

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
- 会議は繰り返されるのに、一向に進んでいるとは思えない
- 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  
これらのことに対する心がひつ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つてきていない、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」と思つていらっしゃ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「分からぬ」「先が見えぬ」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、自分自身のことが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つておくべきことを、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。

A-I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つていくと、次のような変化が現実のものとして動き始めます。

- 戰略的な思考が脳内の基本OSになっていく
  - 戰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覺から、自分で行動を選んでいる感覺になる
  - 会議が「集まる場」ではなく、「前に進める場」になっていく
  - 指示を出さなくとも、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ター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、この手順を丁寧に辿り、継続的に自分をアップデーターしようとしている方は、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ということが大切です。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、順を追つてお伝えしていきたいと思います。

## 第1章

# なぜ戦略が正しいのに、なぜ組織が動かないか

戦略が現場で消えていく瞬間

なぜ優れた戦略が現場で消えていくのか？

人を剥がせない戦略は戦略ではない

人材配置の3つのポイント

評価は人の行動を変える装置

評価指標の変更の仕方

なぜ時間が変わらないと、戦略が死ぬのか？

時間はつくり出すもの

会議の質を高める

## 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

利き腕でない方の手がそのレベルを決定する

経営者、リーダーとしての価値を考える

リーダーが戦略的であることの価値とは何か？

両利きのリーダーマトリクス

コラム イーロン・マスクは両利きなのか

## リーダーシップとマネジメント

リーダーシップの差

やるべきことを正しくやる

## 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	092
筋のいい戦略	096
イメージで戦略脳を活性化させる	097
戦略的思考をアップデートする	101
コラム 行動量を増やす	103
戦略は何に従うのか？	107
イメージする力	109
イメージングマシン	111

プラスの未来をイメージする

コーチング

集合知で戦略のレベルを上げる

戦略立案はリーダーだけの仕事ではない

クレイジーな部下と上司

「20代の時のような発想が出てこない」

ファシリテーション

創造的決断

コラム レゴ・シリアルスプレイについて

127

124 122

120

118

115

112

110

## 第4章

### 戦略を組織に浸透させる

戦略の浸透の土台をつくる

目的への共鳴がすべての起点となる

130 130

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マントの重要性	138
部署単位での目的の共有のパワー	140
「伝えた」と「伝わった」は違う	144
一瞬で意図が伝わるビジョン	147
戦略リテラシーを高める	151
戦略が回り始める8つのステップ	154
STEP1 上位目的(Why)を全員が共有できるようにする	156
STEP2 実現したい未来像を明確化する	157
STEP3 戦略の物語化	159
STEP4 ロードマップによる可視化	160
STEP5 共創プロセス	164
STEP6 役割翻訳	168
STEP7 小さな勝利の可視化	170
語り続ける(一貫したストーリーテリング)	173

## 第5章

# 知識の能力化

「知っている」から「やっている」へ

能力化のプロセス

やり続ける人になる

忙しさを言い訳にしない

才能は決定要因なのか？

能力化へのポイント

努力の質を高める5つのポイント

## 第6章

# 両利きリーダーなるためのトレーニング

目的を明確にする

コンフォートゾーンを突破する

211 204

192 190 186 184 182 180 178

・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 中にある思ひ込みを特定する	213
・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“成長を止めない”精神“ブレーキ”を見つけね	216
<b>スキルの細分化</b>	
①俯瞰・全体像を掴む力 (Bird's-eye)	219
②前提を疑う力 (Critical)	221
③構造化・論点設計 (Logical)	224
④仮説思考 (Hypothesis)	227
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
<b>実行力の細分化</b>	
①方向づけ (北極星を示す力)	244
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（余余曲折に強い運用）	261
フィードバックと評価	268
<b>戦略脳を鍛えるフィードバックの設計</b>	<b>272</b>
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	282