

組織変革を牽引する 「ミッション型専門職」の設計

宇井 賢 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 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>

多くの企業で導入されている専門職制度ですが、「期待される成果を生み出せていない」「管理職との処遇バランスをとるための受け皿になってしまっている」という悩みは尽きません。従来の制度は「高い能力保有」を基準としてきましたが、ビジネスモデルの短命化が進むなかで、単なる能力保有型の人材では競争力を維持できません。求められているのは、事業の成果に直結する価値を生み出せる人材です。本稿では、専門職像を刷新する「ミッション型専門職」の在り方を提言します。

■ 専門職制度が機能不全に陥る理由

なぜ、従来の専門職制度では競争力を維持できないのでしょうか。最大の問題は、昇格評準が「何ができるか」という「保有能力」に偏りがちである点です。その結果、一度格付けされると、成果にかかわらず処遇が高止まりする「既得権益化」を招きます。また、DX時代においては、組織ラインを越えた「専門技術を活用した高度な事業変革」が急務ですが、従来の制度にはそうした変革を推進する体制や、その貢献を測る評価の仕組みが不足していることも、従来の専門職像から抜け出すことができない大きな理由の一つです。

■ これからの専門職に求められる「3つのシフト」

これからの専門職制度は、以下の3つの観点でパラダイムシフトを起こす必要があります。

1. 評価基準：「能力保有」から「能力発揮（成果）」へ
資格や知識を保有していることではなく、その能力を使って「何を生み出したか」というアウトプットを評価する形に移行します。
2. 処遇根拠：「人基準」から「ジョブ（役割）基準」へ
保有能力の高さに対する人単位の格付けではなく、「プロジェクトの責任者」という「任務の重さ」で処遇を決める形へ移行します。

3. 時間軸：「過去・現在志向」から「未来志向」へ

過去の実績を踏まえた役割設定ではなく、これから挑む組織変革などの「未来のミッション」に対して役割を設定します。

■ 「特命プロジェクト」を率いるリーダーとしての役割

「ミッション型専門職」の具体的なイメージは、「特命部長」や「プロジェクト・オーナー」です。彼らは全社的なDX推進や新規事業開発といった、専門性が求められる変革テーマに対し、明確なミッションを持ちます。また、管理職との大きな差はマネジメントの範囲です。プロジェクトリーダーとしてミッション達成に必要な「プロジェクト管理」は行いますが、労務管理などの「ピープルマネジメント」や業績管理などの「部門運営」からは解放されます。これにより、ミッション達成のための取り組みに集中することができます。

■ 企業に求められる「明確なミッション付与」と「処遇設計」

「ミッション型専門職」を機能させるには、会社側の覚悟も問われます。曖昧な指示ではなく、「何を達成すべきか」というミッションを定義し、必要な「権限」を与えることが不可欠です。処遇にもメリハリが必要です。例えば、基礎的な能力に紐づけた「ベース給」に、プロジェクトの難易度に応じた「職務給」を上乗せする設計などが考えられます。成果次第で管理職以上に報われる一方、ミッション終了で報酬も下がる形にします。この「ハイリスク・ハイリターン」の運用を厳格に行うことが、ミッション達成に対するコミットメント向上を下支えします。

専門職制度は「管理職になりたくない人の受け皿」ではありません。組織の壁を越え、変革を牽引する「ミッション型専門職」の導入こそが、停滞する組織にイノベーションを起こす鍵となるでしょう。