

受け身の上司は いらぬ

働き方 innovation

テレワークできてますか ③

「在宅」で問われる指導力

「できる上司とできない上司」。テレワークの広がりは、管理職の優劣も浮き彫りにした。リモートでも仕事を適切に割り振った管理職がいる一方、目の前に部下のいない状況に戸惑い業務が滞った人もいた。新型コロナウイルス後をにらんだ管理職改革が広がっている。

「自己の役割シフト」に悩む管理職も少なくない。具体的な「役割」と「業務内容」を明記し、提出願います。中堅機械メーカーの中西金属工業(大阪市)は7月中旬、全管理職約150人に通達した。管理職の役割を改めて自己分析してもらおう狙いだ。

きっかけは緊急避難的に始めたテレワークだった。新型コロナウイルス感染拡大に伴い4月2日から、生産現場を除き原則在宅勤務に切り替えた。同社は1924年(大正13年)創業で年間売上高約800億円、社員約4500人。育児目的の在宅勤務は認めていたが、ほぼ全社員が初のテレワーク。まずは日報提出と部署内での共有を義務付けた。日報を基に上司が部下に適切な助言をできれば、そ



部下の日報に目を通す村野大輔さん(大阪市の中西金属工業)

進む管理職改革、降格も

「つながる人材育成」を役割に挙げ、会社に提出した。部下は12人。感染予防のため出勤率は50%だ。「直接会えるのは1カ月に2回程度。以前のように見守れない」。コロナ前は部下の様子をうかがい、困っていたらすぐ手を貸した。テレワークだとできないので、思い切って任せようにした。「最初は不安だったが部下はむしろ成長した」。人を育てるコツに近づけた気がする。

リフォーム営業部グループ長の村野大輔さん(45)は「将来ビジョンをチームに達成させること」を役割にした。「営業は目先の売り上げに追われる。コロナ前の私もそうだった」だがコロナ禍で通常の営業活動が止まり、部署を取り巻く状況を冷静に分析する時間が取れた。リフォーム市場は今後どうなるのか。築年数25年以上の中古マンションが増えるから、そこを攻略しよう。進むべき方向を示して部下を導くことが求められると強く思った。

内閣府の調査では、テレワークで生産性が落ちたとの回答が約半数を占めた。一因は上司と部下のコミュニケーション不全だ。

アデコが管理職と一般社員を対象に7月実施した調査によると、テレワークで部下とのコミュニケーションが減ったとの回答が約4割に上った。具体的な課題(複数回答)は「チーム間でのコミュニケーション不足」33%、「部下とのコミ

ュニケーション不足」29%、「部下の仕事ぶりが分からない」22%など。部下側も「上司とのコミュニケーション不足」31%、「さぼっていると思われるか」28%など、上司と部下双方の不満がうかがえる。

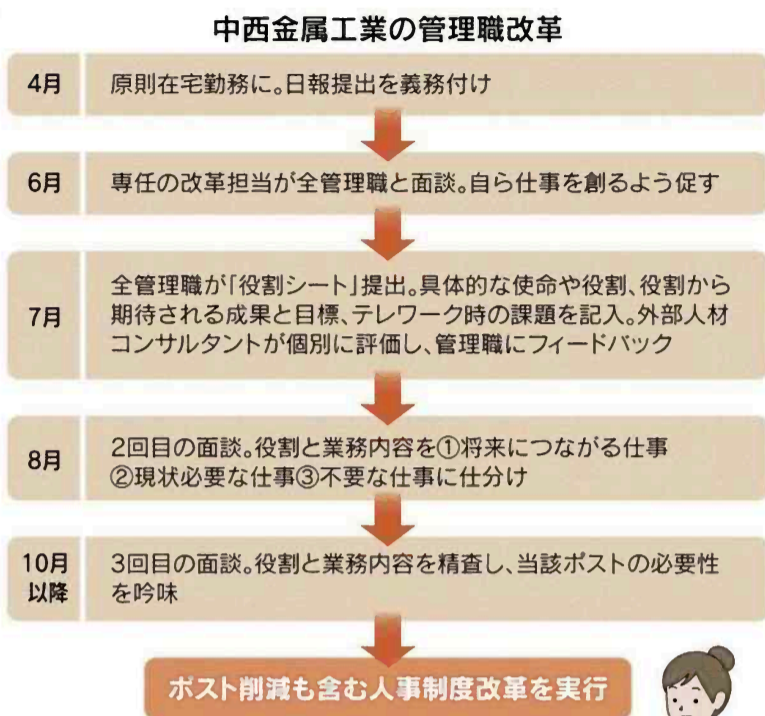
こうした課題をどうえ、管理職改革に乗り出す企業は広がっている。SOMP Oホールディングスは6月10月に全部課長約100人を対象にオンラインコーチング研修を実施中だ。1回90分の実践講座を計6回受講する。

コロナ禍で全社員が原則在宅勤務に。コロナ後も場所にとらわれない働き方を続けること決めた。「直接会えない状況で部下どう信用関係を築き、いかに生産性高く働いてもらうか。テレワークを前提にした新たなマネジメント手法を身に付けさせる」(広報部)

これまでのやり方を見直すのは案外ではない。中西金属工業も、すべての管理職が自分の役割を見いだせてはいない。会社は各自がまとめた「役割」「業務内容」などを基に全管理職と面談中だ。ベテラン社員が指導役になり、業務を「将来につながる仕事」「現状の業務に不可欠な仕事」「なくせる仕事」に分類し、将来につながる仕事の比率を高めるよう促していく。

改革させるを得ない理由がある。同社は自動車メーカーが主たる顧客だ。だが自動車は動力源がエンジンからモーターに切り替わり、必要な部品もガラリと変わる。中西社長は「今までと同じ発想、同じやり方では会社の存続が危ない。コロナはきっかけ。降格もためらわず、管理職を変えていく」と力説する。

(編集委員 石塚由紀夫)



日報と役割シートの記入例

BADな日報	GOODな日報
<ul style="list-style-type: none"> メール確認(3時間) 会議出席(2時間) 部下Dさんに電話(30分) 社内事務(1時間) 	<ul style="list-style-type: none"> A社の案件についてBさんに助言(1時間) C社とオンライン商談(1時間) 中古マンション市場の動向調査(2時間) 営業経費の支払い承認(30分)
BADな役割	GOODな役割
<ul style="list-style-type: none"> グループの統括 他部署との調整 部署の中長期戦略作成 	<ul style="list-style-type: none"> 部署メンバーの業務確認と助言 デジタル部門とRPA導入の検討交渉 電気自動車の市場動向と必要部品のリサーチ

COMEMOの論点

チームの力 最大限に

働き方 innovation データで読む

必要な役割変化

必要とされた能力



知識・経験より育成力

管理職に求められる役割は変化している。中央大学大学院の「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査」では、現在管理職に必要な能力と入社当時必要とされていた能力を尋ねた。「部下を指導・育成する能力」は「現在」だと77%でトップだが、「入社当時」は40%で3位だった。「入社当時」のトップ2「豊富な経験」と「専門的な知識やスキル」はそれぞれ順位を下げている。

調査を担当した佐藤博樹教授は「指導・育成の中でも、部下にどうやって意欲的に仕事に取り組んでもらうか、ヒューマンスキルの重要性が特に高まっている」と指摘する。ひと昔前と比べて経済環境の変化は著しい。先が見通せず、何が正解かわからない中で、社員一人ひとりのモチベーションが部署の業績に結びつく。管理職には部下のやる気を高める手腕が求められる。

「働く側の価値観も多様化している。年功序列と終身雇用といった日本型雇用を前提に、かつてはヒエラルキーに頼った指示・命令が効いた。今は会社への所属意識が薄かったり、仕事よりも生活に比重を置きたかったりするメンバーが増えている。」

佐藤教授は「個々の事情に応じたマネジメントが必要になっているのに、今も多くの管理職は前例踏襲。部下と信頼関係を築く努力を先延ばしにしてきたツケが回り、急なテレワーク導入で問題が噴出している」と説明する。

管理職にとっては受難な時代だ。自分が若手だったときに仕えた管理職のやり方は参考にできない。一方でプレイングマネジャーとして現場仕事も会社に求められ、メンタルヘルス対応やパワハラ・セクハラ対策など役割は増えている。新たなマネジメント手法を確立できるよう、会社の手厚い支援も不可欠だ。

新型コロナウイルスの影響でテレワークが浸透したことなどから、管理職のあり方が改めて問われている。管理職に求められる役割とは何か。そもそも管理職に必要な能力は何か。COMEMOで意見を募集した。小林暢子さんは「何をなし遂げるための管理職か、胸に手を当てて答えられる限り管理職は必要であり続ける」という。そして管理職の本質は、その高い職位に備わる権限をてこにチームの力を最大限に引き出すレバレッジにあると指摘。「このレバレッジにより自分の、そして組織の目的をかなえることが管理職の醍醐味」という。

自動車メーカーに勤めるganekoさんは、管理職の必要性を議論する以前に、日本の管理職は仕事が多すぎるという。「多くの日本企業では管理職の仕事があまりに多角化、また顕著にプレイングマネジャー化しており、管理者自身がパンク状態に陥り成果を上げられていない」とみる。役割や責任を細分化し、その上で組織体系を再構築するのが急務だと主張する。

馬越美香さんはこれからの管理職に求められる資質として、人材育成力を挙げる。「自律的な働き方のできる人材が求められるなか、自主性を大事にしつつパフォーマンスを担保するような指導が必要だ」と指摘する。

管理職は必要ですか

小林暢子さん(EY Japanパートナー)

「管理職」を「監視職」と勘違いしてはならない。現代の管理職に求められるのは多様な個を指揮者のように束ね、導くこと。自分一人の力を何倍にもする組織における乗数効果、レバレッジこそが管理職の神髄だ

ganekoさん

管理職の必要性は業種業態、企業の方向性による。必要となる場合、その業務の明確な分化専任化が必要。日本のビジネスにおける課題は、顕著なプレイングマネジャー化による管理職の業務遂行力の低下にある

COMEMO (<https://comemo.nikkei.com/>) では働き方について投稿を募集しています。