

Works  
Report

2019

# 働き方改革時代に マネジャーは何をすべきか

—働き方改革の中間報告—



# 働き方改革時代に マネジャーは何をすべきか

—働き方改革の中間報告—

3 はじめに

4 >>>> Part1.

## 労働時間と経済の状況

補論：労働投入量の減少は、経済にどの程度のインパクトを与えるか

Column ① マネジャーへのインタビュー ～新しい時代のマネジメントはどうあるべきか～

- ・ 部下の指導時間を妨げているものは何か（マネジャー A さん）
- ・ マネジメントにリーダー職の活用を（マネジャー B さん）

10 >>>> Part2.

## 労働時間と業績の関係性について

Column ② マネジャーへのインタビュー ～新しい時代のマネジメントはどうあるべきか～

- ・ 営業同行の日程は事前に入念に計画（マネジャー C さん）

14 >>>> Part3.

## 働き方を見直すカギは、マネジメントのあり方にある

Column ③ マネジャーへのインタビュー ～新しい時代のマネジメントはどうあるべきか～

- ・ メンバーに結果を出させるため、徹底して時間をとる（マネジャー D さん）
- ・ 仕事の勝ち筋がわかるように訓練をさせる（部長 a さん）
- ・ 業務に優先順位付けをする（部長 b さん）

19 新しい時代のマネジメントへ4つの提言

## はじめに

2017年3月28日、首相官邸の働き方改革実現会議において、働き方改革実行計画がまとめられた。その後、働き方改革実行計画に基づき、働き方改革関連法が成立。2019年4月1日に施行され、中小企業などを除き、法律の多くの規定が適用開始となった。これに伴い、時間外労働の上限規制も適用が始まっている。

改正後の労働基準法第36条によれば、使用者が労働者に課することができる時間外労働時間は、原則として年360時間、月45時間以内となる。臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間以内、月100時間未満が上限として定められている。

今回の法改正で新たに導入された規制は、労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するために必要不可欠なものである。

しかし、労働時間は、企業が経済活動を営むうえで最も基本的な投入要素である。このため、これらの規制により労働時間に上限を設ければ、経済活動に対して負の影響が生じるのは、当然の帰結として起こり得る。

働き方改革のかけ声とともに、多くの企業で講じられている長時間労働の是正策だが、単なる労働時間の減少は、企業の利益ひいては日本経済の成長にとって下押し圧力になるのではないか。

本報告書では、これまで労働時間の変動が経済活動にどのような影響を与えてきたのか、その実態を分析する。そして、経済の成長と労働時間の削減はどうすれば両立できるのか、ある企業の人事データの詳細分析から、その方略を探索し、分析と提言を行うこととする。

# 労働時間と経済の状況

## 労働時間は長期的に減少傾向

まず、日本の実質GDP（国内総生産）と労働投入量がどのように推移してきたのかを確認しておこう。

図表 1

実質GDPと年間総労働投入量（労働投入量）の推移を表したもの

をみても。2000年に490.9兆円だった実質GDPはこの20年弱で554.9兆円まで増加している。2012年以降の長期にわたる景気回復もあり、日本の経済は緩やかながらも着実に拡大している。

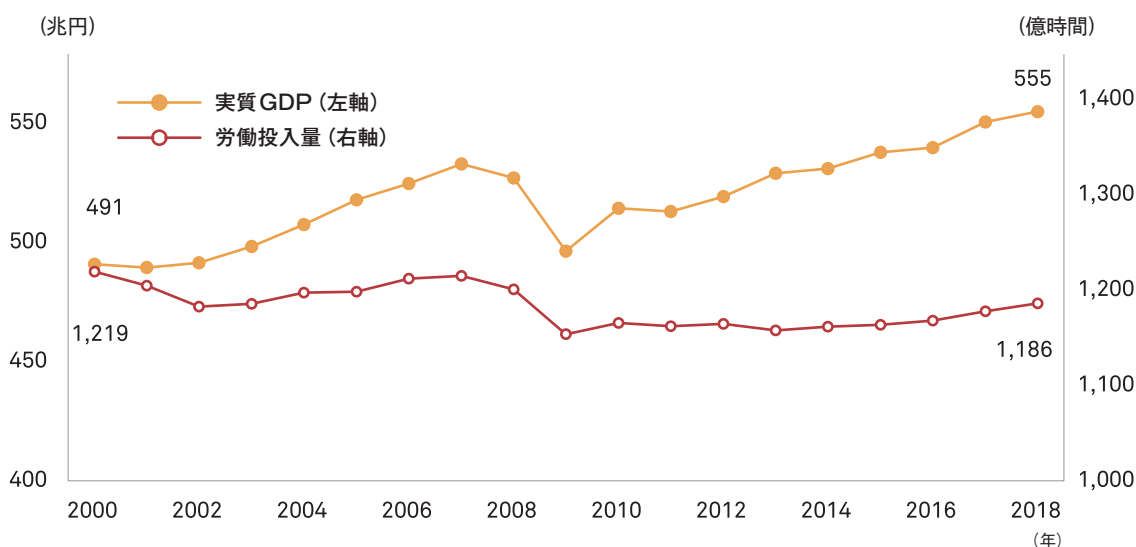
一方、就業者数に1人当たり年間労働時間を乗じることで年間総労働投入量を算出すると、この間、労働投入量はむしろ減少傾向にあること

がわかる。

労働投入量は2000年時点で1219億時間であったが、2018年には1186億時間となっている。労働投入量の減少は、1人当たり労働時間の減少によるところが大きい。1人当たり労働時間は1859時間（2000年）から1722時間（2018年）まで減っている。

図表 2

図表 1 実質GDPと労働投入量



出典：内閣府「国民経済計算」

## 2000年以降、生産性の向上が経済成長を牽引

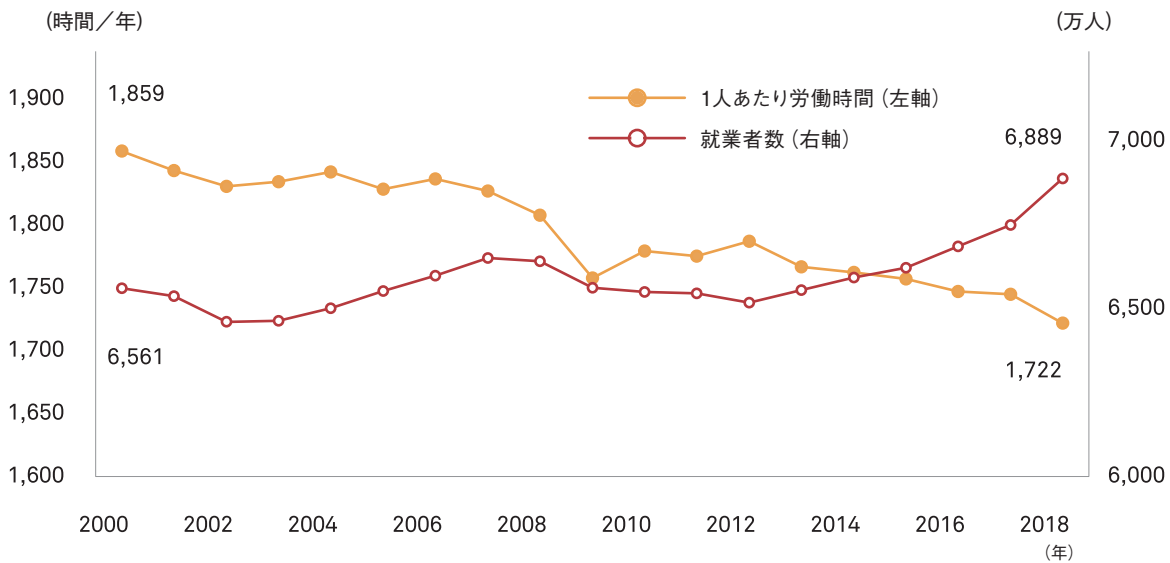
なぜ労働投入量が減っているのに、実質GDPは増加しているのか。

それは、労働時間の減少による経済へのマイナスの効果を、生産性向上によるプラスの効果が大きく上回っていたからである。生産性の向上と労働時間の減少がそれぞれ実質GDPにどのような影響を与えてきた

のかを分析するために、実質GDPの寄与度分解を行う。 **図表3**

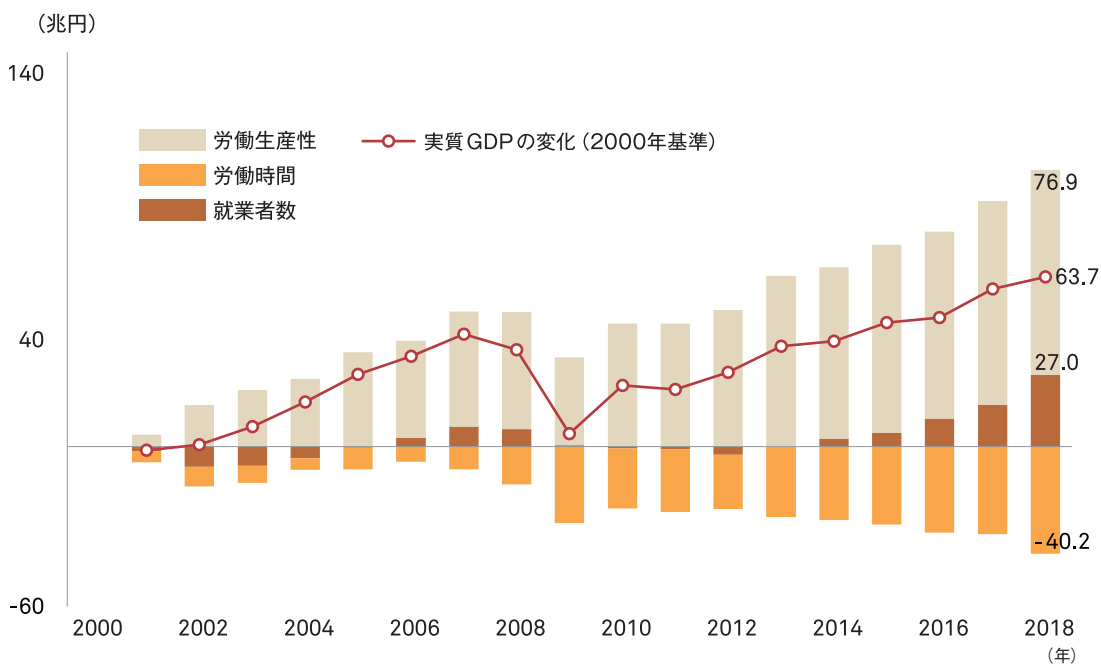
2000年以降の変化を累積で見ると、まず、長期的な1人当たり労働時間の減少は、明確な経済の下押し要因となっている。

**図表2** 1人当たり労働時間と就業者数



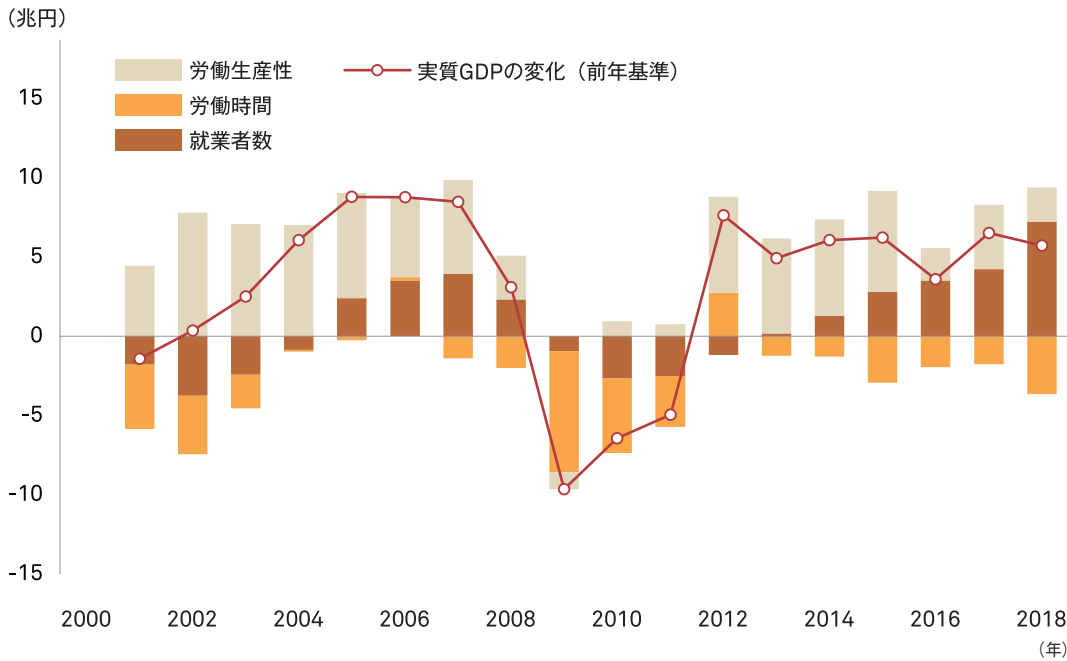
出典：内閣府「国民経済計算」

**図表3** 実質GDPの寄与度分解 (累積、2000年基準)



出典：内閣府「国民経済計算」より筆者作成

図表4 実質GDPの寄与度分解(単年、3年移動平均)



2000年から2018年までで1人当たり労働時間は137時間減っているが、生産性一定の仮定をおけば、これによる実質GDPの減少寄与は-40.2兆円となる。

就業者数の増加と生産性の向上は、実質GDPをそれぞれ押し上げている。就業者数は6561万人(2000年)から6889万人(2018年)と328万人増加しており、これによる実質GDPへの寄与は27.0兆円である。

1時間当たりの実質労働生産性は4026円(2000年)から4678円(2018年)まで上がり、この18年間で16.2%上昇しており、実質GDPへの寄与は76.9兆円となる。結果として、2000年から2018年にかけて実質GDPは490.9兆円から554.9兆円まで63.7兆円(27.0兆円+76.9兆円-40.2兆円)増加した。

### 足元で進む労働時間の減少による経済への負の影響

単年の実質GDPの推移をみると、リーマンショック時の景気後退期を除けば、ほぼ一貫して生産性の向上が、経済を成長させていることがわかる。図表4

ただし、リーマンショック前の景気拡張期とリーマンショック後のそれとでは、起きている現象は異なる。すなわち、リーマンショック前は労働時間が増加するなかで経済が拡大しているのに対し、2012年以降は労働時間が減少するなかで経済が拡大しているのである。

足元の動きにさらに着目すると、労働時間によるマイナスの寄与が拡

大しており、かつ生産性の寄与度が縮小している。また、その分、就業者数の増加が経済を押し上げている。

就業者数の増加は、女性やシニアの労働参加によって実現されている。現下の経済成長は就業者数の増加によって達成されているものの、活用できる労働力は限られていることから、将来的にはその効果は逡減していく可能性が高い。今後の経済を考えれば、労働時間の縮減が行われるなか、生産性の向上が実現しなければ、経済が低迷する可能性も生じる。

## マネジャーへのインタビュー ～新しい時代のマネジャーは何をすべきか～

Managers  
said …



### 部下の指導時間を妨げているものは何か



マネジャー A さん

部下に対して、顧客をどう攻めめるかなどの戦略を指導する時間がほしいのだが、十分な時間がとれておらず、それが自分自身ストレスになっている。

売上の進捗を資料にしたり、社員の労働時間を管理してその結果を会社に報告したりするなど、会社へ提出すべきものはたくさんある。これらの業務は直接的に売上に貢献するものではないが、締め切りが明確にあり、かつ提出が義務化されているもの。このため、必然的に優先順位を高くして対応しなくてはならない。

一方、部下への個別指導などの時間は、会社として義務づけられているものではないため、どうしても後回しになる。

私自身、プレイングマネジャーでもあるので、自分が営業活動を行わなければならない、そこにも課題がある。売上規模が大きい重点顧客については、相手側が営業担当の役職を気にすることが多く、メンバー1人ではメンツが立たない。そうすると、重点顧客を担当しているベテランメンバーと、営業のために同行する機会が必然的に多くなる。本来は、キャリアが浅い人たちに、営業の方法論などを直接指導するために同行の機会を作るべきだが、十分にできていない。

### マネジメントに リーダー職の活用を



マネジャー B さん

私の部署は、担当しているエリアが非常に広く、私自身が出張する機会も多い。また、担当する部下も多いため、そもそもマネジメントの時間がほとんどとれない。私の部署で扱っ

ているサービスは、信頼関係で受注が決まることが多く、出張を減らすことも難しい。

このため、細かいことは私に相談するのではなく、できるだけメンバー間で解決するようにと、指導している。たとえば、サービスの提供でトラブルがあった場合でも、原則としてメンバーが対応することになっている。もちろん、顧客にとっては、トラブルがあった場合には上司が出てきた方がよいのだろうが、そこは割り切りが必要。やや昭和的な方法なのかもしれないが、「上司を出すのは恥だぞ」とメンバーには伝えている。

その代わり、メンバー間で相談する体制はしっかりと構築している。体制の柱として、リーダーに権限を大きく委譲した。トラブル対応に関しても、まずはリーダーを中心にメンバー間で問題解決のための方法を相談させていて、実際に多くのトラブルはそれで解決する。

日頃の労働時間の管理なども、私は一切触らずに、リーダーに任せている。このほかにも、マネジャーがやるべき仕事とそうではない仕事を棚卸して、私がやる必要がない仕事は基本的にやらないようにしている。

# 労働投入量の減少は、 経済にどの程度のインパクトを与えるか

ここまで、労働投入量と経済成長との関連について、一国のマクロ経済全体における動きを概観してきた。これまでの分析では、①実質GDPと②労働投入量(就業者数×1人あたり年間労働時間)、③生産性、の3つの要素が互いに独立しているという仮定が暗黙の前提となっている。

しかし、実際にはこれらが密接に関連していることは想像に難くない。たとえば、労働投入量が減れば、優先度の低い仕事にかかる時間を優先的に減らすことになる。すると、その結果として、生産性は上がるだろう(経済学分野では限界生産力逓減の法則と呼ばれる)。

このように、労働投入量の減少は生産性を上昇させる効果ももつため、その効果も勘案しなければ、労働投入量の減少が経済に与えるインパクトを正確に測ることはできない。

## 労働投入量の伸びと 実質GDPの伸びには 強い正の比例関係がある

そこで、ここでは、1994年から2017年までの23年間の業種別の実質GDPと労働投入量、労働生産性のデータを用いて、その関係性をより厳密に分析してみたい。

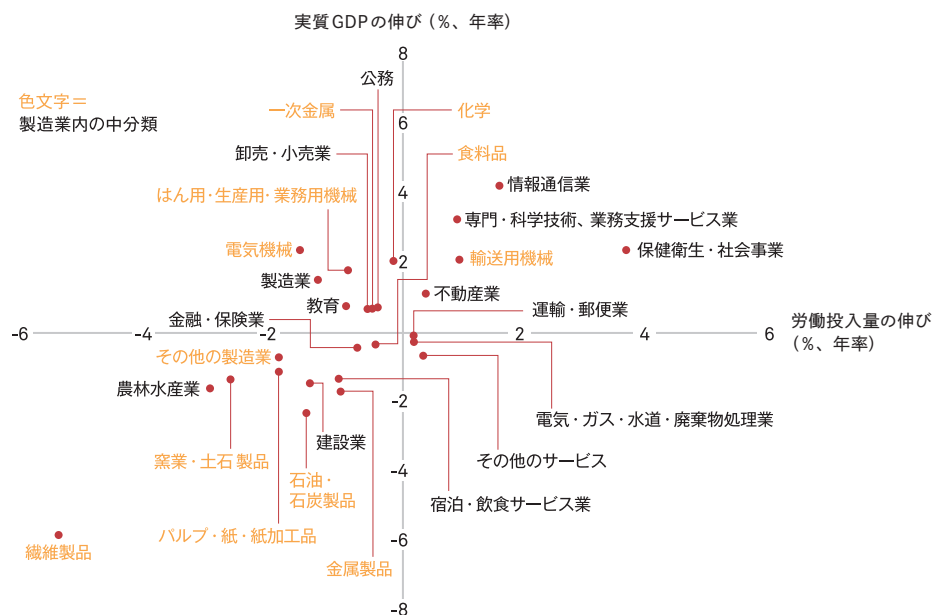
まず、1994年から2017年までの実質GDPと労働投入量の年率の平均

の変化を業種別にみる。 **図表5**

ここから、労働投入量の伸びと実質GDPの伸びは強い正の比例関係にあることがわかるだろう。業種別に毎年の変化をプロットしても同様の傾向がうかがえる。 **図表6**

経済における需要が拡大すればその分労働投入量の拡大が必要であるし、逆に、労働投入量を減らせばその分経済規模が小さくなるのが、現実なのである。

**図表5** 業種別の労働投入量と実質GDPの変化(23年間の年平均成長率)



出典：内閣府「国民経済計算」より筆者作成



図表6 業種別の労働投入率と実質GDPの変化（前年比）



出典：内閣府「国民経済計算」より筆者作成

### 労働投入量を1%減らせば、生産性は0.37%上昇するが、実質GDPは0.63%減少する

次に、業種別のデータを利用して、パネル固定効果分析を行ってみよう。労働投入量を変化させたときに、実質GDPや生産性をどの程度変動させるのかを推定する。具体的には、被説明変数を実質GDP（対数値）に、説明変数を労働投入量（対数値）にして推計を行い、労働投入量のパラメータを推定している。

この推計から、労働投入量が1%減少したときの实質GDPと労働生産性の変化を表してみる。 **図表7**

全期間(1994年から2017年)では、労働投入量を1%減少させれば実質GDPは0.63%減少する結果になった。

一方、労働投入量を1%減少させれば生産性は0.37%上昇する。つまり、労働投入量を減少させると、生

産性が上昇するのは事実なのである。しかしながら、労働投入量の減少による生産活動の縮小効果がそれを上回るため、結果として、やはり労働投入量の減少によって経済は縮小してしまうのだ。

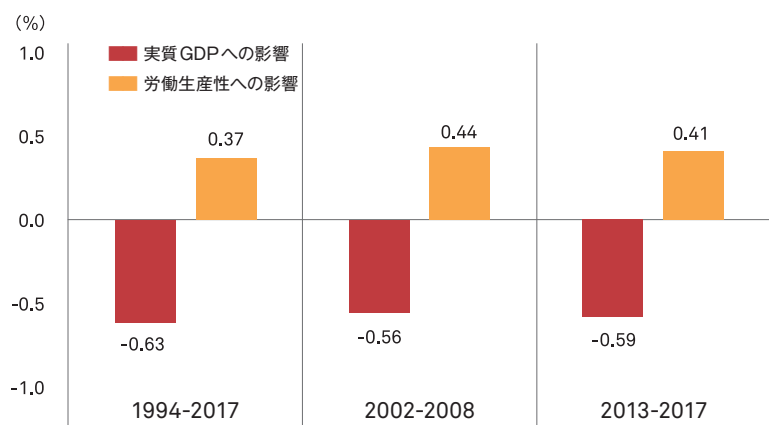
なお、直近の景気拡張期(2002年から2008年と2013年から2017年)に絞って分析をしても、若干、経済

への影響が小さくなっているものの、その数値に大きな変化はみられない。働き方の見直しが進んでいるなかでも、このような経済のメカニズムは依然として働いているのである。

### 長時間労働の是正と景気の回復の両立は、見せかけの関係でしかない

以上の分析からわかることは、長時間労働の是正など、労働投入量を減少させる政策が経済に負の影響を与えるのは、厳然たる事実であるということだ。昨今の働き方の見直しは、景気のための他の諸施策と同時並行で行われている。このため、労働時間の削減と景気の回復が両立しているように見えるが、それは見せかけの関係でしかない。その前提に立つたうえで、いかに経済への影響を抑制しつつ、働き方の見直しを行うかということが、今、問われている。

図表7 労働投入量が1%減少した時の実質GDPおよび労働生産性への影響



出典：内閣府「国民経済計算」より筆者作成

# 労働時間と業績の関係性について

## 企業内部では 何が起きているのか

以上、マクロ統計を用いて、労働時間の変動が経済にどのような影響を与えてきたかを考察した。

ここでは、やや視点を変えて、企業における従業員の労働時間と企業業績との関係について、実際に企業内部ではどのようなことが起きているのかを分析する。

本稿で分析の対象としている企業について、まず説明しておこう。今回、研究を行うにあたり、ある1つの企業(以下、「研究協力企業」という)と研究協力契約を結び、当該研究協力企業の一人ひとりの社員の労働時間のデータやその社員が達成した業績のデータ(人事データ)を取得している。

この研究協力企業はサービス業であり、他企業に向けて特定のサービスを提供しているBtoBの企業である。研究協力企業は他企業に対し

てサービスを提供し、サービスの終了とともに他企業から研究協力企業に対して支払いが行われる。

研究協力企業の営業社員は、他企業にサービスを発注してもらうための営業を行う。営業の結果、サービスの受注が決定すると、その後サービスが適切に提供されているか、サービス終了時まで監督を行うこととなる。研究協力企業の売上はこのような営業社員が獲得した受注決定額の集積となるため、各営業社員の受注決定額の多寡がその社員の業績とみなされる。

## 目標達成率を 成果指標として分析を 実施

今回は、この営業社員に着目して、営業社員の業績が投入される労働時間とどのような関係を示しているのか、分析を行う。なお、人事や経理等の間接部門に所属する社員などは、業績に値するものが定量

的に把握できないため、今回の分析の対象外とする。

各営業社員が達成した業績を定量的に評価する場合、最も簡単な指標は受注決定額を対前年比でどのくらい増やしたのかという指標であろう。しかし、研究協力企業では、組織の改編が定期的に行われており、担当エリアなどが毎年変わってしまう。また、前年からの増減で業績の評価を行えば、前任者の力量が、後任の営業社員の業績評価に影響を与えてしまいかねない。

このため、研究協力企業では、このようなエリアの変更など定性的な情報を勘案し、会社が各営業社員に対して、受注決定目標額をそれぞれ設定している。そして、受注決定額を受注決定目標額で除して得た率を目標達成率として算出し、これを成果指標として人事考課を行っている。

今回、分析を行うにあたっては、この目標達成率を各社員の業績の代理変数として用いることとする。

## 長時間労働の 営業社員は、 高い業績を上げている

営業社員の労働時間と目標達成率との関係を確認してみよう。

取得した人事データには、2017年の1年間における、四半期ごとの各営業社員の労働時間と目標達成率のデータが存在する。ただし、労働時間が極端に短いまたは長い場合や、目標達成率が極端に高い場合、もとのデータが欠損値となっている場合には、当該データを欠損値として処理して分析している。

まず、労働時間と目標達成率の散布図をとった。 **図表 8**

この散布図をみると、労働時間と目標達成率には正の関係があることがみてとれる。労働時間と目標達成

率の相関係数は0.139となる。

四半期の労働時間の量でグループを作り、グループ毎の平均目標達成率を算出すると、その傾向はさらに鮮明になる。具体的には、四半期の労働時間が400時間以上450時間未満の営業社員の平均目標達成率は93.3%だ。450時間以上500時間未満では94.1%、500時間以上550時間未満で95.8%、550時間以上600時間未満で102.5%、600時間以上で111.1%となる。労働時間が長い営業社員ほど高い業績を上げているのである。

## 労働時間が長い マネジャーは、 必ずしも高い業績を 上げていない

次に、その営業社員の上司である

マネジャーについても分析してみよう。

研究協力企業では、各営業社員を束ねるマネジャーが存在している。マネジャーが管轄する部下の人数は部署によって異なるが、概ね1人のマネジャーが数名の営業社員を担当している。

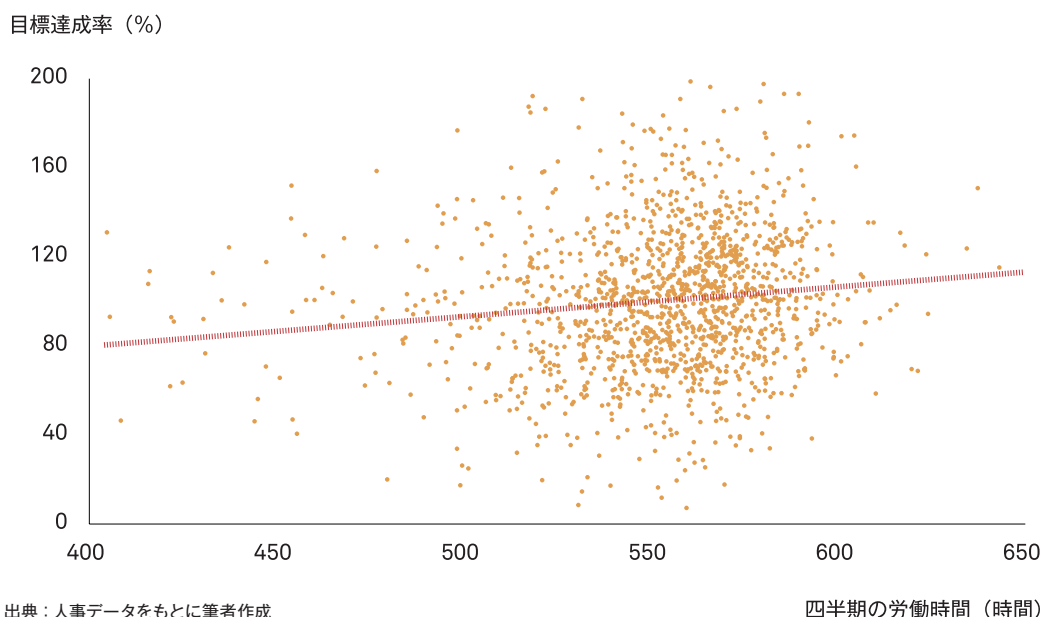
マネジャーの役割は、営業社員が高い受注決定額を達成できるように、その環境を整備し支援することである。

これを踏まえると、マネジャーが管轄する部署の営業社員が達成した目標達成率の総計が、マネジャーの業績に相当するものと考えてよいだろう。

マネジャーの業績とマネジャー自身の労働時間にはどのような関係があるかをみる。 **図表 9**

すると、必ずしも長い労働時間のマネジャーがよい業績を残して

**図表 8** 営業社員の労働時間と目標達成率の分布

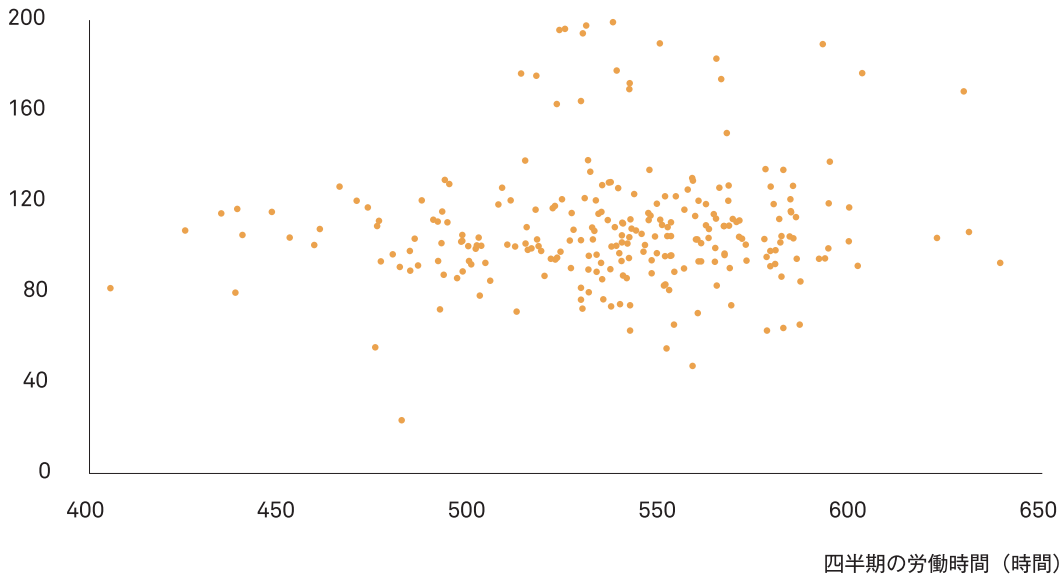


出典：人事データをもとに筆者作成

四半期の労働時間 (時間)

図表9 マネジャーの労働時間と担当部署目標達成率の分布

担当部署の目標達成率 (%)



出典：人事データをもとに筆者作成

いるわけではないことがわかる。たとえば、担当部署の目標達成率が200%近いマネジャーを抽出すると、その四半期の労働時間は600時間前後も一定数いるものの、500時間前半に多く分布している。さらに600時間以上の長時間労働を行っているマネジャーの目標達成率は100%近くに多く分布している。

実際にマネジャーの四半期の労働時間と担当部署の目標達成率の相関係数は-0.02となっており、ほとんど関係性がないといえる。マネジャーの長時間労働は必ずしも担当部署の高い業績につながっていないのである。

## マネジャーへのインタビュー ～新しい時代のマネジャーは何をすべきか～

Managers  
said ...



### 営業同行の日程は 事前に入念に計画



マネジャー C さん

部下への指導は、主に営業同行をするタイミングで行うことにしている。それぞれのメンバーに対して、月に何回の営業同行をするかをあらかじめ決めておき、その計画はしっかりと守っている。営業同行は手間暇がかかるが、営業が至らないせいで失注する事態は避けなければならないと思っている。この点、実際の営業現場をみながら指導を行うことは、キャリアが浅いメンバーを中心に、部下育成の観点で効果的である。

営業同行の実際のプロセスについ

ては、まず任意の場所で集合し、実際に営業活動を行い、ともに会社まで戻るといった形となる。部下への指導を行うタイミングは、帰り道。部下の営業活動を見て、どこに課題があってどうすべきだったかなど、毎回指導している。

そのほかのプロセスでいうと、事前準備については、特に何か行っているわけではない。毎回、帰り際に次回の課題などを確認して、それを踏まえて営業に向かってもらっている。また、営業活動の最中は基本的には口をはさまないことにしている。言っていることが間違っている場合のみ訂正などはしている。各個人の営業のどこが課題でどう解決していくかについては、営業同行とは別に、人事考課のタイミングで重点的にすり合わせを行っている。

指導の内容については、個人によって異なるが、いくつかの典型的なパターンがある。ケースとして多いのは、顧客とのコミュニケーションに課題があるというもの。極端に言えば、営業時間のほとんどをこちらからの説明にあててしまうことがある。その一方で、どのような要望がありますかといった形で要望だけを聞いて、司会進行のようになってしまっていることもある。こうした課題のあるメンバーは、実際の営業の様子か

ら問題点を指摘するだけで、少しずつ改善していく傾向にある。

ただ、徹底的に指導しても、頭打ちになってしまうメンバーはいる。最終的には、営業はセンスなのだ。しかし、各メンバーのもっているものを最大限引き出すところまでは、マネジャーによる指導でできると思っている。

時間の確保という観点でみると、正直なところ無理やり作っているというのが現実。私自身が、平均して1日10時間くらいは働いていて、かなり長時間労働になってしまっている。そうしたなかでも、日々のコアな時間は部下への指導に使いたいという思いがあり、そこはこだわっていきたいと思っている。

# 働き方を見直すカギは、 マネジメントのあり方にある

## 働き方の見直しに あたっては、 マネジメントがカギに

以上、実際に企業内部の現象をみても、労働時間の長さや営業社員の業績との間には正の相関があることがわかった。マクロ統計からみたとおり、経済活動を営むにあたり、労働時間は最も基本的な投入要素である。そして、労働時間を縮減しつつ、経済活動への負の影響を抑制することは一般に考えられている以上に困難なことなのである。

しかし、マネジャーに関しては労働時間と業績との間に明確な関係はみとれなかった。ここに、労働時間縮減と企業業績向上の両立に向けた大きなヒントが隠されているのではないかと。

## マネジャーの 行動に関する調査を 実施

マネジャーについては、なぜ労働時間が成果に直結しないのか。マネジャーの労働時間と業績との間にど

のようなメカニズムが働いているのか。これらを調査するために、研究協力企業に対し、アンケート調査を行った。

このアンケートでは、マネジャーが実際にどのような行動をとっているのか、マネジャー本人に対して調査を行っている。営業担当部署の77

### 図表10 マネジャーの行動

**事務作業** 》 営業の進捗管理など社内で行う事務作業

**事務代行** 》 部下の業務の代行

**営業訪問** 》 商談同行などの客先訪問

**クレーム** 》 クレーム対応

**社内指導** 》 個別の打ち合わせなど、社内における部下に対する個別の指導

**社外指導** 》 営業の同行など、社外における部下に対する個別の指導

**社内会議** 》 複数の人と行う社内会議

**戦略立案** 》 戦略立案業務

**そのほか** 》 そのほかの業務

出典：人事アンケートをもとに筆者作成

名のマネジャーに対して調査を行い、その回収数は74名分と、大半のアンケート対象マネジャーから回答を得られた。

調査の集計結果をみてみよう。本アンケート調査では、「平均的な一日において、それぞれの行動にどれくらいの時間をかけていますか。以下の分類ごとに、一日の労働時間を100としたうえで、おおよその割合をお答えください」という設問を用意し、各行動の実施率を聞いている。

マネジャーの行動は、研究協力企業との綿密なすり合わせのうえで9つに分けた。【図表10】

マネジャーの各行動の平均実施率を算出したところ、それぞれに対して、業務時間のなかで一定の比率をかけていることがみてとれ、マネジャーの行動の要件定義が適切に行われていることが確認できる。

【図表11】

## 部下への指導の時間は業績を高めるが、労働時間への影響は存在しない

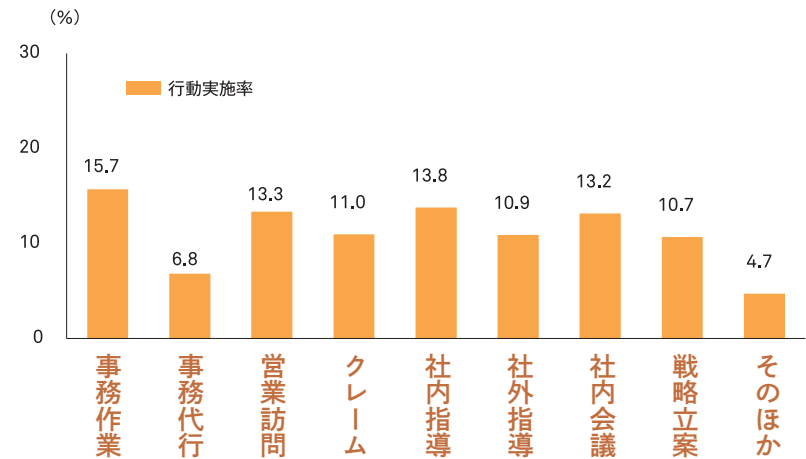
以上のアンケートデータをマネジャーの担当部署の総労働時間や目標達成率などの人事データと接続させ、マネジャーの行動と担当部署の労働時間、業績との関係性を分析した。

マネジャーの各行動と部署の目標達成率との相関係数を調べたところ、マネジャーが部下に対する個別の指導に多くの時間をかけることが、

その部署の業績に良い影響を与えることがわかった。【図表12】  
マネジャーによる部下の指導が部

下の職務遂行能力を向上させ、担当部署の業績を向上させている可能性がある。

【図表11】 マネジャーの各行動の実施率



出典：人事アンケートをもとに筆者作成

【図表12】 マネジャーの行動と業績、労働時間の関係

	業績		部下労働時間		本人労働時間	
	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準
事務作業 >>>	-0.140		0.077		0.166	
事務代行 >>>	0.118		0.056		0.247	*
営業訪問 >>>	-0.047		-0.010		-0.001	
クレーム >>>	-0.020		0.003		0.028	
社内指導 >>>	0.113		-0.155		-0.042	
社外指導 >>>	0.376	***	0.029		0.080	
社内会議 >>>	-0.172		-0.057		-0.278	**
戦略立案 >>>	-0.119		0.126		-0.069	
その他 >>>	-0.024		-0.079		-0.145	

出典：人事データ、人事アンケートをもとに筆者作成

注：\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%で有意に相関のあることを示している。

一方で、このような行動は、マネジャー本人の労働時間や部下の労働時間には影響を与えない。本来、部下への指導に時間を割くのであれば、少なくともその分、マネジャー本人の労働時間は増えるはずである。それが起こらないのはなぜか。

マネジャーの各行動間の相関をみると、部下への個別の指導に関しては、事務作業にかける時間や社内会議にかける時間などとの負の関係がみてとれる。**図表13**

つまり、部下への指導に時間をかけているマネジャーは、当該業務以外にかける時間を減らすことで、その時間を捻出しているのである。

また、マネジャーが部下に対して個別の指導を行っても、部下の労働時間は長くならない。上司による指導は、それ自体は当然部下の労働時間

の増加要因となる。しかし、結果として部下の労働時間への影響が観察されないということは、上司による部下への指導によって、部下もそれ以外の業務に対する処理時間を短縮させているものと推測される。

### マネジャーの行動が変化すれば、労働時間の縮減と業績向上は両立可能

長時間労働の是正は、自然体では経済、業績へ負の影響を与える。今後、経済が力強く成長していくためには、労働時間減少による経済への負の影響を上回るような、生産性の向上が必要である。

そして、労働時間を減少させながらも生産性を向上させるため、

そのカギになるのは、マネジャーの役割だ。本稿では、マネジャーが部下への個別の指導というマネジャー本来の業務に集中できる環境をつくるのが、企業の生産性の向上につながる可能性を示したが、生産性向上につながるマネジャーの取り組みはこの限りではないだろう。労働時間の縮減と企業業績の向上との両立に向けて、多くの企業で業務プロセスのさらなる改善が行われることを期待したい。

**図表13** マネジャーの行動間の相関

	事務作業	事務代行	営業訪問	クレーム	社内指導	社外指導	社内会議	戦略立案	その他
事務作業 >>>	-	-	-0.26**	-0.36***	-0.21*	-0.22*	-	-	-
事務代行 >>>		-	-	-	-	-	-	-0.26**	-
営業訪問 >>>			-	-	-0.26**	-	-	-	-
クレーム >>>				-	-	-	-	-0.28**	-
社内指導 >>>					-	0.33***	-	-	-
社外指導 >>>						-	-0.40***	-	-0.29**
社内会議 >>>							-	-	-
戦略立案 >>>								-	-
その他 >>>									-

出典：人事データ、人事アンケートをもとに筆者作成  
注：\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%で有意に相関のあることを示している。



## マネジャーへのインタビュー ～新しい時代のマネジャーは何をすべきか～

Managers  
said ...



メンバーに  
結果を出させるため、  
徹底して時間をとる



マネジャー D さん

マネジャーとして、営業同行で行うティーチングやモニタリングには、特に時間をとりたいと思っている。営業同行については、重点クライアントに限らずに、かなりの頻度でおこなっている。営業成績をいつもモニタリングしているが、契約がとれていなければすぐに結果が出る。営業成績のデータをみて、いつ誰と同行するかを常に考えながら、メンバーに声をかけていく。

また、重点クライアントについては、あらかじめどう攻めていくかすり合わせをしている。これにはかなりの時間

をとっている。部下への個別指導は、メンバーの教育という面もあるが、何よりメンバーに結果を出させるために行っているという側面が強い。営業としては、実際に営業成果が出るのが自信につながる。

そのほかでも、普通の会話や、飲みに行ったり、喫煙所で話すなど、そういった部下との普段のコミュニケーションは意識的に行っている。そして、営業同行の合間の時間のコミュニケーションは何より重要。社内で時間をとって教えることと同時に、外で学ばせることを大事にしている。

仕事の勝ち筋がわかる  
ように訓練をさせる



部長 a さん

労働時間が長いマネジャーは、営業の勝ち筋がわかっていない。できるマネジャーは、営業で何か問題が生じたときに最短ルートで解決する方法をメンバーに指示できる。マネジャーについては、できる人ほど短い労働時間で高い成績を上げる。

逆にできないマネジャーは、試行錯誤を繰り返しているうちになんと

く数値はとれても、それが理論化できないものだから、ほかの機会でもた試行錯誤することになる。結果として、マネジャー自身もメンバーも労働時間が長くなってしまふ。

そういったところは、本人の能力の問題やこれまでのキャリアでどういった経験をしてきているかも関係するが、本人が自覚して訓練することで伸びる部分もかなりあると思う。実際に、私も育成勉強会のようなものを部内で作って、育成している。具体的には、特定のミッションを達成するためにどういったアプローチをしていけばよいかマネジャーに考えさせ、それについて一緒に議論している。これをやると、実際にマネジャーの行動変化につながるなど、それなりの効果が出るという感覚がある。

業務に優先順位  
付けをする



部長 b さん

あたりまえかもしれないが、パフォーマンスが高いマネジャーは仕事の優先順位付けがうまい。業務には、時間をとって行うべきものと、最低限

## Column ③

の時間で処理すべきものの2パターンがあつて、それはどのマネジャーにも共通していえること。パフォーマンスが低いマネジャーは仕事の優先順位をつけずにあれもこれもとなつて、結局時間だけかけて成果が上がらないということになりがち。

たとえば、営業について、できるマネジャーほど新規案件の獲得を戦略的に行っている。その代わり、受注後のお客さんへのフォローについては、最低限やればよいという認識をもっている。お客さんをフォローしても実際の数値にはそこまでつながってこないから。

部下への接し方でも違いがある。できるマネジャーほど、限られた時間のなかで、1対1のコーチングを熱心に行っている。一方、そうでないマネジャーは、グループ会を過度に行つて時間を浪費するという状況になりやすい。営業の仕方ひとつとっても、全員に共通する要因よりも、メンバーそれぞれ固有の要因があつて、それを指導していかなければ成績は上がらない。だから、1対1の指導こそが、マネジャーの行うべきことだと思っている。

# 新しい時代のマネジメントへ4つの提言

人事データを用いた分析から、マネジャーの行動と労働時間や業績との関係性について分析を行ってきた。さらに、多くのマネジャーやその上司にあたる部長からヒアリングすることで、短い労働時間でいかにして成果を上げるのかを探ってきた。最後に、新しい時代のマネジメントがどうあるべきか4つの提言を行って、本報告書を締めくくりたい。

## 1

### 部下への指導にこそ、ふんだんに時間を使え

今回の人事データによる分析と関係者へのヒアリングからみてきたのは、マネジャーは部下の指導にこそ時間を使うべきであるということだ。このことが、本報告書における最も中心的な提言である。

マネジャーが行うべき仕事は山ほどある。管理者としての事務的な仕事や、社内の会議、部下の指導のほか、プレイヤーとしての業務もある。しかし、最低限こなすべき業務と、最大限力を入れるべき業務の間に、厳然とした優先順位が存在するはずだ。そして、その第1位にくるのが、部下への個別の指導であり、

仕事の方法論の伝授にはかならないのである。部下に仕事ができるようになってもらうことが、マネジャーの役割の中核なのだ。

## 2

### 思い切ってメンバーに任せる

中核的な業務に時間を割くためには、ほかの仕事の優先順位を下げ、それに対応する時間をできる限り圧縮する必要がある。そこで必要になるのは、仕事を他者に任せることだ。メンバーやメンバーを束ねるリーダー的な役割を担う者に自身の仕事を思い切って任せる。それによって、各メンバーの成長を促すとともに、自分自身が行う部下への個別指導の時間を捻出したいものだ。

## 3

### 本来業務に集中できる環境整備を怠るな

マネジメント業務にマネジャーが集中できる環境を創出することは、人事の役割でもある。必要性の少ない事務作業を最小化する、またそういった業務を外に出すといった工夫については、不断に考えていかねば

ならない。労働時間の管理など行うべきことは増えている。マネジャー本来の役割に集中してもらうため、会社として何ができるかは、改めて考える必要がある。

## 4

### 顧客への過剰なサービスはやめよう

ヒアリングするなかで、顧客対応に課題があるという意見も多く聞かれた。トラブルが生じた際に、上司であるマネジャーが対応しなければ面目が立たないという事例や、大きな商談では上のレベルでの対応が必要になるという事例など、立場があるが故に、取り組まなければいけない業務もかなりあった。商習慣の改革は一企業では難しいものの、過剰な顧客サービスを減らしていくという取り組みは、各業界で行わなければならない。

以上、働き方改革時代のマネジメントがどうあるべきか、4つの提言を行った。この提言の中核にある概念は、マネジャーの本来業務は部下の個別指導であるということだ。そのような認識のもとで、各企業において、マネジメントのさらなる改善が行われることに期待したい。

# Works Report 2019

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL <https://www.works-i.com>

## 働き方改革時代に マネジャーは何をすべきか —働き方改革の中間報告—

坂本 貴志 (プロジェクトリーダー／研究員・アナリスト)

石原 直子 (人事研究センター長／Works 編集長／主幹研究員)

古屋 星斗 (研究員)

森 亜紀 (アソシエイト)

笹崎 恵美 (アシスタント)

葉 桑妍 (東京大学 大学院)

デザイン／小林 正樹

2019年10月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

