

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 ジョブ型と専門職の親和性
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

前回は専門性を軸に全体の等級制度を設計した事例と、専門職導入の注意点を示しました。しかし、すべての会社が専門性（＝スペシャリスト）だけを等級軸にできるとは限りません。そこで今回はゼネラリストとスペシャリストの両方のキャリアを選択できる等級制度の設計事例をご紹介します。ここで重要なキーワードは「ジョブ型雇用」です。

【 専門職型に移行できない 企業の事情とは 】

これまでの連載で専門職を主軸とした人事制度を導入する企業が増えているとお伝えしました。けれども、そのような人事制度の導入に躊躇している企業も多く存在します。特に新卒を一括採用したあと、OJTを中心に現場で様々な実務経験を積み上げて育てる方法をとってきたゼネラリスト育成型の企業がそうです。このような企業では専門職の上位に管理職があり、この序列を変えられません。課長と同格の報酬を支払うスペシャリストを稀に認めますが、部長と同格の報酬を支払うスペシャリストはほとんどいません。

このような企業では、新卒一括採用時点で専門性を求める習慣がありません。どう見極めればよいか分からないので「地頭がよくて

コミュニケーション力がある学生」を採用しようとしています。そしてその後は会社都合による異動配置です。経理に5年配属したのちに営業に5年、その後生産管理に5年、といったようなキャリアを歩んだ人材が大半の状況で、専門性を軸にした等級制度を導入した場合、ほとんどの人が低い等級になってしまいかねません。

一方で、それぞれの業務において専門性が求められているのも事実です。そこで、中途採用で対応しようと思いますが、なかなかうまくいきません。本当は入社時点から従業員の一部に高い専門性を求めたい企業でも、過去の運用実態と慣例により、従来型のゼネラリスト型等級制度から脱却できていないのです。

【 ゼネラリスト型と スペシャリスト型の折衷 】

そこで今回ご紹介するのは、20歳代後半を目途に専門性に特化したキャリア選択を可能にした事例です（図表）。メンバーシップ型雇用での新卒採用を維持しつつ、新卒入社後の数年間をプール人材としてゼネラリスト的経験を積む仕組みにすることで、これまでの人事運用と直近の環境変化に合わせた対応を可能にしました。

素材メーカーであるこの企業で

は職種を限定せずに総合職のような形で新卒を採用し、入社後5年程経った後に専門職へ昇格する制度としました。とはいえ、すべての職種を総合職で採用するのではなく、経験年数が能力に直結しやすい製造職は入社時点から生産ラインに特化した専門職と位置づけました。そして会社都合によって専門職間での異動が発生する場合は、一方的な命令ではなく、本人と対話し調整するようにしました。また、専門職の上位等級として、管理職にならなくても高い処遇と自由な働き方を得られる高度専門職を設定し、専門性を高め続けるキャリア形成を実現しました。さらにマネジメント適性を見極めるために一部の専門職キャリアを歩む従業員を管理職候補として処遇しました。これにより、高い専門性を持ちながら、ゼネラリスト的管理職になれる人材を早期に育成し、ポストが空いた際には迅速な登用が可能となります。管理職への登用も会社からの期待表明と本人希望との兼ね合いによって実施することで、従業員の自主的なキャリア形成を尊重しています。

なお、管理職になるとどうしても専門性が陳腐化しがちです。一定年数ゼネラリスト的管理職だった従業員が管理職を外れた場合、専門職に戻れなくなることがある



■岡安 楓

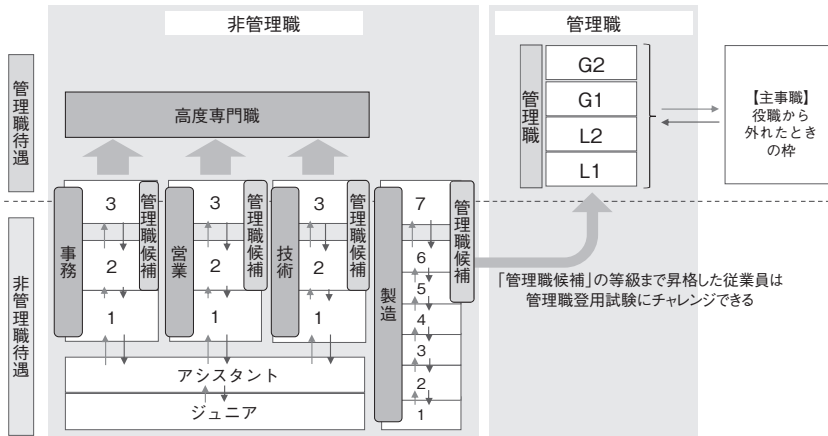
セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント

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 ゼネラリスト型運用とスペシャリスト型運用を折衷させた事例



ため、主事職という枠を設計し、高度専門職が尊敬される立場であることを堅持しました。

【ジョブ型での専門職の職務記述】

専門職の導入には専門性の明確な定義づけが必要であることをこれまで述べてきました。その定義を職務記述書として整理することで、ジョブ型雇用へスムーズに移行できます。将来的にジョブ型雇用への移行を検討している企業ではまず専門職制度の導入を行い、社内に「専門性」という考えが浸透した後に厳密なジョブ型雇用へ移行することをお勧めします。

職務記述書の作成方法は一般的な等級定義の作成方法と大枠は同じです。従業員インタビューなどをもとに各ポジションに必要な特性を洗い出します。ジョブ型雇用への移行に際しては、組織における各ポジションの価値を相対的に明らかにする「職務調査（または

職務評価）」を行うことが一般的です。メンバーシップ型の人事制度では、営業部長も総務部長も同じ「部長」という役職なので、両者一律の手当が支給されますが、ジョブ型雇用においてはそれぞれの報酬額が異なる場合もあるので

とはいえ職務記述書は一般的な等級定義と比較してメンテナンスの負荷が大きい点が課題です。職務記述書の更新が「面倒な人事の手続き」と現場に認識されてしまうと職務記述書は形骸化してしまいます。そのため職務内容を細かく記載するのではなく、期待成果や主な役割を記載し、解釈の余地を残す方法などが有効です。

【専門職の昇格はどのように設定するか】

専門職の導入に際して、専門性を明確に定義しても、昇降格といった運用面で苦勞する企業が存在します。これは日本で多くの企業

が導入してきた職能資格等級制度が原因です。従業員の能力を中心に評価を実施するこの制度では、一度獲得した能力は下がらないという前提で、年功序列的な昇格判断を人事部が主体となって行います。一方で、高度な専門性は勤続年数と比例せず、一度習得しても時代の変化によって陳腐化する可能性があるため、これまでの昇格判断の手法が通用しません。

そこで専門職の昇降格判定においては現場の声を反映することが重要です。具体的には部門長など現場の責任者からの推薦によって昇降格の判断を開始するのです。現場の声を反映することで、社会情勢の変化に迅速に対応し、高い専門性を持った従業員を適切に昇格できるようになります。そのうえで、最終的な判断は経営層が行う必要があります。昇格判断はあくまでも経営ニーズによって行うものだからです。

また、昇格者が専門性を陳腐化させてしまうリスクに対しては、調整弁が必要です。せっかくジョブ型の運用にしたのに、結局は年功的な昇格になってしまう可能性が残るからです。昇格時に判断したように、降格についても明確な定義によって、今活躍している人材に対して適切な処遇が実現するようにします。

今回は専門職志向の従業員へのキャリア教育について解説します。