「はじめての管理職」読本

先輩課長300人調査で判明！ プレイングマネジャーの心得とは？

経営陣と一般社員を繋ぐポスト、管理職。4月1日から実施された「働き方改革」や、「プレイングマネジャー化」など、受難の時代を迎えている管理職の悩み&回決法を具体的に解説！

膨大な仕事量と深い悩みが管理職1年生を苦しめる！

新年度を迎え、課長など管理職に就いて、昇進の喜びを噛み締めている人もいるだろう。8割が課長になれないと言われる時代において、その2割は勝ち組かと思いきや、浮かれるのは早い。本誌が実施した30～50代の現役課長300人アンケートでは、多くの悩みを抱えていることが判明。その1位は「仕事量の多さ」（162人）という結果になった。

「**管理職は部下の指導や育成だけが仕事ではない。自らも実務をこなし、業績や売り上げも課されているプレイングマネジャーが多いことが理由**でしょう」

そう話すのは、社会保険労務士の平田純一氏だ。また、4月から順次施行される働き方改革関連法の影響で、管理職は辛い立場になると平田氏は指摘する。

「**なかでも注目すべきは『残業時間の上限規制』です。この規制により残業時間は原則で月45時間、年間360時間までという上限が設けられ、これを超えると企業は罰金が科せられます**。また、『年次有給休暇の確実な取得』も、部下に有休を与えなければ罰金というルールです。経営陣からの働き方の締めつけは強くなる一方なのに、慢性的な人手不足で、現場の仕事量は増えるばかりという大きな矛盾が発生。そんな以前よりも過酷な状況下で部下たちの〝時間管理〟の徹底が求められることになります」

プレイングマネジャーで後手になると最悪降格も？

新制度導入による混乱も予想されるなか、部下の管理を誤ると「短期間でまた〝平社員に降格〟も十分ありえる話」と語るのは産業医の大室正志氏だ。

「**人事評価として、上司のみならず部下や同僚、場合によっては顧客も含む周りの関係者が対象者の仕事ぶりや行動を評価する『360度評価』を導入する企業が増えています**。主に課長以上の管理職を対象とした評価制度で、例えば不満がたまった部下が、『ウチの上司は不適任だ！』と〝マイナス評価〟をつけることも考えられます。『バツが3つたまったら降格』なんて企業もあるほどです」

これからの管理職はプレイングマネジャーとして数字を残すだけではなく、きめ細やかな管理が求められるのだ。

「**企業には管理職の教育やマニュアルは存在せず、『目で見て盗んで覚えろ』という企業が多い。だから昇進したばかりの管理職は悩み、最悪の場合はうつ化する人も多いんですよ**」（大室氏）

さらにハラスメントの波も押し寄せ、前途多難なこれからの管理職。昇進したことで、新たなトラブル、悩みは尽きないようだ。その最善策を探る。

Q1 課長職に就いてから、一番悩んだことは？（複数回答可）

① 仕事量が多すぎる	162人
② 部下が言うことを聞かない	145人
③ ハラスメント問題	132人
④ 上司と部下の板挟み	111人
⑤ 労働時間・有休の管理	98人
⑥ メンタル問題	76人
⑦ 給料が安い	55人
⑧ その他	18人

対象／現在、課長クラス（課長・室長・マネジャー）の役職に就く、30～50代の男性300人（調査は3月18日～22日）

課長の2人に1人が、仕事量の多さ、部下が言うことを聞かない問題に頭を悩ませているのがわかる。「元凶は仕事量の多さ。時間にゆとりがないから、部下の管理不足になり問題がどんどん重なっていくのです」（平田氏）

4月1日から順次施行される「働き方改革関連法」の中身？

時間外労働の上限規制の導入
月45時間、年360時間以内の残業時間の上限が設けられる。これを超えると6か月以下の懲役または30万円以下の罰金に

年次有給休暇の確実な取得
有給休暇を年10日以上付与されている従業員に対して企業は年5日以上、有給休暇を取得させなければならない

非正規雇用者の不合理な待遇差の禁止
パートや派遣社員も基本給や手当、福利厚生を正社員と同じ待遇に。同一労働同一賃金を含む改正法は、来年4月に施行

社会保険労務士 **平田純一氏**
「いしまる事務所」代表。主に中小企業を担当する行政書士、社労士でありながら、総合格闘技のプロ選手としても活躍している

人材コンサルタント **午堂登紀雄氏**
不動産コンサルや教育関連事業、講演活動など多岐にわたって活躍。『年収1億を稼ぐ人、年収300万で終わる人』など著書多数

産業医 **大室正志氏**
ジョンソン・エンド・ジョンソンでの統括産業医を経験し、現職。大手からベンチャー企業まで約30社を担当している

社会保険労務士 **石川弘子氏**
フェリタス社会保険労務士法人所長。豊富な事例からわかりやすい解決策を提示。近著は『あなたの隣のモンスター社員』（文春新書）

TROUBLE① 時間管理

部下を帰らせ自分は隠れ残業とにかく仕事量が多すぎる！

先輩課長アンケートで最も多かったのは「仕事量が多すぎる」（162人）。寄せられたコメントも「数字も管理も求められ、残業と休日出勤が当たり前」（43歳・医療機器営業）など悲痛な声がほとんどだが、前出の平田氏は「4月から時間外労働の上限規制が導入され、事態はより悪化する」と警鐘を鳴らす。

「残業が月45時間までと表向きには規制されるため、**今後は実際の残業時間よりも少ない時間を打刻・申告させる偽装行為『残業隠し』が増えそうです**。ただ、新任の管理職はそんなお願いは難しく、自身で大量の仕事を抱える人も増えるでしょう」

この悲惨な未来の対処法に、人材コンサルタントの午堂登紀雄氏は〝課長でできる範囲の業務の断捨離〟を勧める。

「まだまだ日本には旧体質のビジネス業務が多い。**業務日報、不要な会議をまず削る。さらに業務報告は、メールやビジネス向けチャットで流行中の『Slack（スラック）』などを使う**ことで、外出中でも待ち時間なくやり取りできるようにする。無駄の見直しが必須です」

管理職にも少し慣れてきたら、部下の業務の再配分を。

「部下に自分の能力に合わせた仕事を与えて、**雑務などは格安の〝クラウドワークス〟を使ったアウトソーシングを取り入れる**のも一つの手段です。チームとしての能率が上がったら、自分の現場仕事はすべて任せるよう心掛けてみてください」

管理職の改革が、自分も部下も救うことになる。

課長なのに休日出勤が多く部下の管理もできない!!
田中純一さん（仮名・42歳）

解決の心得
- 不要な業務を見極め無駄をとにかく削る
- クラウドワークスや最新ツールも使う
- 部下の能力を判断し仕事の再配分をする