

研究委員会報告書

働き方改革時代のマネージャーのあり方

～マネージャーはどうあるべきか、
会社はどうサポートすべきか～

発行のお知らせ

【本件のお問合せ先】

愛知県経営者協会
研究委員会事務局
名古屋市中区栄 2-10-19
名古屋商工会議所ビル 7 階
TEL : 052-221-1931
FAX : 052-221-1935

愛知県経営者協会「働き方改革時代のマネージャーのあり方」研究委員会（委員長：大島 卓 当会副会長、日本ガイシ（株）代表取締役社長）は、このたび、報告書「働き方改革時代のマネージャーのあり方 ～マネージャーはどうあるべきか、会社はどうサポートすべきか～」を以下のとおり発行いたしました。

1. テーマ選定の背景と理由

「働き方改革」は我が国すべての企業が取り組むべき経営課題と言えます。働き方改革は経営課題であるため、それを成功させるためには、経営トップが先導することが重要です。しかし、それ以上に重要なのは働く現場で指揮をとるマネージャーの果たす役割であり、マネージャーには働き方改革時代にマッチしたマネジメントが求められます。

しかしながら、これまで我が国で行われてきたマネジメントは、働き方改革時代にふさわしいマネジメントとは異なることが多かったために、多くの企業で働き方改革時代にマッチしたマネージャーのあり方を定義できていないのではないのでしょうか。また、企業の育成・指導ノウハウも不足しているのではないのでしょうか。

このような背景から、「働き方改革時代のマネージャーのあり方」をテーマに研究委員会を立ち上げ、昨年 9 月から会員企業の人事担当者 9 名が委員となり、事例紹介、アンケート調査、議論を中心に、全 7 回の会合を経て、検討を進めました。

2. 報告書の概要

働き方改革の目的や、働き方改革におけるマネージャーの位置づけを確認した上で、仮説として企業課題を検討いたしました。その仮説を検証するため、会員企業のマネージャー（回答者数 323 名）に対しアンケートを実施しました。これらを踏まえ、課題解決へ向けた具体的方策や事例を提言・紹介しています。

働き方改革の目的とマネージャーの位置づけ (P. 1～9)

＜働き方改革の背景・目的＞

①少子高齢化による人手不足 ②環境変化に伴うビジネスモデル変化の必要性
⇒時代の変化に伴い発生した 2 つの経営課題の解決策として「限られた時間で効率よく働くこと」「多様な人材が活躍すること」が必要であり、それを実現する手段が働き方改革である。

＜マネージャーの位置づけ＞

・働き方改革のキーマンはマネージャーである。働く現場で組織を率いるマネージャーが、トップの強い想いを理解し、適切に組織運営することで成功に繋がるからである。

マネージャーの実情（アンケート結果の考察）（P. 25～27）

- ・マネジメント業務に満足できているマネージャーは多いとは言えない。その原因は、プレイヤー業務が支障になっていることに加え、スキル不足であるとする声も多い。
- ・マネージャーが率いる組織ごとに取組む各施策については、マネージャーに知見がなく、会社からのサポートも不足気味である。
- ・ダイバーシティは総論では賛成であるが、多様な属性・価値観の社員をマネジメントすることに対し不安を感じるマネージャーが一定数存在する。 等

課題解決に向けた提言（P. 28～44）

■限られた時間で効率よく働くことを実現するマネージャーとは（P. 28～P. 33）

マネージャーのあるべき姿	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の真の目的を考え、必要に応じて仕事の進め方を見直し、組織の労働生産性を高められている状態 ・部下に限られた時間で効率よく働くことの真の目的を理解させ、働き方を管理し、成果をあげられている状態 		
マネージャーがとるべき具体的な行動	部下に対し、行動で限られた時間で効率よく働く姿を見せる	業務の真の必要性を検討し、無駄な業務を削減する。また、部下への業務の与え方にも留意する	自らが率いる組織を超える範囲の仕事の進め方に問題がある場合は、その改善策を上申する
会社のサポートのあり方	経営トップが率先垂範で本気度を示すと共に、風土醸成を行う	マネージャーへの業務の与え方に留意するとともに、マネージャーに期待する役割を明示する	マネージャーが上申しやすいような風土・環境を整備する

■多様な人材が活躍することを実現するマネージャーとは（P. 34～P. 42）

マネージャーのあるべき姿	多様な人材の持つ考え、知識、経験等を活かし、これまでとは異なる付加価値を産み出せる組織を構築し、運営できている状態		
マネージャーがとるべき具体的な行動	固定観念にとらわれず、柔軟な考えで部下の多様な価値観を受容する	心理的安全性の高い組織を目指すべき。自身の情報を開示し、部下と踏み込んだコミュニケーションをとる	成果をあげることを念頭におき、個を尊重するのみでなく、全体最適となるよう組織をマネジメントする
会社のサポートのあり方	多様な価値観を受容し、事業に活かすべく、「インクルージョン」を意識する	多様な価値観を事業に活かすため心理的安全性の高い会社を目指すため、風通しの良い職場づくりを目指す	規制を強めるばかりでなく、性善説に立ち「まずやってみる」の精神で社員が働きやすい環境を整える

まとめ（P. 55～57）

- ・働き方改革は“成果の出し方改革”である
- ・経営層が先導し、マネージャーが実行し、会社がサポートすることで最良の結果が得られる
- ・経営環境の大きな変化に対応するための土台として、働き方改革を実行していただきたい

※ 会員企業には1部ずつ郵送しております。

※ 1部1,000円（会員企業の追加注文は1部500円）で販売いたします（送料別）。

メール（info@aikeikyo.com）にて、必要部数、宛先情報（郵便番号、住所、会社名、担当者）をお知らせください。

目 次

第1章 働き方改革の目的とマネージャーの位置づけ..... 1	第3章 働き方改革時代のマネージャーのあり方、会社のサポートのあり方 28
1 働き方改革時代の到来 1	1 限られた時間で効率よく働くことを実現するマネージャーとは 28
2 働き方改革の目的 2	(1) 会社の方針、経営層の想いを理解し、部下に行動で示す 29
(1) 「限られた時間で効率よく働くこと」の必要性 3	(2) 必要のない業務を削減し、仕事の与え方に留意する 30
(2) 「多様な人材が活躍すること」の必要性 3	(3) 業務のあり方や業務の見直しについて上申する 32
3 データから見る働き方改革の現状 5	2 多様な人材が活躍することを実現するマネージャーとは 34
4 働き方・労働観の世代間ギャップ 7	(1) 柔軟な考えで、多様な属性・価値観を受容する 34
5 働き方改革のキーマンであるマネージャー 8	(2) 組織の心理的安全性を高め、一歩踏み込んだコミュニケーションをとる 37
第2章 マネージャーの実情 10	(3) 個の尊重と全体最適の調整を図る 41
1 マネージャー世代の位置づけ 10	第4章 好事例・ポイント 45
2 マネージャーの実情 13	第5章 本報告書のまとめ 55
(1) 業務に占めるプレイヤー業務の割合 13	1 まとめ 55
(2) マネジメント業務の自己評価 14	2 会員企業に向けたメッセージ 57
(3) マネージャー自身の働き方 15	「働き方改革時代のマネージャーのあり方」研究委員会 委員名簿 58
3 限られた時間で効率よく働くことに関する施策に対する評価 16	「働き方改革時代のマネージャーのあり方」に関するアンケート結果 59
(1) 自社全体で行う施策に対するマネージャーの評価 16	
(2) マネージャーが主体となって行う施策の会社からのサポート状況 18	
(3) 自由記述および委員からのヒアリング 19	
4 多様な人材が活躍することに関するマネージャーの実情・意識 20	
(1) ダイバーシティに対する意識 20	
(2) 属性ごとの部下の在籍状況とマネジメントの自己評価 21	
(3) 自由記述および委員からのヒアリング 24	
5 マネージャーの実情（総括） 25	