

今どきの若手の価値観と求められる上司力とは？



前川 孝雄 (まえかわ たかお)
株式会社リクルート
リクナビ編集長
リクナビCAFE編集長

1. はじめに

仕事柄、さまざまな企業経営者や人事の方々から採用について相談をいただくことが多いが、昨今のテーマは、ひとつに集中してきている。「若手育成」である。私はリクルートにおいて10年以上、リクナビ、就職ジャーナル、ケイコとマナブなどの編集長として、若者の就転職、キャリア支援を生業としてきた。拙著『上司力トレーニング』（ダイヤモンド社刊）などでも、若手育成の重要性を説いてきた。就職氷河期を超え、企業社会がやっと若手育成に傾き始めたのは喜ばしいことである。

しかし、若手育成機運が高まることで、現場管理職に多大な負荷が掛かり始めている。突然、若手を育てろと言われても、会社組織としての支援体制も自分自身のマネジメント経験も少なく、途方に暮れている人も多いのではないだろうか。本稿では、そんな管理職世代に、今どきの若手の価値観を理解してもらい、あるべきマネジメントの方向性を考える材料を提供したい。

2. やっていけるか不安な若手

就職情報サイトであるリクナビには、リクナビCAFEという附帯サービスがある。就職活動を始めた大学3年生から、入社3年目前後までの若手向けのメールマガジンとウェブサイトであり、働く本質を考えるヒントを平易に提供している。リクナビとともに編集長を兼務する私としては、日本の未来を担う若手層のためのキャリア教育メディアだと考えている。

「仕事の意義が分からないのに、頭ごなしにやれと言われて萎えます」「お客様第一と言っていたのに、上司からは売上の数字ばかり要求されます」…創刊から5年目となるリクナビCAFEには、全国の若手から日々不安を訴えるメールが寄せられる。

3. 若手を理解する7つのキーワード

とはいえ、若手の悩みの本質は時代によってそう変わるものではない。ただし、それらの悩みの受け止め方や対応の仕方などの価値観には、今どきの若手なりの特徴がある。それらの特徴を7つのキーワードで整理し、どのようにマネジメントしていけばよいのかを考えてみよう。

(1) 弱い大人免疫力

1つ目の特徴は、大人に対する免疫力の弱さである。若手の話に耳を傾けていると、上司の何気ない一言でひどく傷ついたり、逆にちょっとした慰労でモチベーションが高まったりすることがままある。良く言えば純粹で素直と言えるが、反面、打たれ弱くストレス耐性がないとも言える。上司からすると、つい腫れ物に触るようなコミュニケーションを取らざるを得なくなる場合も多いのではないだろうか。

ちなみに、最近の若手は挨拶もしっかりできないと立腹されることもあると思うが、単に大人免疫力が弱く、目上の人に挨拶をすることに慣れていないだけということも多い。若手をぶっきらぼうであるとか、取り組み姿勢がなっていないと決め付けるのは早計である。話しやすい雰囲気を作るなど、こちらから歩み寄っていくことが求められる。

(2) ヨコつながり依存

2つ目の特徴は、同質の価値観を持つ友達であるヨコのつながりを大切にする点である。実家で親とともに一つ屋根の下にいたとしても、パソコン上のブログやSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）で常に友達と会話し、仕事であっても、モバイルを通じてやりとりしているのが常態である。

これらヨコのコミュニケーション量が物理的にも精神的にもシェアを増やしているため、タ

テ、すなわち大人とのコミュニケーション量が相対的に低下していると私は考えている。上司は、仕事においては、ヨコではなくタテの先輩や上司からこそ学ぶことが多いということを伝えていかなければならない。

(3) 教えてもらって当然

3つ目の特徴は、仕事について先輩や上司が教えてくれることを当然と考える傾向がある点である。リクナビCAFE編集部にも、教えてくれない上司や先輩に対する不満の声は数多く寄せられる。また、上司の背中を見て仕事を学べというスタイルでは、ついてこれない場合が多い。よく管理職世代は、今どきの若手は話すことがしっかりしているので、仕事もしっかり覚えただろうと誤解する。しかし、今どきの若手はインターネットなどによって二次情報の知識は豊富でも、仕事経験においては、まだまだ未成熟である。上司にしてみると、噛んで含んで仕事の意義や方法を説明することが求められる。ここまでやらなければならないのかと感じるくらいでちょうどよく、若手はやっと仕事を学ぶことができる。

(4) 送信コミュニケーション

4つ目の特徴は、メールでのやりとりに慣れており、一方的に送信することで、自分の意思が伝えられたと考えてしまう点である。今も昔も、若手が社会人として最初にぶつかる壁は、多様な人とのコミュニケーションの難しさである。特に価値観の異なる上司に若手が意思を理解してもらうには、何度となく言葉を交わし、言葉の向こうにある考え方の背景まで汲み取ってもらうことが必要である。しかし直接的な会話ではなく、同世代とのメールに慣れ親しんだ若手は、送信、つまり送りっぱなし、伝えっぱなしで自分が理解されたと誤解してしまう。同質の価値観を持つ友達同士なら、それでコミュ

図1 若手社会人のキャリア支援サイト『リクナビCAFE』
(会員数140万人)



URL: <http://cafe.rikunabi.com/>

ニケーションが成り立っても、仕事における報告、連絡、相談は一方的では難しいことを、上司は理解させなければならない。

(5) 羽目は外さずマジメ

5つ目の特徴は、大きく羽目を外した行動を取ることが少なく、どちらかというマジメで堅実志向である点である。上司からすると、まだ若手のだから、失敗を恐れず伸び伸びチャレンジしてほしいというのが本音のところだろうが、残念ながらその傾向は弱い。就職活動時に希望する職務タイプを調査しても、「多くの人と接することができる仕事」「周囲と協調し、協力しあって進める仕事」など協調性は高く出てくるが、「前例のないことに取り組む仕事」「複雑な課題を考え、分析する仕事」など創造性のポイントは低い。反骨精神にたけた骨太な若手は相対的に減ってきていると考えられる。特にグローバルな活躍が求められる商社では、上司はチャレンジすることの大切さを説き続け

ることが求められるのではないだろうか。

(6) 成長への焦燥感

6つ目の特徴は、とかく自身の評価や市場価値を気にし、成長意欲が強いことである。成長意欲が強いことは否定すべきことではないが、上司から見ると、必要以上に焦っているように感じる人が多いのではないだろうか。実際、「先輩のサポート業務ではスキルアップできない」「この会社で学べることはもうないので辞めます」といった若手の声は多い。私は全国の大学で、働くことの大切さや就職活動について講演しているが、昨年、ある学生の質問にとっても驚いた。「前川さん、将来の転職に有利なスキルが早く身に付く就職先企業ってありますか?」と。

つまり、今どきの若手は、管理職世代が想像できないほど、短期スパンでのキャリア設計やスキルアップを考えており、その傾向は加速度を増している。そのため、上司には、若手の焦燥

感をほぐし、長い目で若手を育てていこうとする企業の姿勢を強く伝えることが求められる。

(7) 生活の安定第一

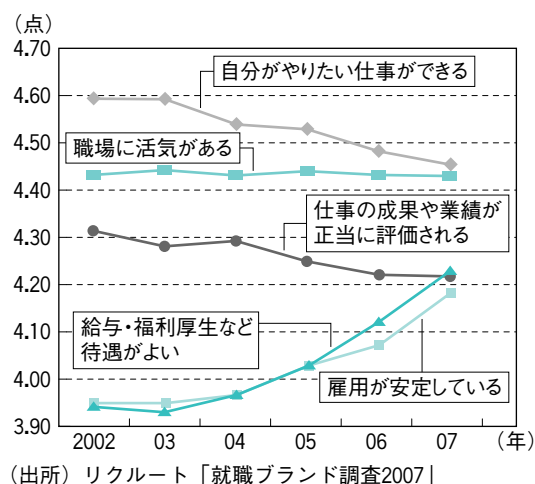
7つ目の特徴は、生活の安定をとっても重視する点である。ワークアンドライフバランス志向の表れと言え、それまでかもしれない。しかし、バランスというより、安心できる暮らしや安定した人生を希望する傾向が強く出てきている。リクルートが毎年発表している「就職ブランド調査」においても、学生の志望企業の選択基準で、安定志向を表すデータが出始めている。2002年から2007年まで経年で見ると、「自分がやりたい仕事ができる」はトップながらじわじわポイントが下がってきており、一方で「雇用が安定している」「給与・福利厚生など待遇が良い」が急速に上がってきている。現場の管理職だけで解決できる問題ではないが、企業としてこの傾向を踏まえ、成果主義の下、不安定になりがちな若手の心理状態を受け止め、安心させる工夫が求められる。

4. 若手の価値観に影響する時代背景

以上、7つのキーワードで今どきの若手の特徴とあるべきマネジメントの方向を考えてきた。実は、これら若手の価値観は彼らが生まれ育ってきた2つの時代背景が色濃く影響していると私は考えている。

その1つの背景が、インターネットの登場と進化である。インターネット元年と言われた1995年、今どきの若手は中学生だった。その後、ブログやSNSなども生まれ、同質の価値観を持つ仲間とのコミュニケーション量は飛躍的に増え、日常的となった。結果、爆発する二次情報の洪水に^{ほんろう}翻弄され、自分で情報選択や意思決定をすることが困難となり、誰かに教えてもらって行動することに抵抗を感じなくなってきた。大人との接点は希薄になり、ヨコのコミュニテ

図2 学生が企業を選ぶ際に重視する視点 (2007年上位5項目の経年比較)



ィが広がった。また一方的なコミュニケーションが普及してきたのである。

もう1つの背景がバブル崩壊である。バブルが崩壊した15年前、今どきの若手はようやく物心がついた小学生であった。まさかと思われた大手企業が倒産し、合併や吸収が日常茶飯事になってきた。企業は年功制から成果主義へ移行し、採用においては即戦力が求められた。

これらの影響を受け、今どきの若手は幼いころから、自分を守るためにも地道に勉強するなど努力するようになった。入社早々にスキルを身に付け市場価値を高め、自分より年上の中堅社員と同じ土俵で早く戦えるようにならないといけないと拡大解釈をしてしまった。そして、不安定な時代だったからこそ、逆に安定を求めようになってきたのだろう。

今どきの若手の価値観に影響を与えた時代背景の話を最後にしたのは、管理職世代が若手との価値観の違いをしっかりと理解することが、若手育成の第一歩になると考えるからである。何より、これからの上司に求められるのは、若手一人ひとりを理解し、導き育て、チームとして個人では成しえない高い業績や成果を出すことなのだから。