

令和5年4月15日

Vol.48 No.3


## SEISHIN APPLICATION *CLICK*

### —— 適応と前進 ——

index 2023年はファシリテーションを意識して

- P2 【ファシリテーションとSTRONG SPIRITその1】
- P5 【インタビューと司会者としてファシリテーター】
- P8 【「Z世代」の就業感、就職活動&職場での活かし方】
- P15 【コラム 朝のひとこと】

ファイルティーチャー 代表 世古真一  
株式会社 フラジュテリー 代表取締役 橘田佳音利  
株式会社イーグルHRBiz 代表取締役 大橋 龍司  
CLICK編集室 主幹 福田 七衛

### 今号のテーマ

本年のテーマはファシリテーション (facilitation) ですが、このことはまさに今、ビジネスに於いて大変重要、かつ必要なことであると気づいた次第であります。

会議やミーティングにおきまして円滑に進める技法ではございますが、そればかりでなく、ビジネスコミュニケーションやプロジェクトマネジメントなど、あらゆるシーンで活用できるスキルでありましょう。このことを広義に、しかし深掘りし、わたくし自身も考え、学んで参りたいと思っておる次第でございます。

本号も皆様のお役に立つものであれば幸いです。

CLICK編集室主幹 福田七衛

## 誠伸商事株式会社

TOKYO 03-5751-3011  
SIZUOKA 054-340-1191  
TOUHOKU 022-204-0389  
KITAKANTOU 028-684-1981  
NIIGATA 025-286-9040

# ファシリテーションとSTRONG SPIRITその1

ファイルティーチャー 代表 世古 真一

## ■SDGs と SGsD 開発目標から目標開発へ

2023年のテーマをファシリテーションとした経緯は、2020年のクリックのテーマSDGsから始まりました。持続可能な開発目標を意識することも大事なことです。2020年以降は「社会を構成する一人一人が持続可能な目標を開発できる能力が必要になってくるのではないか？」という提言がSDGsをテーマにした年のクリックの結論でした。しかし、その後2021年と2022年はコロナ禍への対応に翻弄されながら2年が経過しました。

終息の兆しが見えた頃、コロナ禍の影響でこれから起きる人間関係の問題を予想しました。その解決策の一つの案として、関係円滑化の技術であるファシリテーションに着目しました。そこで見えてきたことは、持続可能な目標開発のできる個人や会社は長寿で元気、創業年数が長くクライアントや社員との関係が円滑であることがわかってきました。

2020年、誠伸商事株式会社は50周年を迎え、創業者の福田主幹は87歳で今なお現役で毎日元気で過ごしている姿を人生の目標として私達に示してくれているのではないかとすることに気づき、福田七衛会長の人生史を88歳になるまでに出版しよう！というプロジェクトが立ち上がり、2022年4月「88歳のSTRONG SPIRIT」を出版することができました。

## ■SGsD に向かう、ファシリテーションとSTRONG SPIRIT

2019年11月、福田主幹から2020年のクリックのテーマは、「SDGs（持続可能な開発目標）」にしよう！という提案がありました。そして、SDGsのことを考える日々が始まりました。

SDGsをテーマにしたクリックの編集から見えてきたことは、国連から提案された持続可能な開発目標を参考にしながら、自分自身で考える、持続可能（サステイナブル）な、目標（ゴールズ）を開発（ディベロップメント）できる能力。つまり、SGsD（エスジーズディー）という一人一人が自立してオリジナルの目標を開発して、SDGs（エスディージェズ）とのハイブリッドな行動をするべきではないか？つまり、「SDGsとSGsDの両立が必要になる」という提言が生まれました。

先行きが不透明な状況の中で、2021年はウィズコロナ、2022年はアフターコロナをテーマとしての考察が続いていきました。2021年のウィズコロナでは、ソーシャルディスタンスという言葉も生まれ、世界の各地ではロックダウンが行われ、密な関係から、疎の関係が社会が推し進めていました。しかし、そこで起きる問題、例えば自宅待機で人と会えないということなどはリモート会議をすることで、今まで出社することでしかできないと思っていたことが可能になり、スーパーなどの会計時にレジ係の人を介さず、非接触でのセルフレジの進化など新しいテクノロジーで解決できるようになり、不便さの

中から新たな技術が生まれ生活の中に溶け込んできました。

その後も終息の気配が見えない中、コロナ禍を経験したZ世代と呼ばれる若い世代が社会に今後、どのような影響を与えるのだろうか？という考察とともに、コロナ禍の後、人と人との疎の関係を克服するためにコミュニケーションメディアの選択とその使い方が見直されるのではないか？そのためには一人一人が自分の人生を振り返り、自分軸と言える理念を確立して行くことができるメディアが必要なのではないか？という提言も生まれました。

ちょうどその頃、2021年に88歳を迎える福田主幹の人生史をまとめましょうというプロジェクトが立ち上がりました。

### ■手帖を耕し、時間を増やす、かたづけ方

「88歳のSTRONG SPIRIT」は、手帖を耕し、時間を増やす、かたづけ方を提唱し教えているファイルティーチャーのメソッドを使って編集しました。

手帖とは、「手」に巾辺に占う「帖」からなります。巾は、始まりから終わりまでの長さ、占は自身で占有し、自身で占うという意味になります。つまり手帖とは始まりと終わりの時間の巾を意識して、その中の自分自身の行動を計画し、記録する道具なのです。

その手帖を耕すということは、時間を細かく分割していくことを意味します。人生という時間は太陽の周りを土星が4周、木星が10周する120年を人間の限界寿命としている説がありますが、生きられるかどうかは別として人生という時間を120年として俯瞰する手帖、60年、6年、1年、半年、1ヶ月、1週間、1日と時間を分割して、俯瞰して、

耕すことで、人が活動した行動記録が整理され、意識できる時間と記録できる時間が増えていくという効果を目的としたものです。

福田七衛・人生史「88歳のSTRONG SPIRIT」は、120年、60年、6年の手帖を使い、福田主幹の人生の出来事のかたづけ、編集していただきました。Amazonで販売しておりますので、ご興味のある方は、ぜひお読みいただければと思います。

# 88歳の STRONG SPIRIT

誠伸商事株式会社 創業者の人生手帖



龍沼市 粟野町の生家

本書は私の生き甲斐、誇れる業歴、  
ビジネススタンスの礎です

誠伸商事株式会社 創業者 福田七衛

### ■コロナ禍の終息の兆しと予想される問題

福田七衛主幹の人生史出版の目処が見えてきた頃、コロナ禍も終息の兆しが見えそうになってきました。クリックの編集会議では、これからはコロナ禍で疎外された人間関係における問題が表出してくるだろうという議論になりました。

そのような状況で求められるのは、人間関係円滑化の技術であるファシリテーションが注目される

かもしれないだろうという話になっていきました。並行して進められていた人生史の出版のキーワードは「気概=STRONG SPIRIT」でしたが、ファシリテーションのことを調べていくうちに福田七衛主幹は「気概=STRONG SPIRIT」が、あるからこそ、印刷産業の皆さまとの関係が円滑になる努力をされてきたことに気づき、主幹の行動パターンこそがファシリテーションを活用しているファシリテーターではないか？ということになりました。

そして、気概のある円滑な人間関係の技術に着目しました。それは企業と個人が理念を創り、それを共有化することが求められるのではないかとということになり、そのための方法論を深掘りすることも含めて、ファシリテーションをテーマにしてみようということになりました。

これからの社会は、疎の関係为前提にした世代間コミュニケーション、対面コミュニケーション機会の減少などから起きるコミュニケーションの問題解決を図ることがますます難しくなってくるのではないかとという推察のもと、関係を円滑化する技術でもある、ファシリテーションが重要ではないかという議論になり、ファシリテーションが活用される要素としては、他人の考えをまとめるために自分軸をしっかりさせること、その自分軸とは自分自身の人生のゴールを眺めながら、毎日の一歩一歩を確実に歩んでいるということが実感できる目標開発能力が軸になるのではないかとということに気がついたのでした。

## ■ファシリテーションとは？

ファシリテーションとは問題解決手法の一つで、「会議やミーティングを円滑に進める技法」のことです。具体的には、参加メンバーの発言を促しながら、多様な意見を瞬時に理解・整理していき、重要なポイントを引き出しつつ、議論を広げ、最

後には議論を収束させ合意形成をサポートする一連の行動をいいます。この「会議やミーティングを円滑に進める技法」を大きく広い意味で捉えると、「受注活動における営業を円滑に進める技法」として、会議の参加メンバーをクライアントや営業部門や、生産部門、制作部門など企業内の部門ごとの意見として引き出して行くことで、仕事における問題解決の概念にもなり、応用できるのではないかと考えたのです。

関係円滑化の技術・場を作る道具としてのファシリテーションの問題点は、令和5年2月15日号のCLICK 日本大学平松教授との対談の中の6ページから7ページにもあるように、みんなで手を繋いで仲良しクラブとなり落とし穴に落ちてしまう集団主義を助長しかねないということです。そうならないためには、どんな困難にも立ち向かっていける気概が必要であり、その気概を持続して行動するためには、企業もそこに所属する個人も事業や人生の出来事を串刺しにして、貫いていける焼き鳥の串のような理念を持つことが大切なのではないか？ということです。

今号はファシリテーションとSTRONG SPIRITを考察していくにあたり、そのきっかけとなったクリックの2020年のテーマ、「SDGs（持続可能な開発目標）」から、2021年の「ウイズコロナ」、2022年の「アフターコロナ」と変遷してきて、コロナ禍において疎の関係になった人間関係をどのように修復していくか？ということで、人間関係円滑化の技術として「ファシリテーション」について考え、自らの目標開発能力が気概につながるきっかけになることをお話しました。次回からは、持続可能な目標開発をするための工夫をご紹介していくとともに、疎の関係から密の関係に修復するためのファシリテーションを広い意味での人間関係の円滑化技術として捉えて、考察していきたいと思えます。

# インタビューと司会者そしてファシリテーター

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橘田 佳音利

前回、ファシリテーターとインタビューはするべきことが違うと認識していると書かせて頂きました。今回はファシリテーターとインタビュー、更に司会者、とわたくしが経験してきた3種のシチュエーションの違いをまとめてみたいと思います。

人の前に立って話すということでは、セミナー講師、講演という形で多くの経験を積みました。

弊社のセミナーとして、「ミドルエイジ女性に向けてのモチベーションアップ＝煌めく自分創り」を通算600回以上行ってまいりました。また講演も数十名から数百名という出席者の中「女性の活躍支援」の講演を。内外情勢調査会では、北は北海道から南は九州まで全国各地でお話して参りました。

セミナーは皆様にお伝えしそれを吸収していただく、講演会は一方的にお話し、皆様に自分の考えをお伝えする。という、どちらもこちら側発信の作業ですが、この司会・インタビュー・ファシリテーターはそれとは違います。

- 1 1対1でのインタビューは、相手の煌めきを引き出す作業を行うこと。
- 2 司会者は、多くの方の前で決められた進行を滞りなく行うこと。
- 3 ファシリテーターは、数名の座談会の中で参加者の意見を引き出し方向性をつけて進行を行うこと。

それぞれ違いを意識して行っています。

ですが、その違いを明確に文章で残す、ということはしてきたことが無いのでこれを機に、わたくしなりにまとめてみたいと思います。

## □ 1. インタビュアーとして

女性起業家煌めきインタビューと題して100回のインタビューを行い動画にまとめてリリースして参りました。楽しいお仕事です。インタビュイー(イ

ンタビュイーを受ける側)が気持ちよく高揚し、キラキラ煌めいてご自身のお話をする事ができるように、お話を引き出すことに集中します。

ヒーローインタビューをご存じですか？

野球などスポーツ選手にインタビューする。勝利をかみしめているその感情を高揚させその思いの丈を引き出し皆様に見せる作業です。

座談会のように、自ずと参加する方と異なり、インタビュイーは話すことが得意な人ばかりではありません。無論最近話上手のスポーツ選手もたくさんいます。ですが、基本は、インタビュイーがいかにかインタビュイーが受け答えしやすいように問うか、そしてワクワクと答えたくなるような質問にするか、にかかっています。

質問時のトーンにも気を付けなければなりません。これがペーシング手法です。自分自身もワクワクしている、喜んでいる、うれしく思っている、ということが相手に伝わるよう対応すると、相手の臨場感あふれる回答を引き出すことができます。反対にマイナスの話をなさるときにもペーシングは必要です。

そしてインタビュイーが行う仕草をまねる、いわゆるミラーリングですが、これもインタビュイーの気持ちを高めます。例えばインタビュイーがガッツポーズをしながら話したら、相槌とともに同じようにガッツポーズを試みるなどです。

スポーツ選手を例に上げましたが、その他の方達に対しても同じです。その方がどのような方でどのような目的で質問をするのか、何を引き出すべきか、を事前に調べ、いかに高揚し楽しくなるような質問をするか、が重要なのです。

質問にはクローズド・クエスチョンとオープン・クエスチョンがあります。前者は答えが「Yes」or「No」で返ってくるような質問です。後者は回答者が自由に語れる質問です。これらの方法を使



## 【ファシリテーション】

い分け質問をすることが必要です。

テレビでスポーツ選手へのインタビュアーの質問を聞いて頂くとよくわかりますが、快活に端的に質問しています。インタビュイーの高揚を更に高めるように。また反対に観客が喜ぶ決まった回答を引き出すインタビュー方式もあります。ほしい言葉を引き出すようにクローズド・クエスチョンをうまく利用しています。

例えば、最近ではWBCの岡本和真選手にインタビュアーは「最高です！」を明らかに言わせようとしていました。これは観客に受けることを知っています。引き出しているのです。（観客によって賛否はありますが）

一般の方に向けても同じことです。女性経営者に向けての煌めきインタビュー、そこではその方が何にこだわって起業したか、その経緯を伺うことは、その方のモチベーションアップにつながり、より回答が弾んでいきます。

インタビュアーのポイントは、インタビュイーが自分の内面を出して気持ち良くインタビューに答えられるようにすることです。そのために、

1. 事前にインタビュイーの情報を学んでおくこと
2. インタビュイーのその題材における高揚感を引き出すこと
3. そのために自分自身がインタビュイーの感情に合わせる（ペーシング）
4. 同じくそのために相手の動作と一緒に動くこと（ミラーリング）
5. クローズド・クエスチョンとオープン・クエスチョンの使い分けをすること

### □ 2. 司会者として

数十名から、多くのメディアが入った数百名が集う会の司会も含め担当させていただきました。

1度はオリンピック競技であるセーリング選手の東京オリンピック前の激励会の司会でした。メディアも多く入り、加山雄三さんなど著名人も参加なさる会でした。

司会の任務は、会を滞りなく進行させることです。会の主催者、もしくは中心者をより際立たせること。そして参加者がいかにその会の目的に同調して楽しく参加していただけるか、が重要です。

通常、会には祝辞などを述べていただく場面があります。その時の御礼など、必要に応じてアドリブで対応することも必要です。ある会で数人の祝辞を述べていただいた中で、ご挨拶の内容に対応して、コメントしながら御礼を申し上げていたのですが、お一人だけ、ただ「有難うございました。」のみで対応してしまったことがありました。他の連絡事項が来てそれに耳を傾けており、内容を理解していなかったからです。その時その方の視線が私に向かって鋭かったことを覚えています。「あ～対応するなら全員に言わなきゃダメなんだ」と反省したものでした。

また何か突発的なことが起こった時の対応が必要です。前述の会は大きな会でしたので、司会役のわたくしと、他に裏方で進行のGoを出す担当が会場奥手におり、その進行担当の指示を受けて司会を進めます。その指示により「それでは選手の皆様にご登場いただきます！」と明るく声高々にご案内したとたん、選手がスタンバイしていなかったということがありました。言われたとおりに進行したのに本当に冷や汗ものでした。たまたま加山雄三さんの15分遅れの到着で会の始まりを延ばしていたところ、早まり5分遅れでいらしての会のスタートでした。ちょうどその前に「加山雄三さんのご到着です。皆様拍手をもってお迎えくださいませ」とお伝えした後だったので、「加山雄三さんのお早いご到着に選手たちが追い付かなかったようです。今しばらくお待ちくださいませ。」など、とりあえずごまかしたり。。

ただ、司会の場合は、基本台本があり、その通りに進めることが通常です。

その台本を読みながら発言するので、講演会などこちらが話すことで皆様をひきよせなければならない、などの重圧がないのがありがたいです。と

はいえ、司会は、大勢の皆様が一斉に一つのことに注目して会を進め、主催者が欲することを履行することが必要です。

参加者多ければ多いほど私語も多く、こちらに注目頂く為の伝え方が重要です。その為に、大声をあげて注目を促そうとする方がいますが、逆効果だと思っています。「間をとる」以上に「時間を開けて話す」のがポイントです。一度出席者皆様に問いかけ、ざわつきがやまない時などは、沈黙の時間を作るようにしております。必ず注目して下さっている方はいらっしゃるの、その方に注意をひいて頂くことで、周りの方の注目も誘うことができるのです。これは私も経験しながら学んだことです。

司会者のポイントは、会がその目的に向かい主催者が満足できるよう、決まったスケジュールを滞りなく進行させること。そのために、

1. スケジュールに沿った正しい進行
2. 主催者が際立つような配慮
3. 主催者の目的が満たされるような出席者の誘導
4. 突発的な出来事への対応
5. たまにはアドリブで対応

### □ 3. ファシリテーターとして

ファシリテーターは題材のある会議などの場で参加者に発言を促し話の流れを作りまとめていくことです。また目的であるゴールに参加者を導く必要があります。

とはいえ、それぞれの意見を無理やり一つの方にまとめる、ということではありません。実際には、一つにまとめる必要などないのです。皆様の議論の方向性をつけるということです。

参加者によっては、全く違う方向に路線がずれる場合もあります。それは軌道修正しなければなりません。それぞれが持っている色々な考え方を、議題の主旨に則ったり、それぞれの意見を伺い、まとめるということです。

なかなか難しい作業なのです。まずは何よりも

その課題に関して、ファシリテーターが理解していないとできないことです。ですので自分の得意範囲以外のファシリテーターはできません。

何人かの参加者の皆様それぞれがどのようなことをお考えか、その場で認識することがまず大事なこと。共通に思っていることを見出すことがもう一つ。

参加者の皆様は、それぞれ自分の意見を主張して発言します。人と違えば、それに対しての反論もあるでしょうし、同感もあります。話し合いが進むにつれそれが深まっていくことが正しい議論でありますし、それがあからこそ発展につながるのではと思います。

ファシリテーターのポイントは議題に沿って参加者の意見の方向性をまとめていくこと。そのために、

1. 事前に議題の理解
2. その場での参加者の意見の理解
3. その場での参加者意見の共通意見の把握
4. その場での参加者意見の反する意見の把握
5. それらをまとめ踏まえた上で次へつなげる課題の投げかけ
6. 議題における大きな方向性の理解と参加者意見のまとめ

のように進行させ会を締めしていくことです。

自身がしっかり理解してこそ進行が可能な難しい役割だと思っています。

この3つの立場の中では一番難しいと、わたくしは感じています。

3種の役割、

- 1 インタビュアーは「引き出し役」
- 2 司会者は「進行役」
- 3 ファシリテーターは「まとめ役」ということでしょうか。

それぞれ面白い任務です。

共通するのは、全て主役ではないが一人他と違う作業をして主役を引き立てるということは同じ作業なのかもしれません。

# 「Z世代」の就業感、就職活動& 職場での活かし方

株式会社イーグル HRBiz 代表取締役 大橋 龍司

## ◆はじめに

今、日本ではZ（ゼット）世代と呼ばれる新しい若者世代がにわかに注目を集め始めています。

彼らはジェネレーションZ（ゼット）や、「ジェネZ（ジー）」と言う呼ばれ方をすることもあります。

様々なメディア上でも特にメディアを中心に彼らについての特集が組まれるようになっており、例えば、日本経済新聞では「輝くZ世代」、日経クロストrendでは「Z世代 10年後の中核層を攻略せよ」といったタイトルの記事が出ています。

「Z世代」については実は共通した明確な定義はありません。アメリカを中心とした欧米諸国で概ね1990年代中盤以降に生まれた世代を指す言葉です。年齢で言えば現在大体25歳の若手社員社会人より下の人たちのことを指します。ちなみに年齢の下の区切りをどこまでゼット世代とするかはまだ下の世代が、おそらく特徴があまり出ていないので分かりません。さて、Z世代はなぜ欧米諸国で注目が集まったのでしょうか。これは長らく少子化が続く日本を中心とする東アジア諸国と異なり移民難民や、その子供たちも多い欧米諸国では、このZ世代の人口が他の世代に比べて多いからです。

## ◆世代区分の考え方

表1：各世代の配分は下記の表をご覧ください。

世代の名称	およその生年	出典元：
Z世代(i世代)	1996～2012	Z世代マーケティング
ミレニアル世代(Y世代)	1977～1995	ジェイソン・ドーシー
X世代	1965～1976	
ベビーブーマー世代	1946～1964	
伝統主義者世代(沈黙の世代)	1945以前	

## ◇彼らの時代背景・主な特徴

それではZ世代における学生たちの価値観を知っておく必要があります。彼らはどんな時代を過ごしてきたかをいいますと、2021年卒採用の学生は1998年生まれ。時事ドットコムニュースで紹介されている1998年重大ニュースを見ると国内ニュースの第1位には「和歌山カレー事件」が挙がっており、第2位には「完全失業率過去最悪」といった戦後最悪の経済不況がランクインしています。

企業のリストラ、倒産からの失業率は戦後最大を記録しました。物価下落が企業収益の悪化を招き、不況へと連鎖するデフレスパイラルに陥る危険性が叫ばれ、「平成大不況」という言葉が出たのが、この年です。

一方、世界では2001年にアメリカ同時多発テロが起こり、それを引き金に各地で紛争が勃発します。また環境汚染や地球温暖化が叫ばれるようになりました。生まれた時から不況で、小学6年生の時に東日本大震災を経験。世界情勢が目まぐるしく変化するのを目のあたりにしてきたこの世代は、「世の中は常に同じではない」「世の中は変化するものである」ということを実感しながら子供時代を過ごしています。このため変化に対する恐れはあまりありません。世の中ってそういうものだよねと、初めから悟っているからです。

## ◇Z世代の主な特徴

Z世代の親たちが学生だった頃は多くのことを知っている、「物知りだね」「賢いね」と評価されていましたが、今は知らないことがあれば、スマホで簡単に調べられます。彼らにとって知識量



の多い・少ないはそれほど重要ではありません。それよりも今は「こんなことが書いてあったよ」「こんなことが流行っているよ」と情報シェアすることが当たり前になっています。

表2：Z世代の主な特徴

ソーシャルネイティブである  
 連絡のやりとりはLINEが主流  
 中高生のときからスマホを使用している  
 すぐ調べる。情報収集力が高い  
 SNSにおけるコミュニケーション力が高い  
 テレビよりもYouTubeが好き  
 ブランドよりも、自分らしさを大切にする  
 将来よりも日常を充実させたい  
 「共感」「共有」を大事にする  
 環境問題に対して意識が高い

### ◆なぜ、Z世代が今「日本」で言われるのか？

しかし、日本においてこれからの企業マーケティング活動においては、この世代に対する考えがにわかに変わり始めました。最近、皆さんご承知の通り「老後2,000万円問題」と「2025年問題」について、お聞きになったと思います。「アクティブシニア」と言われたものの、収入年金のみに頼る無職世帯のモデルケースでは20年から30年間の間生きるために年金以外に約2000万円の老後資金が必要になると、書かれていました。これに対し世の中のメディアが騒然として、高齢者の老後不安が高まる結果となったと言うことが、厳しい現実にも多くの企業が気づき始めました。

また、2025年問題も多くの企業が方針転換に影響を与えたと思います。この問題は日本最大の人口誇る戦後すぐに生まれた第一次ベビーブーマーである「団塊世代」（1947～51年生まれ）が後期高齢者（75歳）の年齢に達し、日本の医療や介護などの社会保障の急増・崩壊が懸念される状態になることを指します。

このように、75歳以上の後期高齢者になると、徐々に様々なマーケット市場から離脱していくことがよくわかります。

つまり、人口の多い「団塊世代」が仮に彼らが現在アクティブシニアであったとしても、2025年には健康寿命を超えて、アクティブでなくなる人が増える可能性が高く、これまで彼らに頼って生きながらえてきた多くの企業や市場は、2025年を目前にしてこれに気づき、一気に若者を含めた現役世代全体に視線をむけはじめたのです。ここからZ世代への注目が高まってきたと言うのが直近の動きになります。

もう少しZ世代に注目始めた背景は何かと申すと、

1つ目は、前述の「平成の高齢化と令和の高齢化の違い」が大きく影響しています。

2つ目は、「生活のデジタル化の進展」の影響があります。中高年向け商品であってもZ世代を軽視できない理由がそこにはあります。

3つ目は、「新型コロナウイルスの影響」です。未曾有な新型コロナ危機により、日本人の生活はかつてないほど大きく変わりました。外出自粛期間や休業要請もあって、日本のIT化や、「生活のデジタル化」は10年進んだと言われていました。

最後に、「人材不足の問題」という日本独特の理由です。マーケティング戦略等よりも、もっと根本的な話—企業や地域の存亡・存続がかかっている問題として、この数年「人材」という観点からZ世代に大変注目が集まっています。

Z世代が入りたい、辞めたくないと思う企業にすること、彼らに移りたい、出たくない、と思う地域にすること。これが、全ての企業や自治体にとって至上命題になりつつあるのです。

これが実現できなければ、その企業や地域が消滅してしまう危険性すら出てきたのです。

新型コロナが明けて、インバウンドが増えて、景気の悪化に歯止めがかかるか不透明感が多い

## 【特別寄稿】

ですが、いずれにしても長期的に見れば少子化が長年続いていくことを考えれば、Z世代の人材としての希少価値は今までも高いですし、今後さらに高まっていくと思われま

以上になりますが、企業、自治体がこの世代をどのように雇用していけばよいかを考えます。

### ◆Z世代の「働き方」

ここからは、読者である経営者の皆様が所属する企業の人材にZ世代が入社される事もありうる中で、この若者たちの採用・育成について考えていきます。

### ◇Z世代の就活・就業感

突然ですが、この会話わかりますか？

「今日の面接で**ガクチカ**聞かれたら**ES**にも書いたこと話したよ。面接官はニコニコ聞いていたのに最後は**エレオク**されたから、多分今日は落ちたな・・・」

「私も昨日、**お祈りメール**が届いた・・・。オヤカクされた友達もいるのに、まだ**NNT**でマジ焦る！」

これらは最近使われている若者の就活用語です。「そんなの知ってますよ！」と言う方がどれくらいいるでしょうか。おそらくほとんどの人は「これは日本語??？」と？マークがいっぱいになった言うことでしょうか。これらの言葉を覚える必要はありませんが、ただこのような言葉を使う若者の感覚を知っていただいた方が良いかと思

近年、学生の就活を取り巻く環境は大きく変わってきています。求人倍率の高留まりはもちろん、受けてきた教育や親の意識の変化、グローバル化など社会情勢の変化、それらに伴う働く意識の変化など今の管理職世代(50代以上)が

就活している頃とは状況が全く違います。こうした異なる価値観を持った人を採用し一緒に働くには、最近の若者は否定したり嘆いたりするのではなく、彼らに歩み寄る必要があります。

<<主な最近の就活用語>>

【ガクチカ】学生時代に力を入れたこと

【ES】「エントリーシート」の略

【エレオク】企業の人事担当者がエレベーターまで見送ること。不採用の時に多い

【お祈りメール】不採用メールによく見られる「今後のご活躍をお祈りしております」という定型文

【オヤカク】内定受諾した学生に対して「親の承諾を得たか」を確認すること

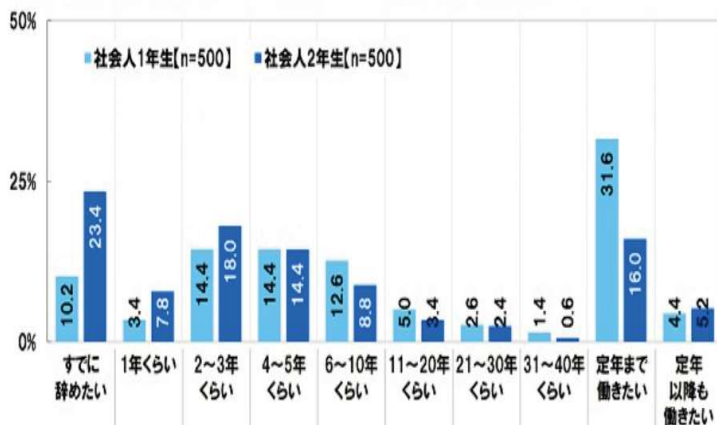
【NNT】「無い内定」の略で、まだ内定を1つも持っていないこと

### ◇Z世代は働くことに何を求めているのか。

日本では、子供の時からSNSで同世代以外の人ともコミュニケーションとってきたZ世代は、お互いの個性を尊重し、様々な価値観を受け入れる姿勢を持っています。そのためゆとり世代のような力みはなく一緒に仕事がしやすいでしょう。ただし、彼らは自分の人生において今の職場が絶対だと思っていない。近年の若い人たちは、組織に対しての帰属意識が低い傾向があります。

### 【表3】

◆最初に就職する(した)会社で、どのくらいの間、働いていたいと思うか【単一回答形式】



出典元：ソニー生命：「社会人1年目と2年目の意識調査 2020」

ソニー生命の調査によると、「最初に就職する(した)会社でどのぐらいの期間働きたいですか?」という質問に対して「定年まで働きたい」と答えた人は、社会人1年目で31.6%、2年目で16%です。つまり70%以上の人がいずれ他のところで働くことを前提に入社していることになります。

では今のZ世代は、働くことにどんな価値観を持っているか。

この問いの考えの1つにダグラス・ホルの「プロティアン・キャリア」という考えがあります。

プロティアンとは、ギリシャ神話の「プロテウス」を由来としており、「変幻自在であること」を意味します。「プロティアン・キャリア」とは、組織によってではなく、個人によって形成されるのであり、キャリアを営むその人の欲求に見合うようにその都度方向転換するものと言われています。

それは、変化対応力があるということかもしれません。この理解はZ世代の働く価値観にマッチしていると思います。

【表4】

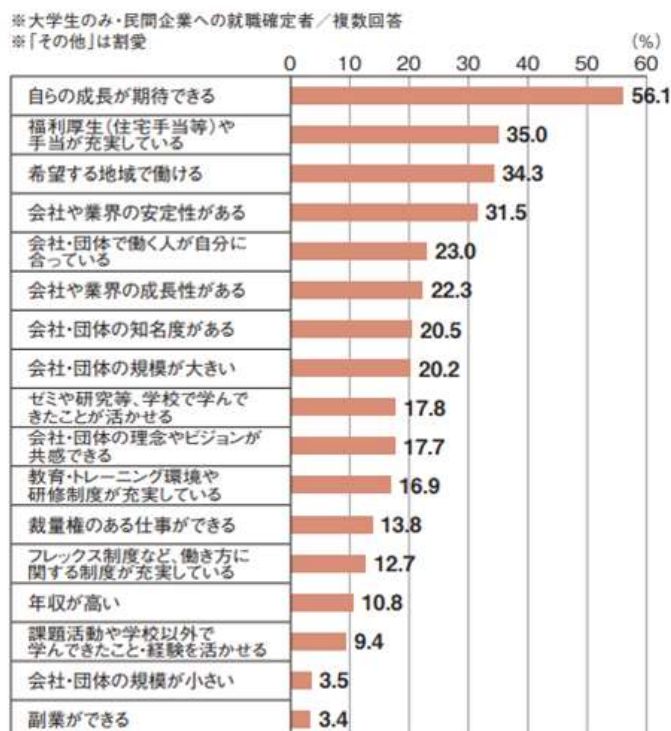
	伝統的キャリア	プロティアン・キャリア
キャリアの所有者	組織	個人
価値観	昇進、権力	自由、成長
組織内外の移動の程度	低い	高い
成果	地位、給料	心理的成功
姿勢	組織的コミットメント	仕事の満足感 専門的コミットメント
アイデンティティ	組織から尊敬されているか (他人からの尊重) 自分は何をすべきか(組織認識)	自分を尊敬できるか(自尊心) 自分は何がしたいのか (自己認識)
アダプタビリティ	組織に関連する柔軟性 (組織内での生き残り)	仕事に関連する柔軟性 現行のコンピテンシー (市場価値)

伝統的キャリアとプロティアン・キャリアの比較 (出典:ダグラス・ホル氏の著書『Careers In and Out of Organizations』より、田中研之輔さんが翻訳・部分修正)

最近の若者と話をしていると、よく出ているのが「自分を成長させたい」という言葉です。職場選びにおいても自分が成長できるかどうかという価値観が働いているように感じます。下記調査におい

ても、6割近くの学生が就職先の決め手として「自らの成長を期待できる」を挙げています。年収の高い低いよりも意外に思われるかもしれませんが、昇進などの組織内の評価ではなく、自身の成長など自分の価値観に合う成功に重きを置いていると考えられます。

【表5】



「自らの成長が期待できる」に続き、「福利厚生」「勤務地域」「会社や業界の安定性」などが上位に入った。

(2020年卒学生 就職プロセス調査 3月卒業時点調査)

出典元: 就職白書 2020 就職みらい研究所より

自分を「成長させたい」と思う一方で、企業に求める点では、気になる下記のデータがあります。

<<競争意識が低く、「まったり」している>>

「転勤のない働き方」はミレニアル(Y世代)以上の関心も高く、両者の差が最も少ない。一方で、「45歳定年制」はY世代以上の関心が最も低く、Z世代との差が最も大きい。

これを見て、企業経営者の中に、「うちの会社では導入できない」と思うか、「若者定着にこのような制度を設けて生産性を上げていく打ち手を

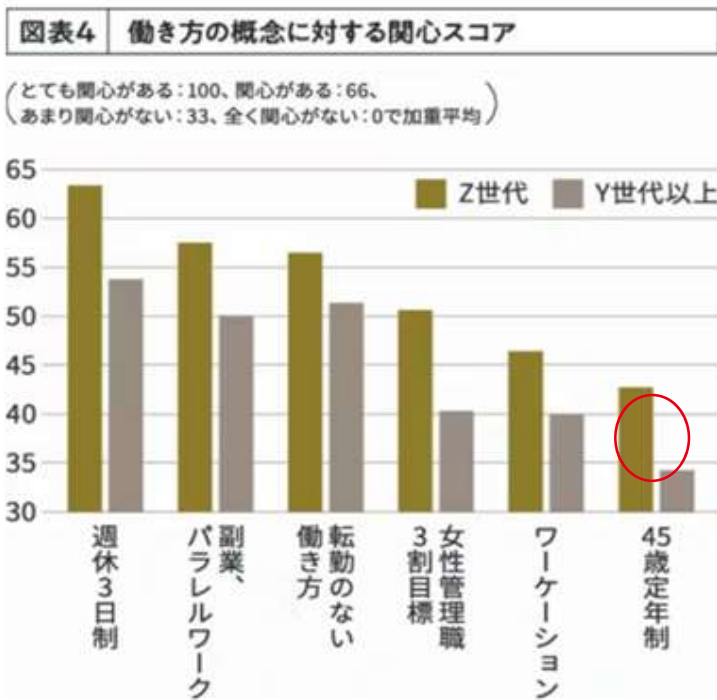


【特別寄稿】

出す」かによって、企業存続がかかっている可能性もある。

キーワード、少子高齢化に対応するには、生産性向上 × 若年層の定着＝筋肉質な企業体質を作る取り組み。丸印は、逆の見方で、長期（10年以上）務めるつもりなしがアップしている。副業希望も相まっています。

【表6】



出典元：日経 BP コンサルティング「Z世代の意識調査」

アメリカにおけるZ世代が雇用主に求める多くの要素は、まずモバイル・ファーストな素早い応募プロセス、次にスマホによる役職別研修のようなテクノロジーを使った成長・学習・指導の機会があること。

10代のZ世代は、まず働きたいということです。それも安定した企業でバリバリ働きたいと思っています。Z世代の全員が伝統的な仕事を捨てて、ギグエコミーな仕事をしたいとか、人気YouTuberになりたいと考えているわけではないようです。やはり安定性を重視していて、それも安定性の高さは企業規模に比例すると考えているようです。

(The Center for Generational Kinetics より)

しかし、この世代を雇うことに難しさもある。まず上の世代が今のZ世代と同じ年齢だった頃と比べ就職・求職している割合が少ない。20代未満だとその傾向は特に顕著で、アメリカ労働統計局によれば16～24歳の労働参加率が1998年に65.9%、2018年に55.2%だったのに対し、16～19歳に限ると1998年の52.8%が2018年には35.1%にまで落ちている。一般的には20歳未満の失業率は低いが、今の10代は上の世代ほど働いていないというトレンドが進行している。

◇彼らの長期的な戦力化と、採用・育成

「入社が決まるまでの工夫」として、Z世代を会社で育てるためには入社してもらう必要があります。それ故、仕事の条件の見せ方が重要になります。給与福利厚生を説明するのは一般的でももちろんそれも大事ですが、Z世代手には、もう1歩踏み込むと良いと言われています。複数の研究を調査したところ、実際に入社するかを検討する際、Z世代は次のポイントを重視することがわかりました。

【Z世代が入社を決める際の直接的判断材料（上位5項目）】

- ・ 割の良い賃金 82%
- ・ 柔軟な勤務スケジュール 65%
- ・ 通勤のしやすさ 49%
- ・ 充実した福利厚生（保険、企業年金等） 45%
- ・ 将来の仕事に使えるスキル習得 41%

出典元：The States of GenZ 2019

上記、5項目以外でも、応募を決める際に「OJTと能力開発の有無」を求める姿勢が強いようです。日本では考えにくい点としては、「1年以内の昇給の可能性」を明示してほしい等、従業員の能力を短期間で認めて、昇給の可能性に結び付けることを労使双方で一致させることが離職

防止につながると報告されています。また、「給与の即日支払い」を望む声も増えています。

では、日本においてZ世代の新入社員たちに「仕事をするうえで重視する事」を聞いたアンケートのうち、【理想の職場環境・上司】では、

【表7】



出典元：日経 BP コンサルティング「Z世代の意識調査」

新入社員たちに「仕事をするうえで重視すること」を聞いたアンケート結果です。外発的動機（承認・金銭・競争）の選択率が低く、内発的動機（貢献・成長・やりがい・仲間）の選択率が高いことが一目瞭然である。（数値は経年比較の増減）これは単なる世代間ギャップではなく、従来とは異なる価値観が生まれてきている、と考えるのが自然であると思われます。言うなれば、

- ・ 職場の雰囲気、助け合い、個性を認める
- ・ 「みんなでやりたい」「弱みを認めて、強みを伸ばす」
- ・ 個人＜チームでの成果にこだわる＞
- ・ 競争よりも、共創

を主張している存在です。

この世代は、生まれたときから前述の通りに、新パラダイムで育った初めての世代であります。

これまで企業の当たり前だった「組織中心の世界」には不慣れかもしれないが、これから企業が強化しようとしている環境にはむしろネイティブで、強みや生かせるものを持っている。先にZ世代の育て方・生かし方を考えることは、単に新人育成という枠を超えて、企業組織をアップデートする機会にもなると思います。

#### ◇組織でのZ世代の活かし方事例

Z世代の価値観は、組織中心の世界には不慣れでも、個の尊重と組織目的の両立を達成することを目指す企業には共感することが多い。つまり、社会課題に興味が高い世代であると言えます。

企業としては、ミッション経営に重点を置き、若い世代に共感させることが大切です。

※「社会について考えながら仕事をする」「顧客のための仕事を通して、社会に貢献する」

具体的な活用事例：

- ・ 年代をミックスしたチーム形成（タテ・ヨコよりも「ナナメの関係」にて、世代感ギャップを無くした組織づくり、第3者的組織づくり（Z世代がメンター役）で、実践してもらおう組織運営。  
この波及効果は、世代間の相互理解や、デジタルツールへの早期習得が可能になります。
- ・ リバースメンタリングとして、最先端の知識、コミュニケーション力の向上、マネージャーのマネジメントスキル向上にもつながる効果が見られると思います。

このようなZ世代の社員の才能を引き出すならば、そのほかにも、

- ・ 社員紹介制度を活用する（リファラル採用の強化）

この世代は、身近な友人と家族に相談するので、既存の従業員求人情報をSNSで



## 【特別寄稿】

広めやすい制度を整えると良いかと思いません。  
信頼できる友人を紹介した社員には、魅力的なインセンティブを支払う

### ・ 勤務初日から能力開発プログラムを提供する

この世代の応募と定着を促進するには、従業員の能力開発を重視する姿勢を見せる事が効果的です。

賃金が高い仕事よりも、転職に有利なスキルを学べるメンター制度が用意されている仕事の方が Z 世代には好まれると複数の研究で示されています。

### ・ 継続的でオンデマンドな研修を行う

オリエンテーションで大量の資料を渡すとやる気をなくします。ルーティン研修、高度な業務研修であっても、期間は短く、内容は興味深く、形式はインタラクティブにする事が重要です。

トレーニング動画や Q&A 動画といった必要に応じて学べるオンデマンドの研修リソースを提供して、能力を補強してはどうでしょうか。

今後、Z 世代が皆さまの企業、所属する団体に入社して、中核を担ってくる時はもうすぐ来ています。

Z 世代とともに迎える未来は、デジタル化、スピード感等、想像を超えるような刺激的な将来になるでしょう。我々の世代でも、Z 世代にとっても刺激的で、願わくはその刺激を楽しんで、成長していきたいものですね。

### ■プロフィール

大橋 龍司

株式会社イーグル HRBiz 代表取締役

早稲田大学第一文学部卒

株式会社リクルート入社。

営業、編集、新規事業、広報等様々な部署を経て、リクルートグループ各社で人材領域全般に関わる部署を歴任。

2006 年リクルートパートナー(株)アド・イーグル専務取締役就任、

2022 年株式会社イーグル HRBiz 設立。

座右の銘は、

「自ら機会を創り出し機会によって自らを変えよ」  
永年の人材領域経験を経て、若年層の社会的・職業的自立への問題意識をもって就職支援を継続中です。

文部科学省、東京都、荒川区、世田谷区キャリア教育コーディネーター

国家キャリアコンサルタント登録番号 16005099

米国 CCE,inc 認定 GCDF キャリアカウンセラー

趣味はトライアスロン、ゴルフ、読書



## 朝のひとこと

～ 出社途中で感じたこと ～

誠伸商事株式会社 会長 福田七衛

毎日健康のため、家から会社まで徒歩と電車通っております。最寄り駅まで徒歩18分。幾何か時間は多くかかるようになったであります、それでもこのことを続けますことは、健康でいつまでも仕事を続けることを望んでいるからであります。

それにしても時が過ぎるのは早いもので、今年の11月で卒寿を迎える齢となりました。

二年前「誰一人とも知らぬ杜漏人（ずろうじん）」とこのCLICKで記したことがございます。

それでも創業者として推し進める思いと行動が変わることはございません。

ある朝の会議で皆に伝えたことがございます。それは出社途中で感じたことからであります。

ウクライナやトルコのことを考えると、現在の日本はなんと穏やかで幸せなことであろうか！我々は当たり前のように過ごしておりますが、この穏やかな日常は決して当たり前のものではないということを確認しなければならないのではないかと感じるのであります。

今朝、出社する際に乗ったバスの運転手さんが気持ちの良い挨拶をしてくれました。それだけでなんと朝の気分がさわやかに変わることでしょうか!!! 通勤時に感じた心の持ちよう、出社後の仕事への取り組み方が大きく変わるのではないかと感じられた出来事であります。

通勤時にいつも見る風景の中にも、何か新しいことを感じ取れるのではないか？その新しい心地よい何かを感じながら会社に着くことにより、挨拶ひとつとってもより良い方向に変わるのではないだろうか。

気持ちの良い挨拶をされた人たちも何かを感じる。それが、その日の仕事にもつながっていくのではないだろうか？

皆様には、そのような日々の積み重ねをしていきましょう！とお伝えしたのであります。



# SEISHIN

編集後記；今号は創刊48年目の第3番目発刊号でございます。最近はお読みくださる皆様からのご意見ご感想を頂戴することが増え、うれしい限りでございます。我々編集者はもとより、福田主幹は皆様からのご意見ご感想が、何よりもこのCLICK発刊の力の源となっており、心から感謝の辞を、と申しております。今年はテーマに致しましたファシリテーションに関しまして、深掘りできればと思っております。編集部員一同、皆様に少しでもお役に立つCLICKでありますよう、今後も心をこめてお届けして参りたいと存じます。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もしくは下記メールアドレスにお送りいただければ幸いです。編集室 主幹 福田七衛と子ども一同お待ち申し上げます。

seishin-somu@seishin.co.jp



### 「SEISHIN APPLICATION CLICK」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室  
〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

編集室主幹：福田七衛  
編集スタッフ：杉本なつみ・世古真一・橋田佳音利  
制作スタッフ：日比野悠太・山田七重・金子杏奈  
問い合わせ先：TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページにCLICKバックナンバーの掲載を開始致しました！

<https://seishin.co.jp/click>



# Customer Delight

—満足から感動へ—

誠伸商事は  
印刷情報産業のビジネスを  
サポートする専門商社です



## ■取扱製品■

印刷業向け統合経営支援ソフト	印刷管太郎XI ASP版/パッケージ版
エンドポイント セキュリティー管理ソリューション	PIG (Printing industry Infomation Governance)
高品質オフセット印刷用湿し水	MCエッチ液
プルーフ用インクジェットペーパー	PoleStar
Office データ変換システム	PDF Change Server 2
デジタル検版ソフトウェア	FLAP WORKS 2
Pre Press DTP	プルーフソフト・インクジェットプルーフ
	PC及びPC関連製品・フォント・Adobe製品
	検査ソフト・検査装置
Pre Press CTP	CTP出力機・ワークフローRIP・CTP用プレート
Press	デジタル印刷機・UVインクジェットデジタル印刷機
	POD (プリントオンデマンド)・印刷機
	インキ・印刷関連資材
Post Press	製本関連機器 他

# SEISHIN

誠伸商事株式会社

[www.seishin.co.jp](http://www.seishin.co.jp)

■本社：〒145-0062東京都大田区北千束2-9-10 TEL03-5751-3011

■静岡054-340-1191 ■北関東028-684-1981 ■東北022-204-0389 ■新潟025-286-9040