

部下を育てる ジョブアサインの 愛と論理

Team Members
Develop with
Job **Assignments**

はじめに

「論理」で「割り当てる」だけでは割り切れない

誰にでも、「あの仕事が成長させてくれた」と思い返す仕事があるのではない。私たち編集者にもある。たとえば、はじめての海外企画とか、誌面リニューアルとか、100ページ超えの特集とか。しかしながら、これまで作った記事の累積はおそらく1000本以上だが、すべての記事制作で成長できたかという、そんなことはない。この打率の高低が、人の成長の角度を明らかに変える。

上司側から見れば、部下を成長に導くためには仕事のアサインを工夫して、その打率を高めていく必要がある。このようにジョブアサインとは、人材育成において重要な位置を占めているにもかかわらず、これまであまり議論されることはなく、マネジャー一人ひとりの属人的なスキルの高低に部下の成長を委ねてしまっていた。現場のマネジャーの育成スキルの低下は、ずっと叫ばれ続けている。その問題に、ジョブアサインという側面から光を当てたのが本企画である。

今回は、現場の「育て上手のマネジャー」たちのジョブアサイン法を取材し、そこから結論を紡ぎ上げた。そこに、一定の法則性、論理性を発見できたと思う。そして同時に（本編ではほとんど言葉として登場しないが）、アサインには、タイトルにある「愛」が伴っていた。「語学力より、目力だ」。たとえば、はじめての海外企画にあたってそう背中を押してくれた上司。合理的に考えれば、適任者はほかにいたはずだ。アサインという言葉が本来持つ、「割り当てる」だけでは割り切れない。それも感じながら、ご一読いただきたい。

本誌編集／入倉由理子、湊美和

現場の マネジャーの “育成スキル”とは

「部下を育成する」と一言でいっても、人によって想起するアクションは異なるはずだ。だからこそ、そこに「属人性」が生まれる。部下育成スキルとはそもそも何か。そこからまず向き合ってみよう。

あの人の下につけると人がよく育つ。確かにそういうマネジャーはどこの企業にもいる。特別な育成スキルを持っているのだろうか。

北海道大学大学院教授の松尾睦氏は次のように説明する。「企業は学校ではありませんから、育成のための育成はあり得ない。育成は、仕事もたらす成果とリンクしていなければなりません。では個々のマネジャーによってなぜ部下育成の巧拙が



松尾 睦氏

北海道大学大学院
経済学研究科 教授

Matsuo Makoto_1988年小樽商科大学商学部卒業。2004年ランカスター大学経営大学院博士課程修了。Ph.D. (in Management Learning)。塩野義製薬、東急総合研究所勤務、小樽商科大学助教授、教授、神戸大学大学院経営学研究科教授などを経て現職。著書に「成長する管理職」(東洋経済新報社)などがある。

生まれるかという、うまいマネジャーは個々のメンバーの諸事情をよく把握してふさわしい仕事を任せ、それをやり切らせるという力に長けているからだと思います」

松尾氏が考える、部下の育成メカニズムとはどのようなものか。

まずチーム全体でやるべきことを目標設定する。場合によっては、マネジャーが上から降りてきた目標を咀嚼し、再解釈することも必要だ。その総体がチームのタスクリストとなる。そのタスクを個々のメンバーで分け合うのがジョブアサインだ。アサインというと、「割り振り」という日本語が想起されるが、もう少し広い意味で考えるべきだろう。というのも、マネジャーが一方向的に仕事を「割って」「振る」だけではなく、メ

ンバーの適性や関心も重視すべきだからである。

そこからは個々の仕事をきっちりやり切らせる。そのために必要なのが、適切な業務の振り返り(内省)支援である。メンバーが主体的に考えながら仕事をするをサポートし、節目節目で、失敗だけでなく成功もしっかりと振り返ることが大切だ。それが次の目標設定へとつながっていく。

育成のポイントは
ジョブアサインと目標設定

このメカニズムのなかには、ポイントが2つある。

まずは、最初の目標設定である。ここが貧弱だと、部下が成長できる

そもそもマネジャーの仕事とは？
部下育成はどんなポジション？

部下育成のために、 上司がやるべきこととは？

ようなチャレンジングな仕事を用意できない。特に、目標を設定するだけでなく、それをメンバーに腹落ちさせ、その目標を達成するための仕事を設計できるかどうかが重要になる。松尾氏の研究によると、優秀なマネジャーほど、以下の3つの経験を豊富に持っているという。組織改革、事業戦略立案、業務改善などの「変革」に参加した経験、部門を超えた仕事や、グループ会社や関連会社との仕事に従事する「連携」の経験、そして仕事を通じての「部下育成」の経験である。「難易度の低いルーティン仕事しかない部署のマネジャーであっても、関連部署と連携したり、改善を進めることで仕事にやり

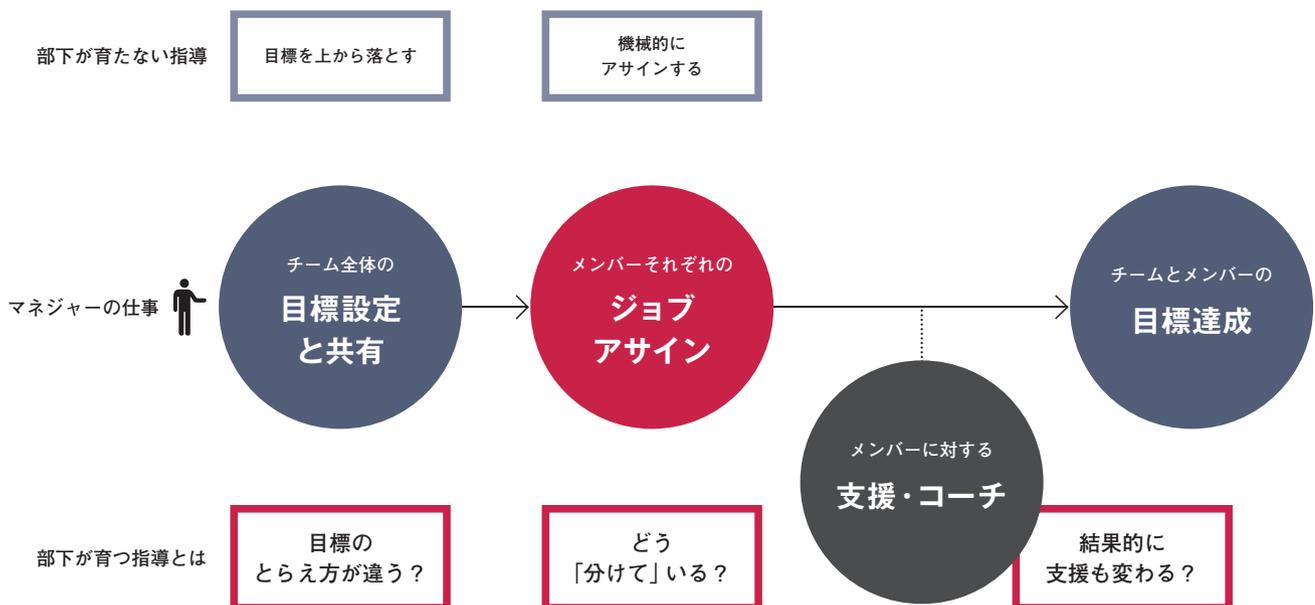
がいを持たせることができる。この目標設定のところで、優れたマネジャーほど自分自身で仕事を創造できるのです」

もう1つがジョブアサインだ。松尾氏は、「育て上手のマネジャー」を研究するために、さまざまな企業にインタビュー調査を実施している。そこでわかったことは、2種類の困ったマネジャーの存在である。「1つは何でも自分でやってしまう、やられてしまうタイプ。チームの業績はよくなりますが、重要な仕事は全部自分がやっしまい、部下を作業ロボットにしまったり、細かい点に口出しするため、いつまで経っても部下が育たない。もう1つは機械

的に部下に仕事を割り振り、丸投げするタイプ。これも部下の技量や志向を無視して、その後のフォローもしないわけですから、部下は育たない。前者のタイプは、仕事を整理して優先順位をつけ、重要な仕事も思い切って部下に任せなければなりません。後者のタイプは、個々の部下の事情を考えながら、よく考えて仕事を割り当て、振り返らせながら本人にやりきらせる必要がある。現実には、なかなか都合よくいきませんが、ジョブアサインを工夫し、サポートする力が部下の成長を左右しているのは確かです」

さて、人を育てるといえば、日本では「やってみせ、言って聞かせて、

■ 部下が育つフレームとは



出典：松尾氏への取材をもとに編集部作成

させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という、戦前の山本五十六海軍大将がよく口にしていた言葉が引用されるが、これは今でも機能する表現だろうか。

山本五十六の口癖 正しい点と補うべき点

松尾氏によると、多数の戦艦を建造しなければならなかった第一次世界大戦時に、米国で生み出された指導方法が「やってみせ、説明し、やらせて、チェックする」という OJT 手法であり、これが山本五十六の言葉と一致しているという。「この教えはその通りで、部下に任せる仕事が決まっている場合には大変有効です。しかし、仕事には2種類あります。先輩や上司がやることをそのまま真似ればよいクローズド・タスクと、刻々と状況が移り変わるなか、本人独自の判断や行動が求められるオープン・タスクです。前者はともかく、後者の仕事に関しては、五十六流では限界がある。やってみせても、それと同じ仕事が発生するとは限らないからです。今のホワイトカラーの仕事の多くはまさしくオープン・タスクでしょう。こうした不確実な仕事の場合には、ヒントを与えながら、

いかに“考えさせ”“内省させるか”が、業績向上や人材育成のポイントになります」

左ページの図は、松尾氏の人材育成のメカニズムから、目標設定、ジョブアサイン、支援の部分を抽出したものである。部下を育てるマネジャーと、そうでないマネジャーでは、やり方が大きく異なることは、松尾氏が述べた通りだ。

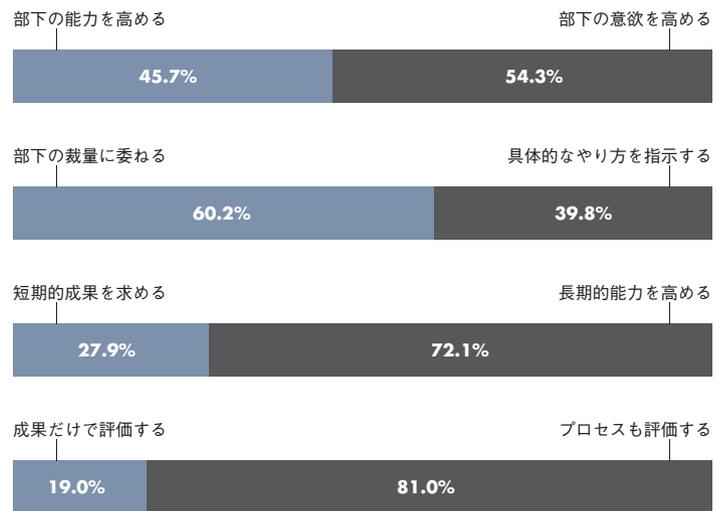
しかしながら、リクルートワークス研究所が行った「ワーキングパーソン調査2014」の結果を見ると(上グラフ)、「部下の裁量を重視する」「長期的能力を高める」「プロセスも

評価する」といった項目に、「常にあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と答えたマネジャーが多数を占め、ジョブアサインの思想は無意識のうちにあっても浸透しているようだ。

それなのに、部下育成力が落ちていくのはなぜなのか。その答えを探るべく、我々は取材に向かった。育て上手のマネジャーは、目標のとらえ方がどう違うのか。どうジョブアサインしているのか。その結果、支援の仕方も変わるのか。次ページからは、実際に「育て上手」のマネジャーの実例を見ていく。

■ 管理職の多くは部下の成長を意識している

課長クラスの管理職が業績を上げるために取る行動



「業績を上げるために取る行動」という質問に対する回答から、多くのマネジャーは目の前の成果だけでなく、長期的な視点で、部下にある程度仕事を任せながら、プロセスもじっくり見ようというスタンスが見て取れた。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」

上司がうまくジョブアサインを できない理由は何か？

育て上手の マネジャーに学ぶ ジョブアサイン

異分野競演



安藤将仁氏

ガリバー1号清水町店 店長

Ando Masahito_2007年ガリバーインターナショナル入社。4年間店舗スタッフとして勤務したあと、2011年より藤沢北店で店長に昇格。横浜瀬谷店長を経て2013年より現職。安藤氏が育てた新人の多くが現在、他店舗や本社で活躍している。

日本企業、外資系企業、看護、スポーツ……さまざまな世界の「育て上手」に、ジョブアサインの方法を聞いてきた。目標をどのように決め、伝えているのか。「ジョブ」とは何か。どうやって分担を決めているのか。そして支援の方法は？

CASE 1 日本企業の場合

新人半数の店舗が全国トップの理由

ガリバーインターナショナル

中古車買い入れ・販売の最大手、ガリバーインターナショナルに2009年から導入されたのが、寺子屋制度だ。店長以外を入社1年目もしくは2年目の若手で構成する専用店舗「寺子屋」が、その舞台となる。制度導入の背景には、年齢の近い社員同士と一緒に働くと、仕事の悩みを相談し合ったり、ライバル心を燃やして切磋琢磨したりするので、早く育つ、という考えがあった。実際の通りで、離職率も大きく下がった。

静岡県駿東郡清水町の国道1号線沿いにある1号清水町店はその寺子屋の1つ。店長を務める安藤将仁氏は育て上手として同社では有名な存在だ。2007年に入社後、横浜瀬谷店、

藤沢北店でスタッフとして働き、いずれでも販売のストアレコードを持つ。安藤氏が話す。「私は負けず嫌い。同期にも、ガリバーのほかの店にも、絶対に負けたくありません」。そんな安藤氏が店で掲げるのは「常勝」という実にシンプルな方針だ。

目標は高く盛る
数字の割り振りはやらない

1号清水町店には9名の社員が現在働く。安藤氏の下に3年目のサービスクルー^(※1)がつき、その下に2名の2年目社員、5名の新人がいる。

販売台数と利益という店の目標数字が毎月本社から降りてくる。しか

し、その数字を安藤氏がメンバーに公開することはない。「数字が本社から来る前に、次の月の目標を自分で決めます。ほとんどが本社より高い数字です。10台売りたいと思ったら、15台売らざるを得ないと。それを月初の会議で皆に伝えます」

目標を連続で達成し、現在の同店は同規模の店で全国一、二を争う業績を誇る。新人が半数を占める寺子屋店舗であるにもかかわらず、だ。

そう聞くと、自ら決めた目標数字をメンバーにどう割り振りしているのか、知りたくなる。ところが、安藤氏は店の全体目標を伝えるだけ、数字の割り振りはしていない。

「私の口癖は『店長のため、会社のために働くな。自分のために働け』。とにかく楽しく働いてもらいたい。面白おかしくというわけではなく、たとえば、将来なりたい自分と目の前の仕事をいかにリンクさせるかを考えさせます。結婚して子供が生まれたらお金がかかるから、稼げるスキルとは何かを考えて今から身につ

(※1) 納車の段階から引き継ぎ、保険・車検・故障修理など、アシストセンターと連携のもと、顧客満足のクオリティを向上させる新しい形のスタッフ。

けたほうがいい。そうしたスキルは一生の宝で、たとえ他社に転職しても十分やっていけると。車を売る、買う、というスキルじゃないんです」

また、メンバーそれぞれが大事にしているものと、安藤氏がこだわる店舗の目標数字達成とが合致するところを探すため、仕事についてだけでなく、趣味や家族のことなど、さまざまなことをメンバーと話すようにしている。「あと、大切にしているのがメリハリです。他店舗に負けたときは叱りますが、メンバーの契約が成立すればすごくほめる。わかりやすいほうがいいと思うんです」

攻めの営業に注力させる 守りは店長が肩代わり

寺子屋は、店長に相当の負担がかかる。営業に同行することはないが、その分、どの客に誰をあてるか、ジョブアサインが重要になってくる。

「売却か乗り替えか、新車の購入か中古車かといったお客さまの来店動機や車の査定価格などから考えて、その案件を『成約できる』と私が考えるメンバーを選んでいきます。要は、その人がその案件をやり切ってくれるかどうか。信頼感を持てる人をアサインしています」

商談中は、どの時点でどのくらいの価格を提示するか、次のアポを取るべきか終わりにすべきか、逐一、電話で、あるいは店舗内の接客においては直接相談を受け、細かく指示を出す。場合によっては、そうした指導役を2年目の社員が担う。ガリバーの新人は、こうした徒弟制のような形で育っていくのだ。

安藤氏には、心がけていることがもう1つある。「私はとにかく数字が大事。その数字を上げるのはメンバーたち。だったら、数字を上げる仕事に注力してもらうため、その他の雑多な仕事を極力、排除します」

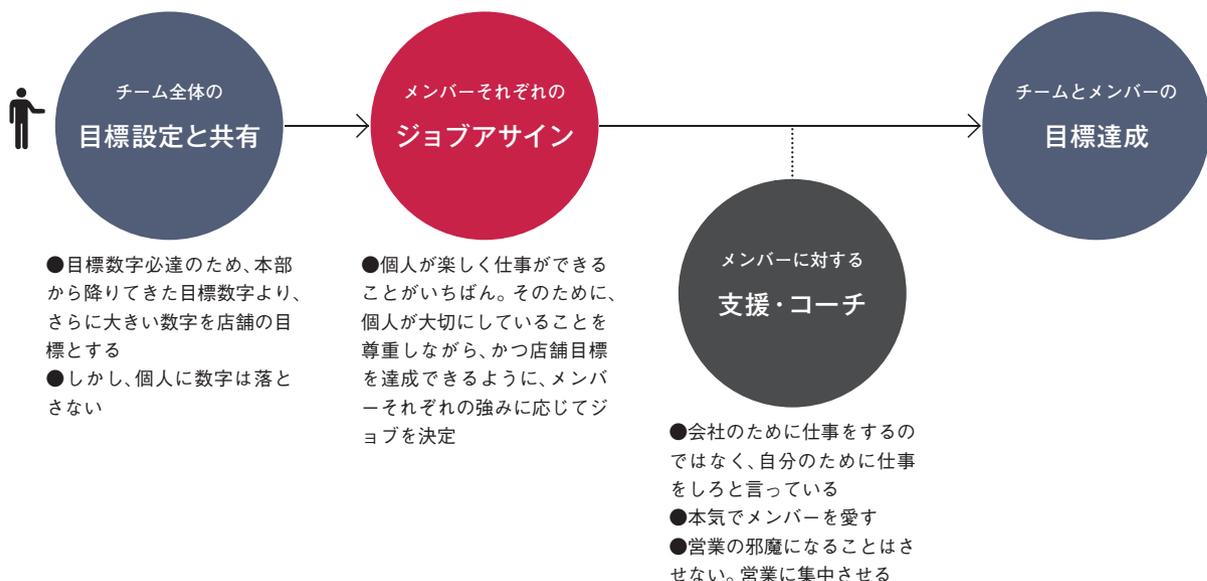


「私はメンバーと商談しているようなもの」と安藤氏。メンバーの大事にしているものを理解するため、よく話し、観察する。「一緒に働くことになったのも何かの縁。本気でメンバーを愛そうと思っています」

買い取りした車はデジカメで写真を撮り、ガリバー独自の画像販売システムに登録しなければならない。ほかの店では買い取ったメンバーが担当するその仕事を、1号清水町店では店長の安藤氏が行っている。

常に高い組織目標を掲げ、スタッフには徹底的に仕事に向き合わせる。店長だから偉いというわけではなく、むしろ主役はスタッフであり、自分は執事のように仕える。安藤氏はまさにサーバント・リーダーなのだ。

■ ガリバーインターナショナル 安藤氏の場合



出典：安藤氏への取材をもとに編集部作成

議論して手を挙げる“ジョブアサイン”

ユニリーバ・ジャパン

ユニリーバ・ジャパンはヘアケア・スキンケア製品、食品などを製造・販売するグローバル企業、ユニリーバの日本法人だ。従業員数は約600人。約100人のマネジャーがいる。「ジョブアサインの責任者はマネジャー。人事は人材育成会議などを通じてマネジャーとともに人材育成戦略を練り、その実行をサポートします」と、人事マネジャーの亀野圭介氏は話す。人材育成会議は年2回。部門ごとに十数人のマネジャーが集まり、全チームメンバーの情報を共有し、育成の方向性や次のポジションのアサインについて皆が意見を出し合って決定する場となっている。

人を育てるマネジャーを賞賛する文化もある。

「全社員会議でチーム開発や人材育成の成功事例を発表する場を設けました。社内情報共有が主な目的ですが、同時に人材育成やチーム開発が得意なマネジャーに光が当たる場にもなっています」（亀野氏）。これによってよいマネジャーであるとの評判が立ち、異動希望を募る際に「あのマネジャーの下で働きたい」と名前が挙がることもある。

サプライチェーン部門のマネジャー山下健吾氏もそのように名前が挙がるマネジャーの1人だという。山下氏は同社のスキンケア・デオドラント・ホームケア全製品の生産計画

を管理するチームを統括する。

達成の方法と 個人の行動を議論

山下氏のもとに会社から降りてくるチームの目標は何か。「日々刻々と変化する消費者ニーズに応えるべく、機敏性がありかつ効率がよく無駄のない供給プランを、工場やお客さまと連携して作成・実行し、ビジネスに貢献することが求められます」と、山下氏は説明する。メンバーの目標は、「できるだけ計測可能に」（山下氏）が基本だ。在庫日数や廃棄の削減率などがそれにあたるが、山下氏は数値目標をそのまま伝えるということをやったりしていない。まずその目標をなぜ達成しなければならないかを自問自答して、咀嚼したことを部下に伝えることから始めるという。

「柔軟で変化への対応力がある供給計画を作成・実施して在庫を適正化すれば、会社全体のキャッシュフローに貢献でき、将来の成長のための投資を加速することができます。まずはこうしたことを部下との議論のテーブルに乗せます」（山下氏）

議論においては、その目標をどうやって達成し、個人が具体的にどんな行動を取るのかを部下とともに考える。数値目標の達成のために、制



山下健吾氏

ユニリーバ・ジャパン・サービス
サプライチェーン
カテゴリープランニングマネジャー

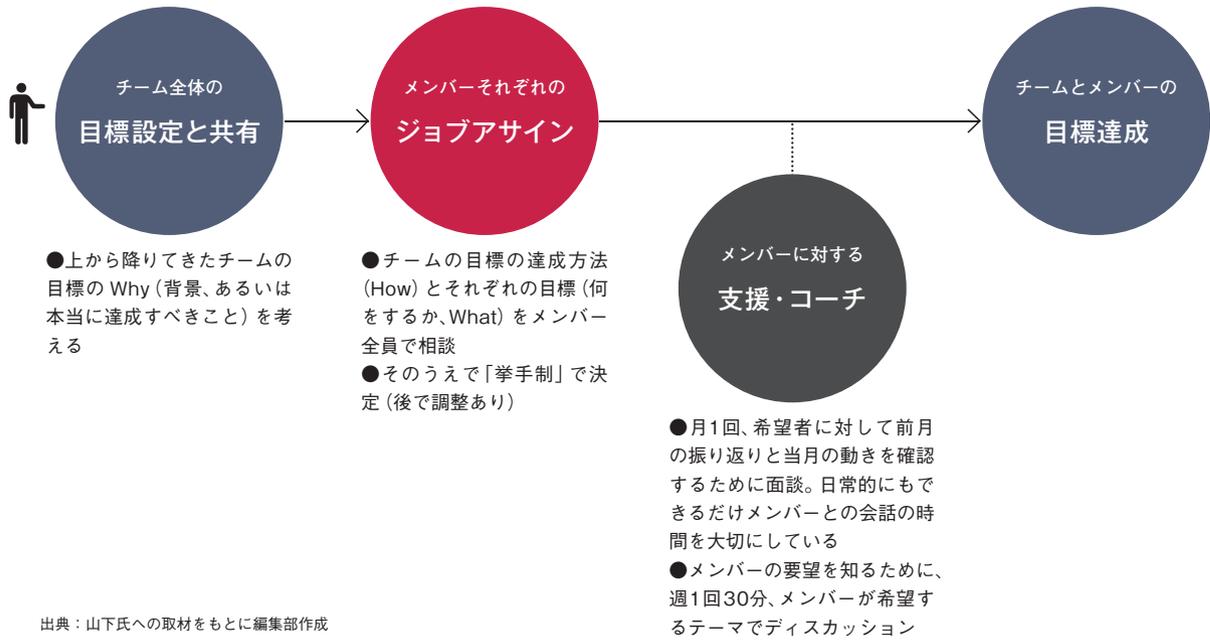
Yamashita Kengo_2004年入社。国内プランニング職、シンガポールでのプロジェクトリードなどを経て、帰国後の2012年より現職。スキンケア・デオドラント・ホームケア製品のプランニングを統括。

約なしにとことん考える。そしてジョブアサインも結果的にそこで行われる。「具体的にすべきことが行動レベルまで落とされると、“私はこれをやりたい”と自然と手が挙がる」（山下氏）というのだ。

そのような手法を取る理由は2つ。1つは、メンバーの知恵を借りる意味だ。「会社から降りてくるチームの目標は驚くほど高く、私の力だけでは到底達成し得ないので、各担当者の知恵が必要です」（山下氏）。

もう1つは、ともに検討したうえでその責任を果たす当事者として自ら手を挙げてもらうことで、コミットメントが確実に強くなるからだ。「会社の成長、社会への貢献の一翼を担っている、という感覚をいかに

■ユニリーバ・ジャパン 山下氏の場合



醸成するかが重要です」(山下氏)

もちろん挙手制でアサインすることの問題もある。手が挙がらない仕事の“穴”はどう埋めるのか、また手を挙げたメンバーにその仕事が適さない場合はどうするか。「人材育成会議での大きな育成の方向性は踏まえたうえで、月1回は個人面談の時間を取って各々のメンバーのどこを伸ばすべきかを頭に入れていきます。そのメンバーにとってストレッチ度が大きすぎれば調整しますし、“穴”になった仕事は私から見て最適なメンバーに『やってみないか』と、育成上に不可欠な理由も踏まえて提案することもあります」(山下氏)

この2点に関しては、全員の前ではなくメンバーとの1対1の対話を通して決めることが多い。個人の成長曲線を考慮に入れて「この仕事は今やったほうがよくないか」「このレベルまで2年で到達するとしたら、今年はここまで成長しよう」と説明

して丁寧に合意形成していく。すなわち「マネジャーとしての自分の役割は、個々人がパフォーマンスを十分に発揮するための環境作りやコーチングを積極的に行って、チームのパフォーマンスを上げること」(山下氏)と位置付けている。

ジョブアサインで成長の可能性を日常に埋め込む

同社でもラーニングについて、「70は仕事から、20は人から、10はトレーニングや本から」という原則を重視している。「日常の業務のなかのいかに成長のステップを埋め込むかという意味で、適切なジョブアサインはマネジャーにとって欠かせないスキルだと思います」と、山下氏は強調する。

それはマネジャーの育成においても同様だ。「個々人の目標設定において、マネジャーに必要なスキルセ

ット獲得に結びつくターゲットを設定しています」と亀野氏は話す。「新入社員は個人目標のみですが、年次を重ねるごとに、チーム課題を解決するといったチーム開発目標を設定し、そのボリュームを増やしていきます。また、管理職になる前にチームリーダーを経験させ、ほかのメンバーの育成に携わらせるなど、多様な部下マネジメントのスキルを伸ばす機会を与えています」(亀野氏)



亀野圭介氏

ユニリーバ・ジャパン
・ホールディングス
・ヒューマンリソース
人事マネジャー
HRビジネスパートナー



目標の“卵”を部下に探させる

病棟看護師

企業と看護の世界は似ている。

一般の看護師が経験を積むと主任（または副師長）に、さらに積むと看護師長になる。主任は看護師長を補佐し、看護師長は担当部署をまとめあげる。病院内のすべての看護師の上に立つのが看護部長だ。企業でいえば、看護師長は課長、看護部長は部長にあたる。

倉岡有美子氏は大学卒業後、看護師として7年間の臨床経験を積み、2年間大学院で看護管理学を学んだ後、さいたま市立病院ではじめて看護師長になったという経歴を持つ。突然、約30名の部下を持つ“課長”になったのだ。

企業と同様、看護師の世界も目標管理という形で仕事が回る。

まずは病院の年度ごとの全体目標

が決められ、さらにそれを勘案して看護部の目標が決まる。各看護師長は自部署に合うようにその目標を咀嚼し、部署の目標を決めて、部下の看護師に伝える。伝えられた各看護師は看護師長と相談しながら、自部署の目標を一部反映させて自分の目標を立て、その実現を看護師長が支援していくという流れだ。

倉岡氏は看護師長として着任した当初、病棟管理医師から、「あなたで大丈夫ですか？」という言葉が浴びせられたという。だが最後には、「あなたに辞められては困ります」と言われるまでになった。看護の変革と看護師の育成に貢献したからだ。倉岡氏は看護師界における変革上手、育て上手のマネジャーといえるだろう。その実例を紹介したい。

「自然治癒力を引き出す」から
「ADLの維持・向上」へ

看護師長着任2年目のことである。その年における看護部全体の目標が「患者の自然治癒力を引き出す」に決まった。倉岡氏の担当病棟は高齢者の患者が多かったことから、その目標を「高齢入院患者の（歩く、食べる、トイレに自分で行く、といった）日常生活動作（＝ADL）のレベルを低下させない」というふう咀嚼し、自分たちの目標とした。

注目すべきは、その目標の咀嚼に、倉岡氏が新プロジェクトのコアメンバーとしてアサインした複数の看護師が深くかかわっている点だ。

病棟には、物品管理や感染管理など、さまざまな係や委員会があり、個々の看護師は必ずどこかに所属する。倉岡氏の担当病棟には、退院後、在宅で医療行為が必要になる高齢患者の家族に対して、痰の吸引や酸素療法などの行為を指導する在宅介護係があった。「3人のベテラン看護師が中心になって家族向けパンフレットの作成などを担っていたのですが、これから先何を指すか行き詰まっているようでした。そこで、プロジェクトのリーダーにアサインして一緒に患者に提供する新たなサービスを模索しようと思ったんです」

倉岡氏の担当病棟では、当時、病院を退院して自宅で暮らしている高齢者の褥瘡（床ずれ）が大きな問題となっていた。倉岡氏は褥瘡発生予防を病棟目標にしようと考え、そのプロジェクトについて、在宅看護系の3人の看護師と話し合った。その結果、在宅の高齢者を担当する地域の訪問看護ステーションの看護師の知識や技術の不足が原因ではないかという仮説を立て、訪問看護師を対象にした褥瘡予防の勉強会を開催しよう、というアイデアに発展した。

目標もそれを達成するための方法



倉岡有美子氏

聖路加国際大学
看護学部 助教

Kuraoka Yumiko_日本赤十字看護大学卒業後、日本赤十字社医療センターの手術室や脳神経外科病棟で看護スタッフとして勤務。退職後、聖路加看護大学大学院博士前期課程にて看護管理学を学び、さいたま市立病院看護師長を経て2013年より現職。

も明確になり、新たな役割に3人の看護師の士気も上がった。だが、倉岡氏は念のため、3人を別々の訪問看護ステーションに派遣し、実状を確かめさせた。看護師が病院外に出てヒアリングすることなど、前代未聞のことだった。倉岡氏が話す。「訪問看護師からは、そういう勉強会はほかがたくさんやっているから、わざわざやってもらう必要はないと言われました。むしろ、褥瘡よりも退院後のADLの低下のほうが大きな問題だと」

**追求するのは顧客の利益
結果として育成が実現する**

看護師たちが現場で見聞きし感じた課題を、倉岡氏が概念化し、病棟の年度目標は高齢患者のADLの維持向上とした。ジョブアサインしたメンバーによって、目標の再咀嚼がされたわけだ。「また、やり切るために

は定量的な目標にしたかった。理学療法士は、さまざまな評価法を用いてADL機能の回復に取り組んでいるので、その3名の看護師に相談にいくように促したら、理学療法士と協力してADL維持・向上のための指標をつくってきました」

改められた目標は「ADLを維持、もしくは向上した高齢患者の割合を80%にする」というもの。在宅介護係の看護師は、「自分たちの仕事は、家族に医療行為を指導することではなく、退院後の患者のADLを落とさないことで在宅介護の負担を軽減すること」ととらえ直し、また、ADL維持・向上プロジェクトのリーダーとしてほかの看護スタッフを巻き込んでいった。

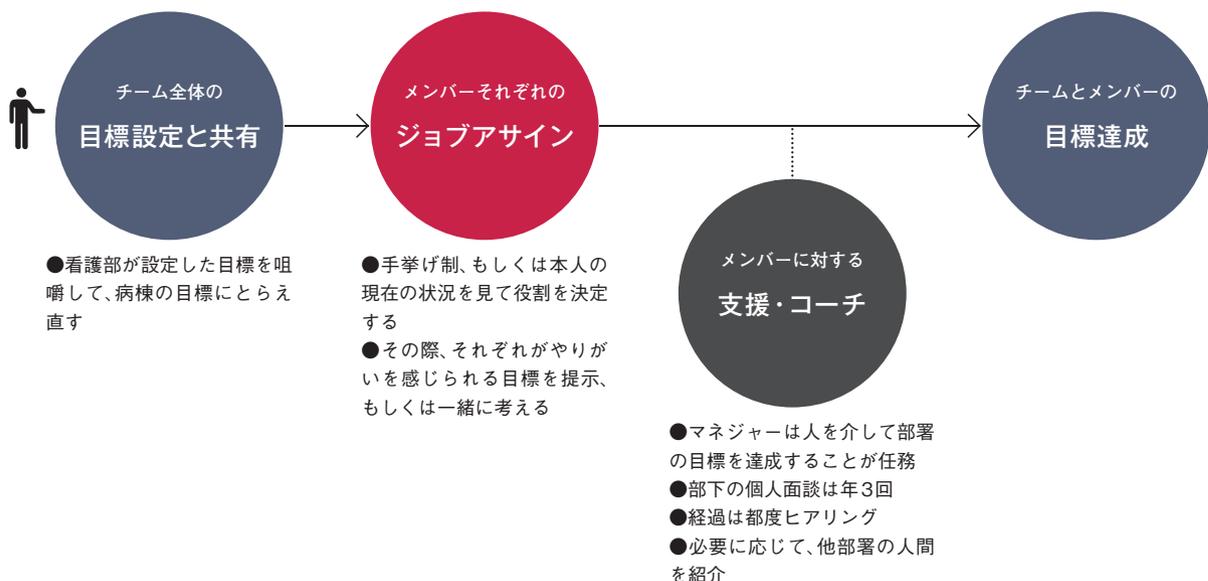
倉岡氏も徹底的にそこに全看護師の意識を向かわせた。そのために重視したのが部下との対話だ。目標管理に連動して、年に3回、約30人の全看護師との面談を欠かさなかった。

「1人30分から1時間です。全員を終えるのに、一度に3週間もかかり、最後はへとへとになりました」

その甲斐あって、1年後、みごとに病棟の目標は達成された。ADLが維持・向上した高齢者が82%という数字が出たのだ。病院内の全看護師が集まる成果発表会での発表は大いに盛り上がった。現状打破のためのジョブアサインが、メンバーの成長へとつながり、看護師組織の活性化という成果も得たことになる。

「部下育成には、挑戦して何とかやり切りたい、と部下が心から思える目標を提示し、そこにアサインすることが重要です。しかも、その目標の卵を部下に自ら発見させるのが理想です。ただ、育成のためにジョブアサインする、という意識は私にはありません。自分の病棟が、顧客である患者にどんな医療サービスを提供すべきか、そのために看護師は何をすべきか、そこが私の原点です」

■ 聖路加国際大学 倉岡氏の場合 (師長だったときのもの)



出典：倉岡氏への取材をもとに編集部作成

目標、ロール、ジョブのつながりを重視

ラグビーU20 (20歳以下) 日本代表チーム

日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクターとして、ラグビー指導者の指導・育成に携わる中竹竜二氏。2014年より、U20 (20歳以下) 日本代表チームのヘッドコーチに就任し、今、まさに“勝つチーム”を目指し、チームビルディングを行っている最中だ。

「アサインの重要なポイントは、“目標設定”とメンバーの“ロールアサイン”“ジョブアサイン”の3つがつながりを持っていること。これが、ゴールを達成できるチームをつくるための基本です」と、中竹氏は話す。“ロール”とはそのチームのなかでそのメンバーが担う役割であり、「～のために」で表現できる。一方、“ジョブ”とはその役割を果たすにあた

り、実際に行う仕事や行動だ。なぜ、これらがつながりを持つことがゴールを達成するために重要なのか。

チームのゴールと本人の成長を統合したアサイン

「人は放っておくと、何も意識しないまま行動(ジョブ)できる。目標がなくても頑張ってランニングすれば、汗をかくし、疲れるし、充実感があります。ただし、それがゴールとリンクしていなければ、チームの成果には結びつかない」と、ゴールとジョブのつながりを説明する。一方、ロールとのつながりはどうか。「目標と個人が担う役割のつながりがなければ、達成が危ういことは言うまでもありません。加えて、人は“～のために”という目的なしには“やらされ感”が生じます。自分が何のために行動しているのかを認識していることが、より大きな頑張りと当事者意識につながるのです」。ここでの走り込みが試合での持久力を決める。持久力を高めることがディフェンスの強化に不可欠。そのように考えられることが重要なのだ。

マネジャーのアサインの妙はここにある。どんな役割を設定するのかによって、成長に差が出るからだ。「1つの試合に勝つためだけの短期的な“成功”だけを見据えた役割を

アサインするのか。1年後にこうなるというような、長期的なメンバーの“成長”を見据えたアサインをするのか。ストレッチアサインという言葉は道具としてはいいのですが、結果的に何のためにストレッチさせるのかという議論が抜けがちです」。チームの成果というゴールは間近にある。ただし、人のキャリアはその後もずっと続いていく。チームのゴールと本人の成長を統合した一本の線として描き、ロールアサインできることこそが、マネジャーの力量だということだ。

“自分たちならでは”をリフレーミング

同時に、「チームの目標とそれぞれが担うロールとジョブを、“自分(たち)ならでは”といかにメンバーが思えるようにするのか、知恵を絞るべき」と指摘する。自分たちにしか達成できないこと。自分たちの価値が発揮できるプロセスを辿ること。これまで誰もやったことがないこと……。「私自身、チームビルディングにあたって、“自分たちならでは”を再定義する、リフレーミングと呼ぶ場を常に設けています」

U20のチームのゴールは、世界の強豪と戦うジュニアワールドチャンピオンシップでの勝利である。メン

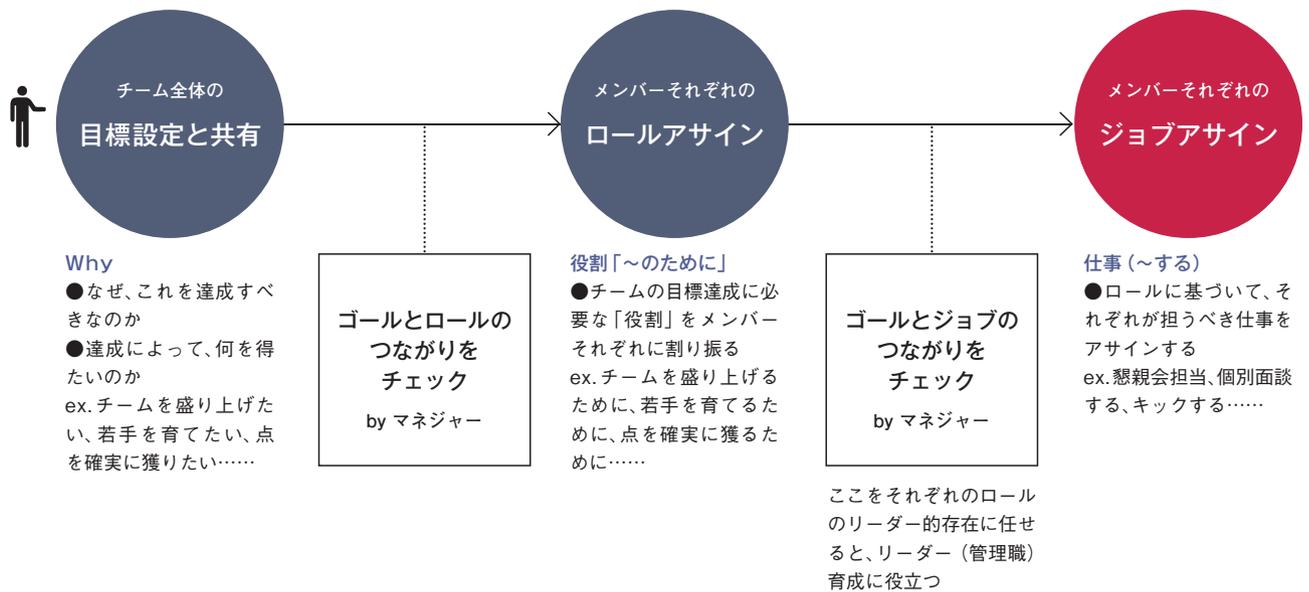


中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター

Nakatake Ryuji_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォロワーシップ論提唱者の1人。

■ 中竹氏の場合



出典：中竹氏への取材をもとに編集部作成

バーは全日本の強化選手たちだ。それでも、中竹氏は選手たちが集まる最初のミーティングでリフレーミングを行った。「U20は2014年まで下部大会で戦っていたのですが、ここで優勝したため、ジュニアワールドカップへの出場が決まりました。同じ“勝つ”でも、戦う相手が世界のいわば2番手群から、トップクラスの強豪に変わります。彼らに勝つには、公式試合で使うに耐えられるタフネス、スキルが要求されます。そのために我々はどうあらねばならないのかを再定義しました」

我々は何のためのチームか。誰に勝つのか。どう勝つのか。それによって、ロールアサインも変わってくるし、それまで目立たなかったメンバーに光を当てることも可能だ。「たとえば、失敗しても挑戦するチームだ、どんな相手でも、あり得ないチャレンジを大事にして100対ゼロで勝つ、とりフレーミングしたとしま

す。だとすれば、9勝1敗で着実に成果を出すメンバーだけでなく、1勝9敗でも常にチャレンジングで成功したときの成果が大きい選手や、プレーは下手でもチームの空気を常にポジティブに向かわせる選手に光が当たる可能性がある。それぞれに豊かなアサインができるのです」

**コミットを促すには
“落とし込みよりつくり込み”**

目標も、チームのメンバーも、そのチームが担う役割が固定的な場合、それほど面白いロール、ジョブをアサインできないという反論もあるだろう。しかし中竹氏は、「そんなチームでも、いいアサインは可能」だと強調する。「グローバルに展開する、新規事業、新規プロジェクトといった外部に依存する“エクスターナル”な新しいロールはなくても、どんな組織にも“インターナル”な課題を

解決するロールは存在する。若手の育成、盛り上げ役などです」

ほかにも役割があり得る。メンバーそれぞれのジョブがロールにつながり、そのロールを果たすことがゴール達成につながるのか、チェックするのは基本的にマネジャーの役割だが、「たとえばより現場に近い、ジョブとロールのつながりをチェックさせるロールを、次世代リーダーに託すということも有効」だという。

これまで書いてきたリフレーミング、ロールやジョブの決定を誰が担うか。それはほかの“育て上手のマネジャー”にも例があるように、メンバーの議論にある程度委ねていると中竹氏は言う。「すべて、“落とし込みよりつくり込み”。つくるプロセスに参加すれば、浸透をどのようにするかを必死に考えなくても、議論が終わった時点でメンバーは目標やロールにコミットした状態になっているのです」



宇宙飛行につながるジョブアサイン

JAXA 宇宙飛行士

「有人宇宙開発の成果を地球での暮らしに役立てる」。そんな明確なミッションを担う宇宙飛行士の仕事といえば、無重力のなかでさまざまな実験を行う姿を思い浮かべる人が多いだろう。だが、宇宙飛行士はそのキャリアの大部分を宇宙ではなく、地上で過ごす。JAXA^(*1)によれば、この地上で過ごす期間のジョブアサインが、宇宙飛行士の育成において非常に重要だという。

地上では、英語・ロシア語といった語学や船外活動など、実際の宇宙飛行に必要な知識・技術を身につけることに多くの時間を費やす。だが、こうした訓練以外にも、仲間の宇宙飛行士を地上から支援したり、有人宇宙活動全般の技術開発をしたりする「地上勤務」の担当業務が割り当てられており、宇宙飛行士の訓練を中心に担うNASA^(*2)では、これをジョブアサインと呼んでいる。

NASAの宇宙飛行士室には、地上の運用管制チームにおける交信役や次世代宇宙船の開発など、業務ごとに12のブランチがあり、どこに配属されるかでジョブアサインが決まる。アサインは宇宙飛行士室室長の判断で行われるが、JAXA宇宙飛行士に関しては、JAXAの宇宙飛行士運用技術部とNASA宇宙飛行士室が調整し、宇宙飛行士各々の適性や希望、育成計画などを考慮してジョブアサ

インをしているという。

たとえば、2016年に国際宇宙ステーション (ISS) に約半年間滞在することが決定している大西卓哉宇宙飛行士は、ISS運用ブランチに配属されていた。ISS実運用にかかわる各種会議の調整や軌道上の宇宙飛行士を支援する部門だ。大西氏がアサインされたのは、ISSに輸送される物資のマニフェストチェック。宇宙ステーションに運ばれる荷物のリストをチェックして、実際にそれを受け取る宇宙飛行士側の視点から不具合がないか、改善の余地がないかを確認する仕事だ。

こうしたジョブアサインによって、宇宙飛行士はハードウェアの開発や運用業務といった実際の宇宙飛行に必要な知見や技術を習得していく。大西氏も、「宇宙飛行士と地上チーム双方の視点を養うことができ、実際の宇宙ステーションの運用に役立つ」と、JAXAサイト内のブログに記している。また、2014年に日本人初のISSの船長を務めた若田光一氏も、2010年にISS運用ブランチのチーフを務めており、そのときの各国間の調整やメンバーのマネジメントの経験が、船長の準備となったと帰還後のインタビューで語っている。

宇宙飛行士の地上勤務のジョブアサインは、宇宙飛行に向けての重要な訓練の1つといえるだろう。

ここまでのケースを見ると、ほとんどが、上から降りてきた目標をそのまま伝えるのではなく、再定義や咀嚼を行っている。それが、目標設定のポイントのようだ。また、アサインにおいては、数字や仕事を単に割り当てるといったやり方を取っていない。本人の強みややりたいことをベースに、「モチベーション」と「コミットメント」を高めることに力を注いでいる。そして、育て上手のマネジャーたちは、支援にあたって会話、対話という方法をよく使っている。

これらは、一定の普遍性を持つのだろうか。

また、目標設定の再定義や咀嚼、数字や仕事をどう分担するのか、支援にあたっての会話、対話を具体的にどのようにするのか、という「How」に一定の法則があるようにも思える。実際にマネジャーがジョブアサインスキルを高めるには、人事がそのスキル獲得の支援をするには、「How」の特定が重要である。

次ページからは、議論を通じて、そこに取り組みたい。

(*1) 宇宙航空研究開発機構。日本の航空宇宙開発政策を担う研究・開発機関。
(*2) アメリカ航空宇宙局。日本は有人打ち上げを行っていないが、1990年代からNASAとの協力のもと、多くの日本人宇宙飛行士が宇宙へ向かっている。

ジョブアサインスキルの 構造化は可能か？

ディスカッション

“人材育成企業”といわれるサイバーエージェント。2012年の新経営体制移行後、特に人材育成に力を入れるヤフー。人が育つ企業として注目を浴びる2社の「育て上手」と、リクルートワークス研究所所長・大久保幸夫のディスカッションにより、ジョブアサインスキルとは何か、現場のマネジャーと人事がすべきことは何かを議論した。

高橋僚介氏

ヤフー ショッピングカンパニー
予約事業本部
ユニット推進室 室長

Takahashi Ryosuke_2007年ヤフー入社。スマートフォン戦略本部の事業推進室 室長として、マルチデバイスサービスの業務推進を手がけ、2013年よりショッピングカンパニーへ。現在、飲食店、トラベル等の予約事業の横断的な事業推進、新規事業開発に従事。

曾山哲人氏

サイバーエージェント
執行役員 人事本部長

Soyama Tetsuhito_伊勢丹勤務を経て、1999年、サイバーエージェントに入社。営業部門統括などを経て、2005年に人事本部設立とともに人事本部長に就任し、2008年に取締役就任。2014年より現職。著書に『サイバーエージェント流 成長するしかけ』（日本実業出版社）などがある。

大久保幸夫

リクルート
ワークス研究所 所長



論点

1

目標設定を
どのように行うか？

大久保 今回、取材をしたマネジャーたちは、部下にジョブをアサインする前に、目標設定に力を注いでいます。一言で目標といってもその種類は複数あって、時限的なプロジェクトもあれば、あえて目標を定める必要もない恒常的な仕事もありますから、中身を決めるのは結構厄介です。しかも、組織のビジョンや“らしさ”といった問題がからむ場合もある。この目標設定という難しい仕事

をお二人はどうされていますか。

目標設定にも増して重要な
目標の伝達と咀嚼

曾山 目標が降りてくる会社と、自分たちでつくる会社で大きな違いがあります。前者の典型がGEで、プリンシパルが4年ごとに変わって上から降りてくるそうですが、その解釈についての議論を各チームで行って

いる。そのプロセスが非常に重要なのだそうです。

当社の場合は後者、皆でつくるというやり方です。プロジェクトレポート、略してプロレポといって、約300あるチームが半期ごとに部署目標と個人目標をつくり、おのおの独自の社内報をつくって公開しています。とはいっても、我々にも全体目標はありますので、プロレポはその伝達と咀嚼を行う場、という考え方もできます。そう考えると、マネジャーに求められるのは目標設定力にも増して伝達力かもしれません。

高橋 そうですね。実際、経営から降りてくるメッセージの細かな意図が現場に伝わらないこともあり、それを避けるために、私は個々のメンバーに応じて目標をアレンジして伝えています。

曾山 伝えるだけではなくて、部下をその気にさせることも重要です。

大久保 同時に、その前に自分自身をその気にさせないと。「ワーキン

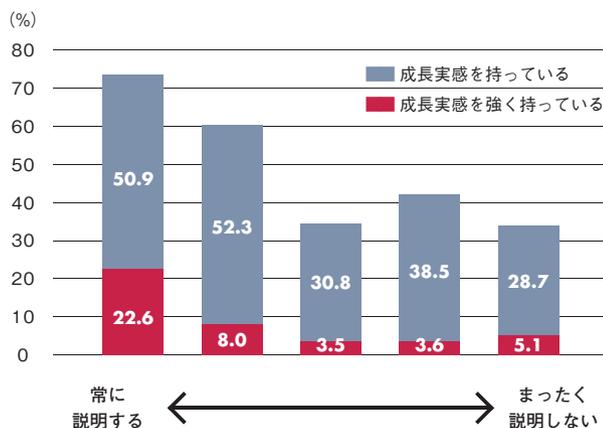
グパーソン調査(2014)」で、仕事の目的、背景から説明すると部下の成長実感が高い、という結果が出ました。部下も自分もその気にさせるには、仕事の目的を踏まえて目標をアレンジし、伝達することが必要だということでしょう。では、目標の中

身はどうでしょうか。

高橋 当社は定量目標設定を促進する風潮が強く、定量化しにくい目標をどう定量化するか頭を悩ませます。一方、私は定量化できない目標も大切だと思っています。そこにかかわるのが会社のバリューや中長期戦略。

■ 仕事の目的・背景から説明すると 部下の成長実感が高い

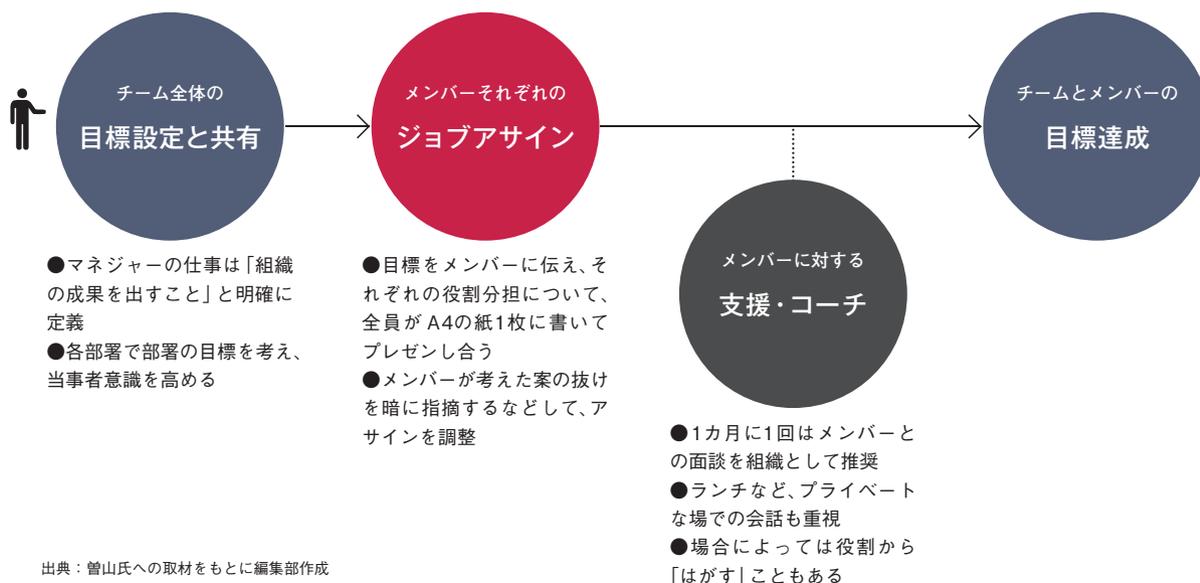
「部下に任せる仕事は、目的・背景から説明する」×「成長実感」



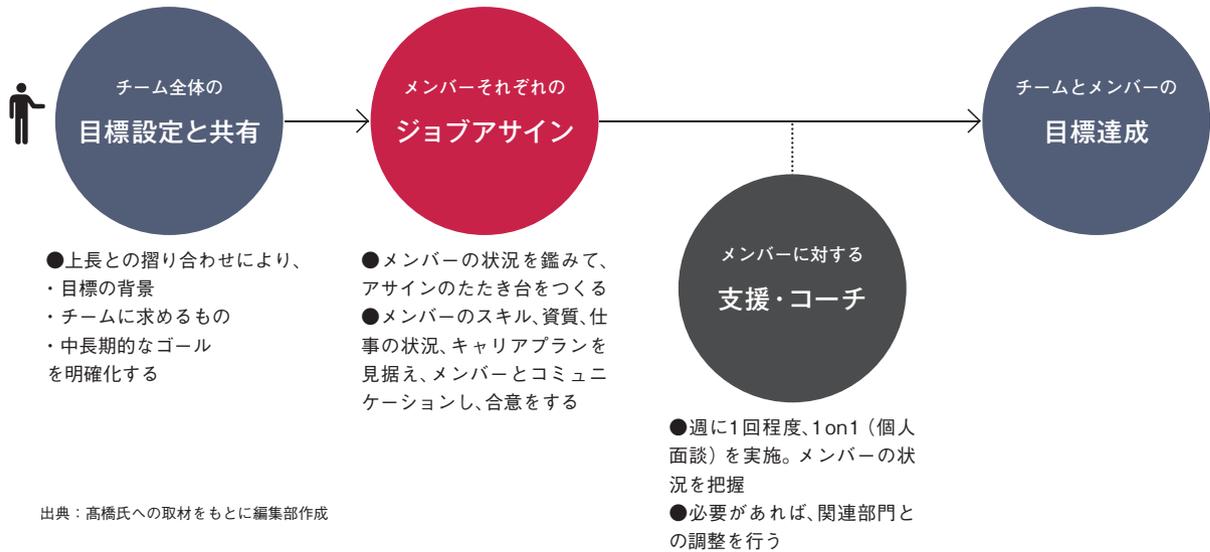
「常に仕事の目的・背景から説明する」と回答した人は、「成長実感を強く持っている」「成長実感を持っている」と7割以上が答えている。まったく説明していない上司を持つ人よりも、成長実感を感じる人が2倍以上いることがわかる。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」
対象は正社員フルタイムホワイトカラー20～34歳に限定

■ サイバーエージェント 曾山氏の場合



■ ヤフー 高橋氏の場合



それらに紐づいた部署目標を私なりに考え、作成しています。

大久保 多くの会社で KPI (重要業績指標) という定量目標が部門ごとに割り当てられます。一般に、できないマネジャーほど KPI に固執し、できるマネジャーほど KPI 以外の目標を重視する傾向があります。

部下を成長させるのは
定量より定性目標

曾山 私もそう思います。できるマネジャーほど、部下に定量目標はク

リアさせたいと、顧客満足重視や個々の強みの伸長といった定性目標にこだわります。

高橋 定量目標が事業を存続させるために必要なものとしたら、部下育成に不可欠なのが定性目標。当社には自分の強みと成長課題、3年後の理想のキャリアを記した「人財開発カルテ」があり、個々の部下の定性目標の策定に重宝しています。

曾山 当社の人事には、明確な目標だけで3つあります。1つは、2030年までに世界で最高レベルの人材育成企業になる。2つ目が半期ごとの

もので、先ほどのプロレボが該当します。最後が毎月の個人目標です。もともと半期ごとにやっていたのですが、変化があまりにも速いので、月ごとに変えました。しかも、目標の達成率を毎月出し、半年目標を上回ったら、ご馳走を食べに行けるといった「人参」をぶら下げるわけです。こうすると目の色が変わります。

大久保 毎月の目標が半年、そして長期目標につながっていくと。定量と定性。複数の時間軸。これらは目標を再定義するうえでのキーファクターといえそうですね。

論点 **2**
「ジョブアサイン」とは何か？

大久保 では、目標に応じたアサインの話に入っていきたいと思います。そもそも、「ジョブ」とは何か、という問いがあります。

まず、私はジョブには公式なもの、非公式なものがあると思っていますが、いかがでしょうか。

高橋 私も部下に「裏のジョブ」をお願いすることがあります。

曾山 私の場合、公式の目標はいわ

ゆる業績に紐づくものであり、非公式な目標は、副本部長を目指してほしい、責任者になってほしい、という「役割」である場合が多いですね。

大久保 今回の取材で、日本ラグビーフットボール協会の中竹竜二さん(14ページ)が、渡す「ジョブ」と「ロール」を明確に分けたほうがいいと言っています。「リーダーとして頑張れ」とか「みんなを盛り上げて」と

いった組織のなかで担う役割は、曾山さんがおっしゃるように、非公式のほうが向いているかもしれません。また、公式の目標のさらに上に行く、チャレンジ目標という性格もあるでしょう。

曾山 うまい上司はその使い分けが巧みなんでしょうね。

ジョブアサインには 部下も参加させよ

大久保 ジョブアサインの問題の1つは、メンバーは複数いるということです。チームの目標があって、それに応じて仕事を分担する。これがアサインなのですが、メンバーが3名いて、100のタスクがあった場合、経験と力量に合わせ、50、30、20に切り分け分担させる。こういうやり方は正しいでしょうか。

高橋 本人のモチベーションを無視して、単純に割り振るのはどうかと思います。

大久保 取材した「育て上手のマネジャー」たちは、手挙げ制で分担を決めている人たちが多かったですね。ただし、このやり方は「技」がいると思うんです。誰も引き受け手がない仕事が出てきますから。



曾山 そういう場合、私は黙ります。

大久保 黙るとは？

曾山 「どうしようかなあ、ちょっと皆で相談してくれない？」と言って、宙に浮いた仕事の分担を自分たちで考えさせるんです。あるいは、A4判の紙をメンバー全員に配って、最も適切な役割分担をプレゼンテーションし合うこともあります。そうすると、それぞれが「穴」を埋めようとしますし、私が考えるよりもずっといいアサインが実現することも少なくありません。

高橋 私はつつい自分で引き受けてしまいがちなのですが、「その仕事のうち、いくつかを手伝います」と、メンバーが自ら申告してくれる場合もあります。そういうときはとても嬉しいですし、チームがうまく機能している状態だと実感します。

大久保 手挙げ制にすると、ジョブ

の分担の段階から「自分ごと」になるというメリットがあるようです。

ただ、その場合、評価が難しいと思います。私の場合、自ら多めのジョブを引き受けてくれる意欲のある人はそれだけで高評価をつけることがあります……。

曾山 当社は違います。意欲だけではなく成果が出ないと評価しません。もちろん、昇進がからむ長期的な評価にはプラスになります。

大久保 余計に引き受けてくれた仕事は自分とその部下の共同ジョブだと。マネジャーがそういう意識を持てるかが、大事なポイントです。

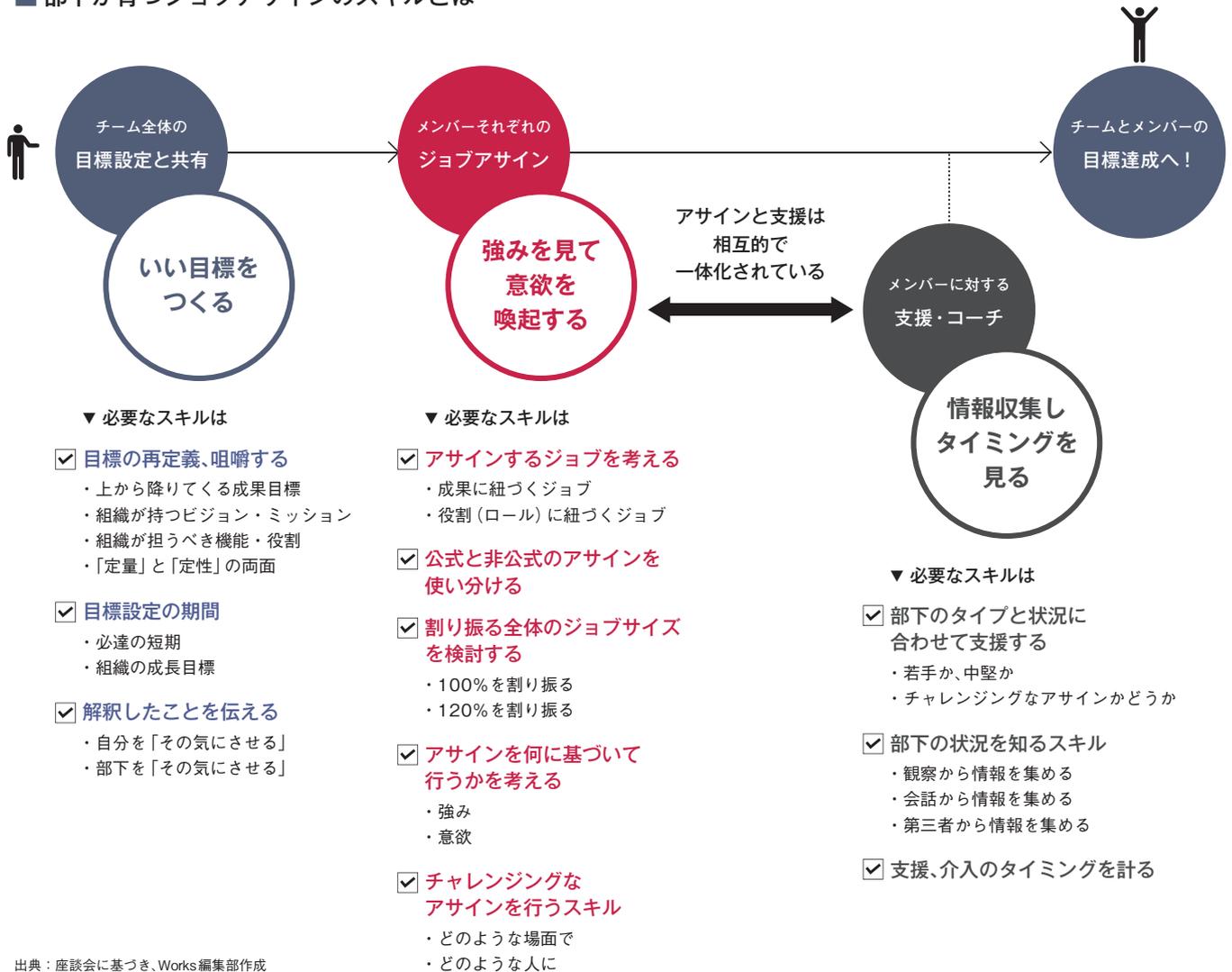
アサイン時に勘案すべきは 部下の強みと意欲

大久保 ジョブアサインはメンバーの何を見て行うべきなのでしょう。

曾山 間違いないのは、個々の強みでしょう。

高橋 ヤフーの場合、先述の人財開発カルテが非常に役立っています。それをもとに、上長と部下、それ以外の第三者にも入ってもらって、人財開発会議という会合を定期的に持って、ここで今後のメンバーに依頼する業務の方向性やアサインが決まる場合もあります。

■ 部下が育つジョブアサインのスキルとは



曾山 上司こそが部下の強みを見抜ける、というのが当社の考えです。自ら把握している強みは、客観性に欠けるくらいがある。マネジャーには「最も成果が大きくなるよう、役割分担を考えよ」と伝えています。そのとき、マネジャーが見ているのが、個々の強みのはずです。

大久保 やはり、部下の強みを理解せずにアサインするのは非常に危険だという結論になる。強みが無理なら、意欲でもいい。やりたいと思っている仕事を振る、もしくは振る意味を伝えて意欲を喚起させる方法も

ある。それらの組み合わせですね。

失敗するかもしれないけれど、意図的に難度の高い仕事を割り振ることはありますか。

曾山 将来大きく育ててほしい人材には、そうすることもあります。

高橋 その場合、伝え方が大切です。君には将来こうなってほしい。だから、今回は不慣れな仕事を任せる。サポートはするからしっかり遂行してほしい、と。

大久保 私は、いきなり任せるのではなく、少し前に本人に打ち明けて、感触がよくなかったら、潔くやめて

しまいます。

曾山 ある本にこうあったんです。意欲も能力も高い人にはお任せで大きな仕事を渡していいが、意欲はあるけれど能力が足りない人には仕事のサイズを小さくし、面倒見もよくしないと潰れてしまうと。逆にあえて小さな仕事を与え、勝ちグセを身につけさせるというやり方もある。

大久保 マネジャーが出すべき成果は、「能力×意欲」によって決まります。そのバランスを見てアサインすることが、アサインのスキルの基盤になりますね。

論点 3

「ジョブアサイン」と「支援」の関係は？



大久保 「育て上手」ほど、メンバーとまめに会話しているようです。

曾山 当社には、大きな仕事を任せ、面談はやらない、結果だけ出してくれ、という役員がいます。実際、任されたほうはそれでも結果を出して、成長する。一方で私は「毎月メンバーと面談し、仕事の振り返りと評価を行ってください」と、逆のことを各事業部長に言っています。

高橋 私の仕事は現場寄りなので、

メンバーとのコミュニケーションは頻繁に取っています。ヤフーにはマネジャーがメンバーに対して行う1on1という一対一の面談制度があるんです。多くのマネジャーが週1回、これを行っていて、ヤフー全体のマネジメントスキルの向上に大いに役立っています。

大久保 興味深い仕組みですね。それによって育成スキルがどのように育つとお考えですか。

高橋 相手の話を聞こうという姿勢が取れるようになります。通常の仕事では、部下の意見を聞く機会がなかなかない。1on1では、そうではなく、部下にしゃべらせる。それによ

って、メンバー本人の新たな気づきや視点を得てもらうわけです。

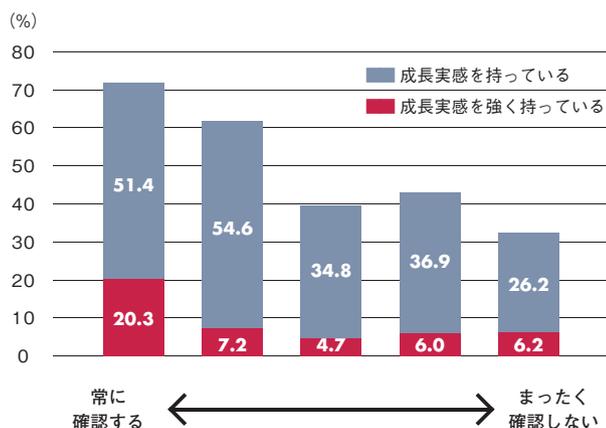
曾山 先述したように、当社にも「月イチ面談」という制度があります。これを導入してから、マネジャーの部下に対する観察力が大きく上がりました。象徴的なのが、「えっ、辞めちゃうの!？」というびっくり退職がなくなったこと。頻繁に対話することで、将来のキャリアが共有でき、辞めなくなったのです。

若手の育成に必須となる「立ち話」のスキル

大久保 その仕組みはメンバーが若

■ 早い段階で進捗を確認することが、部下の成長には重要

「部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する」×「成長実感」

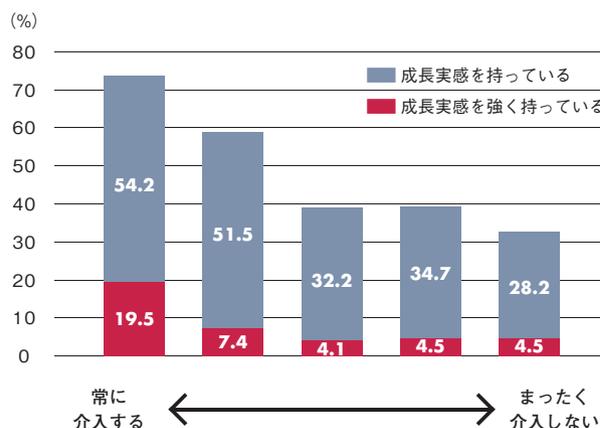


成長実感を持たせようとするならば、部下が仕事に着手した早い段階で介入したほうが良いことがわかる。任せることを意識するばかりに、「放置」の状態では、少なくとも部下自身は自分が成長していると思ってくいようだ。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」
対象は正社員フルタイムホワイトカラー-20~34歳に限定

■ 大きなミスにつながる前に介入したほうが部下の成長実感が強い

「部下の仕事が大きなミスにつながる前に、介入する」×「成長実感」



失敗するまで意図的に手を出さなかったり、あるいは失敗しそうな状態に気付かず放置しておくことは、結果的に部下の成長実感にはつながっていない。部下をよく観察し、少なくとも失敗の手前で介入することが重要なようだ。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」
対象は正社員フルタイムホワイトカラー-20~34歳に限定

くて経験の浅い組織では大いに役立つはずで、一方、ベテラン揃いの組織では必要ないかもしれません。若手の支援に限ると、こまめなメンテナンスは必須のようです。具体的には「立ち話」のスキルが重要だと私は思っています。

曾山 私はうまくできないのですが、業績のいいマネジャーほど、職場をよく歩き、部下の様子を観察したり部下と会話したりしている。私の場合は「最近どう?」とよく声をかけます。仕事、プライベートも含めて、「うまくいっているか」という意味ですね。ランチや飲み会にも極力参加し、部下の心理状態を見極めるようにしています。

高橋 職場外でのコミュニケーションも大切に、先ほどの1on1も飲食をともにしながら行う場合もあり、環境を変えることでふだん話せないことも話せたりと、お互いの信頼関係の構築に役立っています。

大久保 会話と観察が肝になるでしょう。私はよく個々人の席に行き、仕事の様子をさりげなく見ます。どんな資料が積まれ、どう仕事をしているか、デスクの様子は本人の現状

を能弁に語ってくれます。

高橋 本人と仕事上の接点がある別部署の人に、「彼、最近どうですか?」と聞くことがあります。結構意外な情報が入ってきます。

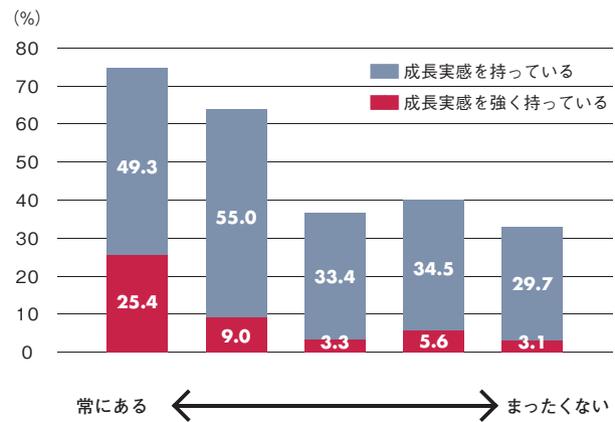
大久保 これも「ワーキングパーソン調査(2014)」の結果に出ているのですが、成長実感強く持っている人の上司は、仕事を任せた後、早い

段階で進捗を確認したり、大きなミスにつながる前に介入しているのです。今回、取材したマネジャーたちは部下との会話に時間をかけていますが、そうしたマネジャーのもとで部下が育つのも納得です。

曾山 特に難度が高い仕事を任せた場合、「仕事をはがす」逆アサインも含め、早めの介入が必要です。

■ 成長実感と結果のフィードバックの有無のかかわりは強い

「部下に任せた仕事の結果に対するフィードバックがある」×「成長実感」



仕事に対するフィードバックと成長実感のかかわりの強さが、データでも裏付けられた。部下の成長のみならず、ヤフーの高橋氏によれば、上司が部下を観察する意識、スキルの向上にフィードバック面談は役立っているようだ。

出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」
対象は正社員フルタイムホワイトカラー20~34歳に限定

論点 4 育てる人を 育てる組織とは?

大久保 これまでの議論を振り返ると、マネジャーの部下育成スキル、イコール、ジョブアサイン力としてもいいように思えます。

曾山 当社ではマネジャーに求めるスキルは、目標設定と役割分担、評価の3つ。ジョブアサインを役割分担だとすれば、3つのうちの1つ。ただ、なかでも重要なのは確かです。

高橋 ジョブアサインと同時に、支

援も重要ですよ。

曾山 私は部下に仕事をアサインするとき、「週1時間か毎日5分なのか、報告・連絡・相談のタイミングを先に決めて」とあわせて伝えるんです。こう考えると、支援もジョブアサインの一部だといえます。

大久保 観察や会話によって、次のアサインも決まる。切り離せない関係です。優れたジョブアサインスキ

安定した組織を意図的に壊し、 人を育てる機会をつくる

タマノイ酢

「育て上手なマネジャー育成のために、人を育てる機会を多くつくる」。これを実践しているのが、老舗食品メーカー・タマノイ酢だ。その取り組みについて、社長室課長・寺澤恵理氏に話を聞いた。

当社は、1907年から酢を醸造し販売している、従業員300名の食品メーカーです。会社が存続していくためには自律した人材を育てることが何より大事と考え、社員にもそれを求めています。

採用は新卒のみ。3泊4日の新入社員導入研修でトレーナーを務めるのは社員です。新人のための研修ですが、先輩社員が後輩にどう向き合うべきか、どんな伝え方をすればいいのかなど、人を育てることを学ぶ研修でもあるのです。

トレーナーを経験しない社員も

います。しかし、入社5年目までの社員を、平均「1年1部署」というペースでジョブローテーションしているため、全員が必然的に人材育成にかかわることになります。というのも、ジョブローテーションは会社全体の理解と適性を見極めが目的のため、専門分野や文系・理系に関係なく配属し、異動してきた若手社員に積極的に大きな仕事を任せるようにしているから。周囲がその人材を育てなければ、職場の仕事が動かないのです。

1つの職場でも頻繁に担当替えをするので同じ仕事を経験した人はいますし、チームで進める仕事も多いので、誰もが育成にかかわることができます。まさに「人を育てる人の塊」みたいな会社なのです。また、どの職場においても、仕事の標準化・透明化を徹底し、



寺澤恵理氏
社長室 課長

誰でもその仕事ができ、進捗状況やトラブルなどについても知っている状態にしています。

2004年からは、社会人経験の浅い若者を最長5年間有期雇用して育成する「キャリア制社員」の採用も始めました。戦力確保の意味もありますが、職場においては育てることの訓練になっています。

こうした育成の仕方は非効率に思えるかもしれませんが、組織は安定が続くと、エントロピーが増大してやがて崩壊していきます。だとすれば、意図的に壊して再生することで、人も育ち、新たな価値を生み出し続けることができるのではないのでしょうか。

ルを持ったマネジャーをどう育成するのか、人事はそれにどう関与するのか、いかがでしょう。

曾山 何よりジョブアサインの場数を踏ませることでしょう。そのためには、しかるべき人材を早くマネジャーにして、成功も失敗も数多く体験させることが大切です。

大久保 その場合、経験の幅を広く取ることが重要になるのではないかと。つまり、営業のように定量的目

標を立てやすい組織と、人事のように立てにくい組織、メンバーに関しても、若手主流、ベテラン主流と、複数のタイプの組織を経験させる必要がある。また、今回話し合ったようなテーマで、マネジャー同士に議論させることも有効でしょう。

高橋 ジョブアサインがうまい人を人事側で選抜し、その技能を広めるための施策や活動を行い、現場を巻き込むやり方も考えられます。

曾山 徒弟制度のように、育て上手のマネジャーの下に、マネジャー候補をつけて学ばせるわけですね。

大久保 育成のためだと思い切って、何人かのマネジャーを今までと違う部下に、まったく違う仕事をアサインさせる立場につけるのも一案です。いずれにしても、人を育てるためのスキルが育成されるような機会を数多くつくるのが肝心なのは間違いないと思います。

最適な仕事を与えるための基本原則

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

部下を成長させるための極意としては、戦前の山本五十六海軍大将による「やってみせ、言ってみせ、聞いてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という言葉が本質を突く。これほどわかりやすい説明はなかなかないだろう。個人スポーツのようにロールモデルと同じスキルを再現できることで成果を収められるミッションならば、それでいい。

あの課長が水を得た魚のように蘇生した理由

しかし、この山本五十六氏の言葉には「適切な仕事を割り当てる」という発想が抜けている。特に定量的に成果を出しにくいミッションであればあるほど、上司のジョブアサインの巧拙が大きく影響する。定量的な成果を出しにくい職場の典型が役所だ。

私の経験では、市長をしていたときに防災課長としてうだつが上がらなかった男性を情報公開課長にし、あるジョブを与えた途端、大活躍したケースが印象深い。この課長には、「逗子市を日本一透明度が高い自治体に」という成果を求め、「逗子市民に占める高額納税者の割合は全国トップクラスで、税とサービスのバランスに非常に悪い印象を持つ人が多く、税の使い方に納得感を与えることが必要」と、その理由を説明した。情報公開課長には、逗子市の情報公開条例の策定にかかわったという強みもあった。

結果として、その課長は自治体透明度ランキングで全国256位から4年で逗子市を1位に押し上げた。私の8年間の市長在職期間のうち5度も条例を改正し、その後、ずっと全国1位を堅持した。振り返ってみれば、目標の設定と伝達、そして非公式の目標として「成果をあげたら抜擢」という人参をぶら下げていたことも功を奏したのかもしれない。

会話・観察の技巧がますます問われる時代

一人ひとり、しかも、プライベートも含めたモチベーションや家庭事情を加味することが必要な場合もある。家族の介護、なかには、身内の自己破産を理由に、誰もが羨む2階級特進を辞退するケースもあった。こうした場合には、サイバーエージェントの曾山哲人氏が言う「仕事をはがす」逆アサインのように、仕事を割り当てるタイミングをずらすが必要になる。

親の介護で昇格を辞退した職員は、2年のブランクの後、モチベーションを高めて企画部長となり、市の重責を担った。

アサインには時宜を得たタイミングが必要となる。だから、会話と観察が欠かせない。その手法は千差万別だが、部下の内面を見極めた、信頼関係の構築がすべての基盤だ。最適な仕事を射たタイミングで部下に任せられる上司の技巧が問われている。