

リーダーは何を考え、何をすべきか。 チームはどう作り上げるべきか ーリーダー論、組織づくりのための参考書のご紹介ー

食料領域 総括上席研究官 林 岳

省庁にとって7月は幹部異動の時期です。この7月に新たに管理職になった方もいらっしゃるかと思います。管理職として組織の上に立つ者が、チームリーダーとしてどのようなことを考え、何をすべきかについては、農林水産省内でもさまざまな研修が行われていますが、チームづくりや組織マネジメントに関する書籍もさまざまなものが出版されています。本稿では、通常のブックレビュー拡大版として、それら組織マネジメント、チームづくり、リーダー論に関するいくつかの書籍を、その中で印象に残った記述を引用してご紹介したいと思います。

1. 野村克也著『リーダー論 覚悟を持って道を示せ』(大和書房 2013年)

「組織はリーダーの力量以上には伸びない」

まず、組織のリーダーとしてどうふるまうべきかについて、大所高所からの考え方を知る上で大いに参考になったのは、野村克也氏の『リーダー論 覚悟を持って道を示せ』(大和書房 2013年)です。

プロ野球監督として著名な野村氏であるが、同書はリーダーたるもの何を考え、何をすべきかについて、さまざまな心得や行動そしてその裏側にある考え方が記されており、冒頭で上記の強烈な言葉を記しています。この言葉について、野村氏は「リーダーの力量、器が組織の盛衰を決めるといっても過言ではない」と説明して、組織の中でのリーダーの重要性を説いています。私は野村氏のこの言葉を重く受け止め日々のマネジメント業務にあたっています。また同書では、「人の動かし方」にも触れています。それには「恐怖で動かす」、「強制して動かす」、「情感で動かす」、「報酬で動かす」、「理解して動かす」、「自主的に動かす」の6つの方法があり、このうち「恐怖で動かす」がリーダーとして最低の動かし方、「自主的に動かす」リーダーとして究極の動かし方としています。

スポーツチームの監督による組織づくりの著書は、プロ野球の他にも種目にかかわらず多数出版されています。皆さんが興味のあるスポーツから入っていくのがよいでしょう。



2. 高野俊一著『チームづくりの教科書 マネジメントのめんどくさいをすべて解決する』(アルファポリス 2022年)

「いいチームは『目標』と『関係性』で考える」

リーダーとしての心得を野村氏の著書で理解した上で、実際のチームづくりを行うに際して参考にしたのが高野俊一氏の『チームづくりの教科書 マネジメントのめんどくさいをすべて解決する』です。実は、高野氏のお話はオンライン研修の場で直接拝聴したことがあり、その内容也非常に参考になったことから、同書を手にとったという次第です。研修でのお話と同書の内容はほぼ同じですが、チームづくりに必要な事項を6つのステップに分けてわかりやすく解説しています。高野氏は、「強いチーム」とは「目標を高く設定しながら、仲間を巻き込んで関係性をよくしていく」ことで成立すると説明しています。チームづくりには「目標」と「関係性」の2つの要素が重要で、両者の度合いによりチームの状況は「烏合の衆」、「仲良しクラブ」、「葛藤と混乱」、「強いチーム」の4つに分類できるとしています。「烏合の衆」は目標も低く、メンバーの関係性も悪いチーム、逆に目標が高く設定され、メンバーの関係性も良好なのが「強いチーム」ということです。同書では、できあがった「強いチーム」を維持・継続、さらに発展させる方法についても解説されており、チーム作りに参考になる情報が網羅されています。



3. 石井遼介著『心理的安全性のつくりかた「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』（日本能率協会マネジメントセンター 2020年）

「高い仕事の基準が『心理的安全性』をチームの学習や成果に結びつける」

さて、チームのかたちがおおむねできあがった上で、実際にチームを機能させるために何をすべきかについて示唆を与えてくれるのが石井遼介氏の著書です。心理的安全性という言葉は最近ではかなり一般化された言葉になっていますが、同書は心理的安全性を確保するための方法とそれをチームで維持し、機能させるための方法を解説しています。石井氏は単に心理的安全性を確保するだけではチームは機能せず、「ヌルい職場」になってしまうが、これに仕事の高い基準（＝妥協点）を組み合わせることで初めて「学習する職場」ができあがると主張しています。ここで言う「学習する職場」とは、心理的安全性とともにチームに設定された妥協点も高い職場（チーム）のことです。このような職場では、人間関係の対立を気にすることなく意見を言い合う「健全な衝突」が生じ、それがチームにプラスに作用するとしています。そして、心理的安全性の確保のために必要な因子として、①話しやすさ、②助け合い、③挑戦、④新奇歓迎の4つがあるとし、これに加え、心理的安全性を変化させる3つの段階として、構造・環境、関係性・カルチャー、行動・スキルを挙げ、心理的安全性の確保のために具体的に何をすべきかについて解説されています。

同書はここでご紹介している4冊の中でも文献を引用した解説が多くやや学術寄りですが、心理的安全性について詳しく知りたい場合にはおすすめの一冊です。

以上、4冊の著書をご紹介しましたが、リーダー論や組織づくりの著書は枚挙にいとまがありません。皆さんがそれぞれ興味を持った本を読んでいただくのが一番よいと思いますが、手に取るべき本を迷った場合に本稿を参考にしていただければ幸いです。

4. 鈴木義幸著『「承認（アクノレッジ）」が人を動かす コーチングのプロが教える相手を認め、行動変容をもたらす技術』（ディスカバー・トゥエンティワン 2024年）

『「承認」とは、『私はあなたの存在をそこに認めている』ということ伝えるすべての行為・言葉』

最後に、実際にチームメンバーを動かすための方法に関する著書として、もう1つ鈴木義幸氏による著書を紹介したいと思います。

同書は人を動かすために具体的に何をすべきかについて、「承認（アクノレッジ）」という視点から記されています。「承認」とは、上記に掲げたとおりですが、具体的には褒める、認める、感謝するなど、ポジティブに相手と接することと解釈できます。本書は2002年に出版された初版に20年間の時代変化を踏まえた1章を加えた改訂版です。20年以上前からこのような現代に通じる考え方を広めていた著者の先見の明には感服します。同書では相手の存在価値を高め、自分や組織に対するその人の影響力を明確に伝えることで、組織が円滑に動くようになることを説明しています。一方で、ここでも「根性型指導の限界」という記述があり、野村氏で言う「恐怖で人を動かす」限界が説明されています。さて、同書で私が印象に残っているのは「謝ることの力」という項目です。鈴木氏によると、「部下に謝ることは組織のアイデンティティを危険にさらす可能性がある」が、「そのリスクを冒してまで社員のアイデンティティの確保に努めてくれた」ことに社員が共感するとのこと。チームリーダーたりとて決して完璧ではなく時にミスをする人もあります。そのときに自分のミスを認め、部下に責任を押しつけないことが、相手に対する強力な「承認」になると説明しています。

