

特集 3

多様な働き方を可能にする ジョブ・ベースのマネジメント

おくの
奥野

あきこ
明子

●甲南大学経営学部 教授

1. はじめに

ジョブ型の人事管理に関する議論が注目されている。学問的にはその定義が定まったとはいえないが、本稿ではそれを、職務（ジョブ）をベースとした雇用や管理と捉える。従来の日本企業では、長期的な雇用関係によって、企業が必要とする職務遂行能力（職能）の育成と、その発揮を目的とし人事管理がなされてきた。これがいわゆるメンバーシップ型の人事管理である。一方ジョブ型では、明確に区切られた特定の職務の遂行を目的として雇用や管理がなされる。本稿では、このうちの管理の側面に注目し、それをジョブ・ベースのマネジメントとして論じる。

筆者はこれまで産休・育休からの復職者のマネジメントを研究してきた¹。スムーズな復職とその後の能力発揮を阻む大きな要因は、仕事配分と人事評価である。さらに、その根底には、職務区分の不明瞭さがある。復職者をはじめとする多様な働き方を可能にするためには、管理職がジョ

ブ・ベースのマネジメントを身につけることが非常に有効である。本稿では、管理職が身につけるべきジョブ・ベースのマネジメントについて論じる。

2. 現状から理想へ

女性活躍推進法が制定された2015年以降、多くの企業が女性の活躍推進に取り組んできた。目覚ましい成果を上げた企業もあるが、ほとんどがそうではない。その理由は、多くの管理職が、長時間労働をする男性をモデルとしたマネジメントを行なっているからである（図1左）。

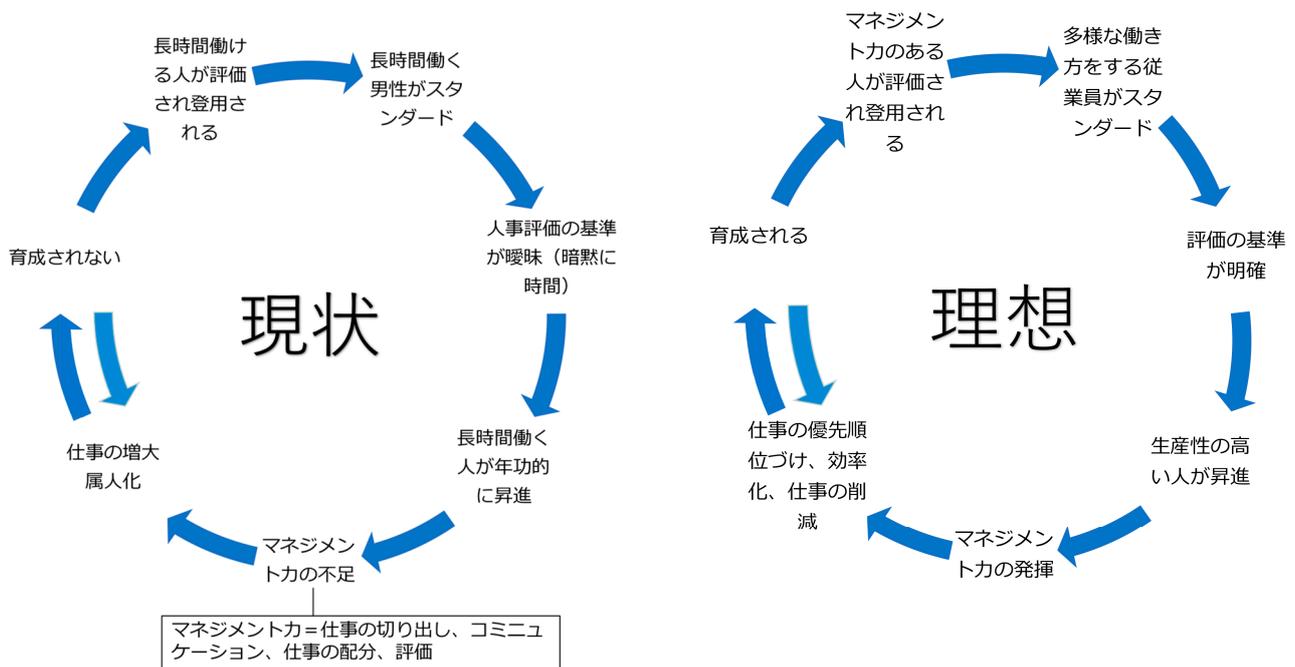
従来の長時間働く男性モデルがスタンダードの場合、人事評価の基準は曖昧か、あるいは暗黙のうちに労働時間となっている。そのため、長時間働く人が年功的に昇進する。そのように昇進した管理職は、マネジメント能力が十分ではなく、自分と同じように長時間働く部下や、能力の高い部下に優先的に仕事を配分する。一部のメンバーに仕事が集中すると、その者は過重労働となる。一

1. 詳細は、奥野(2019)、奥野・大内(2019)等を参照されたい。

方で、十分に仕事が配分されないメンバーは能力伸長の機会を逃し、職場全体のモチベーションや生産性が低くなる。するとさらに仕事の負荷が重くなり、仕事の集中と長時間労働の悪循環が繰り返される。そのような中で、評価され昇進するの

は長時間働く男性モデルの従業員となり、現状サイクルが維持される。日常のマネジメントの中で、長時間働く男性モデルのマネジメントが定着してしまっているため、両立支援や女性活躍推進の取り組みが一過性のものとなる。

図1 多様な働き方を可能にする「現状」と「理想」



では、理想はどのようなサイクルだろうか。時間や場所を問わない多様な働き方をする従業員をスタンダードとしてマネジメントを行う（図1右）。人事評価では、労働時間が基準とならない場合や、目の前で働いていない人を評価する場合には、予め上司と部下で合意した明確な基準が必要となる。目標管理を導入していれば、そこで定める定性・定量の目標が1つの目安となるだろう²。評価基準を明確に定めるためには、明確な職務配分が必要である。「どの仕事を、どれだけ、いつ

までに」についての合意が必要となるからである。そのような状況で評価され、昇進するのは、マネジメント力のある管理職である。ここでいうマネジメントとは、職場の仕事の切り出し、仕事配分、コミュニケーション、人事評価のことである（これらについては、後に詳述する）。職場の仕事の把握とメンバーのニーズとのマッチングを適切に行うことによって、職場全体の生産性が上がる。仕事能力に余裕のある職場では、仕事の見直し、効率化、削減が進み、さらに余裕が生まれるとい

2. ただし、これからの働き方を考える場合、目標管理は最適とはいえない。目標管理は、成果が予測できる職務には適するが、結果が未知の職務について基準となる目標を定めることはできない。反対に、予測が厳密に定まっている生産部門のような職務にも適していない。部下のセルフ・マネジメントの側面が削がれるからである。このように考えると、評価基準を明確にするという目的で導入するには問題が多い。むしろ、目標設定面談や目標評価面談という評価プロセスにおける上司・部下の面談機能(1 on 1)に重点をおくべきだろう。

う好循環につながる。この好循環を推進できるマネジメント力のある従業員が管理職として登用されることにより、理想のサイクルが循環する。理想のサイクルの要は、多様な職場メンバーのその時々能力とニーズにあった職務を配分することである。この適切な職務配分を可能にするのが、ジョブ・ベースのマネジメントである。

3. 復職者と仕事配分の問題

先述のように、筆者はこれまで産休・育休からの復職者のマネジメントの研究を進めてきた。その結果、復職者のマネジメントの問題として、2つのことが明らかになった。それは、仕事の配分問題と、二重の減額問題である³。ここでは、ジョブ・ベースのマネジメントと関連の深い仕事の配分問題をみていこう。

復職者の仕事の配分問題とは、復職後、配分される仕事の量や質が低くなることである⁴。これは、「子供がまだ小さいのだから早く帰り」、「家では大変だから仕事はほどほどに」といった「過剰な配慮」の表れである。このような仕事配分によって、復職者は高い評価を得る機会、昇格・昇進する機会、仕事能力を伸ばす機会を失う。

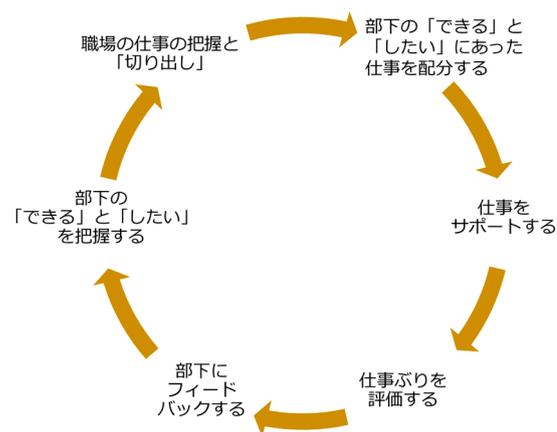
難しいことに、復職者にも多様性がある。配偶者の仕事環境、それぞれの両親のサポート状況、家事・育児のアウトソースの可能性、育児する子供の状況等様々な要因が復職者の働き方に影響を与える。簡易な仕事、短時間勤務を希望する者もいれば、それらに不服を持つ者もいる。両立環境に慣れるにつれてより困難な仕事を引き受けたく

なったというように、同じ復職者でも変化する。ジョブ・ベースのマネジメントとは、このような多様な復職者の「できる」と「したい」に耳を傾ける細やかなコミュニケーションと、それに合った仕事を配分することである。

4. ジョブ・ベースのマネジメント

前項では、産休・育休からの復職者をマネジメントするには、丁寧なコミュニケーションと仕事配分が必要だと述べた。これは、復職者に限らずどのような部下にも当てはまる。画一的な長時間労働が可能な男性モデルが崩壊した今、それぞれの部下の「できる」と「したい」に合った仕事を配分しつつ、職場の生産性を上げなければならない。そのためにはジョブ・ベースのマネジメントが有効である。ジョブ・ベースのマネジメントは、図2のように表すことができる。

図2 ジョブ・ベースのマネジメント・サイクル



3. 産休・育休からの復職後、短時間勤務制度を利用して1日の勤務時間を短縮した場合、短縮した時間に応じて基本給が減額される。それに加えて、短時間勤務をすることが低い人事評価に繋がり、人事評価が反映する給与部分にも減額が生じることがある。これが二重の減額問題である。

4. 例えば、松原(2012)、武石(2013)、奥野・大内(2019)等を参照されたい。

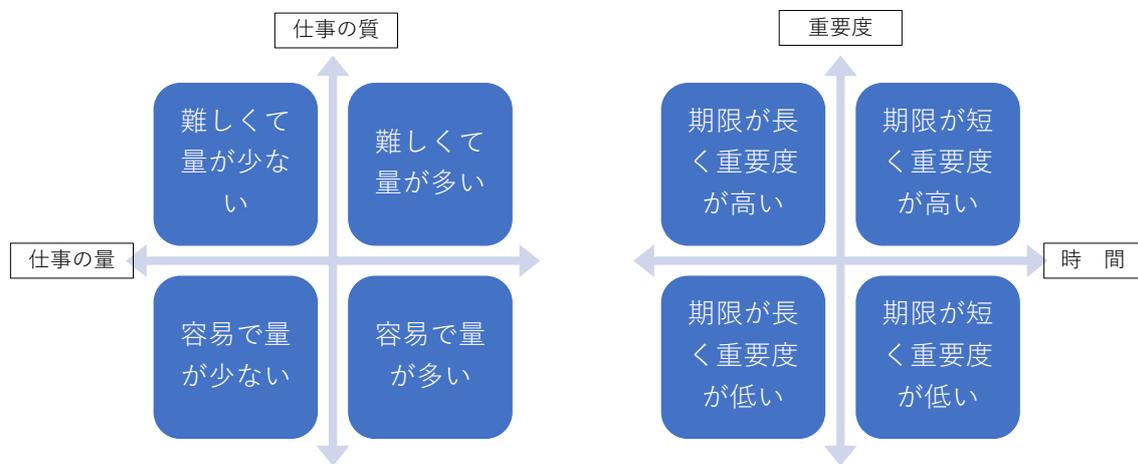
このサイクルでは、部下の「できる」と「したい」を把握し、次に職場の仕事の把握と切り出しを行う。ここで切り出された仕事がジョブである。そのジョブを、部下の「できる」と「したい」に合わせて配分する。ジョブを配分した後は、その進み具合を観察し、必要であればサポートをする。期末には、予め決めた明確な基準で評価し、部下にフィードバックする。それに基づいて、部下の次期の「できる」と「したい」を把握する。このようなサイクルをまわすのが、ジョブ・ベースのマネジメントである。

(1) 職場の仕事の把握と切り出し

職場の仕事の把握と切り出しを説明しよう。職場の仕事の把握とは、職場の仕事を洗い出し、そ

れぞれについて「何を、いつまでに、どのような状態にするのか、そのために必要な仕事能力とそのレベルはどの程度か」を把握することである。新しい仕事が生じたらその都度、その仕事についても上記の項目を把握する。そのためには、ある仕事を他の仕事から分離しなくてはならない。このことを、本稿では仕事を「切り出す」と表現し、切り出された個々の仕事をジョブと捉える。簡潔に言えば、境界が曖昧になっている仕事の区分を明確にし、その一つひとつをジョブとする。このジョブをベースに仕事の配分や人事評価を行うことが、本稿が唱えるジョブ・ベースのマネジメントである。仕事の切り出しのイメージは図3である。

図3 仕事の切り出しのイメージ



仕事の切り出しは、仕事の質と量、仕事の重要度と時間等を軸として行う。例えば、仕事の質と量の4次元に区分された仕事は、「容易で、量が少ない」、「容易で量が多い」、「難しくて量が少ない」、「難しくて量が多い」となる(図3左)。最もレベルが低いのは「容易で、量が少ない」仕事

で、反対に最もレベルが高いのは「難しくて量が多い」仕事となる。初心者や制限された時間で働く者が希望する場合には、レベルの低い仕事を配分する。仕事能力を育成したり、本人の希望があれば徐々に配分する仕事のレベルを上げていく⁵。重要度と時間の軸で仕事を切り出すこともできる

5. 南雲・小沼・梅崎(2014)は、これと同様に仕事を分類し、メンタルヘルス不調者の復職を促すための適正な仕事配分を分析した。

(図3右)。先ほどと同じく、「期限が長く重要度が低い」仕事から「期限が短く重要度が高い」仕事へとレベルが上がる。

これらの軸を、3次元や4次元で区分することも可能であろう。職場の仕事を明確に区分しジョブにする。それぞれのジョブについて「いつまでに、どのような状態にするのか、そのために必要な仕事能力とそのレベルはどの程度か」を把握する。これが、職場の仕事の把握と切り出しである。

(2) ジョブの配分

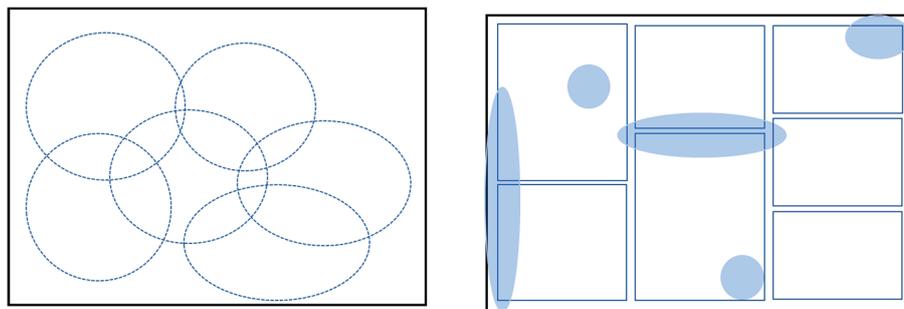
日本企業の仕事の特徴は、職務区分が不明瞭なことである。一人ひとりが担当する職務は大まかには決まっているが、最終的には職場メンバー間の協力のもとで仕事が遂行される。そのためイレギュラーな仕事に柔軟に対応できることが日本企業の強みとされてきた(図4左)。

しかし、その一方で、曖昧な職務区分は、休職

者や短時間勤務者の代替要員の補充を難しくする。また曖昧な職務区分は、人事評価の基準と結果を不明瞭にする。誰がどのような仕事をどれだけ行なったのか明確でなければ、人事評価はできない。結果として、短時間労働や在宅勤務などの多様な働き方をする者の人事評価に歪みが生じる。仕事の区分を明確にし切り出されたジョブをベースとするジョブ・ベースのマネジメントは、このような問題を緩和する(図4右)。

しかし、全ての仕事を完全に切り分けることは不可能である。ジョブとジョブの間に隙間や穴が生じるだろう。「名もなき家事」と同様に、職場にも「名もなき仕事」がある。イレギュラーな仕事の発生も不可避である。名もなき仕事に名前を付けて配分することや、できる限りイレギュラーな仕事を減らそうとすることは、ジョブ・ベースのマネジメントの一環である。

図4 ジョブの配分



- ・「隙間や穴」への対応(=「名もなき仕事」の削減)
- ・イレギュラーワークを減らすことはマネジメント

(3) 属人化された仕事の解体

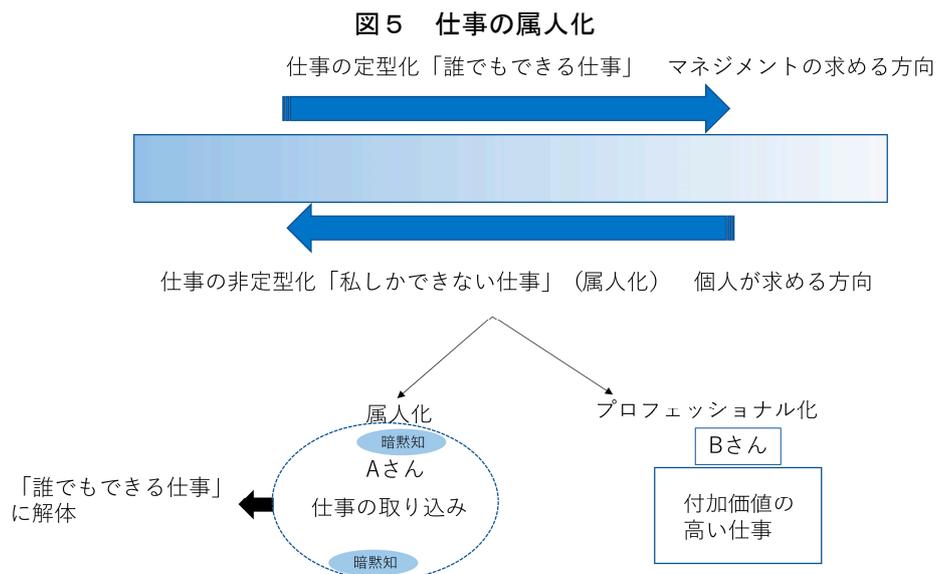
育児休業を取得した男性156人に行った調査で、取得時の不安として最も多かったのは「仕事の引き継ぎ」だった⁶。仕事の引き継ぎが困難なのは、これまで述べてきたように職務の区分けが不明瞭

なことに合わせて、仕事が属人化されているからである。上司が職場の仕事を把握しマネジメントしないと、仕事の属人化は進む。仕事が属人化すると、「自分しかできない仕事」になる。それは、あたかも自分の仕事が専門化され高付加価値にな

6. 「男性育休『昇進が不安』」日本経済新聞2022年4月18日朝刊。

ったような錯覚を生む。また、自分に代わる人がいないという安心感が生じる。個人は仕事を取り込み、属人化を求める。しかし属人化と専門化は異なる。属人化では、仕事とそれを担当する個人が不可分である。また、高度な専門知識に基づく

仕事というよりも、長く担当することによって生じた暗黙知が含まれる。一方、専門家とは、仕事とそれを遂行する個人は区別可能で、必要ならば他の人に渡すことができる。また、高度な技能や知識に基づく。



マネジメントが求めるのは、属人化と正反対である。マネジメントとは、仕事をできるだけ標準化し「誰でもできる仕事」に代えることである。それによって、代替要員の確保が容易になり、ロボット化やアウトソースが可能になる。属人化された仕事を解体し「誰でもできる仕事」、明確に区分されたジョブへと代えるマネジメントが必要である。

5. まとめ

本稿では、明確に区切られた特定の職務を基準としてマネジメントを行うことを、ジョブ・ベースのマネジメントとして論じた。職務区分が不明瞭なままマネジメントが行われてきた結果、仕事の配分や人事評価に問題が生じている。このこと

は、非定型的な働き方をする人たちに、特に当てはまる。多様なニーズを持つその者たちを上手く管理するためには、個々の「できる」と「したい」を丁寧に把握し、それぞれの能力を活かすジョブの配分が必要である。そのためには、コミュニケーション力と同時に、職場の仕事を把握し、ジョブとして切り出すマネジメント力が管理職には不可欠である。仕事の把握や切り出しを行うと、属人化の解消、定型化、効率化、アウトソース、無駄な仕事の削減につながる。そのことにより、職場全体の余力が生まれ、更なる育成と生産性向上の好サイクルの展開につながる。全ての仕事について職務記述書を作成する等の大掛かりなしくみは必要ない。個々の管理職が、職務区分を明確にしたジョブをベースに日々のマネジメントを行うことが重要である。

参考文献

- 奥野明子(2019)「産休・育休からの復職者の人事評価の問題点」、『労働調査』、591号、pp. 8-13。
 奥野明子・大内章子(2019)「産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価」、『甲南経営研究』、甲南大学、第60巻1・2号、pp. 87-115。
 武石恵美子(2013)「短時間勤務制度の現状と課題」、『生涯学習とキャリアデザイン』、法政大学キャリアデザイン学会、Vol. 10、pp. 67-84。
 南雲 智映、小沼 三智子、梅崎 修(2014)「メンタル不調からの復職者への適正な仕事配分：ある製菓企業研究開発部門の事例分析」、『社会政策』、第6巻1号 pp. 94-106。
 松原光代(2012)「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」、『日本労働研究雑誌』、労働政策研究・研修機構Vol. 54-10、pp. 22-33。

労働組合のための調査情報誌

月刊 『労働調査』

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

最近号の特集一覧

| | | | |
|----------|--|----------|---------------------------------|
| 2020年4月号 | デジタル技術革新の衝撃と労働の未来 | 2021年5月号 | 非正規雇用をめぐる課題 |
| 5月号 | 定年延長実現への道のりとこれからの課題 | 6月号 | パワーハラスメントをなくすために |
| 6月号 | 転勤制度の現状と課題 | 7月号 | 男性の家事・育児への参加促進における課題と取り組み |
| 7月号 | 新型コロナウイルス感染症と諸外国の労働・生活 | 8月号 | コロナ禍の外国人労働者と労働組合の支援活動 |
| 8月号 | セーフティネットの現状と課題 | 9月号 | 最低賃金の意義を考える |
| 9月号 | 男女平等からジェンダー平等へ | 10月号 | 労働相談活動の現状と課題 |
| 10月号 | テレワーク～ポストコロナ社会の働き方を考える | 11月・12月号 | I. 労働組合のIT活用 II. 労調協の仕事、この1年 |
| 11月・12月号 | I. 新型コロナ禍における労働安全衛生の取り組み課題 II. 労調協の仕事、この1 | 2022年1月号 | 労働組合はジェンダー平等を実現できるか |
| 2021年1月号 | コロナ禍の組合活動 | 2月号 | 勤労者の生活の現状と今後の課題 |
| 2月号 | コロナ禍の春闘に求められるもの | 3月号 | 停滞する日本の賃金水準と労働組合 |
| 3月号 | ITエンジニアの労働と課題 | 4月号 | 純粋持株会社における労使関係 |
| 4月号 | コロナ禍における情宣活動 | 5月号 | 観光産業の現状と労働組合の取り組み |
| | | 6月号 | 労働教育の取り組み |