

# 受け身の上司はいらない

## 働き方 innovation

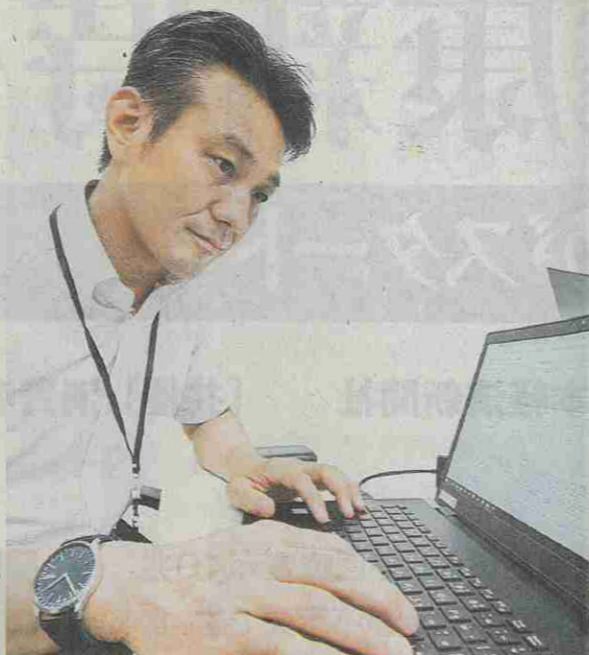
テレワークできてますか③

### 「在宅」で問われる指導力

「できる上司とできない上司」。テレワークの広がり、管理職の優劣も浮き彫りにした。リモートでも仕事を適切に割り振った管理職がいる一方、目の前に部下のいない状況に戸惑い業務が滞った人もいた。新型コロナウイルス後をにらんだ管理職改革が広がっている。

「自己の役割ランクに応じた具体的な『役割』と『業務内容』を明記し、提出願います」。中堅機械メーカーの中西金属工業(大阪市)は7月中旬、全管理職約150人に通達した。管理職の役割を改めて自己分析してもらおう狙いだ。

きっかけは緊急避難的に始めたテレワークだった。新型コロナウイルス感染拡大に伴い4月2日から、生産現場を除き原則在宅勤務に切り替えた。同社は1924年(大正13年)創業で年間売上高約800億円、社員約4500人。育児目的の在宅勤務は認めていたが、ほぼ全社員が初のテレワーク。まずは日報提出と部署内での共有を義務付けた。日報を基に上司が部下に適切な助言をできれば。そ



部下の日報に目を通す村野大輔さん(大阪市の中西金属工業)

## 進む管理職改革、降格も

につながる人材育成」を後割に挙げ、会社に提出した。部下は12人。感染予防のため今も出勤率は50%だ。「直接会えるのは1カ月に2回程度。以前のように見守れない」。コロナ前は部下の様子をつかがい、困っていたらすぐ手を貸した。テレワークだとできないので、思い切って任せるようにした。「最初は不安だったが部下はむしろ成長した」。人を育てるコツに近づけた気がする。

リフォーム営業部グループ長の村野大輔さん(45)は「将来ビジョンをチームに達成させること」を役割にした。「営業は目先の売り上げに追われる。コロナ前の私もそうだった」。

だがコロナ禍で通常の営業活動が止まり、部署を取り巻く状況を冷静に分析する時間が取れた。リフォーム市場は今後どうなるのか。築年数25年以上の中古マンションが増えるから、そこを攻略しよう。「進むべき方向を示して部下を導くことが求められると強く思った」。

内閣府の調査では、テレワークで生産性が落ちたとの回答が約半数を占めた。一因は上司と部下のコミュニケーション不全だ。アデオが管理職と一般社員を対象に7月実施した調査によると、テレワークで部下とのコミュニケーションが減ったとの回答が約4割に上った。具体的な課題(複数回答)は「チーム間でのコミュニケーション不足」33%、「部下とのコミ

ュニケーション不足」31%、「部下の仕事ぶりが分からない」22%など。部下側も「上司とのコミュニケーション不足」31%、「さぼっていると思われるか」28%など、上司と部下双方の不満がうかがえる。

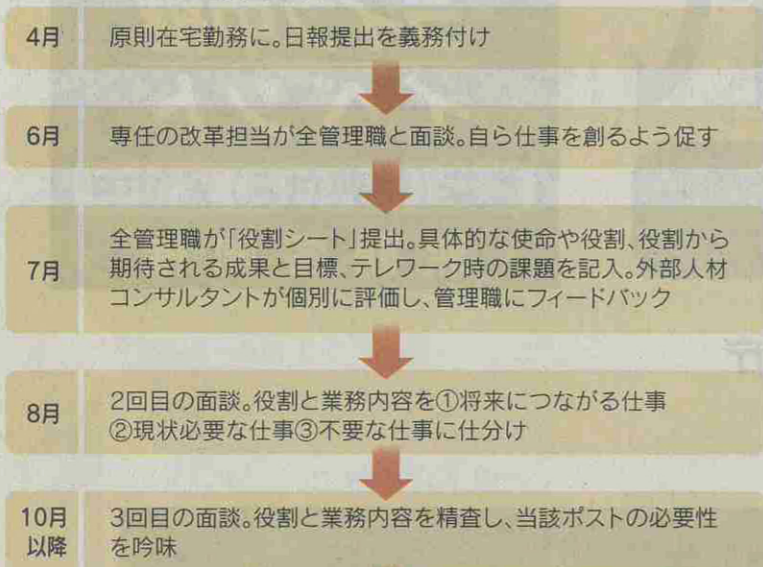
こうした課題をどうえ、管理職改革に乗り出す企業は広がっている。SOMP Oホールディングスは6月10月に全部課長約100人を対象にオンラインコーチング研修を実施中だ。1回90分の実践講座を計6回受講する。

コロナ禍で全社員が原則在宅勤務に。コロナ後も場所にとらわれない働き方を続けると決めた。「直接会えない状況で部下とどう信頼関係を築き、いかに生産性高く働いてもらうか。テレワークを前提にした新たなマネジメント手法を身に付けさせる」(広報部)

これまでのやり方を見直すのは楽ではない。中西金属工業も、すべての管理職が自分の役割を見いだせてはいない。会社は各自がまとめた「役割」「業務内容」などを基に全管理職と面談中だ。ベテラン社員が指導役になり、業務を「将来につながる仕事」「現状の業務に不可欠な仕事」「なくせる仕事」に分類し、将来につながる仕事の比率を高めるよう促していく。

改革させるを得ない理由がある。同社は自動車メーカーが主たる顧客だ。だが自動車は動力源がエンジンからモーターに切り替わり、必要な部品もガラリと変わる。中西社長は「今までと同じ発想、同じやり方では会社の存続が危ない。コロナはきっかけ。降格もためらわず、管理職を変えていく」と力説する。(編集委員 石塚由紀夫)

### 中西金属工業の管理職改革



ポスト削減も含む人事制度改革を実行



### 日報と役割シートの記入例

BADな日報	GOODな日報
<ul style="list-style-type: none"> <li>メール確認(3時間)</li> <li>会議出席(2時間)</li> <li>部下Dさんに電話(30分)</li> <li>社内事務(1時間)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A社の案件についてBさんに助言(1時間)</li> <li>C社とオンライン商談(1時間)</li> <li>中古マンション市場の動向調査(2時間)</li> <li>営業経費の支払い承認(30分)</li> </ul>
BADな役割	GOODな役割
<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの統括</li> <li>他部署との調整</li> <li>部署の中長期戦略作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署メンバーの業務確認と助言</li> <li>デジタル部門とRPA導入の検討交渉</li> <li>電気自動車の市場動向と必要部品のリサーチ</li> </ul>