



特集 若手を辞めさせるな

はじめに

問題は、“辞める”側にあるのではない

今、米国では、“The Great Resignation”と呼ばれる、“大量自主退職”が社会問題となっている。一般的にコロナ禍のような経済的打撃を伴う危機においては、退職は会社都合によるレイオフなどが多くなるが、今回は働く側が意思を持って辞めるケースが増えていることが、米国社会に大きな衝撃を与えている。

この現象は、もちろん全世代にわたって起こっていることだが、若者たちの間ではSNSを通じて退職という行動が連鎖し、より大きく広がっているように見える。近年は特に、

1990年代後半から2000年代に生まれた「Z世代」が注目され、デジタル・ソーシャルネイティブの彼らの志向や行動スタイルの変化は人口に膾炙する。コロナ禍による若者の価値観の変化や環境の変化は、米国のみならず日本でも起きている現象であり、新卒入社3年以内で離職する人は約3割という高い水準で推移していることが、1つの大きな人事課題である日本企業にとっては、この大量自主退職というものは決して対岸の火事ではないはずだ。

米国では求人数がうなぎ上りで、空前の売り手市場である。



日本ではデジタル人材や若手の優秀層の人材獲得競争が激しさを増している。優秀な人材こそが自らの活躍の場を求め、自主退職という道を選ぶ可能性は多分にある。私たちは米国の大量自主退職の背景や米国企業が打ち出している施策を知識として蓄えながら、日本の人的資源管理の特性、労働市場を踏まえた打ち手を検討しておく必要がある。打ち手はもちろん数多あるが、本特集では、「パーパス」「リバーズ」「フレキシビリティ」の3つのキーワードに注目している。

「若手を腐らせるな」。2009年から2013年まで、Works誌で日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクターの中竹竜二氏に、若手人材育成に関する経験・知見を提供してもらった連載のタイトルである。このタイトルを決めるとき、中竹氏と「命令形は強すぎるのではないかと悩んだのを今でも

記憶している。しかし、結果的に、“腐る”のは本人の責任ではなく“腐らせる”側にあることを強くメッセージするために、このタイトルに決めた。

それから10年以上の月日が流れた今回、“辞めさせるな”という強い言葉を用いたのは、“辞める”側ではなく“辞めさせてしまう”組織側のありように目を向けるべき、とあらためて発信したいからだ。もはや腐るより前に、若者たちは辞めてしまう。パーパス、リバーズ、フレキシビリティの3つには、今、再考すべき組織の課題が埋め込まれている。これらのなかに、若者たちの離職を食い止め、若者たちが意欲的に自走するための解を探求してみたい。

本誌編集／入倉由理子

大量自主退職時代。 若者はなぜ辞めるのか、 どう防ぐのか

コロナ禍を契機に米国で起きている大量自主退職。
この動きは日本でも起きるのか。
どうすれば防げるのか。



Why do they quit?

米国の“大量自主退職” 若者たちが辞める理由を探る



後藤宗明氏

ジャパン・リスケリング・イニシアチブ代表理事



米国で“The Great Resignation”、日本語訳するならば、大量自主退職という現象が起きている。人員整理や解雇ではなく、自らの意思による退職が過去にない規模で増えているのだ。

「今すぐ転職したい」 Z世代は91%

米国の雇用事情に詳しいジャパン・リスケリング・イニシアチブ代表理事の後藤宗明氏は、「米国労働統計局の求人労働移動調査をもとにEconomic Policy Instituteが2021年8月に発表

した分析データによると、同年4月には自主退職者が399万人に達しました。これは2000年の統計開始以来最高の数字です。その後若干の減少を経て7月には400万人を突破。そして最新の11月のデータでは過去最高の450万人となっています。米国内では驚きをもってとらえられ、大きな話題になっています」と、現状を伝える。

The Great Resignationに関する大手メディアの記事も、2021年秋以降は目に見えて急増。一方、YouTubeでは自主退職者による「I Quit(会社を

辞めた)」というタイトルの投稿も増えているという。

「The Great Resignation」という表現は、2021年5月にテキサスA&M大学のアンソニー・クロッツ准教授が提唱したものといわれている。過去、同様に「The Great」と表現された現象には、1930年代の世界恐慌(The Great Depression)、2008年のリーマンショック(The Great Recession)、2020年の新型コロナウイルス蔓延による都市封鎖(The Great Lockdown)などがある。今回の大量自主退職が歴史的に見ていかにインパクトのある現象であるかが、「The Great」という表現からもわかるはずだ。

しかも、この動きは若い世代を中心にますます広がっていく可能性が高い。「2021年8月に発表されたパーソナル・キャピタル社とハリス・ポール社の共同調査によると、米国人の3分の2(66%)が今すぐにも転職したいと考えているといいます。世代別に見ると、X世代では47%、ベビーブーマー世代では45%であるのに対し、ミレニアル世代では78%、Z世代に至っては91%となっています」(後藤氏)

変わる労働市場、個人の価値観などが要因に

では、大量自主退職の背景には何があるのか。後藤氏は「複数の要因が組み合わさって起きている現象」だと分析する。ポイントは以下の4つだ。

- ①景気回復による売り手市場
- ②生き方に対する価値観の変化
- ③働き方に対する価値観の変化
- ④エンゲージメントの低下

順番に見ていこう。まず①だが、現在米国はコロナ不況から回復しつつあるが、ロックダウン時に大規模なレイオフが行われた結果、業績が上向ってきた業界や企業では人手不足が深刻化している。米労働省の雇用動態調査によれば、2021年6月の求人件数は1000万件を突破。10月には1100万件を超え、過去最高を更新した。

「まずレイオフされた人たちが仕事に戻る動きから始まったのですが、米国は週当たり300ドルの失業保険給付の積み増しや、受給期間延長が行われているので、人々は働かなくても生きていける状況にあります。すると人が欲しい企業は給与を上げる、サインアップボーナスを出すという施策をとることになる。その結果、条件のよい転職を実現する人が増えました。そうすると、レイオフされていない人たちも『それなら自分も』と考えるようになり、それが現在の大きな流れにつながっています」(後藤氏)

同時に、労働者の価値観や考え方にも大きな変化が起きている。その1つが②だ。コロナ禍によって自分の人生や生き方を見つめ直す若者が増えているのだ。「今、米国の若者の間ではYOLO(You Only Live Once: 人生一度きり)というスラングが浸透しています。米国ではコロナの死者数は累計66万人におよび、身近な人の死を体験した人も多い。いつ死ぬかわからないなら自分の好きなように生きたいと、YOLOの価値観に共鳴して、独立・起業を含め、自分の人生を自分でコントロールする生き方を選ぶ動きが広がっているのです」(後藤氏)

水面下で進んでいた変化がコロナ禍で一気に表面化

また、②と関連して、③の働き方に対する価値観の変化も進んでいる。「従来の仕事中心の生活から、大切な人と過ごす時間を確保するためにワークライフバランスを優先し、退職を決断する人も増えています。フレキシブルな働き方を求める人も増え、リモートワークを維持できない、希望する働き方を選択できないということが退職理由にもなっています」(後藤氏)

一方、コロナ禍によるリモートワークの長期化は人によってはストレスとなっている。また、小売業など、人手不足により長時間労働が深刻化している職場も多い。それらによって心身のバランスを崩すバーンアウト(燃え尽き症候群)に陥った人たちが、より快適な労働環境を求めて退職するケースも増えている。

④のエンゲージメントの低下も、②、③と関連付けて考えられる問題だ。

「会社の給与や評価への不満に加え、会社からの成長支援、特にリスクリングの支援がないことが最大の退職の原因だと私は見えています。空前の売り手市場にあって、条件のよい求人や、リスクリング機会を提供してくれる求人がいくらでもある状況下では、当然ながら現状への不満が膨らみやすいのです」(後藤氏)

しかし、それだけにとどまらず、大量自主退職という現象特有の理由も目立っているという。「コロナ禍にあって、感染症対策が十分ではない職場の安全性に不安を感じ、退職を検討

する人もいます。また、リモートワークが続くなかで、“今の勤務先では自分が望むような成長機会が得られないから”という理由で退職する人も増えていますね。また、社会課題に対してセンシティブなZ世代を中心に、“会社の目的と自分自身のキャリアと

のつながりを感じられない”という理由で退職するケースも決して少なくありません」(後藤氏)

このように、大量自主退職という現象には、コロナ禍が大きな影響を与えていることは確かだが、それ以前から水面下で進んでいたさまざまな変化

が、コロナ禍を契機に一気に表面化したという面もある。それだけに一過性の問題としてただ沈静化を待っていても解決を図ることは難しい。そして、②、③、④に関しては日本でも同じことが起こる下地は十分にある。私たちにとっても対岸の火事ではないのだ。

In Japan?

日本の若者たちに、今、起こっていること

米国のような大量自主退職といった事態は起こっていないものの、日本でも若手の早期退職は近年注目されている問題だ。若手社会人のキャリア形成などの研究に携わるリクルートワー

クス研究所・古屋星斗は、現状を次のように解説する。

「従業員1000人以上の大手企業に入職した若手の3年以内離職率は2009年卒の20.5%から上昇を続け、2017年卒では26.5%に達しています。最新の調査では若干減少していますが、中長期的に見れば上昇傾向に変わりはないでしょう。一方、中堅企業における早期離職率は3割前後で変わっていないので、両者の差が縮まってきた印象があります」

仕事の量・質・関係の負荷が前の世代と比べて低い

ではなぜ大手企業の若手の早期離職傾向が強くなっているのか。古屋はその要因として大手企業勤務の若手の志向の変化を挙げる。

「調査対象に大手勤務者が多いリクルートキャリア『就職白書2021』によると、『就職先を確定する際、決め手になった項目』として最も多く挙げられた回答は『自らの成長を期待できる』でした。このような若手の志向の変化に対し、今、大手企業が成長機会を提供できなくなっているのです」(古屋)

古屋は、2021年11月に、従業員1000人以上の企業に正規職員として勤務する大卒・大学院卒3年目までの若手を対象に、仕事の量・質・関係負荷に関する定量調査を行った。量的負荷はシンプルに仕事の量による負荷、質的負荷は仕事の中身に関する負荷、関係負荷は上司などとの人間関係による負荷だ。「その結果、今の若手は、対照群となる就業年数4~6



古屋星斗

リクルートワークス研究所 研究員

ウェルビーイング重視は コロナ禍で加速

米国の大量自主退職という現象を理解するうえでのキーワードの1つは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを意味する“ウェルビーイング”だ。その最新事情について、シリコンバレーを拠点とし、2021年秋にウェルビーイング・テックに特化したファンドNiremia Collectiveを立ち上げた奥本直子氏に聞いた。

拡大するメンタルヘルス不調

奥本氏は、ウェルビーイングを重視する流れはコロナ禍以前から始まっていたと話す。「2020年1月、コロナの感染拡大が始まった頃のダボス会議で、デロイトのグループCEOがこんな話をしていました。全世界の従業員に『あなたにとっていちばん大切なものは何ですか』と尋ねたところ、最も多かった回答は、昇進でも報酬でもなく、ウェルビーイングだった、と。デロイトの従業員のうち80%がミレニアル世代とZ世代なので、この世代の価値観が、既に上の世代とは大きく変わっているということです」(奥本氏)

その理由として考えられるのは現代の生きづらさだ。近年、働く人たちを苦しめていたメンタルヘルスの問題に、コロナ禍が拍車をかけた。米国疾病予防管理センター(CDC)が2020年4～6月に実施した調査によると、米国人の成人のうち4割が何らかのメンタ

ルヘルスの問題を抱えていることが明らかになった。「なかでもミレニアル世代とZ世代は上の世代よりその割合が高い。だから、この世代は、コロナ禍において、心地よく自分らしくあるため、“最高バージョン”の自分であるためにはどうしたらいいかということに意識的で、そのための環境選択肢にアンテナを張っています」(奥本氏)。こうした価値観の変化に対応し、米国では近年、ウェルビーイング・テックを活用した従業員サポートに力を入れる企業が増えているという。

心理的安全性の確保を重視

「企業によって取り組みは多様ですが、たとえば、従業員の許可を得たうえで心身の健康状態に関するリアルタイムのデータを取り、疲れてきたりしたときには、連動したアプリが『ちょっと外を歩きましょう』『水を飲んでいただけますか』とアドバイスしてくれるウェルビーイング・テックを福利厚生として利用できるといったことが増加しています」(奥本氏)

あるいは、オンラインでのゲームプレーを通じてその人のその人の強みや弱み見出すテクノロジーを提供する会社も登場している。「これはSkillprintという会社があります。若手がオンラインゲームに親しんでいることに注目し、個人の特性をもとにチーム全体の



奥本直子氏

Niremia Collective 代表

スキルマップを作り、採用やリスクリテラシーに役立てたり、リモートワークでチームの状態を把握することが難しい今、チームビルディングに活用するなど、人事向けウェルビーイング・テクノロジーの1つとなっています。適材適所や成長の支援、チームをよりよい状態に保つことによって、社員の心身の健康を支援しようとしているのです」(奥本氏)

ウェルビーイング・テックの主要プレーヤーはスタートアップだ。奥本氏はこうした企業を、投資活動を通して支援する。「ウェルビーイングと会社の利益とは決して相反するものではありません。会社が心理的安全性を担保することができれば、従業員はそこで高いパフォーマンスを出すようになる。ウェルビーイングがそのまま会社の業績につながるということは、既に実証されています」(奥本氏)

日本企業においてもウェルビーイングという言葉は徐々に浸透しつつあるが、具体的な取り組みはまだ進んでいるとはいええない。米国の動きが日本にも波及していくのか、今後の動向が注目されるところだ。

年、8～12年、19～21年の正規職員と比較したとき、いずれの負荷も下がっていることが明らかになりました」(古屋)

その最大の要因は、一連の労働法令の改正だ。平均残業時間などの明記が求められる若年雇用促進法、さらに働き方改革関連法、パワハラ防止対策法の施行により、若手の労働環境は明らかに不可逆に変化した。

同調査では、「休みがとりやすい」「副業や兼業をする人に肯定的な職場」「失敗が許される職場」といった職場支援に対する肯定的な評価は、世代が下がるごとに増えた。また、新卒3年目までの労働時間は、1999～2004年卒の週労働時間49.6時間に対し、2019～2021年卒は44.4時間だった。

成長に必要な質的負荷まで減ってしまった

では、これらの負荷の低減は若手の成長実感にどのように影響しているのか。下図は、仕事の量・質・関係負荷や職場環境などのファクターが若手の成長実感にどのように影響しているかを示したものだ。これを見ると、量的負荷は成長実感とは関係がなく、関係負荷は今の若手にはマイナスに働いていることがわかる。一方、質的負荷は、成長実感を得るための重要なファクターだ。

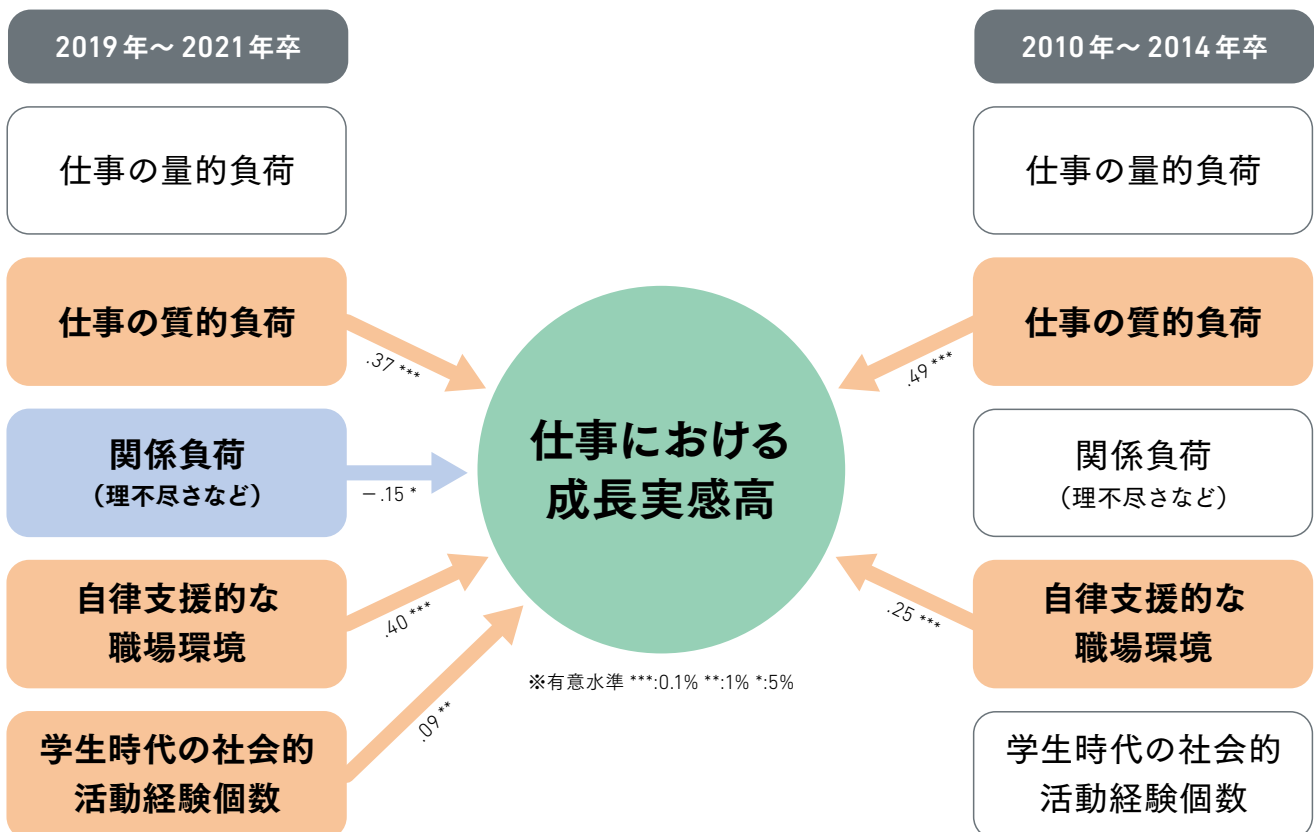
「今、大手企業では、3つの負荷が切り分けられることなく、すべてがゆるくなってしまっています。その結果、若手の成長に必要な質的負荷まで

減ってしまったのです」(古屋)

一方で、今は、学生時代にさまざまな社会活動経験を持つ機会が増えている。たとえば、1カ月以上の長期インターンシップ、複数の企業や社会人が参加するイベントの主催・運営、地域や企業と連携した講義・授業、起業や法人設立の経験などだ。

「そのような活動で既に助走している若手は、厳しくかつ面白い仕事を体験し、それによって比較対象を持っているため、大企業での1～3年目くらいの仕事をぬるく感じてしまうのです。調査の結果、学生時代の社会活動経験が多い人ほど、『自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないかと感じる』という危機感を抱いていることが明らかになっています。また、こ

初職1年目における成長を促す要素



出典：「大手企業新入社会人の就労状況定量調査」(2021年11月、リクルートワークス研究所)

の層は実際に離職率も高くなっています」(古屋)

今の若手は、自分のライフミッションと企業の目的との重なりを強く求める傾向が強く、キャリアビジョンが実現できるかを厳しい目で見ていると古

屋は指摘する。会社のことは好きで満足していても、中長期的に自分のキャリアを考えたとき、会社との関係性に早く見切りをつけてしまうというのだ。これは、米国と同じ現象である。

学生時代に助走している若者は

年々増えている。この層がイコール優秀層とは言い切れないものの、少なくとも成長意欲が高い層であることは確かだ。そのような人材の早期退職が拡大していくとすれば、企業にとっては見過ごせない問題となる。

How overcome?

企業は大量自主退職時代をどのように乗り越えるのか

米国で起きている大量自主退職は日本でも起こり得るのだろうか。

米国と日本とは採用や解雇のシステムにも、雇用の流動性にも構造的に大きな違いがあり、コロナ禍対策に関する国の政策も異なる。そのため、現状においては、日本では、若者の大量自主退職といった事態には至っていない。しかし、米国の大量自主退職の要因である、若者の生き方や働き方に対する価値観の変化、職場へのエンゲージメントの低下は日本にも共通する現象だ。つまり、今後日本でも若者の退職が急増する可能性は十分にあるといえるだろう。

では、そのような事態を防ぐには、どのような対策が必要となるのだろうか。米国では労働者のウェルビーイング(心身の健康や幸福)への意識が高い。そのため、後藤氏、奥本氏は、リ

スキリングの機会の提供や待遇面の改善と合わせて、労働環境の改善や福利厚生の充実などが重要になると口を揃える。

困り込むのではなく 主体的に成長できる場を

一方、日本の大手企業を早期退職する若者への対策を考える際には、古屋の指摘する職場の“ゆるさ”と、若者の成長意欲の高まりを踏まえて、対策のポイントを絞ることができるだろう。「若者にとって企業は、“自分の成長とライフミッションの実現のため”の器になりつつあります。そのため、日本では、いかに主体的に成長できる環境を与えるかが鍵となるでしょう」(古屋)

コロナ禍によるリモートワークの拡大で、今、若者には時間の余裕が生

まれている。このように余白・余裕ができると、成長はそれぞれの主体性に委ねられる。そのため、企業としては、“困り込む”のではなく、主体的に成長を志向する人材が利用しやすい制度や活躍しやすい風土を作っていくことが重要になってくると古屋は問題提起する。

そこで、本特集では、若手の大量自主退職を防ぐための処方箋として、次の3つを検討していきたい。

- ① 人生の価値観と企業のパーパスを重ねる(=パーパス)
- ② 質的な成長の機会を関係負荷なく提供する(=リバース)
- ③ 外と中の壁を往き来して、主体的なキャリア形成を促す(=フレキシビリティ)

次ページ以降では、それぞれのポイントや具体的内容を論じていく。

若者を辞めさせない。 3つの処方箋を検討する

日本でも起こるかもしれない大量自主退職。これを防ぐための方策を「パーパス」「リバース」「フレキシビリティ」の3つの観点から考える。



Purpose?

若者にパーパスは効くのか

近年、注目度が高まっている「パーパス」は若者の大量自主退職を防ぐための処方箋となり得るだろうか。なり得るとしたらポイントは何だろうか。

問われるのは企業の本気度。 理想と現実のギャップに向き合えるか

「社会に貢献する生き方をしたい」。そのような考える若者は、米国だけでなく日本でも増えている。出世や報酬だけにとらわれない若者の価値観の変容は数年来指摘されてきたことだが、それがコロナ禍によって加速している印象だ。そんな今、企業は、若者の気持ちに応えるために何ができる

のだろうか。

そこで今回注目したのが、今、多くの企業で導入され始めているパーパス、すなわち社会に対する志・社会的存在意義である。所属する会社のパーパスと自らの志であるパーパスに重なり合う部分があれば、従業員は自分の人生の目的を遂行するための場

所として主体的・能動的に今の職場を選択するだろう。それによって会社と従業員の間により強いつながりが生まれ、若手の退職の歯止めになるのではないかと考えた。

企業やブランドのパーパス導入やパーパス経営の実践に携わってきた電通の梅津弓子氏は、今、国内でパー

業解禁など、雇用形態が多様化するなかで、このような関係性の構築がより一層重要になってくる。

では、そのような自立した従業員とパーパスを共有しようとしたときのポイントは何か。「自社のパーパスに合致する社員のみを採用し、パーパスの完全一致を図るという方法もあるかもしれませんが。しかし、価値観の多様性が組織の強さにつながる時代、極端な同質化や考え方の画一性が進むことにはマイナス面もあります。これからのパーパス経営で重視すべきことは、従業員をいかにインスパイアできるかです。会社のパーパスを従業員それぞれが自分なりに咀嚼し、自分のパーパスとの接点を見出し、すり合わせを行っていく。そこで生まれる創造

的な化学反応や新たなインスピレーションを大切にします。そのほうが組織全体のレジリエンスも高まりますし、結果的に企業パーパス自体を進化させていくことにも役立つと思います」(梅津氏)

ソサエティ・インと実体験で従業員をインスパイアする

「従業員を“インスパイア”する鍵となるのは、社会ニーズへの感度を高め、外から自社を見つめ直す『ソサエティ・イン』の視点です。当社では、『課題ラボ』というプロジェクトを通して、さまざまな社会課題に取り組むNPOの方々や幅広いステークホルダーの声を聞く機会を企業に提供しています^(*2)。社内に閉じた発想だけでは得

られない気づきがあり、自身の頭で自社の存在意義を再解釈し、発想をふくらませていくことができます。とすると机上の空論に聞こえていたパーパスが、生きたものになる瞬間です」(梅津氏)

また、自社のパーパスを具現化する、CSV的事業や社会貢献活動などを実施するシンボルプロジェクトを早期に立ち上げることも有効だという。「その活動に従業員自身が参加し、実体験することで、自社の事業の存在意義を肌で感じとることができるからです」(梅津氏)

パーパスを策定することにとどまらず、そのパーパスをワークさせる、つまり機能させることにより力を注ぐことが重要である。

(*2)「電通パーパス・デザイン」(課題解決マーケティング情報サイト Do! Solutions)

若者にパーパスという“言葉”を届けるために、伝え方をどう変えるのか

パーパスとは“言葉”だ。誰が伝えるか、どのように伝えるかでその重みもインパクトも変わってくる。会社が若手にパーパスを浸透させようとする際にも、若い世代が言葉や表現に対してどのような感覚を持っているのかを理解し、適切な方法で発信しなければ、「言っただけで伝わっていない」という事態に陥ってしまう。特に、発

信する側に旧パラダイムの言語感覚やコミュニケーションスタイルが染みついてしまっている場合、発信のスタンスや方法を見つめ直す必要がある。それでは、どう変えていくべきか。

POTETO Mediaは、堅苦しくなりがちな政治家や行政のメッセージを、動画やWebサイト、SNS、紙媒体などの多様なメディアを通じて有権者に

わかりやすく伝える、政治家をクライアントとするPRパートナーである。代表取締役社長の古井康介氏は1995年生まれで、スタッフも20代の若手を中心だ。「政治家にはそれぞれ熱い思いや理想の社会を実現するための政策があるにもかかわらず、その言葉が有権者、なかでも若い世代に届いていない」という課題意識を起点に、

若者に政治を伝える活動に取り組んでいる。古井氏らは、若者に向けてメッセージを発信するうえで何を意識しているのだろうか。

「これよくない？」と自信を持ってシェアできるか

「私自身、映像やインフォグラフィックなどの手法を効果的に使った欧米の政治報道をよく見ているんですが、単純にかっこいいなと感じるんです。ところが、日本の政治報道や政治家が発信するコンテンツには、そう思えるものがなかった。だったら自分たちでやろう」と、古井氏は話す。「大切にしているのは、自分たちが友だちに『これよくない？』と自信を持ってシェアできるかどうかです。情報は受け手が欲しいと思う形でなければ伝わりません。しかし、政治家の多くが、若者が求める形で発信できているかといえ、そうではないと思います」

動画であれ、Webサイトであれ、チラシであれ、現代の若者に響く時代に合った手法があるはずなのに、そこまで意識してメッセージを発信している政治家は少ないという。「せっかく若者がその政治家に興味を持ち、サイトにアクセスしたとしても、トップページのデザインや動画が彼らの感覚に合わなければ、そこからすぐに離脱してしまいます」(古井氏)

政治家のWebサイトは、概ね直帰率(トップページのみ閲覧して離脱する割合)が50%程度で、滞在時間は60秒程度。3人に1人くらいが動画を見るといふ。まずこれを理解していないとサイトの設計を誤ってしまうと古

井氏は指摘する。

「1分もないわけですから、トップページのキービジュアルがメッセージを強く訴えるものであることが重要で、重要な動画コンテンツなどはトップページに持ってこないと見てももらえない。若者を意識するならスマホ対応も必須。これをしないと伝わらないどころか、見てももらえません」(古井氏)

演説動画にしても、映画やドラマのような時間感覚で言いたいことを詰め込もうとしがちだ。しかし、TikTokに慣れ親しんでいる世代には、CMの尺でアプローチしなければならないという。

また、言葉遣いへの配慮もポイントだ。「たとえば奨学金についての情報を伝える際に、行政は当たり前のように“給付”という用語を使いますが、それが“返さなくていいお金”ということが当の若者には伝わりにくい。こういった専門用語も、相手の立場に立って理解できる言葉に置き換えていく必要があるでしょう」(古井氏)

発信者は本気なのか その言葉に嘘はないのか

そして、伝わるか伝わらないかの本質的な決め手になるのは、結局は発信する側の本気度だ。政治家本人の熱量は、演説動画の表情一つにも表れる。若者は、これにもとても敏感である。

「制作のメンバーたちが、本気度が伝わってこない人のPR動画は『作りたくない』と言うこともあります(笑)。20代のメンバーたちが意気に感じて



古井康介氏

POTETO Media
代表取締役社長

頑張ってくれるように、仕事を次々作り出さないといけません。それが経営者としての私の役割でもあります」(古井氏)

逆に、「リスペクトできれば、その人たちのためにとことん頑張ろうと思える」(古井氏)という。

POTETO Mediaは、既存の政治家広報とは一線を画するものであるだけに、理解されるのに時間を要した。「40代、50代の政治家の方々やテレビ局の方々などアーリーアダプターの人が、僕らの活動を面白いと言って、リスクを取って僕らと契約したり、メディアで取り上げたりしてくれました。それに励まされ、触発されてここまでこられたと思います。今、活躍しているZ世代の若者にも、きっとそのような40代、50代の支援者がいるはず。この人たちこそが、若者を惹きつけ、エンジンをかけるキーマンなのです」(古井氏)

議論を通して「ありたい姿」を明確にし、 現状とのギャップから課題を見出す

パーパス経営は日本国内でも広がりがつつある。一方、パーパスを掲げても従業員に伝わらず、個々の行動にまで落とし込まれないという悩みを抱える会社も少なくない。

SAPジャパンでは、「SAPジャパンビジョン2032」「SAP Japan 2023 Beyond」といった全社的な変革プログラムを通して、従業員へのパーパス浸透で成果を出し始めている。具体的な取り組み内容やパーパス浸透のポイントについて話を聞いた。

事業をサステナブルに 社員には働きがいを

SAPジャパンの中期経営計画をリードする常務執行役員 チーフ・トランスフォーメーション・オフィサーの大我猛氏は、同社にとってのパーパスの重要性を次のように語る。

「2つの観点があると思います。会社

の側から考えると、自社のビジネスをサステナブルなものにしていくためにパーパスは非常に重要です。今の時代、利益だけを追求する企業は生き残れませんから。一方、社員の側から考えると、SAPジャパンという場で自己実現を目指し、働きがいを追求するうえでパーパスが大きな意味を持ちます」

SAPがグローバルで掲げるパーパスは“Help the world run better and improve people's lives”。日本語に訳すと、『世界をより良くして、人々の生活を向上させる』というものだ。このようなパーパスに基づき、SAPジャパンでは、たとえば、グラミン日本と共同で、生活困窮者の経済的自立支援プロジェクトなど、さまざまな社会貢献活動にも取り組んでいる。では、このような活動は、同社のB to Bのビジネスとどのように関係付けられるの

だろうか。

「“企業を変革する”というのが、私たちのビジネスの骨格です。そこで大切にしているのは、クライアント企業の顧客に対して付加価値を提供することです。確かに私たちのビジネスはB to Bですが、その先には絶対にCがいるのですから」（大我氏）

SAPジャパンのソリューションを必要としているのは、自社を変えようとしている“変革者”たちだ。同社は、単にサービスを売る会社ではなく、変革者に“伴走する”というスタンスで事業を展開している会社だ。常に、変革者とともにその先の顧客や社会を見つめている。だからこそ、同社にはパーパス経営に取り組む必然性があったのだ。

“北風”の評価と “太陽”の動機付けの両輪で

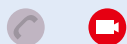
では、SAPジャパンでは、従業員にパーパスを浸透させるために、具体的にどのような取り組みをしているのだろうか。大我氏は“北風と太陽”に喩えてこう解説する。

「北風に相当するのはグローバルな業績評価の仕組みです。たとえば、SAPジャパンの業績をグローバルで評価する際には、いわゆる売り上げなどの財務指標だけではなく、社員のエンゲージメントスコアや離職率、あるいは



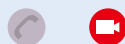
おおが たけし
大我 猛氏

SAPジャパン 常務執行役員
チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー



えぶれせい ら
江連星来氏

SAPジャパン



は女性管理職の割合など非財務指標も加えて全体で業績評価をしています。このような仕組みがあると、SAPジャパンのマネジメントチームもそれを意識した経営をするようになります。また、太陽に相当するのは、社員の内なる動機付けにつながる制度や場づくりです。たとえば、当社には社内起業家育成制度や社会起業家支援の制度があります。ただし、それ以上に重要なのは、こういった制度の利用に手を挙げやすい場づくり。そのため、意欲がある人を上司やメンターが支援する環境を整えることに努めています」

変革をいかに 自分事化していくか

次に、パーパスを浸透させるための同社の変革プロジェクトについて見ていこう。

端緒となったのは、2012年、SAPジャパン創立20周年にあたり、その後の20年を見据えて、「人」「顧客」「製品・サービス」「社会」の4つの視点で策定された「SAPジャパンビジョン2032」。しかし、20年にわたるビジョンであるため、どうしても漠然とした面があった。

また、時代も大きく変わってきていたことから、このビジョンの実現に向け、2023年までに解決すべきビジネス課題にフォーカスして具体的道筋を

提示したのが、2020年10月にスタートした3カ年の変革プログラム「SAP Japan 2023 Beyond」だ。

「2023 Beyondは、当初、30人のコアメンバーからスタートしました。まずは変革を自分事化するために『2023年、SAPジャパンがどんな会社になっていれば、あなたの家族に誇れますか』という問いを立てました。その議論を起点に、“ありたい姿”を具体化し、現状とのギャップを考えていくことで課題を明確化しました。さらに議論を重ねるなかで、それらが具体的な活動のテーマへと発展していったのです」(大我氏)

プロジェクトの活動を本業に 活かそうと対話が起る

現在、メンバーは150人に増えた。次のテーマは、ほかの社員にこの活動をどう浸透させていくかだ。

「個人のパーパスに濃淡はあっていいですし、その多様性を許容していくことを前提として、強制的にならないよう配慮した取り組みを考えています。たとえば、全社的なオンラインミーティングで2023 Beyondの6カテゴリーそれぞれの活動を紹介し、少しでも興味があるテーマを選んでもらって、自分が選んだテーマに何らかの情報発信をする枠を設けるという試みも考えています。これも、エントリーしや

すくするための場づくりの一環なのです」(大我氏)

現場でパーパスを実践する若手社員の声も聞いてみよう。半年間のインターンシップを経て、2021年に入社した江連星来氏は、入社のも動機にもパーパスが関わっていたという。

「今は働き方も変わってきて、フリーランスも選択できる時代ですから、生きていくためだけならわざわざ就職する必要はありません。そんななかで就職するなら、自分のやりたいこと、かつ個人ではできない仕事ができる会社で働きたいと考えました。また、会社を手段として自分が成長できるかどうかも大切なポイントでした。そして、パーパスを掲げるだけでなく、実践しているかどうか、これも重要な選択基準になりました」

こうした企業選びの視点は、自分たちの世代に共通するものだと言った江連氏は言う。現在は人材ソリューションの営業を担当しつつ、前出のグラミン日本との共同プロジェクトにも参加。自分自身の「働くを通して人の生活を豊かにしたい」というパーパスを実践する充実した日々を送る。

「部署のマネージャーや先輩方も多様なプロジェクトに参加していて、その活動をどのように仕事に活かせるか、いつもみんなで話し合っています」(江連氏)

Reverse?

真の成長機会とは何か

関係性の負荷を軽くするために、組織の年齢や階層構造を逆にする試みはあり得るのか。専門家の知見と企業の事例から考える。



リバースメンタリングで シニアと若手の相互の成長を目指す

意見を聞きたい、任せたい、というような若手への期待の表明と実態の不一致が、むしろ、会社への不信感につながり、意欲をそぐことがある。若手への期待が真の成長機会となるために、“リバース”、つまり、若手とミドル・シニア層の立場や役職を逆転させることを考えたい。

近年、リバースメンタリングという

手法が日本でも話題になりつつある。若手がシニアのメンターとなるもので、一般的に年長者、あるいは経験豊富な人がメンター、若手がメンティーという関係を、まさに逆転させている。

リバースメンタリングは 新たなフェーズへ

「米国でいえば、X・Y・ミレニアル・Z世代、そして日本でいえば新人類、バブル・ロスジェネ・ゆとり世代など、もちろん個人差はありますが、それぞれの世代が持っている特徴があります。たとえば、戦後からバブル世代までは上昇志向が強く、その後のロスジェネ世代は自分磨き重視、ミレニアル以降はワークライフバランスや協調重視に変わっていく、というようにです。こうした世代間のギャップは必ずあって、それらを解消する目的で

行われます」と、リバースメンタリングに詳しい富士通フューチャースタディーズ・センターの吉田倫子氏は説明する。

その歴史をひもとくと、リバースメンタリングに強く関心が持たれるようになったのは米国で、1999年にGEのジャック・ウェルチがITスキルを若手に教えてもらう機会を作ったことが始まりだとさまざまな研究でいわれている。「その後、P&G、デル、マイクロソフト、ロシュ、エスティー ローダーなどが相次いで導入しました。しかしながら、取り組みとしては新しいものではなく、若者からシニアが学ぶことはかつての日本企業でも多くありました。たとえば富士通でも1960年代に第5代社長の岡田完二郎が専門外の半導体を学ぶために新卒の技術者に講義をお願いしていました。会社全



吉田倫子氏

富士通フューチャースタディーズ・センター
研究主幹



体で学び合う空気が出てきたそうです」(吉田氏)

吉田氏は、「海外におけるリバースメンタリングのフェーズは3段階ある」と指摘する。第1フェーズは、先に述べたITスキルの移転だ。「シニア層が、若手からインターネットやパソコンの使い方など、技術に関する情報を得ることが主目的でした。それが、2000年代の半ば以降に始まる第2フェーズでは、若手が高等教育機関で得てきた知識や、仕事に必要な最先端領域の知識などを世代間で移転することが目的となっていました」(吉田氏)。そして、第3フェーズが、まさに現在の潮流となっている感覚・価値観の共有を目的としたものだ。「ダイバーシティ&インクルージョンという考え方やLGBTQなどの新しい主体、エシカルに対する新しい世代の感覚などを共有することへと軸足を移しつつあります」(吉田氏)

日本企業の事例はそれほど数がなく、いくつかあるケースも第1フェーズのICTのスキル移転にとどまっているという。「VUCAの時代といわれて久しく、環境変化と同じスピードで変化できる企業だけが成長できます。そのな

かにあって、新しい働き方やサーキュラーエコノミーへの対応、多様性への取り組みなど、次世代の成長の変数を見つける必要があります。そのためには、もちろんすべてを解決できるわけではありませんが、若者たちが持つ新しい時代の新しい感覚、価値観、志向、行動スタイルをシニア層と共有し、お互いの知恵を惜しみなく出して生かせるコミュニケーションが有効ではないかと考えています」(吉田氏)

求められる “レシプロカル”な関係

2018年、当時吉田氏が行った「経営に関するアンケート」^(※1)のなかで、リバースメンタリングについて質問した。その実施状況は、「経験がある」は7.4%。経験があるとした人々を平均値の42歳を境に2グループに分け、リバースメンタリングの有用性を比較した。すると、全体として42歳未満の比較的若いグループのほうが「仕事に関連した情報や資料が入手しやすくなる」(42歳未満3.75、42歳以上3.35)、「問題が生じたときに相談しやすくなる」(同3.69、3.41)、「会社の中での人脈が増える」(同3.70、3.40)

というように、有意に高いポイントを示した^(※2)。つまり、シニアへの感覚、価値観、志向、行動スタイルの移転を目的としたメンタリングでも、実は比較的若い層の成長への効果が期待できることがわかる。

ただし、「単に伝統的なメンター・メンティーの形を逆転しただけでは、やはり上下関係は残る」と、吉田氏は言う。また、「リバース」ということが強調されると、メンティー側であるシニアの「今は教えられる側の役割を演じている」という意識が払拭されず、従来の組織における上下関係がなくなっていないことが若手に伝わってしまう。「このような関係ではなく、お互いが主体的に気軽に知識を共有・共感し合う“レシプロカル(互惠的)”な関係を築くことが、学び合いにつながると思っています」(吉田氏)

このとき、新しいことへの挑戦が有効だという。「ある企業でアジャイル開発を導入したとき、シニアと若手のペアで開発に取り組んだ例があります。シニアの持つ経験や、若手の持つ先端技術のシナジーが起こりました。上下関係ではない学び合いには、こうした試みも有効だと思います」(吉田氏)

米国におけるリバースメンタリングの3つのフェーズ



出典：吉田氏提供資料より編集部一部改変

(※1)「経営に関するアンケート」(2018年3月に、吉田氏が日経リサーチのモニターを対象に実施)。5000人以上の規模の企業に勤務する20歳以上の社員6145人が回答

(※2)「まったくそう思わない」を1とし、「非常にそう思う」を5としたときの5件法のスコア

20代を取締役に。適所適材を実現する 全員でディスカッションするカルチャー

不動産投資会社であるブロードエッジ・アドバイザーズの関連会社であるブロードエッジ・ウェアリンクは、新規事業としてワイン事業に取り組む。「いいワインを、安く、おいしく、わかりやすく、をコンセプトに、Eコマースと物流、リアルショップ、体験としてのバーをリンクさせるビジネスです」と、同社取締役の橋本拓也氏は説明する。リアルショップの1店舗目、「wine@ EBISU ワインショップ&バー」を2022年2月に開業。Web上やショップ&バーでAIによるワインの好み診断を行い、Eコマースと同じ品揃えで800アイテムのなかから購入できる。また、バーでは好みのワインを低価格で試飲でき、購入したワインは首都圏の1000の提携店舗に持ち

込みできる。

この事業を牽引するのは、Webの開発などIT回りや、事業のコンセプト設計を担う、COOとしての橋本氏と、主に人事や組織など会社の運営に関わる部分を統括する、いわばCAOの取締役・太田貴文氏だ。2人とも、20代である。

橋本氏は27歳。大学卒業後、外資系コンサルティング会社に入社し、2年弱勤務した。「転職の動機は、5年後、10年後の自分の姿が見通せることに、面白みがないと思ったことです。当社のビジネスモデルに加え、事業の立ち上げを経験できること、同時にスタートアップでありながらも不動産投資事業を背景にして大きな金額を投資に向けられることに魅力を感じました」（橋本氏）

入社後、取締役になるまで約1年半。ショップ&バーのプロジェクトが立ち上がり、その全体の指揮を執る。取締役の2人のもと、部長、マネジャーは30代・40代。社長はブロードエッジ・アドバイザーズの代表取締役CEOの丸岡栄之氏が務め、50代の取締役がもう1人いるが、一般的に見れば、年齢構造が逆転した組織だ。

20代の取締役の成長が 組織の成長につながる

しかし、「リバーズ」という意識は

ない」と、丸岡氏は言う。「グループ会社すべてにおいて、そもそも年功序列という概念がなく、適所適材で配置しています。経営に向いている人材が経営をやればよく、それに向いているであろうと判断して20代の2人に取締役を任せたのです」

同社には営業、ソムリエ、ショップ運営、Webエンジニアなどそれぞれの領域にプロがいる。「取締役はあくまで役割の1つ」（丸岡氏）だといい、取締役だから偉い、ということはない。「経営という役割を担うには人・モノ・金に関して決裁権限が必要です。権限が必要だから、取締役にしているにすぎません」（丸岡氏）

経営に向いているとどう見抜いたのか、と問うと、「見抜けているわけはありません」という答えが返ってきた。「おそらく向いているであろうと考えている。2人とも、ビジネスを推進するうえでの考え方や進め方、スピードやエネルギー、交渉力などが秀でていっています」（丸岡氏）

しかし、現状でいえば、彼らは日々、失敗を繰り返すという。「経営というものは非常に難しいので、40代、50代がやっても多くの失敗を重ねます。能力のある彼らが、20代から失敗を繰り返して、2、3年後にはかなりうまくできるようになる。そうすると、会社も負けないくらい成長しているは



丸岡栄之氏

ブロードエッジ・アドバイザーズ 代表取締役CEO
ブロードエッジ・ウェアリンク 代表取締役社長

ブロードエッジ・ウェアリンク取締役の橋本拓也氏。2022年2月開業の「wine@ EBISU ワインショップ&バー」では、「いいワインを安く提供することを心がける」（橋本氏）という。「そのほうがファンになってもらえるし、サービスを何度も使ってもらえ、結果、事業が成長する。“目先の売りにコミット”ではなく、常に“事業にコミット”なのです」

ずです。新しい事業とはそういうもので、人とともに会社が成長していくのが理想だと思います」（丸岡氏）

事業と人とともに育てることは、世代継承という意味でも重要だ。このビジネスを、「ワインのメーカーや輸入業者、飲食店、ユーザーをつなぐインフラ」と、丸岡氏は表現する。「インフラとは公の器であり、そこには継続性が求められます。私は50代で、ずっと現役というわけではないでしょう。後継者の育っていない会社に継続性はありません」（丸岡氏）

“社長の意見が100%正しい”とは限らない

役職や年齢を問わず、それぞれが役割を全うするための、1つの方法論が「会議」だ。日々、組織の上下問わず会議申請がチャットツールで飛び交い、関係者が集って侃侃諤諤の議論をする。相手が社長だから、経験が豊富だから言うことを聞く、というようなことは一切ない。

「組織として重視していることは、“合理的に見て、正しいことをやる”こと」と、丸岡氏は言い切る。“正しい”の基準は、「成果が出ること。成果とは、組織の人々がいいチームとなり、ご機嫌に働くことができ、それが数字となって表れること」（丸岡氏）だ。もちろん、実際に正しいかどうかは結果が



出てみないとわからないが、全員が意見を出し合い、全員が納得し、その仕事の責任の所在を明確にすることを、行動に移す手前のルールにしている。「何を達成するためにこれをするのか、なぜこの方法がベストなのかを共有します。組織の誰にとってもそれが納得感のある仕事であり、やらされ仕事にならないようにしたいのです」（丸岡氏）

「“正しい”仕事をしたいというスタンスがあれば、自ら考えて、それを主張したくなるはず」と、丸岡氏は言う。誰の意見に対しても「はい」と従う人には、「自分の意見はないの?」という言葉が飛んでくる。

取締役である橋本氏や太田氏の主張と、丸岡氏の主張が異なるときもある。その場合、「やってみれば」と背中を押すことも多い。「言っても聞きませんから(笑)。同時に、誰もやったことのない新しいことに挑戦していますし、ワインビジネスは私にも経験がない。失敗は食い止めたい。でも、私のアドバイスが100%正しいとは限らないという自覚を持っていることも重要だと思います」（丸岡氏）

最終的な責任を担ってこそ生まれるマインドセット

なぜ、「言うことを聞かない」のか、直截に橋本氏に聞いてみた。「そもそも、人に言われたことをやるのは好きではありませんが、当社でそれが際立つようになりました。丸岡から常に言われるのは、『受け身で仕事をするな』。たとえ人と意見が違っても、正しいと思ったことは全員がきちんと口に出す。心理的安全性とは、こういうことなのだと思います」（橋本氏）

もう1つの理由は、「事業にコミットしているから」と橋本氏は言う。「上司にコミットするのではなく、事業が成長するかどうかでしか、ものを見ていません。それは丸岡をはじめ、全員の共通認識です」

橋本氏が入社後の数年間で変わったことは、何よりもマインドセットだという。「誰でも教えてもらったり、経験を積んだりすればスキルや知識は身に付きます。でも、自らが意思決定し、最終的な責任を担ってこそ、真にやり切りたい、コミットしたいと思えるようになるのです」（橋本氏）

Flexibility?

若者にとって、外と中の壁は低くなっているのか

副業やリモートワークなど、自由な働き方を求める若者が増えている、というのは本当か。それは、主体的なキャリア形成につながっているのだろうか。



自ら学び、自ら働き方を選ぶ 主体的な生き方をする若者が増加

11ページで、企業は“囲い込む”のではなく、主体的に成長を志向する人材が利用しやすい制度や、活躍しやすい風土を作っていくことが求められていると述べた。若者は実際に何を求め、どのような動きをしているのか。ここではフリーランスの市場とフレキシブルな働き方を許容する企業の事例から、囲い込まずにいかに活躍してもらおうのかを考えたい。



入江慎吾氏

MENTA 代表取締役



コロナ禍によって 増えるフリーランス

まずは、フリーランスの市場を見よう。フリーランスのマッチングサービスLancersを手掛けるランサーズ広報の廣濱舞氏は、「コロナ禍前の2019年の1118万人と比較して、2021年には1577万人とフリーランスが急増しています」と言う。「米国ではもともとフリーランス人口が多いため、2019年から2021年のフリーランスが労働力人口に占める割合は35%から36%と1%増えたにすぎませんが、日本では、16.7%から22.8%に増え、そのインパクトの大きさがわかります」(廣濱氏)

ランサーズでは、フリーランスのカテゴリを、副業系すきまワーカー、複業系パラレルワーカー、自由業系フリーワーカー、自営業系独立オーナーの4つに分けている(右ページ図)。

ランサーズは「新・フリーランス実態調査2021-2022年版」(2021年10月、有効回答数3094人)を発表した。「それと2020年2月の調査を比較すると、自由業系フリーワーカー、自営業系独立オーナーが顕著に増えています。今まで仕事をしていなかった人がフリーランスになったケースが多い、と見えています。一方、複業系パラレルワーカーも推計値で288万人から356万人と、雇用されながらもほかに仕事を持つことが珍しくなくなってきたことが見てとれます」と、廣濱氏は説明する。

では、若者はどうか。世代別に見ると、20代で最も多いのが副業系すきまワーカーの16.0%、次に自由業系フリーワーカーの14.7%、複業系パラレルワーカーの10.3%と続く。「副業系すきまワーカーでは、ギグワーカーといわれる飲食店の宅配やライティングなどの単発の仕事をする人が若手に多くいます。また、すべてのカテゴ

りに共通するのは、オンラインで仕事を受注して、オンラインで仕事を終えるオンラインフリーランスが若者に多い点です」(廣濱氏)

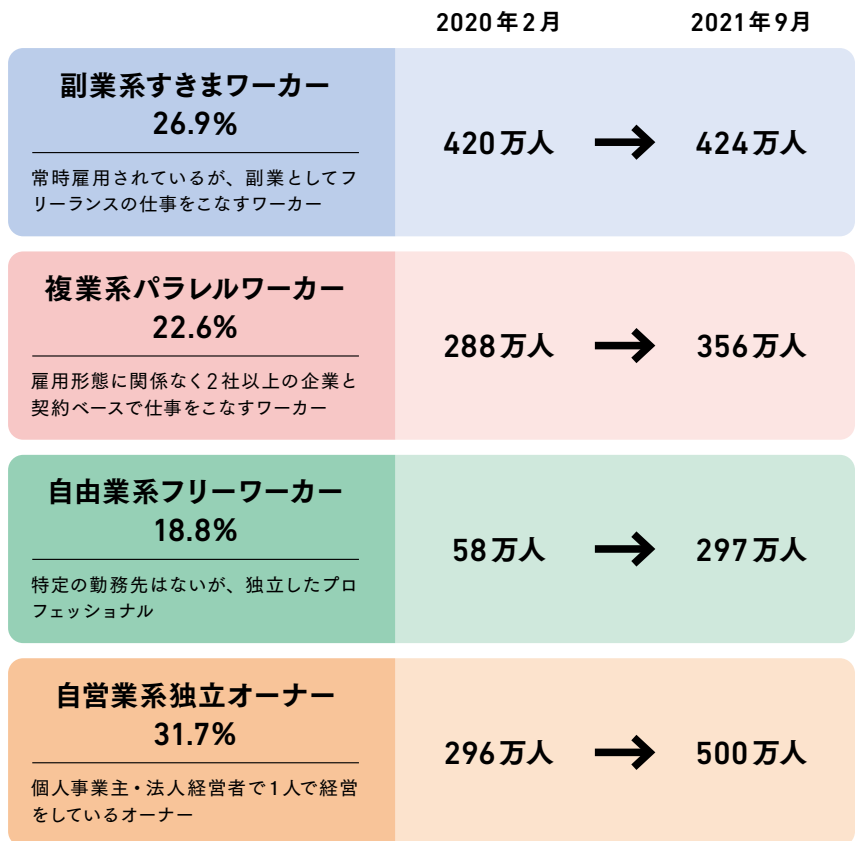
オンラインフリーランスの場合、もう1つの特徴は、デジタルスキルへの志向が非常に強いことだ。まったく異なる業界で働く人が、デジタルスキルを学び、オンラインフリーランスになる、というムーブメントがあるという。

自由な生き方、働き方がSNSで連鎖して広がる

このように、若者がフリーランスになったり、あるいは複業・兼業にチャレンジしたりする背景について、学ぶ人と学びたい人を結ぶオンラインマッチングサービスを事業とするMENTA代表取締役の入江慎吾氏は、「背景としては、自分で自分の生き方、仕事や働き方を選びたい人が増えているということがまず挙げられる」と話す。「もちろんどの世代の人々もみんな、自己実現したいと考えてきました。しかし、従来は、学校を卒業したら会社に入る以外の選択肢をイメージすることすらできない人が大半でした。今は選択肢が豊富であり、自分が望む生き方を選べる環境が整ってきたといえます」(入江氏)

多様な選択肢は、SNSを通じて、多くの“ロールモデル”が提示してくれる。「学生のうちから起業したり、フリーランスになったり、まったくの異業種にもかかわらずIT業界の仕事を複業で請け負ったり、という人の話がネット上に溢れています。すると、

フリーランスの4つのタイプ



出典：「新・フリーランス実態調査2021-2022年版」(ランサーズ)

『自分にもできるのではないかと』思えるようになります。かつては一握りだった、1社に雇用されて働く以外の選択肢を取る人が、連鎖してどんどん増えているというのが現状ではないでしょうか」(入江氏)

また、スキル獲得のハードルが下がったことも背景の1つだという。従来は、スキルを獲得するとなれば会社に入ってOJTで、というのが一般的だった。「現在では、Web上で安価に、あるいは無料で、時間を選ばず勉強できます。オンラインフリーランスが増えている背景には、若者は特に、デジタルスキルへの志向が非常に強いことがあります。MENTAを使っている人のなかには、たとえば、飲食業界にしながら学び直してWeb

デザインを始める、という人も少なくありません」(入江氏)

コロナ禍でリモートワークが長引き、余力ができると、会社を辞めなくても好きなことを学んだり新たな仕事を始めたりできるようになる。また、「1度入った会社を辞めることも厭わないはず」と、入江氏は言う。「服も車もサブスクでいい、家もシェアハウスでいい、という若者は少なくありません。生活の必要経費が下がっていますから、収入が減ってもやりたい分野でご機嫌に働きたいと思うのです。囲い込むのではなく、仕事や働き方を主体的に選び、それを実現できる自由度の高い場を作ることが、意欲の高い若者を獲得し、リテンションする鍵だと思います」(入江氏)

時代と社員の価値観の変化で柔軟にルールを変えていく

実際に、働き方のフレキシビリティを高めると、どのような効果があるのだろうか。ルールを柔軟に変えていくことによって、欲しい若手人材の獲得につなげた企業がある。ダーツマシンの開発・販売と、ダーツの対戦ネットワークサービスの運営をしているダーツライブである。

外で獲得したスキルを社内に還元してもらう

同社に2020年4月に入社し、現在ダーツマシンのソフト開発エンジニアとして働く宗藤大貴氏は、大学院修士課程在籍中に会社を立ち上げ、現在も自分の会社の経営とダーツライブの社員という“二足のわらじ”を履い



永野あゆみ氏

ダーツライブ
コーポレート本部 副本部長 人事部 部長

ている。「当社に提出したエントリーシートには起業していることを書き、受け入れてもらったのに入社でした」と、宗藤氏は話す。

ダーツライブで副業制度の導入が決まり、運用を開始したのは、まさに宗藤氏が入社する直前のことだった。「副業制度については、積極的に始めたものではありませんでした」と明かすのは、人事部部長の永野あゆみ氏だ。「当社はセガサミーグループの一員です。グループ他社での制度導入に合わせる形で、さまざまな不安がありながらのスタートでした」

不安とは、「本業がおろそかになるのではないか」「働きすぎになるのではないか」「副業が面白くて辞めていってしまわないか」などだ。「制度を作るプロセスで、それが払拭できたわけではありませんが、時代の変化をひしひしと感じていました。会社が活躍の場を常に用意して成長してもらう、というのが理想ですが、それだけではビジネスの環境変化に追いつくことができないかもしれません。社外で積極的に活動し、そこで獲得したスキルや経験を社内に還元してもらうことも、お互いが成長し続けるための新しい形の1つではないかと考えました」（永野氏）

また、「困り込む」よりも、より自由度を高めるほうがメリットもある。「フ

レキシブルな働き方への寛容さを、会社の魅力として感じてもらえるのではないかと考えています」（永野氏）

副業の制度化にあたって定めたルールは、競合にあたる仕事はしないこと、他社と雇用関係は結ばないこと、そして、対象者は入社3年を経過していることの3つ。この条件で、2019年9月に希望者を募り始めた。

就職しても会社経営をやめる選択肢はなかった

そんな折、新卒採用に応募してきたのが宗藤氏だった。宗藤氏の会社の事業は、情報系の学生向けの長期インターンシップマッチングイベント、採用イベントの開催がメインである。「もともとモノづくりが好きで情報系の大学を選びましたが、何かを作るという意味ではビジネスも同じ。修士1年生のときに起業スクールに通い、そこで出会った今の共同経営者とともに会社を立ち上げました」（宗藤氏）

就職するにあたって、会社経営をやめるということは選択肢になかった。「修士での研究も忙しく、それと経営を両立させていましたから、2つのことを同時にやるのは、私にとって普通のことになっていました。ですから、就職活動でも起業の話をもっと普通にしていましたね」（宗藤氏）

ところがあるとき、起業しているこ

とが採用の壁となっていることに気づいた。「なかなか内定が得られないなか、ある会社が不採用の理由を教えてくださいました。『宗藤さんは独立してしまいそうだから』。会社を経営していることが多くの会社にとってデメリットと受け止められていると知ったのです」(宗藤氏)

しかし、当時、副業制度について明示している企業はほとんどなく、まずは自分がやってきた開発とともに、ゆくゆくは新しい企画、つまり新たな“モノづくり”に挑戦する機会を与えてくれそうな企業を探した。そして、ダーツライブに出合った。

「経営する会社の事業について面接で聞かれるなど、とてもポジティブに受け止めてくれていました。副業制度のことは内定後に知り、『入社3年というルールは大丈夫ですか』と私から問い合わせましたが、それも問題ありませんでした」(宗藤氏)

未来を引っ張る人材ならば ルールを変えても採用したい

しかし、実際には、“問題”はあったのだ。「3年というルールを決めたのは、やはり、まずは当社の仕事でしっかりとプロになってほしいと考えているからです。ですが、宗藤さんにはぜひ入社してもらいたいと思いました」(永野氏)

その理由は、「新卒入社者に求めるものが変わってきていること」にあると、永野氏は説明する。「どこにも染まっていない人を、社会人として活躍できるように育てるのが従来の新卒採用の考え方です。一方、当社では現



宗藤氏の所属は、サービス戦略本部店舗サービス企画部店舗サービス開発チームだ。開発エンジニアやデザイナーなどクリエイティブな社員に囲まれて働く。「ここで得た先輩たちの発想の方法が会社経営に生きたり、一方で数字が重要なビジネスの世界のコミュニケーションが開発に生きたりと、それぞれにフィードバックがあります」(宗藤氏)

在ダーツという主事業以外の新規事業にも積極的にチャレンジしており、プロデューサー視点を持ち、会社の未来を引っ張っていけるようなキラリと光るスタッフを仲間を迎えたいという思いがありました。そんななか、宗藤さんのような人材は魅力的でした」(永野氏)。解決策は、「採用時既に副業を持っている場合などは、勤続年数の要件を満たさなくても許可する場合がある」というルールを追加する、というものだった。現在は、新卒、中途入社問わずそのルールを適用しているという。「もちろん、競合にならないなど守るべきルールはありますが、会社も人も生き物です。線引きをどうするのかは、常に議論していくことが求められていると思います」(永野氏)

働き方のルールも、まずはフレックスタイム制を導入し、その後、育児・介護に限りリモートワークを可とした。コロナ禍の緊急対応では全社員のリモートワークに踏み切り、コロナ

収束後には最低週2日以上の出社と在宅勤務によるハイブリッド型の制度を新たにスタートさせる。必要に応じて、ルールを柔軟に変えてきたのが、今のダーツライブの姿だ。

「リモートワークがまさに象徴ですが、コロナ禍の経験を経て、『出社はなぜ必要なのか』と考える人も出てきました。もちろん、出社によるコミュニケーションを必要とする仕事もあります。そうした社員の“空気”を肌で感じ、それをいかにルールに落とし込めかを常に考えています」(永野氏)

「若者たちの意識には経営陣も敏感になっている」と、永野氏は話す。「20～30代をターゲットにしたビジネスですから、若手社員が会社やサービスに魅力を感じてくれなくては成り立ちません。次世代を担う彼らに経営陣の理想を押し付けるのではなく、彼らが意義を感じてくれる環境づくりを私たちは模索しなければならないのです」(永野氏)

若手を辞めさせない。 その決意がもたらすもの

佐藤邦彦 (本誌編集長)

Works誌では、これまで切り口を変えながら幾度となく若手を取り上げてきた。今回は米国の大量自主退職という衝撃的な現象をきっかけに、日本でも若手を中心に同じようなことが起こる可能性はあるのか、という問いから取材を始めた。日本とは雇用慣行やキャリア形成の考え方に異なる点が多いため、米国での現象が日本でそのまま起こることはないだろう。しかし、コロナ禍の影響があり、若手の働き方や生き方に対する価値観が大きく変化しているという共通点も見逃せない。程度の差はあれ同じような現象が起こったとき、どのような影響があるのだろうか。日本では、労働法制の改正やコロナ禍によるリモートワーク推進などで働く環境がここ数年で激変しており、総じて働きやすい環境になっている。8ページで古屋が指摘したように量的負荷が軽減されたことはポジティブにとらえるべきことだが、成長に寄与する質的負荷まで下がってしまった可能性が高いのだ。

従来 of 価値観では、離職を止めるための施策として報酬アップや昇格・昇進などをちらつかせることが多かったが、本当にそのような施策で若手の気持ちを取り戻すことができるのだろうか。

若手は何を求めているのか 常に現場の肌感覚でとらえる

ブロードエッジ・ウェアリンクの橋本氏は、新卒で入社したコンサルティング会社で先輩の姿を見て「5年後、10年後の自分の姿が見通せることに面白みがない」と感じ、自分の想像を超えるような成長の可能性に挑戦するためにベンチャーに飛び込んだ。加えて、もう1つ会社に求めるものとして、心理的安全性を挙げた。ビジネスを成功させるためには、役職や年齢に関係なく自由闊達に意見を言い合える環境であることが重要だと考えている。また、POTETO Mediaの古井氏は、「本気度が伝わってこない人から依頼された仕事はやりたくないというメンバーがいる」と、ともに汗をかく“人”を重視することを提示した。一方、SAPジャパンの江連氏は学生時代のインターンシップ経験や周囲の学生の活動を見て、「就職しなくてもなんとか生きていくことはできる。でも、あえて就職するなら、自分のやりたいこと、かつ個人ではできない仕事ができる会社で働きたいと考えた」と話す。同様に、就職への価値観の変化を、ダーツライブの宗藤氏は「自らの事業をやめてまで企業に入れてもらおうと

は思わなかった」と語った。

どんな仕事をどんな環境でどんな人とするのか。仕事に何を求めるのか。明らかにミドル層以上とは異なる価値観を持っている。企業のなかで活躍している層に、サーベイなどで平均化された数値では見えてこない明らかな価値観の変化が起きていると感じられた。ダーツライブの永野氏は、「若手の変化を感じるには、実際にそのなかに入って肌で感じること」でしかわからないという。こういう若手に活躍してもらうには、人事が現場のリアルを感じ、その本質をとらえ、有効な施策を講じていく必要がある。少なくとも、給与をアップするから、昇進させるから、という従来の動機付けやリテンションの手法を、問い直すべき時が来ているのは間違いない。

若手に見透かされている 先送りしてきた組織の課題

しかし、今回、メッセージしたいことは、若者の価値観の変化におもねるべき、ということではない。若者への施策として有効であろうと取り上げた、パーパス、リバース、フレキシビリティの3つの項目をよく見ると、これらは日本企業が取り組むべき人事課題への対策そのものだ。

新卒一括採用、年功序列、長期雇用という雇用慣行とメンバーシップ型のマネジメントは、今、組織に多くの問題を突きつけている。組織と個人の問題がより対等になるなかで、パーパスに賛同できない人を排除するのではなく、組織のパーパスを従業員それぞれが自分なりに咀嚼し、自分のパーパスとの接点を見出し、すり合わせを行うことで進化させていくことが重要だ。パーパスは掲げるものではなく、いかにワークさせるかが問われる。役職や年次のヒエラルキーが強く残る年功型の組織では、正しいことを言えない空気になりかねない。変革期を乗り越えビジネスを成功させるためには、気軽に知識を共有し合ったり、共感し合ったりできるレシプロカルな関係を構築し若手の活躍を引き出すことが求められる。人事はルールを設計して運用する役割もあるが、この要素が強くなってしまうとフレキシビリティを失うことにつながる。多様な価値観をビジネスに活かすという意味でも、ルールを最小限におさえ、刻々と変化する働く人の価値観に柔軟に適應していかなければならない。

若者を辞めさせない。その決意は、私たちが突きつけられている課題に対峙することにほかならないのだ。 