

Works 183

人事が変われば、社会が変わる。

2024.04-05
Recruit Works Institute

自分らしさと
不安のはざままで

Z世代 私たちの キャリア観

1829人独自調査

Z世代の仕事・人生に
影響を与えていること

トップランナーが語る

私たちが社会課題に
取り組む理由

「私たちは
こんな職場に失望する」
本音座談会

企業が模索する若手育成

旭化成/日本郵政/
オルビス/NTTグループ



[特集]

4 Z世代 私たちのキャリア観

自分らしさと不安のはざままで



表紙イラスト：ヤマダユウ

5 Section 1

Z世代の「私たち」は こんな時代に生まれて生きている

6 トップランナーインタビュー

6 NO YOUTH NO JAPAN 代表理事 能條桃子氏

8 HAYAMI 大久保 迅太氏・夏斗氏

10 Lab Base代表取締役CEO 加茂倫明氏

12 Z世代が生きてきた時代とは

14 不透明・不安定がデフォルト「不安」から常にプランB、プランCを用意

15 「職場運営法改革」による「ゆるい職場」が加速させる「成長できない」という不安

16 ゆとりと探究型の狭間世代 教師による導きで学びの質が変わる

17 意味を考え、納得感を大切にするZ世代 採用プロセスのストーリーに合理性を

18 Z世代理解のキーワードは「不安」
「耐え忍ぶ」ミレニアル世代と明確な差

22 Column

Z世代が抱える「絶望」とは
可視化された差別や格差とどう戦うか



24 Section 2

Z世代の「私たちのキャリア観」のリアル

- 24 **1829人独自調査** Z世代の仕事満足度、キャリア観
- 28 人材会社はZ世代をこう見る
- 31 **Z世代座談会** 仕事とキャリアの本音を聞いてみた

34 Section 3

Z世代の「育て方改革」進行中!

- 34 **旭化成** 新入社員が自ら運営する学びのコミュニティ「新卒学部」を導入
 - 36 **日本郵政グループ** 地方のベンチャー出向で志を実現できる環境を整える
 - 38 **オルビス** リブランディングと両輪で組織改革を推進
若手が活躍できるオープンな風土に
 - 40 **NTTグループ O-Den**
グループ横断で面白い人をつなぎもっとワクワク働ける会社に
 - 42 **対談** どうする? Z世代の「育て方改革」
- 44 **まとめ** 自ら変革する力を持つ若者を求める
すべての上の世代の人たちへ
浜田敬子(本誌編集長)

[連載]

- 46 **ローカルから始まる。**
On-Co代表取締役
水谷岳史氏
- 50 **人事のアカデミア** モデル分析
- 54 **Global View**
From USA
4割のZ世代が倫理観を理由に業務拒否
変わらない職場と乖離する価値観
- 55 **From Nordic**
投票率80%台を支える若者世代
本気の模擬投票で高まる政治意識
- 56 **From Singapore**
グローバルで注目の「感謝の送り合い」
日常のなかで企業理念を振り返る効果も
- 57 **From Work Tech World**
世代交代が進まない日本企業では
消費の潮流変化に対応できない
- 58 **人事は映画が教えてくれる**
『Fukushima 50』に学ぶ
危機下における組織間役割分担
- 60 **著者と読み直す**
『高学歴難民』

[特集]

自分らしさと
不安のはざまに

Z世代

私たちの キャリア観



皆さんはZ世代といわれる人たちにどんなイメージを持っているのでしょうか。多くの企業では次世代を担う人材として採用・育成すべき大事なターゲットであるにもかかわらず、採用やリテンション、マネジメントに苦しんでいます。リクルートワークス研究所主任研究員の古屋星斗は、「既得権のある上の世代から見て、既得権のない若者の行動が一風変わって見えるのは、今も昔も同じ。世代で括るのは無意味で、ほかの世代と同様に個々は多様」だと言い切りますが、「育ってきた環境によって、それに合った価値観や行動が生まれるのも事実」（古屋）です。

Z世代は諸説ありますが、1995年生まれから2004年生まれといわれます。2000年代半ば以降、地球温暖化が深刻さを増し、大きな災害、国際紛争が世界を覆い、デジタルの恩恵を当たり前に行き届ける環境にあって、それらが常に目や耳に入るようになりました。職場では働き方改革が進行中で、コロナ禍でリモートワークも1つの選択肢として浸透しています。そんな変化の時代に思春期を過ごし、社会に出たZ世代の価値観、特に仕事観やキャリア観を知るために、インタビューや調査を通じて彼らの声に耳を傾けました。

それらの声をもとに、有効なZ世代の採用や成長支援の方法を検討していきます。かつては真っ白な新入社員をその組織の色に染め上げて、その組織で活躍できる人材に育てるのが日本企業の得意技でした。それはもはや機能しないことも、その理由も、本編に記しています。

Z世代が薫陶を受けた時代は、まさに「現代」です。Z世代の仕事観やキャリア観に組織の仕組みが合わないのであれば、現代を生き抜くために組織側がアップデートすべきことも多いと思います。

本誌編集／入倉由理子



Section 1

Z世代の 「私たち」は こんな時代に 生まれて 生きている

まずはZ世代の生きた時代と、そこで育まれた
彼ら・彼女らの実像を理解することから始めたい。
世代を代表する起業家たちの言葉や、
世界と日本のZ世代の調査から、
大切にしていることや不安、
社会や組織に対する疑問が浮かび上がってくる。



無言で会社を去る若者 隠れた失望に気づいて

————— 能條桃子

デンマーク留学をきっかけに政治活動への関心を強め、
2019年に若者の政治参加を促す団体
「NO YOUTH NO JAPAN(以下、NYNJ)」を設立した能條桃子さん。
社会を変えたいと行動を起こす若い世代にはどんな特徴があるのか。
自己責任論が強まる社会で生き急ぐ若者世代の気持ちを代弁する。

能條さんは留学中、政治活動に参加するデンマークの同世代を見て、「自分が動いても社会は変わらない。既存のシステムのなかで賢く振る舞おう」というそれまでの考えが「めっちゃダサかった」と気づく。「日本も『誰かがいい感じでやってくれるだろう』ではなく、行動する人を増やしたい」と、NYNJを立ち上げた。

以来、選挙のたびに若者世代に投票を呼びかけ、2022年には、女性の政治家を増やし、政治分野のジェンダーギャップ解消を目指すもう1つの活動「FIFTYS PROJECT」も始めた。若者の意見を代弁する若い政治家を増やすため、原告となり被選挙権の引き下げを求める集団訴訟も提起している。

同年、日本総合研究所と共同で、30歳未満の人々の社会・政治に関する問題意識を調査。動物にたとえると、政治・社会への関心が低く現状に満足した「らっカンガルー」が全体の40%強と最も多く、社会変革を目指す「かえなキャット」は、15%に留まった。

「日本の大学時代の友人たちは、圧倒的に『らっカンガルー』。正社員として社内でも大事にされ、黙っていても給料は上がる。『ふかふか』で居心地がいい環境にいます」

「かえなキャット」タイプには「自分が恵まれた階層にいることに気づいている人が多い」と分析する。能條さん自身は地元の公立中で、さまざまな家庭環境の友人たちと接し、「社会的に弱い立場の人ばかりが損をするのはおかしい」という思いを

抱いた。同じような経験を経て、活動を始めた友人は多いという。

多くの日本企業が求めるのは、変わり続ける事業環境のなかで、課題意識を持ち新しいものを生み出す「かえなキャット」たちだ。しかしこの層に属するNYNJの元メンバーのなかには、ビジネスを通じた課題解決を志して就職するものの、数年で組織に失望し、「スキルを身につけたら辞める」と割り切ってしまう人もいる。

「日々の業務は社会課題とまったく関係ないように見えるうえ、社内のジェンダー不均衡などの矛盾にもモヤモヤし、働く目的を見失ってしまうのです」

優秀な若者使いこなせていない 「すぐ辞める」原因を知って

「私たちの世代は、不満を抱いても反抗しない傾向が強い」と能條さんは言う。現状を変えたいと上司にやんわり訴えても、一度退けられたら何も言わず会社を去ってしまう。上司は辞めた原因を理解できず、ただ「Z世代はすぐ辞める」と思うだけだ。「優秀な人は多いのに、企業が使えていなさすぎると感じます。若手を平等に扱うことばかり重視せず、優れた提案をした人には活躍の場を与え、SNSの活用など若手が得意な領域は、意思決定も含め全面的に任せるといったことも必要ではないでしょうか」

パワハラを過剰に恐れ、必要なスキルを教えず放置することも、若手の意欲を削ぐ。スキルを伝

能條桃子さん

慶應義塾大学経済学部在学中の2019年、デンマーク留学をきっかけに「NYNJ」を設立。SNSのフォロワー数は開始2週間で1万5000人に達し、現在は10万人に上る。2022年には女性立候補者を支援する「FIFTYS PROJECT」も立ち上げた。2023年、慶應義塾大学大学院（経済学）修了。

える際にただ「こうしろ」と命じるのではなく、「なぜこの仕事に必要なのか」から説明することが必要なのに、説明の足りない組織を生きてきたミドルシニアは、ついこのプロセスを飛ばしがちだ。

「理由も説明されず異動や転勤を命じられ、『会社に、大事にされた』経験が少ない中高年世代に、部下を『大事にする』方法はわからないかもしれません。しかし、それでは成長意欲の高い若手は辞めてしまう。考えを言語化し伝えることが不可欠だと思います」

活動を評価するデンマーク

「考える」余白が必要

日本社会には「行動する若者」を必ずしも評価しないシステムや風潮があると、能條さんは感じてもいる。2015年ごろ安全保障法制への抗議運動を率いた若者の政治団体SEALDsも「参加すると就職に響く」などと言われた。

一方、デンマークでは政府が助成制度などを設けて、若者の活動をバックアップする。企業も学生たちが政治・社会活動を通じて培った人脈やロビイングのスキルを高く評価していた。友人たちが「企業は私たちが欲しがると話すのを聞き、彼我の差を感じたという。

現地では、大学入学前に1年ギャップイヤーを過ごしたり、何年も留年して社会運動に参加したりと「学生がのびのびしていた」。大学の学費は無償で、すべての大学生に数万円の手当が支給される。社会に出てからも、働く時間が短いため政治活動やコミュニティ活動など、仕事以外の「ライフ」を持つことが一般的だ。

「経済的、時間的な余裕があるからこそ、社会課題を考える心のゆとりも持てます。日本ではリソースに恵まれない若者は、生活するだけで精一杯。弱者



に対しても『努力が足りない』と自己責任論を内面化しがちで、社会変革に思いが至らないのです」

日本では学費と生活費を稼ぐためにアルバイトに追われる大学生も増えている。社会人にも「30代に達するまでに、つぶしの利くスキルを身につけなければ」「産めるうちに出産しなければ」と、駆り立てられるように人生を「生き急ぐ」人が少なくない。「コロナ禍では、日本にも例外的にデンマーク的な余白が生まれ、NYNJの活動もこの時期に始まったからこそ、急速に発展できました。日本ももっと『考えること』に時間を使えるような『余白』があったほうが、社会として健全でいられると思います」

能條さん自身は大学院を修了した後も就職せず、社会運動を続けると決めた。しかつめらしいイメージの強い活動を「楽しそう」なものに変え、より多くの若者を巻き込みたいと考えている。「社会を変えられると信じ、本気でそれに取り組む大人は魅力的だし、私もそんな先輩たちの後に続き、自分の能力を発揮していきたいと思います」

学業とスタートアップ両立 草ストローで環境問題に挑む

大久保迅太さん、夏斗さんの兄弟が2020年に設立した「HAYAMI」は、植物由来の「草ストロー」を販売している。弟は大学院を目指し、兄は米ベンチャーキャピタル(VC)と、それぞれ二足の草鞋を履きながら社会課題解決に挑む。

草ストローは、ベトナム産の「レピロニア」という茎が空洞になった植物を洗浄、殺菌して作られている。無農薬栽培で化学的な薬剤は一切使われておらず、使用後は完全に自然に還せる。

創業メンバーは兄弟と、ベトナム人のミン・ホアングさんの3人。中央大学の大学生だった兄の迅太さんがバックパッカーとして世界を旅していたとき、飛行機でミンさんと隣り合わせ、意気投合したのが事業の発端になった。ミンさんから草ストローのことを聞いた迅太さんが、夏斗さんに伝えた。

夏斗さんは高校時代、プラスチックストローが刺さったウミガメの動画に衝撃を受け、海洋プラスチック問題に関心を持つようになった。兄の影響で海外を旅行するようになり、若者が社会活動や政治参加に取り組む様子も目にした。東京農業大学に進学したが、「サークルに入って楽しもうというより、社会や自身の成長のためにも何かを成し遂げたい気持ちがありました」と話す。

その後まもなくコロナ禍で大学の講義がオンラインに切り替わり、実家でステイホームするなかで兄弟の会話が増えた。起業のプランが持ち上がったのも、「コロナ禍で空き時間が増えたことが大きい」(夏

—— 大久保迅太、夏斗

斗さん)という。

草ストローならプラスチックストローの廃棄を減らせて、ベトナムの有機農業を支援することにもつながる。ミンさんにサンプルを送ってもらって飲食店に配ると、反応も良かった。「とにかくやってみよう」(迅太さん)と、起業に踏み切った。

三者三様の得意分野を生かし 事業を進めるプロセスを楽しむ

迅太さんも「環境問題には興味があったし、海外でSDGsや社会課題解決の活動の盛り上がりも肌で感じていた」という。大学時代のインターン先で海外のスタートアップを調査し、20~30代の若者が次々に環境系ビジネスを立ち上げていることを知り、「日本も若い世代が、もっと環境問題に取り組むべきだ」という思いもあった。

「インターン先の先輩が起業する姿を見て、自分もいつかと思っていたし、若いほうがリスクも取れると考えました」

初期投資がさほど必要ないビジネスだったことも幸いした。会社設立に必要な費用は、迅太さんのわずかな貯金で賄えた。

「慎重だが仕事が丁寧」と迅太さんが評する夏斗さんがCEOとなり、試行錯誤しながら会社登記や通関手続きなどを一つひとつクリアしていった。一方、

HAYAMI代表CEO

大久保夏斗^{なつと}さん

2000年生まれ。東京農業大学在学中の20歳のとき、兄の迅太さんとHAYAMIを創業。大学時代にはフィリピンの国際ボランティア、メキシコ留学なども経験。現在は大学院入学に向けての準備と経営を両立している。

Text=有馬知子



既に約250店で導入されている。

ネットワークづくりが得意な迅太さんは、業務執行社員として新規事業開拓などを担当し、事業を応援してくれる人が少しずつ増えていることにやりがいを感じているという。

2人とも「3人で新しいことに挑戦できるのが楽しい」と口をそろえた。「学生でありながら社会貢献もできるという充実感もありますが、3人で足りない部分を互いに補い合っただけで事業を進めるという、プロセスそのものも楽しんでいます」(夏斗さん)

研究も VC での仕事も継続 人生と事業の持続可能性を高める

草ストローの単価は6〜7円と、紙ストローの2倍を超えるが、設立から3年ほどでオーガニックレストランや企業の社員食堂など、約250店が導入した。使用後のストローは回収し、動物園のペンギンの巣材やヤギのえさにするエコシステムも整いつつある。

夏斗さんは事業の傍ら、2023年には1年休学しメキシコへ留学もし、現地からオンラインで、HAYAMIの会議や取材、営業などをこなした。大学卒業後は就職せずに大学院に進む。研究テーマは、肥料の効果を持続させるために施すプラスチックコーティングを有機物に代替し、環境負荷を軽減

HAYAMI共同創業者
業務執行社員

大久保迅太さん

1998年生まれ。中央大学法学部在学中からバックパックで世界を旅する。アメリカ留学も経験。卒業後に就職した専門商社を1年で退職し、外資系ベンチャーキャピタルに転職。現在、HAYAMIと兼業している。



すること。事業に結び付く可能性も秘めている。このため「人生にとっても事業にとっても、研究との両立を続けたほうが持続可能性は高まると考えました」

一方、迅太さんは卒業後、大手専門商社に入社したが1年で退職し、アメリカのVCに転じた。

「商社では、やりたい仕事に就くまで年単位の時間がかかるうえ、社会課題を解決したいと考える社員もあまりいなかった。20代の大事な時期を何年も無駄にせず、リスクを取って社会貢献に取り組む人と働きたいと思いました」

今は京都でVCの仕事をしている。基本的にフルタイムで働く傍らで、残りの時間をHAYAMIに割いているという。

「VCの仕事を通じて商材などの知識や人脈も広がり、HAYAMIとのシナジー効果も出始めています」

研究や本業との両立にもかかわらず、働き方にはメリハリをつけることを意識している。2人の父親は朝早くから夜中まで働く企業人だった。不自由のない生活を送らせてくれたことに感謝しつつも、父とは違う働き方、人生を歩みたいと強く思っている。「働くために人生があるわけじゃないので、海外旅行などやりたいことにも時間を使っています。脳が緩んだオフの時間に、アイデアが生まれることも多いです」(迅太さん)

「睡眠と食事、運動の時間は確保するようにしています」(夏斗さん)

草ストローの事業については、2人とも「社会的なインパクトはあっても、何倍何十倍という成長はしづらい」と冷静にみている。

「草ストロー以外にも小さなソーシャルグッドを出し続け、そのなかから成長の種が見つかったときが、この会社にフルコミットする瞬間かもしれません」と、迅太さんは語った。

研究環境を変え、 社会と科学の発展を 加速させる——加茂倫明

加茂倫明さんは東京大学の学生時代に、理系学生の就職の選択肢の少なさに危機感を持ち、学生と企業のマッチングサービス「LabBase就職」を立ち上げた。目指すゴールの大きさに対しては貪欲だが、弱みも率直に仲間に打ち明ける新しいリーダーを目指している。

加茂さんが起業したのは、大学入学後に研究分野を選ぶ参考にしようと研究室の教授や先輩の話聞いたことがきっかけだ。先輩たちは饒舌に研究の魅力を語る一方で、就職に話が及ぶと「博士号を取っても就職できるかわからない」「研究が忙しいので、就活する時間を取れない」など、口々に不安や不満を漏らした。

理系学生の就職は当時、大学に来る企業の推薦枠のなかから選ぶか、研究室のOB・OG経由で決まるケースが多く、選択肢は限られていた。加茂さんはこの仕組みに疑問を抱き、「研究者の選択肢を増やしたい」と、LabBase就職の仕組みを考案した。学生が研究内容などを登録すると、関心を持った企業がメッセージを送り、インターンシップやイベント、面談等を経て双方が合意すれば採用に至る。

最初は全国の大学を回り、学生の登録を募るところから始め、今や登録者数は累計10万人に達する。企業数も大手やベンチャーなど約700社に上り、「理系大学院生の2人に1人に利用してもらえるサービス」に成長した。理系学生の就活を「学生の側が、能力を最大限発揮できる企業と効率よく出会える」システムへと変貌させたのだ。

配属ガチャをなくしたい 研究者と学生が直接交渉

加茂さんは「Z世代」の理系学生の特徴として、「自分の研究領域を生かせる企業への就職を、非常

LabBase 代表取締役 CEO

加茂倫明^{みちあき}さん

1994年、京都府生まれ。大学教授の父を持ち数学者を目指していたが、東京大学理科二類入学後、研究領域の課題を目的にする。2016年にLabBase(旧POL)創業、翌年、理系学生と企業のマッチングサービス「LabBase就職」を開始。



に重視する」ことを挙げる。このため企業主導で配属が決まる、いわゆる「配属ガチャ」に大きな不安を抱くという。

「『ガチャ』の可能性のある技術系総合職と、最初からジョブの決まった専門職と、両方のオファーが来たら、大半の学生は後者を選びます」

一部では職種別採用なども始まっているが、多くの企業はいまだに社員が職種を選べない「就社」の色合いが強い。人事担当者との採用面接では、各部署の具体的な研究領域までは把握できないことも多い。このためLabBase就職は2023年から、研究開発現場のマネジャーらと学生を直接マッチングする試みも始めた。

学生には雇用と収入の安定、ワークライフバランスなどのニーズもある。早く内定を得たいと焦りを抱く人、大手で実績を積み将来の選択肢を広げる戦略的思考で行動する人もいる。

「学生を一括りにすると、個別のニーズを捉え損なう。僕たちは一人ひとりの不安や焦りを解消しつつ、何をしたいかが見えてきたら、背中を押す必要もあります」

日本企業は、新卒学生も含め社員をマスで捉えることに慣れてしまっている。「就社という価値観のなかでは、個別に管理しなくても社員は会社に留まってくれました。しかし雇用が本格的に流動化する今、ニーズに合わない組織から社員は去ってしまう。Z世代で特にその傾向が顕著ですが、実際はすべての年代で、個別の対応が必要だと思います」

「ミスマッチをゼロにしたい」というのが、加茂さんの願いだ。しかしニーズに合った会社に入っても、働くうちにキャリア観が変わることもある。LabBaseは転職に当たっても、能力を発揮できる新たな場へと移れる仕組みを提供することで、「すべての理系の人々が、後悔しない就職先を選べるようにする」ことを目指している。

高級車では「アガらない」 等身大のリーダーシップ

加茂さんは高校時代から起業という選択を思い

描いていたが、会社を興した2016年ごろはまだ、学生の起業は一般的でなく、周りの学生も「大学院に進み、大手メーカーやコンサルティング会社、金融系に就職する」選択が主流だった。加茂さんも起業当初は、就職も視野に入れて大手企業のインターンなどに参加したという。

しかし、事業を進めるうちに「LabBaseこそ、取り組むべき『天命』だ」という確信が強まった。登録学生が増えて資金調達にも成功し、成長できるという手ごたえを得た。2024年春には、事業に専念するため大学も中退した。

「興味のある授業には中退直前まで出席していましたが、卒業は必ずしも『大学で学ぶこと』の本質ではない。本当にやりたいことに時間を割くべきだと考えました」

さらに第一子が生まれた2024年2月、1カ月間の育休も取得した。

「僕は経営者であると同時に1人の人間で、出産直後の大変な時期を夫婦で乗り越えるのも貴重な経験です。育児から学ぶことも多いです、自分がいなくても回る体制を作ることは、組織としてもプラスになりました」

従来のスタートアップ経営者にしばしば見られる、家庭を顧みず100%仕事に邁進するタイプとは明らかに違う。

「上昇志向や物理的な欲求は、突破力の源泉かもしれないとは思いますが、自分にはあまりないですね。高級車じゃテンション上がらないし、欲しいものも特に思いつきません」

経営スタイルもトップダウン型ではなく、「わからないときには素直に仲間に頼るほうが社員も安心するし、自分も背伸びせずにいられます」という一方で、事業に対しては「傲慢で貪欲」だと自己評価する。そこには目指す大きな世界があるからだ。

「就職マッチングは入り口にすぎず、世界中の研究者が最大限に力を発揮できるよう、研究環境を変えることがゴール。科学と社会の発展のスピードを加速し、歴史に残る会社を作れると本気で考えているという意味で、自分はギラギラしていると思います」

'85 '89 '90

- 男女雇用機会均等法成立
- ベルリンの壁崩壊
- 大学入試センター試験導入

'91

バブル崩壊

'95

阪神・淡路大震災

'97~

- 京都議定書採択
- 山一証券の破綻など金融危機が起きる
- 労働者派遣法などの改正で雇用の流動化を促進
- AO入試の増加など入試の多様化進む
- 就活でエントリーシート登場、Web化進む
- キャリア教育の本格導入進む

'01

アメリカ同時多発テロ

'02

- 学校の完全週休2日制導入

'08

リーマンショック

1980

1990

1990
有効求人倍率
1.40

バブル
景気により

1999
有効求人倍率
0.48

2000

2006
有効求人倍率
1.06

Z世代の
誕生

Z世代が 生きてきた時代とは

1990年以降は日本にとって「失われた30年」であり、災害やグローバルリスクに翻弄された時代でもある。

1995年ごろから約10年間に生まれたZ世代は、この時代に思春期を過ごし、大人へと成長した。

その間に社会はどう変化したのか。

14ページからは、マーケティング、労働市場、教育、採用の専門家が、こうした時代を背景に育まれたZ世代の価値観を分析・解説する。

'09

- 非正規雇用が増え、「派遣村」などが話題に

'10

- ソーシャルメディアが影響を与えた「アラブの春」始まる

'11 **東日本大震災**

'12

- アベノミクス始まる
- 学校でのプログラミング教育、英語教育強化

'15

- 若者雇用促進法により、職場情報の開示が進む

'16

- 「採用選考に関する指針（経団連）」により採用活動の短期化

'17

- #MeToo運動などでジェンダー意識の高まり

'18

- 働き方改革関連法により労働時間法制などが見直される

- 大学全入時代の到来

'20

新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言

- 改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）施行
- 就活のオンライン化が進み、リモートワーク導入企業増加

'21

- 大学入学共通テストスタート

'22

ロシア・ウクライナ戦争



2019
有効求人
倍率
1.63

人材不足を
背景に

2020
有効求人
倍率
1.18

2023
有効求人
倍率
1.31

2010

iPhone YouTube LINE

2009
有効求人
倍率
0.42

急速に
景気が悪化

2020

Instagram TikTok 生成AI

2024

出典：『今どきの若者』のリアル』（PHP新書、山田昌弘・編著、第1章Z世代はなぜ「イミ（意味）消費」に向かうのか？」牛窪恵）、『ゆるい職場』（古屋星斗・著、中公新書ラクレ）、『採用学』（服部泰宏・著、新潮選書）、文部科学省Webサイトより編集部作成

不透明・不安定がデフォルト 「不安」から常にプランB、プランCを用意

20年以上、若者世代の声を聞き、その特性を分析してきた牛窪恵氏は、Z世代が持つ特徴的な価値観をどう考えるのか。

世代論を否定する人は少なくありませんが、その人が生きた時代背景、特に脳科学では14～16歳頃を過ごした環境がその後の価値観や行動に大きく影響を与えるといわれています。また時代を知るうえで、Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の頭文字をとった「PEST」が手がかりとなります。

Z世代は大括りにいえば現在の20代。彼らの思春期は、政治は世界全体でナショナリズムが高まり、経済は常に不透明・不安定であり、社会は「#MeToo」運動などによるジェンダーへの強い意識、環境問題への配慮が求められた時代です。

SNSネイティブ、動画ネイティブともいわれ、デジタルネイティブと呼ばれたその上の世代よりも、世界中の情報を瞬時にフォローできるようになりました。マーケティングの権威、フィリップ・コトラーが『コトラーのマーケティング5.0』（朝日新聞出版）で指摘した通り、デジタルに何歳で初めて触れたかが世代の価値観形成に強く影響を与えるのも事実でしょう。先進国のZ世代に「SDGsへの意識が高く、社会貢献欲求が高い」傾向が共通するのも、世界の紛争や環境破壊、格差や差別の情報が、常にデジタルを通じて身近にあったからです。

また、将来の社会環境が予測しづらいことが前提である彼らは、「不安」を抱えやすいのも特徴です。ただ、ミレニアル世代で強かったリスク回避

志向とは異なり、Z世代は失敗しても生きていけるようにプランB、プランCと選択肢をあらかじめ複数用意する傾向があります。「第一志望に内定した瞬間に転職サイトを閲覧する」人が一定数存在するのは、こうした価値観によるものでしょう。

これにはコロナの影響もあります。大学時代や就職間もない時期に誰にも会えない日々を過ごし、自分は果たしてどれだけ認められているのかに不安を覚えていました。すぐに転職しないにしても、次にこの業種に行くならばどんなスキルが必要か、今の仕事でうまくいかない場合にはどんな可能性があるのか、たとえ転んでも起き上がれる態勢を築こうとしているたくましい人も少なくありません。

上の世代との大きな差は、比較的長期的な視点で考えていること。ミレニアル世代は若い頃、現在価値における「節約」を考えましたが、Z世代は今だけでなく将来も値崩れしない、または先々に付加価値が望めるなど、中長期的な「コスパ」を意識します。失敗のリスクがある仕事を任せても、長期的に「今やればスキルが身につく」「今、失敗しておいたほうが傷が浅くい経験ができる」と伝えることで、挑戦に踏み出す世代でもあるのです。

草食系・ゆとり・Z世代の比較

	草食系世代	ゆとり世代	Z世代
生誕	1982～1987年	1988～1994年	1995～2004年
メディアとの関わり	ガラケー・絵文字、ネットコミュニティ	スマホ・画像、デジタルネイティブ	動画・VR、SNSネイティブ
居住傾向	地元志向	地方・田舎への憧れ	デュアル(2拠点)
消費特性	節約志向	コスバ志向	タイバ&意味志向
自己投資意欲	弱	中	強
価値観	失敗したくない	無駄なことはしたくない	失敗に備えてリスクヘッジ(二刀流)
社会観	エコ・周囲に迷惑をかけない	社会貢献・社会に役立つことをする	サステナビリティ・社会を永続的なものにする

出典：『「今どきの若者」のリアル』（PHP新書、山田昌弘・編著、第1章 Z世代はなぜ「イミ（意味）消費」に向かうのか？」牛窪恵）より作成

世代・トレンド評論家

牛窪 恵氏

立教大学大学院(MBA)客員教授。経営管理学修士。大手出版社を経て、2001年マーケティング会社インフィニティを設立。著書を通じて広めた「おひとりさま」「草食系男子」などが流行語に。『若者たちのニューノーマル』（日経プレミアシリーズ）、『恋愛結婚の終焉』（光文社新書）など著書多数。



「職場運営法改革」による「ゆるい職場」が加速させる「成長できない」という不安

新卒社員の3年未満離職率は3割程度と高止まりを続けている。
リクルートワークス研究所の古屋星斗は、「成長意欲の高い人材こそが早く見切りをつける」と警鐘を鳴らす。その背景にあるものは何か。

リクルートワークス研究所が2022年に大卒1〜3年目社員に行った調査では、「現在の職場をゆるいと感じるか」を聞いた設問で、「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と答えた人が約3分の1に上りました。私はこの現象を、「ゆるい環境を好む」という若者の意識の変化ではなく、「職場がゆるい」という職場側の変化によるものだと考えています。

職場環境の変化を促したのは、私が「職場運営法改革」と呼ぶ労働法制の改革です。

1つ目が2015年の若者雇用促進法。若者を採用する企業に対し、残業時間や有給休暇取得日数、早期退職率などの情報開示を求めた法律です。この法律は経営や人事に職場環境を改善するインセンティブを与えたという意味で、非常にインパクトが大きかった。売り手市場が続き、採用力を強化したい企業の増加も改善を後押ししました。2つ目、3つ目が、よく知られる2019年の働き方改革法、2020年のパワハラ防止法です。

これらによって日本の職場は若手だけでなくすべての人にとって劇的に働きやすくなりました。しかし、同時に若手の離職率が上がり、リテンションや人材育成が難しくなっているのです。

残業させることも難しく、上司は「パワハラ」になることを恐れて叱れない。そうした「ゆるい職場」で、若手は叱られたこともなく、成長できるかどうか不安を感じています。従来は労働時間の増加と離職率の増加は正の関係にありましたが、近年は労働時間が少なくなっても離職率が下がらないという不可思議な現象が大企業を中心に生じています。成長欲求の高い人材は、「自分にとっていい

成長環境かどうか」を基準に、1〜3年で早々に見切りをつけて退職します。一方で「ゆるさ」を歓迎する層もいて、「ライフワーク・ライスワーク・バランス」(自己実現のための仕事と食べるための仕事のバランス)を重視する人や、プライベートを楽しむ人など、同じ会社の同じ世代に、まったく異なる価値観の人々が混在しているのです。

また、先の調査で、社会人になる前に企業と共同で行うイベントの運営や長期のインターンシップ、起業や法人の設立など、「社会的経験」を積む若手は、上の世代と比べて確実に増えていることがわかりました。入社時点で既に、経験やそれに基づく価値観の多様化が進んでおり、「新入社員」として一律に扱うのではなく、個に向き合うことが必須になっています。

ところが労働時間の減少、コロナ禍でのリモートワークにより、コミュニケーションの量が減っています。「若者は飲み会を嫌がる」といったステレオタイプの“若者論”もいまだに鵜呑みにされています。

多様化する若手の価値観を知る術がなく、上司は若手にただ付度する。そして企業は離職を止め、成長を促す打ち手を講じることができない。職場の環境変化に応じた新しい育成手法が多くの企業で確立できていないというのが現在地です。

リクルートワークス研究所
主任研究員

古屋星斗

一橋大学大学院社会学研究科修了後、経済産業省入省。産業人材政策や政府成長戦略立案に携わり、2017年より現職。法政大学キャリアデザイン学部兼任教員。近著に『なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか』(日本経済新聞出版)がある。



ゆとりと探究型の狭間世代 教師による導きで学びの質が変わる

Z世代はどのような学校教育を受けてきたのか。
教育制度が与えてきた影響を、リクルート進学総研所長・小林浩に聞く。

高校生の 価値意識の 変化

2012年

自分軸から他人軸へ

大きな夢を追うよりライフ設計を重視。将来不安が深刻化するなか、資格や安定を求める

2014年

▶ シェアハウス型 コミュニティ世代

身近な他者の意見や情報を受容しながら意思決定。ソーシャルネイティブ世代のバランス型価値意識

2018年

▶ “自分のやりたい” を大切に

予測困難なこれからの時代、独自性と自分軸を重視した、モチベーションを大切に

2022年

▶ コロナ世代

ネットやデジタルスキルを強みと感じつつも、依存しすぎには不安もある

出典：「高校生価値意識調査」(リクルート進学総研)をもとに小林氏作成

日本の教育制度は教育指導要領の改訂という形で、約10年で変わります。よく知られているのは、2002年から2011年に義務教育を受けた「ゆとり世代」で、1990年代までの過度な詰め込み型教育や偏差値偏重の受験戦争の反省により設計されたものでした。ところが「ゆとり」という言葉が間違ったメッセージとして伝わり、学力低下を招いたという反省から、2012年以降「脱ゆとり」に舵を切ります。ここから「生きる力」の育成を目指し、思考力や探究力を育むためにさまざまな授業改善が行われていきました。自ら問いを立て、その解を自ら見つけていく探究型授業は2019年にテスト導入され、その後、すべての学校に拡大していきます。

Z世代は2000年代から2010年代、ゆとり教育と脱ゆとり教育の変化の時代に教育を受けているため、年齢によって受ける教育方針が異なっています。しかし、私は方針の違いだけでなく、現場の教師の違いによる影響があると考えます。制度は変化を先取りして設計するために、現場が変化についていけないことが往々にしてあります。探究型授業を先行してテスト導入した高校では、教師の導きによって生徒たちが非常に生き生きと学んでいました。しか

し、導ける教師ばかりではありません。多くは試験による点数評価に慣れ親しみ、そう簡単には変わらない。詰め込み教育の残滓の煽りを受けて、社会が求める能力やスキルとのギャップを抱えたまま、大学、社会に出ていく生徒もいるのが現実です。

私たちリクルート進学総研が行っている「高校生価値意識調査」を見ると、高校生の意識は教育も含めた社会の動きに敏感に反応しています。2014年調査では、親やSNSを通じた身近な他者の意見や情報を頼りに「他者軸」で意思決定する姿、ソーシャルネイティブらしさが浮き彫りになりました。

それが、2018年には「自分軸」に変わっていきます。高校生たちもVUCAの時代を実感し、自分のやりたいことに目を向けます。この自分軸は引き継ぎながらも、2022年調査ではコロナ禍の影響を受け、デジタルスキルは強みであると同時に、依存しすぎという意味での弱みでもあるという認識が浮かび上がってきました。

高校生たちが自分のやりたいことを発見するその情報源は、身近で接する学校や塾の先生、親などの大人とネットに限られることがほとんどです。スマホのSNSに表示される情報は、個人に最適化されたものであり、偏りがちという現実があります。どれだけ広い視点を与えてくれる大人と接することができたか。社会とのリアルな接点がどれだけ持てたか。これらによって、大きな個人差が生まれている世代だと考えられます。



リクルート進学総研所長

小林 浩

リクルート入社後、大学・専門学校の学生募集広報などを担当。経済同友会に出向し、教育政策提言の策定に関わる。2007年より現職。2012年より文部科学省中央教育審議会委員を歴任。

意味を考え、納得感を大切にするZ世代 採用プロセスのストーリーに合理性を

経団連の「採用選考に関する指針」が出されたのは2016年。
その後、コロナ禍が襲う。さまざまな変化は、Z世代の学生たちの就活やキャリア感に
どのような影響を与えたのか。神戸大学大学院教授・服部泰宏氏に聞く。

2016年、経団連の「採用選考に関する指針」により採用活動開始が遅くなり、企業は短期間で求める人材を採用すべく、採用の入口や手法の多様化を進めました。なかでも学生生活に大きな影響を与えたのが、事実上の採用活動としてのインターンシップが一般化したことです。

1990年代半ば以降、エントリーシートの登場とエントリーのWeb化により、現在でいう「ガクチカ(学生時代に力を入れたこと)」を問う動きが生まれ、学生は就活前に「語れること」を作ろうとするようになりました。2016年以降は大学3年生の初めからインターンの募集が始まるために、学生は「ガクチカ」づくりにもっと前から取り組まざるを得ず、学業に集中するよりもさまざまな学外活動で経験を積もうとしました。

もう1つZ世代の就活に大きな影響を与えたのは、コロナでしょう。コロナ禍に多くの企業の説明会や面接がオンライン化され、対面前提のスタンダードが覆され、企業による違いが生まれました。それによって学生たちは、「大学の授業も就活もオンライン化が進んでいるのに、なぜこの会社は対面を求めるのか」「なぜ面接回数は企業によって違うのか」と立ち止まって考え始めました。

現代の若者がオンラインを好むという単純な話ではありません。私のゼミ生はあるメガベンチャーの東京本社で開催される会社説明会に疑問を感じながら参加したところ、オフィスの様子や先輩社員の話にリアリティを感じ、とても満足できたと話してくれました。意味を理解すれば納得するのです。「Z世代」も多様であることは前提ですが、学生時代のさまざまな経験やコロナ禍を経て、個人差を超

えて「意味を考え、納得感を大切にする」とは共通しています。大事なことは、採用手法一つひとつを意味付けし、その会社が必要な人材を求める「ストーリー」に合理性を持たせることです。

キャリア観の変化も感じます。私が初めてゼミを持った2009年ごろと比較すると、現在のゼミ生たちは数年後の自らのキャリアの解像度を上げたいと考える傾向が強い。企業選びのポイントは、どんな経験をしてどんなスキルが身につくのか。離職率と退職した人のその後を問う質問が象徴的です。「仕事がきつくて人が多く辞めるかどうか」を聞きたいのではなく、その会社に入った人が社内外でどう活躍しているのかを知りたいのです。多くの会社はそれを隠したがるのですが、学生はその企業で活躍している人、転職した人、起業した人などのリアルな実像に、自らの未来像を重ね合わせようとしています。

ただし、俯瞰的、客観的な「大人」に見えても、現場での仕事経験がないだけに、学生たちは経験や未来像をしっかりと言語化できているわけではありません。一方、企業側では採用手法やターゲットの多様化が進んでも、採用基準には相変わらず「主体性」「コミュ力」といった言葉が並びます。まずは企業から求める人材や入社後に獲得できる経験やスキルを言語化し、マッチングの精度を上げていくことが求められるでしょう。

神戸大学大学院
経営学研究科 教授

服部泰宏氏

横浜国立大学大学院准教授、神戸大学大学院准教授などを経て、2023年4月より現職。「採用学」(新潮選書)を著すなど、採用学のパイオニアとして知られる。



グローバル・世代比較調査

Z世代理解のキーワードは「不安」 「耐え忍ぶ」ミレニアル世代と明確な差

世界的なインフレや戦争など先行きが見えない一方で、テクノロジーは加速度的に進化している——
今20代のZ世代が直面するのは、そんな世界だ。
世界情勢や技術の進歩はZ世代にどんな影響を及ぼしているのか。
デロイト トーマツ グループの世界と日本における
Z世代とミレニアル世代の意識調査から、日本のZ世代の実像を探る。

図1 最大の関心事 (2023年、複数回答※)

	グローバル		日本	
	Z世代	ミレニアル世代	Z世代	ミレニアル世代
個人の生活関連				
生活費の高騰	35%	42%	36%	43%
犯罪・治安	17%	18%	21%	23%
マイノリティへの差別	16%	10%	21%	7%
ヘルスケア・疫病予防	15%	19%	15%	18%
教育 能力開発	15%	11%	17%	14%
同世代のメンタルヘルス	19%	14%	14%	10%
セクハラ	16%	8%	13%	3%
社会・経済関連				
所得と富の不平等	15%	17%	18%	19%
政治不安	15%	16%	18%	23%
政府・企業の腐敗	12%	13%	12%	9%
社会の分断	8%	8%	12%	24%
気候変動	21%	23%	13%	17%
失業	22%	20%	15%	6%
経済成長	15%	17%	17%	23%

※項目のなかから3つまで選択可

出典:「Z・ミレニアル世代年次調査2023」(デロイト トーマツ グループ, 2023年10月)

個人の生活関連では、グローバル・日本ともに「生活費の高騰」が最大の関心事になっているが、日本のZ世代は「犯罪・治安」「マイノリティへの差別」「教育 能力開発」にも関心を寄せている。社会・経済関連では、「経済成長」を選んだ日本のZ世代17%・ミレニアル世代23%、「所得と富の不平等」はZ世代18%・ミレニアル世代19%と、日本では経済関連への関心が高く出ている。

「世界のZ世代とミレニアル世代の特徴として象徴される言葉は『不安』です。インフレが進行するなか、両世代には金銭的な不安がベースにあり、キャリア形成についても不安がある。ただ、日本の状況をつぶさに見ていくと、世界と比べて興味深い差が表れてきます」

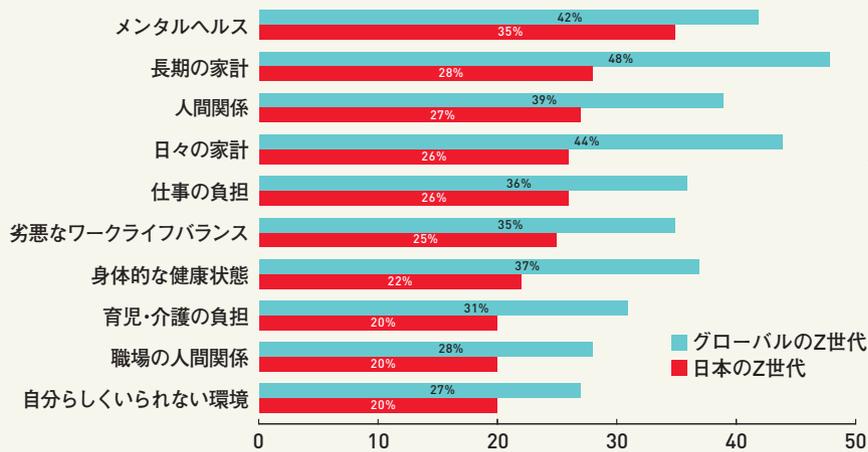
「デロイトZ・ミレニアル世代年次調査2023」を分析するデロイト トーマツ コンサルティングのパートナー、小野隆氏は、こう話す。

「生活費の高騰」が最大の関心事に 日本は「身の回りのこと」に関心集中

同調査は2022年11月から12月にかけて定量調査が実施され、日本やアメリカ、イギリスなど世界44カ国のZ世代・ミレニアル世代計2万2856人から、社会課題に対する意識、企業への期待や自身の就業観に加え、働き方の柔軟性を高める企業の施策に対する各世代の受け止め方などについて聞いた。日本の対象者は計801人だった。

まずは、関心事の結果から見ていこう(図1)。「個人の生活関連の関心事」では、「生活費の高騰」がグローバル、日本ともに最大の関心事となった。世界的インフレを背景に、日本のZ世代は36%、ミレニアル世代では43%がこの回答を選び、グローバルでも同様の傾向を示した。いずれの層でも、前回調査からこの数字が伸びている。

図2 ストレスの要因



各項目が、どの程度不安やストレスの原因になっているかと聞くと、グローバルのZ世代では「長期の家計」(48%)、「日々の家計」(44%)など家計が主要なストレス要因として挙げられている。日本のZ世代も、家計に関するストレス要因は上位に挙げられているものの、最多は「メンタルヘルス」(35%)で、「人間関係」(27%)、「仕事の負担」(26%)が続くなど、自身の居心地のよさを重視する傾向が見られた。

出典：「Z・ミレニアル世代年次調査2023」(デロイト トーマツ グループ、2023年10月)

同様に、グローバル・日本の両世代で、今後12カ月の景気見通しについて聞いたところ、「悪化する」との回答は、「変わらない」「改善する」などよりも多く、特に日本のZ世代は「悪化する」が41%、ミレニアル世代は54%で、先行きへの不安が強いことも共通点として挙げられる。

一方で、関心事には差異もある。「マイノリティへの差別」を回答に選んだZ世代は、日本21%、グローバル16%で、それぞれのミレニアル世代よりも関心が高い。

また「社会・経済関連の関心事」では、「経済成長」と「所得と富の不平等」を選んだ日本のZ世代・ミレニアル世代が20%前後と、日本では経済関連の回答に注目が集まった。一方で「気候変動」「失業」を選んだ日本の両世代は6~17%だったが、グローバルではいずれも20%以上となっている。

調査担当者の渋谷拓磨氏は、「日本のZ世代は、他国と比べると環境問題やテロリズム、移民問題などについての関心がやや低い一方で、経済成長や所得と富の不平等などへの関心が高いという傾向が見てとれます。日本は他国と比較して治安がよく気候も苛烈ではないため、『このままで将来は大丈夫か』とぼんやりした不安はあっても、現時点では、より『身の回りのこと』に関心が集まっているのではないかと考えています」と分析する。

身近なことに関心が行きがちな日本のZ世代は、

何にストレスを感じるのだろうか。ストレスの原因を聞くと、日本のZ世代で最も割合が高かったのは「メンタルヘルス」で35%。グローバルの42%とも近い数字だ。2番目に多い回答は「長期の家計」28%で、次いで「人間関係」27%だった(図2)。

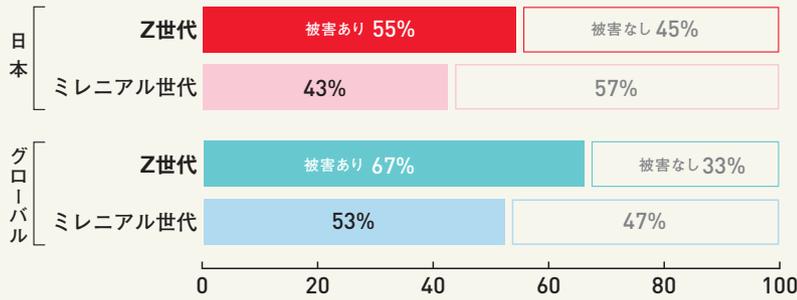
現在の勤務先を選んだ理由に着目すると、グローバルのZ世代では「成長・昇進機会」、日本のZ世代では「働き甲斐」の回答率がそれぞれ相対的に高かったという。「日本のZ世代は、グローバルと比べると、金銭的な報酬というより、職場の居心地のよさや自身が楽しく働くことを重視している傾向がある、といえます」(渋谷氏)

また、日本のZ世代は、「ハラスメントに敏感な世代」ともいえる。直近12カ月で経験したハラスメント被害について聞くと、「被害あり」と回答したZ世代は、日本・グローバルともにミレニアル世代よりも高かった(次ページ図3)。ハラスメント被害を受けた際に職場に通報した日本のZ世代の割合も、グローバルのZ世代・ミレニアル世代の回答と近い数値の78%で、日本のZ世代には、ハラスメント被害を受けたら黙ってはならず、企業に申告しようとする姿勢が明確に見られる。

具体的なハラスメントの内容については、「攻撃的なメール」に次いで、性別やジェンダーに関するハラスメント被害を訴えるZ世代が多かった(次ページ図4)。

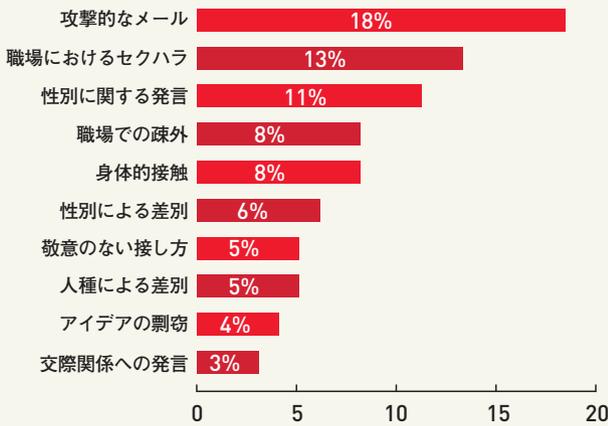
図3 ハラスメント被害

出典：「Z・ミレニアル世代年次調査2023」
(デロイト トーマツ グループ、2023年10月)



日本のZ世代における「被害あり」は55%で、グローバルのZ世代(67%)より低い。ミレニアル世代についても日本は43%と、グローバル(53%)に比べ「被害あり」と答えた割合が低い。

図4 日本のZ世代のハラスメント被害の内容



最多は「攻撃的なメール」(18%)だったが、「職場におけるセクハラ」(13%)、「性別に関する発言」(11%)、「身体的接触」(8%)、「性別による差別」(6%)など。これを日本のミレニアル世代と比較すると、性別やジェンダーに関するハラスメント被害が多かった。

ミレニアル世代に目立つ悲観的な回答 Z世代の今後は、企業の環境整備次第

日本のZ世代の未来を考えるうえで、見逃せないのが日本のミレニアル世代の姿だ。調査から、日本のミレニアル世代が「耐え忍んでいる」様子が明らかになった。まず、ハラスメントに対する職場への通報率は40%台と、Z世代の半分程度だ。また、従業員のワークライフバランス向上のために、企業がどんな施策をとるべきかを聞いたところ、「業務が硬直的なので施策は不可能」との回答が46%と最多となる一方で、「週休3日制」(20%)、「労働時間の短縮」(17%)、「パートタイマーのキャリア機会

整備」(15%)など、業務改善についての回答は相対的に低く、悲観的な回答が優勢になった(図5)。

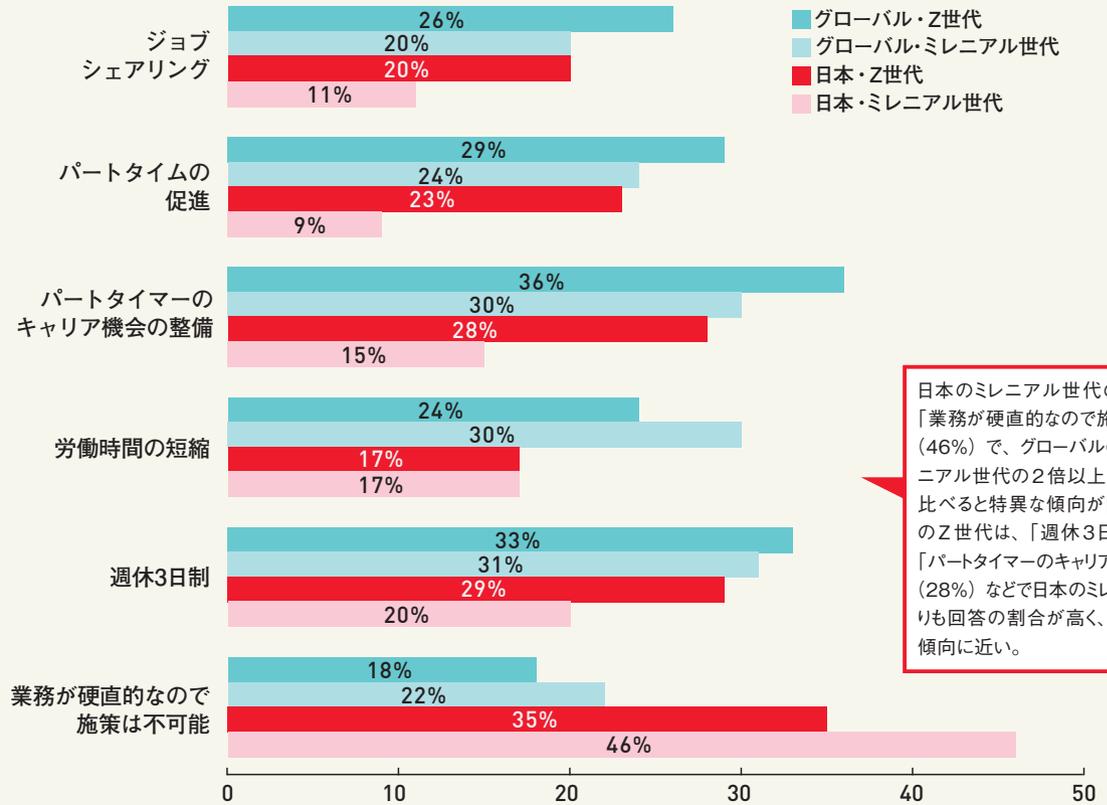
ところが、このような状況にもかかわらず、日本のミレニアル世代で早期の離職意向を示したのは13%にすぎず、グローバルのZ世代(45%)とミレニアル世代(27%)、日本のZ世代(40%)と比べると、消極的な姿勢が際立つ。つまり、日本のミレニアル世代だけが異質であり、日本のZ世代はグローバルの両世代と近い傾向を持つのだ。

デロイト トーマツ コンサルティング パートナー、古澤哲也氏は「日本の社会、企業でキャリアを重ねるプロセスで現実と直面し、『きれいごと』は言っていられない」と我慢するうちに不満があっても言わなくなる。意に染まないことがあっても転職という選択を採らず、社内で「不活性化」している、という現実があるのではないのでしょうか」と推察する。「日本のミレニアル世代は、少し上の世代が経験した経済成長期と、その後の停滞期の狭間において、上の世代を通じて日本がまだ強かった時期の雰囲気や少しは感じている。こうした背景があって、会社に対して積極的にもの申すことに慣れていないのかもしれない」

現在、2023年の名目GDPの速報値がドイツを下回って世界4位に転落するなど、日本の先行きは明るいとはいいがたい。このような状況下で、日本のZ世代も年齢を重ねるとともに、ミレニアル世代と同様、「不活性化」することはありうるのだろうか。

古澤氏は「残念ながら、Z世代が不活性化する可能性は高いと思います。会社で生き延びるには、既存のシステムのなかに入っていかなければなり

図5 ワークライフバランス向上のために期待される施策



日本のミレニアル世代の最多回答は「業務が硬直的なので施策は不可能」(46%)で、グローバルのZ世代・ミレニアル世代の2倍以上となり、世界と比べると特異な傾向が際立つ。日本のZ世代は、「週休3日制」(29%)、「パートタイマーのキャリア機会の整備」(28%)などで日本のミレニアル世代よりも回答の割合が高く、グローバルの傾向に近い。

出典:「Z・ミレニアル世代年次調査2023」(デロイト トーマツ グループ、2023年10月)

ませんが、問題は、そのシステムがZ世代のやる気を失わせるようなものに留まっていることです。戦って既存の仕組みを変えられるパワーがある人は海外に流出してしまいい、変えられるパワーはない人のみが国内に残り、今のミレニアル世代と同じ道をたどることを危惧しています」と分析する。

その一方で、小野氏は、「私は期待を込めて、Z世代には不活性化してほしくない、上の世代に巻き込まれてほしくない、と思っています。Z世代が、今のミレニアル世代の年齢になる前には、企業のリスキリングやジョブ型雇用、人材流動化などが進み、世の中の仕組みが変わっていく可能性がありますし、変わってほしいと願っています」と言い、両氏の見解は分かれる。

この先、優秀で活発なZ世代が離職せずに活躍できるかどうかを巡っては、Z世代が働き続けたいと思うような環境を企業側が整備できるかどうか、大きな鍵を握りそうだ。

デロイト トーマツ
コンサルティング
パートナー
古澤 哲也氏



デロイト トーマツ
コンサルティング
パートナー
小野 隆氏



デロイト トーマツ グループ
シニアアソシエイト
渋谷 拓磨氏



竹田ダニエル

Takeda Daniel

アメリカのZ世代はポスト9.11の世代で、人格形成に重要となる学生時代や就職の時期に、新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンを経験しました。貧困層の有色人種のエssenシャルワーカーが亡くなったり、経済優先で国民が置き去りにされたりするニュースをスマホで見るなど、インターネット上であらわになった差別や格差を知っている世代です。初の黒人大統領が誕生し、同性婚が合法化されるなど、人種やジェンダー、セクシュアリティにおいても多様性が前提にある社会を知っている世代ともいえます。

1946～1964年生まれのブーマー世代が体感した「アメリカはすごい」というアメリカンドリームもまったく実感できない。ブーマー世代は真面目に働けば家を建てられ、老後は安泰だという感覚がありましたが、学生ローンや不安定な雇用形態に苦しむZ世代に

そのような感覚は皆無です。こうしたことを背景に、多くのZ世代は「仕事を真面目に頑張れば人生がうまくいく」という従来の価値観に大きな違和感があります。

もちろん、こうした感覚を持つのはZ世代に限りません。インターネットの普及で情報が「橋渡し」され、世代間の情報量のギャップが少なくなり、年齢によって「世代」を区切ることがナンセンスになってきました。こうした「Z世代的価値観」は世代を超えて共有されています。

劣悪な労働環境に 声を上げる若者 生活費高騰、 テックバブルは終焉

私が住むカリフォルニア州では、道を1つ挟むと住んでいる人々の経済状況はまったく異なり、生まれながらにして格差があると強く感じます。

2022年11月には、UCLA（カリフォルニア大学ロサンゼルス校）やUCSD（カリフォルニア大学サンディエゴ校）など、カリフォルニア州内の10大学に所属する4万8000人の大学院生やポスドクが、低賃金と劣悪な労働環境を変えるべくストライキを行いました。アカデミアの労働者では、アメリカ史上最大規模のストだったといわれていますが、鉄道労働者やスターバックスの従業員などからも同様の動きが出ています。米全土において、今、すぐにも「変化」が必要で、そのための行動を取らなければならないという緊迫感を、若者たちは強く抱えています。

日本の人からは、しばしば「なぜアメリカの若者は声を上げるのか」と聞かれるのですが、UCB（カリフォルニア大学バークレー校）の学生の10人に1人がホームレスだったり、事件に遭っても警察がまったく助けてくれないどころか市民に差別的な危害を加えたりす

Column

Z世代が抱える「絶望」とは可視化された差別や格差とどう戦うか

アメリカのZ世代は、資本主義が加速するなかで、インターネットによって可視化されるようになった差別や格差を子どもの頃から身近に感じている。

Z世代が抱える「絶望」の根源とは何か。

1997年生まれ、アメリカ在住のライター・研究者の竹田ダニエル氏に聞いた。

る、と想像してみてください。アメリカでは、声を上げなければならない必然性があるのです。

実際、私の友人たちの就職は、高学歴であってもとても厳しいです。昨今のインフレによって家賃や生活費は高騰していますが、よい大学を出れば仕事があるという状況ではない。たとえ就職しても、経営者の判断でいつ解雇されてもおかしくない。2019年ごろまでは、シリコンバレーでテック関係のスタートアップ文化が盛んでしたが、今やテックバブルは崩壊し、ブームは去りました。ロサンゼルス・タイムズ紙などの有名メディアでも有色人種のジャーナリストが解雇されるなど、マイノリティが「居心地が悪い」と感じる出来事も続き、絶望的なムードが蔓延しています。

自分たちなりの 「幸せ」追求 日本社会に感じる閉塞感

資本主義が加速するなかで、このような「絶望」を抱える多くのZ世代は、「会社に忠誠を尽くす」という従来のライフスタイルを受け入れることができない。会社に入っても労働者を監視するカルチャーがあったり、「お互いが敵」と感じられるために同僚を信頼できなかつたりする、というのはよく聞く話です。

興味深いのは、Z世代には「生活のために仕方なく仕事をしているが、あくまでお金のためなので頑張らない」というニヒリズムがある一方で、「短い人生をどう楽しめばいいのか」、そして「社会によりよい変化を及ぼすにはどうしたらいいのか」という問いが混在していることです。自分たちなりの「幸せの基準」を追求しようとしている、ともいえます。

翻って日本の状況はどうでしょうか。日本では、集団に帰属することの喜びや重要性が子どもの頃から教育段階で

すり込まれています。その陰でマイノリティや女性が社会的弱者であることが、アメリカに比べると見えづらくなっているように思えます。日本の女性の友人からは、企業でパワハラを受けてからジェンダー問題に自覚的になったという話も聞きますが、こうした差別は「そちら側」に立っていない特権的な立場にいるマジョリティの日本人にとっては、「あまり関係がないこと」と認識されているのではないのでしょうか。もう1つ、日本で閉塞感を感じるのは、社会的に許容される価値観に多様性がなく、成功への道筋に1つのはしごしかかかっていないように見えることです。

私自身は、日本とアメリカ両方に住んだ経験があり、どちらにも良いところと悪いところがあることは身をもって体感します。だからこそ、客観的な視点で両者の文化や社会を分析し、「完璧な社会は存在しない」ということを理解しながらも、よりよい社会を目指して活動を続けたいと思っています。

竹田ダニエルライター・研究者。1997年生まれ、カリフォルニア州出身、在住。「カルチャー×アイデンティティ×社会」をテーマに執筆し、リアルな発言と視点が注目されるZ世代ライター・研究者。著書に『世界と私のA to Z』『#Z世代的価値観』（ともに講談社）。



アメリカではイスラエルのガザに対する攻撃に、若者を中心に抗議の声が高まっている。2024年の米大統領選にも、こうした若者たちの考えが大きな影響を与えそうだ。

Z世代の「私たちのキャリア観」のリアル

Z世代の仕事観、キャリア観にフォーカスする。職場やキャリアへの「本音」とはどのようなものか。その価値観は誰・何の影響を受けて生まれたものか。独自調査と座談会によって考える。

1829人 独自調査

Z世代の仕事満足度、キャリア観

ここまで社会環境や教育、労働法や採用活動の影響を受けて、一定の共通点を持ちながらも「自分軸」を大切にす多様性に富んだZ世代の姿を見てきた。その多様な個人にあって、職場や仕事への満足感、仕事観やキャリア観に影響を与えているものは何かを独自調査によって掘り下げる。

【調査概要】 Z世代に関する調査

調査手法：インターネット調査

調査期間：2024年2月1日～6日

有効回答数：2,370人

回答者内訳：大学生・大学院生 541人

29歳までの大卒・大学院修了の就業者 1,829人

※24～27ページの図表は、当調査に基づき、古屋および編集部作成（図1、図9、図10は就業者全体の1,829人を対象に分析。図2～8に関しては大卒・大学院修了後1～3年目の就業者905人に限定して分析）

【図1】現在の仕事やキャリアへの満足度

	あてはまる+ どちらかという あてはまる
今の会社に満足している	50.1%
今、所属している部署に満足している	53.6%
今の仕事に満足している	49.5%
今の生活に満足している	51.3%
今の収入に満足している	40.0%
今の会社・部署・仕事で働くことは、将来のキャリア形成につながりそうだ	46.4%
今の会社・部署・仕事で働くことで、豊かな生活ができそうだ	42.8%

5割前後
満足している人は

【図2】仕事満足と相関するもの

	係数	有意水準
入社前の社会的経験（個数）	0.09	**
コロナ禍による悪影響（個数）	-	-
所得（百万円）	0.08	*
週平均労働時間	-0.01	**
就職後の越境経験（個数）	0.07	*
不安（個数）	-0.12	***
女性ダミー	-	-
学生時代の経済難ダミー	-	-

相関高
社会的経験の
入社前の
所得・労働時間

***:0.1% **:1% *:5%水準

注：調査をもとに仕事満足因子スコアを被説明変数として重回帰分析

Works編集部は、若年労働研究に取り組むリクルートワークス研究所・主任研究員の古屋星斗の監修のもと、大学生約500名、大卒の29歳までの就業者約1800名のZ世代にインターネット調査を行った。高校時代までの生活環境や経済状況、大学時代の経済状況、入社前の社会的経験、親から受けてきた期待、コロナの影響など過去の環境も回答してもらった。就業者には現在の就労状況（労働時間、所得、働き方など）、思い描くキャリアゴールや現在の会社の離職意向など、未来についても聞いた。

年齢層によって回答傾向が異なるのではないかとこの仮定のもと調査を行ったが、ほとんどの項目で有意な差はなかった。ここでは、就業者を中心に満足度、仕事観、キャリア観に影響するもの、理想と現実のギャップを掘り下げる。

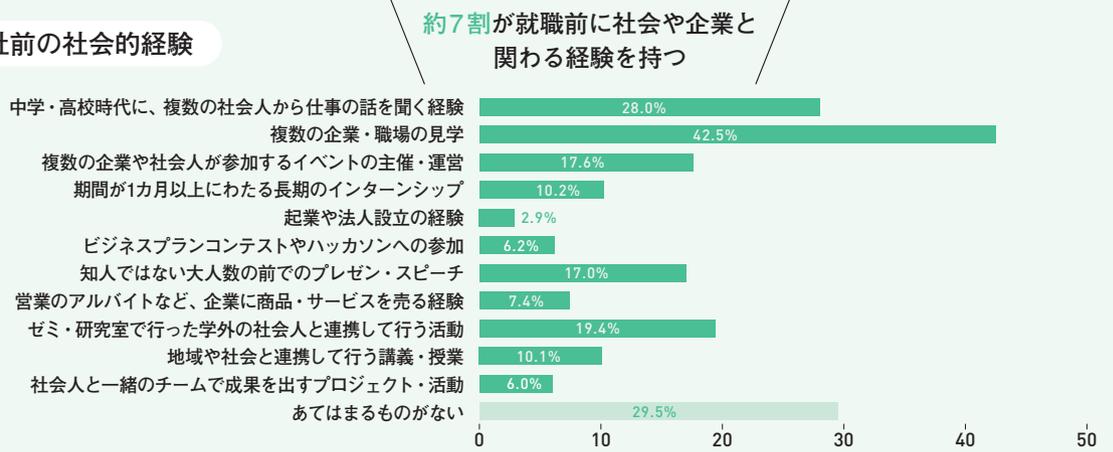
Z世代の満足度を左右するもの

調査では、就業者に今の会社、所属している部署、仕事、生活、収入への満足度などを聞いている（図1）。多少の差異はあるが、概ね「あてはまる」「どちらかという」とあてはまるの合計は40～50%だ。「これを因子分析すると、今の会社、所属している部署、今の仕事に満足しているという『仕事満足』因子（青*）と、生活や収入、キャリア形成の可能性に満足する『ライフキャリア満足』因子（黄*）の2つの因子に整理されました」と、古屋は説明する。今回は主に、どんな要素が仕事満足因子と相関があるのか、分析を試みる。

仕事満足因子スコアを被説明変数とする重回帰分析を行うと（図2）有意に相関があったのは、「所得」「労働時間」のほか、「入社前の社会的経験」

*青と黄の色分けの意味は図1のみに適用。

【図3】入社前の社会的経験



が浮かび上がった。

【図3】は、「入社前の社会的経験」について参加した・実施したことがあるものを複数回答で選んでもらったものだ。「入社前の社会的経験とは、高校や大学在学中に経験した学校外の社会人や企業とつながる活動です。私の先行研究で、新卒入社1～3年目の仕事の状態に与える影響が大きいものだとわかっています」(古屋)

入社前の社会的経験の選択数(0個、1個、2・3個、4個以上)と仕事満足因子の関係を見ると、選択数が多いほど仕事満足度が高まっている(スコアが高くなる)ことがわかった(【図4】)。「企業の若手を育てる力が低下するなかで、入社前に“準備運動”ができていることの持つ意味が高まっている可能性があります」(古屋)

一方、逆の相関があったのは、「不安」だ。経済的不安や心身の健康、自身のキャリアや会社の将来性への不安を聞いた設問で、不安の選択数が多いほど満足度が下がった。

興味深いのは、「コロナによる悪影響」と相関がなかったことだ。「大学の授業や仕事のほとんどがリモートになった」「就職活動の先輩訪問やインターンシップ、面接のほとんどがリモートになった」「大学のサークル活動が大きく制約を受けた・サークルに入れなかった」など、大学時代の悪影響を聞いたところ、選択0(あてはまるものがない)の人の仕事満足スコアが最も低く、むしろ選択が増えると仕事満足スコアが高い傾向が出た(【図5】)。「この結果は、想定とは異なりました。コロナ禍で勉強や就職活動の制約が増え、もやもやを感じて満足度が下がると考えていました。しかし『大学で

できることが減って残念だ』と感じたことが出発点になり、リアルな活動が増えて以降その鬱憤を晴らすように目の前の仕事に取り組んでいる若手もいるのかもしれない」(古屋)

また、「学生時代の経済的困難」と仕事満足スコアとの相関も検証した。調査前は「経済的な余裕が、就活や社会的経験に注ぐ時間の多さに比例した結果仕事満足につながる」と想定した。しかし、「大学時代に奨学金をもらっていた」「生活や学費を助けるためにアルバイトをしていた」「自ら学費や生活費を賄うためにアルバイトをしていた」という回答と、仕事満足スコアの相関は見られなかった。

ちなみに、学生時代の経済的困難と現在の所得との相関もない。「学生時代の経済的困難は、主に親の経済格差によるもので、現代日本では就活が親世代から受け継がれる経済的格差をある程度リセットする仕組みとして機能している可能性もあ

【図4】入社前の社会的経験の数と仕事満足の相関

社会的経験の数	仕事満足
なし	-0.15
1個	0.00
2・3個	0.13
4個以上	0.32

社会的経験の
選択数が多いほど
仕事満足スコアが
高まる

【図5】コロナによる悪影響と仕事満足の相関

コロナの悪影響の 選択数	仕事満足
なかった	-0.16
1つ	0.05
2つ	0.12
3つ	0.06
4つ以上	0.08

学生時代にコロナの
悪影響を感じた人は、
現在の仕事満足が
やや高い

【図6】 親からの期待による仕事満足スコア

「出世」「世の中の役に立つ」
「何かの分野で突出」
などの期待を受けた人の
仕事満足度が高い傾向に

親からの期待	仕事満足スコア	
	あてはまらないと回答した人	あてはまると回答した人
いい大学に行ってい会社に就職し、出世してほしい	-0.05	0.12
安定した就職先に入り、出世しなくても安定した人生を送ってほしい	-0.02	0.03
世の中の役に立つ人になってほしい	-0.07	0.23
何かの分野で突出して社会で活躍してほしい	-0.03	0.24
地元に残ってほしい	0.00	0.02
そんなに頑張らなくてもいい	-0.01	0.04
早く結婚して家庭を持ってほしい	0.00	-0.02
あてはまるものがない	0.02	-0.11

【図7】 親からの期待と相関のある項目

親からの期待	仕事観・キャリア観・関心事
何かの分野で突出して社会で活躍してほしい	入った会社で専門分野を作りたい
そんなに頑張らなくてもいい	給料は低くとも落ち着いて働きたい
安定した就職先に入り、出世しなくても安定した人生を送ってほしい	管理職になりたいと思わない 定年・引退まで働き続けたい
世の中の役に立つ人になってほしい	社会課題に関心がある 関心のある社会課題に対して行動を起こしている

親の「こうなってほしい」という期待と
本人の考えは一致する傾向にある

【図8】 リモートワークの実施頻度と理想との一致率

実施頻度	理想との一致率
ほぼ毎日	75.7%
1週間に2~3回程度	73.2%
1週間に1回程度	43.1%
2~3週間に1回程度	25.8%
1カ月に1回程度	23.1%
2~3カ月に1回程度	14.6%
年に1回~数回程度	22.5%
まったく行っていない	43.1%

高くなる理想との一致率は、
実施頻度は、
1週間に1回

ります。ただ、これはすべての人に適用されるわけでもない。調査対象は卒業であり就職が売り手市場で学生が有利であるため、非大卒者、買い手市場では状況が異なると考えられます」(古屋)

仕事観・キャリア観に強く影響する親

一方で、仕事満足度は親の期待の影響を受けている。親からの期待に対して、「あてはまる」「あてはまらない」と回答した人の仕事満足スコアの差が大きい設問がある(図6)。

また、親からの期待は、仕事観やキャリア観、関心事にも影響を与えている可能性がある(図7)。たとえば、「何かの分野で突出して社会で活躍してほしい」という期待を受けたと回答した人は、「入った会社で専門分野を作りたい」と回答する傾向が強く、「出世しなくても安定した人生を」というメッセージを受け取っていると、定年まで働き続けたいという気持ちや管理職への忌避感を生みやすい。「世の中の役に立つ人になってほしい」という期待は強力で、仕事満足スコアの向上、社会課題への関心やそれに対する行動を促すことと相関がある。

「これを若者育成の現場に読みかえると、上司も若手人材にもっと期待すべきだと思います。期待のメッセージは確実に響く。『どうせ伝わらない』と諦めないでほしいのです」(古屋)

Z世代、理想と現実のギャップ

最後にZ世代の理想と現実のギャップを見ることで、Z世代が望む経験や働き方を明らかにし、離職を防ぐ手立てを検討する材料にしたい。

□リモートワークの実施頻度×理想頻度

リモートワークの実施頻度と理想頻度では、実施頻度が高い人のほうが、理想とのギャップが小さいことがわかった(図8)。しかし、「これにはキャズムがあり、2~3週間に1回程度以下から理想との一致率が大きく減少する」(古屋)という。2~3週間に1回以下というのは、何か事情があるときに許される「権利的リモートワーク」にすぎないからだろう。逆に1週間に1回以上であれば、理想と一致する人が増える。「リモートワークは、毎日

ある必要はないが頻度が下がると理想とのギャップが広がっていくことも事実。一方で、二極化傾向もあります。25%はそもそもリモートワークを希望していないのです」(古屋)

□ 経験したこと×やりたいこと

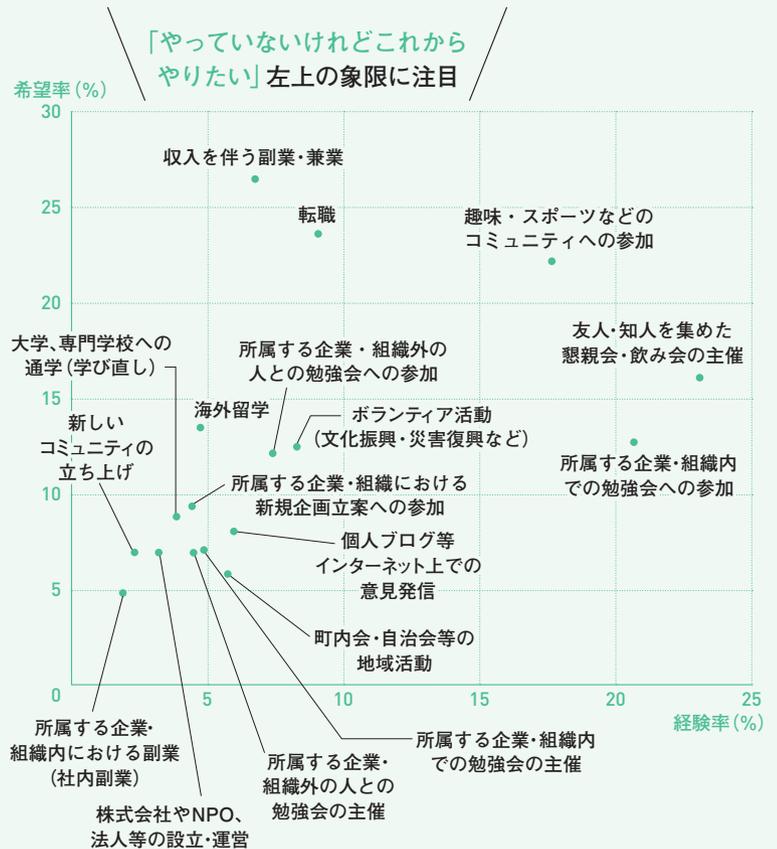
まず、入社前の社会的経験の経験率と希望率を比較すると、「やりたかったがやれなかった」というのが長期のインターンシップ、社会人と一緒に成果を出す活動などだ。「企業と協働する経験を希望する多さに比べると、それができた若手は少ない。企業が学生とともに活動する場を提供することへの期待の大きさが見えてきます」(古屋)

次に就職後に経験したことの経験率(横軸)と、これからやりたいこと(希望率、縦軸)のギャップを見てみよう(図9)。左上にプロットされた項目が、理想と現実のギャップを示している。副業・兼業、海外留学、社外の勉強会への参加、ボランティア活動などは、「やりたいけれどできていない」ことだ。「多くの若手が、自分が所属している職場からの越境経験を望んでいます」(古屋)

就職後の経験と、早期離職意向の有無(あり:「すぐに退職したい」「2~3年以内に退職したい」の合計、なし:「少なくとも5年以上は働きたいと考えている」との相関を見ると、早期離職意向のない人は、「所属する企業・組織外の人との勉強会の主催」「大学、専門学校への通学(学び直し)」「ボランティア活動(文化振興・災害復興など)」「収入を伴う副業・兼業」などの越境経験をしている(図10)。「組織へのエンゲージメントは越境している人のほうが高まります。会社のことを好きな人は外を見て比べて自社のよさを認識した人であり、囲い込みは無意味です」(古屋)

ここまでの結果を踏まえると、Z世代の満足度やエンゲージメントを高めるために会社ができることは多いのがわかる。「越境経験をさせること。これがとても重要です。同時に親からの期待や、リモートワーク頻度に象徴される多様化も示されています。多様化の時代には、一律の決めつけではなくコミュニケーションによる理解、それに応じた期待のメッセージを出すことが求められるでしょう」(古屋)

【図9】 就職後に経験したこととこれからやりたいこと



【図10】 就職後の経験率による早期離職意向の有無

就職後の経験	早期離職意向	
	なし	あり
株式会社やNPO、法人等の設立・運営	35.4%	19.2%
所属する企業・組織における新規企画立案への参加	35.3%	26.8%
所属する企業・組織内での勉強会の主催	35.2%	28.8%
所属する企業・組織内での勉強会への参加	35.4%	32.6%
所属する企業・組織外の人との勉強会の主催	36.0%	13.6%
所属する企業・組織外の人との勉強会への参加	35.2%	30.3%
大学、専門学校への通学(学び直し)	35.5%	16.4%
海外留学	35.3%	23.8%
ボランティア活動(文化振興・災害復興など)	35.9%	21.6%
趣味・スポーツなどのコミュニティへの参加	35.0%	33.7%
町内会・自治会等の地域活動	35.7%	20.9%
新しいコミュニティの立ち上げ	35.3%	19.3%
転職	34.4%	37.1%
収入を伴う副業・兼業	35.7%	25.0%
所属する企業・組織内における副業(社内副業)	35.1%	20.0%
個人ブログ等インターネット上での意見発信	35.3%	27.0%
友人・知人を集めた懇親会・飲み会の主催	35.8%	31.7%
あてはまるものはない	30.9%	41.4%

社外に目を向け、越境経験のある人のほうが組織へのエンゲージメントが高い

人材会社は Z世代をこう見る

キャリア観が多様化する時代に、
若手とどう向き合うかについて悩む上司世代は少なくない。
多くの20代と対話を重ねてきた、
人材サービス業界の最前線の3人に、
本誌編集長、浜田敬子が聞いた。

「選べない」への抵抗感

浜田敬子 (以下、**浜田**) : Z世代は新卒で就職した直後から転職を考え始めるという話を聞きます。この転職意欲をどう見ますか。

岩崎由夏氏 (以下、**岩崎**) : 社会人1年目で「よい案件があれば話を聞きたい」という人は多いですね。就活時期から、副業ができる会社かどうかチェックしています。今の時代、ホワイトな企業も多くて、定時に終わるし、コロナが収束してもあまり飲みにも行かないので、皆さん余裕があるんですね。

寺口浩大氏 (以下、**寺口**) : 僕は20代の皆さんと友人として話すことが多いのですが、「大企業ベーシックインカム作戦」(大企業の給料やワークライフバランスをベースに得ながら副業する)という話を聞きます。楽したいわけではなく、人生トータルで見ると、使えるものは使っておく、という感覚です。

岩崎 : 副業を希望する背景は金銭的目的もありますが、それよりも危機感です。職場がぬるいから、このままじゃダメなんじゃないかという焦り。じゃあ今すぐ転職するかというと、それはそれでハードルがあるので。

浜田 : 上の世代を見て焦るという話は聞きます。

寺口 : 20代と話して見えてくる不安は「選べなくなること」。選ぶことが



当たり前の世代で、視聴するものは国内外のサブスク含めて無限のチャンネルがあるし、学校で友達ができなかったらオンラインゲーム上で作ればいい。だから、会社の配属や上司の「選べなさ」への抵抗感が強いですね。

新卒でコンサルの人気の高いのは、将来のオプションを手っ取り早く手に入れられるから。コンサル出身の人が、いろんな事業会社に転職する事例をネットでも目にするから、「コンサルに行ったら分岐が増えるんだ」と見える。

二極化はなぜ？

金井芽衣氏 (以下、**金井**) : ひと口にZ世代といっても二極化している気がします。副業マッチングサービスに登録してちゃんとオファーが来る優秀な人がいる一方で、そもそも副業するためのベースの能力やスキルが獲得できていない、自信がないという人もやっぱり多いなと思います。

ワンキャリア Evangelist



寺口浩大氏

2010年京都大学卒業。三井住友銀行、デロイトを経て現職。「ONE CAREER PLUS」ではたらく人の「新しい地図」プロジェクト推進。



浜田: その差は何から？

金井: 自分で考えて意思決定をした経験があるかどうかだと思います。親から勉強しろ、とにかくいい学校いい会社に行つてと言われ続けて、その通りにして親が敷いたレールだけ走ってきた人も一定数はいます。部活の経験の有無も大きい気がします。上下関係から生じる理不尽なごきなどは論外ですが、一度自分の思い通りにならないことを経験しているかどうか。

寺口: たしかに最近人事の方と話しても、「やはり体育会系出身者がいい」という声はありますね。部活動や体育会は、シビアにレギュラーを外されるとか、選べないことを経験する稀有なコミュニティです。そういうレジリエンスは企業で求められているのかも。

岩崎: 「ひりついた経験」を求める人は、そういう環境に自分から行く。そもそも何をしたいかわからない人たちは、セーフティネット的に選択肢が多そうなどころに行く気がします。

怒れないミレニアル世代

浜田: 皆さんはZ世代より少し上の世代ですが、違いを感じますか？

金井: 私たちは耐える世代ですね。20代の頃は朝7時に会社に行つて、夜遅い時間まで働いていました。理不尽なことがあっても、受け流したりかわしたりしながら、いかにいい情報を得られるかと考えていました。

岩崎: 自分たちは理不尽にも耐えたけれど、下の世代には怒れないとよく聞きますね。

浜田: ミレニアルはどうして厳しく接することができないのですか？

岩崎: 「ハラスメントのリスクがある」というのが建前なんですけれど、やっぱり「嫌われたくない」があるのではと。

寺口: 同世代の30代で大企業にいる友人たちのなかには管理職になることに、「今はマジで何のメリットもない」と言っている人もいます。叱られたり

ハードに働いたりすることは自分たちの糧になっていることもある。でも同じことを部下にやるのは「時代がそれを許さない」。あえてハードなコミュニケーションをするメリットが1つも無い。だったらもう「いいんだよ、いいんだよ」と偽りの優しさを提供するしかない。

岩崎: うちの会社は「平成のマネジメントをする」と宣言しています。必要ならばしっかり叱ります。ただ、そのほうが職場への定着率はいいんです。かつては私も「いいね、えらいね。よく頑張ったね」と褒めてばかりの時期がありました。ただそれが常態化すると、たまに本気で叱ると「もうこんなところでやってられません！」となる。最初から厳しく接してきた人たちは、叱っても食らいついてくるし成長意欲もあり、その後も継続して成果を出す確率が高い。

金井: 本当に求めているのは、成長することなんですよ。そのためにしっかり叱ってもらいたい。重要なのはそこに愛があるか。「本気で思ってくれているんだ」とわかると、応えられる。感情的に怒ってはダメですね。

浜田: そこには敏感なんですね。

金井: 「本気であなたのことを考えているよ」と管理職がしっかり伝えられていたら、辞めないです。ただ、組織の階層を増やすとそれが難しくなる傾向はあります。

岩崎: むしろZ世代というより、上の世代の課題なのだと思います。私はマネジャーたちに「きちんと叱ってくれ」と言っています。まともな叱り方を目にしたら、チャットツールなどでDMして褒めます。実は叱るほうも叱るほうでしんどいですし、一時的に若手のモチベーションも下げるなど短期の視点では合理的でないように見えるでしょう。しかし、ちゃんと人が育つ組織でなければ「偉大な会社」になれない。そこはトップが推進するしかありません。

ポジウィル 代表取締役CEO



金井芽衣氏

2013年法政大学卒業。リクルートエージェントを経て創業し現職。キャリア特化のパーソナル・トレーニング「POSIWILL CAREER」運営。

コロナはどう影響したか

浜田: Z世代のキャリア観に、コロナの影響は感じますか。

岩崎: 人と関係を作れる人が減ったなという感覚があります。別の部署の人と飲みに行き仲良くなるような非公式のつながりが少ない。「友達の作り方がわからない」と言うんです。それも無理ないですよね。大学に入った途端にコロナ禍に見舞われ、授業はすべてリモート、サークルにも入れなくて。だから営業でも商品説明はできるんですが、お客さんと人として仲良くなることは苦手な人が多い印象ですね。

寺口: ○○スキルという名前のついていないものを、やらなくていいと思ってしまう傾向がありますね。「会食で1つネタを準備する力」って、わざわざ名前つけるほどのものでもない。でも、それが実は仕事上で重要ということは、「試合」に出ないとわからない。

岩崎: 名前のないスキルって、今まではある種、先輩たちとのやり取りで身につけたものですね。あえて名付けると、「人としての引力」だと思います。いざというときに助けてもらえる力みたいなもの。それが軽視されている。

寺口: 身につける必要性にどこかで気づかなければいけないんですが、叱られない時代だと気づける瞬間がない。ただ、ちょっと変わってきていますけどね。

岩崎: コロナも明けて、危機感が表出していますね。転職候補者で最近多いのは「出社できる会社に転職したい」です。今はフルリモートだけど、チー

ムで仕事をしたいとか、ちゃんと叱られたいからオフィスに行きたいという人が増えています。オンラインでモニターの向こう側にいる人が叱っても刺さらない。いい意味での感情の揺らぎや波がないと、普通に人生として面白くないんだと思うんです。

うちの会社ではマネジャークラスにコーポレートカードを渡して、1カ月分の予算を使い切るまで、部下と飲んだりご飯を食べたりしてとお願いしています。そうやって普段から人間関係を作っておくことも大事だと思っているので。

企業にできること

浜田: 組織としてできることはなんでしょう。

寺口: たとえば、採用の時点で「カッコつけすぎない」こと。あるメガバンクと仕事をしたときに、離職者の声を採用の記事や動画で使っていたのには驚きました。たとえ志望者の母集団が減ったとしても、リアルな部分を見せずに、入社後の期待値調整に悩むよりずっといい。大企業が採用戦略として正直にデータを出し始めていると感じます。

金井: 特性に合わない仕事に就いてうまくいかず、「自分なんて価値がない」と思い込んでメンタル不調に陥る人は結構います。採用する企業は適材適所をしっかりと見たほうがいいですね。

岩崎: 当社では面接のときに必ず、自身にとっては普通なのに他人にとっては違うエクストリームポイントを聞きます。黙々と作業するのが苦じゃないとか、お祭り好きだとかありますよね。それに合わせて配置を決めています。

浜田: せっかく採用の段階で学生時代に力を入れたことをアピールしても、それをまったく生かせない部署に配属される「ガチャ」も離職原因の1つになっていますよね。会社だけでなく、上司や先輩の役割って、この人は何をやらせたら最も成長ストレッチするか、見極めることなのかもしれませんね。

YOU TRUST 代表取締役CEO



岩崎由夏氏

2012年大阪大学卒業。
ディー・エヌ・エー、子会社
ペロリに経営企画としての出
向を経て、2017年に創業し
現職。



[Z世代座談会]

仕事とキャリアの本音を聞いてみた

今、20代の当事者は働き方や組織にどんな考えを持ち、どんな選択をしているのか。大学卒業後さまざまなキャリアを歩む5人が、率直に語る。

「居心地が悪いから」
若手が退職するのは



Aさん(29歳)

起業して会社経営。海外インターンなどを経て大学卒業後、2018年に日系大手メーカーに入社。2019年に退社し大人向けの教育ビジネスで独立、2021年に法人化。

今の場所にいる理由

— 今の仕事や働き方を選んでいる理由を教えてください。

Aさん：僕は新卒で第一志望の日系大手メーカーに入ったのですが、1年で退職しました。そこからSNSで発信しながら靴磨き修行を始めました。そのほかにもトラック運転手やイベントスタッフ、通訳と数えきれないくらいの仕事をしました。結局、自分の単価として何がいちばん高く売れるかなと考えて、得意分野を生かして教育系ビジネスで起業しました。

— 退職の理由は？

Aさん：端的に言うとカルチャーが合わなかったです。もともと帰国子女で、学生時代には米企業でインターンも経験しました。そこでは、サラリーが発生している以上は当然のように意見を求められましたが、日本は真逆でした。入社直後から会議でバンバン発言していたのですが、「1年目は黙っとけ」と。これは伸びるわけないな、と思って辞めました。

Bさん：私がベンチャーを選んだのは、就活で受けに来ている学生が楽しそうだったからです。大手企業のインターンに参加している学生たちは将来像が明確じゃなかったり、

福利厚生の点で企業を選んでいるという感じだったり。大事にしていることが違うな、と思いました。

Cさん：私は新卒で入社した大手コンサルティング会社を3年半で退社しました。前職を選んだ理由は結局、ネームバリューだったなと思います。

入社前は有名企業で働いている人たちは雲の上の存在……と思っていたのですが、入ってみたら意外と「なんだ、こんなもんだ」という感じで。「自分の30代もこれがずっと続くんだ」と先が見えた気持ちになって。人生を本気で考えたときに、自分の足で立つことが本当の幸せを作る一歩だと思って、独立を選びました。

Dさん：私は子どもの頃から親しんできたプロダクト(商品)を作る日本企業に新卒で入社して2年目で、社内では新卒としては珍しく経営企画の部署にいます。もともとメディア志望だったのですが、新聞社などを受けるなかで、自分の居住地を自分で決められないことに違和感があった。

Aさん：僕も転職は、退職理由の1つです。上司が家を買った直後に転職させられているのを目にしてきたので。

Dさん：それで転職のない企業を探しました。最後までメディア業界と迷ったのですが、「新卒切

キャリアの意思決定を
自分でできないのはマイナス



Bさん(25歳)

ベンチャー勤務。高校、大学と東海地方在住。新卒で2021年に都内の人材系ベンチャー企業に入社し、法人営業を担当。

仕事とキャリアの本音を聞いてみた

世の中に貢献していることが
幸福度を高くする



Cさん(26歳)

個人事業主。大学卒業後、2020年に外資系大手コンサルティング会社に入社。2023年夏に退社し、マーケティングや制作ディレクターをフリーランスとして請け負う。

符」(新卒でしか入れない企業に新卒の「カード」を使って入社すること)もあるから、まずは名の知れた企業に一旦行ってみようと。その後転職のときに有利な会社がいいだろうと思いました。ただ、今この先はまさに迷っています。



Eさん: 新卒で日系大手に入り6年目です。最初の職場であるBtoC商材のマーケティングの部署では、華々しい広告宣伝だけではなく、販売管理やコスト管理のような、地道さが求められる仕事も経験させてもらいました。

入社当初は体育会系気質の人にカルチャーショックを受けたこともありましたが、社内ですごい先輩たちとつながって「どうやって信頼を獲得するかによって周囲も変わってくる」と教えてもらい、考え方も広がりました。悔しいのがつながりのあつたすごい先輩たち、能力ある同僚たちが辞めていくこと。この風土を変えたくて、社内転職のような異動制度を使って、人事領域にいます。

— なぜ多くの人が辞めていると思いますか。



Eさん: お客様に対する貢献実感と成長実感が得にくいから、かもしれません。「給料をもらっているからには社会に価値を生み出そう」と一生懸命やろうとする人ほど辞めていきます。優秀層から辞めて、残っている人は仕事はほどほどに、整っている制度をできるだけ活用したい……という人が多いです。

仕事で何を成し遂げたいか

— 皆さんが仕事で成し遂げたいことは?



Bさん: マネジメントに興味があります。中長期で見ると、個人でやれることには限界があるなと思っていて。組織をどう動かしたら、

顧客にとってすごい成果を返せるのかを学びたい。会社は今がちょうど成長期で、ポジションや役割もどんどん増えていきます。キャリアにおいて、ここは踏ん張りたいと思っています。



Cさん: ある程度よい生活をしたいという気持ちはあるのですが、正直給料にはそこまでこだわっていません。それ以上に、自分が世の中に貢献していることのほうが幸福度が高いです。根底には女の子を元気づけたいという気持ちがあります。手段は何でもよくて、世の中にインパクトや人々にプラスの影響を与えられる存在でありたい。今の仕事ではそれができているので満足しています。

— 前職ではなぜできなかったのですか。



Cさん: 大手グローバル企業を担当していたのですが、マーケティングとして広告を打つのが仕事で、買っている人の顔が見えなかった。仕事が作業になってしまい、「自分じゃなくても誰でもできる」という感覚が強くて。今の仕事は、お客様一人ひとりの顔が見える近さで仕事ができるところがいいです。



Aさん: その話、ものすごく共感します。僕も大手企業で営業をしていたときは、対企業に売るのが仕事で、商品を実際に使っている人が全然見えなかった。今の仕事はtoCが主体で、オフィスにはお礼の花や手紙も届きます。めちゃくちゃ幸福を感じられます。



Dさん: 日本社会は、家事も育児も仕事も、女性に「スーパーウーマン」を求めすぎだとずっと思っています。私はスーパーウーマンじゃなくてもいい環境を作りたいです。うちの会社は女性管理職比率も高いのですが、家事育児をメインで担うのは依然として女性たちです。自分たちの商品が女性をエンパワーメントするものなのに。会社も世代交代や改革が進んでいる時

自分の居住地を
決められないことに違和感



Dさん(24歳)

国内外で知られるプロダクトの日系メーカー勤務。都内の大学卒業後、2022年に入社。経営企画の部署に在籍。

日本が成長しないのは
皆が社内を見すぎだから



Eさん(29歳)

日系大手メーカー勤務。都内の大学卒業後、2018年に入社。BtoC商品のマーケティング部門を経て人事部門で働く。

がなっていけばいいのになと思います。



Cさん：ロールモデルが社内にいないこと。「こういう人になりたい」という人が社内の先輩、上司にまったくなくて、私の同期もそれが原因で辞めました。リモートワークだったから余計にそうなのかもしれません。社内につながりが全然ないまま、直属の上司か、案件が一緒の上司しか知らなかったです。

いろんな経験をしている人に憧れていたのも、もっと自由にいろんな観点で仕事をしている人が増えればいいのになと思います。それを本当に実現しようとして、仕事1つ受けるのも、意思を持って自分でジャッジしなくてはいけない業務委託になった面はあります。



Bさん：同世代と話していると、個人のキャリアの先行きが不透明な人が多いと感じます。この会社にいたら何年後こうなっている、というのが見えなかったり、会社の都合で異動するので、どういうキャリアプランになるのかわからなかったり。

転職が増えてきたとはいえ、会社に一度入ると自分でキャリアに関して意思決定ができない状態は、個人にとってすごくマイナスだと思います。



Aさん：敬語文化を変えたいです。敬語が過剰なまでの上下関係を作らなからです。僕は留学時代の友人の年齢は知りません。「もうすぐ定年でさ」と言うから「あ、60代なんだ」、みたいな。

結局何をやってきたか、どういうバックグラウンドで、どんな会話をするかにつながるべきなのに、日本は会社の上下関係でコミュニケーションが断絶され、悩みが共有できないから、僕みたいにすぐに辞める人が出てしまう。

会社はなぜ若手が流出するのか、と危機感を抱いているけれど、それは「居心地が悪いから」。フラットにみんなで協力できればもっとここで働きたいという若手は増えると思います。

期なので、今、この目の前から変えていきたいです。

ただ今は経営層と近い距離でコミュニケーションができる環境にいるので、今なら(会社を)変えられるかもとやりがいを感じていますが、今後定期的なローテーションで、たとえばあまり売上のない部署に行く可能性もあります。50代の部長などでも必要以上に腰が低い様子を見ていると、肩身の狭い思いをしていて、立場や部署によつての「人権のなさ」を感じます。



Aさん：その哀愁つたらないですよ。



Dさん：背中が小さく見えること、ありますね。



Eさん：日本では、誰かが何かしてくれるのを待っている人が多い。いろんなエンゲージメント調査を見ても若手層って「会社の将来が不安だ」と答える人の割合がすごく高いんですけど、会社の将来を作っていくのは自分じゃないか、と思います。その当事者意識を、若手から正しくインストールしたいと思っています。

日本の組織 ここを変えるべき

—— 日本の会社や組織で「ここを変えるべき」を挙げるとすると？



Eさん：日本が成長しないのは、社内を見すぎだからだと思います。お客様を見ていないビジネスが蔓延しすぎていて。結局誰も幸せにならないから、働く人のエンゲージメントが下がっている……という構図がある。



Dさん：人材の流動性のなさですね。それもあって自分のキャリアプランを考える人があまりいない。流動性が高くなれば、退職した人が外の世界を見て、いい視点を持って会社に戻ってきてくれるかもしれない。出戻りをもっと許容する社会に、日本全体

3 Z世代の

「育て方改革」進行中!

多くの企業がZ世代の育成に試行錯誤するなかにあって、先行して育て方改革に取り組む企業、自ら成長しようとする有志活動を紹介する。組織や企業の枠、世代を超えて組織をアップデートする取り組みが進行中だ。

旭化成

▶ 新入社員が自ら運営する

学びのコミュニティ「新卒学部」を導入

多様化する若手のキャリア観に対応し、旭化成では「新卒学部」を新たに創設した。新入社員が主体的に運用する学びのコミュニティを通じて、学び合う風土を醸成。多様な個を尊重し、自律的な成長を支援する。

「終身成長」と「共創力」を人財戦略の柱とする旭化成。多様な個の活躍を支援するなかで、2023年から新入社員の育成方法を大きく見直した。「新卒学部2023」を新たに創設し、新入社員研修後の約9カ月間にわたって、新人が仲間とともに主体的に学ぶ場を整備した。

人事部人財・組織開発室室長の三木祐史氏は、「きっかけはコロナ禍での新入社員研修だった」と振り返る。「対面での集合研修ができなくなったので、3密を避けてオンライン中心の研修を行いました。配属地域ごとには対面で集まりましたが、これだけでは寝食をともにする合宿と同レベルの同期のつながりはあまり生まれなかったのです。もはや同期というだけでは自然なつながりは生まれにくくなっており、個々の志向やキャリア観など、何か共通項がなければ相互刺激につながらないのではないかと考えています」(三木氏)

新入社員に限らず、若手の育成に関しては、以前から課題を感じていたと三木氏は言う。最大の問題は、企業側が若手一人ひとりのポテンシャルを生かし切れていないことだ。特に大きな組織で

は、どうしても責任権限を限定して仕事を与えることが多いため、若手は自分の枠を超えた挑戦がしにくく、ビジネスの全体像も捉えづらい。十分に成長を実感できない状態が続くと、モチベーションも落ちてくる。

「ただ、現場には誰かがやらなくてはいけない定型業務もあるし、個人ごとに差をつけない組織風土が根付いている職場もある。人事がすべての職場に踏み込んで一気に変えることは難しいため、まずは研修という場を使って新入社員の成長をサポートしていこうと、新卒学部の仕組みを導入しました」(三木氏)

ゼミの立ち上げ・運営も若手自身で

新卒学部は、個人のキャリア観を尊重し、興味のある分野を新人同士で学び合うことができる仕組みだ。期間は約9カ月で、6月から9月までの第1クールと、1カ月の中休みを挟み、11月から翌2月までの第2クールに分かれている。ゼミ活動を中心に、集合学習やワークショップで主体的に学習を進めていく。基本的に自主参加としているが、第1クール

ワーク① 「さらけだせ！経験と感情と仕事観」

事前に作成したワークシートを同期に紹介しましょう
準備物：事前ワークシート

進め方

時間：12分（3～4分/1人）
* 必ず全員が紹介できるように時間を厳守！
* プレイアウトルームで3-4人/班にランダムで分けます

① プレイアウト後は、五十音順にワークシートの内容を紹介してください
② 話すときは最初に自己紹介（地区・所属・名前+**あだ名**）をお願いします
③ 紹介が終わったら、必ず全員拍手のリアクション+前に紹介した人が一言コメント
* 簡単に構いませんので感想を伝えることを大事にしてください！
④ 4までが終わったら、次の順番の人へ

「新卒学部2023」のオンラインでのワークショップの様子。事前学習したものをそれぞれの参加者がプレゼンテーションしていく。

は全員が、第2クールも約7割が参加している。

第1クールの最初には、参考情報としてキャリアアンカー診断を受ける。自らのキャリア志向を踏まえて、事務局が用意した4つのゼミ（アドベンチャーゼミ、プロフェッショナルゼミ、クリエイティブゼミ、ワークハックゼミ）から興味のあるゼミを選択する。ゼミごとに指定された講座をeラーニングやオンライン集合研修で学ぶほか、毎月1回のワークショップを行う。

第2クールに入ると、自分たちで興味のあるテーマのゼミを立ち上げる。それぞれが参加するゼミを決め、活動内容を企画して運営するのも新人社員たちだ。

「資料の見やすさやDXを学ぶなど業務に直結したものから、ダイバーシティをテーマにした『女子相談室』、お金について学ぶ『大富豪ゼミ』まで、バリエーション豊かなゼミが7つ発足しました。それぞれの職場で仕事の経験も積み始めているので、身近なスキルアップにつながるようなものが多く、ディスカッションにも熱が入っています。外部講師を呼びたいと予算の交渉に来たり、ワークショップの企画で素晴らしい提案資料を作成したり、期待以上の動きをしてくれていますね」（三木氏）

同時導入した上司層研修 徹底した傾聴力を身につける

一方、新人を受け入れる側の職場の変革も重要だ。実は新卒学部の構想を伝えた当初、業務への支障を懸念し、抵抗もあったという。ところが、職場のマネジャーたちの声を丁寧に拾ってみると、むしろ上司も困っていることが見えてきた。入社して日が浅い若手だからといって一律の対応をして

いては育成はうまくいかない。同時にハラスメントへの配慮も求められるなかで、職場で何ができるのか、具体的に何をすればいいのか、悩んでいる上司は少なくなかった。

受け入れる側へのサポートとしては、新卒学部導入と同じタイミングで、従来は一部の事業本部で行っていたOJTトレーナー研修を全社展開した。基本的な役割理解と傾聴トレーニングを通じて、若手に仕事を与えるだけでなく、その意味付けを伝える重要性を理解してもらう内容だ。

「新卒学部でオンボーディングのサポートは始まりましたが、大切なのはその後、どう継続していくか。3年、5年タームでフォローしていくことも必要だと考えています。みんなで学び合う風土を醸成し、互いに刺激し合いながらモチベーション高く成長し続けることができるよう、取り組みを進めていきます」（三木氏）

現在、個人の志向に合わせて学べる仕組みとして、全社共通の学習プラットフォーム「CLAP (Co-Learning Adventure Place)」も整備されている。社内外の学習コンテンツを自由に選んで受講できるほか、受講者同士の情報交換などコミュニティ運営に活用できる。

このほか、DX化を推進して定型業務を効率化したり、人事制度の面でも、年齢や職歴にかかわらず、能力のある若手をより早く登用できる仕組みを検討するなど、多方面から改革を進めている。多様な「個」を尊重し、その能力を引き出す支援に徹することが、若手の成長を促す最大の鍵になる。

人事部
人財・組織開発室
室長
三木祐史氏



日本郵政グループ

地方のベンチャー出向で志を実現できる環境を整える

若手にも志を持っている社員は多い。必要なのはそれを実現する環境だ。日本郵政の「ローカル共創イニシアティブ」は、社員が単身で地方に飛び込み、事業共創に取り組むプロジェクト。越境体験を経て大きく成長する社員は多いという。

日本郵政グループは、「ローカル共創イニシアティブ」というプロジェクトを2022年に開始した。社会課題解決に取り組む地方の自治体やベンチャー企業に、意欲ある社員を出向させ、事業共創に取り組むというものだ。

プロジェクトを立ち上げた事業共創部担当部長の小林さやか氏は、「事業面と人材面と大きく2つの狙いがある」という。

事業面では、全国で約2万4000におよぶ郵便局という資産の活用だ。地域に根ざし、街の郵便・金融窓口として住民から親しまれてはいるものの、事業パートナーとしては認知されていないのが課題だった。会社としても、地域ごとのリアルな課題を本社が直に把握できるような仕組みが整っていなかった。中期経営計画で「共創プラットフォーム」を目指すというビジョンを掲げるなかで、グループの強みを生かすための仕組みづくりが急がれていた。

これは人材面からも必要なことだった。実は日本郵政グループには、「地域の役に立ちたい」「社会に貢献する仕事をしたい」という志を持って入社してくる社員が少なくない。しかし、それを実現する制度や施策が不十分で、なかには意欲を失っていく若手もいたという。

「決して離職率が高いわけではないのですが、辞めていく若手の本音をよくよく聞いてみると、行動したくても実現する術がないことへの失望がありました。思いが強い人ほど、失望も大きい。やはり一人ひとりのチャレンジする気持ちを引き出し、最後までやり切れる環境を整えていくことが重要だ

と考えました」(小林氏)

ローカル共創イニシアティブでは、事務局がNPOと連携して全国のローカルベンチャーと接点を持つ一方、社内公募で出向者を募集。選考では単に地方に行きたいというだけでなく、プロジェクトへの理解や本気度を確認した。出向先企業との面談も踏まえて丁寧にマッチングを行い、2022年4月からの第1期では8名、翌年の第2期では2名を選出。28歳から45歳まで幅広い年代が集まった。出向期間は2年間で、メンバーは出向先で働きながら、日本郵政グループの資産を活用した課題解決ビジネスの創出を目指す。

現場で考えながらできることを探る

1期生の三好達也氏の派遣先は、宮城県石巻市の空き家再生事業を手掛ける会社だ。2014年に新卒で入社したゆうちょ銀行から日本郵政に出向し、人事部在籍時にこのプロジェクトを知って応募した。

「いつの間にか、新しいことに取り組むよりも、今の部署で認められることを優先して仕事をしている自分に気づき、せっかくならもっと違うフィールドでどこまでできるか試したいと思いました」(三好氏)

石巻で三好氏が目指すのは、市場で流通しにくい空き家情報の集約と活用だ。仮説の事業テーマと大まかなマイルストーンは決まっているが、具体的なアクションは現場で考えて自ら動いていかなくてはならない。建築や不動産に関する知識もなく、何をしたいか・何ができるかは手探りの状態だった。まずはできることから、自分で勉強しながら空き



三好氏が出向するのは、宮城県石巻市の空き家再生事業を手掛ける会社だ。



事業共創部
主任(巻組 出向)
三好達也氏

家の調査や所有者との調整に出向いていった。

転機となったのは、新しいシェアハウスの立ち上げプロジェクトを任されたこと。担当者として経営的な会議に参加することも増え、事業全体を見渡すビジネス視点や、当事者意識を持てるようになったという。

既に日本郵政グループと協業する実証実験の提案も行っており、出向期間中に体制構築まではやり切りたいと考えている。

「石巻では、受け入れ企業の社員をはじめ、関係企業の経営者や、不動産・建築の専門家として独立している方など、いろいろな立場の方と仕事をしました。以前は、会社に入ったら組織内の役割を果たすという意識が強かったのですが、それは1つの働き方にすぎない。複数の顔を持っている方の多さに触れ、私も部門の枠組みにとらわれず提案したり、副業制度を活用したり、やりたいことをやる方法はあるのではと気づかされました」(三好氏)

厳しい越境体験を経て大きく成長

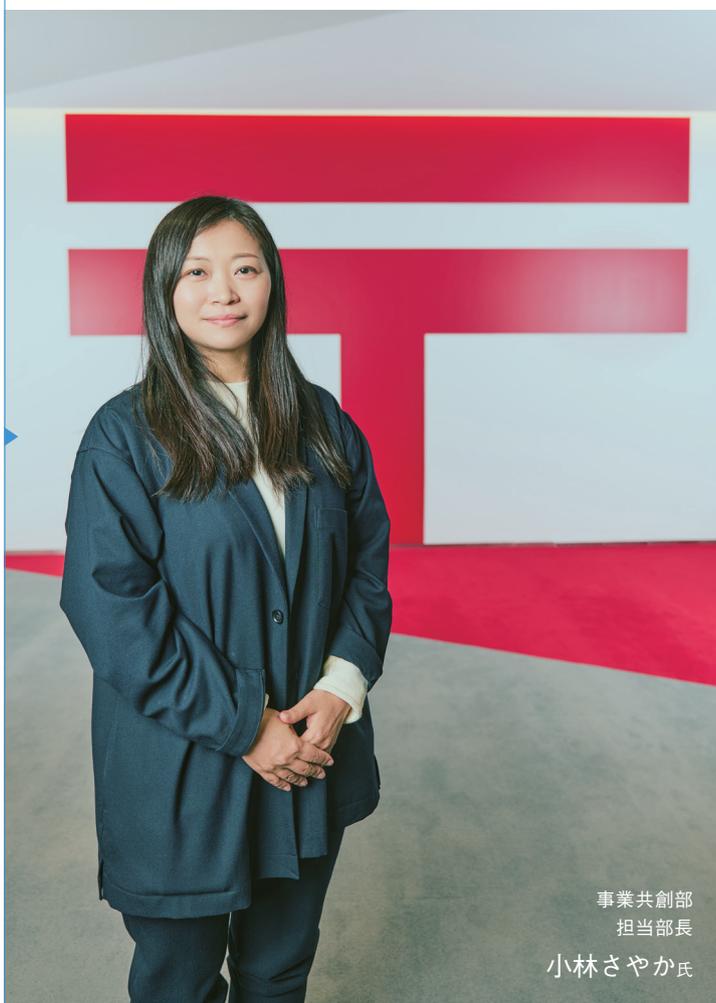
ローカル共創イニシアティブは人材育成のための研修ではなく、あくまでも事業共創を目的としたプロジェクトだ。メンバー本人、事務局、出向先を交えてゴールを設定し、事業モデルを構築して定期的に進捗を管理する。事務局も毎月ミーティングを行うなどサポートしているが、メンバー自身が現場で判断しなければならない場面も多い。当初は出向先と衝突してしまうメンバーもいたという。

「最初はどうしても郵政グループの資源をどう活用

するかを起点にして考えてしまいがちですが、地域の事情も目の当たりにして、課題から逆算したソリューションのなかで自社資源をどう活用できるか、という課題ドリブンで発想できるようになっています。また、何か話をする際、会社を主語にするのではなく自分を主語に考えをはっきり語るようになり、プロジェクトを経て自律性が高まったメンバーは多いですね」(小林氏)

1期生の出向期間も終わりが近づき、次の課題は、越境経験で成長した人材に、どう活躍してもらうかだ。

「越境して視野が広がったことで、メンバーからはチャンスを与えてくれた会社への感謝の声が多く聞かれます。アルムナイ制度や副業制度も始まり、会社も変わってきている。一人ひとりの思いを実現できる環境づくりにさらに力を入れていきたいと思っています」(小林氏)



事業共創部
担当部長
小林さやか氏

オルビス

リブランディングと両輪で組織改革を推進 若手が活躍できるオープンな風土に

再生に向けてリブランディングを実現するには、組織を変えなくてはならない。経営の強い意志から始まったオルビスの組織改革。採用・育成を根本から見直し、挑戦意欲のある若手が活躍する風土へと大きく変化した。

2018年から大胆な組織改革を進めてきたオルビス。きっかけは、売上の伸び悩みが続いたことだった。創業以来、シンプルでナチュラルな商品が支持を集め、業界に先駆けて自社ECサイトによる通信販売を確立するなど、独自の地位を築いてきたが、なかなか新規顧客が獲得できなくなっていた。販売戦略もまとめ買いによる値引きなどのキャンペーンに偏るようになり、収益構造が悪化した。

再生に向けた一手が、リブランディングだ。ブランドとしての提供価値を、年齢に抗うのではなく、本来の美しさを引き出す「スマートエイジング」と再定義し、キャンペーン主体の販売戦略から、消費者目線での顧客価値最大化へとビジネスモデルの転換を目指した。HR統括部部長の岡田悠希氏は、「そのためには、組織のあり方を変えていく必要があります」と振り返る。

「通販時代の成功体験があったため、既存の勝ちパターンを高速で回していくうちに、自部署を優先するセクショナリズムや挑戦しないシニリズムが、いつの間にか組織全体に広がってしまった。これでは新しい価値を生み出すことはできません。リブランディングと組織改革を両輪で進めていくことは、経営陣の強い意志でもありました」(岡田氏)

セクショナリズムとシニリズムとは逆の「未来志向」で「オープンマインド」な風土を目指し、全社員に求める新たな行動指針『オルビスマネジャースタイル(OMS)』を策定。「ビジョン志向」「自律駆動」など7つの項目を掲げ、各項目につき「意識してほしい行動」と「意識してほしくない行動」も



HR統括部 部長
岡田悠希氏

新規戦略部
新規戦略グループ
石田 桜氏

具体的に提示した。

管理職については、行動指針に沿った行動ができていないか、3カ月に1度、メンバーからのサーベイを実施している。上司だけでなく、部下も定期的に行動指針を振り返ることになり、意識浸透を図る狙いもある。

採用を変え 挑戦意欲のある人材を増やす

大きく変えたのは、採用だ。新たな行動指針にフィットする人材を採用して、組織のなかに増やしていった。

「ところが、35年以上続いている化粧品メーカーですから、志望者のなかにはこれまでの商品が好きで、変わることを望まないタイプの方も多かったです。私たちが求める『未来志向』で『オープンマインド』な人材は、選択肢としてオルビスを見ていないので、こちらから積極的に動いて声をかけていきました」(岡田氏)



2021年に新卒入社した石田桜氏も、学生時代はITベンチャーや広告代理店を志望していた。学生側が企業に自分をアピールする求職型の就活イベントに参加したとき、オルビスの担当者から声がかかった。それまでは「社名を聞いたことがある程度」だったが、会社が生まれ変わるタイミングで、若手のうちから仕事を任せてもらえる環境だと知り、入社を決めた。

「新規顧客を獲得するチームに配属され、入社

2、3か月後には担当の代理店を任されました。本当に早くから任せてもらえるんだと驚きましたね。上司との関係も良好です。私が発注ミスをして在庫を抱えてしまったときも、叱ることなく冷静に、一緒になって対策を考えてくれました。私からも、役割分担を変えたほうがチームとして動きやすいなど、日頃から自分の意見を率直に言えます。上司もきちんと受け止めてくれ、意見が反映されることも少なくありません」(石田氏)

「若手の仕事」を見直し バイアスを排除

もちろん、改革を始めてすぐに今のような風土になったわけではない。

行動指針を示し、採用を変えると同時に、人事制度も変えた。一律の階層別研修をやめて自己研鑽のプログラムを導入し、主体的に学び合う社内アカデミー「ORBIS LAB」を立ち上げたほか、

年功にかかわらず、成果が報酬に反映される評価制度に改定した。

職場に染み付いたバイアスも徹底的に排除している。スーツをやめてカジュアルな服装に変え、電話応対や契約書のデータ更新など、これまで無意識に「新人の役目」とされてきた業務の分担を見直した。

「主体性のある若手を採用しているので、昔のままではすぐに辞めてしまうようになっていました。既存の社員も抵抗はあったと思いますが、そのなかでも活躍する若手が出てくると、なるほど、こういうことかと、それに続く人が次々に生まれてきた。2020年くらいから業績にも好転のきざしが見え始め、一気に変わってきた感があります」(岡田氏)

改革も一定の成果が出てきたことから、次のステージでは顧客価値創出を加速するため、2023年末に行動指針をアップデートした。「お客さまを主語にする」「学びに貪欲に」「ひとつやってみる」「相手をもっと知る」など、お客様視点、未来志向、オープンマインドをよりポジティブな言葉として言語化し、社員の意欲と挑戦を促していく。

特に若手は「早く成長したい」という気持ちが強いことから、最初からやりたいことができる環境を整えている。ポジション別採用で本人の希望に沿った配属をするほか、オンボーディングプログラムのなかで業務アサインの内容も丁寧にモニタリングしている。

「ただ、ここ数年でわかってきたのは、ファーストキャリアとして希望の仕事に就きたいという思いは強くても、必ずしもそこに固執しているわけではないということ。実際に仕事を始めて、今後のキャリアを考えたとき、自分の成長につながるジョブローテーションであれば前向きに受け入れるケースも多いです。大切なのはコミュニケーションだと改めて痛感しています」(岡田氏)

NTTグループ O-Den

グループ横断で面白い人をつなぎ もっとワクワク働ける会社に

若手の有志団体のなかでも、着実に拡大・継続しているのがNTTグループの「O-Den」だ。ネットワークは年々拡大し、意欲ある若手が集まって新しい取り組みが生まれている。世代を超えた交流も深まっており、いまや経営層からも認められる存在になっている。

NTTグループの若手社員が立ち上げた有志団体「O-Den (おでん)」。ユニークな名前の由来は、「One」「電電」「縁(en)」をハイフンでつないだものだ。2015年の発足以来、さまざまな活動を通じてネットワークを拡大。累計の参加者は、5000人を超えた。

共同代表を務めるNTTファシリティーズの山岸宏輔氏は、入社6年目。O-Denのミッションについ

て、「我々が問いかけているのは、『ワクワク働いていますか』ということ。NTTグループ33万人を縦横斜めにつなぐことで、自分を変え、会社を変え、社会を変えることを目指しています」と説明する。山岸氏自身も4年前、日々の仕事に閉塞感を持っていたとき、O-Denの活動を知って参加したという。

山岸氏とともに共同代表を務めるのが、NTT東日本に入社して5年目の高橋慶充氏。新入社員研修で出会い、魅力的に感じた先輩が、たまたまO-Denの創設者だった縁で参加を決めた。

副代表の平城駿氏はNTTドコモに入社して3年目。コロナ禍で入社してすぐフルリモート勤務に突入し、社内につながりが欲しくて試行錯誤し、行き着いたのがO-Denだった。

代表・副代表に加え、グループ主要各社から手を挙げたメンバー15~20人が運営事務局として活動しているが、ゆるく関わっているメンバーは常時50人ぐらいになる。

毎年1つは大きなイベントと、次の世代に向けた新入社員歓迎会を開催することは決めているが、それ以外の活動の多くは各メンバーの問題意識や興味・関心から企画が生まれている。たとえば「営業の成績が上がらない」と悩んでいるメンバーがいたら、「そのもやもやをみんなで解決する企画を考えてみよう」といった具合だ。高橋氏は、「自分のやりたいこと、伸ばしたいスキルをダイレクトに活動に反映できる。自分の成長と直結している実感が持てるのが有志活動の魅力」だと語る。

これまでにグループの垣根を越えた交流の場を



O-Den 共同代表
NTTファシリティーズ
経営企画部
経営企画部門
企業イノベーション
推進担当

山岸宏輔氏
(写真左)

O-Den 共同代表
NTT DXパートナー
プラットフォーム
ビジネス部
ビジネスデザイナー

高橋慶充氏
(写真中央)

O-Den 副代表
NTTコミュニケーションズ
ビジネス
ソリューション本部
第四ビジネス
ソリューション部
流通・サービス・
エネルギーグループ

平城 駿氏
(写真右)

作る「ネットワーキング」、失敗を恐れず挑戦できる「ビジネスコンテスト」、大人が本気で遊ぶをコンセプトとした「エンジョイ会」など、硬軟取り混ぜた分科会が立ち上がり、イベントやワークショップを開催している。

経営層からも一目置かれる存在に

若手主体の有志活動とはいえ、O-Denはグループ内での存在感を確実に高めてきた。

たとえば、コロナ禍が始まったばかりの2020年には、初めてオンラインで新入社員歓迎会を開催。有志活動ならではのフットワークの軽さで、会社の人事よりも早く、オンラインで人とつながる場づくりに挑んだ。

「O-Denの活動のなかで生まれたアイデアが事業化されたり、O-Denでつながったメンバーが共同で事業を提案するなど、本業にも貢献しています。『ワクワク働く』というマインドが変わったことで、自分の業務のなかでも新しい領域を開拓するなど、副次的な効果も大きいですね」(山岸氏)

そうした成果が生まれるのに伴い、マネジメント層にも広く認知されるようになってきた。O-Denが企画したイベントには、「若手と触れ合いたい」「自分の経験を役立ててほしい」などの理由で、グループ各社のミドルクラスや経営層が参加することも多い。

2022年には、会社が新しい働き方を打ち出したタイミングで、当時の日本電信電話社長(現会長)の澤田純氏を招き、Well-beingをテーマにしたイベントをオンラインで開催した。経営トップと参加者が率直にディスカッションできる対話型イベントで、グループ64社、1600人以上が参加するほど好評だった。

1on1 も行いビジョンを共有

もともとはわずか9人で始まった活動だったが、少しずつ仲間が増え、輪が広がっていった。運営事務局のメンバーに業務事情やライフステージの変化があっても、若い世代が途切れず入ってくるので、柔軟に役割交代して代替わりできている。

2023年6月に開催された「越境活動の始め方」をテーマにしたイベント。約200人が東京・大手町のNTTコミュニケーションズのコミュニケーションスペースに集まった。同年には大阪会場でも開催するなど、地域での自律的な活動も増えている。



「入社2年目でイベントのチームリーダーを務めましたが、自分に何が足りないかを知ることができ、責任ある役割を果たした経験はとても貴重でした。副代表に手を挙げたのは、もっと貢献し、自らの成長にもつなげていきたいからです」(平城氏)

現在の体制は既に4代目だ。上の世代が役職を退いても、活動には継続して参加しており、現メンバーのサポートにあたることが多い。

発足から時間が経過すると熱量をキープできず活動が停滞してしまう有志団体も少なくないなか、O-Denが確実に成長できている秘訣は、動機付けの強さにある。運営体制や活動内容には柔軟性を持たせつつも、ビジョンの共有は徹底している。

興味を持った人には、O-Denが目指すものや活動を説明した後、事務局運営メンバーと1対1で話す場を作り、O-Denで何をやりたいのか、どういう会社にしたのかをとことん問いかける。結果的に「やりたい」という思いの強い人だけが入っている。さらに運営メンバー間でも定期的に1on1を行っており、「志を持って行動を起こすことで会社を変え、社会を変えていこう」という熱い思いを日頃から語り合う。こうした努力が、「ゆるい」組織ながらも求心力を持ち続けることにつながっている。

今後についても具体的な目標を定めず、一人ひとりの挑戦を大事にしながらビジョンの実現を目指していく。

「会社を変える、社会を変えると掲げているので、もっと影響力のある存在になりたいという思いはあります。今は会社から自由にやらせてもらっている感じですが、O-Denとして会社へ働きかけたり、会社からもO-Denという枠組みをうまく活用してもらったり、よりよい会社に変える取り組みをさらに加速させていくことができればうれしいですね」(高橋氏)

〔対談〕

どうする？

Z世代の「育て方改革」

「部下を叱れない」「育て方がわからない」——
上司が戸惑う一方、「ここでは成長できない」と
職場を見切る若手が増えている。
「イクボス」伝道師・川島高之氏、『ゆるい職場』著者の
古屋星斗が考える育て方改革とは。

「質的負荷」を高めるか
「関係負荷」を高めずに
いかに

「ゆるい職場」を見切る 若手たち

古屋：法改正や社会規範の変化を背景に、労働環境は急速に改善する一方、新入社員の離職率が上昇しています。「叱られたことがない」「このままでは成長できない」……。「仕事がきつから辞める」のではなく「ゆるい職場」でキャリアに不安を感じ、転職に踏み切る。「不満型転職」ではなく「不安型転職」が増えています。

川島：管理職からは「部下の育て方がわからない」という悩みをよく聞きます。

古屋：まず、「Z世代は〇〇だ」と一括りにしないほうが良いと考えています。Z世代を対象にした仕事に対する意識調査でも、多くの項目で二層化が顕著です。さらに掛け合わせによって、主流派なき多様化が進んでいます。

これまで多くの日本企業は、白紙状態の新卒を一括採用し、OJTで育成していましたが、若手のキャリアのスタート地点も、経験や志向も多様化する今、彼ら・彼女らのライフキャリアを把握できないことを前提とした「育て方改革」が必要です。

川島：入社時研修にせよ部下指導にせ

よ、完全個別対応の時代ですね。

古屋：もう1つ、育成の難しさの複雑性を高めるのは、負荷の掛け方の難しさです。私が2021年に行った調査で、仕事の量による「量的負荷」と仕事の中身に関する「質的負荷」、上司などとの人間関係による「関係負荷」と、新卒1年目～3年目の成長実感の関わりを分析しました。すると、質的負荷は成長実感にプラス、関係負荷はマイナスという結果が出たのです。関係負荷を高めずに質的負荷を高めるという非常に難しい舵取りが求められています。

川島：辞められたら困る、ハラスメントになるという恐怖から、部下に厳しく言えない一方、上からは相変わらず「昭和」な指示が下りてきて板挟みになっている。こうした管理職を支援しなければなりません。

「外で育てる」 「横の関係で育てる」 一社に閉じない育て方改革

古屋：育て方改革のポイントは2つあり、「外で育てる」「横の関係で育てる」ことです。若手の育成は、一社に閉じるべきではありません。大手自動車会社でも2020年前後から出向研修を導入しています。越境プログラムを提供する企業による「レンタル移籍」を導入する企業も増えています。

川島：私自身、MBAを学びましたが、それよりも実際にマネジメント能力を鍛えられたのはPTAでした。社内の序列や文脈が通用しない組織で、人を動かし物事を進める経験を管理職自身がしたほうが良い。「MBAよりPTA」が私の常套句です。

また2014年に私は、経営者や管理職として意識してきたことを「イクボス」の定義と10カ条にまとめあげ、世に出しました。定義は、(1) 部下の仕事と私

リクルートワークス研究所
主任研究員
古屋星斗



上司だけでなく 部外・社外・ソーシャルで 若手を育てる



職する。これを「ポジティブ転職」と呼んでいます。対義語は「ネガティブ在職」で、不満を持ちながら組織にしがみつく。ポジティブ転職を防ごうと自律的な社員のキャリアを制約するより、ネガティブ在職を減らすことこそ喫緊の課題ではないでしょうか。

川島：部下を越境させることは、経営者や上司にとって覚悟の要ることです。本業がおざなりにならないか、離職してしまわないかと心配して、機会を与えず困り込みたい気持ちも痛いほどわかります。しかし、部下を越境させる覚悟を持ったほうがいいです。そのためにも上司自身が仕事一本足打法から脱却し越境する必要がありますね。

古屋：まったくです。若手にとって「いい上司」とは、「できる人」よりも「変な人」かもしれません。組織の保守本流で職場の仕事ができて評価されている人より、社内外にネットワークを持ち、面白そうな仕事をしている。自分自身、越境している人がロールモデルになりやすい。

会社のメンバーシップも多様化していきます。副業や兼業、インターンシップ経験者、アルムナイなど、フルタイムでコミットはしていないが、会社に魅力を感じて、なんらかの関わりを持つ関係人口ならぬ「関係社員」がいるはず。マーケティングにおけるファンコミュニティの考え方を人材領域に応用して、「関係社員」を増やすことが競争力に直結する。ジョブ型でもメンバーシップ型でもない、いわばハイパーメンバーシップ型組織です。複層化するコミュニティで育成する設計が重要になっていくでしょう。

NPO
ファザーリング・ジャパン 理事

川島高之氏

慶應義塾大学卒業。三井物産入社後、系列上場会社の社長に就任し「イクボス式経営」で利益8割増、時価総額2倍、残業4分の1に。“元祖イクボス”として多方面で活躍中。

生活をともに応援する、(2)ボス自らワーク・ライフ・ソーシャルを楽しむ、(3)成果には厳しくこだわる、です。上司自身が家事や育児などを主体的にやり、PTAや地域活動などソーシャル活動に参画し、充実したワーク・ライフ・ソーシャルを見せることが大切です。

古屋：ある日系大手企業の若手は、出向先のベンチャー企業で仕事に厳しい指摘を受けた。初めての経験だったようですが、その経験をさせてくれた自社に感謝しているそうです。

川島：以前は親だけでなく、子どもを叱ってくれる近所の年配者や、マナーを教えてくれる商店街のオジチャン・オバチャンなどがたくさんいました。そう、地域総ぐるみでの次世代育成です。職場も同じで、上司だけが1to1で部下を育成するのではなく、部外・社外・そして地域やNPOなどのソーシャルで若手や次世代を育成することが大切かなと思います。

古屋：大阪商工会議所が主催する若社員キャリアデザイン塾の塾長をしています。業種や企業規模の異なる約50社から若社員が参加しており、社外の人材と交流するなかで、さまざまな気づきを得ています。若手育成を職場の問題に閉じるのではなく、横の関係で学ぶコミュニティの形成が今後、重要になると感じます。職場での関係負荷を高めずに質的負荷を高めていく1つの方法かもしれません。

社外に目を向ける若手は「離職予備軍」か？

古屋：「外」を経験した人材は、自社へのエンゲージメントが高まるのがわかっています。ただ離職率も高まるのが悩ましいところです。

自律的な若手ほど、組織に不満を持つのではなく、よりよい機会を求めて転

まとめ

自ら変革する力を持つ若者を求める すべての上の世代の人たちへ

浜田敬子

(本誌編集長)

前職のBusiness Insider Japan時代、2017年に『やっぱり安倍政権しか選べない』東大生はなぜ自民党を支持するのか」という特集を組んだことがあります。一強といわれた安倍政権ですが、森友問題などのスキャンダルもあり、当時は支持率と不支持率が拮抗する状態になっていました。

しかし、各世代で軒並み支持率が落ちていたにもかかわらず、30歳以下の世代だけ依然として60%以上が支持(読売新聞6月世論調査より、全体の支持率は49%)。なぜ若い世代は安倍政権、自民党をこれほど支持するのか、そんな疑問から取材を始めました。

なかでも注目したのが東大生です。毎年東大新聞が実施する新入生対象の調査では、安倍政権誕生とともに、東大生の自民党支持率が急上昇したまま高止まりしていたのです。特徴的だったのは、それまで「支持政党なし・わからない」と答えていた7割もの無党派層が一気に減り、自民支持に転じていたことです。



何人もの東大生たちに取材しましたが、理由として多かったのが、「安倍政権は結果を出している」という回答でした。特に彼らが「結果」として挙げたのが、就活状況の好転です。今では人手不足の影響で好転したことが定説になっていますが、当時取材した東大生たちは、先輩たちが就活で苦労した経験を見聞きしてきたからか、「政権のおかげ」だと評価している人が目立っていました。

就活時の経済状況がその世代の人生観やキャリア観に深く影響することは感じてきましたが、揺るがない自民党への支持を聞いて、ここまでかと驚いたものです。

デジタルの力を使って声を上げる 行動力とスピード感到衝撃

今回Z世代の特集を企画したのは、上司・先輩世代から「理解できない」「どう接していいか戸惑っている」と見られているこの世代に、先入観なしに向き合ってみたいと思ったからです。

前出の企画で取材した東大生たちもZ世代でした。この記事だけを読めば、この世代は保守的、現状肯定派だと見えるでしょう。今号で取り上げたデロイト トーマツ グループの調査では、Z世代の特徴として生活不安、経済的な不安が大きいことが明らかになっています。就活で売り手市場になったところで、その先の生活や仕事への不安が消えたわけではない。だからこそ、より現実的にならざるを得ないのかもしれ



ません。

しかし一方で、今の社会を変えようと行動しているZ世代もいるのです。

私がこの世代の変化を強く感じたのは、2021年のことです。2月に「女性がたくさん入っている会議は時間がかかる」「五輪委員会に入っている女性はわきまえておられる」という、いわゆる森発言によって森喜朗氏に批判が集中したとき、若い女性たちがすぐに、発言に抗議するオンライン署名運動を立ち上げました。10日間で15万もの署名を集め、五輪組織委員会に提出し、結果森氏の辞任につながりました。

「おかしい」と感じたらすぐにデジタルの力を使って声を上げる行動力とスピード感に衝撃を受け、「新しい世代」の誕生と感じました。既に欧米ではジェンダーや環境問題を巡ってZ世代が行動を起こし、政治的にも大きなインパクトを与えていましたが、日本で私が新しいパワーとして自覚したのはこのときでした。

その署名運動の中心にいたのが、6ページに登場してもらった能條桃子さんです。彼女は若者に政治参画を呼びかけるNO YOUTH NO JAPANの活動を皮切りに、政治分野のジェンダーギャップを解消するために女性立候補者を支援する活動も始め、2023年の統一地方選では各地で女性議員が誕生する原動力にもなりました。

さらに世界的に被選挙権の年齢が引き下げられているなかで、日本の立候補年齢の高さが若い世代の

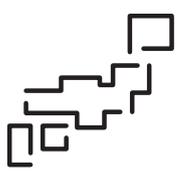
投票率の低さにつながっていることに問題意識を持ち、自ら被選挙権年齢引き下げの公共訴訟の原告にもなっています。大学院修了後に、研究でも就職でもなく、社会を変革するためのアクティビストの道を選択した点でも、新しい生き方だと感じます。

何度も取材させてもらっているのですが、毎回彼女からは社会の変化、今の若い人の意識の変化を学ばせてもらっています。

称賛だけでは不十分 共に行動し、意志を貫けるよう支援

今、企業は社会的な経験をしている若者、自律的にキャリアを考えられる若者、社会課題に関心の高い若者、自ら変革する力のある若者を求めています。ただ、能條さんが指摘するように、そういった強い意志を持った若い人ほど職場で意志を貫けないと悟ると、「黙って辞めていく」「無言で会社を辞めていく若者」が何に失望して退職を選ぶのか。上司も企業もここに真摯に向き合わなければ、若い世代にとって働きたいと思える職場にはならないでしょう。

同時に自戒も込めて思うのは、「改革を若者任せにしない」ということです。社会課題に真摯に取り組む若い世代を見ると、上の世代はどうしても「すごいね」と称賛するだけに留まりがちです。本当に共感するなら、一緒に行動したり、彼ら・彼女らが意志を貫けるよう支援したり環境を整えたりすることこそ求められているのだと思います。



ローカル
から
始まる。

On-Co 代表取締役
水谷岳史



水谷氏（写真右）と「さかさま不動産」で初めてマッチングした、古賀詩穂子氏（写真左）。古賀氏は本の流通に携わりながら、いつか地元名古屋で書店を開きたいという夢を持っていた。「TOUTEN BOOKSTORE」は2階建ての古民家をリノベーションし、ギャラリースペースやカフェも併設している。

少子高齢化や人口減少などが原因で日本全国で増え続ける「空き家」は今、大きな社会課題となっている。この課題に向き合うのが、On-Coが運営する「さかさま不動産」だ。発信するのは物件情報ではなく、借りたい人の夢や希望。借主からも家主からもお金を取らない驚きの「ビジネス」だ。代表取締役の水谷岳史氏、取締役PRの福田ミキ氏にここに至る経緯と、見据える未来を聞く。

(聞き手=浜田敬子/本誌編集長)



「さかさま不動産」のコンセプトの始まりとなる名古屋の空き家物件を活用したシェアハウス時代。住居としての活用だけでなく、カフェへのリノベーション、運営などにも広がっていった。

浜田: まず、なぜ借主の夢や希望から発信して空き家の貸し手を募るという「さかさま」の形になったのかを教えてください。

水谷岳史氏(以下、水谷): 僕は2011年頃飲食店を経営していた時代、お金がなくて、仲間と一緒に名古屋駅近くのボロボロの空き家を改装して暮らしていました。するとどんどん友だちが泊まりにくるようになり、7、8人が出入りするようになり。そこで隣も借りて、また狭くなって……気づくと8軒、アクセスがいいのに古いから安くても8軒でも16万円程度でした。

そうするうちに「私たちもこういう空き家を借りたい。どうやって物件を探しているんですか」という若者たちが集まってきた。まだ古民家の再生やシェアハウスが一般的ではなく、相談する場所がなかったのでしょう。

一方で家主さんたちからも、「君たちみたいな子に貸したいんだけど、誰かいい人はいないか」と相談されるようになりました。不動産屋で探さない理由を尋ねると、まず大量の片付けが必要など、さまざま理由がありました。僕は近所のおじさんたちに「貸してください」と自分で頼みに行った。「君たちだったら」と言ってもらえました。誰にでも貸したいわけじゃないのです。

浜田: 家主さんたちの「君たちだったら」は、なぜ生まれたんですか。

水谷: 僕らが家を改装して丁寧に使って、地域の人たちと仲良く暮らしていたから、安心だっ

たのだと思います。若者は騒がしいこともある。だから僕らも、台風で壊れた屋根を直してあげたり植木を切ってあげたり、積極的に地域の人々の役に立とうとしていました。

浜田: 空き家という社会課題は、地方に限らず日本全国どこでも深刻です。貸したい人と借りたい人がいても、うまく結びつける仕組みがないんですよ。

水谷: 現在の不動産の仕組みは、家主さんが情報を出さなければ何も始まらないのですが、空き地に関するデータ*では不動産の所有者で広く情報提供してもいいという人は15%にすぎない。一方、同じ調査で地域活性化のためであれば土地を貸したいと半数以上の人が回答している。条件次第では貸したいのに、借りたいという人が何に使うかわからないから貸さない。

さかさま不動産を運営しているなかで、空き家に関しても同じ状況だと感じます。この循環を断つために、借りたい人が何に使いたいのかを発信する「さかさま」のWebサイトを作ったらマッチングができる、と考えました。借りたい側が夢や理想を発信するやり方が一般化すれば、不動産の仕組みもガラッと変わり、空き家問題の解決の一助となるはずですよ。

浜田: 地方自治体の「空き家バンク」では実現しにくいのですか。

福田ミキ氏(以下、福田): 家主さんにとっては単なる空き家ではなくて、愛着のある大切な

借りたい側が夢や理想を発信する
「さかさま」が空き家問題解決の一助に

家族の歴史が詰まった家。「空き家バンク」の担当者もそれを理解しています。ただ、定型的な枠組みのなかに掲載するしかありません。私たちは大切な家が浮かばれる提案を家主さんにしていこうとしています。

なぜ、何をやりたいのか ぶっ飛んだ夢をぶつけてほしい

浜田:事業はどのようにスタートしたんですか。

水谷:まずは借り手探しから。当初は友人知人の紹介でした。最初にマッチングできたのは、書店をやりたいという古賀詩穂子さんと、名古屋市内の家主さんです。知り合いだった古賀さんに僕らが声をかけて、情報を掲載したらその1カ月後に家主さんから「貸したい」と連絡がありました。古賀さんの強い思いに「この人だ!」と直感したといい、「TOUTEN BOOKSTORE」として開業に至りました(46ページ写真)。

浜田:以前古賀さんに取材したら、まだ「やりたいな」とふわっと思っている程度だった時期に物件が見つかって、「やらなくちゃ」とギアが入って銀行に融資依頼に行ったと。物件が決まることで、地域でスモールビジネスを立ち上げる人たちの後押しになっているのだと思いました。逆に、物件が見つからないために始められない人も多くいるのではないのでしょうか。

福田:借主さんには自分の思いを整理するお手伝いもしています。焼肉屋を開店したいのに何度も金額で大手に競り負けて物件を手に入られなかった人が、私たちと話すうちに自分の事業プランの矛盾に気づいて提案をガラッと変えた。そして、ぴったりの家主さんと出会った例もあります。

浜田:聞いてあげることで、「やりたいこと」が磨かれていくんですね。

水谷:単に「カフェにしたい」ではなく、その人の「物語」を載せたいのです。「なぜそれをやりたいのか」はとても大切にしています。クラウドファンディングの場合は、100人、200人に理解されないと成立しない。でも、不動産は1人に理解してもらえればいい。たとえぶっ飛んだ夢でもぶつけてほしいといっています。

福田:「森でピアノを弾きたい」という人と、長野の土地をマッチングした例もあります。

浜田:今では全国に支局もあるんですね。

水谷:気仙沼、多治見、^{おきのえらぶじま}沖永良部島など全国に16あり、街づくりに取り組んでいる人たちが活動ツールとしてくれています。その地域に土地勘のある団体や人に、僕らのやり方を広げてもらうほうがいい。毎月開く説明会には10人以上が参加してくれます。ゆくゆくは47都道府県に開設されると連携がしやすいですね。



福田氏は主にPRを担当。副業として企業向けのPRのコンサルティングにも携わる。「うちの会社には元力士のラッパーや楽器作りをする学生さんなど、いろんな人が働いています。その人たちが仕掛ける面白い何かにまた人が集まってきて、多くのコミュニティが生まれています」(福田氏)

Profile

高校時代	商店街活性化、飲食や音楽などのイベント企画に携わる
青年時代	家業である造園業に従事。 デザインや施工、 設計監理スキルを習得
2011年～	空き家を活用したシェアハウスや飲食店を数軒運営
2019年3月	On-Co設立。代表取締役就任
2020年	さかさま不動産のサービス開始

浜田：支社ではなく支局なのですね。

水谷：それは共同創業者のこだわり(笑)。テレビ局みたいにアンテナを立てて、独立して活動できるというイメージです。

浜田：支局とはどんな関係なんですか。

水谷：最初に僕らが現地に赴き、実施する研修費を含めた初期費用をもらっていますが、それだけです。お金を発生させてビジネスモデル化すると、うまくいかなかったら僕らがなんとかしてくれるという期待が生じます。自分たちで頑張れ、としないと主体的な人は集まりません。

浜田：社員に対しても主体性を求めていますか。

水谷：はい。On-Coという会社は、社会の実験台。特殊素材を使ったアップサイクルや培養肉研究、水産業の課題解決など、新しいことをやりたい人が集まっています。僕は会社が個人に最適化すればいいと思っている。誰かに指示されたことではなく、本人がやりたいことに取り組んでこそ熱量が上がる。目指しているのはマネジメントしなくていい会社。だから主体的に喜んで何かをやらうとするのでないとだめなんです。

ビジネスモデル化はしない それが社会起業家たちの希望に

浜田：家主さん、借主さんからも、支局からも初期費用以外はお金をもらっていませんよね。「ビジネスモデルは？」とよく聞かれませんか。

水谷：社会課題をビジネスで解決するのは難しいと思っています。貸主・借主からもらうのはセンスがない。そもそもそこにマーケットがないから社会が困っている。ビジネスでないと継続性がないという誤解もある。最初からビジネスにしなくても、仕組みを継続することに挑戦しているのです。新しいことを始めたら知見が増えて、その積み重ねはノウハウになる。それを他者が求めるようになれば僕らにお金を払ってくれます。

浜田：実際にビジネスにはなってきましたか。



コロナ禍で在宅時間が増えて、閉塞感を強く感じ、「森でピアノを弾きたい」という思いを強くした女性が、長野の企業の遊休不動産を購入できた例も。「長野県内のある企業が社員寮などを見据えて所有していた土地でしたが、さかさま不動産で彼女の思いを発見。担当者が音楽好きだったこともあり、共感が生まれたそうです」(福田氏)

水谷：市区町村の商店街活性化など、エリア全体のプロデュースの相談が増えています。最近ではLINEで、家主側が住所を公開しなくても情報を掲載できる仕組みを作りました。物件情報に加えて空き家の勉強会情報や借りたい人の情報も流していくと、LINEというツール上に僕らしか持っていない独自のデータが蓄積される。社会課題が大きいほど、困っている人が多い。日本全国で行政は約1700で、その市町村のほとんどが移住や街づくりの予算を持っています。豊富なデータを持っている僕らに期待して、予算を使ってくれる可能性は十分あります。

福田：空き家問題を解決できる文化としての「さかさま不動産」を多くの人が選択できるようにするほうが、本質的・継続的な社会課題解決法になりますよね。私たちは文化を作るためのポジションを取りに行っているんです。

水谷：シェアハウス時代もこんな文化ができたらいいなあと考えていました。さかさま不動産のいちばん面白いのは、ビジネスにしていないうところなんです。どこでもビジネスモデルを聞かれますが、社会起業家はビジネスモデルを作りたいからやっているわけじゃない。僕らはビジネスモデルなしにやり続けて6年。それが社会起業家たちの希望になるのでは、と思っています。

会社が個人に最適化すべき
本人がやりたいことでこそ熱量が上がる



こんな研究があったのか! にフォーカスする

人事のアカデミア



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学

キャリアデザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程修了(経済学博士)。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第25講

モデル分析

論理的な思考を支えるツールとして モデルリテラシーを身につける

多様な人々の事情がからむ都市計画の現場では、複雑な課題を解決する手法として「モデル分析」の知見が蓄積されている。「現実への対処法を論理的に考えるための技術」として、その重要性を解く栗田治氏に、文系でもわかるモデル分析の枠組みと活用法を学ぶ。

大切な要素だけを取り出して 部品同士の関係を突き止める

梅崎：栗田先生は都市工学のご専門ですが、都市の設計や課題解決には、さまざまなモデルを使った分析が行われます。そもそもモデルとはどのようなものなのでしょうか。

栗田：教科書的な説明をすると、考察対象から大切な要素を部品として取り出し、部品同士の関係を記述したシステムです。それを理系の人間は、数学を使って関数で表現します。

梅崎：経済学でもよく数学を使いますが、一般の人にはなじみが薄いかもしれません。

栗田：実は数学を使うかどうかは関係ありません。何かの主張がなされているときには、必ずその背後に何らかのモデルが存在しているものです。「人を幸せにしたい」でも「お金を儲けたい」でも、目的を持って物事を考えるとき、現実のすべてを考慮できませんから、「これだけは外せない」という大切な要素を部品として抽出します。部品同士の因果関係や時間的な前後関係を組み込んだシステムを想定して、推論を行い、現実に対応しているはずなんです。この頭の中だけで想定したシステムが、モデルです。

梅崎：目的を達成するために合理的に物事を判断しようとする、誰もが無意識にやっている営みだといえますね。

栗田：その通りです。現実を観察して、できることできないことを見極め、ルールや制約を踏



Guest

栗田 治氏

Kurita Osamu

慶應義塾大学理工学部
管理工学科教授

筑波大学第三学群社会学類都市計画専攻卒業、同大学院博士課程社会学研究科都市・地域計画学専攻修了(学術博士)。東京大学工学部都市工学科助手、慶應義塾大学理工学部管理工学科専任講師、同助教授を経て、2002年より現職。

人事にすすめたい本

『思考の方法学』
(栗田 治 / 講談社現代新書)

日常生活から学問、ビジネスまで、現実世界での論理的な意思決定に一生役に立つ「モデル分析」の作法をわかりやすく解説する。



まえて意思決定を行う。この作業を緻密にやっ
ていくことが、モデル分析なのです。ところが
無意識だからこそ、思い込みが入り込んだり、
勘違いが含まれたりしてしまうことも少なくあ
りません。モデルについて学ぶことは、嘘やデ
マから自分を守ることにもつながるのです。

梅崎：私も、学生の論文指導をしているときなど、
モデル思考の必要性を感じます。先生は「モデ
ル思考は捨てる技術だ」と述べられています
が、適切なモデルを作るには、説明する変数が多
すぎても、少なすぎてもいけません。論文を書くと
きもこれとまったく同じで、大切な要素だけを見
極めてそれ以外を捨てる作業が必要になります。

栗田：慣れないうちは、あれもこれも大切に思
えて、うまく捨てられなかったりしますね。

梅崎：でも、モデル分析の基本を身につければ、
捨てる方の感覚がつかめるようになるのではない
でしょうか。たとえば中学レベルの数学の知識
でも、変数が2つであれば2つの連立方程式が、
変数が3つであれば3つの連立方程式が必要だ
ということはわかりますから。

栗田：そうですね。文系・理系にかかわらず、
モデルは多くの人にとって役に立つものだとわ
かってもらえればうれしいです。

4つのモデル分類を理解し 目的に応じて使いこなす

梅崎：ではどのようにモデルを作っていくのか。
「定量的モデルと定性的モデル」「普遍性を追求
するモデルと個体を把握するモデル」「マクロモ
デルとマイクロモデル」「静態的モデルと動態的モ
デル」と、先生は4つの分類を紹介されていま
す。どれも対概念になっていて、どちらを選ぶ
かによって作られるモデルが変わってくるわけ
ですね。



栗田：モデル分析のベースとなる学問に、限ら
れた資源を目的に応じて適切に利用する方法を
科学的に考えるオペレーションズ・リサーチ
(OR) というものがあります。ORの研究成果や、
社会学などの研究方法論を参考に、実際の意思
決定に役立つような4つに分類しました。

梅崎：まずは、定量的モデルと定性的モデルに
ついて。これはどのような記述言語を用いるか
の違いで、数学を用いて説明するのが定量的モ
デル、言語を用いて説明するのが定性的モデル
となります。

栗田：量に着目して数式で表したものが定量的
モデル、数値化できない情報に基づいて論理で
構成したものが定性的モデルという言い方もで
きます。いずれも帰納的に現実を観察し、その
エビデンスに基づいて演繹的に推論を導き出す
というプロセスに変わりはありません。

梅崎：一般的には、定量的モデルのほうが厳密
で正確だと思われがちです。

栗田：定量的モデルで表すには、そもそも測定
できなくては難しい。数値化して実験で検証で
きないような対象については、現実観察と文献
を駆使して論理を構築し、定性的モデルで表す
ほうが適切でしょう。

梅崎：確かに、数学だけができて社会現象の
モデルが理解できるわけではありません。定量
的モデルを過信するのも危険ですね。

栗田：もちろん、定性的モデルだからといって

主観で語ってよいわけではなく、論理的なものであることが大前提です。社会学の分野でいえば、自殺の要因を社会的に分析したエミール・デュルケームや、プロテスタントの倫理が資本主義の成立につながるメカニズムを解明したマックス・ヴェーバーの書物は、見事なモデル分析の成果だと思います。

梅崎：2つめは、普遍性を追求するモデルと個体を把握するモデルです。汎用性があり、将来にわたっていつか役立つかもしれないのが普遍性を追求するモデル、今、個別具体的な問題に対応するのが個体を把握するモデルとなります。

栗田：社会学の巨頭マックス・ヴェーバーが、自らの研究方法論として用いていたものです。私自身が学生時代、研究者としての立ち位置に悩んでいたところに知り、感銘を受けました。

梅崎：理学でいえば前者が「理学」、後者が「工学」です。自分はなんのために研究するのか、研究者ならこの2つの間で揺れ動きますよね。

栗田：私が所属していた都市計画の研究室でも、数学的手法で普遍的な理論体系を追求する人もいれば、特定のニュータウンの形成過程を調査・研究する人もいて、街づくりにはどちらも必要です。だからこそ悩むのですが、実は偉大な先人も、悩みながらもどこかに自分の立ち位置を

定めて、その道を邁進してきた。大切なのは、自分がどの立ち位置で研究に取り組んでいるのか、常に意識しておくことだと思います。

梅崎：自分の立ち位置を意識することは、研究者に限らず、ビジネスの世界で活躍する人にとっても重要だと思います。

3つめが、マクロモデルとマイクロモデルです。ざっくりと切り分けるか、細部を見るか、モデルを作る際の解像度の違いですね。経済学でも、社会全体の経済活動を分析するマクロ経済学と、個人や企業に注目したマイクロ経済学とがあり、現在は、ミクロ的基礎づけといわれて、マイクロ経済学のほうが主流となっています。

栗田：マイクロモデルの究極の成功例は物理学でしょう。質量だけあって大きさのない「質点」という概念を導入したことで、現実の事象をうまく説明できるようになりました。でも、質点を実際に見たことのある人は誰もいません。現実には存在しない作業仮説にすぎないのです。

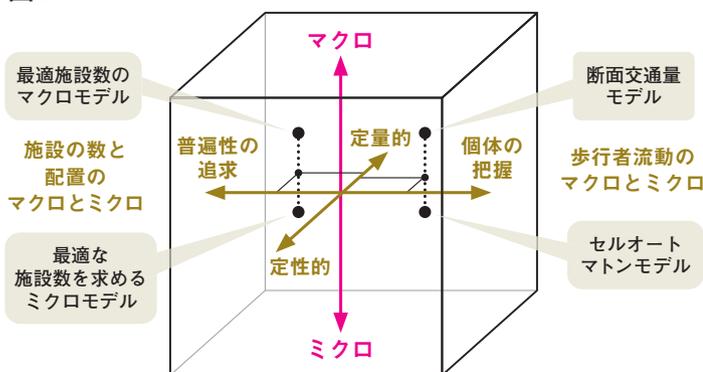
梅崎：マイクロ経済学が合理的経済主体を想定したと同じですね。現実をうまく説明できるので、非常に強固なモデルに見えるのですが、ミクロに分解すればすべてが説明できるわけでもありません。

栗田：単純化しすぎて使えないモデルになってしまうケースもあります。マクロにしてもマイクロにしても、対象となる問題を解くために、適切なモデルを使い分けることが大切です。

梅崎：4つめが、静態的モデルと動態的モデル。現在の一時点を扱うのが静態的モデル、時間的な変化を考慮に入れるのが動態的モデルです。時間軸を含めると複雑になるので、まずは静態的モデルで考える人が多いのではないのでしょうか。

栗田：目の前で起きている問題に、真っ先に対処しなければと思うのは人情です。ただし、少なくとも誰かは将来を見ている必要があります。これは実際の事例ですが、地方都市で高齢者施設が足りなくなったことから、町は新規の施設を建設し、地元の若者を職員として採用するこ

図1



特定の場所の歩行者の流れを定量的に把握したいとき、マクロで捉えるなら「断面交通量モデル」、ミクロで捉えるなら「セルオートマトンモデル」といった具合に、自分が現在行っているモデル分析がどこに位置するのかを常に意識する。

出典：『思考の方法学』をもとに編集部作成

とにしました。ところが数年後には入居者が減り、就職のために町を離れる若者が増えてしまった。時間的な変化を考慮に入れていれば、このような事態は避けられたはずです。

モデルを作って終わりではなく 検証を重ねて向上させていく

梅崎：大切なのは、問題に応じて4つの対概念を適切に使い分けていくことです。ご著書では、これらを組み合わせた「モデルの位置付けマップ」を紹介されています（図1）。

栗田：たとえば都市計画で、最適な施設の数や配置を考えるときは、普遍的・定量的なモデルを使う。大まかに状況を把握するにはマクロモデルを、具体的に計画をつめるときにはミクロモデルを使うといった具合です。

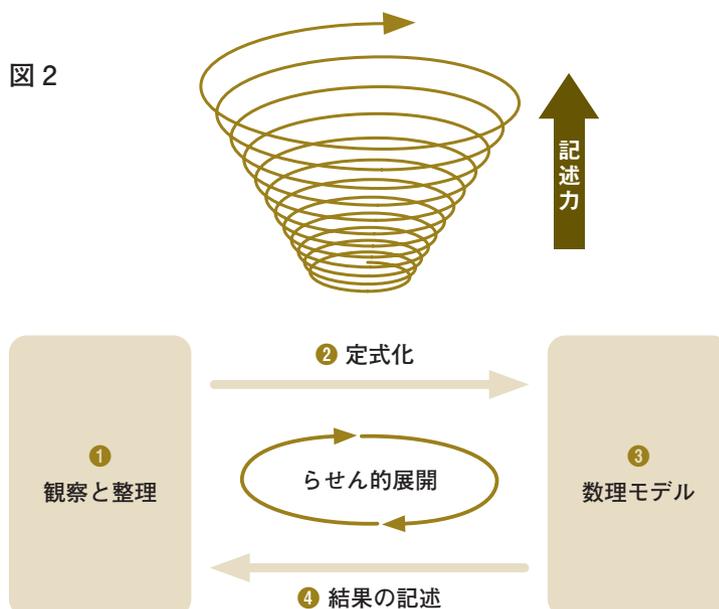
「モデルの位置付けマップ」は、いわば知的活動の地図です。今、自分が作っているモデルがどの象限にあるのかを相対化することで、よりよい方法を検証したり、発想の幅を広げたりすることができるはずです。

梅崎：しかし現実の問題に向き合うとき、どのモデルを選べばよいか判断するのは簡単ではありません。工場の生産性を調査するとき、生産量や稼働率は測れるが、人間の意欲や能力をどう評価するのか。実際に、この工場長のリーダーシップが現場の士気を高め、生産性に寄与していることもあり得ます。

栗田：最適な生産管理を追求するインダストリアル・エンジニアリング（IE）では、日々その課題に向き合います。「問題には必ず所有者がいる」とは、IEの研究者である川瀬武志の言葉です。その人の属性や置かれている立場、抱えている事情などによって、何を問題と思うかは人それぞれ。価値観の違いに常に思いを馳せることが大切です。むしろ分析の得意な専門家ほど、モデル思考は人間のために行われるものだという心づかいを、心に刻んでほしいと思います。

梅崎：「幸せ」の定義は人によって違いますから。

図2



モデル分析の基本的なフロー。①観察と整理→②定式化→③数理モデル→④結果の記述を繰り返し積み重ねて、記述力を高めていく。

出典：『思考の方法学』をもとに編集部作成

自動車移動の利便性が高い街がよいか、楽しく健康的に歩きやすい街がよいかで、都市計画も変わってくる。「モデルづくりはアートである」と述べられていますが、それだけこまやかな技術や感性が必要になるというわけですね。

栗田：さらに、一度モデルを作って終わりではありません。モデル分析の分野で「らせん的展開」と呼ばれるフローですが、適切な結果が得られなければ、また現実の観察へと立ち戻って検証し直し、よりよいモデルへと磨き続けていくことが大切です（図2）。

梅崎：モデルの改善に終わりはないわけですから、誰もがより豊かな思考ができるよう、モデルリテラシーを高めていく必要がありますね。

栗田：高校レベルの数学知識があれば、数式モデルも十分に使いこなせます。しかもExcelやMathematicaのように手軽に使えるツールもたくさん出てきている。文系の人も苦手意識を持たず、ぜひ多くの方にモデルをうまく活用してほしいと思います。同時に、理系の人にも、社会学など文系の学問の基礎を学ぶことは、現実を理解し、あやまたずに目的を設定するうえで、非常に大きな意味があることを理解してほしいですね。



Global View From USA

Reporter
津山恵子氏
Tsuyama Keiko

ニューヨーク在住ジャーナリスト。元共同通信社記者・ニューヨーク特派員。著書に『現代アメリカ政治とメディア』（共著）など。海外からの平和活動を続けている長崎平和特派員。



アメリカではZ世代が中心となり、各地で気候変動問題への積極的な取り組みを求めるデモが行われている。

ア メリカのZ世代とミレニアルは、上の世代よりも「ライフ・ワーク・バランス」を重んじることで知ら

れている。仕事を進めるうえで、環境や倫理の問題で上司や業務内容が自分の価値観と合わなければ、業務を拒否したり、転職したりする傾向も顕著だ。

子どもケア最大手の米ブライト・ホライズン・ファミリー・ソリューションズの調査(2022年、1003人対象)によると、Z世代の44%、ミレニアルの37%が、倫理上の懸念から業務を拒否したことがあるという。同じくZ世代の39%、ミレニアルの34%が、自分の価値観と合わないという理由で、雇用主が要求した仕事を断っている。

企業が環境や社会に与える影響も、両世代の大きな関心事だ。Z世代の48%、ミレニアルの44%が、企業は社会に良いインパクトを与えると思うと回答する一方で、それぞれの50%、46%が気候変動問題に取り組むように企業に圧力をかけているという。

この2つの世代では半数以上の人々が、採用のオファーを受けるかどうかを決める際には、その企業ブランドが環境問題に与える影響力や取

り組みについてリサーチするという。リサーチにはYouTubeなどを多用するため、企業は環境問題への取組み

みをYouTubeやSNSで伝えるなど情報発信を強化している。

仕事に対する価値観も、旧世代のように「仕事が生きて甲斐」ではなく、「自分のスタイルに合ったより良い生活のために働く」という傾向が強い。企業はこの価値観に対応するため、コロナ収束後も自宅勤務を可能にし、居住地域を縛らないなど柔軟な働き方を認めざるを得なくなっており、それほど両世代は企業に影響を与えている。

一方で依然としてこの世代が、女性や性的マイノリティであることを理由に職場で嫌がらせや差別を受けている実態も別の調査では明らかになっている。Z世代は、小中学生の頃から同級生に性的マイノリティがいる環境で育ち、企業でも「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」が人事のキーワードになった時代に入社している。それでも実際の職場ではD&Iが完全に浸透しているとはいえない。

変わらない職場とZ世代の価値観との乖離がさまざまな職場で問題となっている。

4割のZ世代が倫理観を理由に業務拒否 変わらない職場と乖離する価値観



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



デンマークの学校で2024年、8-10年生(13-16歳)の生徒約7万人が参加して模擬選挙が実施された。民主主義を実践的に教えるた

め、2015年からほぼ隔年で行われており、3週間にわたってさまざまな政治課題について学んだ後、最終日には投票が行われた。

デンマークの模擬選挙の特徴は、その“リアルさ”だろう。実際の投票ブースを使い、本物の投票用紙と同じ形式で実際の政党に票を投じ、開票は国会から中継するという形式面もあるが、各政党の「ユース団体」の活躍が大きい。ユース団体に所属するのは20代の若者だが、彼らが学校を訪れて、本物の選挙戦さながらに、党の立場を踏まえた白熱したディベートを繰り広げるのである。

ある学校の討論会をのぞいてみたところ、「(環境負荷の高い)肉製品の価格を上げるべきか」というテーマについて、本物の政治家顔負けの迫力で議論を交わしていた。その内容も「ミートソースパスタのような肉製品を多く食べる低所得者層の打撃をいかに減らすか」といった現実的なものだ。中学生相手だからと手を抜くことがないのは、模擬選挙で投票した党

8つの政党のユース団体のメンバーが白熱した議論を交わした模擬選挙の討論会。討論会の後には、生徒たちに党のステッカーやカードを配りながら支持を訴えていた。

には、選挙権を得る18歳以降にも投票する可能性が高い、と見ているためでもある。討論会後も、生徒たちに政党のカードを配るなど、

PRに余念がなかった。

教育現場に政治を持ち込むことに、日本人には違和感があるかもしれない。だがデンマークでは、本物に近づけることで、社会に目を向け、考えさせることを重視している。ある教師は「義務教育を終えるときには、自分の意見をしっかりと主張でき、異なる意見も尊重できる、自立した人間を育てるのが目的だ」と話していた。その成果もあるのか、調査によれば、政治について家族や友人と話したり、過去1年に1度でも環境問題を意識して商品を選ぶといった政治的な行動を取ったりした若者(16-25歳)は77%に上り、上の世代よりも高いのだそうだ。

デンマークの投票率は84%(2022年総選挙)と、日本より30%近くも高い。高い投票率を支えるのが若者だ。20代でも投票率は70%を上回り、若者が投票するから政治家も若者の声を汲み取る好循環がある。ステージ上の20代が、聴衆の10代に政治課題を熱く語る討論会を見ていると、民主主義の盤石さを感じさせるのだ。

投票率80%台を支える若者世代 本気の模擬投票で高まる政治意識



Global View From Singapore

Reporter
日高達生氏
Hidaka Tatsuo

楽天ビープル&カルチャー研究所代表。筑波大学卒業。2018年1月楽天グループに入社。企業文化や組織開発に特化した研究機関「楽天ビープル&カルチャー研究所」を設立、代表に就任。主にシンガポール含むアジア諸国と日本を往来しながら活動。

ピ ア・トゥ・ピアの人
材育成が見直されるなか、ソーシャル・レコグニション(同僚同士の称

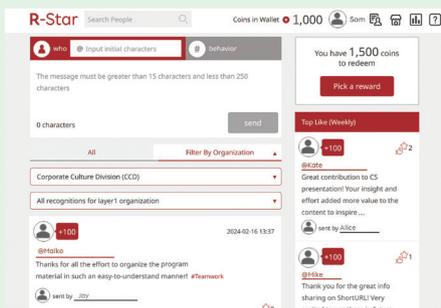
賛)が再評価されています。今回は、楽天の取り組みである「R-Star」についてご紹介します。

R-Starは、技術部門のエンジニアたちが自発的にシステムを開発したものです。2022年、創業25周年の社内キャンペーンの一環として試験的に展開したところ、従業員のウェルビーイングスコアが大幅に向上したため、2023年10月から正式に全社導入しました。

画面上で相手の氏名を検索し、感謝のコメントとともに100ポイントを贈ります。従業員には毎月1000ポイントが支給され、月間で最大10名に贈ることができます。受け取ったポイントは自社サービスである楽天ポイントとの交換やNPOへの寄付ができるようにしています。

最大の特長は、楽天の価値観・行動指針を示す「楽天主義」に基づくコンピテンシーと連携していることです。同僚から受け取った感謝は「楽天主義」のどの項目に紐づくものか分類され、円グラフで可視化されます。これとは別に「チームへようこそ」「お誕生日おめでとう」などのメッセージを選択することもできます。

やり取りは送り手と受け手だけでなく、全社に公



R-Starの感謝のやり取りはすべてオープンになっている。

開されます。これによって、どのような行動が組織内で称賛されるのか、暗黙知だったノーム(規範)が可視化さ

れることにも大きな意味があると考えています。

現在の利用率は全社で3割程度です。各事業の人事担当者と連携してメールでのリマインドや全社キャンペーンを実施するなど、楽天グループ内での普及に努めています。

R-Star上のつながりはソーシャルグラフ化されます。部門を横断する人的ネットワークの量と勤続年数の長さには一定の相関性があるのではないかとこの仮説を持っており、今後の検証課題です。

成果を出すには一定の時間や経験が必要ですが、日常業務のなかで感謝や承認を送り合うことで、プロセスにも光を当てられます。また、人と人のつながりが生まれ、仲間との関係性の向上が促進されます。

コロナ禍で希薄化する従業員間コミュニケーションへの打ち手として始めた取り組みですが、福利厚生としての効果はもちろん、企業理念の共有につながる施策としても有効と感じます。理念研修のような単発の施策に加え、同僚への感謝が「楽天主義」のいずれに相当するのか、日常業務において定期的に振り返ることで、無理なく大きな効果が得られるからです。

グローバルで注目の「感謝の送り合い」 日常のなかで企業理念を振り返る効果も



Global View From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro

IT批評家。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。著書に『ザ・プラットフォーム』、共著に『アフターデジタル』ほか。

レニアル・Z世代が台頭するアメリカでは、ESG投資やウォーク・キャピタリズム（「意識高い系」資本主義）が注目され

る一方、トランスジェンダーをCM起用したパドワイザーの売上が激減するなどの反発も起こり、消費の潮流が大きく変化しています。

経営学者フィリップ・コトラーは著書『コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』で、良い商品をつくり、適切な場所に適正価格で置き、認知促進する従来型マーケティング（4P: Product, Price, Place, Promotion）から、デジタルを中心としたマーケティングに進化する必要を指摘しています。その重要な背景として、①ジェネレーションギャップ、②繁栄の二極化、③デジタルデバイドの3点を挙げています。

かつてデジタルデバイドは回線やデバイスの有無に由来していましたが、スマホや4Gの普及によって、誰もが容易にインターネットにアクセスできる現在、新たな格差が生まれています。良質な教育コンテンツが無料で開放され、IoTデバイスで健康を管理でき、ロボアドバイザーが自動的に富を拡大する一方、デジタルリテラシーの低い層はメリットを享受できず、あ



世代によって触れるデジタルサービスもデバイスも大きく異なる。その違いに鈍感だとビジネスチャンスも逸してしまう。

らゆる領域で二極化が進むでしょう。

デジタルリテラシーは、世代と深く関わっています。デジタル非ネイティブのベ

ビーブーマー世代やX世代（1965年～1979年生まれ）、スマホとともに思春期を過ごしたZ世代、生まれたときから動画や仮想ゲームに親しむα世代では、デジタルリテラシーの前提条件が大きく異なります。前提条件の相違は、価値観の形成にも大きな影響をもたらしています。

アメリカでは2030年に労働力の3割をZ世代が占めると予測される一方、高齢化の進む日本では、JTC（伝統的な日本企業）や政界の意思決定層で世代交代が進まないままです。このため「いい商品をつくれれば売れる」という従来型マーケティングから脱却できていない。提供者側と消費者側の世代間格差によって、大きな乖離が生じているのです。

どの世代が経済活動の中心を担うのか。ライフステージと世代の掛け算がもたらす変革期をいち早く捉えたプレイヤーが勝者となります。自社の商品・サービスは、どのライフステージにある層に訴求可能か、やがて台頭する世代に向けて十分な準備ができているか、吟味したうえでマーケティング戦略を立案する必要があります。

世代交代が進まない日本企業では 消費の潮流変化に対応できない



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

今回の作品



『Fukushima 50 (フクシマフィフティ)』

2020年3月公開
監督：若松節朗
キャスト：佐藤浩市、渡辺謙、吉岡秀隆、
安田成美、緒形直人、火野正平、佐野史郎ほか
配給：松竹 / KADOKAWA
発売・販売元：KADOKAWA
価格：DVD 通常版4180円(税込)
※デジタル配信中
© 2020「Fukushima 50」製作委員会

2011年3月11日に発生した
東日本大震災で起きた福島第一原子力発電所事故。
『Fukushima 50(フクシマフィフティ)』は
そのとき福島第一原発(イチエフ)の現場で、
さらには、電力会社の本店、および政府で
何が起きていたかを描いた映画だ。
この未曾有の危機への対応と混乱から
私たちは何を学び取ることができるのか。
“危機下における意思決定”の観点から
浮かび上がってきた問題点を論じていく。

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

『Fukushima 50』は、福島第一原発事故当時の現場、電力会社(劇中では東都電力)、政府の動きを描いています。ただし、この作品はあくまで事実に基づいたフィクションです。ここでは実在の人や組織を評価するのではなく、映画のなかで起きたことのみに基づいて論を進めていきます。

福島第一原発で起こったのは、津波による全電源喪失という歴史上初めての事態でした。“誰もやったことがないこと”に関してどう対

処するかが問われる重大な局面です。

意思決定論の立場から、この危機下における現場、東都電力、政府それぞれの動きを俯瞰して見たとき、浮かび上がってくるポイントの1つは組織間役割分担の問題です。

関係する組織の階層を整理すると、まず現場は、伊崎当直長(佐藤浩市)の指揮で直接原発の制御を担当する中央制御室と、吉田所長(渡辺謙)が全体の指揮を執る免震重要棟の2つに分かれます。その上に東都電力本店があり、さらにその上に政府があるという4階層となっています。

平時なら、上の階層が意思決定し、現場がそれを遂行するという役割分担で問題ありません。しかし、刻一刻と状況が変化する緊急事態においては、現場に意思決定を任せる“有事の役割分担”に切り替えることが求められます。

吉田所長はこの切り替えの必要性を瞬時に理解し、中央制御室に任せるところは任せ、上の指示を仰ぐ前に手を打つというスタンスで動き



『Fukushima 50』に学ぶ 危機下における組織間役割分担

ました。しかし、本店や政府は平時型のトップダウンにこだわります。象徴的なのが、原子炉冷却のための海水注入に関して政府から本店経由でストップがかかるシーンです。吉田所長は従うふりをして海水注入を実行します。爆発の危機が迫っていたわけですから、この判断は正しかったと思います。

意思決定論の世界には「ディシジョン・クオリティ（DQ／意思決定の質）」という概念があります。DQを高めるために求められるのは、①信頼できる情報、②明確な価値判断、③明快で正しいロジック、④実行へのコミット、⑤的確なフレーム、⑥創造的な戦略代替案の6要素です。

①の情報に関しては、このような緊急事態において完全な情報が集まることはまずありません。不完全な情報をもとにどのような判断を下すか、それが意思決定です（情報が完全なら結論は見えているので意思決定の必要はありません）。現場は限られた情報に基づき、「メルトダウンの回避」「人命の尊重」という価値基準のもと（②）、このままにしておけば悪い事態がどのように連鎖していくかを整理して最悪な結果に至るクリティカルパスを分析し（③⑤）、迅速にそれを潰すための打ち手を考え（③⑥）、行動しました（④）。これらを総合すると現場のDQは任せるに足るレベルにあったといえます。

一方で、本店は現場に意思決定を委譲するのみならず、政府からの現場への関与もコントロールすべきでした。また、政府も、東都電力を信頼して、支援するスタンスに回るべきだったのです。

この映画のもう1つのポイントは危機下におけるコミュニケーションです。このような緊急事態で冷静な意思決定を続けるためには気持ち



イチエフの状況を十分に理解していない本店からの指示に対し、「そんなに言うなら現場に来いよ！」と激高する吉田所長。現場の判断を尊重してくれという悲痛な思いが伝わってくるシーンだ。

を平静に保つことが重要です。吉田所長と伊崎当直長は命の危険が迫る状況下で、「腹減ったな。何か食うか。（ダンボールの中を探って）お、羊羹。賞味期限は……」「今さら体の心配かよ」「ホンマやな、ハハッ」と軽口を叩き合います。これが大切なのです。対して、首相（佐野史郎）は常にピリピリし、感情的になって怒声を上げるシーンが目立ちました。上がこのようなスタンスだと下は萎縮して「叱られないこと」の優先順位が上がり、情報伝達や意思決定に遅れやブレが生じます。

危機下においては特にリーダーの言動、振る舞いが組織全体の動きを左右します。そこを見つめ直すきっかけとなる映画ともいえるでしょう。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、「面白かった」「ためになった」だけで終わらない本がある。そんな“後を引く”本を、著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

高学歴難民

阿部恭子

「高学歴」と「難民」。無縁に見える言葉の組み合わせにドキッと、手を伸ばした人も多いだろう。2023年10月の発売以来、あっという間に版を重ねた。

『高学歴』というと羨ましがられますが、無職や低収入で精神的にも追い詰められ、すごく困っている人たちがいる。社会的な評価と現実のギャップを描きたかったんです」

著者の阿部恭子さんは大学院在学中、あらゆる支援の網の目からこぼれるマイノリティー（社会的弱者・少数者）の調査、研究、支援を目的にNPO法人を設立。日本で可視化されずにいた「加害者家族」の実態調査と支援に取り組んできた。当初、自身の専門と異なる高学歴難民を書くことにためらいもあったが、相談を受けた100以上の事例をもとに、現代日本の「新しい弱者」の存在を知ってほしいと筆を執った。

冒頭に登場するのは、犯罪に手を染めた高学歴難民だ。博士課程を修了した30代男性は、非常勤講師などを掛け持ちしていたが、月収10万円程度しかなく、家計を支えてきた妻の出産後、生活が逼迫。短期・高収入のアルバイトを探すうち、振り込め詐欺に手を染めてしまう。

学歴至上主義の親による教育虐待、プライドの高さの裏の自己肯定感の低さ、漂流の末の自殺やうつ病、家族の崩壊——。「博士課程難民」



長年、犯罪加害者家族の支援活動をしてきた著者は、振り込め詐欺や窃盗などの犯罪者のなかに高学歴の人々がいる事実には衝撃を受け、実態を追ってきた。研究職や法曹を目指し大学院に進学したり海外大学に留学したりと、人も羨む学歴を持ちながら、安定した職を得られず生活に困窮。現状を恥じるが故に「助けて」も言えずに孤立する「高学歴難民」。その多様な実情と背景を、当事者たちの語りという形で浮き彫りにする。（講談社刊）

「法曹難民」「海外留学帰国難民」の当事者と家族の赤裸々な告白は、胸が塞がれるものばかりだ。だが出版後「よくぞ書いてくれた」との声が寄せられる一方で、「ざまあみろ」と冷笑する反応も少なくなかった。

セックスワーク続ける高学歴女性 友人からは「実は私も」

「高学歴難民は特に、困っている人を支援する立場の人たちから嫌われるんです。彼らにとって、低学歴で貧乏で何も持っていない人は、わかりやすい弱者。ところが、高学歴だと同情どころか嫉妬の対象になってしまう。でも、私は人の苦しみて表面的にわかりやすいものだけでは決してないと思うんです。学歴がどれだけ輝かしくても、それは過去。今、苦しんでいるという事実に目を向けるべきじゃないでしょうか」

高学歴難民が自らを責め、現状を恥だと思いが故にSOSの声も出せず、さらなる窮地に追



Abe Kyoko NPO法人World Open Heart理事長。東北大学大学院法学研究科博士課程前期修了（法学修士）。2008年大学院在学中に、日本におけるあらゆる支援の網の目からこぼれる人々の調査、研究、支援のため同NPOを設立し、犯罪加害者家族の支援に注力。著書に『息子が人を殺しました』など。

修士や博士が採用市場で評価されないという日本の構造的問題がある。だが阿部さんは、そんな指摘より、難民生活の出口を探す当事者や、大学院進学を考えている人に向けて、本当にヒントになることを書きたいともがいた。

周囲の価値観に振り回されず ブランドにするくらいに

「最後の最後まで落とし所に悩みました。私自身、高学歴難民になりかけましたし、支援の現場にいる人間として伝えるべきメッセージがあるんじゃないかと。『社会が悪い』と叫んでも、明日から仕事が降ってくるわけではありませんから」

阿部さんは、まずは困っていると声を上げること、さらに「自分の研究や自分の価値をわかる人なんていない」と社会に背を向けるのではなく、行動を起こすことが大事だとして、具体的な方法にも言及した。

「研究は大学に所属しなくても、自分で会社を立ち上げたり民間企業の研究助成に応募したりする手もある。SNSなどあらゆる手を使って、研究の意義や自身の価値をアピールし続けていけば、人とのつながりもでき、仕事を作り出すこともできるはず。私、一時的な難民生活は人生を変えるきっかけになり得ると思うんです。ほかの人が経験していない貴重な経験をしているんですから。『高学歴難民』をブランドにするくらいのしたたかさを持ってほしい」

本書では、高学歴難民の多くが親や親戚、同級生などからの評価を気にかけ、それに振り回される姿も描いた。

「自分の価値観より他人の価値観で人生の選択をしてしまう傾向は、高学歴の人に限らず、日本人全体そうなのかもしれません。この本が、皆さんにとって『自分にとっての幸せとは何か』を考えるきっかけになればと思います」

「他人の価値観ではなく、自分にとっての幸せとは何かを考えてほしい」

い詰められていく構図は「犯罪加害者の家族と同じ」。さらに阿部さんは「本人が黙っているだけで、皆さんの身近なところにも高学歴難民がいるかもしれません」と続ける。

「私自身が衝撃を受けたのは、セックスワークで難民生活をしのぐ女性のケースです。アメリカの女性人類学者が、昼間は大学で教えながら夜は娼婦だった過去をつづった『コールガール』という本を大学院時代に読み、『研究してみようかと思うけど、どうかな?』と友人に聞いたんです。そしたら、その友人が『実は私も』と」

本では、セックスワークを続ける高学歴女性の「スーパーなどでアルバイトする姿を見られるより、素性を知られず短時間で稼げるので都合」といった事情や、勉強ができるというだけで「女性」として見られないことへの苛立ちなど、複雑な心情を描いた。

高学歴難民の背景には、法科大学院の乱立や、



Works

No. **183** Apr-May 2024

Next

次号 No. **184** のテーマは

多様な働き方時代の 人権 (仮題)

欧米を中心に高まるビジネス領域での人権意識。人権侵害に対する法制化も進んでいますが、日本は大きく後れをとっています。特に職場では、多様な働き方の増加に伴い、長時間労働、安全衛生の不備、性別や正規・非正規による賃金格差、フリーランスの理不尽な待遇など、さまざまな人権侵害が浮き彫りになってきました。日本の人権問題の現状を踏まえ、それをどのように是正していくのか、専門家の知見や改革の現場の取材を通じて考えていきます。

発行は、2024年6月10日(月)です。

編集後記

前職時代からZ世代だけでなく、その上のミレニアル世代にも注目していました。この世代に圧倒的に影響を与えていたのは東日本大震災でした。明日は今の延長線上にないかもしれないと刹那的に生き急ぐ感情と、誰かのため、地域のために働きたいという利他の想いが同居するその人たちを、当時「アフター311世代」と名付けました。同じ出来事でもいつ体験するのかわか、人生への影響度合いはここまで違うのか。そんな取材体験が、今回の特集の出発点になっています。 (浜田)

Z世代の環境問題への配慮や人権を守ることへの強い眼差し、課題を解決するための行動力を間近に見聞きし、私も価値観や行動をアップデートしていこう、と強く感じました。日々迷うのは、10年以上前に買ったレザーのジャケットを着るかどうか。ハラスメントはたとえ過去のものでも容認すべきではない、と考えれば、環境意識が低い時代に購入したのも身につけるべきではないのか。でも捨てることは、「MOTTAINAI」と矛盾します。逡巡したままクローゼットで眠っています。 (入倉)

今号でお話を聞いたZ世代のリーダーたちは、自分の言葉で物事を語り、気負うことなく組織を束ねていると感じられました。翻って私(氷河期世代)が彼らの年代だった頃、同世代には自分を大きく見せようとする人が多かったように思います。「～すべき」という社会規範が強く、ありのままの自分に自信を持てなかったことの裏返しでしょうか。等身大で社会変革を目指す若きリーダーたちを見て、こんな若者を生み出せる日本は、まだまだ捨てたものではないかもしれない、とも思えました。(有馬)

Works 宅配サービス のご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。
インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



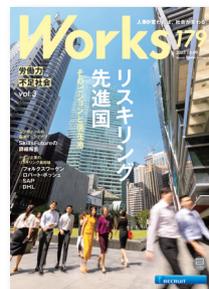
No.182 2024. 02-03
AI時代、
私たちはどう働く



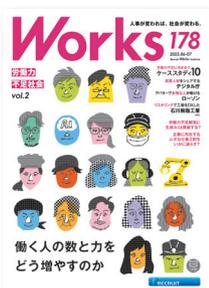
No.181 2023.12-2024.01
賃上げは
労働力不足を
解消できるか



No.180 2023.10-11
リスキリング迷子ニッポン



No.179 2023.08-09
リスキリング先進国
そのビジョンと現在地



No.178 2023.06-07
働く人の数と力を
どう増やすのか



No.177 2023.04-05
未来予測
労働力は
どれだけ足りなくなる?



No.176 2023.02-03
グローバルリスクと人事戦略



No.175 2022.12-2023.01
女性活躍推進から、
ジェンダー平等へ

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCuO 兼グループCBO）
伊藤かつら（人事院 人事官）
岡田悠希（オルビス HR統括部部長）
小野真吾（三井化学 グローバル人材部部長）
鹿島浩二（丸紅 常務執行役員 CHRO）
柏村美生（リクルート 執行役員〈人事、広報・渉外、サステナビリティ〉）
佐々木貴子（ミスグループ本社 常務執行役員 人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）
曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）
西田政之（ブレインパッド 常務執行役員 CHRO）
日高達生（楽天ピープル&カルチャー研究所 代表）
平松浩樹（富士通 執行役員SEVP CHRO）
三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）
山本恭子（日本電信電話 執行役員 総務部門長）
※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏
編集長／浜田敬子
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、
金井あかり
執筆／有馬知子、井上陽子、川口敦子、滝川麻衣子、
津山恵子、渡辺裕子
デザイン／フロッギングスタジオ
フォト／今村拓馬、伊藤 圭、刑部友康、平山 諭、MIKIKO
イラスト／信濃八太郎、ヤマダユウ
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先
株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
web / <https://www.works-i.com>
e-mail / works@r.recruit.co.jp

第30巻第1号通巻183号2024年4月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株)リクルートリクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価700円 本体636円

