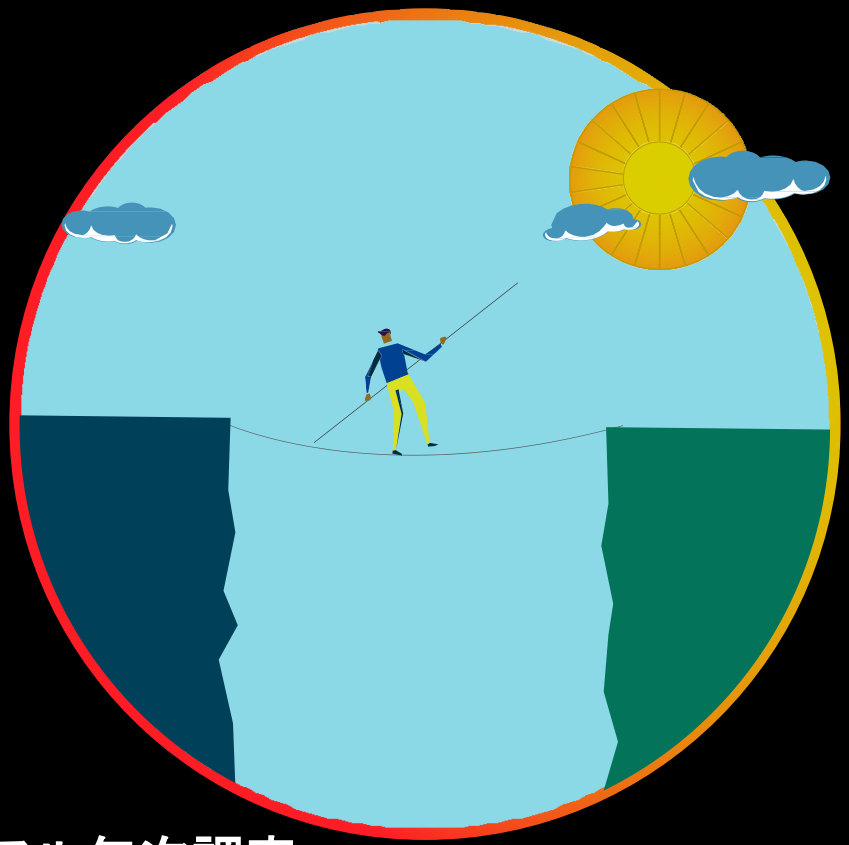
Deloitte.
デロイト トーマツ



2019年 デロイト ミレニアル年次調査

社会不和と技術革新によりディスラプトされた世代

目次

エグゼクティブサマリー 1
ディスラプトされた世代

調査方法 3

人生の目標が従来と異なる 5
世界に対する見方
経済への期待の低さ
社会／政治状況の低迷：古き良き「信頼」への不信感
社会的進歩の欠如

果たされない政府の約束 10

ビジネスにおけるミレニアル世代： 良い点、悪い点、酷い点 11
第四次産業革命の影響

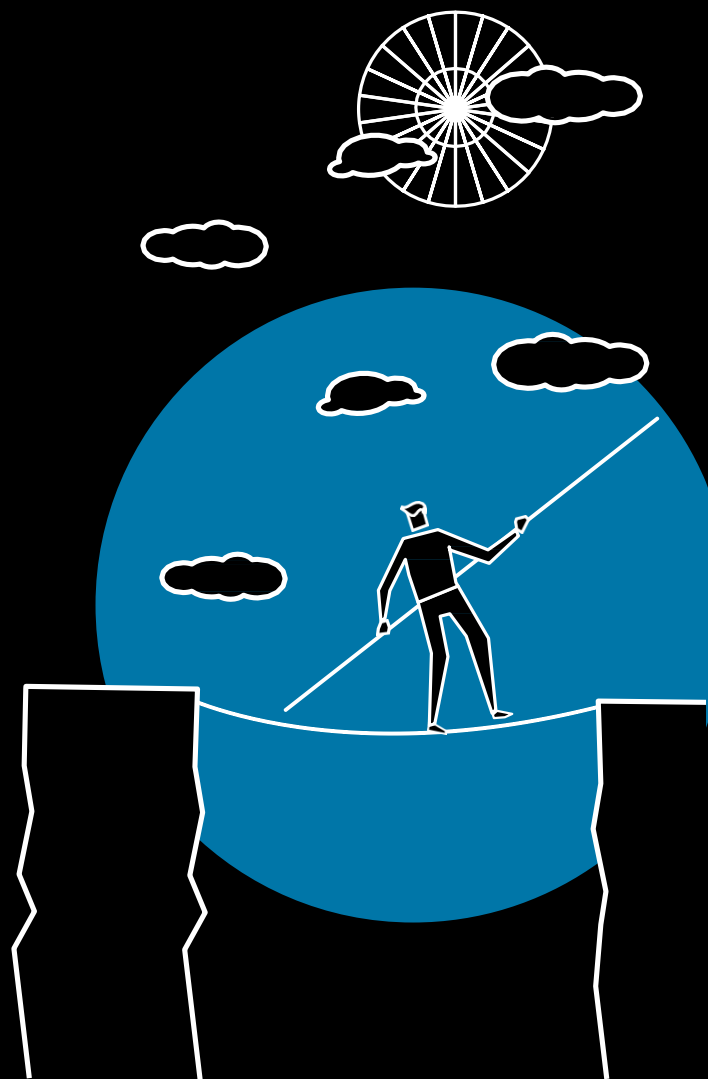
ディスラプトされ、自らもディスラプトする 14
職場において
ギグという代替のアプローチ
消費者主義ー有言実行

ソーシャルメディア： 敵か味方か？ 20

ミレニアル世代とZ世代の心情モニタリング 22

結論： ビジネス活動への示唆 26

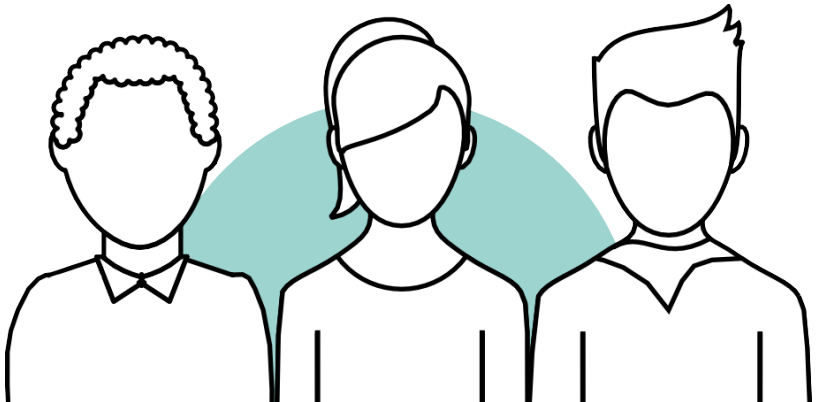
出所 28



エグゼクティブサマリー

「私たちはそれほど雇用主を信用していない。なぜなら私たちの親の多くは会社への忠誠心を示しても職を失ったからだ。そして株も暴落するので私たちは信用しない。私たちは同じようなことがまた起きるのではないかと心配している。だから私たちは人生の大きなイベントを先送りしてお金を銀行口座に貯めておくか、『いいかい、明日にもまた経済は崩壊するかもしれないのだから、世界旅行にでも行こう』と言うのだ。」

Laura Banks,
American millennial[1]



ビジネスにおいて、ディスラプションはイノベーションや成長、アジリティを促進し、パワフルで斬新なビジネスモデルや経済システム、そして社会構造を次々と生み出す。しかし、抑制が効かないレベルのディスラプションにはマイナス面もあり、その事は2019年ミレニアル年次調査の結果でも明確に示されている。

現在の世界的な景気拡大や経済的機会にもかかわらず、ミレニアル世代とZ世代は、キャリアや生活全般、そして彼らを取り巻く世界について不安や悲観論を露わにしている。彼らにとっての安全な場所や信頼の証を見つけるために必死に奮闘しているように見える。その結果、若い世代、特にまだ安定していない世代は、不注意にも故意にも、自分たちが「ディスラプションの世代」というレッテルを貼られる状況を招いた。

今年の調査の主なポイント:

- **経済、社会／政治に対してどれほど楽観視しているかを示すスコアは過去最低となっている。**調査回答者は、マスメディアなどを含む伝統的な社会の機関に対する信用の著しい欠如を示し、社会の発展について悲観的だ。
- **ミレニアル世代とZ世代は幻滅を感じている。**この世代は自分たちの生活や仕事、政府、ビジネスリーダー、そして自分たちの個人情報の取り扱われ方について満足していない。
- **ミレニアル世代は経験を重視する。**ミレニアル世代は家族を持つことや起業することよりも、旅することや自分たちのコミュニティへ貢献することを目標としている。
- **ミレニアル世代は企業の動機に懐疑的だ。**回答者は、ビジネスリーダーたちの社会に対するインパクトや世界を良くするための活動への献身、そして信頼性について高く評価していない。
- **彼らはお金に物を言わせる。**ミレニアル世代とZ世代は自分たちの価値観に沿う企業を好み、サポートする。彼らの多くは企業のビジネス行動や価値観、あるいは政治観に共感できなければ、躊躇なくその企業との関係を減らすか止めることを選択する。

ディスラプトされた世代

この若い世代はなぜ楽観的に考えるのではなく、不信感を募らせているのだろうか。おそらく、彼らは常に社会的、政治的、経済的な混乱に晒されてきたからだ。

これらの要因の中で影響が大きいものは、おそらく、2000年代後半の不況だ。この世代のスペクトルの一端を担う初期のミレニアル世代は、景気が後退し始めたころに就職活動を始めた世代だ。また、もう一端のZ世代の多くは、人生の半分を経済破綻後に送っている。不景気の間に労働市場に参加することは、賃金やキャリアパスに長期的に負の影響を与えるという調査結果もある[2]。

景気後退の時期やその後の低迷期に就職活動を始めた米国のミレニアル世代は、キャリアの最初の10年間で、他の世代ほどの経済的成長を経験できていない。上の世代の同年齢時と比較しても、ミレニアル世代は実収入が低い上に資産も少なく、負債のレベルは高い[3]。このような要因の影響が積み重なり、幅広い金銭的判断が変化していったのだろう。

影響は経済よりも奥深い。国際協力、ベビーブーム、そして多くに恩恵を与えた景気拡大を特徴とする戦後の1950年代と異なり、この過去10年間は経済的不平等の急拡大、社会保障の削減、偏狭的で機能不全な政府、ソーシャルメディアに影響された極端な仲間意識の増大、雇用主・雇用者間の契約の根本的な変化、職場の再定義をもたらす第四次産業革命のテクノロジー、そして人々をより繋ぎも孤立もさせるパーソナル・テクノロジーなどに特徴付けられている。

毎日の生活に起こる無数の急激な変化は、より若い世代に経済的、社会的、そしておそらく精神的に大きなインパクトを与えている。本調査を通して、この「ディスラプトされた世代」は、継続的な変化と混乱が根本的に特異な集団を生み出してきたことを示している。しかし、それと同時に、社会の機関が信頼を取り戻し、社会に良い影響を与えて、彼らの高い期待感に応えることができる、双方に有益な方法を見出す貴重な手掛かりをも示している。

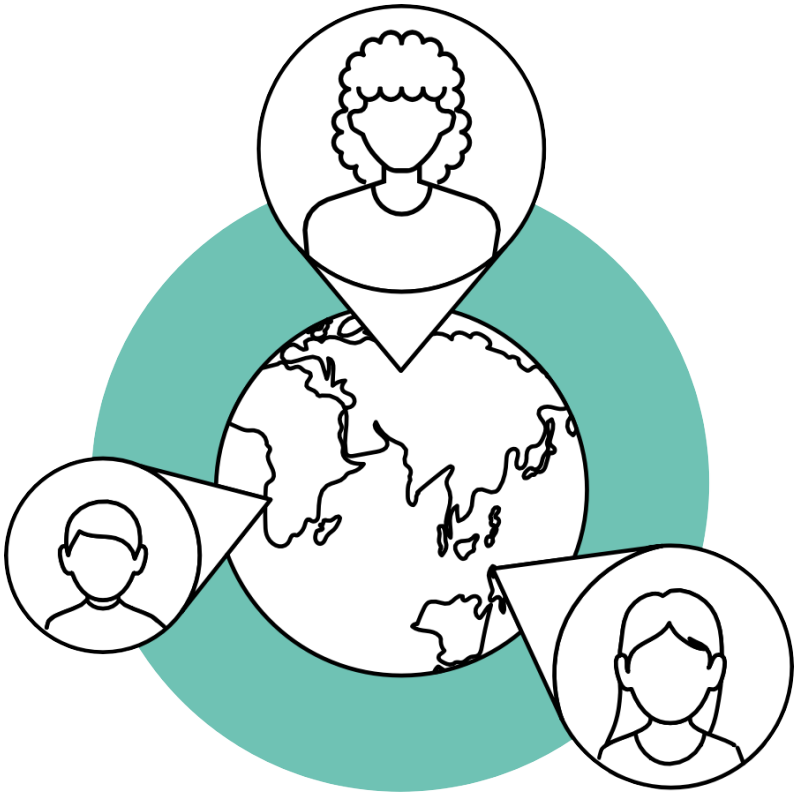
調査方法

2019年度のレポートは、世界42カ国を代表する13,416人のミレニアル世代と10カ国からの3,009人のZ世代の見解に基づいている。

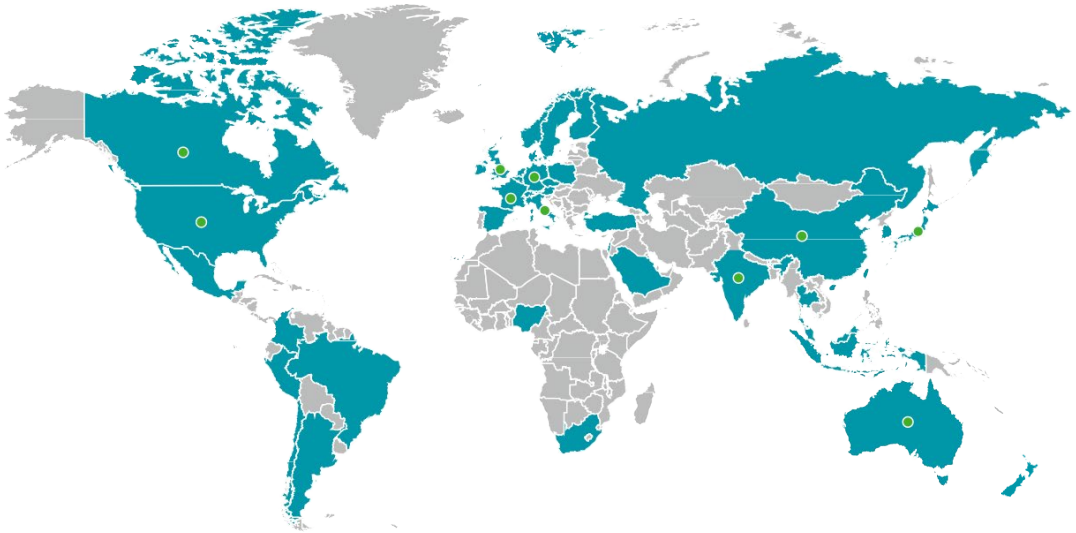
本調査における「ミレニアル世代」とは、1983年1月から1994年12月までの間に生まれた世代だ。これまでの大学（単科もしくは総合）の学位を取得し、主に大規模な民間企業に正規雇用された対象者に焦点を絞った調査とは異なり、今年の調査では、より包括的な見解を得るために、調査対象者をより多様なグループで構成した。例えば、回答者の31%は正規雇用者ではなく、34%は大学（単科もしくは総合）の学位を取得していない。今年の調査結果を過去の調査結果と比較する際には、この回答者の構成の違いを考慮しなければならない。2019年度の調査結果の中で、調査対象者の構成を過去調査に合わせて調整する場合は注記する。

本調査は、10カ国からの3,009人のZ世代を回答者に含む。「Z世代」とは、1995年1月から2002年12月までの間に生まれた世代だ。学位取得者、または取得予定の学生や、正規雇用やパートタイム雇用の者に加え、本調査ではギグ・エコノミーへの参加者、非雇用者、無報酬労働への従事者、職業訓練の修了者または修了予定者、そして高等学校に所属する進学意向者・非意向者を含む。

ミレニアル世代とZ世代からの回答内容は驚くほどに似ていることが多い。そのため、本調査ではミレニアル世代の回答に焦点を当て、Z世代の回答についてはミレニアル世代と大きく異なる場合にのみ記載する。16,425人という調査規模はDeloitte Globalが8年間行ってきたミレニアル世代とZ世代の調査の中で最も大規模なものとなっている。



2019年度のレポートは、世界42カ国を代表する13,416人のミレニアル世代と10カ国からの3,009人のZ世代の見解に基づいている。



凡例

■ ミレニアル世代　● Z世代

ミレニアル世代の回答者
聞き取り調査: 13,416人

アルゼンチン	マレーシア
オーストラリア	メキシコ
オーストリア	オランダ
ベルギー	ニュージーランド
ブラジル	ナイジェリア
カナダ	ノルウェー
チリ	ペルー
中国	フィリピン
コロンビア	ポーランド
チェコ共和国	ロシア
デンマーク	サウジアラビア
フィンランド	シンガポール
フランス	南アフリカ
ドイツ	韓国
香港	スペイン
インド	スウェーデン
インドネシア	スイス
アイルランド共和国	タイ
イスラエル	英国
イタリア	米国
日本	トルコ

Z世代の回答者
聞き取り調査:3,009人

オーストラリア
カナダ
中国
フランス
ドイツ
インド
イタリア
日本
英国
米国

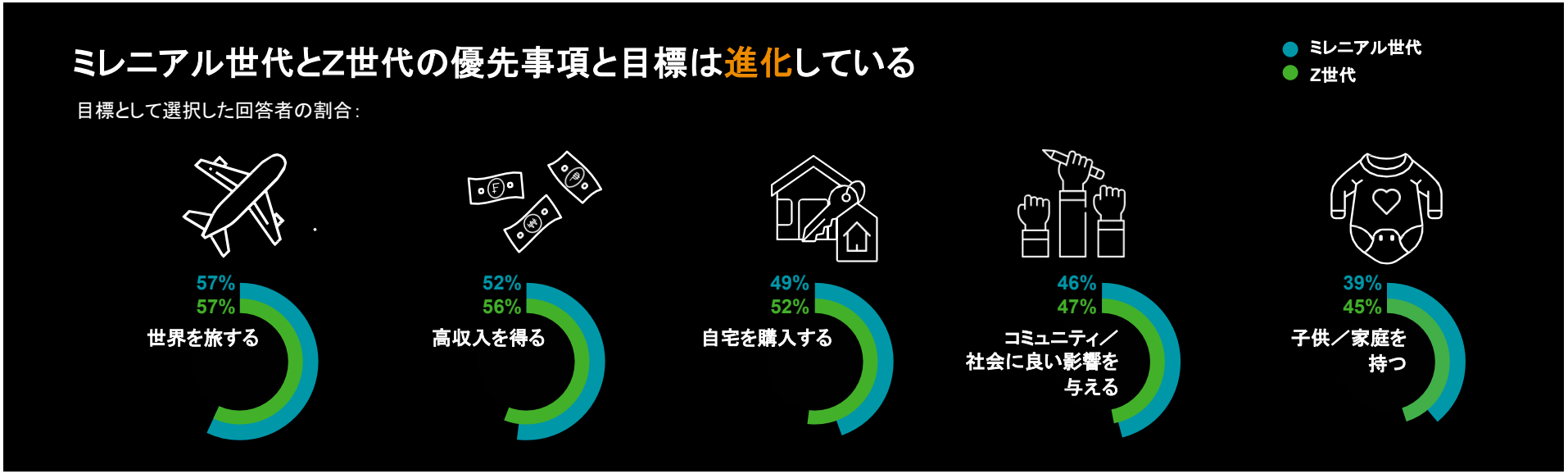
人生の目標が従来と異なる

どの世代の特徴もその時代の環境により形成されるが、ミレニアル世代も例外ではない。彼らも上の世代に劣らず人生の目標を持っている。半数以上が高い報酬を得て裕福になりたいと思っている。しかし彼らの優先事項は進化し、あるいは、少なくとも経済的または他の制約により先延ばしにされている。**子供を持つこと、家を購入すること、そしてその他の大人としての「成功の印」とされてきたことは、彼らの目標リストの最上位には位置しない。**

人生の目標として、半数弱が自宅を購入したいと回答する一方で（49%）、世界を旅することが人生の目標のトップ（57%）となっている。また、子供・家庭を持つこと（39%）よりも、自分たちのコミュニティや社会全般へ良い影響をもたらしたいと考えている（46%）[4]。興味深いことに、女性は男性よりも世界を旅することに強い関心を持っている（女性62%、男性51%）。

高収入を得ることは目標のリストの中で2番目に位置しているが（52%）、この目標の達成可能性を問われた場合には最下位となり、実現可能と回答したのは60%だった。しかしながら、**ミレニアル世代は、概ね、自分たちの目標は実現可能だと考えている。**自分の選んだキャリアで幹部になることを望む回答者の3分の2は、達成できると信じている。世界を旅したいと思う回答者の10人に7人は達成可能と考えている。自宅を購入したいと思う回答者の4分の3は実現に自信を持っている。家庭を持ちたいと思う回答者の83%は達成に向けて大きな障害はないと考えている。

図1.



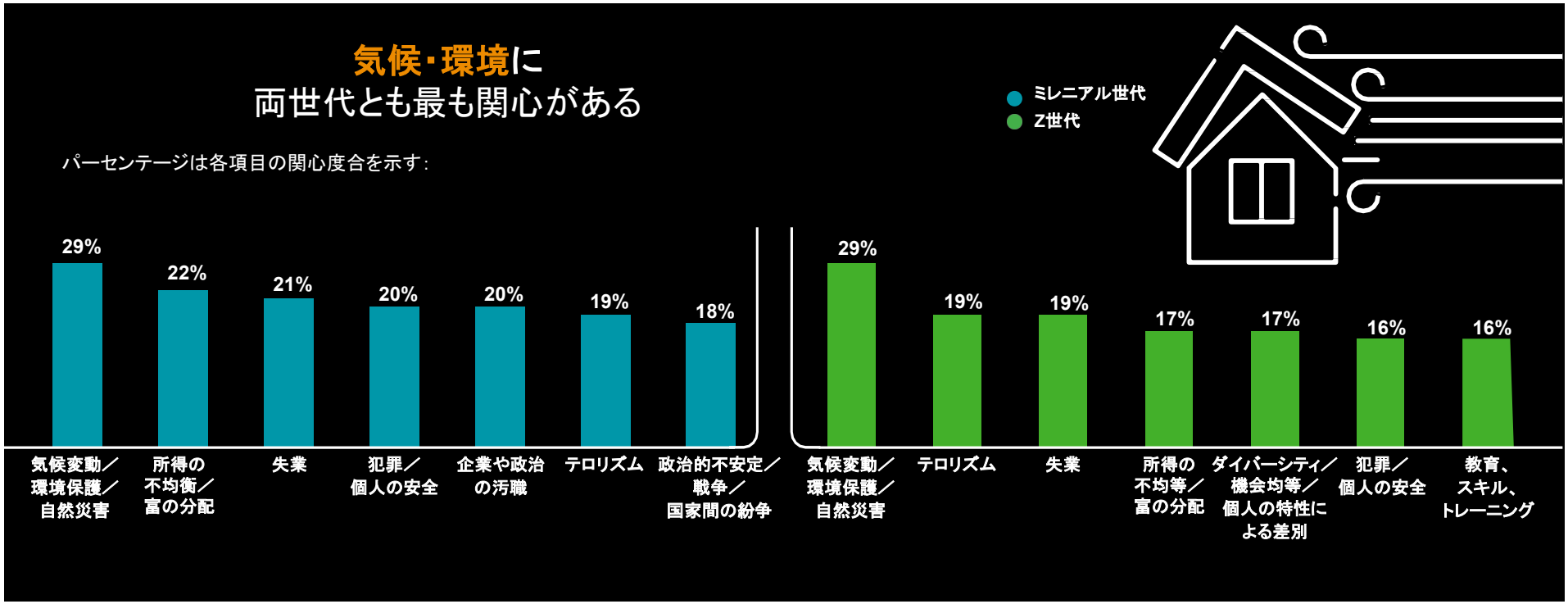
質問22a. 次のような目標がありますか？
対象： 全ミレニアル世代13,416人、全Z世代3,009人。ミレニアル世代で下級管理職にある人2,706人、上級管理職にある人4,101人、親である人6,036人、親でない人7,380人。
世代で下級管理職にある人773人、中間管理職にある人444人、親である人268人、親でない人2,741人。

世界に対する見方

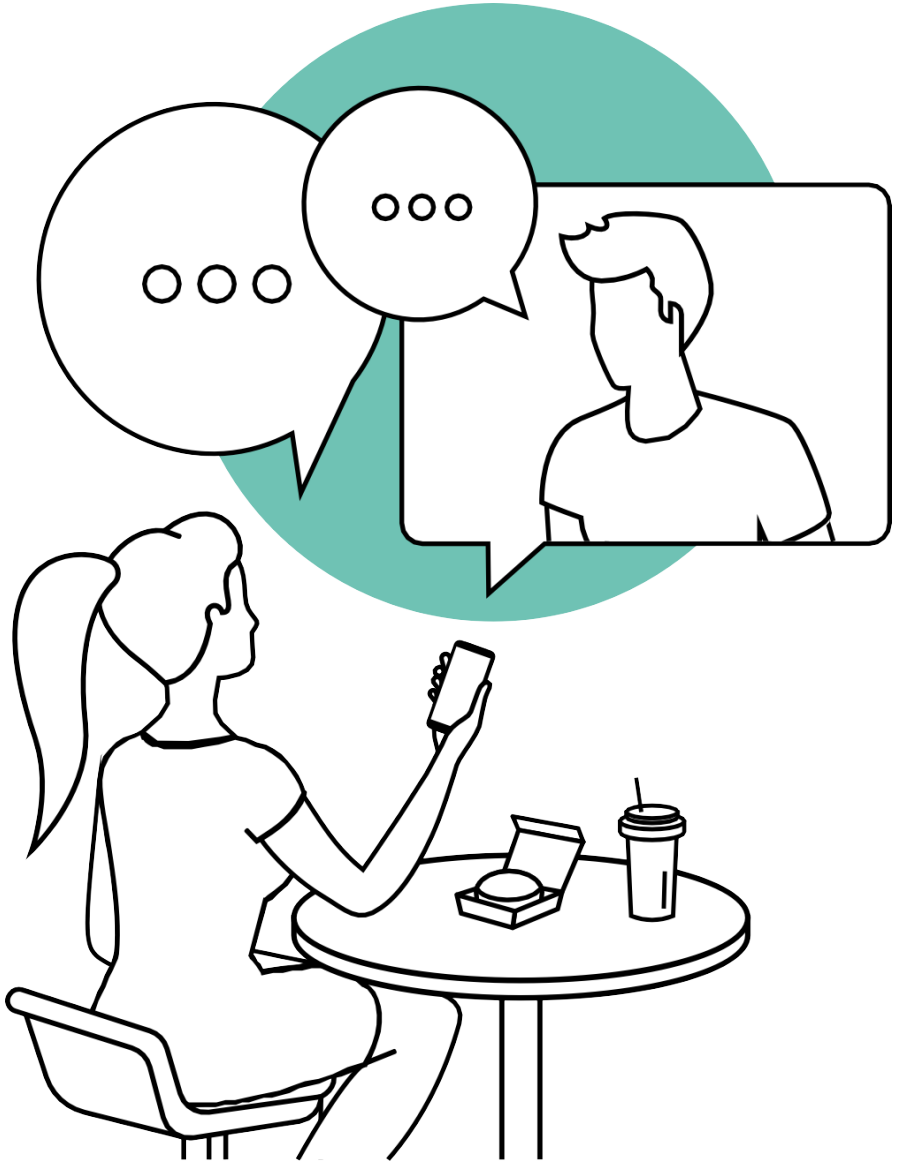
本調査では、毎年ミレニアル世代の傾向を探るために、世界における社会的課題と彼らの関心事項を調査してきた。今年の調査では、楽観主義の明白な減退と、彼らが抱えるマクロ経済および日常生活における様々な不安が見えてきた。

社会が直面している20の課題の中で、多くの回答者が個人的に関心を持っているもののうち、気候変動・環境保護・自然災害がトップにランクインしている。この順位は僅差ではない。29%の回答者が気候変動・環境保護・自然災害を懸念事項と回答しており、次点の所得の不均衡・富の分配と7ポイントもの差がついている。

図2.



質問1. 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: 全ミレニアル世代13,416人、全Z世代3,009人



「テロリズム」、「犯罪」、「戦争」が上位7項目に入ったことから、個人の安全がミレニアル世代にとって最重要事項だとみられることは、注目に値する。また、教育とミレニアル世代の関心が個人的／社会的かという点に相関があることは興味深い。高等学校卒業者は、大学卒業者よりも「失業」、「個人の安全」、「ヘルスケア」を選択する傾向にあり、逆に「政治的不安定」、「気候変動」、「サイバーセキュリティ」は選択しない傾向にある。

データを解釈するにあたり、この設問では、回答者が20項目から3項目のみを選択する設計となっているため、ある程度重要な懸念事項であっても過小評価される可能性は踏まえた方が良い。例えば、「個人データの保護」が挙げられる。これは9%で下位4分の1に含まれるが、より的を絞った質問になると、もっと不安の度合は上がる。ミレニアル世代のほぼ5人に4人（79%）はオンライン詐欺に不安を抱いており、また同様の割合で個人情報の盗難も懸念している。そして、企業（73%）や公的団体（70%）が所有する個人情報の安全性についても不安を感じている。

経済への期待の低さ

ミレニアル世代の経済への前向きな期待感は、これまでの6年間の調査の中で最も低い結果となった。来年自国の経済状況が改善すると予想したのは26%のみだった[5]。この割合はこれまで40%を下回ったことはなく、過去2年間は45%となっていた。

本調査は年1回の実施のため、先進国よりも新興国で期待感が高まる傾向にあるが、この最も期待が高いグループにおいてさえも大幅な低下が見られた。新興国では今後12カ月での経済状況の改善を予想するミレニアル世代は36%と、過去2年間で21ポイント低下している。先進国での割合は18%と、昨年の37%よりも低下している。

一方、個人の財政状況という点では、ミレニアル世代の43%は来年の状況改善に期待を寄せる一方で、半数以上は悪くなる、もしくは変わらないと考えている。昇給やより高収入の仕事への転職よりも、経済的負担がそれらを上回るという予想は、経済不況後のミレニアル世代の苦難を示している。

社会／政治状況の低迷：古き良き「信頼」への不信感

社会・政治状況への前向きな期待感も下がる傾向にある。今年の調査では、来年の自国の社会・政治状況の改善を予想するミレニアル世代は4分の1以下（22%）であり、昨年の33%から低下した。この傾向は新興国（30%、昨年より9ポイント低下）や先進国（16%、昨年より11ポイント低下）でも同じだ。

過去の調査から引き続き、ミレニアル世代は政治や宗教の指導者を低く評価している。4分の3近く（73%）が、政治指導者は世界にポジティブな影響を与えることができていないと回答しており、3分の2の回答者は宗教指導者について同様の回答をしている。そしてミレニアル世代の約45%は政治指導者、宗教指導者とも確実で正確な情報源としては全く信用していないと回答している。より気がかりかもしれないのは、伝統的メディアに対する考えだ。10人に4人以上（43%）がマスメディアは世界に負の影響を与えていると回答し、**27%は確実で正確な情報源として全く信用していないと回答している**（53%は一定の信頼を寄せている）。

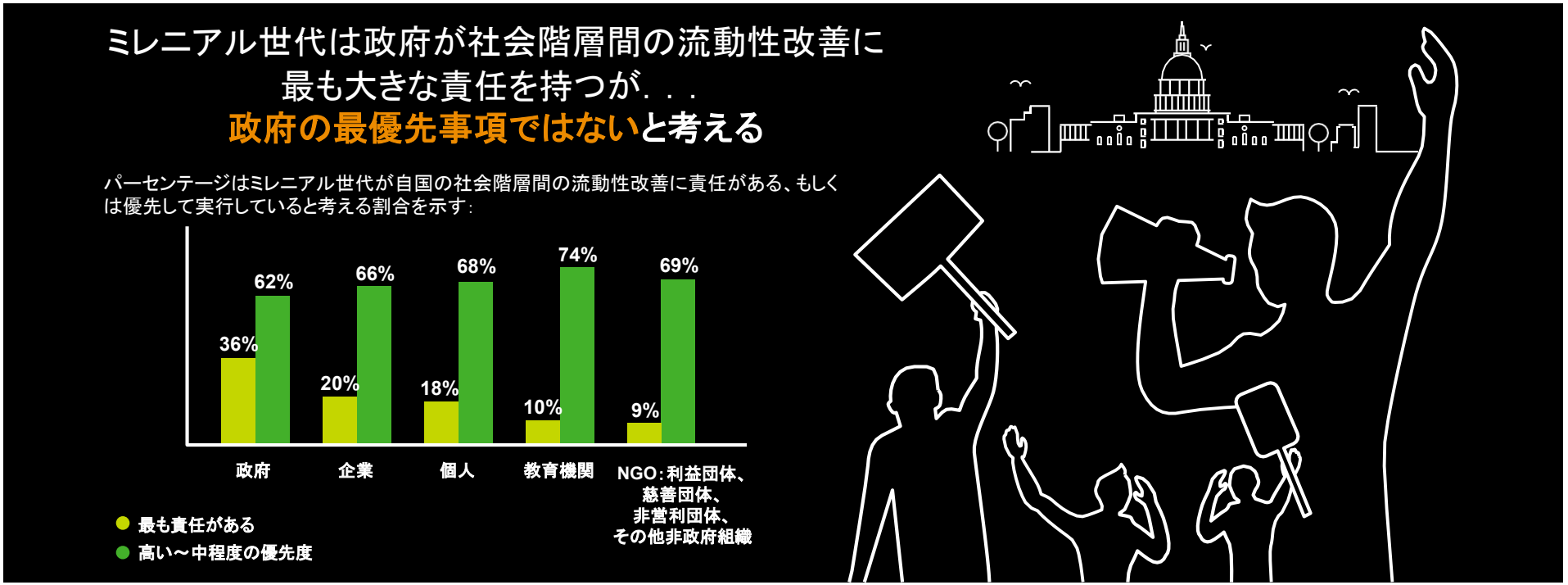
彼らは伝統的メディアを、ソーシャルメディアプラットフォームよりは幾分信頼できるニュースの発信源として捉えている。しかしこのことはある疑問を提起している —ミレニアル世代が事実を発信するために創られた機関を信頼しないならば、誰を信頼するのか？非政府組織・非営利組織の指導者が、社会的影響と確実な情報源という点で高位置につけているが、ニュースの報道は彼らの仕事ではない。報道機関への信頼の欠如はミレニアル世代の混乱と不安の感情を助長するだろう。

社会的進歩の欠如

社会的な進歩に関してミレニアル世代の3分の2は、世の中には、いくら勉強や仕事を頑張ったとしても、バックグラウンドを理由に公平な成功のチャンスを得ることができない人が存在すると考えている。しかし、同じ割合の回答者は、頑張れば誰もが成功は手にすることができると感じている。彼らは社会階層間の移動は多くにとって可能だと信じているが、より高い障壁に直面するグループが存在するとも認識している。

ミレニアル世代は、「政府」が5つの選択肢の中で、社会階層間の流動性改善に最も大きな責任を持つと考えている。しかし、社会階層間の流動性改善が、政府の最優先事項の一つになっているとは考えていない（P.10「果たされない政府の約束」を参照）。

図3.



質問31. あなたの国で今後5年間を通して社会階層間の流動性を改善し、誰もが最大限の可能性を達成し、より高い所得や社会的地位を獲得することができる状況をつくることに、最も大きな責任を持つのは次のどのグループだと思いますか？
質問32. あなたの国での社会階層間の流動性改善について、次の各グループの実行優先度はどの程度だと思いますか？
対象： 全ミレニアル世代13,416人

果たされない政府の約束

政治家に気候変動に対する行動を動機付けるため、3月に125カ国で、1万人近くの高等学校生徒が2,000以上の抗議活動への参加に向け、学校を休んだ[6]。このストライキは、政府が対応すべき社会的課題に十分に取り組んでいないとの、若者たちの世界的に向けた表現だった。

ミレニアル世代とZ世代は、政府を機関として評価し、その公約を信じ、そしてそのリーダーシップに期待している。しかし彼らは政府の実行力の無さに不満を抱き、結果として政府関係者を低く評価している。

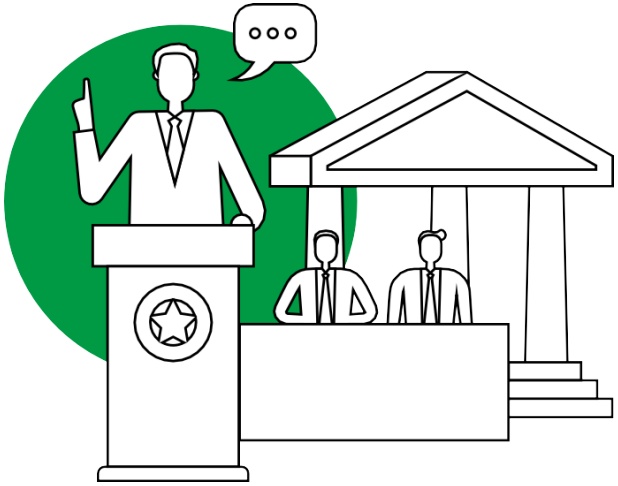
ミレニアル世代の29%は、政府が世界の差し迫った課題に対処できる最適の機関と考えており、この割合は大学／学術団体（27%）、企業（20%）、非政府組織（13%）よりも大きい。Z世代も28%が政府を選択し、大学／学術機関の33%の次に多い。両世代とも、他の選択肢を大きく引き離し、政府は社会階層間の流動性改善に最も大きな責任を持つと回答している。

しかしながら、政府の実際の行動は、その期待とは程遠いと考えられている:

- 自国の現政府の指導者が社会の改善の助けとなっている、または倫理的マナーが備わった行動を取っていると考える回答者は半数に過ぎない。
- 政治指導者たちは、ポジティブな影響をもたらす存在には程遠く、生活にネガティブな影響を与える存在だと捉えられている。政治指導者がポジティブな影響をもたらしていると考えるミレニアル世代は19%のみで、57%はネガティブな影響を与える存在だと考えている。
- ミレニアル世代の45%は、政治指導者を確実で正確な情報源として全く信頼できないと回答し、42%はある程度信用できると回答している。
- ミレニアル世代の10人に7人は、政府指導者は有権者の利害ではなく自分たち自身の関心事に注力していると確信しており、63%が政治指導者は自分たちの権力の維持・増長以外には意欲がないと回答している。
- 社会階層間の流動性改善が政府の高優先事項となっていると回答したのは4人に1人のみで、37%は中程度の優先事項だと回答している。これは、教育機関、NGO、個人、企業と比較して最も低い結果だ。

本調査は政府の特定のアクションに関するミレニアル世代の考えを掘り下げていないが、世界でのナショナリズムの高揚に対する彼らの意見は興味深い。

約2対1の差で、モノの流通を制限する国家主義的政策よりも、グローバルな自由流通を実現する自由貿易政策を支持している。このグローバリズムへの傾倒にもかかわらず、「ナショナリズムの高まり」への不安はそれ程顕著ではなく、20項目ある個人的懸念事項の選択肢の中で最下位の7%だった 。しかし、オーストリアなどの右翼政党が勢力を伸ばす国を含む西ヨーロッパでは懸念の度合いは明らかに高い。



ビジネスにおけるミレニアル世代：良い点、悪い点、酷い点

企業に対するミレニアル世代の評価は引き続き低下しており、昨年の大幅な低下が例外的な状況ではなかったことを示している。社会において企業が概ねポジティブな影響をもたらすと回答した割合は4年連続70%台を維持した後、2018年には61%に下がり、今年は55%にまで低下した。この低下は新興国の回答結果に引きずられている。新興国では、2年前の85%から今年は61%へ低下している。先進国の回答者は同期間で16ポイント下がり、50%だった[7]。

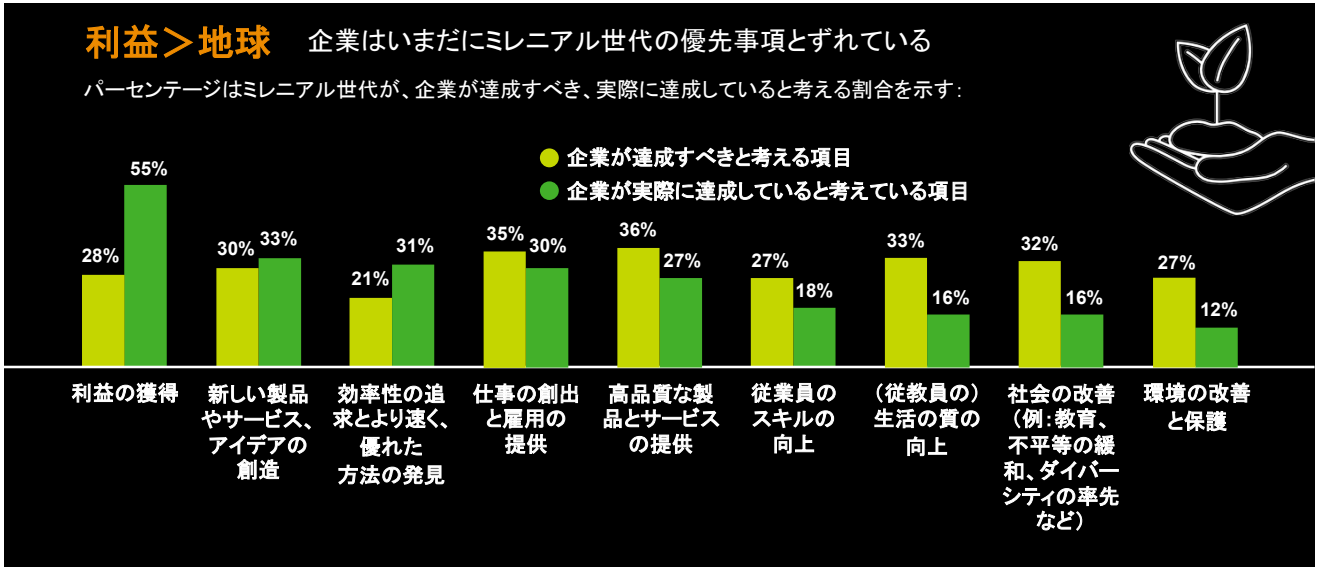
この結果は、企業が広い地域社会に配慮するより自社の目標に重点を置いているという意見（76%が同意）、そして金儲けにしか意欲がないという意見（64%が同意）が増えていることが一因だ。また、ミレニアル世代の優先事項と、企業の目的だと彼らが認識している事項との埋まらない溝も影響している。

ミレニアル世代は概ね、企業は高品質な製品の生産とサービスの提供（36%）、そして雇用の創出（35%）を優先事項とすべきと考えている。しかし大半は（55%）、利益獲得が企業の主な目標だと捉えている。彼らはまた、企業は従業員の生活の質の向上（33%はこの優先度は高いと回答しているが、企業がこれを達成していると回答したのは16%）、社会の改善（同様に32%対16%）、環境の改善と保護（27%対12%）を果たせていないと考えている。

これらの結果はビジネスリーダーのイメージ問題を提起している。ミレニアル世代の37%のみが、ビジネスリーダーたちは世界にポジティブな影響を与えていると回答し[8]、4分の1以上（26%）はビジネスリーダーを確実で信頼できる情報源として信頼していないと回答している。

ビジネスリーダーによる社会の改善に対する献身（45%は一般的にそうだと回答）と倫理的な行動（49%は一般的にできていると回答）については、意見が分かれている。

図4.



質問13a. 次の項目の中で、企業が達成すべきと考えるものはどれですか？3つまで選択してください。
質問13b. あなたの経験や見たり読んだりしたことから、企業が実際に達成していると考える項目はどれですか？3つまで選択してください。
対象：　全ミレニアル世代13,416人

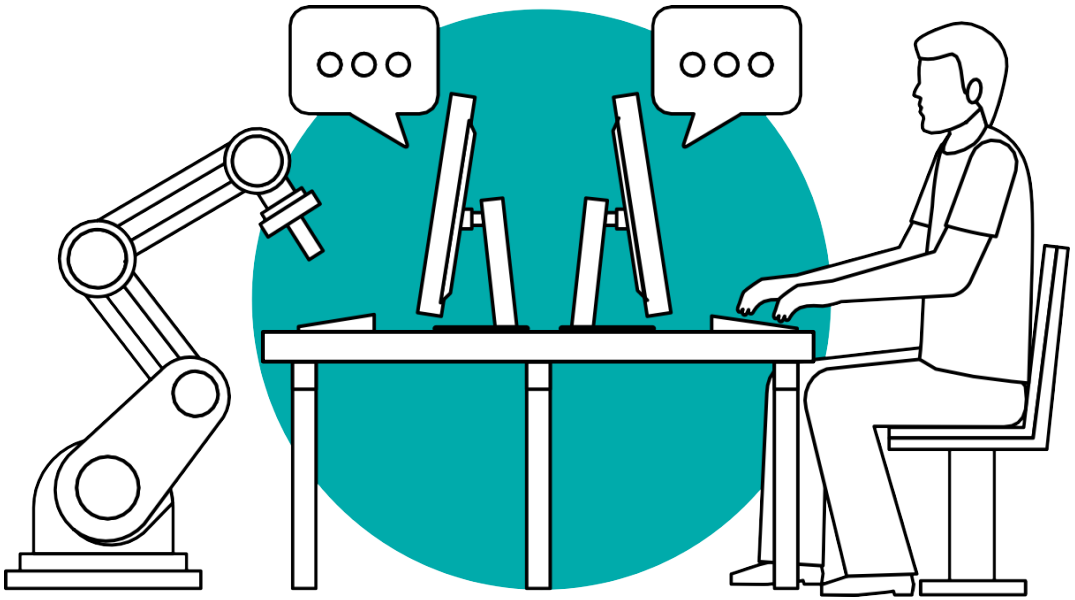
第四次産業革命の影響

第四次産業革命がもたらす変化の影響を過小評価することはできない。過去10年間で、デジタル技術によって人々が教育とトレーニングを受けて就く仕事の多くは変化した。ミレニアル世代はキャリアをスタートしたときには存在もしなかったテクノロジーを使っている。今では部門によっては、人工知能がかつては誰かの仕事と定義されていたタスクを代行するようになり、それらの仕事に就いていた人々はそれまでとは異なって、人間特有のスキルが必要な仕事への就業を強いられている。物理的なものとデジタルの融合が広がるにつれて、働き手への影響は拡大していく。

ミレニアル世代の49%は、新しいテクノロジーは彼らの仕事を増大させると考え[9]、25%は第四次産業革命の影響がないと考え、また自分たちの職責の全て／一部が取って変わられる不安を感じているのは15%のみとなっている。

仕事の本質の変化により、就職や転職の難易度が高くなる可能性があるとミレニアル世代は考えている。現在無職か無報酬の職に就いている回答者の45%が大きな困難を予想する一方で、全体の半数近く（46%）もこの考えに同意している。経済状況の改善について楽観的な回答者のうちの半数は、就職の難易度が高くなると考えている。好調な経済は、更に高度な技術への投資を促進させると考えているからかもしれない。

第四次産業革命が形成する世界で必要なすべてのスキルと知識を備えていると考える回答者は5人に1人だけであり、70%は必要なスキルの一部を持つあるいはほとんど持たないと回答し、自分たちの価値を高めるために能力を進化させる必要があると考えている。

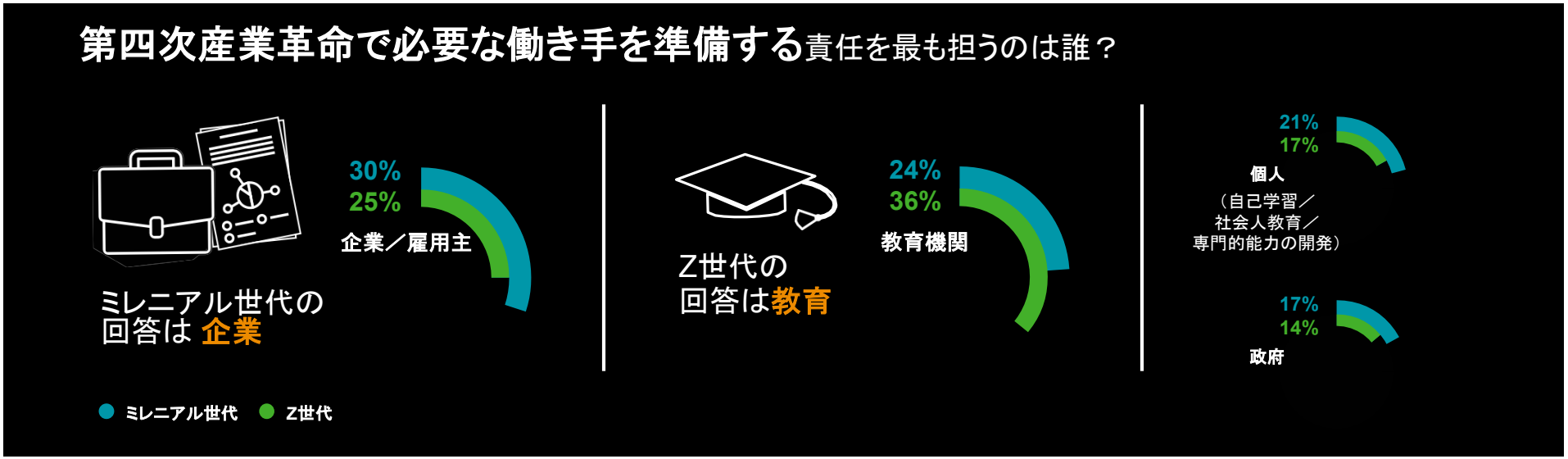


スキルの獲得方法については、議論の余地がある。ミレニアル世代は、企業（30%）が働き手のスキルの底上げに対して最も大きな責任を持つと回答し、教育機関（24%）がそれに続く。Z世代は大学（単科・総合）、高等学校、そして職業訓練学校（36%）の次に、雇用主（25%）が責任を持つと回答している。おそらくZ世代の多くはまだ学生か卒業後間がないためだ。この2つの世代は、自己学習や継続的な専門的能力の開発といった個人の責任についても賛同しており、その割合は教育機関の次に多い。そして働き手の能力開発に関しての責任について、政府の責任が最下位なことも共通している。

この結果はデロイトのグローバルサーベイ2019における「Success personified in the Fourth Industrial Revolution.」の中で述べられているCxOたちの意見とは対立する。同調査の回答者によると、ビジネスリーダーたちは、第四次産業革命に向けての準備は企業よりも個人、政府、学校に責任があると考える傾向にあったからだ[10]。

第四次産業革命に向けた人材育成に関する企業の役割について、雇用主と若手の従業員の考えには明らかなずれがあり、この食い違いの解消は雇用主と従業員双方にとって必要なことだ。

図5.



質問35. 第四次産業革命により生じる変化に向けて、働き手スキル習得に最も大きな責任があると考えるのは次のうち誰ですか？
対象：　全ミレニアル世代13,416人、全Z世代3,009人

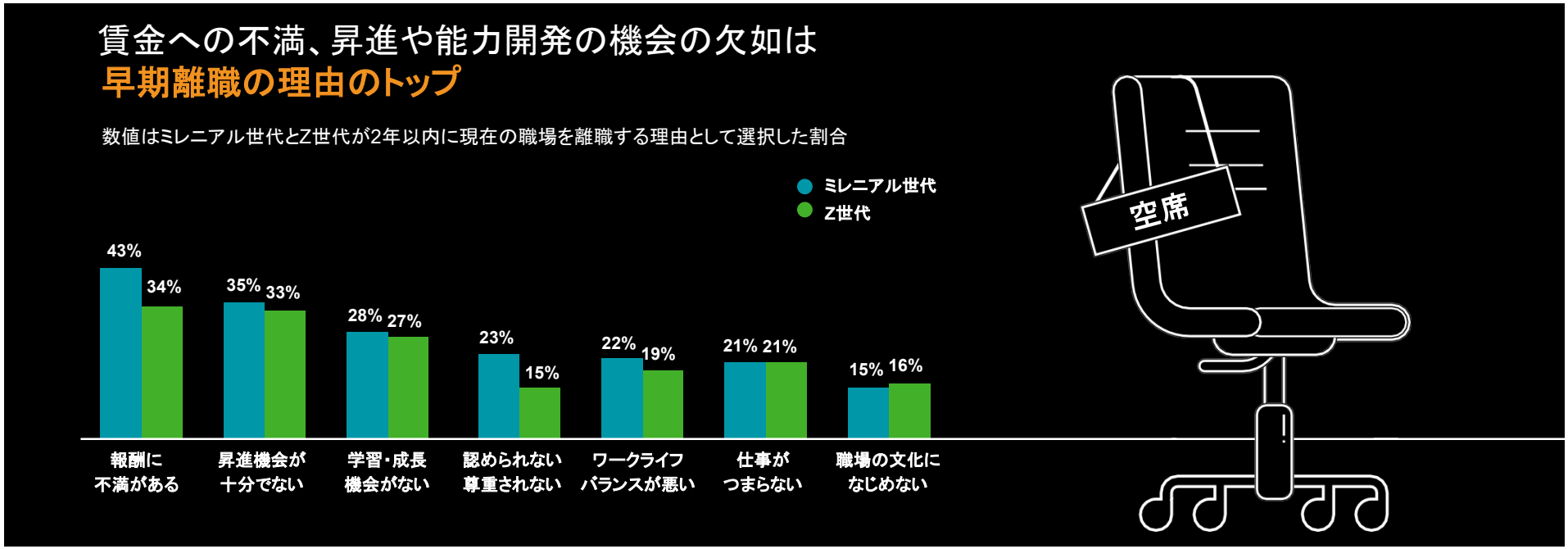
ディスラプトされ自らもディスラプトする

ミレニアル世代は「ディスラプトされた世代」だと同時に、彼らの行動や選択は企業や社会にディスラプションを招いている。それは大きな買い物の先延ばしや少子化に見られる消極的な影響だったり、一方で、社会規範を揺るがすような積極的な動きだったりする。

職場において

本調査の開始以来、過去最も多い49%のミレニアル世代が、もし選択できるのであれば2年以内に離職すると回答している。2017年の調査でのこの割合は38%だ。これは口先だけではなく、調査時に2年以内の離職を考えていると回答した対象者の4分の1は過去2年間で実際に離職している。このことは雇用の安定を求める企業にとって課題だ。

図6.



質問8. 先の質問であなたは2年以内に現在の職場を離職するだろうと回答しました。その主な理由は何ですか？
対象： 2年以内に現在の職場を離職するだろうと回答した全ミレニアル世代／Z世代5,262人／856人

早期に会社を離職したい（または実際に離職した）理由は驚きに値するものではない。報酬への不満、昇進や学習・成長の機会の欠如が理由のトップに挙がっている。離職の理由として、ダイバーシティ&インクルージョンの欠如が最下位で多少意外なのは、昨年の調査でダイバーシティはロイヤリティを維持する重要な要素だと示されたからだ。ある雇用主の元で働きたい、または働き続けたいとミレニアル世代に思わせる特性の理解は有用だが、その特性の欠如は必ずしも退職を促すわけではない。良い例では、ある企業に勤めるかどうか考える際、ミレニアル世代の多くはその企業の従業員の性別や出身民族やバックグラウンドの構成を「大いに」もしくは「かなり」重要視すると回答している。

明るい情報もある。5年以上同じ企業で働く意向を持つミレニアル世代は28%で、昨年と同じレベルを維持している。同じ職場で働き続けるとした回答者と、所属する企業が財務上のパフォーマンス、コミュニティへの影響、人材育成、そしてダイバーシティとインクルージョンにおいて尽力しているとした回答者には強い相関関係がある。そのため、従来は主に利益性に重点を置いてきた多くの企業は、若い世代の要請と合致する新しい考え方を身に付けようと懸命だ。Deloitteのグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド2019では、44%のビジネスリーダーとHRリーダーの調査対象者は「ソーシャル・エンタープライズ」は3年前よりも企業にとって重要なテーマだと回答している。そしてその56%は、3年後は更に重要度が増すと予想している[11]。

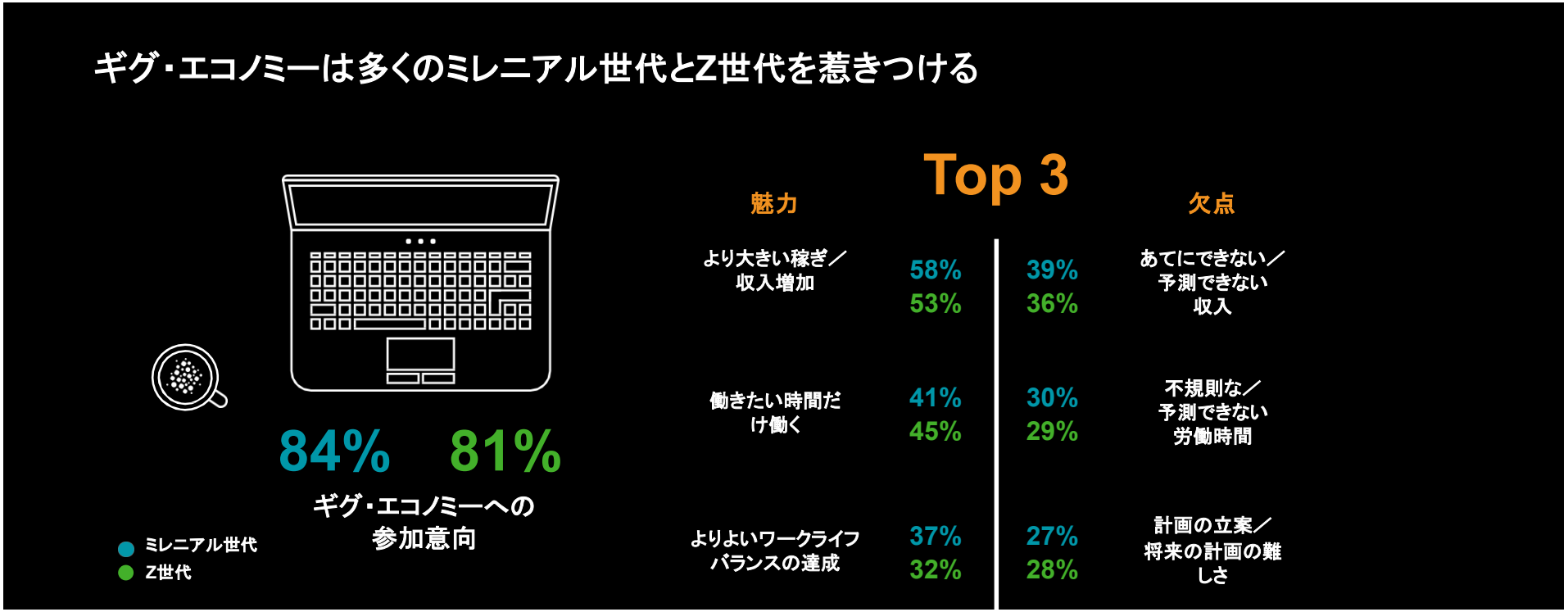
ギグという代替のアプローチ

ミレニアル世代はフリーランスや契約ベースの仕事に抵抗を持たない。総じて、ギグ・エコノミーは5人に4人のミレニアル世代とZ世代に支持されている。正規雇用の代わりにギグ・エコノミーを選択しているミレニアル世代は6%のみだが、50%は選択肢としてあり得ると回答し、61%は副業としてギグ的な仕事を引き受けると回答している。

ギグ・エコノミーへの参加を意向する回答者は、典型的に、より多く稼ぐ（58%）、働きたい時間だけ働く（41%）、そしてよりよいワークライフバランスを確保する（37%）機会を主な理由として挙げている。しかし一方では、この3つの要素にまつわる不確実性はギグ・エコノミーを選択しない理由にもなっている。予測できない収入や労働時間は選択しない最も顕著な理由で（39%と30%）、将来の計画を立てることの難しさが次に多い理由となっている（27%）

ミレニアル世代のほぼ半数はフルタイムの仕事と同水準の報酬を得ることができると考えており、そして同数はギグ・ワーカーがより良いワークライフバランスを確保していると考えている。しかし、51%は予測を立てることの難しさにストレスを感じると回答している（回答者は正規雇用に特有なストレスについては問われていない）。

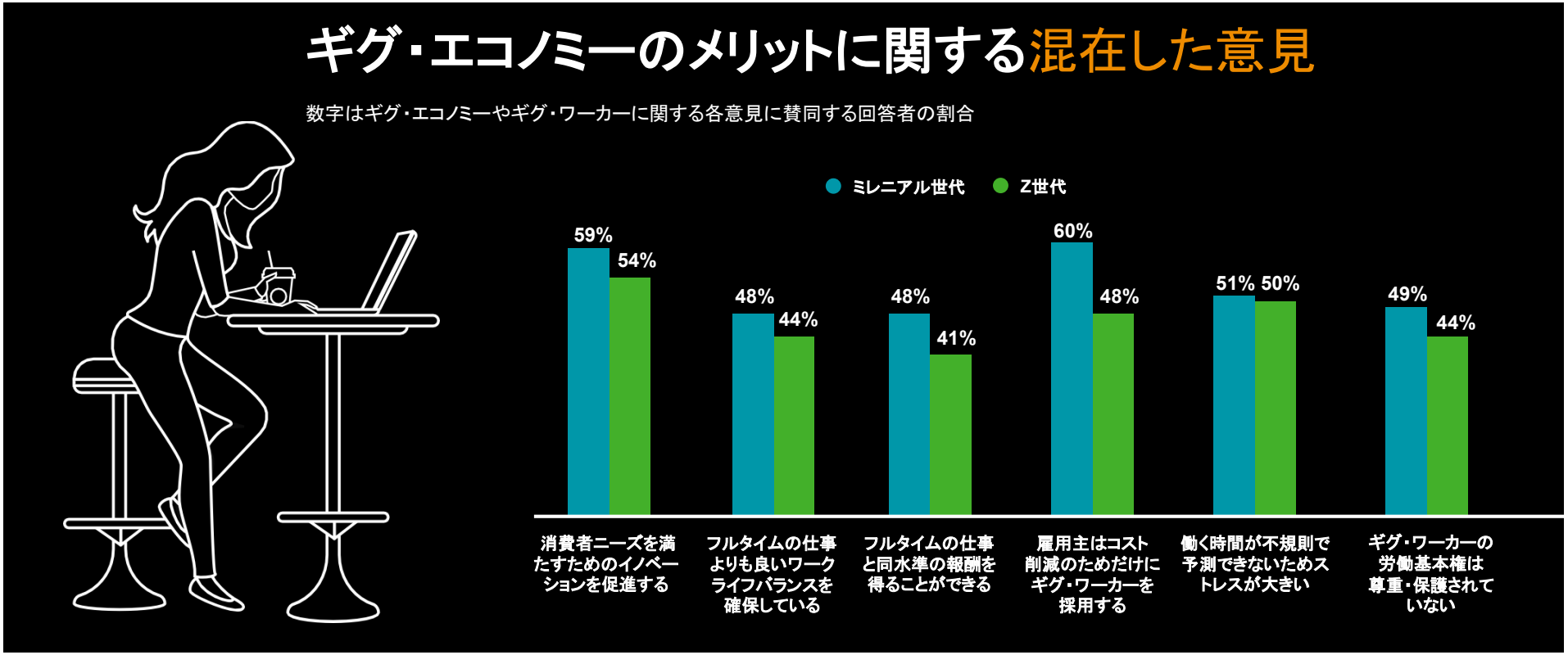
図7.



質問42. あなたはギグ・エコノミーへの参加を考えますか？対象：全ミレニアル世代13,416人、全Z世代3,009人。
質問43. あなたがギグ・エコノミーに参加している理由、またはこれからの参加を考える理由で一番当てはまるものはどれですか？
対象：　参加しているもしくは参加を考えている全ミレニアル世代/全Z世代11,266人／2,433人。
質問44. あなたがギグ・エコノミーに参加しないと考える理由で一番当てはまるものはどれですか？対象：参加していないもしくは参加を考えないと回答した全ミレニアル世代/Z世代1,172人/276人

ミレニアル世代が引き起こすディスラプションは、柔軟な働き方や、ギグ的な働き方を志向する人を惹きつける要素を提供する企業が増えていることからも明白だ[12]。

図8.



質問45. どちらかといえば、ギグ・エコノミー／ギグ的働き方に関するこれらの意見に賛成ですか、反対ですか？
対象：　全ミレニアル世代13,416人、全Z世代3,009人

消費者主義ー有言実行

若い世代は上の世代とは消費性向に違いがある。消費者は広告に影響されやすく、そして品質の良くないサービスや性能の悪い製品に対して不満を抱く。しかしミレニアル世代とZ世代は、企業の社会に対するポジティブ・ネガティブな影響といった、非常に個人的な理由で企業との関係を始めたり止めたりする。

例えばミレニアル世代の42%は、社会や環境に良い影響を与える製品を供給している企業だと認識すれば、その企業との関係を始める・増やすと回答している。さらに37%は企業の倫理的な行動の内容によって関係を止めた・減らしたと回答し、36%は倫理的だと考える企業との関係を始める・増やすと回答している。

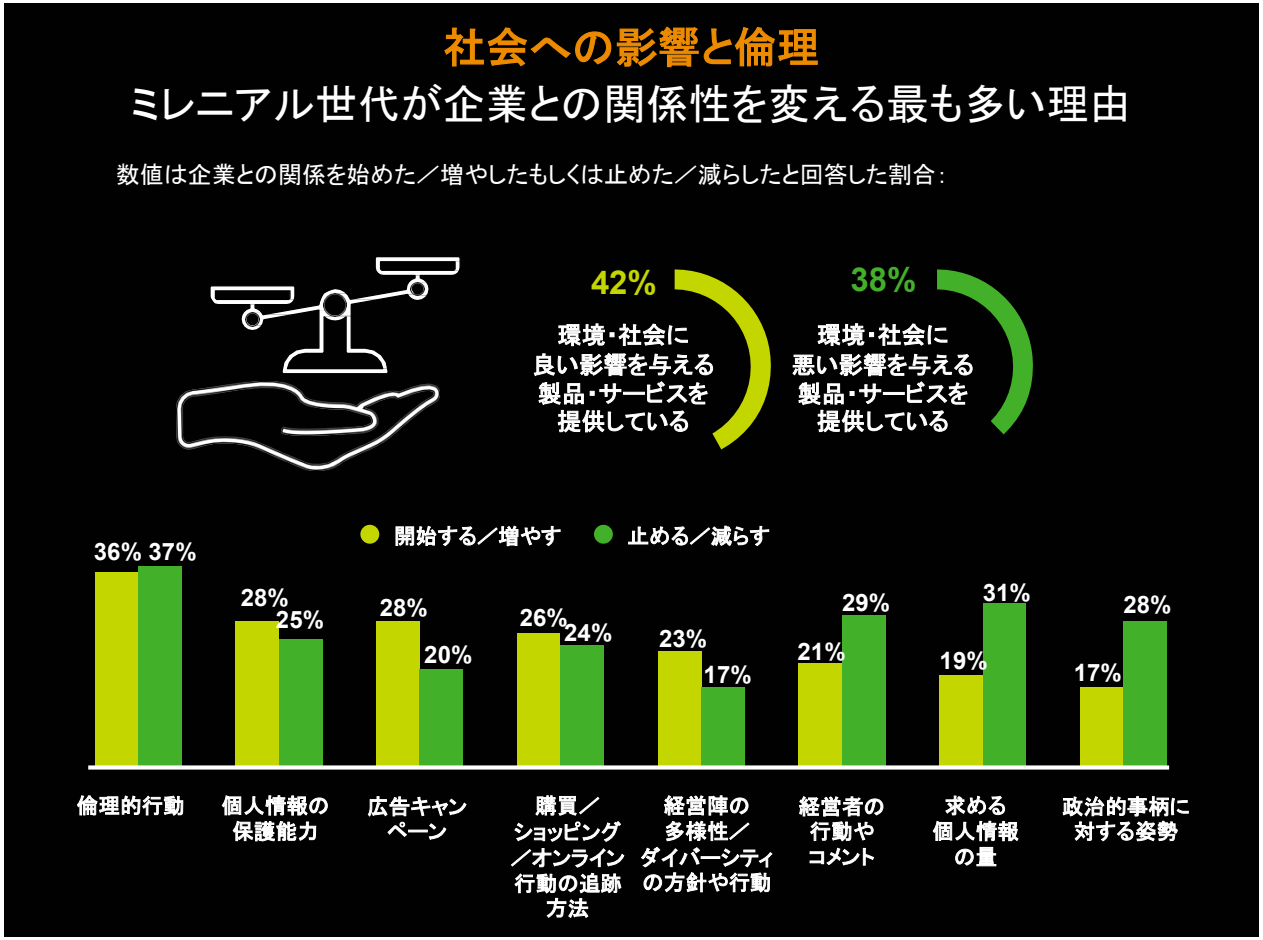
企業もそれに気が付いているようだ。デロイトのグローバルサーベイ2019において、CxOたちの73%は、過去一年内で、社会へポジティブな影響を与えるために、製品やサービスの変更や開発を行ったと回答している[13]。

「消費者」に関して特筆すべきその他の点

- 彼らは企業の政治的志向に注目している。ミレニアル世代の4分の1以上は、政治的な事柄に対する姿勢が理由でその企業から遠ざかると回答し、29%は企業のリーダーの行動や意見により同様の反応を起こすと回答している。反対に、企業の政治活動（17%）やリーダーの言動（21%）により、その企業に魅力を感じる回答者は少ない。この事は企業やリーダーたちが政治に傾倒した場合、得るものは少なく失うものは大きくなることを示している。
- 彼らは個人への介入に嫌悪感を持つ。彼らの3分の1は企業が求める個人情報の量が理由でその企業との関係を止める／減らすと回答した。また、4分の1は企業の個人情報保護に関する能力や、ユーザーの購買・オンライン行動を追跡・カスタマイズするやり方によって、同様の反応を示すと回答している。このようにして、ミレニアル世代は自分たちの個人情報の支配権を取り戻している。

質問20. 企業やそこで働く人々の行動は、消費者がその企業に対して持つ感情や行動に変化をもたらします。あなたは消費者として次に挙げられている理由で企業との関係を始めた／増やしたことはありますか？
質問21. あなたは消費者として次に挙げられている理由で企業との関係を止める／減らしたことはありますか？
対象：全ミレニアル世代13,416人

図9.



ソーシャルメディア：敵か味方か？

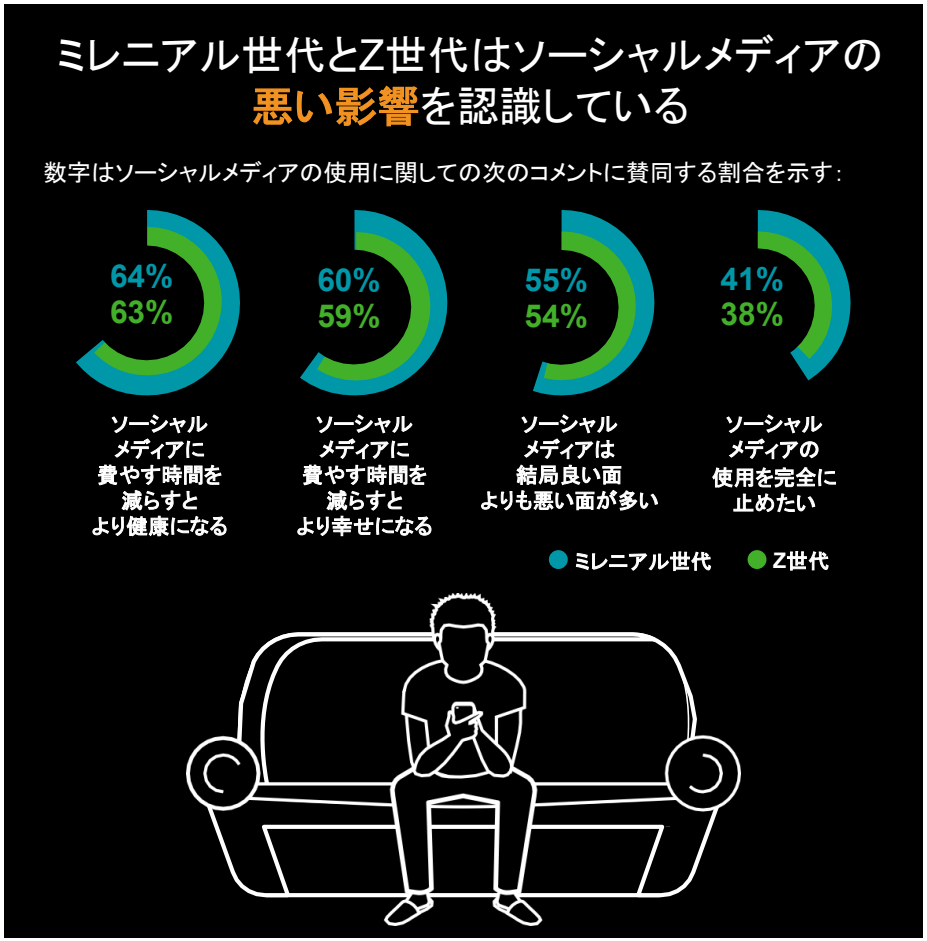
オンラインサイトやソーシャルアプリは、人々が連絡を取り、古い友人と繋がり、情報へアクセスすることを可能とする素晴らしいツールだ。そして同時に、人を脅したり、プロパガンダを広めたり、悪質な犯罪をライブ配信したりと悪用されることもある。そのため、ミレニアル世代とZ世代がこのようなデジタルデバイスやソーシャルメディアと愛憎の絡み合った関係を持つことも当然といえる。

デジタルデバイスやソーシャルメディアの使用に関しては、71%のミレニアル世代がポジティブなものとみている。しかし掘り下げて分析すると、より複雑な状況が見えてくる。

- 約3分の2（64%）のミレニアル世代は、ソーシャルメディアを使用する時間を減らせばより身体が健康になるだろうと回答し、10人に6人はもっと幸せでいられると回答している。
- 55%は、結局のところ、ソーシャルメディアはメリットよりデメリットのほうが大きいと回答している。
- 44%は1～2日ソーシャルメディアを確認しないと不安になると回答している。
- 10人に4人はソーシャルメディアを完全にやめたいと回答している。先進国の回答者のほうが新興国の回答者よりもソーシャルメディアをやめたいと考える傾向がある（44%対36%）。

質問38. ソーシャルメディアの使用について、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13,416人、全Z世代3,009人

図10.



矛盾しているように見えるが、SNSの個人的な利用において最もポジティブな意見を持つ、大卒の就労男性のグループでも、高い割合でソーシャルメディアの利用を止めたいと回答している。もし41%の回答者が「好きなものを可能なら避けたい」と感じているならば、それは高い中毒性を持つか、何らかの形で害があるか、もしくはその両方かもしれない。

ソーシャルメディアに関して、多数の研究が中毒性を指摘しており、本調査も同様の結果を示している。デジタルデバイスとソーシャルメディアの利用にネガティブな者は、その利用を止めればより健康で幸せになれると回答する傾向にある。彼らがソーシャルメディアの利用をやめたいと思う割合は他の人に比べて2倍程高く、止めることに不安を感じる割合は低い。更に、彼らの81%がソーシャルメディアの利用はメリットよりデメリットのほうが大きいと回答している。にもかかわらず、彼らはソーシャルメディアの利用を止めない。

また、ソーシャルメディアが害を及ぼすという例が現実において起きている。例えば、英国の自殺を擁護する不法サイトや、ニュージーランドの銃乱射事件の映像の垂れ流し、そして個人情報を収集し外国の選挙へ影響を与える組織的な取組みなどだ。

個人情報に関しては、デジタルデバイスとソーシャルメディアの利用をポジティブなものとみているミレニアル世代の半数が、人々の情報を保護する対策がもっと必要だと回答している。ネガティブなものとみている回答者ではその割合は3分の2に上昇する。総じて、女性と子を持つ親たちはデータ収集に対して最も大きな懸念を示し、データ保護とオンラインのセキュリティを強く希望している。

最後に、テクノロジーがもたらす恩恵が個人情報の共有に伴うリスクを上回ると回答したミレニアル世代は14%のみで、79%はオンライン詐欺の被害者になるのではないかと不安を抱いている。これらの統計と、ミレニアル世代の4分の1が企業のデータ保護能力の欠如を理由に企業の利用を減らすと回答している事実を合わせて考えてみると、このことはビジネスリーダーたちにとって今後の警告となるだろう。

ミレニアル世代とZ世代の心情のモニタリング

本年の調査から、ミレニアル世代・Z世代が抱く、自国と世界の展望に関する年次のスナップショットをインデックスで示す取組みを始めた。
スコアは次の5つの質問の結果をベースとしている:

経済
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？

社会／政治
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？

個人
今後12カ月の間にあなたの個人的な財政状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？

環境
地球環境の保護・維持に向けた取組みが効果的かどうかについてあなたは総じて楽観的ですか、それとも悲観的ですか？

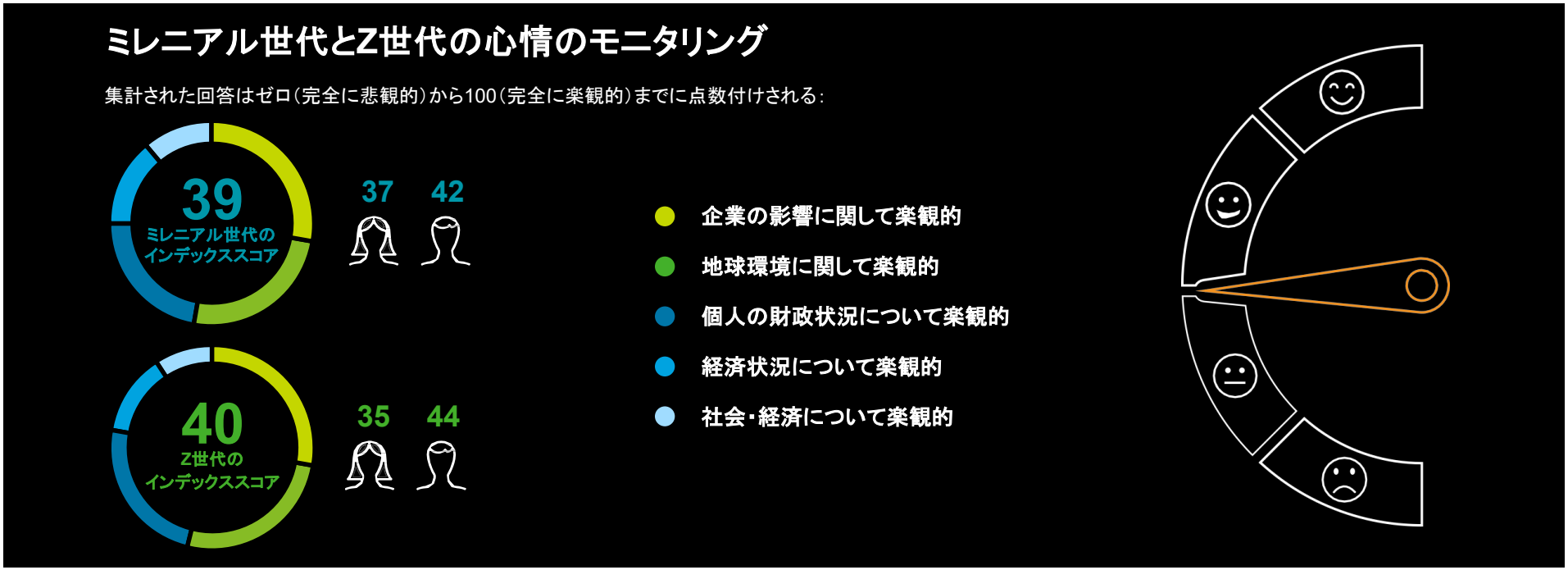
企業
あなたは企業活動が広い社会に与える影響はどのようなものだと考えますか？

回答結果は集計し、ゼロ（完全に悲観的）から100（完全に楽観的）までのスケールに点数化した[14]。この方法により、経年比較や、ある年の地域別、人口層別の比較も可能となる。

この第一回の投票でミレニアル世代のスコアは39でZ世代は40だった。スコアは企業と環境に関する概ね前向きな評価に押し上げられている。過去2年で大幅に下落したものの、両グループの55%はいまでも企業は社会にポジティブな影響を与えていると考えている。そして、各世代の約半数は地球環境の保全・維持に向けた取組みは効果的だと考えている（効果的でない、30%）。

しかし、インデックススコアは経済・社会・政治についての懸念により伸び悩んでいる（図11.を参照）。両世代とも、男性は経済に対してよりポジティブな見方をし、企業が広い社会に対してポジティブな影響を与えているという考えを持つため、女性よりも楽観的となっている。

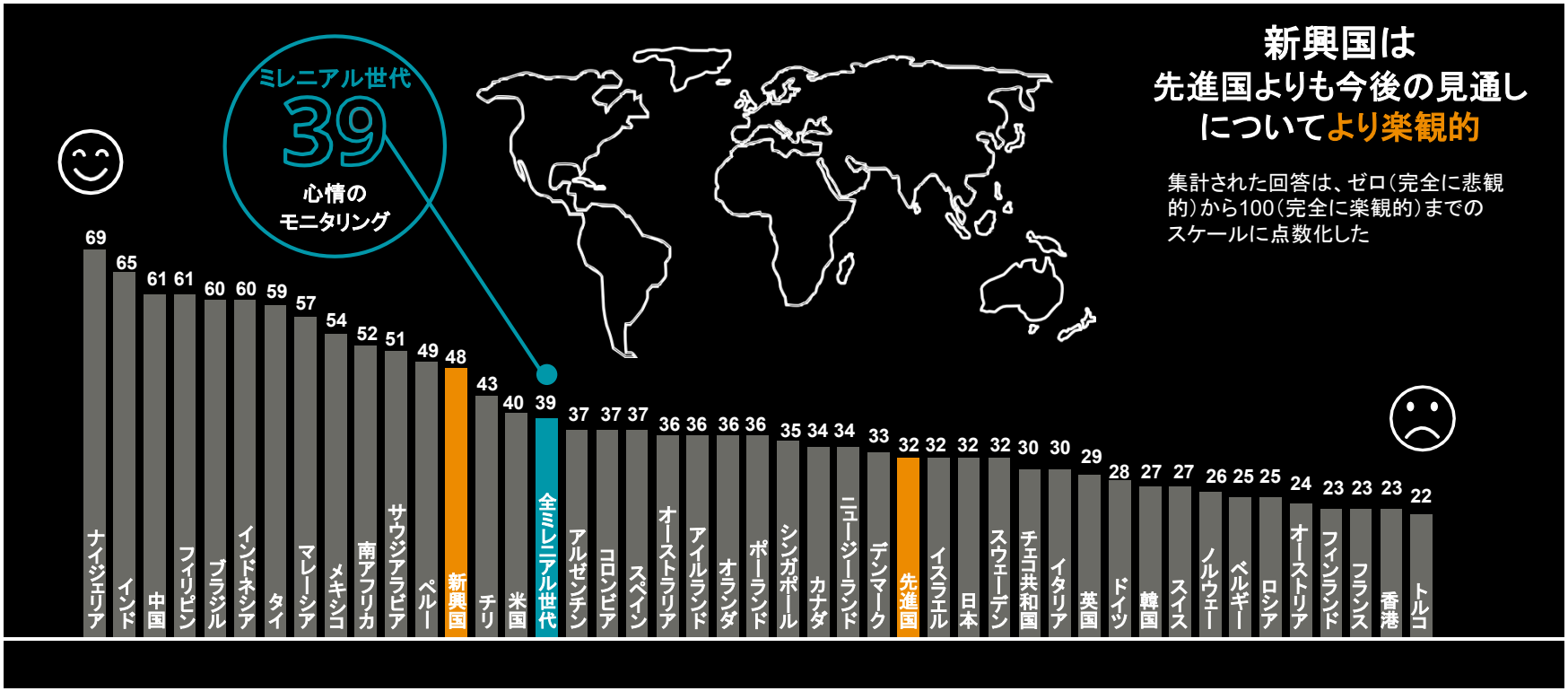
図11.



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3.　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？
質問4a. 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個人的な財政状況は改善、悪化、もしくは変化なしのどれを予測しますか？
質問6.　地球環境の保護・維持に向けた取組みは効果的かどうかについてあなたは総じて楽観的ですか、それとも悲観的ですか？
質問11. 世界中の企業を全体的に考慮にいれると、あなたは企業が業務を展開する広い社会に与える影響はどのようなものであると考えますか？
対象：　全ミレニアル世代13,416人、全Z世代3,009人

本調査は世界中の回答者たちが異なった基本的展望を持っていることを見出した。新興国のほうが楽観的で、ハードルがより高い先進国では期待感が低い傾向にある。それゆえに、世界で一番幸せな国と広く知られているノルウェーやフィンランドのような国ではスコアが最も低い傾向にあり、ナイジェリアなどの国はより良い未来への希望を強く持っている傾向にある（図12.を参照）。

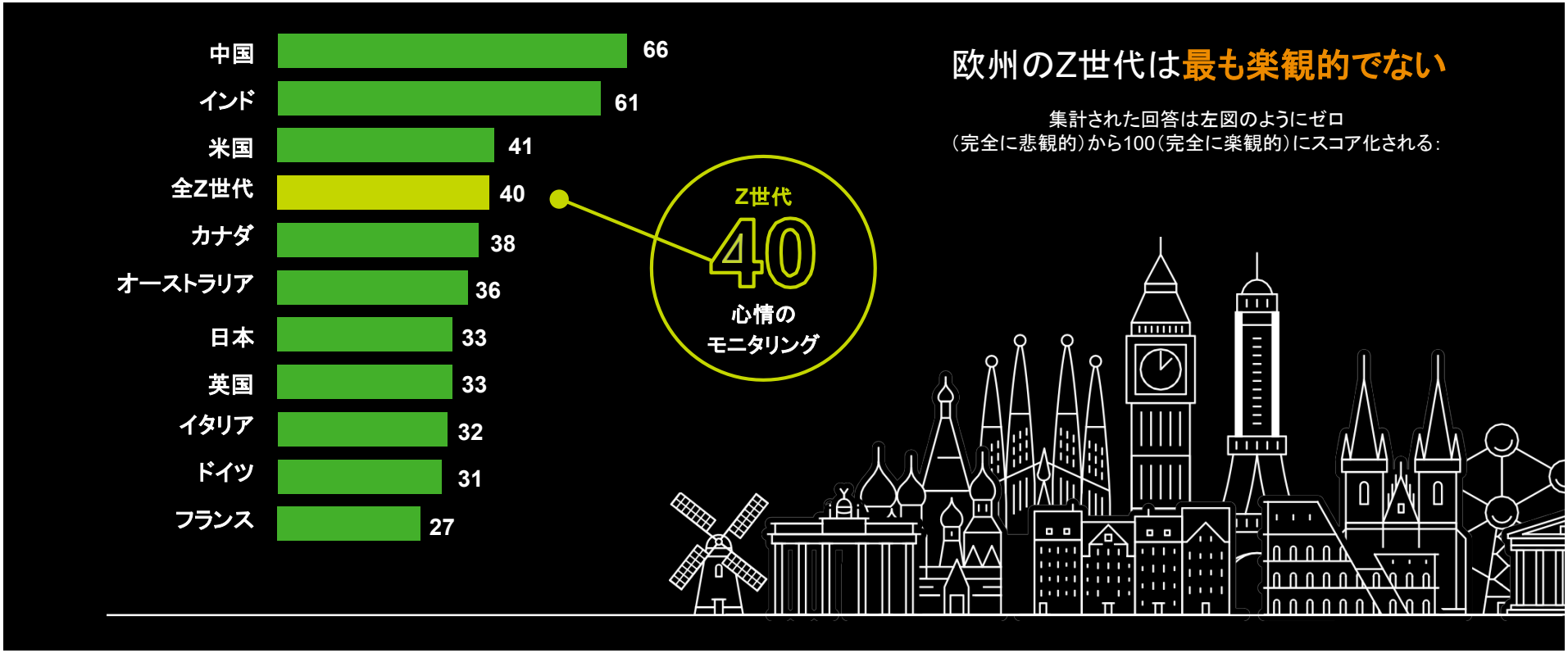
図12.



対象：全ミレニアル世代13,416人、新興国6,069人、先進国／西欧7,347人（各国319人）

両世代ともスコアが平均値に最も近い国は米国であり、指標となる国と言える。ミレニアル世代では、米国のスコア（40）は、新興国（48）と先進国（32）の平均スコアとなっている。

図13.



対象：全Z世代3,009人（各国301人）

結論：
ビジネス活動への示唆

ディスラプションとは諸刃の剣といえる。社会を進歩させ、私たちの日々の生活を根本的に向上させると同時に、社会構造を変えることで困難で新しい課題を生み出している。ソーシャルメディアとミレニアル世代やZ世代の愛憎関係がこのことを最もうまく描写している。

過去10年間の出来事は若い世代に多大な影響を与えてきたが、過去2年間は特に困難な時代だった。それは回答者の、経済や社会・政治、そして政府やマスメディア、企業等の機関に対する評価の急落からも明らかだ。ミレニアル世代とZ世代を重要な消費者および従業員として捉えるならば、今年の調査結果は世界中の経営陣にとって警鐘を鳴らすものとなるだろう。

同時に、本調査はビジネスリーダーたちに説得力のある手掛かりを提供している。例えば、ミレニアル世代とZ世代は、環境保護や失業問題など、彼らが懸念する課題に真剣に取り組む雇用主には強いロイヤリティを示す。そして消費者として、このような課題を取り上げるブランドの製品やサービスにお金を費やす傾向にある。

これが意味することは？

ミレニアル世代とZ世代は、企業は発する言葉すべてを意味ある行動につなげ、ビジネスリーダーはポジティブな変化を促す旗振り役として尽くして欲しいと考えている。彼らは企業に生活の質を高めることを期待する一方、それに十分取り組む企業はまだ少ないと感じている。

経営戦略に社会的ニーズに沿った計画を織り込み、ミレニアル世代とZ世代が最も気に掛ける個人的・社会的課題を認知することで、企業は若い世代を再び引き入れ、ロイヤリティを高めることができる。
雇用主として、ビジネスリーダーたちが行うべきこととは：

- ミレニアル世代やZ世代との会話を持ち、彼らの懸念に耳を傾け、彼らにとっての重要事項はなぜ重要なのかを理解できるよう尽力する。
- 彼らの目標を実現させるために、雇用主は何ができるのかを尋ねる。
- 彼らが成功するために必要なトレーニングやツールを提供し、将来に向けての準備をサポートする。
- 社会に影響を与える責任を認識していることを、目に見える・明言する形で示していく。

変化をもたらす力を備えた地球市民として企業がすべきこととは：

- 利益確保と、地球保護や困難な社会課題への取組みとのバランスを取る。
- ダイバーシティ&インクルージョン、そして社会的階層間の流動性を促進する文化を醸成する。
- 組織全体の従業員に対して、企業の優先事項に沿った行動や態度を促す教育を行う。
- 他企業、政府、教育機関と協力し、学習の形態を変化させ、個人が将来の仕事に必要なスキルを習得することができるようにする。
- 物理的・デジタルの脅威から事業活動およびデータを守る行動を率先する。
- 企業の倫理観や行動を点検し、人々の生活を侵害していないかを確かめる。
- 世界が良くなるために行っている行動を内外に示す。

ミレニアル世代とZ世代は世界人口の半分以上を占め、世界の労働力の多くを構成する。彼らは将来の人材ではなく、現在の人材だ。企業の動向を決める存在になる可能性があり、彼らは自分たちの消費行動を通して主張を行うこともためらわない。政府や企業等のあらゆる指導者には、若い世代の心やマインドを惹きつける非常に大きく本質的な機会がある。ミレニアル世代とZ世代にとって明るい未来をつくることができれば、自らの未来を明るいものとすることができる。

出所

1. Mary Delach Leonard, “10 years after the Great Recession, millennials still struggle to catch up with the economy,” St. Louis Public Radio, September 21, 2018.
2. Lisa B. Kahn, “The long-term labor market consequences of graduating from college in a bad economy,” Labor Economics 17, no. 2 (April 2010): DOI: https://doi.org/10.1016/j. labeco.2009.09.002; Yuji Genda, Ayako Kondo, and Souichi Ohta, “Long-term effects of a recession at labor market entry in Japan and the United States,” Journal of Human Resources 45, no. 1 (2010): pp. 157–96; Philip Oreopoulos, Till von Wachter, and Andrew Heisz, “The short- and long-term career effects of graduating in a recession,” American Economic Journal: Applied Economics 4, no. 1 (January 2012): pp. 1–29.
3. Christopher Kurz, Geng Li, and Daniel J. Vine, “Are millennials different?,” Finance and Economics Discussion Series, Federal Reserve Board, 2018.
4. 「目標」に関する回答は、回答者が既に手に入れている／達成している事柄も入っている可能性、入っていない可能性の両方がある。
5. 過去調査と同じ構成のミレニアル世代（大学教育を受けていて引き続き同じ労働市場で働いている）では、28%は自分たちの国の経済が今後今後改善すると予想している。
6. Isabelle Gerretsen, Sarah Lazarus, and Yoonjung Seo, “Global climate strike: Meet the teenagers skipping school to fight for a greener planet,” CNN, March 15, 2019.
7. 過去調査と同じ構成のミレニアル世代（大学教育を受けていて引き続き同じ労働市場で働いている）では、60%は企業がより広い社会にポジティブな影響を与えていると回答している（新興国で66%、先進国で54%）。下落の度合は急激ではないものの、調査開始から最も低い結果となった。
8. 過去調査と同じ構成のミレニアル世代（大学教育を受けていて引き続き同じ労働市場で働いている）では、40%は企業のリーダーたちが世界にポジティブな影響を与えていると考えている。
9. 過去調査と同じ構成のミレニアル世代（大学教育を受けていて引き続き同じ労働市場で働いている）では、54%は自分たちの仕事が新しいテクノロジーにより増加すると考えている。
10. Deloitte and Forbes Insights, Success personified in the Fourth Industrial Revolution, 2019, pp. 15.
11. Deloitte Insights, 2019 Global Human Capital Trends, Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus.
12. Peter Economy, “The (millennial) workplace of the future is almost here—these 3 things are about to change big time,” Inc., January 15, 2019.
13. Deloitte and Forbes Insights, Success personified in the Fourth Industrial Revolution.
14. 結果は5つの各質問についてポジティブな見解を持つ回答者のパーセンテージを使い集計している。この数値は500（合計数の最大値）で割り、全体数におけるパーセンテージを算出している。（すなわち、0.4は集成値40となる）。ある回答者が、5つの各質問について同じスコアとした場合、各スコアは等しいウエイトにて集成値が算出される。結果として、スコアが相対的に高い結果となっている質問は、集成値においてより大きいセグメントとなって、図11.の円グラフに示されている。

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 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1万名以上の専門家を擁し、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 トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）および各メンバーファームならびにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about 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、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国（香港およびマカオを含む）、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

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、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。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Fortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、（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、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。

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited