



神話、誇張、そして不都合な真実 働くミレニアル世代の実像

Executive Report

Talent and Change

Talent and Change Services

IBM Talent and Change サービスと Smarter Workforce ソリューションは、人材管理やソーシャル・コラボレーション・ツールと、ワークフォース・サイエンスおよび先進的なアナリティクスの力を融合させます。企業が社内外の有能な人材の心をとらえ、積極的な参画を促し、かつ効果的な育成ができるようにするだけでなく、意欲を引き出す協働的な企業文化を醸成し、適切な人材同士を結び付けて業務を完遂させることが可能になります。情熱と積極性を兼ね備えたワークフォースを築きあげ、顧客との関係性を深化させることで、定量的に把握可能なビジネス上の成果を得られるよう、企業の皆様をご支援します。

ミレニアル世代の実像

ミレニアル世代の第一陣が、出世の階段を駆け上がり、ビジネス上の重要な意思決定に関与したり、決定自体を行ったりする時代が到来している。今日、常に変化し続ける職場環境において、ミレニアル世代がどのような影響を及ぼすかを理解することはとても重要である。しかしながら、俗説を信じるならば、ミレニアル世代は「怠け者のナルシスト」、はたまた「社会を救う理想に心酔し、熱意溢れる楽観主義者」のいずれかということになる。果たして、実際のところはどうか。さまざまな世代の従業員を対象に 12 カ国で実施した今回の調査により、5 つの典型的な「神話」が打ち砕かれ、年齢を問わず当てはまる 3 つの「不都合な真実」が明らかとなった。デジタル・ネイティブとしてのミレニアル世代は、デジタル革命のさなかにあって、労働環境に非常に大きな価値をもたらすだろう。しかし、この世代には、年配の従業員との共通点も多くみられるのである。

エグゼクティブ・サマリー

2015 年現在 21 ～ 34 歳の年齢層にあたるミレニアル世代が、職場にどのような革新をもたらすかを予測するレポートが、ここ数年にわたって数多く公表されてきた。どのレポートも、「ミレニアル世代が何らかの点において、それまでの世代とは異なっている」という仮説が共通の前提となっている。

ミレニアル世代と前世代の従業員の根本的な違いは、デジタルに対する習熟度である。ミレニアル世代は、デジタルの世界で生まれ育った初めての世代だ。モバイルやソーシャルを駆使して、データやアイデア、またはインスピレーションを受けるような情報に素早くアクセスしたり、即座にコミュニケーションやコラボレーションを行ったりすることは、彼らのようなデジタル・ネイティブにとってはほとんど習慣となっている。

しかし、ミレニアル世代独自の特徴はこれだけにとどまらない。ミレニアル世代に関する最も無遠慮な評価には、彼らが「怠け者で、現在持っている権利を当たり前だと思っており、自己中心的で、かつ思慮に欠ける」といったものがある。¹ また逆に、肯定的な評価によれば、ミレニアル世代は考え方がオープンで、コミュニティ意識が強く、今まで形作ってきたデジタル・ネットワークを活用することに長けており、世の中を救うことにコミットしている、などとも捉えられている。²

では、実際のところはどうかのだろうか。すでに経営幹部にまで昇りつめたミレニアル世代も現れはじめた中、この世代がビジネス上の重要な意思決定を担ったり、決定に影響を及ぼしたりする時代となった今だからこそ、その実態を正に評価すべき時であろうと考えた。

12 の国と 6 つの業界にわたる 1,784 名のさまざまな世代の従業員を対象に調査を実施し、ミレニアル世代、ジェネレーション X (35 ～ 49 歳)、およびベビーブーム世代 (50 ～ 60 歳) の選好と行動パターンを比較した。その結果、ミレニアル世代が求めるもののうち、その多くが年配の従業員と共通していることが判明した。確かに世代間の違いはいくつか見られたものの、ミレニアル世代の姿勢が他の従業員と全く異なるというわけではなかった。

このたびの調査結果によって、ミレニアル世代に関する 5 つの典型的な神話が脆くも打ち砕かれた。また、全世代の従業員に共通する 3 つの「不都合な真実」も明らかとなった。本レポートでは、これらの事実に基づき、今日の変化が激しい労働環境において、多様な世代から成るすべての従業員の成功を支援するための 5 つの実用的な提言を行う。

ミレニアル世代、ジェネレーション X、ベビーブーム世代は、職場に関して共通の意見を持っている



ミレニアル世代の 54%

自社の事業戦略を完全には理解していない（ベビーブーム世代は 58%）



ジェネレーション X の 47%

現在よりも高い給与や革新的な労働環境をオファーされれば転職する（ミレニアル世代は 42%）



ベビーブーム世代の 70%

自らが顧客体験を効果的に提供しているとは思わない（ミレニアル世代は 60%）

神話を打ち砕く

まず、神話を検証してみたい。

神話 1：ミレニアル世代のキャリア目標や出世への意欲は、年配の世代とは異なる。

実は、ミレニアル世代とそれ以外の世代が抱くキャリアに対する願望には共通点が多い。ミレニアル世代の目標は、年配の従業員と同様、多岐にわたっており、それぞれの目標ごとの比率もほぼ同じである。例えば、ミレニアル世代は、ジェネレーション X やベビーブーム世代と同程度に家計の安定性や昇進を求めており、逆にジェネレーション X とベビーブーム世代も、多様な背景を持った人々と一緒に働くことについての関心度は、ミレニアル世代と同程度であった。調査データは、世代別の偏りを示すようなトレンドや際立った特徴がないことを示している（図 1 参照）。

図 1

キャリアにおける各目標の優先順位は、ミレニアル世代も年配の従業員もほぼ同じである

キャリアにおける上位の目標

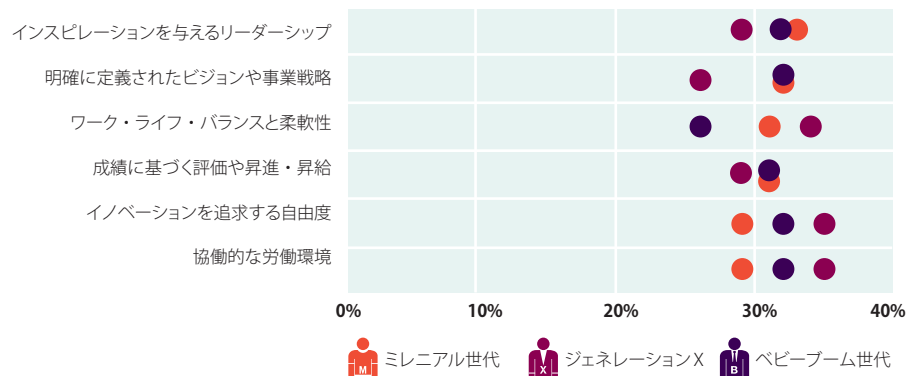
	 ミレニアル世代	 ジェネレーション X	 ベビーブーム世代
自社にポジティブな影響をもたらす	25%	21%	23%
社会や環境に関する課題解決を支援する	22%	20%	24%
多様な背景を持つ人々と一緒に働く	22%	22%	21%
業界で最高水準にある企業で働く	21%	25%	23%
自分が情熱を感じられる仕事をする	20%	21%	23%
自らの得意分野で専門家になる	20%	20%	15%
ワーク・ライフ・バランスをより良く調整する	18%	22%	21%
上級リーダーに昇進する	18%	18%	18%
家計の安定を実現する	17%	16%	18%
自ら起業する	17%	12%	15%

出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーション X は n=353、ベビーブーム世代は n=278。

Q15：あなたにとって最も重要な長期のキャリア目標を 2 つ選択してください。

仕事に対する従業員の積極性を引き出すために何が必要か、という質問に対するミレニアル世代の意見も、他の世代と共通していた（図2 参照）。ベビーブーム世代と同様に、ミレニアル世代は、インスピレーションを与えるリーダーシップや、明確に定義された事業戦略、成績に基づく評価や昇進・昇給を重視している。協働的な労働環境、イノベーションを追求する自由度、ワーク・ライフ・バランスを調整するための柔軟性については、ジェネレーションXの従業員と比べると若干低めとなっはいるものの、その差は小さかった。大まかに見れば、3つの世代が考える優先順位はほぼ同じであると言えるだろう。

図2
仕事に対する従業員の積極性を引き出すためには何が必要か：ミレニアル世代の優先順位は他の世代と共通している



出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーションX は n=353、ベビーブーム世代は n=278。
Q18:従業員が仕事に積極的に取り組むようになるためには、会社がどのような条件や環境を提供する必要があるでしょうか。最も大切なと思う項目を3つ選択してください。

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「世界は激変のさなかにある。
しっかり準備をし、柔軟な考えを
持ち、労苦を厭わずに古い習慣を
変えていこう」

ドイツの自動車会社の経理部長

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「実践を増やして、不安を減らそう。
自分が話すよりも多く、人の話を
聞こう」

中国のエレクトロニクス企業のアシスタント・エンジニア

神話 2: ミレニアル世代は常に称賛を望んでおり、チーム全員に何らかの褒賞が与えられるべき と考えている。

回答者全員に、「完璧な上司」の最も重要な特徴を順位を付けて3つ挙げてもらった（図3参照）。ミレニアル世代はとりわけ、倫理的かつ公正で、透明性を重視する、頼れるマネージャーを望む傾向があった。彼らにとっては、上司に成果を認めてもらうことや、意見を求められることは、さほど重要ではなかった。実際、上司からの評価を重視するジェネレーションXの割合は、ミレニアル世代とそれほど変わらず、逆に、上司から意見を求められることをより重視していたのは、ベビーブーム世代であった。

図 3

ミレニアル世代は、リーダーに求める特徴として、特に倫理観や透明性を重視している

完璧な上司の特徴	 ミレニアル 世代	 ジェネレーション X	 ベビーブーム 世代
倫理的で公正	35%	37%	35%
透明性が高く、情報を進んで共有する	35%	42%	27%
頼りになり、姿勢が一貫している	32%	27%	35%
新しいアプローチをオープンに受け入れる	31%	36%	34%
目標や期待の内容を明確に定義する	31%	42%	30%
自分の成果を認めてくれる	29%	26%	23%
実的なガイダンスやフィードバックを提供してくれる	29%	24%	28%
自分の職務上の能力成長に関心を持ってくれる	28%	23%	31%
必要以上に監督したりせず、自由に仕事をさせてくれる	27%	21%	31%
自分の意見を求めてくれる	24%	23%	26%

出典：IBM Institute for Business Value of the Millennial Survey 2014。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーションXは n=353、ベビーブーム世代は n=278。Q19:あなたにとって完璧な上司は、どのような特徴を備えているでしょうか。最も重要な特徴を3つ、順番に選択してください（1が最も重要）。

また、従業員への報酬が、何に対して、どのように与えられるべきかについても質問した。回答の中から、いくつか興味深い世代間の違いを見いだすことができた。驚くべきことに、成果を上げたチームの全員が報酬を得るべきだと考えているのは、ミレニアル世代ではなく、主にジェネレーション X の従業員であった。また、ジェネレーション X の従業員に関しては、コラボレーションや情報共有が評価されるべきだと回答するケースも多かった（図 4 参照）。

ミレニアル世代が、「すべてがお膳立てされた状態で機会を与えてほしい」、あるいは「自らの成果について際限なく褒めてほしい」と思っていると考えるのは、明らかな誤解である。彼らは、ジェネレーション X の従業員ほどに称賛を求めているわけではない。彼らが望んでいるのは、公正に扱われたい、ただそれだけなのである。

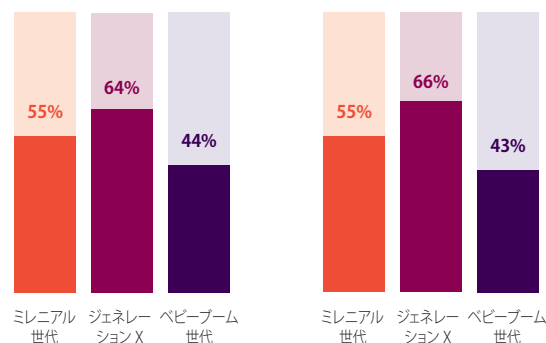
神話 3：ミレニアル世代はデジタル中毒であり、プライベートと仕事の区別がなく、すべてをオンラインで済ませ、共有したいと考えている。

ミレニアル世代が、オンラインでのやり取りに熟練していることに疑問を挟む余地はないだろう。しかし、だからと言って、彼らがすべてをバーチャルで済ませたがっていると考えるのは早計に過ぎる。例えば、職業上必要となる新たな知識やスキルの習得に、ミレニアル世代は対面によるコミュニケーションを望んでいる。確かに、彼らは年配世代と比べて、バーチャル学習に対する抵抗は少ない。自分のペースで学習可能なインタラクティブなモジュール、アプリ、オンラインのシミュレーションなどを積極的に使いたいと答えた回答者は、ミレニアル世代の 35% に対し、ジェネレーション X は 33%、ベビーブーム世代は 30% であった。しかし、ミレニアル世代が選んだ上位 3 つの選択肢は、どれも個人と個人の直接的なやり取りを伴うものばかりだった（図 5 参照）。

またミレニアル世代は、プライベートと仕事、それぞれの領域をきちんと区別しており、どのような場面でソーシャル・メディアを使うべきか、適切な判断を下すことができる。このような区別を従業員がどれほど正しく認識できているかを調べるため、個人用のソーシャル・メディア・アカウントを業務目的で利用するかどうかについて質問した。その結果、ミレニアル世代の 27% は「全く利用しない」と答え、ジェネレーション X の従業員も同程度に慎重な姿勢を見せた（24%）。しかし一方で、ベビーブーム世代では、プライベートと仕事のソーシャル・メディア利用を分離していると答えた回答者は、わずか 7% にとどまった。

図 4

ジェネレーション X には、全員に報酬を与えるべき、またコラボレーションや情報共有のような活動も評価されるべき、と考える傾向がより強く見られた



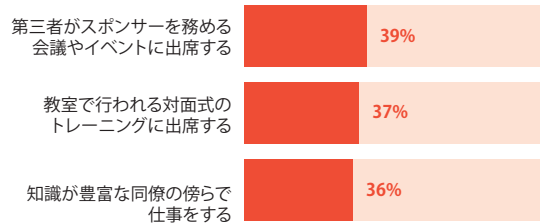
チームが成功を収めた場合、メンバー全員に報酬が与えられるべきである

情報共有やコラボレーションを実施した従業員には報酬が与えられるべきである

出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。同意した回答者の割合（5段階評価で4または5を選択）。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーション X は n=353、ベビーブーム世代は n=278。Q24.2：チームが成功を収めた場合は、メンバー全員に報酬が与えられるべきである。Q24.3：情報共有やコラボレーションを実施した従業員には報酬が与えられるべきである。（5段階評価：1= 全く同意しない、2= 同意しない、3= どちらでもない、4= 同意する、5= 強く同意する）

図 5

ミレニアル世代は、仕事に関する新たなスキルを習得する場合、対面でのコミュニケーションが可能な方法を好む

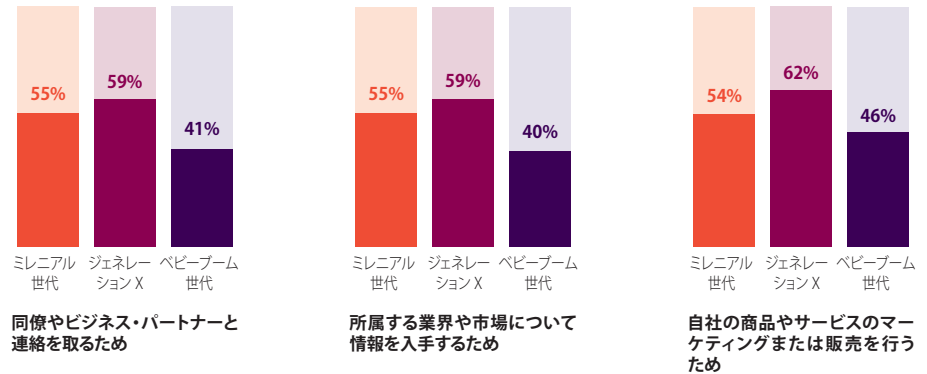


出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーション X は n=353、ベビーブーム世代は n=278。Q25：仕事に関する新たな知識やスキルは、どのような方法で習得したいですか。上位 3 つを選択してください。

さらに、ミレニアル世代は、ジェネレーション X と比べ、業務上の都合のために個人用のアカウントを使ってソーシャル・ネットワークにアクセスする頻度が少なかった。むしろジェネレーション X の方が、連絡を取ったり、情報にアクセスしたり、自社商品のマーケティングや販売を行ったりするために、個人用のソーシャル・メディア・アカウントを定期的にご利用する傾向が見られた（図 6 参照）。

図 6

ジェネレーション X の従業員は、他の世代と比べ、個人用のソーシャル・メディア・アカウントを業務目的で利用する頻度が高い



出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。何らかの業務目的のために頻繁に、または常に個人用のソーシャル・メディア・アカウントを利用する回答者の割合。ミレニアル世代は n=803、ジェネレーション X は n=258、ベビーブーム世代は n=251。Q32：以下の業務目的を達成するために、あなたはどれほどの頻度で個人用のソーシャル・メディア・アカウントを利用しますか。Q32.1：同僚やビジネス・パートナーと連絡を取るため。Q32：所属する業界や市場について情報を入手するため。Q32.7：自社の商品やサービスのマーケティングまたは販売を行うため。（5段階評価：1=全く利用しない、2=稀に利用する、3=時々利用する、4=頻繁に利用する、5=常に利用する）

ただ、個人用ソーシャル・メディア・アカウントの業務利用が、押し並べて不適切だと言っているわけではない。実際、多くの企業は、個人のネットワークを活用することを従業員に奨励している。ただし、従業員に対する適切なガイダンスが無ければ、このアプローチは誤用やミスを招く可能性が高い。プライバシーやセキュリティに関する懸念が高まっている今日の状況を踏まえれば、外部共有が可能なものと可能でないものを明確にした上で、全従業員に周知徹底することが不可欠であろう。

神話4：ミレニアル世代は、年配世代と異なり、意思決定にあたっては、賛同してくれる人すべての同意を必要とする。

ミレニアル世代は、クラウドソーシングの活用に使っているとの評判がある一方で、職場においては、年配世代よりも積極的に周りにアドバイスを求めたりするわけではない。確かに、ミレニアル世代の過半数は、「多様な人々からの意見に基づいた方がより良い意思決定ができる」と答えているが、ジェネレーションXにおいては、それ以上の3分の2近くが同様の回答であった。

また、ミレニアル世代の半数以上が、ジェネレーションXと同様に、「意思決定者に最もふさわしいのは自社の経営陣である」と答えている。対照的に、ベビーブーム世代では、周囲に意見を聞いたり、コンセンサスを得たりすることの必要性を感じない人や、上司が意思決定においてベストな選択ができることに懐疑的な人が多かった（図7参照）。

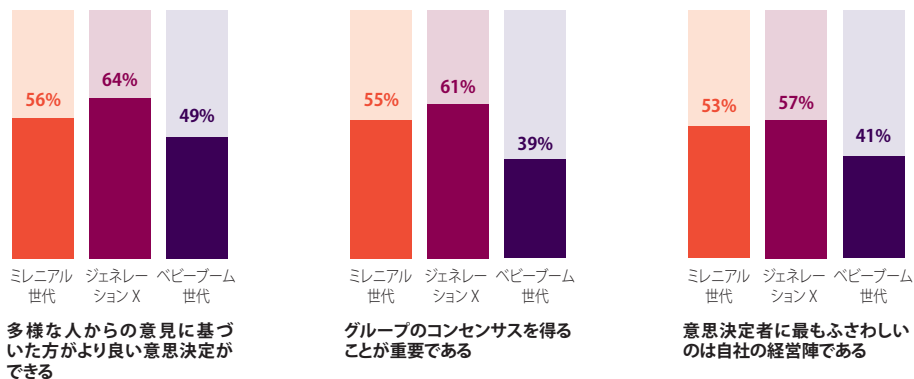
**ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての
キャリア・アドバイス**

「失敗を恐れるな。誰でもキャリアの駆け出しの頃は失敗ばかりだ。ともあれ大事なものは、その失敗から学ぶことだ」

韓国の製造業のベンダー

図 7

ビジネスの意思決定となると、ベビーブーム世代の回答は他の世代から大きく乖離する



出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。同意した回答者の割合（5段階評価で4または5を選択）。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーションXは n=353、ベビーブーム世代は n=278。Q27.2：多様な人からの意見に基づいた方がより良い意思決定ができる。Q27.3：グループのコンセンサスを得ることが重要である。Q27.4：意思決定者に最もふさわしいのは自社の経営陣である。（5段階評価：1=全く同意しない、2=同意しない、3=どちらでもない、4=同意する、5=強く同意する）

ベビーブーム世代は、他者に頼らず自ら意思決定することに慣れているため、協働的な社風への転換に困難を感じやすく、そのため世代間に確執が生じる可能性がある。しかし、企業としては、多様な人の意見に基づき意思決定を行いたいとするミレニアル世代やジェネレーションXの活用なしに、今後の成長は考えられない。そのため、ビジネス環境における相互関係が強まり、複雑性が増大する中で、迅速に意思決定できる能力とツールを持ち合わせているかどうか極めて重要となってくる。

神話5：ミレニアル世代は、自身の仕事に意欲が感じられなくなると、転職する可能性が高くなる。

これもまたフィクションである。ミレニアル世代が転職する理由は、ジェネレーションXやベビーブーム世代とさして変わらない。現在の仕事を辞めて転職する理由を質問してみたところ、4つの主要な動機が判明した。すなわち、「エリート・コースに乗るため」、「トップを目指すため」、「自分の気持ちに従うため」、「社会や環境の問題を解決するため」である。しかし図8の通り、世代間で大きな差は見られない。年齢というよりは、むしろ本人の希望が、転職に際しての決定的な要因となっているようだ。そして、ミレニアル世代も年配の世代と同様に、成功することに関心を持っている。

実は、ミレニアル世代が他の世代よりも転職を好むという一定の根拠は存在する。例えば、ミレニアル世代の27%は、すでに5～6社を渡り歩いている。しかし、これは今日の経済状況が影響していると見るべきであろう。現に、ミレニアル世代の75%は、現在の会社に3年以上勤めていると回答している。つまり、この世代は年配世代と比べ、必ずしも積極的に転職したいと考えているわけではないのである。

図8

どの世代の従業員も、転職の理由に大きな差はない

転職の理由	 ミレニアル世代	 ジェネレーションX	 ベビーブーム世代
エリート・コースに乗るため （今まで以上にクリエイティブかつ革新的な環境で働き、収入を増やす）	42%	47%	42%
トップを目指すため （一流の評価を得ている企業で、より大きな責任のもと仕事をする）	24%	19%	28%
自分の気持ちに従うため （今まで以上に情熱を持って取り組める仕事に従事し、キャリアを伸ばす）	21%	24%	16%
社会や環境の問題を解決するため （社会や環境に対してポジティブな影響を与え、より安定した仕事に就く）	13%	11%	14%

出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーションX は n=353、ベビーブーム世代は n=278。Q26：どのような理由であれば、現在の仕事を辞めて別の会社への転職を考えますか。

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けてのキャリア・アドバイス

「新たな可能性に挑戦し続けることは良いことだが、安定性も重要だ」

インドの通信会社のシニア・エンジニア

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「いつも『なぜ?』と自問しよう。そうすれば、自分の日々の取り組みが自社にどのような影響を与えているかが分かる。そして、ビジネスについてはるかに多くのことを学ぶことができるだろう」

米国の自動車会社の e コマース営業員

神話、誇張、そして不都合な真実

不都合な真実を明らかにする

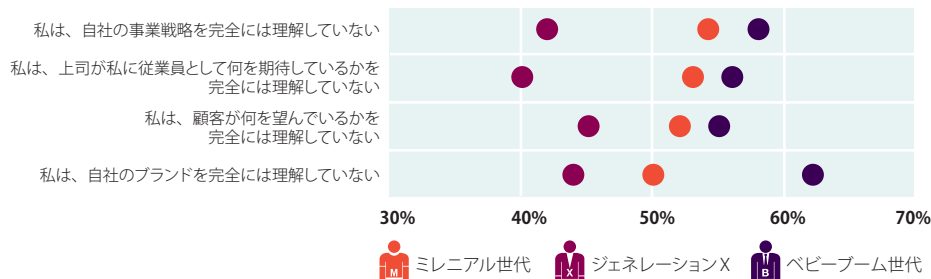
ここまで、ミレニアル世代の気構えや振る舞いに関する幾篇かの神話を打ち砕いてきた。ここからは、いくつかの不都合な真実について検証する。調査を進める過程で、あらゆるビジネス・リーダーの不安材料となるような、普遍性を備えた 3 つの洞察を得た。

不都合な真実 1: 従業員の多くは、自社の事業戦略を理解できていないか自信が持てずにいる。そしてその責任の一端は、リーダーたち自身にある。

調査対象者の過半数は、自社の戦略の重要な要素や、自分が何をすべきで、顧客が何を求めているかについて、完全には理解していない。ジェネレーション X の回答者の最大 60% は、こういった基本的な項目を正しく理解していると自認しているが、それ以外の従業員の多くは、理解度が足りないことを自覚している（図 9 参照）。

図 9

多くの従業員は、自社のビジネスの重要な要素について完全に理解しているか自信がない



出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。「少し理解している」、「あまり理解していない」、または「全く理解していない」を選択した回答者の割合。ミレニアル世代は n=803、ジェネレーション X は n=258、ベビーブーム世代は n=251。Q22：あなたは次の各項目をどの程度理解していますか。Q22.1：自社の事業戦略。Q22.6：上司があなたに従業員として何を期待しているか。Q22.2：顧客が何を望んでいるか。Q22.3：市場における自社のブランド・プロミス。（5 段階評価：1= 全く理解していない、2= あまり理解していない、3= 少し理解している、4= ほとんど理解している、5= 完全に理解している）

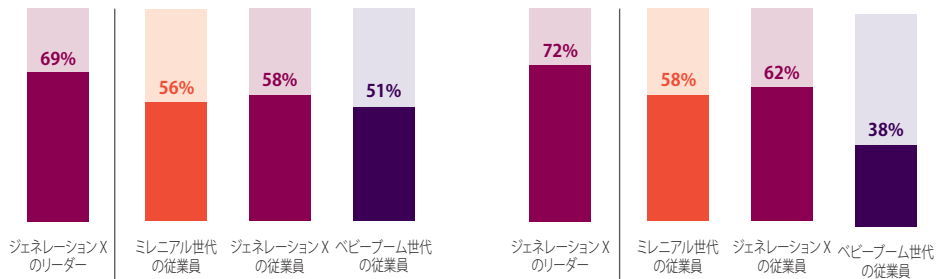
この検証結果は、まさに警鐘を鳴らしている。なぜなら、従業員が事業戦略やブランド・プロミスの基本的な内容を理解していなければ、今日の競争激化の環境下で成功を収めることは、どのような企業にとっても難しいからだ。そして、少なくともこの責任の一端は、経営トップにある。

我々は、いくつかの基準に照らし合わせて、自社のリーダーを評価するよう回答者に求めた。また、それらの回答を役職および世代別に分析することにより、職場における立場が各自の認識にどのような影響を及ぼすかを調査した（「各役職の定義」を参照）。

全回答者の半数近くが、「自社のリーダーは、ビジネスのビジョンや社員への期待について、はっきりと伝えてくれない」と答えた。また、特にジェネレーション X のリーダーは、「自分は従業員の労働意欲を高めている」、あるいは「自分は従業員の成果を認めている」など、自己を過大評価する傾向にあることが示された（図 10 参照）。

図 10

ジェネレーション X のリーダーは、従業員との間に良好な関係を築けていると、自己を過大評価する傾向がある



リーダーが従業員の労働意欲を高めてくれると考えている回答者の割合

出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。ジェネレーション X のリーダーは n=123、ミレニアル世代の従業員は n=446、ジェネレーション X の従業員は n=92、ベビーブーム世代の従業員は n=94。Q20.7：貴社の経営層は、従業員の労働意欲をどの程度高めてくれますか。（5段階評価：1=決して高めてくれない、2=ほとんど高めてくれない、3=時々高めてくれる、4=高めてくれることが多い、5=常に高めてくれる）

リーダーが従業員の成果を認めてくれると考えている回答者の割合

出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。ジェネレーション X のリーダーは n=123、ミレニアル世代の従業員は n=446、ジェネレーション X の従業員は n=92、ベビーブーム世代の従業員は n=94。Q20.4：貴社の経営層は、従業員の成果をどの程度認めてくれますか。（5段階評価：1=決して認めてくれない、2=ほとんど認めてくれない、3=時々認めてくれる、4=認めてくれることが多い、5=常に認めてくれる）

各役職の定義

リーダー

自社内で多大な影響力を持つ個人（社長、副社長、取締役、経営幹部の役員）

マネージャー

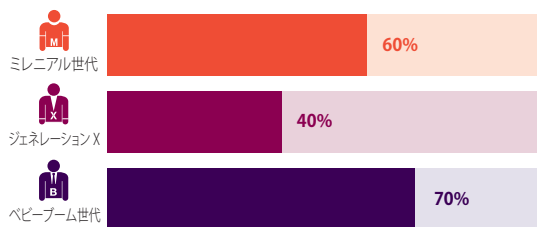
1人以上の従業員を管理する立場にいる個人

従業員

管理職や役員としての責任を負わない個人

図 11

年齢を問わず、ほとんどの従業員は、自社が顧客体験を効果的に提供できていることに批判的である



出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。自社は効果的に提供できていないと答えた回答者の割合（5段階評価で1または2を選択）。ミレニアル世代は n=1,153、ジェネレーションXは n=353、ベビーブーム世代は n=278。Q21.1：貴社はどの程度効果的に顧客体験を提供できていると思いますか。（5段階評価：1=極めて効果的でない、2=効果的でない、3=どちらでもない、4=効果的である、5=極めて効果的である）

実は、このような認識の食い違いは、ひときわ憂慮すべき事態である。なぜならジェネレーションXは、現在キャリアの頂点にさしかかっており、リーダーの地位に就く可能性が高い世代だからである。事実、今回の調査では、ジェネレーションXの回答者のうち35%はリーダーであったが、ミレニアル世代は26%、ベビーブーム世代は22%にとどまった。

不都合な真実2：3つの世代すべてが、自社は「優れた顧客体験を提供できていない」と考えている。

我々は回答者に、ワークフォースの多様性や環境・社会問題にどれほど配慮しているか、またそれら問題に自社が効果的に機能しているか、をさまざまな観点から評価してもらった。その結果はおおむね良好と言えるものだったが、1つだけ例外があった。それは、すべての世代の社員が、自社の顧客体験提供には問題があると考えていたことである（図11参照）。

ただ幸いに、明るい材料も1つあった。ミレニアル世代とジェネレーションXの両方で、回答者の65%が、自社のソーシャル・メディアを利用した顧客との関係性構築方法を高く評価していた。ベビーブーム世代の過半数（56%）も、自社のソーシャル・メディアを活用した顧客との関係強化に関する能力を高く評価していたが、若い世代の社員と比べると、その割合は少なかった。もしかすると、この世代は、ソーシャル・メディアの利用が顧客体験の問題をどのように解決できるのか、まだ十分に理解していないのかもしれない。

不都合な真実3：すべての世代の従業員は、テクノロジー革命を支持している。問題は、所属する企業が新たなテクノロジーを適用することに消極的な点である。

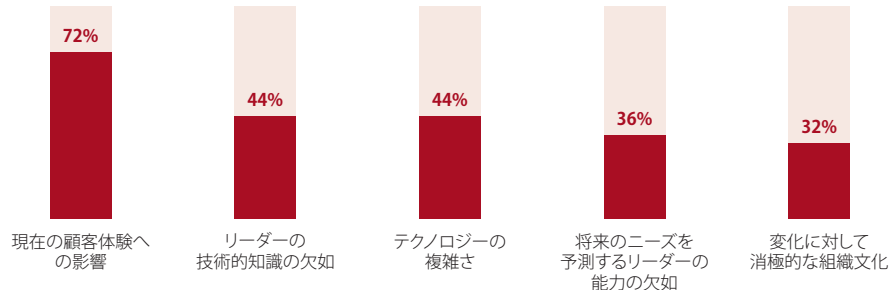
キャリアの第一歩を踏み出すミレニアル世代が増えるにつれ、職場でのテクノロジー革命に対する期待もそれに合わせて高まった。しかしながら、実際のところは、新しいテクノロジーの導入に関して何の問題もないと回答した割合は、たった4%にとどまった。それ以外の大多数は、新しいテクノロジーの複雑さ、リーダーのビジョンや技術的知識の欠如など、さまざまな阻害要因を挙げて、自社では最新のイノベーションがなかなか進まないと指摘した。

しかし、全世代の回答者が異口同音に唱えた最大の障壁は、顧客体験がさまざまな変革によって逆に損なわれやしないかという懸念だった（図 12 参照）。皮肉なことに、ほとんどの回答者は、現在の顧客体験が不十分であると考えているにもかかわらず、自社が状況を改善できる可能性のある新たなテクノロジー導入に踏み切ることはず、この不幸な現状を維持し続けるだろうと思っている。

ミレニアル世代に限らず、すべての世代の従業員が、自社の成功のためにテクノロジーがどれほど重要であるかを理解している。また、新たなテクノロジー導入に対する企業の消極性が、競争力を損ねることも知っている。ジェネレーション X、ベビーブーム世代、そして多くのミレニアル世代は、キャリアアップの目標として、自身の専門分野で一流企業の就業を目指している。それゆえに、後ろ向きの姿勢を崩さずに来た経営幹部は、なぜ導入を躊躇しているのか、また対策を取らなかった場合、どのようなリスクが生じるのかを、今一度厳しく精査する必要がある。

図12

すべての世代の従業員が、新たなテクノロジーの導入に対して、共通の阻害要因を挙げている



出典：IBM Institute for Business Value の Millennial Survey 2014。n=1,784。Q30：貴社における新しいテクノロジー導入の阻害要因は何であると思いますか。上位 3 つを選択してください。

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「普段から熱心に学習し、最先端テクノロジーや市場のトレンドについて、最新知識を身に付けておこう」

インドの IT 企業の品質保証リーダー

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「気取ったり、偉ぶったりしていると
思われないように行動しよう」

メキシコの銀行の**金融サービス・アドバイザー**

神話、誇張、そして不都合な真実

提言

以上の結果を踏まえて、企業側として必要なアクションは何だろうか。課題に対する5つの具体的な対処方法を以下に提言する。

個人として見る

さまざまな世代の従業員で構成されるワークフォース管理にあたっては、各自を、世代ごとのステレオタイプで判断するのではなく、個人として見る必要があるだろう。企業は、デジタル・ネイティブの能力を最大限活用する方法を考えるべきである。しかし、あまり年齢にこだわりすぎない方がよいだろう。なぜなら、各世代に対する典型的な理解に引きずられ、個人の嗜好やスキル・セットを見過ごしてしまう恐れがあるからだ。最高の人材を採用し、流出を防ぎ、育成するためには、企業は信頼性の高いワークフォース・アナリティクスを実施するとともに、個人のキャリア目標に対応したポリシーやプログラムを導入すべきである。

最初のステップ：人材戦略を、短期・長期といったフェーズごとにマッピングする。現状のアセスメント結果に基づきベースラインを設定し、改善点を特定する。そこには、報酬、職場の柔軟性、多様性、協働的・革新的な企業文化、最先端テクノロジーの利用、経営スタイル、スキル、トレーニングといったファクターが含まれるだろう。戦略実行や、結果測定のために必要なツールやアナリティクス手法を特定する。

協働的な社風を醸成する

将来の幹部候補となり得る最も優秀な層の従業員は、新たなアイデアを生み出すことが奨励され、コンセンサスに基づく意思決定が行われる、協働的な文化を持った企業で働くことを望む傾向がある。現状そのような文化を持たない企業の経営幹部は、どのようにして労働環境やインセンティブ体系を変革できるかを真剣に考えるべきである。職場のバーチャル化が進むにつれて、どのように最先端のクラウドやモバイル・テクノロジーを駆使して、コラボレーション効果を最大化できるかを検討する必要がある。

最初のステップ：上級リーダーを「コラボレーション担当責任者」に任命し、社内のあらゆる部門からモチベーションの高い社員を集めてチームを作り、コラボレーションを改善するための戦略を練る。社内の草の根レベルで作られたコラボレーション・プログラムは、高い効果を発揮するが、企業文化の変革を持続可能なものとするためには、経営幹部による主導が不可欠である。

顧客体験を優先する

ミレニアル世代に限らず多くの従業員は、職場に新しいテクノロジーを積極的に導入したいと考えている。しかし、ほとんどの人が、自社は顧客体験に悪影響が及ぶことを恐れるあまり、導入に対して消極的になっていると考えている。しかし皮肉なことに、圧倒的に多くの回答者が、そもそも自社の顧客体験の提供に問題があると考えているのである。顧客体験の改善につながるイノベーションの実現に向けて、ビジネス・リーダーは、調査が滞ることなく進むよう目を光らせ、課題については透明性を担保しながら共有し、協働的な取り組みを遂行していく必要がある。

最初のステップ：自社の顧客の視点に立って、顧客体験を徹底的に評価する。既存のテクノロジーに関わるすべてのやり取りを精査する。満足な顧客体験を提供できていない箇所を特定し、問題の発生源とその原因を突き止め、リスク・ベネフィット分析を行うことで明確な行動計画を策定する。

内省する

今回の調査結果から、多くのリーダーが、スタッフとの間に良好な関係が築けているという自己過信に陥っている可能性が示された。内省するのは難しく、痛みを伴う場合もあるが、リーダーたる者、自分の強みと弱みを客観的に評価しなければならない。例えば、次のような厳しい質問を自らに問うてみる必要がある。自分は社員の労働意欲を高めているか。自分は社員の職業人としての成長に関心を示しているか。自分のコミュニケーションの仕方に明確性と透明性は足りているか。

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「一生懸命働けば、必ず報われる」

フランスの建設会社の構造技術者

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「人事尽くして天命を待つ」

日本の製造会社の事務職員

最初のステップ：リーダーは、自分のカレンダーを見返してみる。過去半年間に、チームの成功を祝い、社員の成果を認めるために、どれほどの時間をかけたか。自社の事業について、どれほどの頻度で社員と懇談会形式での自由闊達な討論を行ったか。どれほどの頻度で指導を必要とする社員と話をしたか。答えが「十分ではなかった」場合、どうすれば話し合いの頻度や効果を高められるかについて、リアルとバーチャル両面から、クリエイティブな方法を模索する。

全員に共通の理解を持たせる

社員がビジネスにおける戦略などの基本的な内容を理解していない企業は、間違いなく壁にぶつかり悪戦苦闘することになる。リーダーは、自社の戦略、ビジネス・モデル、顧客から何を期待されているか、自社ブランドが何を表しているかなどの基本事項を、従業員全員に理解させることを徹底しなければならない。また、社員が全体のスキームの中で、自分の立ち位置を正確に把握しているかを確認する必要もある。全社員が共通理解を持つことで、自社のワークフォースが高まり、自身の業務に対して積極的になるほどに、提供される顧客体験も向上する。

最初のステップ：オンライン調査ツールを利用して、社員のビジネス基本事項に関する理解度をテストし、フィードバックを収集・把握する。その際、匿名性が担保されるような方策を講じる。問題の根本原因に対処し、改善効果を発現させるためのパイロット・プログラムを開発すべく、結果を分析し、全社横断のタスク・フォースを結成する。結果に関する透明性を確保し、最新の進捗状況を社員に共有する。

変化の触媒たるミレニアル世代

ミレニアル世代は、2020 年までに、米国の労働人口の約 50% に達し、2030 年までには、世界の労働人口の 75% に達すると予測されている。³ この数字だけ見ても、彼らが職場で変化を加速させる触媒となっていることが分かるだろう。多くのジェネレーション X やベビーブーム世代の従業員も、これまでに幾度となく新たなビジネス実践方法を取り入れてきた経験から、ミレニアル世代と同様に、自社が早期に新しいテクノロジー導入に踏み切ることを切望している。

また、今回の調査結果から、キャリアに対する目標、経営スタイルや評価の仕方についての選好、事業戦略の理解度、顧客体験への期待などの観点において、ミレニアル世代は年配世代とそれほど大きく異なるわけではないことが判明した。

ビジネス・リーダーにとって重要なポイントは、「ミレニアル世代は労働人口に加わる最初のデジタル・ネイティブであり、このことが彼らの特徴づけている」ということである。自社変革に乗り出している企業にとって、このデジタル資本の獲得は急務である。ミレニアル世代の心をつかみ、またあらゆる世代の一流人材が存分に能力を発揮できる労働環境を構築する方法を、企業は真摯に探究すべきであろう。そのためには、さまざまな世代の従業員が混在する現実世界に即した戦略を採用する必要がある。なぜなら、従業員は全員、年齢層を問わず、複雑な個人という存在であり、その労働環境は、日を追うごとにバーチャル化が進むとともに、多様性が増大し、変化が激しくなっているからである。

ミレニアル世代からミレニアル世代に向けての キャリア・アドバイス

「私はアマゾン社のジェフ・ベゾスの言葉、『一生懸命に働き、楽しんで、歴史を作る』をモットーにしてきた」

スペインの IT 企業の開発者

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末でもご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

準備ができているか

- ・ デジタル・ネイティブの能力を活用しつつ、社員の個別のニーズや希望に応えられるような人材戦略を、どのように工夫して作ることができるか。
- ・ 自社では、コラボレーション、透明性、およびクリエイティビティを促進する環境をどのように構築しているか。
- ・ 社員は、各自の仕事がビジネス目標達成にどのように役立つかを理解しているか。
- ・ 基本的な事業戦略に対する社員の理解を促進するために、自社のリーダーは何をしているか。
- ・ 自社はなぜ、最新テクノロジーの中でも、とりわけ顧客体験を改善できる可能性があるものの導入に消極的なのか。その原因となる障壁を取り除くために何ができるか。

著者紹介

Carolyn Heller Baird は、IBM Institute for Business Value (IBV) のグローバル・リサーチ・リーダーである。顧客体験のデザインの分野で、20 年近くの経験を有し、あらゆる業界や地域の IBM クライアントのために、コミュニケーション、マーケティング、ブランディング、コンテンツ開発の領域でデジタル変革戦略の策定を支援してきた。また、Carolyn は、IBM Global Business Services の北米コミュニケーション&ワークフォース・イネーブルメント戦略リーダーを務めているほか、2011 Chief Marketing Officer Study を含む、ソーシャル・ビジネスやマーケティングに関する数多くの IBV 調査を指揮してきた。

連絡先：cbaird@us.ibm.com

調査リーダーシップ・チーム

Maria-Paz Barrientos, VP and Partner, GBS Business Analytics & Strategy, Talent & Change Global Center of Competency

Kevin Bishop, VP IBM ExperienceOne, Customer Engagement Solutions

Karstin Bodell, VP Enterprise and Midmarket Marketing, IBM North America

Heidi Dethloff, VP, Global Midmarket Marketing

Renee Ducre, Global Director of Marketing, IBM Social Business

William Grady, Brand Strategist, IBM Corporate Headquarters

Eric Lesser, Research Director and North America Leader, IBM Institute for Business Value

Adrienne Sabilia, Workforce Enablement, Global Business Services

本調査の実施方法

2014 年夏、IBM Institute for Business Value は、12 カ国、6 つの業界における大小さまざまな企業の 1,784 名の従業員を対象に調査を実施した。⁴ 回答者には、ミレニアル世代 (21 ~ 34 歳)、ジェネレーション X (35 ~ 46 歳)、およびベビーブーム世代 (50 歳以上) の 3 世代が含まれている。当時、回答者は全員、被雇用者で、最低限学士号を有していた。各世代には、上級リーダーから、経営幹部・管理職の任に就いていない者に至るまで、幅広い職種・立場の従業員が含まれている。また、各世代、地域、業界の回答者の 30 ~ 40% は、自社の購買に関する意思決定に対して一定の影響力を持っていた (1 件につき 10,000 米ドル以上の購入取引)。同時に、Tweetchat を介して定性的な調査も実施された (ディスカッション形式と、14 件の一対一の面談形式)。

日本語監修者紹介

田中茂

日本アイ・ビー・エム株式会社 グローバル・ビジネス・サービス事業 事業戦略コンサルティング アソシエイト・パートナー

成長戦略、組織改革、営業改革等のコンサルティングを担当。同領域で12年以上のコンサルティング経験を持つ。業界は、流通、製造公共、食品など多岐にわたる。近年は、デザイン・シンキングを活用したリーン・スタートアップによる新規事業構築、グローバル展開に関するマーケティング・プロジェクトの他、“確実に成果を出す”ための組織・オペレーションをテーマにしたプロジェクトを多数手がける。官僚としてキャリアをスタートし、公共部門の民営化などに携わる。2006年、IBMにコンサルタントとして参画した。現在は、事業戦略コンサルティング・チームのアソシエイト・パートナー。

連絡先：tshigeru@jp.ibm.com（電子メール）

協力者

Joseph Corona, Alan Dickinson, Matthew Hamilton, Samantha Klein, Paige Sandhu, Sara Sindelar

謝辞

Stephen Ballou, Kristin Biron, Jacobo Gonzalez Camarena, Helen Kay, Christine Kinser, Thomas Lautenbach, Anthony Marshall, Andrea Lopez Martin, Kathleen Martin, Julien Morin, Marius Mueller, Saki Nabeta, Hebatallah Nashaat, Karen Rasmussen, Ashutosh Saini, YeonJoo Seo, Parag Vaidya, Anne-Marie Weber, Liao Dong Zhang

注釈および出典

1. Stein, Joel. "Millennials: The Me Me Me Generation." Time magazine. May 20, 2013. http://www.fandm.edu/uploads/media_items/stein-2013-me-generation.original.pdf
2. Feldmann, Derrick and Emily Yu. "Millennials and the Social Sector: What's Next?" Stanford Social Innovation Review. June 18, 2014. http://www.ssireview.org/blog/entry/millennials_and_the_social_sector_whats_next
3. Meister, Jeanne. "Three Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless Of Your Age." Forbes. October 5, 2012. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/10/05/millennialmindse/>
4. 本調査の対象となった12カ国は、オーストラリア、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、インド、日本、メキシコ、韓国、スペイン、英国、および米国である。本調査の対象となった6つの業界は、銀行、家電、保険、メディア&エンターテインメント、小売、および通信である。

© Copyright IBM Corporation 2015

Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
January 2015

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Myths, exaggerations and uncomfortable truths - The real story behind Millennials in the workplace」の日本語訳として提供されるものです。



Please Recycle

