



人間の行動原理と原則にもとづいた

smart creative management

O to 1

【世界初】需要創造の芸術と科学

NEWS RELEASE

2021年1月 吉日

リクエスト株式会社

スマートクリエイティブマネジメント総合研究所

## 【日本初】ロボットもマネジメントするポスト記述

# 「スマートジョブディスクリプション™」 発売

## ～ビジョンを成し遂げる職務の遂行～

デジタルトランスフォーメーション DX を実現する中核技術 RPA、RPA に連携し業務効率を飛躍的に上げる AI が急速に使いやすく低価格化したことで、企業が将来 成し遂げるビジョンとその成し遂げ方が大きく変わり始めている。上手くいっている他社をまねる、「昨対〇〇%増」のように焼き直すビジョンから、将来のお客様・取引先に必要とされると想定できる尖りある絵の想像がビジョンに変わり始めている。繰り返しができる業務は標準化・パターン化され RPA ロボットが担う。社員は経営トップが構想する事業ビジョンを成し遂げる問題とその問題を解決するやり方の仮説を想像、実際にやりながら試行錯誤の中で問題解決のパターン・標準を創る業務を担う。パターン・標準ができた直後、その都度 RPA ロボットに教え任せる。人間は“パターンの創造”と“RPA ロボットのマネジメント”を担い、ロボットは創造されたパターン・作業を人間から教わり実行する。この事業環境の中で社員に担ってもらう職務（ポスト）が今まで主流であった職務分析のように過去を参考にしたやり方や他社をまねるやり方、身に付けてほしい能力を定義する職能資格制度が機能しなくなっている。また、仕事の創造力を訓練する必要性があるが、今まで言われたことをミスなくより速くできる人を採用育成評価し続けてきた結果、経営層が方針を出す、各職務・ポストの階層で具体的にどうすれば良いかが想像できない状況にある。日本で初めてこれらの問題を解決する“需要創造型リーダーの開発™”の提供を開始したリクエスト株式会社（本社：東京都豊島区、代表取締役：甲畑智康）はこの度、RPA ロボットのマネジメントまで対応する職務設計“スマートジョブディスクリプション™”を開発、提供を開始いたしました。

【会社概要】 社名：リクエスト株式会社 URL：<https://requestgroup.jp> 代表者：代表取締役 甲畑智康

【事業内容】：需要創造型リーダーの開発、ロボットのマネジメント

「RPA と協働し営業利益をつくる」をミッションに、需要創造型リーダーに必要な“思考と行動の習慣”と“問題解決パターンの創造”、“ロボットのマネジメント”の手法の開発と訓練に取り組んでおり、約 820 社の国内大手企業から中堅企業、上場準備直前のスタートアップ企業への提供実績を有している。また、“需要創造の芸術と科学”をテーマにビジネスの創造力、人間がマネジメントしやすいロボットのユーザーインターフェースの実験検証をするスマートクリエイティブマネジメント総合研究所を構え、行動科学・脳神経科学と芸術にもとづいたビジネスの創造力の再現に成功しています。直近では、RPA と協働で利益をつくる社員のための『ひとり作戦会議™』の商用化をはじめております。

参考：[【日本初】RPA と協働で利益をつくる社員のための「ひとり作戦会議™」発売](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000068315.html)

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000068315.html>

採用や評価、賃金制度について、様々な定義や制度設計についての考え方とやり方、そのメリットとデメリットが発信されている。固く意味が理解しづらい言葉、複雑で全体像が見えづらい仕組みがパワーポイントのスライドに並ぶ。社員に伝えても理解できるものではない。制度をつくった本人でさえ具体的にどのように各職場で運用されるのかの絵を描くことができているのが事実。複雑な制度であるため曖昧な言葉が並ぶのはしかたがない側面もある。曖昧な言葉は人によって解釈が変わる。解釈は各自の経験と知識の量に依存するため。とうぜん、社員は評価に不満を持つようになる。その結果、制度を設計した側は何が正しいのか、何を自社に導入すればよいかわからなくなっていく。もしくは「社員が悪い」と言い始める。その気持ちはよく理解できる。私も弊社の制度をつくり改定するたびに説明し様々なネガティブな質問を受け対応をしてきたため。同業他社が欧米で主流といわれるジョブ型に変えたと聞いたから導入する。制度の導入が目的化されるため、社員の自発性が消える。「またか」が組織に発生し、ますます他責にする弾が増え、自発性が組織からなくなっていく。優秀なプレイヤーから他社へ移っていく。そもそもの目的、事業戦略の実現から遠ざかっていく。

今まで大手企業から中堅企業の中でお付き合いが4年以上ある80社程度の企業から、採用・評価・賃金制度をつくる依頼を受け、関係ができていたためパッケージではなく個別に議論・実験をしながら共働型で対応してきました。当社の評価・賃金制度をつくり直し、運用し実験検証を弊社内のスマートクリエイティブマネジメント総合研究所と進めた結果、結局のところ採用・評価賃金制度は事業戦略を実現するために「『〇〇をすれば、〇〇円をお支払いする』をできる限り具体的に明示できる“ポスト”をつくる」そして「事業戦略の実現に直結するであろう問題解決のパターンを創造する訓練をする」ことの2点がピンポイント・勘所であることがわかっている。

「〇〇をすれば」は職務。自社の事業ビジョン、優位なポジションに立ちビジョンに近づける戦略とビジネスモデル、その実現に向けて個別具体的な仕事をしてもらうことが職務・ポストをつくる目的。職務分析と業務分析のような過去にもとづいた定義を“しない”ことがポイントになる。事業戦略はまだない未来を創る、今後の事業環境に適応するために構想するもの。過去の焼直しで結果が出る場合は、事業戦略は必要ない。事業計画も必要ない。すでにある組織の従業員の行動と思考の習慣が結果を出してくれる。

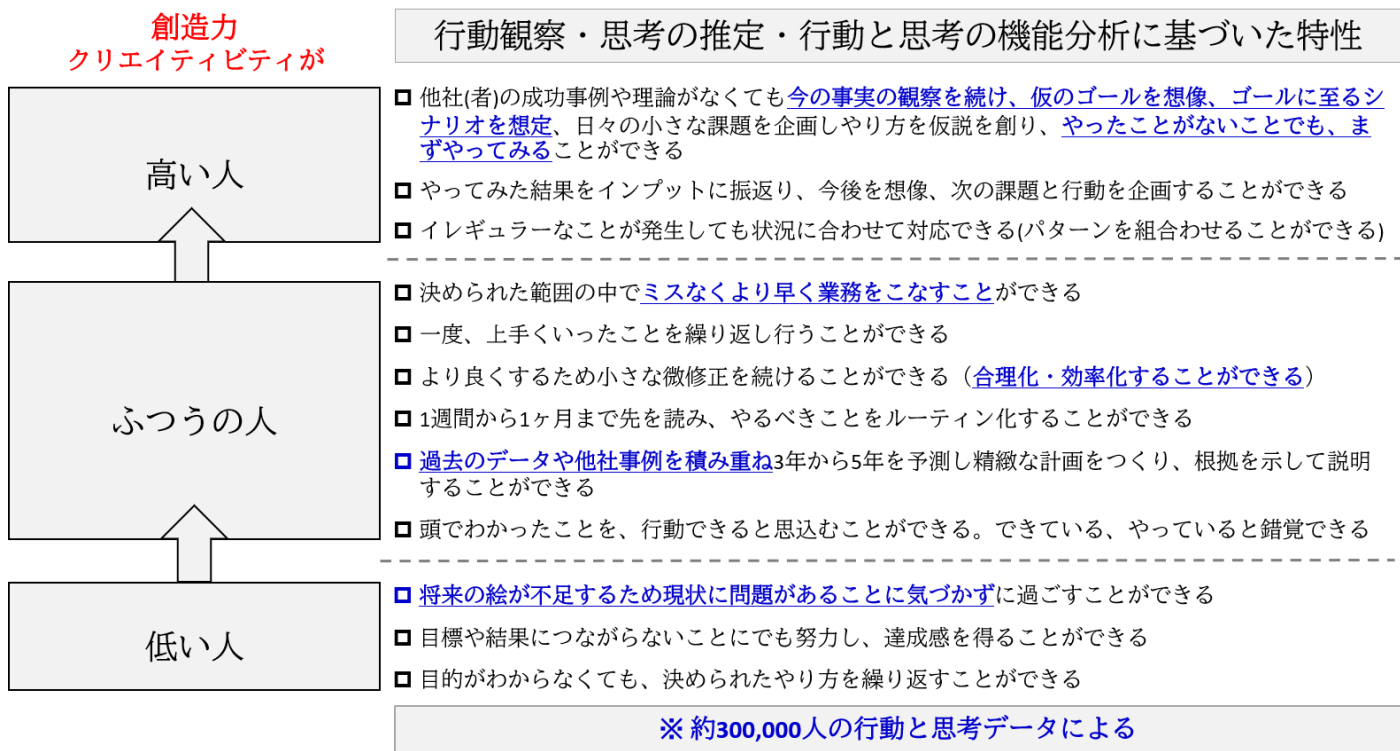
「〇〇ができれば」は職能。身に付けてほしい能力構築が目的。売上と利益が毎年増えていく確度が高い事業環境で運用しやすい。売上と利益が増えるため支払う給与も増やすことができる。評価が曖昧であっても、社員が不満を抱きづらい。職能の定義がそもそも曖昧なケースがほぼすべて。もし、だれが見ても納得ができる職能の定義をつくった場合、量が膨大になり運用ができなくなる。また、環境が変わった場合、使えなくなる。実際に運用ができなくなっている。

職務（ポスト）定義の中に、その職務を遂行するための能力を書くケースがある。外部から人材を調達する際の目安にはなるが、明示される能力の多くはポータブルスキルであるため、実際に自社でやって欲しいことができるとは限らない。即戦力人材、優秀だといわれ採用された中途社員の9割以上は、半年以上やって欲しい仕事ができない原因はここにある。したがって、能力として証明できるものは、どこでも使える応用性はある反面、個別具体的な問題解決ができる証明にはならない。能力定義よりも職務（ポスト）と賃金の明示。事業戦略を実現するために「『〇〇をすれば、〇〇円をお支払いする』をできる限り具体的に明示できる“ポスト”をつくる」ことが重要。職務を誰が見ても同じように解釈できるタスクに細分化・具体化することは正論だが、これはきれいごとで終わる。細分化・具体化するためには将来を想像する必要がある。事業戦略は今まで無い自社とお客様・取引先の将来を創るためのものだから。みえない未来を想像するためには、訓練が必要になる。シナリオプランニングではなく。そもそも、細分化・具体化すればするほど分量が増え運用できなくなる。いつまでたっても完成しない建造物になってしまう。目的は事業戦略の実現。制度をつくりこむことではない。

職務をポストと考えず、タスクレベルまで具体化・細分化したアウトプットの良い例は、社員を外部の専門会社から派遣依頼する場合がわかりやすい。職務型・ジョブ型の“正論”を追求すると、すべての従業員を派遣型・業務委託型に変えていく制度をつくることになる。今後、人間は“パターンの創造”と“RPA ロボットのマネジメント”を担い、ロボットは創造されたパターン・作業を人間から教わり実行を担う。このような事業環境では、このすべての従業員を派遣型・業務委託型にする制度は現実的ではない。事業の継続性が担保できなくなるため。

このあたりまえの本質に、今まで大手企業から中堅企業の中でお付き合いが4年以上ある80社程度の企業から、採用・評価・賃金制度をつくる依頼を受け、関係ができていたためパッケージではなく個別に議論・実験をしながら共働型で対応、当社の評価・賃金制度をつくりなおし、運用し実験検証を弊社内のスマートクリエイティブマネジメント総合研究所と進めた結果、ようやく行き着いた。時間がずいぶんかかりました。

言われてみれば「そりゃそうだ」だが、私自身、研究機関から言われないと気が付かなかった。年功（働く年数）、職能（身に付ける能力）、役割、責任、職務（やってほしい仕事）など事業環境によってフォーカスされるものが変わる。事業環境が変わり評価の対象は変わるが「〇〇をすれば、〇〇円を入金する」は変わらない。組織はふつうの人を用いて、ふつうではないことを実現する。組織の中にはふつうの人が7割以上いる。私も含めふつうの人は、報酬がないことはやらない。金銭以外の報酬も“やる”を促す。自分が組織の資源を使い実現したいことがある場合、非金銭的報酬の先取をすることができる。



参考：[【日本初】挑戦がつづく「非金銭的報酬の先取思考®」](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000003.000068315.html)  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000003.000068315.html>

何かをやった直後に得られる承認や達成感も非金銭的報酬に“は”なる。しかし、この報酬はリモート・オンラインでの仕事の時間が増えていくと機能しづらくなっていく。リモート・オンラインの仕事の時間が増えていくと、どうしても人と人との関わる時間が減少。承認は人と人が関わらなければ発生しない。また、承認をする役割を担うマネジメント層にとって、部下の承認は極めて負担感が高い。人間、負担感の高いことは継続できない。

RPA が使いやすく低価格で広まる中で、マネジメントを担っていた人たちの職務も変わり始めている。マネジメント層の人数を 1/5 まで減らしても業務に支障がでない結果もでは始めている。RPA と人間のどちらも部下として関わる思考と行動の習慣も生まれている。

また、達成感もリモート・オンラインでの仕事時間が増えていく中で得られるまでの時間が長くなり、得られる頻度が減少する。達成感が得やすい、つまり、パターン化しやすい業務は RPA 化、RPA と連携する AI・OCR 技術が担っていくため。上司が部下のできは始めていることを承認する。すぐに達成感が得やすくできること教える。この 2 つの実施が難しくなっている。したがって、自分が成し遂げたいことを思い描き（非金銭的）報酬を先取るスキルが必要になる。人間は新たなパターンを創る役割を担う。新たなパターンをつくるには試行錯誤が必要になる。試行錯誤をする思考と行動のやり方・手順を伝え訓練をする。試行錯誤をした直後には達成感や承認という（非金銭的）報酬は得られない。つまり、困難に立ち向かうことを続けることができなくなる。気持ちだけでは続かない。非金銭的な報酬の先取ができる思考が必要になる。思い描いている絵に“近づいた”“近づいている”ことが小さな報酬になり、やったことがないことを続け、困難を乗り越えることができはじめる。

大切なことは

「〇〇をすれば、〇〇円をお支払いする」をできる限り具体的に明示できる“ポスト”をつくる。

「〇〇をすれば」は“社員に何をしてほしいのか？”を決めること。

“何をしてほしいのかのポスト”を決める際に 2 つのやり口がある。

1. 職務分析。つまり過去に上手くいった今ある仕事を言語化する
2. 将来目指す事業の絵を実現するための仕事を企画し言語化する

“1”は過去とこれからが変わらず同じような事業環境で機能するやり方。

“2”は過去とこれからが変わる事業環境で必要になるやり方。

未来が予定調和で進むのであれば“1”を。そうではない場合は“2”を選ぶ。

“1”の事業戦略と事業計画は、過去の焼き直しでも問題はない。昨年対比〇〇で数字を積み上げればよい。売上や粗利、営業利益、シェアなどの一般的な財務指標。その目標数値の割り振り先と、割り振られた目標を達成するための過去のやり口もしくは他社の成功事例を踏まえた計画ときれいで差しさわりのないプレゼン資料を事前準備すれば問題は発生しない。自社・自分の都合からはじめる“お客様のために”で進めていくことができる。相手の立場を想像するよりも、先輩がつくってきたやり口・パターンを素直にやり、より速くミスなく対処することが最も効果的で効率的。

“2”の事業戦略と事業計画は、目指す将来の絵（過去の事実を根拠にしながらも、結果として飛躍している将来の具体的で動く絵）、今の戦闘力、そのズレを埋める課題（見えない問題）、その課題解決のやり方を試行錯誤の中で創造する許容度合いが最低限必要になる。少なくとも今と将来の自社のお客様や取引先の立場から想像するスキルが基本になる。分業化が進んだ組織の中で 10 年以上仕事を続けている社員の 10 人中 8 人以上は、自分の立場、自社の立場からでしか想像をしないことが調査結果からわかっている。上から言われたことをより速く、よりミスなく対処できる人材を採用育成評価してきた結果。自分の立場からでしか仕事ができないため、組織の都合、自分の都合を悪気なく使ってしまう。

未来が予定調和が進むのであれば“1”を。そうではない場合は“2”を選ぶ。評価賃金制度の前提になる事業戦略と事業計画は、“1”と“2”では大きく異なることがわかる。どちらが良い悪いではなく、事業をする環境によって変えるだけのこと。否定できる物事は何も無い。未来が予定調和で“進まない”事業環境下では、ジョブ型、つまり職務型、もっとわかりやすく言えば“仕事型・ポスト型”の雇用が進む。未来が予定調和で“進む”事業環境下では、職能「〇〇ができるようになる」と〇〇と評価します」を詳細に設計し、それに紐づく賃金を等級・ピッチで精緻に設計する。制度を詳細に精緻に設計しても、環境がすぐには変わらないため耐えられる。しかし、未来が予定調和で“進まない”事業環境下では、事業戦略を数か月で変える必要も出てくる。つまり、ジョブ型・職務型・ポスト型の採用評価賃金制度を、職能型の時のように具体的ではないが詳細に精緻に設計すると機能しなくなることは明らかな事実。また、ジョブ型・職務型の評価賃金制度を導入する場合、外部から事業戦略の実現に適する人材を採用する必要もあり、転職市場の活性化や労働法の改正など自社ではどうにもならない様々な正しい論点、正論が出される。そこでどうしても迷いが出てしまう。「これで本当に良いのか?」「どのレベル（粒度）で設計すればよいのか?」と正解を探したくなる。迷った場合に戻ってくるところは以下の2カ所です。

1. 事業環境が変わっている場合は、過去の焼直し「昨年対比〇〇%」では“ない”事業戦略を構想してから評価賃金を設計すること
2. この場合、社員に試行錯誤を継続してもらうため、“試行錯誤をする思考と行動の手順”と挑戦を続けるための“非金銭的な報酬の先取りができる絵の想像の仕方”を提供し訓練すること
3. 評価賃金制度の本質は「〇〇をすれば、〇〇円を入金する」をできる限り具体的に明示できる“ポスト”を企画すること

転職市場から人材を採用する場合の「〇〇をすれば、〇〇円を入金する」の「〇〇をすれば」は、財務に現れる結果近いものを具体的に設定。一方で新人を採用する場合の「〇〇をすれば」は、事業戦略の実現を進める“基本”の思考と行動を想定・検証し具体化する。新人の育成を各職場に OJT をスローガンに投げないことが重要。職場の従業員は“教える内容”と“教え方”が、今まで以上にわからなくなっていくため。そもそも、OJT は機能していない。これは確実に言い切れる事実。先輩や上司は、新人や若手の仕事上の具体的な問題を解決するためのやり方と考え方を具体的に教えず、職務もしくは職種に必要とされる一般的な能力を教えようとする。能力を教えるすぐには仕事ができるようにはならない。もしくは、上司や先輩が自身の業務負担を減らすために、to do リストのようなかたちで新人に業務を振るだけ。育成ではなく自分のあふれた仕事で、自分がやりたくない作業を新人や若手に OJT をスローガンにして振るだけ。新人や若手は達成感が得られず学習性無力感を得ようになり、はじめはやる気があったがやる気がなくなっていく。今後、活躍を期待され採用された一部の新人や若手は、自分が成長できる環境にはないと判断し、タイミングを読みより条件の良い他社へ移っていく。今後は to do リストで渡せるレベルの業務は RPA ロボットが担う、もしくはそもそも不必要になる。すでにはじまっているが。先輩や上司は RPA ロボットに教える、つまり細分化した業務フローを入力し正確に動作するかをチェックする職務の遂行が必要になる。

欧米で主流といわれるジョブ型の職務記述書であってもピンからキリまである。日本の職能資格制度の方が、機能すると読み取れるものもある。すでに機能していない欧米の職務記述書も実際にある。他国他社をまねることは、成長につながる。しかし、まねることが目的化されることは避けたい。何かをはじめると目的は今後、私たちがお客様や取引先に必要とされ互いに利益を得合いながら、共に生き残っていく将来のビジョンを思い描き、それを優位なポジションで実現できる戦略を構想、構想した戦略をポスト（職務）に分割、ポストに入る人を社内外から探し、必要に応じて人材開発を専門にする部署が各部署・職場のリーダークラスと共働しながら育成する。

ポストに入る人材が、ポストに必要なすべての行動と思考を身に付けていることは無いため。知識研修は使えなくなる。知識を個別の組織のポストに必要な行動と思考に具体的に展開できる人は極めて少ないため。知識はパターン。パターンが使える、ルーティンになる、対処・処理できる。これは低価格で採用できる RPA ロボットのポスト（職務）。RPA に AI と OCR がより連携を強めていく。人間が担う自社独自のポスト（職務）を明らかにする、その職務を具体的に訓練する。その一連のプログラムの提供を開始することになりました。

【本リリースに関するお問い合わせ先】

e-mail : request@requestgroup.jp

問合せフォーム : <https://requestgroup.jp/request>

担当 : 未光

【日本初】  
ロボットもマネジメントするポスト記述  
スマートジョブディスクリプション™ 発売  
Smart Job Description  
～ビジョンを成し遂げる職務の遂行～

人間の行動原理と原則にもとづいた  
smart creative management  
o to 1 【世界初】 需要創造の芸術と科学



人間の行動原理と原則にもとづいた開発

**smart creative management**

世界初 需要創造の芸術と科学



スマートクリエイティブマネジメント® は弊社の登録商標です