

新緑が美しい季節にとり、夏のような日もあるこの頃いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク照井清一です。

トライアスロンをしているので体は丈夫だと人から思われますが、寒さにはとても弱いです。5月でも毛布と羽毛布団にくるまって寝ていて、薄い布団で寝ると体調が悪くなります。服装も暖かくしないと調子を崩します。

5月にショートパンツの女性を見ると男性の視点より、その格好で平気でいられることを尊敬してしまいます。そんな体質なので年中夏がいいと公言するのですが、誰も賛同してくれません。



## ● 若者を取り巻く社会環境と、やる気を引き出す方法 ~今までのやり方が通じない若者~

いつの時代でも若者に対して「今の若者はダメ」という意見はありました。それでも多くの企業は若者を採用・育成し、時と共に世代交代しました。年長者から見れば若者は「否定すべき存在」なのです。しかし今日の若者の変化はそのレベルを超えて大きく異なり、今までのやり方が全く通じなくなっています。

### ① ゆとり教育世代に代表される現代の若者

- 現代の若者の中には、世代間の相違だけでは理解できない人がいます。

「今までのような指導方法が通用しない」

「少しきつく注意すると心身に不調をきたしてしまう」

このようなことが日常的に発生し、その対処にベテラン社員が振り回されます。

- 一方企業の人材不足は深刻になっています

雇用延長により退職を引き延ばしてきた団塊の世代も本格的にリタイヤを始め、人材不足が深刻になっています。しかしせっかく採用した人材が戦力にならず辞めてしまうのは大変な痛手です。

#### 【企業の力となる若者を確保するには】

では若者の退職を防ぎ、早期に戦力化するにはどうしたら良いでしょうか。現在の若者の特徴と育成について考えました。



図1 人材確保は企業の重要課題のひとつ

### ② 若者を取り巻く社会的背景

#### ☆ 社会環境と就職

若者にとって社会へ出る際の就職環境は大きな影響があります。バブル崩壊から就職氷河期に入った時は正社員になれなかった若者が増え、それがこの世代の低所得や非婚の原因になったと言われています。

#### ☆ バブル崩壊以降

ではバブル崩壊以降、本当に企業は新卒採用を絞ったのでしょうか。

『「若者はかわいそう」論のウソ』の著者 海老原嗣生氏は、「若者はかわいそう論」は社会の変動の一端のみをとらえた扇情的な主張だと述べています。

なぜ若者の就職環境が厳しくなったのか。海老原氏は3つの大きな地殻変動があったと主張します。

#### ◆ 工場の海外移転とブルーカラー雇用の減少

1985年のプラザ合意により生じた急激な円高により、輸出依存度の高い企業は大きなダメージを受けました。この円高不況により国内の工場は輸出競争力を失い、多くの企業が工場を海外へ移転しました。

これにより工場働くブルーカラーの求人減少しました。対して内需はバブル崩壊後も堅調で、飲食、販売、サービス業の雇用はむしろ増加していました。大卒の求人はそれほど減ってはいなかったのです。

しかし飲食、販売、サービス業は、対人折衝が不可欠です。人と接することが苦手な、対人折衝能力が低い若者にとって就業が困難になり、ニートやフリーターが増加しました。

## 2) 少子化と大学定員数の増加

二番目に大学行政の問題があります。1971年～1974年の第二次ベビーブームに合わせ1989年から1992年の間に大学の新設や定員の拡大が行われました。しかし出生数はその後急激に減少し2000年代には第二次ベビーブームの半分近くになりました。(図3)にもかかわらず大学の新設や学部の増設は続き、大学進学率は2009年には50.2%とかつての2倍近くになりました。4人に1人だった大学進学が2人に1人になりました。

それでも図2に示すように日本の大学進学率は外国に比べ高くなく、文科省は今後も高等教育を受けた人材の需要が増加すると考えています。

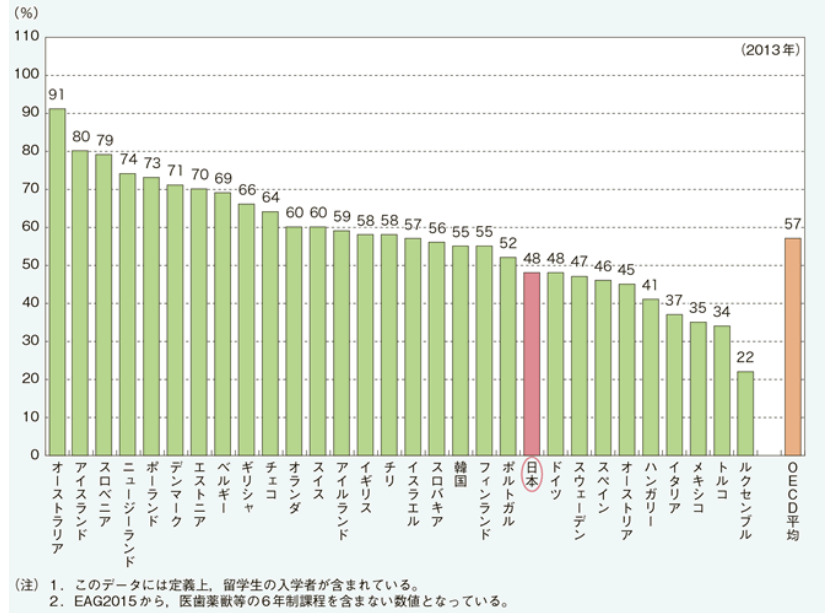


図2 各国の大学進学率

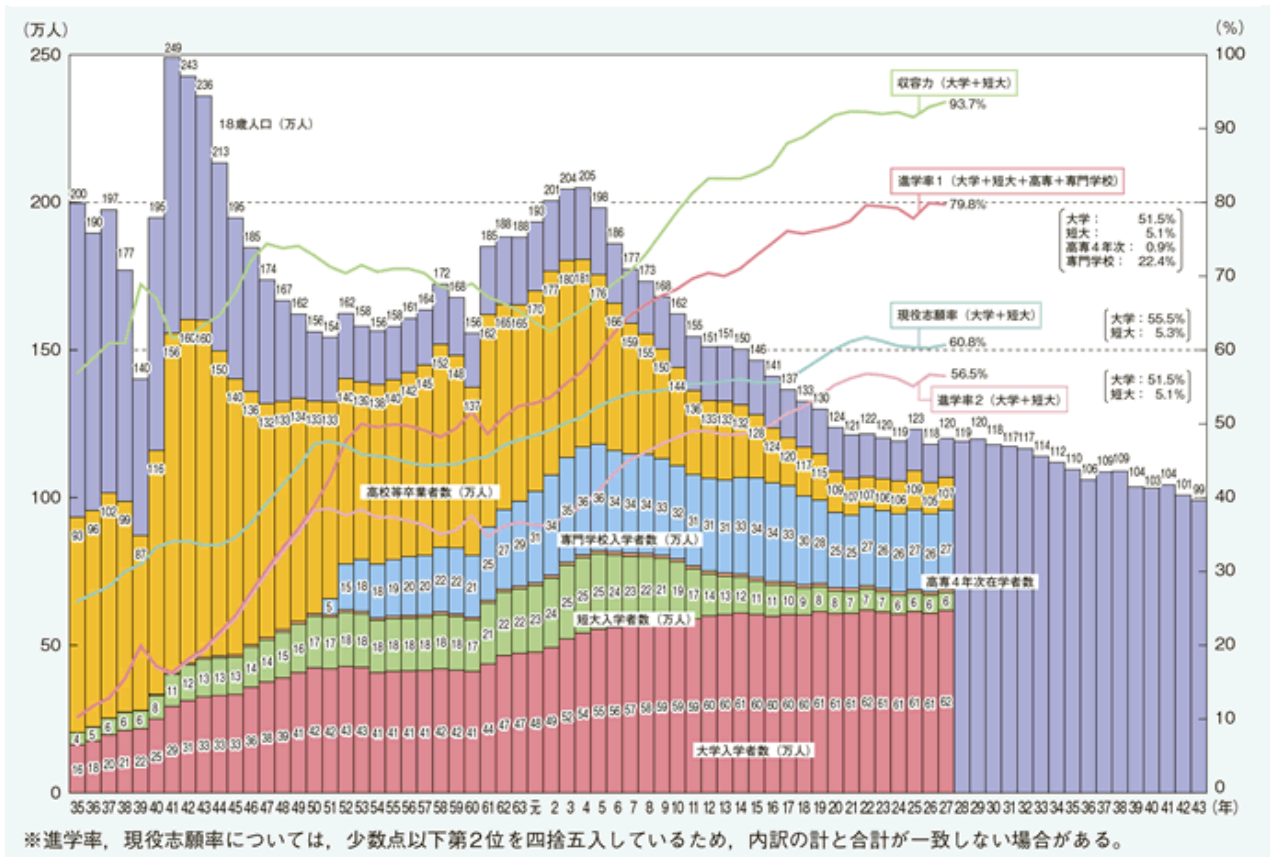


図3 18歳人口と高等教育機関の入学者数 (文科省ホームページより)

## 3) 問題の本質は教育行政の失敗

### 【就職氷河期の問題の本質】

就職難の原因は大企業が正社員の採用を減らしたためだけでなく、大卒者が増えすぎて希望の会社へ入れない学生が増えたためでした。その中には志望する企業の採用基準に達していない学生も多くいました。今の大学生には以前の基準であれば大学に進学できない学力の学生もいます。それでも文科省は大学を増やし続けてきたのです。

### 【採用と就活者のミスマッチ】

無名の大学の学生を受け入れる中小企業や販売・サービス業の求人は増えています。しかし学生の多くは大企業を志望します。その原因はリクナビなどの就職情報サイトです。学生が就活で最初に行うのがリクナビなどの登録です。そこには中堅以上の企業しかありません。(リクナビは中小企業にはコストが高すぎます。)これが就活のミスマッチを招いています。

## ● 教育の変質

### ● 失敗を避け、正解を最小の労力で得ようとする

日本の社会全体が効率性の追求に向かっており、若者も小さい頃から「最小の努力で最大の結果を得ること」に努力します。これを象徴する言葉がコスパ（コスト・パフォーマンス）です。買い物も遊びも価格と内容を比較して、コスパが高いことを求めます。

しかし未経験の仕事にチャレンジするのは、うまくいったときのメリットより、失敗した時のデメリットの方が大きいものです。そうなるとコスパが悪いためチャレンジしません。本当は、失敗しても貴重な経験や多くの学びが得られ成長します。さらにチャレンジすることは、わくわくする充実感も味わえるのですが…。

## 2) ゼロ・トレランス方針

～人間形成に必要な寛容さを失った現場～

些細な違反でも厳罰に対処するゼロ・トレランス方針を取る学校もあります。これは「※注 割れ窓理論」に基づくもので、以前ニューヨーク市が凶悪犯罪の減少に大きな成果を上げたことから、多くのアメリカの学校に導入されました。

これはゆとり教育により生徒の自主性を重んじる指導をする傍らで、ルールから逸脱すると厳しく取り締まるという矛盾する教育になってしまいます。そして許可されないことは全く手を出さない子供になってしまいます。

※注 割れ窓理論は「軽微な犯罪を徹底的に取り締まることで、凶悪犯罪を抑止できる」という理論です。「建物の窓が壊れているのを放置すると、誰も注意を払っていないという象徴になり、やがて他の窓もまもなく全て壊される」ことからこの名称がつけられました。

## 3) 転職して自分に合った仕事を探す

新卒3人に1人が3年で辞める今日、多くの若者が転職し、第二新卒という言葉も生まれました。終身雇用が当たり前だったかつて、転職は一般的でなく再就職の窓口もハローワークしかありませんでした。しかしリクルートのような人材紹介、転職情報ビジネスが盛んになると転職が一般的になりました。これは企業にとって優秀な人材を途中で採用できるメリットがある反面、新卒採用した人材の多くが退職するデメリットもあります。

転職はそれまでのキャリアがリセットされるため不利なことも多いのですが、転職者の数が売上に直結する転職情報・人材紹介会社は盛んに転職のメリットをPRします。本当は転職を繰り返しても自分に合った仕事なんて簡単には見つからず、与えられた仕事を懸命にこなすうちに何が自分に合っているのかが分かるのですが…。

## 4) 急増する新型うつ病

仕事を嫌だと感じ、心身に不調を訴えて休職する若者に「新型うつ病」が増えています。これは従来のうつ病と比べ、薬があまり効かず休養も効果がありません。休職中も趣味や遊びはできますが、仕事に行こうとすると不調になります。復職が近づくにつれて症状が悪化するため、なかなか職場に復帰できません。

精神科医の富高辰一郎氏は、原因は1999年にうつ病の新薬SSRI(選択的セロトニン再取り込み阻害薬)の発売にあるとしています。SSRIは従来の抗うつ薬より副作用の少ない画期的な薬ですが、とても高価な薬です。実は多くの国でSSRIの発売後5,6年で、うつ病患者が2倍に増えています。日本でも「うつは心の風邪」といった啓発活動が盛んに行われ、精神科・心療内科も増加しました。

叱られたり失敗したりして気分が落ち込んでいる若者が、ふと目にしたポスターから「うつかもしれない」と精神科へ足を運ぶケースが増えました。

### 【無菌室で育った人材】

このように人とぶつかり合うことがなく、傷つくことを極度に恐れる若者は、社会生活に必要な人間的な幅の広さと寛容さ、対人関係の耐性、したたかさを欠いた無菌室で育ったような人材です。

しかも彼らに対し、新型うつ、転職、起業など様々な逃げ場が現代には用意されています。

## ① まとめ：現代の若者の傾向

- おとなしく、人とぶつかることを避ける
- コスパを重視する
- 最小の努力で良い成績を取ることに努める
- 失敗するような挑戦は避ける
- 成功の達成感を知らないため、自己肯定感が低い
- 挫折などの壁にぶつかっていないため自信過剰
- 他人と争った経験が少ない

## 2. 若者への処方箋 ～上司と部下のマネジメント～

### ① 欧米型のマネジメント

#### ② 若手が自ら成長するためには、どのようなマネジメントが必要でしょうか

そのヒントに欧米型の部下マネジメントがあります。日本企業の部下マネジメントの多くが、上司は部下に細かく指示を行い、部下はその指示に従って行動します。しかし、自主性を重んじる教育やキャリアデザインの指導を受けた若者に対し、このような指導はモチベーションを低下させます。

対して欧米のマネージャーは、個々の部下に対し、「本人がいちばん望んでいることは何か、

「将来はどうしたいのか」

「その中で仕事の位置づけをどうするのか」

ひとつひとつ部下と合意を積み重ねていきます。

これは日本人のマネージャーはとても面倒に思うかもしれません。しかし一度合意を取れば部下が自ら考えて行動するため、個別の仕事に対し細かく指示する必要はなく、管理は楽になります。

部下が責任を取るマネジメントを行うことによって得られる成果とは

問題はマネージャーが各部下の仕事の担当範囲と責任を明確にできるかどうかです。また部下に自主性をもたせ、自らは間接的にサポートできるかです。部下が失敗すればマネージャーが責任を負うため、どうしても自分の気に入らないことは細かく口を出してしまいます。その結果、部下は責任を感じなくなり、モチベーションも低下します。

一方で欧米型のマネジメントは合意した内容については必ず実行すること、つまりコミットメントが求められます。できなかった場合はマイナス評価や降格もあります。

これは図5に示すフリーランスと編集者との関係に似ています。このようなマネジメントを行う場合、部下自身も自ら納得した目標は必ず達成するという責任ある行動が必要です。そして若者をどうやってそのような責任感のある人材に成長させるか、これは大きな課題です。

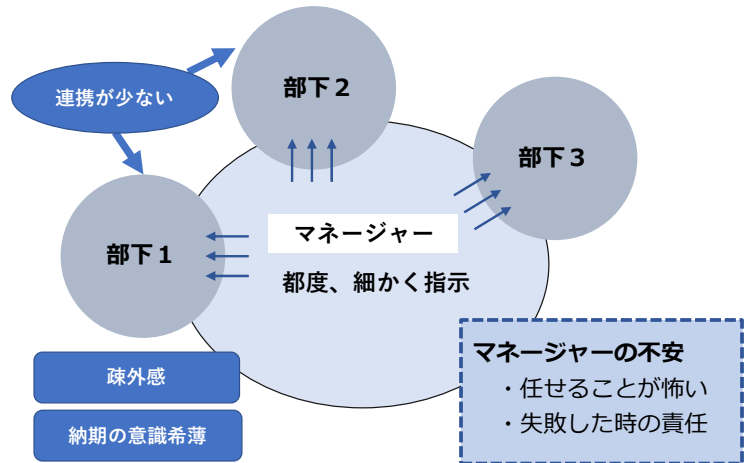


図4 ありがちな日本型のチームのマネジメント

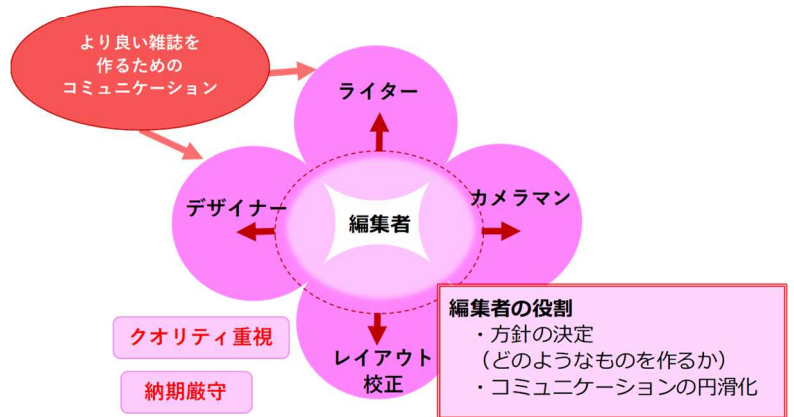


図5 自立したチームのマネジメントの例 (書籍の出版)

### 3. 未来戦略ワークショップ「シンギュラリティ、2045年人工知能が人間の知性を超える？」

経営者が技術や社会の変化と経営への影響を考える「未来戦略ワークショップ」を毎月開催しています。前日までに連絡すればどなたでも参加できます。(参加費 500 円) 次回は 6 月 17 日に「シンギュラリティ、2045 年人工知能が人間の知性を超える？」2045 年には人工知能が人間の知性を超え、仕事の大半は人工知能に取って変わると言われています。そこで人工知能とは何か、人工知能で代替できる仕事とできない仕事について考えます。

ご関心のある方は右の URL、又は下記の電話、メールよりご連絡願います。 <http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

### 5. 編集後記

今の若者を取り巻く環境を考えることで「今の若者はダメ」「若者はかわいそう」という見方だけでなく、「このような環境下に育った彼らをどう成長させるか」という課題が見えてきました。この記事が少しでもお役に立てば幸いです。今後も分かりやすく、役に立つ情報をお届けするように努力します。感想がありましたらぜひお聞かせください。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが 下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。



**株式会社 アイリンク** 代表取締役 照井清一

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場17-1

TEL 0564-55-5661

URL <http://ilink-corp.co.jp>

E-mail [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

0564-52-5364

<http://ilink-corp.co.jp/malmag.html>

<https://www.facebook.com/se.terui>



【通信欄】