



テーマ「なぜ働くのか」

人生100年時代を迎え、65歳以上の就業者数が過去最高の914万人、65-69歳では2人に1人が働く時代に突入しています。長く働く環境の整備が求められる中、一方で、若者の3人に1人が新卒から3年以内に離職しており、自己肯定感や承認欲求が満たされていないことや、社会とのつながりを実感できていないことが背景にあると考えられています。さらに、50代以上の転職者が急増し、「同じ会社で長く働く」という価値観も変化しています。このように、世代間で働き方や価値観に大きな違いが生まれている現在、「なぜ働くのか」という問いを再確認することが必要です。今回の対話では、これまでのやり方が今後の時代に通用するかどうか、そしてこれからの日本で「働く」をどのように活性化できるかについて意見交換が行われました。

今回は、対話をしやすいように、事前にワークシートの質問（以下）に回答を記入してもらい、それを持参してもらいました。

1. かつて自分はどうやって今の職場に採用されたか（どういう就活をしたか）【採用】
2. どういう人材教育をされたか【人材育成】
3. どういうふうに評価されてきたか【人事評価】
4. それらが「働きがい」や「やりがい」につながったか／どういう職業観が醸成されたか【働く意義】

1 チーム目

「やれと言われたことをやってきた」——この言葉から対話が始まりました。高度経済成長期のサラリーマンが、会社から言われたことを（考える余裕もなく）がむしゃらにやってきたのに対して、現代の若者は、選択肢が多い分、実は深く考えて自分の行動を決めているような印象を受けます。そういう人に「やりがい」を感じてもらいながら、社会で活躍してもらうにはどうすればよいか。「現場に連れていくのが一番だ」との意見が出されました。社内での評価よりも、顧客から受ける直接的な評価のほうが、よほど嬉しいし、モチベーションにつながるということです。ここから、人事部門が現場の経験を持つ人材と連携し、若手社員を積極的に社外に出すことで、彼らが自分の仕事がどのように社会に貢献しているかを実感できるようにすべきだとの意見が多く聞かれました。これにより、好循環が生まれ、社会全体が活性化するのではないかと期待が寄せられました。

2 チーム目

採用プロセスについて、「自分のやりたいことを実現できるのは人との縁があってこそ」という意見がありました。自分のキャリアが前に進んだり、仕事がうまくいったりしたときに

は、必ず間に「人」が入っていたそうです。これはインターネット全盛時代である現代社会との大きな違いの一つと言えます。昔は今ほど「情報」が簡単には手に入らなかった分、「人とのつながり」が大切にされました。働き甲斐に関しては、昔は「世の中を変えたい」、「新しいものを作りたい」、「顧客に良質のサービスを提供したい」という思いが働くモチベーションでしたが、今の若者は、「バズる」という言葉に表れているように、「価値観の共有」が行動の原動力になっているようです。一昔前は、世界トップのサービスを提供し、顧客に貢献することが重要とされましたが、既に「物」に対する欲望が充足し、新しい商品開発が難しい現代にあっては、働き甲斐の意味も変わってきているのかもしれませんが。タイムスケール（時間の尺度）の違いも話題に上りました。情報が氾濫し、「タイパ」（時間対効果）への期待や情報の取捨選択が重要視される現代では、企業の側も、しっかりとした選択と集中が求められると結論づけられました。

3 チーム目

「学校推薦の時代、OJT でほったらかし」という過去の経験が語られる中、過去の人事評価における評価の公開やフィードバックの不足が指摘されました。高度成長時代には、働くことに忙しくて、考える余裕がなく、ベテランも若者も同じような状況だったと言います。むしろ今の若者のほうが学校でキャリア教育を受けてきている分、いろんなことを考えている可能性があるとのこと。ある参加者によれば、自分たちの世代（昭和）は、「生きる目標」や「働く意味」、「個性を活かす」といったことを教育として一律に習った記憶がなく、むしろ、どんなことにも迎合できた時代だったと言います。そのため、キャリア教育などというものの必要性も感じられなかったそうです。他方で、キャリア教育を受けてきている今の若者が「働き甲斐」や「やり甲斐」を実感しているかどうかは、判断が難しいところです。現代の若者が働き甲斐を感じるためには、企業が明確なビジョンを持ち、そのビジョンが個々人の個性や目標と一致することが必要であり、これが欠けていると仕事に対するモチベーションが生まれにくいのではないかという意見が出されました。

それぞれのチームの対話の報告を受けて、江口先生よりコメントがありました。今の若者は、多くの情報に囲まれた中で、自ら選別し、選択する力が求められる時代に生きています。これが、若者が時間対効果（タイパ）を重視する背景かもしれません。実際、若い人は、小刻みに時間を使うのが上手で、わずかな空き時間、隙間の時間を有効活用します。また、第3チームの報告で、昔は人事評価が適当だったからこそ社員は辞めにくかった、という報告がありましたが、これは興味深い意見です。現代だったら、いいかげんに評価されると、むしろ嫌気がさして、すぐに辞めそうです。現代の若者は、SNSの「いいね！」ボタンやフォロワー数、リポスト（リツイート）への目配りを見てもわかるとおり、自分が周囲からどう評価されているかということに敏感です。自分の能力や成果物が正当に評価されることを望みます。勘に頼った曖昧な評価基準で採点すると、「きちんと客観的に評価してください」

と要望が出ることもあります。他方で、昔に比べれば現代のほうが評価指標はだいぶはっきりしています。それなのに、若者の離職率は低くありません。このことを、どう考えるか。旧来とは異なる価値観で動く時代にあって、社員をどのように評価していくか。現代という時代に合った人事評価システムを構築していくことが、今後の課題の一つになりそうです。

最後のフリートークでは、主に二つの観点から活発な意見交換が為されました。

一つ目は、若手社員の早期の現場体験についてです。

「入社後の早い段階で現場に出ることが効果的かどうか」について、着眼点の異なる意見が出ました。まだ右も左もわからない段階で現場に投げ込んでしまうと、「やる意味」を感じられずに早期に辞めてしまう可能性がある一方で、現場で社会とのつながりを感じることでモチベーションが高まるとの意見もありました。



確かに、現代の若者の間には、「なぜそれをやるのか」という理由を教えられないままに、いきなり現場に出されることを嫌う傾向が見られます。他方で、言葉で事前に理由や意義を伝えたところで、社会との深いつながりを実感できるかといえば、それも難しいように思います。対話中に出た意見で印象的だったのは、「お客さんに褒められるのが、一番嬉しい」という意見です。社内の評価ではなく、顧客に喜んでもらうこと、これが仕事においては一番のモチベーションになるという意見でした。これを、いかに上手に若手社員の人材育成に組み込んでいくかが腕の見せどころになるのではないのでしょうか。

二つ目の観点は、「タイパ」（時間対効果）を重視する若者と企業との間の価値観のギャップについてです。現代は、情報の更新速度が速く、選択肢も多いため、現代に生きる人々は「効率」を求め、「無駄」を嫌う傾向にあります。この傾向に対して、「本当は無駄なことにこそ意味があり、無駄から学べることも多い」という意見が出されました。無駄と思われる時間や経験の中から新しいアイデアや成長が生まれることも少なくありません。しかし、そのことを若者に伝えるのは難しいという声も上がりました。他方で、それは後から振り返れば、「無駄も大切だった」と事後的に思えるだけであって、我々の世代だって、当時はムダなことなんて一つもやっていなかった（全てが大事だと思っていた）のではないかと、との意見が上がりました。確かに、若者に限らず、誰だって無駄なことはやりたくないはずです。ここから、「無駄とは何のことか」という問いが浮上しました。ある参加者から、「無駄」の言い換えとして、「目標に対して回り道をしていること」という説明が与えられました。到達すべき目標やゴールがはっきりしているときには、最短ルートで物事を進めたほうが、効率がよいのは確かであるように思われます。しかし、現代社会は、変動が激しく、複雑で、明確な目標を設定しづらい時代だと言われます。そもそも辿り着くべきゴールがどこにあるかもわかりません。だからこそ、他人と対話し、丁寧にコミュニケーションを図りながら、落としどころを探っていくことが重視されます。その場合、一見、「遠回り」に見えても、「後

から効いてくる」ことは多々ありそうです。では、現代の若者たちは、辿り着くべき目標を明確に見定めているのでしょうか。若者たちは、どこを目指しているのでしょうか。少なくとも戦後復興期や高度経済成長期に日本が掲げていた目標とは異なるはずです。このあたりの事情がわかれば、採用から人材教育、人事評価へと至る一連のシステムも、より最適な形にアップデートできるかもしれません。

今回は、「タイパ」の対極にある「無駄」がテーマになりそうです。無駄の価値や、価値観の違う人達の間でどのようにコミュニケーションを取り、思いを伝えるべきかを探っていてはどうかという提案が為されました。

次回もお楽しみに！

