



Link and Motivation Group

若手社員研修アンケートからみる 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

生成AIの浸透をはじめ、若手社員を取り巻く環境変化のスピードが加速する中、新卒・若手人材の育成は経営の根幹を担う課題となっています。
若手人材の育成については、離職防止や現場マネジメントの改善に関する話題が注目されがちです。一方で、若手自身がどのような学び方をし、何に関心を向けているのかを捉えられなければ、育成投資の効果を持続的に高めることは難しくなります。

育成対象となる若手社員の学習環境そのものも、入社形態・働き方・AIとの関わり方など、年ごとに大きく変化しています。
特に近年は、去年と同じ研修設計では響き方が変わってしまうとの声も年々増えています。変化が大きいからこそ、若手社員の学び方の実態を継続的に捉え直す視点が重要です。
「最近の若手は」という周囲の言葉をよく聞く一方で、若手社員本人たちの回答による時代変化の基礎データは十分ではありません。
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、2022年から2026年までの若手社員研修アンケートをもとに、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

若手社員研修を受けた若手社員のアンケート結果をもとに若手社員の傾向の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

2022年度～2026年度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**若手社員研修に参加し、アンケートに回答した35,000名**を対象としました。

分析方法

当社が提供する若手社員研修の研修後アンケートで回答された35,000名分の定性コメントを12のカテゴリーに分類しました。
入社年ごとに2022年・2023年・2024年・2025年・2026年の5群に分類し、各群の合計が100%となるように出現比率を集計しました。

最大3日間で実施される若手社員研修後のアンケートです。
様々なアンケート項目のうち、下記設問に対する定性コメントをもとに
以下の表の12のカテゴリーに分類しています。

設問内容

「今回の研修はいかがでしたか？（該当するものを選択し、その理由を記入してください。）」

No.	カテゴリ	主なキーワード群
①	自己認識（強み・弱み）	強みの発見、弱み・未熟さの自覚、課題・改善点認識、自己理解・振り返り
②	仲間・同期・チーム	同期交流、仲間、チーム協働、グループ
③	実践・行動・ロープレ	STAR実践、ロープレ、実践体験、行動・スピード
④	フィードバック（以下FB）・ 他者評価との対峙	フィードバック・上司指摘、上司先輩の評価、他者評価・期待認識
⑤	気づき・視点の広がり	気づき・新たな発見、思い込み、視点広がり、知識習得
⑥	社会人意識・スタンス転換	社会人意識・学生差、当たり前、素養、アイコンパニー客観
⑦	目的意識・優先順位・俯瞰	目的・段取り、目標意識、優先順位、全体俯瞰
⑧	相手基準・顧客視点	相手軸、相手基準・伝え方、顧客視点・提案
⑨	報連相・発信・対話	報連相、伝える、対話、結論優先、信頼関係
⑩	成長・挑戦・主体性	成長・達成感、失敗・挑戦、主体性、業務振り返り
⑪	今後の行動・目指す姿	今後の活用、目指す姿、行動明確化、意欲、課題対策
⑫	ビジネスマナーの型	敬語、電話・メール、身だしなみ、挨拶

調査
結果

2022年から2026年にかけて、若手社員研修を通じた振り返りでは、目的から逆算し、相手基準で伝え、自ら報連相し、実践・行動を通じて試そうとする傾向が徐々に強まっている。

- ・ 2022年から2026年にかけて上昇した項目として、「実践・行動・ロープレ」「相手基準・顧客視点」「報連相・発信・対話」「目的意識・優先順位・俯瞰」の4項目がいずれも3pt以上上昇。
- ・ 4項目とも2026年で全期間最高値となり、「目的・相手・実践」の振り返りが増加している。

自分の強み・弱み・課題と向き合い、仲間との関わりの中で自分を捉え直そうとする傾向は徐々に薄まっている。

- ・ 2022年から2025年にかけて低下した項目として、「自己認識（強み・弱み）」「仲間・同期・チーム」「FB・他者評価との対峙」の3項目がいずれも2pt以上低下。
- ・ 特に「仲間・同期・チーム」「FB・他者評価との対峙」は2022年から2026年にかけて低下。

詳細
データ

カテゴリ	22年	23年	24年	25年	26年	傾向
自己認識（強み・弱み）	31.5%	25.7%	23.6%	23.4%	24.0%	
仲間・同期・チーム	12.8%	9.7%	9.2%	8.1%	8.8%	
実践・行動・ロープレ	6.7%	8.4%	9.5%	10.5%	11.0%	
FB・他者評価との対峙	9.6%	7.9%	7.5%	7.5%	7.1%	
気づき・視点の広がり	6.4%	9.0%	8.4%	8.2%	6.3%	
社会人意識・スタンス転換	7.6%	7.7%	6.9%	7.6%	7.3%	
目的意識・優先順位・俯瞰	5.3%	5.5%	7.2%	6.9%	8.5%	
相手基準・顧客視点	3.5%	5.2%	7.1%	6.7%	8.3%	
報連相・発信・対話	3.9%	5.3%	6.9%	6.9%	7.3%	
成長・挑戦・主体性	5.4%	5.4%	6.4%	6.1%	6.1%	
今後の行動・目指す姿	5.5%	6.5%	4.9%	5.7%	3.7%	
ビジネスマナー	1.9%	3.9%	2.5%	2.4%	1.6%	

考察

	2022	2023	2024	2025	2026
概要	対面が薄い環境で 他者から学んだ世代	対面回帰の中で 仲間と共に学んだ世代	AI黎明期に 様々試行をした世代	AI浸透期に 自分を深めた世代	AI協働定着期に 問いを立てる世代
時代背景	コロナ第6~7波 オンライン入社主流	コロナ5類移行 リアル研修復活	生成AI業務活用 本格化元年	AI浸透・タイパ化 リスクリング本格化	AIエージェント時代 本格化
特徴的な カテゴリ	自己認識	気づき	目的意識	実践・行動	実践・行動
	仲間・同期	社会人意識	相手基準	社会人意識	目的意識
	FB・他者評価	今後の目指す姿	成長・挑戦	成長・挑戦	相手基準

詳細
データ

代表的なコメント

【自己認識（強み・弱み）】

自分が弱みと感じていたことが意外と強みであったり、強みと思っていたことが弱みとして捉えられていた。

【仲間・同期・チーム】

グループメンバーから自分のgood・moreの部分を教えて頂き、新しい気づきがあった。

【FB・他者評価との対峙】

自分の無意識的な内面の部分を他の方から指摘されることで自分に対する理解度が深まり、これからの生き方や価値観に大きな影響を与えられた。

時代背景

- ・ コロナ第6~7波。
オンライン・ハイブリッド入社が主流。
- ・ 就活オンライン完結。
同期・上司との対面接点が極端に少ない。
- ・ ウクライナ危機による資源高・物価高。
- ・ 「Z世代の本格入社」議論始まる。

構成比の赤字は5年間で最大、青字は5年間で最小の項目

No.	カテゴリ	構成比
①	自己認識（強み・弱み）	31.5%
②	仲間・同期・チーム	12.8%
③	実践・行動・ロープレ	6.7%
④	FB・他者評価との対峙	9.6%
⑤	気づき・視点の広がり	6.4%
⑥	社会人意識・スタンス転換	7.6%
⑦	目的意識・優先順位・俯瞰	5.3%
⑧	相手基準・顧客視点	3.5%
⑨	報連相・発信・対話	3.9%
⑩	成長・挑戦・主体性	5.4%
⑪	今後の行動・目指す姿	5.5%
⑫	ビジネスマナーの型	1.9%

世代の特徴

対面が薄い環境で他者から学んだ世代

育成の
方向性

① 後輩育成・OJT担い手としての"FBを与える側"への転換支援が重要

- ・ 入社時に「FB・他者評価との対峙」が9.6%と、他者からの声への感受性が強い世代。
5年目としてOJTを担う中で、その経験を"FBを与える側"の技術に転換する育成が有効。

② 実践知の言語化とナレッジ横展開の場が重要

- ・ 入社時に「実践・行動・ロープレ」が6.7%と、実践の言葉が薄かった世代。
5年目までの現場蓄積を"言語化して他者に伝えられる知"に変換する場が必要。

③ 中堅としてのリーダーシップと自律的キャリア形成の支援が重要

- ・ 入社時に「自己認識」が31.5%と内省は濃い一方、「報連相・発信・対話」が3.9%と外への発信は薄い世代。
内省の強みを"周囲を動かす言葉"に接続する育成が有効。

詳細
データ

代表的なコメント

【気づき・視点の広がり】

自分一人では気づけなかった考え方などを、色々な視点から知ることができて、理想の自分の姿を鮮明にできた。

【ビジネスマナーの型】

名刺の渡し方や電話対応のマニュアルなど所作の話のみを想像していたが、根本思想の"なぜマナーが必要なのか"という部分の話があって、概念が変わるのを感じた。

【今後の行動・目指す姿】

最後にアクションプランの設定を行ったことで、より自分の目標に対して取り組むべきことが明確化できた。

時代背景

- ・ コロナ5類移行が正式決定（移行は5月）、卒業式や入社式が対面実施に回帰。
- ・ OpenAIがGPT-4をリリース（3月）、業務利用の試行拡大。

構成比の赤字は5年間で最大、青字は5年間で最小の項目

No.	カテゴリ	構成比
①	自己認識（強み・弱み）	25.7%
②	仲間・同期・チーム	9.7%
③	実践・行動・ロープレ	8.4%
④	FB・他者評価との対峙	7.9%
⑤	気づき・視点の広がり	9.0%
⑥	社会人意識・スタンス転換	7.7%
⑦	目的意識・優先順位・俯瞰	5.5%
⑧	相手基準・顧客視点	5.2%
⑨	報連相・発信・対話	5.3%
⑩	成長・挑戦・主体性	5.4%
⑪	今後の行動・目指す姿	6.5%
⑫	ビジネスマナーの型	3.9%

世代の特徴

対面回帰の中で仲間と共に学んだ世代

育成の
方向性

① "わかる"を"できる"に変える実践知の体系化が重要

- ・ 入社時に「気づき・視点の広がり」が9.0%と型の吸収は濃い一方、「実践・行動・ロープレ」や「相手基準・顧客視点」は5年平均を下回った世代。4年目で"知っている"を"現場で使いこなせる"に変える機会が必要。

② 目的から逆算して仕事を組み立てる思考への転換が重要

- ・ 入社時に「目的意識・優先順位・俯瞰」が5年平均を下回り、「指示された仕事を丁寧にこなす」軸足の世代。4年目として自分の担当領域を目的・戦略から組み立てる思考の獲得が有効。

③ 同期・仲間ネットワークを活かしたキャリア対話の場が重要

- ・ 入社時に「仲間・同期・チーム」が9.7%と、対面回帰で同期関係を再発見した世代。4年目のキャリア節目でこの関係性を活かし、「共にキャリアを考える場」の意図的設計が有効。

詳細
データ

代表的なコメント

【相手基準・顧客視点】

「わたしたちが」ではなくて「お客様は」と主語を入れ替えてみるなど、ターゲット目線に立つ方法を知った。

【報連相・発信・対話】

報告連絡相談が少し他の人よりも少ないことがわかり、これから伸ばしていこうと思った。

【気づき・視点の広がり】

誰に対してどのようなタイミングでどのような適切な行動が出来るかを知ることが出来た貴重な時間でした。

時代背景

- ・ 生成AIの業務活用が本格化。
生活の中でAIを"当たり前"に扱う最初の世代。
- ・ 日経平均株価が34年ぶりに史上最高値を更新。
- ・ 日銀がマイナス金利政策を解除し、
17年ぶりに利上げへ転換。

構成比の赤字は5年間で最大、青字は5年間で最小の項目

No.	カテゴリ	構成比
①	自己認識（強み・弱み）	23.6%
②	仲間・同期・チーム	9.2%
③	実践・行動・ロープレ	9.5%
④	FB・他者評価との対峙	7.5%
⑤	気づき・視点の広がり	8.4%
⑥	社会人意識・スタンス転換	6.9%
⑦	目的意識・優先順位・俯瞰	7.2%
⑧	相手基準・顧客視点	7.1%
⑨	報連相・発信・対話	6.9%
⑩	成長・挑戦・主体性	6.4%
⑪	今後の行動・目指す姿	4.9%
⑫	ビジネスマナーの型	2.5%

世代の特徴

AI黎明期に様々試行をした世代

育成の
方向性

① 自己認識の深化とキャリアオーナーシップの醸成が重要

- ・ 入社時に「自己認識」が23.6%（2022年比-7.9pt）と、外向きを開いた分、内省の言葉が薄まった世代。
3年目のキャリア節目で他者FBから自己認識を深める場が有効。

② AI活用と人間ならではの価値の峻別支援が重要

- ・ 生成AIを"当たり前"に使う最初の世代で、「相手基準・顧客視点」「報連相・発信・対話」が上昇した
"外への働きかけ"の傾向。3年目で"AIに任せる領域"と"人間として磨く領域"の峻別対話が有効。

③ 上司FB依存から自己主導の振り返りサイクルへの転換が重要

- ・ 入社時から自己認識が上司FBに強く紐づく構造の世代。
3年目で"自己主導の振り返りサイクル"を回せる支援が必要。

詳細
データ

代表的なコメント

【実践・行動・ロープレ】

期限内に提出、指示を守るなどのことは当然ではあるものの、実際に指示を受けてやってみると守れていなかったことで、行動力の甘さを認識することができた。

【報連相・発信・対話】

伝えるチカラと聞くチカラは働いていく上で大切なスキルになっていくことがわかった。

【気づき・視点の広がり】

視点を変えてみると自分だけが学んでいるのではなく、相手も学んでおり、その学びに貢献していると気づけた。

時代背景

- ・春闘で5%超の賃上げが継続、一部の大手企業で初任給30万円台の設定が相次いだ。
- ・Claude 3.7 Sonnet・OpenAI o3系などリーディング型AIが業務活用の軸に。
- ・改正雇用保険法の施行が進み、リスクリング支援が拡充。

構成比の赤字は5年間で最大、青字は5年間で最小の項目

No.	カテゴリ	構成比
①	自己認識（強み・弱み）	23.4%
②	仲間・同期・チーム	8.1%
③	実践・行動・ロープレ	10.5%
④	FB・他者評価との対峙	7.5%
⑤	気づき・視点の広がり	8.2%
⑥	社会人意識・スタンス転換	7.6%
⑦	目的意識・優先順位・俯瞰	6.9%
⑧	相手基準・顧客視点	6.7%
⑨	報連相・発信・対話	6.9%
⑩	成長・挑戦・主体性	6.1%
⑪	今後の行動・目指す姿	5.7%
⑫	ビジネスマナーの型	2.4%

世代の特徴

AI浸透期に自分を深めた世代

育成の
方向性

① 仲間・同期・斜めの関係性を意図的に再構築する場が重要

- ・入社時に「仲間・同期・チーム」が8.1%と、「個で完結する内省」に傾いた世代。
2年目で関係性が薄まると離職リスクとも紐づくため、同期会・メンタリングの意図的設計が有効。

② AIとの協働スタイルを他者との対話に開く再設計が重要

- ・入社時に「実践・行動・ロープレ」が10.5%が高い一方、「FB・他者評価との対峙」は5年平均を下回った世代。
2年目で「AIに任せる・人と対話する」を再設計する場が、独りよがりを防ぐ鍵となる。

③ 他者のFBを受け止める姿勢の意識的な定着が重要

- ・入社時に「自己認識」が23.4%と、他者を通じて自分を捉える言葉が薄まった世代。
2年目の1on1・パルスサーベイで他者の声を受け止める習慣を定着させることが必要。

詳細
データ

代表的なコメント

【目的意識・優先順位・俯瞰】

全体を俯瞰する力、優先順位をつける力、当事者意識をもって仕事する力がまだまだ足りていないと感じた。

【相手基準・顧客視点】

周りからどう見られているか、お客様にはどう見えているから、相手の立場に立って物事を考えることを知った。

【実践・行動・ロープレ】

ロールプレイングをすることで実際に自分だったらこうすると考えることができ、フィードバックもあったので、できたことできなかったことを気づけた。

時代背景

- ・ AIエージェント（agentic AI）が業務ツールとして本格実装フェーズへ。
- ・ OpenAI Operator・Claude computer use等の自律型エージェントが企業展開。
- ・ 生産性2倍論、AIリテラシー前提化が議論され"AIと協働する働き方"が入社時点で当たり前に。

構成比の赤字は5年間で最大、青字は5年間で最小の項目

No.	カテゴリ	構成比
①	自己認識（強み・弱み）	24.0%
②	仲間・同期・チーム	8.8%
③	実践・行動・ロープレ	11.0%
④	FB・他者評価との対峙	7.1%
⑤	気づき・視点の広がり	6.3%
⑥	社会人意識・スタンス転換	7.3%
⑦	目的意識・優先順位・俯瞰	8.5%
⑧	相手基準・顧客視点	8.3%
⑨	報連相・発信・対話	7.3%
⑩	成長・挑戦・主体性	6.1%
⑪	今後の行動・目指す姿	3.7%
⑫	ビジネスマナーの型	1.6%

世代の特徴

AI協働定着期に問いを立てる世代

育成の
方向性

① "言葉"と"実行"のギャップを埋める実践機会の設計が重要

- ・ 入社時に「目的意識・優先順位・俯瞰」8.5%、「相手基準・顧客視点」8.3%、「報連相・発信・対話」7.3%、「実践・行動・ロープレ」11.0%が5年最高で逆算思考や実践思考が整っている世代。
1年目でロープレや小さな挑戦の場を設計し、実装に接続することが鍵となる。

② 意欲・成長への渴望を引き出す1on1・キャリア対話が重要

- ・ 入社時に「今後の行動・目指す姿」が3.7%と、「何になりたいか」を語る言葉が最も薄かった世代。
1年目で意欲を引き出すキャリア対話が特に重要となる。

③ 心身のコンディション・関係性の外側からのモニタリングが重要

- ・ 入社時に「気づき・視点の広がり」が6.3%と"自分の状態を言語化すること"は薄まった世代。
パルスサーベイ・伴走AIで見えない領域を検知する仕組みが本領を発揮する。

結果

- ・若手社員が研修中に振り返る内容として、2022年から2026年まで「自己認識（強み・弱み）」「仲間・同期・チーム」などが上位項目として表出し、全体の3割以上を占めていた。
- ・5年間の推移では、「相手基準・顧客視点」「実践・行動・ロープレ」「報連相・発信・対話」「目的意識・優先順位・俯瞰」の4項目が2022年から2026年にかけて3pt以上上昇し、いずれも2026年で全期間最高値となる明確な上昇トレンドを示した。
- ・「仲間・同期・チーム」「FB・他者評価との対峙」の2項目が2022年から2026年にかけて2.5pt以上低下し、他者との関わりを通じて自分を捉え直す関心が徐々に低下する傾向がみられた。

考察

本調査では、若手社員が研修中に振り返る内容について、5年間を通じて明確な上昇トレンドと低下トレンドが同時に進行していることが分かりました。上昇トレンド4項目（相手基準、実践、報連相、目的意識）は、若手社員が"目的・相手・実践"といったスタンスを早い段階から言葉として掴もうとしている姿勢を示しています。一方で、低下トレンド項目（FB・他者評価）は、他者との協働を通じて自分を捉え直す領域を含んでいます。つまり、**報連相、目的意識、実践、相手基準などのスタンス理解は深まっている一方で、その学びを支える"他者との協働"に触れる言葉は相対的に薄まっているという、**対比的な構造が浮かび上がったと言えます。

若手社員の意欲や関心を持って、自らの目的や相手への働きかけを言語化する姿勢は確かに育っていますが、それを支える他者との関わりという言葉が同時に静かになっている点は、育成の観点で見過ごせない変化と捉えられます。

今後の課題

今回の調査では、若手社員が"目的・相手・実践"を掴もうとする姿勢が着実に育つ一方で、"他者との協働"を語る言葉が徐々に薄まりつつあるという、対比的な構造が浮かび上がりました。この背景には、**生成AIの浸透によって学びのスタイルが変化し、他者に問う前にAIとの対話で完結する可能性**なども想定されます。当社の行う若手社員研修内では生成AIの活用を行っていないため、AI活用における影響であるという明確な因果関係は言えませんが、若手育成の実効性を高めていくためには、若手自身のスタンス育成に加え、**"他者との協働"を取り戻す仕掛け作りが重要**になります。研修中の学びだけでなく、**配属後に仲間や上司・先輩と自然に協働できる環境をどのように設計するか、若手社員を受け入れる上司側の関わり方も含めて、育成の設計を見直すことが次に問われるテーマ**となります。

今後は、若手社員のスタンス育成を軸としつつ、リーダー・上司との関係性の質を高めるマネジメントスキル開発や、上司と若手社員の相互理解を深める場の設計を行うことで、若手社員と上司の双方に貢献できる総合的な育成プランへと拡張していくことが求められるでしょう。あわせて、今回の調査で残された"他者との協働が薄まる要因"の探索も、継続的な観察の中で深めることが重要な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