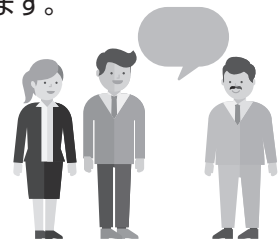


実は勘違い!
してました!?

“Z世代”の仕事観とコミュニケーションのポイント

異なる世代間で信頼関係を築くには、価値観が違うことを理解し、相手に寄り添うことが大切です。本稿では、部下に増えてきたZ世代の価値観はどのようなものか、部下と業務外のコミュニケーションをどう取ればよいかを解説します。

株式会社ジェイック
取締役 教育事業部長
近藤 浩充



ない」とよく聞きます。

コンプライアンスへの意識の高まりもあって、「下手なことを言っただけでハラズメントとして問題になったらたまらないので、昔よりも関わりは抑えている」という管理職の声も聞こえてきます。

本稿では、筆者の会社の調査結果を踏まえて、Z世代の若手社員が上司に求めるコミュニケーションのあり方や、部下の心理的安全性を高めて信頼関係を築くポイントを紹介します。

若手社員は上司との対話を求めている?

筆者の会社で、20歳〜36歳の正社員を対象に、「会社での非公式コミュニケーション」に関するアンケート調査を実施しました(図表「有効回答125件、調査期間2023年11月28日〜2024年3月4日」)。

なお、ここでは、直接的には業務に関係しないコミュニケーションを「非公式コミュニケーション」としています。

その結果、83・2%が「上司や同僚との非公式コミュニケーションは必要」と回答しています。

近年の若手社員の価値観として、「業務以外で上司と話したくない」と思っているイメージもありますが、「非公式コミュニケーションは必要」と回答した人のうち、その理由として「距離が縮まり、話しやすくなる」を挙げた人は91・3%に上ります。

さらに、若手社員が求めているのは「業務中の雑談」ということもわかりました(「最も必要だと思う非公式コミュニケーション」56・0%)。

Z世代は従来と違う仕事観を持

っていますが、上司世代を過度に避けるようなことはなく、交流を求めているようです。

ただし、40代〜60代の管理職や経営層が自分の感覚でコミュニケーションを取ると、若手側は圧力を感じたり、「この職場は合わない」と思ったりするリスクもあります。若手世代の特徴を踏まえたコミュニケーションをとることが大切です。

いまだきの若手社員
“Z世代”の仕事観

「この世代はこうだ」と一括りにすることはあまりに乱暴ですが、生まれ育った時代の背景や環境によって、価値観に違いが生じるのも事実です。

いまだきの若手社員、Z世代の仕事観に関する価値観の傾向をいくつか紹介します。

(1) 成長意欲が高く、キャリア形成に興味がある

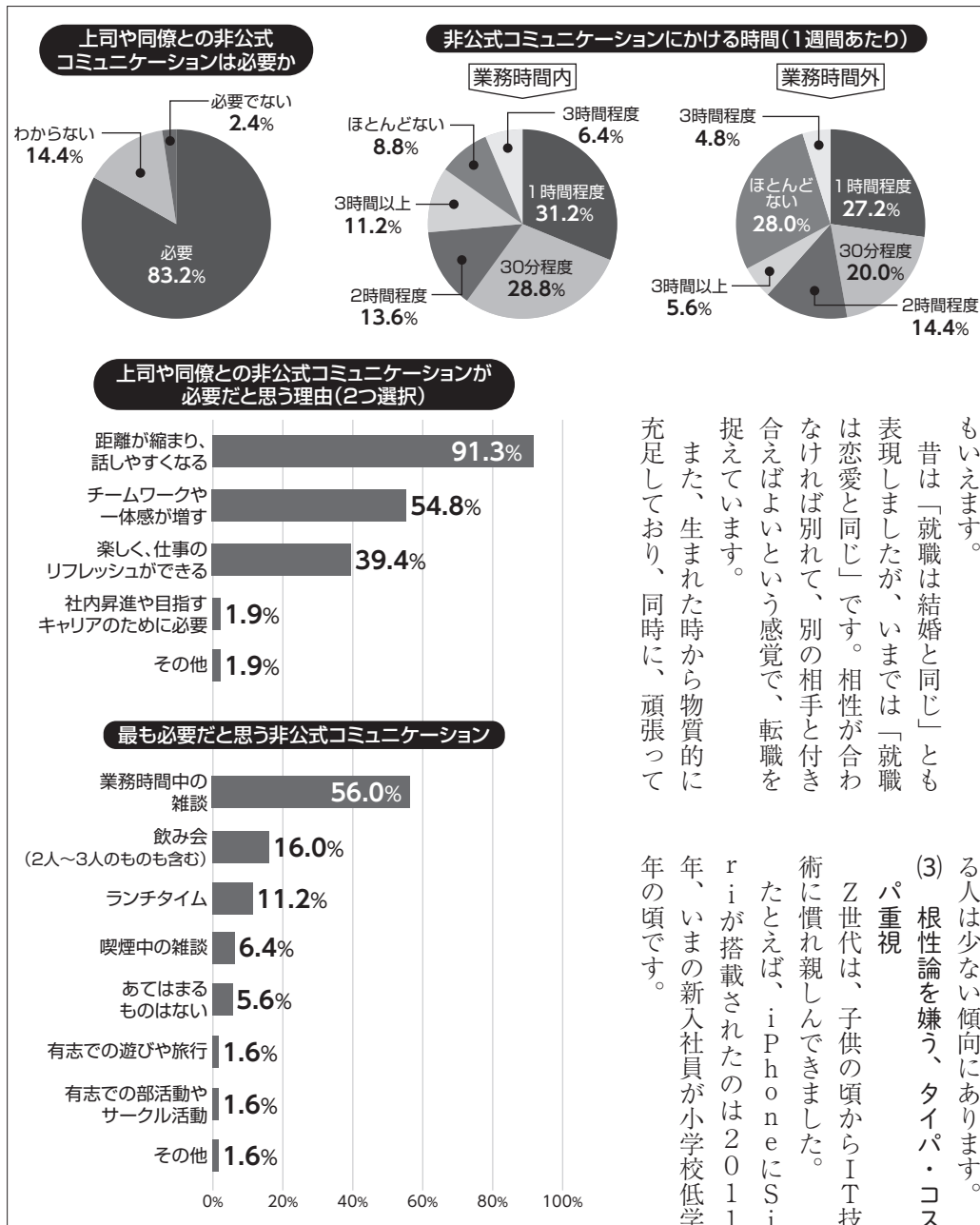
いまの20代は、生まれた時から物質的には恵まれた環境で育ってきた一方で、長きにわたる景気低迷の下で成長し、企業の将来性や自身の雇用に対して漠然とした不安を抱えています。もちろん、終身雇用が保証されているとは考え

日本における仕事に関する価値観は大きく変化し、いまの20〜30代前半は40代〜60代の世代とは異なる仕事観を持っています。

世代で異なる価値観を持つなか、部下とどうコミュニケーションを取れば良好な関係を築けるのか、人材育成や指導がうまくいくのかに悩む管理職や経営者は少なくありません。

最近、経営層の方から「いまどきの若手社員は、何に興味があつて何を考えているのか全然わから

図表 「『会社での非公式コミュニケーション』に関するアンケート調査」結果(n=125)



ていません。
危機感や安定志向に由来する成長意欲を持ち、キャリア形成、自身の市場価値や能力向上に興味を持っています。

(2) “安定以上”は求めず、愛社精神や仕事の優先度は低い
Z世代が持つ成長意欲やキャリア志向は、前向きに表現すれば会社に依存しない独立心といえますが、端から愛社精神が低い状態ともいえます。
昔は「就職は結婚と同じ」とも表現しましたが、いまでは「就職は恋愛と同じ」です。相性が合わなければ別れて、別の相手と付き合えばよいという感覚で、転職を捉えています。
また、生まれた時から物質的に充足しており、同時に、頑張っ

も将来に希望が持てる時代ではないと感じています。結果として「自分のことを後回しにして会社のために貢献する」「身を粉にして頑張れば、将来にリターンがある」などと、仕事を優先して生きる人は少ない傾向にあります。
(3) 根性論を嫌う、タイプ・コスパ重視
Z世代は、子供の頃からIT技術に慣れ親しんできました。たとえば、iPhoneにSi riが搭載されたのは2011年、いまの新入社員が小学校低学年の頃です。

効率的に物事を進めることが当たり前であり、タイムパフォーマンス(時間効率)やコストパフォーマンス(費用効率)を追求する世代といえます。
(4) 価値観を押し付けられることを嫌う
LGBTQなどをはじめとする多様性を尊重する風潮のなかで育ったZ世代は、一方的に価値観を押し付けられることを嫌います。

特に「昔からこうだった」「うちではこういうルールだ」「仕事はこういうものだ」などと、納得できる理由もなく、ルールや方法、考え方を押し付けられると、強く反発する傾向があります。
(5) 人間的に尊敬できる人に従いたい
「会社のために身を粉にして働いて成果を上げている上司」は、いまの若手にとってロールモデルになり得ません。むしろ「そうなりたくない」対象です。

たとえ成果は凡庸でも、人間的に尊敬できる、生き方や価値観に共感する上司に従いたいという傾向があります。管理職でもワーク・ライフ・バランスを実現し、充実した私生活を送っている人をロールモデルとするからです。

部下との信頼関係を築く コミュニケーション手法

仕事の指示や指導をしたり、若手から意見や提案をもらったりする際には、信頼関係がなければうまくいきません。信頼関係が築かれていない状態では、部下は指示や指導を受け止めることは難しく、仕事のパフォーマンスや成長スピードも低下します。

必要なのは迎合することではなく、新人や若手のパフォーマンスを高めることです。

ここからは、相手と信頼関係を築き、相手を動かすために大切なコミュニケーションの手法を紹介します。

(1) 相手に興味を持つ

信頼関係を築くには、まず相手の価値観や興味の対象に関心を持つことが重要です。

相手の関心事にフォーカスすることで、「あなたに関心がある」「存在を認めている」というメッセージを送って信頼関係を築くことができます。自分の話題ではなく、相手の価値観、相手の関心事に興味を持ちましょう。

非公式コミュニケーションでは、休日の過ごし方、趣味や家

族、ライフプラン、入社理由、大切にしたい価値観など、業務の進捗とは関係ない話題が大切です。

ただし、プライベートに踏み込まれることを嫌う人もいれば、成長意欲が強く仕事やキャリアの話を好む人もいます。相手の反応を見て話題を選ぶ必要があります。

(2) 相手の強みを承認する

信頼関係を築きながら相手のパフォーマンスを高めるには、相手の強みにフォーカスすることが有効です。人は強みを褒められると、自己肯定感や自己効力感が高まるものです。

相手の行動や発言のなかから強みといえる部分を見つけたら、「これが得意だね」「こういう思考や行動パターンは強みだね」とプラスの声をしましょう。

相手は「自分のことを見てくれている」「認めてくれている」と感じ、自分の強みを自覚的に仕事に活かすようになるでしょう。

部下の強みを3〜5個程度書き出して、言語化して整理し、日々の声かけを実践してみましょう。

(3) 相手の意見は一度受け止める

コミュニケーションで注意が必要なのは、相手の提案を却下したり、相手の意見と異なる指示を伝

えたりする際です。

若手社員と接するなかで、「それは違う」「そうではなく、こうやって欲しい」と伝えたいときもあるでしょう。

しかし、ネガティブフィードバックや相手と異なる意見をいきなり押し付けると、相手は納得感を持てませんし、信頼関係にもマイナスの影響を与えます。

まず、相手の意見を「おもしろい視点だ」「そういう見方もある」と、いったん受け止めましょう。そのうえで、「そして」「同時に」等の否定ではない接続詞を使って、相手に意見を伝えます。

「違う視点の意見を伝えていいかな?」と確認を取ることも有効です。問いかけを挟むことで、心の準備ができるからです。

一度受け入れてから、接続詞やクッション言葉をうまく使うことで、相手が「一方的に押し付けられた」「合わない」という感覚を持つのを避けられます。

(4) 信頼関係を損ねる「無自覚の態度」に注意

ここまで、信頼関係を築くためのコミュニケーション手法を紹介しました。こうした手法に加えて、日頃のコミュニケーションに

おいて信頼関係を損ねる態度を無自覚に取っていないか、振り返ることも大切です。

たとえば、相手と会話をしているときに「腕組みをしている」「相手を見ずに何か作業している」「無表情に聞いている」「別のことを考えている」「どう返すかを考えている」といった態度を取っていないでしょうか。

オンラインの場合は「カメラを上から見下ろす構図」「ダブルモニター等でカメラに視線が向いていない」「映りが暗い」なども注視点です。こうした小さなことが、喋りにくい関係性を日々つくることにつながります。

いまの若手社員は高い成長意欲を持っており、「成長のためにフィードバックが欲しい」と思っている人も多いようです。

信頼関係を築くコミュニケーションを実践して心理的安全性が確保された場をつくれれば、若手の成長意欲やITネイティブな感覚が、仕事に活かしてくるでしょう。

今回紹介したZ世代の特徴やZ世代とのコミュニケーション手法が、若手社員の育成・活躍支援につながれば幸いです。



こんどう ひろみつ デール・カーネギー・コース認定トレーナー。IT戦略事業、全社経営戦略、教育事業等の責任者を
経て現職。企業向け教育研修の監修のほか、一般企業、金融機関等で社員育成の手法やキャリア形成に関する講演を行なう。