

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 83 回 管理職のストレス

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー

三村 和子

ハラスメント意識の高まりやコロナ禍を経た業務量の増加、そしてテレワーク導入による対人コミュニケーションの難しさなど、職場環境は様々な問題に直面しています。ハラスメントの認識が高まることは、弱い立場の人が声を挙げやすくなるなど職場環境の改善に向けた一歩である一方、管理職の中に、指導の際に必要以上に気遣いをしなければならないと負担に感じる人が増えています。マネージャだけでなく、プレーヤの役割を兼ねる管理職には更に負担がかかるケースも見られます。

加えて、テレワークの普及により、直接顔を合わせる機会が減り、コミュニケーションが難しくなったと感じる人もいます。コロナ禍で大学生活を送るなど、オンラインでのコミュニケーションにそれほど抵抗がないと感じる若手と対照的に、40 代以上の対面コミュニケーションに慣れた管理者層には不適応感を抱える人がおり、世代間でギャップがあります。

今月はコロナ禍が働く人のメンタルヘルスにどのような影響を与えたかについて調査した「働く人の仕事と健康，管理職の職場マネジメントに関する調査結果」により、管理職のストレスの現状について検討します。

この調査は、独立行政法人労働政策研究・研修機構が行ったもので、対象は日本で働く自営業者等を除く 20～65 歳まで、週所定労働時間 35 時間以上の人、回答者数は 10998 人です。回答者の職種「管理的職業」は 17.8%、1958 人です。

勤務時間制度別に見た総労働時間のクロス表から、「200～240 時間未満」、「240 時間以上」など長時間労働の比率が高いのは、勤務時間制度「事業場外労働のみなし」、「裁量労働制」、「管理監督者扱い」であると回答した人です。

これは「勤務先でどのような勤務時間制度が適用されているか」という質問で、以下の選択肢があります。

- ① 通常の勤務時間制度
- ② フレックスタイム制
- ③ 変形労働時間制
- ④ 交代制
- ⑤ 事業場外労働のみなし
- ⑥ 裁量労働制
- ⑦ 管理監督者扱い
- ⑧ その他
- ⑨ わからない

総労働時間「200～240 時間未満」では比率の高いものから、「⑦管理監督者扱い」は 28.0%、

「⑤事業場外労働のみなし」は 27.1%、「⑥裁量労働制」は 23.4%です。「240 時間以上」では比率の高いものから、「⑦管理監督者扱い」は 11.7%、「⑥裁量労働制」は 10.9%、「⑤事業場外労働のみなし」は 10.0%です。

実労働時間の長さや残業の頻度についても、「⑤事業場外労働のみなし」、「⑥裁量労働制」、「⑦管理監督者扱い」は残業頻度の比率が高くなっています。勤務時間制度別に見た残業頻度のクロス表から、残業頻度が「ほとんど毎日」では、比率が高い順に「事業場外労働のみなし」が 37.0%、「裁量労働制」が 36.1%、「管理監督者扱い」が 36.0%です。こうした管理者は定時に仕事を終えることができず、十分に休息をとったり気分転換ができない状況と思われます。

「⑦管理監督者扱い」の残業の理由については、「仕事が多い」56.1%、「予定外の仕事」48.4%、「所定外でないとできない」27.5%、「締め切り・納期」25.0%、「きちんと仕上げたい」21.7%という回答結果です。

次に新型コロナによる影響とテレワークの状況についての結果です (回答者数=2375)。新型コロナ感染症の拡大によって、在宅勤務という働き場所や働き方の変化、雇用・収入の変化がありました。在宅勤務を行った割合は職種別結果では、「在宅勤務を行った」と回答した「管理的職業」は 32%と最も高い割合です。業種別結果では情報通信業の「在宅勤務を行った」が 44.8%と他業種と比べて抜きん出て高い割合です。

在宅勤務による仕事、生活、健康という 3 つの変化についての調査が行われています。仕事の変化では、「仕事の効率」が「やや下がった」「とても下がった」の合計が 41.1%です。「仕事への意欲」については「やや下がった」「とても下がった」の合計が 29.4%です。「仕事をしている時間」は、「とても長くなった」「長くなった」の合計が 18.2%、これに対して「やや短くなった」「とても短くなった」の合計は 32.5%です。

生活の変化では、「家事・育児・介護などの時間」は「とても増えた」「やや増えた」の合計が 41.9%、「自分の自由に使える時間」は「とても増えた」「やや増えた」の合計が 59.8%です。「ワーク・ライフ・バランス」は、「とても良くなった」「やや良くなった」の合計が 49.7%です。

在宅勤務の健康への影響について「身体的な健康状態」「メンタルヘルスの状態」の 2 つの項目があります。「身体的な健康状態」については、「とても良くなった」「やや良くなった」の合計 24.6%に対して、「とても悪くなった」「やや悪くなった」が合計 18.7%です。「メンタルヘルスの状態」については、「とても良くなった」「やや良くなった」が合計 25.6%に対して「とても悪くなった」「やや悪くなった」が合計 21.6%です。在宅勤務が影響を及ぼす点について、身体とメンタルヘルスでは同様に 20%前後と評価が分かれていることが理解できます。

心身の健康状態についての評価が分かれている点について、心身の健康状態についての認知は個人によって異なり、業務内容や就労時間などの働き方、そして育児や介護など

プライベートの負荷度合が異なることなどが影響を及ぼす要因であると考えられます。

次に「在宅勤務に関して不安に感じたこと」（複数選択可能）の結果です。不安な感じたことについての結果（選択肢・比率、規律の高い順）は以下です

1)上司や同僚とコミュニケーションを取ることに	35.7%
2)同僚の仕事の進捗が見えないこと	28.5%
3)会社に出勤しないと行えない業務（押印を要するもの等）が滞ること	28.5%
4)チームワークや信頼関係を維持すること	21.0%
4)在宅勤務で支出した費用を勤務先に負担してもらえないこと	15.4%
5)業務上の情報を自宅で管理すること	14.7%
6)実際に働いた時間がしっかり把握されていないこと	12.1%
7)自分の仕事の能力が高まっていないこと	9.7%
8)自分の人事評価が適切に行われていないこと	9.3%
9)仕事を十分任されていないこと	5.8%
10)その他	1.1%
11)不安に感じたことはない	23.4%

この結果から、在宅勤務により仕事上のコミュニケーションに不安を感じている人が多いことが理解できます。1)、2)、4)はコミュニケーションに直接関わる問題であり、特に4)のチームワークや信頼関係の維持に不安があると回答した人が2割以上である点は深刻です。日本の働く人にとって重要な「支え合ってみんなで頑張ろう」という組織風土をつくる心理的要素「職場の一体感」と通じることです。早急に職場や個人に合った対策を講じる必要があると考えます。

同調査の第4章「管理職の働き方と職場マネジメント」、役職別に見た「統括する職場や仕事の現状」のクロス表から、「部下の心や気持ちへの配慮が必要になっている」75.1%、「部下の能力のばらつきが大きい」72.4%、「部下の人事評価が難しい」51.8%という結果です。このことから、部下の育成に悩む管理職が多いことが示されています。

管理職のマネジメント度（※プレイング・マネジメントのうち、マネジメントが占める割合）別に見た総労働時間のクロス表では、総労働時間「200~240時間未満」の内訳は以下です。

<マネジメント度合>	<割合>
0%	12.2%
10%	29.5%
20%	33.3%
30%	32.4%
40%	30.5%

50%	27.1%
60%	27.6%
70%	26.3%
80%	26.5%
90%	12.8%
100%	11.6%

この結果から、100%や 90%もプレイング業務を抱える管理職がいること、10~30%のマネジメント度合の管理者が 3 割程度いることが示されました。この結果に驚きます。更に、「200~240 時間未満」の管理職の 4 割以上が「プレイング業務」「マネジメント業務」の両方について、時間が「全く足りない」と回答しています。

こプレーヤとマネージャという 2 つの役割を持つ管理職は、一般には法的に「管理監督者」であるがゆえに労働時間規制の適用を除外されます。調査結果から、実態として管理職は労働時間が長く、時間が「全く足りない」と感じるものが少なくないことが示されています。

日本の管理職は、企業組織のミッションに深く関与することを要求され、自らプレーヤとして業務をこなす、そして部下の育成という組織の未来のための不断の努力も求められることが多いと思われ、同時に部下との対話に神経を擦り減らしているという状況は、管理職にとってのストレスや相当の負荷となっていると考えられます。

働き方改革やワーク・ライフ・バランスの実現が叫ばれてきたものの、これらの真の実現のためには、労働時間の管理や効率的な業務配分、そして適切な休息の確保が必要不可欠です。企業組織としてこのような問題に対する適切な対策を講じることが求められています。「個の時代」を迎える中で、働く人、一人ひとりのニーズや価値観がますます多様化しています。このように企業組織としての対応が難しくなっている現状をまず把握し、必要な対策を講じる必要があります。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

#### <参考・引用>

\*1) 独立行政法人労働政策研究・研修機構, “働く人の仕事と健康, 管理職の職場マネジメントに関する調査結果”, 調査シリーズ, No.222, 2022.