

The Best-in-Class Manager's Toolkit
for Success



世界の マネジャーは、 成果を出す ために何をして いるのか？



井上大輔
Daisuke Inoue

CROSSMEDIA PUBLISHING

「マネジメントは
罰ゲーム」
そう思って
いませんか？

とりあえず全員と
設定した1オン1
毎回自分でも
「これ必要かな？」と
思ってしまう…

「自分では手を動かすな」
と言われる
でも部下に任せて成果が
上がらないと
自分の評価が下がる…



マネジャーなのだから
ビジョンを示して
みんなをひっぱらないと…

もっと部下との距離を
近づけないと…
でも飲み会やランチに誘うのは
問題になりそう

指摘したら辞めちゃう
かもしれないから
何も言わず放っておこう

マネジメントの概念
が変わる!
世界のマネジメント
をストーリー形式
で学ぶ!



1オン1や会議は
手段ではありません。
それは手段の入れ物です

木の塊から
彫刻を削り出すような感覚で、
メンバーへの委任を細かく
デザインしていくのです

マネジメントとは、
わかりやすく言えば、
同じ材料、設備、人員で、
なるべく多くのハンバーガーを
つくるゲームなのです

大事なのは
友達関係ではなく、
「上司と部下の関係」
を築くことです

人が腹を立てるのは、
軌道修正そのものに対して
ではありません。
問題はその「やり方」なのです

はじめに

じゃあどうすればいいんだよ！

中間管理職をやっていると、そう叫びたくなる時があります。

目標は厳しくなる一方で、メンバーの負担は減らせと言われる。上司からはチームの管理ができていないと注意され、メンバーからは上ばかり見ている、と非難される。嫌われる覚悟が必要だ、と説教された次の日には、メンバーの心がつかめていない、と諭される。

では、どうすればいいのでしょうか。そんな言葉が喉元まで出かかったところで、上司は立ち上がってこう言います。

「では頼んだぞ。君はマネジャーなのだから。マネジャーの仕事は、なんとかすること、だからな」

これでは、マネジャーは罰ゲームだ、などと言われるのも無理はありません。

なぜ、マネジャーはこのような立場に立たされてしまうのでしょうか。

その問題を考えるにあたって、最初に一つ質問です。

自分の会社における「マネジャーの定義」を聞いたことがあるでしょうか。

「なんとかすること」は、「何かをすること」と言っているのと同じです。全く定義にはなっていません。

マネジャーの役割がはっきりと定義されていないこと。

それが、マネジャーに重くのしかかる鉛の積み木の、1段目のブロックです。

仮に役割がはっきりと定義されていれば、マネジャーが「やらなくてはならないこと」と同時に、「やらなくてもいいこと」が明確になります。

逆にそこがはっきりしていないと、「やらなくていいこと」の境界に穴が空いたような状態になり、そこからあれもこれもと面倒な仕事が入り込んできてしまうのです。

そうしてマネジャーの役割がしつかり定義されていないと、どんなトレーニングをして、どんなスキルを身につければいいのかわかりません。

これが積み木の2段目のブロックです。

野球の内野手や外野手は、それぞれ守備位置や役割が明確です。だからショートであればグローブさばきとコントロール、センターであれば肩の強さと足の速さなど、必要とされる能力もはっきりしています。

しかし、仮に「なんとかすること」が役割の新しい野球のポジションがつけられ、そこに突然自分があてがわれたらどうでしょう。

どんな能力を身につけ、磨いていけばいいのか、さっぱり見当がつかないのではないのでしょうか。

マネジャーがどんな能力を身につけ、磨いていけばいいのか見当もつかない。

それはマネジャー自身のみならず、会社全体の迷いだったりするので話は厄介です。

そんなわけで、マネジャーのスキル不足が課題だということになると、では外部の講師でも呼んで「管理職研修」をやろう、などということになります。

しかし、考えてみてください。

全くの野球の素人が、数時間の「ピッチャー研修」を受けただけでは、草野球チームですらピッチャーは務まらないでしょう。

年に数回、数時間の研修を実施しただけで十分だと考えられている。それは、マネ

ジャーにとって必要なスキルが何なのかがよく理解されていない、何よりの証拠なのです。

マネジャーに重くのしかかるそんな鉛の積み木は、平成から令和の世のなかになって、さらにカサが増してしまいました。

マネジャーを取り巻く「空気」が変わったのです。

かつて昭和の時代には、年長者や上司の言うことは素直に聞くべきだ、という空気が大體どこの会社にもありました。

出世することは成功のシンボルで、大企業の課長や部長はみんなから羨ましがられる、という社会の空気もありました。

しかし、平成を経て令和の世のなかになると、インフルエンサーや起業家、個人投資家など、ビジネスの世界における成功のシンボルは多様化してきました。課長や部長などのマネジャーは、もはや羨望的ではなくなってきたのです。

社内の空気も、「ダイバーシティ」や「心理的安全性」の名の下に、むしろ上司が部下に

気を配るべきだ、と正反對に様変わりしつつあります。

社会全体として見れば、こうした空気の変化は、決して悪いことではありません。しかし、マネジャーにとっては心を挫く致命傷になりかねません。これまで、のしかかっていた重りをいくらか軽くしてくれていた空気が、ガラッと変わって追加の重りになってしまったのですから。

もうダメかもしれない……。

現役のマネジャーなら、誰もが一度は、そんな心の叫びを必死に飲み込んだことがあるのではないだろうか。

かくいう私も、日々積み重なるプレッシャーと戦う、現役のマネジャーです。

だからこそ、辛い辛いと愚痴ばかりを言っているのは、仕事は余計に辛くなっている一方だ、ということもわかっています。

ですので、ここからは、それをどう乗り越えていくかを考えていきましょう。

マネジャーの身の上には、重い鉛の積み木がのしかかっています。

そんな積み木こそ、本来やりがいがあり、見返りも大きいマネジャーの仕事を「罰ゲーム」にしてしまっている張本人です。

しかし、幸いなことに、この広い世界にはそんな積み木を打ち崩すハンマーがあるので

私は、これまで3社のグローバル企業でマネジャーを務め、その後3社の日本の上場企業でマネジャーを勤めてきました。

そう言うとは順風満帆に聞こえるかもしれませんが、子供の頃から団体行動が大の苦手、常に周りを困らせてしまうタイプだった私に、マネジャーの適性など本来あるはずありませんでした。

自分の世界にこもって一つのことを追求するのが好きな私の性格は、メンバーの頃はよ

い方に働きそれが結果にもつながったのですが、そんな結果が評価されてマネジャーになってからは最悪の相棒となりました。

最低の上司だ……。自分でもそう自覚しつつ、一度ゴミだらけになってしまった部屋は片付ける気がおきなくなるのと同じ要領で、100ある難点を全て開き直って放置してしまう。私はそんな、いわば「0点のマネジャー」でした。

このままでは自分は終わりで。

そんな危機感に襲われた私を救ったのは、「言語化」の力でした。

マネジャーの役割とは何か。その役割を果たすためにはどんな能力を身につけ、それどのように磨いていけばいいのか。自分の世界にこもりがちな性格を逆手にとって、それを徹底的に言語化・体系化してみよう。私はそう思い立ったのです。

私がマネジャーの第一歩を踏み出したのが、日本企業ではなくグローバル企業だったことがここで幸いしました。

グローバル企業は、人種と文化のつぼです。それぞれが異なる「行間を読む」のセンサーを持ち合ったチームでは、曖昧さは必ずと言っていいほどトラブルを引き起こします。そんなわけで、あらゆることが言語化され、明確に定義されているのがグローバル企業なのです。

全ての仕事にはジョブ・ディスクリプション（職務記述書）があり、その仕事をやってみたい、という気持ちもアプライ・フォーム（応募申請書）で言葉にしなくてはなりません。

マネジャーの役割や、マネジャーに必要とされるスキル、それを身につけるための手順も例外ではありませんでした。

そうして言語化された定義や手順を、私は人一倍熱心に学び、実際の業務で試してみながら、断片と断片をつなぎ合わせ一冊のマニュアルとして体系化していきましました。並外れて向いていなかった。だからこそ、そこまでしないとマネジャーの仕事の人並みにこなすことはできなかったのです。

ただ、この経験は、後に「グループマネジャー」となった時にとっても役立ちました。

グループマネジャーとは、課長を束ねる部長や、部長を束ねる本部長のように、複数のマネジャーを管理する「マネジャーのマネジャー」のことです。

グループマネジャーの最も大事な仕事の一つは、マネジャーを育てることです。

才能に恵まれず、苦勞して何かを身につけた人ほど、それを他の誰かに手解きするのは得意だったりするものです。マネジャーとしての適性が0点だった私は、そんなわけでグループマネジャーとしては力を発揮することができています。

この本は、私がそんな悪戦苦闘をベースに考え出し、実務を通じて磨いてきたマネジャー向けのトレーニングプログラムを書籍にしたものです。

本来のマネジャー向けトレーニングは、座学があつて、そこで得た知識を実践する場があつて、それに対するフィードバックがあつて、と現場の仕事をベースにしたものです。

それなるべく再現するために、この本はチームのマネジメント（ピープルマネジメント）に苦戦する若いベンチャー経営者の架空の物語を通じて、対話形式でその本質を学べるように書かれています。

1章と2章では、マネジャーの役割をはつきりとさせ、その目指すところを明らかにします。積み木の1段目を打ち崩すハンマーです。

いくら自分がそれを理解していても、会社の上層部の意識が変わらなければ、境界に空いた穴から余計な仕事の流れ込んでしまう状況は変わらない、と思うかもしれません。しかし、自分ではその「本来の役割」をしっかりと理解することで、マネジャーはそんななかでもノイズをかき分けて業務の本質を見つけ出し、そこにフォーカスし続けることができます。

芯を食った批判にはしっかりと耳を傾けつつ、理不尽なヤジには振り回されず、それをうまくいなして本来の仕事に集中する。常にノイズに囲まれて仕事をするプロアスリートのなかでも、圧倒的なパフォーマンスを発揮するのはそんな人でしょう。マネジャーも同

じです。

そうしてマネジャーの役割がはつきりすれば、どんな能力を身につけ、磨いていけばいいのかも明らかになります。続く3〜7章では、それらを身につけるための具体的なステップをひも解いていきます。

マネジャーは、このもう一つのハンマーを身につけることで、積み木の2段目を打ち崩すことができるようになるでしょう。

ここで学んだことをすぐに実践できるように、各章の終わりには実務のガイドと、予行練習をするための「ワークシート」も用意しています。

このすぐ後の19ページには、これから学ぶ知識の全体像が整理されています。今はまだ何を言っているのかよくわからないと思いますが、遊びはじめたゲームのフィールドマップを見る感覚で、まずはざっくりと目を通してみてください。

さて、準備はいいでしょうか。

それではいいよ、マネジャーという名の「罰ゲーム」を終わらせる積み木崩しを始めてみましょう！

目的

手段

アクション

ルーティーン

ゴールを達成するためにチームの生産性を最大化する

[リレート]
関係をつくる

- 「ルールに基づく関係」をデザインする
- 「感情に基づく関係」をデザインする
- 「互恵性に基づく関係」をデザインする

[デリゲート]
任せる

- 評価する
- アサインする
- モニターする
- 見直す
- 介入する

[キャリブレート]
軌道修正する

- アサーティブにコミュニケーションする
- フィードバックの3原則
- ティーチングとコーチングを使い分ける

[モチベート]
背中を押す

- フィードバックとハグ
- セルフエフィカシーをコントロールする
- チャレンジングかつアチーブャブルな目標設定

[ファシリテート]
チームワークをつくる

- KPI ツリー
- 議論を合意
- 説明責任

目標設定

評価

1オン1

チームミーティング・オフサイトミーティング

採用・異動・組織変更

研修



「世界のマネジャーは、成果を出すために何をしているのか？ 目次」

はじめに

006

第1章

そもそもマネジメントとは何か



「このチームは終わってる」。そうメンバーに非難された時、
マネジャーはどうするべきなのか？

030

リーダーとマネジャーは別物

042

同じ材料、設備、人員でなるべく多くのハンバーガーをつくる

049

チームのパフォーマンス改善にはさまざまなレバーがある。マネジャーは忙しい

053

下位の管理職ほどマネジャーの比率が高く、上位ほどリーダーの比率が高い……………058
 マネジャーとして評価され出世した人が、リーダーになった途端無能化するワケ……………061

第2章

マネジメントの全体像



メンバーにはくまなく気配りしている。……………066
 それでもチームがどんよりとしているのはなぜか？……………071
 「手段の入れ物」を手段と勘違いしてはいけない……………077
 関係をつくる、任せる、軌道修正する、背中を押す、チームワークをつくる……………082
 実際の業務管理は「ルーティーン」を起点に……………082

第3章

リレート..

「部下と仲良くなる」のではなく
「理想的な上司と部下の関係を つくる」

上司は部下と飲み会やランチに行くべきか？	091
「上司と部下の関係」をつくる	096
目指すは「理想的な」上司と部下の関係	100
「ルールに基づく関係」をデザインする	106
「慣わし」の見本は目標設定と評価の仕組み	113
「互恵性に基づく関係」をデザインする	115
「感情に基づく関係」をデザインする	121



第4章

デリゲート..

「自分では手を動かさない」のではなく
「任せるというアクションをする」

この人に任せて本当に大丈夫？と不安になった時、マネジャーはどうするべきか？..... 131

評価、アサイン、モニター、調整、介入..... 135

その時点で部下ができることを「評価」する..... 139

仮説として「アサイン」する..... 143

あえて機械的に「モニター」する..... 146

評価とアサインを「調整」する..... 150

トレーニング・研修でメンバーのスキルを調整する..... 154

最終手段として「介入」する..... 158



第5章

キャリアブレート..

「褒めて伸ばす」だけではなく

コースを外れそうな時は「軌道修正する」

メンバーの「子供のようになりふり」にどう向き合うか？

軌道修正をしてくれる人に、腹を立てる人はいない

「アサーティブな」コミュニケーションをする

感情的に伝えるも感情について伝える

フィードバックの3原則

コーチングとティーチングを使い分ける

ゴール、現状、ギャップを埋める選択肢、この先の行動計画

167
175
179
184
189
195
198



第 6 章

モチベート..

「上司も部下も会社の機能」と割り切るのではなく
「人としての強さ・弱さ」を意識する

「最近様子がおかしい」メンバーをどうケアするか？	2
フィードバックとハグを使い分ける	1
セルフエフィカシー（自己効力感）を意識する	6
自己効力感の低下とメンタル不調は関係している	2
目標はチャレンジング、かつアチーバブルに	2
他人のできる！をモデリング（代理経験）する	3
	0
	3
	3



第7章

ファシリテート..

エゴは「取り除く」のではなく「うまく活かす」

「毎回温度感の低い会議」をどうすれば活性化できる？	241
「チーム」と「寄り合い」の決定的な違い	244
一人はみんなのために、みんなは一つの勝利のために	248
エゴとチームの利害の調整は、全体を俯瞰するマネジャーにしかできない	252
目標設計、議論・合意、説明責任	256
全体のゴールを幹として、それを枝葉に分解していく「KPIツリー」	261
各メンバーの活動を全体のゴールに紐づける	266
目標はチーム全体で合意し、前向きな相互監視を生み出す	270
KPIツリーの議論は細切れにしない	274



エピソード①……………西麻布の焼き鳥屋にて……………282

エピソード②……………小田原にて……………290

参考文献……………302

ノート索引……………304

ブックデザイン 金澤浩二
イラスト 小幡彩貴