

ジェネレーション・ギャップの 真実

組織開発コンサルティング
能力開発インストラクター

平山 豊

新人社員研修、中堅社員研修、管理社員研修など企業の階層別研修で、必ず話題となるのが、ジェネレーション・ギャップの問題である。最近、社会的に強い関心が持たれているためか、新聞などでもU29（アンダー29）29歳以下）とか低温世代という若者世代の生態や行動特性を扱った記事を目にする。今、企業では、若手社員を部下に持つ管理社員の方々から、ジェネレーション・ギャップへの対処方法を求める声

が大きい。その管理社員に、若手社員に対する悩みや不満の声を聞いたところ、最も多かったのは、「指示されるまでやらない」、「指示されたことしかやらない」である。いわゆる指示待ちの問題である。このあとに、「失敗しても報告しない」、「こちらから聞かないと報告しない」といった報告・連絡・相談の問題が続く。「興味のない仕事には関心を示さない」、「自信過剰で、人の意見を聞かない」、「自分の考えを言わない」という声も少なくない。これらの問題に対して、ステレオタイプのな見方は危険であるが、一部の限られた若手社員だけの問題ではないようである。

自責

何が、若手社員にこのような行動をとらせているのだろうか。つまり、彼ら・彼女らの行動に影響を及ぼしている要因とは何だろうか。身の周りを振り返ると、親子のコミュニケーションが希薄になりつつある家庭環境、勝ち組・負け組などと金銭欲を煽り立てる社会環境、従業員の心のケアが求められている労働環境など様々な要因が浮かんでくる。

その中で特に気になるのは、新人社員が働いている職場風土と彼ら・彼女らに対する上司や先輩の関わり方である。

2年前、ある出来事に遭遇した。それは新人社員研修の懇親会が終わった時のことである。丁寧にお辞儀をしている目上の相手に対して、座ったままで挨拶をしている新人がいた。一瞬戸惑ったが、思い切って注意をしたところ、その新人は、素直に相手に謝った。そして、研修が終わった翌日、その人からメールが送られてきた。そのメールを読みながら、あの時、黙認せずに注意をして良かったと思った。

そこで、前述の若手社員が、報告・連絡・相談をしないのは、私たちが、できるようになるまで徹底して指導していなかったためではないか。また、指示待ちで、興味のない仕事に関心を示さないのは、私たちが、仕事を指示するだけでなく、仕事の意義、仕事の方向性を示して、やる気にさせていなかったためではないか。と若手社員の問題行動を自責化してみる必要はないだろうか。

自覚

悩みや不満は、一方通行ではない。若手社員からの不満の声もある。例えば、「職場での会話が少なく、空気が重い」、「自分に対して不満があっても叱ってくれない」、「自分のやりたい仕事をさせてくれない」、「押しつけがましい指導をする」、「挨拶をしても、無視される」、「酒の席でネチネチと注意される」、「休憩時間で交わす話題につ

いていけない」である。この他に、「10年後、20年後の自分の将来が見えない」、「自分たちを育てるための教育計画がない」など会社に対する不満もある。私たちがとっては耳の痛い話かも知れないが、謙虚に耳を傾ける必要があるだろう。

しかし、「〜してくれない」との愚痴・泣き言を言う「くれない族」はいただけない。プロフェッショナルとしての自覚が足りない証拠だ。また、やりたいう仕事をやらせてほしいという積極的な姿勢は評価するが、失敗が許されないビジネスの世界では、「やってみただけで、難しくできませんでした」では済まない。仕事を任せてもらえないと文句を言う前に、自分にどのような能力が欠けているのかを、謙虚な姿勢で振り返る必要があるだろう。しかし、自分がやることにより、会社に貢献できる自信があるのなら、上司に強くアピールすべきである。

受容・啓発・協力

ジェネレーション・ギャップは、マインスマス面ばかりが目されるが、新しいモノを生み出す創造の源であり、既成概念を打破するためのエネルギーでもある。もっとプラス面を生かしたいものである。

このジェネレーション・ギャップを、組織の中で生かしていくには、私たち一人ひとりが、世代の壁を超えて、互いの考え方や価値観を認め（相互の受容）、互いが刺激し合い（相互啓発）、協力して信頼関係を築こうとする（相互協力）姿勢が不可欠だと思うのだが、いかがだろうか。