



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	管理職によるジョブアサインメント : 経験を創り・与え・支援する
Author(s)	松尾, 睦
Citation	Discussion Paper, Series B, 156, 1-17
Issue Date	2017-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67957
Type	departmental bulletin paper
File Information	DPB156.pdf



Discussion Paper, Series B, No.2017-156

管理職によるジョブアサインメント
—経験を創り・与え・支援する—

松尾睦

2017 年 12 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

管理職によるジョブアサインメント

—経験を創り・与え・支援する—¹

松尾睦

北海道大学大学院経済学研究院

要約

本研究は、中堅社員（課長級管理職に昇進する前の 20 代後半から 30 代の社員）のマネジメント能力（業務スキル、対人スキル、意思決定スキル等）を高めるために、管理職がどのように仕事をアサインすべきか（任せるべきか）を明らかにすることを目的としている。日本企業に勤務する部課長級管理職および中堅社員を対象とした質問紙調査データを分析し、次の点を検討した。すなわち、①与えやすく、かつ中堅社員の能力を高めるのに有効な業務、②業務と中堅社員の能力との関係、③業務を創り出す方法、④管理職が中堅社員の業務遂行を支援する方法である。

分析の結果、以下の点が明らかになった。与えやすく有効性の高い業務としては、「他部門との調整が必要な業務」「他部門を巻き込みながら進める業務」「自部門内の戦略・構想を策定する業務」「部門内の業務を改善・変革する業務」「高い目標を達成する業務」「新しい業務の提案や遂行を伴う業務」「顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務」「協力企業や取引企業との協働」「新人・経験不足のメンバーの指導」「本人が経験したことがない業務」などが挙げられた。特に、権限が及ばない状況での業務、変革に関わる業務、高い責任の業務、幅広い仕事に携わる業務が中堅社員の能力向上に好影響を与えていた。

業務の創り方に関して、管理職は「役割を見直す」「新たな役割を創出する」「部門内の問題に対応する」「他部門と連携する」「外部組織からの要望やクレームに対応する」ことによって業務を創出し、部下に与えていた。また、高い業績を上げている管理職ほど、上位者や自身が担っていた業務を中堅社員に任せ、他部門との連携の機会を自ら創りだしていた。

中堅社員が業務を遂行する際、管理職は「業務の意義・重要性の明確化」→「事前に必要な手配・段取り」→「業務の要所・急所に関する指導」→「実行段階での側面支援・後方支援」→「進捗確認とフィードバック」という順序で部下を支援していた。このうち、本人の成長やキャリアにおける意味や期待、部門内のフォロー体制、実施段階での側面・後方支援、事後の振り返りが不足している点が明らかになった。

最後に、予備調査（自由記述調査）から、優れたジョブアサインメントを実施していると思われる 8 つの事例を紹介した。

¹ 調査を実施するに当たり、株式会社マネジメントサービスセンターおよび株式会社ダイヤモンド社の協力を得た。

1. はじめに

従来の研究によれば、人材成長の大部分は仕事経験によって決まると言われている (DeRue and Wellman, 2009; Lombardo and Eichinger, 2010)。この仕事経験に影響を与えるのが、上司によるジョブアサインメント（仕事の割り当て）である。特に、管理職に昇格する前の中堅期（20 代後半～30 歳前半）において、どのような経験を積むかがその後の成長を左右する（松尾、2006）。先行研究では、表 1 に示すように、マネジャーの成長を促す経験特性が検討されてきたが（e.g., Dragoni, Tesluk, and Oh, 2009; 金井、2002; 松尾、2013; McCall, Lombardo, and Morrison, 1988; McCauley, Ruderman, Ohlott, and Morrow, 1994）、管理職が「いかにジョブアサインメントを実施すべきか」に関する方法論は十分に解明されていない。

表 1 成長を促す仕事経験

公式権限なしに人を動かす
直接の権限が及ばない、他部門や、組織的に上の階層の人々を動かし、調整する仕事。
多様な文化の人々と働く
異なる文化を持つ人々と働く仕事、海外の他部門、企業、政府機関とかかわる仕事。
多様なグループで働く
異なる年齢、性別、人種、宗教、民族的背景を持つ人々と働く仕事。
外部のプレッシャーに対処する
顧客、供給業者、取引先、政府機関等、組織外部の関係者と共に働く仕事。
変革にかかわる
新しい方針や業務プロセスを作り上げたり、組織変革や戦略的変更にかかわる仕事。
以前からの問題を解決する
問題のある前任者の仕事を引き継がせ、問題を解決し、業績を改善させる仕事。
問題のある部下を指導する
意欲や能力に欠ける部下、経験不足の部下、自分のやり方に固執する部下の指導を任せる。
高い責任を担う
厳しい状況で意思決定しなければならない仕事、明確な期限がある仕事、短期間で実施しなければならないというプレッシャーのかかる仕事。
幅広い仕事をマネジメントする
多くの人々、さまざまな職務、技術、製品サービスについて責任を負う仕事。
慣れない仕事に取り組む
今までの携わってきた仕事とは異なる仕事や、業務を進めるための経験やスキルが不足している仕事を与える。

注：Dragoni et al. (2009), McCauley et al. (1994)を基に作成

そこで本研究は、ジョブアサインを実施する役割を担っている管理職、および仕事をアサインされる側の中堅社員を対象とした調査を通じて、次の点を明らかにすることを目的としている。

- ①中堅社員のマネジメント能力を高める上で、どのような業務が有効か
- ②中堅社員は、どのような業務から、いかなる能力を獲得しているのか
- ③管理職は、アサインすべき業務をどのように創り出しているのか
- ④管理職は、中堅社員の業務遂行をいかに支援しているのか

本研究は、McCauley et al. (1994)が「発達の挑戦(developmental challenge)」と呼ぶ経験特性群をベースにして上記の問いを検討した。具体的には、Dragoni et al. (2009)の研究も踏まえ、表 1 に示す形で成長を促す仕事経験を分類した。すなわち、「公式権限なしに人を動かす」「多様な文化の人々と働く」「多様なグループで働く」「外部のプレッシャーに対処する」「変革にかかわる」「以前からの問題を解決する」「問題のある部下を指導する」「高い責任を担う」「幅広い仕事をマネジメントする」「慣れない仕事に取り組む」ことに関する業務である。以下では、これらの経験カテゴリーをさらに詳細な業務に分割した上で調査を実施し、データを分析した。

2. 調査方法

2.1 予備調査

定量調査の質問票を作成するために予備調査を実施した（2016 年 5～7 月）。予備調査では、育て上手の管理職（日本企業 8 社 48 名の部課長級管理職）を対象として「アサインすべき業務内容」「業務の創り方（業務を与える際の工夫）」「業務遂行の支援」に関する項目を、自由記述調査によって抽出した。対象企業は、製造企業（機械、自動車部品、医療機器、化学）4 社、サービス企業（IT、金融、物流、保険）4 社である。回答者の所属部門は、営業（10 名）、技術開発（11 名）、生産（9 名）、事務管理（18 名）である。

具体的には、表 1 の仕事経験を提示した上で、これまでの管理職経験の中で「部下（課長級管理職に昇進前の 20 代後半から 30 代の社員）のリーダーシップ能力やマネジメント能力を向上させた仕事・業務・役割」を思い出してもらい、その「具体的な業務内容」「業務の創り方（業務を与える際の工夫）」「業務遂行の支援・サポート方法」を自由に記入するよう依頼した。得られた自由記述データを筆者が分類・整理し、質問項目を作成した。このリストを人事コンサルタント 5 名がチェックし、彼等のフィードバックに基づいて項目を修正した。最終的には、成長を促す業務内容については 31 項目、業務を与える際の工夫については 22 項目、業務遂行の支援・サポート方法については 30 項目が抽出された（表 2、表 5、表 6 参照）。この分類に基づいて定量調査の質問票を作成した。

2.2 本調査

2.2.1 サンプル特性

本調査では、予備調査に基づいて作成した質問票を用いて、日本の中堅・大企業 33 社に勤務する管理職 394 名および中堅社員 377 名を対象に調査を実施した(2016 年 11～12 月)。対象企業の主な業種は、保険、電機、電子部品、化学、医薬、食品製造、情報処理・ソフトウェア、金融、運輸、教育、商社・卸、農林水産、エネルギーである(対象企業の平均従業員数は、3,159 名)。

管理職調査の回答者の性別は、男性 94.6%、女性 6.4%、年齢は、30 代以下 6.2%、40 代 62.1%、50 代以上 31.7%、役職は、係長・課長代理 7.2%、課長 66.0%、次長 4.1%、部長以上 22.7%であった。また、回答した管理職の業績について人事部から情報を得た。業績が高い管理職は 45.0%、平均的な業績の管理職は 55.0%であった。

中堅社員調査の回答者の性別は、男性 84.6%、女性 15.4%、年齢は、20 代は 6.4%、30 代は 93.6%、役職は、一般社員 42.3%、主任・係長 57.7%であった。なお、中堅社員の業績データは入手できなかった。

2.2.2 質問票

管理職調査 管理職を対象とした本調査では、31 の業務を列挙し、それらが、中堅社員(課長君管理職に昇進する前の 20 代後半から 30 代の社員)のマネジメント能力(業務スキル、対人スキル、意思決定スキル等)を高める上で、どの程度有効であるかについて 5 件法で回答を求めた(⑤非常に有効、④有効、③ある程度有効、②有効ではない、①全く有効ではない)。なお、「①わからない」という選択肢も提示し、この選択肢を選んだ回答は分析から除外した。

また、31 の業務がどの程度「与えやすいか」についても 5 件法で回答を求めた(⑤非常に与えやすい、④与えやすい、③ある程度与えやすい、②与えにくい、①非常に与えにくい)。「わからない」という選択肢も提示し、この選択肢を選んだ回答は分析から除外した。

加えて、予備調査によって抽出された「業務の創り方(業務を与える際の工夫やきっかけ)」に関する 22 項目を提示し、それらの方法を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常に実施、④頻繁に実施、③時々実施、②まれに実施、①全く実施していない)。

さらに、業務を中堅社員に任せる際、どのような指導・支援を実施しているかについて、30 項目に対して 5 件法を用いて回答を求めた(⑤常に実施、④頻繁に実施、③時々実施、②まれに実施、①全く実施していない)。

中堅社員調査 中堅社員(課長級管理職に昇進前の 30 代以下の社員)を対象とした本調査においても、31 の業務を提示し、3～5 年以内に、どの程度関与したかを 5 件法(⑤「強く関与した」～①全く関与しなかった)で回答を求めた。同時に、最近 3～5 年において、個人的能力(5 項目)、対人関係能力(4 項目)、意思疎通能力(2 項目)、意思決定能力(4

項目)、業務遂行能力(3項目)がどの程度向上したかを5件法で回答してもらい(⑤大きく向上した、①全く向上しなかった)、4カテゴリーの平均値を算出した上で、全体の平均値を「中堅社員の総合的な能力向上の度合い」とした。

また、管理職調査で使用した「上司による指導・支援」に関する30項目を示した上で、最近3～5年の間に受けた指導・支援を5件法で回答するように求めた(⑤常に受けた、④頻繁に受けた、③時々受けた、②まれに受けた、①全く受けていない)。さらに、この期間に受けた全般的な指導・支援の有効性を次の3項目で回答するように求めた。すなわち、「上司の指導・支援は、業務を適切に遂行する上で役に立った」「上司の指導・支援なしには、業務を遂行することができなかった」「上司からは、業務遂行の方法に関して多くのことを学ぶことができた」について5件法で回答してもらった(⑤全くその通り、④その通り、③どちらでもない、②違う、①全く違う)。これら3項目の平均値を「上司からの指導の有効性」とした。

3. 分析結果

3.1 中堅社員のマネジメント能力を高める上で、どのような業務が有効か

3.1.1 管理職による有効性の評価

まず、どのような業務が中堅社員のマネジメント能力(業務スキル、対人スキル、意思決定スキル等)を高めるのに有効であるかを検討した。管理職を対象とした本調査における31の業務の有効性(平均値)を10の業務カテゴリー別に示したのが表2である。表中の網掛けの濃さは、有効性の高さを示している(有効性の平均値が高いカテゴリーが表の上に位置するように配置した)。

表2を見ると、「権限が及ばない状況で働く業務」「変革にかかわる業務」「多様なグループを率いる業務」「高い責任を伴う業務」「外部組織と協働する業務」の有効性が高いのに対し、「問題のある他者を指導する業務」「慣れない仕事を行う業務」「以前からの問題に対処する業務」に関するカテゴリーの有効性は低い傾向にあった(ただし、項目レベルでは有効性の高い業務も含まれている)。

この結果は、自部門を越えて他部門・外部組織と協働する業務、何かを変革する業務、高い責任を伴う業務が、中堅社員の能力を向上させることを示している。海外企業に関わる業務の有効性が低いのは、そうした業務が少ないために有効性の判断が難しいためであると思われる。

なお、管理職の業績(高・平均)による有効性評価の違いをT検定によって分析したところ、業績の高い管理職は、平均的な管理職に比べて「多様な職種や雇用形態の社員が働いているチームを率いる業務」の有効性を高く評価する傾向にあったが(3.78 vs 3.99, $p < 0.05$)、それ以外の項目について統計的に有意な差は見られなかった。

表 2 中堅社員のマネジメント能力を伸ばす業務

	業務	管理職による有効性の評価	中堅社員の能力向上との相関
権限が及ばない状況で働く	他部門を巻き込みながら進める業務	4.48	0.27
	他部門との調整が必要な業務	4.31	0.25
	他部門との交流会・勉強会の運営	3.44	0.33
変革に関わる	自部門内の戦略・構想を策定する業務	4.03	0.35
	全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務	4.04	0.31
	部門内の業務を改善・変革する業務	3.81	0.24
	新市場開拓や新事業開発に関する業務	3.76	0.24
多様なグループを率いる	新人、ベテラン、女性などから構成されるチームを率いる業務	3.82	0.26
	多様な職種や雇用形態の社員が働いているチームを率いる業務	3.82	0.29
高い責任を伴う業務に携わる	短納期の業務	2.97	0.16
	自分より高い職位の者が実施していた役割	3.71	0.32
	トラブルや非常事態への対処	3.79	0.29
	高い目標を達成する業務	3.97	0.44
	新しい業務の提案や遂行を伴う業務	3.91	0.36
外部組織と協働する	協力企業や取引企業との協働	3.81	0.27
	協会や外部団体等外部組織との協働	3.24	0.25
	顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務	3.94	0.18
幅広い仕事に携わる	多くの部門・機能を横断的に管理する役割	3.98	0.27
	幅広い業務を管理する役割	3.56	0.35
	多様な顧客を管理する業務	3.38	0.29
海外企業と協働する	海外企業や現地拠点との共同プロジェクトやチームの運営	3.94	0.07
	海外現地市場における顧客開拓やマーケティングに関する業務	3.58	0.11
	海外現地拠点の改善や指導に関する業務	3.61	0.06
	海外企業や現地拠点との窓口業務	3.20	0.06
問題のある他者を指導する	新人・経験不足のメンバーの指導	3.77	0.23
	能力・姿勢に問題のあるメンバーの指導	3.34	0.29
慣れない仕事を行う	自分が不得意な業務	3.16	0.18
	自分の経験が不足している業務	3.67	0.18
	自分が経験したことがない業務	3.73	0.19
以前からの問題に対処する	前任者が担当していた問題のある業務の引継ぎ	3.15	0.18
	不良、逸脱、遅滞等の問題解決に関する業務	3.32	0.18

注：網掛けの濃さは、有効性の高さ（平均値が 4.0 以上、3.8 以上、3.7 以上）、および相関の強さ（0.3 以上、0.29-0.25、0.25 未満）によって 3 段階に分けている。

3.1.2 中堅社員の能力向上との関係

次に、中堅社員が実際に経験した業務と、総合的な能力向上（18 項目の平均値）との関係を分析した。表 2 には、31 の業務と総合的な能力向上スコアの相関係数を表示している。この値は、それぞれの業務が、中堅社員の感じた能力向上の認識とどの程度関係しているかを示すものである。

結果を見ると、中堅社員の総合能力向上との相関の強さは、管理職が評価した業務の有効性の高さと重なり合う部分が多いことがわかる。具体的には、「権限が及ばない状況で働く業務」、「変革にかかわる業務」、「高い責任を伴う業務」が、中堅社員のマネジメント能力の向上とつながっていた。

ただし、管理職による評価と中堅社員の認識の間にギャップが見られる業務も若干見ら

れた。例えば、中堅社員データでは、「他部門との交流会・勉強会の運営」、「幅広い業務を管理する役割」、「多様な顧客を管理する業務」は能力向上と関係が見られたが、管理職の有効性の評価は高くなかった。

3.1.3 業務の有効性と与えやすさ

有効性が高い業務の中には、部下に与えやすいものと、与えにくいものがある。与えやすくかつ有効性が高い業務を明らかにするために、管理職調査データを用いて、業務の有効性を縦軸に、業務の与えやすさを横軸にしたマトリックス表を作成した（表 3）。有効性（高い・低い）および業務の与えやすさ（与えやすい・与えにくい）は、それぞれの平均値によって区分した（有効性=3.68、与えやすさ=2.98）。²

表 3 の左上のセルに含まれる業務は、中堅社員のマネジメント力を高めるのに有効であり、かつ与えやすいものである。右上のセルに含まれる業務は、中堅社員のマネジメント力を高めるのに有効であるが、与えにくいものである。左下・右下のセルの業務は、中堅社員のマネジメント力を高める上で有効性が低いと評価されたものである。

左上のセルに含まれる業務、つまり、中堅社員のマネジメント力を高めるのに有効であり、かつ与えやすい業務は以下の通りである。

- ・ 他部門との調整が必要な業務／他部門を巻き込みながら進める業務（権限が及ばない状況）
- ・ 自部門内の戦略・構想を策定する業務／部門内の業務を改善・変革する業務（変革）
- ・ 高い目標を達成する業務／新しい業務の提案や遂行を伴う業務（高い責任）
- ・ 顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務／協力企業や取引企業との協働（外部協働）
- ・ 新人・経験不足のメンバーの指導（問題のある他者指導）
- ・ 本人が経験したことがない業務（慣れない仕事）

これらの業務は、管理職が優先的に部下に付与すべきものであるといえよう。

² 業務の与えやすさスコアに関し、管理職の業績（高・平均）による差を T 検定によって分析したところ、業績の高い管理職は平均的業績の管理職に比べて「他部門との調整が必要な業務」（3.48 vs 3.27）、「自部門内の戦略・構想を策定する業務」（3.63 vs 3.38）、「全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務」（3.14 vs 2.86）、「高い目標を達成する業務」（3.48 vs 3.27）、「多くの部門・機能を横断的に管理する役割」（2.78 vs 2.50）、「幅広い業務を管理する役割」（2.89 vs 2.67）、「本人の経験が不足している業務」（3.37 vs 3.15）を与えやすいと評価していた。ただし、与えやすさの平均値が 2.98 であるため、こうした違いを考慮しても「全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務」を除き、マトリックスの内容（表 3）は変化しない。

表3 業務の「有効性」と「与えやすさ」のマトリックス

	与えやすい業務	与えにくい業務
有効性・高	【権限が及ばない状況】他部門との調整が必要な業務 他部門を巻き込みながら進める業務 【変革】 自部門内の戦略・構想を策定する業務 部門内の業務を改善・変革する業務 【高い責任】 高い目標を達成する業務 新しい業務の提案や遂行を伴う業務 【外部協働】 顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務 協力企業や取引企業との協働 【問題のある他者指導】 新人・経験不足のメンバーの指導 【慣れない仕事】 本人が経験したことがない業務	【変革】 全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務 (注：高業績の管理職は「与えやすい」と評価) 新市場開拓や新事業開発に関する業務 【高い責任】 部下より高い職位の者が実施していた役割 トラブルや非常事態への対処 【幅広い仕事】 多くの部門・機能を横断的に管理する役割 【海外企業】 海外企業や現地拠点との共同プロジェクトやチームの運営 【多様なグループ】 新人、ベテラン、女性などから構成されるチームを率いる業務 多様な職種や雇用形態の社員が働いているチームを率いる業務
有効性・低	【権限が及ばない状況】 他部門との交流会・勉強会の運営★ 【高い責任】 短納期の業務 【以前からの問題】 前任者が担当していた問題のある業務の引継ぎ 【慣れない仕事】 本人の経験が不足している業務	【海外企業】 海外の現地拠点の改善や転進に関する業務 海外の現地市場における顧客開拓やマーケティングに関する業務 海外企業や現地拠点との窓口業務 【外部協働】 協会や外部団体等外部組織との協働★ 【幅広い仕事】 幅広い業務を管理する役割★ 多様な顧客を管理する業務★ 【問題のある他者指導】 能力・姿勢に問題のあるメンバーの指導★ 【以前からの問題】 不良、逸脱、近滞等の問題解決に関する業務 【慣れない仕事】 本人が不得意な業務

注：有効性の高低、および与えやすさは平均値によって区分した（有効性＝3.68、与えやすさ＝2.98）。有効性が低いと判断された下の2つのセルの中でも、中堅社員の能力向上と相関が高かった業務($r = 0.25$ 以上)には★をつけた。

次に、中堅社員のマネジメント力を高めるのに有効であるが与えにくい業務は、以下のとおりである。

- ・全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務／新市場開拓や新事業開発に関する業務（変革）
- ・部下より高い職位の者が実施していた役割／トラブルや非常事態への対処（高い責任）
- ・多くの部門・機能を横断的に管理する役割（幅広い仕事）
- ・海外企業や現地拠点との共同プロジェクトやチームの運営（海外企業）
- ・新人、ベテラン、女性などから構成されるチームを率いる業務／多様な職種や雇用形態の社員が働いているチームを率いる業務（多様なグループ）

これらの業務は、通常の職場において、部下に提供することが難しいものである。ただし、高業績の管理職は、平均的業績の管理職にくらべて「全社的な変革プロジェクトのメンバーとして活動する業務」を与えやすいと評価していた（3.14 vs 2.87, $p < 0.05$ ）。

なお、表3の下に位置するセルは、管理職によって有効性が低いと評価された業務であるが、この中には、中堅社員の能力向上と有意な相関関係($r > 0.25$)が見られた業務が存在する（★印）。中堅社員の能力向上と関係しており、かつ管理職が与えやすいと感じている業務

は、「他部門との交流会・勉強会の運営」であった。

3.2 中堅社員は、どのような業務から、いかなる能力を獲得しているのか

次に、中堅社員調査のデータを用いて、「中堅社員が、どのような業務から、いかなる能力を獲得しているのか」を検討した。

調査では、最近3～5年における能力向上を18の能力によって測定しているが、5つの能力カテゴリー（個人的能力、対人関係能力、意志疎通能力、意志決定能力、業務遂行能力）毎に平均値を算出し分析に用いた。なお、各能力カテゴリーの内容は次の通りである。

個人的能力：自信や信念に基づき実行し、やり抜く力

対人関係能力：個人や集団に働きかけ目標を達成する力

意志疎通能力：情報を正しく把握し、自分の考えを伝える力

意志決定能力：本質を把握した上で、適切に意思決定する力

業務遂行能力：計画を立て、修正しながら職務を遂行する力

表4 中堅社員の能力向上と業務の関係（相関分析）

業務内容	経験の 平均値	標準偏差	獲得された能力				
			個人的能力 （自信や信念 に基づき実行 し、やり抜く 力）	対人関係能力 （個人や集団 に働きかけ目 標を達成する 力）	意志疎通能力 （情報を正し く把握し、自 分の考えを伝 える力）	意志決定能力 （本質を把握 した上で、適 切に意思決定 する力）	業務遂行能力 （計画を立て、修正しな がら職務を遂 行する力）
高い責任を負う （高位の役割、トラブル対処、高目標、業務提案）	3.67	.75	.48**	.40**	.29**	.38**	.31**
変革に関わる （全社の変革、部門内の戦略立案・改善、事業開発）	3.00	.84	.42**	.32**	.29**	.37**	.35**
幅広い仕事に携わる （多部門横断管理、幅広い業務管理）	2.83	.98	.38**	.36**	.23**	.30**	.36**
権限が及ばない状況で働く （他部門巻き込み、他部門との調整）	3.76	.84	.34**	.28**	.24**	.31**	.28**
外部組織と協働する （協力企業、取引企業、顧客との協働）	3.14	1.02	.35**	.24**	.23**	.23**	.21**
多様グループを率いる （新人・ベテラン・女性・多様な雇用形態）	2.83	1.26	.28**	.24**	.16**	.22**	.35**
問題のある他者を指導する （新人・経験不足・能力や姿勢に問題あるメンバー）	3.31	.96	.25**	.23**	.10*	.20**	.26**
以前からの問題に対処する （前任者の問題業務、不良・逸脱・遅滞の解決）	3.06	1.09	.20**	.21**	.09	.20**	.17**
慣れない仕事を行う （不得意、経験不足の業務）	3.77	.99	.20**	.17**	.18**	.15**	.07
海外企業と協働する （共同プロジェクト、顧客開拓、改善・指導）	1.65	1.08	.11*	.02	.10	.09	.03

注1：* p < .05; ** p < .01

注2：網掛けの濃さは三段階で区別している（ $r > 0.4$; $0.30 < r < 0.39$; $0.20 < r < 0.29$ ）

これら5つの能力向上スコアと、10の業務カテゴリー間の相関を示したものが表4である。結果を見ると、「高い責任を負う業務」「変革に関わる業務」「幅広い責任に携わる業務」が能力全般に好影響を与えていることがわかる。特に、「高い責任を負う業務」は、個人的能力（自信や信念に基づき実行し、やり抜く力）と対人関係能力（個人や集団に働きかけ目標を達成する力）を伸ばすのに有効である。また、「権限が及ばない状況で働く業務」は個

人的能力や意思決定能力と関係しており、「外部組織と協働する業務」は個人的能力を伸ばしていた。さらに、「多様なグループを率いる業務」は業務遂行能力と強く関係していた。これに対し「以前からの問題に対処する」「慣れない仕事を行う」「海外企業と協働する」業務と能力向上の関係は弱かった。

3.3 管理職はアサインすべき業務をどのように創り出しているのか

中堅社員の能力を高める業務がわかったとしても、そうした業務が職場に存在しないこともある。そこで、管理職がどのように業務を創り出しているかを知るために、管理職対象の調査では、業務の創り方（業務を与える際の工夫・きっかけ）に関する 21 項目について回答を求めた。表 5 は、管理職を業績の違い（平均的・高業績）に分けた上で、回答の差を T 検定によって分析した結果である。網掛けの部分は、統計的に差が見られた項目である（最も濃い網掛けが有意水準 1%、次に濃い網掛けが 5%、薄い網掛けが 10%）。

表 5 業務の創り方（業務を与える際の工夫・きっかけ）

業務の創り方 (業務を与える際の工夫・きっかけ)		平均的 管理職	高業績 管理職	T検定
役割を見直す	既存業務の担当を変更する	2.85	2.97	
	他の業務と統合するなどして業務の幅を拡大する	2.84	2.97	
	本来であれば上位者が実施する業務を付与する	2.83	3.12	**
	管理職としての自身の管理業務を付与する	2.41	2.69	*
新たな役割を 創出する	部内で新チームや新業務を設置する	2.44	2.63	+
	上司と協議し業務を設置する	2.55	2.73	+
	業務上の問題・課題を検討し、新たな業務を設置する	2.86	3.02	
	新たな業務をメンバーに提案させる	2.77	2.71	
	挑戦的目標を達成するために業務を設置する	2.60	2.73	
	新製品・サービス発売に伴い、必要な業務を設置する	2.50	2.61	
部門内の問題 に対応する	前任者の問題を解決・改善する業務を付与する	2.93	2.88	
	解決されていない問題を改善するための業務を付与する	3.17	3.17	
	問題のある社員を育成する業務を付与する	2.25	2.35	
	経験が浅い社員を育成する業務を付与する	3.24	3.29	
他部門と連携する	他部門と連携して新たなチームやプロジェクトを設置する	2.60	2.83	+
	他部門へ新たなチームやプロジェクトを提案する	2.10	2.42	**
	本部から提供された機会（プロジェクトやプログラム）を活用する	2.62	2.87	*
外部組織からの要望 やクレームに 対応する	外部組織（顧客・取引先・協会等）からの参加オファーを活用する	2.55	2.78	+
	外部組織（顧客・取引先・協会等）との共同業務を活用する	2.45	2.61	
	顧客からのクレームに対応するための業務を付与する	2.71	2.58	
	顧客からの要望に対応するための業務を付与する	3.03	2.87	
	対外的なトラブルに対応するための業務を付与する	2.78	2.65	

注1：+ p < 0.10; * p < 0.05; ** p < 0.01

注2：網掛けは有意水準に基づいて3段階で区別している（p < 0.10; p < 0.05; p < 0.01）

表 5 を見るとわかるように、高業績の管理職ほど、「役割を見直す」「新たな役割を創出する」「他部門と連携する」「外部組織からの要望やクレームに対応する」ことで業務を創り出していた。具体的には次の通りである。

(役割を見直す)

- ・本来であれば上位者が実施する業務を付与する
- ・管理職として自身の管理業務を付与する

(新たな役割を創出する)

- ・部門で新チームや新業務を設置する
- ・上司と協議し業務を設置する

(他部門と連携する)

- ・他部門と連携して新たなチームやプロジェクトを設置する
- ・他部門へ新たなチームやプロジェクトを提案する
- ・本部から提供された機会（プロジェクトやプログラム）を活用する

(外部組織からの要望やクレームに対応する)

- ・外部組織（顧客・取引先・協会等）からの参加オファーを活用する

以上の点から、高業績の管理職ほど、①従来の役割を見直し、権限の委譲を進め、②自部署に新しいチームや業務を設置し、③主体的・積極的に他部門に働きかけてチームやプロジェクトを設置し、④外部組織からのオファーを活用することで、業務を創り出していることがわかる。これに対し、部門内の問題に対応する形で業務を創り出している程度に関しては、業績による差は見られなかった。

3.4 管理職は中堅社員の業務遂行をいかに支援しているのか

最後に、管理職が中堅社員の業務遂行をいかに支援しているかについて検討した。予備調査では、業務支援の方法として、表 6 に示す 30 項目（5 カテゴリー）が抽出されたが、管理職調査においては、これらの支援をどの程度実施しているかについて回答を求めた。なお、業務支援は次のようなカテゴリーで構成されている。

- ①業務の意義・重要性の明確化
- ②事前に必要な手配・段取り
- ③業務の要所・急所に関する指導
- ④実行段階での側面支援・後方支援
- ⑤進捗確認とフィードバック

表6の「実施度」は、管理職による自己評価である³。なお、中堅社員調査においては、これらの支援を上司から受けていた程度と、上司支援の総合的な有効性を測定したが、表6に示した「有効性」は、各業務支援（30項目）と、総合的な支援の有効性との相関係数である。つまり、この相関係数が高いほど、各業務支援の有効性も高いと考えられる。

表6 業務支援の実態と課題

業務の支援		支援不足	実施度 (管理職の 自己評価に 基づく)	有効性 (中堅社員 の上司評価 に基づく)
業務の意義・重要性 の明確化	業務の目的や課題を明確化し共有する		4.22	.55
	業務の重要性・意義を伝え、共有する		4.20	.53
	会社全体や部門における業務の位置づけを説明する		3.85	.46
	本人の成長・キャリアにつながることを説明し、動機づける	○	3.62	.47
	成果・成長への期待を伝える	○	3.67	.46
事前に必要な 手配・段取り	フォロー・相談の約束をし安心感を与える		3.71	.51
	事前に、研修・OJTで必要な能力を身につけさせる		2.99	.36
	部内や関連部署と合意し、協力・フォローをとりつける	○	3.45	.50
	フォローを約束し、思ったように取り組むよう指導する	○	3.54	.53
業務の要所・急所 に関する指導	コスト・期限・確実な実行など、地に足のついた活動を意識させる		3.86	.44
	リーダーシップをとるように働きかける	○	3.69	.43
	メンバーとの関係を構築し、動機づけるように指導する		3.70	.50
	顧客や取引相手の課題を共有する		3.61	.40
	業務を遂行する上での要所・急所を説明する		3.70	.57
	時間的余裕を与え、徐々に任せる		3.06	.32
実行段階での 側面支援・後方支援	安心感を与え、積極的なチャレンジを奨励する	○	3.61	.55
	まず自分がやってみせてから、本人にやらせてみる	○	3.24	.45
	部門内の合意形成をうながし、他部門との調整をサポートする	○	3.51	.52
	本人に任せきりにせずチームや部門で対応する	○	3.58	.55
	打ち合わせの場に同席しサポートする	○	3.52	.48
	活躍の場を提供して責任意識や自信を持たせる		3.79	.55
	業務の途中で必要となったリソースを確保する	○	3.30	.54
	ベテランや熟練者をつけてサポートする		2.73	.36
	指示や助言は最小限にし、本人に任せる		3.25	.18
	一緒に準備をしたり、課題や対応を議論する		3.38	.53
進捗確認と フィードバック	定期的に進捗を確認する	○	3.93	.48
	相談があればフィードバックやアドバイスを与える		4.23	.61
	問題に直面したとき、壁にぶつかったときにアドバイスを与える		4.08	.66
	事後の振り返りを実施する	○	3.35	.54
	不安を取り除き、相談しやすい雰囲気をつくる		3.87	.54

注：平均値が3.7以上、相関係数が0.4以上のセルに網掛けをした。相関係数はすべて有意水準1%で有意。

表6では、実施度については平均値が3.7以上のセルに網掛けし、有効性については相関係数が0.4以上のセルに網掛けした。実施度と有効性の両方に網掛けがある項目は、有効性の高い業務支援を管理職が実施していることを示している。これに対し、有効性に網掛けが

³ 業務支援の有効性の評価に関しては、管理職の業績（平均・高）による差は見られなかった。

あるにもかかわらず、実施度に網掛けがない項目は、有効性の高い業務支援を、管理職が十分に実施できていないことを意味しており、これらの項目については、「支援不足」の欄に○をつけ、項目を太字で示した。

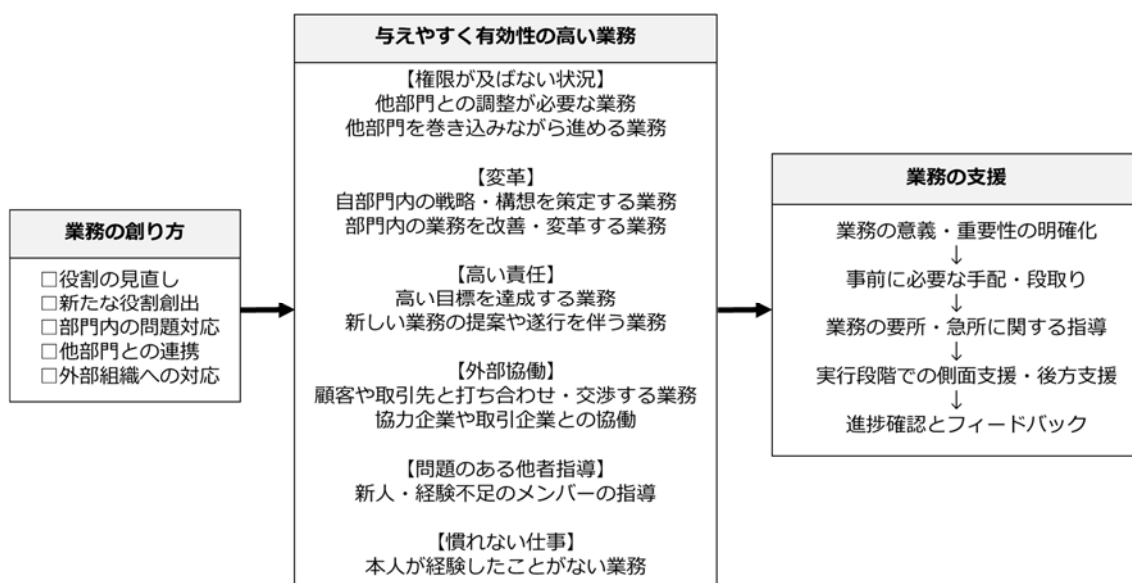
この結果をみると、「業務の意義・重要性の明確化」の段階では、業務の目的・重要性・意義づけについては説明されているのに対し、本人の成長・キャリアとの関係や、成果・成長への期待については十分に説明されていないことがわかる。「事前に必要な手配・段取り」のステップでは、管理職自身はフォロー・相談の約束はしているが、部内・関連と合意して協力・フォローをとりつけるという支援が不十分である。また、「業務の要所・急所に関する指導」については、リーダーシップをとるように働きかけるという点において課題がある。最も多くの不足点が見られたのは「実行段階での側面支援・後方支援」であった。特に、自分がやってみせてから本人にやらせたり、部門内の合意形成を促し、他部門との調整をサポートしたり、必要なリソースを確保するといった支援が不足していた。最後に「進捗確認とフィードバック」のステップにおいては、事後の振り返りが不十分であった。

4. まとめと事例

4.1 ジョブアサインメントの方法

これまで、中堅社員のマネジメント能力を高めるためのジョブアサインメントのあり方について検討してきた。得られた発見事実をまとめたものが図1である。

図1 ジョブアサインメントの方法



業務の創り方としては、「役割を見直す」「新たな役割を創出する」「部門内の問題に対応する」「他部門と連携する」「外部組織からの要望やクレームに対応する」という5つの方法が挙げられた。このとき、高い業績を上げている管理職ほど、上位者や自身が担っていた業務を中堅社員に任せ、他部門との連携の機会を自ら創りだしていた。

次に、与えやすく有効性の高い業務としては、「他部門との調整が必要な業務」「他部門を巻き込みながら進める業務」「自部門内の戦略・構想を策定する業務」「部門内の業務を改善・変革する業務」「高い目標を達成する業務」「新しい業務の提案や遂行を伴う業務」「顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務」「協力企業や取引企業との協働」「新人・経験不足のメンバーの指導」「本人が経験したことがない業務」などが挙げられた。特に、権限が及ばない状況での業務、変革に関わる業務、高い責任の業務、幅広い仕事に携わる業務が中堅社員の能力向上と関係していた。

中堅社員がこれらの業務を遂行する際には、「業務の意義・重要性の明確化」→「事前に必要な手配・段取り」→「業務の要所・急所に関する指導」→「実行段階での側面支援・後方支援」→「進捗確認とフィードバック」という順序で支援することが重要になる。このうち、本人の成長やキャリアにおける意味や期待、部門内のフォロー体制、実施段階での側面・後方支援、事後の振り返りに課題があることが明らかになった。

4.2 ジョブアサインメントの事例

最後に、予備調査（自由記述調査）で得られたジョブアサインメントの事例（8事例）を紹介したい。いずれも、育て上手の評価を得ている部課長クラスの指導事例である。

事例1 部内の業務効率化（品質保証部門）

2人の中堅社員に、部署内の業務効率化に関する仕事に関わらせた。Aさんには一部業務の外部委託の交渉を、Bさんには一部業務の省略について取引先との交渉を任せた。まず、新たな視点で、業務効率化の大まかなアイデアを出し合ったうえで具体策を決定し、主体的に推進させた。相手先との交渉がうまくいくようにフォローしながら進めた。

事例2 部内の業務効率化（営業管理部門）

業務効率化の一環として、セールスツールの業務フローの問題点を洗いだし、あるべき姿を考えさせた。業務分掌を変更した後の業務量の増大について深掘りして調べさせ、課題を抽出させた。また、それらの課題に対する解決策を考えさせた。部下にとって新たな業務なので、独りにせず一緒に考えるようにした。

いずれも、部内の業務改善に関する仕事だが、事例1では外部組織との交渉、事例2では深い問題分析と新たな提案といった挑戦的な業務を付与していることがわかる。また、両事例とも部下中心で仕事を進めさせるが、任せきりにせず、必要に応じてフォローしている点

に注目したい。

事例3 他部門との調整（開発部門）

商品開発、事業企画、製造など他の多くの機能スタッフとの協力体制が求められる、新しい材料開発に取り組ませた。本来は部長クラスの業務であったが、すべてのシナリオを描かせ、必要な段取りの準備も任せた。関係部門の管理職には事前に根回しをしておいた。また、上位者との交渉の進め方についての相談に応じ、注意点を教えた。必要に応じて、説明したことを実行して見せた。

他部門との調整が必要な仕事であり、もともとは上位者が行っていた業務を下位者に任せた事例である。高度な業務であるがゆえに、管理者は、関連部署へ事前に根回しした上で、業務の要所・急所を説明し自ら手本を見せるなど、丁寧に業務を支援している。

事例4 他部門との連携の提案（生産部門）

工場の生産性改善を進めるために、技術部門の担当者と組んでプロジェクトを推進した。技術部門では「若手を育成したいが教えるマンパワーが足りない」という課題を抱えていたので、生産部門から人と支援体制を提供することによって、お互いの部門にとってメリットになる形を提案した。納期、効果、コスト面での課題を明確にして目標を立てるところから検討を行い、部下に使命感をもたせた。負荷が過大にならないように管理職も定期的にワーキングに参加して支え、他部署と協調して進めるような雰囲気づくりを心がけた。

この事例の優れている点は、自部門と他部門の両方のニーズを満たす形で連携を提案していることである。部下に使命感をもたせると同時に、管理職が側面支援し、他部門との連携をサポートしている点も注目すべきであろう。

事例5 新たなチームの設置（営業部門）

競合他社から大型の広告契約を獲得するための特殊営業チームをつくり、部下にそのリーダーを任せた。部長である自分自身が具体的に指揮を執って進めるという選択肢もあったが、成長を期待したい部下に託してみることにした。まずは部下と対話を繰り返すことで、心理的負担を軽減していった。次に、上位レイヤーの役職者たちを集めて後ろ盾になってもらえるよう頼み、いつでも相談できるような環境を整えた。

挑戦的な目標を達成するために新たなチームを設置し、部下に任せた事例である。本来は部長級のマネジャーが実施する業務であることから、事前に対話を繰り返して安心感を与え、上位者に根回しをしてサポート体制を整えている。

事例 6 外部組織との連携（技術部門）

複数の大学が参加する基礎研究のコンソーシアムを3年前に立ち上げて運営してきたが、部下に全権を委譲した。立ち上げ初期から本人を同行させて進め方を例示し、約1年前からコンソーシアムの運営の大部分を任せた。大学関係者との付き合い方を OJT で具体的にさせることを心がけた。運営を任せてからは会議等の事前準備を行わせ、その内容を吟味した。

自らが立ち上げた外部組織との連携業務を、部下に任せた事例である。立ち上げ当初から参加させることで自らが手本を見せて仕事の進め方を学ばせており、また、業務を任せた後も支援している点が高く評価できる。

事例 7 業務の変革（事務部門）

十数年間、同じパターンで継続してきた顧客向けニュースレター制作を抜本的に変えることにした。業務を「変革する業務」「改善できる業務」「継続案件」に色分けし、予算が高く、かつ変革が必要な業務を部下に任せることで、モチベーションをアップさせた。

自部門の裁量の範囲内で実施できる変革業務を部下に任せた事例である。まず、管理職が業務を区分したうえで、部下のモチベーション・アップにつながる、やりがいのある業務を任せているところに注目したい。

事例 8 能力不足のメンバーの育成（技術部門）

課内の業務再編を機に、技術面で実務能力に欠ける若手社員を指導する役割を与えた。まず、仕事を任せた部下が、指導対象である若手社員のあるべき姿をはっきりととらえているかを確認した。そのうえで、本人の視点から対象の若手社員を分析してもらうとともに、管理職自身の分析結果を伝え、若手社員が目指すべき像を事前に共有した。

能力に不安のある若手社員の育成を任せた事例である。まず部下に分析させ、管理職の分析とすり合わせることで問題を共有している点が優れている。実施前の準備の大切さがわかる事例である。

5. おわりに

従来の研究では、人材成長につながる経験特性は検討されてきたが（Dragoni et al., 2009; 金井、2002; 松尾、2013; McCall et al., 1988; McCauley et al., 1994）、管理職が挑戦的な業務をいかにアサインすべきかについての研究は不十分であった。本研究は、マネジメント能力を高める業務に焦点を当てた上で、中堅社員が①どのような業務から、②いかなる能力を獲得しているのか、また、③管理職がどのように業務を創り出し、④中堅社員の業務遂行を支援

しているのかについて検討した。本稿で示したモデルおよび事例が、各企業における管理職のジョブアサイン能力向上に役立てば幸いである。

参考文献

- DeRue, D.S. and Wellman, N. (2009) Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 859–875
- Dragoni, L., Tesluk, P.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, 731-743.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2010). *The career architect: Development planner* (5th ed.). Minneapolis, MN: Lominger International.
- 松尾睦(2006)『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- 松尾睦(2013)『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社。
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York, NY: Free Press.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., and Morrow, J.E. (1994) Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 544-560.