

# Z世代の特徴を踏まえた 指導・育成のポイント

岡本 充裕 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

ここ数年、部下育成に取り組む上司の悩みとして、「Z世代※とどう接していいかが分からない」という声が増えてきたように感じます。そこで今回はZ世代の特徴を踏まえながら育成するためのポイントをご紹介します。※1990年代中盤～2000年代前半生まれの世代

## ■Z世代の自己効力感の低さ

「チャレンジする姿勢が乏しく、新しい仕事を頼みたいときに少し遠慮や躊躇をしてしまう」

「指示したことはしっかりとこなしてくれるが、指示以上の行動をとってくれることが少ない」

コンサルティングをするなかでこのような悩みをよく聞きます。実はこの話にはZ世代の特徴の1つである『自己効力感の低さ』が大きく影響しています。

この自己効力感とは「自分ならできる」と思える認知状態のことを言います。これが低いと自分に自信が持ち難くなり、新しいことに挑戦したり、失敗することを恐れたりしてしまいがちです。先の話もこの自己効力感の低さが原因の1つであり、「答えが分からない状態で試行錯誤して答えを出す」という経験の積み重ねの有無が影響していると考えられます。

Z世代は幼い頃からネット社会で育ち、様々な情報へ容易にアクセスすることができました。そして、何かに悩んでも『検索』をかけることで答え（正しいかどうかは別として）に容易にたどり着くことができます。そのため、考えたり、悩んだり試行錯誤する経験がZ世代以前と比べて少ない傾向にあり、これがZ世代の特徴の1つになっているのです。

上司はこのようなZ世代の背景を理解した上で指導・育成を行っていくことが求められます。この指導・育成のポイントは、「いかに小さな試行錯誤をさせ、小さな成功体験を積み重ねるか」です。

## ■Z世代の指導・育成のポイント

### ●いかに小さな試行錯誤をさせるか

小さな試行錯誤をさせるには『与えるテーマの難

易度』と『指示の具体性』のバランスが重要です。『与えるテーマの難易度』は、部下にとって、少し頑張ればできる程度のストレッチなものであることが理想的です。難易度が低くければ試行錯誤する必要がなくなり、高ければ試行錯誤しても答えにたどり着けなくなってしまいます。また、『指示の具体性』においては、指示が具体的すぎると作業的にこなすだけとなってしまい、抽象的すぎるとそもそも何から手を付けてよいか分からず身動きがとれなくなってしまいます。この2つの要素それぞれのバランスを意識して仕事を与えることで、部下に「小さな試行錯誤をして答えを出す経験」をさせることができます。

### ●いかに小さな成功体験を積み重ねるか

さらに、単に試行錯誤をさせるだけでなく、仕事を進める際に、良い点と改善すべき点を都度フィードバックしてあげることも重要です。このとき、意識をしないと改善すべき点ばかりに目が行きがちです。小さな変化でもよいのでできるようになったことを認めてあげて、小さな成功体験にしていくことがポイントです。また、改善すべき点をフィードバックするときは、「具体的に何ができていなかったのか」「どうすればできるようになるのか」が明確になるように、具体性と未来志向を持って、しっかりと向き合うことが大切です。

以上のポイントを参考に、Z世代への指導・育成の方法を点検してみてください。世代が異なれば考え方や価値観が違うのは当たり前です。だからこそ、指導・育成のファーストステップとして上司はその事実を受け入れることから始めることが肝要です。また、上司側は世代の特徴というレッテルを貼るのではなく、あくまでも参考程度にしながら、個々人の特徴を把握し、個別に育成方針を検討できれば理想的でしょう。