

## 今こそ企業が向き合うべき「若者の孤独」

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
シニアコンサルタント 坂田 彩衣

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
シニアコンサルタント 橘 和香子



### 1 潜在的で深刻な若者の孤独

孤独な人をイメージせよと言われたら、どのような人を想像するだろうか。「社会に参画する20～30代の若者」と聞くと、孤独とは縁遠いイメージを持たないだろうか。

NRIでは2021年から2023年の3年にわたり、孤独に関するインターネットアンケート調査を実施している<sup>※1</sup>。その結果、20～30代の若者においては、およそ2人に1人が日常的に孤独を感じていることが明らかとなった（図表1）。「若者の孤独」という言葉からは、引きこもりなど社会に参画できない状態の人が想像されがちだが、図表2に示した通り、正社員やその他雇用で企業に所属している人においても、また家庭を支えている専業主婦・主夫においても、約半数が孤独を抱えている。

多くの20～30代が抱える問題として、「クオーターライフクライシス」という言葉が存在する。これは20代後半から30代にかけて、幸福感を感じづらくなることを指し、その背景には、一人前の大人になることを求められる、キャリア形成に悩む、結婚などの人生の決断を迫られる、といった環境の中で、同年代の人が自分と比較して輝いて見えたり、自分らしさを見失ったりすることが挙げられる。キャリアや結婚、子育てなどライフステージが個々人で変わってくることで、従来の友人たちと抱える悩みがずれて相談しにくくなる。親元を離れた若者は、親に心配させまいと悩みを一人で抱え込む。ク

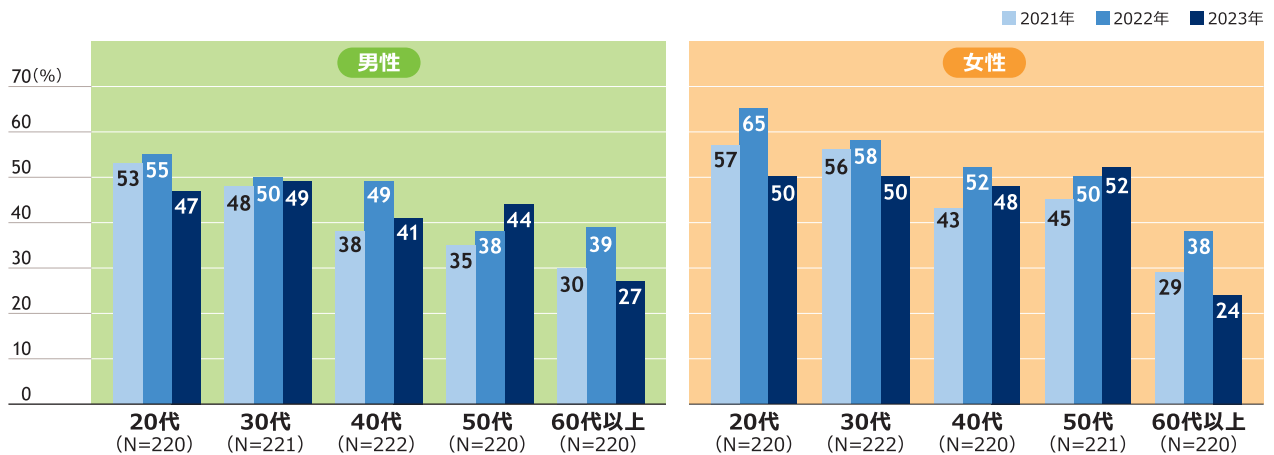
オーターライフクライシスでは、悩みはつきないものの、相談できる相手が限られ、孤独を抱えてしまうのである。25歳から33歳の7割以上がこの「クオーターライフクライシス」を経験しているといった調査結果もある<sup>※2</sup>。

アンケート調査では、自身の抱える孤独の深刻さについて問う設問も設けた。自身の抱える孤独が深刻であると回答した人の割合が最も高かった年代は、女性では30代で18%、男性では20代で17%となっており、若者の孤独の深刻さが目立つ。さらに、20～30代で深刻な孤独を感じている人の49%がコロナ禍を通じて孤独を感じる頻度が高まったと回答しており、彼ら彼女らの孤独はコロナ禍を

※1 NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査（2023年）」（調査期間：2023年4月14～18日、調査手法：インターネットアンケート、調査対象：全国の20～80代の男女2,206人、調査結果の数値は総務省統計局の年齢（5歳階級）、男女別人口（2023年3月概算値）に基づき人口構成比に合わせてウェイトバック処理を実施）、調査結果については「アフターコロナで変わる生活、解消されない孤独」（<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2023/cc/mediaforum/forum365>）にて2023年9月5日公表

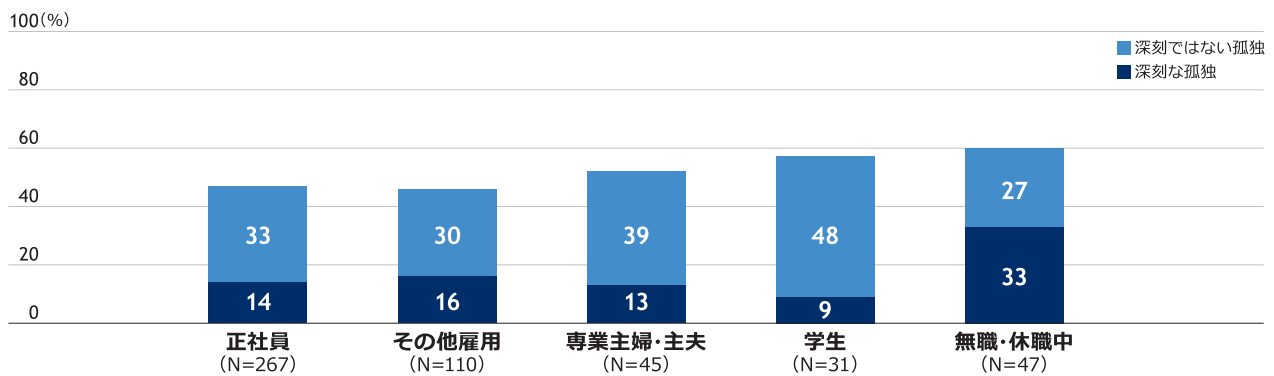
※2 LinkedIn research「New LinkedIn research shows 75 percent of 25-33 year olds have experienced quarter-life crises」2017年11月15日

図表 1 「日常において孤独を感じる人」の割合（男女年代別）



出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査 (2023年)」

図表 2 「日常において孤独を感じる」人の割合（20～30代のみ、職業別）



出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査 (2023年)」

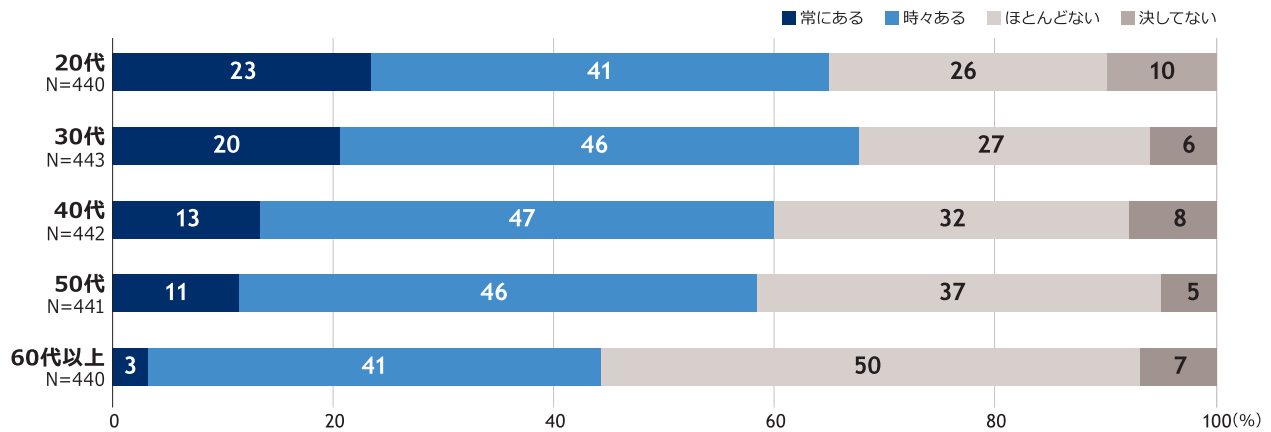
通じてさらに深刻化し、アフターコロナの兆しが見えてもその傾向が継続された。

孤独を抱えた末に、自殺という手段に出ってしまう若者がいることも問題として挙げられる。自殺対策白書によると、年齢階級別の自殺率では、多くの世代の自殺率が低下傾向にある一方で、19歳以下の自殺率は年々増加傾向にあり、2020年以降では20～29歳の自殺率が2年連続で大きく増加している。

20～30代の若者が抱える孤独には、孤独の持つ特徴によって支援が届きづらいという傾向がある。それは、孤独はそれに付随する目に見える問題が発生しないと顕在化せず、対策が実施しづらいという特徴である。目に見える問題とは、例えば、不登校、

引きこもり、自殺未遂などが挙げられる。そうした問題に対しては、すでに支援が実施されているが、目に見える問題がまだ発生していない孤独については、積極的に介入してよいかどうかの判断が難しい。そのため、目に見える問題が発生する前の孤独対策には、行政や支援を行う機関との日常的なつながりが重要となる。日常的なつながりや見守りの中で孤独を抱える人を支え、目に見える問題が発生することを予防するのである。日常的なつながりの例として、児童福祉法の対象である18歳未満には学校教育を通じた支援、独居高齢者には自治会や民生委員等を通じた支援が行われている。一方で、学校教育を終えてから子育てを始めるまでの20～30代の

図表3 自分と他人を比較することがあるか（年代別）



注) 数値 (%) は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない  
出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査 (2023 年)」

若者は行政とのつながりが薄くなる。つながりのない行政から顕在化していない孤独を有する 20～30 代に対して何らかの支援を行うことは難しい。

フリーター、学生、専業主婦・主夫など、さまざまな属性の若者が存在するが、本稿ではアンケートにおいて 20～30 代の孤独を感じる人の 7 割を占める「企業に勤める若者」に着目する。一人暮らしをしながら企業に勤める若者の場合、日常的に接点を持つ存在が家族や友人ではなく、企業のみであるというケースも多いのではないかと考える。そのため、企業は若者を支援しうる一つの主体として、従業員の孤独対策に取り組む必要があると考える。不登校、引きこもり、自殺未遂など、何らかの事象が発生している層に対する対策や支援はもちろん引き続き必要ではあるが、本稿では 20～30 代の若者世代の特徴を紹介するとともに、特に企業に勤める若者に対しての孤独対策について考察する。

## 2 孤独な若者の特徴

本章では、若者の孤独にはどういった特徴があるかを NRI の独自アンケートの結果をもとに整理する。

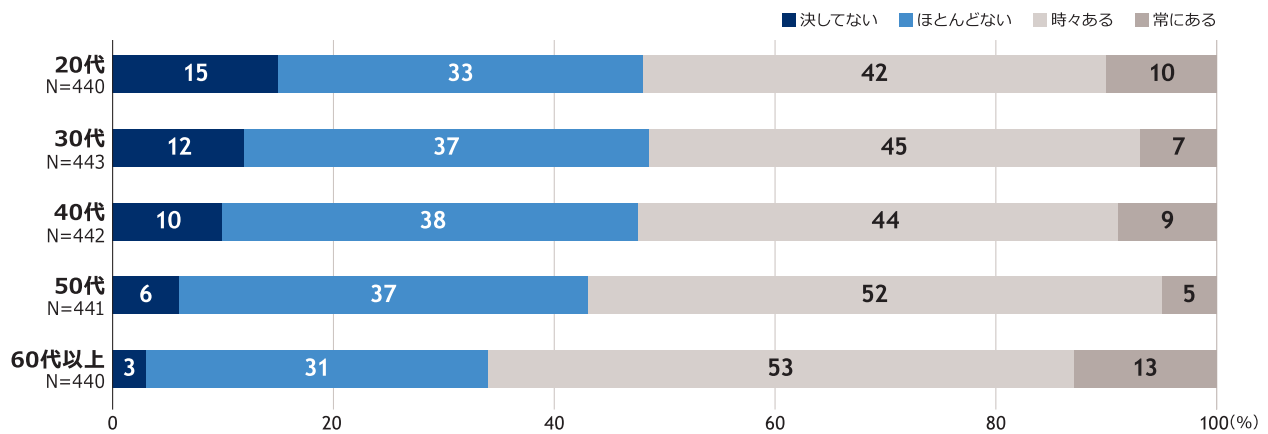
### 1) 自分と周りを比較する

20～30 代の若者はそれ以上の年代と比較して、自分と他人を比較してしまうことがあると回答する人の割合が高い (図表 3)。自分と他人を比較すると回答した人の 58% が日常的に孤独を感じており、そうでない人の 33% と比較して孤独を感じる人の割合が高い。また、深刻な孤独を感じる人の割合も、自分と他人を比較する人では 19% とそうでない人の 10% より 9 ポイント高い。「自分と他人を比較する」特徴と関連して若者に見られた傾向が、SNS の利用率が他の世代と比較して高いことである。

ピッツバーグ大学の Ariel Shensa 氏らは、ソーシャルメディアを長時間活用する人ほど孤独を感じやすいといった研究結果を発表している<sup>※3</sup>。孤独を感じる人が救いを求めてソーシャルメディアを利用するのか、ソーシャルメディアへの依存やソーシャルメディア上での他人の充実した生活を見ることで疎外感や劣等感を感じ、孤独が深まっているの

※3 ピッツバーグ大学 Ariel Shensa 他「More social connection online tied to increasing feelings of isolation」2017 年 3 月 6 日

図表 4 人の役に立っていると感じることもあるか（年代別）



注) 数値 (%) は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない  
出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査 (2023 年)」

かは定かではない。むしろ、その両者が連鎖することで孤独感が深まっていった可能性もあり、単にソーシャルメディアを利用し人とつながることだけでは、日常的な孤独感は解消されないことがわかる。ただし、ここではソーシャルメディアを批判したいわけではない。SNS を活用した支援の取り組みも増加しており、若者世代が多く利用している SNS は、支援の手が届きにくい若者世代への貴重なチャネルとして活用できる可能性もあることを付記しておく。

## 2) 役に立っていると感じられない

また、アンケート調査の結果から、20～30代の若者はそれ以上の年代と比較して、日常的に人の役に立っていると感じられないと回答する人の割合が高い（図表 4）。人の役に立っていると感じられない人の 54% が日常的に孤独を感じており、そうでない人の 45% と比べて孤独を感じやすい傾向が見られた。深刻な孤独を感じる割合は、人の役に立っていると感じられない人では 21% と、そうでない人の 12% よりも 9 ポイント高い結果となった。若い世代は中高年と比べて社会で活躍する機会が少な

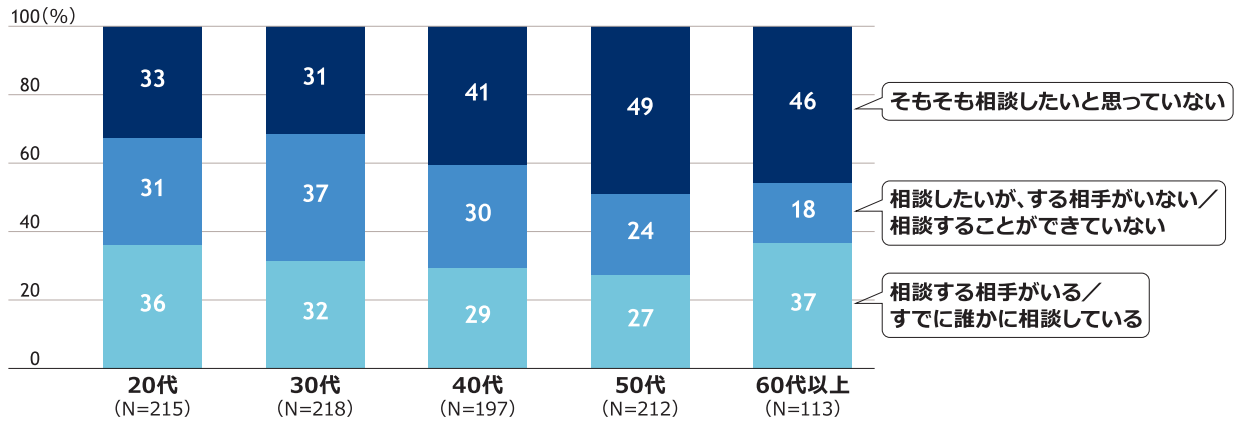
く、日常的に役に立っていると実感できるタイミングが少ない可能性がある。しかし、役に立っていると感じる感覚「自己有用感」は、本来仕事や社会貢献のみから発生するものではなく、周囲の人の存在の中で感じる自己肯定感の一つであり、年齢に関係なく感じられるものである。

文部科学省の「我が国の子供の意識に関するタスクフォース」では、日本の子どもたちが諸外国の子どもたちと比較して自己有用感が低い傾向があるという結果のもと、その要因や対策について分析が行われ、子どもたちが自己有用感を感じられるようにするための対策が整理されている。このように役に立っていると感じること自体は年代を問わず可能であり、若い世代が日常的に人の役に立っていると感じられないことは何らかの対策を施していく必要がある問題である。

## 3) 相談することができない

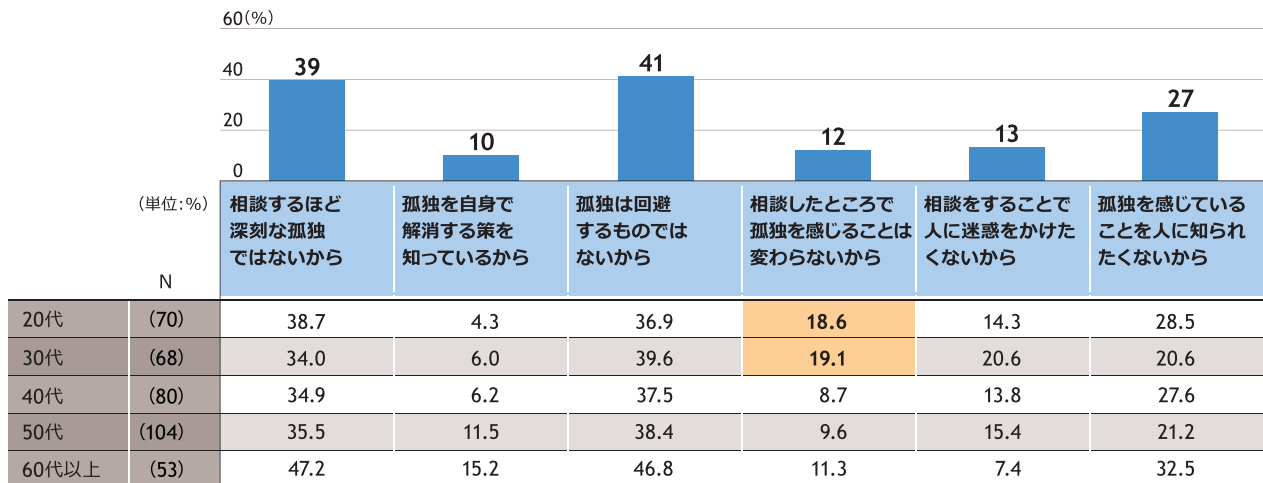
20代の31%、30代では37%が孤独を感じているときに、「相談したいが、する相手がいない／相談することができていない」と回答している（図表 5）。また、20代の33%、30代の31%が「そもそ

図表5 孤独を感じているときの相談相手の有無（日常において孤独を感じている人のみ回答、年代別）



注) 数値 (%) は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない  
出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査 (2023 年)」

図表6 そもそも相談したいと思っていない理由（「そもそも相談したいと思っていない」人のみ回答、年代別）



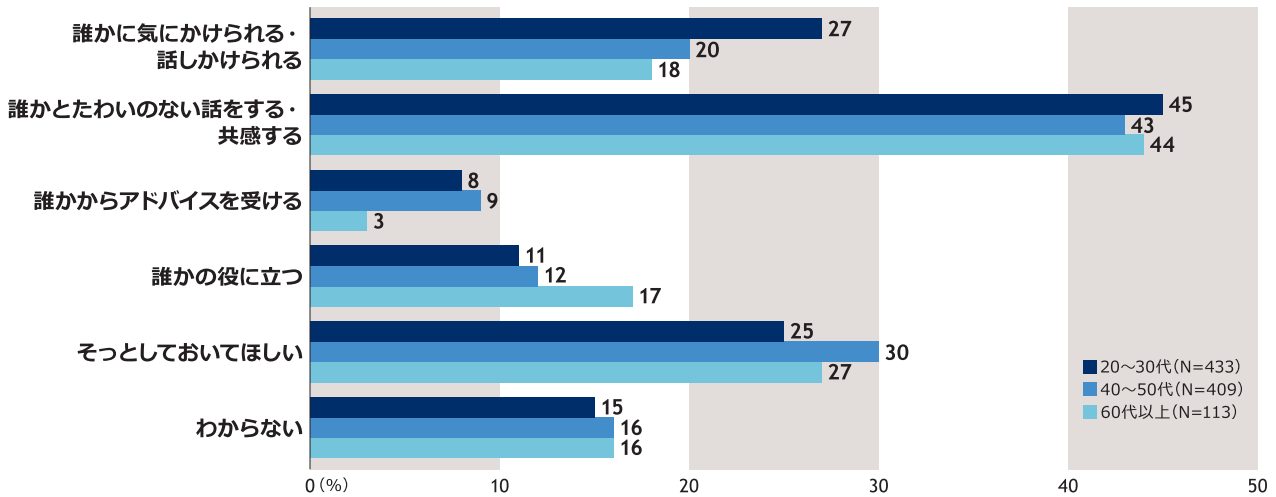
出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査 (2023 年)」

も相談したいと思っていない」と回答しており、その理由として、20代、30代ともに約2割が「相談したところで孤独を感じることは変わらない」と相談に対する期待の低さを示している（図表6）。日本財団のち支える自殺対策プロジェクトにおける自殺意識調査報告書でも、22歳以下を対象とした調査・分析で、同様に若者が相談できない理由について、相談への信頼・期待が低いことを挙げている。

また、複数回答で聞いた「相談したい相手」では、20代、30代ともに家族・親族が最も多く、20代の56%、30代の65%が選択した。次いで、友人・

知人が多く、20代の44%、30代の39%が選択した。相談支援組織などの専門家に相談したいと回答する人は、20代では1割、30代では2割を下回る結果となった。このように若者は身近な存在への相談を望み、専門家などへの相談を望まない人が多い。その理由として、前述の自殺意識調査では、専門機関への相談によってレッテル貼りされることを恐れるという点も挙げられている。若者の6割がカウンセラーなど心理専門職への相談によるレッテル貼りを恐れ、抵抗感を感じるという。NRIのアンケート調査でも、20代の3割弱、30代の約2割が「孤独

図表7 孤独を感じているときに望むこと（日常において孤独を感じている人のみ回答、複数回答）



出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査(2023年)」

を感じていることを人に知られたくない」と回答しており、同様の傾向が見られる。

若者は、レッテル貼りを恐れるあまり、専門機関の門をたたくことができず、家族・親族、友人・知人などの身近な人に相談できればよいが、その相談への信頼・期待も低い。孤独というメンタルヘルスの課題においては、相談窓口等の支援がさまざまに実施されているが、これらの支援だけでは救えない若者たちが存在するといえる。

#### 4) 気軽なコミュニケーションを望む

NRIのアンケート調査では、孤独を感じているときに周囲に相談以外でどのような対応を望むかを複数回答で質問した。20～30代の若者では「誰かとたわいのない話をする・共感する」が最も多く45%、次いで、「誰かに気にかけてられる・話しかけられる」が多く、27%となった(図表7)。この結果から、若者が相談の一手手前の気軽なコミュニケーションを求めていることがわかる。

「3) 相談することができない」で考察したように、若者は、相談するならば家族・親族、友人・知

人などの“身近な存在”を求めていることがわかっている。当該アンケートの「家族・親族」には、配偶者、子ども、父母、祖父母、兄弟姉妹、その他親族の六つの選択肢が含まれるが、父母が57%と最も多い。相談先は複数回答可だが平均の回答数は1.7個であり、多くの人が相談先として回答した属性の数は1～2個である。若者が今後年を重ね、親元を離れていく、または親と死別する場合、そのうち一つの相談先を失うことになる。そのとき彼ら彼女らは誰に相談するのだろうか。家族・親族以外でも、孤独を感じる若者の周りにはいる人が、たわいのない会話や気にかける・話しかけるといった行動をとることが若者の孤独を防ぐ可能性がある。相談相手が身近な存在に限定されがちな若者においては、普段から気軽なコミュニケーションによって、心理的安全性の高いコミュニティーを家庭以外にも確保しておくことが重要であろう。世代間での価値観の違いによるコミュニケーションの課題は職場や地域などさまざまな場所で浮き彫りとなっているが、他の世代が思っているよりも若者はちょっとした交流やコミュニケーションを望んでいる。

### 3 なぜ孤独は「今」対処しなければならないか

前章で示した通り、現代の若者は2人に1人が孤独な気持ちを抱えており、専門家への相談というよりも、他者との気軽なコミュニケーションによる孤独の解消を望んでいる。では、なぜ若者の孤独に対処しなければならないのか。本章では、孤独が個人ひいては社会にどのような影響をもたらすかについて言及し、その対処の主体として企業を取り上げる。

#### 1) 孤独が個人や社会にもたらす影響

孤独を国家全体で対処すべき社会課題として取り上げ、世界で初めての孤独担当大臣を設置したのは、英国である。英国が孤独担当大臣を設置した背景の一つには、孤独が健康に多大な悪影響を及ぼしているという事実がある。例えば、社会的なつながりの弱まりは、1日にタバコを15本吸ったのと同等の害を健康に与えるという<sup>※4</sup>。

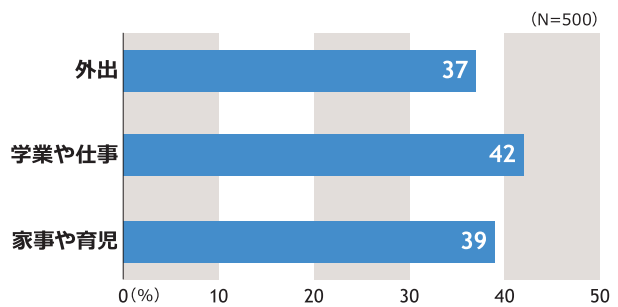
孤独は個人の健康のみならず、社会全体にも影響を与える。NRIの調査によると、孤独感は、日常生活におけるさまざまな経済的・社会的活動の意欲を減退させる。図表8で示すように、3～4割程度の若者が、孤独を感じているときは孤独を感じていないときに比べて、「外出」「学業・仕事」「家事・育児」に対する意欲が減る・やや減ると回答している。

孤独を感じやすい若者が「外出」「学業・仕事」「家事・育児」に対する意欲を減退させることは、長期的に見ると労働生産性の低下、少子化につながる可能性がある。つまり孤独は個人だけの問題ではなく、社会全体として取り組むべき課題といえよう。

#### 2) 企業が孤独に立ち向かうべき理由

若者にまん延し、社会的・経済的にも影響をもたらす孤独という課題について対策を講じるとき、国、自治体、大学、NPO法人などさまざまな主体が想

図表8 孤独を感じているとき、そうでないときと比較して以下の活動への意欲が「減る」「やや減る」と回答した割合（20～30代のみ）



出所) NRI「新型コロナウイルス流行に係る生活の変化と孤独に関する調査(2022年)」

定されるが、本稿では企業が若者の孤独にいかに関与し、立ち向かうべきかについて考察したい。企業を取り上げる理由として、以下の3点が挙げられる。

#### (1) リーチが難しく、支援が行き届きにくい企業人

NRIでは、2022年度から内閣官房の地方版「孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム」<sup>※5</sup>推進事業を支援している。各地域に孤独・孤立対策を行うた

※4 Jo Cox Commission on Loneliness「Combatting loneliness one conversation at a time: A call to action」

※5 「孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム」とは、孤独・孤立に関する多様なNPO等支援組織間の連携および官民連携を促進することにより、コロナ禍で顕在化した孤独・孤立の問題に継続して対応していくことを目的に2022年2月に内閣官房孤独・孤立対策担当室により設置されたもの。当該プラットフォームを住民に身近な存在である地方公共団体において設置し、官・民・NPO等の関係者の連携を進めるためその連携・協働のもと、孤独・孤立対策に取り組む活動を支援する事業を地方版「孤独・孤立対策官民連携プラットフォーム」推進事業と呼び、2022年度より推進されている

めのプラットフォームを設立していく過程で、自治体の社会福祉協議会の職員から「企業に勤める若者ほどリーチが難しく、公的支援が行き届かない。彼ら彼女らは地域の行事などにも参加せず、普段何をしているか、どこに集まっているかが全くわからない」という声が上がった。当該地域では、若者にコンタクトをはかるため、そして実態を知るため、社会福祉協議会の職員が週に3日ほど街に出て、道行く若者に話しかけてヒアリングしているという。

確かに若者は、生活支援や就労支援を受ける機会、子育て期に入って自治体サービスを利用する機会でもない限り、自治体との接点はほぼない。すべての若者が企業に勤めているわけではないが、企業を一つの若者の孤独対策の担い手として考えることも可能ではないか。

## (2) 孤独が労働生産性を下げる

世界的な医療サービス企業である米国のCigna社が実施した調査によると、孤独な従業員は、孤独であると認識していない従業員に比べて、ストレス関連の欠勤率が高く、さらに年間5日以上欠勤していることがわかった<sup>※6</sup>。このようなストレス関連の欠勤だけで雇用主にかかるコストは年間1,540億ドル(約22兆円)以上と推定されている。

ペンシルベニア大学ウォートン校シガル・バーサード教授、カリフォルニア州立大学ハカン・オズセリク教授の調査によると、孤独な従業員ほど上司から受ける業績評価も低くなる。孤独によって人々の仕事の効率が低下し、それが個人として周りから受ける評価の悪化にもつながるとい<sup>※7</sup>。

## (3) 企業に勤める若者が孤独を抱えている

Mental Health UK という慈善団体が2022年に英国で実施した調査によると、5人に1人が職場で

孤独を抱えており、特に18～24歳の若者が職場で孤独を抱えやすいとい<sup>※8</sup>。昨今は新型コロナウイルス感染症の流行によって、在宅勤務の制度が広まったが、出社をしないという変化も若者の孤独を助長している。Chargifi社が2021年に米国と英国の企業人に対して行った調査によると、18～34歳の企業で働く若者の81%が「このままフルタイムで在宅勤務を続け、オフィスにいる時間がなければ、より孤独を感じるだろう」と回答しており、その割合は35歳以上の64%と比較して高い<sup>※9</sup>。日本でもその傾向は同様で、週4日以上のリモートワークを行い、かつ一人暮らしをする20代会社員の約7割が「リモート生活の中で孤独感を感じたことがある」と回答している。

企業に勤める若者は自治体等からの支援が行き届きにくく、かつ孤独を抱えやすい。また、孤独は心身の病と同じように、労働生産性をも低下させる。米国や英国等の海外では孤独が企業全体の課題として認識され始めつつあるが、日本の企業はどうだろうか。20～30代の企業人が多くの時間を過ごす職場でできることはないか、次の章では日本や海外での先進事例を参考に、企業が孤独に対してできることを紹介する。

※6 Cigna「LONELINESS AND ITS IMPACT ON THE AMERICAN WORKPLACE」2020年3月

※7 Hakan Ozcelik and Sigal Barsade「No Employee Is an Island: How Loneliness Affects Job Performance」

※8 Mental Health UK「Young workers twice as likely to feel lonely at work」

※9 HR news「Survey reveals 81% of younger workers fear loneliness from long-term home working」2021年9月



## 4 企業ができる若者の孤独対策とは

### 1) 孤独対策とその効果

企業ができる孤独対策として、メンター制度やインストラクター制度の導入、産業医の設置などが思い浮かべられ、それらを実践している企業は多数存在する。しかし、NRIのアンケート結果からも明らかであるように、孤独な若者は格式ばった相談や、専門家からのアドバイスではなく、気軽なコミュニケーションを求めている。ではなぜ、気軽なコミュニケーションは重要なのか。

まず、気軽なコミュニケーションには、「ザイオンス効果（単純接触効果）」という心理法則が働きやすい。ザイオンス効果とは、1968年に米国の心理学者、ロバート・ザイオンスが提唱したもので、「同じ人やモノに接する回数が増えるほど、その対象に対して好印象を持ちやすくなる」効果を指す。コミュニケーションでは質が重視されがちだが、気の利いた会話をしようと思えば、なかなか相手にアプローチしにくい。そうではなく、「肩肘張らない、小さな会話」を重ねることによって、職場の人に親しみやすさを感じやすくなり、職場の人間関係も円滑になるのではないかと。

また、たわいもない話や雑談は、企業に勤める人のバイタリティーを向上させる。電通が2018年に実施した調査によると、「職場で雑談することがない」と答えた人のバイタリティーの度合いに比べ、あると答えた人のバイタリティーの度合いは33%ほど高い数値となり、雑談がバイタリティーに好影響をもたらしていることが判明した<sup>※10</sup>。なお、当該調査では、「バイタリティー」を「イキイキと前向きに仕事や生活ができている状態」と定義している。

では、雑談は職場のどのような場面で生まれるのか。一般社団法人日本能率協会が2021年に実施し

た調査によると、テレワークの有無に関わらず、雑談は「オフィス出勤時に対面で行う」と回答する人の割合が7割を超え、オンラインツールを利用した雑談よりも高い数値となっている<sup>※11</sup>。俗に幸せホルモンと呼ばれている神経伝達物質の「オキシトシン」は、基本的には人とのスキンシップによって分泌されるが、単なる対面のアイコンタクト、コミュニケーションでも分泌されるという。対面での雑談は、ボディランゲージも含み、相手の反応や空気がわかりやすく、気軽な雑談を生み出しやすいことが推察される。

### 2) 英国の“Employers and loneliness”ガイド

英国では、2021年5月、従業員の社会的ウェルビーイングを支援している34の企業や雇用主との協議に基づき“Employers and loneliness”ガイドが政府によって発表された。英国の雇用主が孤独にかかるコストは、年間25億ポンド（約4,570億円）と推定されており<sup>※12</sup>、英国では、孤独に対処し、職場のウェルビーイングの一環として社会的つながりをサポートすることは、雇用主と従業員の双方にとってメリットがあるという認識がある。

このガイドには、職場での孤独に取り組むための主要な5テーマが図表9のように設定されており、テーマごとに企業や組織の実践例が紹介されている。

※10 株式会社電通ニュースリリース「電通、『健康に働くための指標』を開発するため、全国1万人の会社員を対象とした調査を実施」2018年9月4日

※11 一般社団法人日本能率協会ニュースリリース「2021年『ビジネスパーソン1000人調査』【雑談機会と効果】」2021年10月4日

※12 Co-op and New Economics Foundation「The Cost of Loneliness to UK Employers」2017年

図表9 “Employers and loneliness” ガイドで示される企業が対応すべき五つのテーマと実践例

テーマ	文化とインフラ	マネジメント	人とネットワーク	仕事と職場	より広範囲なコミュニティ内での行動	
説明	従業員にとって本当に重要なことは何かを特定し、企業の価値観と一致させ、孤独を他のウェルビーイングや福祉活動に組み込むこと	管理職が、孤独を経験している従業員を特定し、助けるためのサポートやガイダンス、管理職が必要とする可能性のある研修等	リモートワークを含め、孤独に対処するために人々がどのようにネットワークを活用しているか	雇用主が分散した労働力に取り組む手法、つながりの可視化を促進するツールやシステム等	従業員の枠を超えて、孤独を解消する方法	
実践例	企業・組織名	Crown Prosecution Service (検察局)	Re-engage (公認慈善団体)	Department for Education (教育省)	The National Lottery Community Fund (全国宝くじコミュニティ基金)	Zurich Community Trust (ZCT: 英国のチューリッヒ保険の慈善部門) ※プログラムの提供元
	取り組みの概要	Our Wellbeing Matters (OWM) という、従業員のためのセルフサポートに係るポータルサイトの設置	経営層を含めた対策チームの結成	ケアラー、障害、LGBT+、ウェルビーイング、BAME <sup>注</sup> などの幅広いテーマによるスタッフ・ネットワークの構築	「ウェルビーイングコーラス」として、定期的にシングアロング (共に歌を歌うこと) を実施	「高齢者の話し相手」という業務とは異なる役割の提供 (テレフォン・フレンドシップ・プログラム)

注) Black (黒人)、Asian (アジア人)、Minority Ethnic (少数民族) の頭文字を取った略称  
出所) 英国政府 “Employers and loneliness” より NRI 作成

特徴としては、孤独対策としてイメージしやすい「文化とインフラ」「人とネットワーク」「仕事と職場」というテーマの取り扱いに加えて、働き方が変わり、孤独がさらに広まるきっかけとなった新型コロナウイルス感染症流行の真ただ中に、雇用主が従業員をどのように支援したかの例を経営の立場から記載した「マネジメント」と、従業員が所属企業以外のコミュニティで他の役割を持つことで孤独を解消する旨を記載した「より広範囲なコミュニティ内での行動」が含まれている点である。また、実践例とセットで解説されることによって、雇用主が従業員の孤独に対処したいと考えたときに何ができるかがイメージしやすい。

本稿では「より広範囲なコミュニティ内での行動」というテーマでの好事例として、Zurich Community Trust (ZCT) の取り組みを紹介したい。ZCT は「テレフォン・フレンドシップ・プログラム」として、ボランティアが孤独を感じている高齢者に毎週電話をかけて 30 分程度おしゃべりするコミュニケーションサービスを提供している。ボランティ

アは共通の興味に基づいて高齢者とマッチングされるのだが、当該プログラムは 19 の企業パートナーに展開され、普段企業に勤める 450 人以上の従業員がボランティアとして、日常の業務の傍ら、通常業務とは異なる役割を全うする。多くのボランティアが高齢者と何年にもわたる関係を築き、この業務外の役割が、従業員の孤独とその原因に対する理解を深め、仕事に対する満足度の向上にもつながっているという。「企業による孤独対策」と聞くと、コミュニケーションやネットワーク、職場環境を改善して、いかに従業員の負担を下げるかという方向で話が進みやすいが、本事例はむしろ従業員に新たな役割を付与し、業務とは異なるフィールドで活躍してもらうことで孤独を軽減するという発想がユニークである。

このように “Employers and loneliness” ガイドは「単なる “How to” 本ではなく、組織が孤独に対処するために何ができるかという、より広範囲な対話の出発点として作成した」という意図が伝わる構成となっている。仕事や働き方に対する文化や価値

図表 10 日本における企業による孤独対策の事例

テーマ	文化とインフラ	マネジメント	人とネットワーク	仕事と職場
企業・組織名	エン・ジャパン株式会社	メンタルヘルス・ファーストエイド (Mental Health First Aid) ジャパン ※研修の提供元	株式会社コーセー	ベースフード株式会社
取り組みの概要	アバターで近づいて話に加わるなど、リアルなコミュニケーションが再現されるバーチャルオフィスの導入	企業向けのメンタルヘルス・ファーストエイド研修の展開	年齢や職種が異なる社員5人ほどで疑似家族を組み、オンラインで月1回会話の機会を持つ「セカンドホーム計画」	日替わりで社員自身が簡易な昼食を用意し、出社する社員がオフィス内で集まって食事を共にする昼食会

出所) 浦上早苗「エン・ジャパンがオフィスを半分解約、『バーチャル本社』が生まれた理由」INTERNET Watch 2021年5月20日、エン・ジャパン採用ウェブサイト、B. キッチナー、A・ジョーム、C・ケリー『メンタルヘルス・ファーストエイド』創元社 2021年6月、日本経済新聞「社員交流 知恵絞る」2023年6月5日夕刊、株式会社コーセーへのヒアリングによりNRI作成

観が英国と異なる日本でも、これに倣い、日本版の“Employers and loneliness”ガイドを作成してはどうだろうか。

### 3) 日本における企業による孤独対策の事例

日本においてもすでに孤独対策を実践している企業や、孤独という課題に対応できる人材を育成するプログラムを企業向けに提供する団体が存在する。英国の“Employers and loneliness”ガイドで示されたテーマに沿って代表的な事例を図表 10 に整理した。

本稿を執筆するにあたり「人とネットワーク」のテーマで取り上げた株式会社コーセーの広報担当者に詳しく話を聞くことができた。

コーセーは、孤立やすれ違いを減らすべく「セカンドホーム計画」として、年齢や職種が異なる社員5人ほどで「疑似家族」を組み、オンラインで月1回会話の機会を持つという取り組みを新入社員発案のもと、開始した。社内では、新型コロナウイルス感染症流行後、コミュニケーション不足という課題が認識されていた。オンラインのコミュニケーションで最も苦勞するのは、どのような社員が社内にいるかさえ知らない新入社員ではないかという仮説の

もと、新人研修の一環として、社内コミュニケーションを活性化する企画を新入社員自身に考案してもらった。月に1度のオンライン会合で話すトピックも新入社員が考え、約半年間取り組みを続けた。その効果として、若手社員からは「自分の応援者が増えたような肯定感を感じた」、ベテラン勢からも「若手社員は何を考えているかつかめず、どのように接してよいかわからなかったため、よいきっかけになった」という声が聞かれたという。

本取り組みでは、従業員の孤独を緩和させるだけでなく、自分たちが企画したことが、実際に社内で運用されたという点で新入社員のやりがいの創出という副次的効果も確認されたという。「若者が欲していることは、若者自身に考えてもらおう」と思い切って裁量を与えたことが、当該取り組みの成功の鍵ではないかと考える。コーセーでは、この 방식을継続し、今年も新入社員にアフターコロナ後のリアルな場でのコミュニケーション方法を考案させている。

## 5 おわりに

かつての日本では、同僚や上司、部下が家族よりも多くの時間を共にする仲間であり、机を並べて朝から夜まで仕事をし、その後は朝まで飲みに行くことも日常茶飯事であった。しかし、現代の日本ではそのような傾向は少なくなり、特に新型コロナウイルス感染症流行後は、在宅勤務の制度を取り入れる企業も増え、「最近の若者は飲み会に参加したがない」という声も多く聞く。中高年層は、パワハラなどを懸念し、若者への関わりをためらい、その結果コミュニケーションがますます乏しくなる。

頑張れば経済的に豊かになれるという希望のもと、働き戦ってきた昭和生まれの上司と、「失われた30年」と呼ばれる不況の中を育ててきた部下では価値観を共有できず、世代による価値観の違いから、上司と部下との間のコミュニケーションに課題を抱えているケースも多いのではないかと。ただ、多くの若者は放っておいてほしいわけではなく、実際は「話しかけられたい」「気にかけてほしい」「たわいもないコミュニケーションをとりたい」と考えている。

児童福祉法で守られている18歳を超えてしまうとリーチしにくいのが若者の特徴である。若者がいったん高校や大学を卒業すると、地域の集まりにでも参加しない限り、自治体から働きかけるためのチャネルがない。そのような中で、若者を従業員として抱えている企業が、社会的責任の一つとして孤独解消に向けた対策を練ることは、従業員の心身の健康を守るため、生産性を向上させるための、重要な一歩である。

2024年度より孤独・孤立対策推進法が施行される。孤独・孤立対策官民連携プラットフォームの会員として、すでにいくつかの民間企業が登録されているが、孤独を解消する商品・サービスを有する企

業のみならず、従業員を孤独から守り、生き生きと活躍できることを後押しする企業が増えることを願う。

- …… 筆者
- 坂田 彩衣 (さかた あい)
- 株式会社 野村総合研究所
- 社会システムコンサルティング部
- シニアコンサルタント
- 専門は、ジェロントロジー、高齢社会政策、孤独・孤立政策など
- E-mail: a2-sakata@nri.co.jp
- …… 筆者
- 橘 和香子 (たちばな わかこ)
- 株式会社 野村総合研究所
- 社会システムコンサルティング部
- シニアコンサルタント
- 専門は、建築・防災、孤独・孤立対策、地域支援など
- E-mail: w-tachibana@nri.co.jp