

巻頭企画

リーダーシップの新潮流

イマドキ若手社員を伸ばす!



今の若手社員は物心がついたときからITが普及しており、高校生のころにはスマートフォンを持っていたデジタルネイティブ世代です。さらに20歳になったころには「働き方改革」が始まり、特に社会の変化を感じている世代だといえます。

そのような若手社員を育てていくリーダーには、どのようなことが求められるのでしょうか。株式会社 日本能率協会マネジメントセンターで実施した「イマドキ若手社員の仕事に対する意識調査」の結果を交えて紹介します。

I. イマドキ若手社員の特徴は『ゆるやかさ』と『二極化』

日本能率協会マネジメントセンターで実施した調査から、今の若手の傾向としてまずあげられるのが、『ゆるやかさ』を大切にしていることです。“環境は変化するものだ”という意識が強く、そうした変化に対して臨機応変に対応できる余地を残しているためです。また同時に“無理をしてまで完璧を目指さない”傾向もみられるので、先輩社員からは「今の新人はたるんでいる」と指摘する声も聞かれますが、この特徴はよくいえば“しなやかさ”でもあります。彼らは、『ゆるやかさ』や『余地』がないと苦勞することになるといことを悟っているのです。

また、もうひとつの特徴に『二極化』があります。例えば「自分自身が成長することについて、どのように考えますか?」という質問に、「一時的に業務の負荷や労働時間が増えても挑戦したい」と「無理のない範囲で業務に取り組みたい」と質問への回答が半々に分かれる結果に。こういう例は多く、「今年の新人はよくわからない」と感じるのは、多様な価値観が混在しているためです。ある社員には合う指導方法が別の社員には通用しない、ということも起こりうるのです。また、アンケート結果からはその他の特徴もみられましたので紹介します(次ページ)。

アンケート結果からみる、イマドキ若手社員の特徴

失敗の大切さは感じているが、失敗したくない

「失敗から学ぶことは大切であると思いますか?」という項目に対し、どの年代も7割超が「そう思う」と回答しました。一方で、「仕事で失敗したくないと思いますか?」という項目に対して「そう思う」の回答率は、年代が下がるにつれて大きく増えています。失敗をしながら学ぶことの大切さは理解しているのですが、実際には**失敗に対する恐怖心が強く、一歩踏み出せないでいる状態**があるようです。

情報収集能力は高いが、論理的思考力が弱い傾向

「自分自身の『行動』や『言動』に自信がありますか?」という項目に対し、「そう思わない」と答えた若手の割合は、就職氷河期世代(1999~2003年入社)の倍近くにのぼりました。自己肯定感が低く、「こんなことを言ったら怒られるんじゃないか」となかなか意見が言えないこともあります。また意見を言う際も、自分の考えをまとめたり仮説を立てたりするよりは、「検索による情報収集」を重視する傾向にあります。**情報収集能力が高い一方で、論理的思考力が弱くなっている面**もあるといえます。

II. リーダーシップの世代間イメージギャップ

リーダーシップのあり方は、時代や環境に合わせて変化しています。その特徴は本調査でも世代間ギャップとして顕著に表れました(図)。

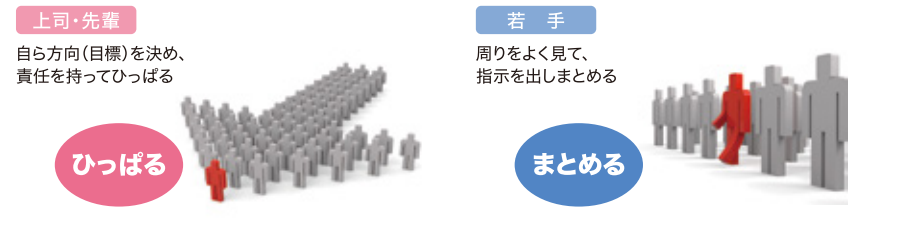
上司・先輩世代が持つリーダーシップ観は、『**ひっぱりタイプ**』でした。リーダー自らが進むべき方向を決めて、メンバーをその方向に進ませるあり方です。これはある程度将来の見通しが立つときには高い効果を発揮します。

一方で若手世代のリーダーシップ観は、『**まとめるタイプ**』でした。周りをよく見て指示を出したり、周囲を巻き込みながらみんなで考えていこうとするスタイルです。上司・先輩世代から

みれば、このような行動は物足りなさを感じるかもしれませんが、実は世の中の潮流としても、リーダーシップのあり方は『**ひっぱり**』タイプから『**まとめる**』タイプへと変化しつつあります。その理由は、将来の見通しが立ちにくい環境においては、「個」が自分なりの判断軸を持ちながらも、「集団」とともに考えて行動することが必要になるためです。

このように、リーダーシップそのものに対するイメージのギャップがあるため、上司や先輩がリーダーシップを発揮していると思っても、若手はそれをリーダーシップとして受け止めていない場合もあるのです。

【図】リーダーシップの潮流は『ひっぱり』から、『まとめる』タイプへ



Ⅲ. 若手を成長させる指導・育成のポイント

今の若手の特徴に配慮した『環境』づくり

若手のリーダーシップ観が変化しているなかで、若手を成長させるためのキーワードは、『**楽しさ**』『**安心感**』『**振り返り**』です。

まず『**楽しさ**』とは、社員がゲーム感覚で楽しく学べる体験を通じて「もっとやりたい」「成長したい」と意欲的にさせるということです。また、『**安心感**』を重視している若手が増えてきているため、職場内で「失敗しても大丈夫」と思える雰囲気や人間関係をつくることで、主体性を発揮させることができます。さらに、「自分は何ができていて、何ができていないか」と『**振り返る**』

習慣をつけさせることも大切です。このとき「書く」などの行為を通じて行動を言語化・可視化させることで、若手は新しい気づきを得るほか、周囲から意見がもらいやすくなります。さらに振り返りを促すためには、「仕事の意味づけをし、具体的に伝える」「振り返りを一緒にを行い、教訓を抽出してもらう」「動機づけをしながら、次なる目標設定と行動を促す」といった“共感”を意識した指導も有効です。このように若手を成長させるには、『**楽しさ**』『**安心感**』『**振り返り**』ができる環境づくりを意識しましょう。

上司・先輩が直接関わる『対話の場』づくり

また、上司・先輩側が若手と直接関わるうえで重要となるのが、『**対話の場**』です。しかし「ひっぱる」タイプのリーダーシップを持つ上司・先輩は少し注意が必要です。このような方は「リーダーになったのだから、人より知識や技術が高くないといけない」「先輩にしっかりと教えていかなければならない」という考え方が強くなる傾向があります。これは自分が先輩からそのような育てられた経験を持っているためです。一方、ゆるやかさを大切にする若手は、この「～ねばならない」を

苦手に感じる場合があります。そのため、「教える・教わる」の関係だけでなく、『**対話の場**』を通じて「互いに学び合う」ことを意識しましょう。お互いが思っていることを言い合える雰囲気をつくることで、若手の成長を促すことができるのです。

次のページでは、指導時におけるNG・OKの例を紹介いたします。これまでの関わり方をちょっと工夫するだけで成功につながります。まずはできそうなところから実践してみてください。

今の若手を成長させる指導・育成のキーワードとは？

今の若手の特徴に配慮した『環境』づくり



上司・先輩が直接関わる『対話の場』づくり



若手を成長させるための指導にあたる方は、『環境』づくりと、『対話の場』づくりを意識してみましょう。

齋木 輝之 (さいき てるゆき)

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター カスタマーソリューション部所属、営業部門やマーケティング部門を経験しながら、企業の「組織開発」や「人材開発」の支援を行う。「若手が育つ職場づくり」に関するテーマでは意識調査、新サービス開発、セミナーなど幅広く担当。セミナーの参加企業は延べ1,000社を超え、新聞、雑誌など多数のメディアでも紹介されている。

若手指導時、ここに注意したい言動

若手を指導する際は、「頭ごなしに怒鳴る」のはNG、対話をしながら共感を意識することがポイントです。

◆若手の仕事指導時の対応

✕ NG対応

「納得してから行動したい」若手社員が増えています。曖昧な指示や依頼ではスムーズに動けない場合もあるので注意が必要です。



○ OK対応

理由を具体的に伝えたり、意見を聞いたりすることで若手は「頼りにされている」と感じ、安心感やモチベーションが高まります。

①理由をしっかりと伝える

今回はこのやり方がいいよ。
なぜならば、
○○だからね

②意見・発言を促す

このやり方が良いと思うが、
ほかに良いやり方は
ないかな？

③参画を促す

○○をやって
欲しいんだけど、
どうかな？

◆若手が失敗したときの対応

✕ NG対応

重要なのは「どうすれば、できるようになるのか」を一緒に考えること。また「行動」ではなく「人格」を否定する発言は最もNGです。



○ OK対応

まずは失敗を受け止め、次に失敗の理由を自分なりに考えてもらうことで、考える力を伸ばします。そして改善策を発言してもらい、そのうえで先輩に期待することや、支援してもらいたいことを確認します。

①失敗を受容する

失敗はつきものだから
大丈夫!

②理由を自分なりに考えてもらう

××さんからみて、今回は
何でこうなってしまったか
思いつくことはあるかな？

③自分なりの改善策を考えてもらう

次に活かすために、
自分なりにどんなことに
気をつけていこうと思う？

育ってきた時代背景が変われば、リーダーシップ像も変わっていくものです。指導にあたる方は、「今の若手はこうあるべき」と枠にはめず、今回紹介した内容を一例に、柔軟に対応していただければと思います。