



マネジャーによる ジョブ・アサインメント

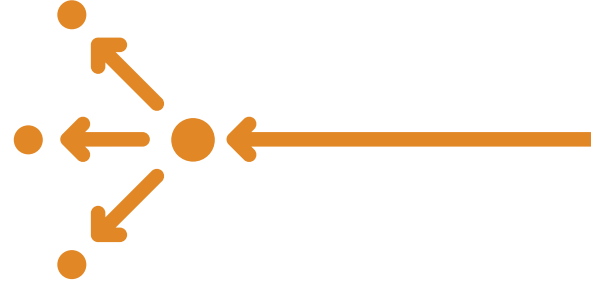
部下の
自律的な行動を促進し、
チームの成果を高める
マネジメント方法





マネジャーによるジョブ・アサインメント

部下の自律的な行動を促進し、
チームの成果を高めるマネジメント方法



3 >>>>> はじめに

マネジャーという割に合わない仕事

4 >>>>> Part1

ジョブアサインメントの全貌

マネジャーに新たな武器を
ジョブ・アサインメントモデルとは

8 >>>>> Part2

部下の自律的な行動を促進する ジョブ・アサインメント

ジョブアサインメントで部下の「自律的に行動する力」を高める
部下の自律的な行動を育む4つの基本スタンス

- 1 権限を委譲する
- 2 支援に徹する
- 3 価値を伝播させる
- 4 一緒に振り返る

14 >>>>> おわりに

マネジャーという価値ある仕事



マネジャーという割に合わない仕事

本レポートは、一般に中間管理職と呼ばれるミドルマネジャー(以下、マネジャー)のために作成したものである。

多様な部下のマネジメントと育成、長時間労働の是正、コンプライアンスの徹底。現代のマネジャーは、ひと昔前には存在しなかった課題を抱えながらマネジメントを実行していかななくてはならない。一方で業績達成のプレッシャーはますます高まり、部下からは“向こう側(会社側)”の人と認識される。メディアからは“粘土層”などと呼ばれることもある。言ってしまうと、現代日本においては、マネジャーは割に合わない仕事になっているのだ。

経営者や人事が、働き方改革もダイバーシティマネジメントも、現場のマネジャーが責任を持って遂行しろ、というのは簡単だ。だが、そのための新たな知識やマネジメントの手法、いわば武器や戦い方の知恵は誰からも授かっていないのが現状だ。マネジャーには、現代のニーズに合ったマネジメントの方法論が必要なのだ。

このような問題意識を発端に、リクルートワークス研究所では現代のマネジャーが持つべき具体的なスキルを明らかにするプロジェクトを行った。本レポートは、そのプロジェクトの結果報告であり、現代のマネジャーにとって必携の「ジョブ・アサインメント」のスキルについてまとめたものである。

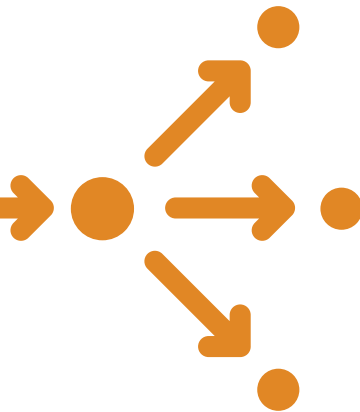
本レポートでは、ジョブ・アサインメントとはどのようなものであるかを説明し、部下の自律的な行動を促進するジョブ・アサインメントの具体的な方法について明らかにする。



ジョブ・アサインメントの全貌

マネジャーが身につけるべきジョブ・アサインメントスキル。その全貌を紹介する

マネジャーに新たな武器を



前述の通り、マネジャーには新しい環境下で成果を出すための新たな武器が必要である。それは、「創意工夫」や「一人ひとりに向き合う力」などのような感覚的なものではなく、明確なスキルであるべきだ。すべてのマネジャーが、この方法を理解し、実践すれば確実にチームの成果を出しながら部下を成長させられる。そのようなスキルを抽出し、体系化する必要がある。

「業績達成」と「人材育成」を統合する

その具体的なスキルを、私たちは、「ジョブ・アサインメントスキル」と名づけることにした。マネジャーの成果とはすなわちチームの成果であるといえるが、そのチームの成果は、チームの部下それぞれが割り振られた職務を、目的通りに遂行することによって達成される。したがって、マネジャーのメインの仕事とは、チーム全体のミッションを職務に分解し、それらのどれを誰に任せるかを決定すること、そして、部下がその職務を遂行するのをサポートすること、となる。私たちは、単なる「職務の割り当て」のみならず、このプロセス全体をジョ

ブ・アサインメントと位置づけた。ジョブ・アサインメントのスキルこそが、現代のマネジャーにとっての新たな武器になりうる。

ここで大切なのは、ジョブ・アサインメントには、単にチーム業績を達成するだけでなく、人材育成としての機能も持たせ得る、という点である。部下は、何よりも職務を通じて成長するのだから、マネジャーは「業績達成」と「人材育成」を別々に実施するのではなく、両者を統合して、職務を通じて部下を成長させられるようにならなくてはならない。どの部下にどの職務を任せるかをデザインすることは、ジョブ・アサインメントの中核となる行動だが、ここには、業績を達成できるか、という視点だけでなく、部下一人ひとりがその職務を通じてどのように成長するか、という視点も込める必要があるのだ。

以上のように、チームによる業績達成と部下の成長を同時に追求する一連のマネジメント行動がジョブ・アサインメントである。次項では、ジョブ・アサインメントとは、具体的に何をすることなのか、調査結果とあわせて詳細に解説する。



ジョブ・アサインメントモデルとは



図表1 ジョブ・アサインメントモデル

一般的に、ジョブ・アサインメントとは単に「職務の割り当て」を指すことが多い。しかしここでは、ジョブ・アサインメントを「組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り振り、その職務を達成するまで支援すること」と、職務の割り当ての前後のプロセスも含めた広い範囲の概念として改め

て定義する。

ジョブ・アサインメントの全貌を図表1に示した。ジョブ・アサインメントモデル^[1]は4つのステージ、8つのステップ、33の具体的な行動で構成される。これらの行動を一連のプロセスと捉えて、繰り返していくことで、「業績達成」と「人材育成」を同時に実現するのだ。33



ジョブ・アサインメントモデルとは

の具体的な行動それぞれについての説明は、7ページの図表2を参照されたい。

ジョブ・アサインメントは、 2つの成果を実現する

モデルで示したジョブ・アサインメントにおける各行動が、本当に実行されているのか、実行した場合には具体的にどのような成果を生むのかを明らかにするために、私たちは、約1200名の現役のマネジャーに対するアンケート調査^[2]を実施した。

調査の結果、高いチーム業績を実現するマネジャーは、業績が平均的なマネジャーや低いマネジャーに比べて、すべてのジョブ・アサインメント行動においてその実施状況の数値が高いことが確認された。業績が高いマネジャーのジョブ・アサインメントの実施状況は平均3.80であるのに対して、平均的なマネジャーの実施状況は3.63、低いマネジャーの実施状況は3.46であった(実施状況の最低値は1、最高値は5)。

また、分析の結果、ジョブ・アサインメントモデルの8つのステップのなかでとりわけチームの業績と関係が強いものは、「目標設計(ステップ1)」「モニタリング(ステップ5)」「介入(ステップ6)」であることがわかった。「目標設計」とは、チームの目標を総合的な視点で捉えなおして、より良い目標に置き換えることである。これは部下に職務を任せ前にはすべきことである。そして、部下が職務を遂行している段階において、職務が計画通りに進捗しているか情報収集を行い、良い状態を維持することが「モニタリング」である。ここでの“良い状態”とは、多少の困難やトラブルを経験しながらも、

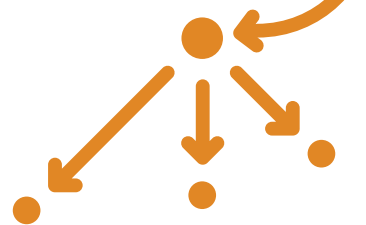
部下が前向きに職務に取り組んでおり、職務が期待通りに進展していることを指す。もしも、部下や職務の進捗が望ましくない状態であるときは、介入して本来のありべき状態に回復させる。これが「介入」だ。“望ましくない状態”とは、部下が課題にぶつかって職務が計画通りに進捗していない場合や、職務上発生した問題が深刻であり部下独力ではそれを解決できそうにない場合などである。高いチーム業績を生んでいるマネジャーは、「モニタリング」と「介入」をバランスよく実施していることが確認されている。部下の職務の進捗状況をよく認識したうえで、必要であれば軌道修正を実施することが大切だ。

ジョブ・アサインメントを実施することが人材育成にも効果があることも、調査の結果として示されている。つまりジョブ・アサインメントは、チームの業績を向上させるだけでなく、部下の育成にも寄与するのだ。

では、とりわけ人材育成の観点に立った場合、マネジャーが特に重視すべき行動は、ジョブ・アサインメントの33の行動のうち、どれなのか。Part2では、それを明らかにしていく。

[1] ジョブ・アサインメントモデルを導出するにあたって、まずミドルマネジメントに関する文献調査を土台にジョブ・アサインメントの仮説モデルを構築した。次に、実際に高いチーム業績を継続的に実現しているマネジャーたちへのヒアリングを実施することでモデルを完成した。

[2] 出所：リクルートワークス研究所(2017年)「マネジメント行動に関する調査」





ジョブ・アサインメントモデルとは

図表2 ジョブ・アサインメントの具体的な行動

ステップ1 目標設計：目標を総合的な視点で捉えて、より良い目標を設計する	
行動	先取り・仕掛け ▶ 組織の中長期的なビジョンに照らし合わせて、自ら目標を設定し、上部組織に提案する
	俯瞰的理解 ▶ 上部組織から課された目標について、経営・事業戦略との関連性から位置づけを理解する
	期待値調整 ▶ 上部組織から課された目標であっても、鵜呑みにせず、納得のいくかたちになるよう交渉・調整する
	ジョブ・クラフティング ▶ 上部組織から課された目標を咀嚼し、自分の言葉に置き換え、目標を部下に共有する
ステップ2 職務設計：目標を達成するための職務を洗い出し、それらの職務の要点を明確にする	
行動	職務リスト化 ▶ 目標を達成するための職務をリストアップする
	職務廃止 ▶ ルーティンで続いている職務のうち、不要なものは廃止する
	手順想定と根回し ▶ 職務のスケジュール・納期を想定し、ほかの職務のボトルネックになるものは事前に準備を進める
	成功ポイントと障害の想定 ▶ 目標を達成するまでの道筋をイメージし、成功のポイントや障害を考える
ステップ3 人選：職務に求められるスキルと部下のスキルや特徴を考慮して、職務を任せる部下を選ぶ	
行動	分配戦略 ▶ 確実に目標達成するために、職務を分割して任せるか、重複して任せるか、職務の分配戦略を決める
	職務の再編と統合 ▶ 部下の働くうえでの制約などを理解し、職務をどう組み合わせるか、分割するかを検討する
	ストレッチ ▶ 今期、特に成長させたい部下を選ぶ
	最適マッチング ▶ それぞれの職務に求められる知識・スキル・経験を洗い出し、それぞれの部下の知識・スキル・経験や、志向、適性と照らし合わせて任せる職務を決める
ステップ4 職務委任：部下が納得して職務に取りかかれるようなかたちで、職務を任せる	
行動	手挙げ誘導 ▶ 任せる職務を、部下が自ら選び取ったかのように仕向ける
	意義付け ▶ 部下に、任せる職務の重要性や意義・意味を理解させる
	工数・納期管理 ▶ 部下との協議のうえで、職務を達成するために必要な時間を想定し、納期を決める
	報告ルール決定 ▶ 進捗状況の報告のタイミング・方法を取り決める
	権限委譲 ▶ 部下に仕事を任せる際、仕事を遂行するために必要な権限を部下に与えている
ステップ5 モニタリング：職務が計画通りに進捗しているか情報収集を行い、良い状態を維持する	
行動	進捗把握 ▶ 様々な方法を通じて、進捗状況を把握する
	見守り ▶ 原則として、口出しせずに見守る
	リアルタイムフィードバック ▶ リアルタイムでのポジティブなフィードバックにより、部下の高い意欲を継続させる
	課題の予見 ▶ 職務の進捗状況や部下の状態から、起こりうる問題を想定しておく
ステップ6 介入：部下や職務が望ましくない状態であるときは、介入して本来のあるべき状態に回復させる	
行動	軌道修正 ▶ 部下の行動の方向性が本来の道筋から逸れている場合は、軌道を修正する
	側面支援 ▶ 部下の状態が良くないときは、原因を突き止めて、それを取り除くための支援をする
	育成的支援 ▶ ひとり立ちしていない部下が困難に陥った場合は、引き続き職務を任せつつも、自身や先輩を使ったサポートをする
	引き取り ▶ 部下だけでは解決が難しい深刻なトラブルが起きた場合には、マネジャーが責任を持って問題を解決する
ステップ7 仕上げ：部下に委任した職務を完遂させ、アウトプットの価値を高める	
行動	完了確認 ▶ 部下に職務をやり切らせて、達成感を持たせる
	加筆修正 ▶ アウトプットに対して、ひと手間加えて受け取り手からの価値が高くなるようにする
	ディスクローズ ▶ アウトプットを積極的に社内外に公開し、アピールする
	質と効率の評価 ▶ 完了した職務について、アウトプットの質と量及び効率を評価する
ステップ8 検証：部下の職務の成果を評価し、自身の一連の行動についても振り返る	
行動	反響フィードバック ▶ アウトプットのその後の発展や社内外での反響について本人に知らせる
	成果検証 ▶ 良い成果を出せた要因について本人に振り返らせて、成果を検証する
	改善指導 ▶ 成果が芳しくなかったときに、その原因を内省させ、次に向けた改善策を練る
	内省 ▶ 人選・職務委任・モニタリング・介入のステップを中心に、自身の方針や行動について振り返る

*ジョブ・アサインメントモデルのより詳細な解説はリクルートワークス研究所のHPを参照



部下の自律的な行動を促進する ジョブ・アサインメント

部下が育つとはすなわち自律的に行動できるようになることだと考えたとき、マネジャーは何をすれば部下を育てられるのか。調査の結果と育成上手なマネジャーたちの具体的なアドバイスから考える

ジョブ・アサインメントで 部下の「自律的に行動する力」を高める

これまで、一連のジョブ・アサインメント行動を実施することでチームの業績が高まることを解説してきた。そして、ジョブ・アサインメントは業績向上だけでなく、人材育成にも効果があるとも主張してきた。ここでは、人材育成のためのジョブ・アサインメントという観点から、部下の成長を加速させるために一連のジョブ・アサインメント行動のどれに注力すべきかを明らかにする。

部下が成長するとは、どういうことか

まず、部下の成長とは具体的にどのようなことかを考えてみたい。

リクルートワークス研究所の調査^[1]によれば、課長相当職の管理職が責任を持つ部下の人数は、「5人以上10人未満」であると回答した企業が約半数である。多くのマネジャーが5人以上の部下とともに仕事をして

いるわけだが、当然ながら、複数の部下のすべての行動をマネジャーが逐一指示し、その行動を観察し、次に何をすべきかを教える、というように常に部下に寄り添うことは現実的に不可能である。チームが業績を達成し続けるためには、一人ひとりの部下が自律的に行動できるかどうか重要な論点になる。

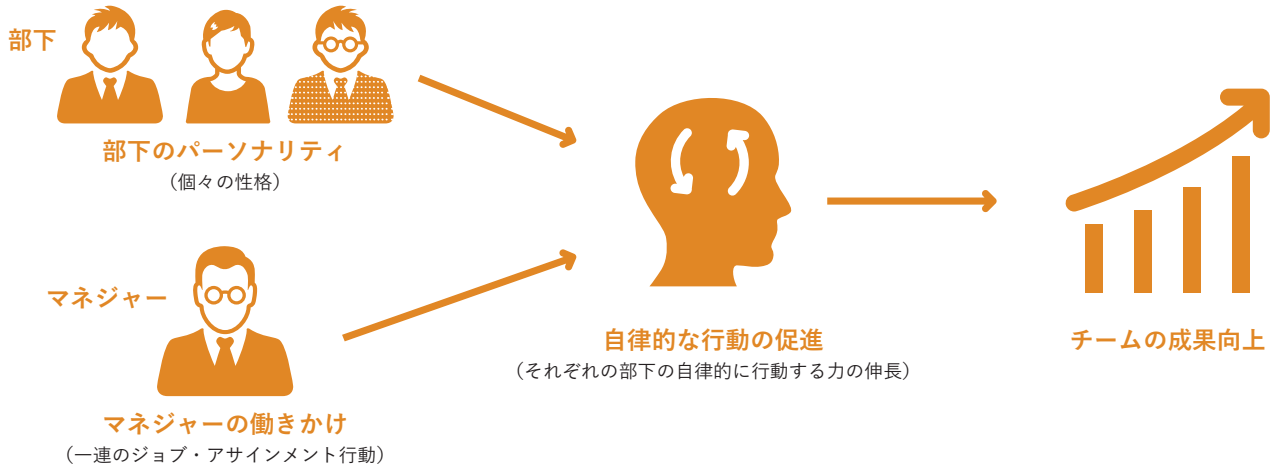
自律的な行動とは、大きくは「自ら判断して起こす行動」と「他者に働きかける行動」から構成されている。「自ら判断して起こす行動」とは、仕事での変化を予期しそれに対する対応策を自発的に提案することや、従来の仕事のやり方にとらわれず新たなやり方を試すといった行動である。「他者に働きかける行動」とは、新しいアイデアを実現するために周囲の人々に協力を求めることや、上司や同僚からアドバイスやフィードバックを求めることを指す。総合的にこれらの行動をとれていれば、自律的に行動できるということである。





ジョブ・アサインメントで部下の「自律的に行動する力」を高める

図表3 部下の自律的行動モデル



私たちは、部下が成長するということは、部下の「自律的に行動する力」が高まるということである、という前提に立って、部下の自律的に行動する力を高めるのに効果のあるジョブ・アサインメント行動とはどのようなものかを考えることにする。

自律的な行動を規定するもの

先行する研究では、自律的な行動がどのようなものによって規定されるかが明らかにされている。それをベースに、自律的な行動がどのように促進されるかを図表3のようにモデル化した。もともとの本人のパーソナリティも自律的な行動の促進に影響を与えるのだが、ここではマネジャーからの働きかけが自律的な行動に影響を与えるという点に注目したい。このモデルをもとに、自律的に行動する力が伸びている部下は、マネジャーからどのような働きかけを受けているか、自律的に行動する力の高い部下は成果を生んでいるか、について調査^[2]を実施した。

鍵を握るジョブ・アサインメント行動

部下による、上司のジョブ・アサインメント行動の認知と有効感の結果をベースに、部下の自律的に行動する力を促進するのに特に有効なジョブ・アサインメント行動は何かを分析した結果、以下の8つの行動が抽出された。「権限委譲」「側面支援」「育成的支援」「ディスクローズ」「質と効率の評価」「反響フィードバック」「成果検証」「改善指導」である。

次項からは、これらの行動を、その性質に基づいて、「自律的な行動を促進する4つの基本スタンス」にまとめなおして解説する。また、ページ右下には、調査に協力してくれた、部下を成長させるのが上手なマネジャーたちが、実際にどんな行動やコミュニケーションをしているのか、どのような工夫をしているのか、彼ら自身の発言を引用する形で掲載している。

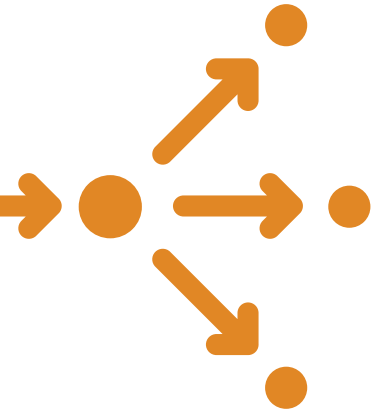
[1] 出所：リクルートワークス研究所「Works 人材マネジメント調査 2017」

[2] 出所：リクルートワークス研究所 (2018 年) 「マネジメント行動に関する調査II」



部下の自律的な行動を育む 4 つの基本スタンス

権限を委譲する



1つ目のスタンスは「権限を委譲する」ことである。これには 33 のジョブ・アサインメント行動のうちの「権限委譲」が該当する。権限委譲は、実際には部下に具体的な職務を委任するときにセットで行われるべき行動である。具体的には、どの程度までであればマネジャーに相談せず、本人の裁量で職務の進め方や予算を決定をしてよいか明確にすることだ。また、部下が職務を進めやすいように、任せる職務に関係者がいる場合には、関係者に対しても部下に委譲した権限のレベルを伝えておくことが重要だ。

動したりするようになるので、より自律的な行動が促進される。職務遂行に必要な権限を委譲することによって、部下が自分で意思決定をするという機会を多くつくりすることができるのだ。

ただし、部下に権限を委譲することは、マネジャーがその職務の責任を免れることと同義ではない。あくまで最終的な責任はマネジャーに帰属する。したがって、部下の職務の進捗状況を的確に把握して、時には支援をする必要があるのだが、この点については次ページで解説しよう。

権限を委譲して、部下の責任感を育む

自分で決めることは、その決定に責任を持つことにつながる。その責任感が自律的な行動を促進する。自分で考え、責任を持って自分で物事を進めるための大前提として、どこまで自分が決定していいのか、「権限」の範囲を明確にすることが重要なのだ。フェアウェイが決まっていれば、部下はそのなかで、自分なりに考えて職務を進めていくことが可能になる。

部下に権限を委譲すれば、広い範囲で考えたり、行

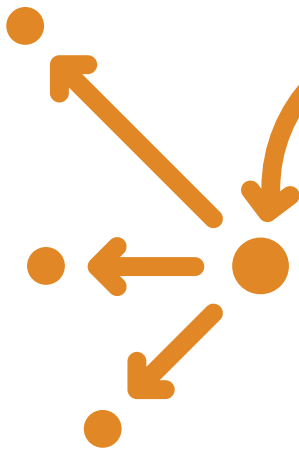


育成上手な
リアルマネジャーの一言

「自分で決めていいよ」と言っても、実際に部下はどう意思決定してよいかわからないこともあります。そのときには、「このようなときに、マネジャーならどんな判断をするだろうか」を考えてもらっています。



部下の自律的な行動を育む 4 つの基本スタンス



支援に徹する

2つ目のスタンスは「支援に徹する」ことである。部下が職務を任されてそれを開始したときから、その職務を完遂するまでのあいだに発生する「側面支援」「育成的支援」というジョブ・アサインメント行動がこれに該当する。これは、部下が重たい課題にぶつかっているときは、原因や解決方法を一緒に考えてやることを指す。特に、まだひとり立ちしていない部下が困難に陥っているときは、マネジャー以外に、先輩社員からもサポートがいくように手はずを整えて、最後まで職務をやり抜くようにしてやる。必要に応じて適切なサポートが行えるように、部下の職務の進捗状況から、このあとに壁に直面しそうかどうか把握しておこう。

我慢することや見守ることも支援の1つ

支援が難しいのは、部下の権限を奪ってしまったたり、部下が主体的に行動するのが邪魔してしまったりする可能性が常にあるからだ。部下を支援しているつもりでいて、実は過度に部下の職務に介入することがないように気をつけなければならない。経験豊富なマネジャーの立場からしてみれば、部下への職務の取り組み方に口

を挟みたくなる場面は少なくないはずである。しかし、部下の職務の進め方に多少の懸念があるからといって過度に介入してしまうと、部下が「自分で考え、自分で物事を進める」状態を崩してしまい、結果として自律的な行動は阻害される。職務の進め方に唯一の絶対解があるわけではない。部下が職務を進める際は、部下を見守りつつ、時には我慢し、部下が主体的に職務を進めることをサポートする必要がある。



育成上手な
リアルマネジャーの一言

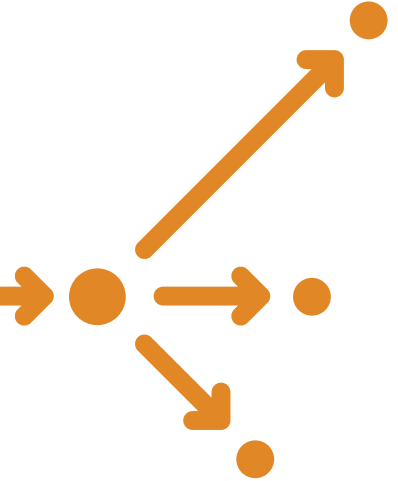
「何かあったら相談してきてね」と言うだけでは、なかなか部下は相談に来ないんですね。だから、こちらからちょっとした挨拶などを心がけています。そのときの反応を見て、「何か抱えてそうだな」と感じたらもっと詳しく話を聞くようにしていますね。



3

部下の自律的な行動を育む 4 つの基本スタンス

価値を伝播させる



3つ目のスタンスは、「価値を伝播させる」である。これには、ジョブ・アサインメント行動の「ディスクローズ」と「反響フィードバック」が該当する。価値を伝播させるとは、部下が職務を完遂し、良い成果を上げたときは、その成果を対外的にアピールして良い反響を起こすこと、そしてそのような反響が部下本人に届くようにしてやることである。部下が主体的に取り組んだ職務における成果の価値が認められたことを、部下自身が実感できるようにすることがねらいである。職務の成果や価値は、実際に職務を進めている本人は気づきにくいものだ。全体を俯瞰して見られるマネジャーが成果の価値を見抜き、それを言語化して周囲と本人に伝えることが必要なのだ。

反響をフィードバックして、自信を植え付ける

マネジャーは、上部組織と下部組織、あるいは異なる横の部署どうしをつなぐ連結ピンであるとも言われる。部下が良い成果を上げたときは、その立場を活かして対外的に発信することが可能である。たとえば、

部下がこれまでにないやり方で成果を上げたときには、その具体的な方法を他部署に“横展開”することなどは発信の方法の1つだ。

このようにしてマネジャーが価値を伝播させるなかで、良い反響が部下の耳に届くようになれば、本人にとって大きな自信になる。部下が1つの職務を達成したら、次はより責任の大きな職務に取り組んでももらいたいわけだが、部下にたしかな手ごたえに裏付けされた自信が蓄積されていけば、困難な職務であっても臆せずに取り組めるようになるはずだ。部下を成長させるには、部下に直接働きかける以外にもやり方があるのだ。



育成上手な
リアルマネジャーの一言

まわりで、「あいつ頑張ってるね」みたいな会話があったら、なるべく部下本人にフィードバックをするようにしています。僕自身もそういうことを聞く瞬間が一番嬉しいですね。



一緒に振り返る



4つ目のスタンスは、「一緒に振り返る」である。これには、ジョブ・アサインメント行動の「質と効率の評価」「成果検証」「改善指導」が含まれる。部下が職務を完遂したあと、次の職務に取りかかる前に、今後に向けて部下と一緒に今回のアサインメントを振り返ることを習慣にしたい。具体的には、部下の完遂した職務を適正に評価してフィードバックし、部下の取り組みのなかで、良かった行動と改善が必要な行動について対話を行うことである。部下自ら、自分の行動が質と効率の観点でどの程度の完成度であったかを理解し、次はどのように行動すればよいか腹落ちしている状態を目指すところだ。

自律的な行動を再現できるようにする

一緒に振り返る際にポイントになるのは次の2点である。1つは、「ちゃんと頑張って成果を上げたら、ちゃんと評価される」と部下が納得するように評価をすることだ。適正な評価は、自律的な行動が促進されるうえでの大切な要因である。成果を上げているのに評価しなければ、部下が正しく努力する姿勢を阻害してしまう。

適正な評価を行うためには、事前に職務の達成基準を明確にしておき、普段から部下の仕事振りをよく観察することが欠かせない。

もう1つのポイントは、一連の職務への取り組みを振り返り、なぜ良い行動ができたのか(あるいはできなかったのか)、部下と一緒に真因まで掘り下げて考えることである。自律的な行動を一過性のものでなく、いつでも再現できるようになることが、本当の成長だ。客観的な事実を伝えながら、部下が自分の言葉で良い行動や改善が必要な行動の真因を語る状態を目指そう。

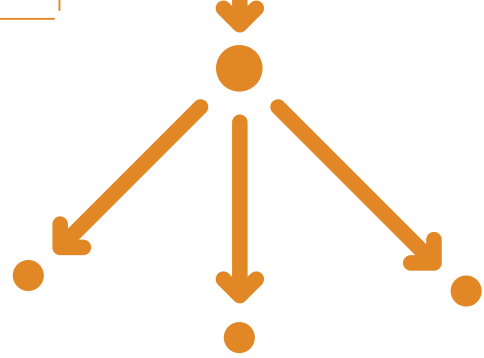


育成上手な
リアルマネジャーの一言

部下が成長しているかどうかについては、とにかく事実をフィードバックするようにしています。「僕から見ると半年前と比べてこういう状態に見えるよ」「大きな変化はないかな」「ここまでできるようになってるよ」といった具合ですね。



マネジャーという価値ある仕事



本レポートの冒頭で、「マネジャーは割に合わない仕事になっている」と書いた。たしかに、現代のマネジャーは苦境に立たされている。その現状を変えるために、私たちはジョブ・アサインメントという一連の行動に着目した。プロジェクト中に実施した調査では、マネジャーがジョブ・アサインメント行動を実施することで、業績を上げられること、部下を自律的に行動できるように成長させられることが明らかになっている。

プロジェクトの一環として、高い業績を上げつつ、部下も成長させている優秀なマネジャーたちにお会いしてきた。彼らに共通するのは、チームの目標を達成することや顧客に価値を提供することが最重要である、という考えだ。同時に、彼らが最も誇らしげに語ったのは、部下の成長や活躍に関わる話であった。マネジャーの真の喜びは、部下が成長し、より高い責任をともなう仕事に挑戦する姿を見ることではないだろうか。

マネジャーという仕事が、割に合わない仕事であっては、断じてならない。現場の最前線で顧客に価値を提供する、一人ひとりの部下の成長にこれほど強く関われる仕事はほかにはない。やりがいがあり、やりようもある、価値ある仕事、それがマネジャーの仕事であるはずだ。マネジャーが「ジョブ・アサインメント」という一連の行動を武器として装備することができれば、マネジャーという仕事の辛さや不条理さは激減するに違いないと、私たちは確信している。

本レポートを読まれた、1人でも多くのマネジャーが、自らの仕事を価値あるものと信じ、より良いチームをつくりあげるために、ジョブ・アサインメント行動を自分のものにしていくことに挑戦していただければ本望である。



Works Report 2019

マネジャーによる ジョブ・アサインメント

部下の自律的な行動を促進し、
チームの成果を高めるマネジメント方法

津田 郁 (研究員)
坂本 貴志 (研究員/アナリスト)
石原 直子 (人事研究センター長/主幹研究員)
金井 あかり (アシスタント)

デザイン
小林 正樹

発行日
2019年1月

発行
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 <http://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

