

失敗しないジョブ型人事

33のチェックリスト

制度設計から運用、JD管理まで網羅した自己診断ガイド

ジョブ型AI



はじめに

※本資料では、便宜上、ジョブ型人事制度を「ジョブ型人事」、ジョブディスクリプション（職務記述書）を「JD」と記載しています。

専門スキル人材の不足、働き方の多様化などの環境変化を受けて、大企業を中心に様々な企業がジョブ型人事への移行に舵を切り始めています。ジョブ型人事は、正しく運用できれば、組織の機動力や市場環境変化への対応力向上、主体的なキャリア形成による人材のスキルアップの実現などのメリットがあります。

しかし、ジョブ型人事を導入している企業でも、実態としては“形だけ”のジョブ型人事運用になっているケースが多いのです。

- 社内のジョブ型人事を本社の一部しか理解しておらず、**現場人事ですら把握できていない**
- **JDが軽視されており、適当に更新されている**
- 一度JDを作ったが、**もはや更新されていない**
- 「JDというものがあるらしい」くらいの社内認識しかされていない

典型的には、社内ですごいった状況が起こっています。

それは、ジョブ型人事が“導入”よりも“運用”に、はるかに高いハードルがあるからです。

本資料では、ジョブ型人事の戦略／制度設計／運用・施策展開の観点から、貴社のジョブ型人事が「**実効性のある（＝失敗しない）状態**」にあるかを判定するための、33のチェックリストを公開しています。

既にジョブ型人事を運用中の企業様はもちろんのこと、これから導入を予定している企業様にも、すぐにご活用いただける網羅性の高いリストとなっています。

チェックリストの使い方

【チェック項目】

全33個のチェックリストを Yes or No で診断します。「Yes」の数をカウントしてください。

【カテゴリー】

以下6つのカテゴリーに分けて、チェックリストを網羅しています。

1. 上流設計・ポリシー：導入の目的や経営・事業戦略との適合、基礎設計など
2. 職務定義・JD設計：制度の肝となる、職務・JDの要件定義や実際の作成など
3. 等級・報酬制度：報酬水準や昇降格ルール設計など
4. 人材フロー・配置：適所適材を実現する配置や採用・育成におけるJD活用など
5. 運用・マネジメント：目標設定や評価、部下へのフィードバック等の運用面など
6. 組織文化・マインド：キャリア自律を推進する意識改革、文化醸成など

【重要度の定義】

★★★（3／高）：

<必須>これが欠けると制度が崩壊・形骸化するか、法的リスクが生じる可能性がある

★★☆（2／中）：

<重要>制度を円滑に運用し、本来の導入効果を得るために必要な項目

★☆☆（1／低）：

<推奨>導入初期は必須ではないが、完成度や納得感を高めるためにあると望ましい

【不備によるリスク】

該当の項目が「No」の場合に、起こりうるリスクの例。

チェックリスト1～8：上流設計

No	ID	カテゴリー	重要度	キーワード	チェック項目	不備によるリスク
1	S-01	上流設計・ポリシー	★★★	トップの発信	経営トップが「なぜジョブ型人事なのか」「何を狙っているのか」を自分の言葉で語り続けているか？	「流行りだから導入した」と現場に見透かされる
2	S-02	上流設計・ポリシー	★★★	戦略適合性	ジョブ型人事導入の目的は、中期経営計画や事業戦略（新規事業、グローバル化等）と明確にリンクしているか？	経営課題と人事制度が乖離し、経営層からのコミットメントが得られなくなる
3	S-03	上流設計・ポリシー	★★★	合意形成	JDを使用する目的や管理方法が関係者（経営者や現場マネージャーなど）に周知されており、納得を得られているか？	現場がJD作成や更新を無駄な事務作業と捉え、協力が得られなくなる
4	S-04	上流設計・ポリシー	★★★	職務の言語化	事業戦略の実行において必要な職務は、JDで言語化され、社内で共通認識ができてきているか？	必要な人材像が曖昧なまま採用・育成が進み、戦略実行力が低下する
5	S-05	上流設計・ポリシー	★★★	適用境界	適用対象（全社員 or 管理職のみ or 特定職種のみ）およびメンバーシップ型（総合職）との境界線は明確か？	制度間の不公平感や、意図しない人材流出、移行時の摩擦が発生する
6	S-06	上流設計・ポリシー	★★☆	例外規定	ジョブ型人事の例外（特例）ルールを定義しているか？（サクセッション（次世代経営人材育成）のためのローテーション等）	将来の経営幹部候補が育たず、組織の長期的な持続可能性が損なわれる
7	S-07	上流設計・ポリシー	★★☆	ガバナンス	JDの作成・改定・承認に関する権限者と責任の主体者は明確か？	JDが現場の都合で勝手に書き換えられ、全社の基準や公平性が崩壊する
8	S-08	上流設計・ポリシー	★★☆	開示範囲	JDや等級、報酬レンジの社内公開範囲（全公開、本人・上長のみ等）は、組織の透明性方針と合致しているか？	「隣の人の給料が高い」といった疑心暗鬼や不当な比較によるモチベーションの低下

チェックリスト9～15：職務定義

No	ID	カテゴリー	重要度	キーワード	チェック項目	不備によるリスク
9	D-01	職務定義・JD設計	★★★	成果責任	JDは「タスク（作業）」の羅列ではなく、「達成すべき成果（アウトカム）」で定義されているか？	マイクロマネジメントを誘発し、自律的な働き方が阻害される
10	D-02	職務定義・JD設計	★★☆	縦横の整合性	JDの要件は、上下（上司・部下）左右（同位職）と比較して、記載内容や権限・責任の大きさに矛盾がないか？（部長なら同じコンピテンシーが記載されているか？部長と課長のスキル要件が逆転していないか？等）	組織階層の秩序が乱れ、昇格・配置の納得感が損なわれる
11	D-03	職務定義・JD設計	★☆☆	マトリクス組織	部門をまたぐ職務やプロジェクトに対して、役割・責任・評価の扱いが明確か？	誰が評価者か？で揉めたり、兼務者の負担増加が放置されたりする
12	D-04	職務定義・JD設計	★★★	要件の具体性	「必要なスキル・コンピテンシー」は、レベル別定義とセットで網羅的に記載されているか？	採用や評価の目線合わせができず、ミスマッチが多発する
13	D-05	職務定義・JD設計	★★★	評価連動	JDの記載項目のうち、何を評価対象とするか（KPI等）、評価制度と明確に紐づけられているか？	JDと評価シートが別物になり、JDがただの書類として形骸化する
14	D-06	職務定義・JD設計	★★☆	標準化	JDのフォーマットや記述粒度は、全社または職種間で統一ルールに基づいているか？	部門間の異動が困難になり、組織のサイロ化（縦割り）が加速する
15	D-07	職務定義・JD設計	★★☆	隙間業務の予防	「誰の仕事かわからない領域」がJDや役割定義で放置されていないか？	重要な業務がこぼれ落ちるか、特定の「いい人」に業務が集中し疲弊する

チェックリスト16～24：等級・報酬／人材フロー

No	ID	カテゴリー	重要度	キーワード	チェック項目	不備によるリスク
16	G-01	等級・報酬制度	★★★	職務等級	等級制度は「人の能力（保有能力）」ではなく、「職務の大きさ（職責）」を基準に設計されているか？	年功序列から脱却できず、人件費の高止まりや若手優秀層の離反を招く
17	G-02	等級・報酬制度	★★★	市場価値連動	報酬水準は、社内均衡だけでなく、市場水準をベンチマークして設計されているか？	高いスキルを持つ優秀な人材を採用できず、事業競争力が低下する
18	G-03	等級・報酬制度	★★★	昇降格ルール	ポストに空きがない場合の対応や職務要件を満たせなくなった場合など、昇格・降格のルールは、明確かつ運用可能か？	一度上がったら下がらない既得権益化が進み、組織が硬直化する
19	G-04	等級・報酬制度	★★☆	レンジ設計	同一等級内でも、パフォーマンスや成長に応じた昇給が可能なレンジ（幅）が設定されているか？	昇給できないと給与が上がらないため、無理な管理職登用や閉塞感が生じる
20	G-05	等級・報酬制度	★★★	緩和措置	制度移行時に不利益変更となる社員に対し、法的リスクを考慮した調整給や経過措置が設計されているか？	訴訟リスクや労働組合との深刻な対立、離職の連鎖
21	T-01	人材フロー・配置	★★☆	配置の原則	会社主導の一方的な異動ではなく、公募（ポスティング）や手挙げを優先するルールになっているか？（急な退職者の発生時などは除く）	社員の自律意識が育たず、「やらされ仕事」の蔓延につながる
22	T-02	人材フロー・配置	★☆☆	人材ポートフォリオ	事業戦略の実行において必要な職務（JD）と、現状の人材の保有スキルとのギャップ（量・質）を可視化できているか？	採用計画やリスクリリング計画が場当たり的になり、戦略実行が遅れる
23	T-03	人材フロー・配置	★★★	採用連携	新卒・中途採用において、配属ガチャを排除し、具体的なJD（職務）を提示した採用を行っているか？	入社後の期待値ギャップによる早期離職、採用ブランディングの低下
24	T-04	人材フロー・配置	★★★	代謝機能	パフォーマンス不足の社員に対する改善プログラム（PIP）や再配置の仕組みが機能しているか？	組織全体の生産性が低下し、ハイパーフォーマーのモチベーションを下げる

チェックリスト25～33：運用／組織文化

No	ID	カテゴリ	重要度	キーワード	チェック項目	不備によるリスク
25	M-01	運用・マネジメント	★★★	ポリシー理解	管理職は人事ポリシーを正しく理解しており、JDの作成や目標設定、部下への評価フィードバックを実践できる状態になっているか？	制度の意図が現場に伝わらず、「人事が勝手に決めた面倒な制度」として無視される
26	M-02	運用・マネジメント	★★☆	JD更新サイクル	JDの見直しについて、組織変更や期初の目標設定などと同期して行うルールやワークフロー、通知トリガーを設定しているか？	JDの内容が実態と乖離し、古いJDに基づいた不適切な評価が行われる
27	M-03	運用・マネジメント	★★★	目標設定	個人の目標設定は、JDに記載された「主な成果責任」に基づいて設定されているか？	「JDはJD、目標は目標」という二重管理になり、現場の工数だけが増大する
28	M-04	運用・マネジメント	★★★	フィードバック	評価や処遇のフィードバックにおいて、「人柄や頑張り」ではなく「JD・期待役割に対する成果と行動」を根拠に説明できているか？	評価結果への納得感が低く、上司への不信感やエンゲージメント低下を招く
29	M-05	運用・マネジメント	★★☆	システム連携	JD管理、人事評価、人材データ等の各システムのデータが連携されているか？	データの二重入力や検索の手間により、制度運用自体が目的化（形骸化）する
30	C-01	組織文化・マインド	★★☆	心理的安全性	役割・ジョブ変更や降格を「失敗」ではなく、「前進・学習・再挑戦」と捉えるメッセージを、経営・人事から一貫して発信しているか？	失敗を恐れて挑戦しない「事なかれ主義」や、ポストにしがみついた保身が蔓延する
31	C-02	組織文化・マインド	★★☆	キャリア自律	社員は「会社にキャリアを決めてもらう」意識から、「自分で選び、キャリアを築く」意識へ転換できているか？	会社への依存心が強く、変化に弱い組織体質のままになる
32	C-03	組織文化・マインド	★★☆	上司の支援	上司は部下のキャリア自律を支援し、時には他部署への異動も推奨するスタンスを持っているか？	人材の囲い込み（上司ブロック）が横行し、社内人材流動性が阻害される
33	C-04	組織文化・マインド	★★☆	エンゲージメント	サーベイ等で、制度導入後の「役割の明確さ」や「処遇の納得感」を定点観測しているか？	隠れた不満の蓄積に気づけず、ある日突然、組織崩壊や大量離職が発生する

診断結果の読み解き

貴社のチェック結果はいかがでしたでしょうか？「Yes」の数に応じて、目安となる現状のジョブ型人事のレベルと必要な対策例を提示します。

※以下の判定基準はあくまでも目安です。厳密にはカテゴリーごとの結果を見る必要があります。

【Yesの数：0～10個】

<危険水準> 制度の形骸化リスクが大きい

- ・制度の骨格や目的が現場に伝わっていない可能性が高い
- ・制度が形だけ導入されている状態のため、早急に導入目的の再定義が必要

【Yesの数：11～25個】

<発展途上> 制度運用における課題が顕在化する

- ・JDの更新や人事施策との連動など運用面で詰まっている可能性が高い
- ・手作業での運用・管理に限界がきており、システム化を検討すべき段階

【Yesの数：26個以上】

<ジョブ型人事先進企業> 制度の実効性が高い

- ・非常に高いレベルのジョブ型人事が運用できている
- ・職務データや人材のスキルデータなど、データを活用したジョブ型人事に深めていく段階

※多くの企業で、「職務定義・JD設計」と「運用・マネジメント」の平均スコアが低くなる傾向があります。その理由は、人の手で数百以上のJDを常に最新に保ち、人事施策と連動させることが物理的に不可能に近いからです。

最大の壁は、JDの“質”と“鮮度”の維持

チェックリストの以下のような「職務定義・JD設計」や「運用・マネジメント」を満たすには、人事部門だけでなく、現場マネージャーにも多大な負荷がかかります。

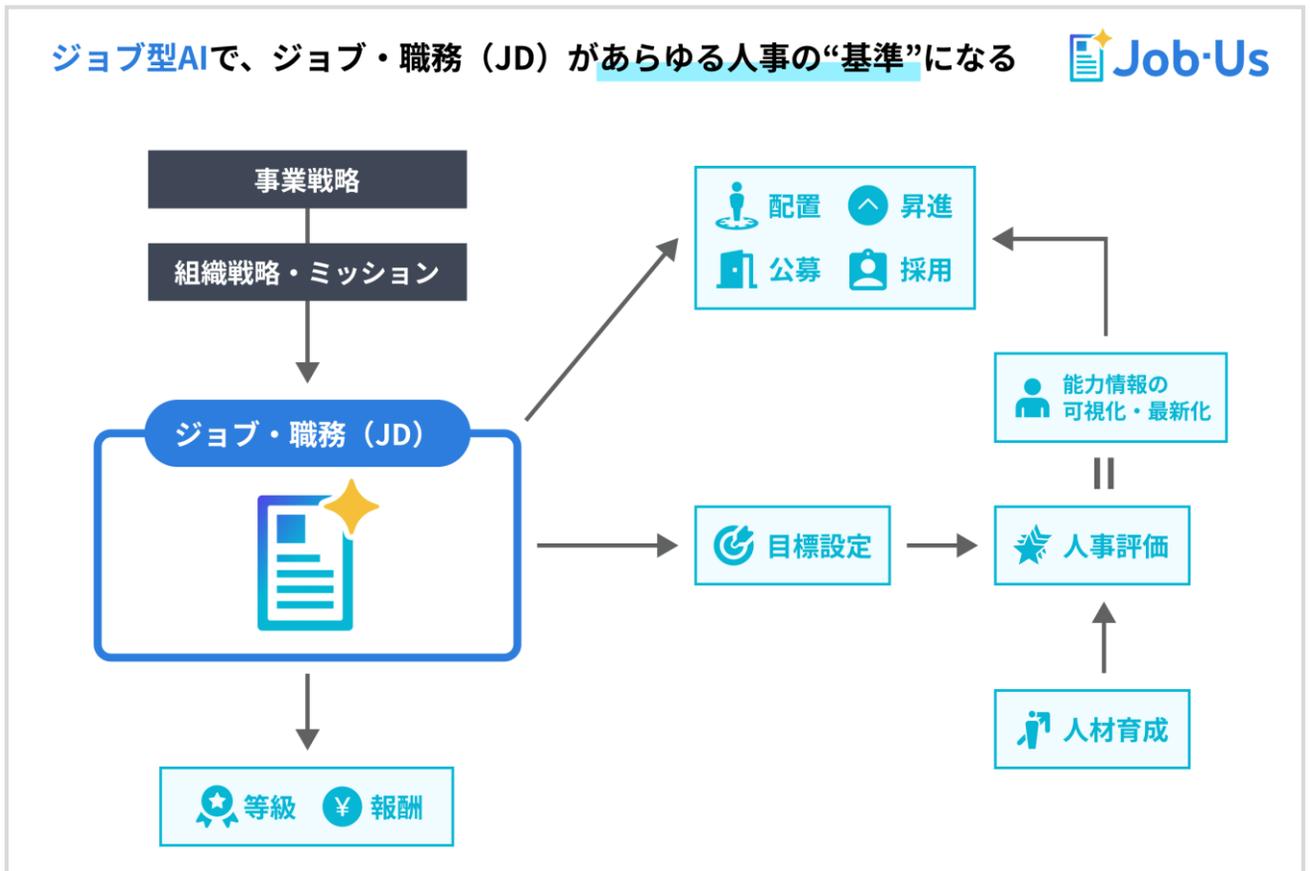
No	ID	カテゴリ	重要度	チェック項目
9	D-01	職務定義・JD設計	★★★	JDは「タスク（作業）」の羅列ではなく、「達成すべき成果（アウトカム）」で定義されているか？
10	D-02	職務定義・JD設計	★★☆	JDの要件は、上下（上司・部下）左右（同位職）と比較して、記載内容や権限・責任の大きさに矛盾がないか？（部長なら同じコンピテンシーが記載されているか？部長と課長のスキル要件が逆転していないか？等）
12	D-04	職務定義・JD設計	★★★	「必要なスキル・コンピテンシー」は、レベル別定義とセットで網羅的に記載されているか？
13	D-05	職務定義・JD設計	★★★	JDの記載項目のうち、何を評価対象とするか（KPI等）、評価制度と明確に紐づけられているか？
14	D-06	職務定義・JD設計	★★☆	JDのフォーマットや記述粒度は、全社または職種間で統一ルールに基づいているか？
15	D-07	職務定義・JD設計	★★☆	「誰の仕事かわからない領域」がJDや役割定義で放置されていないか？
No	ID	カテゴリ	重要度	チェック項目
25	M-01	運用・マネジメント	★★★	管理職は人事ポリシーを正しく理解しており、JDの作成や目標設定、部下への評価フィードバックを実践できる状態になっているか？
26	M-02	運用・マネジメント	★★☆	JDの見直しについて、組織変更や期初の目標設定などと同期して行うルールやワークフロー、通知トリガーを設定しているか？
27	M-03	運用・マネジメント	★★★	個人の目標設定は、JDに記載された「主な成果責任」に基づいて設定されているか？
28	M-04	運用・マネジメント	★★★	評価や処遇のフィードバックにおいて、「人柄や頑張り」ではなく「JD・期待役割に対する成果と行動」を根拠に説明できているか？

JDの表現が曖昧で人事施策と接続されない、JDの記載粒度がバラバラで使い物にならない、半年に一度の更新作業が面倒でJDが放置される・・・。

結果的に、JDは“死んだ”書類となり、ジョブ型人事が形骸化に陥ります。これを解決するには、可能な限り人に依存しない仕組みを構築し、“生きた”JD（＝質と鮮度の高いJD）の作成・運用が必要です。

AI活用で、“生きた”JDが人事基盤になる

ジョブ型AI「Job-Us (ジョブアス)」は、AIを活用して“生きた”JDを作成・運用し、人事施策へ連動させるソリューションです。結果として、実効性のあるジョブ型人事を実現できます。



【Job-Usで解決できる3つのチェックポイント】

1 JDの記載内容の具体化・標準化

社内の部署・職種・職位データをAIが解析し、最適なJDを提案。曖昧な記述や粒度のバラつきを回避でき、誰でも高品質なJDが作れます。

2 JDの更新および更新フローの実装

定期的な更新アラートを実装でき、経営戦略や組織構造の変化、市場の変化にあわせてJDの内容をAIで更新。常に最新版を保つことができるため、JDが死蔵されることを防げます。

3 人事施策との連動

AIで作成したJDが報酬・評価・配置などの人事施策に直結。戦略人事・ジョブ型人事のOSとして機能します。

まずは貴社のジョブディスクリプションの 実態を可視化しませんか？

【既にJDを作成されている企業様限定】
弊社のJDに関する多数の知見・データをもとに
貴社のJDの課題と解決策を無料で診断いたします。

無料でJD診断を依頼する 

「AIでどのようにJDを作るのか見てみたい」
「自社の制度に合うか相談したい」
という方向けに実際の画面をお見せしながらご相談を承ります。

デモを体験する



株式会社Job-Us

Web: <https://job-us.jp/>

Email: mkt@exwork.jp