

# Deloitte.

デロイト トーマツ



## 2018年 デロイト ミレニアル年次調査

ミレニアル世代は企業に失望し、インダストリー4.0への  
備えができていないと感じている

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

Making another half century of **Impact**

デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ

**50**<sup>th</sup>  
Deloitte Tohmatsu

# 目次

エグゼクティブサマリー: 安心感への強い思い	2
調査手法	4
ミレニアル世代は企業への信頼を失っているのか?	6
ダイバーシティの定義	11
リーダーにとっての機会	14
ミレニアル世代の世界と自らに対する見通し	15
帰属意識、離職率、ギグ・エコノミーの影響	18
デジタル世界における権限委譲と人材育成	23
結論: 若い働き手は何を求めているのか?	28
出所	29
日本についてのサマリー	31

原著 : 「The Deloitte Millennial Survey 2018」

注意事項: 本誌はDeloitte Globalが2018年5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・加筆したものです。  
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。

# エグゼクティブサマリー： 安心感への強い思い

時代を超えて繁栄するには、すべての企業は財務上のパフォーマンスを上げるだけでなく、どう社会に貢献できるかを示さなければならない。また、企業は株主、従業員、顧客、そして自らが事業を営む地域社会を含む、すべてのステークホルダーに利益をもたらす存在でなければならない。

BlackRock CEO Larry Fink<sup>1</sup>

ミレニアル世代は将来に不安を感じている。政治的な激変がこれまでの確立された世界秩序に挑戦状を突きつけている一方で、ロボティクス、IoT、AIやコグニティブ技術といったインダストリー4.0技術の進歩によって、労働の本質が変化している。こうした環境において、ミレニアル世代とジェネレーションZ(Z世代)は、世界と自分たちのキャリアに利益をもたらす可能性のある意思決定をくだすリーダーを切望している。

昨年のレポート<sup>2</sup>に次ぎ、7年目となる今回のミレニアルサーベイでは、ますます複雑化する世界で進化する脅威と機会についての回答者の認識が掘り下げられている。また、今回初めてミレニアル世代に続く世代であるZ世代<sup>3</sup>の見解も調査に反映されている。

細分化が進む社会的、政治的環境と、インダストリー4.0が重要な変化を牽引している現在の状況下では、多くのミレニアル世代が「安心感」を強く求めている様子が窺える。彼らは安全、社会的平等、環境の持続可能性への懸念とともに、政治的、社会的な進歩の今後の見通しについて悲観的な見方を示している。彼らのような若い働き手は、「企業は収益と同時に、ステークホルダーの関心事項も考慮すべきだ」と考えている。しかし現実には、企業は従業員、社会、自然環境よりも事業上の収益をあげることを最優先しており、若い働き手は自組織に対して帰属意識をほとんど持てないのだ。





今年度の結果の主なポイントは以下のとおりである。

- **企業に対する見方は悪化している。**過去2年間では上向き傾向であった企業の目的と倫理観に関するミレニアル世代の見解は、今回急激に低下した。彼らにとって賢明な企業が果たすべきだと考えているものと、実際に企業が優先していると彼らが認識しているものとの間には、引き続き大きなミスマッチが存在する。
- **ダイバーシティと柔軟性は帰属意識を高める重要な要素である。**満足のいく報酬と前向きな組織風土は、ミレニアル世代とZ世代の両方を惹きつける可能性が高い。しかし、彼らを継続して満足させるには、ダイバーシティ&インクルージョン(一体化)、そして柔軟性が重要な要素である。特に新興国の回答者の多くは、グ・エコノミーを現在の仕事の魅力的な代替もしくは補完手段と捉えている。
- **若い働き手はインダストリー4.0への備えができていないと感じている。**ミレニアル世代は、インダストリー4.0<sup>4</sup>に順応し、その発展に貢献し、さらにこうした進化するビジネス環境で成功するために自社の従業員を育成する企業に敬意を示している。回答者は、インダストリー4.0のもとで成功することに自信を持っていない。そこで、仕事の質が進化するにつれてより重要になると思われる「ソフト」スキルなど、今後必要になるスキル開発への支援を企業に求めている。

過去の調査結果と同様、企業の目的、組織風土、専門性の開発といった点でミレニアル世代の嗜好に沿っている企業や経営陣は、非常に優秀なミレニアル人材を惹きつけ、確保できる可能性が高い。そしてその見返りとして、より優れた財務上のパフォーマンスを達成できる可能性も高くなる。彼らの帰属意識を醸成できなければ、多くのミレニアル世代はよりよい職場を求めて離職することをいとわないので、すぐに現職を離れてしまうだろう。

**明白な事実:若い働き手はビジネスリーダーが社会により影響を与えることに積極的で、従業員のニーズに敏感であることを強く望んでいる。**

ミレニアル世代は、ビジネスリーダーはインダストリー4.0による変化への備えを自組織と従業員に行いつつ、世界に対して目に見える形で影響を与えられるよう、積極的にコミットしてほしいと考えている。

希望の光は、10人に4人の回答者が「ビジネスリーダーは世界に負の影響を与えている」と回答しているが、圧倒的に多くのミレニアル世代が「ビジネスリーダーは政府や宗教指導者よりも世界に前向きな影響を与えている」と考えていることだ。今、ビジネスリーダーにとっては一歩前に進み、あらゆるステークホルダーに利益をもたらすための行動を起こす理想的なタイミングだといえる。

## 調査手法

2018年度のレポートは、世界36カ国を代表する10,455人のミレニアル世代の見解に基づいている。本調査における「ミレニアル世代」とは、1983年1月から1994年12月までの間に生まれ、同世代における特定のグループを代表している。彼らは単科、もしくは総合大学の学位を取得し、主に大規模な民間組織に正規雇用されている<sup>5</sup>。ミレニアル世代はますます組織内の上級職を占めるようになっており、自組織が社会の課題にどう対処するかについて、その影響力を高めている。

また、本レポートにはオーストラリア、カナダ、中国、インド、英国、米国に住む1,844人のZ世代の回答も含まれている。彼らは1995年1月から1999年12月までの間に生まれ、現在全員が最初の学位、またはそれ以上の学位を取得中、もしくは取得済みである。彼らの3分の1以上がフルタイム(16%)、もしくはパートタイム(21%)の形態で仕事をしている。



ミレニアル世代 10,455人

(1983年1月から1994年12月の間に生まれた世代)

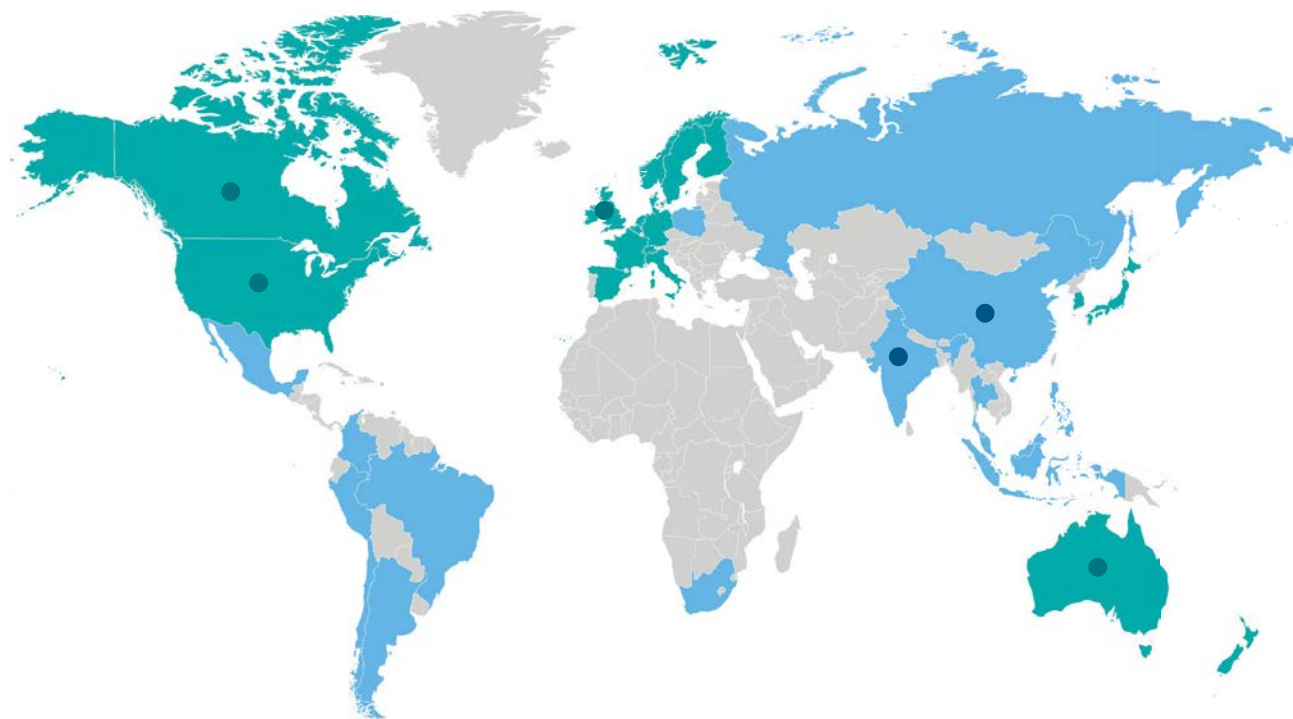


Z世代 1,844人

(1995年1月から1999年12月の間に生まれた世代)



# 調査手法(対象国)



## 新興国

### 聞き取り調査:

ミレニアル世代: 4,613件  
Z世代: 613件

アルゼンチン | 300  
ブラジル | 307  
チリ | 312  
中国 | 523 | 310  
コロンビア | 305  
インド | 309 | 303  
インドネシア | 306  
マレーシア、タイ、  
シンガポール | 321  
メキシコ | 301  
ペルー | 203  
ポーランド | 303  
ロシア | 302  
南アフリカ | 202  
フィリピン | 311  
トルコ | 308

## 先進国

### 聞き取り調査:

ミレニアル世代: 5,842件  
Z世代: 1,231件

オーストラリア | 502 | 318  
ベルギー | 201  
カナダ | 525 | 300  
フランス | 507  
ドイツ | 406  
アイルランド | 202  
イタリア | 306  
日本 | 429  
ニュージーランド | 209  
韓国 | 313  
スペイン | 300  
スイス | 193  
オランダ | 312  
北欧諸国(デンマーク、  
フィンランド、ノルウェー、  
スウェーデン) | 402  
英国 | 514 | 301  
米国 | 521 | 312

### 聞き取り総数:

ミレニアル世代: 10,455件; Z世代: 1,844件

● ● Z世代の調査対象国を示す

# ミレニアル世代は企業への信頼を失っているのか？

2014年、デロイトはミレニアル世代に対して企業の目的と倫理観についての見解を尋ね、その後の2年間で彼らの意見はかなり前向きなものになっていた。しかし、最新の調査では結果は劇的に後退し、鍵となる各指標の数値が過去4年間で最低の水準になった。

「企業は倫理的に行動している」(今年48%、昨年65%が同意)、また、「経営者は社会の向上に資するべく熱心に取り組んでいる」(今年47%、昨年62%が同意)と考えているミレニアル世代は、今や少数派である。回答者の4分の3が、「世界中の企業は広い地域社会に配慮するより、自社の目標達成に重点を置く」と回答した(昨年の59%から上昇)。また、回答者の約3分の2が、「企業は収益を上げたいというほかに目的を持っていない」と回答した(昨年の50%から上昇)。

全調査対象国におけるミレニアル世代の過半数は、「企業は収益を上げたいというほかに目的を持っていない」に同意しており、先進国全体では67%にもおよび。

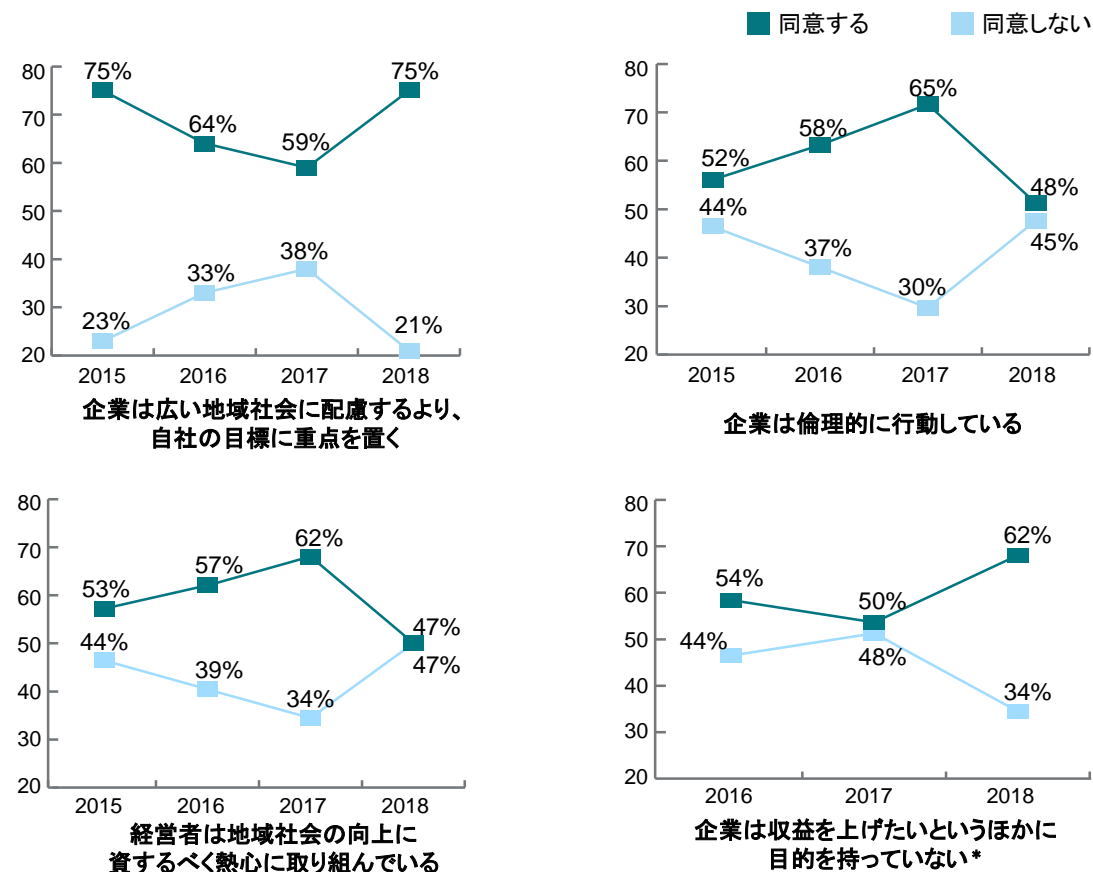
なぜ、彼らの見解は突如変化したのだろうか？考えられる根本原因は明白である。

## 優先順位の不一致

デロイトによる過去6回の調査のとおり、ミレニアル世代は圧倒的に、事業の成功は財務上のパフォーマンス以外でも測定されるべきだと考えており、Z世代も同様の見方をしている(それぞれ前者の83%、後者の80%が同意)。彼らは決して世間知らずなわけではなく、企業にとって収益を上げることが必要であり、かつ優先事項であることを理解している。

図1. ミレニアル世代の企業の目的に関する見解は悪化

次の記述に同意する、または同意しないと回答したミレニアル世代の割合



質問12. 世界の企業について考えた場合、企業の行動に関する次の記述に同意しますか、同意しませんか？

対象: 全ミレニアル世代10,455人

\*「企業は収益を上げたいというほかに目的を持っていない」は2016年度以降に追加

しかし彼らは同時に、企業は以下のようなより広い目的の達成にも着手すべきだと考えている。

- 社会や環境に対して前向きな影響を与える
- 革新的なアイデア、製品、サービスを生み出す
- 雇用を創出し、キャリアを開発し、人々の生活を向上させる
- 職場でのインクルージョン、およびダイバーシティに重点をおく

彼らの見解を総合すると、現在の企業活動はこうした彼らの優先事項に沿っていない。ミレニアル世代が考える「企業が達成すべきこと」と、「自組織の主な優先事項が何であると思うか」を比較すると、調査対象の

9分野のうち7つの分野で大きなギャップが確認された。実際、自組織が最優先していると感じる3つの分野、つまり、「利益の創出」、「効率性の追求」、「商品やサービスの生産と販売」は、ミレニアル世代が重視する雇用創出や社会の改善といった課題には遠く及ばず、彼らの優先順位の中では最下位に位置するものだ。

調査対象の中で最も年齢が高いミレニアル世代の間でも、企業は財務上のパフォーマンスの追求と「よりソフトな」成果との間のバランスを取ることが大切だと考えられている。例えば、経営や役員会のポジションに就いているミレニアル世代の44%が、収益を優先していると回答した一方、収益が企業の最重要目的であるべきだと考えているのはわずか27%であった。ま

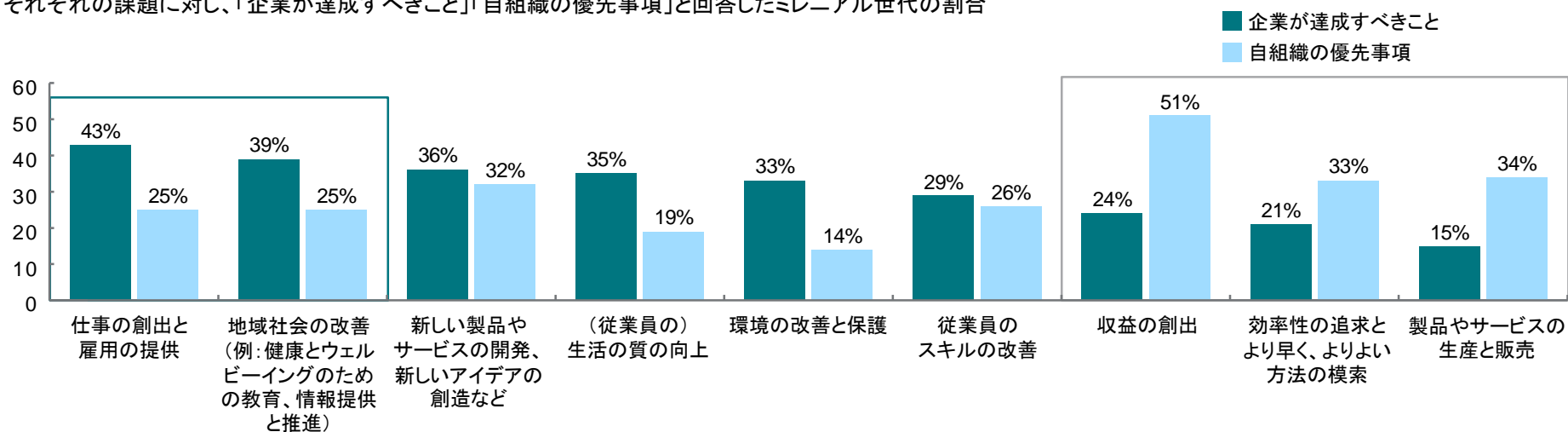
た、経営幹部クラスのみレニアル世代は、企業は環境を保護し、社会をよりよくし、自社の経営陣が現在行っている以上の革新を起こさなければならないとも考えている。

### ミレニアル世代が重視している課題を企業が重視していない

昨年のレポートと同様、若い働き手の4分の3は、多国籍企業が地域社会の経済、環境、および社会的課題の解決を手助けできる可能性を秘めていると考えている。回答者は、教育、スキルとトレーニング、経済の安定化、サイバーセキュリティの分野において、企業は特に力を発揮できると回答している。一方で、気候変動を含むその他の課題に対しては、企業の影響力をあまり期待していない様子が窺える。

図2. 「相容れない」雇用主とミレニアル世代の優先課題

それぞれの課題に対し、「企業が達成すべきこと」「自組織の優先事項」と回答したミレニアル世代の割合

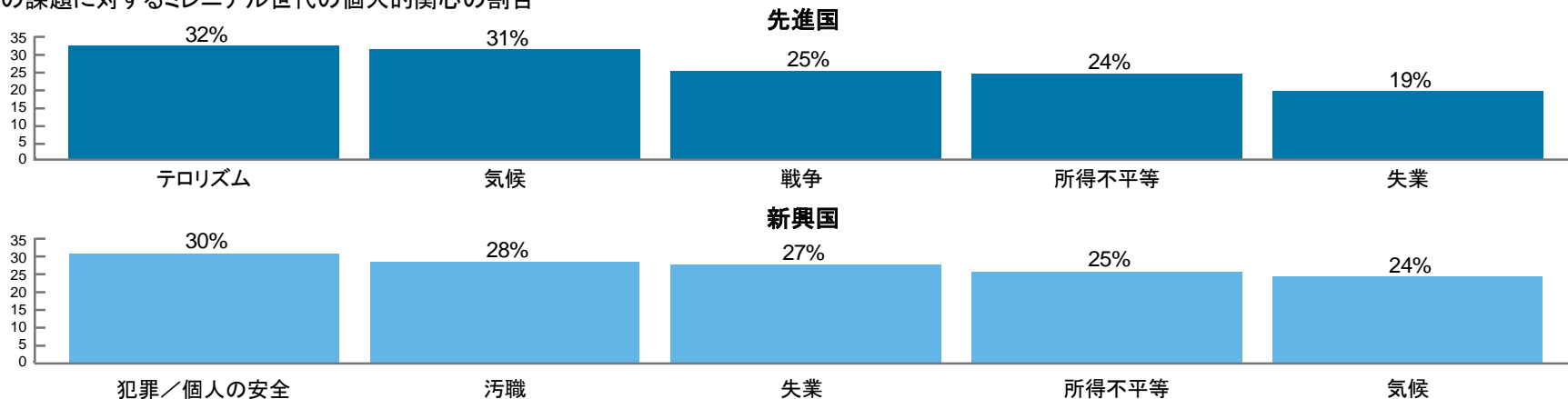


質問11a. 次の記述のうち、企業が達成すべきだとあなたが考える課題はどれですか？3つまで選択してください。  
対象: 全ミレニアル世代10,455人



図3. 気候と所得不平等が、若い働き手にとっての現在最も重要な関心事項

世界の課題に対するミレニアル世代の個人的関心の割合



質問4. 世界(自国を含めて)が直面している課題について考えたとき、次の項目の中で個人的に最も関心があるものを3つまで選択してください。

対象: 先進国のミレニアル世代 5,396人; 新興国のミレニアル世代5,059人

ここで、目覚ましい変化として強調すべきことがある。昨年の調査結果でミレニアル世代の関心事項として最下位に近かった「気候」は、今回先進国の回答者が最も懸念している「テロリズム」と統計的にほぼ同等の関心事項となった。また「気候」は今回、新興国においても上位5位以内の関心事項となった。また、所得の不平等および失業は、先進国、新興国の両方で大きな関心事項であった。これらの結果から、ミレニアル世代は企業には重要な社会問題を解決できる力があると考えている一方で、ビジネスリーダーは彼らにとって最大の関心事である課題に対して、効果的に対処していないと考えていると結論付けることができる。

さらに深く掘り下げると、環境問題に対する懸念のレベルと企業に対する総括的な見解との間に強い相関を見出すことができる。企業に対して、概して否定的な見方をしている回答者のうち半数近く(46%)は、気候変動や資源不足にも関心を示している。一方、企業に

対して好意的な見方をしている回答者の間では、その数値は34%であった。つまり気候の改善や資源誤用の最小限化に企業が取り組むことで、ミレニアル世代の企業に対する見方を大幅に改善できる可能性があるといえる。

### 若い働き手は人材育成やダイバーシティを評価

企業がミレニアル世代の期待に応えられていないこと以外に、彼らが考える「企業としての正しい行動」について、回答者は多くの手がかりを提供している。どのような企業が彼らや世間一般に対して前向きな影響を与えているかという質問では、インダストリー4.0に順応し、その発展に貢献し、さらにこうした進化するビジネス環境で成功するために自社の人材を育成している組織に対して敬意を示している。多様性があると評される組織や経営陣に多様性がある組織も、高く評価されている。

しかし残念なことに、ミレニアル世代とZ世代の両方の

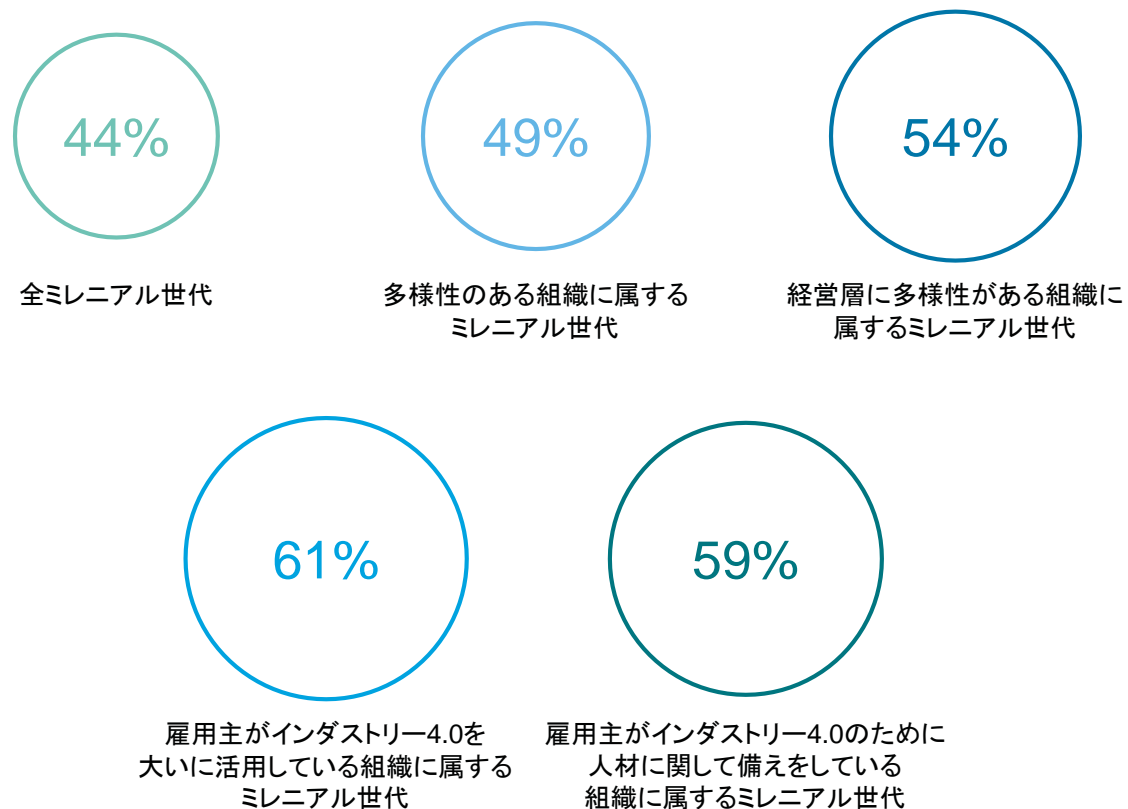
回答者は、企業を評価しているにも関わらず、「ほとんどのビジネスリーダーがインクルーシブな組織風土の創造に真剣に取り組んでいない」と感じている。両世代の回答者の約3分の2は、ビジネスリーダーはダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けては単に「リップサービス」を行なっているだけ、実際は法律によってのみ、職場のダイバーシティは推進できると考えている。

ミレニアル世代とZ世代は、クォータ制度によって機械的に数値目標を達成するというより、ダイバーシティをより進歩的な考え方として捉えている。つまり、特に組織の経営陣が多様性に富んでいる場合には、ダイバーシティは企業として、また職業人としてのパフォーマンスの両方を高めるツールになると捉えられている(「ダイバーシティの定義」を参照)。

「自組織やその経営陣が多様性に富むことができる」と感じている回答者は、従業員が倫理により順応し、創造力に富み、才能をより効果的に開発し、感情知能指数(EI)を醸成するために、雇用主が支援をすることができると考えている。

驚くべきことではないが、「自組織の経営陣に多様性がある」と考える従業員の69%が、自分の職場環境は刺激的でやる気にさせると感じている(自組織のリーダー層は多様化していないと感じる若い働き手の間では、この数値は43%)。そして、「自組織の経営陣が多様性がある」と回答したミレニアル世代の78%は、「自組織はしっかりと収益を生み出している」と回答している。その値は、「自組織のリーダー層は組織が活動している広い地域社会を十分反映していない」と考える回答よりも、13%高くなっている。

図4. 多様性があり、先進的な企業のリーダーによりよい印象  
ビジネスリーダーが世界に前向きな影響を与えていると回答したミレニアル世代の割合

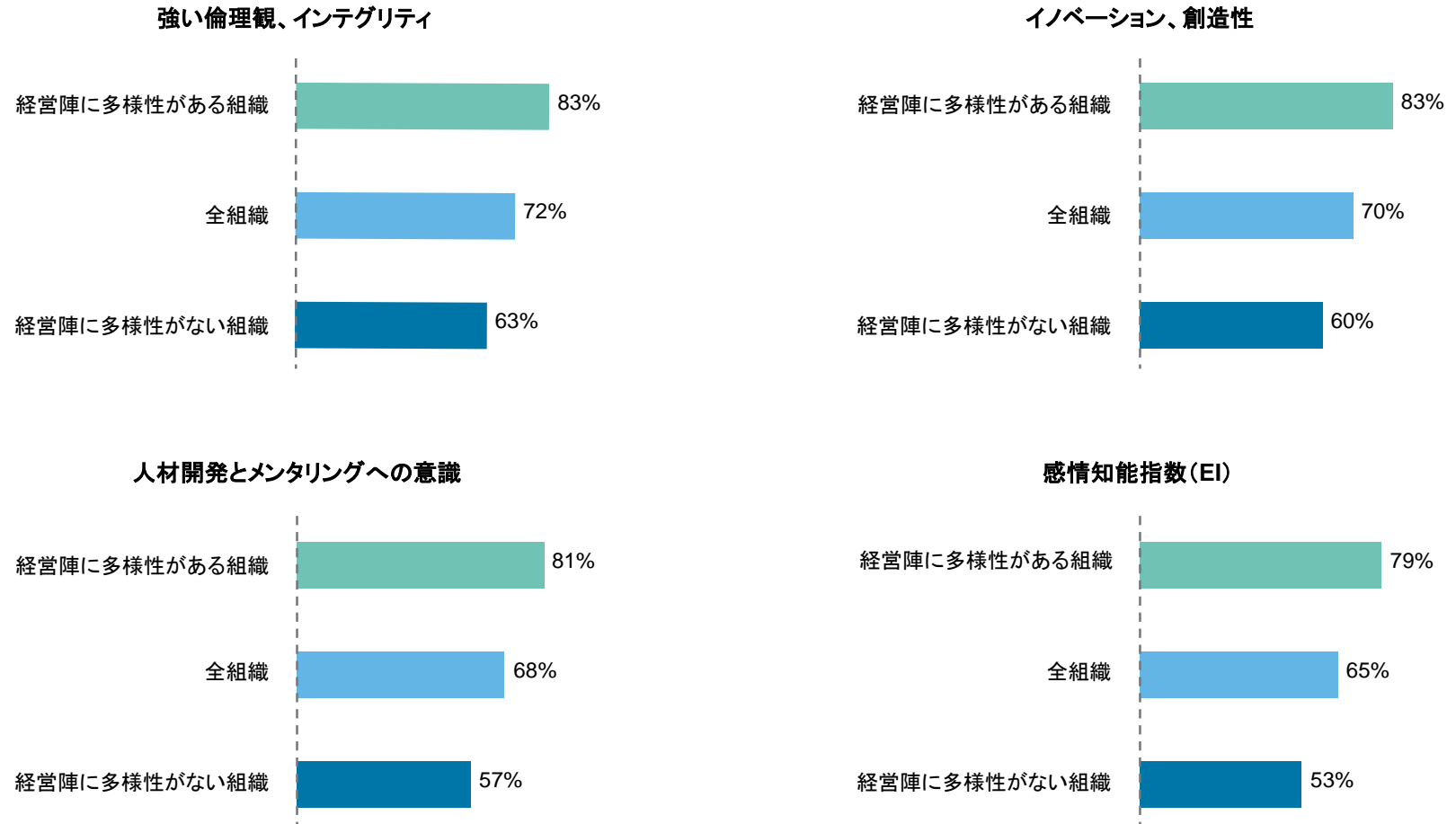


質問6. 次のグループは、あなた自身やあなたが住む国に、現在ポジティブ、もしくはネガティブな影響を与えていると思いますか？

対象: 全ミレニアル世代10,118人(中国を除く); 多様性のある組織に属する回答者6,557人; 経営陣が多様性に富んだ組織に属する回答者4,852人; 雇用主がインダストリー4.0を大いに活用している組織に属する回答者1,583人; 雇用主がインダストリー4.0のために備えをしている組織に属する回答者3,493人

**図5. 経営陣に多様性がある組織は、総合的に人材を育成**

自組織が、以下の分野において従業員の意識啓発、知識、スキルの開発の支援に注力していると回答したミレニアル世代の割合



質問38. あなたの所属する組織は、どの程度次の分野に注力し、従業員の意識啓発、知識、スキルの開発を支援していますか？

対象：全ミレニアル世代10,455人；多様性に富んだ経営陣を擁する組織に属する回答者5,031人；経営陣が多様性に富んでいない組織に属する回答者5,060人

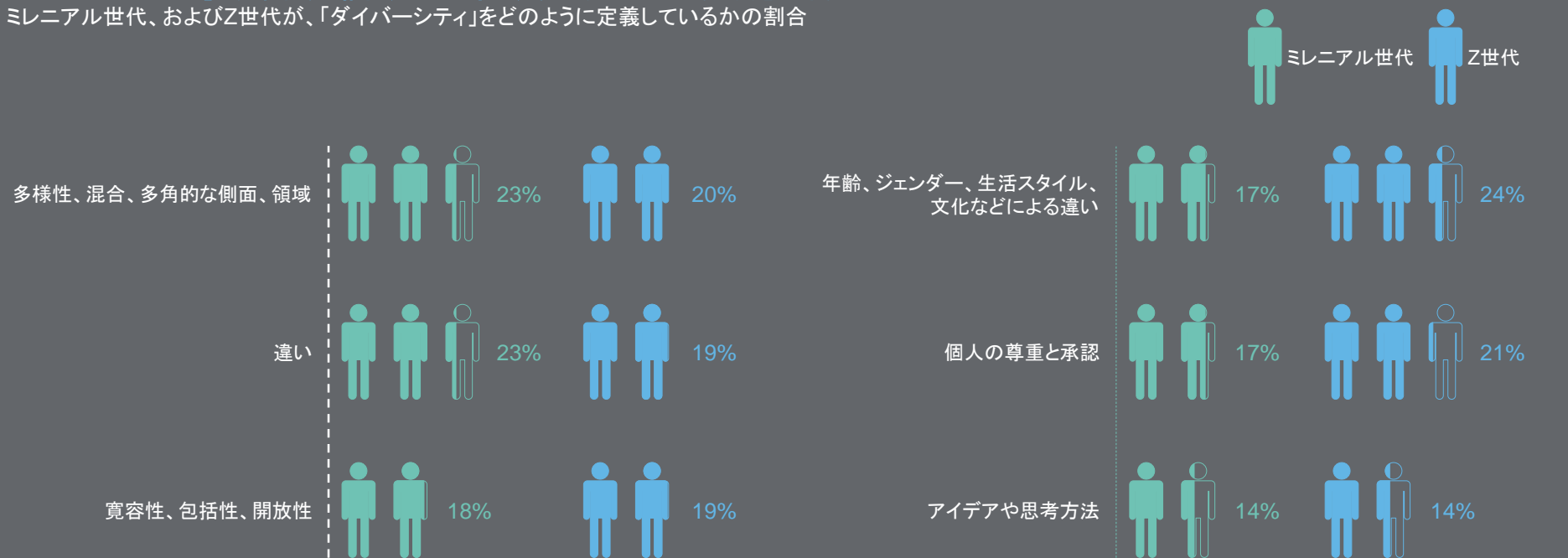
# ダイバーシティの定義

今年の調査で、ダイバーシティに関する質問を投げかけた以上、若い働き手にとって「ダイバーシティ」とは何を意味するかをまず定義する必要があると考える。彼らの回答は、驚くほど多様であった。「ダイバーシティ」に関して、ミレニアル世代では17%、Z世代では24%だけが、人口統計、生活スタイル、信仰といった側面に言及した。彼らにとってダイバーシティとは、次にあげるような意味合いも含んでいる。

- 寛容性、包括性、開放性(ミレニアル世代:18%、Z世代:19%)
- 個人の尊重と承認(ミレニアル世代:17%、Z世代:21%)
- 異なったアイデアや思考方法(両世代とも14%)

大まかにいうと、区分、多様な側面の混合、もしくはよりシンプルに「違い」について、多くの回答者が言及している。

図6.「ダイバーシティ」は寛容性、包括性、個人の尊重、そして異なった思考方法を意味する  
ミレニアル世代、およびZ世代が、「ダイバーシティ」をどのように定義しているかの割合



私たちはまた、ミレニアル世代に対して、より広い地域社会や企業全般、そして自らの雇用主が配慮すべきダイバーシティの側面についても尋ねた。年齢、ジェンダー、身体的障害、民族性など、分かりやすい分野が顕著に回答に現れた一方で学歴の多様性についても同様に言及された。

学歴をダイバーシティの問題として扱う必要性は、先進国(33%)よりも新興国(52%)においてより顕著であり、中でも中国(77%)、フィリピン(65%)、トルコ(64%)、ペルー(58%)、インド(56%)、インドネシア(55%)、韓国(51%)において特に目立った。

年齢やジェンダーの不平等に加え、学歴(総合/単科大学や学位の種類)の多様性は、特に企業が取り組むべきものと見なされている。実際、より多くの回答者が、社会ではなく、雇用主が学歴による不平等(39%が同意)や年齢による不平等(34%が同意)に対処すべきだと回答している。これは、企業が社会全体をよりよくするために、重要な役割を果たすことができるという若手世代の期待を示している。

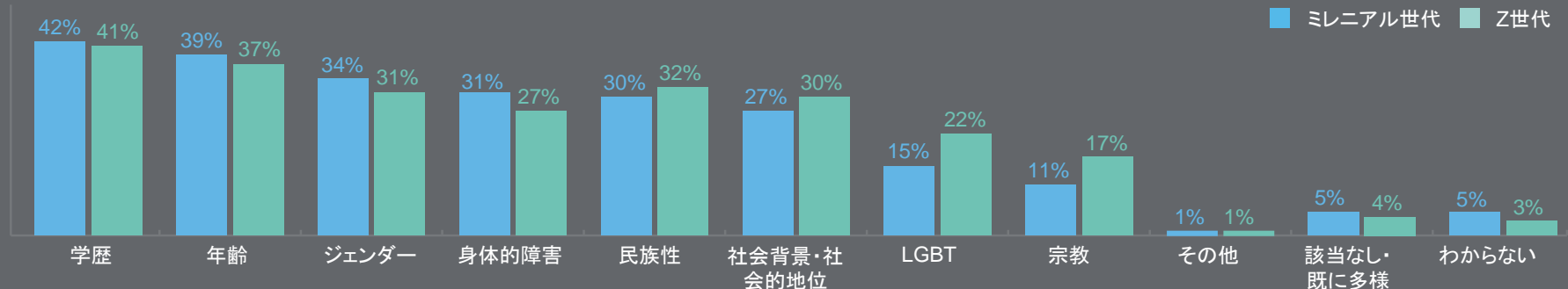
ミレニアル世代は、自組織の従業員や経営陣がどの程度より広い地域社会を反映しているかを評価するよう求められたとき、ダイバーシティの問題に関心が高い様子が見て取れる。ミレニアル世代の3分の2(64%)は、自組織は多様化していると考えている一方、わずか10人中2人(16%)のみが、自組織は「非常に多様性があり、広い地域社会をよく反映している」と回答した。また、半数近く(48%)が自組織のリーダー層は多様性に富んでいると回答したが、「非常に」多様である回答したのは11%に過ぎなかった。これは、正しいことを行うという観点だけでなく、従業員の多様性および帰属意識と、「自組織が財務上の成果を上げている」と回答する割合と強い相関関係がある観点からも重要である。





図7. ダイバーシティに関する重要な問題: 学歴、年齢、ジェンダー

各ダイバーシティの分野について、企業が最も取り組む必要があると回答したミレニアル世代の割合

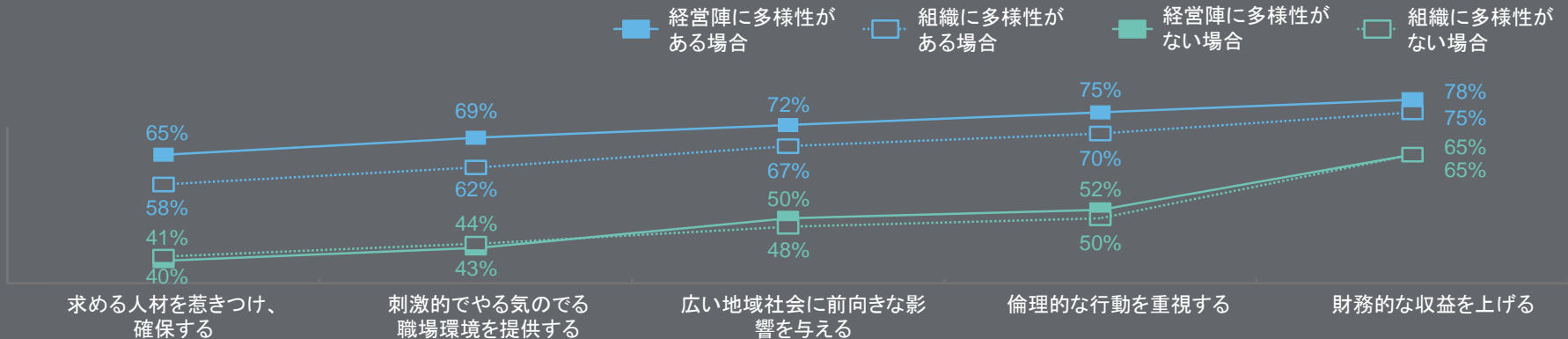


質問44. 次のダイバーシティの分野のうち、次にあげる組織やグループが最も取り組む必要があると考えるのはどれですか？自国の状況のみを考慮し、早急に対処しなければならないとあなたが考えるものを3つ選んでください。

対象: 全ミレニアル世代10,455人、全Z世代1,844人

図8. ダイバーシティは収益性を高め、刺激を与え、支援する

自組織が、それぞれの記述に強く該当すると回答したミレニアル世代の割合



質問23. あなたの所属する組織は、次の分野に強いと思いますか、弱いと思いますか？

対象: 全ミレニアル世代10,455人

質問43. 事業を営むより広い地域社会を反映している、という点に関し、所属する組織の構造や経営陣の現在の多様性の度合いをどう説明しますか？

対象: 組織に多様性がある6,741人、組織に多様性がない3,399人、経営陣に多様性がある5,031人、経営陣に多様性がない5,060人

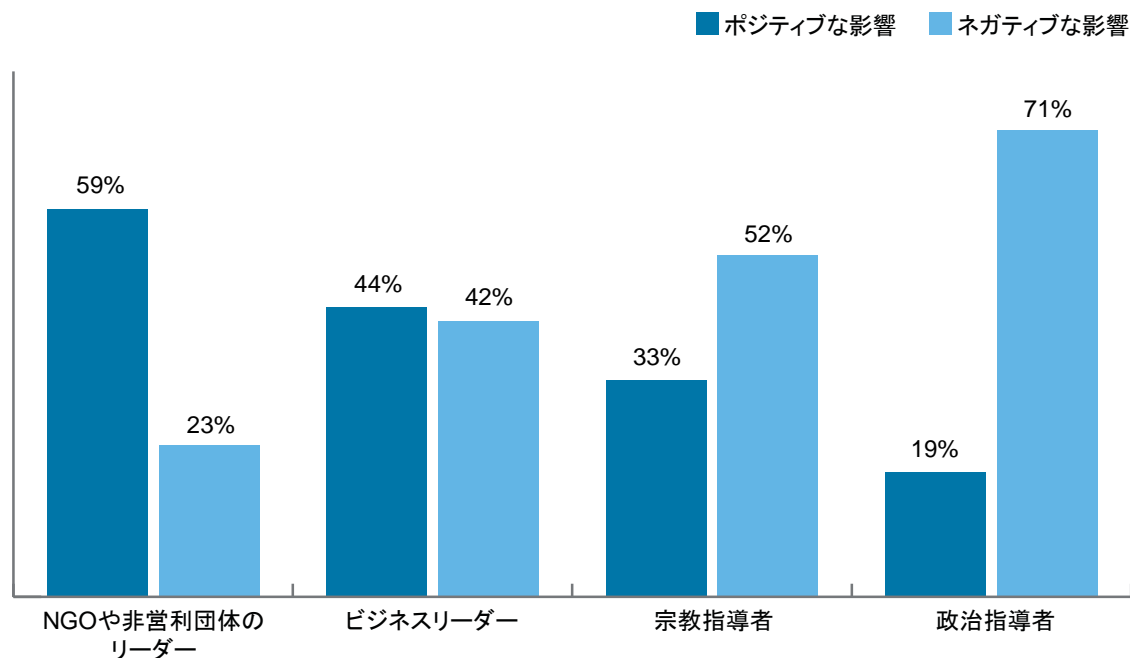
# リーダーにとっての機会

昨年のレポートにおいて「ミレニアル世代は企業を支持していると同時に、リーダー層や企業に対してより多くのことを期待している」と指摘した。今年の実答者は、こうした高い期待が満たされていないことを強く訴えており、「企業支持」意見は低下している。しかしこれを私たちはネガティブな傾向として受け取るのではなく、ビジネスリーダーにとって、リーダーシップの欠如と考えている部分を埋めるためのいい機会だと考えている。

ミレニアル世代は、ある特定のグループが世界にポジティブ、もしくはネガティブな影響を及ぼしているかどうかについて、政治および宗教に関して厳しい評価を下している。政治指導者に対する評価は特に厳しく、若い働き手のたった19%が「彼らがポジティブな影響を与えている」と回答したのに対し、71%はネガティブな影響を与えていると回答した。一方、ビジネスリーダーに対しては44%が「ポジティブな影響がある」と回答している。

だからこそ今、ビジネスリーダーが前向きな変化を推進する存在として、自身の価値を証明すべきなのである。ミレニアル世代は、彼らの優先順位と懸念事項と企業の優先順位がどう一致するかについてこれ以上ないくらい明確に示唆を与えている。

図9. ミレニアル世代は、宗教指導者や政治指導者よりビジネスリーダーに期待  
次のそれぞれのグループが及ぼすと考える影響についてのミレニアル世代の実答の割合



質問6. 次のグループは、あなた自身やあなたが住む世界に対して、現在ポジティブ、もしくはネガティブな影響を及ぼしていると思いますか？

対象: 全ミレニアル世代10,118人(中国を除く)

# ミレニアル世代の世界と自らに対する見通し

毎年、自国の経済や政治の動向に関してもミレニアル世代の見解を尋ねている。また、回答者の社会に対する見方に照らして、彼らの個人的な見通しの楽観度についても評価を試みている。

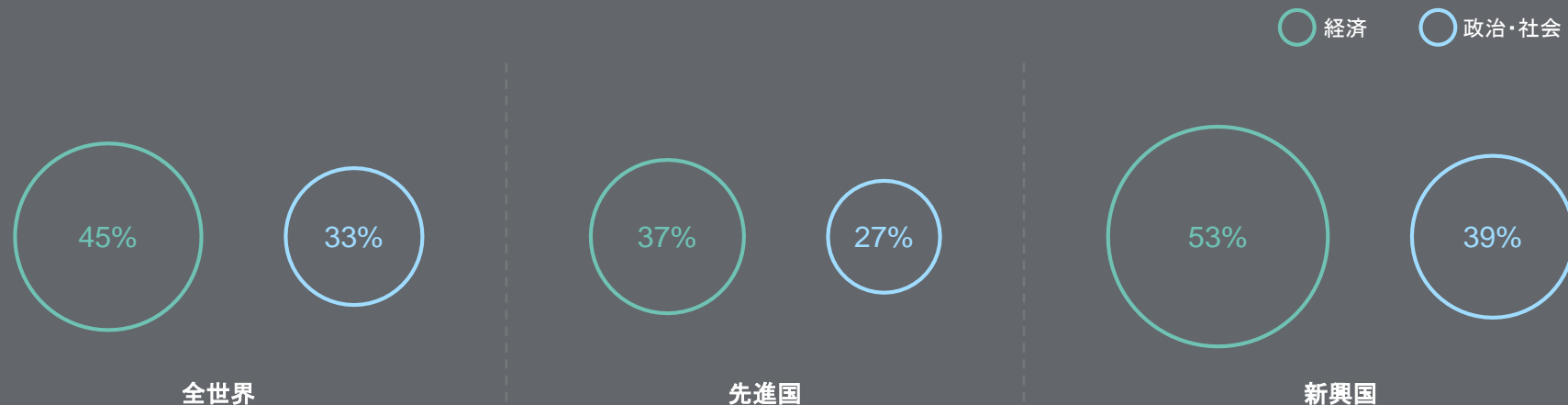
全体的な経済の楽観度については昨年から特に変化は見られなかった。全36カ国において、45%は自国の経済状況が翌年には改善すると予想しており、悪化を予想する人(24%)の2倍であった。通例どおり、新興

国の回答者は先進国の回答者よりもはるかに経済について楽観的である(前者53%、後者37%)。しかし、この16%差は、今年の23%差よりも若干縮まっている。

対照的に回答者の3分の1のみが、自国の社会的、政治的状況は改善するだろうと回答し、また別の3分の1は、状況は悪化するだろうと回答した。全体的に、社会の進歩に関する所感は昨年と比較して悪化しているといえる。

Z世代の回答者も、社会の進歩よりも経済の見通しについてより楽観的な見方を示している。Z世代の回答者はより少数の国を対象としたことを踏まえても、彼らはミレニアル世代よりも先進国ではわずかに悲観的で、新興国では際立って楽観的である。世界全体を考え、将来についてどう感じるかを尋ねると、ミレニアル世代の43%のみが、自分の親世代よりも幸福になるだろうと予想している。

図10. ミレニアル世代は経済について楽観的だが、社会や政治状況についてはやや悲観的  
経済、および政治・社会状況は改善すると回答したミレニアル世代の割合



質問1. すべての状況を考慮して、今後12カ月の間にあなたの国の経済状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

2018年度対象：全ミレニアル世代10,455人、先進国の回答者5,396人、新興国の回答者5,059人

質問2. すべての状況を考慮して、今後12カ月の間にあなたの国の社会・政治状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

対象：全ミレニアル世代10,118人、先進国の回答者5,396人、新興国の回答者4,722人（中国を除く）

同質問は、ミレニアル世代に対して2017年度にも行われた。

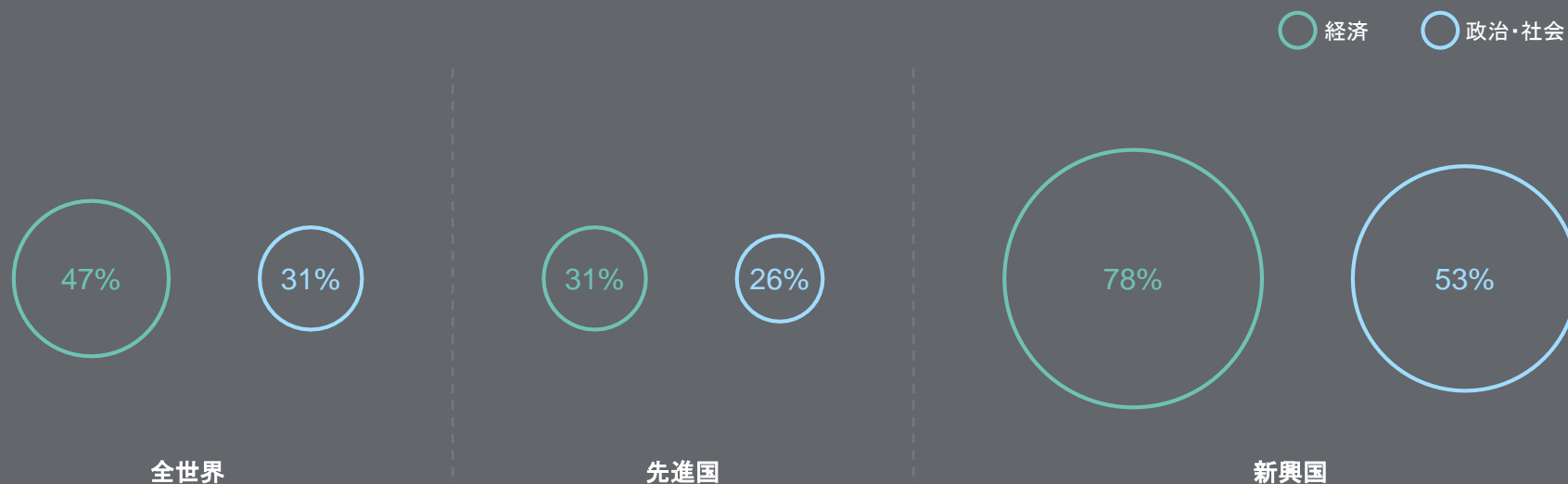
2017年度対象：全ミレニアル世代7,900人、先進国の回答者3,950人、新興国の回答者3,668人

これは、2017年度の数値よりもわずかに低くなっている。新興国の数値(57%)は先進国の数値(31%)を上回っているものの、下降傾向にあることに変わりはない。調査対象となった36カ国中わずか10カ国のミレニアル世代が、自分たちは前の世代よりも幸福になるだろうと予想している。

Z世代に限っては、ミレニアル世代の回答者よりも若干多く「幸福になる」と予想している。中国とインドでは、Z世代の70%が親世代よりも幸福になると予想している一方、オーストラリア、英国、カナダ、米国(39%)では、楽観度はより低くなっている。

興味深いことに、Z世代の回答者の半数が親世代よりも経済的に裕福になれると予測しているが、その多くは、ミレニアル世代、親世代、もしくは祖父母の世代よりも充実したキャリアの機会は少なくなると見込んでいる。

**図11. Z世代は経済についてより楽観的**  
 経済、および政治・社会状況が改善すると回答したZ世代の割合



質問1. すべての状況を考慮して、今後12カ月の間にあなたの国の経済状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

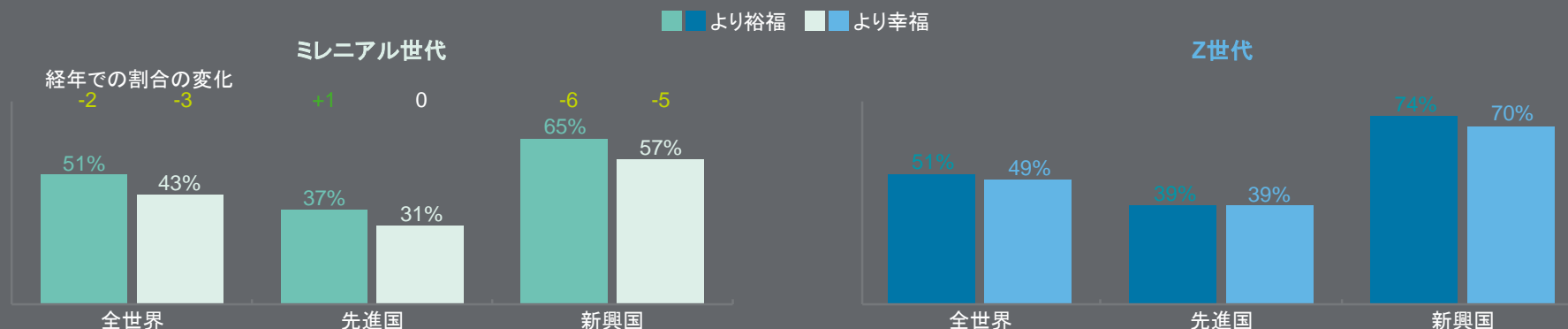
対象：全Z世代1,844人、先進国の回答者1,229人、新興国の回答者615人

質問2. すべての状況を考慮して、今後12カ月の間にあなたの国の社会・政治状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

対象：全Z世代1,537人、先進国の回答者1,229人、新興国の回答者307人（中国を除く）

図12. 新興国の若い働き手のみが、将来に対して自信

親世代よりも経済的に裕福になれる、もしくは幸福になれると期待しているミレニアル世代の割合



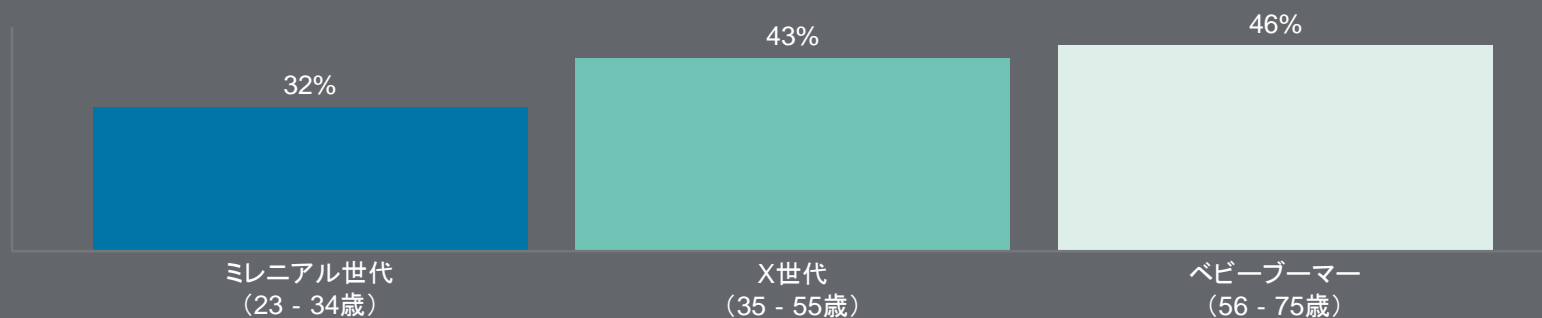
質問3A. 世界について考えたとき、将来についてどう感じていますか？ 自分の親世代と比較して、経済的かつ物質的に裕福になれる、悪化する、親世代の状況と違いはない、のどれを予測しますか？

質問3B. 世界について考えたとき、将来についてどう感じていますか？ 自分の親世代と比較して、より幸福になれる、幸福ではない、親世代の状況と違いはない、のどれを予測しますか？

対象：全ミレニアル世代10,455人、先進国の回答者5,396人、新興国の回答者5,059人、全Z世代1,844人、先進国の回答者1,229人、新興国の回答者615人

図13. Z世代の回答者は、年長の世代よりも機会はより少なくなると予想

仕事上の生活とキャリアを実現するための機会は、次の世代に比べてより少なくなると予想しているZ世代の割合



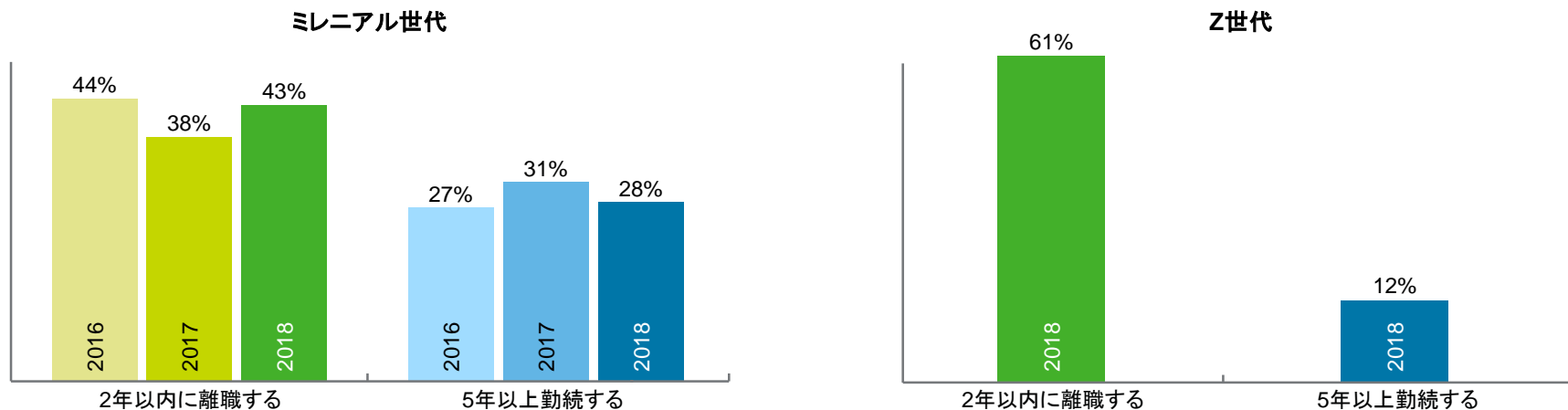
GZ1: 次のグループもしくは世代の人々と比較し、仕事上の生活とキャリアを実現するための機会はより多くなると思いますか、それとも少なくなると思いますか？

対象：全Z世代1,844人



# 帰属意識、離職率、ギグ・エコノミーの影響

図14. 予測できない環境において、離職率は高止まりすると予想



質問4. もし選択できるならば、新しい組織に参加したり、何か違うことを始めたりする前に、どのくらいの期間現在の組織に勤務しますか？

対象：2018年度 全ミレニアル世代10,455人、2017年度 全ミレニアル世代7,900人、2016年度 全ミレニアル世代7,867人、2018年度 仕事をしている全Z世代684人

ミレニアル世代が、企業が行うべきだと考えているものと、彼らが実際に目の当たりにしているものとの差には、必然の成り行きがある。こうした企業の行動は、ミレニアル世代の勤続年数に大きく影響を与えているように思われるからだ。

帰属意識に影響を与える要因を掘り下げる前に、まず帰属意識のレベルが2年前の水準に後退していることに着目したい。ミレニアル世代の43%は2年以内の短期での離職を想定し、28%のみが5年以上の長期勤続を見込むと回答している。この15%の差は、昨年の7%差から上昇している。仕事をしているZ世代の帰属意識はさらに低く、61%が選択肢さえあれば2年以内

に離職するだろうと回答している。

若い働き手が企業にとどまるには、ポジティブな理由が必要だ。彼らには、長期的に組織にとどまることで去るよりも物質的によりよい暮らしができ、個人としてより早く・十分に能力開発できるという現実的な見通しを示す必要がある。

## 帰属意識に影響を与える要因

以前の調査で見られたように、ミレニアル世代が考える企業の目的と彼ら自身の優先順位との不一致は、彼らの組織への帰属意識に影響している。例えば、収

益に固執していると受け取られている企業が彼らの帰属意識を生み出すことはない。

全体として、ミレニアル世代の51%が、「自組織は利益の追求を最優先している」と回答している。この回答は、5年以上現在の組織にとどまる予定の回答者よりも、2年以内に離職することを見込んでいる回答者の間で有意に高くなっている（前者は42%、後者は57%が同意）。逆に、イノベーション（35%）、および社会の改善（31%）を優先させることは、すぐに離職することを望む回答者よりも、「帰属意識の高い」ミレニアル世代の間で強く意識されている（それぞれ前者は21%、後者は28%）。

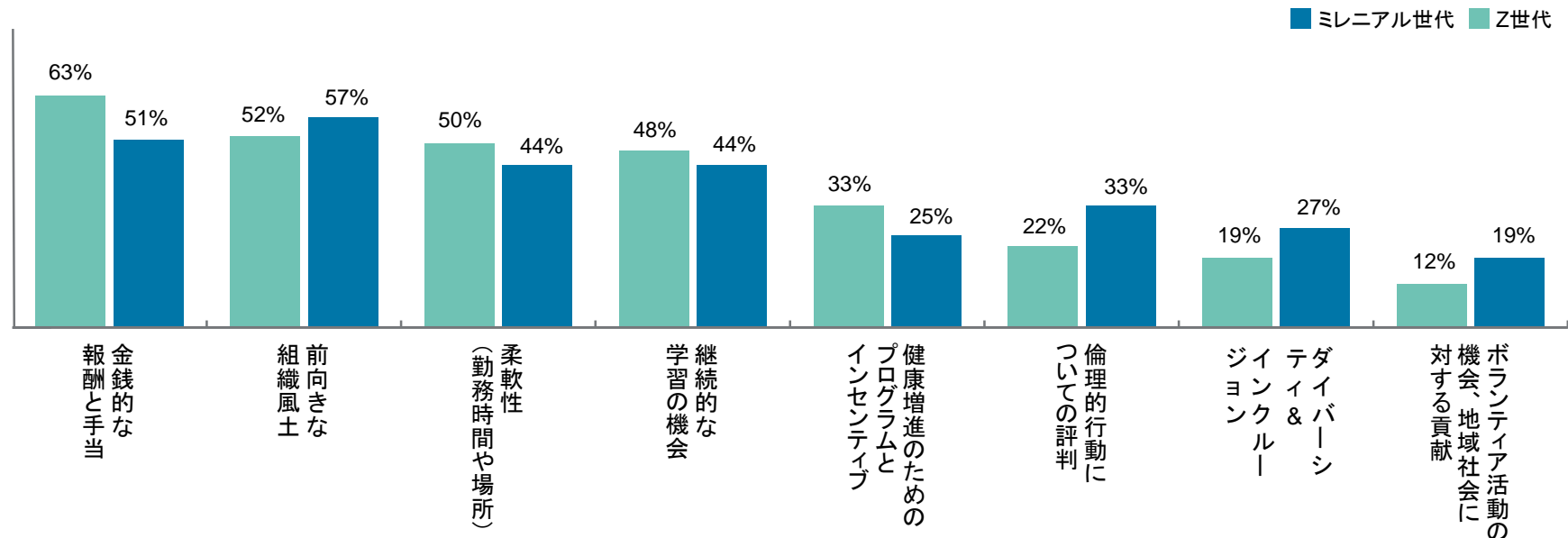
哲学的な考え方の違いのほかに、ミレニアル世代とZ世代の回答は、彼らの組織への帰属意識を高めるためのいくつかの具体的な要素を示している。ある企業に勤めるという点では、金銭的な報酬がミレニアル世代にとって優先順位トップである。利益によって動く企業に対するミレニアル世代の感情を考えると偽善的にも思える。しかし実際には、企業は「富を分配」し、よい

仕事を提供し、労働者の生活を向上させるべきという考え方で一貫している。これは、成熟したミレニアル世代が子供の高等教育のために貯蓄し、特に住宅のように世界中の多くの国々で給料の上昇スピードをはるかに上回る速さで価格が上昇している高額商品の購入に向けて、努力していることも反映していると考えられる。

金銭的にまだあまり制約のないZ世代では、「金銭的報酬」は「前向きな組織風土」に次いで2番目に位置付けられている。また、両世代の回答者は「柔軟性」と「継続的な学習の機会」にも触れているが、これらについては重要な要素としてのちに議論することにする。

図15. 報酬と前向きな組織風土は、若い働き手にとっての最優先事項

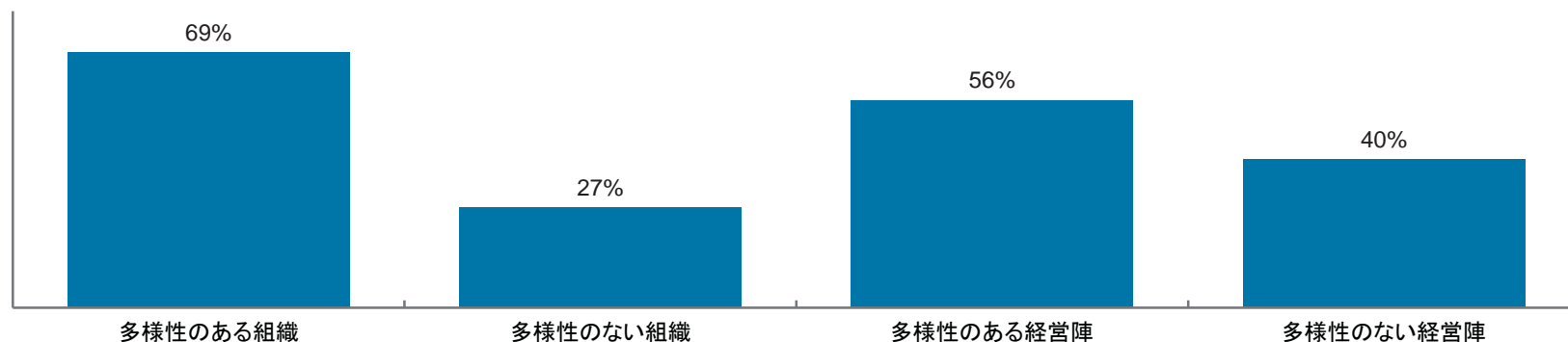
以下項目について勤務する組織を選ぶ際に、「非常に重要」と回答した回答者の割合



質問22. 一般的に、組織で働くことを考えたとき、次の側面はどの程度重要ですか？ あなたにとって最も重要なものから最も重要でないものまで、重要度に従ってそれぞれ選択してください。

対象：全ミレニアル世代10,455人、全Z世代1,844人

**図16. ダイバーシティは従業員の帰属意識向上につながる**  
5年以上長期で勤続する予定であると回答した回答者の割合



質問43. 事業を営んでいるより広い地域社会を反映している、という点に関して、あなたの所属する組織の構造や経営陣の現在の多様性の度合いをどう説明しますか？

対象：多様性のある組織6,741人、多様性のない組織3,399人、経営陣に多様性がある組織5,031人、経営陣に多様性のない組織506人

質問14. もし選択できるならば、新しい組織に参画したり、何か違うことを始めたりする前に、どのくらいの期間現在の組織に勤務しますか？

2018年度対象：全ミレニアル世代10,455人

興味深いことに、ミレニアル世代とZ世代の求職者は、ダイバーシティ&インクルージョンを最優先しているわけではない。しかし本調査から、彼らを組織にとどめるにはそれらが重要な要素であることが分かる。従業員構成が多様な組織で働いていると感じている従業員は、自社は多様でないとする従業員よりも、5年以上同じ企業にとどまる傾向がある(69%対27%)。このギャップは、経営陣が多様性に富んでいると考えられている場合とそうでない場合(56%対40%)に比べて、やや顕著である。

### 柔軟性は依然として重要

過去の調査結果から、働き方が非常に柔軟であると、従業員の帰属意識は高くなることが分かっている。ミレニアル世代は、厳しく時間や場所に縛られない環境

を評価しているだけでなく、柔軟性を保証することで組織が示す「信頼」に対し高い価値をおいている。現在の組織に少なくとも5年間勤続する予定の従業員の55%は、3年前と比較して勤務場所と時間の柔軟性が高まったと回答している。一方、今後2年以内に離職する予定の回答者の間では、この数値は35%に過ぎない。

このことは、とりもなおさず「3年前よりも高い柔軟性を提供している組織がより高い収益を上げたうえでより刺激的で健康的で満足できる職場環境を提供できている」ということをミレニアル世代が示しているということである。しかし組織は、誰がこうした柔軟な働き方の恩恵を受けているかも正確に把握する必要がある。経営陣の69%が、働く場所と時間の柔軟性が向上し

たと回答した一方で、下級、および中間職では、その値はそれぞれ36%と40%に過ぎなかった。

### ギグ・エコノミーの魅力

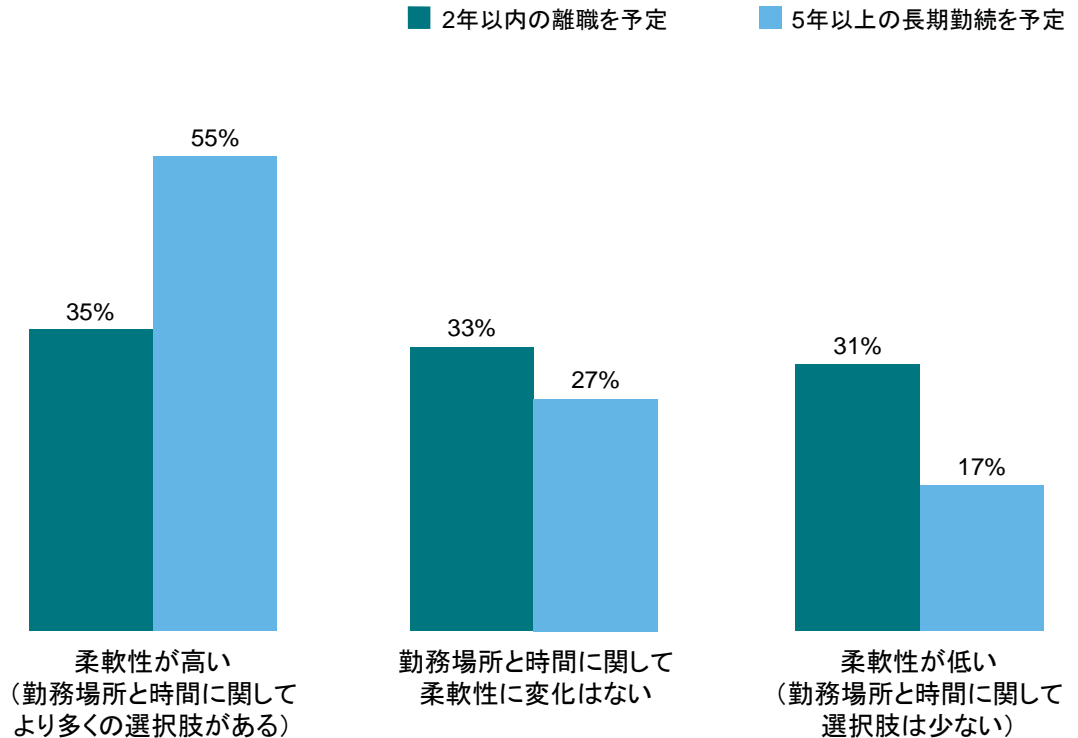
近年のギグ・エコノミーの興隆で、多くの人々がフルタイムの仕事を離れ、短期雇用やフリーランスとして働き、収入を補っている。そこで本調査では、既存のフルタイムの仕事の代替、もしくは追加で、そのような働き方を検討するかどうか質問した。どちらのケースでも、大多数の回答者が、既にそのような働き方をしている、もしくは今後検討すると回答した。こうした考えを完全に否定したのは、ミレニアル世代の10人に2人以下(17%)と、Z世代の回答者では13%のみであった。

今後2年以内に離職することを望む回答者のうち、62%がギグ・エコミーをフルタイム雇用の実用的な代替手段だと考えているのに対し、現在の組織に5年以上勤続する予定の回答者では49%であった。ギグ・エコミーは、下級職レベルの人々にとってのみ魅力的なのではなく、実際は全く逆である。経営陣、または役員会のメンバーであるミレニアル世代の10人中7人が、フルタイム雇用の代替として、短期雇用やフリーランスでの仕事を検討すると回答しているのだ。下級職レベルでは、この数値は57%である。

ギグベースの仕事は、なぜそれほど魅力的なのだろうか？端的な答えとしては、より高い収入が確約されている(もしくは高い収入を必要としている)ことがあげられる。ギグとして働くことを検討しているミレニアル世代の10人中6人以上(62%)が、「収入の増加」を要因としてあげている。その他、「柔軟性」と「自由度」が重要な副次的要素となっている。

ミレニアル世代(そしてZ世代)は、組織の目的とは社会をよりよくし、従業員を育成し、イノベーションやインクルージョンに注力することだと考えている。組織がこの前提を理解していれば、より意欲的で、生産的で、帰属意識の高い若い働き手をほぼ必ず確保できるはずだ。では、組織はより高い賃金とより柔軟性の高い働き方の実現に向けて、臨機応変に対応するのだろうか？しかしそれを実現しようとしなければ、多くの従業員が組織を去ることになるだろう。

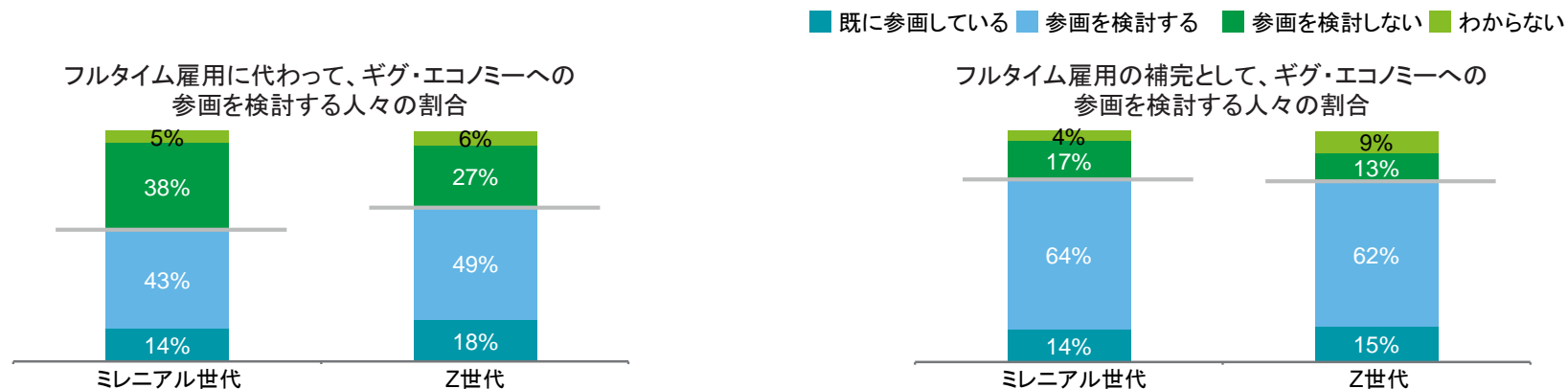
図17. 職場慣行における柔軟性は、帰属意識と相関関係がある  
以下の項目に関して自組織が「そう思う」と回答したミレニアル世代の割合



質問16. 過去3年間を考えたとき、次の記述のうち、現在所属する組織での経験を最もよく反映しているものはどれですか？

対象：現在所属する組織に少なくとも3年間勤め、さらに2年間勤続すると見込んでいるミレニアル世代2,328人、5年以上勤続する見込みのミレニアル世代2,213人

図18. ギグ・エコミーは、特に現職の補完として「非常に魅力的」

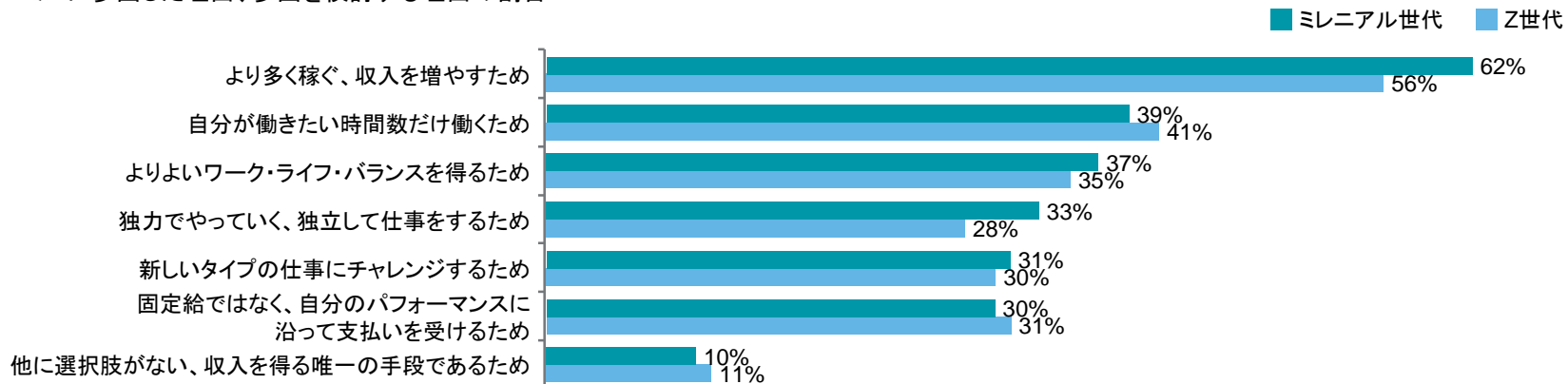


質問24. 昨今の「ギグ・エコミー」の興隆によって、多くの人々がフルタイムの雇用を離れるか、短期雇用やフリーランスの仕事で収入を補完しようとしています。フルタイム雇用の代わり、もしくはフルタイム、パートタイム雇用の補完として、「ギグ・エコミー」への参画を検討しますか？

対象：全ミレニアル世代10,455人、仕事に就いているZ世代298人

図19. ギグ・エコミーの主な魅力：収入の増加と柔軟性

ギグ・エコミーに参画した理由、参画を検討する理由の割合



質問25. 次の記述のうち、あなたがギグ・エコミーに参画した理由、参画を検討する理由を最もよく表しているものはどれですか？

対象：ギグ・エコミーへの参画を検討する：ミレニアル世代8,693人、Z世代1,453人



# デジタル世界における権限委譲と人材育成

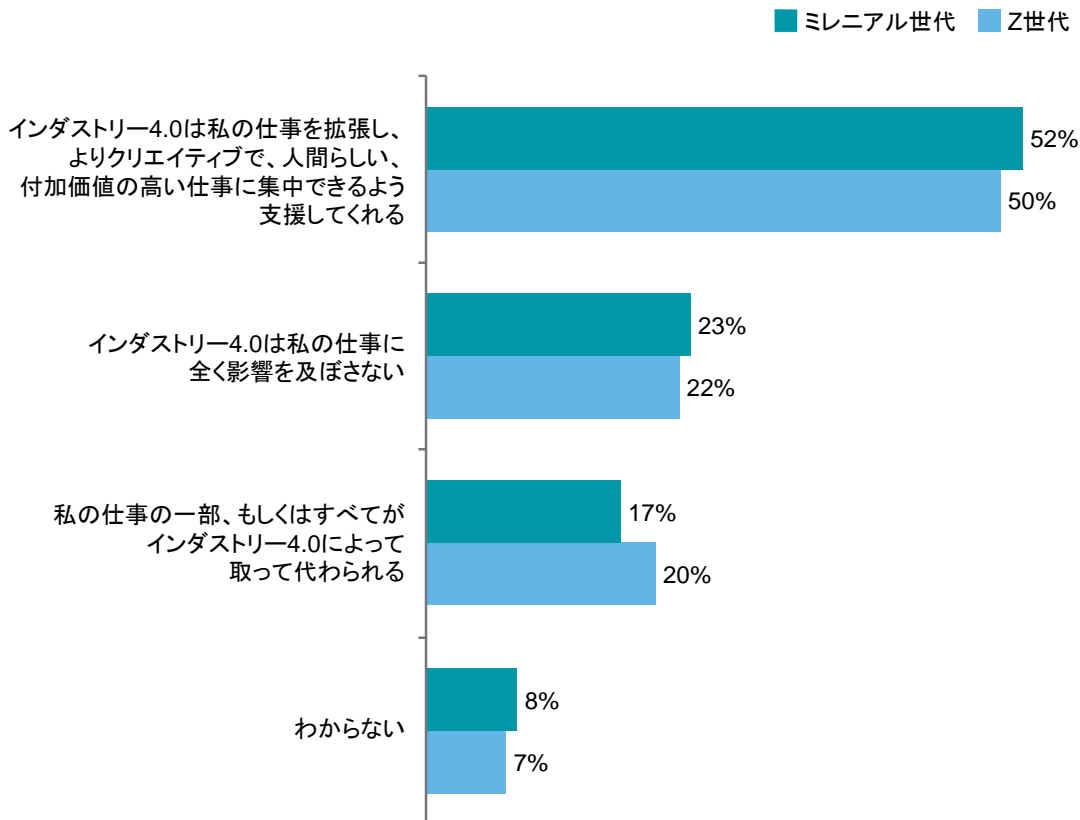
家にはコンピューター、手にはスマートフォンという環境で成長した現代の学生や若手従業員は、インダストリー4.0は既に始まり、仕事の本質が急速に変化していることを十分に認識している<sup>6</sup>。インダストリー4.0は、物理的技術とデジタル技術の融合、たとえばアナリティクス、AI、コグニティブコンピューティング、IoT技術などを特徴としている。私たちは、若い働き手にどの程度この進歩を目の当たりにしているか、職場生活やキャリアへの影響、こうした環境に適応できるよう雇用主がどの程度彼らを支援しているかについて尋ねた。

ミレニアル世代は今後5年間で、インダストリー4.0が職場に劇的なインパクトをもたらすことを予期している。しかし、それに対して備えができていないと感じている若い働き手はほとんどいない。彼らの回答によると、雇用主は先を見越して、従業員に対して適切に備えることに失敗している。このことはまた、従業員が競争優位を獲得することを支援し、ミレニアル世代からの高い帰属意識を実現できているような意識の高い組織にとっての勝機となるのである。

## インダストリー4.0のインパクト

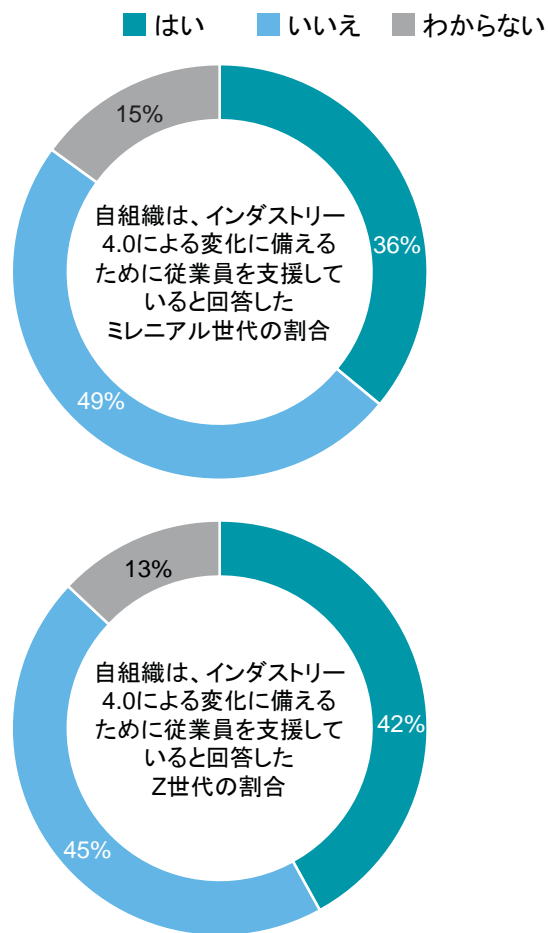
ほぼ10人に4人(38%)のミレニアル世代が、「自組織では、高度な自動化やコネクティビティ、AI、ロボティクスを既に最大限、もしくは十分活用し、以前は人間が行っていた機械的な作業や分析業務を代行している」と回答した。一方で半数近くの回答者(47%)は、これまでの作業や分析業務を「拡張」することで効率を高めるため、雇用主はこれらインダストリー4.0の技術を導入していると回答した。

図20. ミレニアル世代とZ世代は、主としてインダストリー4.0を脅威より機会と捉えている  
各世代が次の記述に該当する割合



質問32. もしあるとすれば、インダストリー4.0はあなたの仕事にどのような影響を及ぼすと思いますか？  
対象：全ミレニアル世代10,455人、仕事に就いている全Z世代682人

図21. もっと多くの雇用主は、インダストリー4.0に備えるために従業員を支援することができるはず



質問35. 所属する組織は、あなたがインダストリー4.0による変化を理解し、それに備えるための支援を行っていますか？  
対象：全ミレニアル世代10,455人、仕事に就いている全Z世代682人

それゆえ、多くのミレニアル世代と既に仕事をしているZ世代は、インダストリー4.0がどのように職場を形作っていくかを既に認識しており、さらに大きな変化が到来すると予測している。

全体として、ミレニアル世代の大多数(また、Z世代の回答者の半数)は、インダストリー4.0が彼らの仕事を拡張し、よりクリエイティブで、「人間らしい」、付加価値の高い仕事に注力するための時間を与えてくれると信じている。彼らの約5分の1は、こうした変化の影響はないと考えているが、多くの人々は脅威を感じている。ミレニアル世代全体のわずか17%だけが、インダストリー4.0によって自身の仕事の全部、または一部が取って代わられるだろうと予想しているが、既にインダストリー4.0の技術を広く使用している組織に属する人々の間では、この値は32%である。ソーシャルメディアを頻繁に使用する回答者の間でも、この値は高い傾向にある(29%)。こうした結果は、インダストリー4.0に精通しているほどこの変化を快適さよりも脅威と捉える可能性が高いことを示している。

性別、年功、事業規模、または帰属意識の度合いで評価した場合の失業や役割の低下に対する懸念のレベルには、ほとんど差は見られない。

インダストリー4.0は、単調でつまらない作業から人々を解放し、より創造的で充実した仕事を提供することで、労働力に前向きな影響を与える可能性がある一般的な捉えられている。しかしそのためには、人々にはサポートが必要であり、ミレニアル世代はそれを提供する企業に注目している。

### インダストリー4.0への準備不足

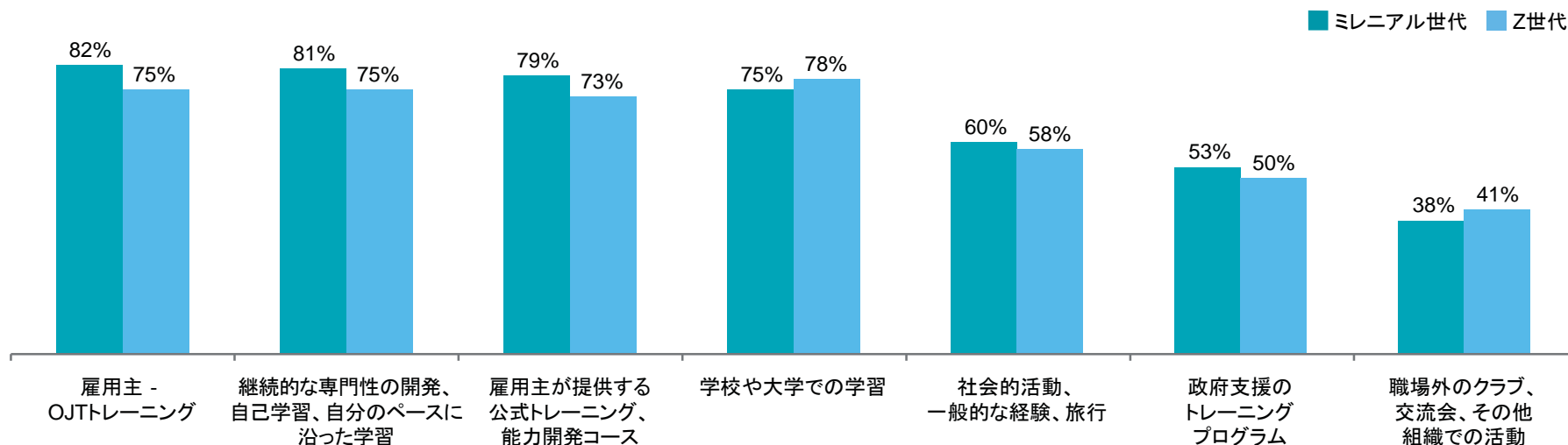
ミレニアル世代とZ世代は、インダストリー4.0の現在、および未来における重要性を認識している一方、その多くはこうした変化への備えができていないと感じている。ミレニアル世代の10人に4人以下(36%)、および現在仕事に就いているZ世代の10人に3人(29%)が、きちんと備えができており、今後必要になるすべてのスキルと知識を習得していると回答した。インダストリー4.0がますます職場環境を形作る中、必要なスキルや知識をすべて欠いていると懸念しているのは全体の10分の1(ミレニアル世代で11%、Z世代で8%)のみで、ほとんどの回答者は状況を把握できていない。

インダストリー4.0に必要なスキルの習得に対する自信の度合いは、男性(41%)、および経営陣(52%)の間で高く、女性(30%)、下級職クラス(28%)、中間職クラス(32%)では低くなっている。興味深いことに、最も備えができていて感じている人々が、インダストリー4.0を最も脅威だと感じている。

さらに注目に値するのは、より柔軟な働き方を採用している組織や経営陣に多様性がある組織にいる回答者の場合、インダストリー4.0の到来に対してより高い自信を持っていることだ(前者は47%、後者は45%)。また、現組織にしばらく留まるつもりであると答えた回答者も同様である(42%)。こうした調査結果は、組織運営に包括的なアプローチを採用するビジネスリーダーは、ミレニアル世代とZ世代の従業員をより安定的に確保し、彼らを動機付けることができるという考えを裏付けている。

図22. 自己学習と公式トレーニング

以下の学習方法について、自分の能力を最大限発揮するのに重要だと回答した回答者の割合



質問41. 今後あなたが仕事で能力を最大限発揮するために必要なスキル、知識、経験の提供方法として、次の項目はどの程度重要だと思いますか？各項目を1(全く重要ではない)から5(非常に重要)までの尺度で評価してください。

対象：全ミレニアル世代10,455人、全Z世代1,844人

### 企業には準備を促すための責任がある

回答者は、企業がインダストリー4.0のための準備を進めるうえで主導的役割を果たすことを期待している一方、少数ではあるがこの動きが既に始まっていると感じている回答者もいる。ミレニアル世代の36%、およびZ世代の42%は、自組織の雇用主は従業員がインダストリー4.0に関連する変化を理解し、それに備える手助けをしていると回答している。

具体的には、現在の組織に少なくとも5年間勤務する予定の人々のうち46%が、組織からインダストリー4.0のためのサポートを受けていると回答し、2年以内の

短期での離職を予定している人々の間では、この数値はたった28%である。

ミレニアル世代は学校、または大学での学業を通じて身につけ、仕事で活用できているスキル、知識、経験は23%としているが、卒業から比較的時間もないZ世代でも、その値は26%である。彼らの間では、組織から提供される「OJTトレーニング」や「継続的な専門性の開発」がより重視されている。これら2つの学習源は、ミレニアル世代が仕事で活用しているスキル、知識の52%を占めると推定される(Z世代では44%)。

約10人に8人のミレニアル世代が、OJTトレーニング、

継続的な専門性の育成、組織主導の公式トレーニングが、彼らの能力を最大限活かすために役立つと回答している。多くの回答者が正規の学校教育の継続を期待しているものの、政府やその他機関からの支援にはあまり期待をしていない。

雇用主が提供するトレーニングと支援は、ミレニアル世代とZ世代にとって仕事で成果を出すのに役に立っており、彼らのキャリアが進むにつれて、「教育者としての雇用主」の役割はさらに重要になるだろう。

「教育者としての企業」というコンセプトは注目を集めており、今年の調査結果では明確にその価値が示されている。現在の組織で5年以上の長期勤続する予定の回答者のうち73%が、自組織は教育とトレーニングをしっかり提供していると回答している。

### ミレニアル世代が今後必要だと予想するスキル

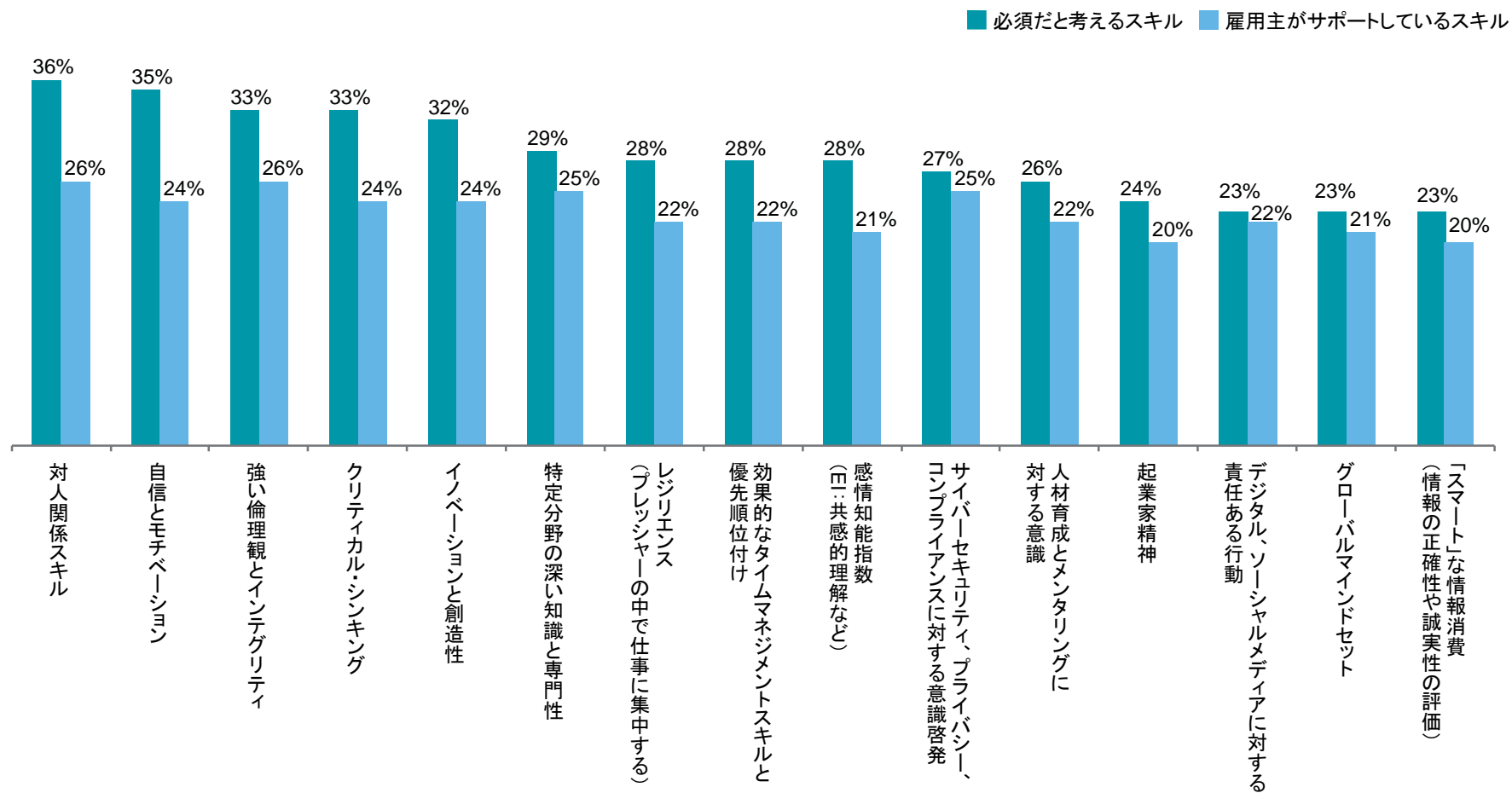
今日、技術がますます仕事を拡張しているが、回答者は、そうした「技術の利用方法」よりもはるかに広い意味での「指針」を求めている。おそらく自動化によって単調でつまらない作業から解放され、個人的な能力をより必要とする課題に注力する必要があるため、若い働き手は、自信、対人関係スキル、そしてZ世代は特に倫理観やインテグリティを醸成するための支援を企業に期待している。彼らは現状、企業はこうしたスキルやその他のソフトスキルを開発することに十分フォーカスしていないと感じている。

ミレニアル世代の3分の1以上(36%)は、従業員やリーダー層が高い対人関係スキルを身につけていることは、企業の長期的成功にとって「不可欠」だと考えている。しかし、その開発のために十分なサポートを受けていると回答したのは、わずか26%であった。自信やモチベーション、倫理観やインテグリティ、クリティカルシンキング、そしてイノベーションと創造性といった分野に関しても、同様に十分な支援が行われていない様子が窺える。

Z世代の回答者も、自信と対人関係スキルを習得する必要があると感じているものの、彼らは企業主導のトレーニングよりも、経験を通じてスキルを磨くことを期待している。しかし、コミュニケーション、リーダーシップ、ファイナンスと経済、言語、グローバルマインドセット、分析能力といった分野では、雇用主からの公式、または非公式のサポートを期待している。



図23. ミレニアル世代は、雇用主がソフトスキルの開発機会を提供していないと感じている  
各ソフトスキルと雇用主からのサポート状況に関するミレニアル世代の見解



質問37. 組織の長期的な成功を確実にするため、あなたの雇用主やリーダー層が次にあげるスキルや属性を身に付けていることは、どの程度重要だと思いますか？

質問38. あなたが所属する組織は、次の分野にどの程度注力し、自組織の従業員の意識啓発、知識、スキル開発を支援していますか？

対象：全ミレニアル世代10,455人



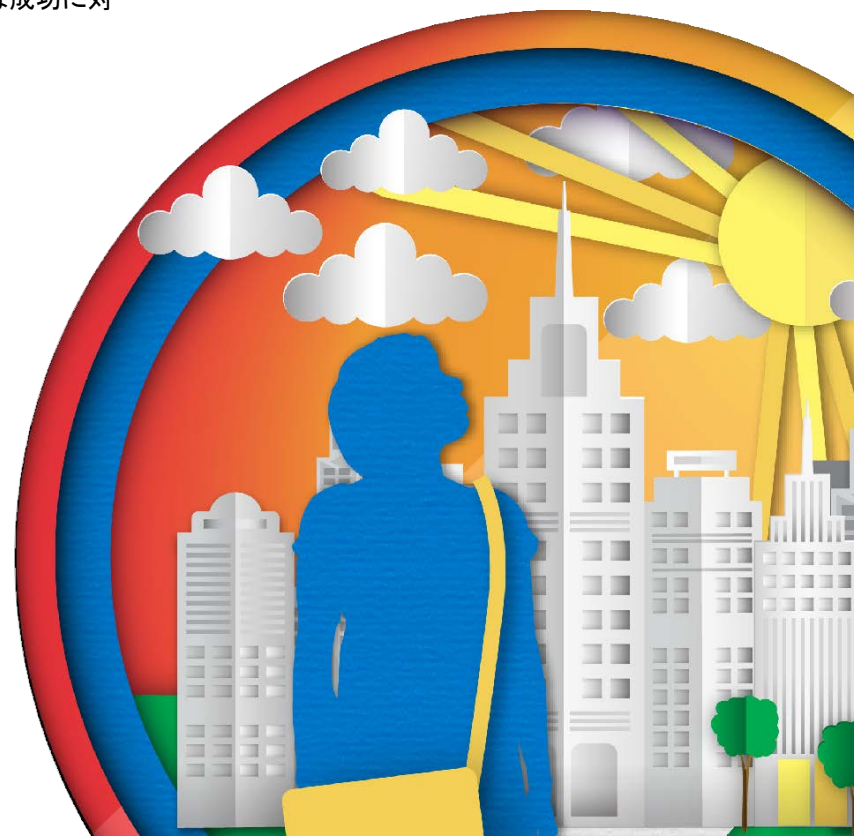
## 結論:若い働き手は何を求めているのか？

今年の調査では、企業の目的と倫理観について、ミレニアル世代の捉え方が劇的にマイナスの変化を示した。回答者は、ビジネスリーダーの優先事項と、自分たちの優先事項が一致していないことに落胆している。しかし一致した場合は企業はより高い成果を出し、刺激的な職場環境を有し、人材の才能を伸ばすことに努めていると認識されている。

同様に、この世代の企業への帰属意識も低下した。ミレニアル世代とZ世代を惹きつけ、確保するには、金銭的報酬と組織風土から着手する必要がある。企業自体や経営陣が多様性に富み、職場の柔軟性が高ければ、彼らの帰属意識も向上する。自らの賃金や仕事の柔軟性に満足していない従業員は、ギグ・エコノミーにますます惹きつけられている。

多くの回答者は、インダストリー4.0において競争できるだけの能力を身につけているかどうかを疑問視しており、彼らが成功するために必要なスキルの習得についてますます雇用主に期待している。技術的なスキルは常に求められるが、回答者は特に対人関係スキル、自信、倫理的行動を向上させることに関心を持っている。そして回答者はこれらすべてのスキルは「企業が成功するためには不可欠なもの」と考えている。

ミレニアル世代、Z世代の回答者や学生の企業に対する評価を高めたいと思う限り、それを実現する機会はいくらでも存在する。回答者は、ビジネスリーダーが世界の問題を解決するためにリーダーシップを発揮し、組織の目的が利益追求に過度に集中することから社会的課題にもバランスよく目を向け、多様で柔軟性があり、人材育成に力を入れ、従業員に対して寛大であることを期待している。これらを実現可能な組織は、ミレニアル世代、およびZ世代の優秀な人材を惹きつけて自社に確保するとともに、潜在的には彼らの長期的な成功に対する自信を与えることができるだろう。





# 出所

<sup>1</sup>Larry Fink, "[A sense of purpose](#)," BlackRock, January 2018.

<sup>2</sup>Deloitte Global, "[The Deloitte Millennial Survey 2017](#)," January 2017.

<sup>3</sup>Z世代は、ミレニアル世代と同様に普遍的に定義された用語ではないことに留意すべきである。他にも、iGeneration、デジタル・ネイティブ、ポスト・ミレニアルなどといった代替表現が存在する。各用語が示す年齢の範囲も定まったものではない。この調査においては、Z世代を1995-99年生まれと定義している。

<sup>4</sup>Punit Renjen, "[Industry 4.0: Are you ready?](#)" Deloitte Insights, January 22, 2018.

<sup>5</sup>本レポートは2017年11月24日から2018年1月15日までにオンラインアンケートを完了した10,455人のミレニアル世代と1,844人のZ世代の回答者の見解に基づいている。

元のサンプル数にかかわらず、各国が調査において同等のインパクトを有するようにデータを重み付けした。

ミレニアル世代の雇用者の規模(従業員)とオーナーシップ(民間対公共部門/非営利)のプロファイルが過去の調査のそれと一致し、各国における男女の比率が均等となるように、データにさらに重みを付けた。

国	聞き取り調査 (重み付けなし)	国	聞き取り調査 (重み付けなし)
オーストラリア	502	北欧 (デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン)	402
ベルギー	201	ペルー	203
ブラジル	307	ポーランド	303
カナダ	525	ロシア	302
チリ	312	南アフリカ	202
中国	523	東南アジア (マレーシア、シンガポール、タイ)	321
コロンビア	305	韓国	313
フランス	507	スペイン	300
ドイツ	406	スイス	193
インド	309	オランダ	312
インドネシア	306	フィリピン	311
アイルランド	202	トルコ	308
イタリア	306	アルゼンチン	300
日本	429	英国	514
メキシコ	301	米国	521
ニュージーランド	209		

調査対象となるミレニアル世代のプロファイルは以下の通りである。

- 1983年1月～1994年12月生まれ
- 78%が学士号を、22%がそれ以上の学位をもっている
- フルタイム勤務である
- 4分の3(75%)は従業員規模100人以上の大きな組織で働いている
- 5分の4以上(83%)は民間企業で働いている
- 5分の2以上(43%)が子供をもつ
- 元のサンプル数にかかわらず、各国がZ世代の調査結果において同等のインパクトを有し、男女の比率が均等になるようにデータを重み付けした

調査対象となるZ世代のプロファイルは以下の通りである。

- 1995年1月～1999年12月生まれ
- 82%が在学中、19%が学士号もしくはそれ以上の学位をもっている
- 5分の2が働いており、16%がフルタイム、21%がパートタイムである

<sup>6</sup>Mark Cotteleer and Brenna Sniderman, [Forces of change: Industry 4.0](#), Deloitte Insights, December 18, 2017.

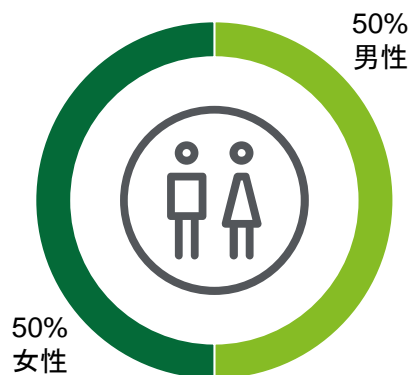
Z世代	
国	聞き取り調査 (重み付けなし)
オーストラリア	318
カナダ	300
中国	310
インド	303
英国	301
米国	312

# 日本についてのサマリー

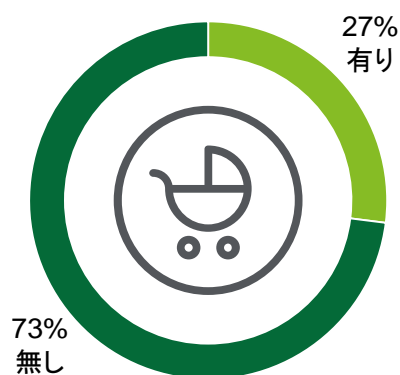
# バックグラウンド

日本のミレニアル世代337人にインタビューを実施(全て正社員を対象)

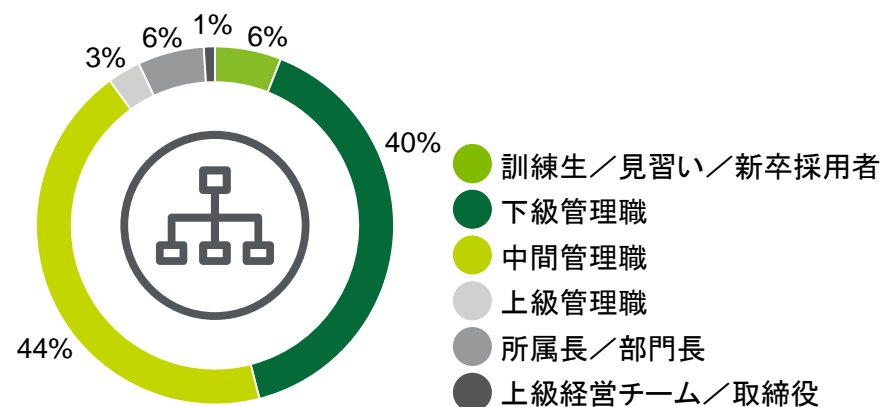
## ジェンダー



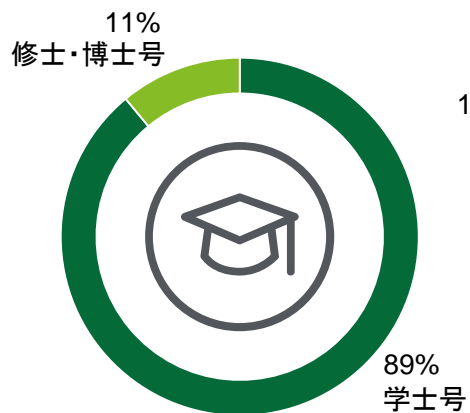
## 子供の有無



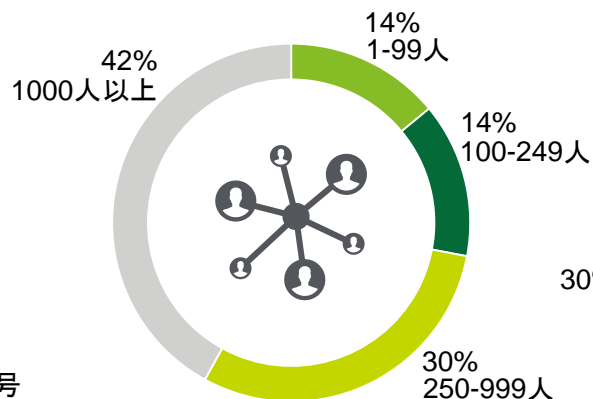
## 職位



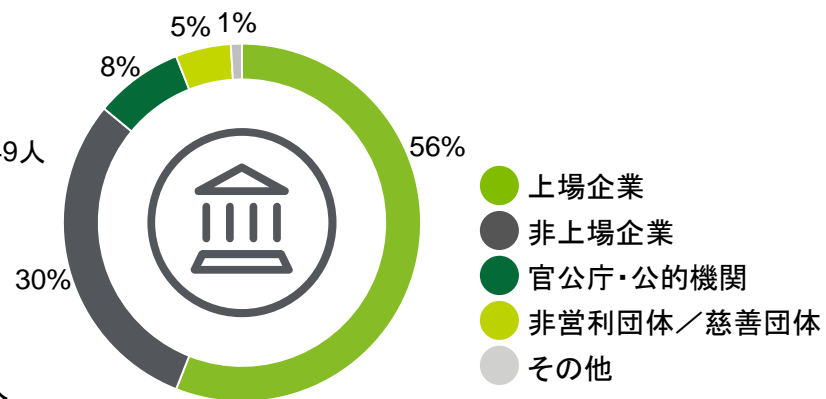
## 学歴



## 組織の規模

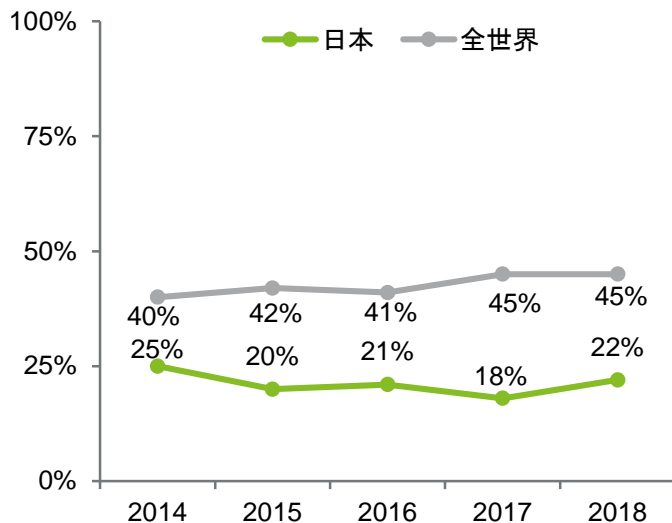


## 組織の種類

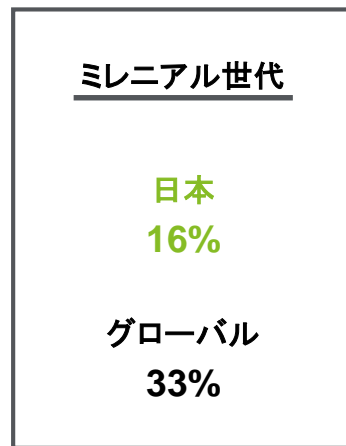


# 日本の経済的、政治的、社会的な展望

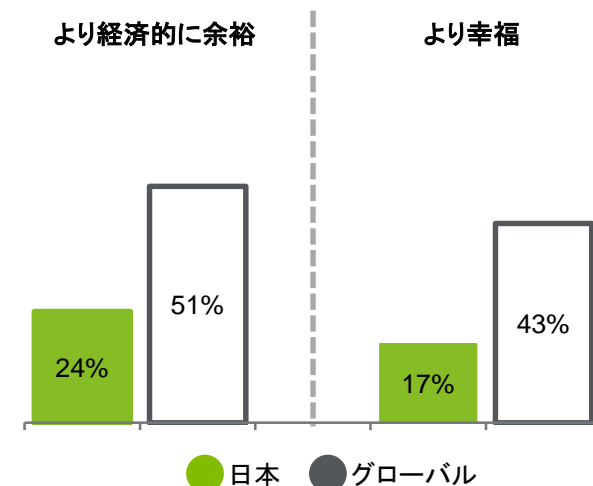
自国の全体的な経済的状況の改善を予期する回答者の割合(今後12カ月間)



自国の全体的な社会的・政治的状況の改善を予期する回答者の割合(今後12カ月間)



自分たちの親世代よりよい生活・幸福を予期する回答者の割合



## 日本のミレニアル世代の個人的関心事トップ5



質問1. 今後12カ月の間のあなたの国の全体的な経済状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

質問2. 今後12カ月の間のあなたの国の社会・政治状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

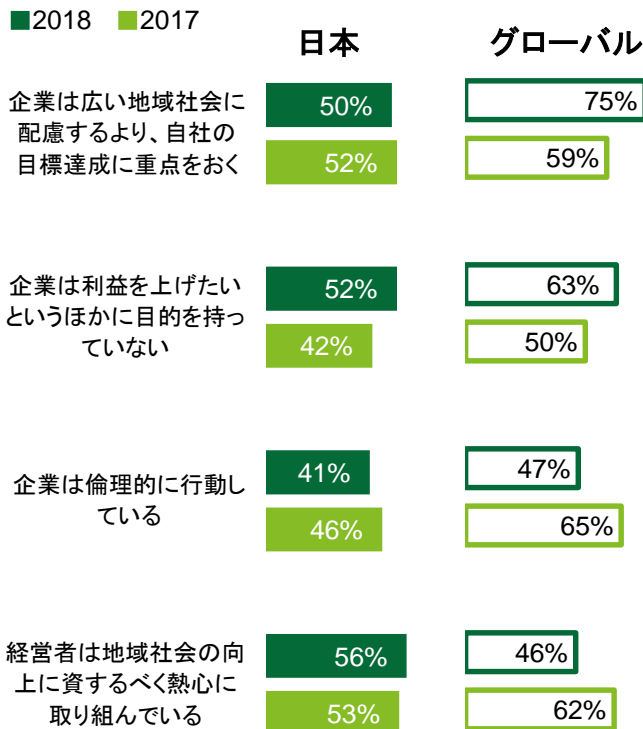
質問3A/B. 将来についてどう感じていますか？ 自分の親世代と比較して、経済的かつ物質的により裕福になれる、より幸福になれると思いますか？

質問4. 世界が直面している課題について考えたとき、次の項目の中で個人的に最も関心があるものを3つ選択してください。

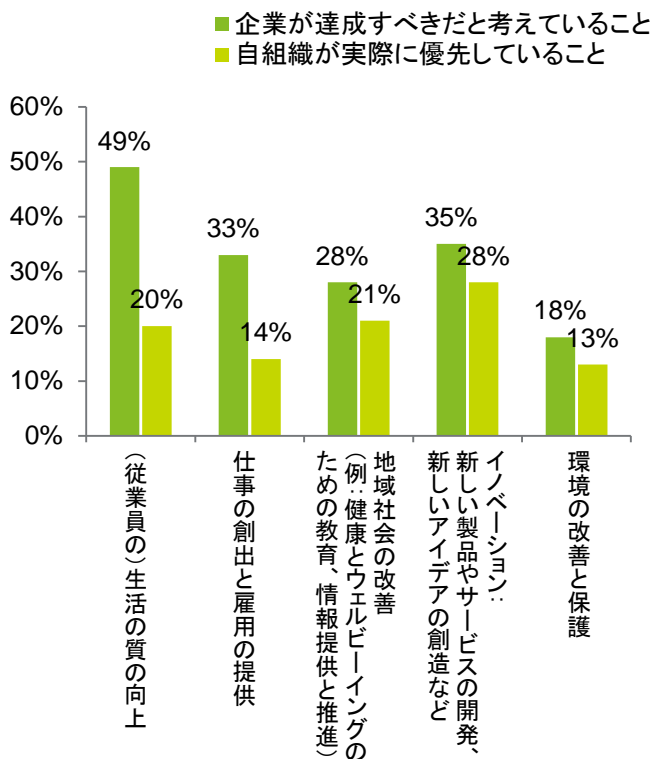
対象：日本337人、グローバル10,455人

# 日本企業の行動、優先事項とその影響

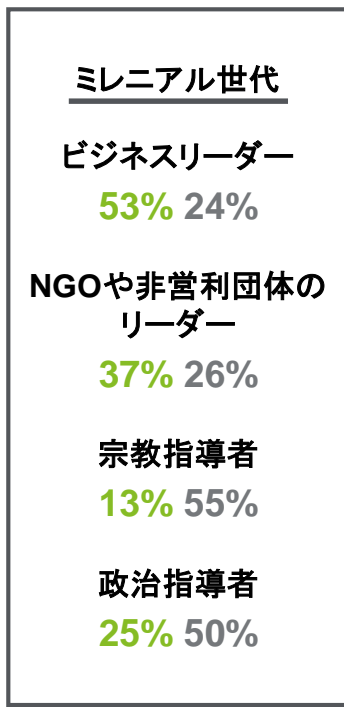
## 企業の行動に関して、次の記述に同意すると回答したミレニアル世代の割合



## 企業の目的に関する日本のミレニアル世代の見解 (理想と現実が一致していない上位5つを記載)



## 次のグループが現在ポジティブ、もしくはネガティブな影響を社会に及ぼしていると回答したミレニアル世代の割合



質問12. 世界の企業について考えた場合、企業の行動に関する次の記述に同意しますか、同意しませんか？

質問11a. 次の記述のうち、企業が達成すべきだとあなたが考える課題はどれですか？3つまで選択してください。

質問11b. 現在所属している組織が追求している主な優先課題は何であると考えますか？ 3つまで選択してください。

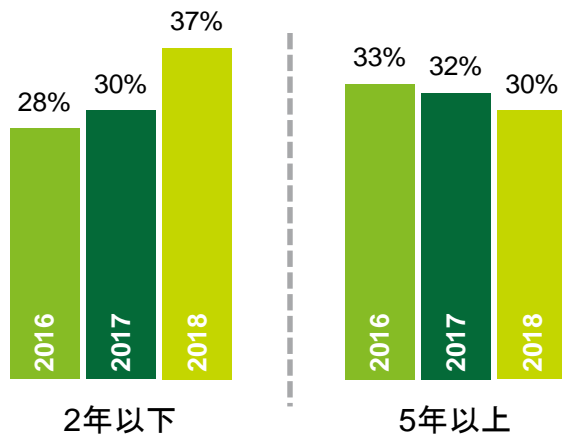
質問6. 次のグループは、あなた自身やあなたが住む国に対して、現在ポジティブ、もしくはネガティブな影響を及ぼしていると思いますか？

対象：日本337人、グローバル 2018 / 2017 10,455人 / 7,900人



# 日本における帰属意識、離職率、ギグ・エコノミー

## 現在の組織での勤続予定期間の割合



## 勤務する組織を選択する際に重視する項目

	ミレニアル世代	
	日本	グローバル
金銭的な報酬と手当	70%	63%
前向きな職場文化	38%	52%
柔軟性(勤務時間や場所)	57%	50%
継続的な学習の機会	30%	48%
健康増進のためのプログラムとインセンティブ	50%	33%
倫理的行動についての評判	23%	22%
ダイバーシティ&インクルージョン	21%	19%
ボランティア活動や地域社会に対する貢献の機会	9%	12%

## ギグ・エコノミーに既に参画している、もしくは参画を検討しているミレニアル世代の目的

フルタイム雇用の代替として  
フルタイム、もしくはパートタイム雇用の補完として

ミレニアル世代	ミレニアル世代
日本 48%	日本 55%
グローバル 57%	グローバル 78%

質問14. もし選択できるならば、新しい組織に参画したり、何か違うことを始めたりする前に、どのくらいの期間現在の組織に勤務しますか？

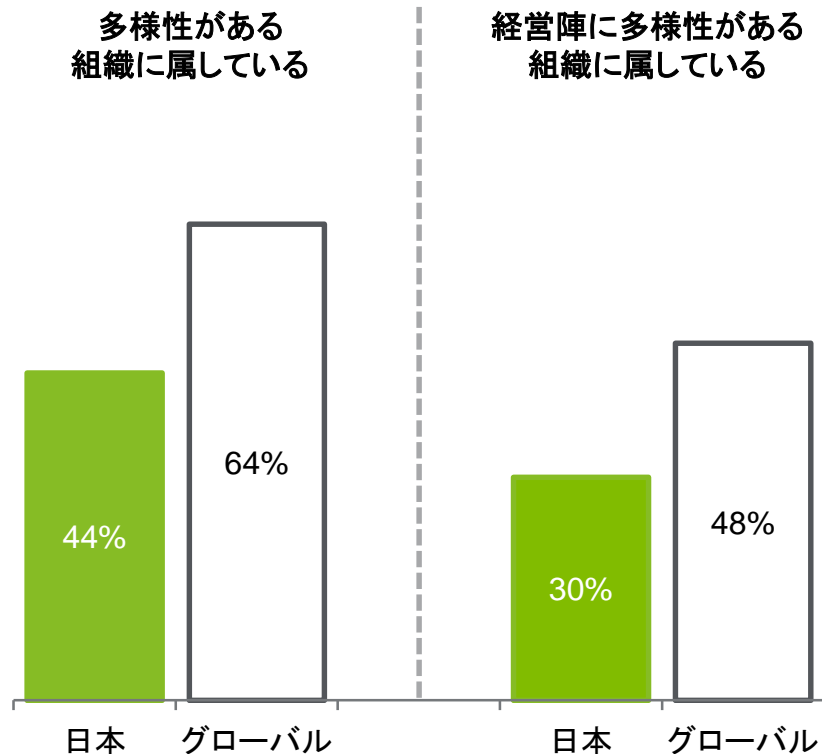
質問22. 一般的に、組織で働くことを考えたとき、次の側面はどの程度重要ですか？ あなたにとって最も重要なもの(1)から最も重要でないもの(5)まで、重要度に従ってそれぞれ選択してください。

質問24. 昨今の「ギグ・エコノミー」の興隆によって、多くの人々がフルタイムの雇用を離れるか、短期雇用やフリーランスの仕事で収入を補完しようとしています。フルタイム雇用の代わり、もしくはフルタイム、パートタイム雇用の補完として、「ギグ・エコノミー」への参画を検討しますか？

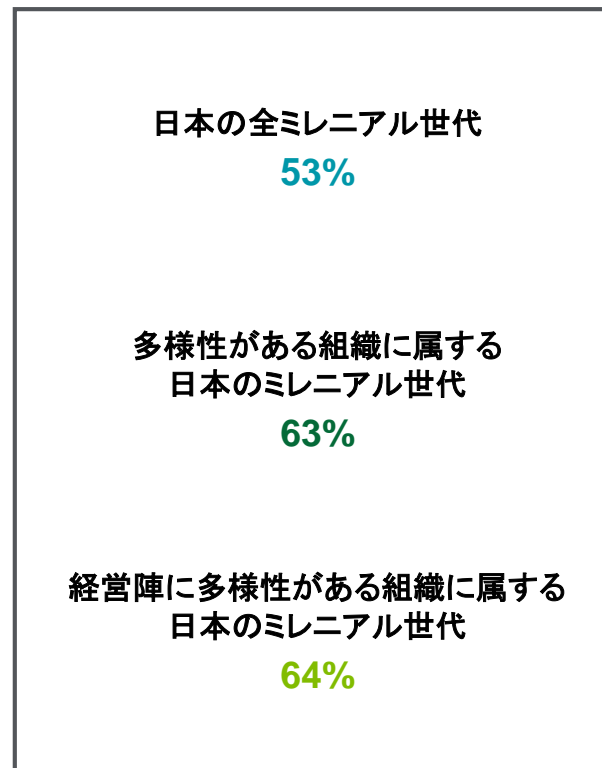
対象：日本337人、グローバル 2018 / 2017 10,455人 / 7,900人

# 日本における組織や経営陣の多様性に対する見方

多様性のある組織、もしくは経営陣に多様性がある組織に属するミレニアル世代の割合



ビジネスリーダーが自身の住む世界に対し、前向きな影響を与えていると考えるミレニアル世代の割合



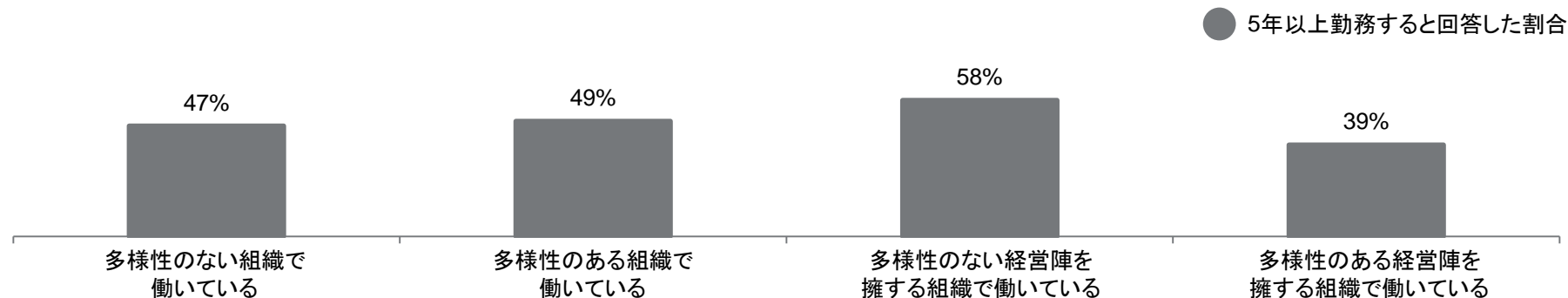
質問43. 事業を営む広い地域社会を反映している、という点に関して、所属する日本の組織の構造や経営陣の現在の多様性の度合いをどう説明しますか？

質問6. 次のグループは、あなた自身やあなたが住む国に対して、現在ポジティブ、もしくはネガティブな影響を及ぼしていると思いますか？

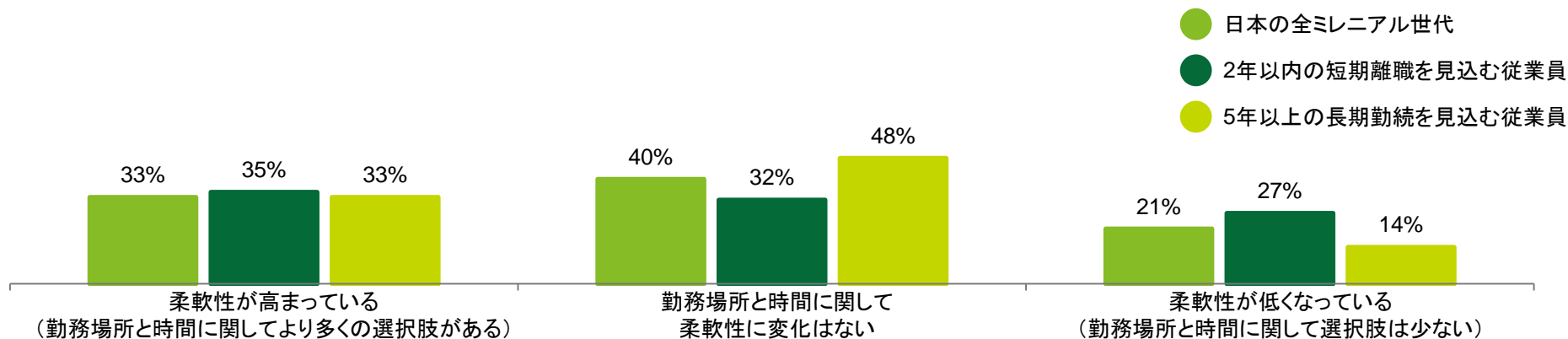
対象：日本の全ミレニアル世代337人、多様化した組織に属するミレニアル世代149人、多様性に富んだ経営陣を擁する組織に属するミレニアル世代102人、グローバル10,455人

# 日本におけるダイバーシティ、柔軟性、ミレニアル世代の帰属意識

現在所属する組織に5年以上勤続すると回答したミレニアル世代の割合



過去3年間で見られた自組織の変化に関するミレニアル世代の見解



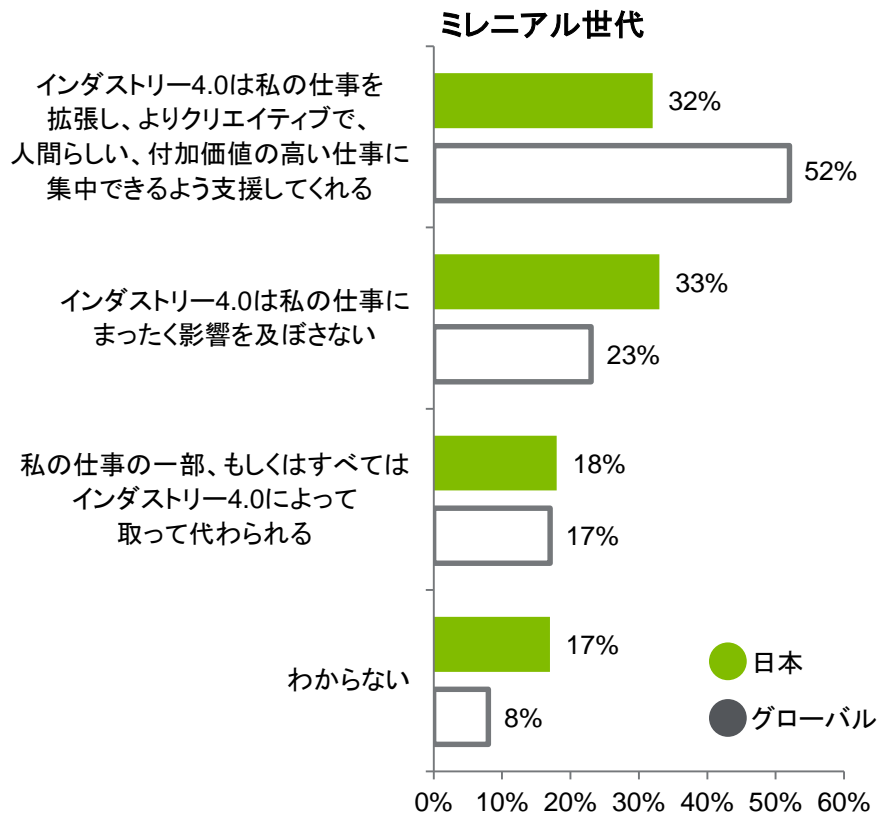
質問43. 事業を営む広い地域社会を反映する、という点に関して、所属する日本の組織の構造や経営陣の現在の多様性の度合いをどう説明しますか？

質問16. 過去3年間を考えたとき、次の記述のうち、現在所属する組織での経験を最もよく反映しているものはどれですか？

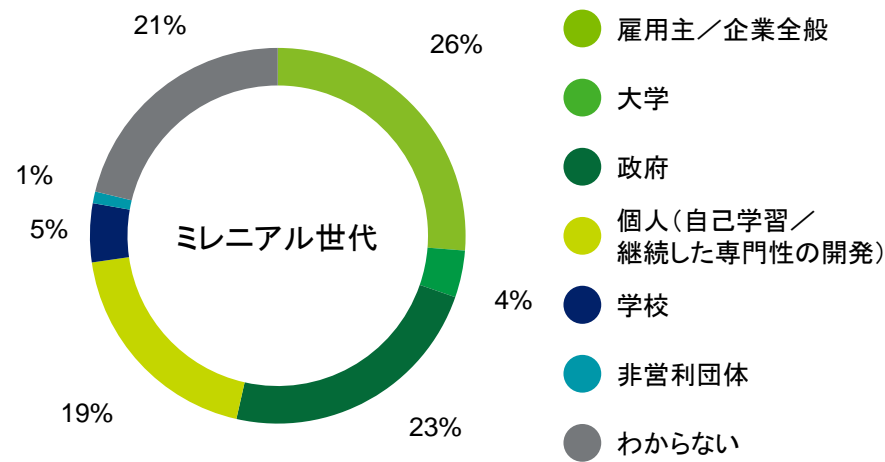
対象：日本の全ミレニアル世代337人、5年以上勤続する見込みのミレニアル世代101人、同じ組織に2年以上勤続しているミレニアル世代：全体246人、2年以内の短期離職を見込む75人、5年以上の長期勤続を見込む87人

# インダストリー4.0: その影響と今後の進展

インダストリー4.0の影響に関する次の記述に同意する  
ミレニアル世代の割合



日本のミレニアル世代が考える、インダストリー4.0に向けて従業員に対する備えを行うことについて最も責任を果たすべきグループの割合



13%の日本のミレニアル世代が、所属する組織の雇用主はインダストリー4.0のための支援を提供していると回答。

一方、世界平均では、36%の回答者が所属する組織による支援が行われていると回答。

質問32. もしあるとすれば、インダストリー4.0はあなたの仕事にどのような影響を及ぼすと思いますか？

質問34b. インダストリー4.0の結果生じる変化に対して、従業員の備えをするのに最も責任を持つべきなのは誰だと考えますか？

質問35. 所属する組織は、あなたがインダストリー4.0による変化を理解し、それに備えるための支援を行っていますか？

対象：日本337人、グローバル10,455人

## お問い合わせ先

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社  
ヒューマンキャピタル(組織・人事コンサルティング)ディビジョン

E-mail:

[JP\\_DTC\\_HCinfo@tohmatu.co.jp](mailto:JP_DTC_HCinfo@tohmatu.co.jp)

お問い合わせフォーム

<https://tohmatu.smartseminar.jp/public/application/add/1920?inq=S53>

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(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 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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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)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 サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)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。



IS 669126 / ISO 27001