



個と組織を生かす

# 新入社員意識調査2023

---

～「個」の尊重へ向かうZ世代。  
生かすための鍵は「共通目的」と「セルフリーダーシップ」～

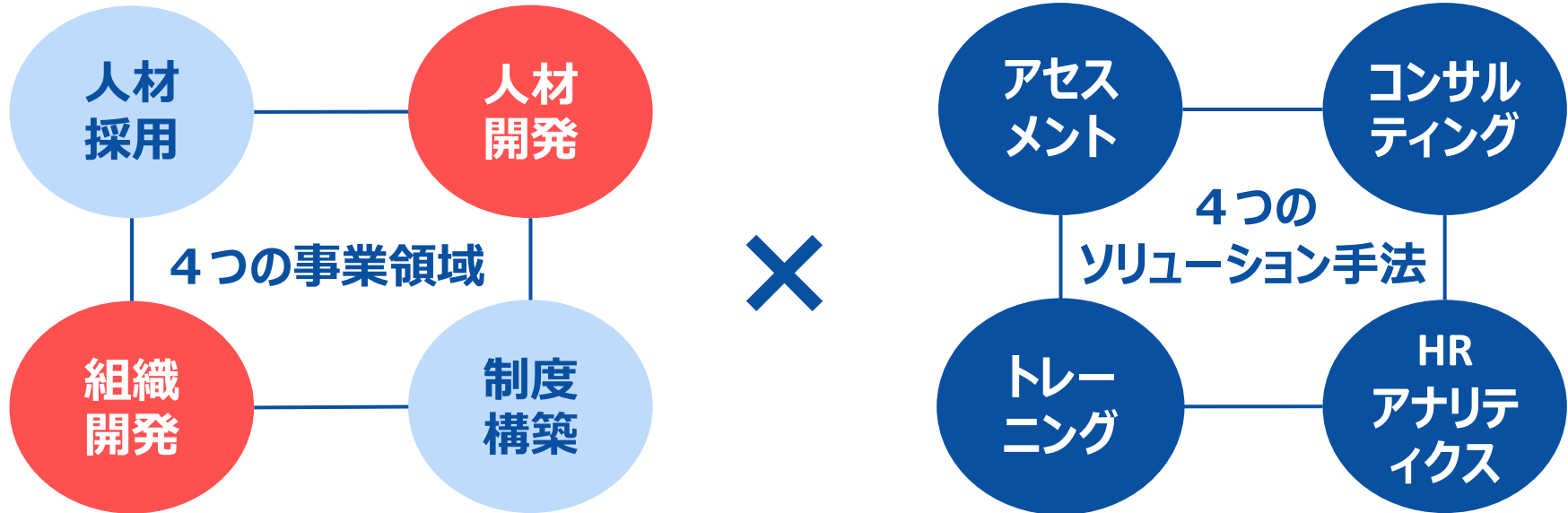
2023年6月29日(木)

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ



# はじめに：リクルートマネジメントソリューションズのご紹介

企業における重要な経営資源である「個と組織」に焦点をあて、  
経営・人事課題の解決と、事業・戦略の推進を支援するプロフェッショナルファーム



## 年間導入実績

- SPI 3 受検者数：217万名
- トレーニング受講者数：29万700名

(2023年3月期)

## 研究機関

- 組織行動研究所
- 測定技術研究所
- HR Analytics & Technology Lab

## 武石 美有紀 (たけいし・みゆき)

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
HRDサービス開発部 トレーニング開発グループ 研究員

2016年リクルートキャリア（現リクルート）入社。企業の採用領域の課題解決支援や社内の新人研修の企画・研修講師業務に携わる。現在は、リクルートマネジメントソリューションズにて、主に新人・若手社員向けのトレーニングサービスの企画・開発に従事。



## 桑原 正義 (くわはら・まさよし)

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
HRDサービス開発部 トレーニング開発グループ 主任研究員

1992年4月人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。営業、商品開発、マーケティングマネジャー、コンサルタント職を経て2015年より現職。

探究領域：VUCA×Z世代の新人育成のアップデート、  
“個を生かす”生成アプローチ

NPO法人青春基地（プロボノ）。立教大学経営学部BLP兼任講師



14:00～

## イントロダクション

14:02～

## 共有会

### 1 | 調査報告「新入社員意識調査 2023」



- ▶ 1-① 働くうえでの意識
- ▶ 1-② 仕事観

### 2 | VUCA × Z世代 新人育成の新たな鍵を考える



- ▶ 2-① 高まる「個」への意識 “当たり前”の差異が広がる
- ▶ 2-② “当たり前”の差異をもたらす分断 キーその①「共通目的」
- ▶ 2-③ “当たり前”の差異をもたらす分断 キーその②「セルフリーダーシップ」

14:50～

## 質疑応答

15:00

**終了**（中締め後、15:30まで質問を受け付けます）

---

# 調査報告 「新入社員意識調査 2023」

---

# ■ 新人若手育成で生じやすい今日的な問題

どんな企業・組織でも育成が難しくなっている

誰もが一所懸命やっているが、うまくいかないことが多く困っている

職場

本人

言われたことしかしない。  
**主体性**が物足りない  
「最近の若手は、やる気を感じない」

**仕事の意味**を感じずやる気が出ない

「言われた仕事はちゃんとやっています！  
(何か問題あるのかな…)」

**自己完結**していて、  
仕事の幅が広がらずもったいない  
「もっとやりたいことを言ってくれば支援できるのに」

**成長実感**がなく、自分に自信が持てない

「同期は活躍しているのに自分なんて…」

仕事が思うようにできず、  
**落ち込む**人が見られる  
「厳しくするとすぐ落ち込むから接しにくいな」

成長鈍化

早期離職

このままずっとここにいてよいのか**不安**

「特に不満はないけど  
5年後このまま同じ仕事してるのかな？」

**本音**がわからず、  
どう支援すればよいか分からない  
「いつも大丈夫と言うけど本当にそうなの？」

**周囲の人との関係**が上手く築けない

「いつでも相談して”って言うけど  
忙しそうで声かけられないよ」

メンタル  
不調

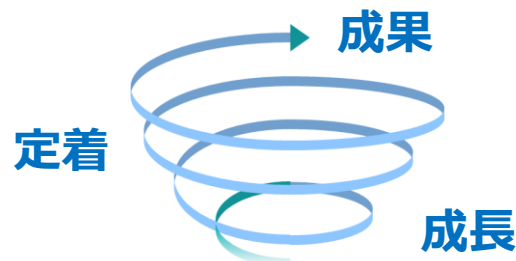
# これから重要になる力

正解がなく複雑性が増す今日の環境では、『自律的に学習・成長していく力』が重要になる

重要になる力

言われたことを  
しっかりできる力

自律的に学習・成長していく力  
(自分で考え、動き、学んでいく力)



これまで

これから

唯一の正解がなく、上司も  
答えを持っているとは限らない



自分で考え試行錯誤  
する力が必要

働き方改革や業績圧力などで  
上司・先輩は自分の仕事で手一杯



自分から周囲に働きかけ  
学んでいく姿勢が必要

今日の仕事・職場環境

VUCA※

正解がなく  
先も見えない

異質な人  
との協働

職場に育てる  
余裕がない

リモート&  
オンライン化

世代間GAPや価値観の多様化で、  
自分とは異なる考えや働き方をする  
人たちと協働していく環境



相手を理解しにいき、  
よい協働の仕方を  
学んでいくことが必要

上司や先輩が目の前にいない



今の状況を伝えたり  
自分からコミュニケーション  
をとることが必要

※ Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

## 調査 1 :

- 弊社の公開型新入社員導入研修「8つの基本行動」の受講者に対し、13年間継続的に実施している意識調査

## 調査 2 :

- 弊社のインハウス型新入社員導入研修およびWEB学習プログラム（学習管理システム利用）の受講者に対し、2020年から開始した意識調査
- 調査 1 だけでは取得できない新人若手の特徴をはかるため、仕事をする上で大事にしたい価値観などを尋ねる設問を追加している



**調査日：** 2023年3～4月

**対象者：** 弊社の公開型新入社員導入研修「8つの基本行動」の受講者  
509名

- 平均年齢：22.5歳
- 最終学歴：大卒以上82.9%
- 300名未満企業比率：67.0%

**調査目的：** 今年の新入社員の意識・特徴を把握する

**調査方法：** 質問紙調査

- 質問形式：**
- 期待や不安などに関する5つの質問について、  
選択肢のうち、あてはまるものを最大3つまで選択する
  - 管理職・雇用・就職先での勤続意向などに関する質問に  
ついて、リッカート式で選択する

**調査日：** 2023年2～4月

**対象者：** 弊社のインハウス型新入社員導入研修およびWEB学習プログラム（学習管理システム利用）の受講者1,840名

- 300名未満企業比率：8.1%

**調査目的：** 今年の新入社員の意識・特徴を把握する

**調査方法：** インターネット調査

**質問形式：**

- 仕事をするうえで重視するキーワードについて、  
選択肢のうち、あてはまるものを最大2つまで選択する
- 得意なスタンスについて、あてはまるものを1つ、苦手意識のあるスタンスについて、あてはまるものを複数選択する

---

# 働くうえでの意識

---

「お互いに個性を尊重する」(50.7%)が10年前から21.8ポイントUPし過去最高。  
「アットホーム」(37.3%)は過去最低。

Q：あなたはどのような特徴を持つ職場で働きたいですか？

(最大3つまでの複数選択／pt=ポイント)

| 選択肢 (選択率順)     | 2023年<br>(N=507) | 2022年<br>(N=525) | 昨年との比較  | 5年間の比較  | 10年間の比較  |
|----------------|------------------|------------------|---------|---------|----------|
| お互いに助けあう       | 66.4%            | 69.7%            | -3.3pt↓ | 9.2pt↑  | 13.4pt↑  |
| お互いに個性を尊重する    | 過去最高<br>50.7%    | 43.0%            | 7.6pt↑  | 8.9pt↑  | 21.8pt↑  |
| 遠慮をせずに意見を言いあえる | 39.7%            | 38.7%            | 1.0pt↑  | 2.0pt↑  | 2.8pt↑   |
| アットホーム         | 過去最低<br>37.3%    | 44.6%            | -7.2pt↓ | -6.7pt↓ | -6.9pt↓  |
| 皆が一つの目標を共有している | 25.3%            | 26.3%            | -0.9pt↓ | -1.2pt↓ | -11.2pt↓ |
| 活気がある          | 過去最低<br>25.3%    | 29.5%            | -4.2pt↓ | -9.7pt↓ | -19.2pt↓ |
| ルール・決め事が明確     | 12.0%            | 8.6%             | 3.4pt↑  | -1.3pt↓ | 2.9pt↑   |
| お互いに鍛えあう       | 過去最低<br>11.4%    | 14.3%            | -2.9pt↓ | -7.5pt↓ | -13.4pt↓ |
| その他 (具体的に)     | 1.0%             | 0.4%             | 0.6pt↑  | 0.4pt↑  | 0.4pt↑   |

※「昨年との比較」「5年間の比較」「10年間の比較」のポイント数は四捨五入して表示しています

※「調査開始以来」とは、最初に調査を開始した2010年以來です

連続  
1位

お互いに助けあう (66.4%)

過去  
最高

お互いに個性を尊重する  
(50.7%)

10年前から21.8ポイントUP

過去  
最低

「アットホーム」 (37.3%)

「活気がある」 (25.3%)

「お互いに鍛えあう」 (11.4%)

「**任された仕事を確実に進めること**」(38.9%)が過去最高。  
 「**何事も率先して真剣に取り組むこと**」(13.8%)が過去最低。

Q：あなたが社会人として働いていくうえで大切にしたいことは何ですか？

(最大3つまでの複数選択／pt=ポイント)

| 選択肢 (選択率順)  | 2023年<br>(N=508) | 2022年<br>(N=525) | 昨年との比較  | 5年間の比較  | 10年間の比較 |
|---|------------------|------------------|---------|---------|---------|
| 仕事に必要なスキルや知識を身につけること  | 48.5%            | 49.0%            | -0.4pt↓ | 6.3pt↑  | 9.4pt↑  |
| 周囲(職場・顧客)との良好な関係を築くこと   | 43.2%            | 45.0%            | -1.7pt↓ | 4.3pt↑  | 3.8pt↑  |
| 社会人としてのルール・マナーを身につけること  | 43.0%            | 45.3%            | -2.3pt↓ | -0.8pt↓ | -3.3pt↓ |
| <b>任された仕事を確実に進めること</b> <span style="color:blue">過去最高</span>       | <b>38.9%</b>     | 35.6%            | 3.3pt↑  | 4.4pt↑  | 5.8pt↑  |
| 失敗を恐れずにどんどん挑戦すること   | 29.3%            | 24.8%            | 4.5pt↑  | -0.6pt↓ | 0.4pt↑  |
| 元気にいきいきと働き続けること   | 26.9%            | 33.9%            | -7.0pt↓ | -2.3pt↓ | -4.7pt↓ |
| 仕事で高い成果を出すこと  | 15.1%            | 14.9%            | 0.3pt↑  | -2.6pt↓ | -0.8pt↓ |
| 何があってもあきらめずにやりきること  | 14.1%            | 13.9%            | 0.2pt↑  | -4.3pt↓ | -6.2pt↓ |
| <b>新しい発想や行動で、職場に刺激を与えること</b> <span style="color:blue">過去最高</span> | <b>13.8%</b>     | 10.1%            | 3.7pt↑  | 0.5pt↑  | 0.8pt↑  |
| <b>何事も率先して真剣に取り組むこと</b> <span style="color:red">過去最低</span>       | <b>13.8%</b>     | 15.6%            | -1.9pt↓ | -3.8pt↓ | -8.4pt↓ |
| 会社の文化・風土を尊重すること   | 2.9%             | 1.5%             | 1.4pt↑  | 0.3pt↑  | 0.6pt↑  |
| その他(具体的に)   | 1.4%             | 0.2%             | 1.2pt↑  | 0.4pt↑  | 0.7pt↑  |

※「昨年との比較」「5年間の比較」「10年間の比較」のポイント数は四捨五入して表示しています  
 ※「調査開始以来」とは、最初に調査を開始した2010年以来です

連続  
1位

仕事に必要なスキルや知識を身につけること (48.5%)

過去  
最高

任された仕事を確実に進めること (38.9%)

新しい発想や行動で、職場に刺激を与えること (13.8%)

過去  
最低

何事も率先して真剣に取り組むこと (13.8%)

「一人ひとりに対して丁寧に指導すること」(49.1%) は過去最高。  
 「言うべきことは言い、厳しく指導すること」(17.5%) は過去最低。

Q：あなたが上司に期待することは何ですか？

(最大3つまでの複数選択／pt=ポイント)

| 選択肢 (選択率順)           | 2023年<br>(N=508) | 2022年<br>(N=522) | 昨年との比較  | 5年間の比較   | 10年間の比較  |
|----------------------|------------------|------------------|---------|----------|----------|
| 相手の意見や考え方に耳を傾けること    | 49.5%            | 54.1%            | -4.6pt↓ | 2.1pt↑   | 3.1pt↑   |
| 一人ひとりに対して丁寧に指導すること   | 49.1%            | 44.2%            | 4.9pt↑  | 7.4pt↑   | 16.3pt↑  |
| 好き嫌いで判断をしないこと        | 35.2%            | 33.5%            | 1.6pt↑  | 2.7pt↑   | 4.5pt↑   |
| よいこと・よい仕事をほめること      | 33.6%            | 32.6%            | 1.0pt↑  | 9.5pt↑   | 12.2pt↑  |
| 職場の人間関係に気を配ること       | 28.1%            | 32.6%            | -4.5pt↓ | 1.8pt↑   | 1.4pt↑   |
| 仕事に情熱を持って取り組むこと      | 19.6%            | 22.5%            | -2.8pt↓ | -7.3pt↓  | -15.3pt↓ |
| 言うべきことは言い、厳しく指導すること  | 17.5%            | 21.1%            | -3.7pt↓ | -11.1pt↓ | -20.6pt↓ |
| 周囲を引っ張るリーダーシップ       | 15.5%            | 14.5%            | 1.0pt↑  | -4.3pt↓  | -9.2pt↓  |
| 仕事がバリバリできること         | 10.4%            | 9.5%             | 0.9pt↑  | -3.9pt↓  | -0.1pt↓  |
| ルール・マナーを守り、清廉潔白であること | 9.8%             | 7.2%             | 2.6pt↑  | 0.4pt↑   | 0.3pt↑   |
| 部下に仕事を任せること          | 5.3%             | 4.6%             | 0.7pt↑  | -0.1pt↓  | -0.5pt↓  |
| その他                  | 0.8%             | 0.6%             | 0.2pt↑  | 0.0pt↑   | 0.4pt↑   |

※「昨年との比較」「5年間の比較」「10年間の比較」のポイント数は四捨五入して表示しています  
 ※「調査開始以来」とは、最初に調査を開始した2010年以降です

連続  
1位

相手の意見や考え方に耳を傾けること (49.5%)

過去  
最高

一人ひとりに対して丁寧に指導すること (49.1%)

10年前から16.3ポイントUP

過去  
最低

仕事に情熱を持って取り組むこと (19.6%)

言うべきことは言い、厳しく指導すること (17.5%)

10年から20.6ポイントDOWN

「先輩・同僚とうまくやっていけるか」(34.4%)、  
「上司とうまくやっていけるか」(22.2%)が過去最低。

Q：あなたが仕事・職場生活をするうえで不安に思っていることは何ですか？

(最大3つまでの複数選択／pt=ポイント)

| 選択肢 (選択率順)        | 2023年<br>(N=507) | 2022年<br>(N=523) | 昨年との比較  | 5年間の比較  | 10年間の比較 |
|-------------------|------------------|------------------|---------|---------|---------|
| 仕事についていけるか        | 61.5%            | 63.8%            | -2.3pt↓ | 4.0pt↑  | 1.2pt↑  |
| 自分が成長できるか         | 36.5%            | 35.0%            | 1.5pt↑  | 0.6pt↑  | 0.2pt↑  |
| 先輩・同僚とうまくやっていけるか  | 34.4%            | 39.0%            | -4.7pt↓ | -2.9pt↓ | -5.3pt↓ |
| 私生活とのバランスが取れるか    | 33.0%            | 36.0%            | -3.0pt↓ | 0.7pt↑  | 2.7pt↑  |
| 生活環境や習慣の変化に対応できるか | 27.5%            | 27.2%            | 0.3pt↑  | 2.6pt↑  | -0.5pt↓ |
| 上司とうまくやっていけるか     | 22.2%            | 27.4%            | -5.2pt↓ | -3.4pt↓ | -5.5pt↓ |
| 十分な収入が得られるか       | 20.4%            | 18.3%            | 2.1pt↑  | 2.2pt↑  | 5.4pt↑  |
| やりたい仕事ができるか       | 19.3%            | 14.3%            | 5.0pt↑  | 2.5pt↑  | 5.2pt↑  |
| 会社の風土が自分に合ったものか   | 5.9%             | 5.9%             | 0.0pt⇒  | -3.6pt↓ | -2.0pt↓ |
| 雇用が継続されるか         | 2.9%             | 2.5%             | 0.5pt↑  | -0.3pt↓ | -1.5pt↓ |
| その他 (具体的に)        | 1.8%             | 1.0%             | 0.8pt↑  | 0.4pt↑  | 0.6pt↑  |

※「昨年との比較」「5年間の比較」「10年間の比較」のポイント数は四捨五入して表示しています  
※「調査開始以来」とは、最初に調査を開始した2010年以來です

連続  
1位

仕事についていけるか  
(61.5%)

過去  
最高

十分な収入が得られるか  
(20.4%)  
やりたい仕事ができるか  
(19.3%)

過去  
最低

「先輩・同僚とうまくやっていけるか」  
(34.4%)  
「上司とうまくやっていけるか」  
(22.2%)  
「会社の風土が自分に合ったものか」  
(5.9%)



新入社員にとって、会社組織内における「**個の尊重**」はますます重要な要素となる。

個性尊重の教育をはじめとする環境変化の中で、「**個**」への意識が高まったことが背景か？

### 働きたい職場

働きたい職場の項目で「**お互いに助けあう**」が引き続きトップ、「**お互いに個性を尊重する**」が過去最高となった。一方で、「**アットホーム**」が過去最低、「**皆が一つの目標を共有している**」が10年前と比較し11.2ポイントDOWNの選択率となった。

- 「お互いに助けあう」「お互いに個性を尊重する」は、他の選択肢よりも選択率が高い結果となっている。「**個**」が**守られた中で、互いに協力しあうような繋がりを求めている**傾向がある
- 「アットホーム」「皆が一つの目標を共有している」の若手世代でも受け入れられそうな項目も近年選択率が減少傾向である。背景として、個性を持つことが当たり前の時代で育っているため、**組織のカラーに自分を合わせていくという発想自体が薄くなっている可能性が高い**

- ✓ 個性を尊重することで能力を伸ばす教育方針の影響や、SNSの発展により**自己表現が強化**されることにより、「**個**」への意識が**高まっている**と考えられる
- ✓ 大学時代がコロナ対策期間だったため、**就活もオンライン中心の世代でもあり、職場というもののイメージがつきにくい**ということも考えられる





働くうえで、自ら率先して進める自主性よりも、確実性を重視する傾向が高まる。

“厳しさ”への抵抗感が年々高まる中、新入社員の自律的な行動を促すためには、コミュニケーションのアップデートが必要か？

### 働くうえで大切にしたいこと

「**任された仕事を確実に進めること**」の割合が高まる一方、「**何事も率先して真剣に取り組むこと**」の割合は減少している。

- ▶ 「自律」を苦手とする若手層の特徴を反映している結果となった。社会の流れとして、消費者へのパワーシフトや教育の変化などにより、**自ら自発的に行動していく経験が積みにくい**。さらに、学生時代の数年をコロナ対策のさなかに過ごしていた世代でもあるため、行動による成功体験も積み切れていない傾向もある
- ▶ 一方で、「任された仕事」に対する意識は高い結果となった。この背景として、**失敗への不安や恐怖が強い故、堅実に仕事を進めたい意識が強まっている**ことが考えられる

### 上司に期待すること

「**相手の意見や考え方に耳を傾けること**」、「**一人ひとりに対して丁寧に指導すること**」を上司に求める傾向がある一方、「**厳しい指導**」や、「**仕事に情熱を持って取り組む**」リーダーシップを望む人の割合は減少している。

- ▶ 昨年に引き続き、上司に対しても、個性を尊重するコミュニケーションを求めている
- ▶ 社会全体のハラスメント意識の強まりなどにより、厳しく叱られる経験も減少し、**厳しいフィードバックへの苦手意識がさらに高まっている**
- ▶ 新入社員は、相手に心を許すまで一定の距離を置く傾向もあるため、“情熱”という強いワードが入る項目の選択率が下がった可能性がある

---

# 仕事観

---

トップ2は「成長」（28.8%）と「貢献」（26.7%）。  
「競争」（2.4%）は昨年に続き最下位。

Q：あなたが仕事をする上で重視することは何ですか？当てはまるものに最大2つまでチェックを入れてください。

(n = 1,520 / 2つまで複数選択)



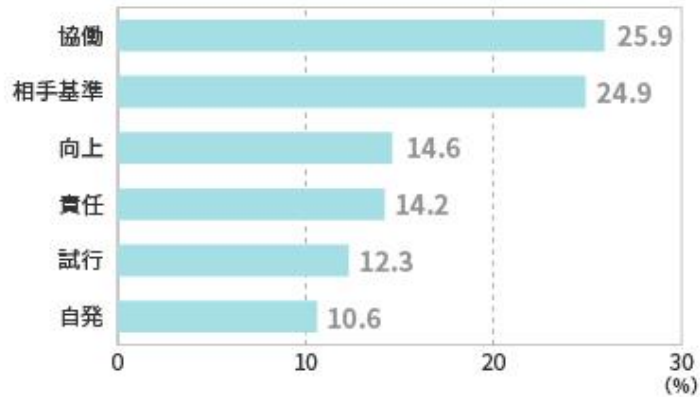
| キーワード | 内容                        |
|-------|---------------------------|
| 成長    | 自分が成長できる                  |
| 貢献    | 人や社会の役に立つ、感謝される           |
| やりがい  | やることの意味や意義が強く感じられる        |
| 仲間    | 仲間と支え合う、皆で一体となって強く取り組む    |
| 影響    | 世の中に影響を与える、多くの人を動かす       |
| 専門性   | 専門性を深める、第一人者になる           |
| 責任    | 責任を果たす、役割を果たす             |
| 承認    | 人から認められる                  |
| 達成    | 目標を達成する                   |
| 創造    | 新たな価値を生み出す、ゼロから創り上げる      |
| 仕事以外  | プライベートの充実をはかる、仕事以外の楽しみを持つ |
| 金銭    | より多くの報酬を得る                |
| ビジョン  | 自分のビジョンや夢を実現する            |
| 競争    | 競争に勝つ、NO.1になる             |

得意なスタンスのトップ2は「協働」と「相手基準」。

不安・苦手意識があるけど大事、意識して取り組みたいスタンスのトップ2は「試行」と「自発」。

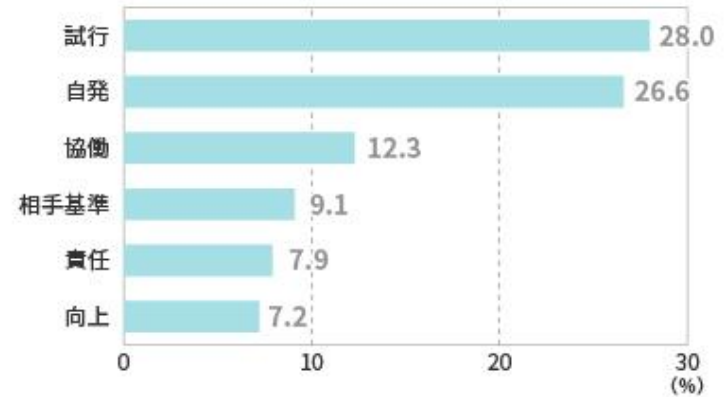
Q：「得意だな」「強みとしてさらに活かしたい」と思うスタンスにチェックを入れてください。

(n=831/複数選択)



Q：「不安・苦手意識があるけど大事な」「意識的に取り組みたい」と思うスタンスにチェックを入れてください。

(n=831/複数選択)



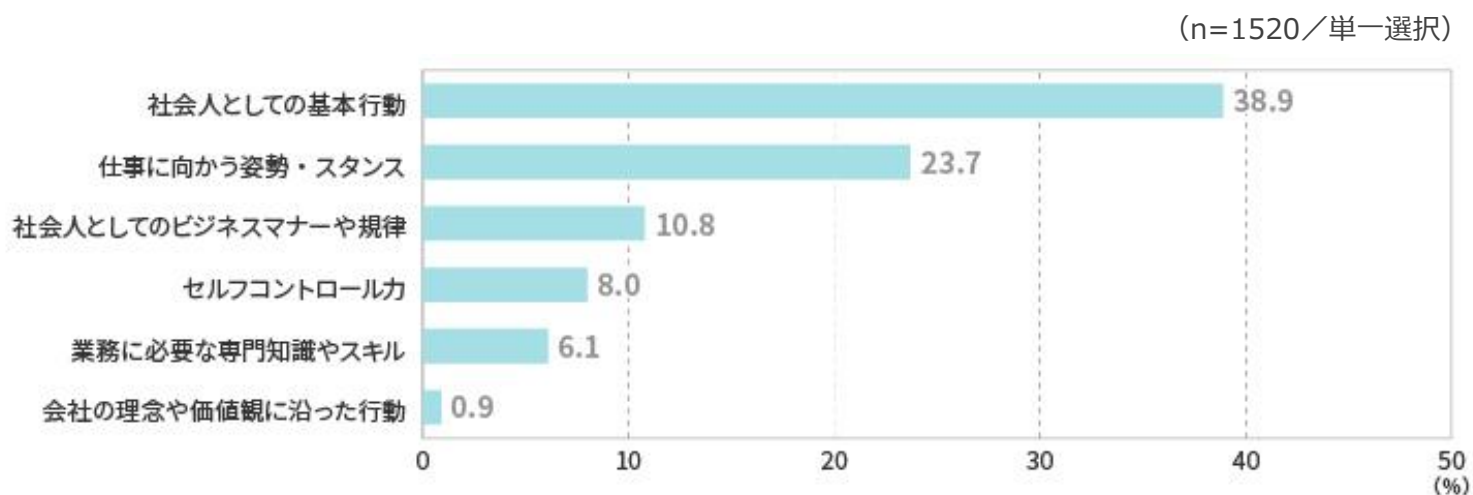
### ■ 選択肢のスタンス

弊社新入社員研修「F-BT」内で扱う、  
ビジネスパーソンに求められる6つのスタンス

| スタンス | 内容                             |
|------|--------------------------------|
| 相手基準 | 相手の期待を考え、応えようとする               |
| 協働   | 自分だけで抱え込まず、周囲の力を借り、活かそうとする     |
| 責任   | 約束・ルール・納期・コストを守り、自分の役割を果たそうとする |
| 向上   | よりよい仕事・状態・自分を目指す               |
| 自発   | 受け身にならず、自分から動こうとする             |
| 試行   | 失敗や否定を恐れず、思い切ってやってみようとする       |

新入社員時代に身につけるべきことの1位は「社会人としての基本行動」(38.9%)。  
最下位は「会社の理念や価値観に沿った行動」(0.9%)。

Q：新入社員時代に身につけるべきことの中で、特に重要だとあなたが考えるものを1つ選んでください。

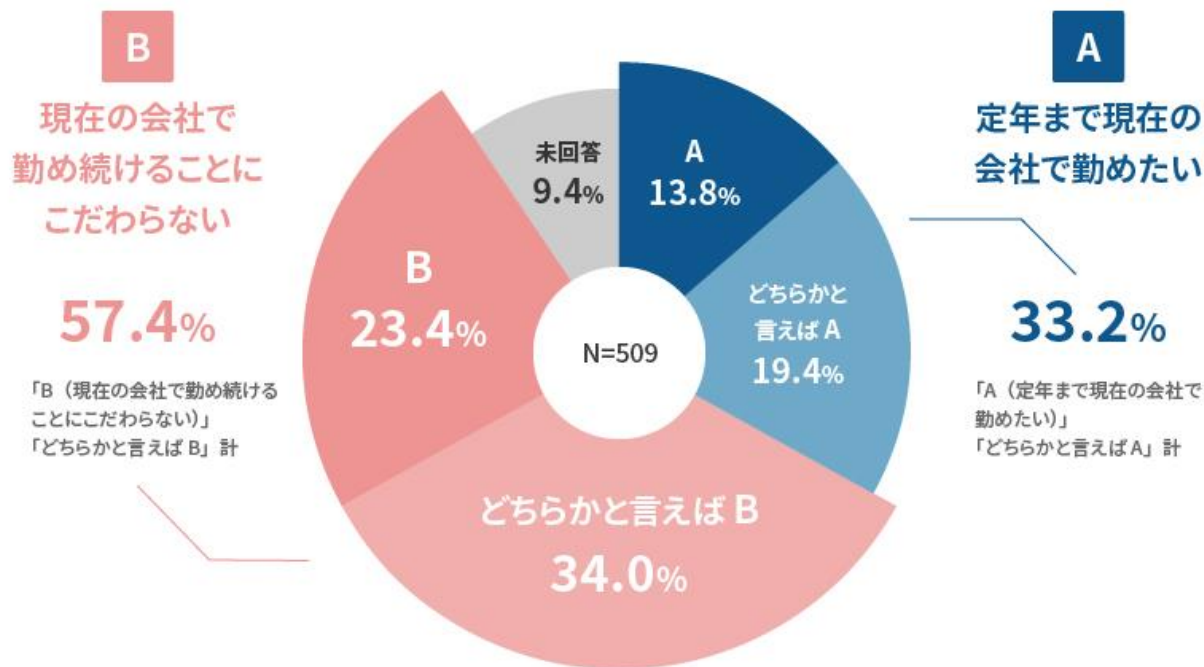


「現在の会社で勤め続けることにこだわらない・どちらかと言えばこだわらない」(57.4%) が「定年まで現在の会社で勤めたい・どちらかと言えば勤めたい」(33.2%) を上回る。

Q：あなたの考えにより近いのは、A・Bのどちらですか。

**[A] 定年まで現在の会社で勤めたい**    **[B] 現在の会社で勤め続けることにこだわらない**

(n = 509、単一選択)



仕事をするうえで、「成長」「貢献」など内発的動機付け\*を重視する傾向。

会社の理念や価値観に沿った行動への関心が薄いのは、帰属意識の低下が背景か？

\*内発的動機付け：内面に沸き起こった興味・関心や意欲に動機づけられている状態のこと

### 仕事で重視すること

新入社員は、仕事をするうえで重視することとして「**成長**」と「**貢献**」の選択率が高く、一方「**競争**」は低い。

- ▶ この結果は、新入社員が物事の意味や価値を重視する傾向にあるため、「1位になって表彰される」などの外発的動機付けよりも、「成長実感」や「貢献実感」のような**内発的動機付けを必要としている**ことが背景にあると考えられる
- ▶ 意味や価値を重視する背景としては、サービスやキャリアなどの選択肢が増加し、よりマッチするものを“選ぶ”時代になったことがある。さらに、古いやり方や価値観に限界を感じ、**より人生の充実や社会貢献につながる価値観を重視する**ようになっていることが考えられる

### 身につけるべきこと

新入社員時代に身につけるべきことの1位は「**社会人としての基本行動**」、最下位の「**会社の理念や価値観に沿った行動**」は1%を切る選択率となった。

- ▶ 新入社員時代にスタンスやマナーよりも、報告・連絡・相談、PDCAなどの基本行動を身に着けたいと答えた割合が最も高かった。これは、How Toのような**具体的インプットの方が、仕事に直接的に役立つ、効率的だと思っている傾向の表れ**だと推測する
- ▶ 組織適応につながる「会社の理念や価値観に沿った行動」の選択率は1%を切る結果となった。「個」の意識が高まる中、**組織への帰属意識・欲求自体が低下している**可能性が考えられる

## 単なる世代間GAPではなく、従来とは異なる価値軸が生まれてきている。

### 【理想の職場】

Q:あなたはどのような特徴を持つ職場で働きたいですか？  
 (n=507)

(%の増減)

お互いに  
個性を尊重する

21.8 pt ↑

お互いに助けあう

13.4 pt ↑

皆が一つの目標を  
共有している

11.2 pt ↓

お互いに鍛えあう

13.4 pt ↓

活気がある

19.2 pt ↓

### 【理想の上司】

Q:あなたが上司に期待することは何ですか？  
 (n=508)

(%の増減)

一人ひとりに対して  
丁寧に指導する

16.3 pt ↑

よいこと・よい仕事を  
ほめる

12.2 pt ↑

周囲を引っ張る  
リーダーシップ

9.2 pt ↓

仕事に情熱を持って  
取り組む

15.3 pt ↓

言うべきことは言い、  
厳しく指導する

20.6 pt ↓



---

# ～ 変化するZ世代に向けて ～

## 注目したい特徴と対応の鍵

---

---

# 高まる「個」への意識 “当たり前”の差異が広がる

---

今回の調査を総合的に見て、新入社員の「個」への意識は、ますます高まっている傾向を捉えた。



## 働きたい職場

働きたい職場の項目で「お互いに助けあう」は引き続き**1位**、「お互いに個性を尊重する」は**過去最高**となった。

一方で、「アットホーム」は**過去最低**、「皆がひとつの目標を共有している」は10年前と比較し**11.2ポイントDOWN**した。



## 上司に求めること

「相手の意見や考え方に耳を傾けること」、「一人ひとりに対して丁寧に指導すること」を上司に求める**割合が増加**している。



## 身に着けたい力

新入社員時代に身に着けたい力の**最下位**は、「会社の理念や価値観に沿った行動」であり、**1%を切る選択率**となった。

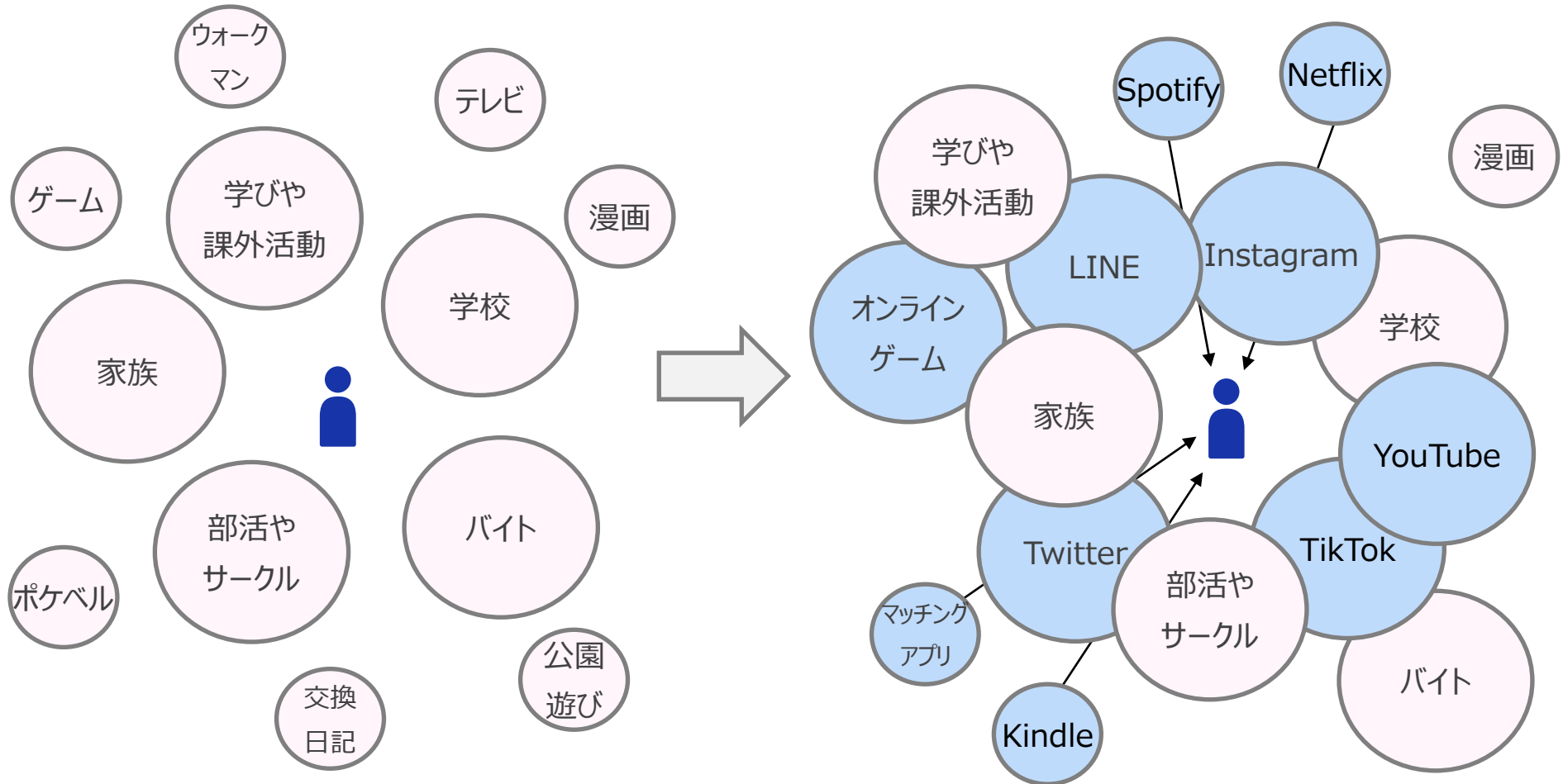
# 「個」への意識が高まる社会的背景

自分の興味がある分野を広げられるツールが急速に発展。

|          |  |  |   |  |  |                                     |                         |
|----------|--|--|---|--|--|-------------------------------------|-------------------------|
| 社会全体の出来事 | リーマンショック<br>「スクールカースト」<br>新たないじめの定義<br>がなされる                         | 東日本大震災<br>「100年に一度」<br>の世界同時不況   | 消費税 8 %<br>過労死問題<br>体罰の禁止<br>指導の徹底  | 働き方改革<br>法案<br>個別最適な<br>学び   | 新元号<br>「令和」発表<br>キャリア教育<br>促進  | 新型コロナ<br>緊急事態宣言<br>いじめ・不登校が<br>過去最多 | ロシア・<br>ウクライナ戦争<br>東京五輪 |
|          | 小学校  |  | 中学校   | 高校   | 大学   |                                     |                         |
|          | 2007   |  | 2013  | 2016   | 2019   |                                     |                         |
| 代表的な出来事  | 電子マネー<br>「PASMO」<br>「nanaco」<br>「WAON」<br>「iPhone」販売開始<br>「Kindle」発売 | 「Twitter」日本語版<br>「Facebook」日本語版<br>公開<br>「LINE」開始<br>マッチングアプリ<br>「Pairs」開始 | 「Apple Pay」<br>「LINE Pay」開始<br>「Instagram」日本開始<br>「Netflix」日本開始<br>「Spotify」日本開始<br>「TikTok」設立<br>「Pokemon GO」<br>「Google Home」発売 | 「インスタ映え」<br>「フェイクニュース」が流行語<br>キャッシュレス化浸透<br>「TikTok」<br>ダウンロード<br>数国内No1<br>サブスクリプション<br>サービスヒット | 「YouTube」<br>月間アクティブユーザー数<br>20億人<br>「Netflix」<br>国内有料会員500万人<br>世界2億人<br>5Gサービス開始<br>メタバース<br>3次元仮想空間 |                                     |                         |

# 「個」への意識が高まる社会的背景

コミュニティが多様化し、パーソナライズが進化した環境は自分に合ったものを「選べる環境」とも言えるが、「選ばざるを得ない環境」とも言える。



# 「個」への意識が高まる新入社員（Z世代）の特徴

今回の新入社員（Z世代）の特徴には、以下のようなものがある。



## Z世代の特徴

様々な価値観があり選択肢に溢れる社会。  
一方、この先どうなるか分からない不確実性の中で  
自分がやっていけるのか不安も感じている。  
その中で、下記の傾向が強まってきた。



### 意味・価値が大事

「それは何のためにするのか」  
「自分がやる必要があるのか」  
物事の意味や価値を重要視する。



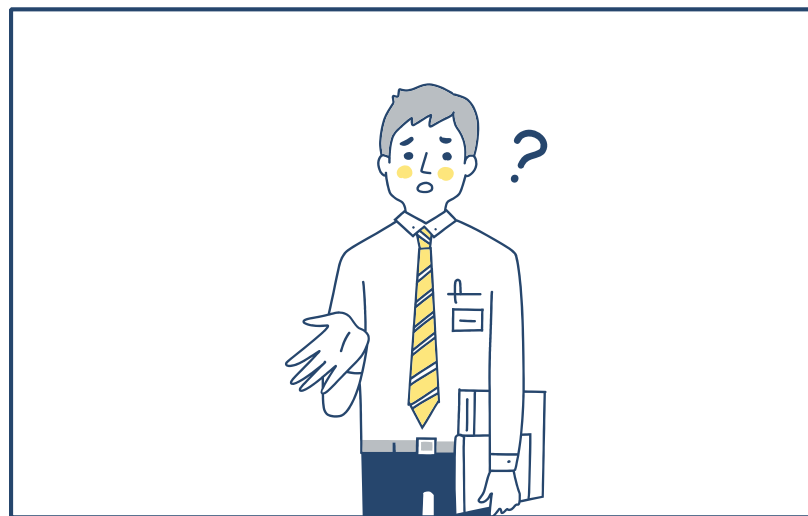
### 合うものを選ぶ

自分に合うか否かを早めの段階でジャッジする。  
自分に合うと思ったものを選び、逆に、  
合わないと思ったものを切りがち。

# Z世代の特徴がもたらす職場の悩み

上司世代からすると、Z世代の特徴に頭を悩ませることが多いかもしれない。  
～意味・価値が大事編～

「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン



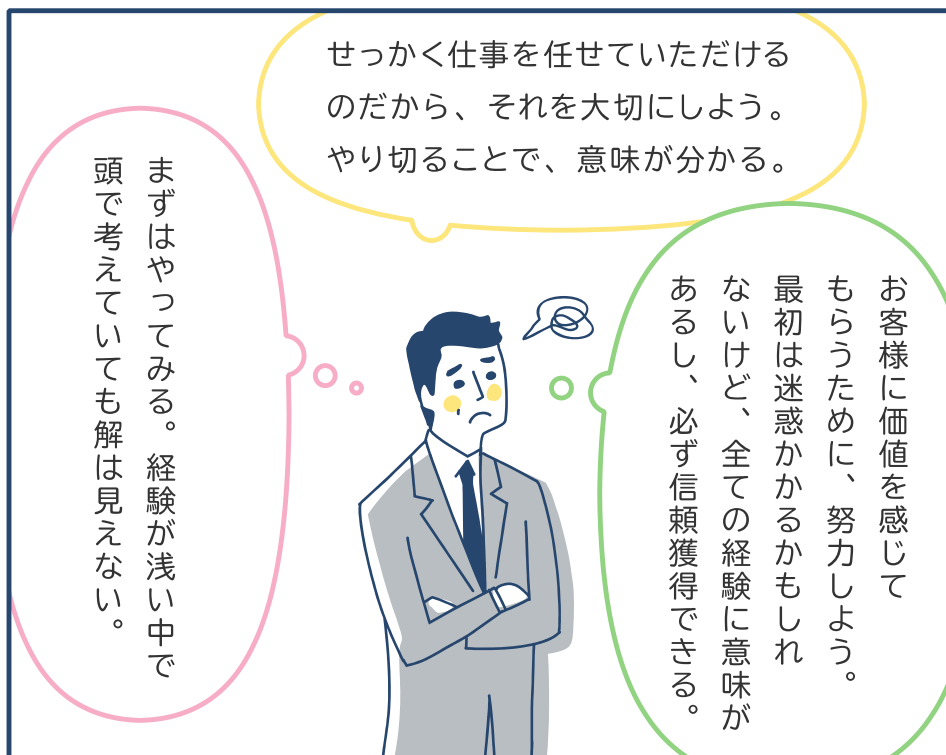
新入社員 ▶ この仕事やる意味ありますか？



上司 ▶ 正直、めんどくさいな...

## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン



上司 ▶ 正直、めんどくさいな...



## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン

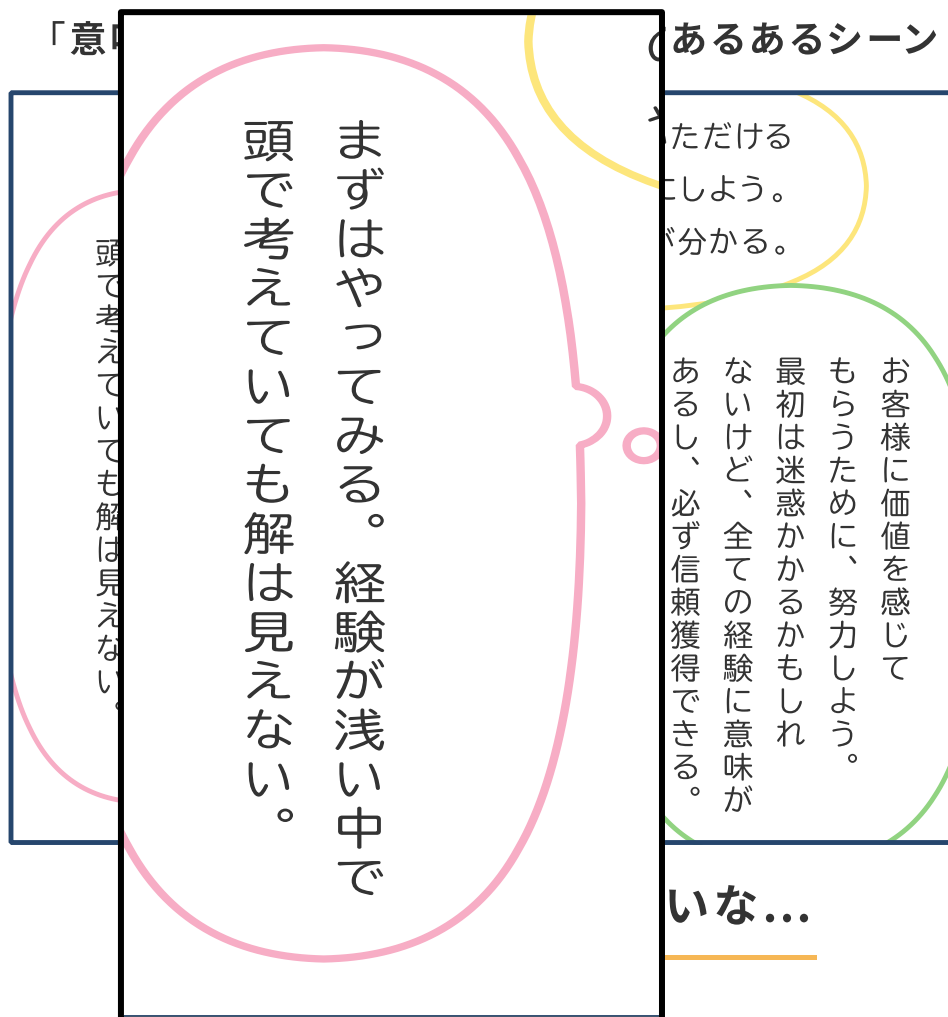
せっかく仕事を任せていただける  
のだから、それを大切にしよう

せっかく仕事を任せていただける  
のだから、それを大切にしよう。  
やり切ることで、意味が分かる。

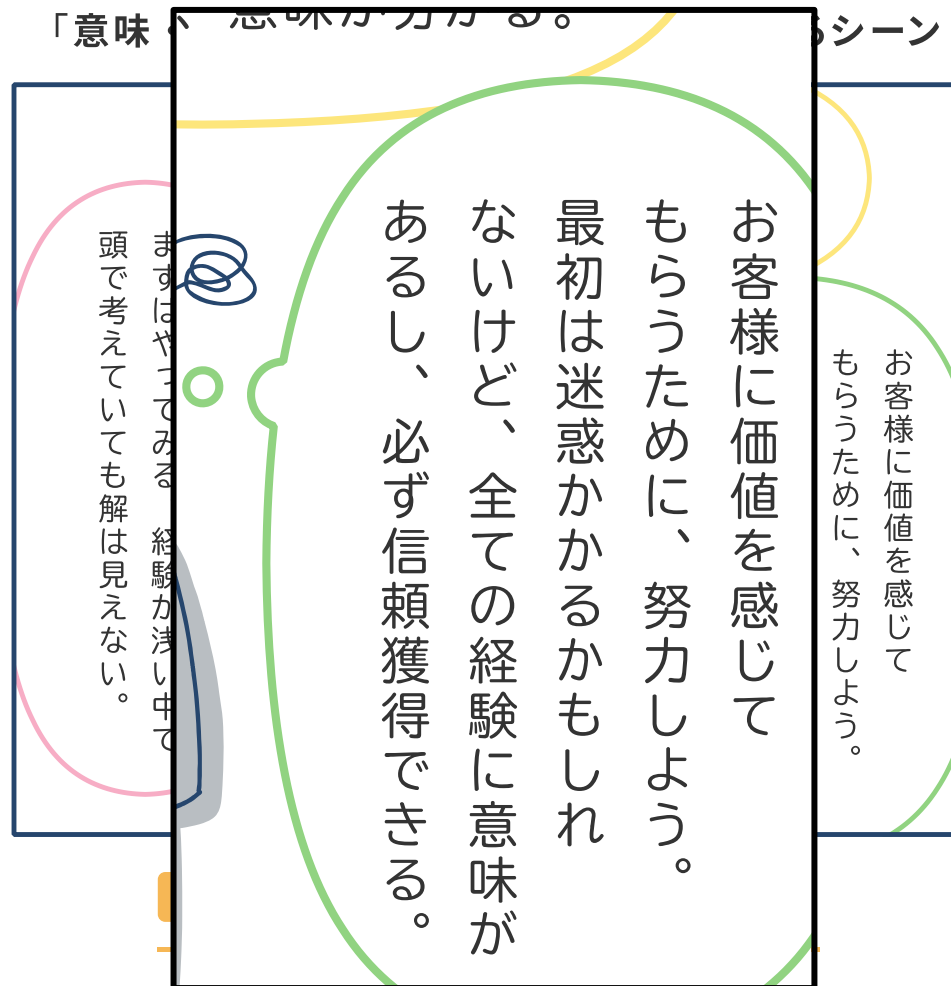
まずは

上司 ▶ 正直、めんどくさいな...

## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

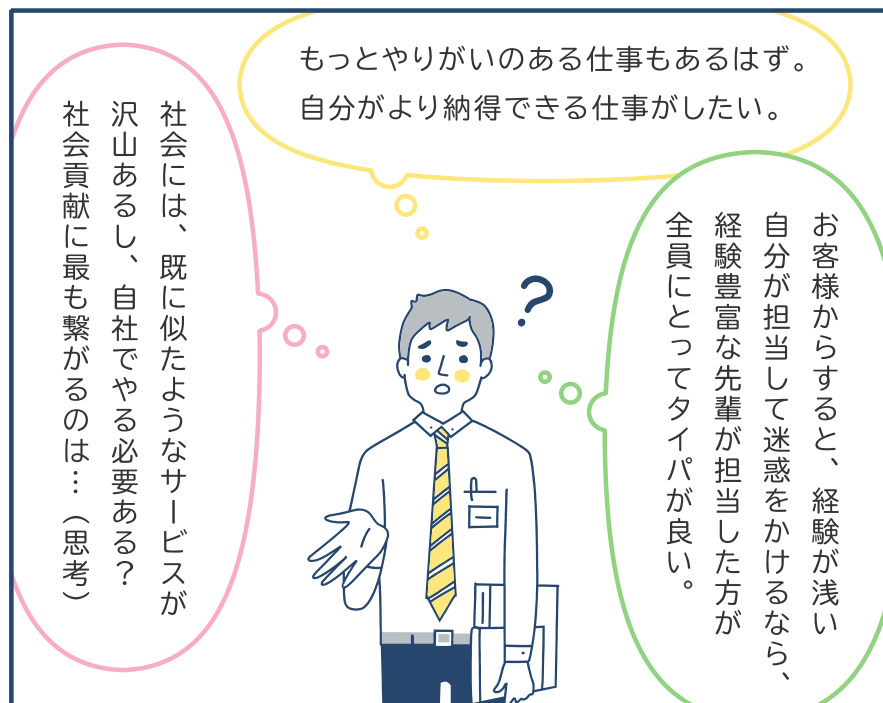


## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。



## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン



新入社員

この仕事やる意味ありますか？

あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

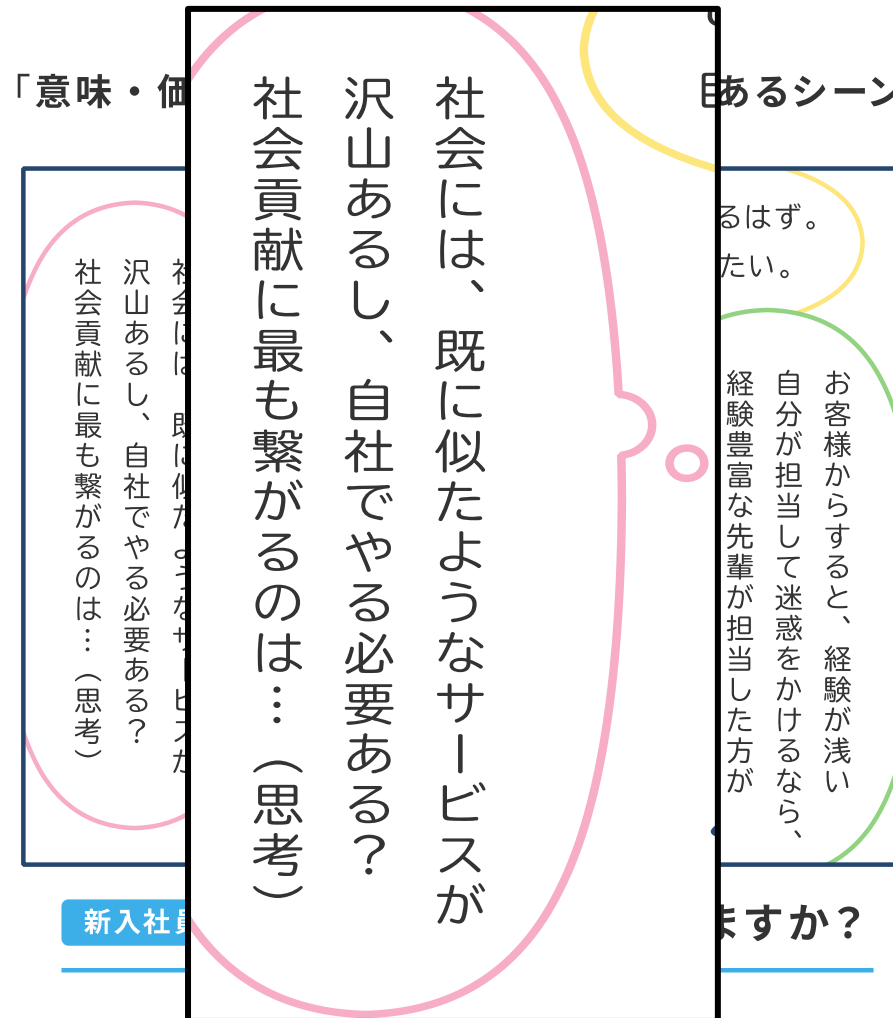
「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン

もっとやりがいのある仕事もあるはず。

もっとやりがいのある仕事もあるはず。  
自分がより納得できる仕事がしたい。

新入社員 ▶ この仕事やる意味ありますか？

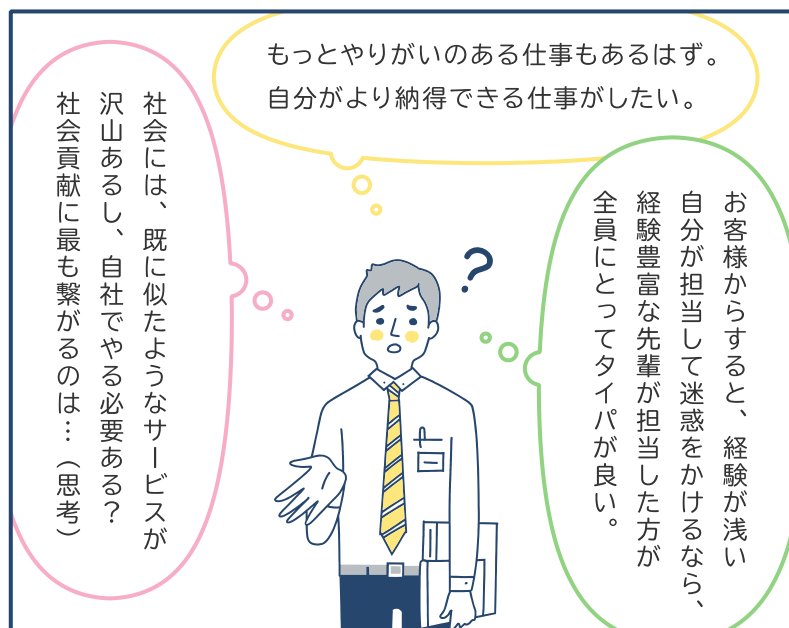
## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。



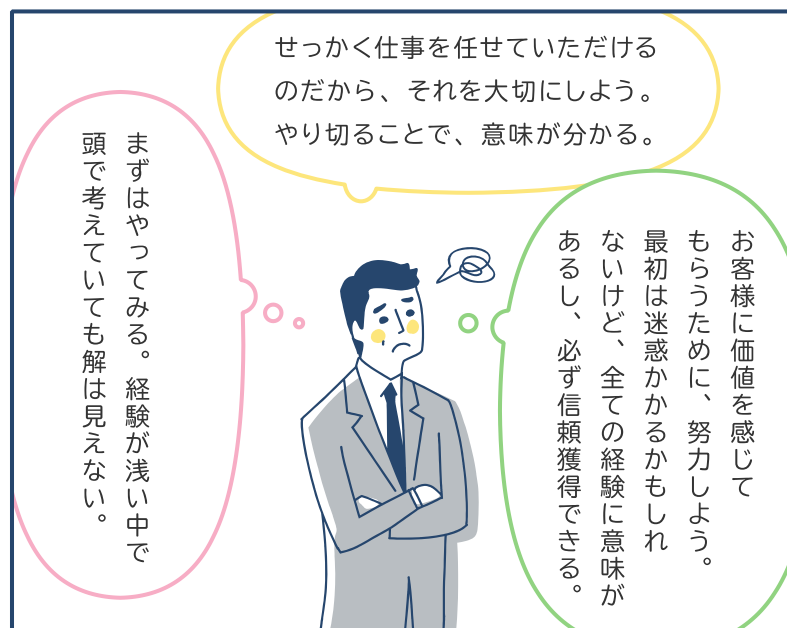


## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

### 「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン



新入社員 ▶ この仕事やる意味ありますか？



上司 ▶ 正直、めんどくさいな…



## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

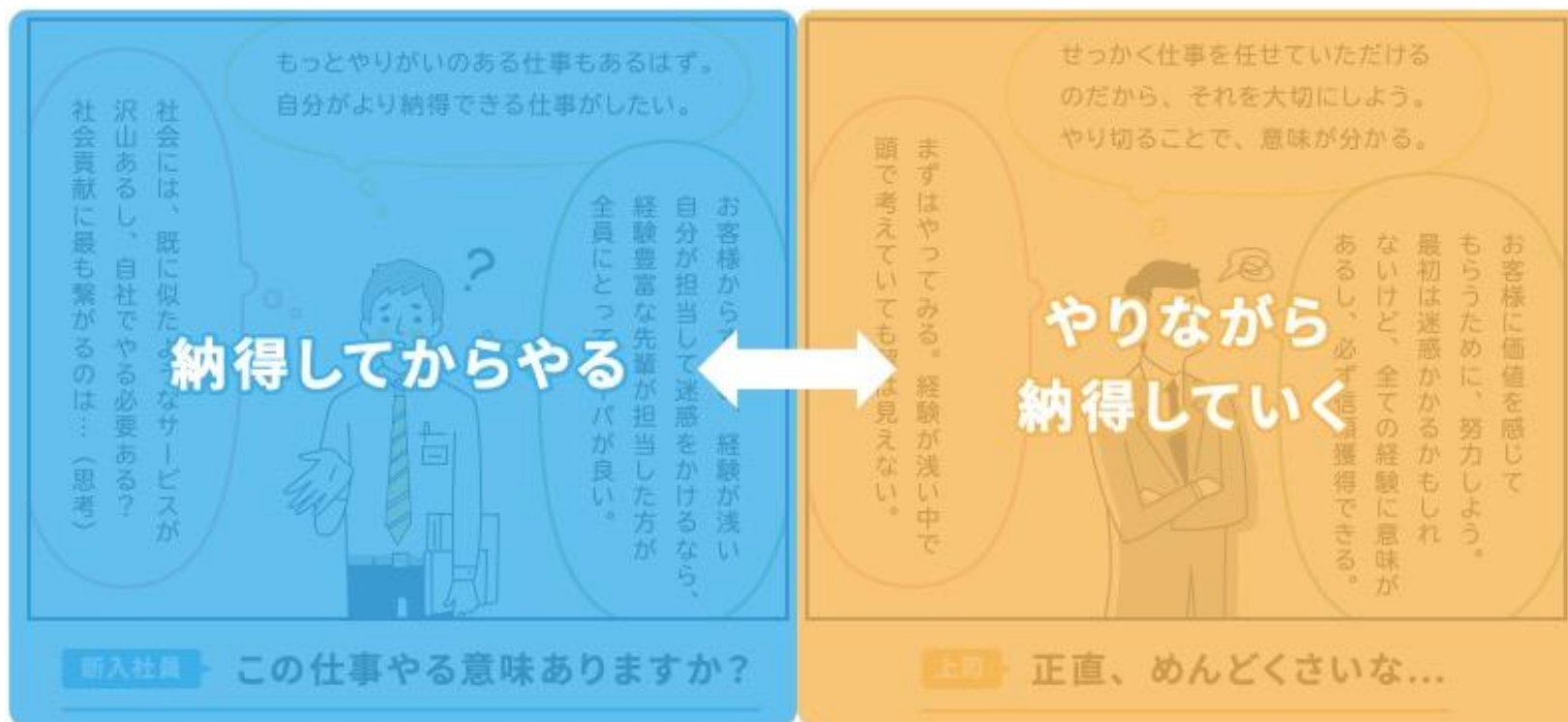
「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン



➡ Z世代も上司世代も、困らせたいとは思っていない。“当たり前”が異なるだけ。

## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

「意味・価値が大事」が引き起こすあるあるシーン



➡ Z世代も上司世代も、困らせたいとは思っていない。“当たり前”が異なるだけ。

# Z世代の特徴がもたらす職場の悩み

上司世代からすると、Z世代の特徴に頭を悩ませることが多いかもしれない。  
～合うものを選ぶ編～

「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン



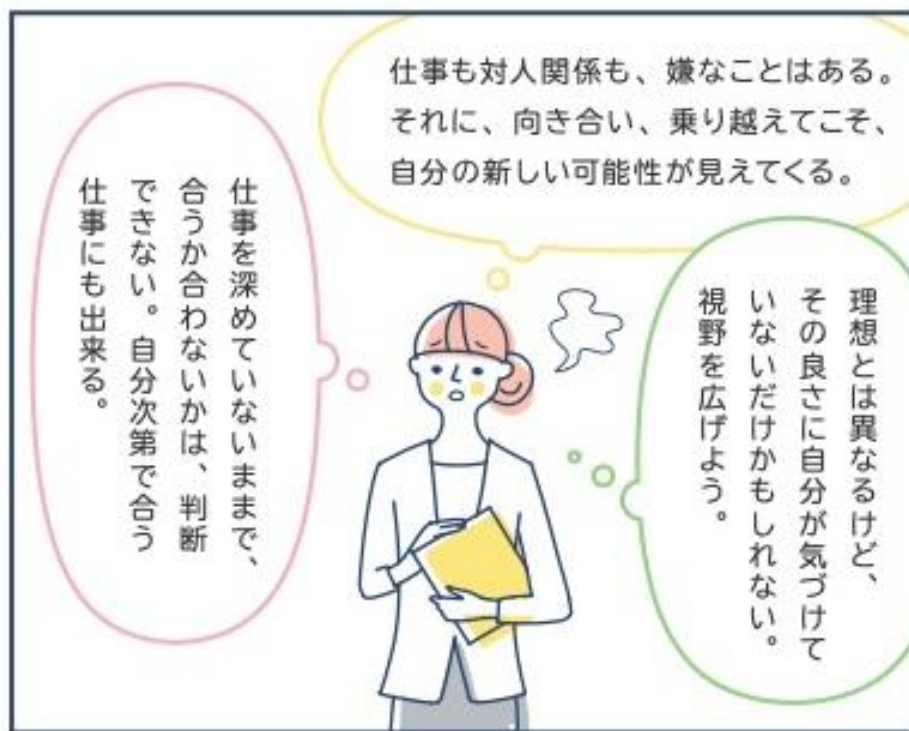
新入社員 ▶ 上司・配属ガチャ外れた（涙）



上司 ▶ 置かれた場所で咲きなさい

## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

### 「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン



**上司** 置かれた場所で咲きなさい

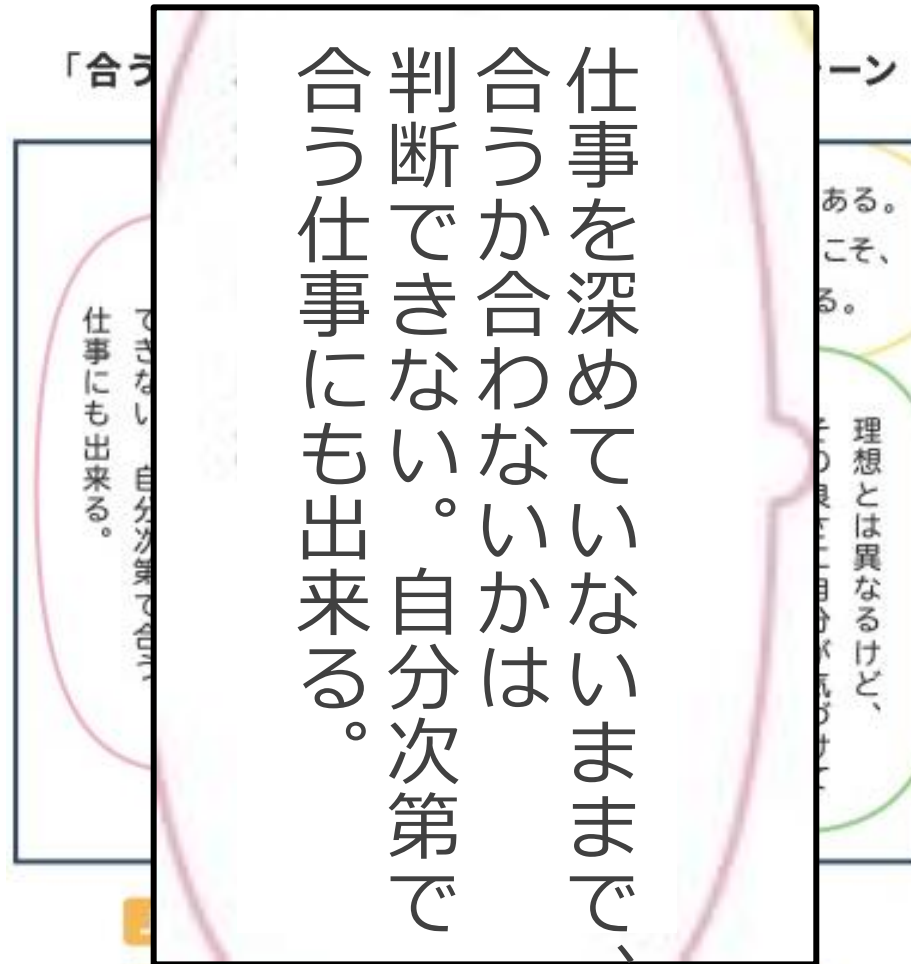
あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン

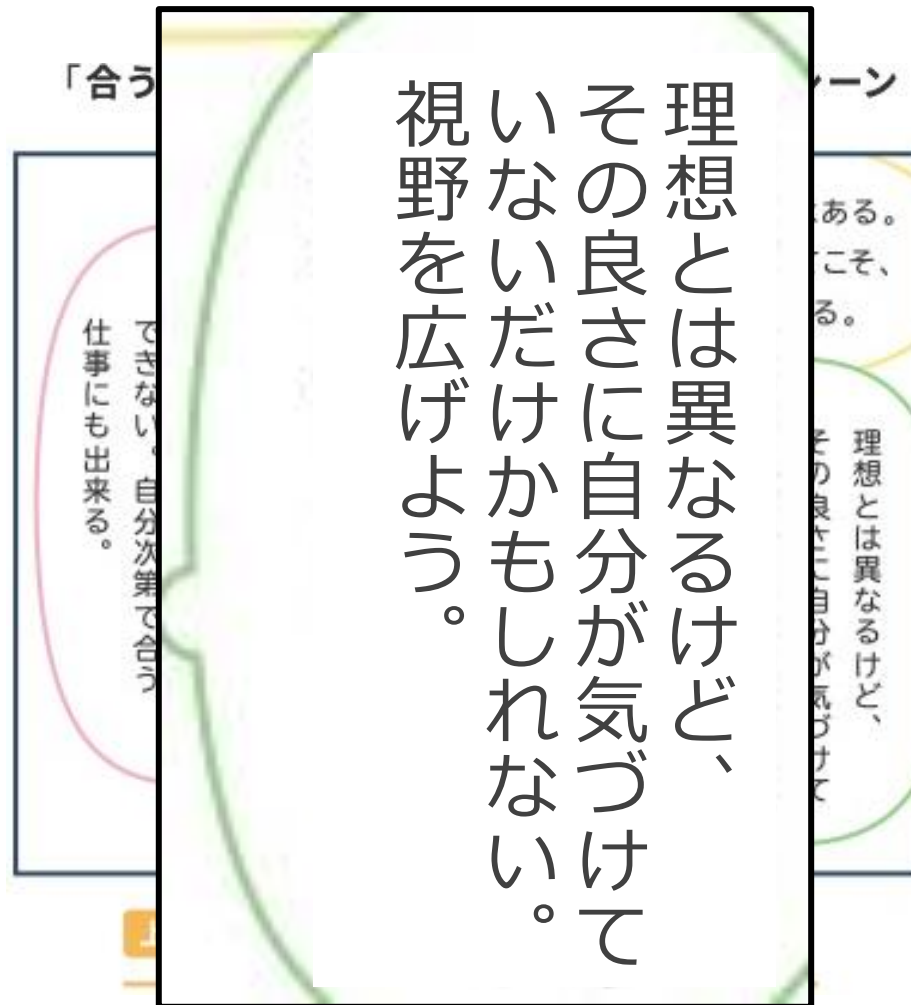
仕事も対人関係も、嫌なことはある。  
それに、向き合い、乗り越えてこそ、  
自分の新しい可能性が見えてくる。

上司 ▶ 置かれた場所で咲きなさい

あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。



あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。



## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

### 「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン



新入社員 → 上司・配属ガチャ外れた（涙）



あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

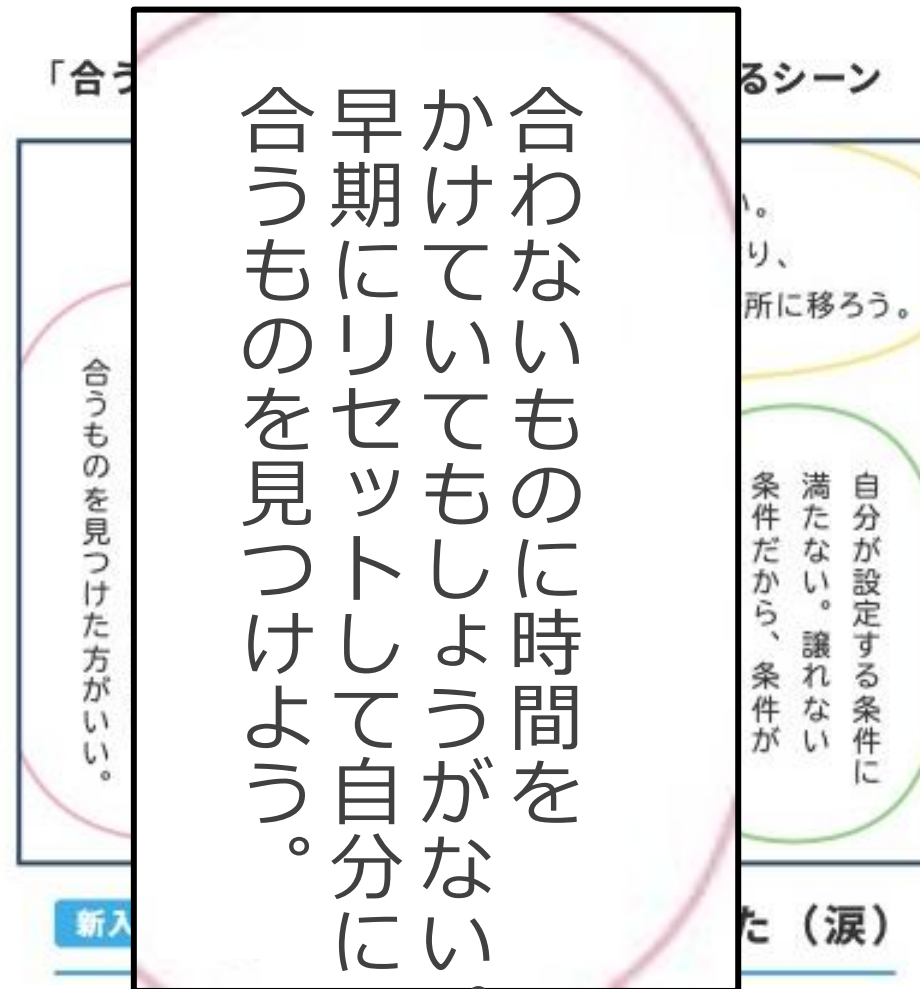
「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン

環境や他人は変えられない。

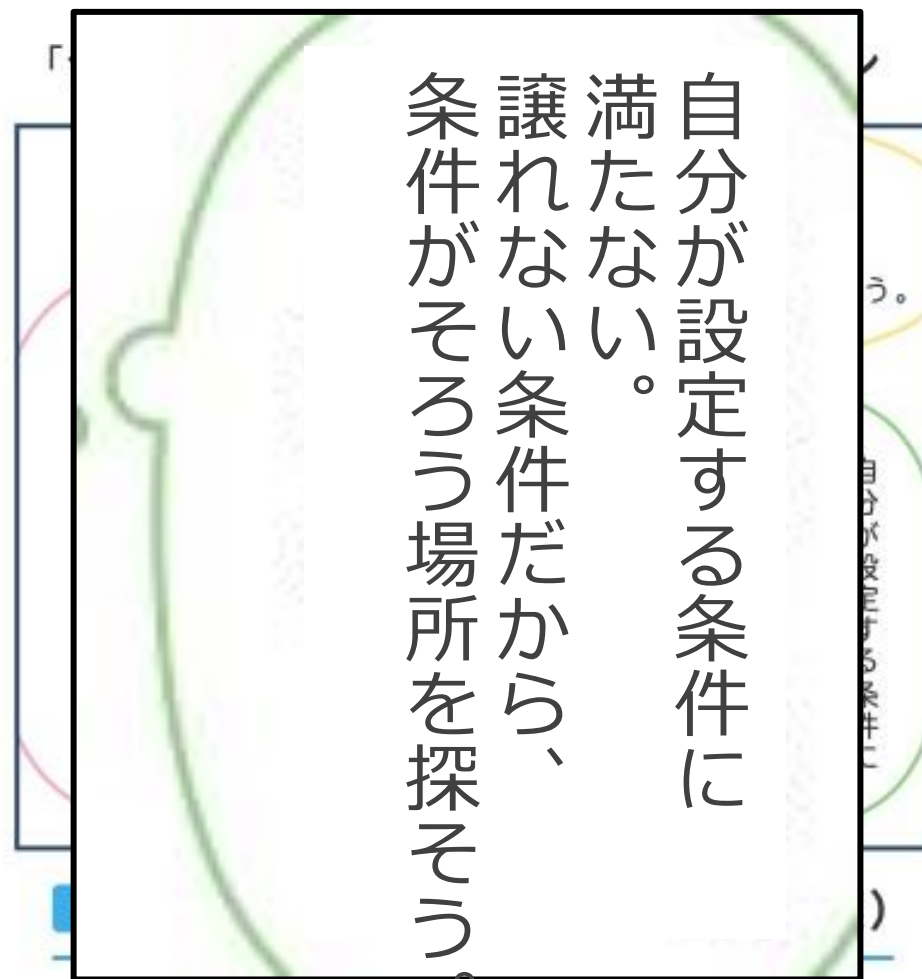
環境や他人は変えられない。  
周困に働きかけ困らせるより、  
自分にマッチした輝ける場所に移ろう。

新入社員 → 上司・配属ガチャ外れた（涙）

あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

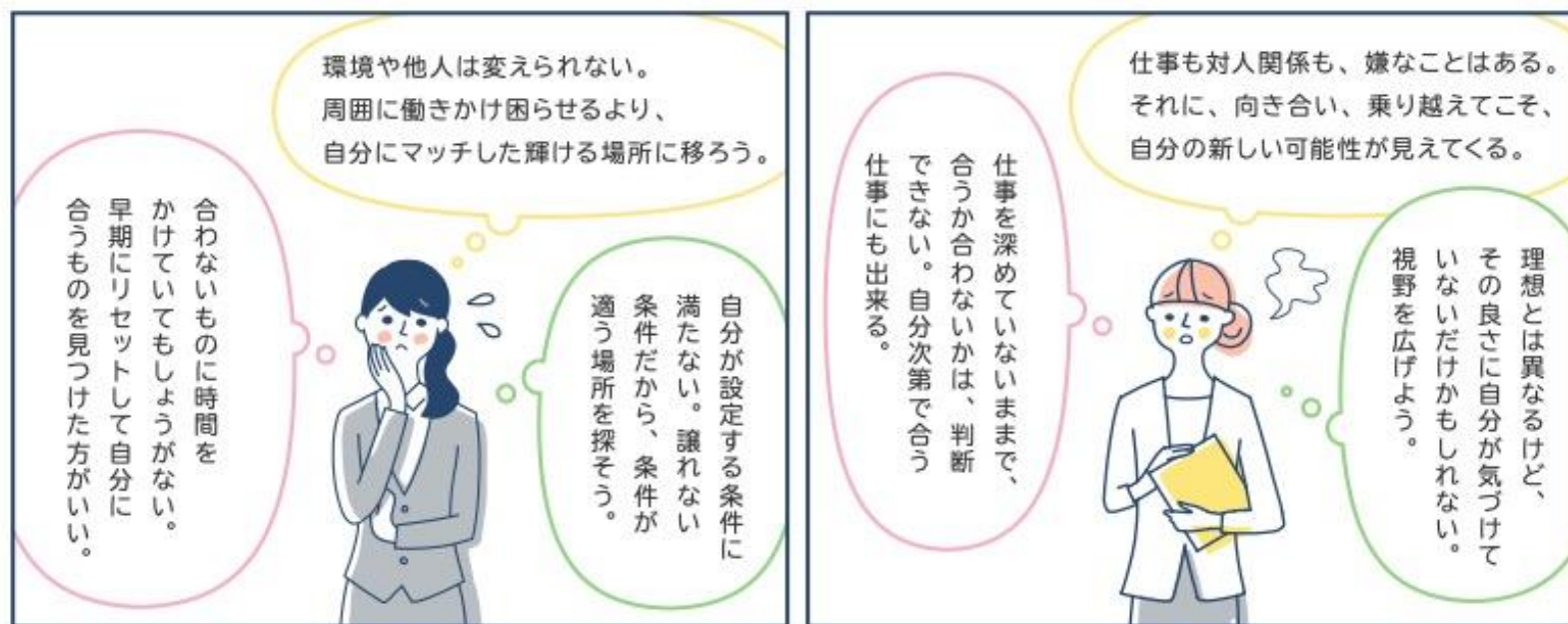


あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。



## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

### 「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン



**新入社員** → 上司・配属ガチャ外れた（涙）

**上司** → 置かれた場所で咲きなさい

あるあるシーンの背景を紐解くと  
Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン



➡ Z世代も上司世代も、困らせたいとは思っていない。“当たり前”が異なるだけ。

## あるあるシーンの背景を紐解くと Z世代と上司世代の“当たり前”が異なってきていることが見えてくる。

### 「合うものを選ぶ」が引き起こすあるあるシーン

**上司世代** 数多くから合うものをマッチング

環境や他人は変えられない。周囲に動きかけ困らせるより、自分にマッチした輝ける場所に移ろう。

合わないものに時間をかけていてもしょうがない。早期にリセットして自分に合うものを見つけた方がいい。

自分満足する条件に満たない。譲れない条件だから、条件が合う場所を探そう。

**Z世代** 目の前のことを合うものにしていく

仕事も対人関係も、嫌なことはある。それに、向き合い、乗り越えてこそ、自分の新しい可能性が見えてくる。

仕事を深めたい。でも、合う合わないが判断できない。自分次第で合う仕事にも出来る。

理想とは異なるけど、その良さに自分が気づけていないだけかもしれない。視野を広げよう。

**上司・配属ガチャ外れた (涙)**

**置かれた場所で咲きなさい**

➡ Z世代も上司世代も、困らせたいとは思っていない。“当たり前”が異なるだけ。

# “当たり前”の差異がもたらす分断

“当たり前”の差異は、関係性を分断する要素になり得る。  
この分断をそのままにしておくと、問題として表面化するリスクが高い。

## 分断から生じる問題



早期離職

メンタル不調

成長鈍化

---

# “当たり前”の差異がもたらす分断 キーその①「共通目的」

---

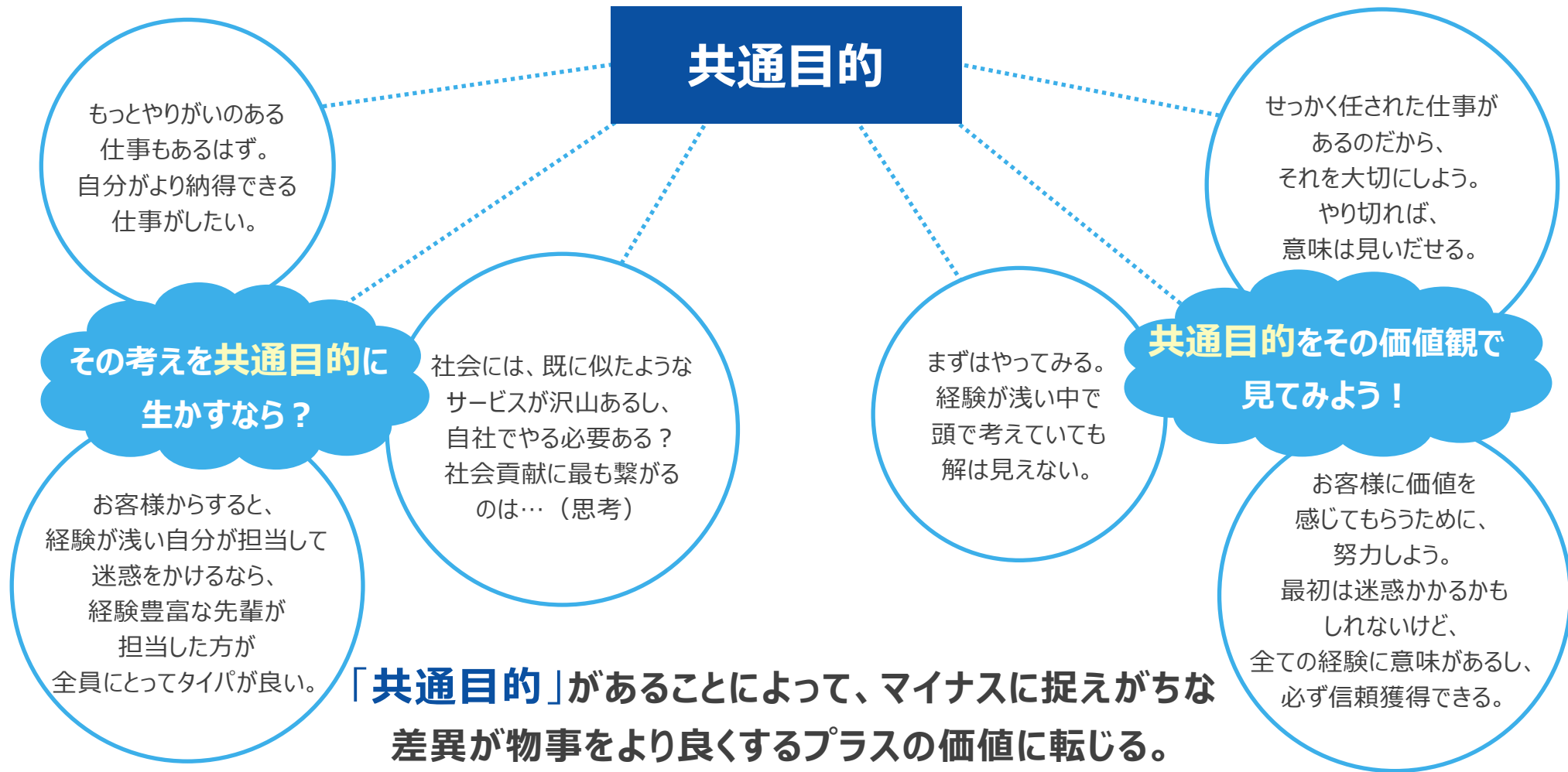


# 表面的な対応策では止められない分断

伝え方を優しく丁寧にしただけでは“当たり前”の差異は埋められない。

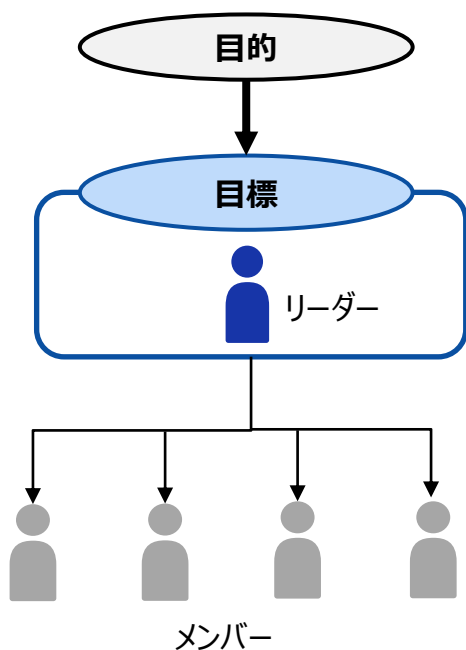


“当たり前”の差異をプラスに転じるキーは、「共通目的」。



目的・目標は、一方的に決められて降りてくるものから  
共に意味付けをしていくものへと変化していく。

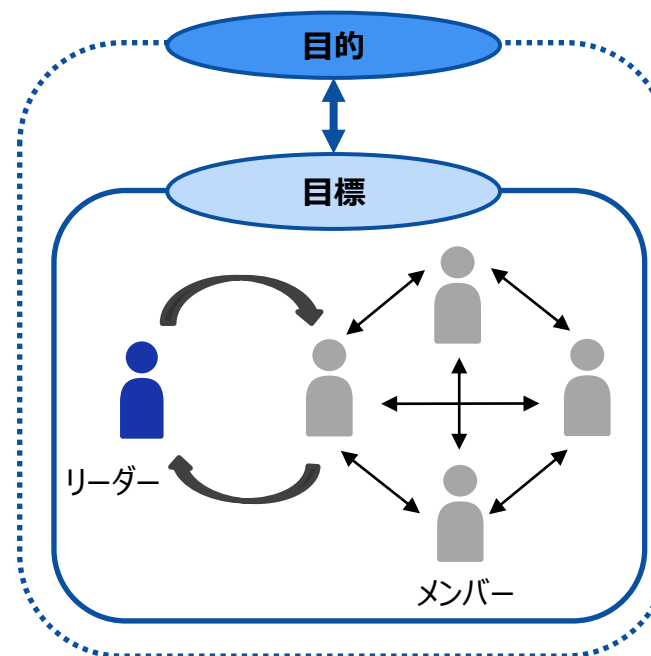
## いままで



### 目的・目標は、一方的に決められてくるもの

- メンバーは決められた目標達成に向けて業務を遂行する
- 組織として「何のために取り組むのか」という目的はすでに定められており、立ち返って考えることはあまりされない

## これから



### 目的・目標は、共に意味付けをしていくもの

- どんな目標を置いて進めていくか、自分たちで考えながら動く
- 「何のために取り組むのか」という目的についても、組織として問い直しながら進める

# 「共通目的」設定のポイント

“当たり前”が多様化する現代、「共通目的」は会社など大きな単位のみではなく  
部・課・チーム・あなたと私など小さな単位でも設定していくことが重要。

## 共通目的

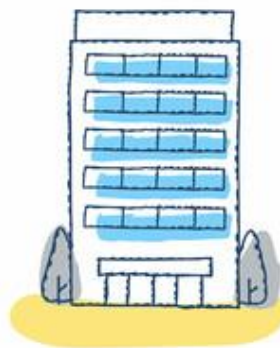
### 成長

〇〇プロジェクトをよりよくしていくために  
1on1の時間を使おう！



### パーパス

〇〇が企業としての  
存在意義である。

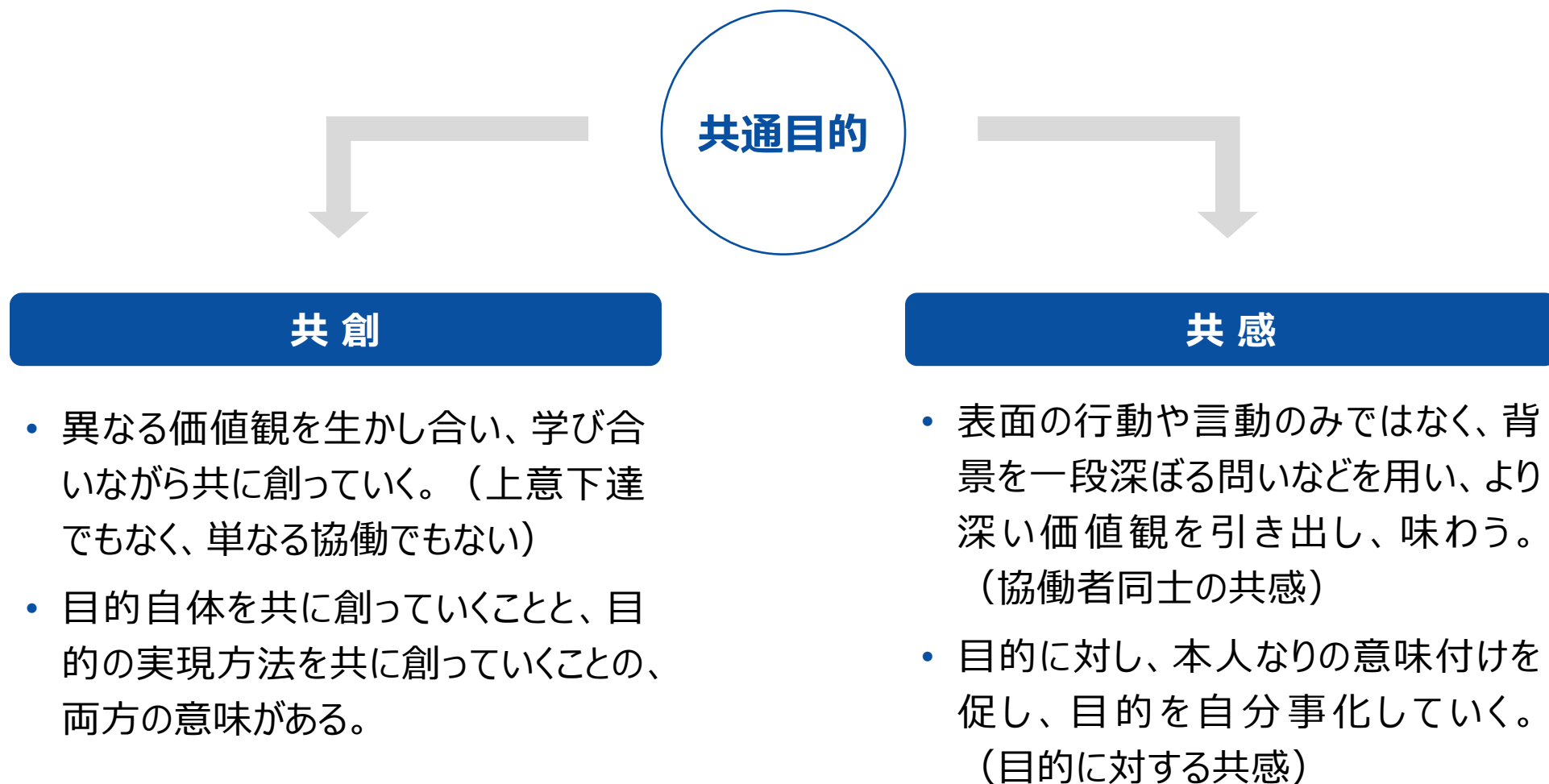


### 貢献

今期は、特に〇〇に  
意識を向けよう。



「共通目的」を機能させるために大切なスタンスは「共創」と「共感」。



## 身近にも起こりうる「共創」と「共感」。“あなたと私”小さな単位の「共通目的」。



---

# “当たり前”の差異がもたらす分断 キーその②「セルフリーダーシップ」

---

# 環境の違いがもたらす自律の壁

今日の環境では自律の力が重要になる一方、Z世代は自律へ苦手意識を持つように

自律的に学習・成長していく力が重要

学生時代と仕事・職場環境の  
“当たり前”が大きく異なる

GAPの  
拡大

Z世代の経験・意識

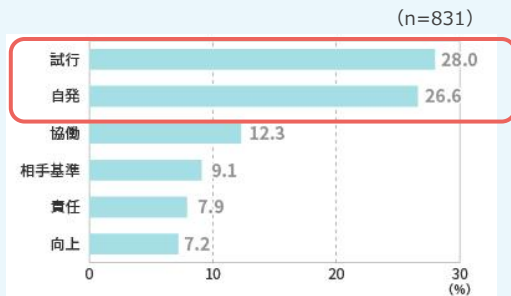
【減っている経験】

正解のない中で  
試行錯誤

支援的でない環境で  
自力で乗り越える

異質との関わり・学び

【不安・苦手意識のあるスタンス】



(調査2より)

今日の仕事・職場環境

VUCA

正解がなく  
先も見えない

異質な人  
との協働

職場に育てる  
余裕がない

リモート&  
オンライン化



# 今日の育成の本質テーマ

「合わない環境」と「自律への苦手意識」が重なることで問題が発生しやすくなっている。  
→ 「自律の力をどう高めるか」が本質的な育成テーマへ

成長  
鈍化

メンタル  
不調

早期  
離職

## Z世代の傾向

意味価値大事

合うものを選ぶ

自律への  
苦手意識

『環境さえよければ』

思いどおりでなかったり自分に合わない環境では、環境に自ら働きかけて何とかしていくより、**相手（上司や先輩）に変化を期待したり、自分に合う環境に変えたい（異動希望・転職）**

## 今日の仕事・職場環境

# VUCA

正解がなく  
先も見えない

異質な人  
との協働

職場に育てる  
余裕がない

リモート&  
オンライン化



# 今の時代に大切なセルフリーダーシップの力

どんな環境でも、自分でよりよい状況をつくっていく  
セルフリーダーシップの力が自律学習・成長の基盤となる

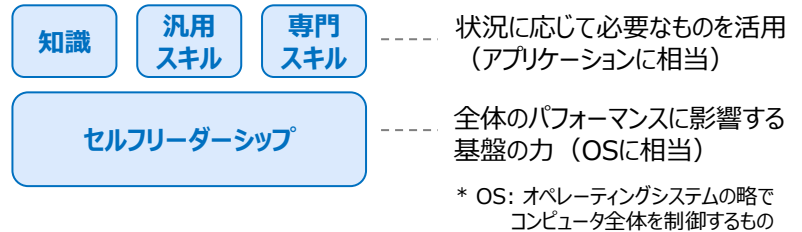
## 【セルフリーダーシップのコンセプトビジュアル】



セルフリーダーシップとは、

自分自身に対して発揮するリーダーシップを指す。新人若手の成長・育成においては、

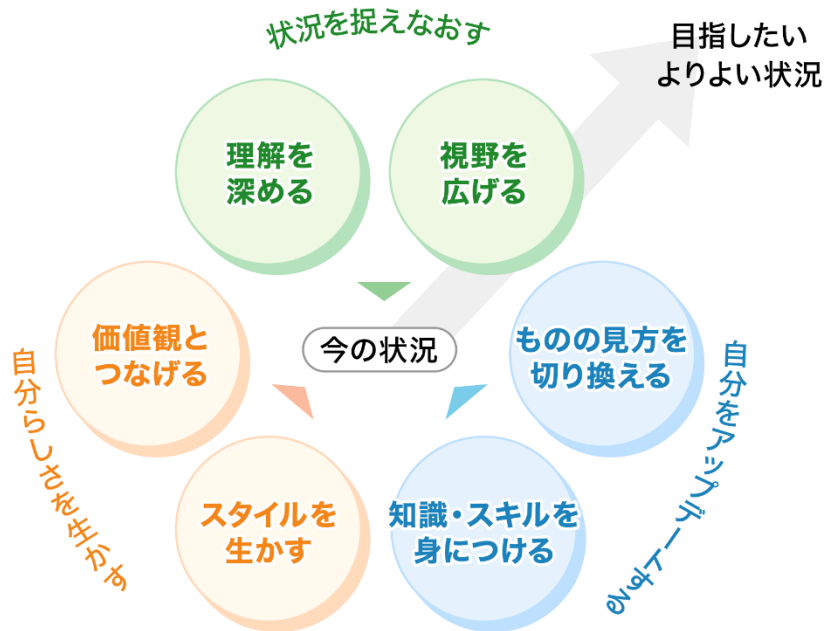
**「自分起点で動くことで、よりよい状況を自らつくっていく力」**が鍵になる。



# セルフレイダーシップ発揮のためのスイッチ

Z世代研究より、何が自律学習・成長の阻害・促進要因になるかを分析し、  
6つのスイッチを設定

## セルフレイダーシップ発揮のための 6つのスイッチ



### 自律を阻む壁へのスイッチ

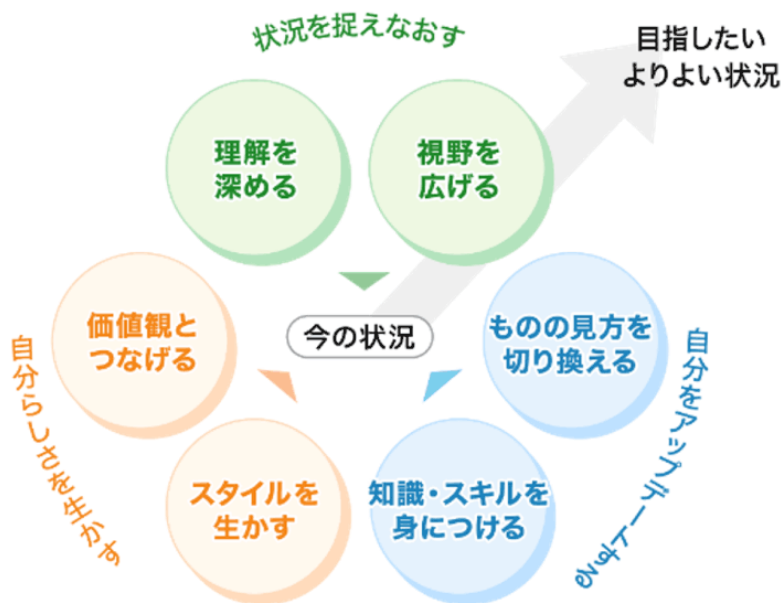
- 意味を感じないことにやる気が出ない
- 自分に合わないと感じる考えや方法に目を向けない（思い込み）
- 思わしくない状況において、環境に働きかけたり、自分の中の要因に目を向けるよりも、相手の変化を求めたり、自分に合う環境を求める傾向

### 自律のエンジンとなるスイッチ

- 意味や納得感があれば頑張れる（やらされ感 → 内発的動機）
- 自分の個性や持ち味を生かしたい（一律・押し付け → 個の尊重）
- 自分に合ったやり方だと進められる（苦手克服 → 得意の発揮）

# 参考) 6つのスイッチ

自分起点でよりよい状況にしていく  
セルフリーダーシップ発揮のヒント



## 「スイッチ」の2つの意味

- ① 状況をよりよい方向にスイッチさせていく
- ② 自分起点で動く（スイッチを入れる）

| スイッチ  | 内容   |
|---|--|
|  <p><b>理解を深める</b></p>        | <p>仕事の意味・目的、関係者の考え方や思いを理解する</p>              |
|  <p><b>視野を広げる</b></p>         | <p>現状について他者の見方を聞いたり、視点を変えて様々な角度から見たりする</p>   |
|  <p><b>価値観とつなげる</b></p>       | <p>自分が大切にしたいことを再認識し、今の仕事とのつながりを見つけ増やしていく</p> |
|  <p><b>スタイルを生かす</b></p>      | <p>自分の強み、無理なく自然にできるやり方を今の仕事に取り入れる</p>        |
|  <p><b>もの見方を切り換える</b></p>   | <p>自分が無意識にしている思考パターンを知り、状況に応じてコントロールしていく</p> |
|  <p><b>知識・スキルを身につける</b></p> | <p>必要な知識やスキルを理解し習得する</p>                     |

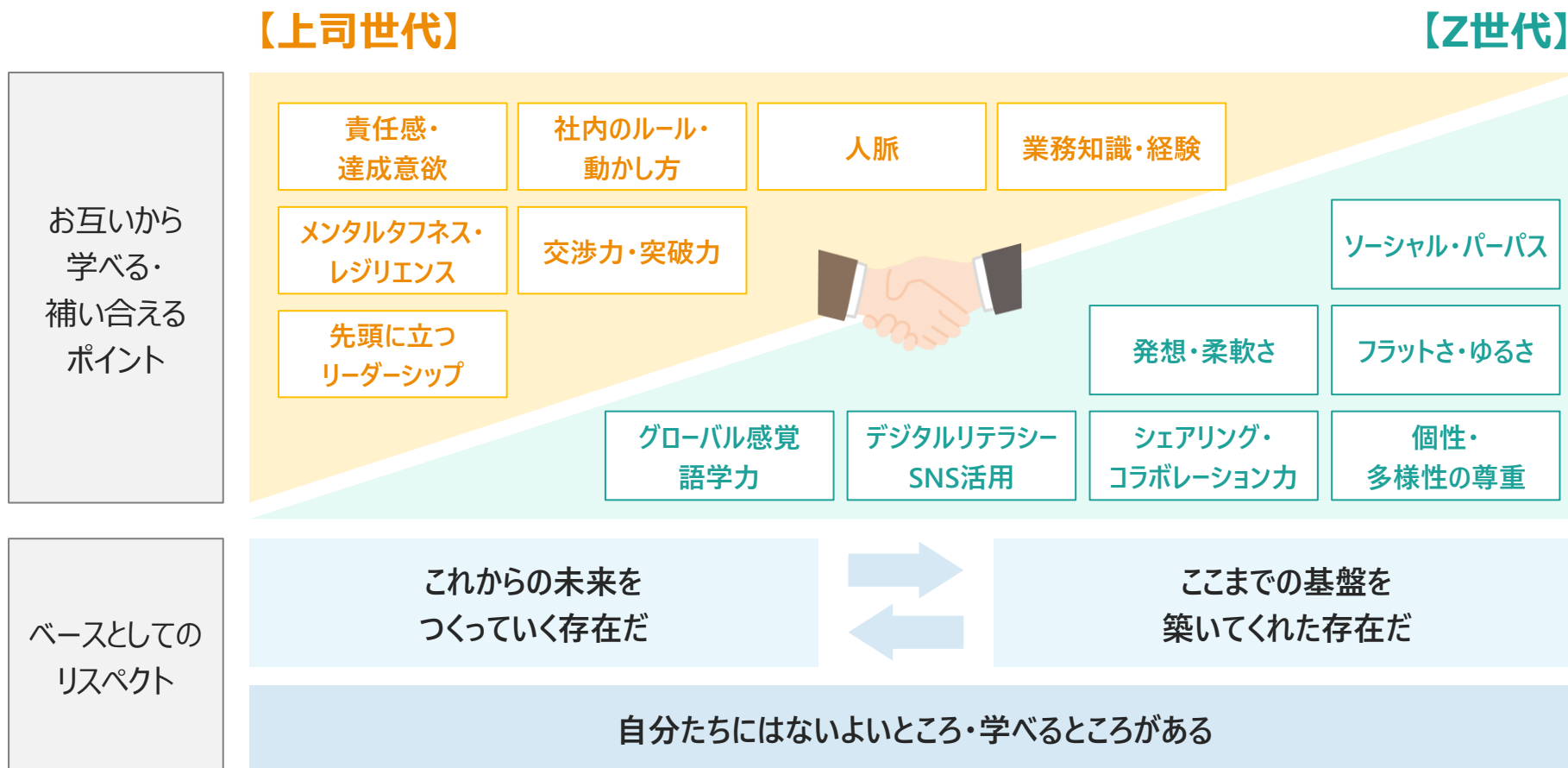
# 個を重視するZ世代を生かすヒント

個性や自分らしさを生かすアプローチも取り入れることで、  
本人も組織もよりよい目的地にたどり着く可能性が高まる



# 目指したい共創的關係

ジェネレーションGAPは、見方を変えれば、お互いにはない強みを持つ相手であり、学び・補い合うことで、新しい価値を共創していくパートナーになれる。



世界も、歴史も、  
つまるところは「人間関係」だ。

学校も、会社も。家族も、国家も。  
すべては、「人間関係」でできている。

“空気”だとか、“縁(えん)”だとか。  
それは、目に見えないものにたとえられ、  
思い通りにならないものだと思われる。

しかし、わたしたちは、あきらめない。  
もしそれを、科学的な方法で数値化することができるなら。  
もしそれを、新しい学習理論で改善することができるなら。  
もしそれを、もっともっと実証的に分析/助言できるなら。

世界は変わる。歴史もきっと動く。

恋人たち、夫婦、親子、家族、友人。  
従業員、経営者、フリーランス、起業家、資本家。  
アーティスト、ファン、学校、コミュニティ、インフルエンサー。  
市民、国民、そして世界中の人たち。

個のあり方、組織のあり方が大きく動く、今だからこそ。  
あらゆるチームと、あらゆる個人の幸福のために、  
わたしたちは、動き続ける。  
それを、追求し続ける。

世界を変える、「人間関係」の科学へ。

