

# 世代を超えた労働力：

## ミレニアル世代からペレニアル人材へ

従業員の年齢と世代は、人材戦略の活性化と差別化を実現するうえで、とても重視されてきました。しかし、今日の従業員の構成はかつてないほど複雑で、年齢や世代の視点だけでは不十分です。先進的な組織では、従業員の態度や価値観をより深く理解する方針に転換しています。テクノロジーを活用することで、従業員のニーズと期待を分析し、新たな洞察を得ているのです。その洞察に基づき、従業員の個々の属性により焦点を当てた戦略とプログラムを設計し、実行しています。そのきめ細かい対応により、従業員のパフォーマンスを最大化し、キャリアの意義を高め、組織の方向性により合致させることができます。

### 現状の推進要因

何年もの間、多くの組織は年齢と世代という観点を通して、労働力を分析してきました。今年の調査の回答者の半数以上（52%）が、「従業員に対するプログラムを設計・提供する際に、世代の違いをある程度、あるいは大きく考慮する」と答えています。しかし、従業員の構成がより複雑になるにつれて、世代間の違いに着目した分析が有効ではない可能性が高まってきました。米国最大の世代であり、9000万人以上が該当するZ世代が加わり、今日の労働力は5つの世代で構成されています<sup>1</sup>。今回の調査で、「自国の指導者が多世代の労働力を効果的に指導する能力を備えている」と回答した人はわずか6%でした。このことは、労働力に対する戦略を検討するうえで、労働力を世代でとらえるという従来型のアプローチが、今後もっとも重視され続けるべきかという問題を提起しています。

### レディネス・ギャップ

70%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、多世代の労働力をリードすることが重要、または非常に重要であると答えています。準備が十分に整っていると答えた組織はわずか10%でした。

Gina Pellによって提唱された「ペレニアル（多年生）人材」の概念は、世代というカテゴリーを超えて、より有意義な枠組みで人材を理解することの重要性が高まっていることを示しています。Pellは次のように語っています。「ペレニアル人材とは、ステレオタイプにとらわれず、周囲の人々や世界とつながりを作り、絶え間なく成長を続ける人材であり、年齢やその他属性に依らないカテゴリーです。自身の強みを伸ばすことに挑戦し、つながりを保持し続けるようとするすべての年齢の人材であり、世代というとらえ方とは一線を画しています」<sup>2</sup>。

なぜ世代は、労働力を理解する方法としてあまり重要でなくなっているのでしょうか。発端は、キャリアがよりダイナミックで複雑になり、年齢とキャリアアップの相関が緩やかになってきたことです。急速な技術・組織の変化により、従業員には生涯を通じて何度も自らを成長させることが求められるようになりました。同時に、ビジネスの慣習も多様になり、若い世代がリーダーに就くことも容認されるようになり、ときにはそれが理想的である状況さえも生じてきています。その結果、25歳の管理職と65歳のインターンが一緒に働いているという状況も発生しており、職場での課題やニーズを理解するうえで年齢が妥当な指標であるという前提に、疑問が呈されています。

世代の重要性の低下は、以下の事実からも裏付けられています。つまり、すべての年齢層の従業員が自分たちのニーズについて、より声高に主張するようになってきていますが、実は、そのニーズには従来考えられていたほどの世代間の差は見られないということが判明しています。ミレニアル世代の特徴として語られてきた「自分の価値観を反映した雇用者のために働きたい」というニーズをはじめとして、「柔軟なスケジュールを好む」などといったニーズまでも、すべての世代に当てはまるのです。

実際、私たちの調査でも、世代間の違いを掘り下げるほど、世代間の違いはなくなっていきました。2020年の調査では、回答者のうち59%が「世代間

の違いが拡大している」という一般的な説明に同意しているにもかかわらず、キャリア関連の項目をさらに掘り下げると、「ワーク・ライフ・バランスに関する考え方」、「ロイヤルティ／雇用安定への期待」、「昇進への期待」などに関する世代間の違いは小さいことが分かりました（図1）。

世代の研究で著名な専門家Lindsay Pollakは、2019年の著書『Remix — How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace』の中で、そのことをうまく説明しています。「各世代をより深く研究すればするほど、彼らが仕事から得たいことの類似点が見つかります。その基本要素は、目的、優れたリーダー、プロフェッショナルの成長であり、変わらないのです。変化しているのは、それぞれの世代がどのようにこれらのニーズを表現し、雇用者に対して何を期待するかという点です」<sup>3</sup>。

世代の関連性が薄れていることをさらに複雑にしているのは、世代重視の恩恵をもっとも受けてきたミレニアル世代がしばしば仕事に満足していないという事実です。Deloitteが実施した2019年のGlobal Millennial Surveyによると、調査対象となったミレニアル世代の49%は、現在の仕事を2年以内にやめると答えており、これは過去の調査の中でもっとも高い割合でした。彼らが会社を辞めたいと考える理由は、人的資本に焦点を当てたもので、報酬（43%）、昇進機会の欠如（35%）、ラーニングの欠如と開発

図1

## 仕事とキャリアに関する世代ギャップが縮小しています

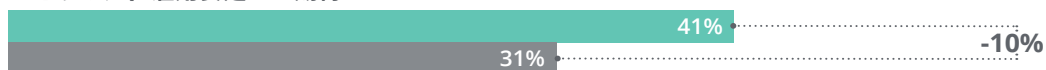
今日の世代間でもっとも大きな違いは何だと思えますか？  
3年後、もっとも大きな違いになるものは何だと思えますか？

■ 今日 ■ 3年後

### ワーク・ライフ・バランスに関する考え方



### ロイヤルティ／雇用安定への期待



### 昇進への期待



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

機会の欠如（28%）、正当な評価を受けていない（23%）、ワーク・ライフ・バランス（22%）、退屈（21%）、文化（15%）などでした<sup>4</sup>。

これらの事象は、将来の労働力について考える際に、世代以外の観点を用いることの重要性が決してないほど大きいことを示唆しています。

## 2020年の展望

従業員のニーズに適した人材戦略を策定するには、従業員個人の期待をより深く理解する必要があります。そのためには、彼らの興味や価値観、好み、意見などを分析し、複雑な洞察を得る必要があります。

従業員は自分の仕事上での経験を、企業が顧客に提供する経験と同様に、パーソナライズすることをますます期待しています。したがって、顧客のセグメンテーションに力を注ぐ消費者製品業界に関する最近の取り組みは、とても参考になります。過去10年間で、多くの消費者向け製品/小売企業は、人口統計情報への過度な依存から、その時々個々の顧客に焦点を当てたマイクロ・セグメンテーションへとシフトしました。しかし、マイクロ・セグメンテーションの利用が広がるにつれ、これらの企業は、顧客の価値や好みを理解することができず、マイクロ・セグメンテーションだけでは限界があることを発見しました<sup>5</sup>。この分野の主要企業は現在、マイクロ・セグメ

ンテーションを超えて、顧客の基本的な価値（態度、意見、関心）を理解し、より広範なパターンを予測し、よりターゲットを絞った、価値の高い顧客体験を提供することを試みています。価値や態度に基づくアプローチを通じて労働力を理解するためには、組織のリーダーの考え方を変える必要があります。2020年の調査によれば、多くのリーダーは依然として、世代や年齢などの指標に依存して、人材戦略をとらえています。世代の他にも、今年回答者の53%が「労働力に対する戦略の立案過程で在職期間を考慮する」と答えました。44%が「性別などの個人的な情報を考慮する」と答え、41%が「機能や地理などの情報を考慮する」と回答しています。個人の行動や特性を反映したデータを収集して利用する人ははるかに少ないですが、そのようなデータは価値があると多くの人が考えています。

例えば、回答者の42%が「3年後に労働力をセグメンテーションするには、製造者、作業員、管理者などの仕事上の行動がもっとも重要になる」と考えていましたが、「現在このように労働力をセグメンテーションしている」と答えたのはわずか27%でした。同様に、41%の回答者が、「内向的/外向的、または個人プレーヤー/チームプレーヤーなどの個人的な特性が3年後にはもっとも重要になるだろう」と答えましたが、現在このようなアプローチを採用している企業はわずか22%でした（図2）。



世代や年齢にとらわれず、より幅広い属性に目を向けることは、個人の特性をより深く理解し、組織への帰属意識を高めることに役立ちます。MetLifeの研究は、個人の特性をより深く理解する方法についての見解を示しています。MetLifeは、組織が労働力のセグメンテーションにおいて考慮すべき5つの要素を挙げています。

- ・ 年齢、性別、所得、教育、ライフ・イベントなどの個人の情報
- ・ 在職期間、企業規模、産業、役割、ブルーカラーとホワイトカラーなどの仕事や組織の情報
- ・ 将来への楽観主義、将来と現在の方向性、変化に対する考え方、喜びやストレスの源など、人生に対する態度
- ・ ワーク・ライフ・バランスなどの仕事に対する意識、退職に対する意識、仕事を続ける動機

- ・ キャリア開発サポート、給与、福利厚生、組織文化、仕事内容などの雇用主からのニーズ

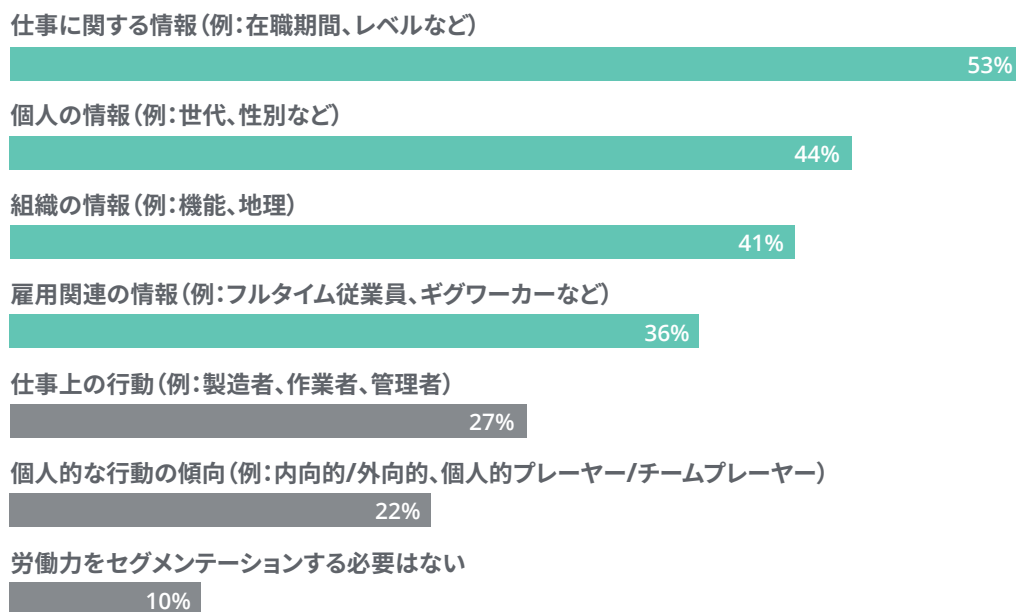
MetLifeの研究によると、考え方や態度に基づいてセグメンテーションすることで、よりパーソナライズかつカスタマイズされた、真の従業員理解が可能になります。それにより、従業員の満足度向上に直結する施策を特定でき、資源を集中させることが可能になります<sup>6</sup>。

では、この新しいセグメンテーションのどこに注力すべきなのでしょう。2020年の調査結果からいくつかの手がかりを読み取れます。キャリアや学習に関連する方針や制度に使われている属性を調査した結果、「世代」は、「業績管理」、「報酬」、「福利厚生」、「ウェルビーイング」などの属性と比較して、平均2倍の頻度で使用されていることが分かりました（図3）。そしてそれは、注力すべき最大の機会がどこに存在するかを示唆しています。「ウェルビーイング」、「パフォーマンス・マネジメント」、「福利厚生」、「報酬」は、これまで個人のニーズに焦点が当てられてきました。このため、「世代」の視点はこれらのプログラ

図2

## 個人の行動や仕事の特性よりも、世代や年齢などに基づくセグメンテーションが依然、広く使われています

今日の労働力のセグメンテーションに使っている属性はどれですか？ 3つまで選択してください。



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

ム的设计にはあまり関係していません。一方で、「採用」、「キャリア開発」、「リーダーシップ開発」、「ラーニング」は、その設計と運用に「労働力のセグメンテーション」と「人口動態に関する仮定」を用いており、世代の視点に大きく依存しています。しかし、近年、「高齢の従業員はできるだけ早く退職したい」、「リーダーになるには一定の年数の経験が必要である」、あるいは「一定の任期に達した従業員はもはや能力開発する必要がない」、といった、これまでの一般的な固定観念や仮定が不正確であることが証明されてきました。それにより、「世代」はこれらの分野でもあまり重要でなくなり、新たなセグメンテーション戦略やパーソナライゼーションのさらなる活用の重要性が増してきています。

「ラーニング」、「リーダーシップ開発」、「キャリア開発」、「人材獲得」が、より個人的かつダイナミックなものになれば、それらがビジネスの成果に与える影響は非常に大きくなります。例えば、次のような場合を考えてみてください。ある組織では、仕事上の行動

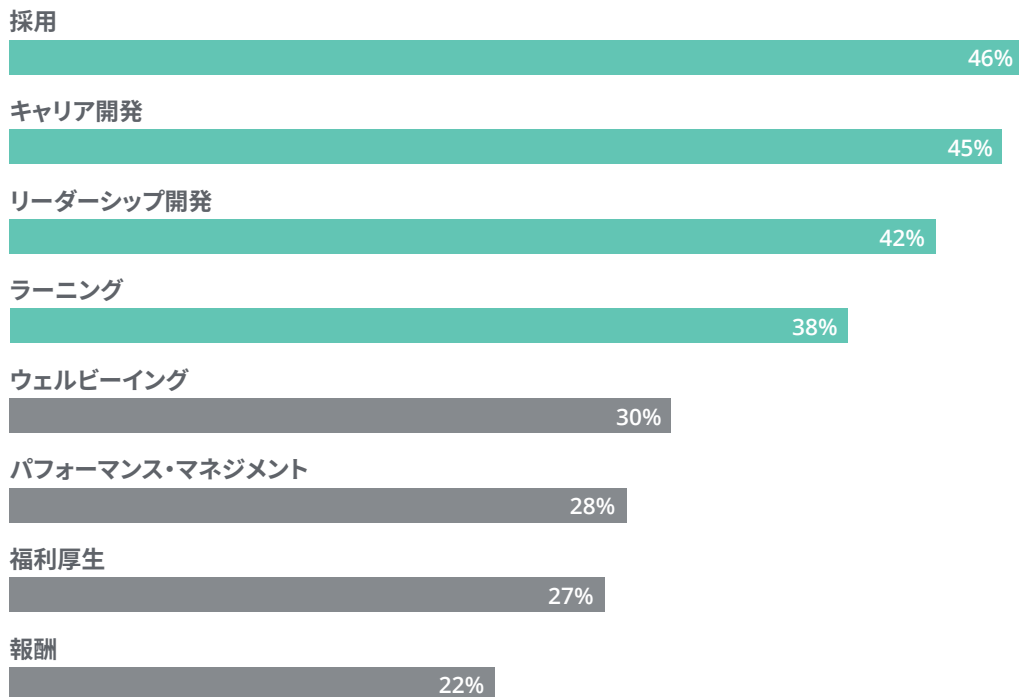
を中心としたキャリアプログラムを設計し、「管理者」ではなく「製造者」または「作業員」であるかもしれない人々が、しっかりしたキャリアパスを持つことを可能にしました。破壊的变化（ディスラプション）により、組織のことをよく知る人材を確保し、その知識を将来のビジネス戦略に反映させることがかつてないほど重要になっていますが、前述のキャリアプログラムは、そのような人材の確保に寄与します。

- ある組織では、「経験」、「座学での学習」、「自発的な学習」、「チームでの学習」など、従業員のラーニングスタイルと好みを中心にラーニングプログラムを作成しました。これにより、従業員は自分の好みに合った方法で能力開発できるようになり、変化する事業ニーズに迅速に対応してスキルを磨き直すことができます。
- ある組織では、能力とワーク・ライフ・バランスに関する姿勢、および各人のキャリアにおけるステージに基づき、人材を採用するプログラムを導入しま

図3

### 「世代」は、個人に焦点を当てたプログラムよりも、グループに焦点を当てたプログラムで考慮されています

次のプログラムのどれが世代の属性を考慮して設計されていますか？該当するものをすべて選択してください。



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.



## グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおける世代を超えた労働力の歴史

過去10年間で、キャリアはよりダイナミックかつ複雑になりました。人々はより長く生き、より長く働くようになっており、スピーディな職場の変化は、従業員が職業人生の中で何度も自己改革する必要性をもたらしています。ここで重要なのは、職場における高齢世代の従業員の役割です。2013年のレポートの第3章「[The aging workforce: Finding the silver lining in the talent gap](#)」では、若い従業員の昇進の機会を制限する「ガラスの天井」を作ることなく、組織の価値を創造する成熟したタレントを維持する方法を見つけることを推奨しました。加えて、私たちは、「労働力の柔軟性」と「キャリアのカスタマイズの原則」を適用することにチャレンジすることを提案しました。それから5年後、「[The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives](#) (健康寿命延伸による恩恵：人生100年時代における仕事のあり方)」では、有意義で生産的な多次元・多ステージのキャリアの創造を通じて、世代を超えて従業員を雇用する重要性について発信しました。今年は、多次元・多ステージのキャリアをもっとも効果的に生み出すために、年齢や世代のみに基づいた労働力の戦略やプログラムを再考し、代わりに従業員の利益、価値観、好み、意見を考慮して、従業員の個々の属性に合わせて機会をパーソナライズすべきであると提案します。

した。これにより、今日の厳しい人材市場でますます重要になってきている対応、つまり「さまざまな事業やスキルの優先順位に対して、それに応じた年齢やステージの人材に取り込むことで人材プールのすそ野を広げること」を実現できます。ある組織では、進化する個々の「能力」、「ニーズ」、「期待中心」を踏まえてリーダーシップ・プログラムを再構成し、より流動的に役割をシフトできるようにしました。これにより、仕事の性質に合わせてリーダーを調整し、適応力やチームワークを備えた組織を作りやすくなり、結果として、組織成果の向上、ビジネスの成功を促進します。

この視点は、ロンドン・ビジネス・スクールの教授であるLynda GrattonとAndrew Scottが『LIFE SHIFT--100年時代の人生戦略』で書いたことと整合しています<sup>7</sup>。従業員の「価値観」、「態度」、「行動」、「関心」を理解し、類似した従業員をグループ化するパターンを見つけるには、多様な視点・分析を通じて労働力に対する戦略を策定する“絶妙なアプローチ”が必要です。そのためには、現在、ほとんどの組織ではとらえられていない個々の特性を測定し、追跡し、それに対応する方法を見つける必要があります。加えて、これまでよりもはるかに複雑なセグメンテーションを管理できるようにリーダーを強化することも必要です。

## 実例から学ぶ

「特定の作業特性が特定の世代に結びついている」という以前の仮定は、最新の調査とプロファイリング・ツールにより否定されています。例えば、企業向けソフトウェア企業のSwarm Visionは、8つのタレント クラスターに基づいて作業員のイノベーション・スキルを計測できる心理プロファイラーを開発しました。Swarm Visionが「イノベーション」、「人材」、「ポジティブなビジネス結果」の相関関係を調査した結果、興味深いことに年齢がイノベーションのスコアを左右する要因ではないことが分かりました。実際、同研究所の調査では、年齢層による違いはほとんどないことが明らかになり（5%未満）、世代や年齢による労働力のとらえ方はイノベーションに関連する特徴を理解するための適切な方法ではないことが分かりました<sup>8</sup>。労働力のセグメントやチームに所属する人材に対して心理学的手法を適用し、その情報を活用して新しいチームやスキルアッププログラムを設計することは、イノベーションのアウトプットとROIの向上に寄与します。

従業員のデータを収集・分析するための新しいテクノロジーや手法は、従業員の典型的なパターンを理解するうえで非常に重要です。労働力を多様かつ生産的な方法でセグメンテーションする際に、先進的分析方法がどのように役立つかについて、あるグローバルエネルギー企業の例を見てみましょう。同社は“自律学習アルゴリズム”を用いて、リーダー人材群から特徴的な集団を抽出しました。これにより、

「幅広いネットワーク」、「高い適応力」、「強力な分析力」を持つリーダーなど、世代や年齢に依らない有意な集団を明らかにすることができました。そして、これらの集団を、同社のハイポテンシャルなリーダー人材の予備軍と比較し、現在のリーダーシップ・プログラムにおいて、特定の地域や世代が過小評価されていないかを分析しました<sup>9</sup>。

## 未来を見据えて

ミレニアル世代という視点とその期待は、もともとは、労働力を理解する手段として“世代”に注目することを促したものでした。皮肉なことに、それに取り組んだ多くの組織では、現在、世代や年齢などによるセグメンテーションは単純化されすぎているという結論に達しています。先進企業においては、消費者マーケティングの洞察とデータ分析を適用して、世代や年齢はもちろん、個人の行動、価値観、態度、キャリア、ライフステージを深く理解したうえで、人材マネジメントの施策を設計することにチャレンジしています。この“世代”の次のアプローチは、従業員のニーズと期待を、彼らにとってより有意義かつ、企業にとってもより有益な形で満たすことで、従業員のエンゲージメントと企業のパフォーマンスの双方を向上させる可能性を秘めています。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Maggie Gross, Claire Hassett, Sandra Hui Liu, Claire Yingying Lv, Ashley Reichheld, and Christine Selph** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Laura Gayle, "How Generation Z is transforming the workplace," Financial Executives International, August 22, 2019; Erin Duffin, "U.S. population by generation 2017," Statista, August 9, 2019.
2. Gina Pell, "What is a perennial?," presentation, UC Berkeley Arts + Design Lecture Series, March 5, 2018.
3. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
4. Michelle Parmalee, *A generation disrupted: Highlights from the 2019 Deloitte Global Millennial Survey*, Deloitte Insights, May 17, 2019.
5. Conversations with Deloitte leaders.
6. MetLife, *Building stronger engagement through employee segmentation*, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (London: Bloomsbury Information, 2016).
8. Suzan Briganti (founder, CEO, and head of product, Swarm Vision), interview with the authors, February 10, 2020.
9. Based on work performed by Deloitte at a global energy client.