

今これが知りたいQ&A 働き方改革と現場マネジメントの課題

人事が現場のマネジャーの支援を 相談窓口の設置など多面的な対応策の構築を

産業ソーシャルワーカー協会代表理事 皆月みゆき

働き方改革が叫ばれて、企業では労働時間短縮対策をはじめ賃金制度の改正、賃上げやダイバーシティの推進による多様な人材活用などさまざまな改革が動き出しています。その中で、部下の労働時間短縮を実現するためにマネジャーが仕事の肩代わりをするなどの事例が紹介されたり、マネジャーがそのために過労により倒れたといった話が伝わってきます。働き方改革により、労働の現場では今さまざまな変化が生まれてくる一方で、現場のマネジャーに負担が重くかかってくる問題などが浮かびあがってきています。現場でどのような問題が起きているのか。そのためには、どのような取り組みが必要なのか。働き方改革の目的からみた行うべき取り組み、職場で起きている問題点などを分析しながらの解決方法などを、職場の働き方改革を無理なく進めるための支援を行っている産業ソーシャルワーカー協会代表理事の皆月みゆき氏に解説をしてもらいます。

Q1 働き方改革を進めるうえでの課題は何ですか

働き方改革を進める企業が増える一方、現場では管理職を中心に不満が出ているという話を聞きますが、何が課題となっているのでしょうか。

A 働き方改革推進の本来の意味が伝わっていないことで大企業を中心に働き方改革の具体策が推進されています。現在、この動きは中小企業にも広がり、多くの企業を巻き込んだ一大経営改革となっています。今後の国の法制化スケジュールにもよりますが、さらに大きな動向となることは間違いありません。

これだけ名称が浸透しはじめている働き方改革ですが、一方で、それが何かを的確な言葉で表しにくいとも言えます。働き方改革の具体的な施策は様々です。会社によって、長時間労働の是正、リモートワークや副業など柔軟な働き方の提供、派遣労働者の労働環境整備、休業制度の積極的利用などと重点的に取り組む施策が違う

ため、多くの人は自分の会社に取り組んでいる施策が働き方改革そのものだと考えているようです。

これらも働き方改革には違いありませんが、あくまで枝葉の部分です。働き方改革を推進することで大きな恩恵を得る可能性が広がり、それは一人ひとりの従業員にもたらされる実りあるものなのです。この本来の意味が伝えられず枝葉の部分だけを指示されると、現場は混乱する可能性が高まります。

Q2 働き方改革推進において現場ではどのような問題が起きていますか

働き方改革を推進する現場では、様々な問題が発生していると聞きますが、具体的にはどんな問題が起きているのでしょうか。

A なぜ実施しなければならぬのか分からず不満の声が上がっています

私は、産業ソーシャルワーカーとして、これまで数千件にのぼる働く個人からのワークライフ全般

の相談に乗ってきました。産業ソーシャルワーカーについては後で詳しく説明いたします。

この中で増えているのが、働き方改革推進に関する相談です。最初に申しましたように、働き方改革では長時間労働の削減など具体的な取り組みが先行しており、これまでとは違う指示に現実との歪みを訴えることが多くなったように感じます。

例えば、長時間労働の削減に関しては、会社で一律に残業時間を減らされたのに元々持っている仕事量は減らされず、仕事を持ち帰って家でやっている状態は何とかならないかという相談がありました。また、残業が減らされたことで残業代が大幅カットとなり、残業代を当てにした生活設計のため困っているという訴えもあります。さらに、自分としてはもっと働きたいと言っているのに、どうして働かせてくれないのか、会社とは働かせてくれる場所ではないのかという話もありました。

育児休業や介護休業、そしてそれらに伴う時短制度の活用においても、本人やその周囲から様々な

日本ではじめて「産業」と「ソーシャルワーク」を繋げ全国に展開。社会人入学をした大学で社会人学生200名以上の勉強会を主宰し、産業ソーシャルワーカーの集団を結成。2015年、産業ソーシャルワークの事業化のために「株式会社インクルージョンオフィス」を設立し、大手企業を中心に契約を増やしている。2016年、世界各国の大学連携研究機関「武蔵野大学しあわせ研究所」の客員研究員に委嘱。2017年、人材の質の向上と他職種連携、交流を目的に「一般社団法人産業ソーシャルワーカー協会」を設立し代表理事となる。著書に「働き方改革 個を活かすマネジメント」（共著 日本経済新聞出版社）がある。社会福祉士、介護支援専門員（ケアマネ）、介護福祉士、福祉住環境コーディネーター。

相談があります。お子さんの保育園のお迎え時間までお昼休みを削ってまで頑張る業務をこなしても、退勤時間の16時に帰りの挨拶をすると誰も目を合わせず無視をされるという相談がありました。また、職場復帰をすると言いつつながら育児休業を取得している女性社員が、保育園が見つからない、子どもが病弱など様々な理由をつけてなかなか復帰しようとしないうがどうしたらいいかという不満も聞いています。

こうした混乱は、マネジャーの負荷を増大させる結果ともなっています。マネジャー自身が働き方改革の価値を実感できていないと、部下が訴える不満が正論にも思え対処に困惑するようです。相談を受けていると、経営層や人事総務から言われていることだから仕方なく従っているだけで、表面上だけで取り組めばいいと考えている人もいます。働き方改革がどれほ

ど素晴らしい施策であったとしても、このような現場の考えが蔓延しては、本来の効果を上げることが難しいと思われます。まずは現場の要となるマネジャーを支援する必要があります。

Q3 働き方改革推進の先には何を求められるのでしょうか

働き方改革の目的とは、どのようなものなのでしょうか。それによって何が得られるのでしょうか。

A 柔軟で働きやすい職場と労働生産性の向上です

働き方改革は、これまでの働き方を見直すことと同時に、見直した結果でどのような効果を得られるかを知ることが大切です。

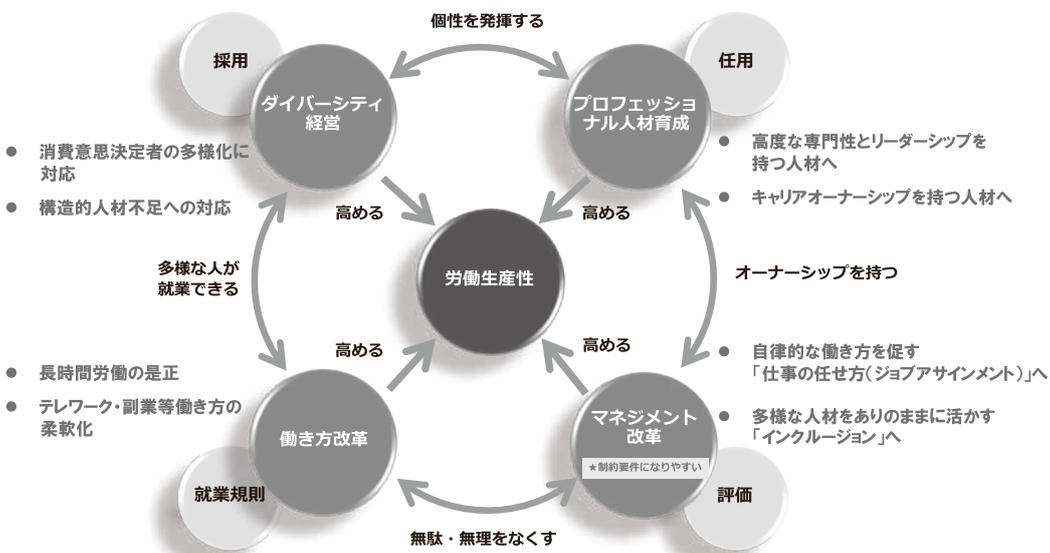
2017年11月、「働き方改革 個を活かすマネジメント」（日本経済新聞出版社 大久保幸夫・皆月みゆき著）を出版しました。働き

方改革の具体的推進方法を、効率化を図る「ジョブアサイン」と、人材ケアという「インクルージョン」から解説していますが、本書の79ページでは「働き方改革の持続的生産性向上モデル」(図1)を表しています。今回は、これを使って働き方改革がもたらす価値について話します。

このモデルは、東証一部上場企業の人事部門に対して実施した調査から、統計的手法を使って導き出したものです。ここではっきりとしたことは、イノベーションを起し生産性を持続的に向上させていくためには「ダイバーシティ経営」「働き方改革」「マネジメント改革」「プロフェッショナル人材育成」の4つの要素が必要ということです。そしてこれらは正の相関関係にあります。

具体的に見てみましょう。まず、時計の8時の方向に本主題でもある「働き方改革」があります。こ

図1 働き方改革の持続的生産性向上モデル



これは10時の方向の「ダイバーシティ経営」にも4時の方向の「マネジメント改革」にも深く関わっています。

「働き方改革」で多様な人が就業できることで、「ダイバーシティ経営」が推進されていきます。消費意思決定者の多様化による対応や構造的な人材不足への対応として、今以上に、女性や高齢者、障害者、外国人などが働きやすい環境が整い、万が一介護や疾病などにより働くことに制約が生じて、辞めないで働き続けられる支援体制が整う可能性が高まります。また、「働き方改革」で業務上の無駄や無理をなくすことで仕事の成果を評価する仕組みが生まれやすくなり、「マネジメント改革」が推進されます。ここで、自律的な働き方を促す仕事の任せ方「ジョブアサイン」と、多様な人材をありのままに活かす「インクルージョン」が浸透していきます。

そしてこうした動きが2時の方向の「プロフェッショナル人材育

成」につながり、高度な専門性とリーダーシップを持つ人材を育成し、自分のキャリアを自分で形成していくキャリアオーナーシップを持つようになるのです。

働き方改革は、ダイバーシティ経営、マネジメント改革、プロフェッショナル人材育成とともに、持続的に生産性を高めていくための大事な要素なのです。そして、この4つの要素が滞ることなく循環していくことにより、私たちは働きがいのある仕事をしながら、短い労働時間で多くの報酬にすることが可能となるのです。

ただ、この循環を滞らせる可能性がある要素が「マネジメント改革」と言えます。これまでのマネジメントは先輩マネジャーのやり方に倣ってきただけに、こうした新しいマネジメントが必要な場合は、それを身につける場がありません。働き方改革を成功させるためには、現場のマネジャーが価値を知り、部下に浸透させていくための新しいマネジメントを身につ

けなければなりません。人事施策として新しいマネジメントを伝えていくことがマネジャー支援につながり、働き方改革を成功に導くポイントとなると考えます。

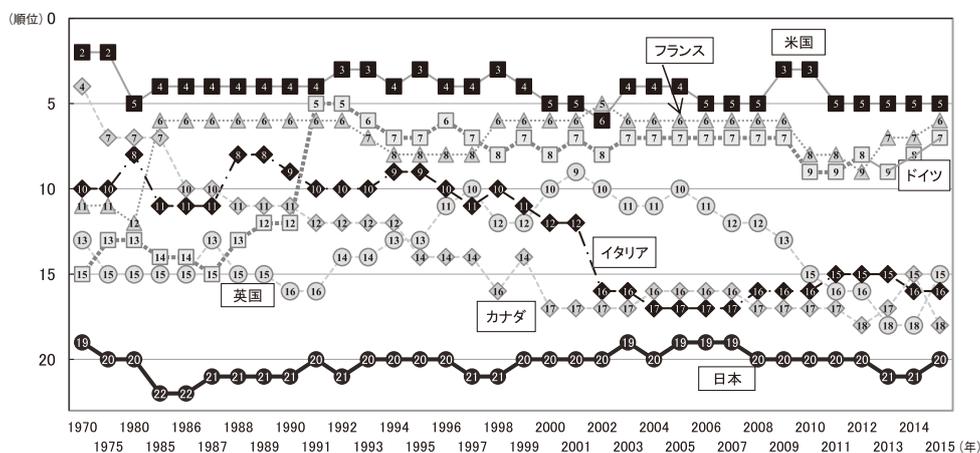
Q4 働き方改革に関してマネジャー自身がまず行う必要があるのは何でしょうか

働き方改革については、マネジャーの負担が重く、不満が出ているという話を聞きますが、マネジャーがまず行う必要があるのは何でしょうか。

A 生産性を持続的に向上させる必要性を知ることです

働き方改革は、労働参加率を高めてイノベーションを促進し、継続的に生産性を高めて企業の競争力を上げていくことを目指しています。それは同時に、働く人々が自分の生活や仕事を自分自身でマネジメントでき、ワークライフのバランスが取れる健全で満足の高

図2 主要先進7カ国の時間あたり労働生産性の順位の変遷



「労働生産性の国際比較 2016年版」(公益財団法人 日本生産性本部)

い生活をおくる社会を実現することでもあります。

日本の生産性はまだ大きく上がる可能性を持っています。生産性を主要先進7カ国で比較すると、日本は42.1ドル(4,439円)であり、米国の68.3ドル(7,200円)の6割強の水準です。日本の労働生産性は、グラフから見ても分かるように、7カ国の中で最下位の状況が続いており、日本の従来の働き方は世界から見るとまだまだ非効率です。

長時間労働の結果、日本ではワークライフのバランスを崩し、これまで様々な問題が生じてきました。長時間労働による過労死は「Karoushi」として英語圏でも知られるようになっていきますし、女性の活躍が進まない背景には、長時間労働が関与していると言われています。働き方改革により時間生産性を上げていくことは、これまでの諸問題の改善に役立つとともに、部下やマネジャー自身、そしてすべての従業員の価値を上げることにつながります。

まずマネジャー自身が、こうした働き方改革を推進する意味を知ることが、各部署に働き方改革を浸透させていくうえでの基礎固めとなります。

Q5 マネジャー自身が具体的にすべきことは何でしょうか

次にマネジャーが取り組むべきことは、具体的にどのようなことでしょうか。

A 働き方改革のプラス面を考えることで

働き方改革は、推進することでのマイナス面よりもプラス面に目を向けるという視点の変革が必要です。例えば長時間労働の是正に関しては、プラスに考えると具体的に以下のことなどが挙げられます。

まず、残業が抑制されることで業務改善に着手することができるようになります。面倒な数々の申請書類、多すぎる承認者、丁寧すぎる社内プレゼン資料、Ccで送られてくる関係ない大量のメール、全員参加の定例会議、受け継がれてきた習慣的な業務等、日ごろから無駄だと思える業務はいくつもあったと思われます。これまでは無駄を指摘しても「今までやってきたから」、「やめる理由がないから」と言われたり、無駄の指摘が上司への非難と思われたり、時間が短縮されると自身の仕事を増やしてしまうなどの懸念があったかもしれませんが、残業ができないという理由から、こうした改善提案は歓迎されるでしょう。

また、残業制限で確かに残業代は減りますが、新たに自由に使える時間が得られます。遊ぶ、家族と過ごす、趣味を楽しむ、運動を始める、勉強する、会社によっては副業にチャレンジすることもできるようになります。そこでは家族との団らんや新しい出会い、成長する楽しさなどを得ることができます。また、人生100年時代の定年後の人生を考え、早いうちからいくつかの専門性を持つために

も、まとまった時間は欲しいものです。自由に使える時間で何を習得しどのような経験を積むのかを考え、自分のキャリアを自分で作っていくキャリアオーナーシップにより、職業生活はより充実したものになります。

マネジャーの言動は、組織全体の働き方改革の流れを滞らせることにもなれば、推進する力にもなります。今後、マネジャーが主体的、自律的に働き方改革に関わるように支援していくことは、人事部門の大切な役目と言えます。

Q6 マネジャーを支援するために人事はどのようなことをすればよいのでしょうか

働き方改革を推進するためには、マネジャーの役割が重要だと思いますが、マネジャーを支援するために人事部門は何をすればよいのでしょうか。

A まず相談の流れと情報の提供方法をスムーズにしましょう

これまで述べてきたような働き方改革を推進する価値やその効果を、マネジャーが納得できるよう、研修やガイドブックなどにより理解を深める機会を提供することが何よりも重要です。できればシリーズにして、その都度実施する施策に合わせて基礎知識と具体策の両方を何度となく伝えていくことも必要でしょう。

マネジャーは、部下の仕事からプライベートの問題まで様々な相談を受ける立場にいます。会社に

は、法制化に合わせた形で、出産・子育て、介護、ハラスメントなど様々な相談窓口が設置されていると思われます。しかしこれらは、実際にマネジャーにとって役立っているのでしょうか。

これまで多くの相談を受けてきて、部下やマネジャー自身が抱える問題は複合的だと感じています。例えば、キャリアの相談をしてきた背景に夫婦の問題があり、そこには発達障害を抱えた子どもの養育についての問題が重なり、それが金銭問題や不眠などの身体問題にまでつながっているということです。相談者はキャリアについて相談してきたのですが、実際は障害があるお子さんの養育をめぐる夫婦間の話し合いをしていくことが問題解決の早道だったりするのです。このように相談者自身も自分が何に困っているのか分からないこともあります。それだけに、まずは専門家が分野を選ばずどのような相談でも受け付け、アセスメントと呼ばれる適切な見立てのもとに本来的な問題を発見し、その解決に向かうように必要に応じて産業医や各種相談窓口などに接続するといった流れが肝要と考えます。まずは、社内の相談窓口の一元化を検討してみたいかがでしょうか。

Q7 マネジャー支援をさらに強力に推進する方法はありますか

働き方改革を推進するために、人事部門の支援が重要だと思います

ますが、さらに支援を進める方法というのがあるのでしょうか。

A 産業ソーシャルワーカーによる問題の早期発見と解決が役立ちます

産業ソーシャルワーカーは、インダストリアルソーシャルワーカー (Industrial Social Worker) と呼ばれ、欧米では以前から社会的な立場にありますが、日本ではスタートしたばかりの取り組みです。

産業ソーシャルワーカーは「ワークライフ全般の幅広い知識」、「訓練された相談技能」、「問題の早期発見」、「解決への第一歩を提供」の4つの機能を持ち、「離職予防」、「メンタル不調予防」、「事件事故予防」、「生産性向上」と「マネジャー支援」という効果をもたらす専門家です。ここでいうワークライフの相談とは、職業キャリア、部下のマネジメント、公私での人間関係、恋愛や結婚、出産や育児、病気やストレス、育児や介護、金銭問題など長い職業人生で起こりうるあらゆる問題を指しています。

現在、産業ソーシャルワーカーはこうした機能と効果を最大限に提供する「ワークライフ相談室 on the cloud」というプログラムを提供しています。

これは、契約した企業のマネジャーや部下が秘密保持の下で利用できる、クラウド型メール相談です。文字による解決支援の専門的訓練を受けた社会福祉士、弁護士、社会保険労務士、キャリアコンサルタントなど国家資格者が、

15名～20名ほどのチームを組みます。寄せられた相談は、クラウド上でカンファレンスを行い48時間以内に回答しています。こうした組織相談により質の高い情報が提供でき、マネジャーだけでは対応しきれない部下が抱える様々な問題を解決に導いています。ワークライフ相談室の詳細に関しては以下のホームページをご覧ください (<http://www.inclusion-office.co.jp>)。ワークライフ相談室では、働き方改革におけるマネジャー支援に関する各種セミナーや講演の提供、また、セミナー提供後の継続的喚起を促す個別相談受付なども実施しています。

働き方改革が推進されるに伴い、個々が抱える課題も多様化していきます。マネジャーだけでは抱えきれない問題に対応する産業ソーシャルワーカーの増員が急務となり、2017年3月「一般社団法人 産業ソーシャルワーカー協会」を設立しました。ここでは、産業ソーシャルワーカーの育成や資格認定を行い、質の高い専門家を輩出していきます。

仕事と疾病との両立や介護離職問題などへの対応、シニアや障害者、LGBTsなど多様な人材へのマネジメント、突然の無断欠勤やメンタル不調者への予防方法など、今後増えていくと見込まれる様々な課題に、マネジャーが孤軍奮闘しなくても済むよう、産業ソーシャルワーカーを活用してみてください。企業の中で、多様な人々が生き活きと働く一助となれればと願っています。

