

# ハマの労務コンサル短信

## 〈No.16〉「失われた30年」しか知らない世代の特性とは

〈No.9〉同一労働同一賃金への労基署の関与について  
〈No.10〉総理会見を受け厚労省が発表した「年収の壁」対策について  
〈No.11〉専門業務型裁量労働制対象業務の拡大について  
〈No.12〉2024 新年を迎えて  
〈No.13〉65 歳、それとも70 歳？ 日本の高齢者雇用 (1/2)  
〈No.14〉60 歳以降の年収ダウンはこのままでいいか？ 日本の高齢者雇用 (2/2)  
〈No.15〉ジョブ型雇用には賃上げはない？

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

### ※ 「失われた30年」が当たり前の日常だった世代がいるという認識

2024年の賃上げは5%を超える企業が相次ぎ、また日経の平均株価もずいぶんと好調ですね。

さて少し前までは、日本経済の長期低迷を称して「失われた30年」と言っていました。今月はこの話題です。この「失われた」はバブル経済が崩壊した1990年代に始まり、その頃は失われた「10年」でした。10年経っても景気低迷が継続し失われた「20年」になり、ついには「30年」になりました。

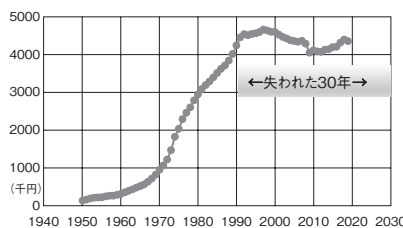
この「失われた」という表現ですが、これが理解できるのは、「失われていない」時代を知っている人だけです。失われていない日々を送ったからこそ、「失われた」が実感できます。

さて、今年の新卒新人から30代前半までの、物心ついてから大人になるまで一貫して日本の「失われた時代」だけを生きてきた人たちにとっては、「失われた30年」が日常だったはずですよ。

### ※ 明るい将来を信じられた世代と信じられなくなった世代

昭和の世代は、一生懸命働き続ければ、昨日よりは今日、今日よりは明日が明るくなることを信じてことができました。日本が戦後の復興から立ち直り、高度経済成長を実現した頃は、ほぼ毎年ベースアップが行われ、企業も成長を続けて組織も拡大するためポスト数も増え、勤続年数を重ねれば昇格の可能性も広がりました。

図 民間企業の年収推移



国税庁の民間企業の年収の調査結果をグラフにまとめてみました(図)。1950年以降、「失われた30年」が始まるまで、日本人の給料は右肩上がりでした。増えた給料の使い先にも次々と新しいモノが出てきました。テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫が三種の神器と呼

ばれ、新しい家電や車を買えば、確実に生活水準の向上を実感することができました。物質的豊かさがそのまま幸せにつながりました。

筆者の世代も若い時期は昭和に属しており、少なくとも若い頃は働けば明るい明日が待っていると漠然と信じていました。筆者の新卒新人時代、同期の仲間の大半は血気盛ん、上を目指すエネルギーに満ちあふれていました。新人研修の合宿中も毎晩遅くまで集まっては、将来像を語り、互いの切磋琢磨を誓い合いました。今とは違いますね。

### ※ 「失われた30年」は“安定して流された”時代だった

とはいえ、失われた30年間、給料はほとんど上がりませんでした。物価も上がりませんでした。少し頑張れば購入すれば生活が良くなるような新製品も見当たりませんでした。すでに日本はそこそこには豊かになっていたため、給料は上がりませんが、日々の生活で



●鈴木 雅一（すずき まさかず） www.pmp.co.jp

■本社所在地：〒220-0012 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1 ランドマークプラザ5階

ピー・エム・ピー株式会社（PMP）代表取締役・特定社会保険労務士。慶應義塾大学経済学部を卒業（専攻は経済政策，恩師はカトカンで有名な加藤寛教授）。三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入社し，人事企画部門他を経験。その後，米国ケミカル銀行（現JPモルガン・チェース銀行）の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て，PMPを創業。また，人事部長のネットワークSMCも運営，人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に『アメリカ企業には就業規則がない』（国書刊行会）。

必要なモノはほぼ不自由なく賄うことができました。

安全で健康な社会でした。ワクワク，ドキドキする刺激はなく，変化には乏しいものの，それなりの生活ができる30年が続きました。“安定して流された”時代でした。

しかし，気がつけば，少子高齢化が進み，日本人の賃金はOECD諸国の中で最下位グループになってしまいました。アジア周辺諸国が日本よりも豊かになろうとしています。どんどん追い越されていきます。ここまでの事態になっても，いまだ日本の明るい未来展望はよく見えません。自分たちの明るい人生像も描くことができません。

### ＊メンタル不調に陥りやすい

そんな状況のなかで，政府が一貫して進めているのが“働き方”改革です。働き方改革の結果，職場が明るくなったのでしょうか？ 筆者の観察では，彼ら若者の特徴は以下の通り。

- 明るい明日という希望は持っていません
- 未来は不確実だと思っています
- 明日が今日よりも悪くなることもあり得ると思っています
- いくら個人で頑張っても，周囲の環境からそれが報われな

いこともあると思っています

若者たちは，「会社では何も教えてくれない」と嘆きます。上司は，「俺は部下に仕事の仕方を丁寧に教えている」「パワハラも怖いから言葉遣いにも気をつけている」「人事がうるさいから残業もさせない」「昔に比べればずいぶんと働きやすいはずだ」と反論します。

彼らは，「仕事の仕方などを教えてほしいのではない。そんなものはネットでいくらでも調べることができる。上司の言うことよりずっと効率的な仕事の仕方も知っている」「その先に何があるのかが分からない」「とりあえずは言われたからやる」「言われたことだけをやる」。上司は，「一生懸命に働けば偉くなれる」と諭します。彼らは，「別に偉くなりたくありません」と返します。

社内ではコミュニケーションが成立しません。コミュニケーションが成立しない者同士間に対して人事は1 on 1を持ち込みます。時間の無駄でしかありません。

真面目に物事を突き詰めて考える人たちがメンタル不調に陥り，欠勤が続いたり，周囲との人間関係で齟齬が生じたりしています。

5月頃から夏のお盆明けにかけて，新人のメンタル不調のことや，3ヵ月の試用期間を意識しての相談が増えます。要はウチの会社に

は向かないので試用期間中に円満に退職という相談が珍しくありません。労務トラブルになると，最近の若者は得意のネット情報で理論武装し人事に対抗します。親や彼氏や彼女までが会社に乗っ込んだり，そういう事態をビジネス化する弁護士，労組や退職代行会社等々が加わり，その1つひとつが結構面倒な案件となります。

### ＊“働きがい”の改革を

政府が盛んに進める“働き方”改革通りに人事を運営していても解決策は見えません。今の働き方改革は“働きやすさ”改革でしかありません。そこには“働きがい”改革という視点が欠けています。職場には働きやすさと働きがいの双方が必要です。

ここ数年でお手伝した日系のコンサルティング会社2社のいずれも急成長を実現，やや踊り場に差し掛かっている状態ですが，その会社でインタビューした30代の中堅幹部社員らは，「就職活動では大手商社や都市銀行の内定を断った」「若いうちは遠慮せず思いっきり働きたい」と言います。皮肉なことに，人事からの依頼は，所轄の労基署対策，要は労働時間管理を現場に理解徹底させ，“大手商社”や“都市銀行”のような働き方を目指すプロジェクトでした。