

# 「ジョブ型雇用ブーム」は日本企業に 何を問いかけているのか

---

2021年3月10日

みずほ総合研究所 コンサルティング第1部

主任コンサルタント	藤原慎朗	shinro.fujiwara@mizuho-ri.co.jp
コンサルタント	齋藤圭太	keita.saito@mizuho-ri.co.jp
コンサルタント	渡邊裕介	yusuke.watanabe@mizuho-ri.co.jp
上席主任コンサルタント	近藤康弘	yasuhiro.kondo@mizuho-ri.co.jp
主任コンサルタント	松山淳哉	junya.matsuyama@mizuho-ri.co.jp
主席コンサルタント	原田浩正	hiromasa.harada@mizuho-ri.co.jp

## はじめに

昨今、ジョブ型雇用に関する議論が取りざたされ、人事に関する分野での一大ブームになっている。“ジョブ型”というワードが持つ語感、コロナ禍による生活不安とミートしてしまったことで、多くのサラリーマンにとって重要な「雇用」「生活」に直結する印象を強く与えている。ネットやマスコミに溢れるコラムでは、終身雇用システムは崩壊した・解雇されやすくなるなど人目を惹く言葉が躍り、不安を一層助長しているようにも感じる。

経済・社会・企業のあり方は変数の多い、極めて流動的な状況から高度な意思決定の下で決まるものであって、メンバーシップ型かジョブ型かといった単一の（または二者択一の）考え方で成立するものではない。ましてやメンバーシップ型＝能力等級、ジョブ型＝職務等級といった誤った言説のまま整理されない情報が流布することで、新たな雇用システムの潮流が形成されることには違和感を拭えず、危険性すら感じてしまう。多くの従業員を抱える日本の経営者は、上記と同様の「違和感」を感じているのではないか。経営や雇用システムそのものが変数を内包するものであることに加え、コロナ禍による不安定さが更に押し掛かった状態では整理のしようがなく、多くの経営者にとって事業・組織・人材マネジメントシステムをどう方向付けるかは、極めて難しい問いであろう。

本稿では、時系列及び日米の雇用システムの比較を行い、ジョブ型雇用に関する正しい整理を行うことで日本企業が感じる「違和感」の正体に迫る。後段では、society5.0創造社会に向けた日本のあるべき雇用システムについて考察していきたい。

## 1. ジョブ型雇用の本質とは何か

### (1) コロナ禍によって本来の趣旨が曲がって伝わった“経団連提唱のジョブ型雇用”

2020年1月23日に経団連の中西宏明会長が「日本の雇用制度を見直す」と提言したことが起点となり、ジョブ型雇用への世間の関心が高まった。日立製作所や富士通などの大手企業がジョブ型雇用の導入を表明したことも発言のインパクトを後押ししたのだろう。

経団連会長の発言の根底には、同じく経団連が2018年11月に提唱したSociety5.0創造社会の到来に向けた“日本への危機意識”が流れている。日本の現在地はSociety4.0（情報社会）に何とか適応している状態で、雇用システムそのものはSociety3.0（工業社会）を前提に構成されている。この伝統的な雇用システムが現在の日本を支え続けていることも事実だが、「日本は改善は得意。探求・創造は苦手」という一面を作り出している点もあろう（この論点については、3.にて後述）。近未来社会を予測し逆算で産業が創り出す社会の青写真を描くには、根本から採用の慣例・企業での働き方・人の育成・活用手段を見直さねばならない、と読み取れる。日本の経営の代表として、至極当然の危機感だ。

しかし、経団連がこの危機感を経営労働政策特別委員会報告書にて説明する際、「日本型雇用システムはメンバーシップ型と称され、欧米型のジョブ型と対比される（中略）」という表現を用いたことから誤解が始まった。折しも世間はCOVID-19の脅威に晒され、日本企業が急激にリモートワークを強いられた時である。社会全体の活動自粛が直撃する企業を中心に経営不安と連動して雇用不安が広がり、リモートワークにより大半の労働者には“個々人の自律“と”1日の成果物“が求められる変化が起こったことで、世間の関心の焦点は「職務（ジョブ）」「外部労働市場（雇用流動性）」に集まってしまった。

経団連が日本の雇用システムに言及した目的は「今後日本ではいかにして社外でも通用するエンプロアビリティの高い人材を輩出・活用するか」にある。しかし世間の関心に呼応して広がった様々な人事関連記事の大半はその目的には触れず、“手段としてのジョブ型”の特徴・設計方法・導入後の影響ばかりが掲載されている。しかも、“欧米型のジョブ型”について正しく整理されないままに、である。

## (2) “欧米型のジョブ型” への誤解

日本におけるジョブ型雇用を考察するにあたっては、「欧米型ジョブ型とは一体どういったものであるか」を正しく理解する必要がある。ここでは、ジョブ型を導入するための典型的な手法となる“職務記述書”を正しく理解することによって、欧米型ジョブ型を理解するきっかけとしたい。

職務記述書とは、欧米にて雇用契約を締結する際に用いられる文書である。職務記述書には、“ポジションの職務概要”、“責任範囲”、“人材の要件”が主に記述されている。責任範囲が明文化されていることが特徴であることから、表1のような欧米に対する印象を持っている人事関係者も多いのではないだろうか。欧米型ジョブ型への誤解を解くためのポイントとして、この職務記述書はブルーカラー向けに設計され、ホワイトカラーに転用された“歴史的背景”を知ることが重要である。

職務記述書は、重工業が発展した1920年代のアメリカで生まれた手法である。当時の産業構造の変化により、いわゆるスキルを持たないブルーワーカーへの不当な解雇や不利な条件提示が横行していた。そこで、自身のできる業務を職務記述書として明記し、その記述書をもって労働契約を結ぶ雇用慣行（ジョブ型雇用）が成立したのである。手工業から重工業への転換期でもあり、職務を分解する職務記述はテイラーの科学的管理法との親和性が高く、訴訟リスクを抑えるためにも有効であったため、ホワイトカラーを含めて、アメリカで採用される雇用慣行となった。

アメリカ雇用慣行の中で発展を遂げたジョブ型雇用であるが、職務を分解するという手法はもともと、ブルーカラーに向けた仕組みであり、職務記述書に記された作業内容に作業範囲が限定される傾向がある。JILPT労働政策研究所の濱口桂一郎所長が「日本の自動車メーカーが、GMやクライスラーのようなシステムを導入するだろうか<sup>1</sup>」と指摘するように、マネジメントシステムとしては非常に硬直的な仕組みであったことがわかる。大量生産大量消費の時代においては、その硬直的な性質が強みともなるが、1990年代後半で直面した脱工業化、IT化影響から、ホワイトカラーにおいては、脱ジョブ化が進んだ。日本の人事制度にも導入されているコンピテンシー評価やブロードバンディング、目標管理制度といった仕組みは、職務基準による人事システムを修正し、より社員の柔軟な働き方や能力開発を加速させることが目的とされている。

このように欧米では、職務記述に基づく雇用の仕組みを維持しながらも、求める人材に合わせて人事システムを変化させているといえる。少なくとも、欧州と一括りに言っても、社会の形成過程や国と企業との関係、更には社会保障の枠組みも異なるため、表1にあるようなジョブ型で欧州全体が形作られていることはあり得ない。ましてや雇用システム研究が進む米国に至っては、前述の通り1990年代後半に脱ジョブ化の流れが形成され、今や能力（タレント）主義がトレンドだ。ステレオタイプとしての日本-欧米比較は理念的整理であって、根拠となるファクトは存在しないのである。

【表1】 誤った「日本と欧米の雇用システム比較表」

	日本型のメンバーシップ型	欧米型のジョブ型
原理	内部労働市場に依拠した雇用関係 組織原理 スキル・キャリア形成の企業責任	外部労働市場に依拠した雇用関係 市場原理 スキル・キャリア形成の自己責任
雇用	新卒採用前提 長期安定雇用関係	中途採用前提 比較的短期で不安定な雇用関係
組織	重層的な階層組織	フラットな機能別組織
人事システム	能力等級（ゼネラリスト重視） 内部昇進と異動重視	職務等級（スペシャリスト重視） 異動は少なく職種は変化しない
インセンティブ	長期的年功的報酬	利益配分型の報酬

<sup>1</sup> 2020年7月14日付 ロイター <https://jp.reuters.com/article/hitachi-idJPKCN24F16C>

### (3) ジョブ型の本質は日米ともに“能力主義”

米国の労働市場は市場原理が働くと言われる。確かに平均勤続年数は日本11.9年に対し米国4.2年<sup>2</sup>であるので、外部労働市場が発達していることは事実であろう。しかし、米国各企業が外部労働市場を前提に（依拠して）経営・組織・人事戦略を組み立てているかと言えば、話は異なる。

現在の日本と同様に、米国では1990年代に企業内キャリアを否定し、市場価値と連動して人材の流動性を高める施策が議論され、各企業が導入していった経緯がある。ホワイトカラーを対象としたその取り組みは、結果として多くの企業がアクセルとブレーキを同時に踏むような自己矛盾に陥ったとされる。「経験豊富な人材を外部から採用しても、同時に自社の経験豊富な社員が他社に引き抜かれて退社してしまう。それも往々にして外部採用で埋めようとしている自社の空席ポストとそっくりのポストに引き抜かれてしまうというジレンマを大半の企業が実感するようになっていった」。有能な人材は他社から引き抜き、また長く貢献してもらいたい、という原理が市場では働かない当然の結果と言うべきだが、その後現在に至るまで、米国はタレントマネジメントに注力することになる。GDPに占める企業の能力開発費（対象：OFF-JT）は、米国はGDPの2.08%（日本は0.1%）を占めており世界第1位である<sup>3</sup>。表1で見た「キャリア・スキル形成は自己責任」といったドライな印象からはかけ離れた実態だ。いかに国全体として能力開発に注力しているのかが窺える。

米国は自動車産業を中心に、工業化の面で日本に遅れを取り、その反省から産業と人材の関係性への研究を重ね、Society4.0（情報社会）の形成を仕掛けたように日本よりも早く”脱工業化“に取り組んだ。職能資格制度を基軸に工業で発展してきた日本が、お家芸というべき”能力“で世界の後塵を拝している。経団連の言う危機感はまさにこの点が本質であり、ジョブ型導入論において多くの経営者が感じる違和感の正体もこの点であろう。職務記述書を整備することに精力を傾けたところで、米国との差は埋まるはずがないのである。

## 2. タレントマネジメントの日米比較によって日本の弱点が見えてくる

### (1) タレントの対象

表2に代表的な日米のタレントマネジメントを比較した。能力階層の分類方法・昇進スピード・タレントの対象など、同じ”能力“をとっても日米では特徴に違いがある。

日米の最も大きな違いは、「タレントの対象」ではないだろうか。日本の場合は、管理職と一般社員が一つのシステムの中で繋がっており、いわば管理職に向かって成長カーブが引かれる。その為、組織貢献度が高く周囲の納得も含め、人の上に立つに相応しい人材をじっくり見極めることを社内競争と称し、“ふるい”にかけていく。一方、米国の場合はオペレートする人材・組織をマネジメントする人材・経営者候補が大きく学歴によって区分される。それぞれの役割を果たすための専門的な知識・経験とパフォーマンスが重視されるといった具合だ。よって、米国は日本に比べて組織・職務行動が科学的であり、学歴の再取得や組織での明確なパフォーマンス実績がキャリアに繋がりがやすく、それが個人の自己啓発を促進しやすいのであろう。日本は、非科学的とまでは言わないが、組織の不文律や周囲の評判がキャリアに結び付きやすい。OJTに依拠した能力開発が常識となっているのもその表れと考えられる。

その結果、役員登用年齢において、日本は明らかに昇進が遅いことが分かる。これは指定校採用をやめ、能力を上述の“ふるい”によってじっくり見極めていく過程によるものと思われる。日本の大企業で役員への抜擢登用が出現しにくい点は以前から指摘されている。取得可能なデータでもこの点は裏付けられるだろう。一方、米国は学歴社会でありホワイトカラーであっても社員の学歴による色分けがある。用意されるキャリアも異なることが公知であるため、ハイパーフォーマーを見定め、効率的に能力開発投資を行いやすい特徴が窺える。

<sup>2</sup> 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2018』P123

<sup>3</sup> 厚生労働省『平成30年版労働経済の分析』P89

## (2) マネジャーの権限

組織の観点では、組織マネジャーが持つ権限にも特徴が表れる。日本は権限を中央組織で掌握しているケースが多く、能力開発の面で言えば、組織マネジャーの思考は人事部門が用意したメニューや仕組みを「どのように正しく実行するか」に偏りがちだ。

対して米国は、日本に比べて組織マネジャーの権限範囲が広い。これは戦略に対して「どのように個々人の能力を活用するか。能力開発を行うべきか。従業員を動機付けることができるか」をマネジャー個々人が試行錯誤し、またパフォーマンスとして測られる構造を示している。

【表2】組織・タレントマネジメントに関する日米比較

項目	日本	米国
<b>役員登用<sup>4</sup></b>		
CEO 平均年齢	62.0 才	55.7 才
同執行役員	58.0 才	54.0 才
役員内部登用率	97.0%	65.6%
役員新卒登用率	92.7%	40.7%
<b>組織権限の特徴</b>	中央集権型	分権型
<b>能力階層</b>	貢献・年功主義	学歴・実力主義
<b>タレントの対象</b>	一般社員・管理職中心	経営・管理職中心
<b>産業の特徴</b>	企業主導の Kaizen	国家主導の Innovation

## (3) 日本の弱点は“意図をもった能力の開発と活用”

繰り返しになるが、日本も米国も本質は能力主義である。しかし上記比較の通り、組織の機動性、経営・マネジメント・オペレート其々の役割に必要なスキルやパフォーマンスの明確さ、自律・キャリア意識を誘引する階層構造といった点で、米国は日本に比べ、戦略・組織・人材の関係がより科学的・アカデミックであり、市場の変化にも適応しやすい構造となっている。言い換えれば、能力の開発と能力の産業への活用は日本よりも上手、である。

タレントマネジメントに関する代表的な比較ではあるが、この結果は多くの日本企業にとって今後を見据える上での重要な示唆となるのではないかと。米国がなぜ上手に見えるかということ、人材をどう活用するか、その為に何をしたら能力を向上させることができるのか、に企業戦略上の「意図」を感じるからだろう。その点日本はどうか。慣例・ルールに従って組織の意図なくローテーションをさせていないだろうか。全員を平等に処遇しようとするあまり、人材開発投資に無駄が生じていないだろうか。

<sup>4</sup> 『企業トップのバックグラウンド：日米台比較』（神戸大学2010年3月）  
[http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle\\_kernel/81006918](http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/81006918)

- 我々経営陣は自社が獲得すべき価値を特定し戦略として示すことで、各組織の役割・必要な人材の質と量を明確にできているだろうか。
- 組織マネジャーは自身が要求される役割に照らして戦略・組織・人材能力を繋ぎ、スピード感をもって意思決定しているだろうか。部下が享受すべきキャリアインセンティブを十分に与えているだろうか。
- 従業員一人ひとり、要求される役割に足るスキルを特定し自ら向上させているだろうか。

昨今のジョブ型雇用に関する一大ブームは、日本企業が「従業員の能力を上手に活用できているか」を自主点検する絶好の機会と捉えるべきである。仮に過去に培ってきた強みが市場に通用しなくなってきた実感があるにも関わらず、前例・慣例・慣行を重んじる人材活用実態が発見されたら要注意。中長期的な視座から“戦略・組織・人材の最適化”に向け、検討を開始すべきだろう。

しかしながら、“戦略・組織・人材の最適化”は言うは易く行うは難い。なぜ組織は変わらないのか、どうすればSociety5.0に向けて最適化を図れるのか、考察していきたい。

### 3. Society5.0創造社会に向けた日本の雇用システムとは

#### (1) イノベーションのジレンマ

日本企業は、改善は得意だが、創造・探求は苦手であると言われる。それは成功を収め、日本の産業発展を支えた大企業であればあるほど、その傾向が強いかもしれない。日本の多くの企業はハーバード・ビジネススクールのクレイトン・クリステンセン教授が提唱したイノベーションのジレンマ（業界トップになった企業が顧客の意見に耳を傾け、さらに高品質の製品サービスを提供することがイノベーションに立ち後れ、失敗を招くという考え方）に陥っている可能性が高い。

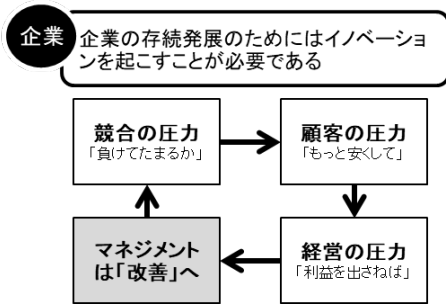
本来、改善・改良と創造は別の次元にあるものだ。一橋大学大学院国際企業戦略研究科の楠木建教授が定義するには、「イノベーションの本質は非連続性にある」という。今あるものをより良くする連続性の先に、イノベーションは存在しない。しかし、経営計画で「イノベーション」を掲げる日本企業があるように、イノベーションは多くの日本経営者に突き付けられた共通の課題であることも事実であろう。ではなぜ、日本においてイノベーションが起こりにくいのだろうか。それは、イノベーションそのものが経営者の指示によって実現しにくい性質を持っているからである。<sup>5</sup>

企業がイノベーションを欲する裏側には、競争優位の低下が存在するものだ。【図1】に示すように、競合他社に負けてはならない、顧客のコストや品質要求に応えなければならない、株主には収益状況を説明しなければならない。そういった背景から、マネジメントは改善に傾倒していく。イノベーションに対する投資は本業の横で行うのが常であろう。イノベーションを起こした過去の人物の特徴は、学術的に証明はされていないものの、内発的な動機を人生背景から強く持っていた人物が多く、またその筋の専門家でないことも分かっている。つまり【図2】で示すように、ある組織の中で長年仕事をし、所属する組織が成功を収めていけば収めているほど、本人がいくらイノベーションの種・動機を持っていたとしても全体は「改善」の方向に流れてしまい、アイデアは埋もれてしまうのである。

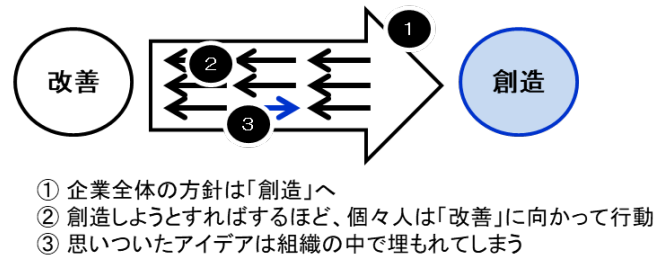
ジョブ型雇用の定義を「専門的知識を持つ社員を獲得し、明確な役割を与えてパフォーマンスを発揮させ、企業経営に還元させるもの」とするならば、そもそもの日本の慣習的な人材活用方法から見直さなければならないだろう。イノベーションは指示して生まれるものではないことだけは明白だ。

<sup>5</sup> 「イノベーションに向けて頑張れば、頑張るだけイノベーション創出から遠ざかってしまう」楠木建  
<https://cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/ja-jp/microsoft-in-business/2018/01/31/business-management-reform-by-digital2/>

【図1】企業のイノベーション活動の裏側



【図2】イノベーション活動における企業の実態



## (2) 求められる両利き経営の実践

日本企業が取り組むべきは、現有事業を拡大し世の中の流れに適合させる動き（改善）と近未来のSociety5.0創造社会の到来に向けて全く別の備えをする動き（創造）を両立させることだ。経団連が提唱する「メンバーシップ型を基軸としながらも、ジョブ型を取り入れる複線型の構想」と意味合いは近いが実際は異なる。実践するには相当な組織運営上の覚悟が求められるからだ。

まず経営は、イノベーションとまではいかないまでも、現有事業とは全く異なる領域に課題を設定しなくてはならない。戦略とは差別化である。コア技術を活かしながらも、現有事業の利益構造・商慣習等に囚われない領域に「違い」を見出し、戦略化していくことが必要だ。

次に能力階層、特に従来の総合職系統は2層化し、早期に現有事業で活かす人材と創造型組織で活かす人材を色分けする必要がある。往々にしてこれまでの人材の見極め方法では、優秀かそうでないかで色分けがされてしまう。それでは優秀な人材は現有事業部門がグリップしてしまうだろう。ここでいう色分けとは、活用すべき能力の種類の見極めである。経営が何をすべきかを戦略として明確にしていれば、人材の基準が明確となり色分けが可能である。ジョブ型人事が本領を発揮するのはこの点だ。

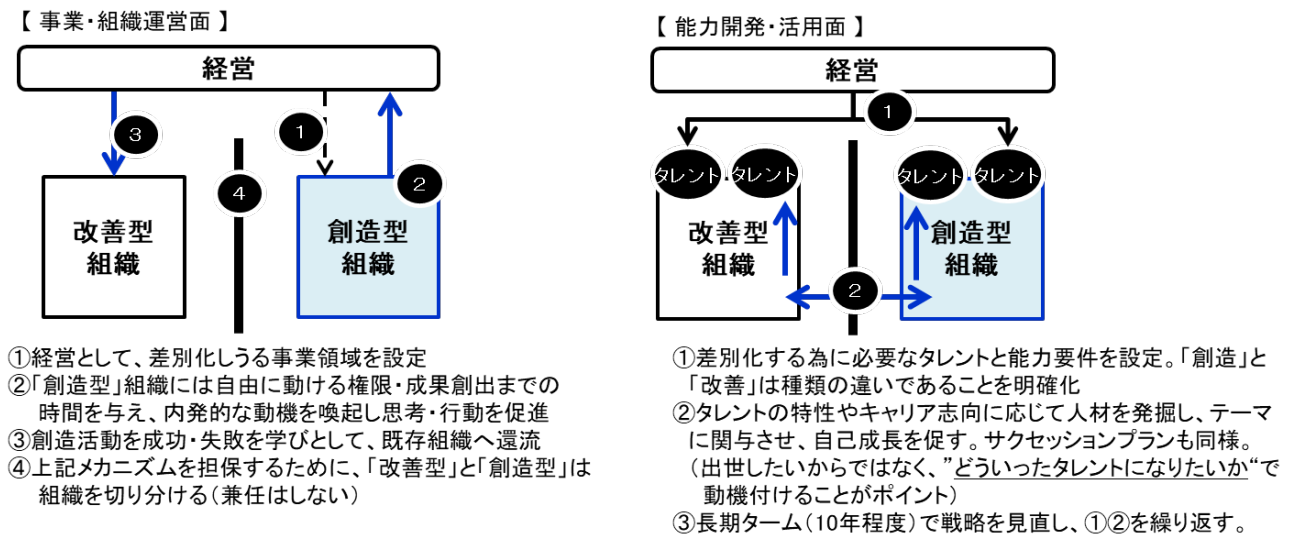
そして組織。改善と創造は全く組織を別に編成すべきである。これは、兼業をしていると創造活動は改善に傾いてしまうため、組織編制と色分けした人材を戦略に沿って専業でアサインすることを意味している。またアサインした人材には、予算・権限・時間・キャリアの保障といった人材の内発的動機を最大限に活かすだけのインプットも必要だ。仮に自由に動く権限も与えず、短期に成果を求め、成果不調の場合がキャリア保証しないといったやり方をしてしまうと、改善と創造を全く別組織に編成した意味がなくなるからだ。ジョブ型を複線として本当に実践しようとするならば、経営にはこのように“大胆な人材投資”と“アウトプットを待つ胆力”が求められるのである。

一方、現有事業の改善を担う人材群もこれまで通りとはいかない。世の中の動きに適合させ、改善を高度化させなければならないからだ。RPA前提で自らの仕事を整理し、5年後・10年後の自身の職務領域を設定し、キャリアのリデザインと能力開発を加速しなければならない。その意味で組織マネジャーは現有事業と言えども、どのように今後の組織をデザインし部下の能力開発と活用に繋げるか、抜本的な意識転換が必要だ。

最後に経営者の育て方に言及したい。いわゆるサクセッションプランは、日本においてまだ機能發揮しているとは言い難い。組織マネジメントと経営は全く別物と捉えることを推奨する。経営者として育てるべき人材は上記の創造型人材と同様に早めに特定をし、現有事業・創造型組織のどちらでも構わないので「明確なミッションと共に場を与えて経験させる特別な育成プログラム」を用意すべきだ。組織マネジャーに任じてから数年経った段階で経営者としての資質を見極めるのでは遅い。そういった視点で自社の将来的発展とサステナビリティを今回のジョブ型議論を通じ、再考すべきである。



【図3】 Society5.0創造社会に向けた改善と創造の両立例<sup>6</sup>



### (3) 試金石となる日立製作所のジョブ型導入

日立製作所の改革が目覚ましい。リーマンショック直後の09年3月期に7,873億円もの最終赤字を計上したのち、それまでのいいものを作れば売れるという「工場文化」、予算に合わせて動く「受け身の文化」から「これではいけない」と10年がかりで改革の道筋を辿っていく。総合電機から決別し、技術の社会価値を基軸とした事業ポートフォリオの改革を推し進めていったのだ。<sup>7</sup>

人材活用の側面では、従業員一人ひとりに変革を促し、求める日立の価値を起点にグループ30万人のスキルをデータベース化し、最適な人材を選抜・アサインしていく。グローバル人材を対象としたサクセッションプランと併せて『Future50』と称するタフアサインメントによる次世代リーダー育成も加速させている。

日立のジョブ型導入は一連の経営改革を実行する上で必要な、“戦略・組織・人材の最適化”を根拠とするタレントマネジメントであり、昨今のジョブ型ブームと言われる手法とは全く内容が異なっている。「潤沢な内部リソースがあるからできるジョブ型導入だ」と指摘する声もあるが、日本企業の今後の戦い方と人事戦略を考える上での試金石であることは間違いない。今後の動向に引き続き注視していくべきだろう。

<sup>6</sup> みずほ総合研究所作成

<sup>7</sup> 日経ビジネス (2020年12月14日) No. 2070

## おわりに

人事戦略は企業戦略・組織・人材とのつながりで考えるべきものである。ジョブ型の語感や典型的手段にとらわれず、自社にとっての最適解を模索し続ける日本であって欲しい思いから、本稿ではSociety5.0とジョブ型雇用の関係に焦点を絞り、比較的丁寧な整理を心掛けた。

2000年初頭に成果主義の概念が広がったことと同様、社会発展の担い手としての日本企業は、今後自社戦略に応じた本質的ジョブ、すなわち意図的・逆算的に人材を育て上げるタレントマネジメントに向かっていくべきだ。

- 自社ビジョンと戦略を実現するための人材（タレント）ポートフォリオを定め、
- 設定した其々のタレントから逆算したキャリアルートを整備し、
- それが個々の従業員にとってのキャリアゴールとなるよう動機付けて自律性を高める。

タレントによっては直線的に専門領域を高めることが適し、またはジョブローテーションを通じて知見・関係者の幅を広げることが適するだろう。キャリアルートはそれぞれ定めればよい。大切なのは“意図”を持つことである。

以上

ジョブ型の歴史や欧米比較の整理にあたり、法政大学キャリアデザイン学部の梅崎修教授には、多大なる支援を頂戴しました。深く感謝致します。

## 【 参考文献 】

濱口桂一郎(2020年)『働き方改革の世界史』筑摩書房

Peter Cappelli/若山由美 訳(2010年)『ジャスト・イン・タイムの人材戦略』日本経済新聞出版

Washington CORE L.L.C.(2016年)「平成27年度産業経済研究委託事業 雇用システム改革及び少子化対策に関する海外調査 雇用システム編」

小熊英二(2019年)『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社

笹島芳雄(2008年)『最新アメリカの賃金・評価制度:日米比較から学ぶもの』日本経団連事業サービス

鈴木雅一(2013年)『アメリカ企業には就業規則がない』国書刊行会

Margie Mader-Clark(2013) “The Job Description Handbook” NLO

楠木建(2010年)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社

当り報告は情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。