



デロイト グローバル 2023年
Z・ミレニアル世代年次調査

変化の荒波を乗り越えて進む

ここ数年で人々が働く環境は確かに改善されていますが、 未曾有の状況の中でZ・ミレニアル世代は将来に対し 不透明感を持っています

今年で12年目を迎えるデロイトの「2023年Z・ミレニアル世代年次調査」では、世界各地のZ・ミレニアル世代の回答者を募り、仕事と自身を取り巻く環境に対する意見を調査しました。本調査においては、2022年11月から12月にかけて定量調査が実施され、2023年3月に定性インタビュー調査が行われました。

COVID-19によるパンデミックが終息しつつある中、今回私たちはパンデミック前に実施された調査を振り返り、この3年の間にZ・ミレニアル世代がどう変化したか、特に彼らの職場におけるエクスペリエンスがどのように進化したのかを分析しました。その結果、Z・ミレニアル世代のワーク・ライフ・バランスは著しく向上していることが明らかになりました。勤務場所の制約はなくなり、企業はDEIの推進において大きく進歩していると感じられています。また、企業が気候変動に対してアクションを起こしていると信じる傾向も、僅かではありますが、パンデミック以前より強まっています。

この企業の進歩の背景には社会の様々な変化がありました。パンデミックを通じて多くの人々が自分の人生における仕事の位置づけを再考し、私生活と仕事のバランスをより追い求めるようになりました。これがいわゆる大退職時代、つまり一時的に企業に対する労働者の立場を強めることに繋がり、長年切望していた職場の変化を実現させたのです。

その変化には賃金の引上げ、DEIや気候変動といった分野の積極的な取り組みと説明責任などが含まれています。このような変化を受けて、リモート/ハイブリッドワークが広まり、幅広い業界で職場の柔軟性が大幅に向上しました。

しかしながらここ数年の間に大きな負の遺産が生まれることになりました。過去40年間で最大のインフレ率の上昇が生活費の危機に拍車をかけ、欧州では世界大戦のあった1940年代以来最悪の領土紛争が勃発したことで、人々のメンタルヘルスや燃え尽き症候群の状況は悪化し、予防医療をはじめとする様々なケアの欠如に起因する健康問題も増加しています。そしてこれらの困難は、Z世代とミレニアル世代の回答者に重くのしかかっています。

今年の調査では、Z世代とミレニアル世代がこれらの困難とどのように向き合っているのか、企業が改善したと感じられる点と依然として取り組みを継続すべき点、そしてせっかく改善した状況が後退しかねないと危惧している点は何なのかに注目しつつ、景気に対する懸念が如何に彼らの将来を不透明なものにしているかについても聴取しています。



エグゼクティブサマリー

今回の「Z・ミレニアル世代年次調査」では、世界44か国、14,483人のZ世代と8,373人のミレニアル世代を対象に調査を実施しました。彼らの回答からは、近年の社会の激動が彼らの生活・価値観に与えた影響が明らかになり、これらの世代は社会の進歩を認識していると同時に、将来を強く懸念していることが伺えます。

企業は着実に進歩していますが、Z・ミレニアル世代は依然として満足していません

- 従業員のワーク・ライフ・バランスに対する満足度やDEI・社会的影響・持続可能性における企業の取り組みは改善しています。
- 回答者の多くは、企業の努力により職場環境がある程度改善したことを認めています。企業の社会的影響に対して依然として満足していません。Z世代は、「企業が社会にプラスの影響を与えている」と考える傾向がわずかに強いですが、そのように回答した人の数はZ世代でも半数以下にとどまります（Z世代 48%、ミレニアル世代 44%）。
- Z・ミレニアル世代は勤務先の企業や企業全体に対して大きな期待を寄せています。社会問題や環境問題への取り組みに関して、ビジネスリーダーが果たすべき役割は依然大きいと考えています。

高騰する生活費がZ・ミレニアル世代に重く押し掛かっています

- 前年に引き続き、「生活費の高騰」が彼らの最大の関心事となり、「失業」と「気候変動」が続いています。
- Z・ミレニアル世代の半数が経済的に余裕の無い生活をしていると述べており、景気の不透明感により企業が気候変動対策に及び腰になることを懸念しています。また、経済の先行きが見えない中で、「インフレに見合う賃金の引上げや職場環境の改善といった要望が実現しないのであれば転職する」という選択が困難になると感じています。
- 経済面の不安は両世代にとって最大の懸念事項ですが、Z世代は「今後1年間で家計が改善する」と前向きに考えている傾向があります（Z世代 44%、ミレニアル世代 35%）。
- Z・ミレニアル世代は経済的なプレッシャーに対応するために様々な行動をとっています。例えば副業の開始（2022年と比べて副業を持つ人の割合は増加）や、大きなライフイベントの先送り、節約と環境保護を同時に達成する選択をすること（古着の購入、公共交通の利用）などです。

Z・ミレニアル世代は人生における仕事の位置づけを再考しています

- Z世代の49%、ミレニアル世代の62%が、「仕事は自分のアイデンティティの中核である」と回答しています。一方でワーク・ライフ・バランスを切望しており、優れたワーク・ライフ・バランスを実現していることは同僚の資質として高く評価される要素であり、就職先の企業を見定める上でも大きなポイントになります。
- パートタイムへの関心は高まっており、パートタイマーのキャリアアップの機会を整備することが、期待されるワーク・ライフ・バランス向上の施策として最も上位に挙げられています。しかしその一方で、大半の回答者は「労働時間の短縮は現実的ではない」と認識しています。むしろ、「労働時間の短縮により業務の密度が高まること、昇進の機会を逃し面白みのない業務ばかりやられること」を懸念しています。これらのパートタイムに関する懸念をある程度緩和しつつ、より個人的な時間を確保できる働き方として、「週休三日制」が次第に注目を集めています。
- Z・ミレニアル世代は、明らかにリモートワークやハイブリッドワークを重要視しており、メリットを見出しています。現在リモートワークやハイブリッドワークで働いている回答者の4分の3は、「もし雇用主からフルタイムでの出社を要求された場合、転職を検討する」と回答しています。



エグゼクティブサマリー

ストレスと不安のレベルは依然として高く、燃え尽き症候群が増加しています

- Z世代の半数近く(46%)、ミレニアル世代の10人に4人(39%)が、「職場でいつも／概ねストレス／不安を感じている」と答えています。
- 現在から将来にかけての家計の不安、家族の健康・安全が上位のストレス要因に上げられており、メンタルヘルスへの懸念に加えて、業務負荷・劣悪なワーク・ライフ・バランスや人間関係などの職場における要因も個人のストレスに影響しています。Z・ミレニアル世代は「仕事上のプレッシャーによる燃え尽き症候群はますます悪化している」と回答しています。
- 回答者の半数以上が「企業は従業員のメンタルヘルス問題に真剣に取り組んでおり、職場のメンタルヘルス改善に向けた取り組みはポジティブな影響をもたらしている」と感じています。しかしメンタルヘルスに対する支援制度や各種のリソースは、深く根差した社会的な偏見や職場での懸念によりまだ十分に活用されていないようです。
- Z・ミレニアル世代は、ソーシャルメディアがメンタルヘルスに与える影響について複雑な感情を抱いています。半数近くは肯定的な影響を与えていると答えています。4割以上が「ソーシャルメディアにより孤独感・劣等感を抱いたり、常にオンラインでなければいけないようなプレッシャーを感じたりする」と回答しています。

職場におけるハラスメントは、特にZ世代にとって重大な懸念事項です

- Z世代の10人に6人以上(61%)、ミレニアル世代の約半数(49%)が、過去1年間に職場でハラスメントやマイクロアグレッション*を経験しています。
* 日常の中で知らず知らずのうちに相手や第三者を傷つけたり、偏見を広めたりする言動
- ハラスメントの典型例としては、不適切な内容のメール、身体的な接近・接触などがあり、マイクロアグレッションの最たる例としては、職場での疎外、性差別、差別的なジョークなどが含まれます。
- ハラスメントを経験した人のうち、約10人に8人は会社に通報していますが、Z世代の3分の1とミレニアル世代の4分の1は、雇用主の対応が十分だったとは感じていません。女性、ノンバイナリー、LGBT+の回答者は、ハラスメントを会社に報告せず、企業の対応を疑問視する傾向があります。

気候変動は重要ですが、経済的な制約から持続可能性を追求することは困難になっています

- 気候変動に対する懸念は、家族計画や住宅のリフォーム、日々の食事や服装、キャリアや職場の選択に至るまで、彼らの意思決定に大きな影響を与えています。
- Z・ミレニアル世代は気候変動に対して日々何らかの行動を取っており、回答者の10人に7人が「環境への影響を最小限に抑えるよう積極的に努力している」と答えています。また回答者の半数以上が、「景気が回復しなければ、余分に対価を払ってまで持続可能な製品やサービスを選ぶのは困難、あるいは不可能になる」と考えています。
- Z・ミレニアル世代は企業に対して、より踏み込んだ気候変動対策を求め続けており、「一部の企業は近年持続可能性に関する戦略の優先度を下げているのではないかと危惧しています。また「将来必要となるスキルの獲得に向けたトレーニングを従業員へ提供し、低炭素経済への移行に備える上で企業は重要な役割を担っている」と考えています。



目次

企業の進歩と今後に向けた期待	6
景気と家計に対する懸念	9
ワーク・ライフ・バランス	13
メンタルヘルス	21
職場におけるハラスメント	26
気候変動に対する取り組み	29
ビジネスリーダーへの提言	33

企業の進歩と今後に向けた期待

企業の取り組みはパンデミック前より改善しましたが、Z・ミレニアル世代の期待水準には達していません

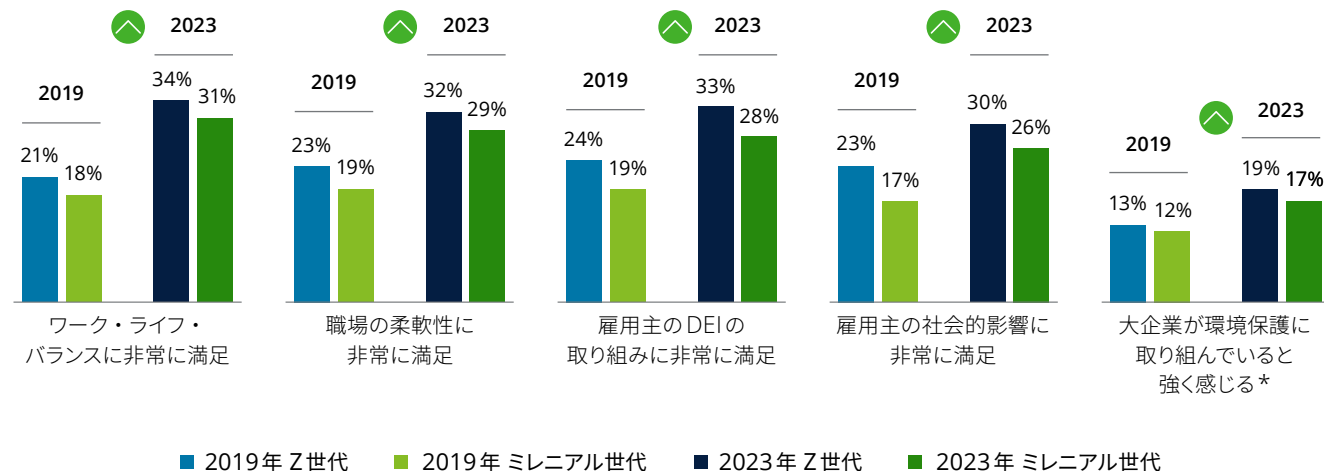
Z・ミレニアル世代は「多くの分野において企業の取り組みはパンデミック前に比べて改善している」と感じています。

2023年は、フルタイム・パートタイムで働くZ・ミレニアル世代の1/3が、「ワーク・ライフ・バランスに非常に満足」と回答し、職場の柔軟性に対する満足度も向上しています（**2019年において同様の回答をした回答者は全体の1/5に過ぎませんでした。**）。

2019年と比べて特に**DEIに関する企業の取り組みに対する満足度は着実に上昇**しています。また、**企業の社会的影響について「非常に満足している」と答える回答者も増加**しました。

僅差ではありますが、2019年よりも多くのZ世代（19%）とミレニアル世代（17%）が**「大企業は環境保護のために具体的な行動を取っている」と感じる**ようになっています。

これらの企業に対するポジティブな認識からは、Z・ミレニアル世代の勤務先企業に対する満足度は若干上昇していることが伺えますが、企業一般がより広い領域でインパクトをもたらしているか否かに関しては依然として懐疑的です。



*2019年のデータは、「環境保護」を企業の功績としてトップ3に選んだ人の割合に基づく。



Z・ミレニアル世代の企業に対する期待値は高く、そのすべてがクリアされているとは限りません

- 「ビジネスが社会に良い影響を与えている」と考えるZ・ミレニアル世代は全体の半数以下であり（Z世代 48%、ミレニアル世代 44%）、Z世代においてこの割合が改善したのは5年ぶりのことです。
- Z世代とミレニアル世代の60%が、「企業は自社の利益のみを追い求めている」と感じています。

企業の進歩と今後に向けた期待

多くのZ・ミレニアル世代はキャリア上の意思決定において自らの価値観を判断基準としており、企業の変革を推進する存在となるための後押しを求めています

Z・ミレニアル世代の多くは「企業が社会にプラスの影響を与えている」とは考えていないものの、これまでの調査結果同様、「社会の公平性から環境の持続可能性に至るまでの様々な課題に対して、企業が主体的な役割を果たすべき」だと感じています。これらの社会課題に取り組む上で最も重要な役割を担うべき属性に順位をつけてもらったところ、政治家、社会・環境に関する活動家に次いで、ビジネスリーダーが第3位に挙がりました。また、回答者の3分の1が「ビジネスリーダーが持続可能性について発言するのを見て、自分自身の考え方や行動が影響を受けた」と答えています。

社会課題に対処する上で重要な役割を担うべき属性

政治家 社会・環境に関する活動家 ビジネスリーダー

社会課題に対処する上で重要な役割を負わない属性

インフルエンサー 芸能人 スポーツ選手

これまでの調査結果でも示されてきた通り、多くのZ・ミレニアル世代は自分の価値観を判断基準として自身のキャリアを選択しています。

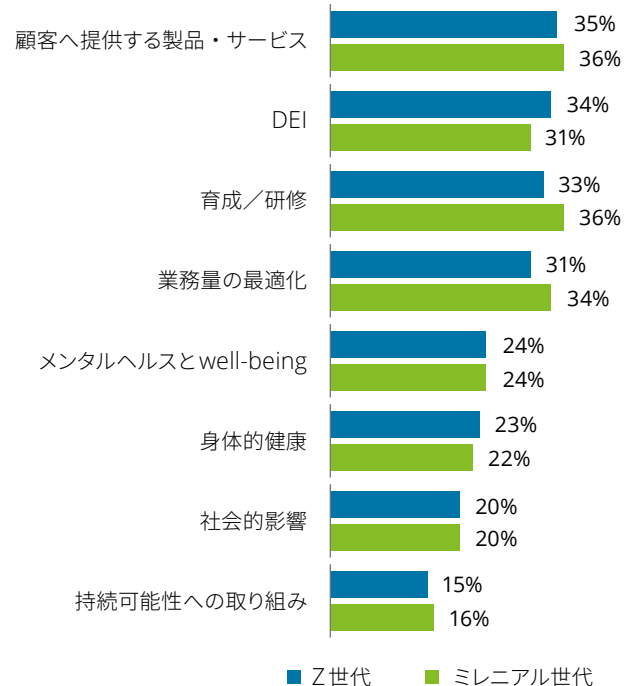


およそ10人に4人（Z世代の44%／ミレニアル世代の37%）が「自分の倫理観に合わない業務を拒否する」と答えています。また、Z世代の39%／ミレニアル世代の34%が「自分の価値観に反する企業への就職を断ったことがある」と回答しています。

Z・ミレニアル世代は企業の変革を推進する存在となるために後押しを求めています。回答者の半数以上（Z世代 58%、ミレニアル世代 55%）は、「**自分の勤務先は従業員の声に耳を傾けている**」と回答しています。しかし「**依然として勤務先ではトップダウンで意思決定が行われ、従業員の意見が反映されることはあまりない**」と感じている人も、回答者のおよそ1/3（Z世代 32%、ミレニアル世代 35%）ほど存在します。

回答者は、顧客に提供する商品やサービス、DEI、育成・研修、業務量の最適化といった領域において、「組織に対して従業員起点でプラスの影響を与えることができる」と考えています。これに対して、社会的影響や持続可能性への取り組みといった観点については「従業員が関与する余地が小さい」と感じられているようです。

Z・ミレニアル世代にとって組織にプラスの影響を与える機会がある分野／領域



企業の進歩と今後に向けた期待

就職や業務を断るに至った自身の倫理観や信念について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

私は「環境の持続可能性」を重視しており、一人の労働者・消費者として、環境に無関心な企業には関わりたくないと考えています。

— Z世代、男性、南アフリカ

企業は、生物を脅かすだけでなく、その生物が暮らす環境も害するような経営をしてきましたが、許されないことです。今後私はそのような企業の製品・サービスを利用することはありません。

— ミレニアル世代、男性、メキシコ

私が内定を断った企業は、特に環境保護の必要性や、苛烈な性差別とジェンダーに基づく偏見、そして女性に対する差別的な構造についてあまり理解していませんでした。

— ミレニアル世代、女性、中国

内定を断ったのはメンタルヘルスに関する会社のポリシーが理由でした。その会社ではPTSD、不安、うつ症状といったメンタルヘルスのための休暇制度が整っていませんでした。

— Z世代、女性、オーストラリア

持続可能性には大きな意味がありません。もしも勤務先の企業が、持続可能性に取り組むべき状況にありながらそのために何をすべきか理解していないとしたら、辞めると思います。

— Z世代、女性、オーストラリア

従業員の状況を気にかけて最高のパフォーマンスを発揮できるように配慮せず、自社のサービスにばかり目を向けていたので、実際に企業からの内定を断ったことがあります。特にメンタルヘルスと男女平等の観点が気になりました。

— Z世代、女性、ペルー

メンタルヘルスに関する会社のスタンスが自分には合いませんでした。さらに言えば組織に多様性が無く、マイノリティやLGBT+に対する配慮も欠けていました。

— Z世代、女性、オーストラリア

身体面と精神面、両方の健康が理由です。そもそも業務が多すぎましたし、強いストレスを感じていました。しかも残業代を払ってくれませんでした。

— ミレニアル世代、男性、メキシコ

景気と家計に対する懸念

“生活費の高騰”、“失業”、“気候変動”がZ・ミレニアル世代の最大の関心事です

昨年同様に「生活費の高騰」が、Z・ミレニアル世代の最大の懸念となり、「生活費の高騰」を最大の関心事に挙げた回答者の割合は両世代において昨年から6%上昇しました（Z世代 35%、ミレニアル世代 42%）。またZ世代では、「失業」に対する不安が昨年より2%上昇し（22%）、2番目に関心を集める結果となりました。

「気候変動」は、Z・ミレニアル世代の間で依然として上位の関心事に挙げられています。ただし、2022年と比較して、回答者の割合は若干低下しました（Z世代：2023年 21%、2022年 24%、ミレニアル世代：2023年 23%、2022年 25%）。

最大の懸念事項（トップ3に挙げた回答者の割合）

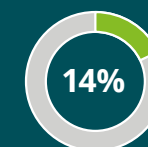
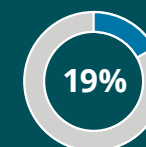
	生活費	失業	気候変動	メンタルヘルス	犯罪・治安
Z世代	35%	22%	21%	19%	17%
ミレニアル世代	42%	23%	20%	19%	18%



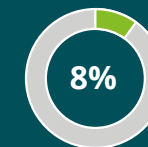
僅差ではありますが、Z世代は、ミレニアル世代よりも、「メンタルヘルス」、「セクハラ」、「経済的な不平等」といった問題を重視する傾向にあります。



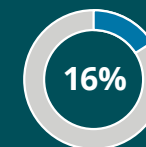
「メンタルヘルス」
Z世代 19% (4位)
ミレニアル世代 14% (9位)



「セクハラ」
Z世代 16% (6位)
ミレニアル世代 8% (17位)



「経済的な不平等」
Z世代 16% (7位)
ミレニアル世代 10% (14位)



□ Z世代

□ ミレニアル世代

景気と家計に対する懸念

最大の関心事について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

家計に絡んで個人的に最も気がかりなのは、子供を持つ余裕すらない中で仕事を掛け持ちし、体を壊しそうになっていることです。

— ミレニアル世代、女性、
ニュージーランド

地球温暖化とそれに関する様々な問題が何十年も前から問題視されていますが、大手企業や著名人の多くは依然として環境を犠牲にしながら利益を得ることを優先しています。

— Z世代、女性、チェコ共和国

こんな経済状況では、将来に備えた貯蓄用の資金を残すなんて到底無理です。

— Z世代、女性、イギリス

生活に必要なものがどんどん値上がりしています。支払いが滞って、子供たちに相応しい教育を受けさせられず、貧しい生活をさせてしまうのではないかと不安です。

— ミレニアル世代、女性、ブラジル

そもそも就職は厳しいし、インフレのせいで企業と就労条件を交渉する余裕もないですから、本業以外の副収入を得なければやっていけません。

— Z世代、女性、韓国

もう60歳なので母が給料のいい仕事に就けるかどうか心配です。私一人で母を支え続けることはできないので、どうしても母には待遇の良い仕事を見つけてもらわないといけないんです。

— Z世代、女性、南アフリカ

家計が逼迫している中でどうやって程良いワーク・ライフ・バランスを保つかが気になっています。このところ生活費を稼ぐためにずっと残業をしているので、ワーク・ライフ・バランスを維持するのは一苦労です。

— Z世代、男性、イギリス

私たちは普段意識していませんが、気候変動は、環境、気象、経済、政治など、昨今の私たちの生活のあらゆる側面に影響を及ぼしています。

— Z世代、男性、フランス

景気と家計に対する懸念

過半数の回答者が余裕の無い生活を送る中で、副業を始める人が増えています

Z世代はミレニアル世代に比べて、「今後1年間で自身の家計が改善する」と考えている傾向があります（Z世代 44%、ミレニアル世代 35%）。一方で、Z・ミレニアル世代の半数以上が「経済的な余裕が無い」と回答しています（両世代ともに昨年より5%上昇）。昨年同様に給与への不満が転職を検討するきっかけとなっており、過去2年以内に仕事を変えたZ・ミレニアル世代にとって最大の転職理由は「不十分な報酬」でした。



勤続年数が2年未満の人は、勤続年数が5年以上の人に比べ、「給料ぎりぎりの生活」をしている割合が約10%高いです。

Z世代



ミレニアル世代



「子どもの育児」や「両親／高齢の親族の介護」をしている回答者も「生活に余裕が無い」と感じやすい傾向にあります。「育児／介護」をしているZ・ミレニアル世代の40%が、「育児／介護の負担により、家計がかなり逼迫する」と回答しています（Z世代 40%、ミレニアル世代 43%）。

Z世代とミレニアル世代は、家計の負担を軽減するために、副業を始める傾向が強くなっています。

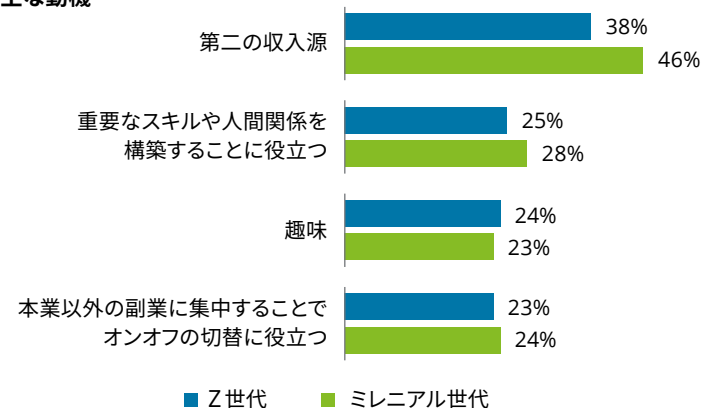


Z世代の46%、ミレニアル世代の37%が、本業のほかにパートタイムまたはフルタイムの副業を始めています（前年比：Z世代 +3%、ミレニアル世代 +4%）。

副業の多くは、スマートフォン・タブレット上のアプリでソーシャルメディアのプラットフォームを活用しています。主な副業は、「オンラインで製品やサービスを販売すること」（Z世代 21%、ミレニアル世代 25%）、「フードデリバリーやライドシェアのようなアプリを使ってギグワーカーとして働くこと」（Z世代 20%、ミレニアル世代 19%）、「芸術関係（描画・執筆・楽曲制作など）」（Z世代 18%、ミレニアル世代 15%）、「インフルエンサー・SNS発信」（Z世代 16%、ミレニアル世代 15%）などがあります。

副業を始める最大の理由は「第二の収入源」ですが、一方で趣味の延長や興味・活動の幅を広げるため、あるいは人間関係を広げるため、といった理由で副業を始める人もいます。

副業の主な動機



SNSを収入源として活用する人もいますが、一方で、Z・ミレニアル世代の家計への不安を悪化させることもあります。51%のZ世代と43%のミレニアル世代が「SNSの投稿や広告により、身の丈に合わないものを手に入れたい気にさせられる」と回答しています。

景気と家計に対する懸念

景気と家計に対する懸念により 将来の見通しがきかなくなっています

Z・ミレニアル世代は**副業のみならず**、節約と環境保護に繋がる、**日々の生活の中で手軽に取り入れられる行動**を実践しています。新しい服を買わず、また環境負荷の高いファストファッションを避けること、車ではなく公共交通機関を利用し、菜食主義的な食生活を選ぶなど、実践の仕方は多様です。

Z・ミレニアル世代は揺れ動く世界の状況に適応しようとしていますが、経済的な不確実性により先を見据えた投資の意思決定が困難になっています。「景気は変わらない／悪化する」と感じているZ・ミレニアル世代は、将来を以下のように捉えているようです。



「“昇給の交渉”は難しくなる／不可能になる」：Z世代 56%、ミレニアル世代 55%
特に女性においてこの傾向が顕著でした（女性 59%、男性 52%）



「“転職”は難しくなる／不可能になる」：Z世代 52%、ミレニアル世代 51%



「“昇進”は難しくなる／不可能になる」：Z世代 50%、ミレニアル世代 49%



「“出産”は難しくなる／不可能になる」：Z世代 50%、ミレニアル世代 47%



「“住宅購入”は難しくなる／不可能になる」：Z世代 61%、ミレニアル世代 62%



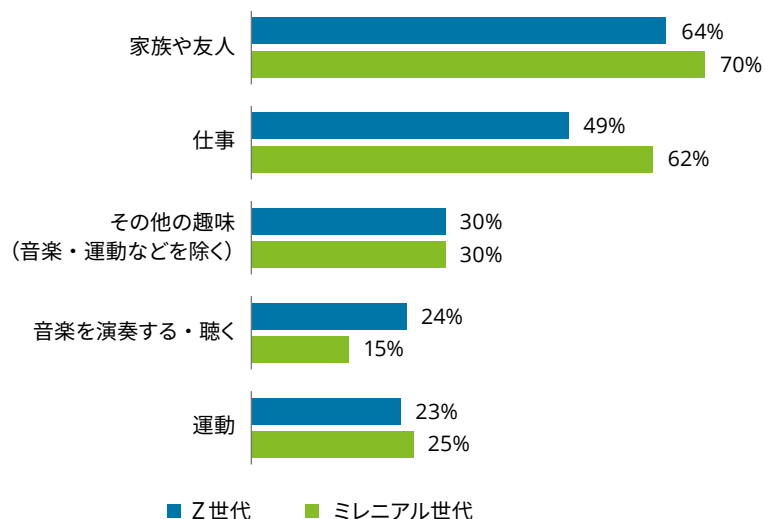
多くの方が経済的な不安を抱え「所得を増やしたい」と望んでいるにもかかわらず、昇給や昇進について相談することを躊躇しています。Z世代の約4分の1（23%）とミレニアル世代の13%が、今後1年以内の転職を考えており、離職の最大の理由が「給与」です。従業員が企業に対して「家計への懸念、昇給・昇進について、気軽に相談できない」と感じている場合、企業は優秀な人材を失う可能性があります。

ワーク・ライフ・バランス

仕事は自分らしく生きるために不可欠な要素でありながら、最も重要なのはバランスを取ることです






「静かな退職」について様々なことが言われていますが、Z世代の約半数、ミレニアル世代の大半が、「仕事」は「家族や友人」に次ぐ、「自分らしさ」の重要な要素だと回答しています。

Z・ミレニアル世代にとって「自分らしさ」に重要な要素



仕事は人生の大切な要素と認識しながらも、Z・ミレニアル世代はさらなるワーク・ライフ・バランスを切望しています。本調査によればZ・ミレニアル世代は「優先順位をつけて仕事と生活の両立ができること」が、尊敬する同僚の最大の特徴と感じています（Z世代 26%、ミレニアル世代 28%）。「同僚に対して羨ましい」と思う項目の最下位は、一昔前の社会的地位を象徴するようなものでした。例えば、仕事の内容や、長年勤めて地位を築くこと、家や車などの所有物。

尊敬する同僚の特徴

- 
 ワーク・ライフ・バランスを保っている
- 
 周囲に流されず、自分らしさを見失わない
- 
 新しいスキルを学び続けている
- 
 意欲的に大きな挑戦をしている
(例：転職、リカレント教育等)
- 
 情熱をもって仕事に向き合う

人生における働く意味について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

日々仕事に多くの時間を費やしますが、仕事のために生きる必要はないと思います。仕事があるからこそ、プライベートを楽しく過ごせますし、プライベートが充実しているからこそ、仕事も頑張れます。両方が充実しているからこそ、自分らしくいられます。

— ミレニアル世代、女性、日本

昔は仕事は単なる仕事でしかないと思っていました。今でもそこまで入れ込むようなものではありません。仕事なんかよりも人生でやりたいことをやることに意味を見出していましたし、仕事はただの手段でした。ですが結局のところ働けば働くほど、人の自信は仕事によって形作られているのだと実感するのです。

— ミレニアル世代、女性、ドイツ

自分でも会社をやっていますから、仕事こそが私を形成している要素だと言えるでしょう。祖父母が起業した家業を受け継いでいることは、私の誇りです。

— ミレニアル世代、男性、インド

正直若い頃は、自分は仕事とこれまでの経歴で形作られているだと思っていましたし、それを伝えれば自己紹介として十分でした。でもここ数年で、仕事以外にも私を形作っている要素がたくさんあると気づいたんです。労働は目的ではなく、豊かに生きるための手段に過ぎず、仕事が全てではありません。とはいえ働くことは私生活と切り離されたものではなくて、平日午前9時から午後5時までの、人生の一部ではあります。

— ミレニアル世代、男性、イギリス

勤務時間以外でも、趣味や他のことよりも仕事のことばかり考えてしまいます。気疲れしてしまうので、長い間ずっとそんなことやめようと思っているんですけどね。

— Z世代、女性、ブラジル

多くの人にとって人生の目的は働くことなのかもしれませんが、私はそうは思いません。仕事ばかりの人生なんてまっぴらですよ。仕事はただやらなければいけないからやるものであって、私の生き方を決めるものではないですから。

— Z世代、男性、アメリカ

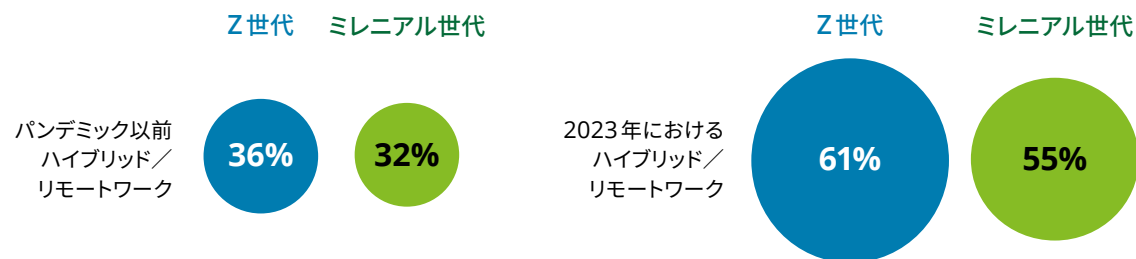
ワーク・ライフ・バランス

Z・ミレニアル世代は経済状況の悪化により ワーク・ライフ・バランスを失うことを恐れています

今年も昨年の調査同様に、Z・ミレニアル世代が職場を選ぶ際に最も重視する要素は「ワーク・ライフ・バランス」であり、「研修・育成」、「給与」が続く結果となりました。

Z・ミレニアル世代は「2019年以降、更なるワーク・ライフ・バランスと働き方の柔軟性を旨とする企業の取り組みは進歩している」と感じています。労働市場における供給不足が一時的に雇用主に対する労働者側の交渉力を高めたことや、ハイブリッド／リモートワークが急速に広まったことが、この大きなトレンドに寄与した面があると考えられます。

ハイブリッド／リモートで勤務するZ・ミレニアル世代



注：パンデミック前の勤務形態に関する数値は、2020年のZ・ミレニアル世代の調査に基づいています（パンデミック前のリモートワークの頻度を聴取しています）。

ハイブリッド／リモートワークが数年前よりも広がっていますが、**特にミレニアル世代では、ハイブリッドワークやリモートワークを望んでいる人と、実際にそのような勤務形態で働いている人の割合に差があります。**およそ10人に6人のZ世代（61%）とミレニアル世代（55%）は現在ハイブリッド／リモートワークで勤務しているのに対して、「願わくばハイブリッド／リモートワークで勤務したい」と思っているZ世代は65%、ミレニアル世代は64%でした。

一方で、個人の生産性やチームワークを向上させ、学習や能力開発のやりにくさに対応するために、オフィスに人を呼び戻し始めている企業もあります。しかしZ・ミレニアル世代は勤務形態の柔軟性を非常に重視しており、このような企業の施策は人材のリテンションを考える上では明らかにリスクとなり得ます。

本調査のアンケート回答者の中には、「景気が上向かないのであれば、更なるワーク・ライフ・バランスと働き方の柔軟性を企業に期待することは困難・不可能になる」と懸念している人もいます。Z・ミレニアル世代のうち約1/3が「困難になる」、約15%が「不可能になる」と回答しました。しかし、大多数の回答者は（Z世代 72%、ミレニアル世代 68%）、「景気の悪化・停滞の中で昇給や昇進を期待するのは難しいとしても、働き方の柔軟性やワーク・ライフ・バランスに対する改善を要望することは、景気の状態を問わず当然の行いである」と考えています。



77%
Z世代

75%
ミレニアル世代

現在ハイブリッド／リモートワークで働くZ・ミレニアル世代は、職場でフルタイムの出勤を求められた場合、転職を検討し始めます。また回答者の約6人に1人は、「出勤を強制された場合、即座に転職を検討する」と答えています（Z世代 16%、ミレニアル世代 15%）。



特に人種的マイノリティやLGBT+、障がい者は「即座に転職を検討する」と回答する傾向が非常に強いです。

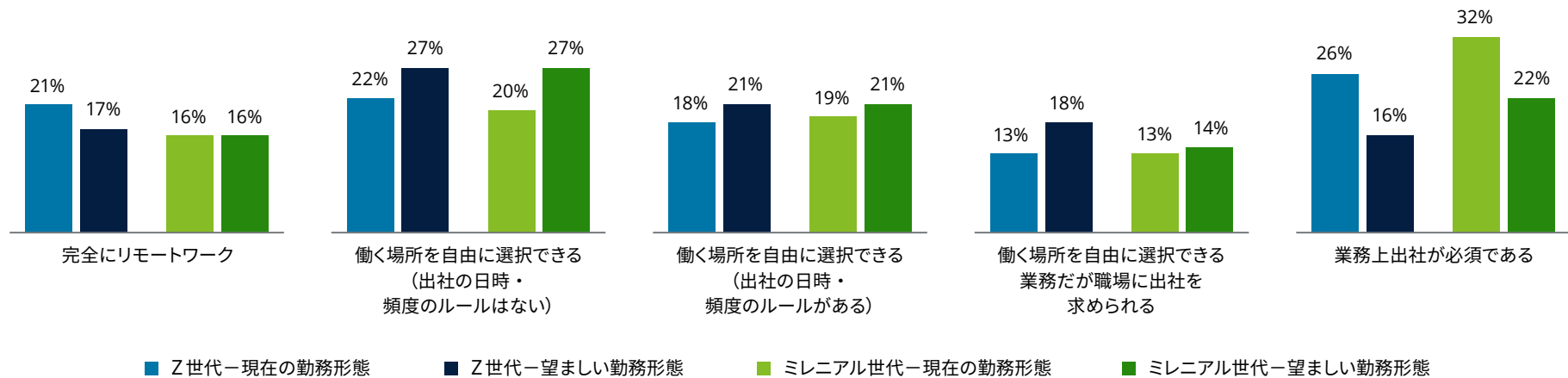
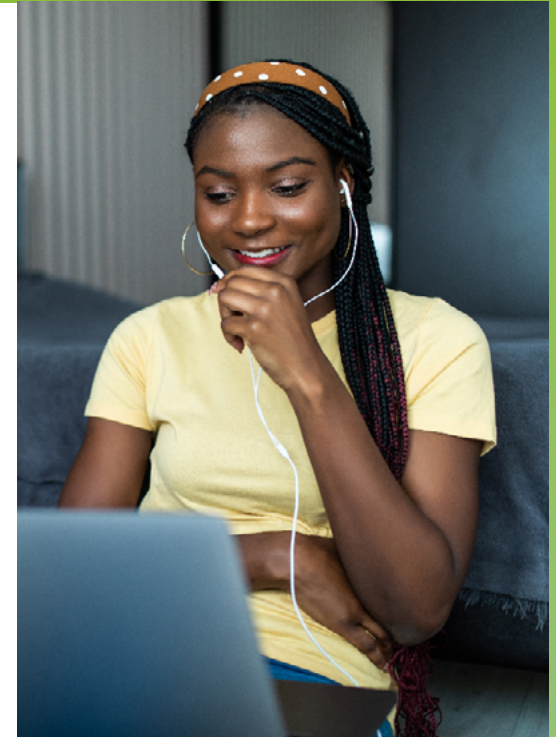
Z・ミレニアル世代が望む働き方はハイブリッド／リモートワークです

国籍、性別、セクシュアリティ、育児・介護の負担の有無、人種に関係なく、Z・ミレニアル世代は「ハイブリッドワークを好む」ことが調査で明らかになりました。しかし、「ハイブリッドワーク」といってもその実態は多様です。

Z・ミレニアル世代の間で最も好まれるのは「働く場所を完全に自分で選択できる」という勤務形態です。この働き方において、人々は労働時間の大半を自宅で過ごすこともあれば、コワーキングスペースで作業することもあります。対面で同僚と会議をするのは週に一回、月に一回、あるいは年に一回かもしれません。もしくは時々在宅勤務をしながらも、もう少し高頻度で出社してオフィスで働く人もいますでしょう。

そのような自由な働き方とほぼ同じくらい好まれているのが「出社回数のルールがあるリモートワーク」です。この働き方が好まれるのは、出社回数ルールのおかげで従業員としては規律をもって働きやすく、対面で人に会う時間を調整することで、出社しても誰にも会えないような事態を避けられるからかもしれません。

「一切出社をしない完全なリモートワーク」を望んでいるZ・ミレニアル世代は2割以下でした。Z・ミレニアル世代は確かに対面で同僚と接することの重要性を認識していますが、「自分たちのライフスタイルに適した形で実現したい」と感じているようです。



Z・ミレニアル世代はハイブリッド・リモートワークにデメリットを上回るメリットを見出しています

Z・ミレニアル世代はハイブリッド／リモートワークの本当の価値に目を向けています：

- 家族や友人と過ごす時間（Z世代 20%、ミレニアル世代 28%）、趣味に没頭する時間（Z世代 20%、ミレニアル世代 25%）、プライベートの用事を済ませる時間（Z世代 20%、ミレニアル世代 25%）を確保することで、**ワーク・ライフ・バランスを向上させることができます。**
- 通勤や仕事用の衣服の購入とクリーニングにかかる費用を減らすことで、**節約につながります**（Z世代 22%、ミレニアル世代 27%）。
- リモートワークであれば、オフィスで見られるような集中を阻害する要素がないため、多くの人は集中した状態を保って**生産性を向上**させることができます（Z世代の18%、ミレニアル世代の23%）。
- Z世代（54%）とミレニアル世代（59%）の半数以上がハイブリッドワークは**メンタルヘルスにおいて良い影響がある**と考えています。この傾向は特に子供のいる男女（Z世代 59%、ミレニアル世代 63%）、人種的マイノリティ（Z世代 58%、ミレニアル世代 67%）、障がい者（Z世代 60%）に当てはまります。



回答者の大多数が「ハイブリッド／リモートワークはメンタルヘルスに良い影響がある」と回答している一方で、「悪影響を及ぼす」と考える人もZ世代の22%とミレニアル世代の15%ほど存在します。昨年同様の傾向として、Z・ミレニアル世代はリモートワークにより人脈作りやメンターとの関係構築、上司からのキャリア支援の機会、昇進を図ることが難しくなるという懸念を持っています。

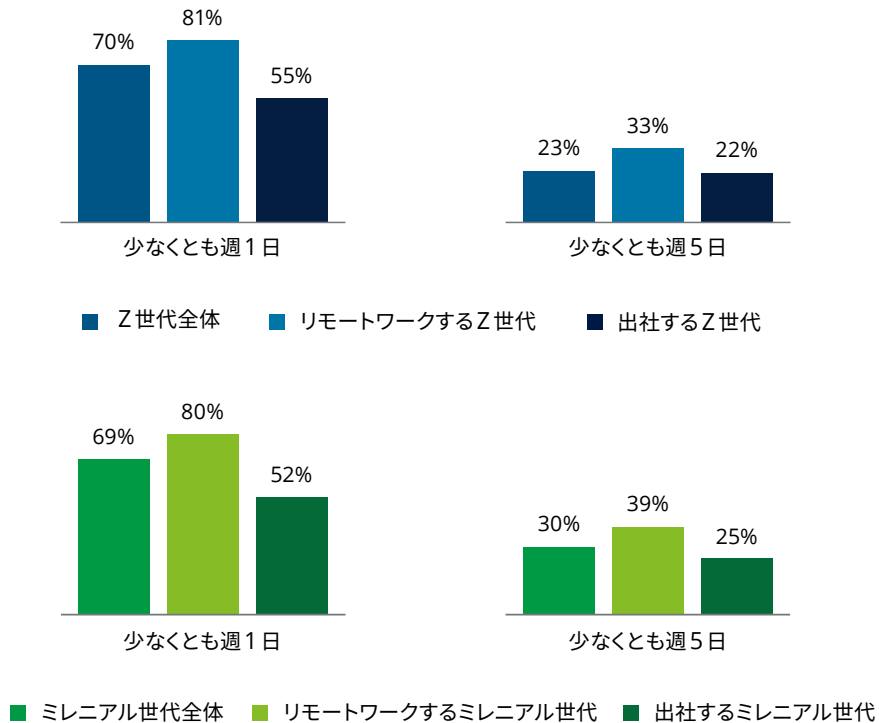
Z・ミレニアル世代のハイブリッド／リモートワークに対する懸念：

- 「**地位のある人が、物理的に近い場所で働く従業員を最優先する近接性バイアスを実感した**」という回答者もいます。このバイアスにより**リモートで働く自分のキャリアアップが妨げられる**のではないかと懸念しています（Z世代 18%、ミレニアル世代 15%）。
- **同僚との繋がりが希薄化する**と感じています（Z・ミレニアル世代 14%）。
- リモートワークだと職場の上司から**キャリアに関するアドバイスや支援を受けるための関係性を築くのは、より難しくなる**と感じています（Z世代 13%、ミレニアル世代 12%）。
- **職場で孤立する**と感じています（Z・ミレニアル世代 10%）。

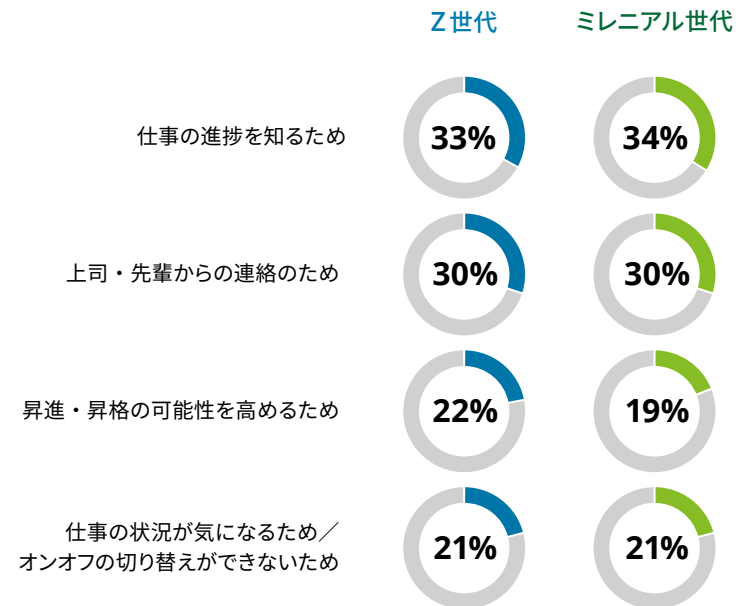
いつでも仕事ができる環境では オンオフの切り替えが困難になります

ワーク・ライフ・バランスの改善に向けて進歩が見受けられる一方で、Z・ミレニアル世代は依然として業務量や仕事と私生活のバランスに悩んでいます。Z・ミレニアル世代の約4分の3が「**仕事量とワーク・ライフ・バランスを維持できないことがストレスの要因になっている**」と回答しています。また、オフィス以外でも仕事ができる環境には多くの利点がありますが、仕事のオンオフを切り替えることが難しくなります。Z世代とミレニアル世代の10人に7人は**少なくとも週に一日は勤務時間外であっても仕事のメールやチャットに返信する日があります**。

勤務時間外に仕事のメール／チャットに返信する人の割合：



勤務時間外に仕事のメール／チャットに返信する主な理由：



週休三日制とパートタイムジョブに 注目が集まっています

Z・ミレニアル世代に「より良いワーク・ライフ・バランスのため企業に対して望む施策は何か」と尋ねたところ、「パートタイム従業員に対するキャリア機会の整備」、「週休三日制」、「ジョブシェアリング」、「フレックスタイム」が上位に挙げられました。パートタイムやジョブシェアリングは昨年の調査ではあまり注目されていなかった要素であり、今回これらに注目が集まっているのは大きな変化といえます。全体としてこれらの回答から、パートタイムかフルタイムかに関係なく、働く時間に対してより柔軟性を求める声がZ・ミレニアル世代の間で高まっていることが分かります。

従業員のワーク・ライフ・バランスを高めるために企業が重点を置くべき分野：



パートタイム従業員に対するキャリア機会の整備
(Z世代 36%、ミレニアル世代 30%)



週休三日制
(Z世代 33%、ミレニアル世代 31%)



パートタイムの雇用の拡大
(Z世代 29%、ミレニアル世代 24%)



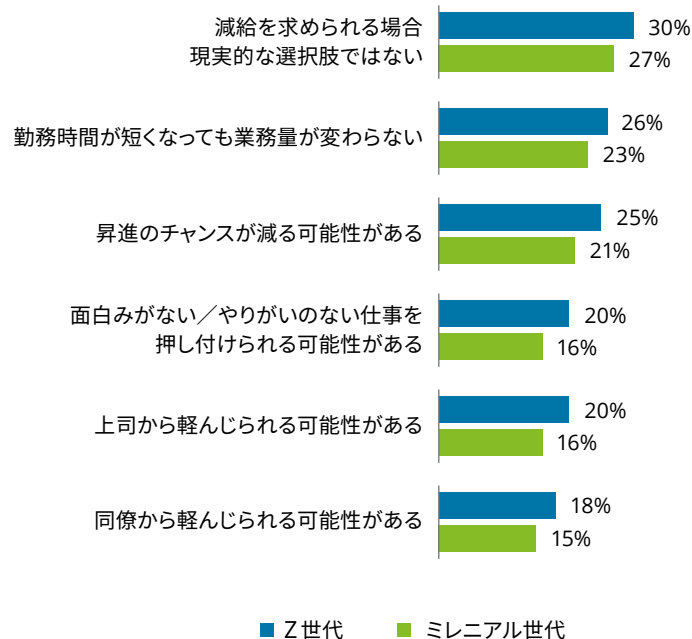
ジョブシェアリング
(Z世代 26%、ミレニアル世代 20%)



フレックスタイム
(Z世代 24%、ミレニアル世代 30%)

Z・ミレニアル世代が働き方の柔軟性を高め、勤務時間を短縮することを 妨げている要因

勤務時間を短縮することへの不安の声：



Z世代 (81%) とミレニアル世代 (76%) の4分の3以上が「より柔軟な働き方や勤務時間の短縮」に関心を抱いています。しかし、「働き方の変化に一切不安を抱いていない」という人は10人に1人であり、その他の多くの人の中には「勤務時間が短くなっても業務量は変わらない」、「昇進のチャンスが減る」、「面白くない仕事を任される」といった不安から現実的な選択肢ではないとの声もあがっています。



柔軟な働き方の重要性について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

もっと柔軟な職場であつたらいいのと思います。今すぐには難しいでしょうけれど、自由な働き方ができるということは、会社が従業員それぞれのライフスタイルを応援し、私たちが信頼してくれているように感じます。

— ミレニアル世代、女性、アメリカ

フルタイムで入社しなければならない仕事に再び戻ることは考えられません。考えてみれば昔は週5日出社していたんですが、どうやってそんな生活に適應していたのでしょうか。企業がもっと柔軟になってハイブリッドな働き方を整備することがとても大切です。

— ミレニアル世代、女性、イギリス

自分でコントロールできるという実感を持っていれば仕事をもっと好きになります。いつ、どのように働くかを自分で決められることができる方が幸せですし、仕事も効率的で生産的です。これこそが現代のあるべき働き方です。

— ミレニアル世代、女性、ドイツ

リモートワークやフレックスタイム制で働くことができるというのは大きな意味があります。柔軟な働き方を通して自分自身やメンタルヘルス、パートナーとの生活に向き合う時間が増えたことで、より充足感ある生活を送ることができます。働き方の柔軟性は人々にとって重要な要素であり、一過性の流行ではありません。全ての企業が取り組むべきものなのです。

— ミレニアル世代、女性、ブラジル

働く時間と場所を自分で決められるということは非常に重要です。働き方次第で仕事の効率は大きく変わります。例えば、往復3時間かけて通勤している人がいたとして、その時間を通勤に充てる必要が無かったらどれだけの仕事ができるか、またそれが1年分積み重なったらどうかを考えてみると、衝撃的な数字になると思います。

— Z世代、男性、日本

企業がリモートワーク、フレックスタイム制、パートタイムなどの選択肢を提供することで従業員はより柔軟な働き方が可能になります。あるいはワーク・ライフ・バランスを支援する施策、例えば仕事に影響が出てしまうようなストレスの要因に対処するための有給休暇や支援プログラムの提供を検討してみてもいいと思います。

— Z世代、男性、インド

Z・ミレニアル世代は根深いストレスと燃え尽き症候群に悩まされ続けています

Z世代の46%、ミレニアル世代の39%が「いつも／概ねストレスや不安を感じている」と回答しています



不安やストレスを感じやすい属性：

	女性	LGBT+	人種的マイノリティ	障害者
Z世代	54%	56%	52%	62%
ミレニアル世代	43%	49%	51%	63%

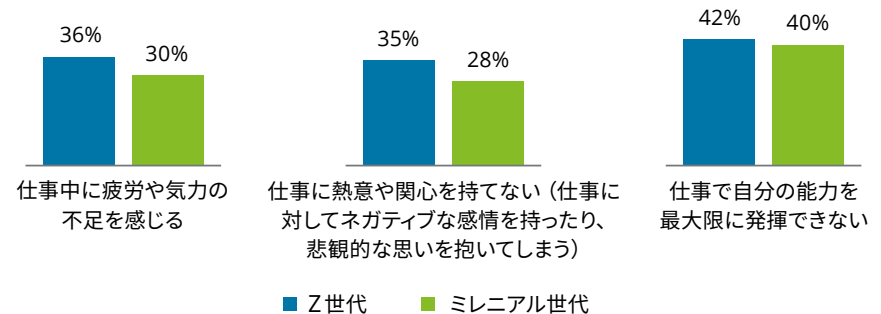
パンデミック以前に実施された2020年の本調査以降、Z・ミレニアル世代に対してメンタルヘルスに関する質問を聴取しています。私たちのデータによれば**パンデミックをきっかけにメンタルヘルスの問題に注目が集まるずっと前から、人々の間でストレスと不安の水準は劣悪だったことが示されています**。ストレスと不安のレベルはパンデミック以降もZ世代ではあまり変化しておらず、ミレニアル世代ではわずかに改善しています（「いつも／概ねストレスを感じている」と答えた回答者の割合：Z世代 2020年 48%、2023年 46%、ミレニアル世代 2020年 43%、2023年 39%）。

パンデミックが徐々に多くの人にとって喫緊の関心事ではなくなっていくにつれて、Z・ミレニアル世代は、「生活費の高騰」、「国際的緊張」、「気候変動」、「失業への不安」といった、さらに深化した旧来の困難と新しく生じた問題の双方に直面しています。またメンタルヘルスの問題はこれらの世代に重く押し掛かっており、特にZ世代は「同世代のメンタルヘルス」を社会的関心事の第4位に挙げています（一方ミレニアル世代は第9位に挙げています）。

様々な社会的関心事のほかには、Z・ミレニアル世代は「家計」や「家族と友人の健康」を最大のストレス要因として挙げています。また「仕事の負担」、「劣悪なワーク・ライフ・バランス」、「職場の人間関係」といった職場の問題もZ・ミレニアル世代のストレスに影響しています。

仕事のプレッシャーによりZ・ミレニアル世代の中で深刻な燃え尽き症候群が広がっています。2022年に「燃え尽き症候群を実感する」という回答者はZ世代で46%、ミレニアル世代で45%でしたが、今年の結果は昨年より悪化しZ世代（52%）とミレニアル世代（49%）の約半数が職場における燃え尽きを実感しています。本調査では**世界保健機関（WHO）の基準**を参考に「仕事に経験する特定の心理的状态」について聴取をしました。それによると、Z世代のうち36%が「いつも／概ね疲労を感じている」と回答し、35%が「仕事に熱意や関心を持っていない」と感じており、42%が「自分の能力を最大限に発揮できずしばしば苦勞している」ことがわかりました。これらの数値はミレニアル世代でもほぼ同じです。

以下の心理状態について「いつも／概ね感じている」と回答したZ・ミレニアル世代の割合：



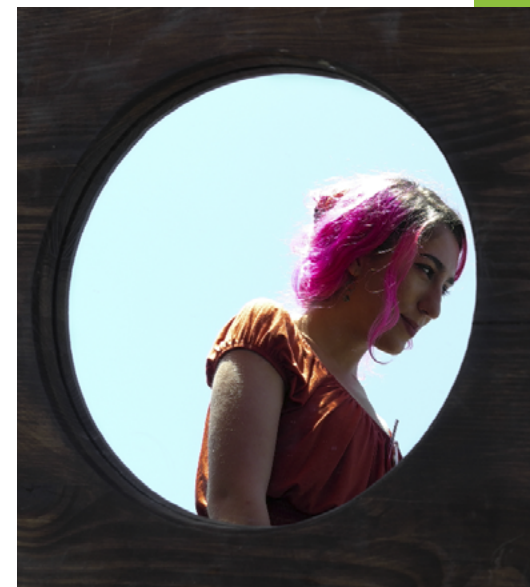
メンタルヘルス

メンタルヘルスに対する注目は高まっていますが、依然としてスティグマが解消されていません

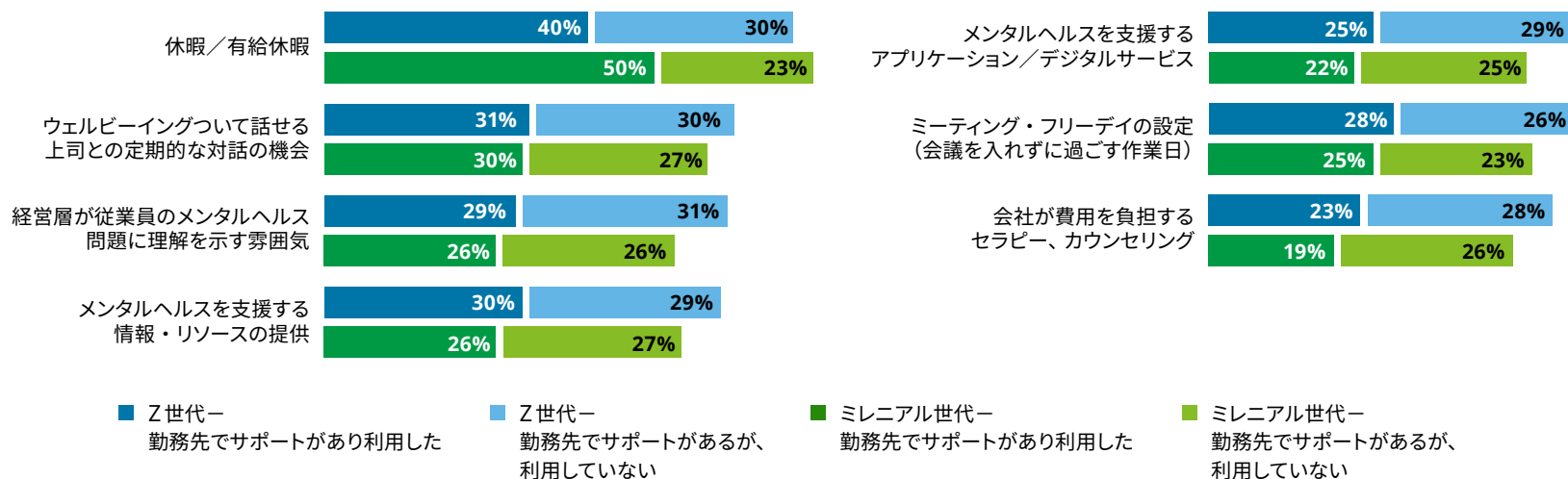
Z世代 (57%) とミレニアル世代 (55%) の半数以上が、「勤務先の企業はメンタルヘルスの問題に真摯に取り組んでいる」と認識しており、ほぼ同じ割合の回答者 (Z世代 56%、ミレニアル世代 53%) が、「これによって良い変化がもたらされる」と考えています。この結果は「企業のメンタルヘルスへの取り組みは有意義な結果をもたらしていない」と回答した人が多かった昨年とは異なるトレンドです。Z世代とミレニアル世代の10人中8人が、就職先を考える際にメンタルヘルスに対するサポートや方針を最重要項目の一つに挙げており、企業の経営陣にとっては従業員のメンタルヘルスに向き合う取り組みを今後も継続することが極めて重要になります。

一定の進歩が認識されているにもかかわらず、メンタルヘルスへの支援やリソースはまだ人々に十分に活用されておらず、多くの人にとってメンタルヘルスの問題は雇用主に打ち明けづらいものです。回答者の約3分の1は、ストレスや不安について率直に上司と話すのは難しいと感じています。また、メンタルヘルスで休職したことのあるZ世代 (39%) とミレニアル世代 (34%) のうち半数以上が昨年同様に休職の本当の理由を雇用主に伝えていませんでした。人々がメンタルヘルスの欠勤理由を正直に打ち明けたり、メンタルヘルスの仕組みの利用を依然として躊躇っているのは、職場においてメンタルヘルスに対するスティグマが根強く残っているためと考えられます。

多くの組織がさまざまなメンタルヘルスの支援を提供しているものの、利用者はZ世代の3分の1以下に過ぎず、ミレニアル世代では利用率がさらに下がります。実際、Z世代と比較するとミレニアル世代は休暇取得以外のサポートを利用していません。



雇用主からのメンタルヘルスサポートの提供状況と従業員の利用状況



メンタルヘルス

多くのZ・ミレニアル世代は育児や介護の責務に追われておりメンタルヘルスにも影響を及ぼしています



ミレニアル世代、そして一部のZ世代は、育児や親類の介護を担う年齢に達しています。

Z世代の 34%

育児の負担と両親・親戚の介護という責務を、日常的に負っています。

ミレニアル世代の 39%



Z世代は相対的に日常的に育児の責務を負っている割合は低い（ミレニアル世代 47%に対しZ世代は24%）ものの、おそらくミレニアル世代よりも両親と同居している可能性が高いため、10人中3人は両親や親戚の世話を日常的に担っています（ミレニアル世代 26%）。

「介護の責任が生活にどのような影響を与えるか」を尋ねる質問では、メンタルヘルスへの影響がZ世代でトップであり、ミレニアル世代では第3位でした。また10人に4人以上が「育児介護の負担によるメンタルヘルスへの影響は大きい」と答えています。多くの国で教師や専門的な介護職員の不足が深刻になっており、子育て世代や介護者を支援する仕組みに無理が来ていることで、より問題が深刻化しているようです。

育児介護の責務が生活に大きな影響を及ぼしている局面

	メンタルヘルス	家計	自由時間	健康状態	仕事の進捗	キャリアの展望	同僚との関係
Z世代	43%	40%	40%	40%	38%	37%	36%
ミレニアル世代	42%	43%	43%	40%	38%	38%	33%

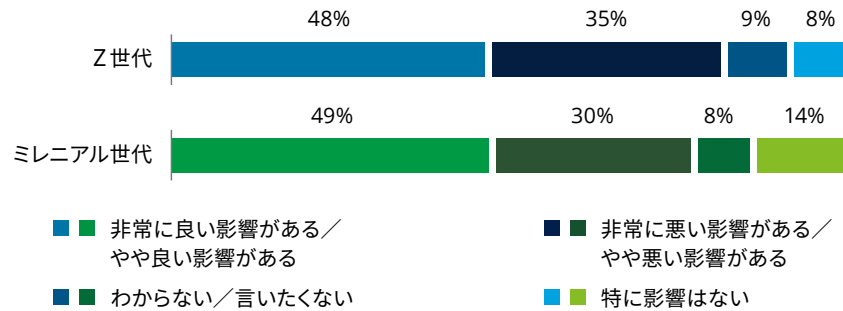
メンタルヘルス

SNSがメンタルヘルスに与える影響について Z・ミレニアル世代は複雑な思いを抱いています

ソーシャルメディアは、Z世代とミレニアル世代のメンタルヘルスにプラスとマイナス両方の影響を与えている可能性があります。SNSから受ける影響は多様で個人により異なることから、その測定は困難です。しかし本調査の多くの回答者にとってはソーシャルメディアは諸刃の剣と言えます。

「ソーシャルメディアはあなたのメンタルヘルスにどのような影響を与えますか？」

という質問に対してほぼ半数はプラスの影響があると回答しています。



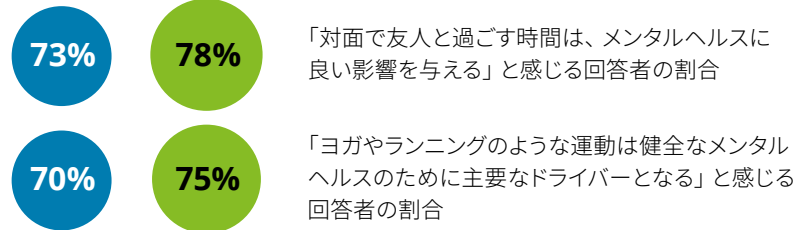
Z世代とミレニアル世代の半数以上が、「ソーシャルメディアは自分たちの生活に全体的に良い影響を与えている」と考えています。ソーシャルメディアは、**友人や家族と交流したり、社会をより良く変えようとする意見に出会う**創造的な空間として機能しています。Z世代（56%）とミレニアル世代（51%）の半数以上が、「ソーシャルメディアを通じてメンタルヘルスのリソースに対してアクセスしやすくなった」と答えています。

しかし、Z世代の10人に4人以上が、「ソーシャルメディアによって孤独感や物足りなさを感じ（Z世代の46%対ミレニアル世代の40%）、「常にオンラインでいなくてはならないというプレッシャーを感じている」と回答しています（Z世代 45%、ミレニアル世代 40%）。

Z世代（87%）とミレニアル世代（80%）の大多数は、ニュースを見るためにソーシャルメディアを利用しており、全国的なニュースプロバイダーよりも、ソーシャルメディア上の友人や家族を第一の情報源としています。しかしソーシャルメディアと24時間ニュースから絶え間なく流れてくる情報は、ストレスレベルに拍車をかけているようです。Z世代（63%）とミレニアル世代（61%）の6割以上が、心の健康を守るためにニュースや時事問題への接触を頻繁に、または時々制限していると答えています。

気が減っている時にはオンラインから離れる必要があることは明らかです。本調査の回答者は、対面で人と会うことや身体的な運動を、健全なメンタルヘルスの主要なドライバーとして上位に挙げています：

Z世代 ミレニアル世代



また、Z世代の70%、ミレニアル世代の72%が、「テレビ、動画配信サービス、映画などの娯楽は良い気晴らしになっている」と考えています。



Z世代の5人に1人（20%）は、動画配信ソーシャルメディア・プラットフォームに対して1日5時間以上を費やしています。



ミレニアル世代のほぼ5人に1人（17%）は、SNSに1日5時間以上費やしています。

ストレスへの対処について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

ストレス対処法といえば、スマホを眺めたり、YouTubeで笑える短い動画を観たり、ビデオゲームをしたり、友達と話したりしますね。

— Z世代、男性、アメリカ

何かしらストレス解消のためのルーチンを意識することですね。バランスの取れた食事をとること、体を動かすこと、そしてスクリーンから離れること。特に最近は、リモートワークでなくても私たちはいつもスクリーンを見ているでしょう。なので意識的にオフラインになってネット上の諸々から離れるようにしています。

— ミレニアル世代、女性、ブラジル

ストレスに対処するときは、自分の考えを整理し、大きな問題をより小さく簡単に、達成可能なステップへと分解してとらえるようにしています。十分に睡眠をとり、健康的な生活習慣を続けて、適度に運動をし、仕事と家族や友人とのバランスを取ります。私にとってはこういう生活が重要で、この生活のおかげで気が休まって活力が戻り、再び仕事に完全に集中できるようになります。

— ミレニアル世代、男性、ドイツ

ストレスへの対処に役立つものを見つけるのは容易なことではないです。組織のシニアリーダーが仕事関係のストレスへの対処を手助けしてくれるとは限りません。リーダーの多くは、ストレスに関してみんな大げさに感じているだけで、うまくやっている人もいるのだから何とか対処できるはずと考えてしまいがちです。しかし一見うまくストレスに向き合っている人でも見えないところで望ましくない残業や休日出勤をしていることには気づかないものです。どうせリーダーたちに話しても私の置かれた状況を分かってくれないでしょうから、転職を考えてしまいますね。

— Z世代、女性、インド

ストレス解消のためには普段とはまったく違うことをします。家にいると気持ちを切り替えることができないので、外に出て自然に触れたり、家族と過ごしたり、動物と触れ合ったりしてストレスを解消していますよ。

— ミレニアル世代、女性、日本

以前は職場環境で大きなストレスを感じていました。同僚たちとうまく付き合えるようになり、自他の線引きを見定めて自分の限界を理解するにつれて、次第に改善してきました。こういうことも重要なストレスへの向き合い方ではないでしょうか。

— Z世代、女性、ブラジル

職場におけるハラスメント

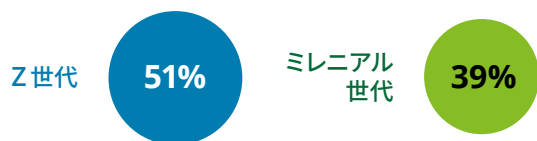
ハラスメントやマイクロアグレッションに対する懸念は特にZ世代の間で共通認識になっています

メンタルヘルスの問題と同様に、ハラスメントは特にZ世代の間で意識され、懸念されている問題です。本調査の結果によると、多くのZ世代が、マイクロアグレッションからハラスメントに至るまで、職場で非常に不適切な扱いを受けています。ミレニアル世代も、若干程度は低いものの同様の経験をしています。大半のハラスメントやマイクロアグレッションはオフィスの対面環境で経験されていますが、Z・ミレニアル世代の約4分の1が「リモートワーク中にこれらの経験をした」と回答しています。組織が従業員からの信頼を獲得し、従業員が互いを承認し合ってインクルーシブで倫理的な行動を促進する環境を作り、オフィス・オンライン環境下で不適切なコミュニケーションに対して声をあげるよう奨励すべきであると示唆されています。

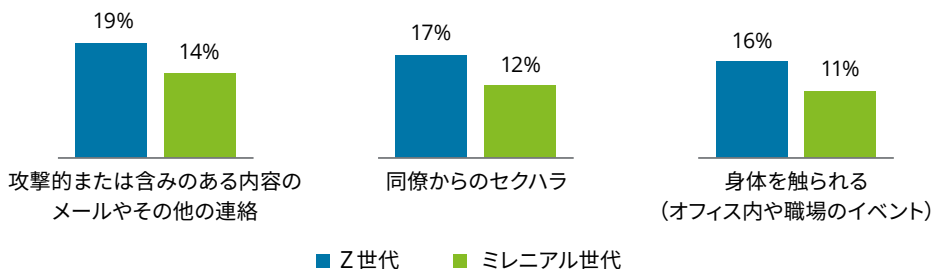
Z世代の10人に6人以上(61%)、ミレニアル世代の半数(49%)が、過去12カ月間に職場でハラスメントやマイクロアグレッションを経験しています。



過去12か月の間に職場でハラスメントを経験したZ・ミレニアル世代の割合



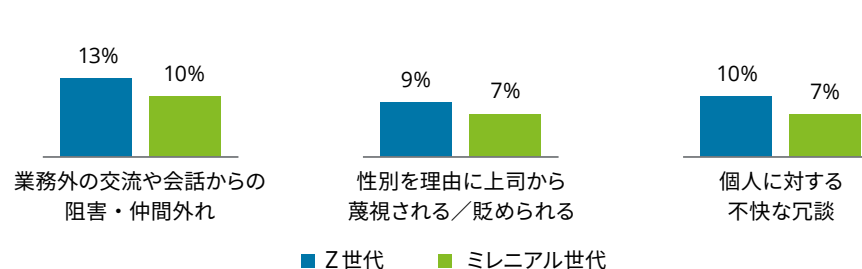
経験したハラスメントのトップ



過去12ヶ月の間に職場でマイクロアグレッションを経験したZ・ミレニアル世代の割合



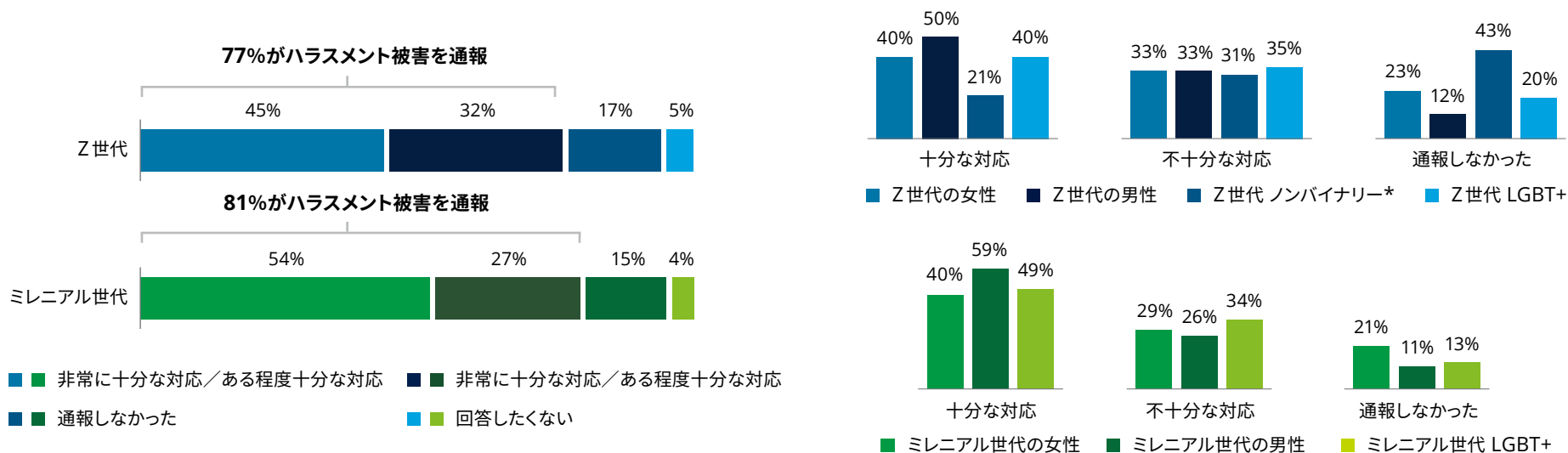
経験したマイクロアグレッションのトップ



女性、ノンバイナリー、LGBT+ の回答者は、ハラスメントの通報を断念する傾向があります

Z世代 (77%) とミレニアル世代 (81%) の約10人に8人が、経験したハラスメントを組織に通報しています。しかし、回答者のおよそ10人に3人が、自分の被害は「組織の対応はやや不十分だった／全く不十分だった」と答えています。また女性、ノンバイナリー、LGBT+の回答者は、ハラスメント被害を組織に通報しない傾向があり、通報したとしても「組織の対応は不十分だった」と感じる傾向にあります。そしてミレニアル世代 LGBT+は、Z世代のLGBT+よりも、ハラスメント被害を組織に通報するきらいがあります。

「あなたが通報した被害に対する組織の対応をどのように評価しますか？」に対する回答



*Z世代 (n=68) の回答者数が少ないことに留意。またミレニアル世代 (n=8) の回答者数が少ないため図表から非表示とした。

デロイトの最新レポート『[Women @ Work : A Global Outlook](#)』や、近々発表される『[LGBT+ Inclusion @ Workレポート](#)』では、回答者にハラスメントやマイクロアグレッションの経験と、それらを組織に通報しなかった理由について聴取しています。女性の場合、ハラスメントを通報しなかった最も一般的な理由は、「被害の内容がそこまで深刻ではないと感じた」、「通報により状況が悪化するのではないかと心配だった」、「通報が真剣に取り合ってもらえないと思った」というようなものであった。また、LGBT+を対象とした調査では、女性、特にレズビアン女性は、組織が対策を講じたり、事態を真剣に受け止めて変化を起こしてくれるとは感じられないために、他の女性よりも通報を断念する傾向があることが明らかになった。



職場でのハラスメントやマイクロアグレッションへの対処について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

全従業員が必須のトレーニングを受けるべきです。多くの場合、人々は職場で懸念なことがあった際に組織に報告することにはあまり抵抗感がないでしょう。社内通報の仕組みそのものに問題があるわけではないはずです。実のところ職場でハラスメント行為に及ぶ人々は、自分が悪いことをしているという自覚を持っていないことが多いのです。このようなポイントについてもっと広く周知していく必要があるのではないのでしょうか。

— ミレニアル世代、女性、イギリス

私は以前勤めていた会社でいじめに遭いましたが、あの会社で実施されていればよかったのと思うこと、あるいはほかの会社でぜひ実施してほしいことは、そのような言動は絶対に許されないものであると周知することです。私と同世代の人々、そして私たちより若い世代の人々は、職場のいじめを断固として許容しません。従業員を適切に教育し、しっかりとコミュニケーションを行うことが先ずもつての一步だと思います。

— ミレニアル世代、女性、ブラジル

通報が裏目に出てしまい、仕事やキャリアに対する悪影響を恐れて名乗り出られないという人は結構いると思います。私が然るべき立場の人間だったとしたら、社内通報のルートをより人々に認知させ、職場でのハラスメントは容認できないことを職員全員に強調して伝えますね。

— Z世代、男性、イギリス

セクシュアル・ハラスメントは人々の間でそれほど大事ではないと思われているので職場でしばしば隠蔽されてしまうことがあるのです。会社に報告しても真剣に聞いてもらえないかもしれないと思うと、女性がセクハラを通報するのは勇気の要ることです。

— Z世代、女性、ポーランド

通報者の安全を保障し、個人特定がされないようにすべきです。多くの場合セクハラ通報の対象は通報したくないけれど通報しなくてはいけない相手、つまりは直属の上司でしょう。通報を匿名にすることで、確実に通報者の不利益にならないように問題に対処してほしいです。

— ミレニアル世代、男性、アメリカ

従業員が報復を恐れることなく安心して被害を会社に報告できるように、オンライン・プラットフォームなど、安全で匿名性の保たれる社内通報の仕組みを設けるべきです。

— Z世代、女性、インド

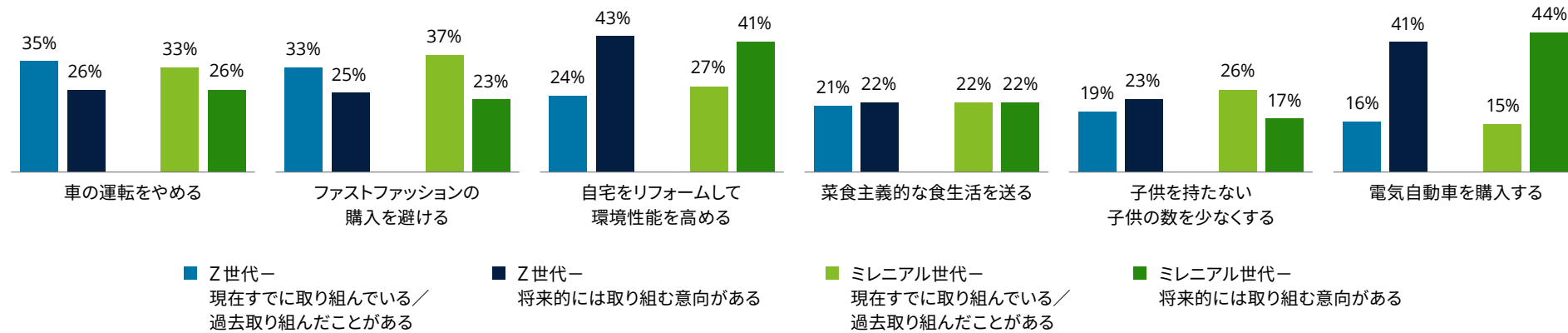
気候変動に対する取り組み

気候変動への不安は、家族計画から食生活、ファッション、キャリアに至るまで、人生の様々な意思決定に影響を与えています

気候変動は、Z世代とミレニアル世代にとって大きなストレス要因の一つです。10人に6人（Z世代の60%/ミレニアル世代の57%）が、「過去1ヶ月に環境について不安を感じたことがある」と答えています。ストレスの要因として異常気象や山火事を挙げているZ・ミレニアル世代も概ね同じ割合です。大多数は既に環境のために何らかのアクションを取っており、Z世代の69%、ミレニアル世代の73%が環境への影響を最小限に抑えようと積極的に努力しています。またこのことは彼らのライフスタイルの意思決定に大きな影響を及ぼしています。



環境への影響を削減するために取られた、あるいは将来取る予定の行動



気候変動への懸念は、キャリアの意思決定にも大きく影響しています。Z世代（55%）とミレニアル世代（54%）の半数以上が、「特定のブランドから仕事を受ける前に、そのブランドの環境への影響や方針を調査する」と答えています。Z世代（17%）とミレニアル世代（16%）の6人に1人が、「気候変動への懸念からすでに仕事やセクターを変えた」と回答しており、さらにZ世代の25%とミレニアル世代の23%が、「今後変える予定がある」と答えています。

気候変動に対する取り組み

Z・ミレニアル世代は持続可能性を重視していますが そのためのコストに頭を悩ませています

Z・ミレニアル世代は持続可能性を重要だと認識していますが、経済的な懸念が制約となっている可能性があります。

10人に6人のZ世代（59%）とミレニアル世代（60%）は、持続可能な製品やサービスに対して追加的なコストを支払う意志がありますが、半数以上（Z世代の53%／ミレニアル世代の55%）は、経済状況が改善しなければ、環境価値に対してコストを払うことは困難、あるいは不可能になると感じています。



回答者の約5人に4人が、「消費者がより持続可能な購買決定を行えるよう、製品をより手頃な価格にする、サプライチェーンを脱炭素化する、より持続可能なパッケージを使用するなど、企業により努力をしてほしい」と答えています。Z世代（30%）とミレニアル世代（29%）の10人に3人が、「企業の商品やサービスを購入する前に、その企業の持続可能性に対する見解と認証の取得状況を確認し、マーケティング上の主張と行動が一致しているかどうか確かめる」と答えています。また、回答者の3分の1（Z世代とミレニアル世代では34%）は「現在そのような行動をしていないが、将来的には実践したい」と回答しています。

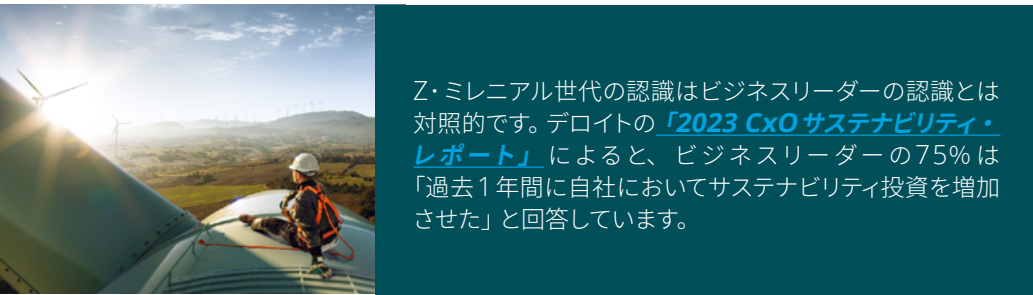
気候変動に対する取り組み

企業は従業員を将来の低炭素社会へと導く必要があります

Z・ミレニアル世代の大多数は「雇用主は気候変動に取り組んでいる」と認識しています（Z世代 55%、ミレニアル世代 53%）が、そのことを強く認識しているのはZ世代の20%とミレニアル世代の16%に過ぎません。しかし、彼らは更に気候変動問題へ取り組んでいくことを企業に望んでいます。

Z世代の50%とミレニアル世代の46%が「自分や同僚は気候変動問題に対する行動を起こすように企業に圧力をかけている」と回答しており、この傾向はわずかながら昨年よりも強まっています。

経済的な不確実性の中でも企業の持続可能性への取り組みを後戻りさせないことが重要です。Z世代（53%）とミレニアル世代（48%）の約半数が、COVID-19やウクライナ戦争のような外的要因により、「最近では勤務先の企業はすでに持続可能性を最優先事項と考えなくなった」と感じています。



この認識の相違は、組織が自社の気候変動戦略を従業員により適切にコミュニケーションし、従業員がその戦略にどのように関与しうるのかを伝える必要があると示唆しているのかもしれませんが、Z・ミレニアル世代は「どのような領域で組織にポジティブな変化をもたらせるとするか」という質問に対して、「持続可能性」を最下位に位置づけました。気候変動分野で従業員に主体的関与の機会をつくることが期待されていると思われま

気候問題に取り組むうえで自社にどのような施策に注力してほしいかを尋ねたところ、Z・ミレニアル世代は金銭的な支援と持続可能性に関する従業員教育を上位に位置付けました。

気候問題に取り組むうえで自社に注力してほしい施策のトップ：



環境に配慮した選択に対する補助金
(電気自動車購入への補助金、ソーラーパネル、エコサーモスタット、公共交通機関利用を促すインセンティブ等)



持続可能性に関する教育・訓練



職場やオフィスでの使い捨てプラスチック製品の使用禁止／削減



環境負荷の少ないオフィスへの改装
(環境効率性を向上するビル管理システムの導入など)



地域社会や会社が属する地域コミュニティの緑化

Z・ミレニアル世代は、低炭素経済への移行に必要とされるスキルの習得・能力開発の支援を企業に期待しています。回答者の約半数は「既に勤務先企業でそのようなトレーニングの機会が提供されている」と回答しました（Z世代 56%、ミレニアル世代 50%）が、世界中で約8億の仕事が気候変動の影響を大きく受ける可能性があることを考慮すると、従業員に対する能力開発は引き続き重要なポイントとなるでしょう。

気候変動に対する取り組み

企業が持続可能性を高め、従業員の関与を促すために注力すべき施策について Z・ミレニアル世代から実際に寄せられた声

炭素排出量を削減するために自分の会社も効果的な施策を取ってくれたらいいですね。ネット・ゼロ・エミッションを達成するための自社の計画に興味がありますし、私たちが製造・販売している製品が環境に無害であることを確かめたいです。理想を言えば、会社からチャリティ団体への寄付をしたり、リサイクル、照明の消灯、エネルギーの削減のようなより環境負荷を減らす行動をとるよう従業員に促したりもしてほしいです。私にできることであれば、できる限りそういう活動に参加したいです。

— ミレニアル世代、女性、イギリス

企業には気候変動に対処するための賢明な行動をとってほしいです。すべての業務をペーパーレス化し、従業員にリデュース・リユース・リサイクルを奨励して地域社会の取り組みに参加させるべきです。それにリモートワークやハイブリッドワークをもっとやっていくべきです。そうすれば人々が家族と過ごす時間が増えるだけでなく、長い時間をかけて通勤しなくても良くなりますから、環境にも良いでしょう。

— Z世代、女性、インド

自社が持続可能性を重視して、従業員がそのための取り組みに関与できるようになることを期待しています。オフィスでは紙などの資源が大量に無駄遣いされています。最近まですべてを印刷してファイルにまとめていましたが、今は諸々デジタル化を進めているところです。最初の一步としてはそれで十分でしょう。

— ミレニアル世代、女性、ドイツ

気候変動の影響や、さまざまな環境関連の取組にはどういう意味があるのかを理解しやすくなるように、従業員への教育に力を入れてほしいです。大がかりな取り組みではなく、人々が日々実践できるようなヒントを教えてください。

— ミレニアル世代、男性、アメリカ

古着屋で働いているので、古着を売ることで自分がする種のリサイクル活動です。なので今の仕事は環境的なものだと感じています。古着をもっと人々に広めて業界を盛り上げることで、サステナビリティに貢献したいです。

— Z世代、男性、日本

気候変動の状況とこの問題が個人と組織の両方に与える影響について従業員皆に伝わるように、企業は気候変動に関するメッセージを、すべての人にとって分かりやすく明瞭なやり方で発信してほしいと思います。

— ミレニアル世代、女性、ブラジル

ビジネスリーダーへの提言

進歩を加速させましょう

本調査の結果から、多くの企業が近年、ワーク・ライフ・バランス、職場の柔軟性、DEI、社会的影響、環境の持続可能性について改善していることが伺えます。不透明な経済情勢というこれまでにない逆風に企業が直面する中、これらの分野で成し遂げた功績を後退させることなく、さらなる変化に繋げるべく注力し続けることが重要になります。Z・ミレニアル世代の従業員が雇用の安定に懸念を持ってしまうと、職場環境の変化を推進することに後ろ向きになる可能性があります。しかし職場環境の改善に取り組んでいる企業は、現在も将来も人材を惹きつけ、今いる従業員をリテンションする上で他社よりも魅力的と認知されます。

人々の間で広まる経済不安に立ち向かいましょう

Z・ミレニアル世代は家計に大きな不安を抱えており、景気が上向かなければ昇給・昇進について企業に気兼ねなく交渉することができないという声も多く聞かれています。不透明な時代であっても、企業は従業員に対して経済的な豊かさを保証することができますし、従業員に豊かさを保証する責任も有しています。市場競争力のある報酬水準・福利厚生を提供から着手してみましょう。扶養手当、医療補助、通勤費などの幅広い手当が整備されていれば、各人のニーズに応じて最適な報酬の在り方を決めるための選択の幅は広がります。また、採用から育成、昇進に至るまで、従業員のキャリアのさまざまな段階を通じて給与の公平性が保たれていると示す基準を設定することも重要です。多種多様な働き方が広がっているからこそ、パートタイマー、ギグワーカー、契約社員のようなあらゆるタイプの労働者に対して報酬の公平性が担保されるように留意すべきです。報酬の公平性以外のポイントとしてはメンターシップ、スポンサーシップ、学習・能力開発の機会提供を通じて従業員に対して公平な成長機会を整備することが挙げられます。また、報酬について相談できるオープンなコミュニケーション・チャンネルが社内存在することで、Z・ミレニアル世代は勇気づけられ、必要とする情報にアクセスし、自身の置かれた経済状況について企業と率直に交渉するチャンスを得ることができます。

働く場所・時間の柔軟性を向上させましょう

働き方の柔軟性と職場の信頼関係は、仕事が円滑に進む環境の中核となる要素です。オフィスへ回帰し始めている企業も見られますが、全体的には働く場所に関する柔軟性は進歩しています。これからのリーダーは**仕事のデザインと進め方に焦点を当て**、オフィスで進める仕事とバーチャルで行うべき仕事のバランスを決めていくべきです。企業はハイブリッドワーク戦略について十分に検討し目的をもって戦略を進めべきであり、新しい働き方をすることによる潜在的な悪影響について従業員が抱える懸念に対処していく必要があります。仕事を遂行するため、あるいは人々が直接会って仕事をすることで得られる社会的・文化的なメリットを享受するためには、何をどんな進め方でこなす必要があるのか、また、どのような場合に人々が直接会って仕事をするのが重要なのかをよく考える必要があるのです。ハイブリッドワーク戦略や従業員に期待される行動を、人々がそれらを咀嚼して納得するための余裕をもって伝えることも非常に大切です。また場所だけでなく時間の柔軟性も同じくらい重要なものです。今回の調査の結果によれば、Z・ミレニアル世代の間では、フルタイム勤務に見劣りしないキャリアアップの機会があるパートタイム勤務や、より柔軟な勤務時間のフルタイム勤務に対する需要が高まっています。企業は、すべての従業員がキャリアアップし、学び、成長し、興味深くやりがいのある仕事に挑戦できるように配慮しながら、こうした選択肢を広げる方法を検討していくべきです。



ビジネスリーダーへの提言

ストレスや不安の要因を解消し、メンタルヘルスに対する偏見を断ちましょう

企業には、従業員のストレスや燃え尽き症候群に対処し、職場におけるメンタルヘルスに対する偏見を断つ責任があります。確かに今回の調査データによれば、メンタルヘルス支援に関する企業の取り組みはポジティブな影響を人々に与え始めています。しかし、メンタルヘルスのリソースはまだ十分に活用されておらず、メンタルヘルスのために休職した人の多くが本当の理由を職場に伝えていません。メンタルヘルスの問題に対する偏見に立ち向かうためには、従業員が怖がらずに自身の抱える問題を言葉にすることができ、時に調子を崩すことは当たり前だと思えるような健全な職場環境を整備していく必要があります。そしてそのような環境はインクルーシブで人に寄り添うことのできるリーダーが主体となって作り上げていくものです。また、メンタルヘルスのリソースが大きな意味を持つ一方で、ストレスや不安の原因となる職場要因に対応することも重要であり、これには人々のワーク・ライフ・バランスを向上させること、従業員がありのままの自分でいられるような真にインクルーシブな企業文化を根付かせること、「いつでも仕事優先」の企業文化や過大な業務量といった課題に対処することまで含んでいます。ストレスや燃え尽き症候群のレベルが依然として高く、回答者の80%以上が「内定を受諾する前に企業のメンタルヘルス支援や施策の方針を確認する」と答えていることから、人材を惹きつけ、定着させるためには、職場のメンタルヘルスに十分注力することが大きな意味を持つと分かります。

インクルーシブでない言動に立ち向かいましょう

組織は、ハラスメントやマイクロアグレッションのようなインクルーシブでない言動から従業員が守られる職場環境を、対面であれバーチャルであれ提供すべきです。その第一歩として、組織はハラスメントやマイクロアグレッションとは何かについて、明瞭な共通理解の醸成に繋がるような教育プログラムを整備することができます。従業員が何らかのトラブルに陥った場合に通報を躊躇わず、組織がその声を真摯に受け止め適切な対処をしてくれると信じられるような、個人と組織の信頼関係を構築していくことも重要です。

低炭素経済への移行に備えましょう

世界中で約 **8億の雇用が気候変動に対して脆弱な状態にあり**、企業は低炭素経済移行に向け、労働者のスキルアップ・リスキルで重要な役割を担う必要があります。調査によると、Z・ミレニアル世代の半数以上が「企業はすでに低炭素経済移行に必要なトレーニングを提供している」と回答しています。デロイトの「**Work toward net zero**」報告書では、脱炭素化の機運を適切に捉え、特定の産業セクターにある労働者を置き去りにせず移行することで、2050年までに全世界で3億人以上の雇用を創出できると論じています。一方、気候変動がZ・ミレニアル世代にとって大きなストレス要因であることに変わりはなく、環境負荷を考慮した製品・サービスを、より手頃な価格で手にしたいという需要は大きく高まっています。また、Z・ミレニアル世代は、環境負荷を考慮した製品の製造や、環境関連の仕事に就くトレーニング・リスキルに終始せず、私生活で持続可能な選択をするための情報提供やサポートまで企業に期待しています。



Mood Monitor

「2019年ミレニアル年次調査」以降、世界や自分自身の状況について、Z・ミレニアル世代がどの程度楽観的な見通しを抱いているかを年ごとに記録するために設計されたインデックスを活用し、回答者世代のムードを測定しています。

以下の5つの質問に対する回答に基づいて、インデックススコアを算出します。



経済

今後12カ月間で、総合的な経済状況は改善する、悪化する、変化しない、のいずれになると思いますか。



社会／政治

今後12カ月間で、総合的な社会／政治情勢は改善する、悪化する、変化しない、のいずれになると思いますか。



環境

地球の健康を保護・維持させるための取り組みの成果について、おおむね楽観的／悲観的に見えていますか。



個人の経済状況

今後12カ月間で、あなたの個人の経済状況はどのように変化すると思いますか。



ビジネス

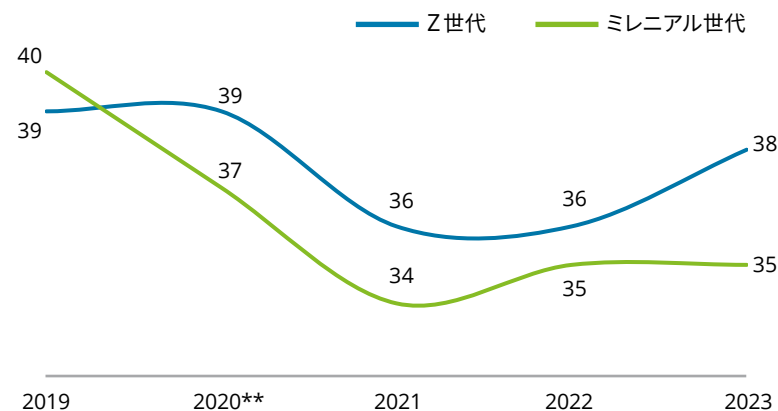
企業は、事業展開を行っている広範な社会に対して、どのような影響を及ぼしていると思いますか。

算出された総合スコアは、0（完全に悲観的）から100（完全に楽観的）までの範囲で表されます。



5年目を迎えた Mood Monitor によれば、Z世代のはムードは昨年に比べて改善し、パンデミック前のレベルに近づいている。一方でミレニアル世代では、パンデミック後の緩やかな回復が一服し、横ばいで推移しています。

総合 Mood Monitor スコア



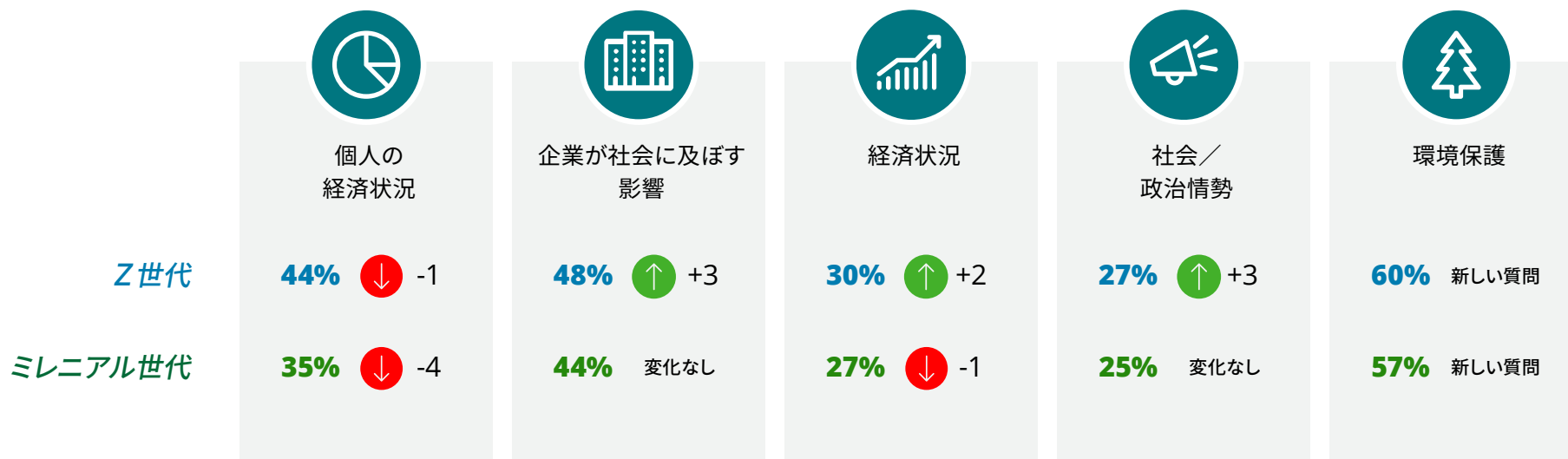
*5つの各質問に対して楽観的な見通しを示した回答者のパーセンテージを合計し、この数値を合計の最大値である500で割り、整数で示されるパーセンテージを算出しています（つまり、0.4は総合スコア40ポイントになります）。

** 基となる「2020年ミレニアル・Z世代年次調査」はCOVID-19パンデミックの発生以前に実施されました。パンデミックがZ・ミレニアル世代の考えに及ぼした影響を測るために、2020年4～5月に13カ国9,100人の回答者を対象に小規模の「パルス」調査が実施されました。このパルス調査に基づくMood Monitorスコアはどちらの世代でも32でした。わずかに楽観的な見方が戻った一方、スコアがパンデミック以前の水準まで回復するには至っていません。

*グローバル・スコアは中国を対象に含んでいません。

Mood Monitor の変動要因

Z世代では、5人に2人以上（44%）が今後1年間に個人の経済状況は改善すると予想しました。楽観の水準は昨年より1ポイント低下し、過去5年間は比較的横ばいで推移しています。これに対してミレニアル世代は35%で、昨年より4ポイント低下し、5年連続で低下傾向を示しています。昨年よりも多くのZ世代が「企業は社会にいい影響をもたらしている」と感じており（昨年より3ポイント上昇し48%）、一方ミレニアル世代では変化はありませんでした（44%）。経済や社会／政治情勢に対する楽観は依然として低い水準ですが、Z世代では若干上昇しています（それぞれ2ポイント上昇、3ポイント上昇）。ミレニアル世代の見通しは例年と同水準でした。今回の調査から新しく追加された質問としてZ・ミレニアル世代に環境に関する不安について尋ねたところ、Z世代とミレニアル世代のほぼ10人に6人が、「ここ1ヶ月の間に気候変動について心配や不安を感じたことがある」と強く同意しました。





調査方法

デロイトの2023年Z・ミレニアル世代年次調査は、北米、中南米、西ヨーロッパ、東ヨーロッパ、中東、アフリカ、アジア太平洋の44カ国から**14,483人のZ世代と8,373人のミレニアル世代**（合計22,856人）の回答を聴取しています。また今年の調査対象にはウクライナとロシアは含まれていません（例年は調査対象でした）。調査は、セルフ・インタビュー方式にてオンラインで行われ、**各国のアンケート調査は2022年11月29日から12月25日の間に実施されました。**

アンケート調査に加えて、**2023年3月には、以下のような定性インタビュー調査が行われました。**ブラジル、ドイツ、インド、日本、イギリス、アメリカから60人のZ世代とミレニアル世代が参加しました。参加者には、気候変動、ワーク・ライフ・バランス、職場でのハラスメント、メンタルヘルスに関連する質問に対して個人的な意見を話してもらいます。報告書には、定性インタビュー調査の結果に加え、本調査の自由形式の質問に対する回答者の意見も引用しています。これらの引用文はすべて、年齢、性別、地域別に分類されて報告書に掲載されています。調査結果や報告書の内容が、回答者の意見に影響を与えないようにするため、中間報告書が回答者に共有されることはありませんでした。彼らの見解は彼ら自身のものであり、必ずしもデロイトの見解を代表するものではありません。

この報告書は、大企業の重役に就いている回答者から、ギグ・エコノミーに参加している回答者、無給の仕事をしている回答者、失業中の回答者まで、幅広い回答者の意見を集約しています。さらに、Z世代グループには、以下に列挙するような様々な属性の学生も対象としています。学位取得を目指す者、職業訓練を修了した者、または修了予定の者、中等学校に在籍し高等教育を受けるかどうかかわからない者。

本調査では、**Z世代**は1995年1月から2004年12月生まれ、**ミレニアル世代**は1983年1月から1994年12月生まれとして定義しています。

Deloitte.

デロイト トーマツ

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 リスクアドバイザリー 合同会社、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 アドバイザリー 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 グループ 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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、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 をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ 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（総称して“デロイトネットワーク”）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、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。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 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（オーストラランド、バンコク、北京、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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リー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、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、デロイト トウシュートーマツ 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が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301