日本のZ世代を理解しよう

経営者、管理職、人事の方へ

ver 2020.04.01

ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授　斉藤 徹

©2020 Toru Saito

日本のZ世代を理解しよう

〔経営者、管理職、人事向け資料〕

〔第一部〕日本のZ世代を理解しよう

I. 「ジェネレーション Z」って、そもそもなに？
II. 数字で体感する「日本のZ世代が育った環境」
III. 350人の学生に聞いた「Z世代の新ルール」
IV. 私たちはZ世代とどう向き合えばいいのだろう？

〔第二部〕透明な時代のリーダーシップ

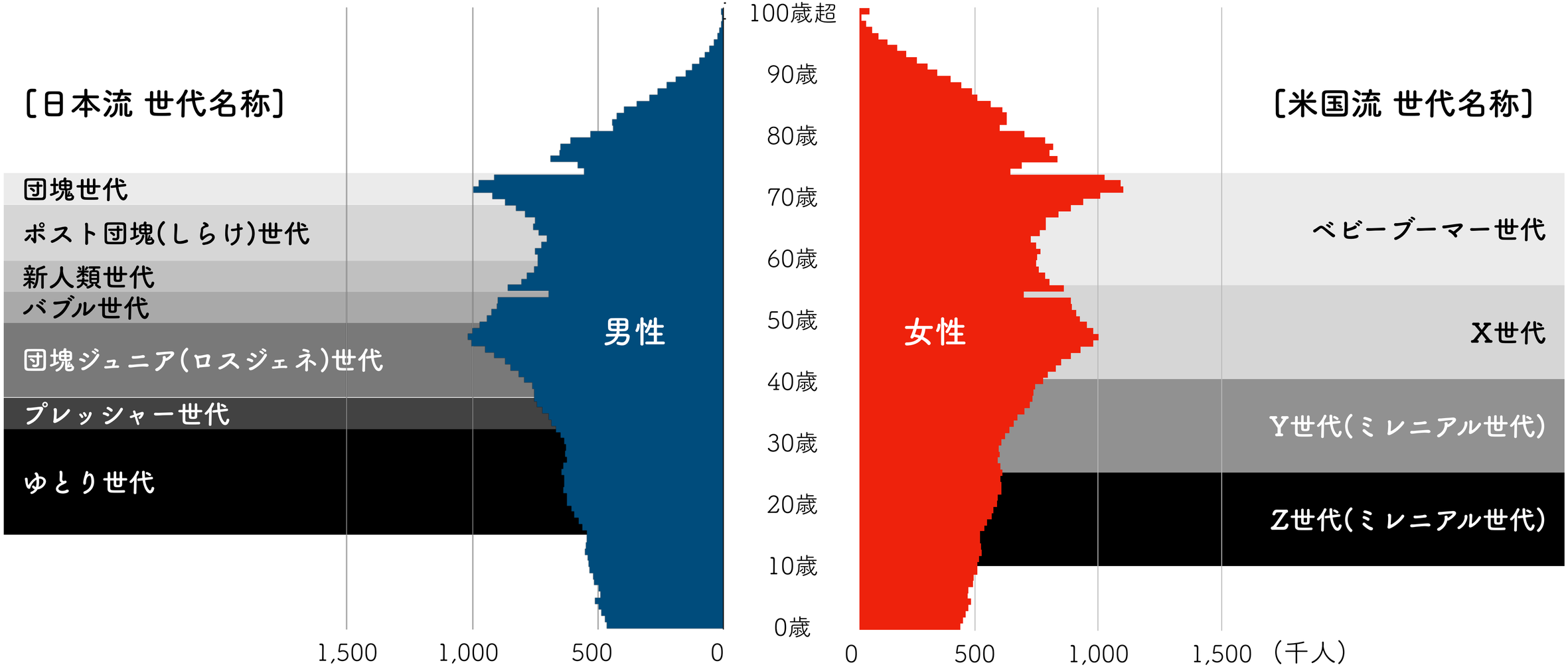
I. 新しいリーダーに求められる役割
II. 透明な時代のリーダーシップ「意味を共有する」
III. 透明な時代のリーダーシップ「対話をうながす」
IV. 透明な時代のリーダーシップ「動機づける」
V. まとめると…

©2020 Toru Saito

I

「ジェネレーションZ」って
そもそもなに？

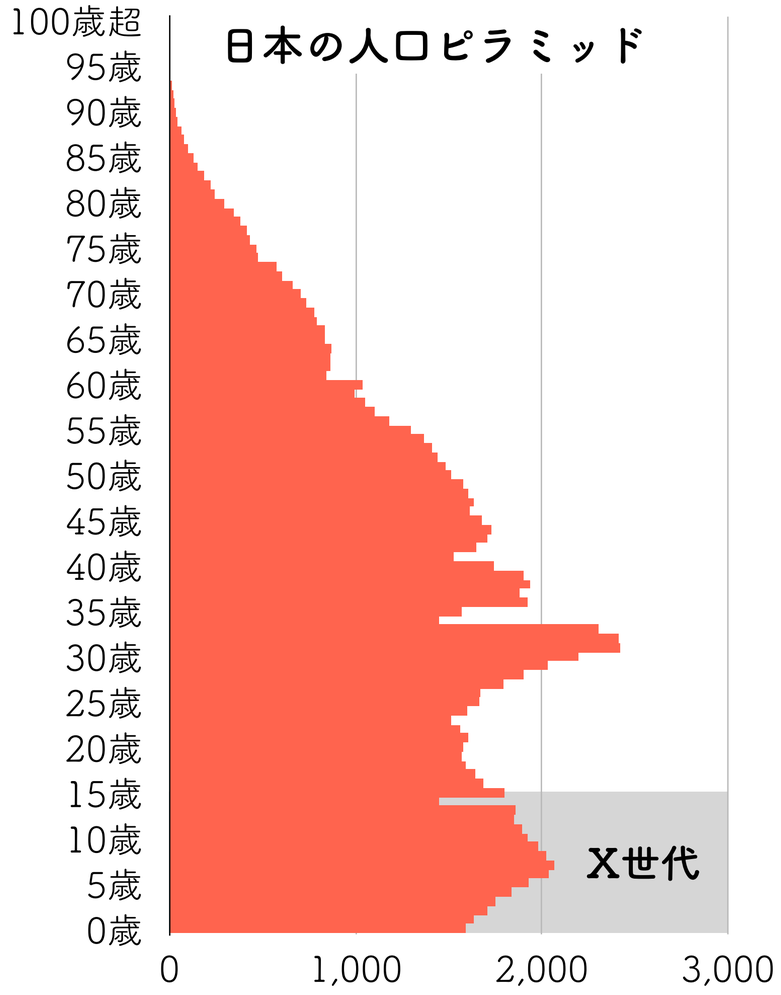
2020年 日本の人口ピラミッド



©2020 Toru Saito

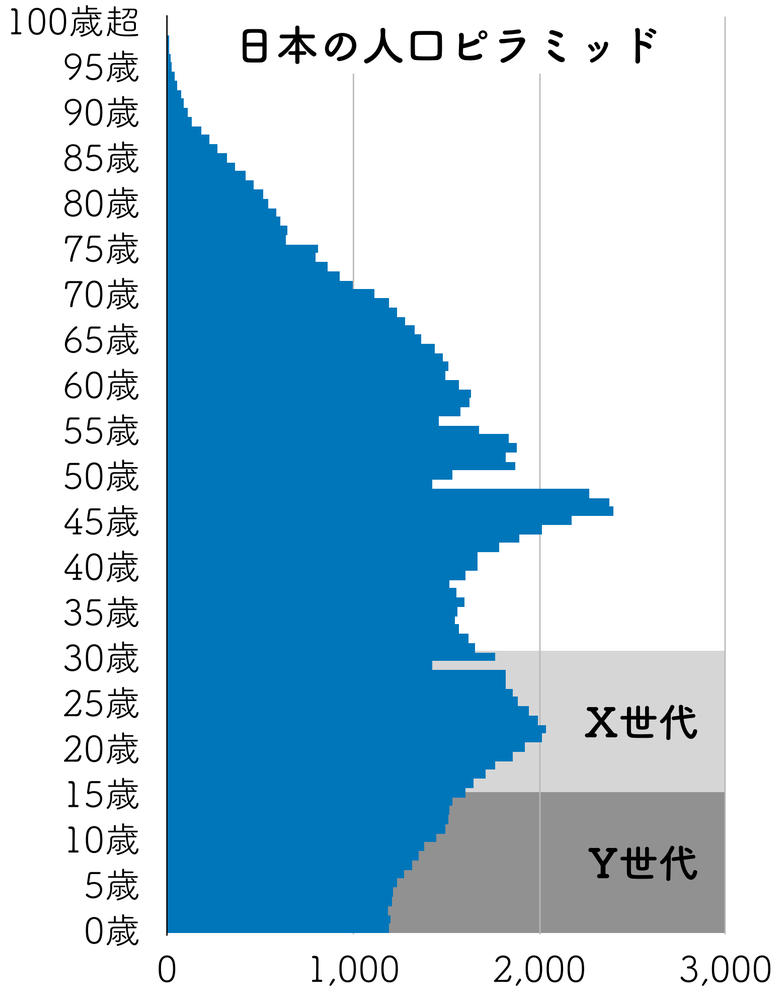
1980年

（一番若いX世代が生まれた年）



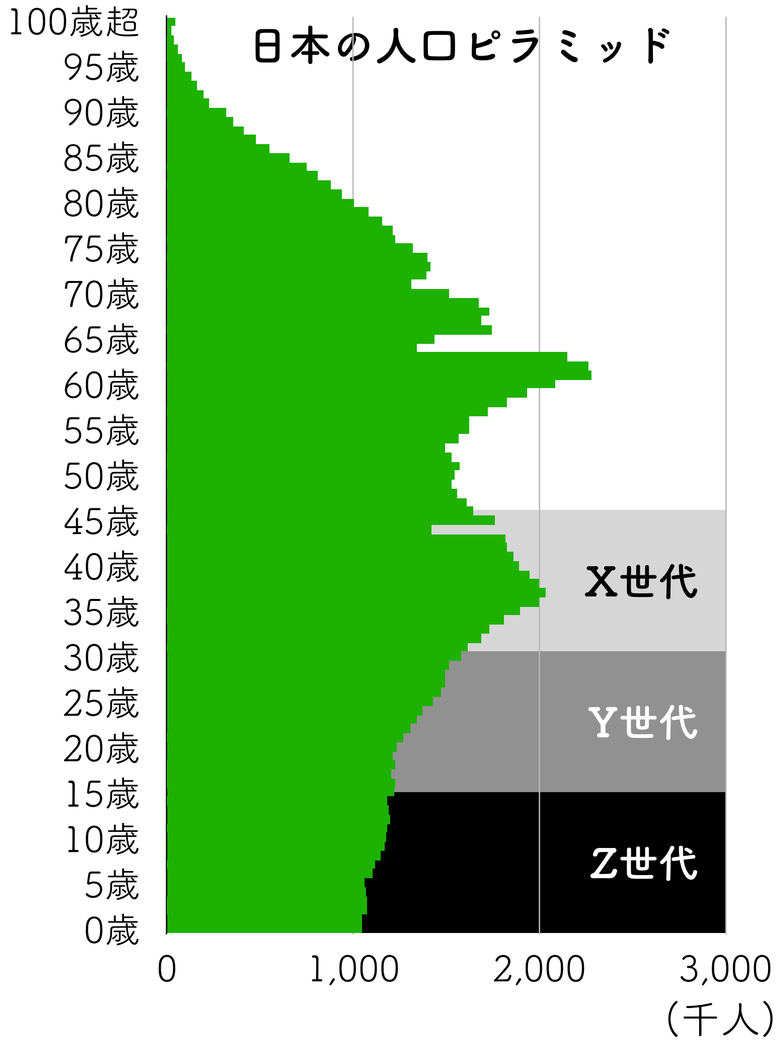
1995年

（一番若いY世代が生まれた年）



2010年

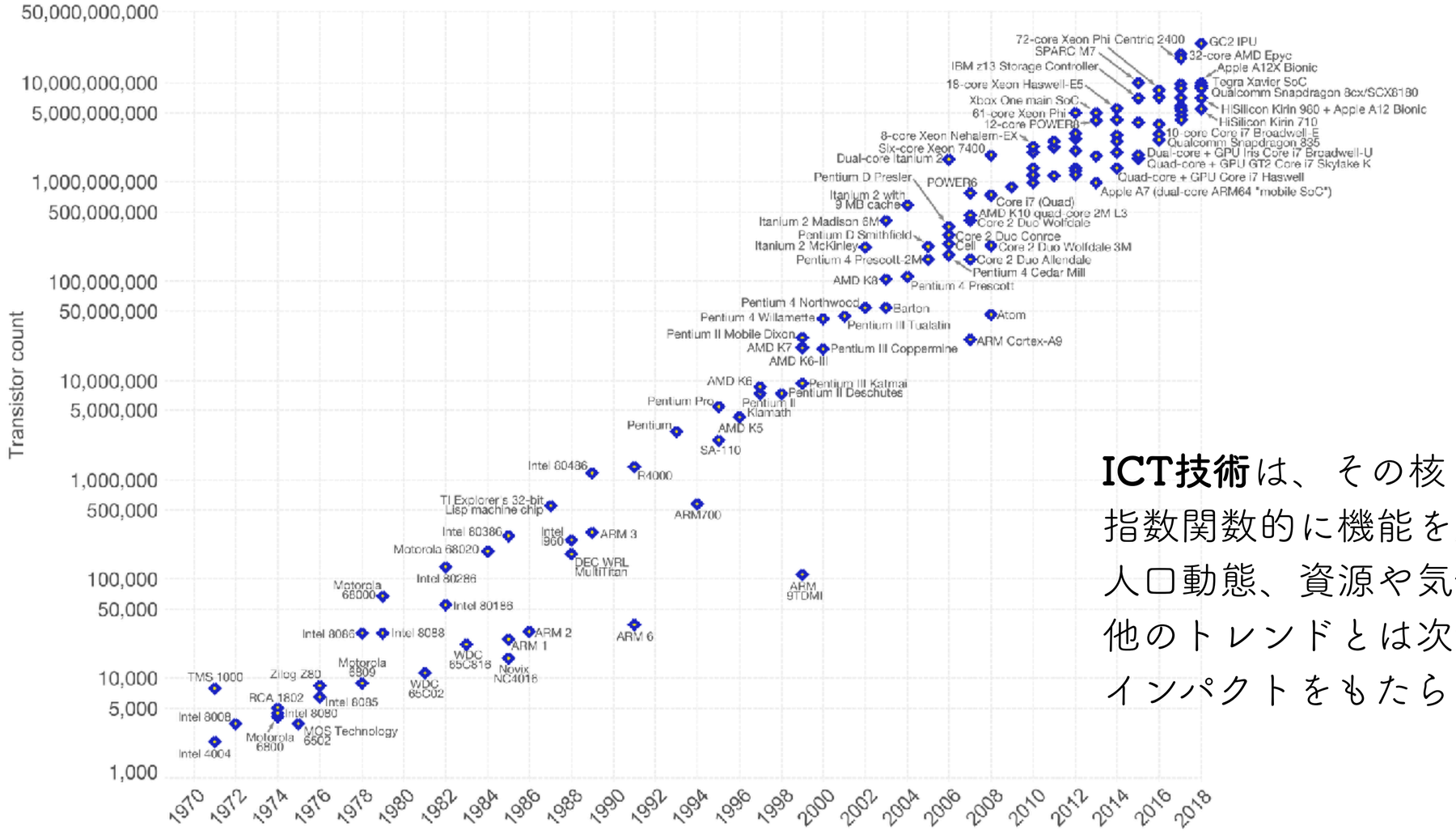
（一番若いZ世代が生まれた年）



©2020 Toru Saito

(参考)ムーアの法則

1965年にインテル共同創業者ゴードン・ムーアが論文で唱えた
「半導体の集積率は18か月で2倍になる」という業界の経験則



ICT技術は、その核となる半導体が
指数関数的に機能を成長させるために
人口動態、資源や気候、経済環境など
他のトレンドとは次元の違う変化、
インパクトをもたらしている

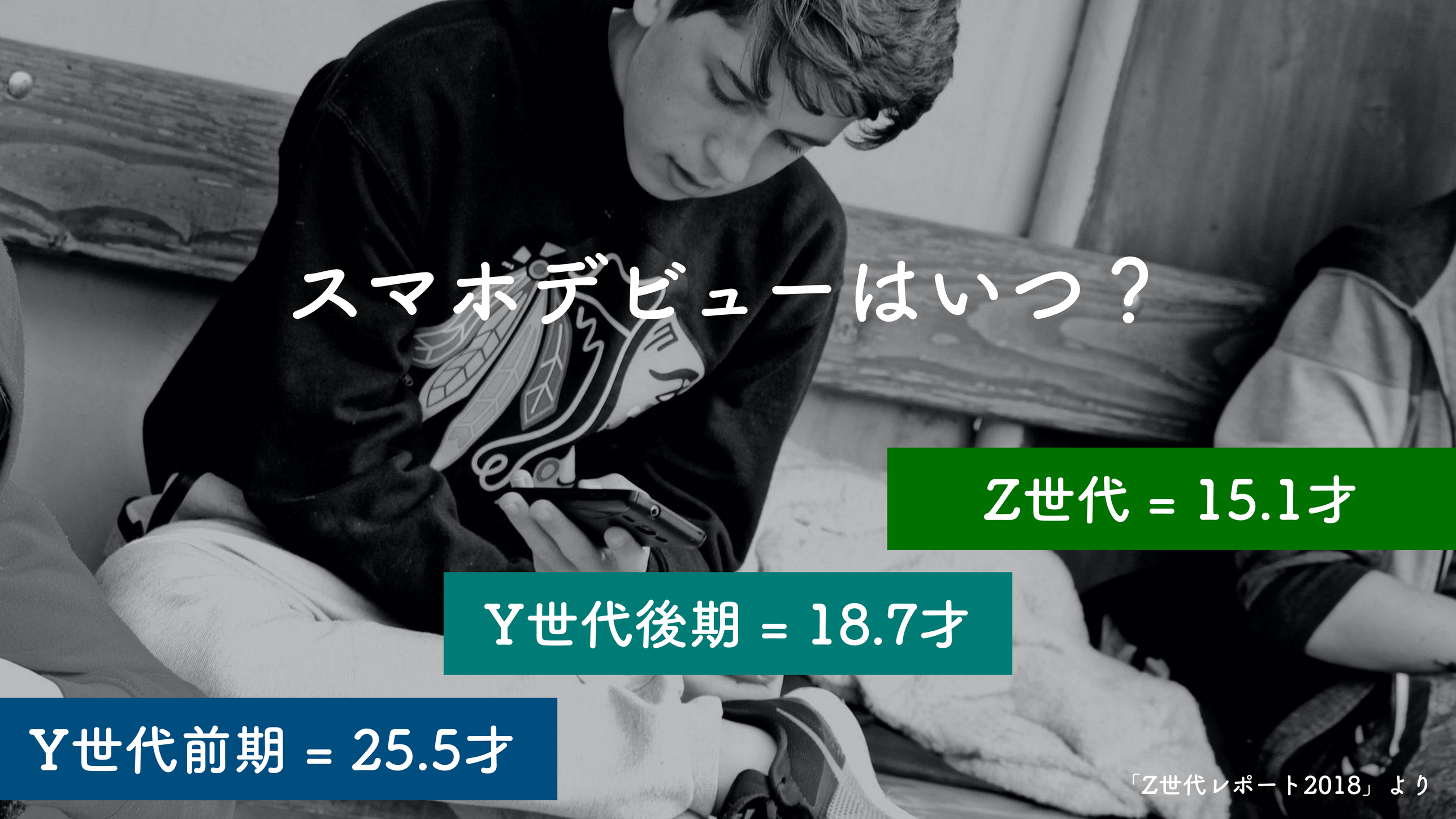
©2020 Toru Saito

1970年代に登場
昭和を代表する黒電話

1995年に登場、デジタルムーバ

2010年に登場、iPhone4

©2020 Toru Saito



スマホデビューはいつ？

Z世代 = 15.1才

Y世代後期 = 18.7才

Y世代前期 = 25.5才

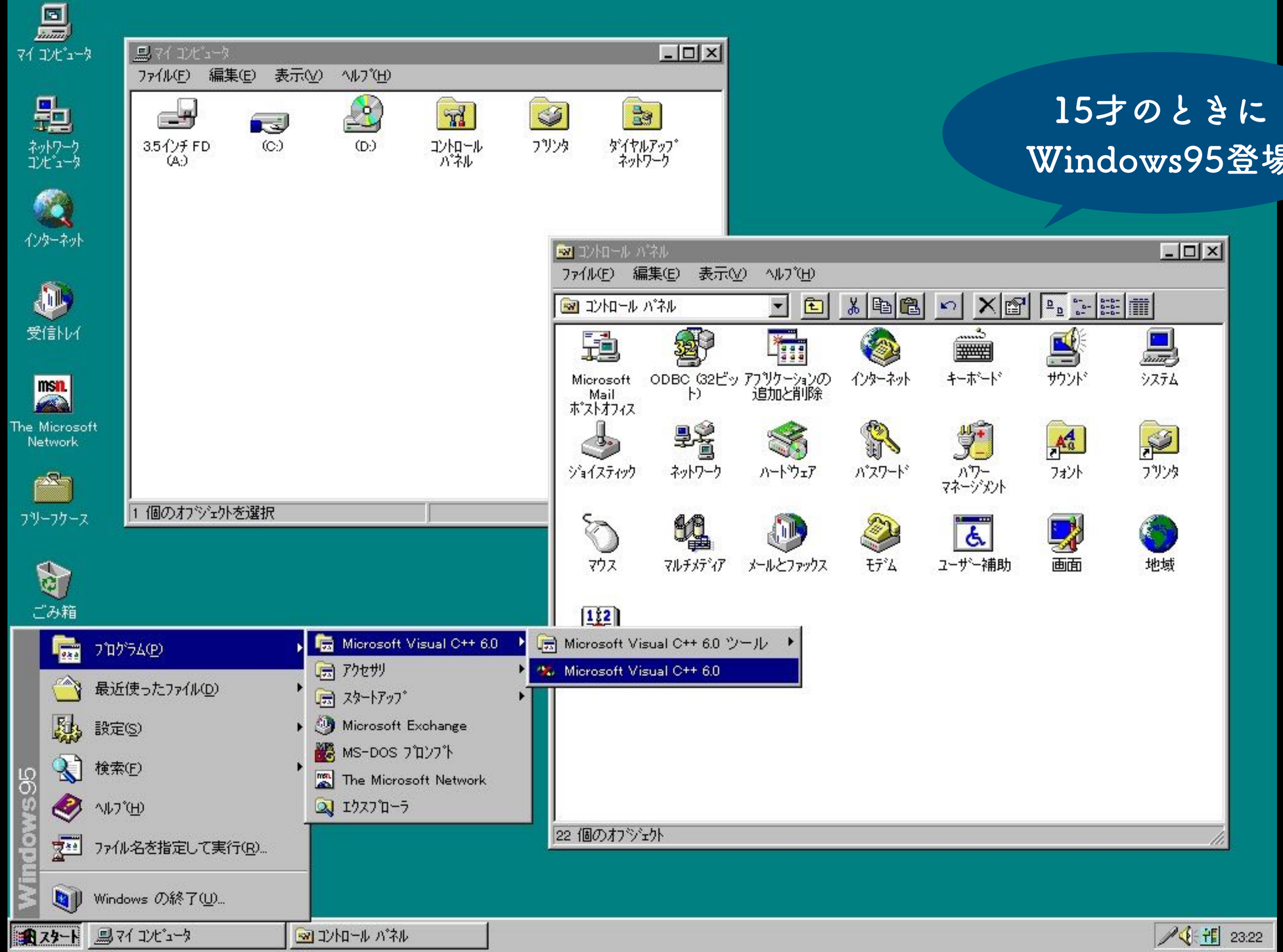
「Z世代レポート2018」より

15才のときに
Windows95登場

Y世代 ≒ 1981年生まれ(38才)まで

別名「デジタル・ネイティブ」

©2020 Toru Saito



15才のときに
Windows95登場

15才のときに
Facebookブーム

Z世代 ≒ 1996年生まれ(23才)まで

別名「ソーシャル・ネイティブ」

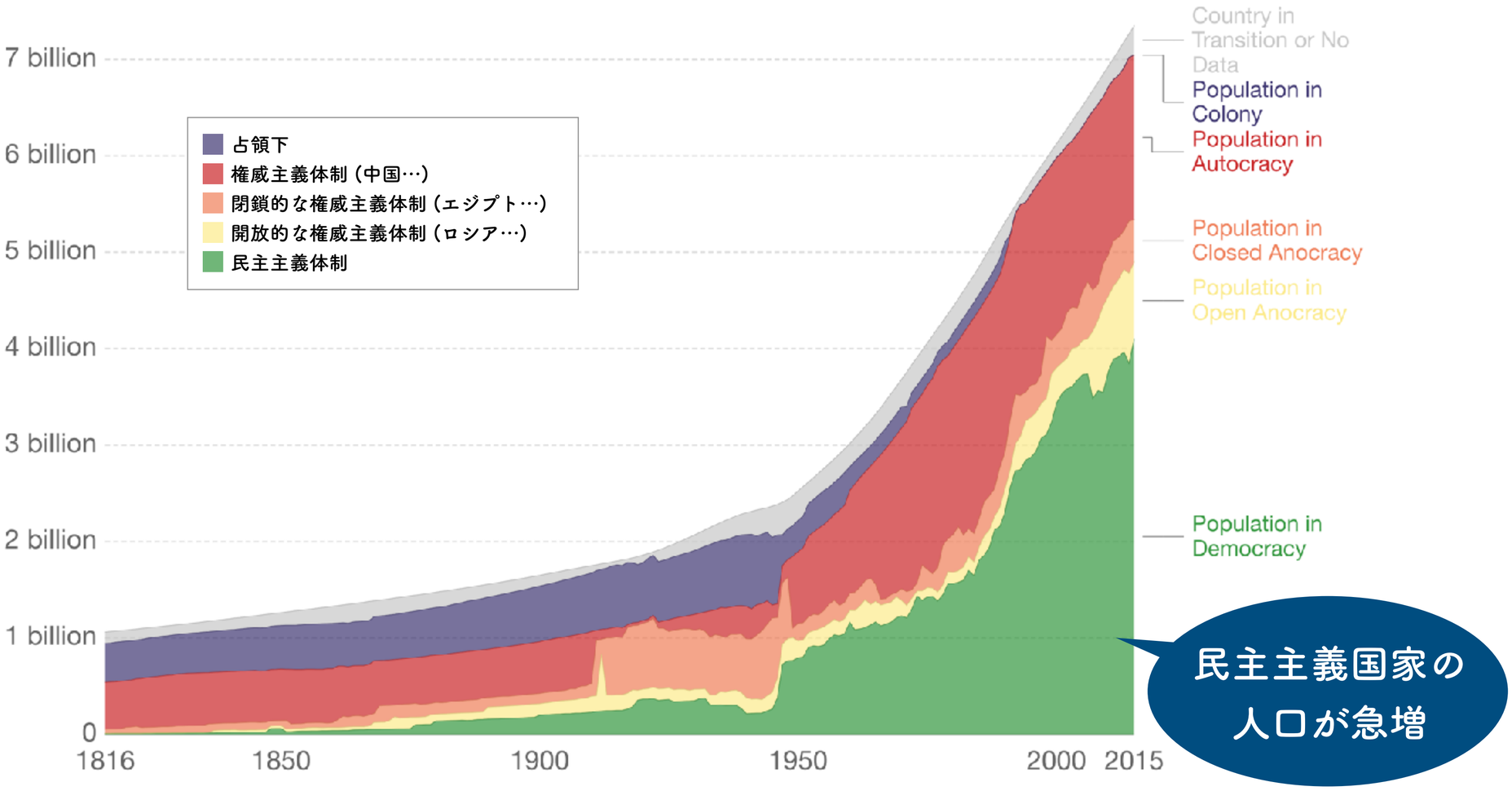
©2020 Toru Saito

15才のときに
Facebookブーム
the social network

II

数字で体感する
「日本のZ世代が育った環境」

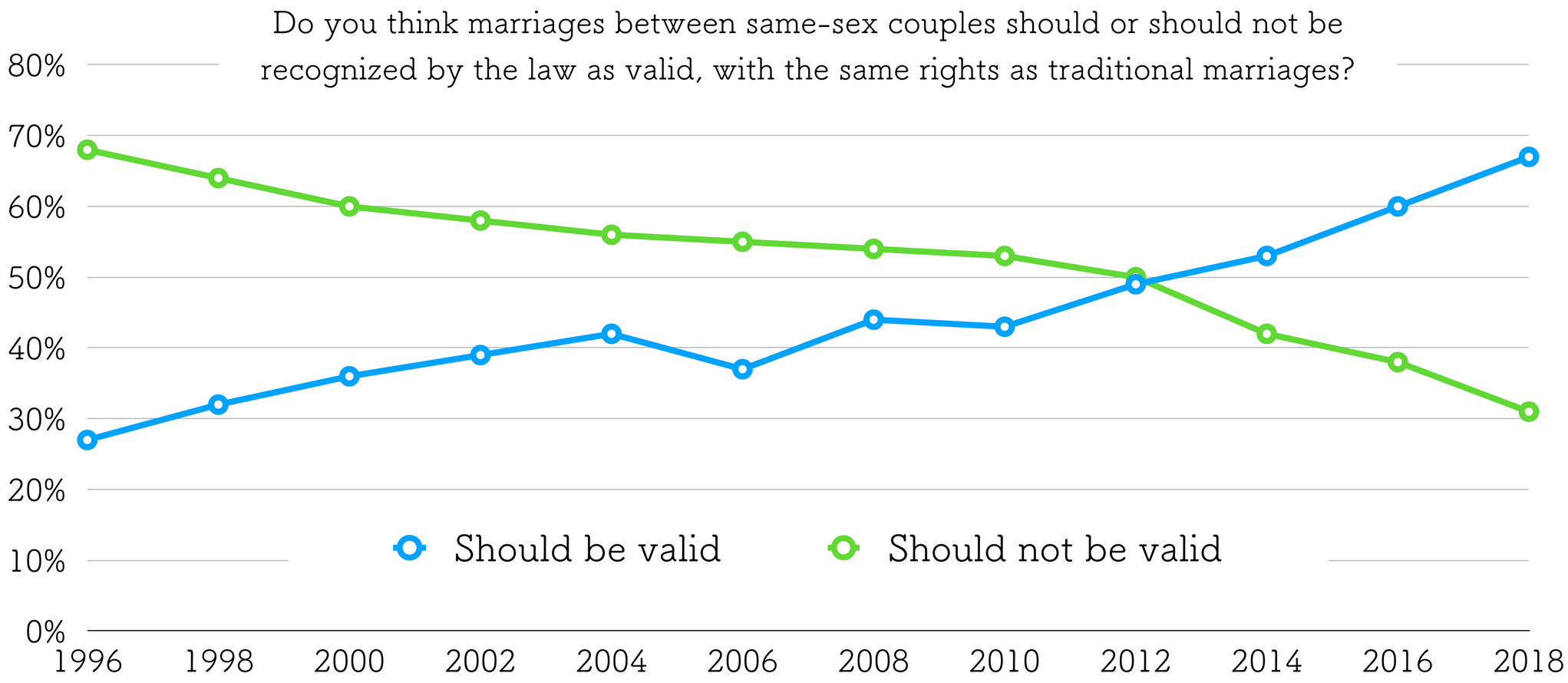
① 世界的な民主化シフト



Source: World Population by Political Regime they live in (OWID (2016))
OurWorldInData.org/a-history-of-global-living-conditions-in-5-charts/ • CC BY-SA

出典元：Our World in Data

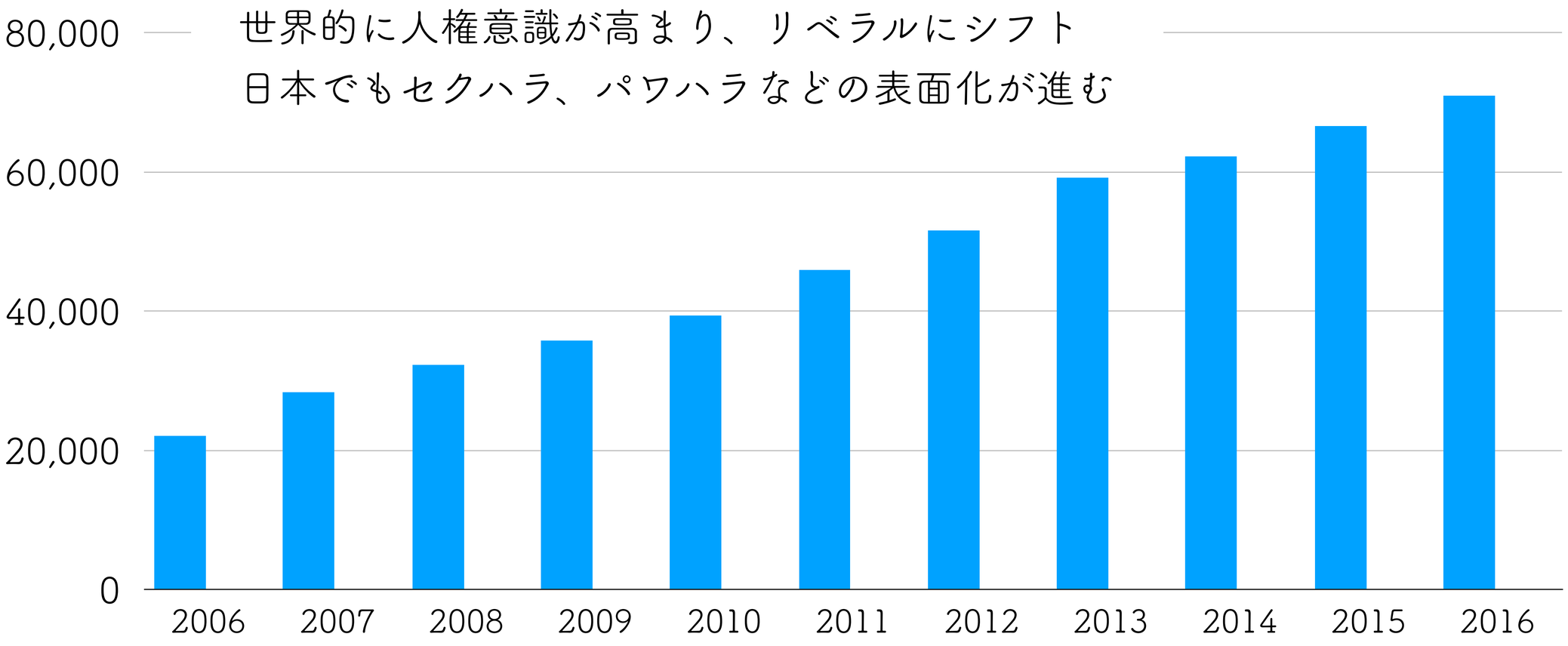
② 世界の同性婚に対する意識



出典元：GALLUP

©2020 Toru Saito

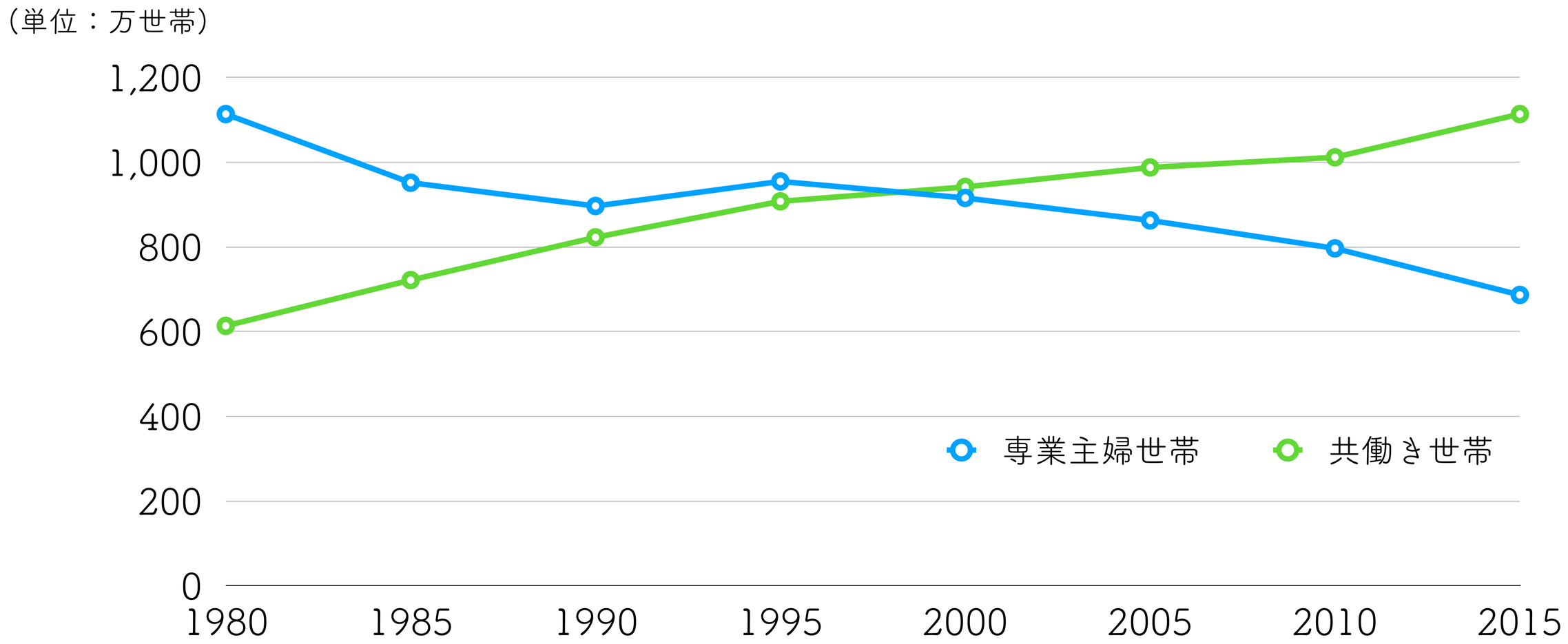
③ 日本のパワハラ相談件数



出典元：厚生省

©2020 Toru Saito

④ 日本の専業主婦世帯と共働き世帯



©2020 Toru Saito

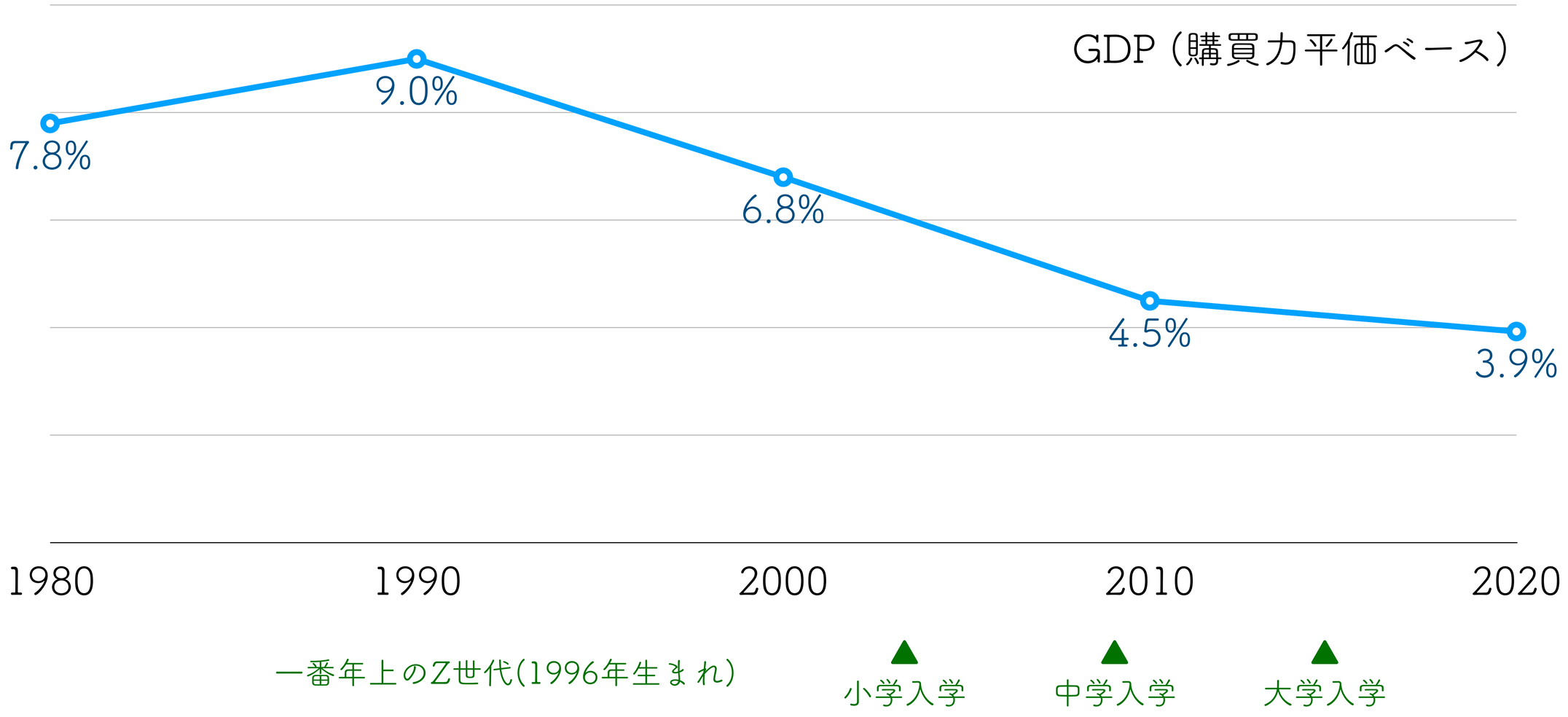
出典元：労働政策研究・研修機構

インサイトⅠ

私たちは民主的。リベラルは当たり前の感覚

©2020 Toru Saito

⑤ 世界における日本のGDP比率

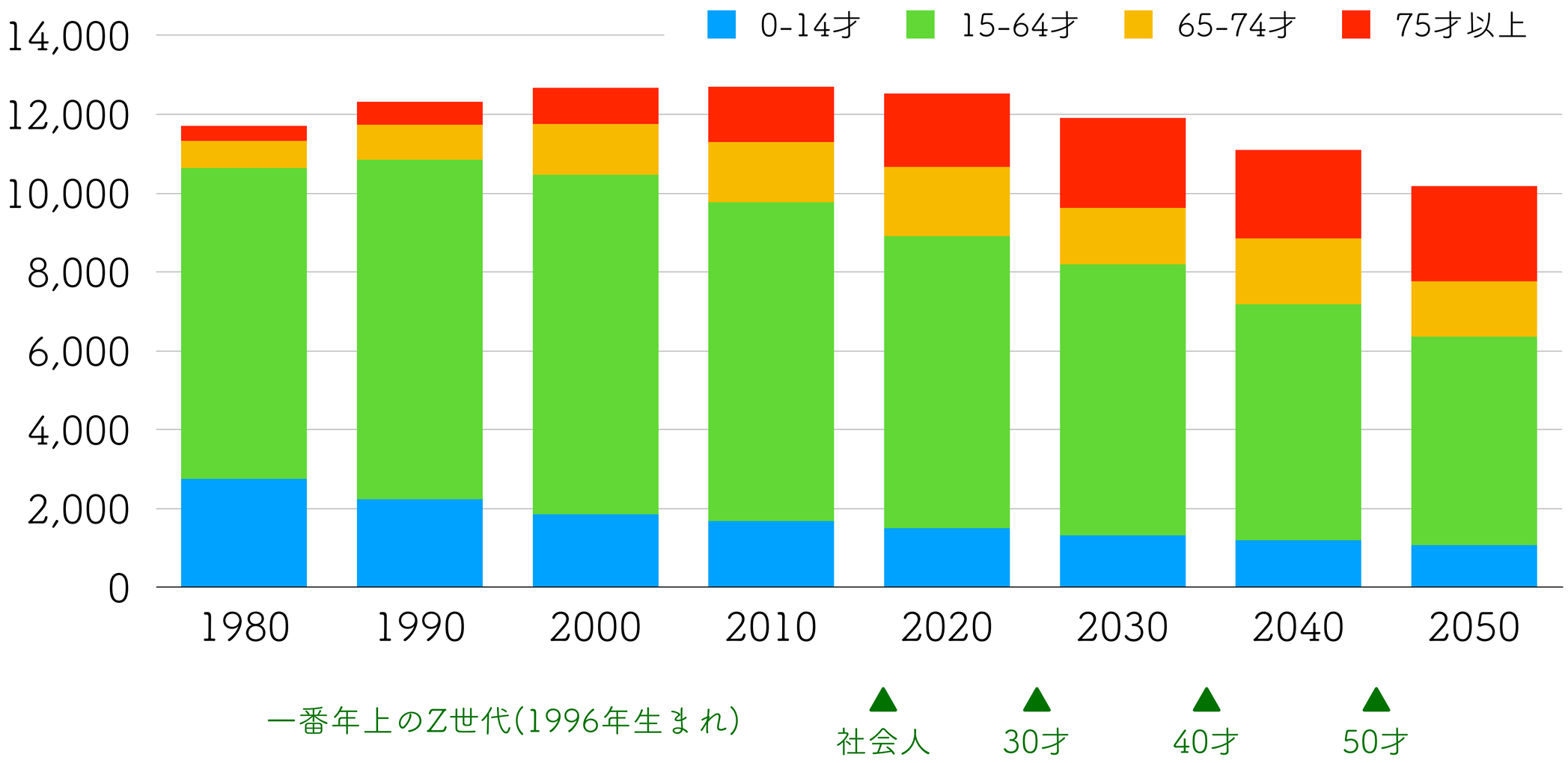


出典元：IMF

©2020 Toru Saito

⑥ 日本の人口予測

（単位：万人）

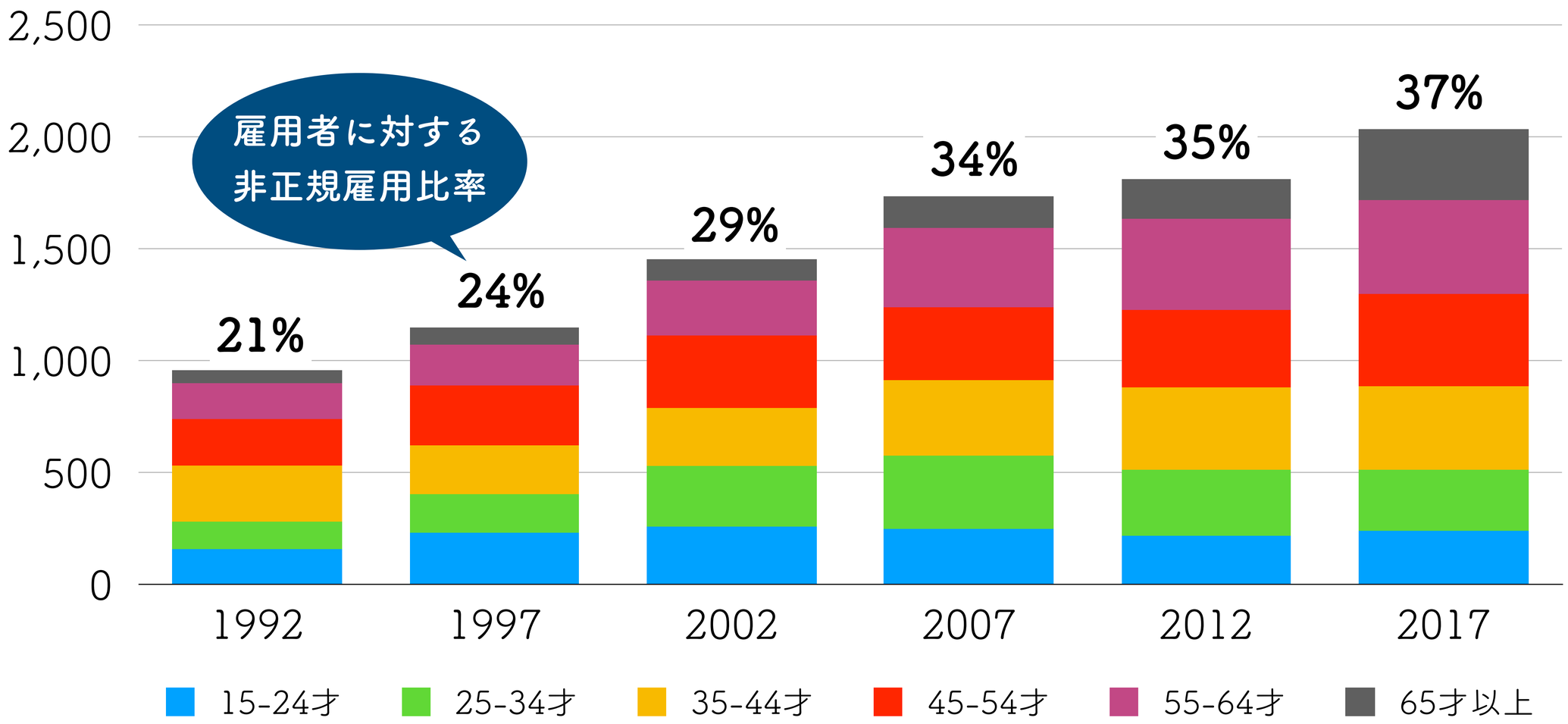


出典元：内閣府

©2020 Toru Saito

⑦ 日本の非正規雇用労働者

（単位：万人）

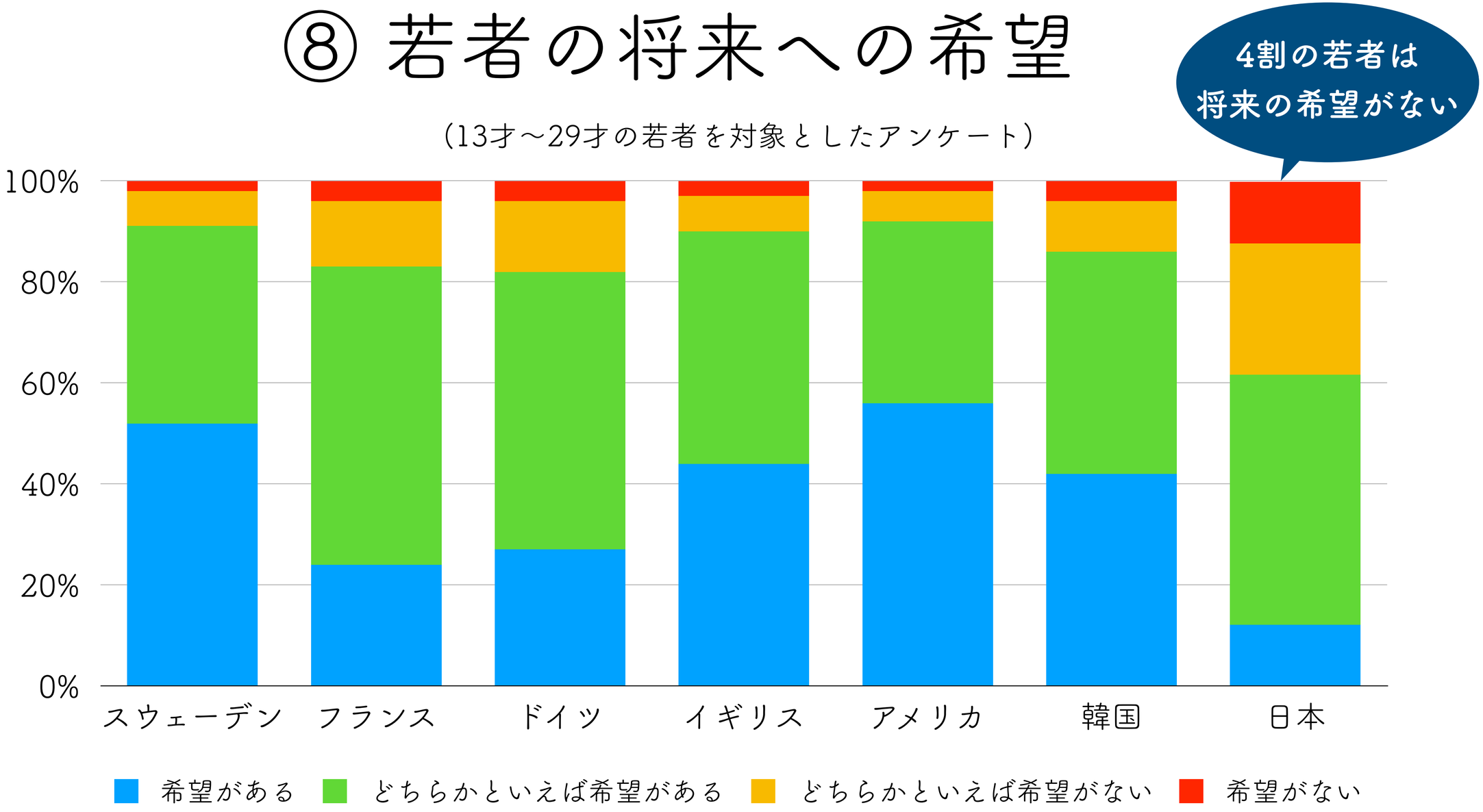


©2020 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑧ 若者の将来への希望

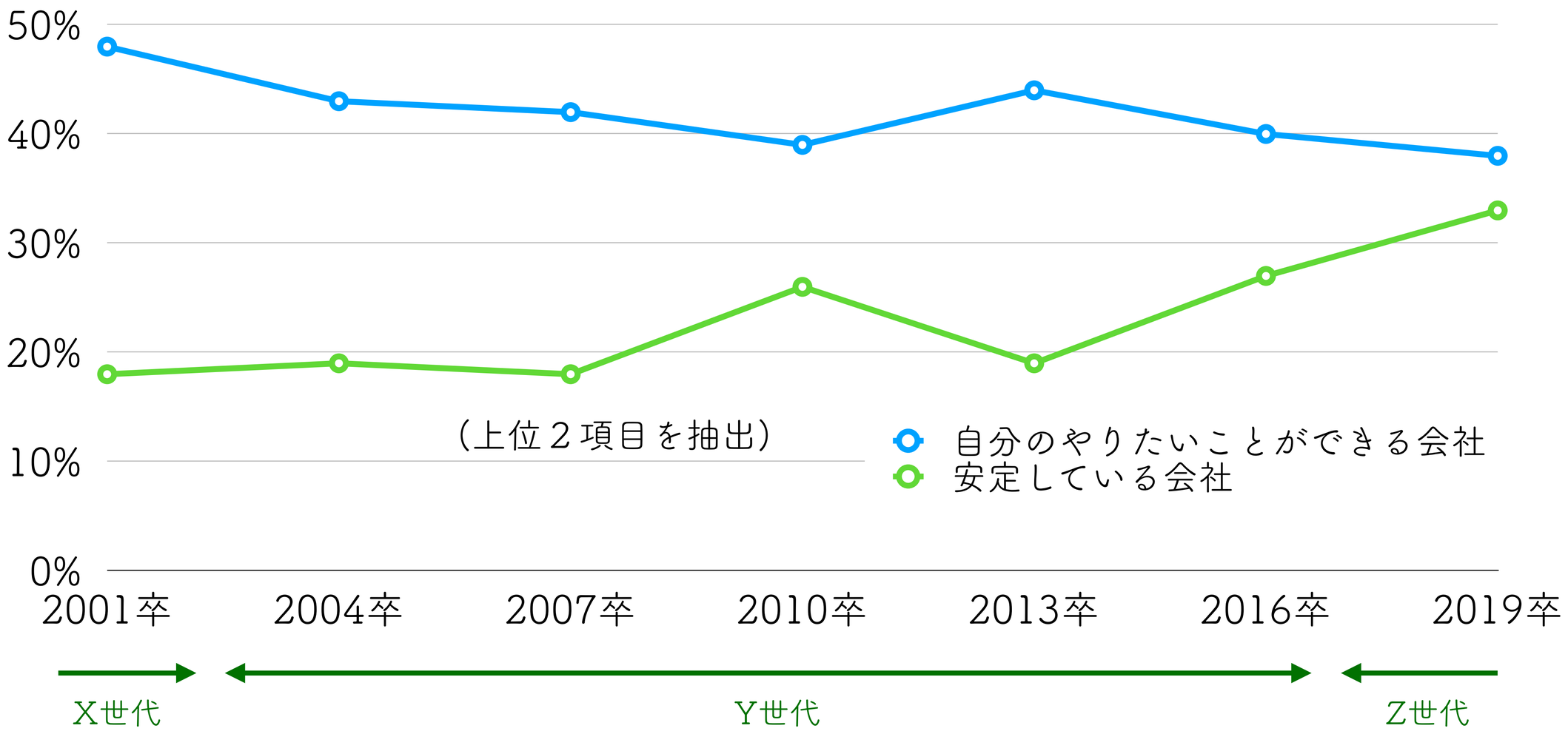
（13才～29才の若者を対象としたアンケート）



©2020 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑨ 新卒、企業選択のポイント



©2020 Toru Saito

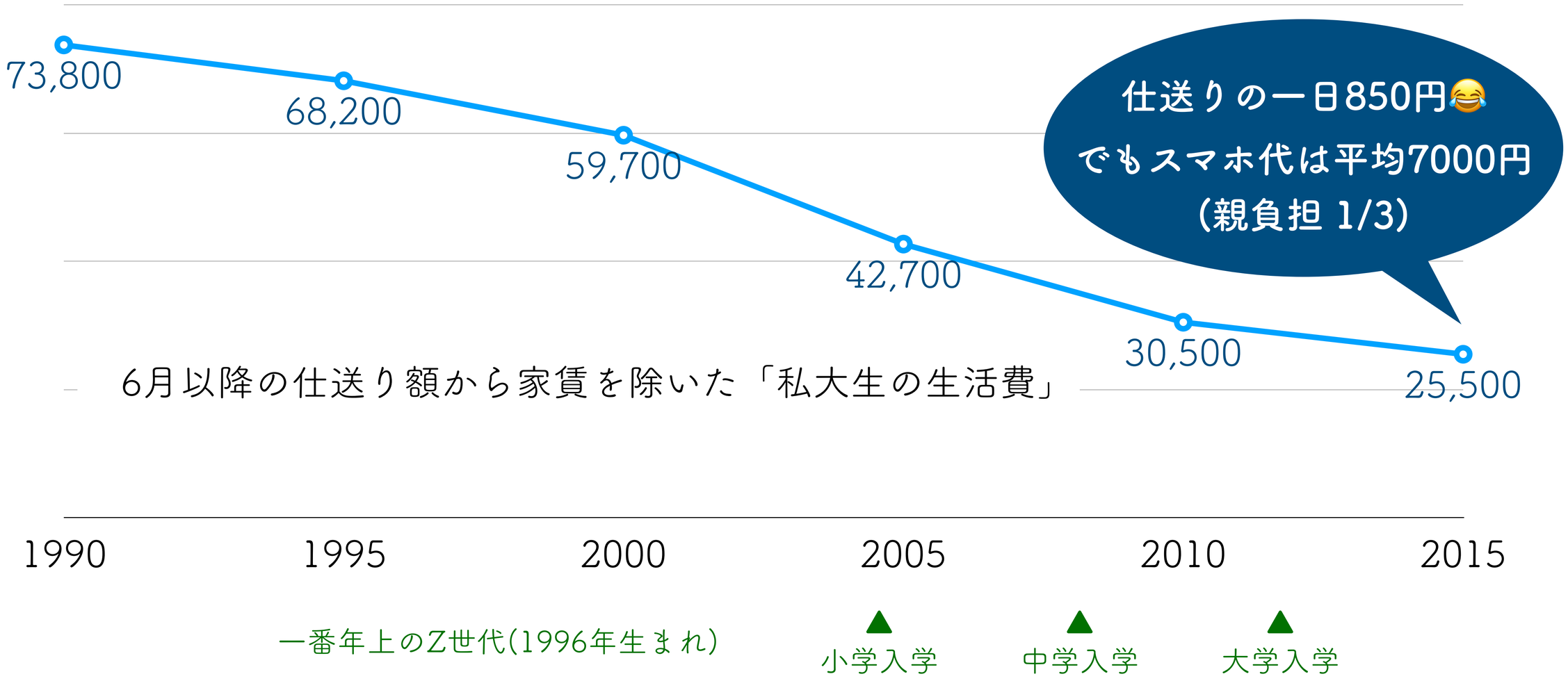
出典元：マイナビ

インサイトII

将来が不安なので、経済的には保守的

©2020 Toru Saito

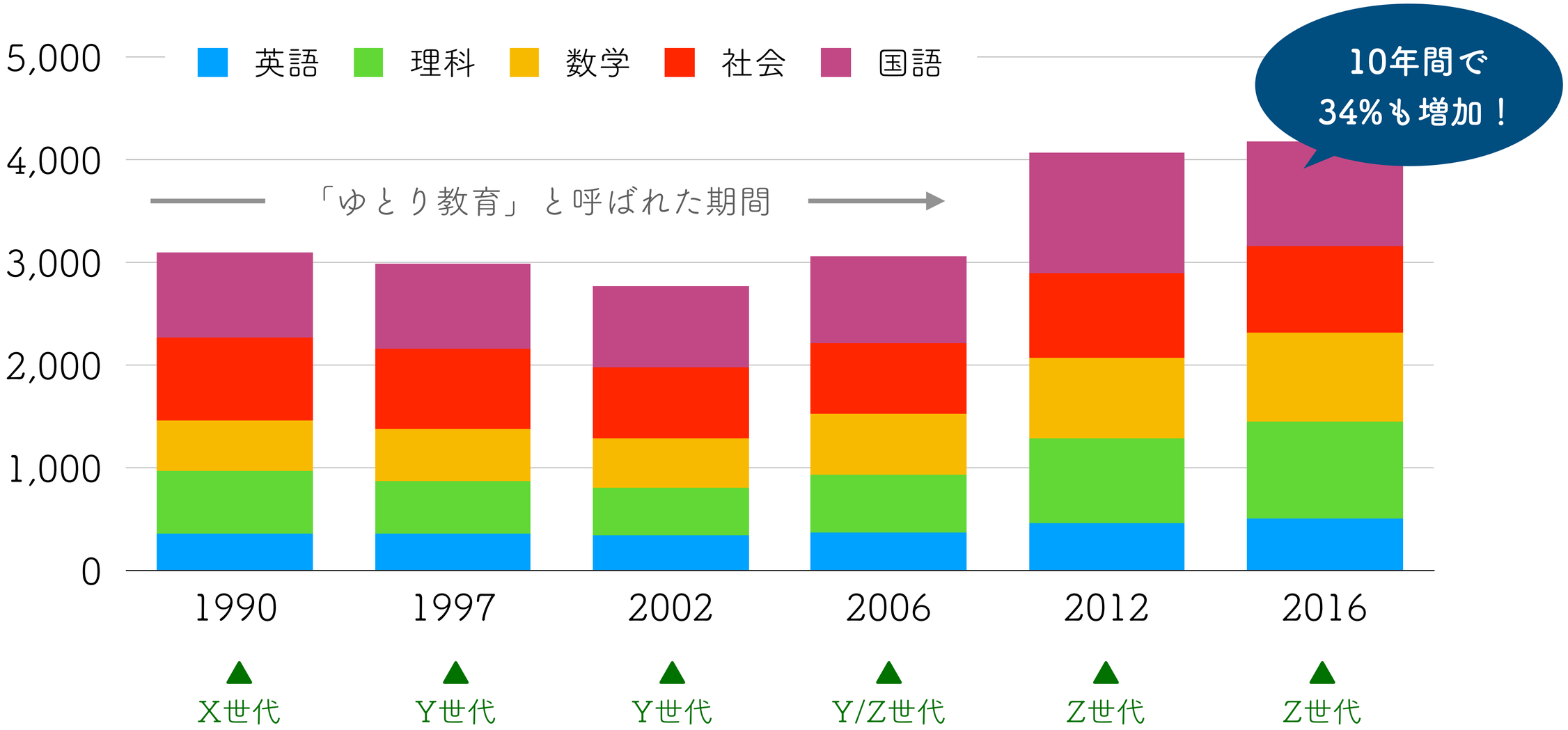
⑩ 私大生の生活費



出典元：東京私大教連

©2020 Toru Saito

⑪ 中学生の教科書ページ数



出典元：教科書協会

©2020 Toru Saito

さらに大学における「シラバス厳格化」が進み

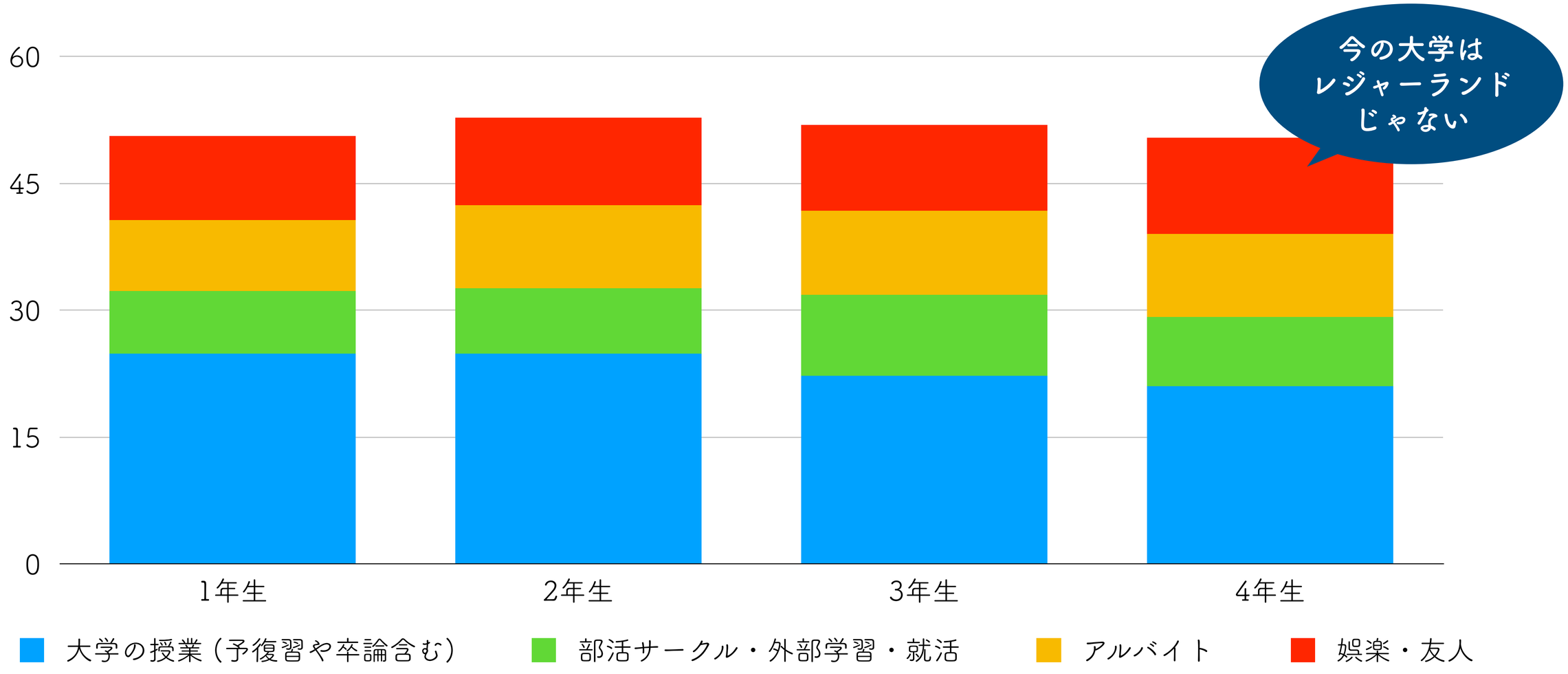
「大学講義を1/3以上欠席したら単位を出さないよう」

文部科学省から指導が入っています

その結果…

©2020 Toru Saito

⑫ 大学生の生活時間



出典元：国立教育政策研究所

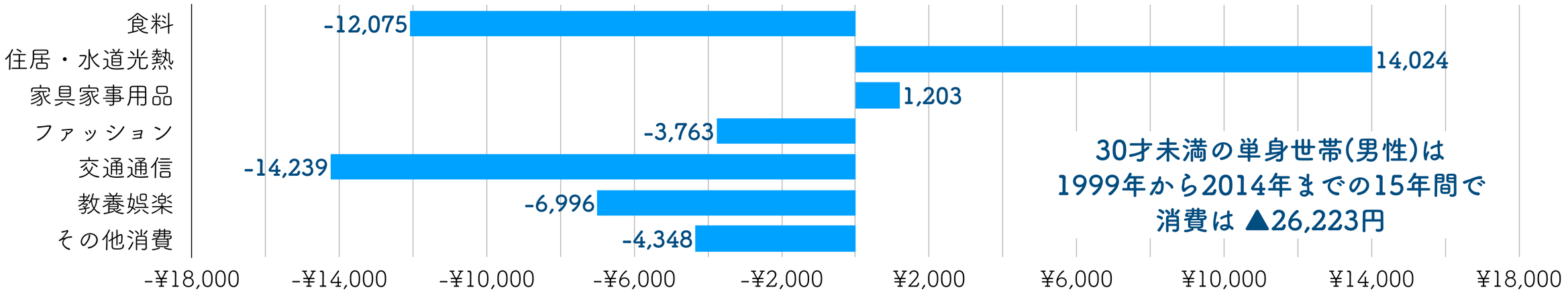
©2020 Toru Saito

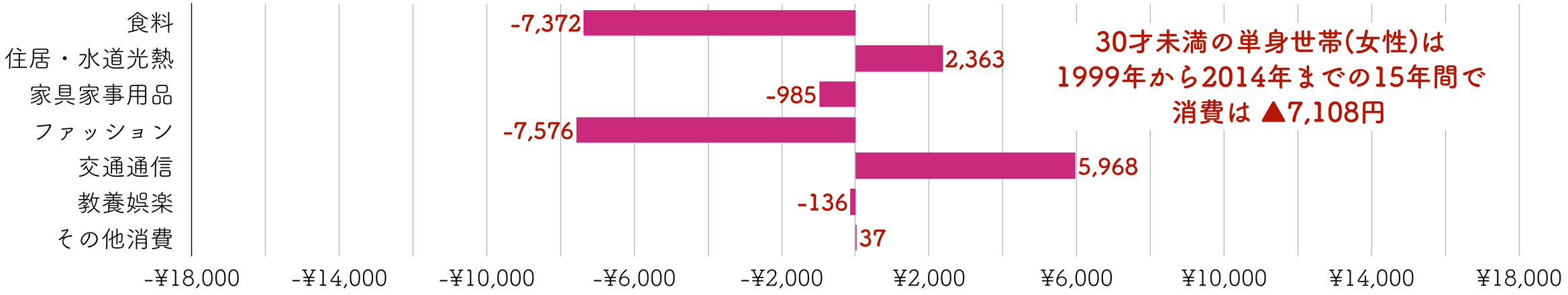
インサイトⅢ

ゆとりなんて嘘。時間がなくて、まじ忙しい

©2020 Toru Saito

⑬ 若者の消費推移。増えたもの、減ったもの

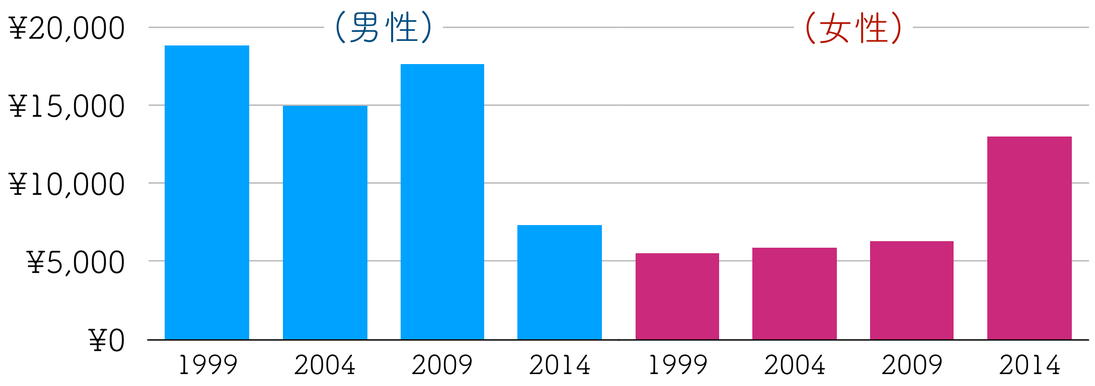




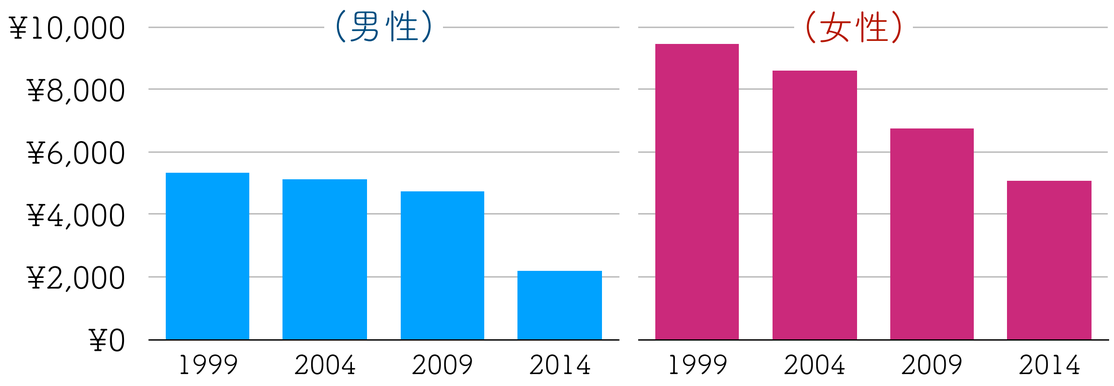
©2020 Toru Saito

出典元：消費者白書

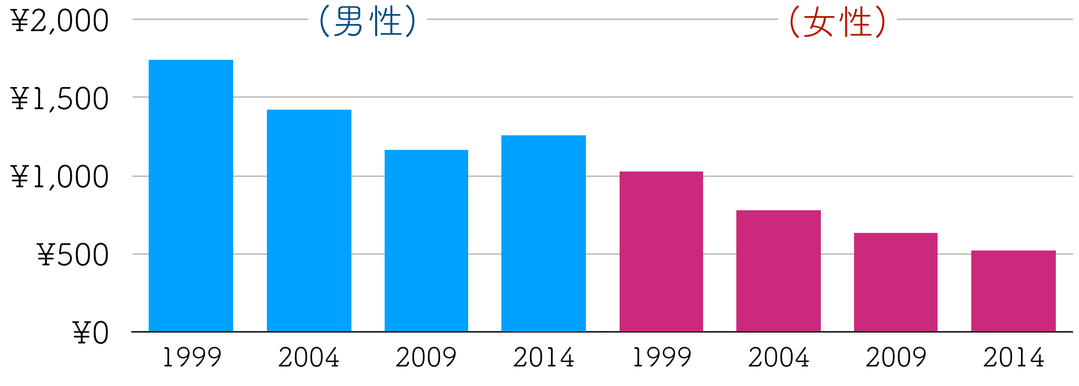
⑭ 若者の〇〇離れの実態



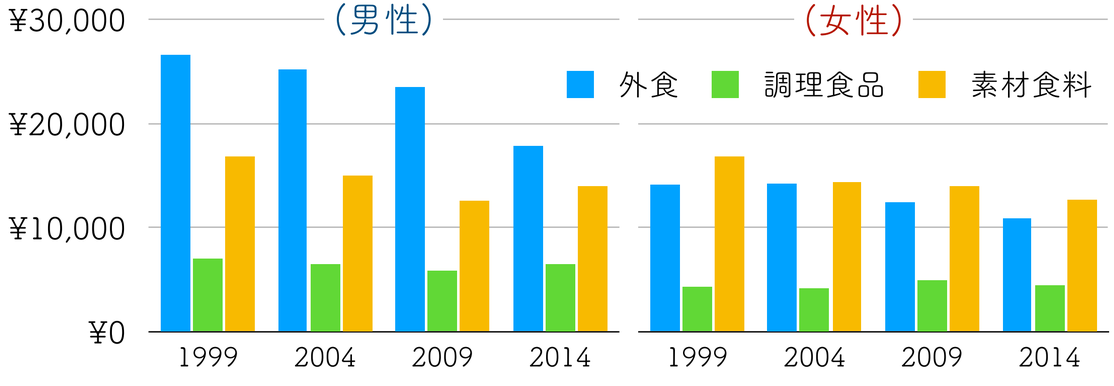
自動車関係 月平均支出額



ファッション 月平均支出額



酒類 月平均支出額

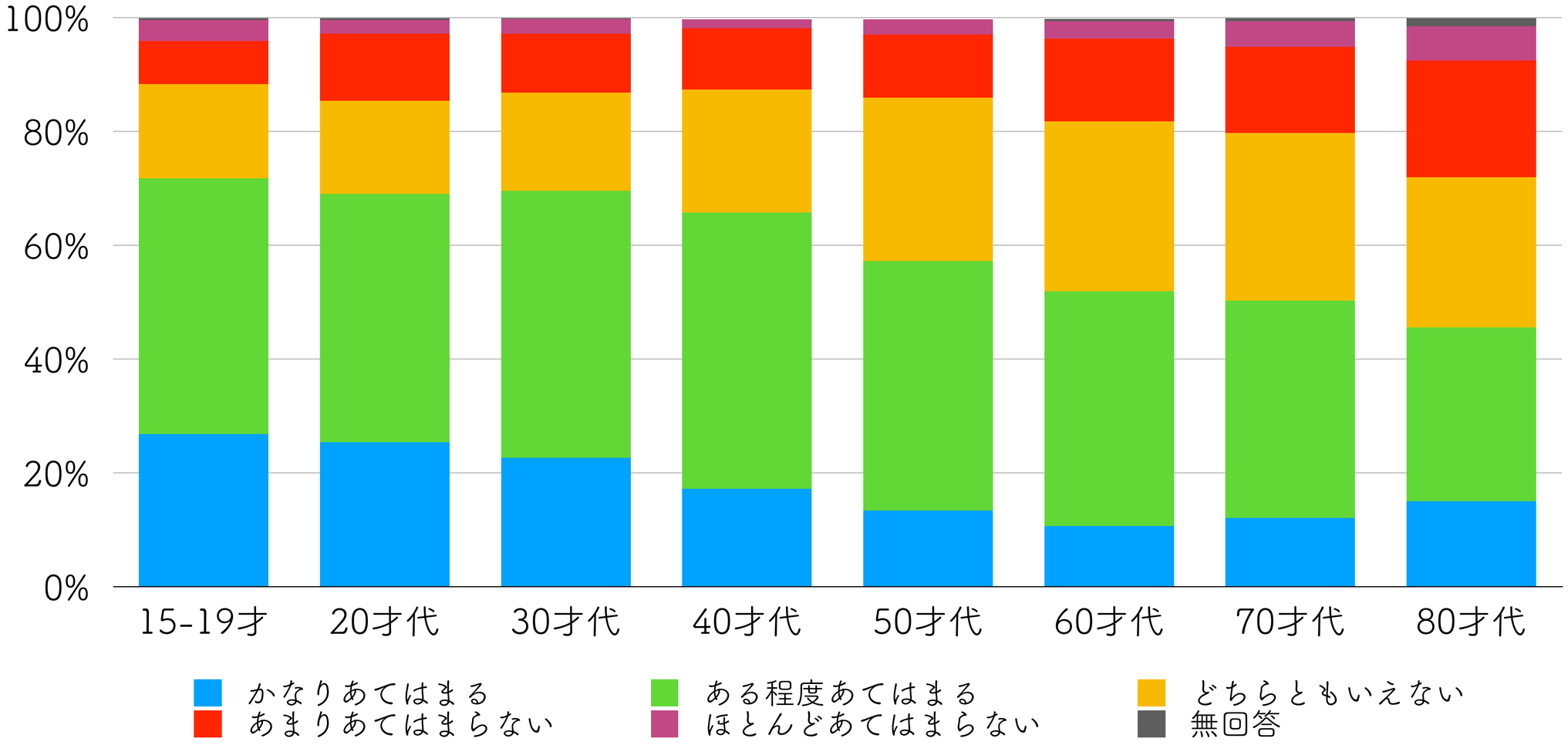


食料関係 月平均支出額

©2020 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑮ 買い物が好きな人の比率

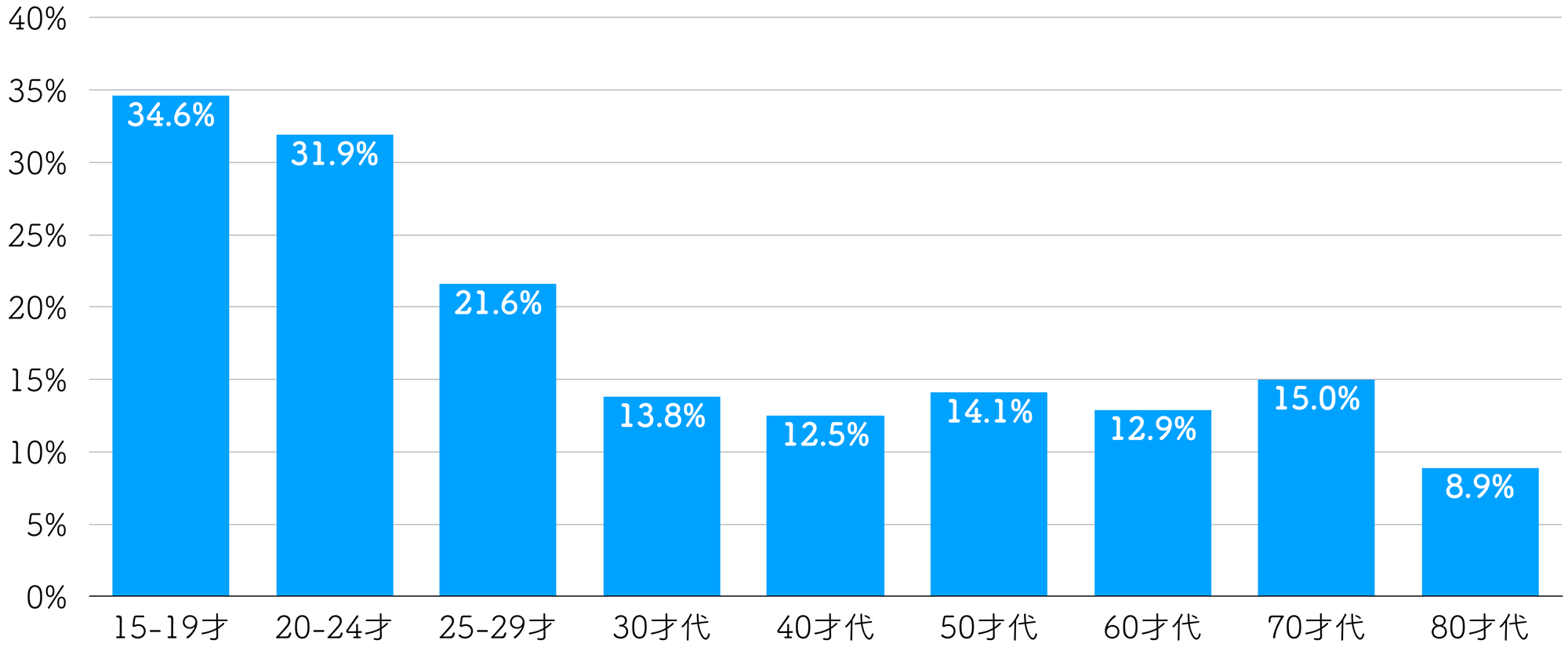


出典元：消費者白書

©2020 Toru Saito

⑯ コト消費志向

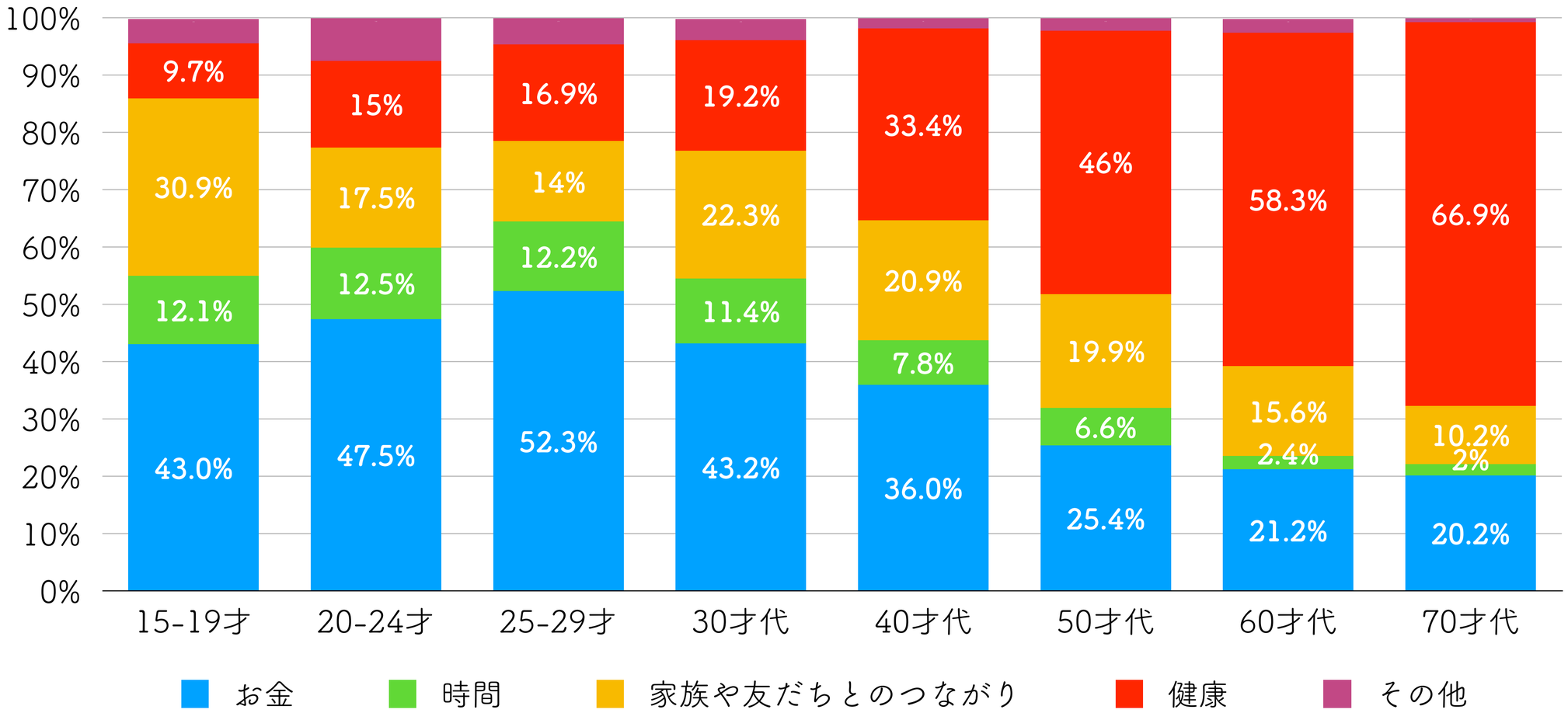
（スポーツ観戦・映画・コンサート鑑賞にお金をかけていると回答した人の割合）



©2020 Toru Saito

出典元：消費者白書

⑰ 豊かな暮らしに最も大切なもの



©2020 Toru Saito

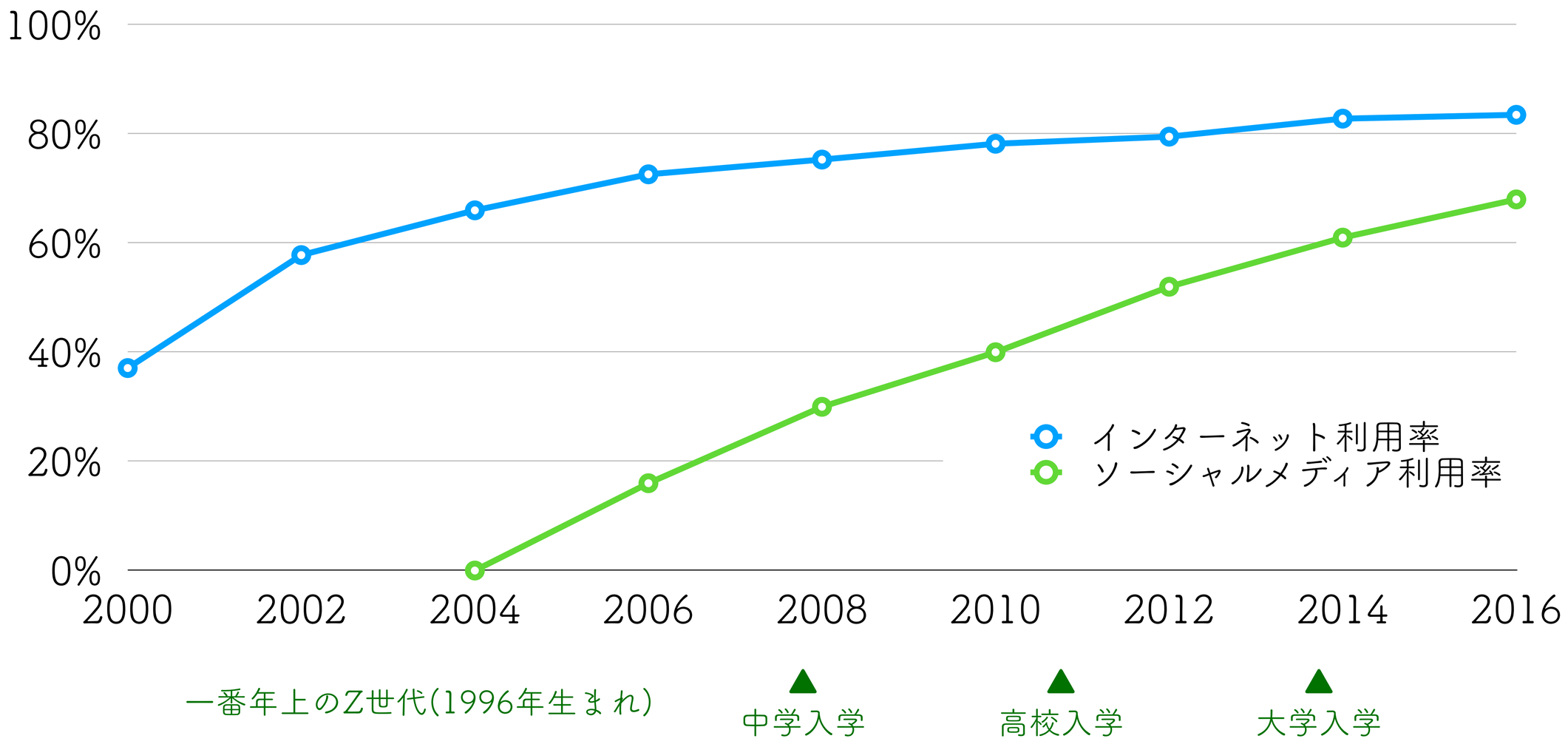
出典元：消費者白書

インサイトⅣ

お金ないけど、買い物好きだし、コト志向
でも、家族や友人とのつながりが一番大切

©2020 Toru Saito

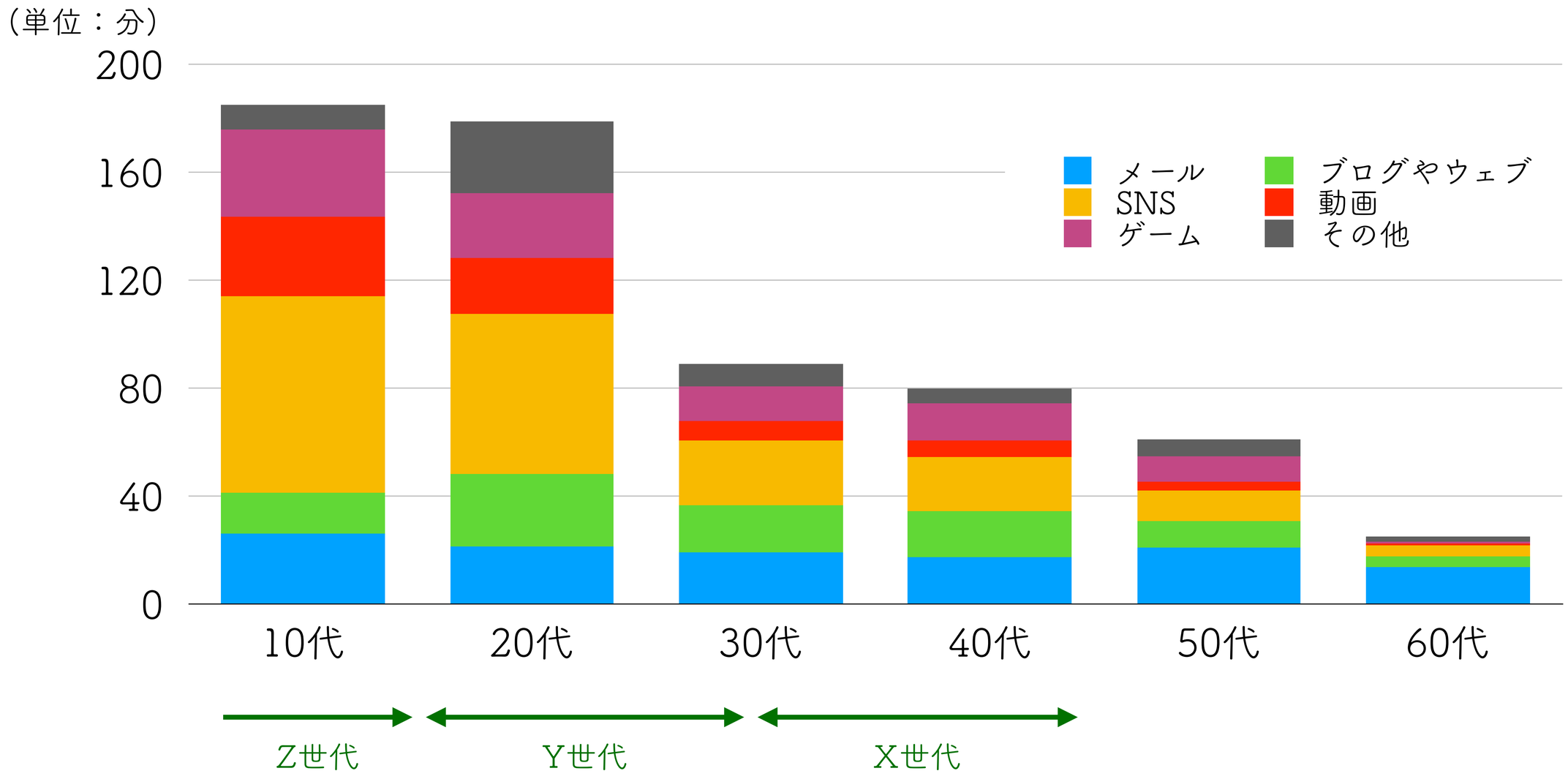
⑱ インターネット、SNSの普及率



出典元：情報通信白書、ICT総研

©2020 Toru Saito

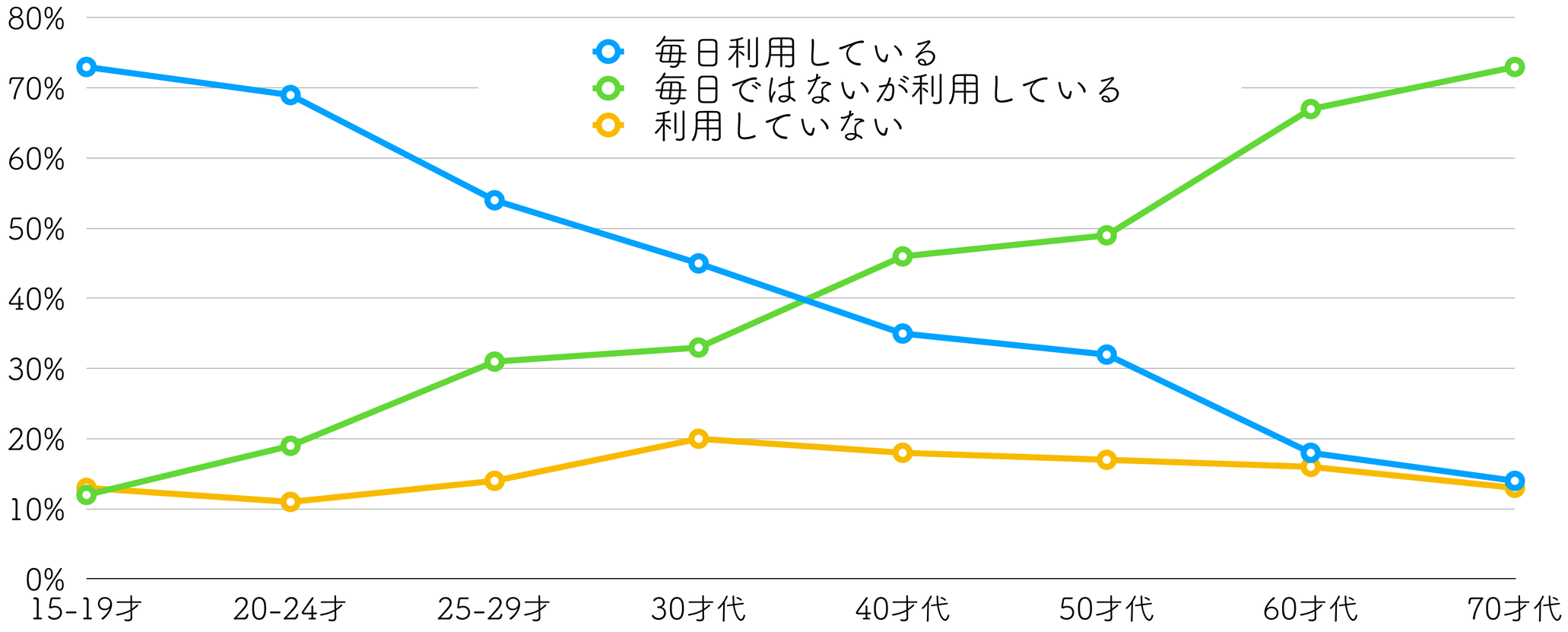
⑲ スマホによるネット利用時間



©2020 Toru Saito

出典元：情報通信白書 2016

⑳ 年齢別SNS利用頻度



©2020 Toru Saito

出典元：消費者白書

インサイトV

でも、スマホとSNSだけは手放せない

©2020 Toru Saito

「日本のZ世代が育った環境」 データ出典元一覧

① 世界的な民主化シフト：Our World in Data　https://ourworldindata.org/
② 世界の同性婚に対する意識：Gallup Gay and Lesbian Rights　https://news.gallup.com/poll/1651/gay-lesbian-rights.aspx
③ 日本のパワハラ相談件数：厚生省　https://roudou-mado.com/power-harassment/1146/
④ 日本の専業主婦世帯と共働き世帯：労働政策研究・研修機構　https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0212.html
⑤ 世界における日本のGDP比率：IMF　https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD
⑥ 日本の人口予測　https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2017/html/zenbun/s1_1_1.html
⑦ 日本の非正規雇用労働者：消費者庁（消費者白書2016）
⑧ 若者の将来への希望：消費者庁（消費者白書2016）
⑨ 新卒、企業選択のポイント：2019年卒マイナビ大学生就職意識調査　http://mcs.mynavi.jp/enq/ishiki/data/ishiki_2019.pdf
⑩ 私大生の生活費：東京私大教連　https://univ-journal.jp/20178/
⑪ 中学生の教科書ページ数：教科書協会　https://resemom.jp/article/2015/08/17/26361.html
⑫ 大学生の生活時間：国立教育政策研究所　http://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf06/gakusei_chousa_gaiyou.pdf
⑬ 若者の消費推移。増えたもの、減ったもの：消費者庁（消費者白書2016）
⑭ 若者の◯◯離れの実態：消費者庁（消費者白書2016）
⑮ 買い物が好きな人の比率：消費者庁（消費者白書2016）
⑯ コト消費志向：消費者庁（消費者白書2016）
⑰ 豊かな暮らしに最も大切なもの：消費者庁（消費者白書2016）
⑱ インターネット、SNSの普及率：ICT総研　http://ictr.co.jp/report/20181218.html
⑲ スマホによるネット利用時間：情報通信白書2016　http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd252120.html
⑳ 性年齢別SNS利用頻度：消費者庁（消費者白書2016）

「消費者白書 2016」 https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/white_paper/pdf/2017_whitepaper_0004.pdf

©2020 Toru Saito

III

350人の学生に聞いた「Z世代の新ルール」

2019年5月21日@学習院大学
講義「企業経営とソーシャルキャピタル」（出席者445名）にて

調査趣旨　：ソーシャルキャピタル講義にて、Z世代の価値観や行動を明らかにすること

調査手法　：講義受講学生に対してアンケート用紙を配布して、無記名で記入してもらう

調査対象　：学習院大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」受講者
配布枚数445名、うち有効回答枚数350枚

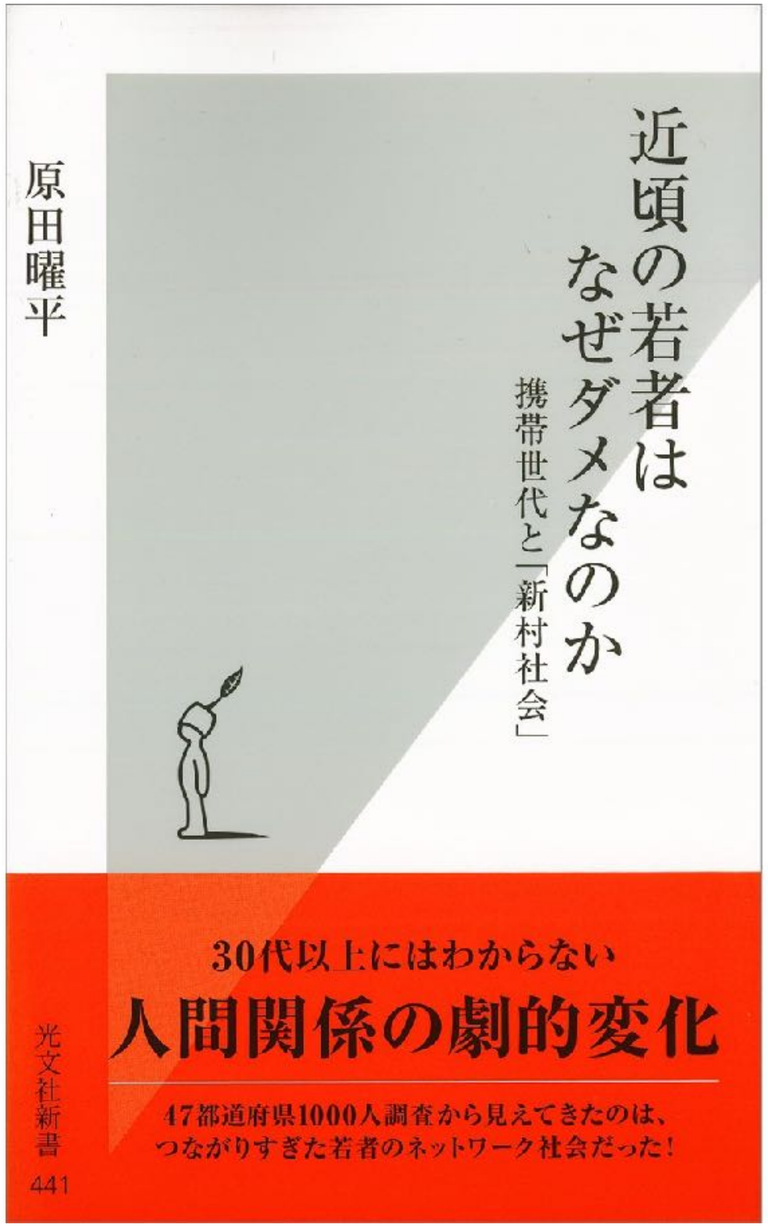
回答者属性：大学3、4年生（年令分布は20才～23才）

回答項目　：2016年～19年の同講義における学生回答をもとに「Z世代のルール40問」として集約。それに「新村社会のルール9問」*1 を加えて合計49問とした

選択項目　：「そう思う」「ややそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」

©2020 Toru Saito

*1 … 参考文献：原田曜平著「近頃の若者はなぜダメなのか ～ 携帯世代と新村社会」



©2020 Toru Saito

2010年当時

Y世代「新村社会」のしきたり

① **愛想笑い**を絶やしてはいけない
② 弱っている仲間を励まさなくてはいけない
③ **一体感を演出**しなくてはいけない
④ 会話を途切らせてはいけない
⑤ **共通話題**をつくりださないといけない
⑥ 正しいことより、**空気**に従わなくてはいけない
⑦ コンプレックスを隠さなければいけない
⑧ **だよね会話**をしなくてはいけない
⑨ 恋人と別れてはいけない

©2020 Toru Saito

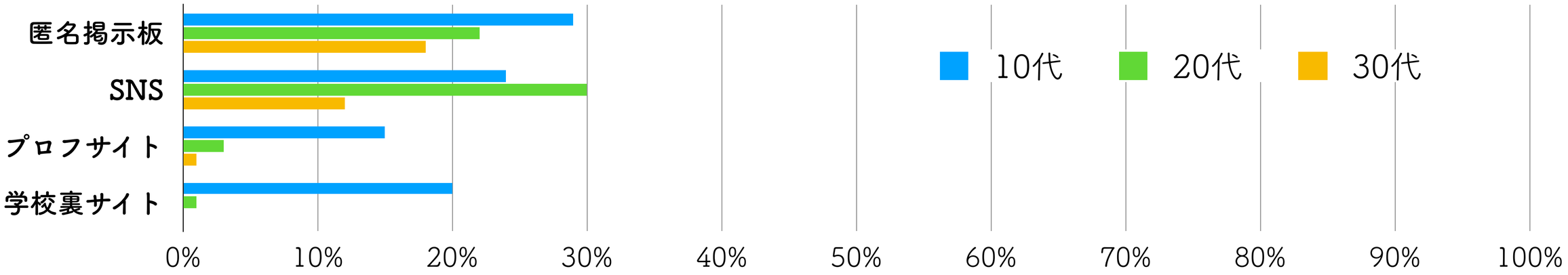
出典元 原田曜平著「近頃の若者はなぜダメなのか」

2010年当時

Y世代のつながり

Y世代のつながりを形成していたのは携帯メールだ。mixiや前略プロフなどもあったが普及は限定的だった。若者が電話帳に登録している平均人数は114名。ケータイ登場で中学、高校、大学と友人の断絶がなくなり、友人数が増加したことを示唆している。

- いつでもつながる。リアルの友人が基本
- 人つながりは、意図しないと途切れずにずっと続く
- つながりの基本は対人であり、グループ単位のつながりは弱い



©2020 Toru Saito

Z世代はどうだろう？

2019年調査

Z世代「群社会」のしきたり

① 他人から好かれ、**仲間**として歓迎されることは大切だ (96%)
② **多様性には寛容**であるべきだ (95%)
③ 無理強いやハラスメントはしない (93%)
④ **目上**に気を使う (89%)
⑤ 弱っている仲間がいれば励ましたい (89%)
⑥ あわせるのではなく、**あう人**といる (88%)
⑦ 異性との友情はなりたつ (82%)
⑧ 自分の行動が他人にどう思われているか気になる (83%)
⑨ **知っている人にだけ**、プライベートを知ってもらいたい (80%)

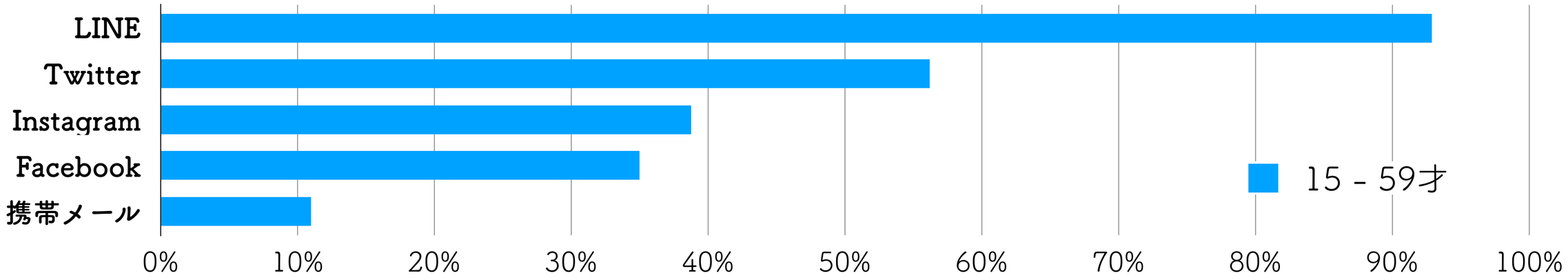
©2020 Toru Saito

2019年調査

Z世代のつながり

Z世代のつながりは「多様なSNS」からできている。メールは「対人」が基本だが、SNSは「グループ」が基本であり、つながりもはるかに多様だ。Z世代のLINEの平均友人数は187人(2018年マイナビ調査)と、Y世代よりさらに交友の輪が広がっている。

- いつでも誰とでもつながる。面識ない人もあり
- 多様なつながりが、グループ単位で形成されている
- スクリーンショットで、常に会話が公開される可能性がある



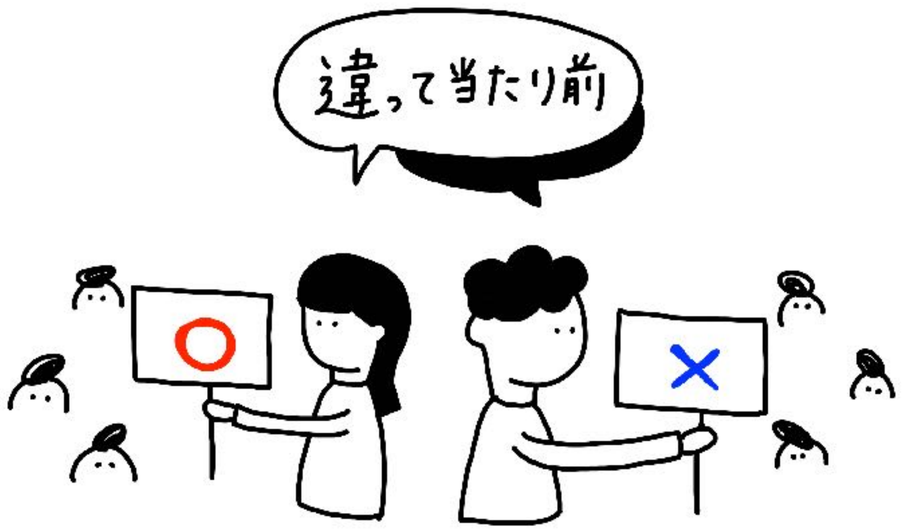
©2020 Toru Saito

Y世代は、選択できない「新村社会」の中で「言えない空気」を感じて育った世代

Y世代の若者はインターネットとケータイによって、リアルに接している友人たちとつながったが、それはマンツーマンを基本としており、リアルを補完する位置づけとなった。学校のクラス、部活やサークル、そして家族という「選択できないオンライン空間」の中でつながったために「今、自分がいるコミュニティで嫌われたくない」という感覚が強くなり「言えない空気」が醸成され「新村社会」を形成していったと推測される

Z世代は、選択できる「群社会」の中で「言わない空気」を感じて育った世代

Z世代のつながりは、より広く、より多様になった。多様なSNSのうえで、複数のアカウントを使いこなし、自分の多面性を受け入れてくれるオンライン空間の中で過ごしてきた。そこからお互いの価値観を尊重する「言わない空気」が醸成され、「多様性には寛容であるべきだ」「無理強いやハラスメントはしない」「人にあわせるより、あう人といる」といった価値観が生まれてきたと推測される



©2020 Toru Saito

（参考）Z世代の働き方の理想は「ワーク・ライフ・ジェンガ」

ミレニアル世代・Z世代を分析したサボンジャン氏とドッド氏は、仕事とプライベートの時間をより隣り合わせで捉える人が今増えていることにも触れた。これまでは、仕事とプライベートを程よいバランスを保ちながら分ける「**ワーク・ライフ・バランス**」の考え方が支持されていたが、仕事も生活の一部であるという「**ワーク・ライフ・インテグレーション**」が現在では支持されるようになっているという。

そのインテグレーションの側面をさらに強めた「ワーク・ライフ・ジェンガ」という考え方も最近では認知され始めているようだ。「**ワーク・ライフ・ジェンガ**」とは、**仕事とプライベートのピースが組み合わさって1つの人生が積み上がる**という考え方。

仕事のピースが欠けても人生は完成されない、という意味では「ワーク・ライフ・インテグレーション」よりも**人生における仕事の存在が重要である**ことを表した言葉であると筆者は感じた。（中略）

仕事に対して生きがいを感じる人、仕事をすることで自分が存在すると考える人ほど、この「ワーク・ライフ・ジェンガ」の考え方は当てはまるだろう。

出典：Worker's Resort ～ 従業員ニーズの理解が次世代のオフィスづくりのヒントに – WORKTECH LA・NYCレポート

©2020 Toru Saito

Ⅳ

私たちは「Z世代」と
どう向き合えばいいのだろう？

「Z世代の若者は…」

で、みなさんが思い出すものはなんでしょう？

©2020 Toru Saito

・言われたことしかしない
・反論しない、何を考えてるの？
・強く言うと、心が折れてしまう
・相談もなしに、突然やめる

「会社が思う方向」へ、Z世代の若者を導けない…

©2020 Toru Saito

最近実際にあった、学生からの相談です

私は**イラストが得意**です。趣味が講じて大学時代も個人でお仕事をしていましたので、**私の技術を活かせるA社**に内定いただいた時は本当にうれしくて、長く働きたいと思いました。社員は40名ほど、新卒同期は4名です。

内定後に、社長から直接「**まず、１年間は営業をしてほしい**」とのお話しをいただきました。**就活のプロセスでそのような話はなかった**のでかなり戸惑いましたが、この会社のサービスや事業内容を知るためにはいい機会だと**前向き**にとらえました。

続いて内定者研修として出されたテーマは「**自社の強みを考えて、知り合いの社会人5名に営業をし、そのレポートを書く**」というものでした。内定者の中には疑問を感じる子もいましたが、私は、その会社に入社したかったので積極的にチャレンジし、実際に何名かの知り合いにお会いして、話を聴いていただきました。

しかし、**研修途中で内定を辞退する子**があらわれました。すると翌日、私は社長に呼ばれ「**君はがんばってるから、みんなをリードしてほしい。内定者のLINEグループにも、君の営業活動を投稿するなりして、見本をみせてもらえないか**」と言われました。でも、**実は私も入社前から営業をさせるのはどうだろうと思ってる**し、母と二人暮らしで家計が厳しい私にとって、バイトをする時間を減らさざるをえなくなる状況が続くのはとても負担で、**金銭的にも精神的にもつらく**なってきました。

会社には言えませんが、同期や学校の先輩には相談してます。そんな会社やめたらとも言われますが、絵を仕事にできるチャンスはめったにないし、**四年後半からの就活も厳しい**です。先生、私はどうすればいいでしょう…

©2020 Toru Saito

・言われたことしかしない（Whyなしの指示だから）
・反論しない、何を考えてるの？（他に相談できるから）
・強く言うと、心が折れてしまう（身勝手な主張だから）
・相談もなしに、突然やめる（他に選択肢があるから）

思う方向へ、Z世代の若者を導けない…
（そういう時代になったのです）

©2020 Toru Saito

それに、一昔前と同じ方法で
求職者・内定者・新卒者を圧迫する会社は
とても危険です。

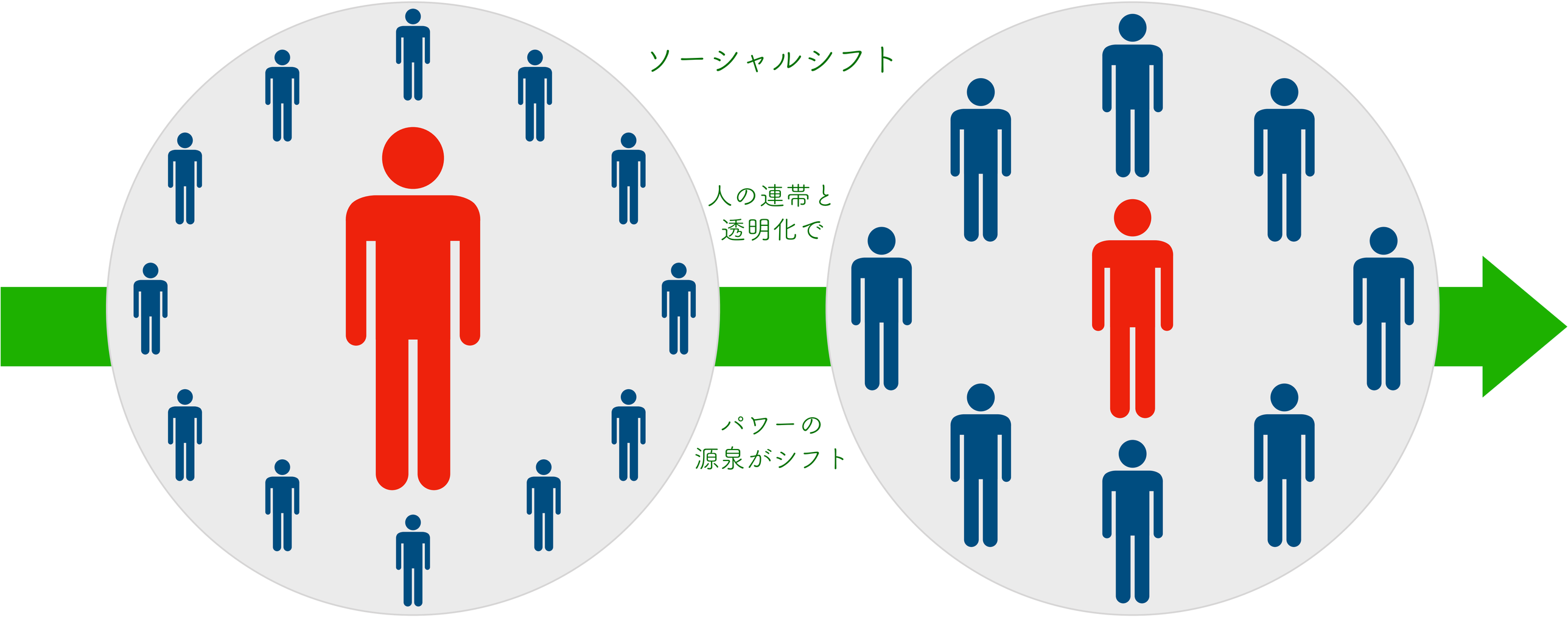
©2020 Toru Saito

ソーシャルシフト*1

- いい職場か悪い職場か、ググればすぐわかる
- 居心地が悪ければ、いつでも違う居場所を探せる
- 理不尽な統制行動は、ソーシャルメディアで晒される

*1 … 人々の緊密なつながりと透明化がもたらした、社会のパラダイムシフト

©2020 Toru Saito



↓ 1. ポジションパワー　（組織から付与された力 ～ 指揮命令、予算、人事、報酬決定、情報管理など）
→ 2. パーソナルパワー　（個人の知識や技術が生む力 ～ 専門知識、特殊スキル、実績、カリスマ性など）
↑ 3. リレーショナルパワー（人のつながりが生み出す力 ～ 共感される価値観、信頼される関係性など）

©2020 Toru Saito

ソーシャルシフト（人のつながりと透明化）により
「ポジションパワー」（コントロールする力）が低下し
「リレーショナルパワー」（共感と信頼が生む力）が増大した。

今後、人工知能の急速な進化と普及により
「パーソナルパワー」（個人の知識やスキルが生む力）の
変質や低下も予想されている。

©2020 Toru Saito

Z世代とは、ソーシャルシフトした世代

「コントロールできない、透明な時代の象徴」

©2020 Toru Saito

Z世代の価値観

- 「つながり」を大切にする（強く自己主張しない）
- 「多様性」を大切にする（価値観の押し付けを嫌う）
- 「意味」を大切にする（理不尽と感じると逃げる）

©2020 Toru Saito

そして「ソーシャルシフト」は
当然、他の世代にも
価値観の変化をもたらしています。

©2020 Toru Saito

「Z世代」は時代を象徴する「ソーシャルネイティブ」

今、私たちに求められているものは

「Z世代」を自分と異なる若者とみなすことではなく
「Z世代」を新しい時代の価値観に素直に生きる人たち

と捉えることではないだろうか？

©2020 Toru Saito

こちらの資料を参考に！

透明な時代のリーダーシップ

コントロールできない時代、リーダーは組織をどう導けばいい？

一部抜粋版

ver 2020.04.01

ビジネス・プレイクスルー大学 専任教授　斉藤 徹

©2020 Toru Saito

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 インテル他から30億円超の資金調達
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)**ループス・コミュニケーションズ**を創業
2009年 ブログ「**in the looop**」を執筆開始
2011年 書籍「**ソーシャルシフト**」（日経出版）を上梓
2016年 **学習院大学** 経済学部特別客員教授に就任
2016年 書籍「**再起動　リブート**」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「**join the dots**」を執筆開始
2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「**hintゼミ**」を開講
2020年 **ビジネス・ブレークスルー大学** 専任教授に就任

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

120時間の大学講義エッセンスを、21時間に凝縮した少人数・短期集中講座

1. 幸せ視点の経営学
2. ずっと続く幸せを探して
3. 人のつながりの科学
4. 共感を育む対話の技術
5. リーダーシップの技術
6. 組織は未来に向かう
7. インサイド・アウト

「hintゼミ」にご興味ある方は　Join the dots

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … saito1212@gmail.com