

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる》

社員力を支える「コミュニケーション」

⑤世代を越える「今どきの若者問題」《》

今月から元号が平成から「令和」に引き継がれ、経済界から歓迎の声があがる。マスコミは「将来に対して夢や希望を抱き、変化を好機にして新しい時代を切り開いていくことを願う」として、若者を中心に発表後の1時間で100万を超えるツイート件数に達したと報じた。(出典：日本経済新聞4月2日朝刊)

しかし問題が残る。上司の方々からは「令和を担う若者が少ない」という貴重な若者には、やる気がない。叱るものならすぐに会社をやめてしまふ。こんな扱いづらい存在を相手にしなければならぬなんて困ったものだ。「そして経営者の方々からは「挑戦する意欲がなく、超安定志向には疑問を持つ」と指摘される。課題は何か？

まず不況生まれ、デジタル育ちの若者目線で、生きてきた時代背景を考える必要があるように思える。実感なき成長が継続する中で将来の不安をかかえ、「うまくいく」と「より」失敗すること「を先に考えてしまひ、

「日本の若者は、世界で一番チャレンジ精神がない」とされた。(出典：2015年世界価値観調査)
2番目は「人口減少と教育の変化」であろう。競争よりも協調」という価値観には、若者視点では「大人が勝手に決めた教育を受けてきただけなのに、ゆとりだとかマイペースだと二方向的に言われてもちよつと戸惑う」のではなからうか。文化庁の2014年「国語に関する世論調査」によると「わたし的にはそう思う」が47%、良いか悪いかを問われても「微妙」と答える若者は97%まで急上昇している。出る杭になり打たれ、イタイ人だと言われぬように「空気を読む」ことが暗黙のルールになり、現代を生き抜くための必須スキルになったといえよう。

3番目は「コミュニケーション」

の大洪水である。ケータイ・スマホ・ネット・SNSが普及して膨大な情報にいつでもどこでもつながるようになった。しかしそれは人間関係では、これまでは中学校から高校や大学へと進学すると違う学校に通う友だちとは疎遠になりがちだったが、物理的な距離の影響を受けないようになった。そして人間関係が切れずに膨らみ続け、情報に常時接続されることで、情報へのつながれ疲れ、まで発生させている。

「今どきの若者は」といつレットルを貼るのではなく、価値観の違いや状況を理解することが大人世代に求められる。その上で個人ごとに特徴と特長をキチンと活かしていくことが必要である。世の中が強く求めるが、多くの人にはできない。それが自分にはできないというAにはできない「人を育てる」智慧を授かりたいものだ。

■ラウンジでは「今どきの若者」についてのお話で、盛り上がっているようです。

です。

B町：ウチは20代の社員が多いけれど、本当に何を考えているかわからないね。

A町さんのところは、どうだい？おとなしそうな感じだったけれど、若社長がうまく育てているのかな。

なし

長がうまく育てているのかな。

A町：そうだね、ウチの息子は彼らを一生懸命に育てようとしているけれど、

優秀な人材に変えるのは難しいのでは

ないかなあ。社長のところは、どうだい？研修もやっているみたいだし。

い？

社長：そうですね、家でも学校でも叱られたことがない世代なので、お得意

先様から少し厳しいことを言われると

「想定外」ということで必要以上に

落ち込み、入社2～3年目で、入社

当時の元気が見られなくなるようですね。



常務…これは、彼らだけの問題ではなく、営業所の上司や所長が忙しくて、フォローに手が回らないのじゃあないのかなと思いますけれど。

B町…実は、ウチの職長さんが話を聞いてあげようとして、飲み会をしようと思ったけれど、うまくいかないみたいだね。ツノちゃんではなく、角野部長さん、いかがなものでしょうかね。

角野…そうですね、昭和の時代では「飲みニケーション」は、広く一般的だった上司と部下のコミュニケーションの手段でしたね。でも今の若者はこの飲み会を否定的にとらえています。

B町…そうなのかい。オイラの時代はアルコールを、「こうちよつと」たしなむっていうか(笑)、それだけでもう大人の仲間入りできたようで、カッコイイと思っただけだなあ。

A町…なにに、アンタの酒は「たしなむ」程度なのかい、若い頃から毎晩浴びるように、酒を飲んでいたらんじやあないかい。

B町…ちよつと、ひどい言い方じゃありませんか(笑)。

かつて部署単位やグループ毎に歓迎会や新年会、忘年会など何かの理由をつけてみんな飲みに行くことは、疑問の余地がないものだった。

しかし、若者世代にとって酔っ払う姿は完全に見苦しいものでしかなく、飲んで騒いだりストレスの発散をしたりするというメンタリティーが、まるで理解できないのである。

仕事上の話は仕事時間内に会社ですればいいことで、何も仕事が終わった後のプライベートタイムを割いてすることではないと考えるのである。つまり仕事の延長で人間関係を持ち込み、仕事時間外に上司や先輩と付き合い合つという行動パターンは、若者にとって合理的には思えないのである。

角野…実は若者は、「したくないこと」に対して大人世代が躊躇するほど、強い意思表示をすることがありますね。

A町：そうだね、今どきの若者は、そのあたりは「キツパリと断りを入れる」ことが多いと聞くよ。それは、どうしてなのかなあ。

角野…自分自身との向き合い方のちがいだと思います。今の若者の多くは、自分達を客観視することに長けています。これは処世術の一つかも知れませんが、自分自身の話を他人事のようには語る人が多いようにも感じます。

客観的に自分を見つめたうえで、合理的に「Yes」「No」を判断していますね。その客観性が目立つからでしょうか、考えた結果をストレートに意思表示するので、一見するとドライに見えたり、時としてお得意先様の気持ちに寄り添えなかつたりするように思います。

A町…じゃあ大人世代の人は、主観的にしか物事を判断できないということかな。B町さんは、そのわかりやすい事例だけだね(笑)

今の若者にとって親世代が、若者だった当時、世間では「新人類」という言葉が流行っていた。使われ方は、まさしく現代の「ゆとり世代」と同じである。上の世代が、自分達と価値観がちがう若い世代を「理解不能」だとして、その世代全体をさして使われた言葉な

のである。(参照■表①)
古代エジプトの年配者も「いまどきの若者は・・・」と嘆いていたという。古今東西、大人世代にとって「自分達とはちがう価値観なので、理解ができない若者」の存在は常に悩みのテーマであつたよつた。

しかし若者全体を否定して、揶揄するのはいかがなものか。また否定すべきは、何なのかを問いつける必要がある。角野部長の話をきいてみよう。
角野…表①をご覧ください、繰り返して否定的なレッテルを貼り続けられてきたことをご理解頂けると思いますが、「世代が異なれば、そのベクトルも異なる」という単純な事実だと思えます。ベクトルとは、考える方向性だとか、価値観だと思います。

また大人世代でも、現状打破をするために「常識を疑い、常識にとらわれない」ことが必要不可欠ですね。例えば目標未達が続いているような場合や、新しいプロジェクトがなかなか進まない状況です。「時として、否定から入る」ことが必要になります。

■表① 「いまどきの若者」呼び方変遷

西暦(+1900)	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
年齢	72	71	70	69	68	67	66	65	64	63	62	61	60	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25
団塊の世代	(1947年～1951年生)72歳～68歳 <真性団塊世代は1947年～1949年生> 生出数は約1,000万人(厚生労働省統計)を越えるので競争意識が強い。「封建性」と「革新性」が共存し日本に始めて「私生活」を持ち込む。経済復興の始まりでテレビを普及させた。「戦争の呪縛」から解放された最初の世代																																															
ポスト団塊の世代(ポパイ・JJ世代)	(1952年～1960年)67歳～59歳 女性の社会進出した時代。「人生はエンジョイするもの」という考え方が強く、表面的には「クール」「シラケ」、「自分は自分、他人は他人」という価値観と認識された。他者への理解力あり、子供の自主性を尊重する気質が特長である。																																															
新人類世代	(1961年～1965年生)58歳～54歳 良く言えば自由で軽やか悪く言えば薄っぺら。「楽しいこと」が最上の価値で、社会では上下関係が希薄とされた。幼少期に高度経済成長、大阪万博を体験した、モーレツ社員の子供世代。男女雇用機会均等法が施行された。																																															
バブル世代	(1966年～1970年)53歳～49歳 貯蓄より消費を優先する日本唯一の世代、右肩上がり志向で、何でもできる「万能感(何でもできるような気がする)」が強い。日本経済は総頂期で「一億総中流」の認識が定着。就職は売り手市場なので、苦勞なく正社員になれた。																																															
団塊ジュニア世代	(1971年～1982年生)48歳～37歳 バブル崩壊で就職氷河期と呼ばれ、同世代の賃金格差が広がる。同世代が多く、激しい受験戦争。上の世代の価値観に疑問をもち「裏切られた感」「被害者意識」が強い。「自己啓発」「自己探求」好きだが、上下関係が希薄である。																																															
さとり(ゆとり)世代	(1983年～1994年)36歳～25歳 少子化で競争が少く、物心ついたときから不景気で第二次就職氷河期。中高生で「ケータイ」を持ち、ゆとり教育(自分らしき追求)世代。超安定志向で、高望みはしない。周囲への「過剰な気遣い」と同調圧力が強いことが特徴である。																																															

出典：阪本節郎・原田曜平共著「日本初！ たった1冊で誰ともまく付き合える世代論の教科書」(東洋経済新報社2015年10月刊)を筆者が加筆加工の上、作成

■表②若者との対話でズレないために

	状況について	対話の概要《上段:スーパー上司 下段:ズレ上司》	ちがいとポイント
①	部下が作成した企画書を上司に持っていったその次の日の朝にこんな一言とは。	お前の企画書は 上の人 達が、だめだって言ってる。 ⇒部下の本音「はあ、えつ、でもさあ」 私は、この企画は面白いと思ったんだけど、どうも少し新しすぎたのかな。なかなか、難しいものだね。 ⇒部下の本音「次も、頑張ります。任せて！」	マツコ・デラックスさんが毒舌にもかかわらず人気があるのは「私は”こう思うんだけど・・・”と主語を明確にしているからでしょう。若者は他人事スタンスでは、賛成も反対もなし、議論しようとするしてくれません。この人は信用できないと思われてしまうのです。
②	日頃の対話の中で個人の能力や経験年数や年齢で判断していませんか？	だいたいもっと常識をたたき込んでから物と言えよ。 ⇒部下の本音「はあ、上から目線だなあ」 常識にとられない発想は素晴らしい。これからも、一緒に考えていこうじゃないか。頼んだよ。 ⇒部下の本音「はい、次も頑張ります！」	今とても重要なのは、地位や年齢ではなく、リテラシーの高さそのものに移行しています。「若いから未熟」や「地位が低い、無名」という上から目線ではなく、対話により互いに補い、より良い成果を求める事が大切です。
③	仕事を指示する場合に、どんな言葉を添えているか、そこで人は変わる場面では。	でも、とか言ってる場合じゃあないの。いいからやれ。 ⇒部下の本音「でも、納得できないなあ」 なぜそうしなければならぬか私は○○△△□□だと(全体像から、わかりやすく説明) 思いますよ。 ⇒部下の本音「なるほど、そういうことか。納得！」	自分の納得できない事項、納期、やり方など「いいからやれ」の一言で「よしやるよ！」とは思えるわけがありません。「いいからやれ」と指示する大人は、良い成果を生み出す人には、見られない。必ず説明責任があるのです。
④	職場で電話が鳴り続けます。電話を早くどのように促す場合の一言とは？	いいかあ、オレの若い頃から、みんなやってきたの。これは、これは昔からの、お約束のことなんだ。 ⇒部下の本音「もう、イッス、ほんとにもう」 私の若い頃は、一番先に電話を取るのが大事でね、今でいうとメールの返事を早く送ること近いのかなあ。LINEの既読を、早くつけるということ一緒だね。 ⇒部下の本音「あつ、そういうことなんですね！」	自分の感性や考え方や経験を若者の「自分らしさへの肯定感」(そうそう、あるある)と紐付けて話できれば、下手に話題ごと若作りして受けを狙うより、古くさい精神論や昔話だって「面白い話」として意義ある会話が成立します。この肯定感=納得が、あるかどうかで前向きな力にも、ネガティブな弱さにもなり得ることを肝に銘じる必要があります。

角野..若者とのコミュニケーションをどのようにとるのかという問題が、先日のラウンジで話題に上りました。平成から令和の時代になり、当社の若者を責任者の最高のパートナーにする必要があると私は思います。問題は、経験値や知識は私たちの方が多いので経験が少ない若者に、私たちに合わせてくれと言っても難しいわけです。私たちが若者を積極的に理解し、支える必要があると思います。表②を見てください。(参照■表②)

角野部長は、責任者会議で部下とのコミュニケーションについて話をしていきます。

これに対して、臨機応変に考え方や行動を変えることができない上に、自分の「他者理解」が低いことを棚にあげて「常に、若い世代を否定」するのは、いかがなものでしょうか。

は、「今どきの若者」という大きなくくりではなく、例えばドライな選択をするのは若者と同じように、大人世代でも若者世代と同じように、ストリートな表現をする人もいるということかな。

角野..そのとおりです。かつて有名な方で、マスコミから自分はどうか見えるのか、どうしたら良いかを客観的、論理的に考えられる人がいました。しかし若者と同じようにキツパリ「排除します」という発言が論議を呼びま

した。世代のくくりというより、考え方や行動で分けた方がわかりやすいのではないのでしょうか。

社長..まさにその通りかもしれないね。

角野..ありがとうございます。世代間や周りの人と上手に関係性が持てない人は本場の意味での「他者理解」が未熟なのだと思います。やはり寛容さや、共感力などが求められると思います。

角野…皆さんの中には、ズレ上司のよ
うな発言をされている人はいないと思
います。ただ若い部下は、このような
一言で、上司を心の中から簡単に「消
去」してしまいます。

所長①…実は、一つだけ私に当てはま
ります。恥ずかしいです。消去されて
いるような気がします。

所長②…若者を動機つけるためには、ど
のようにしたらよいのでしょうか。

角野…相変わらず、ポイントをつかみ
ますね。部下自身に「自分への肯定感」
つまり、これでいいのだとか、自分は
間違えていなかったということ、上
司と共感させることですね。

もちろんお得意先様からほめて頂
くというのは、最高の自己肯定感と
満足感を同時に達成することができ
ます。働くことは人生の大きな時間
を占めますね。仕事を通じて周りの
人に役に立ちたいと思うのは自然のこ
とです。ここが上司と共感できたと
か、お客様ご本人から直接でもいい
し、上司経由で「○○君に世話にな
った」という話は、単なる褒め言葉で

はなく、心のつながりが感じられるか
らだね。

所長②…よくわかりました。今の若い
世代は仕事を言われたまま、ゲーム
のように無味乾燥に「こなしているだ
け」の人が目に付きますから。

所長③…日常の業務の中でどのように
考えて行動したらよいのでしょうか。
働き方改革の中、目標ばかり大きく
て、時間がないので、具体的にどう
したらよいかあと考えてしまいます。
(会場からは失笑と、ため息がもれ
た)

所長②…そりゃあ、毎日のハウレンソ
ウだと思えますよ。

所長③…えっ、それは、どういうこと
でしょうか。

角野…私から説明しましょう。所長②
さんは相変わらず素晴らしいところを
ついでにきますね。図③をご覧ください。

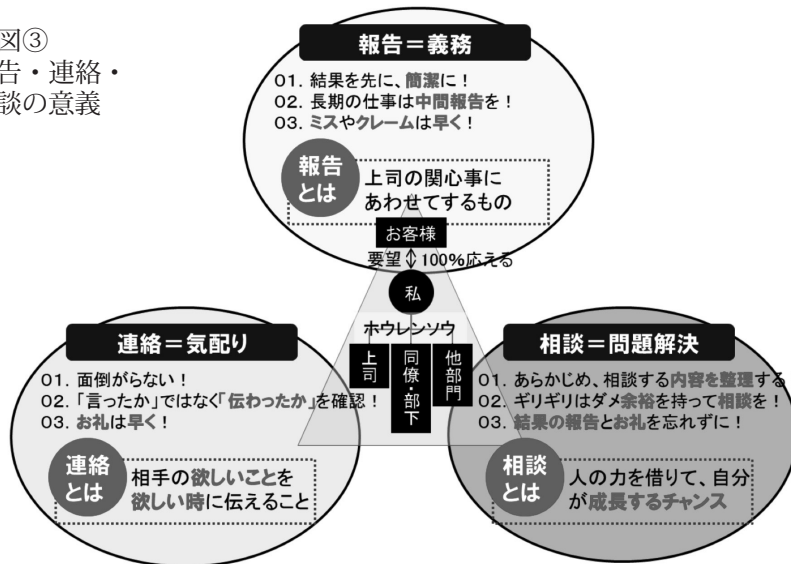
(参照 ■ 図③)

角野…皆さんが良くご存じの「報告・
連絡・相談」ですが、もう少し深く
考えて頂きたいのです。こんなことは
誰でも知っているとか、古いつて思わ

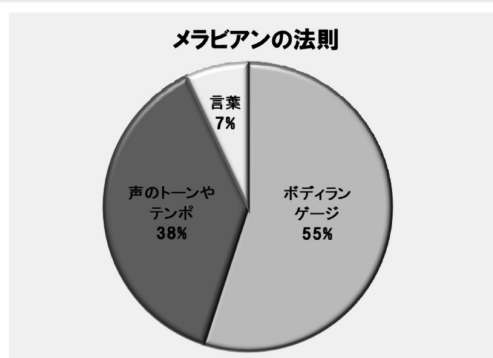
ないでくださいね。ポイントは【相手
の「立場」から「感情」を想像する】
ことだと思えます。

できる部下は上司の立場を理解して
います。またできる上司は部下の立
場を理解しています。当たり前のこと
ですが、これが前提です。つまり【報告】
では上司が聞きたい内容を、聞きた

■ 図③
報告・連絡・
相談の意義



■ 図④ 「共感」のアンテナを高くする
『メラビアン法則』話された言葉以外の93%から「相手の感情」をつかみ取る



コミュニケーションでの言葉の
占める割合は低く
「何を話す」より「どう話す」
が重要。しかも同時に見て
良く耳を澄まし聴くこと。

傾聴こそ、相手の感情に
寄り添うことができる
第一歩である。

いタイミングで報告できているか。【連
絡】では上司が心配しているだろう
と推測したり配慮したりすることで
す。【相談】は、問題解決の具体的な
練習になります。お得意先様の表情
などから現状掌握力が試され、こう
なるだろうという仮説構築力を養い、
では次の一手をこうするという意思決

定まですが短時間で鍛えられます。つまり成長する絶好のチャンスですね。

所長③…とてもそんなふうに考えていませんでした。

所長④…職場にいる誰もがそれぞれの背景、言葉にじづらい事情を抱えています。ですが、どうしたら察することができそうですか。

角野…まず背景の部分や、日常の行動の変化に注目することです。その時必要になるのが、相手の言葉以外に目を向けて耳を傾けることではないでしょうか。図④を見て頂けませんか。(参照■図④)

角野…常に「○○さんは今、こう感じているかもしれない。こうしてほしいかもしれない」という思いやりや、心づかいを身につけることです。「人は人、自分は自分」という人や、他人と必要以上に関わり合いたくないという人がいます。若者は初めて上司を持つわけです。「この上司はわかってくれている」と思われたら、その若者は素晴らしい最高のパートナーになるでしょう。

■【上司の背中】

「教える」と「育てる」そして「躱

近くの公園に譲葉（ゆずりは）の木が立っている。濃緑の葉がビッシリと重なっている中に紅（あか）い冬芽が、いきいきと天を指している。

葉がビワに似た常緑樹で、春に黄色みを帯びた若い葉が出ると、古いかたい葉はいさぎよく散る。「樫（ゆずりは）」とも書く。

それにしても「ユズリハ」とは、うまいことをいったものだ。昔の人は、草木の生き方に人生を重ね、祈りをこめる名人だ。

自然界ではうまくいくことが、我が人間界ではどうだろうか。なかなかうまく育たないとか、お先真つ暗などと諸兄の悩みは深いよ

うである。

「教える」とは、教えてもらう人が伸びないと、生徒の方にも幾分か努力不足があるように感じられるが、「育てる」となると、状況が変わるようだ。

なぜなら植物に水やりをする場合も花心がないと、大事な植物を枯らしてしまう。この場合は一方的に、人が悪いことになる。植物と同様に土や環境などに目を光らせる必要がある。

同じように「躱」も、いつ、どのような順番でという、スケジュールというか、カリキュラムがキチンとしていて、なおかつ、その成長に合わせて臨機応変に変えていくことが求められる。

河合隼雄氏の「心理療法序説」に、永年マネジメントの道を歩み、たどり着いた一つの答えがある。

「これからの時代のマネジメントは、カウンセリングの世界に近づいていく」というものである。

部下を預かり、現場の矛盾と格闘し続けた日々。そうした中で心の支えとなり、糧を得た書物は、実は、経営学者の本でもなければ、企業経営者の本でもなかった。

それは臨床心理学者の道歩んだ河合隼雄氏の著書であった。カウセンリングは自己治療のプロセスを、粘り強く支える点では、マネジメントと上司と部下の関係性に似ている。

「相手の心の成長を支える」マネジメントにおいては、上司は部下を「成長」させるのではなく、全力で「成長を支える」ことだけである。求められるのは、部下の「無言の声を聴くこと」。言葉は素朴だが、難しいことである。