

報道関係各位

一般社団法人日本能率協会
経営・人材革新センター

管理者の「働き方改革」に対する意識アンケート

「有給休暇の取得奨励」と「社内のコミュニケーション促進」は進んでいると

評価している一方、「会議・打ち合わせの時短」は進んでいない

働き方改革の実現に向けて、管理者として高めたいと考えているスキル・能力とは？

一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、企業の「働き方改革」を支援する各種研修プログラムを開催しています。

このたび、2017年5月～2018年7月に、小会の主催する管理者向けセミナー参加者を対象に、管理者としての「働き方改革」への意識について聞くアンケート調査を実施しました。

その結果、自社の働き方改革については、「有給休暇の取得」と「職場のコミュニケーション促進」については進んでいると評価する一方、「会議・打ち合わせ時間の短縮」については、半数以上は進んでいないと回答しました。

また、働き方改革実現のため、自身が身に付けたいスキルとして、人の領域、業務の領域の2つの領域から聞いたところ、人の領域では、「コミュニケーション力」が圧倒的多数に、続いて「人材育成力」が続きました。業務の領域では、「業務改善・効率化」「マネジメント力」が多数あげられました。

こうした結果を受け、小会では、「働き方改革」実現に向けた研修プログラムについて、「コミュニケーション」「人材育成」「業務改善・効率化」「マネジメント力向上」の4つのテーマをより充実させ、管理者のニーズに合ったプログラムを提供していきます。

<今回のアンケートから読み解く！ 管理者が高めたい能力・スキル>



※アンケート結果の詳細は次ページ以降をご覧ください。

【本件に関する問い合わせ先】 一般社団法人日本能率協会 経営・人材革新センター（担当：田谷・井上）
〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22 TEL: 03-3434-1955

※取材に関するお問い合わせは広報室 斎藤・川村（TEL：03-3434-8620／080-3201-4599

E-mail：jmapr@jma.or.jp）までご連絡ください。

アンケート結果 ※回答は少数点第2位を四捨五入

アンケート概要

名称：「働き方改革」への意識アンケート

期間：2018年5月16日（水）～7月4日（水） 対象：日本能率協会が主催する管理者向け研修の参加者

方法：質問紙法（研修時に配布・回収） 回答数：143人

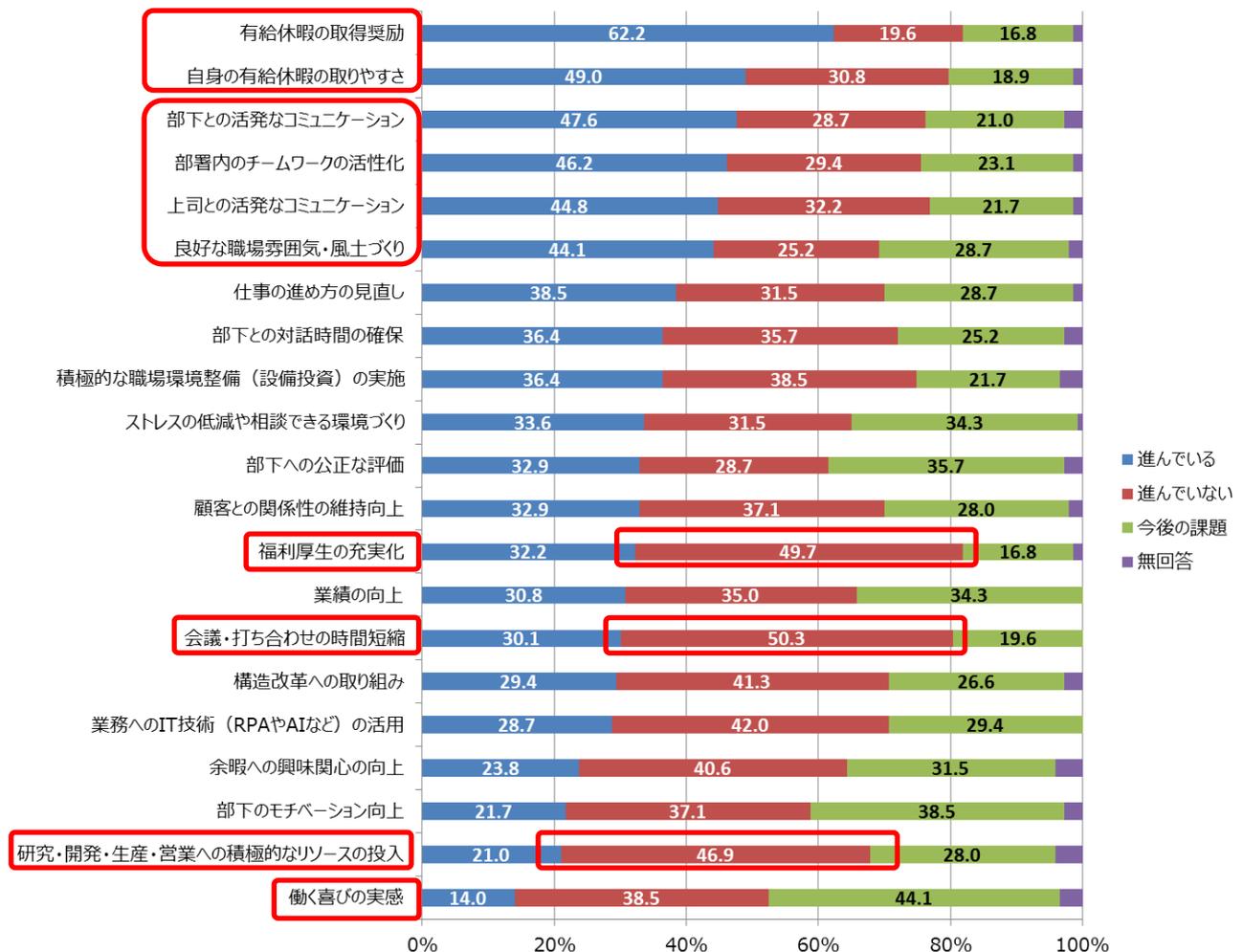
[属性] 性別 男性：130人（90.9%）、女性：13人（9.1%）

年齢 29歳以下：2人（1.4%）、30～35歳：10人（7.0%）、36～40歳：31人（21.7%）、41～45歳：46人（32.2%）、46～50歳：31人（21.7%）、51歳以上：21人（14.7%）、未回答：2人（1.4%）

1. 働き方改革の取組みによる変化、「有休取得」「コミュニケーション」は進んでいると感じる一方、過半数が「会議・打ち合わせの時間短縮」が進んでないと回答。会議時間短縮に向けた具体的ノウハウが求められる。

- ・働き方改革の取組みによる変化について、全 21 項目の視点から【進んでいる】【進んでいない】【今後の課題】との3つの意識や行動で、評価してもらった。
- ・【進んでいる】として上位に挙げられたのは、「有給休暇の取得奨励」（62.2%）、「自身の有給休暇の取りやすさ」（49.0%）、「部下との活発なコミュニケーション」（47.6%）、「部署内のチームワークの活性化」（46.2%）、「上司との活発なコミュニケーション」（44.8%）と、有休およびコミュニケーションに関することであった。
- ・一方、【進んでいない】として上位に挙げられたのは、「会議・打ち合わせの時間短縮」（50.3%）がもっとも多かった。
- ・次いで「福利厚生の実感」（49.7%）、「研究・開発・生産・営業への積極的なリソースの投入」（46.9%）、「業務へのIT技術（RPAやAIなど）の活用」（42.0%）、「構造改革への取り組み」（41.3%）と、業務改善や、全社的な投資・施策に関することがあげられた。
- ・【今後の課題】としては、「働く喜びの実感」（44.1%）、「部下のモチベーション向上」（38.5%）、「部下への公正な評価」（35.7%）など、モチベーションに関することが上位にあげられた。

図表 1. 貴社の働き方改革の取組みによる変化をご自身でどのよう捉えていますか。
（各項目で当てはまる変化を一つ選び、ご回答ください。）



2. 働き方改革実現のため、身に付けたいスキル・能力、人の領域では、「コミュニケーション力」が圧倒的多数に。業務の領域では、「業務改善・効率化」「マネジメント力」が上位に。

- 働き方改革の実現のためにどのようなマネジメントに関するスキル、能力を高めたいと考えているかについて「人の領域」「業務の領域」それぞれを自由回答で聞いた。
- 「人の領域」では、104 件の回答が寄せられた。キーワードごとに分類したところ、「コミュニケーション力」が 57 件と圧倒的に多かった。次いで「人材育成」「傾聴力」（ともに 6 件）、「モチベーションを高める力」（5 件）とつづいた。
- 「業務の領域」では、100 件の回答が寄せられた。「業務改善・効率化」に関する内容が 22 件ともっとも多く、次いで「マネジメント力」（15 件）、「計画・スケジュールリング力」「業務遂行力」（ともに 8 件）とつづいた。
- 前項で、働き方改革の成果として、「部下との活発なコミュニケーション」「部署内のチームワークの活性化」「上司との活発なコミュニケーション」「良好な職場雰囲気・風土づくり」が上位にあげられていることから、働き方改革のために、管理職が「コミュニケーション」を重視していることがうかがえる結果となった。

図表 2. 働き方改革の実現のためにどのようなマネジメントに関するスキル・能力を高めたいと考えていますか。（自由回答）

人の領域		業務の領域	
2件以上回答があったもの	回答数	2件以上回答があったもの	回答数
コミュニケーション力	57	業務改善・効率化	22
人材育成力	6	マネジメント力	15
傾聴力	6	計画・スケジュールリング	8
モチベーションを高める力	5	業務遂行力	8
調整力	3	ITスキル	7
伝える力	3	判断力	3
感情コントロール	2	広い視野で捉える力	3
心理学	2	分析力	3
適材適所見極める力	2	見極め力	3
		問題解決力	3
		情報収集	2
		知識習得	2

3. 働き方改革により実現したいことは、「業務改善・生産性向上」「休暇取得」「残業削減」

- 今後、多様な働き方をする従業員をマネジメントする管理職として、どのような働き方改革を実現したいか、自由回答で聞いたところ、55 件の回答を得た。
- キーワードごとに分類したところ、もっとも多かったのは「業務改善・生産性向上」に関すること（11 件）、次いで「休暇」（10 件）、「残業削減」（7 件）とつづいた。

<業務改善・生産性向上に関する具体的意見>（抜粋）

- ◆目標、目的、課題、対策が共有されムダな業務を排除
- ◆仕事のやり方、あり方を根本的に変える（形だけ、有休取得の奨励や、残業削減と言っても業務量が、効率が変わらなければ表面的な取り組みで、どこかにしわ寄せがいくだけ）
- ◆個人的には、一概にテレワークが良いとは思わない（自宅での業務経験あり）。オン/オフのメリハリをつけ、効率を上げたい。
- ◆業務を平準化したい
- ◆各人の業務の見える化による労務負荷の平準化
- ◆遠隔地への作業依頼

図表 3. 多様な働き方をする従業員をマネジメントする管理職として、どのような働き方改革を実現したいとお考えですか。（自由回答）

2件以上回答があったもの	件数
業務改善・生産性向上に関すること	11
休暇に関すること	10
残業削減に関すること	7
人事（評価・配置）に関すること	4
ワークスタイル（時間・場所）に関すること	4
モチベーションに関すること	3
システム化に関すること	3
シニア活用	2

コメント

・図表 1 で、進んでいる、進んでいない、の項目で上位にあげられた「有給取得」「コミュニケーション」「福利厚生の実質」「リソースの投入」等についてコメントを記載します。

・「有給休暇取得」～取得奨励には、仕事の情報共有・フローの明確化が必須～

- ・有給休暇の取得に関しては、部下の取得推奨のみならず、管理者自らの有給休暇の取得が進んでいることが見受けられます。背景には、人事部門などが主導して、全社的に有給休暇取得目標が掲げられていたり、管理者が率先して取得することを奨励していることがあげられます。
- ・休暇取得に向けては、一人で仕事を抱えず、部内での仕事の情報共有をすすめることが欠かせません。また、仕事のフローや意思決定を明確にすることで、管理者が休暇をとっても、仕事が進むようになります。
- ・一方、管理者の本音としては「（部下を）残業をさせられないので、部下の仕事を持ち帰っている」という発言もみられました。

・「コミュニケーション」～管理者の役割としてコミュニケーション活性化を～

- ・部下との活発なコミュニケーション、チームワークの活性化、上司とのコミュニケーションなど、職場の人間関係や組織風土づくりに高い関心が寄せられています。人を通じて事を為すことが求められる管理者としては、役割としても日常的に意識し、取り組んでいることがうかがえます。
- ・情報の共有、見える化など取り組んでいる結果、コミュニケーションの質量ともに増えていることもあるかもしれません。
- ・研修当日も、上司部下の信頼感を醸成するためにコミュニケーションの大切さを実感を持って話される方が多いです。

・「福利厚生の実質」「リソースの投入」～経営の一翼を担う気持ちで管理者自ら提案を～

- ・福利厚生や投資に関する項目は全社的な意思決定が伴うため、管理者として実現できることは限られてきます。しかしながら、今後どのようにあるべきか、管理者の責務として経営陣に提案していくことも、時には必要です。
- ・人手不足が進む中、心身の健康向上、成長につながる機会を提供する福利厚生の実質は、経営課題ともいえます。
- ・しかしながら、研修中にはこの点についての発言はあまり見受けられません。当事者意識も薄い印象です。

・「働く喜びの実感」～働き方改革は生き方改革～

- ・働き方改革は、大げさに言い換えれば、生活、生き方の改革ともいえるかもしれません。
- ・多様な価値観を持ったメンバー、多様な雇用形態で働くメンバーがいる中で、部下、メンバーの働く喜びの実感を支援、実現することも今後管理者が最も必要とされる資質の一つかもしれません。
- ・しかも自身の働く喜びの実現と両立していく必要があります。しかし、「（部下を）残業をさせられないので、部下の仕事を持ち帰っている」という発言が聞かれるのも現実です。日本能率協会では、働く喜びを管理者はどうしたら感じられることができるのか、引き続き課題に迫ってまいります。

以上