



Link and Motivation Group

新卒就職活動生の傾向に関する 調査結果（2013～2024年度）

株式会社リンクアンドモチベーション

背景

近年、「Z世代」と呼ばれる若手社員に関して、彼らとの接し方に悩む管理者、あるいは早期退職の状況を経営課題として捉える企業が増加しています。

Z世代は一般的に1990年代後半から2010年代前半に生まれた人々を指し、デジタルネイティブであり、自己実現やワーク・ライフ・バランスを強く求める傾向があると言われています。

メディアでは「飲み会に安易に誘ってはいけない」といった表層的な対応策や、ステレオタイプの世代や若者像の分析が先行しています。しかし、若手のマネジメントの難しさを「Z世代だから」と片付けてしまうと、マネジメントに要請される変化を見落としかねません。

本調査では約10年前のゆとり世代と現在のZ世代を比較し、Z世代のマネジメントにおいて留意すべきポイントを明らかにしました。

目的

ゆとり世代（2013年～2018年入社）とZ世代（2019年～2024年入社）の就職活動生の指向性を比較することで採用時やマネジメント時に留意すべきポイントを明らかにする。

対象

2013年1月～2024年12月にリンクアンドモチベーショングループ（以下当社）が提供するBRIDGEを受検した578,000名を対象としました。

分析方法

BRIDGEの結果をゆとり世代（2013年～2018年入社）とZ世代（2019年～2024年入社）で集計して整理しました。

BRIDGE
(適性診断) の
概要

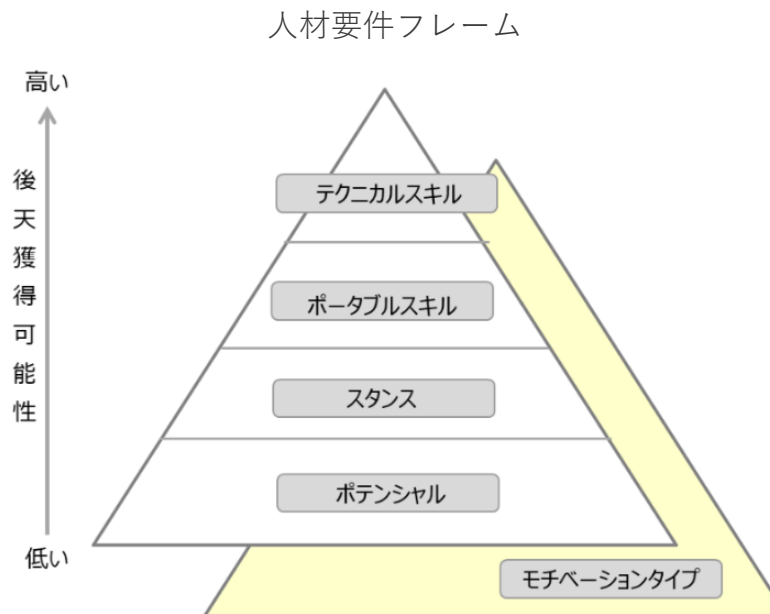
当社は、経済産業省より平成17年度に受託した「社会人基礎力に関する調査」の中で、社会人に求められる基礎力に関する調査を行い、下図の「人材要件フレーム」として定義しました。本適性診断では、人材要件フレームの「ポータブルスキル」「モチベーションタイプ」を診断しています。

▼ポータブルスキル

業界や職種の枠を超えて通用する基本的スキル(社会人基礎力)を「対人力」「対課題力」「対自分力」の3分類24項目にて整理。

▼モチベーションタイプ

可視化しづらい、働く上での指向性や欲求といったモチベーションの特性を「行動タイプ」「仕事タイプ」「組織タイプ」にて整理。



ポータブル
スキル

対課題力

課題や仕事の
処理対応能力

左脳の

計画力	情報を整理して物事を段取りよく進めることができる力
推進力	目的意識を持って、ゴールへと推し進めることができる力
確動力	計画したことに対して、着実に実行することができる力
分析力	本質を捉えようと深く掘り下げて考えることができる力

右脳の

試行力	自分で色々と試行錯誤しながら物事を進めることができる力
変革力	常に新しいものを取り入れたり、 変えていくことができる力
機動力	状況に応じて機転をきかせた判断行動ができる力
発想力	既成概念にとらわれることなく 物事を考えることができる力

対自分力

行動や思考の
セルフコントロール
能力

内向的

忍耐力	苦しみや辛い状況を受け入れて耐えることができる力
規律力	秩序やルールに従って物事を進めることができる力
持続力	長期間継続してひとつのことに取り組むことができる力
慎重力	注意深く丁寧に物事を進めることができる力

外向的

決断力	一度決めたら最後まで貫く潔さで行動できる力
曖昧力	不確実で不安定な状態を そのまま受け入れることができる力
瞬発力	臨機応変に、かつ集中的に パワーを発揮することができる力
冒険力	新しいことに対して危険を恐れず挑戦することができる力

対人力

人に対する
コミュニケーション
能力

伴走型

傾聴力	相手の意見や要望に真剣に耳を傾けることができる力
受容力	相手に共感し、受け入れることができる力
支援力	相手に気を配り、援助やサポートすることができる力
協調力	周囲との調和を図りながら物事を進めることができる力

牽引型

主張力	周囲に対しオープンに自分の考えを 発信することができる力
否定力	相手に対して、指摘や否定をすることができる力
説得力	相手に対して、自分の考えを 理解納得させることができる力
統率力	集団をまとめていくことができる力

モチベーション
タイプ
（組織タイプ）

組織タイプ

組織を選ぶうえで
何を重要視するのかを
測定したもの

会社
基盤

“将来の安心を担保したい”
会社の安定性や顧客基盤、財務状況などが安定していることを重視し、
将来の不安を感じることなく仕事に集中したいという欲求を見ることができる

理念
戦略

“理念戦略に共感したい”
会社が掲げる理念や戦略に共感できるかどうかを重視し、
自分自身の考え方や価値観と働き方との間に一貫性が欲しいという欲求を見ることができる

事業
内容

“事業に意義を求めたい”
会社の事業分野に興味関心が持てると共に、
事業の将来性、成長性、競合各社と比較した優位性、社会に対する影響力、貢献度への欲求を見ることができる

仕事
内容

“仕事にやりがいや意味を持ちたい”
自分にとってやりがいがあり力を発揮できると共に、
自己成長実感や社会への貢献実感が得られる仕事内容かどうかを重視する欲求を見ることができる

組織
風土

“自分の指向と風土を一致させたい”
「自由さ」「風通しのよさ」など、会社の風土が自分の指向と合っていることへの欲求を見ることができる

人的
魅力

“魅力ある人と一緒に働きたい”
人的魅力にあふれる従業員が多く、また、魅力的な人材を採用・育成する仕組みを持つことへの欲求を見ることができる

施設
環境

“仕事がしやすい環境がほしい”
効率よく、質の高い仕事をするための施設環境の良さに対する欲求を見ることができる

制度
待遇

“納得感のある評価、待遇がほしい”
評価や給与制度の基準や仕組みに透明性や公平性が担保され、納得感が持てることに対する欲求を見ることができる

モチベーション
タイプ

行動タイプ

日常でどのような
行動をするときに
モチベーションが
高まるのかを
測定したもの

アタック
指向

- ・勝ち負けにこだわり、人より抜きでたいという意識が強い
- ・困難な状況でも自ら道を切り開いて推し進めようとする
- ・自ら周囲をコントロールして影響力を発揮しようとする

レシーブ
指向

- ・善悪にこだわり、周囲との和を重視する意識が強い
- ・困難な状況も受け入れて、柔軟に対応しようとする
- ・周囲から頼られると自分より優先してサポートしようとする

シンキング
指向

- ・評判や印象より、実績などの定量情報を重視する
- ・悩んだときはデータなどの事実情報をもとに判断する
- ・論理や現実にとだわりすぎて、独自性が無くなる傾向がある

クリエイト
指向

- ・実績やデータよりも、人の意見などの定性情報を重視する
- ・悩んだときは自分の感性や直感をもとに判断する
- ・感覚や感性に引きずられて現実離れする傾向がある

ゼネラリスト
指向

- ・リーダーシップを発揮することを期待されたときにモチベーションが高まる
- ・組織や職場での一体感を重視し、組織成果の極大化を目指す
- ・周囲を巻き込んで仕事を進めるのが得意だが、専門的個人ワークは苦手

スペシャリスト
指向

- ・特定分野の能力を開発・発揮できたときにモチベーションが高まる
- ・個人成果の最大化を目指し、自分の裁量で物事を進めようとする
- ・物事を深く掘り下げるのは得意だが、組織全体視点を見失いがち

ハンター
指向

- ・前例のない新しい事業や計画に取り組むときにモチベーションが高まる
- ・過去の考え方に囚われず、新しい分野に挑戦しようとする
- ・新しい仕事は好んでやるが、地味で地道な仕事は苦手

ファーマー
指向

- ・着実に技能や知識が蓄積し体系化するときにモチベーションが高まる
- ・既存の仕組みや考え方を習熟し、より良く改善していこうとする
- ・手順が明確な仕事は得意だが、大きな変化への対応は苦手

仕事タイプ

どのような仕事の
仕方を好むのかを
測定したもの

調査
結果

左脳のな推進力や右脳のな機動力、発想力はゆとり世代とZ世代共通して高い傾向

- ・ 左脳のな推進力や右脳のな機動力、発想力はゆとり世代とZ世代共通して高い。

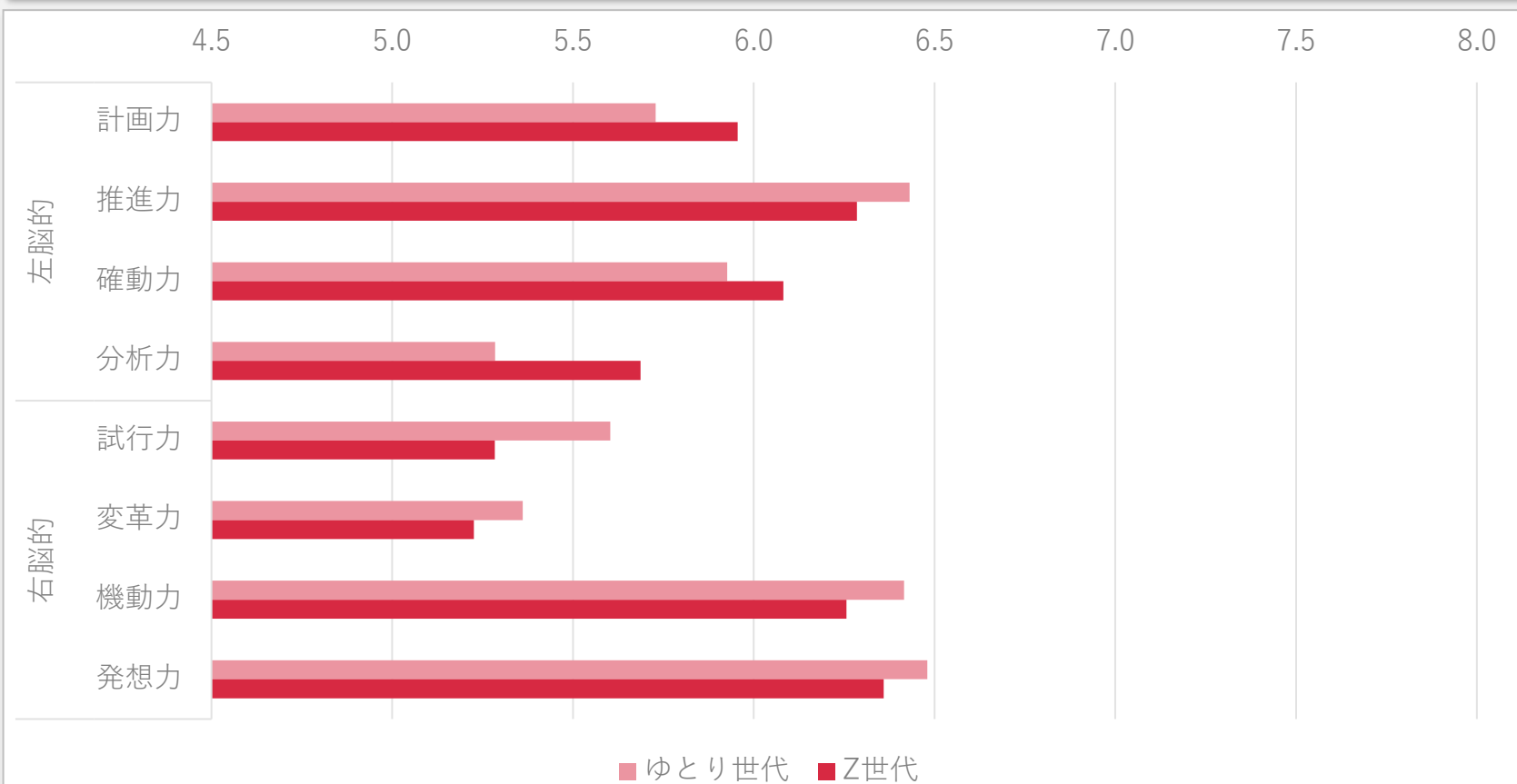
Z世代は左脳のな計画力や分析力が高い傾向

- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は左脳のな計画力や分析力が高く、計画を立てて着実に物事を進めていくことが得意な傾向がある。

Z世代は右脳のな試行力が低い傾向

- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は右脳のな試行力が低く、試行錯誤や軌道修正をしながら物事を進めていくことが苦手な傾向がある。

詳細
データ



調査
結果

内向的な忍耐力、持続力はゆとり世代とZ世代共通して高い傾向

- ・ 内向的な忍耐力、持続力はゆとり世代とZ世代共通して高い。

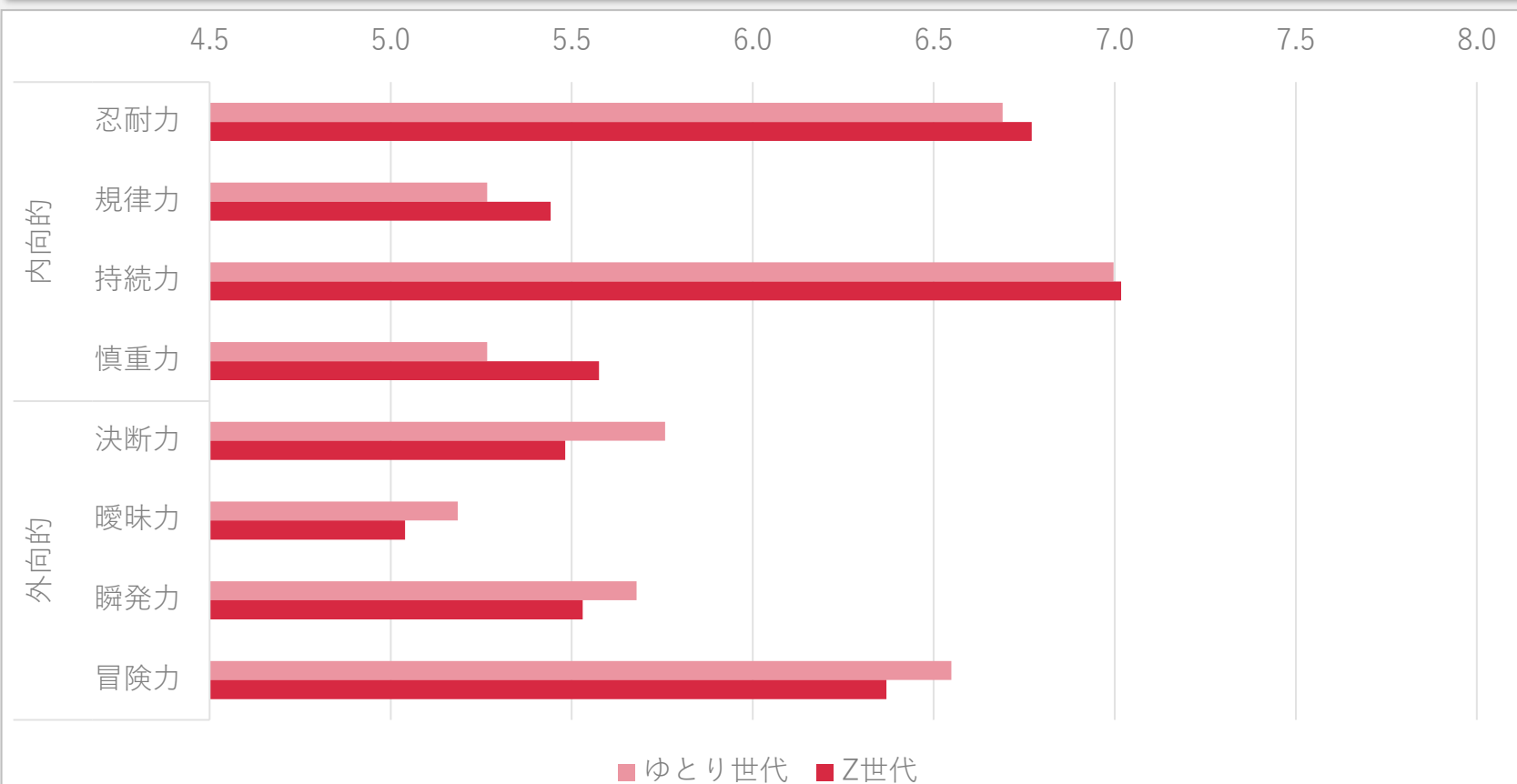
Z世代は内向的で慎重力が高い傾向

- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は総じて内向的な力が高い。
中でも慎重力が高く、ルールに則って慎重に物事を進めていく傾向がある。

Z世代は外向的で決断力が低い傾向

- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は総じて外向的な力が低い。
中でも決断力が低く、先が見えない状況の中で行動することが苦手な傾向がある。

詳細
データ



調査
結果

伴走型の傾聴力、支援力はゆとり世代とZ世代共通して高い傾向

- ・ 伴走型の傾聴力、支援力はゆとり世代とZ世代共通して高い。

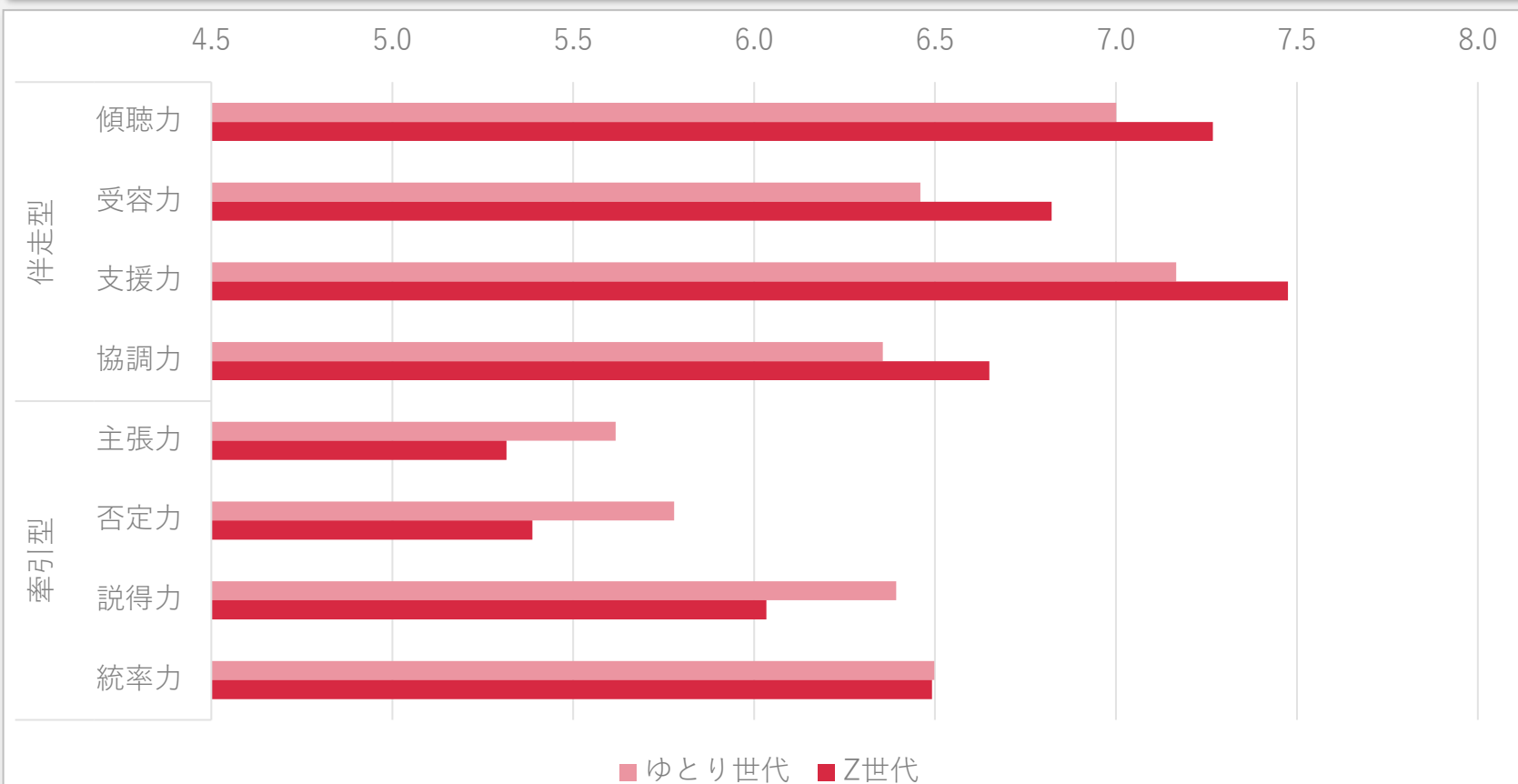
Z世代は伴走型の傾聴力や受容力、支援力、協調力が高い傾向

- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は伴走型の傾聴力や受容力、支援力や協調力が高く、周囲の人の話をしっかりと聞き、協調的にサポートしていくことが得意な傾向がある。

Z世代は牽引型の主張力や否定力、説得力が低い傾向

- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は牽引型の主張力や否定力、説得力が低く、自分の意見の主張や相手の意見の否定、説得が苦手な傾向がある。

詳細
データ



調査
結果

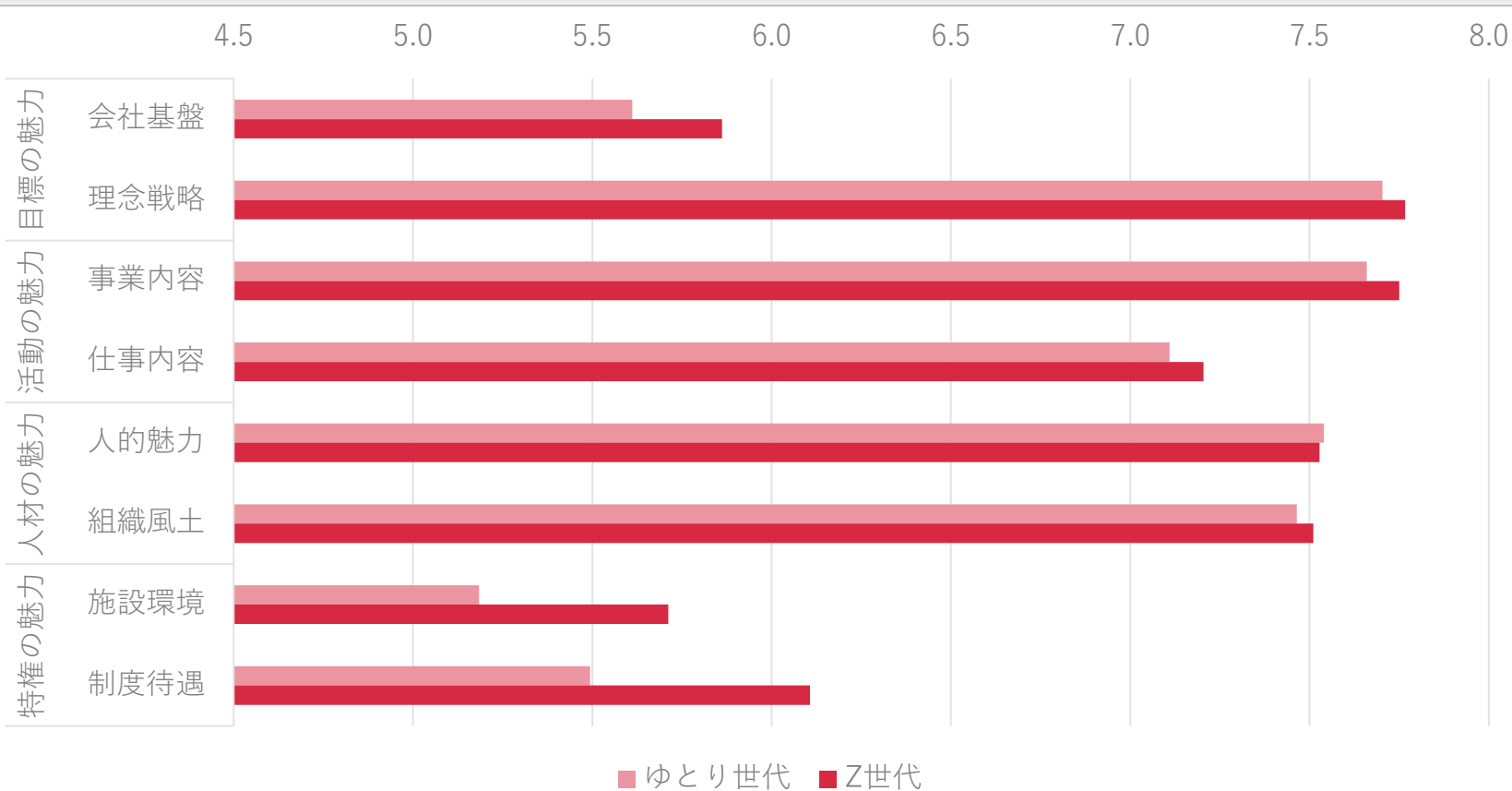
理念戦略・事業内容・仕事内容・人的魅力・組織風土はゆとり世代とZ世代共通して高い傾向

・ 理念戦略・事業内容・仕事内容・人的魅力・組織風土はゆとり世代とZ世代共通して高い。

Z世代は会社基盤・施設環境・制度待遇が高い傾向

・ ゆとり世代と比較し、Z世代は会社基盤や施設環境や制度待遇が高く、安定したホワイトな会社で働きたいという傾向がある。

詳細
データ



調査
結果

ゼネラリスト指向はゆとり世代とZ世代共通して高い傾向

- ・ゼネラリスト指向はゆとり世代とZ世代共通して高い。
- 個人成果よりも組織成果を重視する指向性は共通している。

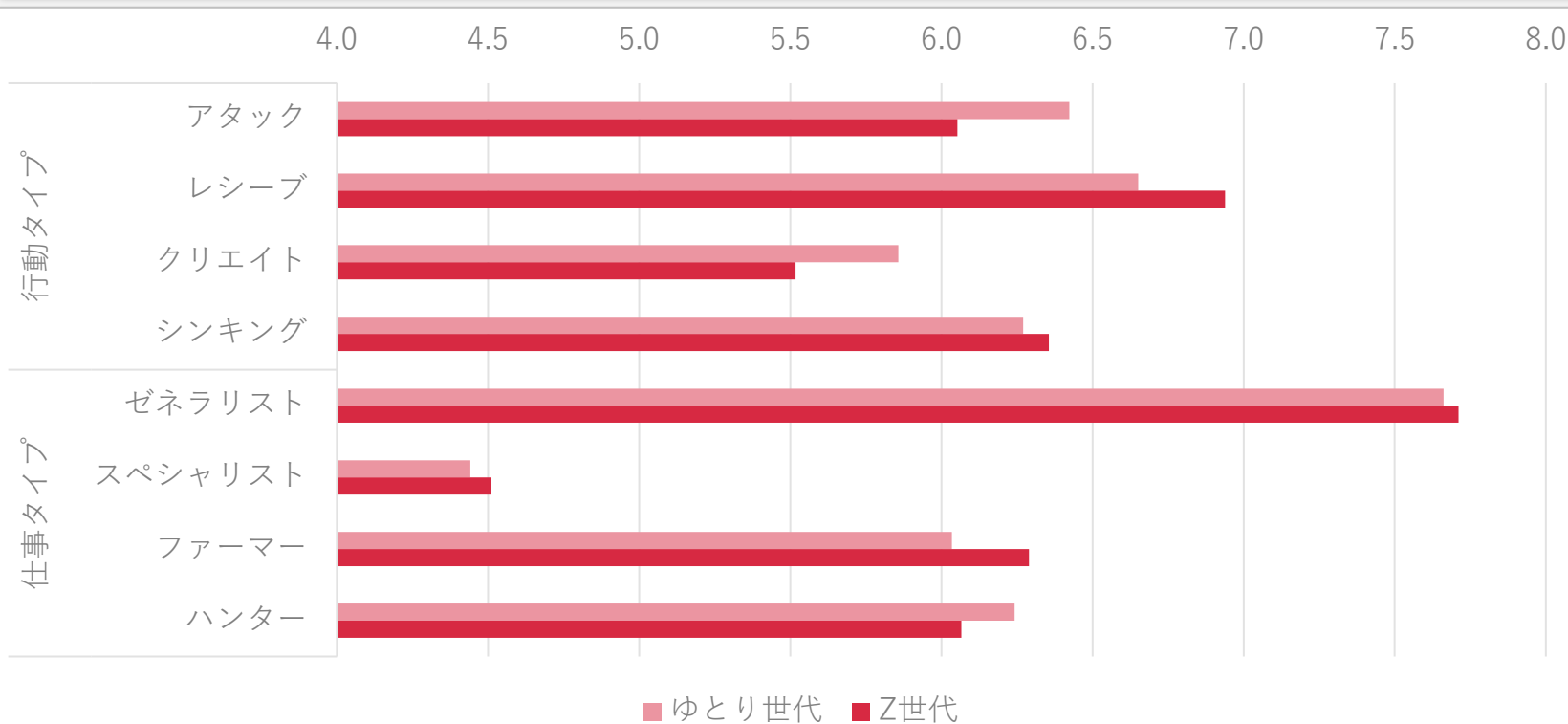
Z世代はレシーブ指向やファーマー指向が高い傾向

- ・ゆとり世代と比較し、Z世代はレシーブ指向やファーマー指向が高く、周囲との調和を大切にし、人の感情に寄り添い、仕事を進めやすいよう既存の仕組みを改善しようとする傾向がある。

Z世代はアタック指向やクリエイト指向が低い傾向

- ・ゆとり世代と比較し、Z世代はアタック指向やクリエイト指向が低く、強い意志を持って成果にこだわり、持ち前の影響力で周囲を導こうとしたり、感性や直感をもとに判断をする傾向は控えめである。

詳細
データ



結果

- ・ ゆとり世代、Z世代ともに推進力ならびに機動力や発想力、忍耐力や持続力、傾聴力や支援力が高く、理念戦略・事業内容・仕事内容・人的魅力・組織風土を重視し、ゼネラリスト指向が高い傾向であった。
- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は「計画力、分析力」「慎重力」「傾聴力、受容力、支援力、協調力」が高い傾向であり、「試行力」「決断力」「主張力、否定力、説得力」は低い傾向であった。
- ・ ゆとり世代と比較し、Z世代は会社基盤・施設環境・制度待遇を重要視する傾向にあった。
また、レシーブ指向やファーマー指向が高い傾向であり、アタック指向やクリエイティブ指向は低い傾向であった。

考察

本調査では、2013年以降のデータをもとにゆとり世代とZ世代の新卒就職活動生の傾向について分析しました。
ゆとり世代とZ世代に共通していたのは「**豊かな発想で臨機応変に進める**」「**辛抱強く継続する**」「**周囲に耳を傾け支援する**」
「**理念や会社の事業・仕事、組織・人を重視する**」「**個人成果よりも組織成果を重視する**」という傾向です。

一方で、Z世代はゆとり世代と比較して、端的に言う「**進化よりも深耕**」「**挑戦よりも調整**」「**対峙よりも対話**」を重視しており、
「**理想よりも現実**」「**競争よりも協調**」「**賞賛よりも承認**」を求める傾向がみられました。

Z世代は、挑戦や競争を避けているのではなく、行動に移す前の「納得感と整合性」を求めているとも解釈できます。
Z世代は「まず動く」よりも「理解してから動く」ことを重視し、勢いではなく、背景や意義を理解した上で行動する傾向があります。
したがって、Z世代の慎重さは受け身なのではなく、**自らの行動に一貫性を持たせようとする整合性重視の傾向**とも言えます。
Z世代は「**理解と共感・納得、そして一貫性があれば、着実に物事を前に進めることができる世代**」と捉えられるでしょう。

今後の課題

今回の調査結果からは、企業が「**進化・挑戦を重視する人材**」を求める中で、
Z世代には「納得感と整合性を重視する傾向」があるため、
経営あるいはマネジメント上のすれ違いが生じやすくなっていることが浮き彫りになりました。
今後は、Z世代の特性を踏まえ、挑戦と納得を両立させる仕組みづくりが求められるようになるでしょう。
例えば以下のようなポイントが挙げられます。

- ◆意義の共有：なぜその挑戦が必要なのか、目的や背景を丁寧に伝える。
- ◆プロセスにおける承認：大きな成果だけではなくプロセスや段階的な成長を承認する。
- ◆心理的安全性の確保：失敗や意見の違いを受け入れる文化を醸成する。

企業の「**挑戦・変革志向**」とZ世代の「**納得感と整合性を重視する傾向**」を活かす接点を設計していくことが重要です。
世代の違いを固定的に捉えるのではなく「タイプを理解し、意義を共有し、共に動く」ことが大切になるのではないのでしょうか。



株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所

所在地 〒104-0061 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15階

WEBサイト <https://www.lmi.ne.jp/>

発行責任者 大島 崇

問合せ先 TEL : 03-6853-8111 FAX : 03-6859-9050 E-mail : me-lab@lmi.ne.jp