

今の若者が向き合う これからの働き方

働くことに対する 若者の意識の変化

岡崎 玄田教授は、長年にわたり若者の雇用について研究してこられました。そのご経験から、働くことに対する若者の意識の変化をどのようにとらえていらっしゃるのですか？

玄田 90年代後半ごろだと、大卒でなかなか就職できない人たちの多くが、理由はさまざまあれど「やりたいことが見つからない」と言っていましたね。その後、2000年代に入って就職氷河期の後半くらいになると、今度は「自分を受け止めてくれる居場所がない」と話す学生が出てきた印象があります。

岡崎 ここ数年の傾向はいかがですか？

玄田 今は、「働くことが怖い」という学生が目につきますね。特に2017年は、企業の長時間労働やハラスメントなどがいくつもフォーカスされたこともあり、よく耳にしました。ただ、すべての会社がそうではないので、学生は構え過ぎず、もう少しゆったりした気持ちで働くということを考えても

いいと思います。

岡崎 周辺環境を見ると、大卒求人倍率は上がっていますし、多くの企業は人手不足の傾向にあります。学生にとって就職活動のプレッシャーは明らかに下がっています。ただ、このような環境にあるからこそ一つ懸念があります。ここ数年、そしてこれから入社する人たちは、入社後、十分に成長し、会社を牽引する人材になれるのでしょうか。

玄田 それは入社してもちゃんと力がつかないということですか？

岡崎 そうとも言えます。ゆとり教育などで今の若者は「やりたいことをやりなさい」「自分らしさを大切にしなさい」と促され続けてきました。また、数年前に比べると、今の学生は働きやすさ、例えば、体力的、精神的なストレスがかからないことや、仕事と私生活のバランスを自分でコントロールできることなどを重視して入社企業を選ぶ傾向にあります（グラフ①、②）。企業は人手不足ですから、それを受けて働きやすさをアピールし、仕事の厳しさについては採用前の段階では言いづらくなって

いるんです。

玄田 なるほど。はれものにさわるようにですね。

岡崎 また、採用後も「パワハラだ」と言われないように最大限に配慮しています。例えば、若手社員に仕事を与える際、こなせる範囲に仕事を切り刻んで渡すこともあります。「ここで頑張れば伸びる」ような、本人の力量を少しだけ超える仕事を与えることも躊躇してしまうといいますか。

玄田 若手社員との接し方でいうと、一つ、興味深い研究結果があります。初めての正社員勤務先を離職した若者の傾向について調べた調査で、勤続者に比べると離職者は入社後3カ月以内に歓迎会を経験した割合が低いという報告があるんです（※1）。

岡崎 それは興味深いですね。

玄田 もちろん、離職に大きな影響を与えた要因はほかにもあるでしょう。ただ、私たちは若者に「年長者と飲むのは嫌だ」という感覚がある、となんとなく思っていて、「歓迎会も敬遠されるのでは？」と勝手に考えがちです。でも、この結果を聞いて、

東京大学 教授

就職みらい研究所 所長

玄田有史氏 × 岡崎仁美



若者の志向も変化している今、働き方はどのように変化していくのだろうか。
長年、若者を中心とした雇用問題や労働経済などについて研究を続けている
東京大学・玄田有史教授に就職みらい研究所・所長 岡崎仁美が話を聞いた。

何かしらの形で「自分はちゃんと期待されている」と感じることは重要なんだ、と思いましたね。

岡崎 弊社で行った「働く喜び」に関する調査(※2)でも、働く喜びが高い人の特徴の一つに、「本人が周囲に率直にものを言える実感がある」というものがあります。
玄田 コミュニケーションに対して周囲から反応がちゃんと返ってくるような職場ということ？

岡崎 そうです。あるいは、貢献したいと思えるような相手がいるとか。

玄田 周囲がはれものをさわるような対応をすると、本人にとってはマイナスになってしまうということなんでしょうね。

ジョブ型、メンバーシップ型とも異なる、第三の働き方

岡崎 近年「ジョブ型社会」への移行が提唱されていることについてはどのようにお考えですか？(P26下表参照)

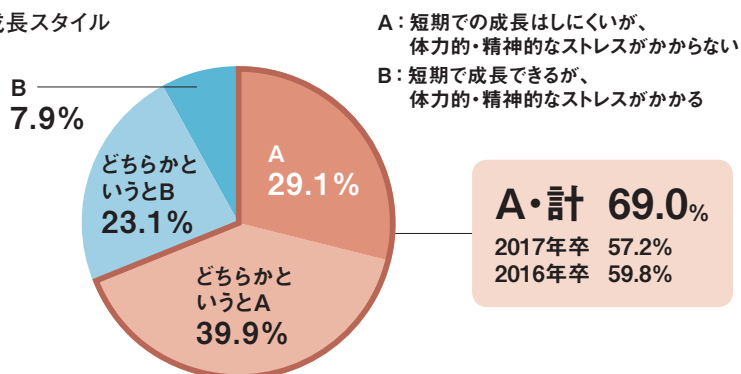
玄田 「欧米は職務内容、責任・権限の範囲などが明確で各々の仕事の範囲がはっきり分かれているから、無駄な残業をしなくて済むし評価される範囲も決まっている。日本もジョブ型に変えていこう」という主張ですね？正直なところ、いつの時代の話をしているんだろう？という印象です。

岡崎 どういうことでしょうか？

玄田 大卒ホワイトカラーが担うような仕事になると、日本もアメリカも、それほど明確にジョブが分かれているわけではないと思うんですよね。むしろアメリカは、80年代終わりから90年代初頭の不況を経験して、日本企業のチームワークや、時には互いに役割の範囲を重ねながら仕事を進めていく柔軟性を評価し、日本のメンバーシップ型の働き方に近づいたところがあると考えています。だから、現在の欧米企業がジョブ型に明確に分類できるような状況にあるようには思えない。

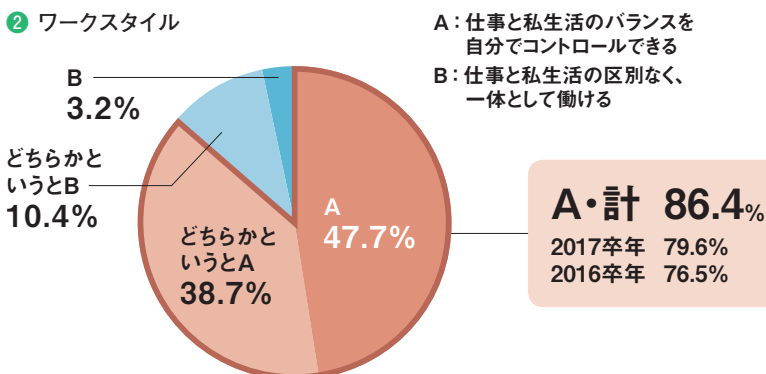
学生が働きたい組織の特徴

① 成長スタイル



18年卒では「A」「どちらかというとA」を支持する割合を合計した「A・計」は69.0%と17年卒と比べて11.8ポイント上昇した。「B・計」を支持する割合は31.0%であった。

② ワークスタイル



18年卒では、「A・計」を支持する割合が86.4%となった。「A・計」は17年卒に比べて6.8ポイント上昇した。「B・計」を支持する割合は13.6%であった。

岡崎 それはつまり、日本はこのままメンバーシップ型の社会で進んでいくということでしょうか。

玄田 そうではなく、今の日本には、ジョブ型でもメンバーシップ型でもない企業と個人の関係が出てきていると思います。

岡崎 それはどんな関係ですか？

玄田 「プロジェクト型」と言える関係です。個々のスキルや能力に応じて適した人材をプロジェクトメンバーに選び、仕事を進めるというもの。選ばれたメンバーは、何か期待されるジョブがあるんだけど、だからといって各自のジョブだけに専念するわけではなく、プロジェクトを完遂するためにさまざまな協力する。プロジェクトが完遂す

れば、各々がまた別々のプロジェクトに参加する。すなわち、ジョブ型とメンバーシップ型を内包した関係です。意思決定を会社全体ではなくプロジェクト単位で行いスピーディーに動けるようになる。そういったプロジェクトを複数走らせ競争力を保つといったことをする企業が増えているんじゃないかな。

岡崎 メンバーシップを重視した働き方からプロジェクト型の働き方にシフトしてきているということですね。非常にしっくりきます。今、各業種の中で最も雇用の流動性が高いと言われるIT業界では、まさにプロジェクト型の働き方が実践されています。「あの人、また別の会社で新しい開発して

※1 独立行政法人労働政策研究・研修機構「若年者の能力開発と職場への定着に関する調査」(2017年)より
※2 リクルートキャリア「働く喜び調査」(2016年)より

今の若者が向き合う これからの働き方



げんだ・ゆうじ●東京大学社会科学研究所教授。経済学博士。専門は労働経済学。2000年代初頭に若年者の失業問題から雇用の課題やニートの問題を提起。近年は無業者・不安定雇用者の研究などに取り組んでいる。著書に『仕事のなかの曖昧な不安』（中央公論社）、『ジョブクリエイション』（日本経済新聞社）など多数。

組織にとらわれず
いろいろなプロジェクトを経験し
スキルを習得できるようにする

る」といったことが実際に起こっていますね。

玄田 「私は特定の組織にこだわるのは嫌だから、いろんなプロジェクトを経験しながらいろんな会社で仕事をしていく」という志向の人も増えていくでしょうね。

「ウィーク・タイズ」という 組織と個人の結びつき方

玄田 プロジェクト型の働き方に関連して、「ウィーク・タイズ」という考え方を十数年前から学生に伝えています。

岡崎 ウィーク・タイズという「弱い絆」という意味でしょうか？

玄田 そうです。常に一緒にいるわけではないけど、ゆるい信頼関係がある。そんな結びつきを「ウィーク・タイズ」とアメリカの社会学者・マーク・グラノヴェッターが定義しています。そのウィーク・タイズを持っている人の方が、転職や企業、独立がうまい傾向にあるそうです。

岡崎 「ウィーク・タイズ」が「弱い絆」とすると、「強い絆」もあるのですか？

玄田 「ストロング・タイズ」という言葉もあってそれは、いつも一緒にいて時間と場所を共有するような関係。日本の「絆」という言葉やメンバーシップ型雇用に対するイメージとして持たれている考え方です。

確かにストロング・タイズの考え方をういて、日本の企業が成功した時代もありましたが、今はそれでは立ち行かなくなっているというのが現実ですよ。

岡崎 おっしゃるとおりです。逆にウィーク・タイズはプロジェクト型のつながりと、言えるかもしれませんね。

玄田 そう。まさにウィーク・タイズで、組織の既存のメンバーだけではなく、いろんなゆるいネットワークの中から「このプロジェクトを3年間一緒にやってほしい」「よし、やろう」と集まる。そしてプロジェクトが終わったら解散する。こういう働き方にだんだんとシフトしてきている。こういったプロジェクト型の考え方とセットで、ウィーク・タイズが大事だよという話をします。学生からの反応もいいですよ。

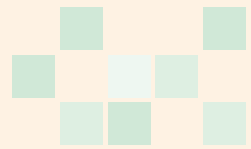
プロジェクト型の働き方で 活躍できる人材とは

岡崎 では、プロジェクト型の働き方が広がっていったとき、活躍できる人材になるにはどうしたらよいでしょうか。これまでであれば、ストロング・タイズの環境に身を預けて組織に尽くす中でスキルがついていったと思います。しかし何も仕事経験がなくスキルもない若者には難しいように感

ジョブ型・メンバーシップ型・プロジェクト型の違い

それぞれの働き方の特徴はどのようなものかここで紹介する。

ジョブ型	自分が担当する職務内容、責任・権限などの範囲や勤務地、勤務時間をはじめとした勤務条件が明確に決められた働き方。
メンバーシップ型	職務や勤務地などが特定されない、従来の総合職のような働き方。会社という共同体の一員になるという意味でメンバーシップ型と呼ばれる。
プロジェクト型	組織を超え人材が集まり、プロジェクトを共に達成する働き方。その中では自分のジョブを遂行しながらメンバーとして処遇される。プロジェクトが終われば解散し、新たなプロジェクトに参加する。



一人ひとりの個性を把握し 生かす企業が増えれば 働く喜びも増える



おかざき・ひとみ●株式会社リクルートキャリア
就職みらい研究所所長。株式会社リクルートに
新卒入社以来、一貫して人材関連事業に従事。
営業担当、『リクナビNEXT』編集長、『リクナビ』
編集長などを経て、2013年より現職。

じますが。

玄田 確かにストロング・タイズで長く働いてスキルを身に付けるというイメージはありましたね。でも、実はこれまでも企業は長期の人材育成なんてやっていない。人を育てる期間は長くて10年、短ければ5年ほどと考えている企業が、特に大手企業には多くないでしょうか。30代や40代まで社員を育て、競争させるなんてことはやっていなくて、5年か10年で有望な人材とそうでない人材を見極めている。

岡崎 確かに、大手企業は5年か10年で見極めている企業が多いように感じますね。中小企業はもう少し時間をかけて育成を行う企業が多いと思いますが。

玄田 そんな中で仕事経験のない人がプロジェクト型人材になるには、メンバーシップ型の関係で長期に働くという意識よりも、いろんなプロジェクトに順番に参加して、その中で自分が勝負できるジョブを見つけるという考え方がいいと思います。

岡崎 具体的に、どのようなステップを踏めばいいのでしょうか？

玄田 まずは、最初に送り出されたプロジェクトの中で自分が何を期待され、どのような仕事を求められているのかを把握する。また、そのプロジェクトの大事にしたい考えを把握し、それを意識して役割を果たす。これを、プロジェクトごとに繰り返していけば、自分がどんなことで力を発揮できるか、勝負できるジョブが何なのかといったことに徐々に気づいていけると思います。そして、そのスキルを磨いていく。最初から最終的にになりたい姿を目指すというよりも、働き始めて5年から10年程度の間で自分がどう育ちたいか、どんな経験を積むべきかを考えて仕事に取り組むことが大事でしょうね。

岡崎 企業もそのようにして若手社員を育てていけるといいですね。

玄田 そうして経験を積んでいくと、30歳前後に、20代の経験を生かして組織の中で生きるのか、組織を離れて別の道を

進むのか、などの決断ができるようになるんじゃないかな。昔はこの決断時期は40歳前後でしたが、今はその時期が30歳前後に早まっているように思いますね。だから、これからの個人のキャリアに対する認識として、「組織に入ってメンバーになったから安心」と思っているのはダメでしょうね。

「世代」ではなく、 個人にまなざしを向ける

玄田 およそ30年にわたり若年層の就職や雇用について研究してきましたが、まだまだわからないことだらけです。でも、1つだけ確信を持てたことがある。それは、「個人を世代論で決めつけると、若い人に嫌われる」ということです。

岡崎 それは一人ひとりの個性を見るといことですか？

玄田 そうです。私は仕事上「氷河期世代の特徴」とか、「売り手市場世代の特徴」などと分類して分析します。でも、いざ一人の若者と接するときに、「君たちゆとり世代は…」「氷河期世代は…」のような言い方をすると、とたんに若者はその人への信頼を無くします。世代の特徴って個人のほんの一部でしかない。だから、今向かい合っている若者は、一人ひとり違うんだという意識はしっかり持っていたい。

岡崎 なるほど。そのとおりですね。今、企業においても、一人ひとりの個性を見る動きが少しずつ出てきて、例えば適性検査などにも変化が出てきています。これまで特に大手企業では、選考初期のスクリーニングに利用されることが多かったのですが、最近は大手企業でも、適性検査の結果から一人ひとりの個性を把握した上で配属や異動を行う企業が増えています。

玄田 世代論じゃなくて、あくまで若者一人ひとりを個人として接する。それが自然にできている人や職場なら、若者は「わかってくれてるな」と思えるんじゃないかと思っていますね。

岡崎 ありがとうございました。