

## 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

## 【エグゼクティブサマリー】

現代のマネジャーには、かつてとは比較にならないほど多様で複雑な役割が集中しており、将来的にはマネジャーのなり手がなくなるかもしれない。このようなマネジメント不全を「人の問題」ではなく「マネジメントの構造の問題」として捉え直し、マネジメントを単なるタスクの「分担」ではなく、思考やビジョンの「共有」と捉える「マネジメントシェアリング」の発想で、この問題を乗り越えていくことが有力な選択肢になりえるのではないかな。

導入には様々な壁があるが、現場の困りごとを起点に試行錯誤しながら改善する「クラフティング」の姿勢がポイントとなる。そのためには、経営者には、優秀なマネジャー像を「一人で何でも担う人」から「周囲の力を活かし、組織として成果を出せる人」へ更新することが求められる。また人事部門には、現場の実験を支え、制度や報酬のあり方を進化させる役割がある。そして現場の事業責任者には、自らの違和感を出発点に、小さく仮説を持って試すことが期待される。

これから必要なのは、強い一人に依存する組織ではなく、変化に応じて「自らのかたちを変え続けられる組織」である。マネジメントを一人に閉じ込める時代から、組織全体で担い、育て、進化させる時代への転換が求められている。

## 第1章:現場で何が起きているのか

### 1. マネジメント不全はなぜ起きるのか

いま、多くの企業で、管理職に対する役割期待と現実の乖離が拡大しています。

- マネジャーが疲弊している。
- 戦略を考える余裕がない。
- メンバーとの関係が浅くなっている。
- 若手が管理職になりたがらない。
- 女性が管理職を続けられない。

こうした声は、もはや一部の企業の問題ではありません。業種や規模を問わず、共通して聞かれるようになってきました。

しかし、これらの現象は個別の問題として扱われがちです。人材育成の問題、評価制度の課題、あるいは個々のマネジャーの力量の問題として整理され、それぞれに対策が打たれてきました。

にもかかわらず、状況は大きく改善していません。

ここに、個別の対策だけでは届いていない本質があります。

現場のマネジャーの実態に目を向けてみると、その負荷の大きさは明らかです。今の経営層やシニアマネジメント層が現場のマネジメントをしていた頃と大きく様変わりしています。

コロナ禍で職場環境が変わったとき、それまで覆い隠されてきた価値観の多様化が一気に吹き出し、その変化を社会も後押しして、働き方のみならず、仕事観そのものも変わってきました。

業績責任を担いながら、多様化するメンバーの育成支援やエンゲージメントにも目を配り、コンプライアンスやリスク管理にも対応する。加えて、報告業務や調整業務も増え続けています。

表1. マネジメント業務の変化

| 観点       | かつてのマネジメント                       | 現在のマネジメント                           |
|----------|----------------------------------|-------------------------------------|
| 仕事の位置づけ  | 会社中心・長時間前提                       | 生活両立・働き方の多様化                        |
| 管理対象     | 業績管理・部下育成                        | 業績管理・エンゲージメント・成長支援・キャリア支援・コンプライアンス  |
| 情報管理     | 管理職限定の情報取得・管理                    | 情報共有・可視化                            |
| メンバー構成   | 日本人男性・年下・プロパー中心                  | 多様・専門職・越境人材                         |
| メンバーとの関係 | 上司と部下: 指示・指導・経験伝承                | 対話・支援・相互学習                          |
| 働き方対応    | 毎日出社・同時間・同場所                     | リモート・時短・育児介護対応                      |
| 対話機会     | 職場での報連相・年数回の面談<br>飲み会での交流(すべて対面) | ジョブ設定・キャリア面談・1on1<br>(すべてオンラインのことも) |
| 組織状態の把握  | 現場観察・経験と勘・定性評価                   | エンゲージメント指数・サーベイ・<br>定量評価            |
| リスク対象    | 品質・労務・事故対応                       | 左記に加えて、コンプライアンス・ハラスメント・情報セキュリティ     |
| リスク対応    | 事後対応・現場裁量                        | 予防管理・ガバナンス・ルール統制                    |
| 意思決定の軸   | 業績・効率中心                          | 多軸化(業績・育成・納得・リスク)                   |
| マネジャー像   | キャリアの到達点・憧れの存在                   | 罰ゲーム化                               |

そして本来であれば最も重要であるはずの、組織の未来を構想する仕事——戦略の検討や人材の長期育成——が後回しになりがちです。目の前の業務に追われ、重要なことよりも緊急性の高いものに注力せざるを得ないからです。

この状態が慢性化しており、多くのマネジャーが、「やるべきだとわかっているが、できていない」と感じながら日々を過ごしています。いつしか、周囲もマネジャーに何を期待しているのか／期待すべきなのか、も曖昧になりがちです。

実際、「あなたの組織の長期ビジョンは誰が描いていますか」と聞いても、明確に返ってこないことがしばしばあります。「中計(中期経営計画)には載っていると思いますが・・・」と補足されますが、長期ビジョンにもとづく戦略が、現場に十分根付いていないことを痛感します。

## 2. このままでは組織を維持できなくなってくる(サステナビリティの危機)

労働人口の減少が加速する中、管理職の存在感が弱まり、マネジャーのなり手が減っていけば、こうした事態はさらに悪化していくことが予測されます。

今日のことにはマネジャーが埋没してしまうと、明日以降の事業発展のために打つべき施策を打てなくなってしまう。長期的な戦略の策定や生成 AI の活用、高度化するセキュリティ対策等、現場レベルでアクションすべきことが後回しになっているということはないでしょうか。また、単に将来に向けたアクション

ョンがとれないだけでなく、長期的な視点で考えることや思考プロセス自体が衰退していくことも徐々に企業の競争力を蝕んでいきます。

メンバーの長期的な育成についても、キャリア自律の名前の下に、組織の中から消えつつあるといった言いすぎでしょうか。若手が自分のキャリアについてマネジャーに本音では相談しづらい状況で、生成AIや転職エージェントを相談相手にしている現実があります。株式会社 Kakedas が 2024 年に行った「キャリア形成に関する意識調査」では、20・30 代の正規雇用者 400 名のうち、実に 83%が「上司や人事に本音でキャリアの相談したことない」と回答しています。

女性の管理職登用・活躍促進は以前から叫ばれてきたテーマですが、一般的に(女性に限らずですが)育児・介護のライフステージとマネジャーの時期は重なります。現在のように長時間対応、突発対応、常時接続を前提としたマネジャーの職務は務まりにくく、管理職としてのキャリアを中断することを余儀なくされます。女性の管理職登用は、社会的にも個別企業にとっても重要なテーマですが、それを阻む一つの要因がマネジャーに課されているこうした条件だといえます。

すでに述べてきたことのみならず、マネジャーが孤独になり疲弊していくと多方面に弊害をもたらします。現状を維持しようとしてリスクを割ける傾向が強くなったり、防御的な意識が強くなるとハラスメントを恐れてメンバーへの関わりが極端に減ったりします。こうして現状のパフォーマンスも落ちていくと、関係性が薄れ、積極的なアイデアや意見も出てこなくなります。

現場における「マネジメント不全」は、現在の問題にとどまらないということです。将来にわたって期待するマネジメントを維持すること自体が脅かされています。

サステナブルな組織の実現に向けて、いま対処することが求められています。次章以降、この問題の構造を紐解きながら、何をすべきなのかを具体的に考えていきます。

## 第 2 章:なぜマネジメントは機能しないのか

---

### 1. 人的資本経営や研修等の施策が効かない理由

第 1 章では、現場で起きているマネジメント不全と、管理職のなり手が減っていく危機について見てきました。

こうした現象に対して、多くの企業は何もしてこなかったわけではありません。むしろ、さまざまな施策を積み重ねてきました。

- マネジャー研修を強化する。
- 1on1 を導入する。
- エンゲージメントサーベイを実施する。
- 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。
- 管理職向けのメンタルヘルス支援を整える。

どれも大切な取り組みです。現場を少しでも良くしようとする真摯な努力です。しかし、それでもなお、現場のマネジメント不全は解消されていません。

なぜ、これほど多くの施策を打っているにもかかわらず、マネジメントは楽にならないのでしょうか。

なぜ、マネジャーの負荷は減らないのでしょうか。

なぜ、管理職になりたい人は増えないのでしょうか。

なぜ、優秀な人材であっても、マネジャーになると苦しんでしまうのでしょうか。

これらの問いが浮かび上がらせているのは、個々の施策では埋めきれない、施策と現実の間にある深い断層です。

本章では、その断層の正体を、「マネジャー個人」ではなく「マネジメントのかたち」から考えていきます。

## 2. 「マネジャーの力量不足」「育成不足」だけでは説明できない

マネジメントがうまくいかないとき、組織ではしばしば次のような言葉が語られます。

- 「あのマネジャーは人を見る力が弱い」
- 「もっと戦略的に考えてほしい」
- 「メンバーとのコミュニケーションが足りない」
- 「管理職としての覚悟が足りない」
- 「プレイヤー意識が抜けていない」

もちろん、こうした指摘が当てはまる場面もあります。マネジャー個人のスキルや意識に課題があるケースもあるでしょう。

また、マネジメント不全への対応として、マネジャー育成に取り組むことも重要です。マネジャー研修、リーダーシップ研修、コーチング、1on1、心理的安全性の理解などは、いずれも必要な取り組みです。

しかし、問題はそこだけでしょうか。

同じような問題が複数の部署で起きている。別の会社でも起きている。業種や規模を問わず起きている。そうであるならば、これは個人の力量や育成不足だけで説明できる問題ではありません。

世界各国で調査した「管理職になりたい人の割合」で、日本は18カ国中断トツで最下位です。

これから管理職になってほしい候補群に対してもそうですが、優秀な人がマネジャーになっても苦しんでいるという事実にも目を向ける必要があります。

- 現場で成果を出してきた人
- 管理職への意欲があった人
- 周囲から信頼されてきた人
- 責任感があり、真面目で、期待されて登用された人

図1. 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) |

(出典:「グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)」、パーソル総合研究所 シンクタンク本部)

そうした人たちが、マネジャーになった途端に疲弊していく。場合によっては、表情が暗くなり、現場との距離が生まれ、本人の持ち味まで失われていく。

これは、その人が急に能力を失ったからではありません。

いまマネジャーに求められている役割が、育成によって補える範囲を超えて広がっているからです。

業績を上げる。メンバーの成長支援を行う。メンバーのキャリアを支援する。エンゲージメントを高める。コンプライアンスを守る。ハラスメントを防ぐ。多様な働き方に対応する。突発的なトラブルに対応する。経営方針を現場に翻訳する。ビジョンを自らの声で発信する。将来の戦略を考える。現場の声を上に届ける。

「私たちの頃は、すべてを一人でこなしてきた」と思う経営者・シニアマネジメントの方もおられるでしょう。

しかし、目の前にある現実、容易ではありません。

対面で一度も会ったことがないメンバー。昇進や会社内での成長を最優先しないメンバー。仕事と同じように私生活の予定を大切にしているメンバー。目をかけていた中堅社員の突然の転職。良かれと思って熱く指導したことがハラスメントとして受け止められるリスク。

これらすべてを、一人のマネジャーに高い水準で求めているのが現在の状況です。

「うちに適任の人がいないなら、外から取ってくればいい。転職市場が活況な今、外部登用を加速すればいい」という意見も耳にします。しかし、見てきたように、日本全体で管理職志望の人が2割にも満たない現実の中、一人ですべての役割期待に応えられる人材を、自社だけが十分に確保できると考えるのは現実的ではありません。

一部の極めて優秀な人にしか担えない役割を、標準的な管理職ポストとして設定しているとすれば、それは人材育成の問題ではなく、役割設計の問題です。研修を増やしても、そもそも一人が背負うには大きすぎる役割であれば、限界は残ります。

この状態を見て、さらに「マネジャーとしての覚悟が足りない」と言ってしまうなら、問題の本質を見誤ることになります。

---

### 3. 問題は「人」ではなく「マネジメントの構造」

ここで、問題解決に向かう問いを置きたいと思います。

いまのマネジメントの構造は、実情に適しているでしょうか。

マネジャー個人の能力不足、覚悟の不足、育成不足、人選の誤り。こうした要素はありますし、すべてを否定しようとは思いません。マネジメント不全を構造の問題として捉えることは、マネジャー個人を免責することでもありません。

マネジャーには当然、学ぶべきことがあります。成長すべきこともあります。自らの役割に向き合う責任もあります。しかし、それと同時に、経営や組織の側にも問われる責任があります。

「マネジメントの構造への問い」です。

- 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。
- 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。
- 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。
- マネジャーを支える仕組みはあるのか。
- 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。

こうした問いを持たないまま、「マネジャーの能力不足」として処理してしまうと、問題は繰り返されます。

マネジャーはさらに追い込まれます。次の候補者は管理職を避けるようになります。優秀な人材ほど、マネジメントから距離を置くようになります。結果として、組織全体の力が落ちていきます。

ここで言う構造とは、単に組織図のことではありません。

- 誰が何を担うのか。
- どこに責任が置かれているのか。
- どのように意思決定されるのか。
- どの役割が一人に集中しているのか。
- どの負荷が見えないまま放置されているのか。

こうしたマネジメントの仕組み全体のことでです。

この構造を見直さないまま、マネジャー個人に努力を求め続けても、限界があります。マネジメントが機能しないのは、単に人の問題ではありません。個人の努力や育成だけでは届かない、より深い問題があります。それは、マネジメントを支える構造そのものの問題です。次章では、その構造の背後にある、さらに根深い前提に踏み込んでいきます。それは、私たちが無意識のうちに信じてきた「組織は一つのかたちに固定されるもの」という思い込みです。

## 第3章:見落とされている前提

### — 組織のかたちは一つであるという思い込み —

#### 1. マネジャーは一人であるべきという前提

「組織は一つのかたちに固定されるもの」という前提。その中でも特に強固なのが、「マネジャーは一人であるべきだ」という考え方です。

一つの組織には一人の責任者がいる。その人が方針を示し、判断し、責任を負う。メンバーはその人を上司として報連相を行い、判断を仰ぐ。この構造は、わかりやすく、運用もしやすいものです。責任の所在が明確であり、意思決定の流れもシンプルです。だからこそ、多くの企業で長く採用されてきました。

しかし、現在のマネジメントに求められる役割は、かつてよりはるかに複雑になっています。にもかかわらず、私たちは相変わらず、これらを一人のマネジャーがすべて担うことを当然のように求めています。

本当に、それは合理的なのでしょうか。

人には得意不得意があります。

- ある人は、事業や数字を見る力に優れています。
- ある人は、人の気持ちを汲み取ることに長けています。
- ある人は、戦略を描くことが得意です。
- ある人は、現場を動かす実行力があります。
- ある人は、リスクを見抜く力を持っています。

それにもかかわらず、マネジャー一人に、多様な期待を詰め込み続けています。この前提を疑わない限り、マネジャーの疲弊は続きます。

---

## 2. 「責任の明確化」と「責任の集中」は違う

ここで必ず出てくる反論があります。

「責任者が複数になると、責任が曖昧になるのではないか」

「最後に誰が決めるのかがわからなくなるのではないか」

「上司が二人いると、メンバーが混乱するのではないか」

これらは重要な指摘です。

組織運営において、責任の所在を曖昧にしてよいわけではありません。誰が何を決めるのかが不明確になれば、組織は動きにくくなります。しかし、ここで区別すべきことがあります。それは、

**責任を明確にすることと、**

**責任を一人に集中させることは、同じではないということです。**

責任は、複数名で担いながらも明確にすることができます。役割を分けることもできます。判断領域を整理することもできます。共有すべき価値観や基準を揃えることもできます。

問題は、責任者が一人か複数かという形式だけではありません。むしろ重要なのは、組織にとって必要なマネジメント機能が、適切に担われているかどうかです。

一人で担っているのに明確に見えても、その人が過剰な負荷を抱え、重要な役割が後回しになっているのであれば、マネジメントとしては機能していません。

逆に、複数名で担っていても、役割や判断基準が共有され、必要な機能が十分に果たされているのであれば、それはマネジメントが機能している組織です。

「責任を明確にするために一人でなければならない」という前提は、改めて問い直す必要があります。

---

## 3. 組織図に書かれたかたちだけを見ていないか

組織を見ると、私たちはつい組織図とそこに置かれた人の名前を見ます。

誰が開発の部長なのか。

誰が営業の課長なのか。

誰が誰の上司か。

どの部署がどの機能を持っているかを表す組織図は重要です。責任の所在や指揮命令系統を可視化するうえで、欠かせないものです。しかし、組織図はあくまで表面に見えるかたちで、実際には、組織図には書かれていない関係や役割が、組織を動かしていることがあります。

- 正式なマネジャーではないが、現場の相談役になっている人。
- チーム間の調整を自然に担っている人。
- 若手の育成を支えている人。
- 難しい顧客対応やトラブルを無事に収めてくれる人。
- マネジャーの壁打ち相手になっている人。

こうした人たちは、組織図には表れませんが、組織のマネジメント機能の一部を担っています。

このことを、マネジャー論・組織論の世界的権威であるヘンリー・ミンツバーグは、著書『マネジャーの実像』の中で「マネジャー以外の人物によるマネジメント」という節を設けて、次のように述べています。「『マネジメント＝マネジャーだけが行うもの』とみなしてきた。しかし、マネジャーの肩書を持たない人物がおこなうマネジメントを軽んじてはいけません。その重要性は、近年ますます高まっている」と。



図 2. マネジャー以外によるマネジメント

(出典：「マネジャーの実像」P.227)

ミンツバーグは、マネジャー以外の人の関わり方に応じて6つの分類を行っていますが、何を担っているかをかけ合わせたら、その数は無数に広がっていくでしょう。現場では、すでに様々なかたちでマネジメントが分かち合われているのです。

実態が進んでいるにもかかわらず、組織図に書かれていないからという理由で、その役割が正式には認識されず、評価もされず、支援もされないことがあります。これは、組織にとって大きな損失です。

この現実を目を向けることが、これからの組織づくりの出発点になります。次章以降、具体的な事例を見ていきましょう。

## 第 4 章: マネジメントシェアリングという選択肢

### 1. マネジメントを分かち合う動き

本提言で注目する具体的な動きが、「マネジメントシェアリング」です。

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考え方です。

ただし、これは単なる業務分担ではありませんし、忙しいマネジャーを誰かが補佐するという話でもありません。

本質は、複数の人がマネジャーの立場に立ち、組織の成果とメンバーの成長を支え、本来のマネジメント機能をしっかり担うことにあります。

重要なことは、責任を曖昧にすることなく、必要なマネジメント機能をより確実に果たすために、責任の持ち方を見直すということです。複数名で担うことで、むしろマネジメントの質が高まる。その可能性を探る動きが、すでに始まっています。

マネジメントシェアリングといっても、かたちは一つではありません。大きく分けると、二つの方向があります。

一つは、マネジメント機能を分けて担うかたちです。事業や業績を見る役割と、人や組織を見る役割を分ける。あるいは、戦略を担う人、現場運営を担う人、人材育成やキャリア支援を担う人を分けるというかたちです。

もう一つは、すべてのマネジメント領域を複数名で共有するかたちです。たとえば、二人で一つの組織をマネジメントして、二人で最善な方法を追求したり、時間や状況に応じて互いに補完し合ったりする方法です。海外では、共同 CEO やジョブシェア型のマネジメント等があります。

海外の文献では、前者を「アイランド(離れ小島)型」と呼び、後者を「ツインズ(双子)型」と呼んで区別しています。

---

## 2. 海外では、すでに「一人でなくてもよい」ことが前提になっている

### 二人で CEO を担い、経営する

マネジメントシェアリング、すなわち複数名のマネジャーで、最もわかりやすい事例は、共同 CEO 体制です。現在(2026年5月時点)も共同 CEO 体制を取っている著名な企業には、Netflix、Spotify、クラウド・データベース大手の Oracle などがあります。Oracle はかつて共同 CEO 体制を解消した後、2025年に再び採用しています。

この体制を採用したグローバル企業には、この他に SAP、Salesforce、Whole Foods Market(ホールフーズ・マーケット、米国の自然食品スーパー)、BlackBerry(ブラックベリー、スマートフォン端末で知られ現在はソフトウェア事業のカナダ企業)、Deutsche Bank(ドイツ銀行)、Atlassian(アトlassian、豪州発のソフトウェア企業)などがあります。マネジメントシェアリングは、唯一の正解ではないので、これらの企業は、今は CEO 一人体制に戻しています。

二人の CEO が共同で率いる体制は、海外ではすでにマネジメントの一つのかたちとして認知されており、ハーバード・ビジネスレビューでも継続的にこのテーマが取り上げられています。

- 「CEO は二人で務める仕事なのか(Is CEO a Two-Person Job?)」  
(ウェブ:2020年9月15日)
- 「いまこそ共同 CEO 体制を検討すべきか(Is It Time to Consider Co-CEOs?)」  
(雑誌:2022年7-8月号)

- 「リーダーが二人いる方が一人より優れている場合  
(When Two Leaders Are Better Than One)」  
(ウェブ:2025年9月29日)
- 「共同 CEO には定期的なフィードバックと、それを得るためのプロセスが必要だ  
(Co-CEOs Need Regular Feedback—and a Process for Getting It)」  
(ウェブ:2025年10月30日)

共同 CEO 体制では多くの場合、責任分野を分割するのではなく、共同して意思決定に関わっています。つまり、負担を軽減することが目的ではなく、複雑な経営環境において、異なる視点を持ち込んで意思決定の質を高めるためです。

もちろん、共同 CEO 体制には難しさもあります。二人の価値観がずれていけば、組織は混乱します。意思決定のプロセスが不明確であれば、スピードも落ちます。

しかし、それは共同体制そのものが間違っているということではありません。二人で経営に携わることで、一人に任せるよりも意思決定の質や組織の成果が高まる場合には、それを選択するということです。

### 週 3～4 日勤務で組織をマネジメントする

マネジメントシェアリングには、また異なるスタイルもあります。欧州で徐々に広がっている、ジョブシェア型のマネジメントシェアリングです。

週 3 日勤務、週 4 日勤務といった働き方を選択する人が、複数名で一つの役職や組織を担う。育児や介護などの事情を持つ人も、キャリアを中断することなくマネジメントに関わり続けることが可能です。貴重なマネジャー人材を活かすために、マネジメントのかたちそのものを変えているのです。

欧州ではマネジャー以外でも、フルタイムでない働き方(一つの仕事を複数名で分担)がジョブシェアとして定着しています。イギリスでは司法省、Lloyds Banking Group(ロイズ・バンキング・グループ、英国の大手金融グループ)、BBC(英国放送協会)などでジョブシェア型の管理職事例が紹介されています。家電大手の Dyson(ダイソン)では、人事のマネジャー職に二人の女性がマネジメントシェアリングを前提に応募し、二人で採用されました。

大手保険会社 Zurich Insurance Group の英国法人(チューリッヒ英国法人)では、求人の 8 割に「パートタイム、フルタイム、ジョブシェア、柔軟な勤務形態」と明記して募集したところ(2019年3月～2020年2月)、管理職への女性の応募数が 20%増加し、採用人数も 33%増えました。その結果、上級管理職における女性比率が目標の 50%に到達したといえます。

ドイツ自動車大手の BMW では、二人の女性が HR リーダーの職を共有し、社内の教育プログラムを担当しています。会社のホームページでは、二人による共同マネジメント体制(マネジメント・デュオ)として紹介されています。

Bosch(ボッシュ、ドイツの自動車部品・産業機器大手)では、早くから導入されており、現在は、マネジメントをシェアする相手を探す社内のマッチングシステムの運用も始まっています。

ドイツ社会・労働環境を研究されている田中洋子氏(筑波大学名誉教授)によると、女性だけでなく、男性も時短(週 3～4 日)勤務を選ぶ人が増えており、育児や介護という必要に迫られた場合だけでなく、ライフステージ設計の一環として自ら選択することも珍しくないそうです。

---

### 3. 日本の教育現場でも前提が変わりつつある

日本にも、「一人のマネジャーがすべてを担うべきだ」という前提が変わりつつある事例があります。

小学校などの教育現場では、従来、一人の担任が一つのクラスを受け持つことが当たり前でした。ここでは、担任をマネジャー、生徒をメンバーに置き換えてイメージしてみてください。

担任は、学習指導だけでなく、生活指導、保護者対応、子ども同士の関係づくり、学校行事、デジタル機器の導入、場合によっては家庭環境への配慮まで、非常に広い役割を担います。モンスターペアレントという言葉に象徴されるように、保護者対応は近年難しさが増えています。

これは、企業におけるマネジャーの役割とよく似ています。一人で抱え込むとメンタル不調になる人も少なくありません。

近年、この一人担任制を見直し、複数の教員で子どもたちを見る「チーム担任制」の動きが広がっています。新聞記事を確認すると、

- 東京・杉並区の小学校での「5学級を6人で担当」、「担任は週替り」  
(東京新聞:2024年7月31日)
- 富山県南砺市などの事例(同上)
- 神戸・加古小学校で「チーム担任制」を導入(神戸新聞:2024年3月8日)、
- 兵庫県川西市で「チーム担任制」を導入(朝日新聞:2025年10月26日)、同事例は東洋経済オンラインでも(2024年10月21日)。

背景には、今、述べてきたように教員の負担増があります。一人の教員だけで対応することが難しくなっている中、チーム担任制では、複数の教員が一つの学年や複数のクラスを見ます。

子どもたちは、一人の担任だけでなく、複数の大人(担任)と関わることになります。

新聞記事によると、導入する前は不安や反対の声もありましたが、総じて良い効果が出ているようで、象徴的な効果は残業時間の削減です。川西市の小学校では「荒れる学級もなく、教員は午後6時にはほとんどいない」といいます。他の教師に担任をしてもらっているときに、自身の教科準備に専念できるなど時間効率も上がっているようで、学級運営の改善効果に加えて質の向上も見取れます。

教師の変化に加えて、「始業式の担任発表で、教員の名前が呼ばれたとき、子どもたちから歓声やため息が出ることはなくなった」とあります。担任ガチャ(担任のあたり・はずれ)がなくなったからです。

企業の年度初めの組織発表で歓声やため息は出ないでしょうが、実態としては似たものがあるように思います。

- 一人で抱え込ませない。
- 複数の視点で子ども(メンバー)を見る。
- 担任(マネジャー)の業務負担を軽くする。
- 子ども(メンバー)にとっても、相談できる人が複数いる状態をつくる。

これは、企業におけるマネジメントにもそのまま通じます。職場でも、メンバーにとってマネジャーとの相性は大きな影響を持ちます。マネジメントを複数名で担うことは、この属人性と閉塞感を下げる可能性を

持っています。教育現場で起きている変化は、企業におけるマネジメントの未来を考えるうえで、非常に示唆的です。

ここで、最も注目すべき点は、こうした動きが現場から起こっているということです。同時発生的に、全国で複数の事例が起こり、その内容はよく見ると各校独自の工夫があって、一律ではありません。

そして重要なのは、学校教育を司る文部科学省が、この動きを一律に止める方向には動いていないという点です。小学校によって運営体制が異なることは、考えようによっては不公平や混乱の要因にもなり得ます。それでも、現場での試行錯誤が許容されています。教員の過重な負荷を低減するため、何よりも学校教育の質を上げるためには、必要な試行錯誤として認識されているようです。

---

#### 4. 日本企業にも、すでに萌芽事例はある

同じ方向性を持つ動きは、企業でもすでにいくつもの現場で起きています。

いくつかのメディアや媒体で取り上げられているのは、リクルートと日揮グローバルの事例です。

リクルートで2023年に試験導入したのが、「ヒトマネジャー(ヒトマネ)」と「コトマネジャー(コトマネ)」の仕組みです。文字通り、「ヒトマネ」はメンバーの育成や採用、労働時間の管理、人事評価、キャリア支援など、人に関わる業務のマネジャー。一方「コトマネ」は、業務戦略の立案や推進など、各部門に与えられたミッションに関わる業務のマネジャーです。どちらも業績という同じ目標に向けて担当分野のマネジメントを分担しています。

機能分担によって組織の向かう方向がばらつかないように、一致点を明確にしている点が重要です。試験導入の翌年には、さらに導入組織が広がったことから、ポジティブな効果が見て取れます。

日揮グローバルでは、2022年から従来の部長の下にあった部長代理のポジションを、「CDM(キャリアデベロップメントマネージャー:人材育成やキャリア開発がミッション)」と「PCM(プロジェクトコーディネーションマネージャー:遂行中の各プロジェクトの管理や人員配置などがミッション)」に改編し、部長と3人が三位一体でマネジメントする体制に変更しました。前年に日揮グローバルの社長に就任したトップの判断でした。

一番のねらいは、部長にもっと戦略策定～推進に注力してもらうことです。そのため、現業メンバーの最適配置と、人の長期的視点での育成という重要な役割を他の二人に委ねることで、長期的な事業成長に時間を割けるようにマネジメントのかたちを設計しました。

戦略の実行・事業成長の結果はこれからですが、組織内ではキャリアについて相談できる人が明確になり、自分に寄り添ってくれることにポジティブな反応が多いそうです。

この他にも、マネジメントシェアリング研究会の参加企業では、「マネジメントシェアリング」と認識しないまま、様々な取り組みが行われていました。

SCSK)2020年9月から金融システム第五事業本部証券システム第一部で行われた取り組みは、部長に副部長、課長に課長補佐、チームリーダーにバディという補佐役を置いて、複数でマネジメントしていく仕組みづくりでした。

副部長や課長補佐、あるいは担当部長・担当課長という役職はかつても存在していました。当時は、管理職等級だけポストがない人、あるいは特定業務を担っている人が多く、組織全体のマネジメントに関わることはありませんでした。

SCSK の取り組みが特徴的なのは、組織運営全体を組織長と補佐役が一緒になって考えることが出発点になっていることです。いわゆる権限委譲は、組織長が一人で決めて、そこから一部を切り出して部下に委ねます。この取り組みと権限委譲の違いは、二人が同じ立ち位置なのか、上下関係のままかということです。

変革を行った大きな理由は、当時ビジネスが固定化される中、各人の仕事も前例踏襲でタコツボ化していることに、部長が危機感を抱いたことでした。今後、ビジネス環境が変化することが見込まれる中、経験値以外のナレッジが共創されていく道筋をつけたいという思いがありました。マネジメントのかたちだけでなく、メンバーも巻き込んだ関係性を再構築し、将来ビジョンもマネジャーを中心に皆でつくりあげました。結果として、業績の飛躍と労働時間の削減など、定量面でも成果につながったといえます。

一部署だけの取り組みなので役職や処遇といった制度上の変化はなく、上司と部下という組織上の関係もそのままですが、組織全体をどうしていくかを二人で一緒に考える点ではツインズ型と言えます。

エクサ)経営トップ起点で組織の役割分担を見直しました。室長の下に、室長代理(次世代育成ポジション)とサポーター(シニア)を配置する新体制を構築し、現在は実装に向けて動き出している段階です。新体制では、室長代理はプレイングマネジャーとして現在の室に所属。一方、シニアが就くサポーター職はユニークで、複数室を兼務しながら、これまでの経験を活かして室長の相談役と室長代理の育成支援を担当します。マネジメントの構造改革に踏み切った背景には、室長業務がブラックボックス化し未来への動きが作れていないという問題意識に加え、社員意識調査においてマネジメント未経験者がマネジャー職を忌避する傾向が続いていたことがあります。出発点は日揮グローバルに近いものがありますが、役割分担の仕方は固有のものになっています。

ファミリーマート)これはある一部署、というよりマネジャー二人の個人的な関係で生まれた相互扶助の関係ですが、とても興味深いものがあります。営業所長という管理職は、担当エリアを持って、各店舗の成長支援を行うスーパーバイザーをマネジメントすることが任務です。どのスーパーバイザーにも同じ役割が求められますが、人にはそれぞれ特性(得意・不得意)があります。

藤田さん(仮称)はロジカルで業務管理が得意、一方青柳さん(仮称)は逆に人間力で突破していくタイプです。同僚だった二人は悩みを相談し合う中、互いに不得意な分野を助けようということになり、実際の業務に少し介入していきました。藤田さんが抱える難しい交渉に青柳さんが同行し心理的な負担を軽減することができました。逆に藤田さんは、青柳さんが使う進捗管理表をつくってミス防止に一役買いました。

この事例は、組織の境界を越えて、マネジャー同士が連携して相互支援する典型的な姿です。「こういう事例は、うちでもあるよ」という方もおられるでしょう。実際に、マネジャー同士であれば互いのつらさもしっかり共感・共有できるので、知恵出しやサポートも容易になります。

しかし、そういう場の設定も制度もなければ、個人的関係性を土台にした自然発生を待つしかないのが現状です。こうした事例を紹介・奨励して、マネジメントの一つのかたちにするのであれば、多くのマ

ネジャーが救われるように思います。

ここで見た日本の事例は、現場の困りごとから始まっています。共同 CEO も欧州のジョブシェアも、小学校のチーム担任制の話も知らない。ただ、目の前の問題に対して、どうしたら解決できるかを考え、試行錯誤する中で、少しずつ形になっていきました。

現場の違和感を起点に、誰かが「このままではいけない」と感じ、小さな工夫を始める。その工夫の中に、新しいマネジメントのかたちが生まれています。

---

## 5. すでに変化は始まっている。問われているのは、それをどう扱うか

大切なのは、変化をこれから起こす必要がある、というだけではないことです。

変化は、すでに起きています。ただし、それはまだ十分に見えていないかもしれません。正式な制度名がついていないかもしれません。組織図には表れていないかもしれませんし、人事制度上は評価されていないかもしれません。

しかし、現場では確かに起きています。

問われているのは、こうした動きを会社としてどう扱うかです。

現場の工夫を当たり前として見過ごすのか。例外として止めるのか。属人的な取り組みとして放置するのか。それとも、組織進化の萌芽として見つけ、支え、育てていくのか。

この違いが、これからの組織の力を大きく左右します。

マネジメントシェアリングやチーム担任制のような動きは、奇抜なアイデアではありません。それは流行でもなく、現場の必然であり、組織が進化するものだという証拠でもあります。ただし、変化が始まっているからといって、それが自然に広がるわけではありません。現場の工夫は、放っておけば属人的なまま終わりますし、制度に合わないという理由で潰されることもあります。

どのようにすれば、他社に先駆けて組織の進化(マネジメントの新しいかたち)を手に入れることができるのでしょうか。次章では、その進化を妨げる抵抗の構造について見ていきます。

---

## 第 5 章:なぜマネジメントシェアリングは進まないのか

### 1. 強いリーダーへの幻想

一人のマネジャーがすべてを担うことの限界は明らかになってきているのに、なぜマネジメントシェアリングは進まないのでしょうか。そもそも「マネジメントシェアリング」という言葉自体も、本研究会の中で初めて名付けたほどです。

研究会メンバーが自社で実践に動いたところ、「一人でマネジメントできないと弱音を吐くのか」という強い抵抗にあいました。

特に、ボトムアップ的に上位層に働きかけるとほぼ例外なく否定されてしまいます。「私は厳しいマネジメントを経験する中でここまで来た」という強烈な成功体験に裏打ちされているので、説得がかなり難しいものでした。ある意味、その方のキャリアの道筋を否定していると無意識に感じられたのかもしれませんが。しかし、第1章で見てきたように、今の経営層・シニアマネジメント層がミドルマネジャーだった頃と、環境が様変わりしていることを認識する必要があります。もちろん、すべての環境や組織でマネジメントシェアリングがベストの選択だと言っているわけではありません。いろんな組織のあり方を育む必要があるのです。

「強いマネジャーに対する幻想」は、経営層・シニアマネジメント層だけでなく、今のミドルマネジャー層にもあります。これまでマネジャーはずっと一人だったので、「弱音を吐けない」ということ。さらに、マネジャーになれば自分の一存で決めることが醍醐味なのに、もう一人のマネジャーと相談することは、魅力が半減してしまうかもしれません。

しかし、独断で決められないところにマネジメントシェアリングの長所があって、複眼的に見ることでより良い意思決定ができるわけです。メンバーの納得を得る前に、バディであるもう一人のマネジャーの納得を得るステップが入るともいえます。

---

## 2. 変化への抵抗

次に大きな抵抗は、主に人事部門から生まれてきます。

- 前例がない
- 処遇の体系が壊れる
- 管理職の数が増えて人件費が急増する
- 全社で採用するには時期尚早である
- やるなら全社一斉でないと公平でない
- うまくいかなかった時の責任は誰がとるのか
- 経営トップの了解が得られない

こうした意見には、確かに一定の合理性があります。

しかし、これらがすべて「やらない理由」として使われてしまえば、新しい取り組みは進みにくくなります。

思えば、組織体制や人事制度というものは、経営トップの判断や人事部門発案、もしくは法制度の改訂を機に進められてきたものが大半で、ボトムアップ的に生まれたものは数えるばかりでしょう。

理解していただきたいのは、今、マネジメントシェアリングという新たな仕組みを導入するかどうか、ということだけでなく、組織やマネジメントのかたちを、今後どのようにつくっていくのかが問われているということです。

これまで人事制度については、公平性は重視すべき視点でした。日本企業では部門を超えたローテーションも珍しくないのに、マネジメント階層や役割定義等はできるだけ全社一律であるべきだという考え方です。

- 同じ役職であれば、同じ役割を担う。
- 同じ等級であれば、同じ責任を持つ。
- 同じ制度の中で、同じように運用する。
- 同じ役職であれば、同じ報酬である。

この考え方は、一見すると公平です。会社全体の一貫性を保ち、処遇の納得感を維持するうえでも大切な考え方です。

しかし、現場の実態は一様ではありません。営業組織と開発組織では、仕事の進め方が違います。本社部門と現場部門では、求められる判断の質が違います。成熟事業と新規事業では、不確実性の大きさが違います。若手中心の組織とベテラン中心の組織では、必要なマネジメントも違います。変革期の組織と安定運用期の組織では、リーダーに求められる役割も違います。

にもかかわらず、同じ管理職モデルを一律に当てはめようとすれば、必ずどこかに無理が生じます。ある組織では、人材育成に多くの時間を割く必要があります。別の組織では、戦略立案に集中する必要があります。また別の組織では、業務設計やオペレーション改善が最重要課題になります。さらに別の組織では、メンバーの心理的安全性や関係性がパフォーマンスの鍵を握っているかもしれません。

本来、求められるマネジメントのかたちは、組織ごとに異なっているほうが自然なはずですが、公平性を守るために一律化したはずの制度が、結果として現場の現実と合わないマネジメントを生み出してしまふ。これは、決して珍しいことではありません。表 2 に、組織・人事制度の前提がどのように変化していくのかをまとめました。

表 2. 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  |

表の項目一つひとつの詳細は、ここでのテーマではないので省略しますが、マネジメントのかたちを考えると、組織のあり方も見え方が変わってきます。

そもそも組織とは、集まった人たちに持てる力を最大限発揮してもらい、相乗効果が生まれるようにフォーメーションを組むものです。働く人の価値観が変わり、多様性が進んでいる以上、組織も変化していく必要があります。環境変化は一過性のもものではありません。環境が変わる以上、今後も組織は常に変わ

り続けるものになります。

地震に対するビルの構造は、耐震構造から免震構造へと大きく変わってきています。大きな変化にも太刀打ちできる強固な構造で耐えようというのがこれまでの常識だった耐震構造です。今は、巨大地震が来たら、その揺れに合わせてビルも共振して揺れを逃がすという、免震構造が常識になっています。組織も状況に合わせて変わっていくことで、組織の力を安定して発揮していく適応力が重要になってきます。

事業部やビジネスユニットをいくつも持つ大きな企業では、現場に近いところに HRBP (HR ビジネスパートナー) という機能を配置しています。今回取り上げたマネジメントシェアリングのような現場での実験を承認し、サポートしていく役割。さらに、うまくいけば本社人事を通じて全社で共有し、よりよい方法を皆で模索していく役割。こうした点は、HRBP が担うべき主要な役割ではないでしょうか。

ここで取り上げた組織・人事制度の変化は、そのまま人事部門の期待役割の変化にもつながります。仮に人事部門がこのような変化を先取りしようとしても、経営トップが従来の期待役割を望んだら空中分解してしまいます。人事部門の変革は、経営トップの認識を更新していくことと同時並行して行うことが肝要です。

## 第 6 章: どう始めるのか

---

### — 経営者が決定してトップダウンで進めていく —

マネジメントシェアリングを導入する利点とその抵抗について見てきました。これから導入する会社が、どのように始めたら良いのか。

まず、王道としては、経営者によるトップダウンです。日本の事例でも、日揮グローバル、エクサ。他にもサービス業でマネジメント機能を4つに分解して全社で試行した例もあります。利点は、実現に向けた労力をそのまま成功に向けた工数に当てられるということです。

もちろん、異論や疑問は多く出るでしょう。しかし、トップが決めた以上後戻りできないので、前に進むしかありません。組織全体が導入することになると、うまくいかないときの弊害はとても大きなものになります。可能であれば、試行する部門を選定して経験値を積むことをおすすめします。

試行プロセスを挟むかどうかは状況次第ですが、実行の主体となるのは人事部門だろうと思います。実行にあたっては、挑戦に前向きで組織力について見識のある事業責任者とその部門での実行部隊とプロジェクトチームをつくることをおすすめします。現場の声を取り入れるのは必須で、一時期のヒアリングで終わらせることなく、実行までのプロセス全体を共有するメンバーを巻き込んでいくことが成功要因です。

### — 小さく試し、現場で磨き、組織の力に変えていく —

トップダウンでマネジメントシェアリングの導入が決まればよいのですが、そういうケースは稀だといえるでしょう。そうになると、自組織が抱える課題は、自ら解決していく必要があります。具体的な手順を、4

つのステップで示します。現場の状況に応じて順序を入れ替えたり、組み合わせたりしながら進めてください。

---

## 1. まず「制度」ではなく「困りごと」に着眼する

マネジメントシェアリングというと、すぐに「マネジャーを二人にする」ことをイメージしがちです。しかし、最初から制度や処遇の話に入ると、ハードルが一気に高くなります。まずは、それらをいったん脇に置くことが重要です。

出発点は制度ではなく、現場の困りごとであるべきです。

- 個々の業務はちゃんと組織成果につながっているのか。
- 慢性的に放置されている課題はないか。
- メンバーの働き方に気を配って相談できるような関係や環境は整っているか。
- メンバーのキャリアについて話し合う場は機能しているか。
- 将来の環境変化に対応できる体制が取れているだろうか。
- マネジャーの時間を最も占有しているものは何だろうか。

こうした点から、職場のメンバーと話し合っ、どのマネジメント機能が不足しているのかを明らかにします。大別すると、「戦略策定」、「業務・業績」、「人と組織」の3つと、マネジャー自身の時間配分に分かれるでしょう。

すべてがマネジメントシェアリングで解決できるわけではありませんが、どんな困りごとを解決するために、マネジメント機能をどのように配分すればいいでしょうか。

---

## 2. マネジメントの構造を考える

解決すべき問題が明確になれば、マネジメント機能の構図を考えます。ここからは個別の状況によって最適解が異なるので、一概に論じることはできませんが、考えるポイントは以下のとおりです。

### ① みんなで分担するか

マネジメント機能を一人に背負わせないというとき、誰か一人を新たに立てる方法もありますが、皆で分担する方法もあります。シェアードリーダーシップという概念への理解が進んでいますが、まさに皆がリーダーシップを持って実践し、そこにマネジャーが従来担っていた機能も分散させる方法です。

日常的な相談相手や1on1、キャリア面談などは、経験あるシニアの出番として適切かもしれません。それも一人ではなく複数名が担当して、メンバーがその中から指名する方法もあります。

業務の進捗管理は、その業務に精通した人が担う方がうまく進むこともあるでしょう。セキュリティやコンプライアンス、情報管理なども、得意な人の出番となる領域として見られます。単にマネジメントの構造を変えるだけでなく、一人ひとりの組織への関わり方を見直す場にしていきたいものです。

## ② もう一人のマネジャー／バディを置く：時間を分けるか、機能を分けるか

前項では、皆でマネジメント機能を分担すると述べましたが、マネジャーの権限を持って行うこと＝マネジャーの専権事項は簡単にシェアできません。例えば、予算や決裁などのお金にまつわる最終決定、戦略や重要案件に関する判断など組織の存立に関わる意思決定、評価や異動等の人事権がその主なものです。これらについては、やはりマネジャー相当職か相応の信頼できる人を指名することが必要となります。

現在の日本企業においては、フルタイム勤務が難しい人がマネジャーを務めていることは稀でしょうが、残業が難しいという人は少なからずおられるでしょう。そうした場合、定時後や休日の時間帯に、マネジャーの役割を担う人を置くことができると大きな意味があるでしょう。

あるいは、海外を含む出張が多いマネジャーや連絡がつきにくい環境に入ってしまうケースや、長期休暇を取りやすくする等、フルタイムでもマネジャーの時間を補填する仕組みは有効に機能すると思われます。

時間で分ける方法は、業務内容を同程度理解しているとか判断基準が揃っているなど、個別の組合せに注意が必要ですが、機能で分ける方法は比較的容易です。これは日揮グローバルやリクルートなどの事例にあるように、最初から制度として導入することも可能です。先に述べたように、「戦略策定」、「業務・業績」、「人と組織」を二人もしくは三人でシェアするのが一つのサンプルになります。

---

## 3. メンバーとともに始め、クラフティングする

マネジメントシェアリングは、マネジメント機能を高度化して、組織のパフォーマンスを上げるために行うものであり、組織のパフォーマンスの鍵を握っているのはメンバーたちであることは言うまでもありません。そのため、マネジメントシェアリングを導入する際に最も重要なのは、メンバーの納得感を得ることです。

何のために行うのか、具体的にどのように進めるのかだけでなく、メンバーが困った時にどうしたらいいのかをしっかりと確認することが必要です。その場合、すべてうまくいきますという態度は逆効果になるでしょう。良いマネジメント＝良い結果のために挑戦するので、一緒につくりあげていこうという態度で臨み、その時点から組織全体でのマネジメントシェアリングをスタートさせていく、というムードをつくりあげていきたいものです。組織の状況に合わせて、本章第2項②のシェアードリーダーシップに関するフェーズと連動させていきます。

ここで重要なことが一つあります。それは、責任の所在＝この案件の意思決定は誰が行うのか、を明確にしておくことです。ツインズ型では特にそうですが、「業務」と「人」という機能で切り分けるアイランド型を採用する場合でも、境界線上の曖昧な問題はたくさん出てきます。わかっている範囲で明確にすることと同時に、曖昧だと感じたときにメンバーは誰に聞くのか／相談するのかを決めておきましょう。実践する中で明確にしていくことも多いと思います。

また、第5章で述べたように、組織は常に変化し進化していくものだという考えも、このプロセスの中で共有したいものです。メンバー全員が、組織のあり方は進化するものだという認識に立っていれば、新制度の中で不都合が生じて誰かを責めるのではなく、改善のポイントが見つかったという態度で報告してくれます。試行錯誤しながら、より良いものを仕上げていく「クラフティング」の考えと行動が重要になります。

インタビューをさせていただいたサイボウズでは、一時期、マネジャー職の必要性が感じられないという声をもとに、マネジャーを廃止しました。しかし、一定期間が経ったところで、やはりマネジャー職は必要だということで復活させました。これは決して後戻りではなく、以前のマネジャーと比べて役割が進化しており、メンバーのマネジャーに対する認識も深いものになっていました。こうした変化を成功／失敗で単純に評価するのではなく、進化し続けるプロセスとして認識できる組織は強いと感じます。

---

## 4. 経営・人事との関わり方

経営トップや人事が導入を決定した事例を除けば、日本の萌芽事例はすべて自部門の中で判断して試行を始めています。本社人事や HRBP に相談するのも一つの選択肢だと思います。会社によって、人事部門と現場がどんな距離感なのかはまちまちなので、一概にはいえませんが、HRBP は相談相手として親身になってくれることを期待したいものです。自部門でクラフティングを進めた結果、進捗があれば人事部門やトップ層に報告することが必要です。場合によっては、処遇などの点で制度の適用や承認を得ることも必要になってくることもあるでしょう。

自部門で導入を進める時に忘れてはならないのは、組織は生き物であり、今うまくいっているからといって、いつまでもうまくいくとは限りません。また、他のチームでそのままのかたちが当てはまるかどうかもわかりません。

大切なのは、やみくもにマネジメントのフォーメーションを試行錯誤するのではなく、これがどういったトライなのかをしっかりと認識して進めることです。そして、一つの区切りがついたところで振り返りを行い、何が良かったのか、何がわかったのか、どこに改善の余地があるのか。それを明確にすることがとても大切です。

その振り返りは、組織マネジメントの生きたナレッジとなります。そのナレッジは会社にとって貴重な財産なので、積極的に発信することが期待されます。自部門で行った取り組みが他部門や全社へも影響を与える可能性があるのです。

(注)ジェイフィールが支援させていただいた SCSK の事例では、3年の区切りで総括をしており、そのまとめ方は参考になります。定量面だけでなく、インタビューで出てくるマネジャーやメンバーからの生のフレーズも貴重な財産です。

- 「部内総勢 60 名で取り組んだ『組織風土改革』部の雰囲気が変われば業績も変わる?!」  
(<https://www.j-feel.jp/note/r6t5v8lop11>)
- 「10年後の未来に向けて、一人ひとりがイキイキと働ける組織風土をつくる」  
(<https://bit.ly/4u0yweR>)

## 第7章:提言

---

### 1. 経営者への提言

いまのマネジメントのかたちは組織の実態に合っているでしょうか。

マネジメントシェアリングにつながりそうな現場での小さな工夫は、多くの会社で見られる光景です。きっと、あなたの会社でも起こっているでしょう。現場からそんな情報は上がってきていますか。

これからも含め、すべてのマネジャーが一人でマネジメントを担い続けることには限界があります。あなたの会社では、この課題にどのように取り組んでいきますか。これまでのように、本社人事が一律の制度として導入するスタイルだけでは、すでに限界があります。

組織の力を最大限に引き出していくことは、経営者の重要な責務です。そのためには、組織構造やマネジメントのかたちを環境変化に合わせて変えていく必要があります。すなわち、自社の組織が進化していく力を育むことが求められています。

まずは、現場の実態に目を向けてください。業績や数字だけでなく、組織の力が最大限発揮されているか、業績につながる連動性が人と人の間に働いているかを見てください。そのためには、現場を熟知するマネジャーに声をかけてください。

名経営者は現場に足を運ぶことを大切にするとされます。数字やレポートには表れない矛盾や断層を感じ取ることができるからです。現場を見ることは、自社の組織が健やかに機能しているかを確かめる機会でもあります。

#### 優秀なマネジャー像をアップデートする

マネジャー一人体制でないマネジメントの構造を模索している現場のマネジャーは、組織力を成長させていく視点を持っている人です。業績を上げられる人、長期戦略を策定できる人は、かけがえのない優秀なマネジャーです。しかしそれと同等に、組織力を最大化する、組織力を育むことができるマネジャーも重要です。

これからの優秀なマネジャーは、一人で何でもこなす人ではありません。必要な力を見極め、周囲の力を借り、複数の視点を取り入れ、組織として成果を出せる人です。自分の弱みを隠すのではなく、補完し合える関係をつくれる人です。すべてを自分で決めるのではなく、よりよい判断のために他者と考えられる人です。

一人で耐えることを美徳にする時代から、チームとして担うことを成熟と見る時代へ変わっていきます。

ここまでは現場に近いミドルマネジャーを想定した話の展開になりましたが、マネジメントシェアリングはシニアマネジメント層への適用もテーマの一つです。共同 CEO の事例を見てきましたが、役職が上がるほど、マネジメントの質が組織の業績に与える影響は甚大です。ましてや、経営に近い層が暴走してしまうと経営を揺るがしかねません。

マネジメントを誰かとシェアするということは相手を信頼し、時に委ねていくということです。上下関係や権限の力によらず人を説得して巻き込む力量が試される一面もあります。マネジメントシェアリングが

どの層に必要なのか、経営者としての判断も重要になってきます。

マネジャーの階層に関係なく、優秀なマネジャー像をアップデートする時が来ています。経営者がこの見方を変えない限り、マネジャーは変わりませんし、組織も変わりません。

### 人事部門に変化を促す

経営トップが現場に足を運んで組織や人についてメッセージを発信することで、大きなインパクトを与えることができます。その後は、人事部門の出番になります。これまで人事部門は常に経営トップからのミッションを忠実に実行してきました。総額人件費管理、組織のフラット化、シニア・女性活躍促進、優秀な人材の確保とリテンション、メリハリの付いた報酬制度の整備、エンゲージメントの向上など。

制度や仕組みを改革してきましたが、組織・マネジメントのかたちを進化させる動きは、まだ十分とは言えないのではないのでしょうか。進化は一直線には進まず、環境変化に合わせた試行錯誤が必要になります。これまでの人事部門は、安定、公平、失敗しないことを重視する前提で動いてきました。

これまでの前提を覆さないと人事部門は変わることが困難です。変化を迫り、それを後押しできるのは経営トップだけです。「変えてよい」、「試してよい」、「失敗したら修正すればよい」というメッセージが、人事部門には不可欠です。人事部門というエンジンを活かして、組織を進化させる役割が、いま、経営トップに求められています。

---

## 2. 人事部門への提言

### 制度の番人から、組織進化の伴走者へ

人事部門はいま、大きな変化に直面しています。表 2 で示した内容は、まさにパラダイムシフトというべき価値観の転換です。

難しいのは、これまでの前提の上に成り立っている制度や仕組みのうち、必要なものは維持しながら変えていく必要がある点です。すべてを投げ捨てて大転換するのではなく、パラダイムシフトを徐々に進めていくことになります。

その意味で、「進化」という言葉は適切です。徐々に環境変化に適合し、確実に変化していく。しかし、生命体が維持できなくなるほど急激に変えるわけではありません。

これを進めるには、変化の予兆を見つけ、必要以上に管理しすぎず、後押しする姿勢が重要です。教育現場におけるチーム担任制の動きを、文部科学省が一律に止めるのではなく見守っているように、現場の試行を育てる姿勢が求められます。

### マネジメントシェアリングという選択肢を持つ

とはいえ、競争の激しい企業社会では、スピードも求められます。漫然と組織を見るのではなく、進化すべき点を絞り込んで、進化を後押ししていくことが求められます。その最たるものが、マネジメントシェアリングです。

現場での試行錯誤に対して相談相手になること、ルールから少し外れる試行を許容すること、同様の動

きを集めて情報のハブになること。こうしたことはすぐにでもできるはず。組織に HRBP があれば、本社人事との役割分担を明確にすると、互いに動きやすくなります。

マネジメントシェアリングは唯一の正解ではないので、制度として全社(部門全体)で導入するかどうかは、個別企業の状況によります。しかし、選択肢の一つとして持つことには積極的な姿勢が求められます。Oracle が共同 CEO 体制をとったり、やめたり、再び採用したりしたように、状況に応じていつでもどこでも採用できるかたちが望まれます。

見守り、後押しするだけでなく、変化の先を見越して大きな変化の準備をしていくことが必要です。すなわち、制度や報酬の改変に関わることです。報酬が絡むと予算との調整も必要になり、まさに経営マターとして判断が求められていきます。経営トップや事業責任者ともすり合わせをしつつ、次のマネジメントの構造を創造していくこと。これが人事部門にいま、求められている大きな役割です。

---

### 3. 現場の事業責任者への提言

あなたが感じる違和感を組織進化の出発点にしてください

組織の進化は、現場から始まります。なぜなら、マネジメント不全は現場で起きているからです。

組織の成果が思うように上がらないとき、技術的な課題も多くあります。専門的な課題やリソース不足、人の能力やスキルに起因することも多いでしょう。しかし、持てる力をうまく活かせていないことも同じように多く見かけます。

私たちは、個人の力だけでなく、個々の力をつないでいく力との掛け算が組織力、すなわち組織のパフォーマンスとして表れると考えています。言い換えると、それはマネジメント力です。

図3 組織力とは

$$\text{組織力} = \text{個人力} \times \text{つながり力}$$

業績につなげるために、事業責任者として様々な手を打っていることと思います。それと同様に、マネジメントが機能するために何が必要なのかにも注目し、つながり力を高めていきましょう。

変革を進める手順は、第 6 章で詳しく述べたので、ここでは要点だけ再確認します。

出発点は、現場で感じる違和感、どこかおかしいと感じる点を大切にして、周囲の人と話し合ってみてください。問題の所在が明らかになっていくでしょう。

「勝手に変える」のではなく「仮説を持って試す」

マネジメントシェアリングは、待っていれば本社人事が制度を整えて「ぜひやってください」と言ってくれるものではありません。実態に合ったやり方を、現場で紡ぎ出すことが賢明です。

前出の兵庫県川西市の多田小学校の変革プロセスが参考になります。チーム担任制の導入を決断したのは校長(現場の事業責任者に相当)でした。職員会議で議論したもののまともらず、プロジェクトチームを

つくりました。リーダーは校長ではなく若手の教諭(現場マネジャーに相当)に任せ、3か月後に皆の意見を一つの案にまとめました。その間、校長は教育委員会(本社人事に相当)に相談に行き、「保護者への説明責任を果たすこと」というアドバイスをもらい、条件付きながら承認を得ました。職員で合意に達した後、保護者会(職場メンバーに相当)で校長・教諭と一緒に丁寧に説明を行って理解を得て、実施に至りました。

しっかりとシェアリングのプランを作り込みつつ、周囲や関係者の理解を得ていくプロセスは、組織変革の王道ともいえます。未知の取り組みですから、バックアッププランも必要になるでしょう。実施にあたっては、ある領域だけ先行するなどの試行も効果的かもしれません。

最初は小さな一歩かもしれませんが、一歩目がなければ、道は拓けません。

---

## 4. 最後に

### 組織を、現場で育てる時代へ

マネジメントとは、本来、人と組織の可能性を引き出す営みです。

人が一人ではできないことを、組織として実現する。

一人ひとりの力をつなぎ、方向づけ、より大きな成果に変えていく。

メンバーが成長し、チームが力を発揮し、事業が前に進む状態をつくる。

その意味で、マネジメントは希望のある仕事です。

しかしいま、多くの現場でマネジメントは重く、苦しく、孤独なものになっています。

管理職になりたい人が減り、優秀な人ほど疲弊し、多様な人材がマネジメントの場に立ち続けにくくなっています。

これは、マネジメントそのものの魅力が失われたからではありません。

マネジメントのかたちが、現場の現実に関わなくなっているのです。

だからこそ、私たちは問い直す必要があります。

マネジャーは本当に一人でなければならないのでしょうか。

組織は本当に一律でなければならないのでしょうか。

本社が設計したかたちを、現場は守り続けるだけでよいのでしょうか。

組織図に書かれていない役割は、本当に存在しないのでしょうか。

現場で生まれている工夫を、例外として片づけてよいのでしょうか。

組織は、固定された器ではありません。

組織は、人と事業の変化に合わせて、現場で育てていくものです。

試し、直し、学び、また試す。

その繰り返しの中で、マネジメントのかたちは進化していきます。

経営者は、進化の方向を示す。

人事は、その進化を支える。

現場は、その進化を担う。

この三者がつながったとき、組織は本当に変わり始めます。

これからの時代に必要なのは、強い一人に依存する組織ではありません。

変化に応じて、自らのかたちを変え続けられる組織です。

マネジメントを一人に閉じ込める時代から、

組織全体で担い、育て、進化させる時代へ。

本提言が、その一步を踏み出すきっかけになることを願っています。

以上

皆様からのご意見・ご質問をお待ちしております。

是非下記までご連絡ください。

株式会社ジェイフィール MS 研究会事務局 [ms-study@j-feel.jp](mailto:ms-study@j-feel.jp)