


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 562

若手社員の有効な活用方法とは？
—若手プロジェクトの効果とマネジメント—

東京大学大学院経済学研究科
准教授 大木清弘

2024年3月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

How to utilize young employees?

Effectiveness and management of young employee projects

Kiyohiro OKI

The university of Tokyo

okik@e.u-tokyo.ac.jp

Abstract

This study investigates the effects of "young employee projects " (i.e., projects utilizing young employees) and how to maximize these effects within Japanese firms. Although existing studies have explored the differences in employee characteristics based on age and young employees' motivation level, they have not sufficiently examined young employee projects in Japanese firms, which intentionally recruit employees below a certain age to undertake new initiatives. To fill this research gap, this study sets the following two research questions: RQ1) What are the managerial effects of young employee projects? RQ2) What are the managerial factors contributing to the effectiveness of young employee projects? Accordingly, two analyses are conducted. First, through a content analysis of business articles, this study clarifies that the effects of young employee projects can be summarized into the following five categories: motivation, education, communication, innovation, and activation. Second, through case studies of seven young employee projects, the following four managerial factors are identified: 1) The involvement of managers supporting the project is necessary to elicit the effect of motivation; 2) motivation is important to elicit the effect of education; 3) it is effective to limit the scope of the project to elicit the effect of innovation; and 4) the effectiveness of the activation is enhanced by a) linking the young employee projects to other policies and measures in the organization or b) the initiatives taken by the top management in raising the awareness of the project within the organization.

若手社員の有効な活用方法とは？-若手プロジェクトの効果とマネジメント-

東京大学大学院 経済学研究科 准教授 大木清弘

okik@e.u-tokyo.ac.jp

要旨

本稿は、日本企業を対象に、若手社員を活用したプロジェクト（若手プロジェクト）の効果と効果を引き出すためのマネジメントを明らかにしたものである。既存研究では、社員の年齢ごとの特徴の違いや、若手社員のモチベーションに関する議論は行われてきていたものの、日本企業で見られる「一定の年齢以下の若手社員を意図的に集めて新たな取り組みをさせるプロジェクト（若手プロジェクト）」について、十分には議論してこなかった。そこで本研究は、「RQ1：若手プロジェクトのマネジメントにおける効果は何か」「RQ2：若手プロジェクトの効果を引き出すためのマネジメント要因は何か」の2つをリサーチクエストションとして、二つの分析を行った。第一に、雑誌記事を対象とした公刊データの分析から、若手プロジェクトの効果が「モチベーション」「エデュケーション」「コミュニケーション」「イノベーション」「アクティベーション」の五つに整理できることが明らかになった。次に事例分析を通じて、各効果を引き出すためのマネジメントとして以下の四つが明らかになった。

- 1) モチベーションの効果を引き出すためにはプロジェクトを支援するマネジャーの関与が必要である。
- 2) エデュケーションの効果を引き出すためにはモチベーションが重要となる。
- 3) イノベーションの効果を引き出すにはプロジェクトの範囲を限定することが有効となる。
- 4) アクティベーションの効果を高めるには、a)若手プロジェクトを組織内の他の施策や仕組みと関連させる、または b)トップマネジメントがそのプロジェクトの組織内の認知を高めることが有効である。

1. はじめに

本稿は、日本企業における若手社員を活用したプロジェクト（以下若手プロジェクト）に焦点を当て、その効果と、それを引き出すためマネジメントについて議論したものである。

日本企業において「若手」という区分は、実務的に頻繁に用いられ、また学術研究でもしばしば取り上げられる。若手の定義に絶対的なものはないが、総じて30代以下の社員であれば対象に入る（高橋, 1997; 正木・岡田, 2016; 尾形, 2012; 安井, 2004）。年功序列・終身雇用の色が強い日本企業の場合、若手と呼ばれる層は職位が低く、給与も抑えられる一方、将来の会社を背負う存在としてその育成などが議論される（高橋, 2005）。そのため、若手社員をどのように教育するか、そのモチベーションをどのように保つかなどの研究が、日本企業を対象に行われてきた（尾形, 2012; 2016）。

さらに近年は、若手社員を積極的に活用することのメリットも主張されだしている。若手社員が新たなプロジェクトを主導したり、新規事業を始めたりすることで、会社の組織変革に活用する事例が、実務家を中心に報告されている（曾山・栗木, 2018, 安井, 2004）。現代の日本企業では、「若手社員」を活用することのメリットが強調されるようになっているのである。

しかしながら、若手社員の活用に関する議論は十分ではない。欧米の研究では、年齢による社員の特徴の違いにフォーカスを当てた研究はあっても、若手社員の積極的な活用に関する議論はされていない。むしろ欧米では、若手ではなく、シニア人材をインクルージョンするという文脈で、age diversity の議論がされている（Li, Gong, Burmeister, Wang, Alterman, Alons, & Robinson, 2021）。これは、若手の活用という議論が、年功賃金・終身雇用の風潮の中で、会社において若手社員がマイノリティであるという、日本の独特の文脈でのみ行われている可能性を示唆している。そのため、若手社員を活用することにどのようなメリットがあるのか、どのような活用が望ましいのかについての議論は、海外の経営学では十分には議論されていないのである。

特に、日本企業では、一定の年齢以下の社員を意図的に集めて新たな取り組みをさせるプロジェクト、すなわち「若手プロジェクト」が複数確認されている（曾山・栗木, 2018, 安井, 2004）。にもかかわらず、学術研究はこうした現実を十分にとらえられていない。日本企業に顕著な事例に焦点を当てた議論を行うことで、海外の研究が見落としてきた若い世代の活用の議論に貢献しながらも、日本企業への実務的な示唆を提供することができるだろう。

そこで本稿では、日本企業で近年行われている、「若手プロジェクト」を研究対象に「RQ1: 若手プロジェクトのマネジメントにおける効果は何か」「RQ2: 若手プロジェクトの効果を引き出すためのマネジメント要因は何か」の2つを問題意識として、研究を行う。この問いに答えるために、公刊資料とインタビュー調査を通じて、その効果とマネジメントを検証していく。

本稿の構成は以下である。続くⅡ節では改めて既存研究を振り返り、本稿の問題意識を明確にする。次のⅢ節では本稿の方法論を説明する。Ⅳ節では RQ1 を明らかにするために、雑誌記事の分析を行う。Ⅴ節では若手を活用している事例を調査し、RQ2 に対して答えていく。Ⅵ節では結論と今後の課題を述べる。

Ⅱ. 既存研究

1. 企業における社員の年齢

経営学分野では、従業員の年齢に注目した研究が行われている。それは従業員の年齢によって、その特徴が異なるということが前提にある。例えば若い従業員は年を取った従業員よりも人間関係に価値を置かないこと (Li, Kleshinski, Wilson, & Zhang, 2022) や、組織へのコミットメントが高くない傾向が明らかになっている (Lattuch & Young, 2010)。こうした違いによって、組織変革への態度も年齢によって違うことが明らかにされている。例えば、若者より年を取った社員の方が組織変革の後にパフォーマンスの低下がみられることを示した研究 (Niessen, 2010) や、年を取った社員の方が組織へのアタッチメントが高くなるため組織変革に対する不満がたまりづらいことを明らかにした研究 (Wu & Wu, 2011) などである。

こうした従業員の年齢に関する研究は、特定の年齢層への施策や活用を明らかにするというよりも、年齢のダイバーシティ (age diversity) の文脈から議論されることもある。既存研究は組織構成員の年齢のダイバーシティは、企業や職場のパフォーマンス向上に寄与することがあることを示唆している (Backes-Gellner & Veen, 2013; Li, Chu, Lam, & Liao, 2011; Li, Gong, Burmeister, Wang, Alterman, Alonso, & Robinson, 2021)。年齢に寄与する違いを活用することで、企業の優位性を生む可能性が示唆されているのである。

ただし、海外の研究 (欧米の海外ジャーナルに掲載される研究) では日本とは異なる文脈で年齢のダイバーシティが捉えられている。海外において、企業で配慮すべき対象として議論されるのは、若年層よりもシニア層である。そもそも age diversity の議論の背景にあるのは、先進国における高齢化であり、高齢化に伴って age diversity が増しているという議論がなされている (Li et al., 2021)。その中で高齢者は、若者よりも一面において弱みを抱えた存在として見られていることもしばしばである。例えばいくつかの既存研究は、年を取ると、経験や知識に基づいた実務能力はある程度上昇するものの、肉体的な能力や認識能力が落ちることが示唆されている (Backes-Gellner, Chneider, & Veen, 2011; Baltes, Lindenberger, Hommel, Aschersleben, & Prinz, 2004; Rabbit, Chetwynd, & McInnes, 2003)。さらに、年を取った労働者に対して「生産性が落ちる存在」というステレオタイプが形成され、それが政策的な制限や職場での差別につながることも示唆されており (Posthuma & Campion, 2009; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010)、そのメカニズムに注目した研究もある (Turek, Mulders, & Stypińska, 2022)。また、年を取った従業員は、年齢差別を感じるとコミットメ

ントが下がり、より資源を守ろうとすることも示唆されている (Rabl & Triana, 2013)。このように、年を取った従業員を組織としてインクルージョンすることが、欧米の研究では焦点が当たってきたといえる。

2. 日本企業における若手社員

一方、日本においても、若手社員がその他の世代と異なる志向を持っていることが報告されている。例えば、高橋 (1997)は、世代によって組織をぬるま湯 (活性していない状態) と感じるかどうか異なっていることを明らかにしている。当時の調査によると、20 代前半の人材は自身が置かれている状況をぬるま湯ではないと感じている一方、20 代後半から 30 代にかけて体温が高く、システム温が適温となるため、ぬるま湯と感じる傾向にあるという。また、正木・岡田 (2016)は、若手社員が捉える働くことの意味づけが、経年的に変化していることを明らかにしている。彼らによると、若手従業員の働くことの意味づけは入社 1 年目から 5 年目にかけて「見習い」「試練の意義」「働きぎまの確認」と段階的に変化し、組織に適応していくという。

さらに日本企業では、若手社員の離職を防ぐための議論がされてきた。日本では、新卒で就職した若手社員が 3 年以内に離職する割合が、中卒で 7 割、高卒で 5 割、大卒で 3 割とも言われており (黒澤・玄田, 2001)、若手の離職を防ぐことは人事の研究者の中で関心事項とされてきた。例えば 新井 (2011)は ES 調査 (従業員満足度調査) をして、若年層と管理職のギャップを把握することで、若年層が望むマネジメントができる可能性を示唆している。例えば尾形 (2012)は若年層が職場で働きだしたときに感じるリアリティ・ショックに注目し、特定のリアリティ・ショックが退職意思に結び付いていることを明らかにした。

このように日本企業においても、若手社員は他の世代の社員と異なる志向を持つ対象として注目されてきた。特に、若年層の離職は、その他の世代の離職よりも、特別な関心が寄せられてきた。これは、年功序列が中心で若い人に権限が与えられないこと、高齢化社会で若年層が少なくなっているという、日本企業の特徴を反映している可能性もある。

3. 若手社員の積極的な活用

以上の研究は、若手社員を庇護するような視点から、若手社員への施策を議論してきた。それに対して近年は、若手を抜擢して、活用することが、企業のパフォーマンス向上に役立つことが示されるケースが掲示されている。その中の一つが、「若手プロジェクト」である。

若手プロジェクトとは、「一定の年齢以下の若手社員を意図的に集めて新たな取り組みをさせるプロジェクト」のことである。若手の定義は企業の中で相対的なものであり、企業の中で「若手」とみなされた社員を、「若手社員」と定義する。この若手プロジェクトは、若い人を集めることで、これまでにはない新たなアイデアが生まれ組織に新しいものももたらせられる、というストーリーの中で取り上げられることが多い。例えば、曾山・栗木 (2018)は、サイバーエージェントの事例を取り上げ、あえて若手 (新卒 1~3 年) に子会社

の社長を任せることで、経営の経験を積ませ、社内スタートアップが生まれやすい状況を作り上げているという。また、安井（2003）は、1990年代のブラザー工業において、30代のチームが21世紀のあるべき姿や事業構造を考え、それを実行したこと結果、プリンター事業などの新たな事業への転換が進んだことが明らかにされている。また近年では、若手官僚が自由に政策提言を行うということが、経済産業省¹、厚生労働省²、内閣人事局³などで行われている。

しかしながら、このような若手プロジェクトについて、学術的な蓄積はほとんどない。既存研究は、若手社員の離職をどのように防ぐかという議論はされてきたものの、若手を活用することの効果や、さらにはどのように活用することが望ましいのかに関する議論はされてこなかった。若手社員を辞めさせないための施策が強調される一方、若手社員の積極的な活用の議論は十分には行われていないのである。

もちろん、若手が単なる受け身の存在ではないことも、既存研究では明らかにされている。尾形（2016）は、若年者が組織に適応する際、単に環境から影響を受けるのではなく、自らが環境に影響を与える「プロアクティブ」な側面があることを明らかにしている。しかしこれらの研究は、若年者という個人における主体的な側面を明らかにしたにすぎず、「若手プロジェクト」のような若手社員の積極活用の効果に関する議論はされていない。

このような若手プロジェクトに関する学術的な議論は、若手プロジェクトが増えているという現実の要請にもこたえるためにも重要であろう。前述の通り、若手プロジェクトは政府機関でも近年導入されており、日本においてある程度観察できる取り組みであると考えられる⁴。にもかかわらず、若手プロジェクトに対する学術的な基盤がないことは、若手プロジェクトを導入する実務家の要請に十分にこたえられていないことになるだろう。

以上から本稿は、日本企業で導入されている若手プロジェクトについて「RQ1：若手プロジェクトの効果は何か」「RQ2：若手プロジェクトの効果を引き出すためのマネジメント要因は何か」の二つのリサーチクエスチョンを提示する。この二つのリサーチクエスチョンにこたえるために、本稿は二つの分析を行う。まず、公刊データの分析による研究（分析1）であり、RQ1に答えることを目指す。もう一つは、分析1で明らかになった若手プロジェクトの効果をもとに、実際の企業の事例を分析する研究（分析2）である。ここではRQ2について議論をする。

¹ <https://www.meti.go.jp/press/2020/04/20200422001/20200422001.html>（2024年3月14日閲覧）

² mhlw.go.jp/stf/shingi/youth_team.html（2024年3月14日閲覧）

³ https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/wakate_r040428.html（2024年3月14日閲覧）

⁴ なお、官僚においては確認できるだけでも30年前から若手プロジェクトは行われている。例えば日経ビジネス1994年10月24日号では、通産省において若手意思決定機関、「法令審査委員会」が改革に乗り出したことが記されている。この組織は若手（30代後半以下の課長補佐）が22人集まって、議論をしているという。若手プロジェクトは日本の公機関においても、ある程度歴史のある取り組みといえる。

Ⅲ. 分析 1：公刊データの分析

1. 方法論

まず、「若手プロジェクトのマネジメントにおける効果は何か」を明らかにするために、公刊データを分析する。公刊されている資料から、企業における若手プロジェクトについて内容分析し、若手プロジェクトの情報とその成果について整理することで、若手プロジェクトの効果について、類型化を図る。

本稿で分析する公刊データは日経 BP に掲載されている雑誌記事である。日経 BP は、日経ビジネス他、様々な企業の事例が掲載される雑誌であり、日本のビジネス雑誌として最もポピュラーな雑誌の一つである。この雑誌記事において、日経 BP 検索記事サービスを使う。ここで「若手社員&改革」「若手社員&変革」で記事を検索し、本稿が示唆する若手プロジェクトにあたる事例を収集した。「改革」「変革」を入れたのは、若手プロジェクトの中でも、組織を大きく変えるようなものに限定するためである。結果、2024年3月15日時点で、1066件の雑誌記事が抽出された。それらについて次の基準で若手プロジェクトかどうかを精査した。

- 1) 企業において若手といわれる人材を中心に集められたプロジェクトかどうか。
- 2) プロジェクトの成果に関する記述があるか（失敗含む）。
- 3) 抜擢人事、単なる世代間教育、若手座談会については排除。

この基準で調査した結果 35 件の若手プロジェクトが抽出された。これらについて、企業名、プロジェクトの名前、若手の定義、プロジェクトの人数、集め方、若手を集めた理由、成果をまとめたものが表 1 である。

表1 若手プロジェクトの一覧

事例番号	年代	媒体	企業	プロジェクトの名前	若手の定義	人数	集め方	若手である理由	成果
1	1986年	日経ビジネス	カゴメ	21世紀委員会	40歳以下	25名	公募	企業の将来を考えるならば若手だと判断したから	新たなビジョンの作成 他部署への変革意識の向上 参加メンバーの自己啓発
2	1991年	日経ビジネス	富士フィルム	社内起業塾	30歳前後	16名	推薦	不評だった教育内容を変革する中で若手にも焦点を当てるため	新規事業の種
3	1991年	日経ビジネス	文化シャッター	21世紀委員会	35歳以下	19人	公募	若手を活性化させたいから	違う部門の人とのコミュニケーション 視野の拡大 新たな業務の提案
4	1992年	日経ビジネス	白洋舎	青年重役会	35歳以下	8人	推薦	現場の声を聴きたいから	現場の声を経営に届ける
5	1998年	日経情報ストラテジー	アラコ	ERPパッケージ導入プロジェクト	不明	不明	不明	今までにとらわれない発想が欲しいから	パッケージの導入
6	1999年	日経デザイン	テレビ東京	TX21プロジェクト	平均29歳	不明	不明	不明	新たなコンセプトの提示
7	1999年	日経ビジネス	トヨタ	VVC	不明	40名	不明	若年層顧客開拓のため	うまくいかず、奥田社長の退任に伴い危機

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

表1 若手プロジェクトの一覧(続)

事例番号	年代	媒体	企業	プロジェクトの名前	若手の定義	人数	集め方	若手である理由	成果
8	1999年 /2000年	日経ベン チャー	日本 原料	高萩工場リニューアルプロ ジェクト	入社2年目ま で	10人	不明	事故を起こした会社の 風土改善の一貫のため	24時間操業の最新工場に 生まれ変わる(生産コスト 30%減、生産能力2倍) 古参社員の発言力が休息に 弱まる
9	2000年	日経ベン チャー	ぴあ	企業理念策定	20代後半	不明	不明	大企業病にかかっている ことに若手が危機感 を持っていたため	ぴあアイデンティティの策 定
10	2000年	日経情報 ストラテ ジー	伊藤 忠商 事	eCOM チーム	20代~30代前 半	約50人	不明	ベンチャー創設のため のアイデア創出のため に若手を勇気づけた かった	若手を勇気づける試み のちに「ネットの森」と呼 ぶ企業支援ができる
11	2000年	日経ビジ ネス	三菱 商事	社長に意見を具申するタス クフォースチーム	30代後半から 40代前半	約20人	不明	将来をかける判断にな るため将来を担う若手 にやらせたいから	経営者への提言 若手の熱気
12	2001年	日経ビジ ネス	ケン ウッド	デジタルネットワークプロ ジェクト	不明	不明	有志	不明	全社に広がらず挫折
13	2001年 /2002年	日経ビジ ネス	スル ガ銀 行	ジュニアボード(元 DKYL)	不明	12~20 名(3~4 組)	不明	保守的な文化を打ち破 るため 若手を鼓舞するため 現場のアイデアを出 させるため	経営改革プランを役員の前 でプレゼン チームの提案は通常その場 で即決

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

表1 若手プロジェクトの一覧(続)

事例番号	年代	媒体	企業	プロジェクトの名前	若手の定義	人数	集め方	若手である理由	成果
13	2001年 /2002年	日経ビ ジネス	スル ガ銀 行	ジュニアボード(元 DKYL)	不明	12~20 名(3~4 組)	不明	保守的な文化を打ち破るため 若手を鼓舞するため 現場のアイデアを出させる ため	経営改革プラン を役員の前でプ レゼン チームの提案は 通常その場で即 決
14	2001年	日経コ ンピュ ータ	川崎 重工 業	ビジネスプロセスリエンジニアリ ングプロジェクト(八千代工場)	20代~30代 が大半	8人→40 人	不明	凝り固まった会社を大胆に改 革するには大きなエネルギー と柔軟な発想が必要なため	SAPを導入し、 稼働。帳簿用紙 の種類が70%減 少 議論の中で現場 の生の声を聴く
15	2002年	日経ビ ジネス	ヤマ ハ	ミレミアムボード	30歳前後	15人	公募	若い顧客へのイメージの浸透 が今一つであり、さらに若手 社員の元気が表に出にくかつ たから	ヤマハブランド の基本理念の策 定 社内の活性化の 狙い

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

表1 若手プロジェクトの一覧(続)

事例番号	年代	媒体	企業	プロジェクトの名前	若手の定義	人数	集め方	若手である理由	成果
16	2002年	日経ビジネス	内田洋行	次世代ソリューション開発センター	新入社員全員、入社2年目10名、上司	48人	不明	若い発想によるビジネスの創出を期待したいため	若手に対するITに関する教育 いくつかの新規ビジネス 若手社員の愛社精神や気概の芽生え
17	2003年	日経ビジネス	ローソン	100日プロジェクト	不明	6人	不明	不明	郵便ポストをコンビニに設置
18	2004年	日経アドバンテージ	日登美	日登美・イノベーション・チーム	20代~40代	12人	選抜	不明	ビジョン作成 指標作成(バランススコアカード)
19	2004年	日経ビジネス	日本郵船	もの運び・テクノロジー・インスティテュート	30代中心、1人40歳	7人	不明	若い人を中心に古い殻や風習を壊し、組織の壁を取り払うため	顧客の声に紐づいた技術開発
20	2007年	日経情報ストラテジー	UFJ	BSCライン	30~40代前半	23人	不明	不明	BSCの啓もう・教育

出所) 日経BP社の雑誌記事より筆者作成

表1 若手プロジェクトの一覧(続)

事例番号	年代	媒体	企業	プロジェクトの名前	若手の定義	人数	集め方	若手である理由	成果
21	2009年	日経ビジネス	菱食	トップガンプロジェクト	35歳以下	15人	不明	これからの30年を戦える若手を育てるため	10年後のあるべき会社の姿の提示
22	2010年	日経ビジネス	王子製紙	環境コミュニケーション委員会	不明	約30人	不明	会社の不祥事があった後に、企業の風土に染まり切っていない人に改革意識を牽引させるため	社外の声を聴く&冊子を社内に配る
23	2010年	日経ビジネス	東京海上日動システムズ	ワークスタイル改革委員会	20~30代	不明	不明	縦割りの指示待ち人間が多かったため、それを打破するため	自由に社員が交流するコミュニティ 縦割り組織の弊害の解消
24	2012年	日経ものづくり	タタ	ナノ開発コアメンバー	25~35歳	7人	不明	発想力にも行動力にも富む若い開発メンバーに任せなかったため	これまでと意識を変革した自動車の開発
25	2013年	日経トップリーダー	大峰堂	経費削減チーム	不明	2~4人	不明	新しい発想に期待したから	削減案の提示
26	2013年	日経トップリーダー	タカヤ	新規事業の立ち上げ	20代~30代	7人(女性)	公募	不明	新ブランド若手社員のやる気向上
27	2013年	日経コンストラクション	五洋建設	勉強会	入社4年目の同期	5人	自主的	会社への不満がある中、同期が集まり、何かできないか考えたから	テキストの作成 教育改革

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

表1 若手プロジェクトの一覧（続）

事例番号	年代	媒体	企業	プロジェクトの名前	若手の定義	人数	集め方	若手である理由	成果
28	2017年	日経デザイン	ヤマトインターナショナル	若手 Change プロジェクト	不明	不明	不明	先 10 年戦える小売型アパレルへの転換をしたかったのと、オフィスに若手が不満を持っていたから	新たなオフィスへの変更
29	2020年	日経ビジネス	AGC	若手共同研究	不明	10 人程度	不明	部門間の垣根を壊すため若手同士の交流を増やしたかったから	社内の知り合いを増やす
30	2020年	日経ビジネス	オリオンビール	100 日プラン	不明	30 人弱	不明	不明	新ミッションの策定
31	2020年	日経 ESG	古河電工	2030 年のビジョン策定プロジェクト	不明	不明	不明	将来の経営を担うメンバーに考えてもらいたかったから	新ビジョン策定
32	2021年	日経ビジネス	アース製薬	テーマ創出会	不明	4~5 人	不明	不明	コミュニケーションの改善 新製品（少ない）
33	2021年	日経トレンドィ	旭酒造	クラフト獺祭プロジェクト	入社 2~5 年目	2 人	不明	従来のイメージにとらわれない次世代の獺祭らしい獺祭を作るため	自由な発想で作った新たな獺祭
34	2023年	日経コンピュータ	NTT データ	100 人プロジェクト	30 歳前後	100 人 (12 チーム)	選抜	不明	新バリュー 新たな方向性
35	2024年	日経 ESG	日立ソリューション	ワーキンググループ	不明	19 人	不明	不明	ミッション、ビジョン、バリューの策定

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

2. 若手プロジェクトの周辺情報の分析

まず、プロジェクトとして挙げられたものの年代を見ると、古くは1980年代からこうした議論があったことが分かる。その後1990年代、2000年代、2010年代とコンスタントに取り上げられてきたことから、日本企業においてある程度長期的にみられる取り組みであることが分かる。

次に、若手の定義、人数、集め方などは、プロジェクトによってまばらである。若手の年齢は、最も若くて入社1年目、最も年を取って40代前半で、平均すると30代が多い。プロジェクトの人数は数名のものから数十人のものと多様である。集め方についても、公募、推薦、選抜、自主的（有志）などである。若手プロジェクトは企業ごとに独自に定義されていることがここからわかる。

次に若手を集めた理由が明記されている事例は25事例あった。それらから若手プロジェクトの理由を分類すると、7つに分類できる。それぞれの分類は以下である。また分類ごとにプロジェクトをまとめたものが表2である

- ①将来性：将来を担う人材に将来のことを考えさせるのが妥当と考えられるため。
- ②斬新性：伝統に縛られていない若手ならではの発想が期待できるため。
- ③固有知識：現場に近い、若い消費者の気持ちが分かる等、若手に特徴的な知識の活用が期待できるため。
- ④危機感：若手が何らかの危機感や不満を持っていたため。
- ⑤若手活性化：若手のモチベーションを上げるため。
- ⑥教育：若手に経験を積ませるため。
- ⑦波及効果：若手が頑張ることによって、他のメンバーへの波及効果が期待できるため。

この中から最も多いのは②斬新性であり10件確認できた。組織に染まっていない若手であれば斬新なアイデアが期待できるということは、多くのプロジェクトで理由として挙げられてきた。学術研究でも同じ組織に長くいるほど現状維持バイアスが強くなると言われており（Chio, Pathak, Hoskisson, & Johnson, 2022）、変革に向けてバイアスの少ない若手だから真新しいアイデアを出せるという期待は、多くのプロジェクトの背景にあるようである。次に⑦波及効果（5件）、⑥若手活性化（4件）、⑤危機感（3件）、①将来性（3件）、などが続く。波及効果は組織変革の第一歩として、まだ組織に長く染まっていない若手を使うという考え方である。若手活性化は若手のモチベーションを上げることを目的としたものであり、年功序列で若い人が意思決定権を持つことが少ないという日本企業の状況を踏まえたものである。危機感も近いものであるが、若い人の問題意識を解消することが目的となっている。①については、将来に関するビジョン等を作るのであれば、それにコミットできる社員にやらせる方が、より納得感の高いものができ、それにコミットさせることができるという考え方である。

表2 若手プロジェクトごとの「若手を集めた理由」の一覧

番号	企業	将来性	斬新性	固有知識	危機感	若手活性化	教育	波及効果	記述なし
1	カゴメ	○							
2	富士フイルム						○		
3	文化シャッター					○			
4	白洋舎		○						
5	アラコ		○						
6	テレビ東京								○
7	トヨタ			○					
8	日本原料							○	
9	ぴあ				○				
10	伊藤忠商事		○			○			
11	三菱商事	○							
12	ケンウッド								○
13	スルガ銀行		○			○			
14	川崎重工業		○						
15	ヤマハ		○			○			
16	内田洋行		○						
17	ローソン								○
18	日登美								○
19	日本郵船							○	
20	UFJ								○

表2 若手プロジェクトごとの「若手を集めた理由」の一覧（続）

番号	企業	将来性	斬新性	固有知識	危機感	若手活性化	教育	波及効果	その他	記述なし
22	王子製紙		○					○		
23	東京海上日動システムズ							○		
24	タタ		○							
25	大峰堂		○							
26	タカヤ									○
27	五洋建設				○					
28	ヤマトインターナショナル				○					
29	AGC							○		
30	オリオンビール									○
31	古河電工	○								
32	アース製薬									○
33	旭酒造		○							
34	NTT データ									○
35	日立ソリューション									○

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

3. 成果に関する分析

次に成果についての分類を行う。前述の若手を集める理由も含めて考えると、以下の5つに分類できる。この分類でまとめたものが表3である。なお、各事例の成果は1つだけとは限らない。

①モチベーション：若手を活用することで、若手が今後の仕事に対してモチベーションを上げる効果

②エデュケーション：プロジェクトを担当させることで、視野を広げる等、若手の成長につながる効果。

③コミュニケーション：若手同士、若手と経営陣、若手と他部門等、コミュニケーションを取り、ネットワークを広げる効果。

④イノベーション：新製品、新事業、新ビジョン等、これまでにないものを生み出す効果。

⑤アクティベーション：若手プロジェクトを皮切りに他の組織構成員を活性化させる効果。

モチベーションの例としてはタカヤという岩手県の建設会社の事例（事例番号26）がある。この企業は2002年に民事再生をしている中、新しい活動に活路を見出すため、リフォーム事業に本格的に取り組むことにした。その中で新規事業を出すために、公募で20代～30代の女性社員7名を集めた。ファッションなど流行に敏感な彼女らが、様々なアイデアを出すことで北欧的なデザインの新ブランドが立ち上がったという。さらにこの成功体験の結果、若手社員のモチベーションが上がったという。

エデュケーションの例としては文化シャッターの事例（事例番号3）がある。この企業は21世紀委員会と呼ばれる組織を作り、現場に埋もれがちな若手に全社的な問題について討議、提案させる場を設けた。その結果新たな戦略のコンセプトなどができたが、それに加えて他の部門とコミュニケーションをする中で、他の部門の人たちの置かれている状況を理解するようになり、若手社員の視野が広がったという。

コミュニケーションの事例としては、アース製薬の事例（事例番号32）がある。ここでは、開発部門に所属する若手がテーマを出し合う「テーマ創出会」が行われている。ここから新製品が出ることは多くないが、他の分野の人と交流することで、他部門の人にわかりやすく伝えたり、人の話を聞いたりという習慣がついて、コミュニケーションが改善したという。ほかにも、社内で知り合いをより増やす効果（AGC：事例番号29）、若手と経営者のコミュニケーションが改善した事例（白洋舎：事例番号4）、若手と外部のコミュニケーションが改善した事例（王子製紙：事例番号22）など、様々な事例がある。特に「縦割り」と評されるように部門間の壁が高くなった時や、組織の階層が増えてトップに現場の声が届かなくなった時などに、こうしたコミュニケーションの効果が期待されるようである。

イノベーションの事例は最も多い。大きく分けると、新たなビジョンや方向性を作るもの

と、新事業・製品を生み出すものがあげられる。前者としては、カゴメの事例（事例番号 1）がある。これは 1986 年に行われたものであり、21 世紀委員会が新たなビジョンを策定していた。ほかにも新たな経営プランを考えた事例（スルガ銀行：事例番号 3）、アイデンティティを策定した事例（ぴあ：事例番号 9）、ミッションやバリューを策定した事例（NTT データ：事例番号 34、日立ソリューション：事例番号 35）などがある。後者の例としては、旭酒造（事例番号 33）は、若手に任せることで、新たな獺祭という日本酒を作り上げることに成功していた。ほかにも、新事業を生み出したもの（内田洋行：事例番号 16）、既にある IT サービスの導入（アラコ：事例番号 5、川崎重工業：事例番号 14）、教育システムの構築（五洋建設：事例番号 27）、オフィスなどの変更（ヤマトインターナショナル：事例番号 28）があげられる。もっとも、真新しい製品・事業を一から作り上げたというケースは必ずしも多くはなく、失敗事例も見られる（ケンウッド：事例番号 12、トヨタ：事例番号 7）。

最後がアクティベーションである。組織変革の際に、若手が先鞭をつけることによって、他の組織に改善の機運が波及する効果が見られていた。例えば日本原料（事例番号 8）は工場の事故を起こした後、あえて若手に工場のリニューアルのプロジェクトを担当させた。その成果が出た結果、変革の抵抗勢力となりうる古参社員の発言力が低下し、変革がしやすくなったという。また王子製紙（事例番号 22）は、不祥事後、会社に染まり切っていない若手社員に変革をけん引させる中で、彼らが上層部に発言できるようにした。その結果、その他の社員も上司に対して自由な意見を言いやすい雰囲気が醸成されたという。

以上から、若手プロジェクトの効果として、モチベーション、エデュケーション、コミュニケーション、イノベーション、アクティベーションの 5 つが明らかになった。これらについては頭文字を取って、MECIA と呼ぶこととする。

表3 若手イノベーションの成果

番号	企業	モチベーション	エデュケーション	コミュニケーション	イノベーション	アクティベーション
1	カゴメ		○		○	○
2	富士フイルム		○		○	
3	文化シャッター		○	○	○	
4	白洋舎			○	○	
5	アラコ				○	
6	テレビ東京				○	
7	トヨタ					
8	日本原料				○	○
9	びあ				○	
10	伊藤忠商事	○			○	
11	三菱商事	○			○	
12	ケンウッド					
13	スルガ銀行				○	
14	川崎重工業			○	○	
15	ヤマハ				○	○
16	内田洋行	○	○		○	
17	ローソン					
18	日登美				○	
19	日本郵船				○	
20	UFJ				○	
21	菱食				○	
22	王子製紙			○		○
23	東京海上日動システムズ			○		
24	タタ				○	
25	大峰堂				○	
26	タカヤ	○			○	
27	五洋建設				○	
28	ヤマトインターナショナル				○	
29	AGC			○		
30	オリオンビール				○	
31	古河電工				○	
32	アース製薬			○	○	
33	旭酒造				○	
34	NTT データ				○	
35	日立ソリューション				○	

出所) 日経 BP 社の雑誌記事より筆者作成

IV. 分析 2：事例研究

1. 方法論

次に分析 1 で明らかになった効果 (MECIA) を引き出すためのマネジメントを明らかにするために、比較事例分析を行う。既存研究が明らかにしていない要因やメカニズムを明らかにするためには、定性分析が適していると考えられる (Eisenhardt, 1989)。

本稿で比較すべきは、MECIA それぞれの効果が見られた若手プロジェクトとそうでないプロジェクトである。そうした事例を収集するために、分析 1 で登場した企業、インターネットで若手プロジェクトと検索してヒットした企業の内、明確に成果の出ている企業に対してインタビューを依頼した。また、失敗事例については公刊されないことが多いため、若手プロジェクトにおいて何らかの失敗があった事例を集めていることを実務家に確認したうえで、いくつかの事例を集めた。結果、6社7事例が確認された。各企業の詳細をまとめたものが表 4 である。なお企業 A のみ、2つの事例が確認できた。いずれも日本企業である。

データの収集についてまとめたものが表 4 である。本調査では、若手プロジェクトに携わった人に対する半構造的インタビューを行った。また、D社、E社、F社については、公刊データや雑誌記事なども参考にした。

これらの事例について、概要をまとめたものが表 5、MECIA での評価をまとめたものが表 6 である。まずコミュニケーションの効果については、どの企業でも確認されたため、今回は比較することができなかった。そこで残りの、モチベーション、エデュケーション、イノベーション、アクティベーションについて、効果が見られた企業とそうでない企業の比較を行う。具体的な比較表は表 7 の通りである

表 4 インタビュー概要

企業	業界	場所	日時	所要時間	インタビューー
A 社	金融	外部研修所	2023 年 2 月 2 日	1 時間	・本部企画部門管理職
B 社	金融	外部研修所	2023 年 2 月 4 日	1 時間	・本部企画部門管理職
C 社	機械商社	C 社本社	2023 年 1 月 25 日	2 時間	・代表取締役社長 ・管理部経理課長
D 社	電機メーカー	D 社工場	2023 年 1 月 25 日	1.5 時間	・開発センター ソフト技術開発部 プロジェクト・マネージャー ・開発センター ソフト技術開発部 担当者
E 社	サービス業	E 社本社	2022 年 12 月 23 日	2 時間	・採用支援統括部長 ・営業部チーム長
F 社	素材メーカー	オンライン	2023 年 1 月 23 日	1 時間	・技術本部開発推進チーム ユニットリーダー ・デジタルイノベーション推進部 プロフェッショナル

表 5 事例の概要一覧

企業	業種	プロジェクトの内容	若手の定義	人数	集め方	理由
A 社①	金融	部内効率化	20 代～35 歳	5 人	選抜	斬新性
A 社②	金融	地方再生	20 代～35 歳	3 人	選抜	斬新性
B 社	金融	中期経営計画のビジョン作成	20～40 代	60 名	自薦・他薦	斬新性
C 社	商社	長期的なビジョン策定	35～40 代前後	10 名程度	選抜	将来性、教育、波及効果
D 社	メーカー	AI 教育プロジェクトの立ち上げ	新卒	数名程度	選抜	固有知識
E 社	サービス	若手役員会	30 代前半～40 代前半	15 名	選抜	教育
F 社	メーカー	若手のコミュニティづくりプロジェクト	入社 10 年目前後	100 名	希望者	波及効果

表6 事例の成果一覧

企業	結果	成果	M	E	C	I	A
A社①	事前に部長から許可をもらい、公開したところ、反発を受け立ち消えになった	<ul style="list-style-type: none"> ・その後の仕事へのモチベーションは下がる。 ・メンバーは学びもなかったと評価。 ・当時の仲間とは良いネットワークを作れた。 ・取り組みは実現せず。 			○		
A社②	3か月後に社長報告をし、反応は悪くなるものの、その後自然消滅	<ul style="list-style-type: none"> ・その後の仕事へのモチベーションは下がる。 ・メンバーは学びもなかったと評価。 ・当時の仲間とは良いネットワークを作れた。 ・取り組みは実現せず。 			○		
B社	提言の一部が中期経営計画に採用	<ul style="list-style-type: none"> ・少しでも採用されたことでモチベーションが上がった人満と、不満を持つ人に分かれる。 ・自社の将来について考える経験を詰めた。 ・若手同士と若手と管理職で関係を作れた。 ・提がスケールダウンされながら一部採用。 	△	○	○	△	
C社	検討結果について経営陣が賛否両論。最終的には一部が次期中期計画に織り込まれる	<ul style="list-style-type: none"> ・発表会で否定的な意見をもらった際に低下する。 しかし、提言の一部が新規計画に盛り込まれることを後ほど社長から聞き、モチベーションが回復。 ・自己業務以外の知識が向上。 ・メンバー間の信頼関係や相互関係が向上。 ・提言の一部が採用。 	△→○	○	○	△	

注) 空欄はその効果が確認されてこなかったものを意味する。

△はインタビュワーの知る限り、その効果が一定程度現れたものの、総合的に高くは評価できるわけではないものを意味する。

▲はインタビュイーが「そこまでの効果ではないが元々これくらいでよい」と判断したものである。

○はインタビュワーがその効果を確認し、高く評価できるとしたものである。

表6 事例の成果一覧(続)

企業	結果	成果	M	E	C	I	A
E社	参加者はイベント運営のタスクをこなしながら、戦略提言を経営報告。 30年以上行われている。	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアアップの機会であり、経営者とコミュニケーションも取れるためモチベーションは上がる。 ・教育制度の一環としての位置づけがあり、経営者からのフィードバックを得ることで成長できる。 ・メンバー間のコミュニケーション、経営陣とのコミュニケーションが活発に行われる。 ・経営改革のアイデアは大きなものは元々期待していないが、部門横断的な外部イベントの企画は毎年行っている。また、議論の中で人事の施策等のアイデアが出てきて、反映されることもある。 ・他の部門にも知れ渡っており、ここでの活動が他部門に影響を与える。また、ここから幹部候補が出るため、長期的な会社の方向性にも影響を与える。 	○	○	○	▲	○
F社	部門横断的な1600名のコミュニティの誕生多様性のある取り組みが自律的に広がる	<ul style="list-style-type: none"> 主体的に参加する中でモチベーション向上。 ・多様な取り組みからの学び。 ・部門を超えたコミュニケーションの実現。 ・イノベーションは目的ではない。 ・プロジェクトに参加していない社員も影響を受け、ボトムアップの活動が次々に現れる。 	○	○	○		○

注) 空欄はその効果が確認されてこなかったものを意味する。

△はインタビュー者の知る限り、その効果が一定程度現れたものの、総合的に高くは評価できるわけではないものを意味する。

▲はインタビュー者が「そこまでの効果ではないが元々これくらいでよい」と判断したものである。

○はインタビュー者がその効果を確認し、高く評価できるとしたものである。

表7 事例比較

	成果を高くは評価できない	成果を高く評価できる
モチベーション	A社	B社、C社、D社、E社、F社
エデュケーション	A社、B社一部、C社一部	B社一部、C社一部、D社、E社、F社
イノベーション	A社、B社、C社	D社 (E社)
アクティベーション	A社、B社、C社、D社	E社、F社

注) E社のイノベーションは当初から大きなものを期待しているわけではないため、D社と完全には同列ではない。

2. モチベーションの成功要因

若手プロジェクトにおいて、若手のモチベーション向上の効果が見られた事例とそうでない事例を比較すると、「プロジェクトを統括するマネジャーの一貫したコミットメント」の有無が明らかになった。

まず、効果が見られなかった事例では、いずれもプロジェクトの統括をするマネジメント層が途中でコミットメントを辞めてしまっていた。いずれの事例も、当初はメンバーに選ばれたことにモチベーションを感じて取り組んでいた。しかし、最終的には、次の仕事への活力のようなものを感じることができなくなっており、その理由として、マネジメント層の姿勢が指摘されていた。A社では、部内効率化のプロジェクト（プロジェクト①）では部長が、地方創生のプロジェクト（プロジェクト②）では社長が、若手のアイデアに対して途中でコミットメントを示さなくなってしまう。A社のインタビューは「途中ではしごを外された」と感じており、それがメンバーのモチベーションを下げたという。同様にB社もC社もモチベーションを低下させた社員は、成果報告時にトップマネジメントがコミットメントを示さなかったときに、モチベーションの低下を感じていた。

それに対して、D社、E社、F社では、プロジェクトにおいてマネジメント層が一貫してコミットメントをしていた。D社のプロジェクトはボトムアップ的に始まったが、トップマネジメントが若手社員と定期的にコミュニケーションをとり、支援をしている。E社では、プロジェクトメンバーは月1回メンターとの進捗打合せを行い、また四半期に一度のトップマネジメントへの報告を行うなど、上位層と頻繁にコミュニケーションを取って、フィードバックをもらっている。実際に、こうした経営者と頻繁にコミュニケーションを取れることが、モチベーションを上げるとE社のインタビューは説明していた。また、F社も経営トップがプロジェクトの存在を認め、活動を積極的に後押ししてくれているとインタビューは感じていた。例えば、プロジェクトチームが使っているメールマガジンに入社2年目の若手社員の投稿がなされたときに、社長や会長が返信することもあるといい、わかりやすい形でコミットメントが示されていた。

また、注目すべきは、モチベーションの低下がみられたC社の若手社員において、経営者のコミットメントが明らかになると、モチベーションの回復が見られたことである。当初、提案に対する批判を受けた若手社員はモチベーションを下げていたが、その後経営者とコミュニケーションを取り、プロジェクトの提言が一部とはいえ全社方針に組み込まれる見込みであることが判明すると、「若手プロジェクトも無駄でなかった」と、今後の仕事へのモチベーションを高めていた。すなわち、トップがコミットする姿勢が戻ってくると、モチベーションの回復が見られたのである。

3. エデュケーションの成功要因

エデュケーションに関しては、A社以外は全て何らかの面で学びを得たという発言があった。A社と他社のプロジェクトの最大の違いは、モチベーション向上が少しでも見られた

かどうかである。

A社のインタビューイは、マネジャーが梯子を外した若手プロジェクトにおいて、「徒労感を感じ、そこで学ぶものは何もなかった」と振り返っていた。A社の若手プロジェクトは、若手同士でコミュニケーションを取り、議論をしたうえで報告するものであったため、内容的に学ぶものがなかったとは言い切れない。しかし、インタビューイ自身が学ぶものがなかったと感じているのは、結果的にモチベーションが低下し、そのプロジェクトをネガティブにとらえているためである。すなわちモチベーションが低下したことが、そのプロジェクトからの学びに影響を与えていると考えられる。

4. イノベーションの成功要因

事例研究の結果、イノベーションを若手プロジェクトの当初目的にしていたA社は、求められていた目的を達成できていなかった。B社、C社は、プロジェクトの当初の目的に対し一定の成果はあったものの、結果に対しては不十分であり課題が残った。一方、D社においては、当初の目的を達成していた。また、E社は、イノベーションを当初の目的にしていなかった中で、一定の成果を出していた。

成功事例と失敗事例の両者の大きな違いは、プロジェクトの対象範囲の設定である。A社若手プロジェクト①は、若手に対しフラット、かつ斬新な目で「新たな削減の方策を考える」ことを目標に業務改革活動が行われた。しかし事前に何をすべきかが明確ではなかったため、結果としてその削減案が現場から反発を受け、提案した業務改善案は一切実行されなかった。また、A社若手プロジェクト②は、「地方創生」という新規事業の課題が与えられたものの、そこに際してどのようにアプローチをすべきかが示されていなかった。さらに、「地方創生」を考える事業部門が他にある中、ただ若手が集められても社長が期待する斬新で大胆なアイデアを出すことができなかった。B社の若手プロジェクトは、次期中期経営計画策定に係る中計ビジョンの策定で、経営陣が考えるあるべき姿などが明確に提示されないままプロジェクトは進められた。さらにC社の若手プロジェクトは経営トップから、「自由な発想で会社の未来を描く」というテーマのみが与えられ、明確な目標が示されなかった。これらのプロジェクトは若手の斬新な発想に期待するためもあり、何をやってよくて何をやってはいけないのかの事前の設定があいまいなままプロジェクトが始まったため、結果的に経営陣の枠を飛び出しすぎたか、もしくは小さくまとまりすぎたと判断されたのである。

それに対して、D社の若手プロジェクトでは、会社の中期戦略として一部署がAIプロジェクトを発足し、AIの専門家である若手の活躍によって、当初の目的に対し成果を出している。元々、AIに係る教育と人材育成というプロジェクトの範囲が明確に示されており、やるべきことが明確だった。一方、E社の若手プロジェクトは、教育制度としての役割も明確で、戦略提言や部門横断的な外部向けイベントの企画運営を行っている。イノベーションを当初の目的にはしていないが、組織の改革につながる戦略提言（人事制度など）も数は少

ないが行われている。戦略提言を検討させる際には、トップからテーマが出され、さらにいつまでにやるべきかのゴールが明確にされていた。さらに新規事業の創出のような大きなインパクトのあるものは必ずしもやらなくてよいと考えられていた。すなわちこれらの事例では、やるべき範囲を限定することで、イノベーションを促していたのである。

この点について、F社のインタビューは若手がイノベーションを出すうえでの弱点について言及していた。彼は「年次が若すぎると社内の誰に相談してよいかもわからず、社内のビジネスの経験値がないと制度や大事な思想がわからない」と説明していた。若いということはその分経験が浅いという弱みがあるため、若い人に任せれば新しいものが出てくるわけではないのである。

5. アクティベーションの成功要因

最後に、E社とF社の事例のみ、アクティベーション、すなわち若手プロジェクトが他の組織の活動に影響を与えていた。E社とF社の事例と他社の事例を比較すると、2つの違いがある。それは、「若手プロジェクトを組織内の他の施策や仕組みと関連させていること」「トップマネジメント自らそのプロジェクトへの注力を宣言し、認知を高める活動を行っていること」である。

E社の若手プロジェクトは元々、その活動自体が他の組織への影響を与えることを前提に作られている。この若手プロジェクトでは通常業務外での対応が必要なため、若手プロジェクトのメンバーにはリソースに限界があり、そもそも参加していない人間が彼らの本業の仕事をサポートしてあげることが不可欠になる。また、部門横断的な外部向けイベントの運営を担っていることから、若手プロジェクトを通じて他の部署に影響を与えることになる。つまり、若手プロジェクト自体の位置づけが、他の組織との協働を前提とされているのである。

さらに、この若手プロジェクトは、幹部候補生の教育という目的がある。そのため、この活動を通じて経営者の考えを理解した人材を育成することができ、その人材が組織に戻ることで、より広い範囲に影響を与えることができる。さらにE社では、この若手プロジェクト以外に、よりジュニアの段階や、よりシニアの段階での教育制度として同じようなプロジェクトが用意されており、経営幹部としてステップアップしていく道筋が明確になっている。このように教育の側面を明確にすることで、若手プロジェクトが組織全体に与える影響力を担保しているのである。

また、この若手プロジェクトは、トップマネジメントの肝いりであることも、社内で強調されている。実際に若手プロジェクトにはトップもたびたび参加している。そのため、他部門のメンバーも基本的にこのプロジェクトに対しては協力的であり、若手プロジェクトが他の組織を動かしやすい土壌が作られている。

一方、F社の若手プロジェクトは、発足当時は100名程度であったが、その後徐々に広がりを見せた。結果、現在では若手に限定されたものではなく、およそ15のグループ、2,000

人ほどのメンバーが参加し組織や専門性を越えて、多様な人と人との「ゆるやかにつながる」実践型コミュニティへと変化している。若手プロジェクトによって、従業員の行動が活性化し、その自主性を引き出すに至っている。

ここまで F 社内で拡大し、浸透した背景は三つある。一つ目は、若手プロジェクトがその他の施策と連動していることである。若手プロジェクトがメールマガジン配信、VR を活用した工場見学、ナレッジマネジメントの一環である社内勉強会などユニークな活動を立ち上げている。また、組織カルチャーの改革に関する F 社の施策のなかにトップマネジメントと若手や各拠点社員との対話集会があるが、若手プロジェクトの一部として、運営や対話のファシリテートを行っている。つまり、若手プロジェクトが単体だけで存在しているのではなく、組織に埋め込まれているのである。

二つ目は、若手プロジェクトが新入社員研修やキャリア入社研修のプログラムの 1 コマとして組み込まれていることである。F 社の方針として若手プロジェクトの普及や拡大を志していることが研修受講者には伝えられている。

三つ目は、年に一回行われるトップマネジメントと社員が対話するイベントの中で、トップマネジメントが若手プロジェクトに対する認知や称賛を継続して発信していることである。また、そうした取り組みを自社の取り組みを扱った著書においても記述している。すなわち、トップマネジメントが若手プロジェクトの活動の位置づけを明確に説明し、積極的に後押ししているといえる。

このように、E 社と F 社の若手プロジェクトでは、まず、若手プロジェクトが単体で存在しているのではなく、組織内の他の施策や仕組みと関連している。若手プロジェクトが他の施策と連動することで、組織全体に波及しやすくなっているのである。次に、トップマネジメント自らそのプロジェクトへの注力を宣言し、認知を高める活動を行っている。その結果、従業員は若手プロジェクトに注目し、その影響を受け入れる土壌ができていているといえる。

逆にアクティベーションが強く観察されなかった企業では、若手プロジェクトが単発のプロジェクトとして行われていたり、他の施策と連動したりすることは行われていなかった。A 社の 2 プロジェクトはどちらも秘密裏に行われたものであり、結果として、全社に広まる土壌を用意できていなかった。B 社や C 社の事例は、単発のプロジェクトであり、他の施策との関連は明確ではなかった。また D 社の事例は、あくまでも AI の教育とだけ位置づけられ、他の部門や施策との連携は行われていなかった。

6. 命題

以上の事例分析から、若手プロジェクトの主な効果である「モチベーション」「エデュケーション」「イノベーション」「アクティベーション」を引き出すために必要なマネジメント要因に関する命題を提示する。

まず、モチベーションにおいては、プロジェクトを統括するマネジャーのコミットメントが必要であることが明らかになった。一般的に上司はモチベーション低下の衛生要因とさ

れ (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)、一部の研究ではリーダーと部下の関係性が良いほど、従業員のモチベーションは上がることも示されている (e.g., Scaduto, Lindsay, & Chiaburu, 2008)。また、非欧米圏 (中国) を対象にした研究では、上司への忠誠心が高いほど、従業員のパフォーマンスが高くなるという結果も出ている (Chen, Tsdui, & Farh, 2002)。これらの研究は、プロジェクトをサポートする立場のマネジャーのコミットメントが若手のモチベーションに影響を与えるという本稿の結果と整合的である。特に日本企業の若手プロジェクトの文脈では、若手に権限などが与えられていないことが多いため、マネジャーのコミットメントがあつてこそ、プロジェクトが成り立つ側面があると言えよう。

さらに興味深いのは、そうしたコミットメントの有無に、個人のモチベーションが敏感に反応する可能性である。前述の通り、若手プロジェクトはサポートするマネジャーあつてのものであることが多いため、そのコミットメントが少しでも弱まると、若手は心理的にショックを受ける可能性がある。すなわち、過去にどれだけコミットしたかではなく、ある時点でコミットメントをしていないと思われると、モチベーションが下がる能性があるのである。もちろん、D社の事例が示す通り、コミットメントの姿勢が一時的に見えなくなってもあとで回復できる可能性もあるが、コミットメントを示さないことが、従業員のモチベーションを低下させるという影響には変わりはない。よって、以下の命題が成立する。

命題 1: 日本企業の若手プロジェクトにおいて、プロジェクトを支援するマネジャーのコミットメントが示されなくなると、参加者のモチベーションが低下する。

次にエデュケーションに対しては、マネジメントのコミットメントに付随する個人のモチベーションの影響が観察された。既存研究では、上司のネガティブなフィードバックが、個人の学習意欲をそぎ、結果として学びの成果に影響を与える可能性が示唆されている (Xing, Sun, Jepsen, & Zhang, 2023)。この研究を踏まえれば、若手プロジェクトでも、プロジェクトを支えるべきマネジャーがコミットメントを示さないことで、個人の意欲が減退し、学習の成果もなくなる可能性が示唆される。よって以下の命題が成立する。

命題 2: 日本企業の若手プロジェクトにおいて、参加者のモチベーションが低下すると、学習の成果も減退する。

三つ目にイノベーションであるが、ここで興味深いのはある程度の「範囲 (枠)」を決められたプロジェクトの方が、イノベーションとして成果が出しやすいということである。分析 1 で見たように、若手プロジェクトには「斬新なアイデア」が期待されることが多い。自由な発想を期待するために、枷となるものをなるべく外したいと考えるのは、マネジメント層から見たときに合理的な判断ではある。

しかし本稿が示したのは、こうした合理的判断の結果、むしろイノベーションが生まれな

い可能性である。若手はその分経験がないため、ビジネスの知識も、会社の方針や制度もわからないことがあり得る。日本企業の若手社員の育成について議論した高橋(2005)も「若い人は社会や会社のことは何も知らないのだ。彼らに意見を聞いても、正直、答えられないケースの方がはるかに多いはずである (p.201)」と主張し、若手に対して適度に関与することの必要性を説明していた。前提となる知識がない社員の「斬新なアイデア」は、突拍子もなさ過ぎて、実現可能性が低い可能性がある。その一方で、若手が会社の上層部の関係などを過度に恐れれば、「斬新」ではないアイデアが出てしまう可能性があるだろう。経験が少ない若手を集めたプロジェクトだからこそ、あえてやるべきことの範囲を与え、その中で取り組ませる方が、その範囲内で斬新なイノベーションが生まれる可能性がある⁵。よって以下のような命題が成立する。

命題3：日本企業の若手プロジェクトにおいて、プロジェクトの範囲が限定される方が、イノベーションを生む可能性が上がる。

最後に、アクティベーションについてである。事例分析を踏まえると、アクティベーションを起こす可能性を上げるには2つの要因がある。1つ目は若手プロジェクトを組織内の他の施策や仕組みと関連させることである。2つ目は、トップマネジメント自らそのプロジェクトへの注力を宣言し、社内外で認知を高める活動を行うことが求められることである。

これらはいずれにせよ、若手プロジェクトを単発のプロジェクトではなく、全社的な組織強化・変革の手段の一つと位置付けていることを意味する。分析1のカゴメの事例(事例番号1)も含めて、あくまでも若手は組織変革の象徴であり、そこを起点に組織を動かしていく。そのため、若手プロジェクトが他の施策と連動している方が望ましいし、トップ自らアピールをすることが重要となっていくのである。ここから、次のような命題が成立する。

命題4：日本企業の若手プロジェクトにおいて、a)若手プロジェクトを組織内の他の施策や仕組みと関連させる方が、またはb)トップマネジメントがそのプロジェクトの組織内の認知を高める方が、アクティベーションの効果が高まる。

⁵ 本稿を前提に実務家と議論した結果、オフィスの引っ越しのようなプロジェクトが、有効な若手プロジェクトである可能性が示唆された。オフィスの引っ越しは、いつまでに、どれくらいの予算でやるかも決まっており、ビルや場所などはすでに決まっている。また引っ越しなので、本当に真新しいものを生み出すというような難しさはない。その範囲の中で、新しいオフィスなどを考えさせると、若手にとっては自分の裁量でできる仕事でモチベーションが上がる一方、プロジェクトの経験を学ぶことができ、さらにさまざまなメンバーとのコミュニケーションをできる。その結果、引っ越し後のオフィスはシニアには思いつかない斬新なもの(配置、什器など)であることがある。こうした効果のある事例について、筆者は金融機関の支店、金融機関の本社、メーカーの本社の事例において確認している。また、分析1のヤマトインターナショナル(事例番号28)のオフィス改装の事例も、これに含めることもできる。

V. 結論

本稿は、日本企業において若手活用の議論が少ないことに注目し、若手プロジェクトの効果と、その効果を引き出すためのマネジメントについて、公刊データの内容分析とインタビューをもとにした比較定性分析から議論した。まず本稿は若手プロジェクトの効果として、モチベーション、エデュケーション、コミュニケーション、イノベーション、アクティベーションの5つがあることを示した。そのうえでこれらを MECIA と表現した。

次に、MECIA それぞれの効果に影響を与えるマネジメント要因を明らかにした。結果、MEIA の四つについて、それぞれ命題が明らかになった。モチベーション向上の効果は、プロジェクトを支援するマネジャーのコミットメントが薄れると、得にくくなる。エデュケーションの効果は、モチベーションが低下すると得にくくなる。イノベーションの効果は、特定の範囲を設けた方が、得やすくなる。アクティベーションの効果は、他の制度との連携やトップマネジメントの発信があるほど、得やすくなる。このように若手プロジェクトの効果に応じたマネジメントを示したことが、本稿の新たな発見である。

本稿の学術的な貢献は二つある。一つ目は、若手活用に関する既存研究の知見を深めたことである。日本企業では若手社員に注目した研究があり、若手を活用したプロジェクトについて言及した研究もいくつか見られていた。しかし、若手プロジェクトの効果を類型する取り組みも、その効果を引き出すためのマネジメントも明らかにされてこなかった。本研究は若手社員の積極的な活用という、実務的に認められるものの、アカデミックには十分に議論されていなかった分野に対して、事例分析を通じて、新たな基盤を提供したものとして評価できる。

二つ目は「弱い立場にある若手を活用する」という、日本企業に特徴的な現象に注目することで、欧米企業では十分に議論できていなかった従業員の世代に関する議論に、新たな視座を提供したことである。欧米の研究でも、若手従業員の特性に関する研究はあるが、海外では年を取った従業員が弱い立場に置かれ、彼らをどうインクルージョンするかの議論がなされてきた。それに対して日本では、年功序列的な制度を背景に、若手を活用するという議論が出ている。さらには少子高齢化が進んだ結果、若年層がマイノリティという状況にも置かれている。そうした日本特殊な状況に基づくことで、従業員の年齢に注目した欧米の研究に対して、新たな視座を提供できたことも、本研究の大事な貢献である。

本稿の実務的な貢献は二つある。一つ目は、若手プロジェクトの効果と有効な活用方法について、視座を与えたことである。若手プロジェクトの効果を明確にしたことは、今後若手プロジェクトを導入しようとする実務家の助けとなるだろう。本稿はまず、若手プロジェクトを支援するマネジャーの存在が重要であることを示した。トップマネジメントなど、若手プロジェクトを支援する立場の人間は、コミットメントを明確にし、その位置づけを明確にし、時には内外にその存在をアピールする必要がある。また、一見合理的にみられる「若手に任せる」という行為が、むしろ若手によるイノベーションを阻害している可能性も示唆し

た。若手プロジェクトを企画する実務家はこうしたマネジメント上の課題を理解する必要がある。

二つ目は、実務家に対して、若手プロジェクトが持つ意味を、客観的に見るための視座を提供したことである。そもそも若手プロジェクトは、若手が相対的に弱い立場に置かれるという、日本特有の状況を踏まえたものである。そのため、海外（日本企業の子会社等）でも有効であるとは限らない。また、イノベーションに限ってみれば、あくまでも新たな方向性・事業・製品の開発の手段の一つにすぎず、若手に任せたから他の手段と比較して素晴らしいものが出るとは限らない。若手の活性化、さらには企業全体の組織変革の象徴といった意味合いで活用することを考慮することも重要である。このように本稿は、若手プロジェクトが持つ意味を過大に評価しないための、実務的視座を与えている。

このような様々な貢献のある本研究であるが、いくつかの限界もある。まず、本稿は若手プロジェクトを行った日本企業の複数の比較事例分析を行ったが、対象に含まれていない企業への一般化可能性に限界はある。例えば比較的若いベンチャー企業では、若手の持つ意味が異なる可能性もある。また海外の企業においても、若手にフォーカスを当てたプロジェクトは皆無ではない（例：タタモーターズ：事例番号 24）ので、海外での同様のプロジェクトの効果やそのマネジメントについても検討の余地がある。より多くの対象への調査を行い、本研究が扱えなかった他の要因を検討する必要がある。

次に、データソースの限界である。今回の研究事例は、公刊データも利用したものの、主にインタビューを通じたデータ収集が主であり、インタビューの置かれた立場、インタビュー自身に内在する価値観や先入観によるバイアスは否定できない。今後はプロジェクトにかかわった従業員の多数への聞き取り調査や、社内資料の活用など、より多面的な調査を行うことが望ましい。

さらに、本稿が提示した命題について、定量的な検証はできていない。本稿は若手プロジェクトに本格的に焦点を当てたという点で先駆的な研究ではあるが、それゆえに命題の検証は今後の課題である。今後は質問票調査などを通じて定量的な調査を行う必要がある。

以上のような限界のある本稿ではあるが、本稿は日本企業に顕著な若手プロジェクトを本格的に研究した最初の研究である。本稿を通じて、若手社員に関する新たな議論が巻き起こることを期待する。

謝辞

本研究は日本生産性本部経営アカデミー経営戦略コース 2022 年度 A グループの共同研究の成果をベースにしたものである。また、本研究は JSPS 科研費 JP20H0152 の助成を受けたものである。

参考文献

- 新井みち子 (2011) 「ES 調査とそれに基づく組織改革」『日本労働研究雑誌』 53(12), 65-73.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies—large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23, 279-295.
- Baltes, P. B., Li, S., Lindenberger, L., Hommel, B., Aschersleben, G., & Prinz, W. (2004). Transformations in the couplings among intellectual abilities and constituent cognitive processes across the life span. *Psychological Science*, 15, 155-162.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Chiu, S. C. S., Pathak, S., Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (2022). Managerial commitment to the status quo and corporate divestiture: can power motivate openness to change?. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101459.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- 黒澤昌子・玄田有史 (2001) 「学校から職場へ 「七・五・三」 転職の背景 」 『日本労働研究雑誌』 490, 4-18。
- Li, J., Chu, C. W. L., Lam, K. C., & Liao, S. (2011). Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 247-270.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71-91.
- Li, Y., Kleshinski, C. E., Wilson, K. S., & Zhang, K. (2022). Age differences in affective responses to inclusion experience: A daily diary study. *Personnel Psychology*, 75(4), 805-832.
- Lattuch, F., & Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 605-627.
- 正木澄江・岡田昌毅 (2016) 「若手従業員の働くことの意味づけの移行に関する縦断的検討」『経営行動科学』, 29(2_3), 103-114.
- 尾形真実哉 (2012) 「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究—若年ホワイトカラーと若年看護師の比較分析—」『組織科学』 45(3), 49-66.

- 尾形真実哉 (2016) 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』 29(2), 77-102.
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(158), 158-188.
- Rabbit, P., Chetwynd, A., & McInnes, L. (2003). Do clever brains age more slowly? Further exploration of a nun result. *British Journal of Psychology*, 94, 63-71.
- Rabl, T., & Triana, M. D. C. (2013). How German employees of different ages conserve resources: Perceived age discrimination and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3599-3612.
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158-170.
- 曾山哲人・栗木契 (2018) 「社内スタートアップ創出への組織対応—サイバーエージェントが実践からつかんだ知見—」『マーケティングジャーナル』 37(4), 33-46.
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.
- 高橋伸夫 (2005) 『〈育てる経営〉の戦略 ポスト成果主義への道』講談社選書メチエ.
- Turek, K., Oude Mulders, J., & Stypińska, J. (2022). Different shades of discriminatory effects of age stereotypes in the workplace: A multilevel and dynamic perspective on organizational behaviors. *Work, Aging and Retirement*, 8(4), 343-347.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330.
- Xing, L., Sun, J. M., Jepsen, D., & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human relations*, 76(2), 310-340.
- 安井義博 (2003) 『ブラザーの再生と進化 価値創造へのあくなき挑戦』生産性出版.
- Wu, L. C., & Wu, M. (2011). Employee dissatisfaction with organizational change: An empirical study of a technology services company. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1304-1301.