

連載 “Well-being”ことはじめ

第 95 回 働き方改革で、働きやすさ

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

今月は、労働政策研究・研修機構（The Japan Institute for Labour Policy and Training：JILPT）による「管理職ヒアリング調査結果 —管理職の働き方と職場マネジメント—」を用いて、その実状を把握し、解決策について探ります。

この調査は、JILPT が調査会社を通じて収集したウェブモニターから、従業員規模・業種・職種・管理職経験年数などの条件に基づいて抽出した管理職 50 人を対象に実施されました。調査期間は 2019 年 3 月、および 2019 年 11 月から 2020 年 1 月までのコロナ禍前の時期です。

2016 年に始まった働き方改革により、企業は方針やルールの整備を進めてきましたが、実際の職場マネジメントは管理職が中心的な役割を担っています。改革の進展に伴い、管理職の業務負担の増加や、部下の負担を肩代わりせざるを得ない状況など、さまざまな課題が生じていると想定される中で、本調査は実施されました。

ヒアリングでは、①職場や自身の業務・労働時間、②部下との関係（管理）、③管理職としての会社との関係（権限・職場管理）、④制度や政策への意見・職場での苦勞の 4 点を中心に聞き取りが行われました。対象者 1 名につき 1 事例として、4～5 ページにわたり詳細に記述されており、「業務概要」「働き方・労働時間」「働き方改革・残業削減の取組み」「部門の業務管理・部下管理」の項目に整理されています。

管理職が所属する企業は、製造業、サービス業、金融・保険業など多岐に亘ります。このうち IT 関連の技術系業務に携わる管理者の事例を 6 例抽出して、管理職の働き方、職場管理について検討します。以下は、調査結果を踏まえてメルマガ著者が編集した表です。

事例6
ヒアリング日時：H31.3.8 性別・年齢：男・50代 業種・職業：情報処理関連 【ITコンサルタント】 職位（役職）：部長相当 勤続年数：5年以上 管理職経験年数：5年以上 部下の人数：6人以上 管理している部門：商品・サービス企画部門 労働組合の有無：ある 会社全体の従業員規模：100～499人
働き方・労働時間 行政関係なので年間の動きは毎年似ている。 ・ピーク時にうまく業務を配分しないと大変なことになる。プレイングマネージャーなので、進捗が危ぶまれる業務は自分の担当にもってきて、できないことがないようにしている。また、自身は、顧客からのクレームや進捗が滞っているケースに対処することが多い。忙しいときは、だいたい20時、21時まで残っている。

事例7
<p>ヒアリング日時：H31.3.9</p> <p>性別・年齢：男・50代勤続年数勤続年数：5年以上</p> <p>業種・職業：IT【管理職】管理職経験年数：5年以上</p> <p>職位（役職）：課長相当 部下の人数：6人以上</p> <p>管理している部門：サービス提供部門 労働組合の有無：ない</p> <p>会社全体の従業員規模：100～499人</p> <p>働き方改革・残業削減の取組み</p> <p>以前は月の残業時間は55時間までとはいっていたが、トップダウンで指示が降りてきて、今は基本が40時間になった。業績、目標、利益は達成しなければならない。残業削減の方法は、現場が考えながらやっていく。そのために、生産性を高めアウトプットが出せるように確認したり、方法を教えたりしている。一方で、仕事ができない人間を、上司が力をかけて伸ばしていくというのは、残業削減の方針の中、なかなかできなくなった。</p> <p>年間490時間で収めるようにという会社のルールがあり、管理職が大変になった。</p>
事例15
<p>ヒアリング日時：H31.3.16</p> <p>性別・年齢：女・40代</p> <p>業種・職業：情報サービス【SE】</p> <p>職位（役職）：課長相当</p> <p>管理している部門：サービス提供部門</p> <p>会社全体の従業員規模：100～499人</p> <p>業務概要</p> <p>勤続年数：5年以上</p> <p>管理職経験年数：5年以上</p> <p>部下の人数：3～5人</p> <p>労働組合の有無：ない</p> <p>部門の業務管理・部下管理</p> <p>・入社1～3年目の人はさくっと帰るが、それ以降は、伸びる社員の仕事の負荷が増えている。開発業務に向かない人は、保守業務の担当に徐々にシフトする。保守業務は定時で帰れることが多い。できる人との差が出てくると、できない人は「やります」と言わないなど、仕事に対して消極的な姿勢になる。こちらはモチベーションを上げるために仕事を割り振るが、言われたことしかやらない。部下との面接の際には、達成感、手こずったこと、やりたいこと等を聞き、一つでもステップアップできる目標を立てるように伝える。同じような目標を立ててきたら「成長くない？」と指摘する。</p> <p>・効率化について、クライアントの業種が多様で、業務の平準化がしづらく、効率化が難しい面もある。また、人の上に立つプロジェクトマネージャーの育成が課題。現状、プロジェクトマネージャーが、パートナーに的確な指示を出すことができていない。パートナーが残業しているにも関わらず本人が不在のこともある。社員は、業務を効率化するために社員自らが積極的に作業するべきところ、間違った中間管理をしている面がある。管理のやり方を教える必要がある。効率化、生産性をあげるために、もっと技術的なところに入り込んでほしいと思っている。</p>
事例16
<p>ヒアリング日時：H31.3.16</p> <p>性別・年齢：男・40代勤続年数勤続年数：5年以上</p> <p>業種・職業：ソフトウェア関係【エンジニア】管理職経験年数：5年以上</p> <p>職位（役職）職位（役職）：課長相当部下の人数部下の人数：6人以上</p> <p>管理している部門：製造・施工部門 労働組合の有無：ない</p> <p>会社全体の従業員規模：100～499人</p> <p>働き方・労働時間</p> <p>・残業は、事後に週単位で申請。事前申請はない。主任がまとめたエクセルファイルがメールで送付される。残業が多い人は、理由も書いてもらう。残業が多い場合、何が起きているのか確認後、増員等を検討し、主任から部下に伝えてもらう。主任自身の残業時間が長いこともあり、残業抑制がうまくいかない場合もある。</p> <p>・部下の残業が夜遅くまでかかる場合、自分の裁量で、次の日の出勤時刻を遅くして、残業ではなく、9時から定時までで仕事をしたことにしている。その場合、入力上は、残業なし、定時から定時となっている。</p>

<p>事例25</p> <p>ヒアリング日時：R1.11.26 性別・年齢：男・50代 勤続年数：5年以上 業種・職業：電気機器製造【情報システム】 管理職経験年数：5年以上 職位（役職）：課長相当 部下の人数：3～5人 管理している部門：その他（情報システム） 労働組合の有無：ある 会社全体の従業員規模：500人以上</p>
<p>働き方改革・残業削減の取組み</p> <p>・ 働き方改革によって、管理職の業務量がかなり増えている。部下の仕事が終わらない場合は管理職の業務となる。そのため、休日に自宅で仕事をしたり、休日出勤したりしている。また、働き方改革によって煩雑な業務が増えた。残業理由に関する部下のコメントを細かくチェックし、各個人の残業時間を集計する作業が、煩雑な業務にあたる。マネージャークラスにも健康管理のために記録を付けるように言われ、理由を書かされるようになった。こうした細かな残業管理はとんでもない制度と皆言っている。</p>
<p>部門の業務管理・部下管理</p> <p>・ 社内では、近年、ストレスチェックの結果が悪化している。高ストレス者は、産業医と面談するのみで、他の対策は行われていない。健康を壊して休職し、そのまま退職という人もいる。部下の不調に対して、声かけで確かめるのは難しい。社内の人間関係がビジネスライクになってきている。親睦会もやらないし、若い人は飲み会も嫌がるため、職場で飲み会を行っても参加者は半分ぐらいしかいない。昔より社内の人間関係は悪くなっている。困っていることがあれば産業医や弁護士に相談してみたらどうかというアドバイスぐらいしかできない。</p>
<p style="text-align: center;">事例31</p>
<p>ヒアリング日時：R1.12.10 性別・年齢：男・40代 業種・職業：IT【SE】 職位（役職）：部長相当 管理している部門：製造・施工部門 会社全体の従業員規模：1～99人 業務概要 勤続年数：5年以上 管理職経験年数：5年以上 部下の人数：6人以上</p>
<p>働き方改革・残業削減の取組み</p> <p>・ いまは社員を辞めさせないことを目標にやっている。例えば、休日に出勤したら代休を取らせるようにしている。その分の業務はマネージャーが請け負う。顧客にも「残業を減らしていきたい」と伝え、顧客から無理なスケジュールを言われた場合は、相手側と折衝するよう伝えている。自身が折衝することもある。管理職が部下の業務を引き受けきれない時は、ビジネスパートナーに頼むこともある。</p> <p>・ 自宅での残業は会社のルールとして禁止しているが、自身は自宅で仕事をすることがある。セキュリティポリシーはクライアントに準拠して厳しく、PCは社外に持ち出せず、紙面を持ち帰ることもできない。USBを使ったら懲戒処分になる。</p> <p>・ 自宅には、クライアントのシステムに接続された専用PCが設置してあり、自宅から確認することができるが、そのPCを確認するのは休みの日ぐらいである。</p>
<p>部門の業務管理・部下管理</p> <p>・ 昔は「なんでもやります」という人が多かったが、いまは「これしかやりません」という人が増え、使いづらいつと感じている。自信がある人たちに、そういうタイプが多い。そういう人ならいらぬという社内の雰囲気があるので、「なんでもやる」という人がいるまで採用を見送っている。</p>

この 6 事例から、管理職の働き方および課題の共通点と特徴について、以下に記します。
事例 6 および事例 31 からは、プレイングマネージャーとしての業務負荷の高さが浮き彫り

なっています。進捗が危ぶまれる業務や顧客対応、クレーム処理など、本来は部下が担う業務を管理職自らが引き受ける場面が多く見られます。特に事例 31 では、社員の離職防止を最優先課題とし、休日出勤時には代休を取得させるなど、場当たりの対応を行っています。その結果、部下が休暇中の業務をマネージャーが肩代わりする状況が常態化しています。

また、残業管理に関しては、働き方改革の影響による弊害が顕在化しています。事例 7 および事例 25 では、残業時間の上限が厳格化されたことで、管理職の業務量が増加し、結果として休日出勤を余儀なくされるケースが報告されています。さらに事例 31 では、自宅での残業が会社規定で禁止されているにもかかわらず、専用 PC を用いて休日に業務確認を行う実態も見られます。

部下の管理や人材育成に関しても、管理職の苦悩が表れています。事例 15 では、若手社員は定時で退社する一方で、能力の高い社員に業務が集中し、モチベーション管理が困難になっていると指摘されています。

部下一人ひとりへのサポート体制にも課題があります。事例 25 では、ストレスチェックの結果が悪化しているにもかかわらず、高ストレス者への対応は産業医との面談にとどまり、実質的なフォローがなされていない状況です。管理職の実感としても、職場の人間関係がビジネスライクになり、従来のような人的サポートが期待しにくくなっていることが示唆されています。

人材育成の面では、事例 31 において「これしかやりません」という姿勢の社員が増加しており、柔軟性に欠ける人材への対応が課題となっています。また、事例 7 および事例 15 では、生産性向上を目指して現場での工夫が求められている一方で、プロジェクトマネージャーの育成が進まず、業務の平準化が困難であることが指摘されています。特に事例 15 では、中間管理職のマネジメント不足が残業の一因となっており、効率化にも限界があるとされています。

6 事例とも、働き方改革による管理職の業務負担増や、部下の残業・健康管理への対応に苦慮している様子が見えます。制度上の制約や企業文化の変化により、柔軟なマネジメントが求められる一方で、実態との乖離や限界も見られます。働き方改革と称して、「方針やルールを設定するから、あとは管理職がそれぞれやりなさい。現場のことはよくわかっているだろうから。」となっているのが実態でしょう。

働き方改革の推進から数年が経過し、コロナ禍では感染予防対策の影響により、職場内のコミュニケーションが減少しました。加えて、ダイバーシティの推進や個々のライフスタイルの尊重が求められる中、管理職には多様な価値観への対応と組織運営の両立が求められています。さらに、ハラスメント防止への意識が高まる中で、職場環境の整備や早期対応の責任が加わり、その負担は一層増えています。

日本能率協会マネジメントセンター (JMAM) により 2023 年 4 月に実施されたインターネットによる管理職の実態に関するアンケート調査では、一般社員の 77% が「管理職にな

りたくない」という結果が示されるなど、組織運営にとって危機的な状況となっています。

管理職がイキイキと働いているかどうかは、職場の風土に大きな影響を与えるだけでなく、社会全体にも波及します。管理職に任せきりにするのではなく、管理職自身が職場にとって重要な存在であることを、組織全体が深く理解して支えることが必要です。管理職が前向きに働ける環境を整え、職場全体の活力を高めていくことが求められます。その手立てとして、基礎情報学の考え方が参考になります。本連載の第 61 回「ポジティブな噂」に記した丸井グループのウェルビーイング経営の事例から改めて検討します。

上位の社会システムと個人の心的システムは、それぞれ自律的に作動し、コミュニケーションを継続的に生み出しています。システム内部では情報創出と意味の更新が行われます。心的システムでは上位の社会システムからの拘束／制約を受けながら意味内容の情報創出と意味構造の更新が行われます。心的システムからの情報出力が社会システムにも影響を与えます。こうした複数の下位の HACS からの出力と上位システムの相互変換が長期的・集合的に社会システムに影響を与え、意味の伝搬作用（プロパゲーション）が生じると考えられます。

丸井グループの CWO で産業医の小島氏の現場回りでは、HACS（階層的自律コミュニケーション・システム）が作動し、従業員の心的システムが刺激を受けて思考が活性化され、対話が討論コミュニケーションへと発展しました。その中で「小島氏ならウェルビーイングを実現できるかもしれない」という新たな意味作用が生まれた可能性があります。

こうした対話を通じて、「ウェルビーイング事業部」が目指す共創価値が現場に浸透し、ポジティブな文化が形成されました。小島氏の産業医学的知見や現場で得た情報が事業計画に反映され、社長にも認められたことで、組織全体がビジョンに向かって一体となって動き始めたと考えられます。これがマクロ相におけるプロパゲーションの具体例です。

働き方改革、そしてコロナ禍。ようやくその終息に安堵したのも束の間、世界では気候変動の深刻化や戦争の継続といった不安定な状況が続いています。日本国内でも、若年層の自殺の増加やいじめ問題など、私たちの身近な社会においても心を揺さぶる課題が山積しています。人々を取り巻く世界は、近年でも特に多くの恐怖や不安に包まれていると言えるでしょう。

こうした複雑で不確実な社会システムのもとで、個々人の心的システム——つまり、自ら考え、意味を見出す内面の営み——がどのような状態か、マスメディアや社会システムとの相互作用を検討し、課題について理解することが今まさに求められています。

管理職は、こうした社会的・心理的な不安定さの中で、単なる働き手ではなく、職場の文化や価値観を形成するキーパーソンとしての役割を担っています。管理職自らの意識と行動が職場の風土に影響を与え、部下の心的システムにも波及することを理解し、共感と対話を通じて信頼と活力を生み出す存在です。

今後の組織運営においては、管理職を支える仕組みと環境の整備が不可欠です。管理職自身がイキイキと働くことで、職場全体に前向きなエネルギーが伝播し、社会全体のウェルビーイングにも貢献していく好循環を築くこと、そのための組織としての PDCA が重要ではないでしょうか。

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, “管理職ヒアリング調査結果—管理職の働き方と職場マネジメント”, 調査シリーズ, No.254, 2022.
- *2) 西垣通, 基礎情報学入門: 生命と機会をつなぐ知 (2012)高陵社
- *3) 三村和子, “ポジティブな噂” 情報システム学会メールマガジン 連載 well-being ことはじめ, 第 61 回, <https://www.issj.net/mm/mm17/09/mm1709-wb-wb.pdf>, 2023-1-1.
- *4) 日本能率協会マネジメントセンター, 調査レポート, 77%が「管理職になりたくない」
【調査レポート】 ポジティブな管理職を育てるために人事が押さえないポイントとは?
<https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0095-kanrishokuchousa.html>