

すれ違い解消！Z世代との コミュニケーション術

▼ 地域みらいブレインリンク
地域創生コンサルティング部長

松下 東子（まつした ともこ）



1996年東京大学大学院修了後、野村総合研究所入社。以来、一貫して消費者の動向について研究し、国内外の企業のマーケティング戦略立案・策定、ブランド戦略策定、価値観・消費意識に関するコンサルテーションを行う。また、日本人の意識と行動を実証的に分析・提示する「NRI生活者1万人アンケート調査」(1997年～)を担当。執筆書籍(共著)に『日本の消費者はどう変わったか』(東洋経済新報社、2022年)、『Z世代コミュニケーション大全』(東洋経済新報社、2025年)などがある。2025年10月より、野村総合研究所から地域みらいブレインリンクへ出向、現職。

新人を迎えるのは うれしくも不安

4月は出会いの季節、新人職員を職場に迎えた方も多いのではないだろうか。そして、これからともに働く仲間としてあたたかく迎え入れたいけれど、ここ数年のことを考えるとどうも空回りしがち。最近の若い人たちの考えていることはわからない——、そんなふうに考えている方も少なくないのではないだろうか。

以前、Z世代と呼ばれる若手社員とのコミュニケーションについてアンケートを取ったことがありますが、管理者、指導者いずれも、約75%の人が何らかの形で悩みを抱えています。

悩みの内容は、「従来の指示の仕方では伝わらないことがある」がトップにきます。また、「メンタルが弱くて落ち込みやすいため、気を使ってしまっ

たれない」「うまくやる気を引き出せない」というのも大きな悩みの方でした。さらに、「すぐに辞めてしまう」、職場に來なくなってしまうことも深い悩みとして挙げられていました。たとえ辞めないまでも、やる気やチームワークを持って仕事に取り組めなければ、一緒に仕事をしていくうえで悪影響を及ぼします。

その他にも、具体的な違和感として次のような意見が上がっていました。

- 仕事のマニュアルを求めてくる。
- とにかくなんでもスマホで撮影しようとする。たとえば現場作業の進捗状況を聞くと、言葉で説明するのではなく「撮って送ります」と言ってきたりする。
- 飲みに行ったり人間関係を築いたり、仕事を教えてもらって自分が仕事をしやすい環境をつくっていくということをしなない。

たとえば、早く職場に馴染めるように丁寧に具体的に説明しようとする、「マニュアルないんですか」と返される、「報・連・相は大事だよ、きちんとメモを取って」と言えば「スマホで録ってるんで大丈夫です」と言われる、「歓迎会をしようか、職場のみんなと話してみてね」と言えば「それ、残業代出るんですか」と聞かれる——、そんなガツカリしてしまうような体験エピソードが上司・先輩の皆さんから寄せられていました。

「言わなくてもわかる」 は通じない

ですが、Z世代の皆さんに話を聞いてみると、別に悪意があつてそのような反応をしているわけではありません。彼らもまた、「上の世代の言動が理解できない、どうふるまってよいかかわからない」という葛藤を抱えているようです。

デジタルネイティブで、Webとい

う集合知を活用しながら物事を効率的に進めることに慣れているZ世代にとつて、マニュアルはあつて然るべきもの。いちいちメモを取らなくても、録音してあとで生成AIに要点をまとめさせれば効率的だし、「仕事上のコミュニケーションをよくするための飲み会なら仕事でしょ？」という感覚になります。

また、「みんな違って当たり前」という価値観の中で育ってきたZ世代は、違う考え方をする人に対して、「わかってほしい、共感してほしい」という強い思いを持って主張はしてくれません。職場でも、異論があつても口に出して抗弁してくれないのです。そして、突然連絡が取れなくなったり、職場に來なくなったりします。でもZ世代にしてみれば、ずっと違和感が溜まり続けており、ある日それがあふれて「もう無理だ」と思った時点で、お互いのや

図 思いを声に出して伝えあうことの重要性

こんなことを思っているのかも...

- きちんと明文化されたマニュアルがあれば、いちいち忙しい先輩の手をわずらわせずに済むのに。
- 全体像がわからないうち、自分が理解できる箇所、理解できない箇所も特定できない。
- 何度も前の人がつまづいたようなポイントに、なぜ自分がさらにつまづかなければならないのか。解決策があるなら共有してくれた方が効率的。
- つまづきポイントとその解法も含めて、構造化されたマニュアルがあればいいのに。何だったら私、そういうの得意だから、作りますよ！

こんなことを思っているのかも...

- まずは自分でやってみないと、手順書を読んでもなぜそうなっているのかピンとこないと思うんだよなあ。
- メモも取ってない。「録音してます」って言うんだけど、そうじゃない。自分でポイントをまとめることで疑問も持つし、頭にも入る。より理解が深まるんだ。
- 自分で実際につまづいてみて、自分なりの解を考えることで、能力の幅を広げてほしい。
- マニュアルに書いてあることだけに終始してしまうと、その先が広がらない。優秀なんだから、そこに留まらず自分なりの工夫をどんどん見つけてほしい！

きちんと声に出してコミュニケーションすればすれ違わないのに！

り方・考え方を尊重するために離れた——ということだったたりもするのです。お互い悪意はないのにすれ違うコミュニケーションは、世界で最もハイコンテクストだと言われる日本社会に よるものかもしれません。ハイコンテ

クストというのは、常識や価値観、背景理解などが共通認識となっていて、言葉で説明しなくてもわかり合えることを指します。つまり、「言わなくてもわかるよね、普通こうだよね」でわかり合える社会ということです。

しかし、最近はその上の世代の考え「普通こうだよ！」ということと、若い世代の考える「普通こうでしょ？」の「普通」の部分が大きく違ってきています。「同じ日本人同士、言わなくてもわかるよね、こう言えば伝わるよね」で済ませることができないのが、現在の日本です。思いや意図をきちんと相手に伝える言葉にしてコミュニケーションをとる必要がある、多様性の時代が来たということ。 **「ありがとうより「助かった」でやる気が出る**

実際に私自身がZ世代と話して気づいたことですが、Z世代は一見冷めているように見えて、実は熱い思いを持っているようです。たとえば、インタビューの中で「この人のためなら頑張りたいと思える上司」「なんでも相談に乗ってくれる先輩」が欲しい、という意見がありました。そして、そのような上司・先輩が「助かった」と言ってくれるなら、いくらでも

頑張れると言います。Z世代はまだ就労経験が浅く、自分は役に立っているのか、価値が出せているのかについて自信がありません。そんな場面での「助かった」の一言は、自分が役に立っているというポジティブなフィードバックになり、安心感や自己肯定感を与えてくれます。一見消極的に見える態度の背後には、「がっかりさせたくない、期待を裏切りたくない」という思いがあるのです。

指示を出すときや、意見を聞くときも同様です。「まず自分のやり方でやってみて」「なんでもいいから意見を言ってみて」、相手の期待に応えようとする思いの強いZ世代には禁手です。「あなたのこのスキルに期待している」「あなたのこの経験に基づく視点から意見を言ってみてほしい」など、何を期待しているのかを明確に伝えることで、Z世代は一生懸命応えようとしてくれるでしょう。そして、いったん目標を見定めたときのこの世代の生産性の高さは、目を見張るものがあるのです。

相手の靴を履いて

In Someone's Shoesという英語の表現があります。「相手の立場に立つて」という意味ですが、この表現は、「靴」を相手の人生や経験として、それを履くことで、その人の視点や感じ方を共有してものごとを見るということを表しています。

私はよく、世代間コミュニケーションをグローバルコミュニケーションにたとえます。グローバルでビジネスをするとき、私たちは「相手が異なる言語、マナー、習慣、文化、常識、価値観を持つ」ということを前提に置きます。ビジネスをうまくいかせるためには、相手の言語や習慣を学び、タブーとなるマナーや異なる解釈をされる行動がないか、相手の価値観から見るとどんなアプローチをすればよく刺さるか、などをしっかりと考えます。

世代間コミュニケーションも同じです。育ってきた時代・環境が違うのだから、同じものを見ても同じように感じられないのは当たり前。それは、同じ時代に育ってきた同世代どうしでもそうかもしれません。「相手は自分と違う考え方をしているかも」という前提に立ち、自分の考えをきちんと言語化して伝え、相手の話をしっかりと聞く、「声に出したコミュニケーション」が重要です。そして、「言ってもわからない」と世代で切り捨てず、意思疎通を諦めないことです。

こうしたことが、Z世代だけでなくすべての多様な働く人とストレスなくコミュニケーションし、意欲を持ってともに何かを創り出し、成し遂げる経験を楽しむために求められることだと私は考えています。