



青山学院大学
国際マネジメント研究科 教授
須田 敏子

ジョブ型人事のリアル

欧米諸国の実態は

ライフに合わせ 抜く仕事を選択

前回は、長期雇用、年功制、遅い選抜という特色を有する日本のメンバーシップ型人事は、ダイバーシティ（多様な人材を活かす人事管理）を阻害する指摘した。今回は、世界標準のジョブ型・マーケット型人事は、ダイバーシティを促進する人事タイプであることと具体的な例を紹介しな

がら、説明していく。

前回は、長期雇用、年功制、遅い選抜という特色を有する日本のメンバーシップ型人事は、ダイバーシティ（多様な人材を活かす人事管理）を阻害する指摘した。今回は、世界標準のジョブ型・マーケット型人事は、ダイバーシティを促進する人事タイプであることと具体的な例を紹介しな

がら、説明していく。前回は、長期雇用、年功制、遅い選抜という特色を有する日本のメンバーシップ型人事は、ダイバーシティ（多様な人材を活かす人事管理）を阻害する指摘した。今回は、世界標準のジョブ型・マーケット型人事は、ダイバーシティを促進する人事タイプであることと具体的な例を紹介しな

業務量と賃金が連動

ジョブ代行すれば増加に

「職務記述書」である。ジョブ型人事における職務記述書では、ジョブの内容と人的要件（職務遂行能力）が「具体化・見える化・共有化」されている。このため、ライフステージに応じてジョブの内容・分量の調整ができることを、役員秘書の職務記述書を例にとりて紹介していく（図表1）。当該秘書のジョブの内容は、6つのジョブ領域＋「上記以外のアサインされたジョブの遂行」の計7領域で構成されている。

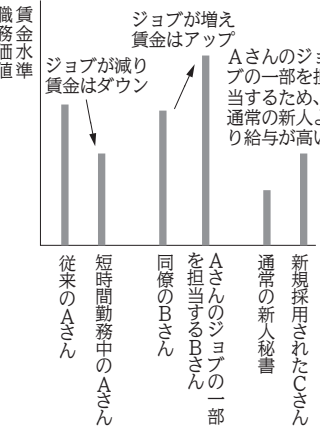
要な資格・経験」として「3年間フルタイムで職務記述書に記載されたジョブ領域のうち少なくとも4つのジョブ領域の経験」が挙げられているため、ジョブの主要6領域のうちの少なくとも4領域は、必ず一定程度の知識・スキル・経験を有していることとなる。これに対して、残りの2領域では、知識・スキル・経験が足りず、仕事量を減らすために「抜くジョブ領域」として選択する可能性が高い。ジョブ代行の代行者が組織や職場の状況も、この

ジョブ領域を減らすか選ぶ際のポイントとなり得る。以上のように、ジョブ内容の「具体化・見える化・共有化」されたジョブ型人事の世界では、ジョブの内容・分量を柔軟に見直すことができる。これに、ジョブ内容と賃金が紐づく、マーケット型人事が加わると、ジョブの内容・分量によって柔軟な賃金の見直しが進む。ジョブ領域が減るAさんの職務記述書は書き直され、賃金は新たな職務記述書に応じたレベルへと低下する。

ジョブ領域を減らすか選ぶ際のポイントとなり得る。以上のように、ジョブ内容の「具体化・見える化・共有化」されたジョブ型人事の世界では、ジョブの内容・分量を柔軟に見直すことができる。これに、ジョブ内容と賃金が紐づく、マーケット型人事が加わると、ジョブの内容・分量によって柔軟な賃金の見直しが進む。ジョブ領域が減るAさんの職務記述書は書き直され、賃金は新たな職務記述書に応じたレベルへと低下する。

ジョブ領域を減らすか選ぶ際のポイントとなり得る。以上のように、ジョブ内容の「具体化・見える化・共有化」されたジョブ型人事の世界では、ジョブの内容・分量を柔軟に見直すことができる。これに、ジョブ内容と賃金が紐づく、マーケット型人事が加わると、ジョブの内容・分量によって柔軟な賃金の見直しが進む。ジョブ領域が減るAさんの職務記述書は書き直され、賃金は新たな職務記述書に応じたレベルへと低下する。

図表2 賃金水準（職務価値）の変化



短時間勤務を選ぶとすると社員からすると、同僚に申し訳なさを感じ、フルタイムで働くというワーク・ライフ・バランスを欠いた働き方を選択したり、最悪のケースでは退職してしまうかもしれない。このようにメンバーシップ型人事は、ダイバーシティを阻害する人事なのである。

図表1 秘書のジョブディスクリプション

- ジョブの内容（ジョブ領域）
- ① 書面資料の作成と社内外から来た書面資料への対応
書面やディクテーションによって得たデータ入力、決められた手続きに基づいて副社長がサインをする手紙やメモ、その他のドキュメント作成
 - ② 資料のファイルと保管
資料のアップデートあるいは資料の現状確認、書式フォーマット作成、書類の記録、文書での通信、その他の会社で決められた基準に基づくファイル類整理
 - ③ 管理業務の遂行
副社長あるいは他の部門長に対して、ミーティング、スケジュール、特定任務、突発事態に関する通知、リマインド、イベントのスケジューリング
 - ④ 受付業務の遂行
副社長に対する電話・メールなどでの対応、訪問客の副社長オフィスへの誘導などの対応、対面や電話での質問への回答、情報提供
 - ⑤ 郵便物とそれ以外の調達物の受取と送付
夜間便や登録郵便物などの特別メールサービスに関連した証明、登録、保証、他の社員に対する告知、メモ、レポート等の書類送付
 - ⑥ ビジネスデータの分析、解釈、レポート
部門の決められた手続きに従い、手元にある情報に基づきレポートの準備、プログラム、レポート、他のデータの分析や要約準備
 - ⑦ 上記以外のアサインされた職責の遂行
- ・最低必要な資格・経験
認定された機関で秘書に関する2年間のコースの修了。
3年間フルタイムで職務記述書に記載されたジョブ領域のうち少なくとも4つのジョブ領域の経験。

出所) Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J. & Gamble, Jr., L., G. (2009) A Practical Guide to Job Analysis, Pfeiffer を基に一部修正

人間関係不和や 離職者の発生も

ジョブ型・マーケット型人事では、このようにジョブの内容と分量に応じて賃金が決定するため、給与に対する公平性・納得性が向上する。一方でメンバーシップ型は、ジョブの内容が不明確で、ジョブと賃金の結び付きが弱い。

◇第9回◇

イントに応じてダウンする。Aさんのジョブ領域の一部を担当することになると、その人のジョブは他のメンバーが代行することとなる。当然、同僚のジョブの内容・分量はともにも増えるが、業務量に応じて柔軟に賃金は上がらない。彼らは、短時間勤務者のせいでジョブが増えたと思い、短時間勤務者（育児からの職場復帰）を歓迎せず、職場の人間関係が悪くなる可能性もある。