

# 若者といかに向き合うか 人材獲得、育成から 考える



千葉商科大学  
国際教養学部 准教授  
常見 陽平

## 問題意識

本稿では若者をとりまく環境が変化する中での「若者の育て方」について考察する。「若手社員」と一括りにせず、広く「若者」とすることにした。企業内での「人材育成」と、教育機関による「教育」は全く異なる。前者は組織のため、後者はその人とその人生のため、さらには社会のためにつながる行為である。しかし「育てる」という点においては共通している。「環境」と「育て方」について、アップデートが必要なのだが、労使ともにその対応が不十分ではないか。本稿の問題意識はこの点にある。

特に、労働市場の変化が、若者に与えている影響と、それを考慮した上での対策について言及する。端的に言うならば、企業の若年層に対する採用活動の前提が大きく変化している。若年層の労働観も変化している。それに対して、企業においては、人材マネジメント方針がアップデートされていない例が散見される。人手・人材不足、そのための人材獲得と、離職対策は企業にとって急務である。そして、労働組合にとっても労使間の交渉においても、有効なテーマであるにも関わらず、労働側からの提案は不十分であるように見える。

主に若年層の労働環境、中でも採用環境の変化、若年層の労働観、人材育成手法の変化などに言及しつつ、若者との向きあい方について提言する。

## 新卒採用市場からみる 人手・人材不足の問題

考える前提として、新卒採用市場における変化を

述べる。採用活動の変化は、いわば入口の変化であり、それは企業内における人材育成とも関係する。

新卒採用の市場が売り手市場化し、「採用氷河期」とも言える状態が到来している。人材獲得の争奪戦が行われる中、就職活動は早期化している上、オンライン採用なども広がりを見せる一方で、ミスマッチの拡大が懸念されている。売り手市場化は中途採用においても広がっている。日本企業の採用活動は新卒一括採用を偏重しているとの批判は根強く存在していた。日本企業が新卒一括採用をやめずに、むしろ強固に維持している点は後述するが、顕著である。しかし、新卒一括採用を象徴するような、大量の社員募集を行っていた大手金融機関において、新卒採用の数を中途採用の数が上回るという現象が起きている<sup>1</sup>。若手社員の離職も話題となる<sup>2</sup>。若年層の労働者が卒業後の就職先を「最初の1社」「石の上にも半年」と捉える時代の人材マネジメントを考えなくてはならない。

平成の約30年において、若年層の雇用、特に学校から職業への移動は大きな論点であった。特に新規学卒者の求人倍率が悪化した93年から04年にかけて教育機関を卒業した若者は「就職氷河期世代」と呼ばれた。「就職氷河期」の初出は1992年の『就職ジャーナル』であり、1994年には「新語・流行語大賞」の部門賞を受賞した。

しかし、この言葉が生まれ、流行語となった以降も新規学卒者の求人倍率、就職率は悪化し、2000年卒の大卒者においては、新卒の求人倍率は0.99倍となり、初めて、そしてこのデータを計測している期間においてたった一度の1.0倍以下となった<sup>3</sup>。「学校基本調査」においては、2000年代前半には就職も進学もしない新規学卒者が20%程度いるという時代があった<sup>4</sup>。

その後、2005年卒から2009年卒にかけては求人倍率、就職率ともに改善が見られたが、2008年9月のリーマンショックにより、これらの指標は悪化した。その後、2016年卒以降は空前の売り手市場となり、求人倍率は1.7倍前後で推移した。

注目すべき点は2020年春からの新型コロナウイルスショックの影響である。求人倍率、就職率という指標においては、かつての就職氷河期やリーマンショックほど悪化しなかった<sup>5</sup>。新型コロナウイルスショックが直撃した2021年卒、2022年卒の求人倍率は1.5倍前後であった。メディアでは、求人倍率や就職率の下落率が大きかったことがセンセーショナルに報じられたが、実際は快晴が薄曇りになった程度だった。

新型コロナウイルスショックは、感染症対策、経済活動との両立という観点からリモートワークの普及に、皮肉なことに貢献したが、同様に就職活動にも変化をもたらした。就職活動のオンライン化という変化につながった<sup>6</sup>。インターンシップ、企業説明会、面接などがオンライン化した。緊急事態宣言が発令された際や、まん延防止等重点措置がとられていたときには、一度も対面での説明会、面接をせずに内定にいたる企業も現れた<sup>7</sup>。就職活動のオンライン化は、学生の時間、金銭の負荷軽減、地方学生への公平感などの観点で待望されていた。リモートワークの普及同様、就職活動の方法を大きく変えたのは感染症だった。

一方、就職活動のオンライン化には負の側面もあった。学生も企業も互いに理解が進まず、内定辞退やミスマッチが懸念された。学生は効率的に就職活動を進めることができるようになったが、これにより内定する企業も増えた。結果として、企業にとっては内定辞退が増えることになった。

新型コロナウイルスショックが明け、新卒採用市場はまた空前の売り手市場となっている。求人倍率は1.7倍台が続いており、2010年代半ばの売り手市場なみの水準となっている。

人材の争奪戦、採用難、さらには賃上げのムーブメントから、新卒初任給を上げる動きも目立つ。たとえば、三井住友銀行は2026年入行の新卒初任給をこれまでの25.5万円から30万円に引き上げた<sup>8</sup>。約20万円から25万円に引き上げたのが、数年前の出来事だった。ファーストリテイリングは新卒初任給を33万円とした上、1年目から2年目が就任する店長の月収を41万円とした<sup>9</sup>。東京海上日動火災保険は、新卒初任給を全国転勤に同意する場合、41万円とした<sup>10</sup>。このような大胆な新卒初任給アップは大手企業、成長企

業中心ではあるが、人材の争奪戦が過熱していることの証左である。

新卒初任給アップは、新卒層の人材獲得だけではない。実は、中途採用のためでもある。新卒初任給は公に、対外的に、客観的に告知できる数字である。各社は新卒初任給、平均年収などを開示するが、後者は各社の平均年齢、人事制度などを踏まえて考えなくてはならない。前述したように、新卒一括採用の権化のような企業で中途採用の強化が行われている。新卒の初任給アップはそのための側面もある。

就活時期の早期化も顕著だ。約10年間で、就職活動の時期は第二次安倍政権となったあとの2013年に政府からの要請があり、繰り下げが行われ、2016年卒より採用広報活動は大学3年の3月スタート、選考活動は8月スタート(翌年度から6月スタート)となったが、形骸化が進み、ついには経団連も採用活動に関する「指針」を策定する立場を降りた。就職活動の時期に関しては政府が経済団体に要請するようになった。実際は形骸化が顕著であり、リクルート就職みらい研究所の「就職プロセス調査」によると、大学3年生の3月時点での内定保有率は2025年卒においては40.3%となっており、前年度の30.3%を10.0ポイント上回り、過去最高を更新した。

人材の争奪戦となっているがゆえに、採用活動におけるハラスメント「オワハラ(就活終われハラスメント)」も問題となった。内定承諾を迫る、他社の内定辞退を強要するなどのハラスメントである。昨今、問題となっているのは自由応募の求人であるにも関わらず、内定後に推薦状を求めるケースである。中には学長や学部長の推薦状を求める企業もある。

新卒採用をめぐる概況は以上である。端的に言うと、売り手市場化が進み、新卒採用も中途採用も過熱している。採用活動のオンライン化も進んだ。早期化や、オワハラ問題なども採用活動が過熱していることを示す。

若年層の離職についても触れておきたい。若者の早期離職はときに、「打たれ弱い若者」などの若者像や、ブラック企業問題と結びつけられもしたが、一般的に求人環境が好転すると、求職者はよりよい環境を求めるはずだ。政府としても経済団体としても雇用の流動化を進める姿勢が顕著である。

昨今の若年層の離職について、あくまで新語・流行語の類のものであり、一部はジャーゴンであるが、離職、退職に関する語が話題となっている。退職はしないが、決められたことしかしない、定時までしか働かないなど、消極的な姿勢をみせる「静かな退職」など。退職時に「退職代行サービス」を使う動きも話題

となる。また、早期に財産を形成し、リタイアする FIREなどもそうだ。

一歩、引いた視点で考察すると、1990年代前半からの約10年間の就職氷河期や、リーマンショック後など若年層の求人が悪化し、若者が路頭に迷う時代から抜け出すことができたのは大きい。一方で、採用氷河期が到来し、採用活動が過熱するがゆえに、売り手市場であるにも関わらず、ミスマッチが懸念される。また、中途採用市場も活況であるがゆえに、早期離職も懸念される。ミスマッチが起りやすい環境、早期離職が発生しやすい状況だと認識したい。また、必ずしも長く、一生懸命に働く価値観がもはや一般的ではないということも認識しておきたい。

## 若年層を育てるためには？

若者をいかに育成するか。組織に定着させるか。この問題について考える。この問題について、人材マネジメントの専門家として、大学教員として、そして一児の父として、向き合っている。このテーマで質問を受けることも多い。

そもそも、若者と向き合うことが辛いという声もある。この言動はハラスメントだと思われまいか、自分が介在することで退職してしまわないか、世代間ギャップと向き合うことの辛さなどからである。

そもそも、生まれ育ってきた環境が違うのだから、価値観などは異なるものである。違和感を抱くこと、ギャップを感じるのは当然である。

気をつけなくてはならないのは、自分たちの当たり前を押し付けないことである。自分たちが正しいと思っていることは、本人たちにとっては、時代錯誤も甚だしい。

ここで大切にしたいのが、対話、会話の積み重ねである。ひたすら相手の話を受け止める。傾聴し、深く聴くことである。ただし、若者は必ずバリアを張る。いかに話しやすい雰囲気をつくるか。ここがポイントとなる。

たとえば、対象が若手社員に限らず、1on1ミーティング、つまり1対1のミーティングを推奨する動きがある。また先輩と後輩がペアになるメンター制度なども広がりを見せている。しかし、これらを取り入れた企業によると、必ずしも評判はよくない<sup>11</sup>。上司の側の面談スキルが十分ではない場合、単なる尋問になってしまう。また、若手社員もひたすらバリアを張る。結果として、上司の前で行儀のよい若者を演じてしまう。実際、これらの制度を取り入れたところで、上司の面談スキルと、自己開示しない若者の狭間で

逆効果となり、むしろ退職者が続出するということが起こり得る。

そもそも、労働観の変化についても寄り添いたい。たとえば、博報堂生活総合研究所が2025年1月の「みらい博」にて提唱したコンセプトは「働き直し」だった。働くということの優先順位が、必ずしも高い時代ではない。さらに、あくまでお金のために働くという若者が増えている。「自己実現」や「働く喜び」を前提としたフォローは通用しない。

結果として、面談と言いつつも、若者の不安、不満を吸い上げる場でも、仕事のサポートをする場でもなく、単なるアライバづくり、価値観の押し付けの場と化してしまうのだ。

このような形骸化した1on1よりも、むしろ若手社員同士で交流の場を設けた方がよいという考えもある。しかも、組織の枠をこえた交流の場をつくる動きもある。たとえば、業界内や自治体内で中堅中小企業が、新入社員、若手社員を交流会に送り出し、そこで悩みを共有し、つながりを深める動きなどがある<sup>12</sup>。

若者に寄り添う、そのために、本音で話しやすくなる環境をつくるのが大切だ。また、若者に何かを押し付けるのではなく、まずはありのままを受け止める姿勢が必要だ。これをクリアしなくては、労働組合もまた、若者の気持ちを理解できない経営陣や管理職などと同じになってしまうのだ。

## 多様なキャリア時代の 労組のアップデート 最も若者に近い存在に

最後に労働組合について提言したい。私は、労働組合は、最も若者に詳しく、寄り添う存在であってほしいと考えている。しかし、まだ十分だとはいえない。

最近、労働組合からの講演依頼で多いのは、若者との接し方だ。若い組合員が労働組合に入らない、若い組合員に受け入れられるような交流会のあり方とは何かなどの相談である。労使ともに、若者との接し方が悩みのタネになっていることが可視化されている。

私は、労働組合は、さらに労働運動は、若手組合員獲得によって鍛え直されると考えている。若者が参加したくなる運動とは何か。労働組合の組織率、なかでも若手の組合員の減少などが議論となるが、若者がこれほど社会問題に関心が高い時代はこれまでなかったのではないかという見方もできる<sup>13</sup>。日本国内の大学においても、世界平和、環境問題、性的同意などをめぐる社会運動、署名運動などが起こっている。



新型コロナウイルスショックが収束し、キャンパスに学生が戻ってきた中で、注目を集めているのは、立って看板同好会<sup>14</sup>である。アナログかつ、レトロとも言える手法で、学生が主張するムーブメントが起こっている。SNSを通じた署名運動、ハッシュタグによる主張なども新しい社会運動である。

社会運動「だけ」に注目してはいけない。労働者は生活者でもある。彼ら彼女たちがどのような生活をしているのかにも注目すべきである。たとえば、年長者からするとときに奇異な行為だと感じられる「推し活」も、彼ら彼女たちにとっては日常の一部だ。「お金がない」「時間がない」と言いつつ、熱中しているものには、お金も時間も注ぎ込む。音楽や食に関するフェスも若者から支持されている。推し活、フェスから労働組合も学ぶべきことがあるのではない。

あえて特定の候補者、政党への支持、不支持、賛否を手放して論じるが、昨年行われた国政選挙、首長選挙でもSNS、YouTube、TikTokなどで支持を集めた候補者が躍進した。候補者の街頭演説の様子を勝手連的にSNSやYouTube、TikTokなどに投稿する若者が現れた。各種プラットフォームのアルゴリズムにより、関心を持っていると判断されたコンテンツが何度も表示されるなど、エコーチェンバー、フィルターバブルとも言える現象も原因ではある。一部の政党、候補者の言動の問題、政策面での実現性の不透明感なども問題視された。ただ、SNSで若者が動く時代であり、動き出した若者はファンとして、アクションするという現象には注目をしておきたい。

若者の「困りごと」にも注目したい。たとえば、2024年秋の衆議院選挙での国民民主党の「手取りを増やす」というメッセージは支持を集めた。財源などの問題を含むものであり実現可能性は問われるが、支持を集めたのはわかりやすいメッセージであり、国民の「困りごと」だったということだろう。

労働組合に若者が入らない、運動が支持されないのは、若者の組合離れではない。組合の若者離れである。若手社員が困っていること、それを解決する方法について、受け止め、活動に反映させるべきである。

そのためにも、会話、対話が必要だ。労働組合の活動に限らず、普段の職場での会話、対話の積み重ねを行いたい。普段の業務の中でも、昼食時間や休憩時間でも、声をかける勇気、話しやすい雰囲気をつくりたい。

経営側は、若手との会話、対話の量と質を高める努力をしている。それは、冒頭で触れた早期離職防止のためでもある。たとえば、新型コロナウイルスショックが落ち着き、入社復帰となった今、オフィス改革に

取り組む企業は、入社したくなるオフィス、交流が生まれるオフィスなどを志向している。従業員同士の交流、会話が促進されるような工夫をしている。

労働組合の活動のその前に、若手社員との交流の絶対数を増やすこと、若者に詳しくなること。これが身近な労働組合運動の基本である。

日本企業は未曾有の人手・人材不足に直面している。これは経営課題でもある。これが労使の共通の課題であり、労働側が経営側に提案できる機会でもある。労働組合は日本一、若者を理解している組織であってほしい。

- 1 日本経済新聞2024年5月1日付朝刊「3メガバンク中途採用5割に迫る 24年度、三菱UFJは6割」より。
- 2 たとえば、古屋星斗「日本労働研究雑誌」764 2024.6 p19-p32は、我が国においては2010年代半ば以降の労働市場の変容によって、職場環境の変化による若年労働者の早期離職への影響が顕在化している可能性を指摘している。また、若年労働者の離職が「きつくて辞める」と「ゆるくて辞める」の二面性を持つことを指摘している。
- 3 リクルートワークス研究所「第41回 ワークス大卒求人倍率調査 (2025年卒)」より。
- 4 文部科学省「学校基本調査」によると、大学(学部)卒業者の無業者比率は2002年卒で21.7%、2003年卒で22.6%、2004年卒で20.0%だった。
- 5 リクルートワークス研究所「第41回 ワークス大卒求人倍率調査 (2025年卒)」によると、新型コロナウイルスショックの影響を受けた2021年卒の求人倍率は1.53倍、2022年卒は1.50倍、2023年卒は1.58倍と、1.5倍台で推移し、就職氷河期、リーマン・ショック後ほど求人倍率は悪化しなかった。
- 6 リクルート就職みらい研究所『就職白書2022』によると、2022年卒の新卒採用では、78.4%の企業がオンライン面接を取り入れた。
- 7 リクルート就職みらい研究所『就職白書2022』によると、2022年卒の新卒採用では、個別説明会・セミナーをオンラインのみだった学生は36.1%、同じく面接選考は16.8%だった。
- 8 日経電子版2025年1月7日 18:00 配信記事「三井住友銀行が初任給30万円、4.5万円上げ 他業種に対抗」より。
- 9 日経電子版2025年1月8日 13:56 配信記事「ファストリ、新卒社員の初任給を33万円に 10%引き上げ」より。
- 10 日経電子版2025年1月10日 13:56 配信記事「東京海上の初任給、最大41万円に 転勤同意など条件」より。
- 11 金間大介(2024)『静かに退職する若者たち 部下との1on1の前に知っておいてほしいこと』PHP研究所
- 12 朝日新聞デジタル 2023年7月14日8:00配信記事「中小企業の若手を束ねて離職を防げ 会社の壁越えた「同期会」が一役」
- 13 たとえば、連合(2021)「多様な社会運動と労働組合に関する意識調査2021」によると、10代の69.5%、20代の53.8%が今後、社会運動に参加したいと回答している。
- 14 「情況」2024年冬号 「すべての大学に立て看板を」大学立て看板同好会・座談会より。