



JOB型雇用って・・・？

JOB型にまつわる神話

職務記述書(JD)に
やるべき仕事(タスク)
が細かく書いて
ある

だから、それ以外の
仕事は任されない。

その仕事さえ終わ
れば、さっさと帰れ
る。

こんな現実離れした神話が日本には浸透していますが、現実・・・

転職エージェント時代に見ていた外資企業のJD

Job Description

Company Name

Job Title

HR Staff

Company Info and Location

Where active volcanoes feed healing onsen waters, beautiful natural vistas signal the changing seasons, and refined Japanese cuisine is made from the freshest Hokkaido produce. While seemingly a world away, it is just 90 minutes from New-Chitose airport and Sapporo station by public transportation.

Reports to HR Manager

Duties and Functions include:

- Assist in recruitment efforts and follow up with the related clerical aspects of employment.
- Conduct recruiting fairs, interviews and follow-up activities for candidates.
- Visit schools regularly and maintain close relationship with them.
- Plan, develop and introduce training activities and programs.
- Coordinate and facilitate weekly English lessons with English instructor.
- Assist HR manager with personnel system and benefits package.
- Performs other HR and General Administration duties as assigned.
- Handle phone calls and Lost and Found items.
- Proceed with HR procedures of workforce management and social insurance.

Preferred Experience and Skill

- At least 2 years of Recruiting experience.
- Local travel to various places in Hokkaido, especially Sapporo, is required.
- Have good interpersonal skill to communicate with internal and external people.
- Experience in hospitality industry and English-language ability a plus.
- Key competencies and skills are; Organizational skills, Presentation skills, Initiative, Communication Proficiency, Ethical Conduct, Customer/Client Focus.

Position Type, Salary and Benefits;

- Full-time position. Hours of work is 8:30 a.m. to 5 p.m.
- Salary range is around 3.0 million yen annually based on your experience.
- Raise and Bonus: Depend on company's and individual's performance results.
- Company dormitory and apartment available: Ex.) 1R, 3,500 to 5,000 yen per month
- Canteen [Staff cafeteria] available: 3 meals 13,577 yen per month. Ex.) 150 yen per meal
- You can relax in company Onsen [hot spring] every day.
- Relocation and transfer allowances be paid in some cases.

Vacancy Position Information

MISSION

Mission of this Position (Why the position exists & How this position is expected to contribute)

This position is responsible for the quality assurance of the Solar Business related solutions in Japan market. This position faces to the customers and interact with the LOB (line of business), engineering team, factories in both in-house third party vendors. Details are described below.

1. Customer facing as the Field QA.

- Support the (R&D) engineering support for E&S (Customer Care Center) level (the LOB)
- Investigation of the field quality issue (post-incident action)
- Root cause analysis of the field issue, primary analysis
- Engineering back up of the repair operation.
- Evaluation of the quality issues to LOB/Factory (LR)
- Creating report in Japanese based on the response from LOB/Factory
- Visit the customer's site explanation based on the business needs
- Field quality control by applying a reaction from LOB (FSM, RMA, etc.)

Note 1) F&E to be responsible for the field works

Note 2) For the evaluation, JF CONTEXT to be used to share the information and files.

Note 3) Need to create relationship with LOB/Factory before escalating the issues.

Note 4) Oversee the quality of the supply equipment to the third party vendor.

2. Escalation and Field QA activities as the Field QA.

- Collect/Analyze field quality data.
- Quality improvement request to LOB/Factory
- Periodical Quality meeting with LOB/Factory
- Monitor and implement EOC (Engineering Change Order)
- Quality report to the senior management.

3. Vendor quality control/Quality assurance

- Quality assurance of the components used for PV Box and control of the vendors.
- MP switchgear (RMA, F&S)
- MV switchgear (local vendor)
- Transformer France Thermal
- Fan, Air Cond/Rover, Cooling inside the PV Box.
- Container assembly (Samsuda)
- Connected control (Remote Monitoring/Control System)

4. Engineering areas to cover

- Solar power generation, PV cell, grid connection
- Power, Power Electronics
- Electrical equipment such as Transformer, switchgear
- Airy, Box, FDU

RESPONSIBILITY (What exactly does the position do for the success of the job)

AREAS OF RESPONSIBILITY (Max 10 items for Senior Mgr, 8 items for frontline mgr & 6 items for individual contributor roles)	LEVEL *Full, Partly, Supportive	MEASUREMENT (Quantitative or quality criteria to achieve responsibility)
1. Identify, monitor and evaluate risks, set risk controls (in case of high risk items) to control the risks and ensure the risks are managed, quality improvement plan.	Full	MSI score 100%, Customer Satisfaction.
2. Control the customer's expectations, investigate quality issues, create quality improvement plan, and ensure the customer's expectations are met. (This includes creating quality improvement plan, and implementing quality improvement plan, and ensuring the customer's expectations are met.)	Full	MSI score 100%, Customer Satisfaction, Internal and external customer feedback.
3. Monitor and evaluate the quality of the components used for PV Box and control of the vendors.	High	Customer satisfaction.
4. Control and analyze the quality of the components used for PV Box and control of the vendors.	Partial	Customer satisfaction.
5. Control and analyze the quality of the components used for PV Box and control of the vendors.	Partial	Customer satisfaction.
6. Control and analyze the quality of the components used for PV Box and control of the vendors.	Supportive	Customer satisfaction.

INTERVIEW OR INTERACTION

Internal	External
<ul style="list-style-type: none"> ● HR (Recruitment, Training, Compensation, Employee Relations, Employee Care Center) ● Engineering (R&D, Design, Production, Quality Assurance, Field Support) ● Sales (Sales, Marketing, Customer Care Center) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Customer (Internal, External) ● Engineering (R&D, Design, Production, Quality Assurance, Field Support) ● Sales (Sales, Marketing, Customer Care Center)

JDは詳細タスクではなく、職務概要が書かれる

Job Description

Company Name

Job Title

HR Staff

Company Info and Location

Where active volcanoes feed healing onsen waters, beautiful natural vistas signal the changing seasons, and refined Japanese cuisine is made from the freshest Hokkaido produce. While seemingly a world away,

the airport and Sapporo station by public transportation.

■職名 人事スタッフ

■上長 人事課長

■やるべき仕事

- リクルートの手伝い、**関連する事務仕事も担当する**
- リクルート費用の管理と、応募者の面接及び以降の進捗
- 学校に定期訪問し、親しい関係を維持する
- 研修プログラム等を考え、磨き上げ、導入する
- 英語インストラクターと毎週の英語レッスンを管理構成する
- 人事マネージャーを人事制度と福利厚生面で手伝う
- 他の人事や一般管理の仕事も任された場合行う**
- 電話の応答と落とし物の管理
- 人事の方針のもと社会保険と従業員管理を遂行する

- At least 2 years of Recruiting experience.
- Local travel to various places in Hokkaido, especially Sapporo, is required.
- Have good interpersonal skill to communicate with internal and external people.
- Experience in hospitality industry and English-language ability a plus.
- Key competencies and skills are; Organizational skills, Presentation skills, Initiative, Communication Proficiency, Ethical Conduct, Customer/Client Focus.

Position Type, Salary and Benefits;

- Full-time position. Hours of work is 8:30 a.m. to 5 p.m.
- Salary range is around 3.0 million yen annually based on your experience.
- Raise and Bonus: Depend on company's and individual's performance results.
- Company dormitory and apartment available: Ex.) 1R, 3,500 to 5,000 yen per month
- Canteen [Staff cafeteria] available: 3 meals 13,577 yen per month. Ex.) 150 yen per meal
- You can relax in company Onsen [hot spring] every day.
- Relocation and transfer allowances be paid in some cases.

Vacancy Position information

MISSION

Mission of this Position (Why the position exists & How this position is expected to contribute)

This position is responsible for the quality assurance of the Safety Business related solutions in Japan market. This position faces to the customer and interact with the LOB (Line of Business), engineering team, factories in order to solve field party version. Details are described below.

① Customer facing on the Field QA.

- Support the QA engineering support for OSG (Customer Care Center) field the QA
- Investigation of the field quality issue (postmortem action)
- Root cause analysis of the field issue, primary analysis
- Engineering back up of the repair operation.

仕事名称: 新装置の導入プロジェクトマネージャー

ミッション:

- 日本でのホットメルト装置の設置工事において、候補者は現場での工事運営、監督と技術管理を工事前～工事中に行う
- 仕事上の安全管理、レイアウト、調整などをEPCM(建設包括契約)に合うよう、計画を具体的なスケジュールに落とし業務を全て担当し、建設会社およびその他関係者に資本プロジェクトを告示し、合意をとって、落としどころをわりだす
- その地のプロジェクト委員会や、現場での作業、予算管理者との接点役として行動する。
- プロジェクトの進行に滞りが起きないように、現地チームを調整管理する責任がある

仕事:

- Bostikの安全プログラムをプロジェクトの期間中は、必ず守る。
- 短い期間で成果を發揮できるようなスケジュールを考案する
- 毎日起こりうる現場での問題を解決する**
- つつがなく許可を得られるよう、現地の司法権検査官や周囲の会社の代表と関係を作る。
- 問題を明確にし、プロジェクト委員会に取り上げ、解決策を探す
- 解決策を試し、その案が適切であり、委員会の許諾を得ているか確認する
- 事前の取り決めに沿い、プロジェクトが引き返せる(代替)案を提供する
- プロジェクトの予算内に納まるよう動く。スケジュール進行の申し送りを確実にする
- プロジェクトのプランを管理、アップデートし、批判されそうな事柄を把握し、常に修正を行いプロジェクトが締め切りに間に合うようにする
- 役人と管理者へのプロジェクトのレビューを準備する

JDに、詳細タスクを書かない、という現実

80年代にJDはその役割を終えています。



David Creelman

クリールマンリサーチ責任者 ヘイ・コンサルティングにてHR研究に携わり、独立後現職。

個別タスクは日々変わるから、それを書くのは危険です。



牛島仁氏

GE クロトンビルジャパン
リージョナルラーニングリーダー

米国ローレンス大学卒、コロンビア大学にて国際教育開発学修士
AIGのニューヨーク本社にリーダーシッププログラム生として入社し、日本支社人事部にて採用・評価制度・海外人事等を担当。人事企画マネージャー、人事課長を務めた後、DHLジャパン株式会社に入社。組織開発の責任者として入社。2010年
ツ本社コーポレート人事にてシニアエグゼクティブオフィサーの
人材開発スペシャリストとして勤務。2014年より現職。各種人事
団体や心理学会にて事例発表や講演を数多く行ない、人事専門
誌への寄稿も多数。また、各種アセスメントツール(EQ検査、ス
トレス耐性検査、行動特性検査)開発のアドバイザーも行なってい
る。

現在のそれは、職務範囲と責任など上位概念を書きます。



中島豊氏

東京大学法学部卒業後、富士通に入社。
92年にミシガン大学ビジネススクールに留
学、MBAを取得。リーバイ・ストラウスジャ
パン～ゼネラルモーターズ～GAPジャパ
ン～楽天～シティグループ証券を経て現在は
ジブラルタ生命HR担当常務執行役員。中
央大学大学院特任教授

分析研究から見たJDの役割

<JD二つの役割>

職務領域を決める
(詳細タスクではない)

領域外に動かさない
(企業人事権の制約)

	フランス	アメリカ	オランダ	ドイツ
職務内容	<p>労働契約書において、仕事内容については、採用後の柔軟な変更を予定して、職務名称や肩書程度の一般的な内容にとどめる事例がみられる。本人の同意を条件として 職能や職種の変更を伴う配置転換も実施されている。</p>	<p>職務記述書により職務等を明示して募集・採用がなされているが、今回の調査で接した限りでは、ホワイトカラー労働者の職務記述書は、ある程度、概括的・抽象的に書かれている。</p>	<p>職務記述書の内容は概括的なものにとどまっており、属人的にその都度変更されるわけではないし、職務の見直しに伴い頻りに改訂されているわけでもない。少なくとも、こうした職務記述書等の形式面で職務内容が厳密に特定されているわけではない。</p>	<p>雇用契約書における職務内容としてジョブタイトルや職種、職位、部署名などを記載していた。雇用契約書に加えて職務記述書を設けて具体的な職務内容を明記する企業もあったが、いずれの企業も職務内容を明確にしつつもその範囲が狭くならないようにバランスに留意する。</p>
異動配転	<p>転勤を伴う異動を柔軟に行ううえで、地理的モビリティ条項を入れている事例がみられる。(中略)地理的モビリティ条項を結ばない社員についても、本人の同意を条件に転勤が行われる事例がある。他方で、地理的モビリティ条項を結ぶ場合でも、企業側が一方的に転勤を命じるのではなく、本人の意思確認を行ったうえで要請を行うかたちで転勤が実施されている。</p>	<p>昇進・異動は労働者との合意によりなされており、拒否しても特段の不利な取扱いを受けないとの回答がほとんどであった。ポジションを変更するタイプの昇進・異動は、社内公募等で労働者との合意によりなされ、職務記述書等の変更を伴うが、労働契約の再締結はなされない。</p>	<p>職業キャリアの形成については労働者個人の選択に委ねるべきとの考え方がみられ、採用後の具体的な職務の内容や遂行方法、あるいはその後の人事異動に際して、労働者との個別の面談を通して徹底的な合意形成が図られている点で共通する</p>	<p>従業員本人と事業所委員会双方の事前同意が必要となることである。従業員と事業所委員会の一方が同意しないことがあれば異動を行なうことはできない。企業側としては、従業員の同意を得るための取り組みを行なっている。(中略)能力開発につながるような魅力的な人事異動案を提示したり、海外に赴任する際には特別手当を提供したりしている。</p>

平成26年度 厚生労働省委託「多角的で安心できる働き方」の導入促進事業

「諸外国の働き方に関する実態調査」
報告書

平成26年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

「諸外国の働き方に関する実態調査」(2014年、厚生労働省)

欧米の職務契約＝JD+オファーレターで決められることは

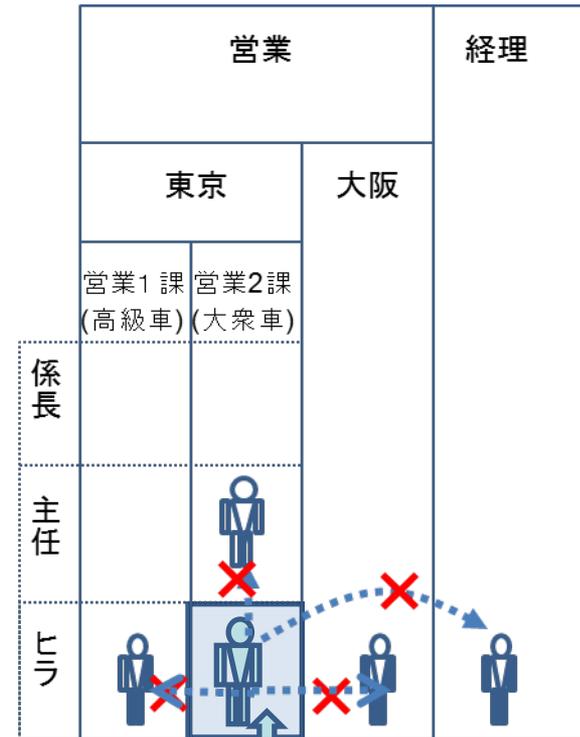
＜JDとオファーレターの役割＞

- ①職務領域
(詳細タスクではない)
- ②職務ランク
(処遇が決定される)
- ③職務地域
(勤務地が決まる)
- ④勝手に動かさない
(企業人事権の制約)



「ポスト」が決まるという考え方

ポスト型雇用

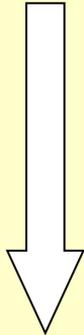


雇用契約

欧米は「ポスト＝職務」

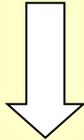
人ではなく、「ポストを管理する」という欧米型人事

①人事組織設計会議(年1~2回)でポスト構成を決める。



	経理				人事				営業			
	債権	財務	管理	税務	労務	給与	教育	採用	重電	家電	半導体	素材
Mgr	<input type="checkbox"/>											
リーダー	<input type="checkbox"/>											
サブ		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
ヒラ	<input type="checkbox"/>											
アソシエ	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

②空きポストがあれば人をあてがう(社内登用でも、本人同意が必須)



③能力UPLしても、空きポストがない限り昇格はない。

(ポスト数は、組織設計会議で物理的に決まっているため。
※同一ポスト内でのレンジ昇給は有り。cf日本型職能等級)

④兼務発令は基本的に行わない。

(ポストにより職務・賃金が決まっており、兼務であれば職務量は倍増、賃金も倍増となるため)

⇒定められたポスト数を埋める人事



日本って解雇が難しいの・・・？

日本の解雇にまつわる法令

民法627条 解雇・退職の自由

当事者が雇用の期間を定めていないときは、各当事者は何時でも解約の申し入れをすることができ、この場合雇用は解約申し入れの後、2週間を経過することによって終了する。

民法1条 権利濫用の禁止

1. 私権は、公共の福祉に適合しなければならない。
2. 権利の行使及び義務の履行は、信義に従い誠実に行わなければならない。
3. 権利の濫用は、これを許さない。

「解雇権濫用の禁止」という形で解雇が制限

<判例基準>

- (1) 解雇に合理性や相当の理由が存在
- (2) 解雇が不当な動機や目的からされたものではない
- (3) 解雇理由とされた非行・行動の程度と解雇処分とのバランス
- (4) 同種又は類似事案における取扱いとバランスが取れている
- (5) 一方の当事者である使用者側の対応が信義則上問題はない
- (6) 解雇に相当の手続き

あくまでも、自社内の雇用習慣に照らし合わせての判断。法規制ではなく、マネジメントの問題。

2003年の労働基準法改正 2008年の労働契約法制定

1. 業務上の災害または産前産後の休業中及びその後30日間の解雇は禁止 (労働基準法19条)
2. 解雇は、30日前の予告または30日分の解雇予告手当が必要 (労働基準法20条)
3. 客観的に合理的な理由と社会通念上相当がない限り、解雇権を濫用したものとして、解雇は無効 (労働契約法16条)
4. 有期労働契約における期間途中の解雇は「やむを得ない事由」がない限り認められない。(労働契約法17条1項)

<判例による解雇相当事由>

- (1) 傷病等による労働能力の喪失・低下、
- (2) 労働者の能力不足・適格性の欠如、
- (3) 労働者の非違行為、
- (4) 使用者の業績悪化等の経営上の理由 (いわゆる整理解雇)
- (5) ユニオンショップ協定に基づく解雇

法的に厳しい規制や罰則はない (企業慣行に照らした「合理性」=企業慣行の問題) 10

欧州の解雇にまつわる法令

有名識者の誤解

「スウェーデンでは基本的に解雇自由なんです。ね、いつでも首切れるんです、正社員が」

池田信夫氏談/桜プロジェクト「派遣切りという弱者を生んだもの、第2弾」

●デンマーク

法律上原則として使用者は労働者を自由に解雇できる。使用者は解雇の正当理由を示さなければならず、これに不服な労働者は解雇委員会に申し立てることができる。

●フィンランド

解雇予告期間は勤続に応じて14日～6ヶ月。普通解雇にも労働者個人又は企業の経済状況に基づく正当理由が必要である。

●スウェーデン

労働者が雇用契約上の義務に著しく違反した場合は予告なしに即時解雇できる。それ以外の客観的な理由のある場合は解雇予告(勤続に応じて1ヶ月～6ヶ月)が必要である。いずれの場合も、労働者が訴えて客観的な理由がないとされれば解雇は無効となり、雇用は維持される。

●ノルウェー

第60条第1項にあるように、解雇には客観的な理由が必要。整理解雇の場合、事業所内で配転の余地があれば合理的な理由とは認められないが、逆に言えば、遠距離配転しないと仕事がないというのは客観的な理由になる。

スウェーデン 雇用保護法(SFS:1982:80)

●解雇

解雇には客観的な理由が必要。被用者に他の労務を提供するよう使用者に要求することが合理的であれば客観的な理由は存在しない。営業譲渡はそれだけでは客観的な理由とならない(第7条)。

解雇は書面で行い、被用者が不服の場合の手続を教示する(第8条)。使用者は解雇の理由を明示しなければならず(第9条)、原則として直接本人に行わなければならない(第10条)。

● 解約通知期間

使用者及び被用者の解約通知期間は次の通り;勤続2年未満:1ヶ月、2年以上4年未満:2ヶ月、4年以上6年未満:3ヶ月、6年以上8年未満:4ヶ月、8年以上10年未満:5ヶ月、10年以上:6ヶ月(第11条)。

解雇通知後、使用者が業務を命じなくても被用者は賃金その他の手当の権利を有する(第12条)。

● 一時解雇期間中の賃金その他の手当

一時解雇期間中の被用者は同一の賃金その他の手当の権利を有する(第21条)。

● 定年退職

被用者は67歳に達した月末まで継続雇用される権利を有する(第32a条)。

● 損害賠償

使用者が、解雇通知や即時解雇が無効である又は有期契約が期間の定めなきものであるという裁判所の判決を拒否したときは、当該雇用関係は解除されたものと見なす。この場合、使用者は被用者に次の損害賠償を払わなければならない。勤続5年未満:6ヶ月分、5年以上10年未満:24ヶ月分、10年以上:32ヶ月分(第39条)。

日本よりかなり厳しい法規制がある

OECD調査による解雇難易度の比較

OECD 解雇規制指数(2003年) ※高いと規制が厳しい

	常用雇用の場合			合計
	解雇手続きの 不便さ	解雇予告期 間と手当	解雇の 困難性	
オーストラリア	1.5	1.0	2.0	1.5
オーストリア	2.5	0.9	3.8	2.4
ベルギー	1.0	2.4	1.8	1.7
カナダ	1.0	1.0	2.0	1.3
デンマーク	1.0	1.9	1.5	1.5
フィンランド	2.8	1.0	2.8	2.2
フランス	2.5	1.9	3.0	2.5
ドイツ	3.5	1.3	3.3	2.7
ギリシャ	2.0	2.2	3.0	2.4
アイルランド	2.0	0.8	2.0	1.6
イタリア	1.5	0.6	3.3	1.8
日本	2.0	1.8	3.5	2.4
韓国-	3.3	0.9	3.0	2.4
オランダ	4.0	1.9	3.3	3.1
ニュージーランド	2.0	0.4	2.7	1.7
ノルウェー	2.0	1.0	3.8	2.3
ポルトガル	3.5	5.0	4.0	4.2
スペイン	2.0	2.6	3.3	2.6
スウェーデン	3.0	1.6	4.0	2.9
スイス	0.5	1.5	1.5	1.2
トルコ	2.0	3.4	2.3	2.6
イギリス	1.0	1.1	1.3	1.1
アメリカ	0.0	0.0	0.5	0.2
(OECD平均)	2.2	2.7	2.2	2.2

整理解雇の4要件

「期間の定めのない雇用契約においては、解雇は最後の選択手段である」

- 1) 不当解雇の定義
- 2) 雇用保護が否適用の試用期間
- 3) 不当解雇の補償
- 4) 不当解雇の復職可能性

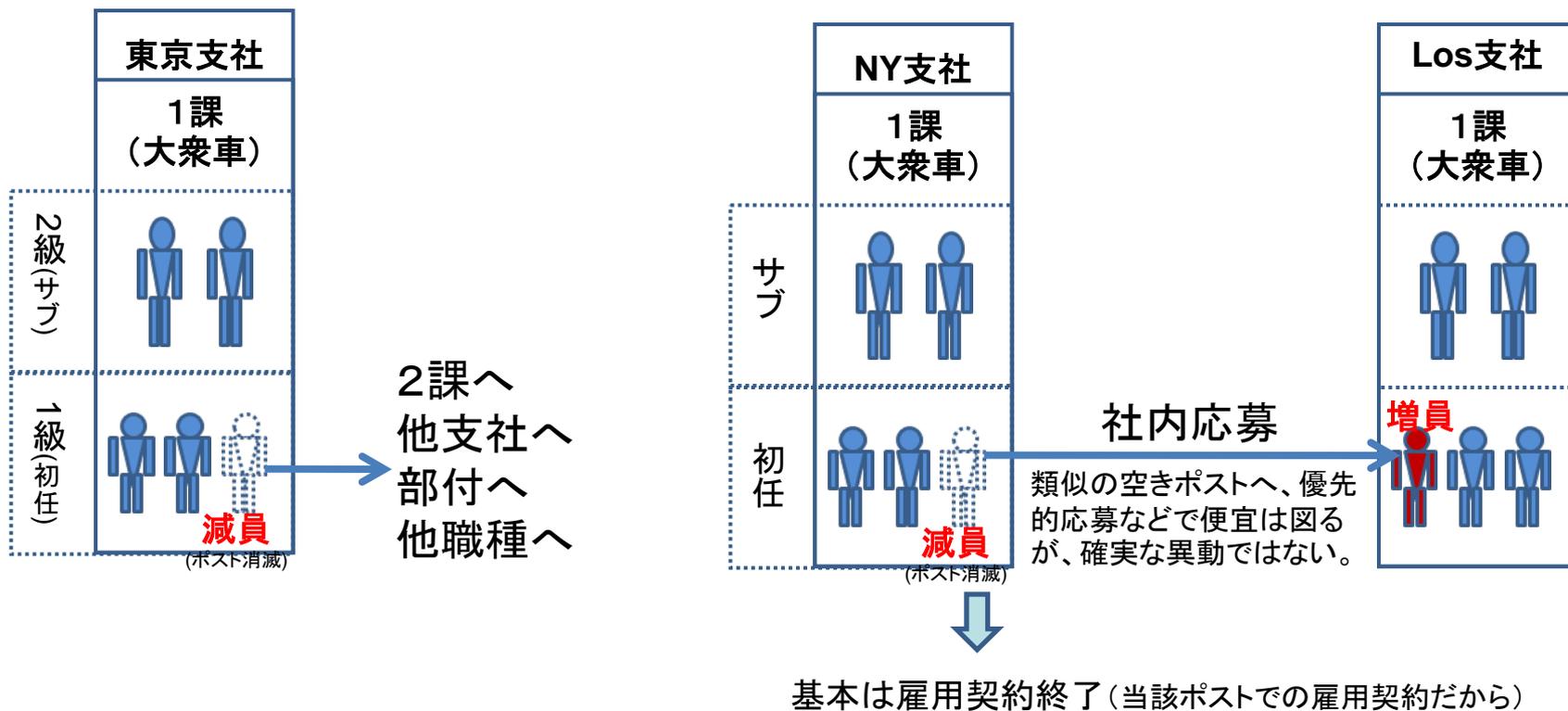
原則2週間。

原則は、「金銭補償」ではなく、「現職復帰である。」

ではなぜ、
日本で解雇は
難しいのか？

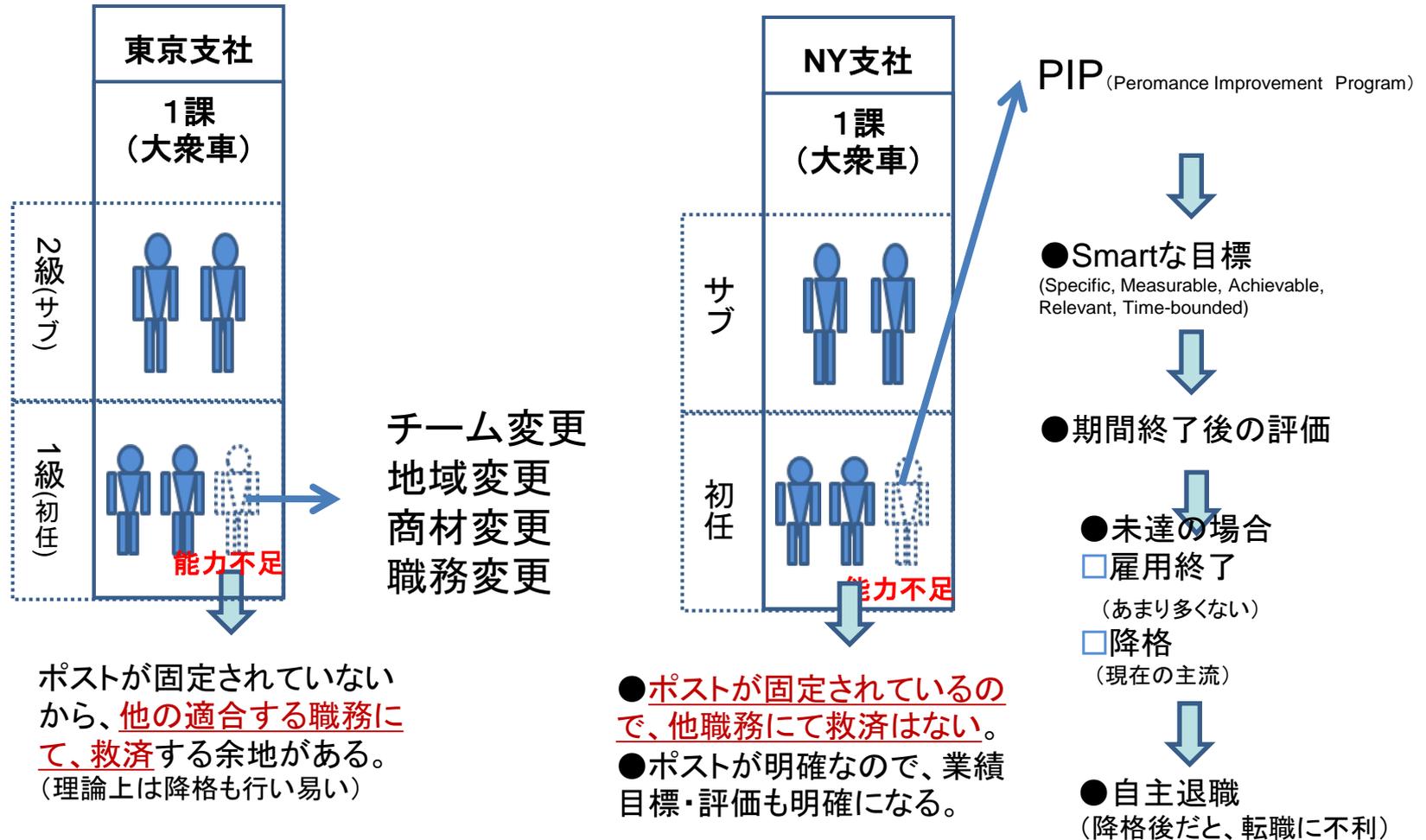
厳しい数字とは言えない。

組織計画でポストが消滅した場合(≒整理解雇)



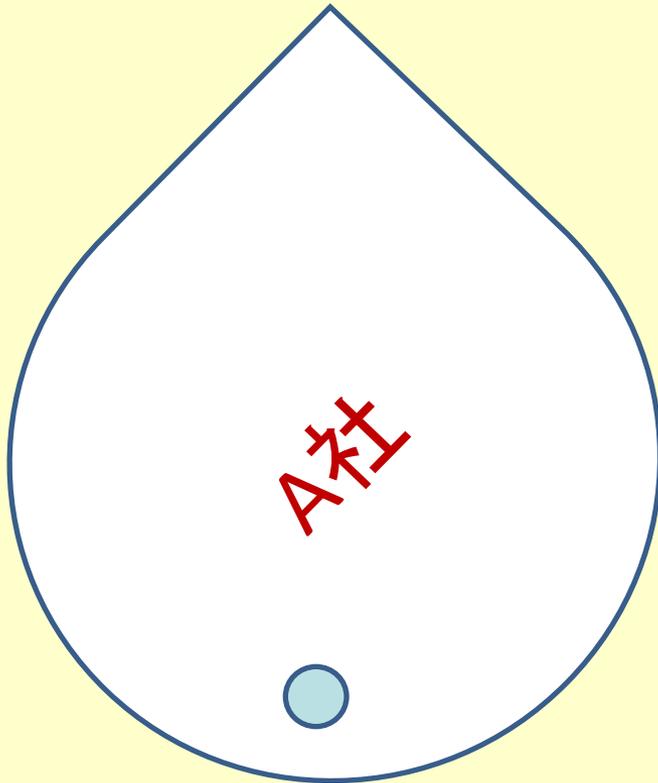
➡ **ポスト型雇用** = 当該職務以外では会社とは結びついていない
日本型雇用 = ポストではなく、会社との所属契約。

能力不足者への対処の違い(≒指名解雇)



➡ ポスト採用だからこそ、解雇もPIPも合理的に運営ができる。
日本型「無限定雇用」では、当該職務以外への任用を促される

日本人と欧米人の「雇用」の違い



会社という「大きな袋」に入る。

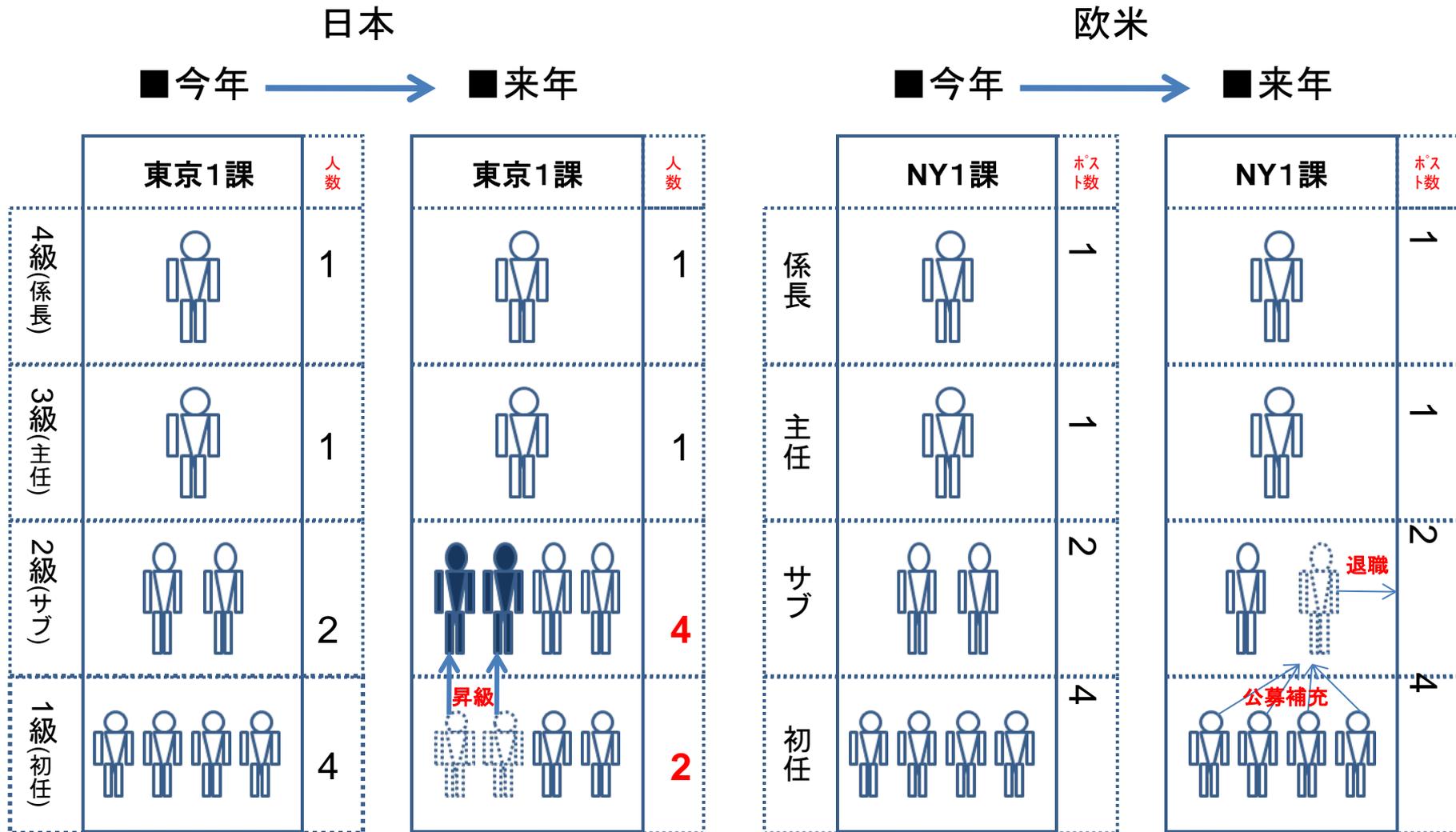
A社			
経理	営業		人事
	シカゴ	NY	Los
主任			
サブ			
ヒラ		●	

会社とは「ポスト」でのみ繋がる。



昇進や昇格もこんなに違いが・・・

日本と欧米の昇進昇格の違い

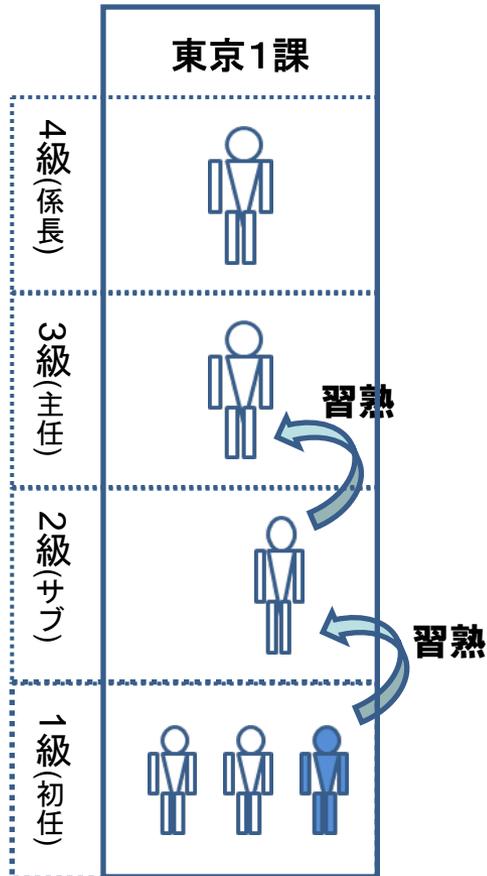


人が主となり、ポストや処遇を調整する

ポストの数により、すべてが決まる。

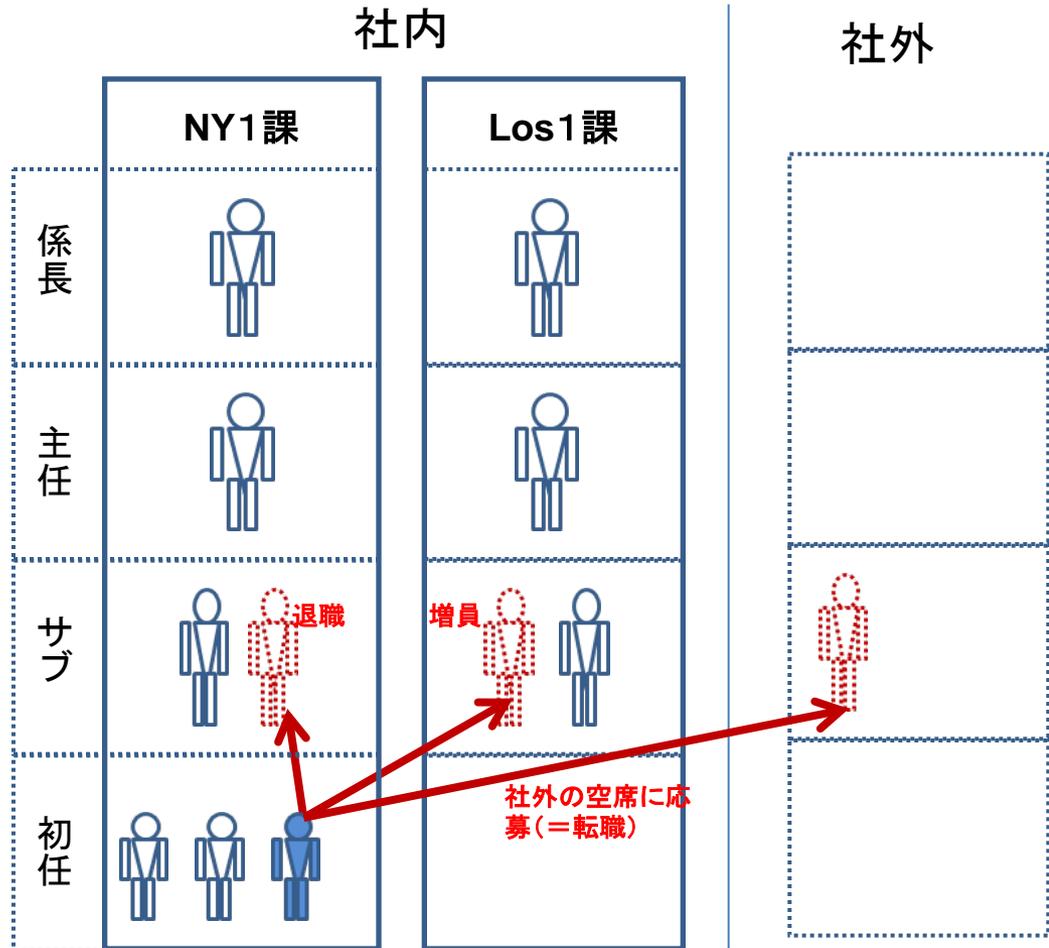
日・欧米の任用の違い

日本



習熟に応じた審査で、昇級が自由に行える。

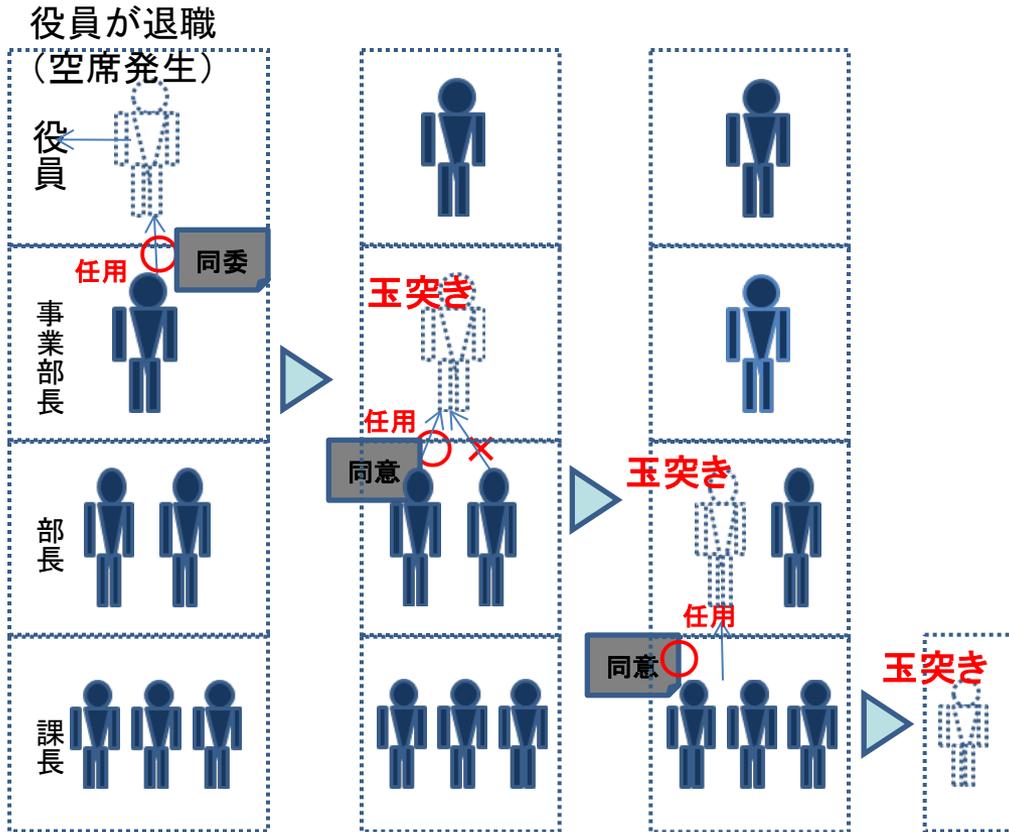
欧米



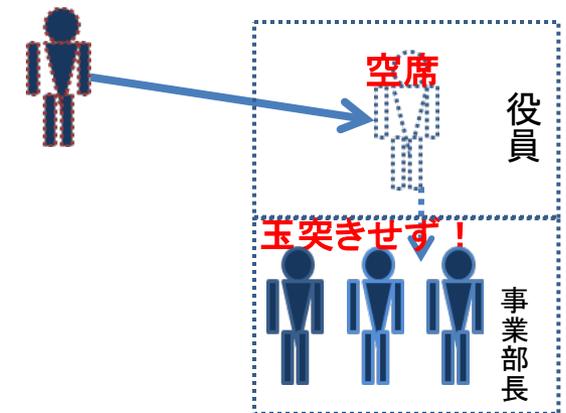
空きポスト数に応募する形で、「雇用契約が変更されて」昇格が起こる。空きポストがあれば、社内・外を問わずに応募する。

欧米で外部労働市場が重視される理由

内部補充の場合



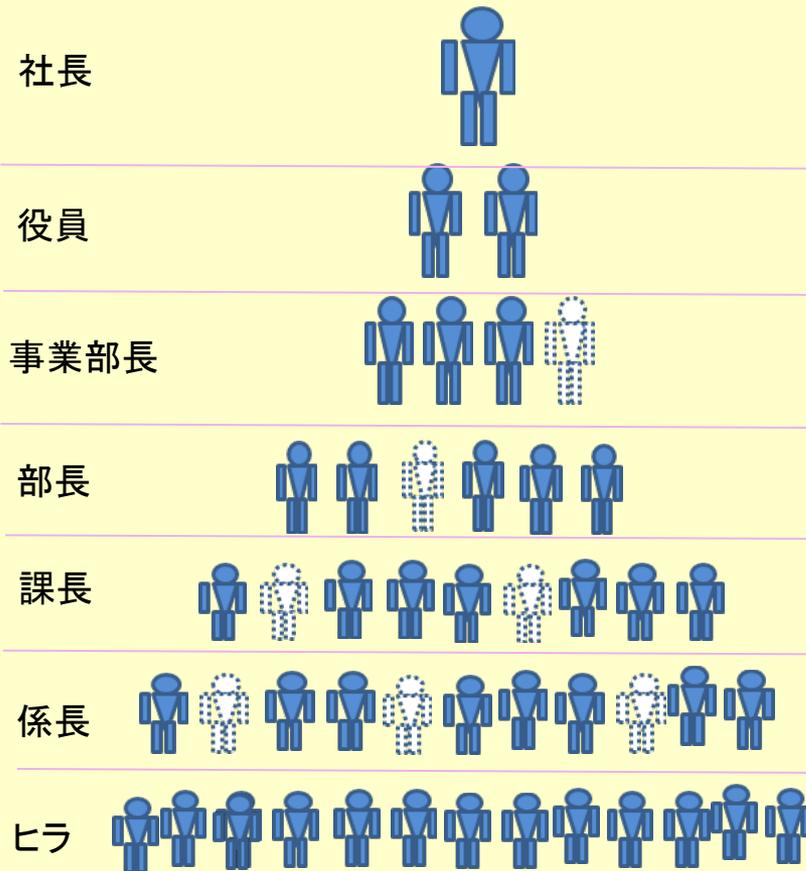
外部補充の場合



人事主導の配置替えが難しいから、外部市場が重視される。

一人が抜けると玉突きで空席連鎖が起きる。人事主導でポストの付け替えができないから容易にそれは埋まらない。

考える②人を採用するって?????



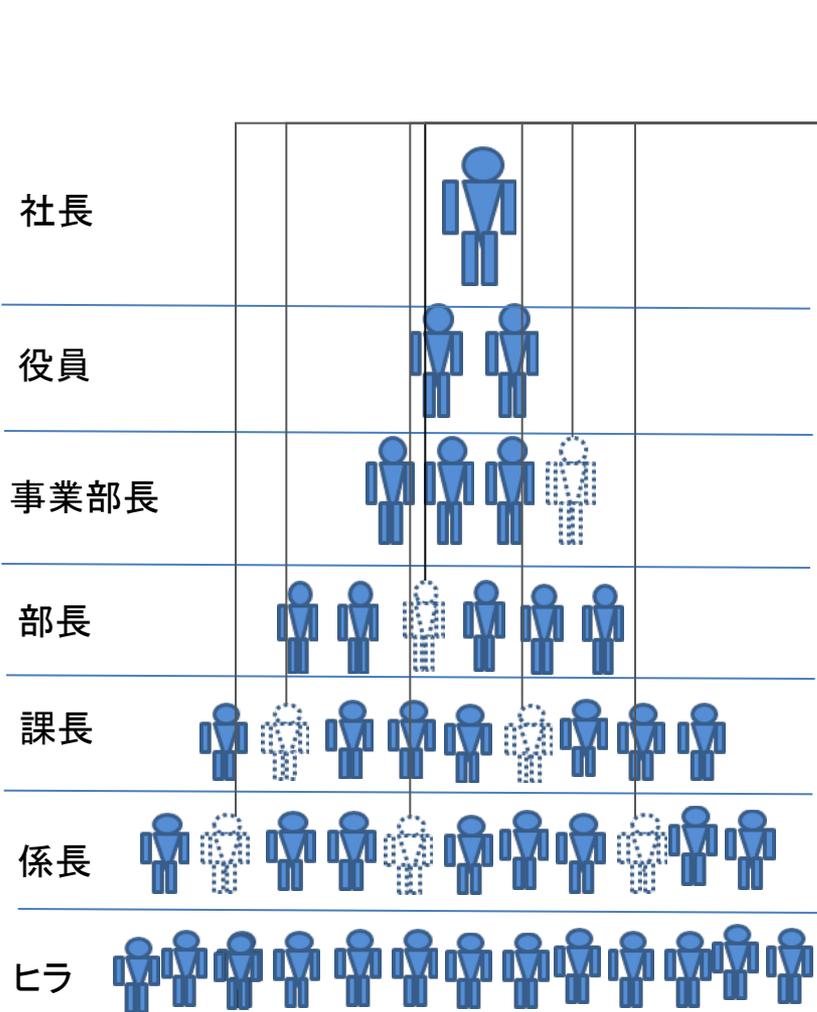
毎年、トヨタクラスの大企業では、人材の欠員が1000名（欧米なら3000名）程度生まれます。

たとえば、以下のような状況です。

- 自動車最終組み立てラインの職長（混載ラインの段取り変えができる人）
- 懸架システムの設計/プロジェクトリーダー（Wウイッシュボーン、ストラット、マルチリンクなど）
- 燃料噴出装置の機構設計/主査クラス（電子制御式インジェクション設計など）
- トランスミッションの機構設計/課長クラス（ECVに関するのトータル設計・制御）
- 系列ディーラーの管理/統括部長（北関東地区50店の販売統括）

さて、この欠員を、あなたなら、どうやって埋めますか？

欧米だったら・・・



それぞれの役割が
遂行可能な人材を、
外部市場から採用
する(中途採用)



専門知識 を有し、
役職も近い 人を、
年間3000名 市場調達する。

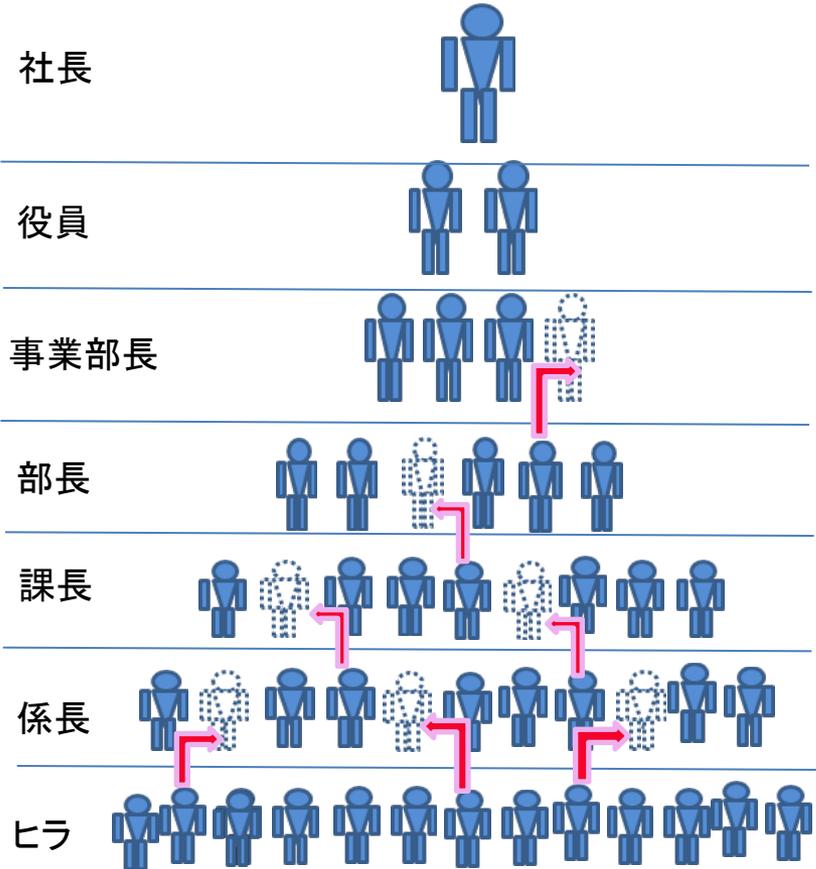


プロフィールの合う人は、
多くの場合、近い業界の同
規模・同役職者となる。



基本は同業内での抜き合い。
だから、なかなか欠員が埋ま
らない。

日本だったら・・・



欠員の代替をできる人材を、下位層から抜擢して補充する。(内部労働市場)



社内に豊富な候補者を有し、補充は容易。



抜擢昇進した人のポストがまた空席となるため、この空席の連鎖で、

下々まで昇進機会が生まれる。

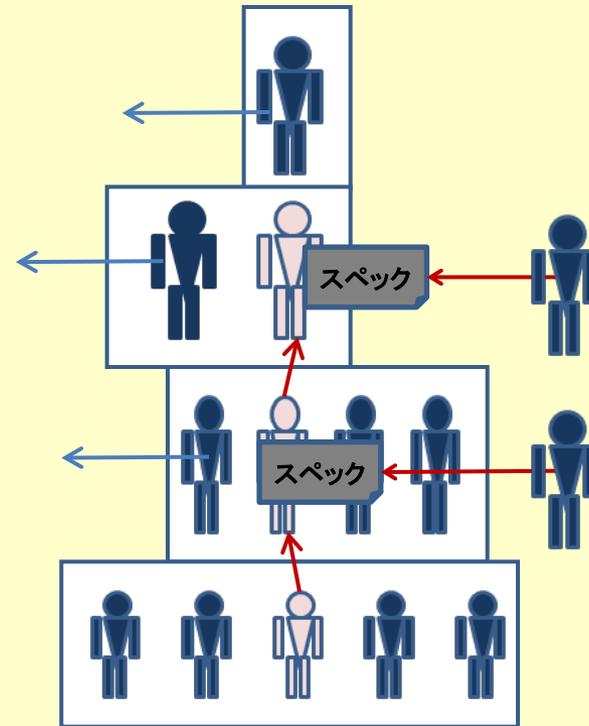
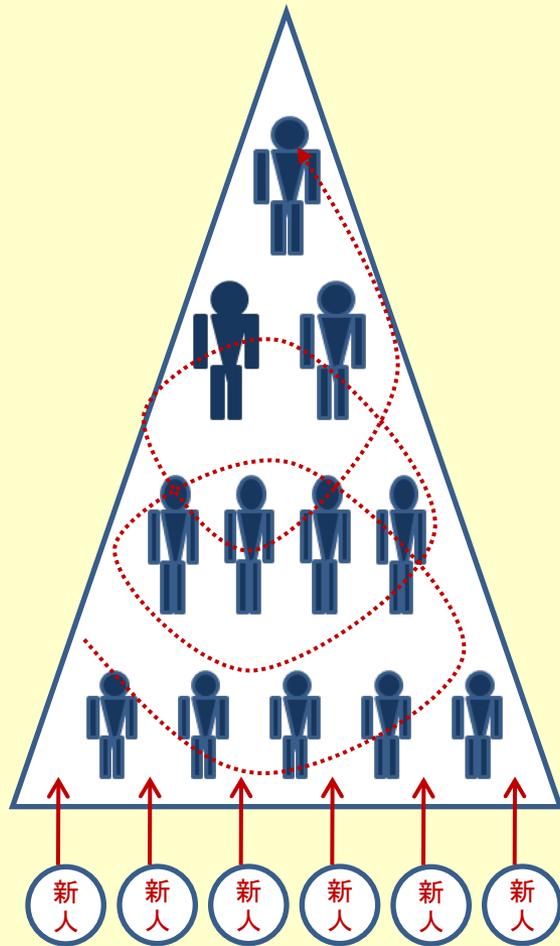


昇進を糧に意欲が維持できる。



退職者が減り、補充が少数ですむ。(欧米比で3分の1以下)

日・欧米の人事管理の長短



➡ 【日本】ボトムアップと重い組織

【欧米】トップ・エクステンションと凝集性の低下

4

日本だとなぜ人が育つの・・・？

欧米では、人材の社内育成が難しい理由

無限定雇用の場合

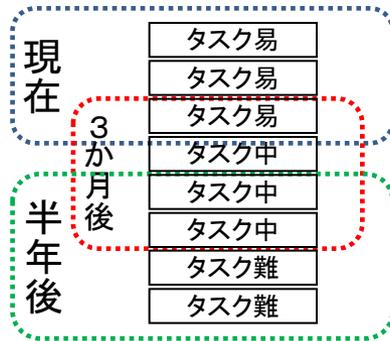
①できそうなものを集めて任せる

債権管理	タスク1
	タスク2
	タスク3
財務会計	タスク4
	タスク5
	タスク6
管理会計	タスク7
	タスク8
	タスク9
税務	タスク10
	タスク11
	タスク12
資金調達	タスク13
	タスク14
	タスク15

※ポストは名ばかりで、各所の雑用

新人の仕事

②習熟に応じてタスクを改編



③キャリア形成を考え配転



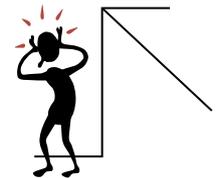
ポスト型雇用の場合

	経理			
	債権	財務	管理	税務
Mgr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
リーダー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
サブ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
スタッフ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
アソシエ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

②上位職務を切り出して覚えることができない。

①ポストを超えて易しい仕事を寄せ集められない。

③キャリア形成に応じた異動・配転が難しい。



銀行のキャリアに見る「無限階段」

■ 年次管理と職務アサイン、習熟の関係(銀行の場合)

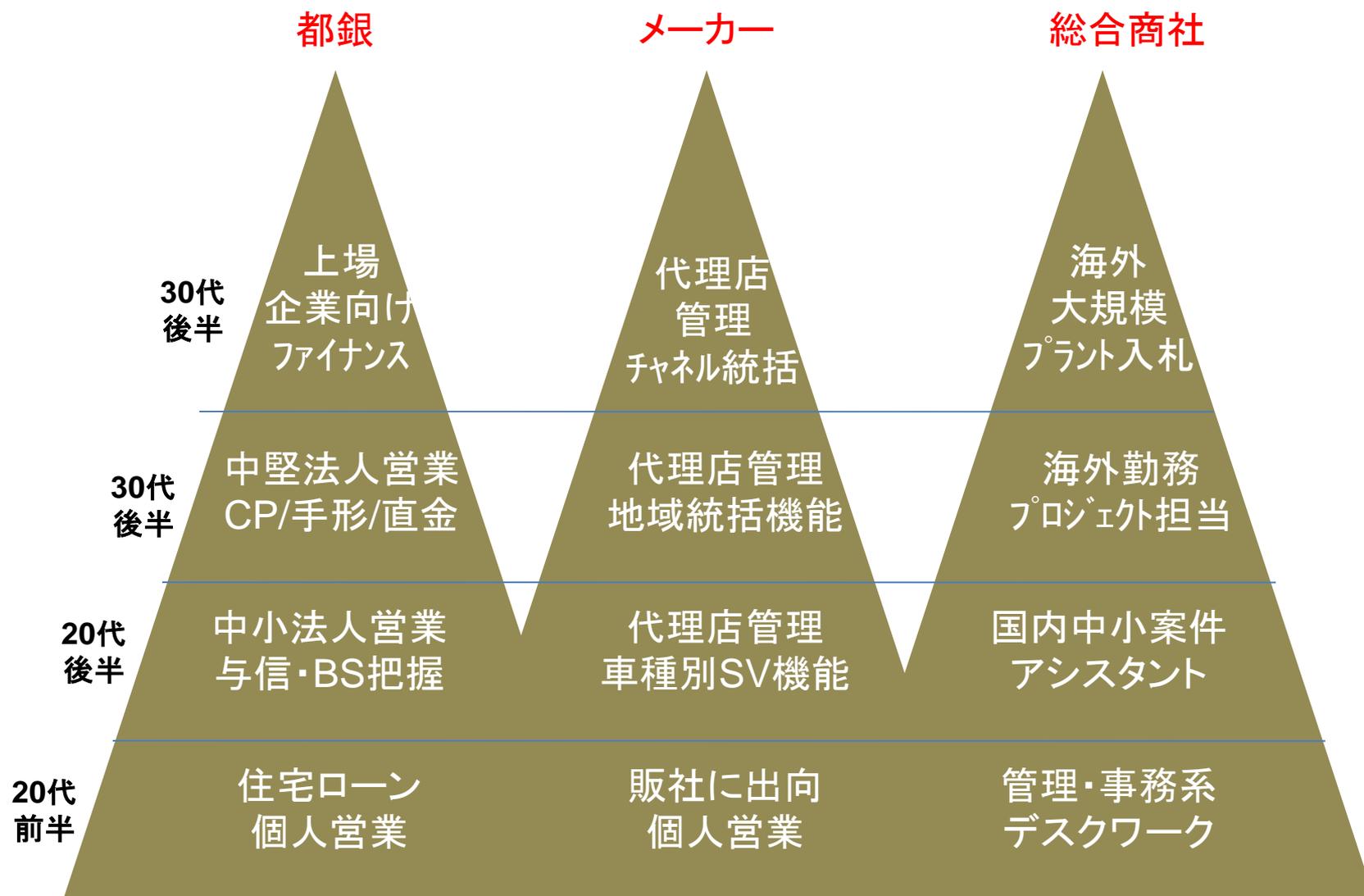
入社

年齢	職務	習熟すべきこと
20代前半	個人営業＋資格取得	職務ルーティン 職務知識
20代中盤	中小法人営業	BS 与信 社長と対等に語る術
20代後半	中堅法人営業	手形、CP、シンジゲートローン
30代前半	大手法人営業	社債や株式などの直接金融
30代中盤	IPO、プロジェクトファイナンス、大企業の資金繰り	

随時、同行などで先輩と接し、年次毎のステップを把握できる。

年代別にやることが見える(将来への見通し)、
＝今の仕事の意義(有意義性)が理解できる。

大手企業のキャリアにみる無限階段



多くの職場で、職務難易度も給与も上がる構造

◆A百貨店の場合（役割給）

年次にしたがって役割を変え、それに伴い付加職務を設け、非正規と職務を分離。

管理職	4年目	店長	付加職務/役割
ヒラ	3年目	副店長	催事・広告企画
	2年目	売り場責任者	指導・勤怠管理
	1年目	商品管理者	在庫・欠品管理
		試用期間	非正規並賃金 (賞与無・月給1割安)

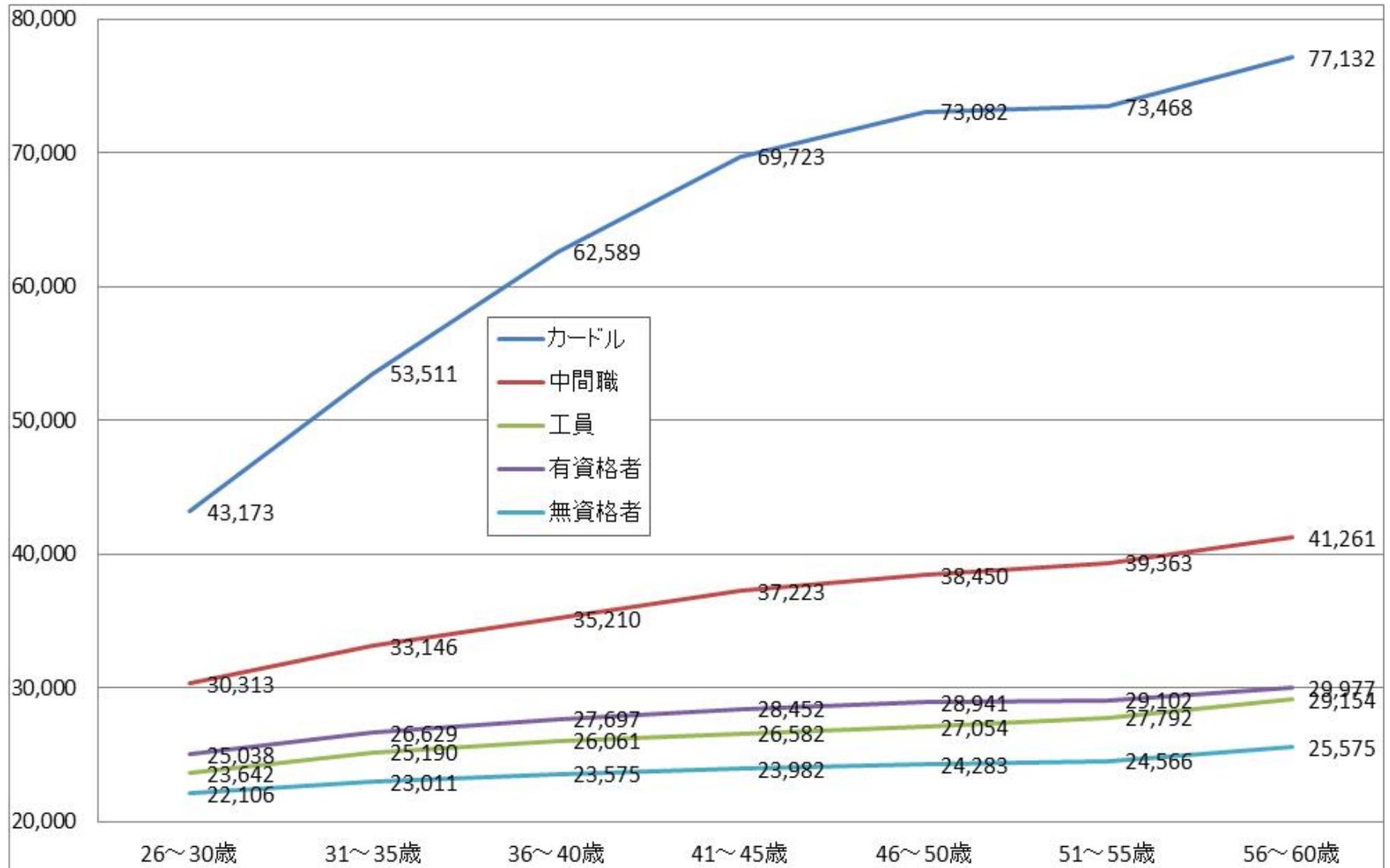
◆B回転寿司チェーンの場合（職務給）

難易度の異なるポストを設け、そこに登用する形で、非正規との職務を分離

管理職	4年目	店長	職務内容
ヒラ	3年目	副店長	原価・仕入れ・廃棄管理、シフトコントロールを担当。 郊外/都心、混雑店/閑散店のうち最低でも3カテゴリーの経験後、店長へ。
	2年目	時間帯管理者	決められた時間帯において、トラブルシュートを担当する。
	1年目	試用期間	非正規並賃金 (賞与無・月給1割安)

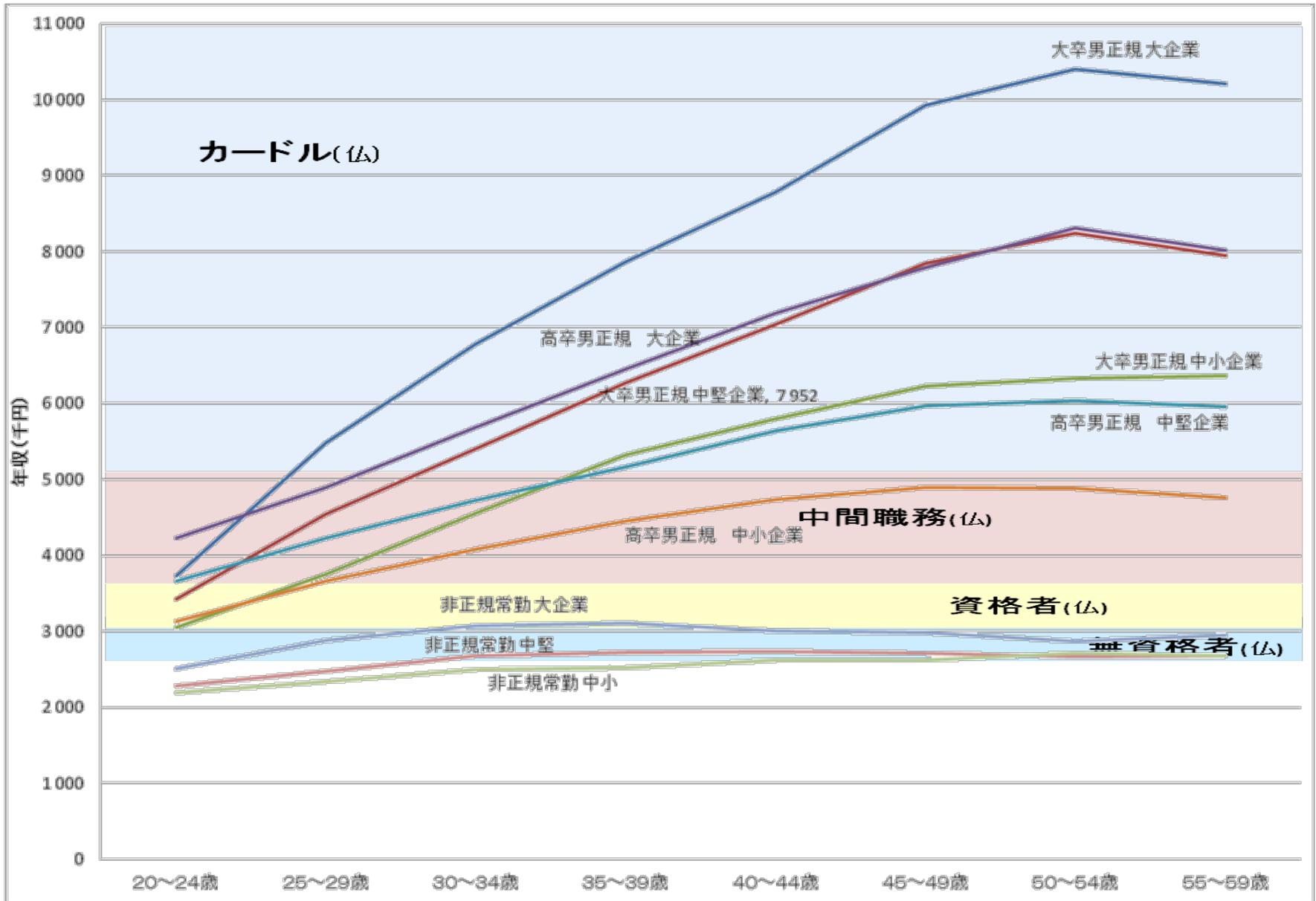
フランスの職群別 × 年齢別年収(€)

Insee,2011 Salaire brut en équivalent temps plein (ou brut annuel par année travail) (€)



日本の雇用者の年収構造とフランスの

賃金構造基本統計調査2014年より



大企業は従業員数1000人以上、中堅企業は従業員数100~999人、中小企業は従業員数10~99人

無限定のアメーバ型職務だから習熟が詰める

欧米



日本

