

# 「ミレニアル世代の個を生かす」

～VUCAの時代を生き抜く新たな育成パラダイムへのシフト～

## はじめに

本フォーラムは、最新の研究や企業事例など、人材・組織マネジメントに関する情報をご提供することを目的に、年に1度開催しております。14回目となる今回は、「ミレニアル世代の個を生かす～VUCA※の時代を生き抜く新たな育成パラダイムへのシフト～」と題し、5つのセッションをご用意いたしました。今回は、セッションのなかから、基調講演の内容をご紹介します。

※Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

RMS Forum 2018 事務局

## 開催概要

2018年10月30日（火）13:30～17:00

日経ホール（大手町） 東京都千代田区大手町 1-3-7 日経ビル

## 全体プログラム

### 【ごあいさつ】

（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 代表取締役社長 藤島敬太郎）

### 【基調講演】

『ミレニアル世代の個を生かす』～VUCAの時代を生き抜く新たな育成パラダイムへのシフト～（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 事業開発部 主任研究員 桑原 正義）

### 【事例発表】

4年で一人前に～お客様に愛される、能動的顧客価値提供ができるイーキ営業を目指して～（株式会社イーキ様）

### 【事例発表】

若手人材の個を把握し、そして生かす（ABB 株式会社様）

### 【スペシャル講演】

「勘違いだらけのリーダー像」（株式会社チームボックス 代表取締役（CEO）中竹 竜二氏）

### 【対談セッション】

「ミレニアル世代の個を生かすマネジメント」実践ノウハウ（中竹 竜二氏×桑原 正義）

## 【基調講演】

# ミレニアル世代の個を生かす

## ～VUCAの時代を生き抜く新たな育成パラダイムへのシフト～



主任研究員 桑原 正義

1992年4月人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。営業、商品開発、マーケティングマネジャー、コンサルタント職を経て、2015年より、トレーニング商品の開発に携わる。「新人・若手が育つ組織づくり」を専門領域とし、10年以上にわたるコンサルティング経験のなかで、今の時代で実効性のある育成ノウハウを構築。現在は、研究・開発の立場でさらに研究を深めつつ、ノウハウの体系化、汎用化に取り組んでいる。東京都公立幼稚園・こども園PTA連絡協議会副会長。

## 人材採用・育成環境のなかで起こった地殻変動

私が弊社に入社したのは1992年。この年はバブル崩壊に見られるように、日本経済のターニングポイントでした。従来のビジネスモデルが通用しなくなったその年に新入社員になった私は、何をしてもうまくいかないという、現代に近いような環境で若手時代を過ごしていました。約13年間、「いい人を採用すれば企業は成長する」という成功法則を信じて、人材採用関連の仕事が続けました。

2005年からは、新人・若手領域の仕事をするようになりました。なぜなら、「いい採用」を実現し、素晴らしい人材が入社したはずのクライアントから、「少し厳しくすると新人が会社に来なくなる」「配属先でなかなか立ち上がらない」などの相談が増えてきたからです。

なぜ若手育成が上手くいかないのか知るために調査をした結果見えてきたのは、「人材育成の分野で、地殻変動が起こっている」ということでした。そしてこれは、これからあらゆる企業が直面する課題になると確信したのです。

もちろん採用は大切です。それと同時に受け入れ側と教育

をバージョンアップしていかなければならないと私は痛感しました。だからこそ新人・若手育成をキャリアのメインに据えることに決めたのです。

コンサルタントとしての活動は約10年になります。若手育成に一生懸命取り組んだ結果、若手の離職がゼロになったり、3年かかっていた育成期間を1年に縮めても、若手が立ち上がるようになったりなど、目覚ましい成果を上げているクライアントもあります。3年前からは、新人・若手育成のエッセンスをより多くの企業に届けたいという思いから、研究開発の仕事に移りました。今私は新しいトレーニングを作ったり、セミナーや講演で話をする機会をいただいています。

今日は「ミレニアル世代の個を生かす」がテーマです。ミレニアル世代はVUCAの時代を切り拓くことのできる可能性を秘めていると私は考えています。我々よりも若者の方が進化しているし、大人が彼らから学べることもたくさんあると思うほどです。では早速、VUCAの時代における人材育成について考えていきましょう。

## 職場環境が目まぐるしく変化し、若手の育成が難しい時代

人材育成の難しさは、正解がないところにあると思います。ネット社会やグローバル競争が進展し、過去の経験が通用しない世の中になりました。そんななかで人材育成や組織開発をするのは大変です。ミレニアル世代と上司世代のジェネレーションギャップもあります。

では、VUCAの時代にミレニアル世代をどのように育てていくのか。1980年から2000年代初頭生まれがミレニアル世代といわれていますが、そのなかでも20代前半の若い世代ほど新しい価値観を持っています。

人材育成の現場からも、これまでどおりのやり方、伝え方がヒツトしなくなっているという声が聞こえてくるようになりました。これからはミレニアル世代が世の中のマジョリティになり、いずれリーダーになります。したがって、ミレニアル世代に近い感覚で人材育成を考えていくことが大切です。

まずは育成環境について振り返ってみましょう。取り巻く環境はVUCAが前提であり、「グローバル」「ダイバーシティ」「働き方改革」のようなキーワードが毎日のように降ってきます。つ

## VUCA時代の育成テーマ「トライ＆ラーン」

このような状況下で私たちが掲げた人材育成のコンセプトは「トライ＆ラーン」です。答えのないなかで、どうすれば上手くいくのかという思考のままではうまくいきません。もし答えがあったとしても、すぐに陳腐化してしまいます。そうすると自分で経験して、発見するしかないんです。かのアルベルト・アインシュタインは「何かを学ぶためには、自分で体験する以上にいい方法はない」と述べています。この言葉は、今の世

まり、これからは未知なる環境で成果を上げることが求められるということです。

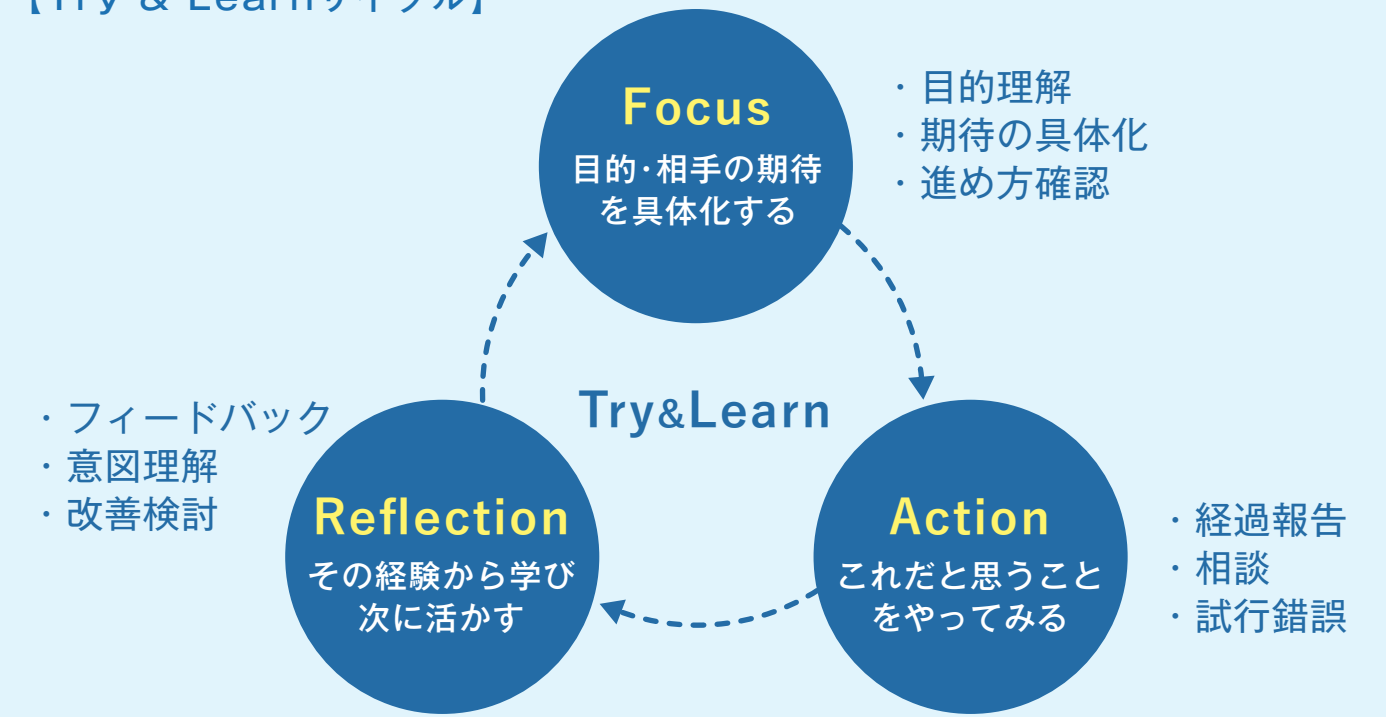
これまでの経験が通じにくく、限られた時間のなかで忙しく仕事をこなしていくタフな環境で、人材育成までしなくてはなりません。しかも、自分の目の前の仕事でパフォーマンスを上げることは大前提で、余裕があれば後輩の育成をするという会社も多いのではないのでしょうか。働き方改革が進み、勤務時間は9時から17時で残業は原則しないという会社も増えてきました。育成に使える時間も限定されています。

職場の多様性も広がっています。人種や考え方、価値観、ありとあらゆる観点から、自分と異なる人たちと一緒に働いているわけです。その人たちと協働するハードルも高くなっています。テレワークやフリーアドレスも増えていますが、「別々の場所で働きながら、いつ人材育成するの」という話もありますよね。今私は弊社の新入社員の育成プロジェクトも担当しているのですが、この状況でどのように育てればいいのか試行錯誤の毎日です。

の中のど真ん中にあるとっていいのではないのでしょうか。

もちろん、やってすぐに結果が出るわけではありません。だからこそ、結果が出なかったことから学ぶことが大事です。その学びを糧に、工夫して次に生かしていく「トライ＆ラーン」する力が重要になると考えています。

## 【Try & Learnサイクル】



では、チームはどのように変わるのか。私は、全員がリーダーシップを発揮するように変わると 생각합니다。1人が答えを出して、それについていくやり方はリスクです。それが正解かどうか予見できませんから。一人ひとりがトライして、経験や学びをシェアしながら切り拓く時代だと思っています。

ただし、全員が動いていても社内限定では狭いです。新しい発想は社内だけでは生まれづらいので、越境、つまり枠を越えないといけない。異質とのコラボレーションができるかどうか重要になってきます。ボーダーレスに「トライ＆ラーン」を繰り返せる組織が1つの理想形ではないでしょうか。また、そこではインクルージョン（包括）という視点を持つことが大切です。多様性を尊重するだけでなく、交わり合っって新しい価値を創造していくということ。つまり、異質であ

ることに価値があるのです。

新しい学びを自分のなかに入れるためには、過去の経験や価値観を一度、脇に置くことも求められます。過去にとらわれていたら、自分を変えていくことも、異質を受け入れることもできないからです。

トヨタ自動車が、ソフトバンクやUberと異色のコラボレーションをしていますよね。若手の変化に対応した育成システムの見直しも2006年くらいから取り組んでいらっしゃいます。人事の担当者様が、今後の新人育成のポイントを学びたいと愛知から東京にある弊社までお越しになりました。世界一ともいわれる理由はこういうところにあるのだろうと感じました。



## 「経験の変化」を理解することがミレニアル世代を生きかすためのヒント

続いて、ミレニアル世代をVUCAの環境でどのように生かしていけるのかをお話したいと思います。私はミレニアル世代をポジティブに捉えています。日本経済は悲観されがちですが、未来は明るいと思っています。ただし、大人の世代が、ミレニアル世代を生かすことができればの話です。彼・彼女らを生かすことができれば、イノベーションや価値創造ができると考えています。

ミレニアル世代は人口比で見ても30%程度になってきました。世界的に見るともっと進んでいます。まずは消費者としてすでにマジョリティであるため、商品開発などは彼・彼女らに合わせていく必要があるということです。ミレニアル世代をどのように育てて生かしていくのかというのは、大きな関心事になっており、人材育成・組織開発の世界的大会であるATDでも2016年のホットピックになりました。日本は少し遅れ気味ですが、似たようなテーマの講演が増えつつあります。

Facebookの上席役員は、「ミレニアル世代の人口比率が低いときは『これだから若者は困る』と言っていけばよかったけれど、マジョリティになるなかでこの世代が魅力を感じる職場づくりを

すべきである」と述べています。つまり、グローバルでミレニアル世代をどのように生かすかが課題になっているのです。

では、なぜミレニアル世代の育成が難しいのか。その理由は、突き詰めると経験の変化にあると思います。上司世代とミレニアル世代とは生まれ育った環境が全く違うのです。「知識として知っていることよりも、経験してきたことの方がその人の行動や価値観に影響を及ぼす」とアインシュタインも言っています。

世の中は未知なる領域に入っているのですが、社会人になるまでの間は、VUCA的な環境で経験できることが減っているということです。例えば、戦後はまさに正解がない世界で、右も左も異質な人だらけでした。やがて日本は豊かになり、環境が整備されてきました。そんな整備された環境で育った人たちが、ある日突然、VUCAのビジネス環境に置かれるとギャップが大きすぎるのです。嫌なこともやっているうちに意味を感じたり、我慢することにより恩恵を得られたりするということが、頭の中では分かっています。けれど、そういう経験がないためすぐに飲み込めないわけです。

### 【経験の変化】

経済的豊かさ・少子化	・自ら動かなくても与えられる、選ばれる ・サービスされることに慣れている
教育の変化	厳しい指導や強制の減少 ・叱られ、注意されることで成長する体験の減少 ・我慢してやっているうちに、意味を見い出す体験の減少
	個性尊重・非競争 ・弱みや課題の克服よりも、強みを伸ばし、やりたいことを支援 ・人と比べられることが少なく、自分は自分でよい
	過干渉・リスク排除 ・失敗したり傷ついたりしない事前対策、大人がサポート ・怪我しない安全な環境の担保（公園、体育、部活動など）
	自由遊び・試行錯誤の減少 ・TVゲームなど受動型の遊び（自分でゼロから考えない） ・検索すれば良質な情報や答えが手に入る
ネット社会（インターネット・スマホ・SNS）	・情報を与えられることへの慣れ（自ら取りに行く経験の減少） ・ネットを通じたコミュニケーションへの慣れ（対面の減少） ・場からはみ出ることへの恐れ、空気を読むことが大切

➡ VUCA的環境で試行錯誤する経験が少ない

ここに問題意識を持った立教大学経営学部では、社会で活躍するためのリーダーシップの教育を始めました。ギャップを乗り越える教育を、学校も企業も積極的につくっていくことが望まれると思います。なぜなら、この問題は誰の責任でもないからです。若手も上司も一生懸命やっています。社会の構造変化が原因なのです。

これまでは若手責任論が広がっていたと思います。「これだからゆとり世代は……」という感じですね。私が「社会構造問題だから仕方がない」と説明しても、なかなか理解

してもらえませんでした。人事の方はともかく、現場の方に理解していただくことは難しかったです。

社会構造の変化を理解した上で、ミレニアル世代の強みを生かすという発想が必要だと思います。彼・彼女らが持っている力を生かしていけば、ギャップを乗り越えていけるかもしれません。具体的にミレニアル世代のどのような力を生かすことができるのか。納得したときに生まれるエネルギーや、周囲に対する共感などたくさんあると思います。これらは、「ある」と思って見に行かないと見つからないものです。

## ミレニアル世代はVUCA時代にマッチした価値観を持っている

続いて、ミレニアル世代はどんな職場や上司を求めているのか、データをもとに見てみましょう。

### 【理想の職場・上司像】

理想の職場	(%)	理想の上司	(%)
お互いに個性を尊重する	↑ 14.8	一人ひとりに対して丁寧に指導する	↑ 9.7
お互いに助け合う	↑ 9.2	相手の意見や考え方に耳を傾ける	↑ 3.4
活気がある	↓ 8.9	周囲を引っ張るリーダーシップ	↓ 10.2
みんなが一つの目標を共有している	↓ 7.5	言うべきことは言い、厳しく指導すること	↓ 8.4
お互いに鍛え合う	↓ 6.1	仕事に情熱を持って取り組むこと	↓ 5.1

➡ 上司世代とは異なるがVUCA的環境にはフィットする点も

リクルートマネジメントソリューションズ「新入社員意識調査」2009年と2018年の比較より  
URL [https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000671/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000671/)

頼りがいのあるリーダーよりも、一人ひとりの話を聞くリーダーが求められています。メンバー同士がしのぎを削る環境よりも、助け合う環境を求めています。これが良い悪いという話は置いておいてください。事実としてこうなっています。

これをどのように捉えるかですが、VUCAの環境で見るとフィットしていると思います。答えがないから、さまざまな価値観や、トライが必要です。個人が尊重されるから、新しい考えやアプローチが生まれます。これがイノベーションを生む種になるかもしれません。また、結果が出なくて当たり前ですから、職場に帰ってきたときにホームのような感覚、癒やされるような感覚でないと頑張り続けることができないと思います。安心できる職場にこそトライが生まれるのではないのでしょうか。

すでに学校教育ではさまざまな新しいトライが始まっています。一方的な授業からプロジェクトベースの授業に変わり、エドテックなどのテクノロジーの活用はもちろん、人間的なリーダーシップを学ぶ機会がつくられています。先ほどご紹介した立教大学のビジネスリーダーシッププログラムにも見られるように、ミレニアル世代の特徴をふまえた学習方法の進化も生まれています。彼・彼女らの内発的な動機を引き出し、コラボレーション力に代表されるような力を生かすためのヒントは、学校教育からも学べるのではないのでしょうか。

まとめになりますが、ミレニアル世代を生かすためには、一人ひとりの持っている強みや持ち味をいかに捉えるのかが大事になってきます。そのためにはこれまでの発信型コミュニケーションではなく、個人の考えやよい面を受け止めてくれるような受信型コミュニケーションが効果的です。彼・彼女らを理解するためのアセスメントツールも有効です。相手に応じた関わり方で、能力を引き出していくことが大切になると思います。

受け入れの際には、安心感や信頼感のある環境づくりが重要です。トライして失敗してもそれをネガティブにとられない安心感を得られると、彼らは積極的にトライします。彼らのトライを躊躇させているのは、不安です。だからこそ、その不安から解放してあげて、心理的安全を確保することを優先してください。心理的な安心感があるかないかでパフォーマンスが変わることは、世界の優秀なエンジニアが集まるGoogleでもいわれていることです。

最後になりますが、大人からすると若者は物足りなく見えるかもしれませんが、VUCAの観点から見ると、上司世代にはない発想を持っています。ぜひ、彼らからも学ぶという視点を持ってください。お互い学び合う関係になれば、組織はさらに進化するはずですよ。