

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 専門性の評価と処遇**
- 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

前回は専門職志向が進んでいる時代背景や社内外で従業員の専門性を育成する方法について示しました。専門性を育成する環境を整えるだけでなく、培った専門性を企業側が適切に評価することで従業員は仕事にやりがいを感じ、さらに自己研鑽を重ねていきます。そこで今回の連載では従業員が身につけた専門性を企業側はどのように測定し、評価や報酬に結びつけるのかを解説します。

【専門性の評価方法】

営業成績やシェア率といった指標と異なり、専門性は数字に落とし込んで可視化することが難しいため、普段の業務内容から何となく評価をしている企業も多いと思います。しかし、一部の企業では社内資格と連携した評価手法の確立や、客先も含めて被評価者の周囲の人と連携することによって専門性の可視化を行っています。

前回の連載で記載した、とある卸売業の企業では自社で作成したスキルマップを活用して専門性の測定を行っています。定期的にスキルマップと連動した筆記試験を実施することで専門性を点数化し、従業員が業界の最新情報を常にインプットできているかを確認しています。それだけではなく、ロールプレイング形式の実技試験

も実施し、実際に習得した専門性を適切にアウトプットできるかどうかも確認しています。

事業場外の業務時間が多く、評価者が被評価者の行動を常に確認できない職種や、専門性が高すぎるため上司による評価に限界があるような業務の場合、評価対象者と一緒に仕事をしている人からアンケートを収集することで専門性を測定する方法が有効です。例えば、客先常駐型のエンジニアを評価するには、クライアントにアンケートの協力をお願いします。この方法は実際に評価対象者の仕事を間近で見ている、近しい専門性レベルの人からの評価となるため、評価を受ける側の納得度が高くなります。しかし、他人をこれまで評価したことがないマネジメント層以外の意見も収集することになるので、アンケートの内容は「この人物と今後も一緒に仕事をしたいですか?」といった分かりやすい設問を設定することで、運用はスムーズになります。

また、前回の連載で記載したように簿記やTOEICといった社外資格を用いて専門性育成を実施する場合、取得した資格を従業員の評価に直接反映するのは注意が必要です。というのも、外部資格は実際の業務との関連性が見えにくく、「資格を取得した人＝仕事ができる人」という判断が難しいためです。例えば、法人営業をしている従業員が簿記2級に合格した場合、その資格を活かして営業先の決算書を読み解き、見事な大型契約につながる可能性があります。しかし、決算書を預かるうともせず、簿記の知識が全く活用されないケースもありえます。そのため、実務に直結するような難関資格を除いて、外部資格の評価基準として用いることはせずに、受験費用の補助や少額の資格手当を支給する程度に止めておくことを推奨します。

【専門性と成果との評価バランス】

高度な専門性を取得していても、業務で適切に発揮されていなければ宝の持ち腐れであり、相応の給与を支給する対象に値しません。そのため、どんなに専門性を重視する企業でも「成果」と専門性を含めた「行動」の2軸で従業員を評価することが一般的です。

【専門性と成果との評価バランス】

成果と行動の評価バランスは、会社から従業員への期待内容のメッセージとなります。新卒で入社してから数年は専門性や社会人基礎力を高め、上位等級まで昇格したら経営層へのステップとして業績に対する責任を自覚してほしいという企業が多いのではないでし



■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

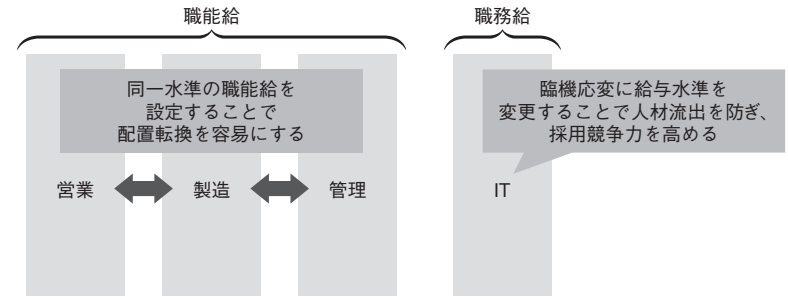
ようか。その場合、入社後一定期間は行動の評価ウエイトを高くして、上位等級では成果の評価ウエイトを高めることで会社の想いを評価制度に反映することができます。

また、専門性を軸に等級軸を設定した企業では、行動評価を構成する項目にも工夫を加えています。入社後は行動評価のうち専門性の評価ウエイトを高くすることで、従業員に専門性の早期習得を促します。一方で上位等級の従業員は身につけた専門性を周りに伝える、教えるといった人材育成に関する評価ウエイトを高く設定することで技術承継が進みやすい評価制度にしています(図表1)。

図表1 従業員の専門性向上を促す評価ウエイトの例

等級	昇格判定の評価ウエイト			行動評価項目ごとの評価ウエイト				
	成果評価	行動評価		チームワーク	専門性	チャレンジ	問題解決	人材育成
	6	50	50		20	25	15	15
5	50	50		20	25	15	15	25
4	50	50		20	25	15	15	25
3	30	70		25	35	20	20	-
2	30	70		25	35	20	20	-
1	30	70		25	35	20	20	-

図表2 高度専門職を切り離した報酬体系の例



【 処遇水準と労働市場対応 】

専門性を定義してそれを評価しても、市場水準を反映した適切な報酬を支給しなければ、せっかく育てた人材は給与の高い企業に青田買いされてしまいます。専門性を評価するうえでは従業員の業務内容に応じて給与を決定する「職務給」を用いることが理想的です。しかし、日本企業の多くは新卒一括採用の後、適性に応じて会社が配属先を決定するメンバーシップ型雇用の企業が多く、業務内容毎に報酬水準が分かれる職務給を導入すると、配置転換が難しくなります。そのため、職務遂行能力に対応する形で給与を決める「職能給」を用いて賃金をコントロール

することで、柔軟な異動を実施するケースが多くなっています。

自社の全従業員に職務給の導入が難しくても、転職市場が活発で高度な専門性を有している職種(高度専門職)については他の職種から切り離した給与体系を設計することを推奨します(図表2)。現在、日本企業全体で賃上げが進んでいますが、それと比較にならないくらい、高度専門職は短期間のうちに報酬水準が上がる傾向にあります。以前は総合職として他の職種と一律の給与が支給されていたIT関連の職種はその傾向が顕著であり、AI等の分野で大学時代の論文が高く評価された新卒者に年収1,000万円を提示するよ

うな企業も実在します。このような状況下で年功序列的に昇給をするような職能給を用いては、高度な専門性を有した優秀な人材の獲得は難しく、人材の流出にもつながりかねません。弊社では賃金構造基本統計調査や様々な企業の報酬を蓄積した「報酬データベース」を活用して適切な給与水準の設定を支援することが多いのですが、もし高度専門職の採用において明確な競合他社が存在する場合、定期的に他社の採用情報を確認し、臨機応変に給与水準を変更することが必要でしょう。

今回の連載では陳腐化する専門性への対応方法や高齢従業員の専門性教育について解説します。