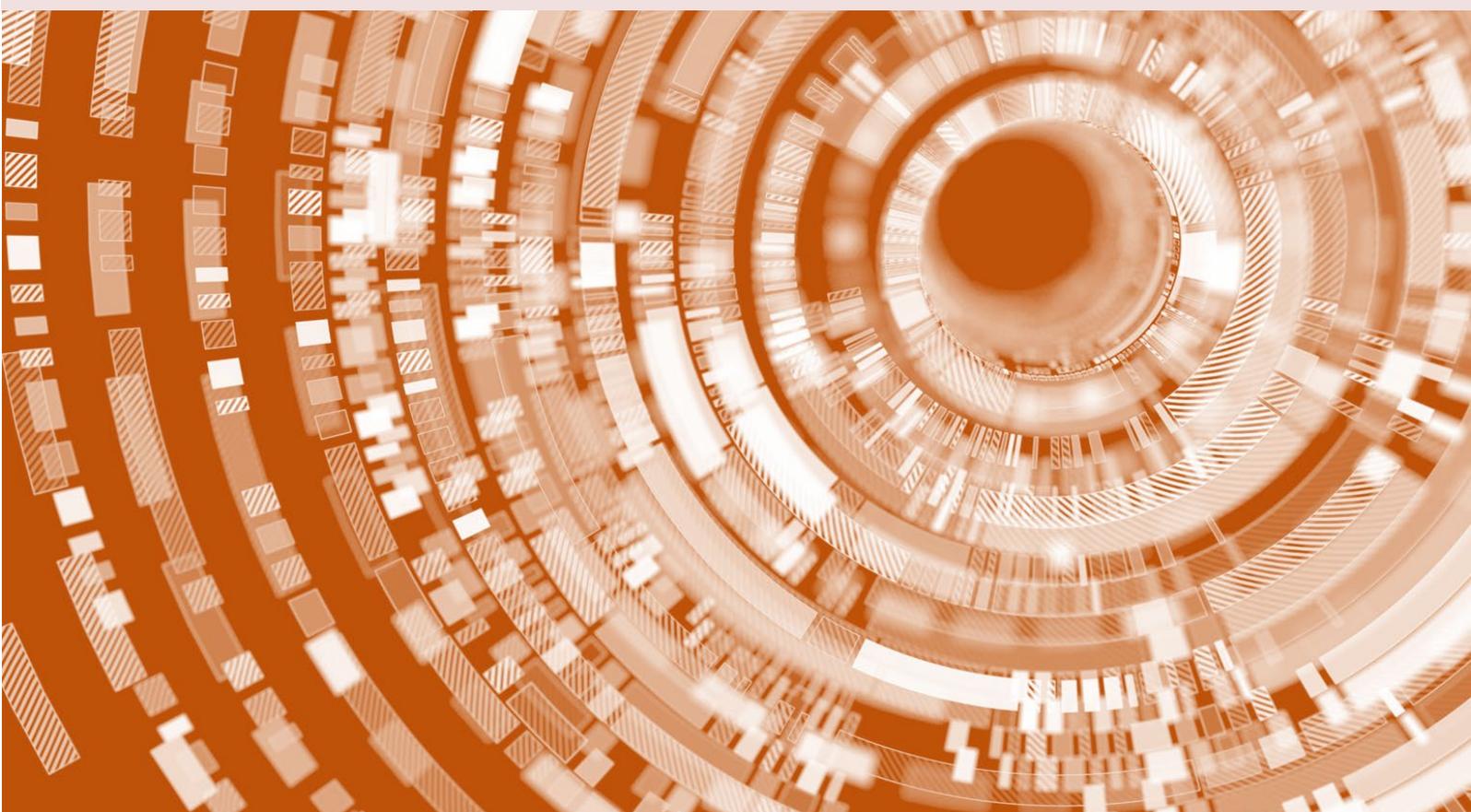


# 日本のジョブ型人事導入 に向けたロードマップ

職の共通言語をいかに構築していくか

**MRI** 三菱総合研究所

2024年9月



# 目次

はじめに	1
レポートの構成	2
1. 労働市場データの全体像	3
1.1. 労働市場データを構造化する	3
1.2. 労働市場データはどう管理・活用されるべきか	5
1.3. 情報活用のカギとなるデータ連携のあり方	6
1.4. スキル可視化は十分条件にあらず	8
BOX1 米国 O*NET の情報フレームワーク	10
2. 日本における職の共通言語の AsIs – ToBe	11
2.1. 日本における情報整備の状況	11
2.2. 課題解決に向けた萌芽事例	13
2.3 日本における課題	16
3. ジョブ型人事導入に向けたロードマップ	19
3.1. 中長期的なロードマップ	19
3.2. 行政は何を実施すべきか	20
3.3. 企業は何を実施すべきか	22
3.4. その他の主体は何を実施すべきか	25
脚注	27

# はじめに

失われた30年を経て、日本経済はようやくデフレからの脱却が見通せるようになり、2024年の春闘では実に33年ぶりという高い賃上げ水準が実現された。しかし、賃上げを持続させ、経済を成長軌道に乗せるためには生産性の向上が不可欠であり、その実現には人材を成長分野に振り向けることが必要だ。企業内外を問わず、人材の流動化を推し進めなければならない。

人材流動化の必要性についての認識、そしてその実現に向けた切迫感は、官民双方において着実に高まっている。23年6月に「三位一体の労働市場改革」を打ち出した岸田内閣は、24年6月に相次いで公表した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版」と「経済財政運営と改革の基本方針 2024」において、「ジョブ型人事導入」「労働移動の円滑化」「リスキリング支援」を推し進めるための数々の具体策を盛り込んだ。また、日本の企業経営者の間では人的資本経営の考え方が一段と浸透し、事業戦略と人材戦略を連動させ、成長を実現するための人材ポートフォリオを動的に管理するための打ち手を講じ始めた。

一方で、人材が企業内外で成長領域に向けて学び、行動し、活躍する姿が当たり前のように見られているかと言えば、残念ながらそうではない。働き手が自らの能力を最大限に発揮できる場所で活躍するためには、自身が持つスキルを棚卸しし、成長領域で求められるスキルを把握し、両者のギャップを確認し、それを埋めるための学びの機会を得て、新たに獲得したスキルに対する報酬が与えられなければならない。しかし、日本の労働市場にはそれを実現するためのピースが欠けている。その最初のミッシング・ピースになるのが、仕事や人材要件を可視化するための情報だと、われわれは考えている。

三菱総合研究所は、昨年9月に公表した「[スキル可視化で開く日本の労働市場 ～生成 AI の雇用影](#)

[響を乗り越えるスキルベースの労働市場改革～](#)」において、人材の流動性を高めるための処方せんを提示した。具体的には、①中長期的な労働需給推計に基づいて深刻化する人材ミスマッチの状況を浮き彫りにし、②ミスマッチ解消を実現する上で人材のスキル可視化が重要であることを示し、③労働市場におけるスキルベース共通言語の普及に向けた方策を提言した。

スキル可視化を進めることの意義や方向性に対しては、幸いにして多くの賛同の声をいただいた。一方、同時に次のような疑問もいただいた。

- 可視化すべき情報はスキルだけなのか。職務や賃金、職場環境、実務経験など、労働市場のさまざまな情報はどのように整理すべきなのか。
- 三菱総合研究所が提言するスキルベース共通言語は、大企業や人材サービス業者が打ち出している人材可視化の施策と何が違うのか。
- 欧米とは異なる雇用システムを持つ日本企業で、スキルベースの人材可視化はなじむのか。
- スキルベース共通言語は、労働市場や企業において具体的にどのように実装されるのか。

本レポートは、こうした疑問に答えるべく、スキルベースを含む「職の共通言語」の社会実装に向けて、可視化の先も見据えた具体的なステップを示すことを目的としている。そのため、労働需給試算等の定量的な分析は抑えて、職の共通言語の有用性を示し、日本での実装に向けた課題点を明確化し、実装に向けたロードマップを提示することに焦点を絞った。

職の共通言語実装のロードマップは、短期・中期・長期の3ステップに分けて提示するとともに、民間企業と政府が取るべき施策を切り分けて示している。ここでの提言が、一人でも多くの人材の活躍につながり、日本経済の活性化に資することを切に願っている。

# レポートの構成

本レポートは3章構成となっている。第1章では、企業内を含む労働市場に存在するさまざまな情報を構造化し、それらがどのように管理・活用されるべきかの全体像を示す。第2章では、日本における労働市場データの整備状況を概観し、いくつかの好事例を挙げつつ日本が抱える課題を浮き彫りにする。そして第3章では、課題解決に向けた処方せんを、時系列(短期・中期・長期)、主体別(企業向け・政府向け)に示している。

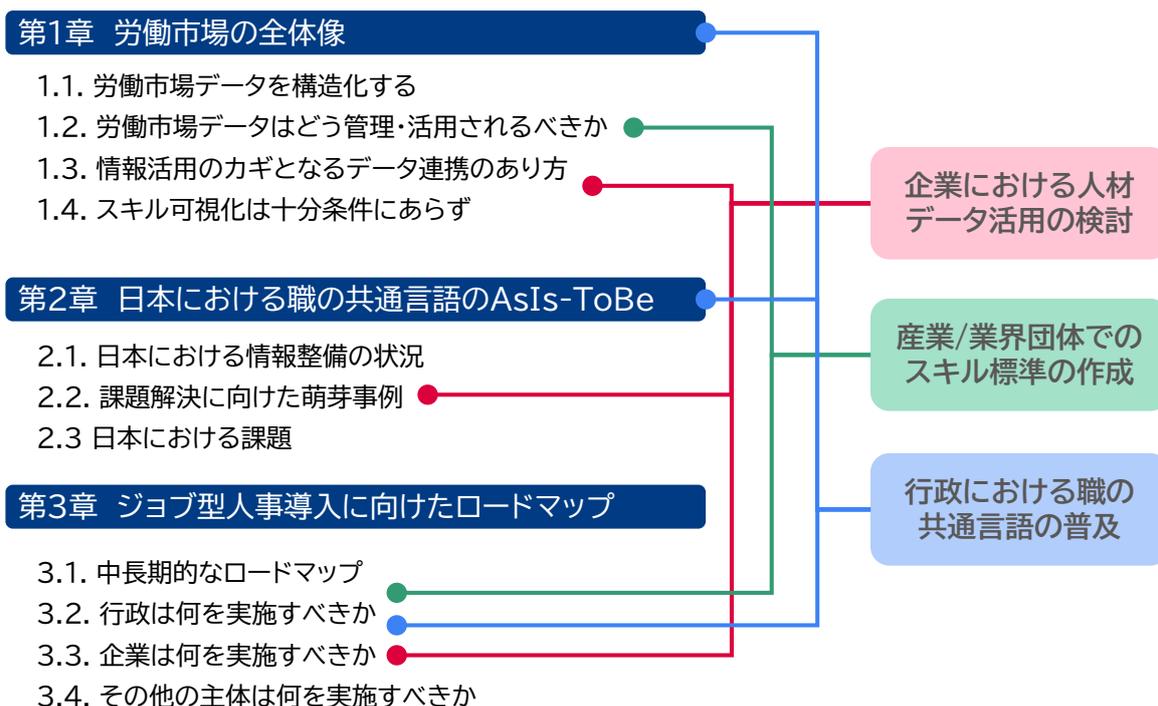
本レポートを手にとっていただいたのが、企業における人材関連のデータ活用を検討している読者であれば、労働市場全体の情報整備についての解説はやや足元の課題に直結しないかもしれない。その場合は、外部情報を活用したジョブディスクリプションの整備方法を示した[図表 1-4](#) をめぐる説明(7~9 ページ)、第2章での[データ活用の具体事例](#) (13~16 ページ)、[企業が短期的に着手できるアクション](#) (22~23 ページ)を中心に読み進めていただきたい(下図の赤色部分)。また、具体施策への落

とし込み際には、政府が今夏に公表した「ジョブ型人事指針」における個別事例と照らしつつ、本レポートが示すデータ連携を参考にさせていただくことも可能である。

また、読者が業界単位でのスキル標準や職務定義の作成を検討されている場合には、第1章における[職の共通言語の三層構造](#) (5~6 ページ)に目を通していただくと同時に、第3章の提言で示した[労働市場エコシステム](#) (21 ページ)における産業団体やサービスが果たすべき役割を参考にさせていただきたい(下図の緑色部分)。

最後に、労働市場データの整備に取り組まれる行政担当者におかれては、日本における労働市場データの連携のあり方と課題を示した第1章と第2章を踏まえつつ、第3章で示す行政のアクションプラン(20~22 ページ)、とりわけ「[ビジョンと産官学役割分担の提示](#)」を参照いただければありがたい(下図の青色部分)。

図表 本レポートの構成と読み進めの手引き



# 第1章

## 労働市場データの全体像

### —ジョブ型人事導入に必要な情報インフラ—

- 労働市場データは仕事由来(職務ベース)と働き手由来(スキルベース)の情報に大別される
- 職の共通言語は、情報の粒度に応じて「労働市場」「産業」「個社」の三層で管理・活用
- タテ(粒度に応じた三層構造)・ヨコ(職務ベースとスキルベース)の連携が情報活用のカギ
- 労働市場データの世界的なトレンドはスキルベースだが、職務ベース情報の並行整備が肝要

外部労働市場における人材流動化や企業内における雇用管理の見直し(ジョブ型雇用・リスクリング等)を促すにあたって、スキルやタスクの可視化とそれを支える労働市場データの整備は極めて重要な課題だ。政府の「三位一体の労働市場改革」も、要所でデータ整備の重要性に言及している。一方で、労働市場データが何を含み、どのように管理されるべきかについて、十分整理されている状況にはない。そこで本章では、労働市場データの構成要素とデータ間の連携の大枠を示し、その中でわれわれが重要視している「スキルベース共通言語」がどのような役割を果たすかを明確化する。

まず 1.1. では、労働市場データの構成要素を網羅的に示し、それらを「職務ベース」「スキルベース」の2つに分類する。次に 1.2. では、情報を管理・活用する主体に着目し、誰が主体的にデータ整備に関わるべきかを特定する。1.3. では、情報活用のカギを握るデータ連携のあり方を示し、その中で「スキルベース共通言語」が占める役割を提示する。

#### 1.1. 労働市場データを構造化する

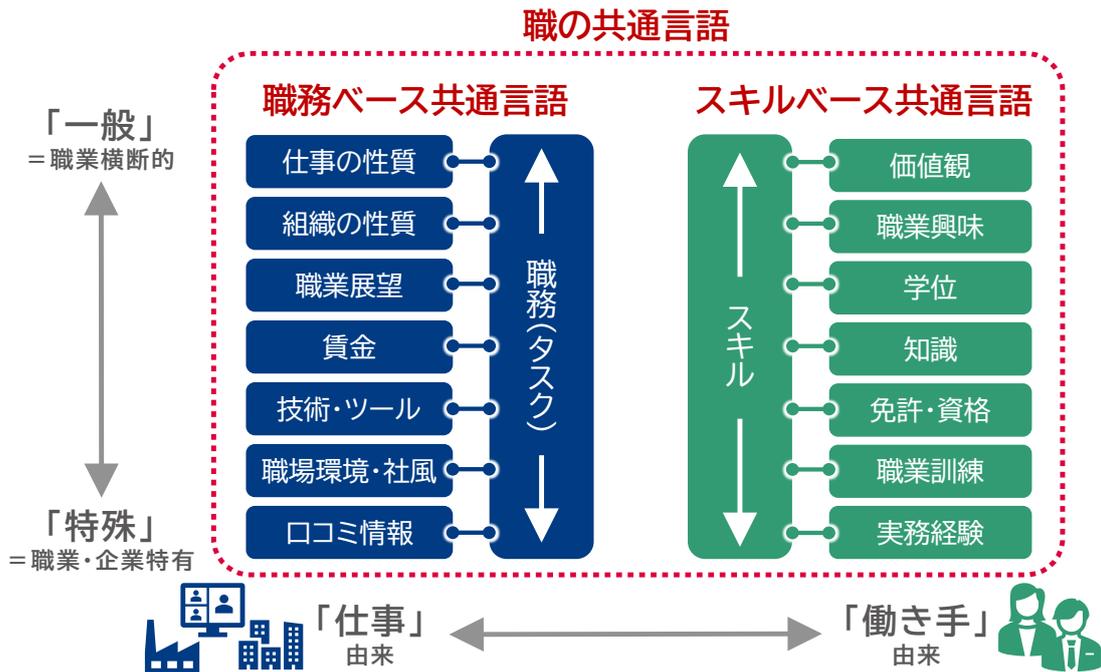
三菱総合研究所は、かねて成長分野への人材移動を促進するための労働市場データの在り方について提言を重ねてきた<sup>1</sup>。ここで、改めて労働市場データの全体像を整理すると、それらは大きく「仕

事由来の情報」と「働き手由来の情報」に分類される。例えば、システムエンジニアという職業について見たとき、「開発工程を作成する」という職務は仕事由来の情報であり、「工程管理ソフトを使う」というスキルは働き手由来の情報である。

さらに、労働市場データを分類する上でもう一つ重要なのは、その情報が「一般＝職業横断的」なのか、あるいは「特殊＝職業特有」なのか、という軸である。例えば、「鉄板を型に合わせてプレスする」という職務は一般的で職業横断的である一方、「特定の車種の特定ラインにおけるプレス工程を行う」というのは特殊かつ職業特有の職務である。

こうした二軸で労働市場データを分類したのが、図表 1-1 である。なお、この分類方法は、「コンテンツ・モデル」と呼ばれる米国の職業情報データベース O\*NET のデータ分類に準拠している(BOX1 参照)。横が「仕事⇔働き手」、縦が「一般⇔特殊」の軸であり、青色の要素が仕事由来、緑色の要素が働き手由来の情報を示している。それぞれが多くの要素から構成されているが、例えば同じ仕事由来の情報でも、「職場環境・社風」や「口コミ」といった情報が企業特有の要素を多く含むのに対して、「仕事の性質」などはより一般的で職業横断的な情報と位置付けられる。

図表1-1 労働市場データの構造化:「職務ベース」と「スキルベース」への分類



三菱総合研究所作成

同様に、働き手由来の情報でも、より職業特殊・企業特殊の情報を含む「職業訓練」や「実務経験」と比して、「価値観」や「職業興味」、「学位」はより一般的な情報と捉えられる。

ここで重要なのが、同図表における「職務(タスク)」と「スキル」の2要素の位置づけだ。これらの情報は、いずれも分類の粒度に応じて一般(=職業横断的)にも特殊(=職業特有)にもなり得る。例えば、米国 O\*NET では職業横断的な職務を「アクティビティ」、職業特有の職務を「タスク」と呼称し、別個の体系で定義している。スキルについても、個社のビジネスモデルや組織文化にひもづいた極めて特殊なスキルがある一方で、「リーダーシップ」や「コミュニケーション」など、汎用的で職業横断的に求められるスキルも存在する。

われわれは、多義的であり粒度のバリエーションが大きいこれら2つの要素を、労働市場に存在するその他の要素の上位概念に位置付けることが、労働市場データを構造化する上で有用だと考えている。つまり、仕事由来の情報は「職務」を中核要素と位置付け、その他要素と関連付けて捉える。働き手由来

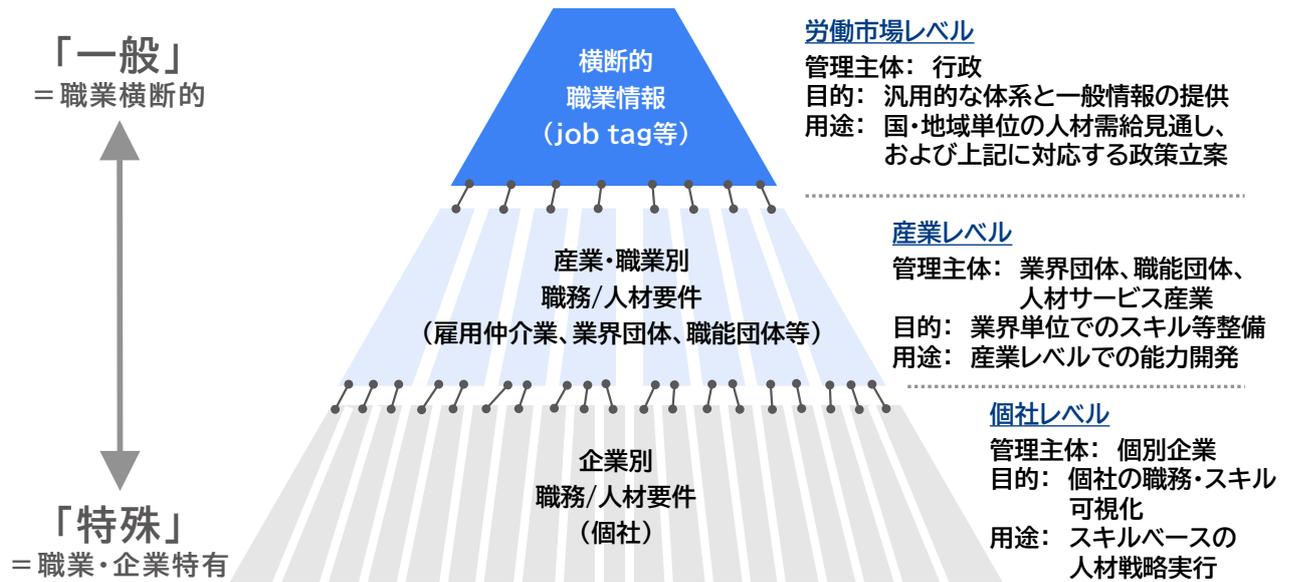
の情報は「スキル」を中核要素として、同様にその他要素と関連付けて捉える。これにより、多種多様な労働市場データを2つの体系にまとめて考えることが可能となる。

本レポートでは、職務を中核とした仕事由来の情報を「職務ベース共通言語」、スキルを中核とした働き手由来の情報を「スキルベース共通言語」、これらを総称して「職の共通言語」として、議論を進める。ここで、「共通言語」という用語を用いているのは、いずれも個社特有の定義として外部労働市場と遮断せず、統一的な体系の下で関係者全員が理解できる情報であるべきとの考え方によっている。

人材を成長分野に移動させるためには、職務内容とスキル要件、そしてそれらと関連する情報が、労働市場に参加するすべての関係者(行政、企業、産業団体、人材サービス業界、教育業界、働き手、…)にとって理解可能な体系で共有されることが必要だ。また、それらの情報は、おのこの参加者が一定の役割を担って管理し、活用することが望ましい。

労働市場全体で育む情報インフラという観点からも、共通言語という用語を用いることが適切だと考

図表1-2 職の共通言語は労働市場～産業～個社の三層で管理・活用



三菱総合研究所作成

えられる。

## 1.2. 職の共通言語はどう管理・活用すべきか

では、前節で定義した職の共通言語は、どのような主体によって管理され、どのような目的で活用されるべきなのか。

当然ながら、個別企業の人事施策に用いられる個社特有の職務やスキル情報は、個社レベルで管理・活用される。ものづくりを行う製造業を中心に、現場の職務や従業員に求められるスキルは、以前から詳細なレベルで定義され、品質管理や能力開発に活用されてきた。今後も、こうした個社レベルの職務・スキル情報の重要性が低下することはない。

しかし、産業構造が大きく変化し、必要な人材の要件や成長領域も移り変わる中、より一般的で職業横断的な職務・スキル情報の流通が求められる。ここで重要となるのが、行政の役割である。労働市場の参加者が互いに会話をするための共通言語の汎用的な体系を、行政が定義して公開する。個別企業は、自社の職務・スキルを共通言語の体系にひもづけることで、外部人材の獲得を進め、また外部の学習コンテンツを用いて自社人材のリスキリングを進められるようになる。

一方、ここで問題となるのが、個社レベルの情報と労働市場レベルの情報の粒度の違いである。個社レベルの職務・スキル情報は、業界や個社特有の要素を多く含むため、職業横断的な情報のレベルとは断絶していると感じられるほど粒度感が異なる。事実、厚生労働省が立ち上げた職業情報データベースである「job tag(日本版 O-NET)<sup>2)</sup>」が提供する情報に対し、「粗過ぎて使い勝手が悪い」という民間企業の担当者からの評価がしばしば聞かれる。

このような断絶感を埋める主体として注目されるのが、業界団体や職能団体、雇用仲介業といった中間的な団体の存在である。こうした団体は、対象となる業界特有の要素を加味しつつ、個社の職務・スキル情報を適切に一般化できる。また、産業・職業レベルで共通言語として一般化された職務・スキル情報を、労働市場レベルの共通言語につなぎこむことも、こうした中間団体の役割として位置付けられる。

情報の粒度に応じて管理する主体を変え、全体として労働市場データを共通言語として機能させる。図表 1-2 が示すような三層構造こそ、職務・スキルベース共通言語のあるべき姿だと考えられる。

## 各層に求められる情報の粒度

労働市場レベルでは、国・地域単位での人材需給の把握と政策立案が主たる活用法となるため、職業横断的に比較可能な水準の粒度が求められる。例えば、市場全体での雇用増減を把握したいとき、プログラマーの需要が増加し、事務員の需要が減少しているといった粗い粒度感で十分な場合が多い。全体の議論をしている場合は、プログラマーのうちpythonにおける特定のパッケージを活用できるかどうかまで深入りする必要はない。逆に、個社レベルではより細かな粒度感が求められる。例えば社内で次に学習する内容を考える際に、「プログラミングができるか」では不十分であり、今後の業務に照らしてどの言語でどんなパッケージが有用かまで明らかであれば学習につなげやすい。

### 「細ければ細かいほどよい」は間違い

情報の粒度は、「細ければ細かいほどよい」と解釈される傾向があるが、この認識にはいくつかの点で問題がある。

第一に、過度に詳細な情報の定義は、運用負荷を高める。詳細な情報の整備は、初期コストが大きいことに加え、情報の適時アップデートが追いつかず陳腐化するリスクをはらむこととなる。

第二に、詳細な情報の定義が必ずしも効果的でないケースがある。例えば、個社レベルで求人票に記載する職務内容は、必ずしも細かければよいというものではない。多数の求人情報を見比べる求職者が過度に詳細な求人情報をつぶさに読むとは限らない。また、人材要件を詳細に定義するほど、当該求人に合致する求職者は減少する。採用では応募者の母集団形成も重要なファクターであり、母集団を必要以上に小さくしてしまうという意味で効果的ではない。求人票、社内のジョブディスクリプション、目標管理等、活用目的に照らして必要な粒度感で整備していくことが重要だ。

第三に、企業や産業をまたぐ形で人材のマッチングを実現するには、職務やスキルの情報がある程度一般化しなければならない。個社内の人材移動なら

まだしも、労働市場レベルや産業レベルでの人材移動を促進するうえで、過度に詳細な情報は阻害要因となり得る。

各層の目的や用途を意識することで、各層の管理主体が目指すべき情報の粒度が定まってくる。各者が適切な粒度で情報を管理・活用することで、労働市場データは共通言語としての機能を果たせる。

### 1.3. 情報活用のカギとなるデータ連携のあり方

スキルを有効に活用するためには、各種情報の連携が不可欠となる。企業内で、採用時に求めるスキル、社内で評価するスキル、伸ばしていきたいスキルが異なる体系で定義されてしまうと、効果的な人材管理はままならない。また、転職の際に自身が身につけたスキルを有効に伝えたい場合、不足するスキルを社外の学習コンテンツで学びたい場合なども、共通体系に基づく定義なければ円滑な労働移動やリスキリングは期待できない。

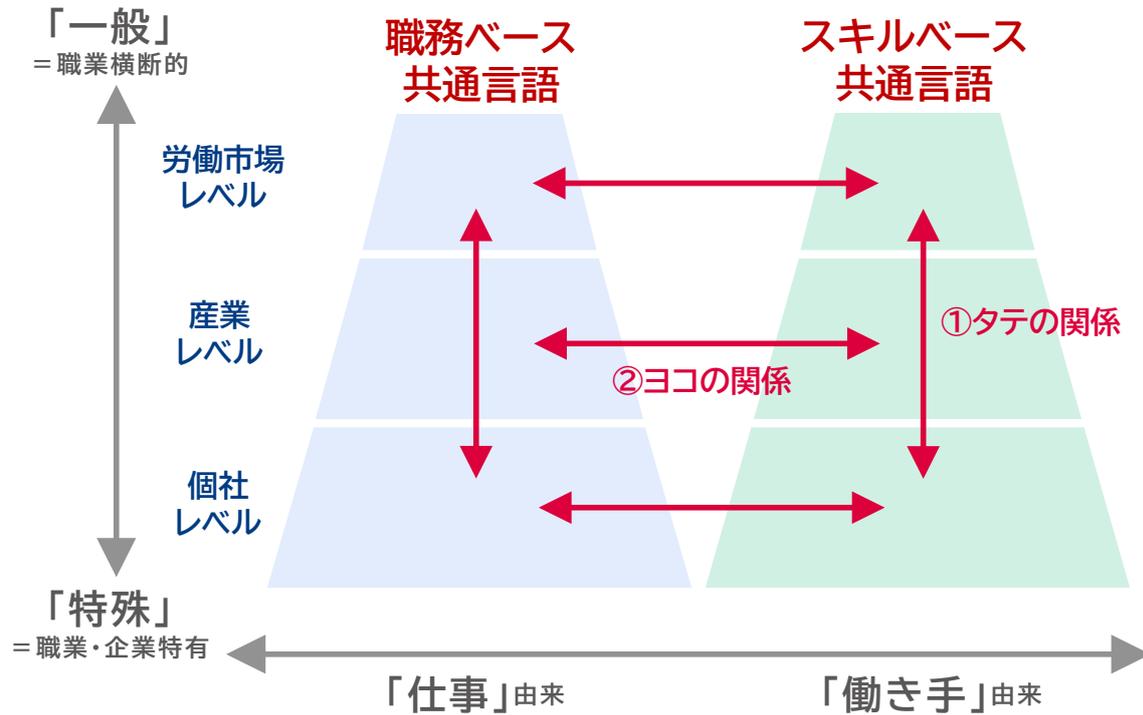
ここでは、三層構造で示した情報同士の連携について、①三層構造レベル間の連携(タテの連携)と②異なる情報間の連携(ヨコの連携)を区別して考える(図表 1-3)。タテには管理主体別の粒度を意識した三層構造を、ヨコには「仕事⇔働き手」の情報の種類を位置付けており、赤い矢印は両方向の情報の連携を表している。

#### ①タテの連携

三層で捉えた労働市場データは、相互に一般化と特殊化の関係にあることが望ましい。例えば、職務ベース共通言語について、労働市場レベルの最も一般的＝職業横断的な情報は、さまざまな企業で実際に作成されているジョブディスクリプション(職務記述書)を一般化した内容であることが想定される。逆に、一般化した情報を個社特有の要素を加味して詳細に記述することで、個社のジョブディスクリプションを作成できることが、タテの連携のあるべき姿となる。

個社でジョブディスクリプションを作成する際、

図表 1-3 職の共通言語におけるタテとヨコの情報連携



三菱総合研究所作成

労働市場レベルでの情報と照らし合わせることで、企業の人事担当者はより簡易に職務記述書を作成できる。一方、求人情報を吟味する求職者の立場では、当該職務が一般的な職務とどの程度異なるのかを把握できるというメリットが生じる。タテの連携が図られていることで、求人企業・求職者の双方がより効率的なアクションを取ることが可能となる。

### ②ヨコの連携

企業内での人材管理において共通言語の活用を考えるとき、単に情報を可視化するのみならず、異なる情報を連携すること(ヨコの連携)も有効である。特に、職務とスキルは両者を連動して整理することが望ましい。例えば、ある役職に就いている従業員がスキルアップを目的に学習するケースを考える。その際、学習対象となるコンテンツがどのようなスキルの獲得につながり、当該スキルの獲得がどの職務の遂行能力を向上させるのかが連携して確認できれば、学習意欲の向上が見込める。

各層で可視化した同一情報の連携(タテの連携)と、異なる種類の情報の連携(ヨコの連携)、2つの連携が実現することで、共通言語は最大限の効果を発揮することが見込まれる。

### ジョブディスクリプションの作成に活用する(タテ)

職務ベース・スキルベース共通言語の具体的な活用イメージを示すため、個社で Web 広報担当者のジョブディスクリプションを作成する事例を取り上げる(図表 1-4)。同図では、労働市場レベルと産業レベルを合わせてタテは二層構造としており、ヨコは左側(青色)が職務ベース共通言語、右側(緑色)がスキルベース共通言語を表している。

まず職務内容について、業務の可視化は一般に非常に高いコストと専門性を要する。労働市場・産業レベルの情報を参照しつつ自社の状況に読み替えることで、職務の可視化を実施するコストは小さくなる。タスク等の職務に関する情報に着目して、労働市場レベルの情報を個社レベルで活用するイメ

ージとして示した。上部記載の職務内容関連情報について、前述の job tag では、広報・PR 担当職の仕事概要やタスクが整理されている。しかし、職務の目的やタスクの詳細は個社の業態や、同じ会社の中でも担当者により異なる。そこで、個社にて職務記述書を作成する際は、個社における各ポジションに調整する形で、職務記述書を作成する必要がある。(例えば、一般的な広報・PR 担当職ではプレス対応を行うかもしれないが、自社ではプレス対応は必要ない、等)大きな変更を加えずとも使えるようであればそのまま利用しても問題ない。スキルについても同様のことが言える。

### ジョブディスクリプション内での併記(ヨコ)

職務内容の一つとして「分析と効果測定: 広報活動の効果測定し、効果的な戦略を導くための市場調査データ分析を実施する。」という項目を挙げている。この仕事を実施するためにどのようなスキルが必要だろうか。例えば、企業内で必要なスキルを整理している状況を想定する。左に記載のとおり、広報の前提となるマーケティングの知識や、効果検証のために定量データを扱い推論するデータ分析スキルは必要だ。業務に照らして必要なスキルを身につけるため学習することも可能となる。

しかし、当該マーケティング知識やデータ分析スキルをどのように身につければよいだろうか。適切な研修や学習コンテンツを探索する必要がある。ここで、タテの連携、一般的なスキル体系との連携が有効だ。例えば産業レベルのスキル体系であるデジタルスキル標準と自社のスキル体系につながりを持たせられれば、当該スキルにひもづいた学習コンテンツを「学び DX<sup>3</sup>」で検索し学べる。実施している業務から学習内容までが一気通貫する。

#### 1.4. スキル可視化は十分条件にあらざ

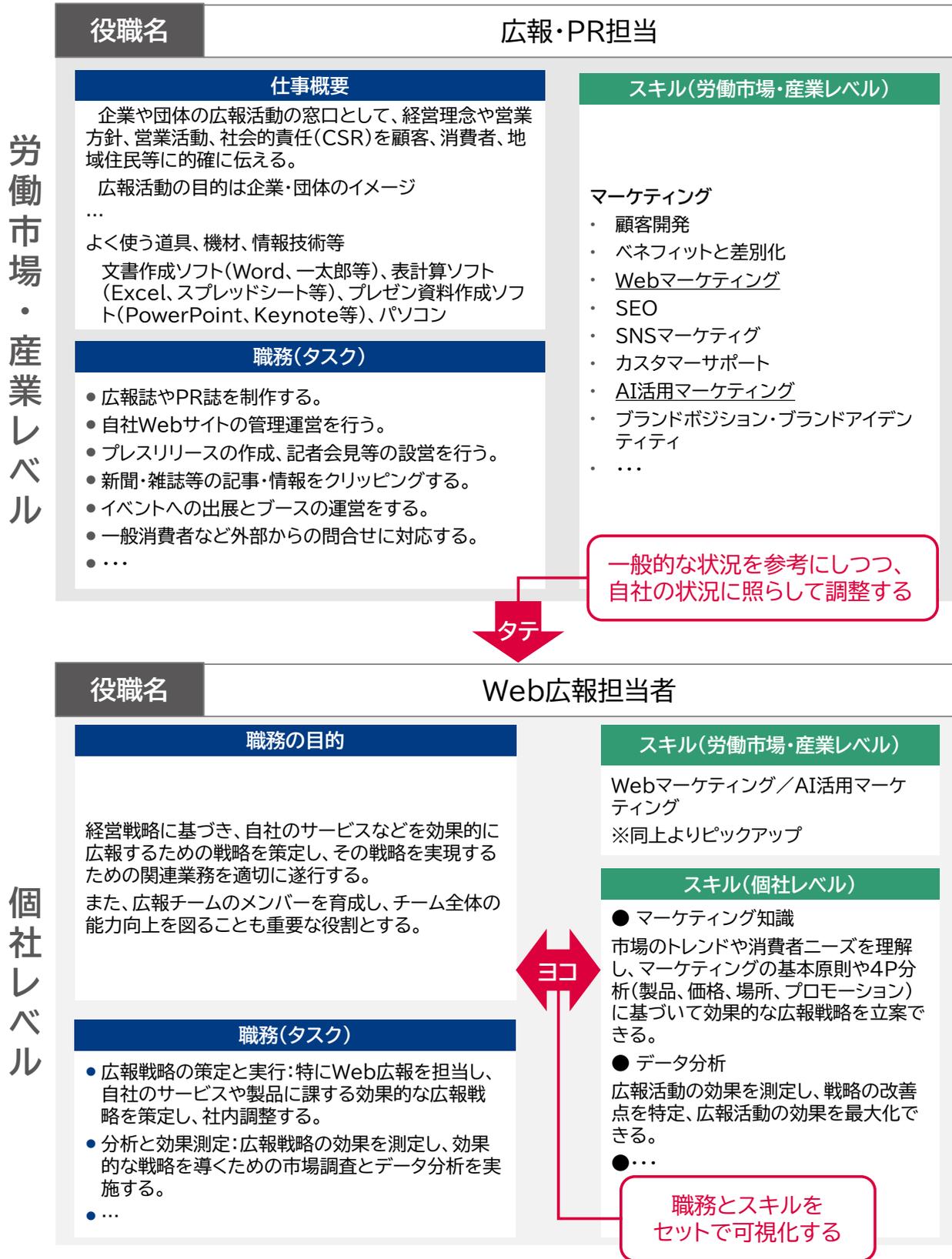
ここまでで見てきたとおり、多種多様な情報が存在する労働市場データは、「仕事」由来の情報と「働き手」由来の情報に大別される。前者は「職務ベース共通言語」、後者は「スキルベース共通言語」に切り

分けて体系化でき、労働市場が効率的に機能するには両者が連携されることがカギとなる(ヨコの連携)。また、職の共通言語はその粒度に応じて「労働市場レベル」「産業レベル」「個社レベル」の三層で管理・活用されることが望ましく、さらに三層間のデータが連携されることで、より円滑な人材移動を促すことができる(タテの連携)。

一方、昨今の労働市場を巡る潮流を見ると、スキルを中心とした人材要件の可視化が注目を集めている。OECD や世界経済フォーラム(WEF)といった国際機関・団体が、2020 年前後から相次いでスキルベースの情報整備や施策の重要性を打ち出していることは、昨年のリリース「スキル可視化で開く日本の労働市場」でも述べたとおりだ<sup>4</sup>。デジタル技術の普及が人材要件を急速に変化させる中、従来欧米諸国で一般的だったジョブ型人材管理では人材の能力を十分に活かせず、働き手が持つスキルに着目して各種人材施策を実施する動きが顕在化している。第 2 章で触れるシンガポールの「Skills Future Singapore」の取り組みも、こうしたスキルベース情報を重要視した動きの一環であり、また日本政府も三位一体の労働市場改革でスキル・ファーストの考え方を押し出している。

しかし、スキルが注目されるに至った背景には、職務を中心とする仕事由来の情報可視化が既に進んでおり、そこで顕在化した問題を解決する手段としてスキルの重要性が指摘されたという状況がある。メンバーシップ型の人材管理が一般的な日本において職務の可視化が進んでいない中、一足飛びにスキル可視化を進めることは、必ずしも労働市場の効率化をもたらさない。成長領域への円滑な人材移動には、あくまで「職務ベース」と「スキルベース」の情報が整備され、両者が連携されることが必要となる。つまり、スキルベース共通言語の整備は人材流動化に向けた必要条件であるが、十分条件とはならない。職務ベース共通言語の整備を同時並行的に進めることが、日本の人材流動化のために欠かせないポイントとなる。

図表 1-4 労働市場レベルの情報の個社レベルでの活用イメージ：Web 広報担当者



出所：上左：job tag「広報・PR 担当」(<https://shigoto.mhlw.go.jp/User/Occupation/Detail/444> 2024年7月4日最終閲覧)より三菱総合研究所作成、上右：独立行政法人情報処理推進機構「デジタルスキル標準 ver1.0」共通スキルリスト 学習項目例一覧を基に三菱総合研究所作成、下：三菱総合研究所作成

# BOX1 米国 O\*NET の情報フレームワーク -コンテンツ・モデルにおける情報の整理-

日本版 O\*NET(job tag)も参考にした米国 O\*NET には、job tag 記載情報以外にもさまざまな情報が掲載されており、主たる情報は以下のような 2 軸、6 分類にて「コンテンツ・モデル」として整理されている。

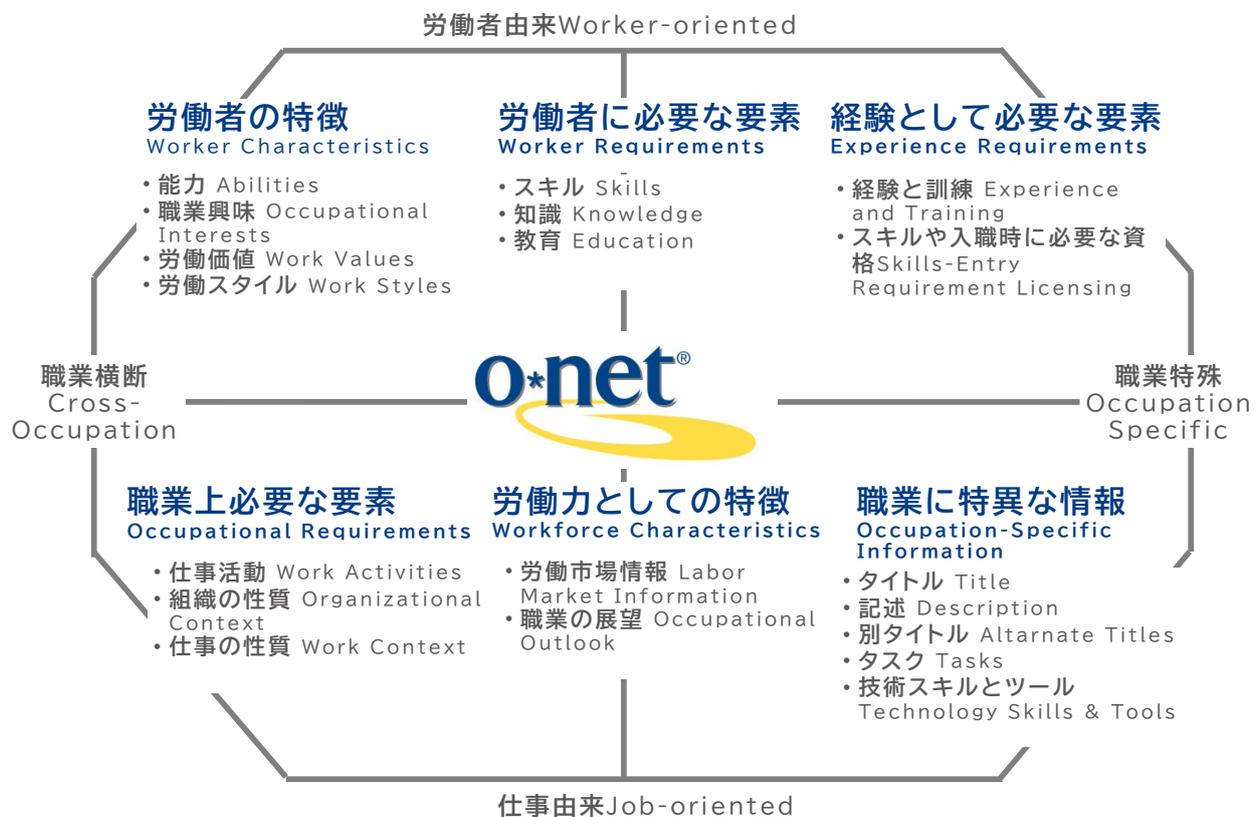
まず、上下の軸として、仕事に由来する情報か、労働者に由来する情報かで区別されている。タスク、将来的な需要展望のような仕事に由来する情報と、就業している労働者の持つスキルや意識、能力といった労働者由来の情報で構成されている。これは先ほど示した職務とスキルにおおむね一致している。

次に、左右の軸として、職業横断的共通の情報な

のか、特定の職に特異な情報なのかで区分される。特異な情報としては、タスクが職業横断的な情報としてはアクティビティが代表的である。例えば、アパレル販売店員が「来店した顧客からニーズを聞き取り、適切な服を紹介する」はアパレル販売店員特有のタスクであり、「必要な情報を取得」し「適切な解決策を提案する」は不動産営業や銀行窓口等異なる職種にも共通するアクティビティとなる。

日本でも行政では非常にリッチな情報を整備しているため、活用を見込むには背景にある考え方の提供も重要な観点となる。

図表 B1-1 米国 O\*NET のコンテンツ・モデル



出所：米国 O\*NET HP より三菱総合研究所にて作成

## 第2章

# 日本における職の共通言語の AsIs-ToBe ー職の情報インフラのミッシング・ピースとはー

- 日本では職務やスキルについて個別にガラパゴス的な体系化・可視化が進む
- 先進事例では職の共通言語と社内での「職務」「スキル」の可視化が一貫して体系化される
- 日本は共通言語不在ゆえに可視化が進まない負のスパイラル状況にある

本章では、日本における職業関連情報の整備状況と目指す方向性、および取り組むべき課題について論じる。2.1.では、日本の現状として、どのような職の情報が整備されているのか、官民の状況を主要なものに絞り整理する(AsIs)。2.2.では、具体例を示しつつ、職の共通言語の活用方向性を示す(ToBe)。2.3.では、上記を踏まえて、残されている課題を提示する。

### 2.1. 日本における情報整備の状況

現状の日本において、職の情報はどのように整備が進んでいるだろうか。本節では三層構造別に、労働市場データの整備状況を確認する。図表 2-1に、職務ベース・スキルベースの情報について代表的なデータの整備状況を図示した。

#### 職務ベースの情報

まず職務ベースの情報は、労働市場レベルでの一般的な情報として前述のとおり「job tag」という職業情報サイトが整備されている。job tag では職業単位で仕事の概要やタスクを中心とした情報が提供されている。

産業レベルの職務情報としては、情報処理推進機構(IPA)が公表するiコンピテンシディクショナリが、IT を利活用するビジネスに求められるタスクをかなり詳細なレベルで定義している。また、人材コンサ

ルティング会社も、企業内のジョブディスクリプション作成支援を目的として、企業横断的な職務情報を有している。

個社レベルでは、ジョブ型人事導入の旗印の下、ジョブディスクリプション作成を通じて、仕事の内容の整理が進められている状況にある。もっとも、この動きは大企業を中心としたものであり、中堅・中小企業でのジョブディスクリプション整備は依然進展していない。

企業による職務ベースの情報のもう一つの形態としては、求人情報が挙げられる。公的にはハローワークが、民間では民間人材サービス事業者が、外部労働市場を介した求職者と個社求人とのマッチングを目的として、個社の仕事内容をその企業の労働者でなくとも理解可能な形で記載している。ただし、現在の日本企業では、求人票に詳細な職務情報を記載することは一般的でなく、情報の粒度は必ずしも十分なレベルにないことは留意が必要である。

#### スキルベースの情報

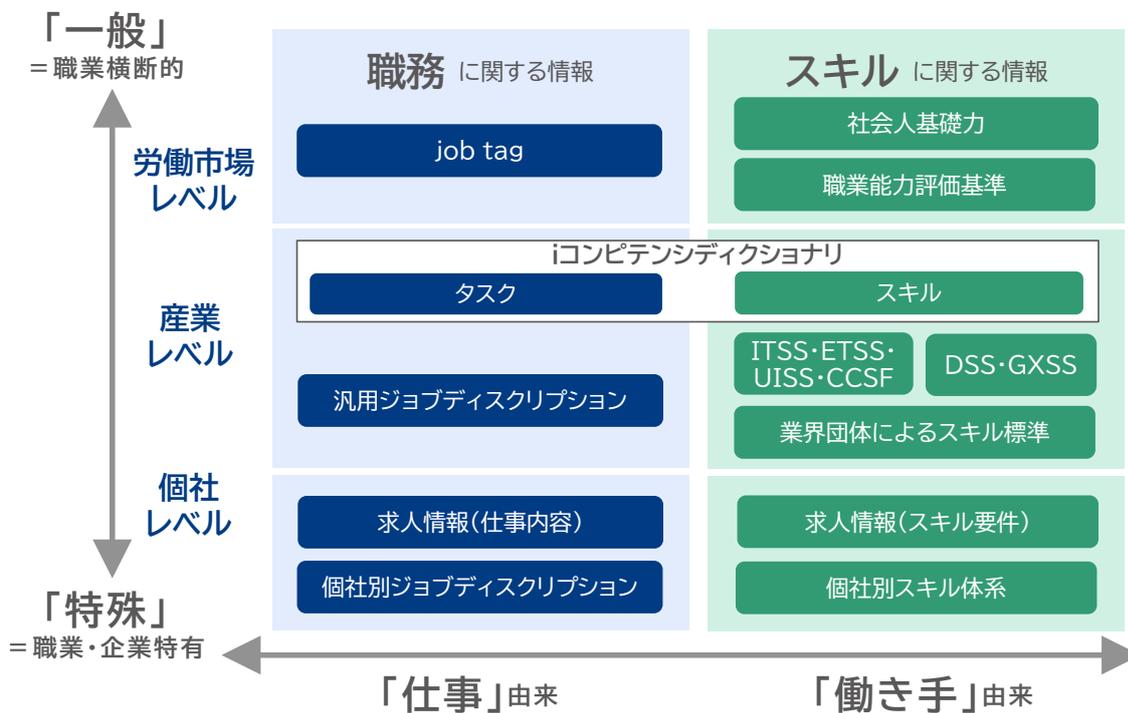
スキルベースの情報は、職務以上にさまざまな情報が整備されつつある。

最も汎用的・職業横断的なスキル関連の情報としては、経済産業省が公表している「社会人基礎力」がある。「前に踏み出す力」「考え抜く力」といった抽象的な能力の形で定められている社会人基礎力は、

3つの能力12の能力要素で構成されている。

てのビジネスパーソンを対象にしている。DSSと形

図表 2-1 日本における職務・スキル関連情報の現状



三菱総合研究所作成

もう一つの汎用的なスキルベースの情報が、厚生労働省が公表する「職業能力評価基準」である。職業能力評価基準は厚生労働省が長らく時間をかけて整備を進めており、業界・職業単位で、スキルに対する考え方から具体的な項目まで、業種横断9職種、および56業種について提示している。

先に触れたIPAのiコンピテンシディクショナリも、IT人材のスキルを詳細に体系化している。このほかIPAは、ITサービス分野11職種のスキルを標準化したITSS、組み込みソフトウェア開発人材のスキルを標準化したETSS、情報システムユーザーのスキルを標準化したUISS、高度IT人材像に即したキャリアとスキルを示したCCSFを公表し、順次更新を重ねている。

より最近の取り組みとしては、経済産業省の旗振りの下でIPAが作成した「デジタルスキル標準(DSS)」が注目に値する。ITSSが高度IT人材の育成を目的としているのに対し、DSSはデジタル技術を活用して競争力の向上に取り組む企業のすべ

式をそろえて作成された「GXスキル標準(GXSS)」も、GX推進に必要な人材のスキルを幅広く定義している。両者はリテラシー標準と推進スキル標準から構成され、それぞれについて求められるスキルとそのレベルが規定されている。

さらに、産業レベルでの取り組みとして、各種業界団体が定義するスキル標準がある。代表的なものとしては、2022年に一般社団法人日本風力発電協会が公表した「洋上風力スキルガイド」が挙げられる。こうした業界別のスキル標準は、労働移動の円滑化を促す情報インフラとして、今後も業界団体での整備が期待されている。

最後に、個社レベルでのスキルベース情報として、企業特有のスキル体系が挙げられる。製造業を中心に、極めて詳細なスキル体系を独自に定めているケースもある。その際、デジタルスキル標準等、外部のスキル体系をベースにアレンジを加える場合もあれば、まったく独自に検討、整備されている場合もみられる。

## 日本の情報整備に欠ける視点

ここまで日本の労働市場データの整備状況を見てきたが、ここでいくつかの特徴を挙げておく。

第一に、職務ベースの情報が未整備であること。これは、新卒一括採用、年功序列、終身雇用を旨とする日本の雇用システムでは、いわゆる「ジョブ型人材管理」が行われておらず、職務を詳細に定義する必要性が低かったことに起因する。i コンピテンシディクショナリなど、一部 IT 系の職種・業種にて標準的なタスクが定義されている事例があるほか、近年では job tag において幅広い職種の職務定義が公表されている。しかし、職務の可視化は事務職、営業職を含む幅広い職業に定着するに至っていない。

第二に、複数の情報体系が乱立し、異なる体系間の連携が意識されていないこと。これは、同様に終身雇用が一般的な状況下で、企業や産業をまたぐ人材移動が起こっておらず、企業間や業種間の職務やスキルの連携の必要性が低かったことに起因する。また、企業内の訓練における OJT の比重が高く、スキルが企業特有の業務と一体化しているため、企業内でもあえて職務とスキルを別途体系化し連携させるようなインセンティブが存在しないことも、情報体系を連携する意識が高まらない要因となる。

第三に、情報がデジタル化されておらず、データベースとしての活用が想定されていないこと。これは、情報連携の必要性が低いという第二の特徴とも関連するが、労働市場データの多くは API 接続どころか CSV や Excel フォーマットでのダウンロードすら実現しておらず、表形式の PDF ファイルでしか公開されていないケースも散見される。IPA が公開するスキル標準は Excel 形式でのダウンロードが可能だが、それでも十分に正規化されていないデータが存在する。

第四に、リアルタイムデータの活用がほぼ皆無であること。これは、上述の理由から人材流動性が低く、リアルタイムデータの源泉となるオンライン空間に十分な情報が供給されていないことに起因する。デジタル技術の進歩によりスキル要件が急速に変

化する中、海外では大量なオンライン求人情報や求職者情報を収集・分析して直近のスキル需要の変化を把握する動きがすでに広がっている。日本においても一部の民間企業が職業別の賃金情報を収集・公開するようなサービスの提供を始めているが、こうした動きは極めて限定的である。

## 2.2. 課題解決に向けた萌芽事例

2.1 で示した日本の状況に対し、他国や先進事例はどのような対応を実施しているのだろうか。

### 事例 1 シンガポールでの取り組み

はじめに、国レベルでの共通言語体系の整備、そしてそれを個社での人材施策に有効に活用しているシンガポールの事例を紹介する。

#### シンガポールのスキルベース共通言語

シンガポールは、国を挙げたリスキリングの実施国として先進事例としてしばしば取り上げられる。日本の文部科学省に該当する省庁の所管として設置された SkillsFuture Singapore (SSG) の運営する「MyskillsFutures」という学習ポータルサイトと、日本の厚生労働省に該当する省庁が運営する「MyCareerFuture」というマッチングポータルサイトで連携をし、リスキリングから労働移動までを一貫して支援している。

そこで用いられている共通の職務・スキル分類フレームワークが①Critical Core Skills (CCS) と②Skills Framework (SFw) である。また、ICT 分野のスキルは別途 ICT 関連省庁の協力で SFw

図表 2-2 シンガポールのスキルベース共通言語の概要



三菱総合研究所作成

for ICT を整備している(図表 2-2 参照)。

CCS は批判的思考等や抽象的なスキルを定義しており、日本における社会人基礎力に近い。3 クラスタ-16 コンピテンシーにて構成され、それぞれがさらに 3 レベル(基本/中間/応用)に分けられ求められる知識や能力を列挙する。

SFw は 36 産業ごとに数十ページに渡る職業情報や、スキルマップ、トレーニングプログラムなどをまとめている。

### スキルベース共通言語の活用

ここで重要なことは、CCS と SFw が共通の体系の下で管理され、情報の連携が行われている点である。社会的ニーズの高い CCS にかかる能力開発プログラムは、官民含む 13 の認定訓練機関が政府から任命され、さまざまな学習コンテンツが提供されている。SFw は、個人、雇用主、学習コンテンツプロバイダーに対する共通体系を提供することが目的であると明言されており、業界の概況把握から学習コンテンツの提供までが一貫した情報体系の下で行われている。例えば、メディア産業について、学習ポータルサイト「MyskillsFutures」上で訓練プログラムを探すと、496 の学習コースが表示され、それ

ぞれのコースにかかる 5 段階評価や料金、期間などが一覧化され、サイト上で受講を申し込める。

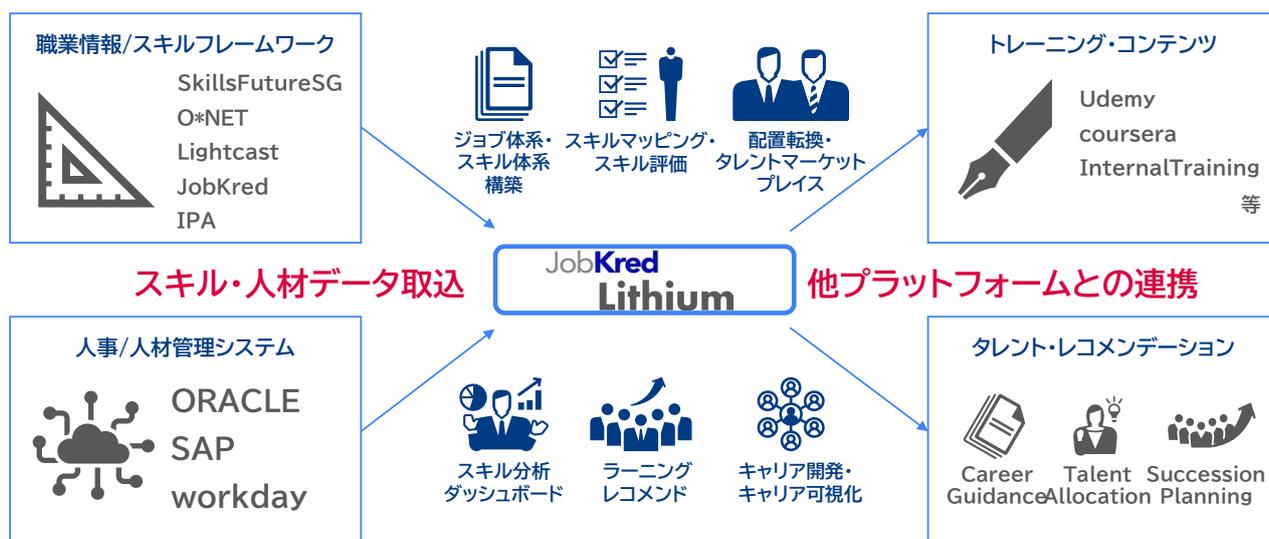
### JobKred のスキルプラットフォーム

行政の整備した共通言語を、学習コンテンツプロバイダーに限らず民間サービスで活用することも重要である。なぜなら各社で業務に対応した必要なスキルを整理するに際し、スキル体系のみ提示されても、企業側での対応負荷が高すぎ対応できない。スキルの可視化、必要なスキルの特定、学習コンテンツと接続し、スキル体系を使いやすい形のサービスにする必要がある。一例として、シンガポールのベンチャー企業 JobKred のプラットフォーム「Lithium」を紹介する。

Lithium はスキル体系や、人事・人材管理システム、学習コンテンツをデータとして取り込み相互に連携する役割を果たす。SGG のスキル共通言語の他米国 O\*NET 等の体系を読み込むことが可能である(図表 2-3 参照)。

活用の一例として、複数のスキル体系から得られるスキル・タスク情報を、自社の個々の職務にひもづけていく。その際、自社の職務に照らし合わせて、必要なスキルを足し引きする等調整を行う。こうし

図表 2-3 プラットフォーム「Lithium」の概要



出所: JobKred社資料より三菱総合研究所作成

て、自社の職務内容を、外部のスキル体系と連携させながらスキルベースで再定義できるようになる。

例えば人事採用担当者という一つの職務に対して、必要なスキルやタスクをひもづけ、ジョブディスクリプションを作成する。必要なスキルを可視化すると、かなりの時間を要しそうだが、一般的に必要とされるスキルを初期値として作成することで、素早く整理が可能な点に同社のツールの強みがある。

作成したジョブディスクリプションを基に、それぞれのスキルの現状を把握し、今後必要とされるスキルを特定する。その上で、スキルと対応した学習コンテンツを学び、不足しているスキルを埋めていく。スキルの可視化から、学習の実施まで一貫したプラットフォームで接続することで、リスキリングを支えるプラットフォームとして機能している。

#### 政府主導 PoC で中小企業人材のスキルを可視化

職務やスキルの可視化やそれにひもづくリスキリングについて、人手の少ない中小企業でも対応可能だろうか。シンガポール政府は、中小企業に対して上述の Lithium 導入を支援する大型実証を実施し、実際に運用し始めている。

スキルの共通体系を提示し、企業利用を想定したプラットフォーム開発を促進した上で、中小企業への導入支援策を講じる。シンガポールでは、スキルベース共通言語の活用が官民の適切な連携の下で実現しているといえよう。

#### 事例 2 日立製作所での取り組み<sup>5</sup>

人口 500 万人の都市国家であり、日本とは政府の役割や雇用慣行が異なるシンガポールでの取り組みを日本でそのまま実践することは困難な側面もあろう。しかし、日本でも、グローバル企業を中心に、シンガポールと同様な取り組みを行う企業が出始めている。ここでは、仕事と人の可視化を通じてジョブ型人事導入を進める日立製作所の取り組みを紹介する。

同社は事業戦略実現のためグループ・グローバル

で共通の人材マネジメント導入を試みている。その一環として、「職務」の見える化と「人材」の見える化を同時に進め、各種施策を連動させてジョブ型人材マネジメントを実践している。

#### 外部情報を活用したジョブディスクリプション作成

日立製作所では 2021 年より 6 階層 75 職種区分の全 450 職種について、標準的なジョブディスクリプションを作成の上、個別のジョブディスクリプションを作成、対象としては管理職から順次着手し非管理職へも拡大している(図表 2-4 参照)。同社のジョブディスクリプション作成において重要なポイントはいくつもあるが、ここで特筆すべきは「標準ジョブディスクリプション」と「個別ジョブディスクリプション」を区別している点である。標準ジョブディスクリプションでは外部労働市場との連動性を鑑み、外部コンサルティング会社のデータベースを活用し作成している。職種に共通する事項を記載し外部労働市場との接続を意識し、報酬のベンチマーク等で活用される。一方で個別ジョブディスクリプションはポジション単位で定め、標準ジョブディスクリプションを参照して要件を具体化、自律的なキャリア形成を促すための参照対象とする。これは、先に述べた職のデータベース三層構造という、労働市場単位の情報、企業単位へ特殊化していく取り組みにほかならない。

#### 実践しワークさせる

情報の可視化や個別施策は手段であり目的ではない。可視化した仕事やスキル情報や活用施策をいかに体系的に結びつけ、施策として活用、効果を発揮するかが重要となる。上述のジョブディスクリプション作成では「スキルの可視化」も同時に実施、両者を有機的に結びつけることでさまざまな人事施策とし、効果を発揮している。

例えば、次期中経等の事業戦略に対し、目指すべき組織能力を特定、強化するポジションや廃止するポジションを明確化し、必要な人材の確保・配置を具体的なジョブディスクリプションまで落とし込む。

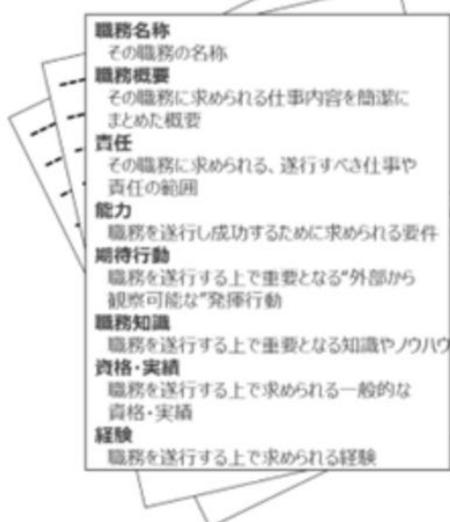
図表 2-4 日立製作所の職務可視化の例

## 19. 「職務」の見える化：Job Description(JD)の導入② HITACHI Inspire the Next

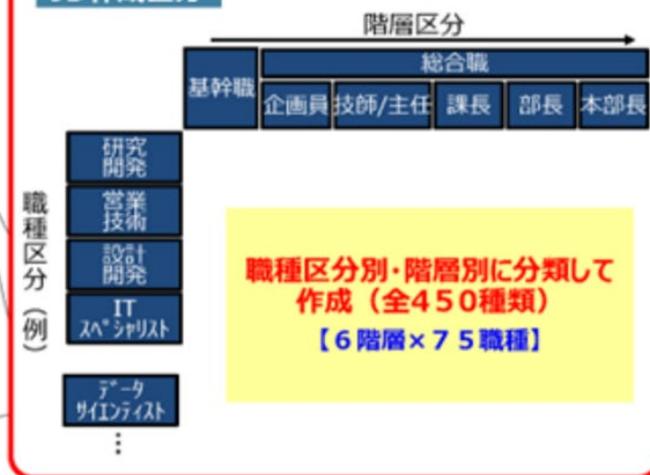
### ■ 導入スケジュール (日立製作所)



#### JD記載項目



#### JD作成区分



© Hitachi, Ltd. 2022. All rights reserved.

出所：「個々のポジションごとのジョブディスクリプションを非管理職含む全社員に導入―日立製作所のジョブ型人材マネジメント」 URL: [https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2024/04/shuzai\\_05.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2024/04/shuzai_05.html) (2024年8月23日閲覧)

あわせて、最適配置の施策として、社内公募制度や社内キャリアエージェントによる人材異動の促進、目指すべきキャリアに不足するスキルとのギャップ把握を促す1on1やリスクリングの動機づけを実施し、企業の経営戦略から個々の労働者のリスクリングまでを一気通貫で実施する。

職務やスキルの可視化によるジョブディスクリプションの作成を端緒に、個別施策を体系的に結びつけることでジョブ型マネジメントを実現しているといえる。

### 2.3. 職の共通言語導入に向けた課題

2.2.で示した萌芽事例に照らし、2.1.で示した日本の現状において何が課題として残されているのだろうか。2.3.では3章での提言に入る前に、日本において職務ベース・スキルベース共通言語を整備していく上での課題を3点指摘する。

#### 課題1 企業内での可視化の意義が未浸透

日本は外部労働市場での流動性が低く、社内でもメンバーシップ型で仕事の内容が曖昧かつ、経験の棚卸しや言語化が文化的にも希薄であることから、そもそも個社レベルで職務もスキルも可視化が十分進んでいない。では、なぜ可視化が進まないのだろうか。

#### 可視化の意義が経営層～現場に浸透していない

この理由として、企業経営者や従業員の間で可視化の意義が浸透していない可能性がある。一般的に見受けられる職務・スキル活用の方法は、職務について現状を定期面談等にて確認、目標設定・管理に活用する。スキルは、強み弱みをチェック、当人が必要と思うスキルを伸ばすことを目的として、業務に取り組む(OJT)ほか、研修や講座を活用して学ばず(OffJT)ことも多い<sup>6</sup>。

一方で、可視化した情報を有効に活用できている

図表 2-5 職の共通言語導入に向けた課題

1	企業内において可視化の意義が浸透していない	● これまでの取り組みで可視化した情報が有効活用されておらず企業内で可視化の意義が腹落ちしていない
2	共通言語の不在により各主体の連携が進んでいない	● 現状では職務・スキルフレームワークが乱立している状況にあり、非効率な「ガラパゴス化」が進行
3	官民の役割分担が不明確	● 全体のロードマップや官民の役割分担が不明確であり、誰がいつまでに何をすべきかが共有されていない

三菱総合研究所作成

とは言い切れない。例えば、以下のような課題を持つ従業員も多いのではないだろうか。

- 仕事の目標粒度が粗く、3年間同じ目標で業務を続けておりスキルアップを感じられない。
- 資格を取得したり、プログラミングを学んだりが、業務ではまったく活用していない。

運用上の課題もはらんでいるが、ここで重要なことは可視化や制度の目的を明確に認識し、これに照らして個別施策や情報を連動して捉えることである。

### 職務とスキルを可視化する意義とは何か

現在、人材の流動化が進みつつあるなか、人手不足が進行している。従来の日本型雇用では立ち行かなくなりつつある。こうした変化に対し、キャリア自律、ジョブ型、リスキリングなどをキーワードに人事施策の在り方の変化が求められている<sup>7</sup>。企業は個々の労働者が適切なキャリアを選択できるような環境を整備し、労働者のキャリア形成意欲を動力に、事業構造転換を実現する人材の確保・育成や労働生産性の向上を促進する必要がある。具体的に企業が整備する環境として、適切な業務評価と対応した処遇、当該業務を得るための労働者自体のスキルや経験アセスメントと、異動機会の設置(公募制

等)、選択的な学習環境の整備(カフェテリアプラン等)、上記の各種施策の指針となるキャリア相談や面談機会の設定等が求められている。

こうした体系的な人事施策を実践の上で、企業は社外に対しても人材の状況について開示を求められている。投資を誘引する資本市場向けの人的資本開示や、採用市場における情報開示が求められ、社外にもわかりやすい言葉や表現で自社の人事施策を伝える必要がある。

こうした一連の人事施策や開示対応に共通して必要となるのは、職務とスキルの可視化である。採用要件の整理、社内公募、処遇の整理、リスキリングいずれをとっても職務とスキルの可視化が前提となる<sup>8</sup>。そして、個別の情報可視化と施策を相互に接続していく必要がある。

もちろん、上記がすべての企業に合致するわけではない。あうんの呼吸で情報を可視化せずともうまく回る企業もあるだろう。しかし、おおむねの企業において現状立ち現れている課題に対応するためには、個別の制度ではなく、上述のような取り組みの目的を明確にすることがまずは必要である。

可視化の意義を社内で十分に浸透させた上で、効果的な活用を検討する。しかし、言うは易し、実際

企業内にて職務やスキルを可視化し、効果的に活用するためにはいくつもの課題が存在する。この点は、主体ごとに必要な取り組みがあると考えられるため、第3章で詳細に検討する。

## 課題2 情報体系のガラパゴス化

2.1.で見たとおり、個別情報の可視化が進みつつある点は望ましい。しかし、現状では職務・スキル体系が乱立している状況にある。すなわち共通言語の不在である。

### 共通言語不在は可視化の効用を引き下げる

共通言語の不在がもたらす最も大きなデメリットは、人材サービスの統合が進まず可視化の効用を高められないことだ。

現在、非常に多くの人材サービスが提供されており、それぞれ企業の課題を解決する魅力的なサービスとなっている。しかし、裏を返せばスキルの可視化、ジョブディスクリプションの作成、採用時の求人管理、社内リスキング支援等が多くの場合異なるサービサーのシステムを用いているということになる。必然的に、可視化したスキルと学習コース管理を一貫して実施することが難しくなる。

企業側のスイッチコストなどもあり、現実問題としては強みのあるサービス同士で協業の形を取ることも多い。その際、会社ごとに異なる情報体系を用いていると、サービス間の統合が非常に困難となる。よりどころとなる情報体系が把握できないため、情報収集から開始し、どの体系を活用しようか悩むことになる。結果的に各社の状況がわからないため、共通言語の検討もますます困難になるという負のスパイラルに陥る。サービサー間の協業を促す上で、ガラパゴス化から脱することが不可欠なのである。

## 課題3 官民の役割分担が不明確

これまでに繰り返し述べてきたとおり、職の共通言語はタテ(一般⇔特殊)・ヨコ(仕事由来⇔働き手由来)の連携があって初めて効果を発揮する。その際、誰がどのようなステップを経てどのような形で連携を実現させるのか、全体像を提示し、ロードマ

ップを描き、役割分担を明確に示すことが肝要だ。

そこでは、政府がスキルベース共通言語の体系を示し、その体系にのっとって民間企業がスキルベースの人材施策プラットフォームを開発し、官民の認定訓練期間が学習コンテンツを提供しているシンガポールの事例が参考になるかもしれない。

職の共通言語の全体像を行政が提供するとともに、労働市場レベルの職種横断的な情報体系についても政府が音頭を取って構築するとともに、民間企業が活用しやすい形式で公開する。逆に、企業が共通言語を利活用するプラットフォームや具体的なサービスの開発には行政は立ち入らず、民間の取り組みを側面支援してイノベーションを促す。

また、既に顕在化している人材不足や今後さらに深刻化する人材のミスマッチに備える上で、行政は中長期的な視野で共通言語導入のメリットを説き、さまざまな手段を通じて共通言語導入を促進することも求められる。

こうした官民の役割分担を明確化することで、少しでも円滑に職の共通言語を機能させ、ジョブ型人事導入を促進し、成長分野への人材移動を実現する。次章では、職の共通言語の構築に向けたロードマップを示し、官民が実施すべき施策をステップに分けて提言する。

## 第3章

# ジョブ型人事導入に向けたロードマップ

## —職の共通言語の行く末と第一歩—

- 職の共通言語の構築は「可視化」「連携」「イノベーション」の3ステップで
- 行政は、民間サービスを通じた情報活用の促進と企業のジョブ型導入後押しに注力
- 企業は、改革目的を明確化したうえで、まずは仕事とスキルの可視化から

本章では、第2章でみた日本における課題をいかに乗り越えていくべきか、実施主体や期間に焦点を当てて解決策を提示する。まず、3.1.では、今後どのように職の共通言語が構築されていくかをステップごとに示した中長期的なロードマップを提示する。3.2.では、行政が短期的に実施すべきことを提言する。また、3.3.では、企業が何に着手すればよいかを提示する。最後に3.4.では、行政と企業以外のプレイヤーについて実施すべき事項について簡潔に述べる。

### 3.1. 中長期的なロードマップ

日本における職の共通言語の構築はどのような形で進むだろうか。ここでは、短期(1~2年)、中期(3~5年)、長期(6~10年)の3ステップを区別し、どのように情報活用が進むのか詳細に提示することで、まず何に着手すべきなのかを明確にする<sup>9</sup>。

#### 職の共通言語構築の3ステップ

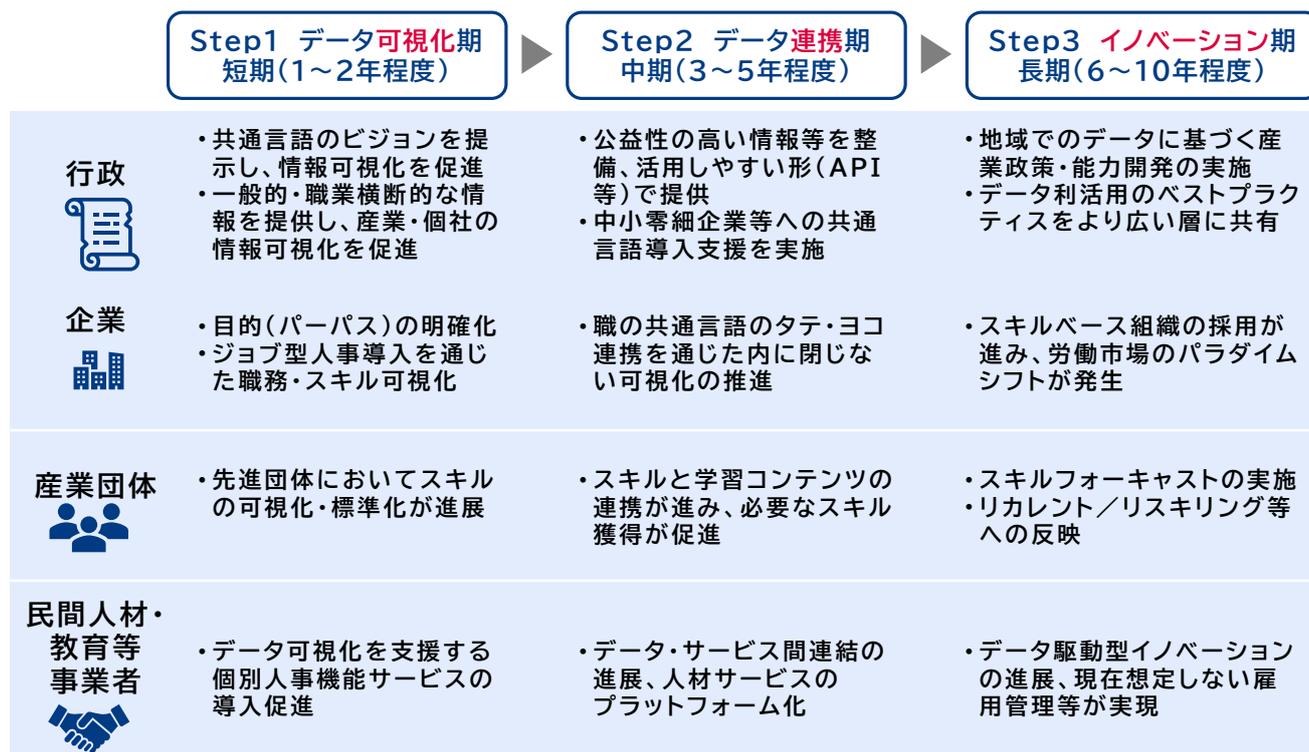
図表3-1に期間別、主体別のロードマップを示した。まず、短期(1~2年程度)では、職業関連情報(職務やスキル等)の可視化を進める。この期間では、個別の情報可視化がしばしば独立・並行して進められ、ジョブ型人事導入やスキル診断が行われるものの、可視化の効果はまだ十分に得られない。

次に、中期(3~5年程度)では、可視化されたデータが質量ともに向上するとともに、データ間の連携が実現する。この段階では、サービス間の協業を通じて連携されたデータを有効に活用するトータルサービスが登場し、現在想定されているデータ活用サービスが実現する。

最後に、長期(6~10年程度)では、リアルタイムデータ等、現状では想定されていない多種多様・大量なデータの活用方法が多く提示され、労働市場でのイノベーションが促進される。この時期には、単なる人材移動の活性化にとどまらず、人材が持つスキルに基づく人事施策を採用する「スキルベース組織」の登場といった内外労働市場のパラダイムシフトが起こると予測される。

ここで重要なことは、第一に段階を分けて捉えることである。職の共通言語を有効に機能させるために実施すべき事項は多岐にわたるため、今後の展望を見据えた上で目下実施すべき事項を認識するとともに、短期的には負担となっても中長期的な効果が見込めることを見据えて実施すべき施策を遂行する必要がある。

図表 3-1 職の共通言語構築に向けたロードマップ



三菱総合研究所作成

第二に、日本における職業情報の整備は、短期・中期・長期の各段階でそれぞれの主体の連携が不可欠である。企業の努力のみで十分に実現し切ることが難しく、産官学の役割を明確化させることが必要だ。

### 3.2. 行政は何を実施すべきか

ロードマップを踏まえた上で、行政は何をすべきだろうか。目下行政が果たすべき短期的な役割を以下3点にしばり提言する。

#### 提言1 ビジョンと産官学役割分担の提示

現状最大の問題は職の共通言語を整備するに際しての方針の欠如である。目指すべきビジョンや図表 3-1 で示したようなロードマップ、各主体の役割などは行政が旗を振り明示していく必要がある。

本稿で示してきたとおり、スキルベース共通言語とあわせて、職務ベース共通言語の整備を同時並行で進めることが肝要だ。さらに、各主体の取り組みを相互に結びつけ、企業の生産性向上やよりよいマ

ッチング、労働者のキャリア形成を促すエコシステムを形成する必要がある。

図表 3-2 では三菱総合研究所の考える職の共通言語の普及に向けたエコシステムの姿を示した。先のロードマップを前提にさまざまな主体や行政の果たすべき役割を明確化する必要がある。以下提言 2、提言 3 において、対人材・教育事業者に対して行政が果たすべき役割、対企業において行政が果たすべき役割を示す。

#### 提言2 民間サービスを通じた情報活用の促進

以下対人材・教育等事業者での行政の役割と実施すべき事項を提言する。

#### G2B 的発想で情報活用を民に任せる

まず大前提として、情報基盤の整備は政府、具体的なアプリケーション開発とサービス提供による企業や個人への普及は民間が行うことを提案する。後述するように、営利を目的とする民間の人材・教育等事業者で行き届かない内容や対象は存在するた

め、行政が主体となり適切な情報を提供することも必要である。実際、job tag や職業能力評価基準等、行政の整備する情報は非常にリッチで有効である。一方で、情報が多くて分かりづらい、pdf や Excel での提供でどう活用したらよいか分からないという指摘も多い。企業や求職者へ行政の手で直接情報を届けようとする G2C 的発想から、G2B 的発想に転換することが望ましい。

### ① 職の共通言語の整備

民間の人材・教育等事業者が活用することを前提に、行政は職務やスキルの分類体系(職務ベース共通言語、スキルベース共通言語)を提示することが求められる。職の共通言語は、民間人材事業者の各種サービスおよびその協業時の基盤となるものであり、データの連携や外部へのスキル開示に際して準拠する体系として機能する。実際、先に挙げた米国やシンガポールのみならず、イギリスでもスキル

国で行政の果たす役割として認識されている。

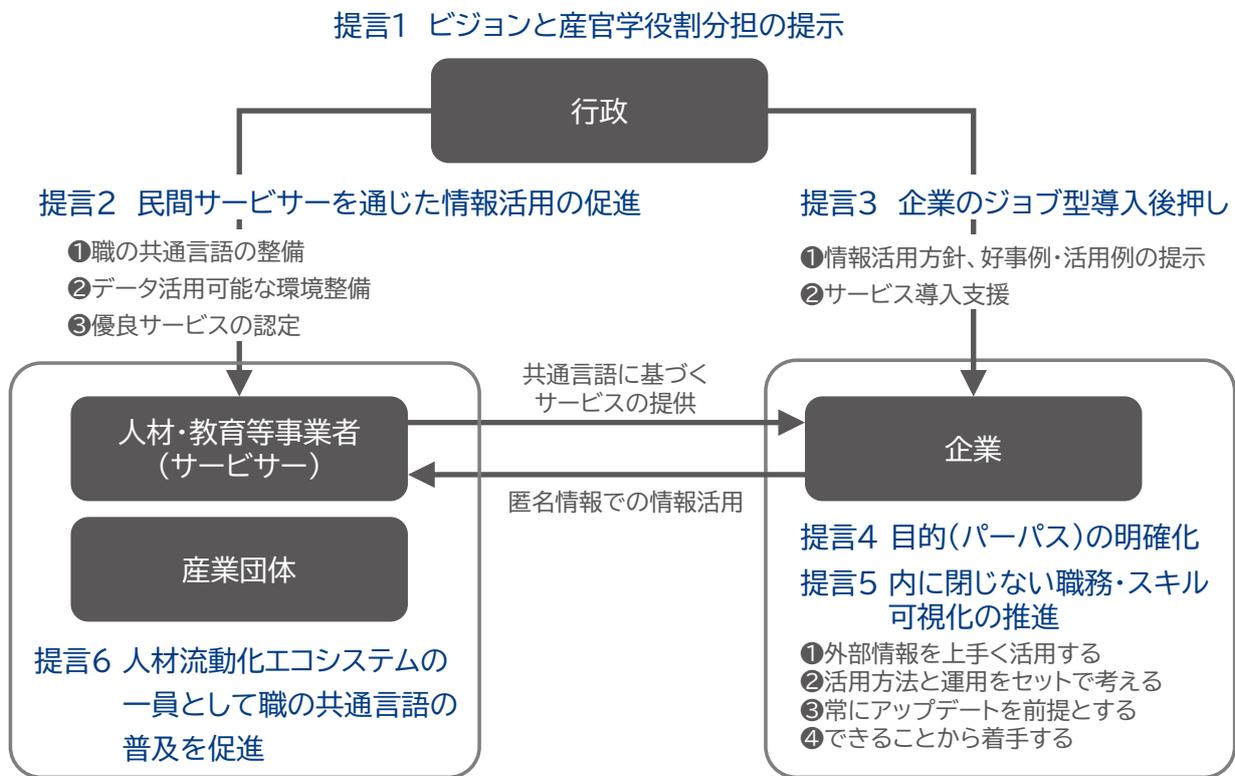
### ② データ活用可能な環境整備

次に、行政は整備したデータを民間の人材・教育等事業者が活用できるよう促進する役割を担うことが期待される。多くの事業者にはデータの存在を認知させると共に、データの概要や活用方法が分からない事業者のために、詳細なデータ作成に関するテクニカルレポートや API (Application Programming Interface) の整備が必要である。米国 O\*NET もサイト上での職業情報閲覧、行政によるサービス展開の他、API を提供し、整備したデータベースの有効活用を促している。

また、求職者・労働者の保護の観点をおぼろげに忘れてはならないが、過度な情報保護によるサービス進展を阻害しないよう情報活用に関する法整備等も忘れてはならない。

これにより、民間の人材・教育等事業者が効率的

図表 3-2 職の共通言語の普及に向けた労働市場エコシステム



三菱総合研究所作成

体系の策定が現在進行系で実施されており<sup>10</sup>、各

にデータを活用し、より高度な人材サービスを提供

することが可能となる。データの利活用を推進することで、全体としての職業情報の価値も向上する。

### ③ 優良サービスの認定

データ活用の際には行政へ報告を求め一定の基準の下、活用サービスを紹介・認定することも一案である。これを受けて行政はデータの活用例を周知し、広報活動を行うことが可能となる。活用数は施策のKPIにもなる。企業にとっても信頼性を得るというメリットがある。報告や活用が優良サービス認定というメリットになれば、ますます事例が集まる。良い活用事例や研究成果は新たなアイデア、サービスを誘発し、エコシステムの発展を促進する。例えば米国のO\*NETでは研究レポート等をサイト上に集約、サービス利用時にはロゴの提供を含め積極的に利用を促進している。また、O\*NETデータを活用しているサービスも積極的に紹介している<sup>11</sup>

日本でも、整備したデータの提供に加え、データ活用に関するグッド・プラクティスを広める仕組みを具備することが重要である。

### 提言3 企業のジョブ型導入を後押し

行政は情報の直接提供ばかりに注力する必要はない旨述べたが、企業に対して何の支援も必要ないという意味ではない。企業に対する行政の役割と実施すべき事項について、以下2点を提言する。

#### ① 情報活用方針、好事例・活用例の提示

ビジョンのような全体像に加え、情報活用に関する方針についても検討が必要だ。本稿のスコープから除外した職場情報は本年度「求職者等への職場情報提供にあたっての手引」<sup>12</sup>として方向性が提示された。また、この夏には「ジョブ型人事指針」<sup>13</sup>が事例集という形で公表された。こうした状況を受けて、Howに該当する情報活用はますます重要なテーマであり、職務・スキル情報活用をどのように捉えるのかについても方針提示されると企業としても対応しやすい。

あわせて、好事例や活用例についても積極的に提示されると望ましい。企業における実践において他

企業の事例は最も注目される点である。現状でも、職業能力評価基準やデジタルスキル標準活用例等は各種サイトに記載されているため、指針とともに事例の一元化や事例の位置づけ整理などにより、企業の実践の後押しができる。

#### ② サービス導入支援

行政は、投資が難しく普及が進まない中小企業の支援を行うことが望まれる。現状も人材採用や評価において高額な人材・教育等事業者を利用できない中小企業も多いが、職業情報の活用は企業の成長に不可欠である。例えば、シンガポールではモデル事業として中小企業での活用を促進する施策を実施している。日本でも、中小企業でのサービス活用支援を実施することが望ましい。なお、広島県ではリスキリング伴走コンサルティング事業<sup>14</sup>にて、スキルの明確化、学習プログラムの作成、学習提供から実際の学習伴走支援までをトータルで支援している。必ずしも国のみでの支援ではなく、地域の状況を熟知した地方自治体等の役割も期待される。

### 3.3. 企業は何を実施すべきか

現状では、制度としてはジョブ型制度を導入したものの、運用面で苦勞している企業も多い。例えば、年功序列などの伝統的な雇用慣行からの変化に対する抵抗、適切な評価制度の設計や自社内のデータ活用、人材可視化の困難などの課題に直面しているケースが頻繁に聞かれる。

その課題克服には、まずは人への投資こそが企業の成長の源泉であることを経営レベルが認識し、そのうえで従業員に繰り返しそれを伝えることが重要だ。本稿で述べているスキルの見える化は、その過程において個社でも必要となる手段となる。手段を目的化せず、職の共通言語があくまで人的資本経営実現のためのツールであることは、確認が必要だ。

また、個社や業種、業態の特性に応じて人材課題は千差万別であり、人手不足への対応や人材育成、リスキリングのあり方も当然ながら一様ではない。3.1.に提示したロードマップは、画一的にとらえら

れるものではなく、個々の企業が成長し従業員が活躍することを目的として、柔軟に運用されるべきであることは言うまでもない。

一方、中長期的な観点に立てば、本レポートが提言する職の共通言語を活用したジョブ型人事導入が求められることは間違いない。本節では、すぐにも着手できるアクションとして、職務とスキルの可視化を実施するに際しての留意点をまとめる。

#### 提言 4 前提となる目的(パーパス)の明確化

職務やスキルの可視化について、多くの企業はその必要性を認識している。しかし、現状の企業における事業戦略と照らした時、いかなる人材戦略を取り、何を目的として職務やスキルの可視化を推進し、それに基づく人事施策を実施するのか、その目的が従業員に明確に伝わり、浸透しているケースは決して多くない。

長年メンバーシップ型の雇用制度を継続してきた企業にとってジョブ型人事の導入は難易度が高く、息の長い取り組みとなる。事実、好事例として取り上げた日立製作所も、10年以上の期間をかけて施策を積み上げてきている。その際、職務・スキルの可視化の目的が組織に浸透していない限り、それに基づく施策が効果を発揮することは難しい。ジョブ型人事やリスキリング等に関連する施策や職務・スキルの可視化はあくまで手段であり、目的は企業の生産性向上と成長の実現、そして自律的なキャリア選択をベースとした従業員の活躍である。このことを改めて強調した上で、提言 5 では企業が取り得る具体的なアクションを提示する。

#### 提言 5 内に閉じない職務・スキル可視化の推進

企業の職務・スキル可視化の際、どのような点に留意すればよいだろうか、着手する際のポイントを4点指摘する(図表 3-3)。

##### ① 外部情報をうまく活用する

仕事やスキルをゼロから可視化していくことは非常にコストが大きく、難易度も高い。また、社内のみで検討、ガラパゴス化すると、前述のような外部労

図表 3-3 可視化におけるポイント

#### 可視化における4つのポイント

- ① 外部情報を上手く活用する
- ② 活用方法と運用をセットで考える
- ③ 常にアップデートを前提とする
- ④ 実施していること／できることから着手する

三菱総合研究所作成

働市場との接続による処遇相場との接続や、外部労働市場への求人作成等への活用から乖離してしまう。既存の情報を上手く活用し簡易に作成するところから始められると望ましい。

では具体的に参照できる情報としてはどのようなものがあるだろうか。市場として未成熟なところはあるが、3つの活用可能な情報を紹介する。

1 つ目は、人事コンサルティング会社や人材事業者の職務記述書作成サービスである(図表 3-4)。先の日立製作所の事例でも人事コンサルティング会社の情報を参照し標準的なジョブディスクリプションを作成したとあったが、生成 AI の登場もあり近年さまざまな職務記述書作成サービスが登場しつつある。作成した大量のジョブディスクリプションの管理やメンテナンスも考えると、適切なサービスの利用は利便性が高い。今後企業による職務記述書作成が普及していくことで、今後のサービス自体の向上も見込まれる。

2 つ目は、産業・業界団体等により作成されたスキル標準の活用である(図表 3-5)。例えば、先にも触れたデジタルスキル標準を活用し各企業にてデジタルスキルを定義する例もみられる。あるいは、日本風力発電協会の「洋上風力スキルガイド」のようなスキルガイドも策定されている。あるいは、自治体が中小企業向けにスキルを整理している例もある。広島県では DX 導入・運用段階におけるスキル整理表を公開し、中小企業におけるリスキリングを推進している<sup>15</sup>。このように、特定企業のみではなく、産業・業界団体や行政主導で整理されたスキルを活用していくことも有効であろう。

図表 3-4 職務記述書等作成支援サービスの一例

サービス名	概要
SkyHive -Cornerstone OnDemand, Inc.	米国に本社をおく企業。履歴書、求人票等の <b>ビッグデータを基にした独自のスキルタクソノミー</b> を用いて、スキルベースでの人材管理プラットフォームを提供。パネッセと資本業務提携契約を結び、スキル可視化から、Udemy等学習コンテンツ提供までのリスキリングサービス提供を目指している。 詳細: Skyhive HP <a href="https://ja.skyhive.ai/">https://ja.skyhive.ai/</a>
exaBase -株式会社エクサウィザーズ	経済産業省「 <b>デジタルスキル標準</b> 」準拠の <b>アセスメント兼学習システム</b> 。個人単位、組織単位でスキル診断結果を提示し、育成コンテンツも提供、リスキリングを促す。 詳細: exaBase DXアセスメント&ラーニング HP <a href="https://exawizards.com/exabase/assess-learning/dia/">https://exawizards.com/exabase/assess-learning/dia/</a>
JDベース -株式会社アックスコンサル ディング	厚生労働省「 <b>職業能力評価基準</b> 」のサンプルデータを活用した <b>ジョブディスクリプション作成支援</b> 。 詳細: MotifyHR HP <a href="https://motifyhr.jp/lp/jd_base/">https://motifyhr.jp/lp/jd_base/</a>
Job Description Generator -スタディーメーター株式会社	業務の概要を入力すると、生成AIを介して <b>スキル概要、スキル詳細、評価項目</b> を表示。 <b>スキル項目はUdemyの講座カテゴリと共通化</b> されており、学習への接続が可能。 詳細: Job Description Generator <a href="https://jdg.studymeter.jp/">https://jdg.studymeter.jp/</a>
JDXpert -HRTMS Inc.	米国に本社をおく企業。米国 <b>O*NET</b> データも活用し、AIアシストと組み合わせ円滑に <b>ジョブディスクリプションの作成を支援</b> 。SAP、Workday等の人事システムと連結して利用可能なプラットフォーム。 詳細: JDXpert HP <a href="https://jdxpert.com/">https://jdxpert.com/</a>
Lithium -JobKred	シンガポールに本社をおく企業。 <b>米国O*NET</b> の他、シンガポールのスキル体系( <b>SkillsfutureSG</b> )、求人情報( <b>Lightcast</b> )等多様なインプットデータとトレーニングコンテンツを結び、一連のサービスを提供できるプラットフォーム。 詳細: JobKred HP <a href="https://www.jobkred.com/">https://www.jobkred.com/</a>

出所: 各種資料から三菱総合研究所作成

図表 3-5 産業/業界団体によるスキル標準化の一例

業界	スキル標準	概要
IT	デジタルスキル標準(DSS)	経済産業省・情報処理推進機構にて策定。全てのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルの標準である「DXリテラシー標準」とDXを推進する人材の役割や習得すべきスキルの標準である「DX推進スキル標準」から成る。実際に企業でも活用が進み、活用事例も紹介されている。 <a href="https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/case.html">https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/case.html</a> 詳細: 経済産業省「デジタルスキル標準」 <a href="https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/main.html">https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/main.html</a>
洋上風力	洋上風力スキルガイド	日本風力発電協会にて策定。将来的な人材需要や、求められるスキル、親和性の高い産業・職種を提示している。スキル習得のための情報も一部整理している。 詳細: 日本風力発電協会「洋上風力スキルガイド」 <a href="https://jwpa.jp/information/6520/">https://jwpa.jp/information/6520/</a>
介護	介護プロフェッショナルキャリア 段位制度	内閣府にて策定。知識と実践について、7段階の共通基準を定めている。(ただし、普及や運用面での課題が指摘されている) 詳細: シルバーサービス振興会「介護プロフェッショナルキャリア段位制度」 <a href="https://careprofessional.org/careproweb/jsp/">https://careprofessional.org/careproweb/jsp/</a>

出所: 各種資料から三菱総合研究所作成

3つ目は、公的な職業情報 job tag である。先に挙げた通り、労働市場レベルの情報として、タスクやアクティビティ等の情報が整備、随時更新されている。現状は情報のみが公表されている状況にあり、活用の具体的なノウハウや、当該情報を活用したサービスは見当たらないが、企業が活用する情報の一つとして有効だろう。

## ② 活用方法と運用をセットで考える

外部情報の活用と言及すると必ず「粒度が粗く社内では使えない」という意見が出るが、逆に、用途に照らし「どのようにしたら活用できるか」と考えることを推奨する。後述するように、職務やスキル情報は恒常的なアップデートが不可欠であることを前提とすれば、仕事やスキルの可視化自体に拘泥するよりも、運用も含めて捉えたほうが効果的である。

例えば、job tagの「データサイエンティスト」職におけるタスクに「データを加工しながらモデリング（最適な統計的モデルの構築）作業を行う。」というタスクがある。このタスクについて、社内で活用されているモデルをリストアップし非常に詳細なタスクにすることよりも、1on1 の中で個別の面談をする際に、現在活用している統計的モデルや、部署として注力して行きたい技術について相談し、今後の学習につなげた方がコストパフォーマンスは高い。

運用にばかり期待されては、管理職や現場の負荷が高い側面もあろうが、各社の取り組みの好事例を模倣しつつ、活用の仕方に注力したほうが、使われない精緻なスキルマップやジョブディスクリプションを作成するよりも有効ではなかろうか。

## ③ 常にアップデートを前提とする

仕事内容やスキルは個別具体的であればあるほど風化しやすい。いかに作り込まれたスキルマップであれ、アップデートは不可欠となる。アップデートを前提とすると仕事やスキルの可視化においていくつか留意すべき点がある。第一にコストをかけすぎないことである。あまりに作り込まれていると変更時に耐えられない。分量としても作りすぎない方

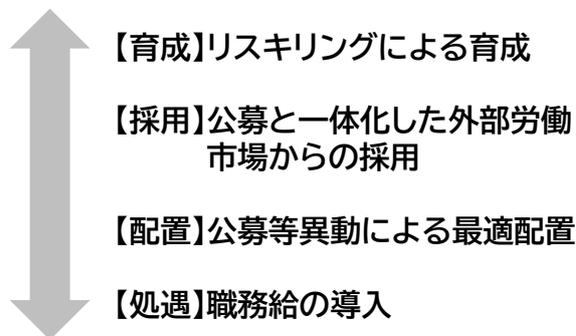
がアップデートは容易であり、日立製作所の例でもA4で2~3枚程度とされていた。第二に一定の粒度の幅を持たせておくことである。先述の粒度が粗いという課題は、逆に微細な変化を粒度の粗さが吸収してくれるメリットもある。職務の可視化であればタスクではなくアカウントビリティでの記載などもしばしば推奨される<sup>16</sup>。

## ④ 実施していること／できることから着手する

スキルマップやジョブディスクリプションを作成するのみでは意味がない。目的に照らした具体的な活用方法と、それに合わせた運用方法(②)が必要だ。一方で、具体的な施策は非常に多岐にわたり、一度に実施することは非常に難易度が高い。よって、すでに実施している施策や手を付けやすい施策から着手し、相互接続させていくことを推奨する。図表 3-6 に可視化情報の活用例を示した。いわゆるジョブ型導入となると、ジョブディスクリプションの作成と職務給の導入を念頭におく事が多いが、必ずしも職務給や処遇から着手する必要はない。従業員とも合意を得やすい育成や採用等から着手し、順次配置や処遇等へ展開するという順序も一案である。

以上のポイントにも留意しつつ、職務やスキルの可視化が進み、当該情報を活用したさらなるサービスが生まれ、という好循環がうまれることが望まれる。

図表 3-6 可視化した情報の活用例



三菱総合研究所作成

### 3.4. その他の主体は何を実施すべきか

行政、企業以外にも職の共通言語に関するエコシステムの整備にはさまざまな主体が存在し、その役割が期待される。本節では、最後にその他の主体の役割について簡潔に述べる。

#### 提言 6 人材流動化エコシステムの一員として職の共通言語の普及を促進

##### 産業団体

産業団体に対しては、スキルの可視化・標準化の実施を期待する。産業構造転換のなか、不足するのはどのようなスキルなのか、当該スキルをどのように会得するのか、企業間の連携を主導する役割を果たすことが望まれる。

提言 5 でも紹介した通り、デジタルスキル標準といった民間企業にとって使い勝手の良いスキル標準が公表され、生成 AI 等の新技術の登場に対応しつつ随時更改されている。また、洋上風力スキルガイドや介護プロフェッショナルキャリア段位制度といった業界別の特性を取り込んだスキル標準が、人手不足が深刻な業界を中心に策定されはじめている。また、6 月に改定版が公表された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」でも、スキル標準を民間の各業界団体で整備し、官民が連携して労働者のリスキリングを進めることが謳われている。

職の共通言語の第 2 層は、職の共通言語を労働市場全体で流通させるための要となる。産業団体においては、国・地方と企業の橋渡し役としての役割が大いに期待されるところだ。

##### 民間人材・教育等事業者

上述のとおり、職の共通言語という観点も踏まえたビジネス展開の検討を期待する。局所最適に陥ることなく、他事業者との協業も含め、長期的に良質なサービスの提供により、引き続き企業や労働者支援が成されることが望ましい。

2023 年 6 月に閣議決定された「三位一体の労働市場改革の指針」では、求人・求職・キャリアアップに関する官民情報の共有化の必要性が指摘され、

民間人材会社の保有するスキル情報等の活用を検討することが明記された。しかし、その後人材サービス産業においてこうした情報の共有が進展した形跡はなく、求職者や求人企業の情報は仲介する個々の民間人材会社の中で利用されるにとどまっている状況だ。

教育コンテンツを提供する事業者を含めて、人材サービス産業は人材流動化を実現するための協調領域を構築し、職の共通言語の流通と維持管理に協力していくスタンスが求められる。

##### おわりに

本稿では、いままさに導入が期待されているジョブ型人事に対し、職の共通言語をキーワードに具体的なアクションと目指すべき方向を提言した。本稿を執筆するに際し調べた随所で推進されている取り組みの一つひとつは、非常に質が高く効果的な取り組みであったがゆえに、個別の取り組みを統合していくエコシステムの重要性を強く感じる。少子高齢化、労働力不足、日本型雇用の機能不全等多くの課題に対し、この数年で積み上げてきた各種取り組みの先に、人材需給ギャップを乗り越え新しい産業を支える日本全体の人材戦略が実現されることを期待する。

## 脚注

---

<sup>1</sup> 『「職の共通言語」整備に向けた官民連携を」

(<https://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/2021063.html>)、「【提言】スキル可視化で開く日本の労働市場」

(<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/hd2tof0000005dqh-att/er20230913.pdf>)等。

<sup>2</sup> 厚生労働省 職業情報提供サイト jobtag(<https://shigoto.mhlw.go.jp/User/>)

<sup>3</sup> 学び DX(<https://manabi-dx.ipa.go.jp/>)

<sup>4</sup> 「【提言】スキル可視化で開く日本の労働市場」10 ページ。

<sup>5</sup> 第 5 回三位一体労働市場改革分科会 資料 2「株式会社日立製作所提出資料」を基に記載。

([https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou\\_dai5/siryou2.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/roudousijou_dai5/siryou2.pdf))

<sup>6</sup> 近年では、キャリア自律の観点から、e ラーニング講座を擁するプラットフォームを活用し、労働者ごとに必要な学習を促す場合も多い。学習目標を立てる場合もある。

<sup>7</sup> 詳細はキャリア自律と企業施策に関する「企業の持続的な成長をもたらすキャリア自律」

([https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20240626\\_1.html](https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20240626_1.html))参照。

<sup>8</sup> 詳細は「スキルベースで人的資本投資を推進する一スキルと仕事の可視化で進化する日本の人材戦略」([https://www.mri.co.jp/knowledge/opinion/2024/202407\\_3.html](https://www.mri.co.jp/knowledge/opinion/2024/202407_3.html))参照。

<sup>9</sup> なお、本 3 ステップ検討においては、経済産業省「DXレポート 2」

([https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation\\_kasoku/pdf/20201228\\_3.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation_kasoku/pdf/20201228_3.pdf))における、デジタイゼーション>デジタライゼーション>デジタルトランスフォーメーションを参考にしている。

<sup>10</sup> IfATE が DfE とともに、新しい標準スキル分類 StandardSkillsClassification(SSC)を検討するプロジェクトを開始した。

(<https://www.instituteforapprenticeships.org/about/newshub/news-events/dfe-and-ifate-launch-groundbreaking-new-standard-skills-classification-ssc-project/>)

<sup>11</sup> O\*NET と連携している企業等の一部を列挙している。

([https://www.onetcenter.org/ws\\_users.html](https://www.onetcenter.org/ws_users.html))

<sup>12</sup> 厚生労働省「求職者等への職場情報提供にあたっての手引き」策定に関する報告

([https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000073981\\_00013.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000073981_00013.html))

<sup>13</sup> 内閣官房、経済産業省、厚生労働省「ジョブ型人事指針」

([https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf))

<sup>14</sup> 広島県「令和6年度広島県リスキリング伴走コンサルティング事業 参加企業の募集について」

(<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/252/reskillingbanso-boshu-2024.html>)

<sup>15</sup> 広島県「導入・運用段階別スキル整理表」

(<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/547008.pdf>)

<sup>16</sup> 仕事の内容について整理する際、職務、課業(タスク)、成果責任(アカウントビリティ)といった概念が議論になる。個別具体的な作業のことをタスクと呼び、複数のタスクのまとまりを職務と呼ぶ。タスクは非常に具体的であるがゆえに頻繁に変化する。職務は人まとまりで見るとタスクほどの変化はない。近年の職務記述書ではしばしば「成果責任」の形で記載される。タスクは具体的な作業内容となるが、成果責任はタスクによって達成されるべき事項を指す。用途や職位により有効な粒度は異なるが、タスクを大量に記載することはあまり推奨されない。

---

担当者

西澤和也、大内久幸、山岸拓也、山藤昌志

本件に関するお問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目 10 番 3 号

【内容に関するお問い合わせ】

政策・経済センター

電話:03-6858-2717 メール:pecgroup@mri.co.jp

【報道機関からのお問い合わせ】

グループ広報部

電話:03-6705-6000 メール:media@mri.co.jp