

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 専門職志向の従業員キャリア教育**
- 第5回
- 第6回

セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント 岡安 楓

前回はゼネラリスト型運用とスペシャリスト型運用の両方を取り入れた企業事例や専門職の昇降格の運用法を示しました。専門職の導入に際しては、等級制度の整備だけではなく、専門性を高め続ける教育体制の構築も重要です。そこで今回は、どのように従業員の専門性を高めるのか、弊社が手掛けた事例を中心に紹介します。

【出世よりも専門性を重視する時代】

近頃、クライアントから「専門職の設置を検討したい」というご依頼が増えています。この背景には、自社の従業員が管理職になりたがらないため、そのような人向けのキャリアパスを設計したいという経営層の想いがあります。実際に令和4年に男女共同参画局が実施した調査によると「管理職につきたくない(つきたくなかった)」と考えている人は男性で約56%、女性で約82%となっており、多くの人が管理職になることを望んでいません。

管理職を目指す人が少ない理由として、コスパ(コストパフォーマンス)の悪さが挙げられます。管理職は非管理職と比較して業務量が多くなりがちです。令和5年に産業能率大学総合研究所とHR総研が実施した調査によると、プ

レイヤーとしての役割がない管理職はわずか約2%であり、残りの約98%の管理職はプレイヤーとマネジャーを兼務しています。ほとんどの管理職は、非管理職と同じように自身の数字責任を負いつつ、部下のマネジメントも担当しているのです。管理職でありながらプレイヤーを兼務するということは、必然的に労働時間も増加します。そうすると、たとえ管理職になって給与が数万円上がったとしても、労働時間の増加がそれに見合っていないと感じられるため、「管理職になることはコスパが悪い」と感じてしまいます。

また、自身の専門性に自信を持ち、さらに専門性を高め続けたいと考えている従業員ほど管理職への昇進を望まない傾向にあります。例えばITエンジニアなどの高度な専門性を必要とする職種では、プレイングマネジャーとして中途半端な働き方をすると専門性を失い、プレイヤーとしての価値が低下してしまうことを危惧しているからです。

企業側も様々なシステムツールの導入などによって管理職の業務負担軽減を目指していますが、それでも前述の統計に表れているように半数以上の従業員が管理職を志さないのが現状です。だからこそ、専門性を高めて会社業績に貢

献してくれている人たちに管理職と同等以上の給与水準を保証できる専門職制度を導入することが、現実的な解決策になっています。

【社内での専門性育成】

とはいえ多くの会社では、これまで従業員が専門性を磨くために様々な環境を提供してきました。その代表が現場で先輩が後輩を指導するOJT(On the Job Training)です。OJTは実務を通して知識やスキルを身につける人材育成の手法なので、業務に直結したスキルを効率よく学ぶことができます。

しかし、教育を担当する上司のスキルや知識、コーチング能力が不十分な場合は思うような効果を発揮しません。それゆえ、教え上手な上司がいる部署では部下が成長し、説明下手な上司がいる部署では部下が成長せず、退職率が高いといった状況が起きてしまいます。

そこで考えられたのが、教える内容を共通化させる仕組みです。弊社がご支援させていただいたとある卸売業の企業では、従業員毎の専門性にばらつきがある状況に危機感を抱き、「スキルマップ」と「社内検定制度」を用いて自社内で体系的に専門性を習得する体制を構築しました。それまで、こ



■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

の企業では「長く勤務していればスキルも身につけているだろう」という漠然とした判断基準しかありませんでした。しかし、お客様の要望が多様化し、一人前と考えられてきたベテラン社員でもスキルのところどころに穴があることが浮き彫りになったのです。そのため、従業員毎のスキルを可視化した「スキルマップ」を作成し、年次ごとにスキル習得のベンチマークを設計しました(図表)。これによって入社後2年程度を目途に従業員全員が抜け漏れなく業務に必要なスキルを習得できるようになりました。

他にも、従業員が応用スキルの習得を目指せるように会社独自の「社内検定制度」を作成しました。社内検定取得に向けた従業員教育や検定試験の実施は社内のエース級の人材に委任しています。この目的は社内検定制度の権威を高めるとともに、優秀な人材のスキルを代々引き継ぐことにあります。具体的にはエース級の人材が研修講師として数日間にわたって技術指導を実施し、その後テストに合格した従業員に対して毎月一定額の手当を支給する形式にしました。社内検定制度の導入に際しては、厚生労働省が実施している「社内検定認定制度」が参考になります。これは企業が自主的に行っている検定制度(社内検定)のうち、一定の基準を満たし、技能振興上

図表 スキルマップの作成例(古着買取店の場合)

	鑑定スキル			「オンラインサイトを活用した価格出し」の評価方法		
	基礎知識	品質判断	価格算出	不可	可(補助)	可(単独)
ブランドA	・ブランドの歴史 ・ターゲット層 ・主要商品	・偽物判断 ・使用状態判断	・オンラインサイトを 活用した価格出し ・顧客属性を考慮 した価格出し			✓
ブランドB	・ブランドの歴史 ・ターゲット層 ・主要商品	・偽物判断 ・使用状態判断	・オンラインサイトを 活用した価格出し ・顧客属性を考慮 した価格出し		✓	
⋮	⋮	⋮	⋮	✓		

奨励すべきであるものを厚生労働大臣が認定する制度です。厚生労働省のサイトには多くの企業事例が記載されているので、自社の状況に適した制度の構築に役立てることが出来ます。

このように社内で専門性の育成体系を構築することは、従業員が実務に直結した能力を獲得することにつながるため、会社業績へ貢献する可能性が高い施策となっています。

【社外を活用する 専門性育成】

しかしながら、社内リソースが限られているため、独自の専門性育成体制の構築が難しい企業も多いと思います。その際には簿記やTOEICといった社外の団体が実施している資格の受験費用やMBAなどの学費を負担することが一般的です。令和4年に実施された能力開発基本調査では教育訓練費用(OFF-JT費用や自己啓発支援費用)を支出している企業は約50.3

%となっており、半数以上の企業で社外を活用した専門性育成に取り組んでいることが分かります。

社外資格を活用する際には、取得を推奨する資格を自社のキャリアパスに応じて段階的に設定し、従業員へ公表することを推奨します。なぜなら、外部資格が段階的なスキル向上の目安となることはもちろん、従業員が他職種へ社内異動をする際にも活用できるからです。取得推奨資格の設定は、企業側が従業員の異動後の活躍を予測し、異動可否を判断する材料の1つとして利用できます。さらに従業員にとっては、どの資格を取得すれば異動希望が通りやすいかが明確になるため、自主的なキャリア形成を促進できます。

専門職志向が強まるなかで、社内外を問わず、従業員のスキル向上を支援する重要性は増していくでしょう。今回は専門性を評価する様々な方法や専門職の処遇水準について解説します。