
2023 年

従業員数 500 名以上の企業の人事部長・経営層対象

20 代の成長速度と
成長要因に関わる風土に関する調査

目次

調査概要	1
サマリー	2
5年前と比較した20代の成長速度	2
競合と比較した20代の成長速度	2
切磋琢磨について	2
回答者の基本属性	3
5年前と比較した20代の成長速度	6
競合と比較した成長速度	8
成長速度に影響する環境や条件	9
切磋琢磨について	10
切磋琢磨の雰囲気	10
「切磋琢磨」の捉え方	11

調査概要

- 調査期間 : 2023年11月22日～2023年11月27日
- 目的 : 企業における20代の成長速度と成長に関わる風土を明らかにする
- 調査対象 : 従業員規模500名以上の企業の人事部長・経営層
- 調査方法 : インターネット調査
- 有効回答数 : 296

サマリー

本調査では、「働き方改革法案の施行やコロナ禍での働き方の変化に寄り、20代の仕事における成長速度が遅くなっているのではないか」という仮説の下、従業員数500名以上企業における20代の成長速度を、時間軸（5年）で調査しました。また、成長速度に影響する要因を探るため、現状での競合との成長速度の差から、成長速度に影響する要因を調査しました。なお、調査対象を企業の経営層または人事部長にすることで、企業全体の風土・状況を調査できるよう設計しています。

5年前と比較した20代の成長速度

5年前（2018年）に新卒入社した社員と、最近（2023年）新卒入社した社員の仕事における成長速度の差について聞いたところ、61.5%が「変わらない」と回答し、「早くなっている」「遅くなっている」と回答した割合はそれぞれ18.1%と18.4%でほぼ同数でした。

競合と比較した20代の成長速度

競合他社と比較した際の自社20代社員の成長速度について聞いたところ、約半数にあたる50.3%が「どちらとも言えない」と回答し、「非常にあてはまる」、「あてはまる」を合わせると30.7%でした。成長速度に影響する環境や条件を重回帰分析で調べた結果、切磋琢磨の環境があること、売上高が成長基調であること、仕事以外での自己学習の風土があること、の3つが特に影響することが明らかになりました。

切磋琢磨について

上記結果から、企業の切磋琢磨の雰囲気について詳しく調査したところ、「切磋琢磨の雰囲気がある」と答えた企業は28.7%にとどまりました。また、「切磋琢磨の雰囲気がある」と回答した人のうち、風土が「穏やかで和気あいあいとしている」と回答したのは58.8%で、「適度なライバル意識や緊張感がある」と回答した人よりも多い結果となりました。

また、切磋琢磨の雰囲気と売り上げとの関係性を調べたところ、切磋琢磨の雰囲気が「ある」と回答した群の方が「ない」群より自社の売り上げが伸びているという結果となりました。

回答者の基本属性

性別・年代

	回答数	男性	女性
全体	296	286	10
20歳以上 30歳未満	1	1	0
30歳以上 40歳未満	6	3	3
40歳以上 50歳未満	23	20	3
50歳以上 60歳未満	112	109	3
60歳以上 70歳未満	139	138	1
70歳以上 78歳未満	15	15	0

回答者が勤める企業の従業員数

	回答数	%
全体	1500	100.0
500人～999人	91	30.7
1,000人～2,999人	84	28.4
3,000人～4,999人	35	11.8
5,000人～9,999人	31	10.5
10,000人以上	55	18.6

勤務先会社の上場区分

	回答数	%
全体	296	100
東証プライム市場	104	35.1
東証スタンダード市場	19	6.4
東証グロース市場	4	1.4
その他上場	1	0.3
非上場	166	56.1
わからない	2	0.7

回答者が勤める企業の業種

	回答数	%
全体	296	100
メーカー（金属・鉄鋼関連）	15	5.1
メーカー（電気機械器具）	23	7.8
メーカー（化学製品）	8	2.7
メーカー（食品関連）	7	2.4
メーカー（建築・住宅関連）	1	0.3
メーカー（医薬品）	4	1.4
メーカー（その他）	47	15.9
商社	11	3.7
流通・小売	13	4.4
金融	24	8.1
不動産	10	3.4
建築	13	4.4
鉄道・航空・運輸・物流	13	4.4
電力・ガス・エネルギー	4	1.4
外食	6	2.0
ホテル・旅行	4	1.4
医療・福祉	9	3.0
アミューズメント・レジャー	3	1.0
コンサルティング・調査	5	1.7
人材サービス	10	3.4
教育	2	0.7
その他サービス	22	7.4
ソフトウェア・通信	28	9.5
マスコミ	1	0.3
官公庁	1	0.3
上記以外	12	4.1

回答者が勤める企業の従業員数・上場区分

	該当数	500 ～ 999	1,000 ～ 2,999	3,000 ～ 4,999	5,000 ～ 9,999	10,000 以上	不明
全体	296	91	84	35	31	55	0
東証プライム市場	104	6	25	14	18	41	0
東証スタンダード市場	19	8	5	3	2	1	0
東証グロース市場	4	2	0	1	0	1	0
その他上場	1	0	0	0	0	1	0
非上場	166	74	54	17	10	11	0
わからない	2	1	0	0	1	0	0

回答者が勤める企業の新卒社員の割合

	回答数	%
全体	296	100
0割以上1割未満	13	4.4
1割以上2割未満	23	7.8
2割以上3割未満	11	3.7
3割以上4割未満	19	6.4
4割以上5割未満	11	3.7
5割以上6割未満	28	9.5
6割以上7割未満	22	7.4
7割以上8割未満	40	13.5
8割以上9割未満	54	18.2
9割以上10割未満	65	22.0
10割	10	3.4

5年前と比較した20代の成長速度

5年前（2018年）に新卒入社した社員と、最近（2023年）新卒入社した社員の仕事における成長速度の差について聞いたところ、61.5%が「変わらない」と回答し、「早くなっている」「遅くなっている」と回答した割合はそれぞれ18.1%と18.4%でほぼ同数でした。働き方改革法案の施行や、コロナ禍によるリモートワークの普及など、この5年で企業環境には大きな変化がありましたが、成長速度に大きな変化はなかったと言えます。早くなっている理由としては、デジタル世代であることや、会社の仕組みの変化が挙げられました。一方、遅くなっている理由として、仕事の姿勢に対する不満や時代の変化による規制が挙げられました。

5年前と、最近新卒入社した社員の仕事における成長速度の差



▼「早くなっている」と感じる理由（一部抜粋）

【若手の傾向】

- 使える電子機器とアプリケーションが豊富。
- 自身の成長に対する感度が高い
- 得意、好きな事だけに集中させる
- 物怖じせずとり組める
- 若者たちはSNSを駆使して独自に学んでいるようだ。
- 時代に敏感で打算的

【会社の傾向】

- 早く成果が求められる
- 若手に仕事を任せている割合が増えたため活躍が早い
- 研修制度が充実してきたから
- 昇進、昇格の基準が見直された。
- エンゲージメントを人材育成の柱としており、対話とOJTによる実践指導が奏功していると考えている。

▼「遅くなっている」と感じる理由（一部抜粋）

【若手の傾向】

- 向上心がない
- 待ちの姿勢が多い
- 給与アップよりプライベートに価値を見出している
- 周囲との対話が少ない気がする
- 積極性に欠ける
- 責任感が薄い
- 会社だけがすべてでないと感じており、多種多様な仕事、趣味に興味がある。

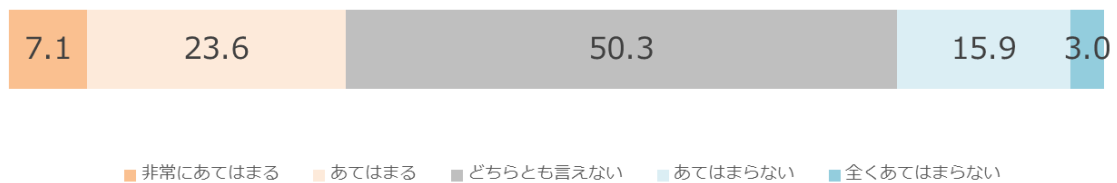
【会社の傾向】

- 厳しい仕事をさせにくくなった
- ハラスメント防止を強化して、皆控えめになり過ぎている
- 育成方針が変わり研修期間が長くなっている
- 在宅勤務の浸透
- 残業も会社側が規制するので、ゆとりが生まれる

競合と比較した成長速度

競合他社と比較した際の自社 20 代社員の成長速度について聞いたところ、約半数にあたる 50.3%が「どちらとも言えない」と回答し、「非常にあてはまる」、「あてはまる」を合わせると 30.7%でした。

自社の 20 代（正社員）は競合他社の 20 代（正社員）と比較して
ビジネスパーソンとしての成長速度が早い



成長速度に影響する環境や条件

成長速度に影響する環境や条件を調べるべく、売上やマーケットの状況、組織の風土、評価制度などの観点から重回帰分析を行いました。その結果、今回の調査では、切磋琢磨の環境があること、売上高が成長基調であること、仕事以外での自己学習の風土があることが1%水準で優位であることが明らかになりました。また、従業員数が1万人以上であることと、実力主義でない（年齢が昇進昇格に関係すること）は5%水準で優位でした。仕事の与え方や上司のスタンス、会社としての主義主張（パーパスなど）があることは有意差なしという結果となりました。

競合他社の20代（正社員）と比較してビジネスパーソンとしての成長速度が早い

変数名	標準化係数
従業員数1万人以上ダミー	.119*
プライム市場上場ダミー	
ソフトウェア・通信業界ダミー	
切磋琢磨の雰囲気ありダミー	.229**
5年前と比べて売上高が上がっている	.161**
事業は熾烈な競争環境に置かれている	
業務時間外でも仕事のための自己学習が積極的に行われている	.222**
上下関係が明確というより、上下問わず自由に意見を言えて、上下関係なく適切な意見が尊重される	
部下に配慮し、仕事の負荷を軽減しようとする上司よりも、部下の仕事に対し、要望が高く妥協しない上司が多い	
年齢は昇進・昇格に全く関係がない（実力主義の方針）	.124*
大小問わずプロジェクトの責任者など重要な役割は20代のうちから与えられる機会がよくある	
20代など若手時代の仕事は、指示通り正確に実行することが求められる仕事よりも、20代から自分で考え、工夫する機会が多い仕事を与えられている	
業界内で（あるいは社会全体に対して）独自の主義主張を持っている	
R^2	.317**

** p < .01, * p < .05, + p < .10

優位な数値のみ記載

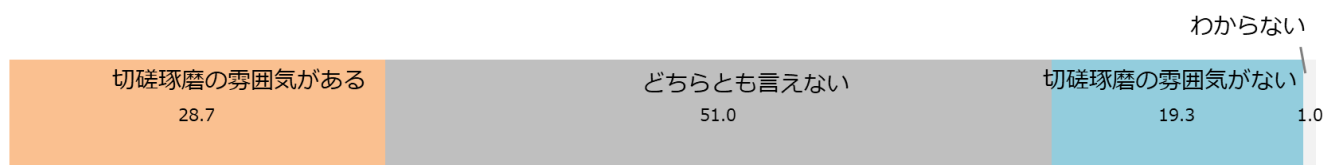
切磋琢磨について

成長速度において、「切磋琢磨の環境」があることがビジネスパーソンの成長につながる
ことが明らかになりましたが、「切磋琢磨」について実態やその捉え方を調査しました。

切磋琢磨の雰囲気

企業の切磋琢磨の雰囲気について聞いたところ、「切磋琢磨の雰囲気がある」と答えた企
業は 28.7%にとどまりました。「どちらとも言えない」との回答が約半数を占め、「切磋琢
磨の雰囲気がない」と答えた企業は 19.3%に上りました。

切磋琢磨の雰囲気



「切磋琢磨の雰囲気がない」と答えた理由については、以下が挙げられました。

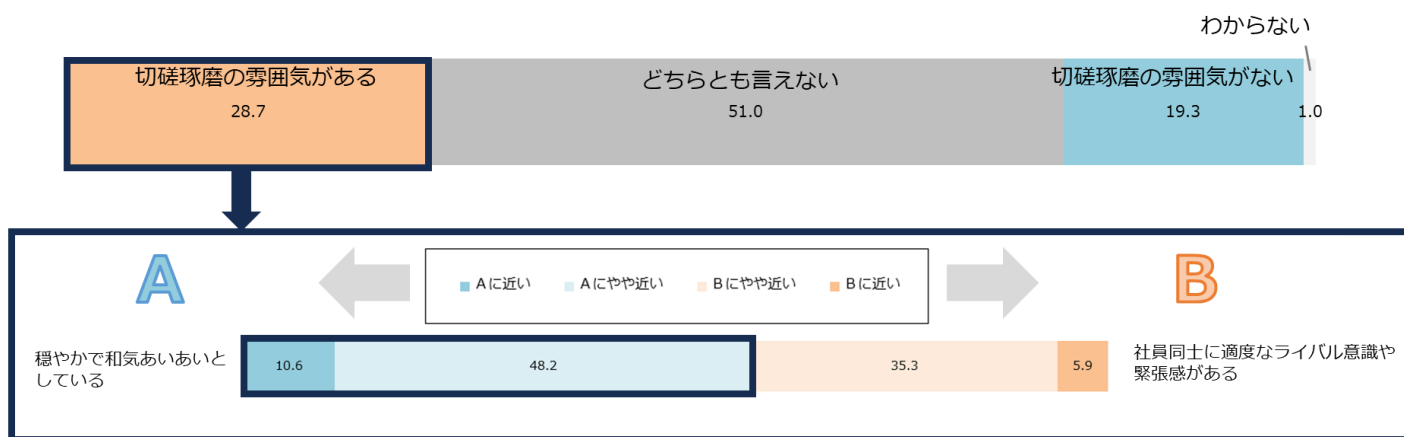
■ 「切磋琢磨の雰囲気がない」と答えた理由（一部抜粋）

- 年功序列的な人事政策。
- 成長意欲の少ない従業員が多い
- ライバル会社があまりいない業界のため。
- 長い社歴で安定、保守的なカルチャー
- 高齢化

「切磋琢磨」の捉え方

「切磋琢磨の雰囲気がある」と回答した人のうち、風土が「穏やかで和気あいあいとしている」と回答したのは58.8%で、「適度なライバル意識や緊張感がある」と回答した人よりも多い結果となりました。

切磋琢磨の雰囲気



和気あいあいに近い・やや近いとしながらも、「切磋琢磨の雰囲気がある」と答えた人の切磋琢磨の理由としてコミュニケーションの活性化、競争意識、能力・実力を評価する制度設計や学びの促進などが挙げられました。社員同士での前向きなコミュニケーションを増加させることが、成長につながる切磋琢磨の雰囲気を高める方法の一つかもしれません。

切磋琢磨の雰囲気があると答えた理由（一部抜粋）	
コミュニケーション	チャットなどを活用して意見交換が活発に行われている
	意欲的に仕事に取り組んでおり、ディスカッションや共同で手がけるミッションへの取り組みが積極的。
	皆が話し合い発信している。そして認め合っている
	活気がある
	社員同士が助け合い成長していく環境を整えているから
	互いを認める会話があり、個々の特長を尊敬し、互いを補いつつより高みをめざしている
	発表会などで頑張っている
	活発
	楽しんで仕事している
競争意識	良い意味で競い合って頑張れるから
	競争がある
	良い意味での危機感が共有できている
	同じセクションに同年代の若手社員を入れて、日頃から若手同士のコミュニケーションが起きさせる中で競争意識を醸し出す。
	競争してる。
	競争相手が多い。
	競争意識がある
実力が評価される制度	成果で評価されている
	能力主義の制度を導入してる。
	年功序列ではなく 仕事の結果から 人物評価を行っている
	昇任制度
	モチベーションを高める人事制度がある 人事制度の改革
自己研鑽	資格取得の奨励など、学ぶことに対する意識付けを積極的に行っているからだと思う。
	自発的に勉強会を立ち上げる社員が多い
	知識や技術の習得
その他	ハングリーな人がかなり多い
	業績が良いので