

ジョブリアル

欧米諸国の実態は

期待成果として 後継育成を要求

本連載の第1回で、「職務基準IIジョブ型」であること、かつて日本で普及していた全般的・一般的な職務遂行能力とメンバーシップ型人事が補完性を有しているものであって、必ずしも「人基準IIメンバーシップ型」ではないことを、具体例を示して指摘した。続いて、第2回では、ジョブ型

人事社会とメンバーシップ型人事社会では、賃金統計データも異なることを紹介した。今回はいよいよジョブ型人事の本質に迫ってきたい。それは、ジョブ型人事によって、ジョブの内容とともにジョブを遂行するための知識・スキル・経験・行動などの人的要件の「具体化・見える化・共有化」が起きているということだ。なお、人的要件は職務遂行能力に他ならない。

例として、テルモ㈱の事業企画部長の職務記述書を用いて、ジョブの内容と人的要件を紹介する。職務記述書は「基本情報」、「ポジション要件」、「人的要件」の3つのパートからなる。このうち「基本情報」と「ポジション要件」がジョブの内容であり、まず、この2つのジョブの内容からみていく。

「基本情報」で特定されるのが「ポジション名」のほか「所属」や「職務等級」などである。「ポジション要件」は「ミッション」、「期待成果」、「役割内容」の3

領域からなる。事業企画部長の「ミッション」は、「所属カンパニーのビジョン実現」である。事業企画部の「期待成果」は、「事業企画部の運営に必要な組織体制・人員配置を構築するとともに、自身のポジションの後継者を策定し、組織の持続性を担保する」である。「役割内容」については、「折衝」

「革新」「チーム」「地域」の観点から具体的な役割が特定されている。「折衝面」では、月1回以上実施する最も困難な折衝として「事業企画部長(クレイト)との「信頼の獲得」に対する期待される行動は、「誠実さと信頼性の手本を示し、他者にも正直になるよう促している」「チームとして、言行を一致させることを重視して、メンバーに実践させる」などの4項目が挙げられている。

以上のように、ジョブ型人事で示されるジョブの内容と、ジョブに紐付いた人的要件は、両方ともかなり具体的なものであることが分かる。ジョブ型人事は究極の「ヒト型」(ヒト基準)人事なのである。

最後に「具体化・見える化・共有化」の「共有化」について。テルモでは、これまでになってきた職務記述書がすべての管理職(ジョブ型)の職務記述書として公開されている。職務記述書の共有化により、非管理職も含めてすべての社員は自分の望むキャリア開発の方向を具体的に考えることができるのだ。つまり、社員は「あのジョブ型に就くために、どんな職務を経験しておいたら良いのか、どんな知識・スキル・資格・行動などの人的要件が必要なのか」を具体的に知ることが

なる。その結果、たとえば、望むキャリアの実現のために、「今年1年間は何をすべきか、あるいは今後5年間に何をすべきか」などのプランを詳しく描くことができるようになり、自律型キャリア開発・自律型人材開発が促進される。しかも、上司も同じ情報を共有しているため、本人の希望と会社側の希望のすり合わせも図りやすくなり、キャリア開発・人材開発の効果性・効率性の高まりが期待できる。その結果、組織全体としてもタレントマネジメントの効率性・効果性が飛躍的に高まっていく。

報酬への疑いが霧消

職務記述書を共有すれば

◇第3回◇

最後に「具体化・見える化・共有化」の「共有化」について。テルモでは、これまでになってきた職務記述書がすべての管理職(ジョブ型)の職務記述書として公開されている。職務記述書の共有化により、非管理職も含めてすべての社員は自分の望むキャリア開発の方向を具体的に考えることができるのだ。つまり、社員は「あのジョブ型に就くために、どんな職務を経験しておいたら良いのか、どんな知識・スキル・資格・行動などの人的要件が必要なのか」を具体的に知ることが

なる。その結果、たとえば、望むキャリアの実現のために、「今年1年間は何をすべきか、あるいは今後5年間に何をすべきか」などのプランを詳しく描くことができるようになり、自律型キャリア開発・自律型人材開発が促進される。しかも、上司も同じ情報を共有しているため、本人の希望と会社側の希望のすり合わせも図りやすくなり、キャリア開発・人材開発の効果性・効率性の高まりが期待できる。その結果、組織全体としてもタレントマネジメントの効率性・効果性が飛躍的に高まっていく。

職務記述書の共有化は、処遇面に関する公平感・納得感も向上させる。職務記述書でジョブの内容(ポジション要件など)と人的要件(職務遂行能力)によって定める個々のジョブは、社員等級や報酬レベルと連動している。そのため、社員等級・報酬レベルの高低と、ジョブおよび人的要件レベルの高低が「見える化」することとなる。その結果、上司や先輩など自分より高い社員等級・報酬レベルにあると思われる社員が、果たして本当に自分よりも高いレベルのジョブに就き、高い人的要件を有しているのか、といった社員の疑心暗鬼がなくなる。

このようにジョブ型人事は、キャリア開発・人材開発・タレントマネジメントの効果性・効率性の向上、処遇に関する公平感・納得感の向上などさまざまな面でメリットのある人事なのである。

青山学院大学
国際マネジメント研究科
教授
須田 敏子



「基本情報」で特定されるのが「ポジション名」のほか「所属」や「職務等級」などである。「ポジション要件」は「ミッション」、「期待成果」、「役割内容」の3

図表 テルモ㈱の職務記述書の例(抜粋)

職務経験：このポジションに求められる特に重要な職務経験は何か	・所属カンパニーにおける10年以上の中長期戦略立案実務の経験 ・所属カンパニーにおける5年以上の事業計画立案、もしくは事業管理業務の経験 ・所属カンパニーにおける5年以上のマネジメント業務 [※] の経験 ※管理職を配下を持つポジション。 例：部長ポジション等
職種/事業領域/地域 業務内容(実績)	・経営企画部門の責任者ポジション ・事業開発および事業管理部門の責任者ポジション
経験しておくべき ポジション	知識・スキル・資格：このポジションに求められる特に重要な知識・スキルは何か、そのレベルはどのくらいか
知識/専門スキル	・全社・カンパニーの経営方針を理解し、カンパニーの中長期戦略を立案するスキル ・カンパニーを取り巻く市場やビジネス環境に関する知識(効果的な中長期戦略立案に活用できる水準) ・カンパニーのビジネスモデルに関する知識(効果的な中長期戦略の立案・推進に活用できる水準) ・事業ポートフォリオおよびリソース配分(ヒト・モノ・カネ)の策定スキル ・デジタルトランスフォーメーションに関する知見・リテラシー

出所) 須田敏子(2024)『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定一人的資本経営』(賃上げ・リスクリングを実現するマネジメント)(中央経済社)を基に一部修正

に求められる特に重要な「コンピテンシー」の記載もある。「重要コンピテンシー」は「信頼の獲得」など「共通コンピテンシー」は「信託の獲得」など「共有化」の観点から、3項目の計8項目から3項目以内を選定する(基本情報に「コンピテンシー」に就く管理職を指す)。たとえば「信頼の獲得」の内容は「正直で、誠実・率直な行いで他人からの信用と信頼を

獲得する」である。さらに、職務等級ごとに「コンピテンシー」項目に対する「期待される行動」を記載する。事業企画部長(クレイト)の「信頼の獲得」に対する期待される行動は、「誠実さと信頼性の手本を示し、他者にも正直になるよう促している」「チームとして、言行を一致させることを重視して、メンバーに実践させる」などの4項目が挙げられている。

以上のように、ジョブ型人事で示されるジョブの内容と、ジョブに紐付いた人的要件は、両方ともかなり具体的なものであることが分かる。ジョブ型人事は究極の「ヒト型」(ヒト基準)人事なのである。

最後に「具体化・見える化・共有化」の「共有化」について。テルモでは、これまでになってきた職務記述書がすべての管理職(ジョブ型)の職務記述書として公開されている。職務記述書の共有化により、非管理職も含めてすべての社員は自分の望むキャリア開発の方向を具体的に考えることができるのだ。つまり、社員は「あのジョブ型に就くために、どんな職務を経験しておいたら良いのか、どんな知識・スキル・資格・行動などの人的要件が必要なのか」を具体的に知ることが