

マネジメントシェアリング 研究会

Management Sharing Study



第2期研究会のご報告

2026年6月5日
株式会社ジェイフィール



■ プログラム <13:30～14:30>

I. マネジメントシェアリング研究会とは

II. 研究会メンバーによるチーム発表

A) 日本におけるMSの形態とその共通項に関する考察

B) マネジメントシェアリングの成功要因

C) 向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメントシェアリングの姿と導入ステップは？

－ マネジメントシェアリングによる組織変革 －

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。（～14：45）**



# 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とこれまでの成果**

**B)マネジメントシェアリング（以下、MSと省略）とは**

**C)第2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、「罰ゲーム化」と揶揄される状況が広がっていますが、企業の対応は「マネジャーの強化」に偏っており、このままではマネジャーを目指す人が減少し、組織全体の活力が低下する危険性があります。
- そこで、私たちは「マネジャーの強化」以外の施策として、「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。
- マネジメントシェアリングは、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すものです。
- この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
- 自組織における実践の試行
- 社会的な発信と貢献

## 3. 第1期研究会（2025年1月～9月）による成果

- 昨年開催した第1期研究会では、下記のことが明らかになりました。
    - 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
- ※ 詳細はこちらをご覧ください：<https://www.j-feel.jp/seminar/iyngdx08goqq/>

## B) マネジメントシェアリングとは

### ・ 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2期研究会の概要

| 回 | 日時                                | 実施形式  | 研究・実践の内容                                                                                                        |
|---|-----------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2025年<br>10月30日(木)<br>15:30～17:00 | 対面    | <ul style="list-style-type: none"><li>研究会の趣旨確認</li><li>課題意識と期待の共有</li><li>研究テーマとチーム決定</li></ul>                 |
| 2 | 11月19日(水)<br>15:30～17:00          | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>事例共有（日揮グローバル様、サワダ精密様）</li><li>チーム研究でのフォーカス領域の設定</li></ul>                 |
| 3 | 12月11日(木)<br>15:30～17:00          | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>チーム研究活動の実践テーマ・RQの決定</li><li>自らの実践活動の決定</li><li>全体対話：チーム間フィードバック</li></ul> |
| 4 | 2026年<br>1月14日(水)<br>15:30～17:00  | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>チーム間交流（自チームの進捗状況や悩みの共有）</li><li>チームミーティング</li></ul>                       |
| 5 | 2月12日(木)<br>15:30～17:00           | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>チーム間交流（自チームの進捗状況や悩みの共有）</li><li>チームミーティング</li></ul>                       |
| 6 | 3月11日(水)<br>15:30～17:00           | オンライン | <ul style="list-style-type: none"><li>研究活動の発表</li></ul>                                                         |

### 1. チームA：日本におけるMSの形態とその共通項に関する考察

- MS成功の鍵はタスクの「分担」ではなく思考や気持ちの「共有」にあり
- 正解のない中で「試行錯誤できる環境」を作ることが次世代リーダーの育成にも繋がる

### 2. チームB：マネジメントシェアリングの成功要因

- 効率や制度よりもマネージャーの「感情（孤独など）」に寄り添い、対話の「文化」を醸成してその状態を「維持」し続けることがMSを機能させる最大の成功要因である

### 3. チームC：向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメントシェアリングの姿と導入ステップは？

#### － マネジメントシェアリングによる組織変革 －

- MSは部下の自律と成長を促す「組織の生存戦略」であり、日本企業に既に存在する「代理・副」といった役職を活用し、ボトムアップで導入を進めるのが有効である



## Ⅱ 研究会メンバーによるチーム発表

### □ チームA：日本におけるMSの形態とその共通項に関する考察

#### □ チームメンバー

- 秋山さん [物流]
- 石上さん [個人事業主]
- 景山さん [産業機械]
- 栢橋さん [運輸]
- 志方さん [通販（オフィス用品）]

# 日本におけるMSの形態と その共通項に関する考察

Aチーム

# アジェンダ

## 【Phase 1】

1. 当チームの活動のモチベーション
2. 活動方針

## 【Phase 2】

3. ヒアリングで意識したこと
4. 事例のサマリー
5. 仮説の変遷 – 2期の学び

## 【Phase 3】

6. ヒアリングを通して得られた日本でのMSの共通項
7. 今後の展望、まとめ

## 【Appendix】

- ・事例集 詳細

# 1. 当チームの活動のモチベーション

- 以下のMSに対する現状に対して、実際に国内で実施されている事例を収集することでMSの導入に対するハードルを下げられるのでは？というモチベーションからチーム活動を推進してきた

## マネジメントに対する課題感

- 少子化による人材不足
- 育児介護によるキャリア中断
- 従来の業務を超えたマネジメント業務によるマネジャーの多忙化  
(一方でジョブ型のタスクについては役割が明確になっている)

## 我々のチーム(MS研究会)の想い

- MSがその課題を解決する手法の一つになりうるのではないか
- 日本の働き方にMSを取り入れていきたい

## MSに対する現状

- そもそもマネジャーの役割をシェアする必要はない
- 海外と同様の方式で導入している企業は少ない
- **マネジメントシェアという概念を広くとらえると実施している企業があるのではないか**

## 2. 活動方針

- リサーチクエストおよびリサーチクエストに対する仮説として以下を定義し、MSを導入している組織としての共通項を抽出することとした

### ◆リサーチクエスト

- ・ **マネジャーの「脱リゲイン化」ができるMSの実現方法は？**

※『24時間戦う』働き方からの脱却 = マネジャーの過重負担の解消

### ◆リサーチクエストに対する仮説

- ・ **MSを導入するために必要なステップとして共通してやっていることがあるはずだ**

### ◆アプローチ

- ・ 実際にMSを取り入れている企業の担当者へヒアリングし、生の声を聞くことで共通項の抽出に努める

### ◆活動実績

- ・ 10社へアタッチし、インタビューに快諾いただけた7社の担当者12名に対してインタビューを実施  
※他チームのインタビューへの合同参加も含む(ありがとうございました)

## 2. 活動方針

➤ 実際にインタビューする内容の観点としては以下の観点を設けた

| 属性情報                                                                                  | 取り組みの実態                                                                                | 効果と今後                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 社名、部署名</li><li>・ 役職</li><li>・ 組織の特性</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 目的</li><li>・ 取り組み範囲</li><li>・ 導入ステップ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 感じた変化</li><li>・ 経営陣の反応</li><li>・ 今後の展望</li></ul> |

### 3. ヒアリングで意識したこと

- 第1回MS研究会での**MS2形態（タンデム・アイランド型）に拘らず**に、現実を聴く。
- いまの人事的取り組みの中に「MSの**におい**がしないか？」を意識して聴く。
- 何をマネジメントし、何を分担しているかを意識する。
- 前後での変化をさまざまな観点で深掘る(物理的だけでなく、心理的な側面もインタビューを経ることで意識)。
- インタビューイのマネジメントに対する思いに触れることを意識する。（取り組みに至る背景の点で）

## 4. 事例のサマリー

| 類型       | 社名 | 思考・気持ち・ビジョンの共有   | 試行・実験・振り返り        | 業務の分解・再定義        |
|----------|----|------------------|-------------------|------------------|
| 組織改編型    | A社 | 変化を前提とした設計思想     | マネジメント形態を実験し続ける   | 役割分解+HRBPでヒトマネ集約 |
| 相談役配置型   | B社 | 気持ちのシェアリング       | 小さい枠から試行し仕組み化     | 各職階にバディ・課長補佐配置   |
| 複数マネージャ型 | C社 | 共通する価値観の醸成       | 委員会で目線合わせ・振り返り    | 得意分野で2人分担        |
| 任期制型     | D社 | 企業哲学に基づく制度       | 2年任期制を2025年5月より試行 | 管理職経験者層を増やす      |
| 複数マネージャ型 | E社 | 気持ちのシェアリング（B社参考） | タンデム/アイランド式を模索中   | 専門能力ベースで2～3名分担   |
| 組織改編型    | F社 | 評価責任は課長という役割思想   | SL制度で段階的リーダー経験    | SL制度でマネジメント対象を分割 |
| 組織改編型    | G社 | お互い文化の打破         | 10名チーム制に組織再編中     | リーダー配置で権限委譲・OJT  |

## 5. 仮説の変遷

### 当初仮説

---

タスクの分担

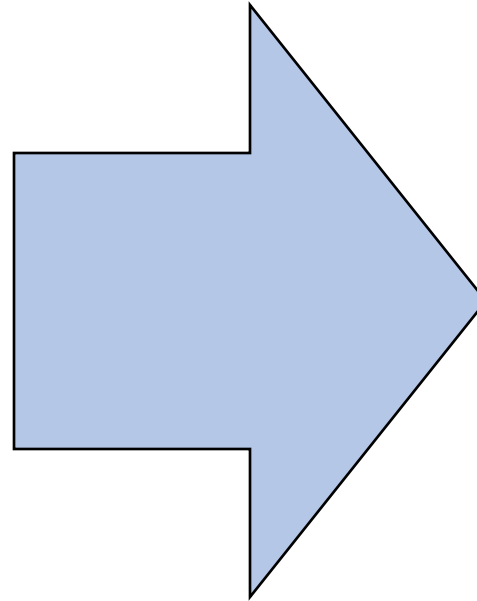
コトマネ/ヒトマネ  
の分離が鍵

制度設計が鍵

マネージャの  
負荷分散が目的

### 7社へのヒアリング

---



### 2期の学び

---

思考・気持ち・ビ  
ジョンの共有が起点

完全に分けることに  
こだわらない

実践、状態作りが制  
度より効果的

新価値創出・孤独感  
解消も重要

## 6. ヒアリングを通して得られた日本でのMSの共通項

➤ これらの気づきを整理すると、共通項は2軸に集約される

### シェアを「分担」ではなく、「共有」と捉える

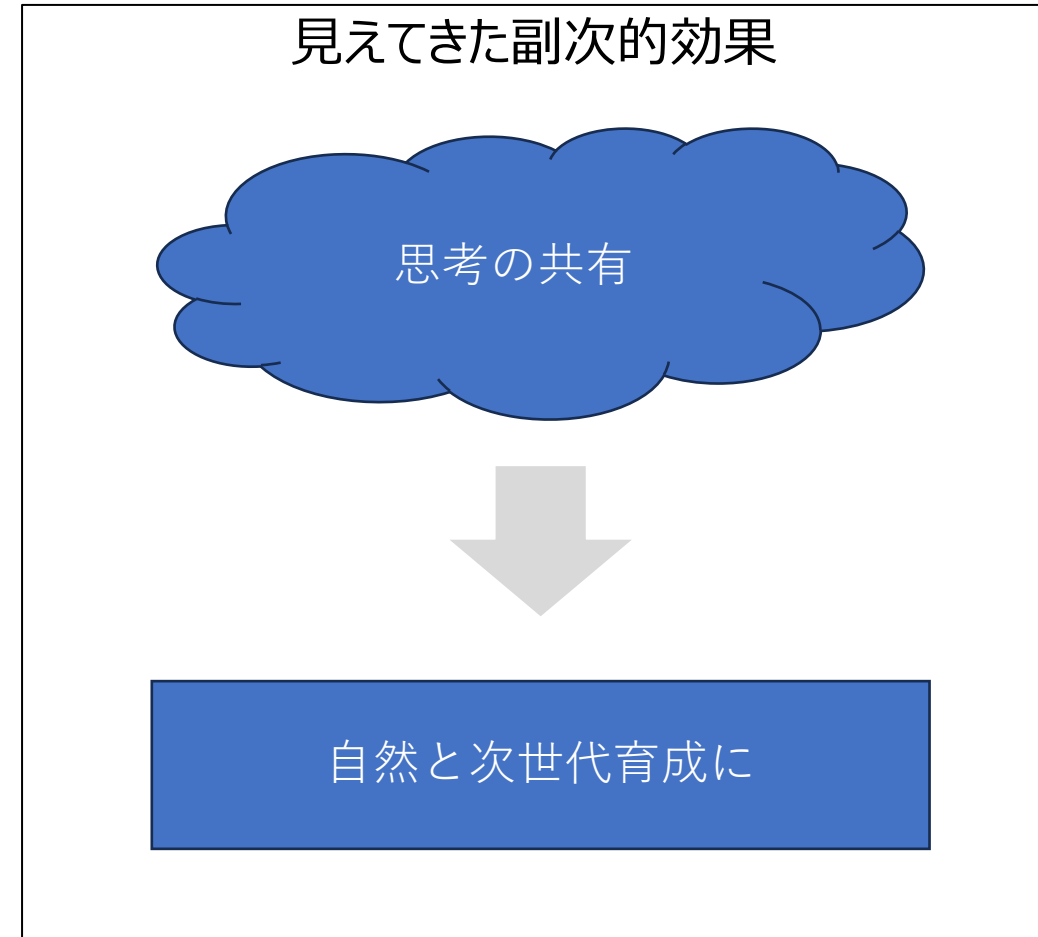
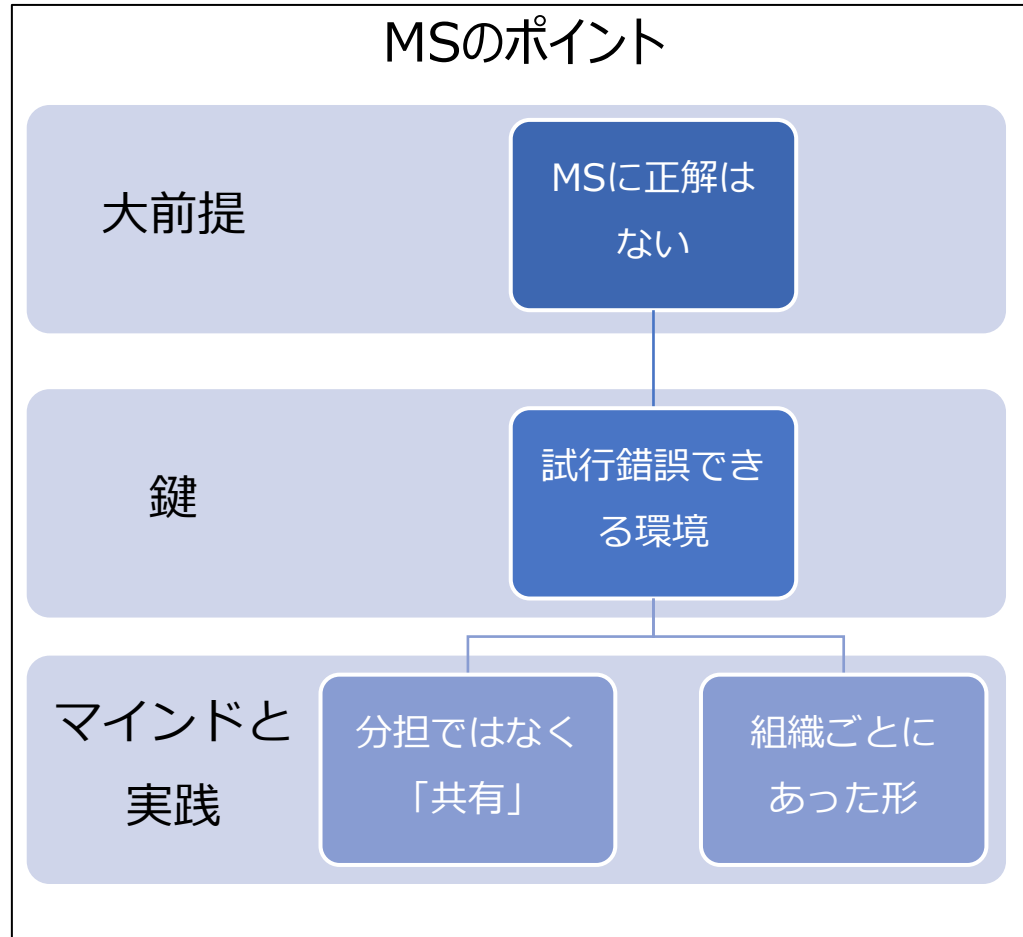
- 組織のティール化の反省を生かし、個人の希望とチーム・組織のニーズを**共有**し、マッチングさせるチーム組成（A社）
- タスクではなく、相談相手・ありたい姿**共有**：「気持ちのシェアリング」（B社）
- 同じ目標感を持った組織を一纏めにした組織運営（C社）
- 企業の「哲学と信念」：「ソフトウェア分野で働く者にとって最高の会社になること」（D社）
- 企業ミッション：「人を育てる企業グループ」（E社）

### 試行する環境

- 「上司＝管理職」不在時の組織**実験**からフラット型と階層型を融合したハイブリッドモデルの移行（A社）
- 課長：課長補佐 チームリーダー：バディを各職階に設定することをまずは小さい枠組みから**試行**し体験価値を通して仕組み化（B社）
- 組織活動の実態に即したマネジメント業務の**試行**（C社）
- 2年間の任期制の導入**試行**（D社）
- マネジメントシェアリングに向けた準備（E社/PoC）

制度よりも、"共有している状態"を作ることが実現の近道

## 7. 今後の展望、まとめ



あなたの組織での“共有”の第一歩は何ですか？

# Appendix

# 事例集

## 1. IT系 A社

| 観点                       | 概要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                       | 外部環境、内部環境の変化に応じて、マネジメント形態を含めた組織体制を「実験」し続ける形態。<br>組織のフラット化を推進するにあたって、開発部門での組織体制変更に伴い、部門・副部長を廃止した。<br>その後、運用を通じて顕在化した課題を踏まえ、 <b>マネジメントのレイヤーと役割を再定義した上で、現在は複数階層（副部長等を含む）のヒエラルキー構造を再構築</b> している。<br>※マネジメントシェアリングではない                                                                                                  |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠 | マネージャーが担っていた役割を分解し、<br>・チームで担える意思決定や業務は <b>チームに委譲（コトマネが中心）</b><br>・ <b>評価・育成・健康管理など、委譲が難しい人材マネジメント領域は組織運営チームに集約する形をとった</b><br><b>また、評価については2名で協議・相談して決める</b> 運用が行われており、結果としてマネジメント機能が分散されていた。                                                                                                                      |
| 良かったこと                   | マネージャー不在により、<br>・チーム内での意思決定スピードが向上<br>・職能間の壁が下がり、プロダクトチームとしての一体感が高まった<br>・メンバー一人ひとりの主体性が引き出された<br>など、 <b>チームの自律性・機動性が高まった</b> 点が成果として挙げられている。                                                                                                                                                                      |
| 出てきた課題                   | マネージャー不在の状態が続く中で、以下の点課題が顕著化<br>・評価の納得感の低下<br>・チームごとの個別最適が進み、全体最適を前提とした人材マネジメントが組織構造的にできない、できる人が育たない<br>・合議制による意思決定の遅延（チーム内の意思決定は早いが全体としての意思決定が遅くなった）<br>ミドル <b>マネージャーの役割の必要性</b> が再認識され、組織を再設計するに至った。<br>現在は、マネジメントをの役割をレイヤーによる役割分担を明確化したうえで、ヒエラルキー型の組織編制。課題だった人材マネジメントを補完する役割としてHRPBを導入。マネージャーの育成については対話の場を作っている。 |
| 意識していること                 | マネジメントや組織構造を <b>固定解と捉えず、変わることを前提に設計・運用する姿勢</b> 。<br>「うまくいかなければ戻せばよい」という考えのもと、失敗を前提とした実験を許容している。                                                                                                                                                                                                                    |

# 事例集

## 2. IT系 B社

| 観点                                                         | 概要                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                                                         | 課長やチームリーダーの各職階にパートナーである課長補佐、バディという相談相手の配置を行う形態                                                                                                                                                                                              |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠<br>→マネジメントの負荷を軽減するために工夫しようとしていること | <ul style="list-style-type: none"><li>・マネジメントコミュニティという定期的な対話の場を設置</li><li>・部全体で共通体験を持つため、新メンバーにも同様の活動を実施</li><li>・関係性のメンテナンスを最優先事項として継続</li></ul>                                                                                           |
| 良かったこと                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>・サイロ化していた組織で、課長同士が相談し合う文化が生まれた</li><li>・課長の成長が促進され、実践から学ぶ機会が増えた</li><li>・チーム全体で挑戦をサポートする雰囲気醸成された</li></ul>                                                                                            |
| 意識していること                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>・<b>タスクのシェアではなく、気持ちや方向性のシェア</b></li><li>・課長と課長補佐の間に厳格な上下関係はなく、対等な関係性を構築</li><li>・良好な関係も継続的なメンテナンスがないと「空中分解」することがある</li></ul>                                                                          |
| マネジメントに対する課題                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>・各メンバーが顧客対応に全力で取り組み、個人個人が限界まで責任を負っている状態だった</li><li>・顧客から「これ以上仕事を増やすとチームが大変になる」と言われ、仕事量をセーブされていた</li><li>・持続性のない働き方で、「自分が倒れたら終わり」という孤独な状況が続いていた</li><li>・課長同士の連携がなく、一人で頑張らなければいけないという雰囲気があった</li></ul> |

# 事例集

## 3. 運輸系 C社 デジタルソリューション本部

| 観点                       | 概要                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                       | 同一の方向性を持った <b>複数の組織を一つに束ねて</b> 複数人でマネジメント業務を担う                                                                                                                                                                                       |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠 | <ul style="list-style-type: none"><li>それぞれの得意分野の役割を担いながらその他の領域は2人で決めていく運営<br/>X課長：企画、社内人事<br/>Y課長：分析実務</li><li>課長代理や課員による委員会活動を通してマネジメント業務の一部を組織全体が試行しながら担う</li></ul>                                                                |
| 良かったこと                   | <ul style="list-style-type: none"><li>「～さんが決めたことではなく、組織が決めたこと」とであると言えるようになった(苦情が減少)</li><li>シェアリングのパートナーや、委員会リーダーや代理と一緒に考えることで心理的負担は軽減</li><li>マネジメント職の卵（課長代理や実務リーダー層）の育成の機会になっている</li></ul>                                         |
| 意識していること                 | <ul style="list-style-type: none"><li>意見が合わないこともあるが、アウトプットを出すことと方向性を合わせることは意識</li><li>方向性も全員が100点のものより、大多数がコミットメントを持てるものを作る</li><li>スキルも重要だが、組織的なKPIに対してコミットメントを持てるかが重要</li><li>失敗事例の振り返りと委員会活動を通じた目線合わせで<b>共通する価値観</b>を醸成</li></ul> |
| マネジメントに対する課題             | <ul style="list-style-type: none"><li>会社のマネジメント研修はあるが、テンプレート通りにはいかないと感じている<br/>→<b>実践&amp;振り返り</b>を意識</li><li>課長代理はもっと増員したい</li><li>組織が大きくなり、全員が何をしているか把握しづらくなっている<br/>→日次の業務報告の仕組みを導入</li></ul>                                     |

# 事例集

## 4. IT系 D社 経営企画本部 経営企画統括部 人事部 人事企画課

| 観点                       | 概要                                                                                                                                                               |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                       | 管理職任期制（2年任期・2025年5月～スタート）<br>※シェアリングでない。                                                                                                                         |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠 | 本案件は、マネジメントシェアリングには該当しないが、「任期」を設けることで、管理職経験者を増やすことに繋がり、リーダー＆フォロワーシップが相互に身につくことで、役割としてのマネジャーの支援に繋がる。                                                              |
| 良かったこと                   | 任期制によりマネジャー経験者層の増加期待（相互支援関係）<br>→2年位なら頑張ってもいいかな？：「 <b>若手にマネージャートライ促進</b> 」<br>→任期制により2年後を自ら考える：「 <b>キャリア自律促進</b> 」<br><b>全メンバースペシャリスト登録・マネジャーはその上で任命（付加手当支給）</b> |
| 意識していること                 | 役職定年制⇔企業哲学：年齢に関わらず活躍する人に報いるとの不一致<br>：「 <b>企業理念に基づく制度づくり</b> 」                                                                                                    |
| マネジメントに対する課題             | テレワークが月の半分認められている<br>→男女関わらず子育てに制度活用：「 <b>在宅勤務は、性差取り扱いは不要</b> 」                                                                                                  |

# 事例集

## 5. 陸運業 E社 管理本部 人材組織開発部

| 観点                       | 概要                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                       | 短時間・フルタイムに関わらないマネジメントシェアリング※タンDEM型（ツイン・カルテット）<br>※アイランド式になるかもしれない（マネジメント得意者 & HRD・OD得意者）形に拘らない！                                                                                                                                    |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠 | 人材組織開発部では、人材開発・組織開発のプロフェッショナル（D社の事例参考）のスキルを前提に2or3名でマネジメント業務を分担する。各人の家庭の都合で支援し合う関係を制度化したい。模索中！<br>※専門能力（得意分野を伸ばし、支え合う関係）                                                                                                           |
| 良かったこと                   | <b>在宅勤務</b> （携帯電話貸与）促進<br>マイクロマネジメントにならずに、時間ではなく成果で業務を完遂していること                                                                                                                                                                     |
| 意識していること                 | <b>経営理念</b> 「人を育てる企業グループ」・・バリュー「DE&I」を要とした社員の成長促進<br>タスクではなく、相談相手・ありがたい姿共有：「 <b>気持ちのシェアリング</b> 」※B社インタビュー参考                                                                                                                        |
| マネジメントに対する課題             | <b>①経営層・部門間調整業務</b> ：社長報告同席・経営層参加企画への参加他、社内政治含む<br><b>②出向・在籍による二重管理体制解消</b> ：2027年度解消予定<br><b>③E社の人事制度柔軟活用</b> ：在宅勤務・副業可能他、柔軟な制度他活用促進<br><b>④部長補佐任命（B社参考：気持ちシェアリング）</b><br>マネジメントを分担している2名と話し合い、マネジャー補佐任命→部内でメンバーに対して明示した(2026年4月) |

# 事例集

## 6. 機械メーカー F社

| 観点                       | 概要                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                       | セクションリーダー（SL）制度導入により、 <b>マネジメント対象人数が多い課において、マネジメント対象を分割する形態。</b>                                                                                                                                                                                         |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠 | <p>一定規模（例：10人以上）の部下を有する課において、SLの部門長の許可のもとSLを任命することにより、<b>課長が直接すべてのメンバーをマネジメントするのではなく、SLが一定のメンバーを管轄する体制を実現</b>しており、メンバーへのマネジメント機能を分担していると言える。以下分担の考え方。</p> <p>評価：課長<br/>育成：課長・SLが連携して実施（OJT、1 on1等）<br/>業務調整：日常的な業務管理・調整はSL、例外的、全体判断は課長が行う</p>            |
| 良かったこと                   | <ul style="list-style-type: none"><li>・メンバーへのフォローや支援をより頻度高く実施できるようになり、きめ細やかなマネジメントにつながった。</li><li>・立場的にメンバー層に近いSLがフォローを担うことで、メンバーの本音や不安を引き出せるようになった（一部）。</li><li>・課長の物理的な業務負荷軽減につながった。</li><li>・将来のマネジャー候補に対し、段階的なリーダー経験の場を提供できた。</li></ul>              |
| 意識していること                 | <ul style="list-style-type: none"><li>・最終的な評価責任・組織責任は課長が持つという役割分担を明確にすること。</li><li>・マネジメントの観点では、階層化だが、運営上はSLを階層として扱わないことで、意思決定のスピードを落とさないこと。</li><li>・目的はメンバーに対するきめ細やかなマネジメントであり、SL任命が昇進ステップとしての「役職」として認知されないこと。</li><li>・任命は部門の判断で実施できるということ。</li></ul> |
| マネジメントに対する課題             | <ul style="list-style-type: none"><li>・メンバー層へのきめ細やかなマネジメント</li><li>・評価に責任を持つ課長とメンバーとの距離が相対的に大きくなるため、評価に対する納得感を担保する事</li></ul>                                                                                                                            |

# 事例集

## 7. 小売業 G社

| 観点                                                         | 概要                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 形態                                                         | 組織階層を1段階減らし、5名単位の小チーム制→10名単位のチーム制に組織再編実施中（現在進行形）                                                                                                          |
| 「評価・育成・業務調整を複数で担う」といえる根拠<br>→マネジメントの負荷を軽減するために工夫しようとしていること | 10名チーム内に「リーダー（呼称：手当なし）」の配置を可能にし、育成と権限委譲を実現する。<br>「リーダー」はマネジメント候補者として研修を受けるなど、自他ともに次の候補者としてOJTを行う。<br>※従来は、小チームのマネージャー制だったが、結果的に中間管理職としての負荷が高まるだけとなった反省を反映 |
| 良かったこと                                                     | これから実施＆検証<br>※上記導入の過程において、MSの概念を提案したものの、実例が乏しいため具体的なイメージを伝えることが難しく、理解を得ることが出来なかった。制度的な導入よりも実例を先に作る方が効果的と実感。                                               |
| 意識していること                                                   | ・マネジメントに特化できる組織づくりと、権限委譲による意思決定のスピードアップ<br>・マネジメント力の強化を通じた、お伺い文化の打破                                                                                       |
| マネジメントに対する課題                                               | ・マネジメントスパンが広がることに対する、マネジメントスタイルの転換<br>→従前のマイクロマネジメントからの転換をはかる<br>→マネジメントの引き出しを増やす ←ここにMSの要素を取り込みたい                                                        |

### □ チームB：マネジメントシェアリングの成功要因

#### □ チームメンバー

- 渡邊さん [通販（オフィス用品）]
- 吉岡さん [化学メーカー]
- 芝野さん [ITサービス]
- 高橋さん [ITサービス]

# MS研究会\_2期 最終発表

## マネジメントシェアリングの成功要因

Bチーム(渡邊・吉岡・芝野・高橋)

# マネジメントシェアリング

マネジメントシェアリングは、業務負荷分散の手段ではなく、組織の持続可能性(Sustainability)と学習(Learning)のための装置である

——研究会Bチームレポートより——

# 結論(成功のカギ)

「対話」を育む「文化」を醸成し  
人の「感情」に向き合い  
その状態を常に「維持」し続ける

## ①「役割分担(制度)」より「関係性(組織文化)」が重要

マネジメントシェアリングが機能する前提条件は、制度による役割分担の明確化ではなく、「相談することが当たり前」という**組織文化(OS)**が定着していることにある。  
⇒システム(制度)を動かすには、まずOS(文化)のインストールが必要

## ②「効率」より「感情」に配慮

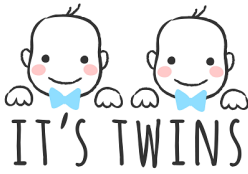
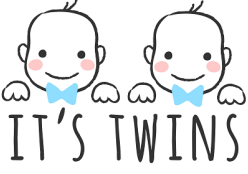
「効率」が前提の論理的に正しい役割分担であっても、**人の「感情」を置き去りにすると組織は機能しない。**  
⇒導入目的を「業務効率化」だけに置くと失敗する。マネージャーの「孤独の解消」を目的に据えることで、「納得感(腹落ち)」が高まり、組織のパフォーマンス向上も期待できる。

## ③「状態」を「維持」し続ける仕組み

シェアリングは一度作って終わりという関係性ではなく、「状態」である。定期的かつ意図的なメンテナンス(対話の場)を継続しなければ、組織は容易に元に戻る。**組織文化として定着させるカギは「維持」し続ける仕組みにある。**  
⇒「維持」し続けることで、マネージャーの「精神的負担」の軽減効果も高まる。

# インタビュー協力企業

## 各社の背景、取り組みをエッセンスで紹介

| <div>①サービス業</div> <div><br/>Islands</div> | <div>②製造業</div> <div><br/>IT'S TWINS</div> | <div>③ITサービス</div> <div><br/>IT'S TWINS</div> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題・背景                                                                                                                      |                                                                                                                               |                                                                                                                                  |
| <p>リーダーに権限とスキル、負荷が集中<br/>事業の拡大に向けクオリティ確保するため、専門スキルを向上させることで現場が意思決定できるティール(進化型)組織への進化を目指す。</p>                              | <p>5人以上のチームになるとリーダーの負担が大きく、リーダーはやりたくないという人が多くなる。不安の払しょく、負荷の軽減とともに次世代の育成が必要。</p>                                               | <p>リーダーが責任感ですべてを抱え込み、限界を感じていた(言い出せない)。メンバーは機能別にサイロ化が進み、相互連携が乏しく、リーダーに負荷が集中する構造が常態化。持続性に問題あり。</p>                                 |
| 取り組み                                                                                                                       |                                                                                                                               |                                                                                                                                  |
| <p>専門スキルをもとに役割を機能別に分割・分業化。並行して、相互連携を高める対話活動を実践。対話活動の浸透前に、縦割り意識(サイロ化)が生まれた。仕組みの前に相互連携が重要と再認識。</p>                           | <p>5名以上のチームにサブリーダーを設置<br/>サブリーダーならやってもいいという人は多い、リーダーと情報を共有し、相談相手、相互支援を行う。<br/>リーダーの負荷が軽減され、リーダーに挑戦する人材も増加。</p>                | <p>リーダーとサブリーダーがお互いを知る対話から開始、相談相手として信頼感の醸成した後、メンバーと対話活動を継続。組織全体で相談する文化を定着化させつつ、リーダーとサブリーダーは特性に合わせた役割分担と相互支援を行う。</p>               |

# インタビュー事例

①「役割分担(制度)」より「関係性(組織文化)」が重要

②「効率」より「感情」に配慮

③「状態」を「維持」し続ける仕組み

「機能的分業」よりも  
「一心同体」へ

製造

リーダーとサブリーダーが「机を並べる」距離感で常に情報を共有。あたかも双子のように振る舞い、「どちらに聞いても同じ答え」が返る状態を作ること、決定プロセス自体を相談の場に変えた。

恐怖からの解放

製造/IT

責任感の強いリーダーほど「自分が倒れたら終わり」という恐怖と戦っている。相談相手がいる(ツインズ化)だけで、その孤独は解消され、劇的に気持ちが軽くなる。

仕組みが消えても  
「文化」は残る

サービス

完全分業制自体は廃止されたが、その過程で定着した「マネハプ(経験共有の対話)」という文化だけは残存。組織図が変わっても、対話の文化さえあれば組織運営の潤滑油として機能し続ける。

応援団長の存在

製造

サブリーダーが「応援団長」として場の雰囲気を作ることで、メンバーが意見を出しやすい環境(心理的安全性)を醸成。「お通夜状態」の会議が活性化した。

決断の共有

製造

1人で決めるプレッシャーから解放される。2人で決めるプロセス自体が「相談の場」となり、心理的な安全基地として機能することで質の高い意思決定が促される。

対話をサボれば  
空中分解する

IT

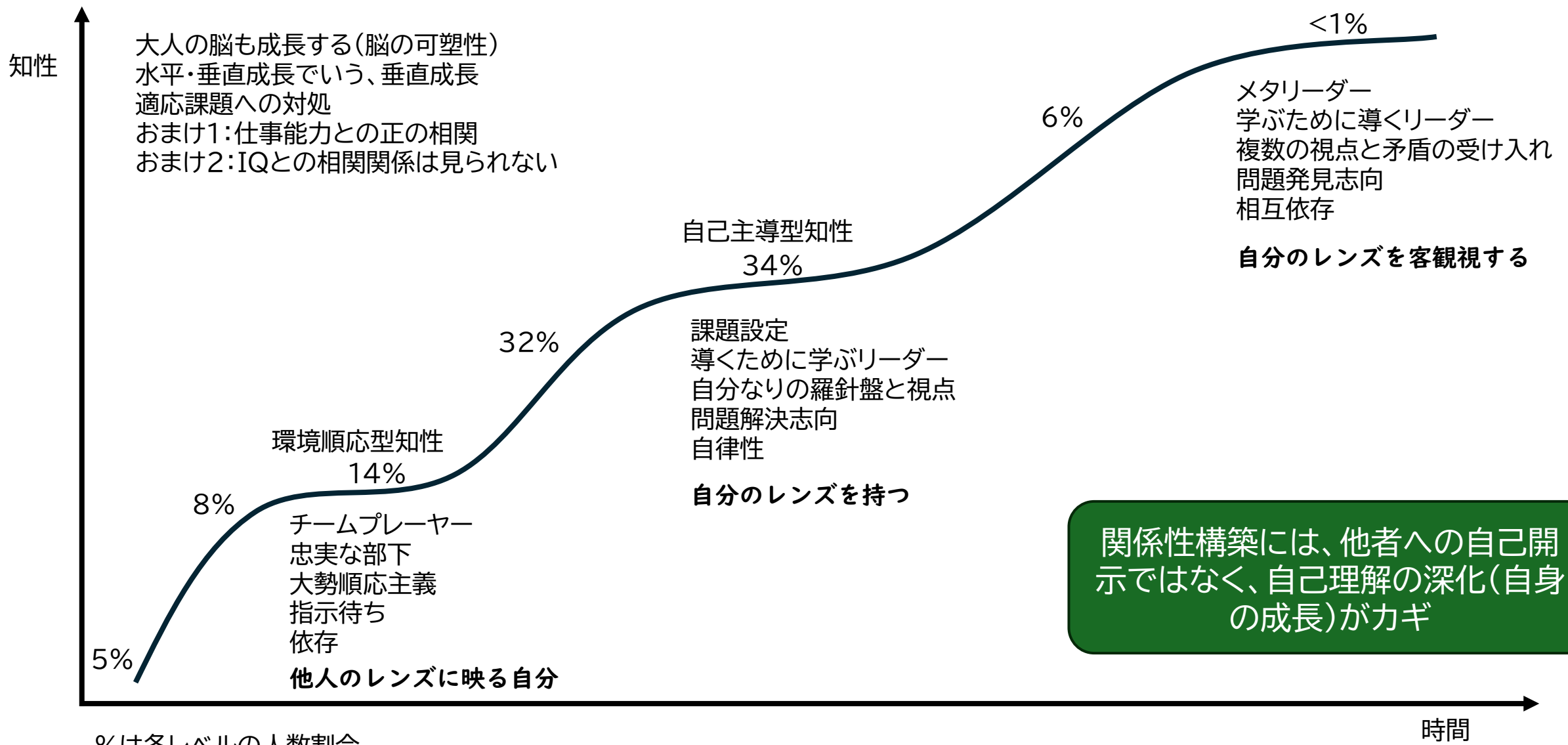
一度統合されたチームでも、対話の場によるメンテナンスを怠ると機能不全に陥る。シェアリングは「構築」して終わりではなく、関係性の維持コストを払い続ける必要がある。

# 提言(成功の土壌づくり)

いきなり制度を導入せず、土壌を耕すための3つのフェーズ

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①関係性づくり期間                                                                                                                                       | ②スモールスタート                                                                                                            | ③ペア選定は「相性」ではなく、「相互理解(自己理解)」                                                                                                                            |
| <p>・最初の3か月は業務の話をあえて封印し、「関係革新(お互いを知る)」に時間を投資する。</p> <p>・スキルではなく「価値観・考え方」の違いを認識する合宿などを実施する。</p> <p>⇒マネージャー間の深い対話と信頼関係を構築する期間を経て、「阿吽の呼吸」も生まれる。</p> | <p>・一斉導入を避け、特定の部署での実験から始める。</p> <p>・「これは良い」という実感(空気感)を作ってから横展化を考える。</p> <p>⇒始めるからには、週次の対話機会(マネハプ)を業務カレンダーに固定化する。</p> | <p>・能力の高さよりも「方向性の一致」を最優先基準にする。</p> <p>・イエスマンではなく、シェアリング相手のやりたいことに共感できる「応援団」を選ぶ。</p> <p>⇒「相性」を前提に人選できるほど潤沢なタレントはいないのが現実。「自己理解」が深まらなければ、「相互理解」は進まない。</p> |
| 自分史共有、RRT、マネハプ                                                                                                                                  | 継続的な対話機会の設計                                                                                                          | 内省と対話                                                                                                                                                  |

# 結論①参考:大人の知性の3つの段階(主体客体の変化)



%は各レベルの人数割合  
約6割が自己主導型知性レベルに到達していない  
自己変容型知性は1%に満たない

関係性構築には、他者への自己開示ではなく、自己理解の深化(自身の成長)がカギ

なぜ人と組織は変わらないのか  
図1-4, P30 図1-7, P45

# 結論①参考

関係性構築には、他者への自己開示ではなく、自己理解の深化(自身の成長)がカギ

何をいまさら、、、



ふーん。。。  
20年間同じ仕事をやってきた  
今更変わることもなんてできるんすかね？

対話なんて必要なんですかね？

証券1部で、組織風土改革  
をはじめます！



# 結論①参考

関係性構築には、他者への自己開示ではなく、自己理解の深化(自身の成長)がカギ

自分の理解が深まりました

私は、

- ・ **自分**中心にもの事を考える
- ・ 計画に基づいて進めること

が大事

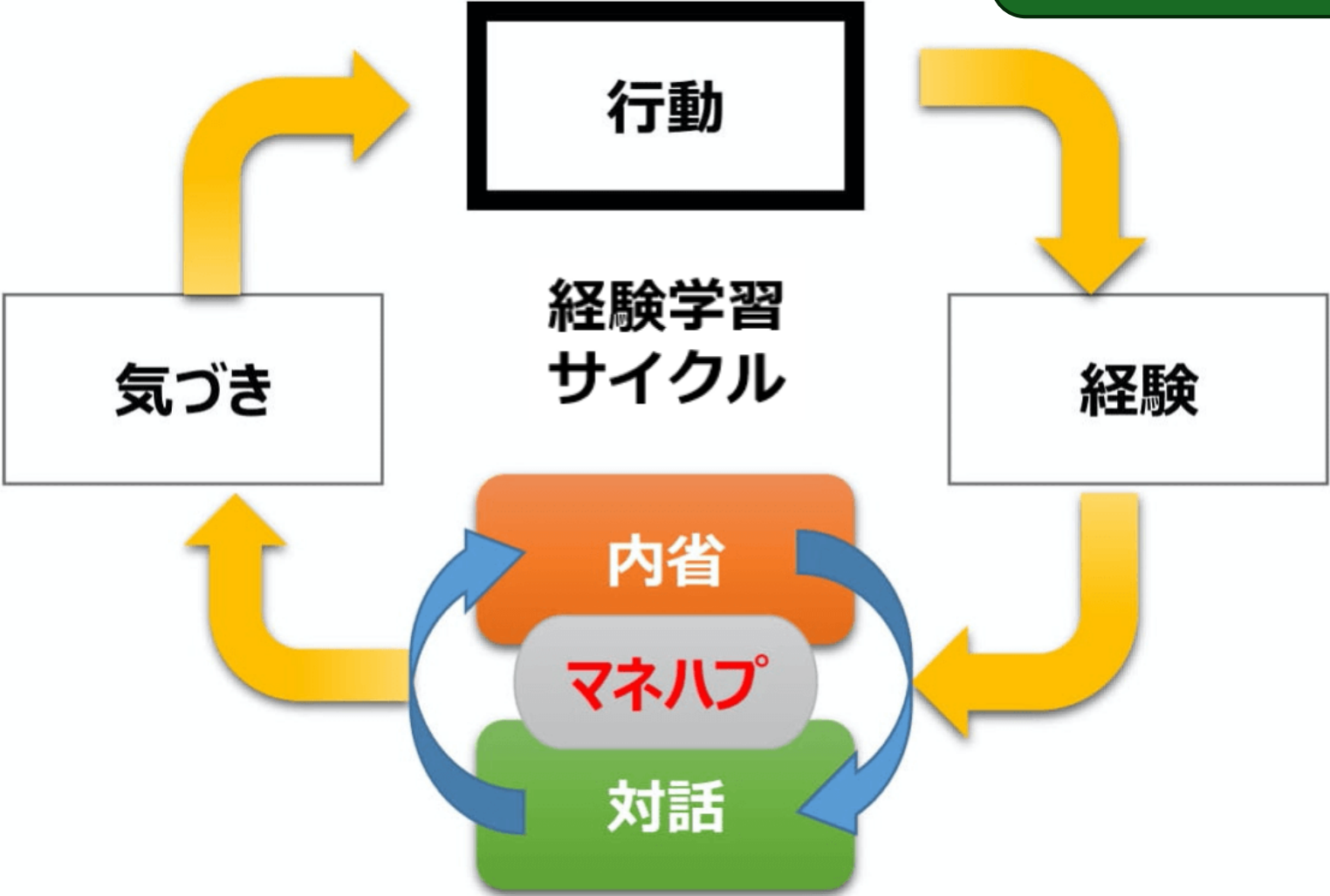


計画に合わないコトが発生すると、**自分**で除外・補正したくなる

それだと、直接的な指示しかできず、メンバー自らの変化・挑戦を阻害しているのではないか

# 結論③参考

場を維持し続けるには、成長実感など対話に対する別の目的が必要



Copyright © J.Feel Inc All Rights Reserved

# 所感(渡邊)

## 文化醸成という切り口では、不足がいっぱい！

自社に置き換えた場合

|                              |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|
| ① 「役割分担(制度)」より「関係性(組織文化)」が重要 | → ①' 構造改革と文化醸成の両輪を前提とする！              |
| ② スモールスタート                   | → ②' スモールスタートでも！                      |
| ③ ペア選定は「相性」ではなく「相互理解(自己理解)」  | → ③' ペアだけでなく、チーム内でも「相性」と「相互理解(自己理解)」！ |

現状

|    |                      |
|----|----------------------|
| ①' | 階層を4→3にしたが、マインドセット不足 |
| ②' | 構造改革は全社レベルで実施        |
| ③' | お互いが重要性を認識していない      |

やること

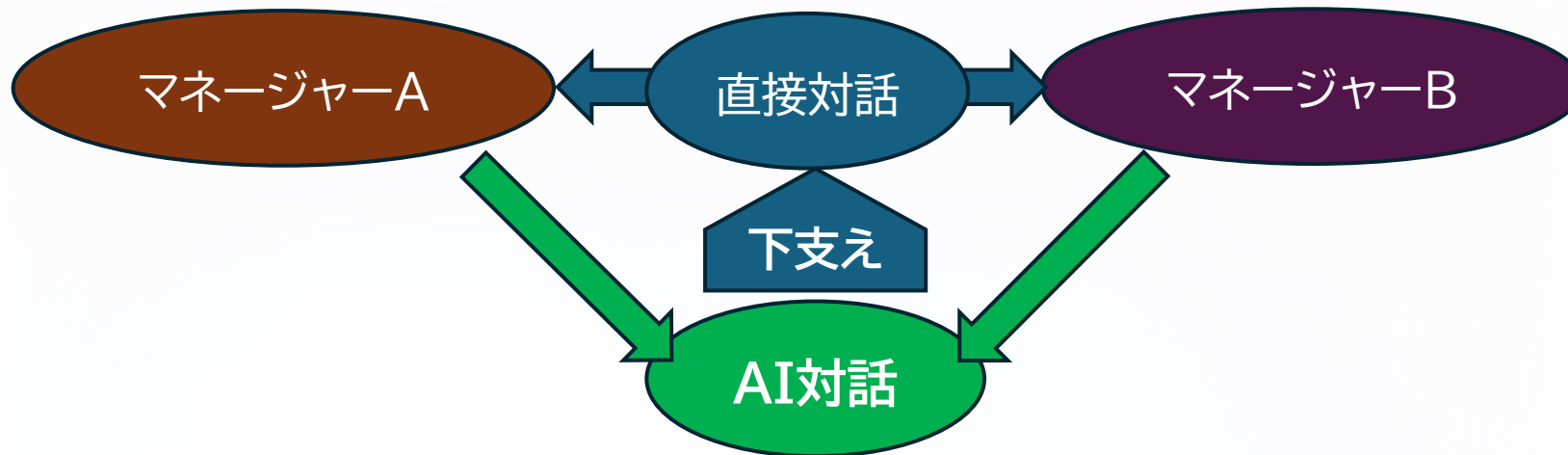
|   |                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| → | <ul style="list-style-type: none"><li>「動機付け」の議論</li><li>持続的な制度とするための、教育、チームでの評価、マッチング...</li></ul> |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

# 所感(高橋)

2人のマネージャーの関係性(対話)の中に、「暗黙知⇒形式知」への変換があることも重要な要素であると整理できた。まさに自己理解の深化(自身の成長)

※ここでの暗黙知は、経験・感情・違和感・直感など

また、「暗黙知⇒形式知」への変換の一助を、AIが担う可能性も大きく、同時に、AIがシェアリング相手との間に立ち、相性の問題を和らげる役割を果たす可能性も十分にあると感じた。

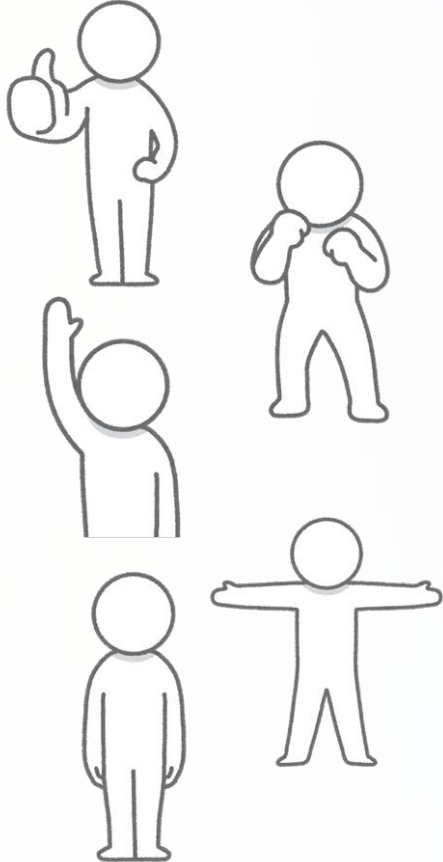


# 所感(芝野)

「対話」を育む「文化」を醸成し  
人の「感情」に向き合い  
その状態を常に「維持」し続ける

マネジメントとしての成長  
同志の存在は、自己の一貫性(主体)と役割(客体)を整合させる自己変容を促す

色々な振る舞い



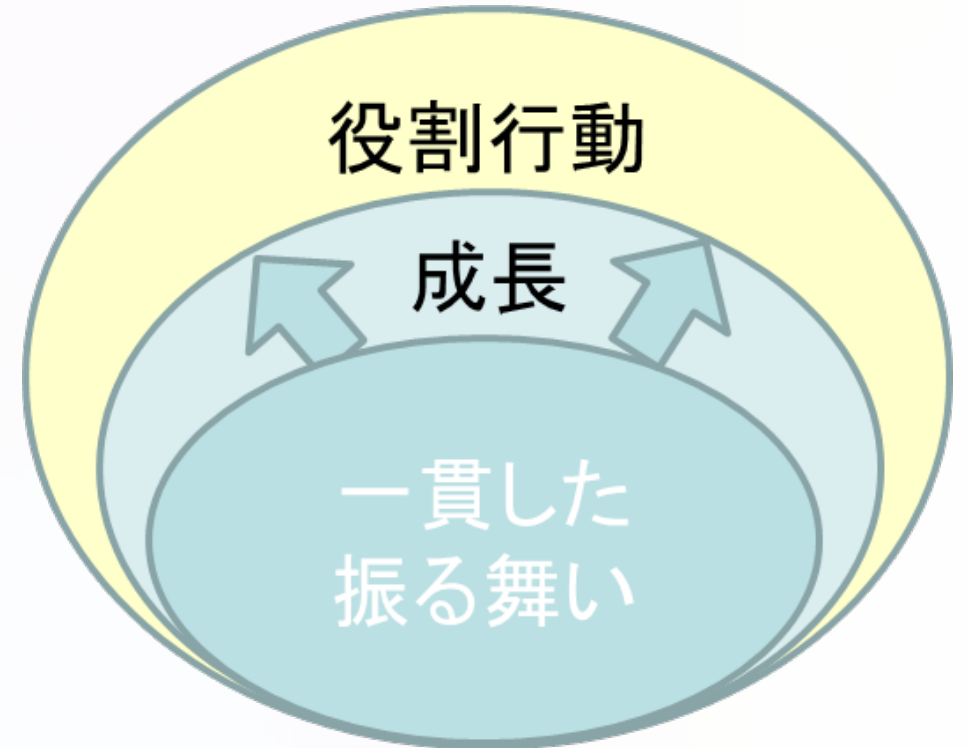
役割としての振る舞い



役割によって振る舞いが変わる



一貫しているほうがいいこと



### □ チームC：向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメントシェアリングの姿と導入ステップは？

#### － マネジメントシェアリングによる組織変革 －

### □ チームメンバー

- 岡部さん [ITサービス]
- 田中さん [流通（労組）]
- 野崎さん [精密機器]
- 水戸さん [個人事業主]

# 「向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメント シェアリングの姿と導入ステップは？」 ー マネジメントシェアリングによる組織変革 ー

～ 第2期 Cチーム報告 ～

2026年6月5日



# リサーチクエスト

向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメントシェアリング（MS）でめざす姿と導入ステップは？

～ 経営視点とマネジメント視点から必要なステップを考える～

## 【Cチームがめざす組織の前提条件】

私たちのビジネス環境は「いつも矛盾だらけ」  
その矛盾の中で、私たちは『持続性』と『柔軟性』がある組織をつくりたい。

## 【私たちの結論】

◆MSは、単なるマネジャーの負荷軽減ではなく「**組織の生存戦略**」である。

自分の強みを活かし、弱みを補完し合うことで、部下の自律と成長を加速させ、持続的に価値を創造する組織へと脱皮させる。

◆**マーケットイン**（現場の困りごと）で考え、発生課題を「**対話**」で改善し続ける

# Cチーム研究の経緯

## ①各社の取り組み共有

- 各メンバーの具体事例から課題認識を共有
- 共通の課題や成功要因を深掘り

## ②導入ステップの検討

- 経営層の理解など 導入への障壁理解 「トップダウン型」での導入の難しさの認識
- 「困りごと」がある組織から広がる「ボトムアップ」の有効性の確認

## ③効果的な場面の検討

Aパターン：組織維持  
(許容量超過)

Bパターン：人材育成  
(次世代MG育成)

Cパターン：両立支援  
(ライフイベント発生)



## 気づき：マネジメントシェアリング（MS）の本質

激しい環境変化の中で持続的に価値を創造し続けるための「**組織の生存戦略**」としてのMSを位置付ける  
必要な場面で機能する「**マーケットイン視点（ボトムアップ型）**」アプローチを掘り下げる

# マネジメントシェアリング（MS）が効果を発揮する時とは

## Aパターン （組織維持）



状況：管理職の仕事量が許容量を越えそう

目的：組織として回らない危機を防ぐ（負荷分散）

## Bパターン （人材育成）



状況：次世代管理職を育成するフェーズ

目的：ベテラン管理職とバディを組ませ、実践の中で成長を促す

## Cパターン （両立支援）



状況：ライフイベント（出産・育児・介護等）の発生

目的：生活と仕事のバランスを維持しながらマネジメント機能を落とさない

**気づき：人事制度やルールで縛るのではなく、必要性が生じた時に本部長等が部内で柔軟に活用できる運用が効果的**

# 【実例】マネジメントシェアリング（MS）導入の取り組み

## トップダウン型（経営主体）

事例：E社（システム業）

### 全社の役割再定義や制度化を伴うアプローチ

「なぜMSを導入するのか」という経営の強い想いや考えを社員と共有することが不可欠

#### 注意点

### 経営の強いコミットメント

MSの必要性が社員と共有できなければ直ぐに形骸化する可能性が高い

### 現場の実態を踏まえた運用が不可欠

さまざまな現実に対して、現場の混乱を最小化しながら取り組む必要がある

## ボトムアップ型（現場主体）

事例：C社（製造業） F社（小売業）

### 現場の実践から事例をつくり、水平展開

ボトムアップ型は導入しやすいが、自然に水平展開していくことは想定しにくい

#### 直面した課題

### 経営と現場の「認識のズレ」解消

- 経営：①現場の業務過多は、AIやデジタルツールで解消可能  
②多忙なのはマネジャー個人の能力の問題

時間軸：短 定量面 即効性

- 現場：①ツールでは解消されない悩みへの対応  
②さまざまな判断への重圧・孤独

時間軸：長 定性面 持続性

## 経営トップ起点の管理職（1stライン）の魅力向上

- 社員意識調査（年に1回全社員対象に実施）結果にからの管理職忌避傾向
  - ✓ 「非ライン職社員のライン志向」が著しく低く、調査全体のワーストスコアを継続（5年連続）
  - ✓ 一方、ライン職のエンゲージメントは好結果が継続
- 上記調査以外での室長\*の負荷の高さが問題
  - ✓ 忙しい室長にこれ以上業務を増やしたくない
  - ✓ 忙しい室長には小さな相談はしにくい

\*：ファーストライン、一般の課長職相当

- 経営トップの交代（2025年4月）時の経営メッセージの発信と改善タスクの開始
  - ✓ 「ラインマネージャーに挑戦したくなる風土づくり」
  - ✓ ラインマネージャーは組織の要であり、その役割を担う人材を育てる
  - ✓ 個人の資質も重要だが組織として支え、ラインマネージャーが魅力的で持続可能な環境を整備する

- 改善タスクのロードマップ



## 役割分析および施策検討結果

### Phase2概要

現役室長10名による約2カ月のワークショップと経営・人事での討議を経て、現場のリアルな声と経営の期待を統合

### Key Point

「管理・維持(Manager)」から「共創・変革(Leader/Producer)」への役割の転換が今後の最重要ポイント

### Insight

「プレイヤー業務の肩代わり」と「名もなき仕事」の削減と、「ファーストペンギンになれる」「失敗をフォローできる」組織風土の醸成が必要不可欠  
※ブレイングマネージャーを否定はしないが、「室長自らプレイヤー業務を担う」ことは是とせず、「人を育てる」ことを優先する

### Next Step

室長というポジションが会社にとって最重要で魅力ある役割として全社の共通認識を形成するとともに、魅力ある室長を育成する

## E社流ラインマネージャーのコアコンセプト

管理者（Manager）から先導者（Leader）へ

### From: Manager（管理・維持）

- ・過去に倣い、今をつくる
- ・「どのように（How）」を問う
- ・着実に前進する
- ・リスクを回避する
- ・キーワード：管理、維持、確実・確定

### To: Leader/Producer（共創・変革）

- ・現状に挑戦し、未来を創る
- ・「何を（What）」「なぜ（Why）」を問う
- ・仮説をたてて、検証する（成功からも失敗からも学ぶ）
- ・リスクを取り、大胆に動く
- ・キーワード：変革、共創、貪欲、高潔

## 室長支援体系イメージ

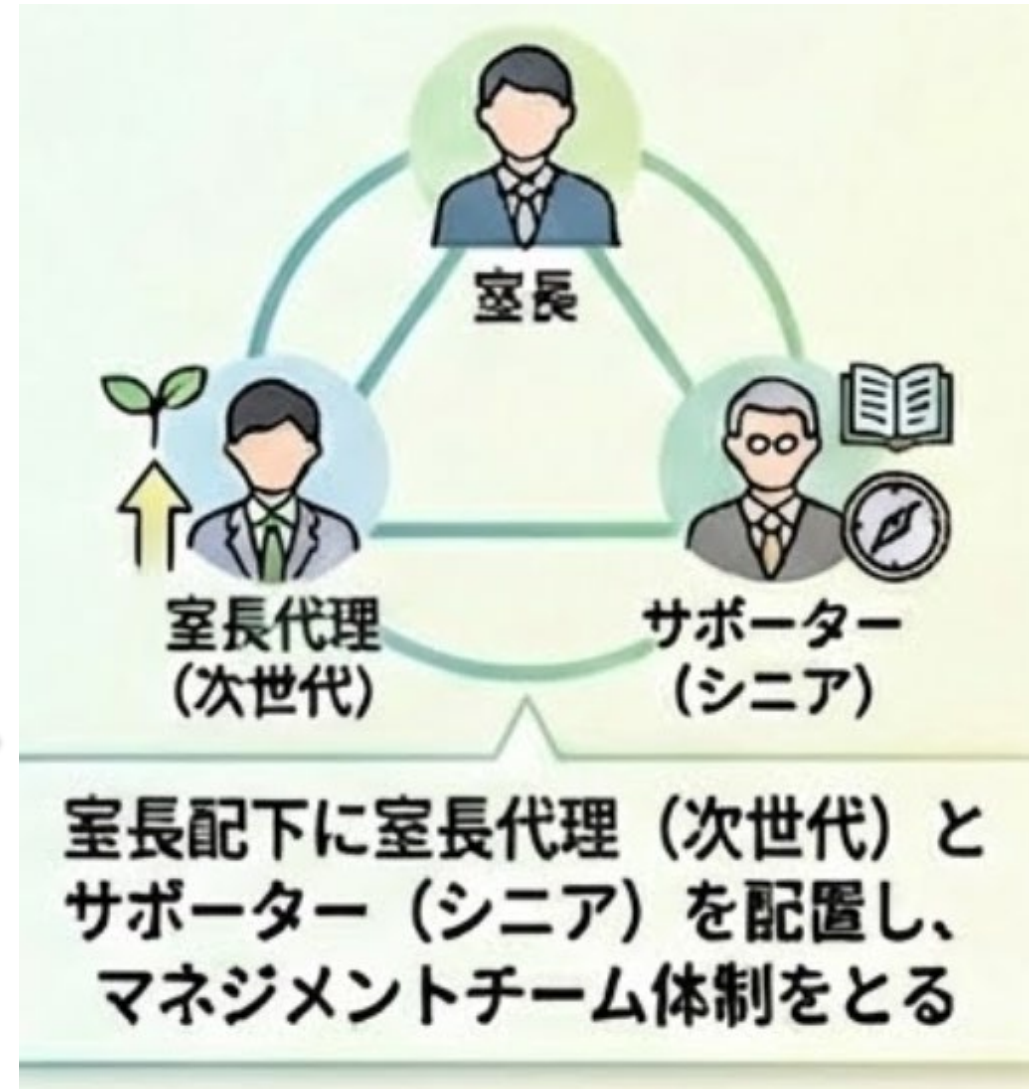


時間と気持ちの余裕をつくり挑戦に向かう

## マネジメントチームイメージ

### マネジメントチームイメージ

- ✓ 現行の組織内で、役割分担を見直し、**マネジメントチーム**を作成。**室長・室長代理（次世代育成ポジション）・サポーター（シニア）**を配置して、室運営を行う
- ✓ **室長代理は室配下のメンバーでプレイングでも可**とし、何割かを室長補佐にあてる
- ✓ **サポーターは複数室を兼務**するなど、業務量により最適配置を行う。サポーターの主な役割は、室長代理の育成と室長の相談役を想定



# MSの経験談：マネジメントを二人で分担

組織上のマネージャー



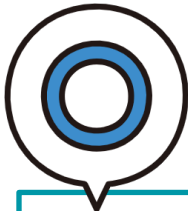
役割

- 業務アサイン
- 他部門との連携
- 部員育成・評価
- 組織の目標・方針設定

業務上のマネージャー



- 開発やお客様対応など  
プロジェクト推進における判断



ポジティブ

今のキャリアにつながる経験  
組織上の上司が育成に熱心で、幅広い経験の機会をもらえた。



ネガティブ

方針の違いによる時間ロス  
組織上の上司と業務上の上司で方針が違い、どう動いてよいか混乱することがあった。決断に時間がかかることがあった。

# MSの経験談：マネジメントの一部をメンバーが担当

マネージャー



- 業務アサイン
- 部員育成・評価
- 開発
- 営業

※赤字が当組織内でのプレイング業務

担当者



- 他部門連携
- チーム内業務進捗管理
- 経費売上予実管理
- 営業事務
- 部署横断PJ

※赤字が当組織内でのマネジメント業務

役割



ポジティブ

自信を持ち、モチベーションが上がった  
経験不足のなかでも、異動直後から頼ってもらえて、居場所があった。  
自信やモチベーションにつながった。



ネガティブ

チームの理解はあっても、組織の理解がない  
他部門連携の際、これは課長が考えるべきなのでは？君のところの課長はどうなっている？と言われることがあった。

# MSの経験談（マネジメントの一部を部下が担う）

メンバーのキャリアやモチベーションアップにつながる機会だった  
課題もあるが、それよりも良いことの方が大きかった

### MSの経験談：マネジメントを二人で分担

組織上のマネージャー



- 業務アサイン
- 他部門との連携
- 部員育成・評価
- 組織の目標・方針設定

業務上のマネージャー



- 開発やお客様対応などプロジェクト推進における判断

ポジティブ

今のキャリアにつながる経験  
組織上の上司が育成に熱心で、幅広い経験の機会をもらった。

ネガティブ

方針の違いによる時間ロス  
組織上の上司と業務上の上司で方針が違い、どう動いてよいか混乱することがあった。決断に時間がかかることがあった。

### MSの経験談：マネジメントの一部をメンバーが担当

マネージャー



- 業務アサイン
- 部員育成・評価
- 開発
- 営業

担当者



- 他部門連携
- チーム内業務進捗管理
- 経費売上予実管理
- 営業事務
- 部署横断PJ

ポジティブ

自信を持ち、モチベーションが上がった  
経験不足のなかでも、異動直後から頼ってもらえて、居場所があった。  
自信やモチベーションにつながった。

ネガティブ

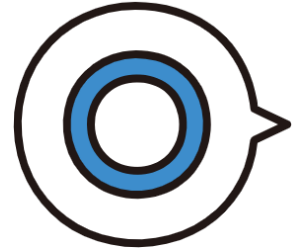
チームの理解はあっても、組織の理解がない  
他部門連携の際、これは課長が考えるべきなのでは？君のところの課長はどうなっている？と言われることがあった。

Copyright© マネジメントシェアリング研究会

54

# インタビュー

## マネジメントシェアリングに消極的な組織もある



ポジティブ



ネガティブ

マネージャーの声

・マネージャー候補者の育成として、機能しそう



でも、

・コミュニケーションコストがかかりそう  
・決断のスピード感がなくなるのは避けた  
・マネージャーになったからには、幅広く自分で判断したい

メンバーの声

・たしかに、本来マネージャーがやるべきだと思うが、自分がやっちゃっていることはある



でも、

・管理をする人が増えるより、プレイヤーを増やしてほしい

# MG同士で「苦手」を補い合い、「強み」を活かす **【横の連携】**





# 「攻め」と「守り」の役割分担 【縦の連携】

上  
司  
  
部  
下



## 守り (Manager/Aoyagi)

経営コンサル（財務）、労務管理、部下育成、契約履行（業務の8割）



## 攻め (Deputy/Subordinate)

売上向上策、キャンペーン展開、販売コンサル（業務の2割）

当初の「口出ししたい気持ち」を我慢した結果、「上司は任せてくれた」という信頼が生まれ、部下が急成長。

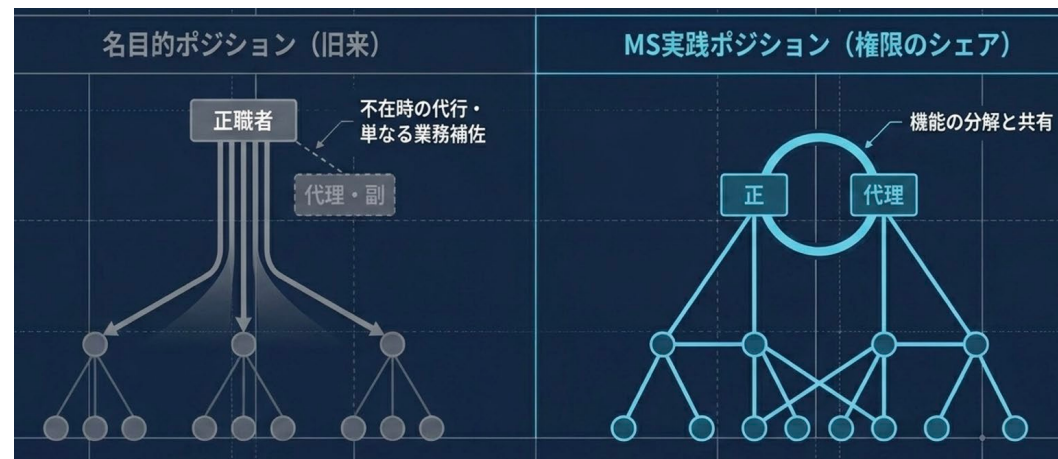
# 既にある役職の活用ー既存の枠組みを活かした実装モデルー

## 1. 基本コンセプト

- ・日本企業にはすでにマネジメントシェアリングの「器」がある。  
既存役職の役割を再定義することで、追加コストゼロで実装できる。
- ・日本企業にはすでに「代理・副」のポジションが存在  
例： 副事業部長・代理、副部長・代理、課長代理・代行
- ・多くの場合、不在時の代行、業務補佐、名目的ポジションに留まり、  
マネジメント機能は正職者に集中
- ・そこで、これらの既存役職をマネジメントシェアリングの実践ポジションとして再定義

## 2. 経営視点による実現可能性モデル

- ① 人件費コストを増やさない
- ② マネジメント機能の一部をシェア



## 既にある役職の活用ー日本企業の枠組みを活かした実装モデルー

### 3. 目的を**サクセSSION（後継者育成）**とする

- ・マネジメントシェアリングの価値の一つは次世代マネージャーの実践育成
- ・意思決定、調整、チームマネジメント経験などリアルなマネジメントを経験

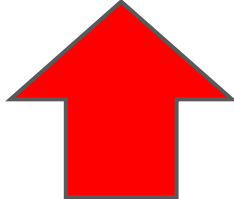
### 4. **導入のカギ**

- ① サクセSSION計画とセットで設計
- ② 役割を明確に定義する
- ③ 2人の関係性が最重要
- ④ マネージャーの意識転換  
(仕事を手放す、判断を共有する、  
対話を増やす)

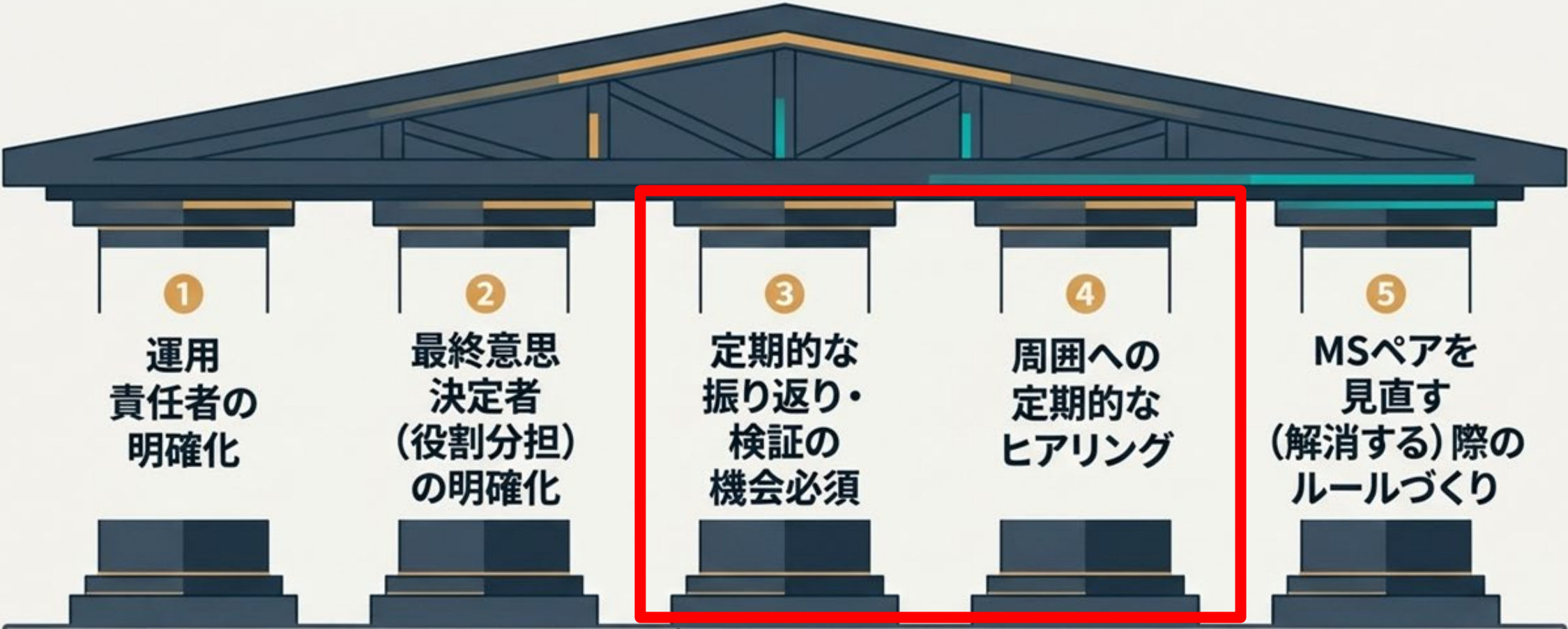
|               | 正（メイン） | 代理（シェアパートナー） |
|---------------|--------|--------------|
| 1. 方針・戦略・意思決定 | ●      | ○            |
| 2. 会議体の運営     | ○      | ●            |
| 3. 情報統合       | ○      | ●            |
| 4. 人材育成       | ●      | ○            |
| 5. チームビルディング  | ○      | ●            |

# MSを機能させる「5つの鉄則」(運用の注意点)





MS導入期は、必ずこの課題に直面する



③・④を繰り返し不具合を解消する

運用は「**プロダクトアウト**」ではなく、社員が効果的と感じる「**マーケットイン**」視点の取り組みが有効

# リサーチクエスト

向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメントシェアリング（MS）でめざす姿と導入ステップは？

～ 経営視点とマネジメント視点から必要なステップを考える ～

## 【Cチームがめざす組織の前提条件】

私たちのビジネス環境は「いつも矛盾だらけ」  
その矛盾の中で、私たちは『持続性』と『柔軟性』がある組織をつくりたい。

## 【私たちの結論】

◆MSは、単なるマネジャーの負荷軽減ではなく「**組織の生存戦略**」である。

自分の強みを活かし、弱みを補完し合うことで、部下の自律と成長を加速させ、持続的に価値を創造する組織へと脱皮させる。

◆**マーケットイン**（現場の困りごと）で考え、発生課題を「**対話**」で改善し続ける

# 「向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメント シェアリングの姿と導入ステップは？」 ー マネジメントシェアリングによる組織変革 ー

～ 第2期 Cチーム報告 ～

2026年6月5日





# III まとめ

### 1. チームA：日本におけるMSの形態とその共通項に関する考察

- MS実現のカギは、タスクの『分担』ではなく『共有』と捉えること
- 組織に合った形を模索し続ける『試行する環境』を作ること

### 2. チームB：マネジメントシェアリングの成功要因

- MSの成功は、制度による役割分担の明確化ではなく、『相談することが当たり前』という組織文化にあり、相互の感情がケアされることで効果が高まる。
- MSは「動的な状態である」という前提を持ち、常に変化するものを維持し続ける仕組みが重要

### 3. チームC：向かい風を弱め、追い風を強めるマネジメントシェアリングの姿と導入ステップは？

#### － マネジメントシェアリングによる組織変革 －

- MSは単なる負荷軽減策ではなく、部下の自律と成長を加速させて持続的に価値を創造する「組織の生存戦略」である
- 既存の枠組みを活かしながら、困りごとのある組織から始めていく「ボトムアップアプローチ」が有効

#### 研究会の取り組みで見えてきたこと

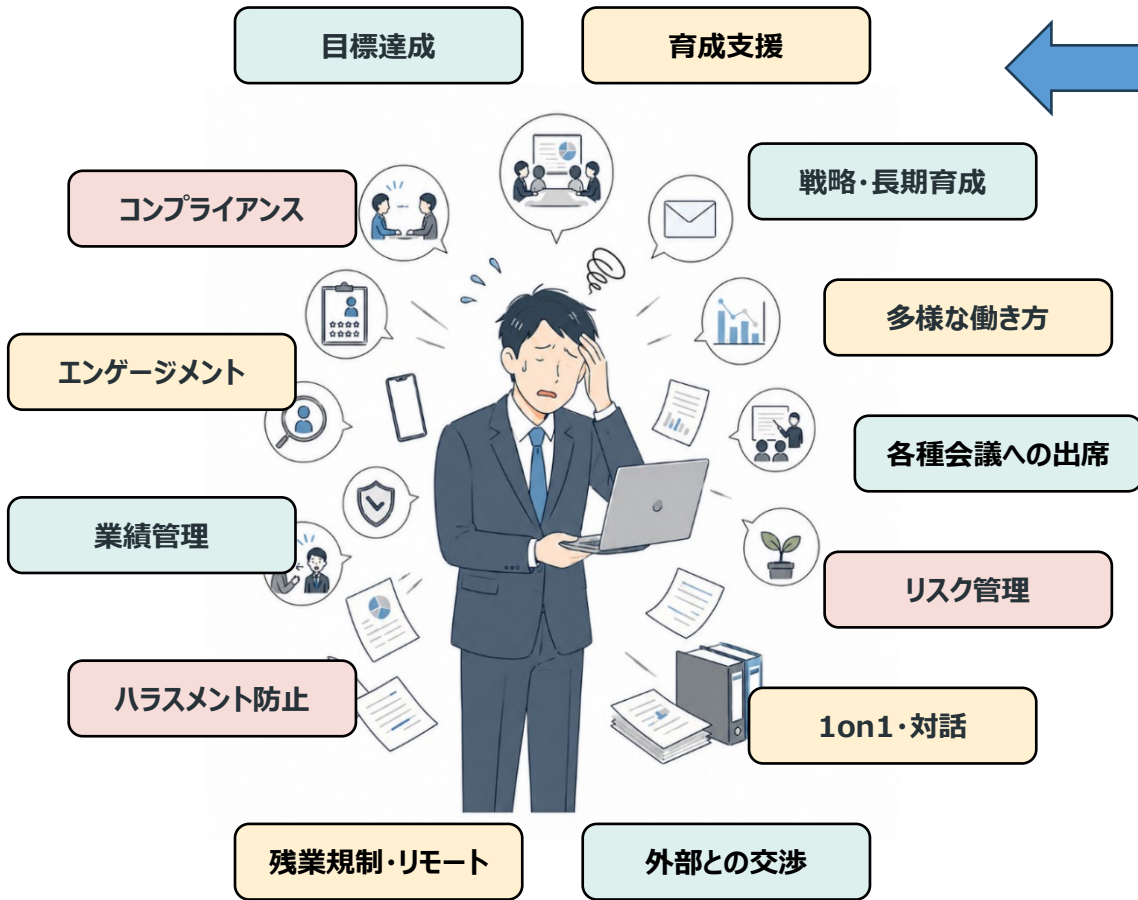
- ① MSを支えるのは相互の関係性であり組織文化である
- ② ゆえに経営層が後ろ盾になることも重要だが、現場主導での柔軟な実験を可能とする土壌が不可欠
- ③ MSは社員がケアし合いながらパフォーマンスを向上させる自然なあり方の一つであり、未来をつくる有効なツールである

## 提言書

# 「一人で担うマネジメントの限界」 ～ マネジメントを分かち合う組織へ ～

2026年6月

株式会社ジェイフィール & マネジメントシェアリング研究会



## 会社に取り組んでいる施策

- ・ マネジャー研修を強化する
- ・ エンゲージメントサーベイを実施する
- ・ 管理職向けのメンタルヘルス支援を整える
- ・ 1on1を導入する
- ・ 会社のパーパスを浸透させる
- ・ 評価制度を見直す
- ・ 女性管理職候補を育成する
- ・ 次世代リーダー研修を行う

## 管理職になりたい人の国際比較

|     |         | 2022 |       |
|-----|---------|------|-------|
|     |         |      | 回答者数* |
| 1位  | インド     | 90.5 | (126) |
| 2位  | ベトナム    | 87.8 | (353) |
| 3位  | フィリピン   | 80.6 | (480) |
| 4位  | 中国      | 78.8 | (553) |
| 5位  | マレーシア   | 73.6 | (288) |
| 6位  | インドネシア  | 71.5 | (386) |
| 7位  | フランス    | 68.9 | (544) |
| 8位  | スウェーデン  | 63.1 | (650) |
| 9位  | 韓国      | 61.7 | (454) |
| 10位 | タイ      | 59.9 | (529) |
| 11位 | イギリス    | 55.4 | (424) |
| 12位 | 香港      | 54.7 | (545) |
| 13位 | アメリカ    | 54.5 | (301) |
| 14位 | 台湾      | 49.9 | (505) |
| 15位 | ドイツ     | 45.1 | (468) |
| 16位 | シンガポール  | 43.7 | (341) |
| 17位 | オーストラリア | 38.0 | (405) |
| 18位 | 日本      | 19.8 | (691) |

問題は、個々のマネジャーの能力やマインドではなく、  
マネジメントのしくみにあるのでは？

最下位：日本 19.8%

## マネジメントシェアリングとは：複数名で一つの組織のマネジメントを担う

### すべてを共有する ツインズ型



- 複眼的な視点を取り入れることで、より高いレベルの意思決定を実現する。過重な孤独感からも解放する。
- 時間で分担する方法も可能。
- **共同CEO**
  - Netflix、Spotify、Oracle
- **欧州のジョブシェア**
  - ボッシュ、BMW、ダイソン等



### 機能で分担する アイランド型



- 異なる強みを持つマネジャーが機能を分担し、それぞれの得意分野を担当する。
- 責任範囲が明確で重複感もない。
- **リクルート**
- **日揮グローバル**
- **Telstra（オーストラリア最大の電気通信・テクノロジー企業）**



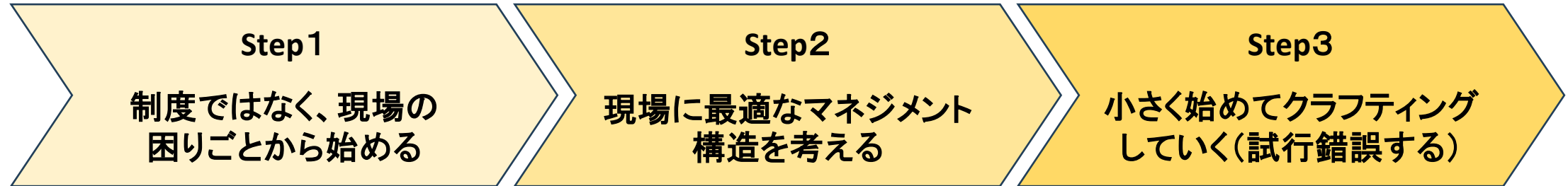
### 導入する理由

- マネジメントの質を高める
- エンゲージメントを上げる
- マネジャーの負担を軽減する
- 次期マネジャー候補を育成する
- マネジャーの候補者を増やす

### 阻む理由

- マネジャーは強くあらねばならない
- コミュニケーションコストが上がる
- 意思決定に混乱が起きる
- マネジャー人件費が上がる
- リスクが大きい

いまのマネジメント不全を解決するには、**現場発で、マネジメントの構造を変えることが必要**



## 組織観のパラダイムシフト

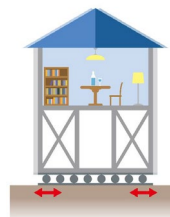
**(組織はクラフティングしながら進化し続ける)**

公平で・固定化され・  
安定しているべきもの



(耐震構造)

柔軟で・現場から随時・  
かたちを変えていくもの



(免震構造)

新たな組織のかたちは、多様化したメンバーに応じて  
多様なマネジメント構造となっていく

### □ 現場の事業責任者

- ・ 現場の実態から最適なマネジメント構造を見つける
- ・ メンバーを巻き込んで組織づくりを行っていく
- ・ 人事・経営者を巻き込んでインパクトを拡大していく

### □ 人事部門

- ・ 組織と人事のあり方を見直す
- ・ 自らが制度の番人から組織進化の伴走者になる
- ・ 現場の変化を見守り背中を押す (HRBP)

### □ 経営者

- ・ マネジメント不全の構図を捉え直す
- ・ マネジャー像・組織像を自らアップデートする
- ・ 人事部門の変化を促す

本研究会では、第1期でマネジメントシェアリングのありたい姿と実現可能性を、第2期では導入時の具体的な成功要因を探ってきました。それにより、これからの日本企業および日本社会における有効性、必要性の高さが見えてきました。

そこで、第3期を開催し、実際の企業様にご協力いただき、当該企業における実践に向けた具体的な提案をしていきますので、関心のある方々のご参画をお待ちしております。

### 【第3期研究会の目標】

#### 1. Ongoing Case企業における実践化の提案

ケース企業2社にご協力いただき、企業の現状を踏まえたマネジメントシェアリングのあり方、導入のポイントなどを探り、実際にケース企業に提案します。（活動時は、ケース企業ごとのチームに分かれて行います）

#### 2. 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。

匡覇誹絹、が疇逋め



<https://www.j-feel.jp/note/ib5c5ob2--b>

# 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\\_260605\\_MS\\_03-.html](https://ma.j-feel.jp/wbn_260605_MS_03-.html)



**所要時間1分**

# 【対面式開催】セミナーのご案内

J.Feel

## KPIに翻弄される組織に 「〇〇」を取り戻す処方箋

人と組織が芯から活性化するマネジメントとは

組織の理学療法師  
/ 大手自動車メーカーDXアドバイザー  
鹿嶋 康由 氏

株式会社ジェイフィール  
コンサルタント  
小森谷 浩志

体験会 06.16 [火] 13:00-16:00 @ジェイフィールオフィス

KPIに翻弄される組織に

「〇〇」を取り戻す処方箋

2026年6月16日(火) 13:00-16:00

HP : <https://www.j-feel.jp/seminar/s92cna9mn/>

詳細はこちら



2026年  
6月29日  
15:00~17:00

対面開催

J.Feel

## 世界で進む 日本企業にも広がる？ リアル・プレゼンス問題

第1部 講演会 — 戦場の空襲化を読み解く  
第2部 体験会 — 経営リーダー・人事向け体験ワーク

開催場所: 渋谷  
ジェイフィール社コミュニティスペース  
(対面開催・日英通訳あり)

ゲスト: リリー・チェン氏  
PhD, CEO/Founder  
PACE OD Consulting

主催: 株式会社ジェイフィール

世界で進む 日本企業にも広がる？

リアル・プレゼンス問題

2026年6月29日(月) 15:00-17:00

HP : <https://www.j-feel.jp/seminar/hlmzr15dz2s/>

詳細はこちら

