

若者はなぜ3年で辞めるのか？

年功序列が奪う日本の未来

城繁幸 著

本書の著者は、1973年生まれ、東大法学部卒業後、富士通入社。新人事制度に携わり2004年退社。その後出版した『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』が大ベストセラーとなっており、本書も反響を呼び、好評とのことである。現在、人事コンサルティング「J oe'sLabo」代表であるが、「若者の視点」を取り入れたユニークな意見を発信している。

本書は副題にあるとおり、「年功序列制度」が、成果主義の導入によってどう変化し、若者の就業意識にどのような影響を及ぼしているか、課題は何かを論じている。著者は、成果主義（日本の不完全な）の導入が年功序列制度を不完全に崩壊している今、若者が自らの将来に「閉塞感」を抱いているとし、新卒離職率が上昇し続け、ニートやフリーターが急増、改善しない年金未納率などは、若者の閉塞感が具体化したものと論じている。その彼らに「閉塞感の正体」を指し示し、彼等がそれを認識することで、自分が人生地図のなかでどの位置にいるかをおぼろげながら理解し次にどこに向かうべきか、方向だけでも見えてくるに違いないと述べている。

第1章では、若者が何故3年で辞めるのか、具体的な分析を展開している。年功序列というルールが不完全なものとなってきた一方で、日本の成果主義は、あくまでも「従来の年功序列制度のルールの上で実行される」にすぎないと論じ、より理想的な成果主義とは「キャリアパスの複線化、つまり社内にもう一本のルールが必要」としている。

第2章では、バブル期に入社した30代社員が

「やる気」を失っている実態は、年功序列というルールが途切れ、仕事に対するモチベーションを消失することが要因であり、技術者にとっての現在の状況はその他一般事務系よりもはるかに深刻としている。

第3章 若者にツケを回す国 では、年功序列という半ば崩れているルールが存在する現在は、昭和的価値観が支配し「年長者ほど有利な世界」であるとし、その価値観が、自ら生き延びるために若者に強く負担を強いてきた事実を具体的に説明している。年功序列制度の限界を「若者を組織から締め出すこと」で回避してきた今、これを続ければ企業は確実に老い、技術は継承も蓄積もされず、ある日突然ぼっくり逝くことになりかねないと警鐘している。

第4章では、年功序列の光と影を取り上げ、年功序列を優れた制度とし、「従業員の勤続年数を引き上げ、技術の長期間の蓄積を可能とし、結果として日本のモノ作りは世界一までのぼり詰めた」とする一方で、「年功序列は、ねずみ講であり、けっして万人に優しい制度ではない」などと分析し、第5章日本人はなぜ年功序列を好むか？を解説している。

第6章 働く自由を取り戻す では、今、若者がなすべきことを提示している。年功序列システムのなかで、いつの間にか心にまではめられてしまっている枠「待っていれば誰かが必ず正答を与えてくれる」という固定観念を捨て、自分にとっての正答は何かを問い直すこと、失われた動機「なんのために働くか」を取り戻すことが避けて通れないプロセスと呼びかけている。

本誌の読者の多くは教育公務員の方と思う。年功序列制度のなかにある先生方が、一人ひとりの子ども達が、将来「何を求めるのか」というテーマを持っていることを踏まえて、本書を一読されることをお勧めしたい。

（光文社新書、231頁、735円）（堤茂雄）