

チームのワークエンゲージメント
を仕組み化する

スキル マネジメント

SKILLS
MANAGEMENT
FOR A NEW ERA

改訂新版

中塚 敏明

TOSHIAKI NAKATSUKA



ブログ

なぜ、リーダーは自信が持てないのか？

本書を読み進める前に、リーダーであるあなたに、1つだけ問いかけさせてください。

「あなたは、リーダーである自分に、心から自信がありますか？」

おそらく、多くのリーダーが、この問いに即座に「はい」と答えることを躊躇するのではないでしょう。むしろ、日々の業務の中で、見えないプレッシャーや漠然とした不安に苛まれていることの方が多いかもしれません。

特に昨今、若手メンバーの価値観はますます多様化しています。仕事へのスタンスやキヤリアへの考え方も一人ひとり異なり、「良かれと思った指導がハラスメントと受け取られてしまうのではないか」という不安から、メンバーへの積極的な関与を躊躇してしまう。その結果、あなたのチームでは、こんなことが起きていないでしょうか。

●言うべきことを言えず、「静かなリーダーシップ」に陥ってしまう…

●「この仕事はあの人しかできない」という属人化に、常に怯えている…

●1 on 1をしても、結局ただの雑談や進捗確認で終わり、何も変わらない…

●もつとメンバーに任せたいのにクオリティが心配で、結局自分で抱え込んでしまう…

●いつも時間に追われ、メンバーの育成にまで手が回らない…

●チームの士気を高めたいが、会社の理念や未来をうまく語れず、目の前の業務指示に

終始してしまう…

もし、1つでも「自分のことだ」と思われたなら、ご安心ください。その悩みは、決してあなたのリーダーシップが低いからではありません。あなたの努力や責任感が足りないからでもないのです。これらの悩みの根源にあるのは、もつと構造的な問題です。それは、多くのリーダーが、信頼できる「判断基準」と「共通言語」を持たないまま、暗闇の中を手探りでマネジメントすることを強いられているという事実です。

部下の評価、日々のフィードバック、キャリアに関する対話、目標設定。その一つひとつにおいて、「自分のこの判断は、本当に正しいのだろうか?」「自分のこの言葉は、彼の成長に繋がるのだろうか?」「自分のこの評価は、公平なのだろうか?」と、常に自問自答を繰り返す。全ての判断が、拠り所のない「自分の主観」に委ねられてしまう。この構造こそが、リーダーを絶え間ない不安に陥れ、その自信を静かに、しかし確実に奪っていくのです。

この、リーダーが抱える自信のなさは、極めて重要な問題です。なぜなら、チームのエンゲージメントや成果は、リーダーの存在に大きく左右されるという「不都合な真実」があるからです。

この事実は、もはや単なる肌感覚ではありません。世界的な人事・給与ソリューションプロバイダーであるADP社の調査研究機関、ADPリサーチインスティテュート（ADPRI）が発表した衝撃的なデータが、その事実を裏付けています。世界19カ国・1万9000人以上のメンバーを対象とした大規模調査の結果、直属のリーダーを完全に信頼しているメンバーの45%が、強い熱意を持って仕事に取り組む「高いエンゲージメント」の

状態にあるのに対し、信頼していないメンバーではわずか6%にとどまることが示されました。この差を統計的に換算すると、信頼できるリーダーを持つメンバーは「およそ12倍、エンゲージメントが高い状態になりやすい」とされています。

12倍。この数字が意味するものは、極めて重いと言えるでしょう。チームのエンゲージメントを高めるためには、福利厚生やオフィスの環境も無視できません。とはいえ、決定的に重要なのは『メンバーがリーダーを心から信頼できるかどうか』なのです。

結局のところ、「何を言うか」と同じくらい、あるいはそれ以上に「誰が言うか」が、メンバーの心に火を灯すか、あるいは消してしまうかを決めているのです。しかし、ここにこそ、多くのリーダーが抱える根源的な悩みがあります。では、その決定的に重要な「信頼」を、一体どうすれば築くことができるのでしょうか？

—— 本書籍の位置づけ

ここで、1冊目の書籍との関係性について少し触れさせてください。前著『従業員エンゲージメントを仕組み化するスキルマネジメント』は、主に中小企業の経営者の方々に向けて執筆しました。経営者の役割は、会社と従業員の信頼関係の総称である「従業員エン

ゲージメント」を高めるための土台、すなわち「仕組み」を構築することです。ミッション・ビジョン・バリューを策定し、誰もが納得できる人事評価制度を整える。それはまさに、会社全体の「OS」を整備するような仕事です。しかし、どれほど優れたOSを導入しても、日々の業務でメンバーと直接向き合い、彼らの仕事への情熱や誇りを引き出す「アプリケーション」がなければ、組織は真に機能しません。

その重要な役割を担うのが、現場のリーダー、管理職であるあなたです。そして、リーダーであるあなたの役割は、個々のメンバーの「ワークエンゲージメント」を高めることにあります。ワークエンゲージメントとは、「仕事そのもの」や「共に働くチーム」に対する、個人の活力・熱意・没頭を指します。この2冊目の書籍は、現場の最前線に立つリーダー、管理職のあなたのために書きました。会社という大きな船の航路を定めるのが経営者だとしたら、チームというボートを率いて、メンバー一人ひとりの能力を最大限に引き出し、勝利へと導くのがあなたの役割です。そして、そのために不可欠なのが、メンバーからの揺るぎない「信頼」と、あなた自身の「自信」なのです。

私自身、この現実にも度々直面し、まさに出口のないトンネルを彷徨うような想いをしました。かつて、私の経営していた会社の離職率は一時40%を超え、組織として崩壊寸前にまで追い込まれました。メンバーを信じたいのに信じきれない、任せたいのに任せら

れない、という矛盾した感情に苛まれていたのです。今振り返れば、そのジレンマの正体は明らかです。リーダーである私とメンバーとの間に、何を基準に評価し、何をゴールに育成すればよいのかという、信頼できる「判断基準」であるスキルマップと、それを使いこなすための「仕組み」であるスキルマネジメントが存在しなかったのです。明確な基準なき航海で、船長である私自身が航路に自信を持てずにいた。そんな船に、クルーが安心して乗り続けられるはずありませんでした。

この失敗から、私は痛感しました。「人」に依存したマネジメントには限界がある。変えるべきは「人」ではなく、人を育てる「仕組み」なのだ。本書でお伝えするのは、経験や勘、あるいは個人のカリスマ性に頼る旧時代のリーダーシップからの脱却であり、まさにリーダーシップを仕組み化するという、現代のリーダーのための革命です。そして、その革命の中核を担うのが、私たちが実践の末に辿り着いた「スキルマネジメント」なのです。

本書であなたが手にする

「3つの力」と「最強のサポーター」

では、どうすれば「手探りのマネジメント」から脱却し、自信と信頼に満ちたリーダー

シップを発揮できるのでしょうか。本書では、そのための具体的なノウハウを、余すところなく公開します。

具体的には、本書を通じて、あなたは3つの新しい「力」を身につけることができます。

1つ目は、なぜチームが「動かない」のか、その根本原因を理論と実践から見抜くための「洞察力」。

2つ目は、メンバーの成長を加速させる「生きたスキルマップ」を、あなた自身の手でゼロから作り上げる「設計力」。

3つ目は、そのスキルマップを使いこなし、会社の「物語」と結びつけ、メンバー一人ひとりの心に火を灯す、本物の「動機付けの力」。

これら3つの力は、リーダーであるあなたのマネジメントを、経験や勘に頼る「アート」から、再現性のある「サイエンス」へと進化させます。そして、この変革の旅を、現代最強のツールである「AI」が力強く後押ししてくれます。

これまで専門家でなければ難しかった「仕組み」作りも、AIと、本書で解説する「型」を組み合わせることで、すべてのリーダーの手の届くものになりました。AIにただ「ス

キルマップを作って」とお願いするだけでは、凡庸な答えしか返ってきません。しかし、本書で解説する「構造化されたスキルマップの型」を知っているあなたがAIと対話する時、AIは初めてあなたのチームだけの最高の「共同作業者」へと進化します。

本書は、そのための「理論」と「実践」を解説する、あなたの思考をアップデートするための教科書です。そして、巻末の読者特典（付録）で、その思考法をAIの力で加速させる「近道」を具体的に提示します。

もう、出口の見えない試行錯誤は必要ありません。あなた自身の力で、チームを導く最強の「仕組み」を創り出す。その土台となる思考法のすべてが、この1冊に詰まっています。

さあ、ページをめくり、確かな自信を手にする旅を始めましょう。

2025年10月

中塚敏明



プロローグ なぜ、リーダーは自信が持てないのか？

2

なぜ、あなたのチームの

エンゲージメントは上がらないのか？

エンゲージメントが、今再び注目される理由

16

まず、言葉の「物差し」を揃えよう！ エンゲージメントと満足度の違い

20

なぜ、良かれと思ってやった施策が「ぬるま湯」を生むのか

27

満足度を高めても、

やる気が上がらないたった1つの理由

ハースバークの二要因理論

31

「人」ではなく「仕組み」でチームを育てるといふ発想転換

35

チームのワークエンゲージメントを高める3ステップ戦略

40

なぜ、成長環境を整えないチームは衰退するのか

45

あなたのチームにあるのは「心理的安全性」か、

それとも「ただの居心地の良さ」か

48

なぜ「上位2割」のエースだけ見ていてはダメなのか

54

スキルマネジメントが

チームの「成長の壁」を打ち破る

リーダーが陥る成長と定着の罠

なぜ、メンバーは育たないのか？ 能力開発に潜む5つの罠

「仕組み」で回す、メンバーが自ら育つ成長サイクル

メンバーの成長ステップを描く

コラム 社会人基礎力の大切さに気づいていますか？ 77

抽象的な能力を「具体的な行動」に変える技術

スキルボックスでメンバーの成長ルートを設計する

メンバーを夢中にさせるゲーミフィケーションの仕掛け

「仕組み」で育むセルフマネジメントが、リーダーを救つ

週報システムが、スキルの定着と「内省」を促す

大離職時代を「仕組み」で乗り越える

「生きたスキルマップ」の作り方

スキルマップの定義と背景

現代のスキルマップが直面する課題

なぜ、人事評価制度だけでは、メンバーが育たないのか

人事評価制度とスキルマップの関係とは

スキルマップが、リーダーとメンバーを「不安」から解放する

スキルマップがもたらした「チームの変化」

「生きたスキルマップ」策定の5ステップ

スキルマップは「小さく始める」が正解

コラム AIを活用する力 162

マネジメントは、メンバーのタイプで変える

スキルマップ×S・L理論の現場活用

スキルマップとS・L理論を組み合わせた4つのリーダーシップの型

スキルマップ導入で生まれる「3つの抵抗」と、その乗り越え方

さあ、変革への「小さな一歩」を踏み出そう

「会社の物語」を「チームの力」に変える

なぜ「ワークエンゲージメント」だけでは、チームはひとつになれないのか

チームの「ベクトル」は、同じ方向を向いていますか？

「物語」の骨格と魂 MVVとバーバスを理解する

「物語」を自分の言葉で語る、3つの技術

スキルマネジメントで築く、チームの「共通言語」

チームの「行動指針」が文化を創る

チームに「物語」を浸透させる、リーダーの7つの習慣

1on1を「成長支援の場」に変える3つの原則

リーダーこそ、仕事の「意義」を語り、連鎖させよう

リーダーがチームに残せる、最高の「資産」とは

エピソード 「人」と「仕組み」とAを融合する