



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

20代社員のマネジメントポイント <2022年>

- 働く10,000人の就業・成長定点調査



エグゼクティブサマリ

近年、日本の働き方の潮流が変化する中、働く意識をいち早くアップデートしているのが若手社員である。そこで、「働く10,000人の就業・成長定点調査」のデータから、若手社員の成長や就業に関する意識変化に着目し、今の若手社員像を浮き彫りにした。また、2020年から急速に普及した在宅勤務が、若手社員の働く意識にどのような影響を与えているのかも分析した上で、若手社員のマネジメントの処方箋を提示する。



実態

2017年からの20代社員の变化

- 成長に対する意識が高まっている
- 一つの会社にとらわれない意識が高まっている
- 自由な働き方への志向が高まっている

在宅勤務下における20代社員の特征

- 仕事を個人的なものと捉えがちになりやすい
- 長い残業時間、高い成長意欲にかかわらずパフォーマンスが高まりづらい
- 在宅勤務により幸福度が高まりづらい

施策

ポータブルスキルの育成とキャリア支援

- ① 汎用的なスキルが身につく仕事を与える
- ② 将来的なキャリアや身につくスキルの選択肢について説明する
- ③ 本人のキャリア意向と業務内容のすり合わせを丁寧に行う

柔軟な働き方の推進と育成・マネジメントの両立

- ① リモート環境に合わせて20代社員にも一定の裁量を持たせる
- ② 相談できる場づくりやこまめな声掛けを行い丁寧に育成
- ③ 対面形式を取り入れてチームビルディングを行う
- ④ 組織への帰属意識を高める施策を打つ

1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- 2017年からの20代社員の变化	5
	< 成長に対する意識 >	
	・ 仕事での成長＝「キャリアの明確化」のイメージが強い	
	・ 仕事選びの重視点は「自己成長」に関する項目が上昇傾向	
	・ 仕事を通じた成長実感が増加傾向	
	< 1社にとらわれない意識 >	
	・ 独立・起業意向は男性20代前半で高い	
	・ 転職イメージはポジティブへ	
	・ 転職は意向も回数も横ばい	
	・ 男性20代前半の副業・兼業実施率が上昇	
	< 自由な働き方への志向 >	
	・ 働く時間・場所の自由を希望	
	・ 勤務日数選択や在宅勤務の希望者は増加	
	- 在宅勤務下における20代社員の特徴	15
	< 仕事を個人的なものと思えがち >	
	・ 在宅勤務と、仕事選びの重視点の関係	
	< 長時間残業、高い成長意欲にかかわらずパフォーマンスが高まりづらい >	
	・ 在宅勤務が残業時間と残業理由に与える影響	
	・ 在宅勤務が成長志向(意欲面)に与える影響	
	・ 在宅勤務が成長実感・パフォーマンス(成果)に与える影響	
	< 在宅勤務により幸福度が高まりづらい >	
	・ 在宅勤務が幸福度・満足度・継続就業意向に与える影響	
3	まとめ	21
	Appendix	23
	- サンプル数、調査概要、「働く10,000人の就業・成長定点調査」のご紹介	

調査の背景と目的

近年、日本の働き方の潮流が変化する中、働く意識をいち早くアップデートしているのが若手社員である。そのような若手社員とミドル・シニア社員の意識のギャップは、多くの職場で問題となっており、若手社員のマネジメントの処方箋を知りたい、という声が多く聞かれる。

そこで、「働く10,000人の就業・成長定点調査」のデータから、若手社員の成長や就業に関する意識変化に着目し、今の若手社員像を浮き彫りにした。また、2020年から急速に普及した在宅勤務が、若手社員の働く意識にどのような影響を与えているのかも分析した上で、若手社員のマネジメントの在り方を調査した。

調査対象者

・全国男女 15歳～69歳の有職者 10,000人

※年齢×性別の分布は国勢調査に従う



調査結果の見方〔重回帰分析についてP.16～20〕

本調査分析では、分析対象の成果(目的変数)にどの要素(説明変数)がどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。また、図中の**などのマークは、1%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。

※サンプル数はAppendixに記載しています。

調査結果

- 2017年からの20代社員の变化

< 成長に対する意識 >

- 仕事での成長 = 「キャリアの明確化」のイメージが強い
- 仕事選びの重視点は「自己成長」に関する項目が上昇傾向
- 仕事を通じた成長実感が増加傾向

< 1社にとらわれない意識 >

- 独立・起業意向は男性20代前半で高い
- 転職イメージはポジティブへ
- 転職は意向も回数も横ばい
- 男性20代前半の副業・兼業実施率が上昇

< 自由な働き方への志向 >

- 働く時間・場所の自由を希望
- 勤務日数選択や在宅勤務の希望者は増加



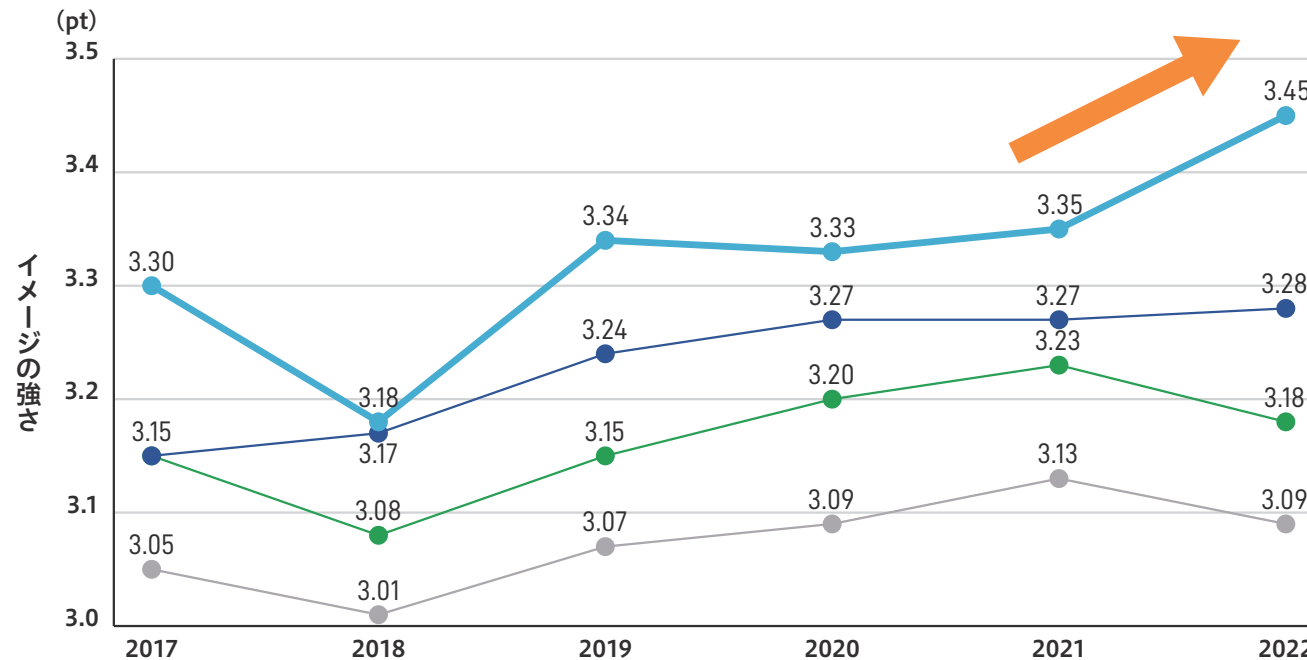
<成長に対する意識>

仕事での成長=「キャリアの明確化」のイメージが強い

20代正社員(20-24歳、25-29歳)では、仕事での成長について「キャリアの明確化」のイメージを持つ傾向が上昇。
若手社員において自律的なキャリア形成に対する意識が高まっている。

働くことを通じた成長のイメージとして、「キャリアの明確化」をイメージする強さ(年代別)

■ 20-24歳 ■ 25-29歳 ■ 30代 ■ 40代以上



20歳-24歳
+0.15pt
UP↑

25歳-29歳
+0.13pt
UP↑



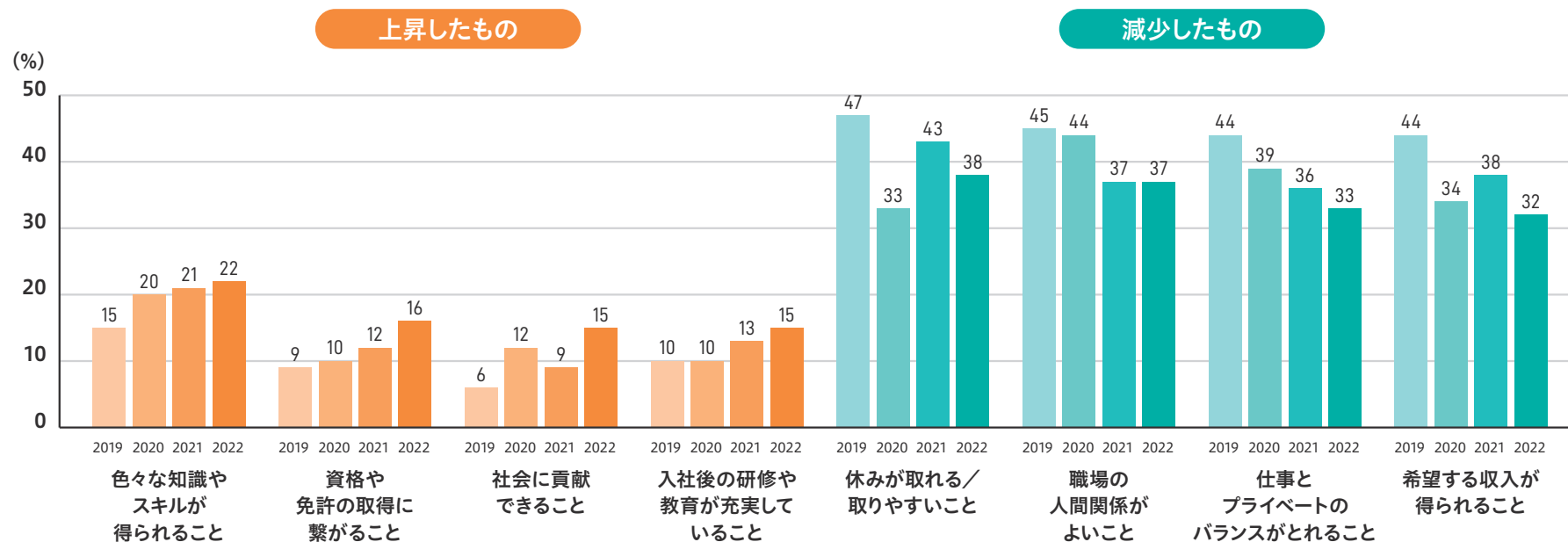
※自分の進みたいキャリアが明確になること/独立へ向けた準備ができるようになることを聴取(数値は「5pt:とてもあてはまる~1pt:まったくあてはまらない」の5段階評価の平均)
※調査対象者は24ページに記載(①調査年度ごとの年代別n数)

<成長に対する意識>

仕事選びの重視点は「自己成長」に関する項目が上昇傾向

20代前半正社員の仕事選びの重視点は、休みの取りやすさ、人間関係、収入などが減少する一方で、社会貢献や、知識・スキルが得られるといった「自己成長」に関する項目が上昇傾向。今後のキャリア形成を考えて、自身を成長させてくれる会社を選びたいという意向が強まっていることがうかがえる。また、SDGs 世代として社会貢献意識の高まりも見える。

仕事選び重視点の変化 (20-24歳)



※調査対象者は24ページに記載 (①調査年度ごとの年代別 n 数)

<成長に対する意識>

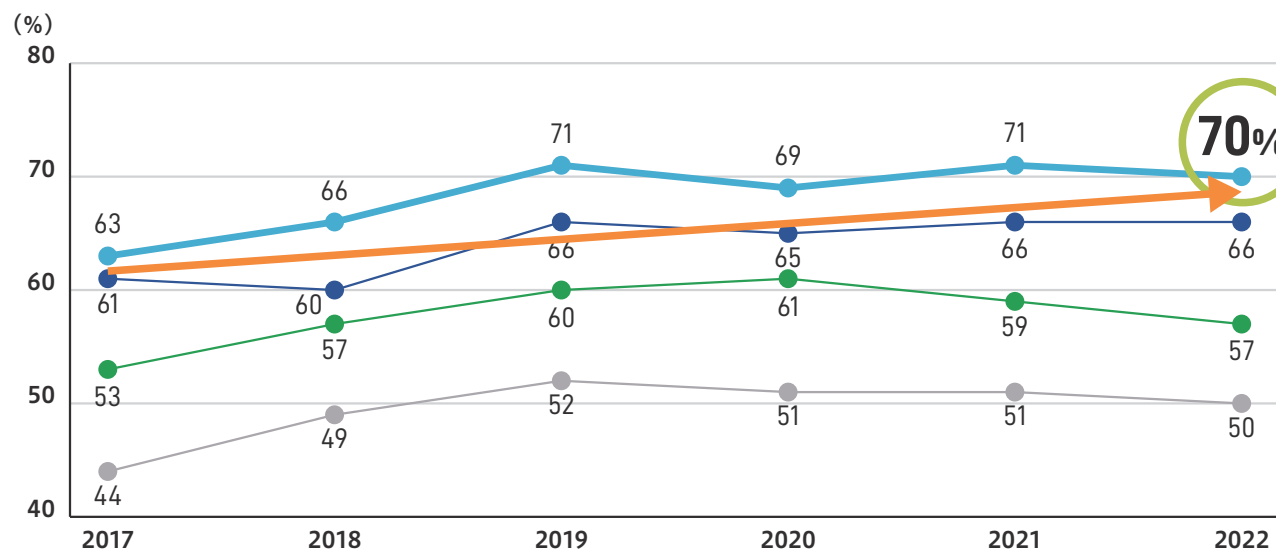
仕事を通じた成長実感が増加傾向

自己成長の重視度が高まっている変化の影響を受けてか、20代正社員の成長実感は増加傾向にあり、20代前半の70%が過去1年間に成長を実感している。



成長を実感している割合 (年代別)

■ 20-24歳 ■ 25-29歳 ■ 30代 ■ 40代以上



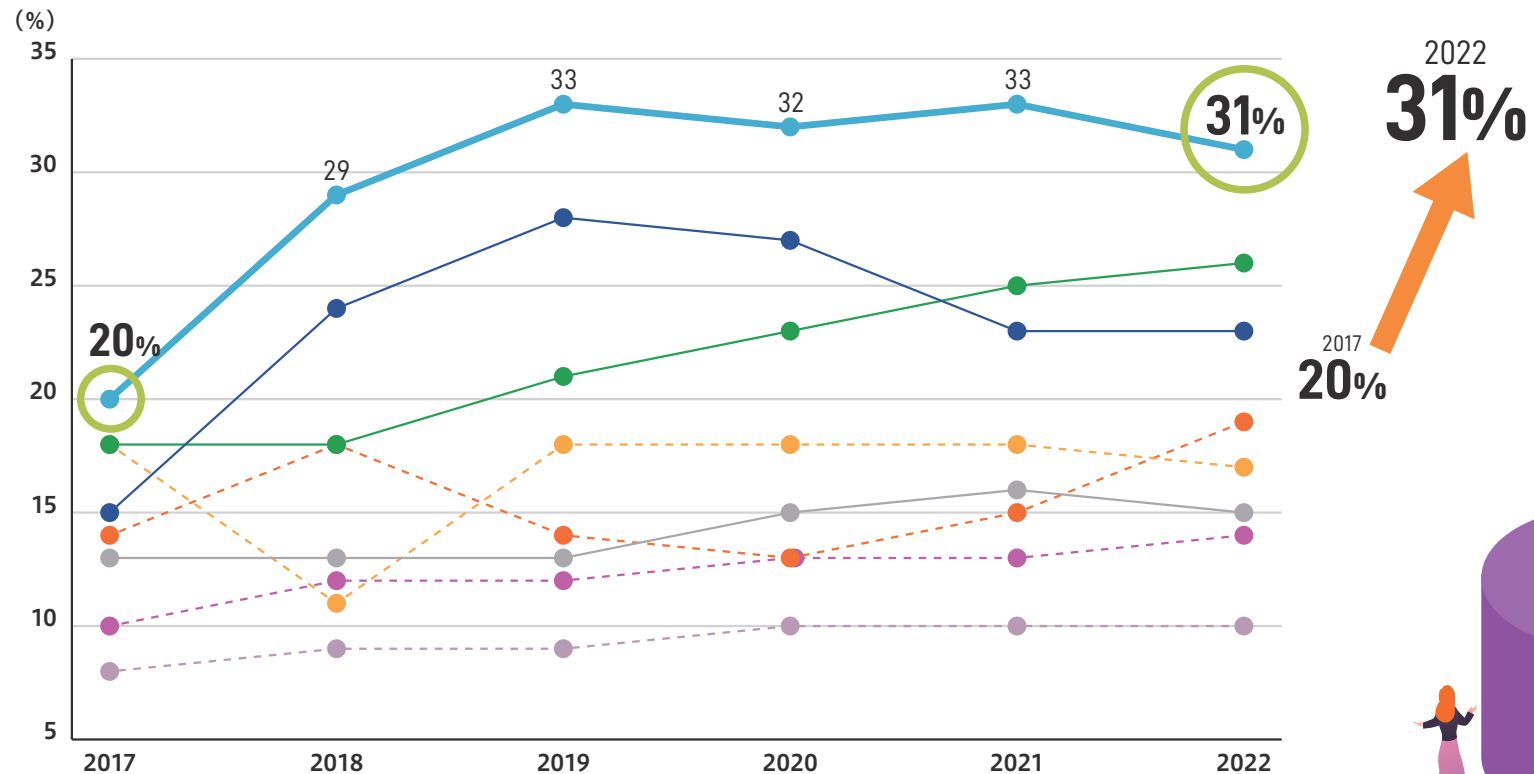
※「とても実感/実感/やや実感」選択率 ※調査対象者は24ページに記載 (①調査年度ごとの年代別n数)

<1社にとらわれない意識> 独立・起業意向は男性20代前半で高い

会社を辞めて独立したい人の割合は、男性20代前半で最も高く、2017年に20%であったのが、2022年には31%まで上昇。
一方で、男性の40代以上や女性では横ばい傾向。

独立・起業意向 (性年代別)

■ 男性20-24歳 ■ 男性25-29歳 ■ 男性30代 ■ 男性40代以上 ■ 女性20-24歳 ■ 女性25-29歳 ■ 女性30代 ■ 女性40代以上



※「とてもそう思う/ややそう思う」選択率 ※調査対象者は24ページに記載(②調査年度ごとの性年代別n数)



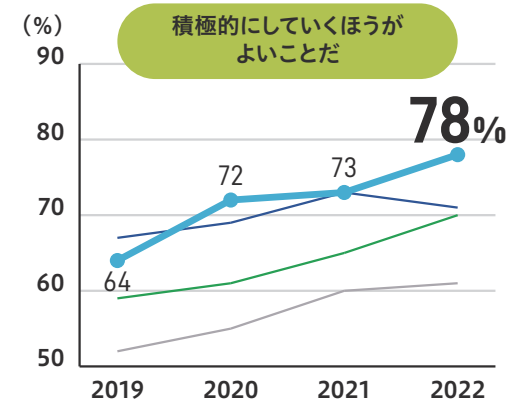
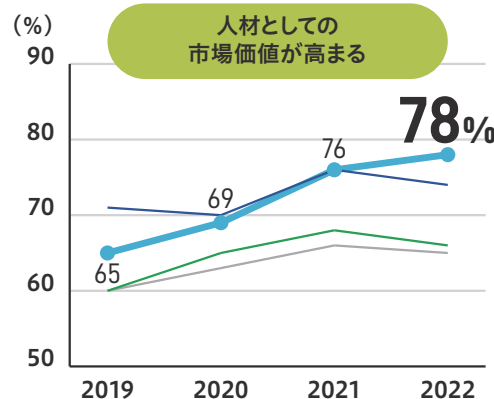
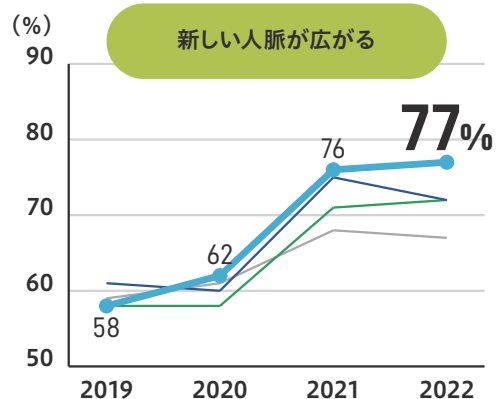
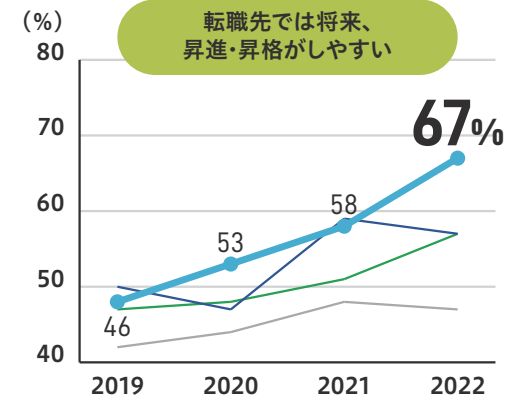
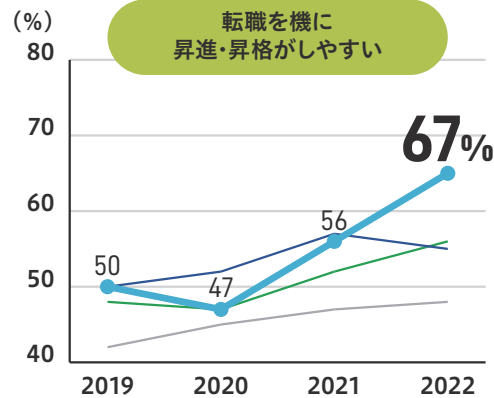
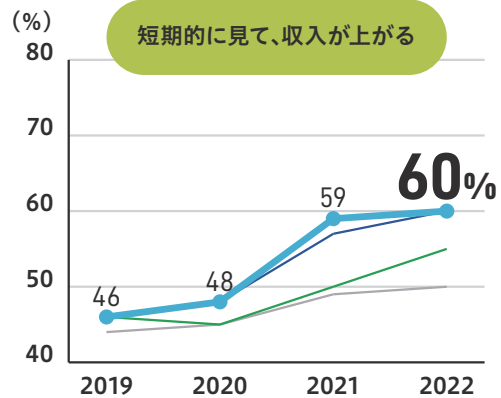
<1社にとらわれない意識> 転職イメージはポジティブへ

20代前半は、他年代と比べて転職へのイメージがポジティブに変化している傾向が顕著。
転職を「積極的にしていくほうがよいこと」と捉えている20代前半社員は、78%に上る。



20代で強まっている転職イメージ

■ 20-24歳 ■ 25-29歳 ■ 30代 ■ 40代以上

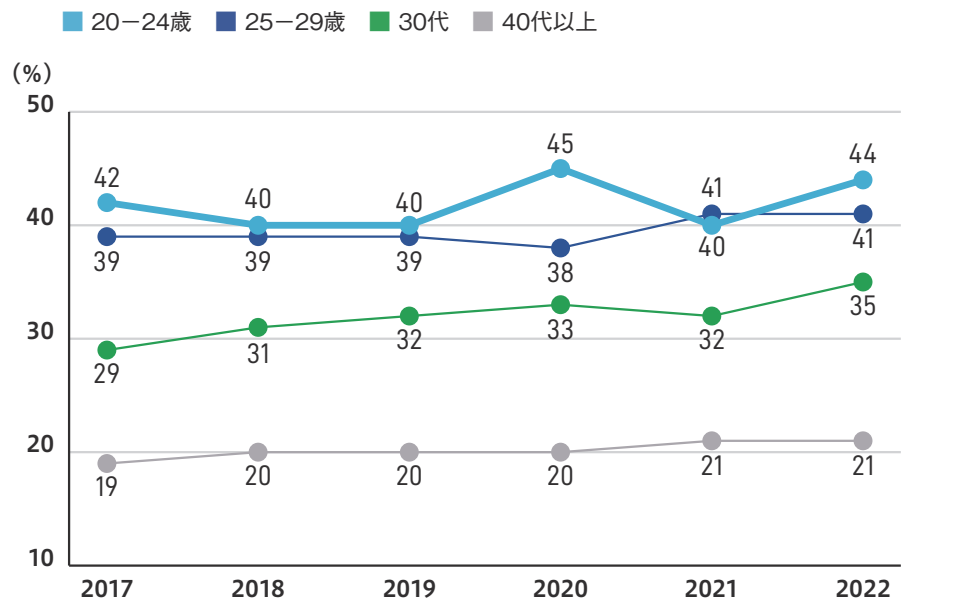


※調査対象者は24ページに記載(①調査年度ごとの年代別n数)

<1社にとらわれない意識> 転職は意向も回数も横ばい

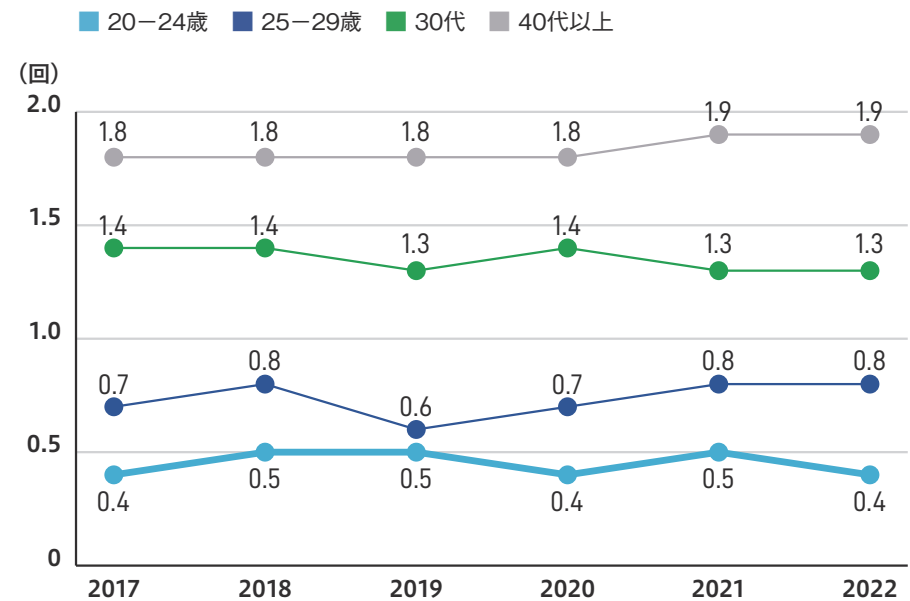
一方で、20代の転職意向、転職回数はともに横ばいで推移。実際に転職する若手社員が増加しているわけではないようだ

転職意向 (年代別)



※「とてもそう思う/ややそう思う」選択率 ※調査対象者は24ページに記載 (①調査年度ごとの年代別n数)

転職回数 (年代別)



※調査対象者は24ページに記載 (①調査年度ごとの年代別n数)



<1社にとらわれない意識> 男性20代前半の副業・兼業実施率が上昇

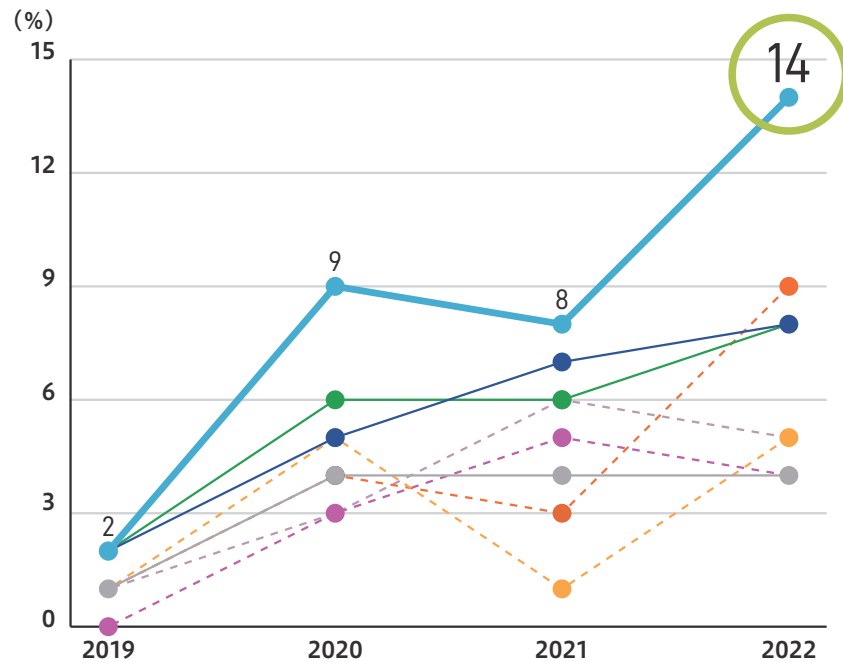
副業・兼業実施者は、男性20～24歳で特に多く2022年は14%に上る。

副業のきっかけとしては、20代は他年代よりも収入目的が少なく、学びやキャリア形成、仕事での行き詰まり解消が多い。



副業・兼業実施率(性年代別)

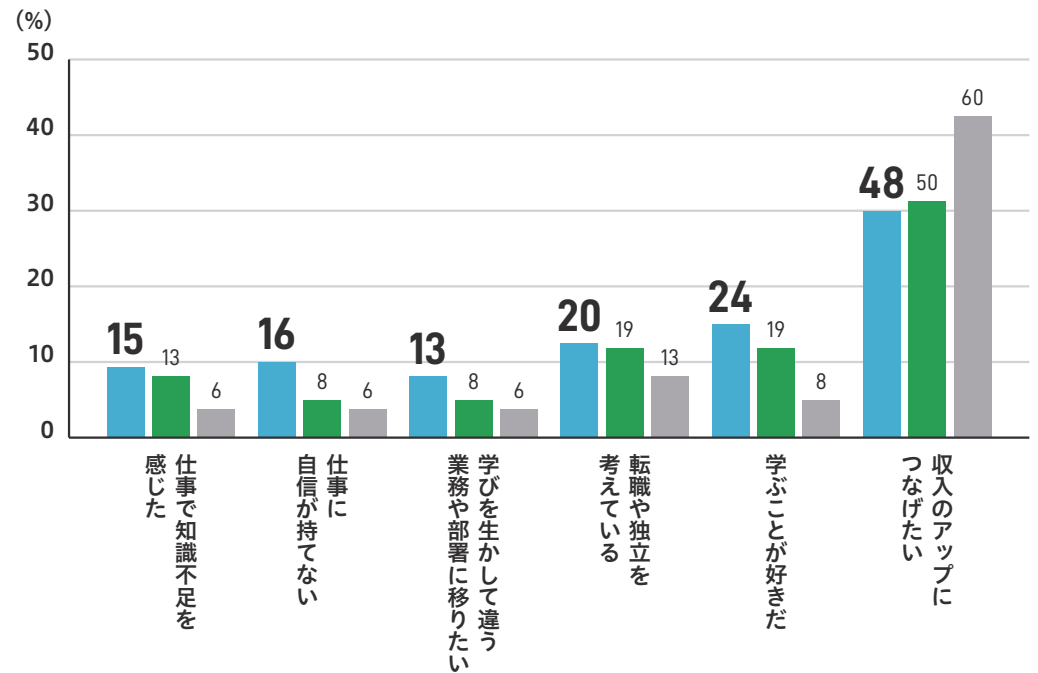
■ 男性20-24歳 ■ 男性25-29歳 ■ 男性30代 ■ 男性40代以上
■ 女性20-24歳 ■ 女性25-29歳 ■ 女性30代 ■ 女性40代以上



※調査対象者は24ページに記載(②調査年度ごとの性年代別n数)

副業のきっかけ(年代別)

■ 20代 ■ 30代 ■ 40代以上



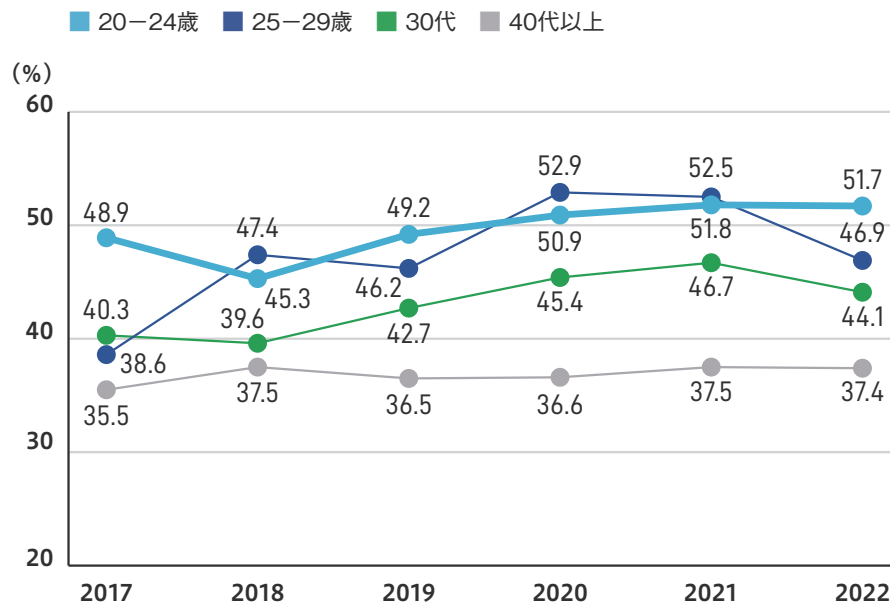
※20代n=79、30代n=118、40代以上n=191

<自由な働き方への志向> 働く時間・場所の自由を希望

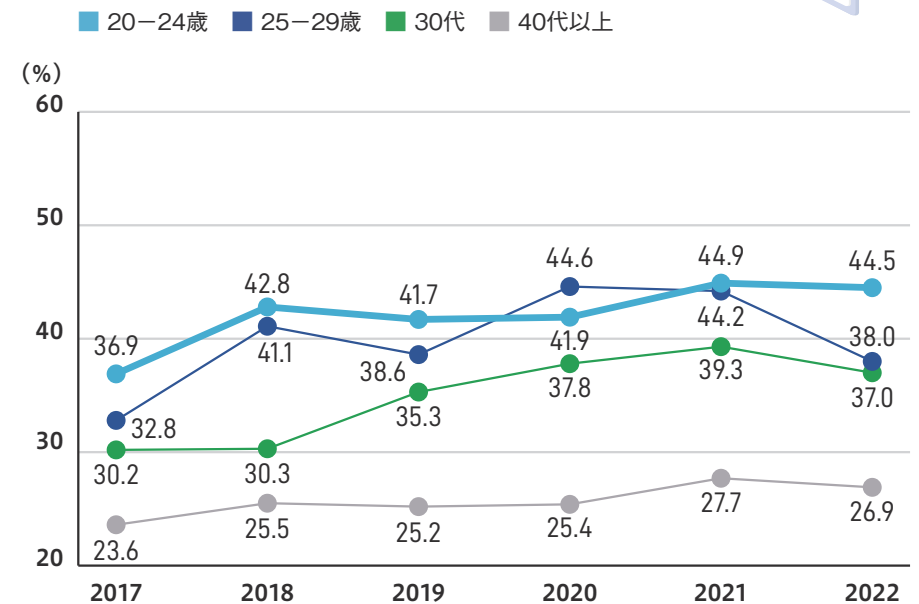
好きな時間に働く、好きな場所で働く、といった自由な働き方を希望する人は、この6年の間に20～30代社員で増加傾向。特に20代前半には多く、2022年には約52%が好きな時間、約44%が好きな場所で働くことを希望。



好きな時間で働きたい(年代別)



好きな場所で働きたい(年代別)



※「とてもそう思う/ややそう思う」選択率 ※調査対象者は24ページに記載(①調査年度ごとの年代別n数)

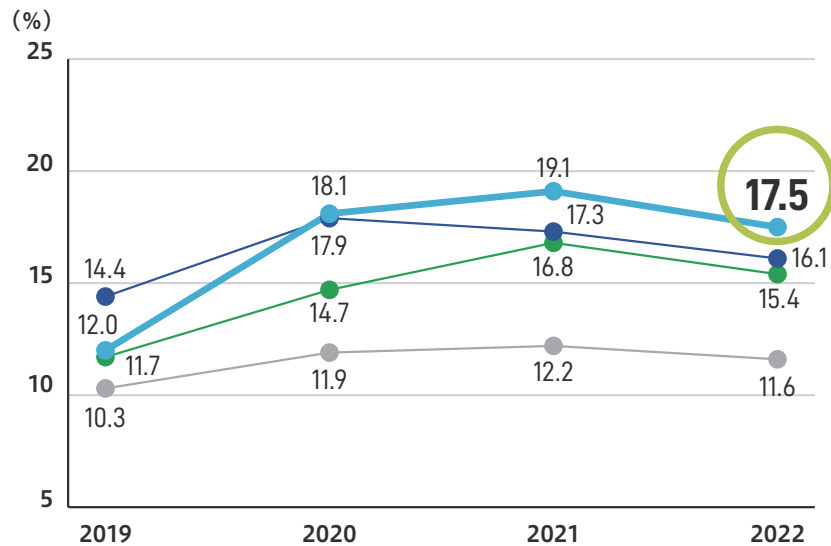
<自由な働き方への志向> 勤務日数選択や在宅勤務の希望者は増加

週休3日制といった勤務日数選択制度の希望者はいずれの年代もここ4年間で増加しているが、20代前半の希望者は2022年には17.5%と最も多い。在宅勤務希望者は、20～24歳では44.9%にのぼる。



週の勤務日数を選びたい(年代別)

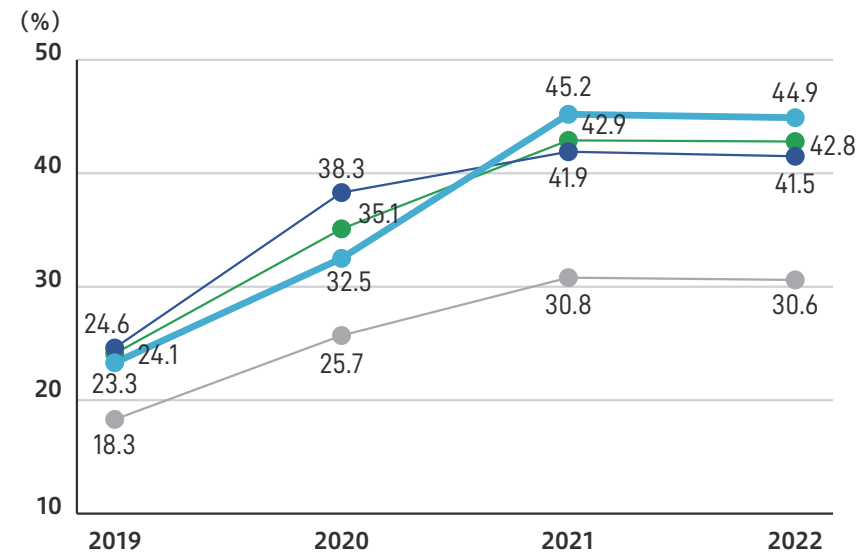
■ 20-24歳 ■ 25-29歳 ■ 30代 ■ 40代以上



※調査対象者は24ページに記載(①調査年度ごとの年代別n数)

在宅勤務を希望(年代別)

■ 20-24歳 ■ 25-29歳 ■ 30代 ■ 40代以上



調査結果

- 在宅勤務下における20代社員の特徴

<仕事を個人的なものと思えがち>

- 在宅勤務と、仕事選びの重視点の関係

<長時間残業、高い成長意欲にかかわらずパフォーマンスが高まりづらい>

- 在宅勤務が残業時間と残業理由に与える影響
- 在宅勤務が成長志向（意欲面）に与える影響
- 在宅勤務が成長実感・パフォーマンス（成果）に与える影響

<在宅勤務により幸福度が高まりづらい>

- 在宅勤務が幸福度・満足度・継続就業意向に与える影響



<仕事を個人的なものと思えがち> 在宅勤務と、仕事選びの重視点の関係

仕事選びの重視点について、20代社員のうち、在宅勤務者は出社者と比べて自分のやりたい仕事であることや収入を重視し、企業理念への共感や社会的成功は重視しない傾向があった。在宅勤務をすることで、より個人的な事柄を重視しがちになっていることがうかがえる。またこの影響は、20代で特に強かった。

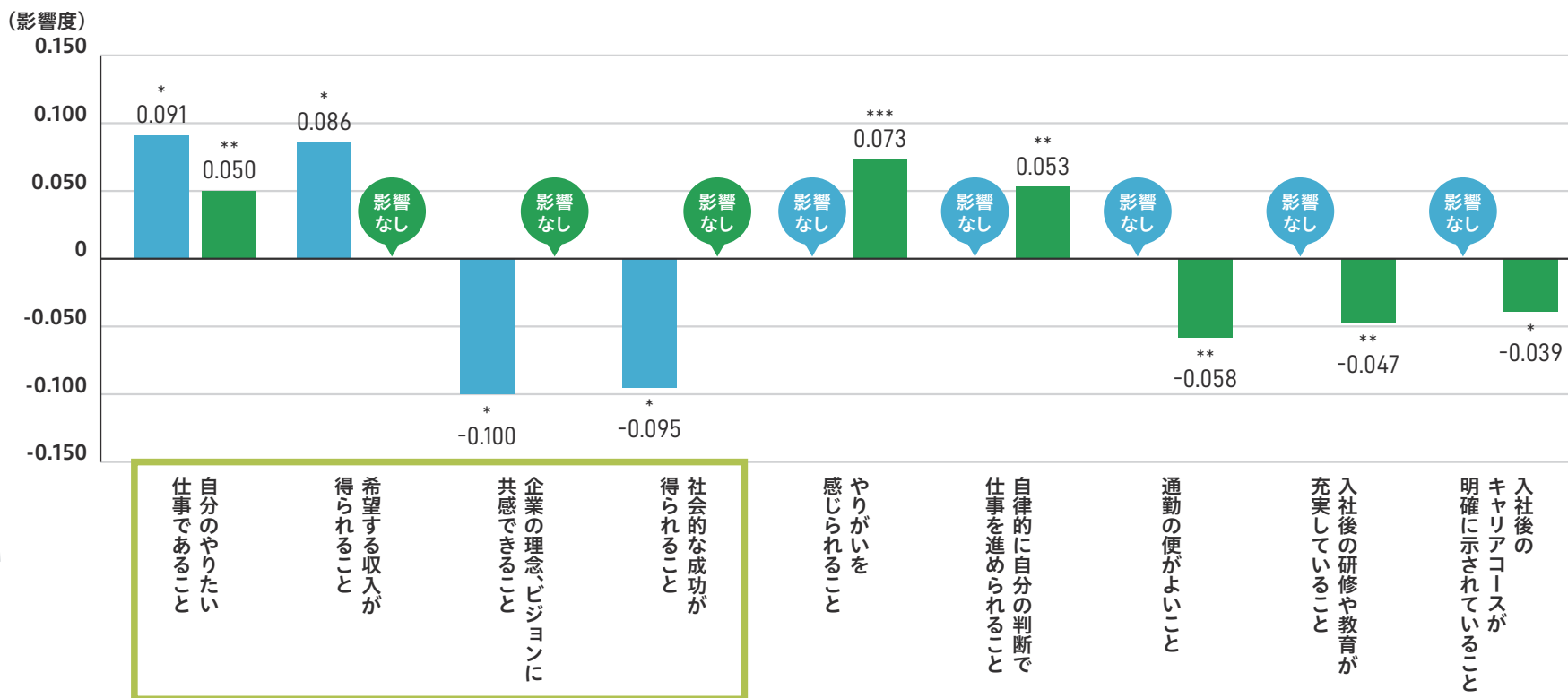


在宅勤務実施が仕事選びの重視点に与える影響

■ 20代正社員 (n=792) ■ 30代以上正社員 (n=4,333)

※在宅勤務者と出社者の業種、職種、企業規模、性別、最終卒業校の偏りを統制した上での、在宅勤務が就業意識に与える影響度(重回帰分析の標準化偏回帰係数)を示している。

※在宅勤務者：この1年間で在宅勤務を利用したことがある者、
出社者：この1年間で在宅勤務を利用したことがない者



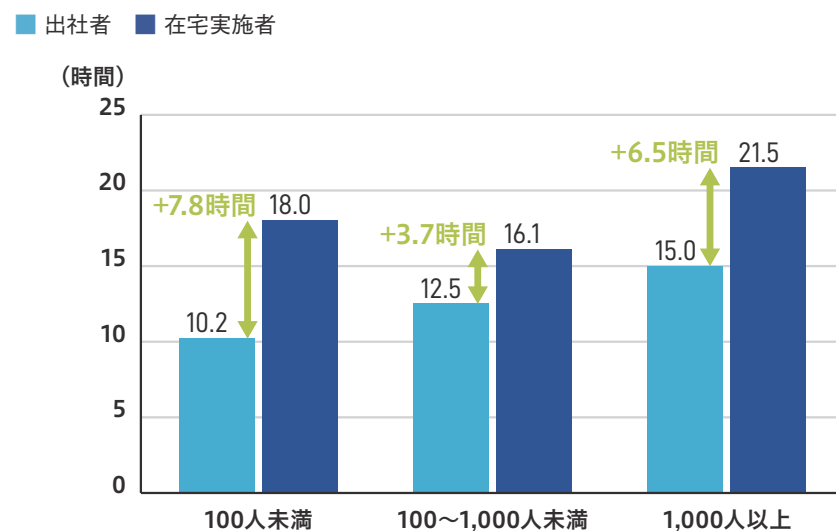
※*：5%水準で有意、**：1%水準で有意、***：0.1%水準で有意



<長時間残業、高い成長意欲にかかわらずパフォーマンスが高まりづらい> 在宅勤務が残業時間と残業理由に与える影響

20代在宅勤務者は出社者に比べ、企業規模に関係なく残業時間が長い。30代以上ではこのような傾向はみられず20代特有。また残業理由は、「突発的な仕事への対応」「与えられた仕事を最後までこなしたいから」が多くなる傾向。出社と異なり退勤をうながす声掛けなどきめ細かいフォローが難しいことが一因と考えられるため、注意を要する。

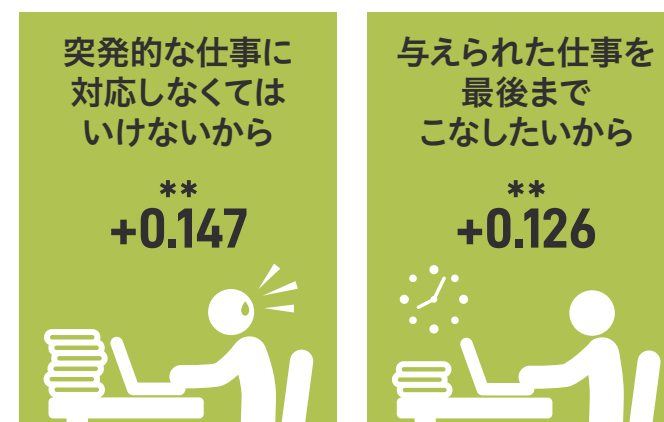
20代正社員 月平均残業時間（従業員規模別）



※重回帰分析でも、20代では在宅勤務を実施していると残業時間が有意に長くなる傾向(影響度：.175***)が確認されたが、30代以上では有意な影響はなかった。

※2022年の結果 ※調査対象者は24ページに記載(③従業員規模別n数)

20代社員の在宅勤務が残業理由に与える影響



※数値は、影響度(標準化偏回帰係数) ※**：1%水準で有意 ※2022年の結果

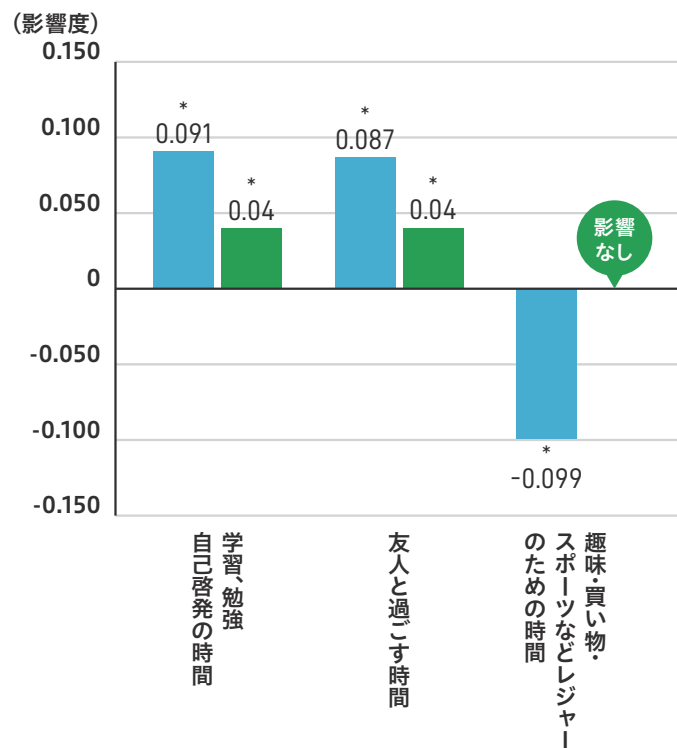


<長時間残業、高い成長意欲にかかわらずパフォーマンスが高まりづらい> 在宅勤務が成長志向(意欲面)に与える影響

20代正社員において、もし自由な時間が10時間あったら何に時間を使いたいかを尋ねたところ、在宅勤務者は出社者と比べ、学習、友人と過ごすために使う時間を長めに回答し、レジャーにあてる時間を短めに回答する傾向があった。また成長志向(仕事での成長を重視する傾向)も高い傾向があり、学習意欲の高さがうかがえる。

在宅勤務実施が時間の使い方の希望に与える影響

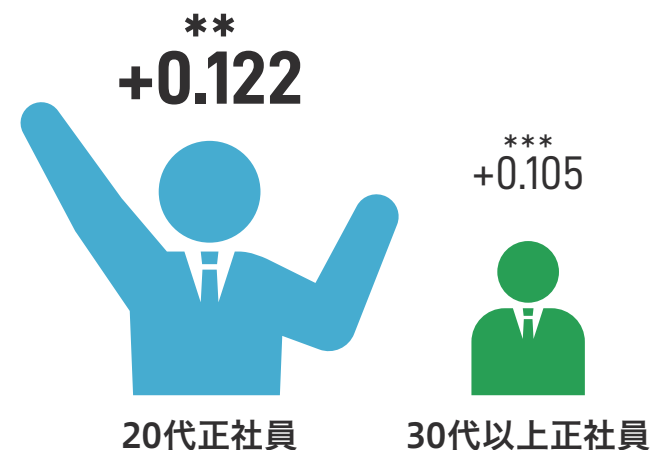
■ 20代正社員 (n=792) ■ 30代以上正社員 (n=4,333)



※数値は、影響度(標準化偏回帰係数) ※*: 5%水準で有意、**: 1%水準で有意、***: 0.1%水準で有意 ※2022年の結果

在宅勤務実施が成長志向に与える影響

■ 20代正社員 (n=792) ■ 30代以上正社員 (n=4,333)

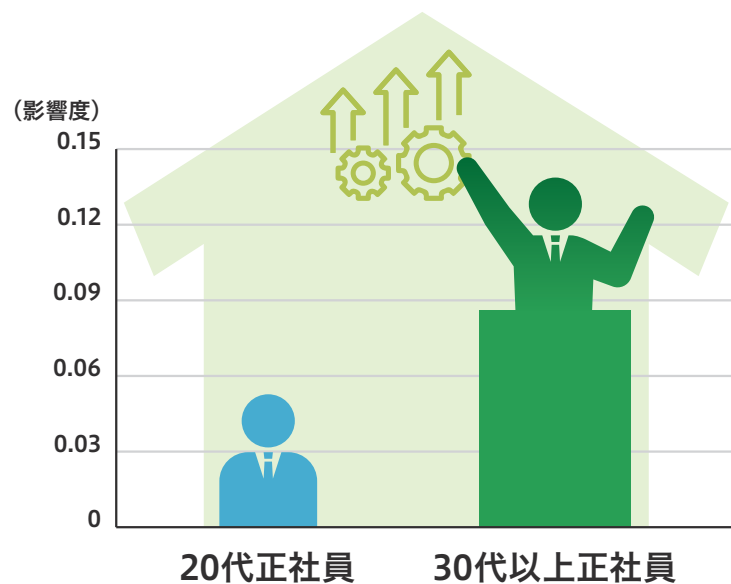


<長時間残業、高い成長意欲にかかわらずパフォーマンスが高まりづらい> 在宅勤務が成長実感・パフォーマンス(成果)に与える影響

30代以上正社員においては在宅勤務者が出勤者に比べパフォーマンスや成長実感が高い傾向があるが、20代正社員においては差がみられない。
20代在宅勤務社員は、長い残業時間、高い学習意欲にもかかわらず、その成果が出せていない傾向がある。

在宅勤務が成長時間に与える影響

■ 20代正社員 (n=792) ■ 30代以上正社員 (n=4,333)

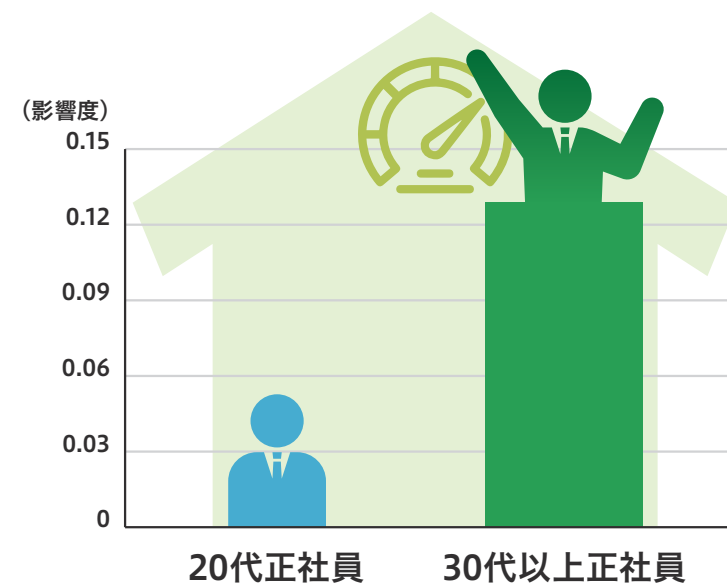


影響なし 影響度 **+0.086**

※数値は、影響度(標準化偏回帰係数) ※***: 0.1%水準で有意 ※2022年の結果

在宅勤務が個人の業務パフォーマンスに与える影響

■ 20代正社員 (n=792) ■ 30代以上正社員 (n=4,333)



影響なし 影響度 **+0.124**

<在宅勤務により幸福度が高まりづらい> 在宅勤務が幸福度・満足度・継続就業意向に与える影響

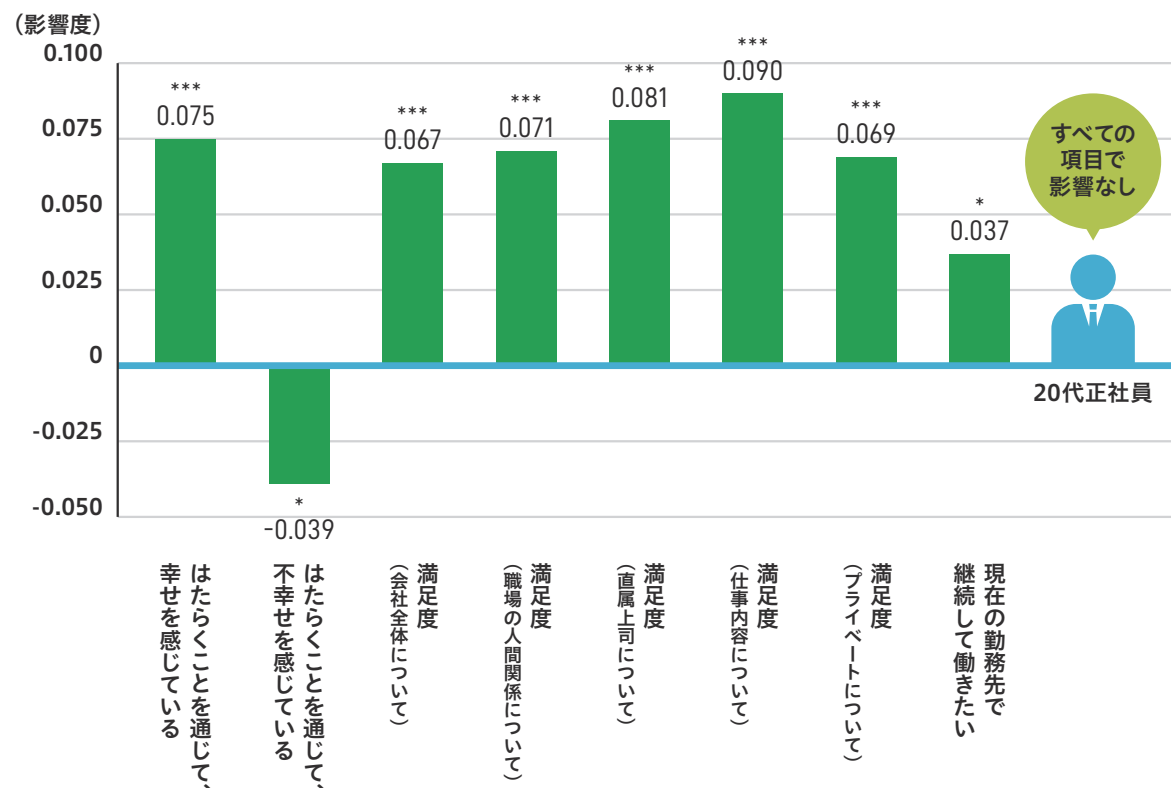
20代在宅勤務者は、30代以上と異なり、幸福度や会社満足度といった心的状態が出社者と変わらない。20代の在宅勤務では、他の年代に比べて不幸せ度が高い、という傾向は過去の調査(*)でも確認されているが、要因として能力不足に対する不安、コミュニケーション不足による疎外感やチームワーク不全、オーバーワークになりやすいことが挙げられる。特に20代社員において、このような在宅勤務の弊害に注意を要する。

*パーソル総合研究所「はたらく人の幸せに関する調査【統報版】(テレワーカー分析編)」<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/well-being-telework.html>

在宅勤務が幸福度・満足度・継続就業意向に与える影響

■ 20代正社員 (n=792) ■ 30代以上正社員 (n=4,333)

※数値は、影響度(標準化偏回帰係数) ※*: 5%水準で有意、***: 0.1%水準で有意 ※2022年の結果



まとめ 20代社員のマネジメントポイント①

■ ポータブルスキルの育成とキャリア支援

ここ数年の20代社員の変化をみると、「仕事での成長＝自らのキャリアを明確にすること」と捉える意識が強まっている。昨今の社会の変化を目の当たりにしてきた20代社員は、上の年代と比べ、従来の企業従属型ではなく主体的なキャリア形成を目指す価値観を身に付けている。それと同時に、企業に対しては成長機会を求める意識が高まっている。その成長が意味するのは、社内での出世というよりも、転職・独立も視野に入れた、他社でも通用するポータブルスキルを得ることだろう。

そこで、20代社員の定着には、例えば、以下3つのような取り組みが重要と考えられる。

- ① 汎用的なスキルが身につく仕事を与える
- ② 将来的なキャリアや身につくスキルの選択肢について説明する
- ③ 本人のキャリア意向と業務内容のすり合わせを丁寧に行う



まとめ 20代社員のマネジメントポイント②

■ 柔軟な働き方の推進と育成・マネジメントの両立

20代社員はフレックスや在宅勤務といった時間や場所が選べる働き方への希望も強い傾向がある。しかし、柔軟な働き方をいわずらに許容することは、特に育成期間である20代社員においてはリスクになりかねないことも調査から明らかになった。

具体的には20代社員の在宅勤務実施者は出社者に比べ、残業時間が長く学習意欲が高いにもかかわらず、パフォーマンスや満足度、勤務先での継続就業意向が高まっていない。20代社員では在宅勤務によるプラスの効果が得られず、頑張りが空回りすることが増えているのではないかと懸念されている。

この背景として、20代社員は育成期間のため仕事の裁量が少なく、上司とコミュニケーションを取りながら業務を行う必要があるが、在宅勤務で情報不足やフォロー不足などが発生しがちであること、上司・先輩の仕事ぶりを見て学ぶことが従来よりも難しいことなどが挙げられる。

このような弊害を防ぐには、例えば、以下4点のような工夫が重要だろう。

- ① リモート環境に合わせて20代社員にも一定の裁量を持たせる
- ② 相談できる場づくりやこまめな声掛けを行い丁寧に育成
- ③ 時には対面形式を取り入れてチームビルディングを行う
- ④ 組織への帰属意識を高める施策を打つ



- Appendix



サンプル数

① 調査年度ごとの年代別n数 (P. 6、7、8、10、11、13、14)

サンプル数	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
20～24歳	274	236	266	265	272	263
25～29歳	542	521	541	554	556	516
30代	1,336	1,226	1,296	1,272	1,271	1,242
40代以上	2,648	2,930	2,938	2,913	2,992	3,091

② 調査年度ごとの性年代別n数 (P. 9、12)

サンプル数		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
男性	20～24歳	139	115	133	148	145	153
	25～29歳	332	320	326	331	316	292
	30代	908	832	866	817	823	802
	40代以上	1,920	2,082	2,130	2,108	2,169	2,220
女性	20～24歳	135	121	133	117	127	110
	25～29歳	210	201	215	223	240	224
	30代	428	394	430	455	448	440
	40代以上	728	848	808	805	823	871

③ 従業員規模別n数 (P.17)

n数	在宅非実施者	在宅実施者
100人未満	147	41
100～1,000人未満	173	92
1,000人以上	181	145

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所 「働く 10,000人の就業・成長定点調査」
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2017年より毎年2～3月に実施（現在、2017年～2022年の6回の調査を実施済）
調査対象者	全国男女 15歳～69歳の有識者 10,000人 ※年齢×性別の分布は国勢調査に従う
設問数	55問
主な項目	<ul style="list-style-type: none"> ・基本属性 ・組織の状況 ・個人の働き方・教育環境 ・個人の職場外の状況・経験 ・転職状況 ・働くことを通じた成長について など
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計・値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。

出所の記載例：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査2022」

「働く10,000人の就業・成長定点調査」のご紹介

パーソル総合研究所では、働く10,000人を対象に、2017年から毎年、成長の実感度・イメージ、働き方の実態や就業意識に関して調査を行っています。

WEBサイトでは、2017年調査開始以降の経年データ・分析結果をまとめています。年度別・項目別にデータを比較・一覧できるものから、その年の社会影響が色濃く表れたもの、ある視点で一部を切り取って詳細に分析したものまで、さまざまな角度から、人々の「働くことを通じた成長」の実態や変化について知ることができます。

▼本資料の特設サイト

『～働く10,000人成長実態調査2022～20代社員の就業意識変化に着目した分析』



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2022/>

▼「働く10,000人の就業・成長定点調査」総合サイト

『さまざまな角度から見る、働く人々の「成長」』



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/>

この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>



お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

