

専門職制度を上手く活用するには

岸本 耕平 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

住所：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 URL：http://jinji.jp/

皆さんの会社では、専門職制度を上手（うま）く活用できているのでしょうか？ 日々、経営者や人事担当者から相談を受けていますが、制度自体は導入済みの企業が増えているものの、制度が本来持つ「良さ」を十分に引き出せていない企業がほとんどです。今回は、「専門職制度の改善方法」をテーマに、制度を有効活用するための具体的なポイントや留意点を解説していきます。

専門職制度が機能しない理由

本来あるべき専門職制度とは、「高度な知識・技能を有し、管理職と同程度の処遇をしてもよい人材を活用・処遇するための仕組み」と言えます。その主な意義としては、

- 1) 管理職以外でもキャリアアップできる道を準備することで、社員のモチベーション向上を図ること
- 2) 社員の能力・キャリア志向に応じた人材活用・人材育成が実現できること

といった点が挙げられます。しかし、実際の運用では、単に管理職適性がない社員を、あるべき人材と一括りにして処遇してしまい、同じ制度の中に様々な人材が混在していることが多くあります。例えば、一定の年齢になると処遇を引き上げるために、役割・能力に関係なく、専門職にしてしまうといったケースです。このような運用を行うと、制度が本来持つ「良さ」を十分に引き出せず、逆に、本来あるべき専門職人材のモチベーションを下げるといった弊害を招きます。

専門職制度の改善方法

上記のような不具合がある場合、制度のメリットを引き出す形で見直します。ポイントを整理すると、以下の通りです。

①求める役割を明確化する

多くの企業では、「専門職」という言葉だけが独り歩きし、実際にどのような役割を期待するのかに

ついて曖昧であることがよくあります。制度を見直す際はまず、自社において専門職に求める役割を明確にします。求める役割が複数あるなら、その数だけ専門職を設置することもあるかもしれませんが、自社の技術力向上に特化した職種を「高度専門職」、長年培った経験をもとに、後輩への技術指導や上司のサポートを行う職種を「高度技能職」として、制度を細分化した事例もありました。

なお、明確化するにあたっては、どのような役割を求めるのかについて社員が理解できるレベルまで言語化することが重要です。その際は、単なる言葉遊びにならないよう、実在する社員の働き方をイメージしながら言語化していくことがポイントです。

②求める役割とマッチした評価・処遇制度を整備する

求める役割を明確にしたうえで、現行の評価・処遇制度の見直しに着手していきます。その際、求める役割に合った制度作りを心掛けることが重要です。例えば①のように専門職を複数設けた場合は、求める役割に応じて評価体系や評価項目・基準、賃金体系、昇給・賞与のメリハリのつけ方等を区別する必要があります。制度を細かく設計すると、その分運用が煩雑になりやすいデメリットもあります。実際に制度を運用できるかどうかといった視点も持ちながら、自社に合った制度構築を進めてください。

今回は、専門職制度の改善方法をご紹介します。制度を上手く活用することで、人材の採用・定着に寄与します。また、社員の能力を最大限に引き出し、企業競争力のアップにもつながる可能性がある仕組みといえます。昨今、多くの企業では人手不足が深刻化しています。優秀な人材を確保するため、どの企業も莫大なコストや労力をかけていることでしょう。このような問題に直面しているからこそ、専門職に求める役割を明確化し、人材を活かすことができる仕組みになるようにブラッシュアップすることを検討してみてもはいかがでしょうか。