



## 2030年の多様な世代の 労働力を動機づける

# 目次

はじめに.....	03
2030年の働く5世代を特定する.....	04
2030年の労働力を管理する.....	07
2030年の労働力を動機付け、維持するための5つのヒント.....	12
多様化する賞賛のあり方.....	15

# はじめに

COVID-19、インフレ、そしてこの2年間の社会的な動きによって、2020年以前の未来の働き方についての予測は変わってしまいました。2030年の労働力は、かつて予想されていたものとは大きく異なります。2020年には、米国の労働力は歴史上初めて5つの世代が一緒に働くようになりました。多様な世代の労働力を惹きつけ、維持することは、人的資本と組織のリーダーシップにとって最優先事項でした。未来の働き方には、分散型やハイブリッド型の仕事環境への適応、テクノロジーの適用範囲の拡大、「Great Resignation（大量離職）」と呼ばれる社会現象の影響などが含まれます。

今の労働者は、自分たちのニーズをより声高に主張するようになり、そのニーズはこれまで以上に類似したものになってきています。また、労働者は生涯を通じて何度も自己改革を行い、再教育を受けます。しかし、AARPの調査によると、世代間の対立は依然として根強く、労働者の60%が職場で世代間の対立があると回答しています。シニア層の70%以上が若年層の能力を否定し、若年層の50%近くがシニア層を否定しています。

仕事の環境は最近の出来事から大きな影響を受けており、報酬はかつてないほど高くなっています。企業が人材を採用し、育成し、惹きつける方法は変わりつつあります。世代と期待が移り変わる中、2030年の労働力はどのような姿をしているのでしょうか、そしてリーダーはどのように未来の仕事に備えることができるのでしょうか。

本稿では、人事(HR)担当者やマネージャにとって重要な5つのポイントについて説明します。

- 2030年の現役5世代とは？
- それぞれの世代が仕事を通じて何を望み、何を必要としているのか？
- COVID-19やその他の文化的な出来事によって、職場はどのように形作られたのか？
- 企業はどのようにして2030年の労働力を動機付け、認識し、従業員に報酬を与え、彼らを維持することができるのか？
- どのようなステップを踏めば、すべての世代を巻き込むインクルーシブな文化を実現できるのか？

# 2030年の働く5世代を特定する

## 人口統計

世代とは、ある特定の期間に同じ文化的・政治的な出来事を経験した人々の集団を表します。ある意味、彼らは一緒に成長しています。それぞれの世代に例外もあることは確かですが、人々がどのように仕事に取り組む、認められ、充実感を得たいと望んでい

るかについては、広く共通した特徴が多くあります。

各世代に共通する最も基本的な特徴は、その年齢層です。

### ・ ・ ・ 働く世代の年齢別人口統計

伝統主義世代	団塊の世代	X世代	Y世代	Z世代
1928年～1945年	1946年～1964年	1965年～1979年	1980年～1996年	1997年～現在
2%	19%	33%	35%	11%

Y世代（ミレニアル世代）が労働力人口で最大の世代となる一方、伝統主義世代（サイレント世代、またはグレーテスト世代）は今日の労働力人口の2%未満です。Z世代は、労働力の中でも最も新しい世代です。米国労働統計局は、彼らが労働力の11.6%、米国人口の20.3%を占めると推定しています。

団塊の世代は、他の同年代の労働者よりも長く働いてきましたが、近年、この世代の労働者が退職し、退いてきています。現在、団塊の世代は米国の労働人口の約19%を占めています。今日で

は、会社で上級管理職の地位を占めているのはX世代の労働者が最も多く、ミレニアル世代の労働者が労働力の比率のトップになったのはごく最近のことです。

2030年の労働力はますます多様化し、フレキシブルになるでしょう。そして、時代が変化する中で、ミレニアル世代とZ世代が労働力の大半を占めるようになるので、優秀な人材を確保するためには、それぞれの世代が職場で何を望み、何を必要としているかを理解することが重要になってきています。

## 差別化要因

各世代には、世代間で異なる心理学的特徴やその他の際立った特徴があります。各世代の優先事項、関心、価値観、信条など

の特徴を調べることで、組織は深く観察し、良い洞察を得ることができます。

### • • • 差別化要因

世代	伝統主義世代	団塊の世代	X世代	Y世代	Z世代
ニックネーム	伝統主義世代／ベテラン(退役軍人)	団塊の世代	X世代／鍵っ子	ミレニアル世代	ゲーマー
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 愛国的</li> <li>● 献身的</li> <li>● 忠実</li> <li>● 信頼</li> <li>● 権威の尊重</li> <li>● 律儀</li> <li>● 同調主義</li> <li>● 責任感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物事に打ち込む</li> <li>● 楽観的</li> <li>● 平等の権利</li> <li>● 個人の成長</li> <li>● チームワーク</li> <li>● 負けず嫌い</li> <li>● 「違いを生み出したい」要望</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先鋭的で懐疑的</li> <li>● 変革推進者</li> <li>● 強い自立心、権威への無関心</li> <li>● 実利的</li> <li>● フリーランス</li> <li>● 自発的行動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現実的</li> <li>● 自信家</li> <li>● テクノロジーに精通</li> <li>● グローバル・コミュニティ</li> <li>● 多様性</li> <li>● 積極行動主義と市民の義務</li> <li>● 負けず嫌い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 柔軟</li> <li>● デジタル・ネイティブ</li> <li>● メンタルヘルスの重視</li> <li>● 進歩主義</li> <li>● 目標に向かって突き進む</li> <li>● 独立</li> </ul>

## 文化的影響

それぞれの世代は、文化的な出来事を共有することで、仕事や責任についての考え方が影響されて形成されています。

- **伝統主義世代**は、第二次世界大戦、朝鮮戦争、ニューディール政策、宇宙時代、そして企業の台頭から深い影響を受けました。この世代の多くは世界大恐慌の時代に子供だったため、著しい欠乏と喪失の時代に育ちました。こうした出来事やその他の文化的影響の結果、伝統主義世代は愛国心が強く、忠誠心、信頼、犠牲を重んじます。権威を尊重し、自らを規律正しく責任感の強い人間だと考えています。
- **団塊の世代**は、公民権運動、ベトナム戦争、1960年代と1970年代の自由恋愛運動、冷戦、宇宙旅行によって形作られました。この世代はアメリカン・ドリームを信じています。仕事では、団塊の世代は積極的で、楽観的で、競争心が強いです。彼らは違いを生み出したいと考えており、チームワークを大切にするとともに、仕事を通じて自分自身の成長も図っています。
- **X世代**は、ウォーターゲート事件、2000年(Y2K)問題による危機、ダウンサイジングとアウトソーシング、エイズ危機、冷戦終結、エネルギー危機の影響を受けました。この世代は、片親か共働きで離婚率が上昇し、最初の鍵っ子世代となりました。X世代は、先鋭的で懐疑的、自立的で実利的、そして自発的です。若い世代ほどではありませんが、X世代はそれ以前の世代よりもはるかにハイテクに精通しています。

- **ミレニアル世代**は、9.11同時多発テロ、学校での銃乱射事件の増加、デジタルメディア、そして大不況によって形作られた世代です。Y世代は、スケジュールに縛られる子どもたちの最初の世代です。彼らは現実的で、自信があり、テクノロジーに精通し、負けず嫌いです。彼らは多様性を重んじ、自分たちがグローバル・コミュニティの一員であると考えています。
- **Z世代**は、長く続いた戦争、バラク・オバマがアメリカ初のアフリカ系アメリカ人大統領に選出されたこと、ソーシャル・ネットワークワーキング、テキストによるコミュニケーション、学校での銃乱射事件などの影響を受けた世代です。その結果、Z世代は柔軟性があり、メンタルヘルスを重視し、先進的で独立心が強く、意欲的です。幼い頃からテクノロジーに触れて育った彼らは、まさにデジタルネイティブと呼ばれる最初の世代です。

それぞれの人は、その人が生きてきた出来事、当時の文化、年齢、性別、人種、民族性、教育、社会経済的地位などに基づいて、独自の視点を持っています。これらの要因はすべて、個人の特性、認識、動機に影響を与えます。そのため、世代ごとに期待や前提、優先順位、仕事やコミュニケーションへの取り組み方が異なります。

リーダーたちは、ユニークで、時には相反するような、信念、価値観、態度、認識を持つ各世代の多様なニーズに応えるために、インクルーシブな職場文化を形成していく使命を負っています。多世代が働く職場には、柔軟なリーダーシップ、方針、プログラム、そして世代の嗜好に合わせた経験が求められます。



# 2030年の労働力を管理する

2030年の労働力はますます多様化し、フレキシブルになるでしょう。しかし、ミレニアル世代とZ世代が現在の労働人口の大半を占める一方で、職場における5世代すべての欲求とニーズを理解することは、優秀な人材を確保するために不可欠です。

**伝統主義世代：**資源が限られている時代に育った伝統主義世代は、慎重で仕事の安定を優先します。第一次世界大戦と第二次世界大戦での成功、そして世界大恐慌からの脱出によって、この尊敬すべきやり手の世代は、ほとんどどんな困難にも立ち向かうことができるようになったと言えます。このような労働者は、仕事においては、直接的に監督するアプローチ(つまり、何をすべきかを明確に伝えること)を好み、一度にひとつのことに集中したい傾向があります。伝統主義世代は予測可能な出世コースを期待し、その見返りとして組織に安定、献身、尊敬、個人の犠牲を提供します。伝統主義世代が生涯、1社か2社に忠誠を誓い続けることは珍しくありません。

1962年から1981年までCBSのイブニング・ニュースのキャスターを務めた伝統主義世代の新聞記者、ウォルター・クロンカイトは、ニュース番組の最後を“*And that's the way it is.* (それが現実だ)”という有名な言葉で締めくくった。この感情は、この世代に共通する現実主義を象徴しています。

伝統主義世代は、リーダーが能力と経験によって選ばれる、階級や序列構造を高く評価します。何よりも組織の成功を望み、若い世代の労働者のメンターとしての役割を望んでいます。彼らはシンプルさと利便性を好み、親しみやすく人間味のあるコミュニケーションを求めています。伝統主義世代は、経済的にも、福利厚生面でも、退職後の課題に直面しており、年金や退職者向け

医療制度、柔軟な勤務体系といった福利厚生に強い関心があります。暗黙の偏見、エイジズム(年齢による差別)、バーチャルワークへの要求の高まりは、伝統主義世代の労働者の雇用や従業員経験に大きな痛みをもたらす可能性があります。これらの要因により、リストラや人員削減は、高齢労働者にとって苦しいものとなるでしょう。

**団塊の世代：**彼らは自分のキャリアに情熱を持っており、職業を単なる仕事や給料としてではなく、自分のアイデンティティの基礎とする傾向があります。実際、この世代は週70時間から80時間労働をするようになり、時間と経験への投資が出世への確実な道だと信じています。

団塊世代は、テレビの出現、月面着陸、公民権の発展を目の当たりにしてきており、楽観的なタイプです。成功への意欲にあふれ、喜ばせたいと願う彼らは、生きるために働くという考え方で知られる世代です。

団塊の世代は、経済的な安定、自立、達成感といった成功志向の目標にエネルギーと時間を注ぎます。COVID-19が大流行する以前は、団塊の世代はチームワークを促進するオンサイトの伝統的なオフィス環境を好んでいました。今日、どの世代でもリモートワークに対する考え方は変化しています。しかし、団塊の世代は若い世代に比べ、伝統的な勤務形態を好んだり、バーチャルワークへの適応に移行支援を必要としたりする傾向が依然として強くあります。団塊の世代は、会議やニュースレター、時折のフィードバックを通じて情報を受け取ることを好み、特に連絡がない場合はすべて順調だと信じています。名誉ある肩書き、世間からの評価、専用の駐車場、個人のオフィスの広さ、そのような特典を、成功の尺度として崇拝する世代です。

**X世代**：彼らは、団塊の世代の両親が勤勉で忠実な労働をしていたにもかかわらず、1990年代の不況で両親が職を失うのを目の当たりにしました。その結果、彼らは組織が自分たちに忠実であることも、自分たちの問題を解決してくれることも期待しなくなりました。X世代にとって、長時間労働が報われることは過去の時代の遺物であり、真の雇用の安定は自らの経歴からもたらされると彼らは信じています。X世代は、継続的な自己研鑽をしている世代です。

ジェネレーションXは仕事重視でない世代だと非難されるかもしれませんが、結局のところ、団塊世代や伝統派世代の年長者が週70時間から80時間働いている間に、自分たちを重視した結果、彼らの関心は仕事から家庭に移ったのです。この世代は自分の時間を取れるようにし、時間投資よりも価値投資を優先し、ハードワークではなくスマートに働くことを好みます。

X世代は細かな管理（マイクロマネジメント）を嫌うことが多く、意欲とイニシアチブを発揮して自主的に働くことを好みます。特に、組織のミッションを信じている場合や、組織の成功によってさらに大きな裁量を発揮する機会が与えられる場合はなおさらです。さらに、キャリアアップは、地位や年齢よりも、発揮された能力に基づいて行われることを期待しています。

**ミレニアル世代**：Y世代とも呼ばれるミレニアル世代は、コラボレーションを重視し、自分のスキルをアピールする機会に対してやる気を感じます。彼らは、効率性、作業プロセスの改善、テクノロジーによる利便性などを通じて、職場において認知される事を求めます。最初のデジタルネイティブ世代と呼ばれるミレニアル世代は、テクノロジーの飛躍的進歩に伴う好景気の中で育っています。その結果、電子メール、テキスト、ビデオ会議、ソーシャルメディアを通じての即時的でリアルタイムのコミュニケーションが好まれます。COVID-19が大流行する以前から、Y世代はテクノロジーを使ってチームとつながっていただけるリモートワークの機会を求めています。

ジェネレーションYは、柔軟性、ダイナミックな社風、ソーシャルメディアへのアクセスを会社に期待しています。彼らは仕事にやりがいを求めると同時に、成長の機会へのチャレンジを求めています。

Y世代の社員は、組織のパーパスとの結びつきや自己成長を通じて、自分のキャリアへの意味を見出します。彼らは、メンターやコーチが自分のプロフェッショナルとしての成長に深く関わってくれることを望み、組織よりも個人に忠誠と信頼を寄せます。今日、ミレニアル世代は管理職となっており、チームでは柔軟でインクルーシブなリーダーシップ開発を重視しています。パンデミックを通じて、ミレニアル世代は、遠隔医療やメンタルヘルスサポートの拡充による職場での精神的サポートや、対面での仕事や出張に安全に復帰するための計画を推し進めました。



**Z世代**：ゲーマー世代であるZ世代は、その前の世代よりも早くからテクノロジーに慣れ親しんでおり、同僚や仲間との関係を強化するために職場でテクノロジーを取り入れています。ガジェットやソーシャルメディアは多くの人の娯楽となっていますが、Z世代は比類のないテクノロジーの学習機会があり、若いうちから革新的な教育を受けています。

ジェネレーションZを形作っているのは、何よりも繋がりとテクノロジーです。ソーシャルメディアからハイテク機器やツールに至るまで、ゲーマー世代であるZ世代はクラウドベースの世界で、データ、友人、娯楽と常に繋がっています。

ゲーマー世代は、柔軟性があり、創造的で、やりがいのある仕事環境と、十分な自己啓発と学習の機会を期待しています。

## 現在と未来の文化的多世代影響力

**COVID-19のパンデミックと大量離職**：パンデミックが始まって以来、米国ではCOVID-19によって100万人以上が死亡するという大きな損失を経験しました。多くの人々が愛する人を失った一方で、より多くの人々が安全に対する感覚を失いました。社会的孤立の影響とCOVID-19ウイルスやその後遺症の潜在的な長期的影響により、パンデミックが生活の質に与える真の影響は今後も何年もわからないでしょう。2020年、国は、対面で会う必要のある仕事だけを直接会って行い、多くの仕事、学校、そして社会的な関係さえもバーチャルな交流に軸足を移すという考え方に組みました。2021年まで米国では、労働者が自由に転職したり、好ましくない労働条件から離れたり、人生において何が重要かを再認識するようになり、「大量離職」と呼ばれる現象が起きました。

今日、COVID-19の安全性は職場で議論され続けており、雇用主がワクチン接種を義務づけるかどうか、出張を制限するかどうか、職員に追加手当を支給するかどうかなど、パンデミック対策に同意

彼らは職場に多様性と包括性を求め、その価値観に沿わない雇用主の下では働こうとしません。仕事の世界がパンデミックにもなう状況から元に戻ろうとする中、Z世代は雇用主に対して、メンタルヘルスとウェルビーイング（幸福）を擁護するよう働きかけ、また柔軟な働き方やリモートワークへの期待を維持したいと考えています。大不況を乗り切った両親を見てきたZ世代は、401(k)のマッチング拠出、学費払い戻し、学生ローン返済支援など、経済的安定に貢献する手当への関心も高いです。

**もうすぐ到来するアルファ世代**：アルファ世代とは、2010年から現在までに生まれた人々を指します。2030年には、アルファ世代が労働力として働き始めます。そして、この世代の特徴については現在ほとんどわかっていませんが、彼らが現在集団で経験している文化的な出来事、そして今後数年間に経験する出来事によって、この世代が職場で貢献する方法が形作られるでしょう。

できないことを理由に、多くの労働者が転職しています。世代間の隔たりもこのような動きを助長しており、年配の労働者ほどリスクを負い、若い世代ほどワクチン接種をためらうことで生じています。

**インフレと景気回復**：驚異的な食品価格やガソリン価格、住宅を含むその他の生活費の高騰は、特にZ世代やミレニアル世代にとって将来の経済的不安感を抱かせており、インフレが続くことを覚悟しています。今日、Z世代の85%が、経済的成功を達成に対するいくつかの障壁を挙げています。そのトップは生活費の高騰で、バンク・オブ・アメリカが毎年行っている「Better Money Habits Survey」の回答者の53%がこれを挙げています。パンデミックは全国の人々に多大な苦難と経済的不安をもたらし、インフレは景気回復の困難さを助長し続けています。この影響はすべての世代が感じていますが、Z世代の73%がインフレのためにライフスタイルを変えていると答えています。

**リモートワーク**：柔軟な働き方はかつてミレニアル世代の考え方とされてきましたが、今日ではあらゆる世代の労働者のほとんどが、ハイブリッドワークやリモートワーク、フレックスタイムなど、柔軟な勤務時間や手当を重視しています。パンデミックはリモートワークの傾向を加速させました。COVID-19をきっかけに、多くの会社がリモートファーストを導入しました。

企業で働く人の少なくとも半数は、ワークライフバランスの向上、スケジュールの融通、リモートワークの容易さなどを求めて転職を希望しています(特にZ世代とミレニアル世代)。上の世代と比べて、ミレニアル世代はキャリア開発を求める傾向が強く(17ポイント差)、リモートワーク志向(8ポイント差)であり、ワークライフバランスの向上と幸福感の向上(7ポイント差)を求める傾向が強いです。34%のミレニアル世代は、リモートワークが可能であれば、別の組織で働きたいと考えています。一方、Z世代従業員の73%は、常に柔軟な働き方ができることを求めています。

**メンタルヘルスと幸福**：2019年、アメリカ人成人の10.8%が不安障害または抑うつ障害の症状を有していました。2023年8月7日現在(最新の入手可能なデータの日付)、この数字は約28.2%に上昇しているとCDCは報告しています。精神疾患の症状を訴える人の割合は年齢によって大きく異なり、18歳から39歳の若年層は60歳以上の2倍以上です。若年層ほど将来を悲観し、社会的孤立によるつながりの喪失を感じている可能性があります。また、若い世代ほどメンタルヘルスに対する抵抗感がなく、症状を経験した早い時期からサポートを求める傾向が強いかもれません。

労働者はこれまで以上に、総合的な幸福感をサポートするような手当を期待しており、独創的で包括的な福利厚生は、労働者の心をつかむのに大いに役立ちます。特にZ世代の労働者は、会社がメンタルヘルスに取り組み、組織文化が従業員全体の幸福にどのような影響を与えるかを考慮することを期待しています。

**自動化、人工知能(AI)、技術の進歩**：職場におけるAIの導入は、異なる年齢層の労働者にそれぞれ異なる形で影響を与えています。アメリカの労働者の平均69%(団塊の世代の63%、X世代の65%、ミレニアル世代の76%、Z世代の71%)が、使っているツールによって自分の仕事が取って代わられることを恐れて、職場でAI利用について上司に話すことを迷っていると答えました。さらに、アメリカの労働者の79%(団塊世代の75%、X世代の81%、ミレニアル世代の82%、Z世代の76%)が、AIが自分のポジションの賃下げにつながることを恐れているか、気になっていると答えました。全体として、アメリカの労働者の79%が、AIツールについてもっと学ばないといけないプレッシャーを感じています。ミレニアル世代がグループをリードしており、85%がAI学習・教育に関連する仕事で最もプレッシャーを感じています。

**社会の変化**：気候変動、経済的不平等、ジェンダーの公正、制度的人種差別は、近年、主要な問題となりました。環境・社会・ガバナンス(ESG)への取り組みは、米国の労働者の40%以上が重要視しており、特にZ世代(46%)とミレニアル世代(55%)が重視しています。

SHRM (Society for Human Resource Management) の調査によると、Z世代の34%、ミレニアル世代の39%、X世代の24%、団塊世代と伝統主義世代の22%が、組織のESG戦略が自分の価値観や信念に沿うのであれば、給与が低くなくても構わないとしています。さらに、Z世代の53%、ミレニアル世代の55%、X世代の37%、団塊の世代と伝統主義世代の25%が、適切なESG戦略を持つ企業に転職すると回答しています。また、従業員のESGに対する価値観や信念に沿うのであれば、福利厚生の少ない仕事やワークライフバランスの悪い仕事を受け入れると回答した回答者もいました。

人種差別(例: Black Lives Matter)、気候変動、性加害(例: #MeToo)、LGBTQIA+問題をめぐる社会運動が全米を席卷する中、従業員は会社に対し、ダイバーシティとインクルージョン、同一賃金、環境保護、職場におけるセクハラからの保護に有意義に取り組むよう求めています。Z世代従業員の20%以上が、会社が公正な賃金、包括的な方針、透明性といった社会問題に取り組んでいない場合、転職を検討すると回答しています。組織は、説明責任、組織全体の変革、取り組み成果の把握に重点を置いて、ダイバーシティとインクルージョンに取り組むべきです。

**ギグ・エコノミー**: ライドシェア、フードデリバリー、非接触ショッピング、クラウドソーシングなどのプラットフォームの台頭は、ギグ・エコノミーの導入により、労働力に大きな影響を与えてきました。米国労働統計局は、2027年までに米国の労働人口の**50%以上**がギグワークに従事するようになると予測しています。シカゴ大

学ベッカー・フリードマン経済研究所によると、プラットフォーム・ギグワーカーの数は2019年の180万人から2021年には490万人へと170%増加します。

近年、新たな雇用が創出されるにつれ、フルタイムの雇用が占める割合は減少し、契約社員、フレックス社員、派遣社員、時給制の雇用が増加しています。米国の労働者は雇用主に柔軟性を求めています。ギグワーカーには低時給だったり、ヘルスケアの手当がなかったり、予測不可能なスケジュールになるなど、いくつかの課題があります。ギグワークを主な収入源としている人の半数はミレニアル世代で、X世代は20%、団塊の世代は5%です。Z世代とミレニアル世代のギグワーカーは、X世代や団塊の世代よりも同じような職種で高い収入を得ており、Z世代の45%、ミレニアル世代の44%が毎月2,500ドル以上の収入を得ているのに対し、X世代は36%、団塊の世代は30%です。

**介護責任**: あらゆる世代の従業員が、幼い子供の親や保護者、高齢の親、障害を持つ家族等の介護の責任が増えてくる可能性があります。COVID-19は、地域や家族のケアと支援のためのネットワークに影響を与え、介護者に見えない負担をかけました。主に女性は、無報酬の介護活動を毎週3~6時間追加でやらざるをえなくなりました。**親として働く社員を支援するポリシーへと改善し**、労働時間よりも生産量を重視し、フレックスタイムや育児用の貯蓄口座や費用補助などの福利厚生を提供することで、家庭で介護の責任を負う労働者の条件を公平にすることができるとでしょう。

# 2030年の労働力を動機付け、維持するための5つのヒント

優秀な人材を惹きつけ、従事させ、維持することができる組織は、より大きな収益性、より高い生産性、より高い顧客評価を得ることができるでしょう。仕事に対するそれぞれ異なったニーズ、欲求、目標を持つ5世代の労働者のモチベーションを高めるとなると、マネージャの人選、個人毎のパフォーマンス・プラン、社内のコミュニケーション・チャンネルを考慮することがやはり優先されます。しかし、2030年の仕事の未来に目を向けると、選ばれる雇用主になるために以下の取り組みがあげられます。

- 1. 柔軟な勤務時間や勤務形態を提供する：**従業員の70%が、柔軟な働き方が仕事をより魅力的なものに感じており、ミレニアル世代の92%が、柔軟な働き方が就職先を選ぶ最優先事項と回答しています。パートタイム、契約社員、時間給労働を中心とする雇用の割合が変化中、福利厚生や柔軟な勤務形態、ハイブリッドな勤務形態を備えたフルタイム雇用を提供する雇用主は、優秀な人材の獲得と維持において優位に立つことができます。
- 2. 標準的な報酬だけでなく、福利厚生や特典についても考える：**従業員の69%が、パンデミックを通して在宅勤務中に燃え尽き症候群を経験したと報告しています。職場以外でも従業員のニーズを支援している企業では、メンタルヘルスが改善されたと報告する従業員の数が見えて増加(20%以上)し、組織内のハイパーフォーマーも21%増加しました。従業員の福利厚生、メンタルヘルス、介護者支援、報酬と表彰、その他の付加的な福利厚生に投資している企業は、優秀な従業員の定着率とエンゲージメントが高まるでしょう。
- 3. 自動化についてスマートに適応する：**従業員が自動化によって仕事の効率と質を向上させる機会を探します。しっかりとした思慮に基づき自動化に投資する組織は、労働者を失うことなく仕事の質を向上させることができます。従業員が自動化を恐れて未来に目を向ける中、企業は仕事の未来について、自動化が仕事に取って代わるのではなく、従業員の仕事をどのように支援するかについて従業員が考えられるようにする方法を模索する必要があります。
- 4. DEIと企業の社会的責任への投資：**Z世代とミレニアル世代が労働人口の大半を占めており、彼らはダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)と環境保護に対して企業が投資することへの高い期待を持っています。Z世代とミレニアル世代の労働者は、気候変動や人種差別・性差別のような制度的差別への具体的な取り組みを通じて、世界をより良い場所にするために組織が尽力することを望んでいます。
- 5. 個人のプロフェッショナルとしての成長を強くサポートする：**昇進、継続的な教育、メンターシップの機会は、依然としてトップパーフォーマーに対する強力な特典であり続けます。組織は、社内コーチング・プログラム、専門能力開発、キャリア成長、または年間業務計画の作成に従業員を参加させることで、チームのオーナーシップとエンゲージメントを高めることができます。組織の全階層の従業員を調査し、企業文化、成長の機会、コーチングの機会に対する認識を360度の視点から把握すると良いでしょう。従業員は、組織が自分個人に投資してくれていると感じれば、生産性と業績を向上させるために自己の裁量で努力を惜しまないはずです。

## 認知に関する多世代間の認識

### 報酬と認知

働く5つの世代のそれぞれのニーズを支援するために、多くのリーダーは、調整可能なコンポーネントやモジュールを備えた戦略的な労働力管理プログラムを活用し、年齢や生活環境、個人の嗜好によって異なる従業員の個人的なニーズを反映した、個

別の認知と報酬を可能にしています。成功している企業は、業績評価指標によるパフォーマンス評価、マネージャによるタイムリーな評価、同僚間での評価ができています。カスタマイズできるプログラムによって、各世代のニーズを満たし、組織の価値観を支援する報酬を組み込むことができます。

## 金銭的報酬と非金銭的報酬：世代が求めるもの

### 金銭的メリット — 「まず、報酬を！」

金銭的報酬は、優秀な職務遂行に対して金銭で報いるもので、利益分配、ボーナス・インセンティブ、ストック・オプション、予定賞与（休日賞与や業績連動賞与など）、追加有給休暇などがあります。金銭的報酬は、受給者が報酬の一部と考えやすく、すぐ

に給付できるものです。お金の話は友人や家族の間でタブー視されることもあり、公では話題になりにくいものです。金銭的な福利厚生は、非金銭的なものに比べて雇用主のコストが高いだけでなく、従業員に与える全体的な価値や影響も小さいでしょう。

### • • • 金銭的報酬

	伝統主義世代	団塊の世代	X世代	Y世代	Z世代
金銭的 要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金銭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● より多くの金銭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賞与</li> <li>● スtock・オプション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スtock・オプション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金銭への関心はより低い</li> </ul>
非金銭的 要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会的評価</li> <li>● リードする意欲</li> <li>● 組織への忠誠心</li> <li>● 責任</li> <li>● 成果</li> <li>● コントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会的評価</li> <li>● 部下に対する熱意</li> <li>● 自己への忠誠</li> <li>● 昇進</li> <li>● 相互認知</li> <li>● コントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織目標の達成</li> <li>● 上司からの評価</li> <li>● 善をなすことによって成功する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己目標の達成</li> <li>● 上司からの評価</li> <li>● 休暇</li> <li>● スキル研修</li> <li>● メンタリング</li> <li>● メンタルヘルスとウェルビーイングに対する支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学習の機会と個人的な指導</li> <li>● 専門家のフィードバック</li> <li>● 上司からの評価</li> <li>● メンタルヘルスとウェルビーイングに対する支援</li> </ul>



**非金銭的利益 - 「とにかく経験が積みたい」**

効果的な非金銭的報酬は、柔軟な勤務時間、研修、旅行、体験型報酬から、バッジ、ギフトカード、商品まで多岐にわたります。

非金銭的な報酬は機会を与えるものであり、従業員のキャリアや人生における位置に応じて変化すべきです。

• • • **非金銭的報酬**

伝統主義世代	団塊の世代	X世代	Y世代	Z世代
<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟なスケジュール</li> <li>パートタイムやテンポラリーでの仕事</li> <li>象徴的な表彰</li> <li>認知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>退職後のプランニング</li> <li>柔軟な退職オプション</li> <li>職業訓練</li> <li>旅行</li> <li>ライフスタイル商品</li> <li>体験型報酬</li> <li>サバティカル休暇</li> <li>表彰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な勤務スケジュール</li> <li>専門能力開発</li> <li>フィードバック</li> <li>物理的報酬</li> <li>ギフトカード</li> <li>経験的報酬</li> <li>職場環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟でリモート優先の仕事</li> <li>専門能力開発</li> <li>フィードバック</li> <li>目に見える形での報酬</li> <li>企業のパーパスや社会変革とのつながり</li> <li>メンタルヘルスに関する支援</li> <li>キャリアアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習の機会</li> <li>柔軟でリモート優先の仕事</li> <li>メンターシップ</li> <li>企業のパーパスや社会変革とのつながり</li> <li>メンタルヘルスに関する支援</li> </ul>

# 多様化する賞賛のあり方

数え切れないほどのプログラムや報酬の中から、戦略的に従業員一人ひとりのニーズや嗜好に合わせて賞賛できる方法を策定

するためには、リーダーたちは5つの働く世代について熟知していなければなりません。

	伝統主義世代	団塊の世代	X世代	Y世代	Z世代
金銭的／非金銭的	金銭的	金銭的	金銭的 非金銭的	非金銭的	非金銭的
悩みと願望	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定年間近</li> <li>● 経済的安全性</li> <li>● 実用主義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 貢献に対する評価</li> <li>● 会社の成功に不可欠な仕事</li> <li>● 職場での尊敬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワークライフバランス</li> <li>● 継続的な学習</li> <li>● シニア・リーダーシップへの昇格の機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テクノロジーによる効率化とつながり</li> <li>● 強い文化</li> <li>● 柔軟さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 即時的なコミュニケーション</li> <li>● イノベーションへの強い意欲</li> </ul>
報酬例	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 表彰額</li> <li>● 証明書・認定証</li> <li>● 柔軟なスケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賞与</li> <li>● 昇進</li> <li>● シニア・リーダーシップからのメンター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場での保育</li> <li>● 特別プロジェクトのリーダー</li> <li>● 旅行報酬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 追加休暇</li> <li>● イベントチケット</li> <li>● 旅行報酬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 昇進</li> <li>● ガジェットやテクノロジーの報酬(タブレットなど)</li> <li>● 新しい取り組みをリードする機会</li> </ul>
好まれる賞賛方法	さりげない方法で、個人への賞賛とフィードバックを提供する	彼らの意見や専門知識を称賛する	仕事で成果を出したときに、迅速かつ他者の前で非公式に伝える	社内チャットやソーシャルネットワークを通じた、定期的で非公式なコミュニケーション	定期的で、直接、また公の場での賞賛
歓迎されるメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期介護保険</li> <li>● キャッチアップ資金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サバティカル休暇</li> <li>● 401Kマッチング資金またはキャッチアップ資金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在宅勤務</li> <li>● 授業料の費用負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 柔軟なスケジュール</li> <li>● 継続的な学習の機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メンタルヘルスケアの拡大</li> <li>● オンライン認定・研修プログラム</li> </ul>
注意点	賞賛するときに恥ずかしい思いをさせないようにする	学習や成長の機会を否定しないようにする	優秀なX世代を隠さず、むしろ脚光を浴びせる	リーダーや組織とのつながりを感じる必要があるため、無視しないようにする	仕事への新しいアプローチが企業に恩恵をもたらすことがあるので、過小評価しない

**伝統主義世代**は、経済的安定を高めるために金銭的報酬を求めます。一般的に、彼らはみんなの前で賞賛されることを望んでいるのではなく、自分が成果を上げたときにリーダーからさりげなく認められることを喜んでいますが、伝統主義世代は、介護保険や退職間近のキャッチアップ資金を含む福利厚生パッケージを好みます。また、トロフィーや盾、賞状といった記念品も喜ばれます。柔軟な仕事のスケジュールとコンサルティングによって、医療の予約時間に行ったり、他の生活の質に関する懸念に対処する時間を確保することができます。

**団塊の世代**は、休暇やその他の非金銭的報酬よりも、ボーナスや昇進を好みます。彼らはまた、コーチングされたことによく反応し、仕事に個人的な満足感を見出すために継続的な学習の機会を求めています。団塊の世代の優秀な人に、業界のイベントなどで会社のプレゼンを担当してもらおうと効果的でしょう。会社の戦略に関連する問題や、彼らにとって重要と思われるトピックについて意見を求めましょう。何よりも、彼らは組織から評価されていると感じたいのです。彼らの貢献が会社の成功に不可欠であることを伝えることで、彼らのモチベーションを高めることにとても役立つでしょう。

**X世代**は、非公式で迅速な賞賛を好みます。彼らは成果ベースの報酬によってモチベーションを高め、肩書き、賞賛、給与、リーダーシップの機会を通じて評価されていると感じます。X世代はオープンに認められ、プライベートの時間で使える報酬を与え

られることを望んでいます。彼らは仕事における柔軟性を重視し、仕事以外の生活の質が損なわれるなら昇進を断る人も多いです。X世代の社員の定着を成功させるには、家族との生活を大事にできる雇用条件を実現することでしょう。事業所内託児所、授業料払い戻し制度、在宅勤務の機会などに取り組みましょう。

**Y世代**は即時的なコミュニケーションを好み、社内のソーシャルネットワークや社内チャットやその他のチャンネルで、効率化と仲間とのつながりを支援することを好みます。家庭とワークライフバランスを重視するこの世代は、家庭で楽しめる報酬がモチベーションになることが多いです。休暇の追加や、家族や友人と楽しめるイベントの無料チケットなど、金銭以外の報酬は、この世代に大きな影響を与えます。ミレニアル世代はまた、自分の努力を認めてくれることに感謝し、リーダーや同僚が自分の意見を求め、自律的に働くことを信頼してくれることに価値を感じます。とりわけY世代は、自分が職場の仲間の一員であり、企業文化と強い絆で結ばれていると感じたいと考えています。

**Z世代**はテクノロジーと強く結びついていますが、対面での評価や賞賛を好みます。仕事と世界の両方に変化をもたらしたいと考えている彼らは、単なる現金よりも特別な機会と経験に意欲を燃やします。Z世代の優秀なメンバーに報いるには、新しい革新的なプロジェクトを担当してもらおうと良いでしょう。責任と重要な個人の役割を与えることは、彼らが仕事に打ち込むために必要なものです。また、在宅勤務の選択肢やある程度の独立性も好みます。

COVID-19のパンデミックは誰も予想していませんでした。その結果、将来の仕事を計画するには、学習と適応の意欲が必要となります。どのような組織であれ、人材が最優先されるべきです。労働力は組織にとって最も重要な資産であり、今日、多くの雇用主が大量離職の後、人材の獲得と維持に苦闘しています。人々は、それぞれの目標に合った組織を見つけるときに、以前よりも多くの選択肢を持っています。人材獲得、従事、維持が組織にとって最大の関心事であるならば（そうであるべきですが）、その時々各世代のニーズに合わせて戦略を刷新することが成功の鍵になるでしょう。

企業はこれまで以上に、多様な世代の労働力を支援するための革新的な人材戦略を必要としています。人材構造の変化とエンゲージメント・レベルの低下により、従業員と雇用する側双方の

## プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25か国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスとマネージドソリューションを提供しています。

関係において新たなプランニングの仕方が必要とされています。組織は、タレントマネジメントの標準的な画一的モデルを捨て、より柔軟なモデルを受け入れる必要があります。

労働力は変化しています。今や5つの世代となり、高度にモバイル化され、世界中でバーチャルに働き、労働者の私生活と職業生活において新たな配慮が必要となっています。誰もが自分の仕事に熱中できて、成果が出たときにはきちんと評価されることを望んでいます。2030年の労働力を支援するには、革新的な新しいプロセスやプログラムやツールによって仕事を再構築する必要があります。

誰もがその一員になりたいと思う、多様な職場の誕生がその成果になるでしょう。

プロティビティは、2023年フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。



## THE AMERICAS

### UNITED STATES

Alexandria, VA  
Atlanta, GA  
Austin, TX  
Baltimore, MD  
Boston, MA  
Charlotte, NC  
Chicago, IL  
Cincinnati, OH  
Cleveland, OH  
Columbus, OH  
Dallas, TX  
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL  
Houston, TX  
Indianapolis, IN  
Irvine, CA  
Kansas City, KS  
Los Angeles, CA  
Milwaukee, WI  
Minneapolis, MN  
Nashville, TN  
New York, NY  
Orlando, FL  
Philadelphia, PA  
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA  
Portland, OR  
Richmond, VA  
Sacramento, CA  
Salt Lake City, UT  
San Francisco, CA  
San Jose, CA  
Seattle, WA  
Stamford, CT  
St. Louis, MO  
Tampa, FL  
Washington, D.C.  
Winchester, VA  
Woodbridge, NJ

### ARGENTINA\*

Buenos Aires

### BRAZIL\*

Belo Horizonte\*  
Rio de Janeiro  
São Paulo

### CANADA

Toronto

### CHILE\*

Santiago

### COLOMBIA\*

Bogota

### MEXICO\*

Mexico City

### PERU\*

Lima

### VENEZUELA\*

Caracas

## EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

### BULGARIA

Sofia

### FRANCE

Paris

### GERMANY

Berlin  
Dusseldorf  
Frankfurt  
Munich

### ITALY

Milan  
Rome  
Turin

### THE NETHERLANDS

Amsterdam

### SWITZERLAND

Zurich

### UNITED KINGDOM

Birmingham  
Bristol  
Leeds  
London  
Manchester  
Milton Keynes  
Swindon

### BAHRAIN\*

Manama

### KUWAIT\*

Kuwait City

### OMAN\*

Muscat

### QATAR\*

Doha

### SAUDI ARABIA\*

Riyadh

### UNITED ARAB EMIRATES\*

Abu Dhabi  
Dubai

### EGYPT\*

Cairo

### SOUTH AFRICA \*

Durban  
Johannesburg

## ASIA-PACIFIC

### AUSTRALIA

Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Sydney

### CHINA

Beijing  
Hong Kong  
Shanghai  
Shenzhen

### INDIA\*

Bengaluru  
Chennai  
Hyderabad  
Kolkata  
Mumbai  
New Delhi

### JAPAN

Osaka  
Tokyo

### SINGAPORE

Singapore

\*メンバーファーム

プロティビティ LLC お問い合わせ先：マーケティング部 [pj-mktg@protiviti.jp](mailto:pj-mktg@protiviti.jp)

〒100-0004 東京都千代田区大手町 2-6-4 TOKYO TORCH 常盤橋タワー 24F Tel. 03-4577-3980

〒530-0001 大阪市北区梅田 2-2-2 ヒルトンプラザウエスト オフィスタワー 18F Tel. 06-6450-9367

© 2024 Protiviti Inc. All rights reserved. [protiviti.jp](http://protiviti.jp)

protiviti®