

紹介

企業内プロフェッショナルの処遇と育成

—— “サラリーマン” や “OL” はどのように進化するのか

木谷 宏

(株式会社ニチレイ経営企画部長)

目次

- I はじめに
- II 企業内プロフェッショナルとは何か
- III 企業内プロフェッショナルの報酬
- IV 企業内プロフェッショナルのキャリア開発
- V 結論

I はじめに

「企業内プロフェッショナル」、この言葉に取りつかれるようになったのは、いつごろからであろうか。サラリーマン、OL、会社員、勤め人、ビジネスパーソン、企業人といった具合に、企業や組織に働く人々を指す言葉は数多くある。また、社長、重役、部長、課長、係長のようにその仕事の責任度合いを示す言葉もある。さらに、パートタイマー、アルバイト、派遣社員、フリーター等、昨今の雇用形態を表す新しい言葉も増えてきた。しかし、こういった言葉からは、その人が携わる仕事の中身は浮かび上がってこない。企業に所属する事実や偉さ、身分はわかるのだが、曖昧さを感じられてしまう。さまざまな仕事をしている人々を十把一絡げにしたような乱暴さがないだろうか。

これに比較して、医師、弁護士、政治家、大学教授、教師、実業家、野球選手、作曲家、俳優、警察官、消防士、パイロット、棋士……という言葉はどうであろう。業（なりわい）という文字がびたりと当てはまるような、社会における明確な役割や貢献がその言葉からにじみ出ている。ひとつのことに打ち込んでいる「専門家」、つまり

「プロフェッショナル」の匂いがする。企業で働く人々においても、“セールスマン” や “研究者” のように専門性を感じさせる言葉もないわけではないが、対象は非常に限定されている。単語の有無やその数は概念によって規定されると言われる。それでは、企業には専門家やプロフェッショナルは、ほとんど存在しないのだろうか。答えは否である。企業とは名も無きプロフェッショナルの巣窟である。

筆者が「企業内プロフェッショナル」という言葉に惹かれる理由は二つある。一つは企業に勤める自分自身が大切にしている“企業を通じて社会に貢献する”という小さなプライドに呼応すると同時に、尊敬する多くの先人、先輩、友人たちを表す的確な概念だからである。企業はモノやサービスを通じて社会に付加価値を提供する組織・機関であり、人類や社会の進歩にとって大きな貢献を行ってきた。特に株式会社を代表とする近代の企業においては、少人数では不可能であった大規模な事業や発明・発見を資本と労働とによって可能にしてきた。このことは現代においてもなんら変わらない。企業は決して“金もうけマシン”ではなく、社会と人類の進歩を支える不可欠な基盤のひとつである。最近になって「企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）」に関する議論も盛んになっている。“特に取り柄がなくて、何となくサラリーマン（OL）になった”という人は少ないとは思いますが、先に挙げた医師や弁護士といったプロフェッショナルと対等だと胸を張れる人は多くない。企業の社会的な位置づけ

を改めて確認し、「企業も捨てたものじゃないよ」と言ってニヤリと笑えるようなプライドを、企業に勤めるすべての人に持ってもらいたいというのが、筆者の偽らざる気持ちである。

もう一つは、これからの企業社会においては、社員が高い専門性を有することは、その企業の競争力と直結するという事実である。企業が生み出すモノやサービスの裏には膨大な知識・ノウハウ・熟練といった専門性が隠れている。新聞、雑誌、書籍、テレビ（たとえばNHK「プロジェクトX」）等で紹介される華々しい事例は、ほんの氷山の一角にすぎない。現実には、数多くの名もなき専門家たち、つまり「企業内プロフェッショナル」たちがさまざまな専門性を担い、数多の改善・革新・変革を行ってきたのである。一人の社長ができることには限界がある。いつの世もリーダーシップ論は盛んであるが、リーダーと呼ばれる管理職が行うことはマネジメントにすぎず、実際の業績の担い手はメンバー・部下である。いや、役員やリーダーさえも、経営のプロ、マネジメントのプロへと変貌を余儀なくされているのではないか。専門性やプロフェッショナルとは、従来のようなリーダーシップの対置概念や下位概念ではなく、リーダーシップさえも包含する上位概念である。

本論文の執筆に至った直接の動機は、筆者が勤務する株式会社ニチレイにおける人事改革にある。国策会社として創業し、かつては全国津々浦々に土地と冷蔵倉庫を保有する「含み資産のニチレイ」と呼ばれた当社にとって、バブル崩壊後に残った可能性は、土地でも建物でも冷蔵保管というビジネス・モデルでもなく、まさに「人」しかなかった。従来のビジネス・モデルを維持・改善する“オペレーター”ではなく、新たなビジネス・モデルを構築する“イノベーター”をいかに数多く育成できるか。つまり、企業内プロフェッショナルの存在こそが当社の新たな競争優位を生み出すわけであり、プロフェッショナルを重視した人事改革の必要性が経営トップより下った。筆者は人事部門の責任者としてこの任にあたったという経緯がある。

本論文では企業に働く人々の目指すべき姿を、高い専門性によって組織の成果に貢献する「企業

内プロフェッショナル」と仮定し、その処遇と育成をめぐる人事管理がどのように変容しているかを明らかにする。本論の執筆にあたっては、先行研究に加えて株式会社ニチレイにおける事例を中心に取り上げた。Ⅱでは企業内プロフェッショナルの具体的な定義を行い、Ⅲにおいては昨今話題となっている成果主義を企業内プロフェッショナルのための仕組みとして捉える。Ⅳではプロフェッショナルとしてのキャリア開発を考える。本論文が企業内プロフェッショナルの必要性ならびに必然性の理解の一助となれば幸いである。

Ⅱ 企業内プロフェッショナルとは何か

80年代半ば以降、SHRM（戦略的資源管理）論が全盛となり、人材マネジメントは、経営戦略との関連性が強調された企業全体のマネジメントにかかわるものとしてさらに重要性を増している。日本企業においても、成果主義という言葉で代表されるように、業績主義、能力主義、年俸制、通年採用、職種別採用、早期退職制度、選別型研修、業績連動型目標管理制度、コンピテンシー評価など、人事管理の内容は変化している。そうした変化の底流のひとつが専門性の重視である。従来、職務の専門性は中堅層までのもので、それより上位の管理職には問われなかったが、生産システムの効率性が競争優位の源泉であった工業社会のビジネス・モデルから、革新性、創造性や問題解決力という知識創造が競争優位の源泉となる知識社会のビジネス・モデルへの変化がその背景にある。

こうした専門性の重視は、情報技術の進展によるグローバル競争の激化や職務の高度複雑化への高い関心からもうかがえる。さらに組織の複雑化と社会的な価値観の変化によっても専門性が重視され、多彩な人材に対処するシステムが強く要求されている。より多くの知識や情報が職務遂行者に求められるようになり、専門性を担う人材が新たな「プロフェッショナル」として位置づけられてきている。これまで日本企業の人事管理では、職能資格制度がその根幹をなしていた。しかし、高学歴化が進み、入社年次や滞留年数などを重視した運用が強まるにつれて、実質的には年功的な

人事管理となってしまっている。さらに、少子高齢化による新入社員の減少や学歴が大卒に一本化されたことによって、大企業ではピラミッド型組織を維持することが困難になってきている。しかし、ビジネス・モデルはすでに変化し、安定した環境下での事業運営に適したピラミッド型組織を維持する必要性は薄れてきた。多様な事業、膨大な情報、国際的な競争などを背景に、組織には多くの専門家が必要とされている。多くの部下を束ねる管理職より、専門家のほうが高い価値を生み出す可能性もあるのが知識社会である。このような知識社会で中心的な人材と言えるのは専門家、すなわちプロフェッショナルである。この点に関して、首都大学東京の宮下教授は「組織内プロフェッショナル」という概念を提起し、その前提を、①医師や弁護士といった伝統的プロフェッショナルでない“新興プロフェッショナル”であること、②組織内の人材であること、③日本の大企業のホワイトカラーであることを挙げており、「企業など組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材」と定義し、プロフェッショナルを活かすように人事制度やシステムを変更しなければならないと指摘する。専門性を重視することは、仕事から生み出された成果を純粋に評価することにほかならない。業績主義や年俸制を代表とする成果主義は、まさに年功や経験などによる人物や功績による評価、つまり個人の属性に基づく評価から、仕事の成果へと評価と処遇をシフトするものである。このように、現在の日本企業がこれまで以上に職務の専門性に着目し、専門性を持つ組織内プロフェッショナル（プロフェッショナル人材）を活かすべくマネジメントを変化させているという事実は、成果主義の導入とまさに符合する。

本論では、人材のプロフェッショナル化に対応したマネジメントの変化の表れが成果主義であると捉える。Ⅲではニチレイの成果主義導入事例を取り上げて、企業内プロフェッショナルの報酬について考察を試みたい。

Ⅲ 企業内プロフェッショナルの報酬

1 属性主義から成果主義へ

(1) 成果主義導入に至る前史

株式会社ニチレイは、1942年5月19日公布の水産統制令に基づき、海洋漁業に伴う水産物の販売、製氷・冷蔵業などの中央統制機関として、水産会社を中心に18社などの出資（資本金50,000千円）により、1942年12月24日に帝国水産統制株式会社として設立された。その後、1945年11月30日の水産統制令の廃止を受け、1945年12月1日に商法上の株式会社への改組と社名変更が行われ、日本冷蔵株式会社となった。冷凍食品やアセロラドリンクをはじめとする加工食品業と低温物流業を事業の柱として成長を続け、1985年4月1日に株式会社ニチレイへと社名変更を行った。2003年4月現在の連結売上高は5634億円、従業員数は単体で2083人（連結で6622人）、平均年齢は39.0歳、平均勤続年数は16.8年、平均年間賃金は643万円である。

1985年の社名変更を機会に、それまでの年功賃金体系を改め、職能資格制度を導入した。社員は一般社員と役職社員からなる。一般社員は、大卒男子を想定した全国転勤が前提である総合職（資格：S4～S6）、短大卒および高校卒の女子を想定した転勤に制限を設けた一般職（資格：J1～J3）、食品生産工場において作業を行う製造職（資格：J1～J3）、生産工場や冷蔵倉庫にてライン・施設のメンテナンスを行う技術職（資格：J1～J3）の四つの職群に整理統合した。職群によって賃金体系と水準は異なり、職群の転換も限定的であった。役職社員はM6からM11までの6等級が設けられ、毎年的人事考課によって下方硬直的に昇格していく。昇給率や賞与支給月数は労働組合との交渉によって決定され、役職社員も一般社員に準ずるものであった。女性社員は入社7年前後で退社する者が多く、総合職の役職への登用は入社から約15年から20年を要した。資格と職位は分離されており、担当職務と賃金に乖離がある場合もあった。ちなみに当時の食品業界では、人事制度に関する情報交換が緊密に行われて

いたため、どの企業もきわめて類似した人事制度をほぼ同じ時期に導入した。ニチレイも例外ではなかった。

さて、導入されてから十数年が経過した同社の職能資格制度は、いくつかの課題に突き当たった。一つ目は、社員の年齢別人口構成が変化するなかで総額人件費が膨れ上がった点である。団塊の世代を多く抱えたまま、昭和60年代不況の際に採用を絞り、バブル期に採用を拡大し、バブル崩壊後には再び採用を抑えた結果として、人口構成はピラミッド型からひょうたん型へと変化した。本来であれば職能を厳密に評価して昇給、昇格、昇進に用いるはずであったが、結果的には職能を経験と読み替えざるをえず、賃金は年齢によって下方硬直的に上昇しつづけた。二つ目は全社の業績と総額人件費を連動させることができない点である。組合との昇給・賞与の交渉において、業績の変動を大きく賃金に反映させることが困難であった。三つ目が最も重要である。それは社員の意識が変化してきたことである。バブル崩壊後には競争が激化し、業界および企業の勝ち組と負け組が明確になるなか、同社の社員には危機感が走った。また、少しずつではあるが労働市場の流動化が始まり、同社でも過去において数%であった入社2年後の離職率が1999年には20%となった。終身雇用と年功序列がセットになった職能資格制度においては、賃金やポストは結果的に年齢と強い相関を持ち、優秀な若手社員を中心としたモチベーションの低下が危ぶまれた。

(2) 成果主義の導入

1998年度において、ニチレイは戦後の混乱期を除いた初の赤字決算を喫した。主たる要因は、バブル期に行った米国投資の失敗と関係会社の不祥事に加え、戦後培ったビジネスモデルの疲弊であった。このことをきっかけに、売価のデフレ傾向や規制緩和といった競争を勝ち抜き、持続的な成長が可能な企業体質への転換に向けて、1998年度から2000年度の3カ年にわたる収益構造改革計画が策定された。事業競争力を強化して収益力を確立するためには、社員全員が「高度な専門性によって付加価値を生み出しつづけるプロフェッショナル集団」へと進化することが必須であると

いうメッセージが手島忠社長（当時）より全社員へ伝えられた。2000年4月より870名の管理職（同社では「役職社員」と呼ぶ）を対象に年功制が強く残る賃金制度を改め、役割と成果に基づく付加価値重視の賃金制度を導入した。また賃金制度改訂のみでなく、職能資格制度の撤廃をはじめとして、目標管理制度、評価制度、人材開発、人事異動といった人事制度全般を一新するHRMプログラムを策定し、「フレッシュ&フェアプログラム（FFプログラム）」と名づけられた。新制度導入により、年齢・性別・学歴・入社年度といった個人属性ではなく、個々人の会社への貢献度を重視し、明確な基準による納得性、透明性のある評価と処遇の確立を目指した。この制度は2001年6月より役員層、2001年10月からは一般社員層へも展開された。同社のプログラムの特徴は、企業の存在意義を「付加価値による社会への貢献」つまり「成果」と定義し、各組織や個人に対しても「成果」を求めるとともに、成果を生み出す基盤である「役割」に着目し、各自の役割と成果に応じた処遇を実現する点にある。また、役割や成果を拡大するための根拠である「能力開発」を重視し、「ニチレイ・ユニバーシティ」というバーチャルなコーポレートスクールを開講して各種研修や通信教育に力を入れている。

賃金体系については、従来の職能資格制度とこれに基づく職能給、本人給等を撤廃し、職務調査をもとに役割給（職務給）に変更した。役職社員については、七つのファクターを尺度とした各職務の生み出す付加価値の大きさを点数化し、6段階の職務グレード（P0～P5）を設定して市場価格に応じた役割給を設定している。役職社員の場合、職務グレードはあくまでも担当職務価値の大きさを表しているため、異動に伴う担当職務の変更によって職務グレードも役割給も上下する。一般社員については、一般職と総合職を統合し（E2）、旧資格を新しい職務グレード（E1～E4）に貼り付けた。賃金体系については、役職社員については原則として基準内・基準外のすべてを役割給に一本化したシンプルな形になっている。一般社員については、組合員であることを加味して一部の手当を残した。また、賞与を成果給と呼び、

目標管理の評価によって大きな格差を設けている。定期昇給や昇格といった考え方は無く、成果による賞与インセンティブとキャリア開発による役割の獲得がモチベーションとなる。

2 福利厚生の変容

次に成果主義における福利厚生のあり方を考えてみたい。福利厚生とは従業員の生活を保障したり補完するための賃金以外のベネフィット、つまりFRINGE・ベネフィットを指すが、日本企業においては福利厚生の位置づけが大きく、あたかも賃金と独立した無関係な制度のように受け止められている。

日本企業においては福利厚生の負担が大きと言われるが、この原因は何であろうか。次の点が考えられよう。

- 1) 終身雇用を前提とした会社という共同体において、従業員の生活の丸抱えは当然であった。
- 2) 税金の優遇措置があり、企業にとってもメリットがあった。
- 3) 労働組合の努力によって、さまざまな条件が継続的に上積み、蓄積されていった。
- 4) 売上や利益が拡大することによって、福利厚生の充実が可能であった。
- 5) 福利厚生の充実度が従業員のモチベーションにつながるという幻想があった。
- 6) 業界における賃金水準の横並び志向が強かったため、企業の独自性は福利厚生で行われた。

これらの点はニチレイにおいても当てはまる。

京都大学の橋木教授によると、日本における福祉は家族と大企業によって担われてきたと言う。福祉の担い手としては、個人、家族、地方公共団体、国、企業があるが、戦後の福祉を支えたのは家族による育児・介護の補助であったり、企業による住居やレジャーの供給であったと言えよう。善し悪しは別として、従来はそれぞれの担い手の役割分担が明確であった。会社が提供してくれる社宅・保養所・扶養手当はありがたいものであった。しかしこのことは、企業と個人が対等ではなかったことを意味する。現代においては、それぞれの担い手の役割がごちゃ混ぜになってきている。

今こそ企業は、本当に行うべき福利厚生を選び取ることが重要である。さらに橋木教授は、企業の最も重要な役割はモノやサービスを通じた社会への貢献と雇用の維持・拡大であると言う。企業は今後、本業のビジネスに資源を集中し、従来の福利厚生を見直さねばならない。いたずらに福利厚生を廃止する必要はないが、企業が本当になすべき福利厚生施策に特化し、撤退も辞さない覚悟が必要である。

従来の福利厚生の前提が終身雇用、つまり男性の正社員を中心に考えていたことは否めない。この前提が大きく崩れつつある現在、福利厚生は効率性が求められると同時にその効果が問われることとなる。さらに進んで、企業戦略を実現するためのトータル・ベネフィット施策がまず決定され、次に賃金によって解決する部分とそれ以外の真のFRINGE・ベネフィットが決定されるべきである。

今後の福利厚生においては、教育が大きなウエイトを占めてくるであろう。自らの能力を存分に発揮し、仲間を信じて目標を達成していく……。この環境を作ることが福利厚生の基本であろう。福利厚生を自己実現、つまり働きがい、やりがいを支援するための施策と位置づけるならば、会社が従業員に対して教育を行うことは、報酬の主要な構成要素である福利厚生にほかならない。ただし、無理に水を飲ませるような教育は不要である。選択型教育、選択型研修という言葉が表すように、自分で学びたいような組織風土の醸成と学びたいときに学べるような環境の整備でよい。後は大人である企業内プロフェッショナルに任せればよいのである。会社によって教育を行う際に必ず起こる議論は、「教育の支援をして社員のエンプロイアビリティを高めることは、優秀な人材の流出を促進することになりはしないか」というものである。たしかにそうかもしれないが、仮にそうであっても、「他の組織の課題発見と課題解決に貢献することができた、社会の役に立てた」と腹をくればよいのである。もうひとつの議論は、「教育とは国や地方公共団体で行われるべきではないのか」という点である。これもある意味で真実である。しかしながら、国、地域、企業といった役割分担が曖昧になったということからしても、

企業として自ら行うべきと考える領域があれば、国に任せずに実施すればよいのである。ニチレイにおいても、成果を生み出す根拠としてだけでなく、従業員のキャリア開発を支援する福利厚生の一環として、前述した「ニチレイ・ユニバーシティ」という能力開発体系を構築し、階層別教育、知識・スキル教育、キャリア教育、次世代幹部教育を行っている。

IV 企業内プロフェッショナルのキャリア開発

1 プロフェッショナル型キャリア開発

企業内プロフェッショナルの配置と昇進については従来の会社主導から大きく方向転換を進めなくてはならない。その背景の一つは成果主義の進展である。かつては終身雇用が前提とされ、それと引き換えに会社主導の配置に黙って従うことは、ある意味当然であった。しかしながら、成果主義が進展するなかでその前提は崩れつつあり、会社主導の配置や昇進に対する納得性は減少してきている。また、就いた仕事や役割による格付けが行われ、処遇も会社全体や個人の成果によって変動することが当然となってくる。会社としても職務配置の公平性を担保できる仕組みの構築が急務である。さらに社員の価値観も変化しており、自ら希望する仕事によってキャリアを築いていきたいと強く願う社員の割合は増大してきている。このように従来の配置・昇進政策は大きな曲がり角を迎えている。

特にプロフェッショナルのキャリア開発は従来のような管理職重視、ポスト重視とは異なる。全社員を「広義のプロフェッショナル」と位置づけるならば、役員および社員は役割の大きさによって大きく三つの階層に分かれる。役員は経営のプロである「エグゼクティブ」であり、生み出す付加価値はもっとも大きい。役職社員はまさに「プロフェッショナル」であり、その職務は役員に類似する職務を担当する「ビジネスリーダー（部長・支社長など）」、組織の管理責任を持つ「リーダー（課長など）」、および部下を持たない「企業内プ

ロフェッショナル」に分かれる。企業内プロフェッショナルは自律性と権限を持ちながら、自ら意図した職務を遂行し、そこから能力発揮と満足を得て、経験と研鑽から継続的に専門性を高め、組織内外で評価される人材である。一般社員は「エキスパート」と呼ぶことができよう。企業内プロフェッショナルは、リーダーやビジネスリーダー、またこれらを経由してエグゼクティブへキャリア変更するというキャリアパス以外に、企業内プロフェッショナルのまま高い処遇を得ることも可能でなくてはならない。つまり、“キャリアアップ”という言葉に代表されるような従来の方硬直的なキャリア開発ではない点が、企業内プロフェッショナルのキャリアに関する特徴と言えよう。

2 「管理職」の変容

企業内プロフェッショナルの台頭によって「管理職」の定義が揺らぐ。「管理職」と類似した言葉に、役職社員、幹部社員、エグゼンプト、マネジャー、マネジメント職等があるが、どの言葉も同様に変容を余儀なくされている。これには二つの原因があると思われる。一つはこれらの言葉が、資格と職務を混同していることによる違和感である。従来の日本企業においては職能資格制度が主流であり、人に職務を貼り付ける形であった。そのために社内における資格を表す言葉と職務を表す言葉はほぼイコールであった。「管理職」と言えば、管理を行う仕事であると同時にそれを行っている人を指すとすんなり理解できた。たとえば、「管理職」を手元の大辞林で調べると“管理・監督の任にある職種。また、その任にある人”とある。しかしながら、今日においては成果主義による職務へのウエイトの高まりから、資格と職務の分離が進行している。こういった状況において「管理職」という言葉の持つ両義性は意義を失いつつある。もう一点は、仮に「管理を行う職務」と見なしても、実態を表していないことによる。つまり「部下を持たず、管理を行わない管理職」がかなりの割合で存在するという事実である。今日の企業社会においては組織の複雑化と社会的な価値観の変化によって専門性が重視され、多彩な人材に対処するシステムが強く要求されている。

より多くの知識や情報が職務遂行者に求められるようになり、専門性を担う人材が新たな「プロフェッショナル」として位置づけられてきている。この動きは、業績も社員数も右肩上がりの成長を続けた時代以降も年功による管理職登用を行った結果として「管理職ポスト」が不足し、部下を持たない「専門職」「専任役」といった資格や職務を適用せざるをえなかった事実とも符合する。

それでは、ニチレイの事例を見てみたい。ニチレイにおいては2001年に職能資格制度を廃止したことにより、現行の資格としては「一般社員」（組合員）と「役職社員」（非組合員）の二種類のみである。全社員約2200名のうち、一般社員が1300名、役職社員が900名となっている（2003年3月末時点）。全社員に占める役職者の比率は40%を超える。20年ほど前は10~15%であった。管理職比率については、大手製造業の場合には15%前後、非製造業の場合でも20~25%程度と言われているが、これらの数字と比較してもニチレイの管理職比率が高いことがうかがえる。ただし、900名の役職社員のうち、部下を持つ「純粋な管理職」（“リーダー”と呼ぶ）に就いているのは約300名であり、残りの600名は「専門役・専任役」（“マネジャー”または“シニア・リサーチャー”と呼ぶ）である。この事実には二つの原因がある。一つは他の日本企業と同様に職能資格制度に基づく入社年次を重視した役職登用を行った結果、年齢別人員構成のゆがみ（団塊の世代の入社以降については裾広がり的人员構成が崩れた）が大量の役職社員を一気に生み出したことである。もう一つは組織の管理責任と部下の評価責任を持つリーダー職のポスト数が限定されていたにもかかわらず、ポスト不足解消といった後ろ向きな理由だけではなく、職務の高度化・専門化が進むなかで階層のフラット化や柔軟な組織づくりを推進した結果として、相対的に高い職務価値を生み出す多数の社員の存在が組織として必要とされた（正確には“問題とならなかった”）ことに起因する。つまり、ニチレイにおいても社員の「企業内プロフェッショナル」化がさまざまな内的・外的要因によってすでに進行していたと言える。

このことはもう一つの問題を投げかけている。

従来の管理職が組織内プロフェッショナルへと変容を遂げるなか、管理職の対語である「一般社員」をどのように定義するかである。現在、ニチレイでこの二つを分ける根拠は二つしかない。一つは労働組合に所属するか否か（当然一般社員は組合員であり、役職社員は非組合員である）、もう一つは担当職務価値の大きさの違いである。組合員の議論については、今回は割愛する。ただし、全国的に労働組合の組織率が低下している理由の一つとして外資系企業の増加や労使という枠組みの変化が挙げられるが、大企業のホワイトカラーを中心に企業内プロフェッショナル化が進むなかで、組合員か否かという境界線はますます曖昧になって来ていることは否めない。さて、もう一つの根拠である職務価値の大きさについては、ニチレイにおいては成果主義を導入し、年齢・性別・学歴・入社年度という個人属性と連動する運用を強いられた職能資格制度を撤廃し、担当職務価値を数値化することによって初めて明確な根拠を得た。つまり、個人の属性や能力によって推定・決定した相対的な職務価値の大きさが絶対的な職務価値の大きさによって見直されるプロセスにおいて、役職社員の職務と一般社員の職務との線引きが可能になった。ジョブ・レイティング法によって一つひとつの職務についてアセスメントを行い、例えば50点以上は相対的に大きな職務価値と見なし、こういった職務を担当できる能力・適性・実績・意欲を有する社員をプロフェッショナルと認定し、49点以下の職務を遂行する者と別処遇をすることである。ニチレイにおいては「管理職」という概念はすでに通用しなくなっている。人件費コントロールと職務の高度専門化が求められるなか、成果主義の導入による個人属性（職能資格制度）の廃止と職務価値概念の導入によって、「管理職」の概念は、①団結よりも自立（自律）する個を意味する「プロフェッショナル」という資格を意味する概念と、②「一定の大きさの職務価値を有する職務」という職務を意味する概念へと分離した。

3 人事異動からキャリア開発へ

一言でいえば、企業内プロフェッショナルは

「会社としての計画性」と「個人としての自主性」が実感できる仕組みを欲していると言えよう。もちろん異動を希望すれば必ずかなえられるということはありませんが、①必要要件、②本人の能力、③本人の意思、の視点から人と職務のマッチングを行い、異動の可否にかかわらずフィードバックできる仕組みが必要である。

その際には、①キャリアを自ら考えるキャリアマインドを醸成する施策、②人事異動・配置転換の改革、の両方を整備しなくてはならない。キャリアマインドとはキャリアを自己決定する基礎となる意識変革であり、全社的な風土改革でもある。終身雇用が前提でキャリアについて考えさせる機会がほとんどなかったなかで、いきなり社員に対して「これからは自分でキャリアを切り拓いてください」と言うのは無理がある。少しずつキャリアの考え方を全社で身に付けていき、会社としても必要な支援を行うことが重要となる。ニチレイにおいてもキャリア研修の体系を構築し、ライフステージの節目ごとに実施しているのみならず、日本全国で社外のキャリアカウンセリングを従業員が無料で受けることを可能にしている。

異動政策の改革にあたっては、さまざまな施策の組合せが必要となる。例えば、社内の職務を網羅した「キャリアマップ」の公開や、社内人材公募制度、自己申告制度、管理職登用公募制度、進路選択制度といった仕組みが考えられる。その中でも中心となるのは社内人材公募制度（ポスティング）である。欠員が生じたり、増員の必要があったり、交替がやむをえない場合には、従来のように少数の意思決定者による一方的な検討を行うのではなく、広く社内公募を行う。本人の意思と実績を確認し、戦略に基づく異動の重要な参考データとする仕組みである。もちろん会社主導による指名を欠くことはできないが、ポスティングをメインの仕組みとしていくことが重要である。このような施策を通じて、従来の配置・昇進はキャリア開発の様相を帯びてくる。従来の「人事異動」をどこまで「キャリア開発」に近づけることができるかにかかっている。

ポスティングには大きく分けて定期型と不定期型がある。一般的な社内人材公募制度は後者を指

す場合が多い。新規事業やプロジェクトの発足によってまとまった人数が必要なケースや、突然の欠員のためにローテーションが組めないといった突発的な事態に対応する際に用いられる。募集する職務、勤務場所、処遇、求められる能力・資格といった必要要件を社内に公開し、応募用紙を配布する。応募の際に現在の上司と相談する必要はなく、事務局である人事部の仲介によって募集する部署の担当者と面談によって採否が決定する。決定した時点で現在の職場に通知される仕組みである。元の部署にとって突然の引き抜きとなることがデメリットとされるが、日常的に実施している企業では大きな問題にはなっていないようである。

通常の異動をすべて公募で行うという定期型ポスティングを実施している企業はまだ少ない。突発的な事態のみでなく、交替、昇進、ローテーションといった通常の異動までもすべて公募によって行うものであり、ある意味で最終的な姿である。しかしながら、現実的には不定期型の公募を増やししながら、自己申告制度を利用して社員の異動希望を把握し、従来の会社主導型配置を改善していくことが近道であろう。ニチレイにおいても、毎年11月に「キャリア申告」と呼ばれる自己申告を全社員がデータベースに入力し、来年度の異動希望の有無とその具体的な内容を上司ならびに人事部門へ申告する。年を経るごとに希望がかなえられる件数が増えてきている。

V 結 論

「日本企業においては、外部環境の急速な変化に加え、職務の高度化、専門性の高まり、組織のフラット化、ピラミッド型の年齢別人員構成の崩壊といった内部環境の変化、さらには従業員自身の価値観の変化によって、従業員の企業内プロフェッショナル化が進展している」という先行研究の知見は、ニチレイの事例によっても確認することが出来た。企業内プロフェッショナルの研究は、今後ますます盛んになることが予想されるが、その対象領域はきわめて広い。今後は、企業内プロフェッショナルの評価、採用、さらにはワーク・ライフ・

バランスといったテーマについてもさらなる研究が待たれている。同時に日本における成果主義は導入の段階から浸透，定着へと歩を進めているが，その研究もまだ緒についたばかりである。

最後になるが，本論文の執筆にあたっては，株式会社ニチレイの関係各位から社内情報の開示と筆者に対する温かい理解をいただいた。ここに感謝を表したい。

参考文献

- 宮下清（2001）『組織内プロフェッショナル——新しい組織と人材のマネジメント』同友館。
橋本俊詔（2002）『安心の経済学——ライフサイクルのリスクにどう対処するか』岩波書店。

きたに・ひろし 株式会社ニチレイ経営企画部長。最近の著作に、『MBA エssenシャル講座1 経営戦略』（共著，中央経済社，2003年）。