

AI時代に求められる新入社員育成 —「安定志向世代」の成長をどう支援するか

ALL DIFFERENT

組織開発コンサルティング本部 東京コンサルティング事業部 事業部長 梶原 光

はじめに

ここ数年、新卒採用においては売り手市場が続き、多くの企業が採用人数の確保に苦戦してきました。その結果、初任給の引上げをはじめとする待遇改善競争が加速し、採用活動は年々激しさを増しています。

一方で、2027年度は、全体として採用意欲の高さは維持されつつも、厳選採用路線にシフトする企業も増えてきているようです。採用の量と質の課題により、採用後の育成や早期戦力化の重要性は、これまで以上に高まっています。

採用環境の変化に加え、仕事のあり方も大きく変わっています。生成AIの急速な普及やDXの進展により、これまで人が担ってきた業務の一部は代替されはじめており、企業には、仕事の変化を踏まえ、人材ポートフォリオの見直しなど新たな人材戦略の策定が求められています。

そのなかで、新入社員育成の取組みも、従

来の前提を見直し、目指す姿そのものを再考すべき転換点に立っています。早期戦力化や定着だけでなく、自律的に学び続け、変化に適應できる人材をどのように育てるかについて関心が高まっています。

本稿では、2026年度の新入社員の特徴を振り返りつつ、2027年度の新入社員育成計画を検討するうえで押さえるべき価値観の変化や育成上の課題、そして、AI時代を見据えた育成のポイントについて、主に現場での育成に主眼を置きながら考察していきます。

2026年度の新入社員は 「安定」「協働」重視

新入社員の育成について考えるうえで、まず押さえておきたいのが、2026年度の新入社員の価値観や志向です。

①勤続意向は高い一方、「成長」は低下

当社の研究機関であるラーニングイノベーション総合研究所では、2014年度から新入社員に対して、「新入社員意識調査」を継続して実施しています。2026年度は、3,849人の新入社員に、キャリア志向や取り組みたい仕事、勤続意向などについて聞きました。その結果、2026年度の新入社員は「安定」と「協働」を重視する一方、「自分の成長」に対する優先度が相対的に低下していることが明らかになりました。

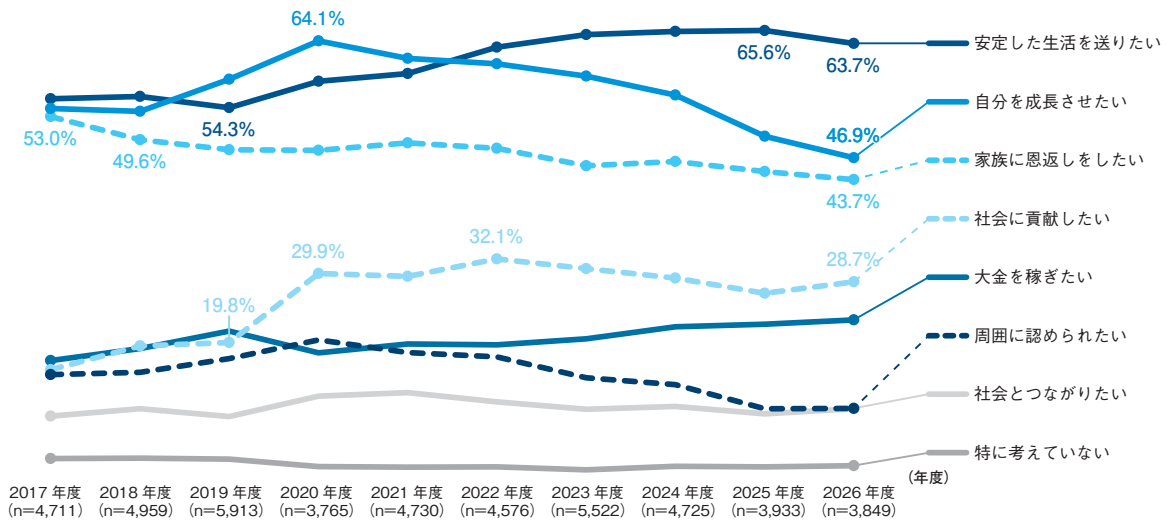
まず、「仕事を通じて何を成し遂げたいか」という質問に対する回答を見ていきます。

梶原 光（ならはら ひかる）

慶應義塾大学卒業。ALL DIFFERENT株式会社で研修講師とコンサルタントを兼務し、主に中堅から大企業に対して研修の企画・提案および実施をはじめとした人材育成支援業務に従事。また、新卒入社1～3年目社員の育成のあり方を検討する全社プロジェクト「First Career Development」のチームリーダーや、ラーニングイノベーション総合研究所メンバーとしても活動。現在は、事業部長として業績管理や戦略立案、コンサルタント育成、新規サービス企画推進、本社採用面接などに携わる。

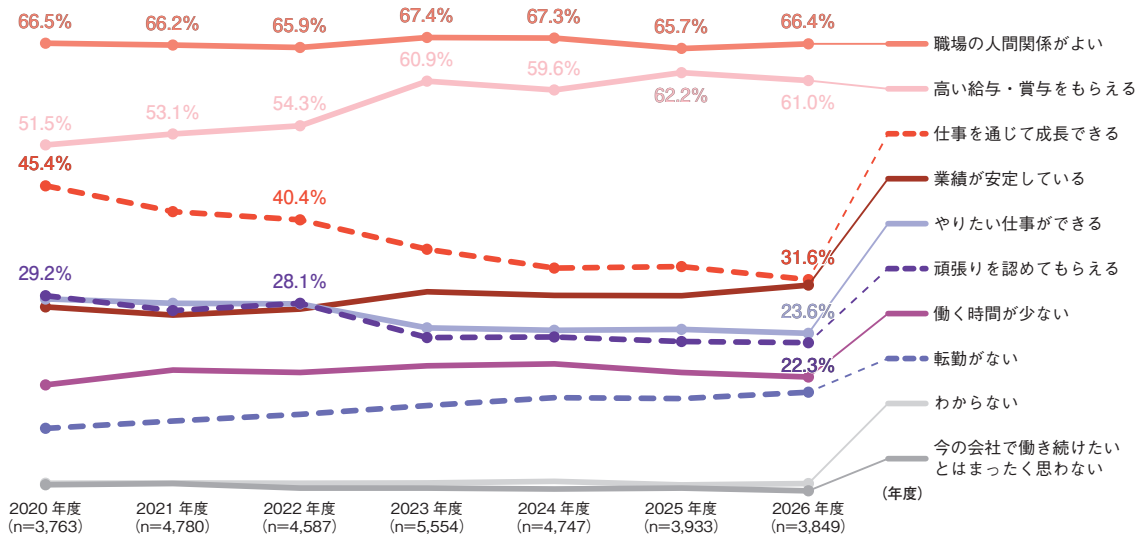


図表1 仕事を通じて成し遂げたいこと



資料出所:ラーニングイノベーション総合研究所「新入社員意識調査」(2026年)。図表2、5も同じ。

図表2 「今の会社で働き続けたい」と思う条件



2026年度の仕事で成し遂げたいことのトップは「安定した生活を送りたい」(63.7%)で、5年連続で1位となりました。一方、2位の「自分を成長させたい」(46.9%)は、順位自体は2022年度から変わりませんが、割合は6年連続で減少しており、2026年度は過去10年間で最も低い水準となりました(図表1)。

成長の優先順位が相対的に下がっている傾向は、別の項目にも表れていました。

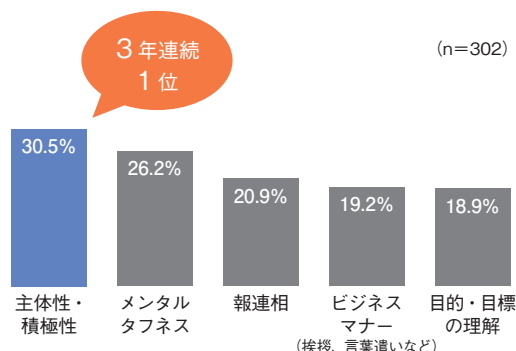
勤続意向についての質問では、「できれば今の会社で働き続けたい」と答えた割合は、12年間で過去最高の66.3%でした。そして、どのような状況であれば今の会社で働き続けたいと思うかを問う項目では、「職場の人間関係がよい」「高い給与・賞与をもらえる」が、

✓「新入社員意識調査」

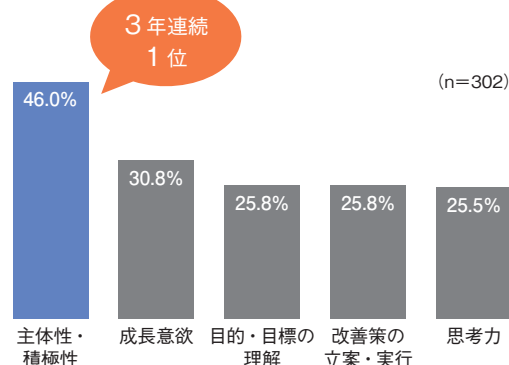
2026年度入社の新入社員3,849人を対象に、2026年3月24日～5月6日に実施した調査。本調査結果は、「働く価値観編」「キャリア・勤続意向編」「成長の価値観編」といったテーマごと、また、業種ごとにレポートを発表している。

図表3 人事が感じる新入社員・若手社員の課題トップ5

①新入社員



②若手社員（社会人2～3年目）



資料出所:ラーニングイノベーション総合研究所「人事部の意識調査」(2025年)。図表4も同じ。

2020年度のこの項目の調査開始以来、2大トップとして高い割合を維持し続けています。2026年度もともに6割を超えており、高水準を維持しました。一方、「仕事を通じて成長できる」は7年間変わらず3位ではあるものの、6年前に比べて13.8ポイント低い31.6%と、1位・2位との割合の差が広がりました(図表2)。

2026年度の新入社員は、学生時代にコロナ禍による対面活動の制限を受けたり、メディアなどで国際情勢の分断を見てきた世代です。また、生成AIの急速な普及、物価高など、世の中の大きな変化・危機を肌身で感じています。

こうした環境のなかで、「生活基盤を安定させたい」「周囲と良好な関係を築きながら働きたい」という志向が強まるのは、自然な流れともいえます。

②人事が感じる期待とのギャップ

一方で、多くの人事ご担当者が新入社員・若手社員の育成上の課題としてあげるのが「主体性・積極性」です。「人事部の意識調査」(ラーニングイノベーション研究所)では、

新入社員・若手社員(社会人2～3年目)について課題に感じることで、3年連続で「主体性・積極性」がトップとなりました(図表3)。

ここで見逃してはいけないのは、新入社員よりも若手社員においてその割合が高まっていることです。ここからは、入社後1年間で業務や指導を通じて主体性を身につけられないまま2年目・3年目を迎え、期待される主体的な行動とのギャップが顕在化している現象が読み取れます。

指摘中心の育成から、対話中心の育成へ

以上が、当社の調査データから見てきた近年の新入社員の価値観や育成の課題です。さらに、入社時研修の現場で当社講師が感じた特徴についてもご紹介します。

当社は講師育成の仕組みにおいて特許を取得しており、在籍する150人以上の講師を自社で育成する独自の体制を構築しています。そうした講師に、今年の新入社員の受講の様子をヒアリングした結果、「もらった

✓ 人事部の意識調査

企業の人事の責任者・担当者302人を対象に、2024年10月～2025年2月に実施した調査。本調査結果は、「人と組織の課題編」「OJT編」のレポートを発表している。

フィードバックに対して納得できれば、素直に行動を変える」という特徴が見えてきました。

他者からのフィードバックを受け止め、すぐに行動に移すという姿勢は、成長を加速させる重要な要素です。しかし、フィードバックを素直に受け入れて改善できているように見えても、内容について表面的な理解にとどまるケースもあるため、注意が必要です。

例えば、研修中に「仕事を教えてもらう際はメモをとりましょう」と講師から言われたとします。その言葉をしっかり受け止めて、上司や先輩社員から仕事を教わる際はメモをとることは習慣化されたものの、一方で、会議の場で自分が担うべきタスクが伝えられた際のメモ取りは不十分になってしまうなど、場面が変わると応用できなくなるケースがあります。これは、なぜメモをとる必要があるのか、メモの取り方がその後の自分の仕事の進め方にどのような影響があるのかを理解していないからです。そこが抜けたままでは、望ましい行動をとれる場面は限定的になってしまいます。

もらったフィードバックに対する理解を深めるためには、フィードバック後の対話が重要になります。講師や人事部、上司が、「なぜ、こうする必要があると思いますか。自分の言葉で説明してみてください」「この考え方は、どのような場面に適用できると思いますか」といった問いかけをすることで、本人の理解度を確認しながら、フィードバックの内容を教訓化し、応用につなげていくことができます。

1つの出来事に対する指摘を、再現性のある学びへ昇華させることが、新入社員の成長を加速させるうえで重要となるでしょう。

入社時研修に求められる、 社会人へのマインドセット醸成

ここからは、次の新入社員研修に向けて、入社時の教育で求められるポイントについて見ていきたいと思います。

新入社員を取り巻く社会環境やビジネス環境は大きく変化しています。しかし、入社直後の入社時研修において最も重要なのは、社会人としてのマインドセットの醸成であることには変わりません。入社時にはまず、「企業は、組織で協力し合って顧客や社会に価値を提供することで対価を得ており、それは1人で成し遂げることはできない、だからこそ、組織全体における自分の役割を考えて行動すべき」という社会人としての心構えをしっかりと浸透させることが何よりも大切です。

ビジネスマナーや報連相、仕事の進め方といった基本行動はもちろん大切ですが、それらを単なる型として教えるだけでは不十分です。前述のフィードバックと同様、なぜその行動が必要なのか、自分の行動が周囲や顧客、組織の成果にどのような影響を与えるのかを理解・納得させる土台の形成が欠かせません。

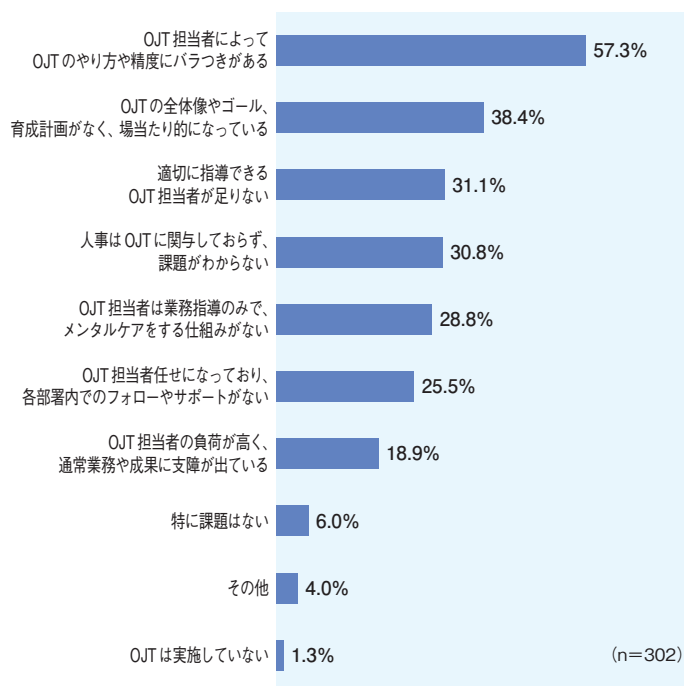
また従来は、多くの企業が「新入社員は成長意欲をもっている」という前提でさまざまな育成施策を立案・実行してきたと思われます。しかし、当社が実施した意識調査の結果からは、今の新入社員は「自身の成長」への優先度が相対的に低下していることが見えているため、そうしたマインドも変えていく必要があります。

不確実性の高い時代、そしてAIが急速に仕事のあり方を変えていく時代において、「このままでよい」という停滞は、現状維持

✓ マインドセット

各人の物事のとらえ方や思考パターンなどのこと。

図表 4 人事が感じるOJTの課題



ではなく、実質的には後退を意味します。ビジネス競争がますます激しくなり、求められる技術やビジネスモデルが次々と変わるなかで、常に自身の知識やスキルを更新していく意識がなければ、数年後には自社、そして、社会においてもその人材は通用しなくなる可能性があります。

学び続けることで、変化する環境のなかでも顧客や組織に価値を提供し続ける人材として成長できる、それが、自らの市場価値やキャリアの可能性を高めることにもつながる、ということを、新人社員研修の時から丁寧に伝えていくことが重要です。

管理職・OJT担当者による 現場での支援のあり方

新入社員育成の成否は、入社時研修だけで決まるものではありません。むしろ、配属後の OJT や上司からのフィードバックなど、

現場経験からの学びが新入社員の成長においては非常に重要となります。しかし、多くの企業で OJT には共通した課題があることが、前述の「人事部の意識調査」からも明らかになっています。

① OJT での課題

調査結果を見ると、人事側からみた OJT の課題として、「OJT 担当者によって OJT のやり方や精度にバラつきがある」(57.3%)、「OJT の全体像やゴール、育成計画がなく、場当たり的になっている」(38.4%)、「適切に指導できる OJT 担当者が足りない」(31.1%) などが高くなっていました(図表 4)。

OJT は本来、「意図的・計画的・継続的」に行うべきものです。明確なゴール設定や育成計画に基づき、段階的に業務経験を積み、その経験からの質の高い学びを導く設計が必要です。しかし、自身の業務も抱えるなか、OJT 担当者 1 人の力でこれらを成し遂げることは難しく、人事や上司からの支援が不可欠です。

② 管理職の課題

管理職についても課題があります。「新入社員意識調査」のなかで、自分のキャリアアップにつながる理想の上司像を聞いたところ、「間違いを指摘して正してくれる」(56.5%) がトップでした(図表 5)。「間違いを指摘して正してくれる」は、この質問項目を調査しはじめた 2023 年度以来、4 年連続トップとなっています。

一方で、531 人の管理職に対して行った「管理職意識調査」では、部下をもつ 341 人のうち、55.7%の管理職がフィードバックについて「躊躇した経験がある」と回答して

いました。また、「躊躇した経験がある」と回答した管理職の34.7%が「適切な伝え方がわからなかった」としています。

現在、部下育成に取り組んでいる管理職の多くは、業務経験を積むなかで成果を出してきた世代です。そのため、現在の新入社員や若手社員のように、体系的な育成や手厚いフィードバックによって成長してきた人は比較的少ないといえます。つまり、自身は「教わるよりも自ら学ぶ」環境で成長してきたにもかかわらず、管理職になると、部下を「丁寧に育てること」を求められています。ここに、しっかりと育ててもらった経験が乏しい人が育成を担うという、構造的な課題が生まれているのです。

③求められる環境の整備

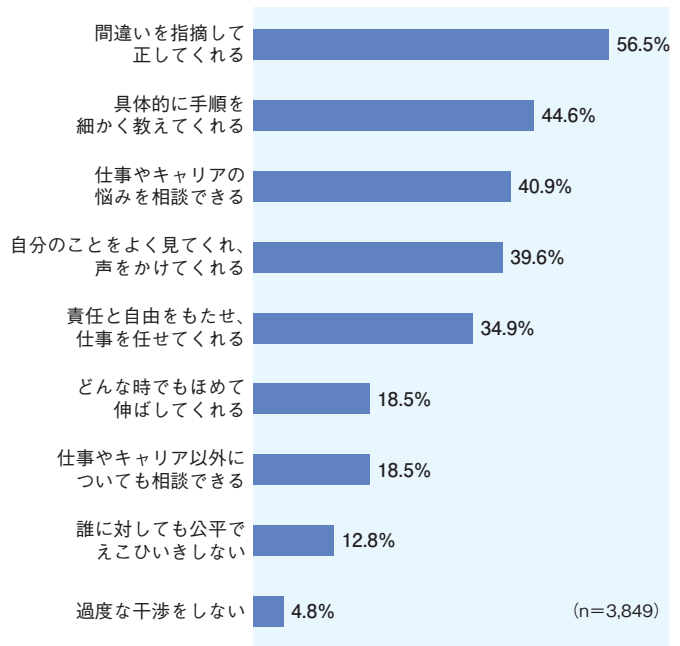
こうした環境の変化を考えると、まず求められるのは、OJT 担当者や現場管理職に対し、育成の目的やあり方、指導方法を学ぶ環境や仕組みを整えることです。実際、多くの企業で、OJT 担当者向けの研修やガイドラインの整備、育成計画のテンプレートシートの提供、OJT 担当者や管理職同士が育成の悩みや学びを共有する場の設定などが行われています。

しかし、環境を整備するだけでは、必ずしも現場育成の質の向上にはつながりません。育成の重要性を理解していても、日々の業務に追われるなかで優先度が下がったり、育成の取り組みそのものが「こなすべきタスク」として形骸化したりするケースがあります。

その背景の1つに、管理職やOJT 担当者が育成の意義や目的を十分に理解してとらえられていないことがあげられます。

例えば、1on1 ミーティングに取り組む際

図表5 新入社員が考える「理想の上司」



には、管理職側が「なぜ必要なのか」「何の目的で実施するのか」「どのような対話を目指すのか」といった問いに対し、自身なりの考えや納得感をもっていることが重要です。そうした理解や納得感が不十分なままでは、1on1 は部下の成長を支援する対話の場ではなく、単なる業務進捗の確認の場になってしまいかねません。

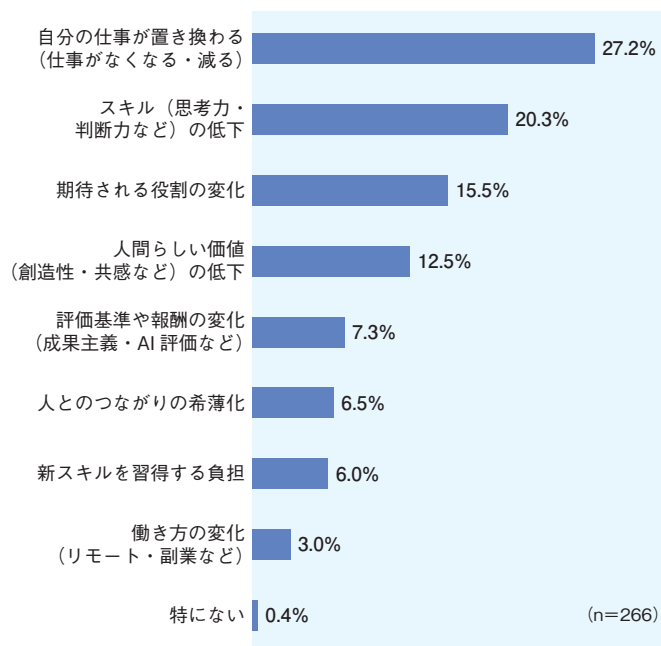
一方、OJT 担当者にとっても、育成の経験が自身の成長につながることや、その取り組みが周囲から適切に評価されることを実感できなければ、長期間にわたって育成と日常業務を両立させることは難しいでしょう。

このように、現場での育成の質を向上させるためには、知識や仕組みを整えるだけでなく、管理職やOJT 担当者が育成の意義を理解し、自分ごととして取り組める状態をいかにつくるかが重要な鍵になるといえます。そのためには、管理職・OJT 担当者向けの研修や説明会で「なぜそれに取り組むのか」とい

管理職意識調査

管理職531人を対象に、2025年5月20日～7月17日に実施した調査。ここでは、うち、部下をもつ341人の結果について述べている。

図表 6 AIの進化による将来・仕事への不安の内容



資料出所:ラーニングイノベーション総合研究所「入社直前意識調査」(2026年)

う各自の考えを深めてもらうワークショップを導入することなどをおすすめします。

さらに、現場任せにせず、定期的なフォロー面談などを通じ、育成状況や育成者側の悩みや負担を人事が把握することです。育成は管理職やOJT担当者1人の責任ではなく、組織全体で担うものだというメッセージを企業が発信し続ける必要があるでしょう。

AI時代に求められる 「育成の仕組みづくり」

今の新入社員教育において忘れてはいけないのが、AIの普及・進化による影響です。生成AIをはじめ、さまざまなテクノロジーが進化していくなかで、新入社員育成の前提そのものも変わりつつあることにも目を向ける必要があるでしょう。

① AIに対する不安が低い新入社員

これまで主に新入社員や若手社員が担っ

ていた定型業務の一部は、さまざまなAIに代替されはじめています。しかし新入社員自身を見ると、AIに自分の仕事が奪われるという危機意識は必ずしも高くはないようです。

今年の1～3月に、2026年に企業に入社する新入社員266人を対象に行った「入社直前意識調査」で、「生成AIの進化によって自身の将来や今後についてどのような不安を感じるか」と聞いたところ、「自分の仕事が置き換わる(仕事がなくなる・減る)」「スキル(思考力・判断力など)の低下」と答えた割合はそれぞれ27.2%、20.3%でした。つまり、7割以上の回答者は、「自分の仕事が置き換わる(仕事がなくなる・減る)」という不安を感じていない結果となりました(図表6)。

② AIへの代替とOJT

かつての新入社員・若手社員は、会議での議事録作成や電話の取次ぎ、先輩が作成した企画書の確認など補助的業務や定型業務に取り組むなかで、仕事の進め方や上司・先輩の判断軸などさまざまなことを学び、成長してきました。しかし、そうした業務でAIの活用が進むようになると、それらの業務経験を通じて得ていた学びが失われていくリスクがあります。

AIによる業務の代替は今後も進んでいきます。そうしたなかで人事・人材開発部門に求められるのは、「AIによって失われていく業務」を通じた現場での学びを再設計していくことです。今まで新入社員や若手社員が担っていた業務のなかに、どのような学びの機会があったのかを整理・分解し、今後も深めるべきスキルや新たに身につけるべきスキルを明確化したうえで、OJTや研修の再構

✓ 入社直前意識調査

2026年に企業に入社する新入社員266人に対して、2026年1月20日～3月4日に実施した調査。

築を検討する必要があるでしょう。

例えば、資料作成業務によって得られているであろう、目的を理解する力や情報を選択する力、相手に伝わる構成を考える力などは、これからも引き続き、社会人として身につけるべき中核的なスキルです。このほかにも、業務を通じて、問いを立てる力や新しい価値を創造する力、諦めずにやり切る力、仲間と協働する力、決断力などが育まれていたはずです。

こうした能力・スキルの重要性は、AIを使う時代だからこそ、ますます高まっていくでしょう。そうした本質的な力をどう身につけさせるのか、育成の設計を根本から見直す時代になっているといえます。

③根幹スキル向上のための仕組みづくり

新入社員の育成においては、新入社員も現場管理職も、現場でのオペレーションスキルや業務に必要な専門スキル、社会的に求められている AI スキルなど、習得の成否がわかりやすい知識・スキルに関心が向きがちです。もちろん、実務を進めるうえでこれらの知識・スキルは欠かせませんが、不確実性の高い時代に成果を出し続ける人材へ成長するためには、それだけでは不十分です。

前述した創造力や実行力、判断力といった普遍的なビジネススキルは、どんな業界、業種、職種においても不可欠であり、さらにどのような環境の変化があろうとも人と組織が生き抜く根幹となるものです。そして、こうした能力・スキルの多くは、現場での実践のなかで磨かれていくものです。そのため、今後は、こうしたスキルを向上させていくための仕組みづくりがますます重要になるでしょう。

さらに、こうした力を身につけ、高める必要があるのは新入社員だけではありません。OJT トレーナー、中堅社員、管理職を含め、すべての社員が継続的に磨き続けていく必要があります。新入社員の成長意欲を高めるためにも、また、組織全体が成長し続けるためにも、社員全員が学び続けるという意識をもつこと、そうした環境をデザインしていくことが、これからの人事・人材開発部門には求められます。

おわりに

2027 年度以降の新入社員育成においては、「早く職場に慣れさせる」「定着させる」「戦力化する」のみならず、変化の時代を生き抜く力をどう身につけさせるのかが重要なテーマになってくると考えています。

安定や協働を重視する新入社員に、チームの一員として価値を生み出すための成長意欲や主体性をどう伝え、そこで求められる力をどう引き出していくか。不確実性の時代、どんな力を備えた人材を育てるべきなのか。AIによって業務が変わるなかで失われる学びをどう補い、新たな学習機会をどう設計するか。こうした「解のない問い」に向き合うことが、企業と人事に求められています。

組織開発・人材育成は一筋縄ではいかない領域であり、成果がすぐに出るものでもありません。しかし、組織開発・人材育成は、組織の成果に持続的に影響する取り組みであり、常に時代の変化に合わせたアップデートが求められます。人事・人材開発に携わる皆さまにとって、本稿が「解のない問い」に立ち向かう、ささやかなヒントになれば幸いです。 ■