

# 年収

Futoshi Nishio

西尾 太

フオール・ノーツ株式会社  
代表取締役社長  
「人事の学校」主宰

人事の超プロが本音で明かす

アフターコロナの

年収基準

# 基準

はじめに

**「頑張っている」はもはや無意味。  
「成果」こそが、揺るぎない価値になる!!**

あなたは、自分のお給料がどのように決まっているのか知っていますか？

どうしたら年収が上がるのか、その方法を知っていますか？

「頑張っているのに、会社や上司は評価してくれない」

「もっと年収を上げたい」

「年収1000万以上を目指したい」

会社や仕事に、そんな不満を持っている人は多いでしょう。

日本では、ほとんどの企業が給与の仕組みを公開していません。年収を上げたくて

も、何をどうすればいいのかわからない。とにかく会社に長く勤め続けるか、お給料の高い会社に転職するしかない。そう考えている人が大半なのではないでしょうか。本書では、この年収の仕組みを公開します。

給与を上げる方法も、年収を1000万以上にする方法も具体的にお伝えします。

会社には、給与制度というものがあり、新人、メンバー、チーフ、課長など、ポジションごとに会社が求めているものがあります。

会社が求めているもの「年収基準」は、社員2000名以上の上場企業であっても、社員3名のベンチャー企業であっても、ほとんど変わりません。これらの普遍的なスキルや行動を身につけることが、年収を上げる最も確実な方法です。

給与が上がれば、誰もがモチベーションが上がります。年収を上げる方法がわかれば、もっと頑張ろうと思います。

だったら、その仕組みを非公開にする理由はないはずです。

## 給料ダウンが当たり前の時代が始まった

私なぜこのタイミングで「年収基準」を公開しようと思ったか——それには大きな理由があります。すなわち、社会が激変し、給与ダウンが当たり前の時代が始まったからです。

2020年に新型コロナウイルスの猛威が、日本のみならず、世界中を席卷しました。これによって経済が悪化し、社会の仕組みが大きく変わろうとしています。

今までは会社に長く勤めていれば、お給料が上がったかもしれません。でもこれからは、それだけでは、給与は上がりません。

日本は経済の悪化だけでなく、少子高齢化が極めて深刻な問題になっており、多くの企業が長く続いてきた年功序列制度を廃止しようとしています。

また、新型コロナウイルス感染症対策として、リモートワークが広く普及しました。これによって社員の働く姿が直接見えなくなりました。

そのため「この会社に長く勤めてきました」とか「頑張りました」では給与が上がらなくなり、これまで以上に「成果」が徹底的に重視されるようになります。

私は人事のプロとして、20年以上、400社以上の給与制度や評価制度の仕組みづくりをしてきました。給与の仕組みも、年収を上げる方法も知っています。

それをお伝えして、一生懸命に頑張っている多くの人たちに役立てて欲しいのです。

## あなたの市場価値はいくらなのか？

本書には、一般的な「年収基準」だけでなく、あなたの現在の実力に見合った適正な年収を導き出す「ジョブサイズ28の指標」も用意しました。

この指標をセルフチェックしていただければ、あなたの「市場価値」もわかります。

自分は、世の中でどれくらいの価値があるのか？

いくらくらいの年収が適切なのか？

それがわかれば、今の会社で働き続けるべきか、転職や起業・独立をすべきか、今

後のキャリアビジョン・キャリアプランを考える目安になります。

これからの時代は、会社や世の中に「安定」を求めることはできません。

ビジネスパーソンとしての「安定」は、自分自身に求めるしかないのです。

成果が重視される世の中になるということは、実力が正当に評価されるということでもあります。

理不尽な仕組みなどで損をしていた人は、むしろチャンスなのです。

あなたの価値を高めれば、年収は必ず上がります。

新人から経営者まで、非正規雇用やフリーランスの方にとっても年収アップに必要なスキルや行動、マイルドセットを徹底的に詳しく、わかりやすく、お伝えします。

未曾有の苦境のなかで懸命に働くビジネスパーソンみなさんに、楽しく仕事をし、豊かな人生を歩んで欲しい。それが私の願いです。

ひいては、この日本をさらに元気にしていけたら、こんなに嬉しいことはありません。

西尾太

## 第1章

はじめに

「頑張っている」はもはや無意味。

「成果」こそが揺るぎない価値になる!!

3

まずは自分の「市場価値」を  
客観的に見極めよう!!

13

激変した現代における日本の労働環境を正しく知ろう

14

自身のパフォーマンスこそが自分を守る最大の武器となる

21

徹底した成果主義と「ジョブ型雇用」の時代の到来

25

実は独立や転職がしやすい時代でもある

32

「年収基準」を正しく知って万能ビジネスパーソンになる

37

## 第2章

これからの時代に年収を決める  
重要なポイントとは何か?

43

今後の「年収」について、きちんと考えておくべきこと

44

年収別に必要な仕事のスキルを明確に知っておこう

47

キャリアアビジョン・キャリアプランの本質とは?

70

「目先の年収だけ」を基準にすると、

82

必ず転職に失敗する理由とは?

82

「いつでも会社を辞められる」と思える

90

本当の仕事力を身につけよう

90

## 第3章

キーポイントは「ジョブサイズ」。  
セルフチェックで自分の年収を診断!

95

ジョブとは何か? 「28」の設定要素を知っておこう

96

ジョブサイズ28の指標とセルフチェックの方法

103

## 第4章

「ジョブ」と「ミッション」の違いを  
理解することが年収アップの道

ジョブとは何か？ ミッションとは何か？

「〇〇をより△△する」のが価値提供と考える

リモートでも可能な「目標管理制度」の考え方

会社はあくまでも舞台、そこで何をするかは自分次第

136

147

163

171

135

## 第5章

年収1000万円にするには  
何をどうしたらいいのか！

これからの働き方は大きく4つに分かれる

あなたは「何屋さん」ですか

182

206

181

## 第6章

薄氷の時代を賢く生き抜くために  
覚えておくべき「働き方」のポイント

「自分の給料は自分で決める」という考え方

人気者でなく「評判のいい人材」であれ！

自分の仕事は自分で見つける時代が来る

ビジネスパーソンとしての安定は自分にしかない

214

221

236

243

213

おわりに

自分自身をソフトしなければ、

あなたの仕事は確実になくなる!!

249

巻末付録について

254

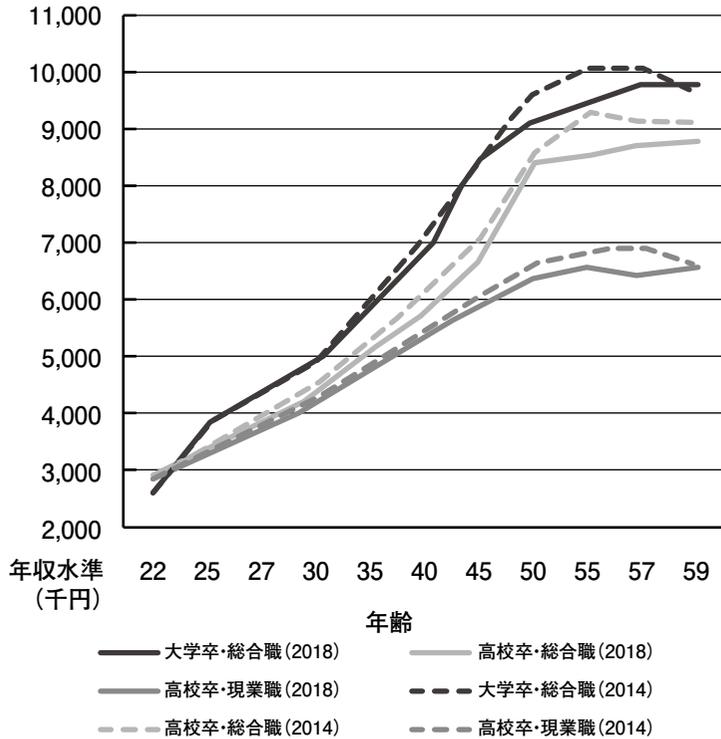
## 巻末特別付録

\*① 「ジョブポイント一覧・ジョブサイズ算定表」

\*② 「職種・職位別のシミュレーションサンプル事例」

# 第1章

まずは自分の  
「市場価値」を  
客観的に見極めよう!!



## 激変した現代における日本の労働環境を正しく知ろう

### サラリーマンの年収が減っている

コロナ禍の影響、リモートワークの導入などによって日本の労働環境は激変しています。それはあなたも肌で感じていることでしょう。

でも実は、コロナ以前から社会の変化は起こっていました。なぜ「年収基準」を知り、自分の「市場価値」を確かめる必要があるのか。それを理解するためにも、まずは私たちビジネスパーソンが立っている「現在位置」を確認しておきましょう。

変化のひとつは、日本企業のサラリーマンの年収水準が落ちていることです。

2014年から2018年の4年間の統計を見ると、大学卒総合職40歳の年収は711万円から685万円に、45歳の年収は848万円から841万円に、50歳は963万円から914万円に、55歳になると1011万円から948万円に下がっています。60万円以上の差ですから、かなりの落差です。

《労務行政研究所編 「モデル賃金・年収と昇給・賞与」(全産業規模計) 2015年版及び2019年版 前ページのグラフは筆者作成》

20代、30代はそれほど変わりませんが、40代を超えると下がり、50代になると大幅に下がっています。中高年になればなるほど年収が落ちているのです。

この4年間は景気が悪かったわけではありません。どの業界でも慢性的な人手不足が叫ばれているのに、なぜ年収水準が下がっているのでしょうか？

## 黒字リストラが増えている

一方では、黒字リストラが増えています。これもコロナ禍以前から、業績がよくても人員削減を打ち出す企業が急増しているからです。

日本経済新聞2020年1月13日の記事によると、2019年に早期・希望退職者の募集を実施した上場企業35社のうち、最終損益が黒字だった企業は約6割を占めていました。これらの企業の削減人員数は、中高年を中心に約9000人と前年の約3倍に増えています。

2020年には、新型コロナ感染拡大を背景に、早期・希望退職者の募集を実施した上場企業は上半期で41社にのぼり、2019年の1年間の35社を上回りました。

年収水準の低下、そして黒字リストラの増加は、いったい何を意味しているのでしょうか。答えは、とても単純です。

パフォーマンスに対して年収が高い社員を、企業が許容できなくなってきたのです。

日本には年功序列の企業が多く、定期的に給与が上がリ、社歴や年齢を重ねるごとに年収が高くなるのが一般的です。日本はすでに超高齢化社会に突入しているため、現在は、多くの企業で高年収の中高年者が溢れている状態です。

2013年には法改正が施行され、「高年齢者雇用安定法」という法律ができました。希望すれば、企業は2025年には65歳まで雇用することが義務になったのです。さらに政府は、希望すれば70歳まで働き続けられる制度を推進しており、2021年4月から企業の努力義務とすることを決めました。

高齢者がいつまでも働き続けられる社会。それはそれでよい面もあると思います。年金の支給開始年齢が引き上げられ、そうでなくても年金だけで暮らしていくのが難しい老後を考えると、希望の光に感じる人も少なくないでしょう。

しかし、どんな企業も人件費には限りがあります。企業としては、高いお給料の人に65歳や70歳になってもそのまま会社にいられても困るのです。40代以降の年収が高い人にと20年も30年もいられたら困るので、早期・希望退職者を募っているのです。

## パフォーマンスの高い若手ほど会社を辞めてしまっ

これは人件費に限った話ではありません。若手のモチベーションにも大きく影響し

ます。年功序列の会社では、年齢や社歴が給与を決定する重要な要素です。若手がどんなにパフォーマンスを上げても、年収が大きく上がることはありません。

若手は頑張っても年収が低いのに、どの企業にもパフォーマンスは低いのに年収だけは高いシニア社員がたくさんいます。

そういう人は、若手からすれば、仕事へのやる気もなく、ただ定年を待っているだけの状態に見えます。なのに、自分の何倍もの年収をもらっているのです。

「なんであのオッサンのほうが年収高いんだよ！」

ストレスや不満がたまり、パフォーマンスが高い若手ほど会社を辞めていきます。少子化が深刻な日本では、一部の人気企業や有名企業以外は、どこも新卒の採用に苦戦しています。せっかく採用できた優秀な若手を手放すのは大きな痛手です。

(一方、そう思わず、辞めない若手も考えものかもしれません。それでイノベーションが起こせるのか、疑問です。いずれにせよ「よい状態ではない」ということです)。

こうした状態を防ぐには、若手の給料を上げ、中高年の給料を下げるしかありません。でなければ、人件費が爆発して経営破綻します。これが日本のサラリーマンの、特に中高年の年収水準が落ち、黒字リストラが急増している理由です。

ここ数年、私の会社にも「年功序列をやめたい」「給与制度を変えたい」「40代後半〜50代のお給料を適正にしたい」「若手の給料を引き上げたい」というコンサルティングのご依頼が非常に増えています。

実際に下げるかどうかはともかく、現状の給与制度を変えないと会社を維持できないというのが、今、多くの企業が直面している極めて深刻な問題なのです。

## 自身のパフォーマンスこそが 自分を守る最大の武器となる

### これからの時代に想定される「6つの変化」

ここまで読んだ20代・30代の方は「なんだ、年収が下がるのは中高年のオッサンだけか」と安心していませんか。

ところが、そうではないのです。年功序列の崩壊、少子高齢化の問題は以前から起こっていましたが、2020年の新型コロナウイルス感染症によって社会が大きく変容し、今後またのような「6つの変化」が想定されます。

#### ①年功（後払い）給与↓時価払い給与（今のパフォーマンスが今の給与に）

- ② 成果主義が顕著に
- ③ ジョブ型（職務主義）の導入⇨役割で給与が決まる
- ④ 給与ダウンが当たり前前
- ⑤ 能力主義はなくなる（発揮されない能力に価値はない）
- ⑥ 隙間役職（部長代理、担当部長など）がなくなる

この「6つの変化」は年齢を問わず、すべてのビジネスパーソンの年収に大きく影響してきます。それぞれ簡単に説明しましょう。

### ①年功（後払い）給与↓ 時価払い給与（今のパフォーマンスが今の給与に）

年功序列とは、「若いうちは給料が少ないけど、50代ぐらいになったときにいっぱいあげますからね」という「後払い」の給与制度です。だからあまり仕事をしないシニア社員でも高い年収をもらえるわけです。

この仕組みは、昭和の高度成長期に広く普及しました。そのため今でも日本では「給与は上がっていくもの」という感覚が当たり前のように定着しています。

しかし、時代は変わりました。

年功序列は経済が右肩上がりの昭和の時代には成立していましたが、すでに平成も終わり、令和の時代です。給料が高い多くのシニア社員を持って余し、黒字リストラが急増する時代にマッチした制度とは到底いえません。

日本経済が再び右肩上がりになる日は来るのか。これも大いに疑問があります。となると、若いうちは給料を絞られ、我慢して20年、30年働いても、今のシニア社員のようにたくさんもらえることはなく、年をとつても低収入のままかもしれません。

かつての日本では地道にコツコツ頑張りがあれば、老後に報われることが保証されていました。

しかし、今の日本ではそんな保証はどこにもありません。低賃金のまま、70歳に

なっても80歳になっても働き続けることになるかもしれないのです。

そのことに気づいている若い世代は、もう古い体質の会社で働くこうとはしません。

企業側もこうした変化に必死に対応しようとしています。今後は定期的に給与を上げる仕組みをやめ、今のパフォーマンスが今の給与に反映される「時価払い」の給与制度に舵を切る企業が増えていくでしょう。

そうなったときに何が問われるのかというと、パフォーマンスの質です。年齢を問わず「何ができるのか」「何をしたのか」が徹底的に重視されるようになります。何もしないシニア社員は当然給与が下がりますが、それは若手であっても同じです。

あなたは今、何ができるのか。それこそが年収を大きく左右する目安となります。

## 徹底した成果主義と 「ジョブ型雇用」の時代の到来

### ② 成果主義が顕著に

2020年の新型コロナウイルス感染症対策として、リモートワークを導入する企業が一気に増え、広く定着しつつあります。リモートワークとは、PCやタブレット、スマホなどのWebツールを活用し、会社以外の場所で働くことです。テレワークも同じ働き方を指し、自宅で働く場合には在宅勤務とも呼ばれます。

コロナ禍以前は、リモートワークができるのはITやWeb、広告・マスコミ業界など、一部の業界・職種に限られている印象がありました。現在では幅広い業種に

普及し、対面でのリアルコミュニケーションが不可欠な飲食、医療、介護、実際にモノを取り扱う運送・建築など一部の職種以外は、リモートワークが可能という認識に変わってきています。

このリモートワークの浸透によって起きた大きな変化のひとつが、社員に対する評価の仕方です。

コロナ禍以前の社会では、ただデスクでPCに向かっていたり、外回りに出かけているだけでも「あいつは頑張っている」という印象を与えることができ、その印象によって社員を評価している上司も少なくありませんでした。

しかし、リモートワークでは社員の働く姿を直接見ることができません。となると、上司は「成果」で評価するしかありません。「どう働いたのか」ではなく、「何をしたのか」が最も重要な評価の指標となります。

一方、部下にとっても上司の働く姿が見えなくなります。「背中を見て育て」とい

う育成方法は成り立たなくなり、管理職のマネジメントスキルがより厳しく問われるようになります。そして、それが「成果」として評価に直結します。

コロナ禍による経済の悪化、少子化による採用難などの社会変化によって、管理職にとって若手の育成はこれまで以上に重要なミッションとなります。

経済が右肩上がりでも年功序列が成立していた時代では、部下の育成にそれほど熱心に取り組まなくても会社が回っていました。ダメなものもダメといわず、みんな仲良く、「和をもって尊しとなす」という風土でも、それなりに人が育ち、給料も上がっていきました。しかし、もはやそういう時代ではありません。

コロナ禍以降、多くの企業が、成果をより重視して年収を決める「成果主義」に大きく舵を切ろうとしています。

本書では、第2章・第3章で部下や上司、それぞれに必要なスキルと行動、第4章では成果を出すための具体的な方法やマネジメントの手法をお伝えします。

### ③ ジョブ型（職務主義）の導入⇨役割で給与が決まる

コロナ禍以降、成果主義とともに脚光を浴びているのが「ジョブ型」と呼ばれる、主に外資系で浸透している雇用制度です。これは「職務主義」とも呼ばれています。

ジョブ型とは「人」ではなく「仕事」に値段をつける制度です。日本では「会社に何年勤めている〇〇さん」「〇〇ができる〇〇さん」と勤続年数や能力などによって給与が決まるのが一般的です。要は「人」に値段をつけているわけです。

一方、ジョブ型では「営業部長」「経理部長」といった役職や役割に値段がつきません。

ジョブ型は、富士通や日立製作所、KDDI、資生堂など、大手企業がすでに導入を開始しており、新たな雇用形態として注目を集めています。

この働き方で必要となるのが、「ジョブディスクリプション (job description) ⇨職

務記述書」と呼ばれるワークシートです。

これは、業務内容、重要度、目標、責任範囲、必要なスキルなど、自身の職務内容⇨ジョブについて詳しく定義し記述するものです。欧米ではこの書類によって選考や採用が行われています。

ジョブ型の導入にかかわらず、自身の「仕事」について詳しく定義することは、今後の社会において非常に重要になってきます。

リモートワークでは、上司によるマネジメントが徹底できません。そのため、今後、多くの企業で求められるのは、セルフマネジメントができる人材です。

「私はこんな仕事をして、このような成果を出します」と、自分自身で仕事を定義し、成果を出せる人ほど、高い評価・高い年収を得るようになっていきます。

本書では、第3章でジョブ型も想定した職務を定義するために必要となる各要素、それによって想定される年収、つまりあなたの市場価値を測る「28の指標」を紹介します。

また、第4章ではセルフマネジメントの具体的な方法や大事なポイントを解説して

います。ぜひ参考にしてみてください。

#### ④ 給与ダウンが当たり前に

これまでの日本では、「給料は下げない」という考え方が一般的でした。成果によってボーナスに差があったり、昇給はしなくても、基本給は維持されていました。だから給料を下げない代わりに、早期・希望退職者を募って中高年をリストラしていたのですが、それだけでは企業が持たない時期が来てしまっています。

なぜなら中高年にしてみれば、早期退職しても再就職できる保証はありません。給与が多少下がっても会社にしがみつきたい思いがあります。そのため早期・希望退職者を募っても応募する人が少なく、困っている企業がたくさんあります。

でも成果主義やジョブ型を導入すれば、給与が下がる人は確実に増えます。言い方は悪いですが、実際には社員の給与を下げるための方便という側面があるのです。

2020年4月1日からは、「同一労働同一賃金」が全国の大企業でスタートしま

した。中小企業に対しても、2021年4月から適用されます。

同一労働同一賃金の目的は「正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差を解消すること」といわれています。

この触れ込みのとおり、非正規雇用の人たちの待遇が改善されればよいのですが、私はそうはならない可能性が高いと考えています。

非正規雇用の人たちの給与を上げるのではなく、年収に見合った仕事をしない正社員の給与を下げることで待遇差を改善することになるのではないのでしょうか。

上げるべき人の給与を上げ、下げるべき人の給与を下げたい。これが企業の本音です。コロナ禍を機に、その本音が顕在化してきたのです。

給与ダウンは当たり前。そんな時代がすぐそこまで来ています。

では、正規・非正規と雇用形態を問わず、どうしたら給与を下げられず、年収を上げることができるのか。

本書では、第5章でその具体的な方法について解説します。

## 実は独立や転職が しやすい時代でもある

### ⑤ 能力主義はなくなる（発揮されない能力に価値はない）

近年のもうひとつの大きな変化は、企業が「何」を大事にして人を評価するのか、給与を払うのか、という根本的な考え方です。

これまでの日本では「能力」に対して給与が支払われていました。

これは能力主義と呼ばれ、戦後日本の給与制度の根幹となってきましたが、これが現在の黒字リストラやサラリーマンの減収の根本原因となっています。

能力で人を評価し、給与を払う。一見すると理にかなった制度のように思えますが、

たとえ能力を持っていても、実際に使わなければ意味がありません。

たとえば、電車に乗る「能力」を持っていても、実際に電車に乗る「行動」を起さなければ、目的地に着くという「成果」を果たすことはできませんよね。

ところが、多くの企業では「能力」だけにフォーカスして、「年齢や勤続年数が高ければ能力も高まる」という考え方に基づいて、年を取れば取るほど給与が高くなる「年功序列」と、ほぼイコールの給与制度になっていました。

その反動からバブル崩壊後に成果主義が大ブームになりましたが、今度は「成果」だけをクロージアップしたため、「結果さえ出せば、お客さんを騙して売ってもいいじゃないか」といった短絡的な考えが横行し、焼き畑農業みたいな営業が増えました。また、個人の数字を重視しすぎたため「チームで頑張ろう」ではなく「手柄は俺のもの」といった個人主義に陥り、スキルや経験が継承されない問題も起りました。

こうした反省を踏まえ、現在は多くの企業で「成果」と「行動」に対して給与を支払う考え方が中心になっています。

「能力」は目に見えませんが、「行動」は実際に目に行うことができます。「成果」は運や環境によって左右されますが、「行動」は再現性が予見できます。

発揮されない能力に価値はありません。今でも「能力」に対して給与を支払っている会社はありますが、次第になくなっていくでしょう。

自身の能力を生かし、どんな行動を起こし、どんな成果を出すのか。今後は、これまで以上にアウトプットが重視される時代になっていきます。

本書では、第2章で会社のポジションごとに求められる「成果につながる行動」、第5章では、これからの時代の「働き方」の重要なポイントを解説します。

## ⑥ 隙間役職（部長代理、担当部長など）がなくなる

今後、多くの企業では「隙間役職」もなくなっていくでしょう。

部長代理、担当部長、部長補佐、副部长……、このように何をしているのかよくわ

からない役職がありますよね。私はこれらを「隙間役職」と呼んでいます。

隙間役職とは、簡単にいうと「部長じゃないんだけど、部長ぐらいのお金を出してあげる」という制度です。

もちろん、重要な職責を担っている方も多くいらっしゃるのですが、概には言えませんが、大きな会社では社員の高齢化にともない隙間役職がどんどん増えています。しかし、その年収に見合ったパフォーマンスを発揮しているとは限りません。

こうした役職を増やし、年収を上げ続けてしまったことが、企業経営を逼迫ひっばくさせている大きな原因となっています。

隙間役職をなくし、ポストがなければ給与が上がらない仕組みにすれば、企業としては給与を上げる必要がなくなります。責任はないんだけど、なんとなく偉いかんじで、給料をたくさんもらっている。こういう隙間役職も今後なくなっていくはずですが、中高年やシニア社員にとっては歓迎できない変化かもしれません。すでに隙間役職についている人にとっては死活問題となります。

一方、若い世代にとっては、健全な発想に思えるのではないのでしょうか。

ただ、これは役職者に限った話ではありません。部長職に限らず、メンバー、チーム、課長クラスなど、ポジションごとに給与に見合った能力を発揮することが求められるので、成果を出さない限り、誰もが年収が上がらなくなることを意味しています。

つまり本当の意味で実力が問われる社会になるということです。これは独立や転職がしやすくなる時代になることも意味しています。

これらの変化をチャンスと捉えるかリスクと捉えるかによって、将来の年収も変わってきます。本書では、第5章・第6章で、年収1000万以上を得る方法、転職、独立・起業における知っておきたい大事なポイントも解説します。

「年収基準」を正しく知って  
万能ビジネスパーソンになる

自分を客観的に値踏みできる人は強い

激変した現代の日本で生き抜いていくためには、さまざまな変化に対応し、自分自身を変化させていく必要があります。

成果主義の徹底、給与が上がらない、ポストがなくなる……。これから私たちが生きていく世の中は、これまで以上に厳しい世界になるでしょう。

しかし、逆にいえば、実力が正当に評価される時代になるともいえるのです。

私は人事の仕事を長く続けてきて、ひとつハッキリと確信を持つていえることがあ

ります。どんな業界・企業においても高く評価され、高い年収を得ている人には共通点があります。

それは、**自分自身を「客観的に見る力」**を持っていることです。

自分は何が得意で、何が苦手なのか。何ができて、何ができないのか。それを客観的に理解できている人は強いです。なぜなら自分の伸ばすべき点を伸ばし、改善すべき点を改善できるからです。

当たり前のことのように思われるかもしれませんが、客観的に自己評価できている人は少ないです。だからこそ、それができる人は確実に評価されます。

逆に人事評価で低評価をつけられてしまう人にも共通点があります。それは自己評価が高く(あるいは低すぎて)、周囲との評価にギャップがあることです。

そういう人は周囲のアドバイスが耳に入らないので、上司も「何をいっても無駄」と考え、次第に何もいわなくなり、一向に成長できない負のサイクルに突入してしまします。自分を客観視できない人には、こうしたリスクがあるのです。

自分を客観的に見るとは、自分が置かれた状況を理解することでもあります。

ここまで今後の働き方について詳しく述べてきたのも、自分の現在位置を知り、今どういう状況に置かれているのかを客観的に理解していただくためでした。

- ・これまでと同じ働き方をしていたら年収は上がらない
- ・今まで以上に成果が重視される世の中になる
- ・今後は役割の大きさによって給与が決まっていく
- ・上司や部下とのコミュニケーションのあり方も変えていかなくてはならない

これが、私たちが生きていく今後の社会です。「コロナが悪い」「会社が悪い」「日本が悪い」と恨んでみたところで、年収が上がるわけではありません。

では、こういう状況のなかで自分には何ができるのか、何をしたらいいのか、それを知る手がかりが「年収基準」です。

## 「年収基準」を知れば、人生の選択肢が大きく広がる!

世の中の年収基準を知り、それに必要とされるスキルや行動を理解し、自分に足りないものは取得する。これが組織の中で年収を上げていくための最も確実な方法です。

一般的な企業では、それぞれのポジションに対しての「会社が求めていること」は明確な違いがあります。たとえば、課長と部長はともにマネジメント力が求められますが、課長と部長では求められるマネジメント力の具体的な内容がかなり異なります。

課長クラスに求められるマネジメント力は、たとえば「目標達成」です。部長から与えられた組織やプロジェクトの目標を達成することにこだわり、あきらめず、あらゆる可能性を追求し、手段を尽くし、成果を上げる。

一方、部長クラスに求められるマネジメント力は、課長クラスよりも難易度の高い

「戦略策定」です。

3年〜5年先を見据えた中長期的な視野を持ち、多角的な視点をを用いて会社や部門が目指すべき戦略を明示する。数年後のあるべき姿を具体的に描き、リスクも想定したうえで経営陣に示し、その戦略を具現化するための目標を課長やメンバーに示す。

課長と部長の間には高い壁があり、この「戦略策定」のスキルがあるかないかによって年収が数百万円以上も違う場合があります。

昔、こんな笑い話がありました。ある会社で部長をしていた人が、転職するために面接に行きます。

面接官に「あなたはこれまで何をしてきたんですか?」と尋ねられた部長は「部長です」と答えます。「では、何ができるんですか?」と質問された部長は再びこう答えます。「部長ならできます」。

これは部長という肩書きだけで実際には何もできない管理職の滑稽こっけいさを楽しむ話として広まりましたが、本当の意味で部長のスキルを持っている人だったら、「部長の

「プロフェッショナル」として、どんな会社に行っても通用します。

これはどのポジションにおいてもいえることです。

自身のポジションに必要とされるスキルと行動を身につけ、高いパフォーマンスを発揮できるようになれば、どんな会社に行っても通用するようになり、起業・独立など人生の選択肢が大きく広がります。

つまり、**年収基準を知れば、万能のビジネスパーソンになることも可能なのです。**

先の見えない世の中では、自身のパフォーマンスこそが自分を守る最大の武器になります。会社や社会が安定しないのなら、自分自身に安定を求めるしかありません。

では、世の中の年収基準とは、どのようになっていくのでしょうか？

次章で詳しく説明しましょう。

章

2

第

これからの時代に

年収を決める

重要なポイントとは何か？

## 今後の「年収」について、きちんと考えておくべきこと

### あなたの年収はどのように決まっているのか？

日本のほとんどの企業では、等級制度や職位制度と呼ばれる仕組みが導入されており、給与は等級や職位によっておおよそ決まっています。

等級・職位というのは、簡単にいうと、補助・育成クラス（新人）、自己完遂クラス（メンバー）、チーフ、課長クラス、部長クラスといった、社内におけるポジションです。

給与水準は、業種・規模・地域・企業ステージ（創業期・成長期・成熟期・衰退期）などによって異なりますが、一般的な基準ともなる標準的な金額はあります。モ

デル年収とも言われますが、本書ではそれを「年収基準」と呼んでいます。

日本人は、お金の話はしたがりません。家族や身内、親しい友人であっても、自分の年収や給料の具体的な金額について話すことはあまりありませんよね。

そのため自分の年収が高いのか、低いのか、他の人はいくらぐらいもらっているのか、よくわかっていない人も多いのではないのでしょうか。

ほとんどの企業では、なぜか給与の仕組みを公開していません。給与を上げる方法がわかれば、誰もがモチベーションが上がります。昇給の仕組みや昇進のために必要なスキルがわかれば、努力すべき目標が明確になります。

経営者や人事部は、ほとんどの場合、何らかのルールに基づいて昇給をさせているものです。そのルールを非公開にする理由はないはずですよ。

本章では、この一般的な「年収基準」を全公開します。補助・育成クラス、自己完遂クラス、チーフ、プロジェクトリーダー・主任、課長、部長、本部長・役員、上級役員・社長と、8段階のクラスに分けて、具体的な年収額を紹介します。

また、年収ごとに求められる評価基準⇨コンピテンシー（成果につながる行動）も具体的に伝ええます。

新人、メンバー、チーフなど、自身が該当するポジションの年収基準をチェックし、実際の自分の年収と同程度なのか、大きな差があるのかチェックしてみてください。

自分の年収のほうが高い場合は、自分のクラスやひとつ上のクラスのコンピテンシーを確認し、そこで必要とされるスキルや行動を獲得する。あるいは転職を視野に入れるのもひとつの手でしょう。

逆に自分の年収のほうが高い場合は、自分のクラスのコンピテンシーを十分に確認してください。「年収基準より高かった」と安堵するのは非常に危険です。

今後リストラ候補になりやすいのは、年収に見合ったパフォーマンスを発揮していない人材です。一般的な基準より年収が高いのは、むしろ怖いことなのです。

## 年収別に必要な仕事のスキルを 明確に知っておこう

### 会社が「各クラスに求めていること」とは何か？

では、一般的な目安とされている「年収基準」を公開します。ここで紹介されているコンピテンシー⇨評価基準は、社員2000名の上場企業から社員3名のベンチャー企業まで成長しているさまざまな会社で実際に導入・運用されているものです。チーフや主任といった等級や職位の呼称は会社によって異なりますが、呼称が違って、昇格すること求められる行動は、どんな会社もほぼ変わりません。

また、会社の特性によってクラスごとに求めるコンピテンシーが異なる場合もあり

ます。たとえば「うちは採用時から『主体的な行動』を求める」「もつと下のクラスから『進捗管理』が必要」などですが、基本的な考え方は共通しています。

まずは、現在の自分のクラスに求められているスキルや行動は何か、そして今後必要となるのはどんなことを確認してください。

現在の自分に求められていること、これから求められることが認識できれば、年収を高める方法や成長ステップの指標になるはずですよ。

ちなみにコンピテンシーは年収を上げるうえで「欠かせないもの」であり、他のクラスのコンピテンシーが必要ないわけではありません。

たとえば、現在は「課長」であっても、課長クラスに求められるコンピテンシーだけを達成すれば評価されるわけではありません。

当然、その前段階である「自己完遂クラス」「チーフクラス」等のコンピテンシーも求められ、できて当然とされます。

自己確認の意味でも「補助・育成クラス」から順を追ってチェックしていきましよう。

それでは最初に「各ポジションに求められている人材像」を確認していただき、各クラスの「年収基準」と、必要とされるコンピテンシーを見ていきましょう。

#### ■各ポジションに求められている人材像

##### ●補助・育成クラス

社会人の基本を身につけ、協調性をもってチームの一員として仕事をする。指示を受けながら、業務を遂行する。成長のための学習を怠らない。

##### ●自己完遂クラス

任された仕事を完遂する。相手の気持ちに共感し、安心・安定感を抱かせ信頼を得る。新たな動きに前向きに取り組む。適切な報連相を行い、チーム内で信頼されている。