

FOR 経営者・人事・育成責任者

なぜ、社内のエースほど リーダーになると潰れるのか。

— LTG（リーダー移行の谷）診断&対応ガイド —

合同会社Enlight／監修：元池 晶（京セラ41年・品質保証部長／AWARENESS認定コーチ）
本人用・上司用の2種セルフチェック（各10問）付き

はじめに — 正直に告白すると、私もその谷の底にいた

「あれだけできたエースが、なぜ管理職になった途端、苦しそうなのか」

経営者・人事の方なら、一度はこの光景を見ているはずです。抜擢した本人は誰より一生懸命なのに、チームの数字は伸びず、部下は離れ、本人は孤立していく。

正直に告白します。私自身が、長くこの谷の底でもがいた一人でした。

品質保証の現場で「問題を解く」ことには自信がありました。だから管理職になっても、同じやり方で押し切ろうとした。正しいことを言っているのに、なぜ部下は動かないのか——苛立ち、もっと正論で詰める。空回りする。あるとき妻に、こう言われました。

「それ、“誰が”出ないといけないって言ってるの？」

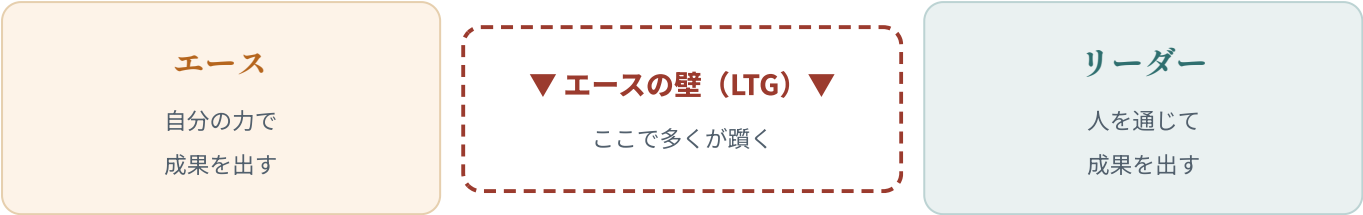
ハッとしました。私は、自分の中の【依存心】——「自分がやらねば」という奢り——に、まったく気づいていなかったのです。

このとき私が直面していたものこそ、後に体系化することになる LTG（Leader Transition Gap／リーダー移行の谷）でした。「優秀なエース」から「人を率いるリーダー」へ移るとき、誰の前にも現れる構造的な谷です。

申し上げたいのは、ただ一つ。谷は、本人の欠点ではありません。越え方を、まだ誰も教えていないだけなのです。問題には、解き方がある。

このガイドでは、(1) LTGとは何か、(2) 谷のどこにいるかを測る2種類のセルフチェック、(3) 組織が今日からできる3つの初動をお伝えします。

1. LTGとは — 「エース」から「リーダー」への谷



プレイヤーとして成果を出してきたエースほど、**自分を勝たせてきた「やり方」**が骨の髄まで染みついています。ところがリーダーの仕事は、その逆。自分が動くのではなく、人を動かして成果を出す仕事です。

つまり昇格とは、掘って立つ【成功の論理】を入れ替える作業に他なりません。ところが多くの人は、過去に自分を勝たせた論理のまま、リーダーをやろうとしてしまう。ここに谷が生まれます。

ものづくりの世界では、「いつものやり方」で解けない問題に出会ったとき、はじめて人は本気で学びます。リーダーの谷も、まったく同じです。

2. なぜ、優秀な人ほど躓くのか — 2つの論理

これまで（エースの論理）	これから（リーダーの論理）
自分が動けば、成果が出る	人が動いて、成果が出る
正しい答えを出すことが価値	問いを立て、人の力を引き出す
速さ・正確さで信頼を得る	信頼と関係性で組織を動かす
「正しさ」で人は動くはず	人は「自分を分かってくれる人」に動く

優秀な人ほど「正しさ」の力が強い。だからこそ、正論で部下を詰めてしまう。そして気づきます。

「正しさ」だけでは、人は動かない。

この一行を、頭ではなく腹の底で理解できるかどうか。そこが谷を越える分かれ目です。

そしてもう一つ。私を救ったのは、稲盛和夫氏の問いでした。「**動機善なりや、私心なかりしか**」。部下を動かそうとするその動機は、本当に相手と組織のためか。それとも「自分が評価されたい」という私心か。リーダーの言葉は、動機が透けて伝わるものです。

3. 【セルフチェック】谷のどこにいるか、測ってみる

立場によって見える景色が違うので、2種類用意しました。両方やると、本人と周囲の「ズレ」も出てきます。

採点はどちらも：当てはまる＝2点／やや当てはまる＝1点／当てはまらない＝0点

■ チェックA：上司・人事の目で （対象：最近リーダーに登用した“あのエース”）

#	設問	点
1	「自分でやった方が早い」と、仕事を抱え込んでいる	☐
2	部下に任せても、結局すべて自分が手を入れ直している	☐
3	「正論」で部下を詰める場面が増えた	☐
4	プレイヤー時代に比べ、チームの数字が伸びていない	☐
5	部下が、本音や“悪い報告”を上げてこなくなった	☐
6	以前より孤立して見える／疲弊しているように見える	☐
7	チーム内で離職・異動希望の声が出ている	☐
8	「なぜ分かってくれないのか」と本人がこぼす	☐
9	会議で本人ばかりが話し、部下が黙っている	☐
10	「人を育てる話」より「自分の成果の話」が多い	☐

Aの合計 / 20点

■ チェックB：リーダー本人の目で （本人にそのまま渡せます）

#	設問	点
1	「自分でやった方が早い」と感じ、つい巻き取ってしまう	☐
2	任せたのに、部下の成果物に手を入れ直してしまう	☐
3	部下の「できていないところ」が、まず目につく	☐
4	正しいことを言っているのに、なぜ伝わらないのかと感じる	☐
5	悪い報告が、自分のところに上がってこない気がする	☐
6	相談できる相手がおらず、一人で抱え込んでいる	☐
7	部下の気持ちより、まず「結論・正解」を求めてしまう	☐
8	プレイヤー時代の方が、充実していたと感じる	☐
9	会議で、つい自分が一番話している	☐
10	「人を育てること」に、自分の時間を使えていない	☐

Bの合計 / **20点**

4. 【診断結果】点数の見方

0～6点 — 順調／見守りゾーン

移行はおおむね順調です。よい関わりが「なぜ機能しているか」を言語化し、再現できるようにしておきましょう。順調なときこそ、稲盛氏の言う「**感性的な悩みをしない**」——過ぎたことを引きずらない心の習慣が効きます。

7～13点 — 谷の入り口ゾーン

谷に足を踏み入れています。本人もまだ「何が起きているか」分かっていない段階。**ここで早く関われば、こじれずに越えられます**。次の3つの初動を、今週から始めてください。

14～20点 — 谷の底ゾーン

本人が孤立し、チームが消耗しています。放置すれば、優秀人材の離職とチーム崩壊が現実になります。**自己流の励ましでは、もう届きません。構造的な支援（伴走・コーチング）が急務**です。かつての私がそうであったように、谷の底にいる人は、自分一人では出口が見えないのです。

5. 組織が今日からできる、3つの初動

初動 01

「能力」と「役割転換」を切り分けて伝える

本人は「評価されて昇格した＝今のやり方の延長で勝てる」と思っています。そこへ、「**昇格は“ご褒美”ではなく、まったく別の仕事への“配置転換”だ**」と言語化して伝える。これだけで、本人の「なぜ通用しないのか」という混乱が、「やり方を入れ替える時期なのだ」という前向きな課題に変わります。

初動 02

「正しさ」より「問い」を持たせる

1on1で、答えを与えるのをやめてみる。代わりに問いを返す。「あなたはどうしたい？」「部下は何に困っていると思う？」。そして、悪い報告ほど受け止める（存在承認）。**人は「自分を分かってくれる人」に動く**——この原則を、まず上司であるあなた自身が、本人に対して実践してみせることです。

初動 03

谷を、一人で渡らせない

谷の苦しさの正体は【孤立】です。本人には、弱音を吐ける相手がない。だからこそ、上司の伴走、あるいは第三者（コーチ）との対話の場を用意する。「お前が悪い」ではなく「一緒に越えよう」——このメッセージが、谷の底にいる人を動かします。

『7つの習慣』には【影響の輪】という考え方があります。変えられないもの（他人・過去）ではなく、変えられるもの（自分の関わり方・これから）に力を注ぐ。リーダー育成の第一歩は、**まず関わる側が、自分の関わり方を変えること**から始まります。

6. おわりに — Enjoy the Problem

リーダー移行は、気合いやセンスの問題ではありません。**解き方のある、一つの「問題」**です。問題である以上、構造をつかみ、打ち手を一つに絞れば、必ず越えられます。私が品質の現場で40年、繰り返してきたことと、まったく同じです。

私たちEnlightは、その「問題の解き方」と、東西の叡智（『7つの習慣』『原因と結果の法則』、稲盛フィロソフィ、東洋の慈悲の思想）、そしてコーチングを組み合わせ、この谷の越え方を体系化してきました。

あなたの組織のいちばんの宝は、いま谷の手前で躓いている、あのエースかもしれません。

その人が「人がついていく、できたリーダー」へ変わったとき、組織はもう一段、大きくなります。谷は、恐れるものではありません。**Enjoy the Problem.** 一緒に、解いていきましょう。

チェックで7点以上 だった方へ

組織の状況に合わせた具体的な関わり方を、無料の個別相談でお話しできます。
その場での売り込みはいたしません。まずは状況を、そのままお聞かせください。

LINE LINEで無料相談する

<https://lin.ee/Pk6yHua> / 「相談希望」とひとことどうぞ

合同会社Enlight / LTG (Leader Transition Gap) 事業
監修：元池 晶 (京セラ41年・品質保証部長／AWARENESS認定コーチ)