

# 若者に選ばれる中小企業へ ～3.0型企业へのパラダイム転換を～

Making Small and Medium-Sized Companies Attractive to Young People: A Needed Paradigm Shift toward "Company 3.0"

現代の若者たちが仕事に求めているのは、自分を活かせること、自分が誰かに役立っている実感を持てることであり、それが満たせるなら大企業、中小企業、NPOなど組織の規模や形態にはこだわらなくなっている。現代の若者は、成熟したデフレ経済の中で「大企業なら安心」「給料は定期的に上がるもの」という期待を持たず、個人を結ぶ情報ネットワークの中で職場文化に縛られた発想を持っていない。そんな彼らは、職場に対して「なぜ自分が、ここで働くのか？」への答を求めている。

中小企業は「経営者と社員との連帯感」「仕事の全体像を体感できる」など、現代の若者の仕事のニーズに対して、大企業が満たしづらい点で強みを持っている。今は中小企業にとって優れた若手人材を確保する好機と言える。

本稿では、中小企業が若者に選ばれる企業となるために、「ビジョンの共有」「仕事のバリューチェーンの体感」「職場でのワークショップの活用」「仕事のフィードバックと見える評価」「ファシリテーター型リーダーシップ」の5つのポイントをあげている。これらは、会社を指揮系統の効率化を重視する組織中心の考え方から、社員が自分の力を発揮しあえる場という個のつながり中心の考え方に変化を促すものだ。

「なぜ、この会社か？」を問う若者に応えることは、これからの経済社会において「なぜ、この会社か？」が顧客、投資家、社会から問われる時代に、組織中心（1.0型）、個人中心（2.0型）を超えて、企業に携わる個のつながりを競争力の源泉とする「3.0型」企業への第一歩である。



広石 拓司  
Takuji Hiroshi

株式会社エンパブリック  
代表取締役  
founder, president  
empUBLIC, Ltd

What today's young people want from their job is being able to use their talent fully and feel that their work contributes to others. They have become less particular about the size or type of an organization to work for if the above factors are satisfied. Witnessing a mature, deflationary economy, they do not expect that employment at a major corporation will guarantee a comfortable life, or that salaries will increase regularly. Also, they are connected with others through various information networks and thus do not have a concept of being constrained by workplace culture. What they want from their workplace is an answer to the question of why they work there.

In responding to such needs of today's young people, small and medium-sized companies have advantages over large corporations in that they can provide a sense of solidarity between the management and employees or a real feel for a company's entire operation. It can thus be said that small and medium-sized companies now have a great opportunity to attract capable young employees.

This paper discusses five key factors for small and medium-sized companies in attracting young people: (1) a shared vision, (2) employees getting a real sense of how their work can contribute to a company's value chain, (3) utilization of workshops, (4) feedback for employees and visible evaluation, and (5) leaders as facilitators. These factors promote a shift from an organization-centric idea emphasizing efficiency in a company's chain of command to a view—which centers on connections among individuals—that a company is a place where each employee can fully contribute his or her skills.

Today, customers, investors, and society as a whole are increasingly asking each company why they should deal with the company, and this trend will continue in the future. In such an environment, for a small or medium-sized company, responding to the young people's question of why they should work there is the first step to going beyond being an organization-centric "company 1.0" or an individual-centric "company 2.0" and becoming a "company 3.0" which draws its competitiveness from connections among the individuals associated with it.

現代の若者たちは、大企業、中小企業、ベンチャー、NPOといった組織の規模・種類、東京か地方か海外かといった働く場所など、職場を考える既存の枠組みに縛られず、自分の働く場を選んでいる。

私は2001年から20代、30代の若手の社会起業家の育成に取り組んできた。社会起業家とは、貧困、環境、福祉等の社会的課題をビジネス手法によって解決するとともに、事業としても自立させていくことを目指す起業家たちのことだ。

例えば、大手外資系企業を辞め、新しい教育のあり方を提案しようと独立した28歳の男性2人組の若者たち。彼らは、会社員時代、国内外の企業のグローバル戦略に関するコンサルティング業務を担っていた。仕事の中で、数多くの企業が生産拠点のみならず、研究開発拠点、物流拠点、あげくは事務拠点までもが、どんどんと海外に移転されている様子を目の当たりにする。2人とも同期に結婚し、子どもができたことがわかった時、「自分たちの子どもの時代に、いったい日本には、どんな仕事が残っているのだろうか？」という強い危機感を持ったという。そして、グローバル企業が日本に新しい拠点を置きたいと思えるような人材を輩出できる教育を、今、整備しないといけないと考え、準備を進め、会社を辞めて起業した。保障された仕事があった訳ではない。年収も大きく減った。しかし、結婚し、子どもができたから辞めないという選択ではなく、子どもが生まれるからこそ、今、起業しないといけないと考えた、と語る。彼らの姿は、仕事や職場の選択に対する価値観が、20年前から大きく変化してきていることを感じさせる。

昨今、起業する若者は増えてきているが、確かに社会全体をみると、未だ少数派だ。ただ、社会起業をめぐる仕事をしている中で出会った起業家たち、将来起業を志望する者たち、自ら起業しないが応援している会社員たちは、「もっと社会に役立つ仕事をしたい」「もっと自分を活かしたい」と口をそろえる。大学での授業、若者向けイベントや研修等さまざまな場面で接する若者たちを見ていると、この傾向は、起業に関係なく働く若者たちの間にも、人に

よって濃淡はあれ、広がっていると実感する。

そして、大企業からベンチャー企業、中小企業に転職したり、地方の家業を継いだり、Uターンすることを積極的に選ぶ若者たちにも多数出会ってきた。

現在、若者たちは就職しても「3年で3割が辞める」と言われるように、意欲ある若者を職場に定着させ、その持てる力を発揮させることは、大企業でも中小企業でも大きな課題となっている。しかし、そのことは、中小企業において若者たちが働きがいを感じる環境をつくることできれば、意欲ある人材を確保しやすい環境ができてきているとも言えるだろう。

現在の若者は仕事に何を求めているのか。その仕事観はどのように生まれたのか。そして、若者に選ばれるやりがいある職場をつくるために何が大切なのだろうか。

## 1 | 中小企業を働く場として選ぶ若者たち

不況下でも業績が好調な外資系大手企業を辞め、ベンチャー企業に転職したSさん（30・男性）は、「会社の業績、仕事の内容の充実感、給与への満足感があった。しかし、細かい手順までアメリカ本社で決められたやり方で仕事をしていると、時々、『この仕事は自分じゃなくてもいいんだろうな』と感ずることがあった。自分の知恵や工夫で、誰かに役立つ仕事をしたいと思って辞めた」（Sさん）と語る。

大手広告代理店から小規模の金融ファンド企業に移ったIさん。

「大学院時代から社会で必要だけど短期的なリターンが生まれにくい事業への投資のあり方を研究していました。しかし、就職はマーケティングのプロになるべく大手広告代理店に。仕事は楽しく、居心地も良かったのです。そんな時、ある案件で、サーフィン業界の方たちと一緒に仕事をしたのですが、彼らは自分の好きなことを仕事にして楽しそうにしている。その姿を見て、『好きなことしている人にはかなわない』って思い、改めて自分が本当に仕事でやりたいことは何だろうと考えました。ちょうど結婚した時期でもあり、リスクをとるなら今しか

いと思って、前から興味を持ち、社長の考え方に共感していた金融ファンド企業に転職を決めたのです」(Iさん)

Hさん(31・女性)は、大手教育企業に5年半働き、企業向け研究教材開発のベンチャー企業に転職して働いている。

「就職した時から、やってみたい事業が会社の都合でなくなり、最初に『あれ?』と感じました。ただ、配属された部署も、会員獲得の新規開拓の仕事で、仕事も職場も良かったと思います。ただ、大きい会社なので、会員獲得が〇人、獲得率が〇%と言われても、数字では、今ひとつ実感が持てなかったのです。そこで3年後に、お客様と直接やりとりのある会員フォローの業務に異動しました。お客様とのやりとりの実感が高まりました。

そんなある時、新規獲得も人手が足りないから両方やってと言われました。ちょうど、その頃、過労で体調を崩していて、仕事を増やすことは無理だと思うと同時に、『あ、大きい会社にいる限り、歯車なんだな』と感じたのです。もっと自分の見える範囲で、手ごたえを感じ、誰かに影響を与えるような仕事をしたいと思って、会社を辞めることにしました」(Hさん)

現在、働く会社は、社長1人、社員2人、契約社員等を含めて7人程度の会社だ。

「前の会社と同じように忙しい毎日です。でも、小さい会社なので、会社の仕事と自分の仕事の間の垣根が低い気がします。仕事をとってきて、制作をして、納品して、その後どうなったか、一連の流れが自分で実感できる。前の会社でも、マネージャーが自分の仕事の意味を伝えようとしているとしてくれていましたが、大きい会社だと、何か自分の努力とは関係なく成果も出るように感じてしまっていました。今の方が、私の仕事へのインプットと仕事からのアウトプットのバランスがいい感じがするのです」(Hさん)

「大きい会社の時の方が、研修も、機会もたくさんありましたが、そこまで切迫感がなかった。自分の仕事をしていればいいと思っていたので、研修等は受け身の参加だったと思います。小さい会社だと、研修の機会はめっ

たにない。『自分の仕事に直結して、それを学ばないといけない』という気持ちのものを受講するから、研修の時は必死になっていると思います」(Hさん)

中小企業に移ったからこそ、働く場としての大企業の良さも実感している。

「今、結婚もしたので、前の会社は、あんなにワークライフバランスへの配慮もあったのに、と思います。今の会社は、私が病氣したら、どうなるんだろうと思うので、気を付けています。あと、辞めるにしても、マネージャーを経験してからにすればよかったかもしれません。その時は分からなかったのですが、今、いろいろな仕事をふったりする立場にいて、マネージャー的なことはしています。しかし、大きい会社だとマネジメントするだけで給料がもらえる。だからこそ、マネジメントについて、もっと考えたり、スキルをアップできるのではないかなと思うのです。

小さい会社において、職場の不安定さとか、忙しさとか、仕事の規模とか、いろいろと不安になることもあります。しかし、自分にとって転職は必要なことだったと思うのです」(Hさん)

彼らは、みな大企業に不満を持っていた訳でも、落ちこぼれた訳でもない。むしろ評価の高い人材が中小企業に働く場を求めたのだ。

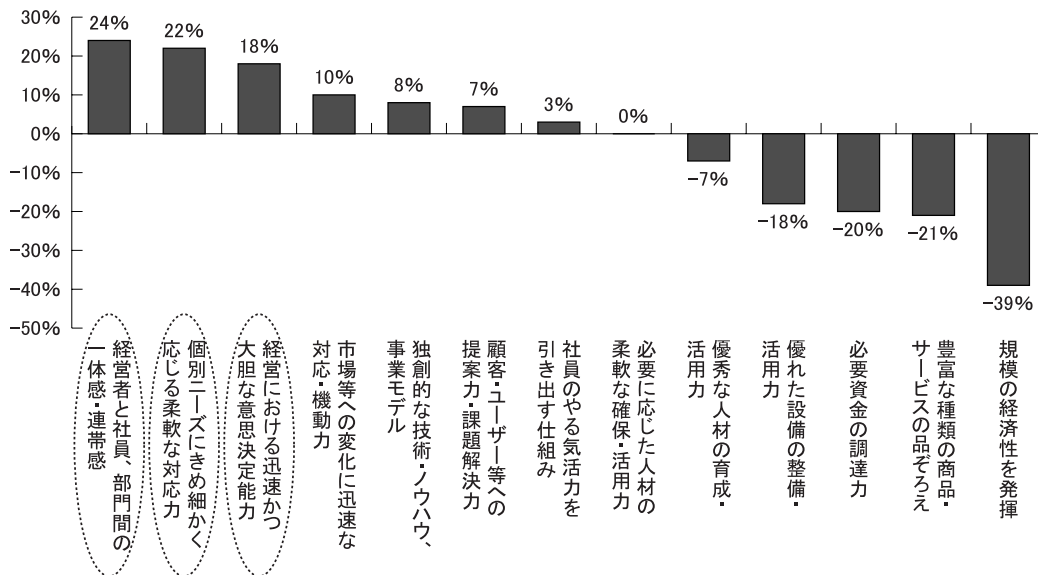
そして、彼らがひかれたのは、大企業では満たせない、中小企業の強みとなる側面だ。

中小企業白書(2009年度)において、中小企業は自らの強みを「経営者と社員との連帯感」「個別ニーズにきめ細かく応じる柔軟な対応力」「経営における迅速かつ大胆な意思決定能力」などと認識している。

これらは、意欲的な若者たちが仕事に求めることと一致しており、大企業では満たしづらくなっていることを考えると、これらの強みを活かせれば、中小企業を働く場として選ぶ若者たちを増やせる可能性がある。

では、どうすればそれを実現できるのだろうか?

図表1 中小企業が考える自社の相対的な強み・弱み



注：回答者を中小企業、大企業の2グループに分類したうえで、各々の項目で「優れている」、「やや優れている」と答えた回答数を累計し、全項目の合計が100%になるように各グループ間で配点。その後、各々の項目において「[(中小企業グループの点数) / (大企業グループの点数)] - 1」を算出し、この値を高いものを「中小企業が相対的に優れていると考えている項目」とした。

資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング(株)「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」(2008年12月)

## 2 現在の若者の就業・就労意識の特徴

平成21年若年者雇用実態調査(厚生労働省)から、現在の若年労働者(15~34歳)の就業状況を見てみると、若年労働者のいる事業所の割合は全体で83.7%である。ただし、社員5~29人の規模では81.6%にとどまるが、30人以上の規模では95%以上となっている。

正社員と正社員以外を合わせた若年労働者の割合は、1000人以上の大企業で36.1%、5~29人の規模でも33.7%であり大きな違いはない。ただし、大企業では28.7%が正社員であるのに対して、小規模では正社員は19.2%にとどまる。

若年層の大企業志向はどうであろうか？

大学生の就職意識調査<sup>1</sup>によると、「中堅・中小企業がよい」「やりがいのある仕事であれば、中堅・中小企業でも良い」をあわせると47.6%にのぼり、この10年で増加傾向にある。大学生の約半数が「やりがい」があるなら中堅・中小企業での就職を前向きに考えている。ただ、同時に、この10年で「絶対に大企業がよい」というグループもやや増えている。二極化が進んでいると言える。

では、就職意識での「やりがい」とは、どのようなものだろうか？

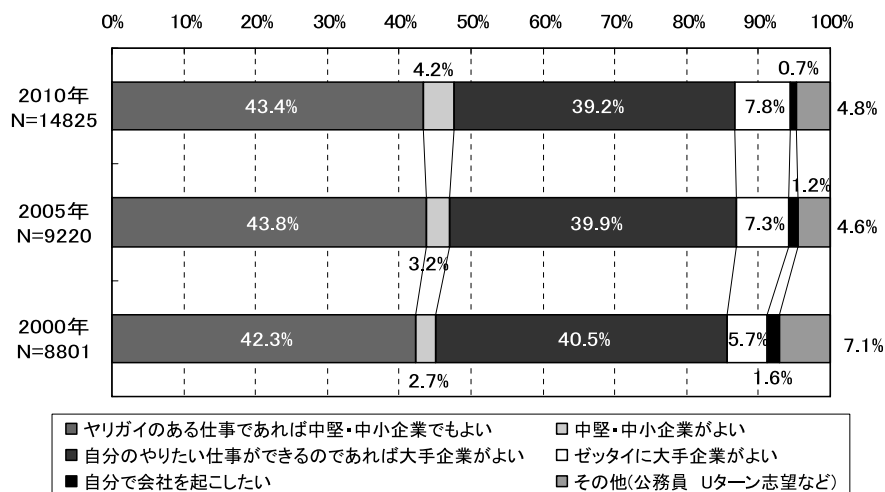
同じ調査で「あなたの職業観に近いもの」を尋ねると、「出世したい」「収入さえあればよい」は2%にも満たない。一方で、この10年間で大きく増加しているのが、「人のためになる仕事をしたい」「社会に貢献したい」という就職観だ。「プライドのもてる仕事」「自分の夢のため」が減っていることを考えると、誰かに役立つ仕事をしたいという気持ちが強くなっていることがわかる。

また、内閣府の18歳から24歳までの青年を対象とした調査<sup>2</sup>によると、「職業の選択で重視する点」でより強い増加傾向にあるのが、「職場の雰囲気」「能力を高める機会がある」「事業や雇用の安定性」「仕事の社会的意義」だということが分かる。

また、近年、若年層は就職しても、3年で3割が辞めると言われるなど、転職志向が強いと言われているが、どうであろうか？

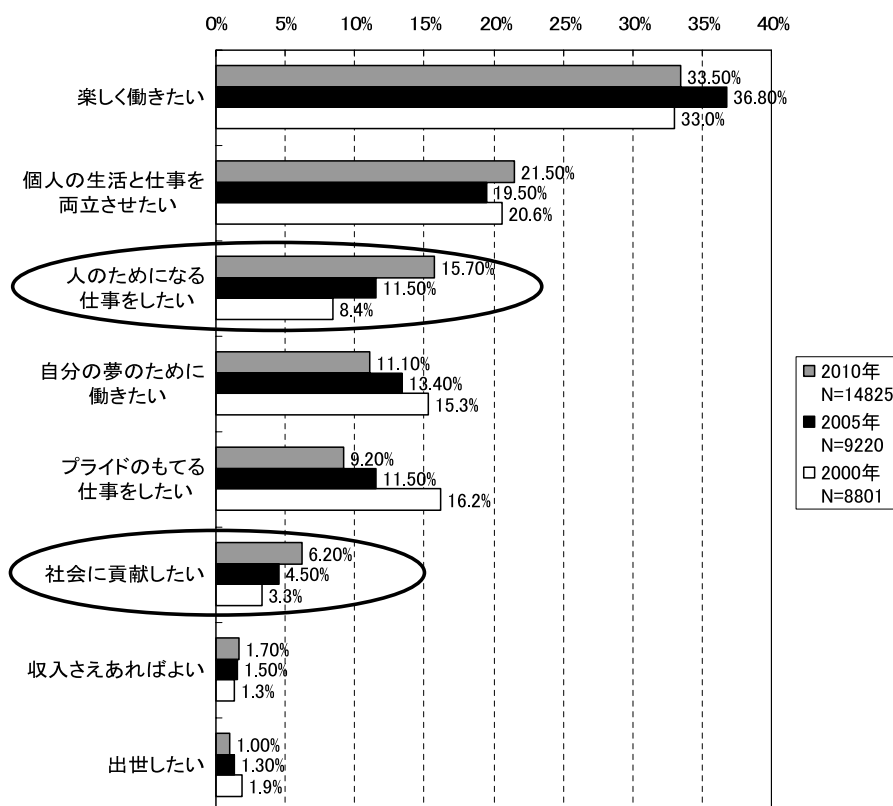
若年労働者(15~34歳)の転職についての意識<sup>3</sup>(「定年前に転職したいか」)では、「(転職したい)と思っている」が全体の4分の1を占めている。また、「わから

図表2 就職大学生の大手志向、中堅・中小志向



出典：株式会社 毎日コミュニケーションズ「マイコミ大学生就職意識調査」より著者作成

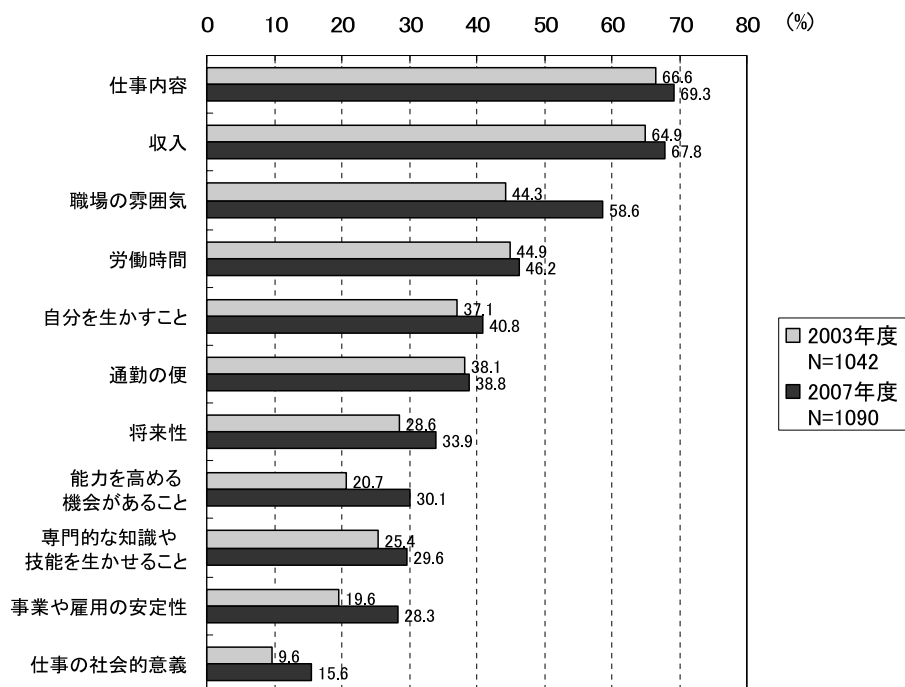
図表3 就職大学生の職業観



出典：株式会社 毎日コミュニケーションズ「マイコミ大学生就職意識調査」より著者作成

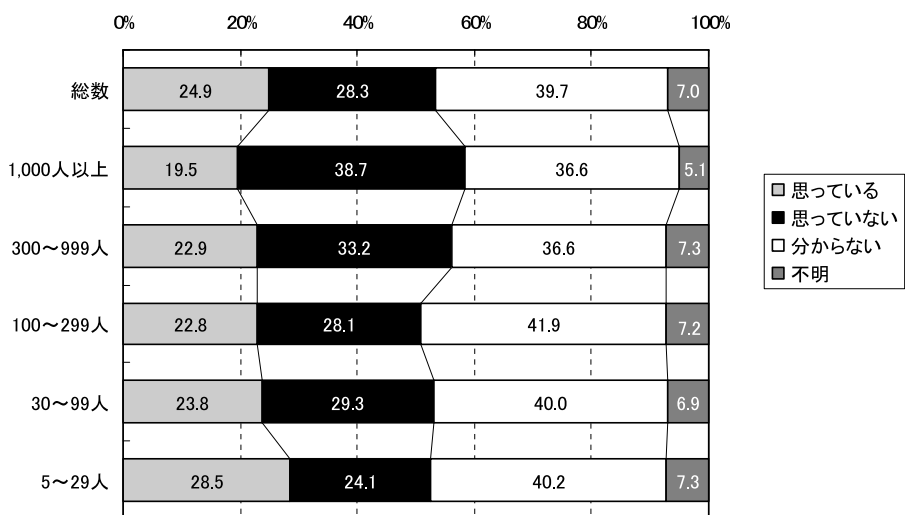


図表4 職業の選択で重視する点



資料：内閣府「国際青年意識調査（第2回、第8回）」より著者作成

図表5 若年労働者の転職への意識（平成21年）



出典：平成21年若年者雇用実態調査（厚生労働省）より著者作成

ない」も4割を占めている。

同調査での「転職しようと思う理由（5つまでの複数回答）」については、全体では「賃金の条件がよい会社にかわりたい」が46.7%、「仕事が自分に合った会社にかわりたい」が38.4%、「労働時間・休日・休暇の条件が

よい会社にかわりたい」が37.1%と高くなっている。

ただし、1000人以上の大企業で最も多いのは、「自分の能力・技能を活かせる会社にかわりたい」（43.4%）であり、賃金条件（29.2%）を大きく上回っている。小企業では「賃金の条件がよい会社にかわりたい」「労働時

間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」が多く、続いて「仕事が自分に合った会社にかわりたい」「自分の能力・技能を活かせる会社にかわりたい」「将来性のある会社になりたい」が多くなっている。

これらのデータから、若者たちの就業に対する意識に関しては、「仕事のやりがい」や「自分の能力を活かせる」ことを重視しているという特徴があり、また、単純な金銭の多寡よりも、「誰かに役立っている」「自分が認められている」という実感を求めていることがうかがわれる。

### 3 | 現在の若者の仕事観をつくってきたもの

若者たちの求める職場の姿をより具体的に考えるために、就職観の背景にあるものを考えてみたい。

#### 1) 成熟経済の申し子

近年の若者たちの消費傾向を紹介する書籍には、『欲しくない若者たち』（山岡拓・著 日本経済新聞出版社）、『嫌消費』世代の研究——経済を揺るがす「欲しがらない」若者たち』（松田久一・著 東洋経済新報社）といったタイトルが並ぶ。そこで語られるのは、車を欲しがらない、飲み会を好まない、海外旅行に興味をもたない、恋愛に淡白……といった若者の消費傾向だ。

現在の20代～30代前半は1975年～1990年に生まれた世代である。幼少期から豊かになった日本で育ち、彼らが中高生時代を過ごした時期である90年代以降の時代は、モノが量的にも、さまざまなバリエーションとしてもあふれ、消費情報があふれる時代である。

彼らにとって「モノがある」ことは当然の前提であり、さらに「多様なバリエーションの中から、自分の好きなモノを選ぶ」ことが当たり前の環境にあった。

「自分にあったモノ、買えるものを買えばいい」という価値観の中で、より良いモノを得るために必死に金銭を稼ぐことに強い意欲を持ち続けることができない世代である。

#### 2) バブル後の大企業の姿を見て育った

さらに、彼らが社会に関心をもった中高生時代以降は、バブル崩壊後の経済の中で、大企業が倒産したり、経営

不振に陥り、合併を繰り返す姿、大企業のエリートが失業したり、リストラにあう姿を見ながら育ってきている。そのため、現在の40代以上が持っている旧財閥系や伝統的な大企業をめぐるブランド感覚を共有することが難しくなっており、かつてのような「大きな会社なら安心」という信頼感も持てずにいる。

「会社は、どうなるかわからない」ことを前提とすると、会社に対しては規模にとらわれずに成長性や安定性を見極めようとし、同時に、会社を当てにできない以上、自分のやりがいがあるか、能力を活かせるかを重視するようになっていると考えられる。

#### 3) 長引くデフレ経済が与える給料への感覚

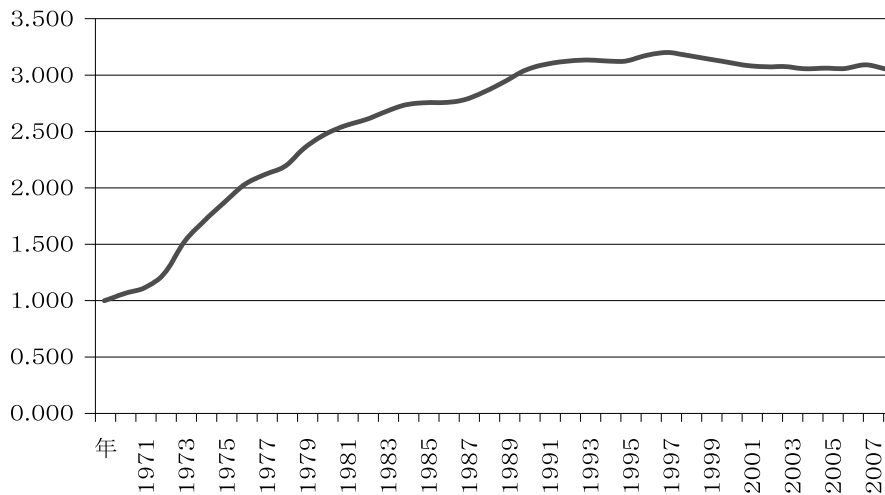
バブル後の日本は、長期のデフレ傾向に陥っている。たとえば、消費者物価指数をみると、90年代からほぼ横ばいであり、特に97年をピークに下降傾向にある。

70年代、80年代のインフレ基調の中では、給料が年々上がらないことは生活水準の低下を意味していた。しかし、このデフレ基調においては、5年前と給料額に変化がなかったとしても生活水準は下がらない。消費意欲の低い若年世代は、給与が上がらなくても、生活水準を上げようという強い意欲を持たなければ問題なく生きていける時代にいる。

さらに、90年代以降の日本企業は、人件費の削減を通して経営再建に取り組んできた。特に、かつては基本給のベアによって定期昇給が期待できた時代から、成果主義と総人件費の絞り込みの取り組みが広がったことによって、若年層たちは給与の定期的なアップを体験できていない。2000年前半にGDP成長が回復した時も、株主配当、経営者や役員の報酬が拡大しても、従業員給与はほとんど上昇していない。

つまり、給与を求める気持ちは変わらずとも、若年層は「給与が上がって当然」という期待を持つことができずにいる。このことは、定期昇給が見込める正社員ではなくても、フリーターで生きていけるという感覚につながっていると考えられる。

図表6 消費者物価指数（持ち家の帰属家賃を除く総合：東京都区部）



資料：総務省統計局「消費者物価指数」より著者作成

#### 4) ネットによる就職・転職活動

近年の就職・転職活動では、就職・転職サイト上で情報を探し、エントリーすることが中心となっている。

就職・転職サイトでは大きい会社も小さい会社も、同じフォーマットで情報が掲載され、キーワード検索でも一覧で表示される。そのことは、仕事を探す際、大企業にも中小企業にもフラットな感覚で接することにつながる。ただ、逆に、大量な情報の中から選ぶとすると、「会社名を見聞きしたことがある」「自分のキーワードにひっかかる」など、自分の持っている視点からしか選べない状況に陥りがちとなり、逆に新しい視野を広げる余裕がなくなってしまうことになることも多い。

同時に、就職・転職サイトでは、画面上でエントリーを簡単に行える。関心ある業種の企業に一括して登録することもでき、かつてのような手書きで履歴書や申し込みを書いた時代よりも大量に申込み傾向がある。株式会社ディスコ「日経就職ナビ就職活動モニター調査」（2010年5月）では、5月1日時点でエントリー社数の平均が87.6社となっており、文系男子では93.9、文系女子では109.6となっており、100社前後のエントリーが普通となっていることが分かる。この大量申込みは、申込みを受ける企業側にとっても大きな負担となっている。そのため、大学・学部で機械的に足切するなどの振

り分けも進められている。企業と学生の出会い方の質が低下してしまっていると言える。

#### 5) 社内よりもネットのつながり

インターネットは組織を超えて個人と個人を結び付ける。かつては、会社に入ると、会社で日常的に接する人が、好き嫌いに関係なくコミュニケーションの対象となり、心理的にも最も近い存在となりやすかった。しかし、現在は電子メールで気軽に社外の友人に連絡をとることができ、mixi、twitterなどのソーシャル・メディアを通して「自分のネットワーク」に常時アクセスができる。

かつてなら、コミュニケーション量は同じ社内の人が最も多く、会社の仕事での困り事、悩み事があったら社内の人か、よっぽどの友人にしか相談できなかった。しかし、今は、会社で上司や同僚と話さずとも、携帯電話を通して友人たちと随时やりとりができる。また相談も、ソーシャル・メディアを通して友人たちに投げかけることができ、リアルタイムに返信が戻ってくる。嫌なことがあれば、すぐに友人たちにオンラインで愚痴をこぼし、慰めてもらうことだってできる。困り事は、オンライン相談に投げ、第三者の経験者、専門家の意見をもらうこともできる。

ある管理職が、社内の先輩や同僚と話をするきっかけにして欲しいと、若手社員に難しい課題を与えた。自分



自身は、難しい課題にぶつかった時、先輩や同僚に助けてもらったことで会社に愛着を持ち始めた経験があったからだ。しかし、課題を与えられた若手社員は、ネット上で自分の社外の友人や先輩たちに相談をし、資料をまとめて、上司に提出した。若手社員は、「社内ですでできないところを見せては、評価が下がってしまう」と考えたのだ。資料はたしかに良くできていたが、管理職は苦虫をかみつぶしたような顔をしている。課題を出す、解決することをめぐるお互いの気持ちが相互に通じ合っていない。このようなエピソードは、いたるところで起きている。

また、ネット上でやりとりが頻繁に行われることによって、若者たちはさまざまな友人たちの状況にふれることもできる。自分の友人たちが、他社でどのような仕事を任されているか、勤務時間はどうか、どのように評価されているかといった情報も簡単に流れてくる。

さらに他社の情報、転職の情報がネット上で、どんどん共有されていくことにより、現在の仕事に不満を持つと、職場の先輩たちに相談する前に、「自分にもっと合う仕事」をネットで探すようになってしまう。職場内での問題の解決よりも、転職を探す方が「コストが小さく」なっている。

会社の文化ややり方、社内の人間関係は、終身雇用を前提とすると絶対的なものであったが、ネット時代には、あくまでも相対的なものとししか受け止めることができない。

## 6) 職場コミュニティの分断

職場の人と人のつながりは、ネットの影響だけでなく、さまざまな点で分断されている。

かつての職場は生え抜きの正社員が中心だった。同じ職場は似た経験を分かちあって働くことができた。しかし、現在は転職が盛んであり、雇用形態も契約社員や派遣などさまざまであり、同じ職場で働くことが似た経験を持っているとは限らない。会社の文化、風土といったものが共有されたり、培っていったりすることが難しくなっている。

さらに、さまざまな雇用形態、能力給、職務給、年齢給など多様な給与形態がある中で、会社の業績が向上し

ても目標に達しない人の給料が増えないなど、会社やチームの業績と個人との評価の結び付けが難しくなっている。そんな中、金銭的な業績目標を、個々の社員が自分のこととして落とし込むことも難しい。

かつての日本企業では、会社の成長が社員である自分の報酬ややりがい、幸せに直結すると信じていることができた。また自分の努力が会社の成長につながるという信頼もあった。しかし、会社が当てにできず、雇用どころか会社の存続さえ見通せない時代、会社の成果を表す数字を、自分のやりがいと直結して考えることは、自然なことではなくなってしまっている。

また、長期の安定的な雇用が前提の中で、同じ会社で働く人同士は運命共同体としてひとつのコミュニティを形成していた。それゆえに職場での飲み会や助け合いは、理由を考えるまでもなく、「参加するもの」であった。しかし、そのような職場の文化を前提として共有できない中で、若い社員が問うのは「なぜ、飲み会に参加しないといけないのですか？」というそもそもの前提である。

## 4 | なぜ自分が、ここで働くのか？ ～モチベーション3.0

これらの状況を考えた時、若者たちが仕事に「なぜ自分が、ここで働くのか？」への答、理由を求めていることが見えてくる。

成熟した経済、デフレ化、人件費削減の中で、ひとつの職場に長くいることが昇給を保証はしてくれない。また会社の業績が自分の給与に直結する実感も持てない。その状況の中で、他の仕事、職場、給料に関する情報は、どんどんと流通し、転職をサポートするサービスは充実し、ネット上では「適切に評価してくれる職場がある」と転職を促す広告が流れている。また、正社員の賃金平均が抑えられる中、非正規の契約社員、フリーターとなっても年収が激減するという感覚を持ちづらく、仕事を辞めることへの不安感がかつてほどは大きくはない。

その中で、「職場で人間関係を構築し、会社のために頑張るモチベーションを維持する」ことは、「転職によって、もっと自分らしい仕事を見つける」ことよりも、高い精

神的なコストを強いることになってしまっている。かつて「動くことがリスク」だった時代から、「動かないことがリスク」と考える時代になってきている。

その中で、彼らが求めているのは、

- ・自分がだれかの役に立っている実感
- ・自分が活かされる実感
- ・職場の雰囲気がよく、このメンバーで働きたいという実感

となる。

つまり、若者たちは「なぜ自分が、ここで働くのか？」に対して実感のある答を求めていると言える。

この問い自体は古くからあるものだ。しかし、かつては、この問いに迷いが生じたとしても、組織の方針に全面的な納得がなくとも、企業の安定性・将来性への信頼感、昇給、職場の人のつながり、転職や失業への強い不安感などの職場に引き留めるさまざまな要因があった。また、迷いながらも働く間に、ポストや仕事内容が変わることで新しい答を見つけ出すことも可能であった。その余裕が本人にも、職場にもあった。

しかし、現在の職場では、この問いに対する答を見失うことは、転職や退社に直結してしまう。彼らは「やる気がない」のではなく、「やる気を出すための理由」を探し求めて、転職や退職をしてしまう。

最近、話題になった「モチベーション3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか」（ダニエル・ピンク著、大前研一 翻訳）では、現在の職場では、学びたい、活動したい、物事に打ち込みたい、もっと世界を良くしたいという欲求を発揮させることが重要であると説いている。

つまり、「モチベーション1.0＝生存の欲求に基づく生理的動因（生きていくために働く）」「モチベーション2.0＝アメとムチ、報酬と罰（評価されるために働く）＝外発的動機付け」を超えて、「モチベーション3.0＝自分が良くなりたい欲求のために働く＝内発的な動機付け」に本格的に取り組むべきであり、そのために「1. 自律性、2. 熟達（マスタリー）、3. 目的」の3要

素を整えていかなければならないと述べている。

自分が良くなりたいという自己実現の欲求や内発的動機付けの重要性は、以前から指摘されている。しかし、従来は自己実現、内発的動機は、より低次の欲求が満たされる基盤があったうえでの付加価値、 $+\alpha$ として捉えられていた。たとえば、食べていける給料を確保したうえで、自己実現を目指すといったように。

しかし、3.0が意味するのは、モチベーションのバージョンそのものが更新されてしまっており、基盤が次のステージに移っている、ということである。つまり、現代では、「自分を活かせる」「役立っている実感がある」を持っていないのなら、給料がより高く、安定した仕事を捨ててでも、手応えを感じる仕事に簡単に転職してしまう可能性があるのだ。特に、意欲があり、仕事ができる人材ほど、自分が納得して働け、自分を活かせる場所を求めて移動していく。

彼らは、業績が良く就職が難しい大企業に入り、将来を期待され、仕事を評価されていても、自分の仕事が役立っている実感を求めて小さい会社、ベンチャー、起業へと移っていくのだ。

## 5 | 社会起業家という働き方、生き方

「社会に役立つ仕事で、自分を活かしたい」という若者が急増している背景のひとつに、「社会起業家」が知られるようになり、生き方・働き方のロールモデルとして認知が広まりつつあることもある。

社会起業として世界的に著名なのは、2006年にノーベル賞をとったムハマド・ユヌスがバングラディッシュに設立したグラミン銀行である。グラミン銀行は、貧困国であるバングラディッシュの貧困層の人たちに対して低利の融資を行い、貧しい人たちがその資金を元手に事業を行うことで、生活を自立できるよう支援する。グラミン銀行は1976年の設立後、事業を大きく伸ばし、2009年5月現在、借り手は787万人を越えている。グラミン銀行の手法は「マイクロ・クレジット」として世界の途上国や貧困支援のひとつのスタンダードになって

きている。また、グラミン銀行は、グローバル食品企業ダノン社と提携し、高栄養価で低価格のヨーグルトを提供する「グラミン・ダノン社」を設立する等の事業展開を行っており、今年10月には、日本のファースト・リテラーリング社がグラミン銀行と提携し、「ユニクロ・グラミン」を設立すると発表したことで話題となった。

現在、ユヌスのグラミン銀行の設立の物語は、日本でも、2社の高校用の英語教科書で紹介されている。高校生たちは、通常の金融システムを学ぶのと同時に、もしかしたらそれよりも先にマイクロファイナンスのことを知ることになる。そして、ユヌスの「ビジネスは利益の最大化のみを目的とするわけではない」という思想を学んでいる。

また、若者たちに支持されている書籍に、ジョン・ウッド著「マイクロソフトでは出会えなかった天職」がある。マイクロソフトで若い重役だったウッドが、休暇でネパールのトレッキングに参加した際、ネパールの厳しい現実に出会う。たまたま立ち寄った地元の学校で、施設が足りず、図書館にも数冊の本しかない状況を見て、友人たちに電子メールで書籍を寄付することをお願いする。それがきっかけとなり、世界でも有数の途上国の教育機会を支援するNPO「ルーム・トゥ・リード (Room to Read)」を立ち上げ、CEOに就任。2000年設立から2010年4月までに、410万人以上の子供に教育の機会を提供し、1,129校の学校建設、10,000カ所の図書室／図書館設立等の目覚ましい成果をあげている。ルーム・トゥ・リードは、ウッドがマイクロソフトで学んだ経営ノウハウを国際支援NPOに導入して成果をあげた団体としても知られている。

ウッドの自伝である書籍は若者に広く読まれており、また「奇跡体験！アンビリバボー」などのテレビ番組でも取り上げられたことで、若い層に広く知られている。

日本人の若者たちにも、社会起業家として知られる存在が広がっている。

1981年生まれの山口絵里子は2006年、開発支援のあり方に疑問を持ち、バングラディッシュのダッカで黄

麻（ジュート）を材料にしたカバンの工場を設立。世界に通用するブランドを目指して、質とデザインの優れたカバンを提供し、国内で販売を広げ、数億円の事業としている。彼女の活躍は自伝の書籍になっていることに加え、「情熱大陸」などのテレビ番組でも紹介されている。マザーハウスには、設立後の小規模の時から、理念と事業内容に共感した、ゴールドマンサックスなどの有力企業から転職した社員も集っている。

この他にも、数多くの国内外の社会的課題に挑戦する社会起業家が登場してきている。

ただし、社会起業家として起業し、成功するのは社会全体では未だごく限られている。しかし、自ら社会起業をせず、会社で働きながらプロジェクトに参画しようという動きが、「プロボノ」という名称で広がりつつある。

多くの社会起業家やNPOは未だ資金が十分ではなく、人材も不足している。そんな彼らを会社員たちが職業上持っている知識・スキルや経験を活かして社会貢献するボランティア活動がプロボノだ。IT技術者がNPOのために無償や廉価でウェブ・サイトやデータベースの開発を行う、経理の専門家がNPOの経理を手伝うなどの活動が広がっている。この活動に参加する会社員たちは、自分自身が仕事で身につけた技能を、社会に役立てたいという気持ちで参加している場合が多い。NPOのメンバーや他のプロボノとのミーティングには、会社では得られない刺激があると言う。

仕事に忙しい彼らが、空き時間をボランティアの仕事として使っているのは、モチベーション3.0によってである。

## 6 | 若者を選ばれる中小企業へ～5つのポイント

これまで見たように、現在の若者にとって大企業か中小企業かは、かつてほどの意味を持たなくなっている。もちろん、安定感や事業規模の大きい大企業にこだわる層も存在しているが、仕事にこだわりたい熱心さを持つ若者は、企業の名前や規模よりも、自分のやりがい、どう自分を活かせるか、役に立てるかにこだわりを持って

いる。同様に、東京と地方についてもフラットに捉え、自分が本当に活かせるなら、地方での仕事を選択する人たちも増えている。

この状況は、中小企業にとって、有能な人材を確保できる大きなチャンスが来たと言えることができる。

ただし、どんな中小企業でも若者が関心を持つ訳ではない。大企業では提示しづらい働く場の魅力、可能性を提示できる企業となっていく必要がある。

これまでの議論をもとに、若者に選ばれる中小企業となるための5つのポイントを提示したい。

**[ポイント1] ビジョン・目指すことを日常業務に共有する**  
～会社、経営者がどう社会に役立ちたいか、日常業務で体感できる仕組みづくり

若者たちが「なぜここで働くのか？」を問うことは、会社にとって「この会社が社会で、どのような役割を果たしているのか」「なぜ、社員を必要としているのか」が問われているということだ。

会社の経営理念、ビジョン等は会社案内やホームページに示し、入社式や節目の会で述べているかもしれない。しかし、改めて、経営者が自分自身の言葉で、会社を営んでいる理由、この会社の良さ、目指していることを言葉にし、社員に直接語りかけることの重要性は高まっている。さらに、日常業務の中で、会社がお客さまにどのような価値を提供し、社会の中で果たす役割が何かを、社員が実感できる環境を整える必要がある。

具体的な取り組みとして、次のようなことが考えられる。

○社長、取締役たちが、会社で目指していること、会社の歴史、乗り越えてきた苦難等をフランクに話す

○社長や経営者がブログ等を通して、社員に自分の考えていることを伝えていく

○経営理念を日常業務でどう実現するかを「クレド（社員の行動規範）」にまとめ、現場で随時確認するようにする

○お客さまの声を、良いものも課題もまとめて社員に回覧する。そして、定期的にお客さまの声について話し合う場を設ける

#### <事例>

ネット広告のサイバーエージェントの藤田晋社長は日常的にブログを書いている。それは外部向けであるとともに、ブログを読む社員へのメッセージにもなっている。

たとえば、「社員交流会があって楽しかった。企画・運営のチームに感謝する」とブログに書くことで、それを読む社員にとって陰の努力が認められた喜びになる。

また、社長がどのような人に会い、どう感じ、どのようなことを考えたのかを読むことによって、社員は社長に自分のアイデアを提案したり、次の戦略を考えるきっかけとなっている。

**[ポイント2] 仕事のバリューチェーン（価値のつながり）を体感できる**

～自分の仕事がお客様、社会にどうつながっているかを体感できるようにする

「社会に役立ちたい」「やりがいある仕事」というと日常業務の中で実現することが難しそうに見える。ただ、彼らが仕事に求めているのは、自分のやっていることに対する手応え＝「自分が頑張る理由」だ。

あらゆる企業にはお客さまがいて、仕事はお客さまにつながっている。社員がそのことを体感できるかが大切になる。

ある電気工務店では、お客さまの声を聞いて工事をすることを心掛けている。たとえば、車いす利用者の暮らす家では、電気コンセントを低いとことではなく、椅子に座って手の届くところに設置するようにする。このようなエピソードを定期的に社長が社員たちに伝えることによって、社員は考えるきっかけを得ている。

お客さまに接するのは営業だけで、開発、事務担当であっても、営業と一緒に訪問する、イベントと一緒に開催する等、お客さまに直接接する機会を設けることが、「やりがい」の創出につながる。

#### <事例>

小規模工場で作る高品質のビールとして知られつつある「COEDO」ビールの協同商事（埼玉）では、年に1度、「COEDOビール祭り」を開催している。これは、日



頃、ビールを納品しているレストラン、酒販店の方と共にビールの楽しさを伝える場であると同時に、日頃、ビール製造を担う現場の職人がお客さまと直接接する場となっている。ビール製造は工場の中での業務だが、イベントでお客さまに直接ビールを注いで、喜んでいる姿を体感することで、お客さまの大切さ、自分たちの仕事の価値を再認識することができ、それを日常業務での品質向上につなげている。

### 【ポイント3】 職場でのワークショップの積極活用

#### ～コミュニケーションの場を、飲み会からワークショップへ

これまで社員同士が本音で話すコミュニケーションは、飲み会を中心とした「飲みニケーション」に任せがちであった。しかし、若者たちは会社の上司・同僚との飲み会に参加しなくなっている。日頃、コミュニティの一員としての実感を持っていない状況で、飲み会につきあうのを面倒に感じてしまいがちである。また、飲み会で自分の考えを話しても、結局「酒の場の話」として流されてしまうのではないかと考えがちだ。

ただし、日常業務の中で、いきなり本音を話し合おうと呼びかけても、現場の文化はそう簡単に変わる訳ではない。そこで、飲み会ではなく、非日常のコミュニケーションの場として、対話を促すワークショップを活用するのは効果的だ。

#### <事例>

ある中小メーカーでは、飲み会への参加率の低下など社員同士のコミュニケーションが課題になっていた。社長が飲み会への支援金を出しても、決まったメンバーしか参加しない。そこで、コミュニケーションを促すワークショップとして知られる「ワールドカフェ」を社員自身の運営で開催することにした。当初、社員はワールドカフェという言葉も知らないため、反応は悪かったが、担当社員が自分自身でも外で体験し、効果を伝えていくことで参加者を確保した。開催後、「仕事で考えていることを話しあえてよかった」「いろいろなアイデアがあることが分かった」と対話の場が求められていたことが分かった。

### 【ポイント4】 仕事のフィードバックと見える評価

#### ～個々へのフィードバックと評価の見える化を

中小企業に働く意味を見出す若者たちは、単純な金銭的な評価を求めているわけではない。しかし、自分が活かされていること、役に立っていることを周囲が適切に評価しているかどうかについては敏感に感じとっている。額が多寡よりも、経営者や上司がきちんと自分の仕事を見ているか、そして、自分のしたことを適切なプロセスによって評価されているかが、モチベーションの維持には不可欠なものとなっている。

○営業の売上成果といった「結果」だけでなく、「他の人が働きやすい環境を整えた」「他の人の仕事に協力した」など、チームづくりに貢献している動きに対して、きめ細かいフィードバックを行う必要がある

○若者の「学びたい」「向上したい」という気持ちに応えるために、個々の仕事の良い点、課題をきめ細かく伝えていく。その際、課題や問題点を伝える際、できないことを指摘するのではなく、「業務を改善し、より効果的に役立つために」指摘するという姿勢を大切にする必要がある

#### <事例>

株式会社ライブレボリューション（東京、従業員32名）は、2000年に設立され、モバイルを活用した企業広告やPRのためのコンテンツの製作、コンサルティングなどを手がける中小企業である。

顧客のニーズを踏まえたモバイル広告の制作は、営業側と作成側との協調が鍵であり、個人プレーよりもチームプレーを重要とする。そのため、成果給の下ではチームワークが機能しない弊害が発生した。そこで、給与額の決定に当たり、職種、役職等と給与額を直接的に連動させるのではなく、同社の「価値観」を具現化した行動規範の実行と、パフォーマンスの2つの軸の評価に給与額を連動させるという、同社独自の給与制度を構築した。具体的には、行動規範の実行に関する評価基準は、同社が作成しているクレド（社員の行動規範）に記載されている70の項目であり、各項目を4段階で評価する。一方、



パフォーマンスに関する評価は1項目だけであり、こちらは15段階で評価される。これらの評価については、相対評価ではなく絶対評価となっており、1人の社員につき6人の社員（上司、部下、同期等）が評価し、評価結果がポイント化され、そのポイントに応じて自動的に給与が決定される。この評価システムを採用することで、経営者の管理コストは大幅に軽減されており、また、評価者が特定されないために、社員間の人間関係が損なわれることはない。こうした独自の評価・報酬システムが、社員の意欲や満足度を高めている。

（中小企業庁「中小企業白書2009年版」p213.）

#### 【ポイント5】ファシリテーター型リーダーシップ

～仕切る強いリーダーから、メンバーを守り立てるリーダーへ

社員の自発性を引き出すために、リーダーシップのあり方も変化していく必要がある。従来のリーダーシップは、リーダーが強い存在として、組織の系統に基づき、指示する／指示される関係の中で、場を仕切ることが重要であった。

仕切るリーダーシップは、目標が明確で、どうすればいいか明確な時には、とても効果的である。しかし、仕切る人は、その人自身が自ら答えを出し、それを伝えていく必要がある。また指示を受けた人が失敗することは否定されてしまいがちになる。その結果、メンバーとしてはリーダーの指示に依存し、指示待ちになることがある。

現在のように経済・社会の環境が激しく変化し、正解が明確でなく、試行錯誤することが必要な時代においては、現場で働く社員一人ひとりが問題に気づいたら自ら指摘し、修正点を提案し、それが役立っていく実感をもっていく必要がある。そのために、リーダーには、社員が意見を出しやすく、自分が役立っている実感をもてる「場」をつくる技術が必要とされる。

会議やイベントなどの対話の場で、人々の意見を引き出し、対話を促進し、手ごたえを促す技術はファシリテーションと呼ばれ、その担い手はファシリテーターと呼ばれる。その技術を職場で活用するリーダーはファシリ

図表7 ファシリテーターの役割

#### 参加者に焦点を当てた場づくりの担い手

##### 1. グループのまとめ役

参加者に集う目的、自分の役割を思い起こさせる

##### 2. 議題遂行の担い手

時間配分、全員の意見表明、議題への集中、議論のまとめ

##### 3. ポジティブな姿勢のロールモデル

オープンな雰囲気、他者の話の聞き方、建設的な意見

##### 4. 議論を深める／広げるサポーター

疑問や対立の明確化、多面的な発想のヒント

##### 5. 参加者のためのコンサルタント役

行き詰った時の助け舟、参加者へのフィードバック

©株式会社エンパブリック

テーター型リーダーと呼ばれている。

ファシリテーション、コミュニケーションというと、会話のその場でのやりとりの技術が重要だと考えられがちだ。しかし、その場のやりとりで人の意識を変えることには限界がある。対話を効果的に進め、意欲を引き出していくためには、上記のポイント1～4にあげたようなメッセージを日常的に伝えること、貢献をフィードバックすることなどがトータルに必要とされる。

## 7 | 活私開公の企業へ～求められている3.0型企业へのシフト

本稿では、若者たちが仕事に何を求めているのかから、若者に働く場として選ばれる中小企業をつくるためのポイントを考察してきた。

若者たちに選ばれる中小企業への5つのポイントの基盤にあるのは、会社を指揮系統の効率化のために存在する組織中心の考え方から、社員が自分の力を発揮しやすい「働く場」を整え、そこに社員の力を持ち寄ることを大切にする「個人のつながり」中心の考え方へのパラダイム転換を進めていこうということだ。

かつての企業組織には、組織中心の「滅私奉公」を重

んじる風土があった。それが、能力給などの業績主義、個別主義を進めることによって個人が中心となり、組織文化が弱まる「滅公奉私」へと針が逆に大きく振れてしまった。それを乗り越え、組織のための個人でも、個人のための組織でもなく、個人の意欲が発揮でき、それが組織としての活力や成果にもつながる「活私開公」を実現することが求められている。

目指すものの共有、個人の尊重、職場の一体感といったかつての日本企業が自然と持っていた職場コミュニティの良い側面を、現代の環境において意図的に再構築していくことだと言うこともできるだろう。

同時に、現代の若者の仕事観の変化に対応するためのパラダイム転換は、単に若者就労者の確保という命題だけでなく、いよいよ本格化してきたポスト工業産業経済の新しい知識経済において、企業が社会、顧客、投資家たちと関わるうえでも求められていることでもある。

90年代には、「IT革命」と呼ばれ、産業革命以降の産業や経営のあり方が変化すると声高に叫ばれた。最近、IT革命という言葉はあまり聞かれなくなっているが、その変化が定着し、新しい経済・社会環境が定着してきている。

産業革命以降の産業では、資源、資本、人を集約することで、効率的な生産を実現することが最重要命題であった。かつて、企業の評価指標として「資本金」が重要であったのは、それが生産力の規模を図る指標となったからだ。そして、企業の工業産業化を国の基盤とするために、中央集権的な国家が構築されてきた。日本でも、東京に政府、企業を中心機能が置かれ、国全体の「配電盤」としての機能を担ってきていた。その中で、マーケティングは製品を作り、それを提供する力＝4P（製品、価格、販売チャネル、広告）が重要視された。また、メディアも、大新聞、大手出版社、全国系列のテレビ局が最も影響力を持つ存在となった。

一方、「IT革命」がもたらしたものは、個の力を強化することであった。インターネットを通すことで、従来、行政、大企業、全国メディアを通さなければつながれなかった人同士が直接つながることができるようになった。

大手メディアに掲載されなくても、ブログ等を通して個人から日本・世界への情報発信が可能になった。個人が選ぶ力が強くなったことは、マーケティングにおいても、より顧客個人に焦点が当てられ、顧客満足が重要な指標となり、4Pだけでなく、顧客を中心に考える4C（顧客価値、顧客のコスト、便利さ、企業と顧客のコミュニケーション）が重視されるようになった。

このような個を強化する環境が整えられ、さらに個人を中心とした情報のやりとりが強化される中、「個人と個人のつながり」がより重要な意味を持つようになってきている。マス・メディアから個人ブログなどのメディアを超え、第3のメディアであるソーシャル・メディアが台頭してきている。企業からのマス広告や店舗での相談が最も大きな影響力を持つ時代から、ネット広告、企業や店舗のホームページやブログなどの情報発信が重要さを増してきた。さらに現代では、ネット上では、他のユーザーの意見が最も重要な参考情報になってきている。商品販売サイトでは製品情報と、利用者の声は並列に掲載されている。mixiなどのSNS、Twitterで消費者同士が製品・サービスについて、活発なやりとりが行っている。たとえば、「小さい部屋だと音が気になる」というユーザーの声が、家電の商品選択に大きな影響を与えるようになっている。

このようにネットワークが拡充する中で、個人は似た価値観を持つ人同士がつながることで、「その人」が良いと思う情報を大切な情報として考えるようになってきている。Twitterは、自分の共感する人、友人が書く情報を選んで見ることができるからこそ、情報源として影響力が爆発的に拡大している。つまり、個人の価値観や大切にすることを共有できるつながりが、最も大きな影響を与える時代になってきている。

顧客志向のマーケティングの普及に多大な影響を与えてきたコトラーは、2010年に「マーケティング3.0」という書籍を出版した。そこでは、顧客に個別に対応し、顧客満足を高めるだけではなく、ソーシャル・メディアなどを通して価値観を基盤につなげる顧客にどう対応する

図表 8 3.0型企業のパラダイム

| 年度  | 競争力     | 組織と個 | モチベーション             | マーケティング | メディア                      |
|-----|---------|------|---------------------|---------|---------------------------|
| 1.0 | 集積力     | 減私奉公 | 生きていくために働く          | 商品中心    | マス・メディア<br>(中央集権型)        |
| 2.0 | 個人力     | 減公奉私 | 報酬と罰による評価を<br>求めて働く | 顧客中心    | インターネット、Blog<br>(個人からの発信) |
| 3.0 | コミュニティ力 | 活私開公 | 自分と社会を良くする<br>ために働く | 顧客と共に創る | ソーシャル・メディア<br>(個人の相互作用)   |

資料：エンパブリック社作成

か、という課題に企業が取り組むべき時代が来ている、と提唱している。そこでは、企業が顧客にサービスを提供するのではなく、企業とたくさんの顧客が共に同じ価値観を共有し、つながりあうコミュニティの一員となれるかが重要である。つまり「なぜ、この企業なのか？」を顧客と企業が共有していく場を創ることが、マーケティングにおいても求められるようになってきている。

これからの時代は、変化が激しく、情報が大量に流れる中で、「なぜ、この企業を選ぶのか？選び続けるのか？」が従業員、顧客、投資家、社会から問われ続けることになる。この問に対して、先にあげた若者に選ばれるための5つのポイント、目指すものを分かちあい、企業と顧客のつながりのバリューチェーンを体感でき、対話を進める場を設け、オープンで納得できる評価を共に作り、参加者を守り立てるファシリテーションを活用することは、働き手だけでなく、さまざまなステークホルダーとの関係づくりにおいても重要な要素となっていくだろう。つまり、企業が組織中心ではなく、働き手や顧客も含めた関わる人たちがつながり、活躍できるコミュニティと

なっていくこと。それは、「3.0」をキーワードとする時代において、あらゆる場面で経営者にとって不可欠なパラダイム転換となっていくだろう。

これからは、人が自らの経験や知恵を活かして協働できるコミュニティづくりに必要な「場づくり」の技術を体系化し、各現場で活用できるような「活私開公」の企業づくりが重要である。かつて、地域社会においても、職場社会においてもコミュニティは当然の前提条件、アприオリなものであった。しかし、現代では、地域社会においても、職場社会においても、コミュニティは必要性を自覚し、効果的であるようデザインし、構築と運営のスキルをもって再構築し、守り立てていかなければならないものとなっている。

若者たちが「なぜ、この会社で働くのか？」という問いに答えるために、若手社員が自らの力を発揮できる「場」をつくっていくことは、次の時代の経営の基盤づくりの第一歩につながっている。

そこから、これからの時代における経営のあり方を見直してみても、どうだろうか？

## 【注】

<sup>1</sup> 株式会社 毎日コミュニケーションズ「マイコミ大学生就職意識調査」  
調査対象 2010年：2011年3月卒業見込みの全国大学3年生、大学院1年生  
2005年：2006年3月卒業見込みの全国大学3年生、大学院1年生  
2000年：2001年3月卒業見込みの大学3年生

<sup>2</sup> 資料：内閣府「国際青年意識調査（第2回～第8回）」  
<http://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/worldyouth8/html/2-4-1.html#2>  
第8回調査の対象者 平成19年11月1日時点で、18歳から24歳までの青年

<sup>3</sup> 平成21年若年者雇用実態調査（厚生労働省）

## 【参考文献】

- ・「モチベーション3.0」（ダニエル・ピンク（著）、大前 研一（翻訳））
- ・「コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則」（フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン（著）、恩蔵 直人（監訳））