HRガイド

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～

㈱エスト　代表取締役　髙橋 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

■髙橋 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。

■㈱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

Ⅰ. キャリア自律型人事制度が望まれる背景と目的

ジョブ型人事制度の導入は，高い成果を挙げられるハイパフォーマーにとっては，年齢に関係なく自身の専門性スキルを発揮し，相応の処遇を得られる可能性が高まるので，メリットの大きい変革といえる。しかし，そのような人材は少数にとどまる。そもそも従来の日本企業の多くの社員は，会社都合で異動させられるなどして，ベテラン・シニアに至るまで専門性を本格的に磨く余裕がなかった。実際，「○○の分野でこういう専門性がある」と自信を持って言える人材は，筆者の知る限り役員になった人でもまれである。ただ，いわゆる「企画屋」（経営企画，マーケティング企画，営業企画等）の人たちはたまたまポストに就けなかっただけで，本来は優秀な人材が多い。だからといって戦略コンサルタントのようにプロとして鍛えられているわけではなく，超大手企業でさえ彼らの処遇を持て余していると聞いている。

マネジャーになれないままベテラン・シニアになった人たちの数が増大すれば，組織全体の活力は低下し，会社の業績向上の障害となる。かといって，日本の法制下では，米国企業のように解雇するわけにもいかない。そのため，これまでの職能型制度はもちろん，成果主義人事制度においても，多くの企業はベテラン・シニアの人たちの活性化やキャリア自律・キャリア開発等の対応に苦慮してきた。具体的な悩みは以下の通りだ。

「若手に比べて成果に見合う付加価値を生み出しているとは思えないが，70歳までの雇用努力義務が法制化され，彼らの人件費はますます増大する」

「少子・高齢化のためベテラン・シニアの数が相対的に多くなっており，そのような組織では優秀な若手人材の採用が非常に難しい」

「デジタル化が世界的に進む一方で日本企業の生産性は相対的に低下しており，組織の新陳代謝は急務となっている」

つまり，従来は人事部の悩みにとどまっていた中高年の問題が，経営陣の切実な課題となっているのである。この課題を解決するヒントとして紹介したいのが「キャリア自律型人事制度」である。

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？

人事制度のプラットフォームである等級制度を考える第一歩として，求められる人材のあり方から考える。

（1）求められる人材のあり方

①様々な分野で専門性が求められるようになった

より高い専門性が求められている状況は，典型的には昨今のタレントマネジメントへの注目に見られる。知識経済の進展により専門性が企業の競争優位の源泉だと考えられるようになったのだ。

米国では，社員は自分のキャリアを築いていくには転職しながらよりよいポジションを獲得し，キャリアアップしていかなければならない。優秀な人ほど流出する可能性が高く，会社にとっては経営を担う後継者をどのように確保・育成していくかが課題だった。そこで，優秀な人材のリテンションのためサクセッションマネジメントが推進されてきた。

また，米国企業は常に成長（米国では売上10％以上を成長という）が求められ，下位の10％～15％の社員を毎年解雇することで生産性を維持・向上させている場合が多い。しかし，この方法には限界がある。前述の生態系の2：6：2の法則により，下位の従業員を解雇してもいずれ従業員は2：6：2に分かれてしまうからだ。そうした状況で，自分のキャリアが将来開けないと思えば優秀な人材ほど転職してしまう。そこで，当初は経営幹部を育成するサクセッションマネジメントとして展開されてきた取り組みが一般社

員にも広げられ，タレントマネジメントとなったのである。

日本においてもタレントマネジメントの時代が到来した。日本では1990年代後半，成果主義人事制度が導入されるようになって，ヒューマン・キャピタル（HC），人的資産という言葉が使われ始めた。人材とは消費する資源ではなく，投資することによってリターンをもたらす資産（キャピタル）だと位置付けるのがHCである。HCの時代になると，人はもはや組織の歯車ではなく，会社を変える主体となった。特に，IT企業では，商品やサービスが１人のアイデアから生まれ，それが瞬く間に形となり収益をもたらす。他の業界でも成長の壁にぶつかっており，その状況から脱却するには個の力が必要となってきた。こうして付加価値の源泉は人材となり，持てる能力や経験を引き出し，事業に結びつけることこそ会社が勝ち抜く条件の重要な要素となった。タレントマネジメントは，こうした背景から生まれてきた考え方である。ここでは，タレントとは，専門性とそのポテンシャルといっていいだろう。

②専門性の高い人材ポートフォリオが求められている

専門性が求められるとなると，人材ポートフォリオとしては次のような役割を設定することになろう。例えば，「確実に仕事を進めるスペシャリスト人材」「チャレンジングなテーマを持つプロフェッショナル人材（可能であれば，独創性を発揮してブレークスルーを行うイノベーター人材）」，さらに，こういう人材の組み合わせと事業としての判断を行う「統合リーダー」。この３つ程度の役割に分けられる。

スペシャリスト人材とは，例えば，研究／技術開発，マーケティング，営業等の現場を支援する人材に限らず，人事，経理・財務，法務等実務経験を積み，その分野で実務的専門的に細かなことまで知っていて機能分野の支援に必要不可欠な人材である。

プロフェッショナル人材とは，自分の専門性を活用して，マーケティング／商品企画，研究／技術開発，経営企画等の分野で問題を解決していくことで価値を生み出す人材である。

統合リーダーとは，神輿の上に乗っているだけのゼネラリストではなく，どの業務・テーマにどのくらいリソースを投入するかを決め，要所要所で進退を判断し，新たな「ビジネスモデル（儲かる仕組み）」を考え，作っていく立場にあり，通常，マネジメントポジションに就く人材である。

（2）求められるキャリア自律

①キャリア自律型人材とは

キャリア自律とは，通常，自らキャリアを切り開いていく能力とされるが，端的にいうなら，「自分の食い扶持は自分で稼ぐ」ということである。もちろん，キャリア自律といっても会社に所属しながら仕事をするのであって，その意味では会社というブランドとの共同作業である。そこで，筆者はキャリア自律型人材とは，会社がタレントマネジメントを通じて社員の能力開花と適所適材を行うことを前提に，自発的に専門性を磨き，自らの力で自分らしいキャリアを開発していく人材だと定義する。

キャリア自律という概念の健全な特徴は，以下の３つである。１つ目は，自分の動機や価値観といった自身の基準でキャリアを考えることである（必ずしも出世ではない）。２つ目は，自身の根源的な動機に基づいた適性を見極めたうえでキャリアを選択していくのであって，表面的なジョブマッチングではないということだ。３つ目は，キャリアの予測可能性や計画は難しいゆえに，日頃の仕事への取り組みを通じ，様々なチャンスに対してオープンでいることだ。

前述の人材ポートフォリオにおける人材にももちろんキャリア自律が求められる。

②キャリア自律型人材の処遇は「実力」を基軸とする

ニューノーマルという変革期に

必要とされるのは，従業員１人ひとりが具体的にどのような成果を生み出し，会社の業績に貢献したのかがはっきりする仕組みである。そうした成果や会社業績への貢献が処遇の基軸となる。従来は，社員としての行動やモノの見方・考え方を手取り足取りすべて会社の中で教え込むのが人材育成であった。これからは，自分のキャリアをどのように開発していくのか，従業員自身で考え行動していくことが期待される。

実際，急成長してきた企業は，これまでも例外なく実力主義をベースに処遇を実現してきたといっていい。大企業には，労働市場において優秀な新卒を安定的に採用できるだけの地位がある。しかし，そうした地位を望むべくもない，急成長を目指すベンチャーや中堅企業は，文字通り玉石混交で人材を確保せざるをえない。そして採用された従業員は，能力や資質に関係なく大きな仕事をこなさなければならない状況に追い込まれる。そうした仕事そのものが最も効果的な人材育成手段となっていることが多い。なかには仕事の大きさに負けてしまう者も出てくるわけで，勝った者と負けた者との処遇には大きな格差がつく。このような意味において，実力主義という考え方は今後も普遍的に求められる処遇の基軸であると考える。

2．キャリア自律型人事制度の意味と特徴

ここでは処遇の基軸としての実力とキャリア自律型人事制度の前提となるキャリアマネジメントの意味，そしてキャリア自律型人事制度の特徴を明確にしておく。

（1）実力の意味と例

実力とは，戦略を遂行する人の持つ特性・専門性である。この定義にはポイントがある。１つ目は「獲得し活用している」ものであることだ。資格のように証明されるものではなく，現に使っていなければならない。２つ目は「競争上の優位につながる」ものであることだ。競争上の優位を維持・確立することこそ戦略の目的であり，いかに高度な知識であっても，戦略にリンクしないものは実力ではない。３つ目は人の持つ特性・専門性ということだ。例えば，事業部長個人の実力は，事業自体の業績評価ではなく，その事業を取り巻く状況やリソースを前提として，どのような手を打って具体的な成果につなげたのかを見ることによって判断する。環境変化に伴う戦略・組織や仕事の進め方が変更される場合は，もちろん求められる実力の内容も変わる。

実力の例では次のようなものがある。

中堅製薬企業A社は，新薬の探索等の基礎研究分野は国内外の専門機関やベンチャー企業などに委託し，国内での臨床開発から上市までをスピーディーに実現することで生き残ろうとし，扱う新薬の分野も今後の成長が望める特定分野に絞っている。A社では，機能分野ごとに，その分野で他社との競争を勝ち抜くのに必要な経営資源をコア技術として位置付け，その現状を分析して**図表１**のようにまとめている。こうした分析から，戦略を実行するのに求められるポイントを３点に絞った。

第１は，新薬や剤型変更の開発プロジェクトに着手して医薬品として政府の認可を得て市場に導入するまでの期間を短縮して，有望な市場を押さえて利益率の高い製品を生み出していくプロダクトマーケティングである。KPIとしては，成長性および収益性の高い新成長領域を特定する能力である。

第２は，有望な薬効領域において，各種の試験の方法論や治験データの収集・分析等についてスピードアップを実現できる技術を開発し，手法として確立することである。KPIとしては，プロトコル設計能力，承認申請のための資料作成能力，研究開発サイクルマネジメント能力，新製品開発件数である。

第３は，上市から市場を押さえるプロセスを効率的に推進したり，ニッチマーケットを切り開く

図表１「実力」とは（Ａ社の例）

業務分野	マーケティング	開　発	販　売
主要業務	・市場調査 ・プロダクトMktg ・ニッチマーケット開発	・前臨床試験 ・臨床開発 ・薬事	・ディテーリング ・業務の仕組みと基準の確立
中核技術／ノウハウ	・開発と一体化したプロジェクトマネジメント ・学術情報とマーケット情報の統合	・プロジェクト・Mgt ・試験技術 ・治験収集ネットワーク ・申請ノウハウ	・副作用情報を含んだリスクマネジメント
経営資源の現状	・プロダクトマネジャーは2人だけ育成・確保済み	・〇〇分野での治験収集ネットワークが確立 ・△△分野は成長性が見込め、足がかりもある	・MRは量的には十分だが、質的にはレベルアップが必要
実力	－開発から上市までのスピーディーなプロダクトマーケティング	－新分野（〇〇、△△等）において開発技術を確立	－MRを通じた迅速な情報収集と提供

のに有効な情報を収集したりするため，MR（医薬情報担当者）のレベルを高めて第一線で実行できるようにすることである。KPIとしては，営業訪問回数，大量処方医の顧客化，短時間における製品情報・使い方の説明ノウハウである。

以上の３点を求められる成果という観点から捉えれば，そうした具体的な成果を生み出す力が実力である。Ａ社で実力のある人材というのは，第１のポイントで示したような製品を上市するプロダクトマネジャーであり，第２のポイントで示した技術を開発し，確立していく技術者であり，第３のポイントで示したレベルを持ったMRを育成するマネジャーやトレーナーなのである。

要するに，実力とは，その企業の戦略を推進するのに必要不可欠でかつ成果につながるプロセスを実現する専門性ということができる。

（2）キャリアマネジメントの概要

①キャリアマネジメントとは

前述のような実力を有する人たちは総称して「コア人材」と呼ばれる。コア人材は，先に述べたように，専門性の高い人材ポートフォリオで構成される。なぜ人材ポートフォリオかといえば，統合リーダーだけだと価値ある商品・サービスは生み出せないからである。プロフェッショナル人材や専門人材等タイプの異なる人材が協力して初めて事業として成功するのだ。言い換えると，リーダーにはフォロワーがいてチームとして活動できるのである。

以上を前提として，コア人材の採用から退職までの流れを整理し，現有社員および今後採用する予定の社員がどのようなパターンでキャリアを歩むことが想定されるのかシミュレーションを行う。この一連の作業は，通常，人材フローマネジメントと呼ばれている。

しかし，人材フローマネジメントという言葉は，会社から見た社員のマネジメントであり，社員からの見方はそこに入っていない。社員にキャリア自律を期待し，キャリア開発を促進しようとするなら，社員の意思もある程度考慮する必要がある。それには，社員が自らキャリア開発を進められるよう，彼らの適性を早期発見し，専門性を培えるよう自律的な異動を促進し，能力，特にコンピテンシーの開発支援などが必要となる。

本稿では，人材フローマネジメントを会社と社員との共同作業とみて「キャリアマネジメント」と呼ぶ。このキャリアマネジメントが従来のキャリアパス等とどのよ

うに違うのかについては次項で説明する。

②キャリアマネジメントとキャリアパスの違い

キャリアマネジメントは，キャリアパス（職種やポスト等に応じてジョブ・ローテーションのパターンを決めておき，その道筋＝パスに従って社員のキャリアを形成していく仕組み）とは次のような違いがある。

●主導権のあり方：キャリアマネジメントではキャリアの転換点は会社が設定するが，そこでどのようなキャリアを選択するのかは社員に委ねられる。その結果，どのようなキャリアへ進むかは本人の責任とする。

●等級制度との関係：キャリアマネジメントではキャリアの転換点毎に等級区分が設定される。

●異動・昇格との関係：異動は，通常，会社都合により行われ，業績評価の結果に関連して運用されるとは限らない。キャリアパスも昇格とは直接的な関係はない。しかし，キャリアマネジメントでは異動・昇格をキャリアの転換点と関連づける。その時期を迎えるまでに昇格していなければ，他の職種に異動するか，退職するかという選択を迫るのである。

●報酬制度との関係：キャリアの転換点で決定される昇格と直接関係し，給与にも反映される。

●ビジネスモデルとの関係：キャリアパスは基本的に現在のビジネスモデルを暗黙の前提として設定され運用されるが，キャリアマネジメントは現在および将来のビジネスモデルの変化を読み込んで設計される。

要するに，キャリアマネジメントとは，キャリアの転換点で従業員が自分でキャリアを選択していくことを促しつつ，事業戦略と連動した人材マネジメントを実現していくことなのである。

③キャリアマネジメントとタレントマネジメントの関係

タレントマネジメントとは，組織の成果向上を目的とし，戦略の達成に直接・間接に貢献する人材（タレント）を活用するためのあらゆるプロセス，すなわち，アセスメントを通じた人材発掘と配置・異動，育成，昇進・昇格を含む考え方である。このようなタレントマネジメントは，個々人の自助的なキャリア開発をベースとし，会社から期待されるレベルの成果を生み出し成長し，キャリアシフト（転職・独立）していく人材を支援すること，すなわち，会社と社員の共同作業であるキャリアマネジメントの一部ともいえる。

（3）キャリア自律型人事制度の特徴と期待成果

ここでは他の等級制度との違いを明確にしつつ，ジョブ型キャリア支援人事制度の期待成果またはベネフィットを説明する。ジョブ型制度とは仕事基準の制度であり，役割等級を土台とする人事制度と職務等級を土台とする人事制度を含む。

①キャリア自律型人事制度の特徴

●役割等級に基づく人事制度との違い

成果主義人事制度として最も多く用いられている等級制度は役割等級制度であろう。役割等級制度では，役割が明確になる，役割と賃金がマッチする，自らの役割設定拡大により変化に対応できる，等のメリットがある。デメリットとしては，役割等級の信頼性を確保するのが難しい（役割とは何か，変化に応じどのように拡大していくのかを社員に理解してもらうのが難しい），また，本来仕事基準の体系のはずなのに，人基準である職能資格制度に近い内容のため，ほとんどの場合年功的運用となっているなどの問題がある。

結局，役割とは職能資格制度における職務遂行能力を役割と言い換えただけにすぎないと受け取られ，職務等級制度と比較して中途半端なものになっていることが多い。そこで，役割等級制度は職務等級制度へ移行する一時的な措置として導入するものと認識すべきだとされる。そして仕事基準の処遇という概念がある程度定着したので，職務等級制度に移行すると

いうのが最近のジョブ型制度導入のブームだといえる。

キャリア自律型人事制度が役割等級制度と大きく異なる点は，等級要件を役割という定義の難しい言葉ではなく，各等級に求められる成果とそれを生み出すプロセスで定義すること，そして，等級区分を人材マーケットにおいて人材が移動するキャリアの転換点に適合させることにある。後者については，最近，「市場主義」という言葉で表現され，人材マーケットの給与水準が考慮されるようになっており，キャリア自律型人事制度に近い内容となってきている。

●職務等級に基づく人事制度との違い

職務等級による制度のメリットとしては，「職務と賃金がマッチする」「専門家育成に効果的，職務内容が明確になる」「総人件費を抑制できる」などが挙げられている。デメリットとしては，「組織が硬直化しやすい」「ポスト不足への対応が困難」「高い運用力が要求される」等がいわれている。しかしながら，このような指摘は，職務等級制度を実際に設計・運用した経験のない方（コンサルタント）による指摘と思われる。

「組織が硬直化しやすい」とは，①社員が専門性を追求し，その職務に留まることが増え，人事異動が少なくなる，②社員が担当職務にこだわるようになり，職務の拡大や新しい取り組みを行わなくなる，と説明されている。

①については，職務等級を土台とする人事制度では，そもそも社員に異動を期待しないし，会社主導で異動させることもない。なぜなら，他の部署やポジションに異動させると，本来その人が発揮できる専門性の活用が困難になるからである。

②については，職務等級制度において職務評価を通じて算出したジョブサイズによって等級区分するだけでは，確かに問題は解決しない。しかし，このデメリットを克服するためにキャリア自律型制度を採用し，前述のように等級毎に期待成果とそれを生み出すプロセスを定義しておくなら，社員は，成果を生み出すべくあらゆる取り組みを行うようになる。

「ポスト不足への対応が困難」とは，能力の高い社員が増えてきた場合，ポストに就けられなくなるのがかわいそうだとか，能力があるのにポストに就けられないのはおかしい等の固定観念に基づくものである。職務等級制度の場合，そのポストには最も適切な人材が就いて成果を挙げればよいという考え方が背景にある。つまり，適材適所ではなく，適所適材ということである。

「高い運用力が要求される」とは，職務内容が変化する際に，職務分析・職務評価・職務記述書の作成等の負担が大きいことだと説明される。確かに，古くは厳密な手続きが取られたこともある。しかし，筆者自身，外資系企業のマネジャーとして制度運用に長年関わってきたが，手続きや書式も目的に沿ってかなり簡略化されてきており，導入後，前例ができてくれば運用もかなり工夫が可能であり，それほど負担にはならない。

②キャリア自律型人事制度の期待成果

キャリア自律型人事制度はジョブ型制度の考え方，つまり，成果に基づいた報酬を提供するという考え方を基本としている。従って，まずは，その目的である年功序列の排除，適所適材の実現，そしてスペシャリストの活用が可能となる。ただし，ジョブ型制度が運用されている外資系企業を見れば明らかなように，ハイパフォーマーはエグゼクティブサーチのターゲットとなり，条件次第ですぐ転職してしまう。ミドルパフォーマーはどうかといえば，ジョブ型の下であっても，余程の働きかけがない限り，専門性が自然と向上したり，組織の活力が増大したりすることはない。

キャリア自律型人事制度では，戦略に連動した制度設計に加えて，キャリアマネジメント体系を制度に連動させるため，上記のようなジョブ型制度運用による弊害をカバーするのみならず，以下の

図表２　ジョブ型・キャリア自律型人事制度の特徴とベネフィット

	特徴	ベネフィット（会社/社員）
経営戦略との関係	・成果責任の定義 ・事業のKFSを実行できるコア人材のポートフォリオ（のプロフィール）の定義	・戦略のスピーディで確実な実行 ・仕事のやりがい （自らが事業に貢献していること） を実感できる
等級制度の概要	・キャリア等級：キャリアの転換点を等級区分とする職群別ブロードバンド（＊）	・コミュニケーションや意思決定のスピード化 ・キャリア意識や専門性向上マインドの醸成
評価制度の概要	・成果評価：評価基準が明確で、部門間の公平性や業務の変動に対応し、しかも運用が容易なしくみ	・会社業績の向上 ・評価者の育成力の向上と評価コスト（手間と時間）の大幅な削減 ・被評価者の満足度やモチベーションの向上
報酬制度の概要	・職群別人材マーケットの給与水準に連動し、競争力ある給与体系 ・チームインセンティブや長期インセンティブの設定	・優秀な若手の採用力向上 ・チームワークの維持・向上 ・ハイパフォーマーのアトラクション/リテンション向上
キャリア開発体系の概要	・キャリアヴィジョン設定を通じたキャリア開発支援 ・専門性蓄積を可能とする人材マネジメント ・セカンドキャリアへの機会提供を含むキャリアシフト・プログラム	・キャリア開発の促進 ・専門性、組織活力及び帰属意識の向上 ・キャリアシフトの促進 ・ローパフォーマーの代謝

＊：ブロードバンドとは，従来のジョブ型（職務等級制度）においていくつかの等級を一つのバンドに括り，同一バンドでの給与はペイ・フォー・パフォーマンスで決定するものである。これにより，硬直的だった職務等級制度が組織のフラット化や人材の社内流動化を促進するようになった。

ようなベネフィットがある。

ハイパフォーマーは，制度が戦略に連動しているため成果を生み出しやすくなる。

ジョブ型制度においても戦略に連動すると説明されることがあるが，ジョブ型制度は業績管理という位置付けにすぎない。最近のジョブ型制度に関する調査によっても判明しているように戦略の実現には直接結びつかない。むしろ，ジョブ型にすることによっても戦略実現に結びつかないことこそがハイパフォーマーの離職につながっている原因の１つだと考えられる。

成果を生み出しやすくなるということは，本人にとっては仕事のやりがいとなり，組織への愛着（組織エンゲージメント）を生み出す。また，キャリアマネジメントを通じて会社と自分のキャリア・ビジョンが見通せるようになるため，彼らのリテンション力が高まる。優秀な人材は活躍していて仕事に満足しているので，会社の将来が見えなくならない限り自分の将来も見通せるため，余程の事情がない限り退職しないと報告されている。

ミドルパフォーマーは，事業の成果に間接的にでも貢献していることが等級要件等（場合によっては職務記述書）に記述され，またそれを実感できる。従って，モチベーションが高まり，成果を生み出すための方法も自律的に考えるようになる。そして，キャリアマネジメントにより，キャリア開発が促進され，キャリアシフトへのロードマップが示されるため，専門性向上へのモチベーションが高まり，結果として組織としての活力も増大する。

ローパフォーマーは，自身の状況に早い段階で気づくことによって，キャリアシフト（異動や転職）の決断・実行が促進される。キャリアシフトしない場合も，代謝プログラムがアナウンスされることによって刺激を受け，自らのキャリア自律・キャリア開発に取り組むため，結果として全体のレベルが向上する。キャリア自律型人事制度の特徴を各制度との関係で**図表２**に示した。

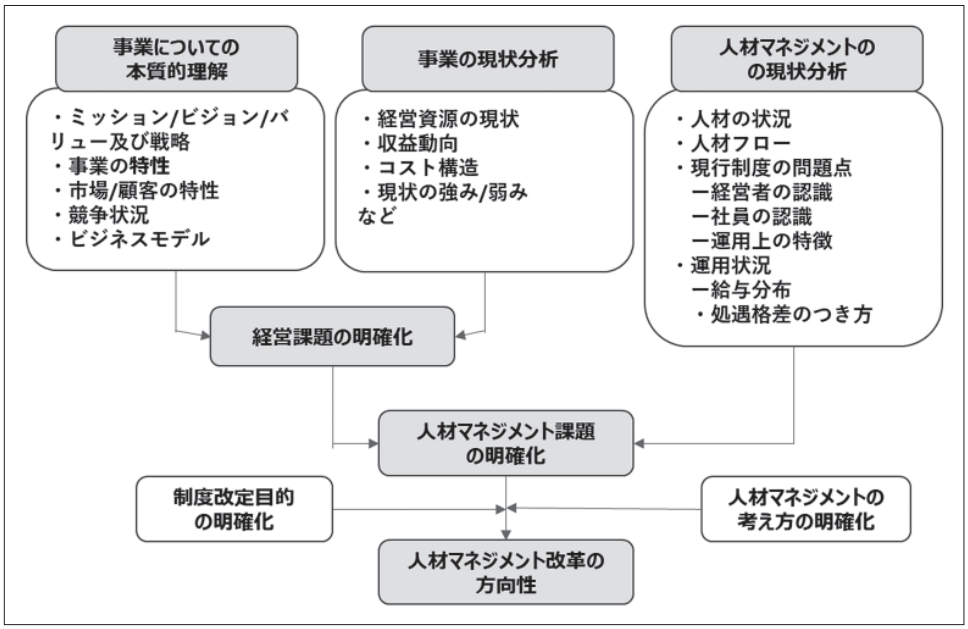
Ⅲ. ジョブ型・キャリア自律型人事制度の策定手順

キャリア自律型人事制度はジョブ型の考え方を基本としている。そこで，ここではジョブ型人事制度の考え方を前提としてキャリア自律型へ変更する際のポイントを説明する。

１．人材マネジメント改革の方向性の設定方法

ジョブ型制度の設計においては事業の分析を通じた経営課題の明確化までは行わない。しかし，キャリア自律型制度は戦略連動の仕組みとするため，以下の作業が必

図表３　人材マネジメント改革の方向性を考えるプロセス



要となる。ここでは，戦略立案プロセスにおけるKFS特定までの作業を紹介する。代表的なポジショニングアプローチであるKFS特定までの作業および資源アプローチの考え方については，拙著『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）にて説明しているので，詳細は同書を参照されたい。

まずは，事業の本質について理解し，次に事業の現状をなるべく定量的に分析する。なお，組織自体は所与のものとし，人材マネジメントの現状分析を行って課題を抽出する。**図表３**参照。

経営課題，すなわち事業のKFSと人材マネジメント課題の２つから人材マネジメント改革の方向性を考える。そして，人材マネジメント方針（ポリシー）を明文化する。

（1）経営課題の明確化

①事業についての本質的な理解

まずは，ミッション･ビジョン･バリュー（M／V／V），そして現行の事業戦略を確認する。特に，M／V／Vが，当社の強みを活かし，企業価値創出に貢献する企業文化の創出に役立っているかどうかを検討する。次に，背景となっている事業の特性，市場／顧客の特性，競争状況，いわゆる３C分析を行い，収益を上げる仕組みとしてのビジネスモデル（事業システム）を明確にする。

②事業の現状分析

経営資源の現状，収益動向，コスト構造，そして現在の強み・弱みを把握する。

一連の作業から事業のKFSを抽出したら，次の作業として人材マネジメントの現状分析を行う。

（2）人材マネジメントの現状分析

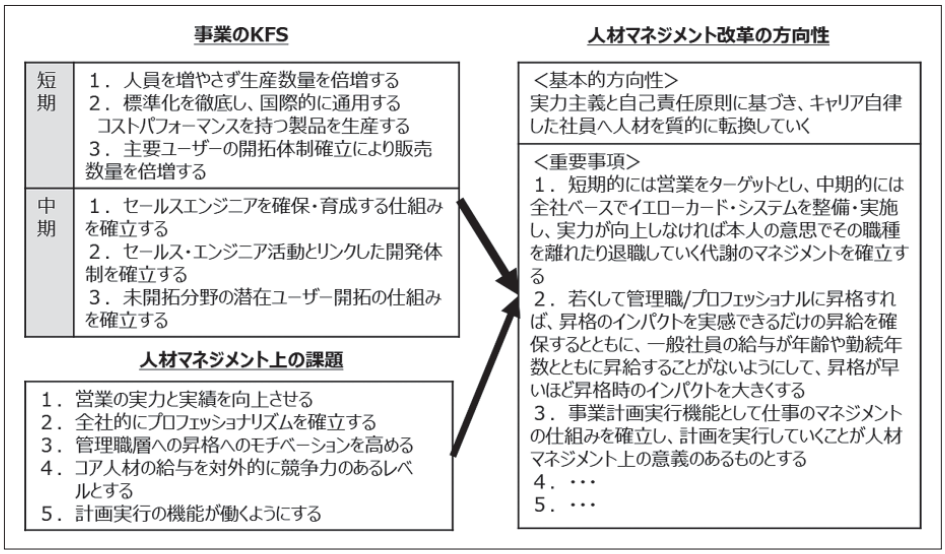
現有人材の状況，人材フロー，現行人事制度の問題点および現行制度の運用状況など，通常実施される定番の分析を行う。

（3）方向性設定にあたっての考慮事項

①人材マネジメントの考え方の明確化

●ヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）：従来，人材は経営資源と位置付けられ，会社主導で採用から代謝までの人材フローをマネジメントすることを基本と

図表４　人材マネジメント改革の方向性（例）



し，働くための動機づけと学習機会を与えて可能性を引き出すべき資源であるという考え方であった。

●ヒューマン・キャピタル・マネジメント（HCM）：人材のスキルや能力が事業の成功に大きく寄与する場合は，人材は投資によるリターンをもたらす資産，つまり，ヒューマンキャピタル（HC）と位置付けられる。そうすると，人材の持つスキルや経験を事業に結びつけることこそ競争優位を維持するための条件となる。人材投資，つまり，能力開発してリターンを確保するためには，彼らのエンゲージメントを高めて会社にプールし，リテンションすることが重要になるわけである。ただし，ここではまだ「どのような人材」に投資するかという軸が基本である。ヒューマン・キャピタル（HC）という考え方では将来の経営幹部になるような事業のコアとなる人材を中心に考えるのである。

●タレントマネジメント（TM）：タレントマネジメントでは，日本では特に人材不足の問題もあり，社員全員を長期的に活用すべきだという考え方が趨勢になってきている。個人のスキルや専門性を最大限に引き出すため，多様な人材の成長や活躍につながる機会をも提供しようというのである。いわば，「全員戦略化」による最大多数の活用ということである。

以上，主な３つの見方のうちいずれが当社あるいは当事業にとってふさわしいかを検討する。

②制度改定目的の明確化

制度設計にあたり，羅針盤として制度改定目的を明確にしておくことが重要である。成果主義人事制度（役割等級）においては，「戦略の実現を支援すること」，また，ジョブ型人事制度（職務等級）においては「戦略との整合性を維持すること」が制度改定目的とされる。

キャリア自律型人事制度（キャリア等級）の目的は，「戦略連動，つまり，制度自体を戦略のスピーディーかつ確実な実行の手段とすること」「キャリアマネジメントの徹底を通じた最大多数の最大活用」の２つである。

戦略連動とは，会社の方向性（戦略）をアナウンスして，トップダウンで部下にやらせるというのではなく，人事制度において戦略実現に向けた期待成果を個々の社員にブレークダウンし，彼らの行動がうまく統合され，戦略実現に向けた成果に集約されるように設計することである。キャリアマネジメントを通じた最大多数の最大活

用とは，「戦略連動」を実現するため，ハイパフォーマーを惹きつけ，リテンションし，ハイパフォーマーを支えるミドルパフォーマーに活躍してもらうべく，彼らの専門性の向上を支援し，組織を活性化するということである。

上記以外に，優秀な若手社員の採用や転職の防止等の目的を付加することも可能である。その際は必ずそれらのプライオリティを明確にしておく。

（4）改革の方向性の設定

上記の，(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を土台として方向性を設定した後，人材マネジメント方針を記述する。人材マネジメント方針は，(1) 制度に関する方針，(2) マネジメントに関する方針に分けて記述する。

ここでは，人材マネジメント方針をあまり細かく設定しないことも重要である。ルールはあくまで原則であり，例外を許容することにしておく。そうでないと，社員は息苦しくて動けなくなり，組織の活力が低下してイノベーションの芽を摘むことになりかねないからである。人材マネジメント改革の方向性の例は**図表４**参照。

2. キャリア等級制度の設計

キャリア等級制度の概要設計には３つのステップがある。初めに事業戦略遂行に必要な実力の内容を定義し，そうした実力を有する人，つまりコア人材の特性・専門性を記述する。これをコア人材のプロフィールと呼ぶ。コア人材で想定しているキャリアステージは，実務に関わるプレイングマネジャーの段階である課長レベル（部のみで課が存在しない場合は，部におけるリーダーポジション）である。

次に，コア人材の採用から退職までの流れを整理し，現在の社員および今後採用する予定の社員がどのようなパターンでキャリアを歩むことが想定されるのかシミュレーションを行う。

図表５　コア人材のプロフィール（人事課長の例）

期待成果	仕事の進め方
・明確な人事戦略を策定している。 ・計画的に業務管理を進め、細部にわたり業務の進捗状況を確認している。 ・関係者との調整やメンバーへの指示や指導等を通じ成果物の品質を常に管理している。	・継続的に改善している。 ・限られた資源を有効活用している。 ・従業員を公正に扱っている。
行動特性	**キャリア・バックグラウンド**
・自らの企画内容が最終的に形となって、全社に浸透するまであきらめずに粘り強く取り組んでいる。 ・現場においてしくみやルールがその通り期限内に確実に遂行されているかどうかを常に注意しており、問題があればすぐに修正している。 ・社内への説明において、相手が納得してくれるような説明方法を事前に考え、準備した上で行っている。 ・部下や後輩に対して明確な成果基準を示し、それらを達成するよう指導し、時として強硬な手段を効果的に使っている。 ・人事部のミッション/ヴィジョン等を立案し、人事部全体に浸透させ、その方向にメンバーをまとめ、動かしている。	・人事部全般にわたる広範囲な知識を持ち、全社に影響を及ぼすような、独自のあるいは新しい視点での社内施策を3点以上企画・実行してきた。 例1：・・・ 例2：・・・ 例3：・・・ ・人事において下記のような専門性の高い分野を二つ以上其々長期間（3年以上）担当し、その企画・運営業務を確実に遂行してきた。 ＜専門性の高い分野＞ ①人事制度（等級、評価、給与）、②採用 ③組織活性化、④人材育成、⑤アセスメント

（1）コア人材のプロフィール作成

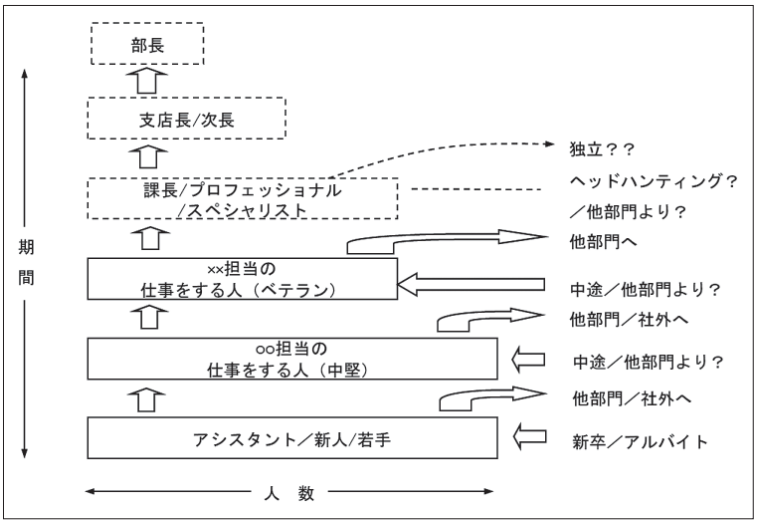
①コア人材のイメージ

コア人材の特性・専門性を記述するにはそのイメージが描けている必要がある。実力の例によれば，マーケティング分野では，スピードの速いプロダクトマーケティング，開発分野では，新分野において開発期間を短縮する方法論を確立すること，MR分野では，MRを通じた情報の提供・収集のレベルを高めるマネジャーやトレーナーということになる。こうした実力を具体的なイメージにするには，インタビューを通じて成功体験を聞き，５Ｗ１Ｈで整理するとよい。

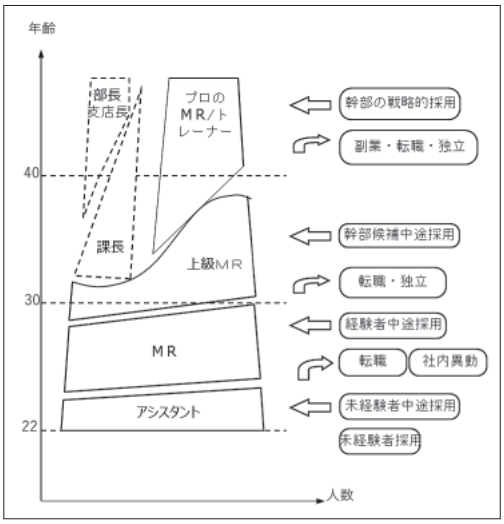
②コア人材のプロフィール

コア人材のプロフィールとは，職務経験等キャリアのバックグラウンドに始まり，これまでに創出した成果の種類や内容，仕事をする際に重視していること，典型的な行動特性など，その人材の特性・専門性をMECEに整理したものである。コア人材のイメージからコア人材のプロフィールを整理すると，実力のある人の望ましい行動パターンや典型的なキャリア・

図表６　キャリアモデルのイメージ



図表７　キャリアマップ（製薬会社のMRの例）



バックグラウンドが見えてくる。そして，等級要件やキャリアマップや評価基準等の作成も可能となる。

フレームワークとしては以下の４つを用いる。**図表５**（実例）を参照。

●期待される成果：３点以上

●典型的な行動特性：成果を挙げるためにどのような行動パターンが必要か

●キャリア・バックグラウンド：成果を挙げる人はどのような職歴／経験があるのか

●仕事の進め方：仕事上重視していること

コア人材として評価されている社員が見つからない場合には，業界や業種が異なっても事業環境や戦略が近い他社の調査を通じて望ましいプロフィールを作成する。注意すべきなのは，担当する仕事に注目しすぎて，その仕事で成果を挙げるのに必要な特性・専門性や期待される成果という観点が弱くなってしまい，通常の職務記述書の作成と変わらない結果になってしまうことである。

（2）キャリアマネジメントの設計

キャリア等級制度の概要設計の第２ステップはキャリアマネジメントの設計である。社員にキャリア自律を期待しキャリア開発を促進するには，キャリアについて本人の意向を尊重する必要がある。そこで，いわゆる人材フローマネジメントを会社と人との共同作業とみて「キャリアマネジメント」と呼ぶ。進め方としては，事業との関係で人材のキャリアがどうなっているかを分析したうえで，職種（群）毎のキャリアモデル（**図表６**）を作成する。

①人材のキャリアと事業の関係

人材のキャリアと事業の関連の説明として，ここでは，消費財メーカーによる店舗直営（食品，化粧品等）の例が分かりやすいと思われる。この場合は，本社正社員は大卒定期採用者となり本社内でキャリアアップしていく。各店舗で販売活動に従事する正社員は，パートやアルバイトをマネジメントしながら店長になっていくのだが，キャリアとしてその上はないことが多い。そこで，彼らは他社に移っていく。

このように，店舗と本社で人材のキャリアが分断されているのは，本社がメーカーであることが理由である。製品を開発・営業していく事業と販売を中心とする事業では，求める人材プロフィールが大きく異なる。また，期待する勤続期間が一方は長期雇用，他方

は一定年数で回転するほうが店舗の活性化につながるからである。そして，現実的な理由として給与水準の格差がある。

同じく店舗経営といっても，外食産業の場合は情報システム等により業務がシステム化されているため，本社スタッフと店長との関係がメーカー直営型とは大きく異なる。外食産業では，本社スタッフは店長経験者であり，主に店長に指導・助言を行う。従って，店長に求められる人材のプロフィールはメーカー直営型とはかなり異なる。これは店舗経営ビジネスという事業のビジネスモデルの違いから派生するものであり一例に過ぎないが，どのようなキャリアマネジメントを行うかは事業運営上非常に重要な問題だということである。

②キャリアマップの作成

キャリアモデル（**図表６**）で，縦軸に年齢，横軸に人数を入れて将来を予測したものをキャリアマップ（**図表７**）と呼ぶ。

図表７のキャリアマップにおいて，入社３年以内にアシスタントのレベルから一人前のMRになることが期待される。MRに向いていない場合は，他の職種に転換するか退職が求められ，30歳くらいで一般レベルから上級レベルに上がるところにも同様な条件が設定されている。５年程度で上級MRに成長できない場合は，一般のレベルに留まっていても先がないというのが同社の経験則である。そこで，早期退職を選ぶ道も用意し，社員が自身のキャリアを考えるターニングポイントだとしている。上級MRから先は課長等のマネジャー，MRのプロフェッショナル，トレーナーのいずれかのキャリアを選択するか退職を選ぶか，40歳くらいまでに決めることが求められている。

キャリアマップは，後述するキャリアマネジメント・プログラムにおけるキャリアレビューの際，本人のキャリア・ビジョンを話し合う際に使用する。それ以外にも活用方法がある。横軸に人数を取っているので，現時点でのMRの実力レベルと年齢別の人数から同様の図を描いて，キャリアマップに重ね合わせてみると，どこに人数の余剰があるのか，その後どうなるのかを予測できる。

図表８　キャリア等級制度のフレームワーク

等級	職群別代表的職務				備考
	MR	開発	業務	スタッフ	
6	部長	部長 プロダクト マネジャー	部長	部長	
5	支店長/次長	上級プロジェクト マネジャー	次長	次長	・プロMRあり ・開発スペシャリストあり
4	課長	プロジェクト マネジャー	課長	課長	
3	上級MR トレーナー	プロジェクト チーフ	主任	主任	40歳ころまでに アップオアステイ
2	MR	プロジェクト メンバー	担当者	担当者	30歳ころまでに アップオアステイ
1	アシスタント	アシスタント	アシスタント	アシスタント	3年以内にアップ オアステイ

（3）キャリア等級制度の概要設計

①職種の区分と等級数の決め方

複線型，つまり，職種（群）別の制度はすでに多くの企業で導入されているため，ここでは職種の区分方法については述べない。ただし，給与水準を社外マーケットにリンクさせるため，社外の給与水準がどのような職種毎に設定されているかを事前に確認したうえで職種（群）区分を行う。

次に，等級数については，実力の違いがキャリアステージを形作っているので，(2) で設定したキャリアマップをそのまま横に倒して等級にすればよい。この場合，等級が少なすぎて昇格によるモチベーションが実現できないといわれることがある。同一等級に格付けされる者であっても実際には成果にはかなりのばらつきがある。それを反映させるには，給与や賞

与の格差で処遇するほうがよい。等級の数が多いと上下の等級の違いを明確にすることが難しくなってしまうからである（**図表８**参照）。

②等級フレームワーク作成上のポイント

「備考」に記述しているように，一定期間または年齢内に自分のキャリアを見定める必要があるところでは，その期間とキャリアの選択肢などを明記しておく。また，社内的にはどのような仕事をして成果を出している者をイメージしているのかピンとくるように等級毎に代表的な職務を例示する。そして，昇格審査で見るべきポイントや必須のトレーニングなど明確なものがあれば，備考欄に記入しておく。

③等級要件ドラフトの作成

概要設計の段階では，事業戦略実行上重要性の高い人材や現在不足している人材を格付ける等級を中心にドラフトを作成しておく。等級要件の骨子は，コア人材に求める成果とその成果を生み出すプロセスであり，成果とは，「仕事の結果としてその人の実力が認められるもの」である。主に質的な面を見て判断することになるが，数量的な面も質的な違いを反映していると考えられるものがあれば，見るべきポイントとなる。キャリア等級ではその区分をキャリアの転換点に求めるため，転換点の前と後でどこがどのように変わるのか，求められる成果が明確に理解できるようにドラフトを作成する。

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

キャリア開発とは，通常，社員の職業人としての人生設計を行い，それに基づいた職業・職種・職務選択および能力開発を行うことである。厚生労働省の調査によれば，最近では，70％以上の正社員がキャリア開発を主体的に捉えている。

企業側のキャリア開発目的は，通常，以下の３つである。１つ目はコア人材の育成，２つ目は学習レディネスの醸成（キャリアについて気づきを与えること），３つ目は人材の採用とリテンションである。なお，人材開発は，事業戦略／計画に基づき作成された要員計画を実現するため，また，必要となる知識・スキルを満たす人材を確保するために必要とされている。

キャリア自律型制度ではキャリア開発を戦略実現の手段として位置付ける。戦略とは持続的な競合優位性の維持・拡大のための施策である。持続的といった場合，社員が入社して退職するまでのタイムラインより長い期間を想定している。従って，キャリア開発は持続的競合優位性の維持・拡大のための施策と位置付けることが適切だと考える。つまり，キャリア開発は組織能力を最大化するためのトップアジェンダであり，多様な個人が活躍できる企業文化作りをも含む重要な仕組みなのである。

キャリア開発は，また，全社員を対象とした，職業・職務選択を含む包括的長期的な能力開発といえる。言い換えれば，キャリア開発も人材開発の一環として持続的な企業価値創造を支える中長期の投資として位置付けることができる。

なお，人材開発とキャリア開発が別々に行われている場合も多いが，ここでは人材開発をキャリア開発の一部として，あるいは一体のものとして位置付け，推進する。

以下，企業としてのキャリア開発の目的のうち，最初の２つに絞ってキャリア開発体系の概要を述べる。最初に，キャリア開発の方針について示しておきたい。

（2）キャリア開発の方針と行動基準の設定

キャリア開発の方針としては，第１に，自ら育成しうる人への支援であること（自助の精神），第２に，キャリア開発を通じたリーダーおよびプロフェッショナル／スペシャリストの育成を打ち出す。そのうえで，ミッション・ビジョン・バリューを実効あらしめ

るため，「クレド」を作成する。ここで，クレドとは，会社のミッション，ビジョン，バリュー，そしてキャリア開発方針等を土台として，社員は何をどのように行うべきかについて具体的な行動に落とし込んだものであり，20項目ほどで構成され，顧客，同僚，取引先や，地域に対する約束を記述したものである。

クレドを作成すると，行動基準が明確になり，社員は成果創出に向けて安心して自発的に行動できるようになる。会社側は目的を明示するのみとし，社員に考えてもらい，作成してもらうことが実効性を確保する鍵である。また，クレドの内容には，社員に新たな学びの気づきを促すとともに，主体的な学びの機会を得られるような基準を含めることが重要である。

(3) キャリアマネジメント・プログラム

①コア人材育成目的のプログラム

●従来のキャリア開発プログラム（CDP）の問題点

企業は，これまでもCDPとしてキャリアパスの明示，ジョブ・ローテーション，自己申告制度，社内公募制度，FA制度そしてメンタリング等を取り入れている。ここでは個々の仕組みの問題点は取り上げないが，キャリア開発の問題が最近になって経営課題にまでなっているのは，以下の理由があると思われる。

1つには，成果主義人事制度（役割等級）を導入したものの，成果の評価がきちんと行われていないこと，評価結果が給与に反映される仕組みが複雑すぎたりして分かりくいこと，昇給・昇格の際の給与水準の引き上げが不十分なため，昇格・昇進のモチベーションにつながっていないこと，そして，運用が年功序列的になっていることがあると思われる。昇給・昇格の仕組みや昇格後の給与水準等が明確でないうえに，運用が年功序列的なままでは，キャリア開発の意欲にもつながらない。この点への解決策として，ジョブ型制度への変革がトレンドとなっていると考えられる。

もう1つは，従来のキャリア開発プログラムの実態は，長い会社生活の中で数回のイベント，面談や研修に限られていて単発的なプログラムにすぎないこと，また，社員が頻繁に関わる人事制度，特に評価制度や人材開発体系／プログラムとリンクしておらず，キャリアについて気づきを与える機会が少なすぎることだと考えられる。これらの点については，ジョブ型制度自体には解決策は用意されていない。

●従来のプログラムの問題解決の方向性

解決の方向性としては，中堅社員にキャリアの転換につながる異動や昇格への覚悟を持たせるため，日頃からキャリアを自らの問題として向き合い，様々な気づきが得られるような仕組みを設けることである。ベテラン（40代）やシニア（50代）については，将来キャリアシフトできるだけの実力や自信を持てるよう，経験からの学習や専門性を蓄積できる仕組みを用意することである。また，人生100年時代到来といわれ，定年退職後でも働く必要が出てきているので，個人にとっては「会社外」での活動を意識したキャリア構築も必要となってきている。最近はセカンドキャリアのマッチング支援も進んできており，そういった会社とともに，会社外でも通用するキャリア構築まで踏まえたキャリアマップを提示できれば，会社に対する信頼度や安心感は確実に高まる。

そこで，キャリア自律型制度における気づき，実力と自信を持てるようになる仕組み等についてポイントを概説する。

②気づきを与える仕組み

●キャリアステートメントとキャリアレビュー面談

キャリアについて日頃から意識してもらうには職務経歴書を書いてもらうことが有効である。これをキャリアステートメントと呼んでいる。1年に1回定期的にキャリアステートメントを作成すると，仕事の成果を客観視し，キャ

図表９　コンピテンシー開発の難易度

	開発は困難	あるところまでは伸びる	開発可能	伸びる可能性大
マネジメント	・リーダーシップ	・育成力	・強制力 ・チームワーク	
達成行動	・達成志向性 ・顧客志向性	・イニシアティブ		・徹底確認力
思考力		・概念的思考力	・情報志向性	・分析的思考力
対人関係		・対人理解力 ・関係構築力 ・組織認識力		・対人インパクト
セルフ・マネジメント	・自己貫徹力 ・セルフ・コントロール		・フレキシビリティ ・組織貢献力	

リアの展開方向を考えるようになる。どんな仕事をしてどんな成果を出したのか，それに対する報酬（給料）はいくらだったのか等を蓄積していくと，仕事と給与の関係を直視せざるをえなくなるからである。毎年のキャリアステートメントの内容にあまり変化がなければ，次のステップに求められる能力開発の必要性を具体的に考えるきっかけとなる。実は，外資系に勤めている人のほとんどはこれを実践している。なぜなら，いざキャリアアップのチャンスが来たとき，過去の経験を成果志向で具体的に書けていればいるほど自己PRになり，転職の可能性が高まるからである。キャリアステートメントを書く際に注意すべきは，所属部門での自分の役割や仕事の顧客にどのように評価されたか，そしてできた人脈や具体的なノウハウの蓄積についても記入しておくことである。

キャリアレビュー面談（上司が行うキャリア・カウンセリング）を行う際にはいくつかの材料が必要となる。まずは，前述の職種（群）毎のキャリアマップ，キャリアステートメント，そして本人のキャリア・ビジョンの検討資料である。キャリア・ビジョンの検討とは，今後どんな方向に進むのか，そのシナリオを定期的に整理して蓄積していくことである。楽観的，悲観的，現実的の３つほどのシナリオとそれが実現するための条件を考えてきてもらう。キャリア・シナリオ作成の目的は，目の前のチャンスを逃すことのないように少なくとも３つのシナリオを整理し，チャンスとリスクを具体的に考えてもらい，どれにでも柔軟に対応できるよう幅を広げるとともに，心の準備をしてもらうことにある。ただし，こうしたキャリアレビュー面談を行うには，上司との信頼感の確立が前提となる。

●アセスメント（適性審査）

最近は採用の際にもコンピテンシー面接が行われるほど，コンピテンシーが普及している。基本となるコンピテンシーは，マネジメント，達成行動，思考力，対人関係，セルフ・マネジメントの５つに分類でき，20ほどの種類がある。また，それぞれには５段階以上のレベルがある。

職種別のハイパフォーマーのコンピテンシーモデルをすでに構築している場合はそれらを活用し，キャリアの転換点でアセスメントを行い，本人の職務との適性を審査する。コンピテンシーモデルを構築していない場合は，外部の専門機関のアセスメント手法を利用する。**図表９**で示すように，コンピテンシー開発の難易度にはかなりの幅があるため，開発が困難なものがモデルの一要素となっている場合は，本人にキャリアの方向性を示唆するものとなる。逆に，本人が将来目指すキャリアステージへの到達に足りない要素が開発可能であれば，本人は自信を持ってそのキャリアを歩むことができることになる。

③成果を生み出してきた経験や専門性の蓄積

●キャリアの方向性に向けてコンピテンシーを開発する

キャリアの方向性を見定めた後は，その方向に向けて現在担当している仕事を土台として専門性を高め，より高い成果を生み出していくことが重要となる。会社とし

ては，アセスメントによって自己のレベルとモデルとのギャップを本人が認識したうえで，自ら開発目標を設定し，目標達成に向けて取り組めるよう支援する。それにはコンピテンシー開発に関するガイドを作成・提供し，日々の仕事の中でレベルアップを目指せるよう支援することである。

●専門性の特定や専門性蓄積の方法論

時代によって要請される専門性は変化していくものだから，どのような専門性を蓄積するか，その幅や将来性については，これからの時代，前述のように定年後も働く必要があることを踏まえると，社外でも通用する専門性の構築が必要となる。その際には社内のメンターよりも，自身のキャリアを活かしプロとして複数の企業に対する支援を実際に行っている，キャリア開発のプロでもあるコンサルタント・専門家等にメンタリングを受けることがベストである。つまり，外部のプロのメンターの力が借りられるようなプログラムを作ることだ。

社外を意識させることは転職につながるという懸念もあるかと思うが，ハイパフォーマーはいずれにせよ，自身のキャリアを伸ばすことを常に考えている。残る8割のマネジャーにならない，あるいはなれない層にとっては，キャリア開発の意識が高まり，その結果専門性を伸ばすことにより会社の仕事に活かされ，会社の発展につながるものである。

専門性の効率的な蓄積の方法については経験学習理論をベースとして実務的なノウハウが構築されてきているので，専門機関による研修を受講してもらうことである。

4．評価・報酬制度設計ポイント

（1）評価制度

管理職の場合は，通常のジョブ型人事制度と同様，業績目標管理制度でよい。問題は，一般職を対象とする評価制度である。一般職を対象とした評価制度作成のノウハウは，『月刊人事マネジメント』2021年9月号特集「ジョブ型評価制度への移行」で説明しているので参照いただきたい。ここでジョブ型評価というのは成果の評価であって，それ以外の勤務態度とか能力の評価は含まない。次に，最も重要な評価制度の目的と期待成果，そして設計上のポイントを述べる。

①目的と期待成果

多くの企業は評価の目的は査定と人材開発だと答えるだろう。問題は実際に人材開発に評価を活用しているかどうかである。評価結果をどのように人材開発に結びつけるかを具体的な施策に展開したり，効果的な評価方法を採用したりしている企業は少ないように思われる。つまり，評価制度は査定のツールとしてのみ使われているのが実情である。

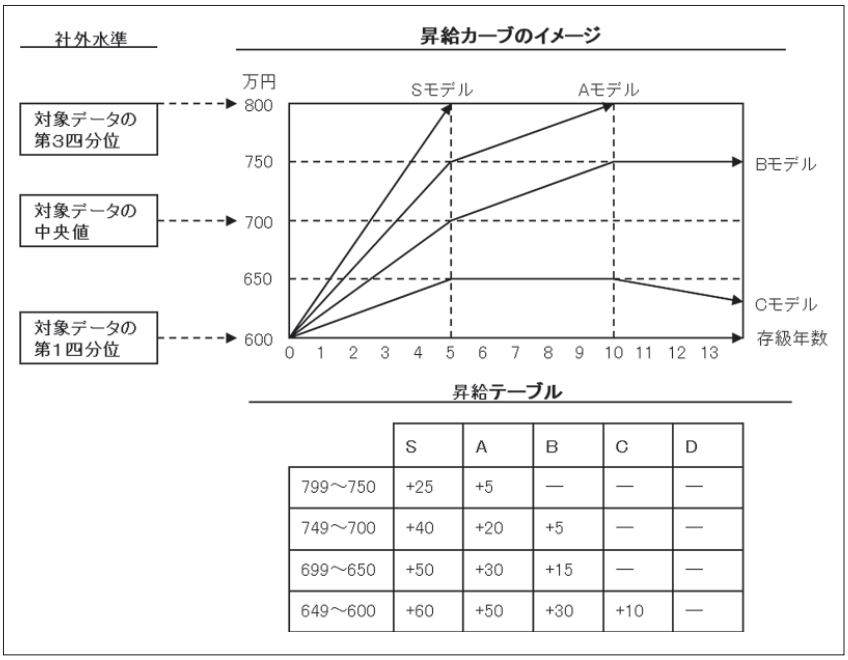
評価の目的はやはり査定のみならず，モチベーションの向上と人材育成におくべきである。なぜなら，査定，つまり報酬額を決めるためだけに評価するのではそのための膨大な労力や時間がもったいない。そのうえ，評価は，普通に行うと社員の学習や成長への意欲を阻害してしまうことが判明している。しかも，評価結果の理由をこじつけたり，部下がモチベーションを落とすようなフィードバックを行ったりすることは評価を行う上司にとってもストレスがかかる。

要は，評価を実際にどのように行うかが問題なのである。評価制度の運用の問題である。ここでは解決志向のコーチングを用いることで，部下のモチベーションの向上や仕事の質やスピードのコツを学んでもらうことができる。解決志向のコーチングのポイントは，『月刊人事マネジメント』2021年8月号のHR Short Message「評価面談は楽しく進めてこそ」にまとめてあるので参照いただきたい。

②評価制度設計上のポイント：等級制度とのリンケージ

仕事の内容が異なれば，評価すべき成果やプロセスの内容が異なるというのは当然だろう。それを前提とし，キャリア等級制度にリ

図表10　社外水準にリンクした給与管理の仕組み（給与テーブル方式）



昇給テーブル

	S	A	B	C	D
799〜750	+25	+5	—	—	—
749〜700	+40	+20	+5	—	—
699〜650	+50	+30	+15	—	—
649〜600	+60	+50	+30	+10	—

ンクして実力を具体的な成果や仕事のプロセスの中で見ていくには，評価基準が等級要件に直結して設定される必要がある。つまり，それぞれの等級において期待する成果とその成果を生み出すプロセスを具体的にブレークダウンしたものが評価基準になる必要がある。そして，評価基準を従業員にオープンにするとともに，実際の仕事や成果につながるように基準を具体化することである。そうすれば，上司がいちいち細かく指示するのではなく，本人が自分で考えて上司や他のメンバーと協議したりして，本人自身が自律的に適切に仕事を進めることができるようになる。

（2）報酬制度

金銭的報酬としては，月例給与と賞与，そしてインセンティブがある。実力に応じた処遇を実現するには，キャリア等級制度と報酬制度を一体化して設計する必要がある。また，ジョブ型制度のデメリットをカバーするためのインセンティブも必要となる。

①実力主義における昇給と設計上のポイント

ポイントは２つである。実力主義における給与／昇給とは何かということと，社外の給与水準に連動する給与管理の仕組みである。

●実力主義における昇給の意味

１つは実力のある人材を確保するのに必要な競争力の維持であり，もう１つは本人に対して実力のレベルを知らせることである。後者についてよくある誤解は，昇給しないとモチベーションが失われるという心配である。これは定期昇給に慣れ親しんだサラリーマンの信じ込みに過ぎない。昇給しなければ低下する程度のモチベーションであれば，もともと大したモチベーションではない。企業の中で実力を認めさせて初めて昇給するということをルールとして確立することにより，モチベーションと昇給の間の誤ったリンケージを断ち切るように従業員に伝えていくことが必要である。

●社外の給与水準に連動する給与管理の仕組み

前提として実力にリンクした給与の仕組みとしては，等級が同じということは実力が同レベルということであり，基本給与の水準も同レベルであるべきである。そうだとすれば，昇給管理ではなく，絶対額管理の仕組みでなければならないことは説明するまでもないだろう。次に，社外水準との競争力を維持しながら，キャリア等級制度にリンクした給与管理のメカニズムの一例を紹介する（**図表10**参照）。

この手法のポイントは給与テーブルにある。つまり，同じ等級であっても評価により判断される実力の違いが，いくつかの段階として同一等級内にあるという考え方である。この図における給与カー

ブは下限からスタートした場合の評価別モデルであり，実在者の昇給パターンがこの通りになるわけではない。実在者の分布は給与テーブルに従って運用することにより，この昇給パターンに次第に収斂していく。

②実力主義による賞与

業績賞与の仕組みがない企業においては，定期的な賞与のうち，実質的に変動していない部分は季節手当とみて給与の一部と考えるべきである。業績賞与の基本的な意味は，短期的なインセンティブとして業績への貢献を認めていることを本人に知らせるツールといえる。業績賞与とは，個人やチームの挙げた成果が全体の業績に貢献した程度に応じて支払われるので，個人やチームの挙げた成果が本来期待されるほどのものであれば支給されない，あるいは支給されても金額はたいしたことがないものになると考えるべきである。

③インセンティブ

ジョブ型制度のデメリットとして，１つはハイパフォーマーの離職が加速してしまうこと，もう１つは職務の内容が具体的になることで，記述されない業務，特にチームで行う必要のある業務に対するコミットメントが小さくなったり，チームワークが希薄になったりすることである。この２つをカバーするため，前者にはリテンションのための長期インセンティブ，後者にはチームまたは組織インセンティブを設けることが必要である。

●リテンションのための長期インセンティブ

リテンションについては非金銭的報酬もあるが，金銭的報酬のほうが有効である。リテンション目的ではストックオプション等株価連動型のインセンティブもあるが，様々な問題があり会計・税務等手続き的にも面倒なため，パフォーマンスユニットがベストである。パフォーマンスユニットは，日本においては役員報酬のインセンティブという扱いをされているためほとんど知られていないが，従業員にも付与できる分かりやすいキャッシュインセンティブであり，目標管理制度の中長期バージョンということである。支払いの対象となる期間が３～５年の期間になるため，リテンション効果も高い。

パフォーマンスユニットで業績連動のため用いる指標は営業利益，顧客満足度，新製品比率等の戦略的指標となるため，対象者は通常，マネジャー以上となる。デメリットとしてある時点でまとまった現金が必要になるとされるが，それは実際に利用したことがないからだと思われる。対象者の業績指標の50％程度の実現可能性で設定し，事前にシミュレーションをすれば会社にとって大きなメリットとなることが分かる。

●チーム／組織インセンティブ

まず，職場または部門のチーム・インセンティブ，またはチーム・ボーナスを設定する。これは一定の成果を挙げたチームに対して，メンバーの貢献度に応じて年に１回，賞与とは別の時期に支給するものである。チームメンバー全員について多面評価を実施し，その結果に応じてメンバーにチーム・ボーナスを配分する。多面評価の中で，リーダーの行う評価のウェイトは３分の１とし，リーダーはサブリーダーのコメントを参考にしながら評価する。メンバーは自分以外のメンバーの貢献度に応じて自分の持ち分を配分することで多面評価を行う。その結果を集約してチーム・ボーナスの個人別原資配分を決める。

次に，組織インセンティブとしてはプロフィットシェアリングがよい。プロフィットシェアリングは，業績賞与などの個人インセンティブを支給した後に，なおも一定の利益が出た場合に利益配分として支給するものである。業績連動賞与との一番の違いは，プロフィットシェアリングは，原則として全社員に同額を一律支給する点にある。プロフィットシェアリングのメリットは，例えば「目標利益を超えた分の３分の１を社員に還元する」という設計をすることによって，１円でも多く利益をね

ん出することを社員に動機づける点にある。また,「縁の下の力持ち」であるサポート部門に会社の業績を意識させることができるのもメリットである。フリーライダーを生み出す温床となるという指摘もあるが，成果評価がきちんと行われている限り，実際にはそのような問題はほとんど出てこない。

Ⅳ．雇用調整の考え方

雇用調整は誰も積極的に取り組みたい施策ではない。結果として，雇用調整をうまく計画・実施できている企業は多くない。その主な原因には，雇用調整は良くない施策であり，実行したくないという気持ちから，過度に避ける傾向が指摘できる。それならば，雇用調整をせざるをえないような状況にならないよう準備をすべきだろう。それには，最初に社員，つまり共に働いてもらう仲間を選ぶ採用に目を向ける必要がある。採用とは，当社にとって価値を生み出す人材という資産の調達でもあるからだ。採用した人材が定年まで働くまで支払う金額は平均４～５億円。それだけ投資するのだから，それなりのリターンを回収する必要がある。かなりの時間とコストをかけたにもかかわらず，人材という資産を十分に活用できなかった場合（モチベーションが下がって成果を生み出せなかったり退職したりした場合）は大変な機会損失になる。

従って，いったん採用した人材は全員そのポテンシャルを発掘・育成し，最大限活用することによって人材という資産への投資を回収することが重要だということになる。つまり，採用した人材の活用のため，最大限の努力，つまり，キャリアマネジメントを徹底することこそ経営者としての責任ともいえる。にもかかわらず，キャリア自律できない場合には，その方には退場してもらうのはやむをえない。このように考えるなら，雇用調整もニュートラルに考えられるのではないだろうか。そして，雇用調整を防ぐためにも代謝のプログラムを事前にアナウンスすることによって社員に頑張ってもらうよう啓発することが重要である。代謝のプログラムについては専門書を参照されたい。

Ⅴ. 終わりに

本稿を読まれてかなり斬新な考えだと思われた方も多いのではないだろうか。しかし，本稿の内容は，絵に描いた餅ではなく筆者が実践してきたもののエッセンスである。ジョブ型制度を設計・運用支援していると，クライアントの人事部長のぼやきはいつもマネジャーになれない（ならない）ベテラン･シニアの方々の扱いだった。「彼らのモチベーションが極端に低下している」「残念ながら組織の活力を阻害している」「彼らの人件費が増大している」「かといって解雇するわけにはいかない」そして，「思いつく限り様々な試み（研修やワークショップ）をやったがどうにもならない」という絶望感を散々聞かされてきた。そこで，キャリア開発をキャリアマネジメントとして人事制度に取り込み，ジョブ型ながらもキャリアを支援する人事制度としてクライアントに提案すると，人事部長はもちろん，社長からもぜひその制度を構築してほしいということになった。工数がかなりかかるが，それでも仕事をいただけてきた。そして，このキャリア自律型人事制度はこれまでのところすべて上手くいっている。紙面に限りがあり説明不足のところもあると思うが，この記事を読まれる方々すべてのお役に立てることを祈って筆をおくことにする。

なお，本稿執筆にあたり，『実力中心の昇格システム』井田修・著（中央経済社）を参考にさせていただいた。