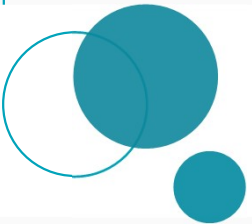




マネジメントの基礎：その⑥

プレイングマネージャー

～ 業務優先度と割合決定の判断軸～



目次

Chapter.1 プレーイングマネージャー（PM）とは

01. PMの実態

02. PMにおけるよくある失敗

Chapter.2 プレーイングマネジメントの最適化

01. マネージャーの役割とは

02. PMの業務判断軸（総論）

Chapter.3：具体的ノウハウとまとめ

01. PMの業務判断軸（各論）

02. タイプ別業務対応事例集

03. 補足とQ&A

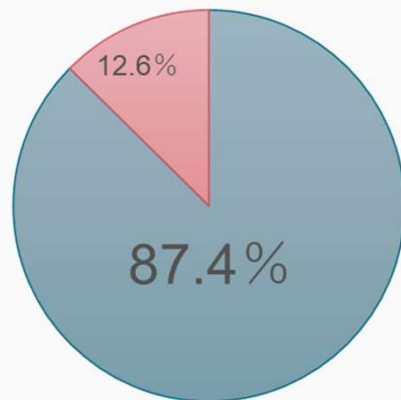
Chapter
01

プレイングマネージャー（PM）とは

PMの実態

PM = プレイングマネージャー

プレイングマネージャーの割合



人材大手A社/2019年調査

N = 2,183

職種：営業/企画・管理/生産系/技術系/IT系/その他

ほとんどの管理職がPMと
言っても過言ではない割合

プレイングマネージャーの悩み

やることが多くて忙しい

責任が二倍になる

難易度が高い

頑張っている割に評価がされない

PMはやることが多いこともあり
多くのマネージャーが悩みを抱えている

PMにおけるよくある失敗事例. 1

PM = プレイングマネージャー

【プレイングし過ぎ失敗事例】

Case.1



これは私の仕事だし...

(優秀なプレイヤー意識)

これもお客さんからの期待値が高いから

減らせないプレイング

増えない育成業務

プレイングをしすぎて部下が育たない

成果偏重でマネジメント
機能が果たせていない例

Case.2



どれを管理職としてやるべき？

(判断軸がないことによる混乱)

何を部下に渡せばいいの？

部下に任せる不安

どんどん増える仕事

結果的にすべてが中途半端に...

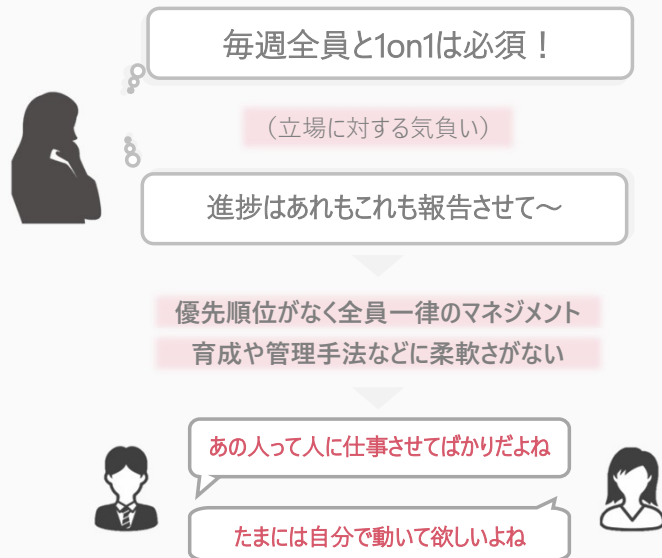
仕事を抱えすぎてPMとして
うまくいっていないパターン

PMにおけるよくある失敗事例. 2

PM = プレイングマネージャー

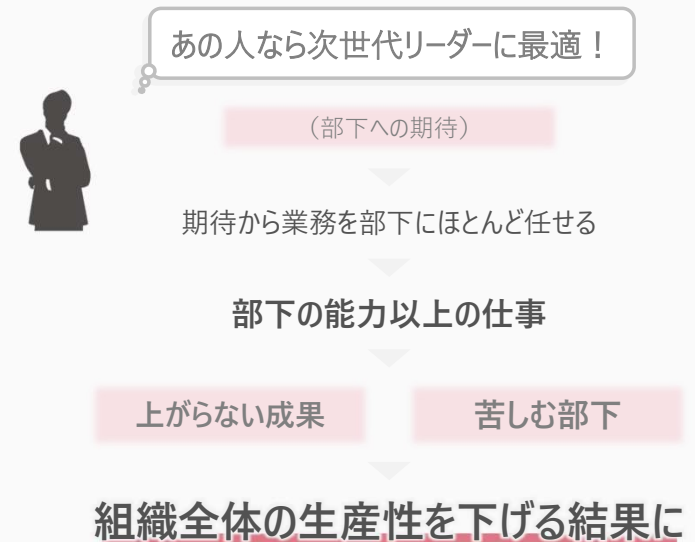
【マネジメントし過ぎ失敗事例】

Case.1



気負いすぎてマイナスの
マネジメントをしてしまっているパターン

Case.2



“期待”という根拠のない
業務移行判断で失敗する例

PMがなぜ難しいのか

PM = プレイングマネージャー

1

PMの性質

PMは大きく異なる
2つのミッションからなる

2

複雑な業務

業務内容やマネジメント
パターンが多すぎる

3

判断軸不在

業務割合における
判断軸があやふや

4

そして失敗へ

間違ったプレイング重視、
マネジメント重視が生まれる

いかにして自分と組織に最適な業務割合を決定するかが重要

Chapter
02

プレイングマネジメントの最適化

マネージャーの役割とは

マネージャーのミッション



組織成果の最大化

いかにして自身の能力を組織の
ミッション達成に貢献させるか

いかにして自身の仕事を
組織成果の最大化につなげるか

「成果における重要度」で
業務優先度を判断

マネージャーの役割



影響力を発揮し組織を率いる

いかにして自身の影響力を
組織にフィードバックするか

いかにして日々の業務を組織力や
マネジメント力向上につなげるか

「組織における影響度」で
業務優先度を判断

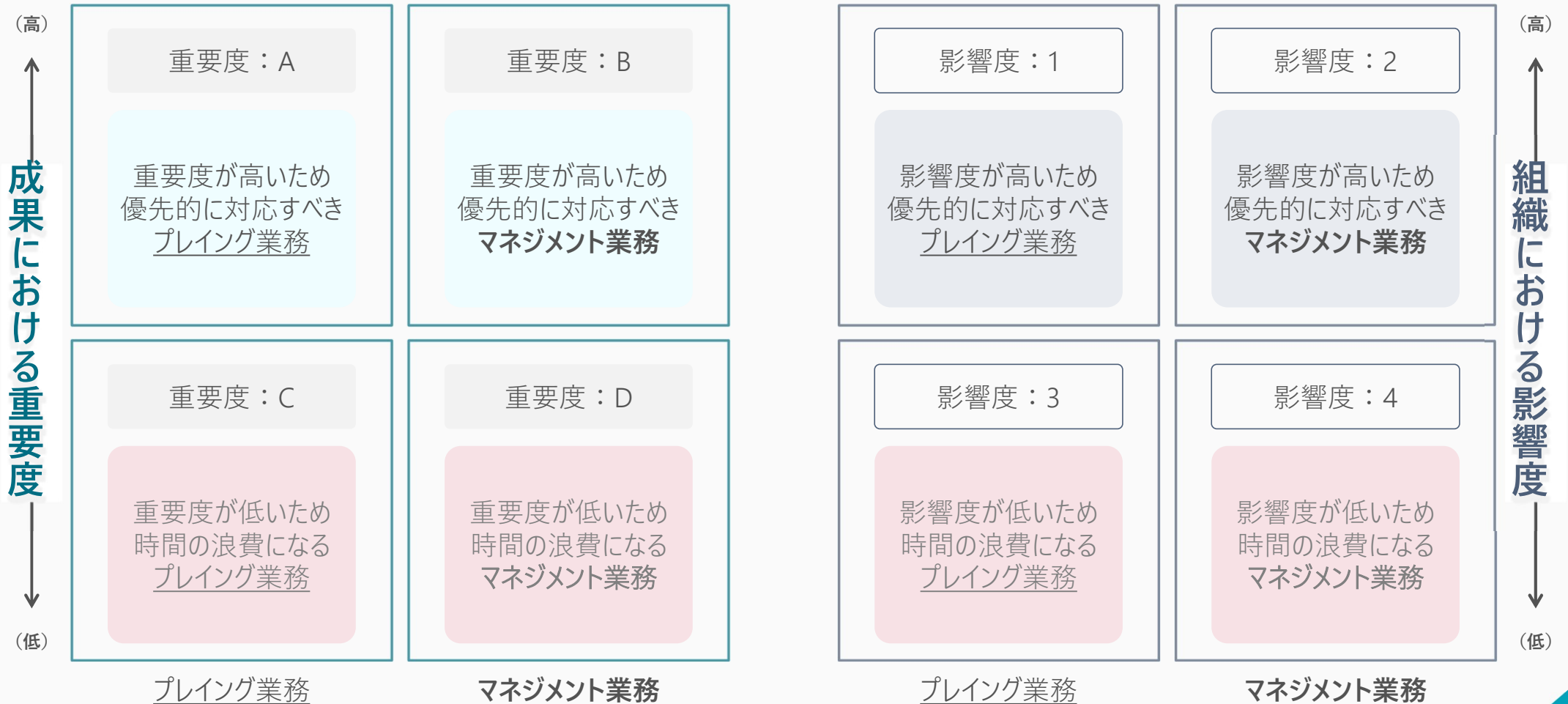


マネージャーのミッション/役割から自身の業務内容を決定する

目先の業務から考えるのではなく目的に沿って判断をすることが重要

PMの業務判断軸（総論）

PM = プレイングマネージャー



PMの業務判断事例（重要度）

PM = プレイングマネージャー

(高)

↑
成果における重要度
↓

重要度：A 重要度が高いため優先的に対応すべきプレイング業務

- ・新人が多いため自身が重要な役割をこなすことで品質を担保する
- ・育成を兼ねてノウハウを見せるためにプレイング業務を行う



重要度：B 重要度が高いため優先的に対応すべきマネジメント業務

- ・離職率の高い組織で部下のフォローアップに時間をかける
- ・短期の育成で成長が見込める部下への投資



重要度：C 重要度が低いため時間の浪費になるプレイング業務

- ・マネジメントに不安がある為にプレイヤー業務を抱えている
- ・担当する必要性のない顧客を「顧客要望」といって渡さない



重要度：D 重要度が低いため時間の浪費になるマネジメント業務

- ・仕事のやり方が固まっているにもかかわらずマネジメントに時間を割く
- ・業務把握の為に細かい管理マネジメントに時間をかける



プレイング業務

マネジメント業務

忙しいと言って本当は重要度の低い仕事をしていないかチェック！

※組織に課された役割、社員数などの組織状況により重要業務は変化します

PMの業務判断事例（影響度）

PM = プレイングマネージャー

（高）

↑ 組織における影響度 ↓

（低）

影響度：1

重要度が高いため優先的に対応すべきプレイング業務

- ・業務改革の為に生産性の高い仕事のやり方をみせる
- ・負け癖の組織風土を払拭する為成果を出せる事を自身で示す



影響度：2

重要度が高いため優先的に対応すべきマネジメント業務

- ・新しい戦略を組織に浸透させる為に仕組化に注力する
- ・組織への影響力が高い部下次世代リーダー候補との接点



影響度：3

重要度が低いため時間の浪費になるプレイング業務

- ・すでに優秀なプレイヤーがいるのに自身のプレイング業務に時間をかける
- ・組織の人数が多く一人で頑張る効果が低いのに仕事を抱える



影響度：4

重要度が低いため時間の浪費になるマネジメント業務

- ・一定レベルの社員に対して意味なくMTGや育成に時間をかける
- ・仕事をしている様に見せかけるため無駄に会議やMTGをする



プレイング業務

マネジメント業務

むやみに頑張るのではなく、影響度が高いことに時間を使う！

※自身の強み、メンバーの特性などにより影響度の高い業務は変化します



重要度、影響度いずれもPMにとっては外すことのできない要素。
しかしそのバランスを取るのは難しい

重要度を優先、影響度を優先
ではなくまずは自身の仕事を
可視化することが何より重要

Chapter
03

具体的なノウハウとまとめ

目次

Chapter.1 プレーイングマネージャー（PM）とは

01. PMの実態

02. PMにおけるよくある失敗

Chapter.2 プレーイングマネジメントの最適化

01. マネージャーの役割とは

02. PMの業務判断軸（総論）

Chapter.3：具体的ノウハウとまとめ

01. PMの業務判断軸（各論）

02. タイプ別業務対応事例集

03. 補足とQ&A

PMの業務判断ノウハウ（時間軸）

PM = プレイングマネージャー

【時間軸での 業務判断】

重要度/影響度が低い業務



業務時間を圧迫している



部下に仕事を引き継ぐ



業務効率化

重要度/影響度が低い業務



業務時間を圧迫していない



仕事を引き継がない



早く渡したい、と思っても
業務引き継ぎ判断は慎重に

注意点

引き継ぎによる組織全体の業務量が増えるため

解決事例

新人の育成をかねて業務を引き継ぐ、など

大前提

どれだけ重い業務でも影響力や重要度の高い業務を渡すのはNG！

PMの業務判断ノウハウ（強み軸）

PM = プレイングマネージャー

【自身の強みから見る業務判断】

	重要度：高	影響度：高	重要度：高	影響度：低	重要度：低	影響度：高	重要度：低	影響度：低
得意な業務	意識しなくても注力をしている。 時間をかけすぎているか だけ注意が必要な領域	得意だが好きではない事がある領域。重要度が高いので意識的に注力する事が重要	影響力が発揮できてしまうが重要度が低い為時間のかけすぎに注意をする必要がある	影響度が低く重要ではないのに得意なのでやってしまう一番注意が必要な領域				
苦手な業務	苦手なため避けがちだが意識して自身の仕事として時間を確保する事が大事	組織に得意なタイプがいればフォローアップの上で任せる事が良い権限委譲になる領域	影響度は組織全体の風土に関わる部分の為、苦手でも意識的にやった方が良い業務	そもそも組織としてやるべきではない仕事。業務整理対象				

得意なことは大きな影響力を持つ×自然とやりたがるという点でも要チェック

目次

Chapter.1 プレーイングマネージャー（PM）とは

01. PMの実態

02. PMにおけるよくある失敗

Chapter.2 プレーイングマネジメントの最適化

01. マネージャーの役割とは

02. PMの業務判断軸（総論）

Chapter.3：具体的ノウハウとまとめ

01. PMの業務判断軸（各論）

02. タイプ別業務対応事例集

03. 補足とQ&A

タイプ別業務対応事例集 (1)

プレイング 大好きタイプ



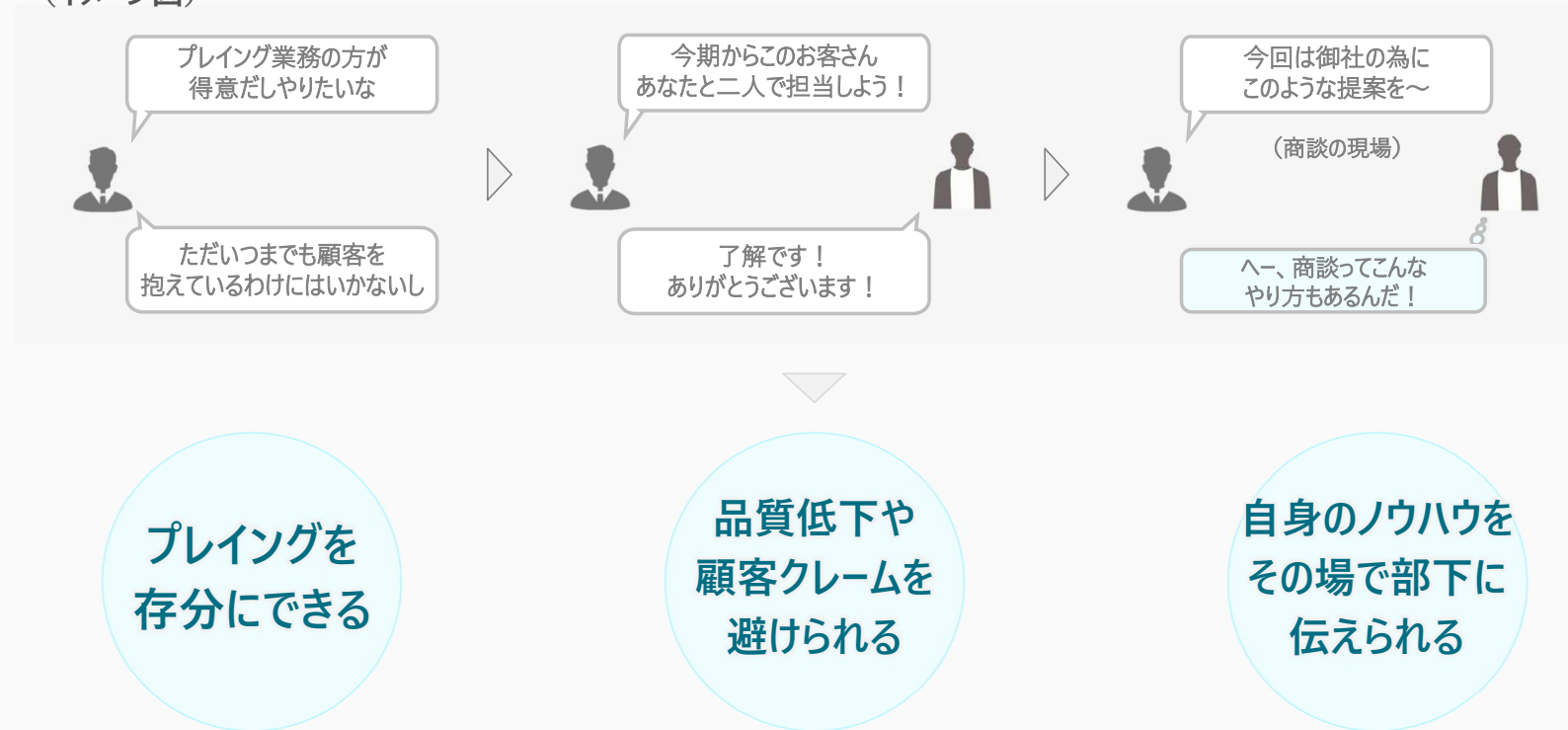
注意点

個人の仕事が多すぎて
組織を省みない傾向

ポイント

部下と一緒に仕事を
することを心がける

(イメージ図)



自身の影響力をフルに使いつつ、それと同時に育成も兼ねると◎

タイプ別業務対応事例集 (2)

責任感 強すぎタイプ



注意点

部下に任せるのが不安で
全部自分でやってしまう人

解決策

とにかく徹底的に客観的に
自身の業務を洗い出す

こんな人は要注意



部下の仕事を
細かく管理してしまう



「自身でやったほうが早い」
と考えてしまう



部下が何をしているのかを
把握しておかないと不安

ポイント

01

業務を書き出し自分がどれだけ
仕事を抱えているかを把握する

02

重要度なども可視化しそれを
元に自身の業務効率を考える

03

部下へ仕事を渡すときには
得意な人間に渡すと安心しやすい

責任感があるのは良いが、仕事を任せるのも管理職の責任。

タイプ別業務対応事例集（3）

面倒見が
良すぎるタイプ



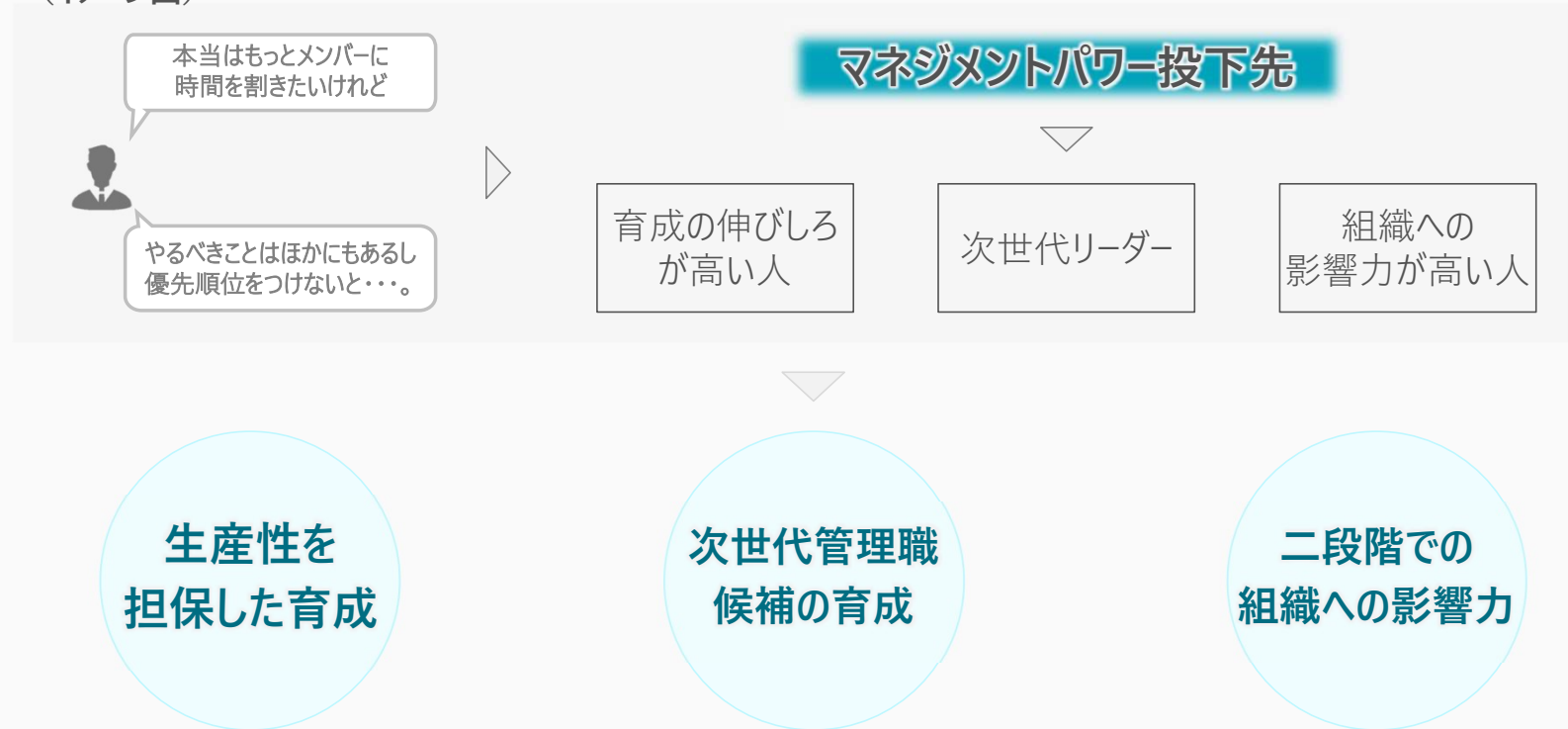
注意点

育成やメンバーとの接点に
時間を使いすぎる傾向

ポイント

マネジメントパワー（労力・時間）の
投下先に優先順位をつける

（イメージ図）



好かれるための接点ではなく、組織力最大化の為の接点が重要

タイプ別業務対応事例集（育成編）



次世代リーダーを育成する際

よくある失敗事例



彼には成長してもらわないといけないので
一番大事な仕事を任そう！



向き不向きが考慮されておらず仕事に潰される



優秀だし多分このくらいの仕事は
渡してしまっても大丈夫だろう



重要度/影響度を考えず、組織力が低下

期待や肌感覚で仕事を渡してしまう

ポイント

客観的な判断軸をもって業務移行をする

うまくいきやすい事例



現状の業務に加え、彼/彼女の能力と
得意不得意はこれだから・・・



適正に合わせ成果と組織力が上がる仕事を引き継ぐ



この仕事は影響度的には放せないな。
今うまく回っていないのは・・・



自分の弱いところを補う重要な仕事を任せてみる

業務判断×部下の他己分析まで行う

プレイング/マネジメントの判断は客観的根拠を元に意思決定を！

目次

Chapter.1 プレイングマネージャー（PM）とは

01. PMの実態

02. PMにおけるよくある失敗

Chapter.2 プレイングマネジメントの最適化

01. マネージャーの役割とは

02. PMの業務判断軸（総論）

Chapter.3：具体的ノウハウとまとめ

01. PMの業務判断軸（各論）

02. タイプ別業務対応事例集

03. 補足とQ&A

補足とQ&A



色々なプレイング/マネジメント判断が出てきましたが
どれが一番重要なんですか？



A. 重要なのは根拠のある判断で自身の業務を見直すことです。

色々な判断軸やタイプ別対処法などをお見せしましたが、自分の業務はどれが重要で
どれがマネジメントとして手放してはいけないのかなどを根拠をもって判断する事が大事です。
自身の仕事を書き出して、マネジメントとして最適な判断ができるのであればどれもOK。
様々なタイプのマネージャーの皆様に対してお役に立つために複数パターンをご用意した
までとお考え下さい

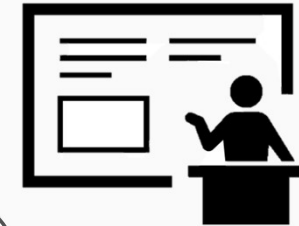
ポイント！

可視化すればほとんどの場合は優劣がつき、判断ができるはずです

補足とQ&A



色々な業務判断をやって自分の仕事を可視化しましたが最終的にどれを重視すればいいかわかりません。



A.基本はマネジメントの目的に則った重要度/影響度。

時間軸やタイプ別判断よりもマネジメントの目的に則った判断軸が一番大事です。
ですが、その上でお悩みの場合は自分が得意な事、自身の影響力が発揮しやすい業務を選んでください。自身の才能を発揮していれば自然とマネジメント力は発揮されますし、組織への求心力が機能していれば多くの事が自然とカバーされるので自身が得意な事を優先していただけると良いと思われます。

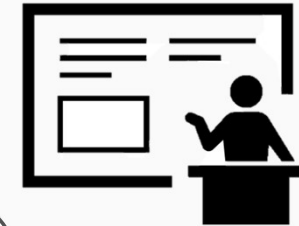
ポイント！

考えすぎて行動ができなくなるのも△。迷った際は得意なことを活かしてください

補足とQ&A



例えばとして営業や開発などの社外顧客を担当する事例が多く出てきましたがバックオフィスの場合どうすればいいですか？



A.基本的には変わりません。

他部署との交渉をマネージャーがいつもやっていれば部下は育たないので、その仕事を部下に任せてみてもいいですし、プレイングが強いマネージャーの方であれば一緒に仕事することで採用や仕分けなどのノウハウを1~2度見せてあげる事で育成効果をあげるなどバックオフィスにおいても顧客が社内に代わるだけで基本的な判断軸は変わりません。

ポイント！

重要なのは細かい仕事内容ではなく、マネージャーの目的に則った業務判断

Chapter
04

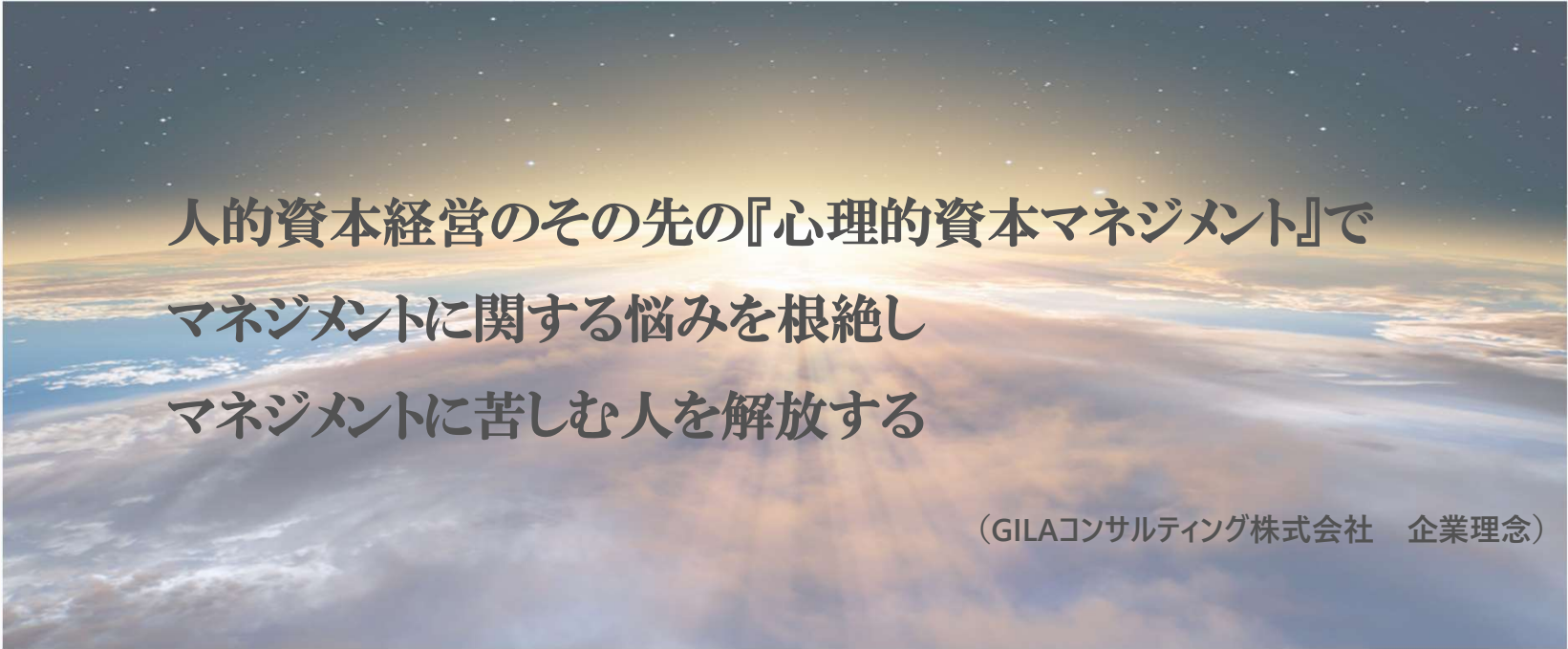
最後に

「プレイングマネージャーは」あくまで管理職。

組織のミッションとマネージャーの役割を
忘れてはいけない。自身のプレイング業務を
いかにマネジメントに活かすか。自身が業務を
することでどのように組織に影響を与えるか。

成果の最大化と組織の最適化の為にプレイング
マネジメントを分けて考えるのではなく
限られた時間で同時に成果に繋げることを
目指していただけたら幸いです。





人的資本経営のその先の『心理的資本マネジメント』で
マネジメントに関する悩みを根絶し
マネジメントに苦しむ人を解放する

(GILAコンサルティング株式会社 企業理念)

疑問、質問ございましたらいつでもお問い合わせください
サービス詳細から弊社のサービス姿勢まで各種ご説明させていただきます

資料提供会社
GILAコンサルティング 株式会社

マネジメント力を強化したい方

その他の無料お役立ち資料

HPトップ

<https://www.gila-consulting.jp/>

URLをクリック

個人向けサービス

<https://www.gila-consulting.jp/individual/>

URLをクリック

法人向けサービス

<https://www.gila-consulting.jp/business/>

URLをクリック

無料お役立ち資料

<https://www.gila-consulting.jp/resources/>

URLをクリック



QRコード



QRコード



QRコード



QRコード

(弊社HPはPCによる閲覧推奨環境となっております。あらかじめご了承ください)

無断転載禁止について

当コンテンツに記載されている個々の情報(文章・図・イラスト他)は著作権の対象となっています。

そのため、弊社コンテンツ内については無断転載・二次配布・商用利用・複製を行なう事を原則として禁止致します。

また「GILAコンサルティング 心理的資本マネジメント」は2024年10月特許庁へ商標登録出願済です。

その為弊社コンテンツには商標権の観点でも保護されているものが含まれることを明記致します。

