around 30

アラサー 5つの働き方

それぞれの希望と絶望

終身雇用崩壊、成果主義導入、非正規雇用増加に見舞われたアラサー。その働き方から日本の将来が見える。そこにあるのは希望か絶望か？

1【大企業】

有名企業81社を格付け アラサーはここで働け

もう会社には頼れないアラサー世代。よい大企業の条件を30歳視点で指南する。

渡邉正裕●ジャーナリスト

私は、20代後半から30代前半の大企業現役社員を、会社を通さず独自のネットワークで5年にわたって直接取材し、働く側の視点から評価してきた。取材先300人強の平均はほぼ30歳だ。今を生きる30歳にとってのよい大企業とは、どういう会社なのか。

まず、今のアラサー世代は、大企業で新入社員のときから成果主義だった、という人がごく普通に出現する世代だ。ソニーは2004年に家族手当や住宅手当を全廃し、グレード制を導入。当時、大学院修了24歳で入社した社員は来年30歳になる。同様に、パナソニックと日産が04年、三菱商事が00年に、成果主義を導入している。いわば成果主義しか知らない第1世代が今のアラサーだ。

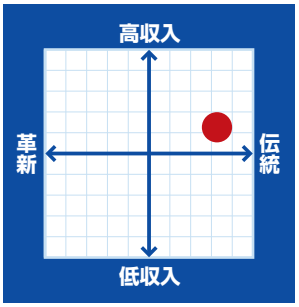
その一方、多くの大企業では、昔ながらの年功序列的な仕組みがそのまま残っている。業界によって成果主義の導入スピードは異なり、ざっくり言うと、競争環境が緩いほど遅い。アサヒビールや全日本空輸、朝日新聞社などは、いまだガチガチの年功序列型を維持している。

ちょうど変革途上に入った新聞業界を例に説明しよう。46ページ上図は朝日新聞社の現在の年齢別月収で、給与のピークは50代にやってくる。現場取材に赴くこともなく、デスクや支局長ポストに座っていれば年収1700万円ほどが保証される典型的な〝ノンワーキングリッチ〟だ。

日本経済新聞社もほぼ同じ年功序列型だが、人件費負担に耐えかね、10年4月からの成果主義導入が決まった。「職能給」から「役割給」への移行だ。ポイントは、上位の役割と下位の役割で、報酬水準がクロスしなくなることだ（46ページ下図）。コンサルティング業界や、「役付き」という概念があるメガバンクでは、すでに事実上そうなっている。

30代で出世の壁にぶち当たるアラサー

だが、戦後日本の一般産業界に広く普及した職能資格制度では、社員の能力に対して給与を払うのが通例だ。そして年齢とともに能力は毎年上がるという考えの下で定期昇給するため、仕事上の役割と関係なく給



魅力

★ 雇用の安定性が高く、報酬水準も平均以上

★ 出世すればスケールの大きい仕事ができる

欠点

★ 仕事の自由度が低く、組織のしがらみが強い

★ 直接的なやりがいを感じることが難しい

料は上がっていった。

ところが、これは右肩上がりの経済成長で若い層が増え続け、ポストも増え続けることが前提の世界でしか成立しない。成長が止まると、ポストはないのに給与だけ高い、という人が増え、たとえば日経では「副部長」や「部部長」と呼ばれるポストまで新設された。これらは組織にとって本来必要のないポストなので、単なるコスト増だ。

そこで、皆が年功序列で給与が上がる仕組みを改めることになった。日経では今後、「スタッフ1」の上限（月収48万）に張り付く人が続出すると言われる。これは現場記者の役割だ。その上の「チーフ」（デスククラス、月収52万～）にはこれまで自動的になれていたが、査定が高くないとなれなくなる。30代で出世の壁にぶち当たるのだ。

ただ、すでにチーフクラス（40歳前後～）で成果を上げられない人に対する降格はないため、30代以下の若手にとっては、一方的に不利な制度変更だ。こうした話は、富士通をはじめ成果主義導入のたびに繰り返されてきた。日本の法制度下では降格が難しいため、つねに若手から出世を遅らせる。若い人ほど損をする。

こうした役割給的な制度になっている大企業は、感覚的に全体の半分くらいだ。ソフトバンクモバイルや日産自動車などカリスマ経営者による改革が行われた企業は、特に役割給への移行が厳しかった。一方、食品メーカーなどは昔から変化がない。とはいえ、ゼロ成長時代に突入した日本では不可逆的な変化で、戻ることはありえない。早いか、遅いかの違いである。

給与が頭打ちになることで、今のアラサー以降の世代は、左図でいえば、徐々に赤線に近づいていくはずだ。つまり、収入のピークが40代になることを前提として、子どもの教育費や住宅費がのしかかる50歳前後を乗り切るための資産設計をまじめに考えねばならない、戦後初の世代だということだ。そのことに気づいていないアラサーも多い。

甘い汁は、もはやなくなった。バブル期入社組くらいまでは、大企業入社＝「人生の上がり」だった。親の世代はココなので、いまだに大企業幻想を持っているが、親の言うことを聞いていたら地獄を見る。

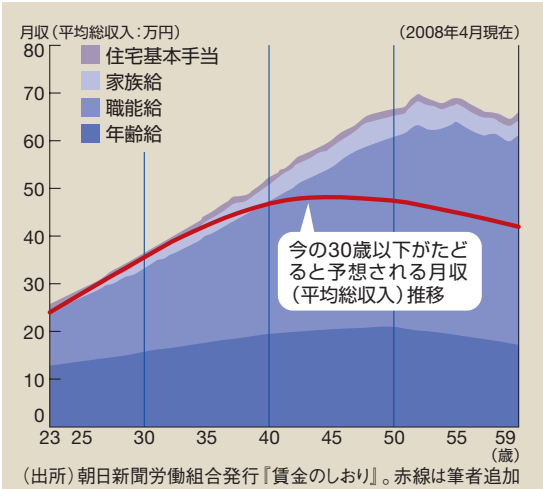
不動産などを持ち体力がある朝日は現状、成果主義制度導入に着手していない。その朝日でさえ遠からず制度変更を迫られるだろう。来年春には希望退職募集によるリストラを行い、人件費を削減する計画だ。とはいえ、この世代は割り増し退職金と企業年金で、悠々自適の老後も保証されている。

皆が一律で報われ、逃げ切っていく50代と、厳しい競争にさらされ始める（または入社時からさらされている）アラサー以降の世代。あらゆる大企業で、こうした世代間格差の理不尽は起こっているが、アラサーはこれを受け入れるほかない。

入社10年目で独立的な立場になれるか

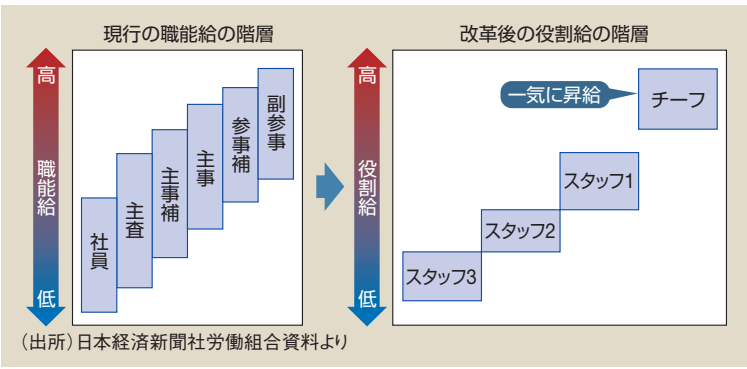
そのような環境下で、アラサー以降の若手社員にとってよい会社とは、どのような条件を満たす会社なのか。重要なものを挙げてみる。

■ **40代で給料は頭打ち** —年齢別月収（平均総収入）の内訳—



（出所）朝日新聞労働組合発行『賃金のしおり』。赤線は筆者追加

■ **昇格なくして昇給なし** —成果主義導入による変化—



（出所）日本経済新聞社労働組合資料より

・若い段階から、能力と意欲に応じて権限・責任が与えられる
・汎用性の高い、市場価値のある専門能力が身に付く
・仕事内容を選択しやすく、やりたいことをやらせる風土がある

いずれも「仕事」軸の中の、やりがいとキャリアについての基準である（47ページ下表参照）。これらは、「生活」や「対価」より優先順位は明らかに高い。休みも取れて、給与が高いに越したことはないが、40代にピークを迎える運命にある今の若い層は、社会人10年を迎える30代前半ま

30歳はここで働け!「企業ミシュラン」格付け結果

評価高い ↓ ↑ 評価低い

総合評価	企業名
4.7	リクルート
4.6	日本IBM
4.5	住友商事、アクセンチュア、マイクロソフト
4.4	講談社
4.3	三菱商事、日本オラクル
4.2	キヤノン、野村総合研究所、NHK
4.0	大和証券、丸紅、サントリー、日本ヒューレット・パッカード、博報堂、NEC
3.9	伊藤忠商事、三井物産、ソニー、大和証券SMBC
3.8	日本テレビ、テレビ朝日、NTTデータ、ミスミ
3.7	本田技研工業、日本生命、シティバンク、ヤフー、サイバーエージェント
3.6	武田薬品工業、伊勢丹、ソフトバンクモバイル、NTTドコモ、日立製作所、全日本空輸、フジテレビジョン、ベリングポイント
3.5	キリンビール、野村証券、日産自動車、シャープ
3.4	キーエンス、アサヒビール、TBSテレビ
3.3	ファーストリテイリング、ファイザー製薬、朝日新聞社、電通
3.2	竹中工務店
3.1	新日本石油、積水ハウス
3.0	ソフトバンクBB、東京海上日動火災、パナソニック
2.9	マッキャンエリクソン、サッポロビール、大和ハウス工業、JR東海、毎日新聞社
2.8	花王、東京電力、JR東日本、三菱重工業、産経新聞社
2.7	ロッテ、三井住友銀行、NTT東日本
2.6	ベネッセコーポレーション
2.5	みずほ銀行
2.4	朝日新聞出版、りそな銀行、富士通
2.3	トヨタ自動車、三菱東京UFJ銀行、楽天、JTB
2.2	日本経済新聞社、京セラ
1.9	山崎製パン
1.5	三洋電機

※現役社員300人超に対し、約800時間を取材。一定の基準で数値化した

（注）総合評価は「仕事」「生活」「対価」の平均値。それぞれ5点満点で、現役社員への取材で得たファクトベースで、評価基準に当てはめて評価。たとえば「対価」は4つの評価基準にブレークダウンされ、そのうちの1つ〈報酬水準〉は、30歳の住宅補助を含む額面年収が900万円超で5、800万円超で4、700万円超で3、600万円超で2、それ以下は1。同様に、「仕事」は〈やりがい〉と〈キャリア〉に、「生活」は〈負荷〉〈勤務環境〉〈リレーション〉にブレークダウンされている。評価基準はサイト「企業ミシュラン」（http://www.mynewsjapan.com/projects/48）参照

個別評価例：住友商事

大項目	小項目	評価	項目評価	評価根拠	総合
仕事 Work	やりがい	4	4.5	●動かす金額が大きくグローバル。最初の10年間は完全年功序列で抜擢人事なく下働きも多い。デキる人にとっては物足りない ●20代から大半の人が海外へ行ってキャリアを積める。傘下の事業会社に若い段階から出向し、マネジメントも経験しやすい	4.5
	キャリア	5			
生活 Life	負荷	4	4.0	●「もっと働きたい」という声が出るほど労基法は守るようになった。長時間労働、深夜労働は激減 ●女性の労働環境を整備。事務職から基幹職への転換も可 ●アツすぎず冷たすぎず。運動会や全寮制で社内のタテヨコの人間関係を強化	
	勤務環境	4			
	リレーション	4			
対価 Money	報酬水準（×2）	5	5.0	●30歳で1000万円くらい。海外赴任するとさらに5割増し ●最初の10年は年功序列、11年目以降は成果主義と、哲学が明確。20代から水準も高い ●11年目以降は成果に応じて降格もあるが、今後の運用次第 ●人に優しい。リストラなし。降格すらほとんどなし	
	カーブ・分布	5			
	報酬決定方法	5			
	雇用	5			

（注）客観的かつ重要な指標として報酬水準のみ2倍の影響度として計算している

©MyNewsJapan 2009

でに、独立的な立場で仕事ができるようになることを第一に考えねば生き抜けない。独立的な立場とは、社内にとどまろうが社外に出ようが、労働市場の中で市場価値が高い存在になっている、ということだ。

30代半ばになって、やりがいある仕事でキャリアを積めていなければ、その時点で40代の絶望が見えてしまう。それは、給与が頭打ちになったまま転職もできず、身動きがとれなくなって、職業人生が終わってしまうことを意味する。あとは、労働組合活動に注力し、裁判も辞さず、という姿勢で日々、経営側と戦い続ける人生しか残されていない。

格付け結果の一覧表（左図）で上位にランクされているのは、リクルート、日本IBM、総合商社や外資コンサル。いずれも、中高年であることが、それほど利権化していない。

4点台のオラクル、マイクロソフトなどは、米国企業らしく年齢差別をしないうえに、そもそも歴史が浅く、40代以上の社員が少ない。リクルートや日本IBMは、自律的なキャリア形成を重視し、20代の裁量権が大きいうえに、リストラで中高年を減らす努力をしている。外資コンサルは3年で勝手に社員が入れ替わっていく。

総合商社は、中高年は多いが、グローバル展開を進め新興国に収益源をシフトすることで、現地企業や子会社にベテランを送り込むなどして、比較的、人事の停滞を防いでいる。国内での高度成長時代を、グローバル展開することで続けているイメージだ。また、20代のうちに会社のカネで海外研修的なキャリアを積めるという、甚大なメリットがある。

たとえば商社で20代に2年間、研修プログラムで中国に赴任、帰国後、30歳から2年間中国駐在で現地子会社の部長経験アリ、で社会人10年目を迎えたら、もう「独立的な立場」といってよい。社内に残るもよし、メーカーの海外担当として転職してもよし。引っ張りだこである。

逆に、下位に目立つのが、メガバンクや国内生保・損保、JR、JTB、NTTといった旧官業系だ。

「キャリアは会社が決める」という意識が強く、優秀な人間を、社内でエリートコースとされる部門に会社が勝手に異動させてしまう。しかも、社内のエリートコースで培ったスキルは社内向けのもので、社外では市場価値がない場合も多い。これら「人生丸投げ型」ともいえる企業に勤務する30歳は、真剣にキャリアプランを考え直すべきだろう。

わたなべ・まさひろ●1972年生まれ。慶應大学卒。日本経済新聞社、IBMビジネスコンサルティングを経て、現在、独立系ニュースサイトMyNewsJapanの代表取締役兼編集長。