仕事や働き方に対するZ世代の考えを探る

執筆者　KDDI 総合研究所　リサーチフェロー　林イラン

▼記事のポイント

＜サマリー＞

米国の労働市場は COVID-19 パンデミック以降、急速に変わりつつある。「大退職（Great Resignation）」や「静かな退職（Quiet Quitting）」という言葉が流行り、2022 年末からはテック企業を中心とした大規模な人員削減が次々と行われた。本稿は、パンデミック以後、米国労働市場の変化とその中心にある Z 世代の労働に対する考えを探った。

Z 世代は、2007 年から 2009 年まで続いた世界金融危機下で育ち、社会に進出する際には COVID-19 パンデミック、インフレーション、大量解雇といった様々な不確実性に直面していた。そのため、内面には、仕事や経済面での不安を多く抱え、安定した生活を送るために苦労しながら、孤軍奮闘していた。安定というのは、彼らにとって非常に重要な価値となっており、安定した生活のために副業や転職が活発であった。Z 世代であるため、他の世代とは異なる独特な特徴があるというより、与えられた社会・経済環境の中で自分の望む人生を生きるために、熾烈に生きていると考えられる。

＜主な登場人物＞

Z 世代　ジェネレーション Z

＜キーワード＞

労働市場　働き方　大退職　静かな退職　レイオフ

＜地域＞

米国

Exploring Gen Z's Thoughts on Work

Yirang Im
Research Fellow, KDDI Research, Inc.

Abstract

The US labor market has undergone rapid changes after the COVID-19 pandemic. Terms like "Great Resignation" and "Quiet Quitting" have gained traction, and significant layoffs have occurred, particularly within the tech sector since late 2022. This report explores the shifts within the US labor market post-pandemic and investigates the attitudes of Gen Z's towards work.

Having grown up during the global financial crisis of 2007-2009, followed by the uncertainties brought about by the COVID-19 pandemic, inflation, and layoffs upon their entry into the professional world, Gen Z has encountered a multitude of challenges. As a result, they have a lot of concerns about work and finances, and they have struggled to find a stability in their lives. Stability is a top priority for Gen Z, prompting them to be actively involved in side gigs and career transitions to build a strong foundation for their lives. Gen Z does not have unique characteristics that differ from other generations, rather, they are just trying their hardest in order to live the life they want within the confines of the current social and economic conditions.

Key Players

Generation Z

Keywords

Generation Z　Great Resignation　Quiet Quitting

Regions

United States

1　はじめに

消費や労働力など社会全般で大胆な力を持つZ世代（Generation Z）に対する関心が高まっている。デジタルネイティブと呼ばれているZ世代（1997年から2012年の間の生まれ）は、米国の総人口の約20%を占めており[1]、米国の歴史の中で人種的・民族的に最も多様な世代である[2]。Z世代は、他の世代とは異なる価値観や特色を持っていると言われており、彼らが職を得て社会に出てくるようになると、労働市場や社会全般への影響が目立つようになってきた。特に、COVID-19パンデミック以降、米国の労働市場は急速に変わりつつあり、「大退職（Great Resignation）」や「静かな退職（Quiet Quitting）」という言葉が流行り、2022年末からはテック企業を中心とした大規模な人員削減が次々と行われた。一方では、Z世代は、職場で怠惰であり、仕事を簡単にやめる傾向があるという意見も存在する[3]。経済的不確実性がますます高まる中で、米国のZ世代は、仕事や職場に対し、どのような考えと価値観を持っているのか。本稿は、コロナ以後、急速に変わりつつある米国雇用市場の中、労働と職場に対するZ世代の考えを探る。

2　パンデミック以降、急速に変わりつつある米国の労働市場

2－1　「大退職」時代

パンデミックは米国の労働市場に大きな影響を与えた。パンデミック中、自発的に仕事を辞めた退職者数は、過去最高を記録し、いわゆる大退職時代を迎えた。米国労働統計局（BLS：Bureau of Labor Statistics）によれば、2021年に米国全体の労働者の23%を占める4,700万人以上が、2022年には5,000万人以上の労働者が自ら仕事を辞めた。（図表1）

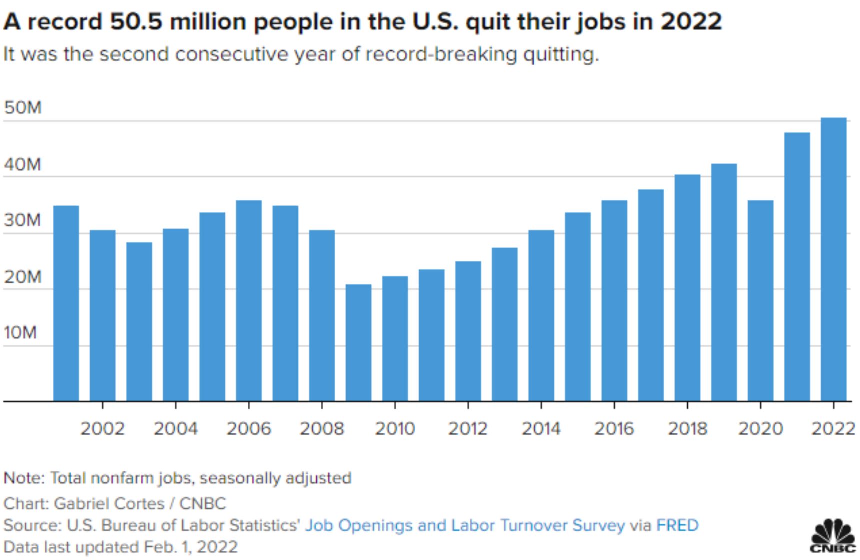
[1] Statista Research Department “U.S. population by generation 2022” (2023.6.7) https://www.statista.com/statistics/797321/us-population-by-generation/

[2] The Annie E. Casey Foundation “What the Statistics Say About Generation Z” (2023.3.13)　https://www.aecf.org/blog/generation-z-statistics

[3] ・Insider “Gen Z workers are lazy, some bosses say. They don't do anything unless every second of their day is managed.” (2023.8.4) https://www.businessinsider.com/gen-z-workers-are-lazy-lack-soft-skills-managers-say-2023-8

・The Miami Times “Generation Z Sparks the ‘Great Resignation’” (2022.6.14) https://www.miamitimesonline.com/business/generation-z-sparks-the-great-resignation/article_38cde620-ec40-11ec-900d-3be072afc9c9.html

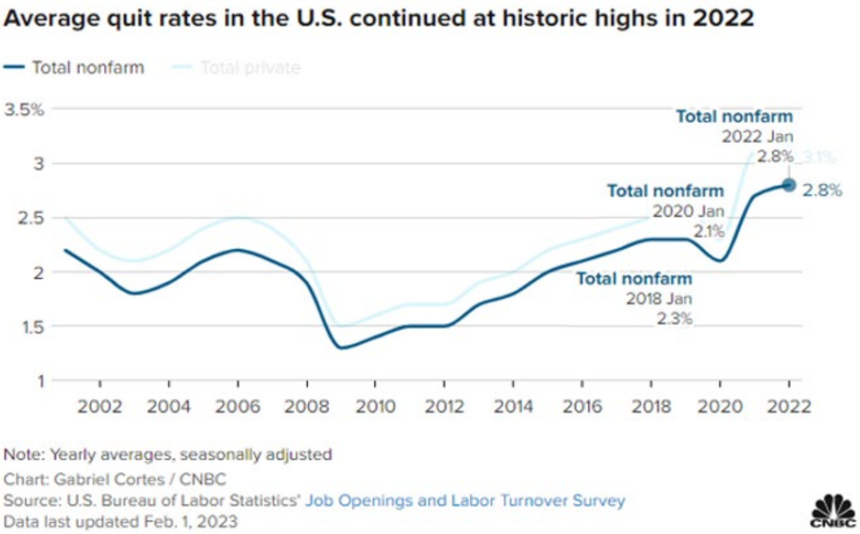
【図表1】米国の労働市場における退職者数（2001年~2022年）



出展：CNBC[4]

【図表2】は非農業部門の退職率（Quits rate）を示す。2018年に2.3%、2019年に2.3%、2020年に2.1%であったが、2021年には2.7%に上がり、2022年には2.8%にさらに上がった。

【図表2】　米国の労働市場における退職率（2001年~2022年）



出展：CNBC[5]

[4] CNBC "2022 was the 'real year of the Great Resignation,' says economist" (2023.2.1) https://www.cnbc.com/2023/02/01/why-2022-was-the-real-year-of-the-great-resignation.html

[5] 同上

「大退職」の現象が起きた背景には、パンデミックによる価値観の変化やベビーブーマー世代の早期退職、米国社会全般に広がったバーンアウトシンドローム（Burnout Syndrome）などが挙げられる。特に、パンデミック中にストレスや不安を訴える労働者が増加したが、その中では、退職した同僚の業務を引き受け、過度な労働による精神的、身体的な疲労でバーンアウトになったケースも多くあった。また、ワークライフバランスやより良い働き方を求め、転職する動きもあったが、このような「大退職」の波の中心にはZ世代があったと言われている。Deloitteの2022年5月のレポート[6]によると、Z世代の46%以上がバーンアウトを経験しており、44%以上が最近自分の仲間たちがバーンアウトにより退職したと答えた。また、Bankrateの2021年8月の求職者調査（jobseeker survey）[7]によると、アメリカの労働者の約55%が転職を計画しており、その中でも、Z世代の77%がすぐに転職するつもりで新しい仕事を探していると答えた。また、次の職場で求めていることについては、より高い賃金や雇用の安定に並べ、62%のZ世代が柔軟な働き方を最優先事項として考えていた。

２－２　「大退職」に続く「静かな退職」

2022年7月、ソーシャルメディアのティックトック（TikTok）ユーザーにより「静かな退職（Quiet Quitting）」という言葉が紹介された。「静かな退職」とは、実際に仕事をやめることではなく、職場で与えられた業務以上のものをやらないことを意味し、仕事に必要以上に熱情を注ぐことをやめることを意味する。この考え方は、Z世代を中心とした若い世代に支持され、SNSで静かな退職という言葉が流行し始めた。米国の政治専門紙のThe Hillは、静かな退職者の多くがミレニアル世代やZ世代の労働者であり、これらを大退職現象の延長として捉える見方もあると報道した[8]。また、静かな退職が自分に与えられた業務の範囲を超え、一生懸命に働けば、昇進、より良い給与、より良い福利厚生が与えられると信じる「ハッスルカルチャー（Hustle culture）」を拒否するものであると伝えた。

米国求人サイトのResume Builderが2022年8月に米国労働者1,000人を対象に実施した「静かな退職」に関する調査[9]によれば（図表3）、多くの労働者（74%）は、「求められる業務以上のことを行っている（Going above and beyond）」と考えている反

[6] Deloitte “The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work” https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-mh-whitepaper.pdf

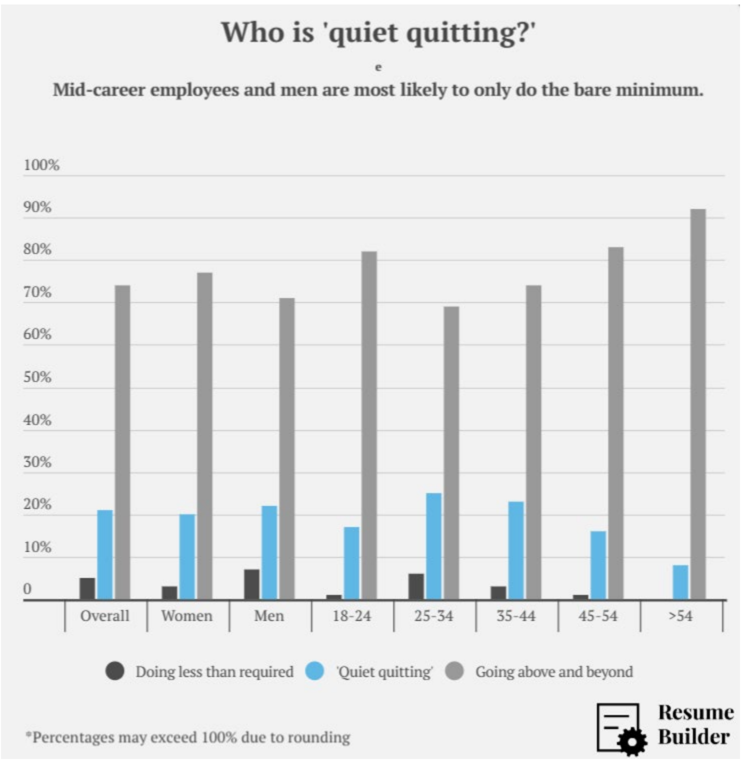
[7] CNBC Make It “Gen Z and millennial workers are leading the latest quitting spree—here’s why”(2021.9.3) https://www.cnbc.com/2021/09/03/gen-z-and-millennial-workers-are-leading-the-latest-quitting-spree-.html

[8] The Hill “‘Quiet quitting’ is the latest workplace trend, but what is it? And who is doing it?” (2022.8.21) https://thehill.com/changing-america/respect/equality/3614447-quiet-quitting-is-the-new-workplace-trend-but-what-is-it-and-who-is-doing-it/

[9] Resume Builder “1 in 4 of workers are ‘quiet quitting,’ saying no to hustle culture (2023.3.9)”https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/

面、21%の労働者は最低限の仕事だけをこなし、「静かな退職（Quiet quitting）」を選ぶ傾向にあった。年齢別では、25～34歳のグループがこれらの傾向が最も高く、25%が静かな退職をしていることが明らかになった。

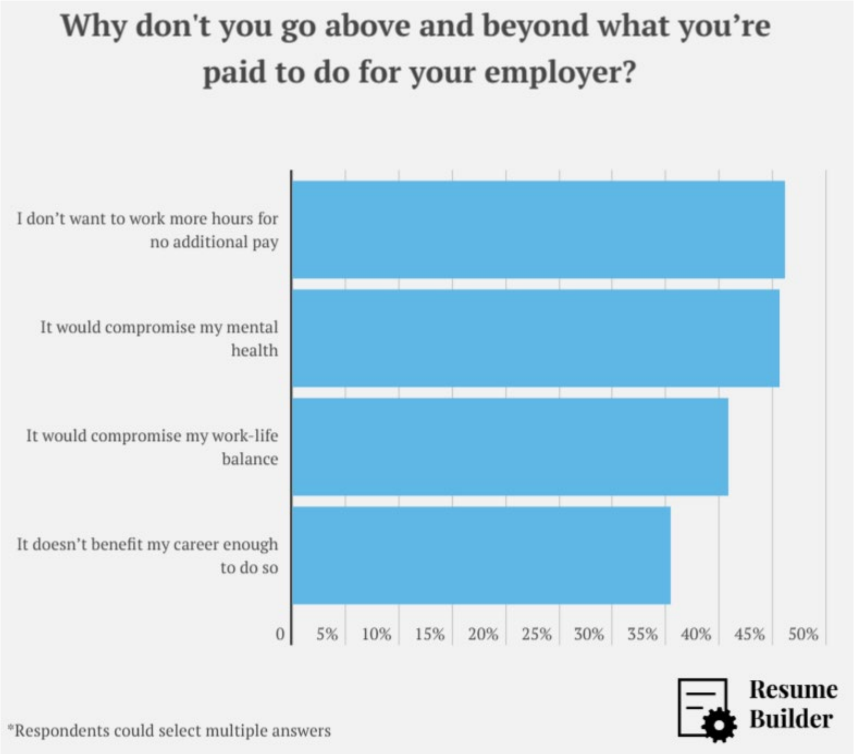
【図表3】年齢・性別「静かな退職」をしている割合



出展： Resume Builder

支払われる給料以上に働かない理由については、【図表４】の通り、静かな退職者の多数（46%）が追加支払金なしで追加作業をしたくないと答えており、その次に精神的健康を損なう恐れがあるため（45%）であると答えた。そして、より多くの報酬（75%）、より多くの有給休暇（48%）、より良い医療（40%）などがあれば頑張れるように動機づけられると答えた。

【図表4】　支払われる給料以上に働かない理由



出展：　Resume Builder

２－３　IT業界では大規模な人員削減が相次ぐ

毎月、数百万人の労働者が自発的に退職する中、2022年秋からは大手テック企業を中心に大規模な人員削減の動きが広がった。2022年11月、Meta（メタ）のMark Zuckerberg（マーク・ザッカーバーグ）CEOは、全従業員の13%に達する1万1,000人を解雇することを発表した。Elon Musk（イーロン・マスク）が買収したTwitterも3,000の職員を解雇したほか、Amazonが1万8,000人、Googleが1万2000人、Microsoftが1万人、Salesforceが8,000人など大手企業における大規模な人員削減が相次いた。IT企業の解雇情報を提供するLayoffs.fyiの集計によれば[10]、2022年の1年間、1058社で約16万人がレイオフ（一時解雇）され、2023年にも1月から6月まで約21万人がレイオフされた。

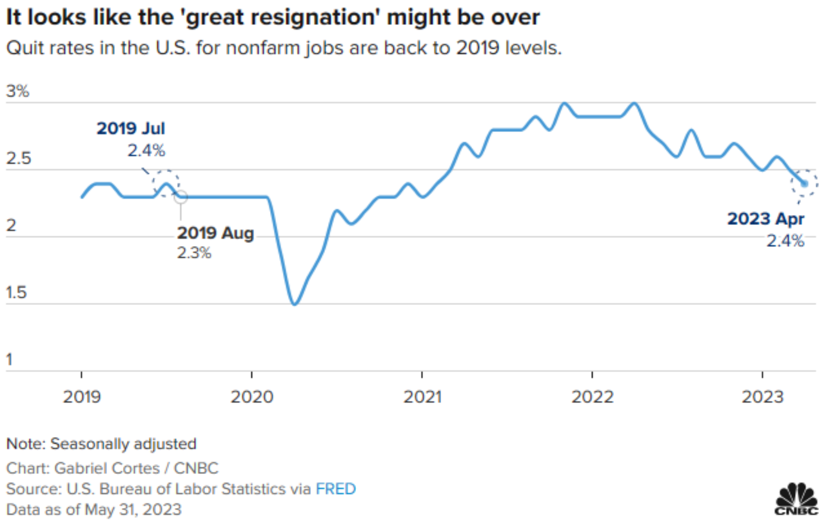
２－４　自発的な退職率は、パンデミック前の水準に戻りつつある

米国の労働統計局のデータによれば、【図表５】の通り、2023年4月の平均退職率は2.4%であった。これはパンデミック前である2019年の水準に戻った数値である。月別にみると、2022年4月に歴代最高値である3%を記録したが、2023年3月には

[10] https://layoffs.fyi/

2.5%、4月には2.4%まで下がった。CNBCは2023年5月の記事[11]で、パンデミック時代の労働市場のトレンドであった「大退職」時代が終わったと報道した。

【図表5】 米国の労働市場における退職率（2019年~2023年4月）



出展： CNBC

3　経済の不確実性の中でZ世代は、どのように向かい合っていくのか？

3－1　レイオフへの不安を感じ、良い職に就ける自信がない

Paychexが2022年10月に行った退職後の満足度に関する調査[12]によると、退職者の80%が退職したことを後悔しており、世代別では、Z世代が89%で最も後悔していることが明らかになった。また、メンタルヘルスやワークライフバランスへの満足度は退職に重要な影響を与えたが、新しい職場でこれらの点に満足していると答えた回答者は、約半数だけであった。Fortuneは、2023年2月の記事で「大退職」は今や「大後悔」になっていると報道した[13]。

[11] CNBC “The ‘great resignation’ — a trend that defined the pandemic-era labor market — seems to be over” (2023.5.31) https://www.cnbc.com/2023/05/31/great-resignation-trend-defining-pandemic-era-labor-market-seems-over.html

[12] Paychex “Employee Regret After the Great Resignation” (2023.1.16) https://www.paychex.com/articles/human-resources/exploring-the-great-regret

[13] FORTUNE “The ‘Great Resignation’ is now the ‘Great Regret’: 80% of job hoppers wish they hadn’t quit their old roles, with Gen Z the most regretful”(2023.2.9) https://fortune.com/2023/02/09/great-resignation-now-great-regret-gen-z-wish-they-had-not-quit-old-job/

1,002人のアメリカ人を対象としたGOBankingRatesの調査では、Z世代の3分の1以上はレイオフについて不安を感じていることが分かった[14]。Z世代の多くは、新入社員であり、仕事に就いた期間が短いだけに貯蓄も少なく、職場を失った際に経済的困難に瀕する恐れがあるため、多くの不安を感じているのである。

3,000人以上のインターンシップやエントリーレベルの求職者を対象とした就職活動に関する調査[15]では、約60%の回答者が2023年の就職活動で良い職に就ける自信がないと回答した。2022年の調査では、15%であったが、景気低迷の恐れやレイオフの動きをみながら、就職活動に対する自信を失いつつあるとみられる。

３－２　メンタル不調や財政的な面での不安も多い

2022年のMcKinsey’s American Opportunity Survey (AOS)[16]によれば、18歳から24歳の回答者の約4分の1が、メンタルヘルスの問題が職場での業務能力に大きな影響を与えると答え、3分の1は、自分のメンタルヘルスが将来の就職活動にも悪影響を与えると考えていた。また、メンタルヘルスのケアを望んでいるが、その費用も心配しているという。

雇用の安定や生活費に対する不安も窺える。2023年の求人市場の調査[17]において雇用の安定について懸念する割合をみると、【図表6】で示すように、新入社員のほぼ半数が懸念しており、その割合は2022年（25%）に比べ、2023年（48%）に大きく増加した。また、【図表7】のように経歴が短い新入社員ほど生活費に対する心配も大きかった。

[14] GOBankingRates “More Than a Third of Gen Z Are Worried About Layoffs: Here’s How They Can Stay Prepared” (2023.3.17) https://www.gobankingrates.com/money/jobs/more-than-a-third-of-gen-z-are-worried-about-layoffs/?utm_term=incontent_link_8&utm_campaign=1215018&utm_source=yahoo.com&utm_content=10&utm_medium=rss

[15] RippleMatch “Gen Z Is Losing Confidence in the Job Search in 2023” (2023.5.31) https://ripplematch.com/insights/gen-z-is-losing-confidence-in-the-job-search-in-2023/

[16] McKinsey & Company “How does Gen Z see its place in the working world? With trepidation” (2022.10.19) https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation

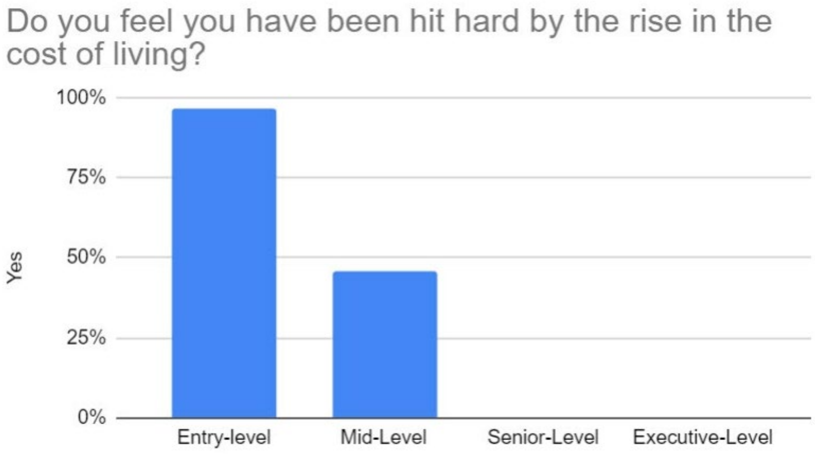
[17] Professional Resume Writers “Job Market 2023 Survey” https://professionalresumewriters.com/job-market/

【図表6】 職位別にみる雇用の安定への懸念（2022年と2023年）

	2022 Worried	2023 Worried	Increased Worry
Entry-level	25%	48%	**91%**
Mid-Level	30%	46%	56%
Senior-Level	15%	22%	46%
Executive-Level	45%	**66%**	48%
Grand Total	31%	46%	**49%**

出展：Professional Resume Writers

【図表7】 職位別にみる生活費に対する懸念



出展：Professional Resume Writers

３－３　経済的安定を求め、副業や転職が活発

Z世代は、雇用や生活費に対する不安が多く、経済的安定を模索するために、副業や転職を活発に行っている。

Deloitteの2023グローバルMZ調査[18]によると、Z世代の46%が経済的な理由で副業を探しているという。インフレーションで生活費が上がり、経済面での懸念が多く、収入を増やす目的で副業に取り組んでいる。一方で、家を購入したり、家庭を築くなどの長期にわたる支出に関わる決定は遅らせ、お金を節約することを優先しているという。

[18] Deloitte “Deloitte’s 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks” https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millenial-survey.html

2023年の求人市場の調査[19]においても、エントリーレベル社員の10人のうち6人は景気低迷のため、より安定した成長の機会を提供する新しいキャリアパスや転職を模索していると答えた。

Z世代は、どの世代よりも老後の準備も早めに始めている。Transamerica Center for Retirement Studiesの調査[20]によると、老後資金作りを始める年齢は世代別に異なっており、Z世代は19歳、ミレニアル世代は25歳、X世代は30歳、ベビーブーマー世代は35歳となっていた。最も若いZ世代がどの世代よりも先んじて退職後の生活を見据えているのである。

3－4　夢を追うより実利を取る傾向へ

不確実な経済の中で、安定を求めるZ世代の考え方は、大学卒業後に最も働きたいと考える企業からも窺える。就職サイトHandshakeが2023年度大学卒業生954人を対象に実施した調査[21]によると、今年一番働きたい10大企業のうち、ビックテックに属した企業はたった一つもなかった。Z世代の卒業生たちの最大の関心事は雇用や財政的安定であり、2022年秋から続いた大手テック企業のレイオフニュースは彼らの優先順位に影響を及ぼしたとみられる。回答者の47%は、経済に関するニュースを受け、より多くの求人に応募しており、31%は、より多くの業界や職種に就職活動の範囲を広げていると答えた。また、71%は、適切な仕事の機会を求め、別の都市に移住する意向があると答えた。有名企業に就職することより、一時解雇やインフレに備え、安定性や初任給などの実質的な要素に重点を置き、幅広い機会に向けて就職活動を行っているとみられる。一方、有名テクノロジー企業に対する関心度は落ちているようだが、回答者の約4分の3は、今後数年間で新しいテクノロジースキルを習得する予定であると答え、テクノロジーの進化に合わせて学び続ける意向があることを示した。

4　Z世代の考えを探る

労働に対するZ世代の価値観を探るためには、彼らが育ってきた社会・経済的文脈を考えてみる必要がある。Z世代は経済的不確実性と前例のないパンデミックを経験しながら成長した。現在、採用市場に出ているZ世代が10歳前後の小学生の頃、世界

[19] Professional Resume Writers "Job Market 2023 Survey" https://professionalresumewriters.com/job-market/

[20] Insider "Here's the typical age people in each generation started saving for retirement" (2021.8.17) https://www.businessinsider.com/personal-finance/typical-age-generation-started-saving-for-retirement-2021-8

[21] CNBC Make It "The top 10 buzziest companies Gen Z wants to work for—none of them are in Big Tech, says new report" (2023.5.1) https://www.cnbc.com/2023/05/01/top-10-buzziest-companies-gen-z-wants-to-work-fornone-are-big-tech.html

は金融危機による景気低迷に陥っていた。2007年から2010年の間にほぼ700万の雇用が消え、親が失業した子供の割合は67%も増加した[22]。彼らが高校を卒業し、大学生になった時、パンデミックにより予期せぬ変化を経験しなければならなかった。米国教育統計センター（National Center for Education Statistics）の報告書[23]によれば、米国学部生の84%は、2020年春に受講した授業の一部または全部がオンライン授業に転換された。27%の学部生は学費の払い戻しを受け、38%は大流行の最初の学期に寮費の払い戻しを受けた。また、28%の学生がパンデミックにより、他の居住地に引っ越したり、安全な住宅を探すのに苦労したと答えた。さらに、回答者の29%は、感染症のためにアルバイトを失職したり収入を失ったと報告した。

不確実性な状況が続く中で、経済的安定を求めることは彼らにとって非常に重要な価値となっており、転職や多様なキャリアを積みながら、経済的安定を求めている。これらはベビーブーマーが会社に忠実になることで、雇用の安定を求めたこととは対照的である。

第二次世界大戦後に生まれたベビーブーマー世代（1946〜1964年頃生まれ）は、戦後の経済成長の時代に育った。ベビーブーマーの両親は一生懸命に働き、彼らはアメリカンドリームが叶うのを見た。第二次世界大戦後、出生率が急激に上昇したため、教育や雇用の機会は限られ、彼らは成功するために一生懸命に競争し、働いた。職場でのベビーブーマーの特徴は非常に勤勉であり、ワークライフバランスをほとんど考慮せず、仕事が生活の中心になる傾向がある。また、キャリアアップを重視し、会社に対するロイヤルティが高く、雇用の安定性を重要と考える。

X世代（1965〜1980年頃生まれ）が80年代末に労働市場に参入した当時、経済状況は難しく、ベビーブーマー世代の大規模な整理解雇、企業規模の縮小、生産の海外移転が加速化した[24]。 X世代はワーカホリックとして特徴づけられるベビーブーマーのライフスタイルを拒否し、ワークライフバランスを重視した。また、両親が共働きであることが多く、独立心の強い世代でもあった。

ミレニアル世代は、テクノロジーの成長と発展を目の当たりにした世代であり、コンピュータやスマートフォン、ソーシャルメディアなどのデジタル機器やオンラインサービスの使用に慣れ、在宅勤務など、どこでも自由に働ける柔軟性を重視する。また、X世代が優先したワークライフバランスの重要性と利点をよく理解している。ミレニアル世代は、経済が活況を呈していた時期、楽観的であったベビーブーマー両親によって育てられた。一方、Z世代は景気後退の時期に成長したため、自分

[22] Paylocity “Engaging Gen Z in the Workplace in 2023 and Beyond” (2023.3.30) https://www.paylocity.com/resources/resource-library/blog-post/gen-z-at-work/

[23] National Center for Education Statistics “84% of All Undergraduates Experienced Some or All Their Classes Moved to Online-Only Instruction Due to the Pandemic” (2021.6.16) https://nces.ed.gov/whatsnew/press_releases/06_16_2021.asp

[24] Wikipedia “Generation X” https://en.wikipedia.org/wiki/Generation_X

の状況についてより現実的である[25]。

このように社会経済的状況により、各世代の労働に対する価値観も影響を受けていると見られる。Z世代の働き方として、単にメンタルが弱く、会社へのロイヤルティも少ないため、いつでも簡単に転職できる世代として特徴づけるのではなく、様々な不確実な状況の中で不安が基底にあることを理解する必要がある。

5　まとめ

パンデミック以後、米国労働市場の変化とその中心にあるZ世代の労働に対する価値観をどのように理解することができるのか。大退職時代において、マスコミではZ世代がワークライフバランスを優先し、より良い労働条件を探し、簡単に転職できると考える、そうしたZ世代を雇用し維持するための戦略を提示する視点が多くあった[26]。また、Z世代が怠惰で誠実ではないというステレオタイプも一部存在していた。

しかし、Z世代の内面には雇用や経済的安定に対する不安とストレスが多く、安定した生活を送るために苦労しながら、孤軍奮闘している姿がある。Z世代は、2007年から2009年まで続いた世界金融危機下で育ち、社会に進出する際にはCOVID-19パンデミックやインフレーション、大量解雇があり、様々な不確実性に直面してきた。職場が雇用の安定を確保してくれないことを目の当たりにし、パンデミックにより、これまで当たり前であった日常があっという間に変わることを経験した。このような急激な変化の中で、彼らが安定を追求するのは、当たり前のことかもしれない。雇用の安定というのは、生活基盤の安定である。Ｚ世代は経済的不安が多いため、副業が活発で、より高い給与のためにいくらでも転職する意向があり、安定した生活のために絶えず変化を生み出しているのである。Ｚ世代であるため、他の世代とは異なる独特な特徴があるのではなく、彼らはただ与えられた状況の中で自分たちが望む人生を生きるために、熾烈に生きているのである。

---

[25] Club Prayaas “Millennials vs Gen Z: Key Differences in the Workplace”（2022.4.13）
https://prayaasibs.com/index.php/2022/04/13/millennials-vs-gen-z-key-differences-in-the-workplace/

[26] 例えば、Teamraderie “Why are Gen Zs and Millennials Quitting Jobs?”(2021.9.23)
https://www.teamraderie.com/insights/the-big-quit-why-are-gen-zs-and-millennials-leaving/

【執筆者プロフィール】

氏　名：　林（イム）・イラン　Yirang Im, PhD

所　属：　KDDI総合研究所 リサーチフェロー

経　歴：　2017年3月慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士課程を修了。博士（政策・メディア）。2016年4月から2019年2月まで同研究科の特任助教として研究及び教育活動に従事。2018年8月から2023年3月まで慶應義塾大学SFC研究所の上席所員。2019年3月から2021年3月までKDDI総合研究所のアナリストとしてスマートシティや官民連携に関する調査研究を担当。2021年8月よりアトランタ在住。

Yirang Im is a Research Fellow at KDDI Research, Inc. She completed her PhD in Media and Governance at Keio University in 2017. She was a Project Research Associate at Keio University from April 2016 to February 2019 and an Analyst at KDDI Research, Inc. from March 2019 to March 2021. She was also a Senior Researcher at Keio Research Institute at SFC from August 2018 to March 2023. Her current research interests include local government policy-making process, smart city development, and public–private partnership.