

古屋 星斗著『ゆるい職場 — 若者の不安の知られざる理由』

中公新書ラクレ (2022年)

若者はなぜ会社を辞めるのか。

若者の早期離職率（入社3年以内に離職する割合）の高さは以前から指摘されていることではあるが、現在の若者が置かれている状況は昔とは大きく異なっている。いや、数年前と比べてさえ、その変化は非常に大きく、問題の様相が以前とは全く違っていることを本書から教えられた。

2015年、若者雇用促進法が施行され、募集時に自社の残業時間や年休取得状況など幅広い情報提供が企業に義務づけられた。その後、「働き方改革関連法」による労働時間の上限規制導入（2019年）やパワハラ防止法施行（2020年）などが続く。著者が「職場運営法改革」と総称するこれらの法改正により、新入社員をはじめとする若者にとって、かつてに比べて労働時間が短く、厳しい叱責や理不尽な扱いを受けることの少ない職場環境が出現した。それが、書名でもある「ゆるい職場」である。

全般的に職場環境が改善され、また、情報開示を通じてより良好な労働環境を選択することが可能になったにもかかわらず、若者の早期離職率は低下を見せていない。大手企業の大卒者に限れば、むしろ上昇傾向を見せている。それはなぜか。

ゆるい職場への移行によって、以前のような若手に高負荷を課す育成が難しくなった。その結果、若者がキャリアへの「不安」を抱くようになり、転職を志向することになる。著者の言葉で言えば「不満型転職」から「不安型転職」への変化が起こっている。

変化は職場だけでなく、若者の在りようも変わってきた。学生時代の活動の幅が広がり、社会的経験という意味で「白紙」でない新入社員が増え、個人間の社会的経験量の差異が拡大した。多様性の拡大は育成の困難を招く。入社前の社会的経験が多い若手社員は自律的な行動姿勢があり、入社後の成長も早いが離職率も高い。他方、社会的経験の乏しい層にとって「ゆるい職場」は快適ではあっても、以前に比べて成長速度は低下せざるを得ない。

社会的経験が多く社外活動にも積極的な若手社員は、外の世界を知っているため却って自社への評価が高く、自律的な成長階段を登って転職を選ぶ割合が高い。こうした層を会社に囲い込むことには、著者は否定的である。むしろ、会社と社員との関係を変えていくことを提唱する。転職に代わる新たなキャリアチェンジ方法として著者が名付ける「コミットメントシフト」は、コミットメントの段階的な移行（移行先の実態を把握した結果、原職に戻るという選択もありうる）や、コミットメント割合を変化させながら原職に関わり続ける形など、多様なキャリアシフトを可能にする。退職した後も、元の職場とゆるやかな関係を保つことを可能にする「ハイパー・メンバーシップ型」の企業こそ、ゆるい職場の時代に強味を発揮するのではないかと述べる。

ゆるい職場での若手育成に横たわる難問について、著者が示す「横の関係で育てる」、「社内に外側を作る」といった解決策はいずれも示唆に富んでいる。本書は、豊富な調査データと、100名以上に及ぶ若者へのインタビューに基づき、大手企業を中心に進む職場と若者の変化を説得力をもって描き出している。さらには、職場と若者の変化から生ずるさまざまな難問について、具体的な解決策や対処のヒントを提示し、日本の企業社会の進むべき方向を照らし出そうとする。

若手育成にしても、会社と社員の関係性にしても、長年続いてきたものを一夜にして変えるのは難しい。しかし、本書に描かれる近年の職場の変化を思うと、取り組み方次第で案外短期間に変わるかも知れない、と思わせられた。（湯浅 論）