

「協働者」を育てる人材育成で、若手社員の帰属意識を高める

# 健全な批判ができる職場

## 若手社員の頭の中

私は12年間、国内大手航空会社で国際線の客室乗務員（以下CA）をしていました。

保安・緊急を専門とした訓練インストラクターを兼任した経験から、退職後、企業人への異文化研修に加え、学生に対するエアライン受験指導を実施しています。

「御社を見学させて頂いた際、上司とお見受けする方に若手社員が気軽に話しかけている様子に、社内の風通しの良さを感じました」  
これは面接練習の際、学生から多く聞かれる志望動機のひとつです。  
これだけを聞くと、定型文のようで面白味のない一

KeST(ケイエスト)代表 高橋久美子

文ですが、話を深く訊きだすと、企業や社会に向けた彼らの想いが分かります。

それは一般的に今年12歳〜27歳になる、「Z世代」と呼ばれる若者の考えと共通するものでした。

Z世代の仕事への価値観には、3つのキーワードがあります。

- ①個性の尊重
- ②目的志向
- ③ワークライフバランス

彼らの本音も併せて、簡単に内容を説明します。  
①個性の尊重  
幼少期から「SDGs」を学んだ彼らは、特に男女平等や、「違い」を「個性」として受け入れる価値観が根付いています。

【本音】  
「経験や年齢が若いとい

うだけで、話を聞いてくれない上司は嫌」

「女性というだけで、給与や待遇に差が生じる職場は嫌」

②目的志向  
自分の仕事企業が社会にどのような影響を与えるかに関心を持ちます。

また、「20代成長環境」に対する意識が高く、成長出来ない環境、通称「ゆるい職場」を嫌がる傾向が強まっています。

【本音】  
「同じことの繰り返しで、成長できる気がしない」  
「これ、私じゃなくてもいいよね？」

③ワークライフバランス  
働き方改革の定着から、「残業が少ない」「リモートワーク」等の環境を求め



ることが当然になっていきます。

【本音】  
「勤務時間は決まっているのに、なぜ残業しないとイケないの？」

「家でもできる仕事なのに、なぜ出社しないとイケないの？」  
若手社員が「ここで働きたい」と感じる環境には、「平等」「成長と士気の高さ」「働きやすさ」の3つが必要だと分かれます。

「協働者」を育てる人材育成  
「フォロワーシップ」  
前述からも、若手社員が

「この会社で働きたい」と思うのは、「成長の士気の高い職場」であることがわかります。

そんな職場づくりに重要なのは、若手社員が「一緒に会社を築いている」と感じるためのフォロワーシップの浸透です。

「フォロワーシップ」とは、自律的にリーダーや他のメンバーに働きかけ、支援すること。

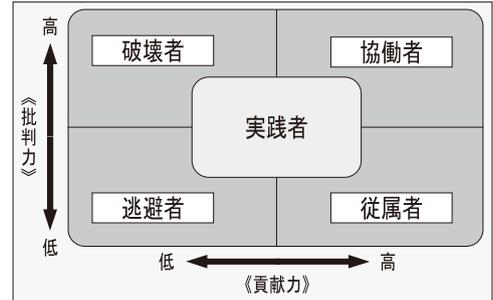
具体的には、リーダーと異なる意見を持った際、正確に伝えて議論を促し、仕事を積極的に引き受けるなど、自身の立場で出来ることに主体性を持つことです。

《5つのフォロワータイプ》  
2つの軸(①批判力、②貢献力)をもとに、5つのフォロワータイプに分類することが出来ます。

①批判力…リーダーの決定や指示、役割を自分で考え、建設的な批判や提言ができること。  
②貢献力…リーダーの決定や指示、役割を前向きに捉え、実現に向けて積極的に協力できること。



分類	タイプ内容
協働者	全社員が目指すべき役割。批判と貢献を共に発揮し、組織を高みに導く存在。しかし、若手社員にとって「批判力」の発揮は高い壁に感じるため、意見を述べやすい環境整備が必要。
従属者	リーダーの決定や指示に従順に従う存在。指示待ち人間になるデメリットや、時代の変化に乗り遅れるリスクがある。
実践者	自身の業務範囲内の仕事はやる一方、それ以外は積極的に関わることのない存在。
破壊者	貢献はしないが、批判ばかりする存在。
逃避者	上司との関わり自体から目を背け、行動意欲も希薄な、何もしない存在。



私はCA時代、「訓練を受ける立場」と「訓練を実施する立場」の両方を経験しました。

そこで感じた人材育成の大きな違いは、「(結果的に)従属者に育つ教育」から「協働者を育てる教育」への変化です。

私の入社時は、「マニュアル」以外にも「〇〇は『するべき』が多く受け継がれ、それを高い品質で行動化できる、「従属者」に育つ教育が目立ちましたが、近年では違います。

必ず守らなければならぬ「マニュアル」と、「それ以外」を区別し、ルーラ化されていないものに関しては、個人の判断が尊重されるようになりました。

訓練中、インストラクターは訓練生に、「このような行動をしてみましたか?」と出来事を提示し、その行動の意図を尋ねる場面が多くあります。

それは、出来事はひとつですが、意図や解釈は複数存在するからです。

また、全ての行動に対して「考える」習慣を身につけて欲しい意図もあります。

ここで重要なことは、相手の解釈を「きつとこうだろう」と決めつけないことです。もちろん、自分で考えた行動が上手くいかないこともありま。

しかし、そこから学べることに価値を置き、何度も挑戦する場を提供します。

時には、我々も驚くような発見があり、それまで当たり前に行なっていた業務の効率の悪さに気づくきっかけとなり、生産性向上に繋がりました。

この経験から、フォローアップ教育の重要性が分かります。

**若手社員から「健全な批判」を引き出す方法**

つまり、管理者は「健全な批判」が飛び交うよう、職場環境を整える必要があります。

そこに重要なのは、決めつけを排除したコミュニケーションです。

元来、人は「自分の見たい角度で物事を見る」習性から、「〇〇は『だ』」「普通は『だ』」等の決めつけが生じます。

これは誰もが持つ習性ですが、その一方で、若手社員から「批判」をもらう環境の弊害にもなります。

「若者は経験が少ないからわかるはずがない」と色眼鏡をかけた状態は、まさにそれを代表します。

「経験が浅いからこそ新たな視点がある」と解釈を変え、積極的に若手社員から意見をもらう行動は、信頼構築にも良い影響を及ぼすでしょう。

そこでは、「正解を求めない」雰囲気も重要です。

- ・(忙しそうだったから)
- 電話ではなくメッセージアプリで報告した
- ・(情報共有するだけなら)

朝礼を廃止して、ポータルサイトを活用したら良い

- ・(公私を分けたいから)

プライベートな質問はさされたくない

この目的は、「出来事」を知る以上に、( )内に記した「解釈」を数多く聴くことにあります。

ポータルサイト内に「無礼講!〇〇(出来事)についての本音を教えて!」とページを作るのも良いでしょう。

聴く手段を多様化することで、お互いに本音を伝えやすくなります。

否定的な意味で使われることの多い「批判」には、抵抗感がついて回ります。

しかし、その「批判」を上手く引き出し、活用する組織にこそ、若者が求める「風通しの良さ」が生まれ、帰属意識が高まります。

若手社員が「入社してみたら現実とは全然違った」とため息を吐きながら転職サイトを見る未来は、「批判」を「文句」と捉えない組織全体の変化と、その浸透によって阻止できるでしょう。

