

THANKS

(VOL. 19)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成11年1月1日
発行者：有限会社サクスマインド コンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『今の時代の若者気質とリーダーとしての基本姿勢』

「企業は結局人である。」「人材の活性化こそ企業が生き残るための最大のポイントである。」昔から常々言われてきたことですが、深刻化する不況の中で、最近、また声高になってきました。書店で、「人を動かす」ためのリーダー論がベストセラーになっているのも、こうした時代背景を反映しています。

私は、仕事上、数多くのリーダーの方々とお会いします。そしてまた、同時に数多くの若手社員の方々と膝を交えて話す機会があります。

こうした中で、最近よく目にするのが、リーダーと若手社員の意識の「ギャップ」です。リーダーの方々から見れば、「親の心、子知らず」ですし、また若手社員から見れば、「子の心、親知らず」という状況です。

どうして、このような「ギャップ」が生まれてしまうのでしょうか？

今回のTHANKSでは、今の時代の若手社員の特質を分析した上で、リーダーとして基本的な姿勢について解説します。

(注)ここで言う「リーダー」は部・課長職、「若手社員」は30台前半までの一般社員を想定しています。

今の時代の若者気質

年配の方々と話をしていると、「最近の若者の気持ちはよく分からない。」という言葉をよく聞きます。確かに、厳しい時代を過ごされた方々と、恵まれた環境の中で育った若手社員では、基本的な価値観が異なっているのかも知れません。

私なりに、今の時代の若手社員の気質の特徴をまとめてみると、以下ようになります。

(注)「若手社員」と言っても、人それぞれであり、本来ひとまとめにできるものではありませんが、今回は敢えて「一般論」としました。ご容赦ください。

会社に対するロイヤリティ(忠誠心)は弱い、仕事に対するロイヤリティは強い

今の若者の会社に対するロイヤリティや帰属意識が弱くなっているのは事実だと思います。

「会社=自分」という一人称的な感覚ではなく、「自分=自分、会社=会社」という、非常に客観的な見方をしている若者が多くなっています。

私流の分析ですが、こうした傾向は、入社する際の意識が「自分が選んだ」という売手意識に起因しているように思えます。実際に転職する人は少ないものの、「会社がどうにかなったら、またどこかに行けばいいさ」という気持ちが内在しているのです。

しかし、こうした会社に対するロイヤリティと、仕事に対するロイヤリティは別問題です。

誰もが「どうせ仕事をするならいい仕事をしたい。お客様に喜ばれたい」と思っていますし、「お客様に迷惑をかけない。」といった責任感も非常に強く持っています。

「自分を磨きたい」という意識が強い
今の若者は、「自分を磨きたい」という意識を強く持っています。
「そんなことを言うけれど、自分を磨くために何かに挑戦しているような若者はほとんどいない！」という反論が聞こえてきます。
確かにこうした反論は正当だと思います。
今の若者の弱点として、「課題設定ができない」ということがあります。これは、幼い頃からの教育システムに起因しているように思えます。
「学力を高めるために、××をして、　　をして…」等々、自己成長の課題の多くは与えられたものであり、自らが設定する機会はほとんどありません。
「自分を磨きたい」という意識を持ちながら、「何をしたらいいのかよく分からない」という悶々とした若者が非常に多いと思います。
最近のテレビで、ヒッチハイクで世界を旅する番組（＝電波少年：日本テレビ系）が人気を博していますが、こうしたことも、「自分も何か目標に向かって、精一杯努力してみたい」という今の若者気質を反映しています。
決して安易な道だけを選びたいと思っている訳ではないのです。

納得しないと動かない

最近の若者は物事に対して、納得性を求める傾向が強いと思います。
自分が納得したことに対しては、非常に前向きに行なうのですが、納得できないことに対しては、全くやる気が起こりません。
これは、恵まれた環境で育つ中で、「自我」が強くなったことを反映していると思われます。
昔と比べて、物を買う時でも、何かを行なう時でも、はるかに多くの選択肢を持つことができますが、これは、反面、自らが何らかの基準を設けて判断しなければならぬ状況が多いとも言えます。
こうした経験を積み重ねることにより、「自分だったらこうする」という、いわゆる「自我」が強くなってくるのです。

マズローの欲求5段階説について

上述の通り、今の時代の若者気質についてまとめてきましたが、こうした変化の理由を考えるにあたって、「マズローの欲求5段階説」が参考になります。
マズロー（Abraham Maslow）は人間は生活水準が向上するに従って、より高次の欲求を実現するという理論の下、以下の5つの階層を規定しました。

| | |
|-------------|-----------------------|
| レベル1：生理的欲求 | …飢えを癒す |
| レベル2：安全欲求 | …安全を求める |
| レベル3：社会的欲求 | …自分が属する集団の中で受け入れられる |
| レベル4：自我の欲求 | …自尊心を満たす　他者から注目評価を受ける |
| レベル5：自己実現欲求 | …自分自身を充実させる　心の豊かさを求める |

戦後まもない日本では、物不足の中で、まずは生理的欲求を満たすことが第一義でした。しかし、生活水準が向上するにつれ、欲求水準も高まってきています。
今の若者に関しては、レベル4～5の高次の欲求のウエイトもかなり高まっていると思います。

リーダーとしての基本姿勢 ...起承転結

これまで説明してきた「今の時代の若者の気質」を踏まえて、リーダーとしての基本姿勢まとめてみます。

前向きな意識を信じること ...起

リーダーの方の中には、若手社員に関して「出来が悪い」とか「やる気がなくて困る」とか否定的なことを言う人がいますが、このようなことを言っている限り、その社員を活用することはできません。「どうせ期待されていないのだから、適当にやればいいや」という意識が働くからです。しかし、本来、どんな人でも、「どうせ仕事をするならばいい仕事をしたい」と思っていますし、また、ほとんどの人は「自分を磨きたい」という強い意識を持っています。リーダーの仕事は、そうした潜在的な前向きの意識が発露される環境を作ってあげることです。もし「やる気が無い」と思うのであれば、それはリーダー自らが能力の無さを反省すべきです。

自己成長課題を与えてあげること ...承

前述の通り、今の若者は自分自身で成長のための課題を見つけることが苦手です。従って、リーダーとしては、それぞれの人に対して、自己成長の課題を与えてあげることが求められますが、ポイントは、「仕事と各人の自己成長課題を結びつけてあげる」ということです。「特定顧客の売上を伸ばす」とか「新規開拓する」という課題設定だけではなく、もっとつっこんで、「××会社との仕事を通して、特に顧客とのコミュニケーション力を向上することを学んで欲しい」とか、「新規開拓を通して、徹底的に提案力を高めて欲しい」とか、各人の成長につながる課題をあわせて設定してあげることが重要です。

きちんと説明し、納得させること ...転

組織としての方針を伝達したり、行動を指示する際は、どんな小さなことであっても、「なぜ、こうすべきか」という、その背景・目的を論理的に説明することが重要です。「決まったのだから、とにかくやれ」では、今の若者は納得しません。「そんなことは、言わなくても分っているはず」というのも話し手側の勝手な考えです。こうした説明は非常に時間がかかり、手間もかかることですが、各自の力を発揮させるためには決して省略してはいけません。背景・目的を納得なしに仕事をさせても、成果はほとんど期待できません。

リーダーの中には、トップが説明したことをオウムのように、そのまま部下に伝達する人がいますが、こうした姿勢ではリーダー失格です。電話ゲームでは、前の人から聞いたことを、そのままの言葉通りに次の人に伝えれば勝ちですが、会社のコミュニケーションは、それでは済みません。トップから聞いたことを、自分なりに納得し、解説を加えて伝えなければなりません。従って、もし自らが納得できないならば、できるまで食い下がらなければなりません。

余談ですが、先日メリルリンチが、旧山一証券の社員に対して、営業研修を行なった際に、3ヵ月間の研修の当初2ヵ月を、「顧客重視」「チームワーク」「誠実さ」といった企業理念や法遵守についての徹底した解説に費やしたそうです。商品に対しての説明や営業テクニックの研修を想像していた社員は、当初は拍子抜けの反応を示したようですが、研修終了後は「研修の順番が意味するものがやっと分かった」「これで本当に勧めたい商品を自分のお客様に提案できる」といった声が多かったそうです。

努めて誉めること ...結

多くのリーダーの方々と話しをすると「誉めること」の少なさを痛感します。

誉めない理由をたずねると、「誉めると天狗になって努力しなくなる」「実際に結果が出ていないから」等、様々挙がってきますが、やはり「誉めること」は特に若手社員にとっては、非常に重要なことだと思います。

誉められれば、何よりも自信がつきます。そして、仕事が楽しくなります。誉め過ぎると、人によっては確かに「天狗」になる場合もあるでしょう。しかし、それは稀なケースです。

「自信とやる気の向上」といったケースの方があるかに多いのです。

起：前向きな意識を信じる

承：自己成長課題を与えてあげる

転：きちんと説明し納得させる

結：努めて誉める

まとめ

リーダーの方々と話しをしていると、「自分のやり方は、とにかく自分がやっている姿を見せることで、それを見ていれば、自然と分かってもらえるはず」とおっしゃる方が多くいますが、こういう方ほど、「今の若者は分からない」と悩んでいる傾向が多いようです。

「分かってもらえるはず」というのは自己中心的な考え方です。

前回まで、「顧客志向」について特集してきましたが、私は、「人を動かす」という点では、お客様も部下も、あるいは上司も、本質的には全く変わらないと思います。

ポイントは、「相手本位、すなわち、相手の立場に立つ」ということです。

お客様に対して「いかに売るか」ではなく、「いかに買う気になっていただくか」という姿勢で対応するように、部下に対しても「どうやって動かすか」ではなく、「どうしたら動く気になってもらえるか」ということを考えて接することが大切だと思います。

部下をお客様だと思って接してみてください。急に態度が変わると気味悪がられるかもしれませんが...

今回は、非常に勝手なことを書かせていただきました。

「伊藤は甘すぎる」とか、いろいろなご批判があると思います。

皆様の率直なご意見をお待ちしております。