

人が壊れる マネジメント

橋本 将功 (著)

単行本：264 ページ

出版社：ソシム

税込価格：1,980 円 (税込)

はじめに

著者は「マネジメントに悪意はない、それでも人が壊れてしまう現場があるという無自覚の危うさ」に警鐘を鳴らしています。

本書では、プロジェクト現場に潜む「人を壊すマネジメント」のアンチパターンを 50 個紹介し、それぞれに具体的な改善策を示しています。プロジェクトが炎上しても、やり直すことはできます。でも、壊れてしまった人の心は簡単には戻りません。部下を追い詰めるつもりがなかった人ほど、この本に強く頷けるでしょう。

マイクロマネジメントが奪う、 部下の自立と信頼

細部まで目を光らせ、逐一確認を求めるマネジメントは一見すると「丁寧」にも思えます。しかし、それが続くと、部下は自分の裁量を失い、自主性や挑戦の機会を奪われてしまいます。

本書が指摘するのは、こうした行動が「部下を育てる」ことと真逆の結果を生むという点です。プレイヤーとして優秀だった人ほど、部下のやり方に不安を覚え、無意識に介入してしまうことがあります。しかし、マネージャーの仕事は「口出し」ではなく「信じて任せる」ことにシフトしなければなりません。プロセスよりも成果を確認する、進捗の節目だけに介入する。そうした距離感が、部下の成長と信頼関係を生み出します。

曖昧な指示が引き起こす連鎖的疲弊

「なるはやで仕上げて」「とりあえず頼んだよ」。こうした曖昧な指示が、部下を疲弊させるきっかけになることは少なくありません。本書では、こうしたケースが「6W2H (何を、なぜ、誰が、誰に、どこで、いつ、どのように、どれくらい)」の欠如にあると指摘します。指示の内容が曖昧だと、認識のズレが起き、成果物への

否定的な反応が続くことで、部下の自信と意欲は少しずつ削られていきます。必要なのは、タスクを渡すときの情報整理と、確認しやすい雰囲気づくりです。「わかっているだろう」は、組織にとって最大の敵かもしれません。

理想の納期が炎上を招く現実

「とりあえずこの日までにできる?」という軽い一言が、プロジェクト全体を炎上させる引き金になることがあります。本書では、現場を知らない上層部の“希望的観測”から無理な締切が設定され、それに応えるためにメンバーが疲弊していく様子がリアルに描かれています。

本来、納期や工数は「見積もりの積み上げ」から導き出すべきものです。トラブルや不測の事態も想定し、一定の余裕を持たせる。その基本が守られなければ、プロジェクトは開始時点で失敗の種を抱え込むこととなります。納期と予算の調整が、何よりもメンバーの健康と意欲を守る手段であると気づかされます。

原因の多くは、悪意ではなく無自覚

本書で繰り返し語られるのは「悪意のない不適切なマネジメント」への注意です。部下を追い詰める言動の多くは、無自覚な“良かれと思って”の行動から始まります。

たとえば「部下のミスに過敏に反応する」「急な仕様変更を説明なしに伝える」「アウトプットに対して無反応でいる」ど、どれも「それくらい大丈夫だろう」と思っ

てしまいがちなものばかりです。しかし、実際にはそれらが積み重なることで、部下は徐々に信頼を失い、やがて心が折れてしまいます。この本に登場するアンチパターンを見て、「自分もやっていたかも」と感じた方こそ、この書を閉じた後に新しいマネジメントの選択肢を持てるはずです。