

## HRガイド

# エイジフリー 年齢基準撤廃の人事

—若手も中高年も活性化する役割人事制度の設計運用法—

(公財)日本生産性本部 コンサルティング部 元井 弘

### ■「プロフェッショナル処遇」が鍵に

高齢者雇用の延長が義務化されるといっても、雇用形態を変え、年金受給額をにらみながら、給与を一律にダウンさせるのが現在主流の考え方だ。一方、若年層には採用枠を絞り、中堅層には昇格の足踏みを強いる傾向にある。いずれも「人件費を上げられない・維持できない」という事情が根底にある。もう少し踏み込むと「年齢基準」に縛られ「上げること」を前提にしているから整合がとれなくなっているともいえる。

そこで、一定基準の経験・能力要件をクリアするグループを「一人前のプロフェッショナル」と認め、年齢基準ではなく役割基準で成果を求め、実績に応じて処遇する仕組みを運用できれば問題はおおむね解決する、というのが本稿の提案だ。実際、いわゆる“プロの世界”には年齢や年次は直接関係がない。

あらゆる分野で既存の秩序が崩壊しつつある今、再度(何度目かは分からないが)人事領域にタブーなき戦略的制度改革が迫り来るのだとすれば、「役割と成果にいくら払うか」を基準とする仕組みの徹底は当然視野に入ってくるだろう。エイジフリー(=脱年齢基準)の人事制度は中高年にも若手にも、もちろん会社にも革新的なメリットをもたらす可能性を秘めている。

(編集部)

### CONTENTS

#### 1 人事を取り巻く環境が激変

- (1) 人口減少・経済低成長と若年層の内向き意識
- (2) 高齢化社会と中高年齢層の勤労意欲
- (3) 若年層と高齢層を活性化せよ
- (4) 「人ベース」か「役割ベース」か

#### 2 エイジフリーの人事・賃金システム構築の課題

- (1) グローカルな人事・賃金システムが必要
- (2) プロフェッショナル基準の人事・賃金へ
- (3) 「期待される人材像」から「期待される役割」へ
- (4) プロフェッショナルの育成・活用法
- (5) エイジフリーのジョブステージ
- (6) プロフェッショナルの処遇形態と勤務形態

#### 3 プロフェッショナル人事システムの構築

- (1) 複線型キャリアパス体系の確立
- (2) ジョブ・キャリア人事システム概念
- (3) ジョブ・キャリア人事システムの仕組み作りと運用ステップ
- (4) ジョブステージとキャリアランクのフレーム

#### 4 プロフェッショナルを処遇する賃金システムの構築

- (1) ジョブ・キャリア給体系
- (2) ジョブ・キャリア給の運用形態

#### 5 プロフェッショナルの目標管理と人事考課・賃金処遇の関連

- (1) プロフェッショナルの目標管理
- (2) プロフェッショナルの人事考課

#### 6 プロフェッショナル人事システム改革へパラダイムをシフトさせる

### ■元井 弘 (もとい ひろし)

1947年生まれ。関西学院大学法学部卒。山九(株)に勤務後、日本コンサルタント協会を経て、日本生産性本部経営コンサルタントとして、30年以上、各種事業体の診断指導、人材育成の任にあたる。主な著書に『役割業績主義人事システム』『目標管理と人事考課』『コア人財の人事システム』(いずれも生産性出版)ほか。

### ■公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部：

●〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1

●TEL：03-3409-1130

●FAX：03-3797-1810

●URL：<http://www.jpc-net.jp/>

