

## ステークホルダーダイアログ

2019年度

2018年度

2017年度

2016年度

2015年度

2014年度

2013年度

2012年度



人手不足が加速していくなかで、企業はどのように若者を惹き付けていけばよいのでしょうか。若者世代の視点や行動特性に詳しいマーケティングアナリストの原田曜平さんをお招きして、組織が10～20年後にも強くあり続けるために企業に求められる視点や変化について、ダイアログを実施しました。

### ダイアログ参加者プロフィール



原田曜平氏  
マーケティングアナリスト

「さとり世代」「マイルドヤンキー」などの言葉の仕掛け人。  
少子高齢化が社会課題となりつつある時代のニーズに応え、若者のリアリティを追い続ける。  
企業が今の若者とどう向かい合うべきかを書いた「若者わからん！」など、著書多数。



戸田建設株式会社  
代表取締役社長  
今井雅則

開催日時：2018年11月15日（木）  
場所：戸田建設株式会社本社 会議室

## 若者世代へ向けたメッセージは、彼らの言語・彼らの文脈で

**今井：** 原田さんは長く若者研究をされてきて、各国比較調査からの知見も豊富だと伺いました。本日は、企業が現在の若い世代と向かい合う際に大切な姿勢について、伺わせてください。

**原田：** これから社会に出てくる日本の若者は、人生のほとんどを平成不況のもとで過ごしてきて、基本的に「頑張っても見返りが無い」と思っている世代です。少子化が極まった社会で、相対的に多くの大人の加護を受けて育ち、激しい競争に晒されることに慣れていません。彼らの心を動かしたければ、まずはその世界観を理解して、彼らの言語・彼らの文脈でのメッセージングを考えていかねばなりません。

**今井：** 胸にある期待としては、われわれ「ものづくり」の世界では、自分の仕事が形に残ります。現場は外国籍の方も多くグローバルな刺激もある。そのような点に、活躍の場としての魅力を感じてもらえたらと思うのです

**原田：** ある企業の白髪の経営者が「グローバル人財求む！」と強く語る広告を作りました。僕はそれを格好いいと感じましたが、今の若者にはダメなんです。彼らは、残念ながら、60歳まで同一企業に勤めるイメージは持っていない。壮大な事業計画を見せても「なんだかしんどいことさせられそう」となる。それより、入社2~3年目の社員が楽しそうにしている動画に「居心地がよさそう」と惹かれるんです。

**今井：** うーん、もっと夢のある取り組みを見てもらいたいと思うけど…。

## まったりした世代。キーワードは「居心地のよさ」

**原田：** 先行する成熟社会の様子も参考になります。パリの若者の典型的な休日には、まず一等地のシャンゼリゼ通りに行く。でも何も買わず、店にも入らず、人間観察して、ピカール（安い冷凍食品店）でピザとワインを買って帰って、ゲームしておしまい。まったり、お金を使わない。携帯常時接続で、仲間内で「いいね」をつけ合うSNS村社会を生活している。人手不足が進む中では、企業は一部の優秀な層だけでなく、そういう上昇志向のないマジョリティも採用しなくてはなりませんよね。そのためには、彼らが「居心地よさそう」と感じるよう、メッセージを和らげる必要があります。何を仕掛けるにも若者目線は大切ですが、今、かつてなく多くの企業がそこで躓いています。泥水を舐めるに近い歩み寄りと思われるのですが、そうでないと無視されてしまうのです。

**今井：** そうだとすれば、根本的に考え直すべきかもしれません。

**原田：** ウェブサイトの制作などでも、若手社員を巻き込んで意見を聞いて、なるほどという点を取り入れていくと、会社の見え方は変わっていきますよ。

## 少子化時代の母の望みは我が子が、自然体でいられること

**今井：** 戸田建設は『ほんトダ!』プロジェクトでドラえもんにも活躍してもらっていますが、業界全体としても堅いイメージの改善に取り組んでいます。

**原田：** 建設業の評判はいかがですか？

**今井：** 就職人気ランキングには入りません。親に「建設業には行くな」と言われてしまうこともあるので、まず、親にもファンになってもらわないと。

**原田：** その視点は大事ですね。若者向けの広告も商品開発も、今は特に母親重視の傾向が強く、母子施策が効く時代なのです。今時のお母さんは、我が子の就職に何を望むと思われますか？

**今井：** 「生活の安定」でしょうか？

**原田：** ここでも一番は「居心地のよさ」なんです！出世や安定よりも先に。

## どんな若者にも、良質な環境を与え大事に育てていきたい

**今井：** 「やりがい」という言葉は若者には響きませんか？企業としては、社会の役に立つために事業をしているので、採用した社員には、社会的な役割を果たせる人に育ててほしいと思いますが。

**原田：** 若者もそれを否定はしません。一定の就業時間内では充実した仕事をしたい。ただ、「仕事が好きだったら、徹夜で働いちゃうけど」なんて言うのは絶対ないですよ。労働時間に関する意識変革は、相当重要です！

**今井：** 「ミッションコンプリート」の意識をもって勤務時間は極力短く、ですね。でも、「会社を出たら仕事のことには終わり」ではなく、自分の時間は、教養を得たり良い友達を作ったりすることに使ってほしい。環境は人を変えますから。そういうメニューを会社が提供するのはどうでしょうか？

**原田：** ずっとゲームしてたいのが本音という人も多いと思いますが、有難いと感じる人もいるでしょう。それこそ、若手社員と一緒に「こういうメニューがあるといいね」と、話し合っって作っていかれてはいかがですか？

**今井：** 職人の世界は「10年で一人前」という面もあります。良い仕事をするためには身体を作り、腕を磨かねばなりません。それが好きと言って入社してくれる若者もいるので、そんなに捨てたもんじゃなくても感じています。

**原田：** 確かに、90年代は「格差の時代」と言われましたが、それが現在の若者の個人間格差に表れている側面もあります。アプローチは、二段構えで考える必要があるかもしれません。学歴を問わず、上質なモチベーションや経験値を持った人を確実に採って育てる傍ら、大多数のまったりした人は、まず「居心地いいよ」で誘い、次に「無理せず成長」という姿勢で着実に導いていくのが良いかもしれません。

## 若者の力を引き出すことに成功している組織の共通点とは

**原田：** 一方で、今の若者はオリンピックでもよくメダルを取るでしょう。中身が徹底的な個人主義なので「自分のために」となると凄力を発揮します。それをうまく引き出した例が、大谷翔平選手を育てた日本ハムの栗山監督。呼びかけも「お〜い、翔平！」と、上司と部下という感じではない。まず個人の目標を立て、その結果が組織の成果になるという考え方です。若手の採用・育成に成功して結果を出しているチームの監督や企業の経営者は、実は皆、似たことをやっています。組織を、管理的な「縦型」から、年次に関係なく相互に尊重し合い、風通しの良い対話ができる「横型」に変えることが、今時の若者の力を引き出す鍵です。

**今井：** 個人の目標を追求した先に、組織の存続はあり得るのでしょうか？

**原田：** 成功している「横型」組織は、自由度は高くても最低限の規律は厳しく締めています。「会社がこうだからお前もこうなれ」は通用しません。

**今井：** 管理職から「自分が若い頃は結果を出して認められたかったが、部下は我が道を行くタイプ。言葉を尽くしても、どこまで伝わっているかわからない」と聞くことはありますね。

**原田：** 今の若者は表面上は柔らかいので上の方は「のれんに腕押し」と感じるかもしれませんね。若者も上司の考えを理解したいとは思っていますが、価値観が違いすぎて、どう埋めていいかわからないのです。日本には儒教的な遠慮もあって、完全に風通しの良い組織に急変させるのは難しいでしょうから、会社として、中高年の世界観を若者に説明してあげるのも有効かも。僕らが新人の頃、上司に気に入られるために一生懸命カラオケでビートルズを覚えたりしたのは、その先に果実があると思っていたからです。今の若者はその果実を感じていませんが、筋道立てて説明すれば、案外耳を傾ける素直さもあります。手取り足取り、階段を設けてあげると気が付くのです。僕なんか、つい「そんなの自分で考える！」と言いたくなっちゃいますが、それは今の若者には通用しませんから…。

**今井：** 10〜20年後の会社を支えるのは今の若者ですから、その時、脆弱な組織になってしまわないように、真剣に向かい合っっていかねばなりませんね。

## 若者は、いいと思ったら変化を起こす力も持っている

**原田：** 今井社長とお話ししていると、若い世代にとって魅力的な組織になっていこうという強い思いを感じます。これは御社の本来の社風ですか？

**今井：** 赤字に苦しんだ時代に「社風を変えねば」と皆で考えました。先の変化は予測できません。職人不足はAI化が補うのかもしれない。われわれの強みの病院がなくなる日が来るかもしれない。だから、事業内容や働き方のシフトは、常に意識して取り組んでいます。

**原田：** 若者は、いいと思ったらワツと変化を起こす力も持っています。御社は歴史も実力もあり、本質的に人の心に響く良い事業をされています。堅いイメージの建設業界の中で「なんだか戸田だけおかしいぞ？」と抜きん出た存在になる可能性を感じます。是非、戸田建設の哲学と若者のポテンシャルの重なりを最大化して、「変わったもん勝ち」になっていただきたいです。

**今井：** 本日は洞察に満ちたご意見をいろいろいただきました。ありがとうございました。