

エグゼクティブコーチが  
教える

# 戦略と組織 づくりの教科書

三浦将

Shoma Miura

## プロローグ

- 忙しさは増しているのに、同じ場所を走り続けている感覚がある
  - 方針を示したはずなのに、「なぜそうなる」ということが現場で次々に起きる
  - 会議は繰り返し返されるのに、一向に進んでいとは思えない
  - 時々、リーダーとしての自信を失いそうになる
  - 「このままでいいのか」という漠然とした不安がある
- これらのことに心がひっかかる方もいるでしょう。
- それはあなたのリーダーとしての資質の問題ではありません。
- リーダーとして求められることを能力化する効果的な術に出会ってきていない、そして実践していない。それだけです。

この本を手に取りられたあなたは、人や組織を束ねる立場としての悩みや解決したい課題をお持ちの方なのではないでしょうか。

数人のチームを任せられている方から、多くの社員を抱える経営者の方まで、立場はいろいろあれど、チームや組織の管理をどうしたらよいか迷っていたり、変化の激しい環境において、将来への漠然とした不安を抱えられていたりするかもしれません。

また、こうした問題を解決し、「もつと余裕のある状態で仕事ができたら」と思っている方もいるでしょう。この本は、そんなあなたが、リーダーとして迷わず行動し、組織やチームとともに成果を出し続けるための実践書です。

不安というのは「分らない」「先が見えない」という状態から生まれます。

自分を取り巻く環境のことがもつと理解できたり、自分自身のことかもつと理解できたり、それらの構造が理解できると、不安は「対策すればいいもの」「準備すればいいもの」に変わっていきます。

この本では、あなたがリーダーとして、マネージャーとして知っておくべきことを、構造レベルから実践的なノウハウに至るまで具体的にお伝えします。

その最も基本的な構造は「戦略」と「組織づくり」。

これらは経営やチーム運営における両輪と言えるでしょう。

AIを始めとするテクノロジーの急激な発展により、安定したビジネス基盤を保ち続けることの難易度がどんどん高くなっている現在、組織やチームを牽引するリーダーへのプレッシャーと負担は増大しつつあります。

そんな中、あなたが「戦略的な思考」と「組織づくり」のレベルを上げていくことができたら、リーダーとしての価値はどのくらい高まっていくでしょうか。

この本は、この二つの面において、言わば「両利き」になるための本です。

戦略だけに長けているリーダーには限界があります。組織づくりが上手いだけのリーダーにも限界があります。そのため、戦略を語るだけでも、組織づくりを語るだけでもない、その二つを連動させて効果的に機能させることができるリーダーになるための方法がこの本には書かれています。

これまで世の中には、「戦略」をテーマにした良書が数多く存在してきました。市場分析、競争優位、フレームワーク、数値計画——どれも重要であり、経営やマネジメントに欠かせない知識です。

一方で、「組織づくり」や「人材育成」を扱った書籍や研修もまた数多く存在し、心理

的安全性、エンゲージメント、コミュニケーションといったテーマが語られてきました。しかし、現場で起きている多くの歯車のズレは、この二つが別々に扱われてきたことにあります。

「戦略は正しいはずなのに、なぜか現場が動かない」

「組織の雰囲気は良くなったのに、成果につながらない」

こうした違和感は、戦略の設計と、人の内側で起きている変化が、分断されたまま進められていることから生まれます。戦略は紙の上では完成している。しかし、その戦略を実行するのは、感情を持ち、思考のクセを持ち、恐れや迷いを抱える「人」です。

戦略は、最終的に一人ひとりの意思決定と行動を通してしか、実行されません。にもかかわらず、戦略の議論では「正しさ」や「合理性」ばかりが重視され、人の内側で何が起きているかは、しばしば置き去りにされてきました。

逆に、組織づくりや人材育成の文脈では、人の気持ちや関係性が丁寧に扱われる一方で、それが戦略とどう結びつくのかが曖昧なまま終わってしまうケースも少なくありません。

この分断を、日常的に行き来しているのが、エグゼクティブコーチという立場です。

エグゼクティブコーチは、戦略や意思決定といった「外側の設計」を扱うと同時に、経営者やリーダーの思考の前提、感情、無意識のブレーキといった「内側の動き」にも深く関わります。

- なぜ決断を先延ばしにしてしまうのか
  - なぜ現場に委ねられないのか
  - 現場の人間が、なぜ戦略に腹落ちしていないのか
- そうした問いを、戦略と人の両面から扱うのが、エグゼクティブコーチの仕事です。

本書は、コンサルタントとしての視点だけでなく、このエグゼクティブコーチ視点から、「戦略と組織づくりがどうすれば連動するのか」を解き明かしていきます。

正しい戦略を設計するだけでもなく、人を元気づけるだけでもありません。

戦略が、人の行動として立ち上がるまでの翻訳と接続。それを扱うことが、本書の最大の特徴です。戦略と組織づくりは、別々に磨くものではありません。

両者が連動したとき、初めて組織は、迷わず動き始めます。

リーダーが両利きになっていくと、次のような変化が現実のものとして動き始めます。

- 戦略的な思考が脳内の基本OSになっていく
  - 戦略が組織の活動につながっていく風景が見られるようになる
  - 忙しさに振り回されている感覚から、自分で行動を選んでいく感覚になる
  - 会議が「集まる場」ではなく、「前に進める場」になっていく
  - 指示を出さなくても、現場が主体的に動き始める
  - リーダーであることを「重荷」ではなく「設計の仕事」として捉えられるようになる
  - 漠然とした不安が、「次はどこを整えたらよいのか？」という具体的な問いに変わる
- というようなことが現実化していきます。

「両利き」になるのは、才能の問題ではありません。

事象の然るべき構造を知り、自分自身の現在の状態を知り、その構造に対応するアップデートを行えばよいのです。

しかし、管理職向けの研修や、経営層へのコーチングを日々行っている中で、この手順をきちんと実践している人が、実に少ないということを感じるのもまた事実です。

一方で、この手順を丁寧に通り、継続的に自分をアップデートしようとしている方々は、組織やチームの中長期的な安定と、リーダーとしての成功を確実に手に入れています。

その差は才能の違いではありません。「やるかやらないか」それだけの違いなのです。

この本のもう一つの重要な側面は「能力化へのガイド」という側面です。

人生でも仕事でも、目的を達成するために必要な能力を能力化することが大切です。願望があるだけで、実際に行動をしなければ能力化は訪れません。知識があるだけでは、能力にもならないし、成果を残すことはできないでしょう。また、本を読むだけでは、「面白かった」「知識が増えた」だけで終わってしまいます。この本はそのレベルを超えて、得たいことを能力化するための考え方とスキルをお伝えする本でもあるのです。

能力化のために最も必要なことは、才能ではなく、実践を習慣化することです。

「習慣は才能を超える」のです。

そのためのプロセスを、順を追ってお伝えしていきたいと思っています。

プロローグ	002
-------	-----

## 第1章

# 戦略が正しいのに、 なぜ組織が動かないか

戦略が現場で消えていく瞬間	018
なぜ優れた戦略が現場で消えていくのか？	019
人を剥がせない戦略は戦略ではない	021
人材配置の3つのポイント	024
評価は人の行動を変える装置	026
評価指標の変更の仕方	028
なぜ時間が変わらないと、戦略が死ぬのか？	029
コラム 時間はつくり出すもの	033
会議の質を高める	036

## 第2章

# 戦略と組織を連動させる 両利きのリーダーシップ

両利きのリーダーシップ……………058

利き腕でない方がそのレベルを決定する……………059

経営者、リーダーとしての価値を考える……………061

リーダーが戦略的であることの価値とは何か？……………065

両利きのリーダーマトリクス……………068

コラム イーロン・マスクは両利きなのか……………072

リーダーシップとマネジメント……………074

リーダーシップの差……………074

やるべきことを正しくやる……………076

## 第3章 ロジックだけの戦略が現場を止める理由

変化に対応する力……………	079
ビジネスと自分の現状把握……………	081
アンラーニングする習慣……………	083
戦略脳と思考習慣……………	088
戦略において問うべきこと……………	088
筋のいい戦略……………	092
イメージで戦略脳を活性化させる……………	096
戦略的思考をアップデートする……………	097
コラム 行動量を増やす……………	099
戦略は何に従うのか？……………	101
イメージする力……………	103
イメージングマシン……………	107

# 戦略を組織に浸透させる

## 第4章

プラスの未来をイメージする.....	110
コーチング.....	112
集合知で戦略のレベルを上げる.....	115
戦略立案はリーダーだけの仕事ではない.....	115
クレイジーな部下と上司.....	118
コラム 「20代の時のような発想が出てこない」.....	120
ファシリテーション.....	122
創造的決断.....	124
コラム レゴ・シリアスプレイについて.....	127
戦略の浸透の土台をつくる.....	130
目的への共鳴がすべての起点となる.....	130

視座の問題	134
目的の共有	136
リーダーとしてのアナウンスメントの重要性	140
部署単位での目的の共有のパワー	144
「伝えた」と「伝わった」は違う	147
一瞬で意図が伝わるビジョン	151
コラム 戦略リテラシーを高める	154
戦略が回り始める8つのステップ	156
STEP 1 上位目的(なぜ)を全員が共有できるようにする	157
STEP 2 実現したい未来像を明確化する	159
STEP 3 戦略の物語化	160
STEP 4 ロードマップによる可視化	164
STEP 5 共創プロセス	168
STEP 6 役割翻訳	170
STEP 7 小さな勝利の可視化	173
STEP 8 語り続ける(一貫したストーリーテリング)	174

## 第5章

# 知識の能力化

「知っている」から「やっている」へ.....178

能力化のプロセス.....180

やり続ける人になる.....182

忙しさを言い訳にしない.....184

才能は決定要因なのか？.....186

能力化へのポイント.....190

努力の質を高める5つのポイント.....192

## 第6章

# 両利きリーダーになるためのトレーニング

目的を明確にする.....204

コンフォートゾーンを突破する.....211

・あなたにとって安心できるリーダーの振る舞いとは何か	212
・あなたの中にある思い込みを特定する	214
・コンフォートゾーンの外側にある成長領域を言語化する	215
・あなたの“成長を止めているブレーキ”を見つける	216
スキルの細分化	219
①俯瞰・全体像を掴む力 (Bird's-eye)	221
②前提を疑う力 (Critical)	224
③構造化・論点設計 (Logical)	227
④仮説思考 (Hypothesis)	229
⑤優先順位づけ・資源配分 (Focus)	231
⑥逆境を機会に変える再解釈 (Reframing)	234
⑦意思決定と学習 (Decision & Learning)	237
実行力の細分化	244
①方向づけ (北極星を示す力)	245
②アナウンス力&再アナウンス力 (伝達ではなく浸透)	247

③アラインメント設計（誤解・ミスコミュニケーションを減らす仕組み）……	250
④士気・エネルギー管理（ムードではなく構造化する）……	252
⑤人材育成（人が伸びる設計）……	255
⑥モチベート（気合いではなく意味づけ）……	258
⑦変化対応・立て直し（紆余曲折に強い運用）……	261
フィードバックと評価……	268
戦略脳を鍛えるフィードバックの設計……	272
他者からのフィードバック（対話型）……	272
組織づくりを加速させるフィードバック……	275
「自己評価」と「現実」のズレを測る……	275
フィードバックを受け取るリーダーの姿勢……	280

エピローグ……	282
---------	-----