

ジョブ型時代の 専門職キャリア 構築のススメ

第1回 専門職キャリアを認めている会社は増えているのか

第2回 専門職向け人事制度の典型

第3回

第4回

第5回

第6回

セレクションアンドパリエーション(株) コンサルタント 岡安 楓

前回は経済動向や従業員の就労意識の変化に伴って、専門職を活かした複線型人事制度を導入する企業が今後増加していくことを論じました。今回は専門職を実際に導入した企業の事例や導入における注意点を解説していきます。

【 専門職＝管理職の下位職 ではうまくいかない 】

複線型人事制度の導入初期段階では管理職に就けない従業員への代替的なキャリアプランとして、専門職が設けられていました。そのため、専門職を管理職の下位職に位置づけることが一般的でした。しかし、最近では技術面などにおいて高度な専門性を有している企業は専門職をメインのキャリアステップに位置づける独自の評価・処遇体系の構築を進めています。

しかし、専門職をメインのキャリアステップに位置づけたとしても、実態が管理職の下位互換的な運用ではうまくいきません。「管理職になれない人材のモチベーションを支えたい」という理由だけで専門職を導入すると社内外で希少価値の高い高度専門人材へのメッセージが希薄になってしまいます。

また、役職定年後の従業員を専門職に横づけするような運用方法も、本来高い専門性を持った人材を評価する専門職という処遇に合

致せず、制度構築の目的から外れてしまいます。専門職をメインのキャリアステップとして位置づけ高く評価することが人事制度導入の目的の場合、管理職でも専門職でもない人材をどのように処遇しておくべきかを明確に定めておく必要があります。また、評価者が人事制度の目的を正確に理解したうえで対象者が管理職を外れた場合も適切な評価を行うことが重要なのです。

【 専門性に重きを置いて 等級軸を再設計した事例 】

専門職をメインのキャリアステップに位置づけ人事制度を再設計した著名な事例では、光学機械器具の製造・販売を行っている株式会社ニコンが挙げられます。ニコンは全従業員にプロフェッショナルとしての自律性や専門性を求めることを目的に全従業員がプロフェッショナル等級で入社し、その後、高度プロフェッショナル等級とマネジメント等級に分かれていくような人事制度を導入しました。高度プロフェッショナル等級への昇格判断は厳格に行われ、マネジメント等級になれなかった人材という扱いでなく、上司の推薦に基づいて対象者の職務・役割水準を審査します。もし、高度プロフェッショナル等級へ昇格するの

に必要な水準に満たない場合は改めてプロフェッショナル等級に格付けされます。

弊社が手掛けた事例には、SI企業やメディア事業、製造業などがあります。いずれの会社にも共通するのが、環境変化により、既存事業の深化と新規事業拡大に向けて、従業員全員が今まで以上に専門性を高める必要があるという点でした。そこで専門職を主体として、管理職は一時的な役割を担う職種とする仕組みを設計しました(図表)。また、出世の階段と見なされていた管理職については定義を明らかにしました。さらに、それぞれのキャリアを往来できるようにルールを設定することで、従業員の能力と目標に合わせたキャリア形成を可能としています。

具体的には管理職から専門職に戻る際はコンピテンシーディクショナリを活用し、どの専門職等級に該当するのかを厳格に判断するルールを設けました。管理職を担当している間に技術革新が進んだような場合、管理職登用前に就いていた専門職等級に戻るためには改めて専門性を習得し直す必要があります。そのようなルールを設けることで、専門職を管理職の下位職とせず、独立した位置づけとして確立しました。

また、「専門性を高め続けたい



■岡安 楓

セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント

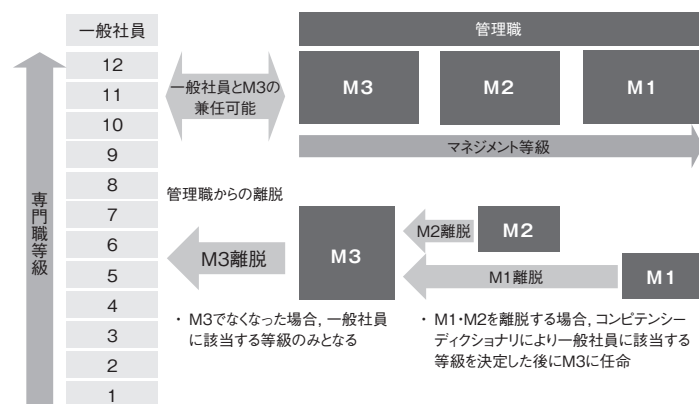
大手証券会社、人材紹介業を経てセレクションアンドバリエーション参画。採用基準と運用設計を数多く手がけるとともに、育成につながる職種別スキルマップの設計支援で成果を出し、専門性の獲得発揮を実現している。主なコンサルティング実績として、卸売業や流通業、精密機器製造業、カーディーラーなどがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル7階

●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

図表 専門性に重きを置いた事例

【弊社がご支援した全体等級軸を専門性に重きを置いて設計した事例】



が、管理職にもトライしてみたい」といった従業員のために専門職と管理職を併用できる制度を設計しました。キャリアを歩む過程で自身の適性を見極め、管理職に進むか専門性を高めるか選択することを可能にしたのです。

その他、直近では等級毎に求める専門性を定義するためにスキルマトリクスを作成した事例もあります。従業員からのインタビューをもとに各等級に必要なスキルを段階的に整理することで適切な人事制度の運用を実現しました。

これらの事例のように専門職をメインのキャリアステップとする人事制度を導入する場合は、専門性を明確に定義し、厳格に昇降格、異動に反映することが適切な運用には不可欠となります。

【専門職の時間管理を どうするか？】

システムエンジニアなどの専門

職を導入した際の問題点として、業務内容が高度化した結果、上司が部下の業務内容を把握しきれないことが挙げられます。その場合、専門職人材が自由度が高く、自身の業務時間をコントロールできるように専門業務型裁量労働制の導入を検討する企業も多いのではないのでしょうか。

本制度の趣旨は「業務の遂行手段や時間配分の決定等について使用者が具体的な指示を与えることが困難なもの」に対して、一定の時間を労働したものとみなす制度であり、業務内容の把握が難しい専門職の時間管理には最適な方法に感じられます。企業側にも、従業員が時間に縛られずに議論や調査ができるため、より良い成果を生み出す可能性が高まるとともに人件費を予測しやすくなるというメリットが挙げられます。

しかし、厚生労働省の調査によると2021年時点で専門業務型裁量

労働制を導入している企業の割合は2%程度と非常に低い水準にとどまっています。その理由には、導入手続きや運用面の煩雑さもありますが、従業員側からすると本制度の導入によって過重労働に陥るリスクがあり、多様な働き方を求める専門職人材にとっては必ずしも魅力的でないことが挙げられます。

公益財団法人日本生産性本部の調査によると本制度の導入によって生産性が向上していると感じている企業の割合は2019年時点では27.5%にとどまっており、在宅勤務(52.0%)やフレックスタイム制度(59.8%)と比較しても導入による効果を実感している企業は少なくなっています。これらのことから、本制度の導入によって会社と従業員の双方に良い影響を与えることは難しいと考えられます。

そのため、専門職の導入初期には、これまで同様に厳格な勤怠管理を実施することに加え、今まで以上に頻繁に1 on 1を実施し、業務量が過剰でないかを確認することが重要です。適切な時間管理を行うだけでなく、在宅勤務やフレックスタイム制度の導入によって、魅力的な労働環境を実現することは自社内の専門人材のエンゲージメントを高めるとともに採用力の強化にもつながるでしょう。

今回の連載では、「ジョブ型と専門職との親和性」について解説いたします。