

自社の年齢構成に合った 人事制度改定の進め方

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

日々、中堅・中小企業の人事の悩みを伺い、定量的な観点から現状診断を行っています。「社員が高齢化している」「若年層が不足している」など、社員の年齢構成に問題を抱える企業が多くなっています。今回は、このような歪（いびつ）な年齢構成との向き合い方と、人事制度での解決策を解説していきます。

問題企業の多くは3つに分類される

まずは、年齢別人員構成表を作成し、自社の年齢構成を可視化することで、どこに問題を抱えているかを把握します。今回は、中堅・中小企業でよくある年齢構成の問題を、下記3タイプに分類し、人事制度での解決策をお伝えします。

① 中太り型：35歳～45歳が多い

一般的に35歳～45歳のゾーンは、管理職ポストへの登用が増え始めます。ただし、管理職ポストの数には限りがあるため、ポストに就ける社員とそうでない社員が発生します。中太り型の場合、管理職ポストに就けない社員の処遇施策を検討することが重要課題です。

このようなケースでは、人事制度での解決策として、「専門職制度」の活用が考えられます。管理職ポストに就けなくてもキャリアアップできる道を準備することで、社員のモチベーションアップや役割・処遇の明確化を図ることが可能です。

ただし、管理職になれない社員を便宜上で専門職とすることも多く、専門職の中に様々な人材が混在してしまうことにより、本来あるべき専門職人材のモチベーションを下げる等、うまく使いこなせていない企業をよく目にします。専門職制度を設計するうえでは、組織における専門職社員の役割要件を明確化することがポイントですので、必要に応じて役割の異なる、複数の専門職を設けるのもよいでしょう。

② 中抜け型：35歳～45歳が少ない

中抜け型の場合、次の管理職候補や現場の主力社

員が不足している可能性があり、若手社員の早期育成を図る必要があります。その際、ベテラン社員から若手社員へ技術伝承がなされることが重要課題です。このようなケースでは、「技術伝承」を促進する人事制度を構築することがポイントです。

例えば、自部署の若手に技術伝承することを、ベテラン社員の役割とする。その達成度を人事評価で評価される仕組みとし、日頃から若手社員への技術伝承を意識させる。このような仕掛けを人事制度で盛り込み、歪な年齢構成と向き合うことも可能です。

③ 逆ピラミッド型：45歳以上が多い

社員の高齢化が進行している企業がこのタイプに当たります。逆ピラミッド型の企業の課題は、「シニア社員の処遇」です。

解決策としては、「定年後再雇用制度」が挙げられます。制度設計のポイントとして、シニア社員の役割を明確化・細分化することが重要です。例えば、定年前と同様の役割を期待するコースや後進育成を主眼とするコース等、60歳以上の社員に期待する役割ごとに処遇差を付けます。

少子高齢化により、今後ますますの若年層の不足が懸念されます。企業競争力を失わないためにも、シニア社員の活用は企業にとって、重要な人事課題です。シニア社員を今まで以上に活用するため、定年後再雇用制度の充実を検討してみたいかがでしょうか。

「年齢構成の歪さ」をテーマに、タイプ別に分類し、人事制度での解決策をご紹介しました。年齢構成の改善は、短期間で無理な改革をするのではなく、中長期的な視点を持ちながら、早め早めの対策を心がけましょう。

【セミナー情報】勘に頼らない!!

人事分析に基づく「評価・賃金制度」のつくり方セミナー
http://jinji.jp/seminar/2016/1130-162258.php