組織・人材育成

管理職が育たない会社の共通点と改善策

プレイヤー依存から脱却し、
組織を動かす管理職を育てる実践ガイド

Start閭hallenge閭onsulting閭o.,閨d.
挑む力が、世界を照らす

発行｜2026年8月　全16ページ



Confidential – 本資料の無断複製・二次配布を禁じます

はじめに：管理職不足は「本人の能力」だけが原因ではない

管理職が機能しない状態は、昇格した個人の資質よりも、役割定義・権限設計・業務量・評価運用といった
会社側の仕組みの不備によって生じている。

現場で起きている状態（As-Is）

- 優秀な社員を昇格させても、管理職として機能しない
- 管理職がプレイヤー業務から抜けられない
- 部下の育成や評価が後回しになる
- 社長や役員に判断が集中する
- 個人の努力では解消せず、同じ状態が繰り返される

本資料で分かること

01 共通点の特定

管理職が育たない会社に共通する7つの構造要因を整理する

02 役割の整理方法

管理職に求める責任範囲と権限を4領域・3段階で定義する

03 選定・育成・評価

候補者の見極めから登用までを4段階のプログラムで進める

04 定着の実行手順

90日間のロードマップで仕組みとして運用に乗せる

本資料の立場：管理職が育たない原因の多くは、会社の「制度・役割・運用」にある。

したがって改善対象は個人ではなく、役割定義・権限・業務量・評価・任せ方という経営側の設計である。

注記｜本ページの分類 — 事実：現場で観察される状態／解釈：原因は個人能力ではなく仕組み側にある／提案：制度・役割・運用の再設計。統計調査の結果ではありません。

管理職が育たないことで起きる経営課題

判断と業務が経営者に集中することで、売上の伸びに組織の処理能力が追いつかず、
部署間の品質差・中堅層の離職・事業拡大の停滞が同時に進行する。

発生している経営課題

- 社長が細かな判断から抜けられず、経営業務に時間を割けない
- 現場の問題が管理職を経由せず、経営層まで直接上がってくる
- 部署ごとに業務品質の差が生まれ、標準が定着しない
- 若手・中堅社員が成長実感を得られず、離職につながる
- 新しい事業や拠点を任せられる人材がいない
- **売上が増えても組織の処理能力が追いつかない（成長の制約）**

悪循環の構造



補足｜このループは個人の努力では断ち切れない。断点となるのは「役割・権限の明文化」と「経営者の任せ方の変更」の2点である。

注記｜本ページの分類 — 事実：課題として挙がる事象／解釈：業務集中と経験不足の相互強化／仮説：成長制約の主要因は組織の処理能力（仮）／提案：断点への介入。

管理職の役割が定義されていない

役職名だけが与えられ責任範囲が言語化されていないため、管理職本人も上司も期待値を共有できず、
「現場も管理も両方」という無定義の状態が固定化する。

よくある状態（As-Is）

- 管理職と一般社員の違いが曖昧である
- 役職名だけが付き、権限が与えられていない
- 「現場も管理も両方やる」状態になっている
- 成果・育成・改善の責任範囲が不明確である
- 上司ごとに管理職へ求める内容が異なる

改善策｜管理職の役割を4領域で定義する

01 目標・成果の管理

経営目標を部門・個人の行動計画へ分解し、達成状況に責任を持つ

02 業務・進捗の管理

進捗・品質・納期・リスクを把握し、必要な調整と判断を行う

03 人材育成・評価

部下の育成計画・面談・評価を担い、次の担い手を用意する

04 組織課題の発見・改善

業務プロセスの問題を特定し、標準化・再発防止まで実行する

実行のポイント｜4領域を「役割定義書」として1枚に明文化し、本人・直属上司・経営層の三者で合意する。定義がなければ評価もフィードバックも成立しない。

注記｜本ページの分類 — 事実：役割定義がない状態で生じる混乱／解釈：期待値の不一致が主要因／提案：4領域による役割定義と三者合意。

優秀なプレイヤーをそのまま昇格させている

個人成果の高さは管理職適性を保証しない。両者を同一の基準で扱う限り、
「業務を抱え込む管理職」が構造的に生み出され続ける。

よくある状態（As-Is）

- 売上や技術力だけで管理職を選んでいる
- 本人のマネジメント意向を確認していない
- 部下育成やチーム運営の適性を見ていない
- 昇格以外のキャリアコースが存在しない
- 管理職になっても自分で業務を抱え込む

改善策｜「個人成果」と「管理職適性」を分けて評価する

軸A｜個人成果
売上・技術力・処理量

＋

軸B｜管理職適性
下記5項目で個別に判定する

01 課題を整理して他者に説明できる

02 メンバーへ仕事を任せられる

03 感情ではなく事実をもとに判断できる

04 部門全体の成果を自分の成果より優先できる

05 部下の成長を支援する行動をすでに取っている

実行のポイント｜昇格判定の前に本人の意向を確認し、管理職を望まない高成果者には専門職コースを用意する。昇格を唯一の処遇手段にしないことが前提となる。

注記｜本ページの分類 — 事実：選抜が個人成果に依存している状態／解釈：成果と適性は別能力／提案：2軸評価と専門職コースの併設。

権限と責任が一致していない

責任だけを負わせて決裁権を渡さない運用は、管理職の判断機会を奪う。
決裁範囲を3段階で明文化し、責任と権限を対応させることが出発点となる。

よくある状態（As-Is）

- 責任だけを負わせ、決裁権を与えていない
- 何を自分で決めてよいのか分からない
- 小さな判断も社長や役員の確認が必要になる
- 上司が管理職の判断を頻繁に覆す
- 失敗すると本人だけが責められる

改善策｜決裁権限を3段階に整理する

判断区分	運用例
管理職が決定	シフト編成、日々の業務配分、クレームの一次対応、定型的な購買
上位者へ相談後に決定	採用、配置変更、重要顧客への対応方針、例外的な値引き
経営層が決定	設備・システム投資、事業方針、重大な人事判断、契約条件の変更

運用ルール｜「管理職が決定」に該当する事項は、結果が想定と異なっても事後の報告のみとし、決定そのものを覆さない。覆す場合は基準の見直しとして扱う。

実行のポイント｜金額・人数・影響範囲で線引きし、権限表を1枚で共有する。曖昧なまま運用すると、管理職は安全側に倒して全件を上位者へ上げる。

注記｜本ページの分類 — 事実：決裁権が付与されていない状態／解釈：判断経験の欠落を招く／提案：3段階の権限表と不介入ルール。運用例は一般的な区分の例示。

プレイングマネージャーの業務量が多すぎる

自身の売上目標を抱えたままでは、育成・面談・改善は常に後回しになる。
管理業務の時間を先に確保し、プレイヤー業務を計画的に減らす以外に解決手段はない。

よくある状態（As-Is）

- 自分の売上目標を持ちながら部下を管理している
- 会議・承認・トラブル対応で時間がなくなる
- 1on1やフィードバックが後回しになる
- 部下に任せるより自分で進めた方が早い
- 管理業務が勤務時間外に集中する

改善策｜プレイヤー業務を段階的に削減し、管理時間を確保する

現状（As-Is）の時間配分（仮定値）



目標（To-Be）｜プレイヤー業務を20〜40%削減（仮定値）



01 定型業務をメンバーやシステムへ移管する
02 週次で「管理職として使う時間」をカレンダー上に固定する
03 管理業務そのものを正式な仕事として評価対象に入れる
04 削減した業務量に応じて個人売上目標を引き下げる

実行のポイント｜「時間ができたら育成する」は成立しない。個人目標の下方修正とセットで進めなければ、削減した時間は再びプレイヤー業務に埋め戻される。

注記｜本ページの分類 — 事実：管理業務が後回しになる状態／仮説：時間配分85:15→55:45（仮定値・実測に基づく数値ではない）／提案：業務移管と目標修正の同時実施。

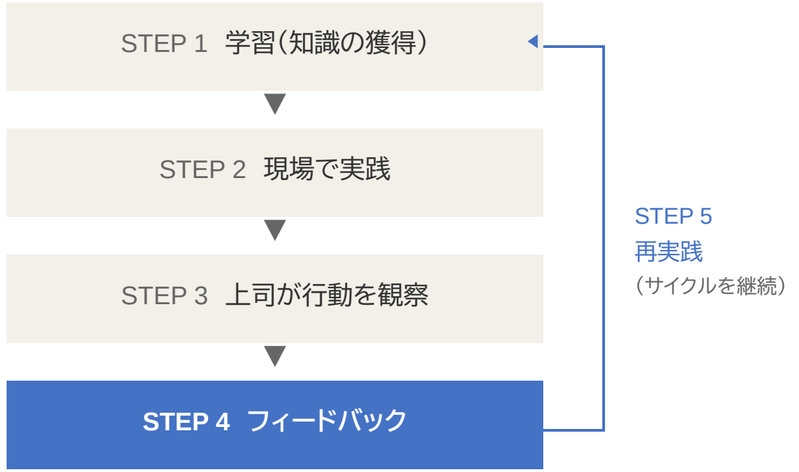
研修だけで育成を終わらせている

座学の受講は知識の獲得までしか担保しない。実践・観察・フィードバックまでを一連のサイクルとして回さない限り、現場での行動は変わらない。

よくある状態（As-Is）

- 座学研修の後に、実践する機会が用意されていない
- 現場での行動変化を確認していない
- 研修内容と実務上の課題が一致していない
- 管理職同士で学びを共有する場がない
- 研修効果を受講者アンケートだけで評価している

改善策｜実践型の育成サイクルを回す



実行のポイント｜研修の題材は自部門の実際の課題から選ぶ。効果測定は満足度アンケートではなく、行動変化と部門成果の2点で確認する。

注記｜本ページの分類 — 事実：研修後の実践機会がない状態／解釈：知識獲得と行動変化は別の到達点／提案：5段階の実践サイクルと行動ベースの効果測定。

評価基準が個人売上や成果に偏っている

評価されない行動は実行されない。育成・組織運営・業務改善を評価項目に組み込まなければ、
管理職は合理的な判断として短期の個人成果を優先し続ける。

よくある状態（As-Is）

- 管理職になっても個人目標だけが重視される
- 部下の育成や離職防止が評価されない
- 業務改善への取り組みが評価対象外である
- 短期成果を優先し、組織づくりが後回しになる

改善策｜管理職固有の評価項目を設定する

評価領域	指標例
部門成果	売上、利益、納期遵守率、品質不良率
人材育成	部下の目標達成率、育成計画の実行、権限移譲の進捗
組織運営	1on1の実施率、会議運営、情報共有の徹底
業務改善	工数削減、業務の標準化、再発防止策の実行
チーム状態	離職率、エンゲージメント調査の結果

実行のポイント｜5領域すべてを一度に導入する必要はない。まず「部門成果」と「人材育成」の2領域に配点を設け、個人売上の比重を明示的に引き下げる。

注記｜本ページの分類 — 事実：評価が個人成果に偏っている状態／解釈：評価対象が行動を規定する／提案：5領域の評価項目。指標例は設計の出発点であり、自社の実態に合わせて選定する。

経営者や上司が仕事を任せ切れない

介入が常態化すると、管理職は判断を保留する行動を学習する。
制度を整えても任せ方が変わらなければ育成は進まず、経営者自身がボトルネックとして残る。

よくある状態（As-Is）

- 管理職の判断に細かく介入する
- 任せた後も、進め方まで指定する
- 失敗を許容せず、すぐに仕事を取り戻す
- 管理職を飛び越えて現場へ直接指示する
- 結果として経営者自身がボトルネックになる

改善策｜任せ方のルールを事前に合意する

01 任せる業務の範囲と判断基準を、着手前に合意する

02 結果を確認するタイミングを事前に決める

03 途中で介入する条件（金額・遅延・顧客影響）を明確にする

04 失敗時は責任追及より、原因と再発防止を確認する

05 現場への指示は必ず管理職を経由させる（最重要）

実行のポイント｜経営者が飛び越え指示を続ける限り、管理職の存在意義は現場に伝わらない。まず経営者自身の行動ルールを明文化し、周囲が指摘できる状態にする。

注記｜本ページの分類 — 事実：介入と飛び越え指示が生じている状態／解釈：管理職が判断を保留する行動を学習する／提案：任せ方5ルールの明文化。

管理職に必要な5つの基本スキル

管理職に求める能力は、抽象的な資質ではなく5つの行動として定義できる。
この5項目が候補者選定・育成テーマ・評価面談で共通に使う言語となる。

01 目標設定力

経営目標を部署・個人の具体的な行動計画へ落とし込む

確認できる行動
・部門目標を数値と期限で説明できる
・個人の担当範囲まで分解している

02 業務管理力

進捗・品質・課題・リスクを把握し、必要な調整を行う

確認できる行動
・遅延を発生前に把握している
・優先順位を判断して指示している

03 対話・フィードバック力

部下の状況を把握し、改善行動を具体的に支援する

確認できる行動
・1on1を定期的に実施している
・評価ではなく事実を伝えている

04 権限移譲力

相手の能力に合わせて段階的に仕事を任せる

確認できる行動
・任せる範囲と基準を先に伝えている
・途中で取り上げていない

05 問題解決力

個人の責任ではなく、業務プロセスから原因を特定する

確認できる行動
・再発防止まで実行している
・担当者交代で解決しようとしない

活用方法｜この5項目を候補者の見極め（P5）・育成テーマの設定（P8）・評価面談（P9）で共通の評価言語として使う。項目を増やさず5つに絞ることが定着の条件となる。

注記｜本ページの分類 — 提案：管理職に求める5スキルの定義／解釈：抽象的資質ではなく観察可能な行動へ分解する。「確認できる行動」は運用時の観点例。

管理職候補を育てる実践プログラム

登用は一度の判断ではなく4段階の検証プロセスとして設計する。小さな管理経験と代理期間を挟むことで、
本人・会社の双方が適性を見極めた上で正式登用に進める。

検証の深度　浅 ―― 深

第1段階　候補者選定

- 本人の意向と適性を確認する
- 周囲への影響力と育成行動を評価する
- 候補者は必ず複数名を選ぶ

判定材料｜P11の5スキルによる観察記録

第2段階　小さな管理経験

- プロジェクトリーダーを任せる
- 後輩の育成を担当させる
- 会議進行や進捗管理を経験させる

判定材料｜任せた業務の進め方と報告の質

第3段階　代理管理職期間

- 3〜6か月の試行期間を設ける
- 一部の権限と責任を正式に付与する
- 月次で上司と振り返りを行う

判定材料｜P6「管理職が決定」範囲での判断実績

第4段階　正式登用

- 実績と適性を評価する
- 権限・目標・評価基準を合意する
- 登用後も継続的に支援する

判定材料｜代理期間の成果と本人の継続意向

実行のポイント｜第3段階で適性が確認できない場合は、登用を見送る判断も設計に含める。代理期間を「事実上の内定」にすると検証機能が失われる。

注記｜本ページの分類 — 提案：4段階の登用プロセス／仮説：代理期間3〜6か月（仮定値・自社の異動サイクルに合わせて調整）。

90日間の改善ロードマップ

最初の90日は制度の完成を目指さず、「役割の明文化 → 運用開始 → 見直し」の一巡を終えることを目標とする。
この一巡が、次の90日の計画精度を決める。

Phase 1　1〜30日	Phase 2　31〜60日	Phase 3　61〜90日
現状把握・役割整理	**仕組みの導入**	**実践・見直し**
01　管理職の業務量を棚卸しする	05　1on1と週次会議の運用を開始する	09　行動変化と部門成果を確認する
02　役割・責任・権限を明文化する	06　権限移譲リストを作成する	10　権限の範囲を見直す
03　管理職候補者を選定する	07　管理職向けの評価項目を設定する	11　上司からフィードバックを行う
04　現在の課題を本人からヒアリングする	08　実務課題に基づく育成を開始する	12　次の90日間の育成計画を作成する
■ 30日目のマイルストーン｜役割定義書・権限表の確定	■ 60日目のマイルストーン｜1on1・評価項目の運用開始	■ 90日目のマイルストーン｜次期計画の確定

実行のポイント｜Phase 1を飛ばして1on1や研修から着手すると、判断基準が共有されないまま運用が始まり、60日目以降に必ず手戻りが発生する。順序は入れ替えない。

注記｜本ページの分類 — 提案：3フェーズ・12アクションの実行計画／仮説：30日単位の区切り（仮定値・組織規模により45日単位への延長を想定）。

管理職育成チェックリスト

12項目のうち未達の領域が、着手すべき優先箇所となる。
特に「経営・組織」の未達は、他の2領域を整えても効果が出ない前提条件にあたる。

領域1｜役割・制度

- ☐ 管理職の役割が文章で定義されている
- ☐ 責任に見合う権限が与えられている
- ☐ 一般社員とは異なる評価項目がある
- ☐ 専門職のキャリアコースが用意されている

未達の場合の参照先｜P4（役割定義）・P6（権限）・P9（評価）

領域2｜業務・育成

- ☐ 管理職が育成に使う時間を確保できている
- ☐ 定期的な1on1が実施されている
- ☐ 現場で管理経験を積める機会がある
- ☐ 上司からのフィードバックがある

未達の場合の参照先｜P7（業務量）・P8（育成サイクル）・P12

領域3｜経営・組織（前提条件）

- ☐ 経営者が管理職を飛び越えて指示していない
- ☐ 管理職の失敗を学習機会として扱っている
- ☐ 管理職同士が課題を共有する場がある
- ☐ 後継管理職の候補者が複数いる

未達の場合の参照先｜P10（任せ方）・P3（悪循環の構造）

診断の読み方

領域3に未達がある場合は、そこから着手する。役割定義や評価制度を先に整備しても、飛び越え指示と失敗の非許容が残る限り、管理職は判断を実行しない。

注記｜本ページの分類 — 提案：12項目の自社診断／解釈：領域3は他2領域の効果を規定する前提条件。定量的な診断スコアではなく、着手順の判断材料として用いる。

管理職は「研修」ではなく「仕組み」で育てる

管理職育成は研修という単発の施策ではなく、役割・権限・業務量・評価・任せ方を一体で設計する
継続的な組織運営の仕組みとして扱う。

本資料の結論

01 管理職が育たない原因を、個人の能力だけに求めない

02 役割・責任・権限を一致させる

03 個人成果と管理職適性を分けて判断する

04 実務経験とフィードバックを繰り返す

05 経営者自身も任せ方を変える

06 **管理職育成を継続的な組織運営の仕組みにする**

ご支援内容

次のような課題をお持ちの企業をご支援しています。
・管理職の役割が曖昧なまま運用されている
・社長に判断が集中し、経営業務の時間が取れない
・次の管理職候補が見当たらない

現状整理から実行支援まで対応します。
・役割定義・権限設計の整理
・管理職向け評価制度の設計
・1on1・会議運営の改善と定着支援

お問い合わせ | Start Challenge Consulting　担当：平出　info@startchg.com（詳細は次ページ）

お問い合わせ

現状の課題整理から、役割定義・権限設計・評価制度・会議運営の改善までを一体で支援します。
まずは自社の状況をお聞かせください。

Start Challenge
Consulting co., ltd.

組織づくり・管理職育成の実行支援

お問い合わせ先

会社名	Start Challenge Consulting
ご担当	平出
メール	info@startchg.com

ご相談の例

- 管理職の役割が曖昧なまま運用されている
- 社長に判断が集中し、経営業務の時間が取れない
- 次の管理職候補が見当たらない

挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

Confidential – 本資料の無断複製・二次配布を禁じます