

## 五郎丸に影響与えた指導者の部下育成術(第8回)

### マニュアルはポリシーを伝える道具、その裏を読む

2016.07.13

ラグビーワールドカップの大活躍で話題となった五郎丸歩選手。選手として基礎を固めた早稲田大学ラグビー蹴球部時代の監督が中竹竜二氏だ。五郎丸選手は、今でも影響を受けた指導者として中竹氏の名前を挙げる。中竹氏に結果を出す部下への指導法を学ぼう。

今回の「部下に気づきを与える」言葉は、若手を育てる際に役立つものだ。上司はマニュアルを作って業務の効率化を促す。一方で、部下は上司に倣って仕事をしようとする。ただし、マニュアルに従うだけでは成長は持続しない。部下の成長を願うならぜひタイミングよく部下にささやきたい。

「教本は裏を読もう」。ラグビー選手を指導するとき、よく言うのがこの言葉だ。教本には標準的に優れたプレーが書いてある。パスはこう、スクラムはこう、と。

ビジネスでは、教本というよりはマニュアルという名称のほうが一般的だろう。マニュアルというと、小売業やサービス業の接客マニュアル、クレーム対応マニュアルなどをイメージしがちだが、経理処理マニュアル、社内イントラネット使用マニュアル、新規開拓電話マニュアル、顧客プレゼンテーションマニュアル、企画書作成マニュアルなど、企業には実にさまざまなマニュアルが存在し、やはり標準的に優れた手順が記されている。

#### マニュアルをうのみにすると進化がなくなる

標準的に優れたプレーや行動とは、つまり「What(何を)」「How(どのようにやるか)」である。米国で活躍する著名な著述家、サイモン・シネック氏が提唱するリーダーシップモデル「ゴールデン・サークル」をご存じだろうか。それは、「Why(なぜ)」が核となり、「What」「How」を外側に配置した同心円だ。まずは目的ありき。極端に言えば、それが人を動かす原点だと、このモデルは教えている。

マニュアルも「人を動かす」道具に違いない。しかし、マニュアルに書かれていることは「What」「How」のみであり、重要な「Why」が抜けている。「Why」はどこに隠れてしまったか。それは作った人の心の中である。

多くの場合、マニュアルを作るのはその組織のリーダーだ。リーダーが最良のノウハウを、全員が効率よく実践できるように作成する。リーダーはその目的のために「What」「How」だけを表出させる。「裏を読め」とはすなわち、ここで抜け落ちてしまった「Whyを考えろ」ということだ。裏を読むことが大切な理由は2つある。

1つは、ラグビーにしる、仕事にしる、教本やマニュアル通りに実行したからといって、すべてうまくいくとは限らない。特に営業の新規開拓やプレゼンテーションなど、相手がいる場合はそう思うように事は運ばない。うまくいかないとき、なぜマニュアルにそう書かれているのかに立ち返ることによって、解決策が見えてくることもある。

そして、もう1つは、もっとよい方法があるにもかかわらず、マニュアルをうのみにしていると、その方法を探ることがなくなる。ノウハウの進化がなくなってしまうのだ。

マニュアルの裏にある「Why」を考えさせる… 続きを読む