

働き方改革に向けたミドルマネージャーの
役割と将来像に関する調査研究報告書

平成29年3月

一般財団法人 企業活力研究所

はじめに

少子高齢化による生産年齢人口の減少が進む我が国において、企業が拡大するグローバル市場での競争力を保持し、持続的発展を図る上で、多様な人材の確保とそのための働き方改革が重要となっている。

働き方改革においては、残業を前提とした働き方から脱し、労働者の会社へのエンゲージメントを高め、労働生産性の向上を高めることが重要である。また、労働者が仕事以外に大事なことに時間を活用し、多様な経験を積むことは、企業にとっての新しい価値を生み出し、企業の「稼ぐ力」を向上させるものとなる。ただ、その実現に当たっては、現場を取りまとめるミドルマネージャー自身がこの点を理解し、部下に対する適切なマネジメントを実践していくことが何よりも重要である。

しかしながら、今のミドルマネージャーを取り巻く環境は厳しく、グローバル化による競争の激化、急速な技術革新への対応のみならず、多様な人材の管理、労働時間削減への対応など、ミドルマネージャーは現場の責任者として大きな負荷を背負っている。したがって、働き方改革を進めていくには、何よりもまずミドルマネージャーが置かれた実態を把握し、その果たすべき役割と将来像を検討することが重要と考えられる。

そこで、当財団では、平成 28 年度において企業、学識者、政策当局など関係者からなる研究会を設置し、先進企業での取り組み事例やミドルマネージャーへのアンケート調査等を通して、働き方改革に向けたミドルマネージャーが果たすべき役割と将来像について検討することとする。

なお、本事業は、一般財団法人 産業人材研修センター、一般財団法人 経済産業調査会、一般財団法人 企業活力研究所 3 者による共同研究事業として実施する。

目次

第1部	ミドルマネージャーが直面する課題と活躍に向けた提言	1
I.	ミドルマネージャーの役割と将来像の検討の視点	3
1.	調査研究の背景	3
2.	調査研究の概要	3
3.	検討の視点	5
II.	ミドルマネージャーが直面する課題	7
1.	ミドルマネージャーの業務負荷の増加	7
2.	時代の変化に対応するミドルマネージャーの役割再定義の必要性	10
3.	本来のマネジメント業務に支障を与えかねないプレイング業務	13
4.	管理職の登用基準でのマネジメント適性の必要性	15
5.	ミドルマネージャーとしてのマネジメント教育・研修の必要性	16
III.	働き方改革の実現に向けたミドルマネージャーや 企業の目指すべき方向への提言	18
1.	経営トップ層が先頭に立って積極的に行動すべし	19
2.	時代の変化に対応したミドルマネージャーの役割を再定義すべし	22
3.	マネジメント業務に支障がないようなプレイング業務のあり方を検討すべし	25
4.	管理職の登用基準にマネジメント適性をいれるべし	26
5.	ミドルマネージャーのマネジメント能力向上のため継続的な教育・研修をすべし	27
	おわりに	30
第2部	ミドルマネージャーの役割、働き方の実態調査	31
IV.	働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像	33
1.	ミドルマネージャーに求められる役割	33
2.	ミドルマネージャーが抱える問題	37
3.	ミドルマネージャーが抱える問題の背景	42
4.	求められる役割を果たすための課題と対応策（事例）	47
V.	ミドルマネージャーの役割、働き方に関するアンケート調査	48
1.	調査概要	48
2.	調査結果の集計と分析	51
3.	調査結果のまとめ	108

VI. 企業における働き方改革とミドルマネージャーの役割について	111
1. 有識者の所見	111
1.1. ダイバーシティ経営の担い手としてのWLB管理職 (中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長)	111
1.2. 新しい働き方と育て方を実践するミドルマネージャーとは (リクルートワークス研究所 Works 編集長 石原直子氏)	115
2. 企業の取り組み事例	122
2.1. ミドルマネジメントを支援する施策について (富士通株式会社)	122
2.2. 人事マネジメント改革の取り組み (パナソニック株式会社)	127
2.3. ダイバーシティ&インクルージョンに向けた新しい取り組み (株式会社リクルートマーケティングパートナーズ)	131
2.4. 育ボスブートキャンプの効果 (スリール株式会社)	134
3. 企業ヒアリング調査からの事例	137
3.1. 調査概要	137
3.2. ヒアリング調査まとめ	138
3.3. 個社別調査結果	144
4. 国における働き方改革への取り組み	158
4.1. 働き方改革とミドルマネージャーの役割について (経済産業省 産業人材政策室 参事官 伊藤禎則氏)	158

第1部 ミドルマネージャーが直面する課題と活躍に向けた提言

I. ミドルマネージャーの役割と将来像の検討の視点

1. 調査研究の背景

「働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究」に当たっては、平成 27 年度の企業活力研究所調査『長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究 ～「残業を前提としない働き方」の提言～』からの知見を基に、働き方改革における役割を含め、現場の責任者であるミドルマネージャーの役割と在り方について検討を行った。

上記報告書では、残業を前提とした働き方から脱することこそが、労働者の成長を促し、企業へのエンゲージメント¹を高め、労働生産性を向上させ、ひいては、企業の「稼ぐ力」の向上にもつながることが指摘されている。さらに、残業を前提としない働き方を実現するには、現場を取りまとめるミドルマネージャー自身がこの点を理解し、部下に対する適切なマネジメントを実践していくことが何よりも重要であるとの指摘もなされた。

一方、ミドルマネージャーは、現場の管理職として、経営層の意志を部下に伝え、部下に仕事をさせ、チームの目標を達成し、部下の育成・管理を行っていく組織の要となる重要な役割を担っている。加えて、プレイヤーとしてのプレイング業務も多くのミドルマネージャーが担っており、彼らにかかる業務負荷が大きいことが、今のミドルマネージャーの実態ともいわれている。

こうした問題意識のもと、ミドルマネージャーを取り巻く現状、課題について、ミドルマネージャーへのアンケート調査、企業ヒアリング調査、先進企業の事例紹介等を通じて、現状と課題を把握した。得られた結果から、ミドルマネージャーに求められる役割は何か、ミドルマネージャーが役割を果たすには、企業はどのような取り組みをすることが必要であるかなどを提言としてまとめ、企業の今後の取り組みに資することを目的に本調査研究を実施した。

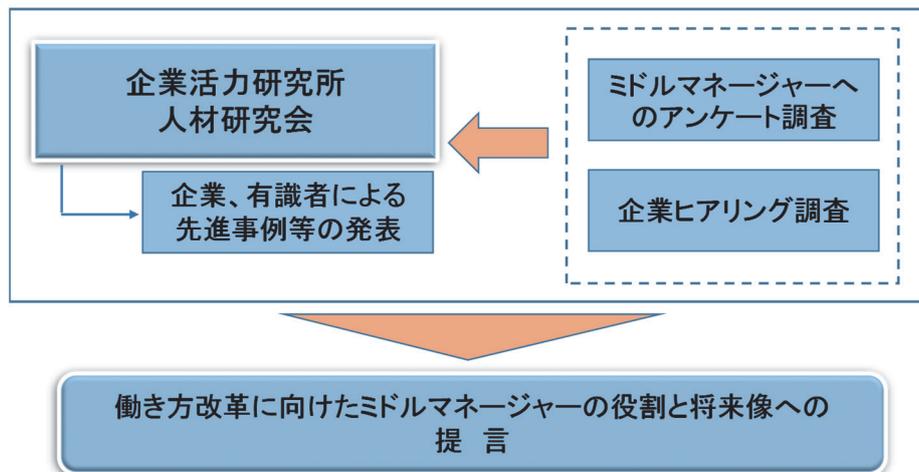
2. 調査研究の概要

2.1. 調査研究の全体像

本調査の全体像は以下の通りとなる。調査研究では、ミドルマネージャーへのアンケート調査、企業ヒアリング調査、有識者による講演、企業の事例紹介などから、現状・課題の把握を行い、人材研究会で議論、検討を行った。

¹ エンゲージメント：活力、献身、没頭などに特徴づけられる仕事に関連するポジティブで充実した精神状態のこと。（出典：経済同友会「世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言」2015年4月22日より）

調査研究の全体像



2.2. ミドルマネージャーの定義と役割

- ミドルマネージャーの定義について

ミドルマネージャーについては、企業により様々な呼び方がなされており、一律に役職で示すことが難しいこともあり、本調査研究では以下の通り定義した。

- ◆ 一般社員の人事考課（第1次考課）を担当。部下との接点が多く、現場をよく知っている第1次考課者。

- ミドルマネージャーが担う役割について

ミドルマネージャーの役割は、組織の目標を達成するために、

- ① 計画する＝目標を定め、戦略を策定し、活動を協調するための計画を作成。
- ② 組織化する＝どの業務を、誰が、いつまでに行うかを定める。
- ③ リーダーシップを発揮する＝部下に業務を割り振り、行動を指示し、動機づけをし、意思疎通を円滑化し、トラブルを解消するなど＝企業の人事管理機能の一部を構成する。
- ④ コントロールする＝計画通りに業務が遂行されるように管理・監督する。

ミドルマネージャーの役割は、組織階層の上位の管理職ほど①の比重が高くなり、④が少なくなる。

（出典：佐藤博樹「ダイバーシティ経営の担い手としてのWLB管理職」2016年11月24日）

- ◆ ミドルマネージャーの役割は、部下の働きを通じて自己に課せられた課題を達成することであり、ミドルマネージャーの業務は一般社員の役割とは区別される。

3. 検討の視点

本調査研究では、「働き方改革」におけるミドルマネージャーの役割と、現場で多くの業務を背負うミドルマネージャーが、どのような役割を担っているか、何がミドルマネージャーの仕事に負荷を与え、どのような困難に直面しているか、また、そうした状況下でどのようにその役割を果たす努力を行っているかなど、ミドルマネージャーの置かれている現状、課題の把握を行った。こうした現状や課題から、ミドルマネージャーの負担を削減し、マネージャーも含めた働き方を改革し、稼ぐ力に結び付けるには、どのような施策が必要であるかの検討を行った。検討を行うに当たっては、以下の視点から取り組んだ。

■ 今、ミドルマネージャーに求められる役割は何か

ミドルマネージャーは、経営層と一般社員を結び、企業理念や企業経営上の重要な目標を、各職場の特性、状況に応じて現場に浸透させ、チームで実現する中核的な役割を担っている。

最近においては、グローバル化、技術革新、価値観の多様化、働き手の多様化、働き方改革の推進などの社会・企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、ミドルマネージャーの果たすべき役割は従来以上に困難なものとなっている。ミドルマネージャーが果たしている役割について、現状を把握すると共に、働き方改革の視点から、今ミドルマネージャーに求められる役割について検討する。

■ ミドルマネージャーはプレイング業務にどのように関わっているか

多くの日本企業では、ミドルマネージャーがプレイング業務を行うことは当たり前のこととなっている。ミドルマネージャーはどの程度プレイング業務を行っているのか、プレイング業務はマネジメント業務にどのような影響を与えているかについて把握し、施策を検討する。

■ 企業はミドルマネージャーをどのように登用し、育成しているか

企業は、ミドルマネージャーの登用をどのような基準で行い、その後マネージャーとしての育成をどのように行っているかを把握し、施策を検討する。

■ ミドルマネージャーはどのような状況で、どのような問題に直面しているか

職場の構成員の多様化等、企業内環境の変化や、家庭における介護の要請など、ミドルマネージャーに求められる役割を果たすことを困難にしている背景や要因を分析する。

- ミドルマネージャーに求められる役割を果たすに当たり、どのような課題があるか、課題解決のために必要な施策は何か

ミドルマネージャーが自らの置かれた環境にどのように対応しているか、ミドルマネージャーに求められる今日的役割を果たすための課題と、その解決のための施策を検討する。

II. ミドルマネージャーが直面する課題

1. ミドルマネージャーの業務負荷の増加

1.1. マネジメント業務の困難性の増加

ミドルマネージャーの仕事の内容を難しくする要因としては、アンケート調査結果によれば、「付加価値の高い提案が求められるようになってきている」「多くの案件をこなすことが求められるようになってきている」「成果達成のプレッシャーが強まっている」「コンプライアンス面での対応が多くなっている」が挙げられ、様々な業務がミドルマネージャーの肩にのしかかっている（図 V-16 参照）。

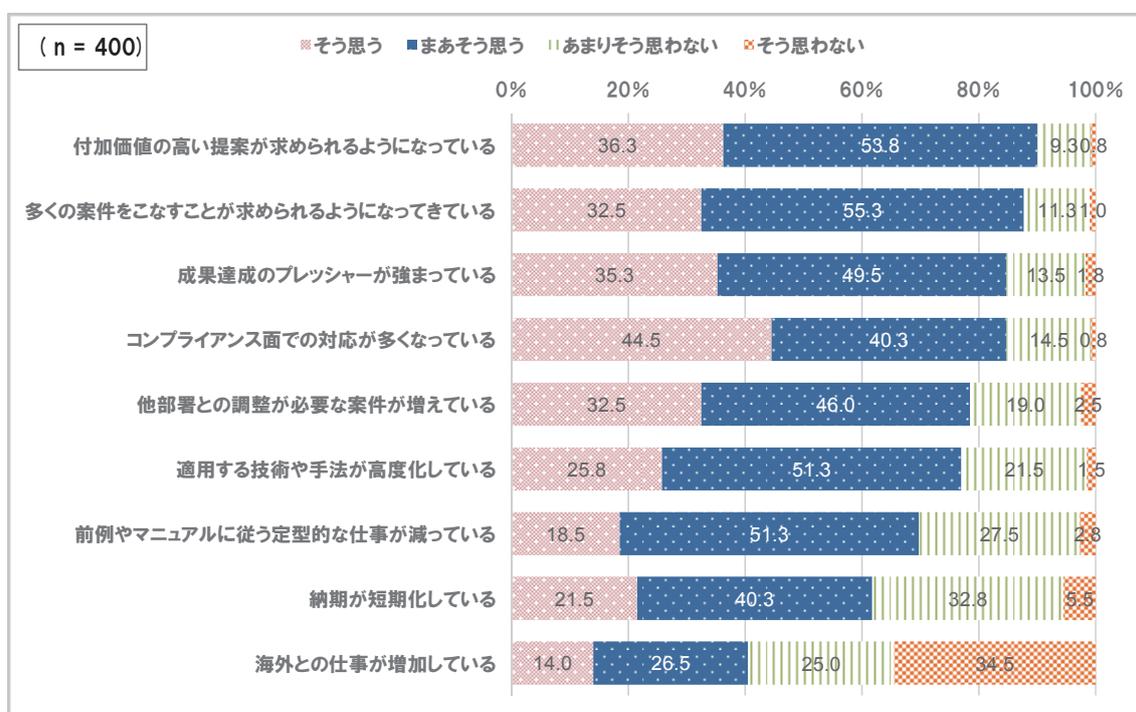


図 V-16：仕事自体の変化

※TOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）のスコアで降順ソート

さらに、アンケート調査では、会社が管理職としての役割を果たせるようにするために実施している管理職への支援策について、会社が取り組むべきとミドルマネージャーが思っていることと、会社が既に取り組んでいることとの差が大きい。特に顕著なものは、「不要な管理業務の見直し」「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」「管理職の部下育成を適切に評価する」などである（図 V-28 参照）。

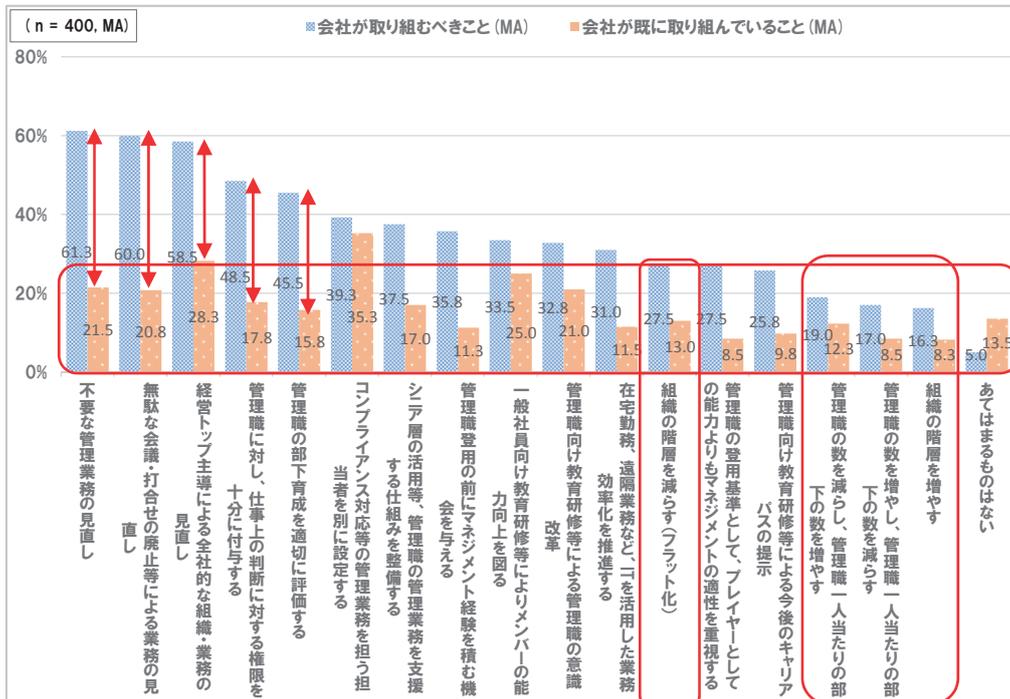


図 V-28：管理職としての役割を果たせるようにするための会社としての支援策
 ※「会社が取り組むべきこと」のスコアで降順ソート

企業ヒアリング調査からも、ヒアリング企業から共通して聞かれたことは、ミドルマネージャーの負荷が大きくなり、ミドルマネージャーが、時間的余裕・精神的余裕のない状況でマネジメントを行っていることであった。こうした状況の背景には、グローバル化、急速な技術革新、コンプライアンスの強化などの環境が変化する中で、業務内容の多様化、業務領域の拡大、それらに伴う業務量の増加、業務の質が高度化してきたことがある。また、部下管理においても、子育て中の社員、非正規社員、外国人、年上の部下など多様な人材への対応、管理が求められている。さらに、部下の働き方改善や労働時間削減を課せられ、部下の仕事が許容量を超えないことを優先するために、そのしわ寄せがミドルマネージャー自身の労働負荷を高めることになっている。

また、最近の傾向として、若手社員や女性社員の中に、管理職になりたくないという人の割合が増えている²。理由としては、管理職は、責任が大きい割には処遇が低いことや、自分の生活を犠牲にしなければならないことも多く、ストレスが増えるため、特に女性では家庭との両立が難しいためなどがある。こうした傾向は、自分たちの上司の業

² マーケティング会社のクロスマーケティングの調査によると、20代、30代の若手社員で出世したくない、出世にあまりこだわっていない人は60%となっている。その理由として、ワーク・ライフ・バランスのとれた生活をしたいから、責任の範囲が広がるのが嫌だから、出世しても給与・年収がそれほど上がらないからなど。(出典：クロスマーケティング「若手社員の出世・昇進意識に関する調査」2015年8月26日)

業務負荷が多く、長時間労働となっている働き方を見て、管理職に魅力を感じないことに原因があると思われる。

こうして見ると、ミドルマネージャーは多くの業務を抱え、プレイング業務も加わり、職場マネジメントが疎かになりがちなことや、職場の人材育成機能の低下が生じることや、さらにはミドルマネージャー自身の身体面、メンタル面での健康を損なう場合があるなどが確認できる。

1.2. ミドルマネージャー自身の長時間労働

尚、ミドルマネージャーの業務負荷の増加は、ミドルマネージャー自身の長時間労働でも確認できる。

アンケート調査によれば、ミドルマネージャーの週の実労働時間は 50～59 時間が 37%、60 時間以上が 24%と長時間労働の実態が明らかになっている（図 V-19 参照）。平成 27 年の総務省の労働力調査においては、60 時間以上が全雇用者の 8.2%であるのと比べても、時間管理の対象外ではあるが、マネージャーの実労働時間は長時間であることが分かる。ヒアリング調査からも、長時間労働削減や働き方改革の推進のなかで、部下の仕事の許容量が超えないことを優先するために、長時間労働にならざるを得ないミドルマネージャーが少なくないこともある。

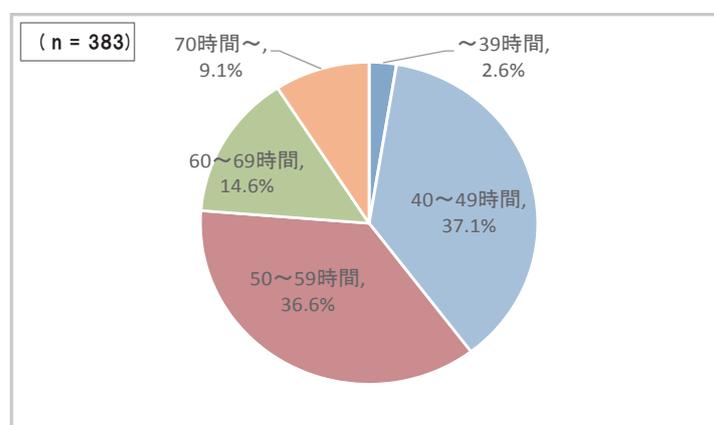


図 V-19：週の実労働時間

同調査では、「管理職の役割を果たしている人」と「そうでない人」の週の実労働時間を比較すると、「管理職の役割を果たしている人」が、「そうでない人」よりも、週実労働時間 60 時間以上の人割合が大きいという結果になっている。管理職としての役割を果たしている人は、一方で自らの長時間労働をもたらしている実態がうかがえる（図 V-57 参照）。

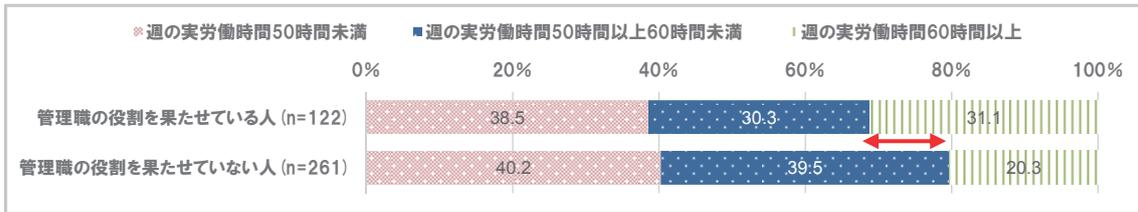


図 V-57：週の実労働時間割合（役割を果たしているかどうか別）

2. 時代の変化に対応するミドルマネージャーの役割再定義の必要性

ミドルマネージャーの役割に関して、アンケート調査において、管理職として担うべき役割の現状の課題と今後のあるべき姿を検討するために、管理職として担うべきと思われる各種の役割について、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」とを比較分析した。分析した結果を、管理職として担うべき役割をその性格に応じて類型化し、以下のように4分類にまとめた。

- ① 従来型管理業務
- ② 働き方改革推進業務
- ③ 市場創造型業務
- ④ プレイング業務

① 従来型管理業務

「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする」「部下の仕事に対する意欲を向上させる」「部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する」「自らのチームが目指すべき方向性を明示する」「業務や組織上の問題点を改善する」といった役割は、管理職に本来求められている伝統的、典型的な役割といえる。こうした役割を本項では、「従来型管理業務」とした。

② 働き方改革推進業務

「部下が協働し合うような職場作りをする」「多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを行う」「経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる」「人間関係上のトラブルを発見、解決する」「適切な労働時間管理を行う」といった役割は、ダイバーシティ・マネジメント等、比較的新しく管理職の役割として、近年その役割の重要性が高くなるなど戦略的な管理を担う役割と考えられる。こうした役割を本項では、「働き方改革推進業務」とした。

③ 市場創造型業務

「新しい事業や仕組みを企画立案する」は、「市場創造型業務」とした。

④ プレイング業務

「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」は「プレイング業務」とした。

ミドルマネージャーが、「重要と思うもの」の役割が、「現在の取り組み」と「今後注力すべきもの」においてどのように変化しているかを、グラフ上にプロットすると以下の通りとなる（図 V-42 参照）。

① 従来型管理業務

従来からマネージャーに課せられている基本的な役割であり、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」において全て上位に位置している。現在と今後では、業務への取り組みに大きな差異は見られない。

② 働き方改革推進業務

「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」において、「従来型管理業務」の下に位置している。しかし、「重要と思うもの」より「現在の取り組み」が全体的に総じて高くなっている。さらに、「今後注力すべきもの」においては、全ての項目で「現在の取り組み」よりさらに高くなっており、将来的には注力すべき業務と認識されている。

③ 市場創造型業務

「重要と思うもの」では、「働き方改革推進業務」と、同程度の重要性が認識されているにもかかわらず、「現在の取り組み」では全ての業務の中で最も低い位置になっている。ただし、今後注力すべき業務として認識されていることが注目される。

④ プレイング業務

「重要と思うもの」では、全ての業務の中で最も低い位置にあるにもかかわらず、「現在の取り組み」では、非常に高くなっている。しかし、「今後注力すべきもの」においては、全ての業務の中で最も低い位置に下がっている。

上記から、ミドルマネージャーは、自らを取り巻く環境変化を肌で感じ取るなかで、“働き方改革への取り組み”や“戦略的、革新的な領域での業務”の重要性あるいは必要性を認識していることが分かる。一方で、「市場創造型業務」には重要性の認識は高いものの、現在は十分な取り組みが出来ておらず、逆に「プレイング業務」は、重要度の認識は最も低いですが、現在取り組んでいる業務の中では高い位置を示しており、「プレイング業務」に取り組まざるを得ない実態がうかがえる。

上記の4つの分類は、現在のミドルマネージャーの役割、業務の実態を分類化したものである。今後、企業を取り巻く環境の変化、時代の変化に応じて、求められる役割、業務も変化していくものであり、業務分類も時代と共に変化していくものと思われる。

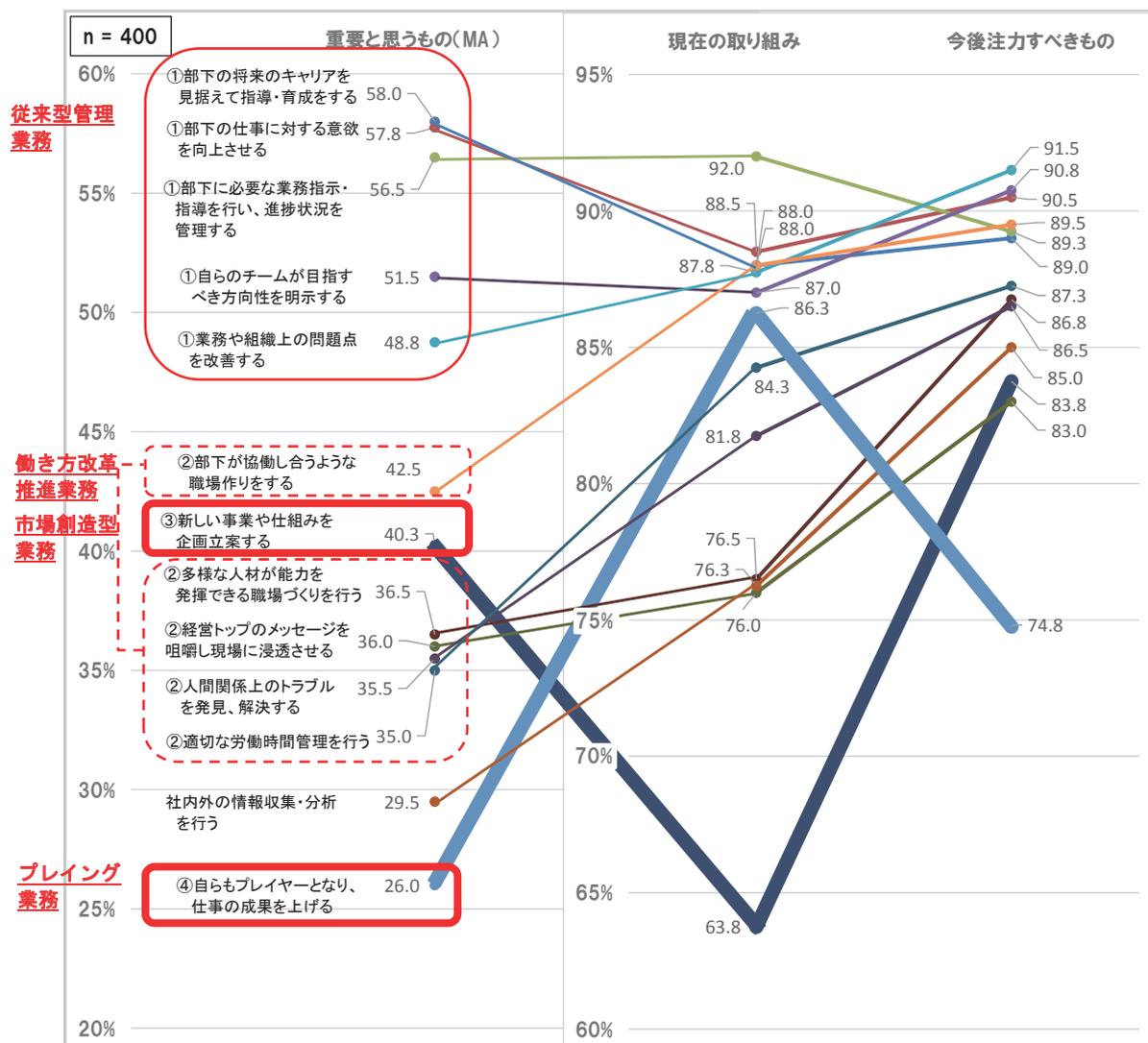


図 V-42：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較

企業ヒアリング調査によれば、ミドルマネージャーの果すべき役割として、チームリーダーとして上位の方針をチームに伝え、チームメンバーに質の高い仕事をしてもらい、一緒に成果を達成していくことなどが、あげられている。さらに、部下マネジメントにおいては業務以外に、家族も含めて部下一人ひとりの状況を理解し、部下との信頼関係を築き、部下を支援していく役割が非常に重要であるとの指摘も多かった。また、時代の変化に適応した、ダイバーシティや技術革新を率先する新たな役割も求められている。その背景には、自動車メーカー、商社などのグローバル企業には、ダイバーシティへの取り組みが必須となっていることや、小売業などでは、人材不足のなかで、企業の魅力を上げるために、顧客満足と従業員満足の両方を充足する必要性などの環境変化が大きく影響している。

アンケート調査、企業ヒアリング調査からも明らかになっているように、ミドルマネ

マネージャーの役割は時代と共に変化しており、部下の多様化などダイバーシティの進展、技術革新の進展、働き方の改革の要請などの様々な変化に対応して、ミドルマネージャーの役割を見直していくことが課題となる（表 II-1 参照）。

表 II-1：管理職の役割に変化を与える要因（例）

領域	変化要因
経営環境の変化	経済のグローバル化、急速な技術革新・IT化、ビジネスの複雑化・高度化 等
組織構造の変化	組織のフラット化、非組織管理マネージャー（部下なし管理職）の設置 等
雇用形態の変化	雇用形態の多様化、働き方に対する意識の多様化、多様な人材構成 等
管理業務の変化	コンプライアンスの強化・遵守、管理業務の増大 等

3. 本来のマネジメント業務に支障を与えかねないプレイング業務

アンケート調査によれば、ほとんどのミドルマネージャーは部下と同じ仕事を行うプレイング業務を行っており、また、自分の仕事時間の50%以上をプレイング業務に割いている人の割合は3割弱にのぼるなど、プレイングマネージャー化の実態が明らかになった。

プレイング業務を行っている理由は、「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」「メンバーの力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」「自らプレイヤーとしての成果を出すことも期待されているため」などの割合が高い。一方で、「プレイヤー業務を行うことで仕事の達成感があるため」などの自らがプレイヤー業務を担当したいという割合は低い（図 V-26 参照）。

こうしてみると、プレイング業務は、自己の管理範囲での業務量が多く自らがプレイヤーとして加わる必要があることや、まだ十分な能力が備わっていない部下の業務を補完する必要があることなど、組織を管理、維持するため、すなわち業務遂行上必要に迫られて行っているのが実態といえる。

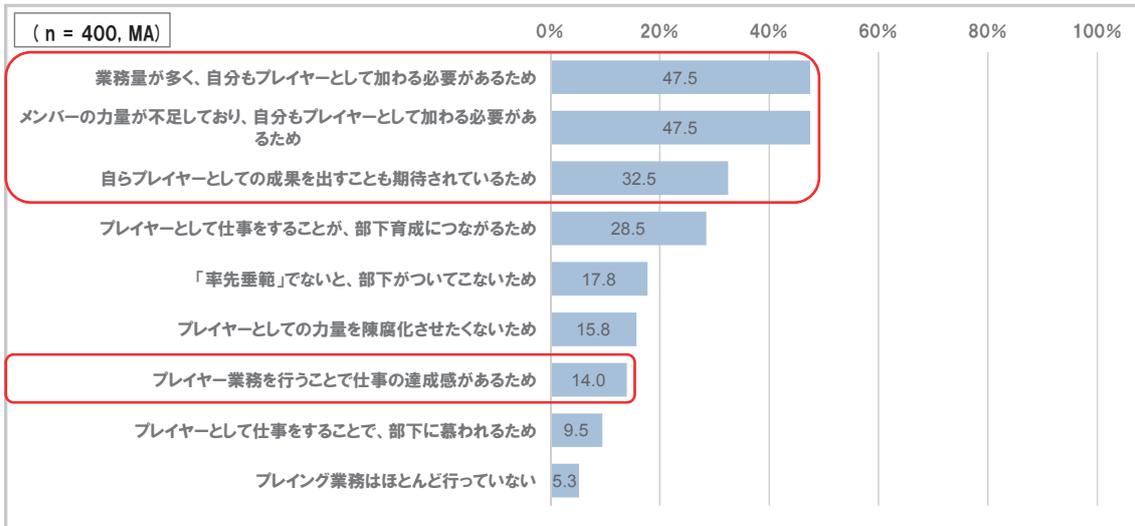


図 V-26 : プレイング業務を行う理由

因みに、アンケート調査によれば、プレイング業務を行うことに対するミドルマネージャーの認識について、「管理職は職場のマネジメントに重点を置きつつ、プレイング業務も少しは行う必要がある」と考えているミドルマネージャーの割合は 6 割にのぼり、プレイング業務より、職場マネジメントの重要性を認識している実態が見てとれる (図 V-25 参照)。

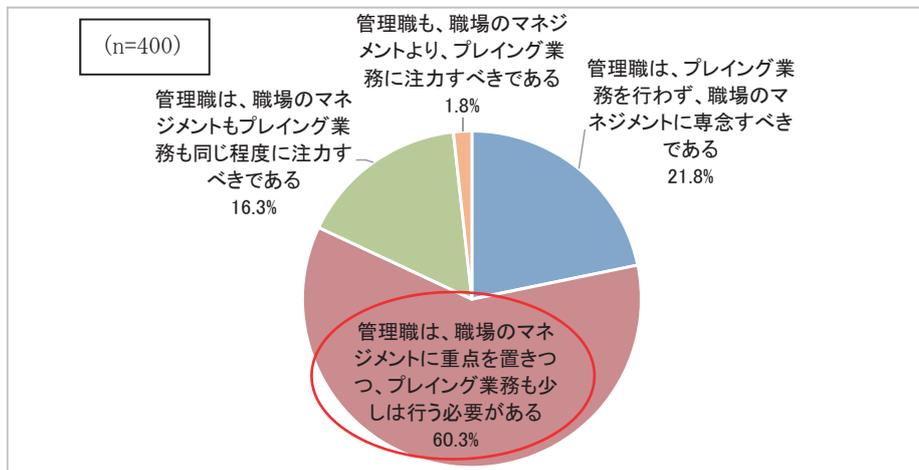


図 V-25 : プレイング業務を行うことに対する認識

企業ヒアリング調査からも、日本企業ではマネジメント業務だけを行っているマネージャーは少なく、多くがプレイングマネージャーとなっていることが明らかになった。また、近年、組織のフラット化により管理職を減らしたことや、一般社員の残業規制、あるいは採用人数のいびつさ等の影響を受け、ミドルマネージャーにも、どうしても一定のプレイング業務が残らざるを得ない状況にある場合もある。

しかしながら、プレイング業務が増える分、ミドルマネージャーは、マネジメントに時間かけることができなくなり、部下の育成、指導など本来のマネジメント業務に支障をきたすという問題が生じやすくなる。

結局、一定のプレイング業務はミドルマネージャーの役割としてある中で、現場で重要なミッションや、繁忙期などに、マネージャーが部下の仕事をする必要は、必要なことであり、いかにマネジメントに支障をきたさないように、メリハリをもってバランスよくプレイング業務を行っていくかが課題であると考えられる。

4. 管理職の登用基準でのマネジメント適性の必要性

近年、ミドルマネージャーに関して、管理職になる前にマネジメント業務を経験する機会が少なくなり、マネジメント能力の育成が十分になされていないことが問題となっている。

アンケート調査によれば、ミドルマネージャーは、自分がミドルマネージャーとして登用された理由として、「継続して仕事で成果を出したこと」「率先垂範の行動力・責任感」「プレイヤーとしての業務遂行力」「部下や顧客とのコミュニケーション能力」など、今までの業績や業務遂行力が評価されたと認識している。一方で、「部下の仕事への動機付けができること」「部下の業務の管理能力」など管理職としての必要な能力を評価されて登用されたと認識しているミドルマネージャーの割合は低く、担当者としての能力に力点が置かれて評価されていることが分かる（図 V-15 参照）。

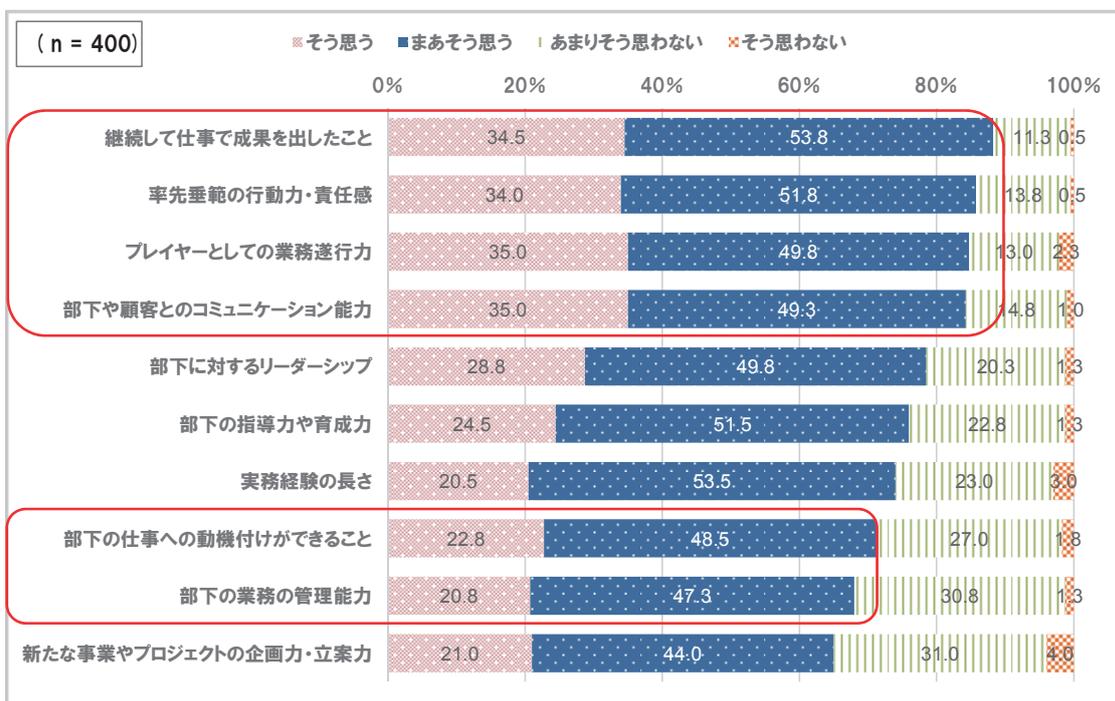


図 V-15：管理職に登用される際の評価基準
 ※TOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）のスコアで降順ソート

企業ヒアリング調査では、管理職の登用にあって、個人の業績評価、候補者のプレゼンテーション、役員面談などの登用試験を実施していることが共通して見られたが、管理職登用では業務遂行能力が高いことが基準となり、担当者として優秀な人が管理職に登用されている。

管理職の登用において、多くの企業が抱える課題は、プレイヤーとしての能力は高いが、管理職の立場で業務を行う際に、リーダーシップやマネジメント能力で苦労している人が多く見られることであった。

5. ミドルマネージャーとしてのマネジメント教育・研修の必要性

ミドルマネージャーの職場に対する満足度に関する調査の結果（図 IV-12）では、ミドルマネージャー向けの教育・研修についての満足度が最も低い値を示している。ミドルマネージャー向けの教育・研修は、一般的には、新任管理職研修が中心であるが、継続的にミドルマネージャーのマネジメント力を向上させるための教育・研修が十分になされていない傾向がある。企業ヒアリング調査からも、組織のフラット化を進める中で、プレイングマネージャー化が加速し、部下マネジメントや部下育成など人材マネジメントに時間をかけることが厳しくなってきたことから、マネージャーを対象としたマネジ

メント力強化のための教育・研修に力を入れる例が見られた。

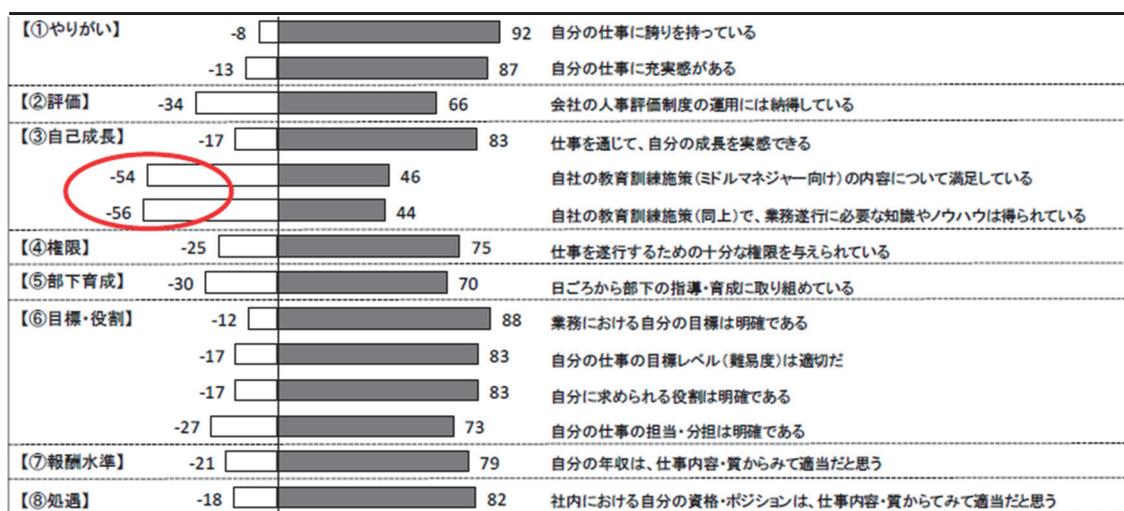


図 IV-12：ミドルマネージャーの職場に対する満足度

出典：一般社団法人日本経済団体連合（2011年7月）

「ミドルマネージャーの現状課題の把握等に関する調査結果」

(注1) 中央より右に伸びている網掛けの棒グラフは「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の割合の合計。
一方、左に伸びている白色の棒グラフは「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した人の合計。

(注2) 各項目の割合(%)は、「当該項目回答数÷当該項目回答者数×100」で算出。

III. 働き方改革の実現に向けたミドルマネージャーや企業の目指すべき方向への提言

企業を取り巻く、グローバルな競争激化、産業構造変化の加速、少子高齢化などの経営環境の変化に対して、日本企業が、企業の存続・成長を実現し、競争力を強化するためには、多様な人材を受け入れる企業組織とすることが必要である。そのためには、イノベーションを生み出す“多様な発想を活かすことができる職場環境整備”と、個々人の能力を引き出し活躍を推進する“多様な働き方を実現する働き方改革”を推進していくことが必要である。

働き方改革の真の目的は、新しい事業や仕組みを企画するなど創造性を持つイノベーションを推進すること、適切な労働管理を行い、部下が協働し合い、多様な人材が能力を発揮できる職場作りを行うこと、すなわちダイバーシティ経営の取り組みである。そして、誰もが働きやすい職場環境作りを行い、社員のエンゲージメントを高め、生産性を向上させることにつなげることである。そのためには、経営トップの明確な経営方針のもとでそれらを全社的に実施しなければならない。一方、実際に働き方改革を実施し推進していくには、現場を理解し、部下に直接に接しているミドルマネージャーの役割がキーとなる。

働き方改革の実現に向けて、ミドルマネージャーがどのような役割を果たし、何をすべきかを以下に網羅的に提言としてまとめる。働き方改革を実現する施策は多岐に渡っており、全てに同時に対応することは難しい場合もあると思われる。それぞれの企業の状況に応じて緊急度や重要度を判断し、優先順位をつけて取り組むことが重要である。

【提言】

1. 経営トップ層が先頭に立って積極的に行動すべし
2. 時代の変化に対応したミドルマネージャーの役割を再定義すべし
3. マネジメント業務に支障がないようなプレイング業務のあり方を検討すべし
4. 管理職の登用基準にマネジメント適性をいれるべし
5. ミドルマネージャーのマネジメント能力向上のため継続的な教育・研修をすべし

1. 経営トップ層が先頭に立って積極的に行動すべし

1.1. 経営トップや事業部門のトップは、ミドルマネージャーの業務削減に向けて先頭に立って行動をとるべし！

アンケート調査からは、ミドルマネージャーが役割を果たせるようにするために必要な支援策において、「コンプライアンス対応等の管理業務を担う担当者を別に設定する」以外の全ての支援策に 3 割以下しか取り組んでいないということが明らかになった（図 V-28 参照）。

今日、企業は、グローバル競争の激化、IT 等の技術革新、労働市場の変化などの大きな環境変化を受け、企業が生き残り、世界的な競争に勝ち残るためには、IT 等の技術革新の成果を取り入れながら製品・サービスの変革を行い、多様な労働者の働きやすい環境を構築しつつ、競争力を高めていく必要に迫られている。

そのためのダイバーシティ経営の推進など、働き方改革には、経営トップ、役員、事業部門のトップなど、経営層のリーダーシップが非常に重要である。ミドルマネージャーはそうした経営課題を各現場において具現化していく役割を担うものであり、ミドルマネージャーの役割を明確化し、戦略的にミドルマネージャーを活用することが重要である。ミドルマネージャーが働きやすい環境を整備することは、多くの企業にとっての喫緊の課題といえよう。

そうした中で、会社は、働き方の改革、労働時間の削減、多様性の尊重などをあらゆる手段、機会を通じて、経営層の意見を明確に社員に示し、浸透させていくことが大切である。

日立製作所：働き方の意識改革のためのトップメッセージの発信等を実施

- 働き方の意識改革は、個人のみではなく職場全体で行うことが重要であり、毎年実施しているワーク・ライフ・バランス向上月間を活用して、職場の意識改革に向けた取り組みを進めている。ワーク・ライフ・バランス向上月間では、トップのメッセージの発信等、全社共通の取り組みの他、事業所や職場ごとに異なる課題に対応した取り組みを実施している。

（出典：企業活力研究所「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」2016年3月）

資生堂：経営トップとの対話セッションによる人を育てるリーダーの育成

- 対象となるリーダー全員に、集中的マネジメント研修を実施し、「人を育てるリーダー」の育成に注力。経営トップ自らが研修に参加し、自分の経験や後継者の育成の重要性をミドルマネージャーと共有していく。

（出典：日本経済団体連合会「ミドルマネージャーをめぐる現状課題と求められる対応」2012年5月15日）

委員意見：働き方改革には強制力が必要

- ・ 働き方改革を推進するためには、強制力が重要である。企業において、例えば、隔週一回、経営トップが必ず臨席して強制的、定期的に業務を減らす会議などを持つことも有効である。

1.2. 管理業務や会議など社内業務の効率化を図ることで、ミドルマネージャー自身の働き方改革を実現すべし！

ミドルマネージャーが担っている多様な業務を棚卸し、削減できるもの、代替できるもの、新たな担当者を設定するものなどの見直しを行い、ミドルマネージャーの業務負荷を削減するための社内の環境整備を行う必要がある。

アンケート調査では、管理職としての役割を果たすために会社に取り組むべきとミドルマネージャーが考えている支援策のうち、実際には「不要な管理業務の見直し」「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」「管理職の部下育成を適切に評価する」について取り組みが進んでいないことが分かった（図 V-28 参照）。

会社は、今一度、管理業務を見直し、IT化の推進等を通して、不要な会議・打合せの廃止、会議時間の短縮をするなどの効率化を図り、ミドルマネージャーが本来行うべき業務に専念できる環境整備を行うことが求められる。企業の中には管理職に在宅勤務などのテレワークを適用しているところもある。ミドルマネージャーが率先して取り組むことにより、部下の時間意識の向上や柔軟な働き方の推進を実現しようとしている。こうした、働き方における時間と場所の制約条件の緩和は、ミドルマネージャーの負荷の削減においても必要となる。

また、下記のイオンの例に見られるように、顧客接点のある現場のマネージャー等に必要な権限を移譲しスピード化を図ることや、部下の能力開発を充実させ、促進するための教育支援での判断を、現場のマネージャーに委ねることも、現場の人材育成にとっても業務の効率化にとっても有効なものであると思われる。

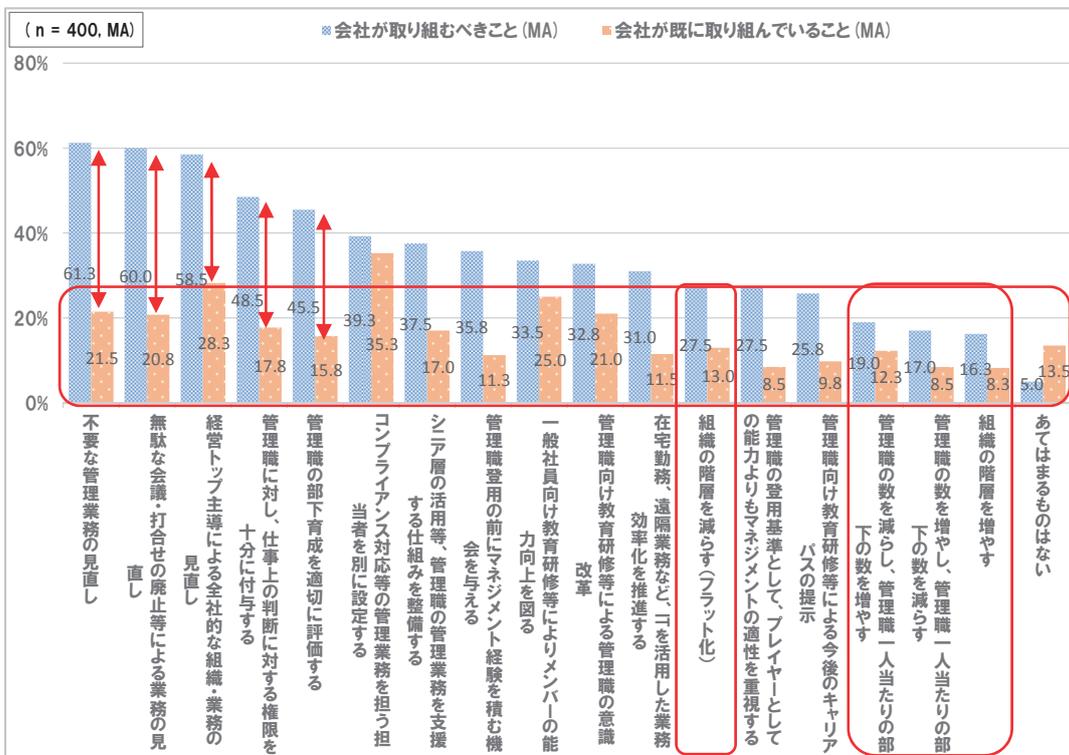
ミドルマネージャーの負荷を削減することは、管理職になることに後ろ向きな、若手社員や女性社員に、管理職になろうというモチベーションを向上させることに繋がることにもなる。若手社員や女性社員が、管理職になることは自分自身のキャリアアップや成長につながると自覚し、さらに、より高い立ち位置で企業経営の一翼を担うというマインドを持つようになることは、組織の活性化に貢献していくものと思われる。

イオン：顧客接点のある現場のマネージャーへの権限移譲

- 権限移譲については、現場の権限を強くする目的で、ここ数年進めている。現場の管理職が良いと思ったことを、その場で決定、実行していくことが、多様化するお客様へ素早く対応することに繋がる。それが結果的にミドルマネージャーの権限移譲に繋がっている。

日産自動車等：ミドルマネージャーへのテレワーク（在宅勤務）の導入

- 働き方改革の一つのツールとして在宅勤務を推進している。マネージャーが率先しないと、部下がついてこないのので、マネージャーには率先して行うように促している。



再掲 図 V-28：管理職としての役割を果たせるようにするための会社としての支援策 ※「会社が取り組むべきこと」のスコアで降順ソート

1.3. ミドルマネージャーのマネジメントを現場でサポートする仕組みを作るべし！

ミドルマネージャーの仕事は、多種多様で広範囲であり、近年では、業務の高度化、業務量の増大、数値目標の達成などの様々なプレッシャーがミドルマネージャーにのしかかっている。さらに、コンプライアンスの遵守、部下のメンタルヘルスの問題、多様な人材に対するマネジメントなど、ミドルマネージャーには大きな負荷が課せられている。また、チームを牽引するリーダーとして、部下に対して、仕事だけではなく、個人の生活も含め公私にわたり接し、部下を指導、育成、支援することも、ミドルマネー

ヤーの重要な役割である。

ミドルマネージャーが、このような多くの業務をこなしていくには、困難も多いことが、アンケート調査、ヒアリング調査からも明らかになっている。企業として、ミドルマネージャーがその役割を果たし、最大限に能力を発揮できるように、ミドルマネージャーの負担を軽減する支援をすることが必要といえる。

例えば、企業の事例などにも見られるように、シニア人材や専門職マネージャーなどが業務の一部をサポートするような仕組みを作ることも有効なものと考えられる。また、コンプライアンス対応を専門的部署に集中させることなども、ミドルマネージャーが本来のマネジメントに集中することができる施策になるものと思われる。

富士通：ミドルマネージャーを支援する職場づくり支援スタッフの設置

- ・ 業務のグローバル化、多様化等による業務量・質の増大、煩雑化で、ミドルマネージャーは常時多忙な状況が継続している。そうした中、増大するメンタルヘルス不調者の課題が増加してきた。
- ・ 職場マネジメント上の課題について現場管理職の相談相手となる、職場づくり支援スタッフ制度を創設した。支援スタッフには、役職定年を迎えたシニア層で、担当部門に広い人脈を持ち、相談しやすく、指導力を発揮できる人を配置し、体調不良者の早期発見や職場復帰者への早期安定などの効果を出している。

トヨタ自動車：ラインを持たないマネージャーによるラインマネージャーの支援

- ・ ラインのミドルマネージャーの負荷を削減するための取り組みとして、部下を持たないマネージャーにも、ラインマネージャーと同様の研修を実施し、小集団のリーダーや、若手の育成を行う役割を付与する取り組みを行っている。

2. 時代の変化に対応したミドルマネージャーの役割を再定義すべし

2.1. 時代の変化に対応したミドルマネージャーの役割を再定義すべし！

今後、グローバル化の進展や技術革新の進歩など、企業を取り巻く競争環境が大きく変化するなかで、ミドルマネージャーに求められる役割は、「従来型管理業務」など伝統的な管理職の役割に加えて、ダイバーシティ経営の推進に関わるものなど、新しい管理職の役割、「働き方改革推進業務」や「市場創造型業務」が重要となってくる。

これからのミドルマネージャーには、環境変化を理解し、新しい事業や仕組みを企画するなど創造性を持つイノベーションを推進していくことが必要である。そのためには、企業は、減点主義から脱し、チャレンジ精神を評価する風土を作っていくことが大切になる。また、下記の P&G の事例に見られるように、ミドルマネージャーには、多様性を尊重し、受容し、活用していくスキルもこれからは必要となってくる。こうした視点

での新しいマネジメントを行っていくことは、社員の仕事への意欲や会社へのエンゲージメントを向上させ、ひいては組織の生産性の向上に貢献するものとなる。

企業は、ミドルマネージャーを取り巻く環境変化に伴う構造的な要因を理解し、時代の変化に対応したミドルマネージャー像を描き、ミドルマネージャーの担う役割を再定義することが必要である。

P&G：ダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト

- ・ 当社は、25年前から、性別だけでなく、全ての社員のあらゆる違いを積極的に活かすダイバーシティ&インクルージョンに取り組み、「市場での競争力向上のために必要不可欠」として推進している。当社は企業文化、制度、スキルを3本柱に、その相乗効果が多様な個人々の能力と成果を最大化すると考え、結果として、堅調なビジネス成長、生産性の向上、多様な人材・組織の育成、製品のイノベーション等の企業価値向上へと繋がっている。
- ・ 多様な人材を揃えても、互いの違いを深く理解し、受け入れ、積極的にビジネスに活かすインクルージョンを実践するには、社員がスキルを身につけることが必要である。ダイバーシティ&インクルージョンは、やり続けることが重要であり、社内にも常に目指すべき姿を提示する必要がある。

(出典：経済産業省「無限大の好循環へ！ダイバーシティ経営All MeetUP」)

LIXIL：生産性向上等を狙いとしたエンゲージメントの向上

- ・ 社員のより良い働き方、より高い生産性の向上を目指し、「継続的なエンゲージメント」を生み出すことに注力している。エンゲージメントを生み出すことで、社員の活力を最大限に引き上げる。エンゲージメントの項目の中でも、ダイバーシティ、リーダーシップ、理念浸透を重視している。とりわけミドルマネージャーの変革は重要であり、彼らが変わることにより、時間管理、働き方、業務の仕方に関してリーダーシップを発揮し、的確な指導・指示・アドバイスをすることで、生産性は向上する。

(出典：企業活力研究所「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」2016年3月)

2.2. 働き方改革の推進を重要な役割として、評価項目に入れるべし！

働き方改革を推進するには、現場のミドルマネージャーの役割が非常に大きい。働き方改革の意義を理解し、推進する役割を担うことが、ミドルマネージャーに求められる役割となる。具体的には、ミドルマネージャーは、労働時間の短縮に取り組みながら、限られた時間の中で、業績目標を達成することを求められる。つまり、単なる労働時間の削減でなく、時間意識の高い働き方の実現である。短い労働時間でも成果を上げる働き方を具現化していく上で、最も重要なものは「人」の能力である。部下の指導・支援、OJT、適切な学習の機会の提供など、自立して効率的に仕事ができるように部下を育成

していくことが必要である。

さらに、仕事を終えた後の自己啓発やボランティア活動など、部下の仕事以外に大事にしたいことへの取り組みを支援、促進することも重要である。こうした活動はワークライフシナジーとして、働く人の充足感を満たすだけでなく、会社以外の活動で得たものから、社員が新しい価値を生み出す源泉ともなる。働き方改革への取り組みが目指すところは、業務の効率化・質の向上だけでなく、社員のエンゲージメントの向上による生産性の向上であることを認識することが大切である。

アンケート調査：「仕事以外に大事にしたいこと」の仕事に対する効果を認めている

- ・ 仕事以外に大事にしたいことを行うことで、仕事面でも良い影響があると考えられる事項について、管理職に対し、部下のそのような活動に効果があると思うかを聞いたところ、85%~90%が「そう思う」「まあそう思う」としている。特に、「社外人脈を広げたり、関係を深めること」「社外でも通用する知識・スキルを獲得すること」「創造力を高めること」については、部下以上に、仕事以外の活動による効果を期待していることが分かる。

(出典：企業活力研究所「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」平成28年3月より)

働き方改革の推進者となる管理職を増やすためには、働き方改革を実行する管理職自身のモチベーションを向上させることが必要であり、管理職の目標設定や評価指標の中に、組織マネジメント、部下の労働時間管理、人材育成など、働き方改革に関する目標などを設定し、働き方改革への取り組みを評価する方法が有効であると思われる。さらに、働き方改革においては、時間管理の対象外ではあるが、ミドルマネージャーの働き方の実態を把握し、管理職自身の働き方の改革も同時に行っていくことが必要である。

伊藤忠商事：働き方改革への取り組みを個人業績評価、目標設定とする

- ・ マネージャーの個人業績評価の目標設定において、働き方改革への取り組みの数値目標を設定し、働き方改革に取り組みさせている。

経済産業省：「働き方改革」におけるミドルマネージャーの役割について

- ・ 「働き方改革」実現の主役は企業。企業が経営戦略と一体となった人材戦略を具現化していくにあたって、中核的役割を担うのがミドルマネージャー。
- ・ 労働時間規制が厳格化され、「働き手」や「働き方」が多様化・複雑化する中、様々な「働き方改革」のアジェンダを現場レベルで生産性・競争力向上に繋げていくためには、ミドルマネージャーに求められる役割も高度化していく。
- ・ この流れに適切に対応するために、ミドルマネージャーの戦略的な育成が今後の企業の人材戦略の大きなテーマの1つとなるのではないかと。

3. マネジメント業務に支障がないようなプレイング業務のあり方を検討すべし

3.1. ミドルマネージャーのプレイング業務の削減を図るべし！

プレイング業務の負荷が、ミドルマネージャーの本来の仕事を困難にしていることに関して、ミドルマネージャーも、企業も、共に協力して対応していかなければならない。アンケート結果からも分かるように、多くの管理職がプレイング業務より、職場のマネジメントを重視している。下図が示すように、プレイング業務が半分以上を占める人のうち約75%の人が、管理職としての役割を果たせていない結果がでている(図 V-53 参照)。

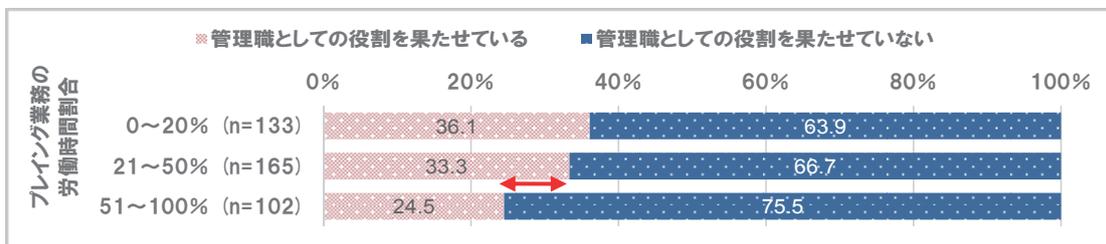


図 V-53：管理職としての役割を果たせているか（プレイング業務の時間割合別）

近年、プレイング業務が増加している原因には、組織のフラット化や一般社員の残業規制の中で管理職が一般社員の仕事をカバーするなど、管理職個人では解決できない要因に起因する部分も多い。

ミドルマネージャーが、プレイング業務に時間を取られていると、部下の育成・指導に力を入れることができないことや、管理職本来の業務である業務の計画・立案・実施・管理などの仕事、新規事業や新規分野の開拓などに十分な時間が割けない。また、プレイング業務に時間を取られることは、ミドルマネージャー自身の成長やマネジメント力の向上にも悪影響を及ぼす。

マネージャーの役割の原点に戻って考えてみると、基本的な役割は、部下への業務の割り当てや説明などの業務マネジメント、業務遂行に必要な能力の育成や仕事意欲の喚起などの部下マネジメントなどであり、部下の働きを通じて自己に課せられた課題を実現していくことである。ミドルマネージャーは、一般社員とは異なりマネジメントのプロであるという意識を持つことが重要である。

ミドルマネージャー自身も、プレイング部分がマネジメント部分に影響を与えないように、マネジメント業務とプレイング業務のバランスを考え、メリハリをつけて自己管理を行う必要がある。例えば、日常の業務の中で、優先順位を決めて仕事を削り、減らし、捨てることを考えることや、上司や部下にいかん仕事をさせていくかを判断していくことも重要な点といえる。しかしながら、ミドルマネージャーだけでは、プレイング

業務の問題は解決しないため、経営として管理職のプレイング業務を減らす取り組みを支援し、管理職がマネジメントに多くの時間を割けるようにすることが大事である。厳しいビジネス環境下でミドルマネージャーの活躍を支えるためには、例えば、部長などの上司からサポートを受けられるような組織づくりをすることや、自律的、主体的に考え行動し、上司を補佐して、チームに貢献できる部下を育成するフォロワーシップの教育・研修も重要である。

4. 管理職の登用基準にマネジメント適性をいれるべし

4.1. 管理職登用前のマネジメント経験を積む機会を与えるべし！

アンケート調査によれば、管理職登用前のマネジメント能力の育成に繋がる仕事経験に関して、会社の取り組みがあまりなされていないことが明らかになった。管理職になる前にマネジメント能力の向上に貢献する仕事経験を積む機会を与えることは、管理職の仕事とはどういうものか、管理職としての心構えはどのようなものかを知る機会となる。このような機会を与えることで、管理職登用時に、マネジメント適性が備わっていない人が管理職となることのもスマッチを防ぎ、管理職へのマインドチェンジを促すことができ、一般職から管理職への転換がスムーズに進むようになるものと思われる。これから管理職となる層へ、管理職登用前に小集団のリーダーや、プロジェクトマネージャー、マネージャー補佐など、マネジメント経験を積む機会を与えることは有効なものであると思われる。

4.2. 管理職の登用はマネジメント適性で評価すべし！

アンケート調査によれば、ミドルマネージャーが、管理職として登用される基準は、「継続して仕事で成果を出したこと」「率先垂範の行動力・責任感」「プレイヤーとしての業務遂行力」「部下や顧客とのコミュニケーション能力」など、プレイヤーとしての業務遂行力が重視されている。しかし、管理職に登用されても、業務遂行力は高いが、部下の育成や指導などを行うリーダーシップに欠け、管理職としての職務を担えない人が見られる。こうしたスマッチを防ぐためにも、管理職登用時に、部下マネジメント適性やリーダーシップ、部下や顧客とのコミュニケーション能力など、管理職として必要な素養があるかを見極めていくことも必要である。

同調査によれば、管理職の役割を果たしている人は、そうでない人よりも、主として部下マネジメントに関する項目、すなわち「部下に対するリーダーシップ」「部下の業務の管理能力」「部下の指導力や育成力」「部下の仕事への動機付けができること」を評価されていることが分かる（図 V-60 参照）。

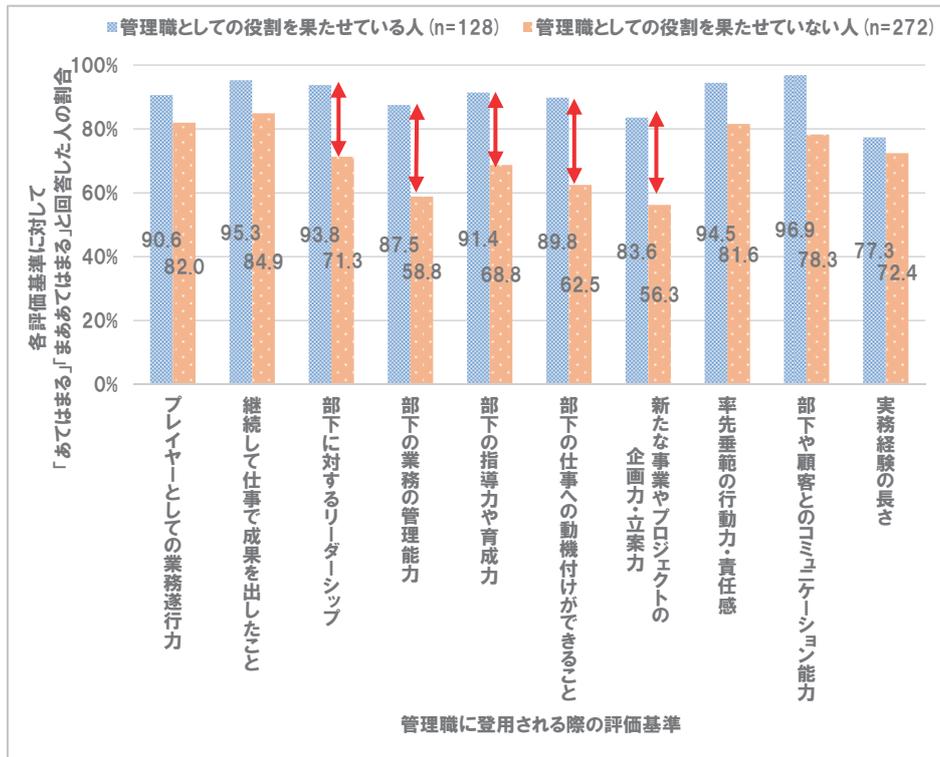


図 V-60：管理職に登用される際の評価基準（役割を果たせているかどうか別）

5. ミドルマネージャーのマネジメント能力向上のため継続的な教育・研修をすべし

5.1. 登用時の新任マネジメント研修を重視し継続的に実施すべし！

管理職に登用された際の新任のマネジメント研修だけでなく、その後も継続的なマネジメント研修が重要である。マネジメント能力はスキルであり、マネジメント研修を通じて、管理職に必要なスキル（技術スキル、概念化スキル、対人スキルなど）を体系的に学ぶことが大切であり、さらに、マネジメント研修では、プレイヤーからマネージャーへのマインドセットを行い、管理職としての意識を醸成することが重要である。

マネジメント研修では、管理職の役割、必要な能力、スキルなどを習得していく中で、部下との関係構築、コミュニケーションの取り方などを学ぶ必要がある。さらに、業務以外での部下の状況を把握し、部下が困っている時には、部下に寄り添い手を差し伸べることが、管理職としての最も重要な役割であることを教えていくことが重要である。また、問題や課題が発生した時、部下から相談を受けた時に、どのような初期動作をとればよいかなどを具体的な事例を通してマネジメントの仕方を考えさせていくことなども必要である。

さらに、研修の場で、経営トップがミドルマネージャーに対する期待や、自らの経験

を自分の言葉で語るなど直接的に伝えることが、経営トップのミドルマネージャー育成に対する本気度を伝える上でも効果的である。

伊藤忠商事：新任マネジメント研修

- ・ 新任ミドルマネージャーには、就任時に新任課長研修を3日間、2ヵ月後にフォローアップの研修を行い、今までの見方、考え方を変えるマインドチェンジを図っている。
- ・ 仕事以外の部下の状況を知ることにもマネージャーの仕事であり、研修時に部下の私生活の状況なども把握するように伝えている。また、部下にとっても、上司から関心を持たれているという信頼関係は組織運営上重要なことである。
- ・ 研修では、部下とコミュニケーションをとり、部下が困っているときに、手を差し伸べること、初期動作をいかにとるかなども信頼関係を構築する中で、重要なことであることを伝えている。

5.2. マネジメント能力向上のため教育・研修は継続的に実施すべし！

ミドルマネージャーの教育・研修は、プレイヤーではなくマネージャーの業務を行うという意識付けが大切であり、継続的に行っていく必要がある。図 V-72 からは、管理職として役割を果たし、かつ、週労働時間が 50 時間未満の人は、週労働時間が 50 時間以上の人と比べ、「管理職の登用基準として、プレイヤーとしての能力よりもマネジメントの適性を重視する」「管理職向け教育研修等による管理職の意識改革」「管理職登用の前にマネジメント経験を積む機会を与える」など主としてミドルマネージャーのマネジメント能力の育成における会社の支援施策が、より実施されているという結果となっている。このことから、管理職としての役割を果たしながら、高い生産性を実現できる有能なミドルマネージャーを育成するためには、マネジメント能力向上を図る教育や研修が有効であることが分かる。

人事部門は、マネージャー教育や研修を通じ、マネージャーとは、自分の力で物事を達成するのではなく、部下の力で達成すること、人を動かして業績を達成することが役割であるという自覚を持たさなければならない。ミドルマネージャーが果たすべき役割は、仕事を通じて習得するものであるが、時間がかかるものである。

企業を取り巻く経営環境の変化や時代の変化と共に、マネージャーの役割も変化しており、企業は、ミドルマネージャーには新任マネジメント研修だけでなく、時代の変化、時代の要請に即した新しいマネジメントスキルを継続的に学ぶ機会を提供し、マネジメントスキルの向上を図っていくことが重要である。

マネジメント研修においては、業務を遂行するために必要な特定の知識・技術（業務の専門分野の知識）であるテクニカルスキル（技術スキル）だけでなく、複雑な状況を分析・判断するコンセプチュアルスキル（概念化スキル）、さらに他者を理解し、コミ

コミュニケーションをとり、指導し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、他者と協調して仕事ができる能力（対人スキル）を育成することが必要である³。

さらに、ミドルマネージャーは、自分自身もより高いキャリアを目指す立場にあり、ミドルマネージャーのキャリアパスを複数提示し、将来の展望を示し、働く意欲を向上させることも必要である。また、より高度な経営技術や企業経営を学ぶことや、外部の同業他社、異業種企業とのネットワーク形成などのために、外部の教育機関（ビジネススクール等）の利用などを支援することも有効なことである。

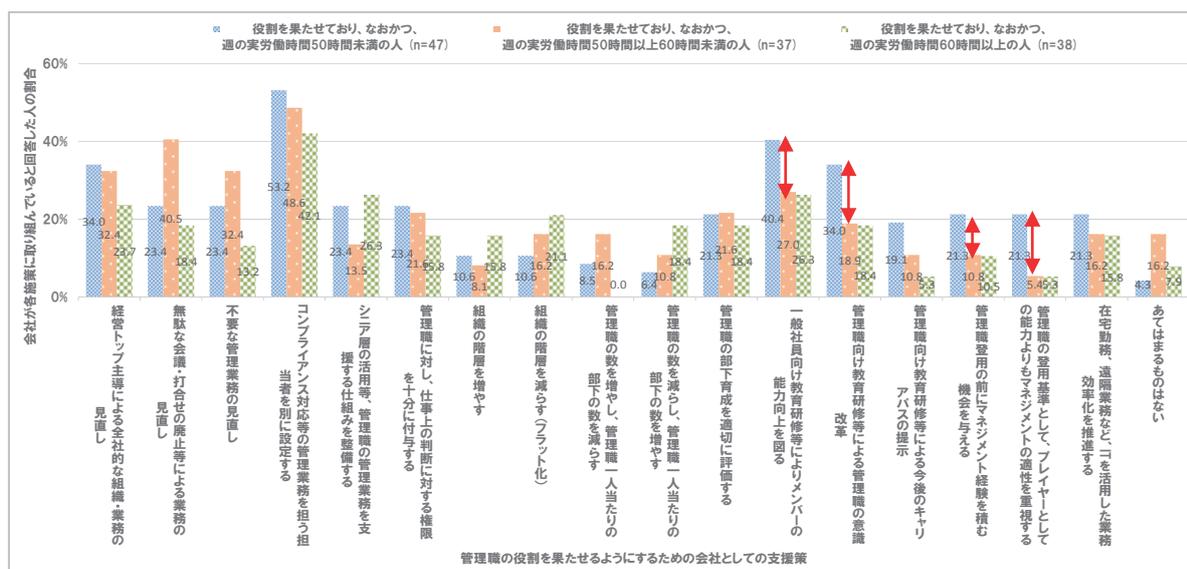


図 V-72：管理職の役割を果たせるようにするための会社としての支援策（役割を果たせている人のうち週労働時間別）

※「会社の支援策」のスコアは MA

パナソニック：Power Up セミナー、マネジメントスキルセミナー

【Power Up セミナー】

- 経営トップからの期待の伝達により、全組織責任者の動機付けを行う。組織責任者自身が職責を遂行するために何が必要かを考え、実践・行動を決意する場づくり。

【マネジメントスキルセミナー】

- 組織責任者に求められる役割を適切に実行するために不可欠な具体的なスキルの再確認、再強化を図る。
- リーダーシップを啓発し、成長戦略実現の原動力である個人・組織の活性化につなげる。

³ 出典：佐藤博樹「ダイバーシティ経営の担い手としてのWLB管理職」2016年11月24日

おわりに

本調査研究では、日本企業のダイバーシティ経営の推進や働き方改革には、現場のミドルマネージャーの役割が重要であり、その存在なしには実現できないという問題意識からスタートして、ミドルマネージャーへのアンケート、企業ヒアリング等からミドルマネージャーを巡る問題、課題を抽出し、その対応策を検討してきた。

ミドルマネージャーへのアンケート調査からは、長時間労働の実態やプレイング業務が本来のマネジメント業務に支障を及ぼしている様子が改めて明らかになった。「働き方改革推進業務」や「市場創造型業務」など、今後、ミドルマネージャーに期待され重要となる業務への取り組みが十分にできていない状況が見られた。さらに、ミドルマネージャーが期待する企業の支援施策と、企業が取り組んでいる支援施策との間には乖離が見られ、今後、企業の対応が必要と考えられる。企業ヒアリング調査からも、ミドルマネージャーの過重な業務負荷やプレイング業務の削減は大きな課題となっていた。

こうした現状を踏まえ、企業が、ミドルマネージャーの業務負荷を軽減し、本来のマネジメント業務での役割を果たし、ダイバーシティ経営や働き方改革への牽引役としての活躍できる環境を整備するために提言をとりまとめた。提言の中では、ミドルマネージャーの業務負荷を軽減し、働き方改革を積極的に推進するには、経営トップの強い意志に基づき、全社的に改革に取り組んでいくこと、働き方改革への貢献を管理職の評価に含めるなどの制度整備も重要であること、管理職登用前からのマネジメント能力の育成に繋がる仕事機会の提供の重要性や、現状では十分とはいえないミドルマネージャーへの継続的な教育・研修の必要性などを提言した。

本人材研究会では、活発な議論がなされ、委員各位から貴重な意見を得ることができた。議論の中では、上司との関係、部下のフォローシップの重要性、日本企業の職務の無限定性への考察など、今後の課題として検討すべきことも提示された。

ダイバーシティ経営や働き方改革の真の目的は、企業と社員がお互いに信頼関係を持ち、ワークライフシナジーを高め、企業の生産性の向上を図ることにあり、その実現には解決すべき問題、達成すべき課題はまだ多くある。こうした中で、課題解決へ向けて「鍵」を握るのはミドルマネージャーであり、そのミドルマネージャーを取り巻く経済・社会環境には非常に厳しいものがある。そうした中で、各企業のミドルマネージャーが、自らの働き方改革の帰すうが、部下を含め全社的な働き方改革に大きく影響するという認識を持つことはもちろんであるが、そうしたミドルマネージャーの努力を支援するための環境整備について、経営者が明確なリーダーシップの下、全社的な経営方針の中で推進していくことが重要である。本調査研究並びに提言が、働き方改革を推進しミドルマネージャーの企業での活性化を推進する一助になれば幸いである。

第2部 ミドルマネージャーの役割、働き方の実態調査

IV. 働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像

1. ミドルマネージャーに求められる役割

1.1. ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの調査における分析

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトが実施した調査では、管理職の基本的な役割として、業務マネジメント、部下マネジメントの2つが挙げられている。

このうち、近年は部下マネジメントの重要性が高まっている。また、職場構成員の価値観の多様化に伴い、ダイバーシティ・マネジメントも重要になってきている（図 IV-1）。

管理職の基本的な役割	近年、重要度が高まっている役割
<p>管理職のマネジメントには、部下への業務の割り当てや説明などの業務マネジメント(※1)だけでなく、業務遂行に必要な能力の育成や仕事意欲の喚起などの部下マネジメント(※2)が含まれる。</p> <p>※1 業務マネジメント:組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振ること</p> <p>※2 部下マネジメント:部下が各業務を円滑に遂行できるように支援すること</p>	<p>とりわけ最近では、部下の主体的な職務遂行が仕事の成果を規定する業務が増えているため、仕事意欲の喚起に繋げる部下マネジメントの重要性が高まっている。</p> <p>(中略)</p> <p>管理職に求められるマネジメントのあり方は、その対象となる部下が変化すれば、それに応じた変革が求められる。近年は、職場の構成員の価値観が多様化しており、性別や時間制約の有無にかかわらず、すべての部下が保有している能力を発揮し、かつ仕事に意欲的に取り組めるようにする業務マネジメントや部下マネジメント、つまりダイバーシティ・マネジメントが管理職に求められるようになってきている。</p>

図 IV-1：管理職の基本的な役割と近年重要度が高まっている役割

出典：佐藤博樹（2014）「ワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職に関する調査の概要と提言」

1.2. 経団連の調査における分析

経団連が 2012 年に実施した調査では、ミドルマネージャーに求められる基本的役割として、情報関係、業務遂行関係、対人関係、コンプライアンス関係の 4 つが挙げられている（図 IV-2）。

<p style="text-align: center;">(1)情報関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 社内外の情報収集および周辺状況の分析 ◆ 必要な情報の経営トップへの伝達 ◆ 経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透 ◆ 自らのチームが目指すべき方向性の明示 ◆ 海外も含めたグループ企業や関係部署との折衝および情報共有 ◆ 社内外(他部署や取引先、顧客など)からの要請や問い合わせへの対応 	<p style="text-align: center;">(2)業務遂行関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 日常業務の処理や課題解決 <ul style="list-style-type: none"> ・課題解決に向けたPDCAを回す ・自らもプレーヤーとなり仕事の成果をあげる ◆ 新規事業やプロジェクトの推進、イノベーションの創出 <ul style="list-style-type: none"> ・経営環境の変化を的確に捉えた状況判断 ・新しいビジネスモデルや商品・サービスの企画立案 ◆ 経営のグローバル化への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・海外におけるマーケティング ・現地の消費者にとって魅力ある製品・サービスの提供 ・海外のパートナー企業との綿密な連携等
<p style="text-align: center;">(3)対人関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 部下一人ひとりの性格や長所・短所を踏まえた指導・育成 ◆ 仕事に対する動機づけ ◆ 部下が協働し合うような職場づくり ◆ 人間関係上のトラブルの早期発見と早期解決 ◆ 社外の関係者との連携強化や人脈づくり 	<p style="text-align: center;">(4)コンプライアンス関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 個人情報の適切な管理 ◆ 内部統制や機密情報の漏えい対策 ◆ 適切な労働時間管理 ◆ 労働関連法規の遵守 ◆ 業務に関わる法律や実務上の留意点の理解促進および法制度改正などを見据えた事前準備

図 IV-2：ミドルマネージャーに求められる基本的な役割

出典：一般社団法人日本経済団体連合（2012年5月）「ミドルマネージャーをめぐる現状課題と求められる対応」

（注）ミドルマネージャーを「40歳前後の管理職、いわゆる“課長”相当職」と定義している。

同調査によると、経営トップにおいては、前述の基本的役割のうち、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」が、特に重要度が高いと認識されている（図 IV-3）。

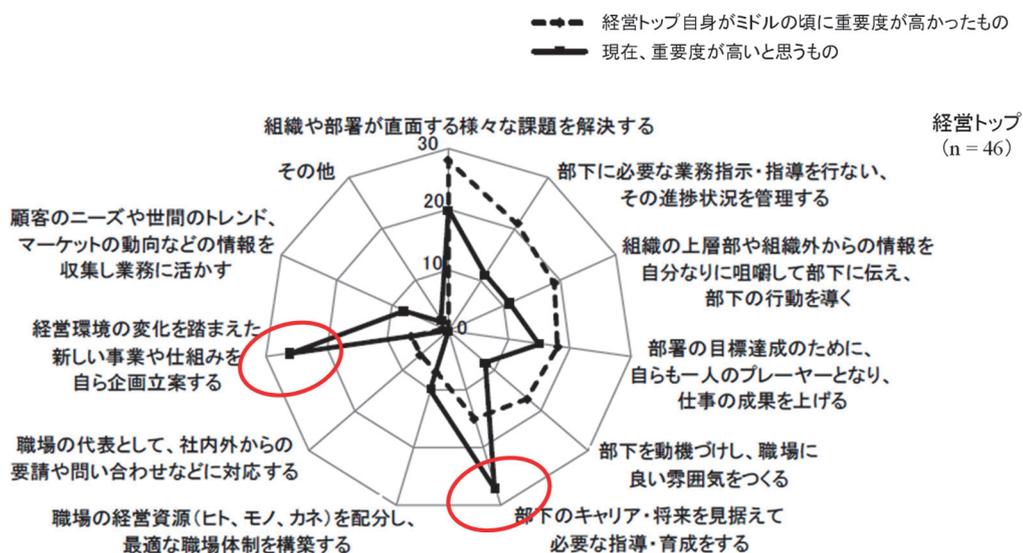


図 IV-3：経営トップが考える重要度の高いミドルマネージャーの役割（昔と現在の比較、MA）
 出典：一般社団法人日本経済団体連合（2011年7月）「ミドルマネージャーの現状課題の把握等に関する調査結果」
 （注）ミドルマネージャーを「40歳前後の管理職、いわゆる“課長”相当職」と定義している。

1.3. JILPT の調査における分析

労働政策研究・研修機構（JILPT）が2015年に実施した調査では、近年の管理職に不足している能力・資質として、「部下や後継者の指導・育成力」「リーダーシップ、統率・実行力」「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」の3つが上位となっている（図 IV-4）。

前出の経団連による調査とほぼ同様の結果となっている。

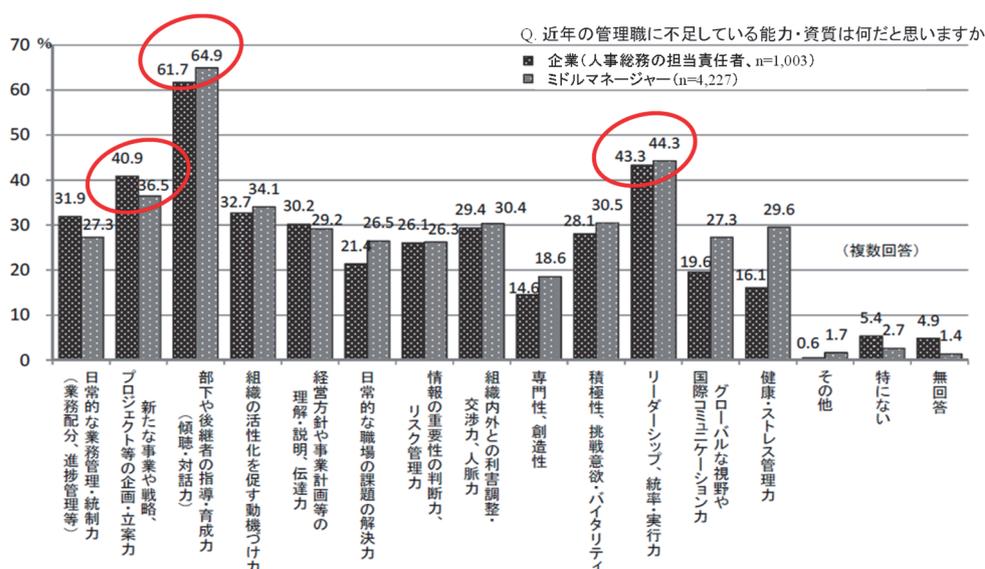


図 IV-4：近年の管理職に不足している能力・資質（MA）

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015年2月）

「『人材マネジメントのあり方に関する調査』および『職業キャリア形成に関する調査』結果—就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか—」

(注) 調査対象は、全国の従業員100人以上の企業に勤務する正社員で、部下を持つ課長（あるいは部長）相当職位の者、並びに部下を持たなくともそれに相当する者（専門職等）、ただし役員は除く。

2. ミドルマネージャーが抱える問題

2.1. 業務量の増加、成果に対するプレッシャーの強さ

3年前と比較した職場の状況は、「業務量が増加」に続いて、「成果に対するプレッシャーが強まっている」が高い（図 IV-5）。

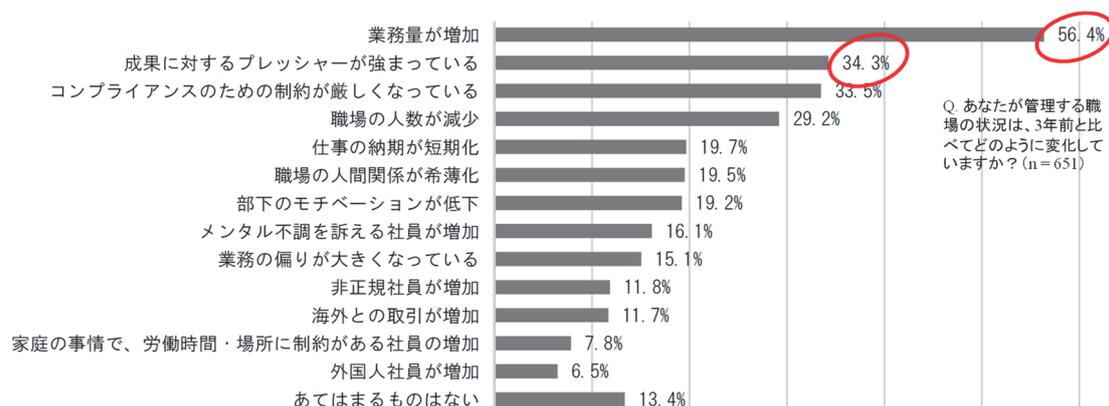


図 IV-5：3年前と比較した職場の状況の変化 (MA)

出典：学校法人産業能率大学（2016年3月）「第3回上場企業の課長に関する実態調査」

(注) 調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長。

2.2. プレイヤーとしての業務の多さ

プレイヤーとしての業務の割合が、業務全体の半分を超えている人の割合は4割となっている（図 IV-6）。

Q. 現在のあなたの仕事におけるプレイヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか？ (n = 651)

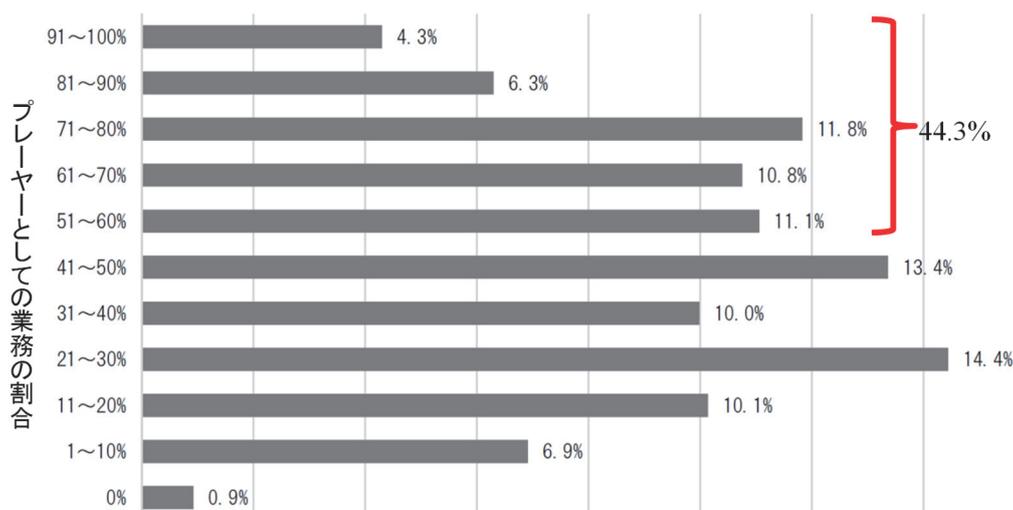


図 IV-6：プレイヤーとしての業務の割合

出典：学校法人産業能率大学（2016年3月）「第3回上場企業の課長に関する実態調査」

(注) 調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長。

プレイヤーとしての業務が、マネジメント業務に支障があるとした人は5割を超える(図 IV-7)。

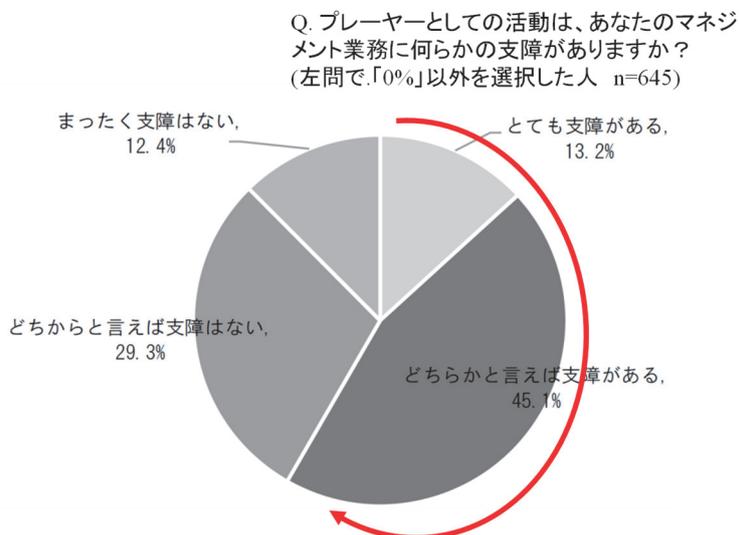


図 IV-7：プレイヤー業務のマネジメント業務に対する支障の有無
出典：学校法人産業能率大学（2016年3月）「第3回上場企業の課長に関する実態調査」
(注) 調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長。

ミドルマネージャーがプレイヤーとしての業務を行う理由は「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるから」が最も多い(図 IV-8)。

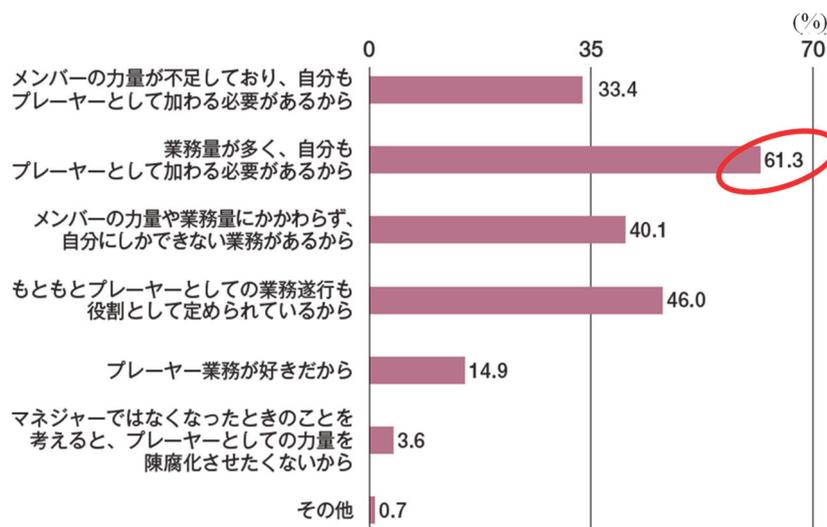


図 IV-8：プレイヤーとしての業務を行う理由 (MA)
出典：入江崇介（2014年5月）「RMS Message vol.35 ミドルマネージャーの置かれる環境と仕事の実態」
(注) 調査対象は、従業員数1000名以上の企業に勤務し、1年以上の管理職経験があり、これまで2つ以上の職場で部下をもつ管理職を務めてきた課長相当の者。

7 割弱のミドルマネージャーが、周囲のメンバーよりも業務遂行能力をもっていると認識している（図 IV-9）。

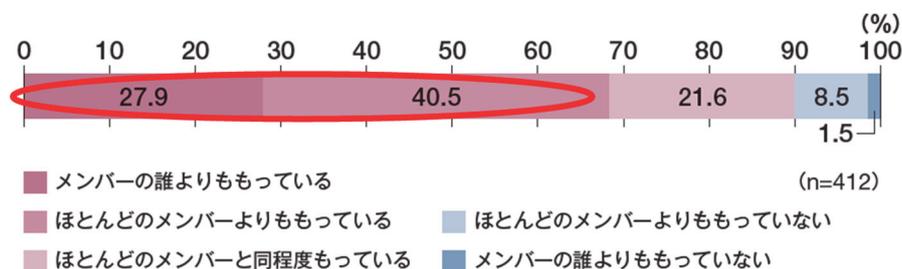


図 IV-9：プレイヤーとしての業務遂行能力に関する認識

出典：入江崇介（2014年5月）「RMS Message vol.35 ミドルマネージャーの置かれる環境と仕事の実態」
 (注) 調査対象は、従業員数1000名以上の企業に勤務し、1年以上の管理職経験があり、これまで2つ以上の職場で部下をもつ管理職を務めてきた課長相当の者。

2.3. 部下に対する育成・評価の難しさ

課長としての悩みは、1番目に「部下がなかなか育たない」、3番目に「部下の人事評価が難しい」と、部下に対する育成・評価の難しさが挙げられている（図 IV-10）。

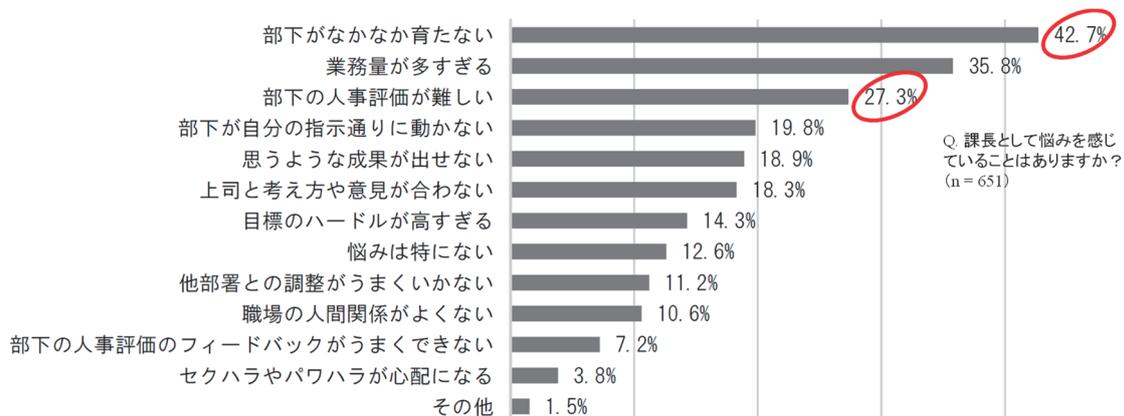


図 IV-10：課長としての悩み (MA)

出典：学校法人産業能率大学（2016年3月）「第3回上場企業の課長に関する実態調査」
 (注) 調査対象は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下が1人以上いる課長。

2.4. マネジメントに使う時間の不足

管理職の4割程度はマネジメントに使う時間が不足していると感じている。

管理職本人以上に一般社員の方が、マネジメントの時間が不足していると考えている。

管理職本人、一般社員とも、業務マネジメントより人材マネジメントにより不足を感じている（図 IV-11）。

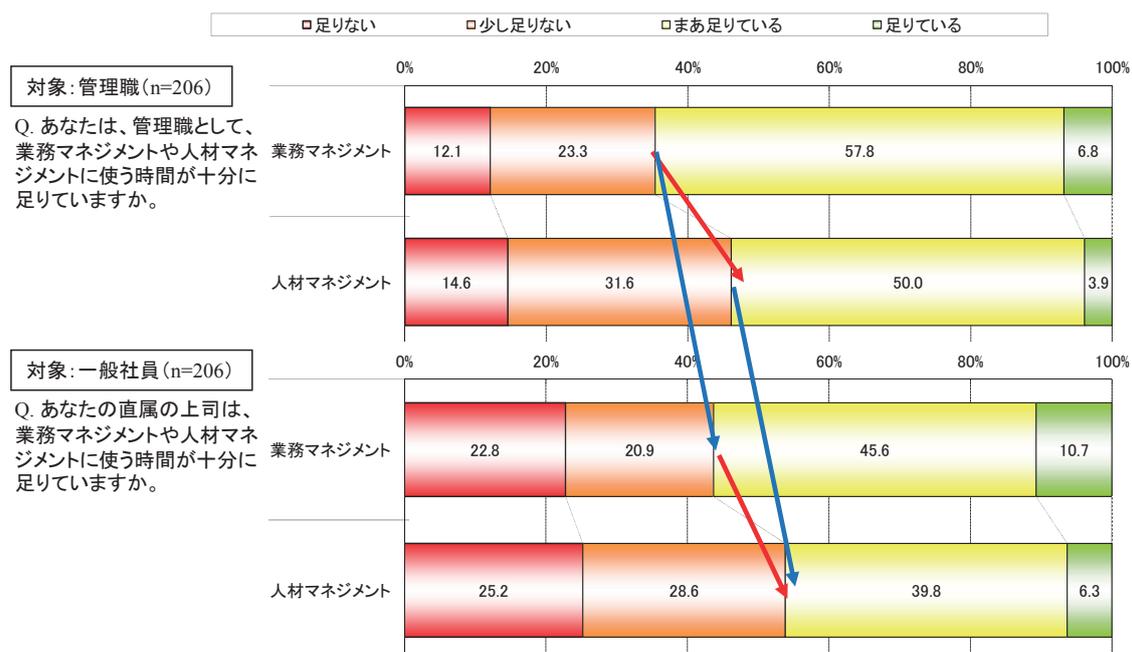


図 IV-11：管理職がマネジメントに使う時間の充足度

出典：一般財団法人企業活力研究所（2016年3月）

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書～「残業を前提としない働き方」の提言～」

- (注1) 業務マネジメント：組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割振り、適切に遂行すること。
- (注2) 人材マネジメント：部下が各業務を円滑に遂行できるように、管理職が支援したり、能力を高めたりすること。具体的には、部下の仕事の進捗状況や労働時間（残業の要否を含む）を把握・管理するとともに、部下への助言・支援や部下の能力を高めるための方策を講ずること。

2.5. マネージャー向けの教育・訓練環境の未整備

ミドルマネージャーの職場に対する満足度は、ミドルマネージャー向けの自社の教育訓練施策や、業務量、人員面に関して、不満が大きい（図 IV-12）。

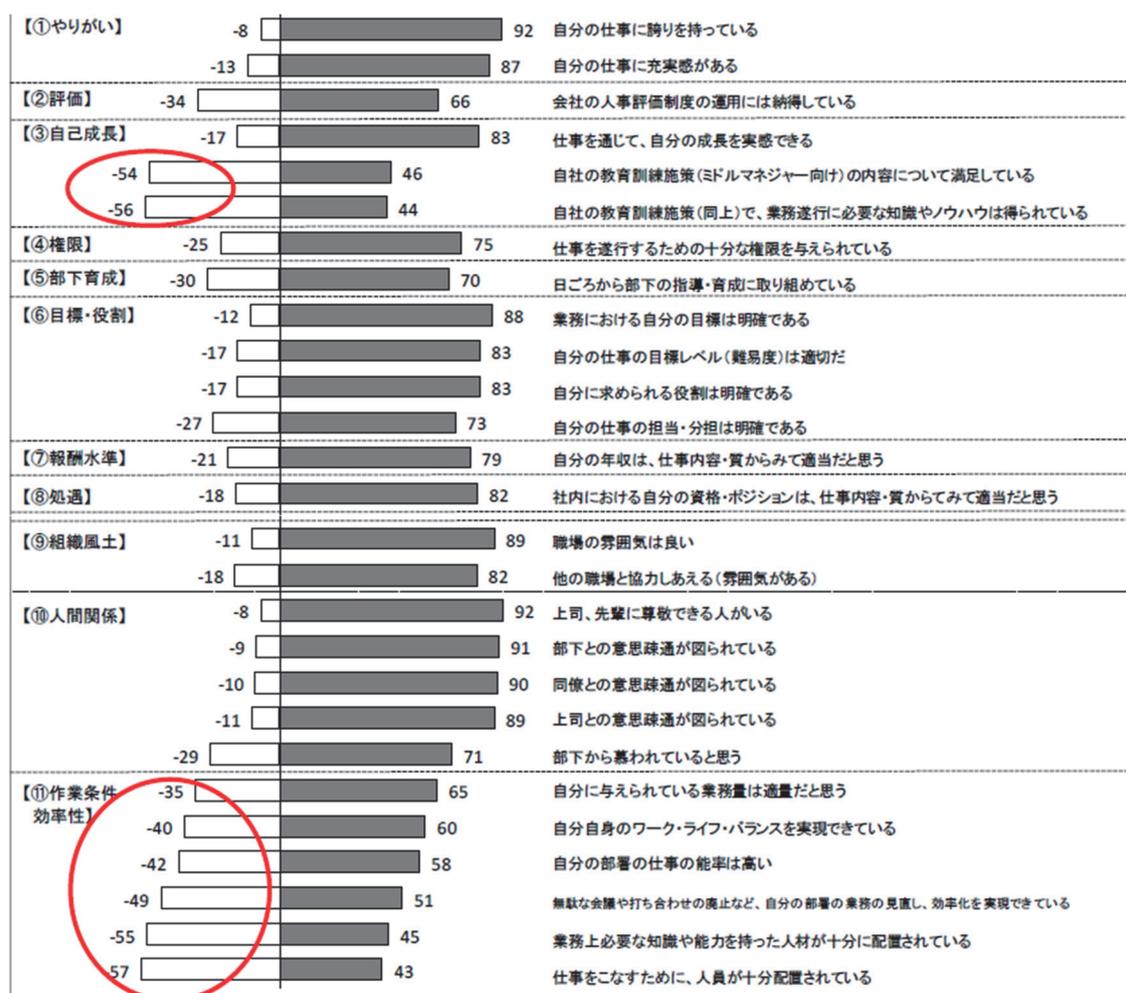


図 IV-12：ミドルマネージャーの職場に対する満足度

出典：一般社団法人日本経済団体連合（2011年7月）

「ミドルマネージャーの現状課題の把握等に関する調査結果」

(注1) 中央より右に伸びている網掛けの棒グラフは「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の割合の合計。一方、左に伸びている白色の棒グラフは「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した人の合計。

(注2) 各項目の割合(%)は、「当該項目回答数÷当該項目回答者数×100」で算出。

3. ミドルマネージャーが抱える問題の背景

3.1. 多様な人材のマネジメントの要請

課長職等に「複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験」について尋ねた調査では、その経験の内容として、「外国人、年上部下、異文化、多様な雇用形態のメンバーのマネジメント、部下や関係者の能力の不足やばらつきのマネジメントなど」を経験している割合が最も高い（図 IV-13）。

複雑性・多様性の高い状況	具体的なエピソード	回答率 ※複数回答あり
業務や課題の特性に関係するもの	1. 課題そのもののレベルの高さ (12.5%)	36.5%
	2. 課題に内包された矛盾の存在 (7.8%)	
	3. 課題を取り巻く変化のスピードの速さ・競争の激しさ (7.3%)	
	4. 新規事業立案・企画 (6.8%)	
	5. 新会社・組織の立ち上げ (2.1%)	
組織構造や体制に関係するもの	異業種・複数組織のマネジメント、社外・グローバルを含むマネジメント など	26.6%
組織内部や所属メンバーに関係するもの	外国人、年上部下、異文化、多様な雇用形態のメンバーのマネジメント、部下や関係者の能力の不足やばらつきのマネジメント など	49.5%
その他	—	9.4%

図 IV-13：「複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験」の分類とエピソード

出典：児玉結（2016年2月）「RMS Message vol. 41 今、現場のミドルに求められること」

(注1) 調査対象は、インターネット調査会社にモニター登録するビジネスパーソン 350名。所属企業の従業員数の内訳は、300名未満が 35.1%、300～999名が 15.7%、1000～9999名が 27.1%、1万名以上が 22.0%。役職の内訳は、部長職以上 13.4%、課長または課長職相当 67.1%、一般社員 19.4%。

(注2) 本設問は、「複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験」の有無を尋ね、「現在直面している」「経験がある」と答えた人（全体の 55.4%）に対し、その具体的なエピソードを尋ねたもの。

3.2. マネージャー数の比率の減少

1990年と2014年で課長比率を比較すると、1990年にピークであった40～44歳を中心に比率が下がっている。部長比率についても、1990年にピークであった50～54歳を中心に、比率が下がっている（図 IV-14）。

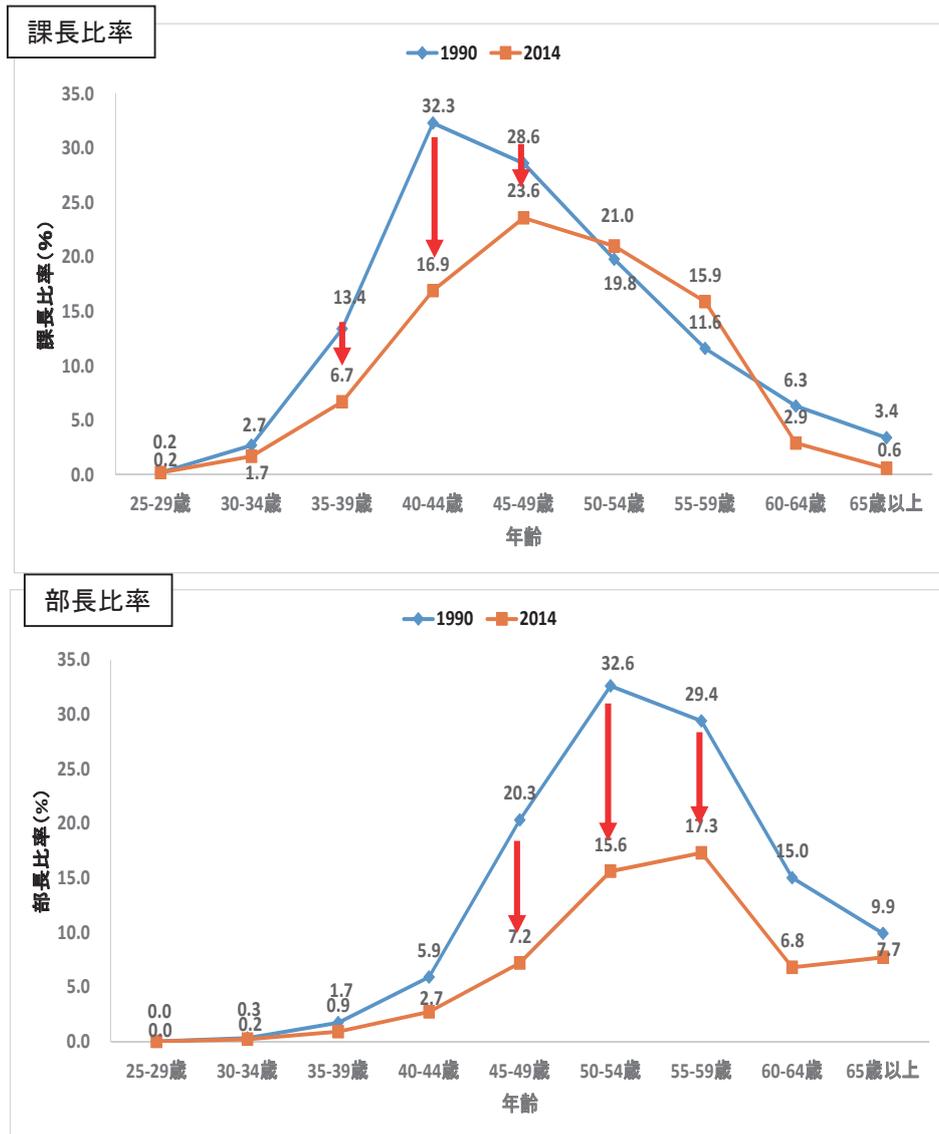


図 IV-14：一般労働者に占める課長、部長の比率（1990年、2014年の比較）

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015年11月）「ユースフル労働統計2015」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

（注1）課長比率、部長比率は、「賃金構造基本統計調査」から得られる各属性における部長と課長の数を、当該属性の一般労働者の数で除して算出している。

（注2）一般労働者とは、短時間労働者以外の労働者を指す。短時間労働者とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い、又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をさす。

3.3. 管理職への登用の早期化

管理職数の推移は、「横ばい」の企業が7割弱を占め、次いで、「増加傾向」の企業が多い。課長職の昇進スピードは、「横ばい」の企業が6割を占め、次いで、「早まっている」企業が多い（図 IV-15）。

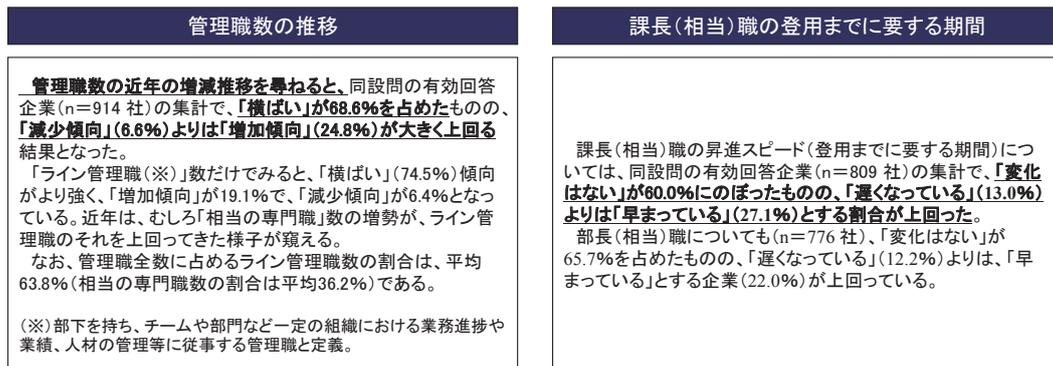


図 IV-15：管理職数の推移と課長（相当）職の登用までに要する期間

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015年2月）

「『人材マネジメントのあり方に関する調査』および『職業キャリア形成に関する調査』結果—就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか—」

3.4. 親の介護の要請

年齢が高くなるにつれて介護の課題を抱えている者の割合は増え、特に、50～64歳の年齢層では、男性は5.5～7.5%、女性は10.6～13.1%となる（図 IV-16）。

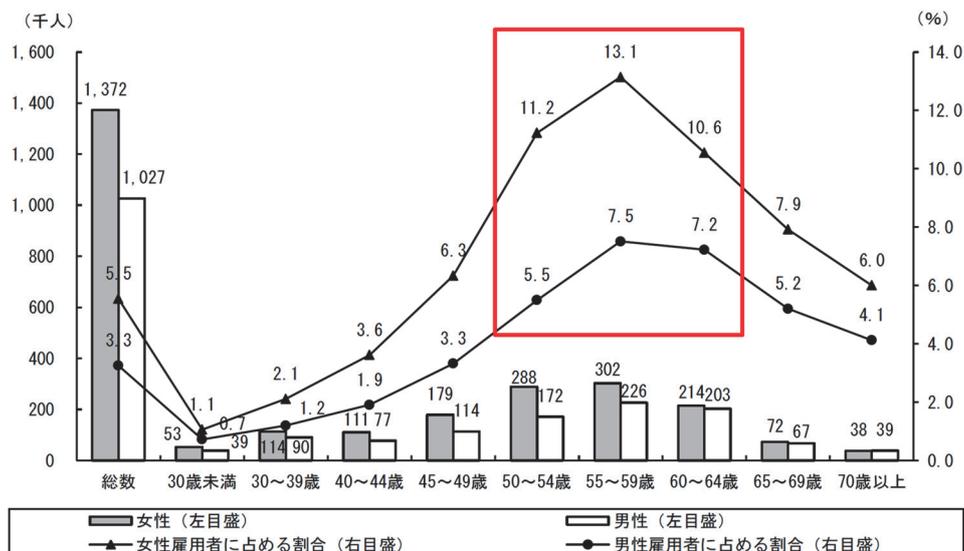


図 IV-16：年齢階層別にみた介護の課題を抱えている雇用者の比率

出典：総務省（2013年）「平成24年 就業構造基本調査」、

厚生労働省（2013年）「平成24年版 働く女性の実情」

(注) 雇用者総数に占める割合 = 「介護をしている雇用者」 / 「（「介護をしている雇用者」 + 「介護をしていない雇用者」）。

介護の課題を抱えていることを上司等に知られることに抵抗感を感じている者は3割台に留まる。しかし、実際に介護に関して相談した人は、「勤務先」(11.8%)が最も少ない(図 IV-17、図 IV-18)。

つまり、上司等に知られることの抵抗感はないものの、そうした課題を伝えても会社や上司からは支援を期待できると考えていない等の理由で相談していない可能性がある。

Q. あなたは、勤務先の上司や同僚に、「手助・介護」に直面したことを知られるのに抵抗がありますか。(n=1,245)

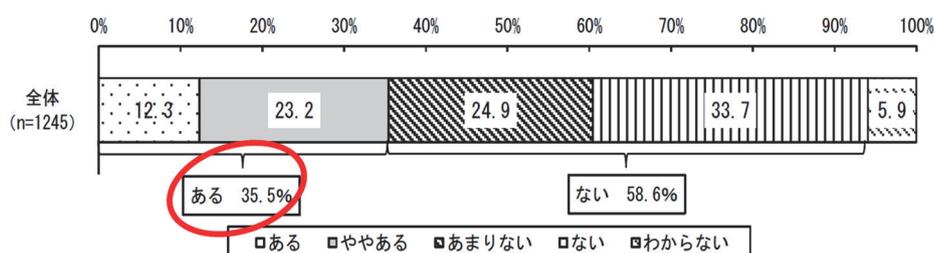


図 IV-17：介護の課題があることを上司や同僚に知られることへの抵抗感の有無
出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2013年)「仕事と介護の両立支援に関する調査」(平成24年度厚生労働省委託事業)、厚生労働省(2013年)「平成24年版 働く女性の実情」

Q. あなたは、「手助・介護」について、だれかに相談しましたか。(n = 1,245)

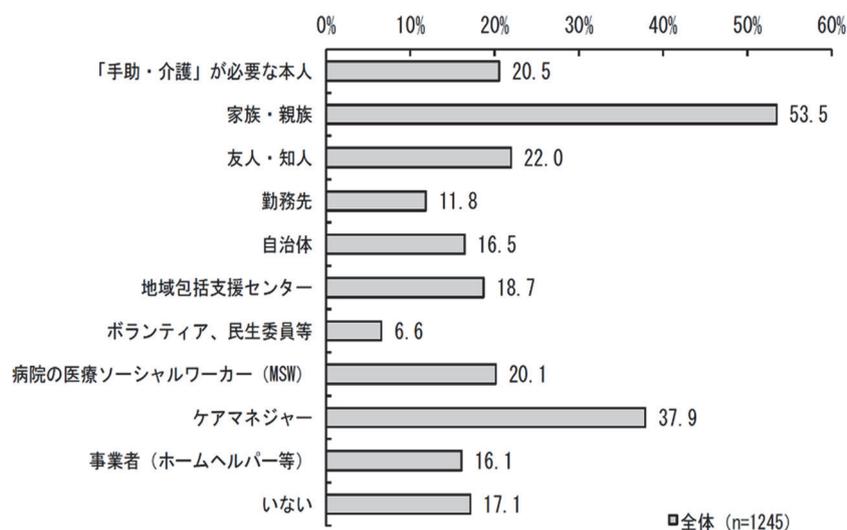


図 IV-18：介護に関して相談した人 (MA)
出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2013年)「仕事と介護の両立支援に関する調査」(平成24年度厚生労働省委託事業)、厚生労働省(2013年)「平成24年版 働く女性の実情」

3.5. その他（コンプライアンス管理、組織構造の変化、不明確な責任・権限の範囲）

以上のほか、ミドルマネージャーが求められる役割を果たしづらい構造的要因として、コンプライアンス管理、組織構造の変化（組織のフラット化等）、不明確な責任・権限の範囲が考えられる（図 IV-19）。

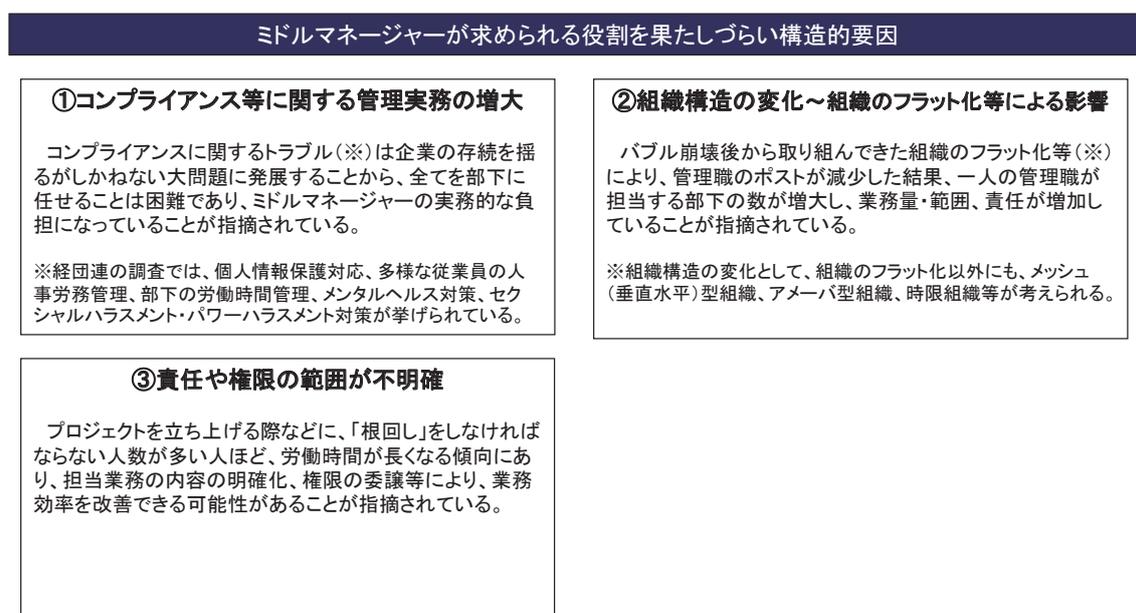


図 IV-19：ミドルマネージャーが求められる役割を果たしづらい構造的要因

出典：①②一般社団法人日本経済団体連合（2012年5月）「ミドルマネージャーをめぐる現状課題と求められる対応」

③黒田祥子（2014年2月）「日本人の労働時間と働き方に関する現状と課題」

4. 求められる役割を果たすための課題と対応策（事例）

経団連が 2012 年に実施した調査では、ミドルマネージャーが求められる役割を果たすために企業に求められる対応として、主に以下の 3 つ（業務負荷削減、部下に対する指導・育成、企業内教育研修）を挙げて、関連する企業事例を紹介している（図 IV-20）。

<p>1. 業務負荷の削減</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 全日空－労働時間管理表による業務の見直しと効率的な働き方の追求◆ 東京ガス－効率的な働き方のノウハウやアイデアが詰まった「虎の巻」でワークスタイル改革を推進◆ 日本HP－フリーアドレス制とフレックス・ワーク・プレイス制度により場所や時間に制約されない働き方を実現◆ パナソニック－専門部署が各職場の取組みを集約。社員の自主性を最大限に引き出す <p>2. 仕事を通じた手厚い部下指導・育成(OJT)の実施</p> <ul style="list-style-type: none">◆ NTTコムウェア－部下育成の責任を若手社員に委譲、メンタリング・マネジメントにより自立型人材を育成◆ トヨタ自動車－職場に「教え／教えられる風土」を復活させる小集団化の導入◆ アステラス製薬－コンピテンシーとコーチングにより育成型ミドルマネージャーを育成◆ アサヒビール－評価育成手帳により評価面談における部下の納得感を高める <p>3. 効果的な企業内教育研修(OFF-JT)の実施</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 富士通－コーポレートユニバーシティにより段階に応じたきめ細かい階層別研修を整備◆ 資生堂－経営トップとの対話セッションと持論の言語化により、人を育てるリーダーの育成に注力◆ 旭化成－人事部門による受講後の丁寧なフォローアップで研修効果を高める
--

図 IV-20：求められる役割を果たすための課題と対応策（例）

出典：一般社団法人日本経済団体連合（2012年5月）

「ミドルマネージャーをめぐる現状課題と求められる対応」

（注）ミドルマネージャーに求められる役割の具体的な内容については、P. 30、31 に記載。

V. ミドルマネージャーの役割、働き方に関するアンケート調査

1. 調査概要

【調査目的】

人材研究会における働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割等の検討に資することを目的に、ミドルマネージャーを対象に、ミドルマネージャーの職場マネジメントや自身の働き方の実態、働き方改革に向けた役割を果たしているミドルマネージャーと果たせていないミドルマネージャーとの違い、役割を果たすことを難しくしている要因、役割を果たせるようにするためのミドルマネージャー自身の取り組みや会社としての支援策等について調査する。

【調査対象】

以下の条件を満たす社員（管理職） 計 400 人

- 一般社員の人事考課（第1次考課）を担当
 - ※部下との接点が多く、現場をよく知っている第1次考課者を対象とする。
- 営業職
 - ※本調査では、サンプル数が限られているため対象を営業職に絞って実施する。営業職を対象とした理由は、①業種・業態を問わず、ほとんどの組織にある職種であること、②対顧客との関係からも、時間管理が難しく残業を前提とした働き方が問題となっていることなどによる。
- 従業員数 300 人以上の企業において、主にフルタイムの正社員を部下に持つ管理職
- 大学卒、または、大学院修了

【調査方法】

インターネットリサーチ

【調査時期】

スクリーニング調査：2016年10月14日

本調査：2016年10月24日～2016年10月26日

【調査項目】

- 管理職として担うべき役割（Q1～Q4）
- 自身の職場や仕事の状況（Q5～Q7）
- 自身の働き方（Q8～15）
- 役割を果たせるようにするための施策等（Q16～19）
- キャリア意識（Q20～21）

【回答者のプロフィール（n=400）】

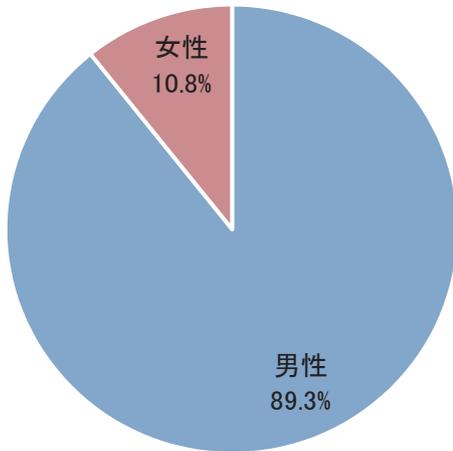


図 V-1：性別

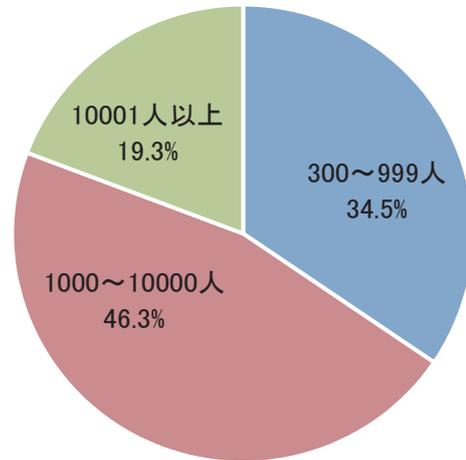


図 V-2：従業員規模

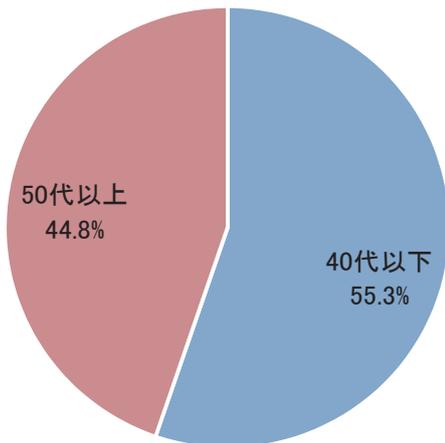


図 V-3：年代

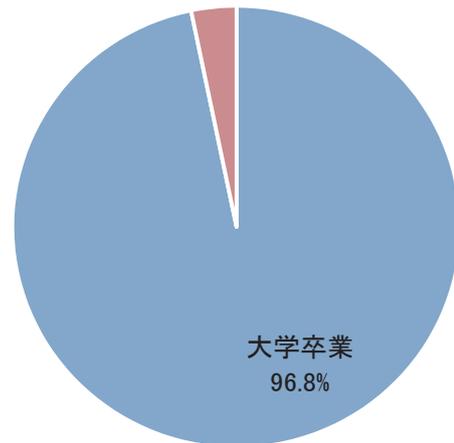


図 V-4：最終学歴

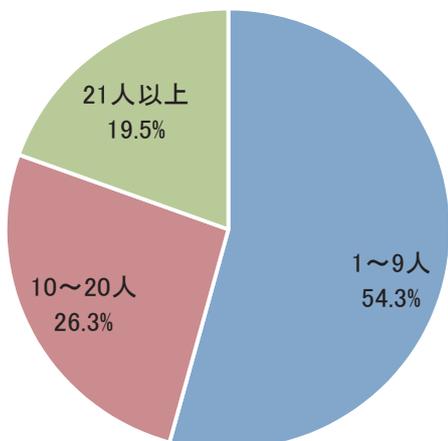


図 V-5：部下の人数

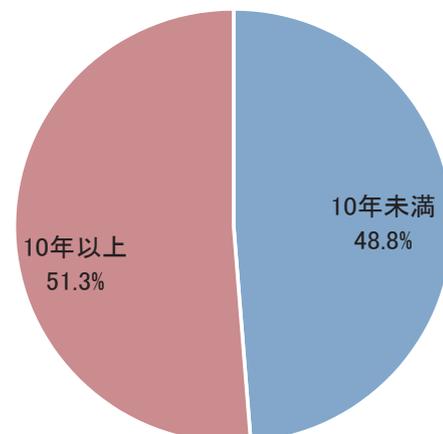


図 V-6：管理職としての経験年数

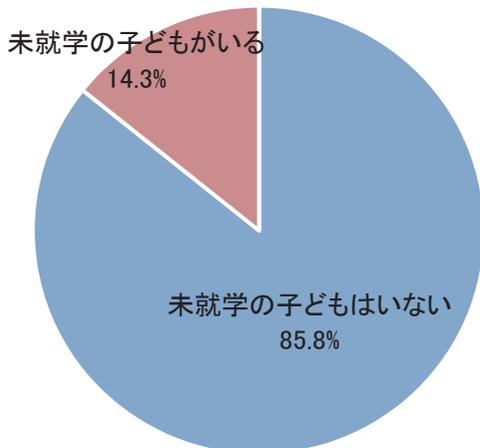


図 V-7：未就学の子どもの有無

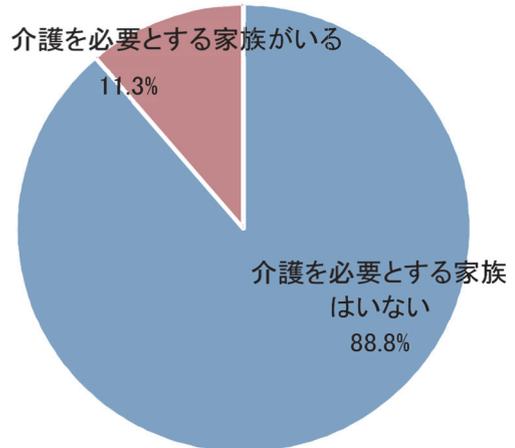


図 V-8：介護を必要とする家族の有無

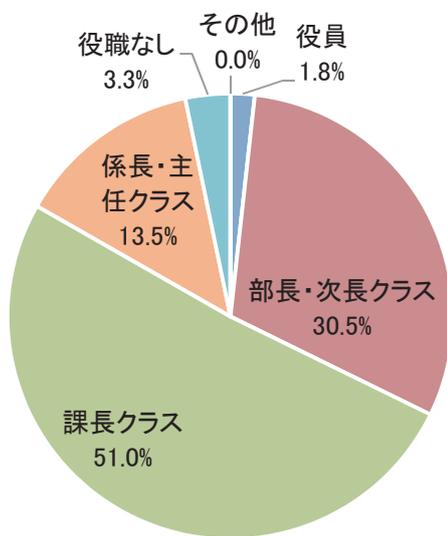


図 V-9：役職クラス

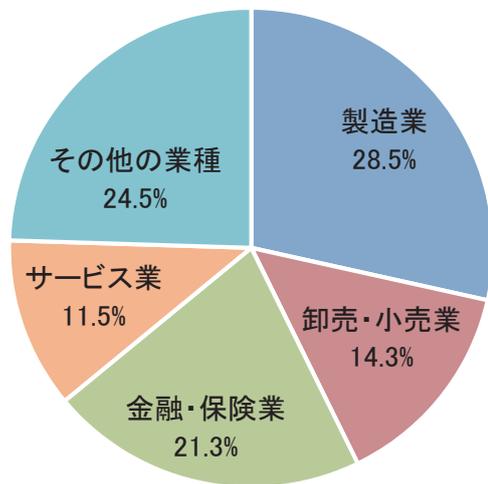


図 V-10：業種

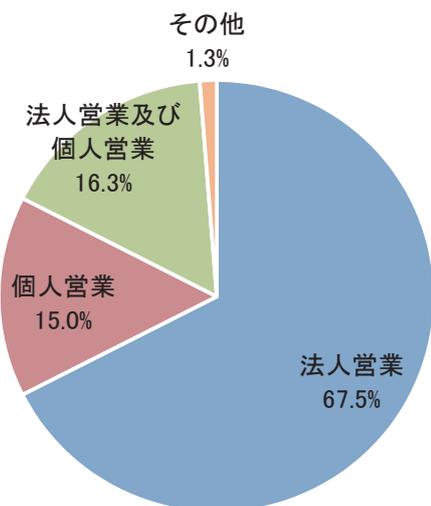


図 V-11：営業領域

2. 調査結果の集計と分析

【単純集計結果】

2.1. 管理職として担うべき役割について (Q1～Q4)

- 管理職として担うべきと思われるそれぞれの役割について、現在取り組んでいるかどうかを聞いたところ、63.8%～92.0%が「取り組んでいる」「まあ取り組んでいる」としている。

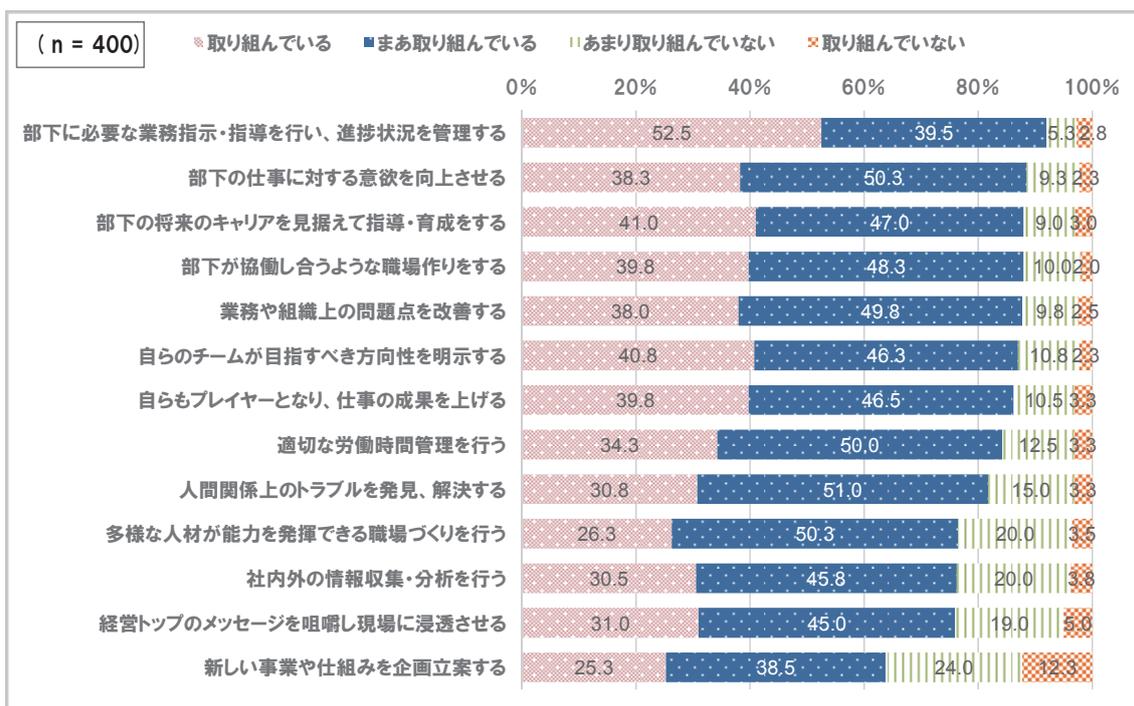


図 V-12：管理職として担うべき役割に現在取り組んでいるか

※TOP2（「取り組んでいる」＋「まあ取り組んでいる」）のスコアで降順ソート

- 管理職として担うべきと思われるそれぞれの役割について、今よりもっと注力すべきと思うかどうかを聞いたところ、74.8%~91.6%が「そう思う」「まあそう思う」としている。
- つまり、管理職は、管理職として担うべき役割のうち、ほとんどの項目に、現状でも基本的には取り組んでいるものの、取り組みが十分ではないと認識しており、今後、もっと注力すべきと考えている。

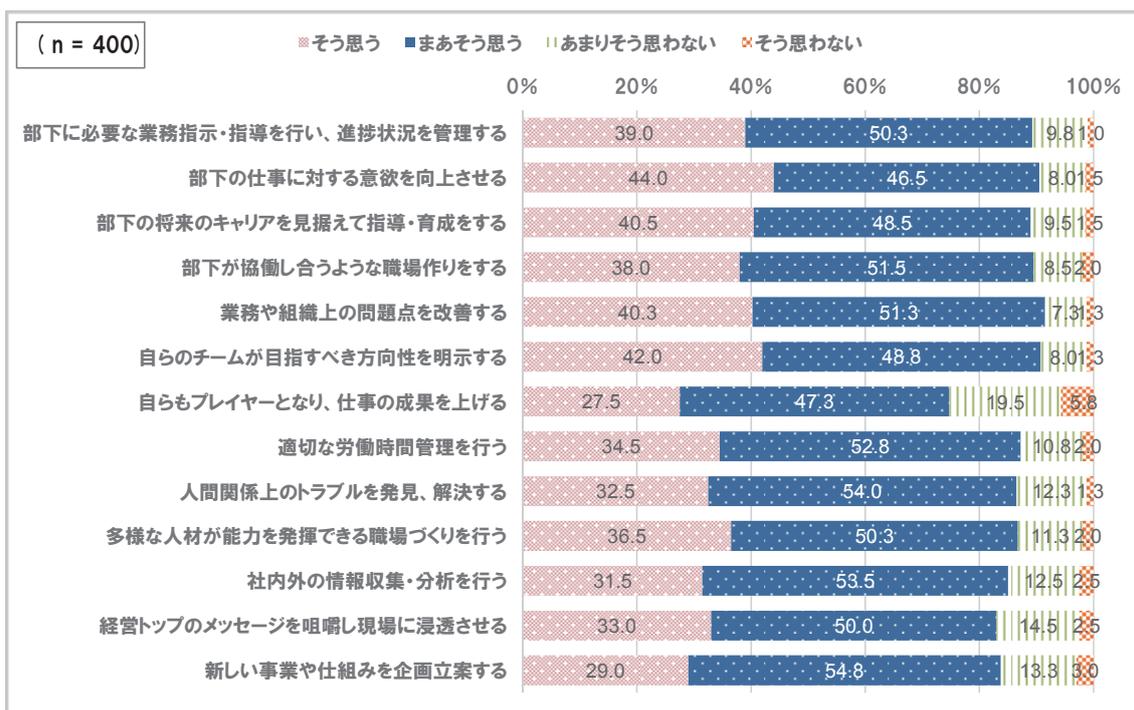


図 V-13：管理職として担うべき役割で今よりもっと注力すべきと思うもの
 ※「現在の取り組み」（図 V-12）のスコアで降順ソート

- 管理職として担うべきと思われる役割として重要と思うものを聞いたところ、「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする」「部下の仕事に対する意欲を向上させる」「部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する」等の割合が高い一方、「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」等の割合は低い。
- つまり、管理職は、プレイング業務よりは、部下の業務の管理等の役割が重要と認識している。

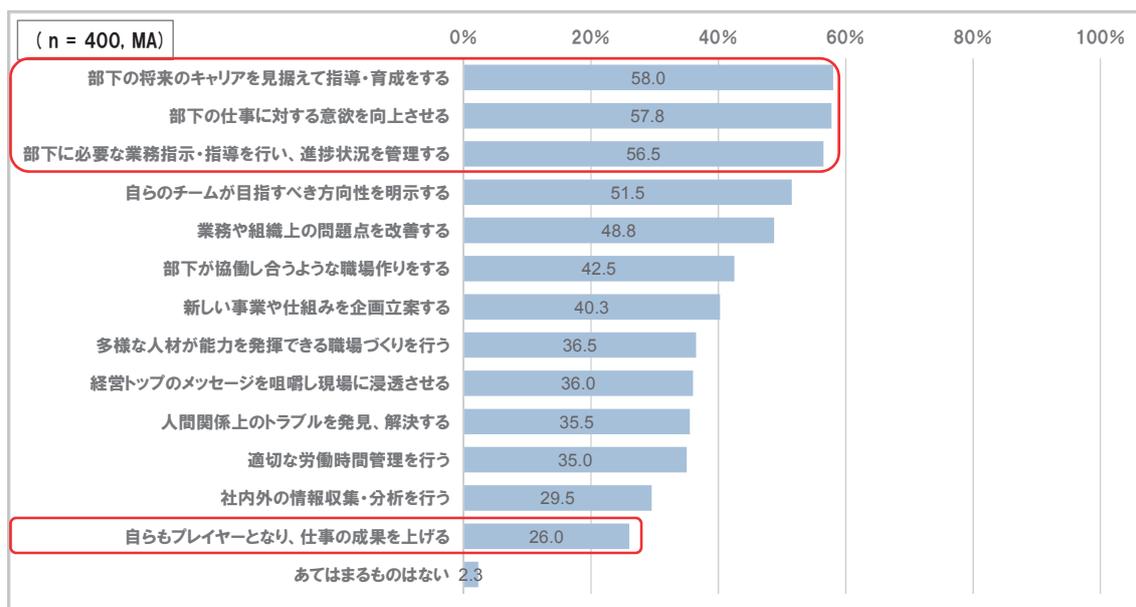


図 V-14：管理職の役割として重要だと思うもの

- 現在の管理職に登用される際に評価されたと思うものを聞いたところ、「継続して仕事で成果を出したこと」「率先垂範の行動力・責任感」「プレイヤーとしての業務遂行力」「部下や顧客とのコミュニケーション能力」等の割合が高い一方、「部下の仕事への動機付けができること」「部下の業務の管理能力」等の割合が低い。
- つまり、管理職は、部下マネジメントよりも、プレイヤーとしての活躍が評価されて登用されている傾向がある。
- アンケート調査から、自分がミドルマネージャーとして登用された理由は、「継続して仕事で成果を出したこと」「率先垂範の行動力・責任感」「プレイヤーとしての業務遂行力」「部下や顧客とのコミュニケーション能力」など、今までの業績や業務遂行力が評価されたと認識している。一方で、「部下の仕事への動機付けができること」「部下の業務の管理能力」などによって登用されたとする割合は低くなっている。ミドルマネージャー自身も管理職への登用理由を認識しているように、担当者としての能力に力点がおかれて評価されていることが分かる。

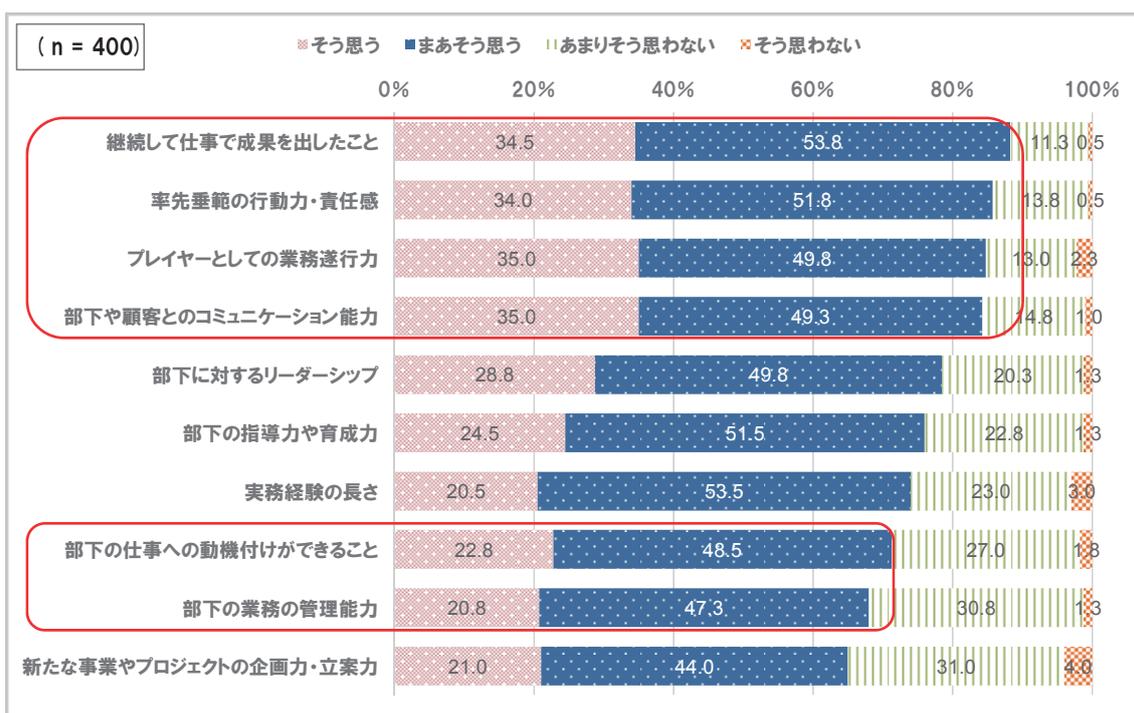


図 V-15：管理職に登用される際の評価基準

※TOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）のスコアで降順ソート

2.2. 自身の職場や仕事の状況について (Q5~Q7)

- 以前（概ね3年前）と比較したときの自身や部下の仕事自体の変化に関して、仕事の内容を難しくする要因と考えられる項目について聞いたところ、ほとんどの項目で過半数が「そう思う」「まあそう思う」と答えており、仕事内容の高度化傾向が見られる。

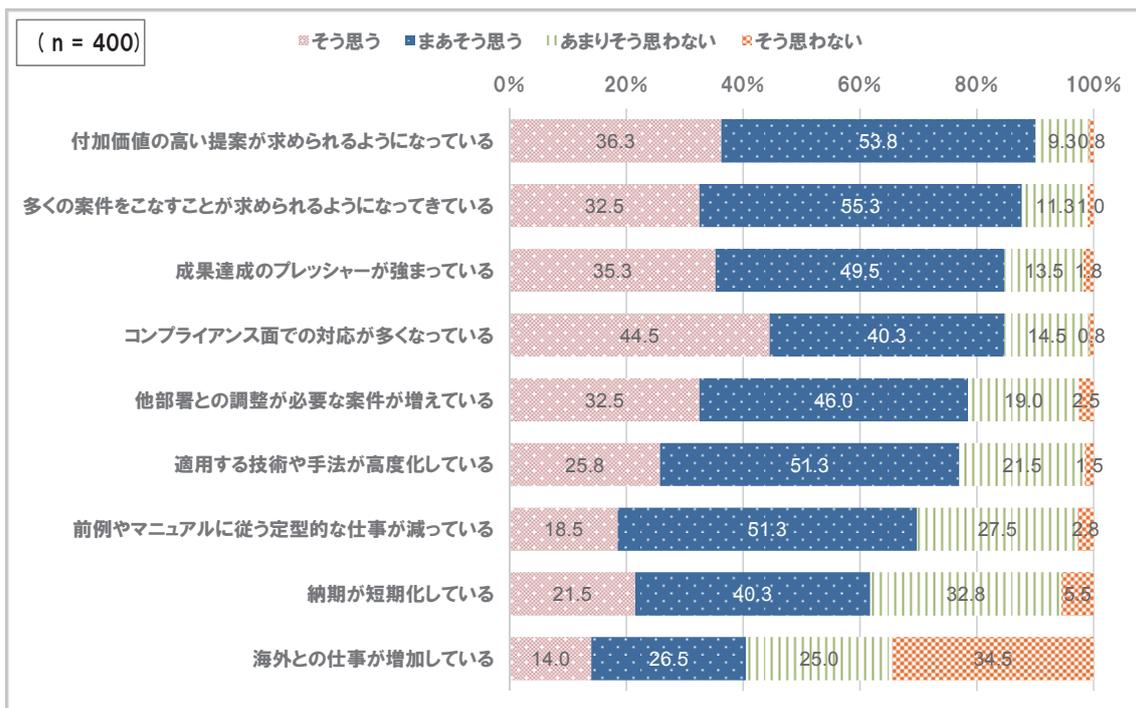


図 V-16 : 仕事自体の変化

※TOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）のスコアで降順ソート

- 自身の職場における部下の状況について聞いたところ、「異性の部下がいる」が65.8%と最も多く、「自分よりも年上や経験年数の多い部下がいる」「派遣社員や有期労働契約社員の部下がいる」がそれに続く。

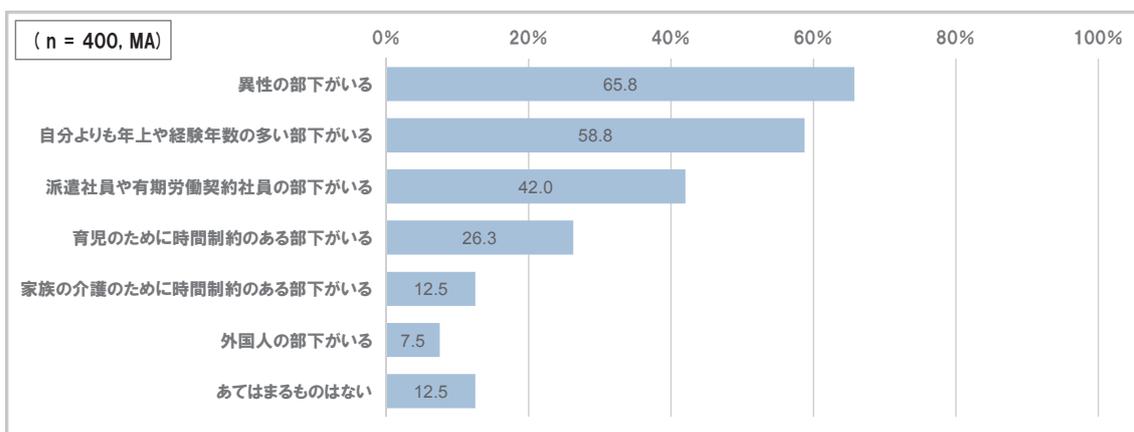


図 V-17：部下の状況

- 自身の職場や仕事の状況について聞いたところ、「部下の能力のばらつきが大きい」が84.0%と最も多く、「業務量に対して、部下の人数が少ない」「メンタルヘルスについての配慮が必要になっている」「出席すべき社内会議が多い」がそれに続く。

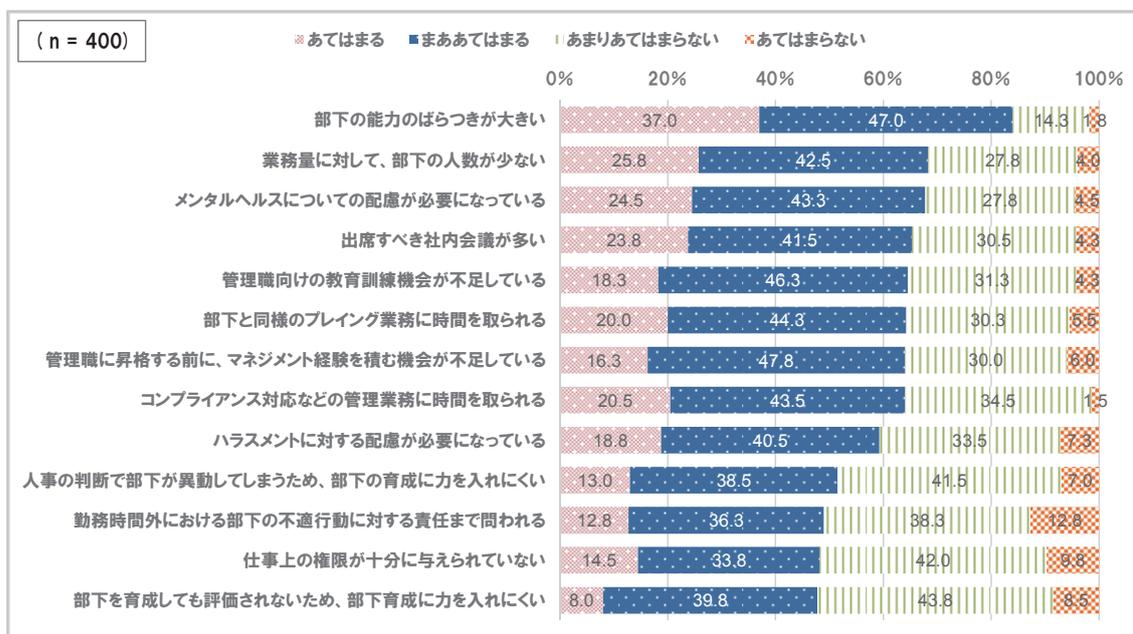


図 V-18：職場や仕事の状況

※TOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）のスコアで降順ソート

2.3. 自身の働き方について (Q8～15)

- 週の実労働時間は、「40～49時間」が37.1%と最も多く、次いで、「50～59時間」が36.6%、「60～69時間」が14.6%となっており、管理職は、通常、時間管理の対象者ではないが、実際に聞いてみると労働時間は長い。

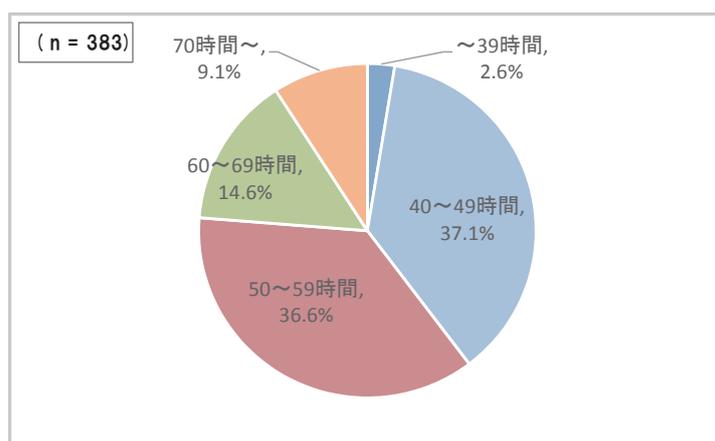


図 V-19 : 週の実労働時間

- 年間の有給休暇取得日数は、「0～4日」が35.3%と最も多く、次いで、「10～19日」「5～9日」がそれぞれ31.0%、28.0%となっている。

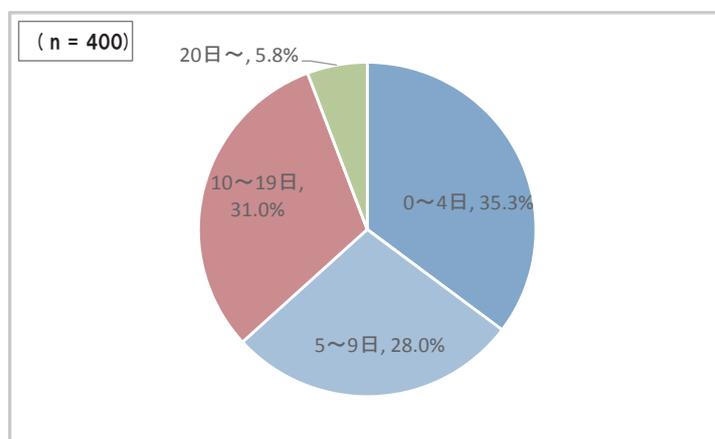


図 V-20 : 有給休暇取得日数

- 最長の連続休暇日数は、「5～9日」が59.5%と最も多く、次いで、「0～4日」「10～」がそれぞれ23.3%、17.3%となっている。

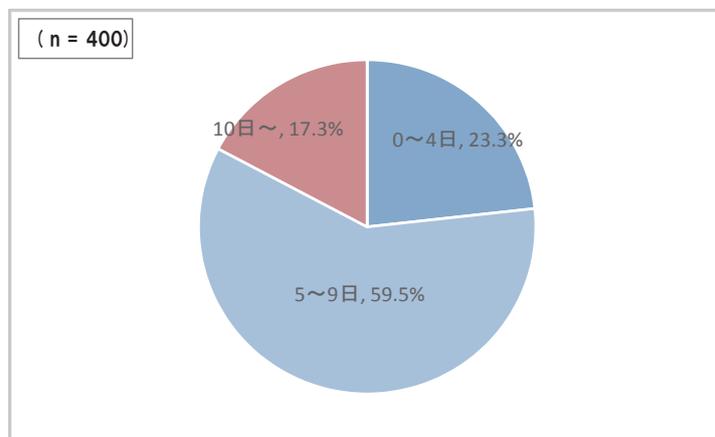


図 V-21：最長の連続休暇日数

- 会社や職場に対して感じていることについて聞いたところ、「仕事に誇りを持っている」「部下との意思疎通が円滑である」「職場の雰囲気が良い」等の割合が高い。一方、「職場の残業が少ない」は、「そう思う」「まあそう思う」と思っている人が過半数に満たない。

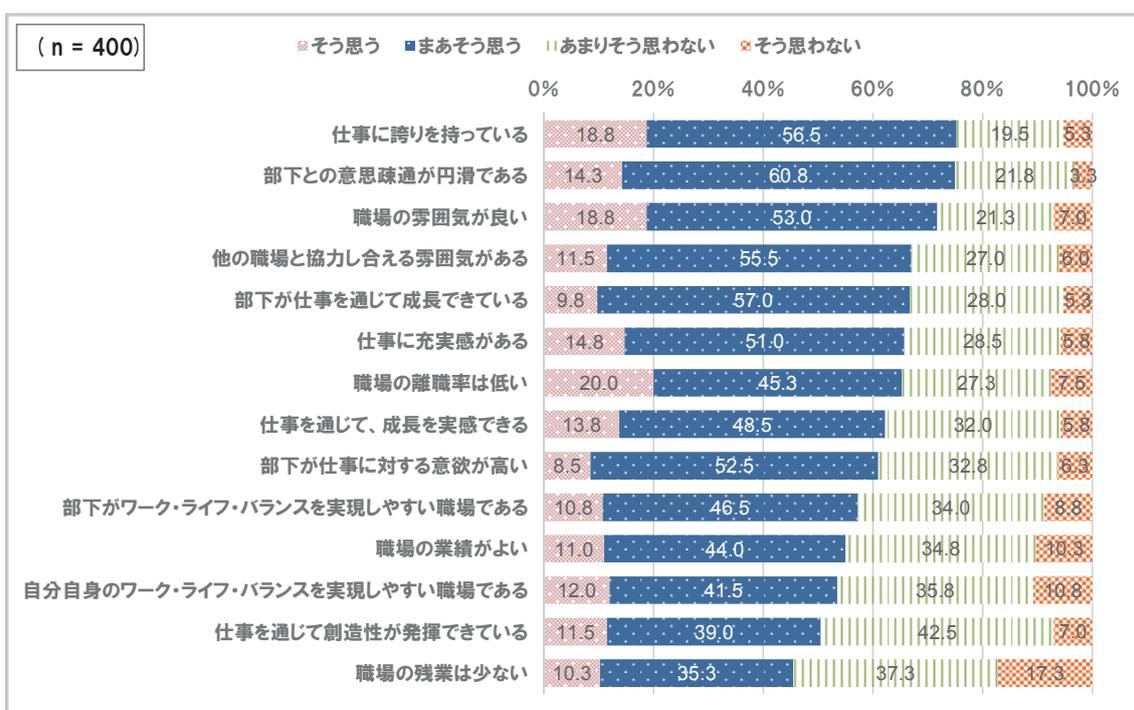


図 V-22：会社や職場に対して感じていること

※TOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）のスコアで降順ソート

- プレイング業務に割いている労働時間の割合は、「21～50%」が41.3%と最も多く、次いで、「0～20%」が33.3%、「51～100%」が25.5%となっている。

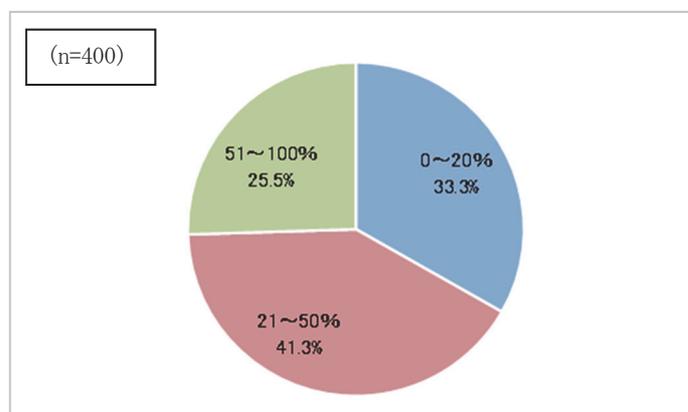


図 V-23 : プレイング業務に割いている労働時間の割合

- 仕事において課せられている数値目標は、「チーム目標と個人目標が課せられている」が57.8%と最も多く、次いで、「チーム目標のみ課せられている」が37.0%となっている。

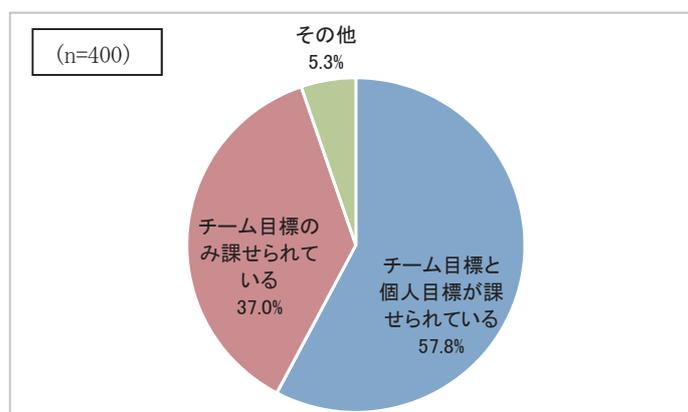


図 V-24 : 仕事において課せられている数値目標

- 管理職が「プレイング業務」を行うことについてどう思うかを聞いたところ、約6割の人が「管理職は、職場のマネジメントに重点を置きつつ、プレイング業務も少しは行う必要がある」と考えている。

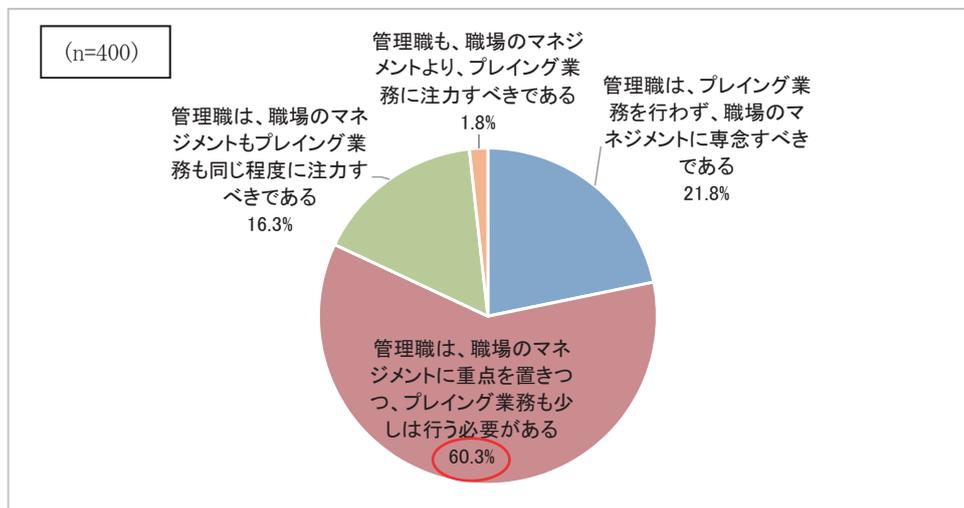


図 V-25 : プレイング業務を行うことに対する認識

- プレイング業務を行う理由について聞いたところ、「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」「メンバーの力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため」「自らプレイヤーとしての成果を出すことも期待されているため」等の割合が高い一方、「プレイヤー業務を行うことで仕事の達成感があるため」等の割合は低い。
- つまり、プレイング業務は、管理職本人がやりたいからというよりは、業務遂行上必要であったり、会社からの期待に応えるために行っている。

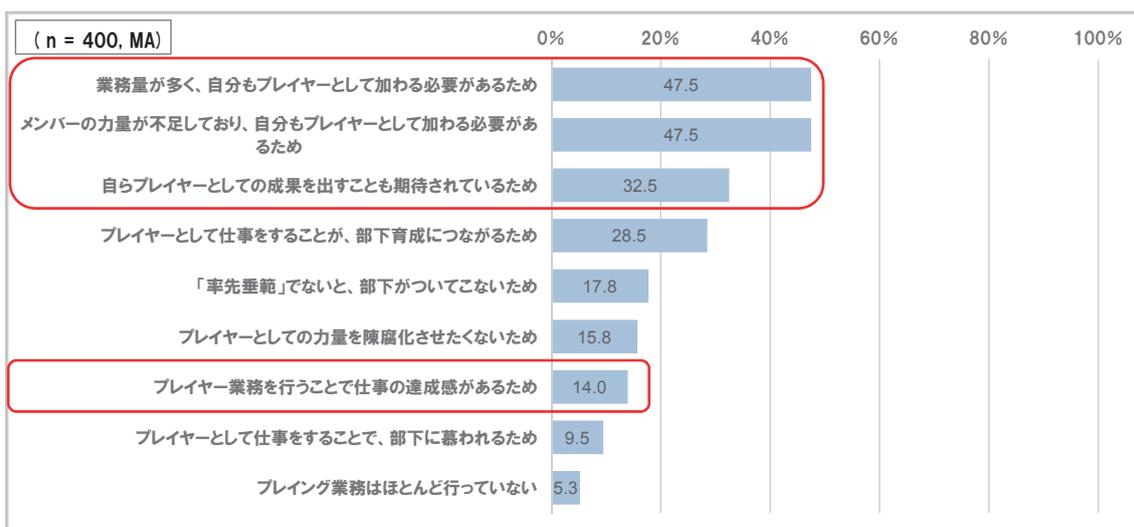


図 V-26 : プレイング業務を行う理由

2.4. 役割を果たせるようにするための施策等について (Q16~19)

- 管理職としての役割を果たせるようにするための自身の取り組みについて聞いたところ、「部下に対し、自分で考える習慣をつけさせるように指導している」「チームに社内外の必要な情報を伝えている」「仕事を効率化するヒントがあれば、積極的に活用している」等の割合が高い。

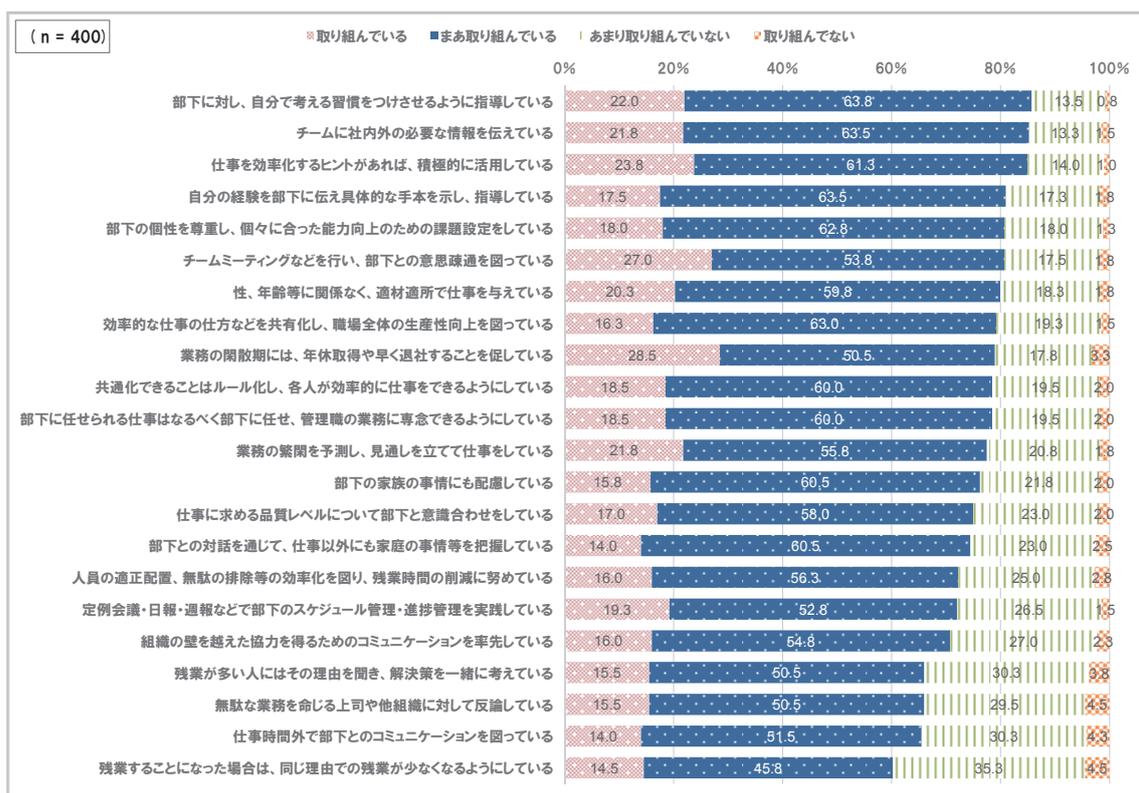


図 V-27：管理職としての役割を果たせるようにするための自身の取り組み

※TOP2（「取り組んでいる」＋「まあ取り組んでいる」）のスコアで降順ソート

- 管理職としての役割を果たせるようにするための会社としての支援策について、会社が今後取り組むべきことと既に取り組んでいることを聞いたところ、「不要な管理業務の見直し」「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」「経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し」「管理職の部下育成を適切に評価する」等で、大きな差が見られた（図 V-28）。これらの支援策は45.5%~61.3%の人が取り組むべきと考えており、現場の管理職はその支援策の必要性を強く認識しているにも関わらず、既に取り組んでいると回答した人の割合は15.8%~28.3%にとどまっており、管理職が考える理想の支援と実態には大きな乖離があることが分かった。
- また、会社としての支援策で既に取り組んでいると回答した人の割合は、ほとんどの項目で3割にも満たないという結果であった。
- 一方、「コンプライアンス対応等の管理業務を担う担当者を別に設定する」は、既に取り組んでいると回答した人の割合が3割を超えている。また、会社として取り組むべきと回答した人と既に取り組んでいると回答した人の割合の差が小さく、比較的取り組みが行われている様子がうかがえる。
- つまり、管理職としての役割を果たせるようにするための支援策について、現状、企業は、法令違反リスクに対応するための取り組みにとどまっており、それ以上の支援は十分に行えていない傾向にある。
- また、「組織の階層を減らす（フラット化）」「管理職の数を減らし、管理職一人当たりの部下の数を増やす」「管理職の数を増やし、管理職一人当たりの部下の数を減らす」「組織の階層を増やす」といった、組織階層の変更や部下に対する管理職比率の変更に関する支援策については、今後取り組むべきとは考えられていない。

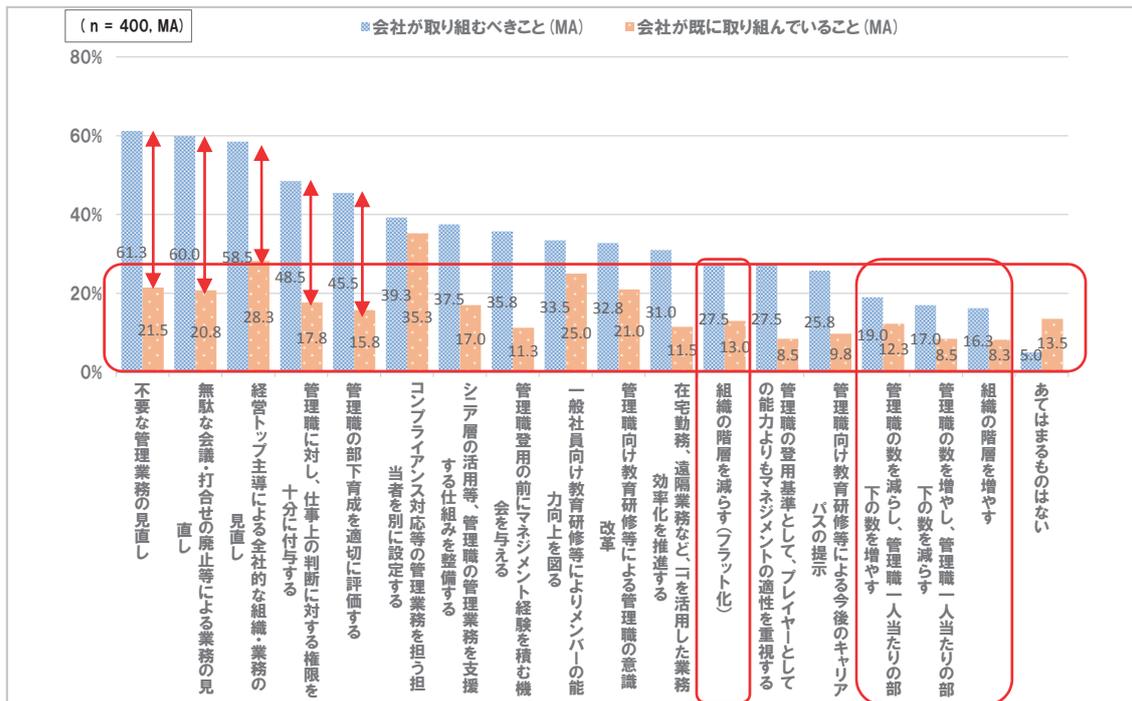


図 V-28：管理職としての役割を果たせるようにするための会社としての支援策
 ※「会社が取り組むべきこと」のスコアで降順ソート

2.5. キャリア意識について (Q20～21)

- 役職定年、役職任期制度の有無について聞いたところ、「役職定年がある」人が67.3%と最も多く、次いで、役職定年、役職任期のいずれの制度も「ない」人が27.0%となっている。

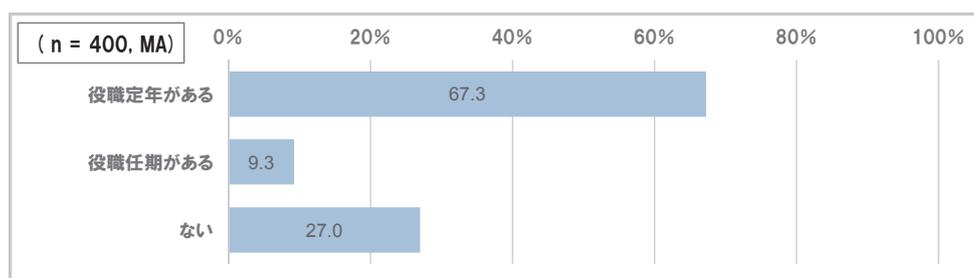


図 V-29：役職定年、役職任期制度の有無

- 役職定年、または、役職任期制度があると答えた人に対し、役職を離れた後につきたい業務について聞いたところ、「仕事は違っても、自分の専門性・得意分野を活かせる業務につきたい」が40.4%と最も多く、次いで、「今よりも時間面、労力面で負荷が軽い業務につきたい」が23.3%となっている。

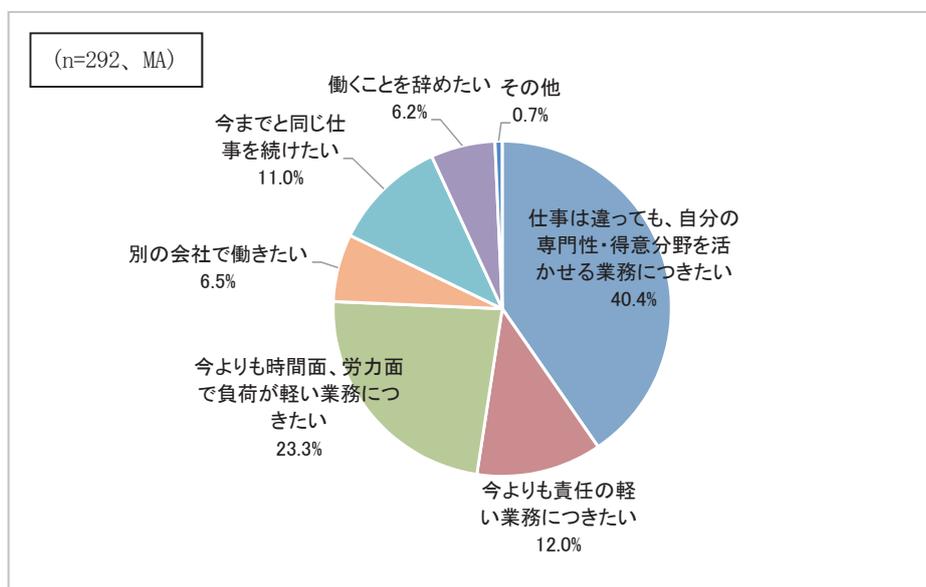


図 V-30：役職を離れた後につきたい業務

【分析指標の設定】

管理職としての役割を果たしているかどうかの指標

- 管理職としての役割を果たしているかどうかを示す指標として、Q1 の選択肢として挙げた管理職として担うべきと思われる役割に関する項目のうち、「自らもプレイヤーとなり仕事の成果を上げる」以外の12項目について、「取り組んでいる」を「2点」、「まあ取り組んでいる」を「1点」、「あまり取り組んでいない」を「-1点」、「取り組んでいない」を「-2点」として、合計点が17点以上の者を管理職としての役割を果たしている者とした。該当者は32.0%である。

※ 以降では、これを、管理職としての役割を果たしているかどうかの指標とみなして分析を実施

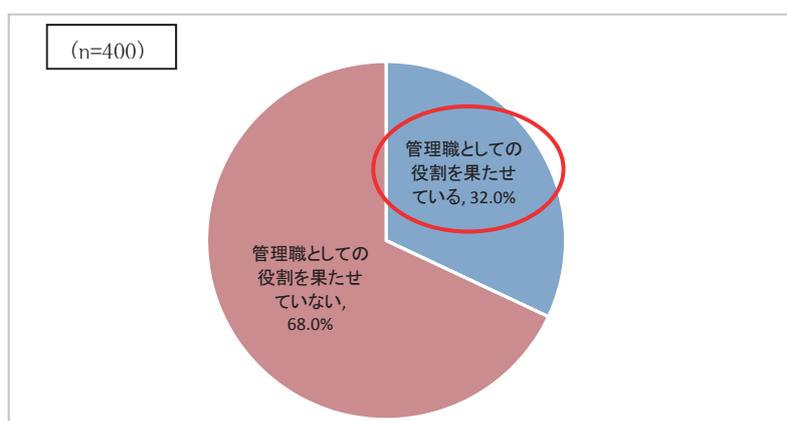


図 V-31：管理職としての役割を果たしている人の割合

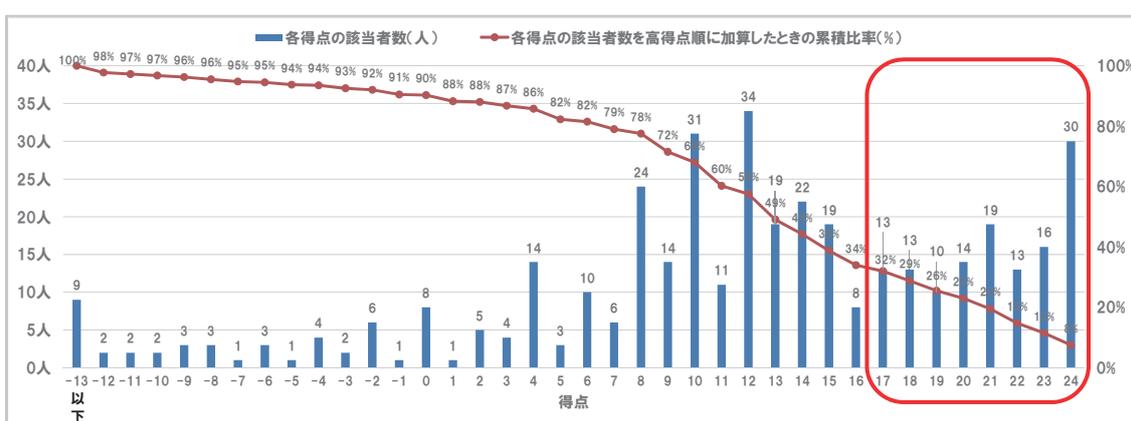


図 V-32：管理職としての役割を果たしているかどうかの指標の得点分布

管理職としての役割への今後の注力意向が高いかどうかの指標

- 管理職としての役割に現在より今後はもっと注力すべきと思っているかどうかを示す指標として、Q2 の選択肢として挙げた管理職として担うべきと思われる役割に関する項目のうち、「自らもプレイヤーとなり仕事の成果を上げる」以外の 12 項目について、「そう思う」を「2 点」、「まあそう思う」を「1 点」、「あまりそう思わない」を「-1 点」、「そう思わない」を「-2 点」として、合計点が 19 点以上の者を管理職の役割に対する今後の注力意向が高い者とした。該当者は 31.5% である。
- ※ 以降では、これを、管理職の役割に対する今後の注力意向が高いかどうかの指標とみなして分析を実施

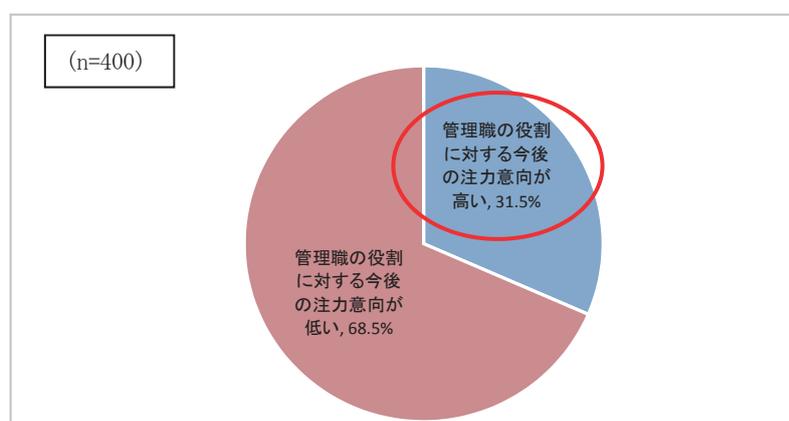


図 V-33 : 管理職としての役割に対する今後の注力意向が高い人の割合

管理職の役割を果たした結果、会社や職場の環境が良好になっているかどうかの指標

- 管理職がその果たすべき役割を果たすと、その結果、「部下との意思疎通が円滑である」「部下が仕事を通じて成長できている」「部下がワーク・ライフ・バランスを実現しやすい職場である」など、会社や職場の環境が良好になると考えられる。そこで、管理職が役割を果たした結果が実際に現れているかどうかを測る指標として、会社や職場に対して好意的に感じている事項について、14項目のうち、12項目以上で「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の割合を集計すると、該当する人は30.3%となる。

※ 以降では、これを、会社や職場の環境が良好かどうかの指標とみなして分析を実施

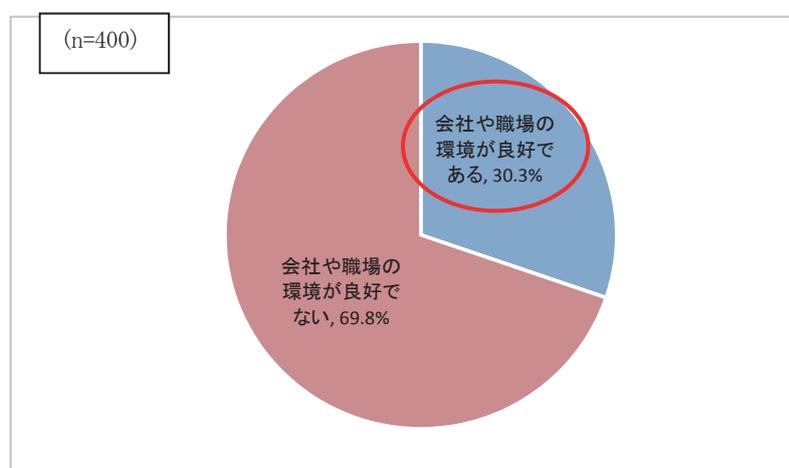


図 V-34 : 会社や職場の環境が良好な人の割合

【クロス集計結果】

2.6. 管理職がおかれた各種の状況と役割の遂行

- 管理職としての役割を果たすことをより難しくするのではないかとと思われる各種の状況（仕事自体の変化（高度化）、職場や仕事の状況（難しさ）、部下の状況（多様性）、管理職本人の未就学の子ども・介護が必要な家族の存在 等）が管理職としての役割を果たすことにどのように影響しているかを見るため、各状況に該当する人と該当しない人で、管理職としての役割を果たしている割合、管理職としての役割への今後の注力意向が高い割合を比較した（図 V-35～図 V-40）。
- その結果、ほとんどの項目において、該当する人は該当しない人に比べて、役割を果たしている人の割合が高く、かつ、今後の注力意向が高い人の割合も高い。
- つまり、管理職としての役割を果たすことを難しくし得る状況にある管理職は、その状況に取り組む努力としてその役割を果たしつつ、今後も、より注力していく必要性、課題を感じている様子が見えてくる。

- 仕事自体の変化（高度化）に関しては、「多くの案件をこなすことが求められるようになってきている」「コンプライアンス面での対応が多くなっている」「付加価値の高い提案が求められるようになってきている」「他部署との調整が必要な案件が増えている」等において、当該状況に該当する人はそうでない人と比べて、役割を果たしている人の割合が高く、かつ、今後の注力意向が高い人の割合も高いという傾向が顕著である。

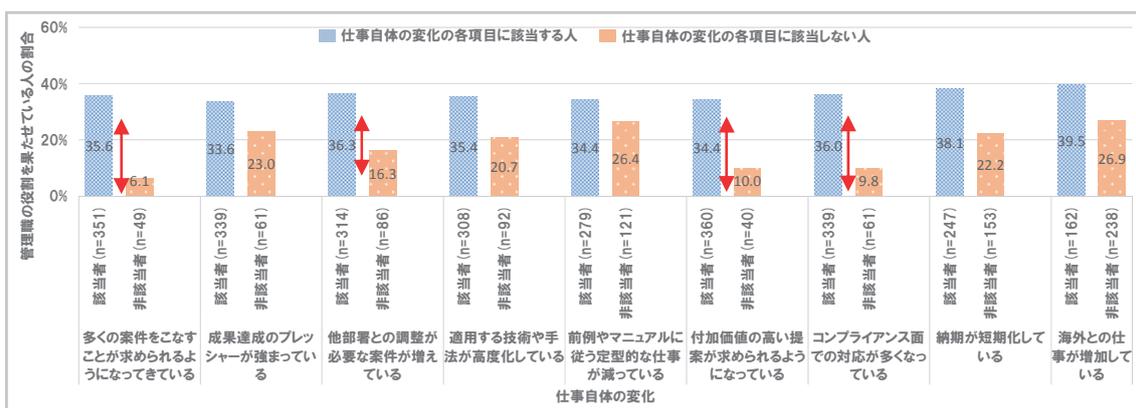


図 V-35：管理職の役割を果たせている人の割合（仕事自体の変化別）

※「仕事自体の変化」のスコアはTOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）

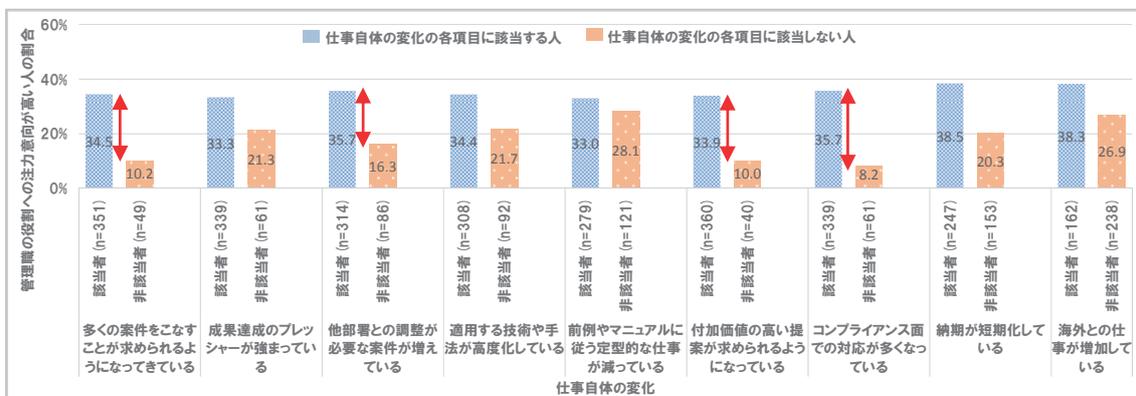


図 V-36：管理職の役割に対する今後の注力意向が高い人の割合（仕事自体の変化別）

※「仕事自体の変化」のスコアはTOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）

- 職場や仕事の状況（難しさ）に関しては、「メンタルヘルスについての配慮が必要になっている」「部下の能力のばらつきが大きい」「出席すべき社内会議が多い」「ハラスメントに対する配慮が必要になっている」等において、当該状況に該当する人はそうでない人と比べて、役割を果たしている人の割合が高く、かつ、今後の注力意向が高い人の割合も高いという傾向が顕著である。

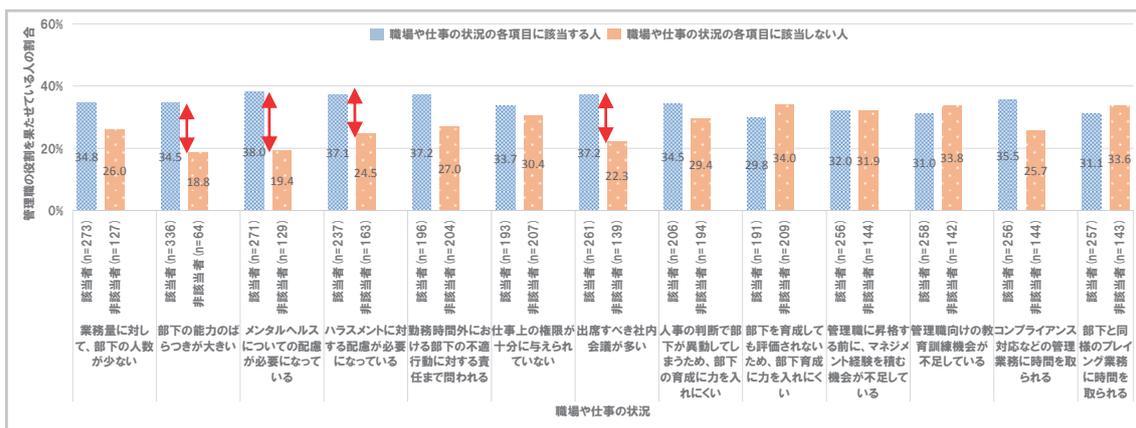


図 V-37：管理職の役割を果たしている人の割合（職場や仕事の状況別）
 ※「職場や仕事の状況」のスコアはTOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）

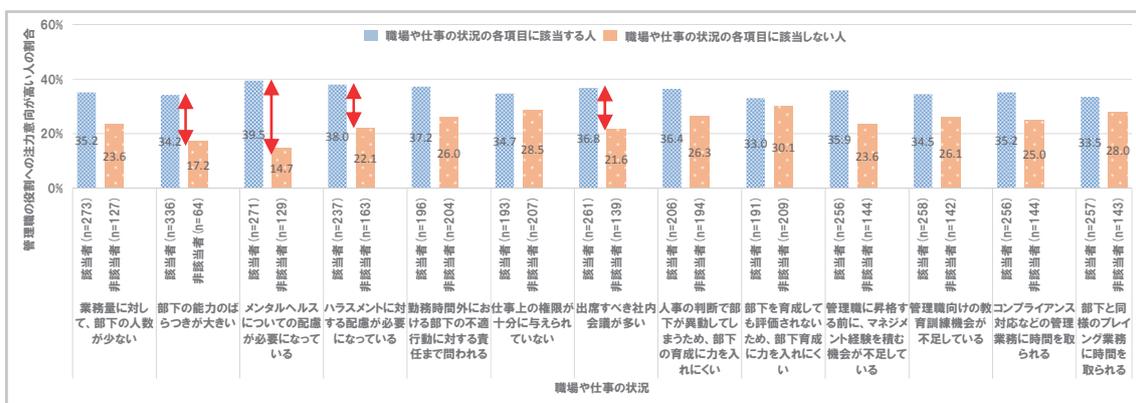


図 V-38：管理職の役割に対する今後の注力意向が高い人の割合（職場や仕事の状況別）
 ※「職場や仕事の状況」のスコアはTOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）

- 部下の状況（多様性）に関しては、「家族の介護のために時間制約のある部下がいる」「育児のために時間制約のある部下がいる」「異性の部下がいる」「派遣社員や有期労働契約社員の部下がいる」「外国人の部下がいる」等において、当該状況に該当する人はそうでない人と比べて、役割を果たしている人の割合が高く、かつ、今後の注力意向が高い人の割合も高いという傾向が顕著である（図 V-39、図 V-40）。
- つまり、時間制約のある部下など、多様な人材を抱えて苦勞している現場の管理職ほど、その役割を果たすために努力している様子が見えてくる。
- また、管理職本人の未就学の子どもの介護を必要とする家族の有無に関しては、「介護が必要な家族がいる」場合にそうでない人と比べて、役割を果たしている人の割合が高く、かつ、今後の注力意向が高い人の割合も高いという傾向が顕著である（図 V-39、図 V-40）。
- つまり、管理職本人が介護の必要な家族を抱えているほど、時間制約のある部下の状況にもより敏感になり、気にかけて、職場マネジメントに注力するようになっていると考えられる。

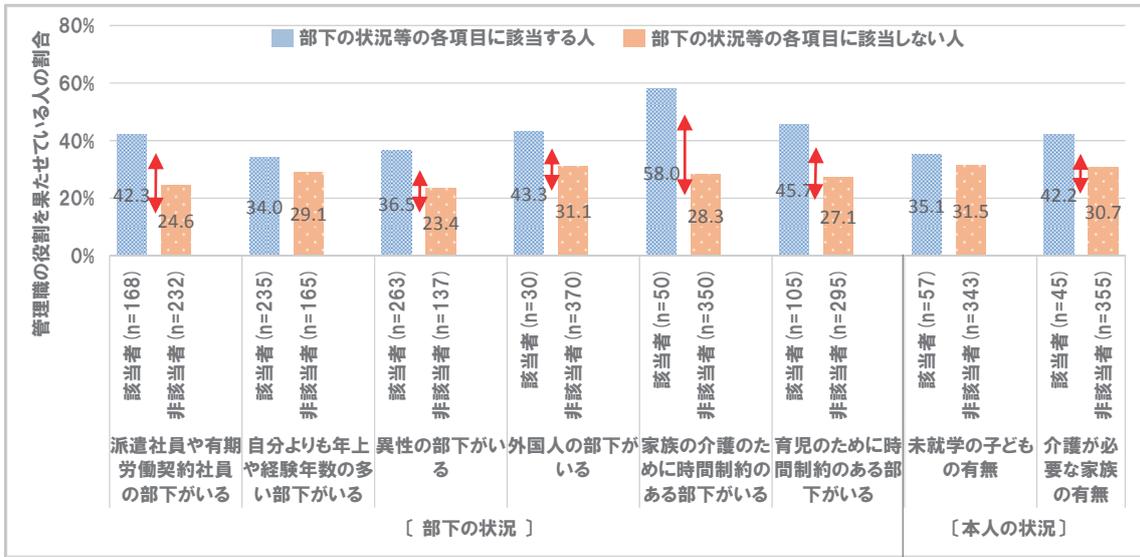


図 V-39：管理職の役割を果たしている人の割合（部下の状況別、本人の状況別）
※ 部下の状況、本人の状況のスコアはマルチアンサー（以下、「MA」という）

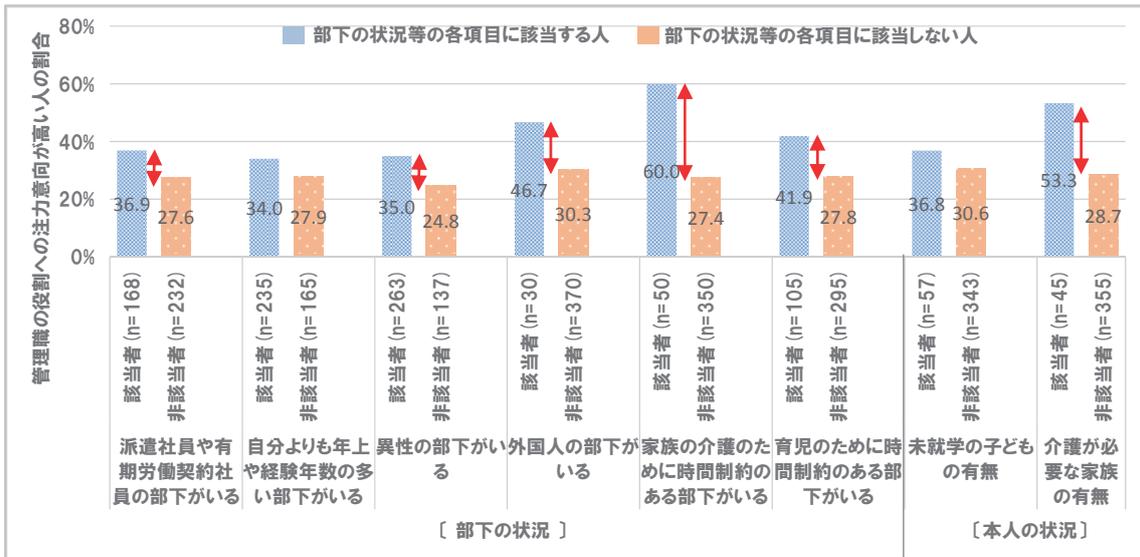


図 V-40：管理職の役割に対する今後の注力意向が高い人の割合（部下の状況別、本人の状況別）
※ 部下の状況、本人の状況のスコアは MA

- 管理職としての役割を果たすことをより難しくするのではないかとと思われる状況の中で、部下の状況（多様性）や本人の未就学の子どもや介護を必要とする家族の存在が、良好な会社や職場の環境構築にどのように影響しているかを調べるため、各状況に該当する人と該当しない人で、会社や職場の環境が良好だとする割合を比較した。
- その結果、「家族の介護のために時間制約のある部下がいる」「派遣社員や有期労働契約社員の部下がいる」「育児のために時間制約のある部下がいる」「異性の部下がいる」等において、該当する人は該当しない人に比べて、会社や職場の環境が良好な割合が高い。特に「家族の介護のために時間制約のある部下がいる」でその傾向が顕著である。

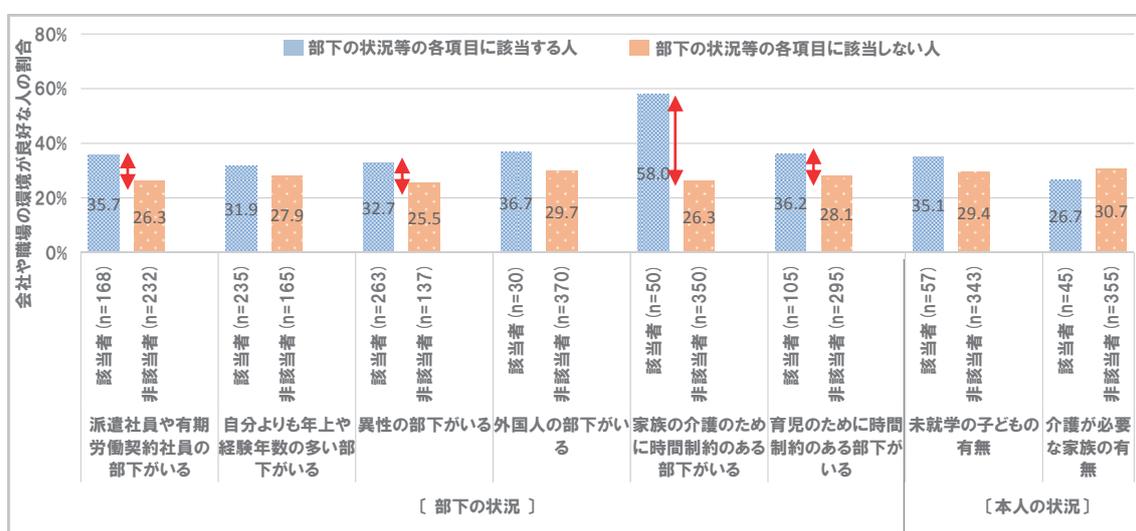


図 V-41：会社や職場の環境が良好な人の割合（部下の状況別、本人の状況別）

※部下の状況、本人の状況のスコアはMA

2.7. 役割を果たせている管理職の役割認識

- 管理職として担うべき役割の現状の課題と今後のあるべき姿を検討するために、管理職として担うべきと思われる各種の役割について、それぞれの管理職が「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」とを比較分析した(図 V-42)。
- 比較分析に当たり、まず、管理職として担うべき役割のうち 12 項目を以下の 4 つに分類した。

① 従来型管理業務

管理職に本来求められている伝統的、典型的な役割であり、具体的には、「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする」「部下の仕事に対する意欲を向上させる」「部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する」「自らのチームが目指すべき方向性を明示する」「業務や組織上の問題点を改善する」の 5 項目がこれに当たる。

② 働き方改革推進業務

ダイバーシティ・マネジメント等、比較的新しく管理職の役割として、近年その意義が新たに位置づけられるようになった戦略的な管理を担う役割であり、具体的には、「部下が協働し合うような職場作りをする」「多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを行う」「経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる」「人間関係上のトラブルを発見、解決する」「適切な労働時間管理を行う」の 5 項目がこれに当たる。

③ 市場創造型業務

「新しい事業や仕組みを企画立案する」がこれに当たる。

④ プレイング業務

「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」がこれに当たる。

- 上記①～④の分類ごとの特徴は以下のとおりとなった。

① 従来型管理業務

従来からマネージャーに課せられている基本的な役割であり、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」において全て上位に位置している、現在と今後では、業務への取り組みには差異はみられない。

② 働き方改革推進業務

「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」において、「従来型管理業務」の下に位置している。しかし、「重要と思うもの」より「現在の取り組み」が全体的に総じて高くなっている。さらに、「今後注力すべきもの」においては、すべての項目で、「現在の取り組み」よりさらに高くなっており、将来は注力すべき業務と認識されている。

③ 市場創造型業務

「重要と思うもの」では、「働き方改革推進業務」と、同程度の重要性が認識されているにもかかわらず、「現在の取り組み」では全ての業務の中で最も低い位置になっている。ただし、今後注力すべき業務として認識されていることが注目される。

④ プレイング業務

「重要と思うもの」では、全ての業務の中で最も低い位置にあるにもかかわらず、「現在の取り組み」では、非常に高くなっている。しかし、「今後注力すべきもの」においては、全ての業務の中で最も低い位置に下がっている。

- 上記から、ミドルマネージャーは、自らを取り巻く環境変化を肌で感じ取るなかで、“働き方改革への取り組み”や“戦略的、革新的な領域での業務”の重要性あるいは必要性を認識していることが分かる。一方で、「市場創造型業務」には重要性の認識は高いものの、現在は十分な取り組みが出来ておらず、逆に「プレイング業務」は、重要度の認識は最も低いですが、現在取り組んでいる業務の中では高い位置を示しており、「プレイング業務」に取り組まざるを得ない実態がうかがえる。

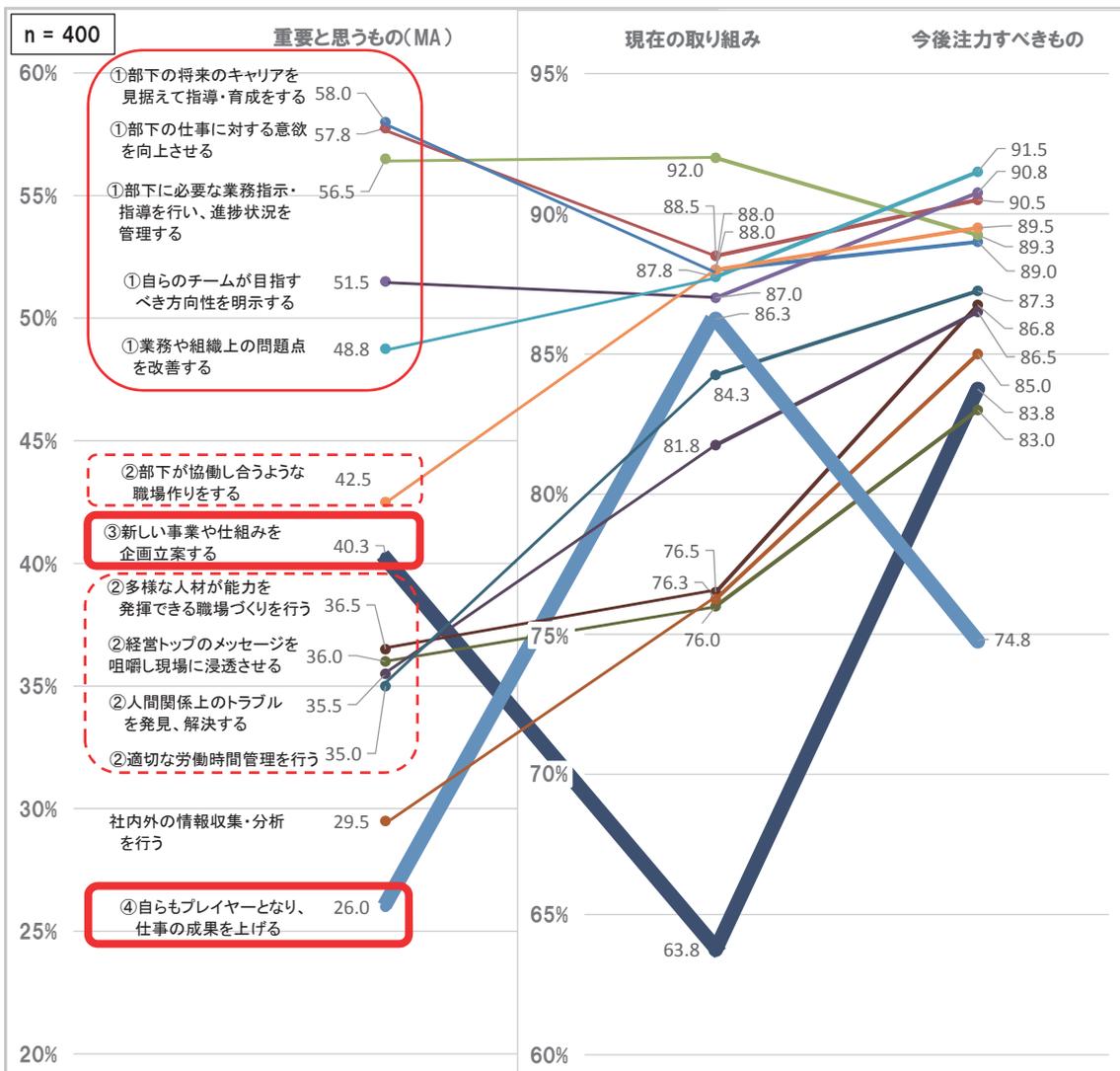


図 V-42：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較
 ※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、④は「プレイング業務」の項目

- 次に、管理職として担うべきと思われる各種の役割について、管理職としての役割を果たしている人とそうでない人で、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の認識にどのような違いがあるかを分析するため、両者で比較分析した（図 V-43、図 V-44）。
- その結果、全体分析（図 V-42）で見られた傾向は、役割を果たしている人とそうでない人で基本的に共通して見られる。
- 相違点として、役割を果たしている人はそうでない人よりも、「現在の取り組み」だけでなく「重要と思うもの」「今後注力すべきもの」についても、すべての項目で選択した割合が高い。つまり、役割を果たしている人は、管理職の役割全般について、重要性や課題認識をより強く認識していると考えられる。
- また、役割を果たしている人は「従来型管理業務」「働き方改革推進業務」とともに90%以上取り組んでいることに加え、全般的な取り組みが最も遅れている「市場創造型業務」も84.4%の人が取り組み、さらに、「今後注力すべきもの」と考える人が91.4%にのぼる。
- 一方、役割を果たしていない人は「従来型管理業務」に比べ「働き方改革推進業務」の取り組みが著しく低い水準にとどまっているにもかかわらず、「プレイング業務」は、「従来型管理業務」同様、高い水準で取り組んでいる。

■ 管理職の役割を果たしている人

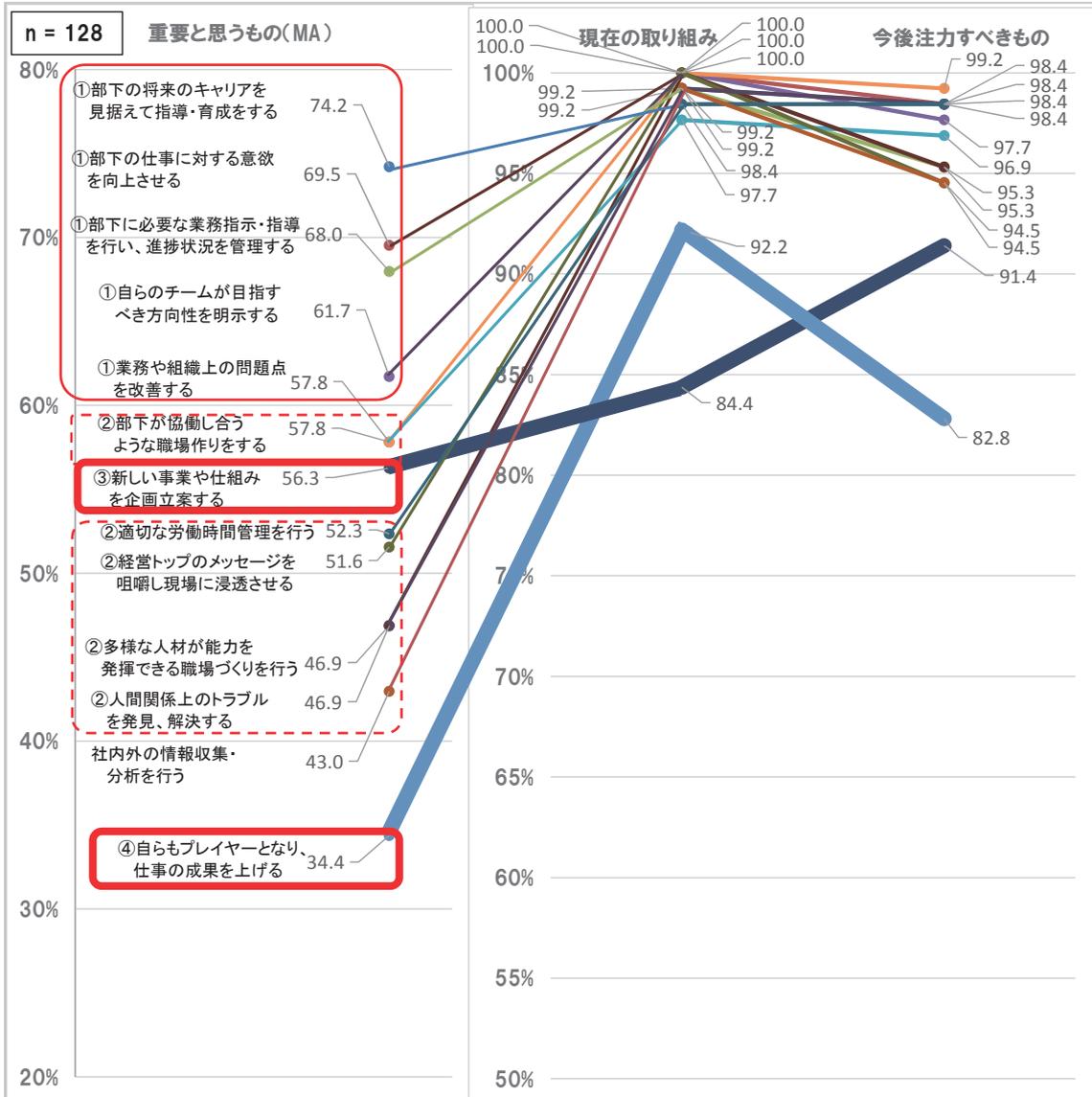


図 V-43：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較（管理職の役割を果たしている人）

※管理職の役割を果たしている人とそうでない人で、グラフのスケールを統一

（「重要と思うもの」：20%~80%、「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」：50%~100%）

※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、

④は「プレイング業務」の項目

■ 管理職の役割を果たせていない人

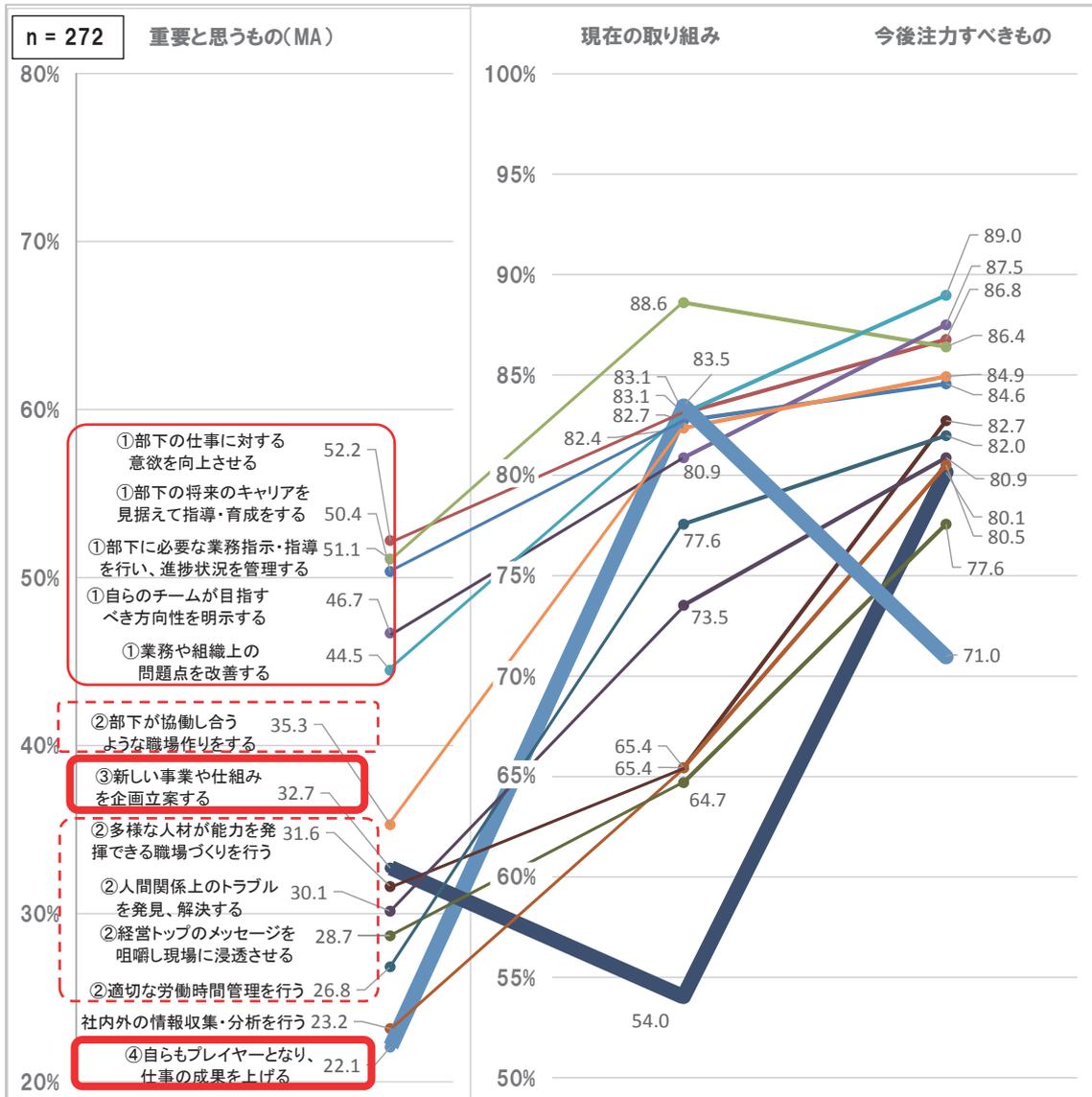


図 V-44：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較（管理職の役割を果たせていない人）

※管理職の役割を果たせている人とそうでない人で、グラフのスケールを統一

（「重要と思うもの」：20%～80%、「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」：50%～100%）

※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、

④は「プレイング業務」の項目

- 管理職の役割認識は、年齢によっても異なると考えられる。そこで、管理職が担うべきと思われる各種の役割について、年齢が高い層（45歳以上、280人）と年齢が低い層（45歳未満、120人）で、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の認識にどのような違いがあるかを分析するため、両者で比較分析した（図 V-45、図 V-46）。
- その結果、年齢が低い層は高い層よりも、「重要と思うもの」について、「従来型管理業務」の中の「自らのチームが目指すべき方向性を明示する」、「働き方改革推進業務」の中の「経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる」、また、「社内外の情報収集・分析を行う」等を選択した人の割合が低い。
- また、年齢が低い層は、「現在の取り組み」について、「プレイング業務」が最も高い割合となっている。

■ 年齢が高い層：45歳以上

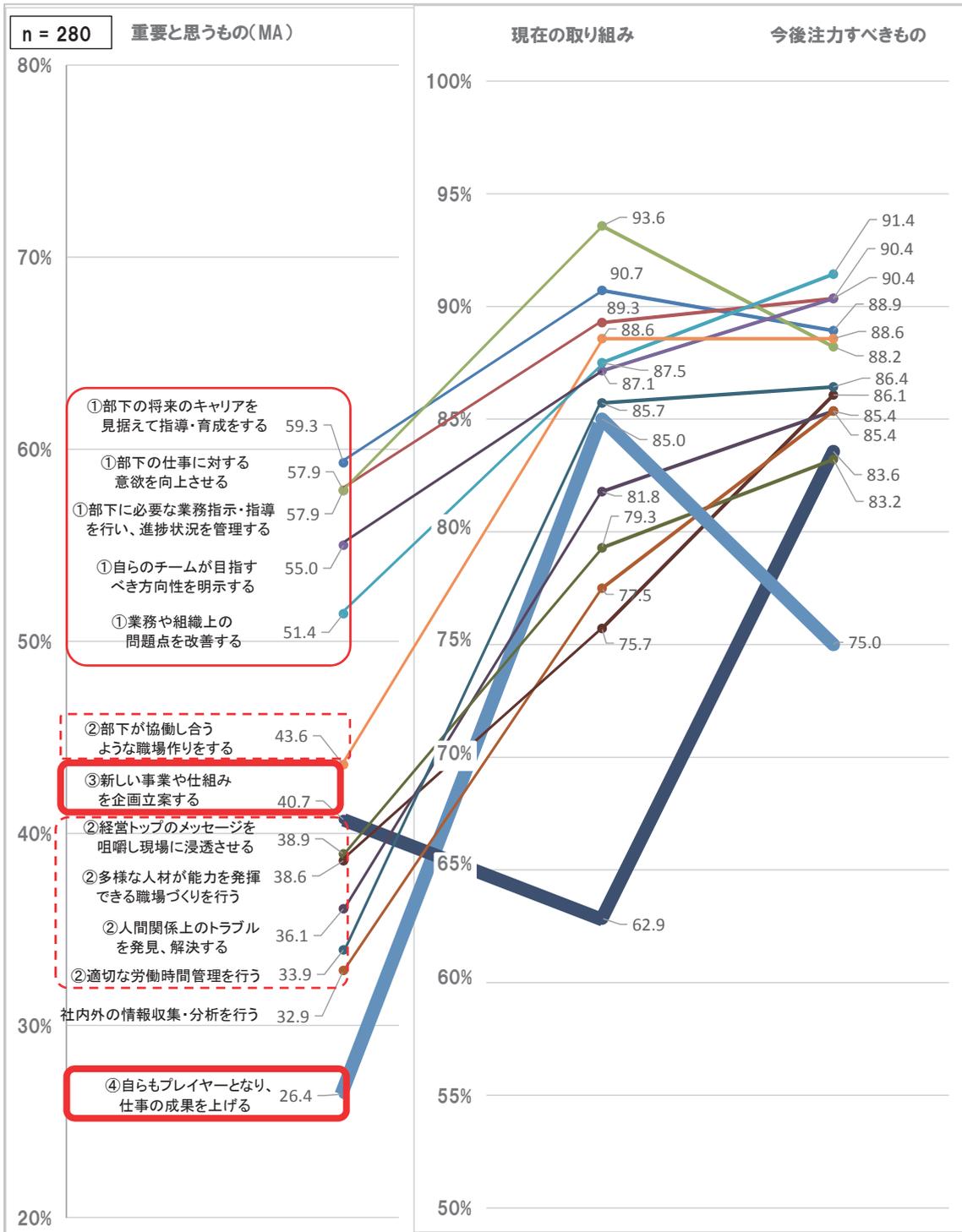


図 V-45：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」

「今後注力すべきもの」の比較（年齢が高い層）

※年齢が高い層と低い層で、グラフのスケールを統一（「重要と思うもの」：20%～80%、「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」：50%～100%）

※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、④は「プレイング業務」の項目

■ 年齢が低い層：45歳未満

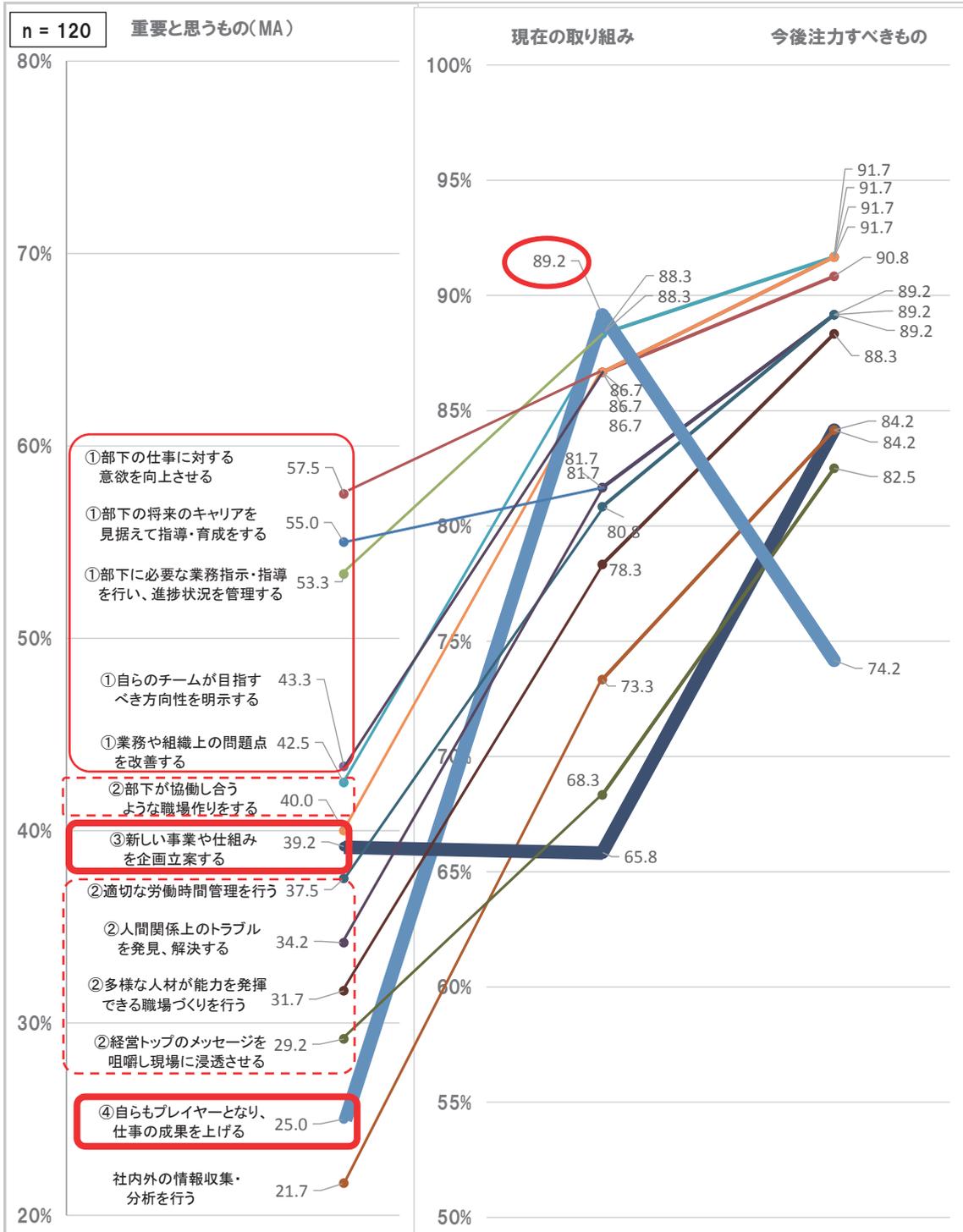


図 V-46：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較（年齢が低い層）

※人と人で、グラフのスケールを統一（「重要と思うもの」：20%~80%、「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」：50%~100%）

※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、④は「プレイング業務」の項目

- 次に、管理職の年齢による、管理職として担うべきと思われる役割に対する認識の違いについてより詳細に把握するため、管理職としての役割を果たしている人(128人)の中で、年齢が高い層(45歳以上、90人)と低い層(45歳未満、38人)で、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の認識にどのような違いがあるかを比較分析した(図 V-47、図 V-48)。
- その結果、年齢が低い層は年齢が高い層よりも、「重要と思うもの」について、「従来型管理業務」の中の「自らのチームが目指すべき方向性を明示する」、「働き方改革推進業務」の中の「多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを行う」、また、「社内外の情報収集・分析を行う」等を選択した割合が低い。
- また、年齢が低い層は年齢が高い層よりも、「現在の取り組み」について「市場創造型業務」を選択した割合が高い。

■ 管理職の役割を果たせている人（年齢が高い層：45歳以上）

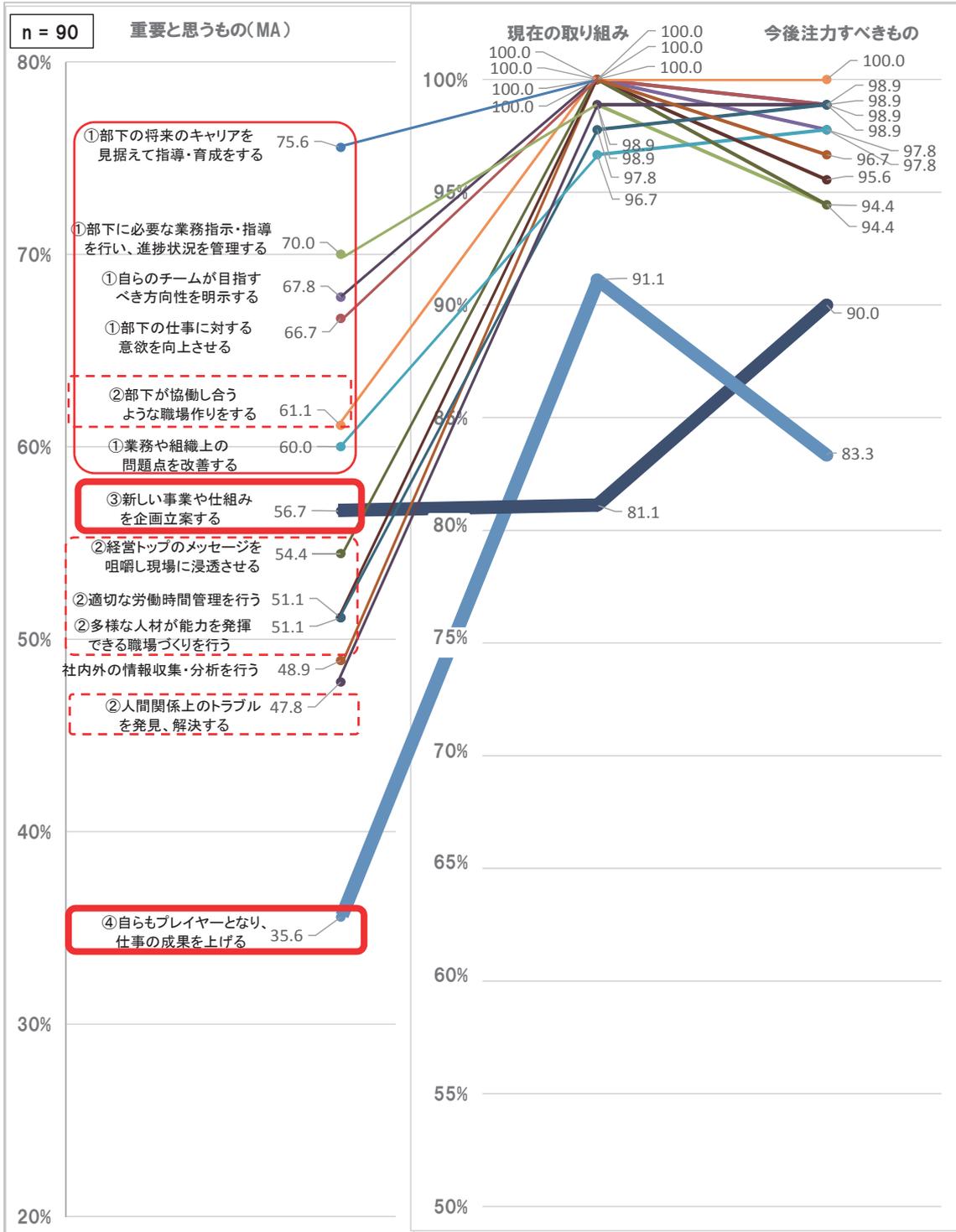


図 V-47：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較（管理職の役割を果たせていない人、年齢が高い層）
 ※年齢が高い層と低い層で、グラフのスケールを統一（「重要と思うもの」：20%~80%、「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」：50%~100%）
 ※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、④は「プレイング業務」の項目

■ 管理職の役割を果たせている人（年齢が低い層：45歳未満）

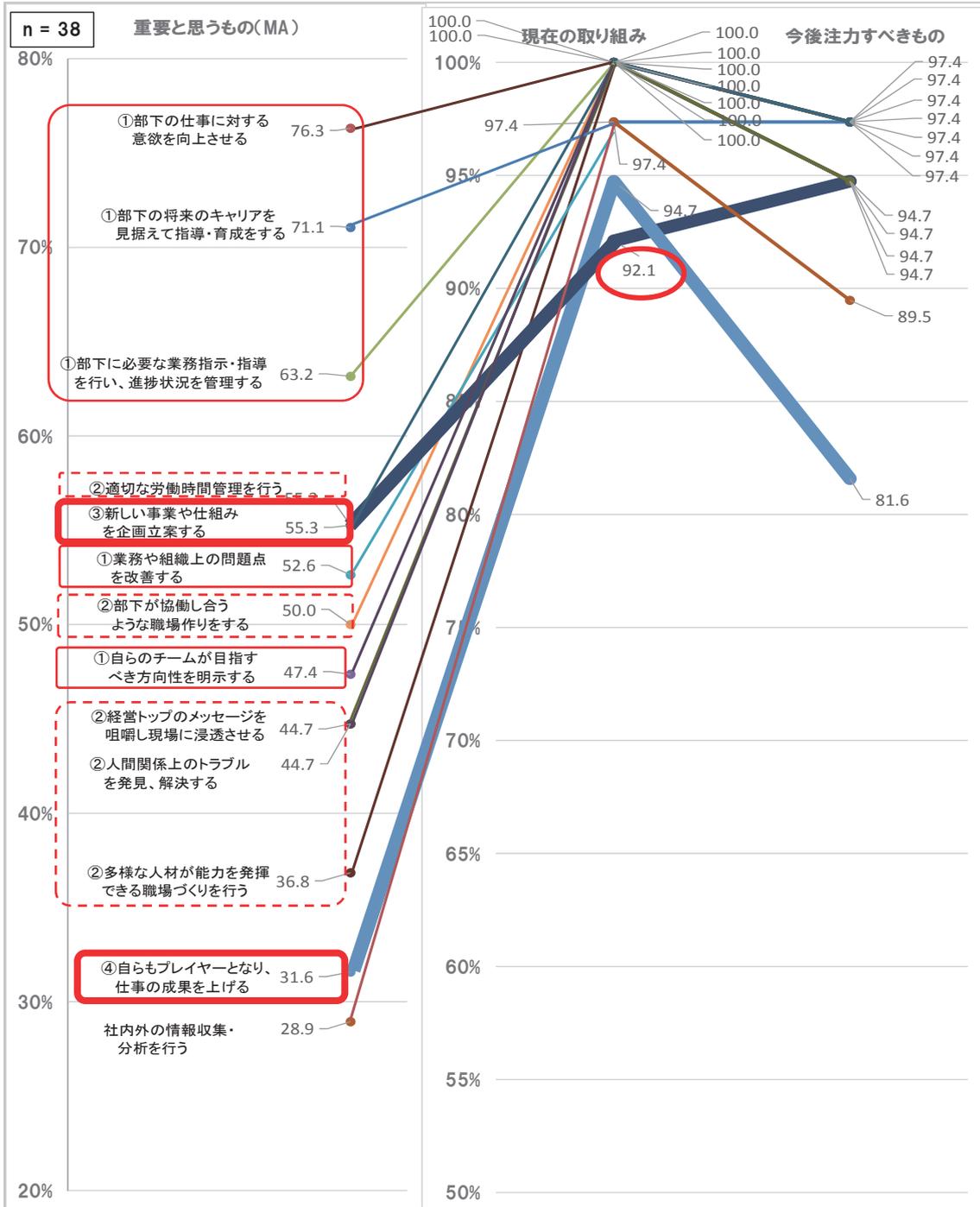


図 V-48：管理職として担うべき各種役割の「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」の比較（管理職の役割を果たせていない人、年齢が低い層）
 ※年齢が高い層と低い層で、グラフのスケールを統一（「重要と思うもの」：20%~80%、「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」：50%~100%）
 ※①は「従来型管理業務」、②は「働き方改革推進業務」、③は「市場創造型業務」、④は「プレイング業務」の項目

- 管理職がその役割を果たすと、その結果、会社や職場の環境が良好になると期待される。そこで、実際に、この関係が成り立つかどうかを検証するため、管理職としての役割を果たしている人とそうでない人で、会社や職場の環境に対して良好と感じている割合を集計した。
- その結果、管理職としての役割を果たしている人の方が、そうでない人と比べて、有意差がみられない「職場の残業は少ない」を除くと、「職場の業績がよい」という直接的な結果も含め、良好な職場環境を意味すると考えられるすべての項目で「そう思う」「まあそう思う」と回答した人の割合が高い。
- つまり、管理職がその役割を果たすことが、良好な職場環境を築き、チームが仕事に意欲的に取り組み、組織としての力を高めて、ひいては企業の「稼ぐ力」を高めることにもつながっていると見られる。

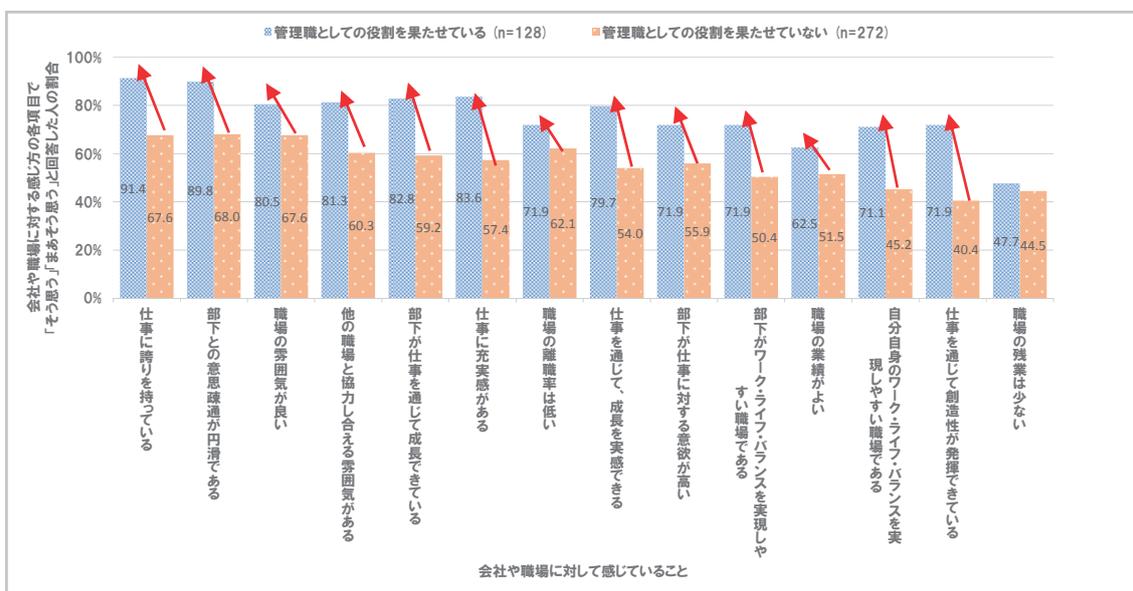


図 V-49：会社や職場に対して感じていること

(管理職としての役割が果たしているかどうか別)

※ 「会社や職場に対して感じていること」のスコアはTOP2(「そう思う」+「まあそう思う」)

※ 「会社や職場に対して感じていること」(n=400)のスコアで降順ソート

2.8. 役割を果たせている管理職等のプレイング業務割合

- 管理職としての役割を果たせている、あるいは、会社や職場の環境が良好、労働時間が短いといった条件に該当する人とそうでない人で、プレイング業務の占める割合にどのような違いがあるかを分析するため、両者でプレイング業務の労働時間割合を比較した。
- その結果、管理職の役割を果たせている人はそうでない人よりも、プレイング業務の労働時間割合が51～100%の人の割合が小さい。

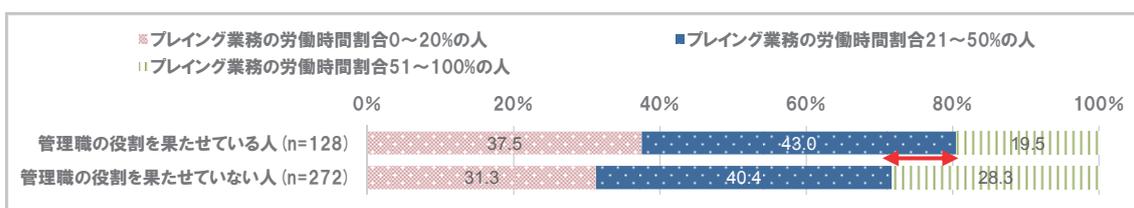


図 V-50：プレイング業務の労働時間割合（役割を果たせているかどうか別）

- また、会社や職場の環境が良好な人はそうでない人よりも、プレイング業務の労働時間割合が51～100%の人の割合が小さい。

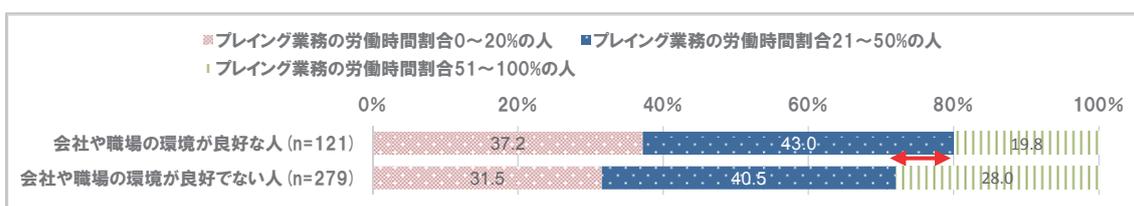


図 V-51：プレイング業務の労働時間割合（会社や職場の環境が良好かどうか別）

- 一方、週の実労働時間が50時間未満の人とそうでない人でプレイング業務の労働時間割合を比べると、あまり差は見られない。

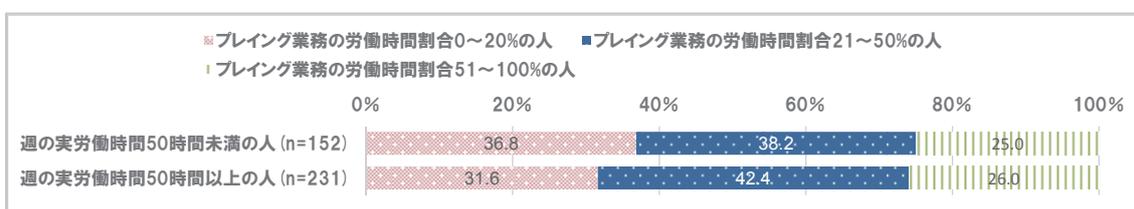


図 V-52：プレイング業務の労働時間割合（週の実労働時間別）

- 管理職がプレイング業務に割いている労働時間が、管理職として担うべき役割を果たせるかどうかにかのどのように影響するかを調べるため、プレイング業務に割いている労働時間の割合と、管理職として担うべき役割を果たせているかどうかの関係を分析した。
- その結果、プレイング業務の労働時間割合が51～100%の人は、50%以下の人と比べて、管理職としての役割を果たせている人の割合が低くなっており、プレイング業務の労働時間割合が過半になると管理職としての役割を果たすことが難しくなる傾向が見られる。

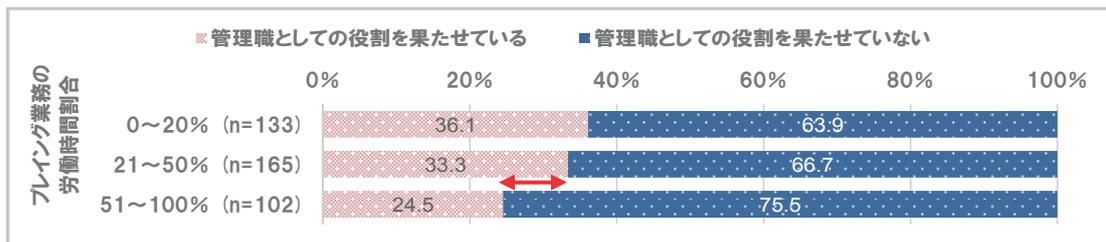


図 V-53：管理職としての役割を果たせているか（プレイング業務の労働時間割合別）

- 管理職として担うべき各種の役割のうち、どの種のものが、プレイング業務の労働時間割合が過半となることに影響を受けるかを分析するため、各役割について、プレイング業務の労働時間割合が高い（51～100%）人と低い（50%以下）人それぞれで、現在取り組んでいる割合を集計した。
- その結果、「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」以外のほとんどの項目で、プレイング業務の労働時間割合の高い人の実施率が低くなっている。特に、「経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる」「適切な労働時間管理を行う」ことが大きく影響を受ける。

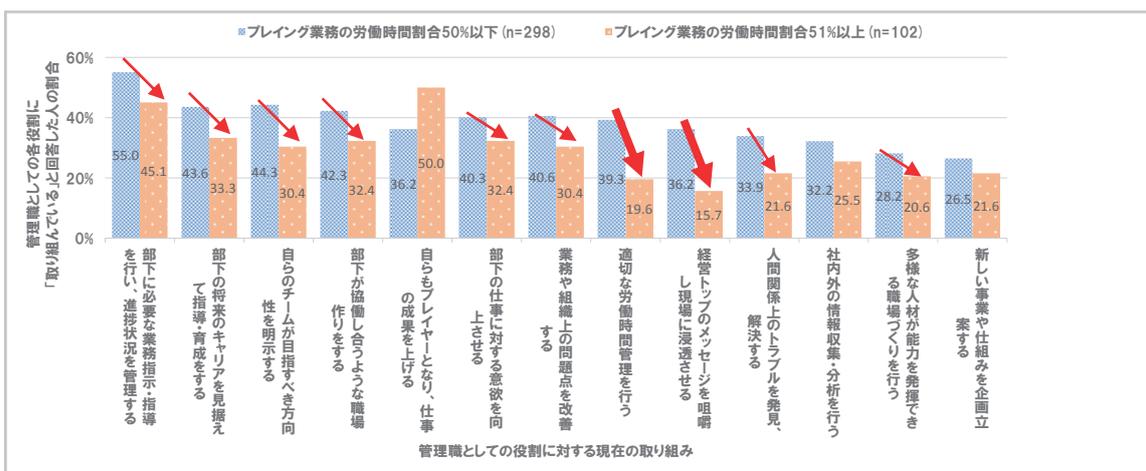


図 V-54：管理職としての役割に対する現在の取り組み状況（プレイング業務の労働時間割合別）

- ※ 「現在の取り組み」のスコアはTOP1（「そう思う」）
- ※ 「現在の取り組み」（n=400）のスコアで降順ソート

- プレイング業務に割いている労働時間が長い人と短い人で、プレイング業務を行うことに対する認識にどのような違いがあるかを分析するため、両者でプレイング業務を行うことに対する認識を比較した。
- その結果、プレイング業務の労働時間割合が51%~100%の人のうち、7割以上が「プレイング業務を行わず、職場のマネジメントに専念すべき」または「職場のマネジメントに重点を置きつつ、プレイング業務も少しは行う必要がある」と考えている。また、プレイング業務の労働時間割合が高い人と低い人で、「職場のマネジメントより、プレイング業務に注力すべき」と考えている人の割合に差がみられない。つまり、プレイング業務に割いている時間が長い管理職も、職場のマネジメントは重要と認識していると考えられる。
- また、プレイング業務の労働時間割合が高い人ほど「職場のマネジメントもプレイング業務も同じ程度に注力すべき」と考えている人の割合が高いことから、プレイング業務を職場のマネジメントと同程度に重要なものとする考え方が、プレイング業務の労働時間の長さにつながっていることが示唆される。

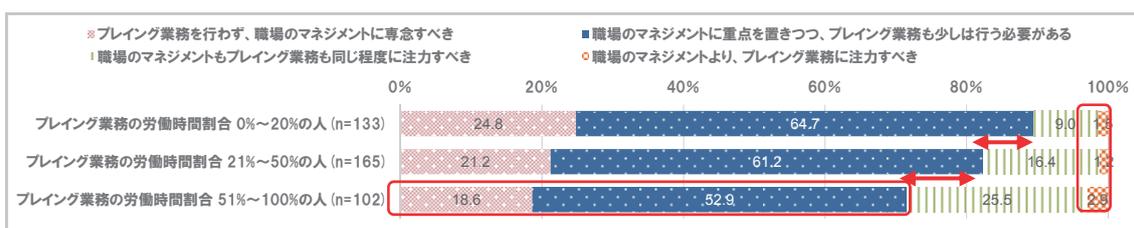


図 V-55：プレイング業務を行うことに対する認識（プレイング業務の労働時間割合別）

- 管理職の年齢等の属性によってプレイング業務の占める割合にどのような違いがあるかを分析するため、年齢、管理職としての経験年数、役職別に、プレイング業務の労働時間割合を比較した。
- その結果、年齢が高い、経験年数が長い、あるいは、役職が高い人の方が、プレイング業務の労働時間が占める割合が小さい。つまり、年齢を重ねて管理職としての経験が長くなり、また役職が上がると、プレイング業務の割合が減ってマネジメント業務の割合が増えると考えられる。

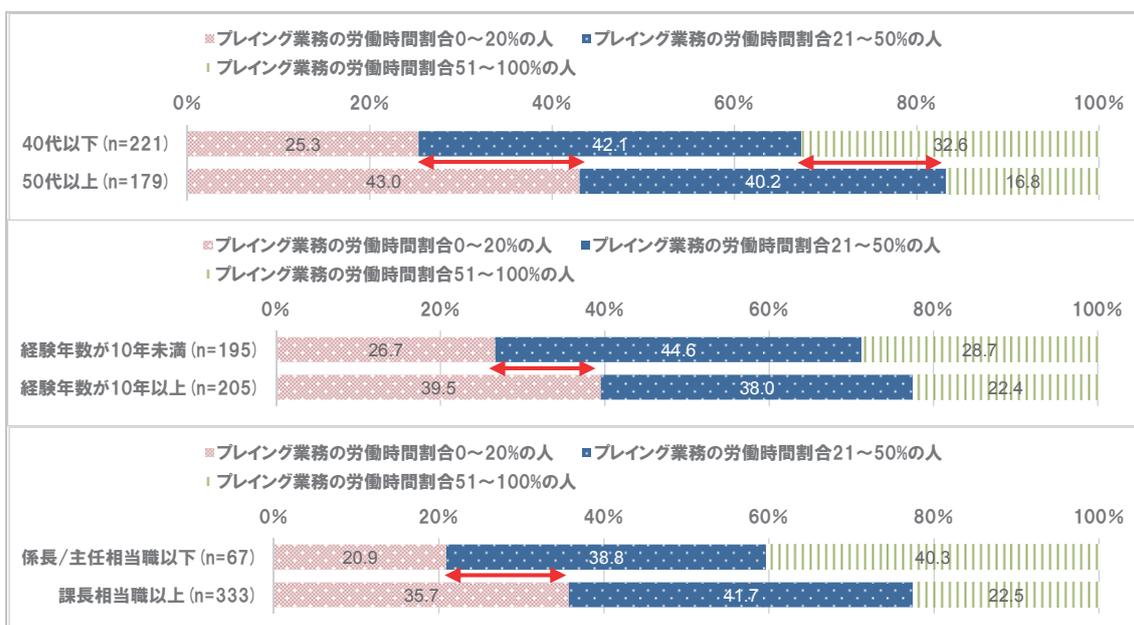


図 V-56 : プレイング業務の労働時間割合 (年齢別、経験年数別、役職別)

2.9. 役割を果たせている管理職等の労働時間

- 管理職としての役割を果たせている、あるいは、会社や職場の環境が良好、プレイング業務の占める割合が小さいといった条件に該当する人とそうでない人で、管理職本人の労働時間にどのような違いがあるかを分析するため、両者で週の実労働時間を比較した。
- その結果、管理職の役割を果たせている人はそうでない人よりも、週の実労働時間 60 時間以上の人の方が割合が大きい。また、会社や職場の環境が良好な人はそうでない人よりも、週の実労働時間 50 時間以上の人の方が割合が小さい。一方、プレイング業務の労働時間割合が小さい人とそうでない人ではほとんど差は見られず、労働時間の長さとは必ずしも関係しないと見られる。

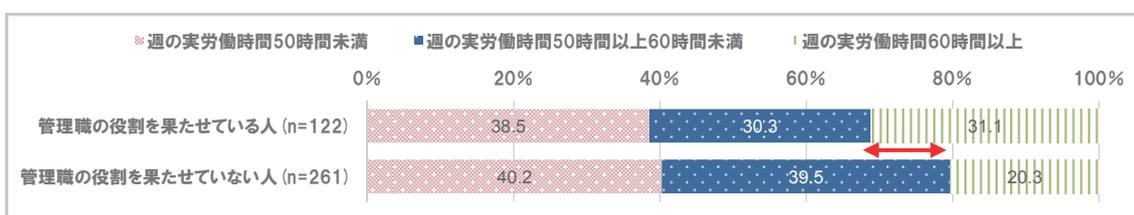


図 V-57：週の実労働時間（役割を果たせているかどうか別）

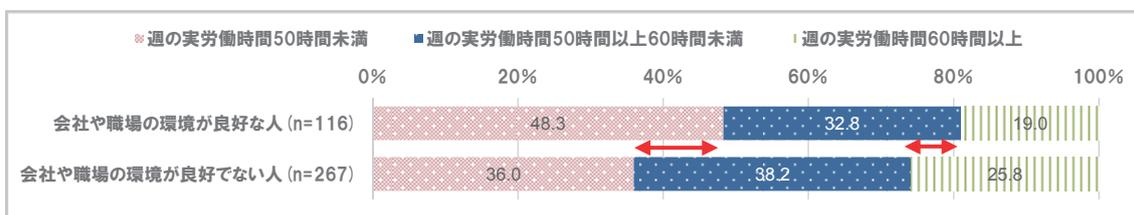


図 V-58：週の実労働時間（会社や職場の環境が良好かどうか別）

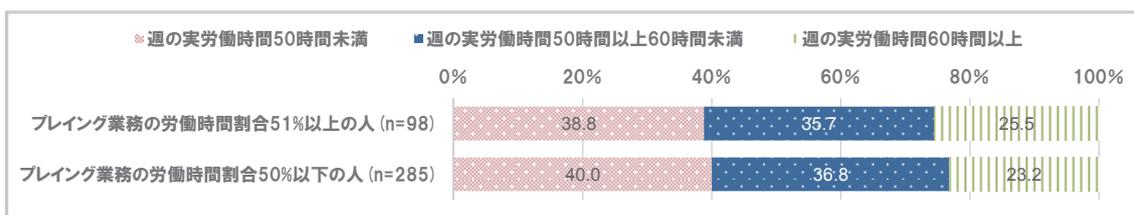


図 V-59：週の実労働時間（プレイング業務の労働時間割合別）

2.10. 役割を果たせている管理職等の登用される際の評価基準

- 管理職としての役割を果たせている、あるいは、会社や職場の環境が良好、プレイング業務が少ないといった条件に該当する人とそうでない人で、管理職に登用される際の評価基準にどのような違いがあるかを分析するため、両者で評価基準を比較した。
- その結果、管理職の役割を果たせている人はそうでない人よりも、部下マネジメントに関する項目（「部下の業務の管理能力」「部下の仕事への動機付けができること」「部下の指導力や育成力」「部下に対するリーダーシップ」等）や、「新たな事業やプロジェクトの企画力・立案力」等を評価されている。

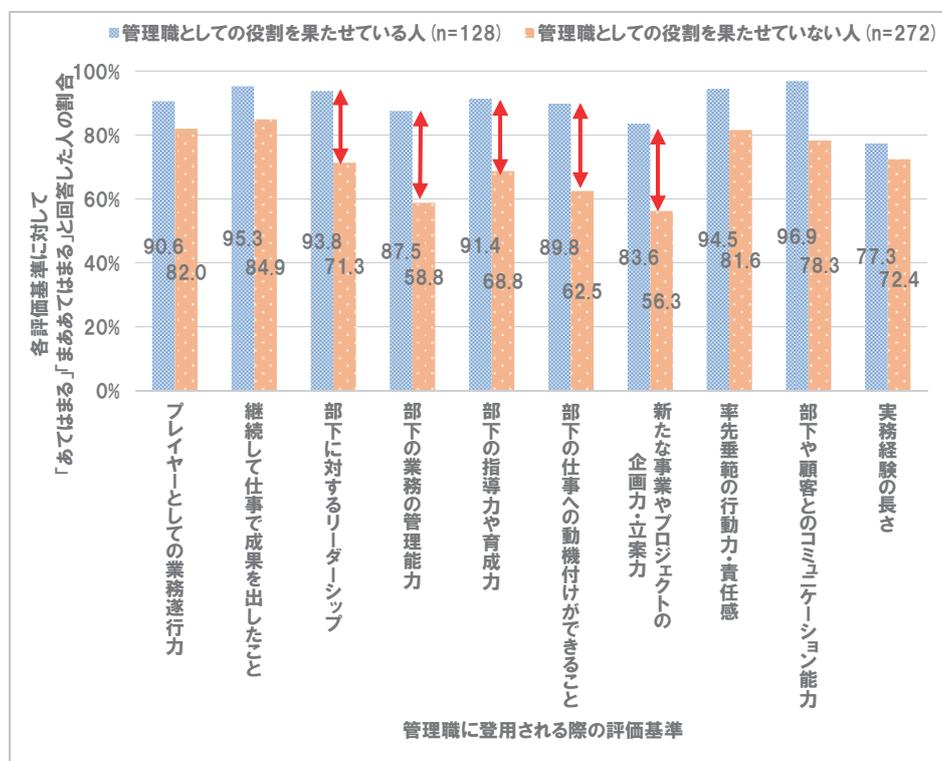


図 V-60：管理職に登用される際の評価基準（役割を果たせているかどうか別）

- 同様に、会社や職場の環境が良好な人はそうでない人よりも、部下マネジメントに関する項目（「部下の仕事への動機付けができること」「部下の業務の管理能力」「部下に対するリーダーシップ」「部下の指導力や育成力」等）や、「新たな事業やプロジェクトの企画力・立案力」等を評価されている。

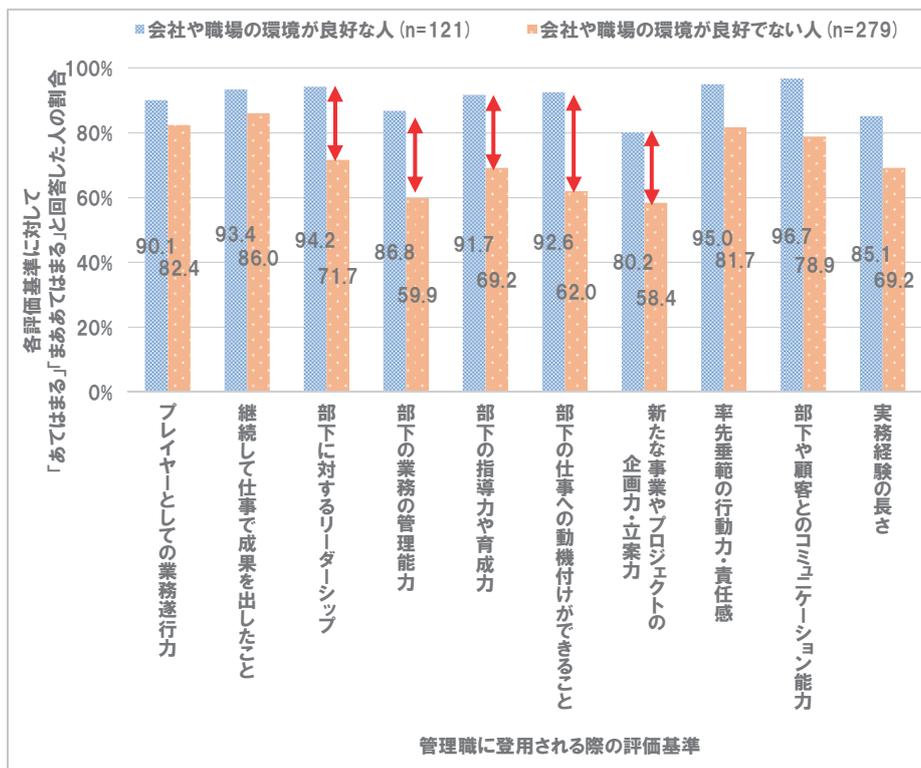


図 V-61：管理職に登用される際の評価基準（会社や職場の環境が良好かどうか別）

- プレイング業務の労働時間割合が低い（50%以下）人はそうでない人よりも、部下マネジメントに関する項目（「部下の仕事への動機付けができること」「部下の業務の管理能力」等）を評価されている。
- 一方、「プレイヤーとしての業務遂行力」「継続して仕事で成果を出したこと」「率先垂範の行動力・責任感」「実務経験の長さ」が評価されて管理職に登用された場合、プレイング業務の労働時間割合にはほとんど影響しないと思われる。

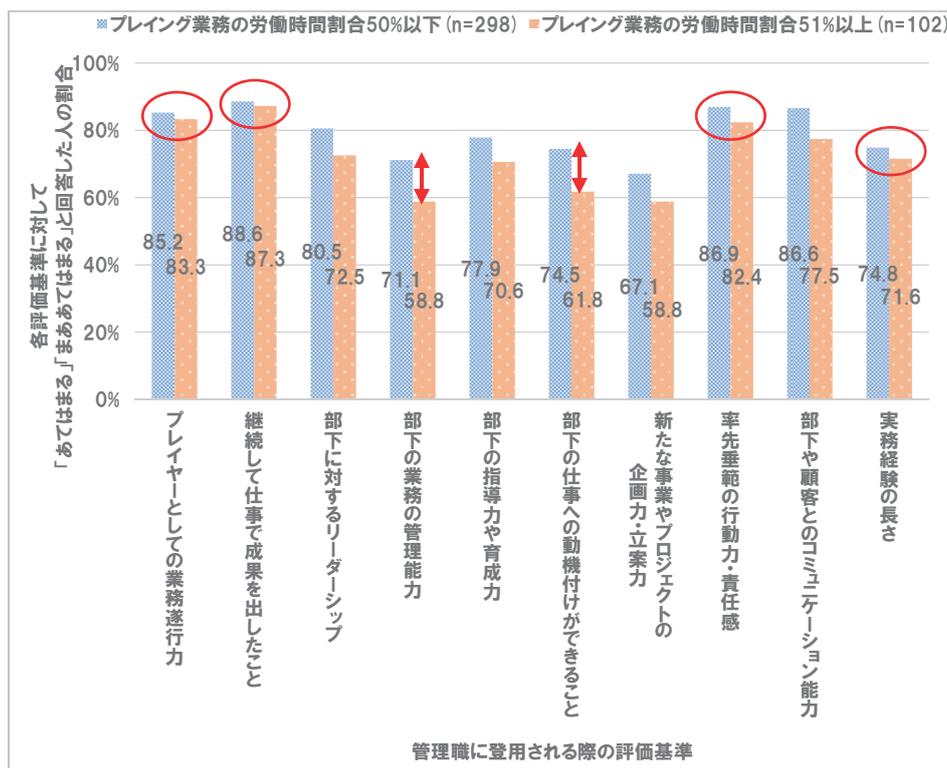


図 V-62：管理職に登用される際の評価基準（プレイング業務の労働時間割合別）

- 次に、管理職への登用基準の如何が、管理職として担うべき役割を果たせるかどうかのように影響するかを調べるため、各種の登用基準について、その基準が登用基準となっていたとする人の、管理職の役割を果たせている割合を集計した。
- その結果、部下マネジメントに関する項目（「部下の業務の管理能力」「部下の仕事への動機づけができること」等）を評価された人は、プレイング業務に関する項目（「率先垂範の行動力・責任感」「継続して仕事で成果を出したこと」「プレイヤーとしての業務遂行力」「実務経験の長さ」等）を評価された人に比べ、より管理職の役割を果たせている人の割合が多い。
- つまり、プレイヤーとしての能力だけでなく、部下マネジメントに関する能力も登用基準として採用した方が、より管理職としての役割を果たせるようになると考えられる。

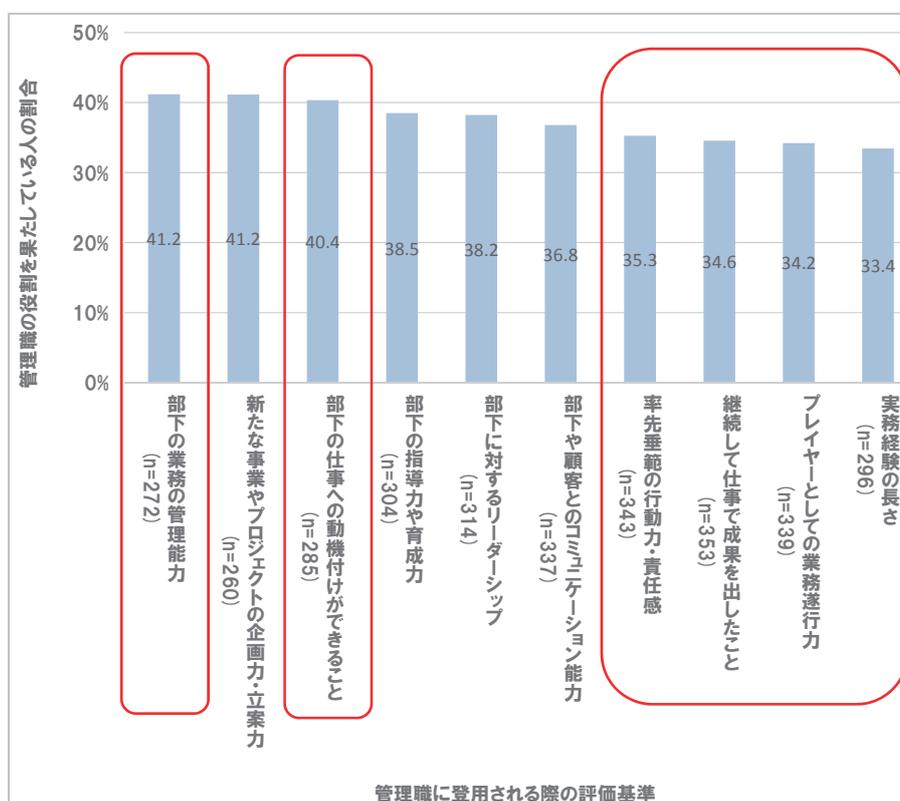


図 V-63：管理職の役割を果たしている人の割合（管理職に登用される際の評価基準別）
 ※「管理職に登用される際の評価基準」のスコアはTOP2（「そう思う」＋「まあそう思う」）

- 管理職への登用基準が、管理職として果たすべき役割遂行から進んで、さらに、その結果、良好な会社や職場の環境構築にどのように影響しているかを見ても、マネジメントに関係すると思われる項目を評価された人の方が、プレーイング業務に関係すると思われる項目を評価された人より、良好な会社や職場環境を築くことができている。

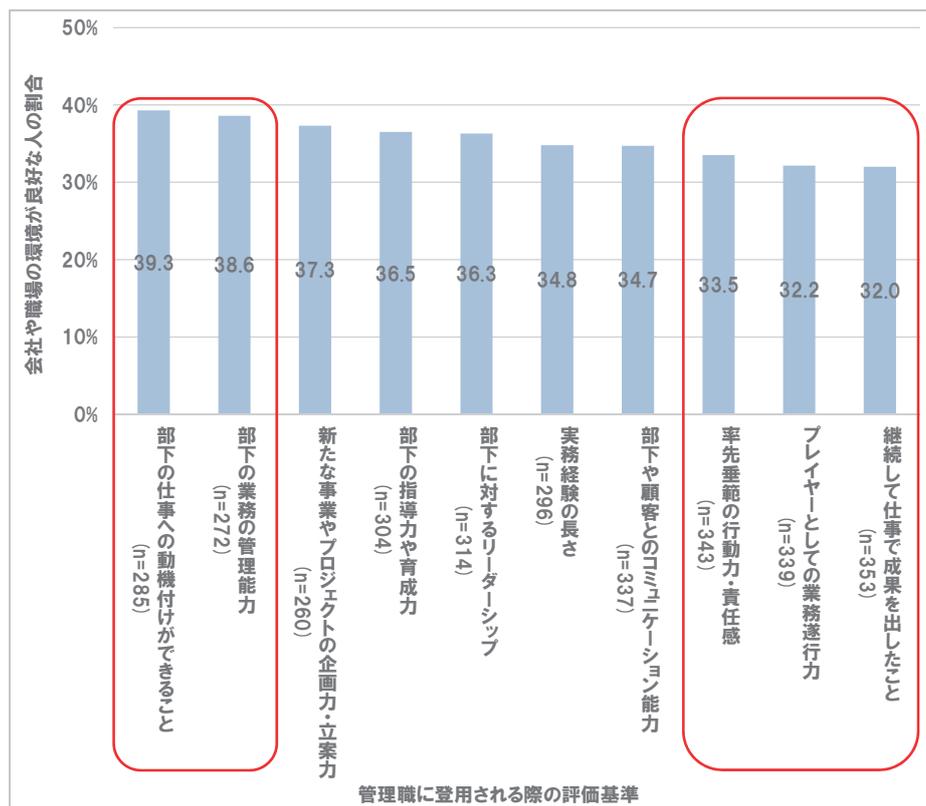


図 V-64 : 会社や職場の環境が良好な人の割合 (管理職に登用される際の評価基準別)
 ※「管理職に登用される際の評価基準」のスコアはTOP2 (「そう思う」+「まあそう思う」)

2.11. 役割を果たしている管理職等の自身の取り組みや会社の支援策

- 管理職としての役割を果たしている、あるいは、会社や職場の環境が良好、プレイング業務が占める割合が小さい、労働時間が短いといった条件に該当する人とそうでない人で、役割を果たせるようにするための自身の取り組みや会社の支援策にどのような違いがあるかを分析するため、これらの条件に該当する人とそうでない人で各種取り組みや支援策の実施状況を比較した（図 V-65～図 V-73）。

- 管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組みについて、会社や職場の環境が良好な人はそうでない人よりもすべての項目で実施率が高く、これらの取り組みは会社や職場の環境が良好な場合によく実施されていると「残業が少なくなること」ができる。
- 特に、「組織の壁を越えた協力を得るためのコミュニケーションを率先している」「残業が少なくなることになった場合は、同じ理由での残業が少なくなること」にしている。「残業が多い人にはその理由を聞き、解決策を一緒に考えている」「部下との対話を通じて、仕事以外にも家庭の事情等を把握している」等で差が大きい。

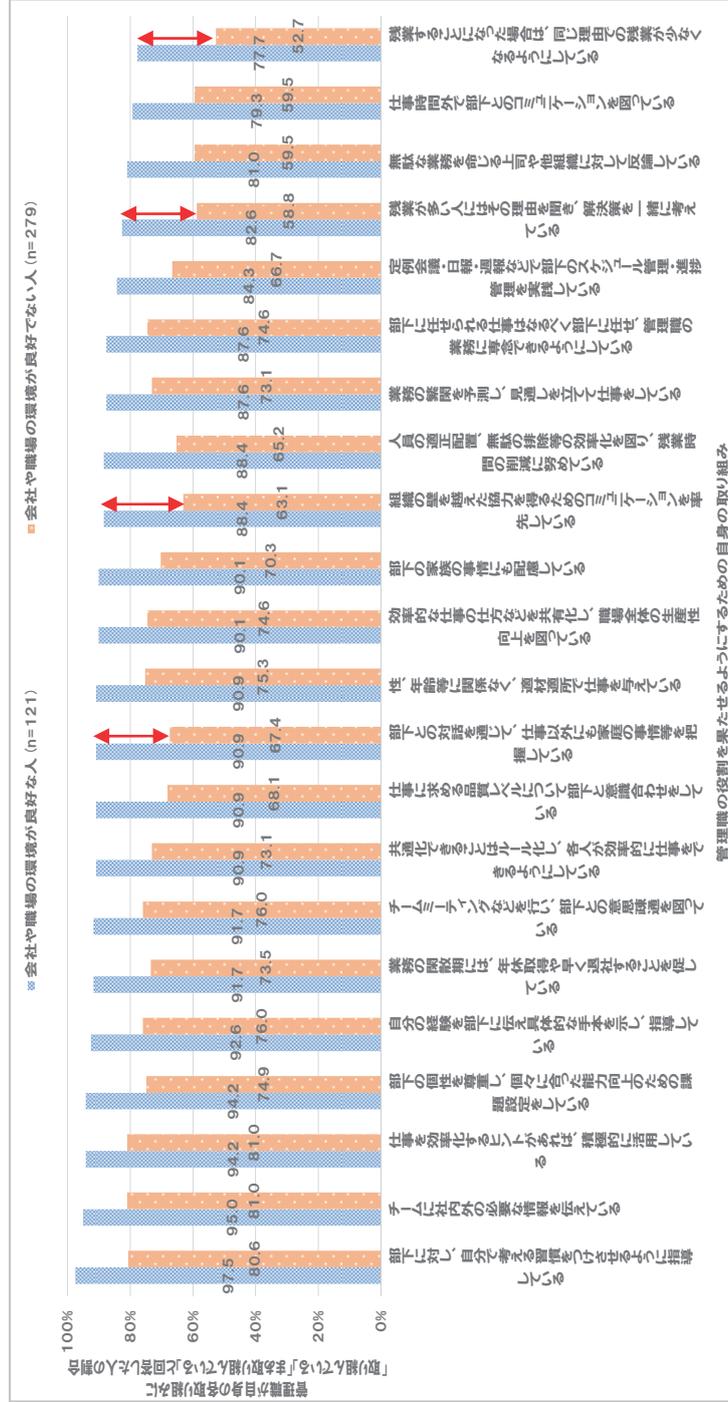


図 V-66：管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組み（会社や職場の環境が良好かどうか別）
 ※「自身の取り組み」のスコアはTOP2（「取り組んでいる」＋「まあ取り組んでいる」）
 ※「会社や職場の環境が良好な人」のスコアの順で降順ソート

- 管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組みについて、プレイング業務の労働時間割合が低い（50%以下）人は高い（51%以上）人よりも、ほとんどの項目で実施率がわずかに高い。
- 「仕事時間外で部下とのコミュニケーションを図っている」「部下の家族の事情にも配慮している」「部下に任せられる仕事はなるべく部下に任せ、管理職の業務に専念できるようにしている」等と比較的大きな差が見られる。



図 V-67：管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組み（プレイング業務の労働時間割合別）
 ※「自身の取り組み」のスコアは TOP2（「取り組んでいる」＋「まあ取り組んでいる」）
 ※「プレイング業務の労働時間割合 50%以下」の人のスコアの順で降順ソート

- 管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組みについて、週の実労働時間50時間未満の人はそうでない人よりも、ほとんどの項目で実施率がわずかに高い。
- 「無駄な業務を命じる上司や他組織に対して反論している」「残業することになった場合は、同じ理由での残業が少なくなるようにしている」等で比較的大きな差が見られる。

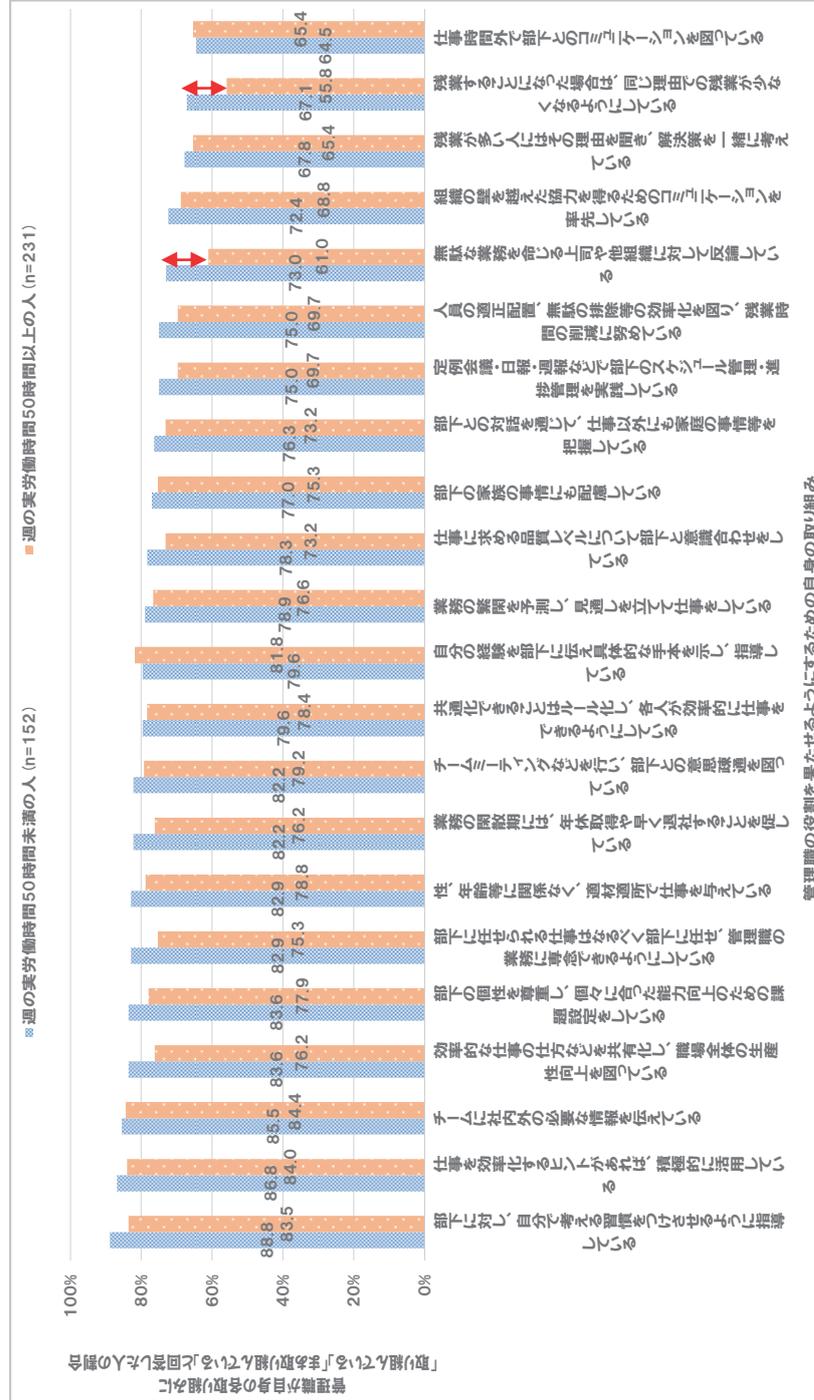


図 V-68：管理職の役割を果たせるようにするための自身の取り組み（週の実労働時間別）
 ※「自身の取り組み」のスコアは TOP2（「取り組んでいる」＋「まあ取り組んでいる」）
 ※「週の実労働時間50時間未満」のスコアの順で降順ソート

- 管理職としての役割を果たせるようになるための会社の支援策について、役割を果たしている人はそうでない人よりも、「コンプライアンス対応等の管理業務を担う担当者を別に設定する」「在宅勤務、遠隔業務など、ITを活用した業務効率化を推進する」「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」「一般社員向け教育研修等によりメンバーの能力向上を図る」等の実施率が高い。

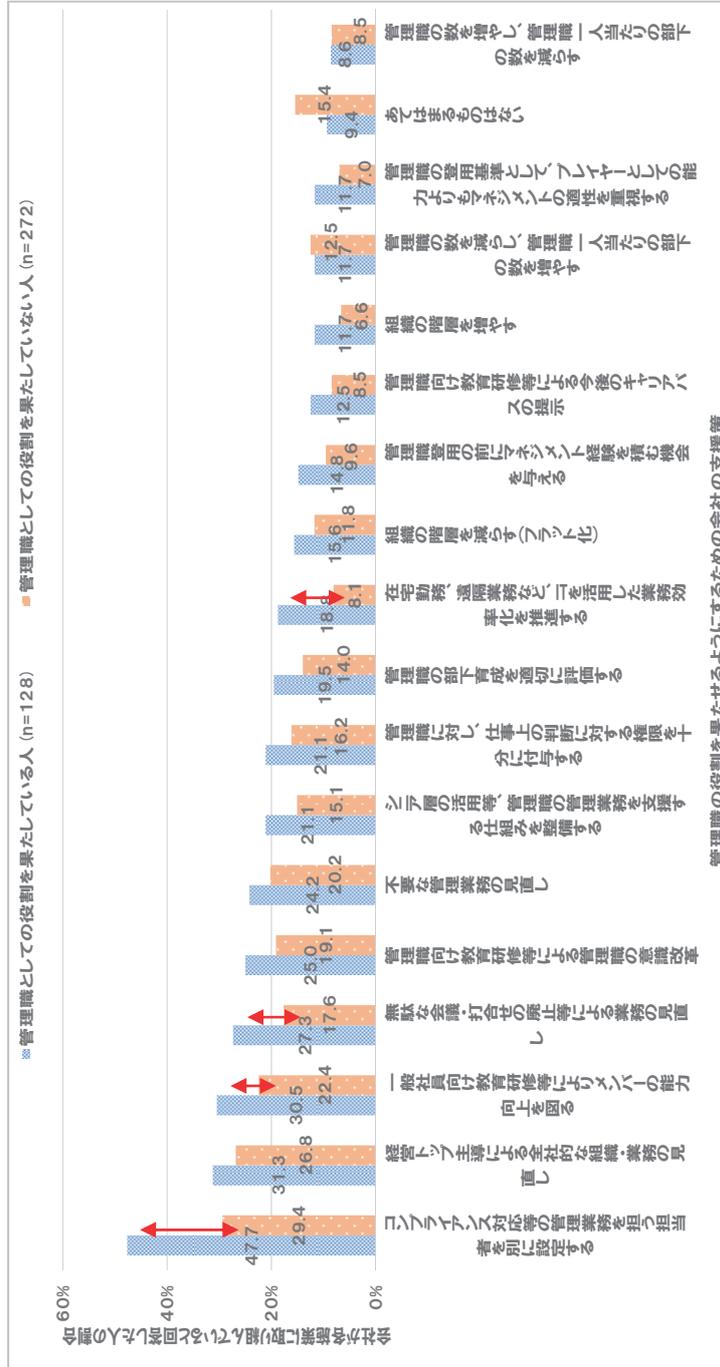


図 V-69：管理職の役割を果たせるようになるための会社の支援策（役割を果たしているかどうか別）
 ※「会社の支援策」のスコアは MA
 ※「管理職としての役割を果たしている人」のスコアで降順ソート

- 管理職としての役割を果たせるようにするための会社の支援策について、会社や職場の環境が良好な人はそうでない人よりも、「管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する」「管理職登用の前にマネジメント経験を積む機会を与える」等の実施率が高い。

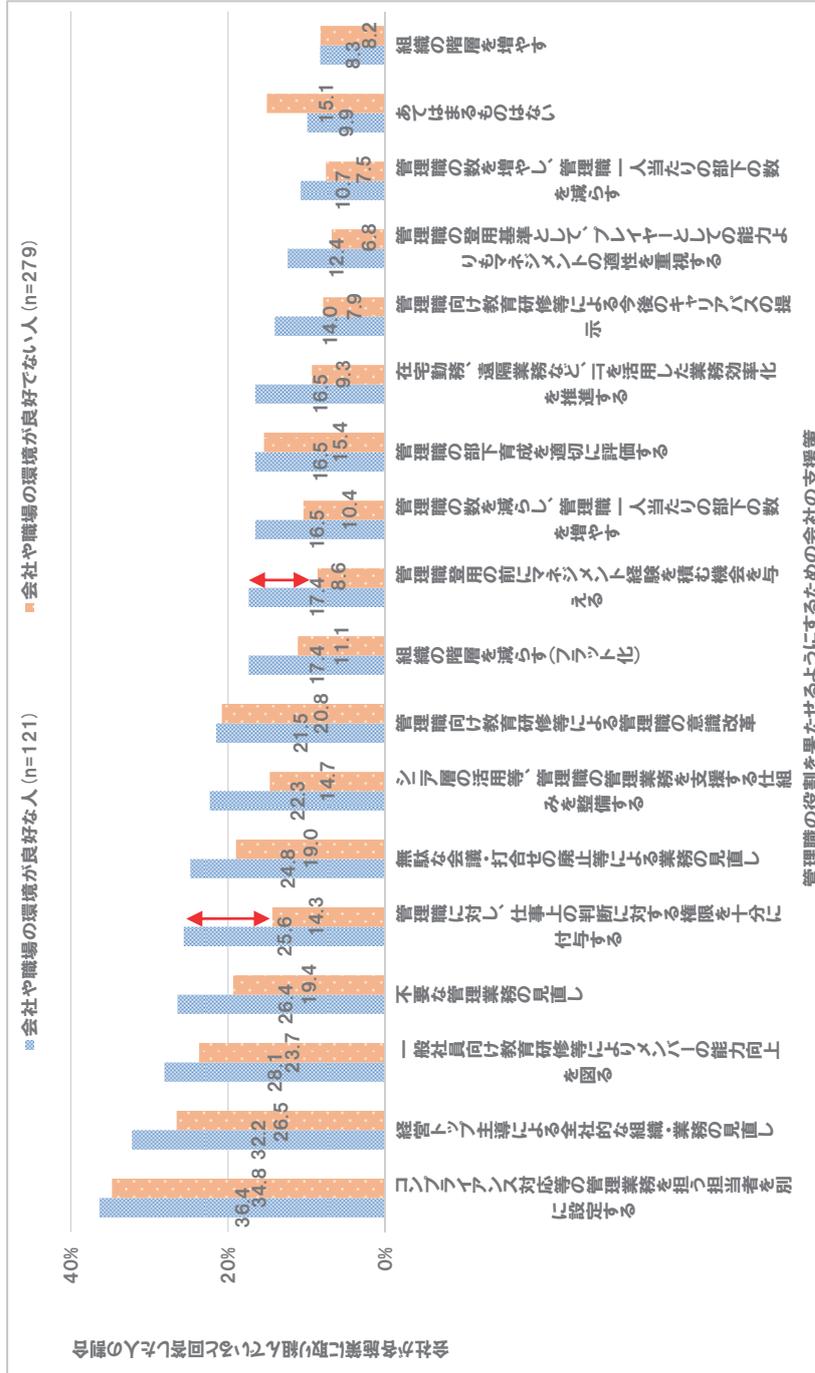


図 V-70：管理職の役割を果たせるようにするための会社としての支援策（会社や職場の環境が良好かどうか別）
 ※「会社の支援策」のスコアはMA
 ※「会社や職場の環境が良好な人」のスコアで降順ソート

- 管理職としての役割を果たせるようになるための会社の支援策について、プレイング業務の労働時間割合が低い（50%以下）人は高い（51%以上）人よりも、「組織の階層を減らす（フラット化）」「管理職向け教育研修等による管理職の意識改革」「シニア層の活用等、管理職の管理業務を支援する仕組みを整備する」等の実施率が高い。

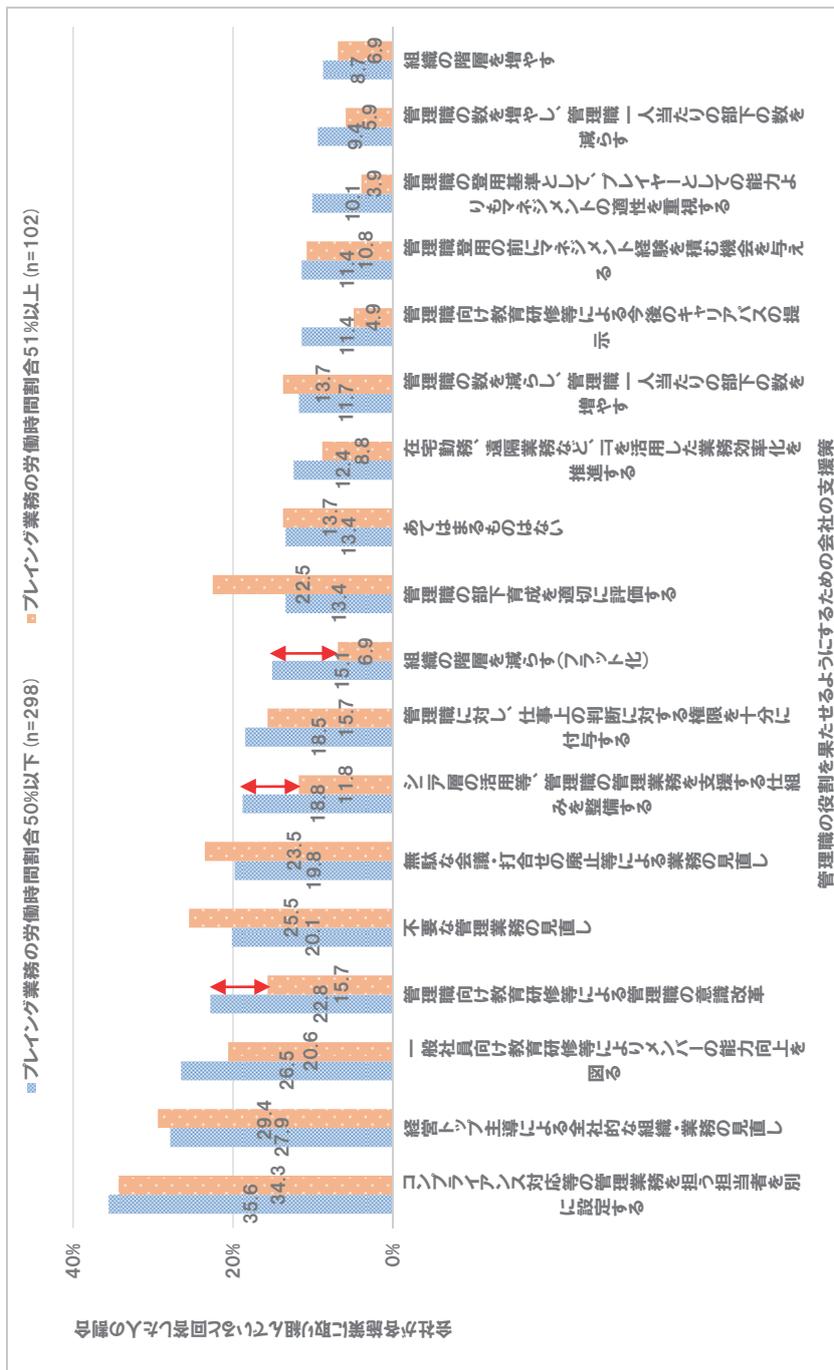


図 V-71：管理職の役割を果たせるようになるための会社としての支援策（プレイング業務の労働時間割合別）
 ※「会社の支援策」のスコアは、MA
 ※「プレイング業務の労働時間割合50%以下」の人のスコアで降順ソート

■ 管理職としての役割を果たせるようにするために会社の支援策について、役割を果たせている人の中で労働時間による傾向の違いをみると、週の実労働時間50時間未満の人は50時間以上の人よりも、「管理職の登用基準として、プレイヤーとしての能力よりもマネジメントの適性を重視する」「管理職向け教育研修等による管理職の意識改革」「一般社員向け教育研修等によりメンバーの能力向上を図る」「管理職登用の前にマネジメント経験を積む機会を与える」等の実施率が高い。

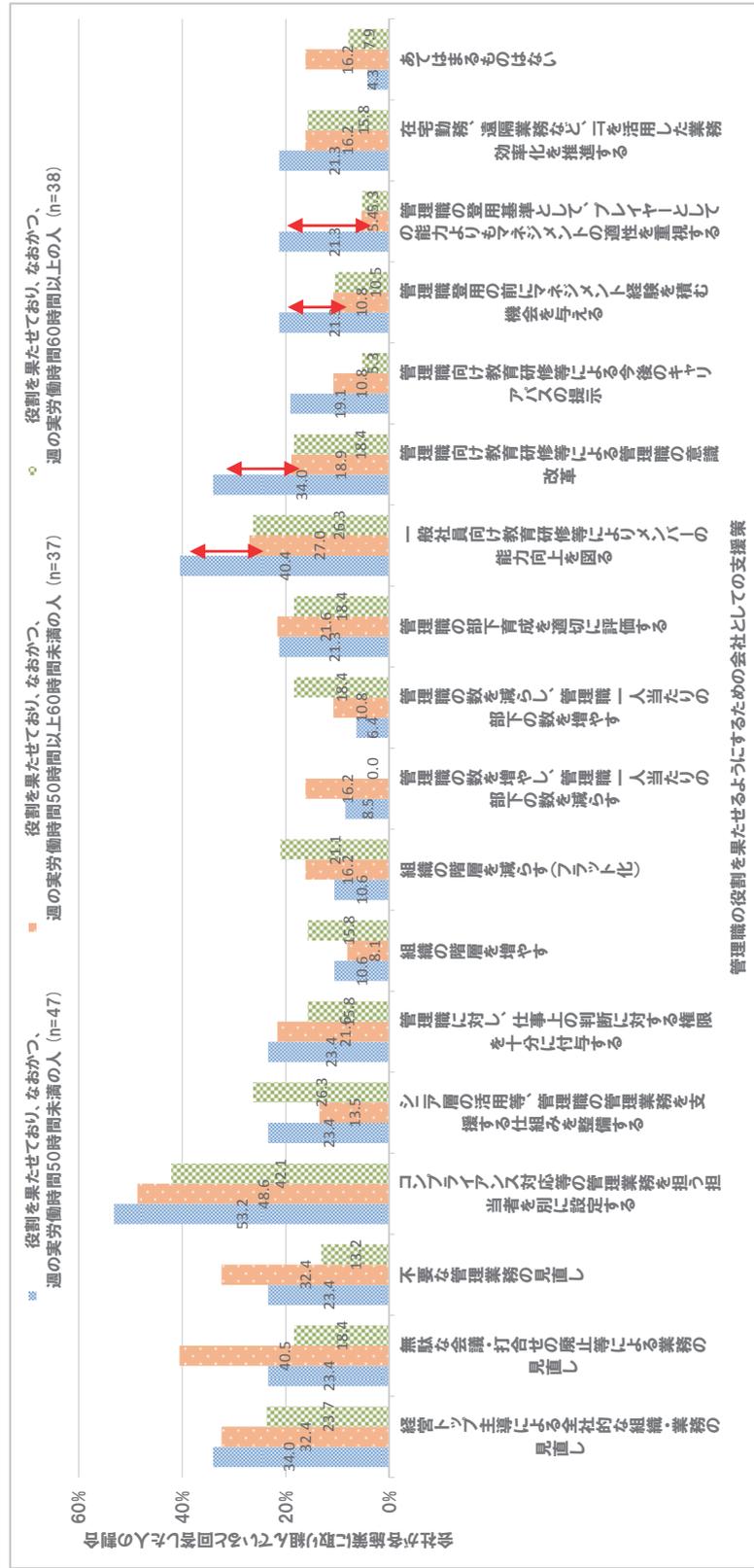


図 V-72：管理職の役割を果たせるようにするために会社の支援策（役割を果たせている人のうち週の実労働時間別）※「会社の支援策」のスコアは MA

- 管理職としての役割を果たせるようにするために今後取り組みべきと考ええる会社の支援策について、役割を果たせている人はそうでない人よりも、「在宅勤務、遠隔業務など、IT を活用した業務効率化を推進する」「管理職向け教育研修等による今後のキャリアアップの提示」「不要な管理業務の見直し」等に取り組みべきと回答した人の割合が高い。

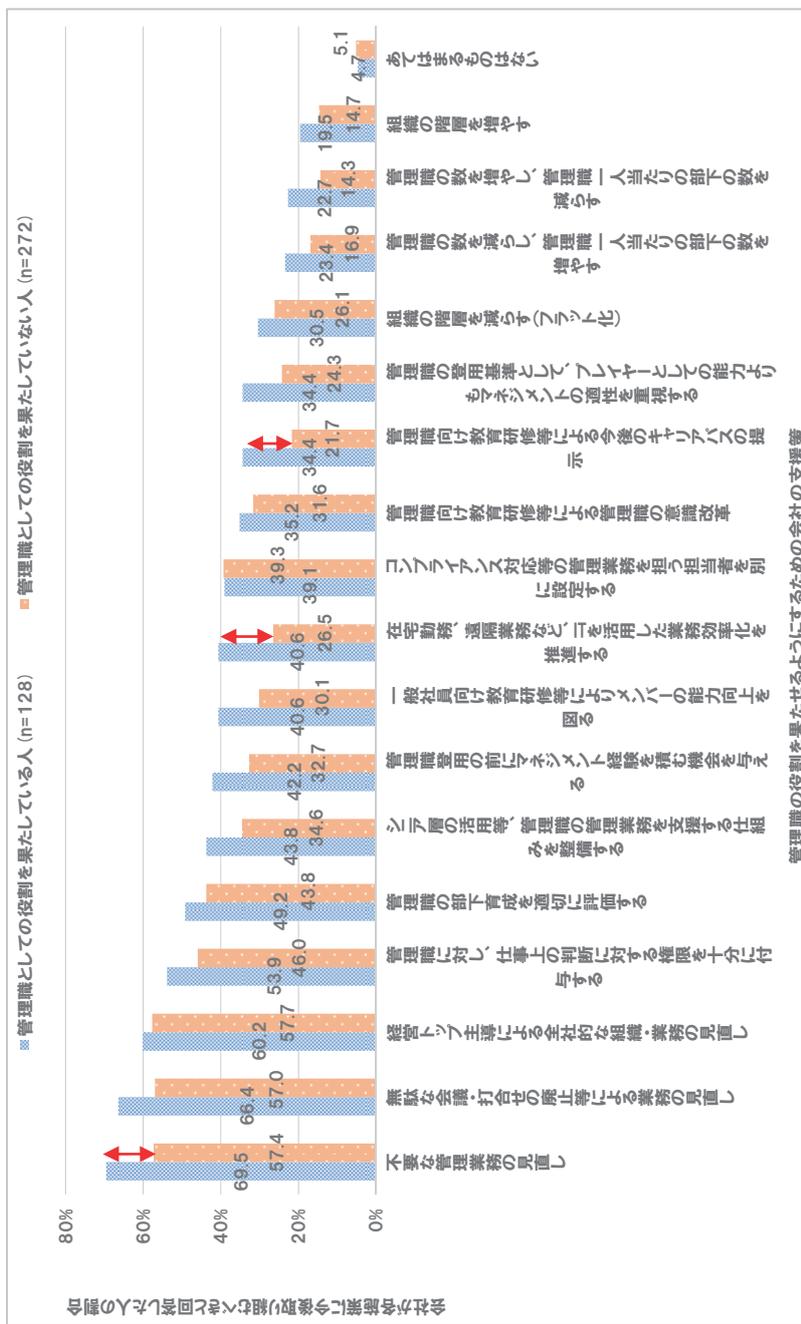


図 V-73：管理職の役割を果たせるようにするために今後取り組みべきと考ええる会社の支援策

(役割を果たせているかどうか別)

※「会社の支援策」のスコアはMA

※「役割を果たせている人」のスコアで降順ソート

3. 調査結果のまとめ

3.1. 管理職としての役割の遂行状況

管理職は、管理職として担うべきと考えられる役割のうち、ほとんどの項目について、現状でも基本的には取り組んでいるものの、取り組みが十分ではないと認識しており、今後、もっと注力すべきと考えている（図 V-12、図 V-13）。

各種の役割のうち、「従来型管理業務」（「部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする」「部下の仕事に対する意欲を向上させる」「部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する」「自らのチームが目指すべき方向性を明示する」「業務や組織上の問題点を改善する」）は、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」において全て上位に位置している。現在と今後では、業務への取り組みに大きな差異は見られない（図 V-42）。これらは、管理職に本来求められている伝統的、典型的な役割といえる。

次に、「働き方改革推進業務」（「部下が協働し合うような職場作りをする」「多様な人材が能力を發揮できる職場づくりを行う」「経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる」「人間関係上のトラブルを発見、解決する」「適切な労働時間管理を行う」）は、「重要と思うもの」「現在の取り組み」「今後注力すべきもの」において、「従来型管理業務」の下に位置している。しかし、「重要と思うもの」より「現在の取り組み」が全体的に総じて高くなっている。さらに、「今後注力すべきもの」においては、すべての項目で「現在の取り組み」よりさらに高くなっており、将来的には注力すべき業務と認識されている。これらは、ダイバーシティ・マネジメント等、比較的新しく管理職の役割として、近年その意義が新たに位置づけられるようになった戦略的な管理を担う役割と考えられる。

一方、「市場創造型業務」（「新しい事業や仕組みを企画立案する」）は、「重要と思うもの」では、「働き方改革推進業務」と、同程度の重要性が認識されているにもかかわらず、「現在の取り組み」では全ての業務の中で最も低い位置になっている。ただし、今後注力すべき業務として認識されていることが注目される。

「プレイング業務」（「自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる」）は、「重要と思うもの」では、全ての業務の中で最も低い位置にあるにもかかわらず、「現在の取り組み」では、非常に高くなっている。しかし、「今後注力すべきもの」においては、全ての業務の中で最も低い位置に下がっている。

3.2. 管理職がおかれた各種の状況と役割の遂行

管理職としての役割を果たすことを難しくするのではないかとと思われる各種の状況（仕事の内容自体の高度化、職場や仕事のマネジメントの難しさ、部下の多様性、管理

職本人の未就学の子ども・介護が必要な家族の存在 等) に関して、その状況に該当する人は該当しない人に比べて、役割を果たしている人の割合が多く、かつ、今後の注力意向も高い人が多かった (図 V-35～図 V-40)。

つまり、管理職としての役割を果たすことを難しくし得る状況にある管理職は、その状況に取り組む努力としてその役割を果たしつつ、なお不足に思っていて、今後も、より注力していく必要、課題を感じている。

特に、時間制約のある部下など、多様な人材を抱えて苦勞している現場の管理職ほど、その役割を果たすための意識が高く、実際に役割を果たすために奮闘努力している、という点は特筆してよい。

同様に、管理職本人が介護の必要な家族を抱えているなど、本人に家庭の事情がある管理職ほど、職場マネジメントに注力している姿が明らかになった。

3.3. 管理職がその役割を果たした場合の効果

管理職がその役割を果たしている場合は、そうでない場合に比べ、「職場の業績がよい」という直接的な結果も含め、「仕事を通じて創造性が発揮できている」「仕事に充実感がある」「自分自身のワーク・ライフ・バランスを実現しやすい職場である」「仕事を通じて、成長を実感できる」「仕事に誇りを持っている」「部下が仕事を通じて成長できている」など、良好な職場環境を築くことができている (図 V-49)。

管理職がその役割を果たすことが、良好な職場環境を築き、チームが仕事に意欲的に取り組み、組織としての力を高めて、ひいては企業の「稼ぐ力」を高めることにもつながっていると見られる。

3.4. 役割を果たしている管理職の役割認識

管理職としての役割を果たしている人は「従来型管理業務」「働き方改革推進業務」とともに9割以上取り組んでいるのに対し、そうでない人は「従来型管理業務」に比べ「働き方改革推進業務」の取り組みが著しく低い水準にとどまっている一方、「プレイング業務」は、「従来型管理業務」同様、高い水準で取り組んでいる (図 V-43、図 V-44)。

3.5. 役割を果たしている管理職のプレイング業務割合

プレイング業務の労働時間割合が5割を超えると、管理職としての役割を果たしにくくなっている (図 V-53)。

3.6. 役割を果たしている管理職の労働時間

管理職としての役割を果たしている人とそうでない人で週の実労働時間を比べると、役割を果たしている人の方が、週の実労働時間 60 時間以上の人の割合が高い (図 V-57)。

3.7. 役割を果たせている管理職の登用基準

管理職としての役割を果たせている人はそうでない人よりも、管理職に登用される際、部下マネジメントに関する項目（「部下の業務の管理能力」「部下の仕事への動機付けができること」「部下の指導力や育成力」「部下に対するリーダーシップ」等）や、「新たな事業やプロジェクトの企画力・立案力」等を評価されている（図 V-60）。

3.8. 役割を果たせている管理職の自身の取り組み

管理職としての役割を果たせている人はそうでない人よりも、「仕事に求める品質レベルについて部下と意識合わせをしている」「定例会議・日報・週報などで部下のスケジュール管理・進捗管理を実践している」「仕事時間外で部下とのコミュニケーションを図っている」「共通化できることはルール化し、各人が効率的に仕事をできるようにしている」等に、特に取り組んでいる（図 V-65）。

3.9. 管理職が役割を果たせるようにするための会社の支援策

役割を果たせている管理職の会社は、そうでない人の会社よりも、「コンプライアンス対応等の管理業務を担う担当者を別に設定する」「在宅勤務、遠隔業務など、ITを活用した業務効率化を推進する」「無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し」「一般社員向け教育研修等によりメンバーの能力向上を図る」等の実施率が高い（図 V-69）。

また、役割を果たせている管理職の中で、週の実労働時間が 50 時間未満の人の会社は、50 時間以上の人の会社よりも、「管理職の登用基準として、プレイヤーとしての能力よりもマネジメントの適性を重視する」「管理職向け教育研修等による管理職の意識改革」「一般社員向け教育研修等によりメンバーの能力向上を図る」「管理職登用の前にマネジメント経験を積む機会を与える」等の実施率が高い（図 V-72）。

これらの施策は管理職がよりその役割を果たせるようにするための支援策として検討の価値があると考えられる。

VI. 企業における働き方改革とミドルマネージャーの役割について

1. 有識者の所見

1.1. ダイバーシティ経営の担い手としての WLB 管理職

(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長)

- 管理職の役割は、部下の働きを通じて、自己に課せられた目標を達成することである。
- 管理職に求められる能力とは、状況を分析・判断する概念化スキル、他者と協調して仕事を行う対人スキル、業務遂行能力である技術スキル、人脈を作り上げる等の政治スキルである。
- ダイバーシティ経営の実現のためには、ワーク・ワーク社員を前提とした従来の考え方からワーク・ライフ社員を想定した働き方への転換が不可欠である。

佐藤委員長より、「ダイバーシティ経営の担い手としての WLB 管理職」についてご発表頂いた。内容は以下の通りである。

1) 組織における管理職

■ 管理職の役割

管理職の役割には、自己に課せられた目標を達成するために、以下の4つの役割がある。

- ① 計画を立てる
目標を定め、戦略を策定し、活動を協調するための計画を作成。
- ② 組織化する
どの業務を、誰が、いつまでに行うかを定める。
- ③ リーダーシップを発揮する
部下に業務を割り振り、行動を指示し、動機づけをし、意思疎通を円滑化し、トラブルを解消するなど、企業の人事管理機能の一部を構成する。
- ④ コントロールする
計画通りに業務が遂行されるように管理・監督する。

管理職の役割は、部下の働きを通じて、自己に課せられた目標を達成することである。自分で仕事を行うのと部下に仕事を行わせるのでは、質的に全く異なり、そのため担当職として優秀である人が、管理職として優秀であるとは限らない。

■ 管理職に求められる能力

管理職に求められる能力とは、状況を分析・判断する概念化スキル、他者を理解し、コミュニケーションをとり、指導し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、他者と協調して仕事を行う対人スキル、業務を遂行するために必要な特定の知識・技術などの業務遂行能力である技術スキル、人脈を作り上げる等の政治スキルの4つがある。

最近、組織において重要とされていることに、従業員のエンゲージメントがある。エンゲージメントとは、従業員と組織が良い関係にあり、従業員が仕事に満足し、仕事に取り組んでいる状況のことであり、従来の仕事満足や帰属意識とは異なる。エンゲージメントは、管理職と部下の人間関係が、部下の組織に対するエンゲージメントの相当部分を規定しており、管理職と部下の関係が非常に重要となっている。

2) ダイバーシティ経営と管理職

■ ダイバーシティ経営とは

経済産業省の(新)ダイバーシティ経営企業 100 選では、ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営」と定義されている。ダイバーシティ経営の実現には、多様な人材を受け入れることと個人が能力を発揮し、経営に貢献できるようにする仕組み作りが重要である。

■ ダイバーシティ経営が求められる理由

ダイバーシティ経営が求められている理由として、以下の2つがある。

1つは、今まで企業が望ましいと思っていた使い勝手のよい社員、すなわち、これまで企業が中核人材として活用してきた人材層(日本人男性でフルタイム勤務かつ転勤や残業の要請に対応可能)が減少してきたことがある。上記の人材以外の多様な人材層も受け入れることができる企業組織とすることが不可欠になっている。

1つは、市場環境の不確実性の増大やグローバル競争の激化により、企業が存続・成長するために、多様な職業能力や異質な価値観を持った人材を活用し、自社の競争力基盤の強化を求められていることがある。

3) ダイバーシティ経営の実現の基盤としての働き方改革

ダイバーシティ経営の実現のためには、ワーク・ワーク社員を前提とした従来の考え方から、ワーク・ライフ社員を想定した働き方への転換が不可欠である。管理職自身が、従来の価値観が望ましいと思っているため、男性の働き方改革、管理職の働き方改革が重要である。

働き方改革を実現するためには、自分が担当職だった時と異なる多様な部下をマネジメントし、能力を発揮させることが重要であり、今までの自分の働き方を否定すること

も必要となる。自分の価値観など異なる考えを持った部下のマネジメント（多様性の受容）を行い、管理職が考えている望ましい上司像の変革が必要である。

働き方改革を実現するダイバーシティ経営の担い手の育成、登用には、以下のような取り組みをしていく必要がある。

■ 登用基準・方法

業務遂行能力だけでなく、部下マネジメント能力も評価する。

⇒ 管理職を業務マネジメント・部下マネジメントの専門職と位置づける。

⇒ 複線型のキャリア管理へ。

仮登用制。

管理職からの降職と再登用の一般化。

■ 育成方法

一般職のキャリア段階に、部下マネジメント能力の育成に繋がる仕事を経験する機会を設け（プロジェクトマネージャー等）、事前に部下マネジメント・業務マネジメント能力を判定する機会とする。

■ 既存管理職の改革

既存の管理職を変えることが重要（WLB 管理職への変換）。

働き方改革など改革支援と行動評価。

■ 組織改革

- 管理職の階層・管理スパンの適正化
- 管理職のプレイングマネージャー度の引き下げ（部下育成支援）
- 管理職への支援体制の整備（働き方改革支援、部下育成支援、メンタルなど困難事例対応支援など）

4) ダイバーシティ経営の担い手としての WLB 管理職

■ WLB 管理職とは、以下の要件を満たす管理職である。

- 自らがメリハリのある働き方をし、自身の生活にもコミットしている。
- 部下の WLB を考慮し、業務遂行を把握し、支援している。

（ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト 2009 より）

■ ファザーリング・ジャパン「イクボス」による WLB 管理職

職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績と結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司。

5) 既存管理職の WLB 管理職への転換の可能性

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトにおける、全国の企業規模 300 人以上の企業の部下を持つ課長クラス社員（男女）を対象としたアンケート調査から以下のような結果を得た。

- 本調査では、以下を満たしている管理職をワーク・ライフ・バランス管理職と定義した。
 - 時間の使い方を考え仕事をしている。
 - 自分の生活(家庭役割等)を大切にしている。
 - 部下の仕事以外の事情に配慮している。
 - 業務遂行が上手くいくよう部下を支援している。
 - 所定時間内で仕事を終えることを推奨している。

- ワーク・ライフ・バランス管理職には以下のような特徴が見られた。
 - プレイングマネージャー度が低い。
 - 勤務先の取り組みを受けて仕事管理・部下管理を変えることができるなど、柔軟性がある。
 - 企業が管理職のワーク・ライフ・バランスに対する取り組みを評価する場合、ワーク・ライフ・バランス管理職が多くなる。
 - ワーク・ライフ・バランス管理職の職場では組織成果が高い。

1.2. 新しい働き方と育て方を実践するミドルマネージャーとは (リクルートワークス研究所 Works 編集長 石原直子氏)

- 現代のミドルマネージャーに必要な能力は、メンバーと向き合う力、メンバーに要求する力、上司に要求する力、自分自身の充足感である。
- ミドルマネージャーが置かれた厳しい状況を少しでも解消するために、人事部門は、マネージャーとしての意識づけ、部下との対話スキル向上などへの支援が必要である。
- 日本のミドルマネージャーは米国、中国などと比べて、プレイヤーの比率が高く、自身でもプレイヤーでありたいという気持ちが強い。

リクルートワークス研究所 Works 編集長の石原委員より、「新しい働き方と育て方を実践するミドルマネージャーとは」についてご発表頂いた。内容は以下の通りである。

1) 2020年代のHRテーマ

現代を認識するのに、VUCAという言葉が使われている。これは、外部環境として、変動性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑性(Complexity)、曖昧性(Ambiguity)の要素が高まる不確実性の高い社会をさしており、企業を取り巻く市場環境が不安定で不確実、複雑で曖昧模煇な混沌とした状況のことをいう。この時代に対応するため、ビジョンを持って(Vision)、物事を理解し(Understanding)、明確に把握し(Clarity)、機敏に動く(Agility)ことが必要といわれる。

VUCAの時代だからこそ、企業が変化に対応できるレジリエントな組織であるためには、人事や組織の在り方は、次の7つの点で変化していかななくてはならないと考える。

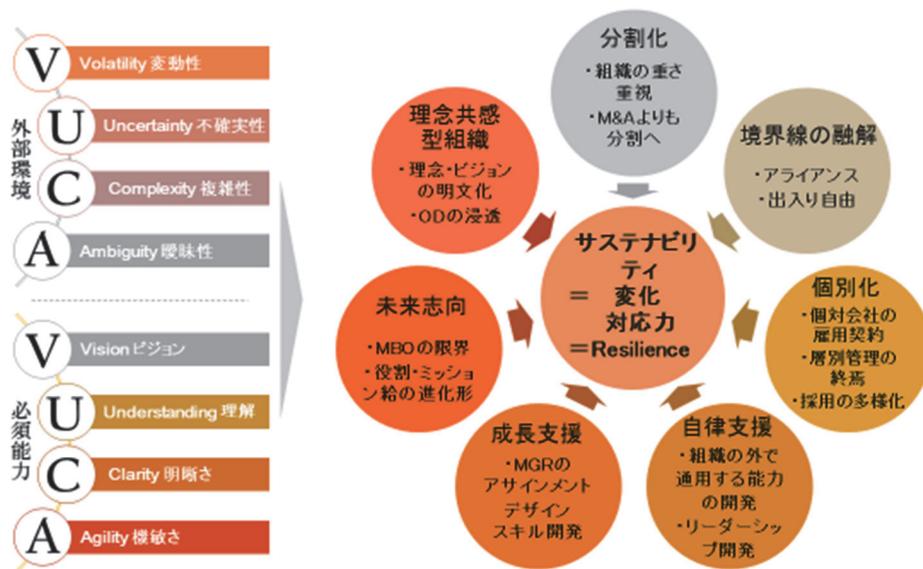


図 VI-1：2020年代のHRテーマ

(出典：リクルートワークス研究所「新しい働き方と育て方を実践するミドルマネージャーとは」)

2) 今どきのマネージャーへの要請

今このミドルマネージャーに要請されていることを挙げてみると、以下のようなになる。これではやるべきことが多すぎるし、忙しすぎる。ミドルマネージャーの負担の何を減らせるかも、人事は考える必要がある。

- ◆ 業績向上
- ◆ メンバーの育成
- ◆ コンプライアンス・内部統制等
- ◆ メンバーのキャリアゴールの把握と支援
- ◆ メンバーの健康管理
- ◆ メンバーのワーク・ライフ・バランスの拡充
- ◆ タレントの発掘
- ◆ 業務プロセスの革新
- ◆ イノベーションや新規ビジネスの開発
- ◆ プレイヤーとしての活躍

3) 新しい働き方を実践し、支援するマネージャーについて

新しい働き方を実践し、支援するマネージャーになるためには、「メンバーと向き合う力」「メンバーに要求する力」「上司に要求する力」「自分自身の充足感」の4つが必要となる。

■ メンバーと向き合う力

- コンプライアンスの観点から、マネージャーは部下と深い話とはできない、してはいけないかのように考えている実態がある。
- 仕事の進捗以外のことについて話す機会がない。
- メンバーはステークホルダー。メンバーの家族もまたステークホルダー。

⇒ 部下と1対1で対話する時間を設け、仕事の進捗以外、モチベーション、キャリアの目標、家族のことなどを話し、部下との間の信頼関係を生むことが必要。

■ メンバーに要求する力

- 会社の目標を部下自身の目標に転換するストーリーテラーの役割を持つ。
- ただ「がんばれ」ではなく、どうしたら「上手くいくか」を教える師匠となる。
- 「できない理由」ではなく「できた理由」から次を導く。

⇒ 部下への指示、説明について、部下が理解できるように話を組み立てるストーリーを紡ぎ出す力が必要。

⇒ 頑張れというだけではなく、何を変えれば、どうやればうまく行くかを教える力が必要。

⇒ できない理由を考え、どのようにして克服するかを教える力や、何がうまくいかなかったのか、何故うまくいったのかを部下に考えさせる力が必要。

■ 上司に要求する力

- ミドルアップアンドダウン（野中郁次郎）では下の現状を上には伝達するのもミドルの役割。
- リソースの獲得はマネージャーの仕事。
- 「部長」を働かせられる課長になることが重要。

⇒ ミドルアップダウンとは、ミドルマネージャーは情報が上から下へ行く時、下から上に行く時の結節点となる。上下だけでなく横へ移動するときのハブ・キーパーソンにもなる。

⇒ 自分の組織の業績を達成するために、リソース（人、カネ等）を獲得するのは

マネージャーの仕事である。

⇒ 現場が忙しい中で、部長以上がしている仕事が曖昧である。課長におりてくる仕事の中で、部長がしたほうがよいものは、部長に戻すことが大切。

■ 自分自身の充足感

- 自分自身のキャリアゴールは見えているか。
- 早く帰れないなら、せめて休みを取る。
- LIFE を大切にしてみないと、部下のWLBには気づけない。
- 仕事以外に「やるべきこと」を見つける。

⇒ 課長はキャリアゴールが見えないポジションである。自分が将来どうなるかキャリアゴールがみえていない、キャリアプランができていない可能性がある。

⇒ 毎日の労働時間の削減ができないのであれば、有休休暇の取得率を上げる。

⇒ 課長が自分自身のライフを大切にすることにより、部下のワーク・ライフ・バランスを気遣うことができる。

⇒ 仕事以外のライフワークを見つけ、職場から離れてみることも必要。

4) ミドルマネージャーを楽にさせる人事の役割

ミドルマネージャーの置かれた厳しい状況を少しでも解消するために、人事部門の役割、取り組むべき対応がある。

■ プレイヤーではなくマネージャーの業務をすることの意識付け

マネージャーは、自分の力で物事を達成するのではなく、部下の力で達成すること、人を動かして業績を達成する人であるという自覚を、人事が持たせることが必要である。

■ 部下との対話にもスキルが必要

部下からキャリアプランや家族の話聞くことができるような対話スキルの重要性を認識させ、育成することが必要である。

■ 部長のスキルの向上

部長と課長、あるいは今後部長になる40代とその部下の間には世代的にギャップがある。部長は昔の自分と比較し昔話をしないように、部長などのスキルの育成が必要。

■ 課長以降のキャリアパスを提示

人事は、課長以降のキャリアパスを複数提示することが必要。

■ 参考

リクルートワークス研究所の「5か国マネージャー調査」から参考となる調査結果を以下に掲載する。

<Appendix>
5か国マネージャー調査 (リクルートワークス研究所2015)



プレーヤー業務が多いのは日本と中国

仕事の割合

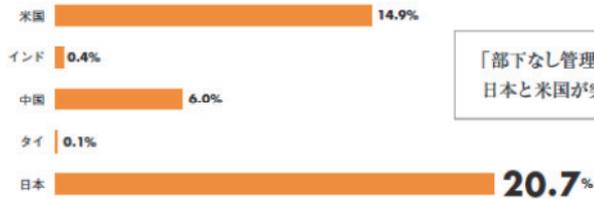
	組織運営	部下マネジメント	情報伝達	プレーヤー	その他
米国	21.8%	25.2%	22.8%	19.9%	10.3%
インド	30.9%	23.3%	16.8%	15.8%	13.3%
中国	26.7%	18.9%	14.5%	30.7%	9.3%
タイ	30.6%	23.9%	15.2%	20.8%	9.5%
日本	23.6%	21.7%	12.9%	31.0%	10.9%

* 部下がいる管理職に限定

「部下あり管理職」に限定しても、プレーヤーとしての仕事は日本、中国で3割

部下なし管理職は約2割

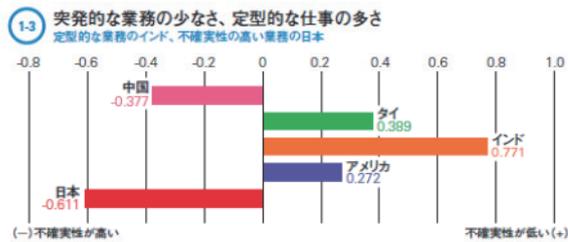
部下がない割合



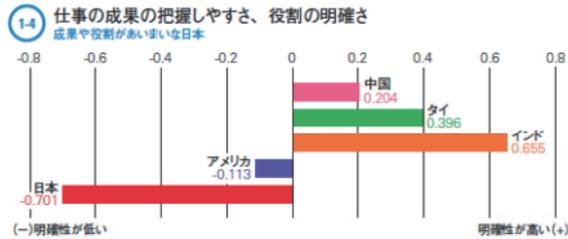
「部下なし管理職」の割合は、日本と米国が突出して高い



仕事の不確実性が高く、
明確性が低いと
考える日本のマネジャー



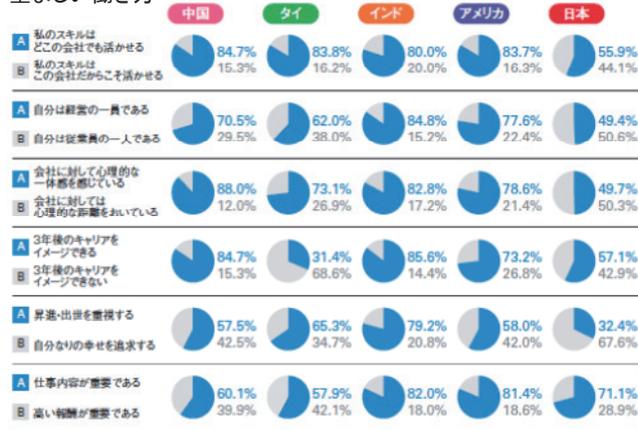
注)「突発的な業務が生じることが頻繁にある」「前例やマニュアルに従う定型的な仕事が多い」に対して、「全くその通りである=5」から「全くそうではない=1」の5段階で得られた回答を主成分分析(「突発的な業務が生じることが頻繁にある」は逆尺度)で合成した。



注)「反響がある、数値で確認できるなど、仕事の成果が把握しやすい」「自分が果たすべき役割が明確である」に対して、「全くその通りである=5」から「全くそうではない=1」の5段階で得られた回答を主成分分析で合成した。

自分は経営陣というより従業員、 でも(だから?) 会社とは距離感あり

望ましい働き方



自らも“いちプレイヤー”で あり続けたい日本のマネジャー

理想の姿



インド

部下を理解する
部下に慕われ、尊敬される
問題を解決する
チームワークを重視する
会社の成長に貢献する
GMなどの具体的な役割



中国

人格的な魅力、風格、大局観を備えている
人徳で人心を征服させる
オープンで、細かいことにこだわらない

上下と公平・公正に意思疎通できる
部下を尊重し、部下から信頼される
果敢にイノベーションに取り組む



アメリカ

部下に自信をもたせる
部下の成長を促す
有能で信頼できるチームをつくる
部下のやる気と能力を引き出す
厳格でありながら、やさしさももつ
公平で誠実である



日本

部下を成長させる
部下の能力に任せられる
信頼される
率先垂範、背中教える
プレイヤーとしてもよい仕事ができる
責任をとる
いなくても業務が回る



タイ

心を尽くし、慈悲深い、真心で部下に接する
部下に自由を与える
部下から慕われる
問題を解決する
部下のお手本で、尊敬される
公平である

2. 企業の取り組み事例

2.1. ミドルマネジメントを支援する施策について（富士通株式会社）

- ミドルマネージャーは、常時多忙な状況が継続し、メンタルヘルスに不調をきたす健康課題も増えている。
- ミドルマネジメントを支援する職場マネジメント研修や、職場づくり支援スタッフ制度を設立し、ミドルマネージャーの負荷を軽減する取り組みを行っている。

富士通株式会社の佐藤委員による、「ミドルマネジメントを支援する施策について」の事例の説明は、以下の通りである。

1) 支援施策の概要について

富士通では、事業部の部長、シニアマネージャー、マネージャーが、ミドルマネージャーに該当する。当社では、ミドルマネージャーの役割の重要性とミドルマネージャーが置かれた厳しい環境に対して、彼らを支援するための支援策に力を入れている。

ミドルマネージャーの支援策は、図 VI-2 が示す3つの施策からなる。

① ES 調査・ストレスチェック

現場で起きている状況を確認し、現状や課題の見える化を図る。

② 職場マネジメント研修

現場を預かるマネージャーに対して、正確な情報や現場で起きる様々なことへの対処法をトレーニングする。

③ 職場づくり支援スタッフ

ミドルマネージャーを、外部から支援・サポートするスタッフの配置。支援スタッフには、当該部門の出身のシニア層（役職定年となったマネージャー）が就いている。

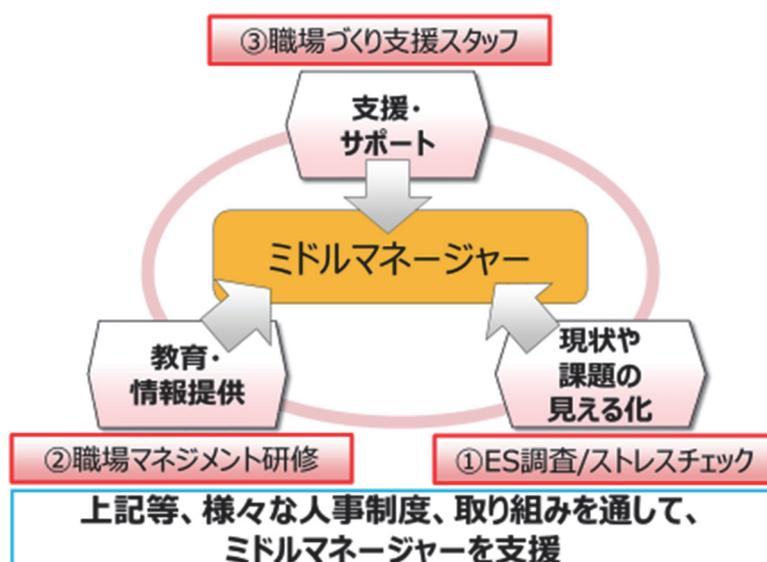


図 VI-2：支援策の概要について
 出典：富士通㈱「ミドルマネジメントを支援する施策について」

2) ES 調査・ストレスチェック

現場の現状や課題を見える化するために、当社では、2005年からES調査、ストレスチェックを実施している。この調査は、組織の活性度や健全性等を評価する上で、重要なアセスメント指標として定着している。ES調査については、2016年度からグローバルに共通化している。

ストレスチェックは、以下に示す独自の工夫を行い特徴あるものになっている。ストレスチェックの診断結果は、職場マネジメントでの活用を目的に、本部ごとにフィードバックしている。その際、総合健康リスクとワークエンゲージメントの2軸で、組織の状態を、「疲弊状態」「低モチベーション」「疲弊予備軍」「活性化」の4つに分類して、それぞれの本部がどこに該当するかを知らせ、具体的な対策へとつなげている。

■ 独自の質問項目の特徴

推奨の57項目だけでなく、従業員の心の健康度を示すワークエンゲージメント、睡眠の質、運動状況、アブセンティズム・プレゼンティズムなどの項目を入れる。

■ フィードバックの工夫

労働安全衛生法上の努力義務の組織評価だけでなく、マネジメント支援としてビジネスラインに沿った部署フィードバックを行う。

■ 分析の工夫

部署単位の分析だけでなく、職種、年代、性別、職位などで分析を行い、教育への活用や人事部門としての課題の可視化を図る。

3) 職場マネジメント研修

職場マネジメント研修を始めた背景には、職場マネジメントを徹底させること以外に、マネージャー登用後に現場を離れて研修を受ける機会のないマネージャーが多かったことがあった。ミドルマネージャーの意識を変えることを目的に、全員が強制的に研修を受ける職場マネジメント研修を2007年から実施している。

職場マネジメント研修を設計するに当たっては、「自分で考えることの重視」「現場の声や具体的な職場事例を受講者に提示する」「研修を受け持つ人事部門のマネージャーの厳選、事前の学習などでの強化」に注力して、研修プログラムを作成し実践している。

職場マネジメント研修では、現場の声や事例をできる限り盛り込み、ミドルマネージャーが職場に戻ったときに、活用できるようなコンテンツを提供している。例えば、職場マネジメントがうまく行っている所と、そうでない所でのマネージャーの具体的な違いを示し、マネージャーに気づきを与え、意識改革へとつなげている。

4) 職場づくり支援スタッフ

富士通では、ミドルマネージャーを支援する職場づくり支援スタッフを設置している。職場づくり支援スタッフは、職場マネジメント上の課題や問題について、現場の管理職の相談相手となることや、現場の管理職が多忙なため手が回らないところを、管理職に代わってサポートをすることが役割である。この支援スタッフは、社内発令により任命される。

2008年に職場づくり支援スタッフ制度を設立した背景には、業務のグローバル化、多様化等により業務量・質が増大、煩雑化して、現場の管理職は常時多忙な状況が継続しているという実態があった。そうした中で、メンタルヘルスに支障をきたす人がでてきたことなどがあった。

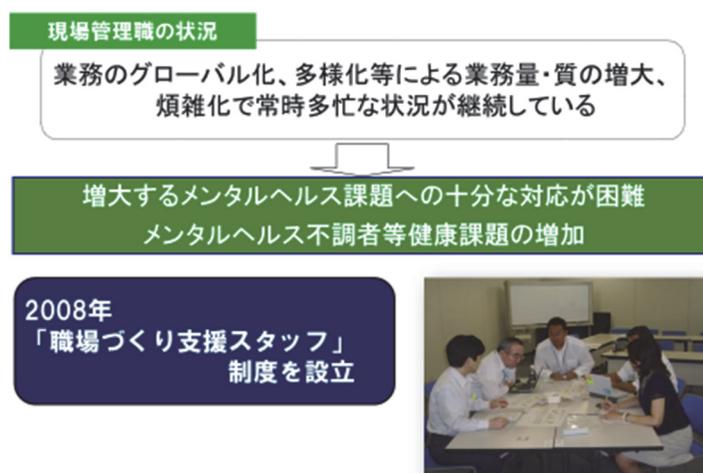


図 VI-3：職場づくり支援スタッフ設置の背景
出典：富士通㈱「ミドルマネジメントを支援する施策について」

■ 職場づくり支援スタッフの役割

- 職場マネジメント上の課題について、現場管理職の相談相手となる。
- 現場管理職の負荷を軽減し、健康で元気な職場づくりを目指す。

■ 配置状況

- 各部門に1名の配置を目標としており、現在約73名を任命（全82本部）。
- 配属の職場に所属とし、部員の就業情報を閲覧でき、職場に密着した活動を行う。

■ 人材像のイメージ

- 担当部門に広い人脈を持ち、相談しやすくかつ指導力を発揮できる人。
- パブリックな視点から部門横断的に対応ができる人。
⇒ 当該部門出身の役職定年を迎えたシニア層が中心となり、多くは自分の仕事をしながら兼務している。

■ 具体的な活動内容

- まず、人事より提供された勤怠状況・勤務状況を確認し、時間外が多い職場、休めない職場に対して必要に応じて所属長に状況確認、アラームをあげる。
- 次に、マネージャーにヒアリングをして、組織情報やマネージャー自身の状態、職場マネジメントや部下に関して困っていることを把握し、人事部門と共に対応するなどの支援を行う。
- 本部長へ定期報告を行い、組織としての解決策の提供や情報発信、研修企画・実施などを行う。

■ 効果的に運営するための工夫

職場づくり支援スタッフの活動を効果的に運営するためにいくつかの工夫をしている。当社の組織は、複数の本部からなるビジネスグループに分かれており、ビジネスグループ毎に人事部門があり、そこから職場づくり支援活動を行っている。

活動をより効果的にするために、全社を統括する人事部門が、人事施策の共有や全社的な情報交換の場の開催、必要に応じて個別の支援の実施、支援スタッフとして必要な面談スキル、労働基準法の基礎などを勉強する機会の提供等を行っている。また、支援スタッフが活動しやすい環境づくりのため、社内報で支援スタッフの特集を行い、認知度の向上等を図っている。

■ 具体的な活動事例

職場づくり支援スタッフの実際の活動事例として、直属の上司と部下が合わなかったケースでは、支援スタッフが上司と部下の間にはいることにより、問題が起こる前に対応できたことや、所属長だけでは見つけることが出来なかった勤務状況をチェックすることで、部下のメンタル疾患の予兆を掴み、早期回復、職場復帰を可能とした例などがある。

5) まとめとして

ミドルマネージャーの役割の重要性は周知のことであるが、この対応には、部門のトップである本部長が、ミドルマネージャーの役割や厳しさを理解して支援していくことが重要である。また、現場だけでなく人事部門と協力してミドルマネージャーを支援していくことも重要である。

2.2. 人事マネジメント改革の取り組み（パナソニック株式会社）

- 業績の大幅な悪化に対応した全社的な構造改革の中、人事マネジメント改革を行ってきた。
- 人事マネジメント改革は「組織マネジメント改革」「人材マネジメント改革」「処遇制度改革」「風土改革」の4つの改革をセットで推進。
- 「組織マネジメント改革」の背景として、組織のフラット化による、組織責任者の成長機会の不足、組織責任者のプレイングマネージャー化が加速したことなどがあり、組織責任者の強化が喫緊の課題となっていた。
- 組織責任者を対象とした、意識改革、スキル強化などの教育を体系的に行うことや、一般社員も含めた主体的なキャリア開発に力を入れている。

パナソニック株式会社の五島委員による、「人事マネジメント改革の取り組み」の事例の説明は、以下の通りである。

1) 人事マネジメント改革の全体像

パナソニックでは、業績の大幅な悪化に対応して全社で構造改革を推進してきた。一連の構造改革では人事上の課題にも対応。企業の最大の資産である「人」の価値を最大限発揮し、失敗を恐れずに挑戦できる組織風土の形成を目指し、未来価値創造に挑戦する人・組織づくりを行う人事マネジメント改革に取り組んでいる。

人事マネジメント改革においては、組織マネジメント改革、人材マネジメント改革、処遇制度改革、新たなパナソニックを支える風土改革の4つ視点から進めている（図 VI-4 参照）。

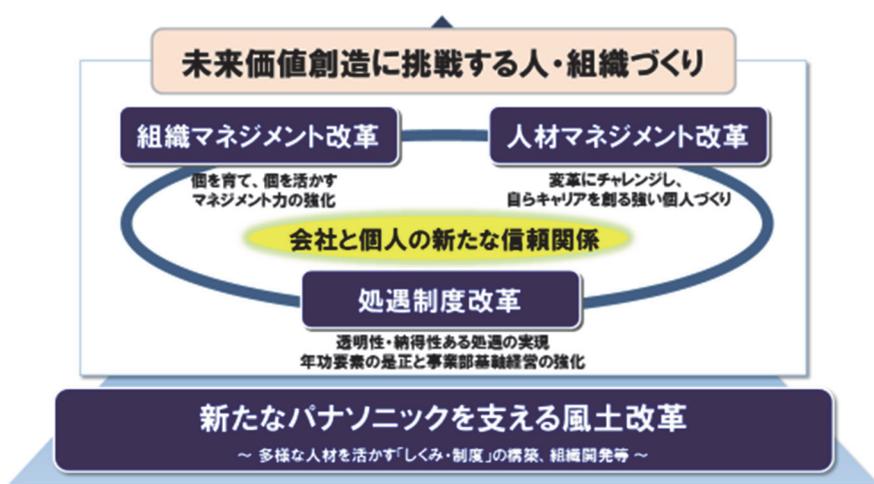


図 VI-4：人事マネジメント改革の全体像
出典：パナソニック㈱「人事マネジメント改革の取り組み」

2) 組織マネジメント改革

■ 取り組みの背景

組織マネジメント改革の背景には、構造改革に伴う人材の流出や、組織を「固定的なピラミッド型組織」から「柔軟なフラット&ウェブ型組織」に変える中で、管理業務の増大、係（班）廃止による組織責任者の成長機会の不足、組織責任者のプレイングマネージャー化が加速したことなどがある。こうした状況下、組織責任者には、実務・管理業務の過多により、部下マネジメントや部下育成の時間が不足してきた。さらに、係（班）を廃止したことで、マネジメント経験が少なく、知識・スキル不足の責任者が登用されるなどの課題が認識されるようになった。業務マネジメントにかかる労力が大きく、人材マネジメントにまで手がまわらないという状況が見られるようになり、組織責任者、ミドルマネージャーの強化が喫緊の課題となってきた。こうした状況下、組織責任者のマネジメント力強化と組織体制の見直しに取り組んできた。

■ 具体的な取り組み

● 組織責任者のマネジメント力強化

組織マネジメント改革においては、マネジメント研修を軸に3つのステップで取り組んでいる。

1st ステップ：Power UP セミナー

経営トップからの組織責任者に求める期待や役割を伝達し、動機付けを行う。組織責任者同士がグループ討議を行い、職責を遂行するために必要なことを考え、実践・行動を決意する場を作る。

2nd ステップ：Work&Career マネジメントセミナー

人事マネジメント改革の目的の再確認、処遇制度改革、組織マネジメント改革の取り組みの考え方などを説明し理解させる。

3rd ステップ：マネジメントスキル研修

組織責任者に求められる役割を適切に実行するために不可欠な、具体的スキルの再確認、再強化を図るため、2日間ほど職場から離れてセミナー、研修を実施する。

組織責任者を対象にした研修を3段階で全社的に実施

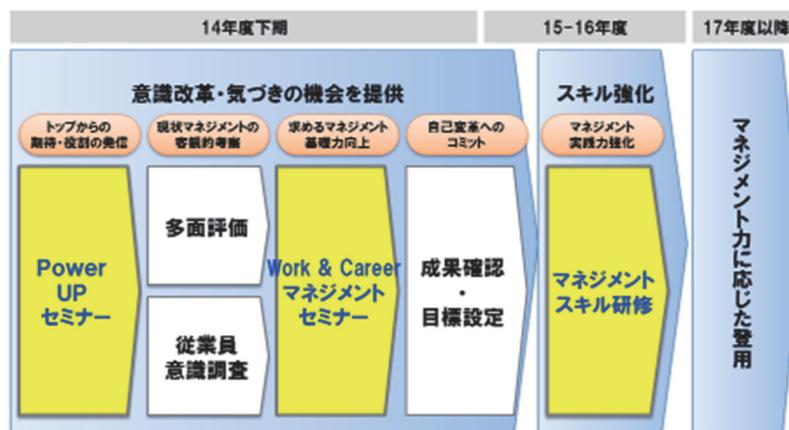


図 VI-5：組織マネジメント力の強化
出典：パナソニック㈱「人事マネジメント改革の取り組み」

- 組織体制の見直し

当社では、組織のフラット化を志向する中で、一部にマネジメント不全となるケースが散見され、人材育成が希薄化してしまった反省から、「フラットな組織」の精神は堅持しつつ、適切なマネジメントができる体制作りを行っている。具体的には、スパン・オブ・コントロールの観点より、一人の組織責任者が管理する部下の数を7人としており、例えば、課長が管理する部下が7人を超える場合は、係長やユニット長を置くようにしている。

3) 人材マネジメント改革

ミドルマネージャーの強化だけでなく、メンバー一人ひとりが変わっていくことが大切であるという考えから、人材マネジメント改革にも取り組んでいる。変化の激しい昨今、自らのキャリアは、会社任せではなく、自ら考えていくことが重要であると強く打ち出している。

また、当社ではこれまで定期異動という概念があまりなかったが、今後は3年、5年といった節目でのローテーションを推進していこうとしている。同時に、社内公募制度の活用も促進している。今までは、プレイヤーの募集がそのほとんどであったが、今後はマネジメント職やプロジェクトリーダーの募集も行っていく。

さらに、年齢での節目の年にキャリア&ライフセミナーを行い、自分のキャリアの棚卸や、スキルの状況、自分のありたい姿などを考える機会を作り、自身の強みを確認し、今後の歩むべき道を考える場としている。

4) 風土改革

多様な人材を活かす「しくみ・制度」を構築するため、キャリア開発支援、介護・育児とキャリア継続の両立支援に取り組んでいる。

■ キャリア開発応援プログラム

自律的なキャリア形成・能力開発を支援するために、2016年4月に短時間勤務制度、休業制度等を新設した。前者の短時間勤務制度は「キャリア開発サポート勤務制度」といい、短時間勤務に加え、定時勤務も可能となっている。対象は、今後の職業能力開発に資するもので、かつ上司が認めた活動で、期間は1か月から最大3年である。後者の休業制度は「キャリア開発サポート休業制度」といい、対象と期間は、「キャリア開発サポート勤務制度」と同様である。

■ 介護両立応援プログラム

介護が発生する前段階における啓発から、介護発生後の勤務、経済支援に至るまで、各ステージに応じた施策を展開し、介護とキャリア継続の両立を支援するものである。会社の支援内容として、備えの時期（30代）、介護の体制作り（40代）、介護と仕事の両立（50代）と年代に応じた支援を提供している。相談窓口、手続き支援サービス、介護費用の補助、融資制度、休業補償等を設けている。

■ 育児両立応援プログラム

これまでの支援施策は、休業や短時間勤務制度など、就業を免除もしくは短縮することに重点を置くものであったが、2016年4月からは、これまでの施策に加え、フルタイムで働きながらも育児と両立できるための支援も推進している。

5) 組織開発の取り組み

昨年度からは「自律する個人」「共創する組織」を目指し、人と人との関係性強化を目的とした組織開発にも取り組んでいる。コミュニケーション不足、方向性が見えない、長時間労働が常態化、個人の主体性・自律性不足等、職場の抱える課題は様々だが、本社に専門チームを設け、職場の個別課題に向き合い、現場に入り込みながら、改善・成長を直接支援している。

6) 働き方改革に向けたミドルマネージャーへの取り組み

ミドルマネージャーは大変多くの役割を持っており、時にその負担軽減にもフォーカスされることがあるが、当社としては、成長戦略の実践、社員の働きがい向上に向け、一人ひとりの個性や持ち味を認め、活かしていくダイバーシティ・マネジメントを推進していこうとしている。そのためには、ミドルマネージャー自身が、業務プロセスを見直すだけでなく、働き方に対するこれまでの意識や行動を変革し、職場に集う人と人との関係性強化にも着目した行動を実践していくことが重要であると考え。

2.3. ダイバーシティ&インクルージョンに向けた新しい取り組み（株式会社リクルートマーケティングパートナーズ）

- 当社では多様性を受け入れ、それぞれが個性を發揮していく会社になることが、より多様な顧客への価値提供ができるという考えから、ダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略の1つに掲げている。
- そのためにはまず、管理職の意識改革が重要であるという視点から、社員に育児体験の機会を提供する『育ボスブートキャンプのプログラム』を作り、管理職向けに実践している。
- 育ボスブートキャンプの効果として、ワークだけでなくライフまで含めた人と人との絆が強くなったことや、会話の内容が大きく変わってきたことなど、良い結果を生んでいる。

株式会社リクルートマーケティングパートナーズの山田氏による、「ダイバーシティ&インクルージョンに向けた新しい取り組み」の事例の説明は、以下の通りである。

1) ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

当社は、リクルートグループの中で、ブライダル情報、自動車関連情報サービス、小・中・高校生の学習支援・進学情報サービスなど、人生の節目のライフイベントを支える多様なサービスを提供しており、顧客も保育園児から、小中高の生徒、大学生、社会人、出産・育児に関わる母親など、多様な顧客を持っている。また、従業員も、女性が6割を占め、ワーキングマザーも女性の1割を占めている。そのため、多様性を受け入れ、それぞれが個性を發揮していく会社になることが、より多様な顧客への価値提供ができるという考えから、ダイバーシティ&インクルージョンを経営戦略の1つに掲げている。

2) 育ボスブートキャンプの開発

リクルートマーケティングパートナーズでは、働き方改革に取り組み、新たな施策として、社員（管理職）に、育児体験の機会を提供するプログラム（「育ボスブートキャンプ」）を開発した。これは、管理職が「育児しながら働く人」の生活を体験することで、実際に育児をしながら働く人の気持ちや、行動を体験してみるというプログラムである。当社では、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していく上で、管理職から変革していくという戦略で、プログラムを開発した。

このプログラムは、育児をしながら働く人の現状を、管理職が実際のその家庭で育児インターンシップを体験し、実際の体験から育児をしながら働く人の気持ちや、大変さ、

多様な価値観、生活を理解し、多様性への気づきや今後のマネジメントに活かそうとするものである。育ボスブートキャンプのイメージ図は以下の通りとなる。プログラムは、①講座、②体験、③発信の3パートで構成されている。まずは専門講師による講座を受講し、実際の家庭で育児インターンを体験し、参加者は体験によって得た多様性への気づきや今後のアクションプランを社長に発信するものとなっている。

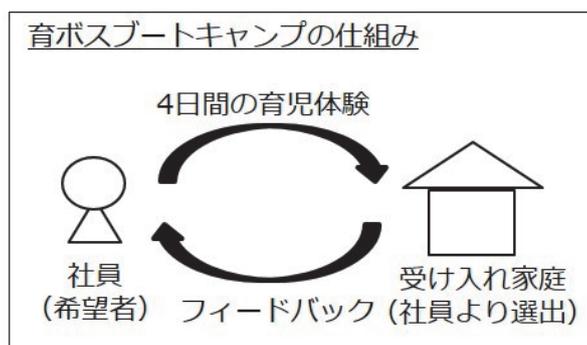


図 VI-6：育ボスブートキャンプの仕組み

出典：(株)リクルートマーケティングパートナーズ HP

■ 施策のポイント ひっくり返しの体験

このプログラムでは、管理職にワーキングマザーの立場に立つ「ひっくり返しの体験」をしてもらい、相手の目線に立ち、相手の立場を理解できるようにしようとするものである。ひっくり返しの実体験やワーキングマザーへのインタビューを通して、普段では経験できない気づきを得ることや、ワークだけではない、ライフまで含めたメンバーへの理解と気づきを得ることができるものである。

3) 育ボスブートキャンプの効果

当社では、このプログラムのフィジビリティスタディを経て、2016年7月から管理職研修として正式導入を行ってきた。参加した管理職からは、ワークだけでなくライフまで含めた人と人との絆が強くなったことや、会話の内容が大きく変わってきたことなど、良い成果が得られている。以下に管理職の声、ワーキングマザーの声を紹介する。

<管理職の声の例>

- 目の前の仕事だけでなく、人と人との絆が、メンバーと強くなった。
- 自分が思っている以上に、踏み込まないといけない。
 - ・ 相手目線に立つのは、自分が思っている以上に踏み込まないといけない。
- 全てのメンバーについてライフについて知ろうとするきっかけになった。
- 理解しようとする範囲をお互いに広げあうということが、1番のダイバーシティ
 - ・ だから管理職から変わらないといけないというのは、やってみて「やっぱりそうなんだ」と思った。
- 人間性を含めて、一緒に働く仲間のことを思いやっていけたら、働き方は変わる。
- これをきっかけに生活者視点で新規事業を提案した。

<受け入れ家庭の声の例>

- 自分の育児にも気づきがあった。
 - ・ 管理職が育児体験をして、育児のすばらしさを言ってくれたことで、自分が見失っていたものに気づかされた。
- すぐに効果があった
 - ・ 子供が病気がちだったときに、気持ちの面でフォローしてもらえ、ありがたかった。
- 誰にも話したことがなかった気持ちを気がついたら話していた。
 - ・ キラキラマザーを役割で頑張ってきたが、本当はもっとわかってほしかったんだと気づいて驚いた。

2.4. 育ボスブートキャンプの効果（スリール株式会社）

- 育ボスブートキャンプは、マネージャーに部下の生活（家事、子育てなど）を実際に体験させて、部下の状況を理解することで、「仕事の効率化」「マネジメント」を同時に学べる研修プログラムである。
- 育ボスブートキャンプへの参加者は、部下の状況を理解し、仕事の進め方を考え、部下との信頼関係を作るという気づきを得ている。

スリール株式会社の堀江氏による、「育ボスブートキャンプの効果」の事例の説明は以下の通りである。

1) 育ボスブートキャンプとは

マネージャーが多様な部下の状況を、体を張って知ること（体験）で、自分のマネジメントに活かしていく、「仕事の効率化」「マネジメント」を同時に学べる研修プログラムである。リクルートマーケティングパートナーズとスリールが協働で行っている。

2) ダイバーシティ推進における悩み

企業でダイバーシティの研修を行っても、現場で理解されない、現場が動かない、うまく運用されないなど、実質的に変化が生まれていない問題がある。

ダイバーシティ推進において、現場のマネージャーには、多様性を理解して配慮する努力をしても、表面的で部下から信頼されず、仕事が増大するばかりであるなどの悩みがある。もともと、プレイヤーとして頑張っていた人がマネージャーになる場合が多く、マネジメントを教わっていないため、マネジメントに負担がかかるという実態が日本の会社には見られる。

3) プログラムの構成

現場のマネージャーがダイバーシティを体験することで、ダイバーシティを理解し推進していくために、育ボスブートキャンプのプログラムが作成された。プログラムの構成は以下となる。

- ◆ 講座：専門講師の講演、ワークショップの実施。部下の状況、上司の状況をロールプレイングで実際に体験して、ダイバーシティを理解する。
- ◆ 体験：実際の家庭で4日間の育児体験インターンを行い、さらに多様な環境にある社員へのヒアリングを行い、ダイバーシティを体感する。
- ◆ 発信：社長に対して組織をどう変えていけばよいかなどのアクションプランをプレゼンし、自組織のアクションに繋げる。

プログラムの要素は、以下となる。



図 VI-7：プログラムの要素

出典：スリール(株)「育ボスブートキャンプの効果」

上記プログラムの要素のポイントは以下の通り。

- ◆ 他者との違いを知るでは、実際の部下の家庭での家事体験やヒアリングを通じて、部下の状況が多様であることを体験する。
- ◆ 整理の仕方を知るでは、多様な状況の整理をするフレームを作成し、議論を整理する。
- ◆ マネジメントの引き出しを増やすでは、先輩マネージャーなどのイクボス講座を通して、マネジメントの実践方法を知ったり、参加するマネージャー同士が、お互いのマネジメント方法を共有する仲間となる。
- ◆ 関係性を作るでは、体験を通じて出会った多様なメンバーとの関係を作る。
- ◆ アクションするでは、社長に対して会社がダイバーシティになるために必要なことをプレゼンテーションしディスカッションする。

4) プログラム後の変化・アクション

プログラムを実施した後では、以下のような気づき、変化が見られた。

- ◆ 仕事の効率
17時に強制的に帰ることで、仕事効率を意識し、部下にも仕事を任せられるようになった。
- ◆ マネジメント
子育て中の社員ではなくても、メンバーの背景や状況を想像することができ、配慮だけでなく、仕事の交渉もできるようになった。

- ◆ マネジメント（部下との信頼関係）
部下との信頼関係ができていることを実感できるようになった。
- ◆ マネジメント（相談相手）
マネジメントについて1人で悩んでいたが、気軽に相談出来るマネージャーの仲間や多様な状況の社員のつながりができたことで、1人で抱え込まなくなった。



図 VI-8：プログラム前後の変化
出典：スリール(株)「育ボスブートキャンプの効果」

この活動は、個人のマネジメントだけではなく、会社での理解が深まったという意義もある。当社は、育ボスブートキャンプが、会社だけでなく、社会を変える取り組みになるものとして活動を行っている。

3. 企業ヒアリング調査からの事例

3.1. 調査概要

【調査の目的】

本調査では、企業の人事ご担当の方に対面でのヒアリング調査を実施し、働き方改革におけるミドルマネージャーに求める役割、ミドルマネージャーが抱える問題・課題、その背景となる外的・内的環境変化、求められる役割を果たすための解決策・対応策についての実態・課題の把握を行った。

【調査対象】

人材研究会委員企業へのヒアリング

- ・ イオン株式会社
- ・ 伊藤忠商事株式会社
- ・ トヨタ自動車株式会社
- ・ 日産自動車株式会社

【調査方法】

対面によるヒアリング調査

【実施時期】

2016年10月～11月

【調査項目】

- ① ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化について
- ② ミドルマネージャーに求める役割と職務分掌規定について
- ③ ミドルマネージャーの働き方の現状と問題、課題について
- ④ ミドルマネージャーの現状の問題、課題への解決策、対応策について
- ⑤ 働き方改革への取り組みとミドルマネージャーが果たすべき役割について

3.2. ヒアリング調査まとめ

1) ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化について

ヒアリング企業の全てが、ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化の速度が非常に早く、とりわけ IT の進歩が企業のビジネスに大きな変化をもたらし、それに伴い人材マネジメントにも大きな影響を与えていることをあげている。

自動車業界では、IoT、AI などの技術革新により業界の構造が大きく変わっていく中で、従来は自動車業界内での競争が中心であったが、情報、通信、電気など今までとは全く違う分野にまで広がっている。こうした変化には、今の社内人材だけでは対応することができず、外部から専門領域の人材を確保することが必要となっている。

また、商業や小売業では、グローバル化の進展やそれに伴う事業の幅の広がり、業務範囲の拡大や新たな事業領域への進出に対応することができる社内組織や、多様性に対応できる人材を求めようになっている。

こうした国内外の環境が大きく変化する中で、ミドルマネージャーには、新しい知識、多様な業務への適応力が求められ、以前にも増してその負荷は大きくなっているのが実態といえる。

2) ミドルマネージャーに求める役割と職務分掌規定について

■ ミドルマネージャーの役割

ヒアリング企業は共通して、ミドルマネージャーには、チームのリーダーとして上位の方針をチームに伝え、タスクをメンバー（部下）に分担させ、メンバーと一緒に目標を達成し、成果を出し、チームの活性化を図っていくことを求めている。さらに、重要な役割として部下の育成をあげている。今のミドルマネージャーには、年上の部下や同年代の部下、外国人などを含め、多様な人材の部下の育成や対応が求められている。

また、ミドルマネージャーは、業務以外にも、部下一人ひとりの状況や特性（家族構成、親の健康問題など）についても理解し、部下とコミュニケーションをとり、部下が困っているときに手を差し伸べることも、マネージャーの重要な役割としている。

■ 職務の無限定性

日本的な雇用環境の中では、職務が無限定となることは一般的に見られることである。職務が無限定であることは、個々人の仕事に柔軟性ができてくることや、チームワークを円滑に進めていく上で、良い面があることも実態として見られた。ただし、企業の多くは、職務が無限定なことにより、仕事が無制限に増えていくことや、能力のある人に仕事が集中し、結果として長時間労働に繋がっていく場合もあるとの指摘をしている。海外の企業と提携している企業は、外国人と一緒に働くという状況のなかで、日本企業と比べて権限と責任を細かく規定し明確にしている。

ビジネスの変化が速く多様な業務が生まれる時代には、職務分掌規定が、そのスピードに合わなくなることもある。ただし、どの企業も、変化のスピードに対応するために、職務文書規定の定期的な見直しを行い、実務との乖離がおこらないように努めている。

■ 登用基準

マネージャーへの登用は、年齢や勤続年数に関わらず、一定の資格に達する人が登用試験を受ける形が一般的といえる。企業は、登用試験において、個人の業績評価、候補者のプレゼンテーション、役員面接などを通じて、マネージャーに相応しいかどうかを総合的に評価している。評価は、担当者として業務遂行能力が高いことが基準となり、担当者として優秀な人材がマネージャーに登用されているのが一般的である。

マネージャーの登用の際の課題として、管理職への適性が十分に判断されないで管理職となり、マネージャーの仕事が果たせないケースや、マネージャーとしてのマインドが十分育成されていないまま、仕事に追われ苦勞しているマネージャーが少なくないことが聞かれた。

■ 育成・研修

ミドルマネージャーの育成には、現場を離れた教育研修と現場で仕事を通じて学んでいく方法がとられている。

企業によっては、マネジメントは教育を通じて教えることに限界があるため、マネージャー教育では基本的な部分を教えることに終始し、自らの業務を通して体験することにマネジメント教育の軸をおいて、マネジメント能力の育成を図っているところもある。その場合には、ミドルマネージャーの上司の役割が重要となる。

一方では、マネジメント力はスキルであり、教育を通してある程度身に着けることができるという考えから、マネージャー教育を重視している例も見られる。新任のミドルマネージャー研修では、就任時の研修に加え、2か月後にフォローアップ研修を組み合わせている。この企業の例では、今までの一般社員の見方や考え方を変えるマインドチェンジを研修の中でもとりわけ重視している。また、マネージャーに必要なこととして、仕事以外の部下の状況を理解し、部下との信頼関係を作ること、部下が困っている時に手を差し伸べることが、マネージャーの重要な仕事であると教えている。

3) ミドルマネージャーの働き方の現状と問題、課題について

■ 働き方の現状と課題

ヒアリング企業のミドルマネージャーの働き方で共通して見られたことは、グローバル化、価値観の多様化、競争の激化など企業を取り巻く環境変化が時々刻々と変わるなかで、業務内容の多様化、業務領域の拡大、仕事の量、質の変化の中で、ミドルマネージャーに重い負荷がかかっていることである。また、部下の働き方を改善し労働時間を

少なくすることを、ミッションとして課せられ、部下の仕事の許容量を超えないことを優先するために、そのしわ寄せがミドルマネージャー自身の労働強化となっている実態であった。

■ プレイング業務

ほとんどの企業で、マネージャーが、部下と同じプレイング業務を行いつつマネジメントを行っているのが実態といえる。マネージャーがプレイング業務を行う背景には、意思決定をスピード化するために組織のフラット化を行い、管理職を減らしたことが、あげられていた。また、残業規制が厳しくなる中で、一般社員の残業を減らすために、マネージャーが残りの仕事をカバーするようになり、マネージャーがプレイング化してきたともいわれている。こうした労働環境のもとで、多くのミドルマネージャーは、プレイング業務に時間をとられている。一方で、チームワークを重視する日本企業では、ミドルマネージャーは、ある程度は部下の仕事に入り込み、プレイング業務をせざるを得ないのも実態といえる。

■ ミドルマネージャー自身の介護の問題

介護は社会的にも大きな問題となっており、ミドルマネージャーも介護の問題に直面しているという仮説を持ってヒアリングに臨んだが、現時点では、ミドルマネージャーの介護の問題は、どの企業でもまだ表面化はしていないとのことであった。これは、今のミドルマネージャー層の配偶者（妻）は、専業主婦の割合が多く、専業主婦の中にこの問題が吸収されていることによる。

しかしながら、今の30代では共働き家庭が多く、共働き家庭が6割を占める企業も見られる。こうした年齢層が、ミドルマネージャーの中心になる時には、介護の問題が顕在化することは明らかであり、どの企業もマネージャーの介護問題への対応を検討している。実際には、どの企業も、法律で定められている以上の介護制度を備えているが、育児の問題と違い、介護の問題は、社員自身がオープンにしないことが多く、支援策の浸透が課題となっている。

4) ミドルマネージャーの現状の問題、課題への解決策、対応策について

ミドルマネージャーが置かれている現状や企業が求める役割などを概観して、ミドルマネージャーの仕事や置かれている立場の厳しさが明らかになってきた。実務現場でのミドルマネージャーへの期待は大きく、ミドルマネージャーの負荷を減らし、成果を発揮できるように、様々な対応がなされている様子が見られた。

■ ミドルマネージャーに期待する役割

ミドルマネージャーは多くの役割を担っているが、マネージャーに期待していることに、部下への接し方の重要性をあげる企業が多く見られた。

ミドルマネージャーには、上から一方的に指示を出すのではなく、育成途上の部下に対して、その成長を支援し、部下とマネージャーが一緒になって成果を達成する役割が期待されている。さらに、部下と日頃からコミュニケーションをとり、部下が困っている時に手を差し伸べることが、マネージャーの役割の中で最も重要な役割であると、企業は共通して認識している。

■ プレイング業務への対応

ミドルマネージャーが、チームのメンバーと一緒に業務を行い、チームの生産性を高めていくためには、プレイング業務も必要であるという意見が多く聞かれた。しかし、プレイング業務が全体業務のどのくらいを占めているかが重要であり、プレイング部分が多くなることで、本来行うべき組織マネジメントに充てる時間がなくなることが問題である。企業は、プレイング業務を行うには、プレイング部分とマネジメント部分のバランスをとって、全体の業務を管理していくことが重要であると考えている。

■ 権限移譲

ヒアリング企業の中には、現場を強くする目的で、現場の管理職の判断をその場で決定し、実行することができるように権限移譲を行い、現場でのスピーディな対応により、多様化する顧客へ迅速に対応しようとしている例が見られた。

■ 育成研修

ミドルマネージャーには、担当者として優秀な人材が登用されることが一般的である。しなしながら、管理職になったことによる環境変化に対応できずに、自分が任された組織の運営ができないマネージャーが問題となっている。

ミドルマネージャーを育成するためには、管理職としての意識の醸成、マインドセットをいかに行っていくかが重要である。そのため、マネージャーになる前に、課長代行の経験をさせ、実際の業務の中でOJTを通じてマネジメントを経験させる取り組みを行う企業も見られた。

■ ラインのマネージャーへの支援

現在、最も負荷が増加しているのは、ラインのミドルマネージャーといわれている。その負荷を削減するための取り組みとして、部下を持たない専門職マネージャーに、ラインマネージャーと同様の部下育成の研修を実施し、専門職マネージャーに、小集団での若手社員の育成を担当させている例も見られた。ラインマネージャーの負荷を減らす

取り組みの一つとして期待されている。

■ 介護支援の方向性

今後、ミドルマネージャーにも介護問題が顕在化することが予測されているなかで、ミドルマネージャー自身が家族の介護ができる環境を整えるだけでは、介護と仕事の両立の問題を解決することは難しい。企業の中には、介護支援の施策において、社員自らが介護するのではなく、社員が介護支援サービスを利用することで、業務への支障を削減する方向で、管理職の家族介護を支援することを検討しているところが見られる。

5) 働き方改革への取り組みとミドルマネージャーが果たすべき役割について

■ ミドルマネージャーの役割

働き方改革におけるミドルマネージャーの重要性は、ヒアリング企業の全てが認識している。働き方改革を行うには、現場を理解し、部下に直接接しているマネージャーの力なしでは、できないというのが実感といえる。

ミドルマネージャーの業務や部下への姿勢が、働き方改革の推進に大きく影響するものであり、働き方改革の意義を伝えるのは、身近にいるミドルマネージャーの重要な役割である。そのため、企業は、ミドルマネージャーに、部下に適切な仕事のアサインメントを行い、残業が集中している部下の仕事の内容を見直し、必要な人員を手配することなど、現場での迅速かつ、適切なマネジメントを求めている。ミドルマネージャーの役割は、部下の仕事の進捗具合を確認しながらタイミングよく介入することや、思い付きで部下に資料を作らせて仕事を増やさないようにすることである。

ヒアリング企業の全てが、働き方改革は、生産性の向上を目的に取り組まないと実現しないものであり、ミドルマネージャー自身自らが、時間当たりの成果を最大限に発揮する仕事のやり方を示すことが重要であるとしている。

■ 働き方改革への取り組み（事例）

● テレワーク・在宅勤務への取り組み

テレワーク、在宅勤務には、多くの企業で取り組んでいる。育児・介護などの事由に関わらず、生産性向上の観点から在宅勤務を認め、より柔軟な働き方を目指している例が見られる。

● イクボスへの取り組み

イオンの事例では、ダイバーシティの一環として、特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンの主宰する「イクボス企業同盟」に加盟し、経営トップのリーダーシップのもと、イクボス活動を通じて、管理職の意識改革、働き方改革への意識の浸透を図っている。イクボスのイクは、育児だけでなく、部下も育成し、生産性を高め、

仕事の質の向上と家庭の充実を目指すことを目的に、ミドルマネージャーにその活動を先導する役割を担わせている。

- 働き方改革への取り組みと評価制度

伊藤忠商事の事例では、働き方改革を推進するために、マネージャーの働き方への取り組みを評価に反映している。評価には、組織業績評価と個人業績評価の2つがある。組織業績評価では、組織として朝型勤務推進度⁴を評価の一要素に組み込んで、残業が減少するなどの成果を上げている組織を表彰している。ミドルマネージャーの個人業績評価の目標設定に、働き方改革の数値目標を設定して、マネージャーに取り組みさせている。

- ダイバーシティ推進の中での働き方改革への取り組み

日産の事例では、仕事と生活のどちらも大切にし、Happy となることを目指した“Happy 8”プログラムを導入し、1日8時間勤務の実現を意識し、働き方を見直す活動を全社的に行っている。働き方改革は、ミドルマネージャー、一般社員の特定の層にフォーカスすることなく広く行っているが、マネージャーが率先することにより、部下が従って付いてくるように、ミドルマネージャーが率先して行うことを促している。

⁴ 残業の多い体質から脱却するために朝型勤務にシフトし、残業時間を制限するなどを行う働き方改革の取り組み。

3.3. 個社別調査結果

1) イオン株式会社

① ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化について

国内外で多様な事業を展開している中で、事業の広がりと共に関連する業務の幅も広がっている。そのため、ミドルマネージャーが担う業務範囲も広がり、それに対応して、従来よりも幅広い知識が必要となっている。10年前と比較してみても、ミドルマネージャーの業務範囲は非常に広がっていると感じる。その理由としては、ITの進歩がある。ITの進歩と共に、業務の生産性は高まり、人海戦術で行っていた仕事はかなり減少した。しかし、生産性の高まりと共に人員も減少し、一人当たりの業務量が増えているのが実態といえる。

また、小売業界は、今、人材不足に直面しており、企業の魅力を上げ、人材不足による長時間労働への適切な対応を実施していかないと、人材がますます集まらないというジレンマがある。こうした環境変化の中で、ミドルマネージャーの負荷は、従前に比べて大きくなっている。

② ミドルマネージャーに求める役割と職務分掌規定について

■ ミドルマネージャーの役割

当社でのミドルマネージャーは課長クラスが該当する。

ミドルマネージャーの役割は、自分の部署を活性化させ、部下に質の高い仕事をしてもらうことである。そのために、マネージャーには、幅広い調整能力や全体を見て優先順位を決め、部下に仕事をさせる等の総合能力が求められている。

■ 職務の無限定性

環境変化が非常に速く、それに素早く対応することが必要なため、職務分掌規定で規定された職務と、実際の職務内容に開きが出てしまうことが発生し、職務が無限定にならざるを得ないということがある。職務分掌規定は、職務の内容と概ね合致しているが、頻繁に新しいビジネスや隙間のビジネスが生まれている時代に、職務分掌規定が追い付かなくなっている。

職務分掌規定が明確になればなるほど、規定された仕事以外に行わなくなる可能性があり、職務の無限定性はある程度は必要であると思われる。ただし、優先順位と関係なく全ての業務を行ってはいは、仕事が無限に増えていくので、上司とコミュニケーションをとり、確認しながら進めていくことが必要である。

■ 登用基準

当社の管理職への登用は、年齢や勤続年数を重視するものではなく、職能資格制度における登用試験があり、それを通過し一定の資格に達することで、管理職に任用される。

登用は、上司推薦により候補者となり、管理職候補研修、業績評価、役員面接にて総合的な判断に基づいて行われる。管理職候補研修においては、実際の上司、同僚、部下による360度評価を行い、結果を本人にフィードバックして、自分に足りない所を認識させている。

管理職候補にマネジメント能力があるかどうかは、マネジメント職にならないと分からない部分もある。担当者としての能力が高いことにより、資格が上がり、管理職登用につながるが、登用後に管理職の適性が見えてくることや、また経験の浅いまま管理職になることなどがあり苦勞している例も見られる。

■ 育成・研修

ミドルマネージャーへの教育は、登用研修の機会を利用して行っており、基礎的なマネジメントの考え方などを学ばせているが、実際にミドルマネージャーや部長になった後のフォロー研修まではできていない。

会社は、マネージャー教育に関して基本的なことを行う必要がある。また、マネジメントについて全てを教えることは難しく、教育だけで解決できるものではない。ミドルマネージャーが、自ら経験しながら、自分のスタンスを築くことにより、成長していくものである。そのためには、上司の適切なサポートが必要であり、それが上司の役割でもある。

③ ミドルマネージャーの働き方の現状と問題・課題について

■ 働き方の現状

ミドルマネージャーの仕事のやり方は、個人の裁量に任せている面が強いため、その能力に左右されることもある。

労働時間については、昔のミドルマネージャーより減っていると思われるが、仕事の負荷は減っていない。労働時間が減っている理由として、ミドルマネージャーの考え方が、時間で解決すればよいという考えから生産性重視に変わってきたことや、自らが仕事をすることから、チームを引っ張り、チームに仕事をさせるという考えに変わってきたことがある。

当社の問題は、部下の労働時間を減らすために、部下の働き方への配慮や部下の仕事の許容量が超えないことを優先することが、ミドルマネージャー自身へのしわ寄せとなり、負荷を多くしていることがある。

■ プレイング業務

当社のミドルマネージャーは、プレイング業務をしつつ、マネジメント業務を行うことが多く、プレイング業務に時間をとられているのが実態といえる。ミドルマネージャーも、ある程度は部下の仕事に入り込み、プレイングをせざるを得ない。また、どこまでがプレイング業務か、マネジメント業務かは、不明確になっている面がある。

プレイング業務の占める割合が、一定以上になるとマネジメント業務が厳しくなる。プレイング業務を適度な量に抑えないと、チーム全体を判断する業務に時間を割くことができなくなる。プレイングとマネジメントの量的な割合を適切にすることが重要である。

■ ミドルマネージャー自身の介護等の問題

ミドルマネージャーの介護の問題は、現時点では表面化していない。今後、共働きが多い世代のマネージャーが増加すると、介護の課題が多くなることを想定して、対策を検討しているところである。

今後の介護支援については、社員自身が介護をすることを前提とした制度だけでなく、自分以外の人介護できる体制を整えるための会社のサポートが必要であると考えている。

長時間労働が減れば、介護や育児に使える時間が増えるため、働き方改革は、介護、育児と合わせて考える必要があると考える。

④ ミドルマネージャーの働き方の問題・課題への対応策について

■ ミドルマネージャーに期待する役割

ミドルマネージャーの役割は時代と共に変わり、管理者からチームリーダー、キャプテンなどの意味合いに変わってきている。ミドルマネージャーは、上から一方的に指示を出すマネジメントの仕方を変えないと部下はついてこないし、成長もしないと思われる。ミドルマネージャーには、チームの中で、育成途上の人に対して、手を差し伸べ、成長を手伝い、一緒になって成果を達成していくという関係、役割が必要となってくる。

■ プレイング業務への対応

ミドルマネージャーが、チームのメンバーと一緒に業務を行い、生産性を高めていくという意味合いでは、プレイングマネージャーという位置づけも必要である。ただし、全体の管理が重要な役割であり、プレイングとのバランスをとることが重要である。

■ 権限移譲

権限移譲については、現場の権限を強くする目的で、ここ数年進めている。現場の管理職が良いと思ったことを、その場で決定、実行していくことが、多様化するお客さま

に素早く対応することにつながると考える為である。それが結果的にミドルマネージャーの権限移譲に繋がっている。

⑤ 働き方改革への取り組みとミドルマネージャーが果たすべき役割について

■ ミドルマネージャーの役割

働き方改革へのミドルマネージャーの役割は大きく、ミドルマネージャーの考え方が、働き方改革の推進に大きく影響すると考えている。これからは、働き方改革を理解し、それを推進する役割を担うことができる人材が、ミドルマネージャーに求められる資質の一つになる。また、働き方改革は、生産性を高めない限り実現することはできない。生産性を高める中核にいるのが、ミドルマネージャーである。

■ テレワークの実証実験

テレワークを実験的に、管理部門で実施しており、上手く進むようであれば、来年は全社に拡大を検討している。

■ イクボスへの取り組み

ダイバーシティ推進の一環として、2015年に特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンの主宰する「イクボス企業同盟」に加盟した。「イクボス」とは、職場で共に働く部下のワーク・ライフ・バランスを考え、部下の育成、支援を行い、組織の業績や結果を出し、自らも仕事と私生活の両立を図る経営者・管理職を指す。当社では、経営トップのリーダーシップのもと、イクボス活動を通じて、管理職の意識改革、働き方改革への意識の浸透を図っている。

「イクボス」活動として、イクボスで成果のあった部署の表彰や、管理職向けの教育セミナーを実施している。イクボスのイクは、育児だけでなく部下も育成し生産性を高め、仕事の質の向上と家庭の生活充実を目指すことであるが、それを先導するのが、ミドルマネージャーの役割である。

2) 伊藤忠商事株式会社

① ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化について

環境変化については、近年、商社のビジネスが多岐にわたり、多様化していることが、人材マネジメントにも、大きく影響している。商社は、元来、貿易取引を中心とするトレードビジネスが主体であり、日系企業の海外進出と共に、グローバルに収益を上げる収益構造であった。グローバル化が進み、産業構造が変化する中で、商社の事業領域も拡大し、事業投資、資源開発への進出、川上から川下までのバリューチェーンを統合し、川下のリテール分野への進出など、ビジネスの収益ソースを拡大してきた。こうした新しい事業領域の拡大に対応した、社内組織、仕事のやり方、人材育成が求められるようになっていく。

このような変化の中で、ミドルマネージャーには、性別、国籍、勤務形態など多様な社員のマネジメント、多様な顧客への対応を求めている。さらに、近年、企業が、国内外でのビジネスにおいてコンプライアンスを非常に重要視している中で、当社も、コンプライアンスを厳しく遵守し、法務部門だけでなく、現場の営業部門にも法令遵守を強く求めている。商社を取り巻く環境が大きく変化する中で、ミドルマネージャーへの負荷は大きくなっている。

② ミドルマネージャーに求める役割と職務分掌規定について

■ ミドルマネージャーの役割

ミドルマネージャーの役割には、三面性があるといえる。一つ目は、自分自身がさらに高いキャリアを目指す立場でありながら、部下を育成する役割である。部下の中には、年上や同年代の部下も含まれており、多様な人材への対応を考えなければならない。二つ目は、プレイングマネージャーとして、担当業務の既存ビジネスでの成果を求められるが、同時に新しいものを開発、開拓していくことが求められる。三つ目は、昨今は特に多様な組織員が多いので、業務に関する事以外にも組織長として、構成員一人ひとりの特性（家族構成、親の健康問題、同居状況など）や組織運営上の課題となりえる要素を把握し、全体をまとめていくことが求められている。ミドルマネージャーの仕事は、範囲が多岐にわたり負荷が大きいですが、ビジネスの最前線で活躍するやりがいのある仕事といえる。さらに、部下への、働き方や仕事の指示の出し方により、部下のアウトプットは大きく変わるものであり、部下のエンゲージメントを高めることも、組織長としてミドルマネージャーに求められる重要な役割である。組織の長として、組織マネジメント力を高めるためには、何よりも先ず部下に対して関心を持つことが重要といえる。

■ 職務の無限定性

職務の無限定性には、メリットとデメリットがある。

米国では、ジョブディスクリプションが作成され、具体的な職務内容や責任、権限の範囲が明確である。そのため、米国では、他の人に仕事を手伝ってもらうことは、自分に能力がないことを意味し、ひいては職を失うことにつながるため、極度に避けるという傾向がある。

日本の場合は、ジョブディスクリプションが明確でなく、職務の無限定性の中で仕事をしているので、個々人の職務に柔軟性があり、チームワークでのバリアがない点が良いところといえる。一方、職務の無限定性は、能力のある人に仕事が集まり、長時間労働につながっていくという面もある。日本的な雇用環境の中で、職務の無限定性は必然的な結果であるが、働き方改革を進めて行く上では、職務の無限定性に手を付けざるを得ないと思われる。ただし、その目指すべき姿は、欧米型ではなく、現状のメリットを活かした日本の手法で進めることが大切である。

職務については、職務分掌規定に、それぞれの組織、ポストでの職務を明記している。部長クラスに関しては、求められる権限や役割がしっかり明記されているが、ミドルマネージャーに相当する課長クラスの権限は少なく、明記されている事項も少ないため、課長職になる新任課長研修で、その部分をしっかりと説明している。自らのプレイヤーとしての役割に加え、組織運営、部下育成、組織の成長への貢献など、組織マネジメントにおける職務、役割の重要性を教育している。

■ 育成・研修

新任のミドルマネージャーには、就任時に新任課長研修を3日間、2カ月後にフォローアップの研修を実施しているが、研修ではこれまでの見方、考え方を変えるマインドチェンジを重視している。

研修では、どのような部下がいるか、部下がどのような状況にあるかを把握することは、マネージャーの重要な仕事であると伝えている。部下の家族関係や、育児・介護の状況、子供の年齢や親との同居の有無など、仕事以外の部下の状況を知ることは、突発的な事情のなかでビジネスを継続するためにも必要である。また、部下にとっても、上司から関心を持たれているという信頼関係は、組織運営上非常に重要なことである。ミドルマネージャーには、ビジネス戦略の実施、上司や顧客との関係構築、部下の育成、組織運営、新規ビジネスの構築など、多岐にわたる役割が求められているが、最も重要な役割として、部下とコミュニケーションを取り、部下が困っている時に手を差し伸べることであり、研修の中で教えている。

ミドルマネージャーには、マネジメント力が必要であるが、マネジメント力はスキルであり、教育を通してある程度は身につけることができる。例えば、問題や課題が発生した時や部下から相談をうけた際に、部下に対する初期動作をいかにとるかなどは、具

体的な事例を通してマネジメントの仕方を教えている。

③ ミドルマネージャーの働き方の現状と問題・課題について

■ 働き方の現状

ミドルマネージャーの業務内容が多様化し、高度化する中で、範囲・領域が自らの能力をオーバーし、担当者としては優秀であったが、部下の管理や組織運営の能力など、期待されている役割を發揮できない人や、マネージャーとしてのマインドが育成されないまま、多様かつ多くの仕事に追われ苦勞している例などもある。

■ プレイング業務

ミドルマネージャーのプレイング業務に関しては、日本企業の場合、マネジメントだけをしているマネージャーは少ないが、プレイング部分が多くなることで、本来行うべき組織マネジメントに充てる時間がなくなることが問題である。マネージャーは、忙しすぎて、部下の仕事に関心を持てなくならないように、余裕をもって組織マネジメント力を發揮してもらうことが重要である。当社は、マネージャーと部下の業務や役割を切り分けて行っており、プレイング比率は高くないと思われる。

■ ミドルマネージャー自身の介護の問題

ミドルマネージャー自身の介護の問題は、現時点では表面化していないが、今後は、対応せざるを得ない問題となっていく。現在のミドルマネージャー層は、妻が専業主婦である比率が高く、介護は妻が行っている場合が多いと思われる。しかし、若手世代となると共働きが圧倒的に多くなり、35歳以下では共働き比率が60%となっている。また、自身の介護の問題について上司に相談することは、仕事に影響をもたらすという心配・不安から、上司にいわないことが多い傾向がある。介護は、これから取り組む大きな問題と位置付けている。

④ ミドルマネージャーの働き方の問題・課題への対応策

ミドルマネージャーを育成するためには、管理職としての意識の醸成、マインドセットをいかに行っていくかが重要である。

担当者として優秀な人材であっても、ミドルマネージャーとして、環境変化に対応し、組織運営ができない人がいる。マネージャーになる前に、課長代行の経験をさせることや、課長代行時代に実際の業務の中で最低限のOJTでマネジメントの経験をさせることが必要である。

当社の場合には、関連の事業会社に出向させて、そこで会社経営を経験させ、鍛えられながらマネジメント力をつける育成も行っている。

育児、介護、怪我などで、時間に制約のあるケースや入社して仕事をすることが難し

い場合には、マネージャーのみならず全社員を対象に在宅勤務制度やフレックスタイム制度など、制度的な対応は行っている。

⑤ 働き方改革への取り組みとミドルマネージャーが果たすべき役割

■ 働き方改革への取り組み

当社は、残業の多い体質から脱却するために、2014年から朝型勤務へのシフト、残業時間の制限などの働き方改革に取り組んできた。朝型勤務導入により、20時以降の残業を大幅に減少させ、残業時間も約12%の削減を実現している。

■ ミドルマネージャーの役割

働き方改革においては、ミドルマネージャーが最も重要である。経営トップのリーダーシップは、組織長を動かすことはできるが、経営トップは一般社員からはやはり遠い存在のため、働き方改革の意義を伝えるのは、身近にいるミドルマネージャーが重要な役割を持つ。

ミドルマネージャーには、部下に適切な仕事のアサインメントを行い、残業が集中している人の仕事の内容を見直し、人員を手配するなど、現場で迅速、適切に対応していくことが求められている。

また、部下の仕事の進捗具合を確認しながら、適切な指示を出して、タイミングよく部下の仕事に介入していくことが重要である。さらに、思いつきで資料を作らせるなど、部下の仕事を増やさないようにマネジメントすることも必要といえる。

改革を成功させるには、何よりもミドルマネージャー自身が、時間当たりの成果を最大限に発揮する取り組み・姿勢を示すことが重要といえる。

■ 評価制度

働き方改革を推進するために、働き方改革への取り組みを評価に反映している。評価には、組織業績評価と個人業績評価の2つがある。

組織業績評価においては、組織としての朝型勤務推進度を評価の一要素として組み込んでおり、1,2年前と比べて残業が減っている等の成果を上げている場合には、組織として表彰している。

個人業績評価で、ミドルマネージャーに、MBOの目標設定する際に、マネジメント力の項目中に、働き方改革の数値目標を設定させ（4項目ある目標設定の1項目）、取り組ませている。

3) トヨタ自動車株式会社

① ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化について

自動車業界は今までにない変革の時を迎えている。IT の進展は、今までの自動車業界の構造を大きく変え、IoT、AI、自動運転などの新しい技術分野において、同業他社との関係から、全く異なった業界との関係が深まっている。自動車関連分野での競争が、情報、通信、電気など、今までと違う分野へと広がっており、スピード感を持って事業を行わなければならない。また、自動車業界だけでなく、他の業界とのコラボレーションが必要となっている。

② ミドルマネージャーに求める役割と職務分掌規定について

■ ミドルマネージャーの役割

当社では、グループ長がミドルマネージャーに当たる。組織構成は、昔のような綺麗なピラミッド型ではなく、ミドルマネージャーは、限られたリソース、特に時間制限のある部下・年上の部下を抱え、難しいマネージングを求められている。

ミドルマネージャーの役割として、上位方針と連動したチャレンジングなテーマと人材の育成を中心とした組織運営を評価する制度を設けている。

■ 職務の無限定性

環境変化への対応として、組織の見直しは柔軟に実施している。新規プロジェクト開始時には社内からメンバーを集め、3年を上限として疑似組織を立ち上げる。その後正式に組織化することもあれば、1,2年で解散することもある。職務分掌規定も、環境変化に対応できるように、2年に1度は見直しが行われ、組織改正時には職務分掌規定も見直す。

③ ミドルマネージャーの働き方の現状と問題・課題について

■ 働き方の現状

ミドルマネージャー自身の業務負荷の増大・人員構造上の職場運営の難しさ・コンプライアンス遵守のためのマネジメント業務量の増大と、質・量共にミドルマネージャーの負荷は増大している。

■ プレイング業務

1990年代に、意思決定のスピード化を進めるために組織のフラット化を行い、グループ長を廃止し、ミドル層をプレイヤーに特化した結果、マネージャーが自然に育つ仕組みが無くなり、職場力が弱まった。2000年半ばには、組織を元の体制にもどしたが、

環境変化、業務スピードアップ、リーマンショック時の採用抑止による中堅若手層不足により、プレイヤー業務が無くなることはなかった。

■ ミドルマネージャー自身の介護の問題

ミドルマネージャーで、介護休職を取る人はほとんど見られない。男性比率が高いことから、配偶者は専業主婦である場合が多く、介護の問題は表面化していない。ただし、雇用延長による高年齢化や女性比率増により、今後問題が顕在化すると思われる。

介護についての支援策もあり、サポート窓口を作っているが、実際には育児と違い個人としてオープンにしないことが多く、支援策の浸透が課題である。

④ ミドルマネージャーの働き方の問題・課題への対応策

■ ラインのミドルマネージャーへの支援

ラインのミドルマネージャーの負荷が増大しているが、負荷を減少するための取り組みとして、2014年より、部下なしマネージャーにも、ラインマネージャーと同様の研修を実施している。小集団リーダーとして実際にマネジメントを担当することもあり、ライン外であったとしても若手の育成を行う役割を付与することが、負荷の集中するラインマネージャーの負荷を減らす取り組みとして、今後の結果が期待される。

⑤ 働き方改革への取り組みとミドルマネージャーが果たす役割

■ 働き方改革への取り組み

働き方改革は、取り組み始めたばかりである。

長時間労働については、以前より36協定で組合と詳細なルールに基づき協議の上、限度超えを承認するシステムを設けている。ミドルマネージャーは、時間管理対象外ではあるが、安全配慮義務の観点から在社時間を管理し、一定時間を超えると産業医面談を実施する。

2016年10月からは育児・介護の事由に関わらず、生産性向上の観点からも在宅勤務を認め、裁量労働の対象も係長から一つ下の階層まで拡大することで、より柔軟な働き方の実現に向けて制度を見直した。

4) 日産自動車株式会社

① ミドルマネージャーを取り巻く社外・社内の環境変化について

外的な環境変化としては、自動車業界が大変革期の中にあることである。自動車は、元々、エンジン中心の機械であったが、自動車に電子制御が入ってきて、車は電子製品といわれる時代となり、今は、自動運転の AI 技術や車へのインターネットの接続などさらに新しい技術が加わり、今までの社内人材にはいない、専門領域の人材を必要とする時代になっている。すでに、人材獲得競争は国内だけでなく、アメリカ、インドなど、グローバルな規模で起こっている。

内的な環境変化としては、ルノーとの提携は大きな転換点になり、組織は、マトリクス組織となった。現在のマトリクス組織は、リージョン（地域）軸、ファンクション（機能）軸、プログラム（商品）軸の 3 軸になっており、縦軸がリージョン（地域）軸で、横軸がファンクション（機能）軸となっている。当社は、中央集権化が強くなく、リージョンに権限を委譲し、各地域が主体的に意思決定を行い、地域別に戦略を考えることが基本となっている。リージョンとファンクション間でのコンフリクトが起こる場合には、「ヘルシー・コンフリクト」として、現場同士の健全なぶつかり合いは必要なこととしているが、最終決定は上位の意思決定機関が判断をする。

人材面でも、本社から人材を派遣するのではなく、リージョンで人材を登用し、活用できる体制になっている。人材の交流はグローバルに行っているため、グローバルに必要な人材を適材適所に配置することができる。

② ミドルマネージャーに求める役割と職務分掌規定について

■ ミドルマネージャーの役割

ミドルマネージャーは、チームリーダーとして、チームのタスクをメンバーに分担して、一緒に達成していくことが役割である。ミドルマネージャーの評価項目には入っていないが、部下の育成も重要な役割である。部下である一般社員と、PCC(パフォーマンス、コンピテンシー、キャリア)面談を行い、部下にそれぞれの視点から指導を行う。パフォーマンスは、個人とチームの課題を達成することであり、コンピテンシーは、個人とチームの能力を上げることである。キャリアの面談では、部下が目指すキャリアのために何が必要かなどを指導し、成長や適材適所での活躍を支援している。マネージャーには、新入社員で入り、経験を積んでマネージャーになる他、外部から途中でマネージャーとして入ってくる人も多い。

■ 登用基準

ミドルマネージャーの登用には、10 個のコンピテンシー、業績評価、チームとしてのピープルマネジメント、昇格試験で評価される。昇格試験は、業績発表会の形をとり、

部門への貢献、問題解決のプロセスなどを発表させて、質疑応答を行い評価する。マネージャーの登用では、昇格試験の前に、役員や部長が年に1回集まり、次の課長候補者を選定する会議を開き十分な論議を行い選定する。役員は候補者全員の顔や実績を知った上で選定をしている。マネージャーへの登用においては、年齢に関係なく若くても潜在能力のある人材を選定しているが、年功的な基準はなくなり、30代前半で部長になる人材もでてくる。

■ 職務の無限定性

現在、エグゼクティブの半数は外国人で、部長、課長、一般社員にも外国人が多くを占めている。一般的な日本企業と比較してみても、権限が細かく規定され、誰が責任をとるかもクリアになっており、権限と責任が明確になっている。

職務分掌規定は、外国人は曖昧さを許さないで、定期的にチェックがなされ、現実と違う点を常に改善して明確にしている。ルノーとの提携前は、曖昧なところや実態と合わないところなどもあったが、提携前と後では大きく変わった。

■ 評価

評価は、パフォーマンス評価とコンピテンシー評価を行っている。パフォーマンス評価においては、コミットメントとターゲットを設定して達成度を評価している。コミットメントは、年初に達成することを設定し、ターゲットではチャレンジする目標を明らかにするが、達成度合いは数値化され賞与を決める基準となる。さらに、本年度から、自分の部署の課題を前提に、自己のミッションの設定を行う予定である。さらに、日常の行動における能力や知識の発揮度を評価するコンピテンシー評価も行っているが、これは賃金を決める評価となる。

③ ミドルマネージャーの働き方の現状と問題・課題について

■ 働き方の現状

グローバル化により新しい業務領域が増えたため、業務量は増えているが、マネージャー数は変わっていない。マネージャー数が増えない中で、業務領域が増加しているため、マネージャーはお互いに仕事を兼務して支え合っている。マネージャーのプレイング化が進むなかで、昔は部署をサポートする秘書業務をする人が今はいなくなり、マネージャーが自分自身でする仕事が増えたことも、ミドルマネージャーの時間的余裕をなくし仕事を多忙にしている。

当社は、ルノーと提携後、外国人社員が増え、外国人の働き方から影響を受けてきた。外国人にもハードワーカーはいるし、必要に応じて残業を行っているが、メリハリをつけて仕事をしている。外国人は、1年に1回長期休暇（2週間程度）を取得し、8月には経営陣も含めて多くの人が長期休暇に入っている。当社は、休暇に関しては理解があり、

社員の年間平均取得日数は18日間となっており、ミドルマネージャーは2週間くらいである。

■ プレイング業務

2000年前後に、ITバブルの崩壊や、残業規制が厳しくなる中で、一般社員の残業を減らすために、残った仕事をマネージャーがカバーするようになり、プレイングマネージャー化してきた。20～30年前は、部長、課長、一般社員の順番で帰宅していたが、今は一般社員が早く帰宅し、ミドルマネージャーが残った仕事を引き受け、残るようになってきた。また、2000年前後から、組織のフラット化が進んだことも、影響している。このプレイング業務の部分が、マネージャーに相当な負荷をかけている。昔は、マネージャーは、ほとんどプレイング業務を行っていなかったが、現在は、プレイング業務が増えている。

プレイング業務が多いと、マネジメントに時間をかけることができず、マネジメント能力が落ちるリスクが高まる。マネージャーが、自らプレイング業務を行えば、効率的に仕事をこなせるが、（時間がかかっても）部下に仕事をさせて、部下の能力の伸長を図らないと部下が成長しない。マネージャーは、部下育成のための時間が必要だと思いつつも、部下に任せるより、自分で行ったほうが早いので自分が行ってしまうことで、フラストレーションを感じている人もいると思われる。

■ ミドルマネージャーが直面する課題

ミドルマネージャーは、フレックス適用、在宅勤務など多様な働き方をする部下を管理、統率しなければならぬため、マネジメントがうまくできないケースもある。例えば、遠隔からの在宅勤務者の管理は、今までの目の前にいる部下の管理とは違っている。このように、ミドルマネージャーには、多様化への適応能力が求められている。

また、ミドルマネージャーには、年齢の若い人や外国人なども多くいるが、日本的な良い所（チームのためにやり抜く）は守り、グローバルに活躍できる「和魂多才」を求めている。さらに、若手のマネージャーの中には、経験を積まずにマネージャーになり、高い期待と実際の実務のプレッシャーから、ストレスを抱える人も見られる。

近年は、IT化により24時間働ける環境になっているので、ミドルマネージャーには、セルフマネジメントが非常に重要となっており、仕事のメリハリをつけることが必要である。

■ ミドルマネージャー自身の介護の問題

現時点では、介護の問題はまだ大きくなっていない。将来的な課題になることは明らかであり、今からどう対応するかの準備をしている。現在は、個別の案件ごとに介護休職、介護休暇での対応を取っている。

④ ミドルマネージャーの働き方の問題・課題への対応策について

マネージャーの負荷を減らす取り組みでは、研修やシンポジウムを通して、部長などの経験からベストプラクティスを伝えることなどを行っている。

⑤ 働き方改革への取り組みとミドルマネージャーが果たす役割について

■ 働き方改革へ取り組み

当社は、2015年からは“Happy8”プログラムを導入し、働き方改革に取り組んでいる。今後、共稼ぎや介護の問題が増えて行くことが予想される中で、仕事と私生活のどちらかを優先するのではなく、どちらも Happy となることを目指した取り組みを行っている。1日8時間勤務を意識し、仕事への意欲、チームへの貢献意識、時間当たりの生産性向上、管理職自身のワークライフマネジメントなど8つの項目の実現を目指している。この活動は在宅勤務や社内託児所と同じように、全部門の役員で構成されるダイバーシティ・スティアリング・コミッティで提案され実行に移された。ミドルマネージャー層の介護が近い将来問題となることを想定して、8時間で働くことができるよう準備を今から行おうとしている。

働き方改革は、ミドルマネージャー、一般社員の特定の層にフォーカスすることはなく、広く働き方改革の施策を講じている。在宅勤務も働き方を変える一つのツールとして推進しており、マネージャーが率先しないと部下もついてこないで、マネージャーには率先して行うように促している。

4. 国における働き方改革への取り組み

4.1. 働き方改革とミドルマネージャーの役割について

(経済産業省 産業人材政策室 参事官 伊藤禎則氏)

経済産業省 産業人材政策室の伊藤参事官より、働き方改革とミドルマネージャーの役割について、以下の説明があった。

1) 日本型雇用システムの特徴

労働人口の増加や、高度経済成長などの時代背景を受け、長期メンバーシップを前提とする日本型雇用システムが誕生した。日本型雇用システムとは、キャッチアップ型・すり合わせ型のビジネスモデルとの親和性が非常に高いシステムである。この日本型雇用システムは、欧米のジョブ型との対比で、メンバーシップ型システムと呼ばれるようになった。

しかし、近年、日本型雇用システムには軋みがでてきている。日本型雇用システムは、「少子高齢化の進展」や「産業構造転換の加速化・グローバル化の深化」といった外部環境の変化に対応しきれなくなっている。また、「職務の無限定性に関連する長時間労働」と「メンバーシップ外の非正規の処遇・生産性の低さ」から持続性の欠如が顕在化しつつある。

2) 政府における働き方改革の取り組み

政府では、一億総活躍国民会議を改組して、2016年9月から働き方改革実現会議を設立し、総理、各大臣が参加し、同一労働同一賃金、労働生産性の向上、長時間労働の是正、人材育成などの問題を議論してきた。年度内に、プランを取りまとめ、最終的には、労働基準法、労働契約法などの関連法令の改正、ガイドラインの策定などを予定している。

国の働き方改革では、「産業構造改革、働き方や労働市場の改革、人材育成の一体改革」に取り組もうとしている。取り組みにおいては、個人、企業内、社会全体の3つのレイヤーで働き方改革を推進し、日本全体の成長と共に、一人ひとりの働く人の幸せにつなげることを目指している。

さらに、人材投資・人材育成の抜本的強化による働き手の能力最大化、成長分野への労働移動と新陳代謝を促す雇用システム改革、雇用契約によらない新しい働き手の拡大に対応した社会システムの構築にも取り組んでいる。未来への投資を実現する経済対策は以下の通りとなる。

- 個人への取り組み ～働き手の能力最大化～
第四次産業革命に対応し、人材投資・人材育成を抜本的に強化する教育を行い、能力の最大化を図る。
- 企業内での取り組み ～人材の最適運用～
労働時間規制改革等による働き方改革（多様な人材による多様な働き方）によって、個人の能力を最大限発揮し、女性や高齢者が仕事を続けられる環境の整備を行う。
- 社会全体 ～人材の最適な配置～
健全な労働市場の整備及び同一労働同一賃金の実現等によって、日本全体での人材の適材適所、中間層の厚みの強化を実現する。

■ 働き方改革への対応

政府の具体的な施策として、一億総活躍国民会議において「一億総活躍プラン」の中で検討されてきた以下の3つを、「働き方改革会議」で具体的に決定していく。

- 同一労働同一賃金の実現
雇用の形態に関わらず均等待遇・均衡待遇を確保し、「同一労働同一賃金」を実現し、欧州諸国に遜色のない賃金水準を目指す。
- 長時間労働の是正
労働基準法については、労使で合意すれば上限なく時間外労働が認められる36（サブロク）協定における時間外労働規制のあり方について、再検討を開始する。
- 高齢者の就労促進
生涯現役社会を実現するため、雇用継続の延長や定年引上げに向けた環境を整えると共に、働きたい高齢者の希望を叶えるための就職支援の充実を目指す。

3) 働き方改革におけるミドルマネージャーの役割

働き方改革の実現には、企業の主体的な取り組みが重要である。企業が経営戦略と一体となった人材戦略を具現化していくにあたって、中核的役割を担うのがミドルマネージャーである。また、労働時間規制が厳格化され、働き手、働き方が多様化・複雑化する中で、様々な働き方改革のアジェンダを、現場レベルでの生産性・競争力の向上に繋げていくためには、ミドルマネージャーに求められる役割はより高度化している。この流れに対応していくために、ミドルマネージャーの戦略的な育成が今後の企業の人材戦略のテーマの一つとなるものと思われる。

■ 高度化するミドルマネージャーの役割（例）

● ダイバーシティ経営

- ・ ミドルマネージャーは、各事業部のビジネス上の課題を理解し、自らが人材配置・育成やその一環としてのダイバーシティに責任を持つ立場である。
- ・ ダイバーシティの推進とビジネス上の成果を出すことの両立について、現場の最前線で責任を持って実行する。
- ・ 経営陣、人事部と密なコミュニケーションをとりながら、業務プロセス改革など、必要な施策を創意工夫しながら実施していく。

● 戦略的な人材育成

- ・ ミドルマネージャーは、OJT で人材を戦略的に育成するためのキーマンである。自身のミッションの柱として、人材育成が追加されていく。
- ・ 多様な人材・バックグラウンドを理解しながら、それぞれの部下に見合った仕事・業務をアサインする。
- ・ 部下の仕事の成果に対して、適切な評価と指導を行うことで、個人の PDCA サイクルを加速化させる役割を担う。

平成28年度人材研究会 委員名簿

(委員長)

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

(委員)

石原 直子 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 Works 編集長
垣見 俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長 (兼) 人事考査室長
金子 弘行 イオン株式会社 グループ人事部 人事企画グループ 労務政策リーダー
小杉 佳子 ダイキン工業株式会社 東京支社担当課長 (兼) 人事本部 人事・労政・労務グループ担当課長
五島 輝昌 パナソニック株式会社 人事労政部 労政課 課長
齋藤 敦 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 能力開発グループ グループリーダー
兼 ダイバーシティ推進グループ グループリーダー
佐藤 彰彦 富士通株式会社 人事本部 労政部長
杉山 敦 SCSK株式会社 人事グループ 人材開発部長
武内 和子 株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センタ 部長代理
谷 亘 株式会社LIXIL Human Resources Diversity & Engagement 部長
床並 圭子 トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室 人事グループ長(第1回～第5回)
長尾 健男 新日鐵住金株式会社 人事労政部 部長
中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 客員教授
鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 専務理事
東 俊明 日産自動車株式会社 人事本部
人財開発/HR プロセスマネジメント部 HR プロセスマネジメントグループ 部長
藤本 治己 帝人株式会社 人事部長
細谷 陽一 キヤノン株式会社 人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長
吉岡 敏英 トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長 (第6回)
輪島 忍 一般社団法人日本経済団体連合会 労働法制本部長

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

(オブザーバー)

伊藤 禎則 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官
藤田 健 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
中村 智 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
出光 啓祐 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
藤岡 雅美 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
白石 紘一 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
藤澤 秀昭 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長
坂井 萌 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐
根津 利三郎 独立行政法人 経済産業研究所 シニアリサーチアドバイザー

(事務局)

岩田 満泰 一般財団法人企業活力研究所 理事長
宮本 武史 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
武田 浩 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員
佐々木 一人 株式会社インターネット総合研究所 取締役 社会共創研究所長
狩野 史子 株式会社インターネット総合研究所 社会共創研究所 主席研究員
岩本 成貴 株式会社インターネット総合研究所 社会共創研究所
高村 茂 株式会社富士通総研 公共事業部 プリンシパルコンサルタント
杉浦 淳之介 株式会社富士通総研 公共事業部 チーフシニアコンサルタント
田中 寛樹 株式会社富士通総研 公共事業部 コンサルタント

人材研究会 開催実績

第1回 8月23日(火) 10:00～12:00

- ・研究会趣旨・検討の視点案の説明
- ・「働き方改革とミドルマネージャーの役割について」
経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 伊藤禎則参事官
- ・アンケート調査概要(案)の説明

第2回 9月21日(水) 15:30～17:30

- ・「新しい働き方と育て方を実践するミドルマネージャーとは～必要な能力とスキル、人事のかかわり方～」
株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 Works 編集長 石原直子委員
- ・「ダイバーシティ&インクルージョンに向けた新しい取組”育ボスブートキャンプ”を通じて見えてきたこと」
株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 企画統括室 経営管理部 人事グループ 山田和秀氏 (★ゲストスピーカー)
- ・「育ボスブートキャンプの効果～ダイバーシティを学ぶために、なぜ体験が必要か～」
スリール株式会社 代表取締役社長 堀江敦子氏 (★ゲストスピーカー)
- ・アンケート調査設計(案)・ヒアリング調査の概要(案)について

第3回 10月25日(火) 15:30～17:30

- ・「人事マネジメント改革の取り組み～ミドルマネージャーの強化と主体的なキャリア開発の実践に向けて～」
パナソニック株式会社 人事労政部 労政課 課長 五島輝昌委員
- ・「ミドルマネジメントを支援する施策について」
富士通株式会社 人事本部 労政部長 佐藤彰彦委員

第4回 11月24日(木) 10:00～12:00

- ・「ダイバーシティ経営の担い手としてのWLB管理職」
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長
- ・アンケート調査結果及びヒアリング調査結果報告
- ・「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ2.0)の在り方について」
経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 藤澤秀昭室長

第5回 1月12日(木) 10:00～12:00

- ・調査研究報告書(案)についての検討

第6回 2月17日(金) 10:00～11:30

- ・調査研究報告書(案)の取りまとめ

アンケート調査票

Q1 あなたは、管理職として、以下のような点にどの程度取り組んでいますか？以下の1～13の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるもの一つを選んでください。※プレイヤーとは、部下が担う業務と同様の業務を行うことをさします。（以降の設問についても同様にお考えください）

	1 A	2 B	3 C	4 D
	取 り 組 ん で い る	ま あ 取 り 組 ん で い る	あ ま り 取 り 組 ん で い な い	取 り 組 ん で い な い
1.	○	○	○	○
2.	○	○	○	○
3.	○	○	○	○
4.	○	○	○	○
5.	○	○	○	○
6.	○	○	○	○
7.	○	○	○	○
8.	○	○	○	○
9.	○	○	○	○
10.	○	○	○	○
11.	○	○	○	○
12.	○	○	○	○
13.	○	○	○	○

Q2 あなたは管理職として、以下に挙げた取り組みに今よりもっと注力すべきと思いますか？以下の1～13の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるものを一つ選んでください。

	1 A そう思う	2 B まあそう思う	3 C あまりそう思わない	4 D そう思わない
1. 新しい事業や仕組みを企画立案する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 業務や組織上の問題点を改善する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 部下の仕事に対する意欲を向上させる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 部下が協働し合うような職場作りをする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 人間関係上のトラブルを発見、解決する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 自らのチームが目指すべき方向性を明示する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 適切な労働時間管理を行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 社内外の情報収集・分析を行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 あなたが管理職の役割として重要と思うものは何ですか？以下の項目の中から、あてはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

- 1. 新しい事業や仕組みを企画立案する
- 2. 業務や組織上の問題点を改善する
- 3. 部下に必要な業務指示・指導を行い、進捗状況を管理する
- 4. 部下の将来のキャリアを見据えて指導・育成をする
- 5. 部下の仕事に対する意欲を向上させる
- 6. 部下が協働し合うような職場作りをする
- 7. 人間関係上のトラブルを発見、解決する
- 8. 自らのチームが目指すべき方向性を明示する
- 9. 適切な労働時間管理を行う
- 10. 社内外の情報収集・分析を行う
- 11. 経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透させる
- 12. 多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを行う
- 13. 自らもプレイヤーとなり、仕事の成果を上げる
- 14. あてはまるものはない

Q4 あなたが現在の管理職に登用される際、どのようなことが評価されたと思いますか？以下の1～10の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるもの一つを選んでください

	1 A	2 B	3 C	4 D
	そう 思う	まあ そう 思う	あまり そう 思わ ない	そう 思わ ない
1. プレイヤーとしての 業務遂行力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 継続して仕事で成 果を出したこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 部下に対するリー ダーシップ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 部下の業務の管理 能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 部下の指導力や育 成力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 部下の仕事への動 機付けができること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 新たな事業やプロ ジェクトの企画力・ 立案力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 率先垂範の行動 力・責任感	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 部下や顧客とのコ ミュニケーション能 力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 実務経験の長さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5

あなたやあなたの部下の仕事自体は、以前(概ね3年前)と比較して、次のような変化があると思いますか？以下の1～9の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるものを一つ選んでください。※概ね3年前の時点から、転職等により担当している仕事が大きく変わった方は、現在担当している仕事を行うようになってからの変化についてお答えください。

	1	2	3	4
	A	B	C	D
	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
1. 多くの案件をこなすことが求められるようになってきている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 成果達成のプレッシャーが強まっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 他部署との調整が必要な案件が増えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 適用する技術や手法が高度化している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 前例やマニュアルに従う定型的な仕事が減っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 付加価値の高い提案が求められるようになってきている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. コンプライアンス面での対応が多くなっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 納期が短期化している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 海外との仕事が増加している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6

あなたの職場における部下の状況についてお聞きます。以下の1～6の各項目について、あてはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

- 1. 派遣社員や有期労働契約社員の部下がいる
- 2. 自分よりも年上や経験年数の多い部下がいる
- 3. 異性の部下がいる
- 4. 外国人の部下がいる
- 5. 家族の介護のために時間制約のある部下がいる
- 6. 育児のために時間制約のある部下がいる
- 7. あてはまるものはない

Q7 あなたの職場や仕事の状況についてお聞きます。以下の1～13の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるもの一つを選んでください。

	1 A あてはまる	2 B まああてはまる	3 C あまりあてはまらない	4 D あてはまらない
1. 業務量に対して、部下の人数が少ない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 部下の能力のばらつきが大きい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. メンタルヘルスについての配慮が必要になっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ハラスメントに対する配慮が必要になっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 勤務時間外における部下の不適行動に対する責任まで問われる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事上の権限が十分に与えられていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 出席すべき社内会議が多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 人事の判断で部下が異動してしまうため、部下の育成に力を入れにくい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 部下を育成しても評価されないため、部下育成に力を入れにくい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 管理職に昇格する前に、マネジメント経験を積む機会が不足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 管理職向けの教育訓練機会が不足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. コンプライアンス対応などの管理業務に時間を取られる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 部下と同様のプレイング業務に時間を取られる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 あなたは、最近1年間で平均して、週に何時間程度働いていますか。休憩時間を除いて、実際に働いている時間をご記入ください。

【 】時間／週

Q9 あなたは、最近1年間に、有給休暇を何日取得しましたか。

【 】日／年

Q10 あなたが、最近1年間に取得した最長の連続休暇日数は何日でしたか。（土曜日、日曜日、祝日も含めた休暇日数をお答えください。）

連続【 】日

Q11 あなたは、勤めている会社や職場に対して、どのように感じていますか？以下の1～14の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるもの一つを選んでください。

	1 A	2 B	3 C	4 D
	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
1. 仕事に誇りを持っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 仕事に充実感がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 仕事を通じて、成長を実感できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 仕事を通じて創造性が発揮できている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 自分自身のワーク・ライフ・バランスを実現しやすい職場である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 部下がワーク・ライフ・バランスを実現しやすい職場である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 職場の雰囲気が良い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 他の職場と協力し合える雰囲気がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 職場の業績がよい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 職場の離職率は低い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 職場の残業は少ない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 部下が仕事に対する意欲が高い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 部下が仕事を通じて成長できている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 部下との意思疎通が円滑である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 あなたは、ご自身の全仕事時間の中で、「プレイング業務」(部下が担う業務と同様の業務)にどれくらいの時間(割合)を割いていますか。%でお答えください。

約【 】%

Q13 ものを一つ選んでください。

- 1. チーム目標と個人目標が課せられている
- 2. チーム目標のみ課せられている
- 3. 個人目標のみ課せられている
- 4. 数値目標は課せられていない

Q14 あなたは、管理職が「プレイング業務」(部下が担う業務と同様の業務)を行うことについてどのようにお考えですか？以下の項目の中から最もあてはまるものを一つ選んでください。

- 1. 管理職は、プレイング業務を行わず、職場のマネジメントに専念すべきである
- 2. 管理職は、職場のマネジメントに重点を置きつつ、プレイング業務も少しは行う必要がある
- 3. 管理職は、職場のマネジメントもプレイング業務も同じ程度に注力すべきである
- 4. 管理職も、職場のマネジメントより、プレイング業務に注力すべきである

Q15 あなたが、「プレイング業務」(部下が担う業務と同様の業務)を行っている理由は何ですか。以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。

- 1. 業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため
- 2. メンバーの力量が不足しており、自分もプレイヤーとして加わる必要があるため
- 3. 自らプレイヤーとしての成果を出すことも期待されているため
- 4. プレイヤー業務を行うことで仕事の達成感があるため
- 5. プレイヤーとしての力量を陳腐化させたくないため
- 6. プレイヤーとして仕事をするのが、部下育成につながるため
- 7. プレイヤーとして仕事をするので、部下に慕われるため
- 8. 「率先垂範」でないと、部下がついてこないため
- 9. プレイング業務は(ほとんど)行っていない

Q16 あなたは、管理職としての役割を果たせるようにするための具体的な活動として、以下の事項についてどの程度取り組んでいますか？以下の1～22の各項目について、それぞれA～Dのうち最もあてはまるものを一つ選んでください。

	1 A	2 B	3 C	4 D	
	取り組んでいる	まあ取り組んでいる	あまり取り組んでいない	取り組んでない	
1.	仕事を効率化するヒントがあれば、積極的に活用している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	業務の繁閑を予測し、見通しを立てて残業することになった場合は、同じ理由での残業が少なくなるようにしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	共通化できることはルール化し、各人が効率的に仕事をできるようにしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	業務の閑散期には、年休取得や早く退社することを促している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	仕事に求める品質レベルについて部下と意識合わせをしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	残業が多い人にはその理由を聞き、解決策を一緒に考えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	効率的な仕事の仕方などを共有化し、職場全体の生産性向上を図っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	部下との対話を通じて、仕事以外にも家庭の事情等を把握している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	組織の壁を越えた協力を得るためのコミュニケーションを率先している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	自分の経験を部下に伝え具体的な手本を示し、指導している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.					
12.	部下に任せられる仕事はなるべく部下に任せ、管理職の業務に専念できるようにしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	部下に対し、自分で考える習慣をつけさせるように指導している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	部下の個性を尊重し、個々に合った能力向上のための課題設定をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	性、年齢等に関係なく、適材適所で仕事を与えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	定例会議・日報・週報などで部下のスケジュール管理・進捗管理を実践している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	人員の適正配置、無駄の排除等の効率化を図り、残業時間の削減に努めている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	無駄な業務を命じる上司や他組織に対して反論している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	チームに社内外の必要な情報を伝えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	チームミーティングなどを行い、部下との意思疎通を図っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	仕事時間外で部下とのコミュニケーションを図っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	部下の家族の事情にも配慮している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 その他、あなたが、管理職としての役割を果たせるようにするための活動として現在取り組んでいること、あるいは、今後取り組むべきと考えていることがあれば、お書きください。(自由記述)

1. 【 】
2. 【 】

Q18 管理職としての役割を果たせるようにするために、会社が取り組むべきことは何だと思いませんか？また、既に会社が取り組んでいることは何ですか。あてはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)※縦方向に回答してください。各項目で矢印(↓)方向にそれぞれ選択してください。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	経営トップ主導による全社的な組織・業務の見直し	無駄な会議・打合せの廃止等による業務の見直し	不要な管理業務の見直し	コンプライアンス対応等の管理業務を担う担当者を別に設定する	シニア層の活用等、管理職の管理業務を支援する仕組みを整備する	管理職に対し、仕事上の判断に対する権限を十分に付与する	組織の階層を増やす	組織の階層を減らす(フラット化)	管理職の数を増やし、管理職一人当たりの部下の数を減らす	管理職の数を増やし、管理職一人当たりの部下の数を増やす	管理職の数を減らし、管理職一人当たりの部下の数を増やす	管理職の部下育成を適切に評価する	一般社員向け教育研修等によりメンバーの能力向上を図る	管理職向け教育研修等による今後のキャリアパスの提示	管理職登用の前にマネジメント経験を積む機会を与える	管理職の登用基準として、プレイヤーとしての能力よりもマネジメント	在宅勤務、遠隔業務など、ITを活用した業務効率化を推進する	あてはまるものはない
1. 会社が取り組むべきこと (いくつでも)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 会社が既に取り組んでいること (いくつでも)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q19 その他、管理職としての役割を果たせるようにするために、会社が取り組んでいること、あるいは、今後取り組むべきと考えていることがあれば、お書きください。(自由記述)

1. 【 】
2. 【 】

Q20 あなたの会社には、役職定年や役職任期の制度はありますか？以下の項目の中からあてはまるものをすべて選んでください。※役職定年制：役職者が一定年齢に達したら管理職ポストを外れ、専門職等に異動する制度 役職任期制：役職に就いて一定の任期を全うした時点で、再任、異動等を行い、役職への就任年数を限定する制度

- 1. 役職定年がある
- 2. 役職任期がある
- 3. ない

Q21 あなたは役職を離れた後、どのような業務につきたいですか。以下の項目の中からあてはまるものを1つ選んでください。

- 1. 仕事は違っても、自分の専門性・得意分野を活かせる業務につきたい
- 2. 今よりも責任の軽い業務につきたい
- 3. 今よりも時間面、労力面で負荷が軽い業務につきたい
- 4. 別の会社で働きたい
- 5. 今までと同じ仕事を続けたい
- 6. 働くことを辞めたい
- 7. その他【 】

Q22 あなたの現在の部下の人数をお答えください。

【 】人

Q23 あなたの管理職としての経験年数をお答えください。※転職された方は、前職までの経験も含めた通算の年数でお答えください。※経験年数が1年未満の方は、0とお答えください。

【 】年

Q24 あなたには、6歳までの子供がいますか？以下から1つお選びください。

- 1. いる
- 2. いない

Q25 あなたには、介護を必要とする家族がいますか？以下から1つお選びください。

- 1. いる
- 2. いない

平成28年度調査研究事業

働き方改革に向けたミドルマネージャーの
役割と将来像に関する調査研究報告書

平成29年3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1
DLX ビルディング 3階

Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
[http:// www. bpfj. jp/](http://www.bpfj.jp/)