

チーム

マネジメントのめんどくさいを

づくりの

すべて解決する

教科書

組織開発
コンサルタント
高野俊一

はじめに

■ チームで仕事をするすべての人へ

この本は、「自分のチームを強くしたい」と考えるリーダーに向けて、チームづくりの方法を体系的に、かつわかりやすく書いた本です。

対象者は、チームで仕事をする人すべて。

プレイヤーとして成果をあげて会社から認められ、部下を持ち、マネージャーとして仕事をしなければならなくなった、上司1年め。

社員やアルバイトを雇い、事業をおこなう経営者。

上司を支えたいと考える、それぞれの部門のメンバー。

そういった方たちの仕事が少ないでもラクになればと思い、書かせていただきました。

そう、チームをうまくつくることができれば、部下も会社もあなた自身も、関わる人すべてを圧倒的にラクにすることができるようなのです。

■ リーダーの仕事はめんどくさい

皆さんは、リーダーの仕事を「めんどくさい」と思ったことはありませんか？

正直に言うと、私にはあります。

はじめて部下を持ったとき、自分のチームを持てた喜びで「とうとうオレもリーダーか」と感慨にひたるのができたのもつかの間、自分の仕事が忙しかった私には、何をしたらいいのかという明確な役割意識はありませんでした。

当然、部下の育成計画もなければ、チームの運営方針もありません。

部下に対しては「わからないことがあったら聞いて」と**受け身のスタンス**をとっていました。

最初の部下は3ヶ月で辞めました。

仕事でミスを犯し、自信をなくし、会社に来なくなったのです。でも、私から見ればたいたミスではありませんでした。

「たった3ヶ月で何がわかるんだ、一緒にやろうよ」と、その部下にメールを入れましたが、返信はなくそのまま退職となりました。

2人目の部下は、話をしているとすぐに泣いてしまう女性でした。

私のことを応援してくれるとても素直で真面目な人だったのですが、打ち合わせをしていると突然涙をこぼし、そのたびに「これは勝手に出るもので気にしないでください」と言っていました。

感受性が強すぎて、ちょっとした刺激でこぼれるただの水分だと言うのです。当時の私は、訳もわからず困惑していました。

3人目の部下は、非常にやる気があり、徹夜してでも仕事をやり遂げようとする一生懸命な男性でした。

しかし、お客様からの依頼をうまくさばききれず、自分でやらなくていい雑務まで引き受け、夜遅くまで働き、そのまま会社に泊まって慢性的な睡眠不足に陥っていました。

そんな状態でよい仕事ができるはずもなく、しだいに仕事の抜け漏れが多くなり、お客様からは怒られ、社内の業務さえおろそかになっていきました。

日報は書かない、経費精算の申告は遅れる、依頼した仕事は間に合わない、細かいミスを連発する……。

マインド自体は素晴らしいのに要領が悪く、結果として会社から問題社員扱いされるといふ悪循環のループにはまっていました。

けれど、私はそんな彼を助けることはできませんでした。

これらのエピソードは、扱いづらい部下の困ったエピソードではありません。

私の**ダメ上司っぷりを露呈するお話**です。

いま振り返れば、当時の私はリーダーという立場をわかっておらず、部下との接し方、チームの動かし方について考えたことすらありませんでした。

それなのに自分の未熟さを棚に上げて、「この部下はこうだ」とまるで他人事のように批評して、「どうにもならない」と周囲にこぼしていたのです。

心のどこかで、「この部下は自分には育てられない」「それは部下のせいだ」と考えていたのでしょう。本当に恥ずかしいお話です。

私にとってチームを率いたリーダーとしての日々は、プレイヤーとして仕事をしていたときには発生しなかった問題が降りかかり、戸惑いの連続でした。

次から次にやってくる問題を対処できず、それどころか、自分が対処すべき問題とも認識していなかったと、今なら白状できます。

いきなり失敗談から書かせていただきましたが、リーダー職の方々の中には、共感していただける人も多かったのではないのでしょうか。

申し遅れました。

私は高野俊一たかのしゅんいちと申します。

数年前にチームDという会社を起業し、「チーム」を組織の中でうまく稼働させていくという、組織開発コンサルティングをしています。

コンサルティングというと難しい感じがしますが、なんてことはありません。いろんな組織で起きている不具合の調整をするという、便利な修理屋さんみたいなお仕事です。

たとえば、「やる気のない部下をなんとかしてほしい」「社員同士の仲が悪いのでどうしたらいいか」「離職者が多いので止めてほしい」といったような、どんな職場でもわりと起きがちな問題を解決したりしています。

これまで私は、飲食店などのコンサルティングをすることが多かったのですが、最近はや傾向が変わってきました。大学等の教育機関、地方自治体、古い歴史を持つ老舗企業（しにせ）などから、お声がけいただくようになったのです。

これは、**チームに対する認識が、ここ数年で大きく変わってきたのだ**と思います。

多くの組織で、部下育成は失敗している

ただしその一方で、どこの職場でも古くから聞かれていた、次のようなボヤきも相変わらず耳にします。

「私は、部下に恵まれていない」

「成果があがらないのは、従業員の能力が低いせいだ」

「人が育たないのは、その人物にやる気がないせいだ」

先ほど、私がいかにダメな上司だったかを書かせていただきましたが、世の中の多くの

リーダーもまた、部下育成がうまくいっていないようです。

もしもあなたの部下が――

やる気も根性もあって、忍耐強く、とんでもなく成長意欲があって、あなたのことを理解し、尊敬し、1つ教えたら100を学ぶ勢いで、素直に謙虚に物事を吸収してくれるうえに、人当たりが良く、誰からも好かれるタイプ

であるなら、部下の育成は本当に楽しく、チームの成果はうなぎ上りになることでしょ。そんな部下に恵まれたら、きっとリーダーの仕事とはなんて素晴らしいのだろうと感じると思います。

ですが、言うまでもなくそのような部下はきわめて稀まれです。プレミアものの希少種です。私はこれまでコンサルティングや研修を通して、およそ2万人を超えるリーダーを見ましたが、そんな奇跡のような部下にめぐり会った人を、一度も見ただけではありません。むしろその逆です。

やる気がないのか、やる気を見せるのが下手なのか、仕事への情熱が感じられない。

上司への尊敬なんてこれっぽっちも感じられない。
10 教えて 1 を学ぶのが精いっぱい。

素直さも謙虚さもない。

人当たりが悪く、トラブルを頻発する。仕事を任せようにも、教える時間がとられるうえに、仕事のクオリティもスピードも自分でやるより劣る。

ああ、なんで私の部下はこんなに手がかかる人ばかりなんだ……。

そう頭を抱えているかもしれないませんが、それは、**リーダーになった人のほとんど全員が経験する悩み**です。

リーダーはトラブルにまみれている

改めて問いを向けてみましょう。

あなたの仕事の悩みはなんですか？ どんなトラブルを抱えていますか？

リーダーになると様々な問題にぶち当たります。

冒頭で、部下育成の困難さに触れさせていただきましたが、トラブルの元は部下だけで

はありません。

上司、同僚、お客様と、360度全方向から問題が降りかかってきます。

それぞれの問題を確認していきましょう。

いま、あなたと部下との関係はどうなっていますか？

- ・ 部下はやる気に燃えていますか？
- ・ リーダーであるあなたのことを尊敬し、信頼してくれていますか？
- ・ 部下の仕事を覚えるスピードは早いですか？
- ・ 期待以上の仕事をしてくれますか？
- ・ あなたの仕事を任せることができますか？

自信を持って「イエス」と答えられる人は稀でしょう。先に述べたとおり、部下育成は常に面倒であり大変です。

続いて上司との関係はどうでしょう。

- ・ 上司のやり方が気に入らない

- ・ 上司が提案を受け入れてくれない
- ・ 上司が方向性を示してくれない
- ・ 上司が自分のことを評価してくれない

中間管理職というポジションは、部下だけでなく上司との関係にも神経をとがらせなくてはなりません。

次に他部署の同僚はどうでしょうか？

- ・ 事務スタッフはあなたの依頼を快く受けてくれるでしょうか？
- ・ 他の部署と協力しないといけない仕事なのに、ムダに揉めて連携がとれないことはないでしょうか？

トラブルは社内にとどまりません。

お客様も悩みの種です。

- ・ あなたのサービスや応対に満足していますか？

- ・ あなたのサービスや商品を快く買ってくれていますか？
- ・ 注文を継続してくれるのでしょうか？

リーダーに降りそそぐ、こうした悩みの数々。列挙しているだけで頭が痛くなってきたようです。

ですが、これらの問題がたった1つのことで解決するとしたらどうでしょうか？ ありえないと思うかもしれませんが、そんな魔法のような解決法が存在しています。

それが、本書が掲げる「**チームづくり**」です。

チームづくりができれば、部下、上司、他部署、顧客とのトラブルがすべて解決するのです。

■ うまくいかない原因は何か

ここで、チームを簡単に定義しておきます。

チームとは、**共通の目標に向かう集団**です。

単なる「仲良しクラブ」ではなく、目標に燃え、役割を分け合い、弱みを補いながら、

目標達成に全力を尽くす。達成できればみんな喜び、未達の場合はみんなでくやしがり、そしてどうしたらもっとよくなるかを話し合う共同体。
それが、チームです。

多くのビジネスの現場では、このチームづくりがうまくいっていません。
皆、目の前のタスクやノルマをこなすことに必死になり、仲間同士協力して働くことの意味を見失っています。

そして、上司と部下、あるいは同僚といった人間関係はただ同じ組織で働いているだけの人でしかなくなり、ひどいときには**対立関係に陥っている**のです。

こうした問題はすべてチームづくりで解決できると言いましたが、実際にトラブルが起きたときに、「よし、チームづくりをしよう」と考える人はまずいません。
では、どうなっているかというと、

- ・ うまくいかないのは、部下の能力が低いからだ
- ・ うまくいかないのは、上司が無能だからだ
- ・ うまくいかないのは、他部署がラクをしているからだ

- ・ うまくいかないのは、会社自体がダメだからだ
- ・ うまくいかないのは、扱っている商品に魅力がないからだ

このように決めつけます。

そして部下を叱り、上司や他部署、会社に不満を抱き、自社の商品の欠点にばかり目を向けてしまう。

これではよくなるはずがありません。

本来にそのトラブルを解消したいと思うなら、大本にあるチームおおもとという枠組みに目を向ける必要があるのです。

仕事の問題が起こったときに、いわゆる「**個**」に責任を押しつけるのではなく、「**チームづくり**」に着手する。

その姿勢が、いまビジネスの現場で欠けているアプローチなのです。

「目標」を掲げる

チームづくりのパワー	22
いいチームは「目標」と「関係性」で考える	26
チームづくりとは何か	37
なぜチームづくりは失敗するのか	46
目標2・0の限界	52
目標はなんでもいい	62
目標の共感度を高めるBAF法	65
目標を伝える場をつくる	70
マイルストーンを決めると、目標が具体化する	75

「関係性」をつくる

目標と関係性、どっちが先か	80
関係性のレベル	94
「ニコニコ愚痴を聞く」	98
困りごとを解消する	100
役割を分担する	103
期待を伝える	105
共に喜び、共に悔しがる	108

「主体性」を引き出す

リーダーがいなくなると崩壊するチーム	110
リーダーからの「質問」で「問い」を生む	117
MUST↓CAN↓WANTで「欲求」を引き出す	122
1人ひとりが「強み」を見つけるシナリオを描かせる	127
利己的欲求を利他的欲求に「つなげる」	131
「使命感」を持たせる	133

「弾み車」を回す

抵抗勢力は必ず現れる

チームをつくるには時間がかかる

「2・6・2の原則」で上位2割を変える

「加点主義」で小さな変化を喜ぶ

「ベンチマーキング」で高い基準へと引き上げる

変化する際は「説明責任」を果たす

「北風アプローチ」をやめ、「太陽アプローチ」を貫く

「勝手に育つ仕組み」をつくる

組織は弱くなる

「人ザイ・マトリクス」で全体像を設計する

「見える化」で勝手に育つ仕組みの土壌をつくる

「3つの教育」で勝手に育つ仕組みを設計する

「3つの仕組み」で勝手に育つ仕組みを稼働させる

育てずに育つ「ゴール指示法」

「リーダーシップ」を磨く

部下が辞めるのは、リーダーのせい

チームをダメにするリーダーのマインド

人望を獲得する方法

第 0 章

チームづくりが
すべて

チームづくりのパワー

成功しているチーム

成績が振るわない、メンバー同士が無関心で協力し合わない、仕事を作業と思っており楽しそうに働いていない。

結果として離職者が多く、人の入れ替わりが激しい。

これが、**日本中の組織で起きている歪み**です。

いまチームづくりに着手するかどうかは、会社の業績だけでなく、その未来にも大きく関わります。

さて、ここでチームづくりの成功例を参照したいと思います。わかりやすいのがスポーツです。

チームづくりの成功例の中でも、私がとくに素晴らしいと思っているのが、**原晋監督**率いる青山学院大学陸上競技部です。

言うまでもなく、強いチームです。

箱根駅伝において、2015年から2018年に4連覇、2019年は2位、2020年優勝、2021年は往路が出遅れて総合4位となるも、復路は優勝。2022年には6度目の優勝と、まさに常勝チーム。圧倒的な実力を有しています。

苦しくて苦しくてギリギリのところでしたすきを渡す選手が多いなか、青学の選手がさわやかな笑顔で走りきる姿に衝撃を受けた人も多いでしょう。

詳しくは第4章に書きますが、青学陸上部には、チームづくりの効果的な施策がふんだんに導入されています。

続いて、ラグビー日本代表。

2015年にイングランドで開催されたラグビーワールドカップで、日本代表が南アフリカに歴史的な勝利を収めたことを覚えている方も多いと思います。

五郎丸歩選手ごろうまるあゆみのルーティンポーズも流行しましたし、「ワンチーム」という言葉や、ラグビーの「ワン・フォー・オール、オール・フォー・ワン」「ノーサイド」の考え方に感

銘を受けた方もいるでしょう。

なぜラグビー日本代表は、奇跡的な勝利を手にすることができたのか。

当時のヘッドコーチは、エディー・ジョーンズです。彼のチームづくりは、技術として非常に優れたものがあると言われています。

■ ビジネスの現場でのチームづくり

では、日本のビジネスの現場はどうでしょうか。

チームづくりの意識は……低いというのが私の実感です。とはいえ近年では、素晴らしいと思える企業に出会うことも増えてきました。

たとえば、星野リゾートというリゾート運営会社があります。私が注目している企業の1つで、リゾートの再生をうたい、金融機関と組んで破綻したホテルを買収し、数年でV字回復させ、急拡大を続けています。

星野リゾートは、ブランディング、マーケティングの面でも着目すべき点が多く、ビジネスのケーススタディを学ぶ題材としても素晴らしいのですが、チームづくりにも目を見

張るものがあります。

星野リゾートの取り組みは、第1章で改めて取りあげさせていただきます。

ただし、このような例はまだ珍しいと言わざるをえません。

収益性が高くて、チームづくりがうまくいっていない企業はそこら中にあるのです。

いえ、正直に申し上げて、業績の良い企業であってもチームづくりがうまくいっているほうが稀です。

業績達成のために社員の時間や尊厳を犠牲にしていたり、離職者が多かったり、労働環境が壊れてブラック企業と化していたり、社員がやらされ感で疲弊した「ゾンビ集団」となっていたり……。

これがいまの日本のビジネスの現場の実情なのです。

いいチームは「目標」と「関係性」で考える

「強いチーム」とは何か

では、チームづくりがうまくいつている組織と、そうでない組織の違いはなんなのだろうか。

チームとは、「共通の目標に向かう集団」だと述べましたが、もう少し踏みこんで考えてみましょう。

いいチームといえは、どんなチームを思い浮かべますか？

よく誤解されるのは仲のよさです。仲がいいだけの「仲良しクラブ」はいいチームに見えて、チームではありません。

私は、いいチームとは「目標の高さ」と「メンバーの関係性」の2軸でとらえる

べきだと考えています。

次ページの図をご覧ください。縦軸を「目標の高さ」、横軸を「メンバーの関係性」とり、4つの象限に分かれています。

このように見てみると、チームの状況が浮き彫りになります。

よりわかりやすくするために、野球チームで考えてみましょう。

「**烏合の衆**」とは、目標もなければ関係性も悪いので、ただ野球がやれるから集まっているだけの集団です。

「**仲良しクラブ**」は、勝たなくてもいいチームです。

試合に勝つ、強くなるといった目標がないので、メンバーがエラーしようがミスをしようが誰も咎めません。

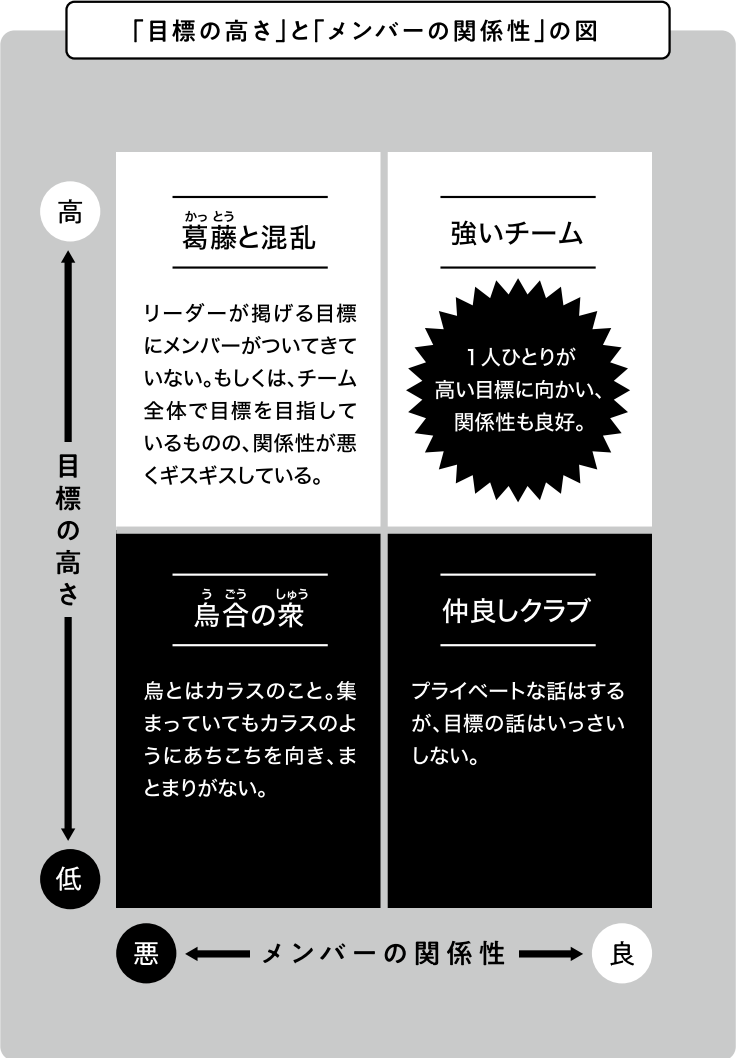
このような「仲良しクラブ」でも、リーダーが目標をバーンと掲げると、「**葛藤と混乱**」が起こります。

突然、試合に勝つぞと宣言して目標に向かうことになると、勝つために練習方法を変えたり、練習頻度を増やしたり、トレーニングを強化したり、食事などの生活習慣を変えたりなど、目標達成のためのアクションをとらなくてはなりません。

高い目標を掲げると、チームの人間関係は悪化する。
これは間違いないように思います。私も、高い目標のためにメンバーがギスギスしている組織をいくつも見てきました。
ですが、必ずしもその限りではないようです。
むしろ、**高い目標を掲げること**で**チームの関係がよくなる**という**逆転現象**が起ることがあります。

■ **目標を高くすると、関係性は悪化する**

すると、今まで目標のないぬるま湯にいた「仲良しクラブ」からは、反発する人が現れます。「そこまではやれない」「そんなつもりじゃなかった」「元の仲良しみんなに戻る」と主張するのです。
目標を高くすればするほど、関係性を維持するのが難しくなります。
しかしチームを強くするためには、目標を高くしながら、仲間を巻きこんで関係性をよくしていくなくては、「**強いチーム**」にはなりません。



先ほど優れたチームだと例にあげた、ラグビー日本代表を再度取りあげます。2015年のワールドカップで歴史的勝利を獲得した要因の1つに、当時のヘッドコーチ、エディー・ジョーンズの目標設定の巧みさがあったと五郎丸選手は語っています。なぜ日本代表が勝てるようになったのか。

それは、日本選手の練習量に理由がありました。

ラグビーは、体格が大きいほうが有利なスポーツです。

世界的に見れば小柄な日本人は、強豪にはまったく歯が立たない弱小チームでした。

そこでエディー・ジョーンズは、勤勉で真面目な日本人の特性に着目して、徹底した厳しいトレーニングの「量」を選手に課すことにしました。

背中にGPSタグをつけて選手がどのくらいのスピードでどのくらいの距離を走ったのかを計測できるようにして、試合の開始直後のスピードと後半戦のスピードを比較してスタミナを見たり、サボり癖や体力の落ち方を把握し、圧倒的なスタミナと精神力を持てるようにトレーニングをさせたりしたのです。

一流のアスリートが音をあげるような過酷なトレーニングを、海外選手の何倍もの量でおこなったそうです。

結果として、スタミナはもちろん、スピードも上がり、ケガをしにくくなり、熱中症もゼロになりました。

その圧倒的なフィジカル力で、強豪を打ち破ったというわけです。

五郎丸選手が後に、エディー・ジョーンズコーチのどこがすごかったかと問われると、「**選手が耐えられるギリギリの目標を掲げるのが非常にうまかった**」と答えています。

これはチームづくりの観点から見ても、とても興味深いお話です。

目標を高くすれば、関係性が壊れやすくなる。

しかし、それを乗り越えて、メンバーを巻きこみ、動機づけをして、関係性を強化して、目標を下げることなく「強いチーム」へと変革したのが、ラグビー日本代表のワンチームなのです。

■ 大事なのは目標の高さ

目標を高くしても、必ずしも関係性が悪くなるわけではない。

この事実を踏まえて、28ページの図をもう一度見てください。
私が、そのチームがよい状態にあるのか、悪い状態にあるのかを見る際に、重視していることがあります。

それは「**上の段にいるか／下の段にいるか**」です。
つまり、目標の高さがより重要なのです。

自分のチームの状態がよいのか悪いのか、それを調べる簡単な方法があります。
部下に向かって「**いま、何に悩んでいますか？**」と質問してみてください。

そのときに、「同僚が気にくわない」とか「AさんとBさんが喧嘩けんかをしている」とか「Cさんがやる気をなくしている」とか、人間関係の悩みばかり出てきたら、そのチームは下の段、悪い状態にあることになります。

じつは、うまくいっていない多くの組織で問題になっているのは、こうした関係性の話です。

関係性の問題は軽視すべきではありませんが、それにばかり向き合っているのは、どんなにチームをよくしようとしても「強いチーム」にはなりません。

上の段のチームは何に悩んでいると思いますか？

それは目標に関する悩みです。「どうしたら目標が達成できるか」について悩んでいます。

先ほどの野球チームの例で言えば、「どうしたら試合に勝てるか？」「どうしたら得点力が上がるか？」「どうしたら失点が抑えられるか？」「どうしたらピッチャーのレベルが上がるか？」「誰がピッチャーをやるべきか？」といった感じです。

それに対して、下の段の悩みは一貫して関係性のことばかりです。

それは非常にセンシティブな問題となります。ちょっとしたことで関係性が崩れるからです。

「言い方が気にくわない」とか「相性が合わない」とか「なんとなく嫌い」とか、そういった**あいまいで感覚的な小さな理由で関係性が悪化**します。

関係性の問題は、それがあいまいで感覚的であるがゆえに、個人個人の感性にゆだねられて解消しないのです。

ずっと些末さまたな問題に悩まされ続け、「烏合の衆」と「仲良しクラブ」を行ったり来たり

することになります。

他方、目標に向かう上段の集団にとって、言い方がどうだとか、相性がどうのということとは気になりません。

極端な例ですが、火事になったときを想像してみてください。今いる部屋から火の手があがったら、そのときの目標はなんでしょうか。

火を消すか、逃げだすかのどちらかでしょう。部屋にいる全員が、どうにかして目標の達成に向けて動くはずです。そのとき、関係性を気にするでしょうか。

「いまのその言い方、むかつく」とか「もっとお互いのことを気づかおうよ」などと言っている場合ではありません。

目標に向かう人たちの前では、関係性は非常に優先順位の低い問題になります。

別の例をあげます。

私の世代で大ヒットした『スラムダンク』というバスケットボールの漫画をご存知でしょうか。

本当に素晴らしいチームづくりの物語で、日本だけでも1億部以上売れた超人気漫画

です。

私自身、読むたびに感動し、何度も読み返しているほどで、読んでいない方はいますぐにでも読破してほしいのですが、それほど心震わせるチームでも、主人公の桜木花道とチームメイトの流川楓は仲がいいとは言えません。

何かとライバル視していがいみ合う2人なのですが、試合に勝つという共通の目標に向かって、**いざというときには力を合わせます**。

目標に向かうチームにとって、関係性の問題はとるに足らないことなのです。

「葛藤と混乱」も悪くない

目標を高めると、やるべきことが増え、強制的に変化を起こさなくてはならなくなるからこそ、衝突はやむをえないものです。

結果として「葛藤と混乱」状態に陥り、メンバー間の関係性はギスギスしたものになります。

とはいえ、この「**葛藤と混乱**」は悪いフェーズではないと考えています。

相手の心情に配慮して言いたいことも言えないチームが、高い目標に向かって突き進め

るわけではないのです。

また「葛藤と混乱」状況にあったとしても、目標が達成できれば、関係性もよくなります。

もちろん、目標だけを求めるのも問題ですが、チームメンバーの関心事がそれぞれの関係性ではなく目標にあるというのは、「強いチーム」を目指すうえで大事なポイントになります。

なお、チームメンバーの関心によって、コミュニケーションのあり方は大きく変わります。

下の段にいる人たちの、関係性だけを話題にするコミュニケーションを「**関係性ベースのコミュニケーション**」、上の段にいる人たちのものを「**目標ベースのコミュニケーション**」とし、第2章「**関係性**」をつくる」で詳しく解説します。

チームづくりとは何か

■ チームづくりの体系図

いいチームとは何かを「目標」と「関係性」という2軸で見てきましたが、それで完璧ではありません。

では、どうすればチームづくりができるのか。

そして、どうすれば**いいチームは持続していくのか**。

それらを体系的に示すために、次の図を用意しました。

本書の主張を、直感的にとらえられるようにまとめていますので、これを頭に入れていただければ、この本で得られるノウハウの全体像がつかめると思います。

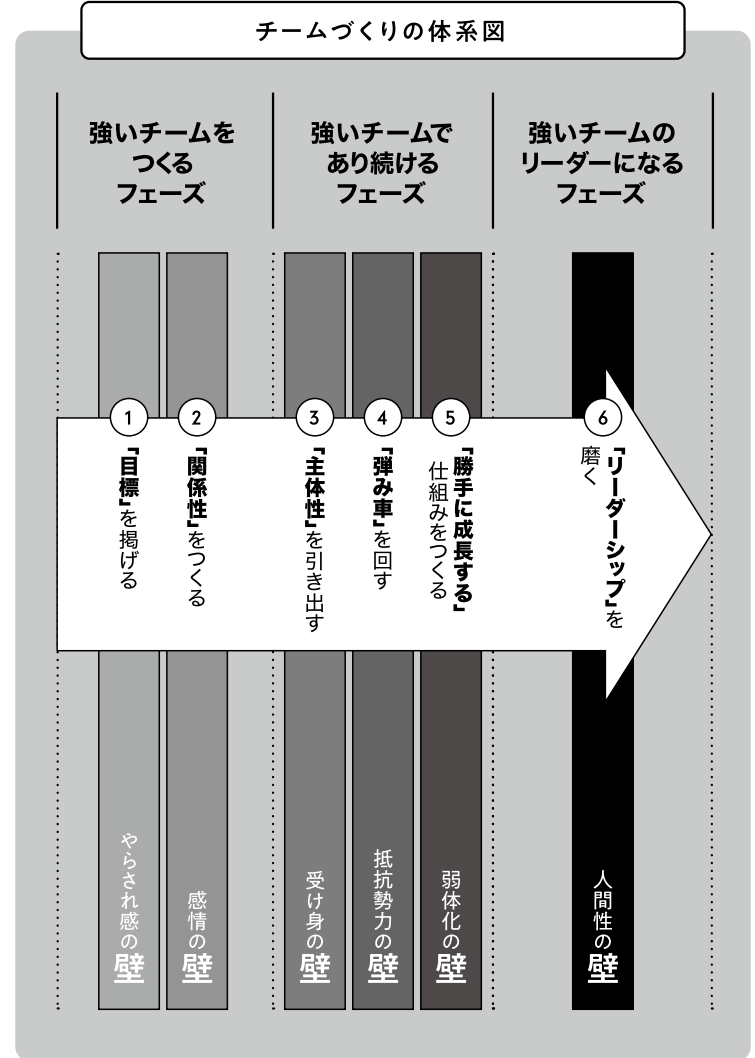
それぞれの項目は、これから第1章から第6章にわたって詳しく解説していきますが、

各要素の前には、図で示したように、**チームづくりを阻む手ごわい壁**が存在しています。
その壁を越えるために、それぞれの技術が必要となってくるのです。

チームづくりを阻む壁

- ① 「目標」を掲げる
- ② 「関係性」をつくる
- ③ 「主体性」を引き出す
- ④ 「弾み車」を回す
- ⑤ 「勝手に成長する」仕組みをつくる
- ⑥ 「リーダーシップ」を磨く

ひとまず概要だけまとめておきましょう。
チームづくりの体系は、次の6つの要素に分かれます。



立ち読みサンプル
はここまで

① 「目標」を掲げる

チームづくりの第一歩は、目標を掲げることからです。

このときに直面している壁は、「**やらされ感の壁**」です。

目標が浸透していない組織では、仕事には「押しつけられた」という印象が付きまといます。

こうしたやらされ感満載の組織に対して、目標とはどう描くべきなのか、どう提示するべきなのかを第1章で解説します。

② 「関係性」をつくる

目標を掲げると、関係性は壊れやすくなります。

目標を達成するには、仕事のやり方やコミュニケーションのとり方など、なんらかの変化を起こさなくてはいけません。

すると、メンバー内から感情的な反発が発生し、組織は崩壊のリスクをはらむのです。

これが「**感情の壁**」です。

目標をベースとした関係性づくりの仕方を、第2章で解説します。

③ 「主体性」を引き出す

目標を掲げ、関係性をつくって、「強いチーム」になりえたとしても、リーダーが抜けるととたんに組織は崩壊することは少なくありません。

1人ひとりがリーダーがいなくなっても自ら問いを立て、自ら考えて行動し、目標に向かい続けるには、主体性が必要となります。

ここにあるのが、「**受け身の壁**」です。

どうすればリーダーは、部下の主体性を引き出すことができるのか、第3章で解説します。

④ 「弾み車」を回す

目標を掲げ、メンバー内の関係性を強化し、各メンバーの主体性を引き出しても、組織が一気に変わることはありません。

改革には時間がかかるのです。

そして、何かを変えるときには必ず抵抗勢力が生まれます。その抵抗勢力にくじ