

挑みつづける、変わらぬ意志で。



人材育成担当者の 新入社員・若手社員・中堅社員に対する 意識調査 集計結果

2026年2月26日
東京商工会議所
人材・能力開発部

調査概要

- (1)目的：人材育成担当者の新入社員・若手社員・中堅社員に対する期待や指導・成長に関する事項を調査し把握することで、会員及び当所の事業運営の参考とするため。
- (2)調査期間：2026年1月7日～1月28日
- (3)調査方法：Webアンケートシステムを利用
- (4)調査対象：2025年1月から2025年12月の間に当所(事務局:人材・能力開発部 研修センター)が実施した研修講座を利用した企業担当者3,285名
- (5)回答数：322名（回答率：9.8%、回答者は主に各社の人材育成、研修・教育訓練の担当者）
- (6)その他：本調査結果では小数点第2位で四捨五入しているため、単一回答の質問では合計が100にならない場合がある。

■ 回答企業の属性 n=322

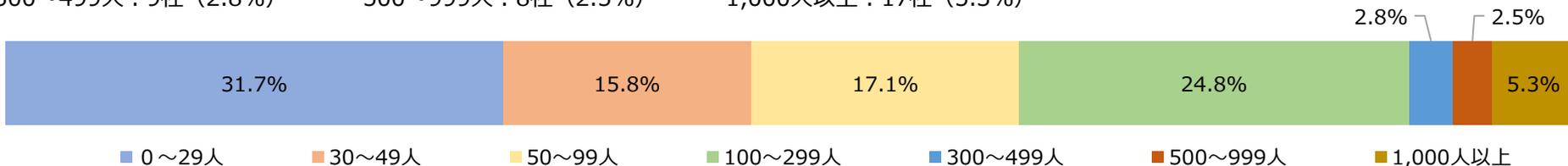
(1) 業種

建設業：43社（13.4%）	製造業：82社（25.5%）	卸売業：57社（17.7%）	小売業：6社（1.9%）
情報通信業・情報サービス業：40社（12.4%）	運輸業：9社（2.8%）	宿泊・飲食業：2社（0.6%）	介護・看護業：2社（0.6%）
金融・保険・不動産業：12社（3.7%）	その他サービス業：54社（16.8%）	その他：15社（4.7%）	



(2) 従業員規模

0～29人：102社（31.7%）	30～49人：51社（15.8%）	50～99人：55社（17.1%）	100～299人：80社（24.8%）
300～499人：9社（2.8%）	500～999人：8社（2.5%）	1,000人以上：17社（5.3%）	



人材育成担当者の新入社員・若手社員・中堅社員 に対する意識調査 集計結果のポイント

新入社員・若手社員の指導・育成に関する課題 ⑤ページ

- 「指導・育成しても会社をやめてしまう（49.4%）」、「指導・育成しても活躍しない（41.0%）」を挙げる企業が多い。

人材定着のために実施した取り組み ⑦ページ

- 人材定着のために実施した取り組みについて、「賃上げの実施（70.8%）」、「福利厚生の拡充（52.8%）」、「『ワークライフバランス』の支援（43.2%）」を挙げる企業が多い。待遇面の改善から取り組んでいる企業が多いことが伺える。

人材定着のために実施した取り組みの中で実施した効果が高かったもの ⑧ページ

- 人材定着のために実施した取り組みについて、「賃上げの実施（56.6%）」が最も効果的だったと挙げる企業が多い。

入社後、管理職を目指したいと思うか 新入社員⑬ページ／若手社員⑭ページ／中堅社員⑮ページ

- 新入社員・若手社員向け階層別講座の受講者については「**管理職を目指したくない**」が半数を占めたが、**中堅社員向け**の階層別講座の受講者については「**管理職を目指したい**」が逆転した。目指したい主な理由は、いずれの階層も「**仕事を通じて、自分自身を成長させたいから**」、目指したくない主な理由は、いずれの階層も「**自分には適性がなさそうだから**」であった。

新卒者採用の有無、社会人1年目の新入社員が仕事をする上で特に大事にして欲しいこと

○経済産業省が提唱している「社会人基礎力」を構成する能力要素（3つの能力、12の能力要素）のうち、社会人1年目の新入社員が仕事をする上で特に大事にして欲しいことに関しては、「主体性」、「実行力」、「規律性」を挙げる企業が多い。

■新卒者採用の有無【単一回答】 n=322

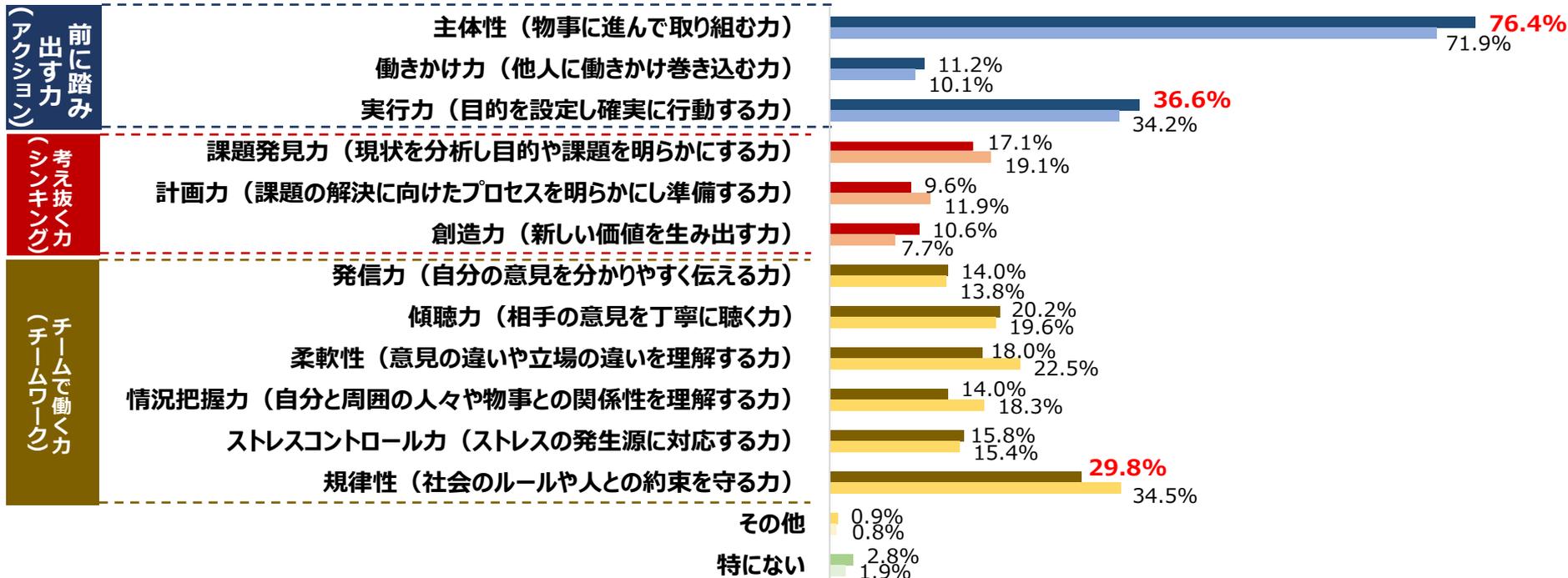
新卒者採用あり 37.9%

新卒者採用なし 62.1%

■社会人1年目の新入社員が仕事をする上で特に大事にして欲しいこと【最大3つまで回答】

各選択肢の上段:今回調査 n=322

各選択肢の下段:前回調査(2025年4月21日公表「企業の人材育成担当者による新入社員・若手社員・中堅社員に対する意識調査」) n=377



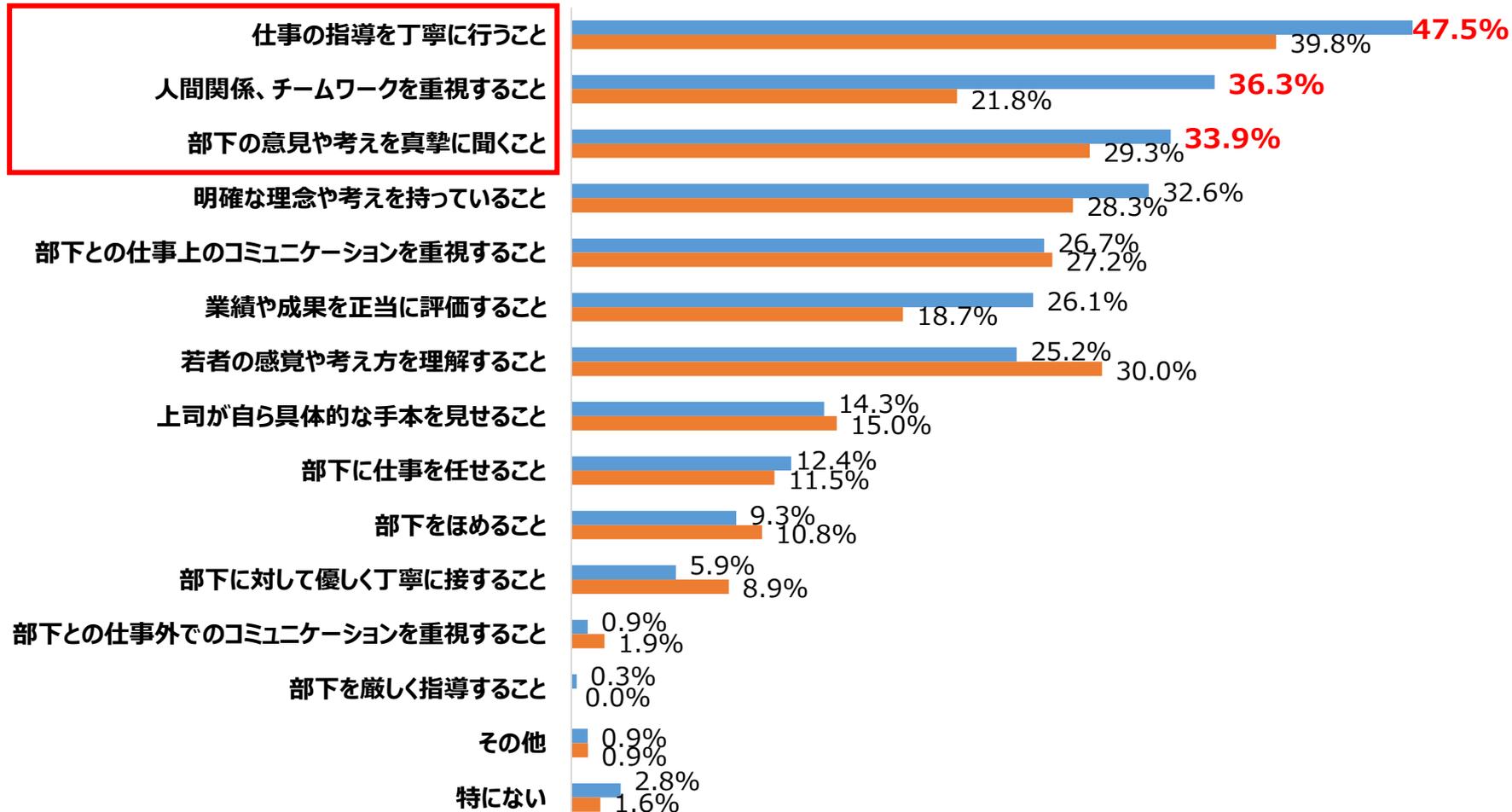
新入社員を指導する上司が 特に大事にすべきこと、心掛けるべきこと

○「仕事の指導を丁寧に行うこと」、「人間関係、チームワークを重視すること」、「部下の意見や考え方を真摯に聞くこと」を挙げる企業が多い。

■【最大3つまで回答】

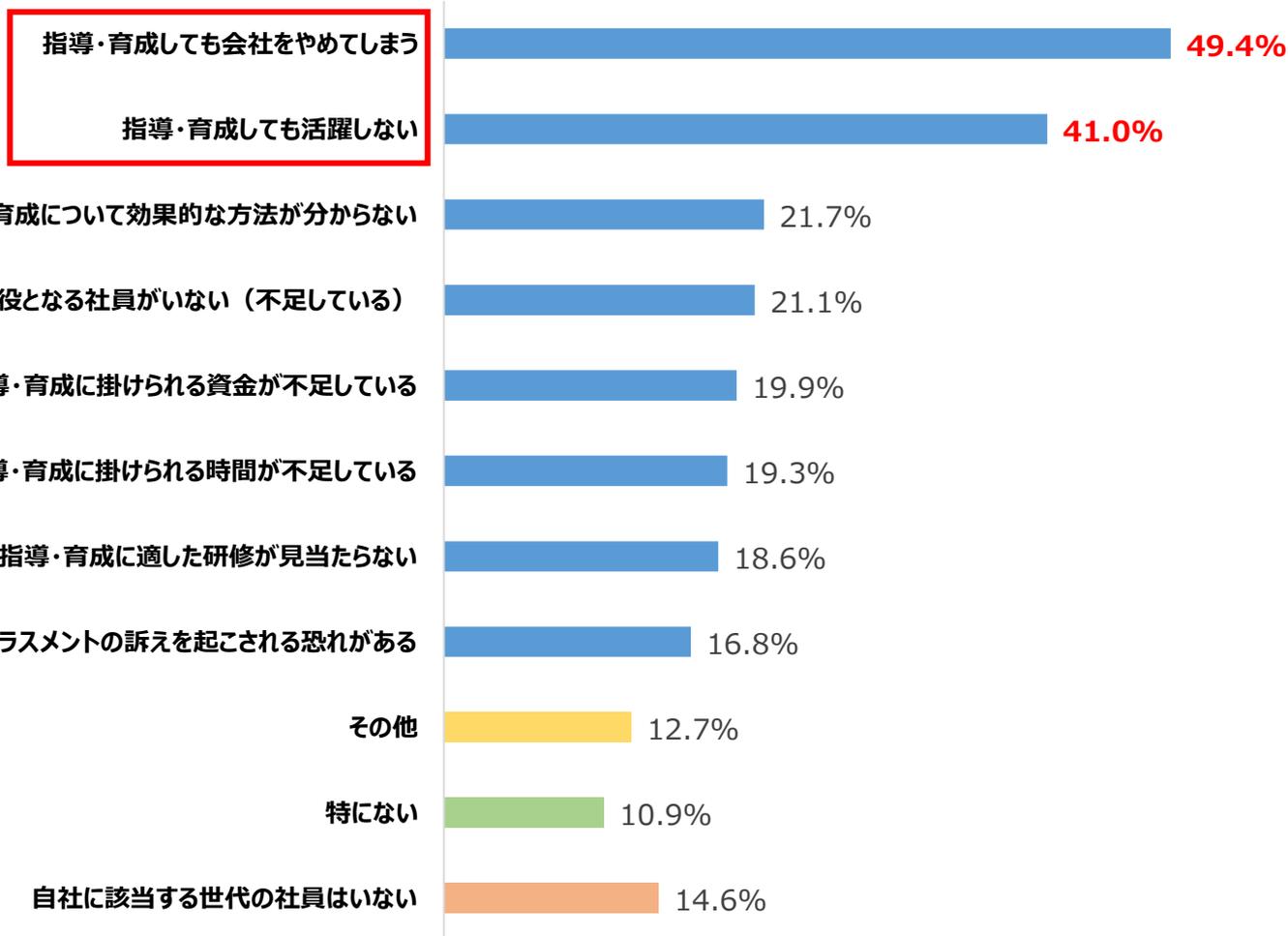
■ 今回調査 n=322

■ 前回調査(2025年4月21日公表「企業の人材育成担当者による新入社員・若手社員・中堅社員に対する意識調査」) n=377



○「指導・育成しても会社をやめてしまう」、「指導・育成しても活躍しない」を挙げる企業が多い。

■【複数回答】 n=322

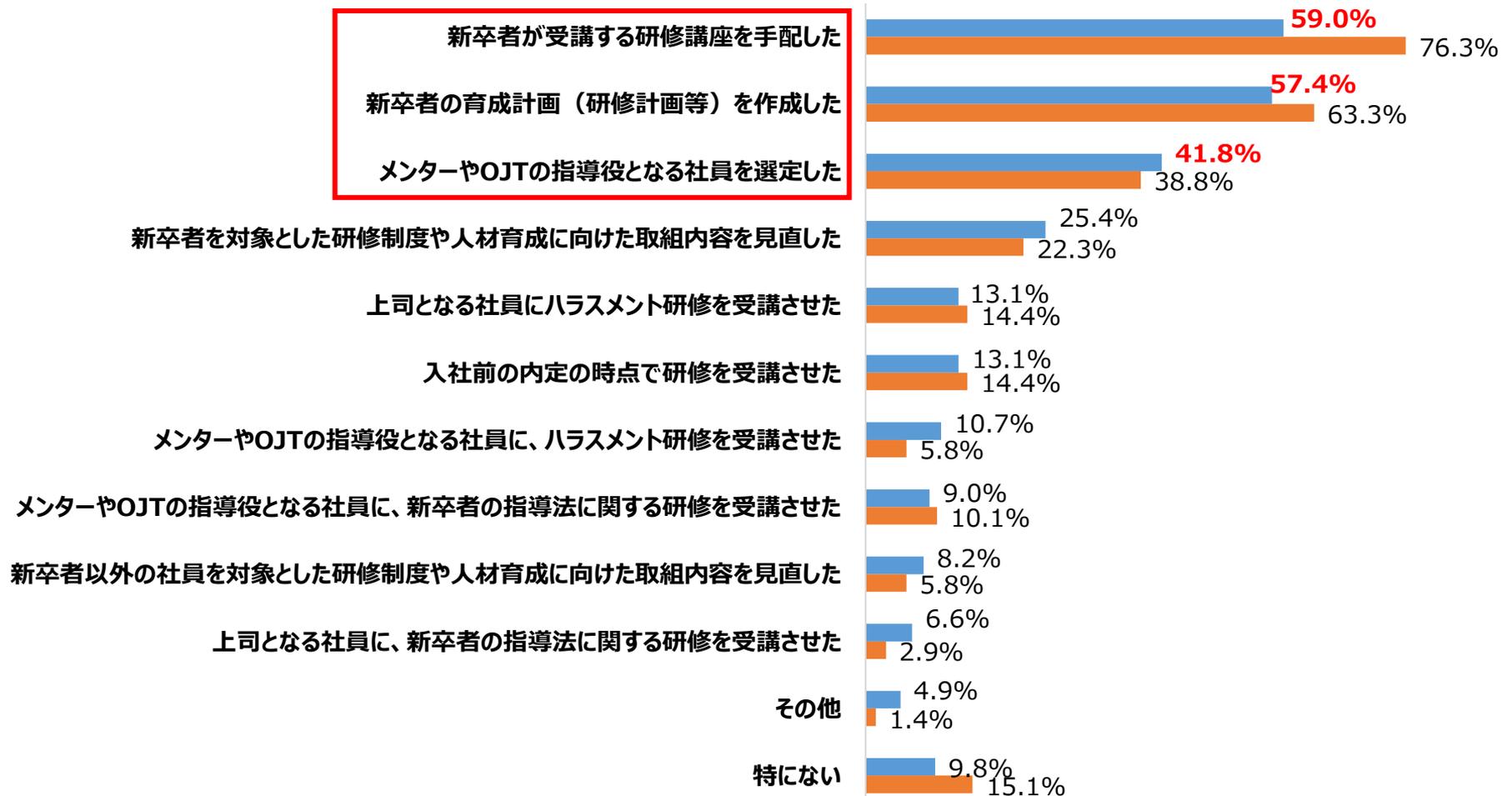


指導・育成とハラスメントとの線引きが曖昧で、ハラスメントの訴えを起こされる恐れがある

新入社員入社時に実施した 人材育成に関する取り組み（本年度）

○「新卒者が受講する研修講座を手配した」、「新卒者の育成計画（研修計画等）を作成した」、「メンターやOJTの指導役となる社員を選定した」を挙げる企業が多い。

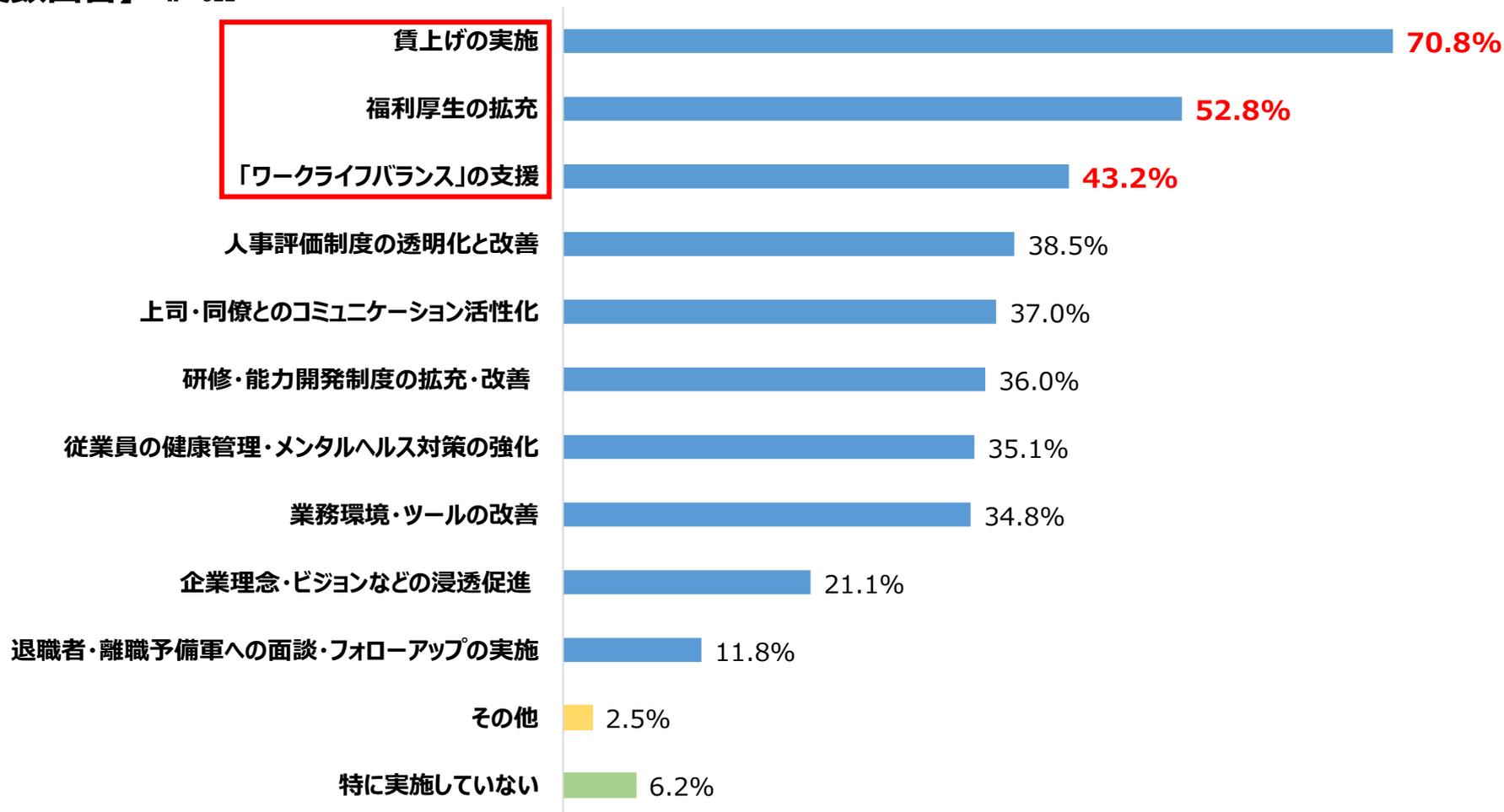
■【最大3つまで回答】
 ■今回調査 n=122（対象：2026年春に入社する新卒者がいると回答した担当者）
 ■前回調査(2025年4月21日公表「企業の人材育成担当者による新入社員・若手社員・中堅社員に対する意識調査」) n=139



新規：人材定着のために実施した取り組み

○人材定着のために実施した取り組みについて、「賃上げの実施」、「福利厚生の拡充」、「『ワークライフバランス』の支援」を挙げる企業が多い。待遇面の改善から取り組んでいる企業が多いことが伺える。

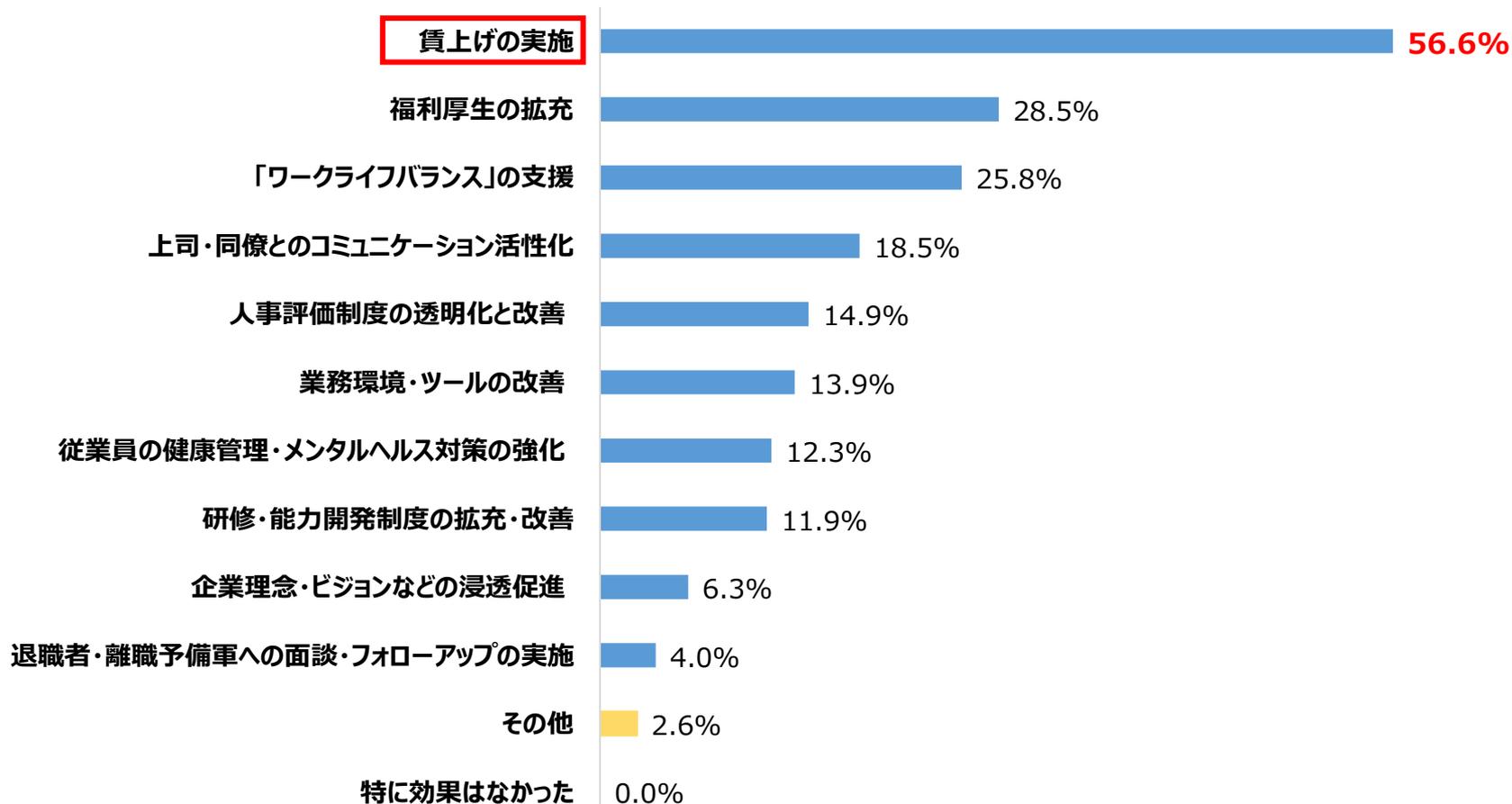
■【複数回答】 n=322



新規：人材定着のために実施した取り組みの中で実施した効果が高かったもの

○人材定着のために実施した取り組みについて、「賃上げの実施」が最も効果的だったと挙げる企業が多い。

■最大3つまで選択 n=302 (対象:「人材定着支援のための実施した取り組みを行った」と回答した担当者)

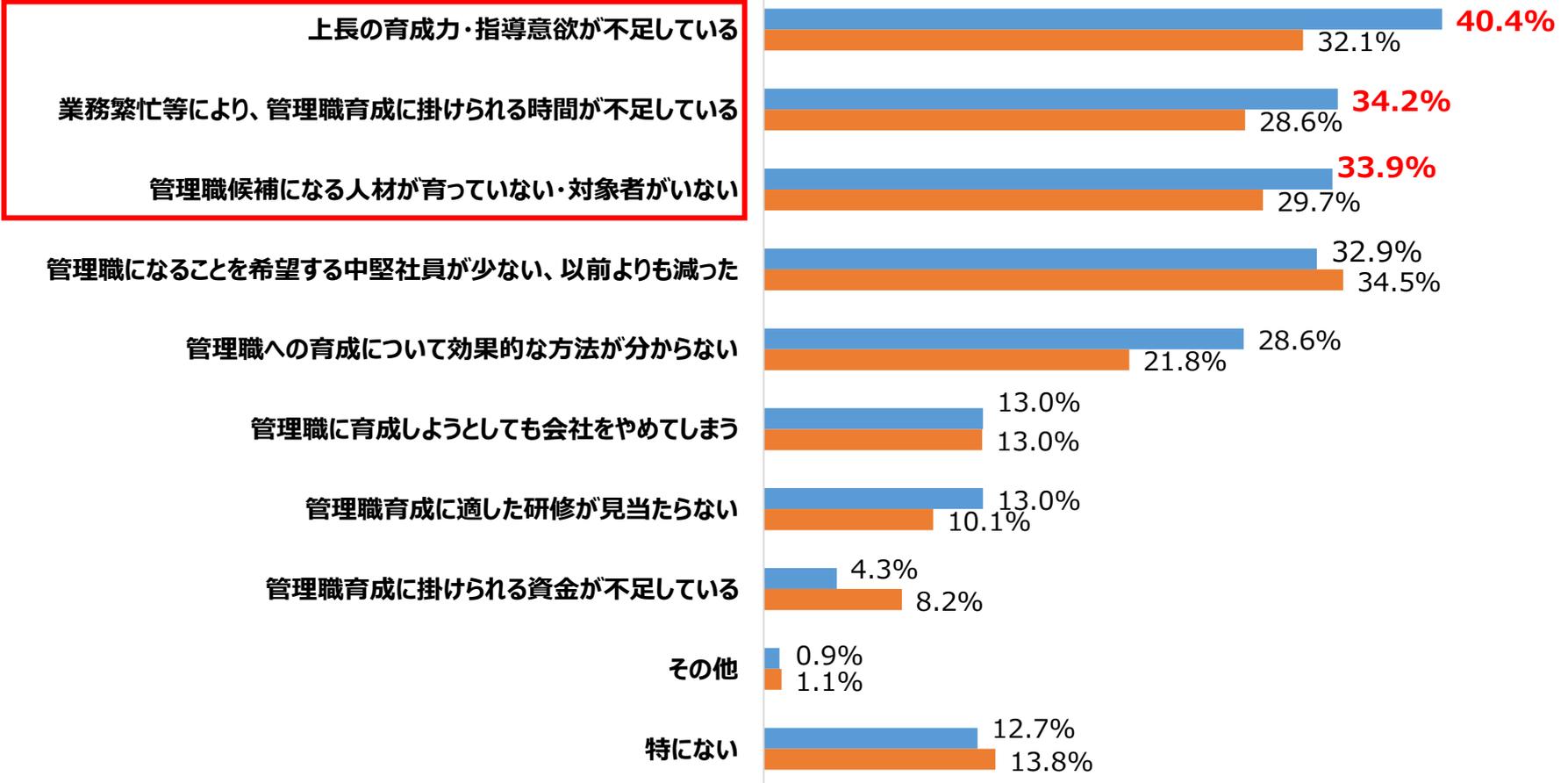


中堅社員の管理職への育成に関する課題

○「上長の育成力・指導意欲が不足している」、「業務繁忙等により、管理職育成に掛けられる時間が不足している」、「管理職候補になる人材が育っていない・対象者がいない」を挙げる企業が多い。管理職育成するための企業側の体制が整っていない現状が伺える。

■【複数回答】

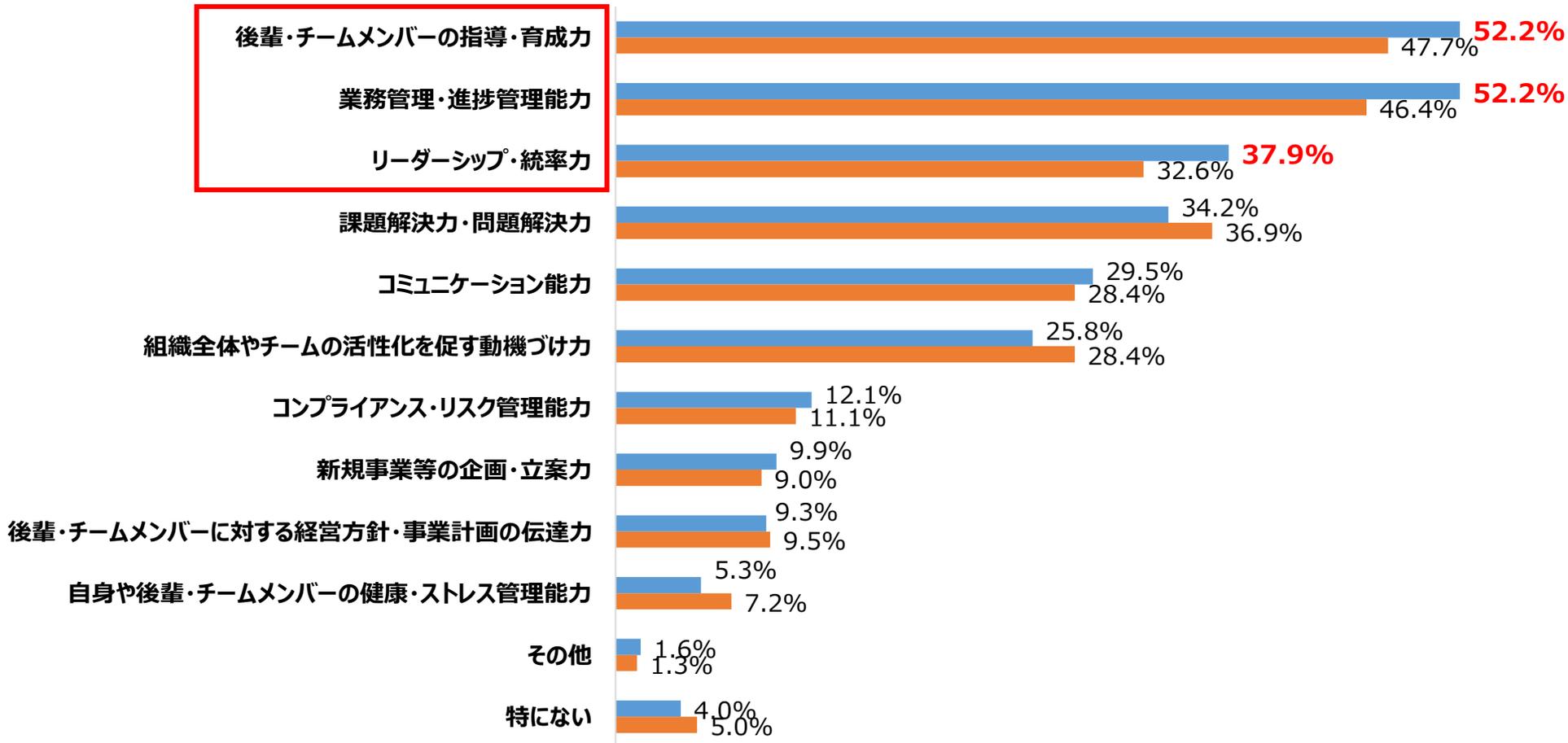
■ 今回調査 n=322
■ 前回調査(2025年4月21日公表「企業の人材育成担当者による新入社員・若手社員・中堅社員に対する意識調査」) n=377



中堅社員が管理職になるにあたり 身につけて欲しいスキル・知識

○「後輩・チームメンバーの指導・育成力」、「業務管理・進捗管理能力」、「リーダーシップ・統率力」を挙げる企業が多い。

■【最大3つまで回答】
■ 今回調査 n=322
■ 前回調査(2025年4月21日公表「企業の人材育成担当者による新入社員・若手社員・中堅社員に対する意識調査」) n=377



【参考】

**新入社員・若手社員・中堅社員向け
階層別講座の受講者に対する意識調査
(2025年5月～12月実施)**

調査概要

- (1)目的：「新入社員・若手社員・中堅社員の管理職に対する意識」を調査し把握することで、会員および当所の事業運営の参考とするため。
- (2)調査期間：2025年5月～2025年12月
- (3)調査方法：Webアンケートシステムを利用
- (4)調査対象：2025年5月から2025年12月の間に当所(事務局:人材・能力開発部 研修センター)が実施した新入社員・若手社員・中堅社員向け階層別講座の受講者
- (5)講座数／受講者数／：新入社員 8講座／受講者数333名／回答数316名（回答率：94.9%）
回答数（回答率） 若手社員 9講座／受講者数360名／回答数322名（回答率：89.4%）
中堅社員 15講座／受講者数501名／回答数394名（回答率：78.6%）
- (6)その他：本調査結果では小数点第2位で四捨五入しているため、単一回答の質問では合計が100にならない場合がある。

【各講座の対象・講座例】

新入社員・・・ 2025年度入社（社会人経験1年未満）の新入社員 ※キャリア採用社員含む

講座：新入社員のための社会人基礎講座、新入社員フォローアップ講座 等

若手社員・・・ 社会人経験2～5年の社員

講座：若手社員パワーアップ講座(社会人経験2～3年編)、若手社員フォローアップ講座(社会人経験2～3年) 等

中堅社員・・・ 社会人経験5～10年の社員

講座：中堅社員パワーアップ講座(社会人経験5～10年編)、中堅社員 あなたの役割と仕事はこれだ！ 等

新規：新入社員向け階層別講座の受講者 調査 入社後、管理職を目指したいと思うか

○2025年5月～12月開催 新入社員向け階層別講座の受講者対象に管理職意識調査を実施。
対象講座数：8講座／受講者数：333名／回答数：316名（回答率94.9%）

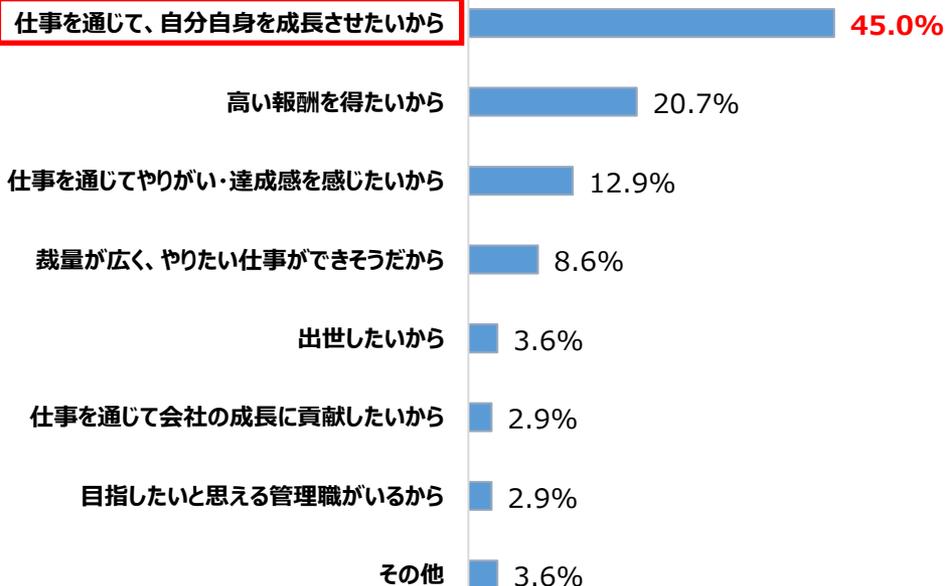
■【単一回答】 n=316

管理職を目指したい
44.3%

管理職を目指したくない
55.7%

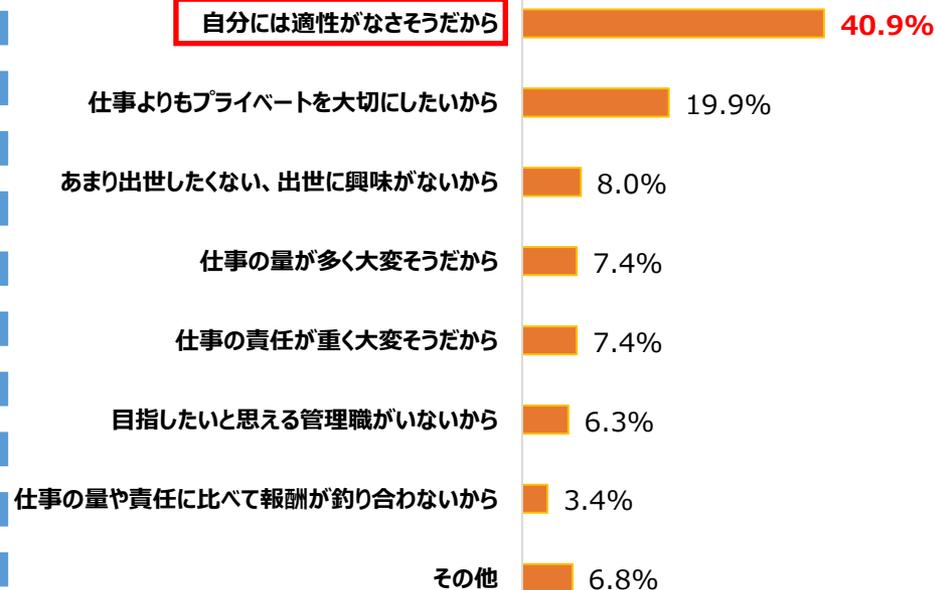
「目指したい」と回答した理由

■【単一回答】 n=140



「目指したくない」と回答した理由

■【単一回答】 n=176



新規：若手社員向け階層別講座の受講者 調査 入社後、管理職を目指したいと思うか

○2025年5月～12月開催 若手社員向け階層別講座の受講者対象に管理職意識調査を実施。
対象講座数：9講座／受講者数：360名／回答数：322名（回答率89.4%）

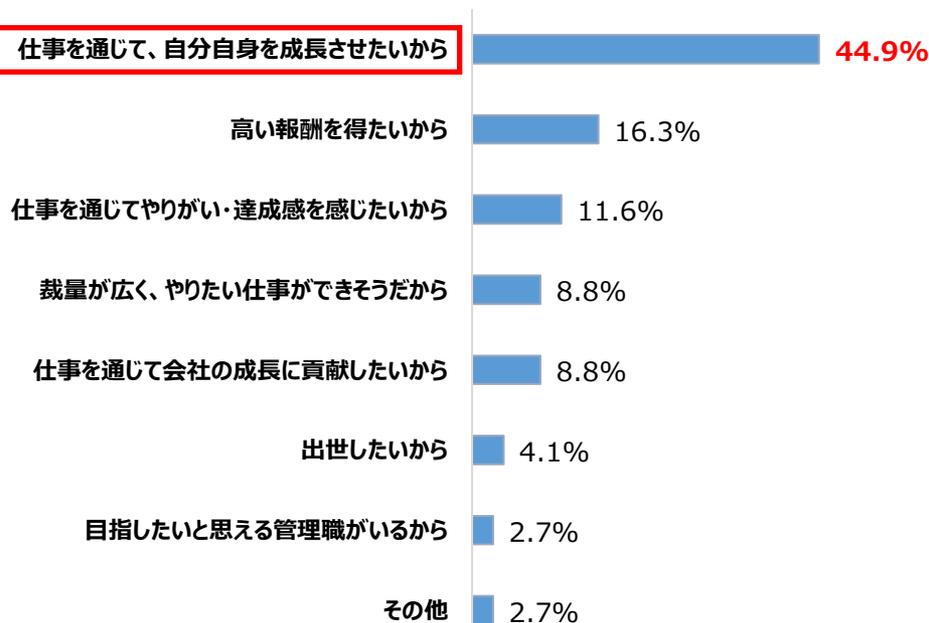
■【単一回答】 n=322

管理職を目指したい
45.7%

管理職を目指したくない
54.3%

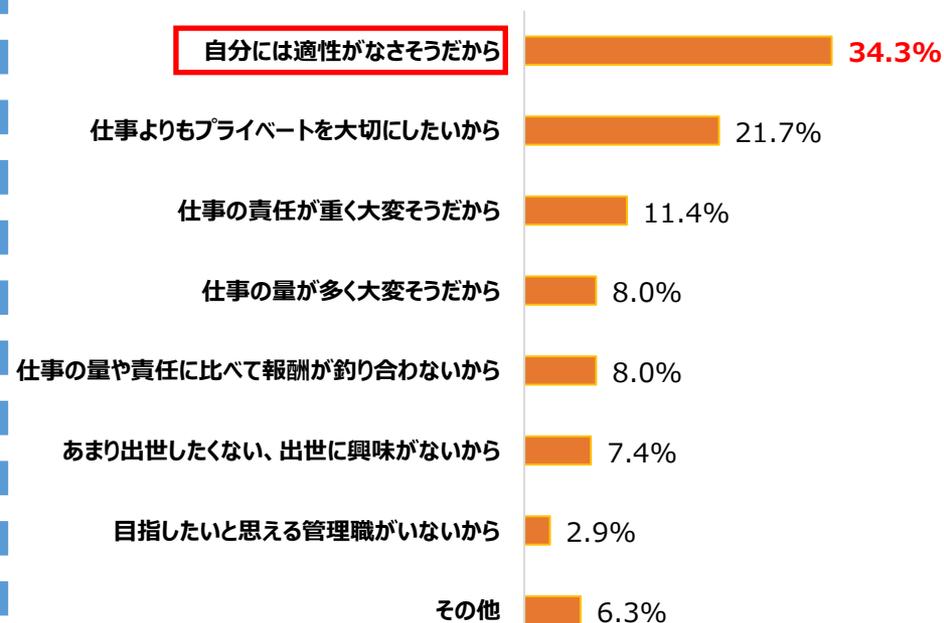
「目指したい」と回答した理由

■【単一回答】 n=147



「目指したくない」と回答した理由

■【単一回答】 n=175



新規：中堅社員向け階層別講座の受講者 調査 入社後、管理職を目指したいと思うか

○2025年5月～12月開催 中堅社員向け階層別講座の受講者対象に管理職意識調査を実施。
対象講座数：15講座／受講者数：501名／回答数：394名（回答率78.6%）

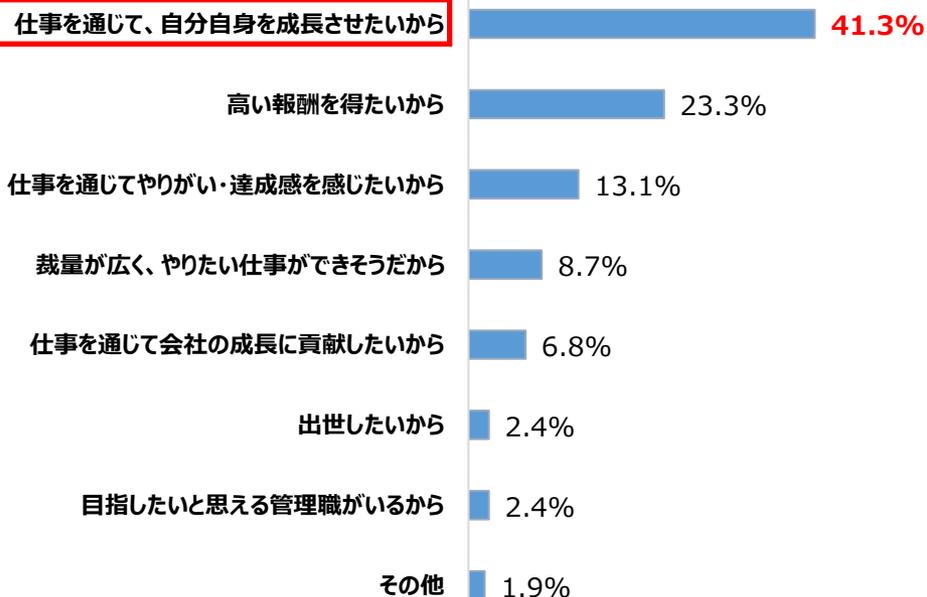
■【単一回答】 n=394

管理職を目指したい
52.3%

管理職を目指したくない
47.7%

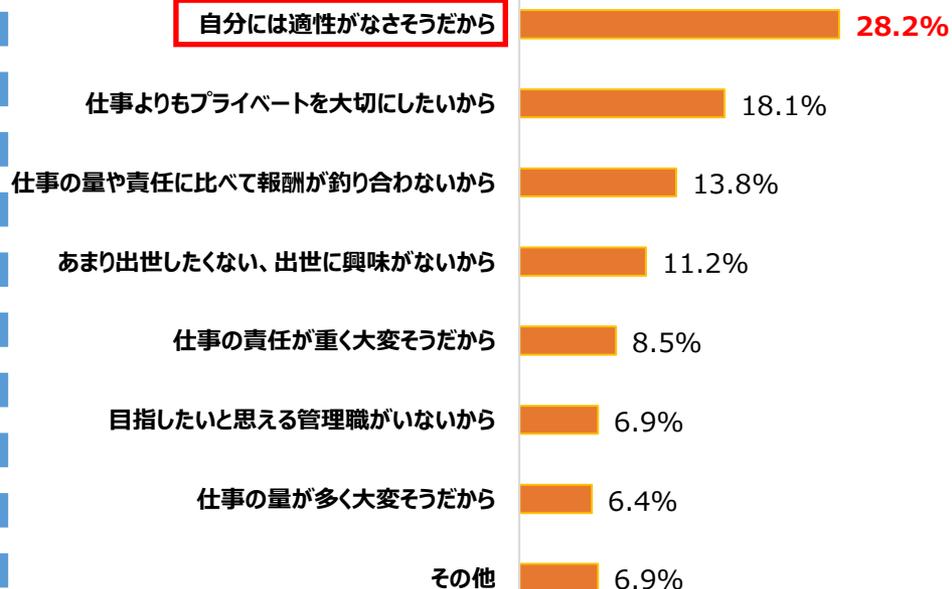
「目指したい」と回答した理由

■【単一回答】 n=206



「目指したくない」と回答した理由

■【単一回答】 n=188



挑みつづける、変わらぬ意志で。

