

人的資本経営の潮流と論点2023

マネジャーのリスキリング

～個の強みを活かし、自律的成長を促すジョブ・アサインメント～





マネジャーのリスキング

今こそマネジャーに武器を……02

個の自律的成長を促す

ジョブ・アサインメント……03

1 ジョブ・アサインメント 目的発信

組織目的をつくり、
全方位に発信する……04

2 ジョブ・アサインメント 強み発見

強みを見出し、
気づかせる……05

3 ジョブ・アサインメント 職務分担

最適マッチングで
仕事を任せる……08

4 ジョブ・アサインメント 達成支援

仕事の経験を通して、
学びを促進する……14

5 ジョブ・アサインメント 振り返り

客観的に事実を伝え、
新たな挑戦を引き出す……17

あらゆる人を卓越した存在に変える……19

参考情報……20

今こそマネジャーに武器を

レポート「ミドルマネジメントによる人的資本経営の実践」では、ミドルマネジメントの重要性とその再定義の必要性をお話ししました。ではミドルマネジャー（以下、マネジャー）が、具体的にどのようなことができるようになればいいのか。ここからは、「マネジャーのリスキング」について解説します。

リスキングとは、企業が主体となって、戦略的に従業員のスキル開発を行うことを意味します。本来的には、個々のマネジャーが自発的に内省とアンラーニング（学びほぐし）を行って、現代の環境に必要なマネジメントスキルを身に付けていくことが理想です。

しかしマネジャーが多重責務の状態にあり、日常の業務に忙殺されていることは前述の通りです。人的資本経営を実現するためには、マネジャーの自発的な学習にだけ期待するのではなく、企業が積極的にマネジャーのリスキングに取り組むことが不可欠です。

多様な個を活かすマネジメントスキル

端的に言うと、現代のマネジャーには、「多様な個を活かすマネジメントスキル」を身に付ける必要があります。これまでの、明確な戦略の下で、同質な人々を管理して、やり方や進め方が決まっていることを計

画通りに進めることが、組織の成果を出すために重要でした。

しかし現在の変化が激しいビジネス環境の中では、次々と発生する機会と脅威に対して現場レベルで課題設定を行い、これまでにはない手法を考えて課題解決を図らなければなりません。だからこそ、多様な価値観を持ち、強みが違う人々の存在が必要であり、個々のメンバーを最大限活かすことが現場のマネジメントの生命線となります。

単に多様な人々が職場に存在しているのではなく、個々が仕事において自分らしい価値を発揮し、チームのコラボレーションが生まれている。目的は、一人ひとりが自分の強みや持ち味を自覚し、主体的な組織貢献と自己実現に挑戦するように、部下やメンバーを変えることにあります。

このようなマネジメントを実現するためには、単発で管理職研修を実施したり、1on1などの制度を導入するだけでは不十分です。現場のマネジメントを一連のサイクルとして捉え、それぞれの場面で必要なアクションができるようにしていく必要があります。

03ページからは、多様な個を活かすマネジメントスキルの具体例として、「ジョブ・アサインメントモデル」を紹介します。

個の自律的成長を促す

ジョブ・アサインメント

ミドルマネジメントをコアとした人的資本経営の実現。そのために必要な具体的なマネジメントの方法論が、「ジョブ・アサインメントモデル」です。これは、筆者が実施したリクルートワークス研究所の研究プロジェクトを土台として、特にメンバーの人材価値の発揮に効果的な要素をまとめたものです。

マネジメントのプロセスにおける「ジョブ・アサインメント」は、戦略を実行に移していく際の要です。組織の目標を達成するためには、部下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ります。目標を設定し、計画を作り、実行していくプロセスにおいてマネジャーと部下の結節点になるのがジョブ・アサインメントなのです。

さらに欠かせないのは人材育成の観点です。人が成長する要素の70%は仕事の経験を通じてもたらせるとも言われます。ジョブ・アサインメントを巧みに実践すれば、「組織の目標」と「人的資本の増大」の2つの成果が期待できます。

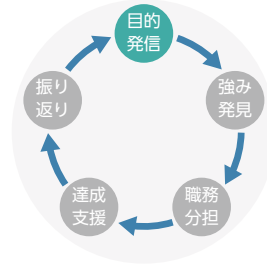
これらを実現するために必要なプロセスが、「目的発信」→「強み発見」→「職務分担」→「達成支援」→「振り返り」です。一般的にジョブ・アサインメントとは、このプロセスのうちの「職務分担(仕事の割り当て)」に該当しますが、成果を最大化させるためにはその前後のプロセスまで広げて考える必要があります。そのためここでは、ジョブ・アサインメントの概念を拡張して、必要なプロセスを順番に解説していきます。

ジョブ・アサインメントモデル



ジョブ・アサインメント① 目的発信

組織目的をつくり、 全方位に発信する



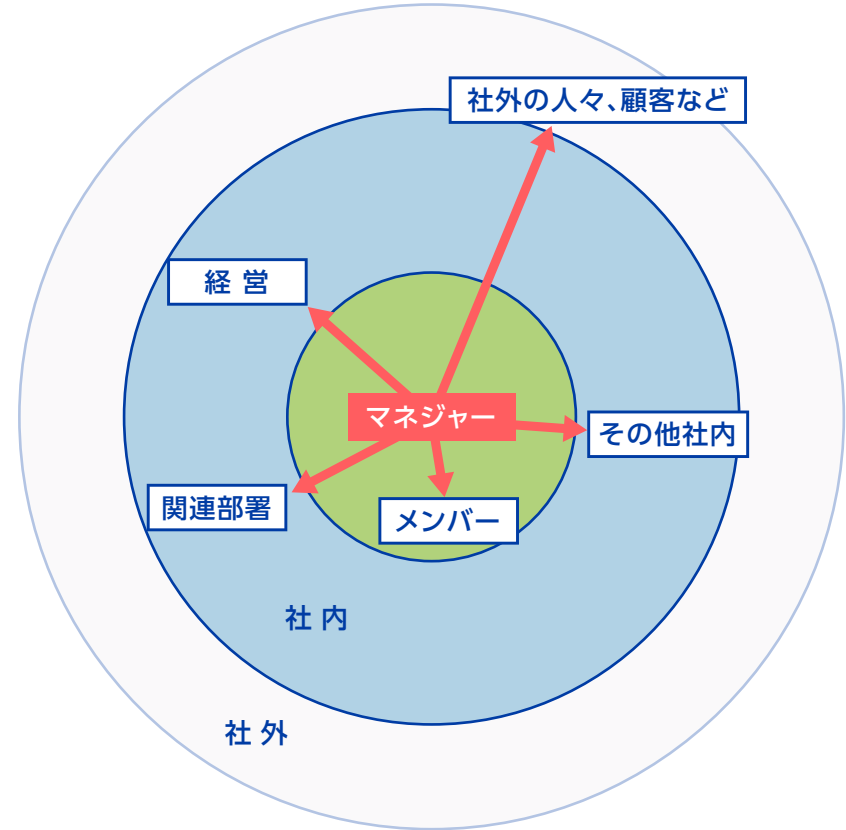
ジョブ・アサインメントのステップ1は、「目的発信」です。これは、自ら組織の目的・ビジョンや戦略を描き、プロアクティブに上部組織・メンバー・関係部署などに発信することを意味します。単に上部組織から伝えられる目標を実行するのではなく、社内外の状況を俯瞰して、顧客をはじめとしたステークホルダーに対して自組織はどのような貢献をしていくかを検討します。

マネジャーは、現場と経営や関係部署などをつなぎ、情報を巡らせる連結ピンとしての機能が求められます。変化が激しいビジネス環境であるからこそ、この役割が一段と重要性を増しています。

現場ではどのようなことが起きていて、顧客は自社に何を期待しているのか。メンバーによく話を聞き、時には自分も現場に出て情報を掴む。加えて、経営や関連部署とのコミュニケーションを通じて、会社全体としての戦略や今後の方針を把握する。これら多様な情報を統合して、自組織は何をすべきかを探索し、目的や戦略に落とし込むことが第一歩です。積極的にメンバーや周囲を巻き込み、一緒に組織目的をつくっていけばいいでしょう。

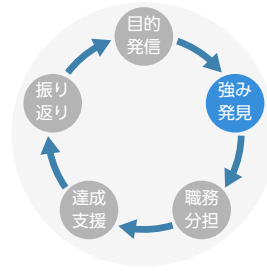
このようにしてできた組織目的を、先んじて上部組織や関連部署などに投げかけて、自分たちが中長期でどのようなことを成し遂げたいのかを提案します。特に自組織の部下・メンバーに対しては、マネジャー自身が何をしたいのかも含めて、自分の言葉で語りかけることが重要です。

ステークホルダーへ自ら組織目的を発信する



ジョブ・アサインメント② 強み発見

強みを見い出し、気づかせる



ステップ2は、「強み発見」です。これは、多様な方法を通じてメンバーの強みや持ち味を知り、それらを本人に伝えて自覚してもらうことを指します。

弱みではなく、強みに着目する

ついついメンバーが苦手とすること・できないこと、「弱み」に対して指摘してしまう。多くのマネジャーには、このような傾向が見られます。しかし、多様な個を活かすマネジメントを実行する上で、着目すべきは「強み」です。すべての人は、その人ならではの才能や特性を持っています。それらを未使用・未開発のままにせず、仕事の中で引き出すのがマネジャーの役割です。

人材の強みとは、その人ならではの特徴的な資質・才能や特性・性格、ビジネスに関するスキルなどが該当します。マネジャーは、すべてのメンバーの強みを把握し、言語化できている状態をつくっていきましょう。

強みの共通言語を持つ

メンバーの強みを言語化する際のポイントは、企業として「強みの共通言語」を持ち、マネジャーなどの組織長が同じ目線を持てるようにすることです。個々の強みは多種多様ですが、企業全体として人的資本を増やしていくためには、ある程度共通化されたフォーマットがあることが有効です。

強みの共通言語を持つことで、メンバーの強みを課長と部長が複眼で見つめたり、マネジャーとメンバーが認識をそろえて成長課題に取り組んだりできます。

「強みの共通言語」をつくる際には、外部労働市場を意識することも重要です。これまでの日本企業のスキル開発の中身は、やや企業内特殊スキルに偏っていたように思います。しかし今、働く人々が求めているのは「会社の中でも外でも、どこであろうと価値を発揮できる人材になること」ではないでしょうか。企業にとっても外部人材の採用・活用の重要性が増している中で、これまでの人材マネジメントのやり方を外部労働市場と調和させていくことを検討すべきでしょう。

エンプロイアビリティチェックシート（厚生労働省）



就職基礎能力	職業人意識	
	P 1:責任感	社会の一員として役割の自覚を持っている
	P 2:向上心・探求心	働くことへの関心や意欲を持ちながら 進んで課題を見つけ、レベル UPを目指すことができる
	P 3:職業意識・勤労観	職業や勤労に対する広範な見方・考え方をもち、意欲や態度等で示すことができる
社会人基礎力	前に踏み出す力 (アクション)	——— 一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力
	A 1:主体性	物事に進んで取り組む力
	A 2:働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	A 3:実行力	目標を設定し確実に行動する力
	考え抜く力 (シンキング)	——— 疑問を持ち、考え抜く力
	Th1:課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	Th2:計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
	Th3:創造力	新しい価値を生み出す力
	チームで働く力 (チームワーク)	——— 多様な人々とともに、目標に向けて協力する力
	Te1:発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	Te2:傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	Te3:柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	Te4:状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	Te5:規律性	社会のルールや人との約束を守る力
Te6:ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力	

出典：厚生労働省「エンプロイアビリティチェックシート（総合版）」（平成29年度 労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業）

強みを見出し、 気づかせる



日頃から関心を持ち、強みを探す

部下やメンバーの強みは、対話や日常のコミュニケーションを通じて把握していきます。1年や半年に一度の面談だけではなく、普段からメンバーに関心を持ち、どのような強みがあるか観察し続けることが大切です。

メンバーのことを知ろうとする際に重要なことは、まず、「マネジャー自身の自己開示から始める」ということです。メンバーの強みや個性を見事に掴んでいるマネジャーは皆、自分のことを知ってもらう努力をしています。自分は何のために頑張っているのか。仕事上で大切にしている価値観やこだわり、失敗、弱さも含めて開示することで、相手にとっても話しやすい関係性が生まれます。

その上で、仕事の場面や普段のコミュニケーションから、個々のメンバーにどのような強みがあるか探していきます。推察でメンバーの強みを特定するのではなく、「根拠となる事実」を基に考えることがポイントです。うまく仕事を進めた場面や、多様な関係者から合意形成を得られた場面、他者との違いなど。事実ベースで見て、なぜそのようなことができたのか、その人の強みを把握していきましょう。

加えて重視したいのは、「対話」からその人の強みや持ち味を知り得ていくことです。対話の場面では表面的な発言や行動に終始するのではなく、その人がなぜそのような言葉や行動を選んだのか。どう考えたのか・どう感じたのかについて掘り下げて聞いていく。そのように思考するようになったきっかけや原体験を知ることが、深い人材理解につながります。

実際のマネジャーの取り組み

仕事上での付き合いもあるんですけど、それよりも、
適宜のコミュニケーションで、「あ、こういう面もあるんだ」
というふうに相手を知っていくようにしています

話しやすくしなければいけないという意識は
ものすごくありますね

少人数でアドホックな打合せをやるようにしていて。
近づいて話せるんで。そういうことを通して、
その人を知っていかなくてははいけません

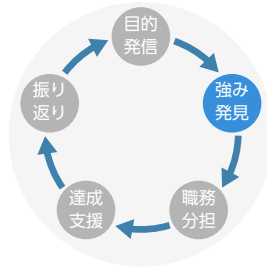
今はみんなそれぞれ価値観が多様なので、
仕事の面でもどういふことに喜びがあるかなって
いうのを見つけるようにしています

新人には日報を書かせているんですけどね。
「どう考えました」というところを長くして、
その人の考え方を知るようにしています

他のメンバーや関連部署の課長に、
その人の働きぶりを聞いたりしてます。
意外と自分が知らなかった
良い側面が見えてくるんですよ

それぞれの人の
「信じられるポイント」を見つけています。
人にはそれぞれ信頼のポイントがある。
大事なのは、部下全員の信頼できる
ポイントを見つけてあげること

強みを見出し、 気づかせる



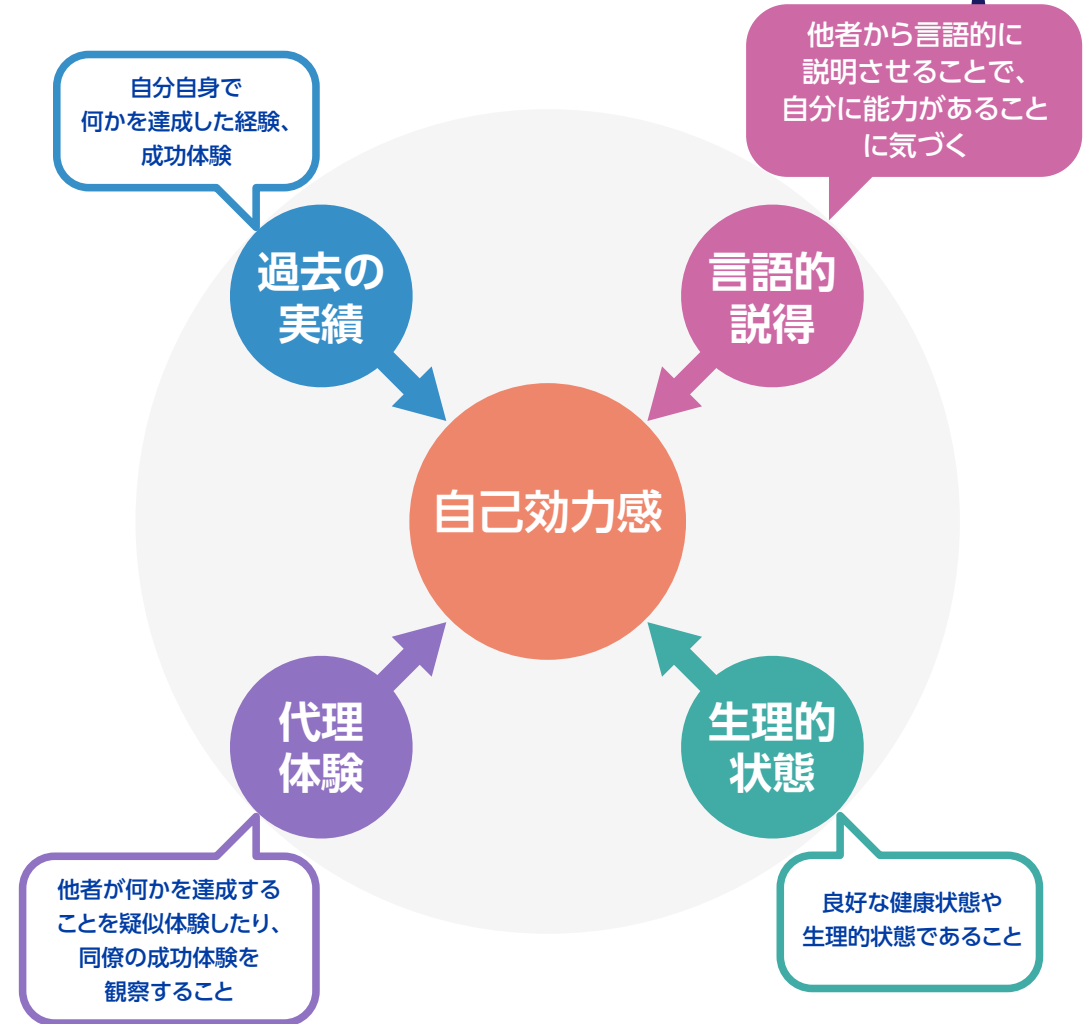
ストーリー化して伝え、自己効力感を高める

せっかく強みを持っているのに、メンバー本人がそれを自覚していないのは、非常にもったいない状態です。「強み発見」のステップの仕上げとして、メンバーの強みをストーリーにして本人に伝えることで、「自己効力感」を高めましょう。自己効力感とは、ある行動を遂行できると、自分の可能性を認識していることを意味します。心理学者のアルバート・バンデューラが提唱しました。右図は、バンデューラが示した自己効力感を高める4つの要因をまとめたものです。このうち、「言語的説得」のみは自分一人ではできない内容であり、マネジャーが介入価値を発揮するポイントです。マネジャーがその人の強みを事実とセットで伝えることで、メンバーが「自分是可以する」という状態に近づきます。

仕事の場面において、具体的にどのような良いアクションや発言・発想があったのか。マネジャーの視点から、なぜそれらを良い行動と捉えたのか。そのような行動ができることを、スキルやスタンスで言語化すると何に該当するのか。これらを一連のストーリーにして、メンバーに伝えていきましょう。

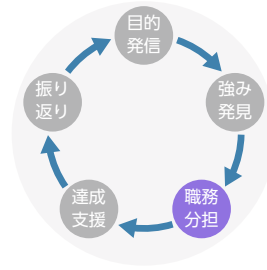
人は皆、その人ならではの強みや持ち味があります。それらを未使用・未開発状態のままにせず、潜在能力を見い出して解放していくことがマネジャーの役割です。メンバーを客観的に見ることが出来るマネジャーだからこそ、積極的に強みを発見し、本人に気づかせ、存分に発揮させていきましょう。

自己効力感を高める4つの要因 (バンデューラ)



ジョブ・アサインメント③ 職務分担

最適マッチングで仕事を任せる



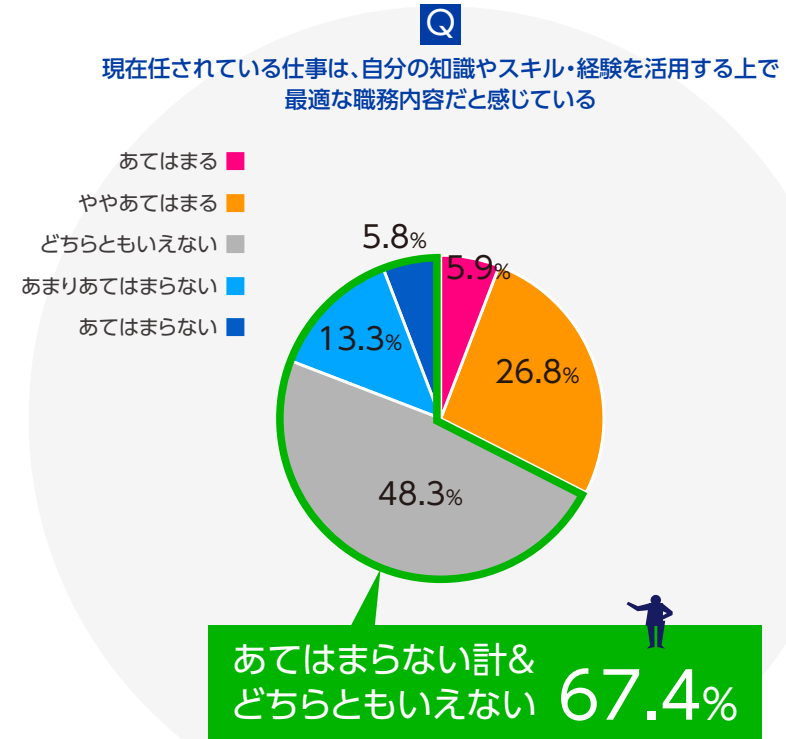
ステップ3の「職務分担」では、組織の目標達成とメンバーの成長を意識して、人材と仕事の最適なマッチングを検討し、メンバーに任せていきます。メンバーに任せる数ある仕事の1つに、人材価値を高める要素を織り込み、組織成果と人材育成を両立させていきます。

個々のメンバーの活かしたい強みや伸ばしたい強みを特定し、成長要素を職務に組み込む。さらには、期待とともに任せることで、メンバーにモチベーション高く仕事をスタートしてもらうことが、このステップのゴールです。

「職務分担」は、ジョブ・アサインメントモデルのコアになるステップです。しかし、私たちが実施した調査では、「現在任されている仕事は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な職務内容だと感じている」という問いに対して、「あてはまる」と回答した人は全体の5.9%と低い状態でした。約70%の人が「どちらともいえない」や「あまりあてはまらない」「あてはまらない」と回答しています。

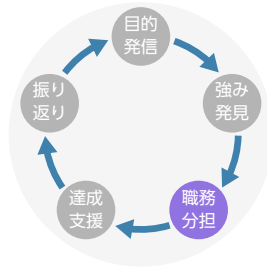
メンバーの強みが活きるような仕事を任すことは、人材価値の活用に直結します。また、仕事を通じて強みを伸ばすことで、人材価値の向上を図ることができます。「職務分担」はマネジャーであれば誰でも実施していますが、そのやり方・考え方を見直し、すべてのメンバーが「強みを活かして仕事をしている」と実感できる状態を目指しましょう。

働く人1万人の調査結果 (n=10,459)



出典:リクルート 「人的資本経営に関する働く人の意識調査(2022)」
%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります

最適マッチングで 仕事を任せる



強みを伸ばすアプローチを選ぶ

メンバーと仕事のマッチングを検討する際、考え方の軸になるは、「強み」をいかに活かし、伸ばすかです。メンバーの半年後や1年後、あるいは本人が希望するキャリアプランを想定して、どの強みをどれくらいのレベルまで伸ばしていくかを検討しましょう。

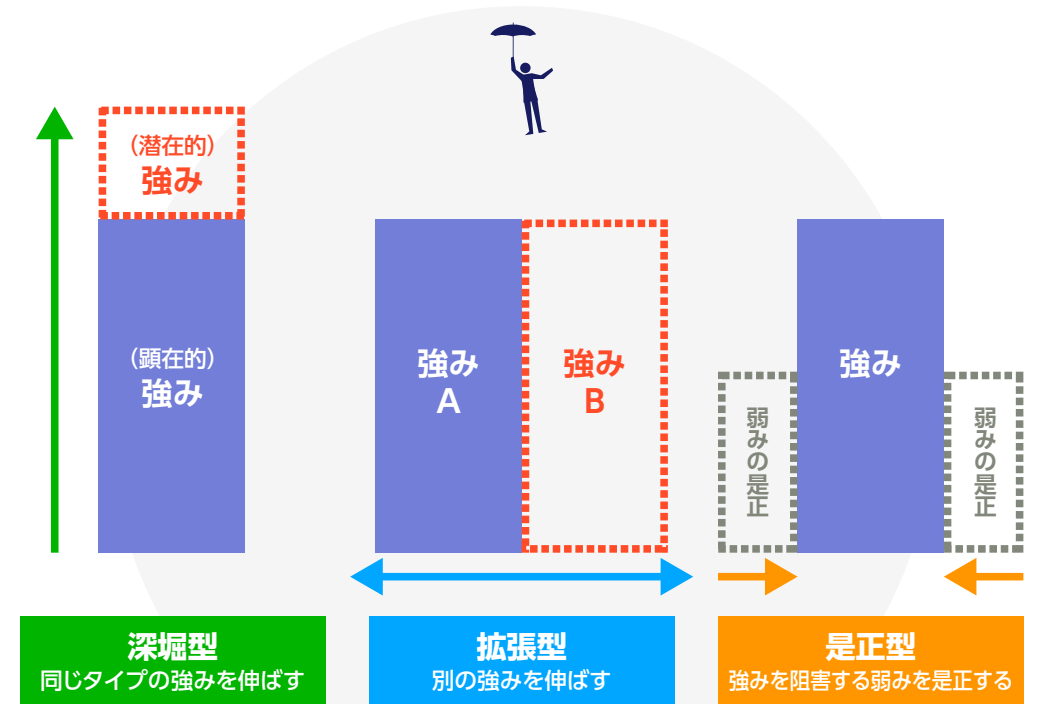
北海道大学の松尾 睦教授は、メンバーの強みを伸ばす3つのアプローチを紹介しています。

- ・「**深掘型**」… 特定の能力やスキルに絞り込み、それを徹底的に伸ばす
- ・「**拡張型**」… 新しい強みの軸を増やし、強みの幅を広げる
- ・「**是正型**」… 強みを阻害するような致命的な弱みを是正する

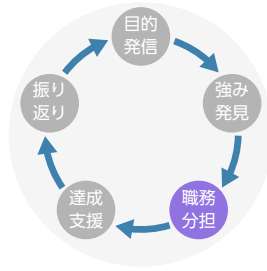
当人の強みのスケールアップを実現するためには、基本的には「**深掘型**」と「**拡張型**」が有効でしょう。「**是正型**」のアプローチを選ぶのは、せつかく強みを持っているのに、致命的な弱みがそれを打ち消してしまっている場合です。このようなときは弱みを是正して、その人の強みが表出されるようにしていきましょう。

注意したいのは、あれもこれもアプローチをかけないということです。一定期間でしっかり強みを伸ばしていくためには、強みのテーマを絞り、それに対していずれかのアプローチを取ることが有効です。例えば半年という期間であれば、1つの強みにこだわって伸ばしていくべきでしょう。

強みを引き出す3つのアプローチ



最適マッチングで仕事を任せる



仕事をデザインする

強みを伸ばすアプローチが決まったら、実際に任せる仕事をデザインしていきます。その人の強みが伸びるような経験ができる仕事を選ぶのが基本です。とはいえ、組織の既存の仕事の中で条件になかったものがないこともあります。そのような場合は、「仕事を創る」ことを検討しましょう。

前述の松尾教授は、「つなぐ」「わたす」「つくる」という仕事の創り方を紹介しています。例えば、新しいプロジェクトを他部署に提案して協働を促したり、マネジャー自身の管理的業務の一部をわたしたりして、仕事を創ることができます。強みが活きたり、強みが伸びるような仕事を創ることも、これからのマネジャーには必要なスキルの1つです。

仕事の創り方

つなぐ (他部門・外部組織との協働)	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門に対し、新たなプロジェクトを提案する ・本部から提供された機会を活用する ・顧客・取引先等と連携して業務を行う
わたす (役割の移行)	<ul style="list-style-type: none"> ・上位者が実施する業務を与える ・自身の管理的業務を与える
つくる (新たな役割づくり)	<ul style="list-style-type: none"> ・部内で新しいチームや業務を設置する ・上司と協議し、新しい業務を設置する

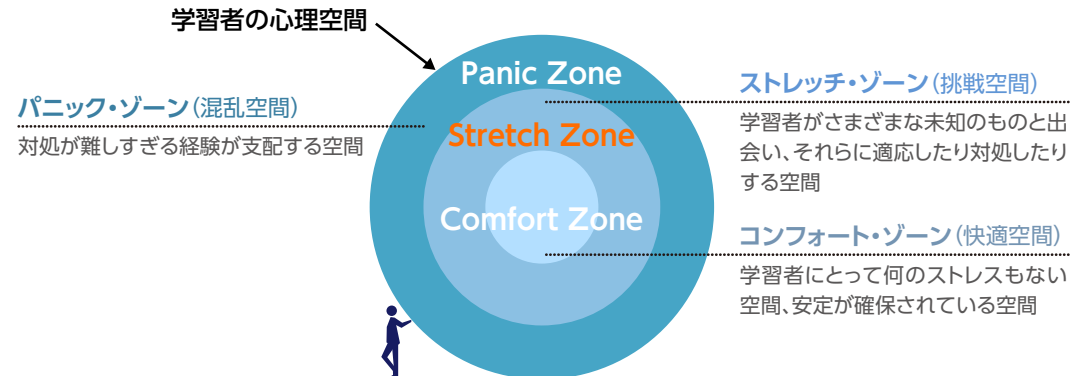
出典：松尾睦 (2019) 『経験学習リーダーシップ』ダイヤモンド社

目標にストレッチを効かす

次に、仕事の目標の「ストレッチ」を意識しましょう。仕事を通じて成長するためには、本人にとって、「背伸び」や「挑戦」の要素が仕事に含まれていることが重要です。これまで任せてきた仕事であっても、一段高い目標を求めるのが有効です。

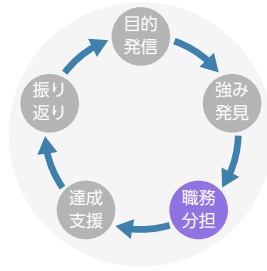
目標レベルが「快適空間」にあると、おそらくその仕事は問題なく遂行されますが、メンバーにとっては既に行えることを繰り返しているだけなので、学習要素は少ないです。一方で、いくら期待しているとはいえ、あまりに高すぎる目標レベル(混乱空間)にしてしまうと、メンバーからは無理難題と感じてしまい、そもそもその仕事の完遂自体も難しくなってしまいます。メンバーの現状をしっかりと見極めた目標の設定を心がけましょう。

仕事のストレッチ



出典：中原淳 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論』中公新書を基に筆者作成

最適マッチングで仕事を任せる



ペア・ロールモデルを探す

「仕事のデザイン」、「目標のストレッチ」に加えて意識したいのが、「ペアづくり」です。例えば、メンバー同士が学べるように組み合わせるペアにする。もしくは、そのメンバーにとってロールモデルとなる人とのコミュニケーションラインをつくって、働きぶりを学べるようにしたり、アドバイスをもらいやすい関係をつくるのです。

昨今、「シェアード・リーダーシップ」という考え方が注目されています。従来のリーダーシップは、マネジャーから各メンバーへ垂直的に影響力を発揮するものでした。一方で、シェアード・リーダーシップでは、そのチームの全員がリーダーシップを発揮します。マネジャーだけでなく、時にはメンバーがリーダーシップを執ります。

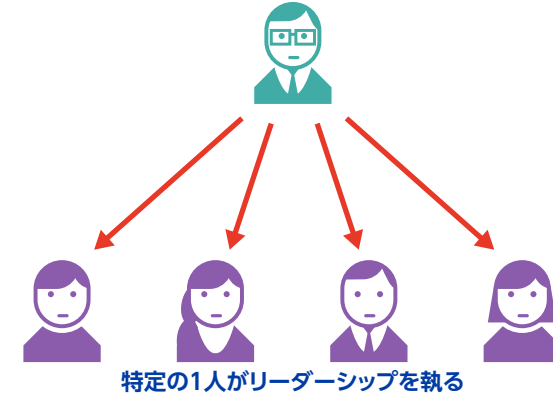
あるメンバーが伸ばしたい強みについて、育成・指導が長けた他のメンバーとペアにすることで、マネジャーがいない場面でも人材育成の効果が期待できます。メンバー同士の仕事上のリレーションをデザインすることも、マネジャーが身に付けるべきスキルと言えるでしょう。

大切にしているのは、メンバー同士が学べるように組み合わせることです。両方が、自分に足りないものをお互いから学びあえるように。違うスキルを持ったもの同士の方が、互いに盗みあって、伸びることが多いのかなって思いますね

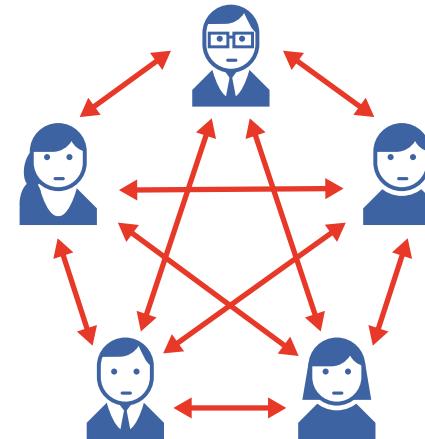
この人のロールモデルはあの人みたいなのはけっこう考えていて、そこはペアとかラインになるようには考えていますね

マネジャーのリスキング

従来の垂直的なリーダーシップ



シェアード・リーダーシップ

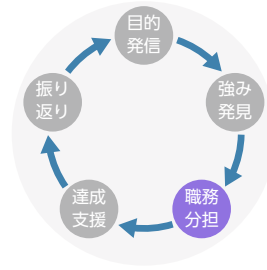


時には全員がリーダーシップを執る

(それぞれのメンバーが必要に応じてリーダーのようにふるまって、他のメンバーに影響を与え合う)

ジョブ・アサインメント③ 職務分担

最適マッチングで 仕事を任せる



期待とともに仕事を渡す

ここまで「メンバーと仕事の最適なマッチング」のポイントについて解説してきました。その上で実際にメンバーにはどのように仕事を任せればいいのか。前述した通り、メンバーに仕事を渡す場面は、組織の戦略と実行の結節点にあたる重要なプロセスです。

メンバーに仕事を任せる場面では、「複眼的に意義づけ」をすることが大切です。1つは「組織目線」の説明です。組織におけるその仕事の重要性・意義・価値を伝えます。

もう1つは「本人の目線」です。その仕事を担うことが、本人の強みの発揮につながっていること。本人のキャリア形成や成長におけるその仕事の重要性・意義・価値を説明します。「強み発見」のステップで紹介したメンバーの「強みのストーリー」も活用しましょう。

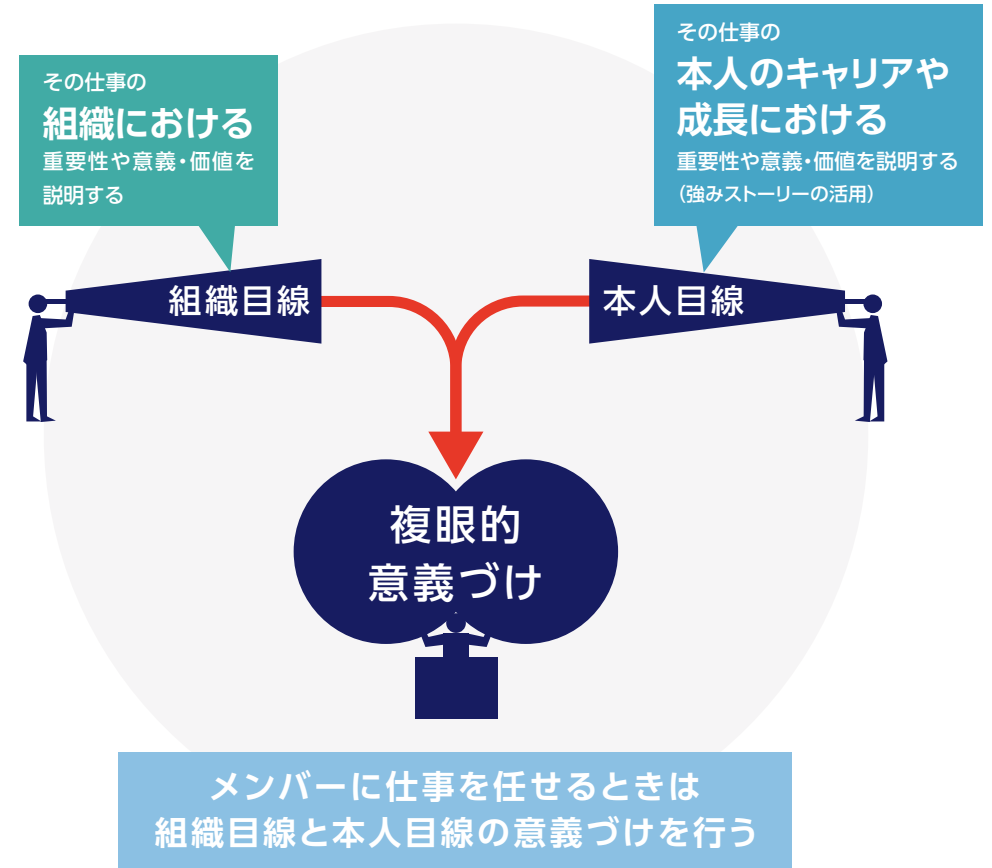
この仕事の経験を通じて、どのように強みを活かしてほしいのか、どれくらいまで強みを伸ばしてほしいのか。「期待しているよ」という声とともにそれらを伝えて、メンバーがモチベーション高くその仕事を始められるようにします。

一度の説明では内容がすり合わないこともあるかもしれません。気になる点や引っかかっている点を放置せず、メンバーが納得するまで対話を重ねましょう。

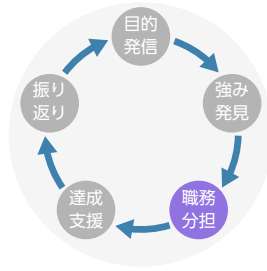


実際に仕事をアサインするときは、メンバーの現状のレベルを見て「気持ちのいい任せ方」を心がけています。
メンバーがその仕事について十分に熟知している場合は、背景や意義だけを説明する。一方で、まだ初心のメンバーには丁寧に説明しています

複眼的な仕事の意義づけを行う



最適マッチングで 仕事を任せる



権限移譲で動きやすくする

メンバーに仕事を任せる場面で、もう1つ意識すべきは「権限移譲」です。これはメンバーが自律的に行動するために最も重要な要素です。メンバーに任せる権限のレベルを明確にして、適切な権限移譲をしていきましょう。

「権限移譲」と聞くと、「あらゆる権限すべてをわたすこと」を想起するかもしれません。しかし、権限移譲にも段階があります。右図では、権限移譲を5段階に分解して示しています。

例えば、ある仕事について経験豊かでスキルフルなメンバーであれば、最上位のレベル5の権限移譲を行うことが合理的です。一方で、たとえ同じメンバーであっても、初めて経験するような仕事を任せる場合は、より低いレベルの権限移譲から始めるべきでしょう。

経験値が高いのに低いレベルの権限移譲をしてしまうと、メンバーはマイクロマネジメントをされていると感じてしまいます。逆に、その仕事についてのスキルがないのに高いレベルの権限移譲をされても、放置・放任されたと感じてしまいます。仕事の内容とメンバーの現状のレベルと見極めて、気持ちのいい任せ方を実践しましょう。

経験豊富な社員に、1から10まで説明すれば「みくびられている」と感じ、逆の場合は「何ら説明がないまま投げられている」と理不尽に思う。アサイン時の説明内容はこれらの間のどのポイントに持っていかを意識しながら行っています

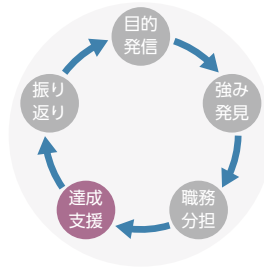
初めての人はお試し任せからスタートして、レベルアップさせていきます

メンバーに任せる権限のレベルを明確にする



ジョブ・アサインメント④ 達成支援

仕事の経験を通して、 学びを促進する



ステップ4の「達成支援」では、日常の中で仕事を進めるメンバーへの働きかけについて解説します。メンバーの自律的行動を促し、マネジャーはそれを支援する役割を担います。メンバーのコンディションや仕事の進捗状況を踏まえて、段階的に支援を行うことが、このステップのポイントです。

当初から手厚い支援や強い介入をするのではなく、メンバーにできるだけ自律的に仕事を進めてもらうためには、マネジャー自身がどれくらい関与すべきかを考えましょう。

コンディションを把握し、随時フィードバックする

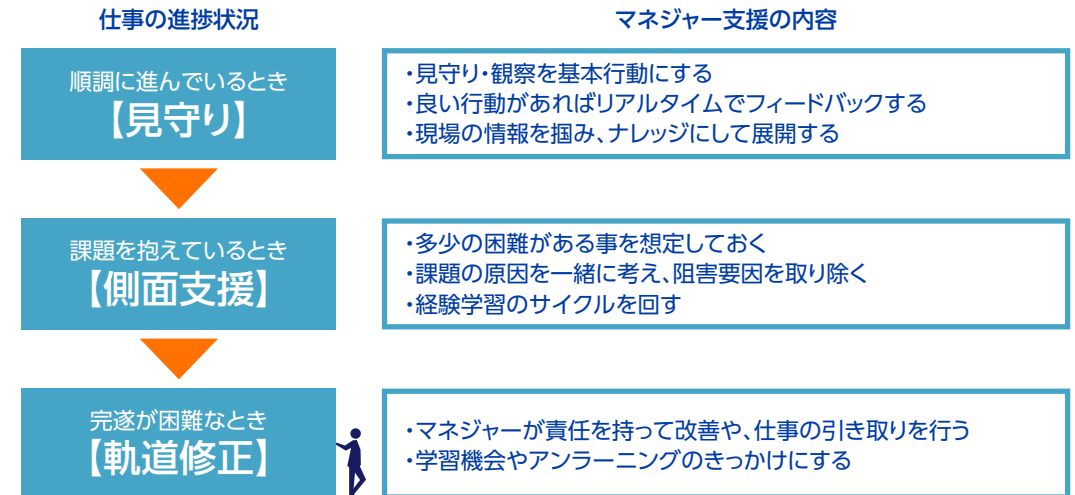
メンバーに仕事を任せた後のマネジャーの基本行動は、見守り・観察を通じてメンバーのコンディションや仕事の状況を把握することです。直接的な観察とあわせて、ヨコ(他のメンバー)やナナメ(他部署のマネジャー・同僚)といった多様なルートを活用しましょう。メンバーのモチベーションやストレス状態に関するサーベイ結果も参考になります。

その中で、メンバーの仕事が順調なときは、リアルタイムでポジティブなフィードバックをします。たとえ小さくてもメンバーの良い行動が見られたら、「いいね!」と承認する。そうすることで、メンバーは自信を感じ、さらなる行動の促進が期待できます。また、「ちゃんとマネジャーが見てくれている」ことを実感するでしょう。

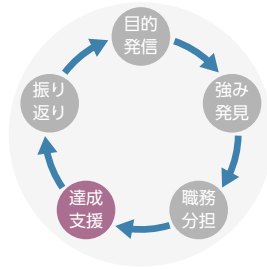
見守りや観察は、ただ漫然と行うのではなく真剣に情報を集めることが大切です。仕事の進捗把握はもちろんですが、メンバーを通じてビジネスの最前線では何が起きているかを知り得ることもマネジャーの役割です。

それらの現場感がある情報を統合・編集して汎用性のあるナレッジに昇華させ、自部署の戦略に活用するとともに、上部組織や関連部署へ展開していくことも意識したいポイントです。

メンバー支援は段階的に行う



仕事の経験を通して、 学びを促進する



側面支援に徹して、学習サイクルを早める

仕事を進めている中では、課題にぶつかったり困難な状況になったりします。そもそもストレッチした目標の仕事を任せているので、メンバーが壁にぶつかるのは自然なことです。

メンバーが課題を感じているときは、原因を一緒に考えたり阻害要因を取り除いたりして支援します。マネジャーがすぐに解法を授けるのではなく、メンバーに考えてもらうことを重視し、「自分で考え、自分で乗り越えた」という経験になるように伴走しましょう。

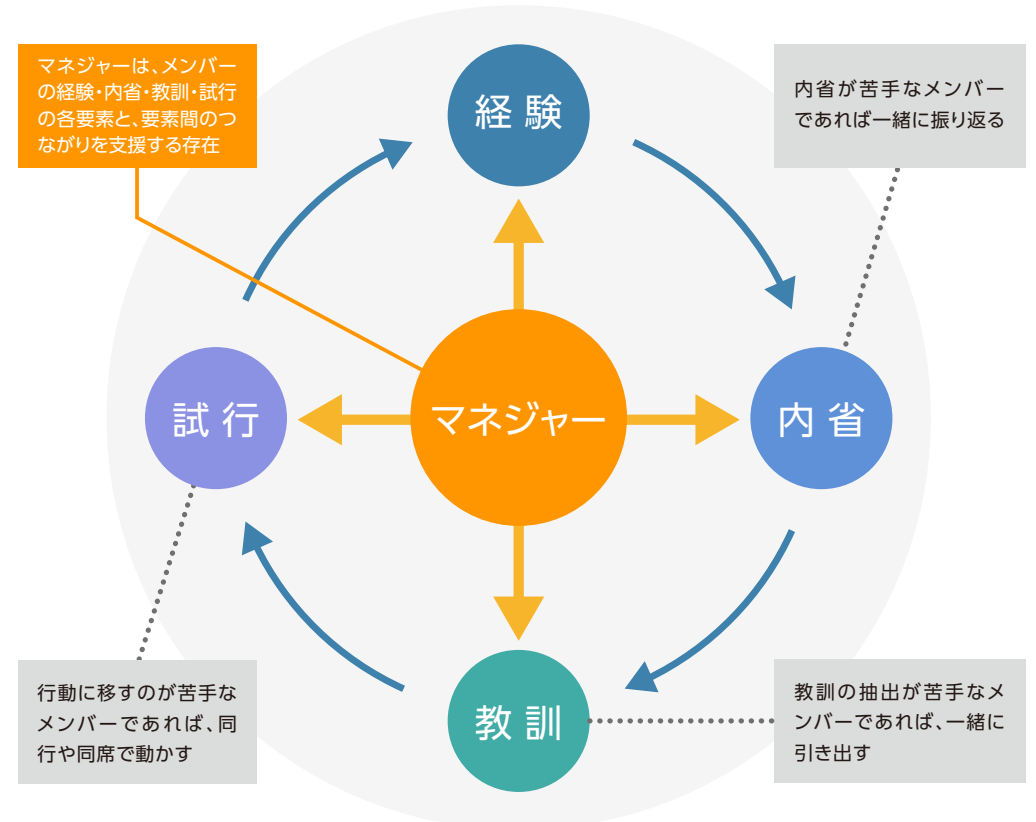
強みの伸長を支援する関わり方としては、学習サイクルを意識することが大切です。「経験する（具体的な経験）→振り返る（内省的な観察）→教訓を引き出す（抽象的な概念化）→応用する（積極的な実験）」という「経験学習モデル」のサイクルを回していくといいでしょう。

このサイクルのうちメンバーが得意な部分は自走させ、苦手な部分はマネジャーが支援するイメージです。例えば「経験する」「応用する」のように行動することは得意だけど、立ち止まって「振り返る」ことは苦手なメンバーであれば内省を手伝う。「振り返り」はできるけど、「教訓を引き出す」に時間がかかってしまうようであれば、何がポイントなのかを一緒に考える。なかなか行動に移せない人であれば、会議や顧客訪問に同席してやってみせるなど。すべてのプロセスに付きっきりになるのではなく、メンバーが学習サイクルのどこでつかえているかを見抜き、それをとって流れをよくしていきます。

週に一回はメンバーとの面談の時間をつくっていて、「今何に困っているか」を必ず聞きますね

何で計画通りじゃないんだっけ?というのを本人にも考えてもらいたい。こちらもなんとなく解は分かっているけど、引き出しながら、「じゃあ、こうしていこうか」という落としどころを、メンバーとはやるようにしていますね

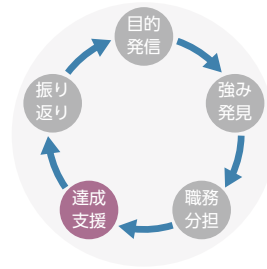
経験学習のサイクルを回す



ある経験をし、その経験の内容を振り返り、そこから何かの教訓を引き出し、その教訓を別の状況に適用することを通して、人は経験から学ぶ

ジョブ・アサインメント④ 達成支援

仕事の経験を通して、 学びを促進する



軌道修正や失敗は、学びの機会にする

ここまで説明してきた「見守り」と「側面支援」がマネジャーの支援の基本です。これらの支援を通じて、メンバーが自律的に仕事を完遂することが望ましい状態です。

しかし、仕事がなかなかうまくいかず、メンバー1人では完遂するのが難しい場合は、マネジャーによる軌道修正や仕事の引き取りが必要でしょう。注意したいのは、あまりに早い介入は避けるという点です。マネジャーが知っている仕事の進め方が絶対とは限らず、それに固執して軌道修正をかけているとメンバーの自律性は育まれません。

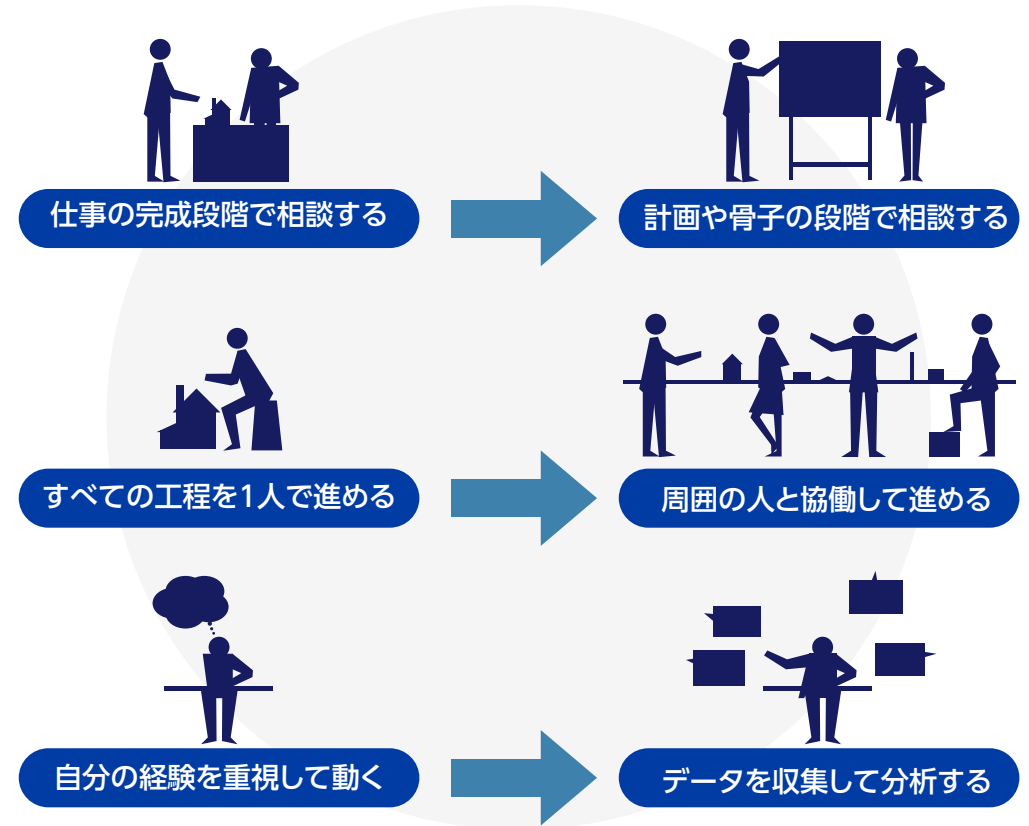
メンバーから仕事を引き取るのは残念ではありますが、学びの機会とすることは可能です。マネジャーや先輩社員が実際にその仕事をやって見せる。それを通じて具体的な仕事のやり方や自身の改善点を知ってもらい、「次はこうやってみよう」という状態にして次回に期待しましょう。

また、仕事の失敗はアンラーニングのきっかけにもなります。内省を促し、学びほぐしをすることによって、スキルや仕事の進め方のアップデートにつなげるのです。ある程度経験を積んだ人にとって、自分の仕事のやり方を変えるのはそれほど簡単なことではありません。もしも、それまでのやり方で成果が出ない状態になっているのであれば、新しいスキル開発や協働方法の試行を促していきましょう。



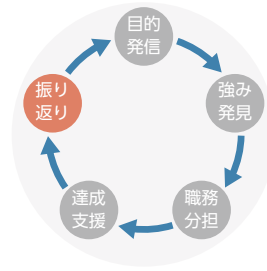
70点でいい。というか自分の100点が絶対ではないので、遊びとか伸びしろの部分があっていい。自分のスタイルじゃない=レベルが低い、ではない。自分のスタイルじゃなくてもある程度できるケースも絶対あるわけで、そこを混同しないようになっています

アンラーニングの実践例



ジョブ・アサインメント⑤ 振り返り

客観的に事実を伝え、 新たな挑戦を引き出す



ジョブ・アサインメントモデルの最後のステップは「振り返り」です。メンバーが完遂した仕事について評価し、強みが伸びたかどうかを確認します。さらに、今後に向けてどのような課題に取り組んでいくのかを一緒に検討していきます。

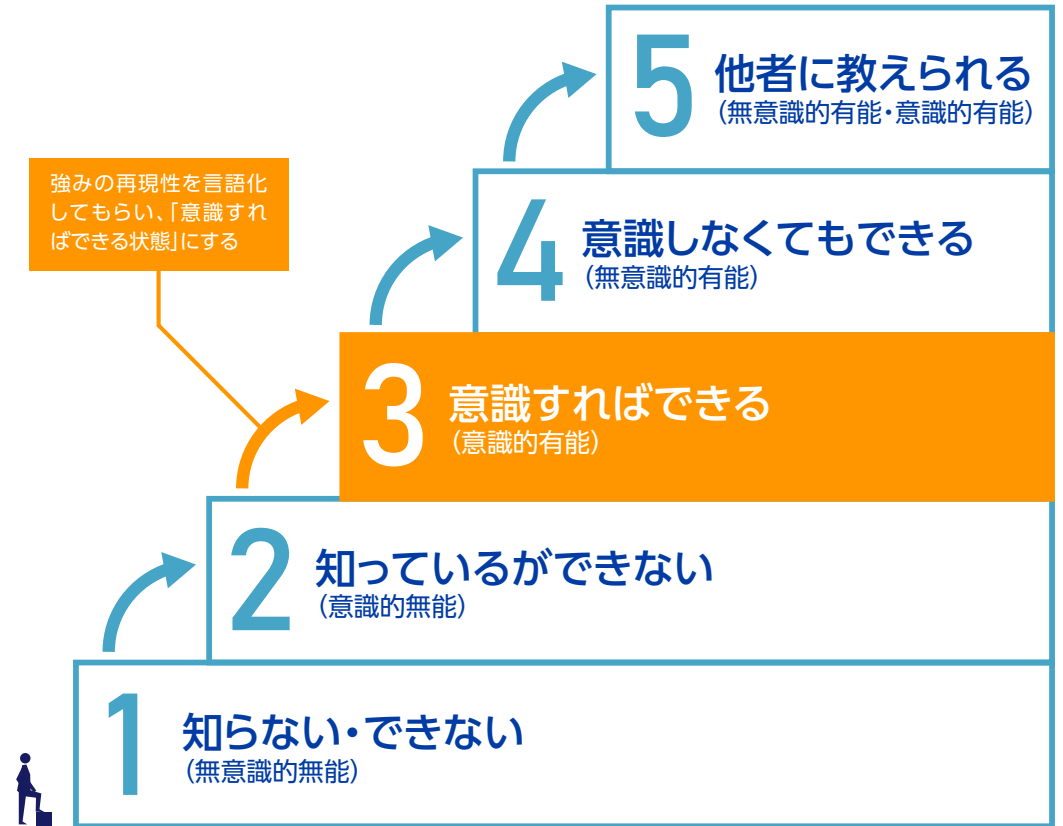
強みは伸びたのか。再現性を確かめる

メンバーに任せた仕事が完了したら、マネジャーの視点から到達レベル・インパクト・効率などの観点で評価します。その中で特筆すべき取り組みがあれば、新規性や汎用性といったポイントを抽出して、他のメンバーや関連部署に展開します。

あわせて、テーマとしていた強みが伸びたかどうかをメンバーにフィードバックします。いくらいい仕事ができたとしても、「なぜそれができたのか？」をメンバーが自覚できていないと、強みが伸びたとは言えません。「今回はたまたまできた」ではなく、「今度同じレベルの仕事を任されても自律してできる」となるように、メンバーに「強みの再現性」を言語化してもらいましょう。

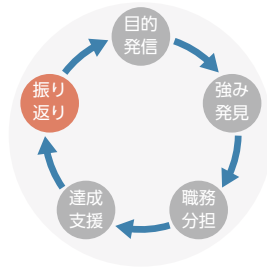
その仕事ができたと要件・プロセス・メカニズムを、メンバーが自分なりに説明できる状態を目指して、マネジャーは言語化の支援をします。神経言語プログラミングでは、学習には5段階のレベルがあるとされます。このうちレベル3の「意識すればできる」が目安になります。意識をすればできるなら、別の場面でもその強みを再現できる可能性は高いと考えられます。

学びの5段階モデル



ジョブ・アサインメント⑤ 振り返り

客観的に事実を伝え、 新たな挑戦を引き出す



一緒に学びをデザインし、次の挑戦を促す

今期に任せた一連の仕事が完了したら、一度立ち止まって、メンバーのキャリア形成の観点から、今後必要となる学習や経験を一緒に検討します。変化対応力を高めるのは、個々が主体的に学んでいくよう、自律化を促していかなくてはなりません。

しかし個人調査の結果は、多くの人は「学んでいない」現実を浮き彫りにしています。「この1年間で、仕事に関する自己啓発を行いましたか」という問いに対し、「行っていない」という回答が8割を超えました。

とはいえ学びの重要性は認識されています。働く個人に対し、「従業員の学習・キャリア」に関する各項目の「重要性の実感」および「勤務先企業の実施状況」を調査した結果です(右ページ下図)。多くの項目において従業員の希望と企業の取り組みが乖離している状況が見てとれます。多くの人が学習や内省の重要性を感じているものの、実際に学んでいる人が少ない実情を受け止め、企業は従業員が学べる環境を整えなくてはなりません。

その中でマネジャーは、メンバーの現状とキャリアプランを踏まえて、メンバーの学びのデザインを支援しましょう。どのようなスキルを身に付けるべきか、どのような部署でどの仕事を担っていくべきか、対話しながらメンバーの新しい挑戦を引き出していきます。

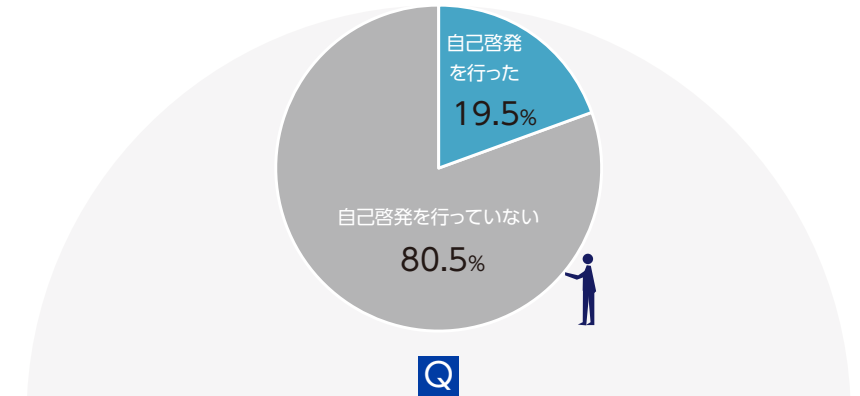
たとえ自部署で活躍が期待できるメンバーであっても、当人にとってより良い経験が得られるなら、他部署へ送り出すことも検討すべきです。人材を囲い込まず、経営視点で人的資本がもっとも伸び、活きる場所を探すこともマネジャーの大切な役割です。

マネジャーのリスキング

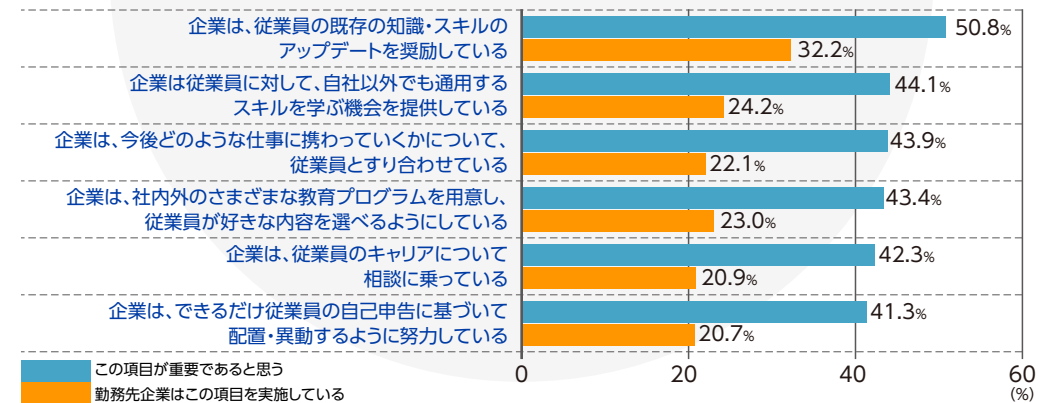
働く人1万人の調査結果 (n=10,459)



1年間での仕事の自己啓発の実施状況(単一回答)



働く個人の「学習・キャリア」に関する重要性の実感と勤務先企業の実施状況(複数回答)



※各項目の「重要性の実感」および「勤務先企業の実施状況」をそれぞれ5件法(5つの選択肢から選ぶ方式)で確認した。数値は「重要である」「非常に重要である」および「あてはまる」「非常にあてはまる」の選択率をそれぞれ合計したもの

出典:リクルート「人的資本経営に関する働く人の意識調査(2022)」

あらゆる人を卓越した存在に変える

ここまでジョブ・アサインメントモデルの5ステップについて解説してきました。メンバーの強みに着目し、強みを引き出していくことで組織成果の達成と個々人の成長を促す。そのために必要なポイントをまとめました。

正直に言うと、このようなマネジメントスタイルはとても手間ひまがかかります。短期的な組織成果だけを求めるなら、マネジャーはプレイングマネジャーとして働き、メンバーに対してはマイクロマネジメントをする方が近道かもしれません。しかし、組織として持続的に成長していくために、そして何よりメンバーが生き生きと働き、自律的に成長していくためにはここでご紹介したような働きかけが不可欠です。

何より大切なのは、一人ひとりに向き合うこと

誰しも育ってきた環境や積み重ねてきた経験、意思決定、そして人生観があります。何よりも大切なことはマネジャーがメンバーの価値観を尊重し、一人ひとりに真剣に向き合うことだと考えています。もしも心のどこかに「この人は結局だめだろう」という思いがあれば、それはメンバーに伝わり、人の心を掴むことはできません。

多様な個を活かすマネジメントの実践は、それほど簡単なことではありません。個々の潜在能力を引き出すといっても、一筋縄ではいかずがっかりすることもあるでしょう。

しかしどのような時であっても、あらゆる人を価値のある存在にするという信念を持ち、誰一人あきらめず向き合う。そうやってメンバーと一緒に人材価値を高めていけばいいのではないのでしょうか。

マネジメントは面白くてやりがいのある仕事

経営学者のクレイトン・クリステンセンは、著書の中でマネジメントの仕事を以下のように説明しています。

“マネジメントは、立派に実践すれば最も崇高な職業の一つだと、心から信じている。人が学び、成長し、責任を担い、功績を認められ、チームの成功に貢献するのを、これほど多くの意味で手助けできる職業はほかにはない*”

マネジメントは面白くてやりがいのある仕事です。そのためにマネジャーは、現代のビジネス環境と働く人の価値観を踏まえたマネジメントスキルを身に着ける必要があります。「マネジャーのリスキリング」の方法論の1つとして、本パートでご紹介した内容が参考になれば幸いです。

*出典:クレイトン・M・クリステンセン、ジェームズ・アルワース、カレン・ディロン(2012)
「イノベーション・オブ・ライフ ハーバード・ビジネススクールを巣立つ君たちへ」翔泳社

調査概要

調査名：人的資本経営に関する働く人の意識調査（2022）

調査方法：インターネット調査

調査対象：企業で働く会社員及びアルバイト・パートの人（従業員規模30人以上）

調査期間：2022年3月25日（金）～3月30日（水）

調査回答数：10,459人（労働力調査に基づいて雇用形態及び性年代別で割付け）

回答属性：下表参照

主たる職業別	n	%
全 体	10,459	100.0
会社員（雇用期間の定めなし）	5,017	48.0
会社員（雇用期間の定めあり）	3,391	32.4
アルバイト・パート	2,051	19.6

従業員規模別	n	%
全 体	10,459	100.0
30～99人	1,995	19.1
100～299人	1,674	16.0
300～999人	2,153	20.6
1,000～4,999人	2,046	19.6
5,000人以上	2,591	24.8

性年代別	n	%	
全 体	10,459	100.0	
男 性	20～29歳	741	7.1
	30～39歳	1,672	16.0
	40～49歳	985	9.4
	50～59歳	566	5.4
	60～69歳	600	5.7
女 性	20～29歳	1,254	12.0
	30～39歳	2,015	19.3
	40～49歳	1,496	14.3
	50～59歳	926	8.9
	60～69歳	204	2.0

※%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります

解説者：株式会社リクルート HR 横断リサーチ推進部 エージェントリサーチグループ
 研究員 津田 郁



金融機関を経て2011年リクルート海外法人（中国）入社。
 グローバル採用事業「WORK IN JAPAN」のマネジャー、
 リクルートワークス研究所研究員などを経験。
 21年より現職。
 現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。
 専門領域は組織行動学・人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

協力：リクルートワークス研究所 奥本 英宏





人的資本経営の潮流と論点 2023

株式会社リクルート HR横断リサーチ推進部
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー

発行
2023年5月

制作チーム
テキスト・編集／津田 郁
デザイン／有限会社ケイズデザイン 小林 繁則
協力／奥本 英宏(リクルートワークス研究所)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.