

リーダーの ジョブ型人材育成 マネジメント



●はじめに●

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症拡大は、世界と我が国の経済・社会・生活に甚大な影響を与えました。私たちの企業活動や労働環境においても、リモートワークやオンライン商談が一気に普及し、副業やギグワーク（デリバリー配達員のように単発の仕事を受ける働き方）も増加するなど、ゆっくりと移行していた働き方の変化が加速しつつあります。

さまざまな環境変化により、社会やビジネスについて未来が予測しづらい状況にあることを、次の4つの単語の頭文字から「VUCA」と呼びます。

- Volatility：変動性
- Uncertainty：不確実性
- Complexity：複雑性
- Ambiguity：曖昧性

働き方の多様化、働く価値観の多様化がますます進み、リーダーとなる人材も、これまでの延長線上での管理手法が通用しなくなる場面もあるでしょう。一方、信頼関係の構築や自己研鑽などを含め、これまでと変わらない、またはこれまで以上に重視されるビジネスパーソンとしての能力も現れてくることでしょう。

本書では、これからのリーダーに必要となるさまざまな考え方やスキルについて解説していきます。実践できそうな手法や仕組みを1つずつ取り入れていくことで、自分自身が目指す理想の姿が見つかり、そこに近づくことができるはずです。

皆さんが今後のビジネスキャリアを高め、企業の中核となって活躍されることを願っています。

リーダーのジョブ型人材育成マネジメント

はじめに	3
------------	---

I 部 自律型人材の育成を担うリーダーの自己変革

1 章 ジョブ型チームの特徴とこれから求められるチーム総合力

1. 日本の雇用システムはメンバーシップ型からジョブ型へ	6
2. ジョブ型雇用の特徴とメリット・デメリット	8
3. チームの生産性に決定的な影響を与える 5 つの要素	10
4. スキルピラミッドから自分とメンバーの特性を発見する	12
5. ゼネラリストとスペシャリストを兼備する「T型リーダー」	14
6. リーダー自身に問われる「ワークエンゲージメント」	16
7. チームの働く幸福度を高める「パーパスマネジメント」	20

2 章 ジョブ型チームのリーダーに必要な人材育成スキル

1. ビジョン構想力を磨きチーム全体で目標を共有する	24
2. チーム目標を達成しつづけるためのメンバーのジョブ管理	26
3. 説明力のレベルアップで自発的な協力者が増える	28
4. 思考のフレームワーク①——論理的思考と批判的思考	30
5. 思考のフレームワーク②——垂直思考と水平思考	32
6. リーダーが身につけたいコーチングの基本スキル	34
7. メンバーの成長を促す効果的な「フィードバック」	36
8. 周囲を巻き込み成果につなげる「ファシリテーション力」	38
9. 人望のあるリーダーと人望のないリーダーの違い	40
【No. 1 研究課題】	42

II 部 メンバーの能力と個性を伸ばす支援手法と組織づくり

3 章 1人ひとりの能力と個性を伸ばすメンバー支援

1. 相手の行動特性を把握し円滑な人間関係を築く	44
2. 自分と他者を分析し相互認識を深める「ジョハリの窓」	46
3. チームの心理的安全性を高めるリーダーの行動	48
4. 任せ上手なリーダーがメンバーとチームを成長させる	50
5. メンバーに応じたリーダーシップ・スタイルの使い分け	52
6. モチベーションを高めて実行させる仕事の「意味付け」	56
7. メンバーを混乱させない的確な指示の出し方	58
8. メンバーを主体的に動かす効果的な助言と相談	60
9. メンバーを成長させる「ほめ上手」「叱り上手」なリーダー	62

4 章 高い成果を継続し組織の中核となるチームづくり

1. レジリエンスを高めてしなやかなチームをつくる	64
2. メンバーの自律性とモチベーションを高める目標管理手法	66
3. チームとメンバーの相互理解を深める「1 on 1 ミーティング」	68
4. オンライン会議の生産性を高めるリーダーの事前準備	70
5. 改善が奨励されるチームはイノベーション創出の可能性大	72
6. 意見の対立を成長につなげる「コンフリクト・マネジメント」	74
7. ウェルビーイングを通じた従業員のキャリアデザイン	76
【No. 2 研究課題】	79

I 部

自律型人材の育成を担う リーダーの自己変革

- 1章 ジョブ型チームの特徴とこれから求められるチーム総合力
- 2章 ジョブ型チームのリーダーに必要な人材育成スキル

ジョブ型チームの特徴と これから求められるチーム総合力

1 日本の雇用システムは メンバーシップ型からジョブ型へ

メンバーシップ型雇用の限界

メンバーシップ型
雇用

ゼネラリスト人材

現在、日本国内の多くの企業が採用している雇用システムは「メンバーシップ型雇用」と呼ばれています。その内容は、新卒一括採用・終身雇用・年功序列の3点を人事管理の柱として、勤務地や職務内容を限定しない働き方で雇用契約を結び、そして入社後は、研修やOJT（On the Job Training）などの教育、定期的な配置転換でキャリアアップを図り、広範囲な知識と経験を持つゼネラリスト人材に育てる仕組みです。1つの会社に長く勤務し、社内のさまざまな部署に精通していくため、就職ではなく「就社」ともいえるでしょう。

メンバーシップ型雇用を企業側の視点で見ると、長期的な人材育成計画が立てられ、社内の強化分野や問題を抱えている部署に人材を臨機応変に配置できることがメリットです。一方、従業員側の視点でも、雇用の安定を得られやすいというメリットがあります。そのため、1955年から1970年代前半まで続いた高度経済成長期においては、長期的で安定的な労働力を必要とした国内企業に広く浸透しました。

しかしながら、現在の日本では少子高齢化、労働力不足、グローバル競争市場など、社会構造の変化に起因するメンバーシップ型雇用の限界が指摘されており、とくに以下の点が喫緊の課題となっています。

ジョブ型雇用への転換が迫られる背景

① スペシャリスト人材の確保が困難

現在は、あらゆる業界でIT化やDX化（デジタル・トランスフォー

メーション)が進み, Webエンジニア, Webデザイナー, データサイエンティストなど, デジタル領域のスペシャリスト人材の必要性が急速に高まっています。しかし, メンバーシップ型雇用は専門的なスキルに特化したスペシャリスト育成に向いておらず, 採用

や待遇が求職者と合致しないケースが増加しています。

スペシャリスト
人材

② 国際競争力と企業の生産性向上が急務

国際経営開発研究所 (IMD) が作成する「世界競争力ランキング2022」によれば, かつて首位であった日本の国際競争力は世界で34位にまで低下しました。とくに「ビジネス効率性」指標は51位で, 先進国では最低水準です。人口減少による労働力不足の中で経済を成長させるには, 少ない人数で今以上の売上や生産を達成する必要があります。

③ 新型コロナにより働き方の多様化が加速

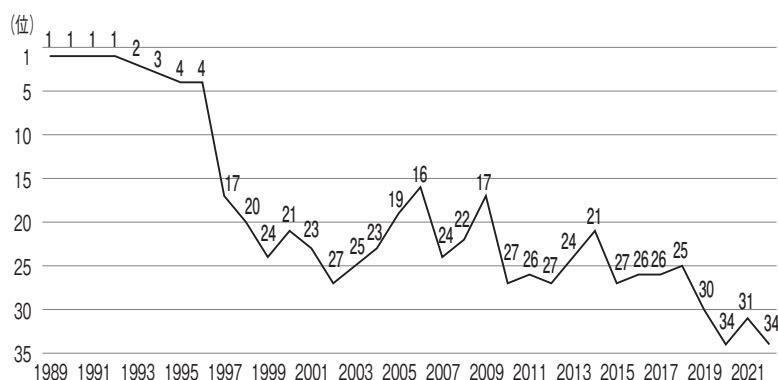
共働き世帯の増加に伴い, 仕事と家庭の調和を目指す「ワークライフバランス」重視の傾向が高まっていますが, 2020年の新型コロナによる移動制限で, 都市部を中心に在宅勤務やテレワークなど働き方の多様化が進みました。その結果, 同じ職場で働くことを前提とした業務管理や, メンバー間のコミュニケーションは変化を余儀なくされています。

ワークライフ
バランス

こうした課題解決のため, 経団連は「日本型雇用システムを見直すべき」と提起しました。これを契機に, 欧米企業では標準的である「ジョブ型雇用」が脚光を浴び, 自社の環境に合わせて導入を進める国内企業が増えています。今後も多くの企業が, 組織管理や人材教育においてジョブ型雇用を意識した制度を検討・導入するでしょう。同時に, リーダーに求められる能力も変化しつつあり, ジョブ型雇用の特徴や考え方, 対応策について理解しておく必要があります。

ジョブ型雇用

図表 I-1 日本の競争力の推移



出典：三菱総合研究所『IMD「世界競争力年鑑2022」からみる日本の競争力』

2

ジョブ型雇用の特徴と メリット・デメリット

人と仕事の関係を入れ替えた雇用制度

現在多くの日本企業の雇用形態は、職務を明確化せずに人材を採用し、人に仕事をつける教育・異動によりスキルアップさせ、「人に仕事をつける」メンバーシップ型雇用です。この雇用形態の特徴は、会社は従業員に雇用保障をする代わりに、従業員はどのような業務にも従事する、というものです。

これに対し、ジョブ型雇用は欧米で一般的な雇用制度です。経団連の報告書では、「特定のポストに空きが生じた際に、その職務（ジョブ）・役割を遂行できる能力や資格のある人材を社外から獲得、あるいは社内
で公募する雇用形態のこと」と表現されています。つまり、まず職務・役割があり、それに合う人材を雇用・配置する「仕事に人をつける」雇用制度といえます。

ジョブ・ディスクリプション

ジョブ型雇用では、あらかじめジョブ・ディスクリプション（職務記述書）を作成して募集を行います。ジョブ・ディスクリプションには、募集するポストの詳細な職務内容（職種・役職・具体的な業務内容・勤務形態・評価方法・待遇など）や必須スキル・経験がくわしく記載されます。求人の際の募集要項をさらに具体的にしたものといえます。

近年、専門性の高い業務が多い企業を中心に、ジョブ型雇用に転換する動きが活発になっています。その理由として、高度な専門性や新規性

図表 I-2 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の違い

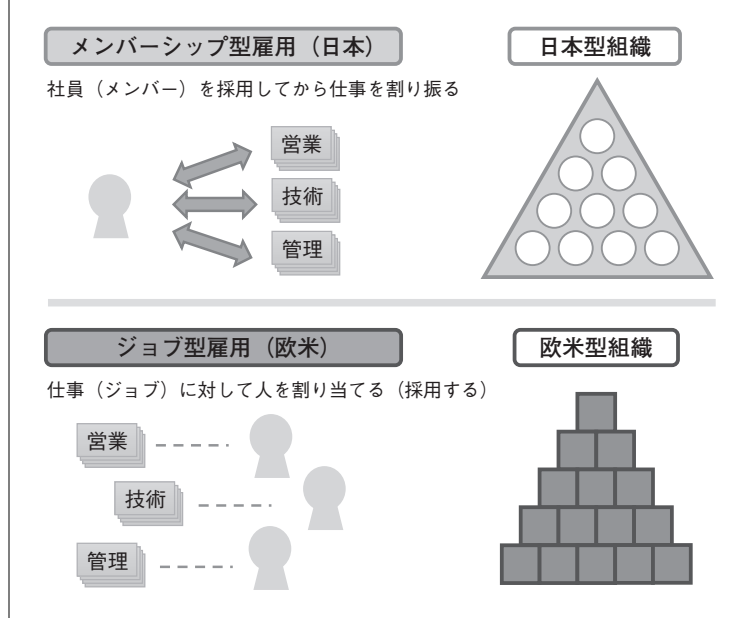
	ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
基本的な考え方	仕事に人をつける	人に仕事をつける
採用	欠員補充や新規ポストが中心	定期採用・新卒一括採用が中心
職務	ジョブ・ディスクリプションで明確化	明確化されていない場合が多い
教育	自己研鑽が基本	研修・OJT・ジョブローテーション制度
賃金	職務給・職務により変動	職能給・年功的に上昇
昇進・昇格	実績重視・年次は考慮されない	勤続・年齢を重視
異動	ない	ある
人材の流動性	高い	低い
雇用保障	職務がなくなれば解雇の可能性	正規雇用の解雇は厳しく制限

図表 I-3 ジョブ型雇用のメリット・デメリット

	企業の視点	従業員の視点
メリット	<ul style="list-style-type: none"> • 個々の従業員の役割が明確化され、評価がしやすい • 専門的なスキルを持つ人材を採用しやすい • 勤務年数にかかわらず職務やスキルに応じた給与設定ができる 	<ul style="list-style-type: none"> • 自分の専門領域の仕事に特化できる • スキルや専門性の高さに応じた報酬を得られる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> • 転勤や異動の指示ができない（再契約が必要） • ゼネラリストを育てにくい • より好条件の他企業に転職されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> • 業務がなくなったら解雇される可能性がある • 会社に頼らず専門性を自己研鑽で高める必要がある

が求められる業務では、入社後の研修が確立されていない、職務の特殊性ゆえに他社員と同一の給与設定が望ましくない、プロジェクト目標のみが与えられ遂行プロセスを一から計画する必要があるなど、メンバーシップ型雇用では対応しにくい業務分野の採用や評価において、人事面の課題解決を図ることがあげられます。

図表 I-4 日本型組織と欧米型組織



ジョブの定義とリーダーの考え方

ところで、ジョブ型雇用の「ジョブ」とは、単なる作業ではなく、「成果や付加価値を生み出して企業の成長に貢献する活動」を指しています。その意味では、多くのビジネスパーソンが日常的に行っている業務も、少なからず専門性があるはずです。

このテキストで前提となるのは、各企業が実際にジョブ型雇用を導入しているかどうかにかかわらず、1人ひとりの従業員を「個性あるプロフェッショナル」と考える視点を持つことです。そして、メンバーを取りまとめてチーム総合力を高めるリーダーには、メンバーが成果を出しやすい仕組みや組織づくり、支援体制を構築する力が求められます。