

約200社2,400名のデータから紐解く!

日本のミドルマネジャーの特徴から考えられる、

# 管理職育成のあり方

とは?

# 目次

(1) 日本のミドルマネジャーの特徴

(2) 管理職育成の落とし穴と解決ポイント

(1)

日本のミドルマネジャーの特徴

# 外部環境の変化

外部環境の変化により、ミドルマネジャー（＝管理職）に求められることが変化しています。商品市場では、VUCAの時代（※）の到来により、予測不可能なビジネス環境になったことで、「新しいやり方を創りだせるマネジメント」が、これまで以上に求められるようになります。一方で労働市場では、終身雇用・年功序列制度の終焉に伴い、企業と組織の関係が、お互い

に選り選ばれる相互選択関係に変化、更にリモートワークの普及も相まって、「複雑で多様なマネジメント」の必要性が高まっています。

このようにマネジメントの難易度が上がっているなかで、ミドルマネジャーをどのように育成していけばよいのでしょうか。



マネジメントの難易度が上がっている

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

## 日本のミドルマネジャーの特徴①

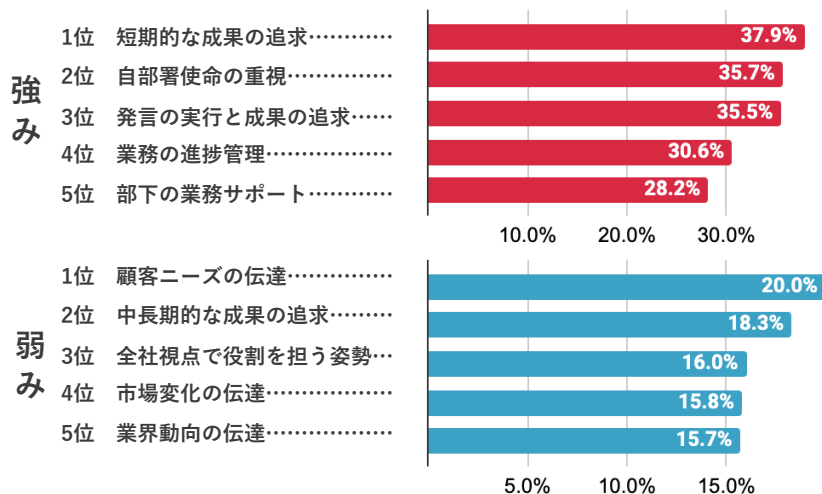
まず、日本のミドルマネジャーにはどのような特徴があるのか、弊社で実施している管理職層対象のサーベイ結果を分析し、日本のミドルマネジャーに共通する課題を考察しました。

はじめに、ミドルマネジャーの上司・部下から見た強み・弱みについてです。上司からは、強みとして「短期的な成果追求」と「業務管理とサポート」があげられている一方で、「外部環境の伝達」と「中長期的視点と業務改善」が弱みだと考えられていることがわか

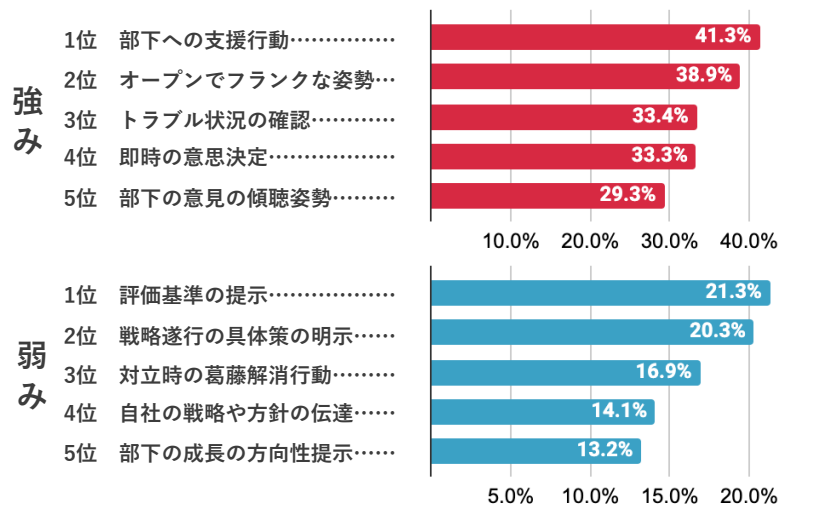
りました。また部下からは、「状況の把握と支援行動」「トラブルの確認と意思決定」が強み、「部下の成長促進」「戦略や方針の提示」は弱みと考えられていることが分かりました。

これらの結果から、日本のミドルマネジャーの多くは、部下の業務状況を把握・管理しながら自部署の短期的な成果追求ができている一方、中長期的な視点で戦略をたて、メンバーの成長を導くことができていないということが分かりました。

### ミドルマネジャーの上司による回答



### ミドルマネジャーの部下による回答



(対象：2015年1月～2019年9月にサーベイを実施した198社、のべ23,632名)

※出典：モチベーションエンジニアリング研究所：「日本のミドルマネジャー（中間管理職）の特徴」に関する研究結果を公開  
<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=7>

## 日本のミドルマネジャーの特徴②

次に、ミドルマネジャーに対する上司と部下の満足度について見てみます。ここでは、満足度を5つの領域にわけ調査しました。具体的には、①「専門性」(ある分野に精通している)、②「魅了性」(身体的魅力、態度の類似性、自分へのポジティブな評価、空間的近接などによって形成される人間的な魅力をもっている)、③「返報性」(恩義に報いるために貢献したいと思われて

いる)、④「一貫性」(変わらない判断軸をもっている)、⑤「厳格性」(信賞必罰を迷いなく実行できる厳しさをもっている)の5つです。

結果としては、上司からの満足度、部下からの満足度はともに専門性が高く、厳格性が低くなっており、日本のミドルマネジャーは自らのスキルで組織をマネジメントする傾向があるということがわかりました。

ミドルマネジャーの  
上司からの回答

専門性	3.99
魅了性	3.89
返報性	3.85
一貫性	3.88
厳格性	3.58

ミドルマネジャーの  
部下からの回答

専門性	3.97
魅了性	3.77
返報性	3.72
一貫性	3.77
厳格性	3.59

ミドルマネジャーに求められる  
5つの影響力

専門性	業務に関わる知識があり「すごい」か
魅了性	ビジネスパーソンとして「すてき」か
返報性	親身にサポートしてくれて「ありがたい」か
一貫性	判断や行動が「ブレない」か
厳格性	必要に応じて部下に「厳しい」か

※出典：モチベーションエンジニアリング研究所：「日本のミドルマネジャー（中間管理職）の特徴」に関する研究結果を公開  
<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=7>

# 日本のミドルマネジャーの成長の方向性

これまでの調査結果から、日本のミドルマネジャーは「短期的な目標達成に向けて、自らの専門性を武器に動くプレイングマネジャー」が多いことがわかりました。もちろん、状況に応じて最前線で専門性を発揮することは重要です。しかし、時には中長期的な視点で逆算的に目標や基準を示しながら、部下の成長のために厳格性を発揮していくことができなければ、部下のミドルマネジャーに対する期待は「マネジメントをす

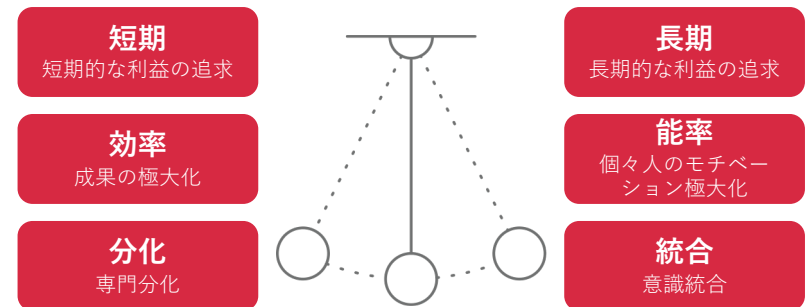
ること」ではなく、「業務管理や最前線でプレイングをすること」に変わってしまい、ミドルマネジャーがマネジメントに集中することは難しくなっていきます。ミドルマネジャーは、下記の図のように日々様々な葛藤に直面しますが、一定の成果を出すためにはどちらかに偏ることなく、状況に応じて大きく振り子を振り、結果として目標達成と部下の動機付けを両立させるようなマネジメント力を身につける必要があります。

## 陥りがちなマネジメント



例) 短期的な成果創出のために、部下とともに最前線で専門性を発揮するが、長期視点で戦略を提示して意識統合を図ったり、部下の成長促進ができていない。

## 理想的なマネジメント



例) 状況に応じて、短期成果の創出に向けて最前線で動いたり、長期視点で部下を導いたり「目標達成」と「部下の動機付け」を両立させている。

(2)

管理職育成の落とし穴と解決ポイント



## ミドルマネジャーの育成を妨げる2つの要因

世の中にはマネジメント力強化を目的とした管理職研修が様々ありますが、多くの企業様から「研修を実施しても現場でうまく機能しない」「行動に繋がらない」という声をよく耳にします。研修をしてもうまくいかない原因として、ミドルマネジャーが以下のような状態に陥っている可能性があります。それは「役割

意識・意欲の低下」と「関係性からの孤立」です。この状態で知識ばかりインプットしても、ミドルマネジャーの行動はなかなか変わりません。知識のインプットから入るのではなく、まずはミドルマネジャーに自らの役割を理解させることで意欲を引き出しながら、成長しやすい環境を整備することが重要です。

### 「役割意識・意欲の低下」

さまざまな葛藤や二律背反にさらされるなかで「他責意識」や「諦め」が無自覚に芽生えてしまい、行動が変わらない。

長期戦略に目を向けたいが、短期成果を出さないと上長から責められる…

お客様の要望に応えたいのに、社内の優先事項もあって手が回らない…



上長が色々要望をおしつけてくるせいで、長期戦略に手がまわらないな…

社内のことは無視できないし、手が回らなくても仕方ないか…



※自分の考えと行動が矛盾した際に感じる不快感を解消するために行動を正当化してしまうことを「認知的不協和理論」と言います。

### 「関係性からの孤立」

ミドルマネジャー自身の上長、メンバー双方からの要求の中で板挟みになり、なかなか自身の成長に対するサポートが受けられない。

挑戦せよ！変革せよ！  
結果を出すのが  
ミドルマネジャーの仕事だ！

日々精一杯なのに・・・  
会社は自分たちの状況を  
分かってくれていない！



上長



ミドル  
マネジャー



メンバー

もっと部下を活かせば  
やれるだろ！  
覚悟が足りない！

この会社での  
キャリアイメージが  
湧かない・・・  
もう辞めます！

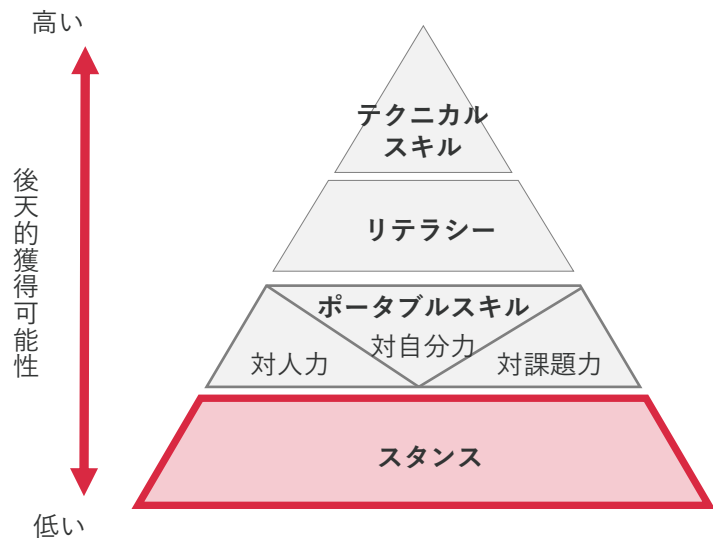
# 管理職育成において重要なポイント

ミドルマネジャーの成長を促すためには、まずミドルマネジャーのスタンスを醸成する(=マインドセットをする)ことと、成長できる環境を整えることが大切です。具体的には、①「知識のインプットによるスキルの向上だけでなく、ミドルマネジャーとしてのあるべき姿

を理解させてスタンスから開発すること」、②「周囲からの期待を正しく把握する機会をすることで、当人を孤立させず、成長に向けたサポート体制を構築すること」です。次ページからは、各ポイントの詳細についてお伝えします。

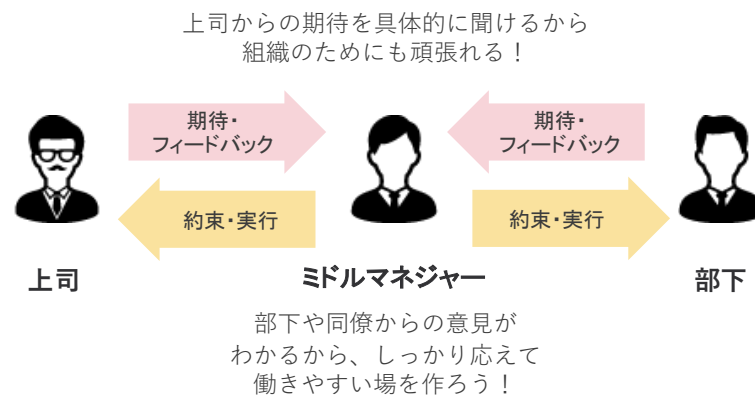
## ポイント① 「スキル」だけでなく「スタンス」

知識・スキル偏重に陥ることなく、あるべき管理職像を理解し、スタンスから開発をする。



## ポイント② 「本人」の実行だけでなく 「周囲」からの期待・フィードバック

周囲からの「期待」を把握することで、成長課題に向き合う当人を孤立させず、周囲からの期待やサポートを引き出す。

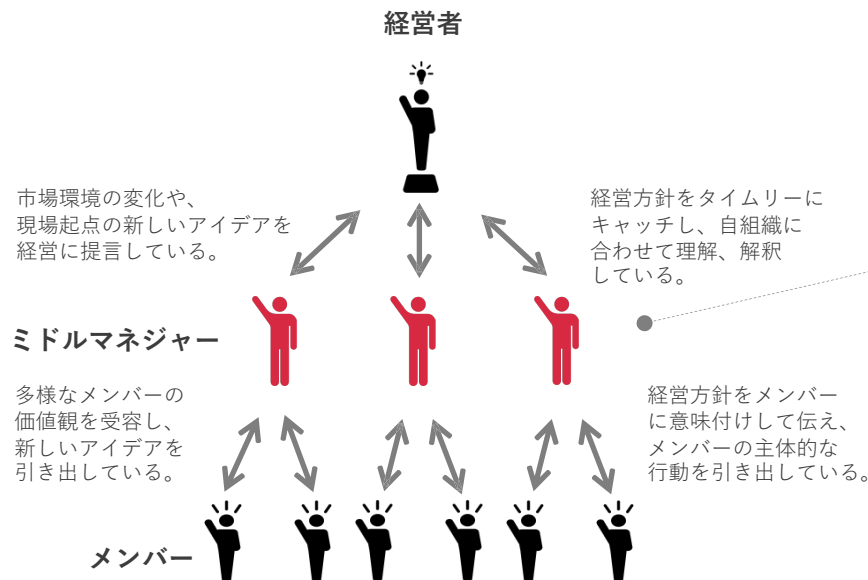


## ポイント① 「スキル」だけでなく「スタンス」

知識のインプットに入る前に、まずミドルマネジャーに自身の役割を理解・納得してもらうことが重要です。ミドルマネジャーの役割とは「コミュニケーションの結節点を担うこと」です。

会社は拡大するなかで機能・役割の分化が進み、放っておけば「経営と現場」「自部署と他部署」などで、コミュニケーションの分断が起きてしまいます。そこで分化した組織をコミュニケーションで繋ぐ役割を果たすのがミドルマネジャーです。

### 「結節点」として、経営と現場をつなぎ組織の実行力を極大化する



そのことを理解したうえで、ミドルマネジャーは結節点として、以下の4つの機能（情報提供、情報収集、判断行動、動機形成）を果たさなければなりません。

結節点としてこの4つ機能がうまく働く状態をつくるために、多くの企業ではスタンスの醸成に加え、これらの機能を発揮できているか定期的にモニタリングをし、現状認識をしたうえで、今後のアクションプランを策定するようなプログラムを実施しています。



## ポイント②「本人」の実行だけでなく「周囲」からの期待・フィードバック

次に、ミドルマネジャーの上司や部下からの期待を形成するサイクルを回し、成長に向けたサポート体制を構築することが必要です。そのために、半年～年に1回程度、ミドルマネジャーとその上司・部下で集まり、互いへの期待や要望を忌憚なく出し合います。議論の際には、「管理職にこのように変わってほしい」とい

うchange（変化）から入りがちですが、変化への恐れから心理的障壁が生じ、なかなか変わらないのが現実です。まず、変わりたいと思う状態を醸成した上で変化を促し、習慣化させる、といったステップを設計します。

実際のステップは、下記のように becomes でしょう。



(3)

リンクアンドモチベーション  
サービスのご紹介

# 「管理職成長支援サイクル」サービスの概要

本誌にて紹介したポイント2点（①結節点としての4つの機能をうまく機能させること②上司・部下からの期待を形成するサイクルを回すこと）を実践するためには、正しく現状把握をするための定量的な指標を入れ、定期的にモニタリングをすることが重要です。

リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした「管理職成長支援サイクル」

サービスを提供しております。サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定し、サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

ポイント①  
期待度×満足度の  
2軸から測定

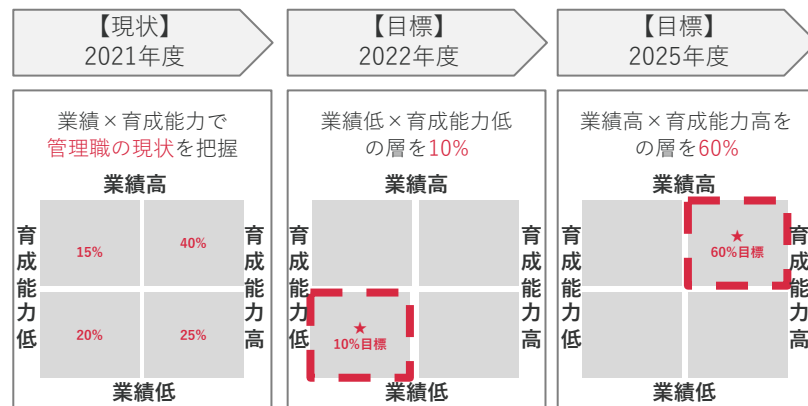


ポイント②  
マネジメントの4つの能力で  
網羅的・具体的に可視化

<p><b>情報提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略情報の提供</li> <li>● 役割情報の提供</li> </ul>	<p><b>判断行動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基準提示と人事評価</li> <li>● 意思決定と率先垂範</li> </ul>
<p><b>情報収集</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割情報の収集</li> <li>● 進捗状況の収集</li> </ul>	<p><b>支援行動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材開発と業務支援</li> <li>● 動機形成と意欲喚起</li> </ul>

ポイント③  
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用

※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



# 「管理職成長支援サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職成長支援サイクル」サービスでは、実際の活用プロセスは6つに分かれます。

(1)回答前にミドルマネジャーの上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとにミドルマネジャー同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック研修では、グループコーディネーターが付き、

自身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、ミドルマネジャー全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。

このようなサイクルを回し、ミドルマネジャーの着実な成長を支援します。

## (6)データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

## (1)回答前に上司への説明

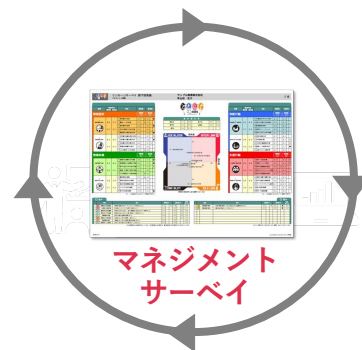


サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

## (5)進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



## (2)半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

## (4)職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

## (3)アドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

# 組織に関すること、何でもお問い合わせください

## セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

## 問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期