

松原構成員 説明資料

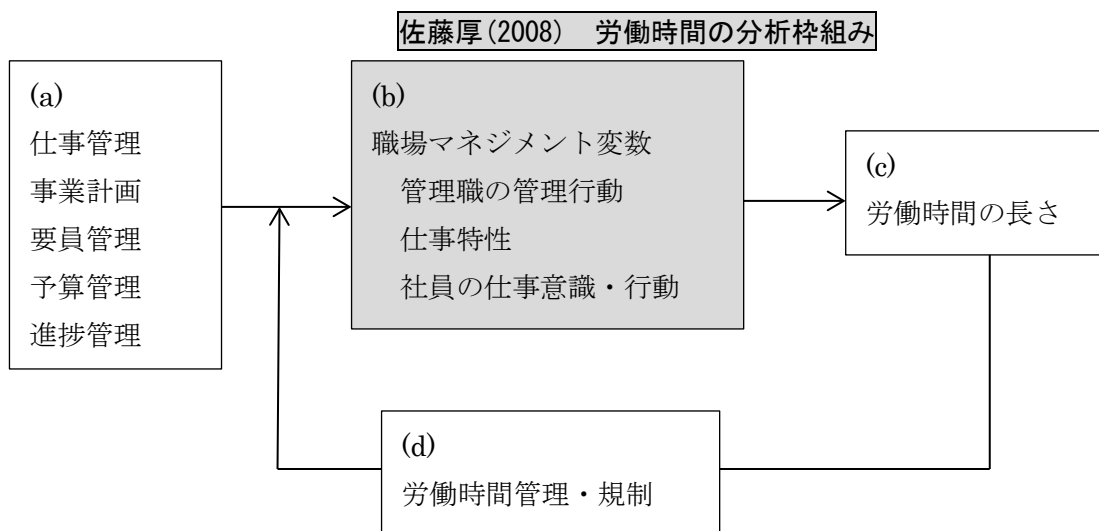
内閣人事局「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（第2回）資料

学習院大学 松原光代

1. 管理職のマネジメントに関する問題は何か

時間制約／柔軟な働き方を前提とした仕事管理への対応・意識の不足

- ➔ 【これまで】仕事の総量を所与とし、仕事が完結するまですべての時間的資源を投入
- ➔ 【現在→今後】時間資源を所与とし、その時間資源の範囲で効率的に業務を処理し、かつ付加価値の高い成果を創出することが求められる



業務量=要員マンパワー（能力×人数）×労働時間 を基本式としながら、(b)の職場マネジメント変数に、【現在→今後】の時間資源を所与とした働き方・働かせ方のマネジメントが求められる。

2. 具体的な課題は何か

「目安時間」の設定（目標となる仕事を達成するには●●時間かかる）

佐藤厚(2008) プロジェクトや業務が遅れた場合、遅れを取り戻す方法は①要員の増加、②業務やサービスを開始する時期の延期、③作業量の縮小や工程の省略、④作業時間の延長があるが、容易に選択できるのは④。結果的に、④に依存したマネジメントになることを指摘。

『PDCA サイクルの計画段階で実際要求される労働時間の観念が埋め込まれていない』

松原(2010) 上司の考える「優先順位の高い仕事」と、部下が「取り組んでいる仕事＝取り組みやすい仕事」に齟齬があるうえ、各業務に対し上司が考える「投入すべき労働時間」と部下が「実際に投入している労働時間」にも齟齬がある。

- ➔ 上司と部下が業務を開始する前に業務遂行の優先順位や各業務の目安時間について合意をとっていない。
- ➔ 時間資源を所与としたマネジメントとなっていないことが、恒常的な長時間労働職場となる可能性を指摘。

<輸送機器部品メーカーA社の営業部門における、各担当者の難易度別業務遂行の理想工数(割合)と各担当者の実際工数>

難易度		(イ)氏(係長4等級)			(ロ)氏(係長4等級)			(ハ)氏(一般職:4等級)			(ニ)氏(一般職:3等級)			(ホ)氏(再雇用)			(ヘ)氏(派遣社員)		
		理想	実態	理想-実態	理想	実態	理想-実態	理想	実態	理想-実態	理想	実態	理想-実態	理想	実態	理想-実態	理想	実態	理想-実態
高い	A	28.9	22.1	6.8	29.7	26.6	3.1	24.6	24.4	0.2	21.5	14.4	7.1	9.1	14.5	-5.4	0.0	0.0	0.0
	B	31.6	14.4	17.2	31.0	36.8	-5.8	29.3	22.4	6.9	28.1	13.5	14.6	4.2	2.3	1.9	0.2	1.0	-0.8
	C	26.4	28.4	-2.0	24.4	28.1	-3.7	29.1	33.4	-4.3	31.4	35.0	-3.6	83.6	80.5	3.1	7.3	6.3	1.0
	D	10.2	30.5	-20.3	11.6	7.8	3.8	13.7	16.0	-2.3	15.7	33.9	-18.2	3.0	1.7	1.3	41.0	49.5	-8.5
低い	E	2.9	4.6	-1.7	3.3	0.7	2.6	3.3	3.8	-0.5	3.3	3.2	0.1	0.1	1.1	-1.0	51.5	43.2	8.3
		100	100		100	100		100	100		100	100		100	100		100	100	

※A社のトップ営業マン5名に担当部門の業務を8職務、49課業、190単位作業に分けてもらい、全単位作業を5段階の難易度(A:難易度高い→E:難易度低い)に分類。その後、当該部門の課長に業務難易度別“あるべき”と考える工数割合(理想)を示してもらったうえで、各担当者が各難易度別に投じた実際の工数時間を3か月間記録してもらった。

在宅勤務を円滑に遂行している企業の指摘：日産自動車

在宅勤務の申請があった際、在宅勤務で「何をやるのか」「それらにかかる時間はどの程度だと(上司が)見込んでいるか」を合意したうえで許可。

実際の在宅での業務時間が想定より長い場合、翌日に「なぜ想定より時間を要したか」の確認をとり、対策を講じている。

- ➔ 次第に、適正な業務遂行目安時間が立てられるようになり、目標設定が上司・部下ともになくなる。

松原・脇坂(2016) EU諸国の企業における在宅勤務

「多様な働き方をする部下が出ることに伴い、マネジメント方法を変えた当初はイライラしたが、1～2か月で慣れた。また自分がマネジメント方法を変えることによりマネジメント力が高まったと考えている。その方法が軌道に乗ってからは部下の生産性が高まり職場の業務運営も円滑になったと感じている」

- ➔ 従来型マネジメントからの脱却に多大なコストがかかるわけではない。

3. なぜマネジメントができないのか

管理職に人材マネジメント時間が不足している（確保できていない）

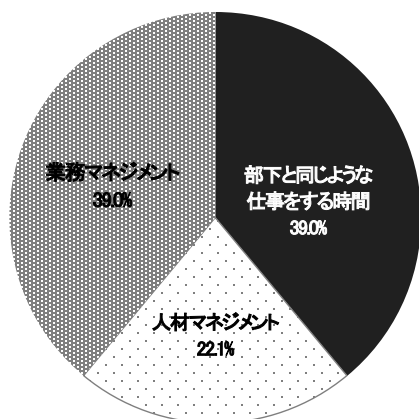
- ➔ 部下が各業務に投じている労働時間の状況がつかめていない＋原因究明や適切な支援・指導ができない
- ➔ 部下の能力開発支援ができない

<管理職のマネジメント状況>

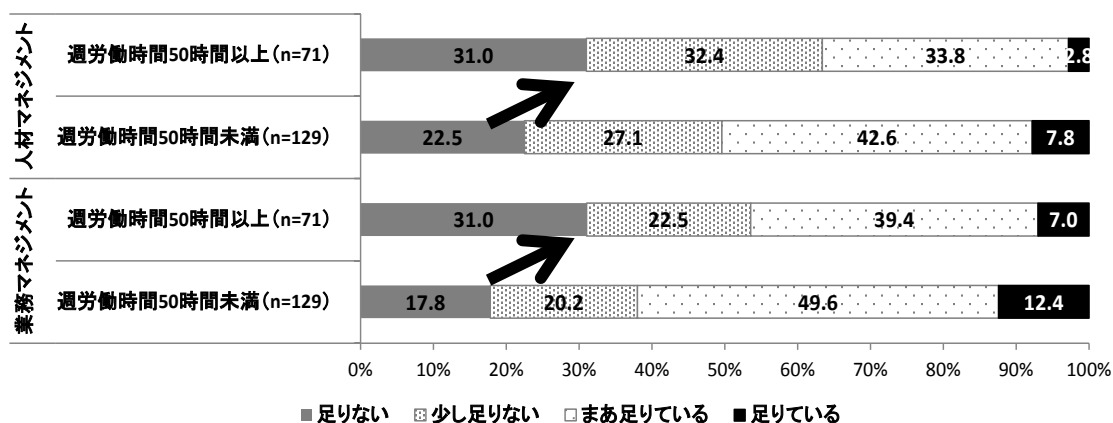
管理職は「マネジメント」に割く時間の割合が少ない

週労働時間が長い人ほど、上司の人材マネジメントへの評価が低い

管理職自身が自分の業務時間を何に最も割いているかの回答

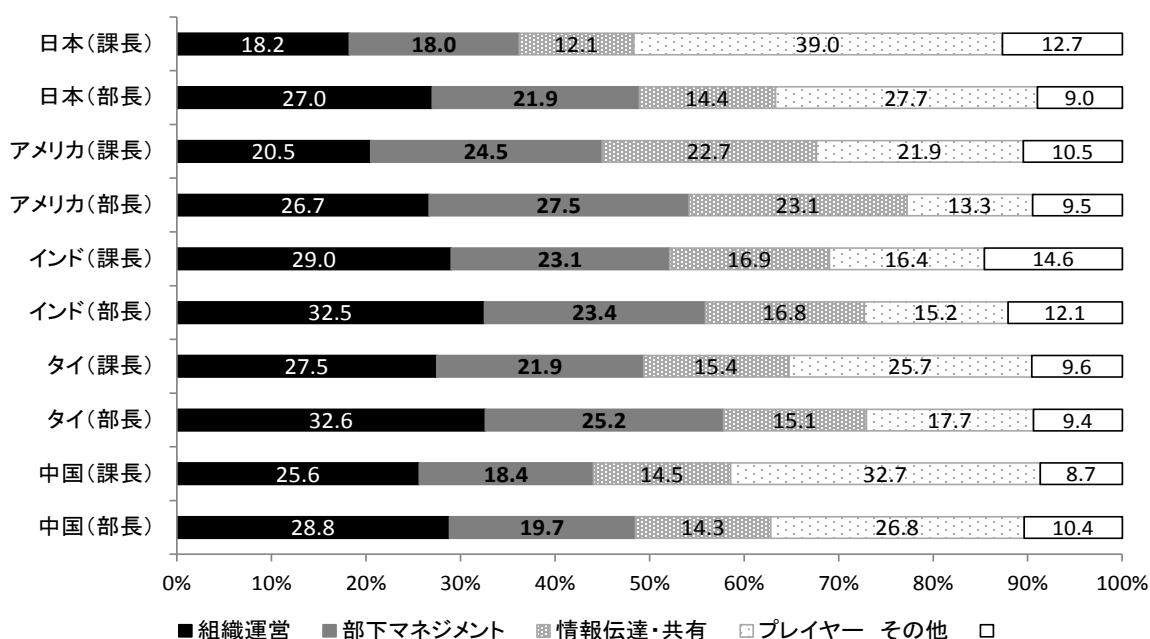


部下の労働時間別 上司のマネジメントに投じる時間の評価



資料：企業活力研究所（平成28年）『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』

海外と比較した日本企業のマネジメントの状況



資料：リクルートワークス研究所（2014）『管理職の働き方に関する国際比較調査』

4. 時間制約を前提とした働き方・働かせ方の取組み案

- ① ジョブ・アサインの際に目安時間を設定してみる
 - ➔ 目安時間と実際の労働導入時間の差が生じた場合の要因分析が重要
- ② 管理職が自分の業務の棚卸をする（事例あり）
 - ➔ 日・週・月単位で見た業務の棚卸
 - ➔ 各業務の目安時間を「目測」する
 - ➔ 担当している業務で、(a) 管理職自身が担当すべき業務と、(b) 部下に委譲できる業務を仕分ける
 - ➔ (b) は管理職による仕事の抱え込み → 計画的に業務を部下へ委譲することで部下の能力開発に寄与、前述の基本式内の「要員マンパワー」変数も高まる
 - ➔ マネジメント時間を創出する
- ③ 職場全員での週2日定時退社の実施（事例あり）（佐藤・武石（2011））
 - ➔ 各業務の目安時間を各自が目測をつける、段取りを考える＋投入時間と成果を分析する→所定労働時間内で業務を処理することの意識づけ
 - ➔ 職場内で過剰品質な仕事の見直しを行い、新たなルールを作成（社内外資料別の品質レベル設定など）

【参考文献】

- 佐藤厚(2010)「仕事管理と労働時間—長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』、No.575、pp.27・38
- 佐藤博樹・武石恵美子編（2011）「第4章 時間意識向上のためのモデル事業と働き方改革」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- 松原光代(2010)「ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場要因の検討—管理職と部下による業務遂行過程の合意の重要性—」（日本労務学会研究奨励賞）
- 松原光代・脇坂明（2016）「フランスにおける多様な働き方—EU 諸国の多様な働き方を参考とする日本の WLB 実現への示唆—」『学習院大学経済経営研究所年報 2016』（12 月中旬発刊予定）