

## D&amp;I に向けての提言

## 1. 問題提起

日本において人口ボーナス期が終わり、労働力確保が深刻な社会問題となってい。これまでの失われた 20 年と言われるデフレ経済に育った世代（以下、ミレニアル世代と称する）と、高度経済成長期を経験した、現在企業で中心的な存在として働く世代との間には大きな価値観のギャップが存在する。ミレニアル世代が企業において若手社員となりつつある今、彼らをいかに活躍させられるかという事が企業の持続可能性の **Key Factor** となる。

ここでは、世界におけるミレニアル世代についての現状や課題を整理し、今後の日本企業における取組について提案する。

## 2. 背景

まずは、ミレニアル世代について定義づけを行い、世界の国や地域によってミレニアル世代の違いがあるのかどうか確認する。その上で、ミレニアル世代の育った社会情勢等の歴史的背景から、どのような価値観が生まれているのかについて調査した。また、それらが国や地域によって異なるのか、という点についても精査するとともに、各国の企業における成功事例から共通項を抽出することで、今後の日本企業において効果的な施策について提言をまとめている。

## 3. 主な内容

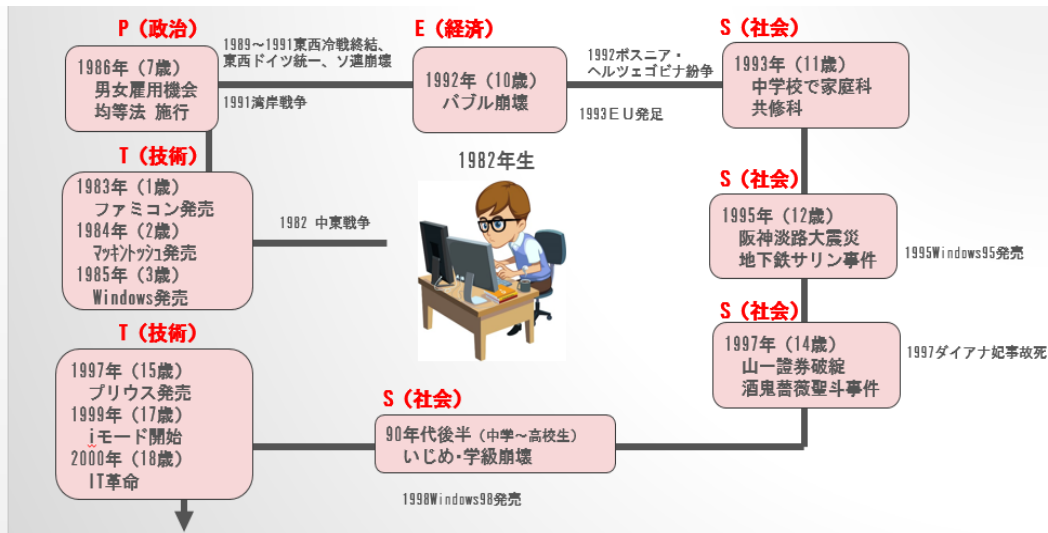
## ① ミレニアルズ（ミレニアル世代）とは

欧米におけるミレニアル（**Generation Y**）世代とは、1980 年前後～2000 年前後に生まれた若者を称する。日本におけるミレニアル世代もほぼ同年代に生まれた若者をさすが、主に「さとり世代」と呼ばれ、高度成長期の詰め込み型教育からゆとり教育へ国の教育方針が変更期に教育を受けた世代であり、世界各国のミレニアル世代の年代に大きな違いは見られなかった。

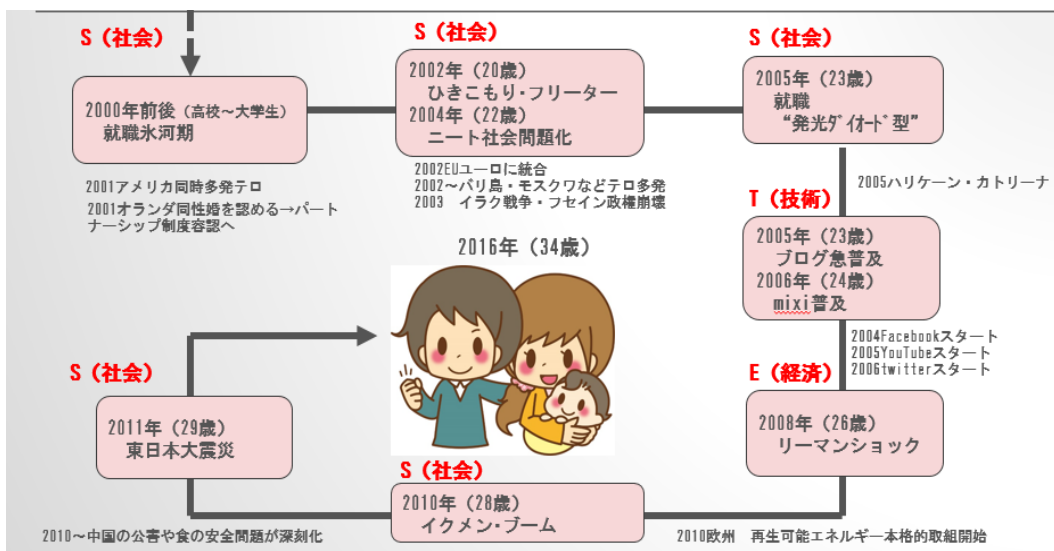
アメリカでは、2015 年にミレニアル世代の労働人口がベビーブーマー世代や X 世代の人数を上回り、消費の中心的存在となっている。総人口比でも約 22% となり、ミレニアル世代が 40 歳～55 歳となる 20 年後には、消費だけでなく就業者の中核ともなる。日本においても、2015 年時点での労働人口が 2700 万人になり、労働人口に占める割合がますます増えていく状況である。

## ② ミレニアル世代の歴史的背景

ミレニアル世代の生まれたころの世界情勢及び日本における主な出来事を、社会、政治、経済、技術の4つの観点から調査した。こうした社会情勢が彼らにどのような思想観や経済観などの価値観へ影響を与えているのだろうか。



彼らが誕生した1980年前後には中東戦争が起こり、その数年後にはパソコンが発売されるが、10歳ごろにソ連崩壊、湾岸戦争がおき、日本ではバブルが崩壊した。その5年後には日本で阪神淡路大震災や地下鉄サリン事件など大きな悲しい事件がある一方で、技術革新は進み15歳ごろにはWindows98が発売されている。



20歳前後にはアメリカで同時多発テロが起きるが、オランダでは同性婚を認めるパートナーシップ制度が容認されるなど、思想や考え方の多様性のきっかけとなる動きが出てきた。日本では就職氷河期のため、大学を卒業しても就職できない学生がたくさん発生し、ひきこもりやフリーターとなり社会問題化したという背景がある。

③ ミレニアル世代の国/地域による価値観の傾向

ここでは、企業観、経済観、政治観、消費観、社会的価値観、コミュニケーションにおける傾向を調査したが、パソコンやインターネット/SNS等の技術革新により、日本を含め世界各国のミレニアル世代における価値観に大きな違いはない。

企業観としては、**環境・地域への配慮や社会貢献などの社会的大義**を有しそれをきちんと発信している企業を好み、ワーク・ライフバランスを重視する傾向にある。経済観としては、デフレ経済下に育った経験から大企業や経済に対する幻滅や不信感を持っていることから、短期的な利益よりも長期的・持続的価値に重く傾向がある。よって、消費行動として、所有よりも共有や借用を好み、モノ（購入）よりもコト（体験）に対する消費を重視する傾向が高い。更に、コミュニケーションについては、インターネットやSNS などにより個人での意見発信が容易になったことで、個人の自由や多様性を重視する価値観も強い傾向にある。

一方で、アジアの発展途上国であり現在経済成長の著しい国においては、企業観や経済観に対するとらえ方が先進国と少し異なるステージにあるようである。

また、消費行動の変化により、多くの産業に影響が及んでいる。多様な価値感が尊重される世の中で育った世代は、慣例といった理由が明確でない、画一的な価値に疑問を呈する傾向が見られる。たとえばビール業界が上げられるが、アルコール飲料においてビール以外の多様な選択肢を好む傾向がある。2016年の消費量を10年前と比較すると、ヨーロッパでは約12%も減少したというデータがある。日本でも第三のビールが出現したことも影響するが、約16%消費が減少している。また、インターネットやSNSなどの発達から、インターネットサイトでの購入が増加することで、デパート業界に影響が出ているほか、シェアリングエコノミーの影響から、住宅や自動車等の業界においてもミレニアル世代の購買は低迷している。

#### ④ 各国の成功企業事例

2002年にアメリカ・オクラホマで創業した「ブルーボトルコーヒー」を事例に取り上げる。この企業はサードウェーブコーヒーの代表格として若者に支持され急成長を遂げている。このサードウェーブとは2002年ごろからアメリカで、生産地への配慮や価値、豆の素材・原産地や淹れ方など各々の肯定にこだわりのあるコーヒーを提供するお店を総称したものである。ブルーボトルコーヒーの、店舗出展地域の文化や歴史、価値感を反映させた店舗づくりや、品質や産地へのこだわりなどの企業の理念、背景にあるストーリーへ若者が共感したことがキーファクターだといわれている。

また、売上高の55%が35歳以下の顧客となり、2017年第三四半期の売上高が対前年比49%増となった企業がグッチである。**グッチは、ミレニアル世代の社員のアイデア採用に成功し、いち早くSNSでの広告を取り入れることで同世代の顧客確保に成功した。**

日本では、労働力人口の減少によりアルバイト社員を確保できず、店舗を閉鎖する飲食店が相次いでいるが、そんな中、若者から高いアルバイト人気を博している会社がある。

株式会社エーピーカンパニー（塚田農場）である。現在、ビジネスモデルを模倣され業績は厳しいものの、アルバイト社員にも一定の裁量を与えアイデアを形にできるといった施策をとり、店舗で働くすべての人のやりがいを高めることに成功している。そうした社員一人ひとりの「個」にフォーカスしたユニークな教育プランと、地域密着の川上から川下まですべての関係者が win-win になることを誠実にやっている企業理念が若者に受け入れられ、2016年には「働きがいのある会社」ランキングでベストカンパニーに選出されている。

#### 4. 提言

以上の調査結果から、今後、日本の企業においてミレニアル世代と共存するために、企業に対し以下4つのアクションを提言する。

- ① 企業の社会性や存在意義、企業理念をわかりやすい言葉で明確化するとともに、社外に発信しその透明性を高めること
- ② 多様な価値感を持つ社員一人ひとりが存在意義や働きがいを感じられるよう、従来の集合型研修ではなく「個」にフォーカスした育成プログラムを実施すること
- ③ ミレニアル世代が幼少期から多様性を受け入れるという価値感を持って育ち、高度成長期の自分たちとは異なる価値観を持っている、と現在の管理職以上が認識した上でコミュニケーションをとること
- ④ ミレニアル世代を主な消費ターゲットとする場合は、その世代の価値感を受け入れられる社員を経営決定機関に任命すること。（たとえば、非常勤社外取締役といった経営決定機関に、ミレニアル世代のベンチャー経営者を複数名任命するなど）

#### 5. まとめ

ミレニアル世代をひきつける共通キーワードは、環境・地域への配慮がある、社会貢献などの社会的大義がある、企業理念に共感できる、自分の存在価値があり働きがいがある、多様性を受容する風土である、といったものであることが見て取れる。

ミレニアル世代を対象とした企業戦略においては、その世代の価値感を把握することが成功の秘訣であり、そうしたミレニアル世代から選ばれる企業になるためには、上記キーワードとした企業メッセージを打ち出し、企業風土を醸成できれば、ミレニアル世代との共存が可能である。

今後10年間において消費や企業内人材においてメインターゲットになっていくミレニアル世代をいかにアトラクトしリテンションするかが、企業のサステナビリティに多大に影響することいえる。