



Z世代は日本を変えるか、それとも終わりの始まりか

在仏コラムニスト 安部 雅延

楽しめるのが最優先のZ世代

Z世代、あるいはその前のY世代の頃から、「仕事が楽しめないから転職した」「仕事の意味を感じなかったので辞めた」「与えられた仕事は自分のキャリアにならないので、今、転職中」などという言葉聞くことが世界中で増えている。

「今時の若者は何を考えているか理解できない。使う言葉の意味も不明だ」と嘆く30代以上の世代とのギャップが表面化したのは1980年代、「新人類」という言葉が流行った時代だった。その意味で最近の現象は、デジャブなのかもしれない。

しかし、どうやら新卒採用して3年から5年の間に社会に無理やり適応させる今までのパターンは、どうも通じなくなっているようだ。理由の一つは、上の世代が自信も確信も持てなくなり、社会人になるための教示がなくなっていることや、自身も変化についていけない不安を抱えていることも指摘されている。

しかし、問題はZ世代とのギャップだけではない。激変する環境の中で対応に追われる企業は、旧態依然とし

た意識しか持てない古い世代の経営陣と、変革の必要性を当たり前とする50代以下の世代の軋轢も、相当企業の脚を引っ張っている。

1980年代に入社し、バブル景気も経験し、終身雇用で残業も惜しまず働き、上司にいい意味でも悪い意味でも付度し、会社内で必死に人脈を築き、数少ない上層部に登り詰めて役員クラスになった経営幹部たちは、既得権益もあり、部下の意見に耳を貸さないケースが多く報告されている。

日本の大企業のコサルをしている友人の1人は、多くの企業で世代交代を急いでほしいという意見がある一方で、抵抗勢力が強い状況が続いているという。50代で社長が指名される企業でも、前社長の方針を波風立てずに継承する人材が多く、指名された理由も古い経営陣の身を保証することが含まれる場合が多いという。

ところが、その友人はいう。最近、面白い現象に遭遇し、これこそ熟練世代の頑固経営陣に意識転換をもたらす方法かもしれないというのが、女性の役員登用だという。実は頑固でプライドばかり高い経営者の多くは女性に弱いという。

ある企業の役員会で企業のグローバル化戦略を話し合っていた時に、女性役員が強い口調で根本的な企業変革について主張しはじめたという。それが男性なら、いつものように圧力をかけて主張を潰してしまうのが、女性になると一方的に否定もできず、「じゃあ、思うようにやってみたらいい」といったぞうだ。

女性が会議で強く主張する状況に慣れていない古参幹部は、どう対応しているかわからず、完全否定して嫌われることも怖いために主張が通りやすいというわけだ。無論、それが正しい成果を引き出せるか否かは別だが、いわゆる男性にはない女性のロジックのダイバーシティ効果が期待される。

内から変わる可能性のない組織は、外から変えるしかない。女性は男性だけの内輪の論理に染まっていないのが効果を生む可能性を秘めている。男性が見ている社会と、女性が見ている社会は根本的に異なる。

Z世代の効用に期待

そんな中、内心、私が期待感を持って見ているのがZ世代だ。Z世代という言葉は世界的なもので、ネットが



人のアイデンティティ

ところがZ世代の研修をしてみて分かったことは、日本人としてのアイデンティティを持つ人がほとんどない。だからといって個人

発達し、コミュニケーション革命後に育った世代で国境を越えたデジタルネイティブ、スマホネイティブと呼ばれ、ソーシャルネイティブなのが特徴だ。生まれた時からデジタルやネット環境が整った中で育った彼らの特徴は、スマホを通じたネット検索、ネットショッピング、SNS、ゲームが日常に定着し、ネット上で共感することに慣れている世代。一方で個性を大切にしながら、一方で共感も必須だ。私も研修やコンサル、大学の授業で彼らと接触することが多く、大きな時代の変化を感じる。アナログ時代を生きてきた人間としては、戸惑いもある一方、テクノロジーに対する限りない

好奇心から、古い時代にしがみついてもりもなく、特にこのZ世代には大きく期待している。日本の問題点の1つは、社会人となった若者に、社会の掟を強制的に教え込もうとする村社会的側面があることだ。欧米社会には「社会人になる」という言葉は存在しない。1980年代の新人類から始まり、ゆとり世代まで、社会は彼らを飼いならしてきたように見える。特に日の丸を背負った保守的大企業にそれは顕著だ。そういう私も理由は定かではないが、グローバル研修を始めた日産自動車をはじめ、大半は保守的大企業が多い。私自身は海外に長いことから、愛

国心は純化され、日本の優れた精神は大切にしたいと思うし、自分のアイデンティティの1つだ。

もなく、共感するSNSの中で漂流状態にあり、アイデンティティ探しをしていると感じた。

ただ、一方で「彼らが意味を感じない仕事はしたくない」、「コスバよりもタイムといって時間を大切にすること」、「嫌な上司、理解不能な仕事、自分のスキルが磨けない職場に留まらないこと」、「ライフワークバランスを重視しようとしていること」は希望的な側面もある。

無論、彼らがもし、日本人のいい意味での特徴である、仕事を最後までやり抜く強い責任感や労働意識をなくしてしまえば、確実に日本は衰退するだろう。それに技術を極める執念は失うべきではないだろう。

最近、気になる事は、そんなZ世代に対して、Z世代を「鍛える」という目的で経験豊富な熟練世代をリーダーとしてあてがうやり方だ。そのリーダーにもよるが、デジタルネイティブに対して彼らの個人的満足度より、組織のロジックに公私を無理やり従わせる教育が念頭にあるのであれば、成功はしないということだ。

組織と個人がウインウインの関係になるのが理想で、彼らの考えは、旧世

代には我がままに見えても、私には期待感もあると見るべきと感ずる。それに何より彼らの強みは世界共通のものがあるという点で、日本と極端に異なるフランスを見てきた私は、Z世代の声に常に耳を傾けていたいと個人的には思っている。

全体を理解することは視野を広げる意味で重要だし、組織内で自分の役割を理解する上でも必須だが、だからといって、それは社畜になることではない。組織への犠牲を美学として語る人間ほど、改革に役に立たない人間はない。それは泣き寝入りすることに慣れてしまい、正義感も問題意識もなくなってしまうからだ。

世代を超えて自由にモノが言える健全な社会は、長幼の序を破壊するものではない。上司の前でモノがいえないうの方が次のリーダーを生めない組織にしてしまう。正しい意見は常に経験豊かな熟練世代から出てくるとは限らない。

若い世代の意見が会社を救った例は、世界中にあり、それを潰した会社は衰退している。そんな改革の出口を失った大企業に残された時間は多くはない。