

Google で学んだ 圧倒的成果を出し続けるマネジャーの最優先事項

著：中谷公三・諸橋峰雄・水野ジュンイチロ

単行本：456 ページ

出版社：ディスカヴァー・トゥエンティワン

価格：2,530 円 (税込)

はじめに

Google 日本法人でマネジメントに長年携わった中谷公三氏・諸橋峰雄氏と、漫画家でもある元 Google 営業部長・水野ジュンイチロ氏の3名による共著です。

著者たちは「部下が動かない」「チームの成果が上がらない」という多くのマネジャーの悩みに対し、データと心理学に裏付けられた再現性あるアプローチで答えます。各章冒頭に挿入されたマネジャー1年目の主人公を描く漫画パートはリアリティがある内容になっています。

「部下が動かない」のは誰のせいか

細かく指示を出すマイクロマネジメントから脱却し、メンバーに裁量と責任を渡す「エンパワメント型マネジメント」への転換が本書の出発点です。

Google は社内研究を通じ、優れたマネジャーのいるチームが圧倒的な成果を出すと突き止めました。著者は、人は「任されている」「信頼されている」と感じたときにこそ自ら考え、挑戦する意欲が生まれると述べています。管理を強化するほどチームは萎縮します。その逆説に本書は正面から向き合います。

マネジャーが担う「3つの責任」

Google は20年以上の研究を経て、マネジャーの責任を3つに定義し、評価制度にも組み込んでいます。「圧倒的成果を出す」「人材を育成する」「場(コミュニティ)を構築する」の3つです。著者が特に重視するのは3つ目の「場づくり」です。

安心して意見を述べ、互いの違いを受け入れながら協働できる土台があってこそ、残り2つの責任が機能すると本書は説きます。3つの責任は互いを支え合う関係にあります。

心理的安全性とは生ぬるさではない

Google の社内調査「プロジェクト・アリストテレス」が導き出した生産性向上の最重要要素は、心理的安全性でした。ただし著者は、これを「仲の良いアットホームな職場」と同一視することを明確に否定します。

上司の意見に異を唱えられること、失敗をすぐに報告できること、突拍子もないアイデアを発言できること。こうした「健全な衝突」が許容される状態こそが心理的安全性の正体だと著者は指摘します。まずマネジャー自身が弱さを見せることが、その第一歩になります。

1on1 は「部下の時間」である

進捗確認や目標管理の場として使うと、1on1 は部下にとって「詰められる時間」になりかねません。著者が強調するのは、1on1 はマネジャーではなくメンバーのための時間だという原則です。

マネジャーはより多くの時間を傾聴に充て、答えを教えるのではなく問いを投げかける。メンバーの悩み・キャリア・成長を扱う場として設計することで、関係の質が高まり、チーム全体のパフォーマンス向上につながります。具体的な質問の型や進め方についても、本書では丁寧に解説されています。

この一冊があれば、明日から変わる

著者たちは「Google だからできる」のではなく「やろうと思えばどの組織でも始められる」と断言します。

1on1 の始め方から目標設定の考え方、場の整え方まで、明日から実践できる手法が体系的に示されています。マネジャーとしての関わり方に悩むすべての方に、ぜひ手に取っていただきたい一冊です。