



「売手市場の時代」につくるべき職場とは



自己紹介



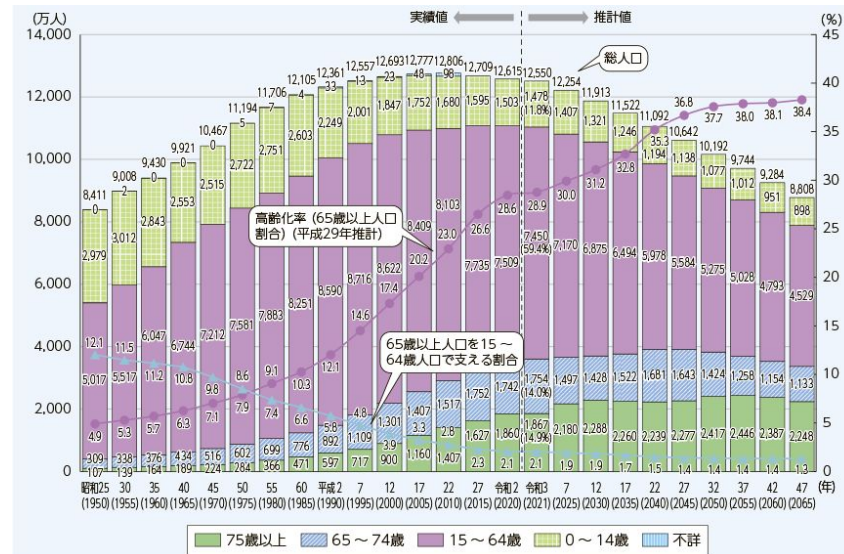
株式会社うるる 執行役員

脇村 瞬太 [@shwkmr](https://twitter.com/shwkmr)

- 2011年入社、シュフティ事業部長・事業戦略室長などを経て、fondeskの立ち上げに事業責任者として参画。
- リリース後4年で4,000社を超える有料契約を獲得。「バックオフィス業務のDX化」を推進する。
- 東京都出身、2児のパパ。

国内の労働生産人口

- 生産人口はこれから減り続ける
- **売手市場**になっていく
→ 働き手に企業は選ばれる
- 職場としての魅力を上げないと選
ばれなくなっていく



働き手は○○○と●●●が高い職場に魅力を感じる



出典：Business Insider 「[若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。『何者かになりたい若者』が求める条件とは](#)」

働き手は○○○と●●●が高い職場に魅力を感じる

BUSINESS
INSIDER

ビジネス テクノロジー 働き方 サイエンス 政治 国内 国際

若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。“何者かになりたい若者”が求める条件とは

若手 人材採用 新卒採用 キャリア 職場 2世代のキャリア観



高瀬 星斗【リクルートワークス研究所主任研究員】
© Aug 29, 2022, 07:30 AM 閲覧数 17,267



若手が本当に活躍できる職場を再考する。

撮影：張山裕太郎

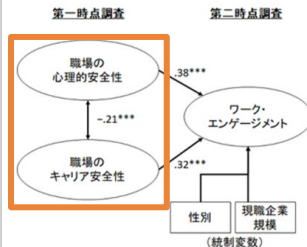
「良い上司や先輩ばかりでありたい、感謝しかない……」

「理不尽な指導なんて受けたこともないですね……」

若手社員の仕事への熱量（ワークエンゲージメント）を左右するのは何か？

大企業の若手社員約3000人を対象に、リクルートワークス研究所が実施した「[大手企業における若手育成状況検証調査](#)」を見てみると、そこには2つの要素が存在していることが分かった。

まずは、先に紹介した「心理的安全性」だ。



図表1…若手のワーク・エンゲージメントと職場環境
筆者作成

調査ではエイミー・C・エドモンドソン教授の尺度を参考に、「チームのメンバー内で、課題やネガティブなことを言い合うことができる」や、「チームに対して、リスクが考えられるアクションを取っても安心感がある」などの4項目で状況を把握した。

図表1からも、心理的安全性の認識が新入社員のワーク・エンゲージメントにプラスの影響を与えていることがわかる。

心理的安全性の重要性については、新入社員の仕事のやる気を高め活躍できる環境をつくるという点で、異議を唱える方は少ないだろう。

ただ、もう1つの要素が存在していたことがポイントだ。

出典：Business Insider 「[若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。“何者かになりたい若者”が求める条件とは](#)」

働き手は○○○と●●●が高い職場に魅力を感じる

BUSINESS
INSIDER

ビジネス テクノロジー 働き方 サイエンス 政治 国内 国際

若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。“何者かになりたい若者”が求める条件とは

若手 人材採用 新卒採用 キャリア 職場 2世代のキャリア観



宮澤 昌弘【リクルートワークス研究所主任研究員】
© Aug 29, 2022, 07:30 AM 約8分 17,267



若手が本当に活躍できる職場を再考する。

撮影：張山裕太郎

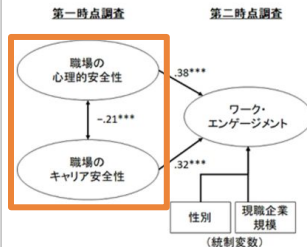
「良い上司や先輩ばかりでありたい、感謝しかない……」

「理不尽な指導なんて受けたことも見たこともないですね……」

若手社員の仕事への熱量（ワークエンゲージメント）を左右するのは何か？

大企業の若手社員約3000人を対象に、リクルートワークス研究所が実施した「[大手企業における若手育成状況検証調査](#)」を見てみると、そこには2つの要素が存在していることが分かった。

まずは、先に紹介した「心理的安全性」だ。



図表1…若手のワーク・エンゲージメントと職場環境
筆者作成

調査ではエイミー・C・エドモンドソン教授の尺度を参考に、「チームのメンバー内で、課題やネガティブなことを言い合うことができる」や、「チームに対して、リスクが考えられるアクションを取っても安心感がある」などの4項目で状況を把握した。

図表1からも、心理的安全性の認識が新入社員のワーク・エンゲージメントにプラスの影響を与えていることがわかる。

心理的安全性の重要性については、新入社員の仕事のやる気を高め活躍できる環境をつくるという点で、異議を唱える方は少ないだろう。

ただ、もう1つの要素が存在していたことがポイントだ。

「キャリア安全性」とは？

それは「キャリア安全性」とも言える要素だ。キャリア安全性というのは、筆者が名付けた概念で以下のように定義している。

- ・「このまま所属する会社の仕事をしていても成長できないと感じる」（時間視座）
- ・「自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないかと感じる」（市場視座）
- ・「学生時代の友人・知人と比べて、差をつけられているように感じる」（比較視座）

という3項目の逆数、つまりこの3項目に対して「そう思わない」度合いの高さである。

出典：Business Insider 「[若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。“何者かになりたい若者”が求める条件とは](#)」

働き手は○○○と●●●が高い職場に魅力を感じる

BUSINESS
INSIDER

ビジネス テクノロジー 働き方 サイエンス 政治 国内 国際

若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。“何者かになりたい若者”が求める条件とは

専任 人材採用 新卒採用 キャリア 職場 2世代のキャリア観



佐藤 晶子【リクルートワークス研究所主任研究員】
© Aug 29, 2022, 07:30 AM 閲覧 17,267



若手が本当に活躍できる職場を再考する。

撮影：張山裕太郎

「良い上司や先輩ばかりでありたい、感謝しかない……」

「理不尽な指導なんて受けたことも見たこともないですね……」

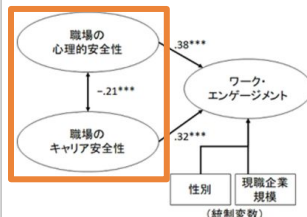
若手社員の仕事への熱量（ワークエンゲージメント）

大企業の若手社員約3000人を対象に、リクルートワークス研究所が実施した「若手育成状況検証調査」を見てみると、そこには2つの傾向が見えてくる。

まずは、先に紹介した「心理的安全性」だ。

第一時点調査

第二時点調査



図表1―若手のワーク・エンゲージメントと職場環境

筆者作成

ただ、もう1つの要素が存在していたことがポイント。

「キャリア安全性」とは？

それは「キャリア安全性」とも言える要素だ。キャリア安全性を以下のように定義している。

- ・「このまま所属する会社の仕事をしても成長できる」と感じる（市場視点）
- ・「自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではない」と感じる（比較視点）
- ・「学生時代の友人・知人と比べて、差をつけられていないと感じる」（比較視点）

という3項目の逆数、つまりこの3項目に対して「そう思わない」度合いの高さである。

他社で自分は通用するか…？

このままこの会社にて成長していけるのか…？

同年代の友人に差をつけられていないか…？

出典：Business Insider 「若手の離職リスクを高める「いい上司ばかり」の職場。“何者かになりたい若者”が求める条件とは」



心理的安全性 & キャリア安全性
が高い職場をつくろう

ダブルで安全な職場を

	ヤバイ職場	安全な職場
業務の可視化	×（引き継ぎできない）	○（引き継ぎ可、早い）
マニュアル化・分業	×（属人化、暗黙知）	○（型化、共有知）
SaaS・アウトソーシングの活用	×（活用しにくい、しない）	○（活用に積極的、本業集中を重視）
リモートワークの実施可否	×（不可、出社必須）	○（可、クラウド活用）
優秀人材の採用	×（選ばれない）	○（選ばれ続けると相対採用力が更に高くなる、全国各地から採用できる）

ダブルで安全な職場を

	ヤバイ職場	安全な職場
業務の可視化	×（引き継ぎできない）	○（引き継ぎ可、早い）
マニュアル化・分業	×（属人化、暗黙知）	○（型化、共有知）
SaaS・アウトソーシングの活用	×（活用しにくい、しない）	○（活用に積極的、本業集中を重視）
リモートワークの実施可否	×（不可、出社必須）	○（可、クラウド活用）
優秀人材の採用	×（選ばれない）	○（選ばれ続けると相対採用力が更に高くなる、全国各地から採用できる）

「キャリア安全性」参考動画



PIVOT公式チャンネル

[【Z世代がたった数年で会社を見切る理由】「いても無駄」と「言っても無駄」／キャリア安全性の欠如／生存者バイアスの横行／悪しきマネジメントの継承／コンサルが人気の理由【Momentor代表 坂井風太】](#)