

column
働き方改革で求められる
管理職・リーダー像

去年今年と、コロナウイルス感染症拡大の中で「働き方改革推進を継続したり、新たにスタートしたりしている企業は、どんな事をしているのですか」と聞かれることが多い。

弊社にご依頼いただく企業のほとんどが「管理職・リーダー育成」に関してなのだが、最近ご依頼を受けて感じることは、「会社が、管理職やリーダーに求める資質が変化してきている」ということだ。その背景には、社員がついていく管理職・リーダー像が変わり、それを会社も整理しはじめている、ということがあるのではないだろうか。

■旧来型のリーダー像

働き方改革と管理職・リーダー育成がどのように繋がっているのかを、改めて確認したい。まず、働き方改革関連法が施行される以前の、旧来型の働き方の中では、組織としては「残業ができる人」に頼りきった働き方が主流だった。そのため残業ができることは当然であり、「その場に居ること、誰よりも遅くまで会社に居てチームを見ることができ、人」が頼りにされ、評価され、リーダーになり、管理職になっていった。そして、能力的には、何でも

出来て、テキパキと指示を出すことでチームを一律にまとめていく、カリスマ的な能力を持っているティーチングタイプのリーダーが求められていた。しかし、今はリーダー像そのものが変化してきている。

■多様なライフスタイル

そもそも、現在働き方改革が必要となった時代背景の一つが、人口減少（特に労働力人口の減少）である。会社は「時間の制約がない人」だけを雇用することは、もはや出来ない状態になっている。育児だけでなく、介護、ダブルケア、そして最近注目されているヤングケアラーの問題も深刻だ。

もう6〜7年前になるが、私の講座にいらした21歳の男性が、親の介護によって、入社半年で会社を辞めたと、講座終了後に個別に心のうちを話してくれた。親の介護を自分しかする人がおらず担っているが、夜中に何度も起こされ、寝不足で仕事に力が入らず、自分自身が体調を崩しがちになってしまっている、ついには、遅刻もしてしまっただ。指導されても、最初は事情を隠していたが、これ以上嘘はつけないと思いい、会社に勇気を出して親の介護をしていると話したが「その歳で？」「あなたがしなくても他

に誰かいるでしょう」と言われ、理解してもらえずに、もうこれ以上話をする気力も湧かず、退職をした。

やっとこれからはお金が稼げる、と意気込んでワクワクしながら就職したのに、こんな事になってしまっただけで、これから先が真っ暗だ。自分も、もうどこでも働けないのではないのか。どうしたらいいのかわからない、と彼は言った。私も本当に心が痛かった。彼の未来を考えると、早急に働き方改革を社会に広めていかねばならないと、意を決したことを今でも覚えている。だが、当時はまだ「働き方改革」という言葉も世の中になく、ワーク・ライフバランスは一部の社員への福利厚生、という程度にしかなかった。そのためにヤングケアラーの存在も、あまり知られていなかったのではないかと思う。

この様な話は、ほんの一例で、ワンオペ育児によって、孤独を感じながら仕事との両立に苦しんでいる人もまだまだ多かったり「親の介護は女性がするものだ」という固定観念によって、男性の管理職が会社に言い出せず、退職を選択したりと、まだまだ旧



