

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

2026年5月19日

一般社団法人 日本経済団体連合会

目次

はじめに	1
第1章 若年者を取り巻く状況の変化	2
1. 外的要因	2
(1) 若年労働力の減少・労働需給の逼迫	2
(2) 労働環境の状況	3
(3) 労働市場の動向	4
2. 内的要因	6
(1) 就労観・ニーズの多様化	6
(2) 教育訓練機会の状況	6
第2章 活躍推進にあたっての5つの課題	8
1. リアリティ・ショックの発生	9
2. 成長機会・実感の減少	10
3. キャリア形成・パスのイメージしづらさ	11
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	13
5. 育成・マネジメントの行き詰まり	15
第3章 5つの課題への対応策	17
1. 日本型RJPと充実したオンボーディング施策	17
2. 実効性の高い人材育成施策の再構築	19
3. 主体的なキャリア形成への支援	21
(1) キャリア形成面談の実施・充実	21
(2) 社内キャリアパスの明確化	21
(3) キャリア形成支援システムの構築	22
(4) キャリアの偶発性の担保	22
4. タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化	25
5. 上司・管理職への支援・サポート	29
【補論：ジョブクラフティング（Job Crafting）の推進】	30
第4章 政府の取組みと支援策	32
1. キャリア形成支援	32
2. 職業訓練・能力開発支援	32
3. 就職・再就職支援	33
おわりに	34

企業事例編	35
旭化成株式会社	37
伊藤忠商事株式会社	40
N T T 東日本株式会社	43
大阪商工会議所	46
キャノン株式会社	49
大成建設株式会社	52
株式会社デンソー	55
東京ガス株式会社	58
日本電気株式会社	62
三井住友海上火災保険株式会社	65
三菱マテリアル株式会社	67
メルカリグループ	71
株式会社リコー	74

※企業名50音順

はじめに

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・向上につながる。企業には、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・定着を図ることが求められている。

こうした中、経団連が実施した調査（2024年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査）によると、若年社員の活躍推進にあたって「課題を感じている」と回答した企業の割合は90%を超えている（「強く感じている」の36.2%と「やや感じている」の56.0%の合計）。

そこで、経団連の雇用政策委員会人事・労務部会では、2024年9月より、若年社員のさらなる活躍推進をテーマに、既存調査の研究・分析、有識者講演の聴取、企業事例のヒアリング等を通じて課題を整理するなど、調査・研究を進めてきた。若年社員の活躍推進にあたっては、学校教育におけるキャリア教育も重要との認識に立った上で、本報告書は、入社後の企業による育成や支援等の取組みに焦点を当ててとりまとめた。

第1章で若年社員を取り巻く環境変化を概観した上で、第2章で活躍推進にあたっての課題について、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の5つに整理した。続く第3章では、企業事例を交えながら課題への対応策を提示している。第4章では、若年者の人材育成やキャリア形成に関する政府の取組みと支援策をまとめた。

各企業において、本報告書も参考にしながら、若年社員のさらなる活躍推進に向けて、自社の現状と課題に適した諸施策を検討・実施していただければ幸いである。

第1章 若年者を取り巻く状況の変化

1. 外的要因

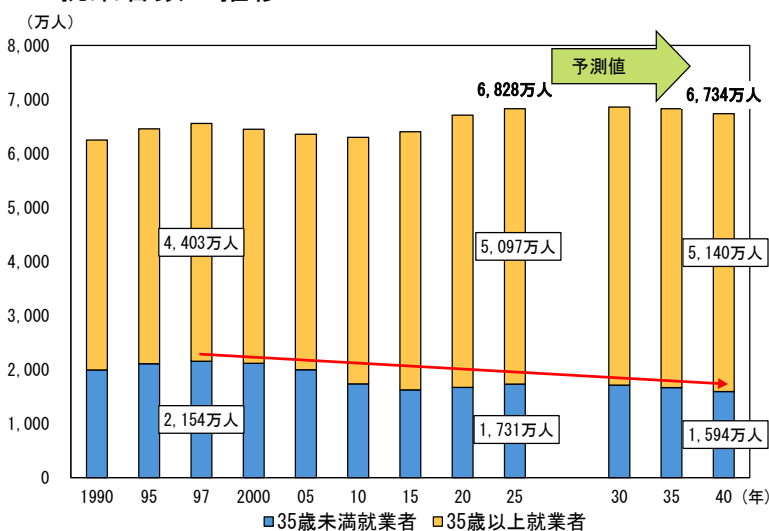
(1) 若年労働力の減少・労働需給の逼迫

わが国の総人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少へと転じ、2024年には1億2,380万人（2008年比428万人減）となった。

他方、就業者数は1998年から減少傾向にあったものの、2013年以降は景気回復に加え、女性や高齢者など多様な人材の労働参加が進んだことなどにより増加傾向となり、2025年には6,828万人と、比較可能な1953年以降で最多となった。しかしながら、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（1997年比423万人減）に減少した。

将来的には、経済成長が維持され、若者や女性の労働参加が一層進展した場合であっても、就業者数・若年就業者数ともに減少が見込まれる。具体的には、就業者数は2040年には2025年より94万人少ない6,734万人、若年就業者数は約100万人減の1,594万人になると予測されている。

図表1-1 就業者数の推移

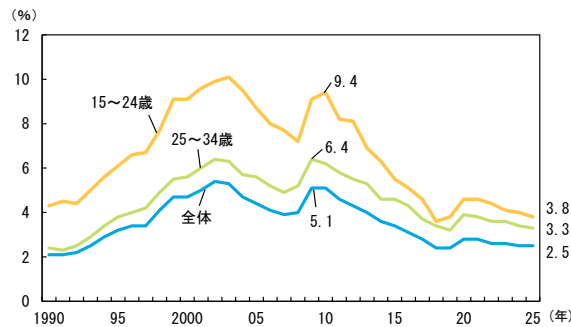


注：2030年以降の数値は「成長実現・労働参加進展シナリオ」による予測値。
出典：総務省「労働力調査」、労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計」をもとに経団連事務局にて作成

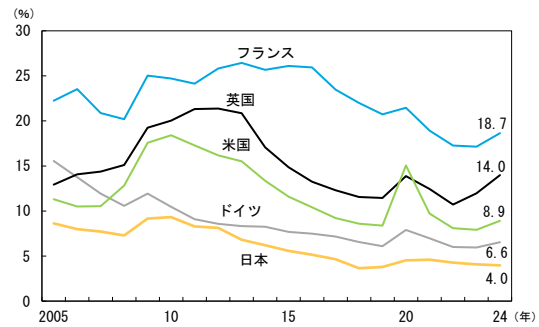
わが国の若年者の完全失業率は、全年齢平均より高いものの、国際的には非常に低い。15～24歳の失業率（2024年）は、フランス18.7%、英国14.0%、OECD平均11.1%、米国8.9%に対し、日本は4.0%となっている。

図表1-2 わが国の完全失業率と若年者失業率の国際比較

①年齢階級別完全失業率の推移



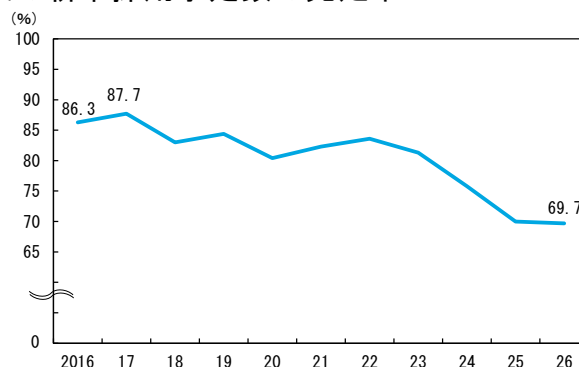
②主要国の15~24歳階級失業率



出典：総務省「労働力調査」、OECD Data Explorer 「Infra-annual labour statistics」をもとに経団連事務局にて作成

このように、若年就業者の希少化とその進行、若年労働市場の堅調さの中にあつて、近年、企業の新卒採用充足率(内定者数/募集人数)は低下傾向にある。民間調査では、2026年卒は69.7%と、過去最低の充足率となっている。

図表1-3 企業の新卒採用予定数の充足率



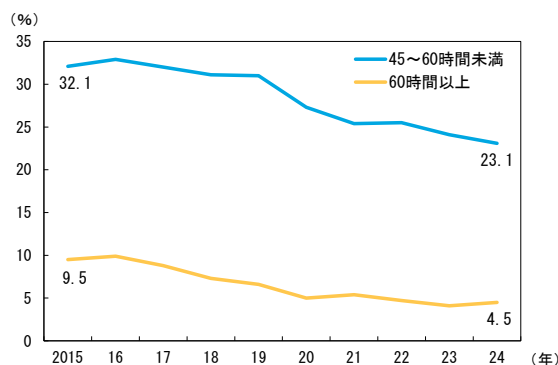
出典：マイナビ「2026年卒企業新卒内定状況調査」(2025年11月)をもとに経団連事務局にて作成

(2) 労働環境の状況

厚生労働省の調査¹によると、若年正社員定着のための施策として、「労働時間の短縮・有給休暇の奨励」を実施している事業所は52.9% (2023年) と、前回調査時 (2018年) の37.8%から15.1ポイント増と大幅に増えている。実際、若年者の労働時間は減少しており、20代の正規の職員・従業員における週の平均労働時間は43.0時間 (2017年) から40.6時間 (2024年) に、週60時間以上働く者の割合は9.5% (2015年) から4.5% (2024年) に、それぞれ低下している。

¹ 厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」(2024年9月)。

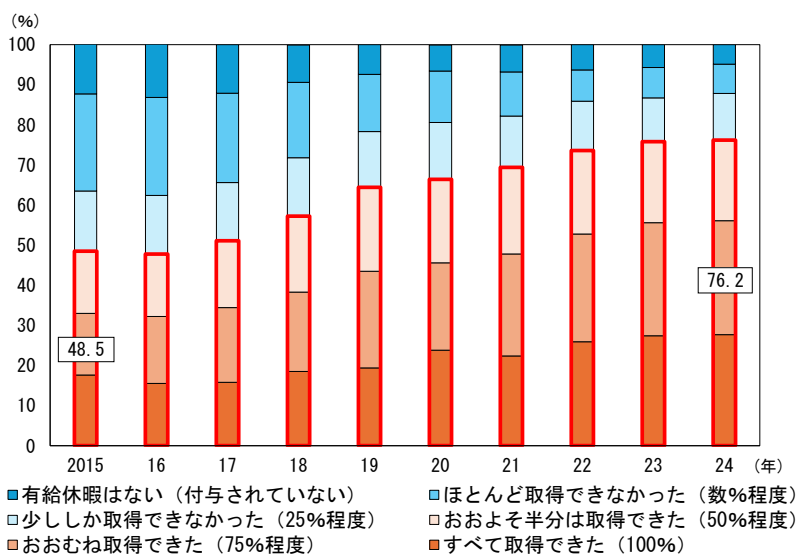
図表1-4 週労働時間45時間以上の若年者の割合



注：対象は20代の正規の職員・従業員。
 出典：リクルートワークス研究所「全国就労実態パネル調査」をもとに経団連事務局にて作成

さらに、有給休暇の取得状況をみると、20代の正規の職員・従業員は「すべて取得できた」が2015年の17.6%から2024年は27.7%に増加しているほか、おおよそ半分以上取得できた割合（「すべて取得できた」「おおむね取得できた」「おおよそ半分取得できた」の合計）も、2015年の48.5%から2024年は76.2%に大きく上昇している。

図表1-5 若年者の有給休暇取得状況の推移

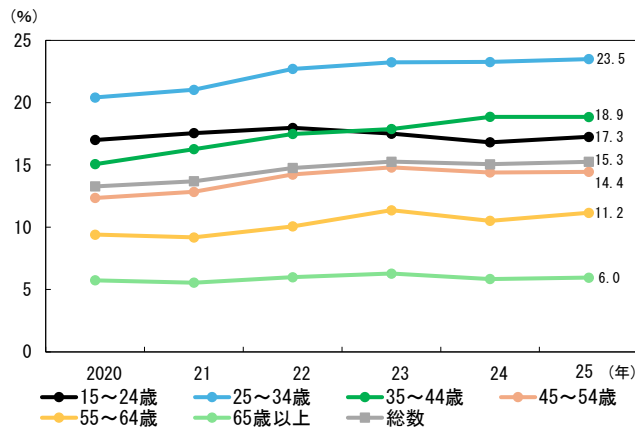


注：対象は20代の正規の職員・従業員。
 出典：リクルートワークス研究所「全国就労実態パネル調査」をもとに経団連事務局にて作成

(3) 労働市場の動向

総務省の調査によると、25～34歳の転職希望者比率は23.5%（2025年）となっており、年齢階層別で見ると最も高い水準となっている。

図表1-6 年齢階層別転職希望者比率の推移

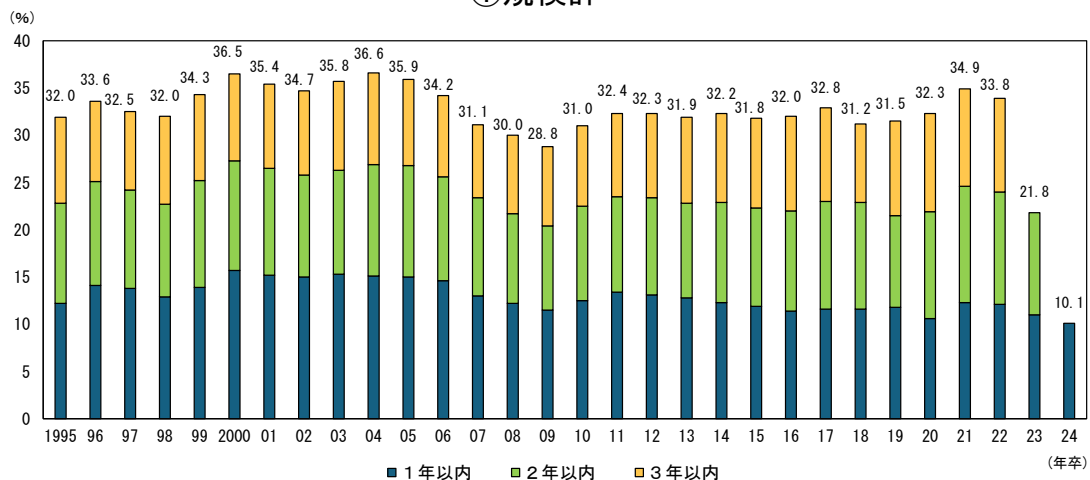


出典：総務省「労働力調査」をもとに経団連事務局にて作成

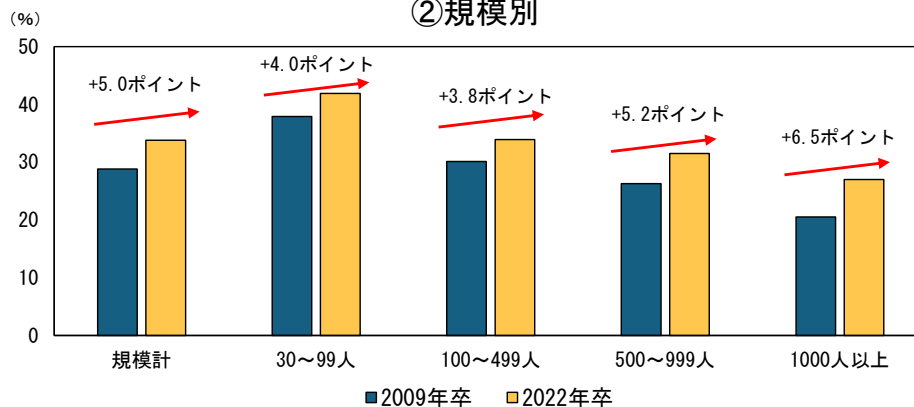
厚生労働省の調査によると、就職後3年以内離職率（大学卒）は、30年間にわたりおおむね3割超で推移している。規模別では、規模が大きいほど、離職率は低くなっているが、2009年卒と2022年卒との比較では、規模の大きい方が離職率は上昇している。

図表1-7 3年以内離職率（大学卒）

①規模計



②規模別



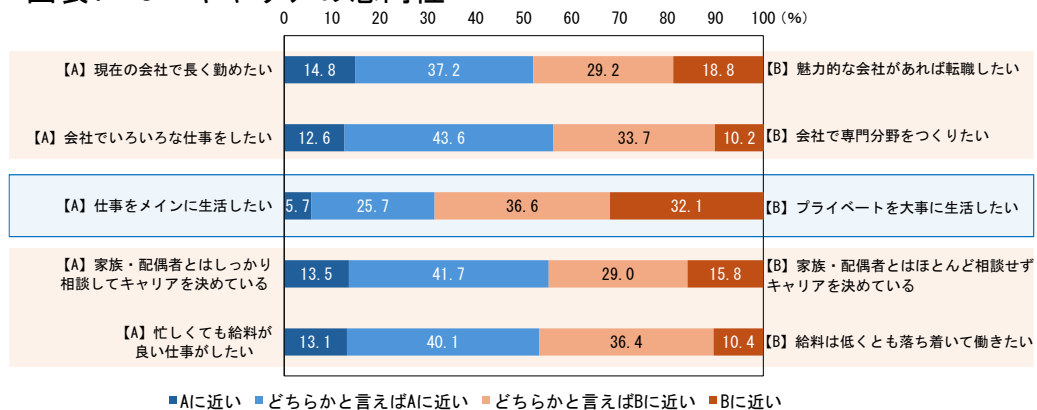
出典：厚生労働省「新規学卒者の離職状況」をもとに経団連事務局にて作成

2. 内的要因

(1) 就労観・ニーズの多様化

入社3年目までの若年社員を対象にしたリクルートワークス研究所の調査によると、「プライベートを大事に生活したい」以外の項目では、若年社員の志向は二分されている。このように、若年社員の就労観や価値観は多様であり、「Z世代」という世代区分で一律に捉えることは適切ではないといえる。

図表1-8 キャリアの志向性

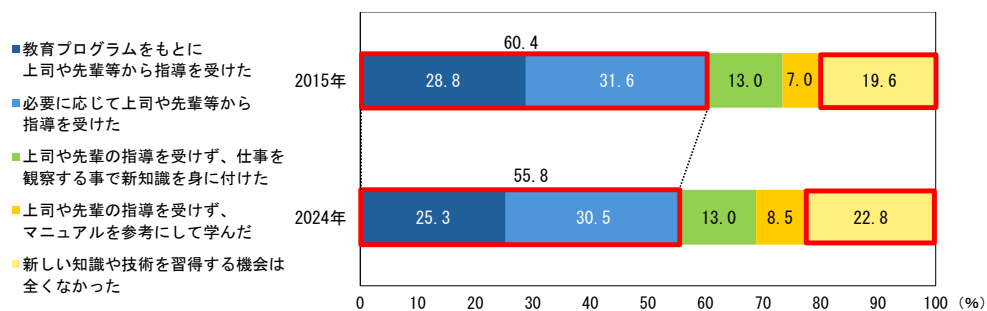


出典：リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告」（2022年7月）をもとに経団連事務局にて作成

(2) 教育訓練機会の状況

リクルートワークス研究所の調査によると、過去1年間に、仕事の実務を通じて上司や先輩等から指導（いわゆるOJT）を受けた若年社員の割合は、2015年の60.4%から2024年は55.8%に減少している上、「機会は全くなかった」と回答した若年社員が19.6%から22.8%に増加している。

図表1-9 20代社員のOJT機会

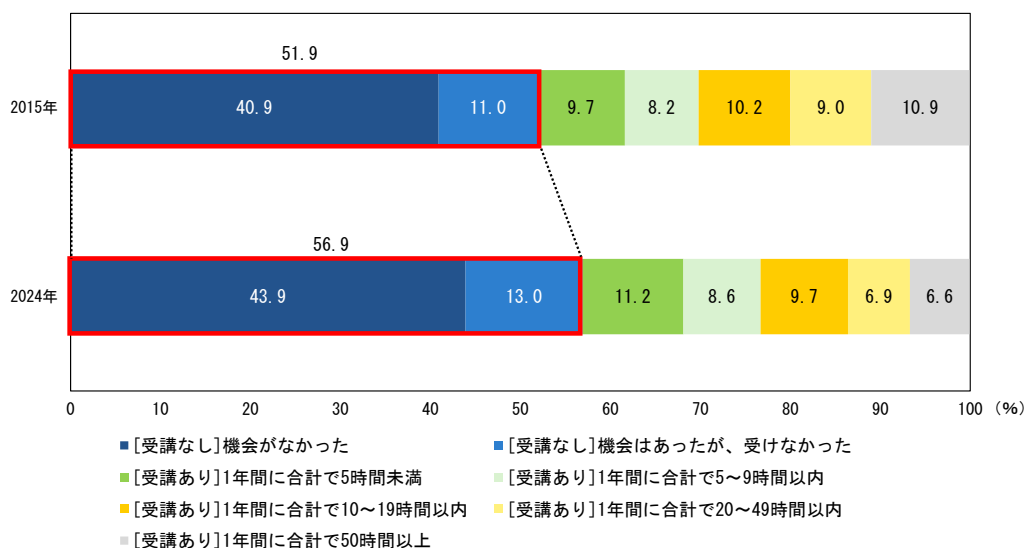


注：従業員数1,000人以上の企業に所属する20～29歳の正規の職員・従業員の集計。設問は「過去1年間、仕事の実務を通じて、新しい知識や技術を習得する機会があったか」。
出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」をもとに経団連事務局にて作成

通常の業務を一時的に離れて社内外で実施する教育・研修（いわゆるO f f – J T）の受講状況においても、O J Tと同様の傾向が確認できる。同じリクルートワークス研究所の調査によれば、1年間でO f f – J Tを「受講していない」若年社員の割合（受講の「機会がなかった」「機会があったが、受けなかった」の合計）は、2015年の51.9%から2024年は56.9%に増えている。

さらに、「受講あり」と回答した若年社員における1年間の合計時間（2024年）をみると、「5時間未満」（11.2%）や「5～9時間以内」（8.6%）といった短時間層の割合が約2割（19.8%）を占めている。

図表1-10 若年社員のO f f – J Tの機会



注：従業員数1,000人以上の企業に所属する20～29歳の正規の職員・従業員の集計。設問は「過去1年間、通常の業務を一時的に離れて、社内外で、教育・研修などを受ける機会があったか」。

出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」をもとに経団連事務局にて作成

第2章 活躍推進にあたっての5つの課題

第1章でみてきたように、若年社員を取り巻く状況が変化し、若年社員の就労観も多様化している。こうしたことを背景に、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してきている。そこで、本報告書では、有識者講演や企業事例等を踏まえ、以下の5つに課題を整理した。

1つ目は、リアリティ・ショックが発生していることである。入社前の期待と現実との間に若年社員がギャップを感じ、早期離職につながっている可能性がある。

2つ目は、教育機会の減少により、若年社員の成長機会・実感が得られにくくなっていることである。

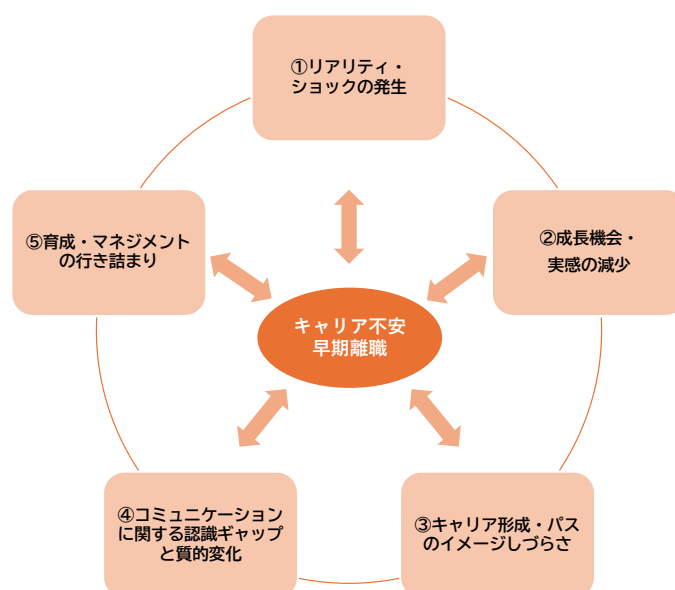
3つ目は、若年社員が、就業した企業でキャリア形成やキャリアパスをイメージしづらくなっていることである。

4つ目は、上司・部下間もしくは職場内のコミュニケーションに関して、認識ギャップと質的变化が起きていることである。

5つ目は、管理職・上司が若年社員を指導する際、これまで自分が受けてきた指導方法が通用せず、育成・マネジメントが行き詰まっていることである。

これら5つの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がある。

図表2-1 活躍推進にあたっての5つの課題

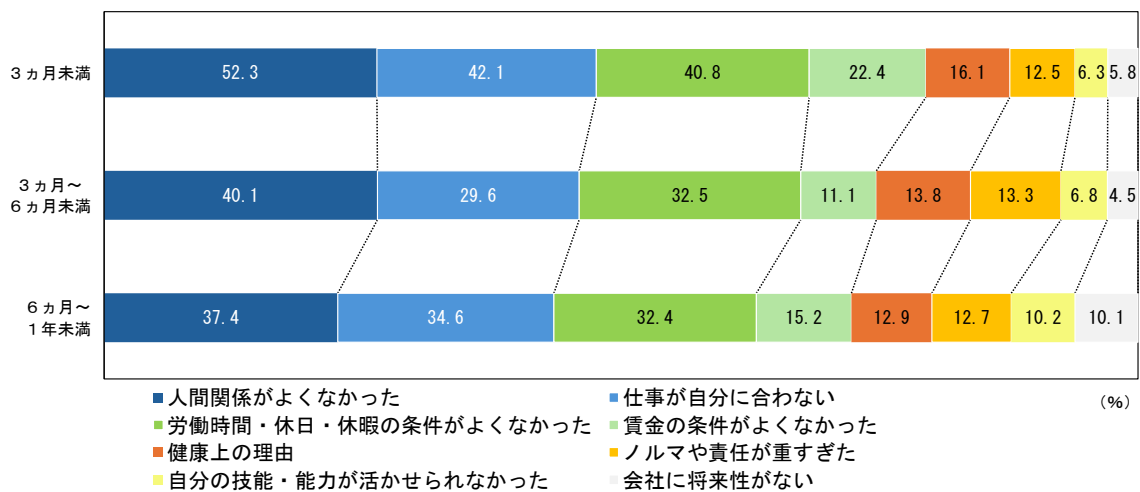


1. リアリティ・ショックの発生

厚生労働省の調査によれば、初めて勤務した会社を入社後1年未満で辞めた若年者の主な理由（上位3つ）は、「人間関係がよくなかった」「仕事が自分に合わない」「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」となっている。

入社前に得ていた情報やそれをもとにした期待感と、実際の仕事内容等との間にギャップがあることで、何らかの「リアリティ・ショック」²を感じ、早期離職につながっている可能性がある。

図表2-2 入社後1年未満の離職理由（複数回答3つまで）



出典：厚生労働省「令和5年若年者雇用実態調査」（2024年9月）をもとに経団連事務局にて作成

リアリティ・ショックは、楽観的な期待に対して「厳しい」現実と直面して引き起こされるケースが一般的である中、自己成長できないと感じられる「ゆるい」環境と直面して引き起こされる場合もある³。

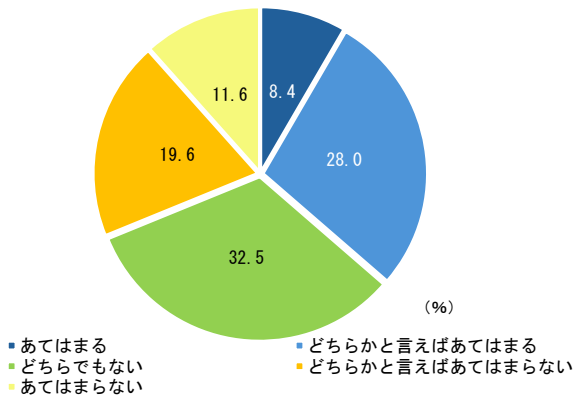
リクルートワークス研究所の調査によると、現在の職場を「ゆるい」（「どちらかといえばゆるいと感じる」を含む）と感じている若年社員は3割強（36.4%）に上っている。さらに、退職希望時期とのクロス集計結果をみると、「ゆるい」と感じる者においても、「短期で退職したい」（「すぐに」と「2,3年」の合計）との回答が全体の1割強（16.1%）存在していることが確認できる。

² 甲南大学経営学部の尾形真実哉教授は、リアリティ・ショックを「入社前に形成された期待やイメージが、組織現実と異なっていた場合に生じる心理現象」と定義している。

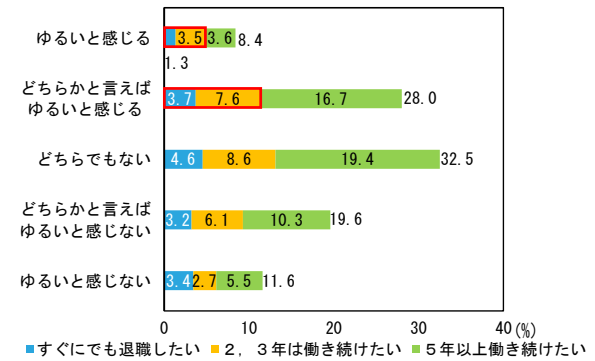
³ 甲南大学経営学部の尾形真実哉教授は、前者を「既存型」、後者を「肩透かし」と定義している。

図表2-3 職場に対する認識と退職希望時期の関係性

①現在の職場を「ゆるい」と感じる割合



②①の職場認識ごとにみた退職希望時期の回答割合



注：1,000人以上企業、正規入社大卒以上、新卒1～3年目社員を対象。

②は①の全数を100とした割合。

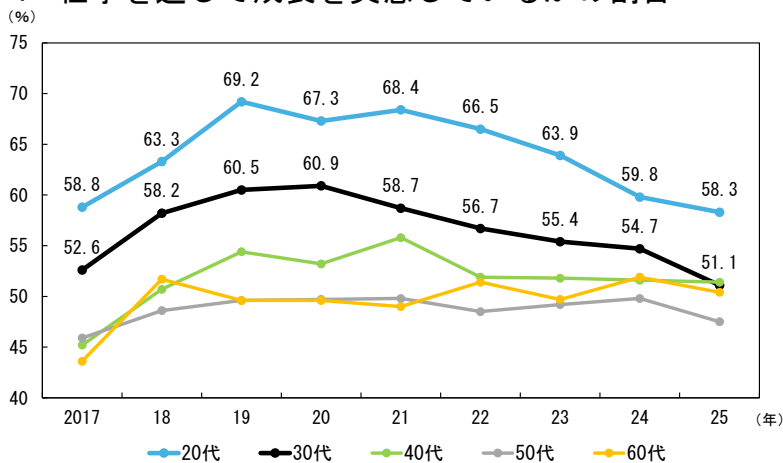
出典：経団連雇用政策委員会人事・労務部会（2024年9月26日開催）におけるリクルートワークス研究所古屋星斗主任研究員の講演資料（リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告書」（2022年7月））をもとに経団連事務局にて作成

2. 成長機会・実感の減少

若年社員が主体的に学び、前向きに働き続けるためには、「成長機会」を提供して「成長実感」が得られるよう環境を整えることが不可欠である。しかし近年、若年社員に対して、OJTやOff-JT機会の提供が減少している。

パーソル総合研究所の調査によると、20代と30代の社員における仕事を通じた成長実感は、他の年代より高いものの、20代・30代とも低下傾向にある。若年層ほど、成長実感が従前より得られにくい状況になっている。

図表2-4 仕事を通じて成長を実感しているかの割合



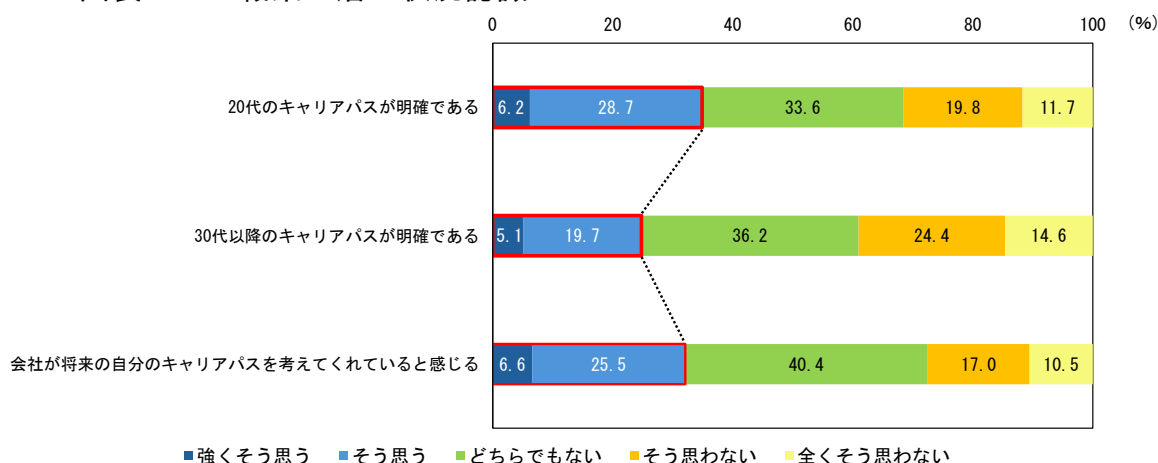
出典：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」をもとに経団連事務局にて作成

成長機会・実感の減少は、若年社員個々人の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を弱体化させる、構造的な問題といえる。若年社員が成長を実感できない組織は、中長期的には人材の定着率の低下や生産性の改善・向上の遅れにつながる可能性がある。成長機会・実感の確保は、優先すべき重要な経営課題となっている。

3. キャリア形成・パスのイメージしづらさ

若年社員の活躍のためには、キャリア形成・パスが明確であることが重要である。しかし、新卒後入職から3年目までの者を主な対象としたリクルートワークス研究所の調査によると、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（「強くそう思う」と「そう思う」の合計）に留まる上、30代以降のキャリアパスでは2割強（同）に減少するなど、キャリア展望が描きにくい傾向がみられる。さらに、「会社が将来の自分のキャリアパスを考えてくれていると感じる」との回答（「強くそう思う」と「そう思う」の合計）は約3割となっている。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多くない現状が確認できる。

図表2-5 職業生活の状況認識

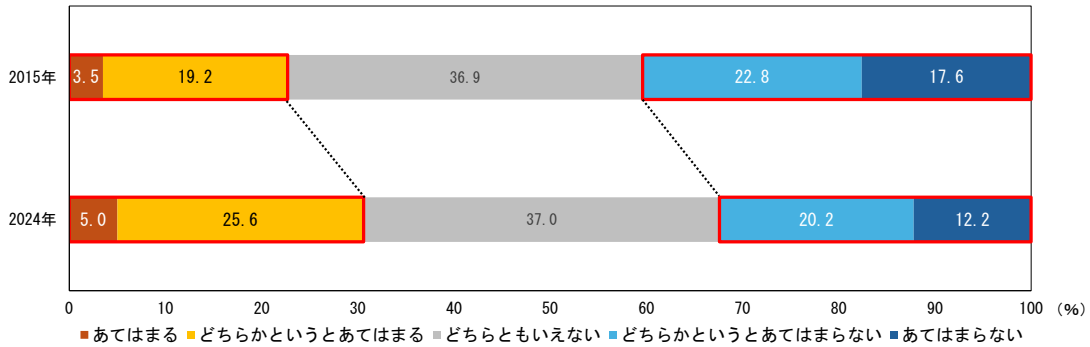


注：調査対象は、従業員規模1,000人以上の企業に在籍する大学卒・大学院卒の正規社員、新卒後入職から3年目までの者(主対象)。
 出典：リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告書」（2022年7月）をもとに経団連事務局にて作成

また、同研究所の別の調査により、20代社員のキャリアの見通しを確認したところ、「今後のキャリアの見通しが開けていた」との回答（「あてはまる」と

「どちらかというとはまる」の合計)は30.6%(2024年)で、2015年(22.7%)より増えたものの、否定的な回答(「あてはまらない」と「どちらかというとはまらない」の合計)の方(32.4%)がやや上回っている。

図表2-6 今後のキャリアの見通し

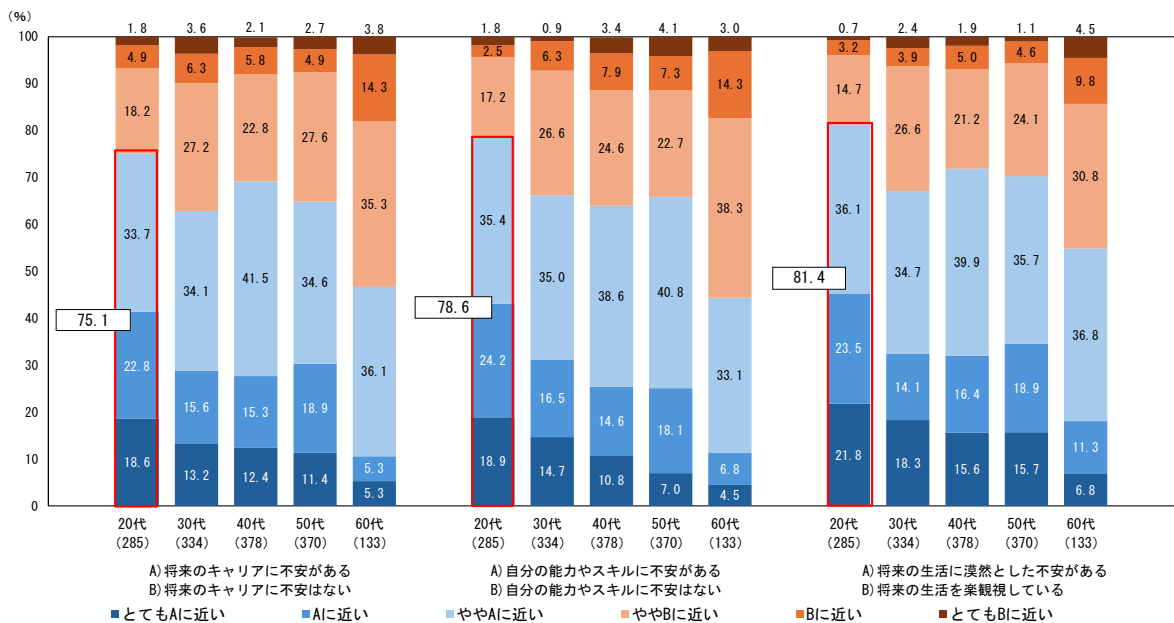


注：設問は「昨年1年間の、あなたの仕事に関する以下の項目について、どれくらいあてはまりますか。(4)今後のキャリアの見通しが開けていた」。調査対象は、大学卒・大学院卒の20代の正規社員。

出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」をもとに経団連事務局にて作成

加えて、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。パーソル総合研究所の調査によると、20代の若年社員のおよそ8割が、「将来のキャリア」や「自分の能力やスキル」「将来の生活」に不安を感じており、その割合は他の年代より高い。

図表2-7 若年社員のキャリア不安

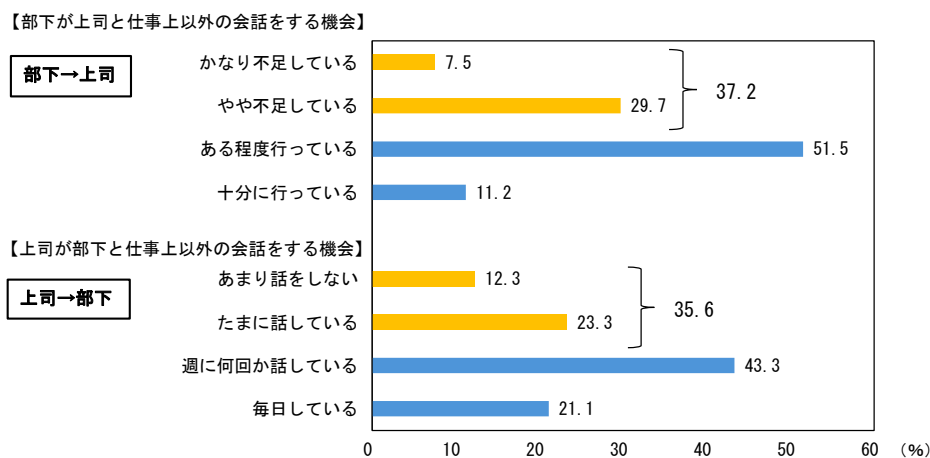


出典：パーソル総合研究所「若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査」(2024年12月)をもとに経団連事務局にて作成

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

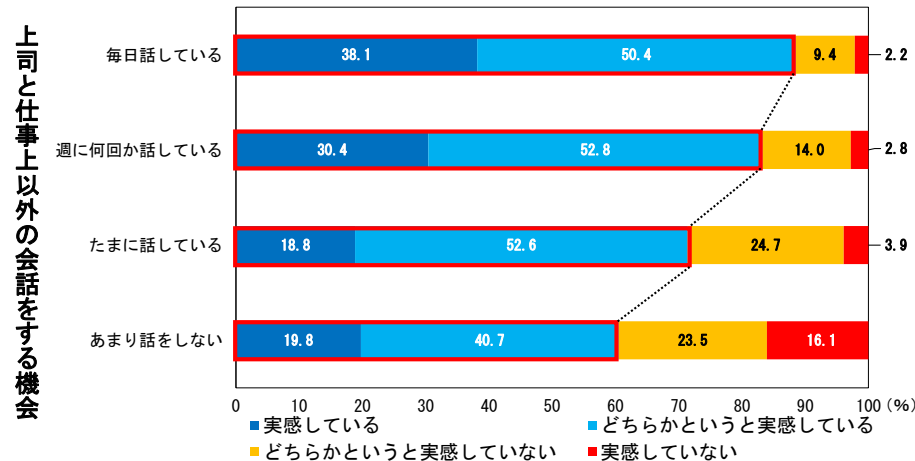
職場コミュニケーションの活性化は、社員のエンゲージメントを高める効果が確認されている⁴。しかし、中部産業・労働政策研究会の調査によると、若年社員・上司ともにその4割近くが、「仕事上以外の会話をする機会が少ない・不足している」と回答している。一方で、同調査のクロス集計によると、上司と仕事上以外の会話をする機会が多いほど、仕事上での成長実感を得ている若年社員の割合が高い結果となっている。

図表2-8 上司・部下の仕事上以外の会話頻度に関する認識



出典：中部産業・労働政策研究会「ニューノーマル時代の若手従業員の育成と職場コミュニケーション」（2024年12月）をもとに経団連事務局にて作成

図表2-9 仕事上以外の会話頻度と、仕事面での成長実感

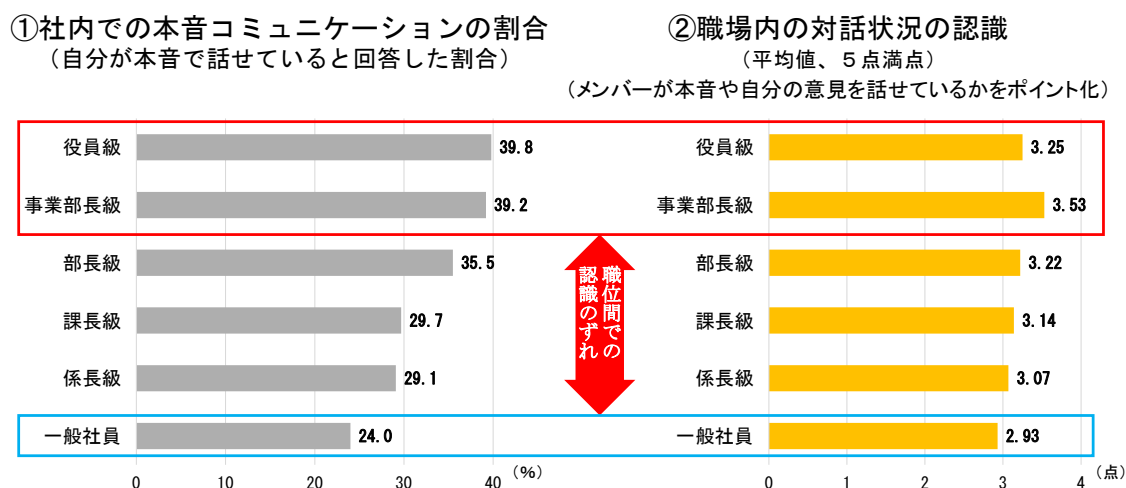


出典：中部産業・労働政策研究会「ニューノーマル時代の若手従業員の育成と職場コミュニケーション」（2024年12月）をもとに経団連事務局にて作成

⁴ HR総研『社内コミュニケーション』に関するアンケート2025』によると、従業員エンゲージメントが高いと答えた割合は、社内コミュニケーションに課題のない企業では68%であるのに対し、課題のある企業では26%となっている。

また、パーソル総合研究所の調査によると、本音で話せていると回答した社員の割合は、一般社員が最も低く、役職が上がるほど、その割合は高くなる傾向がみられる。上司と部下との間で、コミュニケーションの状況にギャップが生じているといえる。

図表2-10 職場のコミュニケーション状況の認識（職位別）

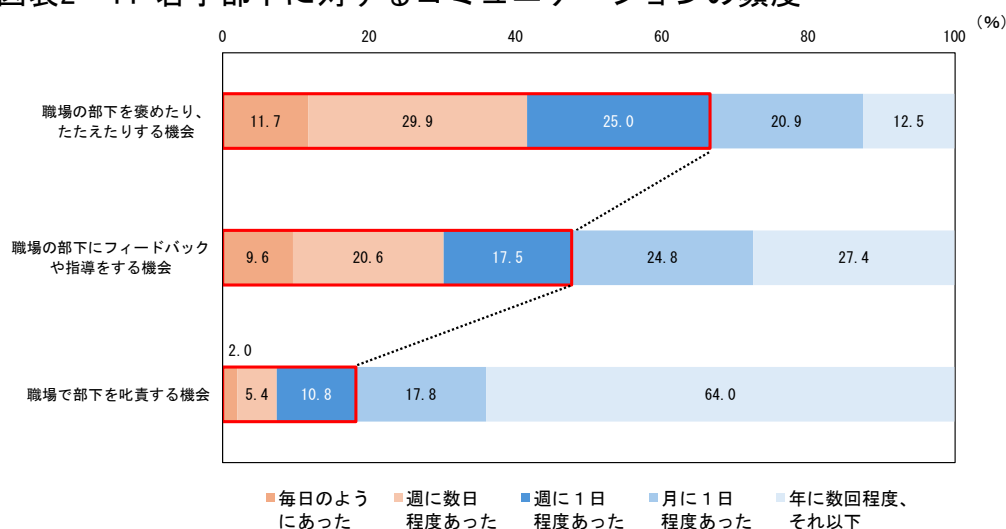


出典：パーソル総合研究所「職場での対話に関する定量調査」（2024年3月）をもとに経団連事務局にて作成

コミュニケーションの質的变化も起きている。リクルートワークス研究所が部下を1名以上持つ課長級管理職を対象に、若手部下に対するコミュニケーションの頻度を調べたところ、「職場の部下を褒めたり、たたえたりする機会」が「週に1日程度」以上あったとの回答が6割強を占めた。他方で、「職場で部下を叱責する機会」は「週に1日程度」以上が2割弱で、「年に数回程度、それ以下」との回答が約6割となっている。

そのほか、褒められるだけでなく、フィードバックや指導を受けることは、若年社員の成長機会の一助となり得るが、「職場の部下にフィードバックや指導する機会」は「週に1日程度」以上が5割弱となっており、先述の「職場の部下を褒めたり、たたえたりする機会」（6割強）より少ない現状にある。

図表2-11 若手部下に対するコミュニケーションの頻度



出典：リクルートワークス研究所「大手企業管理職の若手育成に関する定量調査報告書」（2023年6月）をもとに経団連事務局にて作成

5. 育成・マネジメントの行き詰まり

リクルートワークス研究所が、課長級管理職に若手社員の育成・マネジメントに関して尋ねたところ（複数回答）、「自分の頃と同じように育てられない」（34.4%）、「若手育成と労働環境改善の両立が難しい」（31.4%）、「若手の成長にとって十分な業務経験や機会が提供されていない」（29.1%）の順に回答が多かった。若年社員の育成・マネジメントにあたって、従来型の手法を継続しにくい状況に置かれていることがうかがえる。

また、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、意図的に業務負荷をかけることや挑戦機会を与えることに慎重な管理職が増えている。「育てようと指導したことがハラスメントと思われないか不安」（23.7%）や「有効な育成方法がわからない」（19.0%）といった不安や迷いの声もあがっている⁵。結果として、上司はハラスメントを懸念して回避的なマネジメントとなってしまっていることで、若手社員に対して十分な経験提供ができず、成長の機会が限定的になっている可能性がある。

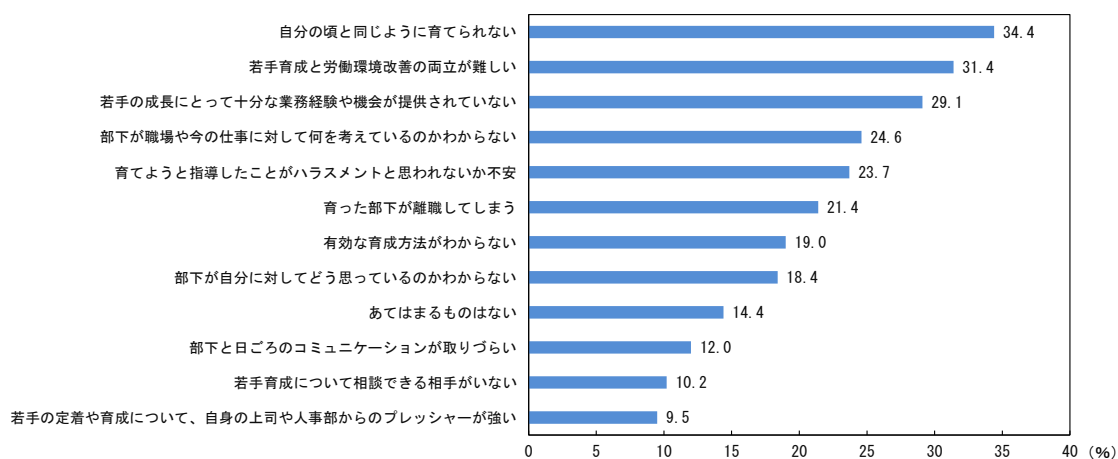
⁵ パーツル総合研究所「職場のハラスメントについての定量調査」（2022年11月）によると、上司が「飲み会やランチに誘わないようにしている」という質問に対し、「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」と答えた割合は75.3%に上る。同様に、「ミスをしてあまり厳しく叱咤しない」に対しては81.7%、「必要以上にコミュニケーションをとらない」に対しては60.3%の回答割合となっている。

さらに、「部下が職場や今の仕事に対して何を考えているのかわからない」(24.6%)や「部下が自分に対してどう思っているのかわからない」(18.4%)、「部下と日ごろのコミュニケーションが取りづらい」(12.0%)との回答がみられるなど、コミュニケーション面における課題も浮き彫りになっている。

加えて、「育った部下が離職してしまう」との回答が2割に上るなど、管理職が育成の成果を実感しにくい上、負担感の増大や育成意欲の低下を招く悪循環が形成されつつあるといえる。

このように、複数の要因が複合的に影響している結果、若年社員の育成・マネジメントに関して、多くの管理職が行き詰まりを感じてしまっている。

図表2-12 若手社員の育成・マネジメントについて感じている点（複数回答）



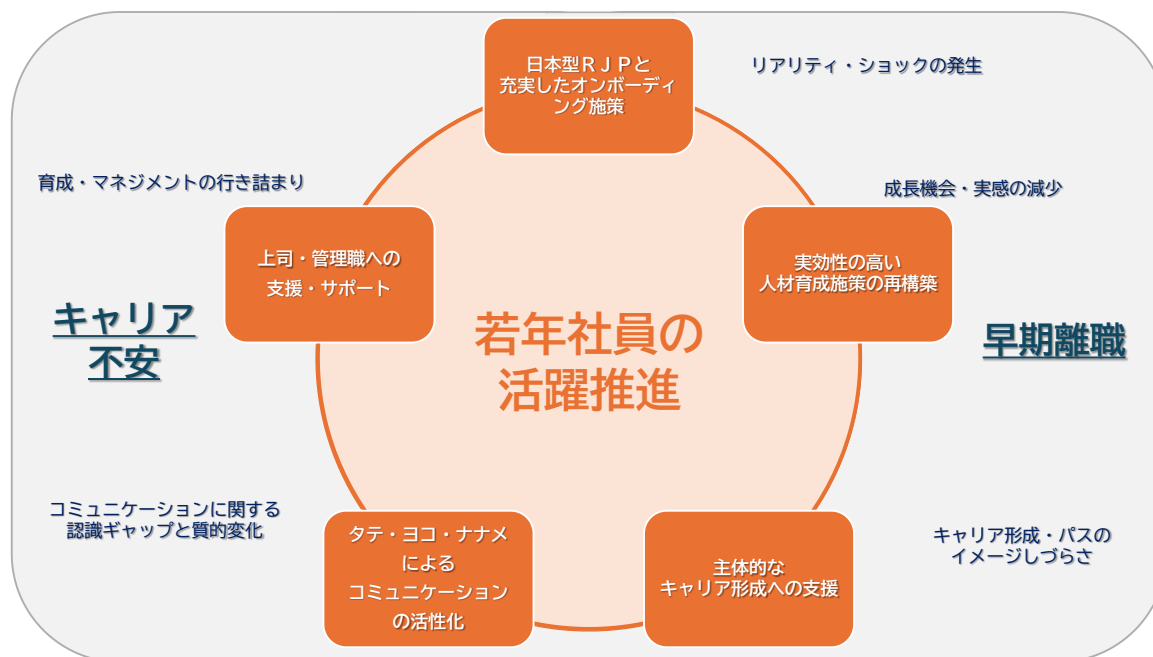
注：対象は1,000人以上の従業員規模の課長級管理職（正規の社員・従業員である者）であり、29歳以下・正規社員の部下を1名以上持つ者。

出典：リクルートワークス研究所「大手企業管理職の若手育成に関する定量調査報告書」（2023年6月）をもとに経団連事務局にて作成

第3章 5つの課題への対応策

第3章では、第2章で整理した5つの課題への対応策として、①日本型RJP (Realistic Job Preview)⁶と充実したオンボーディング⁷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・サポートについて、企業事例を交えながら紹介する。

図表3-1 5つの課題と対応策の関係



1. 日本型RJPと充実したオンボーディング施策

入社前の高い期待・理想と現実とのギャップによって生じるリアリティ・ショックを抑制・軽減するためには、企業側が仕事内容や組織の魅力だけでなく、課題や負の側面も含めた、ありのままの情報を提供する「RJP」が重要となる⁸。RJP自体は、ジョブ型が主流のアメリカの考え方であるため、日本の実態になじむよう、より広い範囲での情報提供が求められる。

⁶ 産業心理学者であるジョン・ワナウス(John P. Wanous)氏によって提唱された「入社前にポジティブな情報だけでなく、ネガティブな情報も含めて、具体的な仕事内容や職場環境、社風などをありのままに伝え、納得して応募した人を選考する」という採用理論のこと。

⁷ 船や飛行機に乗っている(On-boarding)という意味であり、会社を乗り物に例え、新しく加わった者を同じ会社の乗組員として馴染ませ、一人前にしていくプロセスのこと。

⁸ マイナビ「組織定着に関する研究調査レポート」(2025年10月)によると、企業が採用活動時にRJPを実施した社員(新卒入社および中途入社者)の方が、実施していない社員よりもリアリティ・ショックが少ないという結果となった。

図表3-2 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
	・会社の方向性や戦略：社長 ・人事制度：人事部など
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

近年、インターンシップやオープン・カンパニーなどを通じて、学生にリアルな就業体験を提供することが、採用活動の主流になりつつある。規模の大きい企業ほど、こうした取組みを積極的に導入している⁹。インターンシップの経験は、入社後のリアリティ・ショックの緩和にもつながっている¹⁰。単なる採用の広報活動に終わらせず、若年社員の将来のキャリアに活かせるよう、RJPの考え方を加味したインターンシップカリキュラムの開発・実施が望まれる。

採用内定後は、組織への適応を円滑に進めるために、各種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。入社前まで、学業の妨げにならない範囲で内定者研修（懇談会含む）を実施し、社会人への移行に伴う障壁を取り除くとともに、リアリティ・ショックに関する知識を伝えることも一案である。

入社後のオンボーディングについて、日本企業はこれまで、充実した新入社員研修を実施しており、多様な就労観を持つ新入社員に対して、座学やOJT、メンターによる指導・相談などを引き続き実施していくことが肝要である。研修によって、リアリティ・ショックへの理解を深めさせ、それを乗り越えるための対処や行動を指導することも重要である。加えて、若年社員自身が主体的

⁹ キャリタス「2026年卒・新卒採用に関する企業調査」（2025年7月）によれば、インターンシップやオープン・カンパニー等のプログラムを「実施した」企業は79.5%であった。また、企業規模別の実施率をみると、従業員1,000人以上の企業では92.9%、300～999人では83.6%、299人以下では、71.5%となった。

¹⁰ パーソル総合研究所「企業インターンシップの効果検証調査」（2019年1月）では、インターンシップにより、報酬・昇格スピード、人間関係、裁量の程度など、入社前のイメージとのギャップ（リアリティ・ショック）を防ぐ効果が広く確認されている。

に周囲に働きかけながら環境に適応していくプロアクティブ行動¹¹に対する理解を促すことも有効である。

■企業の取組み

メルカリグループ：採用とオンボーディング施策（71頁）

同社では、採用の際に魅力だけを強調せずにEVP（Employee Value Proposition、会社が社員に提供する価値）を明確化することで、情報の対称性を確保し、採用候補者とのミスマッチを防ぐ仕組みを整えている。

入社した社員は、オンボーディングによって入社後3カ月でミッションを理解・共感し、成果を最大化できる状態を目指す。まず1～2日程度の対面のセッションによって、密度の高いコミュニケーションを通じた関係性の構築を進める。最終的には、社員自らがオーナーシップを発揮し、自身で立ち上がって自走することを求めている。これを支援するために、各種研修や面談を実施しているほか、新卒で入社した者のみを対象として、一般的なビジネスマナーに加え、多国籍な環境に対応できるよう、言語の壁を取り除くトレーニングといった研修を約1.5カ月にわたって実施している。

2. 実効性の高い人材育成施策の再構築

若年社員の成長機会・実感の減少への対応としては、実効性の高い人材育成施策を再構築することが重要である。具体的には、学習効果を高められるよう、OJT・Off-JT・自己啓発支援を組み合わせた多層的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、職場構成や業務特性に応じて、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することで、画一的な施策では捉えきれない、多様な学習ニーズに応えていくことが求められる。

¹¹ 「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような未来志向で変革思考の行動」と定義されている。自分が意識すれば実行できる「①自己指向型行動」、他者の存在や協力が不可欠な「②他者指向型行動」、自分の仕事やタスクに働きかける「③仕事指向型行動」（ジョブクラフティング）に大別できる。③については30頁「補論：ジョブクラフティング（Job Crafting）の推進」参照。

さらに、同期社員による学び合いや意見交換の場を確保し、成長機会・実感を与えながら、キャリア不安を和らげる仕組みを整えることも有益である。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適切に割り当てることを通じて、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、若年社員が日常的に「成長の機会を得て、それを実感できる」状態を確保し、「ここで働きたい」と思える企業・組織をつくり上げていくことが望まれる。

■企業の取り組み

大成建設：育成基盤の再構築（53頁）

若年社員が主体的に学びを選択し、成長の軌道に乗りやすい環境を整えるため、育成基盤の根本的な再構築に着手した。具体的には、部門ごとに異なっていた研修体系を見直し、全社員共通で学べる仕組みを整備した。これにより、異なる職種間での対話が生まれ、組織風土改革にも寄与している。

また、自己啓発として、英語やMBA、リベラルアーツなどの講座を拡充し、手挙げ制で受講できる仕組みとした。受講料の一部を同社が負担し、社員が自主的に学べる体制を構築している。

デンソー：育成施策の全面的な見直し（56頁）

若年社員の早期育成と戦力化に向けて、同社は新入社員研修の位置付けや育成期間、配属時期、配属先への人事の関わり方など、新入社員育成施策を見直した。具体的には、実務との関連性が弱い課題を抱えていた座学中心の研修を「経験学習を回す場」として再設計した上で、育成期間を3ヵ月から3年間へと大幅に延長した。一方で、配属前研修を3ヵ月から3週間に短縮し、入社直後の高い意欲のまま早期に実務へ移行できるようにした。さらに、職場任せだった育成を人事部門が支援する体制に転換した。これらの改革により、3年間かけて若年社員を会社ぐるみで育て抜く体系として再構築した。

3. 主体的なキャリア形成への支援

(1) キャリア形成面談の実施・充実

若年社員の主体的なキャリア形成を支援するためには、キャリア形成面談の実施・充実が有効である。経団連調査によると、若年社員のキャリア支援に関して重点的に取り組んでいる施策として「キャリア面談の実施・拡充」が最も多い¹²。しかし、多くの企業で実施されている1on1ミーティングは、業務の進捗確認に偏りがちであり、内省や将来設計を促す時間となっていない¹³。したがって、企業には、業務指示・進捗管理と切り離し、「キャリア形成面談」であることを明確に位置付けた場を設定し、若年社員の話を丁寧に「傾聴」することが求められる。また、若年社員が成長実感を得にくい環境となっていることを踏まえると、若年社員の中長期的なキャリアの方向性や希望する働き方を把握し、本人が納得してキャリアを選択できるよう支援することが重要である。

(2) 社内キャリアパスの明確化

若年社員における将来不安を軽減するためには、若年社員の職務や役割への期待、業務を通じて得られる経験・スキル、昇進・昇格に求められる能力・スキルなど、キャリアパスに関する情報をできるだけ具体的に提示し、社内での成長イメージを明確化する必要がある。「この会社で働いていれば、これからも成長できる」という「成長予感」を持てるようにすることは、人材の定着にも寄与する。そのためには、身近なロールモデルとなる先輩社員が生き活きとエンゲージメント高く働いていることが重要となる。また、年齢の近いロールモデルが不在の職場では、例えば、管理職や中堅社員が若年社員に自社での未来

¹² 経団連「2025年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」によると、若年社員のキャリア支援に関して重点的に取り組んでいる施策（3つまで）として、「キャリア面談の実施・拡充」（70.8%）、「社内公募制度や社内F A制度の導入・拡充」（50.3%）、「メンター制度の導入・拡充」（46.3%）の順に多くなっている。

¹³ Unipos「1on1ミーティングに関する実態調査」（2021年7月）によると、一般社員が1on1において満たされている項目の上位は「仕事の進捗や問題点について話し合う」「管理職からフィードバックを受ける」など、日々の業務に関する事項が占めている一方、満たされていない項目の下位5つのうち3つは「自分自身の挑戦・キャリア」といった未来に関する項目であった。そのため、同調査では、部下である一般社員にとってより満足度の高い1on1を実施するには、日々の業務進捗に関する話題より、キャリアや今後の挑戦に関する話題を増やし、部下の未来を後押しするような場にしていくことが必要と分析している。

を語る機会を設けるなど、今後の具体的なキャリアパスのイメージ形成を組織的に支援する必要性が高いといえる。キャリアパスの明確化によって、若年社員が自身の現状と目指す姿とのギャップを把握し、主体的な学習行動やスキル習得に取り組んでいくことが期待できる。

(3) キャリア形成支援システムの構築

若年社員のキャリア形成を支援するには、定期的な人事異動に加え、本人の希望する職務へ主体的に挑戦できる仕組み・システムの構築が望まれる。具体的な施策としては、社内公募制やF A制度、社内副業制度、プロジェクト型の公募などといった諸制度の導入・拡充が挙げられる。これにより、配属部署に経験・キャリアが固定化されず、多様な業務に働き手自身でアクセスできる手段を整備するとともに、企業内の人材がさらに活性化し、若年社員が自らのキャリア形成に向けて主体的に取り組む機運の醸成が期待できる。

(4) キャリアの偶発性の担保

若年社員の成長には、自らが望む「計画されたキャリア」だけでは得られない、異動・越境・新たな経験との出会いといった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)」¹⁴をキャリア支援制度の中に意図的に組み込むことも有効である。また、企業はそうした学習機会を提供する目的や期待を積極的に社内で発信することで、若年社員に主体的な取組みを促すとともに、自社の施策として定着を図る必要がある。

さらに、自社内にとどまらず、異業種交流や出向などによって社外への「越境」を促し、他社の同世代の人材と交流することで、多様な価値観に触れるとともに、自社の相対的な「よさ」の再発見や不安感の解消が期待できる。特に、同期や近い年代の社員がいない中小企業にとって、有効な施策となり得る。

¹⁴ 心理学者のジョン・D・クランボルツ (John D. Krumboltz) 氏が提唱したキャリア理論 (計画的偶発性理論)。クランボルツは、個人のキャリアは想像以上に偶然の出来事によって左右され、そしてより望ましい方向へと影響をおよぼすことが多いことを明らかにし、キャリアにおける偶然の出来事の影響を軽視せず、むしろ積極的に取り込み、より良いキャリア形成に活用することを主張。

■企業の取組み

伊藤忠商事：バーチャルオフィスによる越境学習（41頁）

同社では、組織横断的な案件に高い関心・熱意がある社員が自らの意思で所属部署の壁を越えてバーチャルで組織を結成し、短期間で効率よく案件を推進できる「バーチャルオフィス」を提供している。案件活動時間の上限は週5時間とし、約半年で成果を出すことを標準としている。若年社員には異動せずに異なる組織に触れる機会となり、社内の知の結合を加速させている。

NTT東日本：社外越境活動や他企業交流を通じて広い視野を取得（43頁）

若年層を中心としたモチベーションの高い人材に焦点を当て、主体性のある多様な人材を発掘・育成することを目的に、社内大学として「NTT EAST College」を創設した。NTT EAST Collegeには2つのカリキュラムがあり、その1つである「Fundamentalコース」は、係長の手前までの若年社員を対象に、1年間で個人特性に応じた能力開発と、社外越境活動や他企業交流を通じて社外感覚を醸成し、各職場の業務を牽引するリーダーに必要なスキルの習得を目的としている。

大阪商工会議所：若手社員キャリアデザイン塾の開講（46頁）

同所の人材育成委員会に参画の企業において、自社の社員教育だけでは若年社員のキャリア形成支援が難しいとの課題意識があった。また、中小企業では同期や歳の近い先輩・後輩が少なく、キャリア支援体制が不十分である一方、大企業では同期等は多いが、社外との交流機会が少ないといった課題が顕在していた。そこで、同所は、同世代の若年社員と共感・刺激し合うことで、自らキャリアを形成するきっかけとなる場を創出すべく、企業や業種の枠を超えた「若手社員キャリアデザイン塾」を2023年度から開講した。同塾は、7月から9月の間に、全3回各3時間のワークを通じ、企業を越えて若年社員が互いに刺激を受けながら成長できる機会を提供している。

大成建設：挑戦機会の創出（54頁）

同社では、若年社員が挑戦できる「成長の舞台」づくりを重視し、研修・キャリア形成支援・挑戦機会を統合的に展開している。その一環として、生成AI活用人材の育成プロジェクトを1,000名規模で実施したほか、新規事業創出プログラムとして大学と連携し、若年社員でもアイデアを形にできる環境を整備している。さらに、地域自治体と連携した「サステナビリティ研修」を開催し、屋外研修を通じた若年社員の同期の絆の醸成を図っている。

日本電気：グループ間公募制度の推進（62頁）

同社における若年社員の挑戦機会を広げる中核施策として、グループ間公募制度「NEC Growth Careers」がある。従来から、社内公募制度は存在したが、十分に活用されていなかったことから、制度の刷新とグループ会社への段階的導入を行い、グループ全体で人材流動化を推進している。

社員は、公開された募集ポストに自ら応募でき、異動の可否はジョブ要件と本人の適性・志向に基づいて決定する。これにより、「異動希望を言い出しにくい」といった従来の風土を改め、「誰でも新たな挑戦機会に手を挙げられる」文化への転換を目指している。ピープルマネージャー（部下を持つマネジメント職）が、自組織のポートフォリオを主体的に考えながら、グループ全体としての適時適所適材を実現する仕組みとしても機能している。

三井住友海上火災保険：公募制による自律的なキャリア選択（65頁）

同社の異動は、4年に1度の異動公募を必須化し、在職2年目以降の社員に応募資格を付与している。自律的なキャリア形成を支援する仕組みとすることで、若年社員の離職防止にも寄与している。実際に、公募を通じて管理職ポストをつかんだ社員は、2025年度の異動では54名に上る。さらに、社内トレーニー制度を設け、異動前に他部署の業務を体験できる機会を提供することで、最適なマッチングを後押ししている。

リコー：昇格試験を廃止し、若年社員のチャレンジを促す制度に（74頁）

同社では、リコー式ジョブ型人事制度導入にあたり、異動が多い実態を加味して、ジョブを変更するたびに等級・報酬が変わるのを避けるために、同程度のジョブやポジションをあえて大括りにして等級化している。また、非管理職については、旧制度の「資格」に対応させ、5階層から3階層に減らしている。これは、長い期間をかけて段階的に等級を上げるのではなく、能力のある若年社員を、適切なタイミングで迅速に昇格させたいという考えに基づくものである。また、ジョブ型導入と同時に昇格試験を廃止し、制度上は、非管理職のどの等級からでも管理職登用が可能となり、若年社員のチャレンジを促す制度となっている。

4. タテ・ヨコ・ナナメによるコミュニケーションの活性化

若年社員の活躍推進には、上司や同僚との対話を通じた気づきや内省の機会が不可欠である。しかし、テレワークの普及等に伴い、偶発的な気づきや学習につながる、対面でのコミュニケーションやフィードバックの機会が減少している。そこで、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となっている。

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」の関係においては、1on1ミーティング等を通じて、業務状況のみならず、上司が期待する役割の共有やフィードバックの機会を創出することが望まれる。「ヨコ」の関係においては、社員同士がお互いの成果や貢献を評価して報酬を贈り合う「ピアボーナス」制度の導入や、若年社員を主体とした研修制度、さらにはその企画・運営により成長実感や意欲向上につながることを有益といえる。「ナナメ」の関係では、メンター制度によるサポートや、部活動・社内同好会等による職務外の交流機会を設けることなどにより、異なる部署・年次間の社員とのつながりを広げ、コミュニケーション活性化の基盤となる、風通しのよい企業・組織を目指すことが望まれる。

また、若年社員が抱える業務課題や悩み、キャリア形成に関する不安等を気

軽に相談できる体制づくりも重要である。オンライン上の相談チャネルの整備や、日頃のコミュニケーション活性化に向けた施策を通じて、「緩やかな相談」ができる職場づくりが求められる。

さらに、若年社員が一方的に指導を受ける関係性から脱却し、相互の学びに資する制度として、リバースメンタリング¹⁵を導入することで、若年社員が積極的に担当業務だけでなく、組織・職場について意見ができるようにすることは、主体性とエンゲージメントの向上に資する一案となる。

■企業の取組み

旭化成：同期との学び合いによるキャリア不安の低減（38頁）

同社は、自律学習を支援するラーニング・コミュニティ「CLAP」を活用し、同期とともに「ゼミ形式」で学びを深める独自施策「新卒学部」を導入した。同制度は、若年社員が主体的に学び、他者とのつながりを通じたキャリア不安の低減を狙いとして、若年社員育成の柱に位置づけている。

具体的には、入社後の9ヵ月間を通じて、学びの習慣化とコミュニティ形成を促す内容としている。若手社員が抱えがちなキャリア不安やコミュニケーション不足による孤立感を解消し、早期離職の抑制に寄与する仕組みとして機能している。

キャノン：若手人事担当者をACクルーとして配置（50頁）

若年社員に寄り添う支援体制を強化するため、事業所ごとに若手人事担当者を「AC（Accompanied）クルー」として任命・配置している。ACクルーは、若年社員と年齢が近く、心理的安全性を保ちながら寄り添い、キャリア形成を支援する役割を担う存在と位置付けている。さらにACクルーは、パルスサーベイの結果確認や日々の相談、3年次終了面談、交流イベントの企画・運営などを通じて若年社員の心身の状態変化を早期に把握し、人事・上司・先輩との関係をつなぎ、若年社員が働き続けやすい環境を整えている。

¹⁵ 立場や職位に関わらず、若年社員をメンター、先輩社員や役員・管理職をメンティと位置づけ、コミュニケーションや相互理解を図る仕組みのこと。

デンソー：職場ぐるみの育成（56頁）

人が育つ職場には、縦・横・斜めといった多方向のコミュニケーションが活発であり、所属部署に限らず他部門の社員とも適切につながっていることが重要との認識から、同社は「職場ぐるみの育成」を独自の育成方針として位置付け、多様な関係者が若手社員を支える仕組みを整備している。

具体的には、OJTリーダーに加え、メンターやケア担当を配置し、必要に応じて他部署の知見も活用できる環境としており、若手社員が相談しやすく、複数の視点から学べる体制を構築している。また、人事部門も育成データ等の提供や状況把握を通じて育成を支援し、育成が属人的にならないようにしている。加えて、若手社員自身にはキャリア自律を促し、日常業務の中で学習機会を獲得する姿勢を育んでいる。

東京ガス：営業職場におけるコミュニケーション改善策（58頁）

コミュニケーション施策導入の背景には、2020年のコロナ禍における職場コミュニケーションの停滞がある。当時、不要不急の外出制限や出勤率の抑制が続き、対面での相談や雑談の機会が激減した。その結果、ある営業職場では、若年社員が多く、経験不足や営業特有の「個人商店化」が課題として顕在化している中、個人間・チーム間・グループ間の連携が弱く、業務の多様化とあいまって、過去の経験だけでは対応しにくい状況が広がっていた。こうした環境では、社員が遠慮や萎縮を感じ、必要な意見が出せなくなり、挑戦意欲が低下しかねない。そこで、社員が安心して意見を出し合い、助け合える職場環境をつくることを目標に掲げた。

この実現に向け、同職場では、心理的安全性を高めるための具体的な取り組みを多面的に展開した。その特徴は、上意下達形式で実施するのではなく、所属する若年社員（8割が20～30代）が主体的に発案し、社員の挑戦を後押しし、チームとして成果を生み出すための一貫した仕掛けとして、位置づけた点にある。

三菱マテリアル：リバースメンタリング（67頁）

同社のリバースメンタリング制度は、DX推進の加速を背景に、組織内コミュニケーションの硬直やヒエラルキー重視の風土を見直す必要性から、2021年度に開始した。

同制度の特徴は、若年社員がメンターとなり、執行役等の経営層がメンティとなるといった、通常のメンタリングと上下逆転の立場で助言を行う点である。これにより、階層や組織の枠を超えたコミュニケーションを促し、若年社員と経営層がそれぞれ新たな視点を獲得する機会となっている。

また、通常業務とは異なる関係性を築くことで、多様性を尊重する風土（DE&I）の醸成にも寄与している。

5. 上司・管理職への支援・サポート

若年社員の育成・マネジメントの行き詰まりを解消するには、若年社員の日頃の働きぶりを適切に把握・評価し、その内容をタイムリーかつ丁寧に伝える仕組みを整えることが重要である。そのためには、業務負荷の増大が指摘されている上司・管理職への支援・サポートが欠かせない。

例えば、管理職をはじめとする評価者に対し、効果的なフィードバックスキルを習得させる研修を実施することや、上司だけでなく同僚やプロジェクトメンバー同士で評価を行うなど、多方向のフィードバックを可能とする仕組みの導入が考えられる。

さらに、節目ごとに対面でのフィードバック機会を確保することや、若年社員の中から職場リーダーを選任し、後輩育成や日常的なフィードバックの一部を担わせることも有効である。若手リーダーへの権限移譲は、管理職の負担軽減に資するだけでなく、当該若年社員自身の管理職登用に向けたマネジメント経験の蓄積にもつながるといえる。

■企業の取組み

三井住友海上火災保険：アシスタントマネージャー職の創設（65頁）

同社では、従来の年功的な役割給を廃止し、職務給に統合したほか、スキル・行動評価の結果を毎年の昇給・降級に反映する制度へと転換することで、若年社員でも努力次第で早期昇進を可能とした。

また、スキル・行動評価の導入により、ライン長の管理業務の負荷が増大したことから、アシスタントマネージャー職を創設して、ライン長の業務（面談等）の一部を権限移譲している。

【補論：ジョブクラフティング（Job Crafting）の推進】

※経団連雇用政策委員会人事・労務部会（2025年5月13日開催）における筑波大学ビジネスサイエンス系池田めぐみ助教の講演より

ジョブクラフティング（以下JC）とは、個人が仕事に対する認知や行動を自ら主体的に修正していくことを意味する。JCはキャリア意識が多様な若年社員に対して、成長につながる経験をさせる有効な手法である。例えば、自身の市場価値を高めたい、早く成長したいと考えている層にとって、成長の機会を自ら創出することにつながり、やりがいや仕事の楽しさを重視する層にとって、仕事に自分の好みや趣味の要素を加えることによりモチベーションを向上させ、パフォーマンスや幸福度も高めることが可能である。

JCは、タスク次元JC、人間関係次元JC、認知次元JCで構成される。

タスク次元JCとは、仕事の中で行うタスクの数や範囲等を変更することを意味する。仕事の手順を変更することや、仕事の中に自分なりの意義を見出すために、仕事のやり方や内容に工夫を加えることが挙げられる。

人間関係次元JCとは、職場での他者との関わり方を量的、質的、あるいはその両方の変更を意味する。仕事を通じて関わる人数を増やし、自分の仕事に意義が感じられるよう、周囲との関係を積極的に作ることが挙げられる。

認知次元JCとは、仕事全体の意味づけを変更することを意味する。目の前の仕事が、他者や社会に与える意義について考えることが挙げられる。

若年社員にJCを促すには、大きく分けて3つの課題がある。

1つ目は、「何をしてよいのか、最初はわからない」ことである。若年社員は自身の担当業務が誰の役に立っていて、他の業務とどのようにつながっているのかがわかりにくく、役割の意味付けを理解することが難しい。そこで、職場内におけるJCの成功体験を共有し、自分の仕事を振り返る機会を提供することが有効である。

2つ目は、「周囲がJCを許容しない」ことである。JCは若年社員に一定の裁量を与えないと定着しない。そこで、上司が若年社員を信頼してある程

度任せるとともに、「協同的JC」を行うことも有効である。チームとしてJCを実施すれば、相互に依存している仕事を、若年社員個人が変えることのリスクを抑えられるほか、上司の視点を取り入れることで組織の利益につながりやすくなる。

3つ目は、「実現方法や裁量の範囲が分からない」ことである。できるだけ早く疑問を解消できるよう、ささいな相談がしやすい場を設け、JC活用を支援することが望ましい。

JCは、若年社員自らが成長環境を構築でき、自律的なキャリア形成を実現する手段となる。企業では、若年社員の価値観・就労観の多様性を前提にJCを活用し、若年社員が仕事に意味とやりがいを感じて働ける環境の整備が重要となる。

■企業の取組み

日本電気（62頁）

若年社員活躍の柱の1つが、ジョブクラフティングをテーマとした研修である。同社では当初、希望者向けプログラムとして同研修を実施していたが、若手のキャリア不安やエンゲージメントの課題に対応するため、2025年度からは入社2年目の社員を中心に原則として全員受講するプログラムとした。

同研修では、①現在の仕事の目的やステークホルダーを構造的に捉え直す「仕事を知る」、②日々の業務経験から学びを抽出し、次の行動に活かす「実践を通じて力をつける」、③得られた力をもとに社内の新たなジョブや役割に挑戦する「新たな仕事に挑む」という、キャリア自律の3つのステップと結びつけてジョブクラフティングを学ぶ。これにより、「異動や転職だけがキャリアの転機ではなく、日々の業務の中にキャリアは連続的に存在する」というメッセージを若手に伝える。目の前の仕事にうまく意味づけができた社員は、成長実感やモチベーションが高まり、ポジティブに業務に向き合うようになる。

第4章 政府の取組みと支援策

若年社員のさらなる活躍推進は、企業の取組みに加え、政府による支援¹⁶や社会全体での人材育成の基盤整備が不可欠である。そこで、「キャリア形成支援」「職業訓練・能力開発支援」「就職・再就職支援」の3つの観点から整理する。

1. キャリア形成支援

厚生労働省が有する公共職業安定所（ハローワーク）におけるキャリア形成支援機能の一層の充実が必要である。具体的な支援としては、ハローワークに設置されているキャリア形成・リスクリング相談コーナーや、47都道府県に設置されているキャリア形成・リスクリング支援センターにおいて、在職者を含む若年層の主体的なキャリア形成を後押ししている。

さらに、職務経験等を体系的に可視化する「ジョブ・カード」¹⁷は、若年社員のキャリア形成のほか、企業にとっても採用・配置・育成の判断の一助となる。

また、企業が体系的・定期的にキャリア研修やキャリアコンサルティングを行う「セルフ・キャリアドック」は、生産性向上と若年社員の主体的なキャリア形成促進が期待できることから、政府による導入支援の充実が望まれる。

2. 職業訓練・能力開発支援

在職者の能力開発やリスクリングに向けた企業への支援としては、職業生活設計を通じた能力開発促進のために事業主等が実施する教育訓練の経費等を助成する「人材開発支援助成金」がある。

労働者に対する直接的な経済的支援としては、厚生労働大臣が指定する教育訓練を受講・修了した場合にその費用の一部を支給する「教育訓練給付金」のほか、自発的に教育訓練を受講するために無給の休暇を取得した場合、その費

¹⁶ 厚生労働省のホームページでは、「若者への就職支援」の項目を設けて、若者と事業者、学校関係者それぞれに対する様々な施策を紹介している。

¹⁷ 厚生労働省が様式を定めた「生涯を通じたキャリア・プランニング」や「職業能力証明」の機能を担うツールのこと。

用や賃金の一部を支給する「教育訓練休暇給付金」がある(2025年10月新設)。

また、厚生労働省が都道府県ごとに設置している「地域職業能力開発促進協議会」や、経済産業省が広域経済圏を対象にブロック単位で組織している「地域人材育成構想会議」では、地域の関係者・関係機関が連携して、地域のニーズに即した公的職業訓練の設定・実施、職業訓練効果の把握・検証、戦略的な産業人材育成等に取り組んでいる。

3. 就職・再就職支援

就職・再就職支援としては、ワンストップで新卒者等を支援する「新卒応援ハローワーク」が全国56カ所に設置され、2024年度には約15万人の正社員の就職につながった。また、若者の採用・育成・雇用管理において優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する「ユースエール認定制度」では、認定企業に情報発信等のメリットを付与し、若者の適職選択や企業の採用を支援している。

このほか、就職・再就職に困難を抱える若年層(15～49歳)に対する支援強化策として、「地域若者サポートステーション事業(サポステ)」がある。

図表4-1 厚生労働省の若年者に対する主な支援策

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・リスクリング相談コーナー	<ul style="list-style-type: none"> 全国各地のハローワークに設置 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 学んだスキルの受講後の活用に関する相談
	キャリア形成・リスクリング支援センター	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県ごとに設置 キャリアコンサルティングの提供 従業員のキャリア形成に関する企業への支援 企業におけるキャリア形成支援の好事例の収集・普及
	ジョブ・カード制度	<ul style="list-style-type: none"> 個人が生涯活用するキャリア・プランニングツール 個人の職業能力証明のツール 職務経験やスキル、研修履歴等を可視化
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"> 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
	教育訓練給付金 教育訓練休暇給付金	<ul style="list-style-type: none"> 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
	地域職業能力開発促進協議会	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県ごとに設置 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
就職・再就職支援	新卒応援ハローワーク	<ul style="list-style-type: none"> 全国56カ所に設置 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 新卒者等の状況に即し、職場定着に向けた支援も実施
	ユースエール認定制度	<ul style="list-style-type: none"> 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 認定企業に対し、情報発信、公共調達等のメリットを付与
	地域若者サポートステーション事業	<ul style="list-style-type: none"> 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

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

おわりに

若年社員のさらなる活躍推進に向けて、最も重要なことは、人材育成の充実である。そのあり方を3つの「きょういく」¹⁸をキーワードに整理したい。

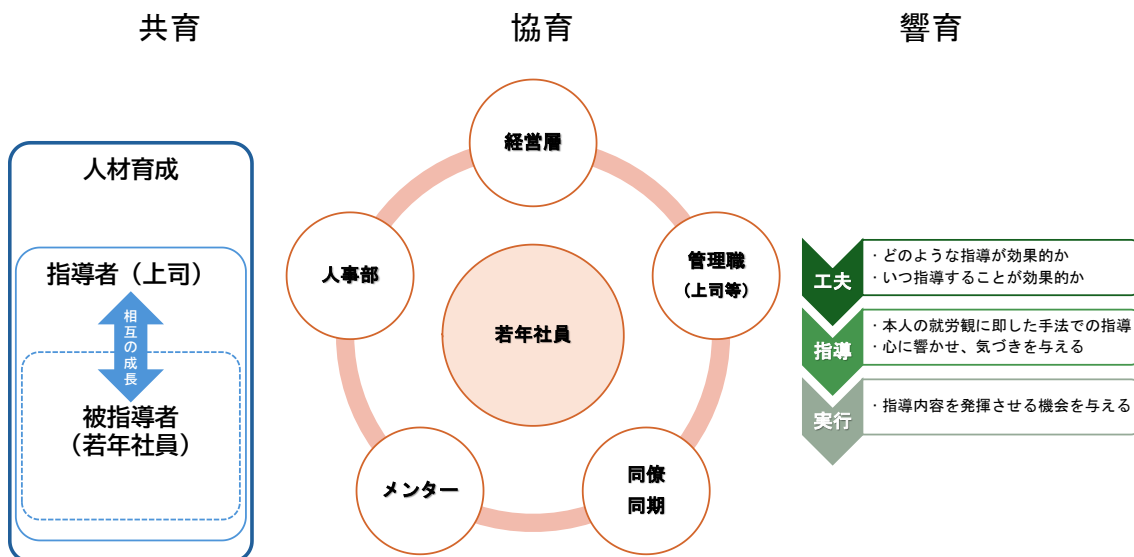
1つ目は「共育」である。一方通行の教育ではなく、教える側も学ぶという考え方である。このことは、リバースメンタリングといった特別な研修の時だけでなく、すべての人材育成の場面において、意識しておくべきである。

2つ目は「協育」である。若年社員を指導する直属の上司・管理職に加え、経営層や人事部、メンター、同僚・同期といった、組織全体で若年社員の育成に積極的に関与する、いわば「協育」体制を構築することが求められる。

3つ目は「響育」である。指導方法として、若年社員の心に「響き」、行動につなげていくことが求められる。多様な就労観をもつ若年社員に対して、一律の人材育成施策ではなく、ひと手間工夫を施し、若年社員一人ひとりに適した方法を検討して実行することが有益といえる。

こうした、3つの「きょういく」が有機的に結びつき、若年社員の能力・スキルが向上し、さらなる活躍の推進として結実することが望まれる。

図表5-1 3つの「きょういく」のイメージ



¹⁸ 学校教育のあり方を論じる際に用いられている「共育」「響育」「協育」の言葉を参考にしつつ、企業における人材育成の視点で独自に定義付けを行った。企業が実施する人材育成は学校教育と異なることを踏まえ、「きょういく」と表現した。

企業事例編

企業事例一覧

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"> 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。 同期とともにゼミ形式で学び合う「新卒学部」を創設 	37
伊藤忠商事	③	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	40
NTT 東日本	② ③	<ul style="list-style-type: none"> 経営・リーダー人材育成強化のために、社内大学「NTT EAST College」創設 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 コース」と、各職場の業務を牽引するリーダーに必要な不可欠なスキルの習得を目的とした「Fundamental コース」の実施 	43
大阪商工 会議所	③ ④	<ul style="list-style-type: none"> 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 7月から9月にかけて全3回、各3時間 	46
キヤノン	① ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	49
大成建設	② ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> 若年社員が主体的に学べる育成基盤の構築 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 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) 	52
デンソー	② ③ ④	<ul style="list-style-type: none"> 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) 多様な関係者による職場ぐるみのOJTの強化 	55
東京ガス	④	<ul style="list-style-type: none"> 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 「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 	58
日本電気	② ③	<ul style="list-style-type: none"> 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 グループ間公募制度による挑戦機会・人材流動化を促進 ジョブクラフティング研修の実施 	61
三井住友海上 火災保険	③ ⑤	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 人材育成や人事考課等、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 	64
三菱 マテリアル	③ ④	<ul style="list-style-type: none"> 若年社員と経営層による対話を促す、リバースメンタリング制度の実施 半日職場体験を通じたキャリア形成支援 	67
メルカリ グループ	① ④	<ul style="list-style-type: none"> 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 AIを活用した採用 オンボーディングを目的とした研修の実施 OJT・フィードバック・学習を軸とした人材開発 	70
リコー	② ③	<ul style="list-style-type: none"> 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 マネージャーとエキスパートの複線化 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 	73

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 | ④ タテ・ヨコ・ナナメによる
コミュニケーションの活性化 |
| ② 実効性の高い人材育成施策の再構築 | ⑤ 上司・管理職への支援・サポート |
| ③ 主体的なキャリア形成への支援 | |

注：対応策の青文字は報告書第3章で抜粋している企業事例

旭化成株式会社

所在地：東京都千代田区
 従業員数：50,352名（連結、2025年3月末時点）
 事業内容：化学・繊維

若年社員のキャリア不安に対応するため、同期で学び合う「新卒学部」を創設
学びの「型習得」と「自主運営」の両輪で、主体的な学習を支援
学習量の増加と横のつながりにより、キャリア不安を低減

「人は財産、すべては『人』から」に基づいた人財戦略

旭化成は、1922年の創業当初から、時代とともに変化する社会課題にあわせて、事業ポートフォリオを絶えず変革することで成長を実現してきた。そうした中、持続可能な社会に向けて、今後もさらなる変革が必要という認識から、2025年度より、中期経営計画と連動した人財戦略を策定している。

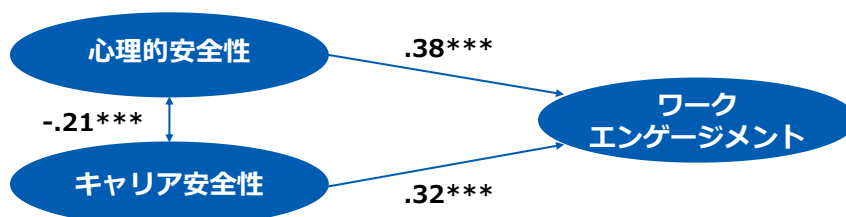
同社の人財戦略では、「人は財産、すべては『人』から」という理念の下、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き学び続ける「終身成長」と、多様性を組織の強みへと変える「共創力」を二本柱として掲げている。これらの取組みを通じて、従業員のウェルビーイングと働きがいの向上、さらにはグループ全体の競争力強化を目指している。

若年社員の育成制度を再構築した背景

同社は若年社員の育成に特に力を入れている。その背景には、若年社員の就業意識の変化がある。

2023年度の社内調査によると、就業意向が短期化している新入社員の特徴として、特に「同期・同僚・上司とのコミュニケーション量が少ない」と「キャリアの進捗が遅いと感じている」という傾向がみられ、コミュニケーションの頻度とキャリアの充実度が若年社員のエンゲージメントに影響することが明らかとなった。こうした傾向は、リクルートワークス研究所との共同研究からも裏付けられており、「心理的安全性（組織内で意見を言いやすい環境）」と「キャリア安全性（同じ職場で働き続けた場合、自身がキャリアの選択権を保持し続けられるかという認識）」両面からのアプローチが必要であるとの認識に立って検討することとなった。

ワーク・エンゲージメントと職場環境の関係性

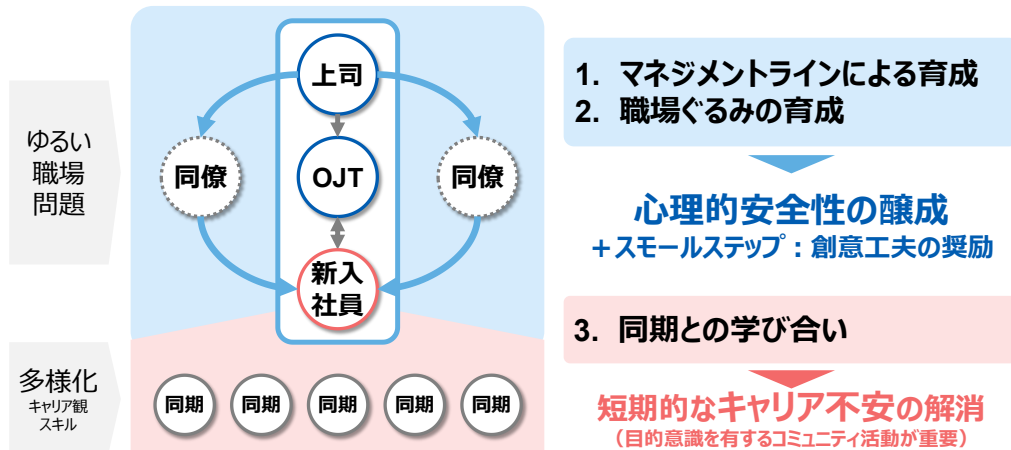


※職場における心理的安全性とキャリア安全性は、ともに新入社員のワーク・エンゲージメントを高める性質を持つ一方で、マイナスの相関を持ち、片方を高めればもう片方が低くなる関係を有している。
 出典：リクルートワークス研究所 研究プロジェクト2022『『ゆるい職場』と若手の研究』

主体的な学びを支援する「新卒学部」

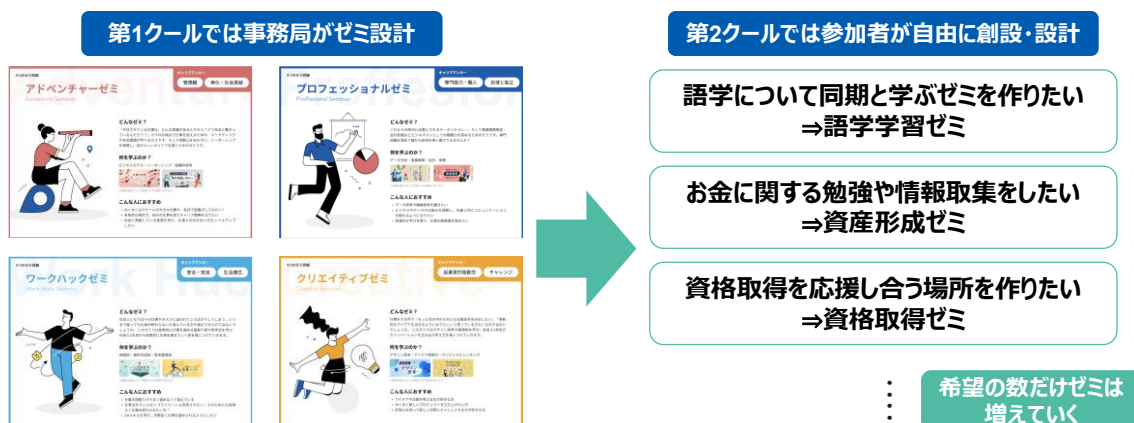
具体的には、「心理的安全性」を整えるだけでなく、「キャリア安全性」を補完する施策が必要と認識し、「同期同士が学び合い、主体的にキャリア形成を進めることができる環境」を新たに整備する必要があると判断した。

旭化成の育成モデル



その課題解決策として、2022年12月から運用している、自律学習を支援するラーニング・コミュニティ「CLAP」を活用して、同期とともに「ゼミ形式」で学びを深める独自施策「新卒学部」を導入した。この制度は、若年社員が主体的に学び、他者とのつながりを通じてキャリア不安を低減することを狙いとしており、若年社員育成の柱に位置づけている。具体的には、新入社員が同期と学び合いながらキャリア形成の基盤をつくることを目的に、入社後の9ヵ月間を通じて、学びの習慣化とコミュニティ形成を促す内容としている。若手社員が抱えがちなキャリア不安やコミュニケーション不足による孤立感を解消し、早期離職の抑制に寄与する仕組みとして機能している。

「新卒学部」の概要



新卒学部は、「第1クール」と「第2クール」の2段階で構成している。

第1クールでは、まずキャリア形成の基礎となる価値観を確認するため、「キャリアアンカー（自分の仕事やキャリアにおいて最も重要視する価値観や目標）」を診断する。キャリアアンカー診断で得た情報を基に内省を深め、あらかじめ設けた複数のゼミ（学習コミュニティ）の中から自ら選択する仕組みとしている。ゼミは4つで、それぞれにシラバス（授業計画）があり、メンバー（20～30名

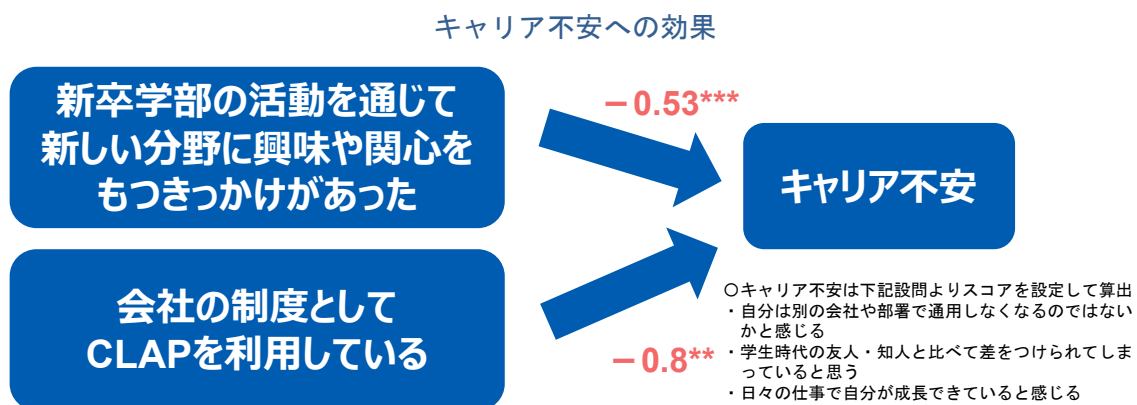
程度) と共通の内容を学習しながら、月 1 回のペースで、オンライン上で学習内容の共有や意見交換を行っている。

第 2 クールでは、新入社員が自由にテーマを設定し、希望者がゼミを立ち上げて、自主的に運営する。例えば、語学や資格取得、資産形成、女性活躍など、個々の関心に応じた多様なテーマの下でゼミが発足し、企画や進行、学習方法の設計など、そのすべてを新入社員が行っている。また、地域ごとの交流会も新入社員が企画し、人事部は必要に応じて会場費などの補助のみを行い、関わり過ぎない方針としている。参加者からは、コミュニティの重要性を実感する多くの声に加え、学びの主体性だけでなく、リーダーシップやファシリテーションといったスキルの獲得にもつながっていると感想が寄せられている。

新卒学部全体の運営は、学部長（人事部若手育成担当）、ゼミ担任（人事部員）、ゼミ長（新入社員）の三層で構成されている。人事は必要な時だけサポートしており、主役はあくまで新入社員であり、ゼミ長が中心となって運営されている。こうした仕組みを C L A P と連動させることで、学習と共有・発信、実践を組み合わせ、同期同士で学び続けられる環境を実現している。

成果と今後の方向性

「新卒学部」の取組みを通じて、C L A P の学習量は大幅に増加した。2023 年度の 1 人当たりの学習時間は前年と比較して約 3.5 倍となった。また、キャリア不安の低減も十分な効果がデータ上で確認できるなど、確実に成果が上がっている。



今後は、OJTを通じた職場の心理的安全性の向上を図るとともに、若年社員が小さな挑戦を積み重ねられる環境整備を重点的に進めていく方針である。入社 1・2 年目については、「新卒学部」などの取組みにより一定のキャリア不安が低減できるものの、3 年目以降は仕事の成果が求められる段階に入る。そのため、1・2 年目で基礎を築き、自律的なキャリア形成を醸成しつつ、3 年目以降は職場内での挑戦機会を拡大し、成長実感を得やすい仕組みが必要になると考えている。

これらの方向性を踏まえ、同社は、今後も職場との連携を一層深めながら、若年社員が安心して挑戦できる環境づくりと、キャリア不安の低減に資する取組みを継続的に推進していく予定としている。

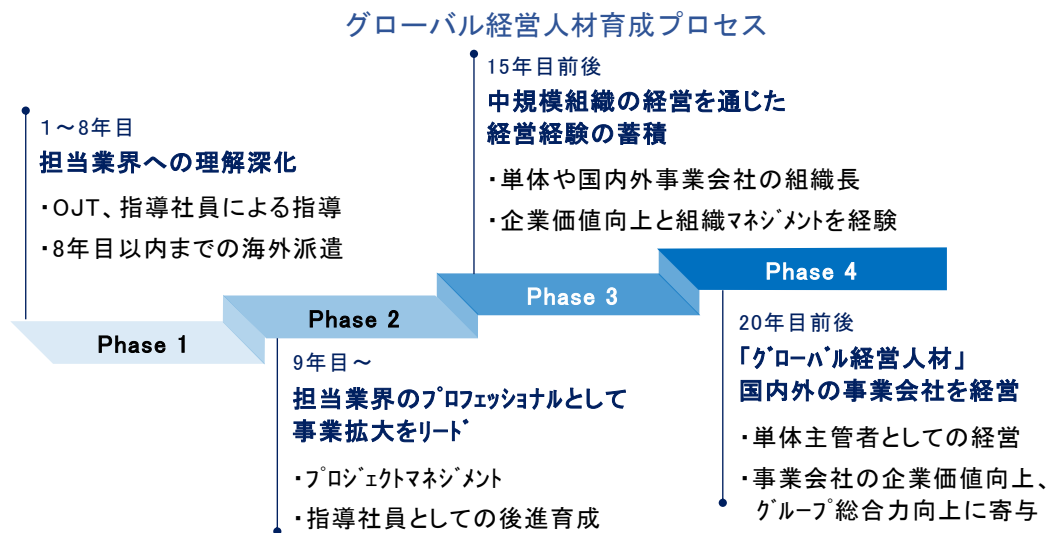
伊藤忠商事株式会社

所在地：東京都港区
 従業員数：4,215名（2025年4月現在）
 事業内容：総合商社

20代での海外駐在・出向を含む多様な経験機会を付与
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
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

若年社員活躍推進策導入の背景

伊藤忠商事は1858年創業の総合商社であり、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報・金融といった幅広い領域に亘り、国内外での事業投資や三国間取引等を展開している。社会環境の変化と多様化する顧客ニーズを捉え、「次世代の経営を担う商人」であるグローバル経営人材を継続的に育成する方針を掲げ、現場での育成を中心に据えてきた。具体的には、入社からおおむね8年目までを教育期間とし、OJTや指導社員による指導、海外派遣、事業会社への出向等を組み合わせて育成している。その後、担当領域のプロとして事業拡大と後進育成を担い、約20年のスパンで事業会社の経営を担う人材への成長を目指している。特に顕著な成果を挙げた若年社員は年次にかかわらず抜擢する方針としている。



こうした中、近年は、価値観の多様化が進む若年層と中高年層との間に意識の乖離が生じるとともに、若手・中堅社員の一部でエンゲージメントの低下が顕在化した。現場の実務を支える社員の離職は、残存社員の負荷を増大させ、既存事業の停滞や新規案件創出の減速に繋がるリスクがある。これに対し、同社は「厳しくとも働きがいのある会社」を実現するため、2024年度から「働きがいを高める人事制度改訂」と「現場への即戦力補強」を両輪とする改革に踏み出した。

本業とは異なる機会への挑戦の後押し

同社は、社員の主体的なキャリア形成を後押しする観点から、本業とは異なる機会への挑戦を希望する社員に対し、社内の流動化と越境学習を可能とする2つの制度を導入した。

(1) チャレンジキャリア制度

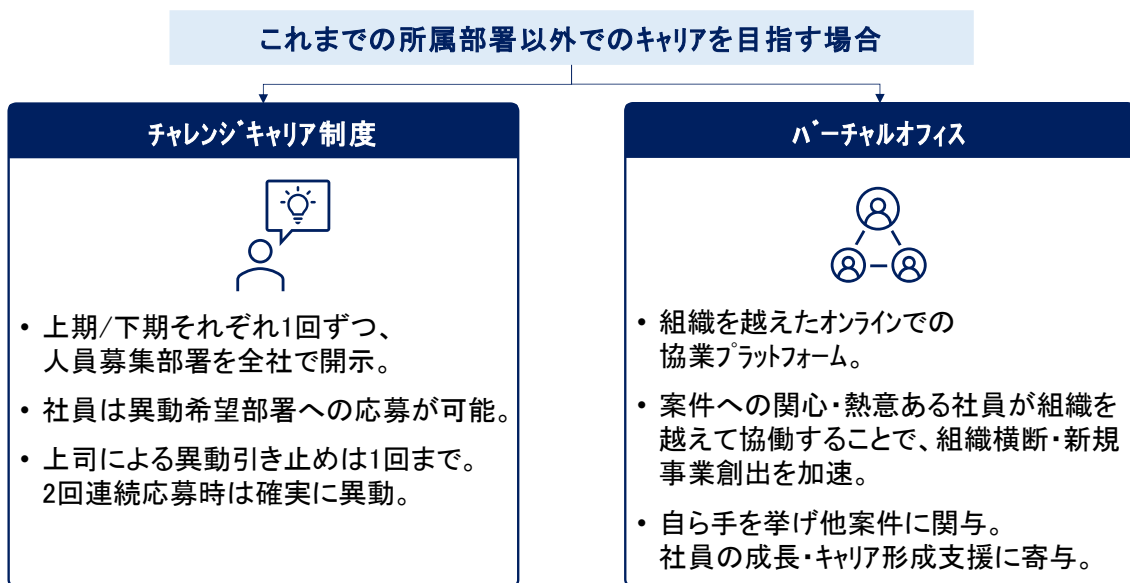
半期ごとに全社の募集ポストを開示し、社員が自ら当該ポストに応募できる仕組みである。上司による引止めは一度限りとし、2回連続で応募した場合は異動可能となる。これにより、社内の流動性を高めるとともに、人材の適所配置と成長機会の拡大を実現している。

(2) バーチャルオフィス

組織横断的な案件に対し、高い関心・熱意がある社員が自らの意思で、所属部署の壁を越えてバーチャルで組織を結成し、短期間で効率よく案件を推進できるプラットフォームを提供している。案件活動時間の上限は週5時間とし、約半年で成果を出すことを標準としている。若年社員にとっては部署異動せずとも異なる組織の仕事の進め方などに触れる機会となり、社内の知の結合を加速させている。

「本業のパフォーマンスを維持する」ことを条件に社員は応募できる。応募、選考、案件活動、評価までのプロセスを透明化し、案件の審査は案件を組成した組織が中心となって行う。体制は少数精鋭を基本とし、仮説検証に必要な予算や外部知見の活用を柔軟に承認する。労務面では所属部署の上司が活動量を把握し、案件リーダーが週5時間以内に収まるような設計を担うことで、過度な業務負荷となることを避けつつ、成果創出との両立を図っている。これまでにフェムテックや災害復興関連など様々な分野で、毎年15件程度の案件が集まっている。参加者の年齢は20代前半から60代の方まで、属性も様々な職掌や出向者、海外駐在者など幅広い社員が参加している。

主体的キャリア形成支援策



2023年度の全社制度導入後、2024年度のバーチャルオフィス参加者のエンゲージメントサーベイ結果は、「組織の壁を越えたアイデア・リソース共有」のスコアが大幅に改善したほか、「提案の実現」「自発性」「多様性」に関するスコアも向上した。ほぼ全ての案件が案件活動開始時に掲げ

た目標を達成しており、短いサイクルで成功体験と内省を重ねることで、日常業務の意思決定や資料作成、交渉等に関する暗黙知を吸収し、働きがいやパフォーマンス向上につながっている。

バーチャルオフィスでの事例のひとつとして、日本人のタンパク質摂取量増加と健康促進に貢献することを目指した「タンパクチャージ」という飲料の企画・販売がある。食料や化学品関連の組織に所属する若手・中堅社員らが集まり、担当商材の知見を持ち寄るなど各人の専門性や経験を結集することで、約半年で商品化に到達、2025年6月からファミリーマートで販売した。

次世代プロテインブランド開発案件



バーチャルオフィスを通じた配置転換

同社では、バーチャルオフィスでの活動を通じて高い事業性が見込まれ、約半年の活動期間を越えて継続的に事業拡大すべきと判断された案件において、仮に案件活動に関与していた別組織の社員が希望した場合、期間限定で案件組成組織に受け入れる制度（UTR：Uターンローテーション）や、チャレンジキャリア制度等を活用して継続的に案件に関与できる仕組みも構築している。これにより、本人の希望と組織のニーズ、事業活動の確実性を高める工夫をしている。

NTT東日本株式会社

所在地：東京都新宿区
従業員数：4,950名（2025年3月現在）
事業内容：電気通信事業

**経営・リーダー人材育成強化のために、社内大学「NTT EAST College」創設
若年社員の個人特性に着目したカリキュラムで実践力とリーダーシップを養う**

若年社員活躍推進の背景

NTT東日本は、「地域循環型社会の共創」をパーパスに掲げ、地域に密着した現場力とテクノロジーの力で、夢や希望を感じられる持続可能な循環型の地域社会の共創に取り組んでいる。近年、基盤事業である電話や光回線の収益が減少傾向にある中で、地域の人々に新しい価値を提供する「価値創造事業」の創出を牽引するリーダーとなる人材の育成方針を検討する過程で、若年社員の活躍推進に取り組むこととした。

人材育成方針の検討は大きく3つの観点で進めた。1つ目は、将来の経営戦略を描きながら、それを理解することに加え、自らの言葉で語り、実践してやり切れるリーダーを育成すること。2つ目は、組織横断、一気通貫でプロジェクトを進めていける人材を育成すること。3つ目に、社外を巻き込んで事業を牽引していける人材を育成することである。

同社では、そもそもの社員特性として、企業母体が大きく、多くの組織があるため、新たな取り組みをする際に組織の壁を打破できないということがあった。実際に、過去の人材の傾向として、係長から新任課長層では、戦略策定力やリーダーシップ、革新性が弱く、若年層では実行力や達成意欲、論理的思考力、想像力が弱点であるという結果が出ていた。それを打開するために、若年層を中心としたモチベーションの高い人材に焦点を当て、主体性のある多様な人材を発掘・育成することを目的に、社内大学として「NTT EAST College」を創設した。

NTT EAST Collegeの概要

NTT EAST Collegeには2つのカリキュラムが設けられ、すべて公募で参加者を募集している。カリキュラムの1つは、係長から新任課長層を対象に、2年間で経営についてのインプットを行い、自己内省でどのようなリーダーになりたいのか、同社をどうするのかを考える「Next Generation Executiveコース」。もう1つは、係長の手前までの若年社員を対象に、1年間で個人特性に応じた能力開発と、社外越境活動や他企業交流を通じて社外感覚を醸成し、各職場の業務を牽引するリーダーに必要な不可欠なスキルの習得を目指す「Fundamentalコース」である。

特に「Fundamentalコース」においては、自身の特性を知り、伸ばすことに加え、早期に社外の環境・人材と触れ合い、その感覚を吸収して同社に還元することに重きを置いた研修内容を定め、広い視野を持った人材の育成を目指している。

目的

将来の経営環境の変化や事業フィールドの拡大に即応し、事業変革を牽引できる経営・ビジネスリーダー人材を輩出する

Next Generation Executive コース

自らの意思で動き出し、深い内省とともに、実践や経営基礎学習などを通じて、長期的視点で物事の本質を捉え、NTT東日本を牽引する多様な経営・ビジネスリーダーの輩出

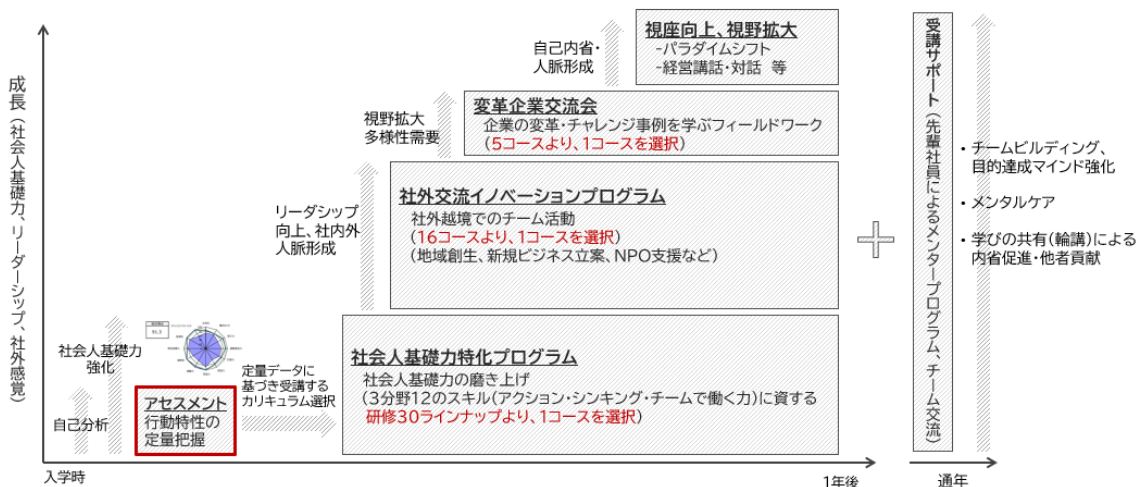
Fundamental コース

個人特性に応じた能力開発及び、社外越境活動や他企業交流を通じた社外感覚を醸成し、各職場の業務を牽引するリーダーに必要な不可欠なスキルを習得

「Fundamentalコース」のポイント

若年社員を対象とするFundamentalコースのポイントは、「自身の能力の定量把握」と「リーダーシップの社外の視点による醸成」の2つである。具体的な内容として、まず、アセスメントによって自身の能力をすべて定量的に表し、受講者本人とその上司にフィードバックを行う。その後、受講者本人が3つのプログラム（後述）から受講内容を選択し、1年間のカリキュラムがスタートする。プログラムは、①社会人としての基礎力を伸ばす「社会人基礎力特化」プログラム、②社外越境で人脈形成とリーダーシップの向上を図る「社外交流イノベーション」プログラム、③他企業でフィールドワークを実施し、多様な価値観との触れ合いや挑戦を通じて、パラダイムシフトにつなげる「変革企業交流会」を用意している。これら3つのプログラムに共通して、受講者をサポートするメンタープログラムを設定することで、受講者のメンタルケアにも配慮した内容としている。

Fundamental コースの詳細



今後の課題と展望

同社では、現在抱えている課題として3つ挙げている。1つ目は、育成効果をどのように検証するかという点である。人材育成に一定程度取り組んでいる一方で、短期的には効果が見えにくい。人材育成の効果をどうやって定点的に見ていくべきか、引き続き検討を進めるとしている。

2つ目に、カリキュラムを卒業した人材の人事運用方法である。参加希望はすべて公募としているため、モチベーションが高い人材が集まっており、卒業後も自律的なキャリア形成の視点で異動を望む社員が多い。一方で、人事配置には同社の方針が大きく関わっている。人事配置において自発的に行動した社員と同社の方針との整合性をどのように図っていくのか、検討を進める必要があるとしている。

3つ目は、今後のNTT EAST Collegeの募集方法についてである。現在はすべて公募としているが、カリキュラムの参加には受講者の所属する組織や業務に関わる周囲の社員の協力が不可欠となる。受講者の業務に対するモチベーションは高く、現場でも多くの業務を抱えている可能性が高い中で、公募制を続けるには、上司や周囲の社員とどのように調整して研修に送り出すのか等、配慮すべき部分が残っていると分析している。

同社は、これらの課題を認識した上で、今後はさらなるスキル獲得とマインドの成長が期待できるカリキュラムへのブラッシュアップを続け、内容の充実を図ることで、同社の事業を牽引するリーダーとなる人材の育成を実現していきたいと考えている。

大阪商工会議所

所在地：大阪府大阪市
会員数：32,368件（2026年2月現在）
事業内容：大阪経済の活性化に向けた事業や政策提言等

若年社員のキャリア支援の必要性と企業規模ごとの課題を背景に事業化

委員会や企業ヒアリングを通じてプログラムを検討

多様な企業の若年社員が交流し、キャリアを描く場を提供

「若手社員キャリアデザイン塾」開催の背景・経緯

大阪商工会議所は、幅広い業種業態をカバーする地域の総合経済団体として、企業の成長を促進する事業や政策提言等を行っている。その一環として、同所の専門委員会に属する人材育成委員会が所管し、2023年度から「若手社員キャリアデザイン塾」を開催した。同塾の開催に至った背景は2つある。

1つ目は、同所の鳥井会頭が、就任時より若年社員の活躍に注力したいと考えていたことである。同所の「2023～2025年中期計画」においても、「経営基盤強化パッケージ」の1つとして人的資本強化を掲げている。2つ目は、人材育成委員会の中で、自社の社員教育だけでは若年社員のキャリア形成支援が難しいとの課題意識があったことである。こうした背景を踏まえ、2022年より、同委員会の事務局である人材開発部が若年社員の活躍を応援する事業の検討を開始した。

また、中小企業では同期や歳の近い先輩・後輩が少なく、キャリア支援体制が不十分である一方、大企業では同期等が多いが、社外との交流機会が少ないといった若年社員を取り巻く課題が顕在していた。そこで、同所は同世代の若年社員が共感・刺激し合うことで、自らキャリアを形成するきっかけとなる場を創出すべく、企業や業種の枠を超えたキャリア支援プログラムの検討に至った。

「若手社員キャリアデザイン塾」プログラムの検討

プログラムの検討にあたり、2点を重視した。1つ目は、若年社員自身が受けたいプログラムを企画・運営すること、2つ目は、企業ヒアリングや企業の人事関係者を対象とした「プログラム考案会」を開催し、企業の声を汲み取ることである。

同所の会員企業のうち、9社から人材開発担当者が集まり、各社の取組みや課題を踏まえて意見交換をし、プログラムの開催形式や参加対象者、内容について検討し、企業の実態に即したプログラム内容を考案した。

「若手社員キャリアデザイン塾」のプログラム



「若手社員キャリアデザイン塾」の概要

「若手社員キャリアデザイン塾」（塾長＝古屋星斗・リクルートワークス研究所主任研究員）は、2023年度に開始し、2025年度で3期目を迎えた。プログラムは7月から9月にかけて全3回、各3時間のワークから成る。大阪府内の企業または同所会員企業の社員で、社会人歴3～13年目（25歳～35歳程度）の社員を対象に、定員は50名。参加は業務扱いとした。参加企業の規模に要件は設けていないが、第1期は約6割、第2期・第3期は約8割が中小企業からの参加者であった。

プログラムの第1回は「自分の現在地を知る」ことをテーマとし、キャリアを自ら考える意義を理解した上で、ワークシートの記入や、異業種同世代社員とのグループワークを通じたキャリアと適性、傾向、保有スキルの棚卸を目的とする。第2回は「将来のキャリアをデザインする」ことをテーマとし、先輩社員のキャリアや悩み等を踏まえて今後のキャリアを考えることを目的とする。参加者一人ひとりが自社内外でロールモデルを見つけ、他の参加者と共有した上で、先輩社員と質疑を行う。また、事前に各自が勤務する会社や上司に対して、現在と5年後の自分に対し期待する役割を聴取し、プログラムに臨むことでモチベーションの向上にもつなげている。最後となる第3回では、「明日からの行動計画を立てる」をテーマに、第1・2回のワークをもとに、5年後の「将来なりたい自分」を描き、具体的な行動計画に落とし込むことを目的とする。

各回のグループワークはその都度異なるメンバーとし、多様な背景を持つ社員との交流を通じ気づきが得られるプログラムとした。また、企業規模を問わず多様な価値観を受け入れるために、名刺交換会や懇親会を実施し、社外のつながりを作る機会とした。さらに、同塾に参加することで転職を考えるきっかけとなるのではないかと参加企業の不安が懸念されるが、まずは会社から求められる姿を検討することで、自分になりたい姿と交わる範囲で目標設定することを意識した。

交流の様子



第2期以降は、第1期の参加者からの意見を踏まえ改善を図った。「意見交換の時間を増やしたい」という希望に対しては、縦軸を「満足度」、横軸を「時間」で表した「ライフラインチャート」を活用することで、記入時間を削減し、視覚的にわかりやすい内容とした。また、「先輩社員のキャリアを聞く時間は参考になるが、自分のキャリアへの活かし方がわからない」という声を踏まえ、第1期は40代の先輩社員2名がキャリア紹介する形式としていたが、第2期以降は先輩社員の年齢を引き下げるとともに人数を増やし、参加者と自由に交流する形式とした。さらに、前年度の参加者が翌年度に先輩社員として登壇することで、参加年度を越えたつながりも期待している。

参加者や参加企業からの反響

同所は参加者に対し各回のワーク終了時にアンケートを実施している。第1期から第3期の全3回の平均満足度は98%を超え、最終回の第3回はいずれの期も100%であった。アンケート結果によると、参加者からは「他社の同世代も同じ悩みを持つことに共感し、同じ業種でも考え方が違う人から刺激をもらった」「交流を通じてより具体的な行動に落とし込むことができモチベーションに繋がった」などの声があり、参加企業からも「自社でキャリア支援をしたいが、（費用や時間の面で）取り組むことができないため、この塾に参加することができて有難い」といった声が寄せられている。

今後の展望

同所では、開催実績を踏まえ、2026年度以降も継続して同塾を開催することとしている。

加えて、2024年度より、企業や業種の枠を越え、若年社員が社外の同世代とともに課題に向き合い、解決策を創り出す「ツナガル若手共創プロジェクト」を実施している。今後も、企業を越えて若年社員をつなぎ、互いに刺激を受けながら成長できる機会を継続的に企業に提供するとしている。

キヤノン株式会社

所在地：東京都大田区
 従業員数：170,340名（連結、2024年12月現在）
 事業内容：精密機器

若年社員（入社3年目まで）のキャリア・仕事内容への不安が顕在化

若年社員を「金の卵」と位置づけ、戦略的支援を実施

全社一体となった支援風土の深化が課題

キヤノンは、「共生」の理念のもと、「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと」を目指し、プリンティング・イメージング・メディカル・インダストリアル事業など、幅広い事業領域に取り組んでいる。そうした中、同社では、若年社員を取り巻く環境が大きく変化していることを踏まえ、入社3年目までの社員に対する集中的な支援を重要課題として位置付けて施策を展開している。

若年社員の活躍推進の背景

同社は、施策実施にあたって、若年世代の理解から始めた。昨今の若年世代は、生まれた時から経済低迷期が続いており、また子どもの頃からスマートフォンやSNSに触れているなど、それ以前の世代と異なる経験をしている。タイムパフォーマンスを重視し、ワークよりライフに比重を置く傾向にあり、従来のマネジメントとは異なる、個別型や包摂型のマネジメントが必要ではないかといわれている。

世間の動向と同様に、同社内でも入社3年目までの離職率が上昇傾向にある。同社が行った新卒入社3年後の調査によると、同社で働く上での不安・不満（複数回答）に関して、キャリア（49%）、仕事内容（26%）をあげる社員が多かった。また2023年と2024年の新入社員に対して「あなたが求めるつながり」について聞いたところ、同期・同年代とのつながり（41%）が最も多く、仕事・技術のつながり（20%）、趣味のつながり（17%）と続いている。同社は、就労観も含めて、仕事と暮らしの区別が曖昧になっている世代と分析する。

こうした背景を踏まえ、同社は若年社員を「未来を担う金の卵」と捉え、企業として若年社員の職場定着とキャリア形成を支援することとした。具体的には、2023年に「Reach Project」を立ち上げ、若年社員に上司・先輩・人事が積極的に働きかける仕組みを構築した。若年世代の価値観に合わせた「つながり」を軸とした支援により、入社初期の不安解消と働く目的の形成を促すことを意図している。まずは、入社時の楽しい職場環境や寄り添う人間関係を構築するため、「Joyful and Personal（楽しさを提供し、個に寄り添い並走する）」をテーマとしている。

「Reach Project」の取組み

(1) ACクルー体制の構築

若年社員に寄り添う支援体制を強化するため、事業所ごとに若手人事担当者を「AC (Accompanied) クルー」として任命・配置している。ACクルーは、若年社員と年齢が近く、心理的安全性を保ちながら寄り添い、キャリア形成を支援する役割を担う存在と位置付けている。ACクルーは、パルスサーベイ（後述）の結果確認や日々の相談、3年次終了面談、交流イベントの企画・運営などを通じて、若年社員の心身の状態変化を早期に把握し、人事・上司・先輩との関係を繋ぐことで、若年社員が働き続けやすい環境を整えている。

(2) パルスサーベイの実施

若年社員が抱える不安をタイムリーに把握するため、同社では月次のパルスサーベイを導入している。パルスサーベイでは、仕事や対人関係、健康状態等の満足度を測定する。変化が見られたアラート者に対して、ACクルーが面談を実施し、必要に応じて健康支援室や人事管理職と速やかに連携して対応している。実際に、パルスサーベイを通じて若年社員の慢性的疲労やストレス状況を把握し、改善に繋がったケースも生まれており、離職リスクの予防に寄与する体制として機能している。

(3) モチベーション診断の実施

同社では、入社時にモチベーション診断を実施し、若年社員の性格（得意なこと）と仕事観（大切にしていること）を診断している。結果は配属時に上司と若年社員本人で確認し、育成方針を検討することで若年社員の自己理解の促進に繋げている。上司は個々人に応じたマネジメントが可能となり、若年社員の特性に合わせた指導やコミュニケーションの参考として活用している。

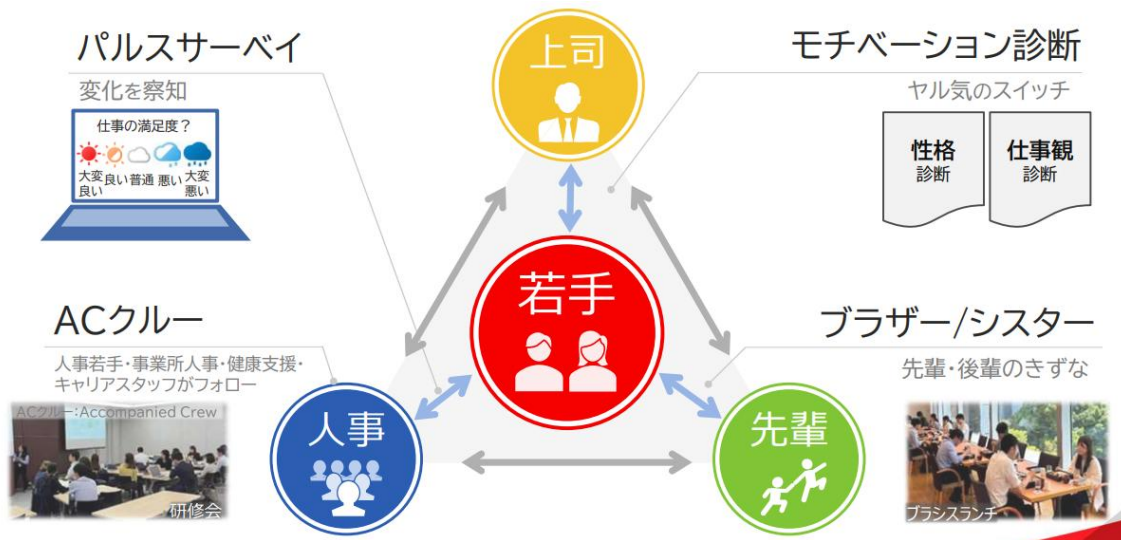
(4) ブラザー・シスター制度の導入・実施

同社が導入・実施している「ブラザー・シスター制度」は、新入社員に対し、直属ではない「斜め上の先輩」とマッチングさせ、日常的な相談役・ロールモデルとして機能させる制度である。直属の先輩の場合、相談内容が上司に伝わることへの不安があることから、あえて別部署の先輩を配置することで、新入社員が本音で悩み等を共有しやすい「ナナメの関係」を構築し、配属部門を超えて全社的に新入社員を育成する組織文化を醸成している。また、「ブラザー・シスター」の先輩社員側にとっても、自分自身の経験を振り返りながら後輩を支えることで、内省や成長の機会となる。人事部門が昼食会や花見などの交流の場を提供し、職場を超えた関係構築を後押しするなど、若年社員が気軽に相談できる環境整備を行っている。

(5) その他の取組み

加えて、同社では、先輩社員から新入社員へのメッセージ集の作成や、大学講師を招いた管理職社員向けの若年世代マネジメント講演会の開催、配属部門を超えたキャリア座談会の実施など、多面的な取組みも展開している。

「Reach Project」の取組み



今後の課題・方向性

同社は、2023年以降「Reach Project」に取り組み、一定の成果が見られる一方、今後に向けて顕在化してきた課題として大きく3つを挙げている。

1つめは、「取組みの成果検証スキームの構築（KPI）」である。若年社員を取り巻く離職・転職の活性化は外部環境の影響もあり、施策の効果を正確に評価しにくい。定量化した指標を多面的に用いることで、中長期的に若年社員のモチベーション・意識を測ることを検討している。

2つめは、ACクルーを含む「人事スタッフの教育」である。若年社員に寄り添うだけでなく、カウンセリングやメンタル疾患に関する知識等、若年社員と向き合う上で必要とされるスキルの習得が課題とされる。若年社員を支える者としての役割を果たすためには、体系的な教育の仕組みを整備することが不可欠である。

3つめは、全社一体となった「若年社員支援の風土の深化」である。上司や先輩社員のみならず、全社的に若年社員へのサポートの重要性を理解し、取組みを一過性のものとしなないことが求められている。

同社は、これらの施策を定着させるには、5年から10年といった長期的なスパンを要するものと捉えている。今後も取組みの棚卸しを行いながら、多面的なアプローチを継続し、強化していく方針である。

大成建設株式会社

所在地：東京都新宿区
 従業員数：8,994名（2025年3月現在）
 事業内容：建設業

若年社員が主体的に学べる育成基盤の構築

具体的な将来を描きやすいキャリア形成支援

若年社員が挑戦できる「成長の舞台」と変革人財の創出

若年社員の活躍推進の背景

建設業界全体で人材の確保・定着が大きな課題となる中、大成建設においても若年社員が同社でのキャリアを描きにくく、離職に繋がってしまう問題が顕在化していた。特に、建設業はいわゆる「3K（きつい・汚い・危険）」と言われる業種であり、魅力が十分に伝わりにくく、若年人材の確保とその活躍推進・定着への取組みが業界全体に求められている。

また、若年社員のキャリア意識が変容しており、自己成長や社会貢献への意識が高い一方、終身雇用や年功序列といった伝統的価値観への関心は低い傾向にある。さらに、若年社員は日常業務が繁忙で、DX・AI・新規事業など新しいテーマ・領域に自ら手を挙げ、挑戦する機会が不足している現状にあった。

そこで同社は、①建設業界の魅力発信不足による離職問題、②若年社員のキャリア意識の変容、③若年社員の挑戦機会不足を若年社員の活躍推進を阻む3つの壁と捉え、若年社員が同社に「魅力を感じ、未来を描き、挑戦できる環境づくり」に着手した。

「TAISEI VISION 2030」

同社はまず、中長期的に目指す姿として、「TAISEI VISION 2030」を策定した。同ビジョンでは、「人的資本を『投資』と捉える未来戦略」と位置付け、グループ理念「人がいきいきとする環境を創造する」と、大成スピリット「自由闊達・価値創造・伝統進化」の実現に向けて、2030年に同社が望む姿を描いた。経営の基本方針に「人的資本」を明記し、人財は「コスト」ではなく「未来を動かす投資」として捉えている。

さらに、ビジョンと施策を結びつけるべく、「人財育成マスタープラン」を策定し、同ビジョンを具現化するための人財育成指針とした。社員一人ひとりが自律的に学習・キャリア形成し、「人間力」「専門性」「リベラルアーツ」を磨いて変化に挑戦していくことを目指すこととした。全社横断での実施に向け、同プランに基づいて各本部が具体的な育成計画を策定し、研修・キャリアパス情報を可視化した。同方針のもと、人材育成を変革の力と捉え、縦割りや年齢、社員区分を超えた施策を導入し、1年の短期間で全社的に施策を展開するなど、スピード感を持って推進した。

(3) 挑戦機会の創出

同社では、若年社員が挑戦できる「成長の舞台」づくりを重視していることから、多様な施策を組み合わせて若年社員の成長を後押しするべく、研修・キャリア形成支援・挑戦機会を統合的に展開している。その一環として、生成AI活用人材の育成プロジェクトを1,000名規模で実施したほか、新規事業創出プログラムとして大学との連携により若年社員でもアイデアを形にできる環境を整備した。そのほか、地域自治体と連携した「サステナビリティ研修」を開催し、屋外研修を通じた若年社員の同期の絆の醸成を図っている。

これらの施策の大きな特徴は、その企画・運営を20代の社員が担っている点である。若年社員自身が育成と変革の主役となり、活動を通じて成長し、全社的に挑戦する組織文化のさらなる形成を目指している。

取組みの成果

こうした取組みにより着実に成果が上がっている。3年目離職率は、8.8%（2023年）から1.6%（2025年9月現在）に低下した。入社3年以内の事務系社員の離職者数は、2023年度入社社員以降0名となっている。

また、手挙げ式の研修スタイルやキャリアイベント等を実施したことにより、社員が自ら「手を挙げる文化」が醸成され、若年社員の活躍が推進された。同社が実施したキャリアに関するアンケート回答者数は8,000名を超え、研修の応募数においても従来のおよそ5倍になった。実際に、エンゲージメント調査では、研修制度の充実度に関する評価が大幅に上昇し、2,000名以上の社員のエンゲージメントが1ポイント向上する結果となった。アンケートでは、「とんでもないスピードで全社的な変革が起こっている」との声があるなど、定量・定性の両面で変革の手応えを感じている。同社では今後もこの流れを継続させ、若年社員のさらなる活躍推進に向けて取り組んでいくこととしている。

株式会社デンソー

所在地：愛知県刈谷市
 従業員数：43,781名（2025年3月現在）
 事業内容：製造業

日本トップレベルの若手育成を目指し、育成施策の刷新

多様な関係者による職場ぐるみのOJTの強化

段階別に構成された3年間のOff-JTで一人立ちを支援

人と組織のビジョン「PROGRESS」と若手育成の重要性

デンソーは、「人と社会の幸せに貢献する」ことを存在意義とし、環境と安心の分野における目標達成を通じて、「地球に、社会に、すべての人に笑顔広がる未来を届けること」を大義（パーパス）として掲げている。自動車産業が電動化や自動運転など構造転換に直面する中、同社は2019年に品質問題、2020年にはコロナ禍による売上の大幅減少を経験した。これを契機に、品質・業務・人財・組織の各領域において「再出発」を図る全社的な変革プロジェクト「Reborn21」を策定し、環境と安心における目指す姿を再定義したほか、「人と組織の実現力」を大きなテーマと位置付けた。この中で、人と組織のありたい姿を「実現力のプロフェッショナル集団」とした上で、これを実現するための人と組織のビジョンとして「PROGRESS」を定めている。

「PROGRESS」では、「人（情熱で自己新記録に挑むプロ）」と「組織（多彩なプロが出会い・共創する舞台）」を掛け合わせて、「人と社会の幸せのために新しい“できる”を実現する」ことを目指している。その実現に向け、「人財育成」「キャリア自律」「評価・処遇」「働き方・カルチャー」の4つを柱に、改革を進めている。人財育成の中では、とりわけ若手社員の育成を最重要課題として位置付け、3年をかけて若手育成施策を刷新した。2023年4月から「日本トップレベルの若手育成」を目指して、「職場ぐるみのOJT」と「段階別のOff-JT」を組み合わせたオンボーディングプログラムを始動させ、若手社員の早期育成・戦力化に取り組んでいる。

若手社員の育成方法見直しの背景

同社は4つの課題に直面していた。第一に、若年層のキャリア意識の高まりから早期離職が増加する中で、同社でも同様の傾向が見られたこと。第二に、世代間ギャップや価値観の多様化、オンラインコミュニケーションの定着により、従来型の育成手法が若手に通用しない状況となっていたこと。第三に、労働時間規制の強化で上司やOJTリーダーが育成に割ける時間が減少し、若手側も「忙しそうで声をかけにくい」という状況が生じていたこと。第四に、事業ポートフォリオ転換による組織再編や人財の入れ替わりが加速していたこと。このような環境変化を背景として、若手社員の早期育成と戦力化が求められていた。

そこで同社は、従来の新入社員育成施策を全面的に見直し、新入社員研修の位置付けや育成期間、配属時期、配属先への人事の関わり方の4点で改革を行った。具体的には、これまでの座学中心の研修は実務との関連性が弱いという課題を抱えていたため、研修を「経験学習を回す場」として再設計した上で、育成期間を3ヵ月から3年間へと大幅に延長した。あわせて、配属前研修を3ヵ月から3週間へと短縮し、入社直後の高い意欲を早期に実務へ移行できるようにした。さらに、職場任せになりがちだった育成を人事部門が支援する体制へ転換した。

これらの改革により、3年間かけて若手社員を会社ぐるみで育て抜く体系として再構築した。

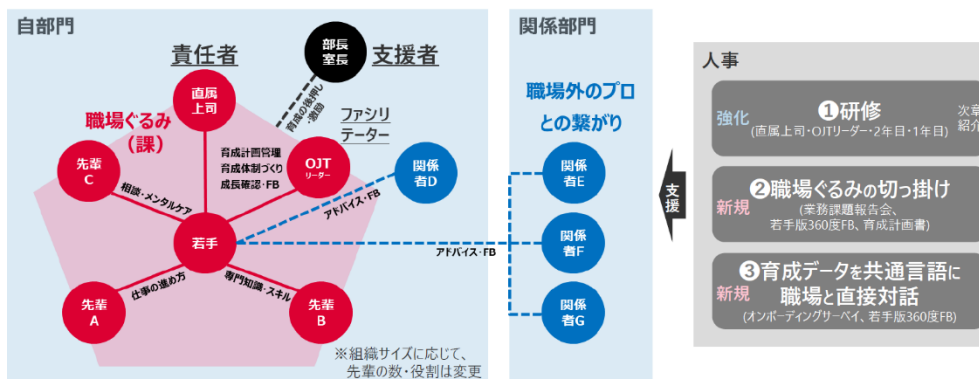
若手社員育成施策 Before/After

	Before	After
新入社員研修の位置付け	<input type="checkbox"/> インプットの場：座学 ・導入研修で完結	<input type="checkbox"/> 経験学習を回す場：座学⇔実践 学習効果↑ ・“配属後”を強化 (配属後研修、配属後現場実習、定量データでの内省機会)
育成期間	<input type="checkbox"/> 配属までの3か月 ・導入研修 ・現場実習	<input type="checkbox"/> 配属後を含む 3年間 育成期間↑ ・導入研修 ・現場実習 ・配属後研修&サーベイ
配属時期	<input type="checkbox"/> 3か月後 (7月)	<input type="checkbox"/> 3週間後 (4月3週) モチベーション↑
配属職場への人事の関わり方	<input type="checkbox"/> 職場が育成 (成行き育成) ・OJT研修	<input type="checkbox"/> 人事も育成 (会社ぐるみでの育成) 育成環境支援↑ ・OJT研修 (更に強化) ・育成ツール (育成計画書等、定量データ) ・職場での関係構築支援 (上司だけでなく、斜めの上司・先輩) ・共通言語づくり (本人・職場・人事) ・部門長・ライン長への啓蒙 ・個別支援

職場ぐるみで支えるOJTの強化

同社では、職場ヒアリングや育成データ、PROGRESSで掲げた理念を踏まえ、人が育つ職場の特徴として、縦・横・斜めといった多方向のコミュニケーションが活発であり、所属部署に限らず他部門の社員とも適切につながっていると認識している。こうした観点から、同社は「職場ぐるみの育成」を同社独自のアプローチとして位置付け、多様な関係者が若手社員を支える仕組みを整備している。OJTリーダーのほかにメンターやケア担当を配置し、必要に応じて他部署の知見も活用できる環境としたことで、若手社員が相談しやすく複数の視点から学べる体制を構築している。また、人事部門も育成データ等の提供や状況把握を通じて育成を後押しし、育成が属人的にならないよう支援している。加えて、若手社員自身にはキャリア自律を促し、日常業務の中で学習機会を獲得する姿勢を育んでいる。

職場ぐるみ育成コンセプト (OJT)



段階別に構成されたOff-JT

OJTと並行して、同社は入社後の3年間を通じて、段階ごとに必要な能力を獲得できるよう計画的なOff-JTを実施している。1年目はスムーズな立ち上がりを支援し、2年目で自走を開始し、3年目での一人立ちへつなげるという明確な目的のもとで設計している。

具体的には、1年目は基礎固めとして、導入研修や約3カ月の製造現場実習を実施し、製造業の土台となる経験を積ませる。2年目は、360度フィードバック等を通じて客観的な自己理解を促し、問題解決の8ステップを学ぶことで、実務においてPDCAを回す力を強化する。3年目は一人立ちの段階として実務課題に取り組み、成果を報告会で発表することで自身の成長を総括する。最終的には再度、360度フィードバックを行い、到達度を確認する流れとなっている。

併せて、若手社員が正しいキャリア観を持つことにも重点を置いている。具体的には、1年目の配属後研修では、社内の制度と個人の興味・関心を、生成AIを用いたキャリア支援レポートを展開し、自律的な学びを促進している。2年目研修では、1年目を振り返った上で、個人と組織のWILL・CAN・MUSTを視える化し、上司と共に自らのキャリアを考える機会としている。

職場ぐるみ育成コンセプト（OJT）



継続的な“会社ぐるみの若手育成”

同社では、事務・技術系新入社員が製造現場を体験する貴重な機会として、昔ながらの“現場実習”も継続的に実施している。現場実習は3ヵ月間行われ、ライン作業者と同じように交替勤務や改善提案・QCサークル活動も経験させている。そして、新入社員の上司が、実習中の新人の激励に訪れることで、実習期間中の上司－部下間の繋がりを担保している。一方、人事部門では、新入社員に対して入社後3年間で、各種サーベイを複数回行い、丁寧に新入社員の状態を把握し、必要に応じたフォローアップを職場とともに行っている。こうした、“会社ぐるみの若手育成”を愚直に継続していくことが、若手社員の定着に繋がっていくと考えている。

東京ガス株式会社

所在地：東京都港区
 従業員数：15,572名（連結、2025年3月時点）
 事業内容：ガス・電気業

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

個性と能力を最大限発揮できる環境づくりに注力

若年社員による主体的な心理的安全性の高い職場を形成

変革を実現する人材戦略

東京ガスでは、「変革の源泉は人である」との考えの下、社員一人ひとりを「心を持つ貴重な財産」として捉え、多様な人材が挑戦し成長できる環境づくりを進めている。同社が推進する人材戦略は、社員自らがキャリアを主体的に描き、能力を最大限に発揮できる仕組みの整備を中心に据えている。その代表例として、人材公募制度の拡充や社外兼業の制度化、従業員意識調査による組織状態の可視化など、挑戦を後押しする制度基盤の整備を進めている。これらの施策は、若手を含む全世代の社員が自律的に学び・成長できる「挑戦と成長のサイクル」を同社全体に浸透することを目的としている。

人材戦略の概要

若手の挑戦を後押しする仕組み	
<p>■ 人材公募</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自らキャリアを描き、希望の職場へ応募。成立者数は4年間で約10倍に拡大 	<p>■ マッチング向上の取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・募集要項に、求められる「専門性」「推奨学習」を明記 ・職場の理解を深めるために「自職場PR（イントラ上に全職場の情報を公開・随時閲覧可能）」を展開
<p>■ 社外兼業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社外での挑戦・経験を通じた社員一人ひとりの成長を促す制度として、22年度より制度化して推進 ・健康配慮の観点などから、「兼業許可基準」を明文化して、社員へ公開。自己実現に資する制度として定着しつつあり、増加傾向 	
<p>■ 拡大に向けた取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施頻度の増加（4月のみ⇒10月・4月） ・必須としていた公募応募時の上長推薦を撤廃 	
土台となる心理的安全性	
<p>■ 従業員意識調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「エンゲージメント向上」の実現に向け、従業員意識を定量把握したうえで人事施策を実施することを目的に、2021年度より年1回の従業員意識調査を実施 ・心理的安全性に資する、「組織風土」や「相談のしやすさ」などの指標を測定し、職場づくりに活用 	<p>■ 新卒採用者への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フレッシュマンナビゲーター（Fナビ）制度：若手先輩が育成や精神面をサポート ・新入社員サポーター制度：配属先の先輩をサポートに任命 ・GEPPPO（入社4年目まで）：仕事・人間関係・健康をモニタリング ・若手社員教育：入社前、1～3年目対象の年次別研修

心理的安全性に関する取組み

こうした人材戦略の効果を最大限に発揮させる土台として、同社が特に重視しているのが「心理的安全性」である。心理的安全性の醸成に向けた取組みは、全社的な方針の下で取組みが行われている中、とりわけ先進的な実践としてある営業部門が注目された。同職場では、2020～2022年度にかけて心理的安全性の向上に継続的に取り組み、その成果が評価され、株式会社

ZEN Techによる「心理的安全性アワード」のゴールドリングを2023年に受賞した。営業部門での受賞は当時珍しく、組織風土の変革事例として社内外から高い関心を集めた。そこで、同職場における具体的な取組みについて紹介する。

背景には、2020年のコロナ禍における職場コミュニケーションの停滞がある。当時、不要不急の外出制限や出勤率の抑制が続き、対面での相談や雑談の機会が激減した。同職場では、若年社員が多く、経験不足や営業特有の「個人商店化」が課題として顕在化している中、個人間・チーム間・グループ間の連携が弱く、業務の多様化とあいまって、過去の経験だけでは対応しにくい状況が広がっていた。こうした環境では、社員が遠慮や萎縮を感じ、必要な意見が出せなくなり、挑戦意欲が低下しかねないことから、社員が安心して意見を出し合い、助け合える職場環境をつくることを目標に掲げた。

この実現に向け、同職場では、心理的安全性を高めるための具体的な取組みを多面的に展開した。その特徴は、上意下達形式で実施するのではなく、所属する若年社員（8割が20～30代）が主体的に発案し、社員の挑戦を後押しし、チームとして成果を生み出すための一貫した仕掛けとして位置づけた点にある。とりわけ効果が高かった施策は、「ありたい姿の言語化」「自己理解と他者理解」「助け合う文化の醸成」という観点から行った3つの取組みである。

実際に実施したコミュニケーション施策

1. 毎日朝礼	11. 強みのワークショップ	20. 癒しの部長代理
2. ポジティブ輪番	12. 社内プロの1on1体験	21. エネルギーを放とう！
3. 褒め合いチャット	13. IT企業っぽいスペース	22. 「大人とは？」飲み会
4. 逃げ逃がさないマップ	14. どこでもシリコンバレー	23. 経営理念の自分事化
5. オンライン飲み会	15. 営業支援チーム名刺	助け合う文化の醸成
6. 多発的他部署交流	16. FMラジオもどき	自己理解と他者理解
7. ガラス張りMTG	17. 心技の前に体を整える	
8. アイスブレイク必須化	18. 新春！開運福顔セミナー	
9. 即興webinar	19. お客さま牧場	
10. 崎陽軒シウマイPJ	20. ちょこっと知識注入	

1点目は、組織としての存在価値を言語化する「経営理念の自分事化」である。経営理念（人によりそい、社会をささえ、未来をつむぐエネルギーになる。）が抽象的であったことから、「人によりそうとは何か」「未来をつむぐとはどういうことか」といったテーマを一人ひとりが深掘りし、自組織の役割・存在価値を日常の言葉で語り、行動に落とし込んだ。

2点目は、自己理解と他者理解を促す施策として、毎週1回、昼休みに実施した雑談型の放送企画「FMラジオもどき」である。これは、部内のパーソナリティとゲストが音声のみでざくばらんに語り合うもので、所属員の人柄や価値観を自然な形で共有できる場となった。この取組みを行ったことで、相互理解に加え、質問力や傾聴力、表現力といったコミュニケーションスキルの向上も副次的に生まれたという。

3点目は、助け合いを文化として定着させるための工夫として実施した「営業支援チーム名刺」の配布である。関係性が良好にもかかわらず助け合いが進まない背景には、「相手の顧客関係を壊してしまうのでは」「相手の成長を妨げるのでは」という心理的な壁があった。しかし、全員が「営業支援チーム」と記載された名刺を持つことで、個々人の遠慮を取り除き、他メンバーの案件を支援することが自然な行動として根付くようになったことで、組織としての成果を優先する文化へと転換を図った。

さらに、日々のコミュニケーションをより活性化させるため、毎日の朝礼やアイスブレイクの必須化、褒め合いチャット、多発的な他部署交流など、多様な取組みを行った。業務面では、締切を可視化して互いにフォローし合う「メ切逃がさないマップ」を導入し、相談や支援が自然に行われる環境を整備した。

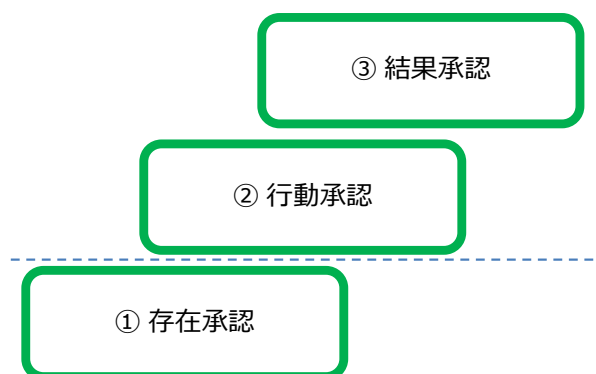
取組みを進める上で意識したポイント

特に意識したのは、心理的安全性を成果創出の基盤と位置づけ、「誠実」「成長」「成果」という3つの軸を明確にし、雰囲気づくりに偏らず挑戦と成果につなげる組織づくりを掲げたことである。コミュニケーション施策が増える中、現場では一時的に「仲良しクラブではないか」という誤解が生じたが、同職場はブレずに一貫して取り組んだ。

また、実践を通して浮かび上がった世代間の価値観の違いにも向き合い、共通のコミュニケーション基盤の構築に努めた。経験則が通じた時代を知る世代と、正解のない課題に挑む若手では、仕事観や期待されるスタンスが大きく異なる。そこで同職場は、立場にかかわらず機能する対話の基本として「傾聴」「承認」「フィードバック」を徹底し、否定をせずに率直に意見を伝える「Iメッセージ」を共有言語として浸透させた。これにより、世代を越えた対話がより可能となり、職場の関係性を持続的なものへと高めることができたと同職場は評価している。

これらの取組みで得られた知見や効果を踏まえ、同社人事部は今後、心理的安全性のさらなる向上に向けた施策の展開を検討していくこととしている。

承認のプロセスとポイント



- ・「存在承認」をするには観察眼・能動的な行動が必要
- ・突き詰めると「存在承認」が一番難しいが、一番大切で、実は当たり前
- ・当たりまえのことを「特別にやる」心構え・意識が大切

日本電気株式会社

所在地：東京都港区
 従業員数：21,974名（2026年2月28日現在）
 事業内容：ITサービス、社会インフラ

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

グループ間公募制度による挑戦機会・人材流動化を促進

若年社員を対象としたジョブクラフティング研修を全員に展開

若年社員活躍推進策導入の背景

日本電気は1899年創立のICT企業として、通信インフラや行政・金融など社会の基盤となるシステムを支えている。一方で、グローバル競争の激化を背景に、事業転換を進めてきた。構造改革だけでは収益改善が十分に進まない、事業に合わせてカルチャーも変革が必要である、という危機感から、「人」と「カルチャー」の変革に本格的に舵を切った。

2020年度からの中期経営計画では、「戦略と文化の両輪」でパーパス実現を目指す方針を掲げ、エンゲージメントスコアを25年度までに50%に高めることを目標とした。スコア分析の結果、エンゲージメントと相関が高いものの一つとして、キャリア形成・適時適所適材の配置への納得感が挙げられた。社員一人ひとりの「キャリア自律」をいかに後押しするかが重要なテーマとなった。そこで、社員が早い段階からキャリアを考え、学び・挑戦につなげられるよう、制度と風土の両面から支援策を用意した。

ジョブ型人材マネジメントとキャリア自律支援の枠組み

同社では、事業戦略に基づき「どのような社会価値を創出する会社でありたいか」を明確化した上で、その実現に必要な組織とジョブを設計し、各ジョブに適した人材を社内外からアサインする「ジョブ型人材マネジメント」を人事の基盤として位置づけている。ジョブ型の枠組みの下、会社と社員が「選び、選ばれる関係」となることを目指し、キャリア採用の強化や評価・報酬制度の見直しとあわせて、キャリア自律を支える施策を連動して整備してきた。

キャリア形成支援の中核となるのが、年代別に設計された「Career Design Workshop」である。20代前半から50代後半まで、ライフステージに応じたプログラムを用意し、自己理解や仕事経験の棚卸し、今後のキャリアの方向性の言語化などを体系的に支援している。20代前半向けプログラムでは、仕事との向き合い方や日々の業務に成長の機会を見いだす視点を重視する。30歳前後を対象に、一定期間の「キャリアデザイン休暇」を取得できる制度を導入し、仕事から一歩離れて自身のキャリアやライフプランを見つめ直す機会も提供している。さらに、「NECライフキャリア」を設立し、リスキングプログラムの提供や、キャリアアドバイザーによる個別キャリア面談、社内外へのマッチング支援などを一体的に担う体制を整えた。その結果、年間数百件規模でキャリア面談が行われており、特にキャリアの方向性に悩みやすい若年層の受け皿となっている。

ジョブ型人材マネジメント全体像
事業・収益の成長 / グローバルでの企業競争力強化



若年社員向けキャリア形成支援施策

(1) グループ間公募制度「NEC Growth Careers」

若年社員の挑戦機会を広げる中核施策が、グループ間公募制度「NEC Growth Careers」である。従来から社内公募制度は存在したが、十分に活用されていなかったことから、制度の刷新とグループ会社への段階的導入を行い、NECグループ全体で人材流動化を本格的に推進している。社員は公開された募集ポストに自ら応募でき、異動の可否はジョブ要件と本人の適性・志向に基づき決定する。これにより、「異動希望を言い出しにくい」といった従来の風土を改め、「誰でも新たな挑戦機会に手を挙げられる」文化への転換を目指している。ピープルマネージャー（部下を持つマネジメント職）が自組織のポートフォリオを主体的に考えながら、グループ全体として適時適所適材を実現する仕組みとしても機能している。

(2) 施策の組み合わせによるキャリア自律支援

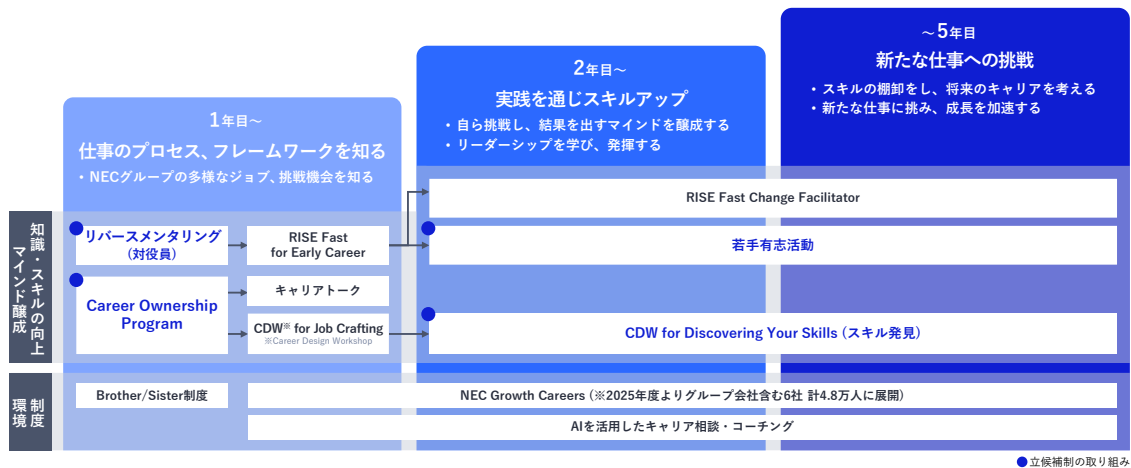
「Career Design Workshop」と「キャリアデザイン休暇」、「キャリアアドバイザーとの面談」を組み合わせることで、「キャリアを構想する施策」と「キャリアを実現する施策」を一体として設計している。社員はアセスメントで自己理解を深め、ワークショップで価値観や強み、仕事経験とのつながりを言語化し、個別面談で具体的な行動計画に落とし込むというサイクルを繰り返す。とりわけ、入社数年目の若年社員においては、初任配属での経験を振り返りながら、「現在の仕事の中でどのように成長機会をつくるか」「将来どのようなジョブに挑戦したいか」を整理する機会として位置づけられている。人事部門は、こうした学びや気づきをジョブ型人材マネジメントの運用や人材配置に反映させることで、本人のキャリア意向と会社の戦略ニーズとの接続を図っている。

(3) 若年社員を対象としたジョブクラフティング研修の全員展開

若年社員活躍のもう一つの柱が、「ジョブクラフティング」をテーマとした研修である。ジョブクラフティングとは、タスクの組み立て方や、人間関係の持ち方、仕事の意味づけなどを自ら工夫し、「自分なりの仕事の形」をつくることで、やりがいと成長機会を高めていく考え方である。同社では当初、希望者向けプログラムとして同研修を実施していたが、若年社員のキャリア不安やエンゲージメントの課題に対応するため、2025年度からは入社2年目の社員を中心に原則全員が受講するプログラムとした。

研修では、①現在の仕事の目的やステークホルダーを構造的に捉えるよう「仕事を知る」、②日々の業務経験から学びを抽出し、次の行動に活かせるよう「実践を通じて力をつける」、③得られた力をもとに社内の新たなジョブや役割などの「新たな仕事に挑む」という、キャリア自律の3つのステップと結びつけてジョブクラフティングを学ぶ。これにより、「異動や転職だけがキャリアの転機ではなく、日々の業務の中にキャリアは連続的に存在する」というメッセージを社員に伝える。目の前の仕事にうまく意味づけができた社員は、成長実感やモチベーションが高まり、ポジティブに業務に向き合うようになる。加えて、若手有志による活動や、役員と若年社員が対話する「リバースメンタリング」、若年社員向けのリーダーシッププログラム「RISE Fast」など、トップダウンとボトムアップの双方から学びと挑戦を促す仕掛けも整備されている。同社では、若年社員が互いに高め合いながら組織変革を牽引していく文化づくりを志向している。

若手の学びと挑戦の機会の広がり



取組みの効果と今後の展望

これらの取組みの結果、エンゲージメントスコアは2020年度の25%から2024年度は42%にまで上昇するなど、社員の意識や組織風土の変化が定量的にも表れている。人材の異動についても、「取った・取られた」という発想から、「新たな成長機会を用意する」「社内外を通じて最適な人材に挑戦してもらう」との前向きな捉え方へと意識転換が進んでいる。

同社は、全社方針・戦略の浸透、フェアな評価・登用、市場競争力のある報酬に加え、「NECにいて自分のキャリアが実現できる」と社員が実感できる環境づくりを重点テーマとして掲げている。若年社員向けには、ジョブクラフティングやキャリアデザイン研修、公募制度等の各施策をさらに連動させることで、「自らキャリアを考え、自ら挑戦の場を選び取る若手」を継続的に生み出すことを目指している。

三井住友海上火災保険株式会社

所在地：東京都千代田区
 従業員数：12,093名（2025年3月現在）
 事業内容：損害保険業

役割区分を廃止し、職責・スキルを重視したスキル型制度を導入

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

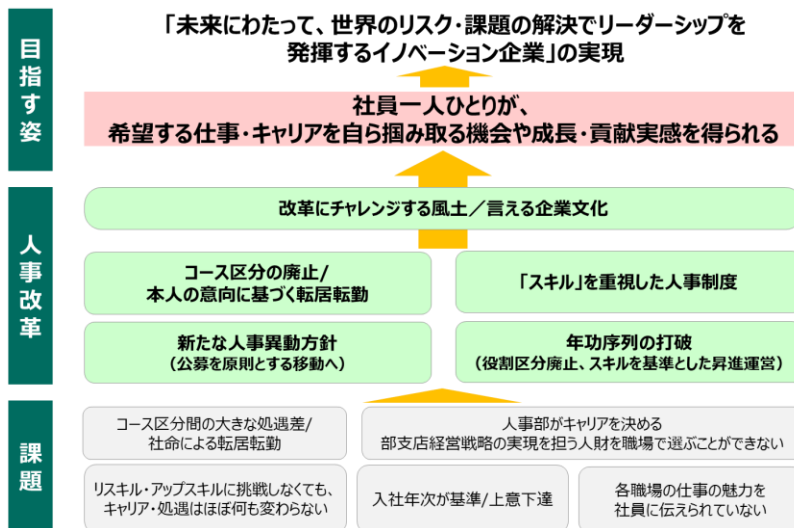
管理業務の適正化を目指し、準管理職層に管理職権限の一部を委譲

三井住友海上火災保険では、「改革にチャレンジする風土」と「言える企業文化」を醸成し、真の「お客さま本位」を実現するため、全社を挙げた人事制度改革に取り組んでいる。その一環として、スキルの習得・発揮を評価基準として重視する「スキル型人事制度」を、2024年度のトライアルを経て、2025年4月から本格導入した。

若年社員からみた既存人事制度の課題

既存の人事制度の枠組みでは中計で目指す姿の実現には不十分であることが、社員意識調査を通じて社員や職場、経営側の様々な課題・問題意識が浮かび上がり、明らかになった。同社では、2022年度から4か年の中期経営計画（中計）を開始したが、その中でも若年社員からは「マネジメントに興味があるが、年功的な今の制度では課長になれるのはまだまだ先であり、閉塞感を覚える」「今後のキャリアを描き、自己啓発に取り組んでいるが、異動を決めるのは人事であり、自分の思いや取り組み、頑張りが伝わっているかわからない」といった声が寄せられた。そこで、若年社員を含むすべての社員一人ひとりが希望するキャリアを自ら掴み取る機会や成長・貢献実感を得られることを目指し、人事制度の抜本的改革に着手した。

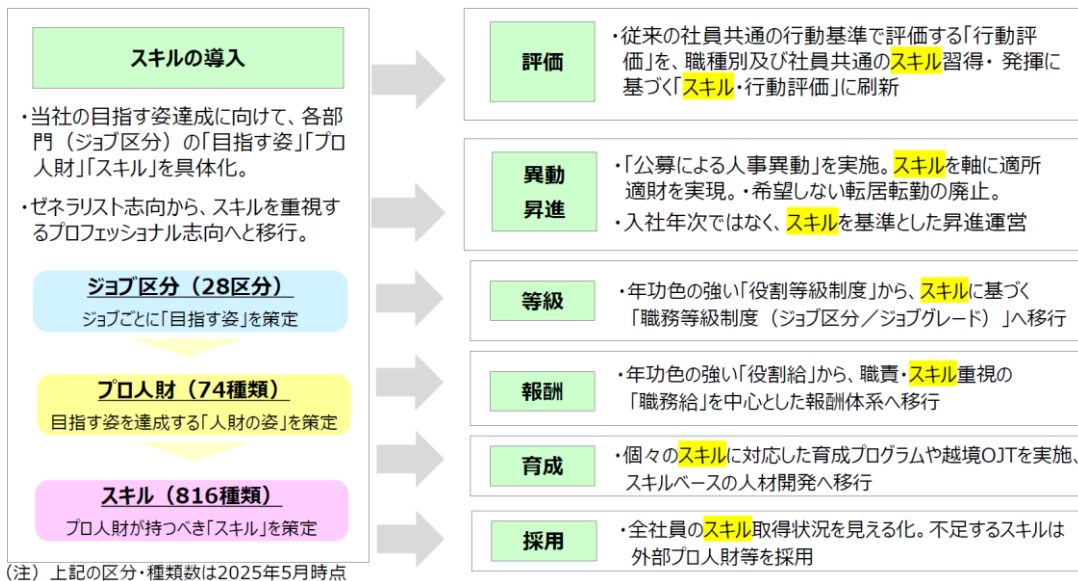
若年社員の「活躍を推進する」人事制度改革



スキル型人事制度の導入

同社の新たな人事制度の特徴は、年齢や性別を問わず、部門や上下の役割を超えて、スキルを共通言語として全社員をつなぎ、人財育成だけでなく、人事考課や報酬、異動・昇進運営など、すべてにわたってスキルの習得・発揮を評価基準としている点にある。この「スキル型人事制度」により、若年社員であってもスキル発揮次第でキャリアを切り拓ける環境を整備した。同制度は、3つの仕組みによって、若年社員の活躍推進に資するものとなっている。

スキル型人事制度の全体像



(1) スキル基軸の評価・処遇

従来の年功的な役割給を廃止し、職務給に統合した。さらに、スキル・行動評価の結果を毎年の昇給・降級に反映する制度へと転換することで、若年社員でも努力次第で早期昇進が可能となった。実際に、適正なスキルを身につけ、発揮できていれば、経験がなくても非管理職から管理職へ抜擢される可能性がある。

なお、スキル・行動評価の導入により、ライン長の管理業務の負荷が増大したことから、アシスタントマネージャー職を創設し、ライン長の業務（面談等）の一部を権限移譲している。

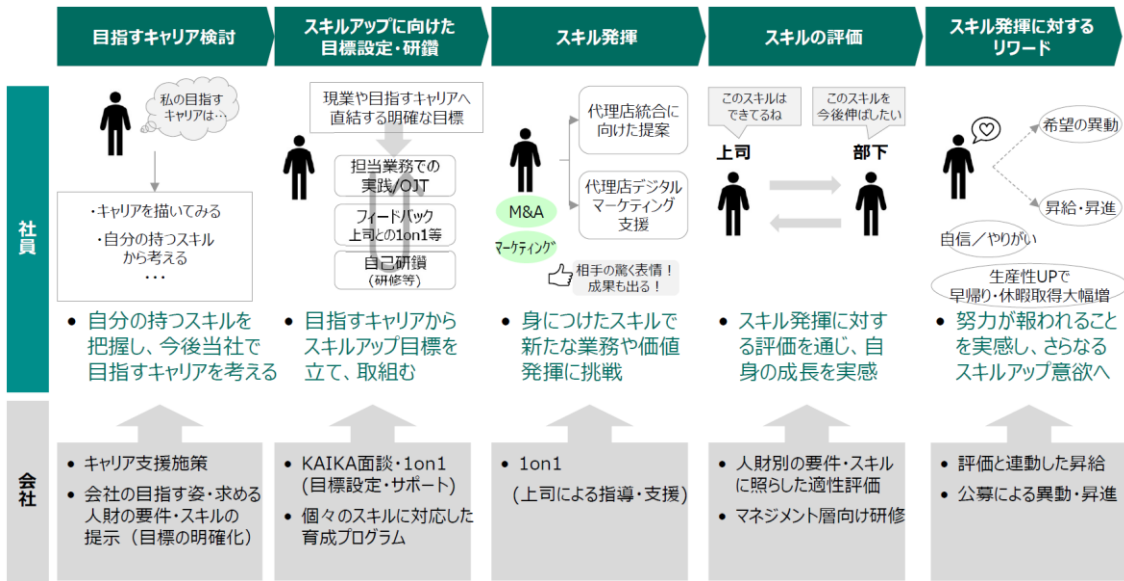
(2) 公募制による自律的なキャリア選択

異動は、4年に1度の異動公募を必須化し、在職2年目以降の社員に応募資格を付与している。自律的なキャリア形成を支援する仕組みとすることで、若年社員の離職防止にも寄与している。実際に、公募を通じて管理職ポストを掴んだ社員は2025年度異動では54名に上り、2026年度異動ではさらに増加見込みとなる。さらに、社内トレーニー制度を設け、異動前に他部署の業務を体験できる機会を提供することで、最適なマッチングを後押ししている。

(3) キャリア形成支援施策

若年社員が目指すキャリアに必要なスキル目標を設定し、その進捗を評価する「K A I K A 面談」を導入している。加えて、上司との1 on 1面談を通じて、努力が報われる実感を醸成し、さらなるスキルアップ意欲を引き出すサイクルの定着を目指している。

若年社員が「スキル発揮」で希望のキャリアを掴むためのプロセス



今後の展望

スキル型人事制度の導入による社員意識の変革により、社員一人ひとりが従来以上に自分の仕事の価値を問い続け、スキル習得・発揮によるレベルアップをお客さま対応力の強化につなげている。特に若年社員は、一人ひとりが自律的にキャリアを描き、学び、挑み、理想を実現することを目指している。

一方で、自律的なキャリア形成を進めると、同社で働き続けること以外の選択肢が増加する懸念も生じる。また、アシスタントマネージャーへの起用や公募による若年社員の抜擢人事によって、若年社員本人からも経験不足を不安視する声が寄せられている。同社は、それらの解決のために、悩みを抱える社員のフォローアップ方法の検討等を継続している。若年社員に選ばれ続け、他社の社員から同社に来たいと思われる制度とするために、さらなる取組みを進めていきたいとしている。

三菱マテリアル株式会社

所在地：東京都千代田区
 従業員数：5,302名（2026年2月時点）
 事業内容：非鉄金属製造業

階層や組織を越えたコミュニケーションにより、様々な気づきを獲得

組織文化を全社員で再構築し、新たな価値観を決定

半日職場体験を通じた社員同士の理解とキャリア形成を強化

「私たちの目指す姿」の策定

三菱マテリアルは、「中期経営戦略2030」の策定に際し、「企業理念、ビジョン、ミッション」を1つに統合した「私たちの目指す姿：人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」を設定した。同社では、この「私たちの目指す姿」を全社員が理解し、日々の行動へ落とし込むことが不可欠との考えから、土台として「自由闊達なコミュニケーションができる風通しの良い組織風土」の構築を重視している。その実現に向け、若年社員と経営層による対話を促す「リバースメンタリング制度」や他部門の業務を体験する「半日職場体験」など、主体性醸成と部門横断的なコミュニケーションの活性化を図る施策を展開している。さらに2024年度には、「価値観のリニューアル」にも着手し、「私たちの目指す姿」の実現に向けた全社的なコミュニケーションの一層の促進と文化醸成に取り組んでいる。

リバースメンタリング制度の概要

リバースメンタリング制度は、DX推進加速を背景に、組織内コミュニケーションの硬直やヒエラルキー重視の風土を見直す必要性から、2021年度に開始された。

同制度の特徴は、若年社員がメンターとなり、執行役等の経営層がメンティとなる、通常のメンタリングと上下逆転の立場で助言を行う点である。これにより、階層や組織の枠を超えたコミュニケーションを促し、若年社員と経営層がそれぞれ新たな視点を得る機会となっている。また、通常業務とは異なる関係性を築くことで、多様性を尊重する風土（DE&I）の醸成にも寄与している。

本制度の運用では、異なる職場同士でペアを組むことを原則とし、1名のメンティに対して複数のメンターが参加する形式を採用している。メンティは執行役およびそれに準ずる者からの希望者が担い、メンターは20～30代の若年社員が手挙げ制で応募する仕組みである。また、メンティが作成するアピールシートには、メンタリングの頻度や時間、実施形式、扱うテーマ例などが記載されており、若年社員はその内容を参考に応募する。テーマは「キャリアや働き方」「リーダー像」「コミュニケーション」をはじめ多岐にわたり、グループごとに自由に設定される。

メンタリング終了後のアンケートでは、「これまでにない価値観に触れることができた」という若年社員の声や、「若手から率直な意見や新たな気づきが得られた」という経営層の声が寄せられた。若年社員の主体性を高めるとともに、経営層にとっても現場の感覚や若年社員の価値観を理解する貴重な機会として機能しており、満足度の高い取り組みとなっている。

リバースメンタリング制度の概要

*2024年度実施のもの

ペアリング の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・メンター（若手社員）複数名、メンティ（執行役等）1名は、それぞれ異なる所属同士でペアを組む。 ・メンターが事前にメンティのアピールシートを確認し、参加を希望するメンティへ応募する。
メンティ	<p>全執行役＋執行役に準じる層のうち参加を希望する者</p> <p>*2024年度は計13名が参加。</p>
メンター	<p>20代～30代までの従業員（手上げ制で募集）</p> <p>*2024年度は計33名が参加。</p>
実施期間 頻度・方法	<p>メンティ毎に異なる（アピールシート*に記載）</p> <p>*開催頻度、メンタリングの時間・形式（最低3回以上のメンタリング必須）、メンターの人数、話したいテーマ</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタリング終了後にアンケートを実施（メンター、メンティ双方） ・社内イントラでメンタリングの様子を共有

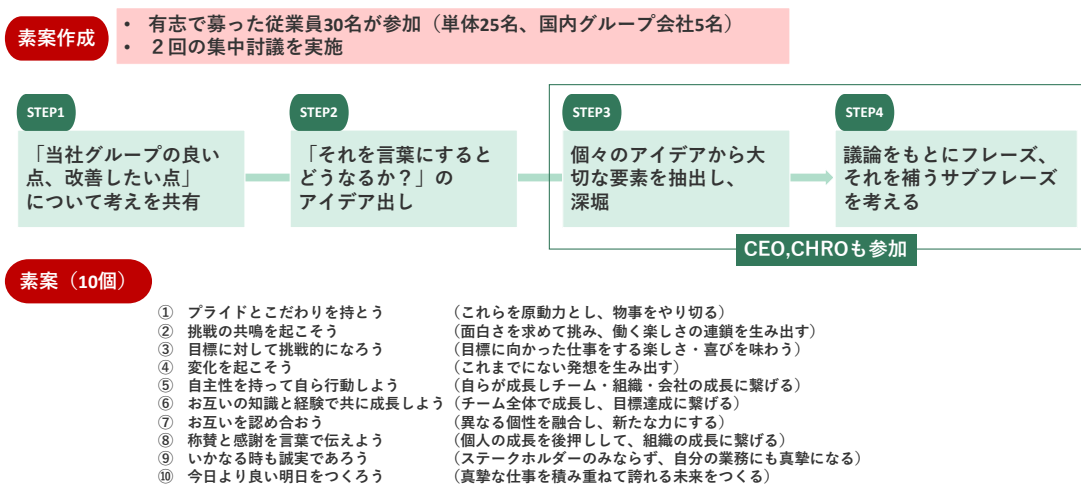
「価値観のリニューアル」の取組み

「価値観」は、「私たちの目指す姿」を実現するための行動の指針であり、前回策定から7年が経過したことやその間に経営環境が大きく変化したことを受け、2024年度にリニューアルした。今回は従来の上意下達のプロセスを改め、グループ全社員が主体的に関わる共創型プロセスを採用した点が特徴である。

見直し検討にあたっては、まず若年社員中心の有志30名が集まり、同社グループの良い点や改善点について議論を深めながら10個の素案を作成した。議論では「どのような言葉がふさわしいか」や「表現の背景にある要素の深掘り」などを重視し、CEOやCHROを含む経営陣も参画しながら進められた。

同社はグローバルに事業を展開し、海外拠点のローカル社員も多いため、日本語と英語の双方で理解され、共感を得やすい表現を心掛けたという。最終的には、グループ会社を含む全世界16,000人以上の社員による投票を実施し、全員で創りあげる形で新たな「価値観」を決定した。

価値観のリニューアルプロセス



「半日職場体験」の取組み

「半日職場体験」は、「私たちの目指す姿」の「自分ごと化」をさらに深めるとともに、社員が主体的にキャリアを考える機会を提供することを目的として導入された施策である。2024年度では11職場が受入れ、19名（うち20～30代が13名）が参加した。

本施策は受入れ職場の手挙げ制で運用され、社員は興味のある職場へ応募し、実際の業務を半日体験する。受入れ職場は独自のカリキュラムを用意するほか、必ず「価値観」についての意見交換を行う時間を設けることとしている。

参加者からは、「職場体験を通じて、製造現場の苦労や工夫を実感し、営業としてもより貢献したいと感じた」といった声が寄せられ、他部門への理解促進や自らの役割の再認識につながっている。同社としても、社員のキャリア意識を高めるとともに、部門間の相互理解と価値観の共有を促す施策として高く評価している。

メルカリグループ

所在地：東京都港区
 従業員数：2,159名（連結、2025年6月現在）
 事業内容：マーケットプレイス事業、フィンテック事業

ミッション起点の採用・育成を一貫して実施し、若手の早期活躍を後押し

「Culture Doc」にグループとして社員に求める考えを明確化

AI時代に対応したリーダー候補を育成

メルカリグループの人的資本戦略の原則

メルカリグループは、「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」をミッションとしており、これが、全事業活動の意思決定の土台となっている。同グループには、創業から10年を経たマーケットプレイス事業に加え、開始から5～6年と比較的新しいフィンテック事業など、複数の事業フェーズが併存している。

同グループはエンジニアの半数以上が外国籍で、日本語・英語が混在する多国籍な職場環境である。経験者採用が主体となっており、日本で勤務している社員のうち、約8～9割を占めている。同グループの人的資本戦略の原則は、「ミッションから逆算し、価値（バリュー）を発揮する人に投資する」という思想であり、これをグループで共有するために、「どのような人を重視し、どのように成長してほしいか」を共通理解できるよう「Culture Doc」という社内向けのドキュメントを作成している。「Culture Doc」には、採用やオンボーディング、人材評価、マネジメント、退職など、人事戦略全般に対する考え方が言語化されている。

若年社員活躍のための取組み領域

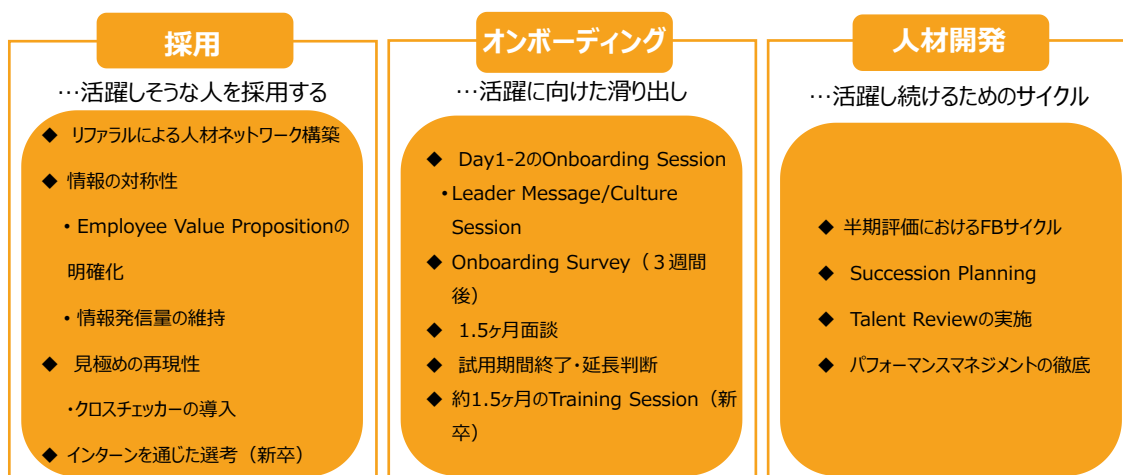
同グループは若年社員の活躍推進に向けた諸施策を「採用」「オンボーディング」「人材開発」の3段階に区切り、それぞれ「Culture Doc」に考えを明記し、体系的に取り組んでいる。

（1）採用

採用では、ミッションやカルチャーへの共感を最重視しており、採用する人材に一切妥協しないこととしている。採用活動においては、採用の決定力（承諾率）と判断力（見極めの再現性）の向上を戦略の軸としている。同グループは経験者採用人材が社員全体の9割を占めるものの、新卒採用を中長期的な視点で重要な文化的投資と位置づけている。新卒採用はインターン経由の選考を基本としている。

採用の質を高めるため、同グループは社員等の紹介によるリファラル採用を重視している。そのため、人材ネットワーク構築とあわせて、役員からの紹介による採用にウエートを置いている。役員が自らのネットワークを通じて人材の紹介を促し、採用チームがアタックリストとして活用している。

若年社員のさらなる活躍推進の全体像



また、魅力だけを強調せずにEVP（Employee Value Proposition = 会社が社員に提供する価値）を明確化することで、情報の対称性を確保し、採用候補者とのミスマッチを防ぐ仕組みを整えている。同グループのメディア媒体である「メルカン」では、AIの活用などの情報を発信し、最先端の会社としてのポジションを確保している。さらに、見極めの再現性向上のため、Amazonのバーレイザー（採用面接で候補者が既存社員の平均以上の能力を持っているかを判断し、採用基準を維持・向上させる役割を担う社内の特別な面接官）と類似するクロスチェッカー制度を導入し、入社するポジション以外の部署の社員が採用選考に参加して、候補者のカルチャーフィットを判断している。これにより、オンボーディングにおけるミスマッチが改善し、入社後に高いパフォーマンスを発揮する者が増えたことがデータで確認されている。

（2）オンボーディング

同グループに入社した社員は、オンボーディングによって入社後3ヶ月で同グループのミッションを理解・共感し、成果を最大化できる状態を目指すこととしている。まず1～2日程度の対面セッションによって、密度の高いコミュニケーションを通じた関係性の構築を進める。最終的には、社員自らがオーナーシップを発揮し、自身で立ち上がって自走することを求めている。これを支援するために、各種研修や面談を実施しているほか、新卒で入社した社員を対象に、一般的なビジネスマナーに加え、多国籍な環境に対応すべく言語の壁を取り除くトレーニングといった1か月半にわたる研修を実施している。

その上で、同グループは試用期間終了時の判断を厳格に行っている。試用期間が延長になるケースや、正式採用されないケースもある。

（3）人材開発

人材開発では、組織の成果を最大化するために、OJT・フィードバック・学習の3つを軸に、社員一人ひとりの成長の最大化を基本としている。また、OJTを通じたインプット機会を多く設けることよりも、タフアサインメントや異動、Bold Choice（社内公募制度）、プロジェクト参画などといった「経験機会の設計」を重視している。

社員には、建設的なフィードバックを受け入れ、成長の糧にすることを求めている。そのために、一般的な人事評価制度のサイクルに加え、半期評価におけるフィードバックサイクルを設け、改善点を明確に伝えるなど、厳しいフィードバックも積極的に行っている。

また、サクセッションプランニングとタレントレビューを定期的に行い、各ポジションで1年以内もしくは2～3年以内に役割を担える人材をリスト化している。タレントレビューで選ばれた社員には、必要な経験を積めるようアサインメントを設計し、会社主導で部署を横断した配置転換を行うこともある。さらに、パフォーマンスマネジメントを徹底し、評価が低く改善が必要な社員には、PIP（Performance Improvement Plan）などの具体的な改善プログラムを課すなど、社員との丁寧なコミュニケーションを重ねながら、評価の運用に妥協しない姿勢を貫いている。

今後の課題と若手育成における展望

同グループでは目標として、「Back to Start-up」（事業環境の複雑化、組織の拡大により意思決定が遅くなっているため、意思決定のスピードを高め、挑戦の機会を創出すること）と、「AI-native」（生成AIを活用して、業務プロセス、意思決定、事業の作り方などのすべてをAI基準に変革し、AIネイティブな会社になること）の2つを掲げている。

その達成の最大の課題となっていることが、「リーダー候補となる人材をどう育てるか」である。AI関連業務を担う人材の需要が急速に高まる中、AI時代を牽引できるリーダーシップを持つ人材の採用が困難であるため、社内で若年社員を計画的に育成する必要がある。一方で、ダイバーシティ（多様性）は進んだものの、異なる価値観を受け入れるインクルージョン（受容）が十分に浸透しておらず、若年社員が力を発揮しやすい組織づくりに向けてさらなる取組みが求められている。

また、フリマアプリという同グループの事業特性上、他のスタートアップ企業のように、多数の新規事業を立ち上げ、若年社員をその責任者とする事で人材育成を行うという方法が取りにくく、若年社員がリーダーとして成長するための機会設計が大きな課題となっている。加えて、生成AIの普及によって、若年社員が短期間で高い成果をあげるケースが増えているものの、そのような人材が直ちに組織を率いるリーダーとしての成熟度を有しているわけではない。優秀な若年社員をリーダーとして育てる仕組みづくりが追いついておらず、成果の発揮とあわせて、リーダーシップ開発の機会を提供できる体制を整えることが、同グループにおける若年社員の活躍推進に向けた最も重要かつ喫緊の課題となっている。

株式会社リコー

所在地：東京都大田区
 従業員数：5,041名（2025年3月現在）
 事業内容：オフィス機器・デジタルサービス事業

職能資格制度の課題を解消し、自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境へ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
能動的なキャリア志向への転換により若年社員のエンゲージメントスコアが上昇

ジョブ型人事制度の導入による若年社員活躍推進の背景

株式会社リコーは、複合機やオフィス用プリンター事業、デジタル関連事業等を展開している。同社は、OAメーカーからデジタルサービスの会社へと変革を進める中で、「人的資本」を極めて重要な経営資源と位置づけ、「自律」「成長」「“はたらく”に歓びを」の3つを柱に施策を推進している。

こうした中、社員一人ひとりが自律的に考えて行動する企業風土の醸成を目的として、2022年4月に「リコー式」ジョブ型人事制度を導入した。

同社では従来、職能資格制度に基づき、職務遂行能力に応じた「資格」を社員に付与し、それに応じた給与の決定や昇格を行っていた。この制度の下、同社では労務構成の高齢化に伴う管理職比率の高まりにより組織が硬直化していた。また、事業の変革を進める上で、「経験＝実力」という考え方が成り立ちにくくなっている中で、過去に評価された能力の積み上げを重視していたため、必要な能力を備えた人材の活躍を阻害していた。昇格機会の不足により、特に若年優秀層のエンゲージメントの低下や離職リスクの増大を招いていた。

そこで、これら職能資格制度における課題を解決し、自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境を整備するため、同社は「リコー式」ジョブ型人事制度を管理職・非管理職に一斉に導入した。

ジョブ型導入以前の課題点

課題 1	高い管理職比率 高資格者に配慮した任用による組織の硬直化
課題 2	年功的な配置と登用 過去評価された能力の積み上げ（≠必要な能力）を重視
課題 3	若手のやる気減退 昇格機会の減少により、特に優秀層のモチベーションや離職リスクが増大

過去の実績ではなく、
現在の実力と意欲によって、
抜擢され、活躍できるように
する

難しい仕事へのチャレンジや、
会社への貢献度が高い人が
報われるようにする

適所適材を実現し、
柔軟なポジションOn/Offが
できるようにする

「リコーのよさ」を損なわない制度設計

同社のジョブ型人事制度が「リコー式」と名付けられている理由は、これまで大切にしてきた「同社のよさ」を損なわないように、メンバーシップ型の強みを活かしながら独自のジョブ型人事制度を構築していることにある。一般的な制度との主な違いとして、以下の3点が挙げられる。

(1) 大括りにしたグレード（等級）設計

同社では、異動が多い実態を加味して、ジョブを変更するたびに等級・報酬が変わることを避けるため、同程度のジョブやポジションをあえて大括りにして等級化している。また、非管理職については旧制度の「資格」に対応させつつ、5階層から3階層に減らしている。これは、長い期間をかけて段階的に等級を上げるのではなく、能力のある若年社員を、適切なタイミングで迅速に昇格させたいという考えに基づくものである。また、ジョブ型導入と同時に昇格試験も廃止し、制度上は、非管理職のどの等級からでも管理職登用を可能とし、若年社員のチャレンジを促す制度となっている。

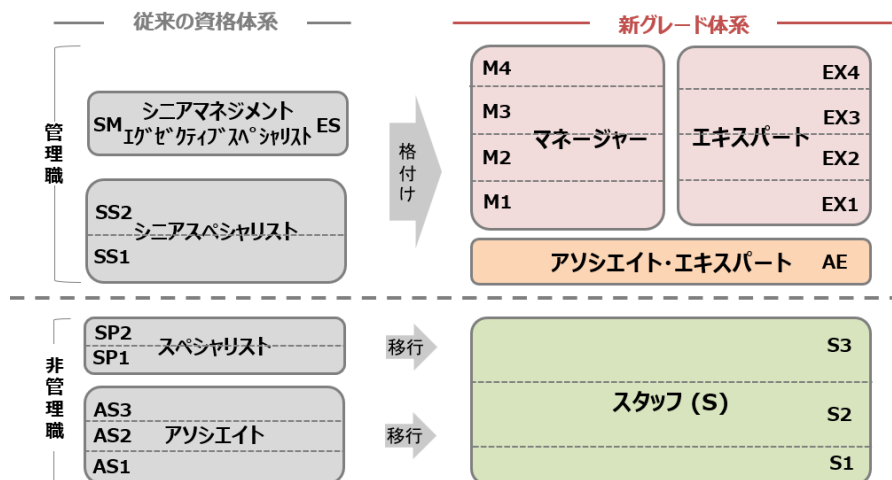
(2) マネージャーとエキスパート（専門職）の複線型による適所適材の実現

エキスパートとは高い専門性を備え、マネジメント業務は行わず、現場で高い価値を生み出す人材を処遇する等級である。従来、具体的なジョブではなく専門性に基づいて資格要件を定義していたが、組織として必要とするポジションを明確にした上で、そのポジションに必要とされる専門性を再定義した。人をマネジメントするラインの管理職であるマネージャーと、専門性を発揮するエキスパートを同格に位置付け、同じ処遇としているほか、系列間移動も可能としている。専門職のポジション要件を明確化したことで、社員自身の能力に適したポジションを目指しやすい環境となっている。

(3) アソシエイトエキスパートの設定

新制度に移行するにあたり、役割・責任に応じたポジションの再格付けを行い、降格を伴う制度とした。しかし、リコーらしさや旧制度のよさを残すため、管理職ポストからのポジションオフがすぐに、非管理職への降格とならないよう、担当領域の重要施策のリーダーを担う、アソシエイトエキスパートという等級を設定した。この等級に格付けられた社員は、在任期間の上限3年を迎えるまでに、マネージャーやエキスパートへの再登用を目指すこととなる。実際、昇格を果たした者も出ている。

従来の職能資格制度における体系と「リコー式」ジョブ型制度の等級体系



制度導入後の社内の変化

新しい人事制度の導入により、マネージャー・エキスパートともに、若年社員の早期抜擢が顕著に進んでいる。初級管理職に占める30代の割合は、制度導入3年後の2025年4月時点では約4倍にまで上昇している。

また、早期に管理職に登用された者の姿が、その下で働くさらに若手の社員のキャリア意識にも好影響を与えている。漠然と「昇進したい」という意識から、「この人のポジションを目指したい」というように、自身が将来目指すキャリアを具体的にイメージする若年社員が増加した。このような能動的なキャリア志向への転換が進んだ結果、エンゲージメントスコア（5点満点）は21年度の3.65から25年度は3.89に上昇した。また、若年社員が自発的にグループ会社の社員との勉強会を開催するなど主体的な動きもみられるという。

今後の展望

同社は、今後の課題として、新人事制度を一層浸透させ、社内公募を活性化することを掲げている。特に、現在希望者が少ないマネージャー職の募集を増やし、自らポジションを獲得する意識の醸成を促していきたいと考えている。

今後も、柔軟なポジションのオン・オフを継続していき、「リコー式」ジョブ型人事制度を組織の新陳代謝につなげていくことで、若年社員がさらに活躍するための環境を整備していくこととしている。