

現在の若者の考え方と人材育成

1

主催：自治労 衛生医療評議会

2025年3月13日

上西充子(法政大学教授)

自己紹介

- ▶ 日本労働研究機構(現在の労働政策研究・研修機構)研究員を経て2003年より法政大学キャリアデザイン学部教授
- ▶ 専門は労働問題・社会政策
- ▶ 著書に『大学のキャリア支援』(2007年)、『就職活動から一人前の組織人まで』(共著、2010年)、『大学生のためのアルバイト・就活トラブルQ&A』(共著、2017年)、『呪いの言葉の解きかた』(2019年)、『国会をみよう 国会パブリックビューイングの試み』(2020年)、『政治と報道』(2021年)など



問題はどこにあるのか



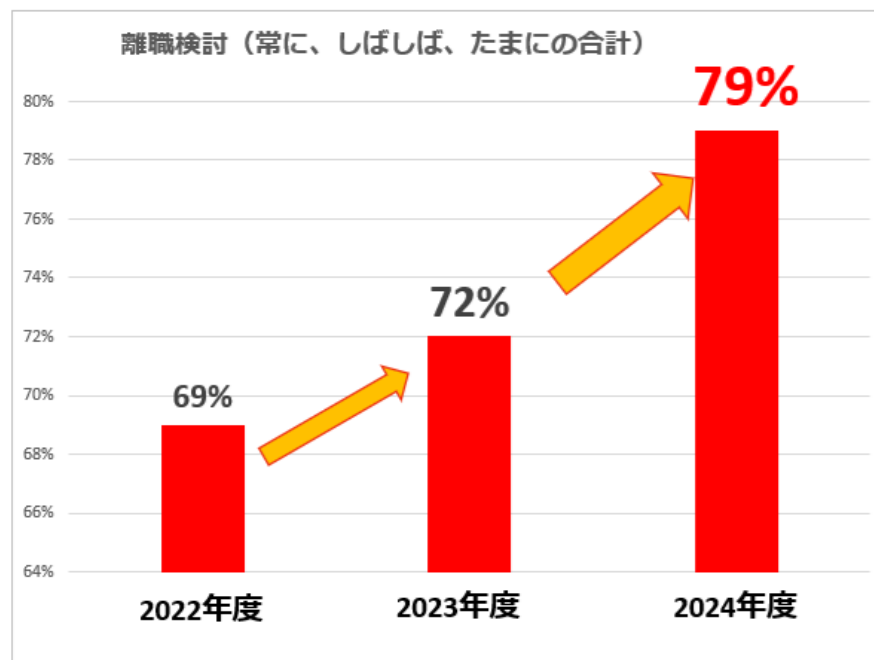
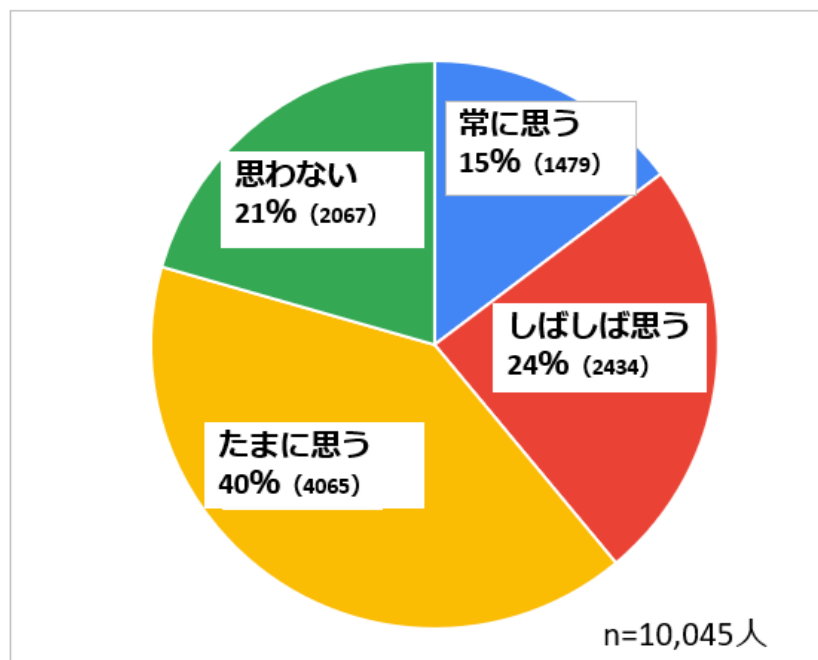
公立病院の看護師など 約8割“職場 辞めたい” 労働組合の調査

2024年3月5日 17時29分

2024年3月5日
NHKニュース
公立病院の看護師など
約8割“職場 辞めたい”
労働組合の調査

職員の離職志向の高まり

現在の職場を辞めたいと思っていますか？



医療従事者の**79%**が**離職**を検討！昨年度より7ポイント増

* 「常に思う」・「しばしば思う」・「たまに思う」の合計

自治労・衛生医療評議会
「医療従事者の意識・影響
調査結果」(2024年)
記者レク資料より

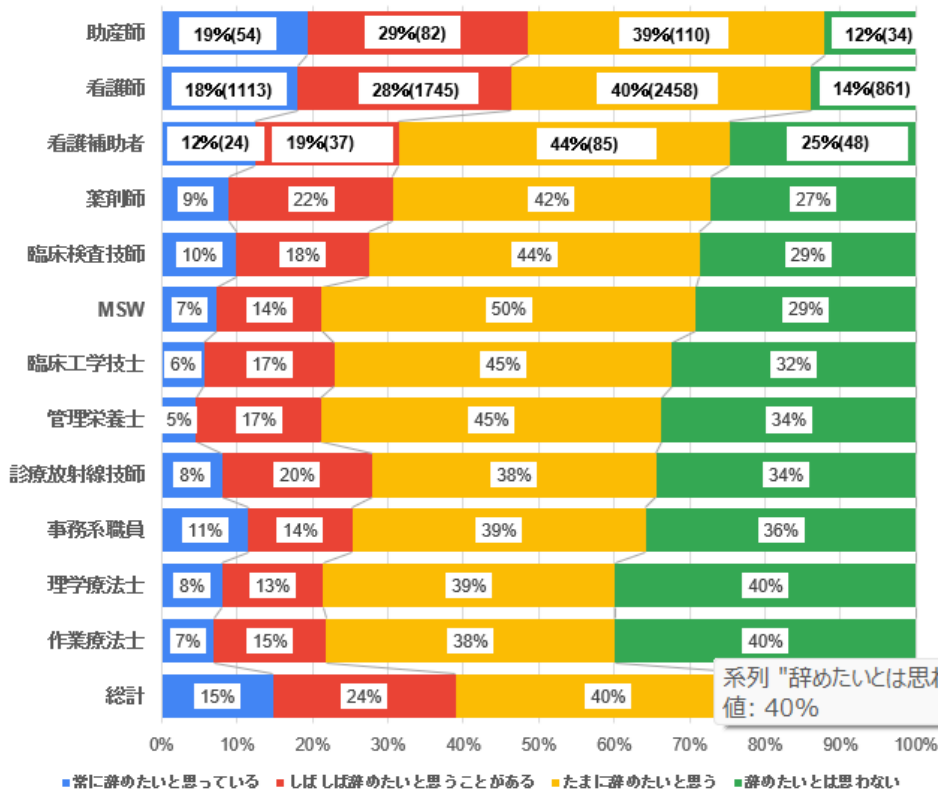
若手職員は、なぜ辞めたいと思うのだろうか？

【考えられる要因】

- ➡ 若者の職業意識
- ➡ 職場の労働条件（賃金、労働時間、業務過多、等）
- ➡ 職場の人間関係、育成のあり方
- ➡ 仕事のやりがい、キャリア展望、会社の将来性
- ➡ 労働市場（希望したところに就職できたか／転職の可能性）

辞めたいと思う理由

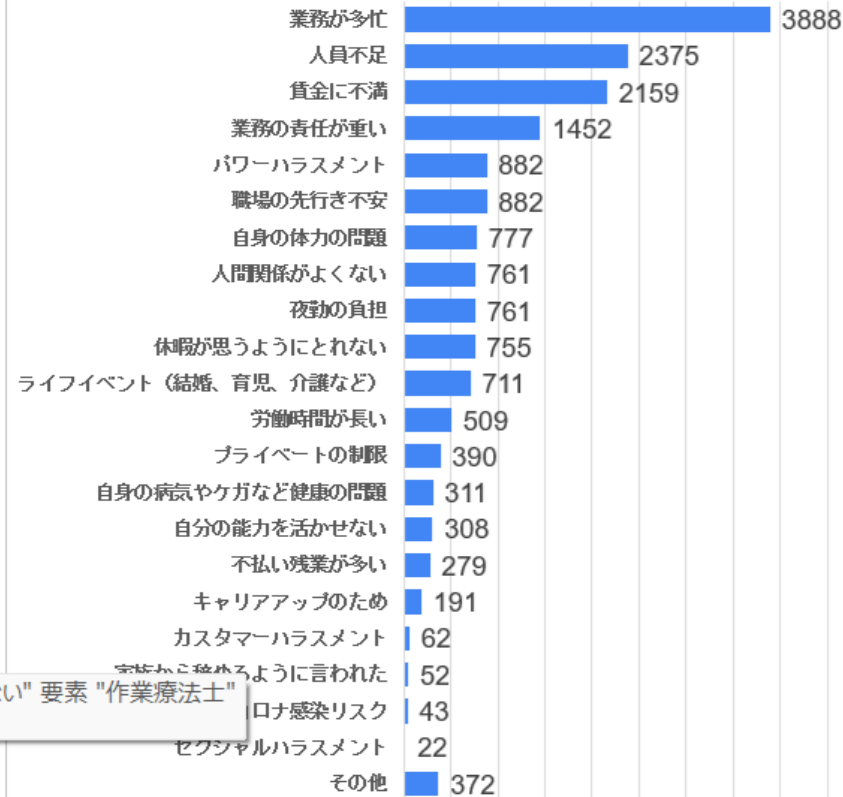
現在の職場を辞めたいと思っていますか？
(100人以上回答のあった職種)



系列「辞めたいとは思わない」要素「作業療法士」
値: 40%

職種別では、助産師88%がもっと多く、次いで看護師86%、看護補助者75%となっている

辞めたいと思う理由（複数回答）



理由は、「業務が多忙」が最も多く、次いで「人員不足」、「賃金に不満」となっている

辞めたいと思う理由（複数回答）

- ・業務が多忙(3888)
 - ・人員不足(2375)
 - ・賃金に不満(2159)
 - ・業務の責任が重い(1452)
 - ・パワーハラスメント(882)
 - ・職場の先行き不安(882)
 - ・自分の体力の問題(777)
 - ・人間関係がよくない(761)
 - ・夜勤の負担(761)
 - ・休暇が思うようにとれない(755)
 - ・ライフイベント(結婚、育児、介護など)(711)
 - ・労働時間が長い(509)
- (以下、略)

自治労・衛生医療評議会
「医療従事者の意識・影響調査結果」(2024年)
記者レク資料より

振り返ってみる

7

若者の勤労観・職業観が問われた時代

【フリーター・ニート／パラサイト／早期離職】

- 1999年：山田昌弘『パラサイト・シングルの時代』
- 2003年：内閣府『平成15年版国民生活白書』（フリーター数の推移）
- 2004年：文部科学省「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議」

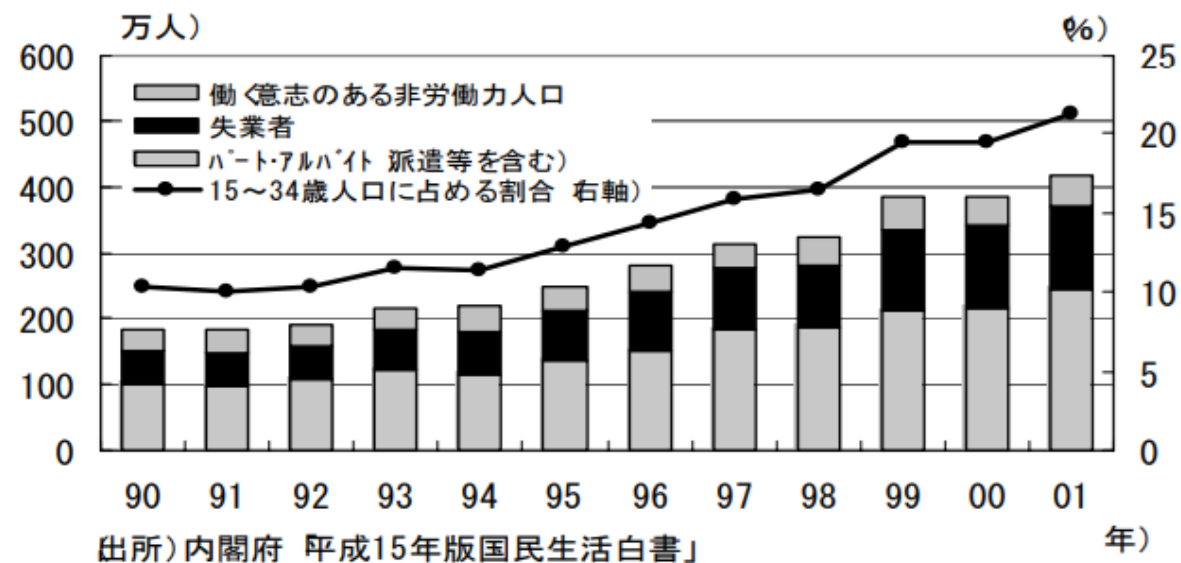
【ワーキング・プア／年越し派遣村】

- 2006年：NHKスペシャル「ワーキングプア」
- 2008年：年越し派遣村

【ブラック企業】

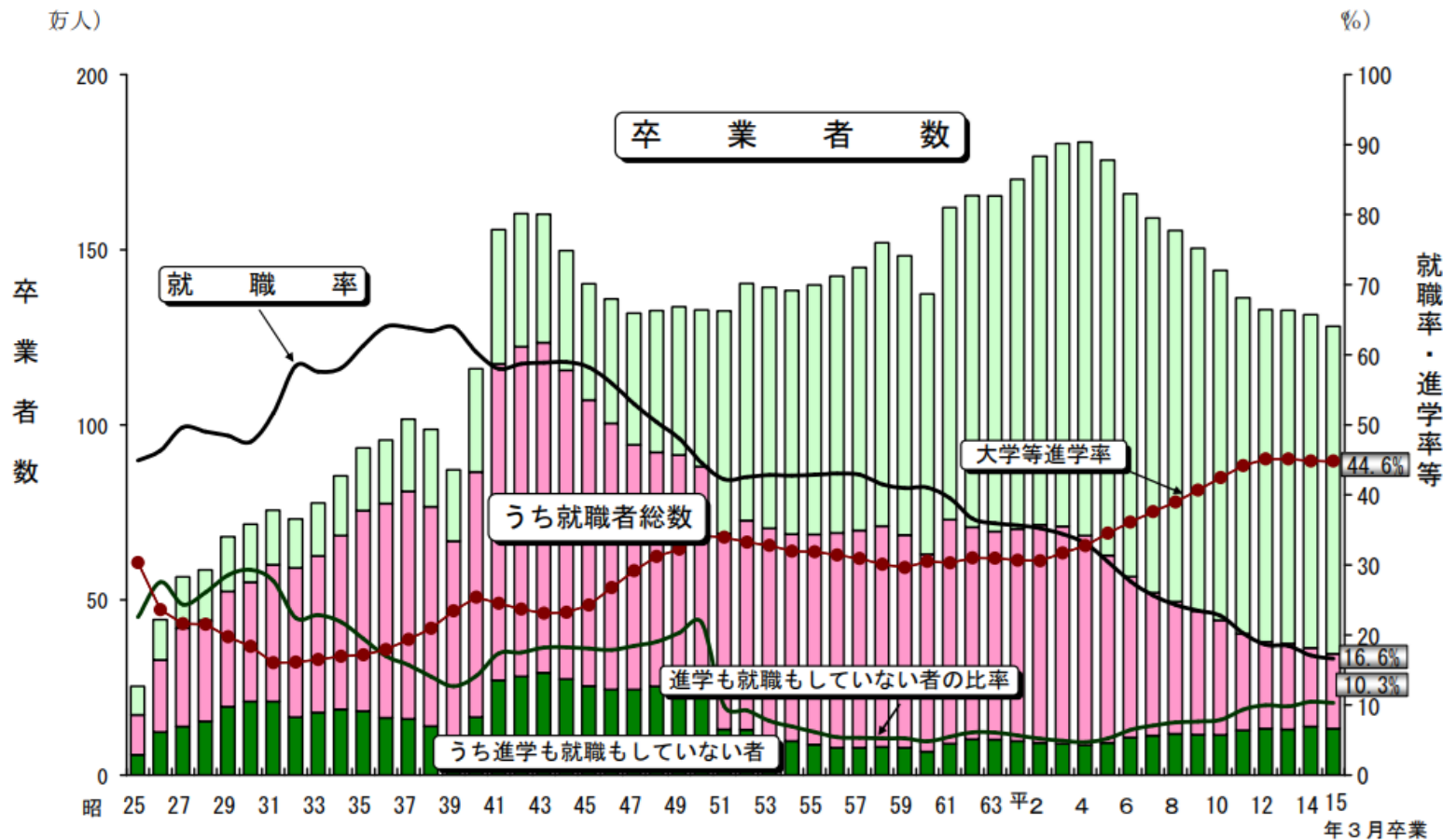
- 2012年：今野晴貴『ブラック企業』

図表1 フリーター数の推移



8 どういう時代だったか：高卒者の進路の変化

図5 卒業者数，就職者数及び就職率等の推移 [高等学校]

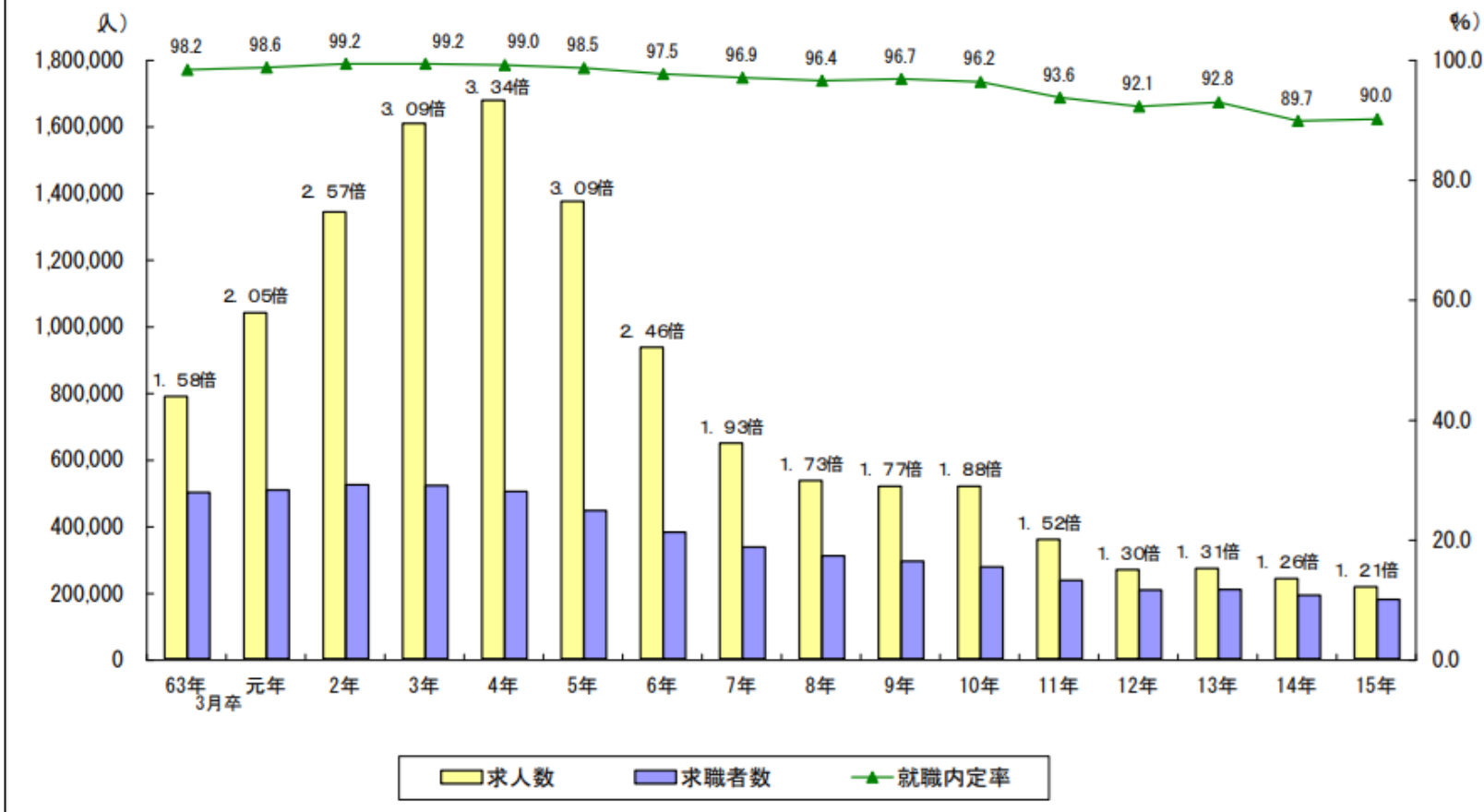


- 平成4年(1992年)3月を境に、大学等進学率が就職率を上回る
- 就職率が大きく低下する中で、「進学も就職もしていない者の比率」が徐々に上昇(平成15年(2003年)3月卒業で10.3%)

(注) 1 「進学も就職もしていない者」は、家事手伝いをしている者、外国の大学等に入学した者又は進路が未定であることが明らかな者である。
 2 昭和50年以前の「進学も就職もしていない者」には、各種学校、公共職業能力開発施設等入学者を含む。

どういう時代だったか： 背景に高卒求人急減

8. 高校新卒者の求人・求職・就職内定率の推移（3月末現在）【厚生労働省調べ】

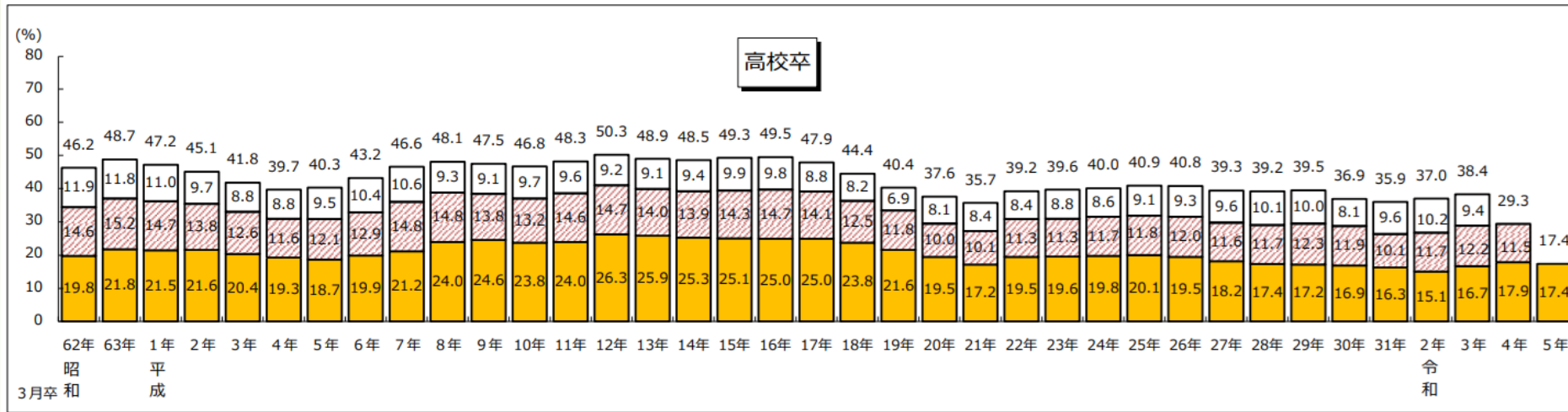


【求人倍率】

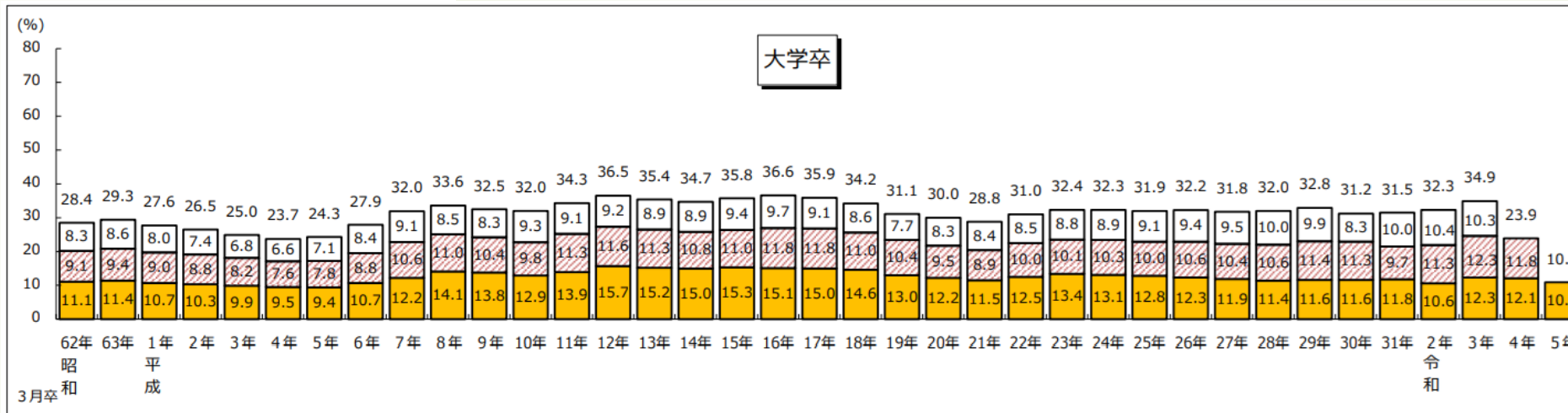
- 平成4年(1992年)3月卒 3.3倍
- 平成15年(2003年)3月卒 1.21倍

(注) 棒グラフの上の値は求人倍率

学卒3年後離職率は高まっていない



厚生労働省: 新規学卒
就職者の産業分類別
就職後3年以内の
離職率の推移



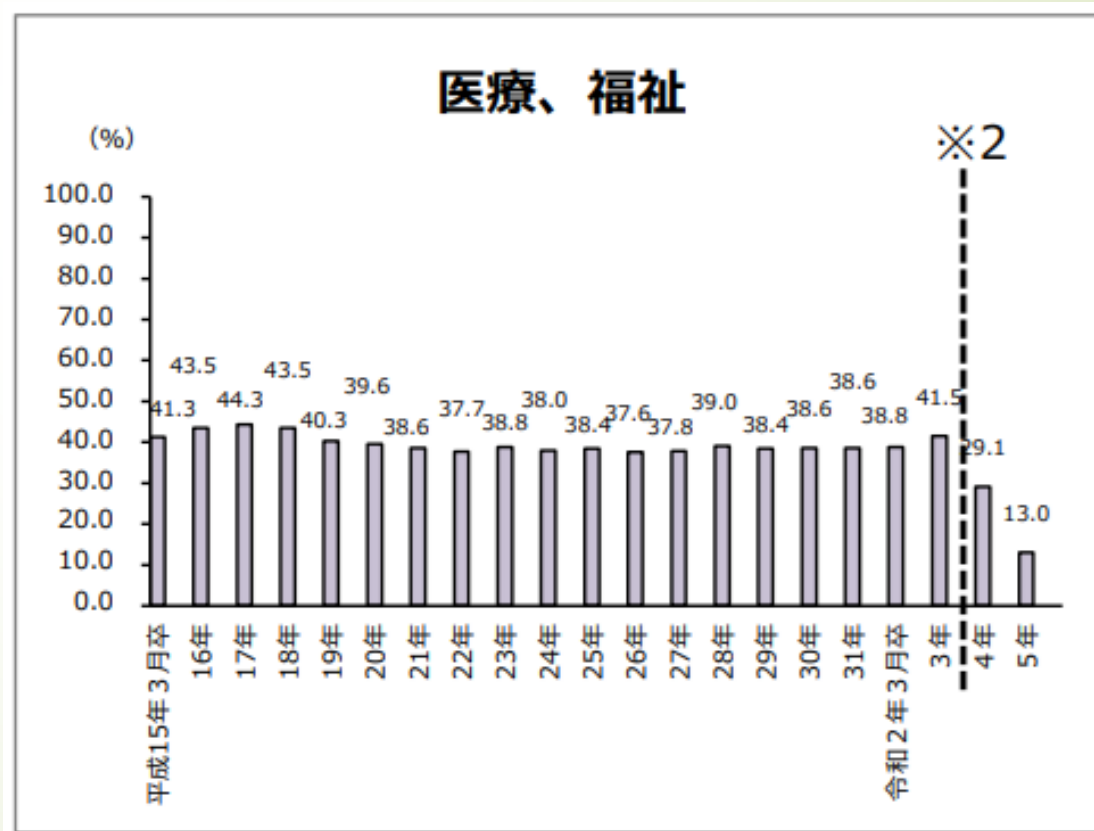
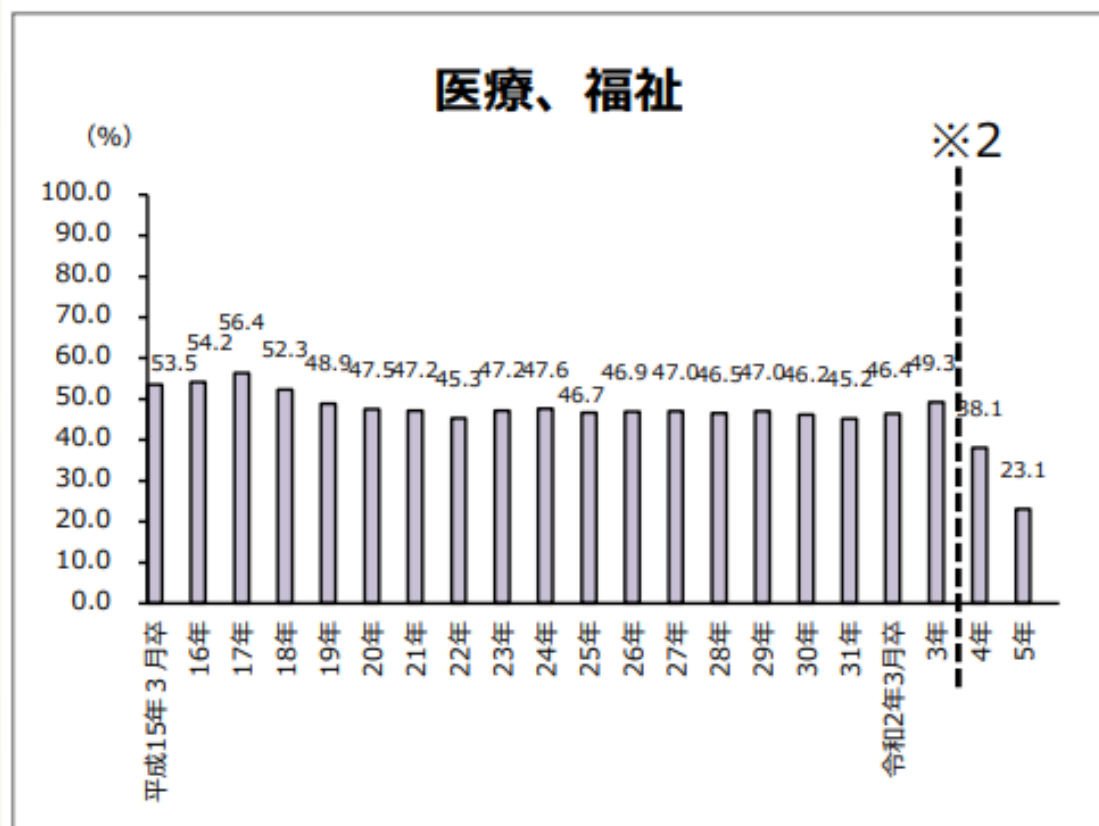
令和3年: 2021年

- ・高卒: 38.4%
- ・大卒: 34.9%

医療・福祉における学卒3年後離職率

高卒
49.3%
(2021年3月卒)

大卒
41.5%
(2021年3月卒)



なにが早期離職をもたらすのか 大卒就職1年目のヒアリング調査から

文系大卒1年目の5人の就業継続と離職を分けた要因

1. 職場適応のためのクッション期間の重要性
2. 職場の上司・先輩による育成の姿勢の重要性
3. 上司・先輩の働き方を具体的に見る機会の重要性

出所: 上西充子(2010)「なにが早期離職をもたらすのか」
『就職活動から一人前の組織人まで』(同友館)第1章



職場適応のためのクッション期間の重要性

【離職者・離職予定者】

- (葛西さん)入社式で人事部の態度が豹変(「もう学生じゃないんだぞ」)
- (葛西さん)入社研修で自由行動を許されず。研修先から地方の配属先に直行させられる
- (久米さん)入社後すぐに別会社に出向。同行営業の研修を省略される

【就業継続者】

- 入社前や研修時に同期とのつながりを形成する時間があった
 - (三宅さん)3、4回の内定者懇談会で楽しく濃い人間関係を形成
 - (村上さん)4か月の研修期間中の寮生活を通じた同期とのつながり
- 実際の仕事に入っていく過程で先輩との同行営業の機会があった
 - (森下さん)「トレーナー」に位置付けられた3年目の先輩と1か月の同行営業



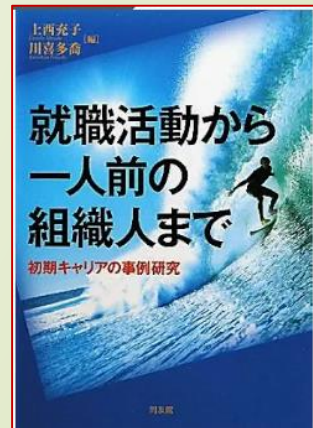
職場の上司・先輩による育成の姿勢の重要性

【離職者・離職予定者】

- (葛西さん)顧客情報も共有されないまま、新規開拓の営業に
- (葛西さん)「毎日、ほったらかし」なのに「収益を上げろ」と言われる「何かを任されているという感じがしない」
- (久米さん)「出向が終わって帰ったらライバル同士」の新入社員の集まり
- (久米さん)「(電話を)ひたすらかけてりゃ、いいんだよ」と言われる。

【就業継続者】

- (森下さん)新規開拓で断られ、先輩から「まあ、そんなもんだよ」と声掛け。受注のノルマなしの営業
- (森下さん)1か月の同行営業終了後も、「同行を、わりと、頼めばしてくれる」。支店長が仕事ぶりを、折に触れて評価
- (村上さん)課長による丁寧な指導。ミスは怒らない。いつでも相談に乗ってくれる。
- (三宅さん)上司による厳しい指導。放置ではなく、自分で考えることを求められる。なぜそれではダメなのかの指摘がある。



上司・先輩の働き方を具体的にみる 機会の重要性

【離職者・離職予定者】

- ▶ (葛西さん) 営業から戻ると先輩はおらず、質問ができない
- ▶ (葛西さん)「尊敬できる人はまったくいない」
- ▶ (久米さん) 先輩がいない出向先

【就業継続者】

- ▶ (森下さん)「1つ上の先輩とか支店長を見ていると、自分ももっと長く働いて、そういうスキルを身につけていけたらいいな、と」
- ▶ (村上さん)「今の仕事をちゃんと、誰でもできる仕事にしておきたい」
- ▶ (三宅さん)「(先輩の仕事ぶりは)見てますよ。毎日、一緒にいますから。もう、事務処理作業とか、完璧ですからね」
- ▶ (三宅さん)「あと3か月したら、もう後輩が入ってきますから」



ニコラ・フィリベール監督 『人生、ただいま修行中』(2019年)



フランス、パリ郊外。
“誰かのために働くこと”を選んだ看護師の卵たち。
40人150日間の成長を見つめた感動奮闘ドキュメンタリー。
(公式HPより)

<https://longride.jp/tadaima/>

病院実習後に、学生と1対1で振り返り面談を実施

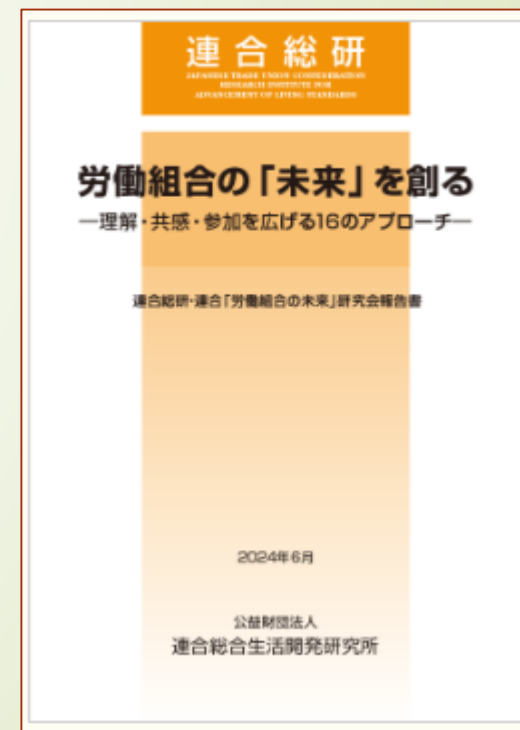
労働組合は役割を果たしているか

- ▶ 労働条件を改善する
 - ▶ 業務多忙・人員不足
 - ▶ 処遇の低さ
- ▶ 指揮命令系統とは違う縦・横・ナナメの人的なつながりを作る
- ▶ 疑問や意見、要望を上げやすくする／受けとめる



労働組合への「無関心」と「無力感」

- ▶ 梅崎修(2024)「批判されるより怖いこと—「勤労者短観調査」の20年の比較」
連合総研『労働組合の「未来」を創る』第I部第3章
- ▶ 回答者: 勤め先の労働組合に加入(27.0%) / 勤め先以外の労働組合に加入(2.0%) / 過去に加入(12.6%) / 入ったことがない(58.5%)
- ▶ 勤め先に労働組合があるかどうか→「わからない」(21.8%)
- ▶ 労働組合の必要性→「わからない」(27.7%)
- ▶ 企業への影響→「何も影響を与えない」(36.1%)
- ▶ 組合員への影響→「何も影響を与えない」(35.7%)
- ▶ 労働組合への期待→「特にない」(10.3%)・「わからない」(15.3%)



Q: 労働組合の活動は、組合のある企業にどのような影響を与えていると思いますか

図表7 企業への影響

企業への影響	回答割合 (%)	
	2003年	2022年
企業業績があがる	4.2	7.6
企業イメージがよくなる	12.3	14.2
経営に従業員の意見が反映される	48.9	22.1
企業倫理が保たれる	15.0	13.4
人員削減に歯止めがかかる	23.0	9.3
成果主義の行き過ぎに歯止めがかかる	11.7	8.2
不公正な人事考課が少なくなる	24.3	14.1
正社員の賃金があがる	13.8	22.8
パートなどの賃金があがる	5.5	12.8
正社員とパートなどとの間の労働条件の格差が縮小する	10.3	11.5
男女間の雇用面での平等がすすむ	21.0	8.9
福利厚生制度や職場環境が改善される	53.4	24.9
社内のコミュニケーションがよくなる	11.7	5.2
セクシャル・ハラスメントが防止される	10.3	10.8
その他 (具体的に)	0.6	0.8
何も影響をあたえない	10.2	36.1

• 企業業績があがる	7.6
• 企業イメージがよくなる	14.2
• 経営に従業員の意見が反映される	22.1
• 企業倫理が保たれる	13.4
• 人員削減に歯止めがかかる	9.3
• 成果主義の行き過ぎに歯止めがかかる	8.2
• 不公正な人事考課が少なくなる	14.1
• 正社員の賃金があがる	22.8
• パートなどの賃金があがる	12.8
• 正社員とパートなどとの間の労働条件の格差が縮小する	11.5
• 男女間の雇用での平等がすすむ	8.9
• 福利厚生や職場環境が改善される	24.9
• 社内のコミュニケーションがよくなる	5.2
• セクシャル・ハラスメントが防止される	10.8
• その他	0.8
• 何も影響をあたえない	36.1

Q: 労働組合の活動は、組合員にどのような影響を与えていると思いますか

図表8 組合員への影響

労働組合員への影響	回答割合 (%)	
	2003年	2022年
雇用が安定する	30.6	25.6
賃金水準が維持・改善される	41.1	29.9
ボーナスが維持・改善される	27.9	22.1
退職金が維持・改善される	17.7	11.7
倒産時などいざという時に役立つ	14.3	7.9
経営に関する情報が入手できる	12.9	6.6
有給休暇がとりやすくなる	20.4	17.2
仕事の負荷が減る	4.1	7.4
サービス残業が少なくなる	18.0	14.0
不公正な労働条件格差が少なくなる	34.8	16.3
組合員の働きぶりが公正に評価される	7.1	7.1
組合員の意見や要求が経営に反映される	28.2	11.6
組合員の不満・苦情を経営側に伝えやすくなる	43.9	14.9
その他（具体的に)	0.8	0.8
何も影響を与えない	10.6	35.7

- 雇用が安定する 25.6
- 賃金水準が維持・改善される 29.9
- ボーナスが維持・改善される 22.1
- 退職金が維持・改善される 11.7
- 倒産時などいざという時に役立つ 7.9
- 経営に関する情報が入手できる 6.6
- 有給休暇がとりやすくなる 17.2
- 仕事の負荷が減る 7.4
- サービス残業が少なくなる 14.0
- 不公正な労働条件格差が少なくなる 16.3
- 組合員の働きぶりが公正に評価される 7.1
- 組合員の意見や要求が経営に反映される 11.6
- 組合員の不満・苦情を経営側に伝えやすくなる 14.9
- その他 0.8
- 何も影響をあたえない 35.7

職場に問題・課題があるとき

21

- 耐える
- 辞める
- 声をあげる・相談する・交渉する・改善する・・・どうせ無理？
- 声をあげた経験がない若者たち
- 「言っても人間関係が悪くなるだけ」
- 「摩擦を起こすよりさっさと辞めるほうがよい」
- 「一身上の都合」／「退職代行」の活用
- しかし、交渉による問題解決事例には関心



18歳意識調査より

自身と社会の関わりについて 1/2

自身と社会の関わりについて、以下の全ての項目で日本は6カ国中最下位となった。また、日本では、「自分は大人だと思う」「自分の行動で、国や社会を変えられると思う」が5割を切っているのが特徴的。

質問11：自身と社会の関わりについて、以下の項目に同意しますか。（単一回答、各国n=1,000）

※「同意」+「どちらかといえば同意」の回答率を、日本の高い順に掲載

(単位：%)	日本	アメリカ	イギリス	中国	韓国	インド
国や社会に役立つことをしたいと思う	64.3	78.4	77.7	93.6	71.1	85.9
自分は責任がある社会の一員だと思う	61.1	79.4	80.7	92.1	74.5	86.8
ボランティア活動に参加したい	60.4	76.3	68.6	89.8	70.5	79.2
慈善活動のために寄付をしたい	58.4	78.4	79.5	87.2	66.6	84.4
自分は大人だと思う	49.6	76.6	75.8	90.0	54.8	81.7
自分の行動で、国や社会を変えられると思う	45.8	65.6	56.1	83.7	60.8	80.6

【日本】

- 国や社会に役立つことをしたいと思う(64.3%)
- 自分は責任がある社会の一員だと思う(61.1%)
- ボランティア活動に参加したい(60.4%)
- 慈善活動のために寄付をしたい(58.4%)
- 自分は大人だと思う(49.6%)
- 自分の行動で、国や社会を変えられると思う(45.8%)

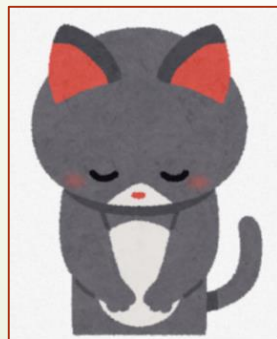
18歳意識調査「第62回 -国や社会に対する意識(6カ国調査)-」
報告書 日本財団 2024年4月3日

一人で状況を抱え込ませる 「呪いの言葉」があふれている

相手の思考の枠組みを縛り、
相手を心理的な葛藤の中に押し込め、
問題のある状況を閉じ込めるために、
(悪意を持って)発せられる言葉。



「嫌なら辞めればいい」



「みんな
我慢してるんだから」



「お母さんなんだから」



「仕事に家庭を
持ち込むな」

呪いの言葉

○ ○ ○ ○ ○

の解きかた

○ ○ ○ ○ ○

上西充子

「文句を言うな」
「君だって一員なんだから」
「嫌なら辞めちゃえば？」
「母親なんだからしっかり…」

呪

政権の欺瞞
から日常の
ハラメント問題
まで、隠された
「呪いの言葉」を
徹底的に解く！

呪いの言葉、ここにも、そこにも

労働	嫌なら辞めればいい
	辞めるなんて無責任だ
	みんな我慢しているんだから
ジェンダー	お母さんなんだから
	男のくせに泣くな
	仕事に家庭を持ち込むな
政治	野党は反対ばかり
	一票では変わらない
	デモに行ったら就職できなくなるよ

※ 一見、もっともらしいため、
そうだと思ってしまいがち



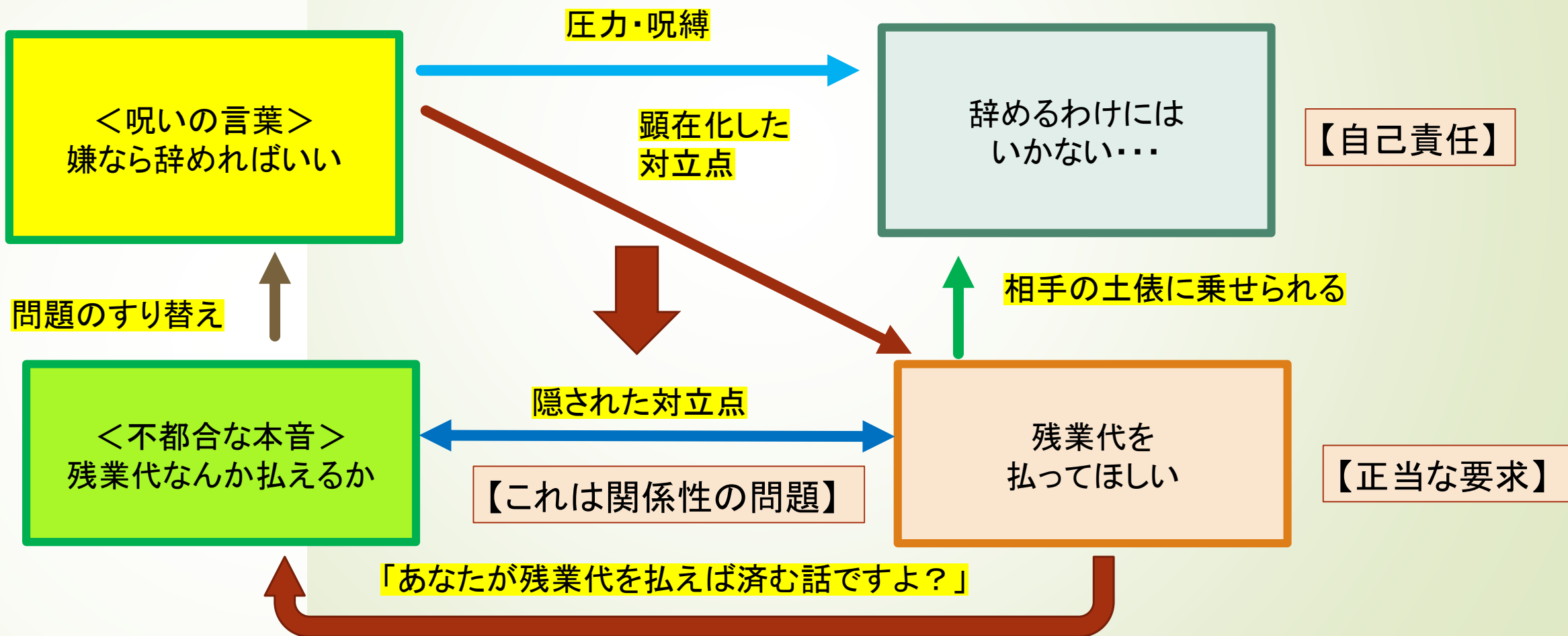
「黙って俺の言うことを聞け！」

「お前なんかクビだ！」

背景にある権力関係

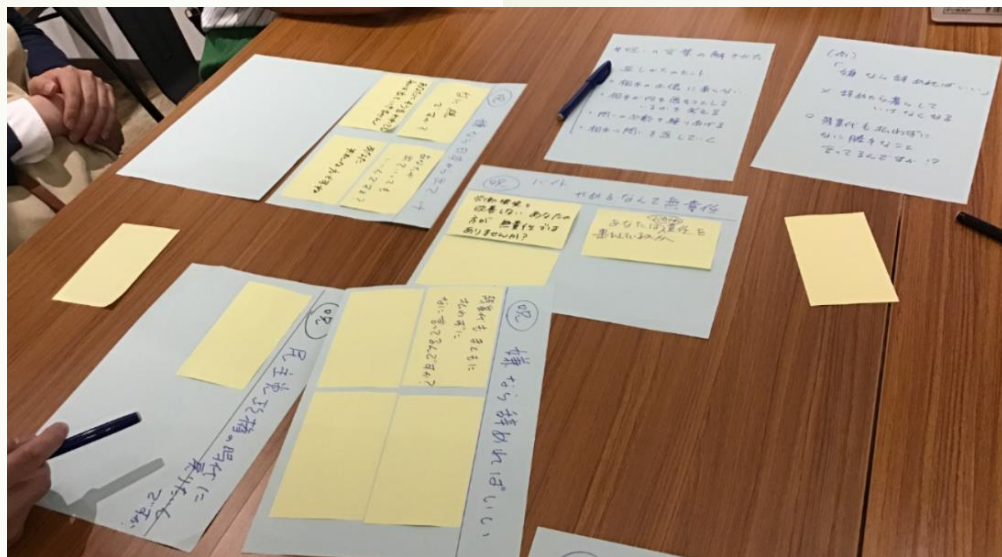
労働	嫌なら辞めればいい	親子	専門学校なら、金は出さないよ
	辞めるなんて無責任だ		
	みんな我慢しているんだから		
ジェンダー	お母さんなんだから	夫婦	誰が食わせてやっていると思っっているんだ
	男のくせに泣くな		
	仕事に家庭を持ち込むな		
政治	野党は反対ばかり	学校	何がいけなかったのか、よく考えなさい
	一票では変わらない		
	デモに行ったら就職できなくなるよ		

論点をずらして、黙らせる 向かい合うべき問題は何か



問題の可視化のためのワーク

～思考の柔軟体操を通じて「呪いの言葉」の呪縛を解く～



付箋を使ったグループワーク



「呪いの言葉の解きかたゲーム」(YouTubeにて公開)

まず、心理的な呪縛から抜けだす

- ➡ 「言っても、問題がこじれるだけ」
- ➡ 「文句を言ったら、にらまれる」
- ➡ 「交渉するコストを考えたら、我慢する方がマシ」
- ➡ 交渉したときに起こる摩擦の大きさを想像してあきらめてしまう
- ➡ 相手は、言葉一つで、あきらめさせることができる
- ➡ 嫌な気持ちは残り続け、困った状況は変わらない



問うことが第一歩 一人で抱えこまず、問題を共有する

➡ (例)「みんな我慢してるんだから」

→「自分だけ好きにしたら、同僚に迷惑をかけてしまう……」

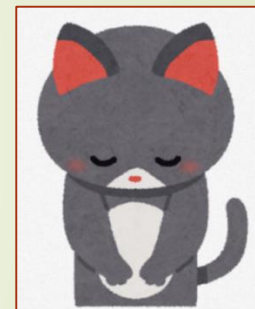
➡ 「呪いの言葉」から距離をおき、考え方を切り替える

→「なぜ、みんな我慢しなくちゃいけないの？」

→「ものが言える風通しのよい職場がよい職場。

辞めたくなるような職場が問題。

どうすれば変えられるだろう？」



問題を開く・可視化する・共有する

- ➡ 語ってみる
- ➡ 相談してみる
- ➡ 調べてみる
- ➡ 何が問題かをはっきりさせる



- ➡ 問題意識を共有する
- ➡ 仲間を増やす
- ➡ 対策を練る
- ➡ 交渉する
- ➡ 妥協する
- ➡ ねばりづよく取り組む

誰か頼みではなく。一気に解決を求めず。

向かいたい世界に目を向ける

私たちの思考と行動は、無意識のうちに「呪いの言葉」に縛られている。
そのことに気づき、意識的に「呪いの言葉」の呪縛の外に出よう。
思考の枠組みを縛ろうとする、そのような呪縛の外に出よう。
のびやかに呼吸ができる場所に、たどりつこう。

(『呪いの言葉の解きかた』より)



終わりに

問うために
向かいたい世界を展望するために
変化をもたらすために
必要な学びと、学びあい

