

# 社員が考えて動き出す「自走するチーム」の作り方

「ソフトやデータ、顧客でさえも替えがきくが、良い従業員はなかなか手に入らない。良い従業員がいることが、わが社の最重要資産である」  
世界的な情報サービス企業、米ブルームバーグ社の創設者、M.ブルームバーグ氏の言葉です。  
「ゆとり世代」と呼ばれる若手社員は、上司の“背中”を見ても育ちません。成長を促すには、“背中”を見せるのではなく、共感を得なくてはいけないのです。

## 上司はまず、自分がやる意識を捨てる

「仕事は自分で覚えるもの。今の若手社員は、現場に何年もいるのに、自分で勉強しようとしないうちに、自分で不満を、スキルの高い優秀な役職者からよく聞きます。果たして、これは本当に、「若手に成長意欲がない」ことが問題なのでしょうか？」

優秀な役職者は総じて責任感が強く、若手に「仕事を任せる」のが苦手。加えて、優秀な目線で見れば、未熟な若手は全くの無知に見えてしまう。

そのため、無知な若手には無難な作業を任せ、肝心なところは自分がやってしまう。もしくは、一回は若手にやらせてみても、仕事の出来に満足がいかず、すべてやり直してしまったりする。

これを身近な出来事に例えてみると、妻の助けになればと。旦那さまが不慣れな家事を手伝うもの、奥さんから「汚れが落ちていない」などとダメ出しをされ、あげく、すべてやり直されてしまう…。このような経験をした方

は、その後、積極的に家事を手伝おうとは考えなくなるでしょう。つまり、優秀な上司は、これと同じことを部下に対して行っているのです。

人材育成とは、若手社員を成長させ、やがては自分の代わりとなる人材に育て上げること。

その観点から見ると、上司が仕事の結果に満足がいかず、「その方が早いから」と手直しをしてしまえば、若手社員は、「どうせ先輩が直してくれる」という態度に自然となり、必死に知識を吸収する動機もなくなってしまう。結果的に、若手から「学ぶ機会」を上司が奪うことになるのです。

若手社員と上司の間には、世代間ギャップがあります。上司は自分が若手だった時代の環境を再現し、指導者として率先するのはなく、メンター（優れた助言者）として若手に寄り添う役割をこなす必要があります。

まず、上司は自分がやらなくては、という意識を捨てる。上司とは、最前線にいる人間ではなく、現場全体の利益を考える立場にあります。自分がやっては

意味がない」という意識を持ちましょう。

## 権限委譲と情報共有がチーム運用のカギ

上司が「自分でやらない」ということは、若手社員に「自分で考え、行動させる」ということ。このような組織を、マネジメントの世界では、「自走するチーム」と呼びます。

それでは、どのような組織はどう作り、上司はどう管理していけばいいのでしょうか。

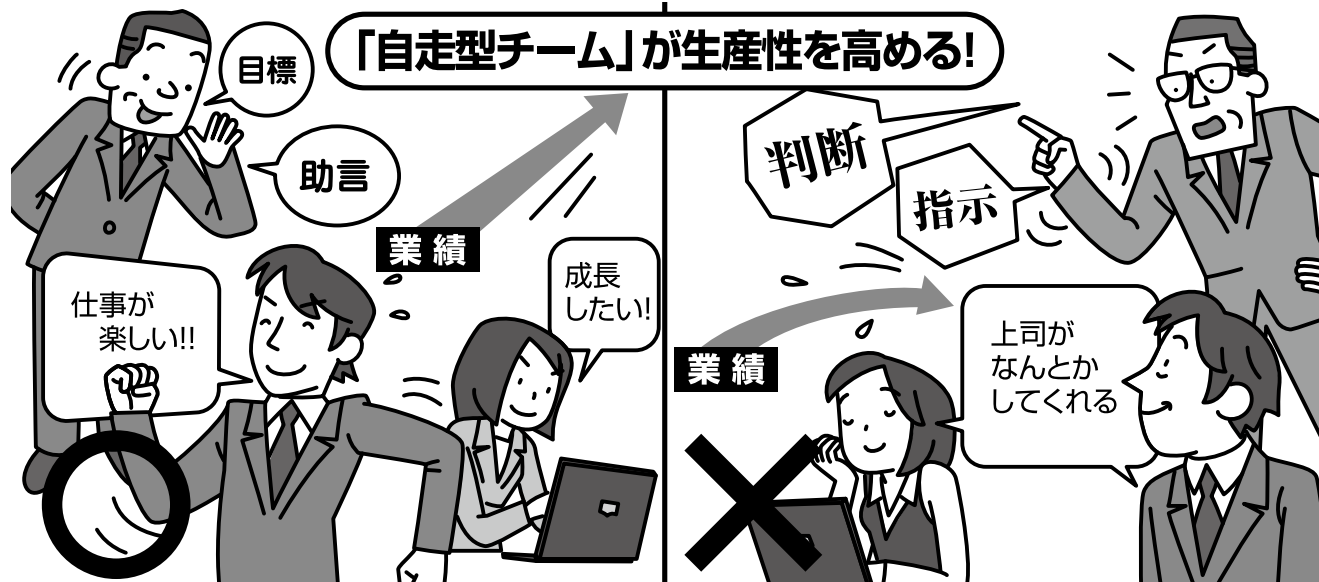
チームが業務を滞りなく遂行するには、以下のことに留意する必要があります。

### ① マネジメント

「自走するチーム」の管理では、まずチームメンバーに「目的」を示し、自分で考えるきっかけを与える必要があります。

また、チーム内の役割を明確にするため、「業務領域」を設定する。そうすることでメンバー間の共通認識が醸成され、重複作業やメンバー間の摩擦が軽減できます。

そして、これに合わせ、チーム



の課題点を引き出す人間関係や、必要なときに必要な情報が得られる環境を整備することにも留意してください。

### ② 権限委譲

自分で判断し、行動するには、権限が必要です。チームに権限がないと、上位者に許可を得る時点で、責任は許可者に移ってしまい、当事者意識が希薄になってしまいます。上司は、多少の不安には目をつぶり、部下に対して権限を与えなければなりません。責任と権限は対になっており、仕事に対する判断（決断）をする中で、責任感は養われていくのです。

### ③ 情報共有

自分で考え、行動するには「情報」を欠かすことはできません。また、その情報は、ただあるだけでは意味がなく、チーム全員が適切なタイミングでアクセスできる環境の構築が必要となります。なお、そのためには、「情報」が組織の中で、適時、更新されていることが肝要です。

## 部下の積極性を引き出す「楽」の「面白」

しかし、「目的」が示されたとしても、すぐに社員が積極的に動

き出すかといえば、それはまた別の話。経営者や管理者と異なり、一般的な社員は、自分から「業務改善をしよう」と考えることは、ほとんどありません。

しかし、動機付け次第で、この考えが180度転換することもあります。では、どのようにすればいいのか。大切なのは、「楽しい」ということです。

改善案を考えることが楽しい。この人のために働くのが楽しい。喜んでもらえるのが楽しいなど、仕事のプロセスに「楽しい」や「面白い」が含まれると、人は積極的に動くのです。

ゆえに、管理者（上司）は、部下が何を楽しいと思うのかを把握することが重要です。

例えば、現場スタッフ自ら考えた店舗装飾の準備なら、単純作業でも楽しそうにやっているのではないのでしょうか。

ただし、何を楽しいと思うかは人それぞれであり、そこに正しくアプローチしないと社員のモチベーションは上がりません。

多くの場合、一般社員と管理者の価値基準は異なります。一般社員の価値基準に管理者（上司）が気づき、それを満たす施策を施すことで、前向きな業務改善案が提

出され、部下のやる気も噴出するのです。

情報流通が高速化し、スピーディーな情報収集と判断が、仕事の成果を分ける現在。「自走するチーム」は、「情報取得↓検討↓判断↓実行」のプロセスを並列化することで、監督者（上司）の判断の遅れなど、旧態依然とした組織にありがちな問題の最小化に期待できる、現在に即したアプローチといえるでしょう。



昆野真也（こんの・しんや）  
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。