

---

# 職場におけるジェネレーションギャップと 「無意識の偏見」調査

---

**CICOM BRAINS**  
Learning & Development

2019年5月20日

サイコム・ブレインズ株式会社

専務取締役 太田 由紀

監修：早稲田大学大学院経営管理研究科教授 長内 厚

# 調査の概要

サイコム・ブレインズ株式会社は、顧客企業に対して「学習する組織づくり」「タレントの見極めと動機づけ」「トレーニングの最適化」を提供することで、業績の向上を支援する会社である。ダイバーシティの領域においては、顧客企業における性別・国籍・年齢など目に見えやすい属性の尊重・多様化推進、および目に見えにくい個人の個性や価値観、性自認・性的指向などの尊重・多様化推進を、研修・コーチング・映像教材・アセスメント等の施策により支援している。

近年多くの企業で、定年延長やバブル崩壊後の新卒採用抑制の影響から社員の年齢構成が「砂時計型」となり、上下のボリュームゾーンをチームに抱えた中間管理職層がマネジメントに戸惑いを覚えるという状況が見られる。

また、年功序列が主流であった時代にはあまり見られなかった「役職から外れた年上の部下」のマネジメントに管理職が悩むという話も珍しくない。

今後年齢構成の形は変化しつつも幅広い年代のメンバーがチームに存在する傾向が大きくなると仮定した場合、職場における各世代の価値観、考え方、仕事の進め方などの違いといった、いわゆる「ジェネレーションギャップ」がこれまで以上に顕在化することが予想される。またそのような「年齢層の多様性」をチームの活力に変え、イノベーションを創出することが求められる。

当調査は、職場におけるジェネレーションギャップの受け止められ方、及びそこに存在する無意識の偏見、また無意識の偏見緩和の糸口となるコミュニケーションの現状を調査することを目的とする。

## ● 「職場におけるジェネレーションギャップと『無意識の偏見』調査」実施概要

- 調査期間:2019年2月1日(金)～同年2月28日(木)
- 調査方法:WEBアンケート
  - 当社顧客へのメール配信、及び当社ウェブサイト、Twitter、Facebook にて回答者を募集
- 設問数:
  - 回答者の属性に関するもの:5問／職場のジェネレーションギャップに関するもの:9問
  - それぞれ2～10個の選択肢と300字以内の自由記述(任意)による回答

# エグゼクティブ・サマリー

以下、本調査における回答内容の全体的な傾向、及びいくつかの個別の設問に対する回答傾向を分析する。

## ● 回答者カテゴリ

調査結果の分析にあたり、回答者を年代別に以下の5つにカテゴリ化した。

- 【20代以下】
- 【30代】
- 【40代】
- 【50代】
- 【60代以上】

---

## 全体の傾向

---

本調査を通して、167名(女性74名、男性87名、無回答6名)からの回答を得ることができた。回答者の女性・男性比率はそれぞれ44%・52%である。

年代別比率は【20代以下】9%、【30代】22%、【40代】37%、【50代】28%、【60代以上】5%である。40代・50代からの回答が目立って多い。

職位別比率は【社長・CEOレベル】2%、【取締役レベル】3%、【部長レベル】15%、【課長レベル】30%、【係長・主任レベル】21%、【一般社員レベル】28%である。いわゆる中間管理職層の回答者が半数を占めている。

勤務先企業の規模は【1-50人】16%、【51-100人】4%、【101-300人】8%、【301人以上】71%であり、ある程度の規模の課やチームが存在するであろう企業が大多数を占めている。

また回答者の所属部署は、【人事部またはダイバーシティ推進室】39%、【人事部またはダイバーシティ推進室以外】が61%であった。

設問にあたり、ジェネレーションギャップを「メンバーの世代の違いからくる物の受け止め方、考え方、価値観、認識の違い」と定義した。また、ベテラン層を「概ね50歳以上で現在役職についていない方々」、若手社員層を「概ね30歳未満の方々」と定義した。

全体を通し、【40代】【50代】の回答傾向に、多世代と異なる特徴が見られた。

【40代】【50代】は、職場のジェネレーションギャップが、業務を進めるうえでマイナスに働き、それは「コミュニケーションの取り方や手段」に最も顕著に現れると感じている。またベテラン層・若手層についての無意識の偏見が存在すると懸念している。世代の違う社員同士における業務についての意思疎通は概ね良好であるが、世間話やプライベートの会話は多くないと感じている。また上記傾向は【40代】において、より強い。

【40代】【50代】は、管理職あるいはチームの要としてメンバーをまとめる立場にある方が多いと想像される。下の年代・上の年代を見渡しやすいところに位置しつつ、世代の異なるメンバーをマネジメントする難しさを日々実感していることが伺われる。

一方これらの世代は、その解決策となる「無意識の偏見にとらわれることなくメンバー個々がお互いにそれぞれの特性を理解する。それによりチームの成果が最大化する」ということに気づいている様子が垣間見られる。

---

## 「ジェネレーションギャップが、業務を進めるうえでマイナスに働いている」と感じているのは、全体の約半数。最も感じているのは 40 代、最も感じていないのは 60 代。

---

自身の職場(チーム・部署)において、ジェネレーションギャップが業務を進めるうえで「マイナスに働いていると感じる」と答えたのは全体の 52%、「マイナスに働いていないと感じる」と答えたのは 29%、「わからない」と答えたのは 19%である。

これを年代別にみると、「マイナスに働いていると感じる」と答えたのは【20 代以下】55%、【30 代】44%、【40 代】60%、【50 代】51%、【60 代以上】38%である。

「マイナスに働いていないと感じる」と答えたのは【20 代以下】36%、【30 代】31%、【40 代】26%、【50 代】27%、【60 代以上】38%、「わからない」と答えたのは【20 代以下】9%、【30 代】25%、【40 代】14%、【50 代】22%、【60 代以上】25%である。

つまり回答者の約半分が「マイナスに働いていると感じる」と答えている。

【40 代】が 60%と、最も多く「マイナスに働いていると感じる」と答えている。また【40 代】は「マイナスに働いていないと感じる」と回答した比率が 26%であり、最も少ない。

この年代は、上下の世代を見渡しやすい位置にいること、また職場で中間管理職の役割を担うことが多いと推察されるため、各世代の考え方や認識に触れる機会が多いことから、そのように感じる機会も多いのではないかと推察される。

対照的に【30 代】は「マイナスに働いていると感じる」が 44%であり、他の年代層と比較して低比率である。

「マイナスに働いていないと感じる」も 31%と他の年代層と比較して高比率であり、ネガティブ認識度が低めである、といえる。

なお【60 代以上】の回答者数は多くないが、「マイナスに働いていると感じる」「マイナスに働いていないと感じる」の回答比率がそれぞれ 38%と同率であったことも興味深い。職場により環境や文化が大きく異なる可能性がある。

---

## 「マイナスに働くジェネレーションギャップ」は、20代以下・30代では「コミュニケーション」、40代・50代は「コミュニケーションの取り方や手段」。

---

自身の職場(チーム・部署)において、具体的にどのようなジェネレーションギャップがマイナスに働いたか(複数回答可)を問いかけたところ、「コミュニケーションの取り方や手段」が78%、「思考の仕方」が67%、「仕事に取り組む姿勢」が57%、「行動習慣」が55%であった。

世代別の回答結果は以下の通り(上位2位まで)。具体例は自由回答より抜粋した。

### 【20代以下】

- 1位: 思考の仕方 100%
- 2位: 行動習慣 67%

### 【30代】

- 1位: 思考の仕方 77%、仕事に取り組む姿勢 77%

#### \*具体例

- 後輩(第二新卒)の思考にジェネレーションギャップを感じます。こちらが指示した内容のメールをそのまま引用して取引先へメール送信。それが原因で先方に誤解を招き、失注につながった。指示した(ママ)内容を考えず、取りまとめすることなく取引先へ送信。

### 【40代】

- 1位: コミュニケーションの取り方や手段 91%
- 2位: 思考の仕方 61%

#### \*具体例

- 年代が上がるほど、直接電話で業務連絡をする傾向にあるけれども、若い世代はとも(ママ)電話や直接対話での業務連絡を嫌がる傾向があるのでお互いストレスを感じている。
- 「やってみよう」という気概や他者を巻き込む積極性の違い(根底には責任の取り方の感覚の違い)。

### 【50代】

- 1位: コミュニケーションの取り方や手段 79%
- 2位: 思考の仕方 71%

#### \*具体例

- 相手が何を望んでいるかを深く考えようとせず、あくまでも自己中心的な損得で行動する。

## 【60代以上】

- 1位：仕事に取り組む姿勢 67%  
(2位については、7選択肢が同率で並ぶため割愛)

上記結果から、【20代以下】【30代】といった比較的若い世代が、上の世代の「当たり前」「普通」「常識」に疑問を持っている様子が垣間見られ、一方【40代】【50代】の中堅に位置する世代は、デジタルネイティブである若手世代のコミュニケーションの取り方や手段に違和感を持っている様子が見られる。

また年齢層が高い【60代以上】は、仕事に取り組む姿勢の世代間ギャップが、業務進行上マイナスに働いていると感じている。

それぞれの世代が、「自分の世代とは違う」と感じる部分に違和感を抱き、それが業務進行上マイナスに働くと認識しているようである。

一方自由記入欄に、以下のようなコメントもあり注目に値すると思われる。

- 本人は良かれと思って発言・行動しているが、それが業務スピードを落とすことや、新しい取り組みへのチャレンジのハードルを高めたり、チャレンジを抑制することにつながっている。ただマイナスばかりでなく、新たな気づきや発見につながったり、業務品質の向上につながることもある。(30代)
- 世代によるギャップよりも、長く居た部署の風土によるところが大きいように感じます。言語の違い、習慣の違い、考え方(ロジック(ママ)に考えることをしない)など、あらゆるギャップが存在します。(50代)

---

## 40代・50代の80%以上が、50代以上のベテラン層に対する無意識の偏見が「存在する」「ありそうな気がする」と回答。

---

「ベテラン層＝概ね50歳以上で現在役職についていない方々」と定義したうえで、職場に「ベテラン層に対する無意識の偏見が存在していると感じるか？」と問いかけたところ、「存在を感じたことがある」が43%、「ありそうな気がする」が32%と、合計で75%を占めた。年功序列型が主流の組織においては存在しなかった新しい層に対して、周囲がその存在に慣れず戸惑う状況が垣間見られる。

世代別の回答結果は以下の通り。

## 【20代以下】

- 存在を感じたことがある 0%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 50%
- 存在を感じたことはない 50%

### 【30代】

- 存在を感じたことがある 34%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 14%
- 存在を感じたことはない 52%

### 【40代】

- 存在を感じたことがある 43%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 47%
- 存在を感じたことはない 17%

### 【50代】

- 存在を感じたことがある 53%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 28%
- 存在を感じたことはない 19%

### 【60代以上】

- 存在を感じたことがある 50%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 50%
- 存在を感じたことはない 0%

【20代】【30代】においては、「存在を感じたことがない」が約半数である一方、「ベテラン層」の該当者及び近い世代、また管理職が多いと思われる年代である【40代】【50代】については、80%以上が「存在を感じたことがある」「ありそうな気がする」と回答している。

【60代】については、全員が「存在を感じたことがある」「ありそうな気がする」と回答している。

【20代】【30代】からすると、「ベテラン層」は多少遠い存在であろうか。

一方【40代】【50代】【60代】はベテラン層に近い、あるいは当事者であるため、他の年代と比較し「ベテラン層に対する無意識の偏見」に、より敏感である可能性がある。

---

## 30代・40代・50代が「ベテラン層に対する無意識の偏見」で多く感じるのは、「思考の仕方」に関するもの

---

ベテラン層に対しどのような無意識の偏見があるか・ありそうか(複数回答可)を問いかけたところ、「思考の仕方」が61%、「コミュニケーションの取り方や手段」が56%、「仕事に取り組む姿勢」が54%であった。

世代別の回答結果は以下の通り(上位2位まで)。具体例は自由回答より抜粋した。

## 【20代以下】

- 1位：コミュニケーションの取り方や手段 75%、IT知識の量・内容 75%

## 【30代】

- 1位：思考の仕方 58%
- 2位：コミュニケーションの取り方や手段 50%、IT知識の量・内容 50%

### \* 具体例

- 「ベテランは考え方やスタンスはそう簡単に変わらない」という私自身のアンコンシャスバイアス。
- やる気がない、仕事ができない、といった偏見が自分自身にあるかもしれない。

## 【40代】

- 1位：思考の仕方 58%、コミュニケーションの取り方や手段 58%

### \* 具体例

- ベテラン層について、勤務時間内に与えられた仕事さえ最低限行っていけば、賃金をもらえると思っている方が多いという偏見がありそうな気がする。

## 【50代】

- 1位：思考の仕方 73%
- 2位：行動習慣 70%

### \* 具体例

- 管理職が、ベテランメンバーの業務経験を生かさず、事務処理作業を割り振ることが多い。

## 【60代以上】

- 1位：コミュニケーションの取り方や手段 50%、IT知識の量・内容 50%、仕事に取り組む姿勢 50%

### \* 具体例

- 偏見というよりも、定年後の雇用延長で、一律シニア社員として、能力・経験を問わず、一律の低い処遇となっているため、モチベーションの低下が著しい。

【30代】【40代】【50代】からは、「思考の仕方」に対する無意識の偏見が多くある・ありそうという回答を得た。

自由回答のコメントを参考にすると、仕事に取り組む姿勢にもつながるが、「スキルや取り組み姿勢が総じて低い」という無意識の偏見がベースに存在することで、仕事の割り振りに反映されたり、一律な処遇につながりかねないという懸念がうかがわれる。

一方自由記入欄に、以下のようなコメントもあり注目に値すると思われる。

- 総じて、モチベーションが低く、周囲にマイナスの影響を与えていると感じていたが、周囲には安心感を与え、存在意義があった。

---

## 20代・60代で若手社員層に対する無意識の偏見が「存在する」「ありそうな気がする」と回答したのは半数以下。一方40代・50代は70%弱が「存在する」「ありそうな気がする」と回答。

---

「若手社員層＝概ね30歳未満の方々」と定義したうえで、職場に「若手社員層に対する無意識の偏見が存在していると感じるか？」と問いかけたところ、「存在を感じたことがある」が40%、「ありそうな気がする」が24%と、合計で64%であった。半数を超えてはいるが、ベテラン層に対するものと比較すると若干低い。

世代別の回答結果は以下の通り。

### 【20代以下】

- 存在を感じたことがある 25%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 25%
- 存在を感じたことはない 50%

### 【30代】

- 存在を感じたことがある 31%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 27%
- 存在を感じたことはない 42%

### 【40代】

- 存在を感じたことがある 42%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 25%
- 存在を感じたことはない 33%

### 【50代】

- 存在を感じたことがある 49%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 20%
- 存在を感じたことはない 32%

### 【60代以上】

- 存在を感じたことがある 25%
- 存在を感じたことはないが、ありそうな気がする 25%
- 存在を感じたことはない 50%

【20代】【60代】については、「存在を感じたことがない」が約半数である一方、【40代】【50代】については、70%弱が「存在を感じたことがある」「ありそうな気がする」と回答している。

当事者である【20代】が無意識の偏見をあまり強く感じていない理由として考えられるのは、①実際に、若手社員層に対する無意識の偏見はそう多くない、②自分に向けられている無意識の偏見を、偏見ではなく事実と受け止めている、であろうか。

一方、【40代】【50代】が無意識の偏見を強く感じている理由として考えられるのは、①実際に、若手社員層に対する無意識の偏見はかなり多い、②この層は世代層の中間に位置し、管理職比率も高いため、若手社員層の成長とその過程に存在する無意識の偏見に敏感である、ということであろうか。

---

## 30代・40代・50代からは、若手社員の成長の妨げとなる無意識の偏見への懸念が感じられる。

---

若手社員層に対しどのような無意識の偏見があるか・ありそうか(複数回答可)を問いかけたところ、「コミュニケーションの取り方や手段」が70%、「思考の仕方」が60%、「仕事に取り組む姿勢」が55%であった。

世代別の回答結果は以下の通り(上位2位まで)。具体例は自由回答より抜粋した。

### 【20代以下】

■1位: 思考の仕方 75%、仕事に取り組む姿勢 75%

#### \*具体例

- 頑張っているのに若者は働かないと言われる。

### 【30代】

■1位: コミュニケーションの取り方や手段 92%

■2位: 思考の仕方 46%、仕事に取り組む姿勢 46%

#### \*具体例

- 「『must/will/can』の『will』が一番重要」と感じる。やりたいことでない仕事は、深く考えて仕事していないように見える(ただこなしているだけに見える)。
- 可処分時間の量

### 【40代】

■1位: 思考の仕方 71%

■2位: コミュニケーションの取り方や手段 63%、仕事に取り組む姿勢 63%

#### \*具体例

- 若手社員層は「ゆとり教育世代で自分ができそうな仕事はやるが、できそうにない仕事は平気で断る」というような偏見がありそうな気がする。

- 若手社員が、与えられた業務について既に期待成果を挙げていても、若いからまだ早い、と上位者が勝手に判断し、次への挑戦機会を提供しない。

### 【50代】

■1位：コミュニケーションの取り方や手段 67%

■2位：思考の仕方 52%、行動習慣 52%

#### \*具体例

- 若い人間は意外にしっかりしている(少なくとも自分が若い時より)と自分は思うが、経験の少なさを能力不足ととらえる傾向があるような気がする。
- 若手相手にリスペクトフルな対応は不要という偏見。

### 【60代以上】

■1位：コミュニケーションの取り方や手段 100%

#### \*具体例

- ライン(ママ、LINE)の活用。

【20代以下】【40代】の第1位は「思考の仕方」、【30代】【50代】【60代以上】の第1位は「コミュニケーションの取り方や手段」であった。

自由記入の具体例では、「コミュニケーションの取り方や手段」に関するものは1件のみであり、多岐に渡る他の選択肢に紐づくものが多く、かつ、若手に与える仕事経験の量やレベル等若手の成長にまつわる無意識の偏見を懸念する内容が目立った。

「若手」とひとくくりにするのではなく、一人ひとりの特性を丁寧に見極めようとする姿勢が垣間見られた。

---

## 世代の違う社員同士において業務についての意思疎通が概ね良好と考える割合は約6割。

---

職場において、世代の違う社員同士が業務についてどの程度意思疎通できているか、という問いに対し、「充分できている」が9%、「どちらかというのできている(方だ)」が52%、「どちらとも言えない」が28%、「あまりできていない」が9%、「全くできていない」が2%であった。

「充分できている・どちらかというのできている」の合計61%は低い数値ではないが、「どちらとも言えない」「あまりできていない」「全くできていない」が40%近く存在することを考慮すると、まだまだ業務についての意思疎通を高める余地があると思われる。

世代別の回答結果は以下の通り。

### 【20 代以下】

- 充分できている 13%
- どちらかというのできている(方だ) 13%
- どちらも言えない 50%
- あまりできていない 13%
- 全くできていない 13%

### 【30 代】

- 充分できている 13%
- どちらかというのできている(方だ) 61%
- どちらも言えない 22%
- あまりできていない 4%
- 全くできていない 0%

### 【40 代】

- 充分できている 4%
- どちらかというのできている(方だ) 51%
- どちらも言えない 31%
- あまりできていない 12%
- 全くできていない 2%

### 【50 代】

- 充分できている 8%
- どちらかというのできている(方だ) 55%
- どちらも言えない 28%
- あまりできていない 10%
- 全くできていない 0%

### 【60 代以上】

- 充分できている 38%
- どちらかというのできている(方だ) 63%
- どちらも言えない 0%
- あまりできていない 0%
- 全くできていない 0%

【20 代以下】だけが、50%が「どちらでもない」と回答しているのは気になるところである。30 代以上の層は意思疎通できていると感じているが、20 代から見ると意思疎通が充分ではないと感じる場面が多い可能性がある。

また、管理職比率が多いであろう【40 代】【50 代】のそれぞれ約 30%が「どちらも言えない」と感じていることには、チーム内の意思疎通に改善の余地があると想像される。

【60 代以上】のみ、「充分できている」「どちらかというのできている(方だ)」で 100%となった。率直な実感、あるいはご自身の努力が反映されているかもしれない。

---

## 世代の違う社員同士における世間話やプライベートについての会話についての現状認識は、年代によりばらつきがある。

---

職場において、世代の違う社員同士で世間話やプライベートについての会話がどの程度できているか、という問いに対し、「よく話をしている」が 11%、「どちらかという話をしている(方だ)」が 38%、「どちらとも言えない」が 20%、「あまり話をしていない」が 28%、「全く話をしていない」が 3%であった。

業務についての意思疎通ほどではないが、回答者の約半数が「世代の違う社員同士でよく話をしている・どちらかというとしている」と感じている。

この設問に対する回答と、前問「職場において、世代の違う社員同士で業務についてどの程度意思疎通できているか」に対する回答の相関を、今後分析する必要を感じている。

そもそも職場で、世代の違う社員同士において世間話やプライベートについての会話が必要か否かについては、様々な考えがあるであろう。

しかし無意識の偏見を緩和するには、相手を理解することが不可欠であり、そのためには業務についてだけでなく、世間話や時にはプライベートについてのコミュニケーションも、ある程度効果的に働くことは否めないと考える。

世代別の回答結果は以下の通り。

### 【20代以下】

- よく話をしている 25%
- どちらかという話をしている(方だ) 25%
- どちらとも言えない 13%
- あまり話をしていない 25%
- 全く話をしていない 13%

### 【30代】

- よく話をしている 22%
- どちらかという話をしている(方だ) 43%
- どちらとも言えない 4%
- あまり話をしていない 26%
- 全く話をしていない 4%

### 【40代】

- よく話をしている 6%
- どちらかという話をしている(方だ) 37%
- どちらとも言えない 14%
- あまり話をしていない 41%
- 全く話をしていない 2%

### 【50代】

- よく話をしている 8%
- どちらかというと話をしている(方だ) 33%
- どちらとも言えない 40%
- あまり話をしていない 18%
- 全く話をしていない 3%

### 【60代以上】

- よく話をしている 13%
- どちらかというと話をしている(方だ) 75%
- どちらとも言えない 13%
- あまり話をしていない 0%
- 全く話をしていない 0%

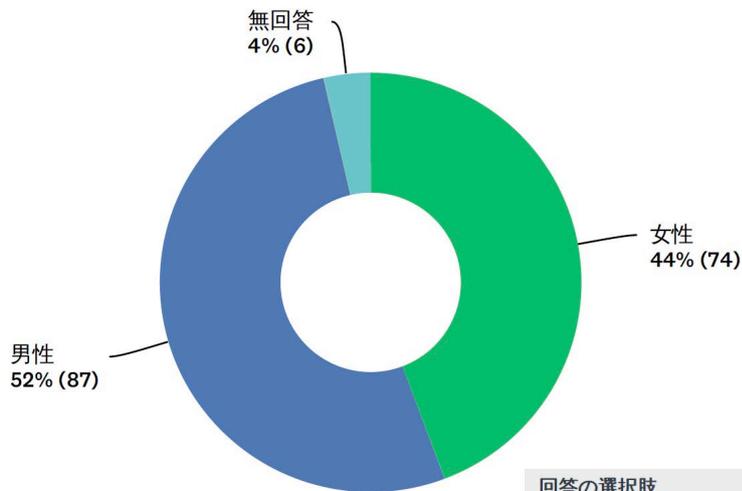
回答結果は世代によりばらつきがあり、特に【40代】「あまり話をしていない」が41%、【50代】「どちらとも言えない」40%が目立つ。

【40代】【50代】は、他年代より組織文化の醸成への関与度がより高い方が多いため、現状をより厳しく、あるいはより正確にとらえているという可能性がある。



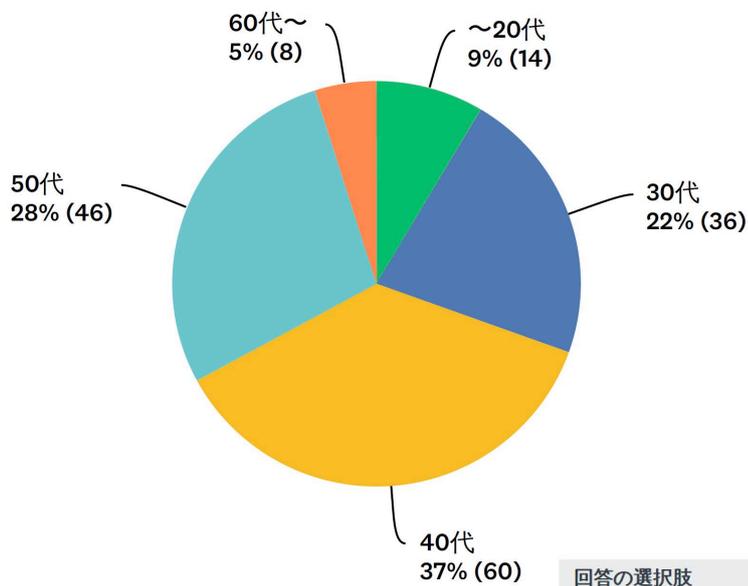
職場におけるジェネレーションギャップと  
「無意識の偏見」調査 2019  
データ集計

Q1. あなたの性別をお答えください。



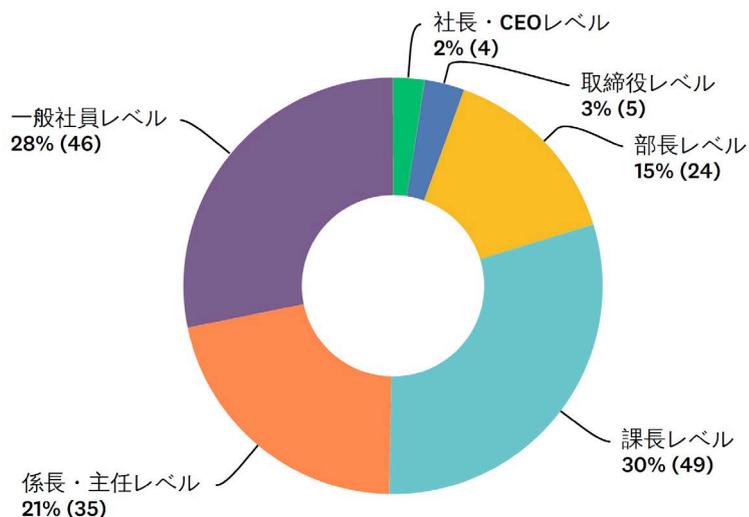
回答の選択肢	回答比率	人数
女性	44%	74
男性	52%	87
その他	0%	0
無回答	4%	6
合計		167

Q2. あなたの年齢層はどれに該当しますか？



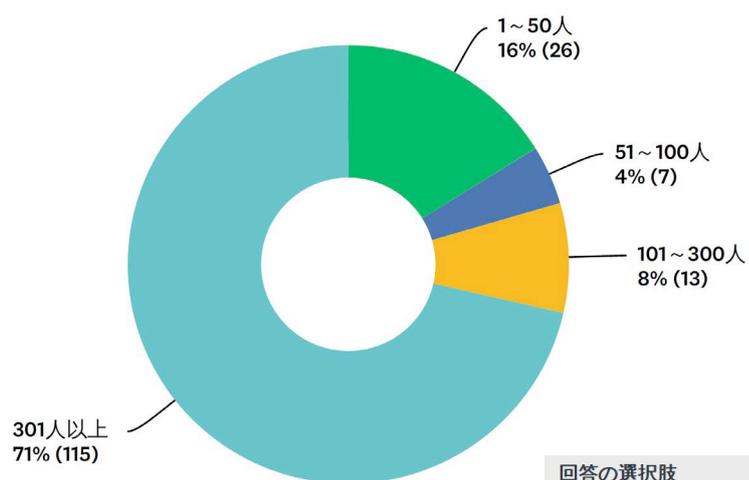
回答の選択肢	回答比率	人数
~20代	9%	14
30代	22%	36
40代	37%	60
50代	28%	46
60代~	5%	8
合計		164

### Q3. あなたの職位はどれに該当しますか？



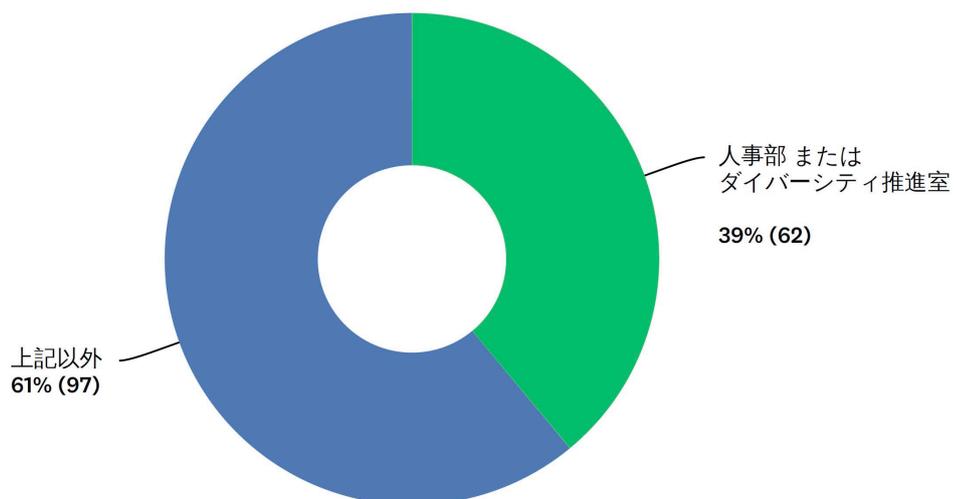
回答の選択肢	回答比率	人数
社長・CEOレベル	2%	4
取締役レベル	3%	5
部長レベル	15%	24
課長レベル	30%	49
係長・主任レベル	21%	35
一般社員レベル	28%	46
合計		163

### Q4. 勤務先企業の規模をお答えください。現在勤務していない方は、直近の勤務先企業についてお答えください。



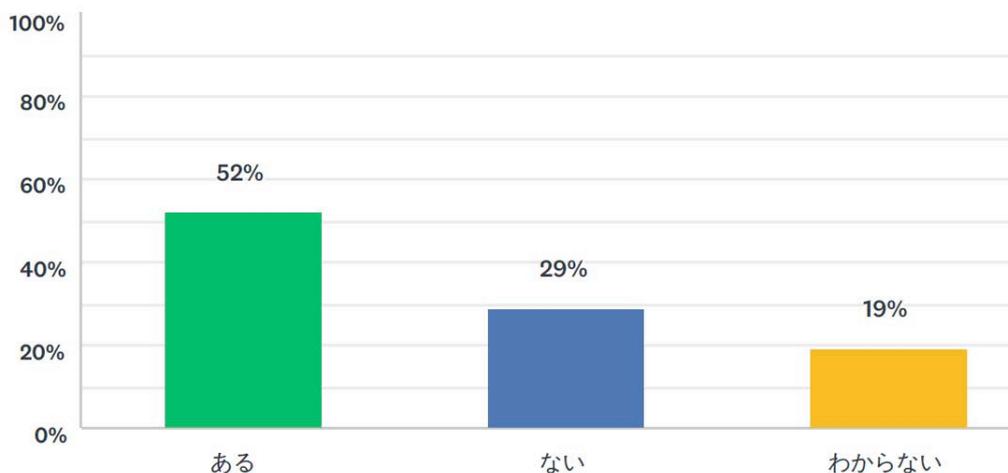
回答の選択肢	回答比率	人数
1~50人	16%	26
51~100人	4%	7
101~300人	8%	13
301人以上	71%	115
合計		161

## Q5. あなたの所属部署をお答えください。



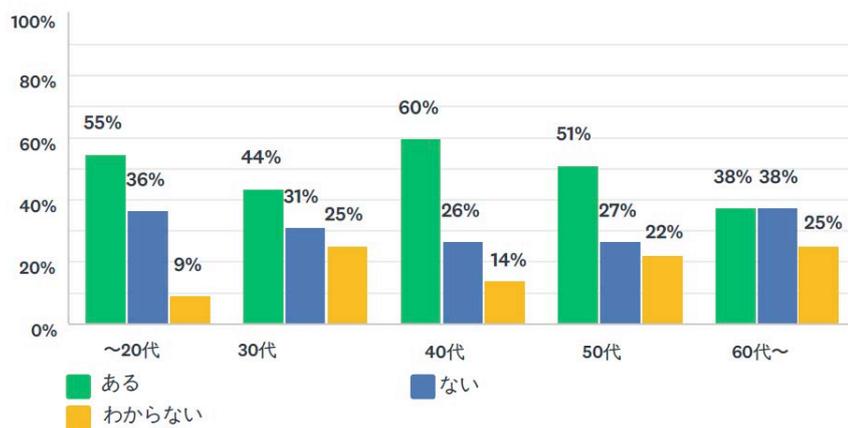
回答の選択肢	回答比率	人数
人事部 または ダイバーシティ推進室	39%	62
上記以外	61%	97
合計		159

Q6. あなたの職場（チーム・部署）では、ジェネレーションギャップ（メンバーの世代の違いからくる物の受け止め方、考え方、価値観、認識の違い）が、業務を進めるうえでマイナスに働いていると感じますか？



回答の選択肢	回答比率	人数
ある	52%	80
ない	29%	44
わからない	19%	29
合計		153

### 年代別集計

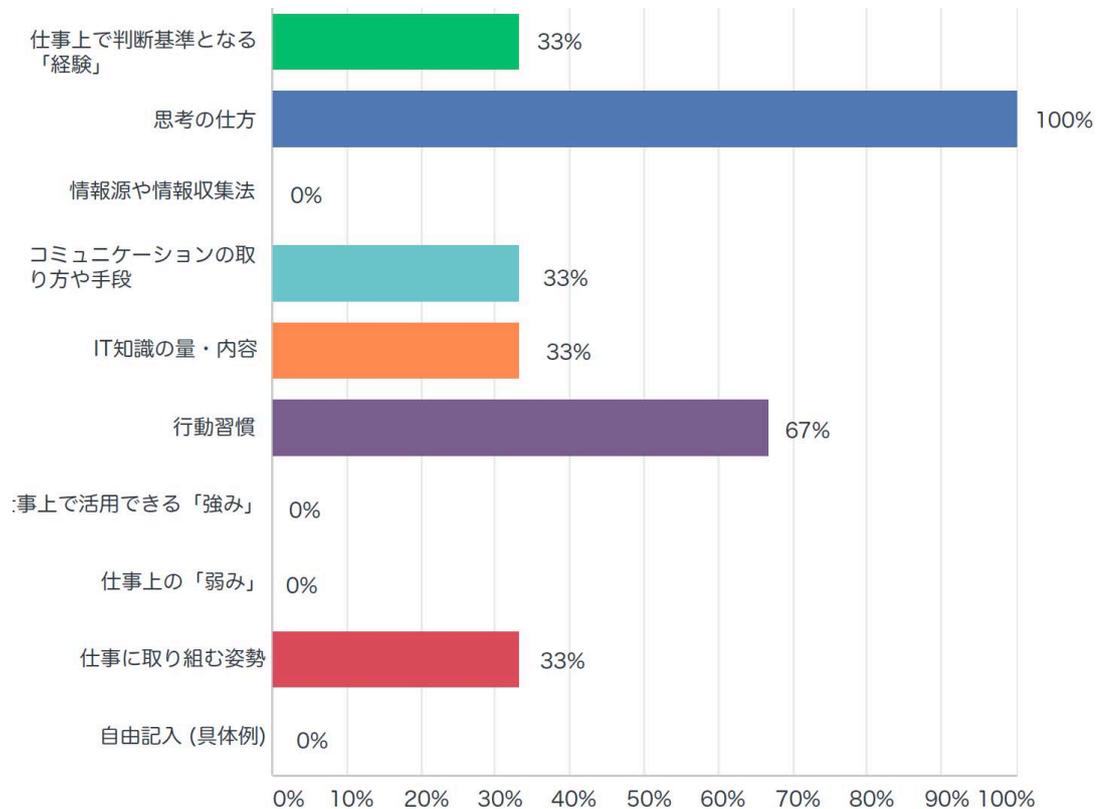


	ある	ない	わからない	合計
~20代	55% 6	36% 4	9% 1	7% 11
30代	44% 14	31% 10	25% 8	21% 32
40代	60% 34	26% 15	14% 8	37% 57
50代	51% 23	27% 12	22% 10	29% 45
60代~	38% 3	38% 3	25% 2	5% 8
回答数	80	44	29	153

Q6-1. 「Q6:ある」と回答した方にお聞きします。世代によりどのようなジェネレーションギャップが、業務進行上でマイナスに働きましたか？具体例もお聞かせください。 ※複数選択可

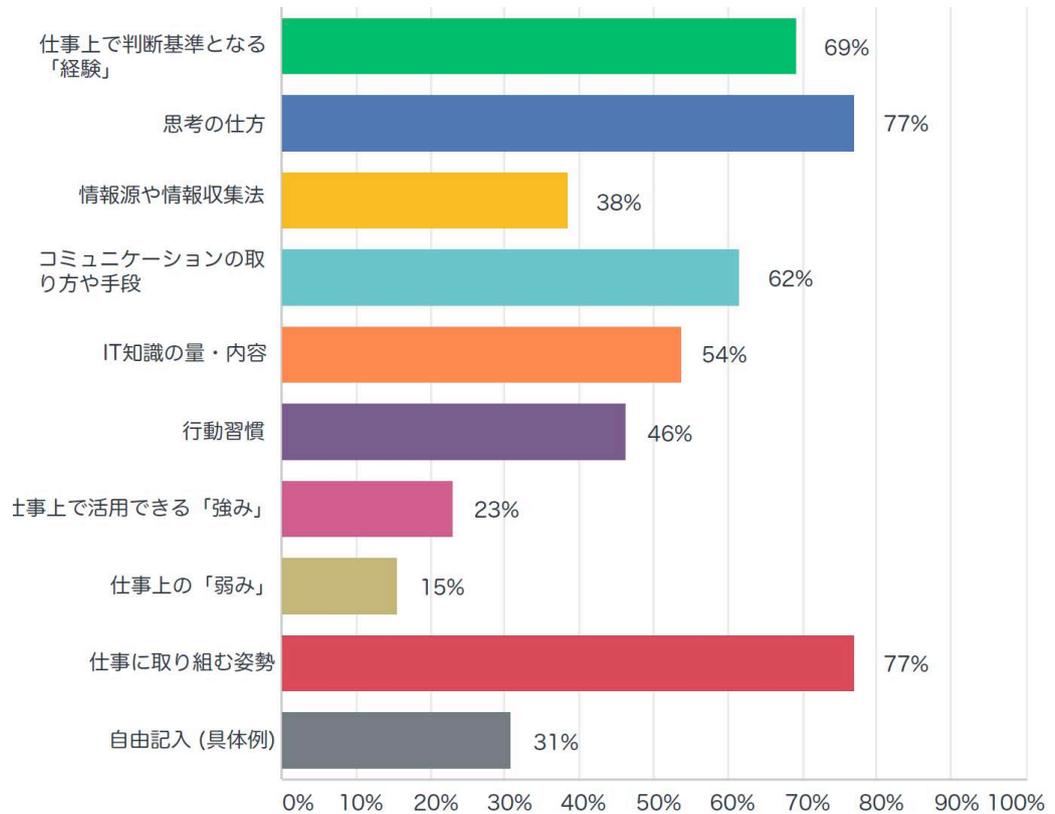
## 年代別集計

### 20代



回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	33%	1
思考の仕方	100%	3
情報源や情報収集法	0%	0
コミュニケーションの取り方や手段	33%	1
IT知識の量・内容	33%	1
行動習慣	67%	2
仕事上で活用できる「強み」	0%	0
仕事上の「弱み」	0%	0
仕事に取り組む姿勢	33%	1
自由記入 (具体例)	0%	0

## 年代別集計 30代



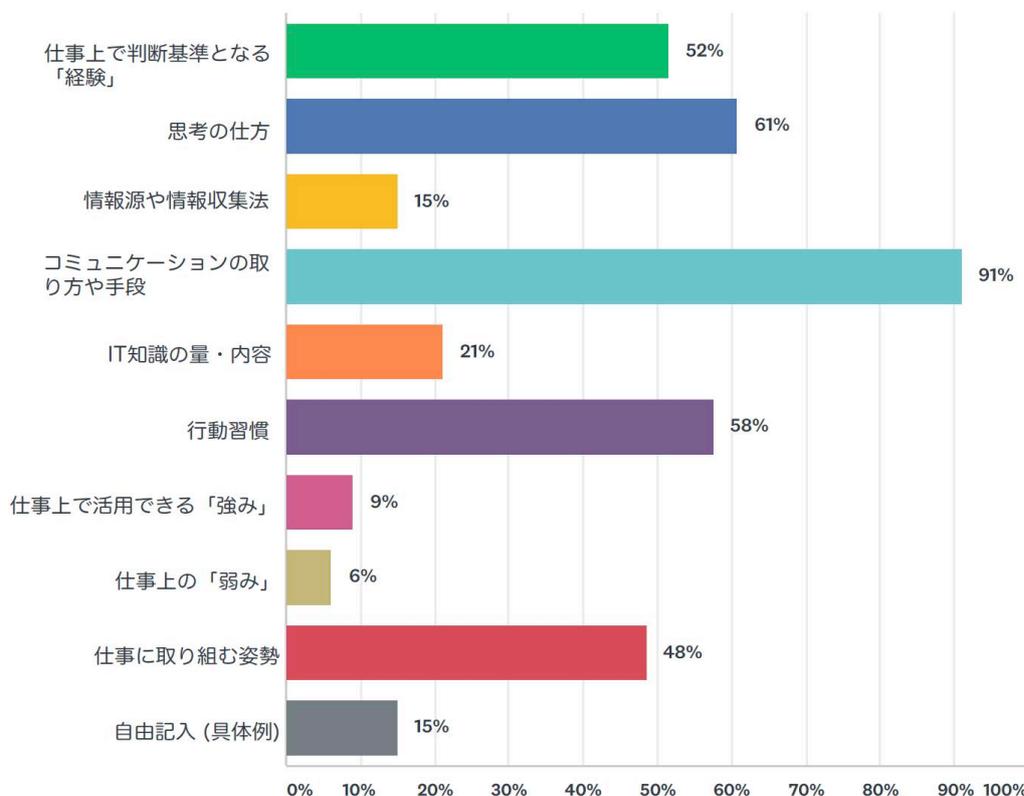
回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	69%	9
思考の仕方	77%	10
情報源や情報収集法	38%	5
コミュニケーションの取り方や手段	62%	8
IT知識の量・内容	54%	7
行動習慣	46%	6
仕事上で活用できる「強み」	23%	3
仕事上の「弱み」	15%	2
仕事に取り組む姿勢	77%	10
自由記入 (具体例)	31%	4
回答数: 13		

### <自由回答>

- ◎ 後輩（第二新卒）の思考にジェネレーションギャップを感じます。こちらが指示した内容のメールをそのまま引用して取引先へメール送信。それが原因で先方に誤解を招き、失注に繋がった。指示した内容を考えず、とりまとめる事なく取引先へ連絡。
- ◎ 本人はよかれと思って発言・行動しているが、それが業務スピードを落とすことや、新しい取り組みへのチャレンジのハードルを高めたり、チャレンジを抑制することにつながっている。ただ、マイナスばかりでなく、新たな気づきや発見につながったり、業務品質の向上につながることもある。
- ◎ 50代上司から「普通○○だね」という発言がたびたびあるが、「普通そうなのか？私は少し違う」と疑問や違和感を感じることがある。世代差なのか個人差なのかわからないが、常識や物事に対する認識・知識が異なると感じることがある。
- ◎ 仕事感や働く価値観などでよく感じる。例えば、上司との付き合い方、上意下達、休暇の取り方など。

Q6-1.「Q6:ある」と回答した方にお聞きします。世代によりどのようなジェネレーションギャップが、業務進行上でマイナスに働きましたか？具体例もお聞かせください。 ※複数選択可

## 年代別集計 40代

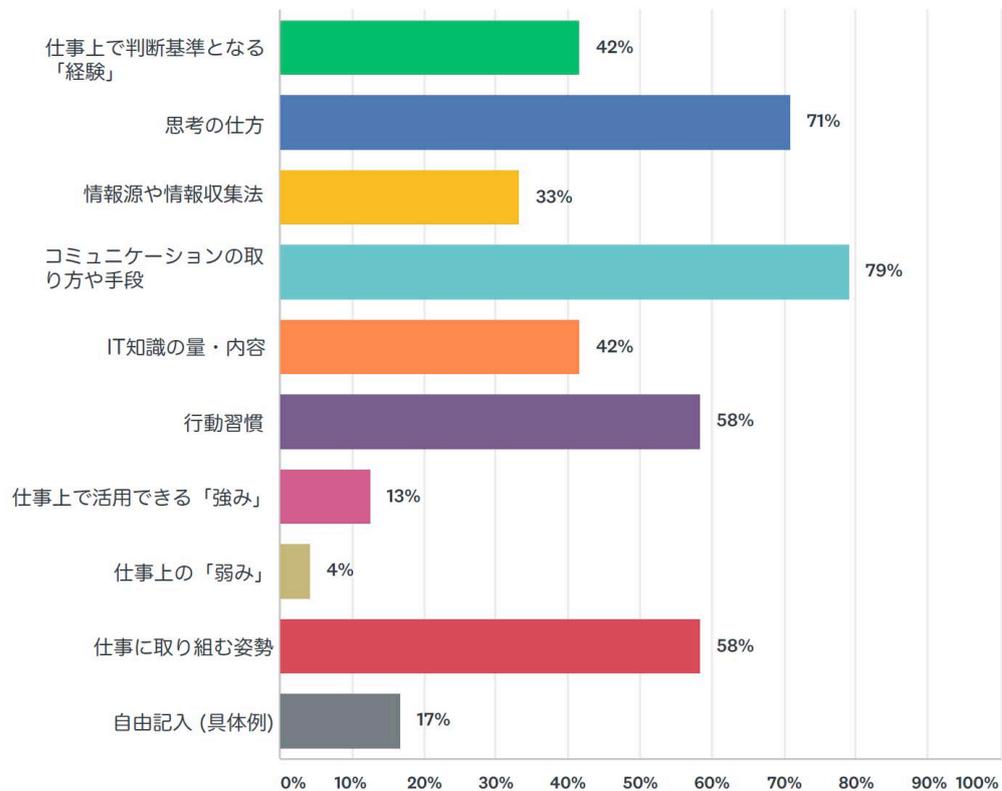


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	52%	17
思考の仕方	61%	20
情報源や情報収集法	15%	5
コミュニケーションの取り方や手段	91%	30
IT知識の量・内容	21%	7
行動習慣	58%	19
仕事上で活用できる「強み」	9%	3
仕事上の「弱み」	6%	2
仕事に取り組む姿勢	48%	16
自由記入 (具体例)	15%	5
回答数: 33		

### <自由回答>

- ◎ 20代～30代前半の職員は重要・緊急案件でも対面・電話連絡ではなく、メール等で連絡を済ませてしまうことが散見される。同様に20代～30代前半の職員は、勤務時間内に与えられた仕事のみを行えばよいという姿勢であることが多い。(自ら積極的に仕事をしようという意識は低い印象)
- ◎ 年代が上がるほど、直接電話で業務連絡をする傾向にあるけれども、若い世代はとても電話や直接対話での業務連絡を嫌がる傾向があるためお互いストレスを感じている。
- ◎ 成果に対する責任感。
- ◎ 「やってみよう」という気概や他者を巻き込む積極性の違い。(根底には責任の取り方の感覚の違い)
- ◎ 価値観の違い 仕事に求めるもの。

## 年代別集計 50代



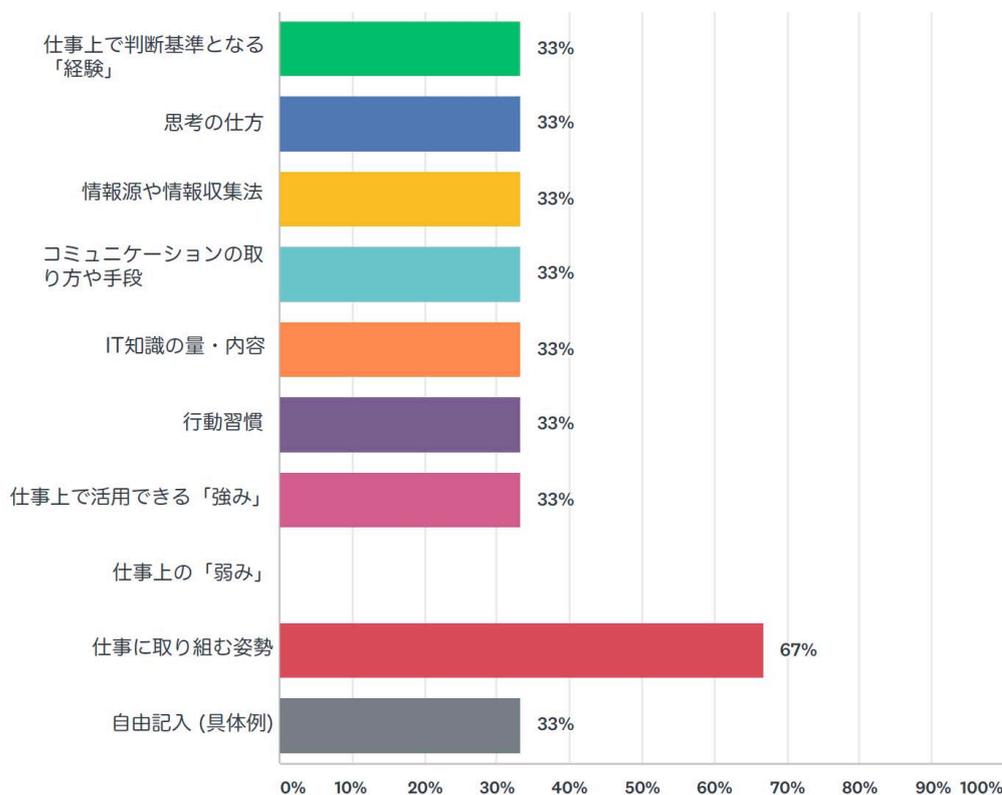
回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	42%	10
思考の仕方	71%	17
情報源や情報収集法	33%	8
コミュニケーションの取り方や手段	79%	19
IT知識の量・内容	42%	10
行動習慣	58%	14
仕事上で活用できる「強み」	13%	3
仕事上の「弱み」	4%	1
仕事に取り組む姿勢	58%	14
自由記入 (具体例)	17%	4
回答数: 24		

### <自由回答>

- ◎ 学校教育の内容。
- ◎ 学習や成長への意欲。
- ◎ 相手が何を望んでいるかを深く考えようとせず、あくまでも自己中心的な損得で行動する。
- ◎ 世代によるギャップよりも、長く居た部署の風土によるところが大きいように感じます。言語の違い、習慣の違い、考え方(ロジックに考えることをしない)など、あらゆるギャップが存在します。

Q6-1. 「Q6:ある」と回答した方にお聞きします。世代によりどのようなジェネレーションギャップが、業務進行上でマイナスに働きましたか？具体例もお聞かせください。 ※複数選択可

## 年代別集計 60代

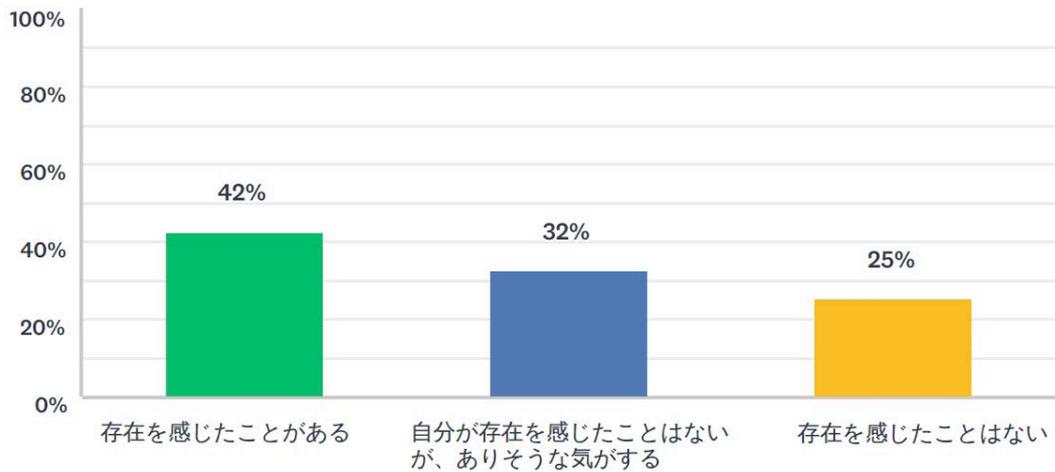


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	33%	1
思考の仕方	33%	1
情報源や情報収集法	33%	1
コミュニケーションの取り方や手段	33%	1
IT知識の量・内容	33%	1
行動習慣	33%	1
仕事上で活用できる「強み」	33%	1
仕事上の「弱み」	0%	0
仕事に取り組む姿勢	67%	2
自由記入 (具体例)	33%	1
回答数: 3		

### <自由回答>

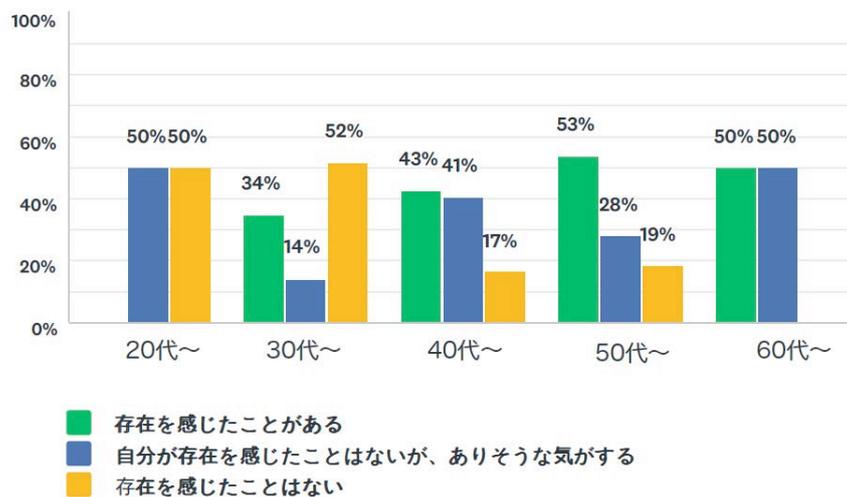
◎ コミュニケーションが面倒くさい。

Q7. ここで【ベテラン層＝概ね 50 歳以上で現在役職についていない方々】と定義したとき、あなたの職場には「ベテラン層に対する無意識の偏見」が存在していると感じますか？



回答の選択肢	回答比率	人数
存在を感じたことがある	42%	60
自分が存在を感じたことはないが、ありそうな気がする	32%	46
存在を感じたことはない	25%	36
合計		142

### 年代別集計

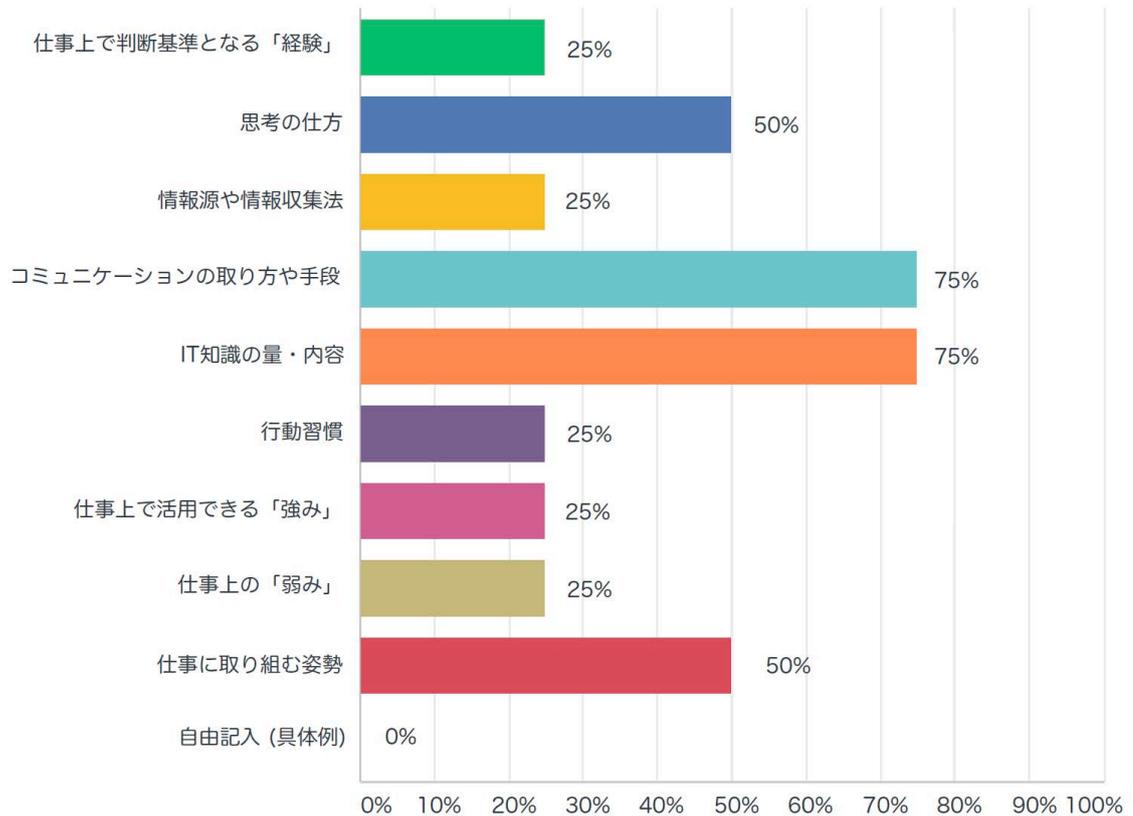


	存在を感じたことがある	自分が存在を感じたことはないが、ありそうな気がする	存在を感じたことはない	合計
～20代	0% 0	50% 4	50% 4	6% 8
30代	34% 10	14% 4	52% 15	20% 29
40代	43% 23	41% 22	17% 9	38% 54
50代	53% 23	28% 12	19% 8	30% 43
60代	50% 4	50% 4	0% 0	6% 8
回答数	60	46	36	142

Q7-1. 「Q7：存在を感じたことがある／ありそうな気がする」と回答された方にお聞きします。ベテラン層に対するどのような無意識の偏見ですか？具体例もお聞かせください。 ※複数選択可

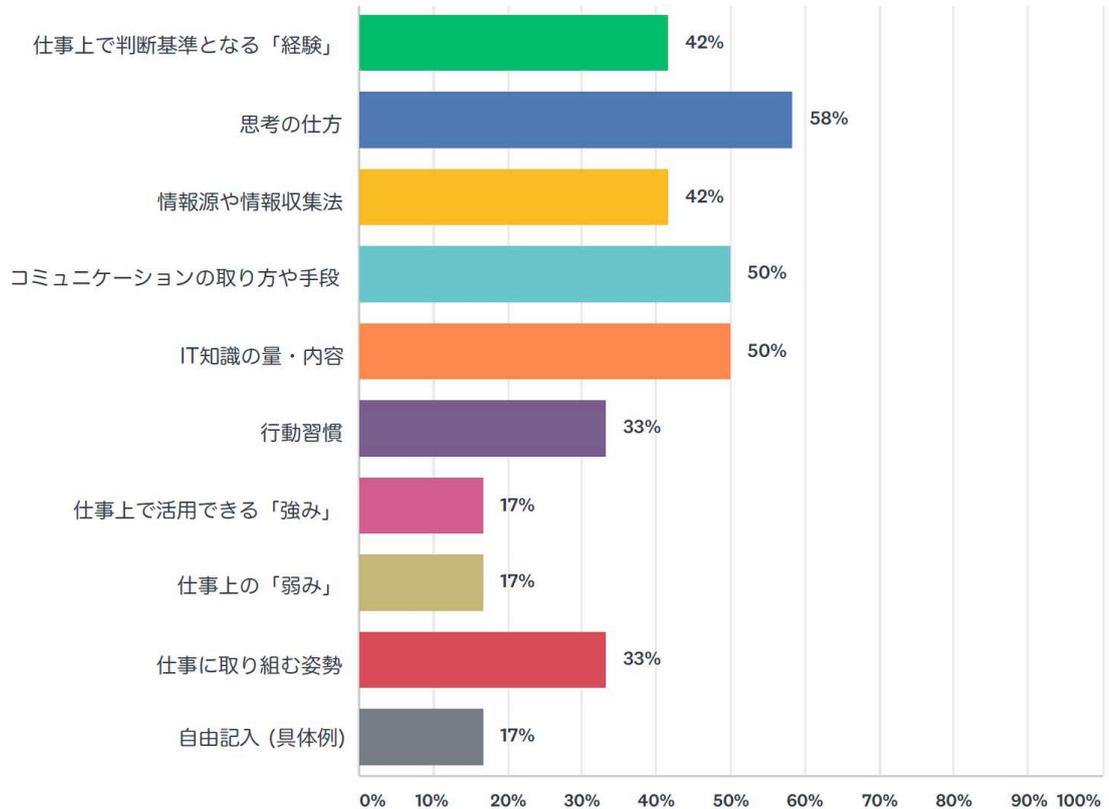
## 年代別集計

### 20代



回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	25%	1
思考の仕方	50%	2
情報源や情報収集法	25%	1
コミュニケーションの取り方や手段	75%	3
IT知識の量・内容	75%	3
行動習慣	25%	1
仕事上で活用できる「強み」	25%	1
仕事上の「弱み」	25%	1
仕事に取り組む姿勢	50%	2
自由記入 (具体例)	0%	0
回答数: 4		

## 年代別集計 30代



回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	42%	5
思考の仕方	58%	7
情報源や情報収集法	42%	5
コミュニケーションの取り方や手段	50%	6
IT知識の量・内容	50%	6
行動習慣	33%	4
仕事上で活用できる「強み」	17%	2
仕事上の「弱み」	17%	2
仕事に取り組む姿勢	33%	4
自由記入 (具体例)	17%	2
回答数: 12		

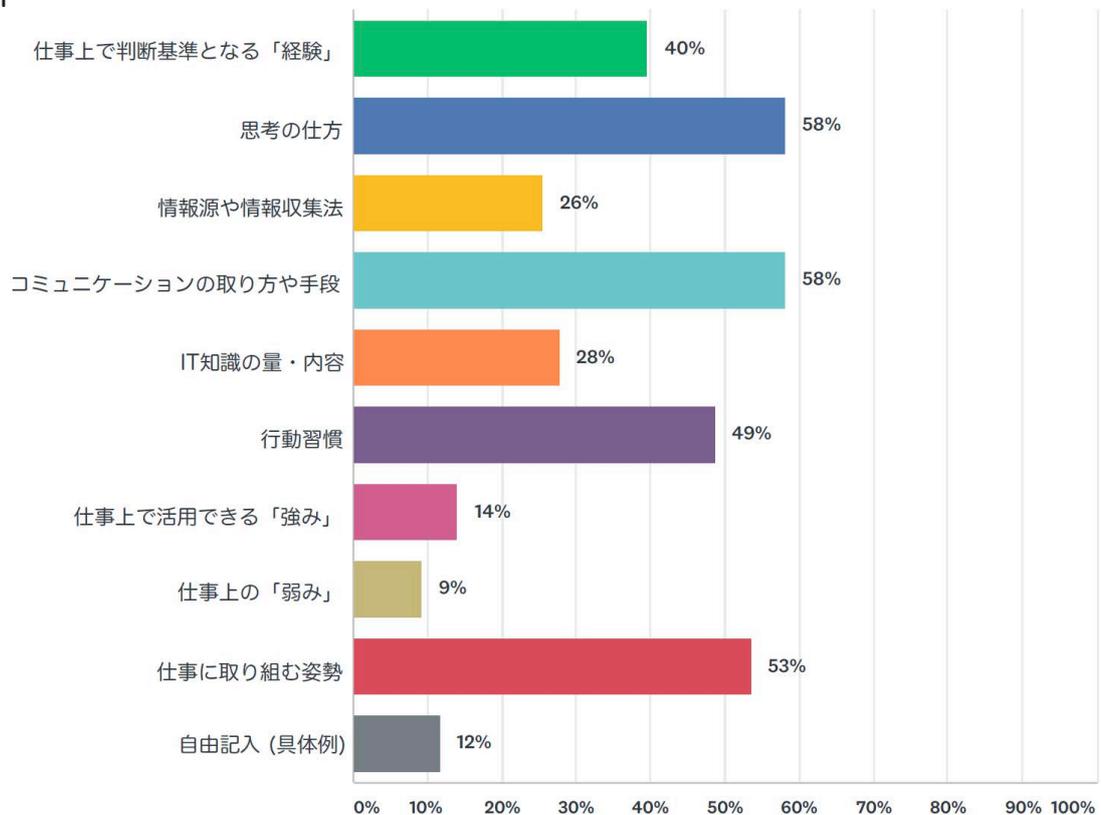
### <自由回答>

- ◎「ベテランは考え方やスタンスはそう簡単に変わらない」という私自身のアンコンシャスバイアス。(ベテランだって変わる)
- ◎やる気が無い、仕事ができない、といった偏見が自分自身にあるかもしれない。もしかしたら、環境が違えばもっと生き生きと活躍されるかもしれない。

Q7-1. 「Q7：存在を感じたことがある／ありそうな気がする」と回答された方にお聞きします。ベテラン層に対するどのような無意識の偏見ですか？具体例もお聞かせください。※複数選択可

## 年代別集計

### 40代

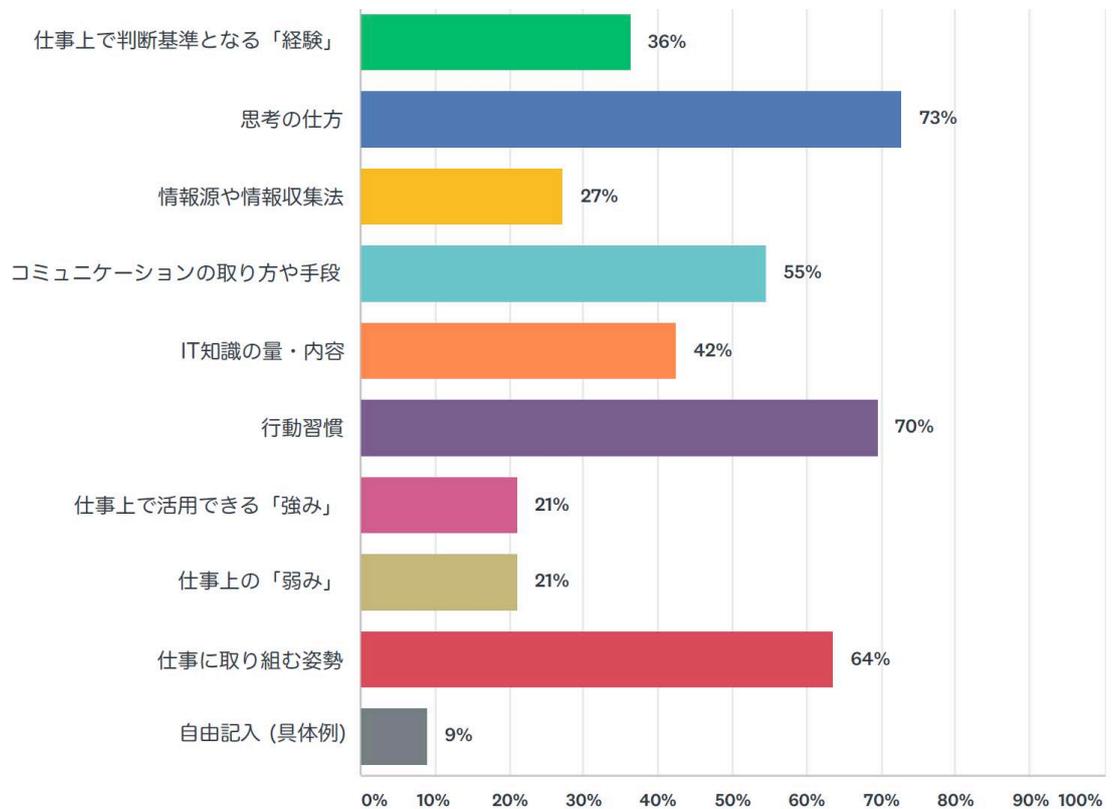


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	40%	17
思考の仕方	58%	25
情報源や情報収集法	26%	11
コミュニケーションの取り方や手段	58%	25
IT知識の量・内容	28%	12
行動習慣	49%	21
仕事上で活用できる「強み」	14%	6
仕事上の「弱み」	9%	4
仕事に取り組む姿勢	53%	23
自由記入 (具体例)	12%	5
回答数: 43		

### <自由回答>

- ◎ 50歳を過ぎて管理職（役職）についていないということは、能力が低いはずだ、何か課題がある人なのだ、という偏見。
- ◎ ベテラン層について、勤務時間内に与えられた仕事さえ最低限行っていれば、賃金をもらえると思っている方が多いという偏見がありそうな気がする。
- ◎ 経験に基づいてアドバイスしてくれるのはいいのだが、話がすごく長いうえ、とても断定的。そして、決定的に古い。
- ◎ 出世できなかった人、という見方。
- ◎ 総じて、モチベーションが低く、周囲にマイナスの影響を与えていると感じていたが、周囲には安心感を与え、存在意義があった。

## 年代別集計 50代



回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	36%	12
思考の仕方	73%	24
情報源や情報収集法	27%	9
コミュニケーションの取り方や手段	55%	18
IT知識の量・内容	42%	14
行動習慣	70%	23
仕事上で活用できる「強み」	21%	7
仕事上の「弱み」	21%	7
仕事に取り組む姿勢	64%	21
自由記入 (具体例)	9%	3
回答数: 33		

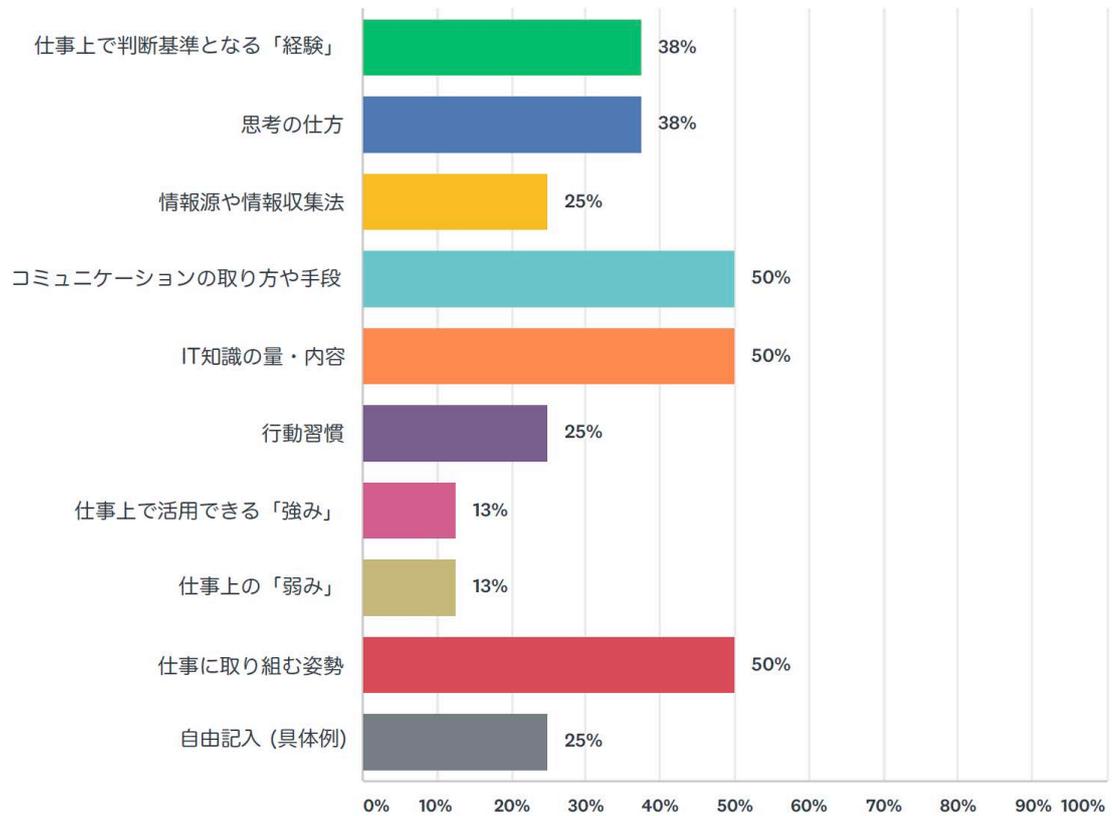
### <自由回答>

- ◎ 経験年数だけ長くても、その経験から何も学んでいない人ではないか、という先入観がある。
- ◎ 仕事の質。(このレベルで高い給料を貰えるの?)
- ◎ 管理職が、ベテランメンバーの業務経験を生かさず、事務処理作業を割り振ることが多い。

Q7-1. 「Q7：存在を感じたことがある／ありそうな気がする」と回答された方にお聞きします。ベテラン層に対するどのような無意識の偏見ですか？具体例もお聞かせください。※複数選択可

## 年代別集計

### 60代

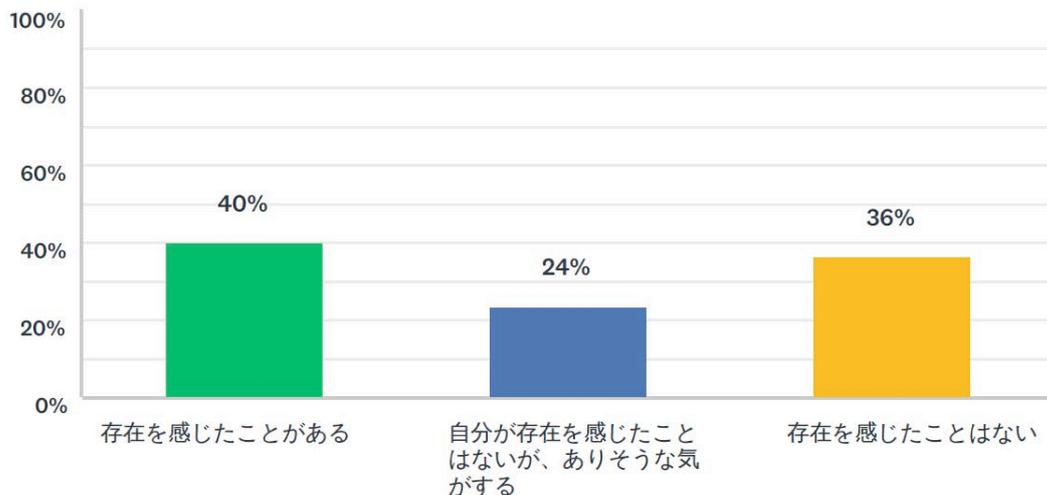


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	38%	3
思考の仕方	38%	3
情報源や情報収集法	25%	2
コミュニケーションの取り方や手段	50%	4
IT知識の量・内容	50%	4
行動習慣	25%	2
仕事上で活用できる「強み」	13%	1
仕事上の「弱み」	13%	1
仕事に取り組む姿勢	50%	4
自由記入 (具体例)	25%	2
回答数: 8		

### <自由回答>

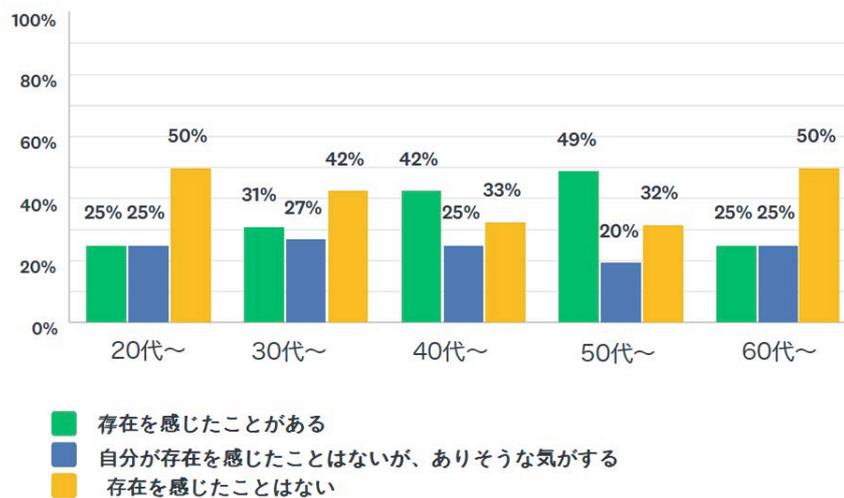
- ◎ 偏見というよりも、定年後の雇用延長で、一律シニア社員として、能力・経験を問わず、一律の低い処遇となっているため、モチベーションの低下が著しい。
- ◎ そろそろ役職定年なので面倒。

Q8. ここで【若手社員層＝概ね 30 歳未満の方々】と定義したとき、あなたの職場には「若手社員層に対する無意識の偏見」が存在していると感じますか？



回答の選択肢	回答比率	人数
存在を感じたことがある	40%	54
自分が存在を感じたことはないが、ありそうな気がする	24%	32
存在を感じたことはない	36%	49
合計		135

## 年代別集計

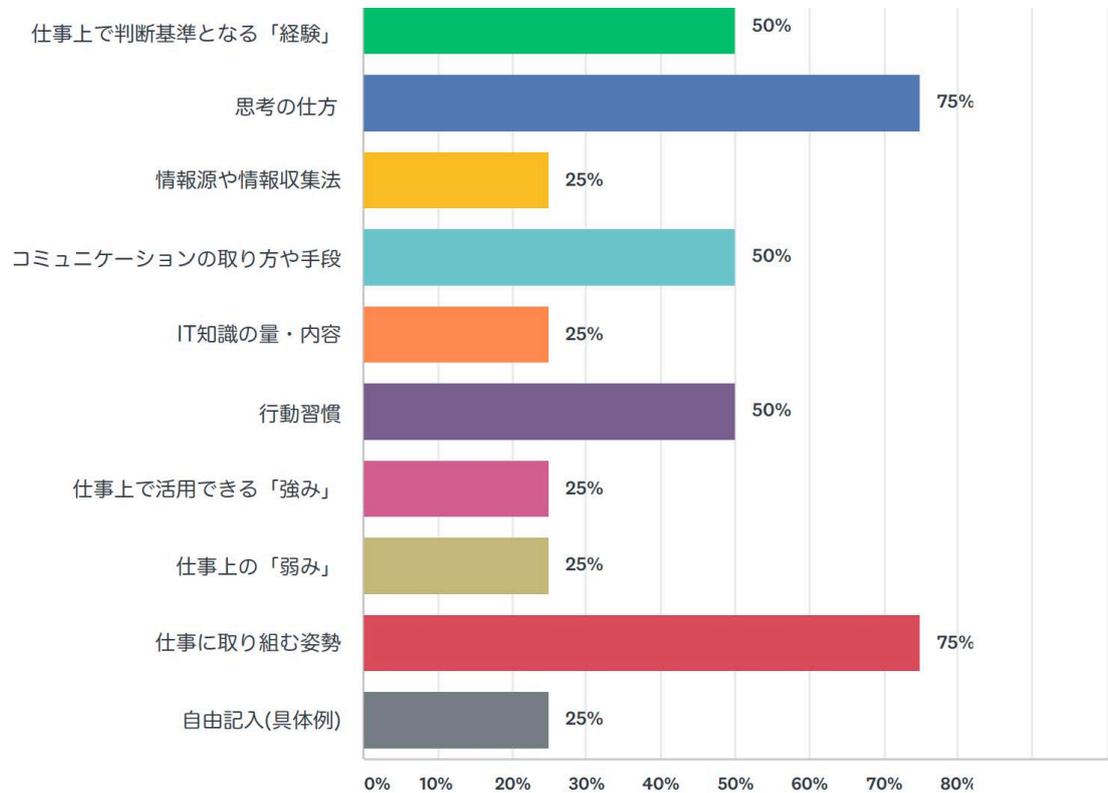


	存在を感じたことがある	自分が存在を感じたことはないが、ありそうな気がする	存在を感じたことはない	合計
～20代	25% 2	25% 2	50% 4	6% 8
30代	31% 8	27% 7	42% 11	19% 26
40代	42% 22	25% 13	33% 17	39% 52
50代	49% 20	20% 8	32% 13	30% 41
60代	25% 2	25% 2	50% 4	6% 8
回答数	54	32	49	135

Q8-1. 「Q8：存在を感じたことがある／ありそうな気がする」と回答された方にお聞きします。若手社員層に対するどのような無意識の偏見ですか？具体例もお聞かせください。※複数選択可

## 年代別集計

### 20代

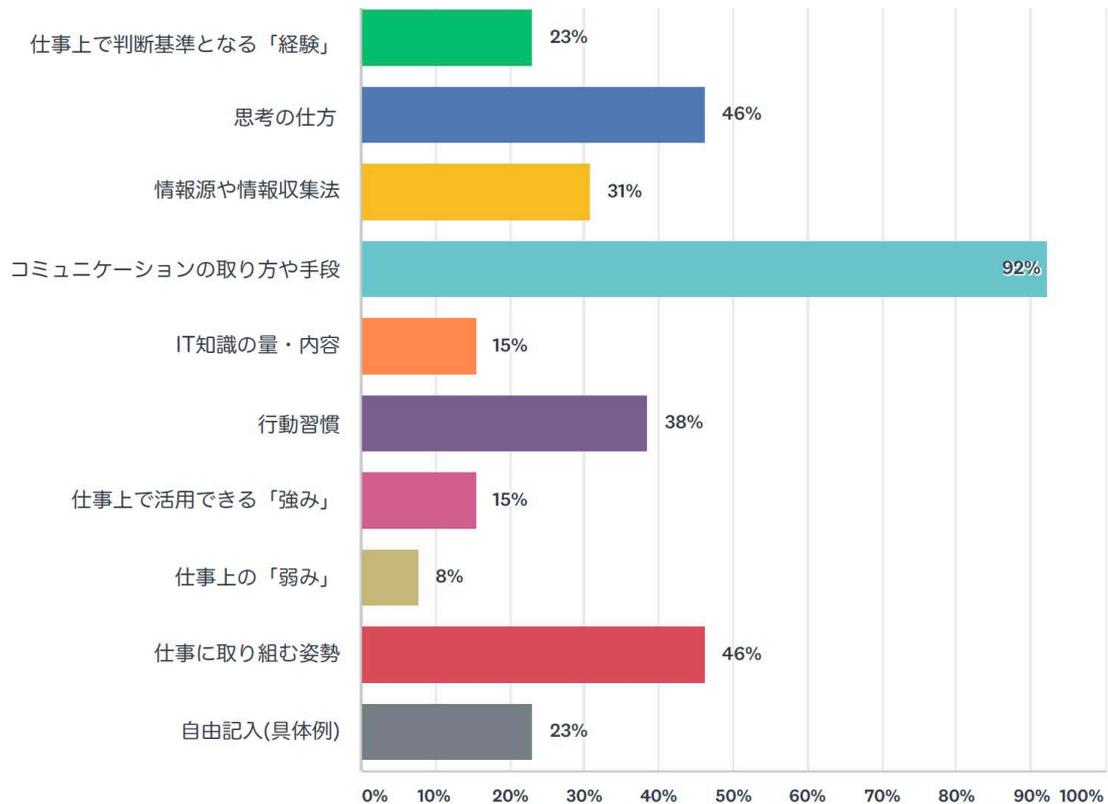


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	50%	2
思考の仕方	75%	3
情報源や情報収集法	25%	1
コミュニケーションの取り方や手段	50%	2
IT知識の量・内容	25%	1
行動習慣	50%	2
仕事上で活用できる「強み」	25%	1
仕事上の「弱み」	25%	1
仕事に取り組む姿勢	75%	3
自由記入(具体例)	25%	1
回答数: 4		

### <自由回答>

◎ 頑張ってるのに若者は働かないと言われる。

## 年代別集計 30代



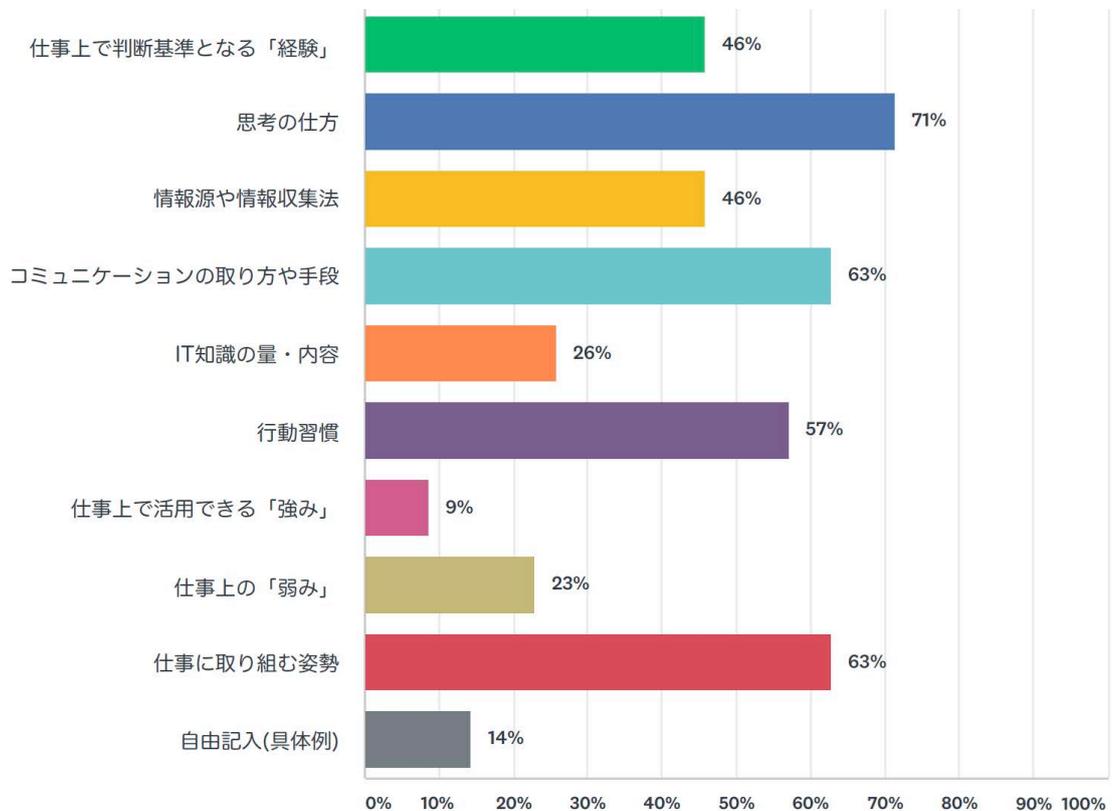
回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	23%	3
思考の仕方	46%	6
情報源や情報収集法	31%	4
コミュニケーションの取り方や手段	92%	12
IT知識の量・内容	15%	2
行動習慣	38%	5
仕事上で活用できる「強み」	15%	2
仕事上の「弱み」	8%	1
仕事に取り組む姿勢	46%	6
自由記入(具体例)	23%	3
回答数: 13		

### <自由回答>

- ◎ 「must、will、can」の「will」が一番重要。」と感じる。やりたいことでない仕事は、深く考えて仕事していないように見える。(ただこなしているだけに見える)
- ◎ ゆとり世代。
- ◎ 可処分時間の量。

Q8-1.「Q8：存在を感じたことがある／ありそうな気がする」と回答された方にお聞きします。若手社員層に対するどのような無意識の偏見ですか？具体例もお聞かせください。※複数選択可

## 年代別集計 40代

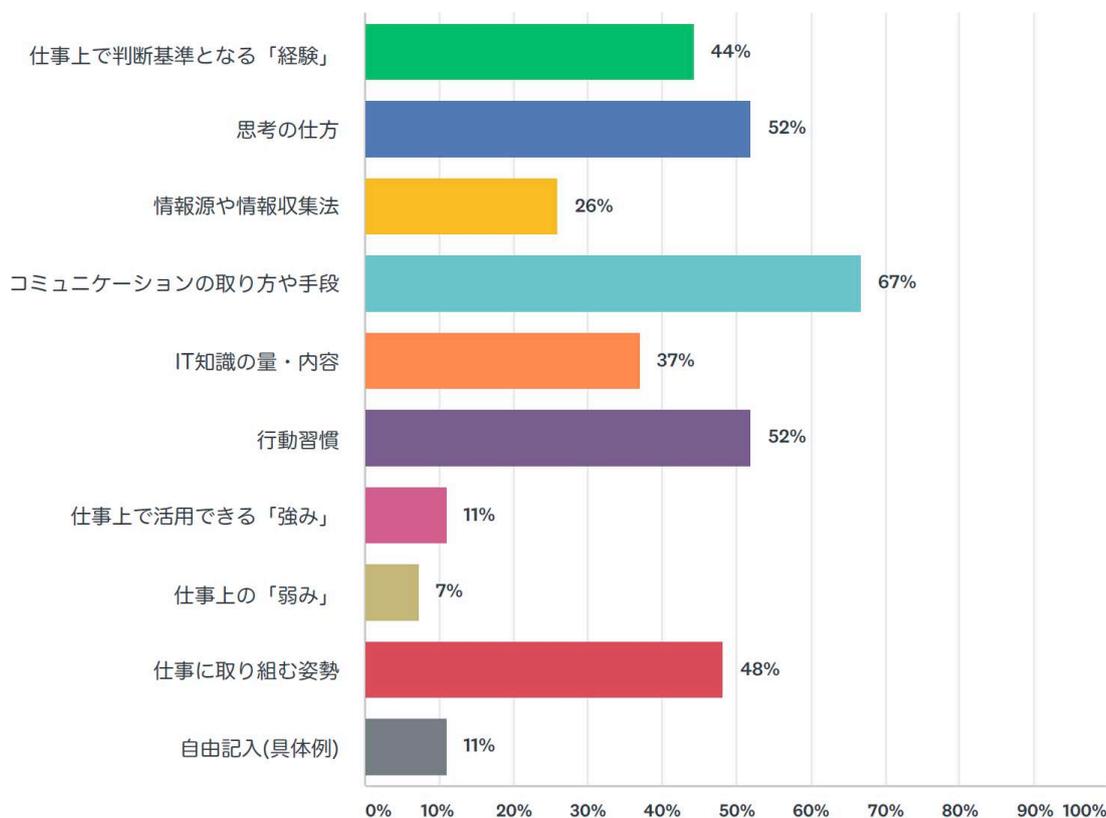


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	46%	16
思考の仕方	71%	25
情報源や情報収集法	46%	16
コミュニケーションの取り方や手段	63%	22
IT知識の量・内容	26%	9
行動習慣	57%	20
仕事上で活用できる「強み」	9%	3
仕事上の「弱み」	23%	8
仕事に取り組む姿勢	63%	22
自由記入(具体例)	14%	5
回答数: 35		

### <自由回答>

- ◎ 若手社員層は、「ゆとり教育世代で自分ができそうな仕事はやるが、できそうにない。仕事は平気で断る」というような偏見がありそうな気がする。
- ◎ 若手は残業を嫌う。責任感ゼロ。
- ◎ 臆病。
- ◎ 指示を待つスタイルが多く、自ら考えさせるアプローチが重要。
- ◎ 若手社員が、与えられた業務について既に期待成果をあげていても、若いからまだ早い、と上位者が勝手に判断し、次への挑戦機会を提供しない。

## 年代別集計 50代



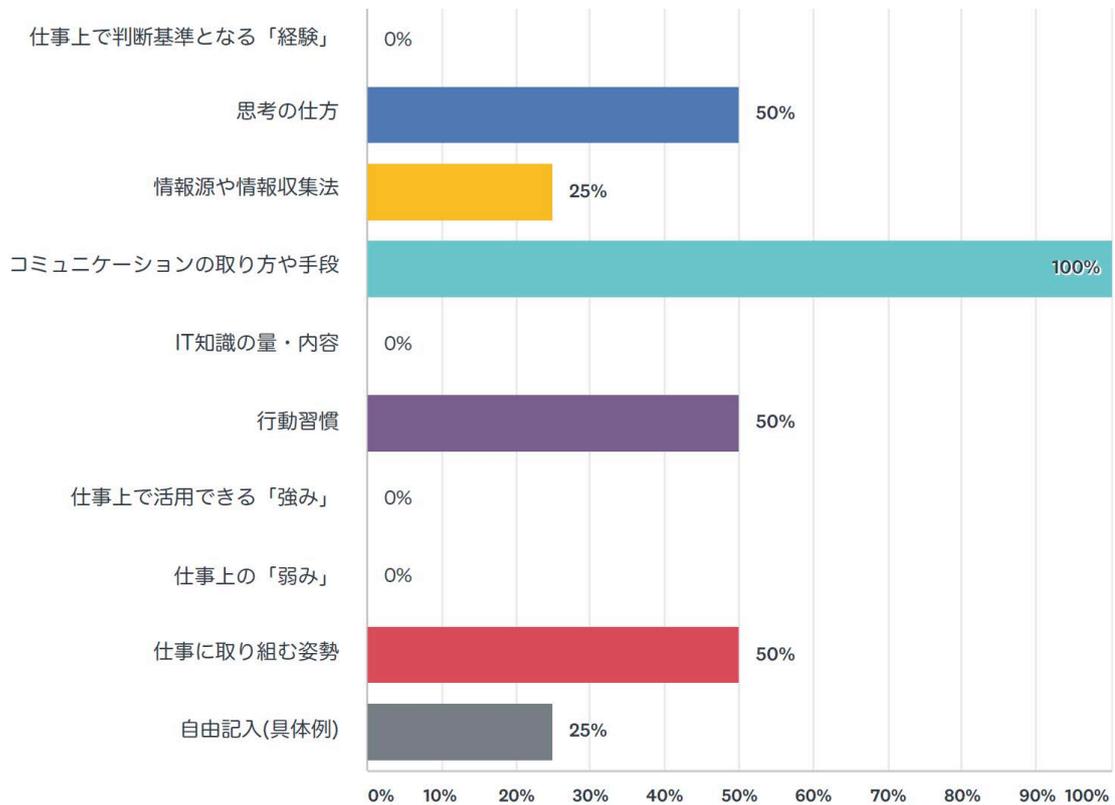
回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	44%	12
思考の仕方	52%	14
情報源や情報収集法	26%	7
コミュニケーションの取り方や手段	67%	18
IT知識の量・内容	37%	10
行動習慣	52%	14
仕事上で活用できる「強み」	11%	3
仕事上の「弱み」	7%	2
仕事に取り組む姿勢	48%	13
自由記入(具体例)	11%	3
回答数: 27		

### <自由回答>

- ◎ 若い人間は意外にしっかりしている（少なくとも自分が若い時より）と自分は思うが、経験の少なさを能力不足と捉える傾向があるような気がする。
- ◎ 若手相手にリスペクトフルな対応は不要という偏見。
- ◎ そもそも若手を「ちゃん」付けで呼ぶなど、一人の社会人として扱っていない人がいるように感じる。

Q8-1. 「Q8：存在を感じたことがある／ありそうな気がする」と回答された方にお聞きします。  
若手社員層に対するどのような無意識の偏見ですか？具体例もお聞かせください。※複数選択可

## 年代別集計 60代

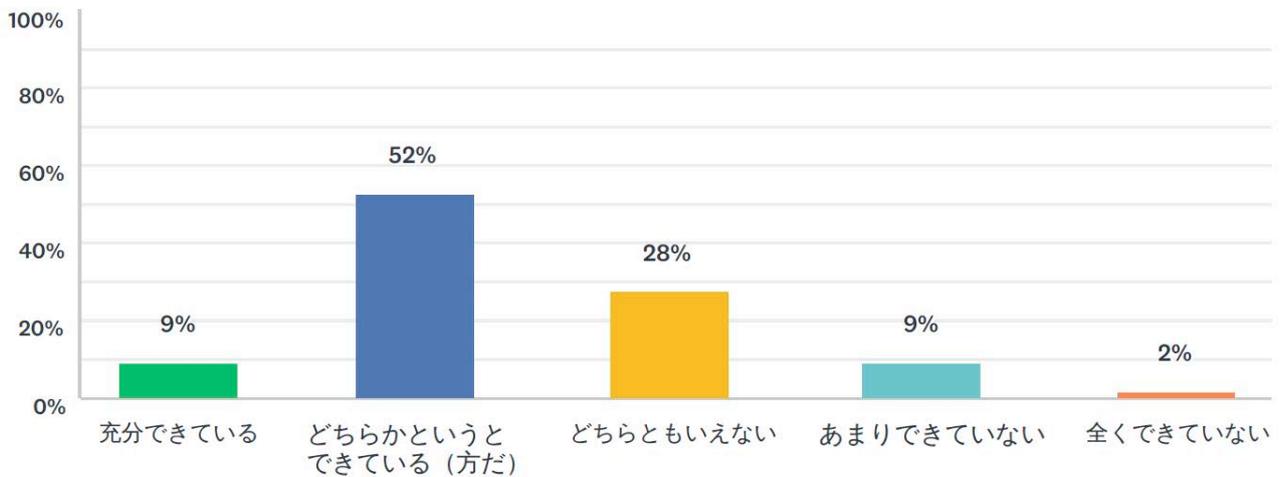


回答の選択肢	回答比率	人数
仕事上で判断基準となる「経験」	0%	0
思考の仕方	50%	2
情報源や情報収集法	25%	1
コミュニケーションの取り方や手段	100%	4
IT知識の量・内容	0%	0
行動習慣	50%	2
仕事上で活用できる「強み」	0%	0
仕事上の「弱み」	0%	0
仕事に取り組む姿勢	50%	2
自由記入(具体例)	25%	1
回答数: 4		

### <自由回答>

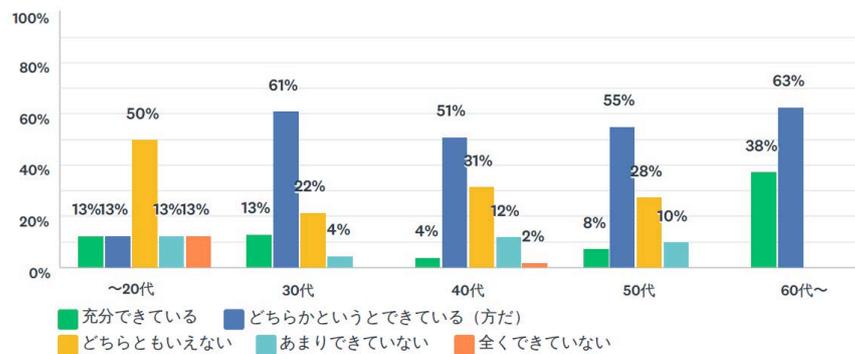
◎ ラインの活用。

Q9. あなたの職場（チーム・部署）では、世代の違う社員同士で業務についてどの程度意思疎通できていますか？



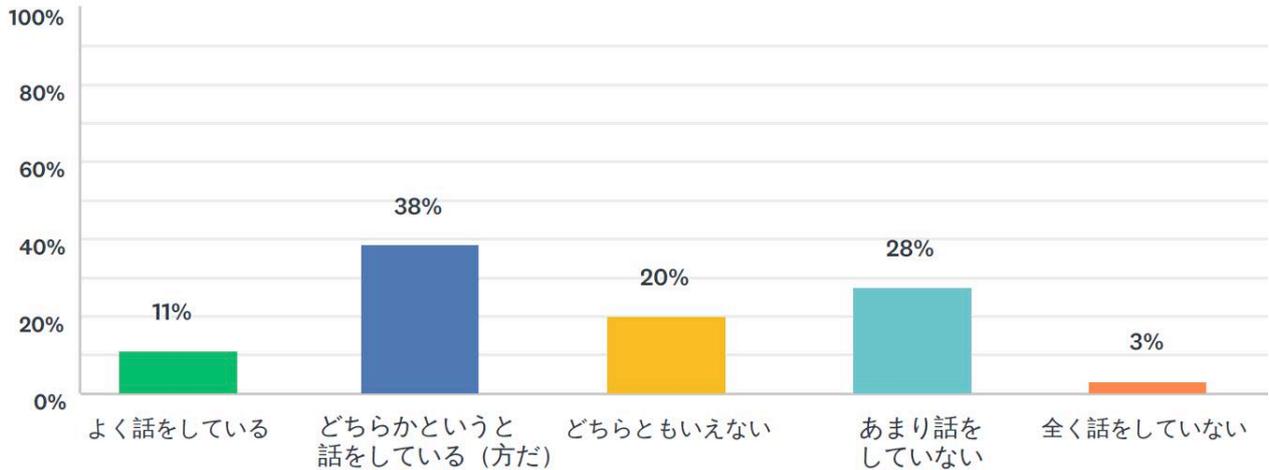
回答の選択肢	回答比率	人数
充分できている	9%	12
どちらかというとできている (方だ)	52%	68
どちらともいえない	28%	36
あまりできていない	9%	12
全くできていない	2%	2
合計		130

年代別集計



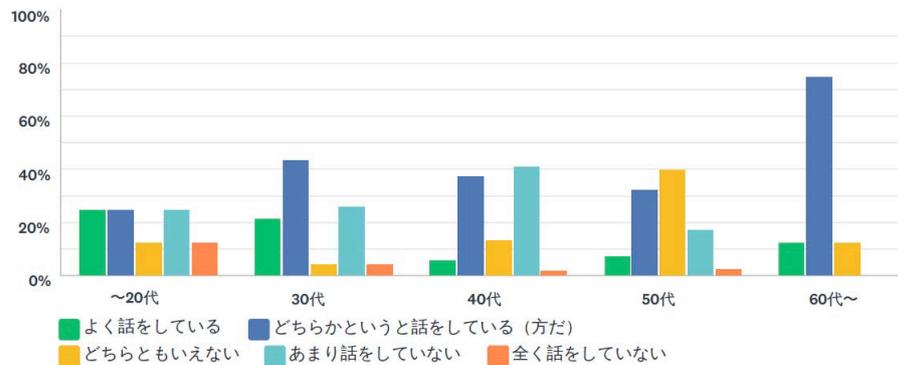
	充分できている	どちらかというとできている (方だ)	どちらともいえない	あまりできていない	全くできていない	合計
~20代	13% 1	13% 1	50% 4	13% 1	13% 1	6% 8
30代	13% 3	61% 14	22% 5	4% 1	0% 0	18% 23
40代	4% 2	51% 26	31% 16	12% 6	2% 1	39% 51
50代	8% 3	55% 22	28% 11	10% 4	0% 0	31% 40
60代~	38% 3	63% 5	0% 0	0% 0	0% 0	6% 8
回答数	12	68	36	12	2	130

## Q10. あなたの職場（チーム・部署）では、世代の違う社員同士で世間話やプライベートについてどの程度会話をしていますか？



回答の選択肢	回答比率	人数
よく話をしている	11%	14
どちらかという話をしている (方だ)	38%	50
どちらともいえない	20%	26
あまり話をしていない	28%	36
全く話をしていない	3%	4
合計		130

### 年代別集計



	よく話をしている	どちらかという話をしている (方だ)	どちらともいえない	あまり話をしていない	全く話をしていない	合計
~20代	25% 2	25% 2	13% 1	25% 2	13% 1	6% 8
30代	22% 5	43% 10	4% 1	26% 6	4% 1	18% 23
40代	6% 3	37% 19	14% 7	41% 21	2% 1	39% 51
50代	8% 3	33% 13	40% 16	18% 7	3% 1	31% 40
60代~	13% 1	75% 6	13% 1	0% 0	0% 0	6% 8
回答数	14	50	26	36	4	130

最後に、ご意見・ご感想がございましたら、ご自由にご記入ください。

### <自由回答>

- ◎【20代】 ジェネレーションギャップ自体が、双方の思う「当たり前」の齟齬から生まれる隔たりだと考えており、伝統だから、皆んなやっているから、社会人として常識だろ、と思わずに、なぜ当たり前なのかを考えられ、共有できるようになることを願っています。
- ◎【30代】 大変関心のある内容です。いつの時代も発生することだと思いますが、ジェネレーションギャップを理解し、目指すべき目標に向かって一緒に取り組めるチームづくりをしていきたいので、今後に期待しています！
- ◎【40代】 どのようなことを調べようとしているのか、回答する際にどのようなイメージを想像すべきなのか、いまいちピンときていないかもしれません。
- ◎【40代】 UCBに感度ある者同士と、そうでない組み合わせでも会話/やりとりに差異がでます。もしかするとUCB対応できる・できない・得意・不得意、または組織にどのくらいいるいないか…といったD&I浸透度がはかれたら、それも理想的ではないだろうか。
- ◎【40代】 出産、育児を経て約4年ぶりに再就職しました。現在いわゆるアラフォーなのですが、年下のメンバーが私に気を使っているな〜と感じる時があり、私はもう若くはないのだなと感じます(笑)。今の職場は、グローバル分野であることもあり、普段から多国籍の人とやりとりすることが多いため、ギャップはあって当たり前、それを認めつついかに成功させるかという土壌があり、とてもやりやすいです。
- ◎【40代】 考え方の違いを世代による違いにすり替えて結論付けているのが一般的ではないかと思う。
- ◎【50代】 シニアのベテランの中での仕事への取組み姿勢にバラつきがかなりある。まだ、頑張りたい、頑張る必要があるシニア層をベテランということでひとくりに捉えてしまうと、シニア層全体がやる気を失ってしまう可能性がある。(役職定年がなくなっても、負のイメージは残ってしまう。)
- ◎【50代】 こんな質問できちんと分析できるのか？ 最低限リッカート尺度のある設問が必要では？
- ◎【50代】 偏見はあると思いますが、実際にそう思わせる行動をとる若者が多いことも確かです。
- ◎【50代】 周りにあまり若い人がいないので、回答が難しかったです。
- ◎【50代】 世代間のギャップも然りだが、職場の縦割りによる「壁」の影響が甚大と思う。
- ◎【50代】 昔と違って、何かにつけてパワハラといわれる時代。何も言えない状況が大きな問題！
- ◎【60代〜】 シニア層の能力と経験を生かす人事システムをとっている会社が極めて少ないことが最大の問題だと思っている。





## 本調査に関するお問い合わせ

**CICOM BRAINS**  
Learning & Development

サイコム・ブレインズ株式会社

太田／奥本

電話 : 03-5294-5573

Eメール : [w-mgr@cicombrains.com](mailto:w-mgr@cicombrains.com)

Website <https://www.cicombrains.com/consulting-services/w-mgr/>