

★ 発売から5万部突破

Google流 エンパワメント型 マネジメント入門ガイド

圧倒的な成果を出すマネジャーの
「3つの責任」と「3つのマインドセット」

「いい人」であることと、チームに成果を出させることは違う——。約20万人の巨大組織でありながら桁違いのスピードと規模で成果を出し続けるGoogleの、マネジャーの役割・責任・心構えを1冊に凝縮した入門ガイド。

AUTHORS

中谷 公三 ・ 諸橋 峰雄 ・ 水野 ジュンイチロ

元Googleマネジャー3名による共著



Google流 圧倒的マネジメント研修

公式リードマグネット資料

書籍『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』より

INTRODUCTION

なぜ、優秀なプレイヤーほど マネジャーで「詰まる」のか

プレイヤーとして成果を出し、上司の信頼を得て管理職を任される。それ自体は誇るべきことです。ところが、いざマネジャーになると多くの人が同じ壁にぶつかります。「ちゃんと説明したのに動いてくれない」「よいマネジャーになりたいのに、なぜか伝わらない」――。

原因の多くは、能力不足ではありません。プレイヤー時代に成果を出した「自分のやり方」を、そのまま部下に当てはめようとすることにあります。過去の成功体験が、いつしか「自分の考えは正しい」という“**正しさの罠**”を生み、部下の主体性を奪ってしまうのです。

本書の核心メッセージ

マネジャーが最優先すべきは、命令でも管理でもなく、ひたすら「**場を整えること**」。指示する存在ではなく、メンバーと一緒に進む「**伴走者**」である。そして――**マネジャー自身が変われば、チームが変わる**。

この資料で得られること

CHAPTER 1

なぜ管理型では頭打ちか

「圧倒的な成果」は積み上げの延長線上には無い。管理型とエンパワメント型の決定的な違いを理解する。

CHAPTER 2 / 3

責任とマインドセット

Googleがマネジャーに託す「3つの責任」と、それを実践する「3つのマインドセット」を言語化する。

CHAPTER 4 +

実践の地図と自己診断

成果を出す基本行動の全体像と、自チームの現在地を測るセルフチェックで“明日からの一手”を得る。

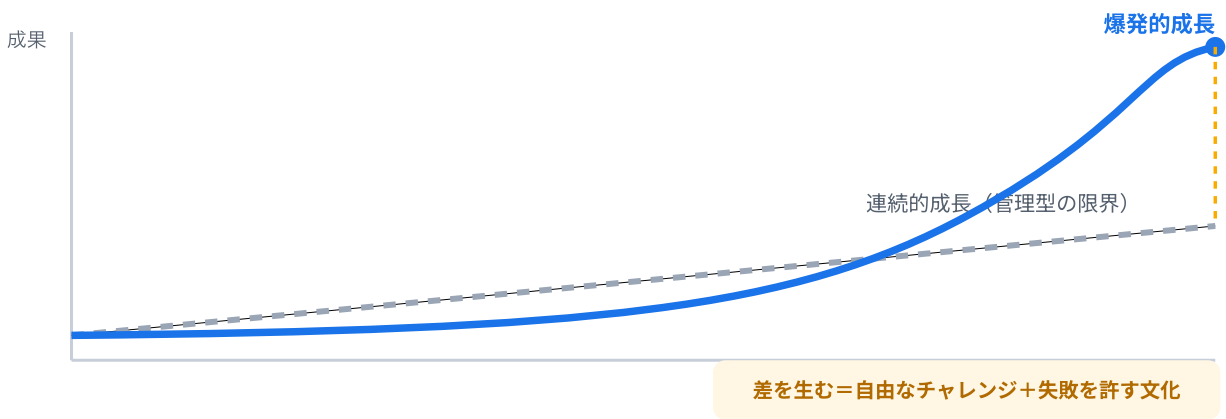
本ガイドは、書籍『Googleで学んだ 圧倒的成果を出し続けるマネジャーの最優先事項』（中谷公三・諸橋峰雄・水野ジュンイチロ 著／ディスカヴァー・トゥエンティワン）のエッセンスを、著者自身が入門者向けに再構成し、オリジナル図解とともにまとめたものです。読了後、さらに体系的に学びたい方のために、巻末で「Google流 圧倒的マネジメント研修」をご案内しています。

CHAP 01 WHY MANAGEMENT STYLE MATTERS

なぜ「管理型」では成果が頭打ちになるのか

「圧倒的な成果」とは、5%成長を20%に引き上げる、革新的なサービスで大きなシェアを獲得する——といった、常識を上回る成果のこと。それは、これまでの積み重ねや計画的な行動の延長線上には存在しません。

FIG 1 積み上げの延長では、「圧倒的な成果」には届かない



爆発的成長を実現する組織は、「自由なチャレンジを促す仕組み」を整え、「失敗を許す文化」を根づかせている。そして、それを後押しするのがマネジャーの存在。

FIG 2 想定どおりの成果しか出ない管理型から、伴走するマネジャーへ

管理型マネジャー

- × 細かく指示し、進捗を管理する
- × 数値で効率化を追う
- × 「コピー人材」を生みやすい
- × 想定どおりの成果が上限
- × 変化に弱い



エンパワメント型マネジャー

- ✓ 期待値と目標を共有し、HOWは本人が考える
- ✓ 裁量と責任を渡して主体性を引き出す
- ✓ 多様な発想が生まれる
- ✓ 想定を超える成果が出る
- ✓ 変化に強い

決まったやり方で成果を上げられた時代には管理型が有効だった。だが変化が加速する現代では、柔軟に変化できる仕組みと体制こそが求められる。

FIG 3 自分が手を動かすほど、チームの成果は頭打ちになる

プレイング作業が大半



対話・チームづくりが大半



マネジャーが自分で作業しても、成果は「一人分」に過ぎない。メンバーの作業環境を整えパフォーマンスを引き出すことに、最大限のエネルギーを注ぐべき。理想は、仕事の大半が部下との対話とチームづくりに費やされている状態。

FIG 4 放置でも管理でもなく、問い続ける「厳しいコーチ」になる

放置型

「見ておいて」で終わり。部下は受け身のまま動けない。

管理型

チェックリストで一から指示。結局、受け身のまま。

伴走型 ✓

目標と期待値を共有し、曖昧さを残さず問い続ける。自分ごと化が生まれる。

“Empower your team. Don't micromanage.” — Google研修で最初に言われる言葉。伴走とは「やさしい応援団」ではなく、答えを与えずに問い続ける「厳しいコーチ」のイメージ。

FIG 5 権限委譲は「丸投げ」ではない

よくある誤解に反論できることが、エンパワメントの第一歩。委譲とは業務の押しつけでも放任でもなく、委譲とフォローアップのセットで成り立つ。

誤解 部下の仕事が増える → 優先順位を明確化し負担を減らす

誤解 部下がミスする → 定期フォローアップと助言で伴走

誤解 上司の責任放棄 → 放任せず最後まで伴走する

POC 担当者を指名すると、本人の責任自覚とコミットが高まる

第1章のまとめ | ①「圧倒的な成果」は管理型の延長では出せない ②マネジャーの価値は“管理しきる”ことではなく“場を整える”こと ③エンパワメント型は部下・マネジャー・組織の「三方良し」を生む

CHAP 02 THREE RESPONSIBILITIES
エンパワメント型マネジャーが担う「3つの責任」

Googleは20年以上の研究から、特定の条件を備えたマネジャーのチームほど離職率が低く、満足度も成果も高いことを突き止めました。そこから定義されたのが、マネジャーが果たすべき「3つの責任」。これは評価にも反映される、明確な期待値です。

FIG 6 Googleがマネジャーに託す3つの責任 — 成果・育成・場

 01 DELIVER RESULTS 圧倒的な成果を出す ストレッチ・ゴールを本人と握り、HOWまで伴走する。	 02 DEVELOP PEOPLE 全身全霊で人を育てる 短期のスキルと中長期のキャリアを支える“車の両輪”。	 03 BUILD COMMUNITY 人がつながる場をつくる 安心して力を発揮できる場を整える“公園の管理人”。
--	--	---

「成果」と「人材育成」は車の両輪、「場」はその両者を支える土台。3つは等価の柱として、日々のマネジメントに埋め込まれている。

責任1：圧倒的な成果（Deliver Results）

FIG 7 目標は渡して終わりではない。HOWまで掘り下げ、最後まで伴走する



「ほどほどの目標」は置かない。期初の1on1で、一見達成が難しい“ストレッチ・ゴール”を本人と議論し合意する＝上司と部下の約束になる。

FIG 8 コーチと応援団を使い分ける

コーチ × なぜそう考えた？ × 根拠は十分か？ × 他の選択肢は？	↔	応援団 ✓ 方向が合ってきたら ✓ 肯定的に支える ✓ 自己効力感を高める
--	---	---

答えを言わず、問いで思考を深める。孤立感が薄れ、自己効力感が高まる。

FIG 9 評価を分けるもの

数字を出すのは当たり前。決め手は――

再現性 状況やメンバーに左右されず、安定して出し続ける
影響力 ステークホルダーを巻き込み、一人では成し得ないインパクトを生む

一時的にパフォーマンスが落ちてても、原因を説明し改善につなげればマイナス評価にはならない。

責任2：人材育成（Develop People）

FIG 10 人材育成はマネジャーの中核業務 —— 仕事の「3割以上」を投じる

3割以上

「外資＝即戦力・切り捨て」というイメージとは逆に、Googleでは人材育成こそマネジャーの重要な責任。著者の体感では、マネジャーの仕事全体の3割以上を人材育成が占める（一般企業でよくいわれる15～20%より大きい）。

※「3割以上」は著者の体感値。

短期：スキル獲得

- × 週次1on1で業務をモニタリング
- × 改善点を議論し具体行動へ
- × 経験の棚卸しで潜在的な強みを明確化

+

中長期：キャリアデザイン

- ✓ キャリア開発に伴走する
- ✓ 3年で次を考える／関係は3～5年
- ✓ 会社から人材を預かり育てる立場

なぜ数年で巣立つ部下にも本気で向き合うのか。①メンバーの成長は組織の成果に直結するから ②肩書を超えた“人と人”の関係だから。相手にとって最善の選択肢を一緒に探し、時には送り出す。自由と透明性の裏で問われるのは、マネジャーの「人間力」と「責任感」。

責任3：場（コミュニティ）の構築（Build Community）

FIG 11 マネジャーは「公園の管理人」 —— 安心して力を発揮できる場を整える

KEEP ORDER

秩序を保つ

利用者が安心して過ごせるよう、ルールと雰囲気を整える。

SUPPORT

相談に乗る

メンバーの困りごとに向き合い、解決の手助けをする。

CONNECT

人をつなぐ

必要に応じて人と人をつなぎ、協力関係を生む。

誤解：仲良しクラブ

- × 快適さが目的
- × 単なる文化的な活動

→

実態：組織戦略

- ✓ 心理的安全性を仕組み化
- ✓ 「居場所がある」が成果の前提

「働きやすい環境」とは快適さではなく、「自分にはここに居場所がある」と思えること。確かな居場所があるからこそ、人は安心して全力を尽くせる。

第2章のまとめ | 責任1＝成果（ストレッチ・ゴール＋HOW伴走、決め手は再現性と影響力）／責任2＝育成（仕事の3割以上、成果と育成は車の両輪）／責任3＝場（公園の管理人、居場所こそ成果の前提）

CHAP 03

THREE MINDSETS

成果を出すマネジャーの「3つのマインドセット」

業務経験が豊富で管理能力に長けていても、それだけではエンパワメント型マネジャーとして成果は出せません。「役職に就くこと」と「マネジャーとして成功すること」は別物。出発点は、スキルや経験ではなく**マネジャー自身の内面の変化**です。Googleで成果を出すマネジャーに共通していたのが、次の3つのマインドセットでした。

FIG 12 成果を出すマネジャーは「成長・誠実さ・適応力」を備える



01 GROWTH MINDSET
成長マインドセット
能力は努力と経験で伸ばせると信じる。



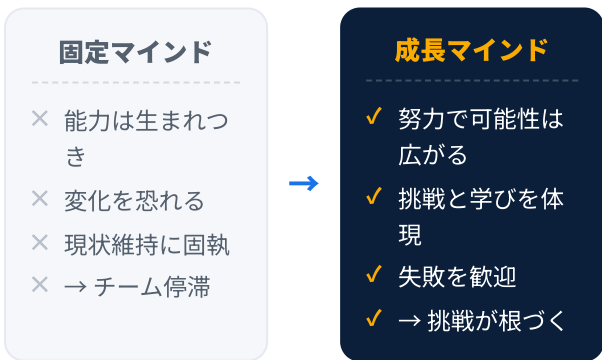
02 AUTHENTICITY
誠実さ（自分らしさ）
自分らしさ×チームへの責任のパランス。



03 AGILITY
適応力
完璧を待たずに、すぐ決めて動く。

① 成長マインドセット

FIG 13 固定 vs 成長



スタンフォード大キャロル・ドウェック教授の概念。マネジャーの姿勢がチーム文化に転写される。

FIG 14 成長を促す3つの口ぐせ

挑戦を奨励 「あなたの力ならできる。困ったら相談して」

失敗を学びに 「何がうまくいかなかったか、一緒に考えよう」

建設的FB 「ここはよかった。さらにこうすればもっとよくなる」

日常的な言葉の繰り返しが「失敗を恐れず学び続ける文化」を育てる。土台は“事実に基づくフィードバック”。

② 誠実さ (Authenticity)

FIG 15 Authenticityは「何でも言う自由」ではなく「自分らしさ×責任」

よくある誤解

- × 素をさらけ出す
- × 何でも正直に言う
- × 納得したことしかやらない

≠

本質

- ✓ 価値観を一貫して表現する
- ✓ 言葉と行動が一致している
- ✓ 相手への影響を意識して率直に対話

言葉と行動がズレた瞬間、部下は「この人は信用できない」と感じ、率直な対話が失われる。逆に、マネジャー自身が弱さや迷いを見せる勇気が、互いに本音を語れる安心感（心理的安全性）を生む。

「リーダーシップにおける勇気とは、自らの脆さ (Vulnerability) を恐れずに見せることだ」——ブレネー・ブラウン『Dare to Lead』。Authenticityは道徳ではなく、心理的安全性を高め、知識と経験が循環し、成果を生むための実践的アプローチ。

③ 適応力 (Agility)

FIG 16 Agilityの基準は「10倍のスピードで考えて動く」

10
×
SPEED

適応力とは、変化する環境に素早く対応し、即座に意思決定して行動に移す姿勢。著者もGoogle転職後、このスピード感に最も苦勞し、上司から「10倍のスピードで考えて動け」と何度も言われた。「持ち帰って決めます」「いったん保留」はほとんど聞かれない。

完璧を待たずに「まず決める」

意思決定を避けると「相談しても進まない」とチームが止まる。不完全でもまず決め、積極的に質問して判断を早めると、物事が自分ごと化し議論が前進する。

「ボールを持たない」

相談を受けたらその場で決め、すぐ次へ渡す。支える仕組み＝30分単位の会議／共有ドキュメントに即時記録／担当者(POC)明確化／持ち帰りなし／メールはtl;drで要約。

第3章のまとめ | ①成果を出すマネジャーは3つのマインドセットを備える（役職就任＝成功ではない） ②誠実さは道徳ではなく、信頼と成果を生む実践 ③適応力の核心は「まず決める」「ボールを持たない」

CHAP
04

THE PRACTICE MAP

実践の全体地図 —— 成果を出す 基本行動と、それを支える土台

責任とマインドセットを、日々の行動に落とし込む地図がこちら。着任後の実践は、**4つの「基本行動」**と、それらを下支えする**2つの「土台」**で構成されます。

FIG 17 成果を出す基本行動（4ステップ） + 土台（2つ）



基本行動は「立ち上げ→通常→振り返り」のサイクルで回り続け、2つの土台がその全体を支える。

最初の3か月がすべてを決める。着任直後は「人・業務・組織」を多面的に理解する期間。エンパワメント型として成功するかは、このスタートにかかっている。まずメンバーを知り、信頼関係を築くことから始める。

4つの基本行動 ダイジェスト

STEP 1

チームを理解する

最初の3か月は「人・業務・組織」を多面的に理解する期間。メンバー一人ひとりの強み・価値観・キャリア志向を知り、信頼関係を築く。ここで急いで指示を出すのではなく、まず聞ききることを優先する。

STEP 2

目標をつくる

「ほどほどの目標」は置かない。本人が案を出すところから始め、一見届かないストレッチ・ゴールを議論しながら合意する。WHAT（数値）だけでなくHOW（手段）まで掘り下げ、解像度の高い目標に落とし込む。

STEP 3

一緒に汗をかく

定期1on1を「業務報告」ではなく「成長を支える対話」に変える。話す比率の理想は上司2：部下8。すぐ解決策を出さず背後の状況を確認し、アイデア出し・助言・障害除去に自ら関わり、最後まで伴走する。

STEP 4

動きを整える

週次のチームミーティングとQBR（四半期レビュー）で「何がうまくいったか／いかなかったか」を等しく言語化し、次の一手を決める。評価と成長は切り離して議論し、フィードバックが成長目的で活きるようにする。

第4章のまとめ | 基本行動（理解→目標→伴走→整備）を「立ち上げ・通常・振り返り」で回し続け、「人を育てる」「場をつくる」の2つの土台がそれを支える。マネジャーが変われば、チームが変わる。

SELF CHECK

あなたのチームのエンパワメント度 診断

直近3か月のご自身のマネジメントを思い浮かべ、「当てはまる」項目にチェックを入れてください。全15問。チェックが多いほど、エンパワメント型に近づいています。

- 01 「圧倒的な成果は管理型の延長では出ない」と、自分の言葉で説明できる
- 02 細かく指示するより、目標と期待値の共有にエネルギーを注いでいる
- 03 自分の作業時間より、部下との対話・チームづくりの時間の方が長い
- 04 放置でも管理でもなく、答えを与えず「問い続ける」ことができている
- 05 権限委譲を「委譲＋フォローアップ」のセットで実践している
- 06 「ほどほど」ではなく、本人と握ったストレッチ・ゴールを置いている
- 07 目標のWHATだけでなくHOWまで掘り下げ、最後まで伴走している
- 08 「コーチ」と「応援団」を意図的に使い分けられている
- 09 人材育成に、仕事全体の3割前後の時間を投じている
- 10 短期のスキルと中長期のキャリア、両面で部下を支援している
- 11 「ここに居場所がある」と思える場を、意図してつくっている
- 12 能力は努力で伸ばせるという前提で、部下に言葉をかけている
- 13 自分の言葉と行動が一致している（言行不一致がない）
- 14 自分の弱さや迷いを、勇気を持って開示できている
- 15 完璧を待たず「まず決める」。ボールを持ち続けずに次へ渡している

0-5

管理型に近い

まず「場を整える」意識から始めましょう。

6-10

移行期

伴走の型を体系的に身につける段階です。

11-15

エンパワメント型

さらに再現性と影響力を磨きましょう。

チェックが付かなかった項目こそ、あなたの伸びしろ。研修では、その一つひとつを実践スキルとして落とし込みます。

TRAINING PROGRAM

Google流 圧倒的マネジメント研修

本書のエッセンスを、貴社の現場で使える**実践スキル**に変えるプログラム。序文+全12章+ダウンロード特典に対応した**14モジュール**で、エンパワメント型マネジメントを体系的に学びます。

モジュール	学ぶ内容
序章	エンパワメント型マネジメントとは — 管理型から伴走へ、なぜ今この転換が必要か
第1章	なぜマネジャーの存在が決定的に重要なのか（連続的成長 vs 爆発的成長）
第2章	Googleがマネジャーに託す「3つの責任」 — 成果・育成・場
第3章	マネジャーに求められる「3つのマインドセット」 — 成長・誠実さ・適応力
第4章	チームを理解する — 人・業務・組織を多面的に学ぶ立ち上げ期
第5章	チームの目標をつくる — ストレッチ・ゴールの設定と合意形成
第6章	チームと一緒に汗をかく — 伴走・支援・障害除去と1on1の技術
第7章	チームの動きを整える — フィードバックと軌道修正、QBRの設計
第8章	人を育てる — 評価と成長の分離、キャリアデザインの支援
第9章	コミュニティをつくる — 心理的安全性と本音の職場環境
第10章	マネジャーのやりがい — 一体感・達成感・人間的成長
第11章	無意識のバイアスへの対処 — 「正しさの罠」とパーセプション
第12章	自分らしいマネジメントスタイルの確立 — 終わりのない旅として
特典	シニア・マネジャーへのステップアップ — Manager of Managers への思考シフト

研修は、貴社の課題に合わせて**組み替え可能です**。全14モジュールのフルカリキュラムのほか、「1on1の技術だけ」「新任マネジャー向け導入」など、テーマ・時間・対象者に応じたカスタマイズに対応します。

実施形式



講義

体系的なインプット。図解で本質を理解する。



ワークショップ

1on1やFBのロールプレイ。手を動かして体得する。



組み合わせ

講義+ワークを最適配分。定着まで伴走する。

対面

オンライン

半日~複数日

新任~管理職層

単発/シリーズ

導入までの進め方

1

無料相談

課題と対象者をヒアリング

2

カリキュラム設計

モジュールを選定・カスタマイズ

3

研修実施

講義+ワークで実践に落とす

4

振り返り

“明日からの一手”を定着させる

まずは無料相談から

「うちのチームなら、どう設計する？」 を、一緒に描きます

対象者・課題・ご予算に合わせた研修プランを無料でご提案します。
お気軽にご相談ください。

無料相談を申し込む →

<https://www.junichiromzn.jp/management-training>

5万部

発売から突破

14

モジュール

3

元Googleマネジャーが登場

COLOPHON

本ガイドについて

5万部突破

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

中谷公三・諸橋峰雄
水野ジュンイチロ 著

SOURCE BOOK

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 者 中谷 公三・諸橋 峰雄・水野 ジュンイチロ
発行元 株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン
発行年 2026年1月
実 績 発売から5万部突破

[Amazonで書籍を見る →](#)<https://www.amazon.co.jp/dp/4799332406>

TRAINING

Google流 圧倒的マネジメント研修

元Googleマネジャー3名による、エンパワメント型マネジメントの実践研修。無料相談を承っています。

<https://www.junichiromzn.jp/management-training>

本資料は、書籍のエッセンスを著者が入門者向けに再構成し、オリジナルの図解とともにまとめたものです。書籍本文の逐語転載ではありません。図解・数値・比喩は、書籍および著者の見解に基づきます（「3割以上」等は著者の体感値）。本資料に記された見解は著者個人の経験と考えに基づくものであり、著者が過去に所属したGoogleおよび現在所属するいかなる組織の公式見解を示すものではありません。

© 2026 中谷公三・諸橋峰雄・水野ジュンイチロ / Google流 圧倒的マネジメント研修. All rights reserved.