

Youth Empowerment を促進するフィンランドの経営者層に関する研究

医療法人社団桜恵会*

熊野 栄

<要約>

本論文は、フィンランドの人材マネジメントの Youth Empowerment に着目し、その活躍を促進する経営者の考えを明らかにし、日本の経営者への示唆を考察した。

調査方法は、フィンランド企業 9 社の経営者に英語で半構造化インタビューと逐語化を行い MAXQDA ソフトにより質的分析を行った。

その結果、フィンランドの経営者層は、Youth Empowerment を必然的なものと捉えており、若者の価値を最新の情報・知識を持った存在として認識していた。積極的傾聴を行い組織、既存社員そして経営者自身も変革の機会としてとらえ、多様性を重視し、個人にあったアサインメントを行い、失敗を許容する組織が構築されていた。

日本の経営者に対しては、若者の価値認識、信頼、傾聴、失敗の許容、組織の変革が挙げられ、若者のみならず全社員の能力の最大化及び心理的安全性の構築に有用であると示唆された。

<キーワード>

Youth Empowerment 若者 フィンランド 北欧 人材マネジメント

1. はじめに

昨今、世界中で若者が社会のリーダーとして活躍しており、近年の日本社会においても、社会に活力をもたらす存在として若者に焦点があてられてきている。成人年齢引き下げ実施や日本経済の回復・発展のためにイノベーションを起こす人材、次の世界を作る若者に

期待が寄せられ（真壁, 2012）、日本人初の国際子ども平和賞受賞など多くの日本の若者がグローバルなフィールドで活躍している。

しかし、日本政府の若者への労働に関する施策は貧困・非正規社員・ニート問題に注力され（児美川, 2013）、若者が活躍しイノベーションを起こすような施策は見受けられない。人材マネジメントの観点からも従来の日本的雇用システムにより、若者は育成される者、教育が必要なものとして位置づけられており、若者を即戦力とした人材マネジメントは重視されていない（西村, 2014）。

また、当事者である若者も、チャレンジする気持ちや成長意欲はあるが周囲との調和や現実性を重視するために行動に繋がっていないことが指摘されており（パーソル研究所, 2020）、日本財団の18歳の意識調査「第46回-国や社会に対する意識（6カ国調査）-」では6カ国の中で「自身の将来や目標について」のすべての項目で最下位という結果となっている。

若者の活躍に積極的に取り組んでいる日本の企業においても、早期昇進や、若い人材を抜擢して役職をつけ経験値を上げる、育て伸ばすという取り組みとなっており（曾山, 2021）、若者への期待感や役割の重要性は認識されつつも、若者が既に持っている能力や感覚、価値観に対しての価値評価が正当になされていない（平賀, 2019）。

このような背景をもとに、本研究では、ヨーロッパで若者政策のモデルとなっているフィンランドに着目し、フィンランドの経営者の Youth Empowerment についての意識を明らかにし、フィンランドの人材マネジメントにおける Youth Empowerment の経営者の意識を概念化することで、今後日本の若者が活躍できる社会作りについて考察する。

本研究は、フィンランドの企業に焦点をあて、Youth Empowerment についての経営者の意識を明らかにすることで、今後日本の若者が活躍することできる人材マネジメントの新たな示唆を得ることを目的とする。

本研究で用いた用語を以下のように定義する。

・ Youth Empowerment: Empowerment : Empowerment とは本来持っている力を取り戻すことを意味する（片岡, 2010）。本文における Youth Empowerment は本来若者が持っている力が様々な要因により発揮できない状況にあるものを発揮出来る状態に戻すことと定義する。なお、本研究における Youth Empowerment とは、早期昇進や若いうちから人事制度上の地位や権力を与えることを指すものではない。

・若者: フィンランドの若者法に基づき成人年齢に達する18歳から29歳未満の者とする。

2. 先行研究レビューとリサーチクエスチョン

2.1 フィンランドを対象とした理由

研究対象として、フィンランドを選定した理由は次の通りである。一つ目に、フィンランドがヨーロッパの若者政策の最先端であるであることを挙げる（津富, 2013）。フィンランド若者法第一条において、「若者の成長と自立を援助すること、若者の積極的シティズンシップとエンパワーメントを促進すること及び若者の成長と生活環境を改善すること」を目的としており、「この目的の実現は、共同性、連帯、公平と平等、多文化主義と国際主義、健康的な生活及び生命と環境の尊重に基づいている」とされている。同法律では、若者を権利主体としその主体的社会参加とそのためのエンパワーメントを目的としている（津富, 2013）。

二つ目に、山田（2013）によると、フィンランドは日本と同じく少子高齢化社会が進む国家であり、日本に比べると小国ながらもリーマンショック以降の景気回復に成功している国である点を挙げる。日本とは人口も国家規模も異なり研究の価値は薄いという意見もあるが、小国の利点を生かして全体を見渡して施策を実施していく過程は日本の労働市場においても有益な部分が多用にある（山田, 2016）。また 2008 年にフィンランドのアールト大学の学生達から生まれた Slush は若手起業家やイノベーターが中心となり、世界的に若者の活躍を促進する風潮をもたらし、フィンランドにノキアショックで失った世界的な地位を取り戻すきっかけとなった（Turula, 2019）。

三つ目に、フィンランドは国連 World Happiness Report（2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023）で 6 年連続世界一幸せな国に選出されている点を挙げる。6 年連続の選出には国や行政だけでなく、若者の活動も貢献しており、大学生を対象にした若者の調査によると、フィンランドの学生の幸福度は、学業成績や学業における成功ではなく環境要因の重要性が指摘されており（Backman-Nord, 2022）、教育費用の削減反対運動や平等・権利を求め、自らの幸福を求めて学生達が活動している（YLE, 2023）。

最後に、日本とフィンランドの労働について比較してみると、欧米型に比べ、フィンランドと日本には勤続年数の長さや雇用の安定性など類似する雇用慣行がみられることを挙げる。JILPT 国際労働比較（2022）によると、勤続年数に関しては、20 年以上勤務している人の割合は日本よりも多く、流動的だと思われがちな雇用についても派遣社員の割合は日本よりも少なく、比較的安定した雇用が保たれている。フィンランドでは数多くのイノベーションが生み出されており、日本の企業経営においてもフィンランドの経営者の意識の概念は有意義である（徳丸, 2022）。

以上のことより、フィンランドの労働市場における、Youth Empowerment に関する経営者の意識を明らかにすることが、日本の労働市場において有益な示唆が得られると考える。

2.2 フィンランドの企業組織の在り方

横田（2015a, 2015b, 2016a, 2016b, 2022）はフィンランドの企業のマネジメント・コントロールの特徴として、信頼、自律した個人としての組織、フラットな組織を挙げている。また、ジョブ型雇用の特徴であるジョブディスクリプションは、おおざっぱで、マニュアルもなく、柔軟性のあるものとなっている（横田, 2015b）。フィンランド企業、非営利団体 15 社のインタビューで信頼（Trust）が重要なキーワードとして挙げられている（横田, 2015b）。

フィンランドのイノベーションの世界的評価については、The Global Competitiveness Report（2021）によると総合ランキングでは世界 7 位である。2020 年度の同調査によると、デジタルスキルにおいては 1 位、仕事の柔軟性は 9 位、デジタルにおける法的枠組みは 8 位となっている。このイノベーション国家へのターニングポイントとなったのが、ノキアショックである（徳丸, 2022）。2007 年には 40% を誇っていたノキア社の携帯電話の世界シェアは、2013 年には 13% まで低迷し、2009 年から 2014 年で 3500 人がレイオフされ、2014 年末には IT 技術者の失業は 2000 人を超えた（Lamberg et al., 2021）。この過程で、フィンランドでは Takes（フィンランド特許庁）、Forum Virium（ヘルシンキ市と複数企業の出資する新デジタルサービスの非営利企業）、Culminatum（主要都市と民間企業、サイエンスパーク、大学が出資する非営利企業）など、国家戦略と民間企業の両面でイノベーションを促進した（徳丸, 2022）。

2.3 フィンランドの若者の労働価値観と若者政策

フィンランドの若者の労働に関する調査、GOOD WORK 調査（Youth Barometer2019）によると、回答者 1030 人のフィンランドの若者のうち 89% が新たに働き始めることについて楽しみにしている（“I am excited about moving into working life”）と回答している。また同調査によると、仕事のやりがいや価値を求めているか（“Want work to be meaningful”）の調査項目について、88% が自身の価値を反映している（“work must reflect my own value”）に強く同意（Strongly agree）又はある程度同意（Agree to some extent）と回答をしている。

World Bank; ILO の調査でフィンランドの若年失業率の推移をみると、2002 年の 29.43%

から大幅に改善し、現在は 18.05% まで回復している。この要因として、フィンランド国内での雇用の減少、雇用のミスマッチ、社会保障制度があげられる（寺地・トイボネン, 2013）。なお、無理して望まない職に就かず景気回復などの好機を待って働く選択する若者が失業率に含まれることも指摘されている（寺地・トイボネン, 2013）。そのため、若者は労働市場の状況に応じて、弾力的に就業と教育のバランスをとっている（ライサネン・堀, 2007）。

フィンランドの若者政策は、日本と同じく貧困やソーシャルインクルージョンとして孤立対策や貧困にも注力し（平塚, 2004）、社会的平等という観点から親や本人の経済状況に関わらず教育を受ける権利が保障されている（Oksanen, 2018）。日本との顕著な違いは、「社会人」という言葉は一般に教育終了して働く人のことを指すが、フィンランドでは学生や子供も立派な社会人であるとみなされている点にある（堀内, 2022）。

若者の雇用促進対策としては、現在は廃止されているが、シニア層の早期引退促進のための年金早期受給制度などがとられており、結果として若者に雇用の機会を提供することとなっていた。フィンランドでは年齢による差別を禁止する法律（Non-discrimination Act）が 2013 年に制定されており、それに基づき年齢を理由による雇用や昇進の差別を禁止している。

職業教育については、より早い段階から仕事や労働の意識を持つために、若年層の職場体験プログラム（Työkokeilu）や大学のカリキュラムにインターンシップが組み込まれ、約 1 か月ある夏季休暇の代替え要員として、学生などのサマーワーカーが早期に労働力に組み込まれ、働くということを意識していく構造となっている。また学生アルバイトも企業内で主要戦力として活躍するケースなどもあり、政府主導の施策のみならず企業において若者の労働力のニーズが高いという特徴がある。近年フィンランド政府は労働施策としてアントレプレナーシップを掲げ、その結果、若者の起業が盛んになり「ヘルシンキの春」と呼ばれている（Lehdonvirta, 2013）。

2.4 インプリケーションとリサーチクエスチョン

フィンランドの先行研究においては、フィンランドの教育、イノベーションについての研究が主要となっており、その中で企業の働き方の概念について、横田（2015a, 2015b, 2016a, 2016b, 2022）により「信頼」「自律した個人の組織」「フラットな組織」が明らかとなっているが、Youth Empowerment に焦点を当てた研究はほとんどなされていない。フィンランド国内の研究においても、若者の労働に対する価値観や意識については定期的に調査がなされているが、若者能力を社会において活用して働くことが当然となっているフィン

ラドにおいては Youth Empowerment を促進する経営者に焦点を当てた研究はなされていない。

フィンランドをはじめとする北欧の調査・研究において、日本とは人口が違う、文化が違う、ヨーロッパなので市場が違うなどの指摘があるが、フィンランドはヨーロッパの日本といわれるほど日本と親和性あり、フィンランドから得られる示唆が多い（トイボネン、2013）。日本と全く同じ国はなく、どの国においてもあらゆる課題が山積している。また類似している国の制度を導入したからといって必ずしもうまくいくわけではない。しかし、例えば、フィンランドの教育においては多くの研究がなされ、現在はフィンランドの教育が日本において導入され成功事例として少しずつ成果を出し始めてきている。本研究での調査対象者は、経営者層であり中小企業から大企業までを調査対象としている。その点では、企業の経営方針においては従業員数、市場規模、制度面でも実用的な運用が期待できる。

2.5 リサーチクエスチョン

RQ.1: フィンランドの経営者層は Youth Empowerment についてどのように考えているのか。

RQ.2: フィンランドの Youth Empowerment から日本の経営者層が得られる示唆は何か。

3. 調査概要

3.1 調査対象と方法

対象者は、フィンランドの企業9社の経営者とし、調査方法は半構造化インタビューで行った。調査対象企業は、若者を定期的に雇用していることと、日本に進出している企業、SDG s を積極的に推進している企業である。Youth Empowerment の調査を行う上で、フィンランドでは一人や少人数の企業が多く存在するため、グローバルでビジネスができる規模・資金力である目安とするために、上記の条件を設定した。

インタビュー調査方法は、7名を ZOOM 又は Google Meet を用いたオンラインで、2名をフィンランドにて対面で行い、所要時間は1名当たり50分～80分であった。研究参加者には、事前に本研究の目的を伝え、調査協力者の（職歴・キャリアパス、現職、学歴について質問したのちに、以下の3点の質問を行った。

①経営者として自身の会社における Youth Empowerment の意見②フィンランド社会における Youth Empowerment についての意見③若者についてのフリーコメント

考慮されるべきこととして、フィンランドのコミュニケーションにおけるマナーとし

図表 1. 調査対象者

	業種	企業規模※	性別	役職	創業者	年代	転職回数
A 社	旅行	中小	男	CEO	○	60 代	4 回
B 社	製造	中小	女	COO		30 代	0 回
C 社	レジャー	中小	女	COO		50 代	0 回
D 社	卸売り	大	男	CEO	○	50 代	2 回
E 社	エネルギー	大	女	人材育成マネージャー		30 代	1 回
F 社	運輸	大	女	人材部門統括執行役員		50 代	0 回
G 社	コンサル	大	男	CEO		60 代	5 回
H 社	アパレル	中小	男	CEO	○	40 代	1 回
I 社	林業	大	女	HR マネージャー		40 代	1 回

※企業規模については大企業を 250 人以上の従業員者数として分類した

出所：筆者作成

て相手の話をさえぎらず最後まで話を聞くことが大切であるとされる。そのためインタビューでは、しっかりと間を置き対象者が完全に話し終わるまで時間をかけて聞くように配慮し調査を行った。

3.2 分析方法

分析方法は MAXQDA ソフトを使用し、英語インタビューを英語で逐語化し、英語による分析を行った。QDA ソフトウェアは 1984 年から個人利用のために使用されてきたが (Tesch, 1991)、日本では質的研究において紙媒体での分析法が主流でまだなじみが薄い、その主な理由が、日本語が 2 バイトの文字の言語であるため (佐藤, 2015) 英語で分析するため、本研究に与える懸念は払しょくされた。QDA ソフトは紙媒体の置き換えをソフトウェア上で行うツールであって質的データの分析を自動で行うツールではない (佐藤, 2015)。カード式と同様にそれぞれのデータを分析していくが、その際に原文の逐語の資料の文脈に立ち返り、経験近接的概念と経験遠隔的概念の相互翻訳をすることが可能である利点がある (佐藤, 2015)。分析に際には、同時音声再生機能を使用し、言い回し、抑揚、声のトーンなどの文字化できないニュアンスについては、メモ機能を使って追加しながら選択的コーディング作業を行った。まず、はじめに英文をもとにコード付けを行った。コード付けについては、本来の意味に近づけるために日本語と英語を併用し、最終的に日本語でコードを作成した。その後、コードをもとにグループ化を行い、サブコードを作成した。このコードとサブコードについてはシステム上で原文や音声データにも立ち返りながらコードとサブコードを生成した。その後、コードマトリックス機能を使用しコードマトリックスを作成した。その結果、抽出されたキーワードを日本語に翻訳したのち

に、日本語で概念を抽出し、コード、サブコード、概念表を作成した。

4. 結果と考察

分析の結果、【経営者による若者の価値認識】【経営者の柔軟な組織づくり】【経営者の社会的役割意識】【社会的サステナビリティ】の4のカテゴリーと以下に定義する12のサブカテゴリー、46の概念が抽出された。12のカテゴリーの定義については以下の図表2に、サブカテゴリーを構成する各概念の定義については図表3に示す。また、各概念の該当箇所をマトリックス図表4にて提示する。

図表 2. サブカテゴリーの定義

カテゴリー	サブカテゴリー	定義
経営者による若者の価値認識	組織の変革	新しい風を起こす、新しい知識を取り入れ、組織に変革をもたらす者としてとらえている
	経営者の変革	経営者が新たな知識や考え方を知るために若者に対し積極的傾聴を行い、若者の声を価値のあるものであるととらえ自分自身をアップデートしている
	既存社員との相乗	既存社員も経営者と同様に若者を価値のある者として、自信の情報や考え方のアップデート出来る機会であると捉え、関係性はとてもよく、協働などもポジティブに行われている
経営者の柔軟な組織づくり	組織ダイバーシティー	多様性は会社組織において価値があるものとされており、企業においても重要視されている
	個性を生かしたアサイメント	価値が有る者としての本人に理解させるところから始められており、どんどん意見をいうことを求めている。また、若者が得意なこととして、特に SNS やソーシャルメディアに関する役割を責任ある立場としてアサインされている会社が多い
	失敗の許容	失敗についての許容度が高く、失敗に対してのハードルが低い。失敗したら修正したらいい
	年功序列の排除	年功序列は古き悪しき習慣ととらえられており、一部の業界を覗いて過去のものとなっている。年功序列についてポジティブな意見はない。社会の平等という観点に基づいて企業経営においても重視されている
経営者の社会的役割意識	社会的課題へ挑戦	社会課題を認識し、現実的な選択として若者が働き続けることに焦点を当てている。特に、若者が得意といわれるソーシャルメディアでのイノベーションを期待している
	必然的 Y.E. の促進	経営者は特に若者を活躍するための施策や経営戦略をおこなっているわけではなく、ニーズや社会情勢によって当然のこととして若者を採用し、活躍させている
	教育機関への信頼と共存	教育機関に対して信頼が高く、インターンシップや協業なども積極的に有能な人材として受け入れられている。サマーワーカーの企業内での役割も確立されている

社会的サステイナビリティ	経営者の社会的視点	Youth Empowerment を企業としてではなく、社会にとって必要なものとしてとらえている
	権利と労働の楽しさの教示	働くということについての権利や知識の教示や、働く上でのマインドセットなどを積極的に共有している一方で、社会人としてマナーや行動、基礎知識などについて教えている会社はない

出所：筆者作成

図表 3. 概念表

組織の変革		
①	組織変革の起爆剤	無意識のうちに固定化している業務の見直しの機会としてとらえている
②	最新の知識を持った人材	最新の研究開発の知識やソーシャルメディアや IT 活用方法など最先端の情報保持者として若者が認識されている
③	斬新な発言	若者視点の意見を重要視し、積極的発言を引き出している
④	それぞれの価値認識	若者だけの会社、シニアだけの会社ではなくそれぞれが価値をもっている
経営者の変革		
⑤	経営者の現状維持バイアスの回避	長年経営者として働いているなかで、凝り固まってしまった考え方や認識をほどこしてくれる存在として若者をみている
⑥	経営者の若者からの気づき・学び	新たな情報や考え方を経営者は若者に期待している
⑦	オープンドアポリシー	経営者であってもいつでも気軽にアポイントなく話が出来る距離感を確保している
⑧	経営者の弱みの認識	経営者も一人の人間であり、自分だけではビジネスを成功することは出来ないと感じ、時に若者には勝てないと思っている
既存社員との相乗		
⑨	若者から既存社員への情報のアップデート	普段の多忙な業務の中で収集すること、得ることが難しい最新の情報を若者が組織に入ることで既存社員が得ることができ、社内の情報を最新化することが出来る
⑩	協働の機会による学び	既存社員の持っている知識や経験と若者が持っている知識や経験を相互に学びとしている
⑪	世代を超えた新たなパワーの創出	若者とシニア社員が団結して意思決定者について提言をおこなう
組織ダイバーシティー		
⑫	企業組織の原動力の重層化	企業のキープレーヤーは経営者でなく社員一人一人であり、経営者が目立ちすぎることは良いことではない
⑬	バランスの取れた多様な組織	企業組織として、異なる人材が必要であり、パーソナリティーの違う人材を採用しバランスの取れた多様性を持っている
⑭	自己の多様性認識	経営者自身も自分がほかの社員と違う人間として認識している
個性の違いにあったアサインメント		
⑮	パーソナリティーの把握	個々の性格や仕事の仕方、得意分野やキャパシティーを把握することが大切である
⑯	自己価値の認識促進	年齢や経験に関わらずそれぞれが企業において重要な価値があることを認識させ、自信のない若者に自分は価値があるものだということを認識させている
⑰	逆説的促進	働くことについて、若者がやる気に満ち仕事に積極的に取り組む人材という前提ではなく、仕事に対する考え方や姿勢について個々の違いを受け入れることで、若者の能力を認めている。
⑱	意見の多様性の必要性	積極的に若者が意見を言う機会を提供し、活発な発言を促している
⑲	仕事への姿勢の重視	それぞれの仕事のスタイルを尊重し、結果重視で仕事のやり方については個人に任している

失敗の許容		
②①	チャレンジする者への積極的機会提供	やってみたいという人にはチャレンジする機会を与える
②②	経営からの助走の提供	経営者が持っている知識や人脈を踏み台にして、さらに個人が飛躍することをサポートする体制を提供する
②③	伴走者としての役割	困ったら相談は受けるが判断は本人に任せる
②④	大失敗は存在しない	修正のきかない失敗はないと認識している
②⑤	相互信頼	それぞれが最善を尽くして仕事をしているという信頼がある
年功序列の排除		
②⑥	年功序列の否定	企業内に年功序列は存在しない
②⑦	年功序列の廃止と既存社員との調整	企業内に年功序列は存在するが廃止するために既得権益者の排除を行っている
②⑧	フィンランド社会の平等主義の影響	フィンランド社会の平等に基づく役職に関わらず意見が言い合える組織文化
②⑨	家族的な親しい関係性	同僚や仕事という域を超えて、人と人の良好な信頼関係を形成している
社会的課題へ挑戦		
③①	女性経営者の役割	女性経営者は若い女性の Empowerment を後押しすることが女性経営者の役割であると認識している
③②	環境問題への挑戦	環境問題の最先端として若者をとらえており、若者が主導となって環境問題に取り組んでいる
必然的 Youth Empowerment の促進		
③③	無意識の促進	Youth Empowerment のための経営戦略は特に意識して打ち出していないが、当然のこととして行われている
③④	自分の経験	自分が若い頃にした良い経験を若い世代に引き継いでいる
③⑤	若者への葛藤	若者に挑戦の機会を提供する反面、なかなか挑戦をする人がいない
教育機関への信頼と共存		
③⑥	教育の信頼	教育を受けたものは企業で働く知識・能力を十分に有しているという認識
③⑦	ビジネスパートナーとしての教育機関	教育機関との共同を対等な立場、一企業と同等又はそれ以上として評価している
③⑧	インターンの機会提供の熟考	インターンシップを受け入れる際にインターンに十分な経験が提供できるかを慎重に検討している
③⑨	インターンへの裁量付与	インターンに社員と可能な限り同等の権限を与えている
④①	サマーワーカーの活用	伝統的習慣として夏期休暇にサマーワーカーを受け入れ社員の代替人員として活用し、社会全体として人的資本の蓄積を行っている
経営者の社会的視点		
④②	企業枠を超えた視点	経営者は企業という枠組みではなくフィンランドや社会全体として Youth Empowerment の意義
④③	社会課題をイノベーションへ	フィンランド社会課題を認識し、解決するために革新的な仕事を行っていく上での若者の必要性
④④	社会情勢が渴望する若者	社会変化への対応として若者が必要となっている
④⑤	若者への期待	社会の主役として若者をとらえ、社会を作る若者に期待している
権利と労働の楽しさの教示		
④⑥	労働者の権利の教示	労働者の義務や会社のルールだけでなく、労働者の権利や得られるものについて開示している
④⑦	幸福の継承	経営者は働くことに幸福を感じており、それを若い世代へ継承しようとしている

④⑤	未来への投資	今よりもっと良い社会の未来を創る後継者として Youth Empowerment に注力している
④⑥	自身の将来のため	定年後、社会・経済が安定して定年後の生活を安定させるためにも若者の力が大切である

出所：筆者作成

図表 4. マトリックス図

概念名	A	B	C	D	E	F	G	H	I
① 組織変革の起爆剤	●	●		●	●		●	●	
② 発言の促進	●	●	●	●	●	●	●	●	
③ 最新の知識を持った人材		●	●		●	●	●	●	●
④ それぞれの価値認識	●		●	●	●		●	●	●
⑤ 経営者の現状維持バイアスの回避	●	●	●		●	●	●	●	
⑥ 経営者の若者からの気づき・学び	●	●	●	●	●	●		●	●
⑦ オープンドアポリシー		●	●	●		●	●	●	
⑧ 経営者の弱みの認識	●		●			●	●	●	
⑨ 若者から既存社員への情報のアップデート	●	●	●	●	●	●		●	●
⑩ 協働の機会による学び	●	●		●	●	●	●	●	●
⑪ 世代を超えた新たなパワーの創出	●		●	●	●	●			●
⑫ 企業組織の原動力の重層化			●	●	●		●	●	
⑬ バランスの取れた多様な組織	●		●		●	●		●	
⑭ 自己の多様性認識	●	●	●	●	●		●	●	
⑮ パーソナリティの把握		●	●	●			●	●	●
⑯ 自己価値の認識促進		●	●		●	●			●
⑰ 逆説的促進			●				●	●	
⑱ 意見の多様性の必要性	●	●		●	●		●	●	●
⑲ 仕事への姿勢の重視	●		●	●		●		●	●
⑳ チャレンジする者への積極的機会提供	●	●	●	●			●	●	●
㉑ 経営からの助走の提供	●	●	●		●		●		
㉒ 伴走者としての役割	●	●	●			●	●		●
㉓ 大失敗は存在しない		●	●	●			●	●	
㉔ 相互信頼	●	●	●		●	●	●	●	●
㉕ 年功序列の否定		●	●	●	●		●	●	
㉖ 年功序列の廃止と既存社員との調整	●			●		●			●
㉗ 社会的平等	●	●	●		●			●	
㉘ 家族的関係性		●	●	●			●		●
㉙ 女性経営者の役割		●	●		●	●			
㊳ 環境問題への挑戦		●	●		●		●	●	
㊴ 無意識の促進	●	●	●			●	●	●	●
㊵ 自分の経験	●	●		●	●			●	
㊶ 若者への葛藤	●			●		●			
㊷ 教育の信頼	●	●	●		●	●	●	●	●
㊸ ビジネスパートナーとしての教育機関			●		●		●	●	
㊹ インターンシップの機会提供の熟考	●	●	●		●		●	●	●
㊺ インターンシップの裁量付与	●	●	●		●		●	●	●
㊻ サマーワーカーの活用	●	●	●		●	●	●	●	●
㊼ 企業枠からの秀逸		●		●		●	●	●	
㊽ 社会課題からイノベーションへ	●	●	●	●	●		●	●	●
㊾ 社会情勢が渴望する若者	●	●	●		●	●		●	
㊿ 若者への期待	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1 労働者の権利の教示		●	●	●	●	●	●	●	
2 幸福の継承		●	●				●	●	
3 未来への投資		●	●	●	●		●	●	●
4 自身の将来のため	●		●	●		●			

出所：MAQQDA より抽出し筆者作成

以上の結果をもとに、2つのリサーチクエスチョンに対し、以下のように考察する。

RQ.1: フィンランドの経営者層は Youth Empowerment についてどのように考えているのか。

調査の結果から、フィンランドの経営者層は Youth Empowerment を特別に取り組むべきこととしてはとらえておらず、当然のこととして若者を雇用し、彼らの能力を活用していた。若者の価値を最新の情報・知識を持った有能な存在として認識しており、若者にベクトルをあて学ぶべき知識を持った存在と認識し、積極的傾聴を行っていた。経営者も既存社員も、若者の存在を変革の機会としてとらえていた。組織内で若者の能力を積極的に引き出すために、多様性を重視し、個人にあったアサインメントが行われ、広範囲で失敗を許容する組織が構築されていた。特に失敗に関しては、「失敗したら単に修正したらよいだけ」「取返しがつかないほどの大きな失敗など容易で出来ることではない」など失敗に対する許容が広いことが若者の活躍の後押しをしていることが分かった。

また、組織内において、年功序列システムは組織内のコミュニケーションを阻害するものとして排除されていたが、個人を尊重するためには存在していた。例えば、クリスマス休暇と繁忙期が合致する企業では、休暇の取得については年功序列に基づくローテーションが導入されバランスが保たれていた。

経営者は Youth Empowerment について、社会的意識を強く持っており、フィンランド社会全体として意義を考え若者の活躍の重要性を認識していた。その上で、教育機関との連携を積極的に行い相互に利益をえることが出来るシステムを構築していた。

さらに、フィンランド社会自体が存続するために、若者が働き続けることの重要性を理解し、若者が働き続けたいと思う労働環境の整備に取り組むの必要性を認識していた。若者への研修には、労働の楽しさを教えることや労働者としての権利を教えることに重点を置いており、自社だけではなく社会における労働者を育成することで、若者が働き続けられる社会のサステナビリティの重要性を意識していた。

RQ.2: フィンランドの Youth Empowerment から日本の経営者層が得られる示唆は何か。

日本の労働市場におけるフィンランドのワークモデルから日本の経営者層が参考とするものとしては、若者の価値認識、信頼、傾聴、失敗の許容、組織の変革を挙げる。

日本的雇用システムの中では、メンバーシップ型雇用で企業特殊な技能やチームワークが求められるため従来の教えて育てるという視点も重要であるが、期待されているような若者が社会で能力を発揮しイノベーションを起こしていくためには、若者の本来もっている能力を認識し、若者から学ぶ視点も重要である。若者に教育をするだけでなく、本

研究で明らかになった「若者の価値認識」や「既存社員との相乗」、「教育機関への信頼と共存」の視点を取り入れつつ、「信頼」と「失敗の許容」を取り入れることで、多様化する社会において若者のみならず社員全体が能力を最大化できる環境を構築することができるのではないか。

また、「信頼」「失敗の許容」を通して、昨今重要視されている心理的安全性が担保される。フィンランドにおける「信頼」とは無条件に任せることではなく、「個性の違いにあったアサインメント」を通し、それぞれが最善を尽くすという点で「信頼」し、最善を尽くした上での失敗であれば許容され修正すれば失敗しても何も問題ではないというものである。この信頼と失敗の許容については、若者に対するものだけではなく、組織文化として相互に信頼と失敗の許容が存在していた。そのような関係性の構築により、心理的安全性が確保され、困ったときに気軽に相談ができるという組織の重要性が示唆される。

5. 本研究の成果

本研究では、第一に、企業経営における若者の価値認識の重要性が明らかになった。会社組織のベクトルを若者に合わせる事で、組織は最新の情報を得て組織がアップデート出来る環境となっていた。若者を教え育てるという視点ではなく、組織、経営者、既存社員が若者から学ぶ、アップデートする機会をもたらず役割が若者にはあると認識することが、Youth Empowermentにおいて重要であった。若者は最新の知識・情報を有する存在であると認識し、既定概念をおしつけるのではなく、若者の積極的な発言を促し、それを経営者や組織の学びや変革の機会とつなげるように積極的傾聴が行われていた。

第二に、経営者の柔軟な組織づくりにおいて、「ダイバーシティ」、「個性の違いの認識」、「失敗の許容」が重要であり、我が国における硬直的な年功序列に対する見直しの必要性が示唆された。先行研究から「信頼」という概念は、若者への経営者の意識にも同様に存在することが明らかにすることができたが、多様性を認識して個々の能力や性格にあった業務のアサインメントを行っていた。その上で、失敗について原因を追究したり、問い詰めたりされるというネガティブ要素を排除することで、能力を発揮しやすいように信頼関係を構築していることが明らかになった。

第三に、経営者は自分の企業だけではなく社会的視点を強く持っていることが明らかになった。小国のフィンランドにおいては、経営者が果たす役割は企業内ではなく社会や教育機関との結びつきにつながっており、その中でも責任をもった協力関係が存在していた。その上で、社会的サステナビリティの視点を持ち、現状をありのままに受け入れ、サ

ステイナブルな企業、そして社会であるためには何が必要かという視点をもっていたことが明らかとなった。

衰退する日本の経済において持続可能な企業として存続するためには新入社員の社内への導入過程の見直し、特に新入社員を受け入れる側の意識改革や教育が必要であることが企業経営において検討されるべきであろう。フィンランドの経営者のように、当然のこととして社会の変化を受け入れ、若い力に信頼を与え活力を与えることが必要である。社会の中心として若者を位置づけることの利点の認識が必要である。

最後にこの Youth Empowerment の効果を上げるために、多くの若者が必要なわけではないことが利点であることを提示する。個人の違いを理解し、若者の価値を認識し、個々が能力を発揮することを促すことで、一人でも若者が存在すれば、既存社員がアップデートされ、それぞれの経験と融合させ新たなパワーとなる。この点においては、フィンランドという小国での調査を行ったことが有意義であると言える。

6. 本研究の限界と今後の課題

本研究では、共通言語である英語によるインタビューを行った。相互に英語を母国語としない者同士でのインタビューで、表現や理解に齟齬が発生している可能性がある。コロナ禍で大多数のインタビューをオンラインで行ったため、オンラインの手軽さが利点ではあるが、2人の対面インタビューと比べるとラポールを同じレベルで築くことが出来たかには課題がある。

また、フィンランドの経営者の意識にはフィンランド社会の影響があり、経営者の意識の確立の過程に政府施策がどのように影響を与えているかについての調査が必要である。また、本研究の調査対象はあくまでフィンランドの9社の事例であり、より多くのフィンランド企業での事例調査を行う必要を今後の課題として挙げる。

<参考文献>

- Backman-Nord, Söderberg, Forsman (2022) The happiest youth in the world? Exploring subjective well-being indicators among Finnish university students, *Nordic Psychology*, 74:4, 245-261,
フィンランド大使館商務部 Visit Finlan 「フィンランドの歴史」
フィンランド統計局 (2021) 『Population』
フィンランド内閣府 (2022) 首相官邸ホームページ「サンナ・マリ内閣」
古市憲寿・Toivonen Tuukka H. I. (2015) 『国家がよみがえるとき持たざる国であるフィンラン

- ドが何度も再生できた理由』マガジンハウス
- 萩原牧子（2014）若年転職行動の国際比較研究：大阪大学．
- 濱口桂一郎（2016）「日本型雇用システムと労働法制のあり方を巡って」労務理論学会誌 0: 85-97.
- 濱口桂一郎（2018, 改訂 2022）改定版 2022 年度「雇用労働政策研究」講義資料
- 濱口桂一郎（2022）『日本の労働法政策』労働政策研究・研修機構；労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
- 平尾 智隆・山中 亮（2022）「学歴ミスマッチと賃金の関係—地域若年労働市場における検証—」『摂南経済研究 = Setsunan Economic Review』Vol. 12, No. 1, pp. 17-26.
- 平賀充記（2019）『なぜ最近の若者は突然辞めるのか』アスコム
- 平塚真樹（2004）「若者の社会参加・シティズンシップ形成をめぐる現代的課」『企業環境研究年報』No.9
- 平塚真樹（2018）「若者と居場所をつくる—一日欧のユースワークの現場から—」『生涯発達研究』第 11 号
- 法務省（2008）「法制審議会民法成年年齢部会第 1 回会議（平成 20 年 3 月 11 日開催）」
- 堀内都喜子（2008）『フィンランド人の豊かさのメソッド』集英社新書
- 堀内都喜子（2020）『フィンランド人はなぜ午後 4 時に仕事が終わるのか』ポプラ新書
- 堀内都喜子（2022）『フィンランドの幸せのメソッド』集英社新書
- 磯部一恵・岡田直美・太田麻美子（2022）「組織の変遷から見る日本における若者の雇用の現状と課題」『教育経済学研究』Vol.1
- 乾 彰 夫（2008）「不安定化する若者をめぐる状況の性格と日本の特徴：失業・非正規雇用と労働市場規制」『教育科学研究』Vol. 23, pp. 31-41.
- 片岡佳美（2010）「合意制家族と子どもの権利—フィンランドのエンパワーメント政策が示唆する論点—」『同志社社会学研究』
- 河原清志（2016）「翻訳シフトと翻訳者の意識／無意識に関する予備的考察」『金城学院大学論集・人文科学編 = Treatises and Studies by the Faculty of Kinjo Gakuin University. Studies in Humanities』Vol. 13, pp. 33-46.
- 厚生労働省（2022）「新規学卒就職者の離職状況（平成 31 年 3 月卒業者）」
- 国連持続可能な開発ソリューション・ネットワーク（SDSN）（2018;2019;2020; 2021;2022）「World Happiness Report」
- 児美川孝一郎（2013）『キャリア教育のウソ』ちくまプリーマ新書
- Lamberg Juha-Antti（2021）「The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013.」『Business history』Vol. 63, pp. 574-605.
- Lehdonvirta V.（2013）「The Helsinki Spring: an essay on entrepreneurship and cultural change」『Research on Finnish Society』Vol. 6.
- Ministry of Education and Culture, Finland（2017）「フィンランド若者法」
- 森田 佐知子（2017）「生涯学習社会におけるキャリア形成支援の課題：フィンランドにおけるインタビュー調査より」『佐賀大学全学教育機構紀要』Vol. 5, pp. 127-136.
- 内閣府（2022）「令和 4 年度版子供・若者白書」
- 西野史子（2003）「若年失業・若年非正規雇用の増大と政策」『一橋論叢』Vol. 130, No. 4, pp. 379-394.
- 西村美東士（2014）「最近の若者とキャリア形成の課題」『産業教育研究』第 44 巻第 2 号
- 日本財団（2022）第 46 回 - 国や社会に対する意識（6 カ国調査） - 」
- Nieminen Juha（1998）, “Citizenship and youth: changes in Finnish youth work after the Second World War”, the Nordic Youth Research Symposium in Tonsberg, 1996.
- 翁百合・西沢和彦・山田久・湯元健治（2012）『北欧モデル 何が政策イノベーションを生み出すのか』

- 日本経済新聞出版
- Oksanen Atte, (2018) Bodies in chains: Consumer culture as black pedagogy and body dissatisfaction among Finnish, Swedish and Norwegian children
- パーソル総研究所 (2020) 『『チャレンジ』する若手社員をどう増やしていけばよいか?』
- Renata Tesch (1991) 「Computer Programs That Assist in the Analysis of Qualitative Data: An Overview,」 Sage Publications Inc
- ライサネンヘイキ・堀春彦 (2009) 「高齢化社会における雇用政策: 日本とフィンランドの比較研究」 労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2022) 「データブック国際労働比較 2022」
- 佐藤郁哉 (2015) 「質的データ分析の基本原則と QDA ソフトウェアの可能性」『日本労働研究雑誌』 Vol.57, No.12, pp.81-96.
- 佐藤郁哉 (2006) 『定性データ分析入門: QDA ソフトウェア・マニュアル / 佐藤郁哉著』新曜社.
- 佐藤郁哉 (2008a) 『実践質的データ分析入門: QDA ソフトを活用する / 佐藤郁哉著』新曜社.
- 佐藤郁哉 (2008b) 『質的データ分析法: 原理・方法・実践 / 佐藤郁哉著』新曜社.
- 消費者庁 「『18 歳から大人』 啓発チラシ / ポスター」 (2022)
- https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/consumer_education/lower_the_age_of_adulthood/leaflet/
- 曾山哲人 (2021) 『若手育成の教科書: サイバーエージェント式人が育つ「抜擢メソッド」』ダイヤモンド社.
- Sippola, Markku, and Alasoini, Tuomo, (2019) “The Sociology of work in Finland”, The Palgrave Handbook of the Sociology of Work in Europe
- Soininen, Marjaana and Merisuo-Storm, Tuula, (2010), “The life style of the youth, their everyday life and relationships in Finland”, Procedia Social and Behavioural Sciences
- 田澤由利 (2020) 「米国流ジョブ型雇用は日本にそぐわない。日本独自のジョブ型雇用の創造を」スマートワーク総研
- 津富宏 (2013) 「フィンランド若者法 (試訳)」『国際関係・比較文化研究』 Vol. 12 (1), pp. 207-215
- 津富宏・山本晃史 (2020) 「『フィンランド 2017 年若者法』 (試訳)」『国際関係・比較文化研究』 Vol. 19, No. 1, pp. 107-124.
- 寺岡寛 (2006) 『比較経済社会学 フィンランドモデルと日本モデル』信山社
- 寺地幹人・トイボネン トゥーッカ (2013) 「社会で人を育てるということ: 生態系の「循環」という観点から」智場: 63-73.
- 徳丸宜穂 (2022) 「『北欧モデル』と新産業・イノベーション創出: フィンランドにおけるヘルスケア・デジタル化の事例」『北ヨーロッパ研究 = Japanese journal of Northern European studies』 Vol. 18, pp. 27-37.
- Turula, T. (2019) How Slush gave Finland its mojo back — and built a thriving ecosystem, Sifted. Available at: <https://sifted.eu/articles/slush-startups-tech-finland/>
- World Bank ILO 「Finland: Youth unemployment rate from 2002 to 2021 <https://www.youthresearch.fi/publications/abstracts/youth-barometer-2019>
- 山田久 (2013) 「北欧の労働市場改革の実態と日本へのインプリケーション—「良い流動化」を増やすために—」日本総合研究所調査部資料①
- 山田久 (2016) 『失業なき雇用流動化』慶応義塾大学出版会
- 横田絵理 (2015a) 「マネジメント・コントロールにおける「信頼」: フィンランド企業と日本企業からの考察」『経理研究 = The Accounting research』 No. 58, pp. 70-81.
- 横田絵理 (2015b) 「日本企業のマネジメント・コントロールの特性の検討: 在フィンランド日系

- 企業へのインタビューを通じて」『産業経理』 Vol. 75, No. 2, pp. 43-56.
- 横田絵理 (2016a) 「イノベーションを支えるマネジメント・コントロール：フィンランド企業調査からの考察」『慶應経営論集』 Vol.33.No.1, pp. 49-64
- 横田絵理 (2016b) 「イノベーション活動に影響を与えるマネジメント・コントロールについての一考察」『青山経営論集』 Vol51.No.3 pp.137-150
- 横田絵理 (2022) 『日本企業のマネジメント・コントロール：自律・信頼・イノベーション』 中央経済社；中央経済グループパブリッシング
- YLE, (フィンランドの国営メディア), 9月25日 University students launch nationwide protest against government cuts

* 原稿受付当時の所属

受付日：2023 年 6 月 30 日

受理日：2023 年 11 月 24 日