

戦略Note

脱年功人事 重要トピック15

～着手の前に理解を深めておきたい問題点～

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 組織人事戦略部(東京) 名藤 大樹

■国策「脱年功」にどう対応するか？

2014年10月に首相官邸で開かれた「政労使会議」では、先進企業へのヒアリングという形で「年功賃金の見直し」が示唆された。内閣総理大臣、連合会長、経団連会長の三者が“賃金体系・人事制度のあり方”につき共通認識をもったインパクトは大きい。「年功人事」が国益を阻害する課題だと白日のもとにさらされたも同然だからだ。中高年偏重を是正する脱年功の推進をテコに、非正規・若手・女性の処遇改善、外国人雇用拡大へのメリット、経営の自由度が高まる期待、賃下げのハードルが下がる不安など思惑は三者三様に交錯したはずだ。では、実務を担う人事部門にその覚悟があるだろうか。個々の社員を知り、制度運用を掌握しているからこそ、単に数字の変更では済まない複雑さに苦悶されていることと推察する。国策「脱年功」をどこまで進めるのか。企業文化や会社のあり方を変革するに等しい重大課題に挑むための事前知識を、制度改革の現場を知る人事コンサルタントに15のテーマにわたって整理してもらった。(編集部)

CONTENTS

- No. 1 日立製作所「脱年功制」の注目点
- No. 2 感情的「年功制」批判の前に
- No. 3 脱年功検討の全体像
- No. 4 年功型の理解① 日本企業が年功制になるコア要因
- No. 5 年功型の理解② 年功制を支える周辺条件
- No. 6 年齢別人員構成から考える脱年功
- No. 7 課題を具体的につかむ① 賃金の年功制の実像
- No. 8 課題を具体的につかむ② 昇進・昇格における年功制の実像
- No. 9 「脱年功」を進める基本戦略
- No.10 脱年功のための制度・運用改革～基本セオリー～
- No.11 “賃金不相応中高年社員”への対処法
- No.12 脱年功と意識改革① 総合人格主義からの脱却を
- No.13 脱年功と意識改革② 文化との関連
- No.14 脱年功と働き方改革の関係
- No.15 若手＝脱年功志向とは限らない

■名藤大樹(なとうひろき)：

一橋大学商学部卒業後、1998年、三和総合研究所(現：三菱UFJリサーチ&コンサルティング)入社。以来、10年以上にわたり、民間企業、官公庁等に対する組織人事分野のコンサルティング業務に携わっている。等級・評価・報酬といった人事制度再構築に代表される制度・仕組みからのアプローチ、組織開発・人材育成といったソフト面のアプローチ、双方の分野で豊富な経験を有する。また、グロービスマネジメントスクールはじめ、各種企業の経営幹部・管理職研修等の講師としても多数登壇している。一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース修了。



■三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 組織人事戦略部(東京)：

●住所：〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー ●TEL 03 (6733) 1011 (部代表)