

なぜ、ジョブ型人事は定着しないのか？

400社との対話からわかった、“運用の谷”を越えて制度を動かす方法

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、ジョブ型人事を導入する企業が増えている。ジョブ型人事は、正しく運用できれば、組織の機動力の向上、市場環境変化への対応力の向上、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といったメリットがある。

しかし、実際には“導入”よりも“運用”のほうがはるかに難しい。Job-Usは、400社以上とのやり取りの中で、ジョブ型人事の導入後に制度が形骸化する失敗パターンを突き止めた。ジョブ型人事が定着しない共通の原因を踏まえて、制度を本質的に機能させるステップを解説する。



馬淵 太一

株式会社Job-Us 代表取締役CEO

京都大学経済学部 経済・経営学科卒業。
三井物産株式会社にて、化学品関連の貿易ビジネスを担当。経営コンサルティングファームA.T. Kearney株式会社にて、事業戦略・組織戦略立案などのプロジェクトに従事。2020年7月に株式会社Job-Usを創業。

ジョブ型人事が現場で機能しない本当の理由

陥りやすい“制度だけ導入”の落とし穴

「ジョブディスクリプションを作成したが、その後は放置されている」「社内でジョブディスクリプションがほとんど認知されていない」「ジョブ型の制度自体は導入したが、現場の運用に結びついていない」。こうした声がジョブ型人事を導入した企業から頻繁に聞かれる。Job-Usが400社を超える企業

との対話から見てきたジョブ型人事の共通課題は、「ジョブディスクリプション（職務記述書／以下、JD）やジョブ型制度そのものが社内に浸透せず、結果的に形骸化してしまう」という点だ。

ジョブ型人事は、単に制度として導入しただけではうまく運用に乗らない。制度を本質的に機能させるには、現場での実践と継続的な運用を可能にする仕組みが必要だ。

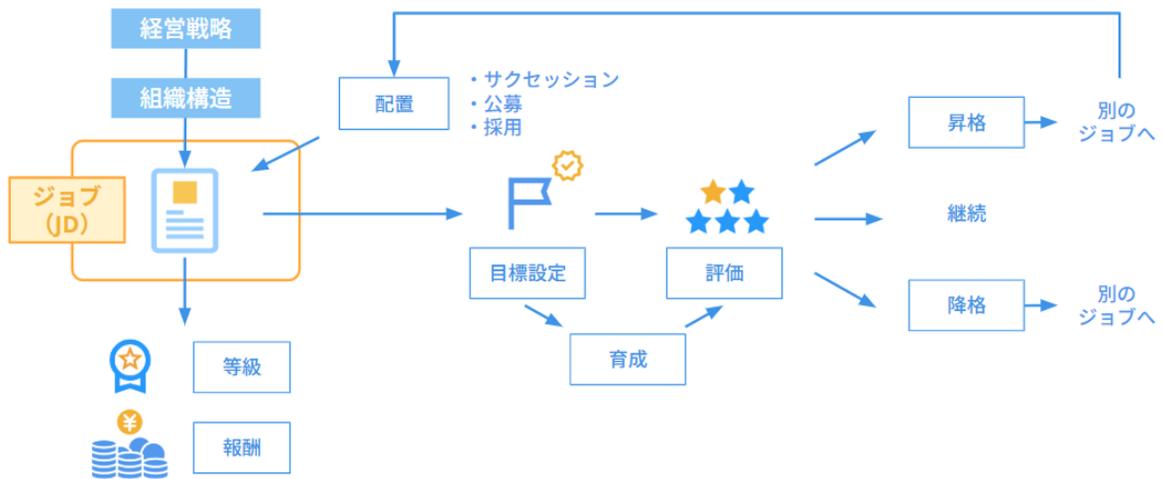
人と組織をつなぐ「職務」を軸にした再構築がジョブ型の本質

“ジョブ”を起点に全社の人事施策を連動させる

当然ながら、ジョブ型人事は、JDを作成することが目的ではない。ジョブ（職務）を出発点に、経営戦略や組織構造と人事施策（等級、報酬、配置、育

成、評価など）を一貫して接続することが本来の目的だ。これを意識せずに“形式的に”制度を導入すると、制度が空回りする。ジョブ型人事は「制度」ではなく「設計思想」であり、この認識の有無が成功と失敗を分ける。

ジョブ型の本質 = ジョブ（職務/JD）を起点に、経営戦略・組織構造と人事施策を接続すること



形骸化を招く“運用の谷” — 「曖昧運用期」の実態

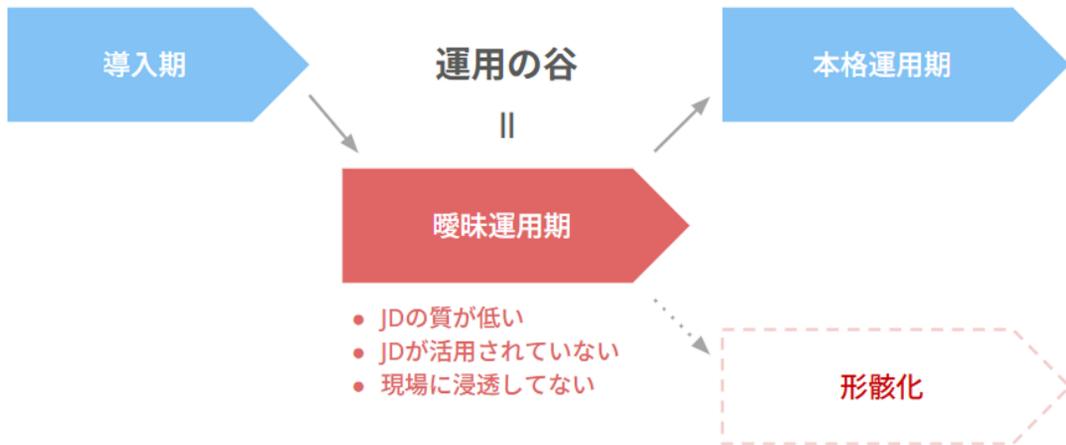
導入後の失速を防ぐために越えるべき壁

ジョブ型の導入フェーズは、①導入期／②曖昧運用期／③本格運用期の3段階に分けられる。①の「導入期」は、各ポジションのJDを作成したり、人事制度の設計などを行う初期段階、③の「本格運用期」は、ジョブ型人事制度全体と連動してJDが活用されている理想の状態だ。この①と③の間にあるのが「曖昧運用期」となり、ジョブ型制度は導入されて

いるものの、現場で活用されていない状態を指す。

この曖昧運用期を、Job-Usではジョブ型人事の「運用の谷」と呼んでいる。多くの企業がこの「運用の谷」でとどまってしまう。運用の谷では「作成されたJDが更新されずに放置される」「JDが等級・報酬制度や育成計画と連動していない」「ジョブ型を本社人事は理解しているが、現場では認識されていない」といった状況が典型的に起こる。

“曖昧運用期”を続けると、そのまま形骸化の道に進む



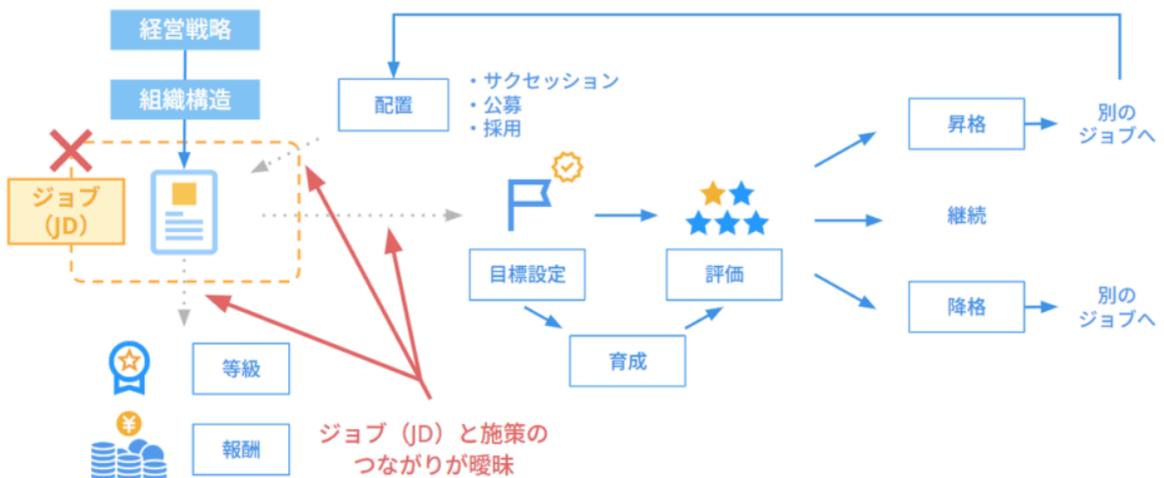
ジョブディスクリプションが使われない構造的な課題

人事施策とジョブ情報が分断されている

運用の谷を越えられずジョブ型人事が形骸化する最大の理由は、ジョブ情報（JD）が“使える”状態に

なっており、各人事施策が分断されているためだ。JDは作成自体に多大な工数がかかり「作成すること」が目的になりやすい。しかし、単に作成して終わりではなく、“質”と“鮮度”を保つ必要がある。

“使えないJD”では、必然的にジョブと人事施策のつながりが曖昧になる



人事配置や公募、人材育成、人事評価などの施策に使える形式・内容で整備されていなかったり、ジョ

ブ情報が古くなり陳腐化していれば、ジョブ型制度の運用に結びつかない。

“使える”ジョブディスクリプションの条件とは？

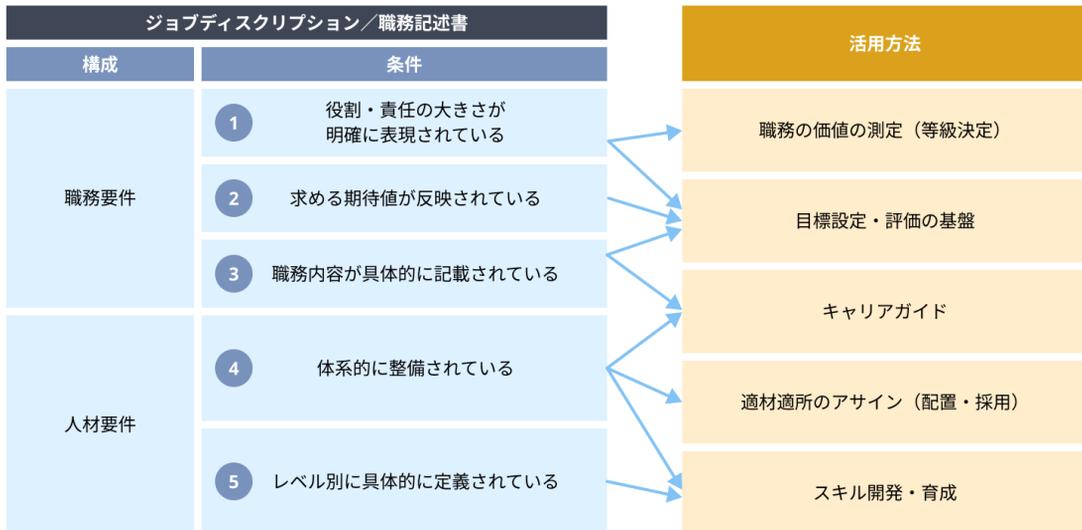
“質”の高いJDの5つの条件

ジョブ型を本質的に機能させる、“使える”JDとは何か。それは、職務要件（成果責任や役割など）と人材要件（スキルや知識、コンピテンシーなど）において、5つの条件を満たす質の高いJDだ。職務要件の面では、①役割・責任の大きさが明確に表現されていること、②求める期待値が反映されていること、③職務内容が具体的に記載されていることの3つが条

件になる。JDが明確かつ具体的に記載・表現されていなければ、等級や目標設定、評価などの人事施策に結びつかない。また、人材要件の面では、④体系的に整備されていること、⑤レベル別に具体的に定義されていることの2つが条件となる。スキルやコンピテンシーが属人的に記述されていると、キャリア支援や最適な人材配置の足場にならない。

これら5つの条件が揃うことで、質の高いJD、すなわち“使える”JDと定義できる。

“使える”ジョブディスクリプションの定義と活用方法



こうした“質”を満たしたJDは、単なる職務記述書ではなく、企業の人事施策全体を支える「基盤情報」として機能する。具体的には、等級決定、目標設定・評価の基準、キャリアガイドの策定、適材適

所のアサイン・採用、スキル開発・育成など、あらゆる人事施策における共通のリファレンスとなる。つまり、JDの質を高めることは、人事の一貫性と整合性を担保することに直結する。

“使える”JD と “使えない”JD の例

✕ 単なるタスクリストになっている

	組織設計
成果責任	組織開発
	DEI推進
	人員・人件費計画
	安全衛生

○ 対象と成果が明確に記載されている

成果責任

- 人事戦略の推進**
企業の中長期的な経営目標に沿った人事戦略を立案し、現場部門と連携しながらチームを牽引して、戦略的人材配置や制度改革の実行を主導することで、組織の発展に貢献する。
- データ活用による戦略意思決定支援**
人事データや市場動向の分析を通じて、経営層や関係部署への提案・レポートを作成し、データ駆動型の戦略意思決定を支援する体制を確立する。

✕ 粒度がバラバラ＆表現が曖昧

	人事制度設計
スキル	VLOOKUPが使える
	人間力
	カレンダー入力
	GXをL3でドライブできる

○ レベルも含めて体系的に記載

スキル

組織開発 Lv.3 入室

組織力向上に向けて分析・施策を行い、組織変革・風土改革を促進する能力
部門横断の課題に取り組み、持続的な組織改善を現場に浸透させられる

人材育成 Lv.3 入室

キャリアパス設計や研修企画を通じて従業員の成長と組織力強化に寄与する能力
組織方針を踏まえ、育成計画立案や研修体系整備を推進し成果を上げられる

JDは“質”だけでなく“鮮度”も重要

一方で、いくら高品質なJDを作成しても、時間の経過とともに実態との乖離が避けられない。経営戦略の転換、新規事業の展開、業務プロセスの調整な

ど、組織の環境は絶えず変化している。したがって、JDは“質”だけでなく“鮮度”も保たれていなければならない。JDの鮮度が落ちると、様々なリスクが表面化する。主に、組織のケイパビリティの低下（経営戦略との不整合）、社員の納得感の低下（職務評価

ジョブディスクリプションの鮮度が落ちることで発生する問題

要素	具体的な問題
戦略との不整合	戦略と各ポジションに求める職務が一致しないため、組織の戦略遂行能力（ケイパビリティ）が低下する
職務評価の不公平	実際の職責に合わない職務評価となり、社員の納得感が低下する
配置・採用のミスマッチ	人事異動や採用で「想定していた職務と違う」といったズレが発生する
キャリア支援の停滞	スキル要件等が古いため、育成・キャリア支援が的外れになる

の不公平)、異動や採用におけるズレの発生(配置・採用のミスマッチ)、的外れな育成・キャリア支援(キャリア支援の停滞)といった問題だ。

JDの“質”と“鮮度”は車の両輪であり、どちらかが

欠けるとジョブ型人事の運用は破綻する。高品質なJDを定期的にアップデートできる体制と、全社的なメンテナンスルールの仕組み化が不可欠だ。

使えるジョブディスクリプションを組織に定着させる4ステップ

AI活用で「制度」から「運用」へ

ジョブ型を本質的に機能させるには、質の高い使えるJDの設計・作成から始める。具体的には、①

JDの活用イメージの策定／②活用に合ったJDの設計／③AIを活用したJDの作成／④JDの活用フローの実装の4ステップで行う。

まず、JDをどの人事施策に活かすのか、を策定す

ジョブ型が機能する“使えるJD”は、4ステップで作成・運用する



る。職務評価への活用、公募や人事配置における活用、人材育成やキャリア開発への活用など、あらかじめ具体的な活用イメージを策定し、JDの作成が目的化するのを防ぐ。活用イメージの策定後、記載する項目やスキルの粒度など、活用目的に合わせたJDのフォーマットを整理する。運用につなげるためには、内容や粒度を統一し、均質化しておくことが重

要だ。この2ステップの実行後に、AIを活用してJDを作成する。ポジションの数が数十程度、かつ本社人事のみで作成を完遂できる場合は、ChatGPT等でも作成が可能だ。JDが作成できたら、ジョブ型制度に連動させるために、活用フロー・更新ルールを設計し、仕組み化していく。

“鮮度”を保つメンテナンス体制がジョブ型の生命線

JDの更新ルールを仕組み化する

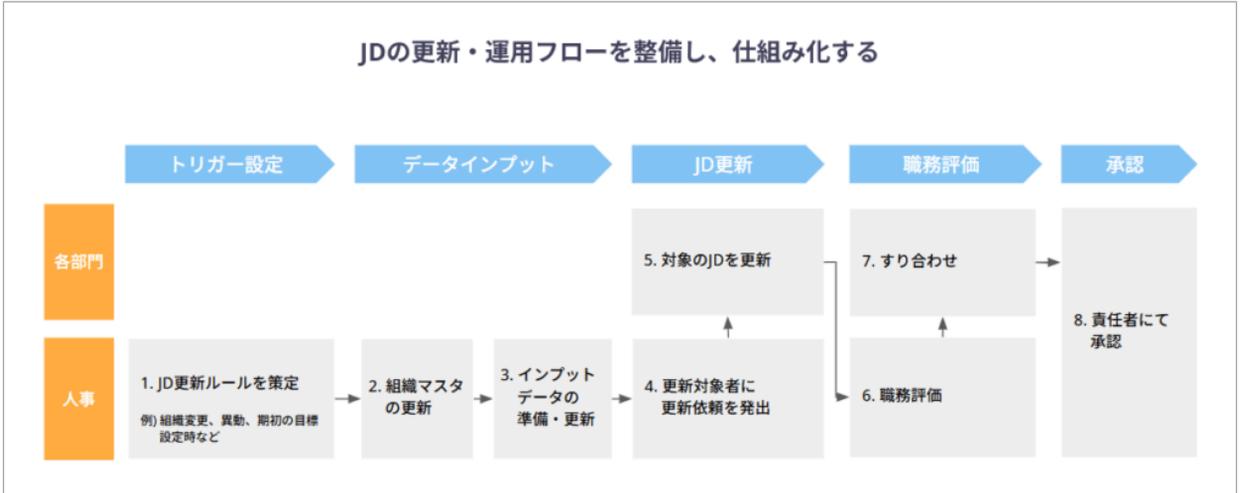
JDを「作って終わり」にしないためには、質だけ

でなく鮮度管理が欠かせない。JDの更新時期のアラートやバージョン管理など、ジョブ情報を最新に保つ仕組みの構築が重要だ。定期更新のルール化

(期初や半年ごと、中期経営計画策定時の更新)、不定期更新のルール化(人事異動や組織改編時の都度見直し)、更新の自動検出&アラート(設定ルールに基づき更新対象のJDをリスト化、担当者への自

動通知)、更新状況の一元管理&リマインド(更新進捗のダッシュボード化、リマインドによる対応漏れ防止)など、更新を仕組み化することではじめて、JDが現場で“使える情報”として機能する。

JDの更新・運用フローを整備し、仕組み化する



設計から運用までを支える、ジョブ型の統合基盤を

“運用される”ジョブ型の実現

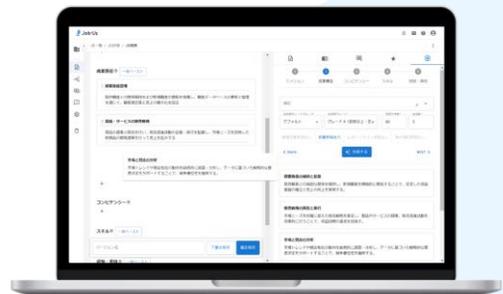
高品質なJDを作成し、更新ルールを実装したうえで、ジョブ型人事を本格的に運用するには、ツールによる仕組み化が不可欠になる。社内に数十程度の

ポジションしかなく、本社人事のみでJDを作成・管理できる場合は、ChatGPTなどのAIでもある程度運用が可能だが、中規模以上では専門のシステムを活用しなければ運用が困難だ。株式会社Job-Usは、AIを活用して質の高いJDの設計・作成から管理・更新、

ジョブ型人事をAIで運用するなら、Job-Us (ジョブアス)



- 01 “活用できる条件”を満たすJDをAIで作成
- 02 AIでジョブ情報を常に最新状態に
- 03 ジョブ基盤の整備を専門チームがサポート



ジョブ型人事の運用まで一気通貫で実現できるクラウドサービス「Job-Us（ジョブアス）」を提供している。社内に100以上のポジションを抱え、人事部門

だけでJDを作成することが困難な場合には特に有効に活用できる。JDと人事施策が連動するジョブ型統合基盤の構築が可能だ。

「Job-Us」 利用企業（一部掲載）



ChatGPTとJob-Usの比較

		ChatGPT	Job-Us
JDの提案精度		△ JD作成自体の精度は低め	◎ 良質なサンプルデータを与えることで、JD作成に最適化
インプット できるデータ	量	△ プロンプト上で入力できる情報量に限られる	◎ ベクトルDB化することで、大量データをインプットできる
	質	× 機密情報や個人情報は入力できない	◎ 各社のデータは学習に活用されないため、情報漏洩リスクがない
アウトプットのルール		△ 大まかにしか指定できない	◎ 項目ごとに詳細に設定できる
JD作成の時間・工数		× 毎回、プロンプトや情報入力が必要	◎ ワンクリックで最適なJD案が出力される
フォーマットのバラつき		△ 操作者によって多少のバラつきが発生する	◎ フォーマットが統一されたJDを作成できる
JDの更新		× バージョンや更新を管理するのは困難	◎ 更新アラートで最新版に保つことが可能
運用可能な規模		△ ポジションの数が少なく（数十程度）、 本社人事のみでJDをすべて作成・管理する場合に運用できる	◎ 現場社員でも高品質なJDを作成できるため、 ポジション数が多い企業でも問題なく運用できる

Job-Usの資料をダウンロードする >