

マネジメントを分かち合えば、 組織が変わる

マネジャー1人に背負わせない、**シェアリング**という選択肢



センコーグループ
ホールディングス株式会社
人材組織開発部 部長
秋山 政泰 氏



株式会社エクサ
エグゼクティブアドバイザー
人事戦略本部
岡部 吉秀 氏



SCSK株式会社
金融事業グループ
金融システム第四事業本部
本部長補佐
芝野 明生 氏

07.14

ウェビナー | 参加無料

(火) 11:00-12:00

マネジメントシェアリング研究会
提言 & クロストーク

第 1 部：ジェイフィールによる提言の解説

第 2 部：研究会メンバーとのクロストーク

第 1 部：ジェイフィールによる提言の解説

第 2 部：研究会メンバーとのクロストーク

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

こちらから是非
ダウンロードください



マネジメントは機能していますか？

“機能”しているとは…

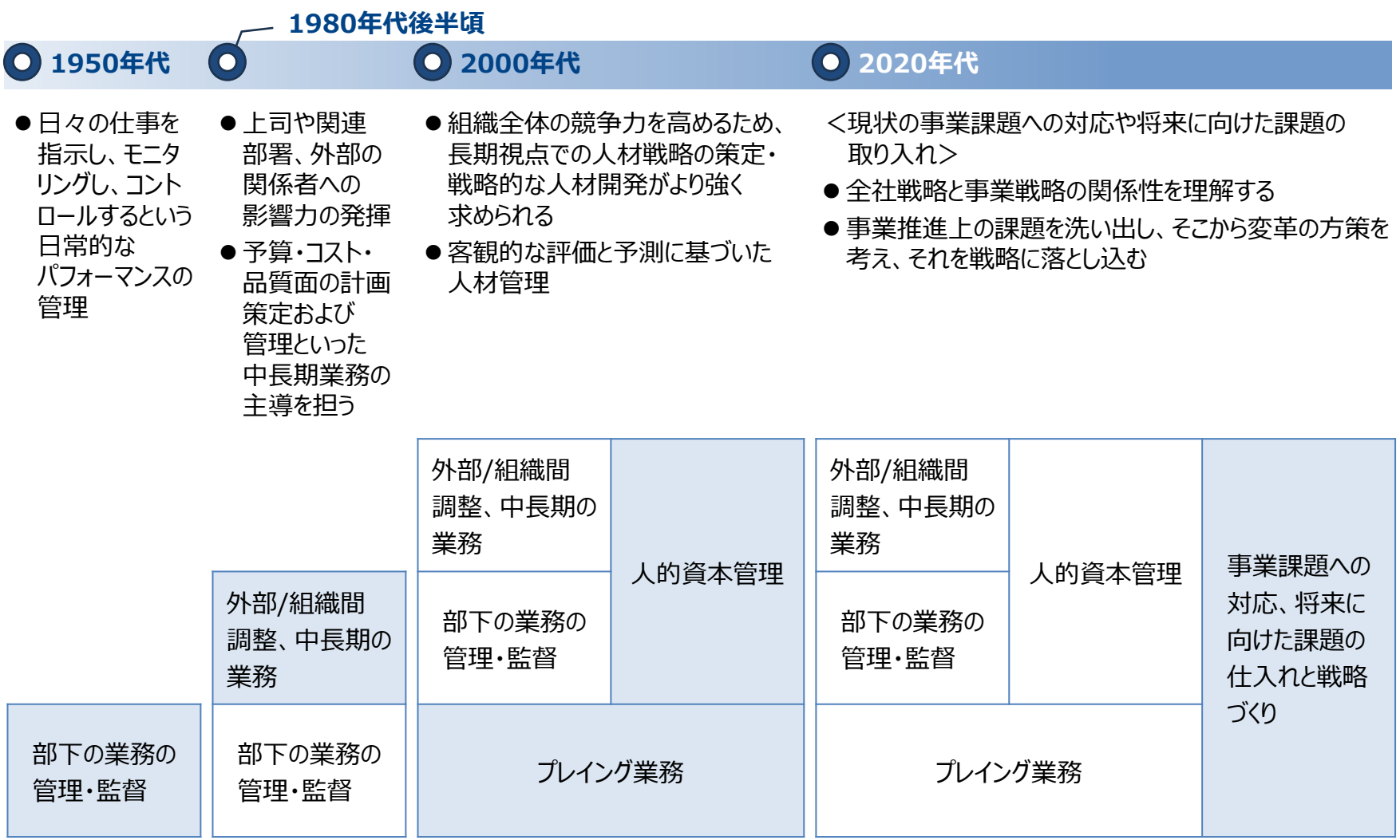
機能：

- ① 目的に応じて分化した働きをすること
- ② そのものとしての“**十分な働き**”を発揮すること



会社がマネジメントに求めている「十分な働き」とは何だろうか？

マネジャーに求めている「十分な働き」



＜十分な働き＞

事業環境の変化が、スピードや複雑性を飛躍的に増している中で…

□ 社会にいいインパクトをもたらすビジネスの構想

➢ 既存事業の見直し

➢ 中長期の事業創造

□ そこに至る各種方針・プランの立案

□ その実現に向けた動き

□ 動くエネルギーの向上

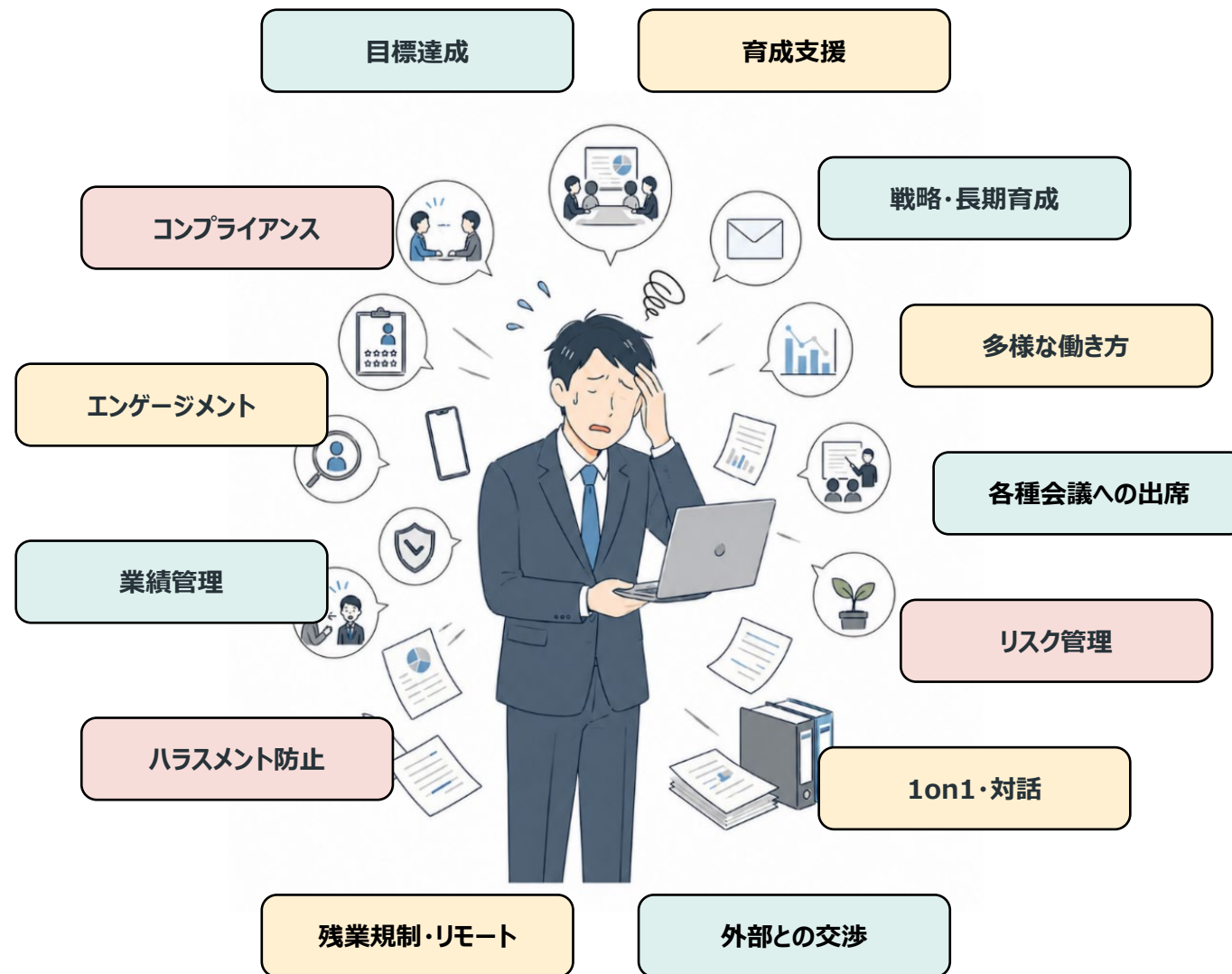
➢ チームビルディング

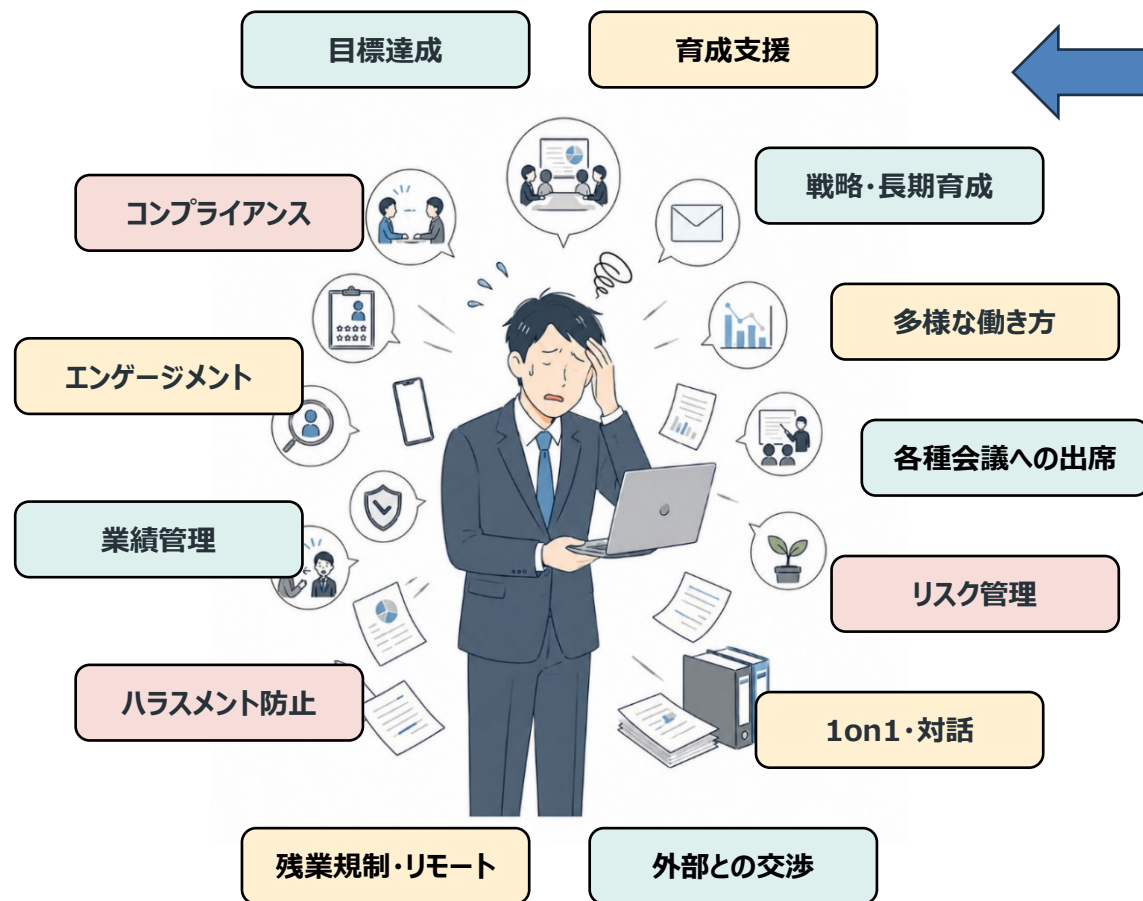
➢ 人材育成

※ これらをプレイング業務もしながら取り組む

発揮されていますか？

参照：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）」





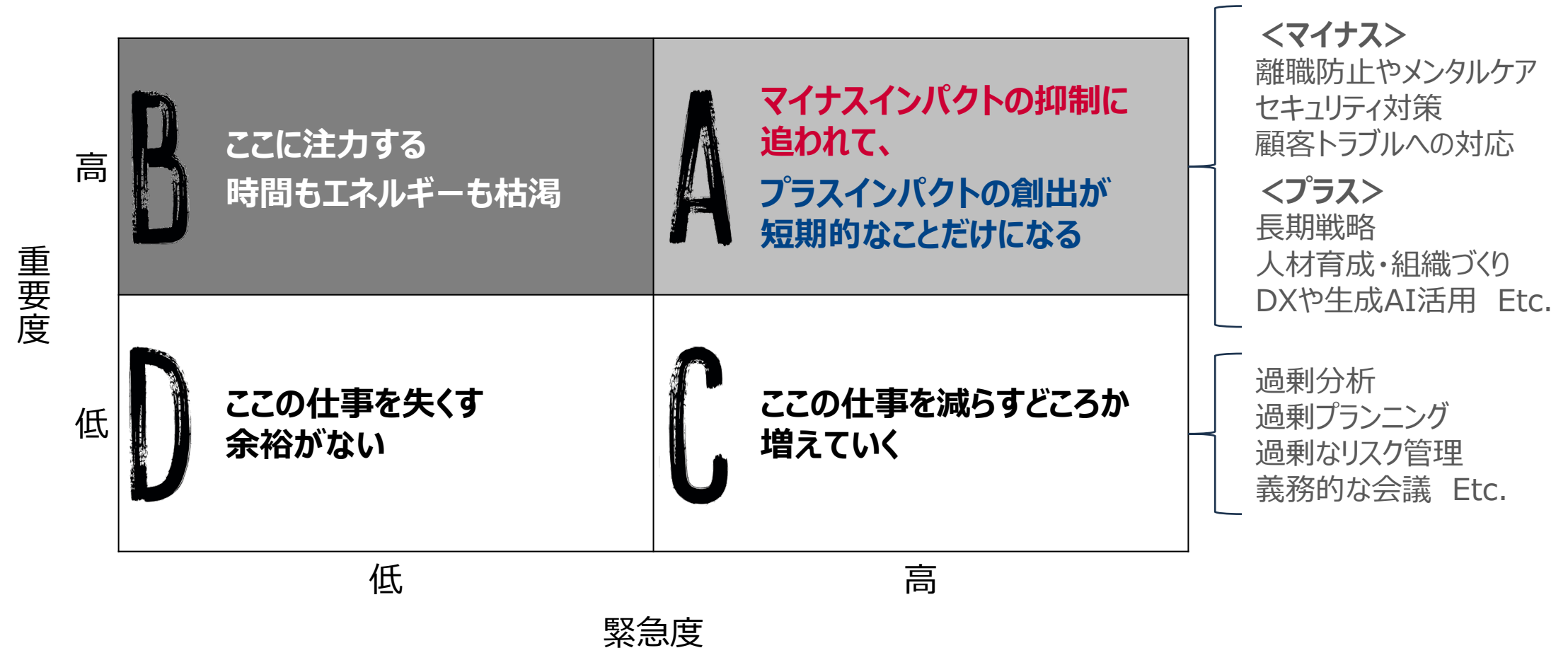
会社に取り組んでいる施策

- 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

多くの施策を打っているが、マネジメントの機能不全は続いている

マネジャーの注力領域

マネジャーは全力を尽くしているものの、中核部分の仕事に注力できない。
重要な業務も、短期的なプラスインパクトの創造と、長期も含めたマイナスインパクトの抑制に奔走し、
エネルギーが枯渇しているのではないか。



マネジャーの声は届くのか…

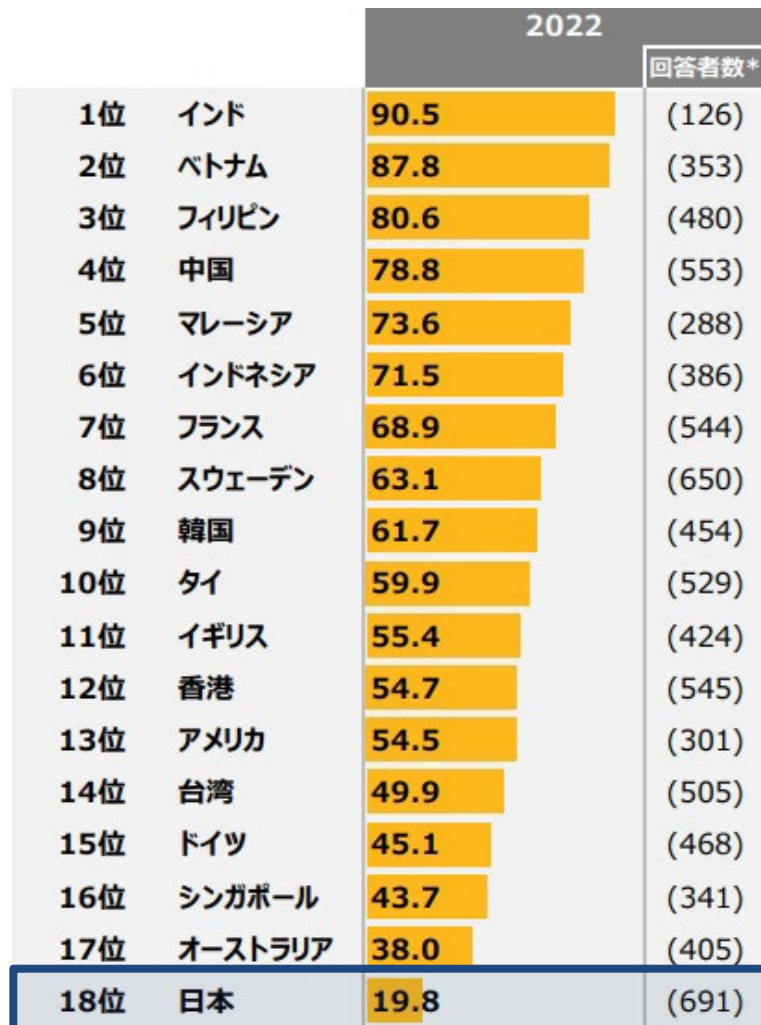
- マネジャーの仕事は、やりがいのあるもの。だけど、そのやりがいのある仕事に取り組める時間はほとんどないんです…
- 他の仕事も大切な仕事ですよ。でも、その仕事にやりがいがあるかと聞かれると…
- もっと中長期的にどうしていくかを考えないと、近い将来 厳しい状況になるのではないかと焦りを感じるのですが…
- 環境変化が激しいので、それらを把握することだけでも大変で、やり切れていません
- とにかく何かをやるためのプロセスに多くの工数を要するんです。それも仕方ないですよ、リスク管理、コンプライアンス対応も大事ですから…

これに対する上層部の声は？

- ⇒ 私たちがマネジャーの頃も本当に忙しくて大変だった。
でも、それを乗り越えていくのがマネジャーだし、しっかりやれば乗り越えられるもの。
- ⇒ 業務が多いことは理解するが、AIツールも積極的に導入しているので、効率化されていく。

管理職になりたい人、手を挙げてください！

管理職になりたい人の国際比較



日本 19.8%
(最下位)

3年後、5年後、10年後
果たしてマネジャーの担い手は
いるのだろうか…

参照：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022年）」

**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？**

＜マネジメントのしくみへの問い＞

□ マネジャーの役割は、一人で担える設計になっているのか。

- 一人のマネジャーに、あまりにも多くの役割を集めていないか。
- 多様な能力を、一人の人間に期待しすぎていないか。
- マネジメントの負荷が増え続けているにもかかわらず、体制は昔のままではないか。

□ マネジャーを支える仕組みはあるのか。

□ 現場ごとに異なる課題があるにもかかわらず、同じ管理職モデルを当てはめていないか。

□ もっと現実にフィットするマネジメントの体制はないのだろうか。

1. マネジャーは一人であるべきか

2. 「責任の明確化」が「責任の集中」になっていないか

3. 組織図に書かれた“かたち”だけを見ていないか

マネジメントシェアリングという選択肢

マネジメントシェアリング：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

週3~4日勤務の2人で
組織をマネジメントすることも



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。

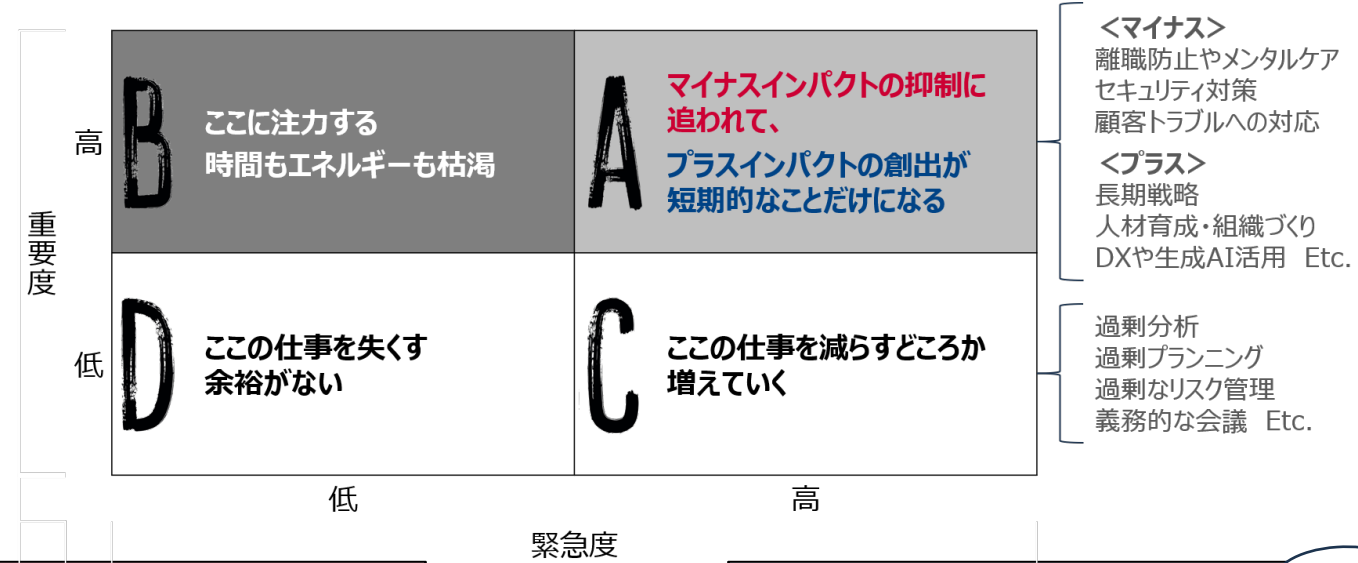
• リクルート

• 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）



マネジメントシェアリングを後押しするもの、阻むもの



導入する理由

- C,Dの領域を減らす/適正化する
 - ・ マネジャーの負担を軽減する
- A,Bの領域を増やす
 - ・ マネジメントの質を高める
 - ・ エンゲージメントを上げる
- 中長期的な狙い
 - ・ マネジャーの候補者を増やす
 - ・ 次期マネジャー候補を育成する

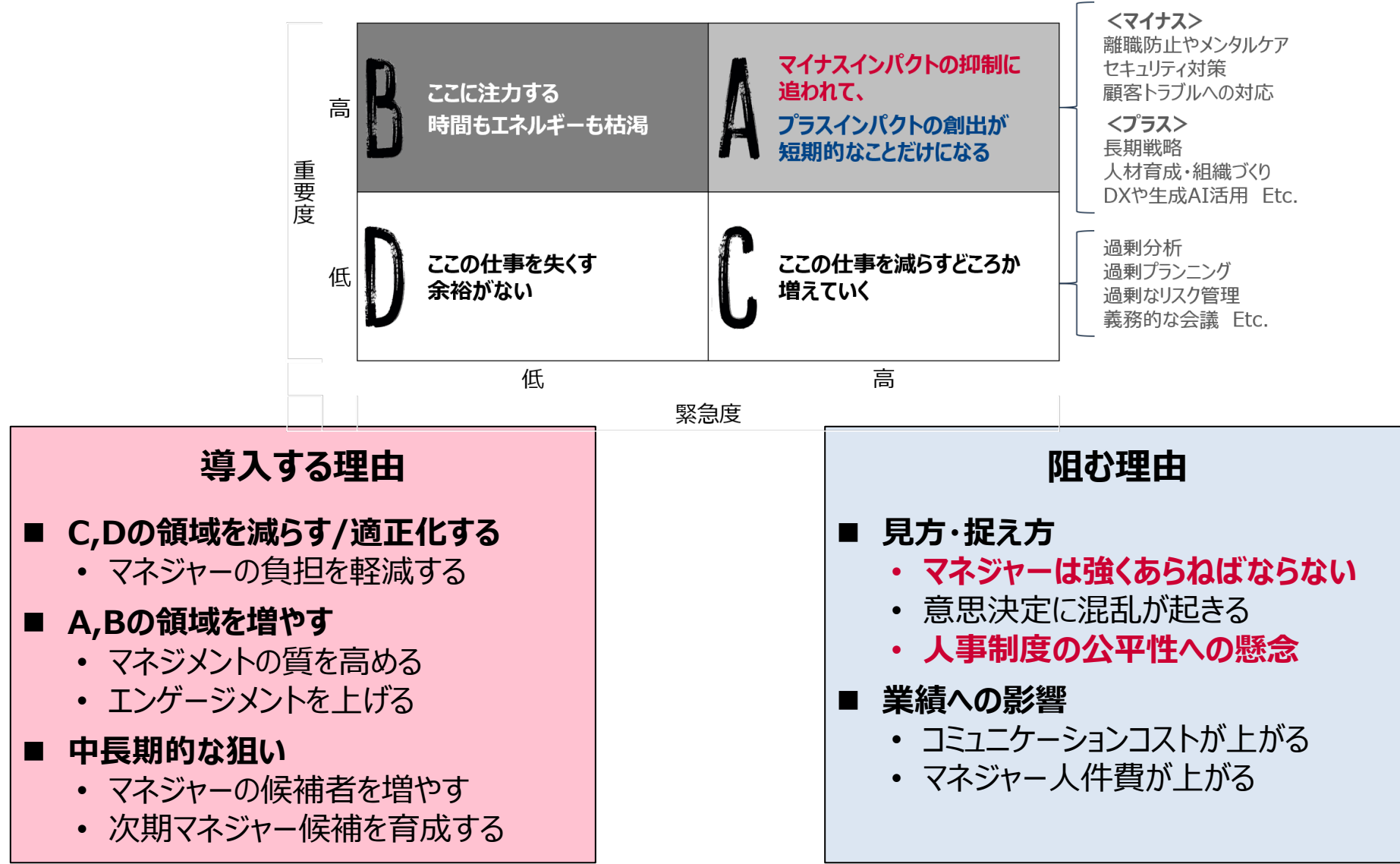
阻む理由

- 見方・捉え方。
 - ・ マネジャーは強くあらねばならない
 - ・ 意思決定に混乱が起きる
 - ・ 人事制度の公平性への懸念
- 業績への影響。
 - ・ コミュニケーションコストが上がる
 - ・ マネジャー人件費が上がる

これからも、
そうなのか？

収入サイドは？

マネジメントシェアリングを後押しするもの、阻むもの



◆ よくある経営層の方の見方

「私だって厳しいマネジメントを経験する中でここまで来た。だから、今のマネジャーも厳しいとは思うが乗り越えてほしい」

変化の
大きさ

変化の速さ

複雑性の
度合い

ズレの大きさ
(非線形)

.....

厳しいマネジメントを経験されてきたことに間違いはありませんが、環境が大きく変わっていることは考慮が必要

- 一人で担うこと、一人で決めることは、これからも“強さ”ですか？
- 時には任せ、委ね、相談し、気持ちを共有し、耳を傾け合い、自分の価値観や考えを柔軟に変えられることが、これからの“強さ”になりえるのではないのでしょうか

人事制度の公平性

事業は、マーケットの変化を踏まえて柔軟に変化させていく
とすれば、

**人事制度も、現場の変化を踏まえて柔軟に変化させていく
ことが必要**



みんなが持てる力を最大限発揮し、相乗効果を生み出せる
組織やマネジメントのかたちになっているだろうか？

＜組織・人事制度の変化＞

観点	これまで	これから	変化の意味
組織観	固定された器	進化する仕組み	環境変化を活かす組織へ
設計主体	本社人事主導	現場×人事×経営の共創	現場知を制度に接続
適用原則	全社一律	共通原則＋現場別最適	一律公平から納得公平へ
変更単位	大規模改定	小さな試行・改善	失敗しても戻せる設計
例外の扱い	例外抑制	実験としての例外活用	萌芽を見つけ育てる
役割設計	役職固定	課題起点の役割再編	人に合わせて役割を組む
マネジメント	万能のマネジャー育成	機能の共有・分担	集合知を活かす
人材活用	標準社員モデル	多様性・ライフステージ対応	働き方の制約を超える
人事の役割	制度の番人	現場実験の伴走者	守る人事から支える人事へ
安定の定義	変えない安定	変え続ける安定	耐震構造から免震構造へ

いま、経営・人事・現場の事業責任者に求められているもの

組織観のパラダイムシフト

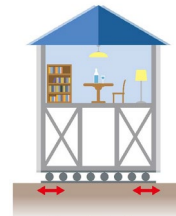
(組織はクラフティングしながら進化し続ける)

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

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

Step 1

制度ではなく、現場の
困りごとから始める

Step 2

現場に最適な
マネジメント構造を考える

Step 3

小さく始めてクラフティング
していく (試行錯誤する)

いま、経営・人事・現場の事業責任者に求められているもの

現場の事業責任者

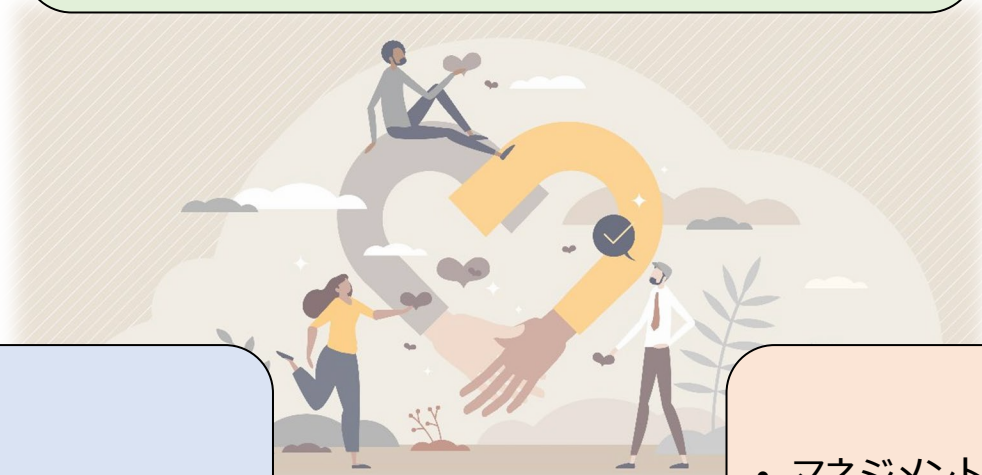
- 現場の実態から最適なマネジメント構造を見つける
- メンバーを巻き込んで組織づくりを行っていく
- 人事・経営者を巻き込んでインパクトを拡大していく

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



第 1 部：ジェイフィールによる提言の解説

第 2 部：研究会メンバーとのクロストーク

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
ご回答いただいたみなさまに
本日の資料をお送りいたします

https://ma.j-feel.jp/wbn_260714_MSReport_03-.html



所要時間1分

無料セミナーのご案内

【対面式開催】



エンゲージメントを高める
”組織づくりワークショップ”セミナー

現場キーパーソンが主体的に取り組むためのアプローチ

コンサルタント
福田 暢雄

コンサルタント
山中 健司

07.17 (金) 13:00-14:30 対面式開催@ジェイフィールオフィス

エンゲージメントを高める ”組織づくりワークショップ”セミナー

～現場キーパーソンが主体的に取り組むためのアプローチ～

2026年7月17日（金） 13:00-14:30

HP : <https://www.j-feel.jp/seminar/q2j8roctb2r/>

詳細・申込はこちら ➡



ジェイフィールからのニュースレターを 読んでみませんか？

ジェイフィール ニュースレターは楽しい会社、元気な会社、良い仲間恵まれた会社にするための情報が詰まったメールマガジンです。登録はメールアドレスを入力いただくだけ。ぜひご登録ください！

