

高い専門性を要する職種がない場合、 どのように専門職制度を設定すればよいのか？

田中 宏明 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

近年、「若手は管理職になりたがらない」という傾向が、様々な調査から明らかになっています。かつては出世といえば管理職に就くことが当然とされていましたが、近年の若手社員は、管理職への昇進に伴う責任の重さやプレイングマネージャーとしての業務量の増加、報酬とのバランスへの不満などを理由に、管理職を敬遠する傾向にあるようです。

■専門職制度の導入・運用における課題

とはいえ、そのような若手社員であっても、企業にとっては将来を担う貴重な戦力であることに変わりはありません。そこで、彼らの定着と活躍を促すために、管理職以外のキャリアパスの整備とその「見える化」が重要となります。具体的にはマネジメントの責任を負わずとも、高い専門性によってキャリアアップが可能となる「専門職制度」の導入が有効といえます。

ここで課題となるのが、自社における専門職の定義です。専門職とは、専門的な技術やスキルを活用して業績への直接的な貢献や組織の問題解決に寄与することを期待される職種であり、それに見合う高い報酬水準が設定される仕組みが専門職制度です。

しかし、企業によっては高い専門性を要する職種や職務が存在しない、あるいは限られているといった理由で、専門職の定義が難しい場合もあるでしょう。定義が曖昧なまま制度を導入すると、高い専門性を持たず管理職にもなれずに滞留している社員や、管理職から降職した社員などに対して、現場の判断で制度が適用されてしまう可能性があります。そうした運用により、本来の意図から逸脱した「名ばかり専門職」が生まれ、無為に人件費が増えるだけでなく、現場の不公平感や制度への不信感を招くおそれがあります。

このような場合、職種を問わず適用でき、かつ組織の課題解決に資する専門性を定義することで、専

門職制度の設定が可能です。本稿ではそのような定義例を3つ紹介します。

■組織が解決すべき課題に即して 専門職のあり方を定義する

1つ目は「人材育成のスペシャリスト」としてのあり方です。

管理職と連携しながら育成方針を随時共有し、育成対象者の性格や志向に応じた的確な指導を行うことで、メンバーの成長を加速させる役割を期待します。併せて、社内ナレッジの体系化や学習環境の整備といった、育成の仕組みづくりへの貢献も求められる役割です。

2つ目は「業務改善のスペシャリスト」としてのあり方です。

自社の現場業務に精通しているだけでなく、他社の事例にも明るく、それらの知見を活かして業務の効率化や品質向上の提案を行い、さらにその施策の推進を担う役割です。

3つ目は「マルチプレイヤー」としてのあり方です。

複数の領域に精通し、部門横断的な課題の解決や、部門間の橋渡し役を担うことを期待します。例えば、技術と営業、あるいは設計と製造など、複数の部門の視点を踏まえながら、社内外の折衝や調整等に柔軟に対応できる人材が該当します。

以上のように、高い専門性を要する職種が必ずしも社内に存在せずとも、人材育成等の業務の面から、専門職を定義することは可能です。重要なのは、自社の課題に即した役割設計を行うと同時に、それを社員自ら選択できるキャリアパスとして「見える化」することです。それにより、専門職制度の効果を確保するとともに、若手を含めた多様な人材の活躍を後押しすることができるでしょう。