

# “部下な心管理職”を 戦力化する方法

株式会社バルトネール 代表取締役 麻野 進



①敗者復活人事と真のダイバーシティマネジメント

②キャリア開発教育は30歳から(50歳からでは遅すぎる)

③高年齢者に対応した  
人事制度再構築

④「お荷物社員」から「頼れるアニキ」へ

## 職務・役割等級制度への 転換が進む

昨年は、日立製作所、パナソニック、ソニーという日本を代表するメーカーが“脱年功”を宣言し、「職務・役割」を基本とする人事制度への改定を進めた。一連の報道に「あれっ、いまさら“脱年功”？」という印象を受ける方も多かったのではなかろうか。リストラ(人員削減)の発表が続くと、これまで企業人事の三種の神器といわれてきた「年功序列」「終身雇用」「企業内組合」は崩壊したとマスコミは報道する。そして実際この10年程度の間で、業種を問わず、多くの企業で職能資格制度から職務・役割をベースとした処遇制度への転換を図ったはずだ。筆者自身もこの間、年3～4件くらいのペースで職務・役割等級制度への改定の支援をしてきた。

しかし、人事制度の表面的な枠組みを変えても、組織戦略を検討する立場である経営者・管理者は人事の柔軟性が確保できる職能資格制度的な運用を捨てきれないでいた。

職能資格制度は、「能力基準」という曖昧で柔軟性のある仕組みであるが故に、社員の職務充実・

職務拡大に対応しやすく、多能化を進め、人事異動も容易にでき、今現在雇用している社員を有効活用しようというスタンスが基本である。評価基準が抽象的なため、人物評価となりがちで、担当している仕事と格付けられた等級とのミスマッチが起きやすい。等級は報酬水準と連動しているため、会社業績・会社戦略との関連性が薄いため、人件費が高騰するリスクが常にある。

一方、職務・役割等級制度は、組織戦略から展開される職務・役割に合わせて人材を採用、配置することを前提としており、人件費効率が良いとされる。また必ずしも現有社員の有効活用という前提に立っていない。急激な事業構造の変化への対応が余儀なくされる現在、日本企業のお家芸であった人事の柔軟性より、人件費効率を優先する政策への転換が本格化しそうだ。

## 職務・役割で運用できるのか

では本格化するとは、どういうことなのか。昨年実施した日本生産性本部の調査によると、管理職層に限定すれば約8割の比率で役割・職務給が導入され、非管理職層では8割の企業で職能給が採用されている。管理職層は“役割”

でドライに人事運用し、非管理職は“職能”を建前としたハイブリット型人事制度が一般的な姿のようである。

ただ非管理職といえども、職能給だけでなく、役割・職務給の要素を取り入れた賃金への転換が進んでいる(同調査では約6割)。よほどの年功序列企業でない限り、正社員の大多数は非管理職である。少数派の管理職層だけを役割基準にして、厳しい人事をしても、人件費に与えるインパクトはたかがしれている。非管理職層への適用拡大があってはじめて人件費効率の改善が期待できる。

また、これまでは非管理職の大多数は若年層社員が中心だった。“若手社員は伸び代のある”という前提の人事施策に疑いの余地はなかった。しかし、「安定志向」「出世を望まない」「プライベート重視のライフスタイル」など価値観の多様化が進み、年齢・勤続を重ねて、貢献度の高い人材へ成長するというシナリオが当たり前でない状況が出てくるようになった。加えて人材エージェントから一度や二度の転職は当たり前といえる風潮を煽られている。優秀な人材の一部と会社についていけない落ちこぼれが転職し、中間層である出世を望まない安定志向人材が主



麻野 進 Susumu Asano 株式会社パルトネール 代表取締役

1987年 関西学院大学法学部政治学科卒。国内系大手コンサルティングファームにて、医療機関を中心に、マーケティング・人事管理等のコンサルティングを担当した後、人事・組織コンサルティングファーム取締役、大手SI系コンサルティングファーム シニアマネージャーを経て、現職。全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント/特定社会保険労務士/産業カウンセラー/早稲田大学 大学院会計研究科 非常勤講師 (2009年度~)「人的資源管理」担当

▶モットー「人事を尽くして天命を待つ」

## “部下なし管理職”を 戦力化する方法

流となったら、企業の活力はどうなるのだろうか。

このあたりの事情を踏まえると、若い非管理職でも一定の成果・実力が示せない社員は、賃金の切り下げ、役割の降格が可能な制度への転換が進み、職務・役割人事制度が本格化するものと思われる。

### 新人から再雇用者まで 「同一の人事制度」で処遇

ここ1～2年で人事制度改定を検討している企業が多くなった印象がある。きっかけは60歳以降の雇用延長への対応である。先の日本生産性本部の調査でも、「定年年齢の引上げ」はわずか3.5%であり、「再雇用制度で対応」が95.3%となっている。当然である。解雇規制が厳しい労働法制下で、雇用契約をルールの中でリセットできる唯一の機会ともいえる60歳定年制をそのまま65歳まで延長を考えている企業は少数派だ。

しかし、今のままでは若年層の労働力人口は減少していく。減少だけでなく労働力の質の低下も否めない。恋愛の分野で草食系男子が増えてきているといわれるが、仕事面でも男子の草食化が進んでいるように思える。また安倍内閣は“女性活躍推進”を謳っており、女性の管理職比率の数値目標が話題となっているが、表面的に女性管理職比率を上げたとしても、女

性が活躍できる人事インフラの整備、管理職の意識改革が伴っていないければ『部下なし女性管理職』が増産されるだけである。やはり高年齢者、再雇用者に頑張ってもらわねばならない。

現在多くの企業では、退職時の賃金に一定率を乗じた金額（賃金の大幅カット）から、アサインした仕事（役割）に合わせた賃金設定への転換を図っている。この流れは少子高齢化、公的年金支給開始年齢の後ろ倒し等によって、さらに加速すると考えられるが、50代後半の働きぶりで、定年以降に求められる役割は違ってくる。法律で定められた年齢までは雇用が確保されたとしても、仕事に対するモチベーションに大きな差が出やすい60代の再雇用者は、成果ならびに賃金に大きな格差がつくことになりそうだ。

このように考えると、現役世代、定年再雇用世代に関わりなく、「今、どんな役割を期待され、実際にどれだけ会社に貢献しているか」が評価・処遇の基本となる統一的な人事制度改定の流れができるのではなかろうか。

### 中高年齢者のためのFA制度

社員の能力・キャリア開発を企図した仕組みとしてFA制度を導入している企業があるが、思うような運用ができていない企業は少ない。社員個人が中長期のキャリア

計画を立てても、本人の希望通りの仕事にアサインされる確率は高いとはいえないし、優秀な部下であれば上司は出したがらない。会社主導で行う「人事異動」は育成ローテーションよりも、組織戦略や玉突き人事が優先されるのが実態だ。

日本のプロ野球のFA制度では、所属球団で一定の成績を収めて7～8年の一軍の出場登録日数があればFA権が獲得できる。FA選手は育成対象ではないので、来期の戦力として、高い報酬を出す価値がないと判断されると「戦力外」通告される。この状況を一般企業に置き換えてみると、社会人経験20年超で一定の成績を収めてきた部下なし管理職に相当する。

だがこれまでの企業のFA制度は、管理職を目指そうとする若手や中堅社員向けのモチベーション向上施策であって、ビジネスパーソンとしてすでに出来上がっている中高年社員はあまり想定してこなかった。

まだまだ組織の中核を担う余力があるはずの部下なし管理職が、現在の貢献度が低いからといって簡単に「戦力外」と見なされるのは酷な話だ。彼らをFA選手として社内労働市場に流通させ、危機感とモチベーションを刺激する仕組みを構築したい。