

よりやりがいがあり、満足のいく役割を交渉できるよう 部下に権限を与えましょう

マネージャーとしてのあなたの成功は、部下の成長、イノベーション、そして、組織へのコミットメントにその大きな部分を依存しています。そして、さらにやりがいがあり、満足度の高い役割を交渉できる、これらの部下の能力こそが、あなたと部下の双方の成功を促進します。役割を効果的に交渉する従業員はそうでない従業員と比べ、より：



自らのキャリアアップに重要となる成長機会¹へのアクセス(接近する手段)を有しています。それには損益責任を伴う業務や大規模で非常に目立つプロジェクト²のリーダーとしての立場等を含みます。



イノベーションを起こし³、自らの役割により満足しています。⁴



当事者意識を積極的に感じ⁵、コミットメントが高く⁶、さらに、今の会社に留まる意向⁷を強く持っています。

役割交渉が成功することは明確な「ウィン・ウィン・ウィン」につながります。一つ目のウィンは、キャリアアップを求める従業員にとって。二つ目は、より革新的なチームを率いたいと願うマネージャーにとって。そして、3つ目は最高の人材を雇用し続けたいと願う組織にとってです。⁸

役割の交渉とはどのようなものか？

役割の交渉というのは、ほとんどの場合従業員自身により開始されますが、従業員とマネージャーの間の一対一の会話の中で展開します。成功すれば、こうした交渉は従業員の仕事の特性や範囲に関する個別の合意に繋がります。この合意は従業員と組織の双方に有益なものとなります。⁹

従業員が求めるかもしれないもの¹⁰

より大きな責任、仕事、あるいは、機会。それらは、既に持っているスキルをより有効に活用するものか、あるいは、新たなスキルを身につけるのに役立つものです。

仕事を成し遂げる上でのさらなる柔軟性や自律性。

マネージャーとして、あなたがすべきことは

部下の要望を検討すること。追加的な情報を求める、あるいは、部下が自らの要望に対してさらに考えを深めるように提言すること。

代替案を提言し、より一部下及び組織の双方にとって一戦略的な方法で既に持っているスキルを活用でき、新たなスキルを身につけることができるような提案すること。

役割を交渉できるよう、あなたの部下に権限を与えましょう¹¹

最初にやるべきことはすぐにできる簡単なことです。それは、「よりやりがいがあり、満足のいく役割にむけて交渉しましょう」¹²を部下と共有すること。7つの短い、親身なアドバイスが彼らの(そしてあなたの)成功の確率を高めます。このシンプルな行動により、あなたが部下の成長に投資をしていることや、部下をよりやりがいがあり、満足のいく役割に導くためのアイデアに対して受容的であることの明確な合図を送ることになります。—それが究極的に部下とあなた、そしてあなたの組織にとって利益をもたらすのです。

ENDNOTES

- Christine Silva, Nancy M. Carter, and Anna Beninger, *Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the "Hot Jobs" Needed to Advance* (Catalyst, 2012).
- Cynthia G. Emrich, Anna Beninger, Elizabeth R. Salib, and Jeanine Prime, *Role Negotiation and the Pursuit of Hot Jobs* (Catalyst, 2016).
- Emrich, Beninger, Salib, and Prime.
- Christopher Rosen, Daniel Slater, Chu-Hsiang (Daisy) Chang, and Russell Johnson, "Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale," *Journal of Management*, vol. 39, no. 3 (March 2013): p. 709-742.
- Severin Hornung, Denise M. Rousseau, Jürgen Glaser, Peter Angerer, and Matthias Weigl, "Beyond Top-Down and Bottom-Up Work Redesign: Customizing Job Content Through Idiosyncratic Deals," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 3 (2010): p. 187-215.
- Rosen et al.
- Emrich, Beninger, Salib, and Prime.
- Recent CEO survey research found that "63% of CEOs said availability of skills was a serious concern, an increase of 5% on 2013." PwC, *The Talent Challenge: Adapting to Growth* (2014): p. 2.
- Severin Hornung, Denise M. Rousseau, and Jürgen Glaser, "Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals," *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 3 (2008): p. 655-664.
- The content below is adapted from items in Rosen et al., "Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale," *Journal of Management*, vol. 39, no. 3 (March 2013): p. 709-742.
- Managers' inclusive leader behavior—particularly empowering behavior—was a significant predictor of employees' reported success in role negotiation in a recent study ($p < .05$). For example, employees who perceived their managers to be most inclusive were 4.5 times more likely to report the greatest success in role negotiation than were employees who perceived their managers to be least inclusive. Emrich, Beninger, Salib, and Prime.
- Catalyst, *Negotiate Your Way to a More Challenging and Satisfying Role* (2016).

catalyst.org

created: 16 February 2017



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

CATALYST
Changing workplaces. Changing lives.