

自走する 組織の 作り方



統率力不要のリーダー論

くればやし ひろあき

「どうしたら僕は、この組織から必要とされなくなるだろう？」

はじめに

僕は最低の教師でした。

「なんでこんなこともできないんだよ！」

机をバンバン叩き、怒鳴り声をあげて感情的に叱る。同僚や管理職の言葉に耳を傾けることもできず、衝突すること数知れず。保護者会では、たくさんの親御さんに囲まれ、非難されたこともありました。

いくつもの失敗を重ね、仲間や子どもたちから学び、気がつけば組織のリーダーとして、みんなの信頼に応えられる人間へと成長していききました。

この本は、そんなひとりの人間の成長物語であり、リーダーシップとは何か、マネジメントとは何かを書き綴ったビジネス書でもあります。

はじめて赴任した中学校で、サッカー部の顧問の先生になりました。初任の学校は6年間と任期が決まっていました。任期が残り2年となったときに入学してきた子どもたちは、最後の大会で指揮を

取れないこととなります。

異動したあと、代わりに指導できる先生が来る保証はありません。サッカー未経験の先生に受け持ってもらおう可能性もあります。だから、指導者がいなくても戦えるチームに育てる必要があります。僕がしたことはシンプルです。指示することをやめました。その代わり、選手一人ひとりが監督になつたつもりで、どう戦うかを考えるようにしました。

試合前に伝えるのは、試合のテーマだけ。

「ハーフラインを越えさせないようにしよう」

「ボールを持ったら、まずはドリブルしてみよう」

「10本パスを回してからシュートしよう」

相手チームやチームの現状に合わせた試合のテーマを伝えたら、選手にこう投げかけます。

「さあ、みんなで考えよう」

また、ハーフタイムには、ピッチの外から見て、僕が気づいた現状だけを伝えました。

「ディフェンスラインが下がり過ぎてるね」

「セカンドボールを全部拾われてるよ」

「相手の左サイドの足の速い子に裏を狙われてるよね」

事実を淡々と伝えます。「だから、こうしよう」という指示は一切しません。そして、こう伝えるの

です。

「さあ、みんなで考えよう」

試合前、それからハーフタイムを終えてピッチに戻るとき、そこかしこで「ああしよう」「こうしよう」と話し合う姿が印象的でした。試合に出ていない選手も、自分が気づいたことを伝えます。試合中もプレーが途切れるたび、近くの選手同士が集まって、自分の考えを伝え合っていたのです。

一人ひとりが、その頭でどう戦うかを考える。監督なんかいなくても、選手自身で成長していくことができる組織へと姿を変えていったのです。気がつけば、僕が懸命に指導していた頃とは比べものにならないくらい、強くたくましいチームになっていました。

迎えた夏の大会は、負ければ引退、最後の公式戦です。順当に勝ち上がった彼らは、芝生の美しいスタジアムで、準々決勝を戦いました。僕はその様子をスタンドから眺めていました。ベンチに座るのは、大学を出たばかりの新卒の先生です。サッカーは未経験だと伺いました。

試合は白熱した好ゲームとなり、スタンドは破れんばかりの大歓声。やがて、試合終了を知らせるホイッスルが、スタジアムいっぱいに鳴り響きました。

初めての県大会出場を決めて、抱き合って喜ぶ彼らの背中をまぶしく思いながら、僕はスタジアムをあとにしました。

教員生活に終止符を打った後、僕は多くのイベントをプロデュースしてきました。

スタッフTシャツを着た女性ばかり100人。お母さんたちを中心としたボランティアスタッフです。会場は250人収容のホールやワークショップをするための会議室、一般の人も利用する広大なオープンスペース。市の大型施設を貸し切ったのビッグイベントです。

それなのに、僕は役割分担を決めませんでした。

ボランティアスタッフの連絡ツールは、Facebookのメッセージアプリであるメッセージャーです。すべてのボランティアスタッフにメッセージャーグループに入ってもらいました。

朝一番、さっそく「受付の人数が足りません」とメッセージが入ります。次の瞬間、別の誰かから「何人必要?」と返事がありました。「私、行けます」「私も行けます」と次々にメッセージが入ります。

何も決めていないからこそ、みんな自分の裁量で動きます。

「弁当が届きました」

「お釣りが足りなくなりました」

そんな状況報告が届くたび、「私に対応します」「私、動けます」と返信が入ります。

状況さえわかれば、みんな自分で考え、自分で行動してくれました。

リーダーである僕は、この組織で最も必要とされていない存在でした。

公立中学校と海外日本人学校で16年間、学校の先生をしてきました。その間、ずっと問い続けてきたのは、

「どうしたら僕は、この組織から必要とされなくなるだろう？」
という問いでした。

朝一番、学校の先生の最初の仕事は、子どもたちを迎える準備をすることです。教室の窓を開けて外の空気を取り込むと、清々しい気持ちになります。

そんなある日のこと。丸めたプリントがポイと床に捨てられました。（おやおや……）と思って教室を見渡すと、掃除道具の入った棚から箒が飛び出しています。ロッカーの上には体操服が、乱雑に脱ぎ捨てられています。

「これは朝から一発、カミナリでも落としておきますか……」
と思うわけですが、僕にはそれができません。

それはなぜか。

「先生、二年生の廊下で喧嘩です」

「先生、保護者のクレーム電話の対応、いいですか？」

次々にいろんな「お願いごと」がやってきます。

僕の教員人生は、ずっと生徒指導でした。

自分のクラスはそっちのけ。東で泣いている生徒がいれば行って話を聞いてやり、西で喧嘩が起きていれば行って仲裁してやる。北で保護者が怒鳴り込んでくれば行ってなだめて話を聞いて、南で他校生が乗り込んでくれば、行って話して帰ってもらう。

雨にも負けず、風にも負けず、そんなことを繰り返すばかりの毎日です。

指導というのはタイミングが命ですから、その日のことをその日のうちに伝えたい。「鉄は熱いうちに打て」なのですが、それがなかなかできない立場にいました。

それでいつの日からか、担任の先生を必要としない学級組織にしなければ、と考えるようになりました。

当時市内で最も荒れた中学校の生徒指導主事となり、世界最大の生徒数を誇った日本人学校でも生徒指導部長を務めました。生徒指導のリーダーとして、円滑に指導を進めるため、教職員をマネジメントすることも僕の仕事でした。

校内の至るところで問題は起きます。逐一報告に走り、指示を仰いでいたのでは問題は悪化するばかり。だから、それぞれの先生が自分で考え自分で行動できねばなりません。

と云われて、はじめて自分が「自分で考え、自分で行動する人」を育て続けてきたことに気がつきました。

そこで、その経験をもとに「自分で考え、自分で行動できる人を育成する」「自走する組織をつくる」をテーマに執筆することになりました。

これまで経験してきた皆さんのエピソードとともに、明日から実践できることを書き綴っていきたいと思います。経営者や管理職の方ももちろんのこと、学校の先生やスポーツチームの指導者など組織を運営する方のリーダーシップとマネジメントに、お役立ていただければ幸いです。

くればやしひろあき

もくじ

はじめに 3

第1章 自走する組織の育て方

17

1	自走する組織とは？	18
2	リーダーらしくないリーダーになる	22
3	自ら考え、自ら行動する人をいかに育てるか	26
4	みんな違って、みんないい	29
5	なぜ問いかけると人は自発的に動くのか	32
6	一人ひとりの個性を丁寧に理解する	37
7	長所と短所で繋がったパズルを作れ	40
8	ギスギスした人間関係の中で人は動かない	43
9	リーダーが見えている世界を共有する	47
10	成果を求めるからこそ人も組織も成長する	52

第2章 一人ひとりの個性を理解して自走する

59

- 1 個性とは何か? 60
- 2 日向じゃ咲けない花もある 62
- 3 「見ること」と「聞くこと」で個性を掴む 67
- 4 経験を尋ねること、その人の専門性を知る 72
- 5 感謝の気持ちで貢献していることを探す 74
- 6 得意なことを知れば、活躍できる場所がわかる 78
- 7 力を発揮する組み合わせを考える 80
- 8 人が自然と放つ影響力を知る 83

第3章 組織の人間関係を整えて自走する

87

- 1 リーダーが好む人材だけを集めるな 88
- 2 好き嫌いを組織に持ち込ませない 92
- 3 多種多様な人材がいてこそ難局を乗り越えられる 97
- 4 伝え合わなければわかり合えない 101

第4章 リーダーとの関係性で自走する

127

- 5 それぞれの「大切にしたいこと」を伝え合う…………… 104
 - 6 「言われてうれしい言葉」「言われたくない言葉」を伝え合う…………… 107
 - 7 「されたいこと」「されたくないこと」を伝え合う…………… 111
 - 8 その人の背景を共有する…………… 116
 - 9 「目標」や「期限」の解釈を伝え合う…………… 119
 - 10 意見が衝突したときは、相手の経験を聞いてみる…………… 122
-
- 1 人間関係づくりとは心に橋を架けること…………… 128
 - 2 決断し責任を背負ったリーダーを人は見捨てない…………… 134
 - 3 ダメ出しよりも「いいところ探し」…………… 138
 - 4 可能性に目を向けて、そと背中を押す…………… 142
 - 5 「やりたいこと」で、やる気スイッチを押す…………… 146
 - 6 「自分で考えなさい」ではなく方法を教える…………… 150
 - 7 リーダーの反応が組織を左右する…………… 154
 - 8 失敗をいかに許すか…………… 157

第5章 干渉しないマネジメントで自走する

163

1	干渉するほど組織は自走しなくなる……………	164
2	「私たちはどうあるべきか」を定義する……………	167
3	実績よりも「好き」や「やりたい」を優先する……………	174
4	指示ではなくオファーする……………	178
5	欠点を補い合える「小さなチーム」を作る……………	183
6	仕事は質よりまず期限……………	186
7	タスクは小さく、期限は短く……………	189
8	管理するのはタスクの完了……………	193
9	到達可能な目標を設定する……………	196
10	進捗確認と同時に「お困り事」を尋ねる……………	199
11	準備しておくのは失敗したときのプランB……………	203

第6章 成長を促すフィードバックで自走する

207

1	なぜフィードバックするのか……………	208
---	--------------------	-----

2	動きの鈍い部下が気になったら「働きアリの法則」	211
3	「叱る」と「は逆効果」	215
4	「話す時間」よりも「聞く時間」	219
5	アドバイスは求められたことを求められた分だけ	222
6	結果だけでなく、できたことを認める	225
7	指導するのは事実だけ	229
8	「レシビ」の共有で成長を促す	232
9	エラーは組織で解消する	236
10	「ありがとう」を見つける名人になる	239
	おわりに	242