

「Z世代」について 企業が理解しておくべきこと

資料作成：社会保険労務士 松下 直子

目次

- 1. 世界の人口の約3割を占めるZ世代 1
- 2. 改めて「Z世代」とは 2
- 3. Z世代の特徴、価値観 3
- 4. Z世代社員と一緒に働く際の職場環境づくりのポイント .. 4

「Z世代」について 企業が理解しておくべきこと

■ 1. 世界の人口の約3割を占めるZ世代

私の息子は1996年生まれです。まさにZ世代の初めの世代。少なくとも息子の人生初めてのお絵かきの道具は「クレヨン」ではありませんでした。クレヨンを買って与える前に勝手に「マウス」を触ってお絵描きをした世代です。なぜなら我が家には“Windows95”があったからです。生まれた時から両親がパソコンを立ち上げる姿をその目に映しながら人生のスタートをきった世代がZ世代です。

「今どきの若い者は…」などという、いつの世代も繰り返されてきたような、世代を一括りにするような言い方はあまり好きではありませんが、20歳までの多感な時期をどのような時代背景で育まれてきたのかは、ある程度その世代の文化をつくると感じます。

マーケティングの世界において、すでに世界の人口の約32%を占めるといわれるZ世代の消費行動に対応できなければ、この世代を顧客化し、次代に生き残る企業とはなり得ません。日本においては少子高齢化の影響もあり、Z世代の人口割合は約半分、15%程度に過ぎませんが、これからの日本を支えていくのは間違いなく彼らの世代です。

そもそも近年はVUCAの時代といわれてきました。VUCAは、次の4つの単語の頭文字をとった造語です。

V (Volatility : 変動性)
U (Uncertainty : 不確実性)
C (Complexity : 複雑性)
A (Ambiguity : 曖昧性)

まとめて表現すると、「先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態」といえません。

もともとは1990年代後半に軍事用語として発生した言葉ですが、2010年代に入ると、昨今の変化が激しく先行き不透明な社会情勢を指して、ビジネス界においても急速に使われるようになりました。

そして、ここにコロナ禍という想定外が重なりました。Z世代はこのタイミングで入社や就活を経験した世代ともいえます。限られた誌面ではありますが、この時代背景におけるいわゆるZ世代への対応を通じて、これからの人事・労務担当者のあり方を一緒に考えていきましょう。

■ 2. 改めて「Z世代」とは

Z世代とは、X世代、Y世代に次ぐ1990年代後半～2000年代生まれの人を指します。もとは米国で誕生した概念で、デジタルネイティブで若者世代の代名詞でもあります。各社の大卒の入社5年目くらいまではZ世代に該当します。

X世代：1965～79年頃の生まれ

Y世代：1980～95年頃の生まれ

Z世代：1995年以降の生まれ

(リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著、池村千秋訳
『LIFESHIFT—100年時代の人生戦略』(東洋経済新報社)より)

この世代を象徴するものは「スマホ」一択です。「スマホ」が「新語・流行語大賞」を受賞したのは2011年ですから、彼らが小学生の時に手に持つおもちゃはスマホでした。スマホは世界をつなぎます。わからない言葉はすぐにスマホで検索し、気持ちは呟きでシェアしてお互いを“いいね!”する。YouTube, Instagramといったプラットフォームを柔軟に使い分け、Twitterのアカウントは2個以上持って個性も使い分け可能。買物の支払いはキャッシュレス。スマホに登録されているアプリケーションは“みんなちがって、みんないい”。まさにパーソナライゼーション(個別化)です。

一方的に流れるテレビより、自分で取捨選択できるYouTubeで情報を入手。食べログやAmazonのレビューで商材やサービスの品質や価格を厳格にチェック。保守的で現実的な金銭感覚を身につけ、コスパも大事だけれども、それ以上にタイムパフォーマンスを重視。YouTubeは1.5倍速で視聴。新しいことに取り組むときは「ググる」のではなくYouTube動画で確認。活字より動画。アルバイトの接客は動画でトレーニングを受けるもの。大学のオンラインクラスで眺める画面上には、友達や先生はフラットに並んで映っています。

また、地球の裏側で起こっている社会的価値観の衝突がSNSでリアルタイムに繰り広げられる時代に、中学や高校の授業で気象変動やダイバーシティについて学びます。

そして、Z世代の決定的瞬間は、世界的なパンデミックです。ある日突然、世界の景色が一変するという体験を20歳前後で心底に焼き付けています。Z世代は、「私たちはなぜ生きるのか、どう生きるのか」と自問自答しながら社会人とな

った世代です。

■ 3. Z世代の特徴, 価値観

こうしたZ世代の生まれ育まれてきた時代背景を踏まえると、彼らが会社や仕事に対して求めることや、逆に理解できなかつたり、許せなかつたりすることは何なのでしょうか。

1 彼らが求めること

- ・ 仕事を通じて社会貢献ができること、かつ自分の社会人としての市場価値が向上すること。
- ・ 会社における出世ではなく、会社の外でも通用する人間になること。自分の行動が社会や周囲の役に立っていると実感できること。会社のビジョン以上に自分のビジョンの選択肢や可能性に対する説明がほしい。
- ・ マネー（お金）以上にハッピー（幸せ）。傾聴・受容・承認、対話は標準装備。よりリアルタイムなフィードバック。改善点があるなら、タイムリーに知って改善し、すぐ次に生かしたい。

2 彼らが理解できないこと

- ・ コスパやタイパの悪い飲み会や残業。理由が明示されない、理不尽な仕事の与えられ方。世代や階層が一括りの教育や研修。
- ・ 「何かあれば積極的に聞いてね」と言うだけの、積極性のない「待ち」の姿勢の上司。調べればわかることをいちいち考えろと言ってくる上司。
- ・ 日々のささやかなことに都度フィードバックせず、月に1度の1on1でまとめて済ましてしまおうとする上司。
- ・ 「若いうちは失敗して覚えろ」ということが器の大きさと誤解して微笑む上司（そもそも何が失敗かが不明）。
- ・ 「石の上にも3年」と語る上司（3年あれば世界は変わる。3年というスパンは長過ぎる）。
- ・ 自分より給料が高そうなのに頑張ってると思えないような人が、諦めて放置されている（正直者が馬鹿を見る）

これらを見て皆さんどう思いますか。私には非常に真つ当な言い分だと感じます。いや、むしろ彼らの感覚は世界の標準かもしれません。Z世代のみならず私たちの世代だって今や本心ではこういったことを望んでいるのではないのでしょうか。

この国にはサービス残業という言葉があります。そもそも残業はサービスするものではありません。きっと私たち人事側は働く人の善意に甘えてきたのでしょ

う。しかし、もうその甘えが許される時代ではありません。

■ 4. Z世代社員と一緒に働く際の職場環境づくりのポイント

ここまでの記述を踏まえるのであれば、この項目に対する答えは自ずと下記のようなになるでしょう。

- ・ 仕事を頼む際は、たとえ面倒でも、その仕事の意味や目的、本人の成長につながる要素やヒントを添えること。結果、本人の納得度を高める。
- ・ Z世代側から質問しやすい雰囲気をつくっておくこと。実際に質問があった場合に「質問してくれてありがとう」と労い、質問の習慣付けを促進すること。
- ・ 自らも「何か困ったことはないか」と1on1の機会だけに頼らず、日々頻度を高くしてアプローチをすること。
- ・ 改善点がある場合は、その場でできるだけ具体的に、成長につながる言葉を添えながらフィードバックをすること。期待通りにできている場合にも一言、「よくできている」と言葉で表現すること。
- ・ 人格や性格を褒めるのではなくて、具体的な行動に焦点を当てること。

しかし、Z世代といっても、やはり一人ひとり個性があります。

前職で、私の部署に脊椎損傷のため車椅子を利用している方が入社してきました。私は私なりに配慮して、彼には、できるだけパソコン中心の、あまり社内を移動する必要がない仕事を意識的に選択してお願いしていました。しばらくして、彼が私に進言してきてくれました。「その仕事を私ができるかどうかは、松下さんが判断できないはずです。私の身体のことには誰より私が知っています。ですから、一旦私に頼みたいと思ったものについては松下さんのところで選択するのではなく、すべて私に振ってみてください。どうしても助けが必要な場合には、私からお願いしますし、物理的にできないものはこちらからできないと申し上げます」と。

私は正直ハッとしました。彼に対して配慮していたつもりだったのですが、一方で彼の可能性や成長を制約していたのです。どこまで行っても想像力だけでは気づけないものがあるのだと、私は彼に教えてもらった気がしました。

Z世代も同じではないでしょうか。ここに記載してきたことは、ある程度の参考資料としていただきながら、私は彼らに問えばよいと思うのです。

実際、お客様のところで管理職の方からよく受ける質問の一つが「あまり言い過ぎるとウザがられるだろうし、あまり言わないのもどうか。どれぐらいの接し方がよいのだろう」というものです。ある意味、今どきの上司は優しいなあと思いつつ、私は大抵「今、私に仰ったことをそのまま本人に素直に聞いてみては

いかがでしょう。上司としてこのように悩んでいるということを正直に伝えても大丈夫だと思いますよ」と伝えていきます。このようにアドバイスをして失敗をしたという事例は、今のところ聞いていません。

そして、よく受ける質問のもう一つが「どこからがパワハラにならず指導になるのか」というものです。2020年6月からパワハラ防止措置が事業主の義務（大企業のみ、中小企業は2022年4月～）となり、現場の意識も高まっています。パワハラ認定の困難さは、「平均的な労働者の感じ方が基準（客観性）」であるという点にあります。つまり「平均って何？」ということです。誰しも自分が平均的だと感じているものです。客観性や平均などというものは、周囲と対話しない限りわかりません。

例えば、管理職同士で「部下について、こんな風に声を荒げてしまったんだけど、言い過ぎたかなあ」「なるほど。気持ちはわかるけれど、確かにその言い方は私にはきつく感じるよ。次回の1on1の機会まで待たずに、できれば早めに、言い方が悪かった、と部下に謝っておいたらいいんじゃない」などと相談し合える雰囲気があることが必要です。

これだけ変化が激しく多様性が求められる時代です。Z世代だから、という一律の育成方法やアプローチを探すのではなく、「若手の部下の日報の書き方がなかなか改善しなくて困っているんだ」「私も以前同様のことがあったよ。その時、こんなふうに対応してみたんだ」などと管理職同士の経験則やノウハウをシェアし合うことが重要ではないでしょうか。

残念ながら、若者に上司側の気持ちはわからないでしょう。なぜなら、彼らは上司の立場を経験したことがないからです。しかし、管理職はZ世代ではないけれども、部下だった時の経験はあります。Z世代にX・Y世代のことを想像させるより、同じ時代を共に生きているX・Y世代の側がZ世代を理解することのほうが容易なはずでは。では、X・Y世代の気持ちは誰が聞いてくれるのでしょうか。それはお互いが聞き合うことです。上司の気持ちが理解できるのは、実際に上司になったことがある人間です。

私たち人事・労務部門は、今のX・Y世代にZ世代のリアルを伝えると同時に、もっと管理職の横のつながりを構築することを支援できないでしょうか。人事部門がどんなにシンプルでフェアな人事評価制度を構築したところで、現場で「あんな上司に評価されたくない」と言われたら、制度は根幹から音を立てて崩れ落ちていきます。人は「仕組み」ではなく、目の前の人間に対して納得するのです。現場で日々Z世代と向き合っている管理職を応援することこそが、私たち人事・労務の仕事ではないでしょうか。

私たち人事・労務と管理職がもっとつながっていくこと、そこに対話があること、リアリティがあること、タイムリーさがあること…これらはすべてZ世代のリアルから学べるような気がしませんか。

(日本法令ビジネスガイド) より

【著者プロフィール】 松下 直子 (まつした なおこ)

株式会社オフィスあん代表取締役, 社会保険労務士, 経営学修士 (MBA), 人事コンサルタント。

神戸大学卒業後, 江崎グリコ (株) に入社。営業職, 広報職, 人事労務職を歴任。2004 年に独立後は「人事屋」であることを生涯のライフワークと決意し顧問先の指導に当たる一方, セミナー・講演依頼は年間 200 本を超える。人事の学校の主催や人事パーソン交流の場づくりなど, 幅広く人事パーソンの育成に取り組む。オフィスあん HP <https://oan.co.jp>

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
