

人事改革

変化を読み解く

キーワード

デュアルラダー

定義：総合職、専門職などの複数のキャリアゴールを設定した複線型の人事制度。直訳すると「二つのはしご」という意味

日本の企業の人事制度の多くは、単線型の人事制度です。単線型とはキャリアのゴールが取締役とか支店長と設定されている、いわば社内における役職が上がることを指向している制度のことです。

確かに企業のなかでは、高い役職についている社員は能力もあり、責任も重いと考えられますので、これをキャリアのゴールと位置付けて当然のように思えます。しかし、マネジメントする人材だけでは業務は遂行できません。実際には実務を遂行する社員、専門的な領域で貢献する社員、事務を安定的に行う社員などの組合せによって成り立っています。とくに最近では業務が高度化して

自分のゴールは自分で決める

トランストラクチャ
代表取締役・CEO
林 明文



いるため、総合職的な社員のみを育成するのではなく、専門職的な社員も積極的に育成し、高い処遇を与える企業が多くなっています。

業種によって多少異なりますが、今後はそれぞれの企業のなかで、マネジメントする人材は従来どおり重要とされるにしても、同時に特定の専門領域で企業に貢献する人材も重要視されるようになっていくでしょう。このため、人事制度についてもマネジメントのレベルが上がることが昇格の重要な基準であった単線型ではなく、高い専門能力をもった人材も企業として求める人材像の一つであることを明確にする複線型の体系を取り入れる動きが一般的になっているのです。

企業によっては、専門職を総合職のキャリアパスからはずされた落ちこぼれと位置付けているところもいまだに多くみられます。しかし、これからは、専門職を前向きに評価し位置付ける会社が、よい人材を獲得・育成できるようになるでしょう。

金融機関においても、人事制度のあり方を見直すことは大きな課題の一つであるといえます。金融機関の業務も規制緩和や情報技術の発達によって高度化してきているため、特定の業務は専門的な知識やスキル、

経験のある行職員でなくては対応できなくなっているからです。また、ゴール不足も深刻な問題です。いままでは支店長が大きなキャリアゴールと認識されてきましたが、今後支店長のポストが大幅に増加することは予想できません。各金融機関の人員構成が中堅行職員の人数が多い状況にあることを考えても、いままでのキャリアのゴールとして認識されてきた支店長ポストを全員が目指す単線型の人事制度が、現実的でなくなっていることは自明です。

これからは役職ではなく、職務のレベルや難易度などによって、いくつかのキャリアのゴールを設定するような人事制度を導入する金融機関が増えてくると思われます。

こうした複線型の人事制度が導入されると、働く行職員の側も大きな変化が求められます。自分の目指すキャリアの方向性を常に考えていなければならぬからです。なによりもまず、自分の適性や価値観に基づいて、総合職的な仕事を目標とするか、特定の分野の専門家として専門職を指向していくのかを明確にしなければなりません。また、自分でゴールを定めたのなら、それを実現するための自己投資、すなわち教育なども必要となっていくでしょう。