

Z世代が経営層に問うているもの

株式会社 野村総合研究所
コンサルティング事業本部長
森沢 伊智郎

多様な価値観を有しこれからの時代を牽引（けんいん）する世代として、また一部の年長者から見て理解の難しい世代として、Z世代への関心が高まっている。

Z世代とは、1990年代半ばから2010年代序盤に生まれた世代（2024年現在13～29歳前後）で、デジタルネイティブ、社会への高い関心、ワークライフバランスや多様性を尊重する柔軟性といった特徴を有する。その一方で、効率性を重視し無駄を嫌う、働くことや頑張ることへの熱意が低い、年長世代にとってコミュニケーションがとりにくい、といった消極的な表現で語られることが多い世代でもある。NRIが独自に行った調査でも、業務でZ世代にかかわる就業者の4分の3が指導上の悩みやトラブルを経験しており、世代間の意識ギャップが実業務にも影響を与えているという結果が出た。

では、Z世代に問題があるのかというと話はそれほど単純ではない。NRI調査では、Z世代の表面上の特徴と、その裏にある本音には大きなギャップがあることが明らかになった。プライベート重視、人間関係にドライ、熱意の低さといったZ世代の特徴の裏には、仕事と趣味を合致させたいがそのような仕事がない、この人のためなら頑張りたいと思える上司や相談に乗ってくれる先輩が欲しいがそんな人は職場にいない、自分への期待を裏切りたくないで発言しない、といったZ世代なりの理由が存在していた。

Z世代は仕事を軽視しているわけでも、頑張りたいわけでもなく、頑張る理由が見いだせないから頑張れないだけなのである。つまりZ世代から見れば、会社が仕事の楽しさ、仕事の価値、仕事が自分にどのような成長機会を与えるのかを明確にできていないがゆえに、会社や仕事に魅力を感じられなくなっているのである。

この現状をマネジメント層は冷静に受け止める必要がある。「最近の若者は」と嘆くのではなく、今なすべきことを見極め、迅速に対応することが求められる。変化が激しく、社会に対する価値を問われる時代に対応するため、自らの存在意義や企業理念等を再定義し、その浸透を推進する企業も増えている。世界に目を向ければ多様性を尊重するD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の考え方はもはや常識であり、大半の日本企業は海外においては多様性や個性を前提としたマネジメントやコミュニケーションを実現している。それぞれの企業の取り組み方向はZ世代の志向とも合致している。

NRI調査では、働きやすい職場の条件について世代間の差は認められなかった。Z世代の台頭を好機ととらえ、Z世代の視点で経営を見直すことで、ユニバーサルなマネジメントの早期確立を目指してはどうだろうか。