

若年社員の活躍推進における5つの課題と対応策

報告



山下良則
やました よしのり
審議会副議長
雇用政策委員長
リコー会長



内田高史
うちだ たかし
審議会副議長
雇用政策委員長
東京ガス会長

る5つの課題と対応策」に取りまとめた。各企業が、自社の現状と課題に適した諸施策を検討・実施する際のご参考になれば幸いである。次に、本報告書の概要を紹介する。

若年者を取り巻く状況の変化

若年就業者数(35歳未満)は、1997年の2154万人をピークに、2025年には1731万人に減少し、2040年には1594万人になると予測されている。若年者の労働環境は、週平均労働時間が2017年の43・0時間から2024年には40・6時間に減少し、有給休暇をおおよそ半分以上取得した者の割合が7割強(2024年76・2%)を占めている。このように外的要因が変化する場合、若年社員に対する教育訓練の機会、OJT(仕事の業務を通じた指導)とOff-JT(通常の業務を離れて行う研修等)ともに減少し、成長の機会と実感が得られにくくなっている。また、若年社員の就労観や価値観が多様化し、「Z世代」など一律に捉えることは適切ではないといえる。

活躍推進にあたっての5つの課題と対応策

若年社員を取り巻く状況の変化を背景として、様々な課題が顕在化している。そこで、本報告書では、若年社員における課題を5つに整理したうえで、その対応策を提示している。

課題1 リアリティ・ショックの発生

入社前の期待やイメージと現実が異なっていた場合に生じる「リアリティ・ショック」が、早期離職を引き起こしている可能性がある。対応策としては、企業側が仕事の内容や組織の魅力だけでなく、課題や負の側面を含めたありのままの情報をより広い範囲で提供する「日本型リアリティック・ジョブ・プレビュー(RJP)」が有効である。加えて、採用内定後は、組織への適応を円滑に進めるために、同じ会社の「乗務員」としてなじませ一人前にしていく「オンボーディング施策」を実施することが効果的といえる。

課題2 成長機会・実感の減少

成長機会・実感の減少に対しては、OJTやOff-JT、自己啓発支援を組み合わせた多層な教育体系を整備し、計画的な能力開発を後押しする必要がある。また、若年社員一人ひとりの経験と志向に合った育成手法や成長機会を付与し、多様な学習ニーズに応えていくことが求められる。加えて、若年社員の能力・スキルに適した難易度や適度なプレッシャーとなる業務を割り当て、挑戦と成功体験を積み重ねられる環境をつくる必要がある。これらを総合的に進め、若年社員が「ここで働き続けたい」と思える企業・組織を作り上げることが望まれる。

課題3 キャリア形成・パスのイメージしづらさ

若年社員において、キャリア展望を描きにくい傾向が見られるうえ、企業によるキャリア形成支援を実感している者は少ない。また、自身のキャリアが見通せないことにより、キャリア不安を感じている若年社員は多い。対策としては、若年社員の話を丁寧に傾聴するキャリア形成面談の実施・充実や、社内公募制の導入・拡充など若年社員が希望する職務へ主体的に挑戦できるキャリア形成支援

システムの構築が望まれる。また、若年社員が望む「計画されたキャリア」だけでは得られない、偶発的な学習機会を提供することで「寄り道(キャリアの偶発性)」を意図的に取り込むことも有効である。

課題4 「コミュニケーションに関する認識ギャップと質的变化

若年社員・上司ともにその4割近くが「仕事上以外の会話をする機会は少ない・不足している」と感じている。また、若手部下を「叱責する機会」あるいは「フィードバックや指導する機会」よりも「褒めた

課題5 育成・マネジメントの行き詰まり

若年社員の育成・マネジメントにあたって、管理職は従来型の手法を継続しにくい状況に置かれている。働き方改革の進展やコンプライアンス意識の高まり等により、意図的な業務負荷や挑戦機会の付与に慎重な管理職が増加し、若年社員の成長機会が限定的になっている可能性がある。

図表 5つの課題と対応策の関係

課 題	対 応 策						
1. リアリティ・ショックの発生	日本型RJPと充実したオンボーディング施策 - 企業の課題や負の側面を含めたありのままの情報をより広い範囲で提供する「日本型RJP(Realistic Job Preview)」が有効 - 同じ会社の「乗務員」としてなじませ、一人前に育てる「オンボーディング施策」のほか、主体的な環境適応を促す「プロアクティブ行動」も効果的						
2. 成長機会・実感の減少	実効性の高い人材育成施策の再構築 - OJT・Off-JT・自己啓発支援を組み合わせた多層な教育体系を整備。計画的な能力開発を後押し - 若年社員個々人の経験と志向に合った育成手法や成長機会を付与し、多様な学習ニーズに応えていくことが肝要 - 能力・スキルに適した業務分担任を通じた挑戦と成功体験が得られる環境整備を推進						
3. キャリア形成・パスのイメージしづらさ	主体的なキャリア形成への支援 - 若年社員の話を丁寧に傾聴する「キャリア形成面談」を実施・充実 - 若年社員が希望する職務へ主体的に挑戦できる「キャリア形成支援システム」を構築(社内公募制やFA制度など) - 学習機会の提供などにより「寄り道(キャリアの偶発性)」を取り込む						
4. コミュニケーションに関する認識ギャップと質的变化	タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化 <table><tr><td>タテ</td><td>期待する役割の共有、フィードバック機会の創出</td></tr><tr><td>ヨコ</td><td>「ピアボーナス」制度、若年社員主体の研修・企画運営</td></tr><tr><td>ナナメ</td><td>メンター制度、部活動・社内同好会を通じた交流</td></tr></table>	タテ	期待する役割の共有、フィードバック機会の創出	ヨコ	「ピアボーナス」制度、若年社員主体の研修・企画運営	ナナメ	メンター制度、部活動・社内同好会を通じた交流
タテ	期待する役割の共有、フィードバック機会の創出						
ヨコ	「ピアボーナス」制度、若年社員主体の研修・企画運営						
ナナメ	メンター制度、部活動・社内同好会を通じた交流						
5. 育成・マネジメントの行き詰まり	上司・管理職への支援・サポート - 日頃の働きぶりの適切な把握・評価、タイムリーかつ丁寧な伝達を支援・サポート - 評価者に対する効果的なフィードバックスキル取得に向けた研修を実施。「対面」でのフィードバック機会を確保 - 若年職場リーダーの選任と権限委譲により負担軽減						

りたてたりする機会」の方が多くなっているといったコミュニケーションの質的変化も起きている。こうした状況への対応としては、多様で継続的なコミュニケーションの機会と心理的安全性の確保に向けた環境整備が重要である。コミュニケーションの活性化には、タテ・ヨコ・ナナメの多方向による施策が有効である。「タテ」の関係では上司が若年社員に期待する役割の共有やフィードバック機会の創出、「ヨコ」の関係では若年社員を主体とした研修制度とその企画・運営を通じた成長実感や意欲向上、「ナナメ」の関係ではメンター制度によるサポートや部

報告書「若年社員の活躍推進における5つの課題と対応策」
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2026/029.html>



(注1) 経団連「2024年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」

(注2) リクルートワークス研究所「全国就労実態パネル調査」