

社員30人の壁・100人の壁を突破する 「組織マネジメントの基礎力」

～優秀なトッププレイヤーが管理職として“育たない、活躍できない”本当の理由～



Mental Progress

社員 30 人の壁・100 人の壁を突破する 「組織マネジメントの基礎力」



目次

- 第 1 章: 管理職が「育たない、活躍できない」中小企業の共通点
- 第 2 章: なぜ、一過性の「管理職研修」だけでは現場が変わらないのか
- 第 3 章: 企業価値を支えるのは、属人化を排した「組織マネジメントの基礎」
- 第 4 章: 成果を最大化する「人の心 × 組織の仕組み」の掛け算
- 第 5 章: 組織マネジメントを支える 4 つの基礎領域
- 第 6 章: 明日からのステップと「組織マネジメント基礎力アセスメントシート」の活用方法

第1章:管理職が「育たない、活躍できない」中小企業の共通点

社員数が30人、50人と増え、経営者一人の目が行き届かなくなってきた企業において、いま最も深刻化しているのが「管理職が育たない、任せてもいまひとつ活躍できない」という壁です。

管理職研修を実施しても行動が変わらない、次世代のリーダーが見当たらない、そもそも管理職になりたがる若手が減っている……。

こうした悩みは、多くの中小企業で「管理職個人の能力不足」や「若手の価値観の変化」として片付けられがちです。

しかし、本当に彼らの能力不足が根本的な原因なのでしょうか？

ここで一歩立ち止まって、現場のリアルを考えてみてください。



中小企業で管理職に抜擢される人材の多くは、現場を牽引し、誰よりも売上や成果を上げてきた「きわめて有能なトッププレイヤー」です。

本人のポテンシャルや意欲は決して低くありません。

それにもかかわらず、ひとたび管理職になった途端、自分自身のプレーイング業務を大量に抱えたまま、十分な指導や研修もないまま「背中を見て覚えろ」とマネジメントの荒波に放り込まれてしまいます。

つまり、「優秀なプレイヤーなのに、管理職として『育つ機会』が与えられず、組織の土台がグラグラなために『活躍もできない』」という、実態があるのではないのでしょうか？

家を建てる時、どれほど立派な柱（優秀な人材）を用意しても、基礎が傾いては丈夫な家は建ちません。

本書では、組織力の低下を彼ら個人の責任にするのではなく、有能な彼らが100%の力を発揮できる「組織の土台」を共に見直していきます。

第2章:なぜ、一過性の「管理職研修」だけでは現場が変わらないのか

管理職を育成するために、多くの企業がリーダーシップやコミュニケーション、心理的安全性といったテーマで外部の研修を導入しています。



内容が良ければ受講者はモチベーションを高め、「さあ、明日から現場を変えよう」という気持ちで戻っていくでしょう。しかし、研修単体で組織が劇的に変わるケースは多くありません。なぜなら、管理職が学んできた「理想の武器」を、現場の「不安定な土台」の上では活かし切れないのです。

例えば、以下のような現場環境のまま、管理職個人のスキルだけで解決しようとしていないでしょうか。

- ✓ 役割や期待値が曖昧なため、どこまで首を突っ込んでいいか判断に迷う
 - ✓ 責任だけが重く、現場を動かすための権限が与えられていない
 - ✓ 組織全体に人材育成の考え方がなく、管理職一人の孤軍奮闘になっている
- これは、私の 30 年の企業経験の中でもよく見られた光景です。

せっかく費用と時間をかけて若手にビジネスの基本や理想を学ばせても、受け入れ側である現場の管理職（トッププレイヤー）はじめ組織の先輩達がその内容を理解していなければ、現場に戻った若手は「うちの会社では、研修の理想は通用しないんだな」と冷めてしまいます。

管理職自身が「受講者が戻る組織環境」を理解し、彼らの学びをどう受け止めるかを経営陣・人事と共に考えることこそが、本当の育成の第一歩です。

研修は知識という「材料」に過ぎません。その材料を活かせる「組織環境という土台」を整えることこそが、**経営者や人事の役割**です。

第3章:企業価値を支えるのは、属人化を排した「組織マネジメントの基礎」

売上や利益、ブランド力、革新的なサービス、これらは企業価値そのものではなく、企業活動の「結果」として表れるものです。

30人～100人規模の組織が、特定のキーマンや経営者のカリスマ性に依存したステージから脱却し、継続的に成果を生み出し続けるためには、「誰もが成果を上げられる仕組み」すなわち**組織マネジメントの基礎**が欠かせません。



現代マネジメントの思想を築いたピーター・ドラッカーは、「**組織の目的は、凡人をして非凡な成果を上げさせることにある**」と述べています。

経営方針が現場まで届いていなければ、社員は優先順位を判断できません。

役割や責任が曖昧であれば、特定のキーマン（多くの場合はプレイングマネージャー）に仕事が集中して属人化が進み、組織は疲弊していきます。

一方で、基礎が整った組織だったらどうでしょう。

目標が共有され、それぞれの役割が明確で、必要な情報が適切に流れる組織では、個人の強みが掛け合わせられ、組織全体の力へと変わっていきます。

日々積み重ねられる基礎・基本という確かな土台の上こそ、**持続可能な企業価値**は築かれます。

第4章:成果を最大化する「人の心 × 組織の仕組み」の掛け算

組織づくりにおいて、「制度や仕組み、KPI をガチガチに整えればうまくいく」と考えるハード面重視の企業があります。

反対に、「心理的安全性やアットホームな関係性さえ良ければいい」と考えるソフト面重視の企業もあります。

しかし、現実の組織はそのどちらか一方だけでは機能しません。

組織の成果は、「人の心」と「組織の仕組み」の掛け算で決まるからです。



どれほど優れた評価制度やルールがあっても、それを運用するのは「人」です。

目的を共有し、自ら行動しようとする前向きな「心」がなければ、制度はただの形骸化した書類になります。

反対に、どれだけ仲が良くフラットな職場であっても、役割や責任が曖昧であれば、業務は停滞し、馴れ合いになって成果には繋がりません。

共通の目標に向かう中で、仲間と失敗した悔しい気持ち、それを克服したときの充実感、大口顧客の獲得やプロジェクトを達成した喜びを分かち合う。

人には「心」があるからこそ、このプロセスを通じて互いの信頼関係が深まり、次の挑戦への原動力（メンタルプログレス＝心理的進歩）となります。

メンタルプログレスでは、この「心：ビジネスマインド」をケアし、それを活かす「組織の仕組み」を両輪で噛み合わせるアプローチを何よりも大切にしています。

第5章：組織マネジメントを支える4つの基礎領域



家づくりにおいて建物全体のバランスが重要なように、組織マネジメントも一部の領域だけを強化しても意味がありません。

メンタルプログレスでは、組織の基礎力を計るロードマップとして、以下の「4つの基礎領域」を定義しています。

ドラッカーは「マネジメントとは、人の強みを発揮させ、弱みを無意味にすることである」と示しました。この思想をベースに、自社の土台をチェックしてみましょう。

① 組織目標を達成するための仕組み（目標・役割・情報共有）

組織全体が同じ方向を向くための土台です。ドラッカーの言う「共通の目標に向けて個人の努力を統合する」仕組みであり、役割や権限、情報共有のルートが明確であるかを確認します。

② 組織運営のルールと責任（規程・コンプライアンス・労務）

公平で健全な組織運営を支えるインフラです。法令遵守や勤怠・健康管理、ハラスメント防止など、社員が安心して真摯に仕事に向き合えるための「守りのルール」が機能しているかを確認します。

③ 人材育成と成長機会（フィードバック・評価・次世代育成）

経験を個人に留めず、組織の資産として蓄積する仕組みです。適切なフィードバックや評価を通じ、社員が強みを活かして成長し続けられる環境があるかを確認します。

④ 主体性と相互協力（心理的安全性・部門間連携）

安心して意見を言え、部門を超えて協力し合える組織文化の基盤です。

部分最適ではなく「全体最適」を見据え、社員が主体的に考えて行動できる状態をつくります。

これらは独立したものではなく、互いに影響し合っています。

4つの基礎領域のバランスが整うことで、組織は驚くほど自然に、そして着実に強くなっていきます。

第6章:明日からのステップと「組織マネジメント基礎力アセスメントシート」の活用方法

ここまでお読みいただき、「自社の組織の土台はどうだろうか?」と振り返られた方も多いのではないのでしょうか。

しかし、日々の業務に追われる中で、組織の中にいると自社の課題には意外と気付きにくいものです。そこで、本ホワイトペーパーに対応した「組織マネジメント基礎力分析ワークブック.xlsx」をご用意しました。



このワークブックは、単に組織を採点して一喜一憂するためのものではありません。客観的な設問を通じて自社の現状を可視化し、経営者、人事責任者、そして管理職が「共通認識を持つための対話のきっかけ」にさせていただくことを目的としています。

大切なのは、高得点を取ることはありません。

「なぜ、この評価が低い(高い)のだろうか」

「当たり前が後回しになっている原因はどこにあるのか」・・・

その対話と気づきこそが、組織改善の確実な第一歩になります。

一度の派手な改革ではなく、小さな改善を積み重ねること。

ぜひこのワークブックをダウンロードし、自社の未来を強くするための対話のツールとしてご活用ください。

【執筆者メッセージ】経営者・人事責任者の皆さまへ

30人、50人、100人の壁に直面する経営の現場は、売上、採用、資金繰りなど、常に目の前の課題との戦いです。

だからこそ、今すぐ致命傷にならない「組織の基礎・基本」は後回しになりがちです。

しかし、脆くなった土台は、ある日突然、主力メンバーの離職やエンゲージメントの低下という形で表面化します。

メンタルプロGRESSは、これまでの30年における企業の管理部門での実務経験と管理部門担当取締役としての組織マネジメント経験、それに独立後の心理カウンセラー、社外メンターとして3,500回以上働く人々の「心」に寄り添ってきた経験をもとに、人と企業を元気にすることで社会を元気にすることを目指しています。



本書とワークブックが、貴社が「強い組織」へと生まれ変わる確実な一歩となれば幸いです。

最後までお読み頂き有難うございます。



メンタルプロGRESS
山口幹生