



著者に聞く

城 繁幸 氏 [人事コンサルタント]

『若者はなぜ3年で辞めるのか?』

光文社新書 700円(税抜き) ISBN4-334-03370-9

『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』の著者が、年功序列を斬った。3割を超す新卒離職率は、いまだに残る「昭和的価値観」ゆえと指摘する。「日本企業離れ」を防ぐために「今こそ改革を」と訴える。(聞き手は安倍 俊廣)



——入社3年以内の離職率が3割を超えました。今の若者は企業のどこに、それほどの不満を感じているのでしょうか。

成果主義を導入して、いと言いながら、実態は年功序列を残したままの日本企業のあり方そのものでしょう。年功主義は若い頃の頑張りに対する報酬を、45歳頃を過ぎて上位のポストに就いてから受け取る制度ですが、そんな制度がこれから20年、30年と続くはずがない。そこに気づくようなキャリア意識の高い人ほど、早い段階で辞めてしまう。企業にとっては深刻な問題です。早くこの「昭和的価値観」から抜け出さないと、企業は貴重な人材を失い続け、取り返しのつかない事態になります。

一方で2006年から「揺り戻し」が目立っていることが懸念されます。昨年の有効求人倍率は1.89倍。完全な売り手市場です。だから私から見たら「終わっている業界」である金融の志望率が高くなるなど、学生の間に「寄らば大樹」とでもいうような安定志向が復

今年がラストチャンス

活しています。

確かに景気は良くなっていますが、それいつまで続くか分かりません。学生が安易に大企業志向に流れるようだと、企業の側の危機感が薄れ、せ

っかくの改革の好機を逃すことになりかねません。

——実際には、どのような層が会社を辞めているのでしょうか。

年功序列が色濃く残っている会社ほど、優秀な人から辞めていく傾向があります。きちんとした成果主義を導入し、若くてもある程度のキャリアを用意できる会社なら、優秀層ばかりが辞めることはありませんから、「辞める人の質」でも格差が生じてきています。

最近では東京大学、早稲田大学、慶応義塾大学、一橋大学クラスの学生は初めから日本企業を志望しない傾向が強まっています。先日、東大生の勉強会に招かれ、彼らの志望先を聞く機会がありました。驚いたことに、その場にいた学生30人のうち、日本企業を第1志望に挙げた人はゼロ。全員、外資系金融機関やコンサルティング会社などを志望していました。

私が富士通に入社した10年前(1997年)には、東大生でも外資系希望者は

10人に1人いるかどうかでした。全くの様変わりですよ。

変化のきっかけはインターンシップ(就業体験)制度です。会社の実態を隠さず見せるという意味では良い制度ですが、見えすぎてしまったのでしょうか。日本企業に勤めたら、10年後、20年後にどうなるかという厳しい現実が。これからも形ばかりの成果主義から脱却できない企業は、ますます優秀な学生を採りにくくなっていくでしょう。

——日本企業はどのような人事制度を目指すべきでしょうか。

それははっきりしていて、勤続年数などの年功的な要素を排除した完全なる職務給に移行することです。どこもお題目としては唱えているわけですが、実現しているところは本当にわずかです。有名どころ言えばキヤノンや武田薬品工業、そしてリクルートくらいでしょう。

2007年は、団塊の世代が大量に退職するので、人事制度を一変させる好機です。ここで一気に人事制度改革に乗り出す企業と、そうでない企業との格差は一層開くことになります。今後、リーディングカンパニーの条件として、人事制度改革はこれまで以上に重要になると思います。

城 繁幸(じょう・しげゆき)氏

1973年山口県生まれ。東京大学法学部を卒業後、富士通入社。同社の「成果主義」の現実に失望して退社。現在は人事コンサルタント。