
ジョブ・アサインメントスキルが マネジャーを変える

現代のマネジャーは、かつてないほど多様な課題を解決しなくてはならない。課題の質は絶えず変化し、かつ複雑化している。

このような状況のなかで、マネジャーはどのようにして業績目標を達成しつつ、部下も育て上げていけばよいのか。

現代のミドルマネジャーにとって必携の、新たなマネジメント論を提唱する。

————— 津田 郁

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(法令遵守)の徹底。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)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。

経営者や企業人事が、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。この状況のなかで業績を最大化しつつ、部下も育て上げるためには、現代のニーズに合ったマネジメントの方法論が必要である。

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研究プロジェクトを行った。本稿は、その一連の研究プロジェクトの成果をまとめたものである。最初に、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」のスキルについて紹介する。次に、2度の定量調査の結果によって明らかになったジョブ・アサインメントの効果について、「業績達成」と「人材育成」の2つのパートに分けて解説する。なお、それぞれのパ

ートは、定量調査によって明らかになったことをまとめており、さらには、分析結果を現場でどのように活用すべきかについて記した。

Part1

ジョブ・アサインメントモデルとは

三隅^{じゅうじ}不二氏が提唱したPM理論によれば、組織が存続するためには、業績達成(P)と集団の維持(M)という2つの基本的な機能の要件が満たされている必要がある。集団の維持とは、メンバーの将来について気を配ったり仕事上の相談に乗ったりするといった行動を指す。これらは、メンバー育成のための一連の支援行動と考えることもできよう。前述のように、マネジャーが解決すべき課題は膨大であるが、マネジャーのなすべきことの根幹は業績目標を達成することと、人材育成である。その2つを同時に実現するための方法論として、「ジョブ・アサインメント」に注目し、改めてその体系化を行った。

なぜ、ジョブ・アサインメントなのか

チームとして業績を達成するためには、チームのメンバーそれぞれが自分に割り当てられた職務を、目的通りに遂行する必要がある。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。通常、ジョブ・アサインメントとは「職務の割り当て」を意味する。我々は、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。

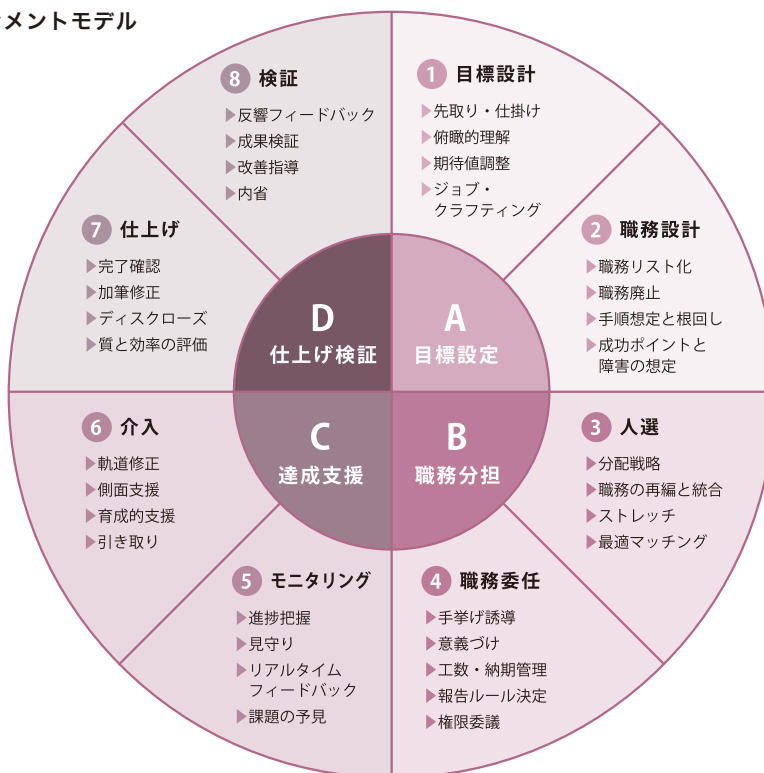
ここで大切なのは、部下が最も成長するのは、職務遂行を通じてであるという事実だ。だからこそ、マネジャーによるジョブ・アサインメントは、業績達成のみを確実にすればいいというものではなく、そのプロセスにおいて人材育成の機能も果たさねばならないのである。マネジャーは「業績達成」と「人材育成」を別々に実施

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。

ジョブ・アサインメントモデルの全貌

我々は、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当て、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定義した。定義に基づいて体系化したジョブ・アサインメントの全貌が図表①である。本モデルを導出するにあたっては、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

図表① ジョブ・アサインメントモデル



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、よりよい目標を設計する	
	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、目標を部下と共有する
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 ▶ 確実に目標を達成するために、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
		意義づけ ▶ 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、よい状態を維持する
行動	進捗把握 ▶ さまざまな方法を通じて、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、起こり得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 ▶ 部下の状態がよくないときは、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、受け取り手にとって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および効率を評価する
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 ▶ アウトプットした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 ▶ よ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

注: 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ウェブサイトを参照。

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させた。

ジョブ・アサインメントモデルは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。なお、8つのステップと33の具体的な行動それぞれについての説明は、図表②を参照されたい。

Part2

ジョブ・アサインメントで チームの業績を高める

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、我々は、約1200名の現役のマネジャーに対するアンケート調査^{*1}を実施した。本パートでは、ジョブ・アサインメントの実施状況や、業績が高いマネジャーのジョブ・アサインメントの特徴などについて説明する。

ジョブ・アサインメントの実態

最初に、ジョブ・アサインメントと業績の関係を調べた。図表③のように、直近4回の業績目標の達成状況に応じて、マネジャーを業績高群・中群・低群に区分した。高いチーム業績を実現するマネジャーは、中群や低群の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。高群のジョブ・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、中群の実施状況は3.63、低群の実施状況は3.46であった（実施状況の

最低値は1、最高値は5）。

高業績マネジャーが重視する ジョブ・アサインメント

業績高群のマネジャーで特に高い実施率が確認された5つのジョブ・アサインメント行動を図表④に示している。これら5つの行動のなかで「引き取り」と「反響フィードバック」は、中群・低群でも実施率が高い行動として確認された。また、「育成的支援」は中群でも高い実施率が示された。一方で、「進捗把握」と「質と効率の評価」は、高群で特に高い実施率が確認された行動である。ここでは、この2つの行動についてその内容を解説する。

まず、「進捗把握」は部下が職務を進めているときに行うもので、さまざまな方法を通じて、部下の業務が滞りなく進んでいるのかどうか、状況を把握する行動である。部下の職務の状況によっては、その職務をそのまま部下に任せるか、引き取ったり、伴走したりするなどの支援をするかといった判断が必要になることがある。進捗把握を普段から実践していれば、よりの確な判断が可能になるため、支援のタイミングを逸したり、過度に支援をしてしまったりすることを防げる。

図表③ 業績によるマネジャーの区分

マネジャー区分	直近4回の チーム業績目標 達成回数	ジョブ・アサインメントの 実施状況 (全項目の平均値)
業績高群	4回、3回	3.80
業績中群	2回	3.63
業績低群	1回、0回	3.46

*1 リクルートワークス研究所「マネジメント行動に関する調査I」(2017年)。

次に、「質と効率の評価」であるが、これは部下が職務を完了した段階に実施する行動で、完了した職務についてアウトプットの質と量および効率を評価することである。アウトプットの質や効率を適正に評価するためには、普段から部下の職務の進め方を観察していることが欠かせない。部下が職務を進めているときに、進捗把握を実践しているからこそ、職務が完了する段階で効率面も含めてアウトプットを評価することが可能になると考えられる。

ジョブ・アサインメントでチームを変える

ここまで述べた通り、業績が高いマネジャーは、業績が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の実施率が高い。マネジャーが高業績を実現するためには、ジョブ・アサインメント行動を一連のプロセスと考え、それぞれの行動を丁寧に実施していくことが重要なのだ。

しかしながら、ジョブ・アサインメントの各行動すべての実施率を同時に高めていくことは、現実的には容易なことではない。ここでは、33のジョブ・アサインメント行動のなかで、特にどの行動を実践していくべきかという問いに示唆を与えるために、業績の高群と低群でとりわけ実施率の差が大きいジョブ・アサインメント行動について紹介する。

業績の高低によるジョブ・アサインメント行動の違い

前項では、業績が高いマネジャー群において、とりわけ実施率が高いジョブ・アサインメント行動を紹介した(図表④)。一方で、図表⑤は、高業績のマネジャーと低業績のマネジャーのジョブ・アサインメント行動を比較し、特に実施率の差が大きい5つのジョブ・アサインメント行動を示したものである。5つのジョブ・アサイン

図表④ 高業績マネジャーにおいて実施率が高い5つのジョブ・アサインメント行動

ジョブ・アサインメント行動	ジョブ・アサインメント行動の内容
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
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
進捗把握	さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握する
反響フィードバック	アウトプットした後の発展や社内外での反響について本人に知らせる
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および効率を評価する

メント行動は、「先取り・仕掛け」「期待値調整」「見守り」「リアルタイムフィードバック」「ディスクローズ」である。

「先取り・仕掛け」と「期待値調整」は、いずれもチームの目標設計段階で実践されるべきジョブ・アサインメント行動である。これら2つの行動に共通する特徴は、マネジャーがプロアクティブに上部組織に働きかけるといふ点である。マネジャーは、多様な関係者の連結ピンの役割を持つ存在であるといわれる。多様な関係者とは、部下、上部組織、社内外の関係者などが該当する。業績が高いマネジャーは、業績が低いマネジャーに比べて上部組織への働きかけをより実施していることがわかる。言い換えれば、業績が低いマネジャーは、部下に対してだけでなく、上部組織などのチームを取り巻く関係者への働きかけを意識すべきである。

次に、「見守り」と「リアルタイムフィードバック」についてみていこう。これらの行動はともに、部下が職務を進めている段階でマネジャーが実施すべきものである。「見守り」および「リアルタイムフィードバック」に、前述した「進捗把握」を合わせると、業績が高いマネジャーは「さまざまな方法を通じて部下の職務の状況を観察

しつつ、基本的には口出しをせずに見守り、よい行動についてはリアルタイムでほめている」ということができる。マネジャーが、部下を支援したり、時には部下の職務を引き取ったりすることはチームの業績を達成するために必要な行動であるが、業績が高いマネジャーは、まずは「見守り」や「リアルタイムフィードバック」といった行動を実施していることがわかる。

最後の「ディスクローズ」は、部下が職務を完了した段階において、よい成果であった場合は積極的に周囲に広めてやることを意味している。高い業績を実現しているマネジャーは、よい成果を出した部下の職務を直接評価するだけでなく、周囲に対して部下が出した価値をアピールする工夫をしていることがみてとれる。

先に述べた通り、ジョブ・アサインメントのすべての行動を即座に実施することは難しいかもしれない。しかし、まずは上記に挙げた行動から1つずつ実践していくことで、より高い業績を実現できるマネジャーへと変わっていくことは可能である。

次のパートでは、ジョブ・アサインメントと人材育成の関係について詳しくみていく。

図表⑤ 業績の高低で実施率の差が大きい
5つのジョブ・アサインメント行動

ジョブ・アサインメント行動	ジョブ・アサインメント行動の内容
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
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
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
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

Part3

部下を育てるジョブ・アサインメント

マネジャーが実践するジョブ・アサインメントは、部下の育成にも役立つものでなければならない、と主張してきた。ここでは、4000名超の部下に対する調査の結果から、ジョブ・アサインメントのどの行動が人材育成に役立つのかを考える。

ジョブ・アサインメントと人材育成の関係

マネジャーが、複数の部下のすべての行動を逐一指示・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。したがって、我々は、「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た。

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。それをもとに、自律的な行動がどのように促進されるかを図表⑥のようにモデル化した。本人のももと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。この仮説モデルにしたがい、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、を明らかにするために、4000名超の部下レベルの人々を対象とした調査^{*2}を実施した。

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

部下による、上司のジョブ・アサインメント行動の認知と、部下自身の自律的に行動する力の伸長の結果を用いて、図表⑥のモデルを検証した。その結果、上司によるジョブ・アサインメントが、部下の自律的な行動を促進していることが確認された。ジョブ・アサインメントは、業績達成に効果があるだけで

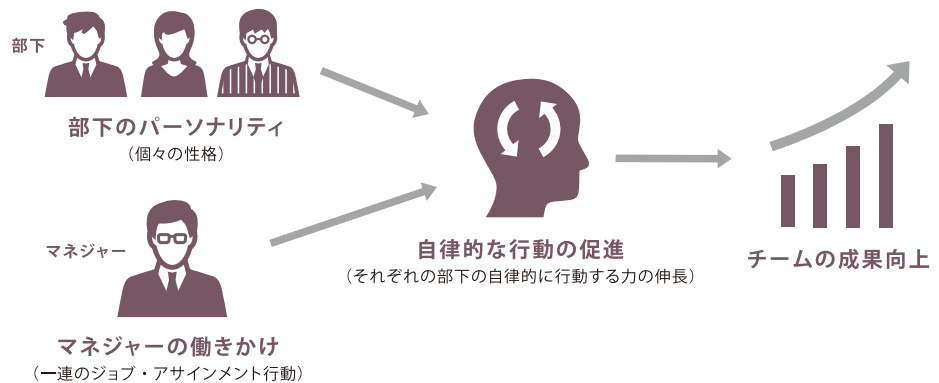
なく、人材育成にも効果を発揮するのだ。

次項からは、具体的にどのジョブ・アサインメント行動が、部下の自律的な行動を促進するか解説する。

ジョブ・アサインメントで部下の自律的な行動を促進する

部下の自律的な行動を促進するために、マネジャー

図表⑥ 部下の自律的行動モデル



はどのようなジョブ・アサインメントを心掛ければいいのか。分析の結果、カギを握る8つのジョブ・アサインメント行動が明らかになった(図表⑦)。

ここではそれらの行動を、その性質に基づいて、「部下の自律的な行動を促進する4つの基本スタンス」にまとめ直して解説する。

図表⑦ 部下の自律的な行動を促進するジョブ・アサインメント行動

ジョブ・アサインメント行動	ジョブ・アサインメント行動の内容	スタンス
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	権限を委譲する
側面支援	部下の状態がよくないときは、原因を突き止めて、それを取り除くための支援をする	支援に徹する
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	
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	価値を伝播する
反響フィードバック	アウトプットした後の発展や社内外での反響について本人に知らせる	
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および効率を評価する	一緒に振り返る
成果検証	よ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	

スタンス1「権限を委譲する」

1つ目のスタンスは、「権限を委譲する」である。これにはジョブ・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、部下に具体的な職務を委任するときにセットで実施さ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、その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である。

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り、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を部下が判断できるよう「権限」の範囲を明確にすることが重要だ。

権限委譲をしっかりしておけば、部下が自分で意思決定する機会を多くつくり出すことができる。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、この点についてはスタンス2で解説しよう。

スタンス2「支援に徹する」

2つ目のスタンスは、「支援に徹する」である。職務を任された部下がそれを開始したときから、その職務を完遂するまでの間に発生する「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、部下が困難な課題にぶつかっているときには、原因や解決方法を一緒に考えるなどの行動を指す。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けるように支援する。マネジャーは、部下の職務の進捗状況から、いずれ壁に直面しそうかどうかまで見通し、必要に応じて適切なサポートを行うことが重要だ。

支援が難しいのは、部下の権限を奪ってしまったり、部下が主体的に行動するのを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留意する必要がある。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」状態ではなくなってしまい、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。マネジャーは、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。

スタンス3「価値を伝播する」

3つ目のスタンスは、「価値を伝播する」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。部下が職務を完遂し、よ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よ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することである。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のがねらいである。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なので、全体を俯瞰でき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だ。

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”することなども、発信の方法の1つになる。

さらに、よ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らいたいわけだが、部下に確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。このように、周囲からの評判なども、部下の自律的行動の促進に役立てることができる。

スタンス4「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後、次の職務に取りかかる前に、今後に向けて一緒に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、よかった行動と改善が必要な行動について対話することである。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。

「一緒に振り返る」際のポイントは次の2点である。1つは、部下が「頑張って成果を上げたら、しっかりと評価される」と納得するような評価を行うことだ。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。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ぶ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、なぜよ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にせず、いつでも再現できるようになることが、本当の成長だ。マネジャーは、客観的な事実を伝えながら、部下が自分の言葉でよい行動や改善が必要な行動の真因を語れるように支援することが大切である。

おわりに

本稿では、現代に必要な新たなマネジメントの方法論として、ジョブ・アサインメントを新たに定義しなおし、その内容と実践方法を提唱した。また、ジョブ・アサインメントが業績達成にも人材育成にも効果があることを、定量調査の分析結果によって明らかにした。

最後に、本稿で紹介した業績に効果があるジョブ・アサインメント行動と人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動をモデル上に示した(図表⑧)。ジョブ・アサインメントモデルをみてわかることは、業績や人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動は、「C. 達成支援」と「D. 仕上げ検証」に集中していることである。一方で、いわゆる狭義のジョブ・アサインメント(職務の割り当て)に該当する「B. 職務分担」には、ほとんどジョブ・アサインメント行動が確認されなかった。もちろん、「B. 職務分担」に含まれるジョブ・アサインメント行動のなかには、業績や人材育成に効果があるものも存在するが、相対的により効果が高いジョブ・アサインメント行動は、「C. 達成支援」と「D. 仕上げ検証」に多い。我々は、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当て、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定義したわけだが、上記の結果は、単に「職務の割り当て」という狭義のジョブ・アサインメントではなく、ジョブ・アサインメントを一連のプロセスとして捉えて実行していく重要性を示している。

次にわかることは、メンバーが職務を進める段階である「C. 達成支援」と、職務完了や完了後の段階である「D. 仕上げ検証」のいたるところに、チームの業績向上やメンバーを育てるための機会があるということである。これらの結果は、権限委譲とともに職務を部下に任せただけでも、いかにマネジャーがメンバーを支援することが重要であるかを示しているともいえよう。

マネジャーが進捗把握を欠かさず、適切にメンバーの職務を支援していくことがチームの業績最大化に寄与することは前述の通りである。また、人の成長の70%は仕事の経験が影響するといわれる。このことから、職務を進めているメンバーに、マネジャーがどのように働きかけるかがメンバーの成長に関わるのだ。

「D. 仕上げ検証」に含まれるジョブ・アサインメント行動は、職務の完了時・完了後に実施されるべきものである。この段階では職務は完了しているわけであるから、極端に言えばこれらの行動を実施しなくても短期的なチームの業績には影響がないかもしれない。しかし、分析の結果が示すように、実はこの段階に重要な行動が隠されているのである。

上記で紹介した業績や人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動は、2つの定量調査を、それぞれ異なる手法で分析した結果から抽出したものである。

極めて厳密な統計的手続きを施したものではないが、現場のマネジャーが実務で役立てるうえで一定の示唆を提供できると考えたためここに紹介した。本稿で紹介したジョブ・アサインメントモデルや分析結果が、マネジャーがチームの成果を向上させるために役立てば幸いである。

リクルートワークス研究所では、ジョブ・アサインメントモデルをより有用なモデルとするべく、継続して研究プロジェクトを実施している。現代の日本企業のみドルマネジメントでは、かつてないほどプレイングマネジャー化が進んでいる。今後は、自らもプレイング業務を担うプレイングマネジャーが、どのようなジョブ・アサインメントを重視して行うべきかについて明らかにしていく。

Kaoru Tsuda: リクルートワークス研究所 研究員
2006年神戸大学経済学部卒業。大手金融機関を経て2011年からリクルートグループに参画。リクルート海外法人にてグローバル採用事業の責任者を務める。主に、ミドルマネジメントを研究領域とする。

図表⑧ 業績と人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動モデル

