

若者が成長できると感じる会社組織の考察

Consideration of corporate organizations where  
young people feel they can grow.

田 邊 友 昭  
Tomoaki Tanabe

(論文)

## 若者が成長できると感じる会社組織の考察

Consideration of corporate organizations where  
young people feel they can grow.田邊 友昭\*  
Tomoaki Tanabe

## 要旨

日本企業にとって新卒採用は重要である。そのため、日本の24歳以下の失業率(若年失業率)は国際的にみても低い水準にある<sup>1</sup>。その中、以前は勤務条件や給与などに「不満」で退職する若者がいたが、2016年以降は自分が成長できないという「不安」で退職をする大企業に勤める若者が増えている。いかにして、20代の若者に成長感を感じさせながら企業運営することが求められる時代になった。20代が成長できると感じる企業がどのような人事制度やコミュニケーションをとりながら企業運営しているのかを考察する。

キーワード：不安型転職、早期離職、20代の成長支援、コミュニケーション、Z世代

## 1. はじめに

日本企業の労働環境が20世紀に比べ急速に改善している。その変化点は、2015年の電通事件<sup>2</sup>である。それは、2016年9月に長時間労働が原因の労働災害と認定された。さらに、検察は2017年7月、労働基準法違反罪で法人としての電通を略式起訴した。これまでも、ブラック企業<sup>3</sup>というキーワードで、若者から労働搾取する企業が社会問題となっていたが、まだ社会全体で変わろうとしていないような感じであった。しかし、この事件以降、企業のホワイト化が進んでいる。

ホワイト化とは、「長期に渡り健全な経営を続けられる優れたビジネスをおこなう企業」「従業員が安心して働き続けられるために優れた社内統治をおこなう企業」「時代のニーズに合わせた従業員の働きがい(エンゲージメント)を高く保つ企業」の3点を併せもつ企業とされている。そのホワイト化の影響により大企業に勤める若者の転職意識が変わってきている。以前であれば、現状に不満を抱き(リアリティーショック)解決するための手段としての転職であったが、2016年以降は、自分の成長に対する不安を感じての転職が増えている<sup>4</sup>。そのため、大手企業の早期離

\* 〒170-0011 東京都豊島区池袋本町2丁目5-15 東京交通短期大学運輸科教授 t.tanabe@toko.hosho.ac.jp

1 『ゆるい職場』(古屋星斗著 P23)2022年2月「若年失業率の国際比較」では、日本は3.8%に対して、アメリカ8.3%、イギリス11.1%となっている。

2 広告大手電通の新入社員、高橋まつりさん(当時24)が、長時間労働やパワハラに苦しんだ末に自殺した。

3 ブラック企業とは、長時間労働、賃金未払い残業、残業時間数が多い会社など

4 株式会社カケハシ スカイソリューションズ「ホワイト認定」

職率が2016年以降の25.0%前後から、2022年は26.1%と上昇傾向にある。では、何に不安を感じているのであろうか。日本企業は新卒採用時、顕在能力より潜在能力を意識した採用をしている。一つのスペシャリストを作る仕事をさせるのではなく、社内のいろいろな仕事をさせながら各社独自の人材育成(ゼネラリストづくり)をしてきた。つまり、他社では勤まらないが自社では勤まる人材育成を行ってきた。しかし、若者は各企業に合った人材になることより入社した会社で将来役立つスキルを早期に身につけたいと考えている。現在、SNSやオープンワークなどの口コミサイトが増え、「今の企業での自分の成長速度は大丈夫なのか」「このままでは社会で通用する人材にならないのではないか」と、現状に不安を感じるケースが増えている。

以前であれば、上司や先輩は、厳しく指導しできるだけ早く戦力にしようとしてきた。しかし、ホワイト化することで、部下や後輩への指導とハラスメントの境を見分けるのが難しくなった。企業の上司や先輩が若手とのコミュニケーションの取り方を意識しすぎるあまり、指導しなくなるケースがある。それが問題である。極端なハラスメント的な指導が20世紀は一般的であったが、21世紀になり、人権問題にも発展しやすくなっている。労働審判の新受件数が最も多かったのは、2020年(1,853件)、労働関係訴訟の新受件数が最も多かったのは2021年(1,082件)となっている。今まで、暗黙の了解で進んでいた社内の人間関係もかなりフランクになり、上意下達だけではない考えを取り込んでいくことが企業にも求められる。そのような中、企業は、いかに将来を期待している若者の不安を取り除き、かつ企業とともに成長していくことを感じてもらえるかを伝える必要がある。まずは、Z世代<sup>5</sup>と言われる若者を理解し、企業での成長でどう役立てるのか考察していく。

## 2. Z世代の就労意識とは

20世紀は、上司や先輩と日々、飲み会や同行などOJT(On the Job Training)で仕事を学ぶことが求められた。その時、説教や叱責もあった。そのうえ、ハラスメントという言葉もなく、今思えば、かなりブラックな環境があった。その中で、若者は自分で考え、上司や先輩になるように目指すのではなく、各人のスキルを知り、自分としてどのようにキャッチアップするかが重要であった。最近では、ロールモデルを求めるケースもあるが、そのような人格者的な上司や先輩がいることは稀である。

そして、Z世代の傾向を見ると、上司や先輩は、より個別に対応することが求められる。「Z世代の仕事に関する意識調査」でも、理想の上司像について聞くと、「わかりやすい言葉で説明してくれる(53.3%)」「丁寧に教えてくれる(46.7%)」「気軽に相談しやすい(45.3%)」などが「リーダーシップがある(27.3%)」「決断力がある(24.6%)」「実績や結果を残している(21.4%)」よりも上位となっている。そのため、上司や先輩は、「新人」と一括りにするのではなく、個人を見ていく必要がある。

例えば、褒め方にも気を遣う必要がある。20世紀であれば、褒めるときは全員の前でも問題なく、注意・叱責をするときには、個別に行うものであったが、Z世代では、61.3%が「人前で褒められたくない」という結果になっている。

5 「1990年半ばから2010年代生まれの世代」を指すことが一般的で

携帯電話や SNS が当たり前にある時代において、マスでとらえることは若者にとって好ましくなく個々を重視することを望んでいる。

そのため、部下や後輩の日々の活動を注視していく必要がある。また、SNS で情報共有をすることも大切になるが、私生活まで踏み込むと嫌われることになる。

そのうえ、若者は、キャリアカウンセリングやキャリア教育が、2000 年あたり<sup>6</sup>から大学に普及し、自分の「好き嫌い」や「やりたい仕事」を自分の能力とは別に考える傾向もある。配属ガチャと言われるものも同様である。配属ガチャは、本人の希望の勤務地や職種への配属が必ずしも希望通りにいくとは限らないことである。日本の新卒採用は、即戦力採用やジョブ型採用ではないので、配属を希望してもなかなかその通りにはならず企業の意味が尊重される。

しかし、Z 世代は、7 割以上が「キャリアパスは自分で主導権を持ちたい」としている。が、現在の日本企業の採用では新人の希望を聞くことは難しいと感じるのは著者の考えが古いのかもしれない。

そういうことも踏まえて、新卒採用するうえでは、企業が学生に合わせることも求められる。2006 年当時、最終面接の選考官を学生が選択できるとしたソニー株式会社（現 ソニーグループ株式会社）は新しい制度だったかもしれない。このように、Z 世代に対応するためにも、ジョブ型雇用制度は重要になる。マイナビリサーチ Lab によると、2021 年 8 月、人員計画や採用費用を決定している人を対象にジョブ型雇用制度に関する調査では、対象者 7,551 人のうち新卒採用では 28.4%、中途採用では 40.8% がジョブ型雇用を導入している程度である。まだまだ Z 世代に合わせられる状況にはなっていない。

また、会社にいる上司や先輩たちは、メンバーシップ型雇用のため、その上司の指示を待ち行動する傾向が強いのである。そのうえ、新卒時に未経験から先輩に仕事を教わっているのもその序列感がなかなか抜けないのである。欧米諸国はプロフェッショナル人材を採用しているのでその分野の仕事は任せる。しかし、その仕事ができなくなってしまう場合はレイオフなどもある。そのことは、従業員一人一人が常に自身の価値を考え、生産性を高める意識にもなっている。

日本企業は大量生産大量消費時代には同一性を武器に安くてより良い品質の商品を提供で世界 No.2 の GDP を誇る国となったが、現在は、IT によるスピード感ある世界の変化についていけずに労働生産性を落としている。

また、メンバーシップ型雇用制度ゆえに、定年まで雇用をすることが当たり前になっており、指示待ち社員が多いことが、最近入社している Z 世代からは違和感がある。最近では、50 歳代の「はたらかないおじさん」問題もネット上で話題になっている。その中、Z 世代はどのように感じているのだろうか。

### 3. Z 世代の違和感とは何か

オープンワークスの大澤陽樹著の『1300 万件のクチコミでわかった超優良企業 クチコミ数【日本最大級】の転職・就職サイトに集まった』によれば、総合評価の高い企業は、「待遇面の満足度」「社員の士気」「風通しの良さ」「社員の相互尊重」「20 代の成長環境」「人材の長期育成」「法

6 2000 年には文部科学省より「大学における学生生活の充実方策について」

令順守意識」「人事評価の適正感」の8項目すべてにおいて高い企業となる。ここで紹介されている「総合評価」の高い企業は、グーグル合同会社、中外製薬株式会社、株式会社リクルートなどとなる。

逆に、「総合評価」の低い企業の口コミ特徴で、特に下位5%に入るスコアの企業では、まずは、「古い体質」である。キーワードとしては、「精神論、昭和、書類、電話、アナログ、マニュアル、資料、古臭い、昔ながら、旧態依然」というのがある。2つ目は、「ぬるま湯体質」で、キーワードは「のんびり、まったり」である。最後に、「風通しの悪さ」である。キーワードは、「一族経営、同族オーナー、ワンマン、権力、イエスマン、顔色、機嫌」といったものがあげられる。

Z世代は、自分の市場価値を高められない環境にストレスを感じる。SNSなどで他社の情報が入りやすいので、「隣の芝生が青く見える」状態のなるのではないか。

日本企業は、若者を新卒採用し長期間育成しながら、徐々に戦力にしていこうという強みを発揮してきた。そして、今日まで来ているが、2016年以降の就職者は、「今」を意識しているため、外資系企業の成果主義(アップオアアウト)も受け入れやすいのかもしれない。そのことを踏まえ、先ほどもあった、「Z世代の仕事に関する意識調査」を踏まえて、理想の上司像として、「わかりやすい言葉で説明してくれる(53.3%)」「丁寧に教えてくれる(46.7%)」「気軽に相談しやすい(45.3%)」を実現し、定着力やZ世代の成長ややる気をうまくコントロールしている企業の実例を見ていきたい。

#### 4. Z世代を引き付ける企業の制度事例を見る

今回取り上げるのは、『1300万件のクチコミでわかった超優良企業 クチコミ数【日本最大級】の転職・就職サイトに集まった』において、「総合評価」が高い企業ランキングで3位の株式会社リクルートと、「20代で成長」できる企業ランキングで14位のサイバーエージェントのグループ企業である株式会社ウエディングパークの社内コミュニケーションをよくする社内制度を見ていくことにする。

##### 4.1 株式会社リクルートの社内制度について

株式会社リクルートのHP<sup>7</sup>によると、

「進化のサイクルとそれを支える仕組みとして、人材マネジメントポリシーで定めている、個人/チームの進化のサイクルとそれを支える仕組みがある。個人のWillを見定め、個人のCanを増やすことで、チームのCanを増やすことに繋がり、結果としてチームのWillが実現する。これを個人/チームの進化のサイクルと定義している。サイクルを支える仕組みとして、Will-Can-Mustシート、6つのスキル・4つのスタンス、人材開発委員会、個別特性診断を用いた組織開発施策、各種研修を設けている。」

##### 「・Will-Can-Mustシート

一人ひとりの個性を生かし、やりたい事を目標に結びつける「Will-Can-Mustシート」を用

7 <https://www.recruit.co.jp/employment/mid-career/human-resources/>



## 若者が成長できると感じる会社組織の考察

いて、半期に一度運用している。Will-Can-Must シートは本人が実現したいこと (Will)、活かしたい強みや克服したい課題 (Can)、業務目標や能力開発につながるミッション (Must) の項目からなる目標管理シートである。それぞれの項目について、本人と上司が対話をしながらすり合わせを行い、最終的には本人が主体的・自律的に取り組めるように設定する。

Will の欄には、今の仕事で実現したいことや、将来挑戦してみたいことを記入する。

Can の欄には、強みと課題の見立てを行い、能力開発のための具体的な行動と、チームへどのように貢献するかを記入する。

Must の欄にはベースミッションとして、組織において担うミッショングレードに応じた組織役割行動や期待役割と、具体的な業務のテーマとプロセス、達成基準を記入する。

### ・ 6つのスキル 4つのスタンス

リクルートにおいて、より高い価値を発揮するための普遍的なケイパビリティを定義したものである。個々人の特性や中長期のキャリア観点を踏まえて、メンバーと上長がどの時間軸でどんな力を伸ばしていくかを話し合う際の共通言語として活用している。

6つのスキルとしては、「見立てる」「仕立てる」「動かす」がありそれぞれ2つずつの力がある。

まずは、「見立てる」の中には、「構造で捉え俯瞰して見る力 / 本当に解くべき問題は何かを事実をもとに多角的に体系立てて考える力」「分析的に捉え問題を特定する力 / 現状を定量的に分析し、問題の原因を特定する力」がある。2番目に、「仕立てる」の中には、「筋のよい仮説を立てる力 / 物事の本質を洞察し勘所よく肝を掴む力」「プロセスを作り込む力 / 課題遂行の道筋をたてゴールに至る工程を設計する力」がある。最後に、「動かす」の中には、「ビジョンを打ち出す力 / 自らの考えを明確に打ち出し、論理的に説明する力」「人を理解し統率する力 / 人のエネルギーを高め、目指す方向に人を引っ張る力」がある。

そのうえで、4つのスタンスがある。圧倒的な当事者意識は、高い当事者意識、強い意志をもって物事に取り組む姿勢である。考え抜く・やり抜く姿勢は、途中であきらめず、最後まで考え抜き仕事をやり遂げる姿勢である。広く・深く学び続ける姿勢は、環境変化に伴い自ら進化しようし、現状に甘んじることなく学び続ける姿勢である。チームとしての協働を追求する姿勢は、周囲からの信頼を獲得し、組織の求心力を高め、組織として高い成果を出そうとする姿勢である。この6つのスキル4つのスタンスを持続けるために、いろいろな施策がある。

また、人材開発委員会は、直属の上長だけでなく、他の組織長を交え、組織を挙げてひとりひとりの育成方針を検討する場である。個人の能力開発課題について中長期的な視点も交えて議論し、組織横断で任用や最適配置、ミッション設定を検討している。さらに、個別特性診断を用いた組織開発施策では、個人の強みや持ち味を生かす人材育成、及び、互いの個別的特性を認め合い活かすチームとしての組織のあり方を目指している。その実現のためには、社員が一人ひとり自律的に自己や他者を理解していく必要がある。そのサポートとして、人材や組織を客観的に可視化し、その上で明らかになった課題を解決するための様々な施策を導入している。

それ以外にも、各種研修として、入社、職種・役割転換のタイミングにおける階層別研修、自己研鑽のための自己選択型研修を多数用意している。特に、RBC（リクルートビジネスカ

レッジ) オンラインについては、職種・役割を問わず全社員を対象に、「個の自律」に向けた学習支援として、オンラインで時間や場所の制約にとらわれない学習機会を提供している。戦略立案、マーケティング、リーダーシップ、テクノロジー、キャリア形成など、幅広いジャンルのプログラムがあり、様々な学習を自律的に行うことができる。

それらを実践し各メンバーの意見や考えを取り込むために、よもやま・1on1 というものがあり、上長との定期的な 1on1 の他にも、とりとめなく気軽に雑談しあえる“よもやま”の文化がある。まだ自分でもうまく言語化できていない状態でも、他者と対話することで、新しい発見に繋がったり、本当に大切にしたい好奇心・情熱に気付くきっかけになる。また、キャリアアウェアでは、社内の全事業の仕事をオンライン上でアップし、従業員が自由に応募し、異動できる制度を導入している。応募者と各事業担当者が面接を実施し、双方の希望が合えば異動は成立する。元部署の上長は拒否権を持たない。この制度により、従業員一人ひとりの新しいキャリアへの挑戦を後押ししている。

さらに、キャリア申告としては、自分が思い描くキャリア要望を、組織に表明できる制度である。

面談を通じて、自分自身が思い描く将来像や今後獲得したい経験や強化したい能力を整理し、将来のキャリア形成について、理解を深めることができる。実際の面談では、自身が思い描く将来像や自身が整理したい内容に応じ、日常接している上長以外との面談が可能となっている為、自身の今後のキャリアを描く際に得たい示唆を得ることができる。

CO-EN MAP という社内ツールを使い、社内にどんな部署があるのか検索したり、各組織のミッション、仕事内容、在籍メンバーのキャリアなどの情報を閲覧することもできる。また、自分の仕事の発表やプレゼンの場として、FORUM (フォーラム) がある。日常の仕事の中から生まれた「イノベティブな仕事のナレッジ」が共有される全社イベントである。TOPGUN (顧客接点)、ENGINE (テクノロジー)、GROWTH (商品開発・改善)、GUARDIAN (経営基盤) の 4 部門から、1 年に 1 回合計 30 ～ 40 案件が選出され、ナレッジがストーリー仕立てのプレゼンテーションで共有される。最後に、表彰の場としては、キックオフがある。

キックオフは、リクルートは経営情報の透明性を、創業以来大事にしている。半年に一回のキックオフはその象徴である。会社や事業の方針をトップ自らが発信するほか、組織を代表する仕事をした仲間を盛大に称える。会社や事業の転換点のみならず、定期的にこのような場があることで、従業員一人ひとりが自身の仕事と戦略方針とを自ら接続する機会となる。」

これらのように、縦、横、斜めに多種多様なコミュニケーションツールや機会を活発化し、メンバーの状況を理解し支援していく仕組みが満載である。筆者が在籍していた 2000 年前後の株式会社リクルートより、現在のほうが、かなり取り組みが密になっている。それは、Z 世代が求めるものであるからと思われる。

#### 4.2 株式会社ウエディングパークの社内制度について

株式会社ウエディングパークは、2018 年度の「働きがいのある会社」ランキングにノミネー

## 若者が成長できると感じる会社組織の考察

トされ、7年前から受け入れている新入社員定着率はなんと93.7%<sup>\*8</sup>。ウエディングパークカルチャーをつくる独自制度がある。これも、株式会社ウエディングパークのHP<sup>9</sup>から見てみる。

「株式会社ウエディングパークは、ビジョンの実現に向けて、社員一人ひとりが常に挑戦し続けられるように、その後押しをする制度と、長く安心して働き続けられるための制度で構成されている。

### ◆「挑戦」をつくるもの

#### N1（エヌワン）

「NEXT」「No.1」の頭文字をとって名づけられている、ウエディングパーク新規事業創出プログラム全社員が、1人1案提案し、1案の事業化が決まる。このN1から、Photorait、Ringraph、Wedding Park DRESSといった新事業がスタートしていった。

#### めにゅつく

新規広告メニュー開発案の提案制度である。「メニューをつくる」の略で、“めにゅつく”。Wedding Park メディアやアドテクなど、営業メンバーを中心に、クライアントの声を活かした商品提案・開発をしている。

#### せどつく

「制度をつくる」の略で“せどつく”。新卒1年目の社員による、新規社内制度の立案コンテスト。新卒1年目の社員が、半年間で感じたウエディングパークカルチャーの良さ・今後の課題を探り、それに対する施策としての制度を提案していく。（以下、★印の制度はせどつくから誕生）

#### 10X 会議

今後の事業拡大にあたり、会社と事業の継続的成長のための提案・決議の場である。

#### J's リーグ

事業と人材の成長を促進するプログラムである。新規事業チームが、J3 から J1 昇格を目指す。

#### キャンプファイヤーデー（★2016年新入社員提案）

年に一度、社員全員が一堂に会し「会社の未来」について熱くディスカッションを行う制度である。（2024年1月現在、リアル・オンラインのハイブリッドで実施した。）

#### ウエパ総選挙（2021年新入社員提案）

時流・社流に合った会社づくりを推進する制度である。社内制度のブラッシュアップや全社方針に沿ったアクションの提案など、テーマに沿って、全社員が組織改善におけるアイデアを考

8 HRNOTE <https://hrnote.jp/contents/b-contents-composition-weddingpark-180719/>

9 [https://www.wantedly.com/companies/weddingpark/post\\_articles/120477](https://www.wantedly.com/companies/weddingpark/post_articles/120477)



え、経営陣に提案・ディスカッションしていく。

◆「協調」をつくるもの

WPPJ

ウエディングパーク社内活性化プロジェクトである。社員総会などの社内行事やお祝いごとなどを、企画・運営する。メンバーは社長からの抜擢で決定する。

カレーファミリー制度（★2015年新入社員提案）

新入社員のメンター制度である。通称カレファミ。親担当、兄姉担当と部署横断の3人の家族をつくり、カレーを食す会を開催する。※2024年1月現在、リアルもしくはオンラインの選択制で実施した。

部活で5（ぶかつでファイブ）

5人以上で部活として認定され、会社から活動費を支給する制度である。（家族も一緒に参加したり、非公式な「パクチー部」「ラーメン部」など食べ物系部活も実は沢山…！）※現在は休止中である（2024年1月現在）

部署トーク（★2017年新入社員提案）

各部署の業務やミッションの相互理解を促す、ウエディングパーク独自の社内イベントである。相互の業務やミッションを理解することで、社内コミュニケーションの円滑化や業務生産性の向上につなげ「働きやすい職場」にすることを目的としている。

けっせつ10（てん）（★2018年新入社員提案）

入社3年以内の社員が企画者（結節点）となり、入社年次を足して合計で「10」になる社員を集め交流会を開催する制度である。※2024年1月現在、リアルもしくはオンラインの選択制で実施した。

ふれあどDAY（2019年新入社員提案）

半年に一度、会社公認の雑談タイムを設け、社員同士の相互理解や新しい関係性づくりを促す制度である。※2024年1月現在、リアルもしくはオンラインの選択制で実施した。

こころび（2022年新入社員提案）

社員一人ひとりがオリジナルの記念日「こころび」を制定し、互いの記念日をお祝いでき、記念日のある月にはお祝い金が支給される制度である。

◆「競争と協調」を称えるもの

半期表彰

半年に一度の社員総会では、半年間の業務成果を表彰する。※現在はリアルとオンラインのハ

## 若者が成長できると感じる会社組織の考察

イブリッド開催している（2024 年 1 月現在）

月間表彰

毎月末には、「締め会」でその月に活躍した社員を表彰する。長く安心して働き続ける環境をつくるものである。

休んで 5（ファイブ）

入社 3 年目から、毎年 5 日間の特別休暇を取得できる制度である。コロナ前はこの期間で旅行するメンバーが多かった。現在は、連続休暇でなくて OK になった。

家族へありが 10（とう）（★ 2013 年新入社員提案）

家族へ感謝の気持ちを伝える特別休暇（1 日）である。里帰り、親の還暦のお祝い旅行、奥さんの出産後の退院時など様々な形で活用されている。

どこでも 5（ファイブ）

勤続 5 年以上のメンバーに、家賃補助を毎月支給する制度である。Let's 5 out！（レッツゴーアウト）

働い 10（てん）

勤続 10 年を迎える社員にお祝いと感謝の気持ちを込めて 10 万円分の旅行券・食事券などが贈られる永年勤続表彰制度である。

祝って 22（ふうふ）（★ 2012 年新入社員提案）

結婚記念日（1 周年、10 周年、25 周年）でお祝い金を 2 人分付与する制度である。

結婚準備休暇

結婚準備者対象に、1 日の休暇が付与される制度。結婚準備休暇とは別に、入籍から 1 年間活用できる 5 日間の特別休暇もある。

8 活（はちかつ）（★ 2014 年新入社員提案）

朝の時間を有効活用することを奨励し、朝早く出社した社員に朝食を支給する制度である。

※現在は休止中である。（2024 年 1 月現在）

歩いて Q（キュー）（★ 2020 年新入社員提案）

毎月設定された歩数目標の達成度に応じたポイントを付与し、四半期ごとに運動不足解消や健康を促進する商品が贈呈される制度である。

コーシー（★ 2021 年新入社員提案）

オフィス出社時の社内コミュニケーション活性化を目的に、カフェでのコーヒブレイク代を支給する制度である。

株式会社ウエディングパークは従来からコミュニケーションを充実させる制度はあったが、最近では、9つもの制度があらたに新入社員が提案したものを実現させている。こうなると、新入社員が「制度を作りたい」「会社に参加している感」を担保していくことになり、やる気を引き出し 風土であり、それが定着性をアップさせている。日本の会社で、若手の意見を聞き入れ、新たに制度を作り出している会社は珍しい。まずは、会社の現状を知り、そのうえでという会社が多い。よく言われる「守・破・離」の考え方である。しかし、それでは遅いのがZ世代の感覚である。

## 5. まとめ

株式会社リクルートや株式会社ウエディングパークの制度を見てきたが、上司や先輩と部下や新入社員が意見を言い合い、思ったことを伝え合うことで、組織への帰属意識が高まる。上司や先輩がハラスメントを意識しすぎて、教育できないということはない。お互いを感じていることを伝え合いながら人間関係を構築していくことが、お互いにとっていい組織になる。そのため、企業は、そのコミュニケーションを語る場を設定していく必要になる。一つの組織の上司や先輩とつながるだけではなく、企業全体でコミュニケーションを支援するツールや制度を作り、働く人たちがしっかりとつながる必要がある。

特に、SNS や口コミサイトでは、社内の事実をさらされる。そのため、各企業の思惑通りにはいかない。現在の口コミサイトは、退職者だけでなく在籍者もいる。そのため、かなり信憑性が高く、投資家も気にしているツールになっている。とりわけ「20代で成長」できる企業ランキングは企業の将来性がうかがえるものにもなる。

Z世代が感じる自己成長したいという意欲に、企業が本気になって取り組んでいかないと古い企業体質となり、社会全体からその企業が必要なくなる時代になっていく。

少子高齢化が進む日本で、ITにより省力化していく中、いかに若者を取り込み、企業がどう成長していくかは、若者に「不安転職」させない、聞く耳を持った企業風土を作っていくしかない。

結論としては、上司や先輩たちは、Z世代が求める、「わかりやすい言葉で説明してくれる(53.3%)」「丁寧に教えてくれる(46.7%)」「気軽に相談しやすい(45.3%)」を意識していくことが必要でそれを実現するためのツールや制度作りは企業全体で作りこんでいくしかない。そういう風土づくりは難しいと考えるのではなく、うまくいけば継続しうまくいかなければ改定していくというようにしていくしかない。

## 若者が成長できると感じる会社組織の考察

### 参考文献

- 厚生労働省 労働基準局労働関係法課 [2022]、『解雇に関する紛争解決制度の現状と労働審判事件等における解決金額等に関する調査について』
- 古屋 星斗 [2022]、『ゆるい職場』中公新書ラクレ
- 総務省統計局労働人口統計室 [2023]、『直近の転職者及び転職希望者等の同行について』
- jinjer 株式会社 [2023]、『【新卒定着率 93.7%】ウエディングパークの強い組織力の源“カルチャー”のつくり方』『HR NOTE』
- 株式会社カケハシ スカイソリューションズ [2022]、『ホワイト企業認定とは？認定取得の流れから取得メリットまで簡単解説』  
<https://www.kakehashi-skysol.co.jp/rishokuboushi-chiebukuro/whitekigyounintei/#:~:text=>
- 児美川孝一郎 [2019]、『若者の自己責任への呪縛と企業社会の馴化』『Gekkan ZENROREN』 p1-p8
- マイナビキャリアサーチ lab[2022]、『ジョブ型雇用制度と少子高齢化』  
[https://career-research.mynavi.jp/column/20230317\\_46038/](https://career-research.mynavi.jp/column/20230317_46038/)
- 松本智広 [2022]、『従業員の就業環境と企業業績の関係：若年離職率を用いた分析』『経営分析研究』 p1-p18
- 大澤 陽樹 [2022]、『1300 万件のクチコミでわかった超優良企業 クチコミ数【日本最大級】の転職・就職サイトに集まった』東洋経済新報社
- 株式会社リクルート [2024]、『働く環境を知る 人事制度・仕組み進化のサイクルとそれを支える仕組み』  
<https://www.recruit.co.jp/employment/mid-career/human-resources/>
- リクルートワークス研究所 [2022]、『大手企業における若手育成状況調査報告書』
- 株式会社 SHIBUYA109 エンタテインメント [2023]、『Z 世代の仕事に関する意識調査』『PR TIMES』  
<https://prt看imes.jp/main/html/rd/p/000000210.000033586.html>
- 田邊友昭 [2017]、『自立型人材を生み出す仕組みの検証』『東京交通短期大学 研究紀要 第22号』 P65-P73
- 田邊友昭 [2021]、『従業員の平均勤続年数と労働生産性の関連性』『東京交通短期大学 研究紀要 第26号』 P163-P171
- 谷田川ルミ [2012]、『戦後日本の大学におけるキャリア支援の歴史的展開』『名古屋高等教育研究 第12号』 p155-p174
- 株式会社ウエディングパーク [2024]、『独自制度』  
[https://www.wantedly.com/companies/weddingpark/post\\_articles/120477](https://www.wantedly.com/companies/weddingpark/post_articles/120477)