

何の意味が
あるんですか？
うちの会社って遅れてますよね
それってパワハラですよね？

Z世代を甘やかすな

黒坂岳央

これ、僕の仕事じゃないですよ？

別に、遅刻しても
よくないですか？

はじめに

Z世代部下はなぜ「お客様気分」なのか

「この仕事、何の意味があるんですか？」

「うちの会社って遅れてますよね」

「それってパワハラですよね？」

「これ、僕の仕事じゃないですよね？」

「別に、遅刻してもよくないですか？」

世はコンプラ時代。

日本中の会社で、Z世代の社員から放たれるこれらの^{ぎょうてん}仰天発言は、今の時代は「正論」と呼ばれてしまうらしい。

書店を覗けば、Z世代に関する書籍が山のように積まれている。内容はこうだ。

「Z世代を理解しよう」

「古い価値観をアップデートせよ」

「若者に嫌われない上司になるには」

ふんふんなるほど。

つまり我々管理職は、

- ・古い価値観を捨て

- ・Z世代部下の価値観を理解して

- ・嫌われないようにふるまえばよいのか

……ちよつと待ってくれ。何かおかしくない？ それって、上司が部下に気を遣う会社、ってことじゃないか。

本書はそんな疑問を持ったビジネスマンに向けて書いたものである。

特に、現在40代前後の「就職氷河期世代」、そして30代の「ゆとり世代」に向けて書いている（もちろんZ世代のみなさんにも読んでもらいたい。耳が痛いかもしれないけれど）。

会社は学校ではない。シビアに利益を追求し、価値を生み出す場である。

たとえばプロスポーツの試合中に「監督は僕の気持ちをわかってくれない！」と嘆く選手に対し、監督が「わかってあげられなくてごめんね」と謝るようでは、チームは正常に機能するだろうか。答えは誰が考えても「NO」だ。

権利だけを主張し、仕事で結果を出さない人材は、人手不足の解消どころか、組織のお荷物でしかない。

■他人の労力を顧みないZ世代

私が本書を執筆しようと決意したのは、Z世代の異常なお客様マインドへ強い危機感を持ったからである。

私は会社経営の傍ら、YouTubeで英語の学習法を発信しているのだが、若いZ世代の視聴者から次のようなDMが相次いで来る。

「個別に先生になってほしいです。でもお金はないので無料をお願いします」と。

自分の成長のため、**他者のリソースをタダで奪うことを何とも思っていない**。さらに驚愕したのは、「動画を参考に勉強してみますが、もし結果が出なかったら責任取ってくださいね」と言い放つ者までいたことだ。結果が出なくて責

任を求められるなら、結果が出たらどうするつもりなのだろうと言いたくなる。

自分のお金も時間も、リスクとして差し出す気はない。だが、成長という果実だけは確実によこせ。そして失敗した時の責任は相手が負えという、自己都合100%の要求は現実世界にも侵食している。

■やってもいつても当たり前のZ世代

私は子供の学校や園の行事にもよく参加しているが、Z世代の若い親たちのふるまいには絶句することが多々ある。

愛校・愛園活動としての休日の草むしりや、運動会前の面倒なテント張り、後片付けといった「義務(労力の提供)」には、理由をつけて絶対に顔を出さない。しかし、運動会本番という「権利(美味しいイベント)」にはちゃっかり一番乗りで参加し、特等席でスマホを構えているのだ。

彼らにとって、自分たちは楽しいイベントというサービスを享受する**消費者**

で、学校や園の先生、そして汗をかいて準備をする他の保護者は、サービスを提供する業者に過ぎない。

彼らに当事者意識は皆無である。自分の子供の成績が悪ければ「先生の教え方が悪い」「うちの子の個性にあわせた授業をしろ」と他責し、授業参観で子供がうまく発表できなければ「うちの子に恥をかかせた」と本気で激怒する。

この極端な他責思考と「**自分は常に消費者（サービスを受ける側の人間）である**」という強烈な勘違い。

この勘違いがそのままビジネスの場に持ち込まれている。

それこそがまさに、今、日本中の現場で管理職を疲弊させている「**お客様型社員**」の正体そのものだ。

■成長できないのは誰のせい？

このようなZ世代への違和感をインターネット上でコラムとして発表したところ、驚くほどの反響があった。いかに、世にZ世代への鬱憤^{うっぶん}が滞留している

のかがわかるというものである。

本書のタイトルである『Z世代を甘やかすな』からして、「また世代間ギャップの話か」と辟易^{へきえき}した読者もいたかもしれない。確かに、若手社員の育成において世代間ギャップは常に語られてきた。「新人類」「宇宙人」「ゆとり世代」と、その時々^{とき}の若者が、上の世代から異質な存在として扱われてきた歴史は長い。

だが、今、起きている現象は、過去のそれとは明らかに質が異なっている。

これまでの若者が単なる「未熟な労働者」であったとするならば、今のZ世代は、職場の社員でありながら「お客様気分」というまったく未知の姿勢を取っている。

そして会社においても、自身を「絶対的な主人公」と考え、会社や上司はそのドラマを彩^{いろど}るための脇役か、あるいは障害物くらいにしか考えていない。

面白いデータを紹介しよう。パースル総合研究所『働く10,000人の就

業・成長定点調査』においては、「仕事選びでやりがいより研修・教育の充実」を重視する傾向が増加傾向にあることが表れている。

さらに、株式会社エレメントと弁護士保険STATIONの調査では、若手社員の54・8%が**職場の負荷が低く、リスクを感じているとして転職を検討**しており、指導に不満を持つ若手は、上司に「納得感あるフィードバック」を求めている。

一方で、パースル総合研究所の調査では、若手社員の多くが「**責任ある仕事を任されたくない**」と回答しており、その理由の上位に「責任を負うことで自分が責められたり、不利益を被るのが嫌だから」という防衛的な心理が挙げられているのだ。

つまり彼らは、**成長の責任は「会社（環境）」に求める一方で、失敗の責任を極端に拒絶しているのだ。**

■伸びるZ世代、落ちるZ世代

私はZ世代を十把一絡げに「悪」だと決めつけたわけではない。レッテルを貼り、現実を直視しないのは危険な態度だ。

私が経営する複数の会社でもZ世代を雇用しているし、取引先にもZ世代は増えてきた。昨年、仕事を担当してくれたZ世代の男性は、「私がこの年齢の頃は何も考えていなかった」と恥じ入るほど、ベテラン顔負けの仕事ぶりを見せてくれた。また、息子の学校の担任であるZ世代の教師は、情熱と冷静さを兼ね備えた素晴らしい人物だ。彼らのようなZ世代は、間違いなくこれからの日本経済を牽引する主役になっていくだろう。

問題なのは、**Z世代が極端に「二極化」**している点だ。

圧倒的に優秀な層がいる一方で、「与えられた仕事以外は、自分の業務範囲ではありません」と平然とチームの義務を拒絶し、そのくせ「自分の成長につながる面白い仕事を任せてくれない」「配慮が足りない」などと環境への権利

だけは声高に主張するモンスターのような層も存在する。

本書が問題視するのは、この後者のZ世代である。優秀層とそうでない層の差が激しく、後者が抱える歪んだ職業観が、日本の現場を疲弊させている。この事実もはや看過できないレベルに達しているのだ。

■本書の構成と「戦い方」

本書では、私がビジネスの現場で実際に見聞きした、あるいは私のもとに寄せられた「Z世代に困らされた」リアルな事例を数多く収録した。机上のデータや論文だけでは見えてこない、生々しい実態である。

第1章では、職場で起きている「お客様型」Z世代社員の実態を、具体的なセリフとともに紹介する。「あるある」と苦笑いしながら読んでほしい。

第2章では、なぜ彼らがそのような思考に至ったのかを、その背景にある「就活」「教育」「SNS」などの要因から分析する。敵を知らなければ、対策は打てない。

第3章では、他世代（氷河期・ゆとり）との比較を通じ、組織内での断絶の正体を明らかにする。

そして第4章で、具体的な「指導・対処法」を提示する。彼らの言葉尻に怯えず、どう切り返し、どう行動変容を促すか。緊急で対処法を知りたい人はこの章から読んでほしいだろう。

最後に第5章で、Z世代の次の世代が出現する未来について予言する。

本書を読み終えた時、あなたはZ世代に対する漠然とした「あいつらはなんなんだ！」という恐怖から解放されているはずだ。彼らは宇宙人ではない。単に価値観が異なるだけの、同じ人間である。価値観が違うならば、こちらの価値観に従わせるか、あるいは「彼らの得になる」と理解させ、こちらの意図通りに動いてもらえばいい。

これは詐欺でも操作でもない。会社組織における「利害の調整」であり、マネジメントそのものだ。経営者が利益追求のために社員を動かすのと同様、社

第1章

職場をかき回すお客様型Z世代社員

Z世代を甘やかすな 目次

員もまた会社というレバレッジを活用して稼げばいい。互いにメリットがあるなら、そこに被害者は存在しない。

感情的な付度そんたくは一切必要ない。あるのは、ロジカルな分析と、現実的な対処法のみである。

「Z世代を甘やかすな」。これが、本書の唯一にして最大のメッセージである。それでは、不可解で面倒で、しかしこれからの社会を担わざるを得ない「Z世代」という現象の正体を、共に解き明かし、攻略していこう。

はじめに Z世代部下はなぜ「お客様気分」なのか 3

1 Z世代を代表する4つのセリフ 20

CASE ① 「それってパワハラですよね？」 29

CASE ② 「それって、僕の仕事じゃないですよね？」 31

CASE ③ 「別に、遅刻してもよくないですか？」 33

CASE ④ 「この仕事、何の意味があるんですか？」 34

2 「弱者性」を武器化する人々 52

3 Z世代はなぜ繊細なのか 63

コラム 退職代行と静かな退職 71

第2章

Z世代ってなんて面倒くさいんだ！

- 1 「Z世代への歩み寄り」こそ最大の悪手……………78
- 2 「未来は怖い」「今の自分が最高」という現状維持志向……………105
- 3 モンスターを採用してしまう人事システムの崩壊……………120

コラム アメリカ・中国のZ世代たち……………135

第3章

Z世代と氷河期世代・ゆとり世代の断絶
～世代間の比較から見える新たな知見～

- 1 氷河期世代管理職の叫び……………140
- 2 「元宇宙人」ゆとり世代から見たZ世代の異質さ……………160

コラム Z世代と他世代の断絶の正体……………173

第4章

Z世代を「お客様」から引き戻すマネジメント術

- 1 Z世代のマネジメントの土台となるルールづくり……………178
- 2 ケース別・Z世代を強制再起動させるマネジメント法……………193
- CASE 1** 遅刻・勤怠不良を繰り返す時……………194
- CASE 2** 口答え・自分の意見を押しつけてくる時……………200
- CASE 3** ホウレンソウをしない時……………205
- CASE 4** 「モチベーションが上がリません」と拗ねる時……………210
- CASE 5** 失敗を「教え方が悪い」と他責にする時……………215
- CASE 6** 退職カードをチラつかせてくる時……………220
- 3 指導後のフォローアップでとめをさす……………226

コラム Z世代の嘘を暴く……………233

世代間の違いは不幸ではない

- 1 突き抜け型人材になる分かれ道 Z世代の極端な二極化…………… 238
- 2 ノンデリカシーZ世代の有効活用…………… 243
- 3 α世代の出現とパチンコ化する脳…………… 247

おわりに すべてをわかり合おうとしない…………… 256

参考文献・引用文献…………… 262

職場をかき回す お客様型Z世代社員

1 Z世代を代表する4つのセリフ

■世界中で問題児となるZ世代

そもそも、Z世代とは何か？

Z世代とは、もともとはアメリカで提唱された世代分類（X世代、ミレニアル世代に次ぐ世代）を起点とする概念で、英語では「ジェネレーションZ（Generation Z）」と呼ばれる。かつての「新人類」や「就職氷河期世代」「ゆとり世代」といった日本社会の内部だけで通用するローカルな造語ではなく、

世界共通のグローバルな概念である。

ここで非常に興味深い事実がある。日本とアメリカには文化や国民性、さらには労働市場の流動性に至るまで、大きな隔たりがあるにもかかわらず、この「Z世代」に対する現場の悩みは国境を越えて見事に一致しているという点だ。

アメリカのマネージャーたちもまた、

「時間を守らない」

「電話に出ない」

「少し注意しただけで権利を主張して辞める」

などとZ世代に憤慨^{ふんがい}し、頭を抱えているのである。英語圏のSNSではZ世代に手を焼く上司の苦悩が動画で投稿されているほか、『Forbes』『Harvard Business Review』『Wall Street Journal』など名だたる経済誌やビジネスメディアでも「Z世代社員の扱い方」がたびたび特集され、大きな議論を呼んでいる。グローバル規模で上の世代と対立を引き起こしているという点で、Z世代は歴史上かつてない特異な世代と言える。

Z世代の価値観を構成する大きな要因のひとつは、1990年代中盤以降の**携帯電話・スマホ革命**だ。Z世代は生まれた時からインターネットのある生活を送り、思春期にはSNSの洗礼を受ける。ステイブ・ジョブズは国境を越

えて「デジタルネイティブ」を生み出したのだ。

加えて、**世界的な経済危機**による不況が、極端な現実主義的価値観、またリスクを避ける安定志向を生み出した。

Z世代が他世代と大きな隔絶を有する一方で、Z世代同士が国境を越えて不思議なほど似通っているのは、このような世界的潮流の影響である。

■ガチャ的価値観のZ世代

スマホ革命の影響はすさまじい。

スマホ時代の価値観を代表するのは**ガチャ**である。

「配属ガチャ、はずれたわ」

「上司ガチャ、マジで最悪！」

ここ数年、職場の休憩室やSNSで、こうした「ガチャ」という言葉を耳にする機会が激増した。

ガチャとは、街中に存在するアナログなおもちゃのことではない。スマホの

ソーシャルゲーム（ソシャゲ）における、極めて射幸心しゃこうしんをあおる電子くじのことである。

画面をタップするだけで、派手な演出とともに仮想アイテムが排出される。

アイテムには「ノーマル」「レア」「スーパーレア」といったランク付けがあり、よりレア度の高いアイテムを出すために、課金を行う場合もある。

ガチャは、まったくの**受け身かつ運任せ**である。「どのキャラが出るか」は確率と運営側の責任であり、課金して回す側には何の責任も努力もない。お目当てのキャラが出なければ、「運が悪かった」「はずれだ」「運営の確率操作だ」とブー文句を言うだけだ。

それがゲームだけならよいのだが、今や「上司ガチャはずれ」「配属ガチャはずれ」と、「ガチャ」の論理をビジネスの現場にまで持ち込んでいる。いや、何なら人生丸ごと「ガチャ」と考えているフシすらあるだろう。

上司ガチャ、親ガチャ、挙げ句の果てには国ガチャまで。責任転嫁は留まる

ことを知らない。

この言葉の裏にあるのは、責任を伴わない結果、責任を伴わない努力という他責思考の極みである。

彼らは**被害者面**をして「リセマラ（リセットマラソン）」をする……つまり会社を辞めたり、仕事を放棄したりするわけだが、残された現場からすれば、コストをかけて採用し、教育した挙句に逃げ出されるのだから、たまったものではない。

「社会人になっても学生気分」というのは、かつての若者もさんざん言われてきた。しかし、入社し、研修を終え、ゴールデンウィークを抜け、一年も経過する頃には、社会人の顔つきに変わっていくのが自然だった。

ところが、Z世代は何年経ってもお客様気分のままなのだ。

■「タイプ」至上主義が生む弊害

ソシャゲに限らず、Z世代の価値観はスマホに大きく影響されている。

彼らは倍速でYouTubeを視聴し、違法の「ファスト映画」で映画の本編を観た気になっている。彼らに言わせれば「だって、つまらなかったら無駄じゃないですか」ということなのだ。

スマホに思春期をむしろまねなかった上の世代は、映画館でお金を払った以上、たとえつまらない映画であっても最後まで我慢して観たものだ。そして、一時的に退屈な時間でも、予期せぬ感性を育むことにつながっていた。

また、何か知りたいことがあれば、図書館で何冊も本を読み漁り、あるいは専門家に直接話を聞きに行くという「遠回り」を強いられた。しかし、その遠回りのプロセスそのものが、点と点をつなぎ合わせ、体系的で深い知識を形成していたのである。

ところが、物心ついた時から手のひらにスマホがあるZ世代は違う。検索エンジンやSNSを開けば、数秒で最適化された「答え」が提示される。YouTubeを倍速で視聴し、映画を10分で解説するファスト映画で予習してか

ら本編を観る彼らは、「ラクをして最短距離で正解に辿り着く」ことに慣れきってしまった。スマホというテクノロジーが、Z世代を、遠回りを知らない、極端な「タイパ主義者」へと変貌させた。本来は必要なプロセスまでを含めて、**無駄に対するアレルギーを発症するようになったのだ。**

「失敗したくない」「遠回りしたくない」「最短距離で正解に辿り着きたい」

この効率化への渴望は、一見するとビジネスにおいてプラスに働くように思えるかもしれない。

もちろん、世の中に無駄を好む人などほとんどいない。問題はそれが無駄かどうかの**判断基準の物差しが「極めて主観的」**である点なのだ。

ビジネスでは「損して得取れ」のように、短期的には非効率でも、長期的にトータルでは効率がいいということがよくある。

しかし、彼らにとつての「タイパ」とは、あくまで「自分にとつての快適さ」が基準だ。

たとえばZ世代社員は、上司に面と向かって、

「この会議、無駄じゃないですか？」

「電話って、非効率じゃないですか？」

「この仕事、意味ありますか？」

などという発言をする。

これらの発言は「業務効率化のための提言」という皮を被っているが、本音は違う。

会議がつまらない、電話が怖い、もっとやりがいのある仕事をしたいという、個人の感情を優先した結果だ。

無駄に見える会議も、雑用にしか感じられない電話対応も、総合的には会社組織を回すために必要な仕事であるという視点がない。「自分にはわからないが意味があるのだろう」と、理解しにくい状況を受け入れる姿勢がないのだ。

「僕が時間を使ってやってるんだから、価値ある体験を提供しろ」

という無言の圧力を放つ彼らは、組織全体の最適化は考えない。

私はそんなZ世代社員を、学生気分社員を超えて**お客様型社員**と呼んでいる。

■Z世代の分析

本章では、そんな「お客様型社員」たちが何を考えているのか、どのような思考回路で、意味不明な言動を起こすのかを分析する。

これはZ世代社員を理解し、彼らを「わかってあげる」ことが目的ではない。優れた監督が選手の能力やコンディションを分析し、勝つために最適な起用を行うように、組織において彼らを戦力化するには、分析が不可欠なのである。

まずは次の4つの会話を読んでもらいたい。

CASE 1 「それってパワハラですよね？」

【営業部のフロアにて】

入社2年目のZ世代社員、田中（仮名）が作成した顧客向け資料には、明らかな誤字脱字が散見され、構成も稚拙^{ちせつ}だった。明日がプレゼン本番である。上司の佐藤課長（仮名・45歳・氷河期世代）は、デスクで彼を呼び止めた。

佐藤課長…「田中くん、この資料だけど、数字が間違ってるし、誤字も多いよ。お客様に出すものだから、もっと緊張感を持ってチェックしてくれないと困るな。今すぐ直して」

田中…「はいはい、わかりましたー」

佐藤課長…「ここ、前にも同じミスをしたよね？ これじゃあ安心して仕事を任せられないよ」

その瞬間、田中の表情がスッと冷たくなり、スマホの録音アプリを起動して机に置いた。

田中…「課長、それってパワハラですよね？」

佐藤課長…「は？ 何が？」

田中…「みんなの前でそうやって大声で叱責して、僕の自尊心を傷つけましたよね。任せられない、という発言は能力否定、つまり精神的な攻撃です。これ、録音しましたから。人事と労基に報告しますよ」

佐藤課長…「いや、私は業務上の注意を……」

田中…「もう無理です。動悸がしてきました。課長が悪いですよ？ 謝ってくださいよ。僕、HSPなんで、こういう威圧的な態度は耐えられないです。体調不良のため、午後は早退させていただきます」

田中は荷物をまとめ、啞然とする佐藤課長を残してオフィスを去っていった。翌日、彼は「適応障害」の診断書を会社に送りつけ、そのまま休職に入った。佐藤課長…（業務上のミスを注意しただけでパワハラ？ しかも大声なんて出ていない、普通のトーンだろ。そもそもミスをしたのはお前なのに、なんで被害者面してるんだ）

CASE 2 「それって、僕の仕事じゃないですよね？」

【経理部の決算期】

年度末の決算業務がピークを迎え、部員全員が殺気立っている。そんな中、入社3年目のZ世代社員、鈴木（仮名）が有給休暇申請書を提出した。日程は4月1日からの5日間。まさに決算の山場である。

鈴木…「課長、来月の頭から有給いただきます」

佐藤課長…「えっ、4月1日から？ 鈴木くん、君も知ってる通り、うちはその時期が決算で一番忙しいんだよ。猫の手も借りたい状況なのに、5連休は厳しいな。時期をずらしてもらえないか？」

鈴木…「無理です。みんなで手分けして作業しようという空気になっていますけど、そもそも、担当外のフォローなんて僕の仕事じゃないですよ？」

佐藤課長…「そりゃそうかもしれないけど、鈴木くんにも担当を振り分けたいんだよ。休まれるのは困るよ」

鈴木…「それは課長のマネジメントの問題ですよ。有給休暇の取得は労働者の権利ですよ。繁忙期だからって休めないのは、会社の人員配置ミスじゃないですか」

佐藤課長…「権利なのはわかるが、チームワークというものがあるだろう。みんな残業して頑張ってるんだぞ」

鈴木…「僕には関係ないです。じゃ、有給承認お願いしまーす」

鈴木は悪びれる様子もない。

佐藤課長…（繁忙期に海外旅行だと？俺なんて新人の頃は、決算期に風邪を引いても這^はって出てきたぞ。確かにギリギリの人数で回しているが、それはお前が一人前の戦力になる前提の配置だ。権利だけ主張して、義務を放棄するのか？）

CASE 3 「別に、遅刻してもよくないですか？」

【始業時間から10分過ぎた朝】

朝の9時10分。始業時間からはすでに10分過ぎている。にもかかわらず、Z世代社員の高橋（仮名）はまだ席に着いていない。連絡もなく、上司の佐藤課長は事故にでも遭ったのではないかとやきもきしていた。

高橋…「おはようございまーす」

佐藤課長…「高橋くん、始業時間過ぎているよ。連絡してくれないと何かあったんじゃないかと心配するじゃないか。なんで遅れたの？」

高橋…「昨日寝るのが遅くて。別に10分くらい遅刻してもよくないですか？」

10分早く来たって、やること変わらないですよ」

高橋は悪びれる様子もなく、パソコンに向かい仕事を始めた。

佐藤課長…（そういう問題じゃないだろう？時間という初歩的な約束を守れないやつが、ビジネス上の信頼を築けるわけがないだろう）

CASE 4 「この仕事、何の意味があるんですか？」

【新入社員研修の現場】

入社1ヶ月目の新人研修。Z世代の新人、伊藤（仮名）が配属された部署では、毎年恒例の「議事録作成」と「倉庫の在庫整理」が最初のタスクとして与えられた。指導役の佐藤課長が作業手順を説明し終わると、伊藤は納得のいかない表情で手を挙げた。

伊藤…「課長、この倉庫整理と議事録の書き起こしって、**何の意味があるんですか？**」

佐藤課長…「え？ どういうこと？」

伊藤…「在庫管理はシステム上で見ればわかりますよね。わざわざ現物を数えるのはアナログすぎて非効率だと思います。人間が手入力するのって、時間の無駄じゃないですか？ タイパ悪すぎます」

佐藤課長…「効率化の気持ちはわかるけど、これは研修の一環なんだ。在庫の

実物を見えることで商品知識がつくし、議事録をまとめることで会議の流れや専門用語を覚えられる。勉強だと思ってやってみてほしいんだよ」

伊藤…「納得できません。無意味な苦勞って昭和の価値観ですよね」

佐藤課長…「非効率？ 入社1ヶ月の分際で、経営者みたいな口を利くな。実際の商品に触ったこともないやつが、どうやってマーケティング戦略を立てるんだ？ 研修を否定するならもう教育なんてできないぞ」

いかがだっただろうか。これらは、筆者が複数の管理職から聞き取った内容をもとにした会話例である。多少の誇張はあったかもしれないが、日本中の企業でZ世代社員によるこのような横暴は日々起こっているのである。

そして面白いことに、Z世代社員は判で押したように同じようなセリフを吐くのである。

それでは、ケース内のセリフをもとに、分析をしていこう。

■Z世代が振りかざす権利主張と法の盾

「それってパワハラですよね？」

このセリフを聞いて、凍りつかない管理職層はいないだろう。

それがわかっていて、Z世代部下は伝家の宝刀とばかりにこのセリフを吐く。Z世代の「お客様型社員」化を加速させている最強の武器。それが「権利」と「法」だ。

インターネットで検索すれば、労働基準法やハラスメントに関する知識はいくらでも手に入る。彼らは、その断片的な知識を都合よく解釈し、「法」を絶対正義の盾として振りかざしてくる。彼らにとって、上司の指導は「攻撃」であり、自分の不快感は「人権侵害」なのだ。

業務上の注意↓パワハラ認定↓該当部下の休職の流れは、日本中の企業で多発している。

彼らにとってのパワハラとは、「正しいか間違っているか」ではない。「自分

が不快に感じたかどうか」この一点のみだ。

叱られて嫌な気分になった↓攻撃された↓パワハラだ

という短絡的な思考回路ができてあがっている。

加えて、彼らは幼少期から「みんな違ってみんないい」「誰にでも平等に発言権がある」というフラットな教育を徹底されて育ってきた。そのため、会社組織における**上下関係に極めて無頓着**である。

「上司だからって偉いわけじゃないですよね？」と言い放ち、自分のミスを棚に上げて「部長の指示の出し方が悪かったせいでミスをした。そして僕が傷ついた。謝ってください」と要求してくる。上司と部下という権限と責任に基づいた階層構造を、単なる「不当な格差」と捉え、対等な立場での振る舞いを要求してくるのだ。

さらに彼らはSNS育ちだ。SNSでは「お気持ち」がすべてであり、「傷ついた」と発信した者が被害者として守られ、加害者が袋叩きにされる文化が

ある。もちろん、傷ついた人の救済は必要だろう。だが、これが行き過ぎると時に「弱者性を武器に、強者を暴力的にねじ伏せる」ということが起こり得る。今、日本の企業で起きているのがまさにこれだ。

「僕は傷ついた。だからあなたは加害者だ。加害者は罰せられるべきだ」

この幼児的な三段論法に対し、論理的な反論を試みても通じない。なぜなら彼らは「感情」の話をしているのに、上司は「業務」の話をしているからだ。議論のレイヤーが最初から噛み合っていない。

加えて厄介なのが録音や労基といったカードを、ゲームの必殺技のように切ってくる点だ。彼らは知っているのだ。「ハラスメント」という言葉を出せば、会社側が過剰に反応し、上司が守りに入り、自分が優位に立てることを。これは「弱者のフリをした強者の戦略」であり、権力の乱用以外の何物でもない。ここでは「いやこの件はパワハラには抵触しない。なぜなら」とロジカルな弁解はほとんど通用しない。Z世代は自身に法的な優位性があると疑わず、

上司と対話する姿勢も一切ない。こうなると、和平合意など望むべくもない。上司も、社長や役員から「新人の教育をしっかりしろ」と言われてしまえば、自分が一人負けになる。このように多くの中間管理職は上と下の板挟みで非常に苦しい立ち位置にあるのだ。

■誤解だらけのハラスメント

しかし実は、「ハラスメントだ！」と騒ぎ立てるわりに、Z世代の多くはハラスメントを正しく理解できていない。

厚生労働省が発表している『令和5年度個別労働紛争解決制度の施行状況』によれば、民事上の個別労働紛争相談において「いじめ・嫌がらせ」は12年連続でトップを独走している。

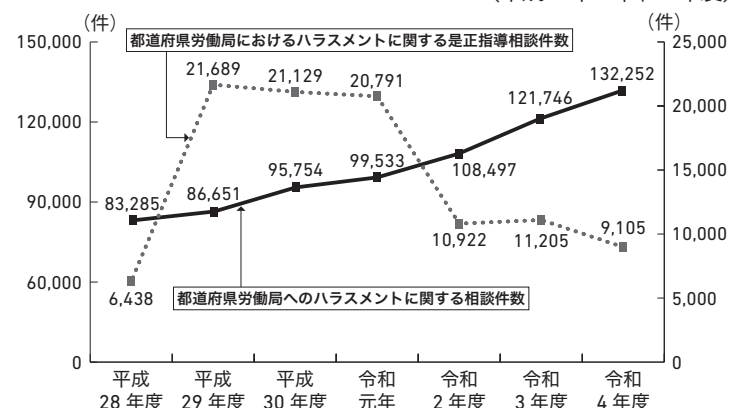
しかし、その膨大な相談件数に対して、実際に労働局から「違法なハラスメント」として行政指導や是正勧告を受けるケースはほんの一握りに過ぎない。

CASE 1 の佐藤課長の発言は、「誤字脱字の修正」「再発防止の指導」であり、業務上明らかに「必要かつ相当な範囲」である。人格否定（「死ね」「バカ」など）もしていない。したがって、パワハラに該当しない。

パワハラ要件を満たさない正当な指導であっても、Z 世代は自らの不快感を根拠に「ハラスメントだ」と騒ぎ立てる。この横暴を防ぐためには、管理職側も「何が法的にパワハラにあたるのか」という正しい知識と基準を持たなければならぬ。「ハラスメント」という言葉の圧に怯えて指導を放棄するのではなく、法と権利を正しく理解した上で、業務上必要な指導は毅然とした態度で貫く強さが必要である。

3. 労働者の就業環境が害されるもの

都道府県労働局へのハラスメントに関する相談件数と是正指導件数の状況
(平成29年～令和4年度)



ハラスメントに関する相談件数は増加ののち高止まりしているが、是正指導の件数は減少している

※資料：厚生労働省

この極端なギャップが示しているのは、「法的にアウトなパワハラが蔓延^{まんえん}している」ことではなく、「正当な業務指導を自分が不快だからパワハラだと思い込み、外部窓口に駆け込む労働者が急増している」という実態である。

1. 優越的な関係を背景とした言動
 2. 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの
- 厚生労働省が定義する「パワーハラスメント」には、3つの要素が必要だ。

■働き方のいいところを目論むティカー気質なZ世代社員

Z世代社員にコピー用紙の交換や、電話対応、議事録づくりを頼めば、「これ、僕の仕事じゃないですよ」と拒まれる。残業・早出はもちろん、休日出勤などもつてのほかだ。

CASE2の鈴木は、繁忙期における業務量の増加を断っている。これは、「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の悪魔合体とも言える都合のよい解枳を起こしているためだ。

日本の多くの企業は「メンバーシップ型」であり、職務を限定せず、チームで助け合うことを前提に雇用が守られている。その代わり、繁忙期には協力する、急な欠員をカバーするといった「互助の精神」が暗黙の了解として存在する。しかし、Z世代社員は、この「困った時はお互い様」を拒絶する。

欧米のような職務範囲が厳格に定められた「ジョブ型雇用」であれば、鈴木

の発言は正論になり得る。しかし、大半の日本企業が採用しているのは、職務を限定せず柔軟な業務アサインを前提とする「メンバーシップ型雇用」だ。

未経験からの手厚い育成や強力な解雇規制といったメンバーシップ型の恩恵をフルに享受しておきながら、いざ都合の悪い業務が降ってくると、突如としてジョブ型雇用の理屈を持ち出して拒否しているのだ。

鈴木言う「人員配置ミス」という指摘は、もっともらしい理屈で、納得してしまうかもしれない。しかし、現実が違う。ギリギリのリソースで回さざるを得ない中小企業や現場のリアリティを無視した机上の空論だ。

さらに多くの場合、人員がぎりぎりになっている理由は「半人前」のZ世代部下のせいなのだ。部署の人数は決まっている。その一席に、ペーペーのZ世代部下が座ったことで、世話をするためにほかの社員のリソースが割かれる。当然の本人はもちろん一人前に仕事はできないため、一時的に人員不足に陥る。

権利を行使すること自体は正しい。だが、権利を行使するために必要な「周囲への配慮」や「事前の調整」というビジネススキルが欠落しているため、結果として彼らは職場で孤立し、重要な仕事を任されなくなる。

Z世代は己の権利を強く主張する一方で、その権利を行使した結果、周囲にどのような影響を及ぼすかには無関心である。彼らは「権利を勝ち取った」と思っているが、長期的には「信用」という最大の資産をドブに捨てていることに気づいていないのだ。

■非を認めず、言い訳の達人と化すZ世代

Z世代はしばしば「タスクの納期さえ守っていれば、いつ来ても帰ろうが個人の自由。遅刻してもよくないですか？」と主張する。彼らはこれを最先端の「成果主義」だと信じている。

フリーランスや業務委託であれば、結果を出せばプロセスは問われないという理屈は通る。しかし、雇用契約を結んだ正社員である以上、会社には就業規

則があり、定められた始業時刻から終業時刻まで職務に専念する**職務専念義務**が存在する。また、ビジネスはチーム戦であり、誰かが遅刻することで会議が遅れたり、確認作業が滞^{しどお}ったりと、目に見えないところで周囲に多大なコストを強いているのだ。時間管理のルーズさは単なる個人のスタイルの問題ではなく、組織全体の規律とモラルを崩壊させる要因となる。

しかし、CASE3の高橋のように、Z世代社員は「結果さえ出せばルール（プロセス）は無視していい」と思い込んでいる。Z世代が遅刻を正当化する最大の理由は、Z世代の歪んだ利己的な合理主義によるものだ。

注目すべきは遅刻の理由として高橋が述べた**「昨日寝るのが遅くて」**という発言である。当然ながら、睡眠時間は自己管理の範疇^{はんちゆう}であって、仕事には関係ないし、言い訳になるわけがない。彼らにとって、始業時間や締め切りは「何があってもまっとうするべき、絶対的な業務命令」ではなく、「できるだけ頑張るが、できなくても自分の責任ではない」という「努力目標」なのである。

彼らは多様性教育の中で育った。自分の時間や健康といった「個人の権利」こそが最上であり、会社の義務が相対的に低く置かれているのである。彼らは立場こそ正社員になっても、これまでの働き方を馬鹿にし、正社員としての責任感を軽視している。

彼らにも理屈はある。生産性の低い状態で残業してまでタスクを終えることよりも、十分な休息をとり、翌日高効率で仕事をこなすことこそが「合理的」で、会社にとっても「コスパがいい」と考えているのだ。

ただし、この考え方には高度なスケジュール管理能力を必要とする。Z世代社員にそのような能力はないため、結果として周囲が尻拭いに追われるというのが現状である。

■効率化という思考停止と視野の狭さ

「この仕事、何の意味があるんですか？」

と、Z世代は仕事に対して「意味」を病的なまでに求める。この背景には、彼らが学校で受けてきた「キャリア教育」の影響が大きい。

幼い頃から、

「やりがいを見つけよう」

「社会にどう貢献できるか考えよう」

「自分らしい働き方をしよう」

と、仕事の意味や個人の価値を問う教育を過剰に浴びて育ってきた。そのため、目の前の業務が「この仕事は自分の成長やキャリアプランにとって、どう意味があるのか？」を極端に気にするのである。

「自分が納得しないと動かない」と言えば聞こえはいいが、要するに「今の自分のレベルで理解できないことは無価値」と断定する視野の狭さに過ぎない。

彼らの主張する「合理性」は、あくまで彼らの狭い知識と経験の範囲内でのロジックだ。

疑問を持つこと自体は構わないが、一から懇切丁寧に教えてもらえることを

期待し、そしてそれに納得できなければ「古い」「無駄」と切り捨てるのだ。

確かに、在庫整理や議事録作成は、作業単体で見れば非効率かもしれない。今どき、ツールやAIがある。だが、現場を知らないところとしたツールは意味をなさず、万が一のトラブル対応もできない。現物を数えることで「売れ筋商品の減り方」や「パッケージの傷みやすさ」を肌感覚で知ることができる。議事録を書くことで「決定権を持つキーマンは誰か」「部署間のパワーバランスはどうなっているか」という、データには表れない政治的な文脈をインプットでき、業務の理解も進む。これらは将来、彼らが望む「戦略的な仕事」をする上で不可欠な一次情報だ。

検索すれば答えが出てくる世界で生きてきた彼らには、この**身体知（身体で覚える知恵）**の重要性が理解できない。「答えはネットにある」「作業は最初からAIがやればいい」そう考えて最初から面倒なことをショートカットしようとする。しかし、どんな仕事も「自分が何をやっているかわからないまま進む」

のが一番のリスクだ。会社が人件費というコストをかけて教育をしてくれているありがたみに、彼らは思考が及ばない。

Appleの創業者、スティーブ・ジョブズは「Connecting the dots（点と点をつなぐ）」という有名なスピーチを残した。「あらかじめ将来を見据えて、点と点をつなぎあわせることなどできません。できるのは、後からつなぎあわせることだけです」大学時代に興味本位で学んだカリグラフィー（文字芸術）という「点」が、10年後にMacintoshの美しいフォントという「点」とつながり、世界を変えた。彼はカリグラフィーを学んでいた当時、「何の意味があるか」なんてわからなかったはずだ。

新人のうちは、目の前の仕事が将来どうつながるかなど、見えなくて当然だ。だからこそ、先を行く上司（ガイド）が「今はこれをやれ」と全体感を持って指示している。それに対し、「意味がない」「価値が低い」とマウントを取るの

立ち読みサンプルはここまで

は、ガイドの指差す方向を見ずに「あっちの道の方が近そうだ」と崖^{がけ}に向かって走っていくようなものだ。それを「合理主義」とは呼ばない。単なる「無知ゆえの暴走」である。

彼らは「下積み」を「搾取」と勘違いしているが、実際には会社がコストをかけて「失敗しても許される打席」を用意してくれているのだ。その打席に立たずして、「ホームランの打ち方だけ教えてください」と言う。ノミミスで成功する魔法はこの世に存在しないという冷徹な事実を、彼らはまだ知らない。

■4つのセリフの裏にある本音

「それってパワハラですよね？」

「これ、僕の仕事じゃないですよね？」

「別に、遅刻してもよくないですか？」

「この仕事、何の意味があるんですか？」

以上4つのセリフをそれぞれ分析してみた。Z世代社員がこの4つや、これらに準ずるセリフを、面と向かって上司に言い放っているシーンを目撃した人は多いのではないだろうか。

つまり、彼らは正論だと思っているのだ。論破した、と思っているわけだ。それぞれの根拠は「権利や法」「タイパ・効率化」「自分らしさ」といった、一見すると反論しづらい美名である。

しかし、ここまで見てきたように、彼らが振りかざす正論の裏側にあるのは、「自分が損をしたくない」「責任を負いたくない」「傷つきたくない」という、極めて利己的で幼い防衛本能である。彼らの美名に騙され、歩み寄ろうとすればするほど、現場の管理職は搾取され、組織のモラルは崩壊していくだろう。