



従業員エンゲージメント白書

ミレニアル世代とZ世代を惹きつけ、 引き留める文化の創造

ミレニアル世代とZ世代を惹きつけ、引き留める文化の創造

職場に異なる世代がいることで、生産的で革新的かつダイナミックなチームの基盤を形成することができます。同時に、異なる世代が混在していることで、困難なことにも直面します。例えば、ミスコミュニケーションや誤解、世代ごとのステレオタイプな考え方に基づいた行動の結果、従業員のエンゲージメントや組織のパフォーマンスに悪影響を及ぼす可能性があります。

世代間ギャップを避けることはできません。なぜなら、私たちは、歴史的な大事件や技術の進歩、社会規範の変化とともに成長し、各世代の特徴や嗜好、既成概念を形成しているからです。「世代間ギャップ」は、各世代のキャリア・ライフサイクルを知ることによりよく理解できます。

キャリアの初期には、社員はまだ様々なことに興味を持ち、能力・スキルを身につけようとしていることが多いです。次に、職場での昇進が関心の中心となっていきます。年齢を重ねるにつれて、後輩や部下を指導する機会や、人間関係を良くするスキルの取得が優先事項として浮上することが多くなります。最後に、キャリアの後半になると、職場への最後の貢献、メンタリング、退職後のプランニングが上位を占めるようになるのです。

世代間ギャップ・キャリアステージの違いを理解することで、トラブルを避けることが容易になります。

ミレニアル世代（1977年～1995年生まれ）の傾向：

- ・ 効率性を実現するテクノロジーの力を評価する。
- ・ 自主性を重んじる一方で、必要なときには手助けやサポートを受ける。
- ・ 転職可能性が高い。テクノロジーとソーシャル・メディアによって、より良い転職先を探すことが容易になる。
- ・ 内定検討の際、給与と経済的メリットを高く評価する。
- ・ 有給休暇とワークライフバランスを大切にする

ミレニアル世代

2015年から労働人口の多数を占める

Z世代

2017年から社会人（大学卒業後）になり始める

ミレニアル世代は以下のように職場に期待/考えている：

- ・ 年齢が高い人ほどキャリアを積んでいる。
- ・ 自分の価値観と目的が一致する企業で、給料以上の働きをする。
- ・ 上司や先輩から「いつもそうしてきた」と言われることを嫌がる。
- ・ 柔軟な勤務形態で働く。
- ・ 自分の役割を超えて学び、成長する。
- ・ 意義があり、興味深く、変化に富んだ仕事を任される。
- ・ 私生活で起こったことを職場で尊重してもらう。

ミレニアル世代の労働者が現在キャリア・ライフサイクルのどの段階にいるのかによって説明できる部分もあるだろうし、こうした特徴のすべてがミレニアル世代に特有というわけではありません。例えば、年配の労働者であっても、テクノロジーによって、より多くの種類の仕事を遠隔地や従来の勤務スケジュール外で行うことが可能になりつつあるため、柔軟な勤務形態を期待する傾向が強まっています。

Z世代（1995年以降生まれ）：

Z世代に関する確かなデータはまだ揃ってはいないものの、初期の指標によれば、彼らもまた柔軟な働き方を期待し、くつろげる職場環境を求めているようです。

Center Generational Kineticsによると、Z世代の半数近くが、仕事に応募したいと思う要因の第1位に「楽しい職場環境」を挙げ、僅差で「柔軟な勤務体系」が続いていますⁱ。

エンゲージメントの主な原動力：

エンゲージメントに影響を与える要因の議論は、様々ありますが、私たちの調査では、3つの要素を見出しています。

- **直属の上司は**、直属の部下がどの程度エンゲージされているかを決定する上で、常に大きな役割を担ってきたが、最新の調査結果からも、その重要性が再確認された。
- 職場の透明性が高まるにつれ、従業員は上司からだけでなく、様々なチャネルを通じて情報にアクセスできるようになり、**シニアリーダー**から直接話を聞く機会も増えています。
- 最後に、従業員は、組織とのつながりを感じ、その目的に触発され、**自分の仕事に誇りを感じているときに**、より多くのエンゲージメントを得ることができます。

これまでの議論から分かるように、どの世代も似ている点は多いです。高いエンゲージメントのために、必要なことは共通しています：

- 誠実なコミュニケーション
- 貢献を認められる
- 心から感謝を受ける
- 敬意を持って扱われる
- 直属の上司だけでなく、シニアリーダーも信頼できる

リーダーの行動は部下の感情を呼び起こし、それがエンゲージメント向上への道筋となります。私たちの調査によると、従業員エンゲージメントの主な感情的要因は以下です：

- 価値
- 自信
- つながり
- 権限

もちろん、ミレニアル世代やZ世代の従業員を率いるリーダーは、このような必須要件にとどまらず、従業員一人ひとりを個人として理解し、信頼できる生産的な仕事上の関係を築かなければなりません。ミレニアル世代やZ世代の従業員が、*評価され、自信を持ち、つながりを持ち、権限を与えられている*と感じるようにするには、年配の従業員とは少し異なるテクニックが必要になるかもしれません。

- 若手社員が意欲的に仕事に取り組み、その意欲を維持するためには、*権限を与えられている*と感じ、雇われたからには相応の自律性をもって仕事をすることを許される必要があります。助けが必要なときには、いつでも利用でき、準備が整っていなければなりません。1to1は、管理されていると感じることなく、サポートされていると感じ、*自信を持たせるのに役立ちます*。
- 研修や新たな機会は、若手社員が*評価され、自信を持ち、組織とのつながりを感じ、現在の役割の中で成長し、期待される昇進に備えるのに役立ちます*。当社の調査によると、ミレニアル世代は「リーダーシップ」「人前で話すこと」「自信をつけること」「チームワークとチームマネジメント」に関するコースの受講に著しく高い関心を持っています。The Center for Generational Kineticsによると、Z世代は、社会で成功するために最も重要なスキルは「コミュニケーション」と「問題解決」であると考えており、「人前で話すこと」と「コミュニケーション」のスキルがもっとあればと思うことが最も多いようですⁱⁱ。
- 幹部が会社の目標を定め、社員一人ひとりがそこから自分の目標を導き出すというカスケード・ゴールという手法は、たとえ新入社員であっても、自分よりも大きなもののつながりを感じ、仕事に対する誇りを育むことができます。

まとめ

組織が異なる世代の労働者の潜在能力を最大限に発揮するためには、世代間の違いを認識し、信頼できる生産的な仕事上の関係を構築することを通じて、世代間の違いを超えていくことを約束することが必要です。特にリーダーは、自分自身の偏見に常に注意を払い、他人が固定観念を超えられるよう手助けすることが大切です。

エンゲージメントを高めるために重要なことは世代を超えて一貫しています。互いを個人として知り、貢献を評価し、従業員がそれぞれのキャリア目標を達成できるよう導くことが必要です。あらゆる世代の従業員の熱意、革新性、視点、アプローチ、経験を組み合わせることにより、どのような組織も利益を得ることができます。

^{i, ii} Villa, D., Ph.D., & Dorsey, J. (2017, April). *The State of Gen Z 2017 National Research Study* (Rep.). 2017年12月17日、The Center for Generational Kineticsウェブサイトから取得：<http://genhq.com/gen-z-2017-research-white-paper/>