

すべての獣医師が活躍できる未来 ある職場づくりのために

-キャリアの視点から-

世代間ギャップと若手の離職問題

2025年1月25日 14:00～17:00 市民公開シンポジウム

SMILE 岡野 顕子

世代間ギャップと若手の離職問題

-キャリアの視点から-

2025年1月25日 14:00～17:00 市民公開シンポジウム

SMILE 岡野 顕子

岡野 顕子 Okano Akiko

- 学習歴
2001年 獣医師（国家資格）
2019年 キャリアコンサルタント（国家資格）
2022年 国際EAPコンサルタント（国際認定）

一般社団法人プロティアン・キャリア協会 認定ファシリテーター・メンター
レジリエ研究所 レジリエ・コーチ
EAPA-J認定 ヘルシーリレーションインストラクター

- 職業キャリア
2001～2019 動物病院に勤務
2019～ Veterinary Career Lab SMILE 設立

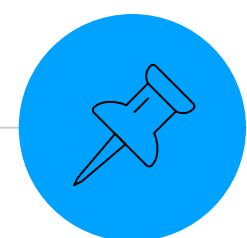
獣医師として、18年間勤務医として小動物病院に従事。

30歳から副院長として人材育成にも関わる。

2019年にキャリアコンサルタントを取得し、動物病院でのキャリア支援を開始。

2022年より、組織での従業員の生産性を上げる取り組みの必要性を感じ、国際EAPコンサルタントを取得。現在は、従業員の個の支援とともに、組織支援をふくめたキャリアコンサルティングを実施。





動物病院でのキャリア支援

獣医師

キャリア
コンサルタント

国際EAP
コンサルタント

- ・人材育成の支援
 - ・管理職支援
 - ・人事評価を含む教育システムの支援
- ・キャリア研修
- ・キャリアカウンセリング

こんなことはありませんか？

世代間ギャップと若手の離職問題—人材育成の悩み

- 指導（叱る）と目に見えて落ち込む、泣く
- 失敗を恐れる
- プライベートを優先する
- 若手社員の価値観がわからない
- 労働環境も整えているのに、離職やメンタル不調者が多い

若手の離職



令和2年3月の新卒就職者 就職後3年以内離職率

■ 新規学卒就職者の事業所規模別就職後3年以内離職率 ()内は前年比増減

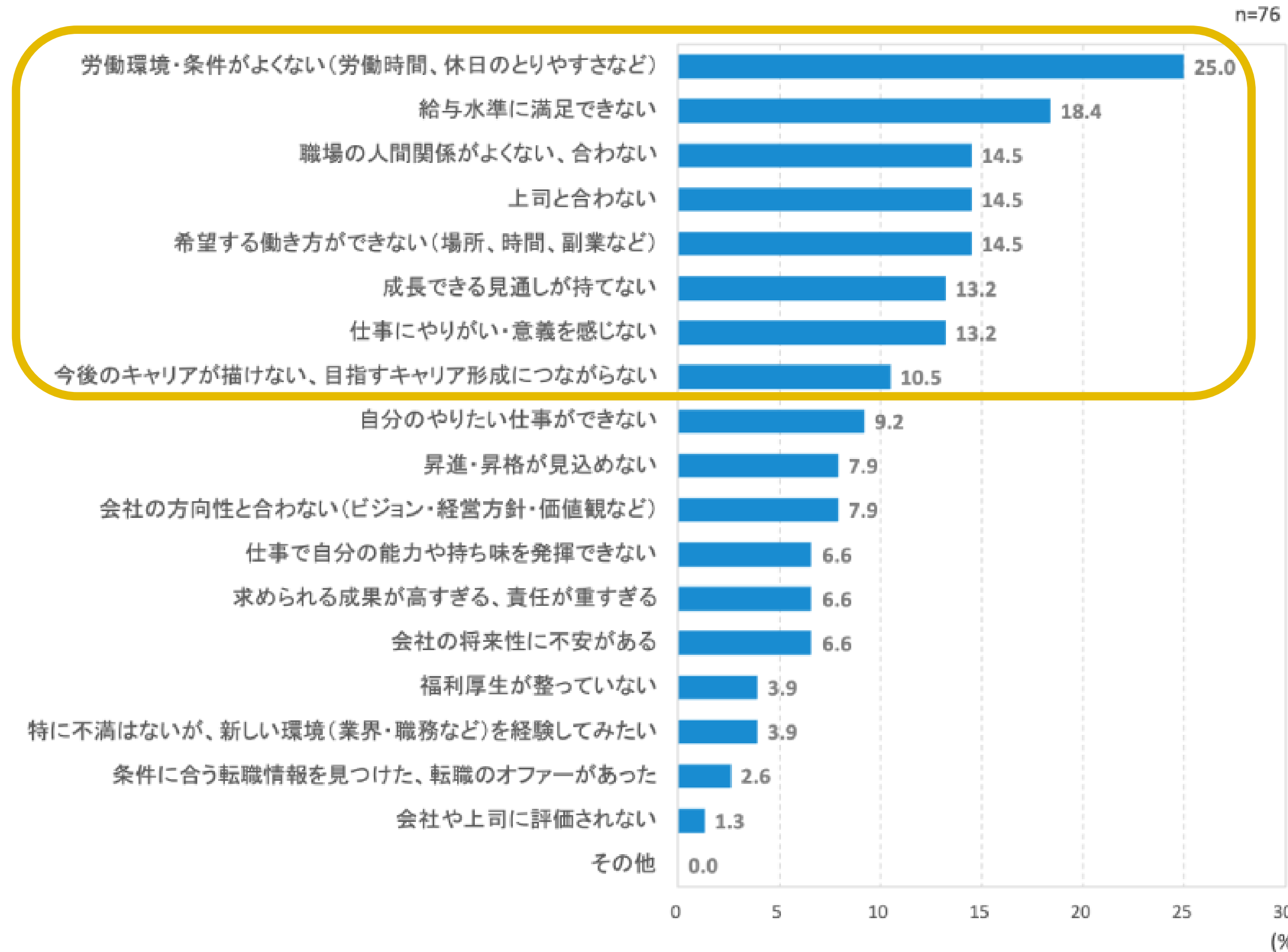
事業所規模	高校	大学
5人未満	60.7% (+0.2P)	54.1% (▲1.8P)
5～29人	51.3% (▲0.4P)	49.6% (+0.8P)
30～99人	43.6% (+0.2P)	40.6% (+1.2P)
100～499人	36.7% (+1.6P)	32.9% (+1.1P)
500～999人	31.8% (+1.7P)	30.7% (+1.1P)
1,000人以上	26.6% (+1.7P)	26.1% (+0.8P)

■ 新規学卒就職者の産業別就職後3年以内離職率のうち離職率の高い上位5産業 ()内は前年比増減 ※「その他」を除く

高校		大学	
宿泊業, 飲食サービス業	62.6% (+2.0P)	宿泊業, 飲食サービス業	51.4% (+1.7P)
生活関連サービス業, 娯楽業	57.0% (▲0.2P)	生活関連サービス業, 娯楽業	48.0% (+0.6P)
小売業	48.3% (+0.7P)	教育, 学習支援業	46.0% (+0.5P)
教育, 学習支援業	48.1% (▲5.4P)	医療, 福祉	38.8% (+0.2P)
医療, 福祉	46.4% (+1.2P)	小売業	38.5% (+2.4P)

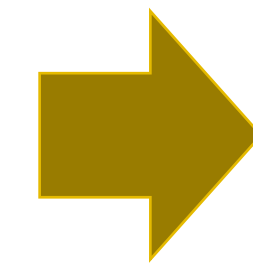
早期離職の原因

- 労働環境・条件が良くない 25.0%
- 給与水準に満足できない 18.4%
- **職場の人間関係が良くない**
上司と合わない
希望する働き方ができない 14.5%
- **成長する見通しが持てない** 13.7%
- 仕事にやりがい・意義を感じない 13.2%
- 今後のキャリアが描けない 10.5%



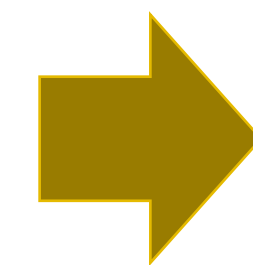
早期離職の原因

- 労働環境・条件が良くない 25.0%
- 給与水準に満足できない 18.4%
- 職場の人間関係が良くない上司と合わない
希望する働き方ができない 14.5%



働く環境

- 成長する見通しが持てない 13.7%
- 仕事にやりがい・意義を感じない 13.2%
- 今後のキャリアが描けない 10.5%



キャリア形成

「居ても無駄」と「言っても無駄」

こんなこと、職場で起こっていませんか？

「居ても無駄」＝キャリア安全性の欠如

「言っても無駄」＝生存者バイアスの横行

キャリア安全性が欠如している

自分はこの育った以外の理屈が特に存在していない

- 会社に居続けることで「他の会社では通用しない人材になること」が恐怖
- 上の世代を見ても「いずれこうなってしまうのか。。。」と思ってしまう

- 「この育ってきたから成長した」と「こういう環境にも関わらず成長した」という履き違え
- 自分が正しい前提であり、聞くふりをして話を聞かない

いても無駄：キャリア安全性とは何か？

現在の職場で働き続けた場合、自分のキャリアの展望は安全であるという認識

キャリア安全性が高い職場

上司や先輩は、どこでも活躍できるのに
この職場を主体的に選んで挑戦してる

この職場で働いていれば、どこでも活躍できる
人材になれそうだし、キャリアの展望は明るい

キャリア安全性が低い職場

上司や先輩は、転職したら今以上の給与を
もらえる感じがしないな

自分の将来「他所では通用しない人」になって
しまうんじゃないかな

*参考：リクルートワークス研究所「職場のキャリア安全性を考える」

「終身雇用が前提ではない」「人生100年時代」をキャリア序盤から聞かされてきた世代にとってとても大切な概念

動物業界でも入る
情報は同じ

生存者バイアスの正体とは、心理的柔軟性の欠如

心理的柔軟性とは、「自分の考えが絶対的に正しい」という前提に立つことなく、今の目的〈軸〉に対して、新しい考えを取り入れるか、取り入れないかをフラットに考えられる姿勢のこと

心理的柔軟性がある状態

もしかして、自分のこの前提や信念が今の状況にあってないんじゃないか？

相手が間違っていると思ったけどこの人から学んだことがいいことって何かあるんじゃないだろうか？

心理的柔軟性がない状態

自分の方が年次も上だし経験人も長いし、自分の意見が正しいに決まっている

本当にこの人は何もわかっていない

組織の硬直化の最小単位は、個人の心理的硬直化

このミクロな個人を改善をしなければ、組織というマクロの部分が変わることはない

なぜこのようなことが起こるのか

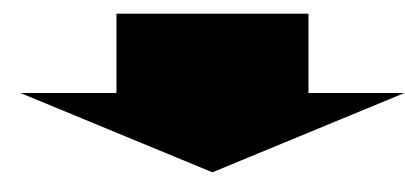
世代間ギャップ

- 異なる世代の間で生じる価値観、考え方、行動様式、文化的背景の違いによる「隔たり」や「ズレ」のことを指す
- これは、特に**職場**や家庭などの**多世代が関わる環境**で顕著に現れる

世代間ギャップが職場で問題になる場面

- 職場の摩擦

- 上司と部下の間での価値観の対立
- 若手社員が「理解されていない」と感じる



- 若手の不満（評価が不透明、共感が得られない）
- 組織の停滞（適応がおくれる、優秀な若手が離職）

世代間ギャップの具体例

- **職場でのコミュニケーション**
 - ・ 上の世代: 直接対話や電話でのやり取りを好む
 - ・ 若い世代: チャットやメールでの効率的なやり取りを好む
- **働き方に対する考え方**
 - ・ 上の世代: 長時間労働をいとわず、努力を評価
 - ・ 若い世代: ワークライフバランスや柔軟な働き方を重視
- **価値観の違い**
 - ・ 上の世代: 伝統的なルールや慣習を尊重
 - ・ 若い世代: 個性や多様性を重視

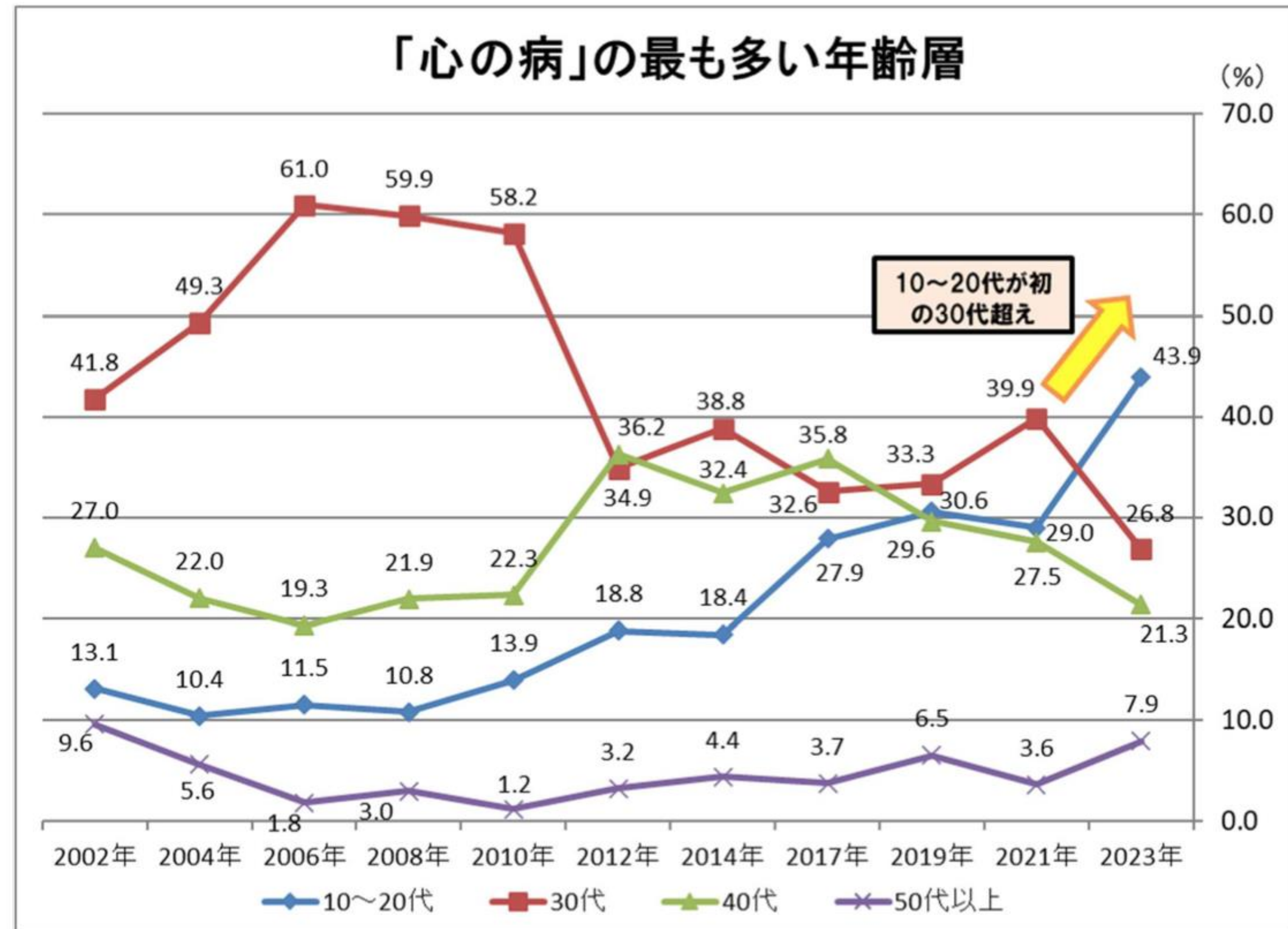
今の世代が社会に出て感じる困惑

1990年代後半～2010年代の初頭に生まれた世代

- 上司との価値観の違い
- 人と比べられることや、人よりも成果を出すことを求められるため、ギャップに苦しむ
- あまり自分の意見を押し付けたり、押し付けられることが理解しにくい
- 抽象的な指示ではわかりにくい
- 指導されたことを怒られたと感じて、怖くなる
- コミュニケーションがうまく取れない
- 自身で答えを考えることを求められる

メンタルヘルスの傾向にも変化

10～20代が急増、30代を上回り、最も多い世代に



キャリアコンアルディング集計

Veterinary Career Lab SMILE利用（2023年7月から2024年8月）

合計：177名 動物病院従業員対象

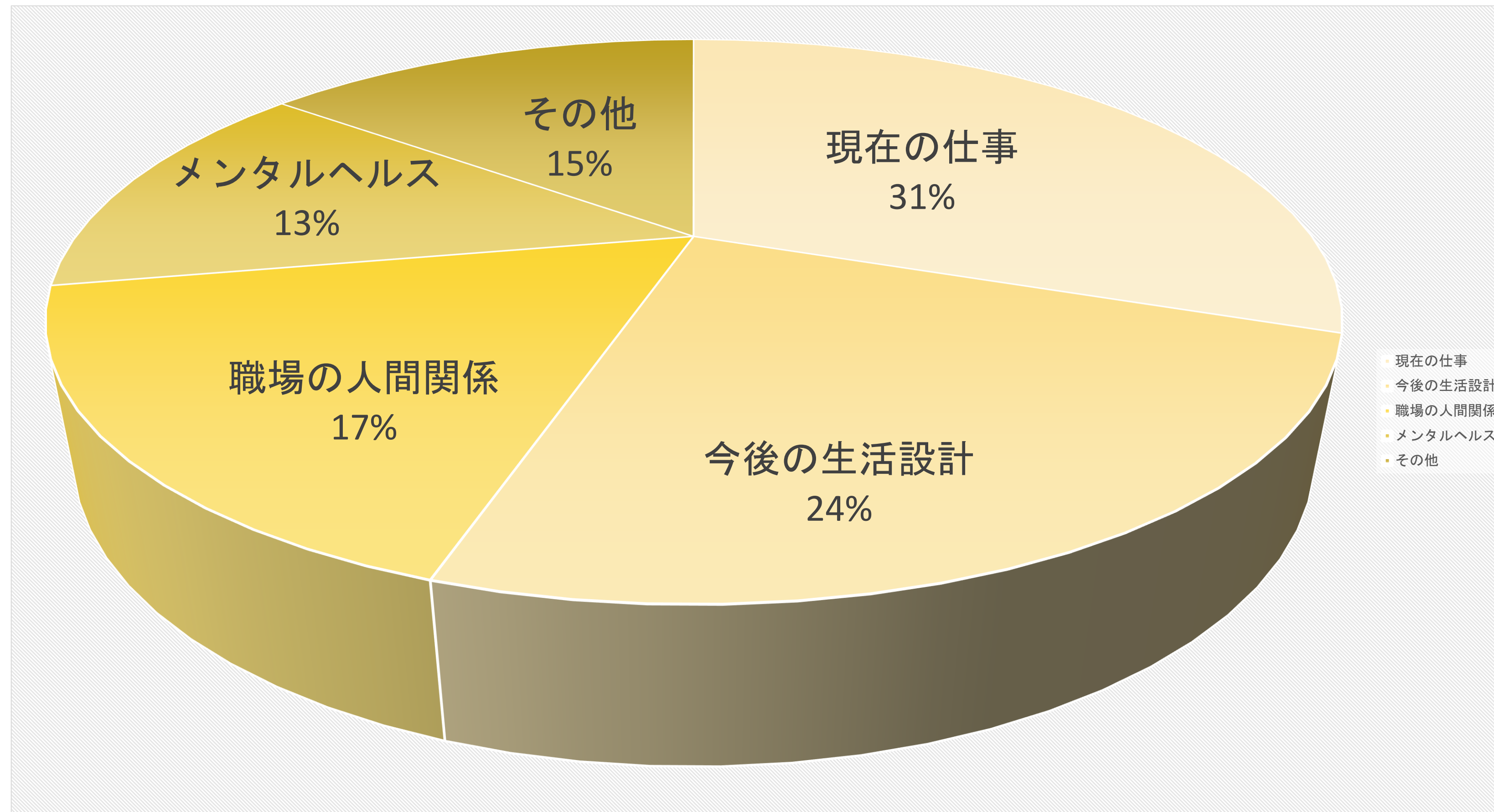
職種：獣医師（33名） 動物看護に従事する従業員（104名） トリマー・受付・事務・その他（40名）

勤務年数：3年未満（70名） 3年以上（107名）

性別：男性（25名）女性（152名）

多い相談（複数回答）	3年未満	比率	3年以上	比率	合計	男性	比率	女性	比率	合計	合計	比率	企業
① 現在の仕事・職務の内容	60	73.2%	40	53.3%	100	14	37.8%	86	71.7%	100	100	63.7%	40.4%
② 今後の生活設計・能力開発計画、キャリア・プラン等	22	26.8%	50	66.7%	72	11	29.7%	61	50.8%	72	72	45.9%	37%
③ 企業内の異動希望など	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	9.2%
④ 職場の人間関係	18	22.0%	8	10.7%	26	4	10.8%	22	18.3%	26	26	16.6%	29.1%
⑤ 部下の育成・キャリア形成	1	1.2%	26	34.7%	27	4	10.8%	23	19.2%	27	27	17.2%	11%
⑥ 就職・転職活動の進め方	2	2.4%	3	4.0%	5	0	0.0%	5	4.2%	5	5	3.2%	37.8%
⑦ 将来設計・進路選択													15.1%
⑧ 過去の経験の振り返りなど	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	14.9%
⑨ 離席書やエントリーシートの添削													30.8%
⑩ 職業適正・自己分析	1	1.2%	12	16.0%	13	2	5.4%	11	9.2%	13	13	8.3%	14.3%
⑪ 面接の受け方													17.6%
⑫ 個人的な生活面に関する事（家庭生活や人間関係など）	14	17.1%	33	44.0%	47	4	10.8%	43	35.8%	47	47	29.9%	9.1%
⑬ 学生生活に関する事（授業やゼミの選択）													2.1%
⑭ メンタルヘルスに関する事	9	11.0%	21	28.0%	30	5	13.5%	25	20.8%	30	30	19.1%	13.1%
⑮ 発達障害に関する事	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	5.8%
⑯ その他	3	3.7%	7	9.3%	10	0	0.0%	10	8.3%	10	10	6.4%	1.9%
合計	130		200		330	44		286		330	330		

就職3年未満の相談内容



- 時代背景の違い
- 技術の進化
- 社会的価値観の変化

世代間ギャップが生じる主な理由

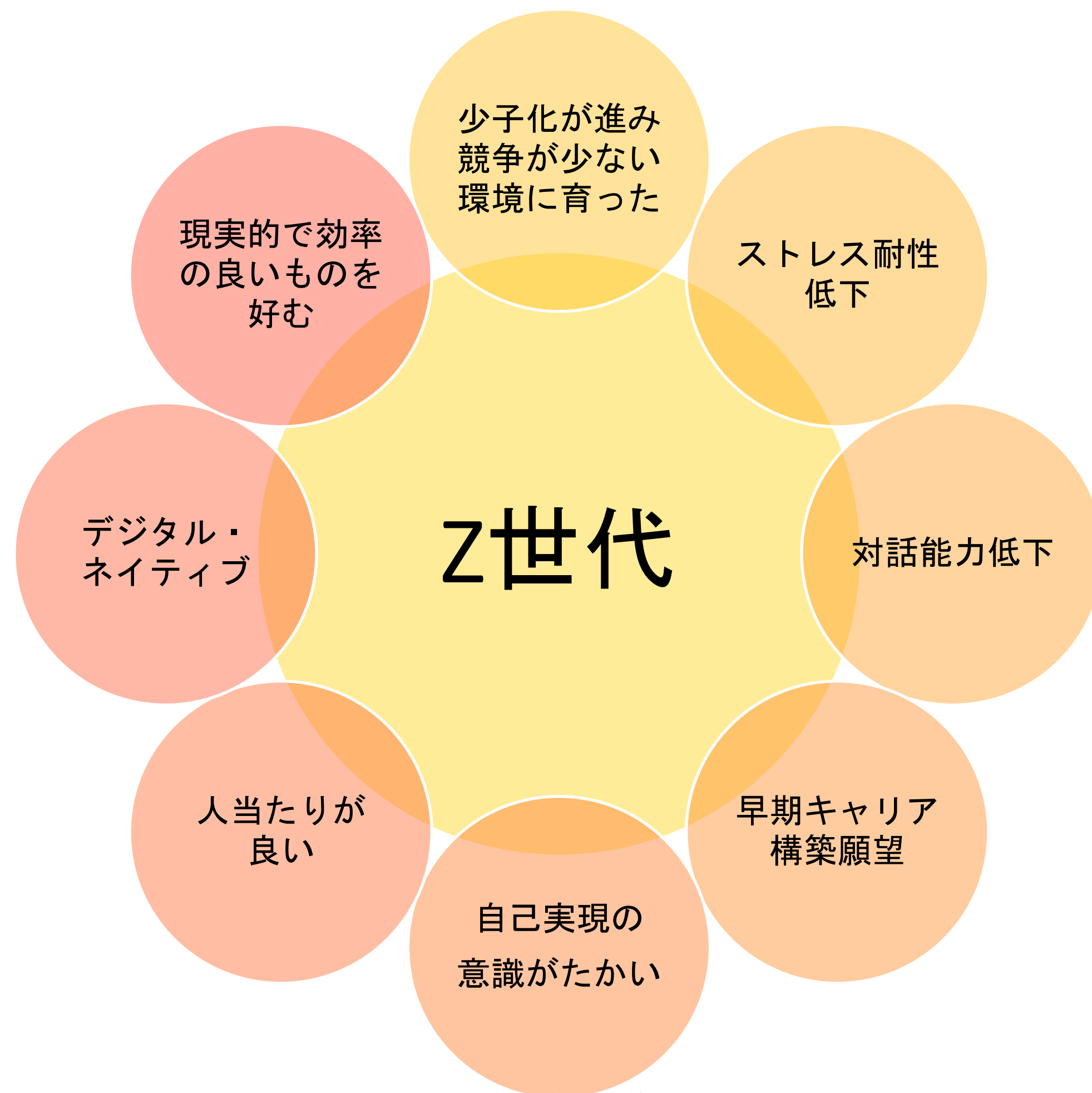


時代背景の違い

西暦	和暦	出来事	世代
1970	S45	よど号ハイジャック、大阪万博、札幌オリンピック、あさま山荘事件、沖縄返還、オイルショック	X世代 1957-1976 バブル世代 就職氷河期世代
1975	S50	ロッキード事件、第2次オイルショック・成田空港開港	
1980	S55	ディズニーランド開園・ファミリーコンピュータ発売	Y世代 1977-1995 ミレニアル世代 初期ゆとり世代
1985	S60	筑波万博、日航機墜落事故、消費税開始（3%）、ベルリンの壁崩壊、平成スタート	
1990	H2	東西ドイツ統一、湾岸戦争、ソ連崩壊、バブル崩壊	
1995	H7	阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件、Windows95発売、消費税5%、長野オリンピック	
2000	H12	USJ開園、 米国同時多発テロ	Z世代 1996-2012 後期ゆとり世代 (サトリ世代) 脱ゆとり世代
2005	H17	JR福知山線事故、 リーマンショック	
2007	H19	iPhon発売	
2010	H22	東日本大震災、東京スカイツリー、消費税8%	
2015	H27	熊本大震災、令和スタート、消費税10%	
2020	R2	COVID-19 、2022年ロシアがウクライナ侵攻	

価値観の違い

1990年代-2010年初頭に生まれた世代

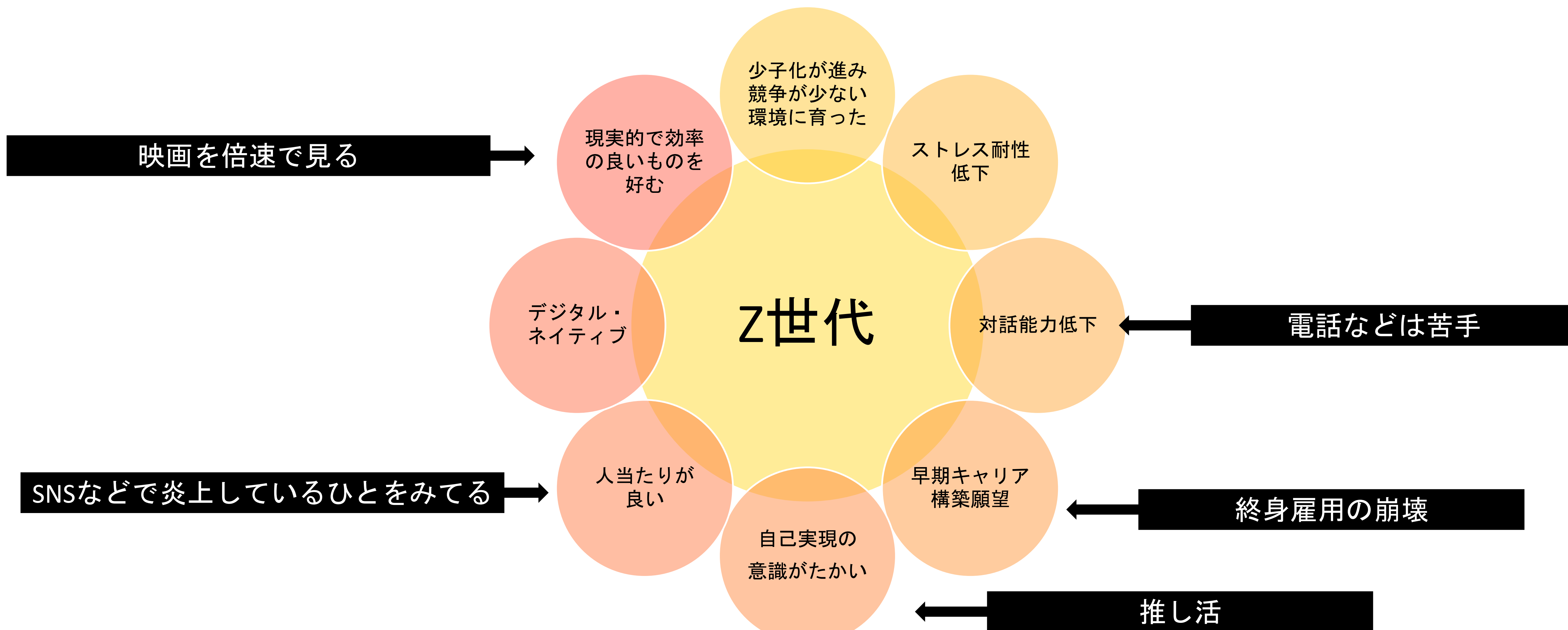


1990年代後半～2010年代の初頭に生まれた世代

- 競争意識が低い/人たりが良い
教育過程の中であまりテストで競争を意識させるといった意識が薄かったことから、「人と競い合って優位に立ちたい」といったことにあまり魅力を感じないと言われている。競争意識が低いため、人との衝突よりも良好な人間関係を望みやすい。周囲の人に対して気を遣って、それぞれの距離感を保っていることが多い。
- 効率的/デジタルネイティブ
生まれた頃からインターネットや電子機器に触れているため、知りたい情報をすぐに得ることができる中で育ったため、現実的で効率の良いものを好む。
- 社会貢献やモラルの意識が高い
自己実現や他者貢献に対する意識が高いといったことも特徴。自分の価値観・意見を持っている。

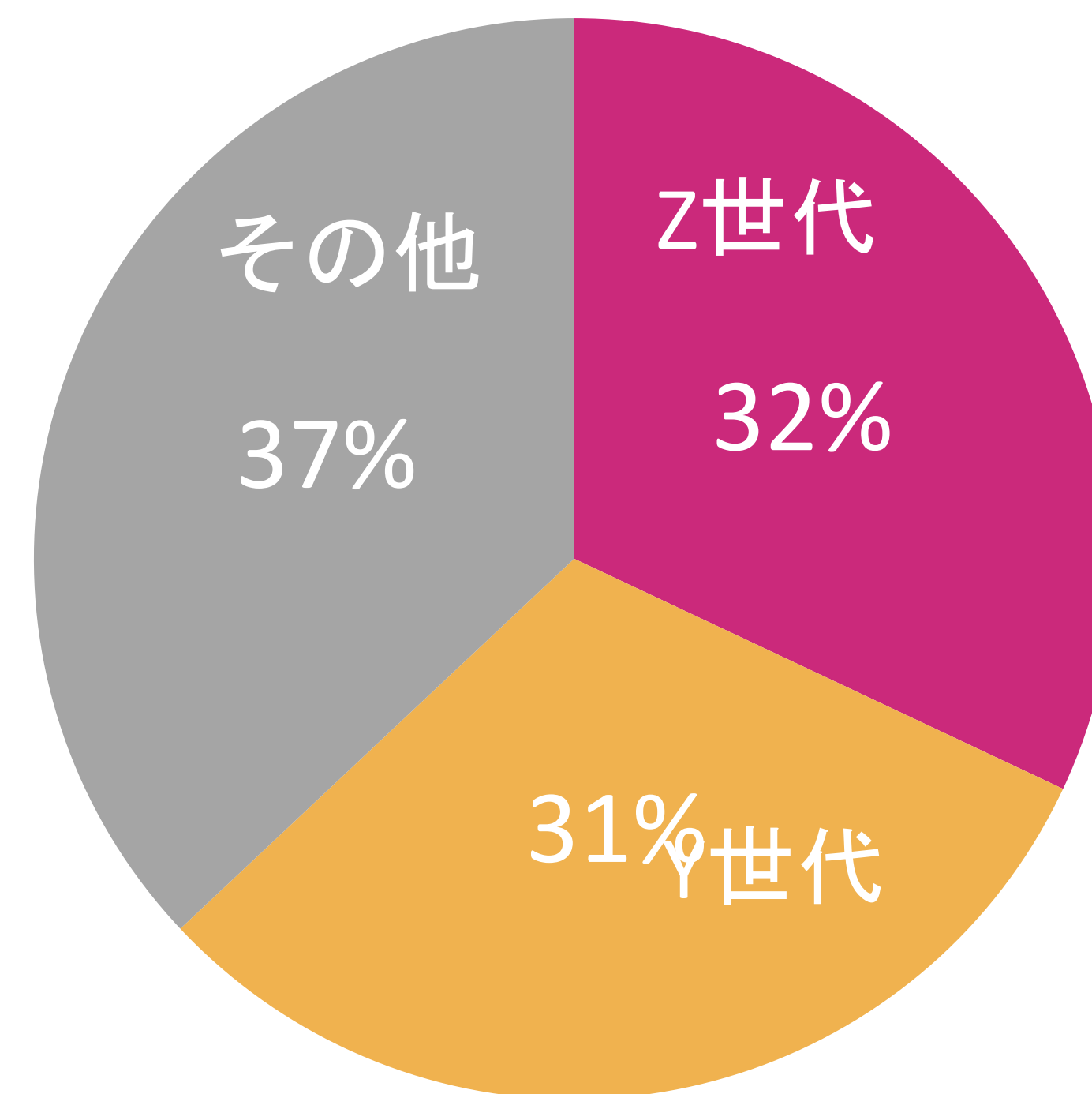
価値観の違い

1990年代-2010年初頭に生まれた世代



環境やジェンダー、多様性等社会問題への感度が高い 世界で見るZ世代

- 世界人口の32%がZ世代
- アメリカ Z世代 6100万人 Y世代6000万人
日本 Z世代 1886万人 15%



世界人口77億人

日本の価値観のアップデートが遅れている可能性

愛玩動物看護師法

令和4年6月17日施行

- 第一章 総則

(目的)

第一条 この法律は、愛玩動物看護師の資格を定めるとともに、その業務が適正に運用されるように規律し、もって愛玩動物に関する獣医療の普及及び向上並びに愛玩動物の適正な飼養に寄与することを目的とする。

(定義)

- 第二条 この法律において「愛玩動物」とは、獣医師法（昭和二十四年法律第百八十六号）第十七条に規定する飼育動物のうち、犬、猫その他政令で定める動物をいう。この法律において「愛玩動物看護師」とは、農林水産大臣及び環境大臣の免許を受けて、愛玩動物看護師の名称を用いて、**診療の補助（愛玩動物に対する診療（獣医師法第十七条に規定する診療をいう。）の一環として行われる衛生上の危害を生ずるおそれが少ないと認められる行為であって、獣医師の指示の下に行われるもの**をいう。以下同じ。）及び疾病にかかり、又は負傷した愛玩動物の世話その他の愛玩動物の看護並びに愛玩動物を飼養する者その他の者に対するその愛護及び適正な飼養に係る助言その他の支援を業とする者をいう。

技術の進化

- インターネットやスマートフォンなど、新しいテクノロジーの登場による情報の取得方法やコミュニケーション手段の変化
- 若い世代はSNSを主な情報源とするのに対し、年上の世代は新聞やテレビを重視する

社会的価値観の変化

- 労働観、家庭観、ライフスタイルの違い
- 「会社に尽くす」ことを重視する世代と、「仕事とプライベートのバランス」を重視する世代の対立

日本における働く人の意識の変化

米田幸弘 和光大学准教授 国際比較調査データ

- 日本人の仕事中心性は、1980年代前半まで諸外国に比べて非常に高かったが、その後低下した。近年、日本の絶対的労働中心性は先進国の中で中位に位置し相対的労働中心性はやや低くなっている。
- 1990年代の日本における雇用のコミットメントは、金銭的・道具的仕事志向と非金銭的仕事志向の両方の点で高かった。しかし、2010年代には、金銭的/手段的な仕事への志向は一貫して高いままだが、非金銭的な仕事への志向は著しく低下した。
- 組織へのコミットメントを見ると、日本では、組織のために努力したいという気持ちは弱いものの、一貫して定着率が高い（転職意欲が低い）ことが観察された。仕事の満足度は一貫して非常に低く、2010年代にはさらに低下した。
- 日本人は特に勤勉な労働倫理を持っておらず、仕事の条件として職場の人間関係の快適さを強調する傾向が強い。

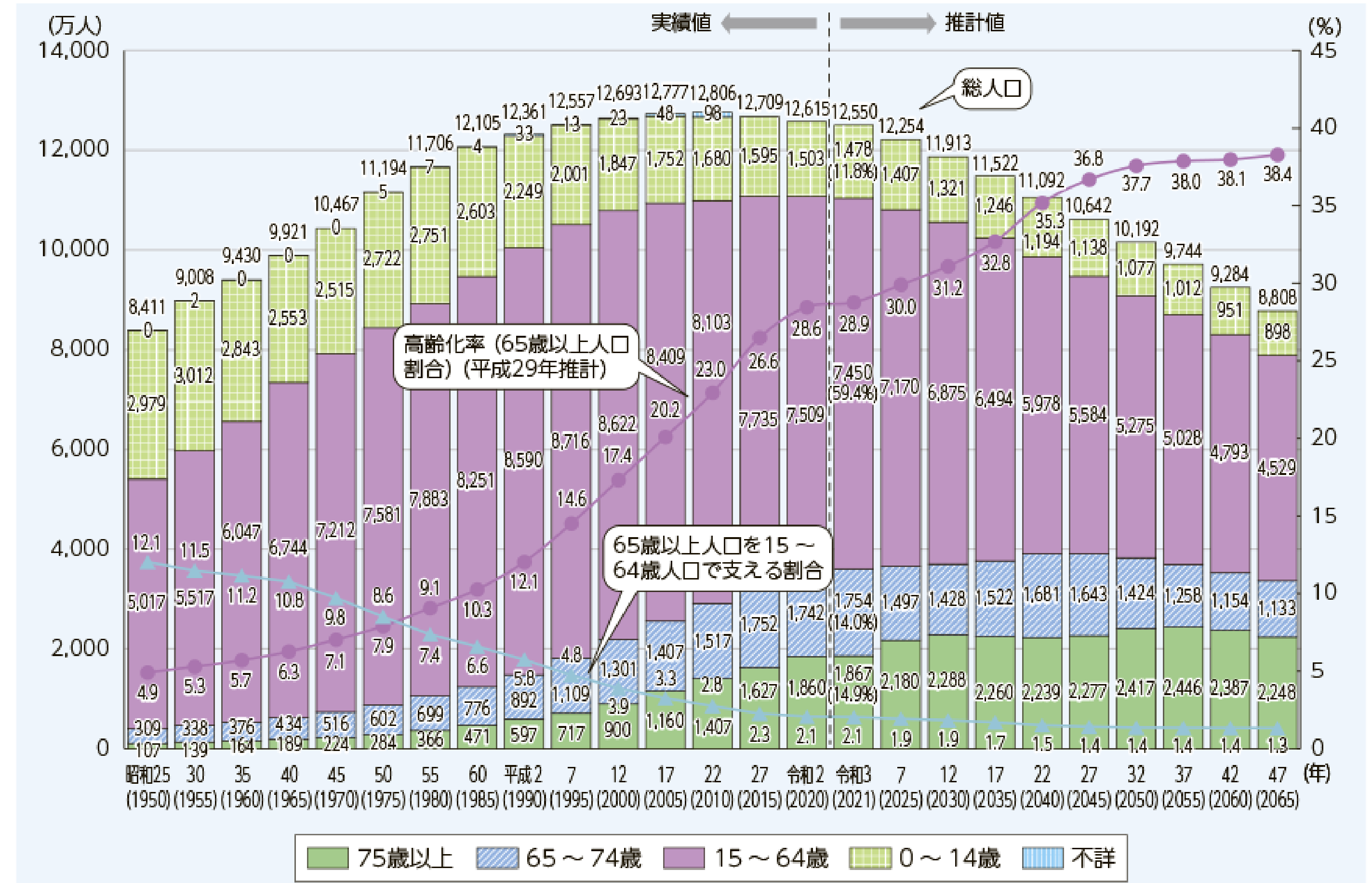
離職防止よりも、
リスキングへシフトチェンジ



生産年齢人口の減少

参考: 内閣府(2022)「令和4年版高齢社会白書」

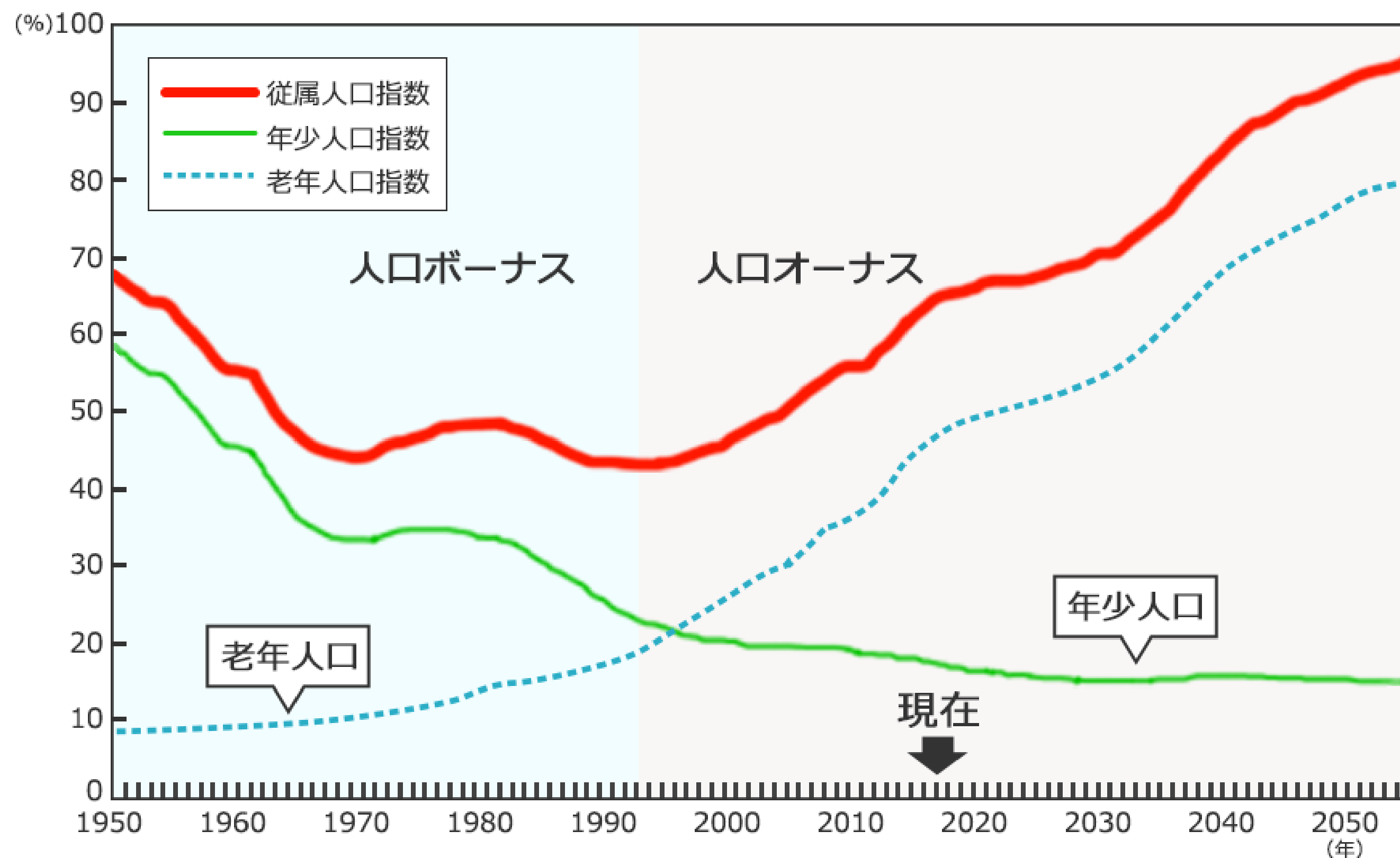
- 1975年
65歳以上が全体の14.6%
- 2025年
65歳以上が全体の**30.0%**
- 2040年
65歳以上が全体の**35.3%**
- 2050年
65歳以上が全体の**37.7%**



日本が直面している人口オーナス期 長寿化社会&少子化対策の失敗

高度成長期の出生 200万人
令和元年 86万人
令和6年 72.7万人

人口ボーナス期・人口オーナス期



(備考) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」により作成。
2010年以降は将来人口推計による。従属人口指数 = (0~14歳人口 + 65歳以上人口) / 15~64歳人口 * 100
年少人口指数 = 0~14歳人口 / 15~64歳人口 * 100、老年人口指数 = 65歳以上人口 / 15~64歳人口 * 100

日本の高度経済成長期

人口ボーナス期

- ・生産年齢人口が多い
- ・高齢者比率が低い
- ・男性ばかりで長時間労働
- ・同質性の高い組織が経済発展できる

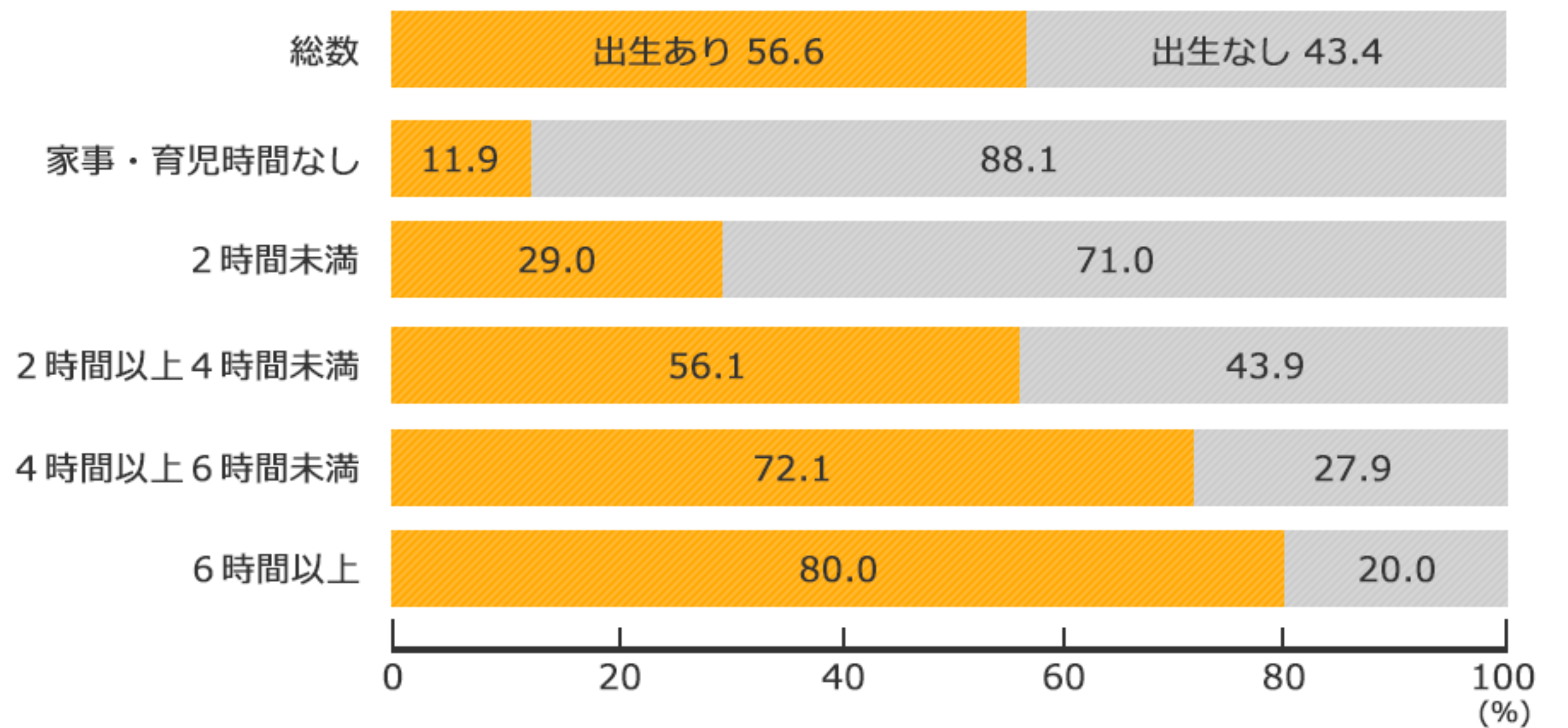
人口オーナス期

- ・生産年齢人口が少ない
- ・高齢者比率が高い
- ・男女共に活躍、短時間でより効率的
- ・多様性に満ちた組織が経済発展できる

本当に少子化対策に効果を出すために

- 男性の労働時間の改革
- 男性の家事・育児時間の増加
- 女性だけの育児にしない

夫の休日の家事・育児時間別に見たこの11年間の第2子以降の出生の状況



(注1) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。

(注2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。

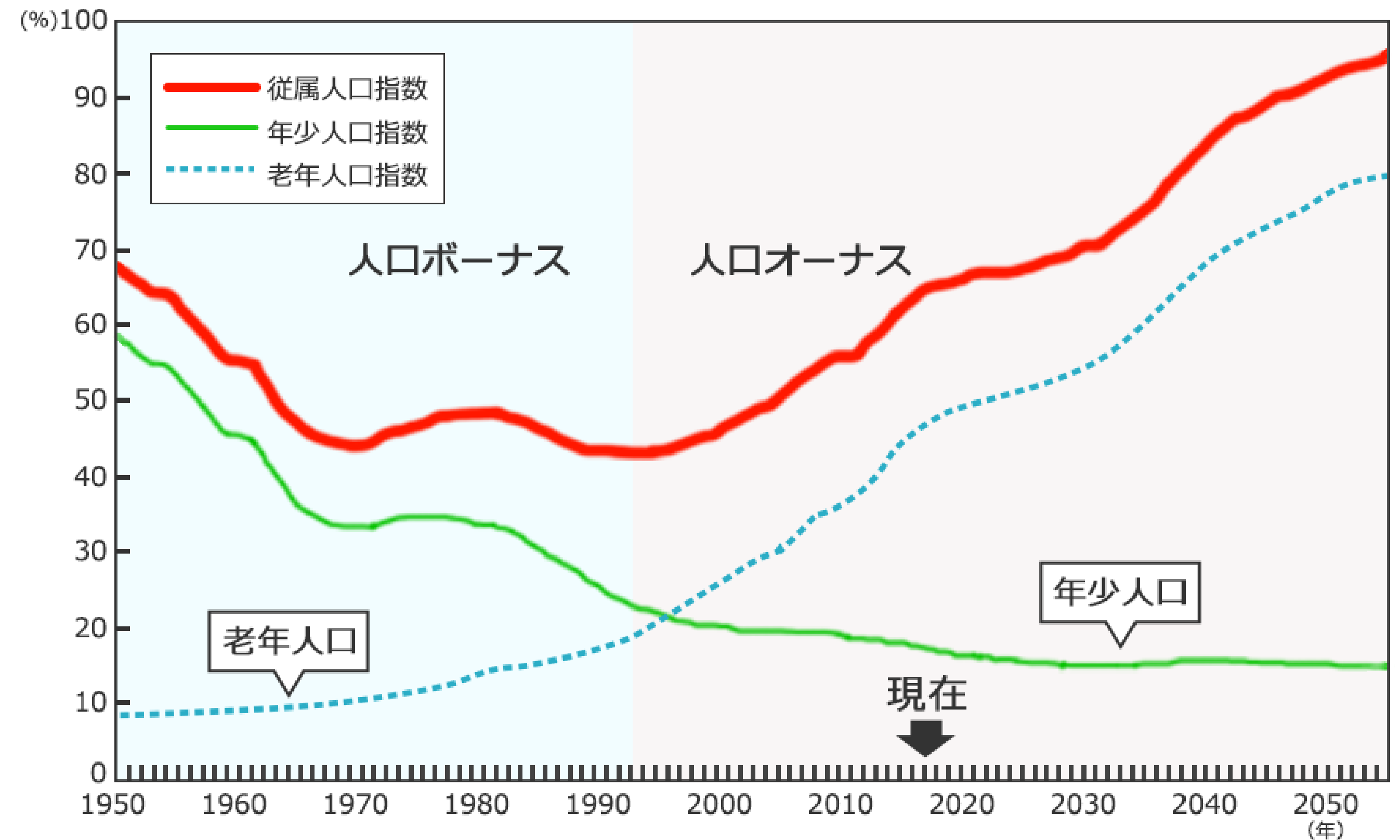
(注3) 「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。

出所：2015年7月15日付 厚生労働省 第2回21世紀成年者縦断調査（2012年成年者）及び第12回21世紀成年者縦断調査（2002年成年者）の概況をもとに作成

人口オーナス期の働き方

- 労働力の不足
 - 労働時間の減少
- ↓
- 男女フル活用した雇用体制
 - 短時間で成果を出すトレーニング
 - 多様性に対応する雇用環境
 - IT化

人口ボーナス期・人口オーナス期



(備考) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」により作成。
2010年以降は将来人口推計による。従属人口指数 = (0~14歳人口 + 65歳以上人口) / 15~64歳人口 * 100
年少人口指数 = 0~14歳人口 / 15~64歳人口 * 100、老年人口指数 = 65歳以上人口 / 15~64歳人口 * 100

人的資本の最大化

経済産業省

- 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営のあり方（人材や人材戦略自体が経営戦略自体の可能性を広げる）
- 人材を「**人的資本Human Capital**」として捉え、マネジメントの方向性も「**管理**」から**人材の成長を通じた「価値創造」**へと変わり、人材に投じる資金は「投資」となる
- 人的資本の最大化とは、巨額の投資を必要とするのではなく、働き方や生き方に寄り添い、個人と組織の関係をより良くしていくというスタンスを貫きながら、**経営戦略・事業戦略・キャリア戦略**をこれからの組織の「3種の神器」に据え一人ひとりの可能性を伸ばし続けていく毎日の取り組みの蓄積からなる



人的資本の最大化

経済産業省

- 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営のあり方（人材や人材戦略自体が経営戦略自体の可能性を広げる）

終身雇用
年功序列
企業別労働組合

経営戦略
事業戦略
キャリア戦略

人的資源
「人」は消費する資源
人件費＝コスト

資源は既にある減っていくもの
いかに効率的に消費するかが主眼

人的資本
「人」は組織の価値を向上させる資本
人件費＝投資

資源は既にある減っていくもの
いかに効率的に消費するかが主眼

国の政策の今後の動向

- リスキングを通じたキャリアアップ事業
厚生労働省から経済産業省へ
- 基本手当（いわゆる失業給付）
2025年4月1日1ヶ月に短縮
- 雇用保険
2028年10月1日以降 週10時間の勤務で雇用保険加入可能

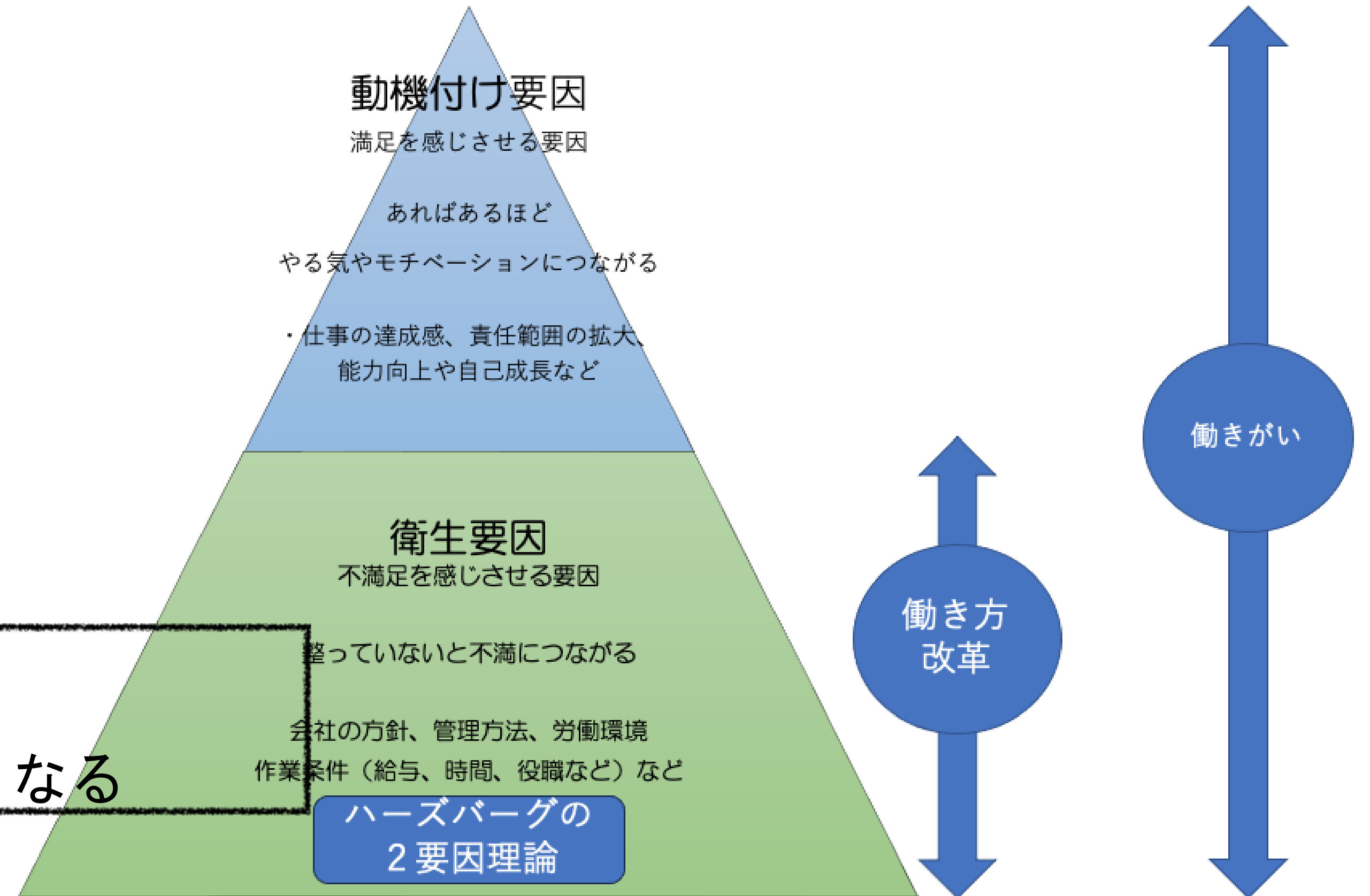
働き方改革の取り組み

働きやすさはあるが働きがいがない

- 労働時間の短縮
- 有給消化率の向上
- パワハラ/モラハラの指導禁止

働きやすさ施策に力を入れた結果、

「働きがい」で残っているわけではなくなる



まとめ



世代間ギャップを埋めるには

- **相互理解**
各世代の特徴を知り、互いの価値観を尊重する
- **コミュニケーションの工夫**
双方向の対話を重視し、共通のルールを明確化する
- **柔軟性のある環境づくり**
働き方や世代に合わせて調整する

若手の離職を防ぐための取り組み

- **コミュニケーションの改善**
上司と若手の「1on1ミーティング」の推奨
相手の意見を否定せず、まずは「傾聴」
- **柔軟な働き方の提供**
テレワークの導入やフレックスタイム制の活用
結果を重視する評価システムの導入
- **教育とサポート体制の強化**
若手向けのキャリア支援プログラム
メンター制度の導入