

# 意欲がないと切り捨てず、「あなた」を主語に共感性を伸ばす

博報堂ブランドデザイン  
若者研究所リーダー 原田 隼平



車に乗らない、ブランド物はほし  
がらない、高望みはしない「さとり  
世代」と呼ばれる若者たち。少子化

の影響で人手不足が叫ばれるなか、  
上の世代には理解しがたい若者を育  
てていくことが、大きな課題になっ  
ています。本稿では、とくに経済成  
長のなかでのインフレ期を味わった  
ことのある、35歳よりも上の世代に  
向けて、日々若者と接している私が  
考える彼らの特性・特徴と、どう接  
し、どう育てていけばいいのかにつ  
いて、述べていきたいと思います。

## 若者が生きていく時代背景

概ね1990年代に生まれ育つた「さとり世代」と呼ばれる若者が、  
上の世代にはなぜ異質に見えるの

か。それには彼らが生きてきた時代  
背景が大きく影響しています。

### ●見返りのないデフレ経済時代

インフレ期には、年齢が上がるにつれて給与もポストも上がる、というビジョンを描くことができず、徹夜で働いても、頑張れば頑張っただけの見返りがありました。見返りへの期待値、モチベーションは高かったといえます。しかし、デフレ期を生きてきた若者は逆に、将来は今よりも給与が下がってしまうかもしれない、頑張っただけ損になると考える傾向にあります。

そのため、上の世代には「今の若者は意欲がない、やる気がない」と映るでしょう。しかしこれは、意欲がある上の世代が偉くて、下の世代が悪いということではありません。

「俺たちの時代は、徹夜もしたのに」という皆さんの若い頃とは、そもそも時代が違うのです。デフレ経済のなかを生きていく若者に、インフレ期と同じ前提で接してはいけません。

### ●SNSで広くつながる時代

今の若者は、小さい頃からインターネットや携帯電話にあたりまえのように触れてきました。若い子は新聞を読まない、雑誌を読まないとよく言われますが、中学生、高校生、のときから携帯電話を持ち始めている世代です。今やニュースもマンガもスマホで読むことができ、若者は、どうやって新聞を読めばいいのかすらわかりません。そこを理解する必要があります。

人付き合いもずいぶん変わってきました。昔は、中学時代は中学校の、高校に入ったら高校の友達と仲良くする、職場では同僚と仲良くするものでした。しかし今は、ツイッターやインスタグラム、LINEといったSNS（ソーシャル・ネットワーク）キング・サービス）で中学、高校、大学どの時代の友達とも、いつまでも広くつながる時代なのです。

### ●少子化による超人手不足時代

今、日本では40年近く続いてきた

少子化のツケが、社会の人手不足というかたちで顕著に表れてきています。そこに団塊世代の退職と景気が上向きになってきたことが重なり、危機的な人手不足時代に突入しています。昨年、企業の倒産件数は減少しましたが、経営者が高齢化して跡継ぎがいらない、仕事はあるのにやる人がいないといった「人手不足倒産」が増加しました。今年はこれももつと増えてくると予想されています。

そのため、若者の就職状況はバブル期並みによくなっています。今の若者は、金の卵どころかダイヤモンドの卵です。若者のほうが強者の立場であり、すぐに転職できるという考えもありますから、上からものを言われたり、「じゃあ辞めろ」と言われたりすると本当に辞めてしまうこともあります。「採用してあげる」のではなく「来ていただく」時代なのです。

## 人当たりがよく 気遣いを欠かさない？ 今どきの若者の特徴

このような時代背景を理解していただきつつ、次は今どきの若者の特徴について、見ていきましょう。

● 年功序列の感覚はない

いまだに日本に根強く残る年功序列は「今、先輩の言うことを我慢して聞いておけば、いずれは自分も先輩の立場に立てるし、うまみが得られる」という考え方のもとに成り立っていた仕組みです。しかし、見

返りのないデフレ時代に育ってきた若者に、このような年功序列の感覚はありません。先輩には「こやかに、やわらかく接するけれど、先輩のほうが偉いとは思っていません。物わかりもよく見えます。しかし、本当はわかっていることもしばしばありますし、自分で納得していないことは、口では「わかりました」と言っても決してやろうとはしません。

以前、箱根駅伝で4連覇を達成した青山学院大学陸上競技部の原晋監督と対談させていただいたとき、こんなことをおっしゃっていました。

「今の学生たちは人当たりがいい。いつもニコニコしていて感じがいい。でも掘り下げていくと、昔よりすごく自我が強くなっている」

今の若者は、インスタグラムなどで山ほどの「いいね」をもらって生きている。料理の写真をアップするだけで、何人も友達が「いいね」

と言ってくれる。その結果、自我が肥大し自意識過剰となり、スター気取りになっていきます。

見た目はやわらかな人当たりのいい若者も、自身は「小皇帝」になっているのです。表面だけにだまされたいはいけません。

● 「チームのため」は通用しない

一人ひとりが「いいね」をもらうスター気取りですから、基本は「自分が主役」です。以前対談した、プロ野球・北海道日本ハムファイターズの栗山英樹監督は、

「今の子は僕らの若い頃と違って、表面上はやわらかいけれどすごく個人主義になってきている。絶対に『チームのため』では頑張らない」とおっしゃいました。原監督も

「青学のため、チームのために自分を犠牲にしる、は絶対にダメ」とおっしゃいます。昔のFor the goodという感覚は、今の若者には

ほぼありません。

● 上司への気遣いではなく

横社会型の気遣いが重要

年功序列の意識がなく、個人主義になってきている若者ですが、一方ではすごく気遣いをするようになってい

るのも大きな特徴です。SNSで友達と広くつながっている若者は、所属しているどのコミュニティからも「いいヤツ」と思われたい。そのため、この発言をしたらウザイと思われるかな、イタイと思われるかななど、とにかく浮かないように気を使っています。

しかし、残念ながら上の世代の人たちは、若者の「気遣いグセ」を見抜けず、まったく気を使えない若者たち、と判定してしまうケースがすごく多いのです。なぜならば、今の若者の気の使い方と、昭和世代の使い方が違うからです。昭和世代は、基本的に縦社会での気遣い、つまり「忖度」をします。上司がこう

考えているから先回りしてこの資料をつくらう、先輩のグラスが空いたからビールをつごう、といった気遣い

です。ところが若者の気遣いの対象は、SNSでのほぼ同世代です。平等でフラットな世界で、どのコミュニティでも、誰とでも調和を保つために個性をなくす横社会型の気遣いと、昭和世代の同期を押しつけてでもオレ

が一番に上司に気を使うという、縦社会型の忖度とはまったく違います。そんな若者が、社会人になると

いきなり「忖度」を求められます。しかし、若者が生きてきた社会では、ひとりだけ先生に媚を売っているヤツがいたら「炎上」です。そこを理解してあげてください。

● 用事はないが休みたい

ワークライフバランスを重視

先ほども述べましたが、今の若者には「組織のために徹夜してでも働く」という感覚はありません。見返りがないと思っ

ているからです。それよりは、仕事は定時で終わらせて自分の時間を大事にする、有給休暇も消化するというワークライフバランス世代です。

休んで何をするのかというと、何もしないでまったりする、というのが今の若者です。昔は、映画館に行かなければ映画を見ることはできなかったし、本や雑誌は買うもので、エンターテインメントにお金も手間

もかかりました。しかし今は、スマホがあれば音楽が聴けて、映画も見られて、本もマンガも新聞も読める。お金も手間もかけずに楽しめる時代です。国土交通省が平成27年に実施した「全国都市交通特性調査」では、今の20代男性の約50%が休日1回も外出しない、という結果でした。20

代男性の外出率のほうが70代男性よりも低かったのです。いま、若者の間では、ゆったりする、ゆったりするといった意味の「CH三(チル)」という言葉がよく使われます。

覇気がないと言ってしまうはそれまでですが、若者は家にいてもそこそこ楽しめる、という感覚を持っています。徹夜で働いて、休日は遊ぶぞ！というような、モーレツ社員的な考えは彼らにはありません。給与が少し下がったとしても、まったくゆったりする時間がほしいというのが、今の若者なのです。

### 叱るのは絶対にダメ！ 今どきの若者を育てる 5つのポイント

では、このような若者をどう育てていけばいいのでしょうか。

#### ポイント① 上司から話しかけて

#### あいまいな表現を読解してあげる

多くの人とSNSでつながり、何かあるとすぐに炎上するような面倒な人間関係を生きている若者は、間接的、婉曲的に表現するようになっています。上司やメンターは、彼らのあいまいな表現を読解してあ

げなければなりません。今までは「見て学べ」が日本社会ではあたりまえでしたが、今はまったく逆です。上司から話しかけて、若者の言葉を読解して、理解してあげることが求められるようになっていきます。

#### ポイント② 安心感を与えてあげる

今は、オタクの子もモテない子も、SNSでは派手な友達ともつながっています。昔は、同じタイプ同士仲間良くしていれば居心地がよかったです。しかし今は「自分はひきこもりだけど、あいつは女の子と毎日遊んでいる」ということがSNSを通じてすぐわかります。その結果「オレはダメなんだ」とコンプレックスを感じて自信を失いやすいのです。さらに、ある日突然LINEをブロックされるんじゃないか、ブログが炎上するんじゃないか、ツイッターに悪口を書かれるんじゃないか、といった不安を抱え、疑心暗鬼な中で生きています。こうした特性を理解し、本当にこの人、この組織は信頼できる、という安心感を与えてあげることがとても大切になります。

#### ポイント③ 「かわいい上司」になる

すでに述べたとおり、今の若者には「縦社会」という感覚がほとんどありません。「オレが責任をとるかオレの言うこと聞けよ」という態度で接しても、今の若者には響きません。若者が求めている理想の上司は、「ちょっと頼れる1歳上のサークルの先輩」です。年齢の話ではなく、目線が同じで距離が近いという意味です。数年前、ある企業で尊敬する上司像を自由回答で書いてもらったところ、一番多かったのは「かわいい上司」でした。自分と同じ目線で、逆に恋愛相談をしてくるような、お互いを補い合う感覚のある上司がいなと感じるようです。

ただし、この距離感は馴れ合いにもなりかねませんから、注意しながら関係性を築く必要があります。

#### ポイント④ 叱るのは絶対にダメ

今の若者は、人間関係は広いけれど「嫌だったらLINEをブロックしちゃえ」という世代です。リアルな人間関係においても「この人、なんか違うな」と思ったらブロックします。これは職場でも大いにあり得

ることです。ですから、頭ごなしに叱るのは絶対にダメです。愛があっても叱るのはダメだと思ってくださいます。ほめるのも、日々「いいね」をもらって生きている人たちなので、単にほめればいいわけではありません。どこが良いのか、具体的にほめるなど、工夫する必要があります。

#### ポイント⑤ あくまでも主役は「あなた」 個人に落とし込んで伝える

とはいえ、マイナスの行動や言動を修正させる必要があります。叱ることの代替行為を何かしらしなければなりません。では、どうするのか。原監督と栗山監督がまったく同じ話をされていました。

昔の「ダメだ」には、「チームにとつてダメだ」というニュアンスが含まれていた。それでは、For the teamの感覚がない今の若者には響かない。そうではなくて、「こういう選手になったほうが、おまえにとつてはいいだろ？」でも、こういうプレーを重ねていたらこういう選手になれないじゃないか。だから、おまえにとつてよくないぞ」という言い方をしてあげないといけない。

常に主語は「あなた」です。「オレ

はこういうやり方は嫌なんだ」と、上司が自分の価値観を押し付けるのはもつてのほかですし、「組織に損害を与える」という叱り方もダメ。「おまえが損をするぞ」と修正させる必要があるのです。

そして、個人主義の若者に力を発揮させるためには、「あなたのためプラン」を作って指導する必要があります。

日本ハムファイターズでは、その選手がたとえば35歳まで活躍するためのライフプランを考えてあげるそうです。打撃よりも守備のほうが得意であれば、「君の身体能力であれば、こういう選手になったほうが長く残れる。だから逆算すると今はこういう練習をしたほうがいいんじゃないか」というようなプランを全選手に考えてあげる。すると、トータルとしてチーム力が上がっていくそうです。決して「チームのためがんばれ」という発想では今の若者は伸びません。「おまえがスターだ!」と言つてあげる必要があるのです。本当は最初からメジャーに行きたかった大谷翔平選手も、栗山監督にこの手法で口説かれたひとりです。「君がメジャーに行くことを応援す

るよ。どうせだったら、メジャーで今までにいい選手になったほうがいい。ペーブ・ルース以来の二刀流をやるよよ。でも、メジャーでいきなり二刀流にはなれないから、まずはオレのところで作ろうよ」と。

日本の組織は、新入職員を組織の色に染めようという発想になります。それがもう通じません。新入職員に「ずっとうちで働いて将来どうなりたい?」と聞いてもダメなのです。場合によっては、将来、転職する可能性も含めたライフプランを考えてあげたうえで、この何年かのうちの組織での過ごし方、という話し方をしてあげる必要があります。

**「共感性」が優れている若者を伸ばしてほしい**

こんなに手をかけなければならぬのか、と思われた方は多いかもしれません。しかし、今の若者が未来の主役です。組織を存続させようとしたら、今の若者たちを辞めさせてはいけません。さらには繁栄させるためには育てなければなりません。

ひとつ、今の若者が上の世代よりも優れているところがあります。それが「共感性」です。今の若者は

SNSでつながり、多くの人の意見に触れています。東大生であっても、早く結婚してシングルマザーになった子やネットカフェ難民のような子の声も目にします。昔は、自分のいる社会階層が上昇したら、その価値観に染まっていた。しかし今は、たとえ東大に入っても、地元のマイルドヤンキーともつながっていられる。さまざまな立場の人との共感性がとて高くなっているのです。

たとえば、同じ社会階層のなかで凝り固まってしまった大人が考えた貧困対策よりも、ひよっとしたら今の若者が考えた貧困対策のほうが、すぐくリアルティがあるものになるかもしれません。

そして、今の若者はとにかく優しく、個人主義になつてはいるけれど、人を打ち負かしたいとか、人の不幸を願うとか、人に勝ちたいという卑しい感覚はありません。昔のように、バイクを盗んだり窓ガラスを割ったりするのがかっこいい、という感覚もありません。いいことと悪いこと、どちらがかっこいいかと聞いたら、悪いことと答えるような子は少数だと思います。

消費意欲がなく、期待もしない「さ

とり世代」を、意欲がないと切り捨ててしまうのは簡単です。しかし、若者に夢を見せることができない日本にしてしまったのは、大人の怠慢といえるかもしれません。

彼らに一見見えるけだるさを敵対視して、内に持つ優しさまでつぶさずに、そのけだるさをうまくモチベートさせながら、優しさを引き出してあげる、という教育が必要です。共感性の高い表現や分析ができるようになる可能性がある人たちです。もしかしたら、私たちが思いもよらないような方向に伸びる可能性もあります。オレ色に染める、組織の色に染めるという方法ではなく、彼らの得意な領域をつぶさずに、伸ばしてあげてほしいと思います。

PROFILE

博報堂ブランドデザイン  
若者研究所リーダー

原田 曜平 (はらだ ようへい)

昭和52年東京生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、博報堂入社。現在、博報堂ブランドデザイン若者研究所リーダーとして、若者研究およびマーケティングを続けている。著書に『さとり世代 盗んだバイクで走り出さない若者たち』(角川 one テーマ21)、『力を引き出す「ゆとり世代」の伸ばし方』(講談社+α新書)、『平成トレンド史 これから日本人は何かを買うのか?』(角川新書)など多数。