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　ホンネ「どこでも通用するスキルを身につけたい」
第4回
第5回
第6回

第3回　ホンネ「どこでも通用するスキルを身につけたい」

今回はZ世代の「キャリア観」を踏まえてマネジメントの具体策を示していきます。

1. 社内の出世より どこでも通用するスキル

会社員にとって「出世」は従来，モチベーションの大きな要素でした。「30代で課長，40代で部長を目指す」「同期の中で一番早く昇進する」といったことを目指すのが当たり前でした。しかし，「出世」がモチベーションにつながりにくく，魅力的に感じにくいのがZ世代の特徴です。その理由は前回もお伝えしたように，「SNSを当たり前とするデジタルネイティブであること」「長い不況を経験しており経済成長に期待を持てないこと」に起因しています。では，なぜその２つの背景が，出世への魅力を失わせているのでしょうか。

結論からお伝えすると，Z世代が仕事を通じて求めるのは出世よりも「どこでも通用するスキル」だからです。そもそもZ世代にとっての前提は定年まで１社で勤め上げることではなく，自分のキャリアステージに応じて身を置く環境を変えることです。だから「どこでも通用するスキル」を求めるのです。そんなZ世代にいくら「出世のために頑張ろう」と伝えても，そのまま聞き入れられることはありません。Z世代社員のニーズに合わせて，モチベートの仕方も変えていく必要性があるのです。

2. 求める行動・スキルを 言語化して動機づける

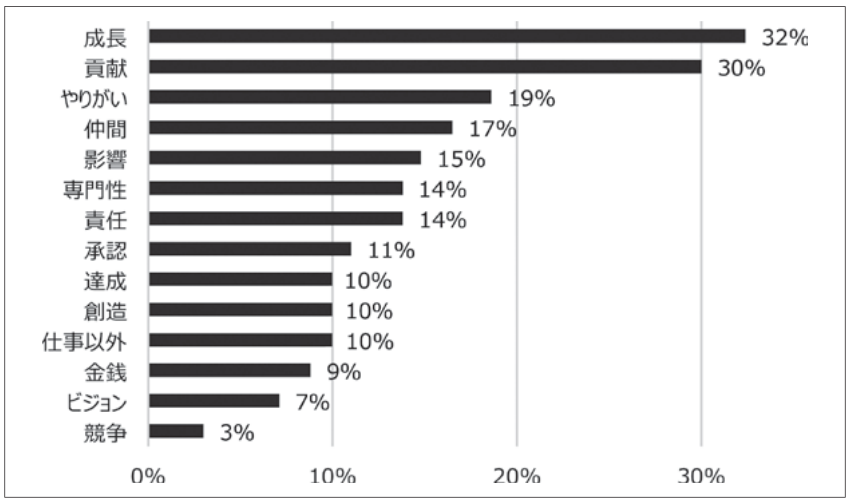
出世には消極的なZ世代ですが，「自己成長」に対しては積極的です。リクルートマネジメントソリューションズ社が発表している『2020年　新入社員意識調査』のアンケート結果からも，新入社員の多くが「成長（＝自分が成長すること）」を求めていることが分かります（**図表**）。

つまり，この「成長に対しての関心の高さ」を機会として捉えて，自社の評価制度と評価フィードバックに関連づけることができれば，若手人材をモチベートできます。

評価制度の目的は「会社が求める人材像を示し，成果が出る行動につなげること」です。そして設計した「評価指標」の項目１つひとつは，多くの場合，どこの業界・会社に行っても求められる「ビジネスパーソンとして必要なスキル」であるはずです。だから若手人材が「どういうスキルを身につけていきたいか」に焦点を当てて，評価指標と照らし合わせて日々の業務をモチベートできれば，会社が期待する成果につなげていけます。

そのために必要な作業が「求める行動の言語化」です。例えば，「影

図表　仕事をする上で重視すること（キーワード）※２つまで選択可



※２項目回答のため合計200％換算となります。
出典元：リクルートマネジメントソリューションズ『2020年 新入社員意識調査』

■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

響力のあるビジネスパーソンになりたい」という目標を持つ若手に対するアプローチを考えてみましょう。従来なら「役職が高くなれば影響力は高くなる。だからまずは昇進を目指そう」という理屈が通用しましたが，Z世代には響きません。そこで，「影響力があるビジネスパーソンの行動」を要素分解してみます。例えば「自分の言動・行動によって，他人の行動を変革できる人」と言い換えられます。さらに，そこから求められる行動・スキルを言語化すると，次のように表せます。

①自身の意見を積極的に公開して他人に共有している
②論理的思考に基づいて自身の意見を人に納得させることができている
③人を巻き込みながら業務を実行し遅滞なく仕事を進めている

あくまでも一例ですが，上記のような行動に分解できます。これらの行動は多くの組織で求められる評価基準に近いでしょう。意見の明示は報連相やディスカッション。論理的思考や交渉力はいわずもがな，巻き込み力はチームワークやリーダーシップに置き換えられます。遅滞のない仕事はスピードや生産性にもつながります。求められる行動やスキルを細分化し言語化することで，「この評価基準に沿って行動すれば，君はどこでも通用する人間に近づけるよ」といった訴求がしやすくなるのです。

3. 評価軸も言語化して自発的成長を促す

さらに「評価軸の言語化」ができれば，「Z世代が期待する成長」と「会社が期待する行動」のリンクがより強固になります。

評価制度において，評価指標を細かく決めている会社は多いと思います。一方，評価指標における項目別の評価軸はA～Eの５段階評価を定めているだけであり，評価者の主観によって評価内容が左右されやすい軸で設定されているケースがあります。この評価軸だと部下への印象や直近の言動・行動だけで判断されるケースも起こりえます。すると，部下から見たときに「そのスキルはどの程度，自分に身についているのか」が客観的に分かりにくく，フィードバックの納得性が薄まってしまいます。

先ほど挙げた例を用いると，ある評価指標に対して「A～E」の軸に沿った評価をただつけるのではなく，例えば以下のように言語化していきます。

A：組織全体に対して革新的な影響を与えて寄与できるレベル
B：部署の部下・後輩の育成支援に対して寄与できるレベル
C：上位者から指示を受けず自立して発揮できるレベル
D：職位に対して求められる水準には達していないレベル
E：向上意欲が見られず，組織に対しても悪影響を及ぼすレベル

このように「どの程度のレベルに自分が位置しているのか」を示すことで被評価者の納得性は高められます。実はこれ以外にも２つのメリットがあります。

１つは現場管理者が評価フィードバックの際に，なぜこの評価にしているのか，自信を持って部下に伝えることができるようになる点です。

もう１つは部下が自分で課題を考え，自身の行動を内省し成長するきっかけが作れることです。例えばフィードバック面談で「君が目指す成長のためには，【自身の意見を積極的に公開して他人に共有している】という評価項目を【B】にしていく必要があると思うけど，後輩や部下に対してどんな働きかけができるだろう？」といった問いかけをすることで，具体的な行動をイメージしやすくなり，本人の内省の質が高まります。

人事評価制度をひと手間かけて落とし込むように心がけることで，若手世代の成長と意欲向上につながり，現場のマネジメントにも活かしやすくなるのです。