

人事担当者・ 上司・育成担当者が 知っておきたい

Z世代 のトリセツ

人事担当者などから「Z世代のマネジメントに苦戦している」「育成方法がわからない」といった声が聞かれます。そこで、Z世代の育成を難しくしている原因やZ世代の可能性の引き出し方を解説します。

(株)リクルートマネジメントソリューションズ
HR統括部HRMサービス開発部
研究員

武石 美有紀

これからの時代を牽引する Z世代とは

近年、テクノロジーの進化や社会の不確実性の高まりとともに、働く人の価値観にも大きな変化が起こり、新しい価値基準が生まれてきました。1990年代後半以降に誕生したZ世代は、その新しい変化のなかで生まれ、育つてきた世代です。

ツブダウンによる意思決定、全員が同じ方向を目指す均質性など「組織中心の世界」でした。しかし、それがいまや、組織としての存在意義の確立やフラットさ、個性や多様性の容認、社員のウェルビーイング（身体的、精神的、社会的に良好である状態）など「個の尊重と組織目的の両立」に変わってきています（図表1）。組織中心の時代から個の尊重と組織目的を両立させる時代への過渡期において、Z世代に向き合うことは、これからの組織を考えていくうえで大きなヒントになり得ます。

Z世代の育成を難しくする 社会構造の変化

その一方で、Z世代の育成に難しさを感じている企業が多いのが現実です。その背景にはどのようなことがあるのでしょうか。当社のZ世代研究を通して明らかになったのは、「Z世代の特徴」と「今日の仕事環境」とのギャップです。まず、前者の「Z世代の特徴」について説明していきます。

(1) Z世代の特徴

図表2は、新人・若手社員と、

図表1 Z世代とビジネス環境の変化

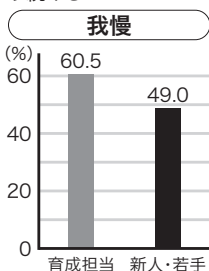
これまで	組織中心の世界	<ul style="list-style-type: none"> ●利益の最大化 ●効率・生産性 ●コントロール(トップダウン) ●均質性 ●競争 ●金銭報酬・昇進
これから	個の尊重と組織目的の両立へ	<ul style="list-style-type: none"> ●パーパスの実現、ソーシャルインパクト ●新価値創造(イノベーション) ●フラット&共創 ●個性・多様性 ●シェアリング、学び合い ●Well-being(健康・幸福)

過去3年以内に新人育成経験のある人（育成担当者）に、社会人になる以前の経験を尋ねたものです。両者の間には、大きな違いが見られました。特に、嫌なことを我慢してやっていたうちに意味を見出した経験や、正解がなく先も見えないなかで試行錯誤し続ける経験、厳しく怒鳴られる経験は、育成担当者のほうが高い割合で経験しています。

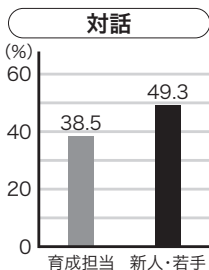
この差は、経済的豊かさや少子化による環境の変化、インターネットの普及で検索すれば質の高い情報が簡単に手に入るようになり、教育の変化により、弱みや

図表2 社会人になる以前に経験してきたこと

嫌なことを我慢してや
っているうちに、その意
味や価値を感じて頑張
り続ける



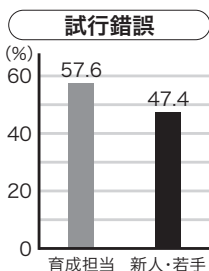
先生から一方的に教え
られるのではなく、先生
や他の生徒と議論や対
話しながら進める授業



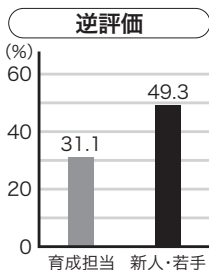
調査概要

・インターネット調査(調査会社へ委託)
・育成担当者(過去3年以内に新人育成経験のある人):1048名
・新人・若手社員(入社3年目以内の人):424名 ・実施時期:2018年9月
資料)リクルートマネジメントソリューションズ調べ

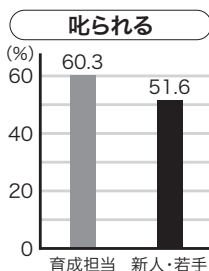
正解がなく先も見えな
いなかで、試行錯誤し
続ける



学校の先生を生徒が
評価するしくみ



親や学校の先生に、厳
しく怒鳴られる



次に、後者の「今日の仕事環
境」について説明していきます。

(2) 今日の仕事環境

課題克服よりも強みを伸ばしてや
りたいことを支援したりする、社
会変化の表われだと言えます。
新人・若手社員の経験が少ない
項目には、仕事をするうえで大切
な項目もあるでしょう。しかしZ
世代の生まれ育った環境では、そ
うした経験を積みにくくなってい
ることは容易に想像できます。

VUCA (ブーカ) という言葉
がありますが、これはVolatility
(変動性)、Uncertainty (不確定
性)、Complexity (複雑性)、
Ambiguity (曖昧性) の4つの頭
文字を取った造語で、将来を予測
するのが困難な状態を指します。
この言葉が示すように、近年のビ
ジネス環境は、正解がなく先も見
えない状況が続いています。

業績が右肩上がりに伸び、一定
の業務をこなしていれば評価され
た時代とは異なり、いまは頑張っ
てもなかなか成果につながりにく
い時代です。これは、まだ業務経
験の浅いZ世代にとっては、業務

遂行のハードルを一段上げること
につながります。

一方の上司や育成担当者側にし
ても、業績への責任や業務の負荷
が高まり、新人・若手社員の育成
にかける時間を捻出するのが難し
くなっています。さらに、リモー
ト勤務が増えることで、お互いの
人となりを知るような雑談をする
機会が減り、社員同士の関係構築
も難しくなりました。

このように、Z世代育成の難し
さは、「Z世代の特徴」(本人側)
と、「今日の仕事環境」(受入れ
側) 双方に要因があり、Z世代育
成に必要な環境と現実とのギャッ
プが広がっているためであること
がわかります。

つまり、それらは社会の大きな
構造変化によるものであり、育成
がうまくいかないのは、一概にZ
世代のせいでも、受入れ側の企業
のせいでもないということが言え
ます。

Z世代の自律を引き出す カギは「安心と信頼」

正解のないビジネス環境に加え
て、職場での丁寧なサポートが期
待できないなかで、Z世代に必要

なものは何でしょうか。

それは、「指示されたことをや
り切る力」に加えて、「自律的に
学習・成長していく力」をつける
ことだと考えます。上司や育成担
当者も支援はしていくものの、Z
世代の若手・新人社員らもそれに
頼り切らず、自ら考え・動き・学
んでもらうのです。

では、その力をつけてもらうた
めに、どうすればよいのでしょうか。
ここでは、Z世代が自律的に
学習・成長していく「はじめの一
歩」をいかに支援するかを述べて
いきます。

まず前提として、Z世代は成長
意欲が高い傾向にあります。しか
し、同時にそうした本来の姿を出
しにくくしている要素を持つてい
る人が多いのです。その要素が
「不安と恐れ」です。

前述したように、Z世代は社会
人になる前に仕事で大切となる経
験を積めていない場合が多く、仕
事経験することが「はじめて」
だらけです。そんなZ世代の「不
安と恐れ」は、私たちが想像する
以上に強いものです。

些細なことにも「失敗したらど
うしよう」「忙しそうな周囲の人
に声をかけてよいのだろうか」

「できない人間だと思われたくない」などの感情が先に立ち、考えたことを行動に移せないケースが多いのです。

それは傍から見れば「やる気がないの?」と思われてしまうことかもしれません。しかし、Z世代と向き合ううえで大切なのは、心に秘める「先輩やお客様の力になりたい」「チームに必要とされる人になりたい」などの気持ちを信じ、行動を引き出してあげることです。

それらをいかに引き出せばいいのか。カギは「安心と信頼」にあります。

ここからは、「Z世代との関わり方」と「職場ぐるみの育成」の2つの視点から、「安心と信頼」をつくっていくポイントを紹介していきます。

Z世代との関わり方

「不安や恐れ」が強いZ世代との関係構築において、「安心と信頼」を醸成するには、Z世代を受け止めようという気持ちや姿勢を示し、「不安や恐れ」の壁を溶かしていくことが最も重要なポイントです。

トです。

精神論で壁を乗り越えさせる方法は、逆効果です。たとえよかれと思ってその方法を選んだとしても、真意がZ世代本人に伝わることは少なく、たいていの場合、不安が強まって行動量を落としてしまう結果につながります。

「不安や恐れ」の壁が溶けて「自分を出してもよいのだ」と思えるようになると、徐々に自律的な行動が増え、成長実感を持てるようになって急成長を遂げるケースも珍しくありません。「不安や恐れ」の壁を溶かすための具体的な行動は、次のようなものです。

ステップ1 自分の意思(新人・若手社員とどのように向き合うか)を明確にする

信頼関係の構築は、時間をかければうまくいくといったものではありません。それよりも、相手と向き合う意志を持ち、意識的に関わることで結果はついてきます。

上司や育成担当者は、改めて新人・若手社員とどのような関係を築きたいか、新人・若手社員と向き合うことは自分にとってどのような価値があるかを考え、明らかにします。

ここで決めたことは、育成の過

程で壁にぶつかったときに立ち返る指針になります。

ステップ2 新人・若手社員を、認知し、対話の土台をつくる

上司や育成担当者は、新人・若手社員の特徴(大切にしている価値観、得意・苦手なこと、心身の健康状態など)をどのくらい知っているでしょうか。新人・若手社員を認知し、「この人は自分のことを見ていてくれる・見ようとしてくれている」と感じてもらうことは、安心・信頼感の醸成につながり、関係を深めていく土台になります。

ここで、認知のポイントを2つ紹介します。

1つ目は、日ごろから新人・若手社員をよく見て、情報収集を続けることです。情報は事実ベースで集めるのがよいでしょう。たとえば、こんな具合です。

「〇〇さんが、ウェブ会議に一番に入室し、入ってきたメンバー1人ひとりに挨拶をしていた。そこから場が和み、いつもよりメンバーの発言が増えていた」

日常に溢れる些細な出来事で構いませんので、最初は量をこなして「見る」ことに慣れることをお勧めします。

2つ目は、「見ている・見ようとしている」姿勢を表現することです。努力しても相手に伝わらなければ意味がありません。

会話、メール、チャットでのリアクション、相槌、一言声を掛けるなどの小さなアクションでも効果があります。無理のない範囲で定期的に行なうとよいでしょう。

ステップ3 定期的に対話する時間(新人・若手社員本人のための時間)を設ける

数分ぐらいの短い時間でも、新人・若手社員本人のための対話時間をできるだけ設けることが大切です。安心・信頼につながるののもちろん、対話がきっかけで、成長を加速させる効果も期待できます。また、新人・若手社員は「不安や恐れ」から、周囲に相談することに高いハードルを感じている人も多いため、新人・若手社員が抱える問題を早期に発見するのにも役立ちます。

重要なことなので、対話のスケジュールを定期的に設定しておくなど、ルール化することをお勧めします。さらに、新人・若手社員と対話をするときに意識することとして上司や育成担当者ら全員で共有します(図表3)。

図表3 新人・若手社員と対話するときに意識すること

合意形成	・対話を始める前に「何のための時間なのか」目的を明示し、相手の合意を得る ・対話の最中でも、特に耳が痛いことを伝える際には、発言の前に発言の意図を伝え、合意を得る 例)「この時間は、今日の業務を振り返る時間だよ。起こったこと、気になったこと、どんな些細なことでもいいから聞かせてね」 「A社への提案は、こういう点が先方の納得感を生んでいたね。さらにこうすればよりよくなるといったポイントも伝えていいかな？」
対等さ	・新人・若手社員も1人の“大人”として、対等に接する ・評価や誘導・決めつけが多いと、新人・若手社員は相手の顔色をうかがい、相手の嗜好に合わせた発言をするようになったり、話を聞かなくなってしまう ・「同じ目的を達成するために、ともに意見を出し合おう」という気持ちで、相手の意見をまずは受け止める
「教えること」と「問うこと」の使い分け	・限られた時間のなかでは、「教えること」と「問うこと」のバランスが大切 ・両者を使い分けるヒントは、解があるか否か。解があるものは教え、解がないものは問いを活用し考える機会を与える 解があるものの例)お客様への提案を練るために必要な社内データはどこに保存されているか 解がないものの例)お客様へはどのような提案をすべきか
事実のフィードバック	・職務経験が少なく視野が狭い新人・若手社員には、客観的視点からのフィードバック(事実情報を与えること)が大切 ・一方で、フィードバックに慣れていない新人・若手社員には、注意を払う必要がある ・新人・若手社員の納得感を醸成するには、事実と解釈を混ぜないこと。また、事象のマイナス面のみを指摘するのではなく、プラス面も伝えたいうえで「さらに言うならば」と“And More”の意味を込めて指摘事項を伝える

図表4 職場ぐるみの育成・施策例

テーマ	狙い・ポイント	施策例
上司と育成担当者の連携	・日々の育成を担う育成担当者と常に目線を合わせて関わる ・育成担当者は身近で接している経験をふまえ、上司に意見を出しながらすり合わせを行なう ・日々の状況変化に応じて、内容を適宜修正しながら進める	・上司が育成担当者へ期待伝達・動機付け ・新人・若手社員の育成目標を作成し共有 ・定期面談(1on1) ・新人・若手社員を交えた3者面談
上司と新人・若手社員の関わり	・日々の関わりは育成担当者に任せつつも、新人・若手社員の状態には常に注意を払い、要所では関わる	・定期面談(1on1) ・新人・若手社員の状況把握(ヒアリング、サーベイ)
育成担当者と新人・若手社員の関わり	・成長目標を共有し、日々どう関わるかの基準を決めておく ・日々の状況変化に応じて、内容を適宜修正しながら進める	・定期面談(1on1) ・相談ルールの明確化
新人・若手社員への理解	・新人・若手社員の特徵に応じて効果的に関わる ・職場の同僚や協働者も理解できるようにする	・新人・若手社員に自己紹介書を書いてもらう(人生の充実曲線、私のトリセツなど) ・オフの場での会話(ランチ、休憩時など)
同じ部署の同僚と新人・若手社員の関わり	・職場ぐるみの育成が進むよう、他の同僚たちが関わりやすいしくみをつくる ・業務面以外のお互いの人となりの理解が進むと効果的	・日報の共有 ・グループ会議に新人・若手コーナーを設ける ・さしランチ(同僚とさしでランチに行く) ・新人・若手社員向け勉強会の実施(先輩が講師)
他部署の同僚と新人・若手社員の関わり	・直接利害関係のないナナメの相談相手は、メンター的な関わりがしやすい ・自部署と異なる視点や学びも得られ、成長の幅が広がる	・新人・若手社員のロールモデルや相談相手になりそうな人を紹介(新人・若手社員の特徴をふまえて選ぶ) ・他部署の会議に参加させる ・期間限定で他部署に留学

ながります。

＊ ＊ ＊

近年の新しい価値基準を、当たり前のこととして世界を見るZ世代。彼らの目には、いまのビジネス、組織、マネジメントはどう映っているのでしょうか。

Z世代が受講者である研修に足を運び、個別に話を聞いてみると、曇りのない目で仕事のアイデアを一生懸命に話してくれる人が多く、毎回驚かされます。しかし揃って、「社内の人にはそれを伝えていない」と言うのです。

Z世代のなかでまだ眠っている発想や能力がどれだけあるのか、それらが組織のなかで存分に発揮されたらどのようなことが起こるのか、想像が膨らみます。

関わり方が難しく、一筋縄ではいかないZ世代の育成ですが、だからこそ、Z世代のなかに潜む可能性を信じて、その先の「ワクワクする未来」をイメージし続けることが重要かもしれません。

「新時代を牽引するZ世代の可能性を見てみたい」という思いを胸に、Z世代育成に関わる私たち自身も、せっかくなら存分に楽しみながら、彼ら彼女らと向き合っていきたいものです。



たけいし みゆき 2016年、リクルートキャリア(現リクルート)入社。現在は、リクルートマネジメントソリューションズにて、主に新人・若手社員向けのトレーニングサービスの企画・開発に従事。

職場ぐるみの育成

VUCA環境で、上司や育成担当者の業務も忙しさが増し、「育

成担当者や上司が1人で抱え込む育成」は難しくなっています。そこで、職場ぐるみで育成を考えていくことが重要です。職場ぐるみで育成する狙いや施策例をテーマごとにまとめたのが図表4です。

Z世代を「新しい時代にフィットした価値観やスタイルを持つ存在」と捉え、職場ぐるみで育成に関わっていくことは、新人・若手社員の行動を引き出すと同時に、組織が共創・成長することにもつ