

マネジメントシェアリング 研究会

Management Sharing Study



【配布資料】 第1期研究会のご報告

2025年9月29日
株式会社ジェイフィール



■ プログラム＜11:00～12:00＞

I. マネジメントシェアリング（以下、MSと省略）研究会とは

II. 研究会メンバーによるチーム発表

A) 日本版MSの可能性と提言

B) MSを通じて生み出される新しい価値とは？

C) マネジメントシェアリング導入ポイントの探求

III. まとめ

~~~~~

＊終了後ひきつづき、15分間 アフタートークを開催します。（～12：15）



# I マネジメントシェアリング研究会とは

**A)研究会開催のねらい**

**B)マネジメントシェアリング（以下、MSと省略）とは**

**C)第1期研究会の概要**

## 1. 設立の目的

- マネジャーの負担が限界に達しており、「罰ゲーム化」と揶揄される状況が広がっています。しかし、企業の対応は「マネジャーの強化」に偏っており、解決の方向が見えません。「マネジャーの強化」以外の施策が求められています。
- 解決の一施策として、「マネジメントシェアリング」という新しいアプローチを提唱します。マネジメントの責任を複数の人で分担することで、マネジャーが健全に役割を果たし、魅力的な存在として組織を支えられる環境を目指します。
- 同時に、時間等の拘束に答えられない人々もマネジャーとしてのキャリアを継続・発展させることができ、社会全体の活力も高まること期待されます。
- 以上のことから、マネジメントシェアリング導入の動きを加速させるために、その実践研究と提言を目的として開催します。

## 2. 活動内容

- 国内外の先進事例の研究
  - 国内外（特にドイツと日本）のマネジメントシェアリングの先進事例から成功のポイントを学びます。同時に、日本企業における課題も明らかにします。
- 自組織における実践の試行
  - マネジメントシェアリングに向けて、自組織で行えることは何か。現場での取り組み、人事施策の検討など、各社の実情に合わせて、具体的な第一歩を模索します。
- 社会的な発信と貢献
  - 研究成果を広く発信し、日本企業ならびに日本社会への貢献を目指します。

### ・ マネジメントの責任を複数の人でおこなうこと

- その目的や形態、人数、関連諸制度については、様々で画一なものではなく、各社の実態に即して決められている
- 「シェアードリーダーシップ」は、マネジャーの専権事項まではシェアしないので、その点が異なる概念である



| タイプ                                                                                                  | 事例                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>ツインズ型</b><br>    | <b>【全機能を共有する】</b><br>共同CEO、イギリス、オランダ、ドイツ企業等      |
| <b>アイランド型</b><br> | <b>【機能毎に分担する】</b><br>オーストラリア・テルストラ社<br>日揮、リクルート等 |

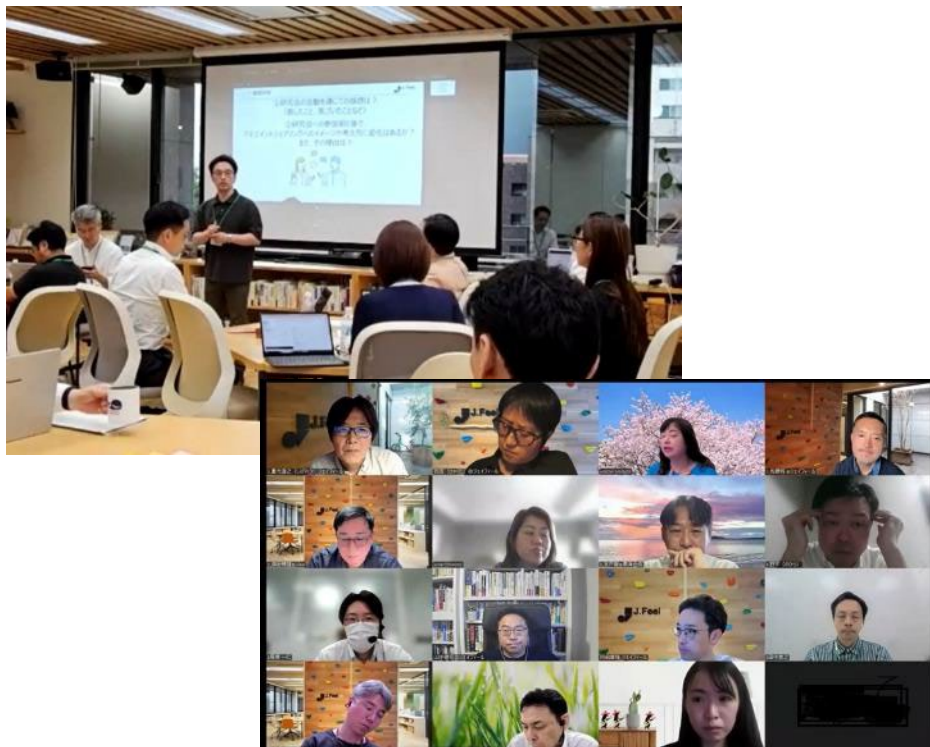


ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー  
2022年11月号

## C) 第1期研究会の概要

### 全8回 開催

- ・ 初回と最終回は対面
- ・ 中間はオンライン開催  
(各回とも15:30～17:00)



| 回  | 日時       | 研究・実践の内容                                                                                                         |
|----|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 1月30日(木) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 研究会発足の趣旨確認、国内外の事例共有</li><li>・ 問題意識すり合わせとゴールイメージ</li></ul>                |
| 2  | 2月25日(火) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 問題意識の整理とサブテーマの設定 ➡ 研究チーム決定</li><li>・ 活動計画づくり</li><li>・ 自らの実践活動</li></ul> |
| 3  | 3月13日(木) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ チーム研究活動の共有と対話</li><li>・ 自らの実践活動の共有</li><li>・ 自社での実践の検討</li></ul>         |
| 4  | 4月17日(木) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 同上 +ドイツの研究者 田中教授へのヒアリング</li></ul>                                        |
| OP | 4月24日(木) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ リクルートワークス研究所 村田弘美氏へのヒアリング</li></ul>                                      |
| 5  | 5月23日(金) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ チーム研究活動の共有と対話<br/>→ゴールイメージを共有する</li></ul>                                |
| 6  | 6月19日(木) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 7月のゴールに向けた活動進捗共有とブラッシュアップ</li></ul>                                      |
| 7  | 7月10日(木) | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 研究活動の発表</li></ul>                                                        |
| —  | 9月       | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 对外発表の準備・実施</li></ul>                                                     |

### 1. チームA：「日本版MSの可能性と提言」

- チーム名）可視化大好きチーム
- 日本版MSの定義と導入に向けた提言を行い、実現を加速していく

### 2. チームB：「MSを通じて生み出される新しい価値とは？」

- チーム名）チーム IKI WAKU
- MSを通じて生み出される新しい価値とはなにか
- みんなが「イキイキ・ワクワク」働ける組織・社会にしていくうえでの、MSの価値を明らかにする

### 3. チームC：「MS導入ポイントの探求」

- チーム名）I Show You
- MSを導入する際に注意すべき点をチェックリストにまとめて道標とする
- 実際にメンバーの会社で、MS導入を行ってみる（継続中）

#### 発表の順番





## Ⅱ 研究会メンバーによるチーム発表

- チームB : 「MSを通じて生み出される新しい価値とは？」
- チーム名) チーム IKI WAKU

# MS研究会最終発表

チームIKIWAKU（萱岡・高橋・田中・野平・水戸・野崎）



皆がイキイキ・ワクワク働き、  
いつでも挑戦できる  
会社・地域であり続けたい

## Q. マネジメントシェアリングを通じて、 生み出される新しい価値とは何か？

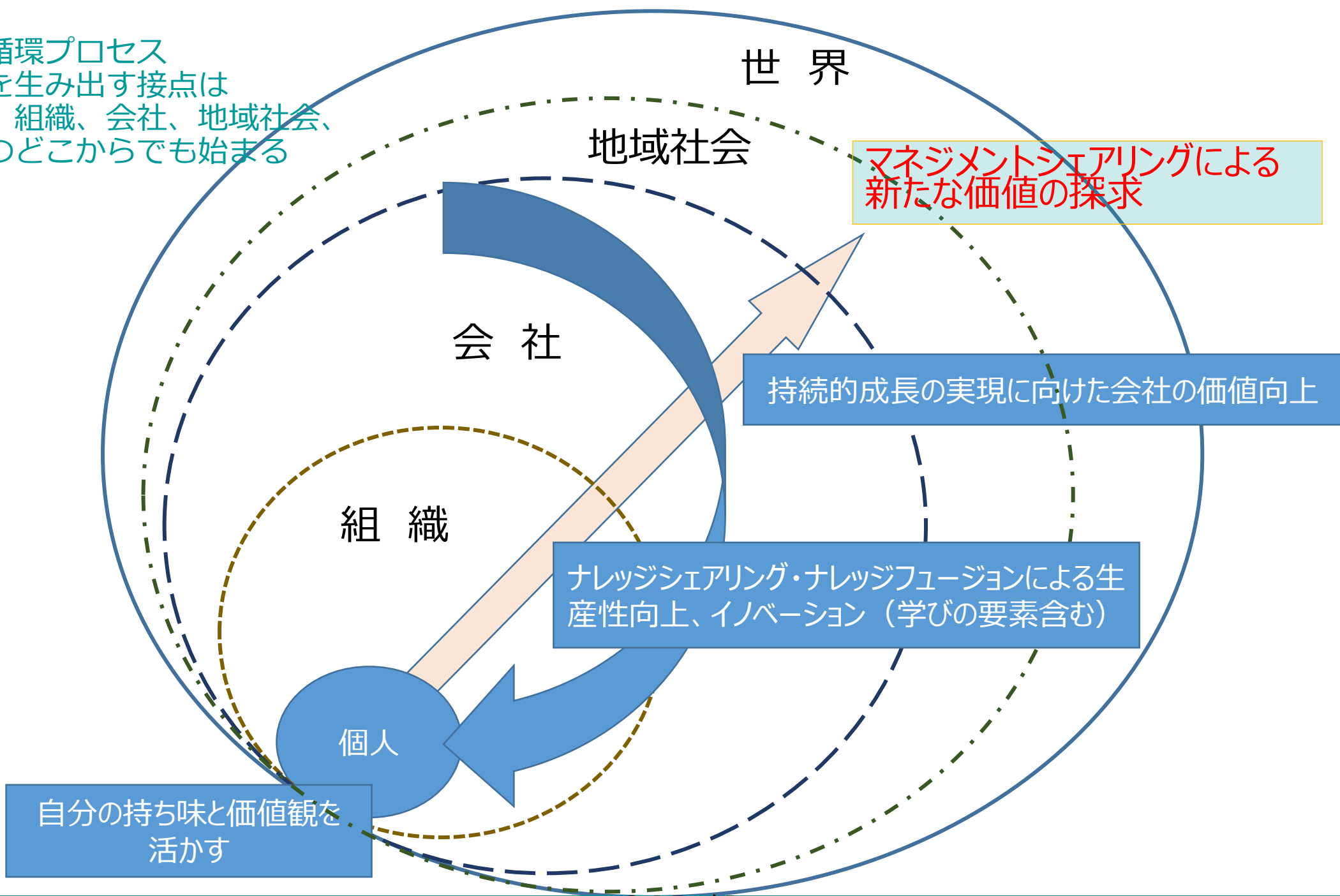
チームメンバーの周辺から  
漏れ聞こえる声  
(全員の想い)

# リサーチクエスチョンに対する答え（仮説）



**A. 価値の循環プロセスを通じて、  
アップデートされた価値と新たに発見する価値**

価値の循環プロセス  
→価値を生み出す接点は  
個人、組織、会社、地域社会、  
世界のどこからでも始まる



# リサーチクエスチョンに対する答え（仮説）



## 個人の価値

- ・自分らしい働き方による自己実現と持続可能なキャリアが形成される
- ・年齢や性別、職種、能力、ハンディキャップ等に関係なく、個々の持ち味ややりたいことにチャレンジできる文化が醸成される
- ・マネージャー自身の働きがい（イキイキ・ワクワク）が醸成される

## 組織の価値

- ・多様性と心理的安全性を基盤とした共創的で対話型の文化が醸成される
- ・ナレッジシェアリングによる生産性向上とナレッジフュージョンによるイノベーションが促進される
- ・組織のビジョンに共感しエンゲージメントが高まり、目的と目標の達成に向けた活力が生まれる

## 会社の価値

- ・一人ひとりがイキイキ働ける持続的成長を実現できる組織運営と文化が醸成される
- ・生産性の向上、革新性の創出、多様性の尊重により業績向上が期待される

# これまでのチームIKIWAKU活動



## MT

Total : 15回（のべ65時間）

## アンケート

- ・ 仮説に基づいたアンケートを作成（設問別途参照）
- ・ 回答者：株式会社ジェイフィール（MS実践会社） 13名

## インタビュー

- ・ アンケートに基づき、対話ベースの時間
- ・ 実施者：株式会社ジェイフィール（MS実践会社） 6名

## AI活用

- ・ 対話を大事にしてきたチームIKIWAKUへの揺さぶり（資料別途参照）

# 仮説の検証（アンケート）



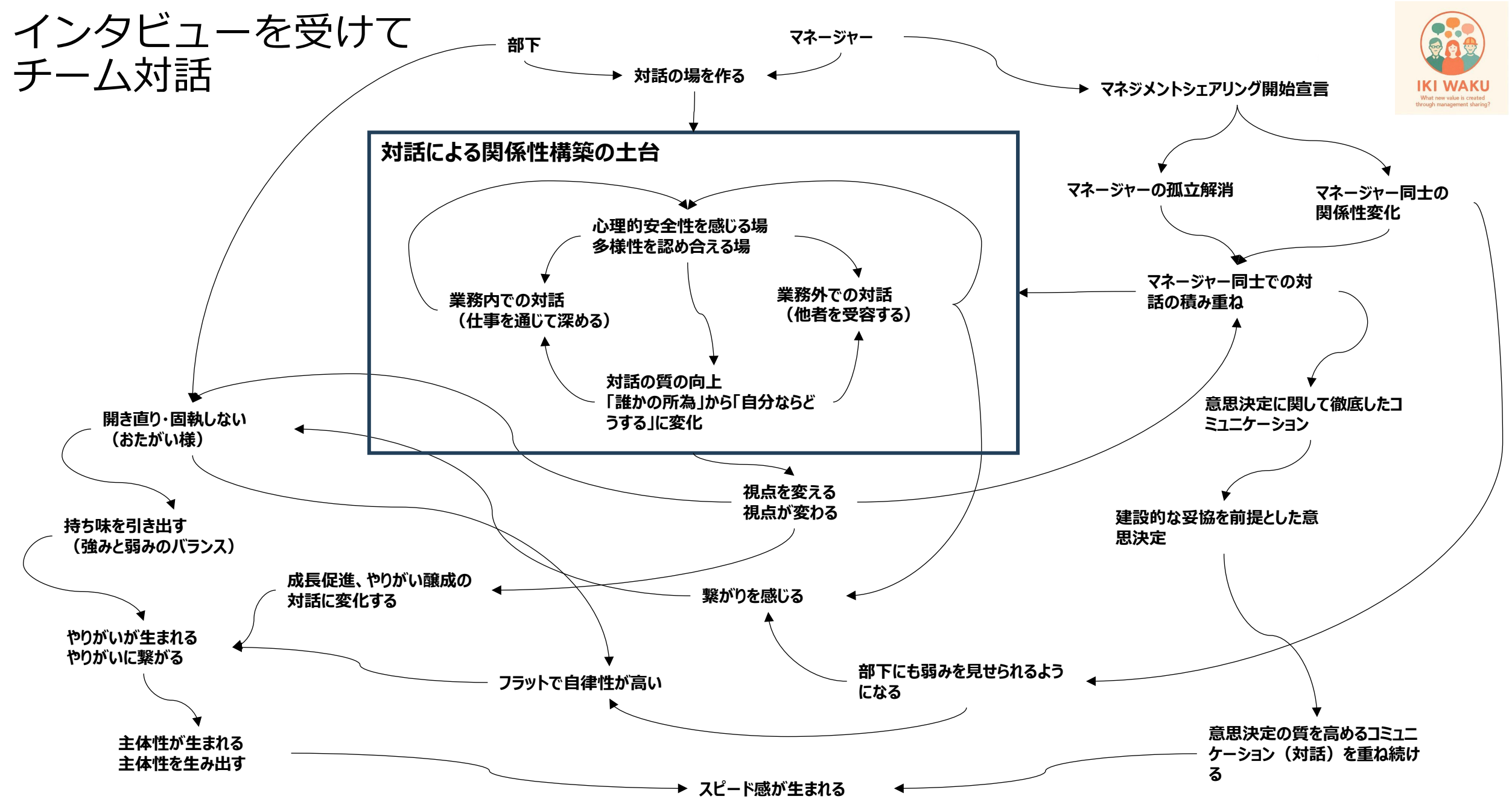
| 価値    | 想定される価値                                                                                                           | 主な観察事項                                                                                                           | 解釈・示唆                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 個人の価値 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ イキイキ・ワクワク働ける</li> <li>・ 自己決定、自分らしいキャリア</li> <li>・ 挑戦できる文化</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 13人全員が「イキイキ」「キャリア形成」を肯定・チャレンジ文化にも約8割が肯定的</li> </ul>                     | MSによって内発的動機が引き出され、心理的余裕や行動主体性が高まっている          |
| 組織の価値 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様性と心理的安全性の担保</li> <li>・ 共創的対話とナレッジ共有</li> <li>・ イノベーションを生む基盤</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 心理的安全性・多様性ともに高水準（9割以上）・ナレッジ共有は肯定46%とやや弱い・対話文化とイノベーション感度は7割前後</li> </ul> | 安全・多様な対話空間は整備されつつあるが、知の形式知化・流通には課題が残る         |
| 会社の価値 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産性・判断スピードの向上</li> <li>・ 組織文化としての持続性</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対応スピード・意思決定の質は高評価（75%, 67%）・一方、生産性や部下支援の強化は5～6割程度</li> </ul>            | スピードや判断の「質的向上」は感じられる一方で、「成果としての定量的貢献」には改善余地あり |

# 仮説の検証（インタビュー）



| 価値    | 想定される価値                                                                                                                   | インタビューで得られた具体的証拠・洞察                                                                                           | 検証結果                                             |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 個人の価値 | <ul style="list-style-type: none"> <li>自己実現・持続可能なキャリア</li> <li>年齢・性別を超えたチャレンジ文化</li> <li>マネージャー自身のイキイキ感</li> </ul>        | <p>「不得意を仲間に任せたら心の余裕が生まれた」</p> <p>「メンバーが“自分らしい伸びどころ”を語り合う場が増えた」</p> <p>「3人体制なので誰かが倒れても学びながら回せる安心感」</p>         | <p>▶概ね支持</p> <p>心理的余裕 → 挑戦 → キャリア学習の循環が観察された</p> |
| 組織の価値 | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様性×心理的安全性の対話文化</li> <li>ナレッジシェアリング&amp;フュージョン</li> <li>ビジョン共感、エンゲージメント</li> </ul> | <p>「失敗談を上司が先に開示、“やってみよう”が合言葉に」</p> <p>「3部署横断の“相談ルーム”で知見を掛け合わせた成功例」</p> <p>「“組織の目的を自分の言葉で語る”セッション後に残業が減った」</p> | <p>▶強く支持</p> <p>共創フォーラムや横串チームがエンジンとなっていた</p>     |
| 会社の価値 | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的成長を可能にする運営文化</li> <li>生産性、革新性、多様性による業績向上</li> </ul>                             | <p>「1on1の相互フィードバックで離職率が前年比▲15%」</p> <p>「三頭体制でリードタイム短縮、提案採択率+20%」</p>                                          | <p>▶定量効果も示唆</p> <p>生産性・定着率に寄与。ただし計測指標は限定的</p>    |

# インタビューを受けて チーム対話



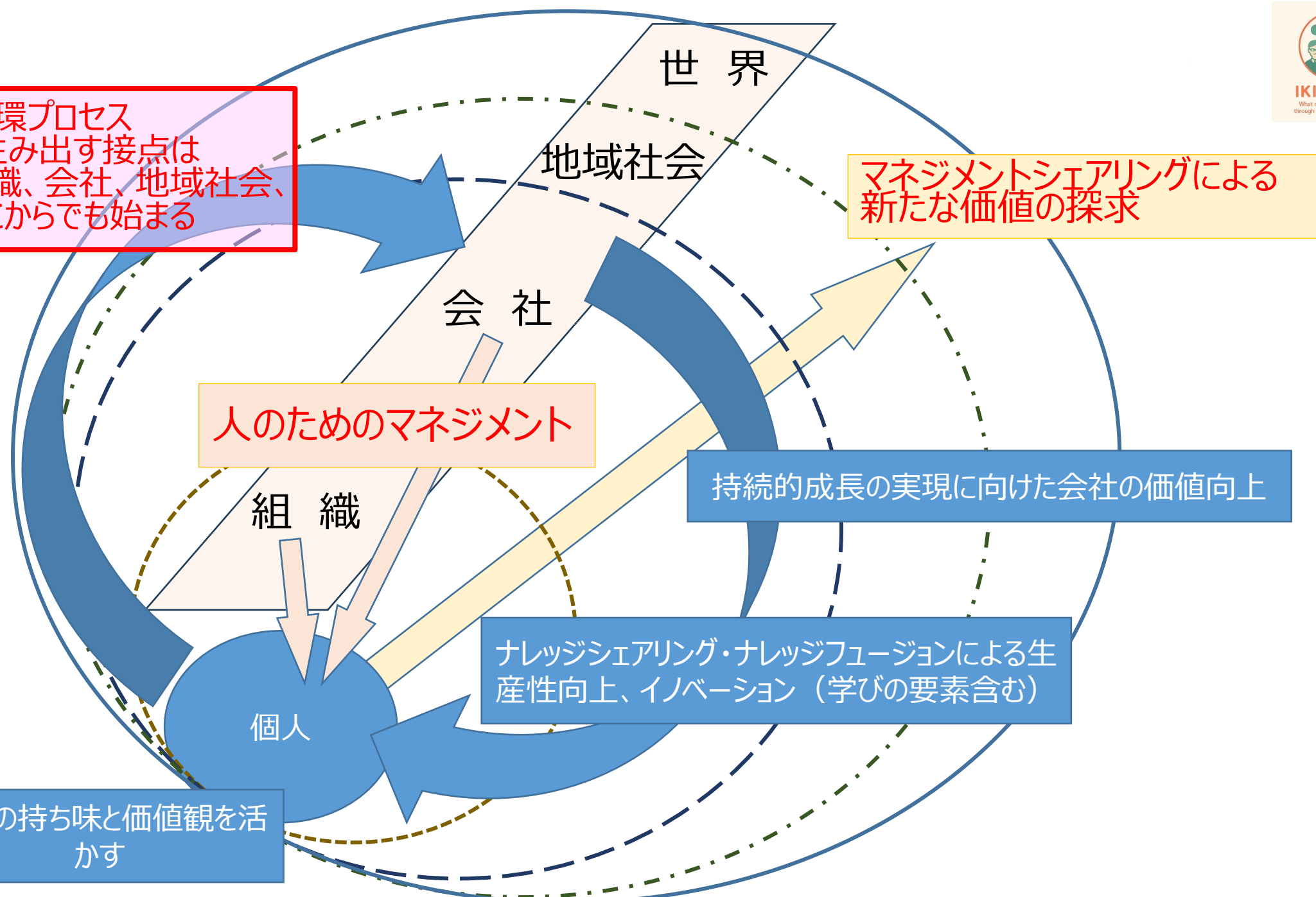
Q. マネジメントシェアリングを通じて、  
生み出される新しい価値とは何か？

# リサーチクエスチョンに対する答え（仮説）



**A. 価値の循環プロセスを通じて、  
アップデートされた価値と新たに発見する価値**

価値の循環プロセス  
・価値を生み出す接点は  
個人、組織、会社、地域社会、  
世界のどこからでも始まる



人のためのマネジメント

マネジメントシェアリングによる  
新たな価値の探求

持続的成長の実現に向けた会社の価値向上

ナレッジシェアリング・ナレッジフュージョンによる生  
産性向上、イノベーション（学びの要素含む）

自分の持ち味と価値観を活  
かす

# リサーチクエスチョンに対する答え（仮説）



## 個人の価値

- ・自分らしい働き方による自己実現と持続可能なキャリアが形成される
- ・年齢や性別、職種、能力、ハンディキャップ等に関係なく、個々の持ち味ややりたいことを**尊重し合える**文化が醸成される
- ・**一人ひとりの**働きがい（イキイキ・ワクワク）が醸成される

## 組織の価値

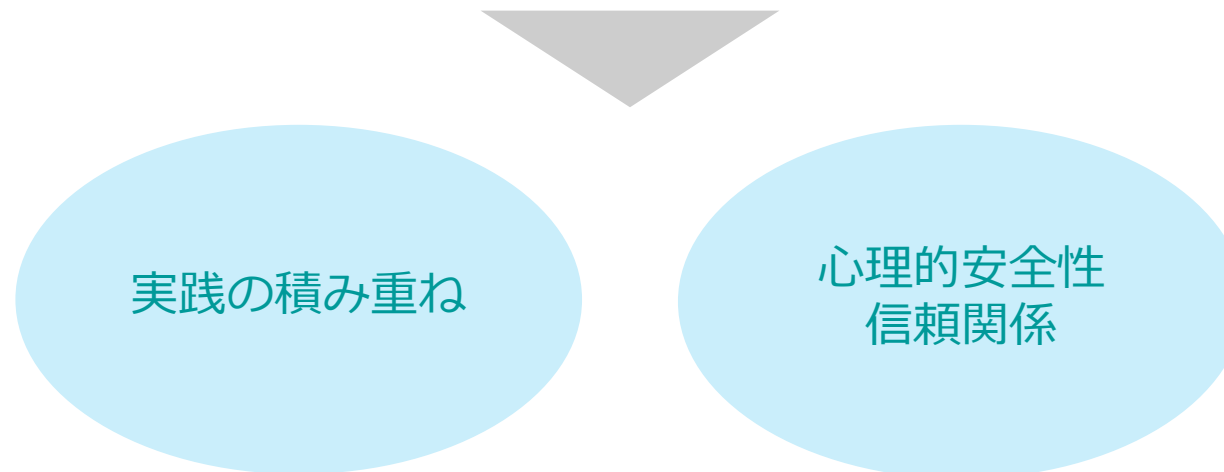
- ・多様性と心理的安全性を基盤とした共創的で対話型の文化が醸成**する場になれる**
- ・持ち味を活かした**ナレッジシェアリングとナレッジフュージョンの促進**
- ・**主体性が生まれる場、主体性を生み出す場になる**

## 会社の価値

- ・**イキイキ働き、持続的成長を実現できる人が集まる場になる**
- ・生産性の向上、革新性の創出、多様性の尊重により業績向上が期待される

# これから

- ① マネジメント・シェアリングが、IKIWAKUと働ける組織づくりに有効であることを社会に発信しその影響を広げる。
- ② マネジメントシェアリングの導入によって生まれる価値を明確にし、価値の循環プロセスを確立する。



Q. マネジメントシェアリングを通じて、  
生み出される新しい価値とは何か？

# リサーチクエスチョンに対する答え



## A. 価値の循環プロセスを通じて、 3つの対話が育まれること

# 価値を生み出す3つの対話



## 安心できる 土台

### 安心の対話

- ・ 不在や休暇でも業務が止まらず、安心して働ける
  - ・ **対話から生まれる余白**が、支え合いや尊重の関係を育てる
  - ・ 心理的安全が広がり、職場全体の健全さにつながる
- 安心の土台があるからこそ、**挑戦（IKIWAKU）**に踏み出せる

## 挑戦が続く キャリア

### 挑戦の対話

- ・ マネジメントを分かち合う経験そのものが、実践的な学びになる
  - ・ シェアのために仕事の意味を**問い直し**、新しい進め方を見つける
  - ・ その実践が学びとなり、成長を積み重ねていける
- 変化の時代でも、自分らしい挑戦を続けられる

## 広がる つながり

### 共創の対話

- ・ 個人の挑戦が共感を呼び、周囲にエネルギーを与える
  - ・ その広がりが次の挑戦を誘い、連鎖となって加速する
  - ・ やがて個人は会社を越え、社会へとつながっていく
- 個人から始まるIKIWAKUの連鎖**が、新しい未来を共に描く力になる

# 3つの対話を重ねた結果



イキイキワクワク働ける個人が増え、  
そのエネルギーが職場を変え、  
やがて社会に連鎖する

A.新しい価値は、「挑戦の循環」

|    |                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | あなたの性別を選んでください                                                                                         |
| 2  | あなたの年代を選んでください                                                                                         |
| 3  | あなたの職種を選んでください                                                                                         |
| 4  | あなたの勤続年数は何年ですか？                                                                                        |
| 5  | あなたの役職を教えてください                                                                                         |
| 6  | 会社名を教えてください(会社ごとでアンケートを分析するためのみで使用いたします)                                                               |
| 7  | あなたの会社はマネジメントシェアリングを導入していますか                                                                           |
| 8  | あなたのマネジメントシェアリング経験期間を選んでください                                                                           |
| 9  | マネジメントシェアリングを導入した理由を教えてください                                                                            |
| 10 | マネジメントシェアリング導入後、あなたの会社の生産性は高まっていますか？                                                                   |
| 11 | マネジメントシェアリング導入後、部下への支援やサポートは強化されたと思いますか？                                                               |
| 12 | 組織として、トラブルや課題への対応スピードが向上したと思いますか？                                                                      |
| 13 | 組織として、意思決定や判断の質は向上したと思いますか？                                                                            |
| 14 | マネジメントシェアリング導入前と比べて、自身のプロセスに対する評価への納得感が高まったと感じますか？                                                     |
| 15 | マネジメントシェアリングの情報共有の仕組みは適切だと思いますか？                                                                       |
| 16 | 会社の人事評価や報酬制度は、マネジメントシェアリングに適していると思いますか？                                                                |
| 17 | 【マネジメント層の方にお聞きします】<br>マネジメントシェアリングをすることによって、マネジメント層の業務面での負担は軽減されたと思いますか？                               |
| 18 | 【マネジメント層の方にお聞きします】<br>マネジメントシェアリングをすることによって、マネジメント層の心理面での負担は軽減されたと思いますか？                               |
| 19 | 【マネジメント層の方にお聞きします】<br>一緒に働く他のマネジメント層がマネジメントシェアリングを実践していたら、あなたはどのように思いますか？(該当者ではない場合、「該当者ではない」とご入力ください) |
| 20 | 【会社でマネジメントシェアリングを導入しているが、ご自身はマネジメントシェアリングを実施していない方にお伺いします】<br>あなたもマネジメントシェアリングを行いたいと思いますか？             |
| 21 | 上記回答の理由を教えてください(該当者ではない場合、「該当者ではない」とご入力ください)<br>【上司がマネジメントシェアリングを実施している方にお伺いします】                       |
| 22 | 上司がマネジメントシェアリングをしているのを見てどう思いますか？(該当者ではない場合、「該当者ではない」とご入力ください)                                          |
| 23 | あなたが「これはマネジメントシェアリングの効果だ」と感じることに、良い面・悪い面どちらでも結構ですので、具体的に教えてください。                                       |
| 24 | マネジメントシェアリングを知っていましたか？                                                                                 |
| 25 | ご自身もマネジメントシェアリングを導入してみたいと思いますか？                                                                        |
| 26 | あなたの会社でマネジメントシェアリングを導入することはできると感じますか？                                                                  |
| 27 | マネジメントシェアリングを導入することで期待できる効果は何だと思いますか？<br>(生産性向上 / 業務負担軽減 / 意思決定の透明性向上 / 多様性の推進など)                      |
| 28 | もしあなたの会社でマネジメントシェアリングを導入するとなった際、導入に対する懸念点は何ですか？<br>(管理の複雑化 / 権限の曖昧さ / 組織文化との適合性など)                     |

|    |                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29 | あなたの会社でマネジメントシェアリングに近いような取り組みや仕組み等があれば教えてください                                               |
| 30 | まず、あなたにとって『イキイキ・ワクワク働く』とはどのような状態か教えてください                                                    |
| 31 | あなたは『イキイキ・ワクワク』しながら働いていますか？                                                                 |
| 32 | あなたの職場は、社員が『イキイキ・ワクワク』働ける環境を提供できていると思いますか？                                                  |
| 33 | 【該当される方にお聞きします】<br>あなたの直属の上司は『イキイキ・ワクワク』や働きがいを感じながら働いていると思いますか？                             |
| 34 | 今の職場環境で、あなたは自分らしいキャリア形成を進められていますか？                                                          |
| 35 | あなたの職場では、組織のビジョンが十分に共有されていると思いますか？                                                          |
| 36 | 会社の戦略やビジョンと、自身の業務がどの程度一致していると感じますか？                                                         |
| 37 | あなたの職場には、年齢や性別、職種、能力、ハンディキャップ等に関係なく、個々の持ち味ややりたいことにチャレンジできる文化があると思いますか？                      |
| 38 | あなたの職場では、多様性が尊重されていると思いますか？                                                                 |
| 39 | あなたの職場では、心理的安全性が確保されていると思いますか？                                                              |
| 40 | あなたの職場では、日常的に共創的な対話が行われていますか？                                                               |
| 41 | あなたの職場では、仕事のノウハウやナレッジシェアリングが促進されていると思いますか？                                                  |
| 42 | あなたの職場は、イノベーションを生み出す文化や風土を持っていると思いますか？                                                      |
| 43 | イノベーションを促進するために、具体的にどのような取り組みがあるか教えてください                                                    |
| 44 | あなたの会社は、社員が『イキイキ・ワクワク』働ける環境を提供できていると思いますか？                                                  |
| 45 | 今の会社で、あなたは自分らしいキャリア形成を進められていますか？                                                            |
| 46 | あなたの会社では、会社のビジョンが十分に共有されていると思いますか？                                                          |
| 47 | あなたの会社には、年齢や性別、職種、能力、ハンディキャップ等に関係なく、個々の持ち味ややりたいことにチャレンジできる文化があると思いますか？                      |
| 48 | あなたの会社では、多様性が尊重されていると思いますか？                                                                 |
| 49 | あなたの会社では、心理的安全性が確保されていると思いますか？                                                              |
| 50 | あなたの会社では、日常的に共創的な対話が行われていますか？                                                               |
| 51 | あなたの会社では、仕事のノウハウやナレッジシェアリングが促進されていると思いますか？                                                  |
| 52 | あなたの会社は、イノベーションを生み出す文化や風土を持っていると思いますか？                                                      |
| 53 | イノベーションを促進するために、具体的にどのような取り組みがあるか教えてください                                                    |
| 54 | マネジメントシェアリングをより活用するため、もしくはマネジメントシェアリングを広げるためには、<br>どういった要素が必要か／どういったことができるのかあなたの考えを教えてください。 |
| 55 | マネジメントシェアリングは、地域社会や世界にどのような影響を与えていると思いますか？                                                  |
| 56 | その他、これを伝えたい！知ってほしい！ということ等ありましたら、こちらにご自由にご記入ください。                                            |

# MS研究会チームIKIWAKU インタビュー結果

マネジメントシェアリングの洞察と課題

1. マネジメントシェアリングの共通メリット
2. 実務上の課題・懸念
3. 導入ストーリー
4. キードライバー
5. 示唆・提案
6. 議論が浅い・抜けている視点
7. 次のステップ案

# マネジメントシェアリングの 共通メリット

| 観点         | 主な内容                             | 代表コメント                                         |
|------------|----------------------------------|------------------------------------------------|
| 心理的余裕      | 責任と情報が複数人に分配されるので「一人で抱え込まない」安心感。 | 「不得意を補い合えるから気持ちがラク」<br>「家族との会話に仕事の“いい話”を持ち帰れる」 |
| 相互学習・スキル拡張 | 得意領域を持ち寄り、学び合うことでチーム全体の能力底上げ。    | 「3人経営体制は思考の幅が自然に広がる」                           |
| 健全な牽制と透明性  | 意思決定プロセスが共有されるため、隠れたバイアスや独断を防ぐ。  | 「毎回“問い”から始めることで全員が納得した判断になる」                   |
| 創造的対話の活性化  | 複眼的な視点が集まり、新しいアイデアが生まれやすい。       | 「“相談”という名の内省がチームを耕す」                           |

# 実務上の課題・懸念

## 合意形成コストの上昇

意思決定の遅延により、合意形成にかかるコストが上昇し、効果的な進行を妨げます。

## 緊急時の役割の曖昧さ

緊急時における役割の不明確さが、迅速な意思決定を阻害し、混乱を引き起こします。





## 役割分担の重要性

役割分担表やRACIは、仕事の責任を明確にし、混乱を防ぐために不可欠です。



## 評価制度の整合性

個人評価が主流の企業では、貢献を可視化することが難しく、成果の取り合いによるリスクが存在します。



## 対話スキルの向上

心理的安全性と質の高い議論を確保するためには、ファシリテーションスキルとメタ認知が重要です。

# 導入ストーリー

## 経営陣の手本

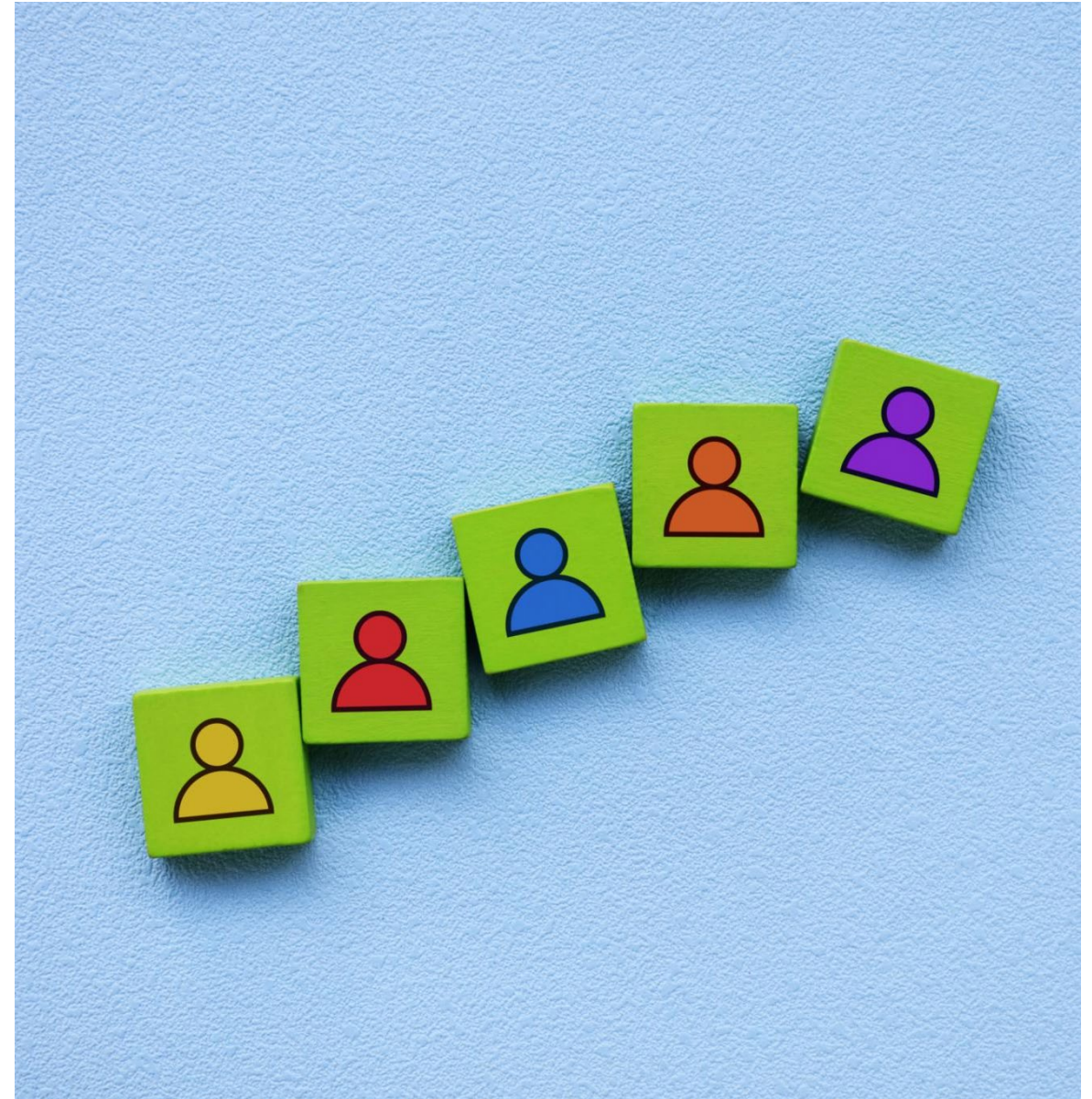
経営陣が手本を示すことで、下層のメンバーに成功体験を伝えることができます。

## 成功体験の波及

成功体験は組織全体に波及し、全員が同じ目標に向かって進むことが促されます。

## WHYの重要性

強制的ではなく、意義を伝えるWHYの語りが、より良いコミュニケーションを生み出します。



## 小規模ユニットでの実験

初期段階では小規模ユニットを使って新しいアイデアやプロジェクトを実験します。

## 隣接部署への拡張

成功した実験は、隣接部署に徐々に広めていくことで、組織全体への影響を狙います。

## 逆サンドイッチ戦術

成功事例を基に、経営層を巻き込んで新しい取り組みを進める逆サンドイッチ戦術を活用します。



# キードライバー

## 心理的安全性の重要性

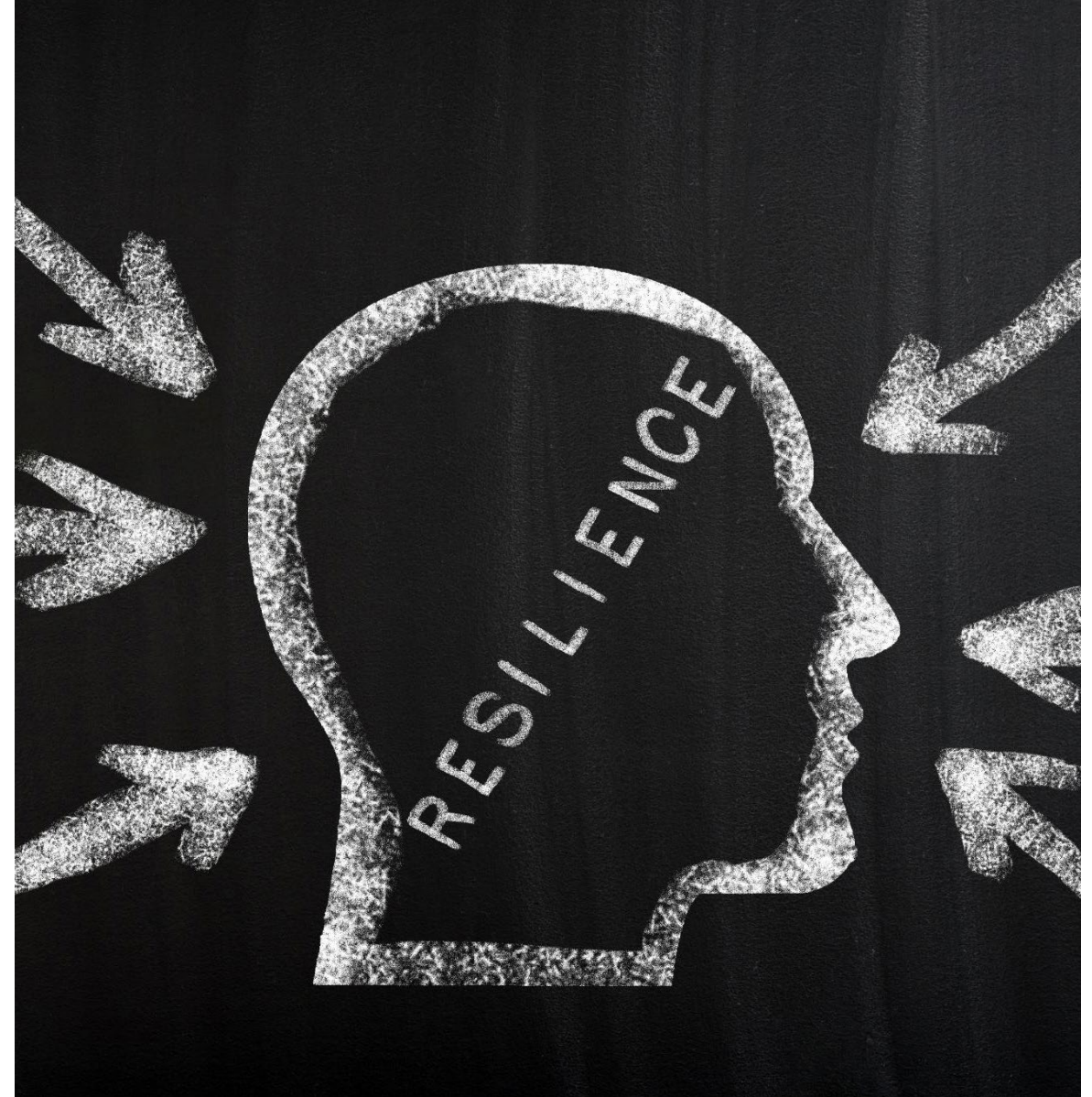
チームが自由に意見を述べられる環境が、創造性と生産性を高めます。

## 役割と責任の明確化

各メンバーの役割と責任を明示することで、安心感を提供し、効率的な作業を促進します。

## 信頼の構築

心理的安全性を確保することで、メンバー間の信頼が深まり、チームの協力が促進されます。

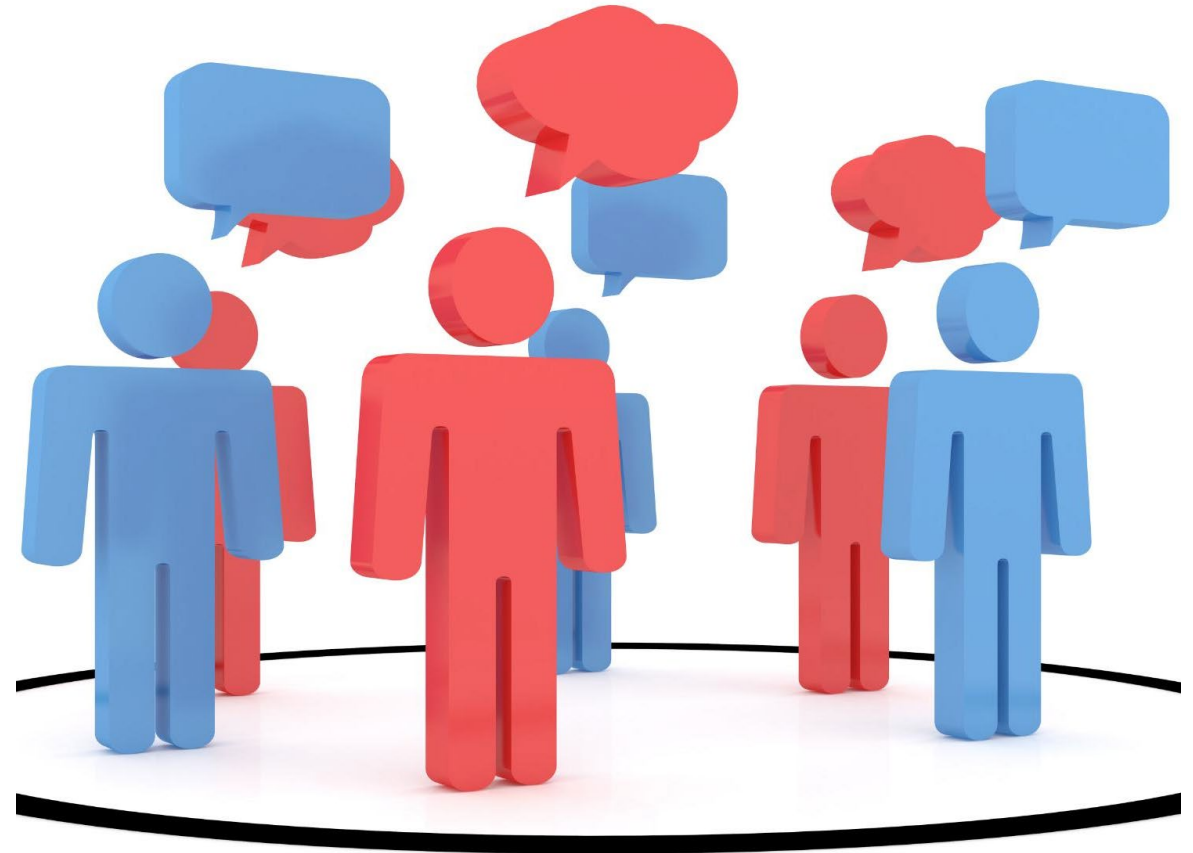


## 定例リフレクション

定期的なリフレクションの場を設けることで、自己認識を高め、成長を促進します。

## ペアコーチング

ペアコーチングは、相互にサポートし合うことで、より深い対話と内省を可能にします。



# 示唆・提案

## チームの人数

チームの人数は、業務の効率性や成果に大きく影響を与えます。北村チームの3人は、円滑なコミュニケーションを保ちながら機能しています。

## 多様性の重要性

多様性は、異なる視点やアイデアをもたらし、問題解決の質を向上させます。経営層の多様性を考慮することが重要です。

## 文脈依存の解決策

最適解は、組織の文脈によって異なります。柔軟なアプローチが求められます。



## 共責任の概念

共責任は、チームメンバーが互いに支え合い、成果を共有することを意味します。この考え方は、効果的な協力に不可欠です。

## 明示的リーダーシップ

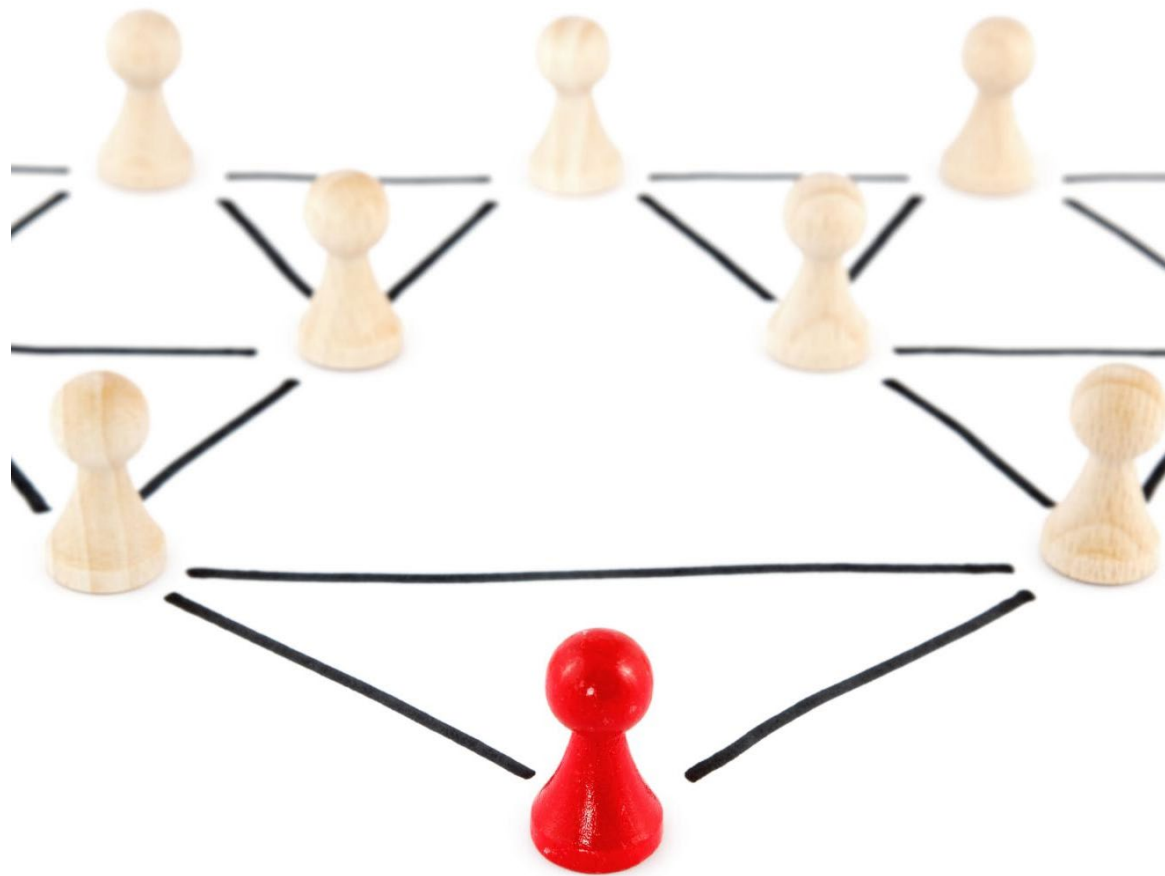
明示的リーダーシップは、明確な指導と方向性を提供することです。リーダーは、チームの目的を明確に示し、メンバーを導く役割を果たします。

## 対話の習慣化

「対話の習慣化」は、チーム内のコミュニケーションを促進し、相互理解を深めるために重要です。これにより、協力的な環境が育まれます。

## 物語と評価

評価は「物語」と切り離せません。数字では計れない価値を共有することで、チームの成果をより理解しやすくします。



# 議論が浅い・抜けている視点

## ネガティブラーニングの重要性

失敗した事例から学ぶことは、将来の成功に向けた重要なステップです。

## 失敗からの教訓

失敗を分析することで、同じ過ちを繰り返さないための洞察が得られます。

## 改善の機会

ネガティブラーニングを活用することで、プロセスの改善や新たな戦略の導入が可能です。



## キャリアの多様性

マネジメントを専任しないキャリアは、多様なスキルと経験を積む機会を提供します。

## 評価基準

評価や昇進の基準は、マネジメントに専念することだけではなく、幅広い能力も考慮されます。

## 昇進の可能性

マネジメント以外のキャリアパスでも、昇進の可能性や成長機会があります。



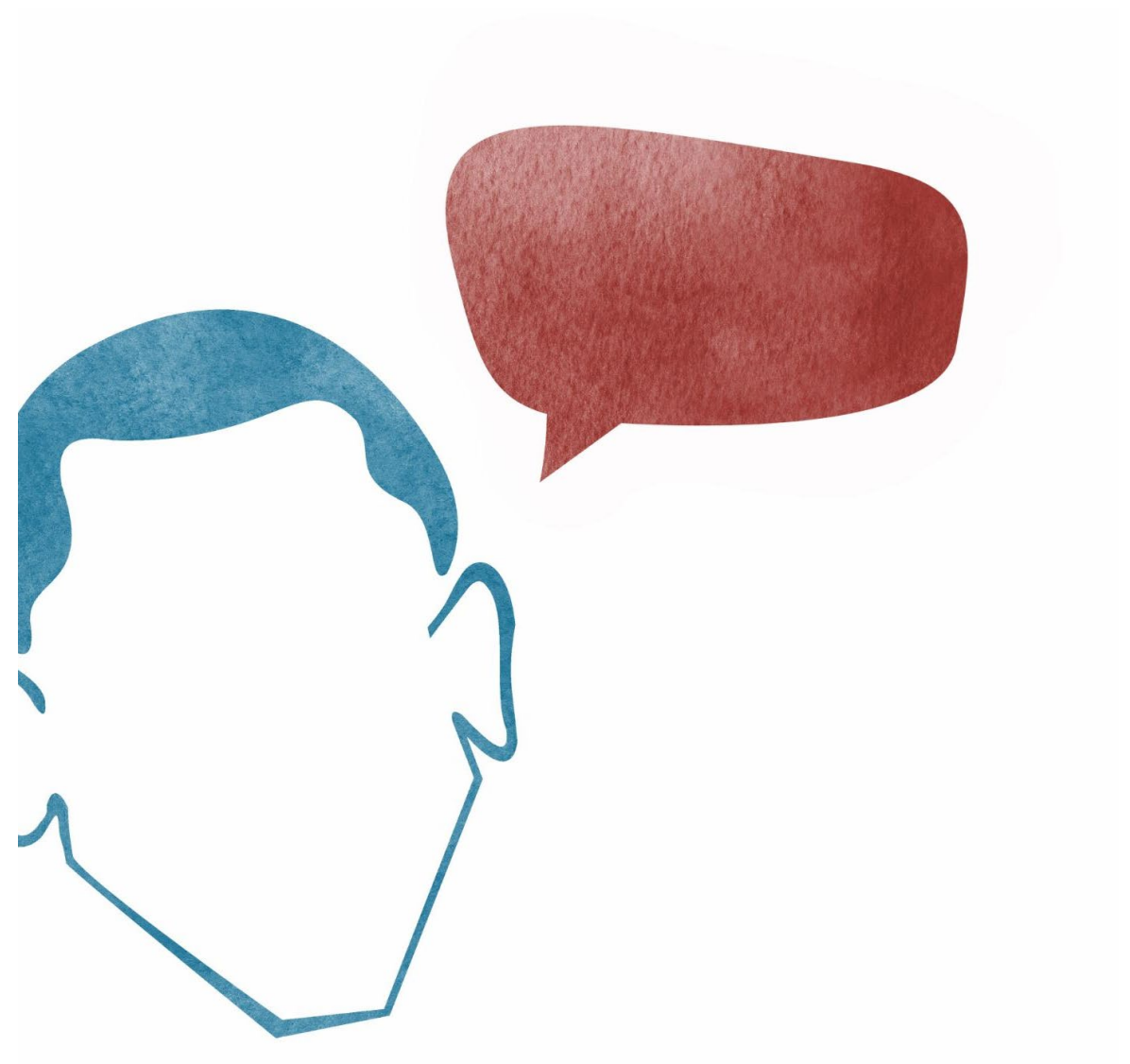
# 次のステップ案

## 失敗事例の収集

失敗事例を収集することで、過去の誤りから学び、今後の改善に役立てることができます。

## 責任のたらい回し

意図せず責任のたらい回しが生じることがあり、この問題を理解する必要があります。



## OKRとストーリーテリング

OKRとストーリーテリング評価を組み合わせた新しい実験設計について議論します。

## 小規模パイロット

小規模なパイロットプロジェクトにより実験の実行可能性を確認します。

## 効果検証

対話頻度、意思決定速度、エンゲージメントを測定して効果を検証します。



## 有益な知見

MS研究会のインタビューから得られた知見は組織にとって非常に価値があります。これらの洞察は戦略的な意思決定をサポートします。

## 組織の強化

知見に基づいて、組織を強化し持続的な成長を目指すことが重要です。効果的な戦略を実行することが必要です。

## 次のステップ

資料に示された次のステップを実行することが、成功の鍵となります。計画的かつ戦略的なアプローチが求められます。

- チームA：「日本版マネジメントシェアリングの可能性と提言」
- チーム名) 可視化大好きチーム

# 日本版MSの可能性と提言

可視化大好きチーム(チームA)

2025年9月29日

- 以下の活動計画をもとにチーム活動を開始しました

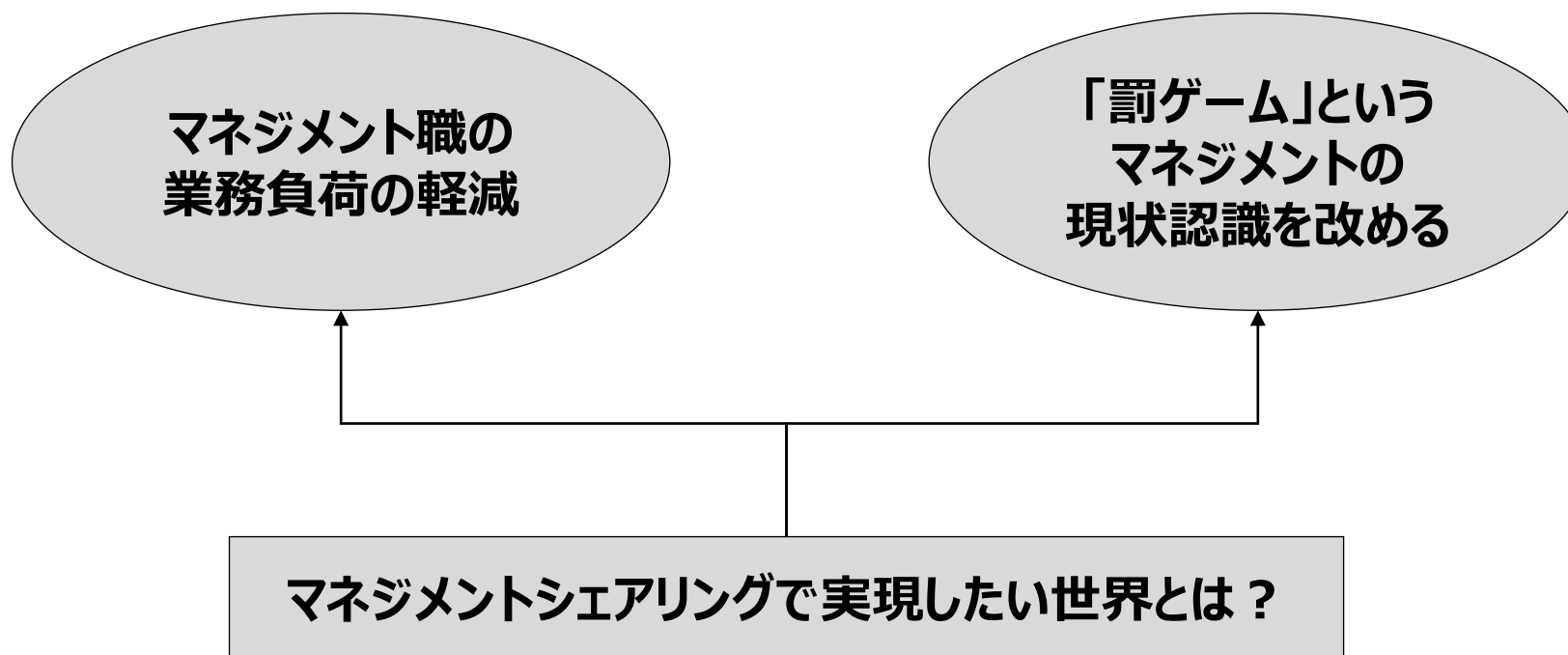
| 仮説の背景や土台にある思い                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本におけるマネジメントシェアリングの <b>導入が進まない</b><br>MSと一緒に <b>やってくれそうな人</b> (人事、役員、部課長、etc…)に <b>説明できる</b> ような形にしたい<br>ターゲットに実際に動いてもらうための <b>説得材料</b> にしたい |
| チームのリサーチクエスチョン                                                                                                                               |
| 効果的なMSを生み出す因果関係は？                                                                                                                            |
| リサーチクエスチョンに対する答え（仮説）                                                                                                                         |
| 以下が明文化できること<br>『【誰】にMSを提案し、理解してもらうために【何】をすると、【どういう】効果がある。<br>その理由は【具体的な根拠】である』<br>※「誰」には具体的に自分がイメージできる人にする                                   |
| 仮説を検証する方法（今後、取り組みたいこと）                                                                                                                       |
| MSを実現するための <b>構成要素の棚卸</b> を行う<br>最終アウトカム定義を定義して、その結果に直結しそうな中間アウトカムを定義する<br>複数ある中間アウトカムのうち、1つでも因果が成り立つものがあれば成功なので、研究を進める                      |

➤ 棚卸の視点を定義し、チーム内で対話を進めていきました

| 登場人物  | 期待効果                                   | 発生しそうな課題                                | 関連要素                          |                             |                       |
|-------|----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
|       |                                        |                                         | 量的                            | 質的                          | その他                   |
| マネージャ | ・生活とのバランス<br>・専門性の発揮<br>・孤独感の軽減        | ・バディを見つけることに苦労<br>・外すのが大変<br>・思い通りにできない | ・労働可能時間<br>・メンバー数<br>・ミーティング数 | ・得意領域<br>・コミュニケーション<br>スタイル | ・価値観<br>・理屈派？感情<br>派？ |
| メンバー  | ・相談相手が増える<br>・仕事のスピードが上がる<br>・仕事の質が上がる | ・コミュニケーションパスが複雑<br>・意思決定のプレ             | ・人数<br>・労働時間<br>・ミーティング数      | ・専門性<br>・成熟度                | －                     |
| 上司    | ・業績が上がる<br>・仕事のスピードが上がる<br>・仕事の質が上がる   | 公平に両者を扱えない<br>(イエスマンに情報が偏る？)            | －                             | ・上司の人格                      | －                     |
| ...   | ...                                    | ...                                     | ...                           | ...                         | ...                   |

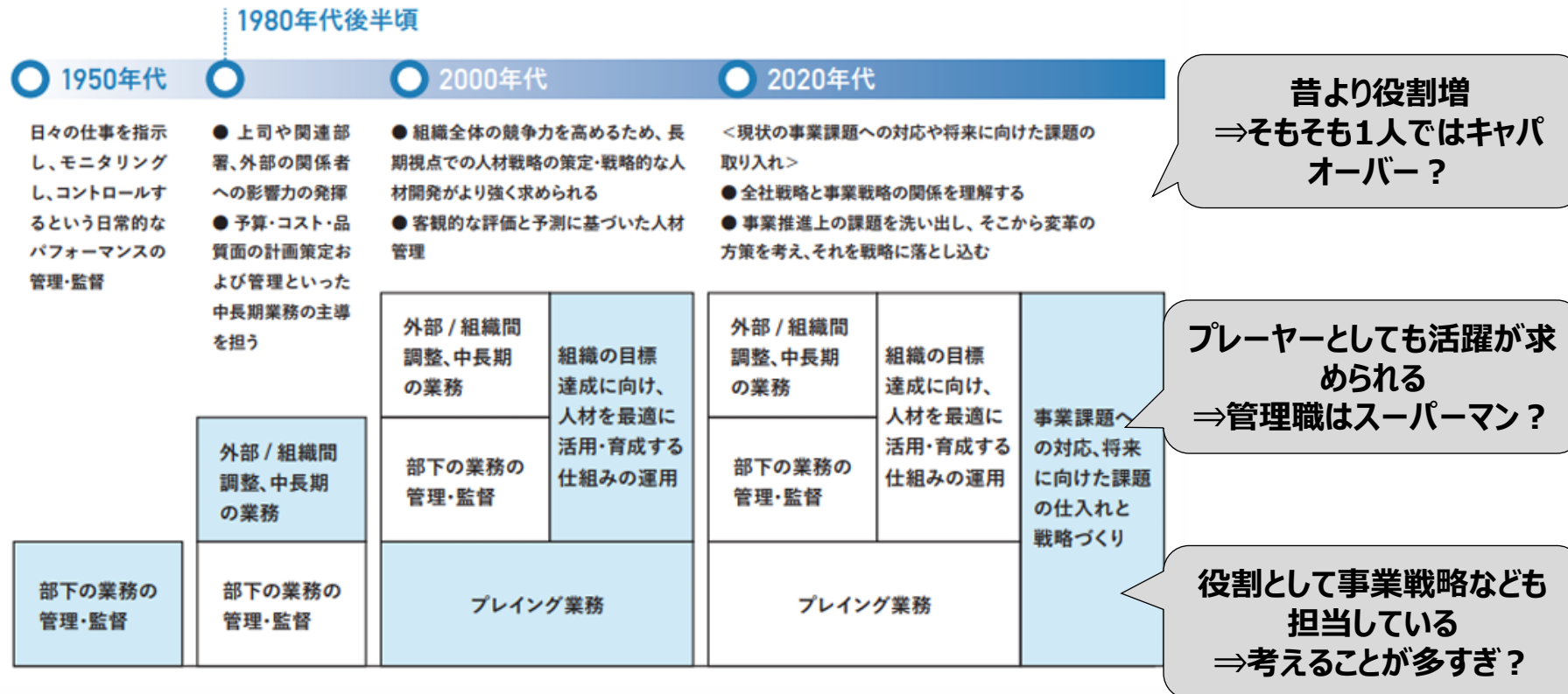
⇒棚卸を進めるも、難航。。。。

- 再度チーム内で「マネジメントシェアリングで実現したい世界」は何かを議論



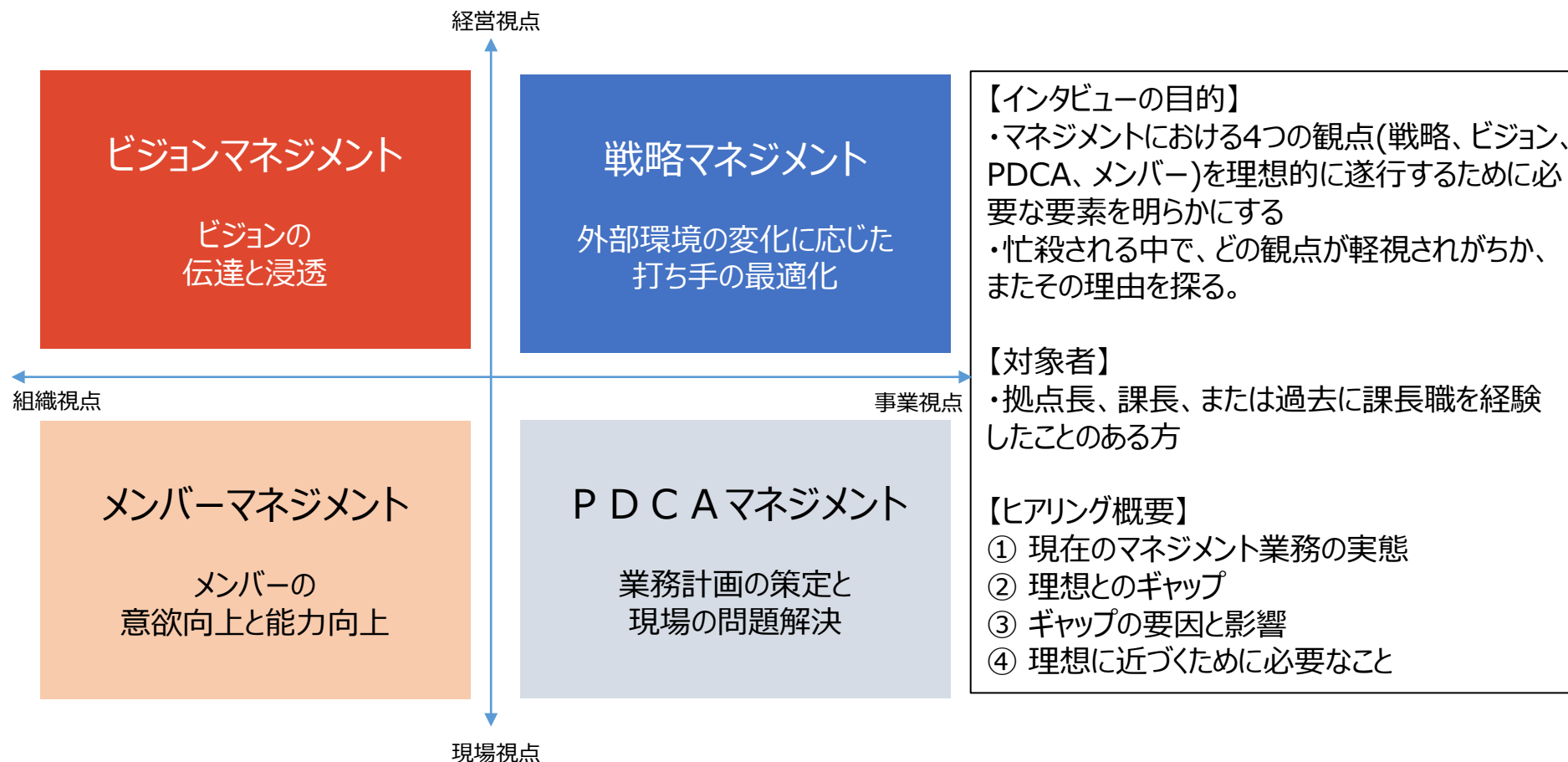
- 現在の管理職が求められる役割が過去と比較して広がっていることがそもそもマネジメントという仕事が1人で遂行できる時代ではないのではないかという議論に

## 管理職の役割の変化



(リクルートマネジメントソリューションズ『中間管理職のオーバーワークを乗り越える4つのアプローチ』2024)

- マネジメント業務を以下の4象限と定義したうえで、それぞれの観点の理想と現実のバランスについてインタビューを行い、業務負荷に関する調査を実施しました



- マネジメント経験のある中間管理職7名にインタビューした結果、メンバーとPDCAに比重が偏り、かつその2要素だけでもかなりの負担がかかっているということが明らかになりました。一方で、役割を分けたMSを実践している組織がある話も伺えました。



メンバーマネジメントとPDCAマネジメントで分けたときに配分は5 : 5 だが、労働時間ベースで考えると7 : 7の感覚。日常の勤務状況として、1on1の打ち合わせの時間がかなり埋まっている。

戦略・ビジョンを考えるのが苦しい。  
戦略・ビジョンを含めて4つのバランスを見て仕事をしてきた上司や先輩がいない。  
どうしたらいいのかわからない。



戦略・ビジョンを考えるよりもメンバー・PDCAをきっちりやることが重要に感じる。  
ただ、メンバーマネジメントは考える時間があまりとれていない。

自身の組織はマネジメント層を2人置いてメンバーマネジメントとPDCAマネジメントの役割を分担している。価値観の共有は大事にしている。

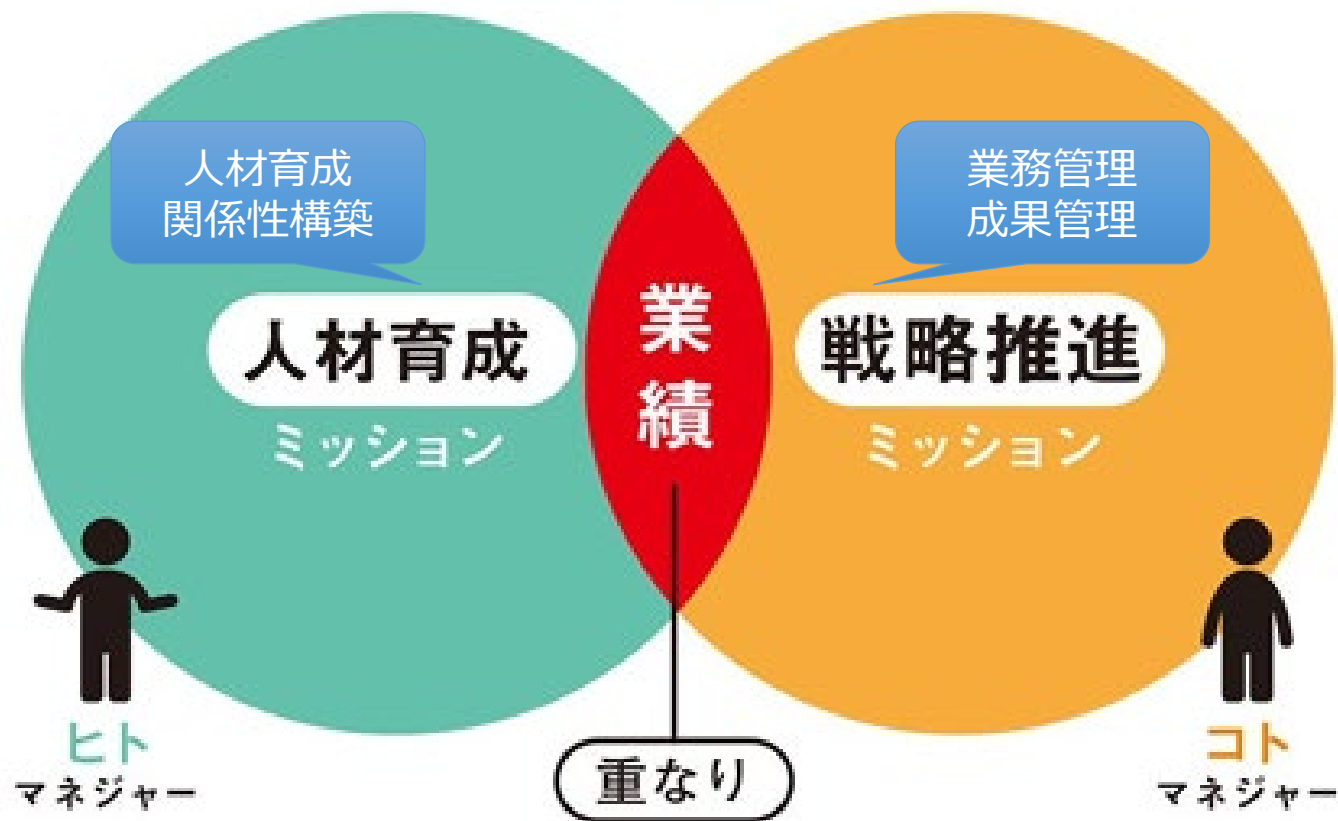


- インタビュー結果を踏まえ、「海外で実践されているMSの形態がなぜ成り立つか？」という議論を行い、日本と海外(MSが進んでいるドイツ)の労働文化や学校教育との違いについて以下の通り整理

| 観点        | 日本               | ドイツ                                          |
|-----------|------------------|----------------------------------------------|
| マネジメントの構造 | 単独の管理職が責任を持つ     | 複数人で役割を分担するケースも存在<br>(＝マネジメントシェアリング(タンデム方式)) |
| 企業文化の観点   |                  |                                              |
| 意思決定のプロセス | 階層的・上意下達         | フラット・裁量分散型                                   |
| 責任の所在     | 管理職個人に集中         | チームで共有、役割に応じて分担                              |
| 評価制度      | 年功序列や個人評価中心      | チーム成果や協働プロセスも重視                              |
| 柔軟な働き方    | フルタイム前提、長時間労働が多い | 時短勤務や在宅勤務も可能                                 |
| 学校教育の観点   |                  |                                              |
| 意思決定の訓練   | 受動的学習が主流         | 能動的学習が主流                                     |
| リーダーシップ教育 | 上下関係を重視          | チーム協働や役割分担を通じてリーダーシップを育成                     |
| キャリア形成の支援 | 就職活動が中心          | インターンや実務経験を通じて自律的にキャリアを構築                    |

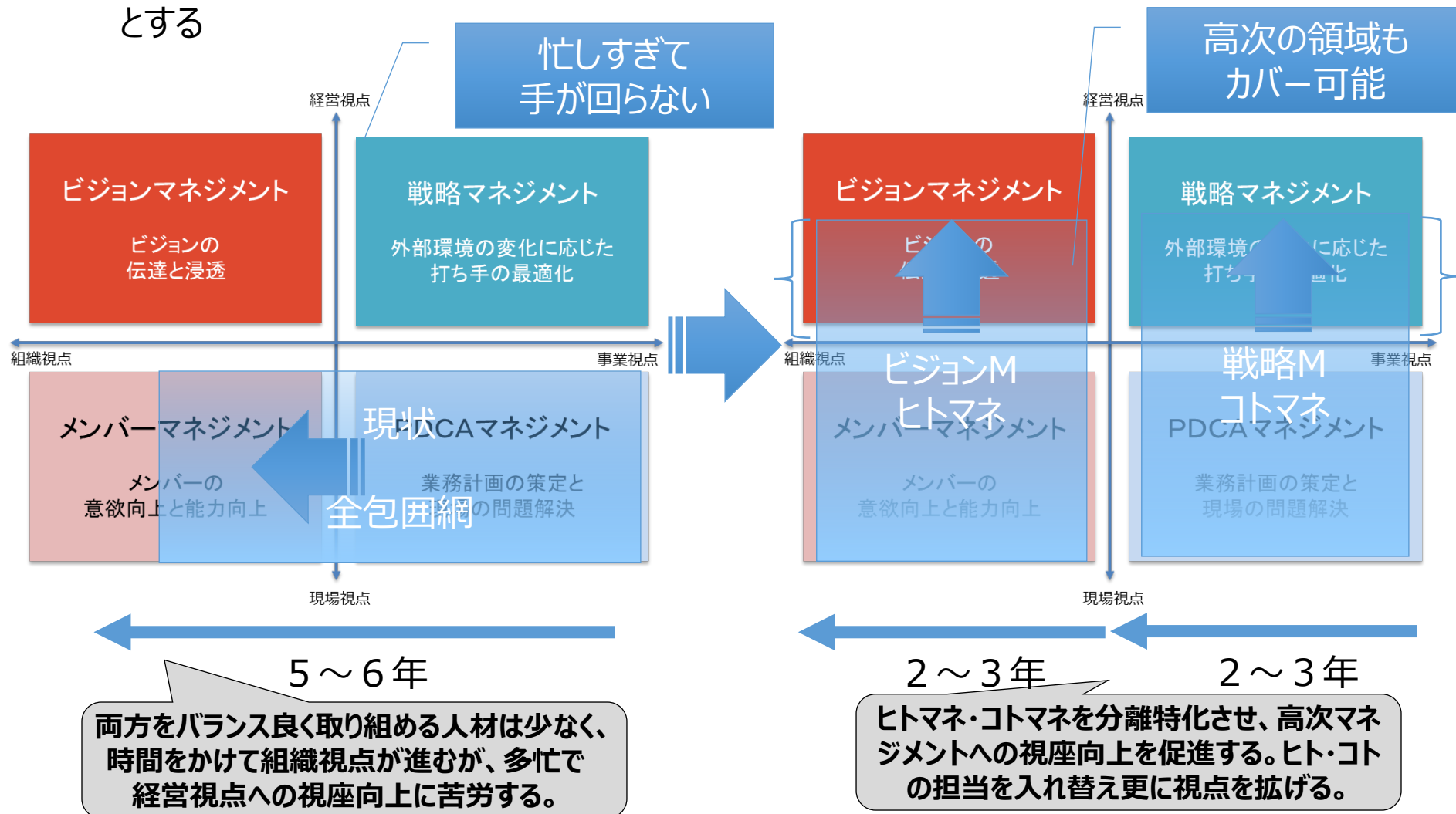
- 管理職の業務負荷の現状やインタビュー内容から鑑み、日本式MSの実現にはリクルート社が実践している「ヒトマネとコトマネの分離」が現実的に取りうる最適な方法ではないかと考えました

## ヒトマネとコトマネの仕事の領域



# MSと育成の両立の実践方針

- 現状忙しすぎて手が回らない戦略やビジョンをヒトマネ・コトマネの高次領域と位置づけ、ベースとなるPDCAやメンバーマネジメントは着実に遂行しながら、視座を上げていく方針とする



- 各自、社内外で取り組んでみたり意見を募った実践事例をご紹介します。



マネジメントはヒトマネも出来て当然。何を言っているの？一人で出来ないなら部下にやらせればいい。そんな権限移譲もマネジメント。出来ないなら管理職を外すべき。

管理職の休職（育児・看護etc...）という事態に直面。上司が兼務するしかないという発想。MSが出来ていれば...



新しい所属先では、権限移譲が進んでいてマネジャー依存しない。各自の裁量が大きく、特定の人ではなくMSがされている。マネジメントフルな組織。

マネジャーに完璧を求める幻想から抜け出す必要がある。  
自己開示→相互理解 弱みを認め、強みを掛け合わせられる組織に。



| 観点   | 内容                                                                                                                                                |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 共感   | <ul style="list-style-type: none"><li>•そもそも、制度や仕組みにGOを出すのは上位マネジメント<br/>→出来ているマネジャーと自認している人<br/>共感性は低く、マネジャーの能力不足や否定に感じる模様</li></ul>               |
| 人事制度 | <ul style="list-style-type: none"><li>•ヒトマネ系 or コトマネ系の選択ができる枠組み<br/>→選択肢を増やすことが必要</li><li>•目標評価制度に関する項目や割合の再定義<br/>→マネージャという同じくくりで評価しない</li></ul> |
| 育成   | <ul style="list-style-type: none"><li>•中長期的な視点は必要<br/>→頻繁な組織体制の変更はNG</li><li>•先述の実践方針の導入<br/>→意外とMSを望んでいるマネジメント層は多い<br/>実践の場をどう作るか</li></ul>      |
| その他  | <ul style="list-style-type: none"><li>•1on1のあり方の見直し<br/>→メンバーマネジメントがタスクマネジメントになっていないか？</li></ul>                                                  |

- チームC : 「マネジメントシェアリング導入ポイントの探求」
- チーム名) I Show You

# マネジメントシェアリング 導入ポイントの探求



Xさん（物流） Aさん（メーカー）  
Bさん（流通） Cさん（フリーランス）

- I. 研究の方向性**
- II. 途中経過報告**
- III. 今後の方向性**

- I. 研究の方向性**
- II. 途中経過報告
- III. 今後の方向性

我々自身、そもそも「マネジメントシェアリング（以下MS）」とは何か？  
今一つ理解が出来ない中、**ドイツ**をはじめとした、**先進国の導入事例**は、  
今後の労働力不足社会やDE&Iが進む多様化社会においては、是非  
チャレンジしたいテーマであると考えた。



そこで、「**理想的、汎用的なMSのモデルを探求**」ができないか？と考え、導入に対して  
どんなチェックポイントがあるのかを、AIの力も借りながら調査を開始し、**会社側・従業員側  
双方視点に対するMS導入チェック項目を抽出**した。

メンバーのXは自部門でMSを導入したい意向から、会社側を自らが、従業員側を自身の  
部下2名（Y・Z）へのインタビューをする中で、チェック項目の確認を実施した。

我々は**MSを組織に導入する際には、どんな点に注意すべきか？導入時の検討  
（チェック）ポイントについて明らかにしたい**と考えた。

グループの中では、MS導入には、**相性の良い組織**や、**パートナー同士の相性**がポイント  
となるのではないかと考え取り組みを開始した。

- I. 研究の方向性
- II. 途中経過報告**
- III. 今後の方向性

# 1. 前提条件

Xの所属するW社HRD部門は、グループの事業会社（約200社）を対象に**人材開発・組織開発業務**を担当し、グループ内に展開している。

ホワイトカラー育成部門は、**総勢12名（東京・大阪）**

管理職（いわゆる課長）不在の中で、全体のマネジメント業務については、部長のX指示の下で、**大阪の2名係長**が中心となり管理業務担務している。

今後の2名のキャリアを活かすためにも、**2人がパートナーとしてMSできる体制づくり**が必須と考え、進めることとした。

| 拠点 | 育成対処        | 統括 | 課長 |    | 係長 |    | 主任 | 一般 | 派遣社員 | 合計 |
|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|------|----|
|    |             |    | 管理 | 専門 | 管理 | 専門 | 管理 |    |      |    |
| 東京 | ホワイト<br>カラー | 1  |    |    |    | 3  | 2  |    | 1    | 6  |
| 大阪 |             |    |    |    | 2  | 2  |    |    | 1    | 6  |
| 合計 |             | 1  | 0  | 0  | 2  | 5  | 2  | 0  | 2    | 12 |

| 対象者 | 身分         | 職階 | 性別 | 家庭       | 備考           |
|-----|------------|----|----|----------|--------------|
| Yさん | 短時間<br>勤務者 | 係長 | 女性 | 子供<br>養育 | 2024年度<br>昇進 |
| Zさん | 一般<br>従業員  | 係長 | 女性 | 未婚       | 2025年<br>昇進  |



# 2-①. ジェイフィールさんに頂いた情報

## 田中 洋子先生 情報

ドイツ政府「その場にいることを求める企業文化」の見直し

### ■ボツシュ社

ダイバーシティ室設置：「**人々の考え方」「働く文化」を変える必要**

採用段階から将来の昇進の機会に差異がないようにするのが多様性・ダイバーシティの位置づけ

**2012年（創立125周年）**

**MORE（管理職意識変革プロジェクト）開始**

①「**職場にしていること**」よりも「**実際に仕事をこなしていること（結果志向）**」を重視

②フルタイムでもパートタイムでもキャリアの展開に差を付けない

**2013年「柔軟で家族に配慮した働き方文化のための指針」を規定→個人対応型の働き方を支援**

①2013年「**モバイル・ワーク**」制度化：その時々で在宅勤務可能※職種による例外はあり

②結果志向：「**出勤重視文化**」を遠ざけ、「**仕事へのコミットメントや仕事の結果**」を重視

③管理職自身が積極的に「短時間パート勤務制度」を活用する

**2015年「タンデム方式」：管理職ジョブシェアリング**

①タンデム相手を探すツールも開発

## 2-②. ジェイフィールさんに頂いた情報

### ■ BMW社

ドイツ：BMWグループ社では、人材開発部長を2人でシェアリングしている。

エリザベス（左）イザベラ（右）

2024.10.HP上



### ■ MSを企業導入する際のポイント（日本⇔ドイツ）

①パートの給与・労働条件：正規・非正規雇用の溝がある

⇔同一条件（時間の差は処遇に反映）

②パートのつく職務：簡単な業務

⇔裁判官・外交官でも短時間勤務社あり

③ジョブシェアリングの有無：簡単な仕事のみシェアリング

⇔ドイツは全ての業務



ChatGPT:

部長の仕事は多岐にわたりますが、主に以下のような役割があります：

**1. 部門の戦略策定と実行：**

部長は部門の目標を設定し、その目標達成に向けた戦略を立てます。  
これには、部門のリソースの最適配分や、新しいビジネス機会の特定が含まれます。

**2. 予算管理：**

部門の予算を策定し、予算内で効率的に業務を運営する責任があります。  
これには、支出の監視やコスト削減の提案が含まれます。

**3. スタッフのマネジメント：**

部長は部門のスタッフの管理、育成、評価を行います。  
チームが効率的に働けるように、モチベーションを高めたり、トレーニングを提供したりします。

**4. 業績の評価と改善：**

部門の業績を定期的に評価し、必要に応じて改善策を講じます。  
パフォーマンスが期待に満たない場合、具体的な改善策を導入する必要があります。

**5. 社内外との調整：**

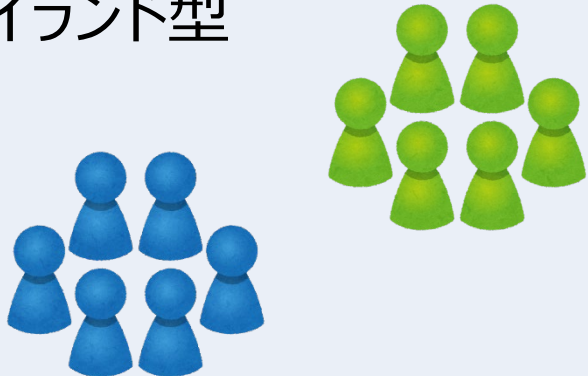
他の部門や上層部とのコミュニケーションを密にし、部門間での連携を図ります。  
また、外部のパートナーや顧客との関係維持にも関与することがあります。

**6. 問題解決：**

部門内での問題が発生した際に、部長はその解決に向けた指導や判断を行います。  
チーム内の対立や業務上のトラブルを解決することも求められます。

部長は、部門のリーダーとして、業務全体を俯瞰しながら、戦略的かつ実務的な役割を担います。

## 4. マネジメント・シェアリングの2形態

| MSタイプ                                                                                             | 事例                                                           | 具体的な事例                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|
| タンデム型（ツインズ型）<br> | 【 <b>全機能</b> を共有する】<br>複数名（主に2名）で<br>同じマネジメント・ポジションを<br>担当する | 共同CEO、イギリス、<br>オランダ、ドイツ企業等 |
| アイランド型<br>      | 【 <b>機能毎</b> に分担する】<br>マネジメン業務を<br>Ex. 人マネ・事マネで<br>担当する      | オーストラリア・テルストラ社<br>日本：N社    |

# 5-①. チェックポイント①

## 会社側の視点：観点・チェック項目はX記載

|               | 会社の立場からの否定的意見  | 観点                                                          | チェック項目例                                                                                                                                   | チェック |
|---------------|----------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 組織文化・慣習に関する視点 | 1. 責任の範囲       | マネージャーの責任範囲が明確でないと、責任の所在が曖昧になる。                             | ①責任範囲の明確<br>マネジメント業務領域の明確化<br>※ジョブディスクリプション他                                                                                              | ✓    |
|               | 2. 指示系統        | マネジメントがシェアされていると、誰が指示を受け/出し、誰が報告する/報告を受けるのか、指示系統が複雑になる。     | ②指示系統の共有・統一<br>タンデム型であり、両管理職のいずれか一方に伝えられた情報はパートナーで共有されている前提                                                                               | ✓    |
|               | 3. 評価(部下)      | 目標管理や人事考課を複数人で分担すると、評価基準の統一や公平性の確保が難しい。                     | ③両管理者による総合評価<br>部下評価は上司である両管理職の評価が前提。目標設定、結果確認、評価が一連の業務でありシェアが必要。結果多面評価になる。                                                               | ✓    |
|               | 4. 労働時間        | 情報共有や調整のために時間を割く必要がある。                                      | ④情報共有や調整方法のルール化とツール活用<br>情報共有に時間を掛けないルール作りとツール提供の支援を実施。<br>尚、成果で評価し、労働時間(=賃金)で評価しない制度を可能な限り導入必要                                           | ✓    |
|               | 5. 上司の絶対性という意識 | 日本企業特有の上司が一元的に権限と責任を持つという伝統や意識が根強く、新しいマネジメントスタイルに対する抵抗感がある。 | ⑤オーセンティックリーダーシップ推進<br>DE&Iの推進によるリーダーシップ像の多様化への対応。また、社会環境(労働人口減少/介護・育児など多様なW&Lバランス)に適応可能な新たなリーダー像が必要                                       | ✓    |
|               | 6. 異動・配置転換     | 過去の経験を活かして、更なるレベルアップ(人材開発・組織開発のプロを目指す)ことで、キャリアアップを図る。       | ⑥専門能力の向上<br>全国どこに居ても就労可能な労働形態を設計する。<br>※在宅勤務・Web研修活用・対面エリア限定                                                                              | ✓    |
|               | 7. 人件費         | 人件費が増加する可能性がある。                                             | ⑦トータル人件費の削減<br>一時的に人件費はアップするが、ライフステージに応じた柔軟な働き方が可能となり、優秀人材の離職防止に繋がる。仮に家庭の事情から、継続勤務ができない場合には、後任採用や育成コストを考えると、トータル人件費の削減に繋がる。(業務の成果にも大きく影響) | ✓    |
| コスト・効率に関する視点  | 8. コミュニケーション   | 複数のマネージャー間での情報共有、認識合わせ、意思決定には、時間と労力が必要。                     | ⑧コミュニケーション力<br>②タンデム型では、コミュニケーション力はパートナーとの詳細ルール設計に必要なスキル。事前に同僚他とのヒアリングで情報収集が可能                                                            | ✓    |
|               | 9. 専門家の確保・育成   | マネージャークラスの専門家を1人育てることに對するコストが相応にかかるのに対し、それを複数人育てるコストがかかる    | ⑨対話を通じた相互の経験学習促進<br>パートナーとの対話を通じて、相互に自らの経験を通じた内容が行われ、育成部門や上司からの指導以上に学習機会が多く提供される。                                                         | ✓    |
|               | 10. 導入・運用初期投資  | 制度設計、研修、システム改修など、導入と運用には相当なコストと工数がかかる                       | ⑩トライ&エラーによるPoC(概念実証)<br>ある日から制度として導入するよりも、PoC(概念実証)→トライアル→制度化の順番でトライすることで、工数低減が図れる。                                                       | ✓    |
|               | 11. マネージャースキル  | マネジメント・シェアリングでは、マネージャー間の高度なコミュニケーション能力、協調性、情報共有能力が不可欠である    | ⑪他部門間との情報共有や連携をパートナー間で学習<br>マネジメント業務のシェアリングを通じて、他部門間との情報共有や主体的連携機会が得られることでスキル向上が図れる。                                                      | ✓    |

|              |                 |                                                                               |                               |                                                                              |   |
|--------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---|
| 人材・スキルに関する視点 | 12. 部下適応力       | 複数のマネージャーと連携することに、部下側が戸惑いやストレスを感じる可能性がある。特に指示系統の明確さを求める部下にとっては負担となる。          | ⑫上司への報連相窓口統一                  | マネジメントシェアリング実行時も、それ以前も窓口は一つであり、部下が悩む問題は発生しない。                                | ✓ |
|              | 13. キャリアパス      | マネジメントの役割が細分化されることで、マネージャー自身のキャリアパスや昇進の道筋が不明確になる可能性がある。優秀な人材のモチベーション維持が課題となる。 | ⑬多様なキャリア・パス                   | そもそもタンデムは初めての取り組みであり、様々な実践を通じて、新たなキャリア・パスの道筋が生まれると考えられる為、最初から描く必要がないと考えられる。  | ✓ |
|              | 14. 専門業務分野      | アイランド型の場合、特定の分野に特化することで、マネージャーがゼネラリストとしての能力を伸ばしにくくなる可能性がある                    | ⑭マネジメント業務の相互学習と専門分野高度化(タンデム型) | マネジメントは両管理職の経験学習を深めることでスキルアップに繋がる。教育部門としてHRD・ODの知識レベルが揃うと同時に、自身の専門分野は深堀が行える。 | ✓ |
|              | 15. 日本文化        | 日本とは労働法制や企業文化、働き方に関する国民の意識が大きく異なり、そのまま導入するには無理がある                             | ⑮実践事例による社内外アピール               | 出来ることから小さく初めて実現性を社内外に広めていくことで、従来の雰囲気を変化させることが可能                              | ✓ |
| 日本に文化・視点の側   | 16. 法的な位置づけの曖昧さ | 日本の労働法規において、特定の役割に対する責任や権限の割り振りが明確でない場合、法的なトラブルが発生した際に複雑な問題が生じる可能性がある         | ⑯法的規制チェック                     | PoC(概念実証)を続けながら、社内社労士・人事部門と調整を図り、明確な制度化は法的問題をクリアした上で移行する。                    | ✓ |

チェック欄に「✓」をいれながら、基本クリアできるものであることが分かった。  
尚、制度化するにはPoC（概念実証）→トライアル→制度化の3段階は必要

# 5-②. チェックポイント②

従業員の視点：観点・チェック項目はY・Zさんインタビューにより記載

| マネージャー当事者の立場からの否定的意見 |           |                                                                   | 観点                   | チェック項目例                                                                                                   | チェック | 備考                                                                                                         |
|----------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務遂行・効率性に関する視点       | 1. 責任の範囲  | 曖昧な責任は、意思決定の速度を遅くし、問題発生時の責任の不明瞭なリスク発生。パフォーマンス低下の可能性が生まれる。         | ①業務範囲の明確             | マネジメント業務範囲を明確にする必要がある。                                                                                    | ✓    |                                                                                                            |
|                      |           |                                                                   | ②シェアリング相手の選出の基準      | シェアリング相手は選択可能・途中解約も可能                                                                                     | ✓    | その後の人間関係の悪化が心配                                                                                             |
|                      |           |                                                                   | ③レベル合わせの期間準備         | 相互の業務について教え合いレベルを併せる期間(半年など一定期間)が必要                                                                       | ✓    | レベル合わせ期間は評価の対象外として欲しい                                                                                      |
|                      | 2. 情報共有   | 両管理職間で常に情報を共有し、認識を合わせる時間と労力を要し、本来業務を圧迫。会議・メールの倍増懸念。               | ④情報共有ツール提供           | PC・携帯電話機器・情報共有ソフトが提供                                                                                      | ✓    |                                                                                                            |
|                      |           |                                                                   | ⑤情報処理スキル向上ツールの活用方法明確 | CC:メールが宛先メールに変わること、今まで以上に迅速に、しかも注意深く読む必要がある。                                                              | ✓    |                                                                                                            |
|                      |           |                                                                   | ⑥短時間ミーティングの実施        | 質問に何と回答したかの状況が共有されないことへのリスク対策(データ共有)                                                                      | ✓    |                                                                                                            |
|                      | 3. 意思決定   | 両管理職の合意形成は、迅速な意思決定障害となり、ビジネススピード低下は致命的な弱点の可能性を生む。                 | ⑦緊急性のある業務の対処         | 人材組織開発部では、緊急性のある業務が少ない。研修の急遽中止程度だが、基本的にその場で判断は各担当責任者がおこなう。                                                | ✓    |                                                                                                            |
|                      |           |                                                                   | ⑧意見相違時の対応            | 話し合いて結論が得られないことが重なれば、「シェアリング解約」の選択が可能                                                                     | ✓    | その後の人間関係の悪化が心配                                                                                             |
|                      | 4. 業務属人化  | アイランド型は専門分野の分担により担当領域の業務が高度の属人化懸念が生まれ、特定のマネージャー不在時に業務が滞るリスクが生まれる。 | ⑨業務範囲の明確化(タンデム型)     | 両管理職が共に責任をもつ「マネジメント業務」範囲が明確になっている。                                                                        | ✓    |                                                                                                            |
|                      |           |                                                                   | ⑩属人化防止策              | ③「レベル合わせの期間準備」などを通じて、両管理職がそれぞれの得意な業務について相互に教え合う場がある。                                                      | ✓    |                                                                                                            |
|                      | 5. 顧客対応   | 顧客は複数マネージャー担当制に対応の一貫性がない印象を与え、相談先が不明瞭となり、顧客満足度を低下が懸念される。          | ③レベル合わせの期間準備         | 相互の業務について教え合いレベルを併せる期間(半年など一定期間)がある。                                                                      | ✓    | レベル合わせ期間は評価の対象外として欲しい                                                                                      |
|                      |           |                                                                   | ⑪部内・顧客へのMS導入説明       | スタッフ・営業に関わらず、顧客に2人体制であること(背景・目的含む)を通知する。                                                                  | ✓    |                                                                                                            |
|                      | 6. 成長機会   | 分業ではなく、マネジメント業務全般の経験が総合的なスキルやリーダーシップ修得に繋がる。キャリアパスも不明瞭となる可能性がある。   | ⑨業務範囲の明確化(タンデム型)     | 両管理職が共に責任をもつ「マネジメント業務」範囲が明確になっている。                                                                        | ✓    |                                                                                                            |
|                      |           |                                                                   | ⑫タンデム後のキャリアパス        | 2人で担ったマネジメント業務を1or2人で担う※イメージがわかりづらい                                                                       |      | フレキシブルな勤務体制の維持によりキャリアの継続を図る。                                                                               |
|                      | 7. 評価(本人) | 複数人の評価・部分的な貢献に対する評価は、主観が入りやすく、公平性に疑問が生じ、評価結果に納得感が得られにくくなる可能性がある。  | ⑬評価のシェアリング           | マネジメント業務についての評価はシェアリングするが、個別担当業務は別途評価されていることが必要<br>※尚、フルタイムの人とシェアリング者とのバランスは問題。「時間ではなく仕事の成果での評価」が実現出来るのか？ |      | ※一方が短時間、一方がフルタイムの際に、賃金ベースが異なる時はその差が出るのには違和感がある。<br>※シェアリング者(2名)とフル勤務者1名が評価される時、成果だけの評価が果たして出来るのか？フルは納得するか？ |
|                      |           |                                                                   | ⑭相互評価の必要性            | 評価をシェアリングしている以上、シェアリング者同士の相互評価は関係性を悪化させる懸念あり不要                                                            |      |                                                                                                            |

■ 7/1 (火)・7/4 (金)

各1時間程度のY・Zヘインタビュー実施

■ 特徴なY・Zのコメント

パートナー同士の相性、評価方法が気になる!

- ①シェアリングを解消した時の人間関係が心配
- ②レベル合わせ期間は評価の対象外として欲しい
- ③一方が短時間、一方がフルタイムの際に、賃金ベースが異なる時、賃金差が出るのには違和感がある。
- ④シェアリング者(2名)とフル勤務者が同じ職階の時、成果だけでの評価が果たして出来るのか？フルは納得するか？

「リクルート社では、1秒でも仕事をすれば、出勤扱い：仕事は時間でなく成果で評価する。」

村田弘美さん

# 5-③. インタビューの感想

|                      |                     |                                                                                       |                                    | X追記事項                                                                                                  |                                                                |
|----------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| マネージャー当事者の立場からの否定的意見 |                     | 観点                                                                                    | チェック項目例                            | チェック                                                                                                   | 備考                                                             |
| キャリアに個人差を認める視点・      | 8. モチベーション          | 責任分散や業務範囲の限定が、裁量権低下やマネジメント業務の達成感低下を生み、モチベーション維持が困難になる。                                | ⑮協働の可能性                            | 自信が持てない人も2人ならマネジメント業務にトライできると考える人が生まれる。                                                                | このやり方で上手く回る例が出てくれば、管理職にトライしてみようとする人が増えるのでは？<br>正直やってみないと分からない。 |
|                      | 9. 後継者育成            | マネジメント業務が分担されていると、次世代のマネージャー候補が全体像を把握し、必要なスキルを習得するプロセスが複雑化し、育成に時間がかかるようになるでしょう。       | ⑯タナンド解消 (2人→1人)<br>⑰タナンド継続 (2人→2人) | 2人の業務を1人に引き継ぐとボリューム大きすぎるので大変になり、要調整<br>そもそも2人でなく1人でやりたい人もいる。尚、未経験であり育成方法不明                             | 要:タナンド型採用の根拠づくり<br>自分達のモデルがそもそもないので、後継者育成方法がやってみないと分からない。      |
| 人間関係・チームワークに関する視点    | 10. パートナーとの相性       | マネジメントを共有するパートナーとの相性が非常に重要になります。相性が合わない場合、人間関係のストレスが業務に直結し、チーム全体の生産性を著しく低下させる恐れがあります。 | ⑱制度継続の不安<br>⑲結局1人に戻る不安<br>⑳人間関係悪化  | 実施時に変更したいときに、果たして他に担当できる相手がいるのか？<br>タナンド型実施後に、変更が余儀なくされたとき、1人に戻ることへの不安<br>どちらが変更されるのか(外されるのか)？が人間関係の懸念 |                                                                |
|                      | 11. チームメンバー         | 部下は誰の指示を優先すべきか、誰に相談すべきか迷うことになり、混乱が生じる可能性があります。結果として、部下のストレスや不満が増大し、                   | ㉑タナンド型: 2人一体運営<br>㉒仕組み・ツールによる情報共有  | タナンドであるので、どちらの上司に言ってもらえる。<br>共通チャットに部下は書き込める。④情報共有ツール提供により問題解消可能                                       | ✓<br>✓                                                         |
|                      | 12. 専門家意識           | アイランド型の場合、各専門分野のマネージャー間で、自分の領域の主導権を巡る「縄張り意識」が生じ、協力体制が阻害される可能性があります。                   | ㉓マネジメント業務のシェアリング ※タナンド成果           | ③「レベル合わせの期間準備」などを通じて、両管理職がそれぞれの得意な業務について相互に教え合う場がある。多角的な意見により、更に専門レベルが高まる。                             |                                                                |
|                      | 13. リーダーシップ         | フォーマルな職務分担とは別に、チーム内で自然発生する非公式なリーダーシップが機能しにくくなり、チームの統率力が弱まる恐れがあります。<br>※意味が取れませんでした。   | ㉔オーセンティックリーダーシップ育成                 | 各人それぞれのリーダーシップスタイルの確立が求められる。                                                                           |                                                                |
|                      | 14. 既存マネージャー再配置・再教育 | 現在のマネージャーをどのようにマネジメント・シェアリングの体制に移行させるのか、適切な教育やトレーニングを行う時間と費用が必要です。                    | ㉕シェアリングされる前職マネージャー育成               | マネジメント・シェアリングの必要性や課題について、共に学習する為に必要なコストは掛ける。                                                           |                                                                |
|                      | 15. 制度設計            | 責任範囲、権限、評価基準など、細部にわたる制度設計が非常に複雑になり、その調整に多くの労力を要するでしょう。                                | ㉖マネジメントシェアリング制度設計はトライ&エラー          | パートナーによりシェアリング業務担当領域は異なる。制度設計は大まかなものとして、詳細は各パートナーごとに決める必要がある。                                          | 人事制度は元々複雑であり、MSIになると更に複雑になることで、評価が分からないなど、納得することが出来るか不安        |
|                      | 16. 緊急時対応           | 通常業務でさえ連携が必要なのに、予期せぬトラブルや緊急事態が発生した際、迅速かつ一貫した対応が取れるか不安が残ります。                           | ㉗緊急性のある業務の対処                       | 人材組織開発部では、緊急性のある業務が少ない。研修の急遽中止程度だが、基本的にその場での判断は各担当責任者がおこなう。                                            | ✓                                                              |



- I. 研究の方向性
- II. 途中経過報告
- III. 今後の方向性**

超勤単価の割増率：英国・米国50% ⇔ 日本25%

## 高知、残業割増率50%の条例案 全国初、長時間労働減狙い

9/10(水) 17:02 配信 67



働き方改革の推進に向け、連携企業と協定を結んだ高知県の浜田省司知事（左）＝10日午後、高知県庁

高知県は10日、職員の時間外労働（残業）の割増賃金を2026年度の1年間、実験的に25%から50%に引き上げる条例案を県議会に提出すると発表した。1時間当たりの残業代が上がる分、総人件費抑制のため、長時間労働を是正する意識を管理職に持たせるのが狙い。県は引き上げは全国初としている。

高知県では全国でも特に少子化が深刻になっており、男性の育休取得促進なども進め、仕事と家庭を両立できる社会づくりにつなげたい考えだ。

県によると、対象は県内企業で、労働時間と賃金を明らかにした上で、定められた目安を基に算出する。対象となる企業については、所定の届け出が必要とされている。

超過勤務時間の低減（生産性向上）  
少子化対策（男性育児促進）  
労働人口確保（超過勤務手当50%）  
・・・シェアリング環境づくり？

## 日経新聞電子版

### 高知、男女共働きへ共同宣言 広島は「男性活躍」条例

データで読む地域再生 中国・四国

#データで読む地域再生 #高知 #広島

2025/6/6 11:00 [会員限定記事]



高知県は24年9月、「共働き・子育て」を推進する共同宣言を行った（高知市内）

厚生労働省：既存従業員に残業させる場合と新たに採用する場合の人件費（均衡割増賃金率）は2021年は44.3%  
※割増賃金率がこれより高ければ新規で雇った方が人件費を抑制できる。

| 家事関連時間の男女差縮小幅 |      |     |
|---------------|------|-----|
| 順位            | 県    | 改善幅 |
| 11            | 高知   | 93分 |
| 12            | 鳥取   | 92  |
| 12            | 広島   | 92  |
| 17            | 島根   | 83  |
| 25            | 徳島   | 62  |
|               | 全国平均 | 60  |
| 29            | 愛媛   | 52  |
| 31            | 岡山   | 47  |
| 40            | 香川   | 2   |
| 45            | 山口   | -40 |

(注) 子供を持つ世帯の夫と妻の家事関連時間の差が2011年から21年にかけて何分縮小したかを集計。差が拡大した場合はマイナスで表記  
(出所) 総務省「社会生活基本調査」

高知県の市長会や町村会、県商工会議所連合会、県経営者協会などが24年にまとめた「共働き・子育て」を推進する共同宣言には、企業などのトップが男性の育休取得の意義を伝えて職場全体での環境をつくることや、取得を促すために上司が対象者へ積極的に声をかけることなどが盛り込まれた。

## 2. 日本のお社情報(N社・S社インタビュー)

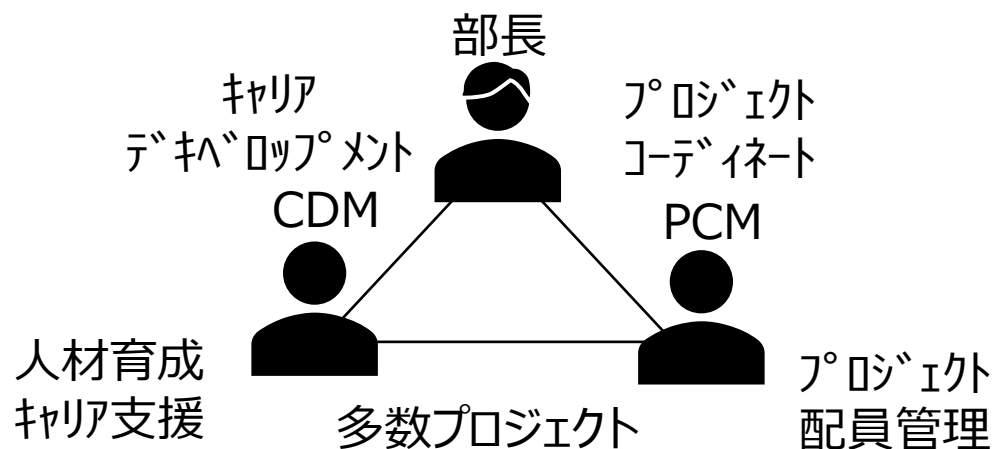
### ■ アイランド型 (横浜: N社・9/12)

#### 【課題】

- ・部長の業務軽減によるビジョン実現
- ・部長と代行の役割明確化
- ・CDM設置による若手キャリア支援



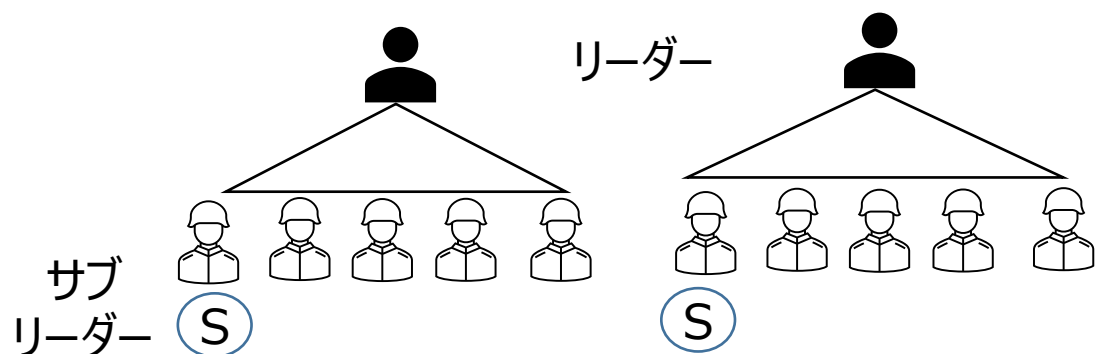
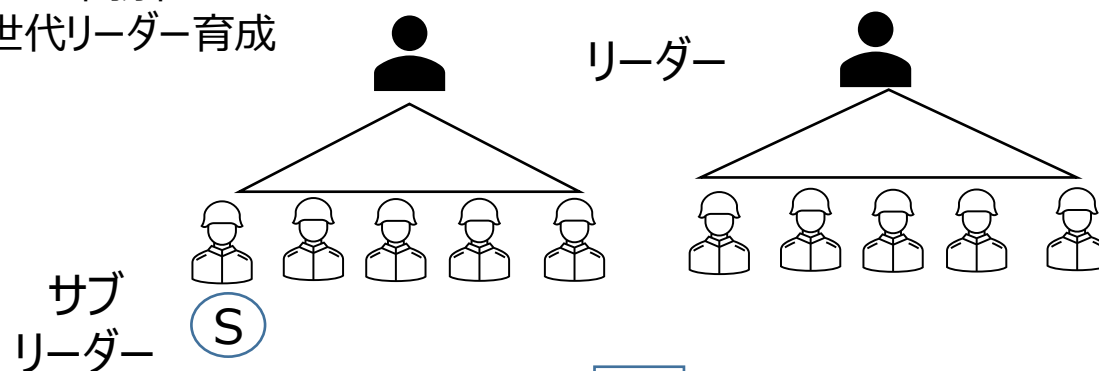
2022年よりシフト



### ■ アイランド型 (姫路: S社・9/17)

#### 【課題】

- ・リーダー業務軽減
- ・次世代リーダー育成



・5名以上のチームへのサブリーダー配置

# 3. W社の目指すMS

## ■MSの目的

MSの目的を、以下の通り設定

「社会環境変化（少子化による人材不足・育児介護によるキャリア中断）に対応し、同時に多忙化するマネジャー業務負荷軽減することで、マネジメント品質向上を図る、継続した組織成長実現を目指す取り組み」



## ■具体的なMS実現の姿

- ①部門長業務を、2名（ツインズ型）のシェアリングで完結
- ②育児・介護によるキャリア中断が生まれない仕組みを事前に準備（セイフティ・ネット）
- ③労働時間（職場に居ること）ではなく、業務成果による業務評価

## ■MSと業務の相性（W社：HRD・OD部門）

・在宅勤務でも成果を上げられる（業務に支障がない）業務/企業文化

## ■これからの課題

- ①MSのペア設定（能力や相互補完力）：具体的に対象者が気に掛ける課題
- ②超過勤務時間ゼロが当たり前の労働環境づくり
- ③時間に縛られない人事制度創設（今後チャレンジ課題）



# 4. 具体的な進め方(Proof of Concept)

## ■現在の実施中

### ①ノートPC (SIM) ・会社携帯電話

※場所に捕らわれずに働ける環境提供

### ②在宅勤務の促進

※個人の判断/×「出勤重視文化」・○「仕事へのコミットメントや仕事の結果」シフト

### ③Y・Z間での業務内容共有

※情報提供を「X→Y」から「X→Y・Z」へシフト

### ④HR専門能力向上

※本人のキャリアプランを確認し、現在の業務の専門家としてスキル向上（大学他）通学支援

## ■短期計画（2025年10～2026年3月）

### ①部門長業務の抽出

### ②部門長業務の一部をマネジメントシェアリングで運用

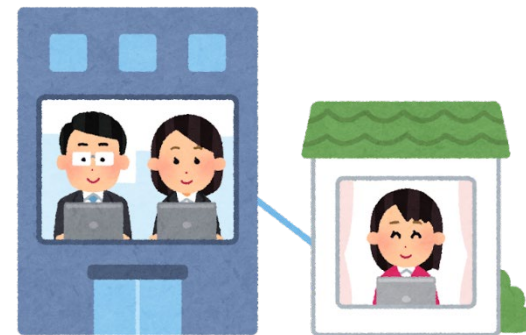
### ③部門メンバー超勤時間ゼロへの取り組み（特にY・Zさん）

## ■中長期計画（2026年度以降）

### ③2026年度Y・Zさん間での業務レベル共有・マネジメントスキルのレベルアップ

中期経営計画（2027～2031年度）への折り込み（具体的な年度別目標設定）

### ④2027年4月～新中期経営計画～計画期間中の実現



## ■ 今後の方向性

我々のチームでは活動を通じて、組織や個人の相性・環境に応じて様々なM Sスタイルが生まれるのではないかと考えた。

今回はW社の独自の事例（しかも制度実現に向けては道半ば）情報の共有に留まったが、今後はW社の実践経験や、同様のトライをする組織の情報収集を通じて、日本型M S（タンデム型）の取り組みチェックポイントを明らかにしていきたい。





# III まとめ

## 1. チームA：「日本版MSの可能性と提言」

- 日本での導入は、アイランド型（人・組織／業務で分離）が最適だと思われる
- MSすることで、現在多忙で手が回らない「戦略とビジョン」についてカバーしていくことを目指す
- 中長期的な組織マネジメントが必要で、人事制度上の工夫も不可欠となる

## 2. チームB：「MSを通じて生み出される新しい価値とは？」

- 管理職の罰ゲーム化回避だけでなく、新しい価値創造としてMSを認識することが必要
- 個人にとって）個々の働きがい（イキイキ・ワクワク）が醸成されていく
- 組織にとって）多様性が活かされナレッジが生まれ、主体性を育む場となる
- 会社にとって）主体性を持ち、持続的成長を実現する人が集まるようになる

## 3. チームC：「MS導入へ向けた具体的過程（Step）とは？」

- 部長の仕事の棚卸しと、MS導入における注意点を洗い出した（チェックリスト形式に）
- 一律のモデルはなく、各社に適した方法が生まれてくるとされる
- メンバー企業の中で、MSを実施すべくトライアル中

### 研究会の取り組みで見えてきたこと

- ① MSはマネジメント向上とマネジャーのキャリア開発において、日本でも大きな可能性を持っている
- ② MSには一律の形はなく、各社各職場の実情に合わせて導入することができる
- ③ 現状の組織においても、MSに向けての一步が踏み出せることがわかった

本研究会は、国内外の先進事例の研究と、参加企業・組織での実践化の検討を通じて、以下を目的として、第2期研究会を開催し、継続・発展させていきます。

ぜひ、関心のある方々のご参画をお待ちしております。

### 1. 自組織における実践の試行および検討

マネジメントシェアリングに向けて、自組織で行えることは何か。現場での具体的な取り組み、人事施策の検討など、各社の実情に合わせて、具体的な実践を進めます。第1期で試行した中で得た知見を共通のものとし、その上で各社の実践と交流を行っていきます。

### 2. 国内外の先進事例の研究

海外のマネジメントシェアリングの先進事例に学ぶとともに、国内で実践を模索している企業・組織との交流も進めたいと思います。

### 3. 社会的な発信と貢献

研究成果を広く発信し、日本企業ならびに日本社会への貢献を目指します。





## 参考資料：企業事例

## 海外事例

### ・ 共同CEO体制

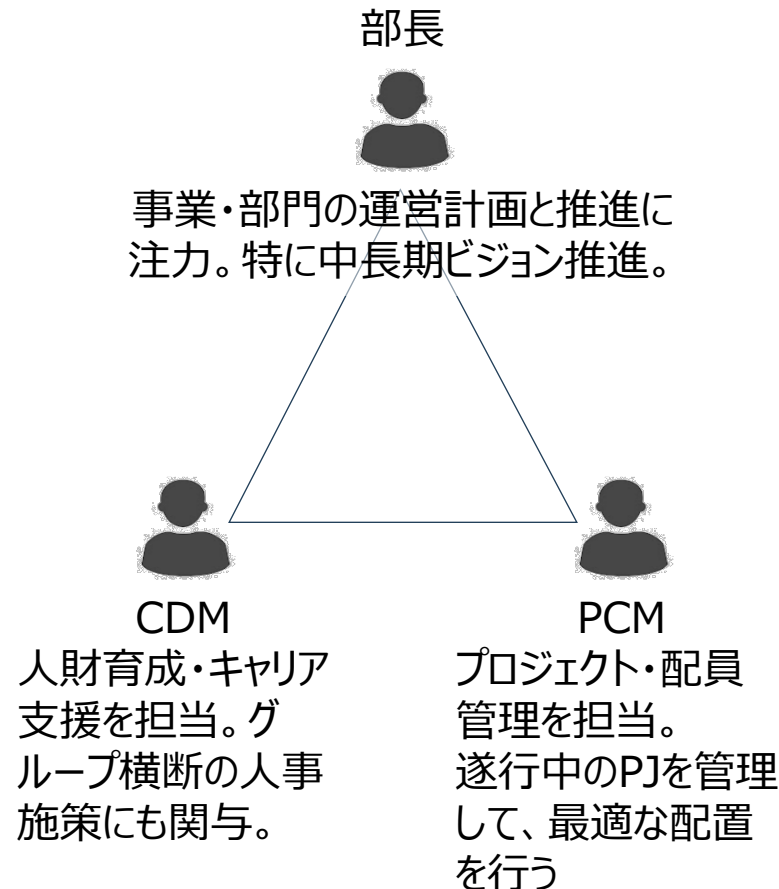
- 以下の企業では、2名による共同CEO体制をとっている。またはとっていたことがある。
- 制度として必須ではなく、その時々状況に応じて採用・取りやめをしているようである。目的は企業業績の向上。
- 主な企業：Netflix、Salesforce、Oracle、SAP、Deutsche Bank、Samsung、BMW、Volkswagen、GoPro、Duolingo

### ・ ジョブシェアの一環としてのMS

- 欧州ではジョブシェアの流れで複数名が一つのポジションを担う事例が多い。イギリス、ドイツ、オランダなどに多く見られる。
- 会社の判断というより、社会の要請として進んでいるようで、企業だけでなく、行政機関など広範囲で行われている
- 社内でマッチングを奨励するケースや、会社の枠を超えてマッチングを行う新サービスも誕生している

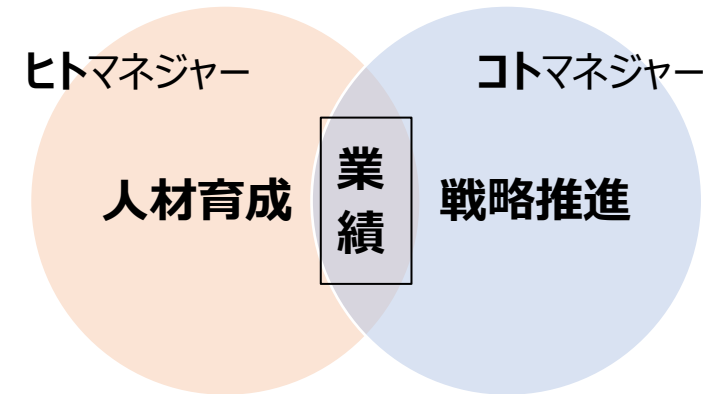
## 日揮

- 海外事業に関する部門で部長の職務を3名でシェアしている（約30の組織）

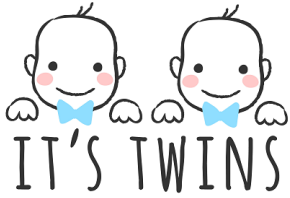


## リクルート

- 人と業務を分けて、「ヒトマネ」、「コトマネ」の呼称で2人で分担している



- 2023年に試験導入、2024年6月20の職場で導入。
- コトマネ**：チームの目標を設定し、戦略にもとづいて業務を遂行。仕事のアサイン、部門間調整など。
- ヒトマネ**：育成や採用、労働時間の管理、人事評価、キャリア支援を担当。

| タイプ                                                                                                  | 事例                                               | 長所                                                                                                                                                                                      | 短所                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ツインズ型</b><br>    | <b>【全機能をシェアする】</b><br>共同CEO、イギリス、<br>オランダ、ドイツ企業等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>異なる視点からフラットな関係で検討でき、より賢明な判断ができる</li> <li>責任の重さ（プレッシャー）をシェアできる</li> <li>孤独感がやわらぐ</li> <li>長時間労働ができなくても、マネジメントができる（育児・介護等でのキャリア中断がなくなる）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ダブリ感が強く、調整に時間がかかる<br/>＝人件費の点、効率面での懸念</li> <li>異なる意思決定や方針が出てしまう恐れがある・・・マネジメントが中断する可能性がある</li> <li>実施にあたっては、2人の相性の良し悪しが重要になる</li> </ul> |
| <b>アイランド型</b><br> | <b>【機能で分ける】</b><br>オーストラリア・テルストラ社<br>日揮、リクルート等   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ダブリ感が少なく、わかりやすい</li> <li>導入しやすい</li> <li>範囲が明確で、本人にとって戸惑いが少ない</li> <li>2人の相性が、ツインズ型より求められない</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>責任の重さ（プレッシャー）は相変わらず一人で背負う</li> <li>異なる意思決定や方針が出てしまう恐れがある・・・組織内に対立が起こる可能性がある</li> <li>マネジメント全体を学ぶ機会にならない</li> </ul>                    |

# 【学び×対話型セミナー】

10月8日(水) 15:30-17:00

**管理職の 罰ゲーム化**  
を越える **人財育成法**  
メンバーの育つ力と  
エンゲージメントを高める **共育型OJT**  
5つのステップ

 コンサルタント  
山中健司

**2025/10/08** [水] 15:30-17:00 会場: ジェイフィールオフィス 交流会あり



※オフィス開催のみ

## アンケートのお願い

### 本日のセミナーの 感想をお聞かせください

[https://ma.j-feel.jp/wbn\\_250929\\_MS\\_03-.html](https://ma.j-feel.jp/wbn_250929_MS_03-.html)



所要時間1分

しくみ  
マネジメントシェアリング

×

関係性  
共育型OJT

罰ゲーム化脱却の鍵

# ● その他のセミナーのご案内

J.Feel

静かな分断を超える  
実践型ワークショップ

3つのステップで  
「本音が出ない」組織から  
「本質を対話する」組織へ

心が離れたままではいけない？

静かな分断を超えるには...

エンゲージメントは実態を表していますか？

代表取締役  
コンサルタント  
高橋克徳

2025/09/30 [火] 15:00-17:00 会場: ジェイフィールオフィス 交流会あり

## 【実践型ワークショップ】

9月30日(火) 15:00-17:00

※渋谷オフィス開催のみ



<https://www.j-feel.jp/seminar/wo64wao6sz9/>

J.Feel

マネジメント革新「感情は宝の山」 第2弾 好評につき追加開催!!

感情に翻弄されるチームを  
感情でつながるチームに変貌させる方法

書籍「怒りをチカラに変える方法」  
をマネジメントに活かす

臨床心理士  
公認心理師 青木美帆

2025/10/28 [火] 11:00-12:00 オンライン対話&体験会

## 【オンライン対話&体験会】

10月28日(火) 11:00-12:00



<https://www.j-feel.jp/seminar/3jbvfw4jiz/>