

現在、必要とされている管理職とは

ワーク・ライフ・バランスを実現するために

子育て、結婚、介護——仕事以外でやりたいこと・やらなければならぬことを抱えて働く社員が増えている中、そうした社員のけん引役である管理職は今後どうあるべきなのか？ 社会学が専門で、人事管理やワーク・ライフ・バランス(以下「WLB」)に詳しい中央大学大学院の佐藤博樹教授に聞いた。

なぜ今「WLB管理職」なのか

◆これからの管理職とは

管理職とは本来、任務達成に向け何をすべきかを考え、計画を立て、部下に計画実行に必要な仕事を割り振り、内容を理解させ、能力が足りなければ支援する役目で、何より重要なのは、部下が意欲的に仕事に取り組めるようにすることだ。

これまでは、管理職が「職場の中」だけを注視し、部下の動向を考え、仕事ぶりを評価し、働き易くなるよう配慮していたら、部下は意欲的に働いてくれた。が、今はそれだけでは意欲的に働けない社員が増えていく。「子育ても大切にしたい」「結婚

に向け、パートナーとの時間をしっかり持ちたい」、または「自身の能力向上のため夜間大学院に通いたい」など、仕事以外でやりたいことがある社員だ。

要するに、部下の「職場外」での活動等も理解し支援する上司の下でないと、部下は意欲的に働けないという時代になってきた。

つまり、これからの管理職に求められるのは、従来の役割に加え、部下のWLBの実現を支援するマネジメント力、すなわち「WLB管理職」としての力なのだ。

◆管理職世代も「介護」に直面

「介護」は職場での立場に関係なく大きな問題だ。そろそろ管理職に就く40代後半〜50代となれば、親がいの限り、必ず「親の介護」に直面する。

「仕事と介護の両立」は相当難しいのが実態だ。例えば、ケアマネジャーとの相談に半日あるいは全日要するし、親が突然倒れて駆けつけなければならぬ事態も出てくるかもしれない。そうした場合に備え、管理職だけでなく基幹的立場にある社員なら誰でも常に自分の代行が立てられるようにしておく必要がある。たしかに介護休業制度はある。が、本来これは親を直接自分で介護するための制度ではない。例えば介護に要する期間は平均4、5年、要10年



Profile
佐藤 博樹(さとうひろき) 大学院教授
1981年 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。1981年 雇用職業総合研究所(現労働政策研究・研修機構)研究員。1983年 法政大学大原社会問題研究所助教授。1991年 法政大学社会科学研究所教授。1996年 東京大学社会科学研究所教授。2014年 中央大学大学院戦略経営研究科教授
専門は人的資源管理。兼職として、内閣府の男女共同参画会議議員やワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員など。著書として、『男性の育児休業』(共著、中公新書)など。

以上が全体の12%といわれている中で、10年以上休業を取れるなどということはありません。仕事と介護の両立の準備をするための休業制度である。

仕事と介護の両立に向け必要なのは、自分で親を介護することではなく、親が必要な介護支援を受けられること、つまり自らの働き方・生き方をマネジメントすることだ。要するにWLBとは、管理職に

としては「リスクマネジメント」に他ならない。今後、管理職は自分も含め社員一人ひとりのWLBが大切だと社

誰もが意欲的に働ける環境へ

◆仕事一筋世代が

WLB管理職になるために

これまで「仕事一筋」で来た社員をWLB管理職にするため、例えば私の研修会では、「親の介護」に直面した部長職とか共働き夫婦に「子どもができた」という例を取り上げ、「当事者は今後どうしたらよいのか」を議論させ、解決プランを出してもらうことにしている。ポイントが、それまで「仕事一筋」だった社員が、職場は同じなのに「仕事以外」に自分として抱うべき課題が出たことで「今の職場では意欲的に働けなくなる」という点だ。「自分だったらどうするか？」を考えるのが狙いだ。

こうした研修を通じWLB管理職の必要性を全社的に理解させ、同時にこのプランを実行してほしい。

内に広めると同時に、部下のさまざまなケースに対応できるようにリスクマネジメントが必要だ。

で重要なのは実施後3カ月のフォローと、1、2年後にも確認しているかどうかをチェックすることだ。

社員すべてが意欲的に働けるようにするのが最終目的。だから会社としては「一人ひとりのWLBが重要」と認識するのは無論で、今後は、部下のWLBの実現に取り組んだWLB管理職を評価する仕組みづくりも必要だろう。

◆WLB管理職として何をすべきか

では、具体的にWLB管理職は職場で何をしたらよいのか。

有効なのは、管理職自身が自分の仕事に時間的制約を設け、より効率的に働くようにすること。例えば「週2日は必ずノー残業デーとする」と自ら労働時間を限れば、仕事に優先順位が付き、過剰品質などといった無駄もなくなる。

また、仕事上のリスク回避の観点からも、自分の仕事の7割ほどは他の社員がカバーできるように、常時情報共有は確実にしておくべきだ。

WLBによるメリットとは

◆WLBは実は生活改革

社員のWLBを実現することは、会社・個人双方にメリットがある。例えば、仕事一筋社員であれば、与えられた仕事をクリアすれば評価され、昇進へと、働く意欲が上がった。が、今の社員は、従来に加え、仕事以外の部分を上司あるいは会社から理解され支援してもらおうとすることで仕事への意欲も高まり、より効率的に働くようになる。結果、職場全体の生産性が高くなる。

仕事と介護を抱えている社員であれば効果は特に大きい。仕事以外に「自分の居場所を確保しWLBが実現できれば、日々のストレスも解消され、生活が楽しめるようになるからだ。ひいては豊かな老後を送ることもつながるはずだ。

私の研究によると、定年後に豊かな生活を送っている人とは、30・40代の頃に仕事以外でやりたいことや、自分の居場所があった人たちだ。

例えば、海外では「子どもとの時間を長くしよう」と、朝早く家を出

て午後4時には帰宅という社員もいるし、今年の夏季休暇を過す「即」来夏は他国で1カ月過ごす」を目指して懸命に働く社員もいる。生活にやりたいことがあるから、より効率的に仕事に取り組めるのだ。

対して日本では、まだまだ仕事以外に「自分の居場所を確保できない人が多く、それらを充実させることが実は豊かな生活につながる」と考える社員は少ない。社内の上層階級の生産性が低いといわれるのはそのためだ。

そういう意味では、WLBを実現するには、単に働き方を変えようというのではなく、実は「生活改革」なのだ。この意識改革こそが一番重要なのだ。



佐藤先生がWLBな生活のために実践しているコツ!

- ◆2カ月に1回は旅行に! (仕事以外の場を楽しむ)
⇒旅行会社と年間合計21日利用可能な契約を結んでいて、2カ月に1回は旅行に出掛けている。
- ◆チケットは前売りで! (自らに制約を課す)
⇒美術館等の入場券は前売りで買ってしまうので、必ず行くようになる。
- ◆残業は「月8日」を厳守! 常にチェックを!(徹底した自己管理)
⇒「午後6時半以降の残業は月に8日以内」厳守へ、カレンダーに赤字で8日分だけ〇をつけて、常にチェック。仮に当月分が1つ増え〇が9つとなったら次の月を必ず7つにする。

介護も仕事もどちらも大事!!

