

**Works  
Report**

**2023**

# **大手企業管理職の若手育成に 関する定量調査報告書**

## ■本調査の目的

大手企業（従業員規模1000人以上）における新入社員をはじめとする若手社員の育成と評価を直接担当する管理職の若手育成実感やその課題感とコミュニケーション姿勢を調査する。

## ■目次

- 1-1) 回答者の基本属性①
- 1-2) 回答者の基本属性②
- 1-3) 回答者の基本属性③
- 2) 所属する会社の制度・施策
- 3) 人事異動前後の若手とのやりとり
- 4) 現在の会社での仕事への認識
- 5) 若手部下に対するコミュニケーション
- 6) 管理職自身の行動の頻度
- 7) 現在取り組んでいる活動
- 8) 職場において部下に行う行動
- 9) パラレルキャリア等に関する認識
- 10-1) 職場の若手社員との関わり
- 10-2) 職場の若手部下との関わり
- 11) 若手部下への仕事の任せ方についての優先順位
- 12) 若手部下の呼び方
- 13-1) 現在の仕事・職場環境への認識①
- 13-2) 現在の仕事・職場環境への認識②
- 13-3) 現在の仕事・職場環境への認識③
- 14) 自身の仕事内容についての認識
- 15) ストレス実感
- 16-1) 若手部下のOff-JT機会
- 16-2) 若手部下のOJT機会
- 17) 入社してくる若手に経験しておいて欲しいこと
- 18) 若手社員が最も辞めやすいと考える時期
- 19) 若手部下の離職に直面した人数
- 20-1) 若手部下に対するフィードバック等
- 20-2) 若手部下に対する指導・フィードバックの姿勢
- 21-1) 若手部下の仕事の状況①
- 21-2) 若手部下の仕事の状況②
- 21-3) 若手部下の仕事の状況③
- 22-1) 育成・マネジメントに関する考え方①
- 22-2) 育成・マネジメントに関する考え方②
- 22-3) 育成・マネジメントの課題感
- 22-4) 育成・マネジメントに関して感じていること
- 23) 自社への評価
- 24) 属性（居住地）

## ■ 調査概要

管理職の若手育成に関する定量調査として、1000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）、29歳以下・正規社員の部下を1名以上持つ者を対象として実施した（注参照）。実施時期は2023年3月17日～20日、無効な回答を除外しサンプルサイズは1083であった。

本調査では「若手」を「20歳代（29歳以下）の社員・部下」として明示しており、以下結果における「若手」は全て29歳以下の社員・部下を指す。

調査期間：2023年3月17日～20日

目的：大手企業で若手育成に携わる管理職への調査から、課題の所在を明らかにする

調査方法：インターネットモニター調査

調査対象：1000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）、29歳以下・正規社員の部下を1名以上持つ者

サンプルサイズ：1083

注：つまり「担当課長」など、部下のいない課長級管理職は除外されている。

また、課長級を評価対象に持つ管理職（一般に「部長」など）は今回の調査対象ではない。

注：本報告書の集計においては、小数点第二位以下を四捨五入しているため合計が100%とならない場合がある。

注：本調査における「課長」の特定方法は以下の説明文を用いて行った。

※組織内で、誰の人事評価も行わない人を「一般従業員（注1）」と呼びます。次に、「一般従業員」の人事評価をする人を「課長（注2）」と呼びます。そして、「課長」の人事評価をする人を「部長（注2）」と呼びます。

（注1）主任や係長、リーダーなどの役職名が付いていても、部下の人事評価を行っていない場合は、一般従業員に含めるものとします。

（注2）企業により、さまざまな役職名がありますが、ここでは一律で課長・部長と呼びます。

## 1 - 1) 回答者の基本属性①

回答者は年齢では50代が最も多く54.6%、次いで40代が35.8%であった。性別では男性がほとんどで95.3%である。なお、近年の類似調査でも大企業の女性管理職割合は同様の値としている調査が多くあり（例えば、2022年の帝国データバンクの調査では大企業の女性管理職割合は6.8%）、現在の大手日本企業の回答割合として妥当な数字と判断できる。また、1000人以上の従業員規模の大手企業に限定しており、5000人以上企業に所属する者が53.2%である。

|            |               | 度数   | %     |
|------------|---------------|------|-------|
| TOTAL      |               | 1083 | 100.0 |
| 年齢         | 20-29歳        | 0    | 0.0   |
|            | 30-39歳        | 29   | 2.7   |
|            | 40-49歳        | 388  | 35.8  |
|            | 50-59歳        | 591  | 54.6  |
|            | 60-69歳        | 75   | 6.9   |
| 性別         | 男性            | 1032 | 95.3  |
|            | 女性            | 50   | 4.6   |
|            | 上記以外          | 1    | 0.1   |
| 業種         | 農林漁業          | 0    | 0.0   |
|            | 鉱業            | 3    | 0.3   |
|            | 建設業           | 74   | 6.8   |
|            | 製造業           | 298  | 27.5  |
|            | 電気機械器具製造業     | 19   | 1.8   |
|            | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 29   | 2.7   |
|            | 情報通信業         | 131  | 12.1  |
|            | 運輸業           | 73   | 6.7   |
|            | 卸売・小売業        | 70   | 6.5   |
|            | 飲食料品小売業       | 10   | 0.9   |
|            | 金融・保険業        | 200  | 18.5  |
|            | 不動産業          | 17   | 1.6   |
|            | 飲食店、宿泊業       | 7    | 0.6   |
|            | 医療・福祉         | 29   | 2.7   |
|            | 教育・学習支援       | 5    | 0.5   |
|            | サービス業         | 94   | 8.7   |
|            | 公務            | 3    | 0.3   |
| 他に分類されないもの | 21            | 1.9  |       |
| 従業員規模      | 1000~1999人    | 238  | 22.0  |
|            | 2000~4999人    | 269  | 24.8  |
|            | 5000人以上       | 576  | 53.2  |

## 1-2) 回答者の基本属性②

課長を務めている年数は、最も多いのは10年～15年未満で20.3%、続いて7年～10年未満が17.0%、3年～5年未満が16.8%であった。  
回答者自身の現在のリモートワーク（テレワーク）の頻度は、「ない」29.0%、「年に数回程度ある」19.1%、「月に1・2回ある」14.8%の順に多い。

「課長」を務めている年数の割合（度数+横%）

|           | 度数   | %     |
|-----------|------|-------|
| TOTAL     | 1083 | 100.0 |
| 1年未満      | 27   | 2.5   |
| 1年～2年未満   | 51   | 4.7   |
| 2年～3年未満   | 94   | 8.7   |
| 3年～5年未満   | 182  | 16.8  |
| 5年～7年未満   | 161  | 14.9  |
| 7年～10年未満  | 184  | 17.0  |
| 10年～15年未満 | 220  | 20.3  |
| 15年以上     | 164  | 15.1  |

現在のリモートワーク（テレワーク）頻度（度数+横%）

|            | 度数   | %     |
|------------|------|-------|
| TOTAL      | 1083 | 100.0 |
| ない         | 314  | 29.0  |
| 年に数回程度ある   | 207  | 19.1  |
| 月に1・2回ある   | 160  | 14.8  |
| 週に1回程度ある   | 150  | 13.9  |
| 週に2・3回程度ある | 147  | 13.6  |
| 毎日のようにある   | 105  | 9.7   |

## 1-3) 回答者の基本属性③

回答者の若手（本調査及び当該報告書において29歳以下を指す）育成経験や現在の状況については、これまでの経験（人事評価及び育成を行った人数）は「1-3名程度」が23.0%、「4-6名程度」19.9%と多い。現在では「2-3名程度」34.9%、「1名程度」24.5%と少人数の回答者が多い。また、部下に占める若手の割合では「25%未満」が36.2%、「25%」が29.3%となっており、部下の一部が若手という状態である。

これまでの20代（29歳以下）の人事評価及び育成を行った人数（度数+横%）

|           | 度数   | %     |
|-----------|------|-------|
| TOTAL     | 1083 | 100.0 |
| 1-3名程度    | 249  | 23.0  |
| 4-6名程度    | 216  | 19.9  |
| 7-10名程度   | 163  | 15.1  |
| 11-20名程度  | 154  | 14.2  |
| 21-40名程度  | 127  | 11.7  |
| 41-60名程度  | 67   | 6.2   |
| 61-100名程度 | 37   | 3.4   |
| 101名以上    | 70   | 6.5   |

現在、人事評価を行っている若手（29歳以下）の人数（度数+横%）

|           | 度数   | %     |
|-----------|------|-------|
| TOTAL     | 1083 | 100.0 |
| 1名程度      | 265  | 24.5  |
| 2-3名程度    | 378  | 34.9  |
| 4-6名程度    | 228  | 21.1  |
| 7-10名程度   | 119  | 11.0  |
| 11-20名程度  | 43   | 4.0   |
| 21-40名程度  | 28   | 2.6   |
| 41-60名程度  | 7    | 0.6   |
| 61-100名程度 | 7    | 0.6   |
| 101名以上    | 8    | 0.7   |

現在、人事評価を行っている部下に占める若手（29歳以下）の割合（度数+横%）

|       | 度数   | %     |
|-------|------|-------|
| TOTAL | 1083 | 100.0 |
| 100%  | 53   | 4.9   |
| 75%   | 82   | 7.6   |
| 50%   | 239  | 22.1  |
| 25%   | 317  | 29.3  |
| 25%未満 | 392  | 36.2  |

## 2) 所属する会社の制度・施策

所属する会社の制度・施策の有無を聞いた。割合が高かったものでは、「管理職等へのハラスメント研修」70.2%、「リモートワーク（在宅勤務）制度」69.2%となっている。割合が少なかったものでは、「ベンチャー企業や中小企業などへの出向（留職制度）」7.6%、「社内キャリアアドバイザーやキャリアコンサルタントへの相談体制」14.3%があった。示したすべての制度・施策について、「あてはまるものはない」は5.6%であった。

所属する会社の制度・施策（複数回答）（度数+横%）

|   | 度数  | %    |
|---|-----|------|
| 社内で配属・異動先のポストを公募する制度                        | 548 | 50.6 |
| 社内での複数の部署の兼務（社内副業制度等）                       | 299 | 27.6 |
| リモートワーク（在宅勤務）制度                             | 749 | 69.2 |
| メンターなどによる教育制度                               | 402 | 37.1 |
| 1対1で行う定期的な面談（1on1）                          | 761 | 70.3 |
| 社内キャリアアドバイザーやキャリアコンサルタントへの相談体制              | 155 | 14.3 |
| 仕事にかかわる学びへの支援制度（資格取得の費用補助、社外セミナー参加・書籍購入補助等） | 549 | 50.7 |
| 副業・兼業を可能とする規定                               | 230 | 21.2 |
| ベンチャー企業や中小企業などへの出向（留職制度）                    | 82  | 7.6  |
| 管理職等へのハラスメント研修                              | 760 | 70.2 |
| 管理職等への部下とのコミュニケーションや指導方法の研修                 | 703 | 64.9 |
| 大学・大学院等での学び直しを支援する制度                        | 165 | 15.2 |
| 社内旅行や社員レクリエーションなどの社員が参加するイベント               | 255 | 23.5 |
| 部活動やサークルなど社員間の交流を促す制度                       | 243 | 22.4 |
| 職場を横断する社内勉強会やコミュニティ                         | 345 | 31.9 |
| 社長や役員など経営幹部層と若手が直接意見交換する機会                  | 362 | 33.4 |
| 若手だけで行う企画・プロジェクトの実施                         | 232 | 21.4 |
| 社外での活動を会社に共有・表彰される機会                        | 217 | 20.0 |
| あてはまるものはない                                  | 61  | 5.6  |

### 3) 人事異動前後の若手とのやりとり

人事異動の前後に行う、対象の部下の若手とのやりとりを複数回答で聞いた。「事前に、異動先について希望を聞く機会を設けている」が最も多く55.9%、「人事担当者が異動の意図や理由について説明している」が最も少なく16.8%であった。

人事異動の前後に行う、対象の部下の若手とのやりとり（複数回答）（度数+横%）

|                            | 度数  | %    |
|----------------------------|-----|------|
| 事前に、異動先について希望を聞く機会を設けている   | 605 | 55.9 |
| 決定した異動の意図や理由について説明をしている    | 576 | 53.2 |
| 異動決定後に面談等の場で会話をする機会をつくっている | 497 | 45.9 |
| 人事担当者が異動の意図や理由について説明している   | 182 | 16.8 |
| これまで、部下の若手が異動したことがない       | 116 | 10.7 |

## 4) 現在の会社での仕事への認識

現在の会社で行っている仕事を回答者がどう認識しているか聞いた。「どういった業務上の経験が積めるか明確である」は「強くそう思う」3.9%、「そう思う」51.1%であった。「どういった技能や資格が身につくか明確である」は同5.4%、46.1%、「配属される部下を自分で選ぶことができる状況である」は2.2%、15.7%といった結果となっている。

現在の会社での仕事への認識（上段：度数/下段：%）

|   | TOTAL         | 強く<br>そう思う | そう思う        | どちら<br>でもない | そう<br>思わない  | 全くそう<br>思わない |
|---|---------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| どういった業務上の経験が積めるか<br>明確である                               | 1083<br>100.0 | 42<br>3.9  | 553<br>51.1 | 340<br>31.4 | 129<br>11.9 | 19<br>1.8    |
| どういった技能や資格が身につくか<br>明確である                               | 1083<br>100.0 | 59<br>5.4  | 499<br>46.1 | 362<br>33.4 | 141<br>13.0 | 22<br>2.0    |
| 配属される部下を自分で選ぶことが<br>できる状況である                            | 1083<br>100.0 | 24<br>2.2  | 170<br>15.7 | 277<br>25.6 | 340<br>31.4 | 272<br>25.1  |
| 育成や部下のマネジメントについて、<br>会社（人事部や所属する部門）が<br>サポートしてくれていると感じる | 1083<br>100.0 | 25<br>2.3  | 375<br>34.6 | 404<br>37.3 | 212<br>19.6 | 67<br>6.2    |
| 異動について、希望が反映されている<br>と感じる                               | 1083<br>100.0 | 21<br>1.9  | 266<br>24.6 | 451<br>41.6 | 251<br>23.2 | 94<br>8.7    |

## 5) 若手部下に対するコミュニケーション

若手部下に対するコミュニケーションの頻度聞いた。「職場の部下を褒めたり、たたえたりする機会」について、「毎日のようにあった」11.7%、「週に数日程度あった」29.9%。「職場の部下同士のコミュニケーションを促す機会」については、同14.1%、23.3%という結果になった。「職場で部下を叱責する機会」は同2.0%、5.4%とごく少数であった。

部下に対するコミュニケーションが“詰める型・叱る型”から“褒める型”に転換していることが伺える。

若手部下に対するコミュニケーションの頻度（度数+横%）

|                        | TOTAL         | 毎日<br>のように<br>あった | 週に<br>数日程度<br>あった | 週に<br>1日程度<br>あった | 月に<br>1日程度<br>あった | 年に<br>数回程度、<br>それ以下 |
|------------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 職場の部下を褒めたり、たたえたりする機会   | 1083<br>100.0 | 127<br>11.7       | 324<br>29.9       | 271<br>25.0       | 226<br>20.9       | 135<br>12.5         |
| 職場の部下同士のコミュニケーションを促す機会 | 1083<br>100.0 | 153<br>14.1       | 252<br>23.3       | 221<br>20.4       | 236<br>21.8       | 221<br>20.4         |
| 職場の部下にフィードバックや指導をする機会  | 1083<br>100.0 | 104<br>9.6        | 223<br>20.6       | 190<br>17.5       | 269<br>24.8       | 297<br>27.4         |
| 職場で部下を叱責する機会           | 1083<br>100.0 | 22<br>2.0         | 58<br>5.4         | 117<br>10.8       | 193<br>17.8       | 693<br>64.0         |
| 職場で誰かが叱責されているところを見る機会  | 1083<br>100.0 | 37<br>3.4         | 86<br>7.9         | 123<br>11.4       | 168<br>15.5       | 669<br>61.8         |

※対面の会話だけでなく、電話やメール、アプリを使ったオンラインでのやりとりも含まれますと示して回答を得た。

## 6) 管理職自身の行動の頻度

自身の行動の頻度を聞いた。「非常によく行った」が多かったのは、「職場の同僚の仕事に関する相談にのった」13.2%、「職場の同僚・先輩・上司から仕事の進め方についての話を聞いた」9.2%であった。「全く行わなかった」が多かったのは「自身のキャリアや仕事について、社内外の誰かと相談する」28.9%や「社外の勉強会やセミナーへの参加」28.1%、という結果になった。

自身の行動の頻度（度数+横%）

|                               | TOTAL         | 非常によく<br>行った<br>：毎週の<br>ように | よく<br>行った<br>：毎月の<br>ように | たまに<br>行った<br>：半年に<br>数回 | あまり<br>行わな<br>かった<br>：1年で<br>1・2回 | 全く行わ<br>なかった |
|-------------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------|
| 業務上の失敗経験                      | 1083<br>100.0 | 40<br>3.7                   | 198<br>18.3              | 416<br>38.4              | 336<br>31.0                       | 93<br>8.6    |
| 業務上、自身が行ったことのない分野での仕事経験       | 1083<br>100.0 | 41<br>3.8                   | 155<br>14.3              | 361<br>33.3              | 330<br>30.5                       | 196<br>18.1  |
| 所属する組織における新規企画の提案・推進          | 1083<br>100.0 | 28<br>2.6                   | 181<br>16.7              | 377<br>34.8              | 327<br>30.2                       | 170<br>15.7  |
| 所属する組織における業務改善の提案・推進          | 1083<br>100.0 | 45<br>4.2                   | 278<br>25.7              | 429<br>39.6              | 232<br>21.4                       | 99<br>9.1    |
| 職場の同僚・先輩・上司から仕事の進め方についての話を聞いた | 1083<br>100.0 | 100<br>9.2                  | 295<br>27.2              | 397<br>36.7              | 207<br>19.1                       | 84<br>7.8    |
| 職場の同僚・先輩・上司の仕事のやり方を見て習得しようとした | 1083<br>100.0 | 99<br>9.1                   | 302<br>27.9              | 357<br>33.0              | 226<br>20.9                       | 99<br>9.1    |
| 職場における任意の研修・勉強会や教育プログラムへの参加   | 1083<br>100.0 | 25<br>2.3                   | 145<br>13.4              | 430<br>39.7              | 332<br>30.7                       | 151<br>13.9  |
| 社外の勉強会やセミナーへの参加               | 1083<br>100.0 | 15<br>1.4                   | 102<br>9.4               | 326<br>30.1              | 336<br>31.0                       | 304<br>28.1  |
| 自身のキャリアや仕事について、社内外の誰かと相談する    | 1083<br>100.0 | 25<br>2.3                   | 114<br>10.5              | 298<br>27.5              | 333<br>30.7                       | 313<br>28.9  |
| 職場の同僚の仕事に関する相談にのった            | 1083<br>100.0 | 143<br>13.2                 | 331<br>30.6              | 389<br>35.9              | 150<br>13.9                       | 70<br>6.5    |

## 7) 現在取り組んでいる活動

現在、回答者自身が取り組んでいる活動について聞いた。最も高かったのは、「オンラインによる学習（リスニングなど）」22.3%、次いで「所属する企業・組織外の人との勉強会への参加」16.5%であった。最も低かったのは「株式会社やNPO、法人等の設立・運営」2.4%であった。

現在、取り組んでいる活動等（複数回答）（度数+横%）

|                                      | 度数  | %    |
|--------------------------------------|-----|------|
| 株式会社やNPO、法人等の設立・運営                   | 26  | 2.4  |
| 所属する企業・組織外の人との勉強会の主催                 | 73  | 6.7  |
| 所属する企業・組織外の人との勉強会への参加                | 179 | 16.5 |
| 大学、大学院、専門学校等への通学<br>（学び直し）           | 33  | 3.0  |
| オンラインによる学習<br>（リスニングなど）              | 241 | 22.3 |
| ボランティア活動<br>（社会福祉・文化振興・災害復興など）       | 97  | 9.0  |
| プロボノ活動<br>（職業上保有する知識・スキルを活かしたボランティア） | 33  | 3.0  |
| 収入を伴う副業・兼業                           | 47  | 4.3  |
| あてはまるものはない                           | 652 | 60.2 |

## 8) 職場において部下に行う行動

職場において部下に行う行動の頻度を聞いた。例えば、「部下がこれまでしたことがない仕事を、部下に頼む・依頼する」では「非常によく行った」4.5%、「よく行った」22.9%であった。「部下にわからないこと、不明確なことがあるかどうか確認する」は同18.7%、37.1%であった。「部下のやりたいこと・やってみたいことを聞く」では同5.6%、29.4%であった。  
また、「終業後などに、若手と飲食店・居酒屋等に行く」は同3.1%、12.4%とごく少なく、「全く行わなかった」者が29.0%に達している。

職場において部下に行う行動の頻度（度数+横%）

|                              | TOTAL         | 非常によく行った<br>：毎週のように | よく行った<br>：毎月のように | たまに行った<br>：半年に数回 | あまり行わなかった<br>：1年で1・2回 | 全く行わなかった    |
|------------------------------|---------------|---------------------|------------------|------------------|-----------------------|-------------|
| 部下がこれまでしたことがない仕事を、部下に頼む・依頼する | 1083<br>100.0 | 49<br>4.5           | 248<br>22.9      | 510<br>47.1      | 194<br>17.9           | 82<br>7.6   |
| 部下にわからないこと、不明確なことがあるかどうか確認する | 1083<br>100.0 | 203<br>18.7         | 402<br>37.1      | 338<br>31.2      | 87<br>8.0             | 53<br>4.9   |
| 他部署・他部門の若手とも会話・コミュニケーションする   | 1083<br>100.0 | 101<br>9.3          | 289<br>26.7      | 358<br>33.1      | 212<br>19.6           | 123<br>11.4 |
| あなたが担当だった仕事を、部下に任せる          | 1083<br>100.0 | 68<br>6.3           | 307<br>28.3      | 444<br>41.0      | 186<br>17.2           | 78<br>7.2   |
| 自分の失敗談を部下に話す                 | 1083<br>100.0 | 47<br>4.3           | 255<br>23.5      | 456<br>42.1      | 224<br>20.7           | 101<br>9.3  |
| 部下のやりたいこと・やってみたいことを聞く        | 1083<br>100.0 | 61<br>5.6           | 318<br>29.4      | 491<br>45.3      | 160<br>14.8           | 53<br>4.9   |
| 部下に自身の知り合いを紹介する              | 1083<br>100.0 | 16<br>1.5           | 102<br>9.4       | 252<br>23.3      | 277<br>25.6           | 436<br>40.3 |
| イベントや社内外の勉強会等に、部下を誘う・紹介する    | 1083<br>100.0 | 23<br>2.1           | 109<br>10.1      | 313<br>28.9      | 266<br>24.6           | 372<br>34.3 |
| 終業後などに、若手と飲食店・居酒屋等に行く        | 1083<br>100.0 | 34<br>3.1           | 134<br>12.4      | 301<br>27.8      | 300<br>27.7           | 314<br>29.0 |
| 自分の成功体験を部下に話す                | 1083<br>100.0 | 20<br>1.8           | 172<br>15.9      | 396<br>36.6      | 333<br>30.7           | 162<br>15.0 |

## 9) パラレルキャリア等に関する認識

パラレルキャリア等に関する認識について聞いた。「本業だけで働くことが望ましい」について、「そう思う」12.4%、「どちらかといえばそう思う」38.9%であった。「同時に二つの仕事に取り組んでもその両方で全力を出すことは可能だ」は同6.6%、36.7%という結果になった。

パラレルキャリア等に関する認識（度数+横%）

|                                       | TOTAL         | そう思う        | どちらか<br>といえば<br>そう思う | どちらで<br>もない | どちらか<br>といえば<br>そう思わ<br>ない | そう思わ<br>ない  |
|---------------------------------------|---------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------------|-------------|
| 本業だけで働くことが望ましい                        | 1083<br>100.0 | 134<br>12.4 | 421<br>38.9          | 383<br>35.4 | 102<br>9.4                 | 43<br>4.0   |
| 同時に二つの仕事に取り組んでもその<br>両方で全力を出すことは可能だ   | 1083<br>100.0 | 72<br>6.6   | 397<br>36.7          | 403<br>37.2 | 173<br>16.0                | 38<br>3.5   |
| 仕事を進めるうえで、社内よりも社外<br>のネットワークからの情報が有用だ | 1083<br>100.0 | 73<br>6.7   | 346<br>31.9          | 555<br>51.2 | 98<br>9.0                  | 11<br>1.0   |
| 本業以外の仕事は本業の成果に良い影<br>響を与える            | 1083<br>100.0 | 51<br>4.7   | 340<br>31.4          | 561<br>51.8 | 110<br>10.2                | 21<br>1.9   |
| 社内で複数の仕事を掛け持ちしたい                      | 1083<br>100.0 | 37<br>3.4   | 215<br>19.9          | 460<br>42.5 | 244<br>22.5                | 127<br>11.7 |

# 10-1) 職場の若手社員との関わり

職場の若手社員との関わりを聞いた。「あてはまる」と回答した割合が高かったのは「若手のキャリア観や仕事への考え方は、若いころの自分とは異なると感じる」24.4%。一番低かったのは「若手の評価においては、若手自身の志向や意思よりも、会社・組織全体の目標やミッションを達成できているかを重視する」7.3%だった。

職場の若手社員との関わり（度数+横%）

|   | TOTAL       | あてはまる       | どちらかと言えばあてはまる | どちらでもない     | どちらかと言えばあてはまらない | あてはまらない   |
|---|-------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|-----------|
| 仕事を任せる際は、その仕事の組織における重要性や意義・価値を伝達している                    | 1083<br>100 | 164<br>15.1 | 624<br>57.6   | 261<br>24.1 | 31<br>2.9       | 3<br>0.3  |
| 仕事を任せる際は、その仕事を遂行するために必要な権限を与えている                        | 1083<br>100 | 136<br>12.6 | 641<br>59.2   | 278<br>25.7 | 24<br>2.2       | 4<br>0.4  |
| 仕事の進捗状況を把握しつつも、基本的には若手の仕事のやり方や進め方について口出しせず見守っている        | 1083<br>100 | 101<br>9.3  | 580<br>53.6   | 329<br>30.4 | 71<br>6.6       | 2<br>0.2  |
| 若手の職務上発生した問題が深刻な場合には、自分が責任を持って問題を解決している                 | 1083<br>100 | 247<br>22.8 | 585<br>54.0   | 222<br>20.5 | 27<br>2.5       | 2<br>0.2  |
| 若手が良い成果をだした際は、積極的に社内外に紹介したり、アピールしたりしている                 | 1083<br>100 | 186<br>17.2 | 549<br>50.7   | 296<br>27.3 | 41<br>3.8       | 11<br>1.0 |
| 若手がだした成果に、その後の発展や良い反響があった場合は、フィードバックをしている               | 1083<br>100 | 191<br>17.6 | 623<br>57.5   | 243<br>22.4 | 24<br>2.2       | 2<br>0.2  |
| 若手の業務で改善が必要な点があれば、その原因を一緒に振り返る                          | 1083<br>100 | 176<br>16.3 | 632<br>58.4   | 242<br>22.3 | 32<br>3.0       | 1<br>0.1  |
| 若手の評価においては、若手自身の志向や意思よりも、会社・組織全体の目標やミッションを達成できているかを重視する | 1083<br>100 | 79<br>7.3   | 495<br>45.7   | 406<br>37.5 | 97<br>9.0       | 6<br>0.6  |
| 若手が業務を遂行する際には、会社・組織全体の目標やミッションとの関係性について話している            | 1083<br>100 | 135<br>12.5 | 609<br>56.2   | 305<br>28.2 | 31<br>2.9       | 3<br>0.3  |
| 若手のキャリア観や仕事への考え方は、若いころの自分とは異なると感じる                      | 1083<br>100 | 264<br>24.4 | 490<br>45.2   | 291<br>26.9 | 33<br>3.0       | 5<br>0.5  |

## 10-2) 職場の若手部下との関わり

職場の若手部下との関わりについて聞いた。「よく行った」の回答者割合が高かったのは「仕事に必要な情報を提供する」23.4%、「仕事の相談にのる」18.7%であった。低かったのは「部下本人が想像していなかったような、きっかけを提供する」4.6%、「プライベートな相談にのる」4.7%だった。

職場の若手部下との関わり（度数+横%）

|  | TOTAL         | よく<br>行った<br>：毎日の<br>ように | しばしば<br>行った<br>：週に1回<br>程度 | たまに<br>行った<br>：月に1回<br>程度 | ほとんど<br>行わな<br>かった<br>：1年に数<br>回程度 | 全く行わ<br>なかった |
|--|---------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|--------------|
| 仕事の相談にのる                               | 1083<br>100.0 | 202<br>18.7              | 387<br>35.7                | 390<br>36.0               | 80<br>7.4                          | 24<br>2.2    |
| 仕事に必要な情報を提供する                          | 1083<br>100.0 | 253<br>23.4              | 444<br>41.0                | 306<br>28.3               | 62<br>5.7                          | 18<br>1.7    |
| 部下の仕事上必要な、他部門との調整をする                   | 1083<br>100.0 | 105<br>9.7               | 341<br>31.5                | 460<br>42.5               | 136<br>12.6                        | 41<br>3.8    |
| 客観的な意見を言う                              | 1083<br>100.0 | 148<br>13.7              | 408<br>37.7                | 434<br>40.1               | 63<br>5.8                          | 30<br>2.8    |
| プライベートな相談にのる                           | 1083<br>100.0 | 51<br>4.7                | 150<br>13.9                | 414<br>38.2               | 333<br>30.7                        | 135<br>12.5  |
| 仕事における改善点について直接的な言葉で指導・指摘する            | 1083<br>100.0 | 152<br>14.0              | 392<br>36.2                | 419<br>38.7               | 102<br>9.4                         | 18<br>1.7    |
| 適性や希望をふまえたコミュニケーションをする                 | 1083<br>100.0 | 111<br>10.2              | 333<br>30.7                | 464<br>42.8               | 145<br>13.4                        | 30<br>2.8    |
| 指導にあたって前向きな言葉を使うなど、ポジティブにフィードバックを行う    | 1083<br>100.0 | 150<br>13.9              | 412<br>38.0                | 398<br>36.7               | 95<br>8.8                          | 28<br>2.6    |
| 部下本人が想像していなかったような、きっかけを提供する            | 1083<br>100.0 | 50<br>4.6                | 228<br>21.1                | 496<br>45.8               | 242<br>22.3                        | 67<br>6.2    |
| 部下本人は消極的だが、本人の将来のキャリアにとって必要だと思う業務を担わせる | 1083<br>100.0 | 59<br>5.4                | 247<br>22.8                | 545<br>50.3               | 179<br>16.5                        | 53<br>4.9    |

# 1 1) 若手部下への仕事の任せ方についての優先順位

職場において、若手部下への仕事の任せ方についての優先順位を聞いた。優先順位1位の割合が最も高かったのは「若手の能力や適性に配慮している」37.6%。次いで、「若手の成長やスキルアップに配慮している」30.1%、「組織やチームの成果を最大化することに配慮している」12.4%という結果となった。

職場において、若手部下への仕事の任せ方についての優先順位（度数+横%）

|    | TOTAL         | 若手の能力<br>や適性に配<br>慮している | 若手の成長<br>やスキル<br>アップに配<br>慮している | 若手本人の<br>将来のキャ<br>リア展望に<br>配慮してい<br>る | 若手の労働<br>時間や休暇<br>取得に配慮<br>している | 若手自身の<br>やりたい業<br>務の希望に<br>配慮してい<br>る | 組織やチー<br>ムの成果を<br>最大化する<br>ことに配慮<br>している | 自社の業務<br>の社会的価<br>値の増進に<br>配慮してい<br>る |
|----|---------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1位 | 1083<br>100.0 | 407<br>37.6             | 326<br>30.1                     | 87<br>8.0                             | 73<br>6.7                       | 40<br>3.7                             | 134<br>12.4                              | 16<br>1.5                             |
| 2位 | 1083<br>100.0 | 231<br>21.3             | 291<br>26.9                     | 151<br>13.9                           | 110<br>10.2                     | 102<br>9.4                            | 174<br>16.1                              | 24<br>2.2                             |
| 3位 | 1083<br>100.0 | 162<br>15.0             | 194<br>17.9                     | 243<br>22.4                           | 136<br>12.6                     | 132<br>12.2                           | 176<br>16.3                              | 40<br>3.7                             |
| 4位 | 1083<br>100.0 | 98<br>9.0               | 116<br>10.7                     | 218<br>20.1                           | 232<br>21.4                     | 182<br>16.8                           | 183<br>16.9                              | 54<br>5.0                             |
| 5位 | 1083<br>100.0 | 68<br>6.3               | 78<br>7.2                       | 201<br>18.6                           | 163<br>15.1                     | 293<br>27.1                           | 144<br>13.3                              | 136<br>12.6                           |

## 1 2) 若手部下の呼び方

若手部下の「呼び方」について聞いた。「『さん』づけ（苗字や名前にさんをつけて呼ぶ）」が79.3%と最も高く、「ニックネーム」8.9%が最も少なかった。

若手部下を「さん」づけで呼ぶことが多数派となっている。

若手部下の「呼び方」（複数回答）（度数+横%）

|                                     | 度数  | %    |
|-------------------------------------|-----|------|
| 「さん」づけ<br>（苗字や名前にさんをつけて呼ぶ）          | 859 | 79.3 |
| 呼び捨て                                | 199 | 18.4 |
| 「ちゃん」「くん」づけ<br>（苗字や名前にちゃん・くんをつけて呼ぶ） | 273 | 25.2 |
| ニックネーム                              | 96  | 8.9  |
| 役職名<br>（役職名のみ、もしくは苗字・名前に役職名をつけて呼ぶ）  | 107 | 9.9  |
| その他                                 | 4   | 0.4  |

## 1 3 - 1) 現在の仕事・職場環境への認識①

自分が所属する仕事・職場環境への認識について聞いた。「いつも感じた」の割合が最も高かったのは「仕事の量が多いと感じる」22.3%、次いで「労働時間が長いと感じる」17.6%。最も低かったのは、「このままでは職場の若手が離職してしまうと感じる」9.1%であった。

現在の仕事・職場環境への認識（度数+横%）

|                            | n<br>(TOTAL)  | いつも感じた<br>: 毎日の<br>ように | しばしば<br>感じた<br>: 週に1・<br>2回程度 | たまに感<br>じた<br>: 月に1・<br>2回程度 | ほとんど<br>感じな<br>かった<br>: 1年に数<br>回程度 | 全く感じ<br>なかった |
|----------------------------|---------------|------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| 労働時間が長いと感じる                | 1083<br>100.0 | 191<br>17.6            | 214<br>19.8                   | 321<br>29.6                  | 267<br>24.7                         | 90<br>8.3    |
| 仕事の量が多いと感じる                | 1083<br>100.0 | 241<br>22.3            | 270<br>24.9                   | 327<br>30.2                  | 187<br>17.3                         | 58<br>5.4    |
| 自分が行う業務が難しいと感じる            | 1083<br>100.0 | 124<br>11.4            | 259<br>23.9                   | 371<br>34.3                  | 267<br>24.7                         | 62<br>5.7    |
| 新しく覚えることが多いと感じる            | 1083<br>100.0 | 109<br>10.1            | 275<br>25.4                   | 393<br>36.3                  | 252<br>23.3                         | 54<br>5.0    |
| 人間関係によるストレスを感じる            | 1083<br>100.0 | 184<br>17.0            | 256<br>23.6                   | 345<br>31.9                  | 221<br>20.4                         | 77<br>7.1    |
| 理不尽なことが多いと感じる              | 1083<br>100.0 | 184<br>17.0            | 270<br>24.9                   | 349<br>32.2                  | 233<br>21.5                         | 47<br>4.3    |
| 上司の指示が納得がいかないと感じる          | 1083<br>100.0 | 119<br>11.0            | 238<br>22.0                   | 383<br>35.4                  | 280<br>25.9                         | 63<br>5.8    |
| 誰にも頼れず一人で仕事を抱えなくてはならないと感じる | 1083<br>100.0 | 131<br>12.1            | 260<br>24.0                   | 331<br>30.6                  | 281<br>25.9                         | 80<br>7.4    |
| このままでは職場の若手が離職してしまうと感じる    | 1083<br>100.0 | 99<br>9.1              | 221<br>20.4                   | 384<br>35.5                  | 292<br>27.0                         | 87<br>8.0    |
| 若手が十分に育っていないと感じる           | 1083<br>100.0 | 138<br>12.7            | 270<br>24.9                   | 415<br>38.3                  | 212<br>19.6                         | 48<br>4.4    |

## 1 3 - 2) 現在の仕事・職場環境への認識②

職場環境についての認識について聞いた。「休みがとりやすい」について、「あてはまる」19.2%、「どちらかと言えばあてはまる」40.4%。「職場の上司や先輩が帰るまで、部下は帰ることが難しい」は2.3%、12.8%であった。

職場環境についての認識（度数+横%）

|  | n<br>(TOTAL)  | あてはまる       | どちらか<br>と言えば<br>あてはまる | どちらで<br>もない | どちらか<br>と言えば<br>あてはま<br>らない | あてはま<br>らない |
|--|---------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| 休みがとりやすい                                   | 1083<br>100.0 | 208<br>19.2 | 438<br>40.4           | 285<br>26.3 | 95<br>8.8                   | 57<br>5.3   |
| 副業や兼業をする人に肯定的な職場である                        | 1083<br>100.0 | 32<br>3.0   | 191<br>17.6           | 437<br>40.4 | 150<br>13.9                 | 273<br>25.2 |
| 他者の反応におびえたり恥ずかしさを感じる<br>ことなく、安心して発言や行動ができる | 1083<br>100.0 | 93<br>8.6   | 440<br>40.6           | 403<br>37.2 | 109<br>10.1                 | 38<br>3.5   |
| プライベートでの活動を職場でオープンに<br>できる                 | 1083<br>100.0 | 61<br>5.6   | 374<br>34.5           | 434<br>40.1 | 145<br>13.4                 | 69<br>6.4   |
| 職場の上司や先輩が帰るまで、部下は帰るこ<br>とが難しい              | 1083<br>100.0 | 25<br>2.3   | 139<br>12.8           | 272<br>25.1 | 281<br>25.9                 | 366<br>33.8 |

### 1 3 - 3) 現在の仕事・職場環境への認識③

自社の職場に対する認識について聞いた。「現在の職場は自分が若手の頃とくらべると、ゆるくなったと感じる」について、「あてはまる」21.9%、「どちらかと言えばあてはまる」41.0%であった。「現在の職場は自分が若手の頃とくらべると、若手がプレッシャーやストレスを感じるようなシチュエーションが少なくなったと感じる」は同14.9%、35.7%という結果になった。  
労働環境が改善される等、自分の頃とくらべて若手の負荷が低下したと感じる管理職が多い。

自社の職場に対する認識（度数+横%）

|  | n<br>(TOTAL)  | あてはまる       | どちらか<br>と言えば<br>あてはまる | どちらで<br>もない | どちらか<br>と言えば<br>あてはま<br>らない | あてはま<br>らない |
|--|---------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| 現在の職場を「ゆるい」と感じる  | 1083<br>100.0 | 90<br>8.3   | 345<br>31.9           | 391<br>36.1 | 182<br>16.8                 | 75<br>6.9   |
| 現在の職場は自分が若手の頃とくらべると、ゆるくなったと感じる                               | 1083<br>100.0 | 237<br>21.9 | 444<br>41.0           | 284<br>26.2 | 78<br>7.2                   | 40<br>3.7   |
| 現在の職場は自分が若手の頃とくらべると、若手の成長機会が乏しくなったと感じる                       | 1083<br>100.0 | 107<br>9.9  | 324<br>29.9           | 400<br>36.9 | 198<br>18.3                 | 54<br>5.0   |
| 現在の職場は自分が若手の頃とくらべると、若手がプレッシャーやストレスを感じるようなシチュエーションが少なくなったと感じる | 1083<br>100.0 | 161<br>14.9 | 387<br>35.7           | 368<br>34.0 | 132<br>12.2                 | 35<br>3.2   |
| 現在の職場を、労働環境の劣悪なブラック企業だと感じる                                   | 1083<br>100.0 | 45<br>4.2   | 157<br>14.5           | 324<br>29.9 | 258<br>23.8                 | 299<br>27.6 |

## 1 4) 自身の仕事内容についての認識

自身の仕事内容についての認識について聞いた。「仕事での責任の重さを感じた」について「強くそう思う」14.4%、「そう思う」55.3%であった。「仕事で厳しい時間的プレッシャーを感じた」は同9.5%、40.6%であった。

仕事において責任やプレッシャーを強く感じている管理職が多い。

自身の仕事内容についての認識（度数+横%）

|                           | n<br>(TOTAL) | 強く<br>そう思う | そう<br>思う | どちらで<br>もない | そう<br>思わない | 全くそう<br>思わない |
|---------------------------|--------------|------------|----------|-------------|------------|--------------|
| 仕事で非常にハードな作業を要求された        | 1083         | 79         | 381      | 423         | 160        | 40           |
|                           | 100.0        | 7.3        | 35.2     | 39.1        | 14.8       | 3.7          |
| 仕事で厳しい時間的プレッシャーを感じた       | 1083         | 103        | 440      | 364         | 145        | 31           |
|                           | 100.0        | 9.5        | 40.6     | 33.6        | 13.4       | 2.9          |
| 仕事での責任の重さを感じた             | 1083         | 156        | 599      | 275         | 47         | 6            |
|                           | 100.0        | 14.4       | 55.3     | 25.4        | 4.3        | 0.6          |
| 仕事で多くの複雑なスキルや高度なスキルを要求された | 1083         | 77         | 481      | 380         | 123        | 22           |
|                           | 100.0        | 7.1        | 44.4     | 35.1        | 11.4       | 2.0          |
| 仕事で部下からのプレッシャーを感じた        | 1083         | 34         | 285      | 403         | 267        | 94           |
|                           | 100.0        | 3.1        | 26.3     | 37.2        | 24.7       | 8.7          |

## 15) ストレス実感

自身のストレス実感について聞いた。「非常にたくさんの仕事をしなければならない」は「あてはまる」19.6%、「どちらかというにあてはまる」48.8%、「ひどく疲れている」は同14.3%、41.0%、「朝起きるときおっくうに感じる」は同10.7%、37.1%という結果であった。

自身のストレス実感（度数+横%）

|                      | n<br>(TOTAL)  | あては<br>まる   | どちらか<br>という<br>あてはま<br>る | どちらか<br>という<br>あてはま<br>らない | あてはま<br>らない |
|----------------------|---------------|-------------|--------------------------|----------------------------|-------------|
| 非常にたくさんの仕事をしなければならない | 1083<br>100.0 | 212<br>19.6 | 529<br>48.8              | 283<br>26.1                | 59<br>5.4   |
| 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない | 1083<br>100.0 | 58<br>5.4   | 318<br>29.4              | 534<br>49.3                | 173<br>16.0 |
| 朝起きるときおっくうに感じる       | 1083<br>100.0 | 116<br>10.7 | 402<br>37.1              | 389<br>35.9                | 176<br>16.3 |
| 不安だ                  | 1083<br>100.0 | 109<br>10.1 | 438<br>40.4              | 387<br>35.7                | 149<br>13.8 |
| ひどく疲れている             | 1083<br>100.0 | 155<br>14.3 | 444<br>41.0              | 363<br>33.5                | 121<br>11.2 |

## 16-1) 若手部下のOff-JT機会

若手部下が通常の業務を一時的に離れて、社内外で、教育・研修などを受けた機会（Off-JT機会）を聞いた。回答割合が最も高かったのは「機会がなかった」37.6%、次いで「1年間に合計で10～19時間以内」17.1%。低かったのは「1年間に合計で50時間以上」6.3%、「機会があったが、受けなかった」8.4%であった。

対象の1000人以上企業においても若手へのOff-JT機会は、あまり管理職に認識されていない。

若手部下が通常の業務を一時的に離れて、社内外で、教育・研修などを受けた機会（度数+横%）

|                  | 度数   | %     |
|------------------|------|-------|
| TOTAL            | 1083 | 100.0 |
| 機会がなかった          | 407  | 37.6  |
| 機会があったが、受けなかった   | 91   | 8.4   |
| 1年間に合計で5時間未満     | 101  | 9.3   |
| 1年間に合計で5～9時間以内   | 125  | 11.5  |
| 1年間に合計で10～19時間以内 | 185  | 17.1  |
| 1年間に合計で20～49時間以内 | 106  | 9.8   |
| 1年間に合計で50時間以上    | 68   | 6.3   |

若手部下が仕事の実務を通じて、新しい知識や技術を習得する機会（OJT機会）について聞いた。回答者割合が高いのは「決まったプログラムにはなっていないが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受ける」40.9%、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受ける」36.1%。低かったのは「上司や先輩等から指導を受けてはいないが、マニュアルを参考にして学ぶ」4.4%、「新しい知識や技術を習得する機会はない」7.8%という結果となった。

若手部下が仕事の実務を通じて、新しい知識や技術を習得する機会（度数+横%）

|  | 度数   | %     |
|--|------|-------|
| TOTAL  | 1083 | 100.0 |
| 一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受ける                      | 391  | 36.1  |
| 決まったプログラムにはなっていないが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受ける            | 443  | 40.9  |
| 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、他の人の仕事ぶりを観察することで新しい知識や技術を身に付ける | 116  | 10.7  |
| 上司や先輩等から指導を受けてはいないが、マニュアルを参考にして学ぶ                  | 48   | 4.4   |
| 新しい知識や技術を習得する機会はない                                 | 85   | 7.8   |

## 17) 入社してくる若手に経験しておいて欲しいこと

入社してくる若手に経験しておいて欲しいことを聞いた。回答者割合が最も高かったのは、「大学での部活・サークル活動」41.8%、「大学での専門的知識の学習」36.2%。最も低かったのは「起業や法人設立の経験」2.9%であった。

入社してくる若手に経験しておいて欲しいこと（複数回答）（度数+横%）

|                             | 度数  | %    |
|-----------------------------|-----|------|
| 大学での部活・サークル活動               | 453 | 41.8 |
| 長期間の旅行やレクリエーション             | 235 | 21.7 |
| 大学での専門的知識の学習                | 392 | 36.2 |
| 大学での教養的知識の学習                | 381 | 35.2 |
| その他の「大学生らしい」経験              | 337 | 31.1 |
| 期間が1か月以上など長期のインターンシップ経験     | 136 | 12.6 |
| 起業や法人設立の経験                  | 31  | 2.9  |
| ビジネスプランコンテストやハッカソンへの参加      | 69  | 6.4  |
| 知人ではない多人数の前でのプレゼン・スピーチ      | 314 | 29.0 |
| 営業のアルバイトなど、企業に商品・サービスを売る経験  | 240 | 22.2 |
| ゼミ・研究室で行う企業と連携して行う研究・プロジェクト | 188 | 17.4 |
| 社会人と一緒にチームで成果を出すプロジェクト・活動   | 191 | 17.6 |
| あてはまるものはない                  | 163 | 15.1 |

## 18) 若手社員が最も辞めやすいと考える時期

若手社員が最も辞めやすいと考える時期について聞いた。最も多いのは「入社から1年～3年未満」51.4%、少なかったのは、「入社7年目以降」3.4%、次いで「入社から3か月未満」4.4%、という結果であった。

入社2年目から3年目の時期が辞めやすいと考える管理職層が多い。

若手社員が最も辞めやすいと考える時期（度数+横%）

|              | 度数   | %     |
|--------------|------|-------|
| TOTAL        | 1083 | 100.0 |
| 入社から3か月未満    | 48   | 4.4   |
| 入社から3か月～半年未満 | 93   | 8.6   |
| 入社から半年～1年未満  | 185  | 17.1  |
| 入社から1年～3年未満  | 557  | 51.4  |
| 入社から4年～6年目   | 163  | 15.1  |
| 入社7年目以降      | 37   | 3.4   |

## 19) 若手部下の離職に直面した人数

自身の部下である若手の離職に直面した人数を聞いた。多かったのは、「少数だがある（2～4名）」36.4%、「ない」32.8%であった。最も少なかったのは「多数ある（10名以上）」7.2%であった。「ない」は32.8%であり、全体の67.2%の管理職は若手部下の離職に直面したことがあった。

自身の部下である若手の離職に直面した人数（度数+横%）

|              | 度数   | %     |
|--------------|------|-------|
| TOTAL        | 1083 | 100.0 |
| 多数ある（10名以上）  | 78   | 7.2   |
| 複数ある（5～9名）   | 134  | 12.4  |
| 少数だがある（2～4名） | 394  | 36.4  |
| 1人だけある       | 122  | 11.3  |
| ない           | 355  | 32.8  |

## 20-1) 若手部下に対するフィードバック等

若手部下に対しての取り組みを聞いた。例えば「日常業務に対する、フィードバックや指導」については「よく行った」10.8%、「しばしば行った」35.1%であった。「今後のキャリアづくりに関するアドバイス」は同2.6%、16.7%であった。

若手部下に対しての取り組み（度数+横%）

|                                   | n<br>(TOTAL)  | よく行った<br>: 毎日の<br>ように | しばしば<br>行った<br>: 週に1<br>回程度 | たまに<br>行った<br>: 月に1<br>回程度 | ほとんど<br>行わな<br>かった<br>: 1年に<br>数回程度 | 全く行わ<br>なかった |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------|
| 日常業務に対する、フィードバックや指導               | 1083<br>100.0 | 117<br>10.8           | 380<br>35.1                 | 428<br>39.5                | 136<br>12.6                         | 22<br>2.0    |
| 業務で用いる、技能やスキルについての教育・訓練           | 1083<br>100.0 | 60<br>5.5             | 302<br>27.9                 | 482<br>44.5                | 203<br>18.7                         | 36<br>3.3    |
| 業界知識やビジネス教養といった社会人としての基礎知識の提供     | 1083<br>100.0 | 62<br>5.7             | 254<br>23.5                 | 452<br>41.7                | 253<br>23.4                         | 62<br>5.7    |
| 人事評価に基づいた、仕事で改善すべき点についてのコミュニケーション | 1083<br>100.0 | 59<br>5.4             | 247<br>22.8                 | 495<br>45.7                | 249<br>23.0                         | 33<br>3.0    |
| 今後のキャリアづくりに関するアドバイス               | 1083<br>100.0 | 28<br>2.6             | 181<br>16.7                 | 498<br>46.0                | 333<br>30.7                         | 43<br>4.0    |

## 20-2) 若手部下に対する指導・フィードバックの姿勢

若手部下に対して指導・フィードバックをする際の姿勢について聞いた。「ハラスメントにならないように行う」については「あてはまる」39.6%、「どちらかというにあてはまる」41.4%と多数にのぼった。また、「多くの人の目に触れない場で、個別に行う」も同33.2%、42.6%という結果であった。

指導・フィードバックの形式について、大多数の管理職が配慮して実施している。

若手部下に対して指導・フィードバックをする際の姿勢（度数+横%）

|                              | n<br>(TOTAL)  | あてはまる       | どちらか<br>というにあてはまる | どちらでも<br>ない | どちらか<br>というにあてはま<br>らない | あてはま<br>らない |
|------------------------------|---------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| フィードバックの目的を明確にして行う           | 1083<br>100.0 | 149<br>13.8 | 625<br>57.7       | 269<br>24.8 | 31<br>2.9               | 9<br>0.8    |
| ハラスメントにならないように行う             | 1083<br>100.0 | 429<br>39.6 | 448<br>41.4       | 178<br>16.4 | 24<br>2.2               | 4<br>0.4    |
| 肯定的・ポジティブな表現を用いて行う           | 1083<br>100.0 | 258<br>23.8 | 589<br>54.4       | 220<br>20.3 | 13<br>1.2               | 3<br>0.3    |
| 多くの人の目に触れない場で、個別に行う          | 1083<br>100.0 | 360<br>33.2 | 461<br>42.6       | 219<br>20.2 | 35<br>3.2               | 8<br>0.7    |
| フィードバック用の資料をつくるなど、<br>整理して行う | 1083<br>100.0 | 94<br>8.7   | 383<br>35.4       | 385<br>35.5 | 153<br>14.1             | 68<br>6.3   |

## 2 1 - 1) 若手部下の仕事の状況①

若手部下の仕事の状況について聞いた。例えば「若手の労働時間が長い」は「いつも感じた」5.1%、「しばしば感じた」18.2%、「若手が新しく覚えることが多い」については同7.8%、28.2%という結果であった。

若手部下の日々の仕事について感じる事（度数+横%）

|                  | n<br>(TOTAL)  | いつも感<br>じた<br>: 毎日の<br>ように | しばしば<br>感じた<br>: 週に1・<br>2回程度 | たまに感<br>じた<br>: 月に1・<br>2回程度 | ほとんど<br>感じな<br>かった<br>: 1年に数<br>回程度 | 全く感じ<br>なかった |
|------------------|---------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| 若手の労働時間が長い       | 1083<br>100.0 | 55<br>5.1                  | 197<br>18.2                   | 343<br>31.7                  | 337<br>31.1                         | 151<br>13.9  |
| 若手の仕事の量が多い       | 1083<br>100.0 | 57<br>5.3                  | 188<br>17.4                   | 381<br>35.2                  | 347<br>32.0                         | 110<br>10.2  |
| 若手が取り組んでいる業務が難しい | 1083<br>100.0 | 35<br>3.2                  | 154<br>14.2                   | 395<br>36.5                  | 394<br>36.4                         | 105<br>9.7   |
| 若手が新しく覚えることが多い   | 1083<br>100.0 | 85<br>7.8                  | 305<br>28.2                   | 434<br>40.1                  | 200<br>18.5                         | 59<br>5.4    |
| 若手が人間関係に悩んでいる    | 1083<br>100.0 | 19<br>1.8                  | 130<br>12.0                   | 387<br>35.7                  | 422<br>39.0                         | 125<br>11.5  |

## 2 1-2) 若手部下の仕事の状況②

若手部下の仕事の状況について聞いた。「単調な仕事ではなく、多様な知識・技術が必要な仕事である」については「とてもあてはまる」16.0%、「ややあてはまる」52.2%。「仕事の最初から最後まで一貫性を持って関わっている」については同12.5%、53.2%であった。

若手部下の仕事の状況について感じる事（度数+横%）

|                              | n<br>(TOTAL)  | とてもあ<br>てはまる | ややあて<br>はまる | どちらと<br>もいえな<br>い | あまりあ<br>てはまら<br>ない | まったく<br>あてはま<br>らない |
|------------------------------|---------------|--------------|-------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| 単調な仕事ではなく、多様な知識・技術が必要な仕事である  | 1083<br>100.0 | 173<br>16.0  | 565<br>52.2 | 276<br>25.5       | 61<br>5.6          | 8<br>0.7            |
| 仕事の最初から最後まで一貫性を持って関わっている     | 1083<br>100.0 | 135<br>12.5  | 576<br>53.2 | 307<br>28.3       | 54<br>5.0          | 11<br>1.0           |
| 他者や社会に影響を及ぼす重要な仕事である         | 1083<br>100.0 | 128<br>11.8  | 493<br>45.5 | 367<br>33.9       | 76<br>7.0          | 19<br>1.8           |
| それぞれのやり方で仕事を進めることができる        | 1083<br>100.0 | 84<br>7.8    | 573<br>52.9 | 330<br>30.5       | 82<br>7.6          | 14<br>1.3           |
| 仕事の状況や結果に対する反響や手応えが得られる仕事である | 1083<br>100.0 | 100<br>9.2   | 564<br>52.1 | 334<br>30.8       | 74<br>6.8          | 11<br>1.0           |

## 2 1-3) 若手部下の仕事の状況③

若手部下の数か月の変化について聞いた。「できる業務が増えている」について、「あてはまる」10.4%、「どちらかというにあてはまる」58.4%。「業務経験が豊かになっている」については同10.3%、57.2%、「スキルや技能が高まっている」は同10.3%、56.2%であった。

若手部下の数か月の変化（度数+横%）

|                         | n<br>(TOTAL)  | あてはまる       | どちらか<br>というにあてはまる | どちらとも<br>いえない | どちらか<br>というにあてはまらない | あてはまらない   |
|-------------------------|---------------|-------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------|
| できる業務が増えている             | 1083<br>100.0 | 113<br>10.4 | 633<br>58.4       | 291<br>26.9   | 34<br>3.1           | 12<br>1.1 |
| スキルや技能が高まっている           | 1083<br>100.0 | 112<br>10.3 | 612<br>56.5       | 307<br>28.3   | 40<br>3.7           | 12<br>1.1 |
| 仕事における人脈やネットワークが広がっている  | 1083<br>100.0 | 89<br>8.2   | 502<br>46.4       | 387<br>35.7   | 89<br>8.2           | 16<br>1.5 |
| 仕事におけるパフォーマンスや成果が上がっている | 1083<br>100.0 | 95<br>8.8   | 601<br>55.5       | 329<br>30.4   | 45<br>4.2           | 13<br>1.2 |
| 業務経験が豊かになっている           | 1083<br>100.0 | 112<br>10.3 | 620<br>57.2       | 297<br>27.4   | 46<br>4.2           | 8<br>0.7  |

## 2 2 - 1) 育成・マネジメントに関する考え方①

若手社員の育成・マネジメントに関する考えについて聞いた。「若手が離職しないようにしたい」については「あてはまる」26.9%、「どちらかというにあてはまる」44.9%。「若手を自社の中核的人材となるように育てたい」は、同25.0%、52.1%であった。

若手社員の育成・マネジメントに関する考えについて（度数+横%）

|                                | n<br>(TOTAL) | あてはまる | どちらか<br>というにあてはまる | どちらとも<br>いえない | どちらか<br>というにあてはまらない | あてはまらない |
|--------------------------------|--------------|-------|-------------------|---------------|---------------------|---------|
| 若手が例え転職しても、どんな会社でも通用するように育てたい  | 1083         | 195   | 515               | 302           | 45                  | 26      |
|                                | 100.0        | 18.0  | 47.6              | 27.9          | 4.2                 | 2.4     |
| 若手を自社の中核的人材となるように育てたい          | 1083         | 271   | 564               | 221           | 18                  | 9       |
|                                | 100.0        | 25.0  | 52.1              | 20.4          | 1.7                 | 0.8     |
| 若手の労働環境（労働時間の縮減や有給取得率向上）を改善したい | 1083         | 156   | 505               | 347           | 51                  | 24      |
|                                | 100.0        | 14.4  | 46.6              | 32.0          | 4.7                 | 2.2     |
| 若手が離職しないようにしたい                 | 1083         | 291   | 486               | 259           | 31                  | 16      |
|                                | 100.0        | 26.9  | 44.9              | 23.9          | 2.9                 | 1.5     |
| 若手に自分の若い頃と同じような経験・機会を提供したい     | 1083         | 107   | 418               | 394           | 120                 | 44      |
|                                | 100.0        | 9.9   | 38.6              | 36.4          | 11.1                | 4.1     |

## 2 2 - 2) 育成・マネジメントに関する考え方②

若手社員の育成等に関する考えについて聞いた。AかBのどちらに近いかという形式で質問し、結果は以下の通りであった。

若手社員の育成等に関する考え（度数+横%）

|                                      | n<br>(TOTAL)  | Aに近い        | どちらかという<br>とAに近い | どちらかという<br>とBに近い | Bに近い        |
|--------------------------------------|---------------|-------------|------------------|------------------|-------------|
| A 職場の業務経験が大事だ<br>B 職場の外での経験が大事だ      | 1083<br>100.0 | 191<br>17.6 | 646<br>59.6      | 217<br>20.0      | 29<br>2.7   |
| A 自分が直接育てたい<br>B 誰かの手を借りて育てたい        | 1083<br>100.0 | 114<br>10.5 | 503<br>46.4      | 416<br>38.4      | 50<br>4.6   |
| A まずは若手の行動を変えたい<br>B まずは若手のマインドを変えたい | 1083<br>100.0 | 57<br>5.3   | 369<br>34.1      | 547<br>50.5      | 110<br>10.2 |
| A 若手は共通点が多い<br>B 若手はひとりひとり違う         | 1083<br>100.0 | 44<br>4.1   | 245<br>22.6      | 538<br>49.7      | 256<br>23.6 |
| A 若手の育成は楽しい<br>B 若手の育成はつらい           | 1083<br>100.0 | 147<br>13.6 | 620<br>57.2      | 279<br>25.8      | 37<br>3.4   |

若手社員の育成・マネジメントについて課題に感じている点について聞いた。高かったのは「自分の頃と同じように育てられない」34.4%、次いで「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%。最も低かったのは「若手の定着や育成について、自身の上司や人事部からのプレッシャーが強い」9.5%であった。

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）（度数+横%）

|                                    | 度数  | %    |
|------------------------------------|-----|------|
| 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       | 315 | 29.1 |
| 若手育成と労働環境改善の両立が難しい                 | 340 | 31.4 |
| 育った部下が離職してしまう                      | 232 | 21.4 |
| 育てようと指導したことがハラスメントと思われぬか不安         | 257 | 23.7 |
| 若手育成について相談できる相手がいない                | 111 | 10.2 |
| 若手の定着や育成について、自身の上司や人事部からのプレッシャーが強い | 103 | 9.5  |
| 自分の頃と同じように育てられない                   | 373 | 34.4 |
| 有効な育成方法がわからない                      | 206 | 19.0 |
| 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       | 266 | 24.6 |
| 部下が自分に対してどう思っているのかわからない            | 199 | 18.4 |
| 部下と日ごろのコミュニケーションが取りづらい             | 130 | 12.0 |
| あてはまるものはない                         | 156 | 14.4 |

## 22-4) 育成・マネジメントに関して感じていること

若手社員の育成・マネジメントについて聞いた。「工夫することでどんな若手でも育てることができると思う」について、「あてはまる」7.4%、「どちらかというにあてはまる」43.2%。「たとえ自身の労働時間が増えたとしても、若手を育てたい」は同6.8%、43.5%であった。

若手社員の育成・マネジメントについて（度数+横%）

|                                     | n<br>(TOTAL)  | あてはまる     | どちらか<br>というにあてはまる | どちらとも<br>いえない | どちらか<br>というにあてはまらない | あてはまらない     |
|-------------------------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------|---------------------|-------------|
| 育てたとしても異動したり辞めてしまう<br>ことが多く、徒労感がある  | 1083<br>100.0 | 53<br>4.9 | 313<br>28.9       | 391<br>36.1   | 218<br>20.1         | 108<br>10.0 |
| 若手にフィードバックをする時間がある<br>なら、自分の仕事を進めたい | 1083<br>100.0 | 33<br>3.0 | 208<br>19.2       | 421<br>38.9   | 293<br>27.1         | 128<br>11.8 |
| 若手に仕事をさせるより、経験のある社員<br>に仕事を任せることが多い | 1083<br>100.0 | 37<br>3.4 | 293<br>27.1       | 485<br>44.8   | 205<br>18.9         | 63<br>5.8   |
| 工夫することでどんな若手でも育てるこ<br>とができると思う      | 1083<br>100.0 | 80<br>7.4 | 468<br>43.2       | 402<br>37.1   | 106<br>9.8          | 27<br>2.5   |
| たとえ自身の労働時間が増えたとしても、<br>若手を育てたい      | 1083<br>100.0 | 74<br>6.8 | 471<br>43.5       | 418<br>38.6   | 89<br>8.2           | 31<br>2.9   |

## 2 3) 自社への評価

現在働いている会社・組織への就職・転職を、友人や家族にどの程度すすめたいかについて、0点（最小・すすめたくない）～10点（最大・すすめたい）の点数で聞いた。回答者割合が高かったのは順に、「5点」22.9%、「7点」18.6%、「8点」13.3%。最も低かったのは「1点」2.7%という結果であった。

現在働いている会社・組織への就職・転職を、友人や家族にどの程度すすめたいか（度数+横%）

|                | 度数          | %            |
|----------------|-------------|--------------|
| <b>TOTAL</b>   | <b>1083</b> | <b>100.0</b> |
| 0点（最小・すすめたくない） | 98          | 9.0          |
| 1点             | 29          | 2.7          |
| 2点             | 37          | 3.4          |
| 3点             | 78          | 7.2          |
| 4点             | 52          | 4.8          |
| 5点             | 248         | 22.9         |
| 6点             | 128         | 11.8         |
| 7点             | 201         | 18.6         |
| 8点             | 144         | 13.3         |
| 9点             | 31          | 2.9          |
| 10点（最大・すすめたい）  | 37          | 3.4          |

## 2 4) 属性 (居住地)

回答者の居住地（都道府県）は以下の通り。

都道府県（度数+横%）

|       | 度数   | %     |
|-------|------|-------|
| TOTAL | 1083 | 100.0 |
| 北海道   | 21   | 1.9   |
| 青森県   | 3    | 0.3   |
| 岩手県   | 8    | 0.7   |
| 宮城県   | 15   | 1.4   |
| 秋田県   | 4    | 0.4   |
| 山形県   | 3    | 0.3   |
| 福島県   | 7    | 0.6   |
| 茨城県   | 22   | 2.0   |
| 栃木県   | 14   | 1.3   |
| 群馬県   | 15   | 1.4   |
| 埼玉県   | 93   | 8.6   |
| 千葉県   | 63   | 5.8   |
| 東京都   | 232  | 21.4  |
| 神奈川県  | 139  | 12.8  |
| 新潟県   | 12   | 1.1   |
| 富山県   | 7    | 0.6   |
| 石川県   | 0    | 0.0   |
| 福井県   | 3    | 0.3   |
| 山梨県   | 2    | 0.2   |
| 長野県   | 14   | 1.3   |
| 岐阜県   | 11   | 1.0   |
| 静岡県   | 21   | 1.9   |
| 愛知県   | 60   | 5.5   |

|      | 度数 | %   |
|------|----|-----|
| 三重県  | 10 | 0.9 |
| 滋賀県  | 14 | 1.3 |
| 京都府  | 23 | 2.1 |
| 大阪府  | 72 | 6.6 |
| 兵庫県  | 45 | 4.2 |
| 奈良県  | 14 | 1.3 |
| 和歌山県 | 4  | 0.4 |
| 鳥取県  | 1  | 0.1 |
| 島根県  | 0  | 0.0 |
| 岡山県  | 11 | 1.0 |
| 広島県  | 26 | 2.4 |
| 山口県  | 8  | 0.7 |
| 徳島県  | 2  | 0.2 |
| 香川県  | 0  | 0.0 |
| 愛媛県  | 8  | 0.7 |
| 高知県  | 2  | 0.2 |
| 福岡県  | 38 | 3.5 |
| 佐賀県  | 2  | 0.2 |
| 長崎県  | 4  | 0.4 |
| 熊本県  | 5  | 0.5 |
| 大分県  | 8  | 0.7 |
| 宮崎県  | 6  | 0.6 |
| 鹿児島県 | 4  | 0.4 |
| 沖縄県  | 7  | 0.6 |

# Works Report 2023

## 大手企業管理職の若手育成に関する定量調査報告書

古屋星斗 リクルートワークス研究所 主任研究員  
篠原由美 リクルートワークス研究所 アシスタント

2023年6月発行

リクルートワークス研究所  
〒100-6640東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルート  
<https://www.works-i.com/>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
© Recruit Co., Ltd. All rights reserved.