

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、という程度にしか捉えられていなかった。そのため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





来型の組織の価値観が根強く残っている事もある。この様な、「無意識の偏ったものの方」があるという事を知る、対処する、ということも組織の土台作りへの取り組みとしては大切になる。

### 働き方改革でリーダーに必要な力

組織やチームの中にはすでに「多様なライフスタイル」のメンバーが居るわけなので、これまでの一律的なマネジメントは機能しなくなって当然だ。今求められているのは、その様な時代背景を理解したリーダーや管理職なのだ。そして、リーダー自身が時間内で成果を出す働き方に変えること、時間内で成果を出せるような働き方が出来るチームマネジメントをし、多様なライフスタイルを理解しながら、その対応策を当事者と共に導きだせる人、いわゆるコーチングタイプのリーダーが求められている。もちろん、ティーチングが必要な場面もあるので、それらを、場面に応じて使い分けられる柔軟性のあるリーダーが求められている。

社内各部署のリーダーの方向けに、「働き方改革推進リーダー養成講座」という形で支援をすることも多々ある。その中でまず働き方改革を進めていくときに、弊社は二つの柱が必要だと思っている。一つは「会社（経営陣）がおこなう視点の生産性の向上」、そしてもう一つは「現場の皆様の視点でおこなう生産性の向上」だ。

「会社がおこなう生産性の向上」とは、予算が

かかるとや経営方針を変更する可能性のあるものである。例えばDX化や、新たな機械の導入などを通して、改革していくような事だったり、また、取引先や顧客含めた、時間や人のマネジメント方針の大幅な変更などだ。さらには、我が社が今後、より力を入れて行っていく事業へのコミットメントや、時には「今後はやらない」と決断する事業の選定など、経営方針として取捨選択していくような事は、会社視点の生産性の向上に含まれる。

そして「現場視点の生産性の向上」とは、日々の業務の中での改善や問題解決のことである。その際に重要なのが、経営視点を持った管理職やリーダーの存在である。会社の方針を理解し、それを現場と繋げ、実際に日々の業務と「チームで働く人たち」をマネジメントしていかねばならないリーダーの皆様は、本当に多くの役割を担っている。肝となる大切な役割なのだ。

働き方改革は、現場の問題解決が現場主体で進むか否かはその成果を左右するといっても過言ではない。これからの時代を担うリーダーに必要な力は、「問題解決力」と「コミュニケーション力」だと弊社は考えている。目の前で起こっている出来事を全体思考で捉え、問題を課題に変え、メンバーを巻き込みながら自ら解決していく力。そしてその際に、多様なライフスタイルや価値観を持ったメンバーを巻き込むためには、コミュニケーション力が必須だ。権威者としてのリーダーシップよりも、メンバーの能力を最大限引き出すリーダーシップ。そしてお

しゃべり上手なリーダーよりも、聴き上手なリーダー。このリーダーと一緒なら、ワークもライフも共に未来を描けそうだ、共に頑張っていきたい、とメンバーが心から感じられると、「この会社で働き続けたい」という選択をするのではないだろうか。管理職やリーダーがそのような場面で最大限力を発揮できるように、会社としては、事業整理と環境整備をしなければならぬ。価値観が大変革している時代、今こそ、ワンランクアップした働き方改革をしませんか。

## プロフィール



### 比嘉 華奈江氏

株式会社Life is Love代表取締役  
 大分県出身、98年沖縄へ移住  
 14年間航空会社の客室乗務員として勤める  
 2012年株式会社Life is Love設立  
 株式会社ワーク・ライフバランス  
 上級認定コンサルタント  
 日本教育推進財団  
 認定コミュニケーション・トレーナー

働き方改革・チームビルディングを柱とし、管理職研修やリーダー育成、女性活躍推進の研修をはじめ、組織の活性化コンサルティングをおこなう。クライアント企業様は医療業・不動産業・旅行業・製造販売業・IT通信業・建設業など多岐に渡る。企業支援数 300社以上、延べ人数は5000人を超える。