



連載

ビブリア・トーク  
—私のオズメ—

… 森田 一 (富士通研究所)

誰でもすぐに戦力になれる未来食堂で働きませんか  
ゆるいつながりで最強のチームをつくる

小林せかい 著

祥伝社 (2019), 240p., 1,600 円+税, ISBN : 978-4-396-61683-0



## この本を手にとったわけ

研究であっても開発であっても、1人でできることは限られており、規模が大きくなればチームを組み協力して立ち向かわなくては解決できない。これを読んでいる方の中でも、リーダーとしてチームを運営しなくてはならない立場の方は多いのではないかな。

そういったときに、メンバの誰もが高いレベルで仕事内容にも詳しくればよいのだが、そううまくはいかないことも多々ある。たとえばこんな状況を考えてみる。集まったチームメンバの得意分野はさまざまで、経験もベテランから新人まで、メンバ内の能力差も大きい。新人には簡単な作業を割り振ったつもりでも、相手にとってはそうではなく手戻りになってしまう。納期に追われていて、一から教育しなおすような時間はとれない。リーダーが穴を埋める形で負担が増え、新人の教育は後回しになる負のループに陥ってしまう……。こういったチーム運営の難しさはどこにでもあるのではないだろうか。

## 未来食堂

この本は「未来食堂」の店主である小林せかいさんの強いチーム作りについての本である。未来食堂では50分働くと一食無料となる「まかない」という仕組みがあり、せかいさんとまかないを対価に働くまかないさんだけで食堂を運営している。

まかないさんとなるためには、ほぼ選別はなく、食堂に一度来た人であればどんな人でも受け入れ、その日の食堂を回していく。

仕事に参加する障壁を少しでも下げてチームを運

営する参考になればとこの本を手にとった。この環境がそのまま当てはまる職場はなかなか存在しないと思うが、ここで書かれている考え方は幅広く応用がきくものと考え紹介する。

## 構成

本書は序章を含めて全5章で構成されている。第1章は「組織……どうやって場をつくるか」。良い組織とは、目的が明確で、誰でも戦力になれる、それぞれの良さを補完しあえる組織、と定義し、チームの中でリーダーの役割やチームを良い組織にするための仕組みについて解説している。第2章では「人……どうやって人を育てるか」。人のパフォーマンスを能力とモチベーションの掛け算として、能力を高める方法と、モチベーションを保つ方法について。第3章は「自分……どうやって自分に向き合うか」。リーダーとしての心構えについて、人とのかかわり方から自分自身の成長まで幅広く述べている。第4章では「巻き込む力で『一人』を超える」、人に物事を頼む際のコツについて書いている。本稿では、特に第2章に絞って紹介する。

## どうやって人を育てるか

未来食堂では誰でもまかないさんとして仕事に参加できる。これは誰でもできる簡単な仕事だけをまかないさんに切り出しているわけではなく、人が育つ仕組みを作ることで、誰でも仕事に参加する能力を身につけられる組織を作り上げたことがその理由である。本書第2章に沿って内容を紹介する。

## 「入れ子型」体制

人を育成するコストは非常に大きく、通常の業務に加えて育成も同時並行で行おうとすると、どうしても通常業務にしわ寄せが出てしまう。入れ子型体制は育てるコストをリーダーや教育係が負担するのではなく、チームで分散する体制である。リーダーがメンバをフォローし、そのメンバが次のメンバをフォローするように、フォローする者とされる者が入れ子になる体制である。

経験が浅くても教える側にまわることで、アウトプットを早い段階からすることができるため定着が進み、能力差が近い者同士で教えあうことになるため育てる際の負荷も比較的小さく済む利点がある。

単に先輩が後輩を育成するのは何が違うのかというと、直属の入れ子以外には直接フォローしない等、仕組み化されていることで、属人化や風化することなく育成の体制を維持し、育成の分担を分散できる点である。

## 「二人三脚」育成法

入れ子型体制とセットになっている育成法が「二人三脚」育成法である。この育成法では、教える／教えられるという関係から、一緒にやっけていく、という関係に概念を捉えなおすことを行う。教えられる側は教えられている間は、仕事に貢献できず自尊心を高められないばかりか、手間をかけて申し訳ないと萎縮してしまうことにもつながるとし、「教える」ではなく、一緒にやっけていき、フォローするというやり方を説いている。

## モチベーション

著者はモチベーションは高めるものではなく、保

つものとしている。モチベーションを外部から高めようとするのは難しく、それよりはモチベーションを下げる要因を除くほうが簡単であるとしている。

さらに、モチベーションを保つには、したいことを自分で探し、実行することが重要としている。したいこと（＝新しいこと）をすれば、多くの場合失敗することになるが、失敗も成功のために必要なステップであると認識することで、失敗を乗り越えることがモチベーションの向上にもつながる、としている。

## 誰でもすぐに即戦力

1つ1つのやり方に、すべて理由やエピソードが書かれており、分かりやすく納得がいく形でかかれているので、試してみようと思える良いビジネス書である。実際に自身の環境に適用するには、咀嚼し再構築しなければ、厨房のやり方を開発の現場へ持っていくことはできないとしても、自身のやり方を見直す良いきっかけとなった。

まだ実力不足だからまずは育成という考え方ではなく、まず戦力になれる環境づくりが育成のためにも大事なのだろう。人不足、エンジニア不足が叫ばれる昨今、どこまで間口を広げられるかは重要な課題となってくるのではないだろうか。

(2020年3月4日受付)

森田 一 (正会員) hmorita@fujitsu.com

2014年東京工業大学大学院総合理工学研究科博士取得(工学)、2014年京都大学 特定研究員(2017年3月まで)、2017年富士通研究所 入社。自然言語処理研究に従事。