

21 世紀型企业への転換を図る

■ 非正規社員のキャリアアップを図る！③

～ ジョブ・ディスクリプションの活用 ～

職務内容と役割の明確化 ！！

管理職の方に部下の仕事ぶりを聞いてみると、「指示待ちで積極的に仕事をしない」「何事も一から教えないとダメで、自分から学習しようとしない」というような話をされることがあります。「確かに…」と思われる方が多いかもしれませんが、このような現象は、今に始まったことではなく、そのような部下の割合が多くなったことによるものだと思います。

非正規社員の増加、派遣社員の利用、新卒新入社員の教育機会の減少、もしかして家庭のしつけ？などによる勤労意識の変化、また、「仕事に人」ではなく「人に仕事」という日本的な雇用慣行により、“なるべくしてなった”状況といえるのかもしれませんが。

「この仕事には、どのような結果が求められるのか、そのためには、どのような方法で職務を遂行するのか、能力として何が求められるのか」などを社員ごとに記述したものをジョブ・ディスクリプション（職務記述書あるいは業務指示書）といいます。わかりやすくいえば、「業務引き継ぎ書を戦略的にアレンジしたもの」です。日本では、まだまだ活用されていない労務管理手法ですが、一考の価値があるものと考えます。



欧米型ジョブ・ディスクリプションの本来の目的 ？

ジョブ・ディスクリプションの目的は、社員個々人の役割を明確に線引きし、そこに賃金という対価を設定し、予定通りの成果を出させることにあります。

いわば、「何をやるのか」がはっきりしていますので、採用・評価も非常にシンプルなものとなります。一見、理想的に思えますが、ジョブ・ディスクリプションで仕事の限定を受けている欧米の労働者は、仕事の遅れている同僚や他の部門の仕事を手伝うことはなく、言われてやるような残業もないそうです。

社員は、スペシャリストとしての得意分野と専門スキルの上達に磨きをかけることになり、転職によってさらに自分のキャリアや収入を上げていくことが可能となります。日本の外資系企業では、最初から導入されている人事システムです。

一方、日本の企業の場合は、「チームワーク」「協力」「助け合い」が重要視されますので、なかなか欧米のようにはいきません。しかし、「何をやる社員」「何を担当する社員」ということは、明確にできます。そして、「求められる成果」「習得すべき知識」「発揮しなければならない能力」も同様でしょう。まずは、契約社員からジョブ・ディスクリプションの作成を検討してみてはいかがでしょうか。“正社員にできない契約社員”ではなく、

“正社員を凌ぐ契約社員”に変身するかもしれません。



ジョブ・ディスクリプションの活用 ！

ジョブ・ディスクリプションには、さまざまな目的と活用方法がありますが、もっとも重要なこととして、社員と社員の上司の間で、仕事に関する誤解や問題が生じないように、業務内容を相互に確認し、理解することが挙げられます。

◇ 組織理解

業務上の責任と遂行すべき業務が企業全体にどう貢献するのかを事前に理解させることができます。必要であれば、組織横断的なコミュニケーションの必要性とその程度を明確にしておくことで、後々の誤解がなくなるメリットがあります。

◇ 研 修

業務内容を詳細に記載することにより、研修資料として活用できます。

◇ 採 用

求職者への説明資料として活用します。採用面接で職務内容の詳細が理解できれば、ミスマッチのない人材、より優秀な人材を採用できる可能性が高くなります。

◇ 評 価

評価の際、各業務にどのような成果が期待されていて、その結果がどうだったのかを比較検討することができます。また、再教育や訓練が必要かどうかを決定することもできます。

◇ 採用後のリスクヘッジ

入社してみると、まったく成績が振るわなかった、本人のスキル申告が過大であった、などの場合には、雇い止め・解雇しなければならない事態となります。ジョブ・ディスクリプションの履行は、雇用契約成立の大前提ですので、企業にとって不当解雇を防止する重要な証拠となります。

ジョブ・ディスクリプション作成時の留意事項 ！！

ジョブ・ディスクリプションの内容が曖昧であったり、以前はやっていたが現在はやっていないなど内容が間違っている、読み取り方によっては誤解しやすい文章になっている、などの状況では、作成した労力が無駄となるだけでなく、最悪の場合、企業目標達成の障害となってしまう。最低でも、次のポイントを押さえておきましょう。

◆ 人に関して記載するのではなく、業務内容について記述すること

欠員補充を想定して、誰かがその仕事を埋め合わせる場合、そのポジションに要求される任務、資格は何か、という視点で考えてください。

◆ 積極的な表現により、文章を作成すること

受身的な表現ではなく、やる気を起こさせるような積極的な表現にしましょう。



◆ 箇条書きを基本とすること

理解しやすいように、極力箇条書きで、平易かつ一般的な文言を使用しましょう。

ジョブ・ディスクリプションの内容は ？！

ジョブ・ディスクリプションは、常に最新情報となるように更新し、実効性があるものとしなければなりません。

外的内的な変化に対応できているジョブ・ディスクリプションは、その業務・そのポジションがどのように成長し、企業にどのような点で貢献できるかを示し、業務遂行上の指針となります。

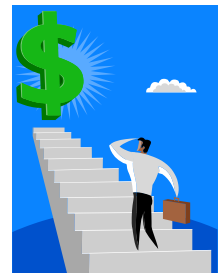
また、ジョブ・ディスクリプションは、OJTの要素そのものであり、評価の基礎項目となることも意識しておきましょう。

ジョブ・ディスクリプションには、職務（職種）別・ランク別に、次のような内容で運用されている企業が多いようです。

【1】仕事の概要と目的

仕事の一般的な性質と範囲、レベル（難易度）の概要を記述します。

仕事の目的および仕事の目標（期待される成果）を記述します。



【2】職務のリスト

リストには主要な職務上の役割、責任の範囲を記述します。

特に責任については、個々明確に記述します。また、その仕事の成功に必要な詳細な基本的義務と責任も含みます。

リストの記載方法としては、重要性の高いものから低いものへと順番に書くようにします。社内に関連する役割（部門・部署など）も併せて記述します。



【3】職務上必要な技術、資格および経験等必要条件

その仕事に必要な最低限の資格、職歴、経験、知識および技術です。その仕事に必要なとされるすべての重要な技術および専門知識、言語も含みます。

【4】技術的必要条件

仕事の成果をあげるために必要な技能です。P Cの OS がMac であればMac の使用経験、EXCEL のマクロであれば、そのレベルなどです。

【5】社外業務

出張、外出の頻度、地域などについても記述します。



ジョブ・ディスクリプションは、長時間労働を抑制する ？！

「人に仕事」という業務展開は、仕事ができる社員に仕事が集中し、「なんでもやります」的な社員の評価が高くなり、相対評価のなかで、同じようにできない社員の評価が下がるという傾向が強くなります。せっかく能力があっても、それを活かすことなく退職する社員の中には、このような不満が原因となっていることがあるのではないのでしょうか。「チームワーク」「協力」を前提としつつも、「やるべきことを企業の指示通りにすべてやった」社員に正当な評価ができれば、必要とされる社員の定着が図られ、ムダな時間外労働が削減されるかもしれません。そのためには、「やるべきこと」の明確化が必要です。まずは、契約社員でテストラン、そして正社員へとその対象を広げてみてはいかがでしょうか。

