

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  
概要

---

2026年5月19日

一般社団法人 日本経済団体連合会

# 報告書の全体構成

## はじめに

### 第1章 若年者を取り巻く状況の変化

#### 1. 外的要因

- 若年労働力の減少・労働需給の逼迫
- 労働環境の状況 ○ 労働市場の動向

#### 2. 内的要因

- 就労観・ニーズの多様化
- 教育訓練機会の状況

### 第2章 活躍推進にあたっての5つの課題

1. リアリティ・ショックの発生
2. 成長機会・実感の減少
3. キャリア形成・パスのイメージしづらさ
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
5. 育成・マネジメントの行き詰まり



### 第3章 5つの課題への対応策

1. 日本型RJPと充実したオンボーディング施策
2. 実効性の高い人材育成施策の再構築
3. 主体的なキャリア形成への支援
4. タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化
5. 上司・管理職への支援・サポート

### 第4章 政府の取組みと支援策

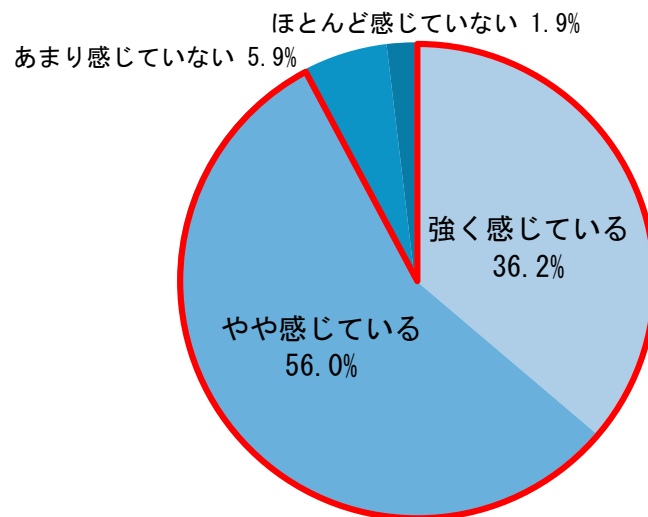
1. キャリア形成支援
2. 職業訓練・能力開発支援
3. 就職・再就職支援

## おわりに

### 企業事例編

- ①旭化成
- ②伊藤忠商事
- ③NTT東日本
- ④大阪商工会議所
- ⑤キヤノン
- ⑥大成建設
- ⑦デンソー
- ⑧東京ガス
- ⑨日本電気
- ⑩三井住友海上火災保険
- ⑪三菱マテリアル
- ⑫メルカリグループ
- ⑬リコー

- 若年社員が有する多様な価値観や能力・スキルを自社の事業活動に活かすことは、企業全体のパフォーマンスを高め、生産性の改善・向上に寄与。
- 企業は、自社の将来を担う若年社員が成長を実感しながら活躍できる職場環境の整備を進め、若年社員の確保・定着を図ることが必要。
- 若年社員の活躍推進にあたって「課題を感じている」企業割合は9割超。



出典: 経団連「2024年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」

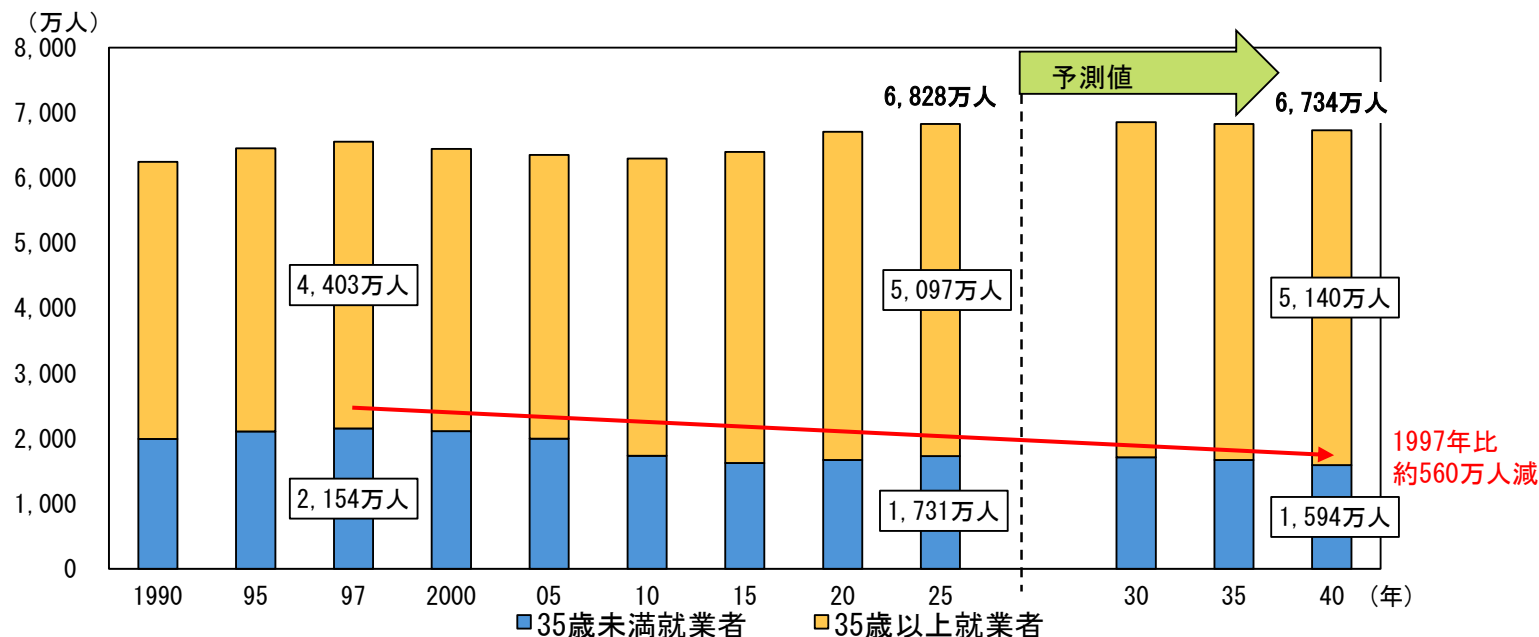
経団連「雇用政策委員会 人事・労務部会」での調査・研究

- 既存調査や報告書の研究・分析
- 有識者講演の聴取
- 企業事例のヒアリング

若年社員の活躍推進における課題と対応策を整理

- 若年就業者数(35歳未満)は1997年の2,154万人から減り続け、2025年は1,731万人に減少(1997年比423万人減)。2040年はさらに約100万人減の1,594万人の予測。
- 若年者(20代正社員)の週平均労働時間は減少(2017年43.0時間→2024年40.6時間)、有給休暇の取得状況も向上(おおよそ半分以上取得者:2015年48.5%→2024年76.2%)。
- 25～34歳の転職希望者比率は23.5%(2025年)で、年齢階層別で最も高い水準。
- 就職後3年以内離職率(大学卒)は、30年間にわたり3割超で推移。規模が大きいほど離職率自体は低いものの、規模の大きい方が離職率は上昇。

### ■就業者数の推移

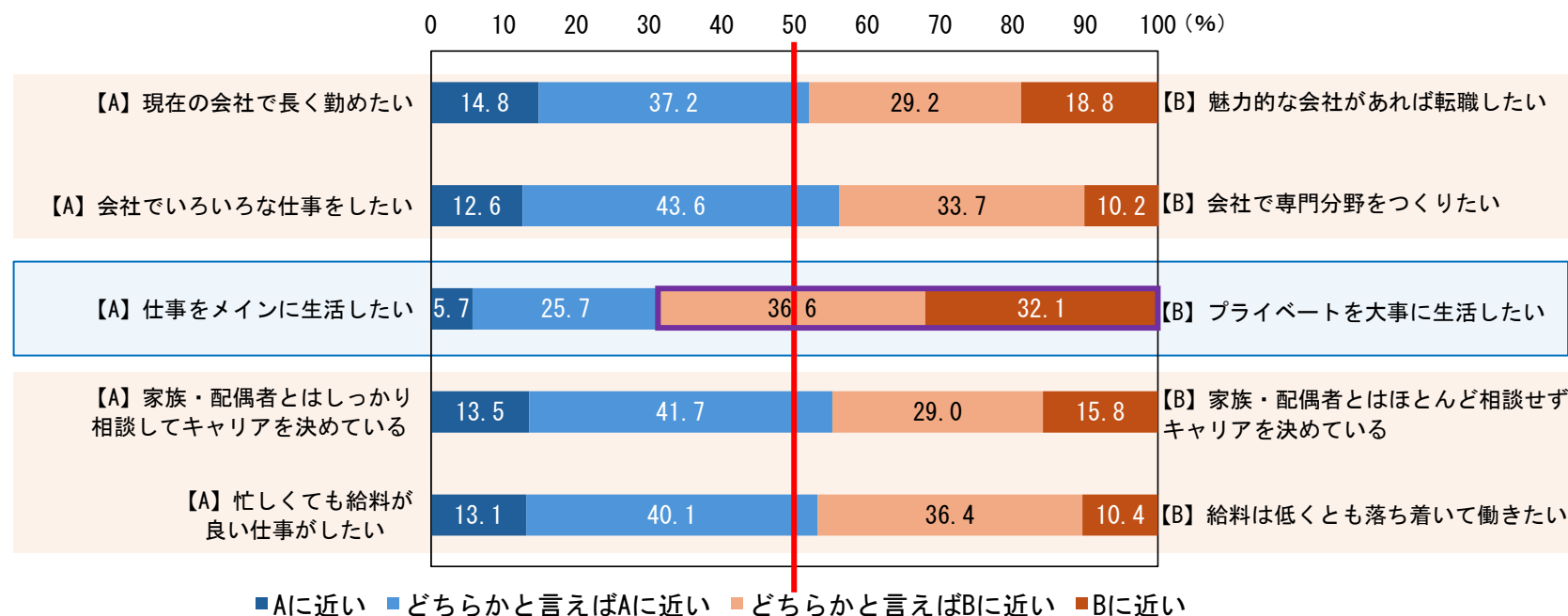


注: 2030年以降の数値は「成長実現・労働参加進展シナリオ」による予測値

出典: 総務省「労働力調査」、労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計」をもとに経団連事務局にて作成

- 「プライベートを大事に生活したい」以外の項目では、若年社員のキャリアの志向性は二分されている傾向。
- OJTやOff-JTを受けた若年社員の割合はいずれも減少（55.8%、43.1%）。また、「Off-JTを受講した」若年社員における合計時間は年間「9時間以内」が約2割。

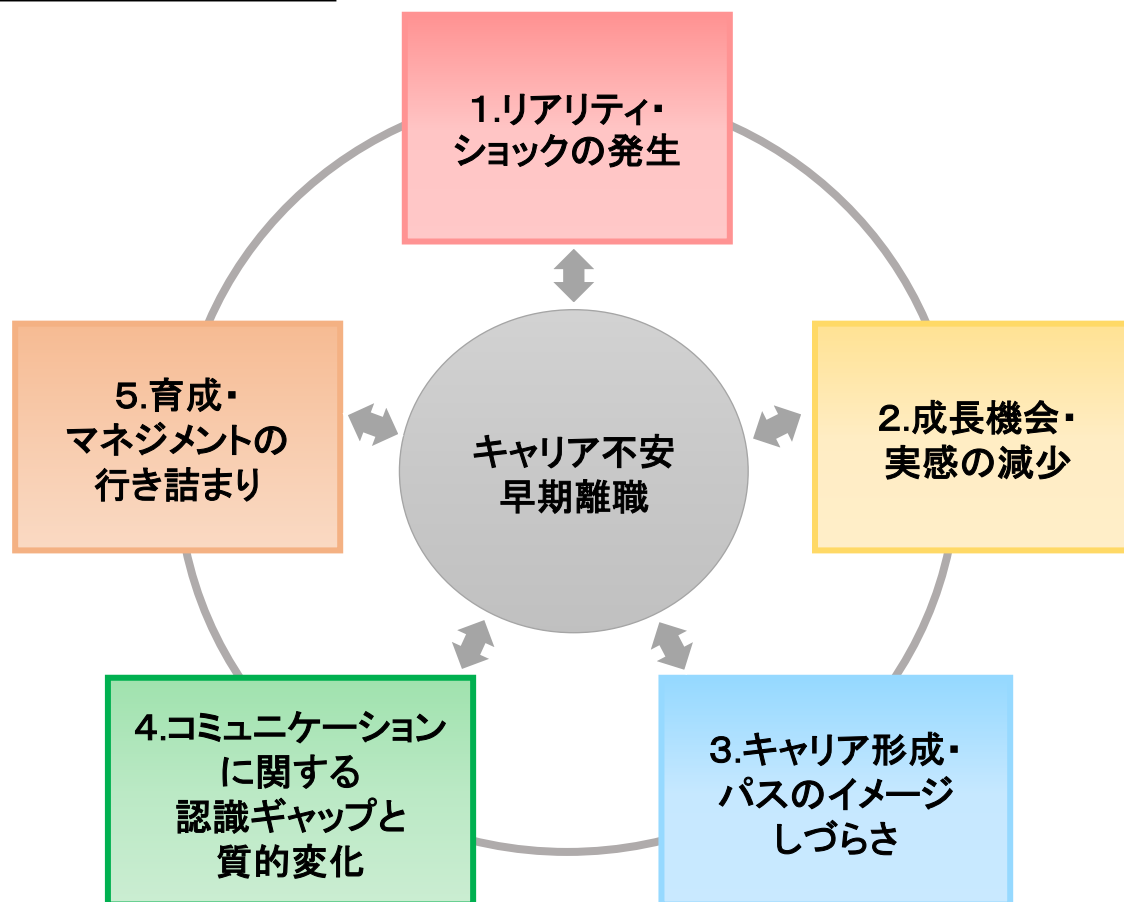
## ■ キャリアの志向性



出典：リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告」(2022年7月)をもとに経団連事務局にて作成

- 若年社員を取り巻く状況は変化し、若年社員の就労観も多様化。
- 近年、企業において、若年社員の活躍推進を図る上での様々な課題が顕在化。
- 諸課題が相互に関連して、若年社員のキャリア不安を引き起こし、その活躍を阻害し、早期離職につながっている可能性 ⇒ 課題を5つに整理

## ■活躍推進にあたっての5つの課題



## 1. リアリティ・ショックの発生

- 「リアリティ・ショック」※が早期離職につながっている可能性。  
※入社前に形成された期待やイメージと現実が異なっていた場合に生じる心理現象
- リアリティ・ショックは、楽観的な期待に対して「厳しい」現実<sup>1</sup>に直面して引き起こされるケースが一般的。他方、自己成長できないと感じられる「ゆるい」環境でも一定割合存在。

## 2. 成長機会・実感の減少

- 近年、若年社員に対するOJTやOff-JTの機会提供が減少。仕事を通じて「成長実感」を得ている若年社員の割合は、他の年代より高いものの低下傾向。
- 成長機会・成長実感の減少は、キャリア形成だけでなく、組織全体の知識継承や人材育成の仕組みの弱体化、定着率の低下、生産性の改善・向上の遅れにつながる可能性。

## 3. キャリア形成・パスのイメージしづらさ

- 20代のキャリアパスを明確に認識している若年社員は3割強、企業によるキャリア形成支援を実感している若年社員は3割程度という現状。
- 将来のキャリアや生活、自身の能力に不安を感じている20代の若年社員はおよそ8割。

## 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4割近くが「仕事上以外の会話をする機会が少ない・不足」と回答。上司と仕事上「以外」の会話をする機会が多いほど、成長実感を得ている若年社員も多い。
- 「週に1日程度」以上との回答割合は、「部下を褒めたり称えたりする機会」の6割強に対し、「部下にフィードバックや指導する機会」は5割弱、「部下を叱責する機会」は2割弱。

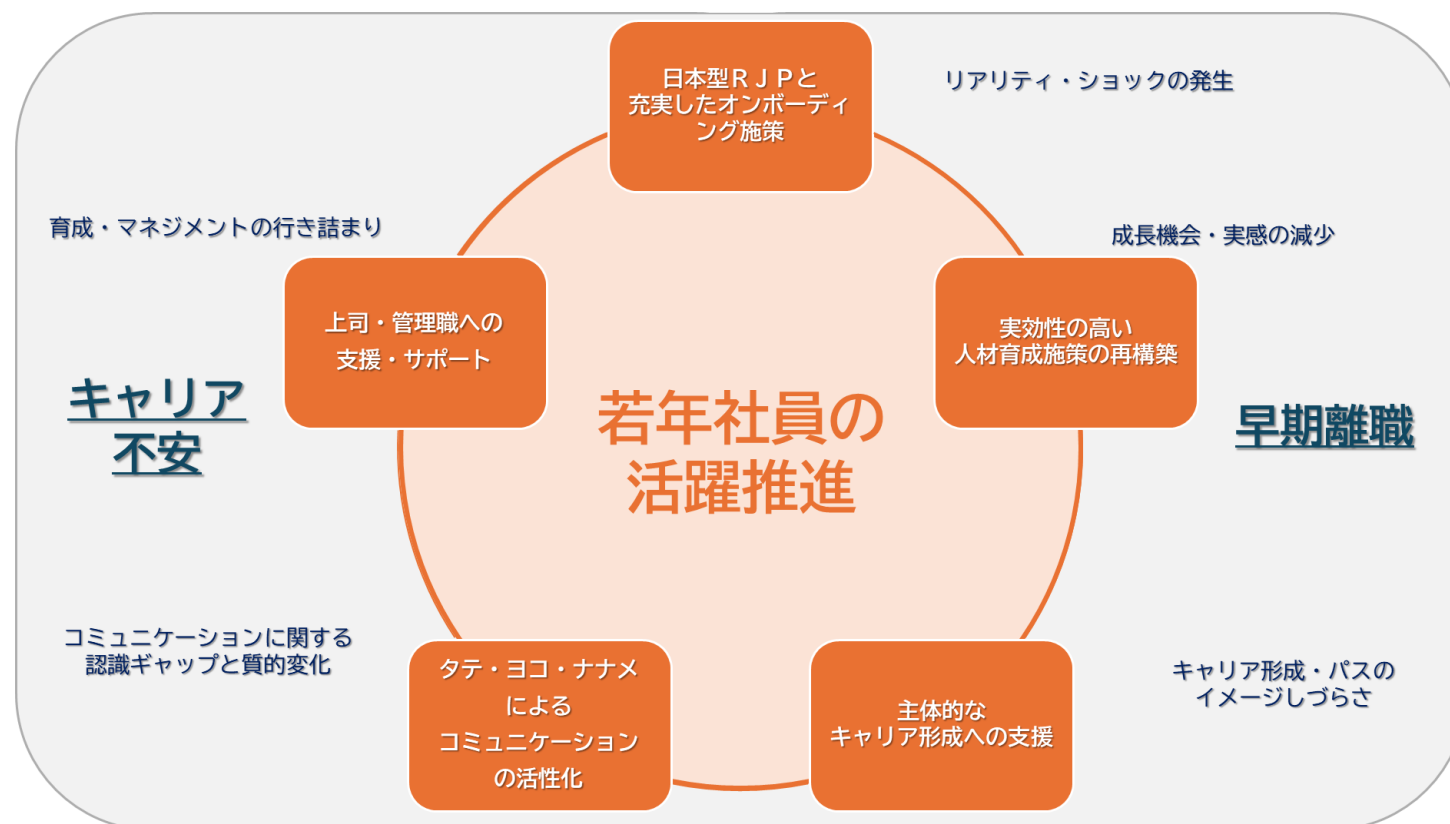
## 5. 育成・マネジメントの行き詰まり

- 「自分の頃と同じように育てられない」との管理職が34.4%（複数回答）で最多。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伴い、若手社員に対して、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。
- 従来型の育成手法を継続しにくい上、十分な経験提供ができず、成長機会が限定的。

○ 5つの課題への対応策を「企業事例」を交えて整理。

1. 日本型RJPと充実したオンボーディング施策
2. 実効性の高い人材育成施策の再構築
3. 主体的なキャリア形成への支援
4. タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化
5. 上司・管理職への支援・サポート

## 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	<p><b>日本型RJP (Realistic Job Preview) と充実したオンボーディング施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リアリティ・ショックの抑制・軽減には、仕事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RJP」が重要。</li> <li>内定者研修や新入社員研修では、<u>同じ会社の「乗務員」として馴染ませ、一人前に育てる「オンボーディング施策」</u>のほか、<u>主体的な環境適応を促す「プロアクティブ行動」</u>も有効。</li> </ul>
		<p><b>実効性の高い人材育成施策の再構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>OJT・Off-JT・自己啓発支援を組み合わせた教育体系を整備。計画的な能力開発を支援。</u></li> <li><u>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じていくことが肝要。</u></li> <li><u>能力・スキルに適した業務分担を通じた挑戦と成功体験が得られる環境整備を推進。</u></li> </ul>
2.	成長機会・実感の減少	<p><b>実効性の高い人材育成施策の再構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>OJT・Off-JT・自己啓発支援を組み合わせた教育体系を整備。計画的な能力開発を支援。</u></li> <li><u>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じていくことが肝要。</u></li> <li><u>能力・スキルに適した業務分担を通じた挑戦と成功体験が得られる環境整備を推進。</u></li> </ul>
		<p><b>実効性の高い人材育成施策の再構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>OJT・Off-JT・自己啓発支援を組み合わせた教育体系を整備。計画的な能力開発を支援。</u></li> <li><u>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じていくことが肝要。</u></li> <li><u>能力・スキルに適した業務分担を通じた挑戦と成功体験が得られる環境整備を推進。</u></li> </ul>

## 日本型RJPの構成要素

情報提供の質	具体的内容
正確性	良い面ばかりではなく、大変な面、厳しい面など、ネガティブな情報も包み隠さず伝える
信頼性	その情報を伝えるのに最も相応しい人物に情報を提供してもらう
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の方向性や戦略：社長</li> <li>・人事制度：人事部など</li> </ul>
誠実性	どうなるかわからないようなことについては、正直に「わかりません」と伝える
情報量の豊富さ	Jobの情報だけではなく、組織やキャリアパス、人事制度、働く仲間に関する情報等、広範な情報を多く提供する
やりがい	仕事のやりがいや成長の可能性など、将来の仕事生活に対する正確な期待を抱かせる

出典：経団連雇用政策委員会人事・労務部会（2025年3月4日開催）における甲南大学経営学部尾形真実哉教授の講演資料をもとに経団連事務局にて作成

課題		対応策					
3.	キャリア形成・パスのイメージしづらさ	<b>主体的なキャリア形成への支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内省や将来設計を促す場として若年社員の話<sup>①</sup>を丁寧に傾聴する「<u>キャリア形成面談</u>」を実施。</li> <li>定期的な異動に加え、若年社員が希望する職務へ主体的に挑戦できる「<u>キャリア形成支援システム</u>」を構築（社内公募制やFA制度、社内副業制度など）。</li> <li>新たな経験など、<u>学習機会の付与</u>や社外との交流促進により「<u>キャリアの偶発性</u>」を担保。</li> </ul>					
		<b>タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様で継続的な<u>コミュニケーション機会</u>と心理的安全性の確保に向けて環境を整備。</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td rowspan="3">「タテ」「ヨコ」「ナナメ」の多方向による施策</td> <td>タテ</td> <td>上司が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」制度の導入、若年社員主体の研修・企画・運営</td> </tr> <tr> <td>ナナメ</td> <td>メンター制度による支援、部活動・社内同好会を通じた交流</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>若年社員が気軽に相談できる体制を構築。相互の学びに資する<u>リバースメンタリング</u>を導入。</li> </ul>	「タテ」「ヨコ」「ナナメ」の多方向による施策	タテ	上司が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」制度の導入、若年社員主体の研修・企画・運営
「タテ」「ヨコ」「ナナメ」の多方向による施策	タテ	上司が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」制度の導入、若年社員主体の研修・企画・運営					
	ナナメ	メンター制度による支援、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	<b>上司・管理職への支援・サポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。「<u>対面</u>」でのフィードバック機会を確保。</li> <li>若年職場リーダーの選任と権限移譲により負担軽減。</li> </ul>					

# 第4章 政府の取組みと支援策

- 企業の取組みに加え、政府による支援や社会全体での人材育成の基盤整備が不可欠。
- 若年者に対する政府の主な取組みと支援策について、「キャリア形成」「職業訓練・能力開発」「就職・再就職」の3つの観点から整理して紹介。

## 若年者に対する政府(厚生労働省)の主な支援策

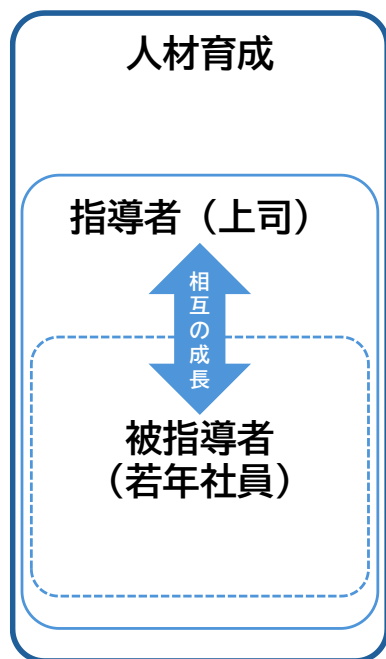
施策の柱	名称	具体的な内容等
キャリア形成支援	キャリア形成・ リスキング相談コーナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国各地のハローワークに設置</li> <li>・ ジョブ・カードによるキャリアの棚卸し、キャリアプランニング、講座等の選択の支援</li> <li>・ 学んだスキルの受講後の活用に関する相談</li> </ul>
	キャリア形成・ リスキング支援センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都道府県ごとに設置</li> <li>・ キャリアコンサルティングの提供</li> <li>・ 従業員のキャリア形成に関する企業への支援</li> <li>・ 企業におけるキャリア形成支援の好事例の収集・普及</li> </ul>
	ジョブ・カード制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人が生涯活用するキャリア・プランニングツール</li> <li>・ 個人の職業能力証明のツール</li> <li>・ 職務経歴やスキル、研修履歴等を可視化</li> </ul>
職業訓練・ 能力開発支援	人材開発支援助成金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業主等が雇用する労働者に対して職業訓練等を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成</li> </ul>
	教育訓練給付金 教育訓練休暇給付金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労働者が主体的に教育訓練を受講したり、自発的に教育訓練を受けるために無給の休暇を取得した場合に、その費用や賃金の一部を支給</li> </ul>
	地域職業能力開発促進協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都道府県ごとに設置</li> <li>・ 地域の労働市場のニーズに合った職業訓練の設定、実施やキャリア形成支援のため、産学官の代表者が協議</li> </ul>
就職・ 再就職支援	新卒応援ハローワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国56カ所に設置</li> <li>・ 大学等と連携しながら、ワンストップできめ細やかな就職支援</li> <li>・ 新卒者等の状況に即し、職場定着に向けた支援も実施</li> </ul>
	ユースエール認定制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定</li> <li>・ 認定企業に対し、情報発信、公共調達等のメリットを付与</li> </ul>
	地域若者サポート ステーション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就労にあたって困難を抱える若者等（15～49歳の無業者）に対して、個別相談や職場体験プログラム等を実施</li> </ul>

注：厚生労働省の施策のうち、若年社員を対象とした取組みを抜粋  
 出典：厚生労働省資料をもとに経団連事務局にて作成

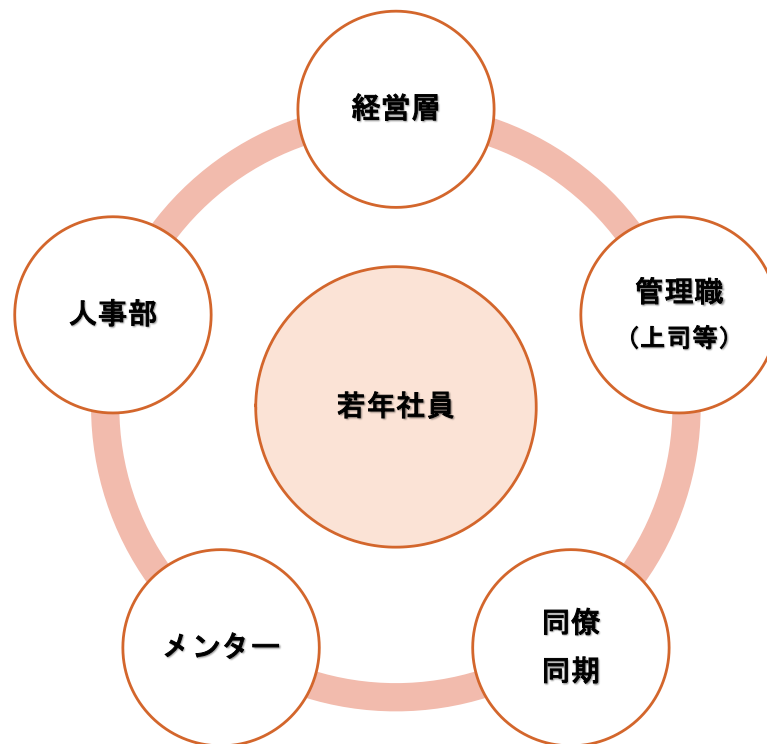
- 若年社員のさらなる活躍推進に向けて最も大事なこと = 「人材育成の充実」
- 「人材育成」のあり方を3つの「きょういく」をキーワードに整理。
  1. 「共育」: 一方通行の教育ではなく、教える側も学ぶ
  2. 「協育」: 組織全体による育成への積極的な関与
  3. 「響育」: 一人ひとりに適した(心に響く)育成の検討・実施

### 3つの「きょういく」のイメージ

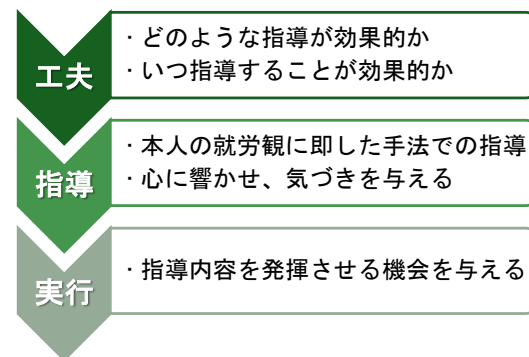
#### 共育



#### 協育



#### 響育



企業名 (50音順)	対応策	主な取組み	頁	企業名 (50音順)	対応策	主な取組み	頁
旭化成	② ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年社員のキャリア不安に対応するため、自律学習を支援するラーニング・コミュニティ「CLAP」を活用。</li> <li>同期とともにゼミ形式で学び合う「新卒学部」を創設</li> </ul>	37	東京ガス	④	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材を「心を持つ貴重な財産」と捉え、変革を実現する人材戦略を推進</li> <li>「ありがたい姿の言語化」「自己理解と他者理解」「助け合う文化の醸成」の観点から3つのコミュニケーション施策を実施</li> </ul>	58
伊藤忠商事	③	<ul style="list-style-type: none"> <li>主体的なキャリア形成を後押しする「チャレンジキャリア制度」を導入</li> <li>組織横断での協業を加速する「バーチャルオフィス」を展開</li> </ul>	40	日本電気	② ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブ型人材マネジメントを基盤とした「人・カルチャー変革」を推進</li> <li>グループ間公募制度による挑戦機会・人材流動化を促進</li> <li>ジョブクラフティング研修の実施</li> </ul>	61
NTT 東日本	② ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営・リーダー人財育成強化のために、社内大学「NTT EAST College」創設</li> <li>同社を牽引する多様な経営・ビジネスリーダーの排出を目的とした「Next Generation Executive Course」と、各職場の業務を牽引するリーダーに必要不可欠なスキルの習得を目的とした「Fundamental Course」の実施</li> </ul>	43	三井住友 海上 火災保険	③ ⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募制度により若年社員の自律的なキャリア形成を支援</li> <li>管理業務の適正化を目指し、準管理職層に管理職権限の一部を委譲</li> <li>人財育成や人事考課等、すべてにわたってスキルの習得発揮を評価基準とする「スキル型人事制度」の導入</li> </ul>	64
大阪商工 会議所	③ ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な企業の若年社員が交流し、キャリアを描く「若手社員キャリアデザイン塾」を開催</li> <li>7月から9月にかけて全3回、各3時間</li> </ul>	46	三菱 マテリアル	③ ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年社員と経営層による対話を促す、リバースマンタリング制度の実施</li> <li>半日職場体験を通じたキャリア形成支援</li> </ul>	67
キヤノン	① ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年社員を「金の卵」と位置づけ、職場定着とキャリア形成支援「Reach Project」を実施</li> <li>ACクルー体制の構築、パルスサーベイ、モチベーション診断、ブラザー・シスター制度の実施</li> </ul>	49	メルカリ グループ	① ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内向けドキュメント「Culture Doc」にグループとして社員に求める考えを明確化</li> <li>AIを活用した採用</li> <li>オンボーディングを目的とした研修の実施</li> <li>OJT・フィードバック・学習を軸とした人材開発</li> </ul>	70
大成建設	② ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年社員が主体的に学べる育成基盤の構築</li> <li>自己啓発の学習講座を拡充、手挙げ制とし、会社が受講料の7～9割を負担</li> <li>具体的な将来を描きやすいキャリア形成支援（キャリア図鑑の展開、社内イベントの実施等）</li> </ul>	52	リコー	② ③	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーシップ型の強みを活かした、「リコー式」ジョブ型人事制度を導入</li> <li>マネージャーとエキスパートの複線化</li> <li>昇格試験と資格要件の廃止により若年社員のタイムリーな登用と早期抜擢を実現</li> </ul>	73
デンソー	② ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手育成施策の刷新（3か月から3年間への育成期間の延長等）</li> <li>多様な関係者による職場ぐるみのOJTの強化</li> </ul>	55	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p><b>5つの課題への対応策</b></p> <p>① 日本型RJPと充実したオンボーディング施策                      ② 実効性の高い人材育成施策の再構築                      ③ 主体的なキャリア形成への支援                      ④ タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化                      ⑤ 上司・管理職への支援・サポート</p> </div>			