



従業員エンゲージメント白書

# ミレニアル世代およびジェネレーションZの エンゲージと維持を可能にする文化の創造

## ミレニアル世代およびジェネレーションZのエンゲージと維持を可能にする文化の創造

職場が複数の世代で構成されるのは、今では当然のこととなりました。そのような職場は生産的で革新的、ダイナミックなチームの基盤となる一方、困難が多く、苦勞を強いられることもあります。勘違いや誤解、一般化または固定観念を基に決めつけてしまう結果といったリスクがあり、これらはすべて従業員のエンゲージメントと組織の業績に悪影響をもたらす可能性があります。

ジェネレーション・ギャップは避けられません。私たちは、自分たちとは異なる見方で世界を見る人たちと一緒に働くときにこの「ギャップ」を感じます。これは、彼らが育ってきた時代は私たちの時代とは違うからです。どの世代もそれぞれ独自の大きな歴史的な出来事や技術的革新、社会的規範の転換を通して成長し、それによって特徴や好み、世界観が形成されてきました。このような違いがあることは事実ですが、「ジェネレーション・ギャップ」の原因となる一般化や固定観念の多くは、その世代が今キャリア・ライフサイクルのどの段階にあるかによって、より正確に説明することができます。

キャリアの初期の段階では、就労者はまださまざまな関心ごとを探り、能力を習得していることが多く、外的な報酬が特に重要である傾向があります。次の段階では、通常、選択した分野内で昇進していくことにより重点が置かれます。就労者が年齢を重ねるにつれ、多くの場合、人を率いる機会を持つことや、自分のスキルを磨いて常に意味のある存在であり続けることが優先事項となってきます。最後に、キャリアの晩期になると、職場に偉業を残す、指導する、そして退職後の計画が中心になっていることが多々見られます。

キャリアの各段階の影響と、実際の世代間の違いから来る性質と好みを理解することで、複数世代の職場における人間関係に毒をもたらしかねない固定観念に依存するのを簡単に避けることができます。

まず、調査では若年層の従業員で完全にエンゲージしているのは約30%と、上の世代の従業員とほぼ同じレベルであることが示されましたが、考慮すべき重要な違いがいくつかあります。

### ミレニアル世代（1977～1995年生まれ）の傾向

- 効率性と、それを可能にするテクノロジーの力を重視する。
- 自主性と同時に必要ときに補助や支援が与えられるのを好む。
- 新しい職を探している人が多く、テクノロジーやソーシャル・メディアにより、常により良い機会を求めることが簡単となっている。
- 転職先を考慮する際、給料や経済的なメリットを高く評価する。
- 有給休暇とワーク・ライフ・バランスを重視する。

### ミレニアル世代

2015年初頭より職場構成の最大比率に

### ジェネレーションZ

2017年より職場に登場（大学卒業後）

### ミレニアル世代の期待

- 上の世代よりももっと多様な仕事がしたい
- 給料のためだけでなく、自分の価値や目的と一致する会社で働きたい。
- 自分の上司よりも上のリーダーたちと関わる機会を持ちたい。「これまでずっと行ってきたやり方だから」という説明では納得しない。
- 柔軟な勤務形態を望む。
- 現在の役割より上を目指して学び、成長したい。
- 有意義で、興味深く、さまざまな仕事を与えられたい。
- 職場で自分の生活の影響が尊重されたい。

もちろん、これらの特徴のすべてがミレニアル世代に特定されるわけではありません。たとえば、テクノロジーによって職場外や従来の勤務時間外で業務を行うことが可能な仕事の種類が増える中、上の世代の従業員でも柔軟な勤務形態を望む人が増えています。

## ジェネレーションZ（1995年以降生まれ）

ジェネレーションZの堅牢なデータはまだ時期尚早ですが、初期の指標では、この世代も柔軟性を期待し、気楽に働ける職場を求めていることがすでに示されています。Center Generational Kinetics社によると、ジェネレーションZの半数近くが、その仕事に応募したいと思わせる要素として「楽しい職場」をトップに挙げており、続いて僅差で「柔軟な勤務時間」を挙げています。

## 重要なエンゲージメントのドライバー

エンゲージメントに影響を与えるドライバーについての議論は、全従業員の経験を含むまでに及び、各タッチポイントが良くも悪くも何らかの形で影響を与えていることは確かです。弊社の調査研究では、従業員全体を見たときに3つの重要なドライバーがあることが示されています。

- **直属の上司**は、部下がどれだけエンゲージするかを決める上で常に大きな役割を果たしています。弊社の最新の調査研究の結果では、彼らの重要性が再確認されています。
- 職場における透明度がますます高まり、従業員は自分の上司からだけでなく、さまざまな経路を通じて情報にアクセスでき、直接**シニア・リーダー**から話を聞く機会が増えており、彼らも従業員エンゲージメントの重要なドライバーとなってきました。
- また、従業員は自分自身よりも大きな何かの一部であると感じるとき、すなわち、組織とつながっていると感じ、組織の目的に感化され、**自分の仕事にプライド**を感じるときに、いっそうエンゲージするようになります。

このように、どの世代も違うというよりは、むしろ似ていると言ってよいでしょう。どの世代でも、完全にエンゲージするには次のことが必要です。

- 真摯なコミュニケーションを持つ
- 自分の貢献が認められる
- 正直に感謝の意を表してもらう
- 尊重して扱われる
- 直属の上司およびシニア・リーダーに信頼が置ける

リーダーが示す行動によって感情が喚起され、それがエンゲージメントへとつながります。弊社の調査研究では、次のような従業員エンゲージメントの重要な感情ドライバーがあることが示されています。

- 尊重
- 自信
- つながり
- エンパワー

これら必要な感情的な要素のほかに、ミレニアル世代とジェネレーションZ従業員を抱えるリーダーは、各従業員を個人として知ることはもちろんのこと、信頼できる、生産的でプロフェッショナルな関係を作る必要があります。ミレニアル世代とジェネレーションZに尊重されていると感じさせ、自信を持たせ、つながっている、エンパワーされていると思わせるには、その上の世代の従業員とは多少異なるやり方が必要であるかもしれません。マネージャーは、若い世代の従業員のやる気を引き出す要素は他の世代の場合とは異なる可能性があることを認識することで、従業員に合わせて接し方を変えることができるようになります。次の点に留意してみましょう。

- 若い従業員の場合、エンゲージし、それを維持するには、自分たちがエンパワーされていると感じ、適度に自主性が与えられた環境で任務を遂行できることが必要です。彼らが必要とするときにすぐに支援できる状態でなければなりません。従業員同士でコーチングをすることで、細かく管理されていると感じることなく、支援されていると感じさせ、自信を持たせることができます。
- トレーニングや新しい機会を与えることで、若い従業員に尊重されていると感じさせ、自信を持ち、組織とのつながりを持たせ、現在の役割の中で成長する機会を与え、将来、期待されるレベルに昇進するための準備を助けることができます。弊社の調査研究によると、ミレニアル世代は「リーダーシップ」、「パブリック・スピーキング」、「自信の構築」、「チーム・ワークとチーム管理」に関するコースに非常に高い関心を示しているようです。The Center for Generational Kinetics社によれば、ジェネレーションZは仕事で成功するための2つの最も重要なスキルは「コミュニケーション」と「問題解決」であると信じ、大部分が「パブリック・スピーキング」と「コミュニケーション」のスキルがもっと高ければよいのに、と感じていますii。
- 経営陣に会社の目標を定義させ、それらを基に各従業員に目標を決めさせる、目標の細分化の手法を使うことによって、未経験・未熟練の従業員でさえも、自分たちよりも何か大きなことにつながっていると感じさせ、自分たちの仕事にプライドを持たせることができるようになります。

## まとめ

組織が多世代労働力の可能性を最大限に引き出すためには、世代間の違いを認識するとともに、信頼でき、生産的でプロフェッショナルな関係の構築を通じて、彼らを成長させることに積極的に取り組む必要があります。特にリーダーは、自身の偏見に常に敏感であることを心がけ、部下が固定観念にとらわれないようにするのを助けなければなりません。

エンゲージメントで重要なことの多くは世代間で共通していますが、さらに成功していくには、お互いを個人レベルで知り合い、お互いの貢献を評価および感謝し、各従業員がキャリア目標を達成できるように支援することが求められます。全世代の従業員を完全に統合できれば、熱意、革新性、多様な視点やアプローチ、経験が組み合わさった強力な組織が生まれ、ビジネスに大きなメリットがもたらされることでしょう。

i、ii Villa, D. Ph.D., Dorsey, J. (2017年4月)。『The State of Gen Z 2017 National Research Study』(報告書)。2017年12月17日にThe Center for Generational Kinetics社ウェブサイトより取得: <http://genhq.com/gen-z-2017-research-white-paper/>