



The Productivity Manager

生産性 マネージャー の教科書

河村庸子
本間正人

はじめに

本書では、“生産性マネジャー”がホワイトカラーの生産性向上を実現するうえでカギとなる7つの“逆転の発想”をご紹介します。

成長市場から成熟市場へとビジネスが変わった今、マネジメント方法もまた、これまでと同じでは通用しません。だからこそ、現代のマネジャーには、次のような“逆転の発想”が求められています。

7つの逆転の発想

- ①自己評価の申告前にすべては終わっている
- ②わかりやすい数値目標を設定するな
- ③目標設定シートには文章を書かない
- ④先にしゃべるな！
- ⑤あなたは「上司」ではない！
- ⑥部下支援を均等に行ってはいけない
- ⑦なんでもマネジメントしようとしていないか？

これらの“逆転の発想”が実現できると、**生産性マネジャーは、相手に合わせて多様なコミュニケーションを使い分けます。**部下にとっては「上司と合わない」ことによるストレスや悩みがなくなります。また、上司の決めたことを一律に指示するのではなく、部下に合わせて育成や支援を行うので、どんな部下も成長します。

生産性マネジャーは、期初の目標設定の段階で、どのように目標を設定したら部下がそれを達成できるのか知っています。その目標を達成するためのP D C Aマネジメントも、何を部下に狙わせ、どうしたら部下がそれに挑戦できるのか、何を評価し、どのように実行可能な改善のアイデアを出せるのか、そうしたマネジメントのツボを押さえているので、効率よく成果を出します。

組織のリーダーが生産性マネジャーになると、部下を通じて組織や社会に変化が起きます。

生産性マネジャーは、組織内のコミュニケーションを活発にし、信頼をベースとした対話の多い組織をつくります。協力的な人間関係は「思考」の質を高め、部下に気づきや当事者意識を生み出します。部下は自発的に新たな試みに挑戦するようになるので、組織は自然に成果を出す体質を獲得していきます。

また、生産性マネジャーは、効果的な「思考のフレームワーク」を選択します。問題に意識をフォーカスしていると、「誰が悪いのか」責任を追及する雰囲気組織に蔓延します。しかし、意識を結果にフォーカスすると「何ができるのか」未来に向けてアイデアを出し合い、課題を乗り越える雰囲気が定着します。

生産性マネジャーは、相手の気づきを引き出すので、部下は自分の個性を生かし、納得したやり方で成果を出せるようになります。多様化した顧客ニーズに対しては、誰にでも当てはまる正解というものはありません。正解が提示されなくても、部

下がその場にあったやり方を見つけて、納得して前に進むことで多様な社会に新しい価値を提供します。

成長モードの市場では、マネジャーは「立場力」を使って自分が判断した正解を部下に指示し、部下同士を競争させることで成長スピードを追及することがあります。競争の先に約束される“幸せ”は、昇給・昇格・権威など、外から与えられる価値ばかりです。これら外的な価値は必ずしも“幸せ”に結びつかず、そこで生まれる不足感は、「もっと欲しい」という取り合いを引き起こします。

成熟モードへと移行した市場では、マネジャーは「個人力」を培った生産性マネジャーへと変化を求められます。生産性マネジャーは、部下との人間関係を深めることを通じて、成長と創造のベースとなるよい状態をつくり出します。豊かな人間関係の先にある“幸せ”は、納得・満足・自由など、内面で感じる価値です。内面の充実感が増えて溢れだすと、分かち合いが起きます。

職場の人間関係は、そこに所属する人々の人生に大きく影響を与え、その先にいる顧客や社会活動まで広範囲に影響します。生産性マネジャーとして、周りの人に自由な選択・心の充実・幸福感をもたらし、結果として交流・創造・飛躍を生み出す中核的な役割を担うべく、本書をお役立ていただきたいです。

2017年8月

河村 庸子

Contents

はじめに	2
------	---

プロローグ 0

今こそ、部下任せの生産性アップから転換を

1 なぜ、部下の成長にもつながらない 指示が繰り返される?	11
2 「生産性マネジャー」としての意識が求められている	14
3 部下の個性に合わせてパフォーマンスが上がる	18
4 部下の成長と生産性向上のカギは 7つの“逆転の発想”	20

逆転の発想 1

自己評価の申告前にすべては終わっている

1 期末の評価のたびに 気まずさとストレスを感じていないか?	26
-----------------------------------	----

2 評価のギャップで揉めた段階では手遅れ	35
3 厳しいフィードバックができるかどうかは日常次第	40
4 部下の日常を多面的に把握して フィードバックの質を上げる	43

逆転の発想 2

わかりやすい数値目標を設定するな

1 数字で規模を追いかけても 生産性アップは見込めない	50
2 「定性目標」は本質を考えざるをえない	59
3 定性目標は分解しないと定義できない	67
4 理想的な目標は、今の実力 + α	71

逆転の発想 3

目標設定シートには文章を書かない

1 「目指す状態」を表現する 自分の言葉が方向性を決める	78
2 目標は通過点。 目的との一貫性が推進力になる	83
3 心に響くイメージは頑張らなくても達成できる	89
4 明確なゴールには達成の道筋が見つかる	95
5 目標は“書く”より“イメージ”で達成する	98

逆転の発想 4 先にしゃべるな!

- | | |
|---|-----|
| 1 伝えたいことを一方的にしゃべってないか? | 102 |
| 2 話が聴けないのは、自分のことを考えているから | 112 |
| 3 部下が「課題」だと思っていることの多くは、
「課題」ではない | 121 |
| 4 “ほめる” のが最優先 | 130 |
| 5 話を見えるようにすると部下が話し始める | 135 |

逆転の発想 5 あなたは「上司」ではない!

- | | |
|--|-----|
| 1 上司の“立場力”を使っても成果は上がらない | 140 |
| 2 上司の「指示」が個人本位な組織風土をつくる | 147 |
| 3 「対話」の評価は、目的の反応を引き出せるかどうか | 150 |
| 4 モチベーションは
「上げる」ものではなく「上がる」もの | 156 |
| 5 人間関係が向上すると組織の成果が出る | 161 |
| 6 相手を受け入れることで対話は継続できる | 168 |

逆転の発想 6 部下支援を均等に行ってはいけない

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 1 どの部下も同じ頻度で設定していないか | 176 |
| 2 部下に頼まれて同行/OJTしていないか | 180 |

3 部下の学習段階によって支援内容を変えているか	184
4 部下の能力によって支援方法を変えているか	190
5 解決案は、部下につくらせるから実行できる	202

逆転の発想 7

なんでもマネジメントしようとしていないか？

1 PDCAは4つの階層で回す	214
2 成果を出すためには「狙い」をマネジメントする	217
3 部下自身にプロセスをPDCAさせているか	225
4 他人の当たり前は自分の大発見	232
おわりに	237