

# デジタルネイティブの生態と 企業の備え



久保田陽子

## CONTENTS

- I デジタルネイティブの特性
- II デジタルネイティブ社会人
- III 企業の備え

## 要約

- 1 「NRI生活者1万人アンケート調査」の結果から、20代前半の若者の価値観・消費行動の特性が見えてきた。物ごころついたときからスマホに慣れ親しんだこの世代（デジタルネイティブと呼ぶ）とそれより前に生まれた世代とは、スマホを日常的に使用しデジタルサービスを活用しているという面では違いがないのだが、Twitter利用率だけはデジタルネイティブが高いという特徴がある。
- 2 Twitterには、「つぶやく」ことで会ったことのない友人を作る、アカウントを使い分けて自分の一面だけを見せてコミュニケーションを取る、簡単に欲しい情報を収集するなどの特徴があり、デジタルネイティブ世代はこのTwitterの特徴を存分に利用して生活しているようである。
- 3 2017年現在、デジタルネイティブは25歳以下で既に社会に出ており、今後、企業内で増加していく世代である。デジタルネイティブの特性が、企業内では思わぬ形で表面化している。
- 4 彼らの特性を踏まえずに従来の接し方をすると、コミュニケーション欠如による業務トラブル、ストレスによる休退職、業務品質の低下などを招く恐れがある。企業は彼らの特性を理解し歩み寄ることが必要である。一方で、デジタルネイティブの持ち味を活かしながらうまく育成・活用することで、企業が抱える問題を解決し変革が進む可能性がある。

## I デジタルネイティブの特性

1980年代以降、日本ではIT化、ネット化が次々と進んできた。80年代後半にはワープロが普及、90年代後半には携帯電話の普及が本格化した。2015年にはスマートフォン普及率がガラケーを抜き、スマホ時代が到来した。1992年以降に生まれ、2017年現在25歳以下の若者を「デジタルネイティブ」と呼ぶことにする。彼らは成長とともにスマホが普及した世代である。対する26歳以上でスマホを使う世代を「デジタルイミгранト（デジタルな世の中への移民者）」と呼ぶ。

「NRI生活者1万人アンケート調査」（2016年実施）では、デジタルサービスの利用実態を調査している。それによると、LINEは20代で8割以上、40代でも7割近くが利用しているという結果であり、デジタルネイティブもデジタルイミгранトもスマホを持ち、日々、SNSなどのデジタルサービスを活用しているという面では両者間の差はないように見える。ところが、図1で示されている通り、Twitterの利用率だけは20代でも前半と

後半とで大きな差があることが分かる。

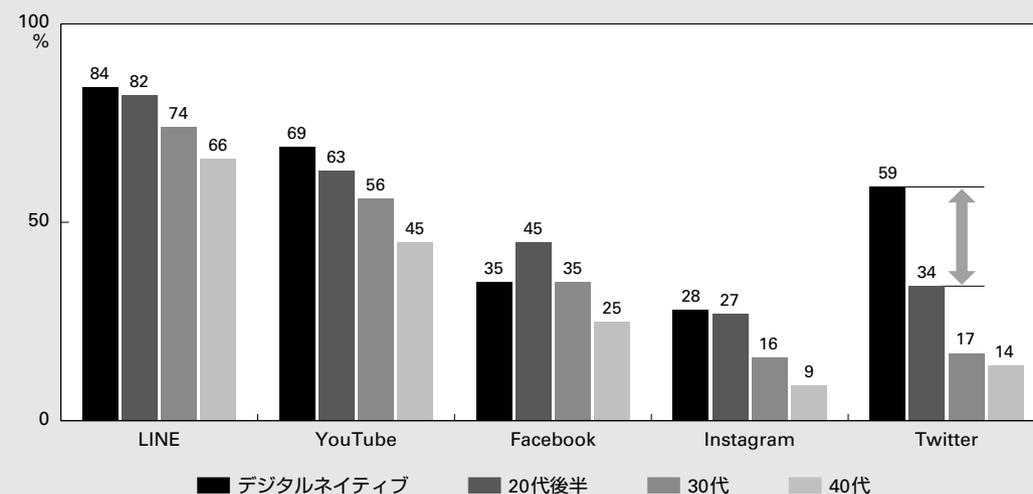
デジタルネイティブがTwitterで何をしているのかを明らかにすることでデジタルネイティブの特性に迫るべく、Twitterを使っている大学生男女にアンケート調査とインタビュー調査を行った。その結果、Twitterが彼らの生活に欠かせない理由が見えてきた。

### 1 Twitterで人間関係構築

高校入学、大学入学は、新しい友人ができる機会である。デジタルネイティブの友人作りは合格が決まったときから始まる。「Twitterのハッシュタグで『#春から〇〇大学』と入れるとフォローされて、現実の世界で会う前に友達になる」ため、入学式にはTwitterで事前に知り合った人と待ち合わせて一緒に参加するという。Twitterを使っていない同級生は入学式では「ぼっち（ひとりぼっちのこと）」で、それ以降も友人が少ないそうである。「現実の世界で会う前にTwitterを通じて友人になる」というのが彼らの常識である。

関係を深める方法もわれわれ（デジタルイミгранト）とは異なる。彼らは会っている

図1 世代別モバイル活用のSNS利用率



出所) NRI生活者1万人アンケート調査(金融編)2016

時間だけでなく自宅に帰ってからも、TwitterやLINEなどのSNSでずっとつながり続けているため、互いのことを短期間で知ることができる。さらに、人間関係を切るときにもTwitterは便利だという。「ミュート機能を使うと、もう出てこなくなるのでそれっきりにできる」「LINEだとグループを抜けにくい。その点、Twitterは相手にバレずに関係を切ることができるので楽」なのだそう。Twitterのアカウントを複数使い分けている人も多く、大学の友人とは「大学アカ（大学アカウント）」でつながり、「裏アカ（大学の友人には知らせない裏のアカウント）」の自分は見せない。つまり、コミュニティによって見せる顔を変えているのである。

## 2 強い承認欲求

承認欲求は誰しも持ち合わせているものだが、デジタルネイティブは特にその傾向が強いようである。Twitterでの情報発信時には「あの子すごい、こんなこと知っている」「かっこいい」「おしゃれ」など、他者から良く見られることを意識する。アカウントによってさまざまな自分を演出して、1つでも多く「いいね」をもらうのである。

## 3 高い検索スキル・情報収集スキル

われわれは何か調べたいと思うとGoogleやYahoo!などの検索サイトにアクセスする。それに対してデジタルネイティブは、知りたい情報によって、Twitter、Instagram、Googleなどを検索手段として絶妙に使い分ける。浅いが鮮度が高く多岐にわたる情報はTwitterを、重要な情報を正確に知るにはインターネットを検索する。インタビューした大学生は

「Twitterがすべての情報源」で、Twitterがないと非常に困ると言っていた。たとえば、大学の休講や提出物は大学の掲示板ではなく、Twitterで検索して知るといふ。Twitterは「つぶやくもの」である前に、彼らにとっては「最も手軽で便利な検索ツール」なのである。

## 4 購入前の疑似体験

モノやサービスを購入する前にSNSで疑似体験するというのも、デジタルネイティブの特性である。「購入する前にTwitterで口コミをチェックする」「購入した人の使用動画をYouTubeで見る」という行動は彼らの常識である。コンビニの新商品を1つ買うにも、Twitterで口コミをチェックして評判が悪ければ買わない、プチプラコスメの口コミや使用動画で化粧の方法をチェックして「自分もできそう、真似したい」と思えば即購入する、対戦ゲームの実況中継を動画で見て体験した気分を味わうが購入しないなど、買う・買わない、いずれの場合もまずTwitterなどで探し出して疑似体験をするのである。

## 5 ビジュアルコミュニケーション

絵文字やスタンプに想いを乗せてコミュニケーションを取るのが当たり前であり、言葉や文章（文字）だけのコミュニケーションはほとんど行わない。社会人になっているデジタルネイティブは、上司へ「遅れます」と頭を下げる絵文字を送る。「失礼だ」という感覚より、「ビジュアルを活用する方が相手との距離が縮まる」「親しみが持てる」「コミュニケーションを円滑にできる」といふ、彼らなりによかれと思うが故の行動なのである。

ここまで5つの特性を述べてきた。これ以外にも、デジタルネイティブは非常に効率を重視する傾向がある。たとえば、TVをつけながらTwitterに投稿し、タブレットでYouTube動画をチェックするなど同時に複数のことを行ったり、並んだり待たされたりすることを嫌う（並ぶならコーヒーを買うのをやめる）、海外旅行にスマホだけを持っていき、空港への移動、航空チケット、宿泊先記録、支払などのすべてをスマホで完結させる、といった行動を示す。

Twitterなしでは人間関係を構築できない、認めてほしい欲求を満たせない、必要な情報を入手できない、モノを買うことができない、コミュニケーションが取れない、といったデジタルネイティブの特性は、TwitterなどのSNSとともに育ってきた彼らの生活環境から生まれたものであるといえる。デジタルネイティブの生活にとってTwitterは欠かせない存在となっているのである。

## II デジタルネイティブ社会人

現在、デジタルネイティブ世代は企業に入社して1～3年目にあたる。彼らは企業にどのような影響を及ぼすのであろうか。

### ある企業が抱えていた問題

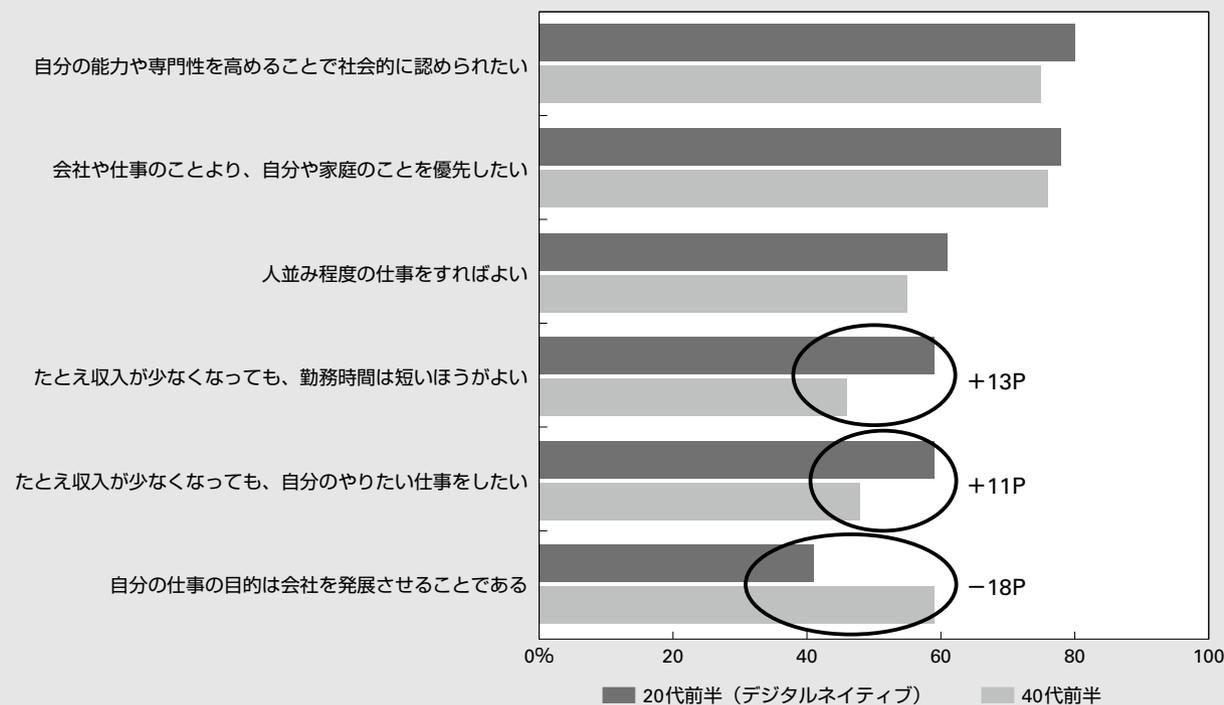
A社の情報システム部門には運用・保守を行っているチームがある。毎年数人の新入社員が配属されるのだが、デジタルネイティブ世代は休職・退職する者が多くてなかなか定着しない、業務品質が低いなど、チームとしての業務継続に支障をきたしていた。上司に対面で報連相（報告・連絡・相談）をしない、言いたいことが分からず会話が成り立たない、文章を書けない、自分で考えずにすぐにネットで調べる、といった状況が日常的に起きていたそうである。A社のチームマネージャーはこうした状況を打開しようと、彼らと根気強く会話をした結果、価値観・仕事観が自分とは違い過ぎることに気づかされた

表1 価値観・仕事観の違い

上司が若かった頃の感じ方	シチュエーション	デジタルネイティブ社員の感じ方
経験をえられる貴重なチャンス	必要な残業	自分の生活を崩してまで、仕事に時間を費やしたくない
上司からの信頼の証。成長するためのチャンス	難易度の高い仕事	責任の大きさ、プレッシャーにつぶされそう。いやだ
上司からの愛。成長するためには不可欠	熱意のこもった指導、叱咤激励	上司の愛は理解できるが、耐えられない
抵抗はない。多少怒られてもかまわない	上司への質問・対面での会話	直接話しかけづらい。邪魔をしたら怒られそう
業務中にはできない深い話をするチャンス	飲み会	業務ですから
自分の頭で考える、ということだな	あえて答えを教えない	あえて分かりづらく言う理由がわからない。ケチ

出所) A社 チームマネージャーへの取材により作成

図2 デジタルネイティブの仕事観



出所) NRIネットアンケート調査2017年3月

いう (表1)。

野村総合研究所 (NRI) が行った社会人に対するインターネットでの意識調査でも年代別の仕事観に違いがあり、デジタルネイティブ世代は収入よりも勤務時間や仕事内容を重視する傾向が出ている (図2)。

A社への取材および社会人へのインターネット調査から、社会人になったデジタルネイティブには、表2で示すような5つの特性が表れることがあると考えられる。

①対面コミュニケーションが苦手

Twitterをきっかけに人間関係を作ってきた彼らは、いきなり対面でコミュニケーションを取ることが苦手である。SNSでなら上司ともコミュニケーションを取れるのだが、対

面での報連相は非常にストレスとなる。

②褒めてもらわないとやる気が出ない

彼らは自分を見てほしい、褒めてほしいという欲求が強い。逆にいえば、褒められないこと、注目されないことへの関心は薄い。

③考えないで、まず探す

生まれながらに備わっている高い検索スキルは、われわれには真似できない能力である。その高い能力ゆえに、何でもネットを探せば答えが見つかると思え、膨大な情報の中から探し出して整理することが自分の仕事だと思いう傾向がある。

表2 デジタルネイティブの特性

デジタルネイティブの特性		社会人になるとこう表れる
1	Twitterで人間関係構築	対面コミュニケーションが苦手
2	強い承認欲求	褒めてもらわないとやる気が出ない
3	高い検索スキル・情報収集スキル	考えないで、まず探す
4	購入前の疑似体験	想像力が足りない
5	ビジュアルコミュニケーション	文章を書けない、言葉で伝えられない

#### ④想像力が足りない

疑似体験をしてからモノ・サービスの購入を決断するという購買行動を取ることが当たり前のため、モノ・サービスを購入したときの姿を事前に想像する必要がない。すなわち、想像力を使う場面が少なく、想像力が鍛えられていない。

#### ⑤文章を書けない、言葉で伝えられない

絵文字やスタンプに気持ちを乗せて視覚的にコミュニケーションを取り、動画や写真を多用することが当たり前で、文章や言葉で伝えるという経験をしてきていない。その結果、文章力が弱く、会話で言いたいことが伝わらない。

すべてのデジタルネイティブ世代がこうだと言っているのではないが、さまざまな業種・部署の方と話をすると、実態として少なからずこうした傾向はあるようだ。そして、どうやってデジタルネイティブ世代を育て

ばよいか、頭を悩ませているという。いつの時代も上の者は若者には苦言を呈するものだが、これまでの新社会人は「今の若い者は……」と言われながらも、われわれ世代のやり方で矯正することができた。だが、デジタルネイティブは価値観・仕事観が大きく異なるため、従来の方法ではうまくいかず、彼らの特性を把握した上で育成していかねばならないことになる。

### Ⅲ 企業の備え

問題を抱えていたA社が行った対策は、デジタルネイティブの特性を踏まえた1つの方法として参考になる。

#### 1 歩み寄り

A社では、日々発生する事象や各自の作業進捗状況を対面で上司に報告していたのだが、デジタルネイティブから報告が上がってくることはなく、問題が顕在化してはじめて

事態が明らかになるということが起きていた。

そこで、日常的な報告を対面ではなくチャットで行えるようにして、デジタルネイティブが上司と対面することなく、いつでも連絡、報告ができるようにした。また些細なことでも毎日何かしら褒めるようにした。

これにより、彼らが上司の顔色を伺うことなく気軽に報連相ができるようになり、マネジャーは進捗状況の把握や問題の早期発見を行えるようになったという。彼らに歩み寄ることでコミュニケーションが改善したのである。

このように、デジタルツールをコミュニケーションの補完としてではなく対面と同等に使いこなすことで、デジタルネイティブとデジタルイミгранトとのコミュニケーションの溝を多少は埋めることができる。

## 2 持ち味を活かす

歩み寄りにより、①対面コミュニケーションが苦手、②褒めてもらわないとやる気が出ない、については解決できそうである。問題は③～⑤である。彼らの特性を十分に理解した上で根気強く育成していくしかない。

企業内で彼らの持ち味を活かした活躍の場を設けることは、企業の変革（デジタル化への対応）を推進することになる。

情報システム部門を例にデジタルネイティブの活かし方を考えてみる。

情報システム部門は、高齢化が進み中堅層が不足するという人員構成の歪みから若手が育たない（保守的なベテラン社員には育てられない）という問題を抱えるところが多い。また、情報システム部門の仕事の進め方が時

代に合っておらず、ビジネス部門が情報システム部門を飛ばしてスタートアップ企業と動き始めるなど、情報システム部門の役割や仕事の進め方を見直す必要性が生じているところもある。

ビジネスを支えるITからユーザーフロント領域で新しいビジネスを作り出すITへと、ITに対する期待が変化しており、それに伴い情報システム部門の役割にも変化が求められている。これからの情報システム部門に求められる人材要件は、たとえばこうである。

- ビジネス部門と同じスピード感
- あいまいなビジネス要件から小規模で動くものをスピーディに開発、直しながら要件確定していく柔軟性
- 多様なツール群から使えるものを探し出してきて活用（自前にこだわらない）
- 少人数チームでコミュニケーションを密に取りながら皆で並行にタスクを自律実行

こうした人材要件は、ウォーターフォール型開発になじんできた高齢層には満たすことが難しい。一方、デジタルネイティブは効率重視で、有用なものを探し出してきてSNSでコミュニケーションを取ることが得意（ただし、ドキュメントは苦手）であり、必要な人材要件そのものといえるのではないだろうか。

まずは彼らの持ち味を活かせる領域で活躍してもらうことが得策である。彼らの特性がフィットするユーザーフロント領域に配属し活躍してもらうことで、情報システム部門の抱える「若手が育たない」「役割変革に対応できていない」という問題を解決し変革を牽引してもらうのである。文章を書き、会話が

成り立つように根気強く育成するのは、活躍してもらいながら行えばよい。その後、従来の情報システム部門の役割である、業務を支えるバックオフィスの領域にローテーションするのである。

### 3 共存共栄

先に述べた人材要件は、情報システム部門だけでなくビジネス部門でも同様である。IT化、ネット化により顧客は変化し続けており、ビジネス部門にもスピード感をもって柔軟に、しなやかに対応していける人材が求められている。変化する顧客に一番近いのがデジタルネイティブであり、企業の中で大半を占めるわれわれデジタルイミгранトは、彼らの持ち味を活かして共に変革していけるような構えが必要である。

現場の上司、先輩社員は歩み寄りでコミュ

ニケーションを取る。同時に、会社全体としては、配属、ローテーション、育成がデジタルネイティブの特性を踏まえたものになっているかを点検する。企業の業務を支えており、失敗が許されない役割の部署にいきなり配属してつぶしてしまうのはもったいない。

デジタルネイティブは今後、消費者としてだけでなく社員としても増えていく。企業は、顧客としてのデジタルネイティブに注目するだけでなく、職場のデジタルネイティブにも関心を持って歩み寄って対応していく必要がある。

#### 著者

久保田陽子（くぼたようこ）

金融ビジネスプロセス改革支援室上席コンサルタント  
専門は金融機関の事業戦略、マーケティング戦略、  
ビジネスプロセス改革支援