

一般社団法人さいたまサステナブル経営研究所

研究レポート No.002

管理職を通して組織を見る

— 組織の現在地から組織を読み解く視点 —

2026 年 8 月発行

【目次】

はじめに

本レポートについて

本レポートの全体像

第1章 なぜ今、「管理職」を考えるのか

第2章 管理職に求められる役割を整理する

第3章 管理職を通して組織を見る

第4章 管理職を通して組織を読み解く4つのレンズ

第5章 管理職を育てる前に、組織を見つめる

参考文献

はじめに

近年、「管理職」に関する議論を目にする機会が増えています。

管理職が育たない、担い手がいない、プレイヤー業務が忙しくマネジメントに時間を割けない——地域企業においても、このような声は決して珍しいものではありません。そのため、管理職研修やリーダーシップ開発、評価制度の見直しなど、管理職を対象としたさまざまな取り組みが行われています。もちろん、それらは重要です。しかし、私たちは地域企業と関わる中で、一つの疑問を持つようになりました。**管理職だけを見ていて、本当に組織は理解できるのだろうか。**管理職は、経営と現場をつなぐ存在です。経営の考え方を現場へ伝え、現場で起きていることを経営へ届ける。その役割の中には、組織が大切にしている価値観や、組織が抱える課題が数多く表れます。だからこそ、管理職を見つめることは、単に一人の役職者を理解することではありません。**その組織そのものを理解することにつながるのではないか。**これが、本レポートの出発点です。

本レポートでは、「理想の管理職像」を示すことを目的としていません。また、「管理職育成の方法」を整理することを目的としたものでもありません。私たちが考えたいのは、**管理職という視点から組織を見ること**です。どのような役割を期待しているのか。その期待は共有されているのか。役割を果たせる環境になっているのか。管理職の姿を通して組織を見つめることで、これまでとは異なる組織の姿が見えてくるかもしれません。

研究レポート No.001 では、「組織の現在地」という考え方を提案しました。企業には、それぞれ異なる現在地があり、その現在地によって優先すべき課題や取り組みは変わります。本レポートは、その考え方を管理職というテーマから読み解いたものです。

本レポートが、管理職だけではなく、自社の組織そのものを見つめ直すきっかけとなれば幸いです。

本レポートについて

本レポートは、「管理職」というテーマを通して、組織を見つめるための視点を整理した研究レポートです。管理職は、経営と現場をつなぐ存在であり、その役割や行動、判断には、その企業の組織の特徴や課題が表れます。そのため、本レポートでは、管理職を一人の役職者として評価するのではなく、**組織を理解するための視点**として捉えています。

また、本レポートは、「理想の管理職像」や「管理職育成の正解」を示すものではありません。地域企業には、それぞれ異なる歴史や文化があり、置かれている環境も異なります。したがって、管理職に期待される役割も一つではなく、組織の現在地によって変わると私たちは考えています。

本レポートでは、研究所が地域企業との対話や実務経験から得た知見に加え、既存のマネジメント理論や研究を参考にしながら、「管理職を通して組織を見る」という考え方を整理しました。

なお、本レポートは、研究レポート No.001『組織の現在地』の考え方を前提としています。

No.001 では、「企業規模ではなく、組織の現在地から考える」という視点を提案しました。本レポートでは、その考え方を管理職というテーマに当てはめ、「組織の現在地によって管理職への期待は

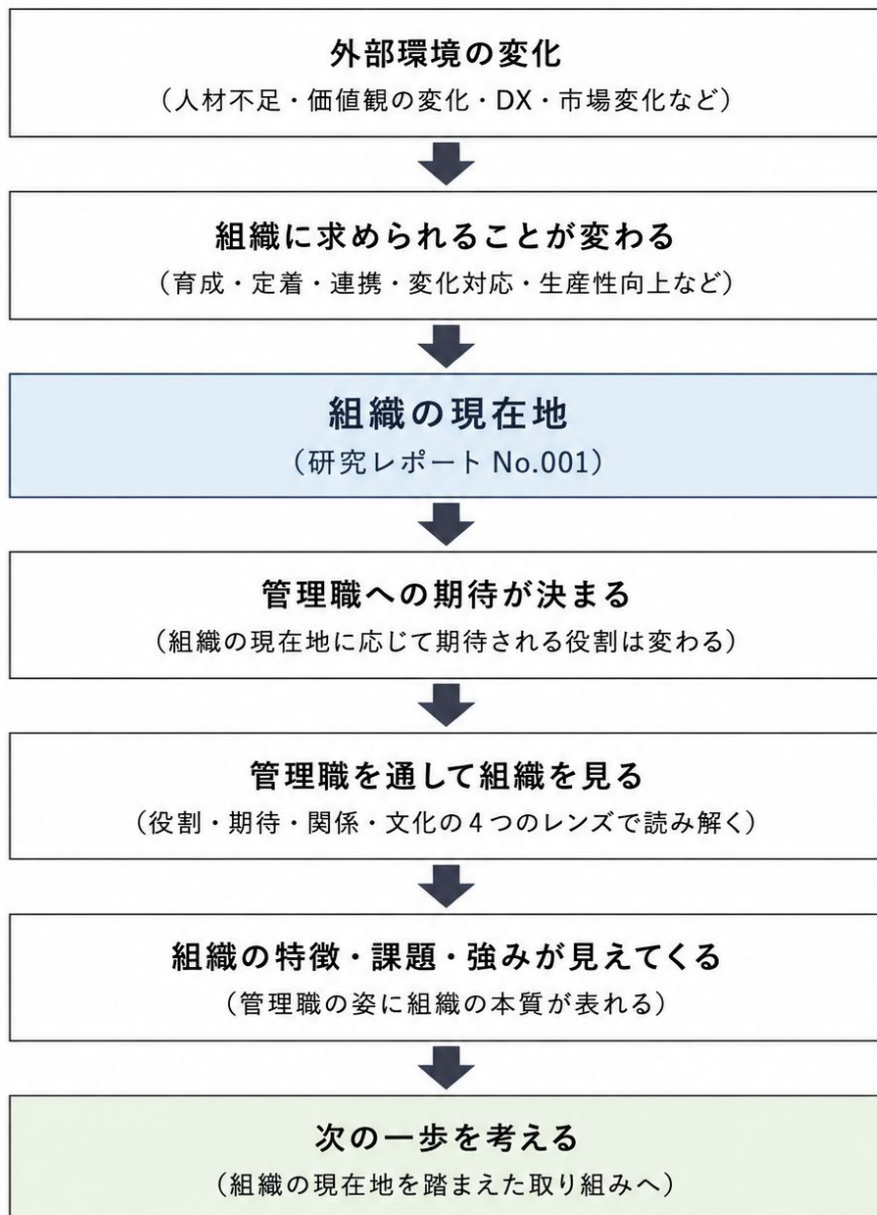
変わる」という視点から考察しています。

本レポートが、自社の管理職だけではなく、その背景にある組織を見つめ直すきっかけとなれば幸いです。

本レポートの全体像

本レポートでは、「管理職を通して組織を見る」という考え方を、次のように整理しています。

■図 管理職を通して組織を見る視点（本レポートの全体像）



第1章

なぜ今、「管理職」を考えるのか

企業を取り巻く環境は、大きく変化しています。

構造的な人手不足、働き方や価値観の多様化、デジタル技術の進展、事業環境の不確実性。地域企業には、限られた人材で日々の事業を維持しながら、新たな変化にも対応していくことが求められています。人手不足が深刻化する中、企業にとって重要なのは、「人を確保すること」だけではありません。今いる人材が力を発揮し、成長し、組織として成果を生み出し続けることが、これまで以上に重要になっています。

一人ひとりが自ら考え、行動すること。部署や世代を越えて協力すること。業務を改善し、限られた人材で成果を生み出すこと。経営環境の変化を現場で受け止め、新たな価値を生み出していくこと。こうした力は、個人だけではなく、**組織として発揮される力**です。つまり、外部環境の変化は、企業に求められる**組織のあり方**そのものを変えていると言えます。

では、その変化を組織の中で誰が受け止め、現場へつないでいくのでしょうか。

経営方針を現場へ伝える。現場の状況を経営へ届ける。日々の業務を支えながら、人材を育てる。変化を現場へ浸透させる。その接点に位置するのが、管理職です。

外部環境が変われば、組織に求められる役割も変わります。そして、組織に求められる役割が変われば、管理職への期待も変わります。近年、管理職に対して、「人を育ててほしい」「部門を越えて連携してほしい」「現場から改善を進めてほしい」「変化を推進してほしい」といった期待が高まっています。

一方で、地域企業の現場では、「管理職を任せられる人材が育たない」「プレイヤー業務が多く、マネジメントまで手が回らない」「部下を育てたいが、その時間を確保できない」「何をどこまで期待されているのか分からない」「経営と現場の間で悩んでいる」といった声も少なくありません。管理職に求められる役割は増えています。

しかし、それを支える組織の仕組みが同じままであれば、管理職だけに負担が集中してしまいます。その結果、「管理職が育たない」「管理職が忙しすぎる」「管理職が機能しない」という課題として表れてくることがあります。

こうした状況を見ると、「管理職研修を充実させよう」「管理職の意識を変えよう」という議論になりがちです。もちろん、知識やスキルを身に付けることは重要です。

しかし、ここで一度立ち止まって考える必要があります。

本当に、管理職だけが変われば、組織は変わるのでしょうか。

管理職は、組織から切り離された存在ではありません。経営者は何を期待しているのか。どこまで権限が与えられているのか。どのような行動を評価するのか。人材育成に時間を使える業務設計になっているのか。挑戦や失敗を受け止める文化があるのか。管理職の行動は、本人の能力や経験だけで決まるものではありません。その背景には、組織の仕組みや文化、経営の考え方が存在しています。同じ人であっても、組織が変われば、期待される役割も、力の発揮のされ方も変わります。だからこそ、管理職に課題があると感じたとき、私たちは管理職本人だけを見るのではなく、その背

景にある組織にも目を向ける必要があります。

研究レポート No.001 では、「組織の現在地」という考え方を提案しました。企業には、それぞれ異なる現在地があります。現在地が異なれば、優先すべき課題も異なります。そして、管理職に期待される役割も変わります。

私たちは、すべての企業に共通する「理想の管理職像」が先にあるのではなく、**組織の現在地が、管理職への期待を形づくる**。そのように考えています。

本レポートは、管理職を評価するためのものではありません。また、理想の管理職像を示すものでもありません。管理職という存在を通して、組織を見つめ直すこと。その視点から、自社の組織の特徴や課題、そして次の一步を考えること。それが、本レポートの目的です。

理論 BOX①

外部環境の変化は、組織に求められる役割を変える

2025 年版中小企業白書では、人手不足への対応として、採用だけでなく、人材育成、生産性向上、経営戦略と人材戦略の一体的な推進の重要性が示されています。

これは、人手不足への対応が「採用の問題」ではなく、「組織全体の課題」であることを示唆しています。

出典：中小企業庁『2025 年版 中小企業白書』

研究所からの問い

管理職に課題があると感じたとき、私たちは管理職本人だけを見ていないでしょうか。

その人に期待している役割と、その役割を果たせる組織の仕組みは、整っているでしょうか。

第2章

管理職に求められる役割を整理する

第1章では、外部環境の変化が組織に求められるあり方を変え、その変化が管理職への期待にも及んでいることを見てきました。

では、現在の管理職には、どのような役割が求められているのでしょうか。

「管理職とは何をする人か」と問われたとき、多くの人は「部下を管理する人」「組織をまとめる人」「目標を達成する人」と答えるかもしれません。いずれも間違いではありません。しかし、地域企業の現場に目を向けると、管理職が担っている役割は、それだけでは捉えきれないほど多岐にわたります。

例えば、

- 業績や進捗を管理する
- 日々の業務を安定して運営する
- 部下を育成し、相談に応じる
- 経営方針を現場へ伝える
- 現場の状況を経営へ届ける
- 部門間を調整する
- 業務改善や変革を推進する

企業によっては、これらに加え、自ら営業や実務を担うプレイヤーとしての役割も期待されています。

つまり管理職とは、「人を管理する人」ではなく、**組織を動かすために複数の役割を担う存在**だと言えるでしょう。

管理職の仕事は、本来、多面的なものである

管理職の仕事が多面的であるという考え方は、新しいものではありません。古くからマネジメント研究でも示されてきました。

理論 BOX②

管理職は「役割の束」である

ヘンリー・ミンツバーグは、管理職の仕事を観察し、「対人関係」「情報」「意思決定」の三つの領域に整理しました。

そして、その中にはリーダー、情報伝達、交渉、資源配分など、十の役割が含まれるとしています。

つまり、管理職は一つの仕事を行う存在ではなく、状況に応じて複数の役割を切り替えながら組織を動かしているのです。

出典：Henry Mintzberg (1973) *The Nature of Managerial Work*

この理論は、現在の地域企業にもよく当てはまります。

実際、多くの管理職は、一日の中で何度も役割を切り替えています。

午前中は顧客対応。昼は部下との面談。午後は経営会議。夕方から資料作成。その合間に、トラブル対応や意思決定も求められます。

このような状況では、「時間が足りない」と感じるのは当然です。

しかし、ここで重要なのは、「忙しい管理職」という事実ではありません。

なぜ、その役割が一人の管理職へ集中しているのか。

その背景を考えることです。

「期待される役割」と「実際の役割」は一致しているか

管理職の役割を考えると、私たちは二つの視点を区別する必要があります。

一つは、**組織が管理職に期待している役割**です。

もう一つは、**管理職が実際に担っている役割**です。

この二つは、必ずしも一致していません。

例えば、

経営者は、「人材育成を進めてほしい。」と期待している。しかし管理職は、一日の大半をプレイヤー業務やトラブル対応に費やしている。

経営者は、「主体的に判断してほしい。」と期待している。しかし管理職には、十分な権限が与えられていない。

経営者は、「部門間をつないでほしい。」と期待している。しかし、そのための対話や情報共有の場が十分に設けられていない。

このような状態では、管理職が努力していても、

経営者は「期待した役割を果たしていない。」と感じ、管理職は「期待ばかり増えている。」と感じてしまいます。

問題は能力ではありません。**期待と現実のギャップ**です。

管理職の役割を整理することは、組織を整理することである

管理職の役割を考えると、「理想の管理職像」を描くことから始める企業は少なくありません。

しかし、私たちは少し違う視点を持っています。

重要なのは、**今、自社は管理職に何を最も期待するのか。**ということです。業務を安定させることなのか。人材育成なのか。部門間連携なのか。変革を進めることなのか。それは組織の現在地によって変わります。

したがって、役割を整理するとは、管理職の仕事を増やすことではありません。**組織として優先順位を明確にすること**です。その優先順位が共有されて初めて、管理職は本来期待される役割へ時間と力を注ぐことができます。

私たちは、管理職の役割を整理することは、管理職を変えるのではなく、**組織を整理すること**だと考えています。

そして、その整理を行うためには、自社の組織が今どのような状態にあるのかを理解する必要があります。

次章では、研究レポート No.001 で提案した「組織の現在地」という考え方をもとに、管理職への期待と組織との関係について考えていきます。

研究所からの問い

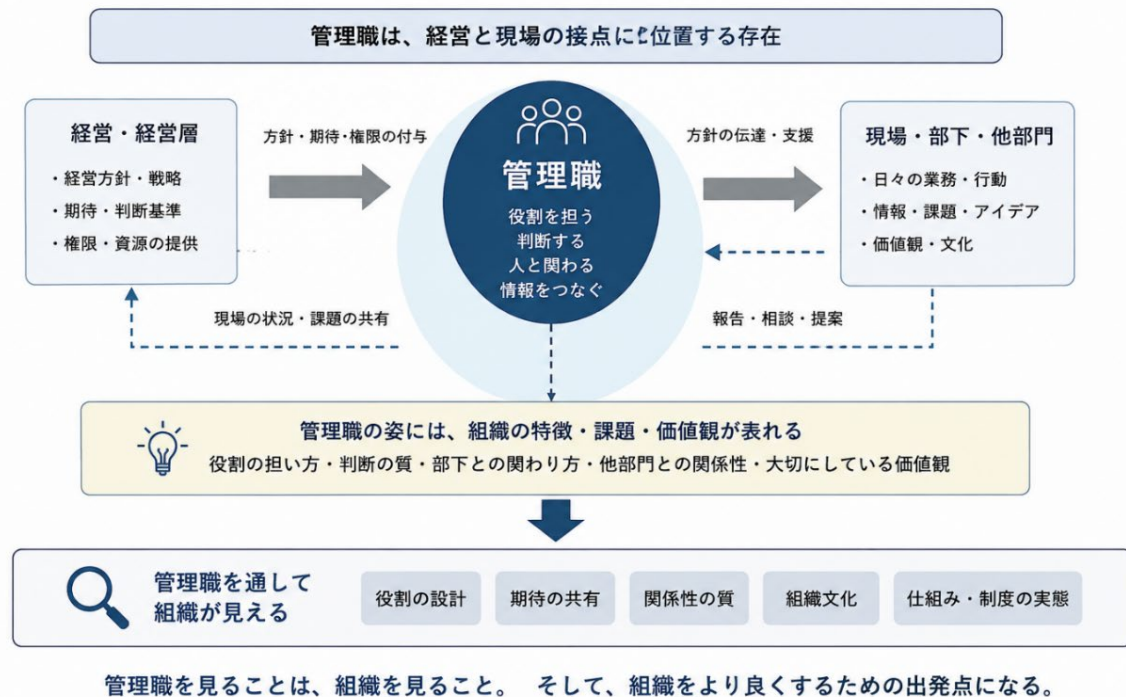
あなたの会社では、管理職に期待している役割と、管理職が実際に時間を使っている仕事は一致しているでしょうか。

また、その期待は、組織の現在地を踏まえたものになっているでしょうか。

第3章

管理職を通して組織を見る

図 | 第3章 管理職を通して組織を見る（概念図）



第2章では、管理職には多様な役割が期待されていること、そして、その役割は組織の状況によって変わることを見てきました。

では、その違いはどこから生まれるのでしょうか。

私たちは、その答えは**組織の現在地**にあると考えています。企業には、それぞれ異なる経営環境があり、組織の成熟度や課題、目指す姿も異なります。そのため、管理職に期待される役割も、一律ではありません。業務の標準化を優先すべき組織もあれば、人材育成を最優先に考える組織もあります。新しい事業への挑戦が求められる企業もあれば、既存事業を着実に改善することが重要な企業もあります。

つまり、管理職への期待は、「理想の管理職像」から決まるのではなく、**組織が今どこにいて、これからどこを目指すのか**によって決まるのです。

研究レポート No.001 では、「組織の現在地」という考え方を提案しました。

組織には、それぞれ異なる現在地があります。現在地が違えば、優先すべき課題も異なります。したがって、すべての企業に共通する組織づくりの正解はありません。この考え方は、管理職にもそのまま当てはまります。管理職に期待される役割は、一般論や理想論だけで決まるものではありません。組織の現在地が変われば、管理職への期待も変わります。

私たちは、「組織の現在地が、管理職への期待を形づくる」という視点が重要だと考えています。

理論 BOX③

Management と Leadership は、どちらも必要である

ジョン・P・コッターは、Management を「複雑さに対応する活動」、Leadership を「変化を生み出す活動」と整理しています。

重要なのは、どちらが優れているかではなく、組織の状況によって求められる比重が変わるという点です。

管理職には、組織の現在地に応じて、その両方が求められます。

出典：John P. Kotter (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*

この考え方は、地域企業にも多くの示唆を与えてくれます。

例えば、創業期や事業転換期では、新しい方向性を示し、人を巻き込むリーダーシップが重要になるかもしれません。

一方、組織が成長し、人員や業務が増えてきた段階では、業務を安定的に運営し、人材を育成するマネジメントの役割がより重要になることがあります。

どちらが正しいということではありません。

重要なのは、今の自社には、どのような役割が最も求められているのか。その問いを持つことです。

管理職を見ることは、組織を見ることである

私たちは、管理職を評価するために管理職を見るのではありません。**管理職を通して組織を見るために、管理職を見るのです。**

例えば、

管理職が一日中プレイヤー業務に追われているのであれば、それは人員配置や業務設計の課題かもしれません。

管理職が十分な判断を行えないのであれば、権限委譲や意思決定の仕組みに課題があるのかもしれません。

部下が育たないのであれば、評価制度や育成の仕組みを見直す必要があるかもしれません。

部門間の連携が進まないのであれば、組織全体のコミュニケーションや情報共有のあり方を考える必要があるでしょう。

このように、管理職の姿を丁寧に見ていくと、その背景にある組織の特徴や課題が見えてきます。管理職は、組織の課題を映し出す存在でもあるのです。

ここで重要なのは、「管理職に問題がある」という見方ではありません。管理職に現れている課題を通して、組織を理解するという視点です。

管理職は、経営と現場の接点にいます。だからこそ、組織の強みも、課題も、変化も、最も表れやすい存在だと言えます。

私たちは、管理職という存在を通して組織を見つめ直すことが、これからの組織づくりの出発点になると考えています。

研究所からの問い

あなたの会社では、管理職の行動を見たとき、その背景にある組織まで見ようとしているでしょうか。

管理職に期待する役割は、「一般的な理想像」ではなく、自社の現在地から考えられているでしょうか。

第4章

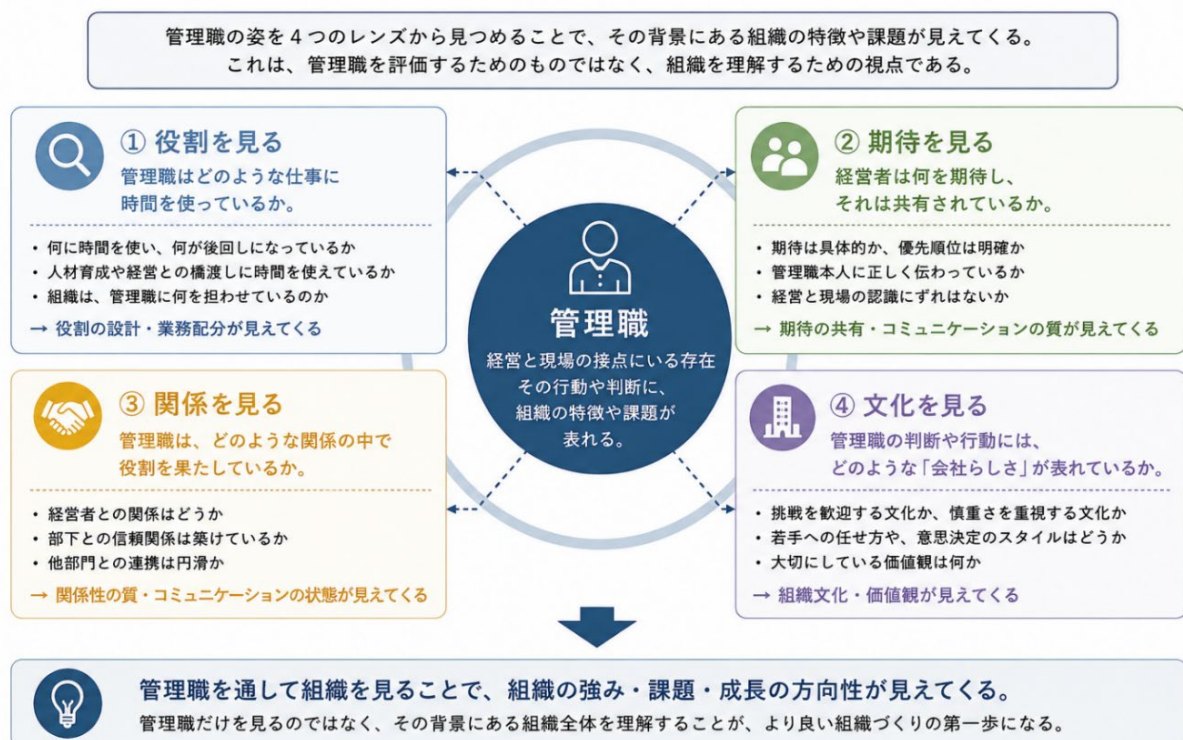
管理職を通して組織を読み解く 4つのレンズ

第3章では、管理職を通して組織を見るという考え方を示しました。

では、実際に管理職を見るとき、何に注目すればよいのでしょうか。

私たちは、地域企業の現場や既存のマネジメント研究を踏まえると、特に四つのレンズが重要だと考えています。これらは、管理職を評価するためのチェックリストではありません。**組織を理解するための視点**です。

図 | 第4章 管理職を通して組織を読み解く 4つのレンズ (概念図)



レンズ① 役割を見る

管理職は、どのような仕事に時間を使っているのでしょうか。

一日の大半をプレイヤー業務に費やしているのか。部下との対話や育成に十分な時間を確保できているのか。経営と現場をつなぐ役割を果たしているのか。

ここで見たいのは、管理職個人の能力ではありません。**組織は、管理職に何を担わせているのか。**その役割の設計です。

もし管理職の役割が整理されていなければ、重要であっても緊急性の低い仕事は後回しになります。

「育成ができない管理職」ではなく、「育成に時間を使えない組織」になっていないか。

その視点が重要です。

レンズ② 期待を見る

経営者は、管理職に何を期待しているのでしょうか。そして、その期待は管理職本人に伝わっているのでしょうか。

「もっと主体的に動いてほしい。」「部下を育ててほしい。」こうした期待は、多くの企業で聞かれます。しかし管理職に話を聞くと、「何を優先すればよいのか分からない。」という声が返ってくることがあります。

期待があることは問題ではありません。問題なのは、**期待が具体的な役割として共有されていない**ことです。期待が曖昧なままでは、管理職は目の前の仕事を優先せざるを得ません。

管理職の姿には、経営と現場の認識のずれが表れることがあります。

レンズ③ 関係を見る

管理職は、一人で成果を生み出しているわけではありません。

経営者との関係。部下との関係。他部門との関係。組織には、多くの関係性があります。

例えば、

部下が相談しにくい職場。

管理職同士の連携が少ない組織。

部門間で情報共有が進まない企業。

こうした状況は、管理職一人の問題ではありません。組織全体の関係性が、管理職の行動や判断に影響しています。

管理職を見ることで、その企業の「関係の質」が見えてきます。

理論 BOX④

心理的安全性は、組織全体で育まれる

エイミー・エドモンドソンは、心理的安全性を「対人関係において、率直に発言や相談、挑戦ができる状態」と定義しています。

心理的安全性は管理職だけがつくるものではなく、経営者や組織文化を含めた組織全体で育まれるものです。

出典：Amy C. Edmondson（2019）*The Fearless Organization*

レンズ④ 文化を見る

管理職の判断には、その会社らしさが表れます。

挑戦を歓迎するのか。慎重な判断を重視するのか。若手へ仕事を任せるのか。経験を優先するのか。

管理職は、その会社の文化の中で日々意思決定を行っています。

そのため、管理職の行動を見ていくと、その企業が何を大切にしているのかが見えてきます。
管理職は、組織文化を映し出す存在でもあります。

理論 BOX⑤

組織文化は、日々の意思決定に表れる

エドガー・シャインは、組織文化を「組織のメンバーが共有する基本的な前提や価値観」と整理しています。

組織文化は目に見えにくいものですが、管理職の日々の判断や行動には、その文化が色濃く表れます。

出典：Edgar H. Schein（2017）*Organizational Culture and Leadership*

第4章のまとめ

本章では、「役割」「期待」「関係」「文化」という四つのレンズから管理職を見てきました。

この四つに共通していることがあります。

それは、**管理職だけを見ても、本質は見えない**ということです。

管理職は、組織の中で役割を果たしています。だからこそ、管理職を通して組織を見ることで、その企業の現在地や、これから取り組むべき課題が見えてきます。

私たちは、この四つのレンズを通して管理職を見ることが、組織づくりを考える第一歩になると考えています。

研究所からの問い

あなたの会社では、管理職の姿から何が見えているのでしょうか。

見えているのは管理職個人でしょうか。それとも、その背景にある組織でしょうか。

第5章

管理職を育てる前に、組織を見つめる

本レポートでは、「管理職」というテーマを通して、組織について考えてきました。

一般的に、管理職に課題があると感じると、多くの企業では「管理職を育成しよう」という議論になります。もちろん、知識やスキルを身に付けることは重要です。しかし、本レポートで見てきたように、管理職は組織から切り離された存在ではありません。管理職がどのような役割を担うのか。どのような判断を求められるのか。どれだけ人材育成に時間を使えるのか。それらは管理職本人だけで決まるものではなく、組織の現在地、経営者の期待、権限の与え方、評価制度、組織文化など、多くの要素によって形づくられています。

だからこそ、管理職だけを変えようとしても、組織そのものが変わらなければ、大きな変化は生まれにくいのです。

私たちは、地域企業との対話を重ねる中で、管理職に関する悩みの背景には、組織全体の課題が隠れていることが少なくないと感じています。

管理職が育たない。管理職へ仕事が集中する。管理職が判断できない。部下が育たない。

こうした課題は、管理職個人の能力だけでは説明できません。そこには、役割設計、期待の共有、人材育成の仕組み、権限委譲、組織文化など、組織全体のあり方が影響しています。

管理職は、組織の課題が最も表れやすい存在なのです。

研究レポート No.001 では、「組織の現在地」という考え方を提案しました。本レポートでは、その考え方を管理職というテーマから読み解いてきました。

私たちが最も伝えたかったことは、一つです。

管理職を見ることは、組織を見ること。

管理職が抱える悩みには、組織の課題が表れます。管理職への期待には、組織が目指す未来が表れます。管理職の判断には、組織文化が表れます。

だからこそ、管理職を育成することと、組織を育てることは、本来切り離して考えることはできません。

私たちは、「理想の管理職像」を追い求めることが重要だとは考えていません。

それよりも、自社の現在地を理解し、その現在地にふさわしい役割を整理し、管理職がその役割を果たせる組織をつくることが重要だと考えています。管理職を変えることが目的ではありません。管理職という存在を通して組織を見つめ直し、組織全体がより良く変わっていくこと。

それが、本レポートで最も伝えたかったメッセージです。

研究所からの提言

管理職は、組織の成果を生み出す存在であると同時に、組織の状態を映し出す存在でもあります。そのため、管理職に課題があると感じたときは、管理職本人だけに目を向けるのではなく、その背景にある組織の仕組みや文化にも目を向けることが重要です。

組織の現在地を踏まえながら、管理職に何を期待するのかを整理し、その役割を果たせる環境を整えていくこと。

その積み重ねが、管理職の成長だけでなく、組織全体の持続的な成長につながると、私たちは考えています。

研究所からの問い

管理職について議論するとき、

私たちは「管理職に何を求めるか」を考えがちです。

しかし、その前に問い直したいことがあります。

私たちは、管理職に期待する役割を明確にできているでしょうか。

その役割を果たせる組織になっているでしょうか。

そして、

管理職を変えることなく、組織をより良くするために、今、何から始めるべきでしょうか。

参考文献

- Amy C. Edmondson (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*.
- Edgar H. Schein (2017). *Organizational Culture and Leadership (5th Edition)*.
- Henry Mintzberg (1973). *The Nature of Managerial Work*.
- John P. Kotter (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*.
- 中小企業庁 『2025 年版 中小企業白書』