



デロイト グローバル  
2024年Z・ミレニアル世代年次調査  
移り行く世界の中で人々を導くパーパス

< Public >



## はじめに

13回目を迎えたデロイトの「2024年 Z・ミレニアル世代年次調査」は、世界44か国、22,800人以上のZ・ミレニアル世代を対象に、仕事と彼らを取り巻く環境に対する意識を調査しました。

2024年には多くの国で選挙が行われており、世界の人口の約半分が投票することになります。<sup>1</sup> これには本調査の対象である44か国のうち23か国が含まれており、世界的に変化や新たな可能性が生まれる1年となるでしょう。選挙の役割と意義は国によって異なりますが、多くの国で選挙の結果は、世界中のZ・ミレニアル世代にとっての最大の関心事に大きな影響を与える見込みです。自国への社会・政治情勢の見直しには、彼らが感じている先行きの不透明さが表れていますが、今年の調査結果はZ・ミレニアル世代が今後1年を前向きに捉え始めている兆しが随所に見られました。

多くの人は自国の経済状況が今後1年で改善し、個人の家計にプラスの影響があると思っています。 昨年の調査ではせっかく改善した職場環境が経済の不透明さを理由に後退するのではないかという懸念が見られましたが、今年の調査結果においてZ・ミレニアル世代は、COVID-19のパンデミック以降、ワーク・ライフ・バランス、職場の柔軟性、社会的影響、DEI、環境保護といった分野で、企業は大きな進歩を遂げていると感じているようです。<sup>2</sup>

一方で依然として将来に対する強い不安も見られます。今年も最大の関心事は「生活費の高騰」であり、「失業」、「気候変動」、「メンタルヘルス」、「犯罪・治安」が続きます。生成AIが彼らの仕事やキャリアにどのような影響を与えるかは未だにはっきりしません。そして環境保護や社会的不平等などの危機的課題の解決に向けて、企業は依然として真剣に取り組んでいないと悲観的に受け止められています。



1. Siladitya Ray, [2024 Is The Biggest Election Year In History—Here Are The Countries Going To The Polls This Year](#), Forbes, 2024年1月3日  
2. Deloitte [2023年Z・ミレニアル世代年次調査](#)

## 今年の調査結果：

### 景気と個人の家計には明るい兆しが見えつつも、先行きは依然として不透明です

Z・ミレニアル世代の3割（Z世代：32%、ミレニアル世代：31%）は、自国の景気が来年中には回復すると前向きに考えています。この傾向は両世代において昨年から強まっており、パンデミックの発生前である2020年の調査以来、楽観的な回答が最も優勢となりました。前向きな意見は家計の見通しにも反映されており、Z世代の半数近く（48%）、ミレニアル世代の4割（40%）は「自分の家計は今後1年で改善する」と予想しています。しかしながら様々な出来事の中で最も人々の関心を集めたのも経済面の不安です。Z世代の30%、ミレニアル世代の32%が経済的な不安を抱えており、どちらの世代でも経済的に余裕がない生活を送っている回答者が5割を超えています。また、多くの国が重要な選挙を控えており、社会的・政治的にも不透明感が高まっています。どちらの世代でも「自国の社会・政治情勢は今後1年で改善する」と答えたのは25%程度にとどまっており、昨年変わらずか1ポイントしか上昇していません。多くのZ・ミレニアル世代にとって、国の動向は個人の力ではどうにもできない問題として認識されており、どちらかという社会課題（環境保護、メンタルヘルスに対する意識向上、教育へのアクセスなど）に対しては、より個人の力で変化を起こせるとの考えが優勢です。

### パーパスこそが職場満足度を左右しています

Z・ミレニアル世代の9割（Z世代：86%、ミレニアル世代：89%）は、「仕事におけるパーパスの実感は職場満足度やウェルビーイングに重要である」と答えています。そしてこれらの世代は、自分たちの価値観に合わない仕事や企業の内定を断る傾向が強まっています。雇用主がそのフィードバックを受けて前向きに取り組むことで、従業員ロイヤリティは一層高まります。

どのようなパーパスに共感するかは人それぞれですが、利益追求にとどまらず社会にプラスの影響を与える企業で働くことを重視する人は一定数存在します。回答者の3/4（75%）は、「企業のコミュニティへの関与と社会的影響は、就職先を検討する際の重要な要素」だと回答しています。回答者は、自分の勤務先企業の社会的影響を概ね高く評価していますが、企業一般にはあまり肯定的ではありません。「ビジネスが社会にプラスの影響を与えている」と考えるZ・ミレニアル世代は50%を下回っており、Z・ミレニアル世代の認識において、ビジネスが社会に対して成し得ることと、実際にビジネスが社会にもたらしていることの間にギャップがあることが示されています。

### 持続可能性は消費者・労働者としての個人の選択に影響しています

サステナビリティはZ・ミレニアル世代にとって最大の関心事の一つであり、「過去1カ月間で気候変動について不安や心配を感じたことがある」と答えた回答者は6割（Z世代：62%、ミレニアル世代：59%）に上ります。どちらの世代も環境負荷を抑えるための取り組みを積極的に行っており、政府には環境問題への対応を企業に促すように期待を寄せ、企業にはサステナブルな選択肢を消費者に提供するように望んでいます。これらの世代にとって環境問題は、企業こそが解決に向けた糸口と影響力を有する社会課題として認識されており、この意識は彼らのキャリア決定や消費行動に反映されています。Z・ミレニアル世代のうち2割ほどは、自身の環境問題に関する価値観にフィットする仕事・業界へすでに転職したことがあり、1/4は将来的に環境問題を理由に転職を考えています。また彼らは購入する商品・サービスについて、生産者たる企業の環境問題への方針を積極的に調査し、環境的に優れた製品に対し追加的なコストを支払うことを厭いません。

### 生成AIを利用すればするほど複雑な感情が芽生えます

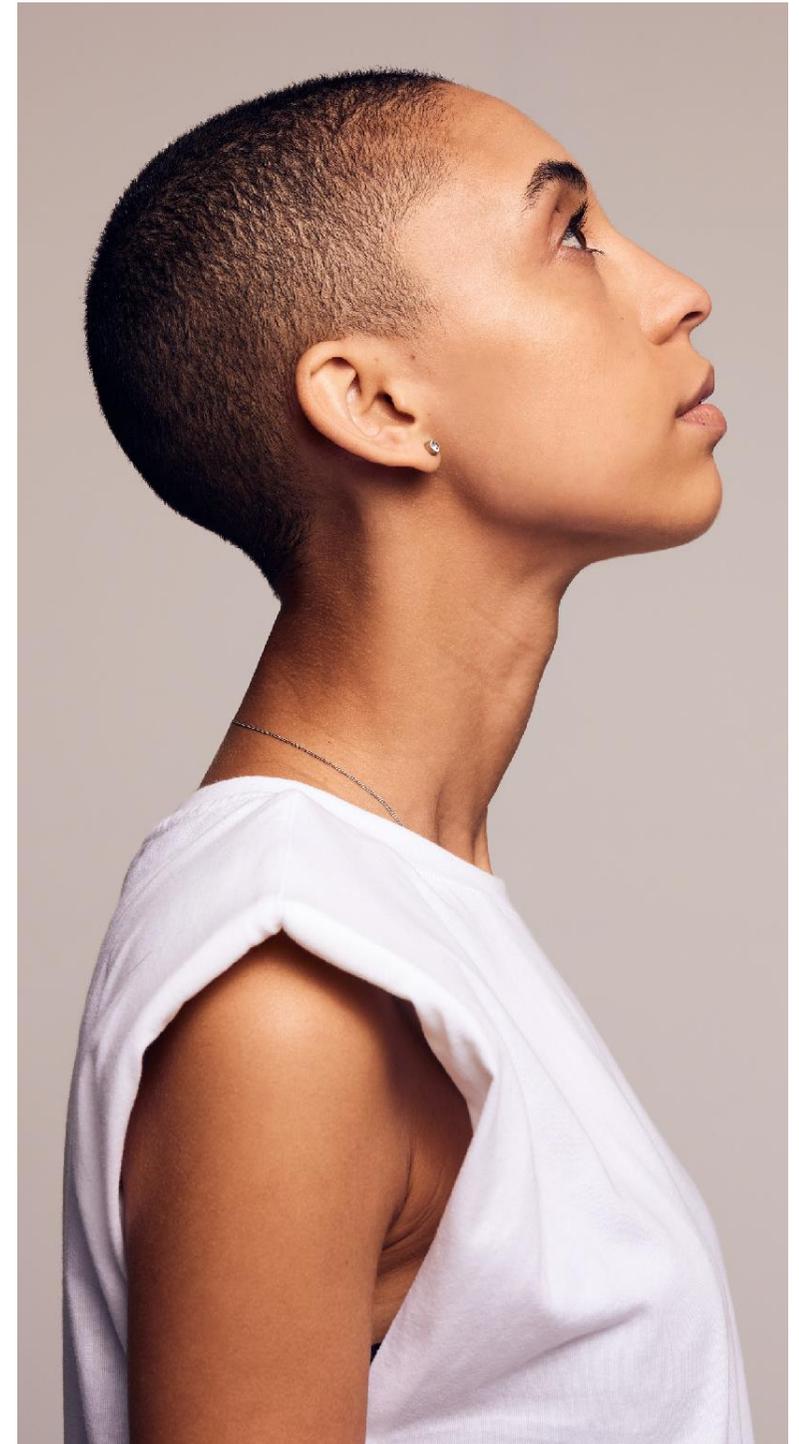
Z・ミレニアル世代は、生成AIという存在そのものと、生成AIが人々のキャリアにもたらす変化について不安を感じています。しかし仕事で生成AIを頻繁に利用する回答者は、このテクノロジーに「興奮」と「信頼」を抱く傾向が強まります。生成AIを頻繁に利用する人は、生成AIによって時間に余裕が生まれ、働き方が効率化され、ワーク・ライフ・バランスが改善されると考える傾向があります。一方で生成AIを利用すればするほど、「生成AIによる自動化が人間から仕事を奪ったり、若い世代の就職が難しくなったりする」という懸念も抱きやすくなります。このような現実に向き合い、Z・ミレニアル世代は生成AIとの付き合い方を考えながら、リスクリングに取り組み、自動化の影響を受けにくい仕事を模索しています。「企業は生成AIがもたらす変化に対して十分な準備をしていない」と考えている回答者は多いですが、それでも1/3以上の回答者（Z世代：38%、ミレニアル世代：36%）は今後12カ月以内に、生成AI関連のトレーニングに参加する意向があります。

## ワーク・ライフ・バランスと職場の柔軟性は引き続き最優先事項です

ワーク・ライフ・バランスはZ・ミレニアル世代の双方にとって最も重要なものであり、就職先を選ぶ際の最優先事項であり、彼らの中で最も称賛される要素でもあります。昨年はオフィス回帰のトレンドが見られ、回答者の2/3近くが「過去1年で出社がルール化されて週5日の出社／ハイブリッドワークを行うようになった」と述べました。オフィス回帰の結果は複雑です。「エンゲージメント」、「人間関係」、「コラボレーションの機会促進」、「生産性向上」などのメリットを挙げる人もいれば、「ストレスの増大」や「生産性低下」をオフィス回帰の結果として回答した人もいます。Z・ミレニアル世代は引き続き、場所と時間の両面で柔軟性を重視しています。この柔軟性を求める動きは、パートタイムやワークシェアリング、副業など、従来とは異なる新しい働き方への注目を高め続けています。

## 従業員の心身の健康と密接に関連する職場のメンタルヘルスに常に気を配るべきです

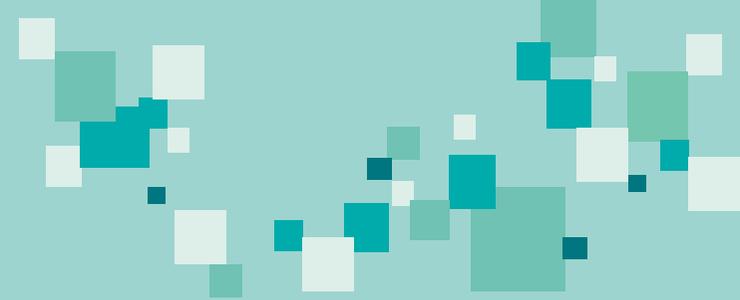
自分のメンタルヘルスについて「良好／非常に良好」と答えたZ・ミレニアル世代は、回答者全体の約半数（Z世代：51%、ミレニアル世代：56%）でした。昨年の調査から回答者のストレス水準はわずかに改善したものの、これらの世代が抱えているストレスは依然として強く、Z世代の40%、ミレニアル世代の35%が「いつも／概ねストレスを感じている」と回答し、「経済的な懸念」と「家族の健康」といった個人的要素と並んで、「長時間労働」や「不適切な評価」などの職場関連の要素が主要なストレス要因に挙げられています。Z・ミレニアル世代の多くは「企業は従業員のメンタルヘルスを真剣に受け止めている」と考えており、回答者の半数以上が「この1年で職場でメンタルヘルスに関して前向きな変化があった」と述べています。このような明るい兆しは見られるものの、「職場でメンタルヘルスについて率直に話せるか」という点においてはまだ改善の余地があるようです。「ストレスや不安、その他のメンタルヘルス上の問題について上司に率直に話すことに抵抗がない」と回答しているのは回答者の約6割に過ぎず、「自分がメンタルヘルスの問題を打ち明けた際、上司は適切なサポートを提供してくれる」と信じる人は5割程度です。注目すべきは「メンタルヘルスの問題を打ち明けると上司から冷遇されるのではないかと」恐れている人が9割存在することです。また今回の調査では、経営幹部がメンタルヘルスについてオープンな姿勢を取ること（自身の経験談を話したり、メンタルヘルスを重視する組織の取り組みを積極的に発信する）で、職場のメンタルヘルスに対する根強い偏見を和らげることも明らかとなりました。





# 目次

- 1 社会と経済の見通し
- 2 パーパスの重要性
- 3 サステナビリティと責任
- 4 生成AIがもたらす影響
- 5 新しいワークスタイル
- 6 職場のメンタルヘルス



# 1 社会と経済の見通し

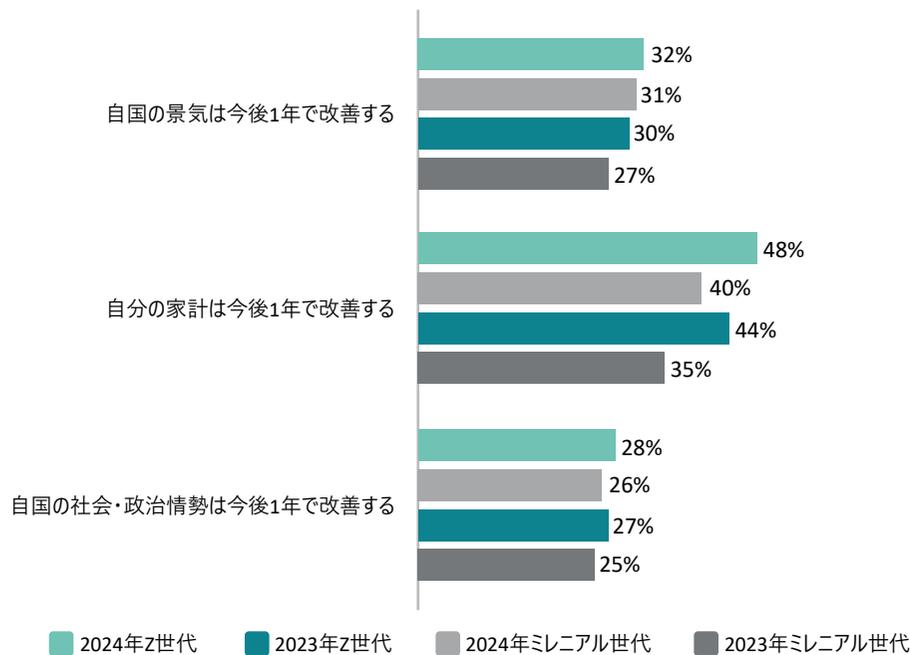


## 景気と個人の家計には明るい兆しが見えつつも、先行きは依然として不透明です

およそ1/3のZ・ミレニアル世代（Z世代：32%、ミレニアル世代31%）は、自国の景気が来年中には回復すると考えています。この傾向は両世代において昨年から強まっており、パンデミックの発生前である2020年の調査以来、楽観的な回答が最も優勢となりました。こうした考えは、Z・ミレニアル世代の家計の見通しにも反映されており、Z世代の半数近く（48%）とミレニアル世代の4割（40%）は、「自分の家計は今後1年で改善する」と予想しています。

しかし、経済的な不安に悩まされ続けているZ・ミレニアル世代も依然として一定数存在します。回答者の中で約3割（Z世代：30%、ミレニアル世代：32%）は、「経済的に安定していない」と回答し、約6割（Z世代：56%、ミレニアル世代：55%）は「経済的に余裕がない生活を送っている」と答えました。そして「生活費の高騰」は、「気候変動」、「失業」、「メンタルヘルス」、「犯罪・治安」などの他の選択肢に大きな差をつけて最大の関心事に挙げられています。

今後1年の見通し（2023年-2024年）

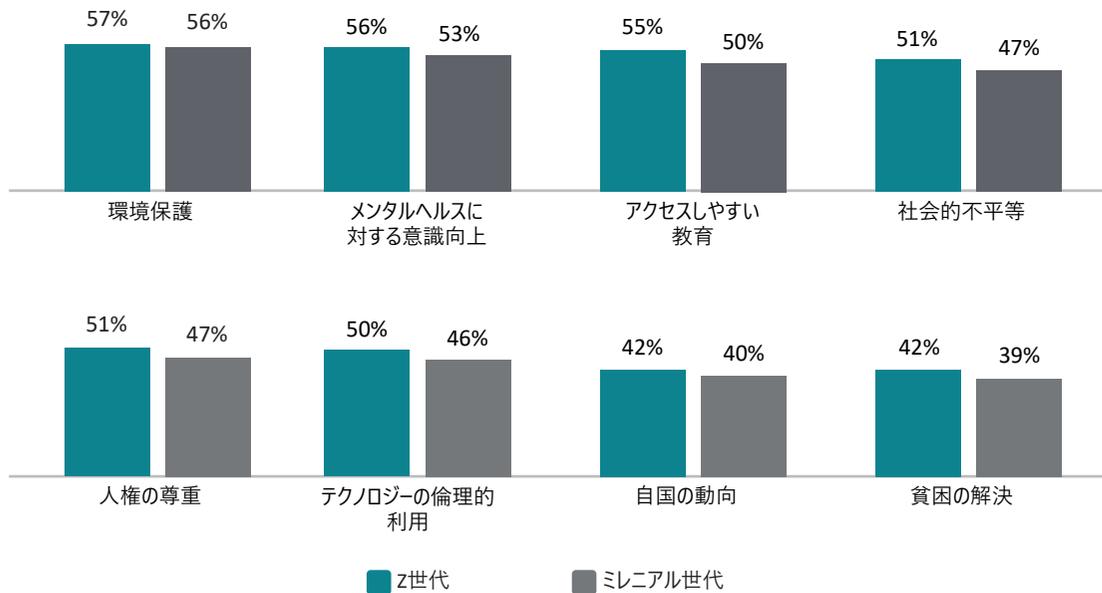


最大の関心事（各世代TOP5）

Z世代	ミレニアル世代
生活費の高騰 34%	生活費の高騰 34%
失業 21%	気候変動 23%
気候変動 20%	犯罪・治安 19%
メンタルヘルス 19%	医療・疾病予防 19%
犯罪・治安 17%	失業 18%

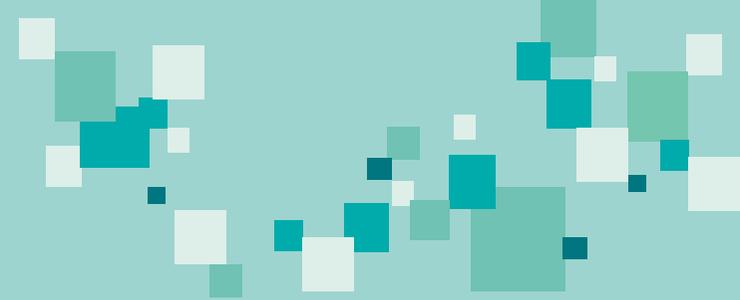
経済の見通しと比較すると社会・政治情勢の見通しはやや不確実です。これには今年多くの国で行われる選挙が影響している可能性があります。Z・ミレニアル世代の約1/4（Z世代：28%、ミレニアル世代：21%）は「自国の社会・政治情勢は今後1年間で改善する」と考えており、この数値は両世代とも昨年より1ポイント上昇しました。また「自分には自国の動向に対する影響力がある」と感じている回答者は、およそ4割（Z世代の42%、ミレニアル世代の40%）にとどまりましたが、国の政治よりも主要な社会課題（環境保護、メンタルヘルスに対する意識向上、アクセスしやすい教育、社会的不平等の解決など）に対して、個人に変革を起こす力が備わっていると認識する人は多いようです。さらに「自分には企業の中で変化を推進する力がある」と考えるZ・ミレニアル世代は約6割（Z世代：61%、ミレニアル世代：58%）に上ります。

社会課題に自分が影響力を有すると答えた回答者の割合



「生活費の高騰は全ての人に影響します。フルタイムの仕事をしている人でも住宅ローンを払えず、住宅ローンを払っていない人であっても家賃を払うのがやっつです。私も夫の給料だけでは生活する余裕がなかったので実家へと引っ越し、家のことをこなしながらフリーランスで働こうとしました。こうしたことが家族には大きな負担となっています。」

-Z世代、女性、オーストラリア



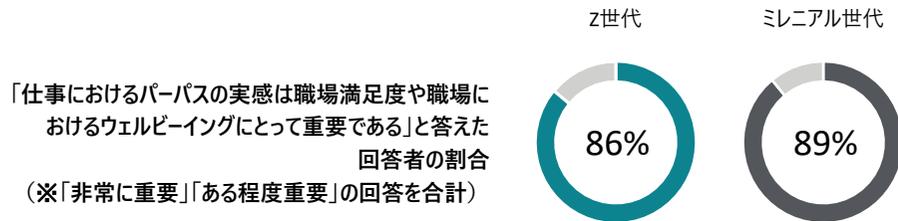
## 2 パーパスの重要性



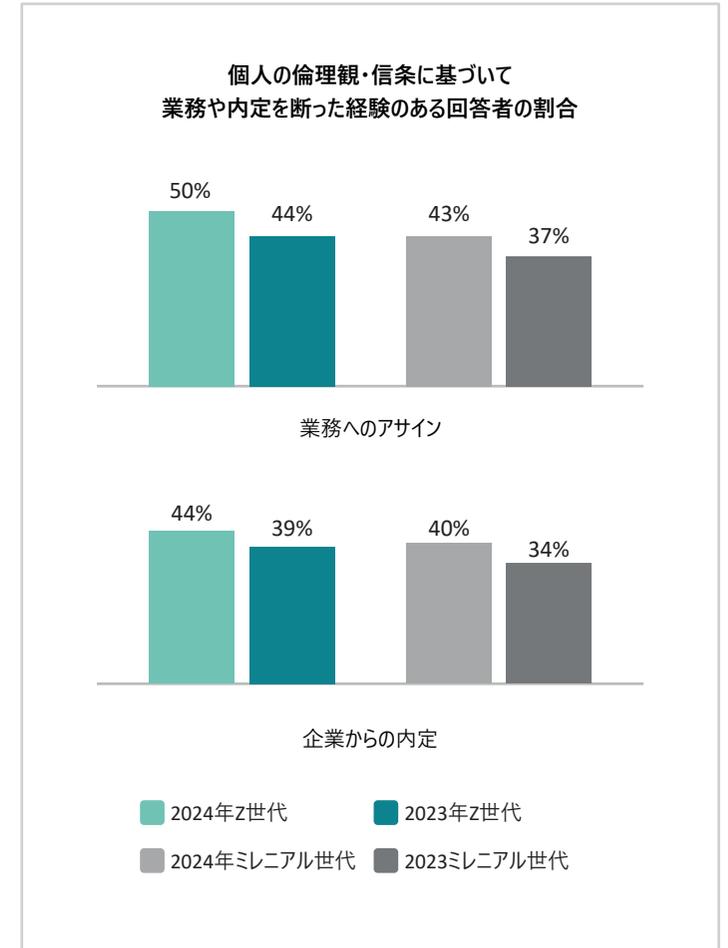
## 大半のZ・ミレニアル世代が“パーパスのある仕事”を望んでおり、価値観に合わない職務を躊躇せず拒否しています



従来からZ・ミレニアル世代は仕事におけるパーパスを大切にしていると言われていましたが、今回の調査でも同様の傾向が明らかになりました。回答者の約9割（Z世代：86%、ミレニアル世代：89%）は、「仕事におけるパーパスの実感は職場満足度や職場におけるウェルビーイングにとって重要である」と答えています。



Z・ミレニアル世代は、自分たちの価値観に合わない仕事や企業の内定を断る傾向が強まっています。Z世代の半数（50%）とミレニアル世代の4割（43%）は、「個人の倫理観・信念に基づいて業務やプロジェクトを断ったことがある」と回答しています。また、Z世代の44%、ミレニアル世代の40%が同様の理由で企業からの内定を断っています。理由として挙げられる要素は多種多様ですが、昨年の調査では「環境への悪影響」や、「インクルーシブでない慣行を通じた不平等の助長」といった社会的なもの、「従業員のウェルビーイングやワーク・ライフ・バランスに対するサポートの欠如」などの個人的なものが挙げられました。



「自分の価値観に合わない企業の内定や業務を断ったことがある」と答えた回答者に対し、その行動の結果について尋ねたところ「自分にとって本当に重要な要素や価値観を再認識した」（Z世代：31%、ミレニアル世代：36%）や、「より自分の価値観に合った仕事に取り組めるようになった」（Z世代：29%、ミレニアル世代：33%）などの前向きな回答がありました。しかし、仕事を断った人のうち2割（Z世代：22%、ミレニアル世代：18%）は、「自分の話を聞いてもらえず、とにかく仕事をやり遂げなければならなかった」と回答しており、「職場でチャンスを掴みにくくなった」との回答も同様に見られます。

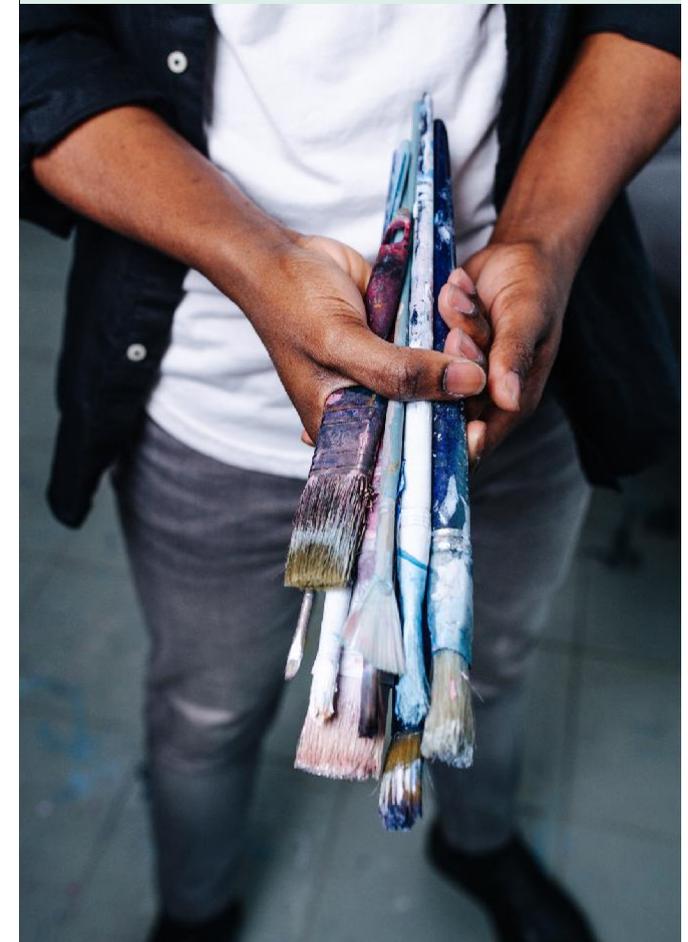
これらの調査結果は、組織がパーパスを明確に定義して伝えるだけでは不十分であり、従業員の声に積極的に耳を傾け、企業と従業員が同じ方向を向いていると確認することの重要性を物語っています。このような取り組みこそ、より会社に一体感を持たせ、熱意とロイヤリティを兼ね備えた労働力を育むことにつながるでしょう。例えば、価値観を理由に仕事を断ったことで良い結果につながった人や、雇用主から肯定的に受け止めてもらった人のうち、74%のZ世代と79%のミレニアル世代は、現在の勤務先に5年以上勤め続けたいと考えています。一方で自分の価値観に合わない仕事を断ったために望ましくない結果となった人のうち、現在の勤務先に5年以上勤め続けたい意向のある人はZ世代で62%、ミレニアル世代で56%にとどまりました。

多くの企業は順調にパーパスを浸透させているようです。今回の調査結果によるとZ・ミレニアル世代の8割（Z世代：81%、ミレニアル世代：82%）は、「現在の仕事の中でパーパスを実感している」と回答しています。また、7割の回答者（Z世代：71%、ミレニアル世代：72%）は、企業の価値観やパーパスが自身と一致していることに満足しています。

興味深いことにZ世代の間では、職位に関わらず、パーパスは職場満足度やウェルビーイングに重要なものとして受け止められています。一方、ミレニアル世代では職位により差がみられ、より高い職位に就いている人ほどパーパスを重視する傾向が高くなっています（リーダー層の回答者：92%、若手層の回答者：82%）。しかしどちらの世代においても、リーダー層（Z世代：31%、ミレニアル世代：39%）は、中堅や若手よりも、仕事においてより強くパーパスを実感している傾向があります。リーダー層の人々は自身が組織内で変化を主導する立場にあるため、組織が変化する場面においてパーパスを実感する機会に恵まれているのかもしれませんが。リーダー層のミレニアル世代のうち1/3（37%）は「リーダーとなる前に思い描いていた変化の実現に向けて順調に進んでいる」と答え、さらに1/5（18%）は「思い描いていた変化を完全に実現した」と答えています。

「（仕事でパーパスを実感できれば）人生にも目的と意味を感じられるようになります。自分の仕事には意味があり、自分よりも大きな何かに貢献していると感じるとき、人々は自分の人生により充実感と満足感を得ます。モチベーションとコミットメントが高まり、仕事の生産性とパフォーマンスが向上します。仕事を通じてパーパスを感じることでストレスや不安を感じにくくなり、心身ともに健康に過ごすことができます。」

—ミレニアル世代、男性、コロンビア

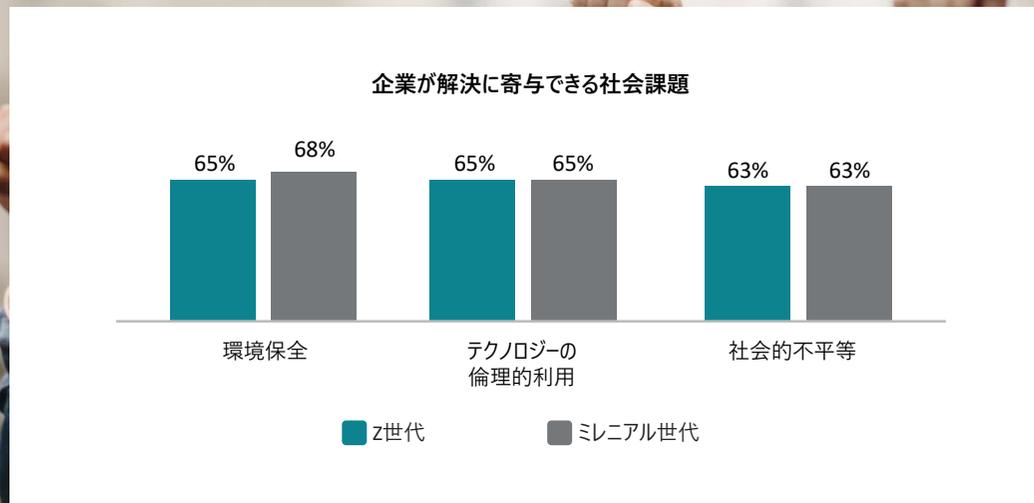


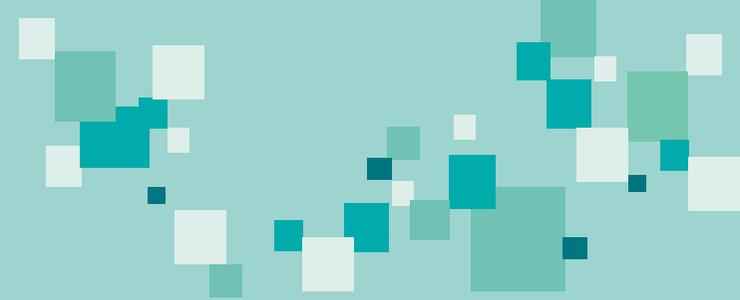
## 企業は社会課題の解決に向けた期待に応えられていません

どのようなパーパスに共感するかは人それぞれですが、利益追求にとどまらず社会にプラスの影響を与える企業で働けることに価値を見出す人は一定数存在します。回答者の3/4（Z世代：75%、ミレニアル世代：75%）は、「企業のコミュニティへの関与と社会的影響は、就職先を検討する際の重要な要素である」と回答しています。回答者の多くは自身の勤める企業の社会的影響を概ね高く評価しており、約7割の回答者（Z世代：67%、ミレニアル世代：69%）が、勤務先企業の社会的影響に満足しています。

しかし、Z・ミレニアル世代はビジネス全体の社会的影響に関してはあまり肯定的ではありません。「ビジネスが社会にプラスの影響を与えている」と考えているZ・ミレニアル世代は5割を下回っています（Z世代：49%、ミレニアル世代：47%）。つまりZ・ミレニアル世代の考えにおいて、ビジネスが社会に対して成し得ることと、実際にビジネスが社会にもたらしていることの間にはギャップがあることを示されています。

Z・ミレニアル世代の約6割は「企業はさまざまな社会課題の解決に寄与できる立場にいる」と考えています。例えば「環境保護」（Z世代：65%、ミレニアル世代：68%）と、「生成AIなどのテクノロジーの倫理的利用の促進」（Z世代：65%、ミレニアル世代：65%）などが上位に挙げられました。またZ・ミレニアル世代の6割（Z世代：63%、ミレニアル世代：63%）は、「企業は社会的不平等の解決に貢献できる」と考えています。具体的な手段については「男女同一賃金や透明性の確保」（Z世代：42%、ミレニアル世代：46%）、「インクルーシブな雇用機会の創出」（Z世代：38%、ミレニアル世代：39%）、「教育プログラム、奨学金、メンターシップへの援助」（Z世代：35%、ミレニアル世代：34%）などが上位に挙げられています。そして1/4以上の回答者（Z世代：26%、ミレニアル世代：27%）は、生成AIのような新しいテクノロジーの進化によって社会的不平等が拡大しないように企業が配慮することを望んでいます。





### 3 サステナビリティと責任



## サステナビリティは全てのステークホルダーに責任があります



Z・ミレニアル世代にとって「サステナビリティ」は長い間最重要テーマの1つです。人々の働き方を揺るがす様々な出来事（世界的なパンデミック、地政学的な不安、歴史的なインフレーション、大規模なテクノロジーの変革など）を通じて、サステナビリティはこれらの世代にとってさらに切実な問題となりました。サステナビリティは単なる社会問題ではなく、Z・ミレニアル世代の個人に重くのしかかる懸念事項となっています。回答者の6割（Z世代：62%、ミレニアル世代：59%）は「過去一か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」と答え、この数値はどちらの世代も前回の調査から2ポイント上昇しました。

こうした状況に対して、既に大半が環境への影響を減らそうと何らかのアクションをとっています（Z世代：73%、ミレニアル世代：77%）。そして彼らは「気候問題への取り組みを企業に促す上で、政府はより大きな役割を果たすべきだ」と感じており（Z世代の77%、ミレニアル世代の79%）、「消費者がよりサステナビリティな意思決定ができるように、企業には今以上にできることがあり、より真剣に取り組むべきである」と考えています（Z世代：79%、ミレニアル世代：81%）。

Z・ミレニアル世代にとって環境問題は、企業こそが解決の糸口を握り変革を推進するための力を持つ社会問題として認識しています。だからこそ彼らはキャリアの意思決定や消費行動を通じて、企業に行動を起こすように求めているのです。

約半数の回答者（Z世代：54%、ミレニアル世代：48%）は、「気候変動対策を講じるよう雇用主に働きかけている」と答えました。2022年にも約半数の回答者（Z世代の48%、ミレニアル世代の43%）が同様の回答をしていましたが、この傾向は少しずつ強くなっています。自分の組織内で変化が起きないのであれば、別の仕事や業界に転職する人もいます。

「20年以上前から何度も警告されているにもかかわらず、何も改善のためのアクションが起きていません。一般市民は環境のための細やかな行動を求められますが、一部の人が勝手な振る舞いをすればそんな個人の努力なんて相殺されてしまいます。事態の深刻さは増しているのに、政府はまるでまだ時間的猶予があるような態度を取っています。環境に対する政府の取り組みは足りてい。ロビイストからの圧力が非常に強いせいで、本当に優先されるべきインパクトある施策が実施されていません。」

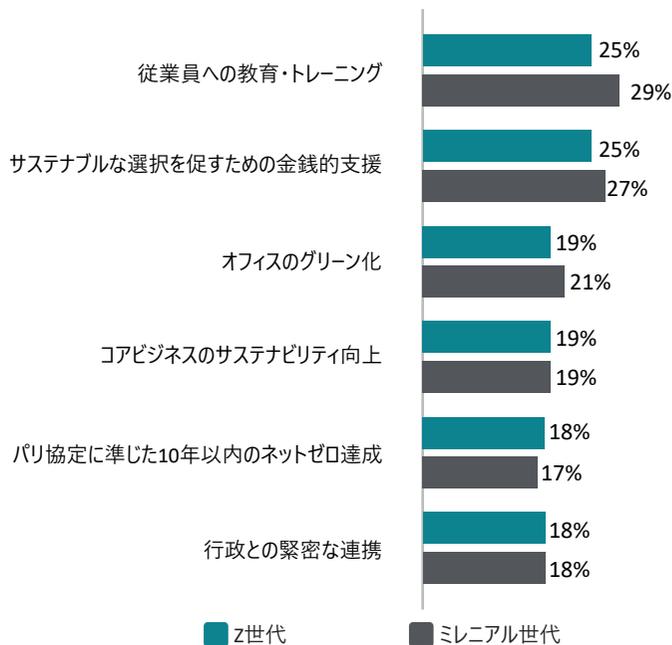
-Z世代、女性、フランス



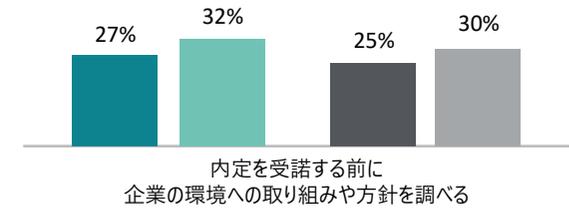
環境問題への懸念のためにキャリアを変えたことがあるZ・ミレニアル世代は2割（Z世代：20%、ミレニアル世代：19%）ほど存在し、今後キャリアを変える意向がある回答者も同程度（Z世代：26%、ミレニアル世代：23%）います。また新しい企業を探す際、Z・ミレニアル世代の1/4は「内定を受ける前に、企業の環境への影響や方針を調べたことがある」と答えており、およそ1/3は「今後それらの情報を調べるつもりである」と述べています。また、回答者の7割（Z世代：72%、ミレニアル世代：71%）は「就職先を検討する際に、環境問題に対する企業の取り組みと方針は重要である」と認識しています。

“気候問題の解決に向けて企業に期待する施策”を回答者に3つ挙げてもらったところ、「従業員への教育・トレーニング」（Z世代：25%、ミレニアル世代：29%）、「サステナブルな選択を促すための金銭的支援」（Z世代：25%、ミレニアル世代：27%）、「オフィスのグリーン化」（Z世代：19%、ミレニアル世代：21%）が上位に挙がりました。ただし、これらの回答の後にはその他の選択肢も僅差で続きます。例えば、「コアビジネスのサステナビリティ向上」（Z世代：19%、ミレニアル世代：19%）、「パリ協定に準じた10年以内のネットゼロ達成」（Z世代：18%、ミレニアル世代：17%）、「行政との緊密な連携」（Z世代：18%、ミレニアル世代：18%）などに関心が集まっているようです。

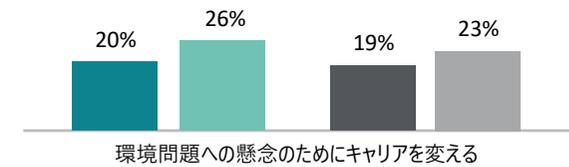
気候問題の解決に向けて企業に期待する施策



キャリアの意思決定を通じた企業への働きかけ

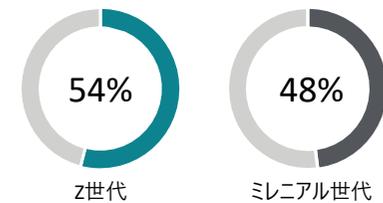


環境問題への懸念のためにキャリアを変える



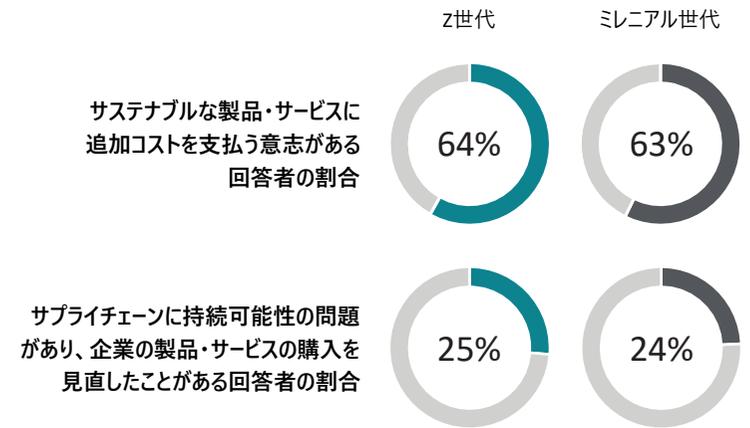
- Z世代-経験あり
- Z世代-今後する予定
- ミレニアル世代-経験あり
- ミレニアル世代-今後する予定

気候変動対策を講じるよう雇用主に働きかけている回答者の割合

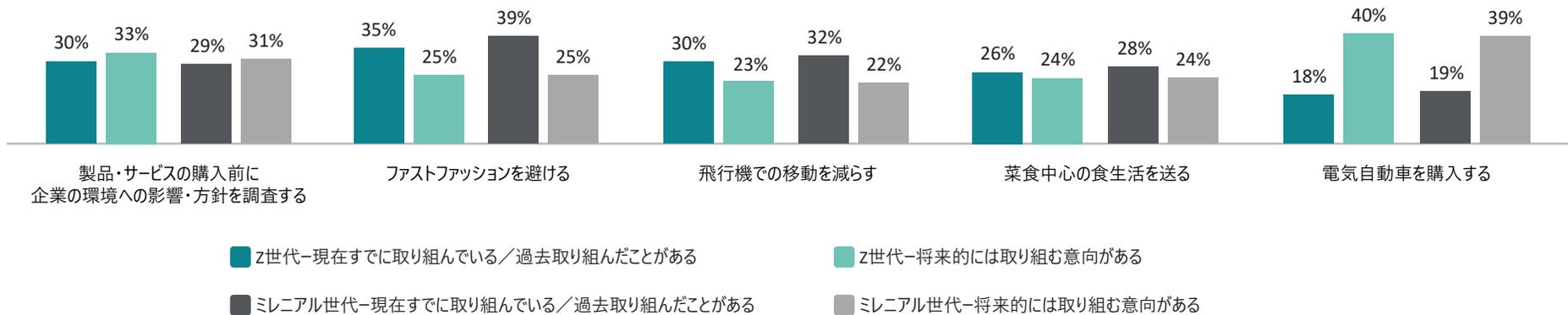


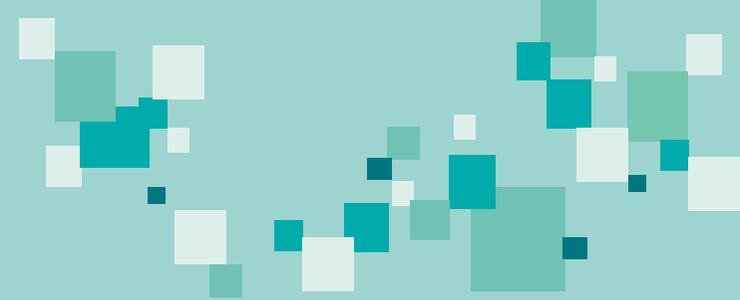
サステナビリティについてさらなる取り組みが求められているのは確かですが、回答者の多く（Z世代：59%、ミレニアル世代：58%）は、勤務先企業が気候変動対策に着実に取り組んでいることを評価しています。また「勤務先企業では低炭素経済移行に必要なトレーニングやスキル開発が提供されている」と回答したZ・ミレニアル世代も6割（Z世代：58%、ミレニアル世代：54%）ほど存在しています。

これらの世代はより環境に配慮した消費の在り方やブランドとの付き合い方を通じて、勤務先以外の企業に対してもサステナビリティを高めるよう働きかけています。例えば、多くの人々がファストファッションを避け、飛行機での移動を減らし、菜食中心の食生活を送り、電気自動車を購入するなどしています。さらに、回答者の3割（Z世代：30%、ミレニアル世代：29%）は、製品やサービスを購入する前にそのメーカーの環境への影響や方針を調べています。2/3の回答者（Z世代：64%、ミレニアル世代：63%）は、サステナブルな製品やサービスを購入するために、追加コストを支払う意志があります。そして、回答者の1/4（Z世代：25%、ミレニアル世代：24%）は「サプライチェーンに持続可能性の問題があり、企業の製品・サービスの購入を見直したことがある」と答えています。



消費行動を通じた環境問題への貢献





## 4 生成AIがもたらす影響

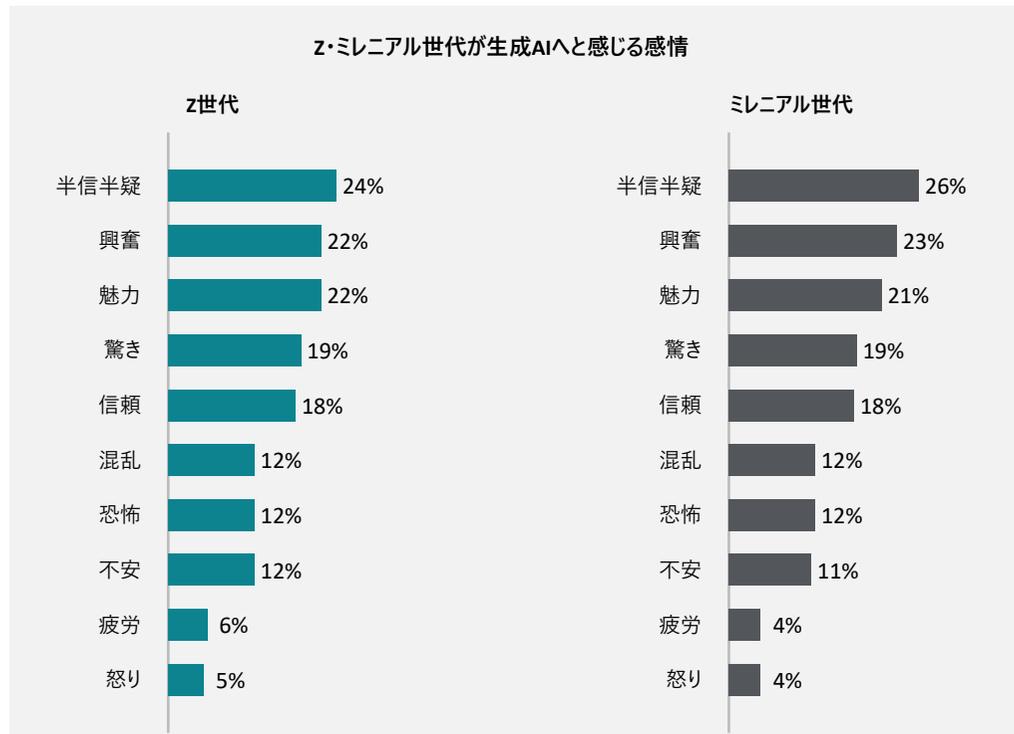




## 生成AIを利用すればするほど複雑な感情が芽生えます

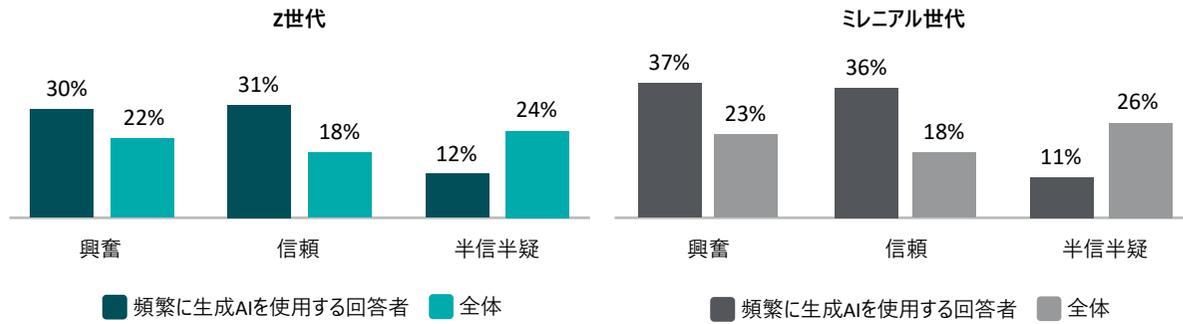
この1年間で生成AIは目覚ましい進歩を遂げました。<sup>3</sup> 新しいツールやユースケースが世に出るたびに多くの企業が競い合い、ビジネスの可能性を解き放って効率性・生産性を向上させ、新製品・サービスの構築やビジネスモデルの刷新に至るまで生成AIのチャンスを活用しようと試みています。言葉にするまでもなくこのテクノロジーは、人々の生活や働き方を変える大きな可能性を秘めています。

Z・ミレニアル世代が生成AIに対して抱く様々な感情の中で、最も多くの回答を集めたのは「半信半疑」ですが、「興奮」と「魅力」が後に続いています。「半信半疑」という選択肢を選ぶ人が多いのは、生成AIを職場で使ったことがない人が多いからかもしれません。約3割の回答者（Z世代：27%、ミレニアル世代：34%）は、「仕事で生成AIを使ったことがない」と回答し、約4割の回答者（Z世代：42%、ミレニアル世代：38%）は「ほとんど使わない／時々使う」と答えています。

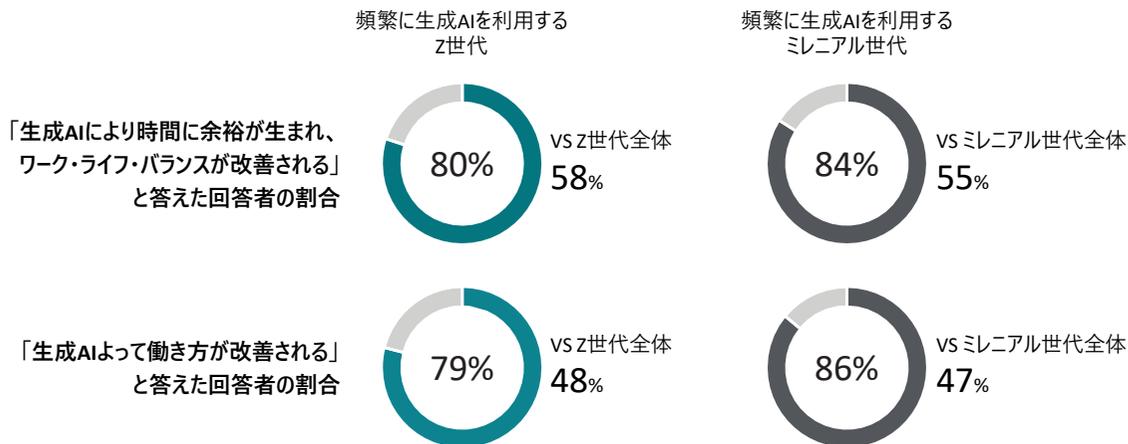


生成AIというテクノロジーに対する前向きな考えの度合いは、実務での利用機会に比例しています。仕事で生成AIを使っているZ・ミレニアル世代は全体の約1/4（Z世代：26%、ミレニアル世代：22%）であり、彼らは生成AIに対して回答者全体よりも高いレベルの「興奮」と「信頼」を抱えています。そして生成AIを頻繁に利用するZ・ミレニアル世代の大多数は、生成AIのメリットとして「（業務の効率化による）時間的余裕の増加」、「働き方の改善」、「ワーク・ライフ・バランスの向上」などを挙げています。

生成AIの利用頻度と生成AIに対する感情

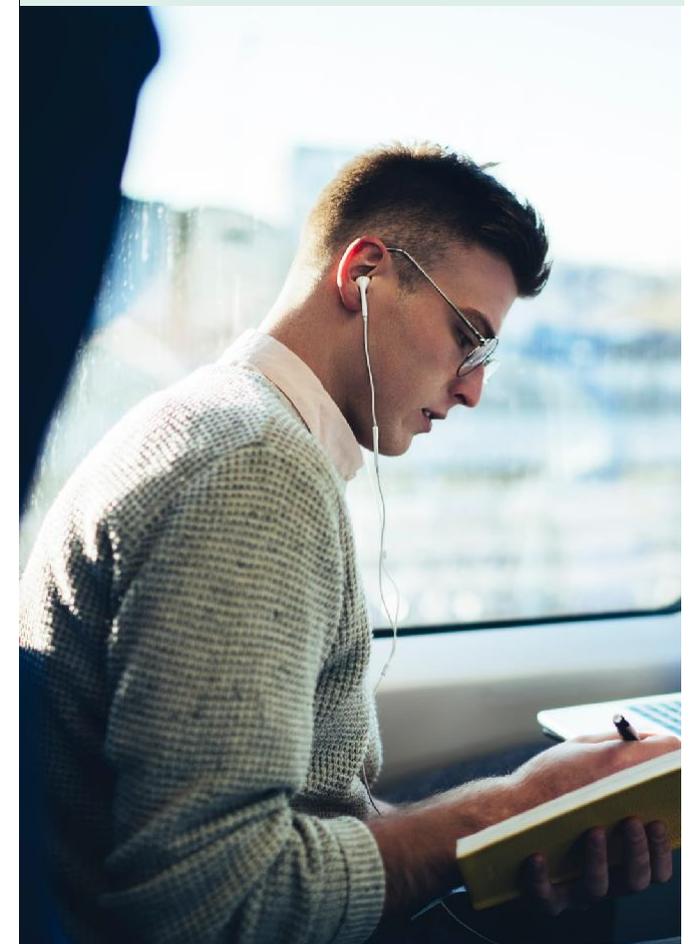


生成AIの利用頻度と生成AIに対する前向きな認識

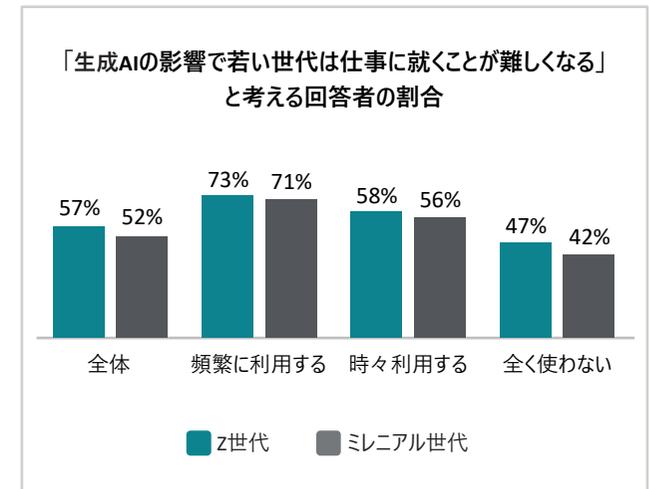
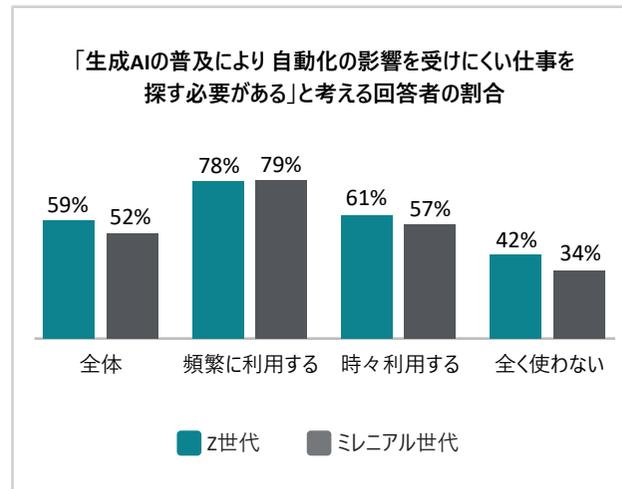
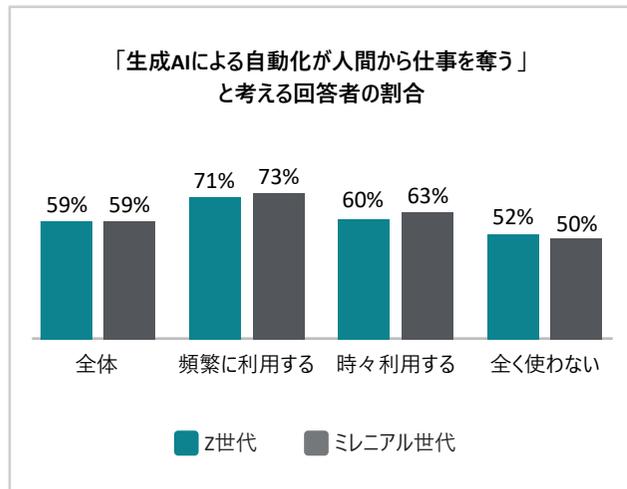


「個人的に懸念しているのは、生成AIのせいで個人のキャリアが妨げられること、つまりはスキル・ミスマッチや不平等の拡大、倫理的問題、社会的ストレスにつながる可能性があることです。急速にAIが発展しつつある中で実効力のあるルールを整備するのは非常に困難でしょう。AIは大きなチャンスである一方で、これらの課題に対処するには慎重な検討が必要です。」

—ミレニアル世代、男性、ニュージーランド



矛盾しているようですが、生成AIの利用頻度は生成AIに対する懸念とも比例しています。「生成AIによる自動化が人間から仕事を奪う」と考えるZ・ミレニアル世代の割合は全体では約6割（Z世代：59%、ミレニアル世代：59%）ですが、この割合は生成AIの利用経験がある回答者については7割（Z世代：71%、ミレニアル世代：73%）に上昇し、生成AIの利用経験がない回答者においては5割（Z世代の52%、ミレニアル世代の50%）まで下がります。そして生成AIを頻繁に利用する人は「エントリーレベルの従業員が行うマニュアル作業の多くが自動化される可能性がある」と予測しており、「自動化の影響を受けにくい仕事を探す必要があり、若い世代は仕事に就くことが難しくなる」と考える傾向がより強く見られます。



これらの世代は、この状況にどのように対応していくかを考え始めています。6割近くの回答者（Z世代：59%、ミレニアル世代57%）は、「生成AIの普及によってリスキングが必要になり、キャリアの意思決定に影響が出る」と答えています。

生成AIは人々の将来にどう影響するのでしょうか。ビジネスリーダーたちも生成AIがもたらす不確実性に取り組んでおり、その中で「人材」は生成AIの準備が不十分な主要テーマの一つです。Deloitte's quarterly State of GenAI in the Enterpriseの調査結果によると、ビジネスリーダー（ディレクターから経営幹部クラス）の約4割（37%）は、「自社では生成AI活用に関連した人材確保への対応が遅れている」と答えました。そしてまた、75%の回答者は「生成AIにより今後2年以内に人材戦略に変化が訪れる」と予想しながらも、初回の調査で「生成AIの能力、利点、価値について従業員を十分に教育している」と答えた回答者は半数を下回っています（47%）。



多くのZ・ミレニアル世代は、企業の生成AI関連のトレーニングは不十分だと感じています。「勤務先企業では生成AIの可能性やメリット、提供価値についてトレーニングが受けられる」と回答したのは約半数（Z世代：51%、ミレニアル世代：45%）にとどまります。



それでも一部のZ・ミレニアル世代は、自身の能力開発の一環として生成AIに関する学習に取り組んでいます。回答者の約2割（Z世代：17%、ミレニアル世代：16%）は「すでに生成AI関連のトレーニングを受けた」と答えました。なお、Deloitteの最新レポート『Human Capital Trends』によると、労働者人口の中で過去1年間にAI関連スキルのトレーニングを受けたのはわずか13%です。また本調査では新しいテクノロジーに備える上での意識の差も見受けられました。約4割の回答者（Z世代：38%、ミレニアル世代：36%）が、「今後12カ月以内に生成AI関連のトレーニングを受ける予定である」と回答しましたが、約1/4の回答者は「生成AI関連のトレーニングを受けるつもりはない」と答えています。

## 生成AIの受容における男女差



女性は男性よりも生成AIに対して「半信半疑」と感じる割合が大きく、生成AIと一緒に働くことに男性よりも抵抗感があるようです。生成AIに対する感情を男女間で比較すると、女性が一番強く感じる感情は「半信半疑」（Z世代女性：28%、ミレニアル世代女性：28%に対し、Z世代男性：20%、ミレニアル世代男性：24%）ですが、男性の場合は「興奮」となりました（Z世代女性：19%、ミレニアル世代女性：20%に対し、Z世代男性：24%、ミレニアル世代男性：26%）。



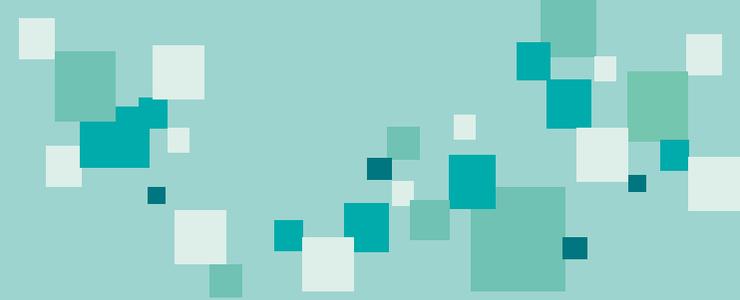
生成AIを組み込んだシステムやツールと一緒に仕事をするについても、女性においては前向きな意見が少ない結果となりました（Z世代女性：54%、ミレニアル世代女性：52%に対し、Z世代男性：63%、ミレニアル世代男性：62%）。また「生成AIにより自分たちの働き方が改善される」と認識する回答者の割合も、女性は相対的に低いです（Z世代女性：44%、ミレニアル世代女性：43%に対し、Z世代男性：53%、ミレニアル世代男性：51%）。



「生成AI関連のトレーニングを受けるつもりはない」と答えた回答者の割合は、女性の方が高い結果となりました（Z世代女性：28%、ミレニアル世代女性：27%に対し、Z世代男性：24%、ミレニアル世代男性：23%）。



世界銀行によると、現在世界で技術関連分野の職に就く女性の割合は1/3未満です。こうした男女の格差は、“男性に比べて女性は新しいテクノロジーを迅速に導入する産業や仕事で働いていない傾向にある”という現実によるものかもしれません。しかし、生成AIはテクノロジーの垣根を越えて仕事や産業を変える可能性が高く、もしも女性が生成AIと働くことに抵抗があるのであれば、生成AIにより職場でのジェンダーギャップが深刻化する可能性があります。



## 5 新しいワークスタイル





## 複雑化する仕事と教育が果たすべき役割

Z・ミレニアル世代の長期的なキャリアビジョンは、社会的なイベント（環境問題、新しいテクノロジーの出現）や個人に関するファクター（雇用主と従業員の関係性の変化、変革を推進するのは組織よりも個人という従業員中心主義的な感性）などの影響を受けながら変化し続けています。<sup>4</sup>

2022年の「静かな退職」の流行は、「自分を評価してくれない企業に対して、必要最低限以上の貢献をする必要はない」というZ・ミレニアル世代の考えを反映する事象ですが、今回の調査ではよりポジティブな結果が見られます。これらの世代は職場にさらなる変化を求めており、従業員の声こそが職場の変化を推進するドライバーだと感じています。約6割の回答者（Z世代：61%、ミレニアル世代：58%）は、「従業員には組織内の変化を推進する力がある」と考えています。特に業務の負荷、顧客に提供するサービス、学習と能力開発、DEI、ウェルネス、社会的インパクト、環境への取り組みといった分野では、個人の力で変化を推進できるという感覚があるようです。

環境問題の深刻さが増し、新しいテクノロジーが出現したことで、多くの人が目前の職場における変化だけでなく業界全体の在り方を見つめ直しています。前述の通り、2割の回答者はすでに環境問題を理由に仕事や業界を変えており、また1/4の回答者は環境問題を理由として将来的にキャリアチェンジを検討しています。そして生成AIが普及したことで、両世代の6割近くがリスキリングの必要性や自動化の影響を受けにくい仕事について考え始めています。

経済的懸念や、少子化<sup>5</sup>に伴って大学進学者数が減少しつつある<sup>6</sup> 労働市場の変化と相まって、こうしたZ・ミレニアル世代のキャリア観の変化により、政府・教育機関・地域社会は教育システム、つまりは“どのように若い世代が将来に備えるための経路を維持していくか”を再考する必要があります。

今年の調査では、Z・ミレニアル世代の1/3が、「高等教育へ進むつもりはない」と回答しています。その主な理由は「経済的制約」（Z世代：32%、ミレニアル世代：40%）や、「家庭や個人の事情」（Z世代：26%、ミレニアル世代：34%）ですが、「大学以外でスキルを身につけられるプログラムの存在」や、「職業訓練や見習い制度といった高等教育以外の能力開発の選択肢」も若年層が大学進学をしない理由として挙がっています（Z世代：24%、ミレニアル世代：18%）。

これは若者が大学以外の教育・能力開発の場を求める傾向を反映しています。急速に変化する仕事の性質に若者が対応できるよう、従来の高等教育をさらに充実させるべきだと考える人は多いですが、新しいテクノロジーの出現により生涯学習の重要性が増すにつれて、企業は従来の高等教育に代わる能力開発の機会を、人々に提供する必要性が出てくる可能性もあります。

4. 伊藤亜紀 What I got wrong about loyalty at work（職場での忠誠心について誤解していたこと）、Business Insider、2024年2月12日 [Boomers, 生成 X Are Also Fed Up With Their Employers\(businessinsider.com\)](https://www.businessinsider.com/boomers-generation-x-are-also-fed-up-with-their-employers)

5. 世界経済フォーラム “世界の出生率の低下はどのように見えるか？” 2022年6月17日

6. Jessica Grose, “How to fix the crisis of trust in higher education” New York Times 2024年3月6日

## ワーク・ライフ・バランスは引き続き最優先事項です

「自分らしく生きる上で最も重要な要素は何か」という質問に対して、1位の「友人や家族」に次いで「仕事」が2位に選ばれました。「仕事」をアイデンティティ形成の上で重要視するのは、特にミレニアル世代の間で顕著な傾向です。ミレニアル世代の46%が「仕事」をアイデンティティの重要な要素に挙げたのに対し、Z世代はより少ない36%でした。ミレニアル世代の間では「趣味」、「運動」、「ボランティア」などの活動よりも、「友人や家族」、「仕事」の方が重要と認識されていますが、Z世代の間では、「読書」、「演奏」、「音楽鑑賞」、「演劇鑑賞」といった個人的な活動が、「仕事」と同じくらい重要であると感じられています。この優先順位の違いは、Z世代がキャリアの初期段階にあるという年齢の影響や、ワーク・ライフ・バランスの維持により重点を置くZ世代特有の価値観によるものかもしれません。この点は今後さらに調査を続ける中で明らかになることでしょう。

そして両世代に共通する傾向として、仕事は重要なものでありながら人生のすべてではなく、「自分にとって最適なワーク・ライフ・バランスを維持すること」を非常に大切にしています。昨年の調査結果と同じく、ワーク・ライフ・バランスは就職先を選ぶ際に最優先で考慮される事項であり、同僚の心象を決める際にも、肩書きや財産などの旧来的な価値観に基づくステータスをはるかに上回って、羨望のまなざしを向けられる要素になっています。

「ワーク・ライフ・バランス」以外にも、「学習と能力開発の機会」と「給与」が、Z・ミレニアル世代が就職先を選ぶ3大要素となっています。そしてこの後には「ポジティブな職場文化」、「労働時間の柔軟性」、「キャリアアップの機会」、「仕事のやりがい」などの他の観点が僅差で続きます。

過去2年以内に会社を辞めた人の退職理由の中で主要なものは、「給与が低かった」、「キャリアアップの機会がなかった」、「燃え尽きたと感じていた」などですが、メンタルヘルスに対する懸念、劣悪なワーク・ライフ・バランス、学習機会の欠如といった選択肢も同様に、これらの世代が退職を決める際の主要な理由として挙げられています。



**今の会社を選んだ主な理由：**

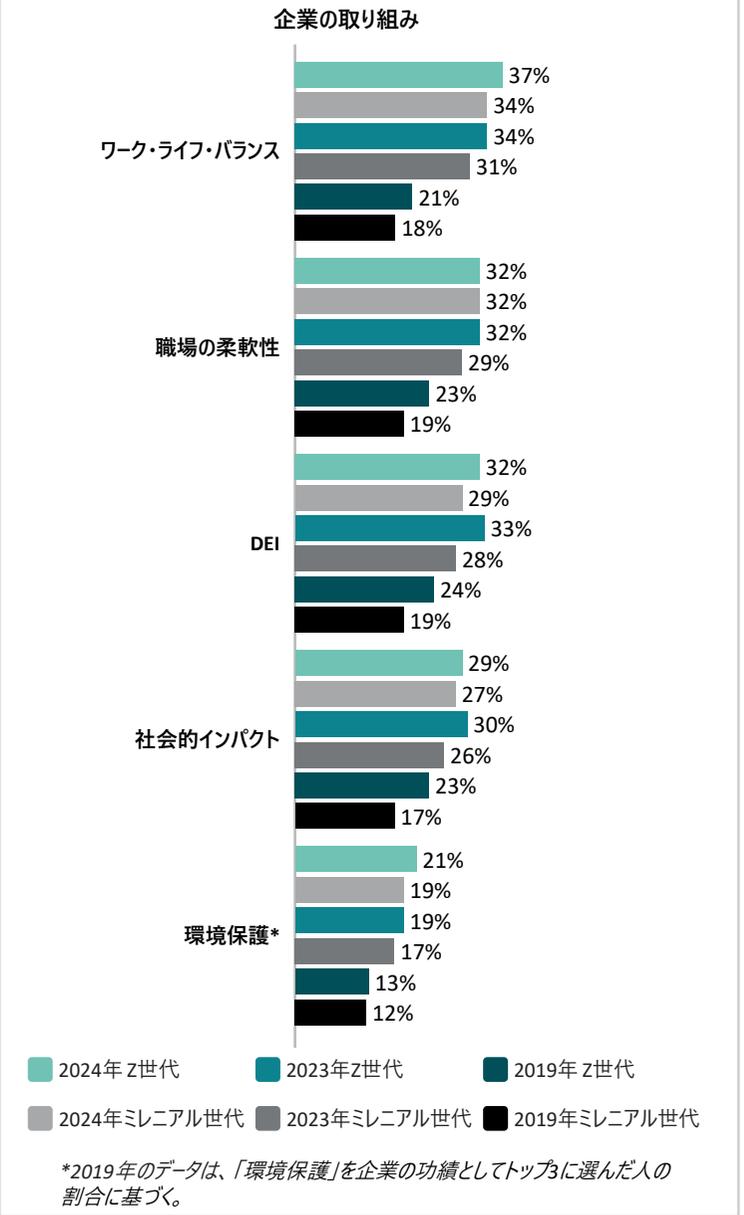
- ワーク・ライフ・バランス（Z世代：25%、ミレニアル世代：31%）
- 学習と能力開発の機会（Z世代：21%、ミレニアル世代：21%）
- 金銭的報酬（Z世代：19%、ミレニアル世代の22%）
- ポジティブな職場文化（Z世代：19%、ミレニアル世代：20%）
- 勤務時間の柔軟性（Z世代：19%、ミレニアル世代：19%）
- 成長／キャリアアップの機会（Z世代の18%、ミレニアル世代の19%）
- 仕事に意義を感じている（Z世代の17%、ミレニアル世代の21%）



**前の会社を辞めた主な理由：**

- 給与が低かった（Z世代：26%、ミレニアル世代：29%）
- キャリアアップの機会がなかった（Z世代：16%、ミレニアル世代：22%）
- 燃え尽きたと感じた（Z世代の14%、ミレニアル世代の17%）
- メンタルヘルスに悪影響があった（Z世代：14%、ミレニアル世代：18%）
- 仕事にやりがいや意義を感じなかった（Z世代：13%、ミレニアル世代：15%）
- ワーク・ライフ・バランスが劣悪だった（Z世代：13%、ミレニアル世代：14%）
- 学習・能力開発機会の欠如（Z世代：13%、ミレニアル世代：13%）

Z・ミレニアル世代は、パンデミック以前に比べて企業は多くの観点で進歩を続けていると評価しています。特に「ワーク・ライフ・バランス」、「職場の柔軟性」、「環境問題」に関しては、2023年から着実に改善が見られています。



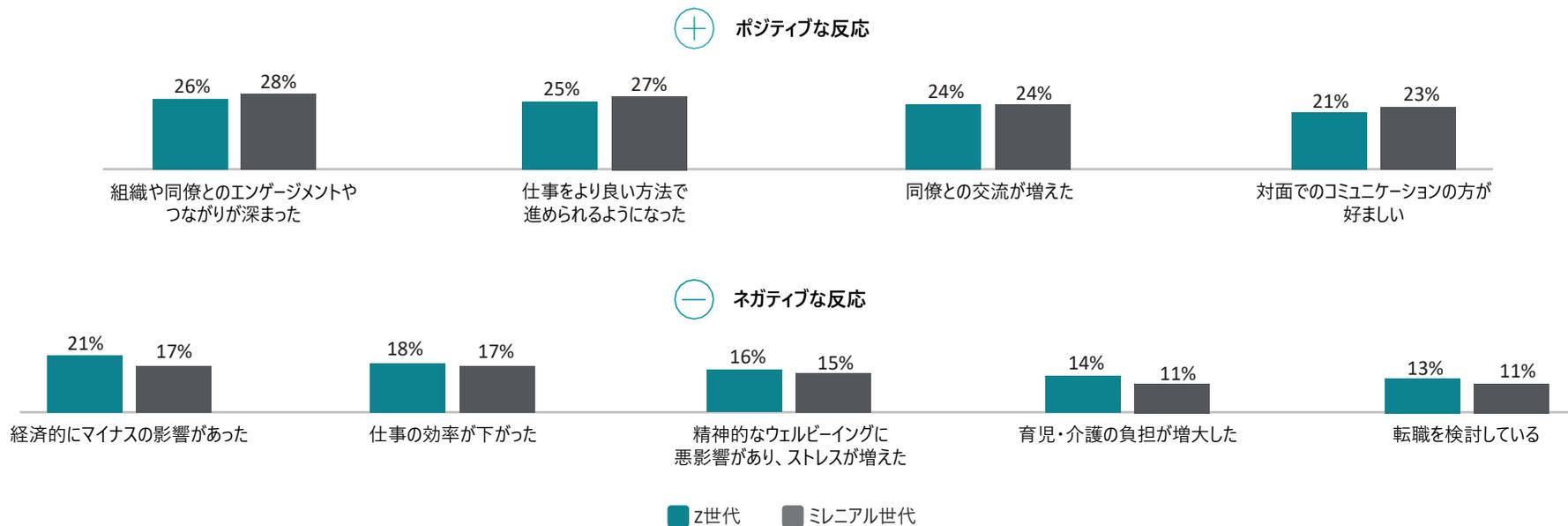
## 出社の強制は二面的な結果をもたらす一方で、 職場の柔軟性を求める動きは新しい雇用モデルの人気を高めています



企業が従業員をオフィスに呼び戻そうとすれば、従業員はパンデミックの最中に実現したりリモートワークの柔軟性を奪われないように抗います。オフィスへの回帰を巡っては近年激しい議論が続いていました。

今年の調査で「最近勤務先でオフィス回帰の方針が打ち出された」と答えた回答者は約2/3（Z世代：64%、ミレニアル世代：66%）ほど存在します。回答者の過半数（Z世代：51%、ミレニアル世代：57%）が現在出社して働いており、完全にリモートで働くのはわずか1割（Z世代の15%、ミレニアル世代の11%）です。またハイブリッドワークを行っているのは約1/3（Z世代の35%、ミレニアル世代の33%）でした。

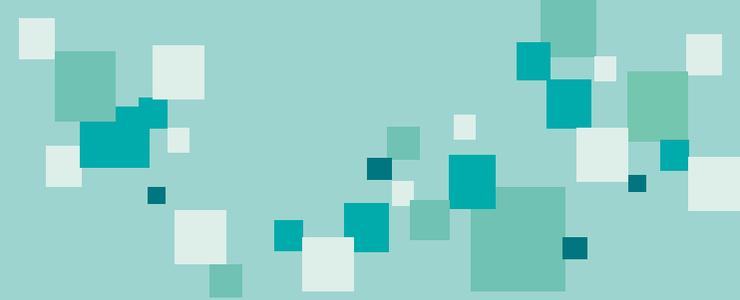
オフィス回帰の方針に対するZ・ミレニアル世代の反応は複雑です。再び出社するようになった回答者の中には、「組織や同僚とのエンゲージメントやつながりが深まった」と感じている人もいます（Z世代：26%、ミレニアル世代：28%）。「仕事をより良い方法で進められるようになった」（Z世代：25%、ミレニアル世代：27%）、「同僚との交流が増えた」（Z世代：24%、ミレニアル世代：24%）と答えた人もいました。強制的な出社により「新しい仕事を探し始めた」と回答したのはのわずか1割（Z世代：13%、ミレニアル世代：11%）ですが、「出社を求められることで経済的にマイナスの影響があった」と感じる人も2割ほど存在します（Z世代：21%、ミレニアル世代：17%）。その他のオフィス回帰のネガティブな作用としては、「仕事の効率が下がった」（Z世代：18%、ミレニアル世代17%）、「精神的なウェルビーイングに悪影響があり、ストレスが増えた」（Z世代：16%、ミレニアル世代：15%）などが挙げられました。



出社の強制が従業員にもたらす影響は複雑なものです、Z・ミレニアル世代たちは確実に働く時間・働く場所の両面について柔軟性を重視するようになってきました。このような背景から、従来とは異なる雇用の在り方に注目が集まっています。例えば、昨年の調査で明らかになった通り、これらの世代は「パートタイム・ジョブシェアリングの拡大」、「パートタイムのキャリア機会充実」などを望んでおり、「週休三日制の導入」に対しても前向きです。

さらに、Z・ミレニアル世代は副業に意欲的です。昨年の調査と同様、回答者の約4割（Z世代：45%、ミレニアル世代：36%）が、パートタイムまたはフルタイムの形で何らかの副業（オンラインでの製品・サービスの販売、ライドシェアやフードデリバリーなどのギグワーク、芸術活動、レストランや小売店での勤務、ビジネスコンサルティングや起業など）をしていると答えています。副業を始める最大の理由は、圧倒的に「副収入の必要性」ですが、趣味から収益を得たり、スキル開発や人脈の拡大、コミュニティへの参画など、単なる収入源以外の多様なモチベーションがあることも確かです。





## 6 職場のメンタルヘルス

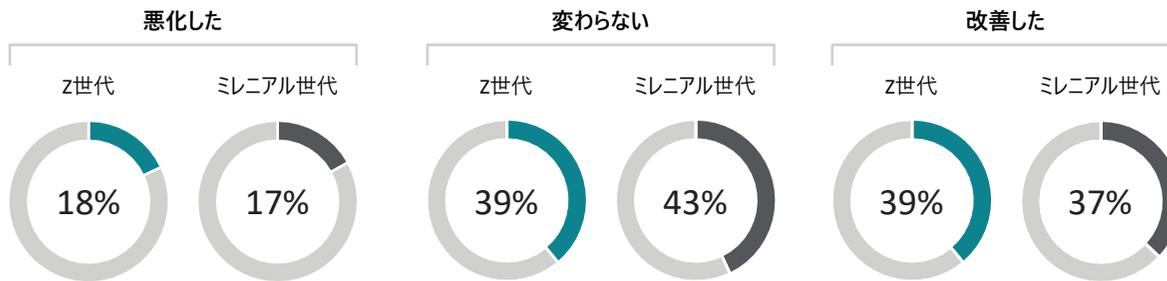




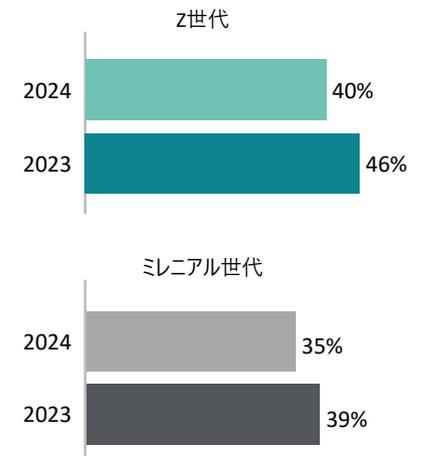
## ストレスとメンタルヘルスの状況はわずかに改善したものの、仕事の負担と劣悪なワーク・ライフ・バランスが人々を悩ませ続けています

昨年の調査と比べてわずかに低下したものの、両世代のストレス水準は依然として非常に高く、「いつも／頻繁にストレスを感じている」と回答したZ・ミレニアル世代は約4割（Z世代：40%、ミレニアル世代：35%）となりました。しかし、大局的にはメンタルヘルスの改善を示す前向きな兆候もいくつか見られます。4割近く（Z世代の39%、ミレニアル世代の37%）が、「1年前と比べてメンタルヘルスが改善した」と答えています。一方で「1年前と比べてメンタルヘルスが悪化した」と回答したのはたった2割（Z世代の18%とミレニアル世代の17%）です。しかし、過去との比較はさておき、「自分のメンタルヘルスは良好／非常に良好である」と答えたのは回答者の約半数（Z世代の51%、ミレニアル世代の56%）であることを踏まえると、この世代の心理的な健康状態には改善の余地があると思われます。

Z・ミレニアル世代のウェルビーイング（1年前との比較）



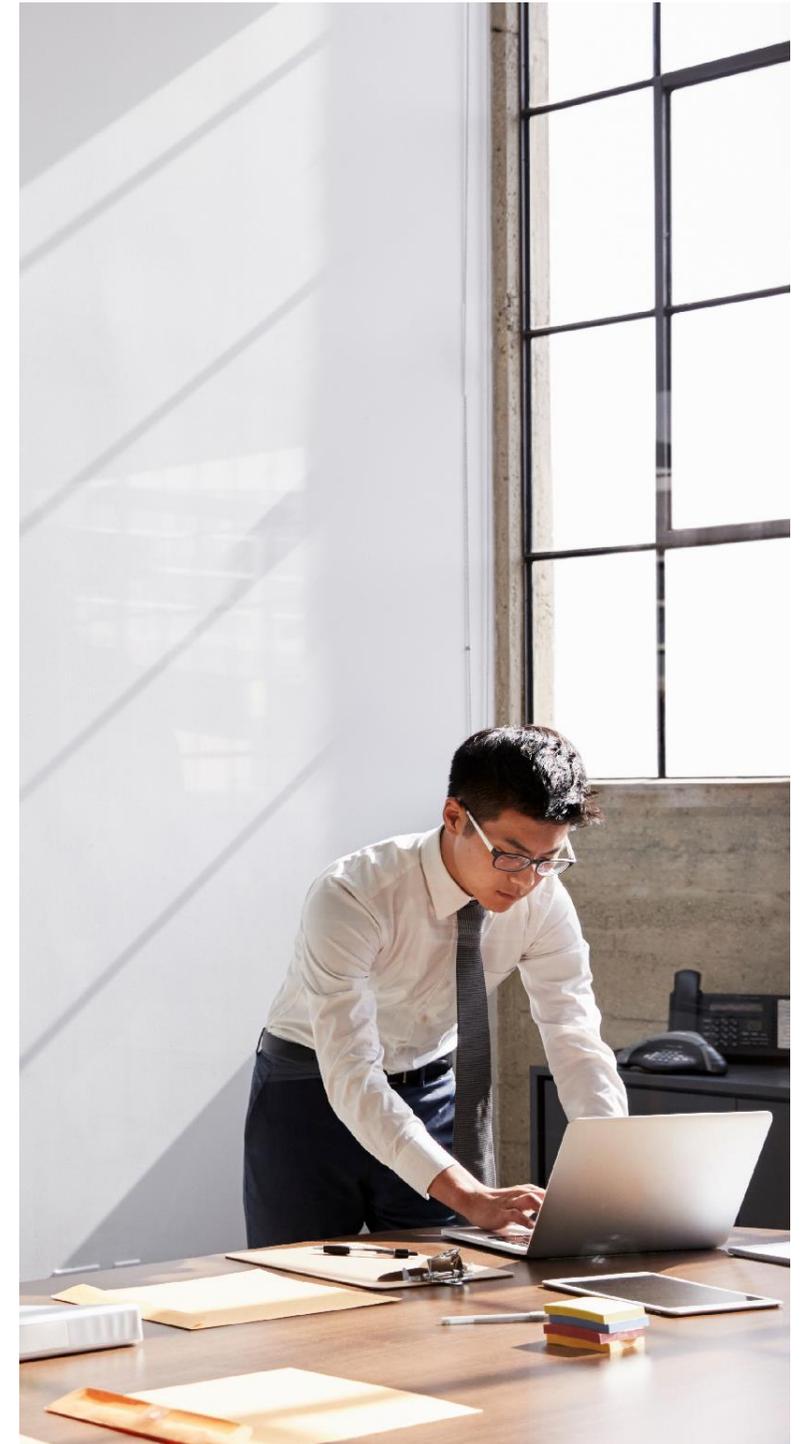
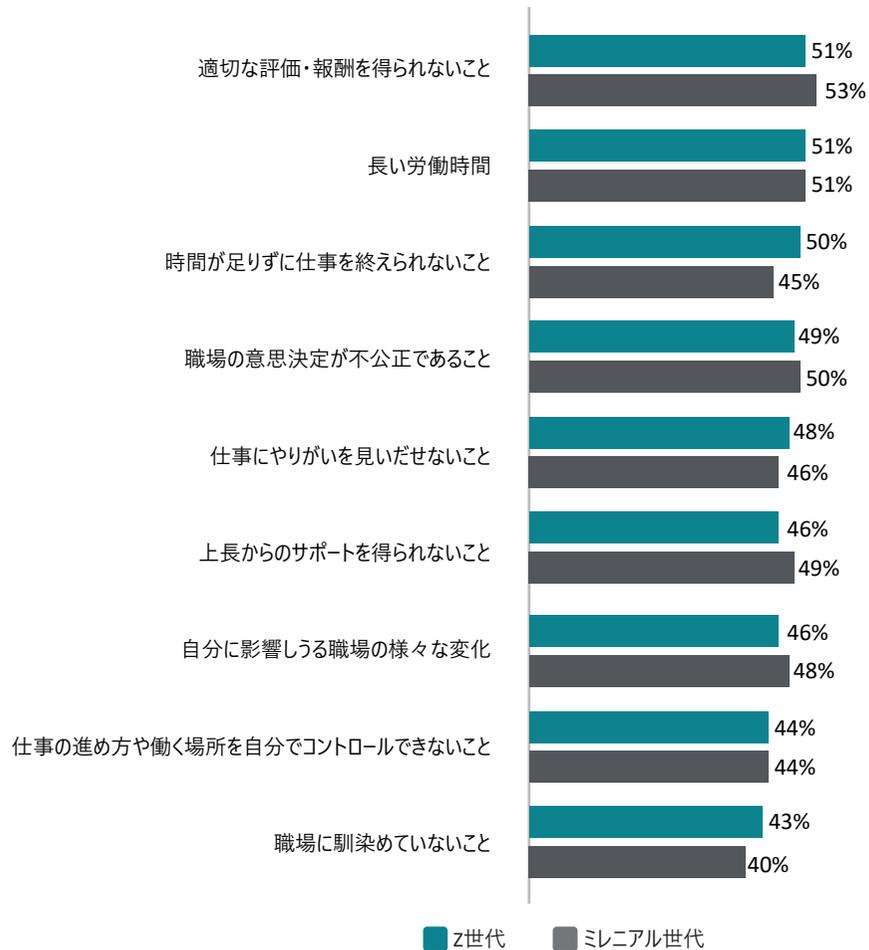
ストレス・不安を感じる回答者の割合  
（※「いつもストレス・不安を感じている」、  
「頻繁にストレス・不安を感じている」の回答を合計）



回答者はストレスの主な要因として、「長期的な経済状況」（Z世代：50%、ミレニアル世代：47%）、「家族の健康」（Z世代：46%、ミレニアル世代：43%）、「日々の家計」（Z世代：45%、ミレニアル世代：43%）を挙げました。

中でも「日常的にストレスや不安を感じている」と回答した人のうち3割ほどは、「仕事の負担」（Z世代：36%、ミレニアル世代：33%）と「劣悪なワーク・ライフ・バランス」（Z世代：34%、ミレニアル世代：30%）がストレスの原因になっていると回答しました。職場で感じられるストレスの要因には「適切な評価・報酬を得られないこと」（Z世代：51%、ミレニアル世代：53%）、「長い労働時間」（Z世代：51%、ミレニアル世代：51%）、「時間が足りずに仕事を終わられないこと」（Z世代：50%、ミレニアル世代：45%）などが挙げられました。また「仕事の進め方や働く場所を自分でコントロールできないこと」（Z世代：44%、ミレニアル世代：44%）を挙げる人も少なからずいました。

職場におけるストレス要因



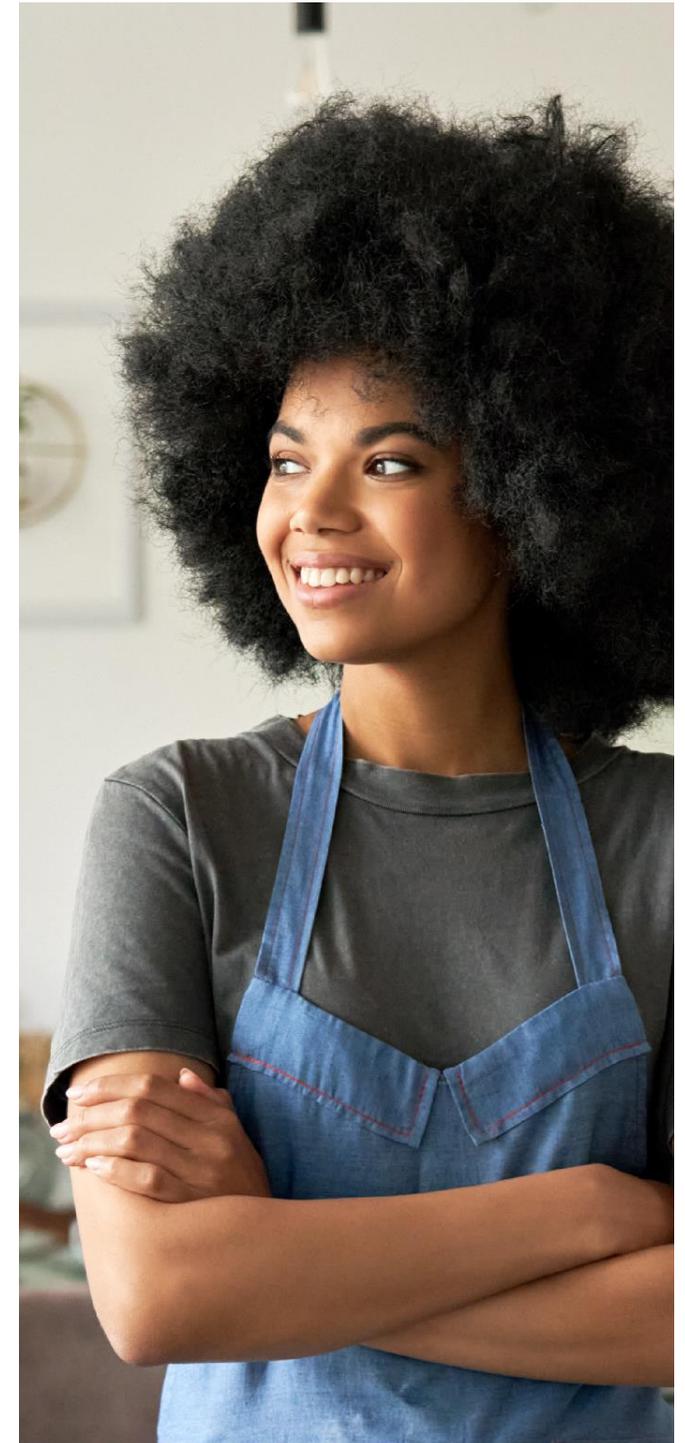
雇用主が従業員のウェルビーイングに目を向けはじめたことでZ・ミレニアル世代の間には良い兆候が見られています。「企業は従業員のメンタルヘルスを真剣に受け止めている」と考えるZ・ミレニアル世代は5割を超えており（Z世代：54%、ミレニアル世代：55% ）、 「この1年で職場でメンタルヘルスに関して前向きな変化があった」と感じる人も同じくらい存在しています（ Z世代： 51%、ミレニアル世代： 50% ）。

明るい兆しは見られるものの、“職場でメンタルヘルスについて率直に話せるか”という点においてはまだ改善の余地があるようです。「ストレスや不安、その他のメンタルヘルス上の問題について上司に率直に話すことに抵抗がない」と回答しているのは回答者の約6割（Z世代：56%、ミレニアル世代：59%）に過ぎず、「自分がメンタルヘルスの問題を打ち明けた際、上司は適切なサポートを提供してくれる」と信じている人は回答者の半分（Z世代：52%、ミレニアル世代：54%）に限られます。「メンタルヘルスの問題を打ち明けると上司から冷遇されるのではないかと心配している回答者も3割（Z世代：27%、ミレニアル世代：27%）います。多くの人にとって上司との関係は、私生活上のパートナーと同じくらい、あるいは医師やセラピストよりも自分のメンタルヘルスに大きな影響を与える要素であり、メンタルヘルスを考える上で注目すべきポイントです。<sup>7</sup>

経営幹部が自身のメンタルヘルスについてオープンな姿勢でいることは、メンタルヘルスに対する根強い偏見を和らげます。しかし調査によると、経営幹部クラスの職位に就く回答者のうち約3割（Z世代：27%、ミレニアル世代：34%）は自身のメンタル不調に関わる経験を会社の中で伝えていません。幹部未満の従業員の中でも同程度の回答者（Z世代：26%、ミレニアル世代：32%）が、「経営幹部は組織の中でメンタルヘルスの問題の優先度をあげようとしな」と回答しています。



Z・ミレニアル世代のメンタルヘルスの状況について、より詳細な情報を得るには、[Mental Health Deep Dive](#)をご覧ください。



## 誰かに勧めたくなるほど、職場に従業員を惹きつける要素は一体何なのでしょう？

今年の調査では「自分の勤務先を友人や家族に勤務先として勧める可能性」を0から10までの10段階で評価してもらいました。約1/4の回答者（Z世代：23%、ミレニアル世代：27%）が、最高評価の「9」か「10」を付けました。これらの回答者（本レポートでは彼らを「従業員プロモーター」と呼称します）は、「雇用主に最も満足している従業員グループ」であり、企業を推薦してブランドアンバサダーの役割を担い、企業のイメージ向上と成長に積極的に貢献する可能性が高いグループです。

従業員プロモーターと回答者全体の間の職場満足度を分析すると、いくつか特に重要なポイントが明らかになりました。従業員プロモーターは回答者全体と比較して、「職場における能力開発・スキル獲得の機会」や、「給与・福利厚生」に満足している傾向が顕著に見られました。また従業員プロモーターは、「ワーク・ライフ・バランス」、「組織内の変革推進力」、「企業と個人の価値観の一致」、「メンタルヘルス問題に対する企業の取り組み」等においても、より高い職場満足度を得ています。



観点別の職場満足度（従業員プロモーター vs 全体）

	組織内の 変革推進力	職場における 能力開発・スキル 獲得の機会	企業と個人の 価値観の一致	給与・福利厚生	ワーク・ライフ・バランス	メンタルヘルス問題に 対する企業の取り組み	
Z世代	従業員プロモーター*	80%	61%	57%	53%	60%	77%
	回答者全体	61%	35%	31%	29%	37%	54%
ミレニアル世代	従業員プロモーター*	83%	64%	61%	53%	62%	80%
	回答者全体	58%	33%	30%	27%	34%	55%

\*「従業員プロモーター」は、自分の会社を他者に推奨する可能性が最も高い回答群です。

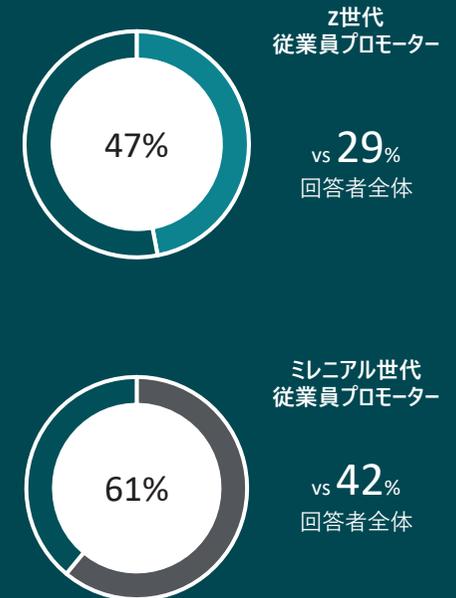
Z・ミレニアル世代が職場において最も重視している問題の解決に向けて企業が努力すれば、従業員のエンゲージメントはより高まり、彼らが組織のブランドアンバサダーとなる可能性が高まることを、これまでの調査結果は裏付けています。

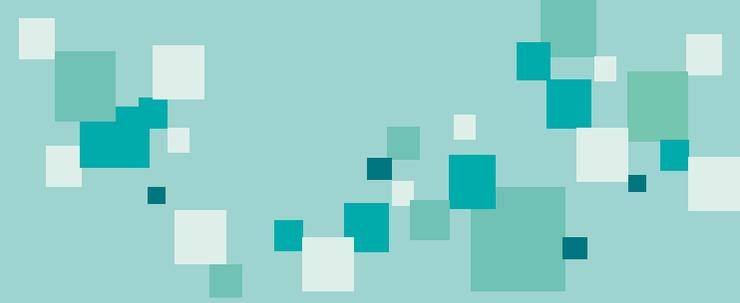
興味深いことに、自分の職場を誰かに勧める可能性が最も高い従業員であっても、同じ組織で長く働こうと思っていない場合があり、これは“ベビーブーマー世代と比較して、若い世代が1つの企業でキャリアの大半を過ごすことは減多にない”という従来の常識と整合しています。<sup>8</sup> 企業がより良い従業員エクスペリエンスに取り組むことは、もちろん離職の抑制に大きなメリットがありますが（現在の勤務先に5年以上勤続する意向のある回答者の割合：Z世代-従業員プロモーター：47%、全体：29%/ミレニアル世代-従業員プロモーター：61%、全体：42%）、従業員の在籍期間に関わらず、組織に満足している従業員は企業の評判を高め、新しい人材の獲得につながるという点も同様に大きな利点と解釈できます。

例えば「仕事のやりがい」、「ワーク・ライフ・バランス」、「学習や能力開発」など、回答者全体と比べて特に従業員プロモーターが高い評価をしている職場満足度の観点は、より良い従業員エクスペリエンスのために企業が特に注力すべき分野といえます。[Deloitte's 2024 Human Capital Trends](#)もまたこの仮説を支持しています。企業がいかんにして従業員の人間らしさを尊重しながら価値を発揮するか、つまりはどのように従業員の心身の健康を損なわせることなく、適切なスキルの獲得を通じて人材としての価値を高め、充実した仕事と昇進の機会を確保し、公平な組織運営とパーパスへの共鳴を推し進めていくのか。いわば「人間のサステナビリティ」という概念を組み込んだ企業経営が求められているのです。消費者だけでなく従業員も含め、企業に関わる人々すべてに価値をもたらせる存在となった時、より社会全体に素晴らしい影響を与えることができるでしょう。

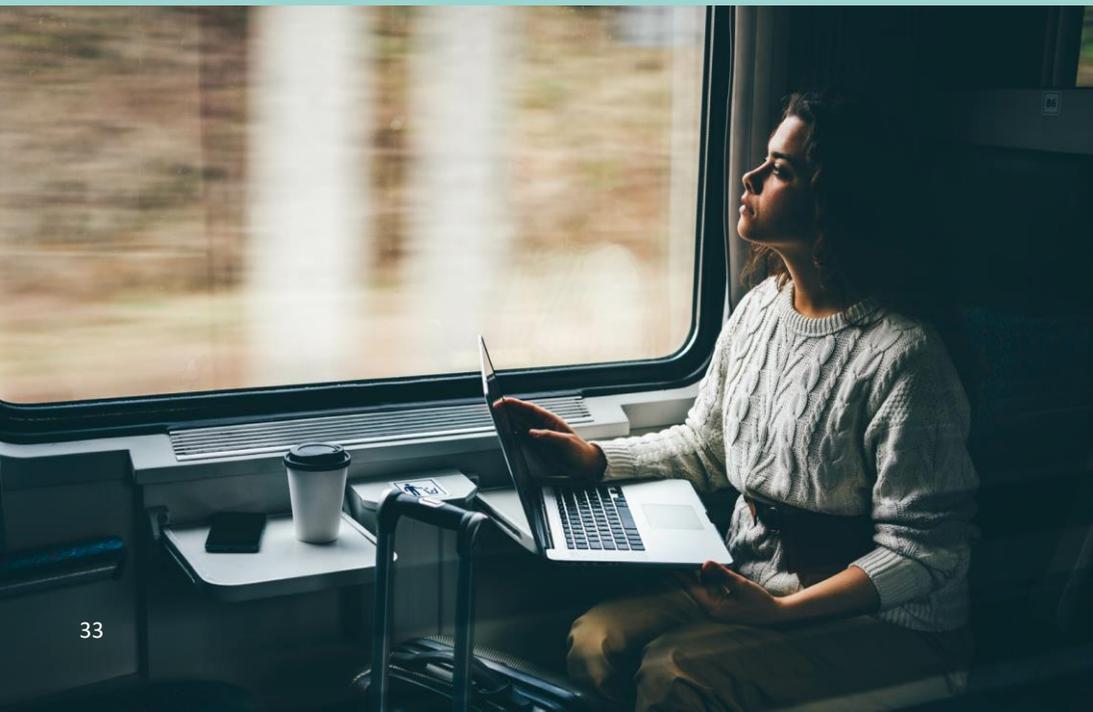


現在の勤務先に5年以上勤続する意向がある回答者の割合





# 結論



## 移り行く世界の中で従業員をサポートするには

デロイトのZ・ミレニアル世代年次調査は過去13年にわたり、Z・ミレニアル世代の考え方や彼らに影響を与える重要な出来事・トレンドを追いかけてきました。本調査を開始してから、多くのミレニアル世代の就職と時期的に重なった金融危機、人々の働き方に今なお影響を与えている世界的パンデミックなどの様々な出来事がありました。特に今年の世界人口の半数以上が自国で重要な選挙を迎える興奮と不透明感、そして人々の生活を大きく変えるであろう生成AIに対する期待感の中で、Z・ミレニアル世代の人生を解き明かそうと試みています。今年の調査の結果としては、Z・ミレニアル世代が大きく進化していること、特にミレニアル世代は経済・社会の若きリーダーとして存在感を発揮していることが分かりました。

今年の調査結果では将来に対する不安がみられつつも、経済や個人の家計が好転し、多様性、ワーク・ライフ・バランス、気候変動対策、社会的影響などの側面で職場が前向きに進歩しているという考えが着実に強まっていることが分かります。そしてZ・ミレニアル世代は「企業には世界で起きている様々な問題を解決する力があり、解決に向けて努力する責任がある」と考えていることもこの調査を通じて明らかになりました。

Z・ミレニアル世代は自分の働く組織に対して、そして企業一般に対して、大きな期待を寄せています。どちらの世代も過去10年間、“企業として従業員のために為すべきこと”の限界を取り払う際に重要な役割を果たしてきました。彼らが求めているものは、実は世代に関わらず多くの従業員が望むことと何ら変わりはありません。すなわち、彼らが企業に期待しているのは、パーパスを掲げる組織での有意義な仕事、私生活とのバランスを保つことのできる職場の柔軟性、メンタルヘルスを健全化する職場のサポート、キャリアの中で学び続け成長する機会、競争力のある給与と福利厚生なのです。

これらの期待に応えるためには、企業は従業員の声にいつも積極的に耳を傾け、自社の戦略を見直す必要があるため、決して容易な道のりではありません。しかし従業員の望みを正しく把握することは、高い水準の職場満足度とエンゲージメントを備え、意欲的で活気に満ちた生産性の高い従業員を確保することでもあり、究極的には変わりゆく世界に適応することに繋がっていきます。



# 調査方法

---

デロイトの2024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14,468人のZ世代と8,373人のミレニアル世代（合計22,841人）の回答を聴取しています。調査はセルフ・インタビュー形式にてオンラインで行われ、各国のアンケート調査は2023年11月24日から2024年3月11日の間に実施されました。

レポートには、本調査の自由回答形式の質問に対する回答者の意見も引用しています。これらの意見はすべて、世代、性別、地域別に分類されてレポートに掲載されています。

このレポートは、大企業の重役に就いている回答者から、ギグ・エコノミーの回答者、アンパイドワークの回答者、失業中の回答者まで、幅広い属性の意見を集約しています。さらに、学位取得を目指す学生、職業訓練を修了した、または修了予定の学生、中等学校に在籍し、高等教育を受ける予定／受ける予定かわからない学生など、様々な属性の学生も対象としています。

本調査では、Z世代は1995年1月から2005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。



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](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 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](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、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ー、リスクアドバイザー、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”をパーパス（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](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、デロイト トウシュ 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。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>