人のモチベーションを高め、確実に彼らを成長させることができるはずである。

２つ目は、せっかく身に付けた基礎力も、それがアイデンティティと結び付いていなければ、逆境では役に立たないという理由だ。壁にぶつかり、「どうすればいいんだろう」と悩んだときでも、立ち戻る軸がはっきりしていれば、判断に迷わない。「最後は、戦略、戦術よりも基礎」と、経験豊富な選手ほど断言する。

僕も「この練習、ナメているかもしれないけど、これで勝負が決まるんだからやれ」と熱弁を振るうことがある。「勝つ」というアイデンティティのもと、「走る」ことを大事にする早稲田には、その重要性を語るストーリーには枚挙にいとまがない。2009年12月、関東大学対抗戦の優勝がかかった対明治大学戦。前半で10点以上、リードを許すという逆境にもかかわらず、後半終了10分前でトライが決まり、逆転。劇的な勝利をおさめた。勢いある明治の攻撃にも選手は怯(ひる)まず、最後まで走り、転んでも素早く起き上がった。限界の中でも考えることを忘れなかった。勝てた理由の１つに、アイデンティティと結び付いた基礎力を鍛えてきたことがあるのは間違いない。

では、伝統やアイデンティティがない組織はどうするか。なければ、作ればいい。その組織の未来を担うアイデンティティと、それを実現するための基礎力は何かを真剣に考えるチャンスだ。「これから、あるべき姿を作る最初のメンバーだ」。そんなマネジャーの言葉に、メンバーの心は動かされないはずがない。