
優秀な
プレイヤーは、なぜ
優秀なマネージャーに
なれないのか？

柴田励司

クロスメディア・パブリッシング

はじめに

リーダーを志す人は引退するまでに三度ジャンプする覚悟が必要です。一回目は管理職になったとき。二回目はトップマネジメントチーム（経営会議）のメンバーになったとき。三回目は後進に道を譲るときです。

ジャンプするとはそれまでは違う考え方、振る舞い方が求められるということ。同じやり方のままだと必ず失敗します。

管理職になって、いわゆる部下を持つようになったとき。ここが最初のジャンプです。それまでのように「自分」が高いパフォーマンスを上げていけばいい、では済まなくなります。自分を含むチームのパフォーマンスに気を配らなければ管理職失格になります。「自分でやる」から「みんなでやる」に意識を変えないといけません。

トップマネジメントチームのメンバーになると、「今日のビジネス」のことだけでなく、「明日のビジネス」のことも同時に考えていかねばなりません。これが二回目のジャンプ。目先の課題に埋没してしまうと、将来への備えができなくなるからです。多くの場

合、今日やっていることを推進しながら、同時に否定するという矛盾との戦いになります。今日と明日のバランス感を求められるようになるのです。

最後に要職を下りて後進に道を譲るとき。ここが最後のジャンプです。この場合、自分のこだわりを捨てることが求められます。いかに優秀な後進でも、後進は後進。自分の目からするといかにも未熟。気になる点が多々見えてしまいます。そこで良かれと思って現場に介入すると老害そのものになります。瞬間風速的に正しい行為であったとしても、中期的にはマイナス要素のほうが多いです。

この本は、社会人としての最初のジャンプに直面している人、初めて管理職になった人、これからなる人を対象に書かれています。

私が代表を務める Indigo Blue で主催している「柴田塾」には、この本の対象のような方が多く参加されます。年齢として30代から40代前半で、リーダーとしての役割を遂行する難しさに直面している方々です。

みな個人としては優れています。だからこそ、リーダー職を拝命したわけです。しか

し、ひとたびリーダーになると、今までのように自分が頑張ればいいというわけではありません。下手に頑張りが過ぎると、周囲がお手並み拝見とばかりにひいてしまう。周囲に対して事細かく指導し過ぎると疎まれる。自分では考えられないような凡ミスを繰り返したり、期限を守らないルーズな仕事ぶりのメンバーたちのことで日々悩みに悩む。注意しても指導しても改善しない。過去に自分が受けてきたのと同じように部下に接すると、ハラと言われてしまう。苦しい。

この本は、そんな方たちのヒント集です。

第一部では、優秀なプレーヤーで終わってしまう人と優秀なマネージャーに転換できる人の比較をしてみました。優秀なプレーヤーですつといくのももちろんあります。そこは否定しません。むしろ応援しています。一方で、ご自分の志向や会社の必要性からマネージャーとして活躍することが期待されている方々があります。本書は、そういう方への指南書として書いたものです。

第二部では、アプライド・マテリアルズ・ジャパンを創業しアプライド・マテリアルズのグローバル化と超1兆円企業に成長させた岩崎哲夫さんと石井静太郎さんが創立した、

コンサルティング会社のEOS社が開発したマネジメント診断の考え方をご紹介しながら、自分のマネジメントスタイルを客観視するためのヒントをまとめました。自分のスタイルを知り、その上でチームメンバーの特性、担当している事業環境等を意識して、最も適したスタイルのマネージャーになりきることに、その大切さとやり方について解説しました。

事業環境の移り変わりが早くなって、複雑さも増し、将来の不確実性も高まる中で、かつメンバーの多様化が進み、マネージャーの役割は以前に増して重要になってきています。しかも、顧客価値を創っている現場に近いマネージャーの質によって、企業の実力、成長性が決まると言っても過言ではないでしょう。この本が、優れたプレーヤーだった方々が適切なジャンプをし、優れたマネージャーへの道を歩んでもらうための一助となれば嬉しく思います。

2015年2月5日 京都にて 柴田励司

序章

自分のプレースタイルを変える

You have to change a way of the work if you want to succeed.

勘違いだらけのマネージャー論……………14

優れたリーダーシップとフォロワーシップ……………18

大切なのは、ヒト・ヒト・ヒト……………20

マネージャーがやるべき5つのこと……………22

第1部

優秀なマネージャーになる人の40の習慣

The necessary of becoming an excellent manager.

01 優秀なプレーヤーで終わる人は、自分を元気にする……………30

優秀なマネージャーとなる人は、チームを元気にする……………

02 優秀なプレーヤーで終わる人は、自分を守る……………34

優秀なマネージャーとなる人は、まわりを守る……………

03 優秀なプレーヤーで終わる人は、悪い情報を遠ざける……………38

優秀なマネージャーとなる人は、悪い情報が最初に届く……………

04 優秀なプレーヤーで終わる人は、指示命令で人を動かす……………42

優秀なマネージャーとなる人は、自発的に動きたいと思わせる……………

05 優秀なプレーヤーで終わる人は、プロセスがブラックボックス……………46

優秀なマネージャーとなる人は、プロセスをコントロール……………

06 優秀なプレーヤーで終わる人は、人の表面を見る……………55

優秀なマネージャーとなる人は、人の裏側がわかる……………

07 優秀なプレーヤーで終わる人は、曖昧さを排除する……………58

優秀なマネージャーとなる人は、曖昧さを許容する……………

08 優秀なプレーヤーで終わる人は、できる人は自分だけでいい……………61

優秀なマネージャーとなる人は、デキないメンバーをつくらない……………

09 優秀なプレーヤーで終わる人は、会議を軽く考える……………64

優秀なマネージャーとなる人は、会議術を心得ている……………

10 優秀なプレーヤーで終わる人は、自分より優秀なライバルを退ける……………71

優秀なマネージャーとなる人は、自分より優秀な部下を集める……………

11 優秀なプレーヤーで終わる人は、自分でかけたプレッシャーに強い……………74

優秀なマネージャーとなる人は、外部からのプレッシャーに強い……………

12	優秀なプレイヤーで終わる人は、自分を大事にする 優秀なマネージャーとなる人は、自分を捨てられる	76
13	優秀なプレイヤーで終わる人は、前提条件で考える 優秀なマネージャーとなる人は、「あつ」と驚く発想をする	79
14	優秀なプレイヤーで終わる人は、宴会の王様になる 優秀なマネージャーとなる人は、宴会の名幹事になる	82
15	優秀なプレイヤーで終わる人は、仕事の向上心が強い 優秀なマネージャーとなる人は、あらゆる好奇心が強い	86
16	優秀なプレイヤーで終わる人は、空気を読まない 優秀なマネージャーとなる人は、あえて空気を読まない	89
17	優秀なプレイヤーで終わる人は、処理能力が高い 優秀なマネージャーとなる人は、アクションが速い	92
18	優秀なプレイヤーで終わる人は、難しく話す 優秀なマネージャーとなる人は、例え話をする	94
19	優秀なプレイヤーで終わる人は、「その場しのぎ」を続ける 優秀なマネージャーとなる人は、「火種」を消しにかかる	96
20	優秀なプレイヤーで終わる人は、毎回、新しいやり方を探す 優秀なマネージャーとなる人は、自分の型を持つている	100
21	優秀なプレイヤーで終わる人は、自分だけの戦いに負けない 優秀なマネージャーとなる人は、「ま、いいか」の戦いに負けない	104
22	優秀なプレイヤーで終わる人は、やり続ける 優秀なマネージャーとなる人は、止める術を知っている	106
23	優秀なプレイヤーで終わる人は、言葉で語る 優秀なマネージャーとなる人は、表情で語る	108
24	優秀なプレイヤーで終わる人は、自分の弱みを見せない 優秀なマネージャーとなる人は、自分の弱みを見せる	110
25	優秀なプレイヤーで終わる人は、今日のことを考える 優秀なマネージャーとなる人は、明日のことを考える	112
26	優秀なプレイヤーで終わる人は、論理で話す 優秀なマネージャーとなる人は、ストーリーで話す	115
27	優秀なプレイヤーで終わる人は、自分の主観で動く 優秀なマネージャーとなる人は、自分を客観視して動く	118

28 優秀なプレーヤーで終わる人は、勉強で学ぶ
優秀なマネージャーとなる人は、経験で学ぶ

29 優秀なプレーヤーで終わる人は、年長者に対抗する
優秀なマネージャーとなる人は、年長者に可愛がられる

30 優秀なプレーヤーで終わる人は、自分のための時間配分をする
優秀なマネージャーとなる人は、メンバーのための時間配分をする

31 優秀なプレーヤーで終わる人は、社内に人脈がある
優秀なマネージャーとなる人は、社外に人脈がある

32 優秀なプレーヤーで終わる人は、よそ行きの店を知っている
優秀なマネージャーとなる人は、我が家のような店を持っている

33 優秀なプレーヤーで終わる人は、休まずに仕事をする
優秀なマネージャーとなる人は、休み方を知っている

34 優秀なプレーヤーで終わる人は、数字だけを大事にする
優秀なマネージャーとなる人は、数字のストーリーを大事にする

35 優秀なプレーヤーで終わる人は、怒りを表す
優秀なマネージャーとなる人は、「叱る」と「怒る」を使い分ける

第2部 4つのワークスタイルと マネジメントスタイル

One's work style and management style.

36 優秀なプレーヤーで終わる人は、忙しさを増幅させる
優秀なマネージャーとなる人は、忙しさをまわりに伝染させない

37 優秀なプレーヤーで終わる人は、みんなを従わせようとする
優秀なマネージャーとなる人は、みんなをフォローする

38 優秀なプレーヤーで終わる人は、理を全面に持って進む
優秀なマネージャーとなる人は、理と情のバランスを持っている

39 優秀なプレーヤーで終わる人は、自分中心にプレゼンする
優秀なマネージャーとなる人は、相手中心にプレゼンする

40 優秀なプレーヤーで終わる人は、想定内に強い
優秀なマネージャーとなる人は、想定外に強い

優れたマネージャーのチームマネジメント……………158
メンバーが活躍するためにマネージャーがやること……………164

マネージャーは4つのスタイルを可変させる.....	172
自分のスタイルの変え方.....	182
マネージャーはなぜ違うスタイルを演じるのか.....	185
A型（仕事人タイプ） Accomplisher.....	188
R型（管理者タイプ） Regulator.....	190
C型（起業家タイプ） Creator.....	192
U型（調整役タイプ） Uniter.....	194
チームの陥りやすいパターンを知っておく.....	198
スタイルの一部を変えるだけでもうまくいく.....	203
おわりに.....	206