Z世代社員の活かし方

セレクションアンドバリエーション株式会社
アソシエイトコンサルタント　東前優介

第1回　Z世代が育った幼少期から青年期の特徴
第2回　ホンネ「自分らしさを認めてほしい」
第3回
第4回
第5回
第6回

第2回　ホンネ「自分らしさを認めてほしい」

前回は，Z世代の２つの特徴と生まれ育った時代を紹介しました。今回は，彼らの特性を踏まえたマネジメントの具体策を示していきます。

1.「承認」によって信頼関係を築く必要性

企業の成長に若手人材の確保と育成は必須です。だからこそ，従来の世代と異なる特徴を持つZ世代に対しては，新しい観点でのマネジメントが必要になります。

まずは「Z世代の“自分らしさ”を承認すること」がマネジメントのポイントになります。その背景と彼らが求める「承認」の中身について説明していきます。

第１回に記したように，Z世代はネットもSNSも当たり前で，かつ将来に希望を持てない時代を過ごしてきました。結果として彼らは，承認欲求を高めています。Z世代の人間関係は，リアルよりもリモートを前提に「いつでも」「どこでも」つながり合うように構築されてきました。そこで互いに承認し合うことで，将来ではなく現在に対する満足度を高めてきたのです。その典型が，他人の意見や写真に対して「いいね」と承認することであり，自分の意見や考え，写真を自由にアップして，他者からの「いいね」をもらうことです。そうして現在の自分の居場所を作り上げていくことがZ世代の特徴です。モノの消費やステータスの獲得で欲求を満たしてきた年上の世代とは，大きく異なっているのです。

「最近の若い人は意見を否定されることに抵抗がある」といわれますが，その理由は求める承認が違うからです。現状を否定してでも将来のために成長しなければいけない，という発想になりづらい，と理解しましょう。

「承認欲求」以外にもう１つ着目しておきたいのが，「何を言ってもよい」という考え方です。SNSを通じて自分の意見・考えを自由に発信することに慣れており「他人と異なる意見があって当然だ」というマインドを持ちやすいのです。では彼らに対してどのようなマネジメントをすれば成長･活躍を支援できるのでしょう。

2.「存在を承認する」というマネジメント

「承認欲求」を持ち，「何を言ってもよい」と考えているZ世代に対しては，彼らの特性に合わせたコミュニケーション基盤を構築しなくてはいけません。それは相手を否定せず肯定するコミュニケーションです。キーワードは，最近頻繁に聞かれるようになった「心理的安全性」です。

「心理的安全性」とは心理学用語で，「１人ひとりが恐怖や不安を感じることなく，安心して発言･行動できる状態」を指します。Z世代から出てきた意見・考えを傾聴し，アウトプットに対しても，まずは「いいね」と承認し，ありのままを受け止めてあげることが必要です。では「ありのままを受け止める」とは，具体的にどのようなことを示すのでしょうか。

コーチング理論では，承認には次の３種類があるといわれています。

①存在承認：相手の存在自体を承認する
②行動承認：相手の行動に対して承認する
③結果承認：相手の結果・成果を承認する

一般的に「承認欲求」と聞くと「③結果承認」をイメージしがちで，いわゆる「褒める行為」に該当します。対してZ世代のマネジメントにおいてより重要なのは「①存在承認」です。例を挙げると，以下のような行動は相手の存在を承認している行動に該当するといわれています。

・目を見て話を聞く

■東前優介　セレクションアンドバリエーション株式会社　アソシエイトコンサルタント
大阪市立大学法学部卒。一部上場の人材紹介会社にて，法人向け中途採用支援および個人向け転職支援を担当。1,000名以上とのキャリア面談を通じて「組織と個人，双方の成長」により深く貢献したいとの思いから，ビジョンに共感し同社へ参画。
●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル 7F
●TEL：06-6695-7351　●URL：http://www.sele-vari.co.jp

・うなずく，相づちを打つ
・意見を聞く
・名前を呼ぶ　　等々

当たり前に思うかもしれませんが，皆さんの会社の管理職はこのような行動をとっているでしょうか。存在の承認は，信頼関係の構築に効果をもたらします。「自分らしさを受け入れてもらえた」と実感を持てることで，コミュニケーションの土台が築かれるのです。

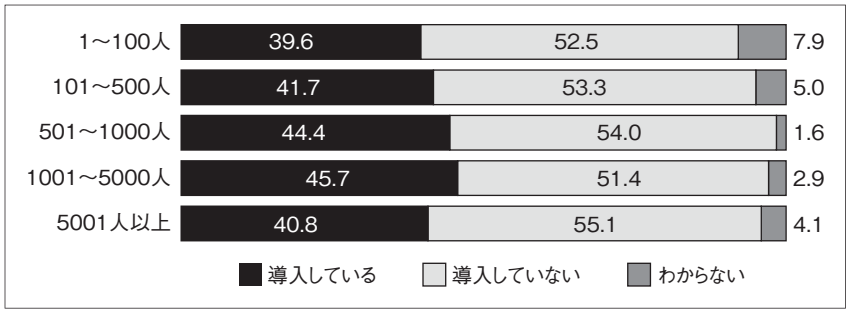
3. 1on1ミーティングは自分らしさを承認する時間

Z世代との信頼関係を背景に，彼らを育成していくために，現場でどのような実践をすればよいのかを紹介します。

分かりやすく実施しやすいのは「1on1ミーティング」です。組織内のコミュニケーション改革を進めるきっかけとしても導入しやすく，最近では部下との相互理解を深めてパフォーマンスを上げてもらうために導入している企業も増えてきました。『日本の人事部 人事白書2020』によると，従業員規模に関わらず4割程度の企業で1on1が導入されています（**図表**）。

しかし，育成のための1on1ミーティングが，本来の目的とは異なる運用をされているケースも見受けられます。その誤解の1つは

図表　1on1ミーティングの導入割合（アンケート対象4,620社）



出典元：『日本の人事部 人事白書2020』

1on1ミーティングを目標管理面談の延長としてとらえているケースです。結果に対する評価ありきの面談時間と変わらないので，部下から本音が出にくくなります。部下は「自分の評価を上げるための発言をしなければならない」と思ってしまい，心理的安全性は確保されにくくなるのです。あるいは，上司のほうからミスを追及する話ばかり出てしまうと，部下は委縮してしまいます。結果として「1対1の状況でミーティングすること」だけが目的になり形骸化してしまいます。この形骸化を避けるために人事としては，現場の管理監督者の理解を促進し，正しい運用を導く必要があります。

あくまでも目的は「若手人材の長期育成」です。短期的な業績向上・行動KPIの向上とは切り離して考えてもらうマインドセット構築を心がけてください。例えば，部下の悩みや仕事以外のことも話の内容に交えながら，「この場では何を話してもいいんだよ」「ここで聞いた話は他では言わないから」と発言を促し，彼らから出てきた発言に対して「存在」「行動」「結果」を承認するのです。重要なのは信頼関係の構築であり，その先の自発的成長意欲です。

1回あたりの時間も長くする必要はありません。短くても回数を多く継続していくことが重要です。1回30分で1～2週間に1度のサイクルで行うところから始めてみましょう。取り組みを始めてすぐに目に見える効果を出すのは難しいかもしれません。しかし，1on1ミーティングを継続するなかでZ世代にとって心理的安全性が確保され，「自分らしさを承認してもらえる時間」となれば，マネジメントはしやすくなるはずです。

ぜひ今回お伝えしたことを参考に，現場でのマネジメントに活かしてみてください。