



Link and Motivation Group

上司から見た若手社員の傾向に関する調査結果

株式会社リンクアンドモチベーション

背景

少子高齢化の進行や人材流動性の高まりにより、次世代人材の育成が重要課題となっていますが、中でも、「若手社員の早期活躍」が人的資本経営を推進する上で特に注目されています。従来は、職場に「定着させる」ことが重視されてきましたが、それはあくまで出発点に過ぎません。組織文化への適応や環境への慣れにとどまらず、自らの役割を理解し、挑戦し、成果を生み出すことができるよう支援する「活躍の機会」の設計こそが、いま求められています。

実際、多くの企業が若手の定着率には注目しているものの、その先の活躍までを見据えた活躍の設計までは十分に踏み込めていないのが実態ではないでしょうか。

また、若手自身の就労観を捉える調査は数多く存在する一方で、育成の現場を担う上司側が若手社員をどう見ているのかという視点については、可視化が進んでいません。

本調査では、そのギャップに着目し、**現場のリアルな視点を通じて、若手社員の成長支援に向けた打ち手を考えるための基礎データとしての分析を行いました。**

目的

上司の視点から見た若手社員の傾向の経年変化を明らかにすることを目的に分析を行いました。

対象

2015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**ビジネススタンスサーベイを実施した141社10,770名**を対象としました。

分析方法

コロナ前（2015～2019年）、コロナ禍（2020～2022年）、2023年、2024年の4群に分類し、群ごとに各40項目のランキングを作成いたしました。
このランキングから上位5項目、下位5項目を抽出し、上司から見た若手社員の傾向の違いを分析しました。

若手社員のビジネススタンスを測定するためのサーベイ。
質問項目は、新入社員に求められる「ビジネススタンス」を
Say・Target・Action・Roleplay（以下STAR）と定義し、計8領域／40項目から構成されています。

サーベイでは質問項目に対し、新入社員の上司や同僚が
「何をどの程度期待しているのか（＝期待度）」、
「何にどの程度満足しているのか（＝満足度）」について
「全く期待（満足）していない（1）」から、「非常に期待（満足）している（5）」までの5段階で回答します。

すべての項目の期待度・満足度のスコアから、
ビジネススタンスの偏差値として総合スコアを算出しています。

▼STARの観点の分類

Say	発信性	Target	目的性
	本働性		効率性
Action	積極性	Roleplay	受信性
	確動性		協働性

調査
結果

コロナ前より若手社員の強みは変わらず、アドバイスを素直に受け入れ、周囲と気持ちよく協働し、積極的な確認や即座の報連相によって最後までやり抜こうとする傾向がみられる。

- ・ コロナ前より上位5項目として、「アドバイスの素直な受容」「周囲への気持ちよい対応」「最後までやり抜く姿勢」「問題時の即座な報告・相談」などの項目が変わらず表出。
- ・ コロナ禍以降は順位も同じ傾向。

コロナ前より若手社員の課題も変わらず、起こりうることを予測し、会議で積極的に発言したり、あいまいな状態でも積極的にチャンスを活用しようとしたりすることが課題である傾向がみられる。

- ・ コロナ前より下位5項目として、「起こりうることの予測」「会議での積極的発言」「あいまいな状態での実行」「チャンスの積極活用」などの項目が変わらず表出。
- ・ コロナ禍以降は順位の変動はあるが、5項目すべて共通。

詳細
データ

コロナ前（2015～2019年）

順位	項目	スコア
1	アドバイスの素直な受容	79.9
2	周囲への気持ちよい対応	76.3
3	最後までやり抜く姿勢	74.2
4	周囲への協力姿勢	72.8
5	問題時の即座な報告・相談	72.0

強み

コロナ禍（2020～2022年）

順位	項目	スコア
1	アドバイスの素直な受容	82.0
2	最後までやり抜く姿勢	78.9
3	周囲への気持ちよい対応	78.6
4	不明時の積極的な確認	76.9
5	問題時の即座な報告・相談	76.3

コロナ後（2023年）

順位	項目	スコア
1	アドバイスの素直な受容	82.8
2	最後までやり抜く姿勢	80.4
3	周囲への気持ちよい対応	80.1
4	不明時の積極的な確認	77.9
5	問題時の即座な報告・相談	76.3

コロナ後（2024年）

順位	項目	スコア
1	アドバイスの素直な受容	82.6
2	最後までやり抜く姿勢	80.7
3	周囲への気持ちよい対応	80.6
4	不明時の積極的な確認	78.9
5	問題時の即座な報告・相談	77.2

順位	項目	スコア
1	起こりうることの予測	53.5
2	会議での積極的発言	53.8
3	あいまいな状態での実行	54.8
4	チャンスの積極活用	56.3
5	効率的な取り組み姿勢	57.3

弱み

順位	項目	スコア
1	あいまいな状態での実行	55.2
2	会議での積極的発言	57.6
3	起こりうることの予測	57.7
4	チャンスの積極活用	59.2
5	スタートダッシュの重視	60.9

順位	項目	スコア
1	起こりうることの予測	57.0
2	会議での積極的発言	57.3
3	あいまいな状態での実行	59.1
4	スタートダッシュの重視	61.2
5	チャンスの積極活用	61.6

順位	項目	スコア
1	会議での積極的発言	58.1
2	起こりうることの予測	58.6
3	あいまいな状態での実行	58.7
4	チャンスの積極活用	62.2
4	スタートダッシュの重視	62.2

結果

- ・ 若手社員の強みは「アドバイスの素直な受容」「周囲への気持ちよい対応」「最後までやり抜く姿勢」「問題時の即座な報告・相談」などの項目がコロナ前後で変わらず表出していた。
- ・ 若手社員の課題は「起こりうることの予測」「会議での積極的発言」「あいまいな状態での実行」「チャンスの積極活用」などの項目がコロナ前後で変わらず表出していた。

考察

本調査では、上司から見た若手社員の傾向について
共通の設問における回答結果を2015年以降10年間にわたるデータを分析しましたが、
上司から見た若手の姿はコロナ禍を経ても大きく変わっていない傾向が確認されました。
これは、**育成上重要な観点が一貫している**とも言えます。

一方で、**同じ伝え方では効果が薄れる可能性があり、伝え方の変化が求められている**とも解釈できます。
また、STARという枠組みでは変化が見られなくとも、他の観点では変化が生じている可能性も否定できません。
特に、若手社員自身の自己認知や価値観には変化があるとの仮説に立てば、上司が変わらずに伝えていることが
逆にギャップを生むリスクもあります。**従来通りの育成方針でよいのか、今一度問い直す必要がある**でしょう。
なお、若手社員の成長ステップについては先にレポートしました「新入社員の成長ステップ」などの考え方が有効だと考えられます。

今後の課題

今回の調査では、上司から見た若手社員の傾向について、
10年間で強み・課題のいずれも大きな変化はみられないという示唆が得られました。
特に上司という役割からの視点で捉えたとき、
「強み・弱みとして見える傾向」自体は時代を経ても一貫している傾向にあります。

しかしながら、傾向が変わらないとしても、上司の認識に対する若手の反応や成長の軌跡は一樣ではなく、
若手社員個々の特性や経験によって異なる展開をたどることが想定されます。
そのため、**画一的な指導や一方向的な伝え方ではなく、個人ごとの状況や捉え方に応じて課題をどのように伝え、
どのような支援をするかという個別最適な育成が今後ますます重要**になると考えられます。



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