

吉田 卓  
株式会社リードクリエイト  
常務取締役

野田 稔氏  
明治大学大学院  
グローバル・ビジネス研究科 教授  
研究科長

## 「シン・中堅崩壊」

### “管理職クライシス”を乗り越えるための論点

近年、管理職は「受難の時代」「罰ゲーム化」とも言われているように、取り巻く環境は複雑性や曖昧性が深まるばかりです。内外環境における変化のしわ寄せは管理職に大きく降りかかり、担う役割も質的、量的に負荷が高まり続けています。一方、各社で導入されてきた施策は表面的・断片的なものにとどまり、新たなトレンドに振り回された結果、現場では管理職への負担が年々加速しているというのが実情です。

このような状況を打開していくために、経営や人事・人材開発部門は何を主導すればよいのでしょうか。また、具体的にどのような仕組みや仕掛けを展開していく必要があるのでしょうか。

本ウェビナーでは、野田先生の研究知を中心に、世の中に蔓延する「管理職の罰ゲーム化」を打開していくためのポイントについてお話いただきました。

※本記事の内容は、ウェビナー開催時（2025年11月）の情報に基づいています

## 「管理職クライシス」に関する問題提起

吉田 本日は、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 研究科長の野田稔先生をお迎えし、「管理職クライシスを乗り越えるための道筋」をテーマに対談を行っていきます。

実は、野田先生とは以前 HR のイベントで対談をさせていただいたことがあるのですが、その際に「まだまだ語り合い足りないな」という消化不良感もありまして、今回、本ウェビナーにお越しいただきました。

まずは私から、「管理職クライシス」に関する問題提起をさせていただきます。

皆さん、『中堅崩壊』という書籍はご存知でしょうか？こちらは、野田先生が2008年に執筆された書籍になります。出版当時、私はHR業界に入って3年目の営業担当として、「マネジメント研修をどうやって売るのがいいのか」ということばかりを考えていた

のですが、この書籍には、「中間管理職を活かすためには、研修や教育以外の構造的なところに目を向けなければいけない」ということが書かれており、大変衝撃を受けました。野田先生が隣にいらっしゃるしながらお話をするのは大変感慨深いのですが、最近、本対談に向けてもう一度読み返してみました。結論、今読んでも読みごたえが変わらない。言い換えれば、中間管理職に関する危機感は変わってないということです。むしろ深刻化しているというようにも思います。

本日は改めて、野田先生がもしこの書籍を「シン・中堅崩壊」として書き直すなら、今の日本企業の中間管理職の問題に対してどう思っているのか、このあたりを一緒に考察していきたいと思っています。

早速、日本企業を取り巻く「管理職クライシス＝管理職危機」に関する問題意識を皆さんと一緒に確認していきたいと思っています。まず一つ目は、先ほどご紹介した書籍の中にも書かれておりましたが、

### 人事部門としての「管理職に対する問題意識」

LEADCREATE

## 管理職個人の「マネジメントスキル不足」に焦点が当たっていることは顕著

図2 人事部が管理職に対して感じている問題点 (人事部: n=300)



出典: パーソル総合研究所「中間管理職の受難」

© LEAD CREATE Inc. 2025

今もなお「管理職は組織の多重責務者である」ということ。2つ目は、各組織で起きた様々な問題に対して、「うちは管理職がいまいちだから」と、何でも管理職の責任にしてしまうというのが諸悪の根源になっているということ。それらが「管理職の罰ゲーム化」問題に拍車をかけているのではないかと私は思っています。

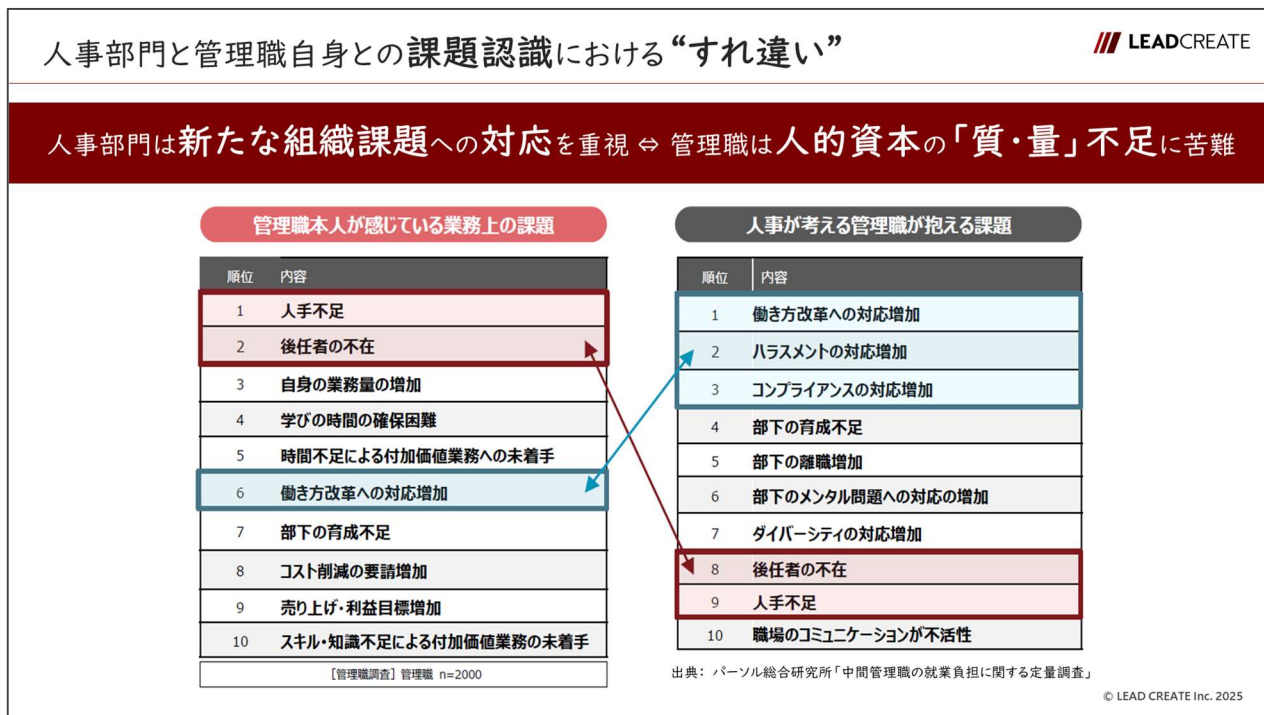
ここで、パーソル総合研究所のデータを読み解いていきましょう。

まず私が面白いと思ったのが、人事部が管理職に対して感じている問題点第1位が「マネジメントの知識やスキルが高まらない」ということ。言い換えれば、中間管理職のマネジメントスキルがないから、あらゆる問題が発生している、と言っているように感じてしまいます。管理職個人のマネジメントスキル不足に焦点が当たっている、そこを打破するために研修を行う。もちろん研修も必要ですが、それだけで問題は解決するのでしょうか？

もう一つデータを見ていきます。

管理職本人が感じている業務上の課題、そして人事部が考えている管理職が抱える課題。一目瞭然で、ランキングが全く違うのです。管理職自身は、どちらかというところ「人手不足」や「後継者の不在」に問題意識を持っている一方、人事部は「働き方改革」「労働時間の問題」「ハラスメントの問題」「コンプライアンスの問題」がトップにランクインし、「人手不足」や「後継者の不在」という問題は、かなり劣後しているということ。このデータから見えるのは、経営層と人事部門がまずやらなくてはならないこと、それは“今の組織の現実”にまなざしを向けていくということです。「他社でもやっているからこのソリューションをやります」というのでは、なかなかうまくいきません。

現在の中間管理職を取り巻く環境を大雑把にまとめると、メンバーも管理職自身も人手不足な現状、そのうえ管理スパンは広がって、さらにプレイン



グマネジャー化が進んでいるため、個人実務にも追われてしまう。そして、常に二律背反する矛盾した要求が上からも下からも左右からも降りかかってくる。まとめなければならないメンバーは多種多様な属性で、皆が同じような価値観で仕事をしているということでは一切ない。一方で、踏み込みすぎると「ハラスメント」と言われるリスクにさらされてしまう。

このように、日々生成されアップデートされる高難度の新たな課題が生成されるたびに管理職のタスクは引き算されることなく積み上がり続けるという構造。これが、「管理職クライシス」の現状です。

このあとさらに、管理職クライシスの構造的な解明を野田先生に紐解いていただきたいと思います。皆さんの会社にはどのような課題がありそうか、ぜひ一緒に考えていただきたいです。

## 「シン・中堅崩壊」の真実

**野田** 今回は、「中間管理職問題」というのを私なりに紐解いてみようと思います。

現在、多くの中間管理職が陥る多重責務状態は、以前よりもひどくなっている。仕事が増えるだけでなく、仕事そのものの内容が複雑化し、絡み合っているような状態だと思います。

2008年の時から、管理職により一層を強く求められるようになったのが「新しい事業を作りなさい」「新しいビジネスを始めなさい」という、ビジネスクリエーションです。管理職の皆さんは、別にこれ

をやりたくないわけじゃない。ですが、失敗して会社に損失を与えられない、リスクテイクできないという気持ちがずっとある。結果として、どう行動してよいのかがわからない。これが、吉田さんの仰っていた“矛盾”です。「事業を作れ、だけどリスクは取るな」これは、個人の努力ではどうにもならないと思います。ですから、構造的に変えていく必要があるのです。ここが、2008年と比べた時の顕著な変化でしょうか。

例えば、多重化の原因の一つと考えているのが、日本版のブルシットジョブ（意味のない、無駄な仕事）です。もともとアメリカ発祥の言葉ですが、それと比較して日本版のブルシットジョブというのは、組織構造に意図しているということが研究で分かりました。どういうことかということ、とにかく皆さんメンバーシップ型ですので、「この組織に居続けたい」という気持ちが強く、会社のルールに従わなければならないと思っている。言われたことには徹底的にコミットをしなくてはならない。ですが、そこで様々な矛盾が生じてしまいます。例えば、上から降りてくる仕事は極めて不明確で、「なんとなくやっておいて」と。いざ手を付けてみると、「そうじゃない」と言われて手戻りになってしまう。また、どう考えても実現できないような高い目標が与えられて、「何が何でもやり切るんだ」「できないのではなく、やるかやらないかだ」と言われる。このように、重層的に仕事が増えていってしまうわけです。

そして中間管理職が対峙すべき課題として、「3年目の壁」「若手の離職問題」というものもありますね。現場の人手不足問題は本当に大変だと思います。吉田さんがお示ししていましたが、人事がそこ

に対する優先順位が低いというのは、ちょっと許せなかったですね。

実は、若手の方の働く時間というのは、昔と比べて減少しているのです。有給休暇の取得も、2015年に比べて2023年は大変高い取得率になっています。ところが、なぜか下がらない早期離職率。よく、中卒の70%、高卒の50%、大卒の30%が3年以内に辞めると言われておりましたが、現在は大手企業に勤めていても30%は辞めてしまうというような状況になりつつあります。

ここはやはり、今の“Z世代のキャリア感”というところに目を向けないといけません。「無言で会社を去る若者の隠れた失望に気づいて欲しい」そんなことを仰っていた方がいますが、Z世代の方々というのは、おとなしく、頭ごなしに叱られるのには慣れておりません。「理由が分かって自分で納得して動きたい」と思っている方が多いのです。ですので、若手の早期離職問題は、コミュニケーションギャップがあるというところ。そして、定着率向上に賃金アップはあまり効果がないということらしいのです。もちろん定着率ではなく、入職率には賃金は十分関係があるのですが、入職してみるとそれ以外の要素が大きいということが分かってしまう。「柔軟な働き方」「成長の機会」そして「職場の人間関係」。お金以外に大切なものがあるため、お給料を少々上げたところで、会社に残ってくれないのです。

離職の原因は、やはりストレスであると言ってもよいと思います。とりわけその中でも若手の方々の特徴というのは、職場でスキルや技能の獲得が十分にできない、成長速度が遅いなど、「成長不安」

というのがとても高いんですね。ですから、マネジメントサイドも若手の不安にどう向き合っているのか、若手にいかにして「成長実感」や「成長予感」を与えられるか、という部分が重要です。結果として、中間管理職に今求められているものは「認知能力」、いわゆるIQです。頭の善し悪しではなく、「非認知能力」。まさに知識よりも「感情を扱う力」。これが問われていく。



共感や自己統制など、すべての根幹にあるのが「対話」です。まさに、リーダーとして対話を中心に人と人との関係を取り持っていくということがより強く求められるようになってきました。「感情知性=EQ」なんて言いますが、この不確実時代の中間管理職は「職場の感情リーダー」として振る舞うことが求められています。心理的安全性をつくるような対話であり、また、組織をまたいだ共同をしかりとデザインするということであり、さらにレジリエンスやユーモアなど、前向きに立ち振舞う力なんていうのも求められてくるようになってきたということです。「意味を共につくる」、そんなリーダーが必要だということですね。まさに中間管理職のリーダーシップというのは、一人ひとりの能力を引き出すということが重要になってくるでしょう。そして、そのメンバーが主役感を持てるよ

う、自己リーダーシップを持てるよう、導いていく役割もあろうかと思えます。さらに言うなら、一人ではできないけれども、周りと手を取り合って全社員の全能力を発揮できるような仕組みづくりに取り組む。そういったことが、今の中間管理職に求められる要件だと思います。

ただ、一つだけ大きな課題があります。私はそれを「課題解決職人化」と言っているのですが、今の中間管理職は、とにかくリテラシーが高い。非常に高度な問題解決能力を持っています。そして、次から次へと降りかかる難問をどんどん処理している。ですが、ちっとも楽しそうじゃないんですよ。すなわち、今来るものを処理するのに精いっぱいなので、それらを処理した後に「何かを成し遂げたい」なんて思う余裕もなくなっているのかもしれない。ですが、この“思い”こそ、最も重要なものなのではないかと私は思っています。

実際に、そもそも自分は何のために存在するのか、我々の事業の目的は何なのか、いかなる不安を解消すべきなのか、どのような未来をつくりたいのか、我々の夢は何なのか、このような未来を語る“夢語人”としての情熱をぜひ持っていただきたい。ですが、現在の中間管理職の方はそういった夢を語る能力を基準には選ばれていないのではないのでしょうか？夢みたいなことを言っているような人間ではなくて、手堅く今をしっかりと生きていくような人間が選ばれていってしまっているのではないかと。寧ろ会社というのは「皆で夢を見ていいところなんだ」「その夢の実現のためにみんなで協力していいところなんだ」ということを、ぜひ定着させていきたいものだと私自身は考えています。

今までの中間管理職は、本人の好き嫌いに関わらず「不真面目な優等生」化してきたと思っています。不真面目な優等生というのは、今のこの範囲の中で高い点数を取る。例えばテストで高い点数を取ることを目的化している。ただ、今高い点数を取るために全身全力を傾けてしまうと、「そもそも何のために勉強するんだっけ？」「その結果、自分は社会でこんなことをやってみたい」なんていう妄想や空想は勉強の邪魔になりますから、そんなものは考えない。ひたすら今点数を取ることを考える。このように、きちんと一つひとつについての意味や自分の夢を考えないという意味で、不真面目だということになるのです。

残念なことに、現在の日本はこの「不真面目な優等生」化を進めてしまったのではないかと思っています。バブルが崩壊して以来、日本企業は本当に苦境に立たされました。その中で、なりふり構わず利益を上げ続けなくてはいけないという状態に追いやられたのは事実です。今の中間管理職と呼ばれる方は、その頃に入社していますので、当然のことながら、優等生化するのはしょうがないと思います。でもやはり、これからの企業に求められるのは、この人たちこそが真面目になっていく必要があるのではないかということなんです。

私は「真面目な不良」になるということが大切だと思っています。真面目ですから、将来のことを考えています。そもそもうちの会社はどうあるべきなのかということを考え、何としてでも社会に貢献しよう、今までになかった価値を作ろう、なんてことを考えています。ですがそうすると、当然過去にやってきたことのいくつかは否定せざるを得なくなってくる。仕組みを変えたり、事業を変えたり

せざるを得なくなってくる。そういう変革を試みる人間というのは、上から見ると少しうざったい。ですので、「不良」なんですね。でもやはり、真面目に考えるからこそ現状を否定して変えようとする、そんな中間管理職になっていてもらいたいと私は思っています。まさに「真面目な不良」としての中間管理職というのが、私は正しい方向ではないかと思っています。

この「真面目な不良」たる才能を持った人間を、うまいこと登用してもらいたい。まさしく今のプレーヤーとしての成績ではなく、極めて多面的な観点が必要なのではないかと思います。その中において、やはり「対話力」は絶対必要ですね。人の話をきちんと聞いて、最後の最後にはしっかりと自分で意思決定ができる。部下だけではなく、職種の違う人、社外の人とも単なる会話ではない深い対話ができる。そういった人が登用されてリーダーになっていくとよいのではないかと強く感じています。

## 管理職クライシスを乗り越えるための道筋

**吉田** 野田先生、お話ありがとうございます。この対談を見ていただいている視聴者の方々にも非常に共感いただける内容だったと思いますが、大事なのは、この考察をどのようにうまく自社の課題に置き換えていくか、というところだと思います。

パネルディスカッションとして、「シン・中堅崩壊」を乗り越えていくために、人事部門、あるいは経営

が問い直すべき「最重要命題」とは何なのか。さらには、中間管理職の「優秀さの定義」に合わせた「登用や任用」をしていく必要があるにもかかわらず、それがなかなかできない、そこに潜む根本的な課題は何なのか。これらについて包括的に語っていきたいと思います。

**野田** 人事部門の人たちに私がいつも言っていること、それは「ちゃんと現場を見に行け」ということです。大変申し訳ないのですが、人事の方々はあまり現場に行かないんです。現場に行くと嫌がられるというのがあるのですが、それを乗り越えて、むしろ人事の人が来てくれたら「ありがとう」というぐらいの状況を作っていけないといけません。職種ごとにマネジャーの抱えている問題点は全部違います。ですから、人事部門は「一体何が問題なんだ」「何が苦しみなんだ」ということを現地・現物・現実を見に行く、というのが最重要命題だと思います。

その次に重要なのが、人事としての目線の置き方。人事はとて経営に近いので、どうしても経営目線で現場を見てしまうのですが、経営的視点は持つけれども、現場目線で、むしろ「現場愛」を持つととにかく見てもらいたいと思うんですね。

**吉田** 経営の視点を持ちながらも、現場の中間管理職の方々に愛を持って、現場サイドに立ってあげるといこと。そこを心がけていかないと、本当に現場がかわいそうですよね。

**野田** そうですね。現場をよく見て、味方になってあげる。一方で経営としての正しい方向にも導いてあげられるような人事になってもらいたいなど。

**吉田** 確かに、あらゆる施策を見ていると、現場で

は誰も求めてないような施策が横行し、きちんと意味が浸透せず、「施策は過剰化するんだけど意味が枯渇している」というような人事施策が非常に多いですね。

**野田** 「これだけ考えて作った施策なんだから分かってもらえるだろう」と人事側は思うのだけれど、現場の意見はわかりませんからね。現場の感情をどれだけ把握しているのか、というのは結構大きいかもしれません。

**吉田** 経営視座と現場目線を自在に往復しながらよりよい形を探求しよう、という話だと思うのですが、この自在性のコツやポイントはありますか？

**野田** 私の恩師の伊丹敬之先生に言われたのは、「マネジメントなんて、所詮矛盾の解消なんだ」「矛盾がないようなものならマネジメントの必要なんかない。でも多くのことは矛盾しているんで、その原因をよく理解し、正と反を両方成り立たせるように考えるということなんだ」と言われました。経営的な視点と現場的な視点を往復しながら、「両方成り立たせるためには何が必要なんだ」と考えることが重要だと思っています。

ですから、今、人事ぐらいクリエイティビティが求められるものはない。制度の守護神であってはダメなんです。人事こそが、その相矛盾するものを両方とも可能にするような新しい打ち手をクリエイトする、イノベーションするところをもう決めた方がいいです。人事自身が「不真面目な優等生」をやっていないで、「俺は真面目な不良だ」「今までのことをガラッと変えてやるんだ」くらいのつもりで取り組んでももらいたいと思うし、人事に

求められるものって、そういう「本質思考性」ですよ。

**吉田** 企業によっては、「人事が弱くて…」と半ば諦めているところも多いように思うのですが。

**野田** それは逆に言うと、現場と渡り合えるような人を人事にしないといけない、という話だと思います。今までの人事部員は、真面目でIQが高くて誠実で、それはオペレートする上での必要最低条件であって、その上に戦う人事だったり、今まで以上に優秀層のちょっと「跳ね返りの強そうな人」を持ってきたり、というのがコツなのかと思います。

**吉田** ありがとうございます。次のテーマに移りますが、人材育成において「次世代のリーダーを育てる」というよりは、「上司にとって扱いやすい部下を育てる」という構図がなかなか止まらないと思うんですけれども、いかがでしょうか。

**野田** 実は、世界的にも有名な超一流企業で調査をしたことがあったのですが、部長クラスの人たちに「どういう人を後継者として登用しますか」と聞いた結果、「自分と同じようなパターンで、しかも自分よりちょっと優秀じゃない人間」が登用されているのです。恐ろしいですよ。自分の「縮小コピー」を登用しているんです。これでは、会社がダメになってしまうと思います。本来的には、自分とは全然違うパターンだけれどもこれからの組織にとってはこういうタイプが必要なんだ、という人間を科学的に登用しなきゃいけないのに、実際は扱いやすい自分の縮小コピーを登用していたんです。

**吉田** 「今この組織で求められる優秀性とは何か」

というのが見えていないと、登用なんて本当はできないはずですよ。

**野田** 昔の GE のジャック・ウェルチは、きちんとサクセッションプランを作っていました。GE の社長が最後にやることは、「GE の今後 10 年間を考慮すること」なんですって。「これからの 10 年間、うちの会社はどのような方向に向かうのか」という大きな方向性を見定めた上で「この方向に引っ張っていくには誰が適しているのか」という選び方をするんです。戦略オプションの中で、「次の 10 年に合うのはこの人だ」という基準で人選する、すごく戦略的なんです。「優秀さ」というものを環境に適合させて、「戦略適合から見た優秀さ」というものに再解釈することが重要です。

加えて、「優秀さ」のインフラストラクチャー（土台）みたいなものがある、それが「非認知能力」なんです。ここがあまり見られておらず、パフォーマンスが起ってしまうわけです。プレーヤーとして優秀な人は、性格的にスパルタで厳しいかもしれないけれど、それ以上に「人の心がきちんと理解できる」「人と深い対話がきちんとできる」という能力をしっかりと見極めてあげないと、どこかで狂ってしまいます。営業成績はいいかもしれないけれど人の上に立ったら人を潰してしまうような人が上がってしまうのは、見ている観点、「優秀さ」の概念が違うんですよ。

**吉田** 「暗黙の優秀な人材定義」を各社が書き換えられず、非認知系の能力を現場で見る術がないため、なんとなく今出している結果やパフォーマンスから推論して登用する。その結果、マネジメント適性のない方が生成されているのだと思います。



**野田** もう一つ、これからは「倫理観」ですね。生成 AI を使って大きなことが簡単にできてしまうようになると、ますます主体的にジャッジをする力「エンパワー」が求められてくる。そのパワーの使い方、つまりは倫理感が強く求められてくるし、正しいことと正しくないことの判断が必要です。

あえて「正義」という言葉は使いませんが、「仁」「義」、つまり思いやりですね。「思いやり」「愛情」「正しさを追求する力」は絶対にずらしてはいけないと思います。

**吉田** ありがとうございます。昇格や登用のプロセスにおいて、「インテグリティ」「誠実さ」「倫理観」、これらの値が著しく低い人はスクリーニングしてほしいという要望も増えています。

最後に、野田先生から視聴者の方に向けて一言メッセージをお願いします。

**野田** 「シン・中堅崩壊」というのは、笑って済まされるような問題だとは思っておりません。真正面に受け止めて解決していかないと、企業そのものの根幹の揺らぎに繋がってくると思います。ぜひ、愛情を持って、中間管理職の方たちをしっかりとエンパワーしていただきたいと祈っております。

**吉田** 野田先生、最後までありがとうございました。

## 登壇者プロフィール



野田 稔氏 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 研究科長

野村総合研究所経営コンサルティング部長、多摩大学経営情報学部教授を経て 2008 年より現職。専門分野は組織論、組織開発論、人事・人材育成論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。大学院で学生の指導にあたる一方、企業の経営コンサルティング実務にも注力。NHK総合『経済ワイド ビジョン e』メインキャスター、NHK総合『Biz スポワイド』メインキャスター、などテレビ出演多数。著書は『組織論再入門』（ダイヤモンド社）、『中堅崩壊』（ダイヤモンド社・電子版）など多数。リクルートワークス研究所特任研究顧問、最高検察庁参与を兼任。



吉田 卓 株式会社リードクリエイト 常務取締役 ソリューション事業本部 本部長

大学卒業後、大手事業会社の人事部門にて、育成・評価・異動業務に従事。2005 年より株式会社リードクリエイトに参画し、各社のリーダー選抜・育成に関するコンサルティング支援を担当。これまでソリューションに携わった企業は 900 社以上。営業部門のマネジャー、統括責任者を歴任後、2021 年より現職。人材アセスメントを通じた「リーダー育成」に関する知見は豊富であり、各社の経営層や人事部門へのワークショップも多数開催。一般論にとどまらない実践知をベースにした解説が好評を博している。

※本記事の内容は、ウェビナー開催時(2025 年 11 月)の情報に基づいています

## 本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。

1～3 日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト [info@jp-leadcreate.com](mailto:info@jp-leadcreate.com)

v260612