

# キャリア自律型人事の設計

～専門性発揮とキャリア自律を促す制度の作り方～

(株)エスト 代表取締役 高橋 宏誠

## ■ 一部の人ではなく多数派が輝くための人事とは？

ジョブ型人事制度の導入がトレンドになっている。ジョブ型制度には確かにメリットがある。年功序列の打破、適所適材の実現、スペシャリスト人材の活用等がいわれている。しかし、ジョブ型制度にはデメリットもある。高い成果を挙げられるハイパフォーマーは幹部のポジションを得ていく一方で、彼らを生態系の法則でいう上位20%とした場合、それ以外の80%、つまり、マネジャーになれないまま働き続けるベテラン・シニアの人たちのモチベーションは低迷が懸念される。また、ジョブ型になれば、よりよい処遇を求めて転職する人材が急増するだろうが、残されたベテラン・シニアの人たちの転職は困難である。従来から人事部門を悩ませてきた中高年問題は、ジョブ型が浸透するにつれ切実な経営課題として顕在化してくるだろう。本稿では、筆者がヘイコンサルティンググループ（現コーン・フェリー・ジャパン）やCorporate Executive Board（世界最大規模のマネジメントシンクタンク）で培ったジョブ型制度、タレントマネジメント、サクセッションマネジメントに関する知識・経験を土台とし、10年ほど前からキャリアマネジメントという仕組みを制度に組み込み、中堅企業の人事制度構築支援を行ってきたノウハウをもとに、一部の人しか輝けない「ジョブ型人材マネジメント」ではなく、可能な限り多くの社員が持てる力を専門性として培い、活躍し、キャリアシフトしていける人事制度設計のポイントを説明する。（著者）

## CONTENTS

### I. キャリア自律型人事制度が望まれる背景と目的

### II. キャリア自律型人事制度のイメージ・全体像

#### 1. なぜ今キャリア自律型人事制度が必要とされるのか？

(1) 求められる人材のあり方 (2) 求められるキャリア自律

#### 2. キャリア自律型人事制度の意味と特徴

(1) 実力の意味と例 (2) キャリアマネジメントの概要 (3) キャリア自律型人事制度の特徴と期待成果

### III. ジョブ型・キャリア自律型人事制度の策定手順

#### 1. 人材マネジメント改革の方向性の設定方法

(1) 経営課題の明確化 (2) 人材マネジメントの現状分析 (3) 方向性設定にあたっての考慮事項 (4) 改革の方向性の設定

#### 2. キャリア等級制度の設計

(1) コア人材のプロフィール作成 (2) キャリアマネジメントの設計 (3) キャリア等級制度の概要設計

#### 3. キャリア開発体系の設計

(1) キャリア開発体系の位置付けとその重要性 (2) キャリア開発の方針と行動基準の設定 (3) キャリアマネジメント・プログラム

#### 4. 評価・報酬制度設計ポイント

(1) 評価制度 (2) 報酬制度

### IV. 雇用調整の考え方

### V. 終わりに

## ■ 高橋 宏誠（たかはし こうせい）：

組織人事コンサルタント。東京大学法学部卒、ニューヨーク大学でMBA、富士通、マッキンゼー、ヘイグループ（現コーン・フェリー）等を経て独立、日本のベンチャー企業から大企業まで、コンサルティング経験は30年以上。英国国立ウェールズ大学MBAプログラム教授として組織・人事関連科目について社会人を指導した経験もある。2017年、東京工業大学にて、組織開発の研究で博士号取得。文科省からの助成が認められ「組織開発の理論化と実証研究－自己組織化能の解放」を2021年10月25日刊行。組織能力を原動力として企業の成長性・収益性を最大限に高める方法に基づき、(1) 従業員の創造性を引き出し、1人ひとりが生き生きと働ける職場作り（組織開発）、(2) 組織のダイナミズムを高める仕組み作り（キャリア開発支援を制度に取り込んだ人事制度改革）を行っている。著書に『企業価値を高める事業戦略がわかる 戦略経営バイブル』PHP研究所。



## ■ (株)エスト：

●住所：東京都杉並区和田3-26-12 ●TEL：090-3674-9879 ●E-mail：kousei8@est7.net