

# Works Review

vol. 13

## 管理職によるジョブ・アサインメントと 業績の関係性

津田 郁

リクルートワークス研究所 研究員

# 管理職によるジョブ・アサインメントと業績の関係性

津田 郁 リクルートワークス研究所・研究員

本研究の目的は、管理職のジョブ・アサインメントについて、定量的アプローチによってその実態を明らかにすることである。調査の結果、ジョブ・アサインメントがチームの業績に効果があることを示し、管理職の業績の高低によってどのようなジョブ・アサインメント行動の実施に違いがあるかについて明らかにした。さらに、業績が低い管理職がどのようにジョブ・アサインメント行動を習得していくべきかについて手順を示した。

**キーワード：** ジョブ・アサインメント, ミドル・マネジメント, マネジャー, 管理職, 職務割当

## 目次

1. はじめに
2. 先行研究
  - 2.1 先行研究の概観
  - 2.2 ジョブ・アサインメントに関する研究
3. 調査方法
  - 3.1 予備調査
  - 3.2 データ
  - 3.3 サンプル特性
  - 3.4 質問票
  - 3.5 変数の定義
    - 3.5.1 業績
    - 3.5.2 ジョブ・アサインメント行動
4. 分析方法
5. 分析結果
  - 5.1 ジョブ・アサインメントと業績の関係
    - 5.1.1 相関分析
    - 5.1.2 因子分析
    - 5.1.3 共分散構造分析
  - 5.2 業績の高低とジョブ・アサインメント行動の違い
  - 5.3 低業績の管理職が優先的に習得すべきジョブ・アサインメント行動
6. 考察
7. 残された課題

## 1. はじめに

ピーター・ドラッカーは、「組織やチームの成果に対して、責任を負うべき者」とマネジャーを定義した。そして、「仕事を組織し、働く人たちに成果をあげさせる」ことでマネジャーはその責任を果たすべきであるとしている（ドラッカー 2008: 14）。ここでいうマネジャーは、管理職と言い換えることも可能であろう。

企業において、管理職が果たすべき責務は膨大であるが、その最たるものはチームの業績目標を達成して成果を出すことである。チームの業績は、管理職がそれぞれの部下に割り振った職務が、各人によって遂行されることにより達成される。したがって、管理職が職務を設計し、それらを部下に任せ、遂行をサポートしていくというジョブ・アサインメントを中心としたマネジメントプロセスは非常に重要である。しかし、ジョブ・アサインメントはその重要性にもかかわらず、実態やチームの業績達成にどのような効果があるか、実証的に示されて、方法論として確立しているものは見当たらないのが実態である。

そこで本稿では、2017年にリクルートワークス

研究所が、1200名強の管理職を対象に実施した「マネジメント行動に関する調査」のデータを用いて、管理職のジョブ・アサインメント行動について、探索的かつ定量的に明らかにすることを試みる。

具体的には、管理職のジョブ・アサインメントがチームの業績向上に有効であるかどうかを検証する。次に、一連のジョブ・アサインメント行動のうち、特に管理職のチームが業績をあげるうえで重要なジョブ・アサインメント行動を特定し、それらが、管理職が管轄するチームの業績が高い管理職と低い管理職では、特にどのようなジョブ・アサインメント行動に実施の差があるのかについて検証する。さらに、管轄するチームの業績が低い管理職が、ジョブ・アサインメント行動を実施すれば、チームの業績を良くすることができるかどうかについても考察する。

## 2. 先行研究

### 2.1 先行研究の概観

Dragoni et al. (2009)によると、ジョブ・アサインメントは、管理職育成の文脈でその重要性が説かれることが多いという。また、部下を動機付けるために、どのように職務を設計すべきかについては、Hackman and Oldham (1976)の職務特性理論やMorgeson and Humphrey (2006)に詳しい。Zaccaro et al. (2001)によれば、どの職務をどの部下に任せるかについては、部下の能力や期待される役割を基にマッチングすることが望ましいとの指摘がある。しかしながら、中間管理職に関する先行研究は、Mintzberg (1971)をはじめとして膨大な蓄積があるものの、管理職がいかにジョブ・アサインメントをすべきかについて、体系立てた方法論としては確立していない。

そこで本稿では、「管理職によるジョブ・アサインメントはチームの業績を高めるのか。業績を高めるためには、具体的にどのようなジョブ・アサインメント行動が重要なのか」というリサーチ・クエスションのもと、まず、先行研究やヒアリン

グを通じて良いジョブ・アサインメントのモデルを作成したうえで、そのモデルに組み込まれた一連の行動を実施しているかどうかを問う形での定量調査を実施した。

### 2.2 ジョブ・アサインメントに関する研究

管理職のジョブ・アサインメントがチームの業績を高めるメカニズムに関しては、Morgeson et al. (2010)のチームリーダーシップモデルを参考にした。これは、管理職がチームを運営するうえで、準備段階と実行段階それぞれについて適切なマネジメント行動をとることが、チームの業績向上につながっていることを示したモデルである。準備段階の行動には、チームの構成、ミッションの定義、プランの作成などが含まれている。さらに、実行段階の行動には、チームの観察、問題の解決、資源の配分などが含まれる。準備段階に行うべき要素の1つにチームの構成について検討することが含まれているのだが、これは具体的には、部下の知識、経験、能力、協働意欲を踏まえたうえで、職務遂行にあたって適切な部下を選ぶ、すなわち職務と部下をマッチングさせることである。

Morgeson et al. (2010)によれば、チームの構成は、チームリーダーシップモデルの中でも特に重要な要素であり、チームの構成の具体的な内容はジョブ・アサインメント（仕事の割り当て）と近い行動と考えることができる。一方、チームリーダーシップモデルにおいては、まずチームの構成について検討したうえで、チームの観察や問題解決を行うことがチームの業績向上につながるとしている。つまり、ジョブ・アサインメントを行うことは、業績の高いチームをつくるうえで、土台の役割を果たしていると考えられる。

よって本稿では、Morgeson et al. (2010)のチームリーダーシップモデルを参考に、管理職がジョブ・アサインメントをよりよく実施することがチームの業績向上につながることを明らかにしていく。なお、Morgeson et al. (2010)では、職務と部下を組み合わせるといふチームの構成が、チ

ームの業績向上につながることを、理論的に示すに留まっているが、本稿では定量調査に基づいた実証研究を通じてこれを明らかにしていく。

### 3. 調査方法

#### 3.1 予備調査

管理職が実施するジョブ・アサインメントの具体的な内容を明らかにするために、予備調査においては、先行研究や文献の分析と実在する管理職へのヒアリングを通じて、ジョブ・アサインメントのモデルを作成した。

一般的に、ジョブ・アサインメントとは、「仕事の割り当て」を指す。しかし、本稿においては、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」と広くとらえ、仕事の割り当ての前後のプロセスも含めてこれを定義した。前述の Morgeson et al. (2010) のチームリーダーシップモデルをはじめとして、Kotter (1999) や Zaccaro et al. (2001) などの多くの先行研究において、良いマネジメントは、何か単一の行動のみを行うことでは不十分で、複数のマネジメント行動を一連のプロセスとして実施していくことが重要であると示唆している。業績をはじめとした成果を最大化するためには、ジョブ・アサインメントというマネジメント行動を、1つの点ではなく一連のプロセスとしてとらえて、各プロセスのスキルを高めていくことが必須であると考えたため、ジョブ・アサインメントを広くとらえて定義した。

ジョブ・アサインメントモデルの作成にあたっては、前述の Morgeson et al. (2010) など、管理職に関する複数の文献や先行研究からモデルの土台を作成した。さらに、マネジメント経験が豊富な管理職2名にそれぞれ1時間ほどヒアリングを行い、モデルの修正を行った。本稿で取り上げるジョブ・アサインメントモデルは8つのステップ(目標設計、職務設計、人選、職務委任、モニタリング、介入、仕上げ、検証)で構成される。

それぞれのステップには、4つから8つの具体的な行動が含まれる。これらの行動を合計すると、ジョブ・アサインメントモデルは全体で39の行動で構成されている。

#### 3.2 データ

ここから、管理職によるジョブ・アサインメント行動の実施状況とそのチームの業績の関係を明らかにする。分析に使うデータは、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(2017)」である。当該調査では、予備調査で作成したジョブ・アサインメントモデルのそれぞれの行動を、管理職がどの程度実施しているかを聞いた。定量調査は調査会社に協力を依頼し、ウェブアンケート形式でスクリーニング調査および本調査を行った。

スクリーニングによって、本調査の対象は下記4点の基準をすべて満たす者とした。

- ① 正規の社員・従業員であること
- ② 現所属企業の従業員規模が100名以上であること
- ③ 非役職者のみを一次考課の対象として持つ、いわゆる課長級の初級管理職であること
- ④ 一次考課者として5名以上の部下を持っていること

本調査は、2017年9月に実施し、1221名の管理職から回答を得た。

#### 3.3 サンプル特性

回答者1221名の性別は、男性96.1%、女性3.9%、年齢は、30代は4.2%、40代は46.1%、50代以上は49.7%であった。また、業種は、情報通信・サービスその他が25.1%と最も多く、以下は極端な偏りはないが、電機・精密8.4%、金融(除く銀行)8.2%がやや高い割合を示している。職種は、専門職・技術職30.2%、事務職28.7%、営業職23.8%であり、この3つの職種で全体の82.7%を

占めている。

### 3.4 質問票

本調査では、39の具体的なジョブ・アサインメント行動を、実際にどの程度実施しているかについて5件法で回答を求めた(⑤よくあてはまる, ④どちらかという, ③あてはまる, ②どちらともいえない, ①どちらかという, ①あてはまらない, ①全くあてはまらない)。また、回答者それぞれの業績の状況を把握するために、直近4回の管理職としての業績達成回数について回答を得た。その他、管理職としての経験年数、仕事の満足感、学歴などの回答者個人に関する質問、部下人数、チーム全体のモチベーションの状況といったチームに関する質問について回答を得ている。

### 3.5 変数の定義

本稿では、管理職のジョブ・アサインメント行動を独立変数、管理職の業績達成回数を従属変数とした。用いる変数の定義について、以下に業績、ジョブ・アサインメント行動の順で説明する。

#### 3.5.1 業績

本稿では、最終的な管理職のチームの業績の評価指標である管理職の業績達成回数を従属変数として取り扱った。リクルートワークス研究所が東証第一部上場企業(197社)の人事部に対して実施した「Works 人材マネジメント調査(2017)」によると、管理職の評価は、プロセスが33.0%、成果が67.0%の割合で決定されている(N=139)。つまり、管理職が業績を達成できているということは、その約7割はチームが十分に成果をあげていると説明することができるため、本稿では、チームの業績の代理変数として管理職の業績達成回数をを用いた。

「マネジメント行動に関する調査(2017)」では、直近4回の管理職としての業績達成回数につ

いて回答を得ている。本調査回答者1221名のうち、これまで管理職として4回以上業績を上司から評価されているのは1006名であった。このうち、明確な業績目標がない104名を除いた902名について、直近4回の評価で、業績達成の回数が0~4回のいずれであるかの回答を得た。3~4回業績を達成している管理職を「高業績」、2回の業績達成を「平均的業績」、0~1回の業績達成を「低業績」と定義する。

ところで、本調査の回答者の中には、高いマネジメント能力を持っていても業績目標が高すぎて目標が達成できなかった者や、逆に、設定された目標が低すぎたために本人の能力にかかわらず目標を達成した者も含まれていることが推測される。だが、目標設定が高すぎたり低すぎたりした場合、通常は上位のマネジメントが次の評価期間の目標設定をより適切に修正する。つまり、評価の回数を重ねることで、管理職が極端に高すぎる目標や低すぎる目標を課されることは少なくなると考えることができる。本稿も直近4回の業績達成状況を確認することによって、こうした目標設定時の個別の差の影響は極少にすることができていると考える。

#### 3.5.2 ジョブ・アサインメント行動

予備調査で作成した39のジョブ・アサインメント行動を独立変数として取り扱った。すべてのジョブ・アサインメント行動の具体的な内容と、行動の実施状況の平均値、および業績達成回数との相関関係は5節の表1を参照されたい。

## 4. 分析方法

ジョブ・アサインメント行動と業績の関係を明らかにするため、共分散構造分析によって変数間の関係と影響の経路を明らかにする。共分散構造分析は、観測変数や潜在変数の変数間の関係を分析する手法である。具体的には、最初にジョブ・アサインメントモデルの8ステップと39の行動

について相関分析を行ってデータの概観を把握する。次に、因子分析を行ってグループ化した後、共分散構造分析を行う。

一連の分析手続きの後に、39のジョブ・アサインメント行動を特に重要な行動と通常の行動に区分し、管理職の業績の高低でどのような差異があるかを確認する。最後に、ジョブ・アサインメント行動の平均実施率とマネジメント経験年数の関係から、ジョブ・アサインメント行動の難易度を示し、低業績の管理職や経験が浅い管理職が優先的に習得していくべきジョブ・アサインメント行動について考察する。なお、業績を従属変数として分析を進めるにあたり、母集団の1221名のうち、管理職として直近4回以上の業績評価を受けており、なおかつ、明確な業績目標がないと回答した104名を除いた902名を標本として分析を行った。

## 5. 分析結果

### 5.1 ジョブ・アサインメントと業績の関係

#### 5.1.1 相関分析

表1には、すべてのジョブ・アサインメント行動の実施状況の平均値、および業績達成回数との相関係数を記載している。ジョブ・アサインメントモデルのステップで見ると、職務委任、モニタリング、仕上げのステップにおいて比較的相関係数が高い行動を含んでいることが見て取れる。この3つのステップに含まれるほぼすべての行動は、相関係数が有意かつ0.15以上である。職務委任のステップとは、実際に、部下一人ひとりに具体的に職務を任せていく段階である。業績を達成するためには、職務を任される部下が、職務の目的や責任について腹落ちしており、高いモチベーショ

ンとともに職務に取りかかれる状態をつくりあげることが重要であることがわかる。さらに、モニタリングと仕上げのステップの諸行動において高い相関係数が確認されたことは、部下に仕事を任せただけで後は放置するのではなく、後の進捗や職務の完遂時においても部下を支援することが、業績達成に効果があることを示唆していると考えられる。モニタリングのステップで最も相関係数が高い行動は、進捗管理である。部下に職務を任せただけに、その職務が具体的にどのように進捗しているかについて、把握を欠かしていないことがわかる。また、仕上げのステップでは加筆修正とディスクローズという具体的な行動に高い相関が確認された。加筆修正は、部下の職務の完了段階で、成果がもう一段高くなるように支援する行動であり、ディスクローズは、部下の良い成果を社内外にアピールするという行動である。部下だけでは気づかない成功のポイントを助言することでより高い成果を実現し、良い成果を積極的にアピールして部下に自信をつけさせるという好循環を実現している。

上記の3ステップには含まれていないが、人選のステップの全体最適という行動も比較的高い相関を示している。これは、具体的に部下に職務を任せる前に行うもので、何名かの部下が個人の目標を達成できなくても、チーム全体としては目標を達成できるように、リスク回避の方法を事前に検討するという行動である。膨大な職務を複数の部下に任せただけでチームの業績を達成することは容易ではない。業績を達成するためには、実際に部下に仕事を任せる事前の段階で、チームを全体として俯瞰したうえでどの部下にどの職務を任せていくかを考えることが重要といえる。

表1 本研究におけるジョブ・アサインメントモデル

ステップ	行動略称	行動内容	行動実施状況	業績達成回数との相関係数
目標設計	先取り仕掛け	上部組織から目標を設定される前に、自身で考えた目標を上部組織に提案している	3.00	.126**
	俯瞰的理解	自分の課やチームが達成すべき目標について、会社にとっての意義や重要性を理解している	3.83	.073*
	期待値調整	与えられた目標であっても、納得して引き受けられるように、上部組織と調整・交渉する	3.54	.166**
	ジョブクラフティング	目標が決まったら、よりよく伝えられるように自分自身の言葉に置き換えている	3.89	.083*
	ストーリー	目標を部下に伝えるときは、組織上の重要性や背景もあわせて説明している	3.96	.084*
職務設計	職務リスト化	目標を達成するために必要な職務を把握し、リストアップしている	3.69	.153**
	達成水準確認	複数の職務のそれぞれについて、到達目標や納期を明確にしている	3.82	.163**
	職務廃止	これまで続けてきた職務であっても、必要ではないと判断した場合にはやめるようにしている	3.59	.090**
	成功ポイントと障害の想定	目標を達成するまでのプロセスや道すじをイメージして、成功のポイントや障害を事前に考えている	3.78	.141**
	メタ認知	自分の課やチームが目標を達成するために、自分自身がどんな役割をするか明確に決めている	3.88	.145**
人選	分配戦略	部下同士の担当職務を部分的に重ねる、あるいは重ねないなど、基本的な担当決めの方針を事前に検討している	3.77	.123**
	全体最適	何名かの部下が個人の目標を達成できなくても、チーム全体としては目標を達成できるように、リスク回避の方法を事前に検討する	3.75	.192**
	職務の再編と統合	職務の組み合わせ方や、分割の仕方を見直している	3.80	.148**
	能力把握	それぞれの職務を遂行するために、求められる知識・スキル・経験などを洗い出している	3.74	.156**
	コンディション確認	部下に任せる職務を決める際は、その部下の働くうえでの制約(労働時間、健康状態など)を把握している	3.92	.133**
	選抜	複数の部下の中から、今期特に成長させたい部下を選んでいる	3.68	.090**
	ストレッチ	特に成長を期待する部下には、あえてその人にとって難易度の高い職務を担当させている	3.73	.107**
	最適マッチング	職務を遂行するために必要な知識・スキル・経験と、部下の志向や適性を組み合わせて、任せる職務を決定している	3.81	.160**
	手挙げ誘導	任せる職務を、まるで部下が自ら希望して選り取ったかのように引き受けさせている	3.11	.113**
	意義付け	実際に職務を部下に任せる際は、その職務の組織における重要性や意義・価値を説明する	3.83	.151**
職務委任	納得確認	実際に職務を部下に任せる際は、部下が納得感を持って目標や職務を引き受けられるように調整している	3.77	.158**
	報告ルール決定	実際に職務を部下に任せる際は、その職務の進捗等に関して報告するタイミングや方法を取り決める	3.68	.155**
	工数・納期管理	実際に職務を部下に任せる際は、その職務を達成するために必要な時間を想定して納期を決めている	3.76	.169**
	進捗管理	部下からの報告や部下の観察などの様々な方法を通じて、進捗状況を把握している	3.92	.201**
モニタリング	見守り	職務の状況を把握しつつも、基本的には口出しせず見守るようにしている	3.56	.179**
	リアルタイムフィードバック	部下の良い行動については、リアルタイムでほめている	3.75	.171**
	課題の予見	職務の進捗状況や部下の状態から、起こりうる問題を予測している	3.74	.174**
介入	軌道修正	部下の行動が目標達成の方向からはずれていると判断した場合には、軌道を修正している	3.90	.126**
	側面支援	部下が課題にぶつかっているときは、原因を突き止めて、それを取り除く支援を行っている	3.83	.172**
	育成的支援	職務経験の浅い部下が困難に直面している場合は、自身や先輩のサポートを加えている	3.97	.162**
	引き取り	職務上発生した問題が深刻な場合には、自身が責任を持って問題を解決している	4.05	.129**
	完了確認	部下に職務を最後までやり切らせて、達成感を持たせている	3.92	.153**
仕上げ	加筆修正	最終段階で、成果がもう一段高くなるように助言や支援を行う	3.72	.192**
	ディスクローズ	部下が良い成果を出した際は、積極的に社内外に紹介してアピールしている	3.77	.215**
	質と効率の評価	部下の良い成果を賞賛し、ねぎらっている	3.91	.161**
検証	反響フィードバック	部下が出した成果に、その後の発展や良い反響があった場合は、本人にフィードバックしている	3.96	.090**
	振り返り	部下の成果が良くなかった際は、原因について振り返り、内省させている	3.73	.120**
	改善を促す	部下の成果が良くなかった際は、次への改善策を考えさせている	3.82	.121**
	内省	期末に、一連の「部下への仕事の割り当て方」について振り返って、内省を実施している	3.67	.130**

注：網掛けは相関係数が0.15以上の項目。\*p<0.05, \*\*p<0.01

### 5.1.2 因子分析

相関分析によって、ジョブ・アサインメントモデルのデータの概観を把握した。次に、39のジョブ・アサインメント行動の構造を明らかにするために、因子分析を行った(主因子法、プロマックス回転)。因子分析の結果、39のジョブ・アサインメント行動は6つの因子に分かれることが確認された(表2)。すべての行動の因子負荷量が0.3以上であったため、全行動を採用して分析を進めることとした。ただし、第6の因子は「手挙げ誘導」の1項目のみであるため排除し、全部で5つの因子として取り扱い、以後の分析を進めた。なお、ジョブ・アサインメント行動同士で正の相関

が確認されたため、因子分析の回転はプロマックス法を用いている。また、因子分析の際、因子抽出数は指定していない。

因子分析の結果、6因子が抽出された。第1因子から順に「達成支援」因子、「目標設計」因子、「構想」因子、「検証」因子、「人選」因子と命名した。以下、それぞれの因子の特徴を簡単に解説する。

第1因子は、「達成支援」因子と名付けた。管理職が部下に仕事を任せただけで、部下が自ら仕事を進めるフェーズでのジョブ・アサインメント行動が多く含まれている。この因子は、部下が仕事を実行するうえでそれを支援する特徴を持つ。

表2 ジョブ・アサインメント行動の因子分析結果

ステップ	行動略称	達成支援	目標設計	構想	検証	人選	—
仕上げ	質と効率の評価	.86	.12	-.28	.16	-.07	.07
介入	育成的支援	.83	-.09	.09	-.03	-.02	-.12
介入	引き取り	.81	.00	.03	.03	.00	-.14
モニタリング	リアルタイムフィードバック	.75	.11	-.17	.00	-.09	.21
検証	反響フィードバック	.74	.06	-.06	.19	-.01	-.09
介入	側面支援	.74	-.08	.13	-.01	-.04	.01
仕上げ	完了確認	.70	-.05	.03	.06	.00	.03
職務委任	納得確認	.53	.01	.16	-.08	.03	.24
介入	軌道修正	.53	-.01	.16	.06	.08	-.02
モニタリング	進捗管理	.52	-.04	.33	-.03	.01	-.02
仕上げ	ディスクローズ	.52	.05	-.09	.19	.06	.08
モニタリング	課題の予見	.46	.00	.20	.06	-.01	.05
人選	コンディション確認	.43	-.02	.39	-.11	.08	-.03
職務委任	意義付け	.43	.11	.25	-.11	.07	.18
モニタリング	見守り	.36	.01	-.01	-.04	-.02	.26
目標設計	期待値調整	-.08	.70	.03	-.02	.00	.16
目標設計	先取り仕掛け	-.22	.62	-.17	.14	.06	.23
目標設計	俯瞰的理解	.28	.54	.02	-.11	.02	-.08
目標設計	ジョブクラフティング	.14	.59	.22	-.07	.03	-.13
目標設計	ストーリー	.27	.53	.22	-.09	-.01	-.14
職務設計	成功ポイントと障害の想定	-.08	.16	.71	.12	-.03	-.10
人選	分配戦略	-.06	.07	.68	.07	-.01	.02
人選	全体最適	.12	-.01	.64	.01	-.08	.14
人選	能力把握	.08	-.05	.61	.14	-.01	.04
職務設計	メタ認知	-.10	.20	.57	.01	-.01	-.03
職務設計	職務リスト化	-.12	.38	.57	.08	-.12	.04
職務設計	達成水準確認	.02	.33	.54	.04	-.05	-.05
人選	職務の再編と統合	.14	.04	.47	.03	.12	.07
職務委任	報告ルール決定	.28	-.11	.40	.04	.00	.24
職務委任	工数・納期管理	.25	-.01	.39	.02	.00	.18
職務設計	職務廃止	-.05	.26	.34	.04	.05	.03
検証	改善を促す	.12	-.01	.15	.64	.02	-.11
検証	振り返り	.15	.00	.08	.64	.04	-.10
検証	内省	.14	-.06	.16	.49	-.03	.07
仕上げ	加筆修正	.23	.01	.16	.32	.04	.08
人選	ストレッチ	-.02	.04	-.11	.05	.92	-.02
人選	選抜	-.03	-.01	.03	-.01	.79	.02
人選	最適マッチング	.25	.01	.27	-.03	.93	.05
職務委任	手挙げ誘導	-.07	.05	.11	-.07	.01	.59

注：因子抽出法：主因子法，回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

第2因子の「目標設計」因子は、ジョブ・アサインメントモデルにおける「目標設計」のステップの行動がすべて含まれており、目標の設計という特徴を持つ因子である。

第3因子には、ジョブ・アサインメントモデルにおける「職務設計」と「人選」のステップの行動が多く含まれている。この因子は、実際に部下に仕事を任せる前に、全体の構想を練るという特徴を持つと考えられるため、「構想」因子と名付けた。

第4因子は、「検証」因子と名付けた。この因子は、振り返りや内省など、職務が完了した後に行う特徴を持つ因子である。

第5因子は、難易度の高い職務を割り当てるという行動を示す「ストレッチ」や、部下と職務を適切に組み合わせるといふ「最適マッチング」などの行動が含まれており、具体的に誰にどの仕事を任せるかについての詳細を決定する、という特徴を持つ因子である。この因子は、ジョブ・アサインメントモデルを踏襲して「人選」因子と名付

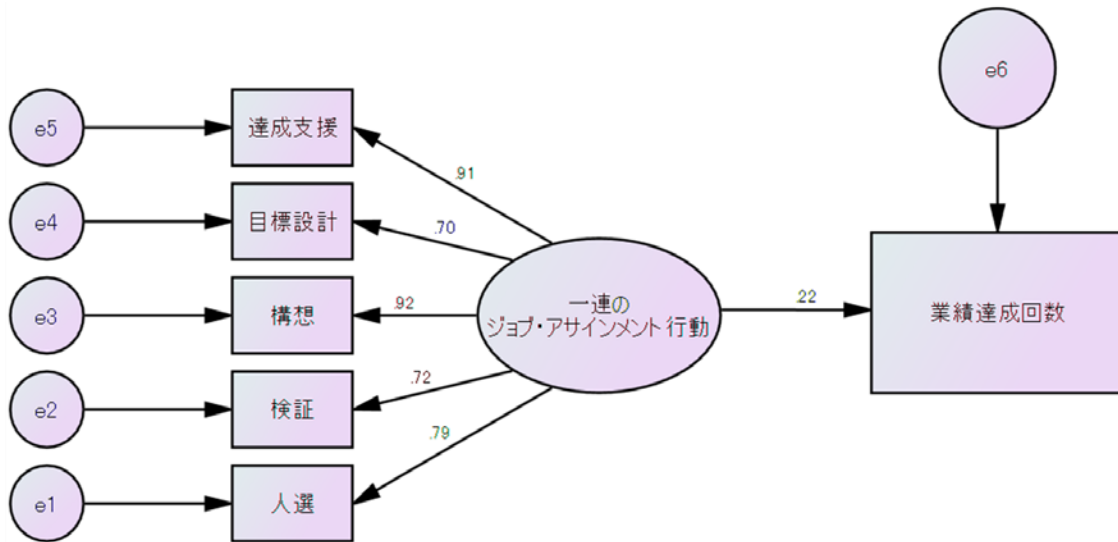
けた。

最後の第6因子は「手挙げ誘導」の1項目のみであったため、因子として採用しなかった。

### 5.1.3 共分散構造分析

因子分析の結果を踏まえて、共分散構造分析により、ジョブ・アサインメントが業績へ与える影響を確認した。共分散構造分析では、因子分析で確認できた5因子を基に合成変数を作成した。次に、5つの因子の背後にある潜在変数を「一連のジョブ・アサインメント行動」として、業績への影響を確認した。結果として、図1のモデルが確認され、ジョブ・アサインメントは業績に対して有効であることが示された。なお、モデル適合度を示すCFIの値は0.97、RMSEAの値は0.086であり、モデルのあてはまりは問題ないと考えられる。





注：自由度=9，カイ2乗値=89.370，p値=.000，IFI=.974，CFI=.974，RMSEA=0.086，標準化推定値

図1 ジョブ・アサインメントと業績の関係

共分散構造分析の結果からも，高い業績を実現するためには，ジョブ・アサインメントを一連のプロセスとしてとらえて実施していく必要性が確認された。一連のジョブ・アサインメント行動と各因子との因子間の結びつきを見てみると，「達成支援」因子と「構想」因子において特に高いパス係数が確認された。表3は，ジョブ・アサインメントモデルのすべての行動を各因子別に区分し，業績達成回数との相関係数を表記したものである。「達成支援」因子と「構想」因子が比較的高い相関があることが見て取れる。

表3 ジョブ・アサインメント行動の相関係数

No.	因子	業績達成回数との相関係数
1	達成支援	.217**
2	構想	.201**
3	人選	.175**
4	目標設計	.144**
5	検証	.136**

注：\*\*p<0.01

## 5.2 業績の高低とジョブ・アサインメント行動の違い

共分散構造分析により，ジョブ・アサインメン

トの実施が業績に有効であることが示された。次に，管理職の業績の高低によって，39のジョブ・アサインメント行動の実施状況にどのような違いがあるかを確認した。表4は，ジョブ・アサインメント行動ごとに，高業績の管理職と低業績の管理職のジョブ・アサインメント行動の実施状況，T検定の結果をまとめたものである。本稿では，業績達成回数との相関係数が0.15以上の行動を特に重要なジョブ・アサインメント行動，相関係数0.15未満の行動を通常の行動として区分した。

表4から読み取れる，業績の高低によるジョブ・アサインメント行動の違いは2点である。1点目は，高業績の管理職は低業績の管理職に比べて，すべてのジョブ・アサインメント行動の実施率が上回っていることである。管理職として高い業績をあげるためには，数少ない特定の行動に注力すればよいというわけではなく，ジョブ・アサインメント行動を一連のプロセスとして考えてそれぞれの行動を丁寧に実施していくことが重要であることを示している。2点目は，高業績の管理職は，すべてのジョブ・アサインメント行動を実施する中でも，特に重要なジョブ・アサインメント行動をよりよく実施していることである。表4のうち太字で表したジョブ・アサインメント行動は，業績の高低によって特に実施状況に開きがあ

る 10 の行動である。これらのうち 9 つの行動は特に重要なジョブ・アサインメント行動と一致しており、高業績の管理職であるほど、特に重要な

ジョブ・アサインメント行動をよりよく実施しているといえることができる。

表 4 業績の高低によるジョブ・アサインメント行動の実施状況の違い

因子	行動略称	高業績管理職	低業績管理職	実施率の差	T検定
達成支援	質と効率の評価	4.00	3.65	0.34	**
	<b>育成的支援</b>	<b>4.06</b>	<b>3.66</b>	<b>0.40</b>	<b>**</b>
	引き取り	4.13	3.82	0.31	**
	<b>リアルタイムフィードバック</b>	<b>3.84</b>	<b>3.44</b>	<b>0.41</b>	<b>**</b>
	反響フィードバック	4.01	3.83	0.18	*
	側面支援	3.91	3.58	0.33	**
	完了確認	4.00	3.67	0.32	**
	<b>納得確認</b>	<b>3.85</b>	<b>3.45</b>	<b>0.40</b>	<b>**</b>
	軌道修正	3.96	3.71	0.25	*
	進捗管理	4.03	3.65	0.38	**
	<b>ディスクローズ</b>	<b>3.90</b>	<b>3.35</b>	<b>0.55</b>	<b>**</b>
	課題の予見	3.84	3.47	0.37	**
	コンディション確認	4.01	3.75	0.26	*
	<b>意義付け</b>	<b>3.91</b>	<b>3.51</b>	<b>0.40</b>	<b>**</b>
<b>見守り</b>	<b>3.67</b>	<b>3.21</b>	<b>0.46</b>	<b>**</b>	
構想	成功ポイントと障害の想定	3.85	3.51	0.34	**
	分配戦略	3.85	3.63	0.21	*
	<b>全体最適</b>	<b>3.85</b>	<b>3.38</b>	<b>0.47</b>	<b>**</b>
	能力把握	3.83	3.52	0.31	**
	メタ認知	3.95	3.60	0.35	**
	職務リスト化	3.79	3.42	0.37	**
	<b>達成水準確認</b>	<b>3.90</b>	<b>3.49</b>	<b>0.42</b>	<b>**</b>
	職務の再編と統合	3.89	3.54	0.34	**
	報告ルール決定	3.75	3.44	0.32	**
	工数・納期管理	3.85	3.50	0.34	**
職務廃止	3.64	3.36	0.29	*	
人選	ストレッチ	3.80	3.56	0.24	*
	選抜	3.75	3.53	0.21	*
	<b>最適マッチング</b>	<b>3.90</b>	<b>3.56</b>	<b>0.34</b>	<b>**</b>
目標設計	<b>期待値調整</b>	<b>3.63</b>	<b>3.04</b>	<b>0.59</b>	<b>**</b>
	<b>先取り仕掛け</b>	<b>3.06</b>	<b>2.60</b>	<b>0.46</b>	<b>**</b>
	俯瞰的理解	3.89	3.63	0.25	*
	ジョブクラフティング	3.95	3.69	0.25	*
	ストーリー	4.01	3.69	0.32	*
検証	改善を促す	3.88	3.66	0.22	*
	振り返り	3.80	3.59	0.21	*
	内省	3.75	3.45	0.30	**
	<b>加筆修正</b>	<b>3.83</b>	<b>3.45</b>	<b>0.38</b>	<b>**</b>

注：網掛けは業績達成回数との相関係数が有意かつ 0.15 以上の行動、太字は高業績管理職と低業績管理職で特に実施状況の差がある行動。

\*p<0.05, \*\*p<0.01

### 5.3 低業績の管理職が優先的に習得すべきジョブ・アサインメント行動

これまでの分析で、業績の高い管理職は、業績の低い管理職に比べて、すべてのジョブ・アサインメント行動において実施率が上回っており、さ

らに特に重要なジョブ・アサインメント行動においてその傾向が顕著であることが明らかになった。それでは、低業績の管理職が、高業績の管理職へ変容していくためにはどうすればよいか。その課題に示唆を提供するために、ジョブ・アサインメントの各行動の実施率とマネジメント経験年数の関係から、ジョブ・アサインメント行動の難易度を段階で示した。最終的には、より多くのジョブ・アサインメント行動を、よりよく実施できるようになることが目指す姿である。目指す姿に向かって、少しでも効率的に成長していくためには、習得すべきジョブ・アサインメント行動について、習得に必要と想定される期間やそのジョブ・アサインメント項目自体の難易度を考慮しておくことが重要であると考えたためである。

図2は、縦軸をジョブ・アサインメントの実施率、横軸をマネジメント経験年数としたグラフである。縦軸の境界線を全ジョブ・アサインメント項目の平均実施率3.69、横軸の境界線をマネジメント経験年数3年として、グラフをA、B、C、Dの4つの領域に区分した。また、図2では、説明を簡略化するために4つのジョブ・アサインメント行動のみ抽出してグラフに示している。

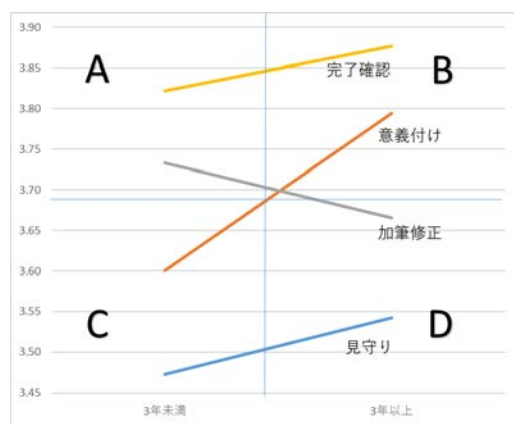


図2 マネジメント経験年数と実施の関係

本稿では、ジョブ・アサインメント行動の難易度を、低い順に、組み合わせAB, AD, CB, CDとした。この順でジョブ・アサインメント行動の難易度を1, 2, 3, 4と定義する。ジョブ・アサインメント行動の難易度は、まずマネジメント経験

が3年未満で、ジョブ・アサインメント行動の実施率が全体平均を上回っているかどうかで区分し、Aを難易度低、Cを難易度高とした。次に、マネジメント経験年数3年以上でも同じように区分し、Bを難易度低、Dを難易度高とした。

例えば、組み合わせABは、マネジメント経験年数にかかわらず実施率が高いため比較的難易度が低い項目と考えられる。一方で、組み合わせCDは、マネジメント経験年数にかかわらず実施率が低いため習得の難易度が高い項目と考えられる。組み合わせCBにあてはまる項目は、マネジメント経験が3年未満では実施率が低いが、マネジメント経験が3年以上では、実施率が高くなっている。このような項目は、習得するまでに一定の経験を要するものと解釈できる。なお、組み合わせADに該当するジョブ・アサインメント行動は図2で例として示した加筆修正のみであった。

表5は、全ジョブ・アサインメント行動を重要度と難易度で分類したものである。

低業績の管理職、あるいは経験が浅い管理職がまず習得すべきジョブ・アサインメント行動は、特に重要かつ難易度が1の行動である。なぜなら、これらの行動は、業績達成に対して重要であり、なおかつマネジメント経験が3年未満のマネジャーであっても実施率が高いジョブ・アサインメント項目であるからだ。例えば、「リアルタイムフィードバック」とは、部下の良い行動について、リアルタイムでほめることをいう。これは、意識さえすればすぐにでも実践可能な行動である。

一方で、特に重要かつ難易度が3や4の行動は、業績達成のために重要なジョブ・アサインメント行動ではあるが、習得するまでに一定の経験や教育を要すると考える必要があるだろう。例えば、「ストレッチ」とは、特に成長を期待する部下にあえてその人にとって難易度の高い職務を担当させることである。ストレッチは、部下の成長のために重要ではあるが、Garton (2017)によれば、設定を誤ってあまりに難易度の高い職務を任せると部下のバーンアウトを招く恐れがあるという。このように、難易度の高いジョブ・アサインメン

ト行動は、マネジャーを指導する立場にある者と協力するなど、計画的に習得を進めることが賢明である。

**表5 ジョブ・アサインメント行動の難易度**

難易度	特に重要な ジョブ・アサインメント行動	通常の ジョブ・アサインメント行動
1	最適マッチング 進捗管理 リアルタイムフィードバック 側面支援 育成的支援 完了確認 ディスクローズ 質と効率の評価	ストーリー メタ認知 コンディション確認 軌道修正 引き取り 反響フィードバック 改善を促す — —
2	加筆修正	—
3	達成水準確認 全体最適 意義付け 納得確認 工数・納期管理 課題の予見	俯瞰的理解 ジョブクラフティング 成功ポイントと障害の想定 分配戦略 職務の再編と統合 —
4	期待値調整 職務リスト化 能力把握 報告ルール決定 見守り — —	先取り仕掛け 職務廃止 選抜 ストレッチ 手挙げ誘導 振り返り 内省

前述の分析結果から、高業績の管理職は一連のジョブ・アサインメント行動をよりよく実施していることが確認されている。低業績の管理職も、最終的にはすべてのジョブ・アサインメント行動ができるようになることを目指すべきであるが、ただやみくもに努力するのではなく、より効率的に成長するために習得のステップを意識することが重要である。まずは、重要かつ難易度が低いジョブ・アサインメント行動に着目し、1つずつ習得していくことが望ましいと考えられる。

## 6. 考察

本稿では、管理職のジョブ・アサインメントは、その重要性にもかかわらず、実態や効果が明らかになっていないという問題意識に端を発し、ジョブ・アサインメントが業績へ与える影響を、定量的アプローチによって実証的に示すことを試みた。Morgeson et al. (2010) にあるように、これまでは、職務と部下を組み合わせるという行動が、チームの業績向上につながることを、理論的に示す

ことに留まっていたが、本稿では、管理職のジョブ・アサインメントがチームの業績向上に効果があることを実証的に示した点に意義があると考えられる。

本研究の具体的な貢献は3点である。1点目は、管理職がジョブ・アサインメントをよりよく実施することがチームの業績向上に効果があることを実証的に示した点である。39の具体的なジョブ・アサインメント行動のデータを6つの因子に区分し、共分散構造分析を行うことでこれを示した。2点目は、高業績の管理職と低業績の管理職で、ジョブ・アサインメント行動の実施状況を比較し、両者間では特にどのようなジョブ・アサインメント行動に実施の違いがあるかを明らかにした点である。39のすべてのジョブ・アサインメント行動において、高業績の管理職の実施率が低業績の管理職のそれを上回っていた。さらに、高業績の管理職は、業績達成に向けて特に重要なジョブ・アサインメント行動をよりよく実施していることが明らかになった。3点目は、すべてのジョブ・アサインメント行動を、習得難易度と重要度で分解することにより、低業績の管理職がジョブ・アサインメント行動を習得していく手順を示した点である。低業績の管理職が、より効率的に高い業績をあげられるような管理職に成長するためには、習得難易度が低く、なおかつ重要度が高いジョブ・アサインメント行動を優先的に体得していくべきであり、具体的なジョブ・アサインメント行動を抽出した。

今回の研究は、実際のビジネスの現場で管理職としてチームに責任を持つ者、あるいは、管理職の育成に責任を持つ者に対して、特に示唆を与えるものであると考える。ジョブ・アサインメントモデルに示した39の行動について、管理職が自ら実施状況について振り返ることで、できているジョブ・アサインメント行動は何か、逆に十分にできていないジョブ・アサインメント行動は何かについて明らかにできる。次に、いまは十分に実行できていないジョブ・アサインメント行動は、特に重要かつ難易度の低い行動から順に習得して

いけば、確実により高い業績をあげるチームに近づくとであろう。また、特に重要ではあるが難易度が高いジョブ・アサインメント行動については、管理職の上長にあたる者と協力し、ある程度時間をかけて計画的に習得していくことが望ましいと考えられる。

現在のチームをより良く変えようと日々奮闘している管理職にとって、本研究が何らかの行動変革のきっかけとなれば幸甚である。

## 7. 残された課題

最後に、本研究の残された課題をまとめておく。本研究では、管理職のジョブ・アサインメントに着目し、ジョブ・アサインメント行動と業績達成回数との関係を明らかにするため、予備調査でジョブ・アサインメントモデルを作成する段階から開始した。このモデルは、ジョブ・アサインメントを一連のプロセスとしてとらえ、幅広い行動を網羅している。その一方で、例えば、部下に任せる職務の特徴にまでは言及していない。一言に職務といっても、既に定型化されている職務や多分に創意工夫が求められる職務など千差万別である。ジョブ・アサインメントは、まだ十分に方法論として確立しておらず、何をもって管理職が実施すべきジョブ・アサインメントとするかについては、引き続き議論が必要である。

また、本研究に用いたデータは、調査会社に協力を依頼し、ウェブでアンケート形式により行い回収したものである。そのため、このデータから知り得た情報が、客観的なものであるとは必ずしもいえない。本研究の分析結果の精度をより高めるためには、実際の実務・マネジメントの現場をつぶさに観察し、管理職のジョブ・アサインメント行動が部下にどのような影響を与え、結果として業績を達成していくのか、そのメカニズムを確認するといった調査を実施することが望ましいと考えられる。以上については、稿を改めて検討したい。

## 注

- i 業種の分類は、以下の通りである。食品、エネルギー資源、建材・資材、素材・化学、医薬品、自動車・輸送機、鋼鉄・非鉄、機械、電機・精密、情報通信・サービスその他、電気・ガス、運輸・物流、商社・卸売り、小売り、銀行、金融（除く銀行）、不動産、官公庁、教育機関、その他。
- ii 職種の分類は、以下の通りである。サービス職、保安・警備職、農林漁業関連職、運輸・通信関連職、生産工程・労務職、事務職、営業職、専門職・技術職、分類不能の職業。

## 参考文献

- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. and Oh, I., 2009, "Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies", *Academy of Management Journal*, 52(4): 731-743.
- Drucker, P. F., 1974, *Management*, Harper & Row. (=2008, 上田惇生訳『ドラッカー名著集13 マネジメント[上]—課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社.)
- Garton, E., 2017, "Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person" *Harvard Business Review*, April 06.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R., 1976, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Kotter, J. P., 1999, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, 103-111.
- Morgeson, F. P., DeRue, S. D. and Karam, E. P., 2010, "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes", *Journal of Management*, 36(1):5-39.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E., 2006, "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work," *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321-1339.
- Mintzberg, H., 1971, "Managerial Work: Analysis from Observation" *Management Science*, 18(2): B97-B110.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, K., 2010, "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation," *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. and Marks, M. A., 2001, "Team leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, 451-483.