

【筆者プロフィール】

氏名	児玉 充晴	 
会社名	MOT総研（屋号）	
役職	代表	
肩書き	社内制度改善のコンサルタント 経営士	
メールアドレス	motlab@ln.main.jp	

【連載を執筆できる根拠】

大学卒業後、電電公社（現 NTT）に入社しました。民営化を迎えた当時、硬直した組織をどう変えるかが大きな課題で、そのカギの一つが管理職の活性化でした。そこで、管理職の役割と責任を明確にする「管理責任評価表」を作成し、360 度評価を導入しました。その結果を管理職手当に反映する仕組みも設計し、労働条件の不利益変更にも配慮しながら、評価基準や手当の減額幅などに一定のルールを設けました。

その後、某大手電機メーカーから依頼を受け、管理職への昇格を判断する 5 人の外部評価員の一人を務めました。毎年約 45 人の候補者を研修や課題を通じて評価し、2 割強は管理職への昇格を見送り、専門性を生かすキャリアに進んでももらいました。

この経験をもとに「管理能力評価表」を作成しました。「管理責任評価」が現在の管理職としての仕事ぶりを見るのに対し、「管理能力評価」は、より上位の管理職を担う力があるかを見るものです。その後、顧問先の中小企業にも導入し、評価点の変化から管理職の成長と活性化の効果を確認してきました。

2026 年 4 月施行の改正女性活躍推進法では、101 人以上の企業に男女間賃金差異と女性管理職比率の公表が義務づけられました。今後は女性を含め、管理職候補を早くから見いだし、育てる仕組みがますます重要になります。

本連載では、こうした実務経験をもとに、管理職を「選ぶ・育てる・評価する」という視点から、管理職が力を発揮し、職場と会社を活性化する仕組みを、具体的な事例とともに紹介します。

【主な実績】

【連載】 日本歯科新聞社「アポロニア 21」にて医院経営に関する記事を約 2 年半にわたり連載

【講演】 商工会議所、金融機関の経営者会、企業研修等で多数登壇、年間最大 91 回の講演

【経営支援】 企業との顧問契約は累計 32 社。管理者活性化の仕組みの導入や社内研修を実施

【著書】 『図解 利益を生み出すビジネス手法と事例 108』（日経 BP コンサルティング）

第 3 版 5 刷で、約 1 万部を発行 <https://amzn.to/46ypmeO>

連載企画書

氏 名 児玉 充晴
連絡先（携帯電話） 070-4083-7396

【タイトル】

管理者が変われば、会社が変わる

【サブタイトル】

管理者を「選ぶ・育てる・評価する」しくみづくり

【概要の説明】

「管理者にしたのに部下をまとめられない」「プレーヤーの仕事ばかりで、管理者として動いてくれない」「次の管理者候補が育たない」。こうした悩みを抱える会社は少なくありません。優秀な社員が、必ずしも優秀な管理者になるとは限らないからです。

管理者が力を発揮するには、研修だけでは十分ではありません。まず「管理者は何をする人なのか」を明確にし、その役割と責任を評価する仕組みが必要です。さらに、管理者としての適性を見極め、本人の強みを生かしながら育て、次のステップにつなげることも大切です。

本連載では、筆者が企業で実践してきた「管理責任評価」と「管理能力評価」をもとに、管理者を「選ぶ・育てる・評価する」方法を、具体的な事例とともに紹介します。また、女性管理者の登用が求められる中、将来の管理者候補を早くから見いだし、育てる方法についても取り上げます。

管理者が変われば、部下の動きが変わり、職場が変わります。そして、会社全体が動き始めます。本連載では、管理者が「会社を動かす人」として力を発揮するための実践的なしくみを、全6回で分かりやすく解説します。

【読者対象】

- ・管理者が十分に力を発揮できていないと感じている経営者・経営幹部
- ・管理者の選抜・評価・育成のしくみを見直したい人事責任者

【読者が得られるメリット】

- ・管理者を「選ぶ・育てる・評価する」一連のしくみが分かります。
- ・管理者の適性や能力を見極め、成長と活性化につなげる具体的な方法が学べます。

【内容】

第1回 なぜ管理者がうまく機能しないのか ※サンプル原稿

- (1) 優秀な社員が優秀な管理者とは限らない
- (2) プレーヤーから管理者へ意識を切り替える
- (3) 管理者の役割があいまいな会社の問題

事例：エース社員を管理者にしたら職場が動かなくなった

第2回 「管理者に向く人」をどう見極めるか

- (1) 仕事ができる人と人を動かせる人の違い
- (2) 管理者に求められる適性と能力
- (3) 管理者にしないことも人材活用の選択肢

事例：昇格候補者の2割を専門職の道へ

第3回 管理者の「役割と責任」を明確にする

- (1) 管理者は何に責任を持つのか
- (2) 「管理責任評価表」で役割が見える化する
- (3) 360度評価で仕事ぶりを多面的に見る

事例：管理者の役割を明確にしたら行動が変わった

第4回 「管理責任評価」で管理者を育てる

- (1) 評価は「査定」ではなく「成長」のために使う
- (2) 評価結果から自分の弱みと強みを知る
- (3) 評価とフィードバックで行動を変える

事例：評価の見える化で管理者の行動が変わった

第5回 「管理能力評価」で次の管理者を育てる

- (1) 現在の実績と将来の能力を分けて考える
- (2) 上位管理者に必要な能力を見極める
- (3) 評価結果を育成・配置・昇格につなげる

事例：管理能力評価で次のリーダー候補を発見

第6回 管理者が育ち続ける会社をつくる

- (1) 管理者候補を早くから見つけて育てる
- (2) 女性を含む次世代の管理者候補を育てる
- (3) 「選ぶ・育てる・評価する」を仕組みにする

事例：管理者候補を計画的に育てる会社へ

【サンプル原稿】

第1回 なぜ管理者がうまく機能しないのか

「営業成績が一番だから課長にしよう」「技術力が高いから部長を任せよう」。多くの会社で、こうして仕事のできる社員が管理者に選ばれています。ところが、本人は一生懸命なのに、部下が育たず、職場もうまく回らない。そんなことが少なくありません。

その理由は、プレーヤーと管理者では求められる仕事が違うからです。プレーヤーは、自分が成果を出すことが評価されます。一方、管理者には、部下の力を引き出し、チームとして成果を出すことが求められます。

「自分でやる」から「人を動かす」へ

ところが、管理者になっても、この切り替えができない人がいます。「自分でやった方が早い」と仕事を抱え込み、忙しくなるほど部下への指示や育成がおろそかになります。本人は誰よりも働いているのに、部下は育たないという結果になるのです。

会社側にも問題があります。「課長になったのだから、あとは分かるだろう」と、管理者の役割を明確にしていないケースです。売上管理、部下育成、業務改善、職場づくりなど、担う役割と責任を示さなければ、本人も何を優先すればよいのか分かりません。

ある会社では、トップクラスの営業社員を課長に昇格させました。しかし、課長になっても自分で顧客を回り、重要な商談を抱え込んでいました。その結果、課長個人の売上は伸びても、部下は指示待ちになり、チームの成績は伸びませんでした。

そこで、課長の仕事を「自分で売る」から「部下を育て、チームで成果を出す」へ見直しました。部下との面談や仕事の割り振り、育成、業務改善など、管理者として果たす役割を「管理責任評価表」で明確にしたのです。

管理者が機能しないとき、本人の能力だけを問題にしてはいけません。まず「管理者とは何をする人なのか」を会社が明確にすることが大切です。

では、どんな人を管理者に選べばよいのでしょうか。次回は「管理者に向く人」の見極め方を考えます。