Smart Times

超・超高齢化時代の人事

インディゴブルー会長
柴田 励司

1985年上智大文卒。マーサージャパン社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年インディゴブルー社長、15年から会長。

NECが「役職定年」制度を廃止したという報道を目にした。役職定年とは55歳前後で部長や課長から外す制度のこと。ポスト不足の解消、人件費の抑制がそのねらいである。1980年代以降に一般化したものだが、今や導入当時とは状況が異なる。世の中に先んじて動いたNECの英断を高く評価したい。

一方でエスカレーターを降りたはずの人たちがたくさんいる。しかも元気だ。総務省統計局によると、2021年9月現在の日本の総人口に占める65歳以上の割合は29・1%に達する。

そろそろ超・超高齢化時代にふさわしい人事制度を考えるべきだ。職能だ、職務だ、という次元ではない。根本的に見直した方がいい。決め手は昇進や昇格という概念をなくすことだと思っている。全員がそれぞれの専門領域でのプロフェッショナルを目指す。生涯現役。マネジメント職は任期制で最適な人が最適な期間担うものとする。

資格（グレード）については、専門性基準とし、毎年その実力を認定して決めることにする。昇格降格という概念はない。年齢による制約を一切なくす。まずでその専門性を通じた価値実現力の相対的な位置づけを評定する要素を決める。この要素は3つ程度でよい。その要素の水準を2つの評価要素の組み合わせで決定する。ジョブファミリーの中の相対的な位置づけにより給与を決める。

役職については、組織運営に必要な役割を最適な人は社内の業務を遂行する上で必要な専門性を近しいものでグループ分けし、それぞれをジョブファミリーとして区分する。全員が何らかのジョブファミリーに属することになる。

これは全員がいずれかの道のプロフェッショナルであるという考え方に基づく。ジョブファミリーの中が担うこととする。給与はその役割責任の大きさにより決定される。経営による任期つきの指名職とする。今後、どの業界においても、新しいことへの挑戦が必須になると思われるので、指名対象者はその役職を終えたら引退することになる年長者ではない方がいい。

定年は設けない。ただし、社内外から仕事の依頼がなくなってきたら辞め時だと判断してもらう。

ジョブファミリーは決まっているが組織単位による縛りは極力緩やかなものとする。同時に複数の任務をこなすスラッシュワーカーになることを奨励し、こなした任務数とその評価により賞与を決める。役職者は役割責任の果たし具合により賞与が決まる。これに加えて一定以上の収益が発生したら成果配分を行う。

変化の激しい時代だからこそ、経験積み上げを前提せずにその時に最適な人が役職に就き、全員が自分の意思により自らの専門性を研さんし続ける。そんな組織へ変革させたければ従来の人事制度を根本的に見直すべきだ。

日経産業新聞 2022年12月16日