

超

部下を定時に帰して
やる気と成果を
一気に引き上げる

ホワイイト

仕事術

高野孝之

はじめに

——「ブラック」な会社はない。「ブラック」なマネジャーがいるだけ

本書は、マネジャーの仕事の考え方・やり方についてまとめたものです。

いま日本では盛んに「ブラックな会社」「ブラックな職場」「ブラックな仕事」が取り上げられています。では、「ブラック」とはどんな状態を指しているのでしょうか。

「ブラック」の捉え方は、立場によってさまざまです。就職活動中の学生なら、給料が安く休暇も取れなくて残業が多い会社を「ブラック」と呼ぶでしょう。政府が進める「働き方改革」では、特に「長時間労働」について問題視しているようです。メディアでは、コンプライアンスが守られていない会社、いわゆる「悪徳」な会社を「ブラック」呼ぶ場合もあります。「ブラック」という呼び方には、あいまいな面が少なからずあります。

しかし私は「実際に働いている人にとってどうか」という視点こそ重要だと考えます。

私の「ブラック」の定義は、「社員が常に働きにくいと感じている状態」です。逆に「社

員が常に働きやすいと感じている状態」にあれば、本書ではそれを「ホワイト」と呼びたいと思います。

言い換えれば、社員の生産性とモチベーションを上げることができていて、その結果、業績を上げているという、「まっとうな」働き方ができていれば、社員は「ブラック」だとは感じないということです。

そうした基本的なことができていないと、ムダな残業が増え、モチベーションも上がりません。業績が上がらないから、待遇が悪い、ボーナスが出ない、といったことが問題になるのではないでしょうか。

↓「ブラック」かどうかは、マネジャーの力量次第で決まる

このように、世間でいわれている「ブラック」の基準は、「社員の生産性とモチベーション」という一点で説明が付きまます。そして、それらをうまくコントロールし、業績を上げるといふ役割は、マネジャーが担っています。つまり、その会社が「ブラック」だと判断されるかどうかは、経営トップを含めてマネジャーの力量次第で決まることになります。

さらにいえば、組織風土をつくるのも、そのために必要な適切な異動や人事評価もマネ

ジャーの役割です。会社の機能の重要な部分は、すべてマネジャーが握っているのです。「ヒト・モノ・カネ」は、会社の資産であり経営資源です。マネジャーの裁量権についていえば、上位になればなるほど、それら経営資源のかなりの部分を手にすることができます。しかし、職位の上下に関係なく、すべてのマネジャーが握っているのが「ヒト」です。「ヒト」こそがいちばん大切な資産であり、マネジャーが「ヒト」をどう扱うかが、「ブラック」を解消して「ホワイト」にするための鍵だといえるのです。

私自身にも経験があります。会社で「理不尽な扱いを受けている」と感じたとき、マネジャーの言動に対して「え、どうして!」「何、それ?」「どうも納得できない……」と想ったことはあります。その瞬間は、私にとって会社は「ブラック」でした。

しかし、何年も経って振り返ってみれば、「あのときがあったから、いまがあるんだな」と思えるようなことも、数多くあります。とくに若いころはそういうことは多いでしょう。一概に、働いている人が、その瞬間瞬間で「きつい」「できない」と感じることも自体が「ブラック」ではないのです。

マネジャーの個性もあるでしょう。叱るタイプなのか、ほめるタイプなのかもさまざま。

「ブラック」に見えるけれど本当は「ホワイト」なマネジャーもいるでしょうし、いまは「ブラック」な部分があるけれど、できるだけ「ホワイト」にしようとするマネジャーもいるでしょう。いずれにせよ、マネジャーの力に負う部分が大きいことは間違いありません。

業績を上げることが、どんなマネジャーにも求められること。さらに、働きやすいチームをつくる努力、仕事を通して人を育てようという気持ち、そしてお互いに尊重し理解し合うためのコミュニケーションがあれば、そこには「ブラック」な職場は生まれません。

↓ 私が経験してきたマネジメント

自身の経歴を少しお話しします。私はIBMという外資系企業の出身です。ですから、本書の主な内容は、本社でのマネジメント経験を基にしたものになります。

入社してから一般社員として営業を8年ほど経験しました。マネジャーになったのは32歳のときです。早期選抜制度という、幹部候補の人材育成の仕組みに入れてもらうことができ、その後は、営業部門だけでなく、副社長補佐、米国本社の戦略部門、製品事業部長、サービス事業部長、5社合併のベンチャー企業の社長、アジア太平洋地区の事業責任者など、さまざまな部門でマネジメントを経験しました。それらを通して、人事・組織、戦略・

マーケティング、会計・財務、研究・開発など、幅広い仕事を目の当たりにすることができたのです。

ところで、IBMと聞くと「外資系」の代表のように思う方もいらっしゃるかもしれませんが、実はそうとも言いきれません。日本法人である日本IBMの創業は1937年。この2017年で創業80年を迎えた、意外に日本的な側面が多い「外資系」なのです。

たとえば、日本独自の雇用モデルとは、「終身雇用」「年功序列」「企業別の労働組合」という三種の神器だといわれますが、実は日本IBMにも、最近までそれらが全部ありました。「終身雇用」「年功序列」がなくなったのは2004年くらいです。

「三種の神器」と聞くと、いかにも「ブラック」の根幹となりそうです。個人の仕事はあまりまいになり、チーム単位で仕事を捉えられる傾向があります。ところが、「外資系」の日本IBMにも、それらはあるのです。つまり、私自身も日本型の雇用モデルの中で働いてきたことです。正確に言えば、唯一違うのは、個人の仕事が明確になっていたこと。マネジメントは欧米流だったのです。

私は、IBMは欧米流マネジメントの成功実践例を持っている企業のひとつだと思って

います。そのような会社でマネジャーとして働いてきたからこそわかる内容を、この本ではお話しします。

↓「きれいごと」ではないマネジメントの実際

外資系企業での欧米流マネジメントの経験をベースにお話すると、「日本の大半の企業の現場じゃ、そんなにスマートにいかないよ」と思われるかもしれません。しかし現実には、どこの国の企業であろうと、マネジャーの仕事はきれいごとでは済まされません。

日本IBMで副社長補佐をしていたとき、私の仕事の中に、副社長のスピーチライティングという業務がありました。社内のさまざまな部門に行って副社長が行う、5分とか15分とかのスピーチの原稿を書く仕事です。正直なところ、最初のうちは「これも副社長補佐の仕事？」と、疑問に思っていました。しかしそれは勘違いでした。

副社長の何気ないスピーチの裏には、さまざまナリサーチがあり、戦略があることに気づきました。この部門はどのような部門で、どんな課題を抱えていて、どういったメッセージを伝えるべきなのか。賞賛なのか、苦言なのか。あるいは会社のいまの状態をどう

伝えるか。感じてほしいのは危機感なのか安心感なのか。たった5分のスピーチであっても、そのためにはしっかりと時間と労力をかけて準備をしなければなりません。

ですから、忙しい副社長に代わって、補佐である私が現場に足を運び、第一線で活躍している人たちの生の声を聞いてスピーチの原稿を書く。そして、私が書いた原稿を読み終えると、あらためて副社長自身がスピーチのキーワードを書き出して、ストーリーをつくり、ユーモアを交えて、自分の言葉で聴衆が共感するスピーチをするのです。

また、私が営業課長するとき、営業の花形部門を率いることになった新任の営業本部長が、就任直後、周囲に気遣いをさせないように、さりげなく学習室に1人でこもっているのを見かけました。自部門で取り扱う製品について、普通だったら部下にレクチャーさせるようなどころを、7〜8時間分のビデオを見て自分で勉強していたのです。

このように、トップエグゼクティブであっても、スマートなわけではなく、見えないところで泥臭い努力を重ねているということです。

本書では、チームを「ホワイト化」する仕組みとマネジメントの話をします。ただし、

きれいごとではありません。当たり前のことを当たり前にするのが、マネジャーにとっては大切なのですが、それは当然、机上の理屈でできることはありません。足を運んで、汗をかいて、徹底的に話し合うといった、泥臭い努力が必要なものです。

新人のマネジャー、メンバーの成長に真剣に取り組んでいるマネジャー、チームおよびメンバー一人ひとりの生産性をもっと上げたいマネジャー、事業責任者、経営者、そしてすべての働く人々が「もっともっと輝くこと」に、本書が少しでも役立つことを願っています。

それでは最初に、組織を「ホワイト」にするための大前提となる仕組みづくりについて、「序章」としてお話するところから始めます。

超

部下を定時に帰して
やる気と成果を
一気に引き上げる

ホワイト

仕事術

目次

はじめに

——「ブラック」な会社はない。「ブラック」なマネジャーがいるだけ……

序章

働き方を

「ホワイト」にするための前提

「リーダー」と「マネジャー」はどこが違うのか	20
「働き方改革」の背景にあるもの	22
「人に仕事をつける」働き方から脱却する	25
改革の障害となる「3つの壁」	30
「ムラ社会」の意識を変える	33

マネジャー自身の働き方を 徹底的に変える

- 01 マネジャーは仕事を「サイエンス」にしなければならない
..... 38
- 02 「業績達成」と「人材育成」は車の両輪である
..... 42
- 03 「個人の尊重」を何よりも大切にする
..... 46
- 04 マネジャーに重要なのは、「怒り」をコントロールすること
..... 50
- 05 自ら率先して「休み」をとる
..... 54
- 06 「自分がいなくても回る仕組み」をつくっておく
..... 58
- 07 「構造的」な残業はマネジャーの甘えと怠慢から生まれる
..... 62
- 08 「8時に出社、18時に退社」が働き方の基本
..... 66
- 09 1日の仕事は「3つ」に分けて時間管理する
..... 70
- 10 「1段階上の立場」で考えて行動する
..... 74

チームをホワイト化する 仕組みとマネジメント

- 11 組織として「業務プロセス」を見直し、再構築する 78
- 12 「会社の強みと弱み」を共有して、何をすべきかを明確にする 82
- 13 「判断力」と「創造力」のバランスのとれたチームをつくる 86
- 第1章のまとめ 90
- 14 「投資すべき場所」を見極め、お金を引き出すストーリーを描く 92
- 15 チームに最大の効果をもたらす戦略を「8つの視点」で考え抜く 96
- 16 チームの「戦略」をメンバーの「行動」に落とし込む 100
- 17 人に仕事をつけるのではなく、仕事に人をつける 104

- 18 「1段上、2段上のストレッチした目標」でメンバーを巻き込む …… 108
- 19 目標は「一点に集中」して突破する …… 112
- 20 「社内で戦う姿」と「やり抜く覚悟」をメンバーに見せる …… 116
- 21 週単位で各人の「目標」と「行動」を確認する …… 120
- 22 「3つの基準」を示して、メンバーが目標を立てやすくする …… 124
- 23 優秀なメンバーは3年で「卒業」させる …… 128
- 24 「後継者」を育てることもマネジャーの仕事 …… 132
- 25 「トラブルの収束」には、必ずマネジャーが前線に立つ …… 136
- 26 仕事の価値をわかっているマネジャーは
「地道なこと」こそ承認し称賛する …… 140
- 27 「数字」を捉えることは重要、「本質」を捉えることはもっと重要 …… 144
- 28 メンバーが「1日1ミリでも成長する環境」をつくる …… 148

第2章のまとめ ……

チームの生産性を 極限まで引き上げる効率化法

- 29 メンバーが「仮面」をかぶっているのは、生産性は上がらない …… 154
- 30 「判断」するのは報告をすべて聞き終わったあとでいい …… 158
- 31 その「PDCA」「ホウレンソウ」は、本当に必要か？ …… 162
- 32 仕事を分割し、「厳しめのデッドライン」を設ける …… 166
- 33 「完成度は80%でいい」と言ってあげるのもマネジャーの役目 …… 170
- 34 社内資料に「美しいチャート」は必要なし …… 174
- 35 ふつうの「プレスト」からは、なかなかアイデアは生まれえない …… 178
- 36 チームのダイナミクスを生み出す仕掛け①会議の「場」を変える …… 182
- 37 チームのダイナミクスを生み出す仕掛け②朝食会 …… 186
- 38 「ツール」に頼るだけでは働き方は変わらない …… 190

第4章

チームの意識を根底から変える コミュニケーション

- 39 「3倍」の目標を課して、メンバーの戦略思考を高める …………… 194
- 40 「無意識」のうちに24時間、仕事について考えさせる …………… 198
- 41 失敗をポジティブに捉え、学びを「風土」にまで高める …………… 202
- 42 メンバーの「緊急ではないが重要な課題」をサポートする …………… 206
- 第3章のまとめ …………… 210
- 43 「信頼関係」を築くことこそすべての基本 …………… 212
- 44 「育てる」とは、甘やかすのではなく「自立を促す」こと …………… 216

45	自らがすごいと評価されるより、メンバーに「自分はすごい」と感じさせる	220
46	「未来からいまを眺める会議」でモチベーションを上げる	224
47	「プロジェクト」を通して、メンバーの意識と心を一点に集める	228
48	「お祭り」のようなイベントで、イヤな作業も楽しくする	232
49	報告を受けるだけでなく、自ら「最前線」に向かう	236
50	「評価基準」でマネジャーの力量がわかる	240
51	個々の「価値観」をつかみ、気持ちよく働いてもらう	244
52	「手続き」ではなく「原理原則」に基づいて行動する	248
	第4章のまとめ	252