

管理職としてのコミュニケーション —イマドキの若手職員を上手く育てるには?—

株式会社ラーニングエンタテインメント 代表取締役 阿部 淳一郎

1 Z世代とは? その特徴と職員教育の課題

「若手職員とのジェネレーションギャップがあり、そこをどう埋めたらいいか悩んでいます。」

研修の場で、特に35歳以上の方から耳にするのがこういった言葉です。

早期離職が増えている昨今。若手職員の離職防止の意味でも、戦力化していくためにも、育成手法を改めて見直す動きが増えてきました。

しかし、管理職層の中には、「気持ちの問題だ!」「背中を見て覚えろ!」といった指導スタイルを受けた経験しかない方も多く、同じやり方では通用しない感覚を持っておられるようです。

この課題を解決するために、まずすべきことは「相手を知ること」です。そこで、Z世代（概ね25歳以下の世代）の職業観について、データに基づいて整理していきましょう。

2 「仕事よりもプライベート重視」の人の割合は?

新人・若手は“誰もが”、「よし!成長するぞ!仕事に精力的に取り組み、一刻も早くチームに貢献できる人間になってやる!」という熱い思いに溢れている。

こういった前提に基づいて、若手職員の育成に取り組んでいる上司・先輩方も多いのではないのでしょうか。

しかし、この前提は、「誰もが」という点に「ずれ」があります。

ある調査（4月に新入社員へ向けた「仕事とどう向き合いたいか?」という質問）では、

- ・「残業をしてもキャリア・能力を高めたい」という回答をした人は、約25%。
- ・「残業よりも自分の時間を確保したい」という回答は約75%。

つまり、新人の4人中約3人は「仕事よりもプライベート重視」という回答データが出ています。

とはいえ、「自分の時間さえ取ればいい。極力仕事をサボりたい」と思っているわけではありません。

次頁図1のデータは、「働くことを通じた「成長」を重要だと感じている人の割合」です。

10代・20代の平均では8割以上の方が、「成長は重要だ」と考えています。

しかし、「成長したい」という思いはあっても「仕事を人生の中心軸におきたい」といったキャリア観を持った人の割合は多くはありません。

人生における仕事の優先度は、男性が5位。女性は6位（表1）。

つまり、「仕事を人生の絶対的中心におきたいわけではない。人生の一部にしかすぎないものであり、プライベートを大切にしたい。ただし、オンタイムはきちんと真面目に仕事はしよう。成長もしたい」という価値観の若者が多くを占める時代であると考えられます。



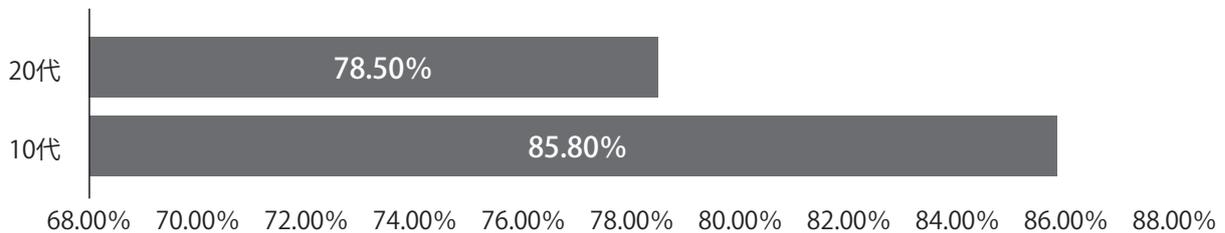
阿部 淳一郎 (あべ じゅんいちろう)

株式会社ラーニングエンタテインメント 代表取締役
 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 参事
 東洋学園大学兼任講師 (キャリア開発領域)

若手の採用・育成・定着に強い人材開発コンサルタント。『ロジカル
 ティーチング ガツガツしていない若手社員を伸ばす技術 (ばる出
 版)』など著書5冊。登壇実績約2,500回。

大手社会人教育企業等を経て2004年起業。以後一貫して「若手の早
 期離職・メンタル不調を予防しながら、どう能力を引き出すか？」を
 基軸に事業を展開。大学での就活支援講師歴も長く若者の本音にも精
 通。

図1 働くことを通じた「成長」を重要だと感じている人の割合



※働く1万人の成長実態調査 2017 データ集 株式会社パーソル総合研究所より引用

表1 人生において優先度の高いもの (2つ回答)

男子			女子		
1位	家族	38.5%	1位	家族	52.3%
2位	お金	26.6%	2位	自分	29.1%
3位	友情	25.1%	3位	友情	27.7%
4位	自分	25.0%	4位	お金	22.5%
5位	仕事	22.6%	5位	趣味	20.2%
6位	趣味	22.4%	6位	仕事	16.2%

※ライフスタイル調査 (2019.01.29 マイナビ)

3 主体性のメカニズム

どの仕事においても土台となるのは、「言われたことを作業として、ただやるだけ」ではなく、自分から創意工夫を行う「主体性」ではないでしょうか。とはいえ、若手の「受け身の姿勢」に課題を感じる上司・先輩も多いようです。

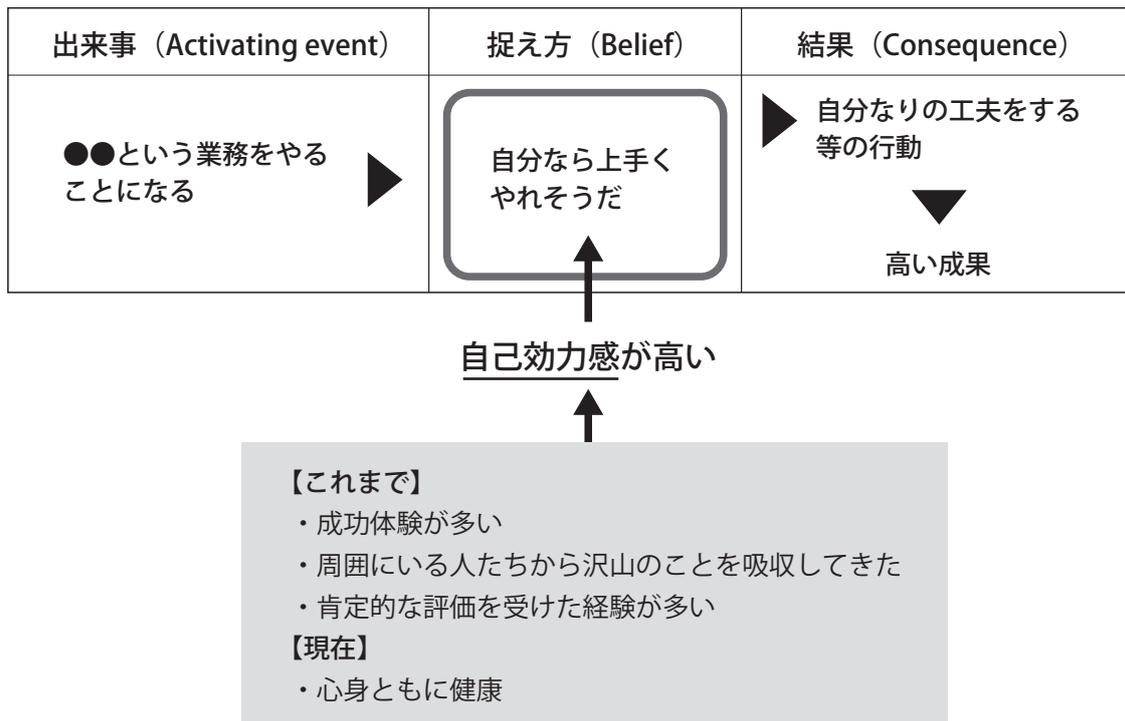
主体性が発揮できる人・できない人の違いは「捉

え方 (Belief)」に要因があります。

これは、アルバート・エリス博士が提唱する出来事 (Activating event) は、捉え方 (Belief) によって結論 (Consequence) が決まるという「ABC理論」を使って考えるとわかりやすく理解できます。

例えば、●●という業務をすることになったとしましょう。

図2 主体性を発揮している人の「捉え方」の傾向



※株式会社ラーニングエンタテインメントの研修資料より

- ・ わからないことは自分で質問したり調べたり考えたりできる
- ・ できないことを自責として捉え、自分の捉え方や行動を変えようとする
- ・ 課題を自ら考え、周りを巻き込みながら解決していく
- ・ 既存のやり方・考え方にはない、新しい価値を生み出そうとする
- ・ ミスをしたら、次からしないように対策を打てる

その業務に対して、図2のように、「自分なら上手くやれそう」と「プラスの捉え方」をする人の行動は主体的になり、前向き思考で、高い成果を出す傾向が強くなります。

一方で、図3のように「自分なんてどうせ上手くできるわけがない」と「マイナスの捉え方」をする人の行動は受け身になり、言いわけ思考で、低い成果しか出せない可能性が高くなります。

- ・ 理解できないことがあっても自分で質問したり

調べたり考えたりせず、教えてもらえるものだと考えている

- ・ 上手くいかないのは、「他人のせい」「環境のせい」という他責思考で自己弁護を図る
- ・ 課題等を考えることなく、作業として仕事に取り組む
- ・ 既存のやり方・考え方に従って余計なことはしたくない
- ・ 同じミスを何度も繰り返す

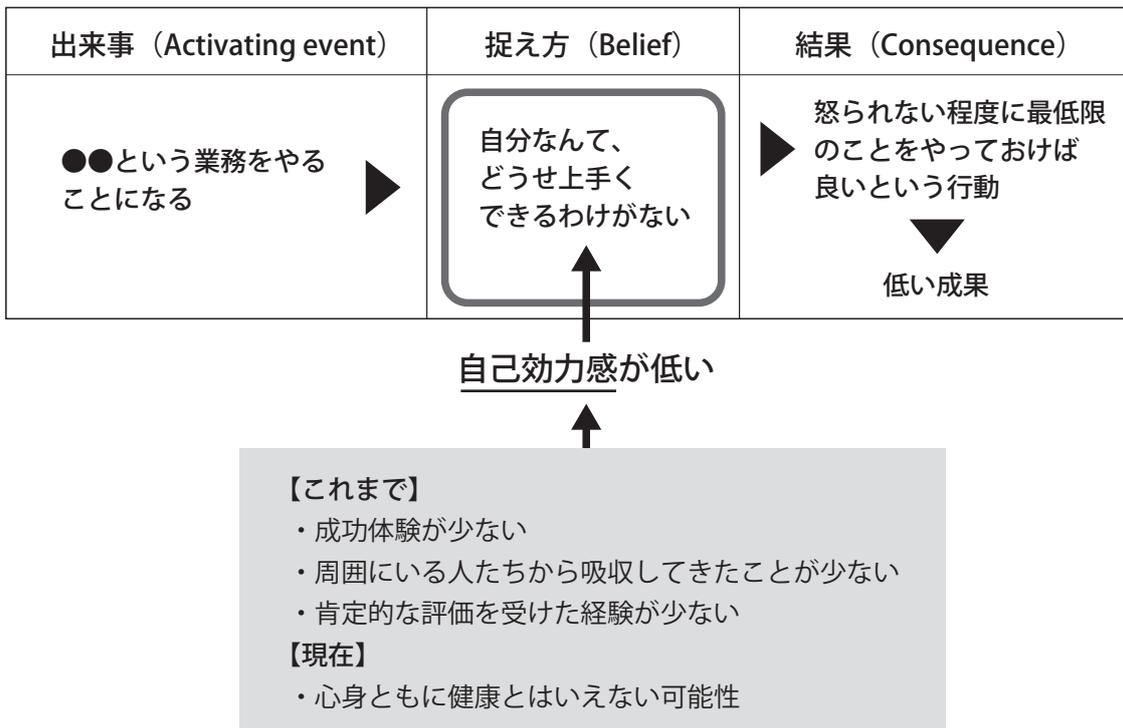
このような行動を取る傾向が高くなるのです。

4 受け身の姿勢が生まれる理由 (自己効力感)

この「捉え方」に影響を与えるのが「自己効力感」です。

自己効力感とは、いわば、「自分の能力に対する自信」のこと。自分の過去に基づいた4つの軸で決まります。

図3 主体性を発揮していない人の「捉え方」の傾向



※株式会社ラーニングエンタテインメントの研修資料より

- 1 (成功体験)：これまでにどれだけ、成功体験を積んできたか？
- 2 (代理体験)：これまでにどれだけ、周囲にいる人たちから吸収してきたか？
- 3 (言語的説得)：これまでにどれだけ、良いところを指摘されてきたか？
- 4 (生理的情動的喚起)：現在、「心身ともに調子よく働ける」状態か？

これらの経験値が高い人は、自己効力感が高く、プラスの捉え方をする傾向が強くなります。

つまり、「これまで過去に、成功体験が多く、周囲の人たちから多くのものを吸収し、肯定的な評価を受けることが多かった。そして、現在、心身ともに健康な状態にある」という状態の人は、主体性が高い可能性が強いです。

反対に、これらの経験値が低い人は、自己効力感が低く、マイナスの捉え方をする傾向が強くなります。

つまり、「これまで過去に、成功体験が少なく、

周囲の人たちから吸収してきたことも少なく、肯定的な評価を受けたことが少なかった。そして、現在、心身ともに健康な状態にない」という状態の人は、主体性が低い可能性が高いということなのです。

少し極端な意見かもしれませんが、「自己効力感が高く、捉え方がポジティブ」な人であれば、現場に放り込んでしまえば、おそらく、自ら勝手に様々なことを吸収して、加速的に成長し、リーダーシップを発揮するでしょう。

ただ問題なのは、自己効力感が低い人です。

「言われたことを最低限やっておけばよい」という受け身の取り組み姿勢になっているわけです。

自ら勝手に様々なことを吸収していくということも少なく、やれない理由ばかりを唱え、成長スピードは遅くなります。

5 若手の主体性は、未来志向で高める

では、このような自己効力感の低い人をどう育成していけばよいのでしょうか？

「これから (=未来)」に焦点を当て、自己効力感を高めるアプローチを取ることです。

- 1：達成感と成功体験を積み上げさせる
- 2：他人の良いところを取り入れる手助けを行う
- 3：良いところを指摘し続ける
- 4：「心身ともに調子良く働ける」環境を整える

時間をかけ、これらを積み重ねることで、「自分なら上手くできそうだ」という捉え方を創る必要があるのです。

とても時間がかかるかもしれませんが、小さなことの積み上げが、主体性を伸ばすことへとつながっていくのです。

6 若手の成長を促す上司のサポートとは？

「成長実感」を与えることも若手の育成には必要です。

成長実感とは、「ある期間において自分が成長したと思える感覚」のことで、これが仕事に対する前向きな意欲を引き出すうえで、とても大切になります。

ある調査では、上司の以下3つの行動が、成長実感の向上との相関が高いという結果が出ています。

- 1：仕事上の悩みを聴く時間をつくる
- 2：知識・スキルが身につく仕事を任せる
- 3：相手がきちんと納得いく形で叱る

ひとつひとつ掘り下げ、「どう」すれば効果的な育成に結びつくのかを考えていきましょう。

まず「1：仕事上の悩みを聴く時間をつくる」からはじめていきましょう。

例えば、「1 on 1 ミーティング」の機会はこれに

当たります。ある上司は1週間に2時間「よろず相談タイム」というどんな悩みでも上司である自分に部下が任意で相談できる時間を設けています。

実践時のポイントは「説得」をしないこと。そして、「受け止める」と「意味づける」の2点に留意することです。

例えば「今の○○の仕事は本意ではない。本当は、××の仕事がしたい」という悩みを持つ3年目のAさんが、上司Bさんにその思いを伝えたとしましょう。

上司Bさんからするとメンバーに抜けられると困るという本音があります。だから、「そうはいつでも、○○の仕事だって、▲▲という価値があるのだから、与えられた環境の中で頑張れ」と「受け止める」ことなく、「説得」を試みたとします。

このような「説得」のアプローチを取られると「この上司に本音を話しても無駄」という認識ができてしまいます。

こうなると、以後は通り一遍の事務的会話しかしなくなる可能性が高まるでしょう。

これでは、悩みや迷いを解決できません。転職へと動いてしまう可能性も考えられます。

だからこそ、まずは「受け止める」ことが大切になるのです。

上記の例であれば、まずは「○○の仕事につきたいのか」と受け止めます。

そして、このような場面で効果を発揮するのが「リアプレイザル」という「意味づけ」を変える心理手法です。

問いを通じて、「自分にとっての仕事の意味」を生み出す手助けをします。

例えば、「××の仕事にいずれつきたいのであれば、今の仕事は、どう将来のために役立てられるだろう？」という質問を投げかけたとしましょう。

部下からは「今の仕事で市民の皆さんの声を聴いている経験は非常に役立つかもしれませんが」といった言葉を引き出せるのではないのでしょうか。

つまり、目の前の仕事の意味づけを本人にとって価値がある形に再定義をする手助けをします。

そうすれば、成長実感を与えることができます。

次に「2：知識・スキルが身につく仕事を任せ」にいきましょう。

この時期は、業務に慣れたタイミングです。

だからこそ、「同じことの繰り返し」ではなく「本人がチャレンジだと感じられる仕事」を任せる必要があります。

実践時のポイントは、「期待価値理論」という心理学の概念に基づいたアプローチを取ることです。

仕事に対する意欲は「これが成功すれば自分に得られるものがある」と「これなら自分はやれそうだ」という2つの認識の掛け算で決まるという理論です。

つまり、少し背伸びをした仕事を任せる前に、「ただ任せる」のではなく、相手にこの2つをきちんと落とし込む対話をする必要があります。

例えば総務部の上司Cさんは、部下Dさんを「働き方改革プロジェクト」へアサインしようと考えていました。

Cさんは、「こういう内容のプロジェクトがある。このプロジェクトに参加してもらうことは、Dさん自身のキャリアにとって、こういう意味を生む」ということを、事前にきちんと伝えました。

そのうえで、業務内容をきちんと説明し、「こういった業務だけど、チャレンジしてみないか？」と問いかけ、本人の「これなら自分はやれそうだ」というイメージを持たせたのです。

結果、Dさんは、この仕事に本気で取り組み大活躍。大きな成長を見せてくれました。

業務を通じた「成長実感」を与えるには、事前に、この2つの認識をつくることが大切になるのです。

最後に、「3：相手がきちんと納得いく形で叱る」を考えていきましょう。

叱るという行為そのものに躊躇される指導・担当者の方も多いでしょう。

しかし、「若手社員の意識／実態調査（レジェンダ・コーポレーション株式会社（2015/6/17発表）」によると、若手社員の概ね4人中3人は、

「自身の成長のためには、叱られることも必要だ」と考えています。

ただし、叱るという行為は、強い感情を伴うもの。適切な方法で行わないと「パワハラ」と捉えられるだけで終わるリスクも考えられます。

叱ることの目的は「行動の矯正」です。

そのためには「改善点を認識し、どう変えたらよいか？」を理解してもらう必要があります。

そのために必要なことは「抽象論」に終始せず、「標的行動の指摘」と「解決志向」の2点に留意することです。

「標的行動」とは、行動分析学の概念で、「増やしたい、もしくは減らしたい具体的な行動」のこと。

「解決志向」とは心理学の概念で、「今後、どう良い方向に変えていくか？」と前向きな未来に焦点を当てることをいいます。

例えば、部下が悪気なく、市民の方に対して失礼な言葉使いをしたとして、そのことを叱るとしましょう。

「おい！なんであんな失礼な言い方をしたんだ！」

このような叱り方で、相手は行動を矯正することができるでしょうか？

部下は悪気なく無意識に言っています。

この例のような「抽象的な指摘」をされても改善点を理解できません。当然、「今後、どう良い方向に変えたらよいか」もイメージできないでしょう。

では、次の叱り方ならどうでしょうか。

「◎◎という場面で、××という言葉を使ったね。あれは、相手に失礼だから良くない。次からは、△△という言い方にする方が良いね」

このように標的行動を明確に指摘すれば、どの部分が改善点なのかが、理解できます。

そして、次に活かせる（＝解決志向）アドバイスがあれば「相手がきちんと納得いく形」になりますし、相手は「成長実感」を得られるのではないのでしょうか。

人間は感情の動物です。だからこそ、人材育成において「相手の気持ちを尊重すること」は、非常に重要なキーファクターになるのです。