



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	ジョブ・アサインメントの支援制度：島津製作所と参天製薬の事例
Author(s)	松尾, 睦
Citation	Discussion Paper, Series B, 152, 1-8
Issue Date	2017-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67546
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB152new.pdf



Discussion Paper, Series B, No.2017-152

ジョブ・アサインメントの支援制度
—島津製作所と参天製薬の事例—

北海道大学経済学研究院 松尾睦

2017 年 11 月

北海道大学大学院経済学研究院

060-0809 札幌市北区北 9 条西 7 丁目

ジョブ・アサインメントの支援制度

—島津製作所と参天製薬の事例—

1. はじめに

マネジャーの成長を促す業務は、「発達の課題(developmental assignment)」と呼ばれ、リーダーシップ開発における主要な要素とみなされてきた (Day, 2001; McCall, Lombardo, and Morrison, 1988)。実証研究においても、発達の課題がマネジャーの能力を高めていることが報告されている (e.g., Dragoni, Tesluk, Russell, and Oh, 2009)。このことは、業務の割り当て、すなわち、「ジョブ・アサインメント(job assignment)」が、マネジャー育成の鍵を握っていることを示している。

ただし、挑戦的な業務課題を与えれば自動的に優れたマネジャーが育つわけではない。米国のリーダーシップ研究所 Center for Creative Leadership によれば、仕事経験によってリーダーを育成するためには、「アセスメント(assessment)」、「チャレンジ(challenge)」, 「サポート(support)」の3要素が必要になる(van Velsor, McCauley, and Ruderman, 2010)。すなわち、リーダーの能力を適切に評価しながら、挑戦的な業務課題を与え、上司やコーチによって支援することがリーダーシップ開発には欠かせないのである。

しかし、「アセスメント、チャレンジ、サポート」というフレームに基づいてジョブ・アサインメントを計画的に実施している企業は多いとはいえない。本稿の目的は、島津製作所と参天製薬の事例を通して、マネジャーの育成を促進するジョブ・アサインメント・マネジメントのあり方を検討することにある。

島津製作所は、海外派遣を通したリーダー育成を推進していることに加え、人材育成を重視したジョブ・アサインメントを実験的に導入している。また、参天製薬は、課長昇格前に、アセスメント研修を活用しながら計画的なジョブ・アサインメントを実行している。これら2社の事例は、「アセスメント、チャレンジ、サポート」の3要素を含

んでおり、計画的なジョブ・アサインメント・マネジメントのあり方を考える上で参考になると考えられる。

2. 島津製作所の事例

2.1. 海外派遣プログラム

島津製作所では、将来的にリーダーとして活躍するポテンシャルを持つ人材を、早い段階で異文化の中で働かせることを推進している。「海外現場研修」と呼ばれるこの制度は、入社3～5年目の若手社員向けに2012年から開始され、年間5～7名、これまでに合計43名の社員が海外に派遣されてきた（2017年9月現在）。年次的には入社5年前後の社員が多いが、これから派遣されるメンバーの中には3年目の社員も含まれている。派遣期間はビジネスサイクルを2回体験できる2年間が主流であるが、技術系社員は長期派遣が難しいため、新たに、1年～半年間のプログラムを導入している。こうした取り組みの背景には、海外売上比率が高まっている中で、将来、現地法人幹部として駐在できる人材を若手の段階から継続的に育成しなければならないという事情もある。

本制度への応募には、自己申告と上司推薦という2タイプがあり、応募者は「こういう拠点で、こういうことをしたい」という目標を明示した申請書を提出する。例えば、「国内営業の成功事例を海外市場で試したい」「社内の業務システムをグローバル展開するサポートをしたい」「海外販社のローカル社員と一緒に自社製品シェア向上のために働きたい」といった内容である。基本的には、自分の強みを生かした目標を自ら設定し、現地の社員と協働して取り組むことが研修のミッションとなる。

次に、応募者は人事部による面接を受けるが、海外駐在経験者も面接官として加わり、これまでの業務実績を踏まえつつ、海外で仕事ができるかどうかの適性が審査される。この審査に通った者は、出発までの半年から8か月の間、「語学、異文化コミュニケー

ション、ビジネスリテラシー、貿易実務、メンタルヘルス」に関する研修プログラムを受講し、赴任の準備をする。

赴任後には、日本人の海外駐在員もしくは現地社員がトレーナーとなり、若手社員をサポートする体制を整えており、日本から事務局メンバーが電話または Skype を利用して月に一度面談を行っている。また、半期に 1 回は、本社人事部と海外拠点長が打ち合わせを行い、受け入れ状況を確認するほか、年に 1 回は本人を一時帰国させて、健康診断と帰国後キャリアについての本人面談を行っている。海外のグループ会社の多くは販社であることから、営業部門や管理部門の社員を中心に派遣してきたが、研究拠点の展開に合わせて、技術系社員も少しずつ派遣できるようになってきたという。

研修中に見られる変化として本社で長期間働いていると考え方が内向きになりがちだが、早いうちに海外業務を経験することで、さまざまな価値観や考え方を学び、視野を広げる効果が明らかにあり、更に、海外では待っていれば手を差し伸べてくれる上司や同僚が周囲にいないため、自分で考えて仕事を行うようになり、相手の立場に立ったコミュニケーション力が鍛えられるという。

2 年間の赴任を終え帰国した社員には、本人の希望と部門の要求を考慮しながら次の仕事がアサインされる。例えば、営業部門の場合には、海外拠点と折衝する業務を担当したり、技術部門であれば、海外向けの製品開発に携わるケースがある。なお、30 代半ば以上の中堅社員に関しては「海外現場研修」のような制度は存在せず、通常業務の中で実力を認められた者が海外に駐在することとなる。

なお、同社では、課長級の管理職に昇格した社員のうち、44 歳以下の社員を対象として幹部候補を選抜し、1 年間のマネジメント研修を実施している。この研修では、MBA 的な経営スキルに関するプログラムに加えて、「自社の課題に対して自身の役割を考える」プログラムを受ける。この研修後に海外でのマネジメントの業務にアサインされる人も増えてきている。

2.2 育成重視のジョブ・アサインメント

若手から中堅の社員に対して現在導入している制度が「育成重視のジョブ・アサインメント」である。こうした試みの背景には、同社の7割近い社員が所属している技術系部門では、専門性の高い業務を担当しているため、技術の幅や視野を広げにくいという課題がある。さらに同社では技術的に高い成果を求める傾向が強いため、ジョブ・アサインメントにおいて育成面が後回しになる傾向があった。

そこで同社は、2016年より、部下の中長期的な成長を意図した業務をアサインする体制づくりに取り組んでいる。まずは、技術系部門の20代～30代の中堅社員において、トライアル的に育成重視のアサインメントを導入している最中である。

具体的には、中堅社員が自分の強み・弱みを踏まえて「3～5年後にこういうことをしたい」というキャリアプランを作成し、上司と面談する。面談にあたっては上司も事前に中堅社員のキャリアプランを作成しており、面談でそれぞれのキャリアプランを共有する。次に、部長・課長が出席する「部内育成会議」（年1回）を開き、一人ひとりのキャリアプランをテーブルに載せて、「こういうプロジェクトを任せてみよう」「この部署に異動させたらどうか」といった点を検討する。これまで同社では、部下のキャリアを部門内で検討する機会がなかったため、こうした会議が一人一人のキャリアを考える場として機能しつつあるという。

2017年からは、同制度を全社展開しているところであるが、人事部としては、各部門の意向を尊重しながら、現場における取組がどの程度「自走」するかを見極めたいという考えである。

3. 参天製薬の事例：管理職昇格前のジョブ・アサインメント

参天製薬では、課長級の管理職候補者にアセスメント研修を受講させた後、その結果

を本人と上司にフィードバックした上で、「本人、上司、研修トレーナー、人事」の4者面談で育成課題を確認し、その内容に沿ったジョブ・アサインをしている。2014年より導入されたこのプログラムの流れは、以下の通りである。

まず1年以内に昇進させたい人を各部門から推薦してもらい、毎年50名程度がアセスメント研修を受ける。アセスメント結果は事前に本人と上司に渡し、管理職になる上で不足している能力と、その能力を高めるためのジョブ・アサインメントを考えてきてもらう。4者面談では、人事部スタッフ同席のもと、本人と上司による育成課題と、研修トレーナーが考えた育成課題を調整・共有し、課題を克服するためのアサインメントを確定させる。

制度導入当初は、アセスメント結果の見方・読み方が浸透していなかったために、本人・上司が考えた課題と研修トレーナーが提示する課題にズレが生じることもあり、そうした場合には人事部が間に入りすり合わせていた。しかし、制度導入から3年経った現在では、両者の課題が大きく乖離することは少なくなったという。

ジョブ・アサインメントの例としては、「自分の意見は言えるが、メンバーの力を引き出してアウトプットを生み出す力が不足している」という課題を抱えている候補者に対して、ファシリテーションが求められる会議の進行役を任せ、上司は会議後にファシリテーションの内容に対してフィードバックを行うというケースがある。管理職として不足している能力を補うという必要性を感じた状態でジョブ・アサインしているため、与えられた業務に対する本人の納得感が高い。

管理職の昇進審査は研修の9か月後に実施されるが、候補者はこの間にアサインされた業務に取り組み、課題として指摘された能力を向上させることになる。ジョブ・アサインを管理職昇進後に実施すると、どうしても業績向上に力を入れてしまい、人材成長が後回しになってしまうため、アサインの期間は、管理職に昇進する前の時期に設定している。なお、研修終了後から昇進審査までの期間が9か月間と短いことから、アサイ

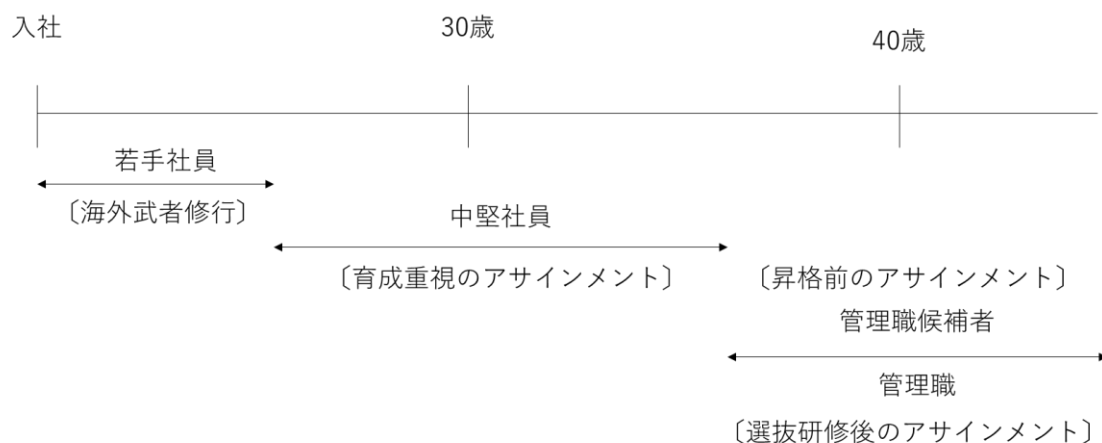
ンする仕事は一つに絞っている。候補者がアサインされた業務を実行している間、上司は、期待される能力が伸びているかどうかを行動レベルで本人にフィードバックすることになっている。

現在、この制度を経験した上司が増えてきているために、運用において大きな問題は生じていないが、制度を経験していない上司や、趣旨が理解できていない上司に対しては人事部がサポートする。制度が定着するにともない、最近では、自発的な形で管理職候補者に対する育成目的のジョブ・アサインメントが現場レベルで行われるようになりつつある。また、管理職候補より下位層の階層別研修においても、自身の等級に求められる役割・能力と現状とのギャップを明らかにし、能力開発ポイントを明確にした行動計画書を自発的に作成・運用する動きが広まりつつある。

4. まとめ

上述した事例をまとめたものが図1である。これを見ると、さまざまなキャリア段階においてジョブ・アサインメントのマネジメントが可能であることがわかる。

図1 ジョブ・アサインメント事例のまとめ



まず、若手社員に挑戦的課題をアサインするプログラムにおいて、島津製作所は海外赴任業務に焦点を当てていたが、アサインされる仕事が国内業務であっても同様の制度を運用することは可能である。キャリアの早い時期に挑戦的経験を積むことは、社内人脈の形成や自己効力感の観点から、その後の経験学習に好影響を及ぼすと考えられる（松尾, 2013）。

次に、中堅社員を対象にした「育成重視のアサインメント制度」は、通常の業務割り当てにおいて実行可能であり、幅広い層に適応できるだろう。定期的に「部内育成会議」を開き、メンバーに任せるべき業務を複数の管理者が検討することは、人材育成を促進する上で有効であり、ヤフー株式会社や東京海上日動火災保険株式会社においても採用されている（松尾, 2015）。

管理職層については、管理職への昇格前と昇格後の両方のタイミングでジョブ・アサインメントが可能であることが示された。参天製薬で実施されている「アセスメント研修を活用したアサインメント」は、管理職昇格という動機づけが存在し、改善すべき能力が明確であり、アサインされる業務が一つに絞り込まれている点から、管理者候補にとっても取り組みやすい制度になっている。一方、昇格後に、選抜された管理職たちが集中的な研修を経て、海外関連会社のマネジメント層として赴任するというプログラムは、将来の経営陣を養成するサクセッション・プランの観点からも有効である。

ここで注目したいことは、上述した事例が、Center for Creative Leadership が提唱している「アセスメント」、「チャレンジ」、「サポート」の3要素（van Velsor et al., 2010）を踏まえているという点である。すなわち、面談による適性審査や研修等を通して能力を「アセスメント」した上で、海外赴任等の挑戦的な業務や、自身の弱みを克服するための業務課題という「チャレンジ」に挑み、その過程において、トレーナーや上司によって「サポート」される体制が築かれている点が高く評価できるだろう。

本稿で紹介した事例には、現在進行形の取り組みもあり、具体的な成果が出るには多

少の時間がかかるだろうが、事例における着眼点や狙いは計画的なジョブ・アサインメント・マネジメントを構築する上で参考になる。今後、両社におけるジョブ・アサインメント・マネジメントがますます進展することを期待したい。

参考文献

Day, D.V. (2001) Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 4, 581-613.

Dragoni, L., Tesluk, P.E., Russell, J.A., 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.

松尾睦(2013)『成長する管理職』東洋経済新報社.

松尾睦(2015)『経験学習ケーススタディ』ダイヤモンド社.

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988) *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.

Van Velsor, E., McCauley, C.D., and Runderman, M.N. (Eds.) (2010) *The center for creative leadership handbook of leadership* (3rd ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.