



980 社・33.8 万人の行動分析が示した「戦略人事」の限界 **人事では担えない専門職能を、事業がどう自前化し、経験設計するか**

■「戦略人事」がうまく機能しなかった、本当の理由

2000 年前後、「戦略人事」という言葉が注目されました。

人事が経営と一体となり、事業を推進する。そんな理想像が語られ、「人事を戦略の中心に据えるべきだ」という期待が膨らみました。

しかし実際の企業現場では、その期待はほとんど実現しませんでした。これは、人事の能力や努力の問題ではありません。

そもそも人事部門では担えない領域まで任せてしまったこと自体が、構造的な誤りだったからです。どこまでが人事部門の役割で、どこからが事業部門の役割なのか。その線引きを曖昧にしたまま「戦略人事」を掲げたことが、最初のボタンの掛け違いでした。

■この機能不全は、CHRO 制度・人的資本経営にもそのまま当てはまる

近年広がった「CHRO 制度」や「人的資本経営」も、狙いは戦略人事と同じです。

- ・ 人材戦略を経営の中心に置く
- ・ “人への投資”を最適化する
- ・ 組織の価値を人的資本として可視化する

しかし、多くの現場では次のような違和感が生まれています。

- ・ CHRO を置いたのに、事業の本質は変わらない
- ・ 人的資本経営が「指標づくり」や「開示対応」にとどまっている

これは、**人事が触れられる領域と、事業固有の専門領域が本質的に異なるため**です。

CHRO や人的資本経営が扱うのは、基本的に全社共通の基盤(制度・評価・エンゲージメント・開示指標)です。一方、本当に専門性の根幹となるのは、

- ・ どの市場で戦うか
- ・ どの顧客にどんな価値を届けるか
- ・ 現場オペレーションをどう設計するか

といった“事業固有の OS”です。

役職名を変えても、指標を増やしても、人事が事業の日々の因果や摩擦に直接触れられないという構造は変わりません。この意味で、**戦略人事の限界は、そのまま CHRO 制度・人的資本経営にも該当します。**



■人事部門の役割は「全員に共通する基盤」を整えること

人事が担うべき領域は、企業規模や業界を問わず共通しており、次のような“基盤職能”です。

- 公平性・平等性の担保
- 評価・賃金制度の整備
- 全社研修体系の構築
- 行動規範・コンプライアンスの浸透
- 働きやすさ・エンゲージメントの向上
- 適材配置(人事異動・配置設計)

これはすべての職種・部署に共通する組織インフラであり、市場戦略・顧客戦略・現場運用といった **事業固有の価値創造**とはまったく性質が異なります。したがって、事業固有の専門性まで人事が担おうとすることには、構造的な限界があります。

■一方、事業部門が求めているのは「市場特有の専門職能」

ビジネス環境は常に変化します。しかし近年は、**変化の質そのものが一変しました**。

- 顧客の価値観は細分化し
- 意思決定に関わる主体は増え
- 業界構造は短期間で組み替わり
- 「正解の前提」は半年で陳腐化する

つまり企業が直面しているのは、“**変化の速度**”ではなく、“**変化の構造そのものが複雑化している**”という質的転換です。この環境下で事業に求められるのは、自社のビジネスモデル × 顧客の文脈 × 業界構造から立ち上がる「**市場特有の専門職能**」です。

■市場特有の専門職能:三つの中核

① 背景を読み解く力(Context Understanding)

- 顧客・生活者の状況、業務、制約、価値観の理解
- 業界構造・サプライチェーン・力学の把握
- 「なぜ今これが必要なのか」を因果で説明する

② 提案・運用・届け方を設計する力(Way-of-Delivery Design)

- 案件ごとに異なる導入・運用方法を最適化する
- 価値提供プロセスを顧客の意思決定に合わせて設計する
- 「順番・巻き込み・リスク低減」を構造化する

③ 多主体を動かす協働・調整力(Orchestration)

- 顧客企業内の複数部門・外部パートナーと合意形成
- 立場・利害・スピード感の違いを踏まえ調整
- 中長期の関係性を築く



これらは机上では学べません。

実際の顧客・案件・関係者と向き合う経験の積み重ねでしか形成されません。

■働き方改革が、専門職能の継承をさらに難しくした

働き方改革は労働時間の改善をもたらしましたが、同時に次の“育成の源泉”を細らせました。

- ・ 上司と部下が現場で学び合う時間の減少
- ・ 暗黙知(反応・流れ・判断)の共有が困難に
- ・ 部門横断・企業横断の協働機会の減少
- ・ 変化に即応する判断を試し学ぶ場の不足

企業はいま、

- ・ 専門性はこれまで以上に必要
- ・ しかし専門性を育てる経験機会は減少

という **構造的矛盾**を抱えています。

だからこそ、専門職能を育てるには、**経験そのものを意図的に設計する仕組み**が不可欠であり、それは市場と顧客に最も近い **事業側**にしか担えません。

■「戦略人事」は、この専門領域まで背負わされた

こうした背景(前提)を整理しないまま「戦略人事」だけが広まりました。

「人事が戦略的に人材育成を主導すべき」。この期待は、人事に過大な役割を押し付けました。しかし人事は、次の生々しい情報に触れられません。

- ・ 現場の複雑な因果
- ・ 顧客の文脈や価値観の変化
- ・ ステークホルダーの力学
- ・ プロジェクトの詰まりどころ

こうした**事業固有の専門性育成**を人事に背負わせたことこそ、**戦略人事が機能しなかった核心**です。

■本来の構造は「人事 × 事業」の役割分担でしか成立しない

人材育成が機能するのは次の構造が整ったときだけです。

- ・ **人事**：全社員に共通する基盤(制度・評価・研修・公平性)を整える
- ・ **事業**：市場変化に合わせて専門職能を育てる

事業固有の専門性は、日常業務だけでは育ちません。

「現場経験 → ふりかえり → 型化 → 再現」という**経験設計の仕組み**が不可欠です。



■では、事業側は何をするのか？

結論は明確です。

専門職能は人事部門ではつukれない。
だから事業部門が自前化し、経験で育てるしかない。

そのために事業側が担うべき責任は次の4つです。

■事業側が担うべき4つの責任

- ①「市場の背景」を読む仕組みをつくる
 - ・ 顧客訪問・ユーザー(現場)観察の標準化
 - ・ 「事実→ 背景→ 因果」の共通フレーム
 - ・ 定性情報を構造化するレビューの仕組み
- ②「届け方・業態・顧客プロセス」を自ら設計する
 - ・ 営業・サービスモデルを顧客側の現実に合わせて再設計
 - ・ カスタマーサクセス・共同運用の発想
 - ・ パートナーと共創する“届け方の型”
- ③「経験の場」をつくり、専門性が育つ循環を回す
 - ・ 現場同行や案件レビューの定例化
 - ・ 他部署・パートナーとの合同振り返り
 - ・ 成功・失敗の形式知化
- ④ 役割と責任を明確にし、人事と分業する
 - ・ 人事： 共通インフラを守る
 - ・ 事業： 専門職能を定義し、育成プロセスを設計する

■まとめ:戦略人事は「過剰な期待」だった

戦略人事の機能不全の本質は、「人事では担えない役割」を人事に任せてしまったことです。専門職能は人事ではつくれません。市場・顧客・現場に最も近い事業部門だけが、それを育てられます。だからこそ、これからの企業に必要なのは、

- ・ 「人事を戦略化する」ことではなく
- ・ 事業が専門性を自前化し、経験設計で育成を組み直すこと

この前提に立ったとき、はじめて「人事の戦略的活用」と「事業の専門性向上」が矛盾なく両立します。



■**発展編**:競争ポジションに応じた人的資本開発へ

ここから先は、「戦略人事の限界」を前提にしつつ、人事部門と事業部門が、競争ポジションに応じて人的資本をどう設計し直すかというテーマに踏み込んでいきます。

ここまで見てきた「戦略人事」の限界は、別の視点から見れば「事業戦略と育成構造の不整合」とも言えます。とくに、

- ・ 事業がどの市場で、どんなポジションを取りにいくのか(戦略)
- ・ その戦略にふさわしい人材をどう設計し、どう育てるのか(育成構造)

のあいだを、人事部門と事業部門がうまく“橋渡し”できていないことが、根本要因です。

この不整合を正面から扱うのが、ここで述べる **Strategic Fit Human Capital** です。

■「意味・構造・問い」とは何か:人的資本要件としての再定義

本来、企業はまず「自社が市場で担う競争ポジション(Leader/Challenger/Follower/Nicher)は何か」を見極め、その立ち位置にふさわしい事業戦略を構築し、その戦略を実現できるような人的資本を設計・開発する必要があります。

- ・ **事業部門**:自社の競争ポジションと事業戦略を定め、「どのような価値創造が必要か」を明らかにする側
- ・ **人事部門**:その要件を踏まえて、「どの層に、どんな経験・評価・配置を設計するか」を制度・仕組みに翻訳する側

しかし多くの企業では、この翻訳プロセスが途切れており、「誰に、どんな役割を期待しているのか」「その役割に必要な職能は何か」が、人事部門と事業部門の間で十分に共有されていないのが現実です。

とりわけ **Leader** や **Challenger** のように変化の先頭に立つポジションでは、

- ・ マニュアルには書けない「意味」を扱う力
- ・ 現象の背後にある「構造」を読む力
- ・ 安易に答えを出さず「問い」を持続ける力

といった **非定型の思考力と実行力** を備えた人材が不可欠になります。

ここでのポイントは、**事業部門**が「どのポジションで、どのような“意味・構造・問い”を扱える人材が必要か」を定義し、**人事部門**が それを踏まえて育成・評価・配置の枠組みを設計する、という役割分担を明確にすることです。

人的資本の設計が競争ポジションと連動していなければ、どれほど戦略が優れていても実現されず、企業の変革は空回りします。



■「意味・構造・問い」の三要素

人事部門は「言語化と評価枠組み」、事業部門は「現場経験の設計」を担う。

■ 意味

目の前の業務や課題に対し、「なぜそれを行うのか?」「誰にとって、どんな価値があるか?」を捉え直す力。単なる“やり方”ではなく、“やり方の意味”を問い直し、再設計できる視点。

- 人事部門の役割:
 - 「意味を問う姿勢」や「価値の翻訳力」を評価項目として明文化する
 - 等級要件やコンピテンシーの中に「意味の再構成」という観点を組み込む
- 事業部門の役割:
 - 顧客や現場を通じて、「意味を問い直さなければならない場面」を多く経験させる
 - 「なぜこのやり方なのか」を議論するレビュー場を設計する

■ 構造

変化の現象に対し、背景にある利害関係・業務プロセス・市場構造などを俯瞰的に把握し、論理的に整理できる力。

「表面的な改善」ではなく、「本質的な構造転換」へとつなげられる資質。

- 人事部門の役割:
 - 「構造を言語化できるか」を評価基準として定義する
 - 部門横断の研修や自社固有のケーススタディの場を用意し、“構造を見る眼”を鍛える場づくりを担う
- 事業部門の役割:
 - 自社のバリューチェーンやチャネル構造を題材に、「構造のどこを動かすのか」を議論する場を設計する
 - 実際の案件をもとに「構造を描き直す」演習・プロジェクトを運営する

■ 問い

現場や取引先で起きている変化の背後にある「なぜ?」を見逃さず、深く掘り下げて考え続ける姿勢。答えを急がず、“問いを持ち続けられる人材”こそが、次の価値を生み出す源泉となる。

- 人事部門の役割:
 - 評価や面談の場で、「どんな問いを持って仕事をしているか」を確認する対話フォーマットを設計する
 - 「問いを持つこと」をキャリア上ポジティブに扱うメッセージを発信する
- 事業部門の役割:
 - 会議やレビューの場で「結論」だけでなく「どんな問いから出発したか」を共有させる。
 - 問いを立てた人が不利にならない心理的安全性と、試行錯誤の余白をつくる。



■「意味・構造・問いを扱える人材」とは ー人事は“定義する側”、事業は“育てる側”

「意味・構造・問いを扱える人材」とは、現場や取引先で起きている変化の“背景”を読み解き、

- ・ なぜそれが起きているのか
- ・ どうすれば本質的に改善できるのか

を思考し、それを業務プロセスや提案へと翻訳できる存在です。単なる“実行者”ではなく、“意味を再設計できる実践者”こそが、これからの人的資本の中核となります。

ここで重要なのは：

- ・ **人事部門が** 上記のような人材像を言語化し、「会社としてその人材を評価・承認する」と宣言すること
- ・ **事業部門が** 日々の業務設計やプロジェクト設計の中で、「意味・構造・問い」を扱う経験を意図的に埋め込むこと

この二つが揃ってはじめて、「意味・構造・問いを扱える人材」は組織として再現可能になる。

■従来の評価制度では捉えきれない資質

—— 人事と事業が、評価の“前提”から見直す必要がある

ここで述べている「意味・構造・問いを扱える力」は、従来のスキル評価やコンピテンシー評価の枠組みでは捉えきれない側面を持っています。

従来の評価制度の多くは、

- ・ 再現可能な行動
- ・ 観察可能な能力

に焦点を当てており、

- ・ 問いを立てる力
- ・ 構造を読み解く力
- ・ 意味を再構成する力

といった **非定型・探索的な知的行動** は、評価対象に入りにくい構造です。たとえば「傾聴力」「判断力」「行動力」といった行動特性は評価シートに落とし込みやすい一方で、「意味の再構築」や「問い続ける姿勢」といった力は、成果がすぐには可視化されず、形式化も困難なため、評価上見落とされやすい。

- ・ **人事部門に必要なのは：**これらを「評価項目にどう取り込むか」「どのレベルから期待するか」を設計すること。
- ・ **事業部門に必要なのは：**「その力があつたからこそ起きた成果」を具体事例として人事にフィードバックし、評価の材料を提供すること。

変化の激しい事業環境においては、まさにこうした **非定型・構造的思考力**こそが、Leader や Challenger といったポジションに求められる本質的資質になっています。



■階層別研修の限界：育成構造の違い

—— 人事は「枠組みの再定義」を、事業は「中身の設計」を
このように「意味・構造・問いを扱える人材」が求められる一方で、従来の階層別研修には、構造的な限界があります。両者の違いを、人事部門が担うべきこと／事業部門が担うべきことという観点も含めて整理します。

観点	従来の階層別研修 (主担当：人事)	「意味・構造・問い」起点の育成 (人事 × 事業の協働)
目的	どの組織でも通用する役職ごとの形式知やスキルの画一的伝達	変化を事実として経験し読み解き、本質的な価値創出力を育む
内容設計の基準	役職階層(年次・役割)／主に人事主導	競争ポジションと構造的課題／事業が定義、人事が枠組みに落とす
主な評価要素	処理量、即応性、遵守性	構造理解、意味翻訳、問いの持続
対象となる人材像	“従える”ことに長けた人材	“意味を再構成できる実践者”
組織に与える効果	承認・儀礼・安心感を生む感覚	構造転換・越境学習・価値創出の源泉
戦略との整合性	限定的：模倣と効率を主とする Follower 領域では機能	高い：Leader/Challenger/Nicher に不可欠
今後の位置づけ	象徴的コミュニケーション装置	戦略遂行型の育成構造の中核(ただし事業と一体で設計)

この比較は、戦略人事における「制度の再設計」視点を促し、今後の人材育成戦略の根幹に位置づけられる内容です。

■なぜこの比較が重要か？

—— 人事主導ではなく、「人事 × 事業の共同設計」への転換
この比較は、「育成制度」と「競争戦略」の接続点を、人事部門と事業部門がどう共同設計するかを問い直すものです。

企業の立ち位置(Leader／Challenger／Follower／Nicher)ごとに、育成すべき人材像も、育成の方法論も、本来は変わるはずです。

- ・ 事業部門が 自社のポジションと構造的課題を定義し、
- ・ 人事部門が それを踏まえて育成・評価・配置の仕組みに翻訳し、
- ・ 両者が定期的に「ズレ」を点検する

という運用が、人的資本経営の再設計には不可欠です。



しかし現実には、従来の階層別研修がすべてのポジションに一律適用されており、結果として次のような“ズレ”が生じています。

- ・ 市場ポジションは変化しても、人材像は過去の延長線上のまま
- ・ チャレンジ戦略を掲げていても、育成は保守型のまま
- ・ Leader にもかかわらず、Follower 型の評価軸が温存されている

このズレは、人事部門だけでも、事業部門だけでも解消できません。「人事 × 事業」の共同作業として、育成構造を設計し直すことが求められています。

■真の能力開発とは何か？ —— 人事は「骨組み」を、事業は「血肉」を

真の能力開発とは、

- ・ 競争ポジション
- ・ 組織構造
- ・ 市場構造

に応じて設計された、実践的・対話的・問い駆動型の学習構造 によってのみ実現されます。

- ・ 人事部門：
 - 戦略と連動した育成枠組み・評価枠組み・キャリアパスを設計する「骨組みの設計者」
- ・ 事業部門：
 - 具体的な案件・プロジェクト・現場経験を通じて、その枠組みに「血肉を与える当事者」

Strategic Fit Human Capital は、こうした“戦略と人材育成のずれ”を、人事部門と事業部門の協働で是正し、人的資本と事業戦略を整合させるための新たな経営軸です。





33.8万人のデータに基づく **組織行動科学[®]**
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy[®]**



33.8万人のデータに基づく **組織行動科学[®]**
組織で働く成人の研究と教育開発 **Organizational-Andragogy[®]**

お問い合わせ：人的資本開発プランニング[®]センター

E-mail: request@requestgroup.jp

リクエスト株式会社 : <https://requestgroup.jp/corporateprofile>

会社案内ダウンロード: <https://requestgroup.jp/download>

代表取締役 甲畑智康: <https://requestgroup.jp/profile>

本社：〒160-0022 東京都新宿区新宿3丁目4番8号 京王フレンテ新宿3丁目4F

リクエスト株式会社は、「Behave：より善くを目的に」を掲げ、国内33.8万人の組織で働く人達の行動データに基づいた組織行動科学[®]を基盤に、人間の行動と思考を研究開発する7つの機関が980社以上の企業の人的資本開発を支援する企業です。

<https://www.requestgroup.jp/>

7つの研究機関

[Behavioral Robotics[®]](#)(HOBiROA[®])総研

[OrgLogLab[®]](#)(組織論理学[®])研究センター

smart creative management[®]総合研究所

XR HRD[®](AIAndragogy[®])研究センター

ABA Operations Research[®]センター

人的資本開発プランニング[®]センター

[公共行動研究室[®]](#)



■巻末用語集

■戦略人事(Strategic HR)

2000 年前後に登場した概念。「人事が経営と一体化し、事業を推進する」という理想像を指す。しかし、事業固有の専門性まで人事が担う前提で語られたため、構造的限界が生じた。

■CHRO 制度(Chief Human Resources Officer)

人事領域の最上位責任者を置き、人材戦略を経営に接続する仕組み。扱える領域は「全社共通の基盤」に限られ、事業の専門性にはアクセスできないという構造的制約がある。

■人的資本経営(Human Capital Management)

人材を「資本」と捉え、投資や状態を可視化し最適化する経営手法。実務では開示対応に終始し、事業固有の専門性に踏み込めないという限界を持つ。

■人事の基盤職能(HR Foundational Functions)

人事部門が担うべき“全職種共通の土台”。

公平性・平等性の担保、評価・賃金制度、研修体系の構築、行動規範・コンプライアンス、エンゲージメント、適材配置、市場や顧客に依存する「専門職能」とは別の領域。

■事業固有の専門職能(Business-Specific Professional Competencies)

特定の市場・顧客・ビジネスモデルに深く依存する能力。一般的スキルや製品知識では代替できない。本文では次の 3 つに分類される。

- ① 背景を読み解く力: 顧客や業界の構造、判断の前提を因果で理解する力。
 - ② 届け方を設計する力: 価値提供プロセスを顧客の意思決定構造に合わせて最適化する力。
 - ③ 協働・調整力: 多主体(顧客・社内・パートナー)の利害や速度の違いを前提に合意形成する力。
-

■変化の構造の複雑化(Structural Complexity of Market Change)

顧客価値観の多様化、意思決定主体の増加、業界構造の短期的変動によって「正解の前提」が急速に陳腐化する現象。単なるスピード変化ではなく“質的転換”と位置づける。

■背景(Background)

顧客や関係者が判断に至るまでの“状況・制約・価値観・業務構造・利害関係”といった前提条件集合。

■暗黙知(Tacit Knowledge)

言語化されにくい、判断の質を大きく左右する経験知。顧客反応・案件の流れ・判断の勘所などの“生きた知識”。



■働き方改革の副作用(Side Effects of Work-Style Reform)

労働時間は適正化したが、現場同行の減少、深い対話の減少、横断協働の機会の減少、即応判断の経験不足などが生じ、専門性を育てる経験機会が細った現象。

■経験設計(Experience Design for Capability Development)

専門職能を育てるために、「現場経験 → 振り返り → 型化 → 再現」という学習循環を意図的に組み込む仕組み。これは事業側のみが担える役割。

■OS(事業固有の OS)

その事業が市場で価値を生むための“思考・判断基準・動き方の設計思想”。「どの市場で戦うか、どの顧客に何を届けるか、どういう流れで価値が生まれるか」といった“事業の構造”を指す。

■構造的矛盾(Structural Contradiction)

制度や環境の構造が、望ましい状態と逆方向に働いてしまう状況。

本文では、「専門性の需要↑」×「経験機会の減少↓」のギャップを指す。

■届け方(Way of Delivery)

製品・サービスそのものではなく、「どの順番で・誰を巻き込み・どうリスクを減らし・どの運用で届けるか」という価値提供プロセス。

■専門性の自前化(Internalization of Expertise)

事業固有の専門職能を、人事ではなく事業自身が定義し、育成プロセスを保有すること。

■事実→ 背景 因果(Fact → Background → Causality)

33.8万人の分析から得られた上位5%の人材が判断のズレを起こさないために使う情報整理の型。

■職種・職務・職能の違い

●職種(Job Category): 企業内に存在する仕事の“種類”を示す大枠の分類。

例: 営業、開発、製造、経理、人事など。

共通構造が多く、人事でも定義可能な領域。

●職務(Job Duty / Role): 職種の中で個人が担う“具体的な業務内容”。

例: 営業職の「新規開拓」「アカウント管理」、開発職の「要件定義」「機能設計」など。

一般には「業務棚卸し」と混同されやすい。本来は「市場×顧客×ビジネスモデル×現場オペレーション」から導かれる“価値創造プロセス”を分解したものである。

●職能(Job Function / Competency Domain): 価値を生むために必要な能力構造そのもの。

製品知識や一般的スキルではなく、その事業ならではの固有能力。

例: 背景理解、届け方設計、協働・調整、問題構造化など。

市場・顧客・現場の文脈に深く依存するため、事業側でしか正確に定義・育成できない。



■戦略人事がどこまで担えるのか？(役割の限界)

◎人事が担える領域

- ・ 職種分類(共通構造)
- ・ 等級/役割の大枠
- ・ 職務の“表層的な整理”(業務棚卸しレベル)
- ・ 共通スキル・評価制度の要件

→ すべて「**全社共通の枠組み**」

◎人事が担えない領域(=事業のみが定義できる)

職務の“本質部分”=価値創造の流れ

つまり:

顧客の意思決定構造

現場の詰まりどころ

競争優位を生むプロセス

多主体の力学

提案・運用の最適な順番

こうした“事業固有の因果”は、現場に触れなければ見えない。

■ 事業を理解しない戦略人事に「職務定義」はできない

これは能力や熱意ではなく、**構造的に不可能**なため。

理由①:

職務は「価値創造プロセス」を分解したものであり、顧客・市場・現場の因果に依存する。

理由②:

人事は現場の摩擦や判断構造にアクセスできない。

(顧客反応・ステークホルダー力学・意思決定の前提など)

理由③:

人事が作れるのは「**テンプレート化された職務**」だけで、事業が本当に求める“**職務の核**”は扱えない。

■まとめ

- ・ 職種=仕事の種類(人事でも定義できる)
- ・ 職務=価値創造プロセスの分解(事業に依存するため、人事は核心には触れられない)
- ・ 職能=価値を生む能力構造(市場文脈が必須のため、事業でのみ定義・育成可能)

戦略人事が担えるのは主に「**職種**」と「**職務の表層**」。

しかし「**職務の核心**」と「**職能**」は、市場文脈に依存するため事業側でしか設計できない。



■ **職務記述書は、そもそも現代の事業にはフィットしない** —構造的にズレやすい仕組み—

職務記述書は、もともと「安定した業務を、均一の品質で行う」ことを前提につくられた仕組みです。しかし現在の企業は、顧客の価値観が細分化し、業界構造が短期間で変わり、提案・運用・協働の要件が案件ごとに異なるという“変化の構造が複雑化した世界”を生きています。この環境では、固定的な職務記述書と実際の価値創造プロセスの間に、致命的なギャップが生まれます。

■ **職務記述書が機能しない3つの構造的理由**

① **職務記述書は「作業項目」であり、「価値創造の因果」を表せない**

職務記述書の多くは次の形式になっています。

- ○○の営業活動
- △△の資料作成
- 顧客管理
- 社内調整
- 計画立案

しかし、これらはすべて「やっている作業の一覧」にすぎません。実際に価値が生まれるのは、「なぜその順番で動くのか」「顧客のどの背景に合わせて設計するのか」「どの主体をどう巻き込むのか」「どの摩擦をどう解消するのか」といった“因果 × 文脈 × 変化”の判断構造です。職務記述書は、この“価値創造のOS”を表現できません。

② **職務記述書は「静的」だが、事業環境は「動的」に変化する**

「正解が半年で陳腐化する」のが今の市場。ところが職務記述書は、一度作ったら 1～3 年は更新されないのが一般的。つまり、職務記述書を「更新する速度 < 市場の変化速度」となり、必然的に“現実とズレた文書”になります。

③ **人事が作成すると「表層の業務棚卸し」にしかない**

職務記述書は多くの場合、人事主導で作られます。しかし人事が触れられない情報は以下の通りです。

- 顧客の意思決定プロセス
- 現場オペレーションの詰まり
- 多主体の力学
- 価値が生まれる“順番”
- 案件ごとの構造的な違い

その結果、“本当に価値を生む業務”が抜け落ち、形式的なタスクだけが並ぶ「薄い職務記述書」になってしまう。これは、人事の能力の問題ではなく構造的な問題です。

■ **結論：職務記述書には「価値創造プロセス」を書けない**

つまり、職務記述書は、現代の複雑な事業に必要な“職能”を表現できない。だから「職務記述書があるのに成果が出ない」が起きる。さらに、事業がわからない戦略人事が“職務定義”を担うこと自体が構造的に矛盾している。