

課題図書ダイジェスト 「生産性」(伊賀泰代著)

第1章 生産性向上のための4つのアプローチ

- 生産性＝アウトプット／インプット
- 生産性向上のアプローチは4つ
 - ①コスト削減×改善：ITによる業務効率化 等
 - ②コスト削減×革新：コールセンターの海外移転、航空会社のハブシステム、等
 - ③付加価値アップ×改善：技術者の技の伝承、商品パッケージのデザイン変更、等
 - ④付加価値アップ×革新：グーグル、フェイスブック
- この中で日本が注力しているのは①のみ（世界は①～④をやっている）

第2章 ビジネスイノベーションに不可欠な生産性の意識

- オペレーショナルな作業の生産性を上げ、Time for innovation を作ることが重要
 - 定型業務の生産性向上→余裕時間の創出→イノベーションに使う→生産性向上
- 加えて、Motivation for innovation も必要
 - 問題意識（課題設定力） と 解決したいという動機付け
- 採用の場合
 - 問題意識：書類審査で素晴らしい応募者を落としている可能性
 - 解決への動機：面接の生産性を飛躍的に上げられないか？
- 日本の問題はビジネスイノベーションの少なさ（技術分野の品質改善に集中）

第3章 量から質の評価へ

- 会議の時間を短くすれば良いわけではない。質のコントロールが重要
- 残業時間を削減すればよいわけではない。仕事の生産性を上げることが重要
- 上司の部下を見るポイントも変えなければならない
 - アウトプット（作成資料）の出来だけでなく、そこに投下した時間とセットで
- 成果主義の評価も、量から質へと転換すべき
 - 残業・休日出勤削減、できない社員のスキルアップ、有休取得率向上、等
- 管理部門の評価は「生産性の変化率」で見るとべき
 - 成果÷投入時間がどれだけ変化したか

第4章 トップパフォーマーの潜在力を引き出す

- トップパフォーマー（組織の上位数%）の潜在力を引き出せないという問題がある
 - 周りと比較してほどほどにやってしまう
 - 切磋琢磨の相手もない
- マッキンゼーではトップパフォーマーをただちに昇進させる
 - 余裕のある時期を作らず、常にストレッチしないとイケない環境を作る
- トップパフォーマーの選抜は若手のうちからさせるべき
 - 逆転が可能なら、モチベーション低下につながらない

第5章 人材を諦めない組織へ

- 選抜から漏れた中年層を育成することも重要
 - 多くの企業ではないがしろにされているが、この層の方は人数が多いので組織の生産性向上のためには育成が必須
- 人事評価は、単に評価するだけでなく、成長のためのフィードバックが重要
 - 弱点とは位置付けず、足りない部分と示す

- 足りない部分をどうやったら底上げできるかのアクションを示す

第6章 管理職の使命はチームの生産性向上

- 部下を育てることと成果を上げることとはトレードオフではない
 - 部下を育てる→成果が上がる という因果関係
- ストップウォッチを使って部下の作業時間を「見える化」することも有効
 - 資料作成、メールを書くなどの作業時間は大きな個人差がある
 - 見える化して初めて、自分の生産性がどのレベルなのか、過去と比べてどれくらい改善しているかがわかり、生産性向上のモチベーションとなる
- 不要な仕事を削除していく取組も有効
 - あらゆる業務を棚卸し、その必要性を評価。不要なものはやめる
 - サイバーエージェント：「捨てる会議」（事業、社内慣行を32件削除）
 - 長期休職者（育児等）が出たタイミングでこれをやるのも有効
- 管理職は3%の改善と3割の改革の両方を目指し、リーダーシップをはるべき

第7章 業務の生産性向上に直結する研修（割愛）

第8章 マッキンゼー流資料の作り方

- 作成に取り掛かる前にアウトプットイメージをもつ
 - アウトプットイメージがあることで、無駄な情報を収集しなくて済む（インプットの効率化）
- ブランク資料をまずは作る（資料作成の設計図）
 - ストーリー（目次）とスライドのイメージ
 - これを作った上で、情報を後から足しこんでいく
 - シニアのコンサルタントになると頭の中で作れるようになる

第9章 マッキンゼー流会議の進め方

- 会議の達成目標を定義する
 - ①決断 ②洗い出し ③情報共有 ④合意形成 ⑤段取り決め
- 資料は説明させない（10分説明させるより、2分で読む）
- 参加者はポジションを取る
- 意思決定のロジックを固めることが必要
 - これが固まっていないと、いくら情報があっても意思決定できない

第10章 マクロな視点から（割愛）

以上