











## 2020年 デロイト ミレニアル年次調査

「ベター・ノーマル」創出の鍵となる  
レジリエントな世代

# 目次

	序文	00		03 変わりゆく仕事の性質	
				失われた職場	13
				従業員の要望への対応	15
	01 はじめに： レジリエントな世代	01		04 レピュテーションを高めようと苦心する組織	
				ビジネスに対する評価の低下	19
				政府やメディアに対する評価	22
	02 COVID-19の影響： ストレスレベルの低下、個人的・社会的関心 の変化、強まる個人の責任感			05 結論： リーダーおよび社会へのメッセージ	23
	ストレスや個人的な不安	04			
	パンデミック前後の社会課題への意識	09		06 ミレニアル世代とZ世代の心情モニタリング	25
	地球環境の保護	10			
	強まる個人の責任感	12		07 調査方法	28

原著：「The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Resilient generations hold the key to creating a “better normal”」

注意事項：本資料はDeloitte Global が2020年6月に発表した内容をもとにデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。  
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# 序文

2020年度のミレニアル年次調査の第一次調査は2019年11月下旬に始まり、年明け第一週に完了しました。分析の最終フェーズにおいて、世界保健機関（WHO）がソーシャルメディア上で、中国湖北省において「肺炎の集団発生」が確認されたと発表しました。当時は知る由もありませんでしたが、世界は劇的に変わろうとしていたのです。

そこからの3カ月間、ミレニアル年次調査チームは調査結果を分析し、ファインディングスからストーリーを組み立て、5月初旬の発表を目指して報告書を作成していました。しかしながら、この間にも世界的な健康的・経済的危機は悪化の一途をたどり、その時点までに収集していたデータによるインサイトの多くが急速に時代遅れとなりました。これらのインサイトはもう別の時代、別の状況を反映するものとなってしまったのです。

これらの情報には現状でも使える情報が幾分かは残っていましたが、まったく異なる文脈で分析する必要があります。そこで、私たちは直ちに小規模な追加調査を企画し、第一次調査の約半数を対象者として実施しました。（第一次調査は、ミレニアル世代43ヵ国およびZ世代20ヵ国、追加調査は13ヵ国<sup>1</sup>を調査対象としました。）追加調査では、パンデミックの影響を測定するため、第一次調査と同じ質問を繰り返すとともに、パンデミック関連の問題に焦点をあてた新規の質問を追加しました。

したがって、今年度の調査レポートは、パンデミック発生以前、また、危機のさなかにあるミレニアル世代およびZ世代の考え方・価値観を反映しています。このように複雑な状況のため、本レポートでは情報を分かりやすく提示できるよう、極力工夫しています。

この先のページでは、これらの若い世代が自分たちの価値観や信念を曲げていないということにお気づきいただけるでしょう。それどころか、コミュニティや世界におけるポジティブな変化を後押ししたいという彼らの願いは、パンデミックによって一層強まりました。また彼らは、企業や政府が世界をよりよくすることによってコミットし、利益よりも人を大切にして、環境の持続可能性、多様性・インクルーシブネスや所得の平等を優先させるよう強く求め続けています。今後のニューノーマルを迎えるにあたり、私たちは誰もが現状をリセットし、ベターノーマル、つまり、輝かしい未来を再創造する機会を持っているのです。

Michele Parmelee  
Deloitte Global Chief Purpose and People Officer



01

02

03

04

05

06

07

# はじめに： レジリエントな世代

「物事が平常に戻ることはない。若者たちは、新しい世界を破壊または創造することにおいて重要な役割を果たすだろう。それはある意味、素晴らしいことである。」<sup>2</sup>

—Jon Savage,  
*Teenage: The Creation of Youth* 著者 1875 - 1945

歴史家たちが2020年のCOVID-19パンデミックが社会に及ぼした影響を評価する際には、ミレニアル世代・Z世代の反応に目を惹くことになるでしょう。生まれた時から厳しい環境に耐え抜いてきたこの若い世代は確固たる信念を持っており、自分たちの価値観についての妥協を許しません。そして、まさにそのような姿勢こそが、最終的には社会の変化を導くのかもしれません。パンデミックの各年齢層への長期的影響を知るには時期尚早ですが、デロイトの2020年度のミレニアル年次調査では、レジリエンスと決断力で未来を確かに形作る若い世代の姿が浮き彫りになります。

パンデミックに起因する強制休業は、これらの世代、特に若いグループに大きな打撃を与えました。4月下旬または5月上旬に追加調査に回答したZ世代のほぼ30%、また、若いミレニアル世代（25歳～30歳）の4分の1近くが「失業した」、または「一時的な無給休暇を取られた」と回答しました。ミレニアル世代全体でみると、約5人に1人が仕事を失っているのです。



01

02

03

04

05

06

07





01

02

03

04

05

06

07

さらに、ミレニアル世代の27%とZ世代の23%が「労働時間が削減された」と回答した一方で、一部（ミレニアル世代8%、Z世代5%）は「労働時間は増加したものの、相応の給与増加はなかった」と回答しました。「パンデミックによる雇用・所得状況への影響はなかった」と回答したのは、追加調査を受けたミレニアル世代の3分の1と、Z世代の38%のみでした。

昨年のミレニアル年次調査では、不安と悲観的見方が目立ちましたが、驚くべきことに、パンデミックはこうした感情の悪化には繋がらなかったようです。実際、追加調査を行った13カ国のうち11カ国の回答者が、5ヶ月前に行った第一次調査よりも低いストレスレベルを示しました。また、環境に対する見方はより楽観的となり、経済的責任と貯蓄へのコミットメントが強まったことに加え、政府、企業および自身の雇用主のパンデミックへの対応に関しては、好意的な評価がみられました。

だからといって、若者たちが環境や家族の幸福、長期的なキャリアや経済的見通し、その他様々な問題に対し懸念を抱いていないというわけではありません。また、ストレスレベルが改善したからといって、それが高い緊張感を感じていないということではありません。それでも、今年の第一次調査と追加調査を合わせてみると、まだ現役である上の世代が経験したことのないような経済的・社会的問題の中を生き抜いてきたミレニアル世代とZ世代は、今のところパンデミックに対して柔軟に対応しているようです。彼らはパンデミックによって大きな影響を受けていますが、暗闇の中に勝機を見出すことができているようです。ミレニアル世代やZ世代は、COVID-19パンデミック収束後、より良い世界が出現するのをただ待ち望んでいるわけではありません。彼らは、変化を主導したいと考えているのです。



今年の調査で明らかになった状況は、複雑ではあるものの楽観的です

- **第一次調査では、Z世代のほぼ半数（48％）とミレニアル世代の44％の回答者が、いつも・ほとんどストレスを感じていると回答しました。**しかし、追加調査では不安レベルが両世代で8ポイント減少するなど、パンデミックによって引き起こされた混乱に希望の兆しが見えてきた可能性があります。
- **第一次調査の回答者の半数は、気候変動による被害を修復するのは手遅れだと回答しました。**しかし、追加調査ではこの数値は減少しました。これは、パンデミックが環境に与える影響（経済活動の減少がエネルギー使用量の減少、更には汚染を減少すること）を踏まえ、「行動を起こせば、まだ地球を守る時間がある」との希望を見出しているようです。
- **パンデミックは個人の責任感を一層強いものにしました。**回答者の4分の3近くが、パンデミックによって他者のニーズに一層共感できるようになり、自らの行動で地域社会にポジティブなインパクトを与えたいと思っていると回答しました。

- **両世代とも、パンデミック後には企業、特に小規模の地元販売業者をより積極的に支援するために、特別な努力をすると回答しました。**しかし彼らは、自分たちと相反する価値観を表明・行使する企業に対しては、ペナルティを科すとしています。
- **回答者の大半が、企業や政府のパンデミックへの対応を高く評価しています。**しかしながら、今回の危機においてとられた行動が、企業への全体的な評価を改善するまでには至りませんでした。
- **多くの回答者はお金についての分別と知識を持っています。**長期的な家計がストレスの最大の原因となっている一方、ミレニアル世代の半数以上、およびZ世代の半数近くが貯蓄しており、突然高額な支払が必要となっても対処できると回答しました。
- **企業が従業員のニーズ（多様性・インクルーシブネス、持続可能性、リスキル）に対処することで、職場へのロイヤリティが高まりました。**第一次調査では、より多くのミレニアル世代が、「2年以内に離職したい」よりも、「最低5年は会社に残りたい」と回答しました。これは、デロイトが2016年の調査でこの質問を取り入れて以来、初めてのことです。パンデミックが企業へのロイヤリティにどのような影響を及ぼすかについては、今後注視する必要があるでしょう。

COVID-19パンデミック後の世界は、間違いなくこれまでとは異なり、ミレニアル世代やZ世代の理想（前年度と今年度のミレニアル年次調査への回答に反映されている）により近づくでしょう。これらの世代は、グローバル全体がいかに早く回復できるのか、ビジネスがいかに迅速に適応できるのか、そして人々がいかに機知に富んでいて協力的であるかを目の当たりにしてきました。彼らは、パンデミック後の社会が以前の社会よりも良くなる可能性を認識し、それを実現するための粘り強さも持っています。



# COVID-19の影響： ストレスレベルの低下、 個人的・社会的関心の変 化、強まる個人の責任感

## ストレスおよび個人的不安

COVID-19の感染拡大が発生していなければ、2020年度のミレニアル年次調査のハイライトは、第一次調査で示されたZ世代とミレニアル世代の不安感だけだったかもしれません。パンデミック以前は、Z世代の半数近くとミレニアル世代の10人に4人以上の回答者が、「いつも・ほとんどストレスを感じている」と回答していました。性別でみると、女性がミレニアル世代で7ポイント（女性47%、男性40%）、Z世代で11ポイント（同53%、42%）男性を上回っていました。

調査前の時点において、パンデミックのさなかの追加調査ではメンタルヘルスがさらに大きな問題になると予想されましたが、驚くべきことに、ストレスレベルは低下しました。追加調査を行った国では、「いつも・ほとんどストレスを感じている」と答えたミレニアル世代は、パンデミック以前は50%、パンデミック後は42%と低下しました。Z世代でもストレスレベルは52%から44%に低下しました。



01

02

03

04

05

06

07



01

02

03

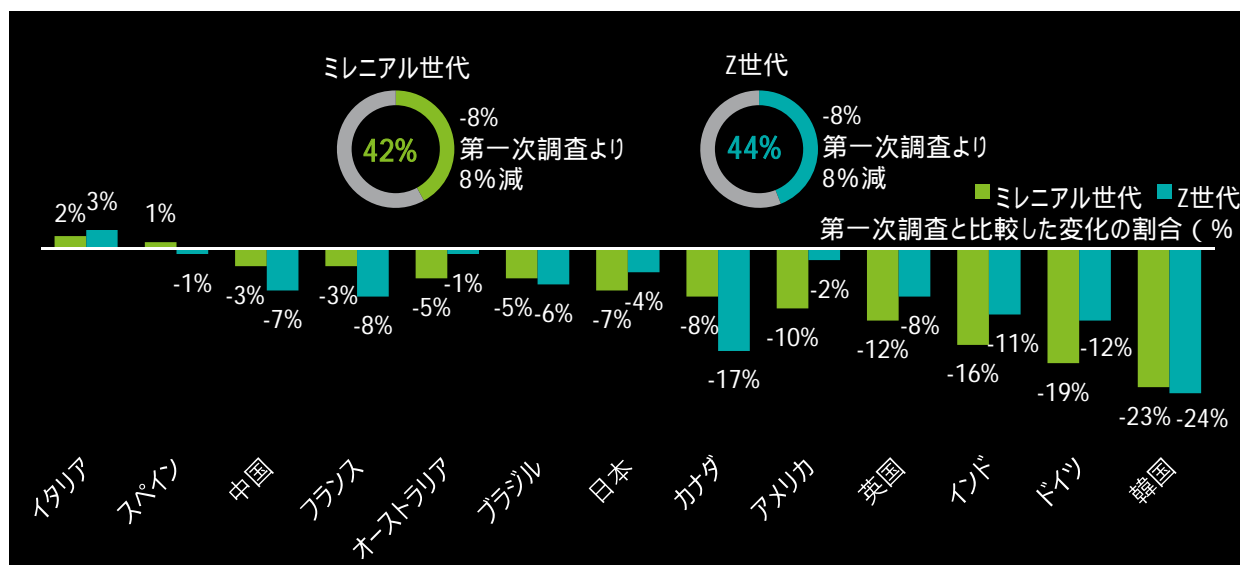
04

05

06

07

## 「いつも・ほとんどストレスを感じる」との回答は減少（追加調査） ストレスや不安を感じる（いつも・ほとんど）



Q：どれくらい頻繁に不安やストレスを感じますか。

このことから、二つの疑問について考えなくてはなりません。一つはパンデミック以前の第一次調査では、なぜこれほどまでにストレスレベルが高かったのでしょうか。そして、二つには、なぜ5ヵ月後の経済的・社会的活動が制限される中で、ストレスレベルの上昇が見られなかったのでしょうか。第一次調査が実施された時期は、たしかに多くの市場にとってそもそもストレスの多い時期だったかもしれません。

様々な休暇、年末の仕事のプレッシャー、そして(北半球における)寒さや日照時間の短さは、人々のストレスレベルを引き上げる傾向があるからです。しかし、本当にこれらの要因は、パンデミックのような世界的な健康危機・経済崩壊よりも憂慮すべきものなのでしょうか。

「確かにロックダウンは精神衛生上の問題を引き起こすものです。しかし、かつての世界、すなわち長時間労働、ストレスの多い通勤、激しい人混み、ショッピングセンター、無限にある選択肢、大量消費主義、大気汚染、24時間営業が構成している世界がメンタルヘルスのユートピアだったふりをするのはもうやめようではありませんか」

— Matt Haig, イギリスの小説家<sup>3</sup>

パンデミック後、ミレニアル世代とZ世代は、健康、家族の幸福、仕事の見通し、長期的な家計の見通しについて、より大きな心配を抱くようになりました。しかしCOVID-19危機はまた、生活を強制的にスローダウンさせたのも事実です。ホワイトカラー労働者の多くは、今では自宅で働き、家族と長い時間を過ごし、交通渋滞や満員電車・地下鉄での通勤時間は減少しました。





01

02

03

04

05

06

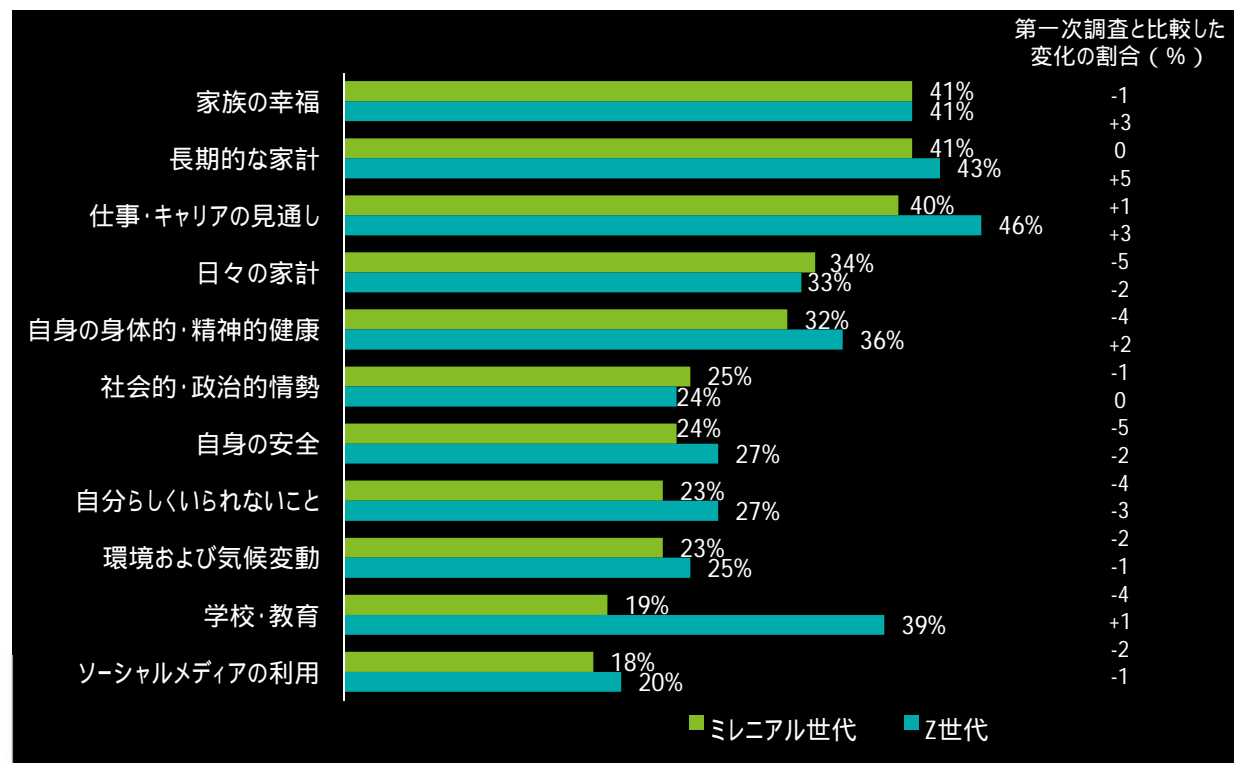
07

また、彼らの雇用はある程度影響は受けたものの、大部分は失業するまでには至らず、勤務時間も減少傾向にありました。

このパンデミックはストレス減少という予想外の効果をもたらしましたが、ミレニアル世代やZ世代には、夜も眠れないほどの心配事も依然として存在します。パンデミックの前後の両方において、ミレニアル・Z両世代で3つの問題が浮き彫りになりました。それは、「家族の幸福」、「長期的な家計」、そして「仕事・キャリアの見通し」です。第一次調査と追加調査で大きな変動はほとんどありませんでした。しかし、興味深いことに、両方のグループにおいて「日々の家計」が大きなストレスになっていると答えた人が減少した一方、Z世代では「長期的な家計」を懸念する声が増加しました。



### 主なストレス原因は家族の幸福、長期的な家計、仕事の見通し（追加調査） 不安またはストレスの原因として（「多い」とされている回答の集計）

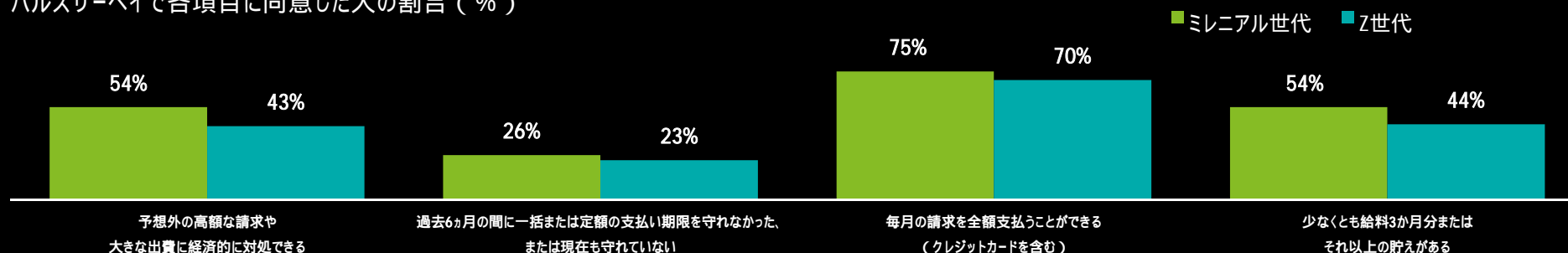


Q：以下の各項目は、どの程度不安やストレスを感じる原因となっていますか。  
対象：不安やストレスを感じているミレニアル・Z世代

## 経済的には長期的な懸念と直近での安心感が混在

生活費を賄う十分な資金が必要なことはよくあるストレスの種ですが、ミレニアル世代やZ世代にとっては特に深刻な懸念となっています<sup>4</sup>。昨年の報告書にもあるように、両世代とも2000年代後半の景気後退により、彼らの賃金、貯金、キャリアパスは大きな影響を受けました。本年の第一次調査では、自身の家計が翌年「悪化する」または「変化しない」と予想したミレニアル世代（50%）が、「改善する」と答えた回答者（42%）を上回りました。

**経済的な堅実さが、危機を乗り越える助けになる可能性があります**  
パルスサーベイで各項目に同意した人の割合（%）



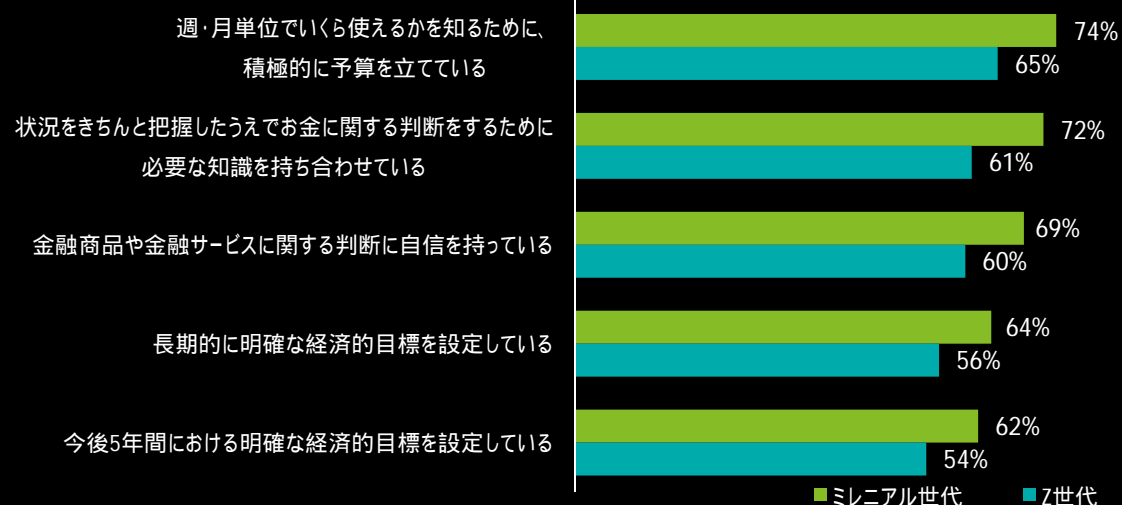
Q：以下の文章がご自身に該当するかどうかを教えてください。

これらの結果は、第一次調査に見られた、「一般的にミレニアル世代はお金について堅実である」ことを裏付けています。この経済面における慎重さの根底には、「個人の家計は簡単に、一瞬で破綻する可能性がある」という意識があるようです。ミレニアル世代やZ世代の多くは、これまで単に「十分なお金を持っていないから」という理由からお金に対して慎重にならざるを得ませんでした。しかし、この思慮深さにより彼らはCOVID-19危機の間に恩恵を受けることとなりました。

世界全体でみると、パンデミック以前のミレニアル世代は可処分所得の40%近くを貯蓄または投資していたとしていました。個人ローンを利用していたのは彼らの4分の1未満にすぎず、住宅ローンがあったのはわずか20%でした。平均ではミレニアル世代の10%がまだ学生ローンが残っていると回答していました。ただし、国によっては40%の回答者は返済が残っていると回答しました。

第一次調査では、両世代とも「短期的・長期的に明確な経済的目標を設定している」ことがわかりました。彼らは金融商品や金融サービス（貯金口座、職場年金、保険）に関する判断に自信を持っており、（大半が一般的な金融商品についてあまり知らないと認めながらも）状況をきちんと把握したうえで決断をするために必要な知識を持ち合わせていると自負しています。

### ミレニアル世代とZ世代には経済的な堅実さがみられます パルスサーベイで各項目に同意した人の割合（%）



Q:以下の意見について、どの程度同意しますか。

さらには、ミレニアル世代の4人に3人、およびZ世代の3分の1が、積極的に予算を立ててやり繰りしていると回答しました。

ミレニアル世代は上の世代が同じ年齢の時に保有していたよりもはるかに少ないお金しか持っておらず、そしてこれから労働者としての稼ぎのピークにさしかかる中で次なる景気後退に直面しています。そのため、彼らにとって、少ないお金を大切にやり繰りする能力は大変有益なものとなるでしょう。



01

02

03

04

05

06

07



01

02

03

04

05

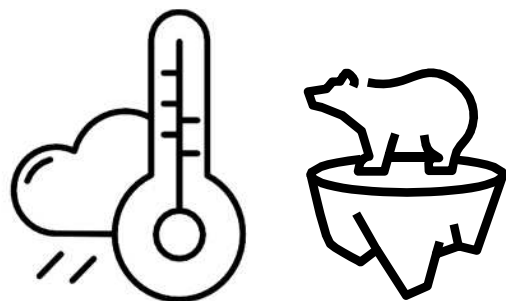
06

07

## 社会課題：パンデミック前後の意識

個人的な問題や不安に直面しているにもかかわらず、ミレニアル世代とZ世代はCOVID-19発生前後で変わらず、社会的課題に注目し続けています。

第一次調査で懸念する上位3項目を問われた際、追加調査実施国のミレニアル世代は、その他の問題を差し置いて「気候変動・環境保護」（28%）を選び、次いで4つの懸念（「医療・疾患予防」、「失業」、「所得格差・富の分配」、「犯罪・個人の安全」）がそれぞれ約20%で続きました。Z世代の間では、「環境」（31%）、「失業」（21%）、「セクシャルハラスメント」（20%）が懸念事項として挙がりました。



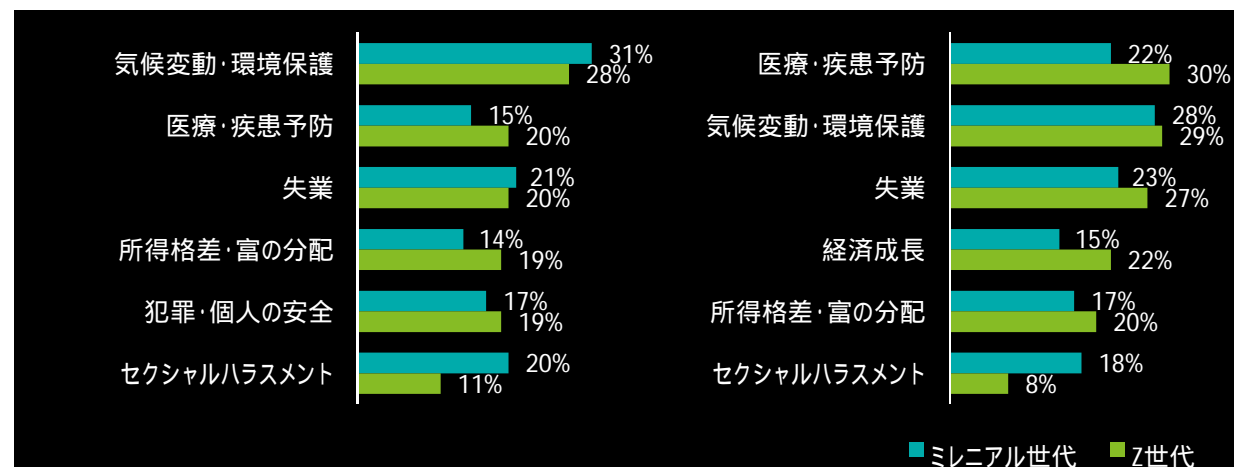
追加調査では、予想通り、「医療・疾患予防」が両世代で急増し、ミレニアル世代ではリストのトップ（30%）に、Z世代では7ポイント上昇して22%となりました。また、パンデミック発生後は、「経済成長」や「所得格差・富の分配」といった経済的な懸念事項を上位3位として選択する傾向が強まりました。

しかしながら、パンデミック前に最大の懸念事項とされていた「気候変動・環境保護」は、パンデミック後もZ世代ではトップとなり、ミレニアル世代ではトップの「医療・疾患予防」とほぼ同列となりました。このことは、ミレニアル世代・Z世代にとって環境問題が重要だということを示しています。

### 「気候変動」が依然として懸念の大半を占めるものの、「医療・疾患予防」も増加

ミレニアル世代およびZ世代における上位懸念事項  
（第一次調査）

ミレニアル世代およびZ世代における上位懸念事項  
（追加調査）



Q: (先ほど選択した) 3つの課題のうち、どの課題を最も懸念していますか。



01

02

03

04

05

06

07

## 地球環境の保護

ミレニアル世代・Z世代にとっての地球環境保護の重要性を疑う人がいるかもしれません。しかし、今回の調査では、パンデミック発生前後で共通して「環境・気候変動」が懸念する社会課題のトップとしてランクインしており、この世代の優先事項であることを示しています。第一次調査では、ミレニアル世代とZ世代の両方が地球の健全性は深刻な状況にあると考えていました。しかし、COVID-19パンデミックが世界中の活動を減速させた結果、汚染が進んでいると考えられていた地域で澄みわたった空や水が見られるようになったことから、楽観的な見方が出てきました。<sup>5</sup>

第一次調査では、ミレニアル世代の83%とZ世代の79%が、「人間が気候変動の主な原因である」と回答しています。全回答者の半数（ミレニアル世代の51%、Z世代の49%）が、「社会は後戻りできないところに来ており、気候変動により引き起こされた被害を修復するには遅すぎる」と回答していました。さらに、「地球の健全性を守るための現在・未来の取り組みが成功すると思うか」という質問に肯定的な回答をしたのは、ミレニアル世代のわずか40%にすぎませんでした。（前年から8ポイント減）

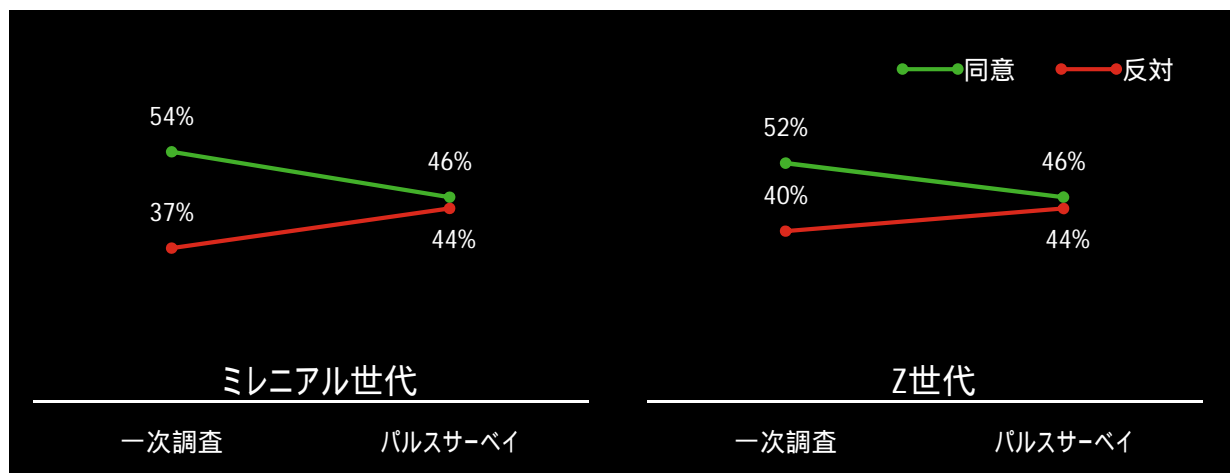
しかし、ミレニアル世代（追加調査実施国）の「遅すぎる」との回答（54%）と「遅すぎることはない」との回答（37%）との間にあった17ポイントの差は、パンデミックの最中に、わずか2ポイント差（「遅すぎる」46%、「遅すぎることはない」44%）にまで縮まりました。

Z世代における差はやや小さく12ポイントだけであったものの、追加調査では悲観的な層が46%、まだ地球を救うことができるとした層が44%と、その差はやはり縮まりました。

### 気候変動による被害を回復させる可能性はまだ存在する

環境に関する以下の意見に同意・反対する人の割合（%）

「我々はもう後戻りできないところに来ており、被害を修復するのは間に合わない。」



Q：環境に関する以下の意見について、どの程度同意・反対しますか。（A）我々はもう後戻りできないところに来ており、被害を修復するのは間に合わない。







01

02

03

04

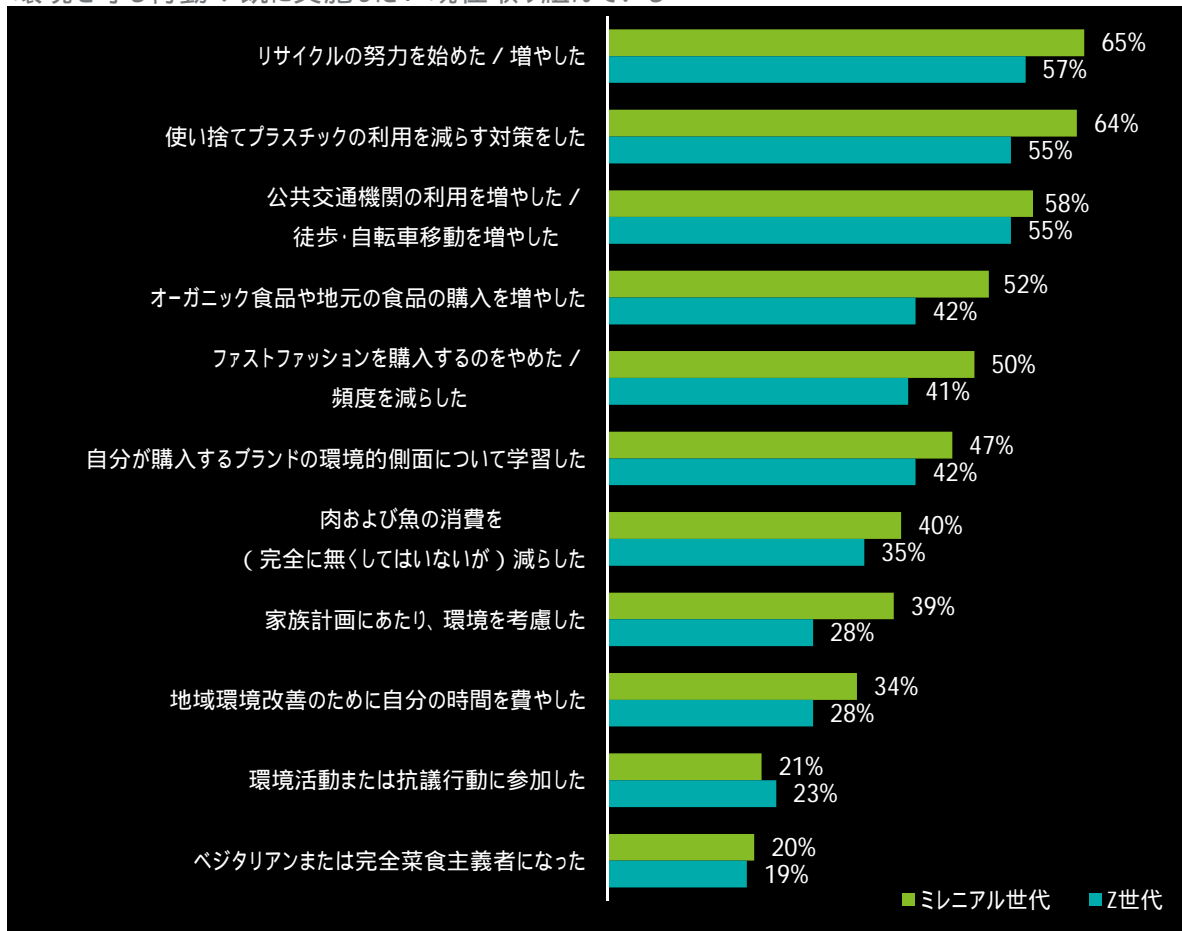
05

06

07

## ミレニアル世代は環境保全のための行動をとっている（第一次調査）

環境を守る行動：既に実施した / 現在取り組んでいる



Q：環境に対する懸念を理由に実践したのは次のうちどれですか。

追加調査実施国の回答者の約5人に4人が、「パンデミック対応から生じた環境への影響を踏まえると、企業も政府もより一層の環境保護努力をするべきである」と回答しました。しかし、回答者のほぼ3分の1が、パンデミックの経済への影響が原因で、環境・気候変動に対する企業や政府の長期的優先度が低くなるのではないかと懸念しています。

改善の見込み余地に関わらず、ミレニアル世代もZ世代も、より良い地球を目指して引き続き日々の習慣を変化させています。パンデミック以前の調査だと、ミレニアル世代の半分以上（58%）が公共交通機関の利用を増やし、半数がファストファッションの購入を減らしたと回答し、3分の2（64%）が使い捨てプラスチックの利用を減らしてリサイクルを増やしたと回答しました。ミレニアル世代とZ世代のおよそ5分の1が自身をベジタリアンまたは完全菜食主義者であり、ミレニアル世代の40%が肉および魚の消費を減らしています。長期的観点では、ミレニアル世代の62%とZ世代の58%が「子供の数を決める際に環境について考慮したことがある、または考慮する予定である」と回答しました。これは、多くのミレニアル世代やZ世代にとって、子供や家庭を持つことが最優先事項ではないという昨年の調査結果と整合します。



01

02

03

04

05

06

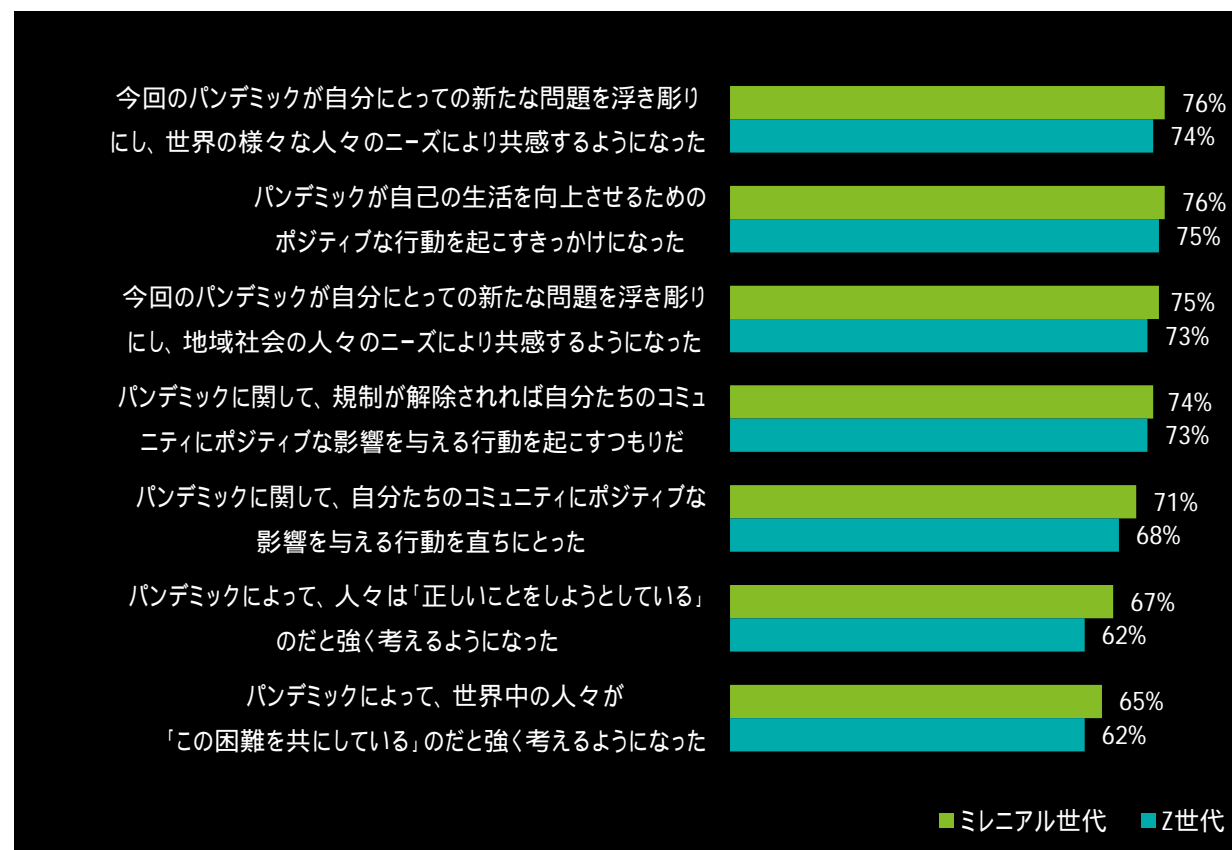
07

## 強まる個人の責任感

ミレニアル世代およびZ世代の多くは、パンデミックをきっかけに、自らのコミュニティでポジティブな変化を促す助けになりたい、という想いを強くするようになりました。これらの世代はこの目的に突き動かされて行動を起こす傾向がありますが、追加調査の回答者のおよそ4分の3が、「パンデミックによって自分たちの新たな問題が浮き彫りとなり、地域社会や世界の人々のニーズにより共感するようになった」と回答しました。また、これと同じ割合の回答者が、「パンデミックが自身の生活を向上させるためのポジティブな行動を起こすきっかけになった」としています。さらに、4分の3近くの回答者が、「規制が解除されれば自分たちのコミュニティにポジティブな影響を与える行動を起こすつもりだ」と考え、10人中7人が、「すでにそのような行動」とっています。

個人の責任感が高まる中、パンデミックをきっかけに、世界中のすべての人たちが「困難を共にしている」との感覚を覚えたミレニアル世代とZ世代ですが、一方では「粗野な態度が台頭している」と認識していることも明らかになりました。事実、ミレニアル世代の47%とZ世代の44%が、「社会全体として、お互いに対する礼儀を失いつつある」と回答しました。

パンデミックは、社会にポジティブな影響を与えたいとの共感・意欲を高めた  
追加調査で以下に同意した回答者の割合（%）



Q：上記の意見について、どの程度同意または反対しますか。

# 変わりゆく仕事の性質

## 失われた職場

パンデミック後の世界では、かつては物理的にオフィスで行う必要があった仕事の多くが、リモートで行われるようになるでしょう。既に企業によっては、これまでオフィスで勤務していた従業員に、常時在宅勤務をする選択肢を与えていると発表しています<sup>6</sup>。

もちろんすべての仕事を自宅で済ませることができるわけではありません。しかし、在宅勤務はかなりの職種において実現可能となっており、案の定、COVID-19危機によってその数は劇的に増加しました。追加調査では、労働者である回答者のうちおよそ3分の1が、「パンデミックが始まる以前からいつも・ほとんどの時間を在宅（またはリモート）で勤務していた」と回答しました。パンデミックのピーク期間となるとその割合は半数をやや上回っています。一方、ミレニアル世代とZ世代の勤労者については、リモートワークを行った経験が一度もないと回答した人の割合はパンデミック以前でおよそ45%でしたが、パンデミック以後ではこの割合がわずかに3分の1になりました。



01

02

03

04

05

06

07



01

02

03

04

05

06

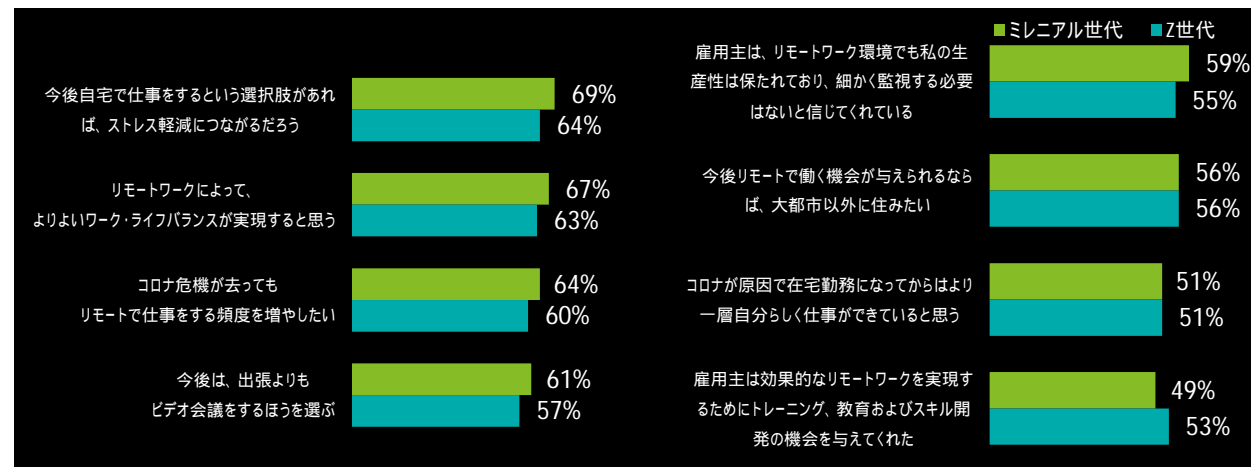
07

バーチャル環境での人事管理の準備が整っていない雇用主も存在したものの、追加調査の回答者は、全体的に企業の行動を高く評価しています。回答者のおよそ3分の2が、「雇用主が導入したITツールのおかげで、従業員同士が互いに連絡を取り合い、業務を継続することができた」と回答しました。また、同数の回答者が、パンデミック期間において「従業員を支援するために雇用主が対応方針（フレックスや休暇に関する方針等）を策定してくれた」に同意しました。さらに調査に参加したミレニアル世代の半数が、「雇用主は、効果的なリモートワークを可能とするためにトレーニング、教育およびスキル開発の機会を提供してくれた」としました。また、過半数（ミレニアル世代の59%、Z世代の55%）の回答者が「雇用主は、私がオフィス外でも生産性を上げていると信じてくれている」と考える一方で、5人に1人は「管理職から生産性を信用されていないと感じる」と回答しています。

ミレニアル世代とZ世代は、自宅で仕事をするという選択を歓迎しているようです。60%超が、「パンデミックの危機が去った後もリモートで働く頻度を増やしたい」と回答しました。また、ほぼ同数が「出張よりもビデオ会議を選ぶ」と回答しました。ロックダウン中にクラウド型のコラボレーションツールが極めて重要な役目を果たしたことにより、ビデオによって世界中の人々と効率的につながることができ、また、環境への影響も軽減できると期待しています<sup>7</sup>。

## リモートワークが「ノーマル」になってほしいという欲求

リモートワークについて以下の項目に同意した回答者の割合（%）（追加調査）



Q：雇用主の敷地またはオフィスではなく、自宅またはリモートで仕事を行うことに関する上記の意見にどの程度同意または反対しますか。

リモートワークには、費用面で目に見える効果があります。従業員は、通勤、衣料、ドライクリーニングなどにかかる費用を節約することができます。また、全回答者の半数以上（56%）が、「在宅勤務が叶うなら、生活費の安い大都市以外に住みたい」と回答しました。また、費用面以外の魅力としては、ミレニアル世代の3分の2が、「リモートワークによって、よりよいワーク・ライフバランスが実現する」と回答しました。

また、半数の回答者が、「自宅をオフィスにすることで、より一層自分らしく仕事ができる」、と回答しました。この数字は、子供がいない層（43%）よりも子供を持つ層（59%）の間で、そしてジュニア層（42%）よりもリーダー層（62%）の間で高いものとなりました。また、ミレニアル世代の10人に7人近くが、「将来、自宅で仕事をする（通勤は回避）という選択肢があれば、ストレス軽減につながるだろう」と考えています。



01

02

03

04

05

06

07

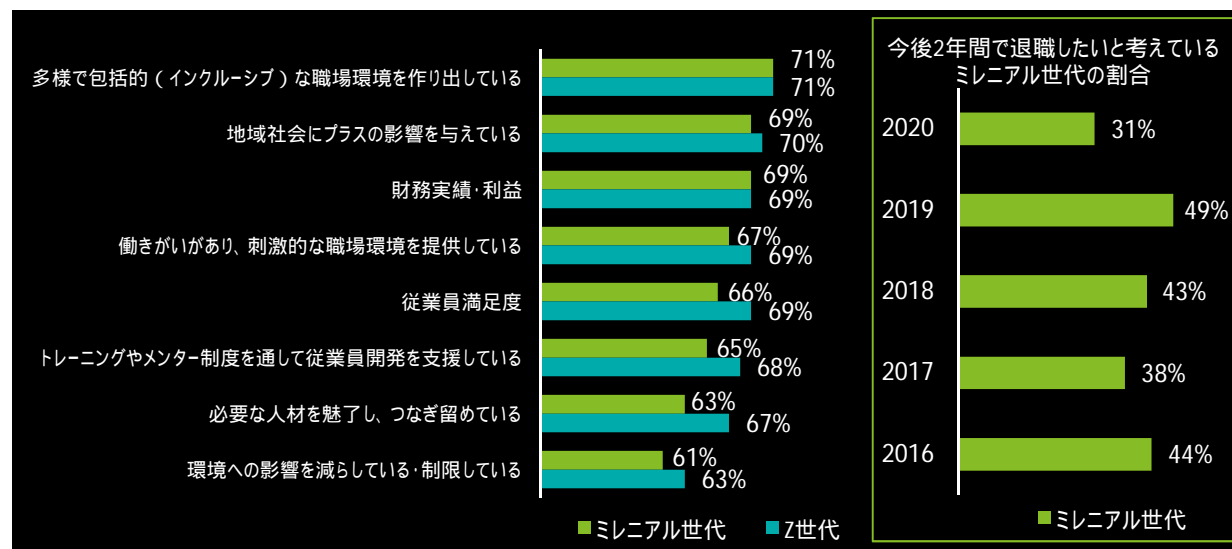
## 従業員の要望への対応

雇用主が労働者のニーズに応えようとようやく腰を上げ始めたからなのか、それともパンデミック以前からミレニアル世代が雇用安定の必要性を感じていたからなのかは定かではないものの、2016年に勤続／離職意向についての質問を開始して初めて、「5年以上現在の会社に留まりたい」との回答が「2年以内に離職したい」との回答を上回りました（第一次調査）。2年以内離職意向者の割合が49%から31%に減少する一方で、現在の勤務先に長く留まりたいと答えた回答者の割合は28%から35%に増加しました。Z世代は引き続き離職に興味を示していますが、「2年以内に離職したい」と答えた回答者は半数のみであり、昨年の61%から減少しています。

この点について第一次調査の回答者は、雇用主が若い世代の価値観への対応を進めていることを認識しています。ミレニアル世代のうち「雇用主が多様でインクルーシブな職場環境を作り出していると感じる」回答者の割合は昨年から若干（3%）増えて71%となりました。「地域社会にプラスの影響を与えている」も65%から69%に上昇しました。また、自分の企業が健闘していることの一つとして、「環境への負荷軽減」を挙げた人が61%に上りました。

## ミレニアル世代・Z世代の関心に応えようと一層の努力を試みている雇用主（第一次調査）

「きわめて健闘している」「かなり健闘している」を選択した割合（%）



Q：あなたが現在働いている組織において、上記の実施状況はいかがですか。あなたの意見をお答えください（複数の組織に所属している場合は、最も長い時間を過ごしている組織について回答してください。）

注目すべきことに、この数字は、2年内離職意向者層に比べ、5年以上勤続意向者層で22ポイントも高く、企業の環境に対する責任感がロイヤリティに影響していることが示唆されます。トレーニングやスキル開発もまた、重要な役割を果たしています。ミレニアル世代およびZ世代の多くは、パンデミック以前から、自分たちの長期的なキャリア展望について弱気でした。

今年の第一次調査では、ミレニアル世代のうち、「将来成功するために必要なスキルや知識をある程度は持っているがすべて持っているわけではない」と考えている層が12ポイント減少（57%から45%）したのに対し、「適切な能力を備えているという確信がない」という層は9%から17%に急増しました。また、「テクノロジーは仕事を増強する」と回答したミレニアル世代が49%から37%に減少した一方で、「第四次産業革命が自分たちの生計に



どのように影響するか分からない」との回答は10%から18%に増加しました。

このような未知の状況にパンデミックが重なったため、追加調査でストレスを抱えていると答えた回答者の40%以上が、「仕事やキャリアの見通し」が不安の「大きな」原因になっていることを認めました。

企業のリーダーたちは、人材開発に熱心に取り組み、生涯学習の文化を創出していると主張しています<sup>8</sup>。このことは、ミレニアル世代の3分の2が、「雇用主はトレーニングやメンター制度を通して人材開発をサポートしてくれている」と回答していることに整合します。これは、2年前に比べるとはるかに高い数字です。

パンデミックの経済的な影響が、危機以前（第一次調査）に観察されたロイヤリティの向上にどのような影響を与えるかについてはまだわかりません。休業中に失業した人たちは、雇用主に責任を問うでしょうか。危機が去った後、人々は雇用の安定性を求め、ますます転職を控えるようになるでしょうか。このような質問を追加調査に含めるのは、時期尚早でした。しかし、パンデミック中に雇用主の行った行動が、在職者のロイヤリティを高めた可能性があるのは明らかなです。追加調査に回答した勤労者の10人中6人以上が、「雇用主の行った行動により、現在の会社で長く働きたいと思うようになった」と回答しました。



# 雇用主のパンデミック対応への高い評価

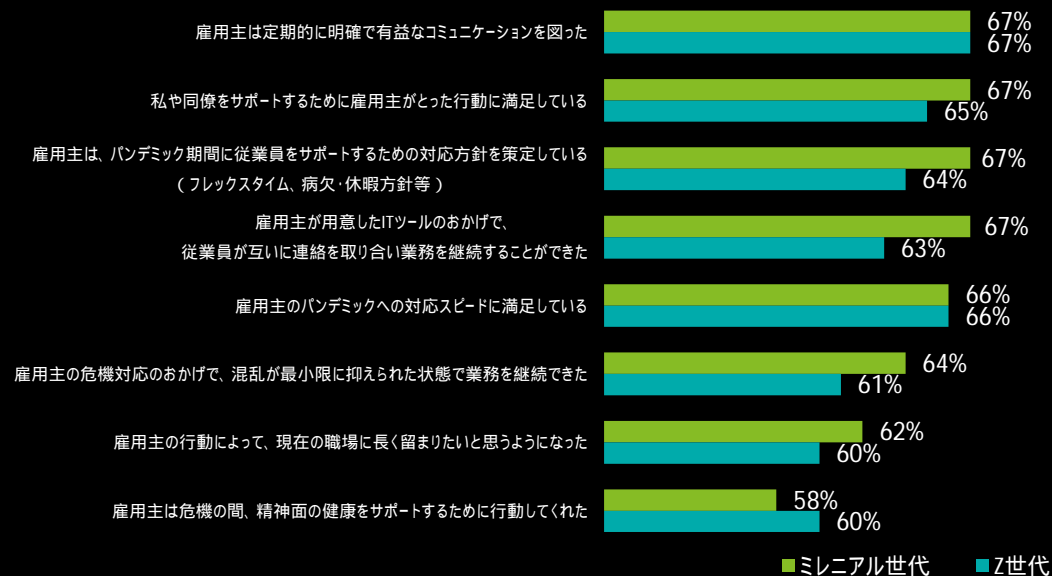
COVID-19ウイルスの流行以前、ミレニアル世代は「仕事、上司および同僚におおむね満足している」と答えていました。彼らは、「職場でサポートされていると感じており、雇用主によってモチベーションが与えられ、職場の環境は活気づいている」と回答していました（2018年の56%から66%に増加）。雇用主が築いたこの信頼は、危機の間にさらに高まりました。

追加調査では、ミレニアル世代とZ世代の3分の2が、「雇用主のパンデミックへの対応スピードと従業員への支援に満足している」と回答しました。従業員のソーシャルディスタンスを可能にした施策の実施やテクノロジーの提供についても、同レベルの評価がなされました。

回答者は、「雇用主が混乱を最小限に抑えつつ業務を継続できるように支援してくれた」と答え、全体のおよそ60%が、「雇用主は危機の間、メンタルヘルスを支援するために行動してくれた」と回答しました。また、ミレニアル世代とZ世代の大部分が、「雇用主は利益を犠牲にして従業員やクライアントおよび顧客を助ける動きをした」と考えています。

## パンデミックに対する雇用主の対応は高く評価されました

追加調査で「大いに同意する」または「やや同意する」を選択した人の割合（%）



Q:特に現在の雇用主のCOVID-19対応について、上記の意見にどの程度同意または反対しますか。

## メンタルヘルスを支援する重要性の高まり

ミレニアル世代とZ世代は上の世代よりもストレスを問題視し、メンタルヘルスを重要視する傾向にあるようです。雇用主はこのことを明確に考慮しておく必要があります。

第一次調査で質問に回答したミレニアル世代とZ世代の半数が、「ストレスは仕事を休む正当な理由だ」と考えており、実際、ほぼ3人に1人が過去1年間にストレスが理由で仕事を休んだと回答しました。これは雇用主にとっては確実に生産性に影響します。

しかし、ミレニアル世代・Z世代には、「ストレスは恥である」との根強い意識があるようです。例えば、ストレスや不安が理由で仕事を休んだミレニアル世代のうち、雇用主に休暇の理由をストレスと伝えた人の割合はわずか44%（Z世代では38%）でした。多くの人は、特に女性に多いのですが、他の理由を雇用主に伝えたと回答しています（女性54%、男性45%）。欠勤に率直な態度をとるミレニアル世代は、組織がメンタルヘルスに対して「強力なサポートを提供している」（52%）との回答が、「ほとんど提供していない」または「まったく提供していない」（16%）との回答よりも3倍も高くなりました。

不安から来る身体的および精神的な負担は、仕事を休む原因となるだけではありません。仕事のパフォーマンスにも影響が及ぶことがあり、究極的には仕事へのロイヤリティにも影響を与える可能性があります。これは、雇用主が注視すべき深刻な問題といえるでしょう。



01

02

03

04

05

06

07

# レピュテーションを高めようと 苦心する組織

## ビジネスに対する評価は全体として低下

雇用主への満足度が向上したからといって、それによってミレニアル世代やZ世代のビジネスに対する評価がポジティブになったかというと、そういうわけではありません。COVID-19への企業の対応については概ね好意的な評価となっているものの、企業運営については依然として好ましい評価とはなっていません。過去のミレニアル年次調査では回答者から強く信じられていた、「企業は社会にポジティブな影響をあたえる存在である」という回答は、本年も引き続き減少しました。

第一次調査では、ミレニアル世代のわずか半数（51%）が「企業は社会にポジティブな影響を与えている」と回答し、3年前の76%、昨年55%に比べて減少しました。それから5カ月後の追加調査では、企業のパンデミック対応には好意的な考えが示された一方で、「企業は社会にポジティブな影響を与えている」に同意したのは、追加調査実施国のミレニアル世代のわずか41%（およびZ世代の43%）にとどまりました。



01

02

03

04

05

06

07

なぜこのような結果になったのでしょうか。企業に対してもっとも否定的な態度を示した人たちが、家計・経済状況、社会的・政治的状況および環境に対して悲観的な見方を示しているという事実は注目に値します。そしてこのような回答者の多くが、パンデミックによる犠牲がもっとも甚大だった国々に住んでいるということも、おそらく偶然ではありません。

また、回答者が目にしたポジティブで「地域的」な活動が、企業の「世界的な」認知を高めていないことも原因かもしれません。

「レピュテーションを築くのに数年かかり、それが失われるのは一瞬である」という格言があります。危機の間に少しばかり建設的な活動をしたとしても、多くのミレニアル世代やZ世代の企業に対する評価を覆すには充分ではないようです。ただし、これが初めの一歩になるかもしれません。

リーダーたちは、これまでに得た危機対応に対する高い評価に自信を持ち、これを土台にさらに善い行いを積み上げることができるでしょう。

## ビジネスリーダーの評価は停滞

ミレニアル世代とZ世代の間では、企業の方が、それを導くリーダーたちよりも高い評価を得ています。第一次調査において、「ビジネスリーダーが自分や自分を取り巻く世界にプラスの影響を与えている」と回答したのは回答者のおよそ3分の1だけでした。それでもこの結果は、政治（22%）や宗教リーダー（29%）に対する評価よりも高い数字です。ミレニアル世代の52%が、「政治リーダーは世界にマイナスの影響を与えている」と考えており、その割合はビジネスリーダーの2倍となりました。また、いずれの世代でも、非営利団体や活動家のリーダーがもっとも高い評価を得ました。

## パンデミックで被害を受けた企業を支援する

ミレニアル世代とZ世代の大半は、「パンデミックによる強制休業からの回復支援策として、中小企業が税金から支払われる政府の援助を受けることに問題はない」と考えています。ミレニアル世代の84%およびZ世代のほぼ同数が、「企業には政府から経済的支援を受ける資格がある」と回答しました。追加調査の全回答者の過半数が、「大企業も経済支援の対象とするべき」と回答しました。



01

02

03

04

05

06

07



## 小売業者に対する支援

第一次調査と追加調査の両方において、ミレニアル世代が「個人的体験や商品満足度を超えた要因でビジネス関係を続けたりやめたりすることにはためらいはない」とした昨年の結果が、再度確認されました。

ポジティブな側面としては、ミレニアル世代の80%近くとZ世代の70%以上が追加調査で、「パンデミックが終わったら地元の中小企業から商品やサービスを購入し、彼らの事業存続の助けとなるよう一層努力する」と回答しました。また、全回答者の60%が、「パンデミックの間に自社の労働者を守り社会に好影響を与えた大企業の商品やサービスをより多く購入するつもりである」と回答しました。

第一次調査では、ミレニアル世代の38%が「環境にプラスの影響がある商品やサービスを提供する企業との関係を開始した、または深めた」と回答しました。3分の1が、「善い行いと利益のバランスを達成した企業に対して上記と同様に行動した」と回答し、ほぼ同数が「個人情報保護能力を示す企業に対して好意的に行動した」と回答しました。

一方で、回答者の3分の1は、「企業が環境に悪影響を及ぼしているため、ビジネス関係をやめた、または減らした」と答え、4分の1は、企業の個人情報保護能力を信頼できなかったという理由で取引から手を引きました。

さらに、ミレニアル世代の4分の1は、「平均的従業員と上級管理職の給料や報酬における格差が原因で、企業を敬遠した」と回答しましたが、これは所得格差に対するミレニアル世代の懸念と、公平な社会への願いを考慮すれば、驚くにはあたらないでしょう。

世界のミレニアル世代の22%が、「CEOの政治的問題に対する態度が原因で企業との関係をやめた、または減らした」と回答した一方、12%が「CEOの政治的見解に魅力を感じた」としました。ミレニアル世代の消費者のうち3分の1が「CEOから何かしらの影響を受けた」と回答した事実は、CEOという役割の力を示しています。すなわち、リーダーの個人的な意見や発言は、企業に恩恵を与えるよりも2倍の確率で不利益をもたらしているのです。このことからCEOたちは、政治的な問題に対して立場を公言することの利点と危険性を慎重に評価したいと思うかもしれません<sup>9</sup>。



01

02

03

04

05

06

07



01

02

03

04

05

06

07

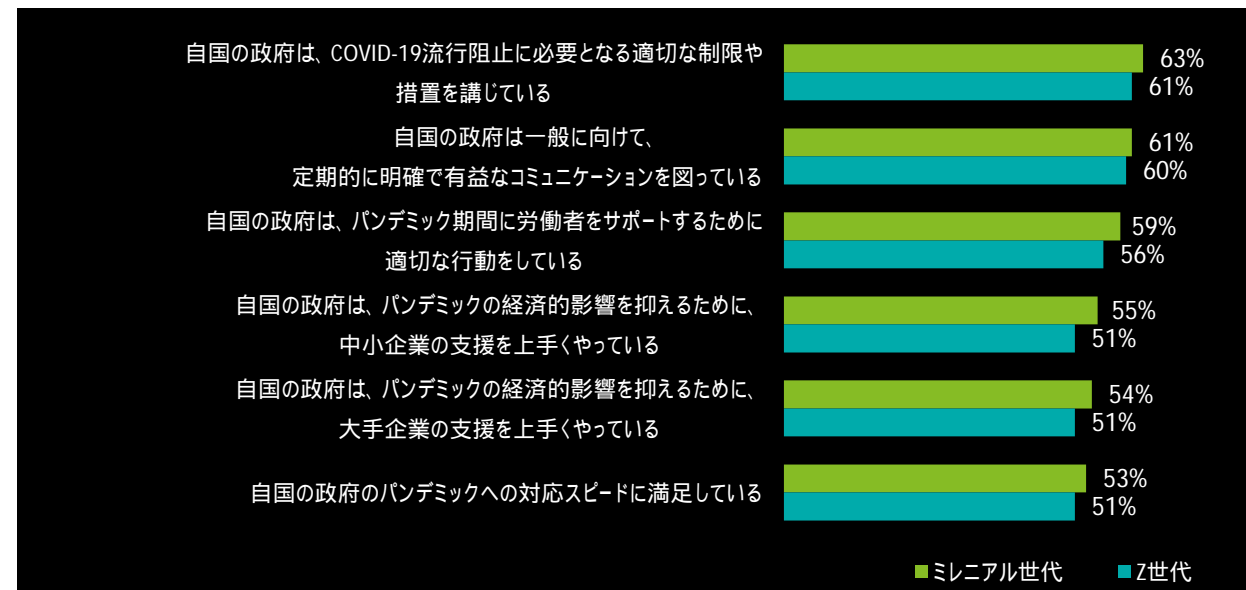
## 政府やメディアに対する評価

追加調査において、COVID-19パンデミックに対する各政府の対応についての見方は、予想通りまちまちとなりました。

全体としては、回答者の60%強が、「自国の政府の行動は適切であり、ウイルス拡散防止のために適切な制限や措置を講じた」ことに同意しました。インド、オーストラリア、韓国およびカナダのミレニアル世代とZ世代が政府の仕事ぶりについて最高の評価を与えました。一方で、ブラジルや日本の回答者の評価は芳しくありませんでした。これらの政府は、危機対応におけるスピード（または対応の欠如）についても同様の評価を受けました。スペインでは政府の対応スピードは遅かったものの、対応全般としては全体の平均に近い評価となりました。

各国の政府は労働者支援においてもまずまずの評価（ミレニアル世代59%、Z世代56%）を得ており、過半数を若干超える回答者が、政府による中小企業および大企業に対する支援策を評価しました。ここでも、インドやオーストラリアの回答者は平均をはるかに上回る評価をした一方、日本での評価は最低となりました。

パンデミックに対する政府の対応への評価はまちまち  
追加調査で以下の項目に同意した回答者の割合（%）



Q：自国の政府に目を向けたとき、政府のコロナ対応に関する上記の意見にどの程度同意または反対しますか。

伝統的なメディアは、ミレニアル世代の間での評判を、やや取り戻しました。第一次調査では36%が「マスコミは世界にマイナスの影響を与えている」と回答しており、これは最高の結果とは言い難いですが、去年の43%に比べれば改善しました。

ミレニアル世代の37%が、「メディアはネガティブではなくポジティブな影響を与えている」と答え、約半数が「自国の報道機関はバランスのとれた報道をしている」としたのに対し、43%が「ニュース報道は偏向している」と回答しました。

# 結論： リーダーおよび社会への メッセージ

コロナ禍では、世界中の組織が驚くべき敏捷さをもって、文字通り一夜にしてビジネスモデルを変えました。リモートワークの仕組みをいち早く導入し、ビジネスプロセス全体を影響の少ない地域に移し、複数企業の協力を受け入れることで、一時解雇された従業員を部門横断で再配置しました。官僚主義は、一貫して緊急性や結果より後回しにされました。

企業が前進するにあたり、迅速かつ機敏な意思決定を行う企業文化を醸成することも重要となるでしょう。パンデミックは、社会、制度および個人を大きく変化させ、私たちの慣れ親しんだ構造を揺るがせました。リーダーにとって、これらの変化は、対処すべき企業・社会基盤の大きな変化と新たな不安要素となるでしょう。また同時にリーダーたちは、新たな視点と一層野心的な目標を持って、企業を再出発させる機会を得たともいえるのです。



01

02

03

04

05

06

07

新たな「ベターノーマル」の構築に際してはミレニアル世代とZ世代の視点がきわめて重要になるでしょう。雇用主はこれらの世代と対話し、彼らの関心事に耳を傾け、なぜ特定の問題が彼らにとって重要なのかを理解する必要があります。リーダーもまた、どうすれば職場を働きやすくフレキシブルにできるか、トレーニングやツールを提供して将来への準備を支援し、従業員の成功を後押しできるか、また、従業員が個人的な目標と職業上の目標を両立するにはどうすれば良いかについて、意見を求めていく必要があります。

リーダーはまた、企業による目的主導型の行動は3重の効果を創出する可能性があることを認識する必要があります。これらの施策は社会に貢献するだけでなく、企業を助け、従業員の関心事にもプラスの影響を与えるのです。考えられる活動としては以下が挙げられます。

- リーダーは、すべての人々にとって世界を良くするというコミットメントを表明し、利益よりも目的が優先することを体現します。このことは、先日、世界経済フォーラム<sup>10</sup>およびビジネス・ラウンドテーブル<sup>11</sup>が示した「株主資本主義から広範な利害関係者に向けた資本主義への移行が必要」との声明と一致するものです。
- 気候変動問題に対処すべく、環境を持続するためのプログラムを実施します。

- 従業員がコミュニティに参加する機会を増やします。
- 組織内で多様性とインクルージョンを徹底し、所得格差を減らし、公平な富の分配を行う報酬体系を構築します。
- 最後に、従業員のメンタルヘルスが雇用主にとって優先事項となっていない場合は、優先度を上げる必要があります。雇用主は従業員のメンタルヘルスの問題の根本的な原因を突き止め、理解し、そこで学んだ内容に基づいてプログラムを作成・更新する必要があります。効果的なアプローチは、従業員にとっても企業にとっても有益です。

これら若い世代の要望や優先事項は、パンデミック後の世界で見直され、実を結んでいくことでしょう。本調査は彼らが今回の危機への反応として、より良い明るい未来を生み出すことにコミットしているということを明らかにしました。なぜなら、彼らが問題視してきた社会構造上の危機がパンデミックによって浮き彫りになったからです。より公平な世界を築くため、ミレニアル世代とビジネスリーダーは協力することが可能であり、またそうする必要があるので。

私たちは今、岐路に立っています。良くも悪くも、世界は急速に変化しています。私たちは、リセットし、より輝かしい世界を作り出すチャンスを得ています。私たちの未来、そしてその後何世代にもわたる未来は、この機会にかかっています。



# ミレニアル世代とZ世代の 心情モニタリング

2019年のミレニアルサーベイでは、回答者の気分を測定するため、Mood Monitorという指標を使い始めました。この指標は、「世界と自分はより良くなるだろう」という、ミレニアル世代とZ世代の楽観度をスナップショットとして捉えるものです。グローバルで行われた第一次調査を基にした2020年度指標では楽観性が昨年と比較して若干減少していましたが、追加調査ではパンデミックの影響を受け、この楽観度は大幅に低下しました。

指標スコアは、5つの質問に対する回答に基づいています。

**経済** 今後12ヵ月で、経済全体は、改善する、悪化する、変化しない、のいずれになると思いますか。

**社会・政治** 今後12ヵ月で、社会・政治の状況は、改善する、悪化する、変化しない、のいずれになると思いますか。

**家計** 今後12ヵ月で、あなたの家計はどのように変化すると思いますか。

**環境** あなたは地球環境を保護し、持続させる取り組みの効果について、全体的に楽観的に捉えていますか、それとも悲観的に捉えていますか。

**企業** 企業は、広範な社会に対し、どのような影響を与えていると思いますか。



01

02

03

04

05

06

07



Mood monitorスコアは0ポイント（完全な悲観）から100ポイント（完全な楽観）で算出されます<sup>12</sup>。この手法により、時系列の変化だけでなく、ある年における地域別の比較および人口統計グループ別の比較が可能となります。

今年の年次指数は、第一次調査に基づくと、ミレニアル世代で37ポイントであり、初回調査から2ポイントの減少となりました。Z世代では39ポイントでした。5ヵ月後の追加調査（13ヵ国）ではミレニアル世代では38ポイントから32ポイント、Z世代では、39ポイントから35ポイントに低下しました。

第一次調査では、ミレニアル世代は自国の経済と社会・政治情勢について前年度より楽観的でした。増加分は追加調査では消えてしまいましたが、追加調査実施国でこの6ポイント分が減少した主な理由としては、企業が社会に与える影響についての意見が10ポイント減少したこと、そして自身の家計に対する楽観度が9ポイント下がったことによるものでした。パルスサーベイ実施国のZ世代については、これらのカテゴリーにおいて9ポイントの減少が報告されました。

いずれのグループにおいても女性より男性の方が楽観度が高く、パルスサーベイ実施国のミレニアル世代では6ポイント、Z世代では7ポイントの差がありました。ただし、いずれの世代グループにおいても、第一次調査から追加調査にかけて、男性の楽観度は女性よりも2ポイント多く減少しました。

地理的観点で見ると、韓国とオーストラリアのミレニアル世代およびZ世代では、第一次調査よりも追加調査において高い指標結果が報告されました。追加調査実施国のミレニアル世代では、パンデミックで大きな被害を受けたスペイン、米国、英国およびブラジルにおいて指標数値が10ポイント以上減少しました。この減少幅は、Z世代ではそれほど深刻ではなく、ブラジルのみが二桁の減少を見せました（ただし、これはブラジルで危機が加速した5月より前の結果です）。



01

02

03

04

05

06

07



01

02

03

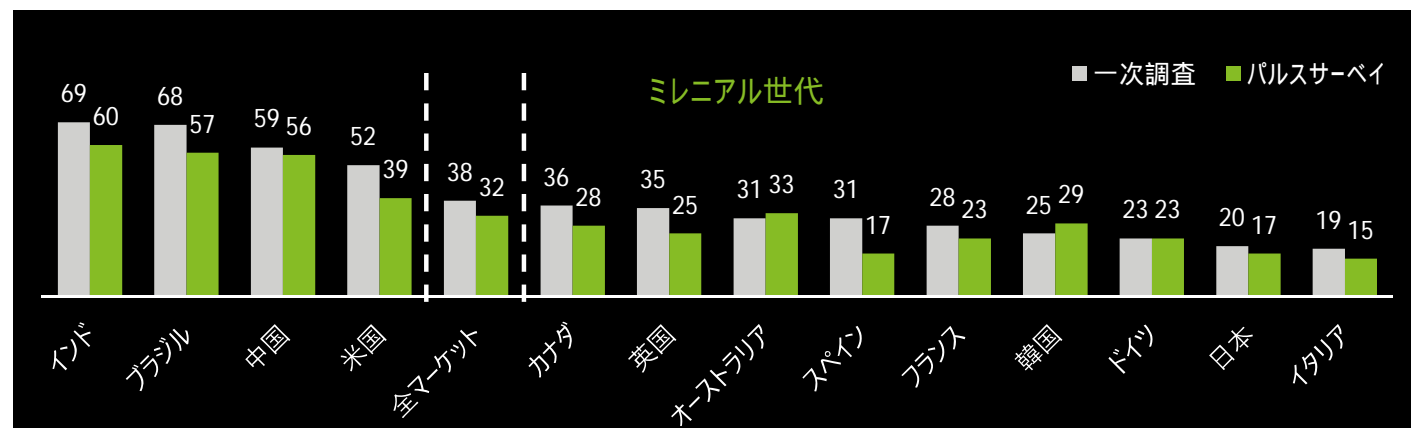
04

05

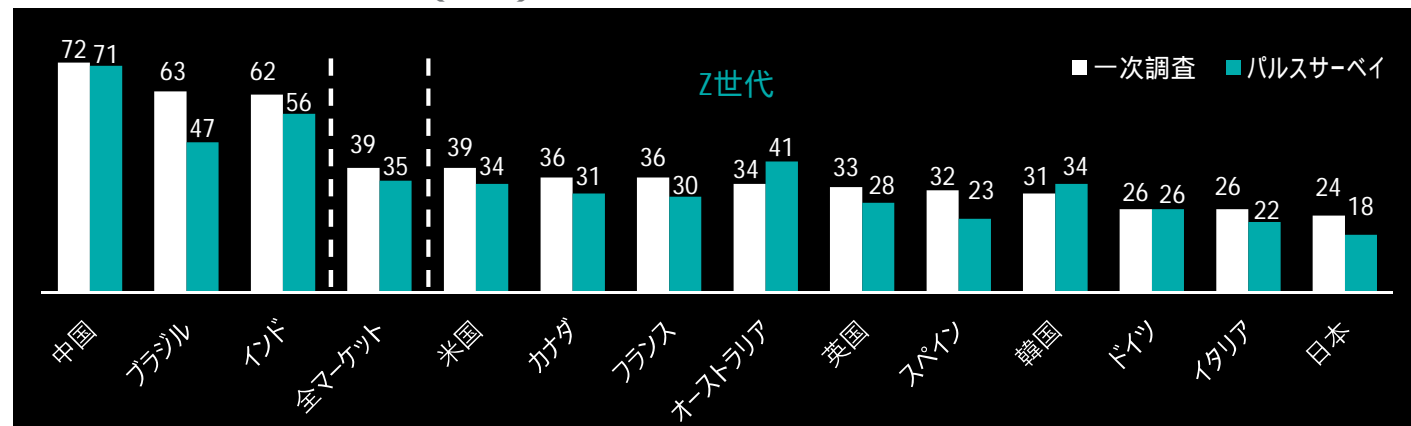
06

07

Millz Mood Index : ミレニアル世代のスコア (国別)



Millz Mood Index : Z世代のスコア (国別)



# 調査方法

2020年度は、次の2つの調査を行いました。初回はオンラインアンケート形式で、COVID-19感染拡大以前（2019年11月21日から2020年1月8日）に実施されました。二回目の調査も同様の方法によって、世界的パンデミックのさなかである2020年4月28日から2020年5月17日の間に実施されました。

初回の調査（第一次調査）では43ヵ国13,715名のミレニアル世代と、20ヵ国4,711名のZ世代の回答を得ました。それに続く二回目の調査（追加調査）では、パンデミックの影響を受けた（影響の程度は異なる）13の大規模な市場の、ミレニアル世代5,501名、Z世代3,601名を対象としました。第一次調査の回答者は、追加調査では対象外としました。



01

02

03

04

05

06

07

第一次調査のミレニアル世代の回答は、前年度以前の調査結果と比較可能な設問があります。ただし、Z世代については、2019年度に10ヵ国だった調査ベースが2020年度の第一次調査では20ヵ国に拡大したため、比較が統計的に適切ではありません。また、追加調査の結果を前年度以前の結果や、2020年度のグローバルサーベイの広範なデータと比較することは適切ではありません。なぜなら、これらのデータセットの回答者は、追加調査に比べて多様性のあるグループだからです。

この調査の対象となっているミレニアル世代は1983年1月から1994年12月の間に生まれた人々です。Z世代の回答者は1995年1月から2003年12月の間に生まれた人々です。

本レポートは、大組織の役員、ギグエコノミーの参加者、無給で働いている人、または失業中の人に至るまで幅広い回答者を対象としています。また、Z世代のグループには、単位を取得し終わった、または取得を目指している学生、職業訓練を修了した、または修了予定の人たち、そしてこれから高等教育に進む、または進まないかもしれない中等学校の学生たちも含まれています。

ミレニアル世代とZ世代の回答は、しばしば似たような結果を示しました。サンプルの規模は27,528人（初回調査対象の18,426人と二回目の調査対象の9,102人）であり、デロイトが本レポートを発表し始めて以来の9年間において、ミレニアル世代・Z世代を対象とした調査としては最多の回答者を得ました。



01

02

03

04

05

06

07

第一次調査実施国の内訳（2019年11月～2020年1月）



カ国



01

02

03

04

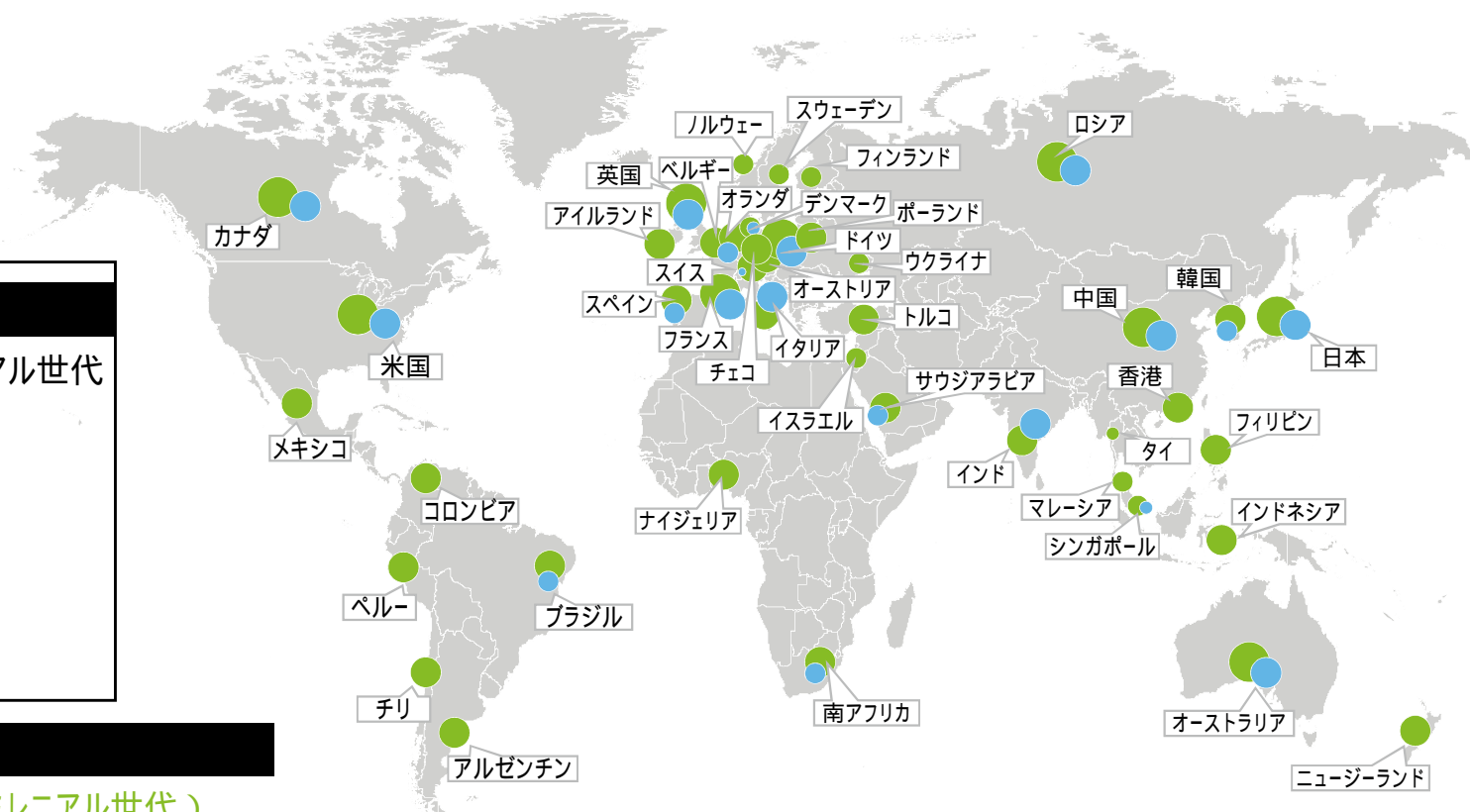
05

06

07

凡例	
<span style="color: green;">■</span>	= ミレニアル世代
<span style="color: blue;">■</span>	= Z世代
●	= 500人
●	= 300人
●	= 200人
●	= 100人
●	= 50人

内訳	
13.7K	(ミレニアル世代)
+ 4.7K	(Z世代)
<hr/>	
18.4K	(回答者合計)





追加調査実施国の内訳（2020年4月～2020年5月）



01

02

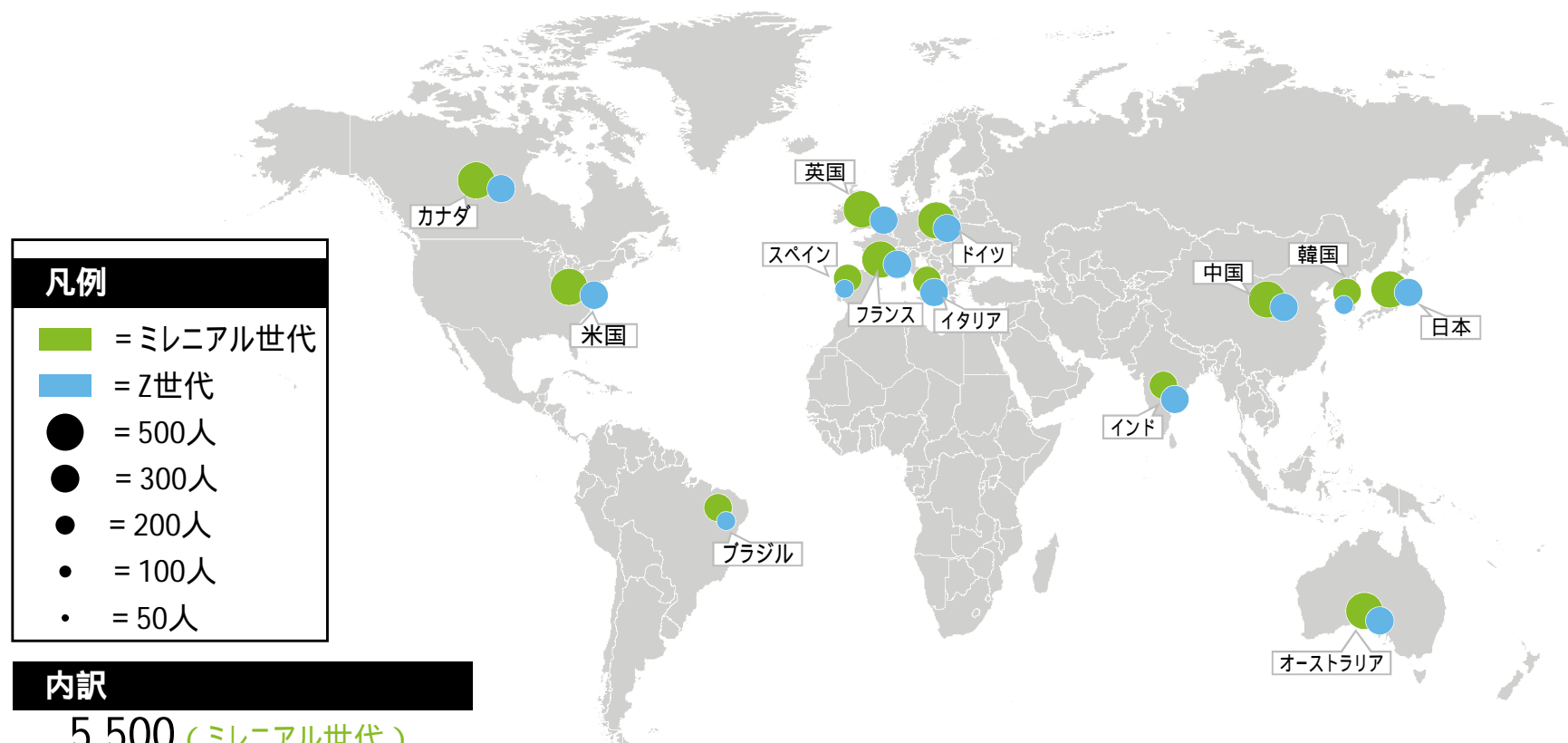
03

04

05

06

07



凡例

- = ミレニアル世代
- = Z世代
- = 500人
- = 300人
- = 200人
- = 100人
- = 50人

内訳

5,500 (ミレニアル世代)  
 + 3,600 (Z世代)  


---

 9,100 (回答者合計)

# References

1. The countries surveyed in the “pulse survey” in April-May 2020 include Australia, Brazil, Canada, China, France, Germany, India, Italy, Japan, South Korea, Spain, the UK and the US.
2. [Sirin Kale, “‘I’m stuck in limbo’: Will the Covid generation of young people face long-term fallout?”, \*Guardian\*, May 30, 2020.](#)
3. Matt Haig, Twitter post, May 3, 2020, <https://twitter.com/matthaig1/status/1256982826978873344?lang=en>
4. Christopher Ingraham, “[The staggering millennial wealth deficit, in one chart](#),” *Washington Post*, December 3, 2019.
5. Peter Gleick, “[The environment, climate, and a global pandemic](#),” Pacific Institute, April 28, 2020.
6. Adedayo Akala, “[More big employers are talking about permanent work-from-home positions](#),” CNBC, May 3, 2020; Jack Kelly, “[Here are the companies leading the work-from-home revolution](#),” *Forbes*, May 24, 2020.
7. Naima Hoque Essing and Jeff Loucks, [COVID-19 outlook for the US telecom sector](#), Deloitte, May 2020.
8. [Deloitte Insights, \*The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility\*, January 20, 2020.](#)
9. Geoff Colvin, “[The 2010s were the decade that forced CEOs to get political](#),” *Fortune*, December 19, 2019; Melanie Meador, “[In today’s climate, should CEOs speak out of political issues?](#)”, Quantified Communications, February 5, 2020.
10. [Klaus Schwab, “Davos Manifesto 2020: The universal purpose of a company in the Fourth Industrial Revolution,” World Economic Forum, December 2, 2019.](#)
11. [Business Roundtable, “Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote ‘an economy that serves all Americans,’” August 19, 2019.](#)
12. Results were aggregated using the percentages of respondents expressing positive outlooks regarding each of the five questions. That number was divided by the maximum possible total of 500, yielding a percentage that is stated as a whole number (i.e., 0.4 gives a composite score of 40). If respondents were equally optimistic about each of the five questions, then each would contribute equally to the composite score. Accordingly, areas of greater relative optimism account for larger segments of the composite score.

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（「DTTL」）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL（または「Deloitte Global」）ならびに各メンバー ファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバー ファームであり、保証 有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザー、リスク アドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー ファームや関係法人のグローバル ネットワーク（総称して「デロイト ネットワーク」）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。「Making an impact that matters」を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

