

「ゆるい職場」を見捨てる若手 育成に「チーム」で臨む体制を

目先の離職率改善に終わらせるな

「よりよい社会のために変化し続ける組織と学び続ける人の共創に向けて」をメインテーマとした「日経ビジネスLIVE 2023 Spring」が5月29日から5月31日までの3日間、オンラインで開催される。各日のサブテーマは「経営」「組織」「人財」。3日目のパネルディスカッションでは、若手を生かし、異なる世代が協調して成果を生み出す土壌作りについて考える。人材育成の仕組みについて、気鋭の研究者と大手企業のCHRO（最高人材責任者）が議論する。

「企業の人材育成の現場では、これまでの手法や成功体験が全く通用しない、前代未聞の事態が起こっている。きわめて悩ましい状況だ」。若手社員のキャリア形成や育成に詳しいリクルートワークス研究所主任研究員の古屋星斗氏はこう警鐘を鳴らす。

古屋氏は2つの理由を挙げる。1つは若手社員の「二極化」が進んでいる点だ。リクルートワークスの調査では、仕事に対する価値観では、「給与が安くても余裕を持って働きたい」と考える人と「高い報酬を得たい」と考える人がそれぞれ半数を占め、働く場所は「都会に出たい」と「故郷にいたい」人も同様に半数ずつという結果になった。「『若者だからこう』と傾向づけられない」と古屋氏は指

摘する。

これに加えて、入社前の社会的経験が多様化していることも二極化を加速している。「長期インターンや企業向けの商品・サービス販売のアルバイト、起業など、学生のうちから社会人体験している人が、過去の学生と比べて飛躍的に増えている。入社時点で差がついている」（古屋氏）。新卒社員の多様化が進む中、全員一律のマナー研修やOFF-JT（通常業務から離れた訓練・研修）などの効果が下がっているという。

実際にリクルートワークス研究所が実施した「全国就業実態パネル調査」で2016年と2021年の教育研修状況を明らかにしたところ、計画的にOJT（職場内の訓練・研修）を実施している企業が

4割減っている実態が明らかになった。新入社員が上司や先輩から学ぶ機会が減って、放置されているわけだが、人手不足のなかで、多様化する若手社員一人ひとりにフィットした教育メニューを提供するのが難しいことも否めない。

居心地はいいが成長できない

もう1つの理由は、法律の改定による労働環境の激変だ。2019年の通称「働き方改革法」は残業時間規制や有給5日取得の義務化を盛り込み、総労働時間短縮の推進力となっているが、実は2015年から予兆はあった。「若者雇用促進法」では、若者を採用する企業に残業時間、離職率、育休取得率などの情報開示を努力義務に課した。さらに通称「パワハラ防止法」により大企業では2020年からパワハラ防止措置が義務化され、人格否定などを伴う過度の叱責がなくなるなど、職場コミュニケーションを変え始めている。

「こうした変化は本来望ましいことで、現に『職場が好き』とする新入社員は増えている。ところがその一方で、退職率は改善されていない」と古屋氏は指摘する。

厚生労働省の調査では、大手企業の入職3年未満の新入社員の離職率は、2009年卒では20.5%だったのに対し、2017年卒では26.5%まで上昇。「今の職場では成長できない」「同年代と比較して活躍できていない」と不安を感じ、「ゆるい職場」に見切りをつける若手社員が増えている。上司や先輩がそれを防ぐために「親身の指導」を行おうとしても、残業規制やパワハラ壁が立ち足る――。

こうした状況を分析した古屋氏の著書『ゆるい職場 若者の不安の知られざる理由』（中公新書ラクレ）はベストセラーとなり、当事者である若者だけでなく、人事部門や管理職、経営層など幅広い層が危機感から手に取っている。

上司に育成責任を押し付けるな

若手社員の育成には様々な課題があ

り、絶対的な解決策があるわけではない。

ただし、古屋氏は「若手が離職すると、現場のマネジャーの責任が問われがちだが、人材育成を現場任せにすべきでない。様々な人や組織が『寄ってたかって』育成に当たれる座組みが必要になる」と指摘する。

「日経ビジネスLIVE 2023 Spring」の3日目となる5月31日は「人財」をテーマに、古屋氏と有力企業のCHROが若手の育成や多様な人財の生かし方について議論を交わす。そこで、参加者に対して、事前に以下の2つの質問を投げかけた。

Question 1

今後の企業を担う若い世代の早期離職やエンゲージメントの低下を防ぐため、何

が必要でしょうか。

Question 2

世代も含むダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）を促進するうえで、取り払うべき「認識の壁」は何でしょうか。

「人財」ステアリングコミッティの座長を務めるカインズの西田政之執行役員CHROは「目先の離職を減らすための施策にとどまらず、“個が成長を実感できる場”を作るべき」と説く。「違いがあることを前提に、パーパス（社会的な存在意義）やミッションを共有する」ことの重要性も複数のメンバーが指摘している。日経ビジネスLIVE本編では、各社の取り組みも聞き、議論を通じて「人が育つ職場」の作り方を考察していく。

目先のリテンション施策で縛らない 出入りを制約せず、個の成長を支援

Answer 1

小手先のリテンション施策で縛らないことが重要。個々の成長に何が必要かを一緒に考え、場合によっては他での挑戦を勧めるくらいの度量が必要だ。可能な限り出入りに制約を設けず、“個が成長を実感できる場”を作ることが理想としたい。

Answer 2

「認識の壁」を取り払うべきという認識が誤りかもしれない。これまで予定調和的にあるべき姿を論じて何も変わらなかった。DE&Iの価値を実体験する人の数が絶対値を超える必要があり、そうした実体験の場を少しでも多く作ることが必要だ。

カインズ
執行役員 CHRO 兼 人事戦略本部長 兼 CAINZアカデミア学長

西田 政之 氏

1987年、金融分野でキャリアをスタートし、米国留学を経て、2013年に人事コンサルティング会社マーサー取締役COO就任。2015年ライフネット生命保険取締役副社長兼CHRO、2021年6月より現職



日経ビジネスLIVE 2023 Spring「人財」ステアリングコミッティ

座 長	カインズ	執行役員 CHRO 兼 人事戦略本部長 兼 CAINZアカデミア学長	西田 政之 氏
メンバー	日揮ホールディングス	専務執行役員 CHRO	花田 琢也 氏
	日本マクドナルド	取締役・執行役員 チーフ・ピープル・オフィサー	斎藤 由希子 氏
	リクルートワークス研究所	主任研究員	古屋 星斗 氏

バブル世代と若手を「Why」で結ぶ 人材育成をリスペクトする文化を醸成

Answer 1

管理職の多数を占めるバブル世代と若い世代の価値観は異なり、「何をするか」というWhatで結び付けるのは難しい。「なぜこの仕事をやるのか」というWhyの共有によって有機的に結び付くので、個人と会社のパーパスのアラインが有効。

Answer 2

ヒト・モノ・カネの経営リソースの中で、人材育成は目に見えにくく、収益向上やものづくりに比して重視されていなかった。「人を育てることへのリスペクト」を醸成させるため、海外事業会社では各部に人材育成担当の管理職を設けた。

日揮ホールディングス
専務執行役員 CHRO

花田 琢也 氏

1982年日揮入社。トヨタ自動車出向、国際プロジェクト部長、事業開発本部長などを経て、2017年に人財・組織開発部長、2018年にデータインテリジェンス本部長 CDOに就任。2023年4月から現職

「寄ってたかって」若手を育成 社外からも評価される仕組みを

Answer 1

育成を上司や人事任せにせず、「寄ってたかって」取り組むことが必要。職場の「ゆるさ」に不安を感じている若手などを見つけて、様々な立場の人がコミュニケーションしていく。社内SNSなどのデジタルツールの活用も有効。

Answer 2

「育成は社内だけでやるもの」という固定観念をなくすべき。社内からしか評価を受けないと、特定の価値観に染まって行きづまる。外部の人に良い評価を受けることで成長する。キャリアコンサルタントの活用や出向などの機会を増やすのが有効。

リクルートワークス研究所
主任研究員

古屋 星斗 氏

2011年一橋大学大学院 社会学研究科総合社会科学専攻修了、経済産業省に入省。産業人材政策、投資ファンド創設、福島復興・避難者の生活支援、政府成長戦略策定に携わる。2017年より現職

「私の常識は相手の非常識」かも 違いを認識し、共通ゴールを大切に

Answer 1

従業員がイキイキと働き、成長実感もてる組織にすることが大切。企業と従業員の関係性が変わり、若い世代の方々が転職を当たり前に考えるようになった昨今では、エンゲージメント向上と、継続的な教育投資の両方をしっかりと行うことが必要。

Answer 2

「理解されているはず」という認識の壁を取り払うべきだ。組織内の多様性が高まると「私の常識は相手の非常識」ということも。違いを認識しながら、組織の共通ゴールや価値観を大切にし、率直に議論できれば、DE&Iが促進されていく。

日本マクドナルド
取締役・執行役員 チーフ・ピープル・オフィサー

斎藤 由希子 氏

1999年にヤフー入社。2018年、アンダーソン・毛利・友常法律事務所事務局長CHROとして人事制度改革に参画。2021年に日本マクドナルドへ入社、CPOに就任。2023年3月より現職

日経ビジネスLIVE 2023 Spring

「人財」ステアリングコミッティ

日経BPは全社横断で人的資本経営に関する情報を発信する「Human Capital Project」の一環として、「日経ビジネス」と「Human Capital Online」および先進企業のCHO・

CHROを中核とした会員組織「Human Capital Committee」が連携して定期的に「日経ビジネスLIVE」を実施しています。「経営」「組織」「人財」の3つの視点から人的資本経営に取り組む企業の

課題を多面的に議論しています。

5月31日に開催するパネルディスカッションでは、さらに深い議論が展開される予定です。ご興味のある方は、下記のサイトからお申し込みください。



2023年5月29日(月)～31日(水) 開催予定

受講申し込みはこちら <https://events.nikkeibp.co.jp/event/2023/nb1052931spring/>



※配信当日はご登壇いただくメンバーが異なる場合があります。左の写真は前回のものです。