



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（2025年度）

株式会社リンクアンドモチベーション

背景

人口減少が加速する中、若手人材の確保と育成はいまや経営の根幹を担う課題となっています。若手人材の確保については、若手の早期離職防止に関する話題が注目されがちです。一方で、早期離職が防止できたとしても、育成を通じた人材の質向上が実現できなければ、企業の生産性向上にはつながりません。そして、育成の対象となる若手の就労観は多様化し、職場環境そのものも変化しています。特に現場で育成に関与する上司世代とのギャップが広がっており、従来型の育成スタイルが通じにくくなっているとの声も年々増えているようです。

変化が大きいからこそ、育成の実態を継続的に捉え直す視点が重要です。[前回調査で得られた「上司から見た若手の傾向は10年間で大きく変わっていない」という知見](#)は上司から見た若手の育成課題が一貫していることを示す一方、若手の価値観や受け取り方の変化を踏まえると、同じアプローチでは育成効果が薄れるリスクも内包しています。そこで本調査では、若手育成の実態を多角的に捉えるため、時代変化を継続的に追うための基礎データとして分析を実施しました。

目的

上司の視点から見た若手社員の傾向の経年変化や企業規模による傾向の違い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～2025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151社12,000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）、コロナ後（2023～2024年）、2025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しました。また、従業員規模ごとに～99名、100～499名、500～999名、1,000名以上の4群に分類し、群ごとに各40項目のランキングを作成しました。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です。
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



調査結果

コロナ前から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。

- ・ コロナ前から上位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。
- ・ 2025年も含めコロナ禍以降は順位も同じ傾向。

コロナ前から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。

- ・ コロナ前から下位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）	コロナ禍（2020～2022年）	コロナ後（2023～2024年）	現在（2025年）								
	順位	項目	スコア	順位	項目	スコア						
強み	1	アドバイスの素直な受容	79.9	1	アドバイスの素直な受容	82.0	1	アドバイスの素直な受容	81.7	1	アドバイスの素直な受容	80.9
	2	周囲への気持ちよい対応	76.3	2	最後までやり抜く姿勢	78.9	2	最後までやり抜く姿勢	79.5	2	最後までやり抜く姿勢	80.2
	3	最後までやり抜く姿勢	74.2	3	周囲への気持ちよい対応	78.6	3	周囲への気持ちよい対応	79.2	3	周囲への気持ちよい対応	79.1
	4	周囲への協力姿勢	72.8	4	不明時の積極的な確認	76.9	4	不明時の積極的な確認	77.4	4	不明時の積極的な確認	77.4
	5	問題時の即座な報告・相談	72.0	5	問題時の即座な報告・相談	76.3	5	問題時の即座な報告・相談	75.9	5	問題時の即座な報告・相談	76.7
弱み	1	起こりうることの予測	53.5	1	あいまいな状態での実行	55.2	1	会議での積極的発言	55.7	1	会議での積極的発言	55.4
	2	会議での積極的発言	53.8	2	会議での積極的発言	57.6	2	あいまいな状態での実行	56.3	2	あいまいな状態での実行	56.6
	3	あいまいな状態での実行	54.8	3	起こりうることの予測	57.7	3	起こりうることの予測	56.8	3	起こりうることの予測	58.3
	4	チャンスの積極活用	56.3	4	チャンスの積極活用	59.2	4	チャンスの積極活用	60.1	4	チャンスの積極活用	61.0
	5	効率的な取り組み姿勢	57.3	5	スタートダッシュの重視	60.9	4	スタートダッシュの重視	60.1	4	スタートダッシュの重視	61.0

調査結果

企業規模によらず、若手社員の強みは変わらない。
アドバイスを素直に受け入れ、周囲と気持ちよく協働し、
最後までやり抜こうとする傾向が共通してみられる。

- ・ 企業規模によらず、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」などの項目が共通して強みとして表出。

企業規模によって上司の認識する若手社員の課題は変わる。

規模の小さい企業では効率性が課題であるのに対し、規模の大きい企業では積極性が課題である傾向がみられる。

- ・ 企業規模によらず、「起こりうることの予測」「会議での積極的発言」などの項目が共通して弱みとして表出。
 - ・ 500名未満の規模では「効率的な取り組み姿勢」が弱みとして表出する一方、100名以上では「あいまいな状態での実行」、500名以上では「チャンスの積極活用」が弱みとして表出。
- ※業界による分析も行ったが、強み、弱みともに前ページでの共通傾向が業界問わず表出した。

詳細データ

	～99名規模	100～499名規模	500～999名規模	1,000名～規模
強み	順位	順位	順位	順位
	項目	項目	項目	項目
	スコア	スコア	スコア	スコア
	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	4	4	4
	5	5	5	5
	1	1	1	1
	2	2	2	2
弱み	順位	順位	順位	順位
	項目	項目	項目	項目
	スコア	スコア	スコア	スコア
	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
	4	4	4	4
	5	5	5	5
	1	1	1	1
	2	2	2	2

結果

- ・若手社員の**強み**はコロナ前後という時期や業界、企業規模によらず共通していた。
具体的には、「**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**」などであった。
- ・若手社員の**課題**は時期や業界によらず一貫した項目が表出していた。
具体的には「**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**」などであった。
- ・企業規模別に見ると若手社員の**課題**には違いが見られた。規模の小さい企業では「**効率的な取り組み姿勢**」という**効率性**が表出し、規模の大きい企業では「**あいまいな状態での実行**」「**チャンスの積極活用**」という**積極性**が表出していた。

考察

本調査では、上司から見た若手社員の傾向について2015年以降11年間のデータを分析した結果、**コロナ禍を経ても大きな変化は見られませんでした。**
業界別の違いは確認されませんでした。企業規模別では**小規模企業で効率性、大規模企業で積極性が課題として表れ、**企業規模により上司が若手に期待する役割が異なる可能性が示唆されました。
これは、上司が部下に対して期待することや価値基準が時代や業界によって変わるものではない一方で、**小規模企業では即戦力としての効率性を重視し、大規模企業では積極性を重視するといった、企業規模による違いが確認されました。**
時期や業界によって期待される役割が変わらないのは、組織が機能する上で求められる要素が一定共通するためだと推察されます。
具体的には、組織における「上司」と「部下」の関係性や、若手に求められる主体性・協調性・責任感といった基礎力などです。
加えて、人と人とが協働して成果を生み出す仕事の本質や、日本企業に根付いた人材育成の価値観が世代や業界を越えて共有されてきたことも、こうした認識の安定性を支えていると考えられます。

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、**企業規模によって課題は異なる一方で、11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。**
これは「**上司が若手に期待する役割**」が、**上司と部下というミクロな関係性の中だけで決まるのではなく、組織が担っている機能やその業界が置かれている環境の影響を受けることを示唆しています。**
一方で、企業規模によって課題に違いが生じている点は、**拡大期や成熟期など企業の成長ステージの違いによって、求められる行動様式が変わることを示している可能性があります。**
小規模企業では効率性が、大規模企業では積極性が課題として浮かび上がるのは、組織の成長ステージそのものが異なるためだと捉えることができるでしょう。
したがって、若手社員の傾向を読み解く際には、「最近の若手は」といった世代論に閉じるのではなく、**組織が置かれている事業環境や企業を取り巻く市場環境などの視点から捉え直すことが重要**となります。
今後はこうした視点に加え、**若手社員自身の自己認知の変化なども踏まえた多面的な分析を行うことで、若手社員に関する課題の理解を一層深めていくことが求められる**でしょう。



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