若手人材の定着・活躍の鍵は「安定」と「成長」の両立

新入社員意識調査2025の結果から

河原 啓太　公益社団法人日本印刷技術協会 研究・教育部

日本の新卒市場は、人手不足と価値観の多様化が同時進行する転換点に差し掛かっている。厚生労働省・文部科学省「令和6年度大学等卒業者の就職状況調査」によれば、2025年4月現在で大学生の就職率は98.0%と過去最高水準を維持しており、企業間の人材獲得競争はかつてないほど激化している。また、厚生労働省「働き方改革実現会議」や文部科学省「若者の生活や意識に関する調査分析」などからは、若年層のキャリア観や職場選択の基準が多様化し、「安定」や「成長」だけでなく「働きやすさ」「自己実現」「職場の雰囲気」などの、いわゆるソフト面を重視する傾向が顕著となっている。

印刷業界も例外ではなく、従来型の「ものづくり」の枠組みを超えた新たな人材像が採用活動において求められている。本調査は、2025年春に印刷業界への仲間入りを果たした新入社員249名を対象に、就職活動の実態や入社動機、キャリア観、働き方への期待、不安や課題などを尋ねたものである。デジタル化や人口減少、働き方改革が進展するなかで、印刷業界はどのように人材を確保して、活躍を支えていくべきか。リアルな声と数値を基に、今後の採用・育成・定着などに関する施策のヒントを提示したい。そして、新たな時代の新入社員像を多角的に描き出し、印刷業界の未来を展望するための基礎的資料となることを狙いとしている。

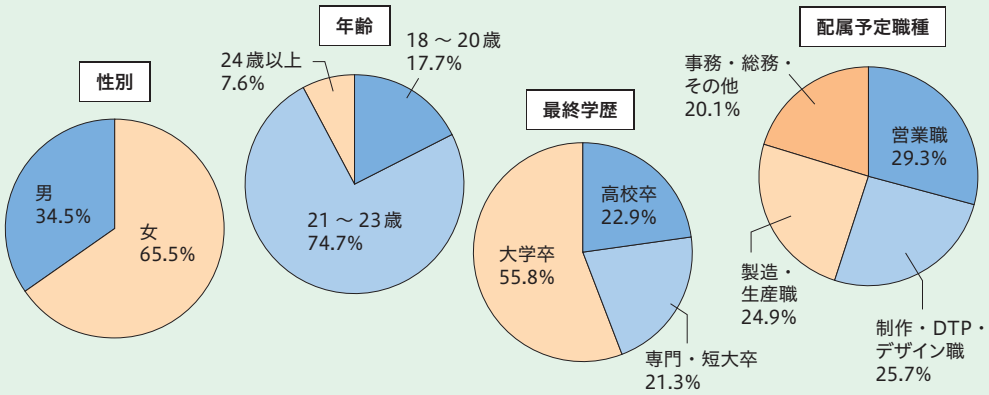
1. 属性・プロフィール

「新入社員意識調査2025」の有効回答数は249名で、JAGATをはじめ宮城・富山・石川・愛知・岐阜の各県印刷工業組合にご協力をいただき、印刷業界の新入社員研修参加者を対象とした。新入社員の属性は、近年の業界動向や社会全体の変化を色濃く反映しているため、そこから見ていきたい。

まず男女比では、女性の比率が65.5%と過半数を占めており、印刷業界の新入社員の構成として非常に特徴的である。従来「男性中心」とされてきた業界のイメージが大きく変化しつつあることを示しており、多様性や女性活躍推進の流れが新卒採用にも及んでいることが読み取れる。

次に年齢層を見ていくと、21歳～23歳が全体の約4分の3を占めており、大学・短大・専門学校卒業直後のストレート入社が主流である。他方で18歳～20歳の層も一定数存在しているほか、24歳以上の既卒・

【調査概要】
調査名：
新入社員意識調査2025
調査期間：
2025年4月1日～5月31日
調査対象：
2025年度新入社員
回答者数：
249名



再チャレンジ層も含まれている。採用活動における主軸は依然として「新卒一括採用」であるものの、年齢に関しては柔軟な姿勢が拡大しているといえるだろう。なお、大卒が過半数ではあるが、専門・短大卒および高卒も合わせて44.2％を占めており、幅広い学歴層を受け入れていることが分かる。

配属予定職種では、営業職、製造・生産職、制作・DTP・デザイン職といった主要部門にバランスよく分かれており、事務や総務などの間接部門への配属も一定数存在する。新入社員に対して、多様な職種が対象となっていることがうかがえる。

このように、2025年度の印刷業界新入社員の特徴を整理すると、①女性比率の高さ、②年齢・学歴・職種の多様性の2点が際立っている。すなわち、これまでの「男性・高卒・製造中心」というイメージから、「女性・大卒・多職種化」へと大きくシフトしていることが、今回の調査結果からも明確に読み取れる。この変化は、職場の環境づくりを筆頭に、人材育成やキャリア支援の在り方などにも今後大きな影響を与えていくものと考えられる。

2. 就職活動の実態と情報収集行動

就職活動で利用した媒体・機会

就職活動において最も多く利用された媒体は「就職ナビサイト」であり、4人中3人が活用していた計算になる（図1）。次いで「合同説明会」「学校求人」が続き、従来型の情報収集手段は依然として主流である。「就職ナビサイト」の利用率は75.1％と、前年比で約1.4倍と大きく伸びているが、この背景には入学当初からコロナ禍の影響を受け、オンラインでのコミュニケーションに専念せざるを得なかったという環境が影響していると考えられる。

このような状況を踏まえると、まずは就職ナビサイトや合同説明会、学校求人といった従来型チャネルにおける情報発信の「質」と「量」を維持・強化することが不可欠である。特に新入社員の4人に3人が就職ナビサイトを利用していたという現状からは、当該サイト上での企業ブランディングやコンテンツの充実度が、母集団の形成や企業イメージに直結する重要な要素となる。

その一方で、SNSや逆求人サイトといった新興チャネルも無視できない割合で活用されている。特にSNSは情報拡散力やリアルタイム性に優れており、企業の雰囲気や社員の声を手軽に知ることのできる手段として学生の間でも存在感を増している。また、逆求人サイトは利用者こそまだ少数ではあるものの、今後の個別マッチング志向やダイレクトリクルーティングといった潮流を考えると、早期のノウハウ蓄積や運用体制の構築が採用活動における将来的な差別化要素となり得る。

従って、従来型と新興型の両輪での情報発信体制を整えつつ、学

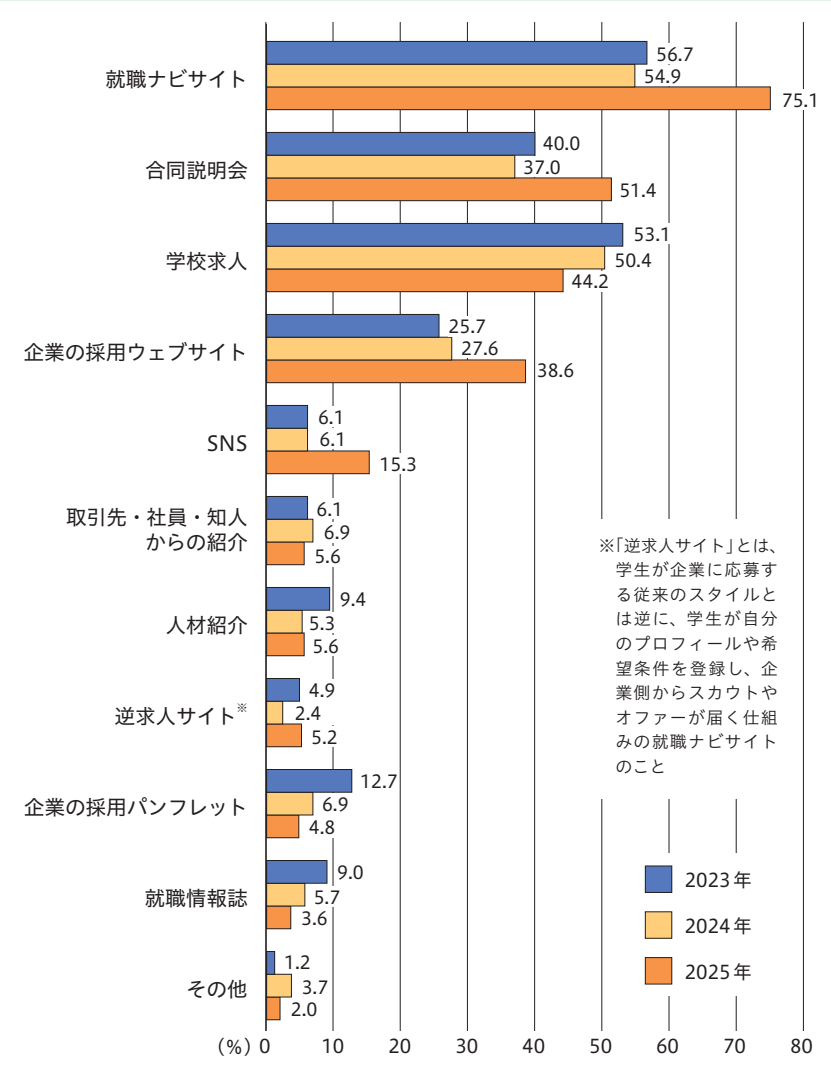


図1　就職活動で利用した媒体・機会（複数回答可）

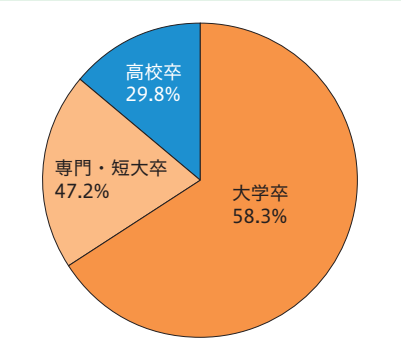


図2　インターンシップへの参加率

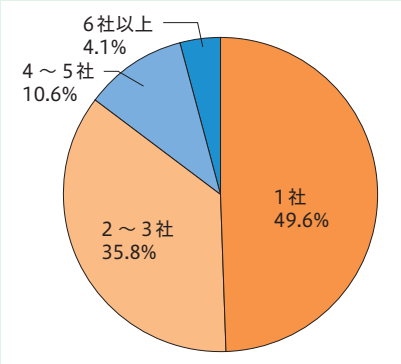


図3　インターンシップに参加した会社数

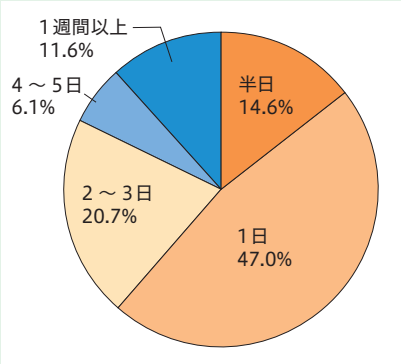


図4　インターンシップの参加日数

生の多様な情報収集行動に応じた柔軟な採用広報戦略を展開することが、今後の人材獲得競争を勝ち抜くための重要なポイントとなる。さらに、チャネルごとに発信する情報の内容やトーン、タイミングなどを最適化し、学生の「知りたい」「比較したい」というニーズに寄り添った設計を心掛けるべきであろう。すなわち、就職ナビサイトなどの主流チャネルの強化と、SNS・逆求人サイトなどの新型チャネルへの積極的な対応を並行して進めていくことで、より幅広く、深く学生にリーチできる採用活動が可能となる。

インターンシップへの参加状況

印刷会社に限定されないインターンシップ（以下、インターン）への参加率は、新入社員全体で49.4％であった。最終学歴別に詳しく見ていくと、大学卒が58.3％、専門・短大卒が47.2％、高校卒が29.8％と、学歴が高いほど参加者数が多い傾向にあることが明確に表れている（図2）。参加した会社数について見ると、全参加者の約半数においてインターンは1社のみであった一方、2社以上でインターンを経験した参加者も約半数に上っている（図3）。複数社間で比較・検討を行う姿勢が一般化しつつある。参加日数については「1日」が最多だが、「半日」「2～3日」「1週間以上」といった多様な期間での参加も一定数存在している（図4）。短期集中型が主流でありながらも、より長期的な現場体験を求める学生も少なくないことがうかがえよう。寄せられた個別のコメントでは、「仕事内容が具体的にイメージできた」「現場社員と直接話せて雰囲気が分かった」「複数社への参加で比較できた」といった肯定的な声が多く見られたものの、「時間が短く質問しにくかった」「座学中心で現場体験が少なかった」「フィードバックや個別評価が欲しかった」といった課題や要望も目立つ。

このような実態を踏まえると、今後のインターンの施策にはいくつかの方向性が考えられる。まず、大学卒となる層に対しては、既に半数以上がインターンの経験を持っていることから、単なる会社説明や見学だけにとどまらず、実務的な体験や現場社員との交流、個別フィードバックなど、業務をより深く理解してもらうための職場体験などを重視したプログラムが不可欠である。また、専門・短大卒となる層では、職種別・技能別の体験型インターンや、学校との連携による実習型プログラムを拡充し、参加率の向上と同時に企業理解の深化を図るための方策が期待される。そして、高校卒となる層については、そもそも参加率が約3割である現状を踏まえ、短期間かつ見学型・職場体験型などの参加しやすいプログラムを設計することや、学校・地域と連携した「職場体験会」「オープンカンパニー」などを通じて、印刷業界に触れる機会を早い段階で増やすことが重要になる。

複数社へのインターン参加が一般化している昨今、自社の強みや独自性を明確に伝える工夫や、社員との交流・個別フィードバックの充実、学生の都合に合わせた日程やオンライン・ハイブリッド形式の導入など、多様なニーズに応じた柔軟なプログラムの組み立ても求められているといえるだろう。インターンは単なる“採用前イベント”ではなく、学生の「比較」「体験」「納得」を支える“重要な接点”となり得るものだ。質・多様性・個別対応・参加しやすさを高めていくことで、今後の採用競争力強化と業界全体の魅力度向上につなげていきたい。

なお、それに加えて、印刷会

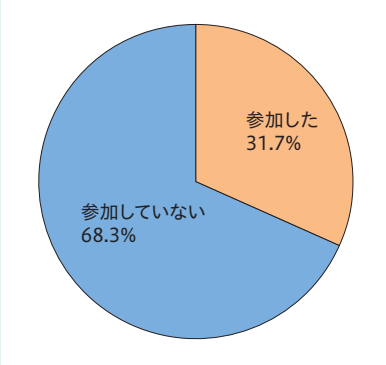


図5　印刷会社のインターンシップへの参加率

社のインターンを経験した新入社員は、全インターン参加者の3割強にとどまっている（図5）。逆に言うと、新入社員の多くは他業界の現場も体験したうえで印刷会社に入社しているのである。今後は自社や業界の魅力をより多くの学生に伝えられるよう、インターンの機会や情報発信のさらなる拡充が必要になってくるだろう。

3. 志望動機

「仕事の内容」以外で重視した情報

新入社員が企業選択の際に、最も重視したのは「待遇・福利厚生」である（図6）。次いで「残業時間・有給取得率」「企業のビジョン」「商品・サービス」「1日の流れ」と続いている。これらの項目は、いずれも実際の働きやすさや、将来の安心感に直結する情報である。特に、「待遇・福利厚生」や「残業時間・有給取得率」といった“生活の安定”に関する項目が上位を占めていることから、現代の新入社員はワーク・ライフ・バランスや福利厚生の充実を重視していることが読み取れる。なお、「その他」に寄せられたコメントの大半が「短い通勤時間」に触れていたことも付記しておきたい。

その一方で、「技術・クリエーティブ」「研修制度」「キャリアパス」など、専門性や成長の機会に関する項目は相対的に低い割合となっている。この結果は、まずは安心して働ける環境や自分の生活基盤を重視したうえで、その次に専門性や自らの成長を考える傾向が強いことを示している。また、「経営・財務数字」「公的認証」「取引先インタビュー」といった企業の外部評価や数値的な情報は、選択においてほとんど重視されていない。

そのため、採用広報や説明会などにおいては「待遇・福利厚生」「残業時間・有給取得率」など、生活の安定に直結する情報を積極的に発信すべきであろう。また、「企業のビジョン」や「1日の流れ」のように、会社の方向性や実際の働き方が具体的にイメージできるコンテンツを充実させることも重要である。特に、社員のスケジュールや現場のリアルな声を伝えることは、入社後のギャップや不安を軽減させる効果をもたらす。

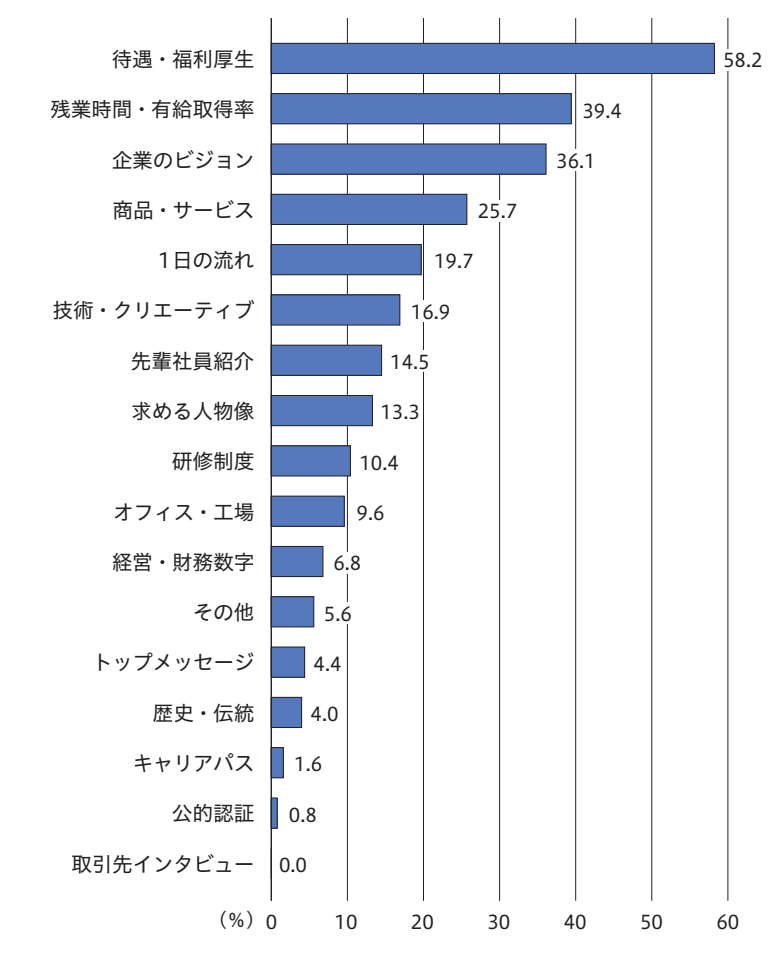


図6　仕事の内容以外で重視した採用情報（複数回答可）

他方、他社との差別化を考えると、今後は「技術・クリエーティブ」「研修制度」「キャリアパス」など、専門性や成長機会のアピールも強化していく必要がある。働きやすさだけでなく、長期的な自己実現やキャリア形成の場として自社の魅力を伝えることが、より多様な人材の獲得につながるであろう。総じて、「生活の安定」と「成長機会」の両面をバランスよく訴求する採用情報が、今後の人材確保と定着において不可欠である。

印刷業界を志した理由

最も多かった回答が「本や紙加工の製品が好き」であり、印刷業界の“ものづくり”や紙メディアへの親和性が、強い志望動機となっている（図7）。「生活・文化産業だから」「デザイン系の仕事がしたい」がそれに続いており、「印刷」が社会や文化を支える役割や、そのクリエーティブな側面に共感する人材が多いことがうかがえる。

「学校で学んだ知識を生かせる」「多

彩な業界の顧客と仕事ができる」も一定の割合を占めており、専門性や幅広い業務経験への期待も見られる。また、「紙以外のウェブや動画にも力を入れている」「印刷に興味がある」など、デジタル分野や印刷技術そのものへの関心も一定数存在している。一方、「地域産業に貢献している」「マーケティングや販促支援をしたい」など、社会貢献性やビジネスサポート志向で印刷会社を選択した層は1割未満にとどまる。

以上のことから、印刷業界の採用広報や人材育成においては、「ものづくり」「紙メディアの魅力」「生活・文化への貢献」「クリエーティブな仕事」といった本質的な価値について積極的に発信することが重要である。特に、紙やデザイン分野への関心が高い層に対しては、現場のやりがいや社会的意義、具体的な業務内容を伝えることで、志望度の向上が期待できる。

また、「学校で学んだ知識の活用」「多彩な業界との関わり」「デジタル分野への展開」など、業界の多様性や成長フィールドの広さも併せて訴求すべきであろう。従来の紙媒体だけでなく、ウェブや動画、マーケティングといった新たな領域にチャレンジできる環境があることを示すことで、幅広い人材の獲得につながる。そして今後は、「紙×デジタル」「ものづくり×社会貢献」「クリエーティブ×ビジネス支援」などの複合的な魅力をバランスよく発信し、学生の多様な価値観や志向に応えられるような採用活動を強化していくべきではないだろうか。

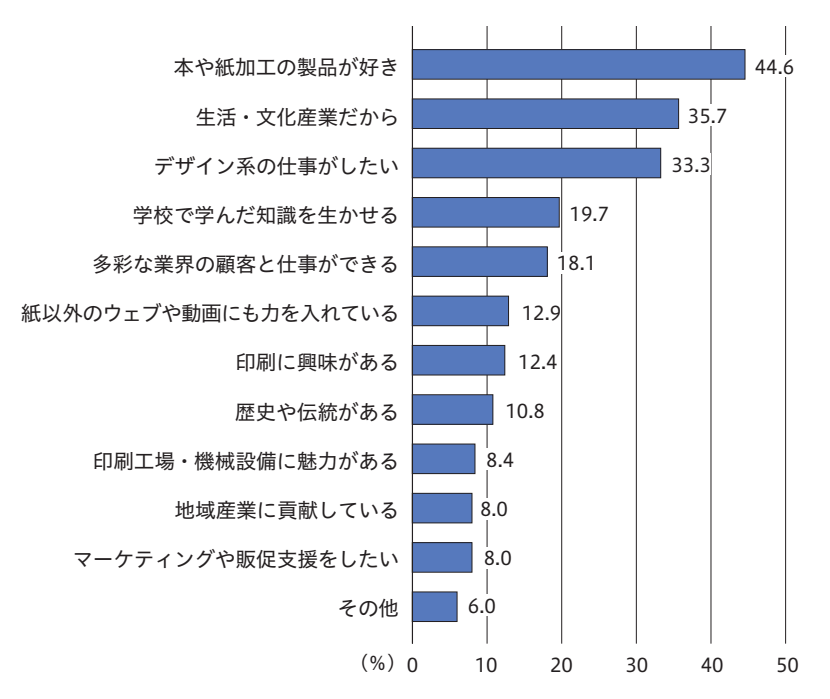


図7　印刷業界を選んだ理由（複数回答可）

新入社員が抱く印刷業界のイメージ

「印刷業界」のイメージについて、自由記述形式で尋ねた結果、「必要不可欠・生活を支える」「伝統・歴史・安定」といった社会的基盤としての役割や、長い歴史への信頼について言及した回答が多く見受けられた。だが、その一方で、「斜陽・衰退・変革期」「デジタル化・多様化・進化」といった変革や厳しさへの現実的な認識も多い。

また、「ものづくり・面白さ・夢」「クリエーティブ・デザイン」などの、創造性ややりがいを感じる声も目立ち、業務の幅広さや多様性、職人気質、チームワーク、紙やアナログの価値、社会貢献への誇りなど、多面的な評価が見られる。全体として「安定と変化」「厳しさと希望」「アナログとデジタル」が共存する業界イメージであることが、回答から浮かび上がってくる。

他に志望していた業界

まず、営業・制作・企画・総務職の志望者について見てみると、最も多かったのは「デザイン」「広告・マーケティング」である（図8-1）。印刷業界への志望者の多くが、クリエーティブやプロモーションなどの分野にも強い関心を持っていることは明らかであろう。「出版・マスコミ」も高く、情報発信やメディア関連への志向も根強い。「小売り・サービス」「IT・ウェブ」「学校・教育」など、サービス業やデジタル・教育分野も一定の人気を誇る。

一方、「官公庁・団体」「金融・保険」などの安定志向の業界は、比較的低い割合にとどまる。「メーカー・ベンダー」志望も一定数存在しており、ものづくりや技術分野への興味も一部で見られるものの、「印刷関連」と「印刷以外」で分かれている。

営業・企画職志望の新入社員を獲得するには、デザイン・広告・マーケティング・出版などの隣接するクリエーティブ系の業界との親和性が高い人材層をターゲットにした採用広報を強化するのが効果的だろう。これらの分野と実際に連携したプロジェクトの事例や、入社後に身に付けられるスキル・キャリアパスを具体的に示すこと

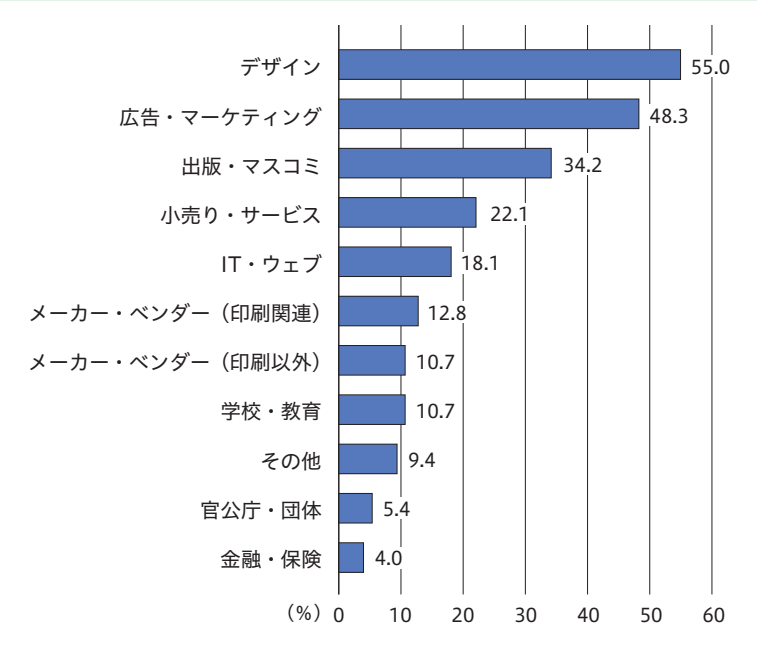


図8-1　印刷会社以外で志望していた業界【営業・制作・企画・総務職の志望者】（複数回答可）

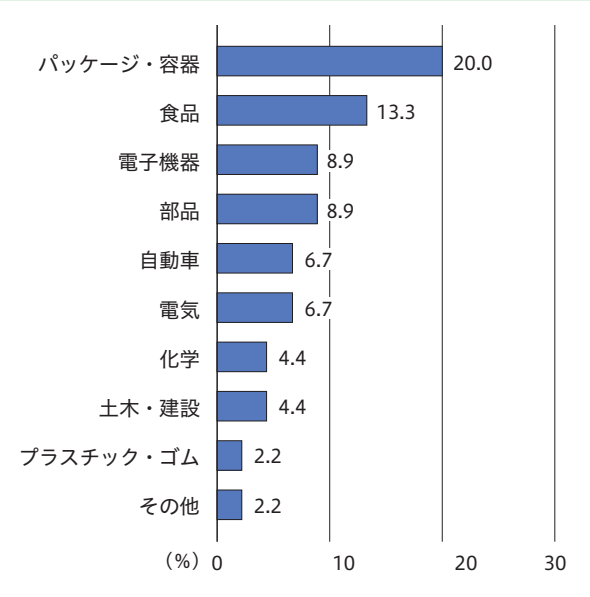


図8-2　印刷会社以外で志望していた業界【工場勤務の志望者】（複数回答可）

で、志望度の向上が期待できよう。また、IT・ウェブ分野への関心層に対しては、デジタル印刷やクロスメディア展開、DXの推進といった、業界の進化・多様化を積極的に発信することが肝要である。これによって従来の「印刷」のイメージにとどまらない、新たな人材の獲得につながる。

さらには、教育・サービス分野への関心層には、印刷物が社会や教育現場において果たしている役割や、顧客とのコミュニケーションの重要性を訴求することで、印刷業界の社会的意義を伝えることができよう。クリエーティブやデジタル、社会貢献などの各側面をバランスよく伝える採用戦略が、今後の人材確保と業界イメージの向上に不可欠である。

次に、工場勤務の志望者についてはどうだろうか。こちらは「パッケージ・容器」が最多の回答を集めた（図8-2）。この業界は印刷業界と密接な関係にあり、製品のデザインや機能などにおいて印刷技術が直接関わってくることから、類似性や親和性を感じやすいものと考えられる。続く「食品」は、日々の生活に欠かせない身近な製品を扱う業界であり、安定性や消費への貢献といった側面で魅力を感じやすい可能性がある。また、「電子機器」「部品」「自動車」「電気」といった製造業全般に対しても、一定数の志望を集めている。これは、工場勤務を希望する層は特定の業界に限定されず、ものづくり全般に関心があることを示唆している。

従って印刷業界は、「変化産業」としての、ものづくり企業の側面（デザイン力・特殊加工・デジタル融合・環境対応など）を、この層へ向けて強く訴求すべきではなかろうか。例えば先述のインターンでは、工場体験の具体的内容を充実させ、「やりがい」「力が付きそう」といった魅力を伝えることが考えられる。製造・制作職の長期キャリアパスを明確に示し、専門技術者としての成長機会を提供することが重要である。

入社を決意したポイント

印刷会社への入社を決める際、採用選考の面においては、直接的な人的交流を最も重視している（図9-1）。具体的には、「面接でのコミュニケーション」「社長・役員の印象」が高く評価されており、採用選考過程における「対面での印象」や「対話の質」が、候補者の入社意欲を大きく左右している。また、「会社説明会の内容」「人事担当者の対応」も重要な要素であり、入社内定者は企業の実態や雰囲気などを肌で感じたいと考えていることがうかがえる。一方、「採用ウェブサイトの内容」「採用パンフレットの内容」「企業SNSの発信情報」といった一方通行型の情報提供媒体は、入社を決意する段階での影響度は低い傾向にある。

企業の属性面では、「社風が良い」ことが最も重視されている（図9-2）。これは、働く環境の雰囲気が入社

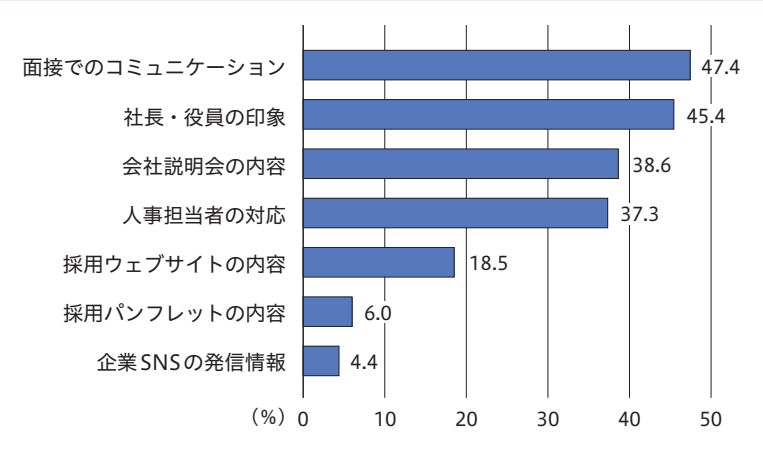


図9-1　入社を決意したポイント【採用選考編】（複数回答可）

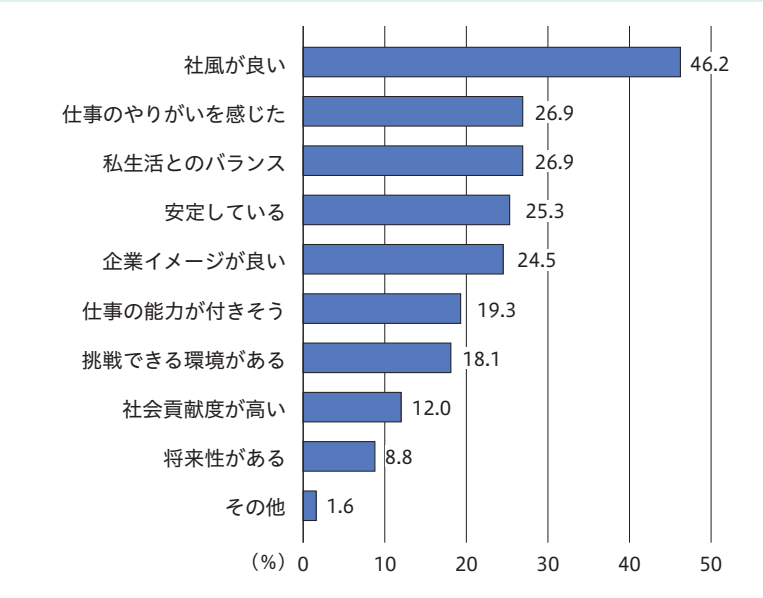


図9-2　入社を決意したポイント【企業属性編】（複数回答可）

意欲に大きく影響することを示している。次いで重視されるのは「仕事のやりがいを感じた」「私生活とのバランス」であり、単に安定した職を得るだけでなく、仕事を通じて達成感を感じられるかどうか、そして個人の生活と両立できるかどうかが、新入社員にとって重要な判断基準となっている。さらに、「安定している」「企業イメージが良い」も、回答者の約4分の1が挙げた要素である。これに対し、「社会貢献度が高い」「将来性がある」は、比較的低い評価となっている。

4. 内定企業とのコミュニケーション

内定までに提供された情報の形式

「人事担当者からのメールや電話連絡」が圧倒的に多く、企業側が内定者との個別かつ継続的なコミュニケーションを重視していることは明らかであろう（図10）。「内定式」「内定者懇親会（対面）」がそれに続く。なお、これらは対面形式であり、情報伝達だけにとどまらず、内定者の企業への帰属意識の醸成や、他の内定者・社員との関係構築を促す目的で企業が実施していると解釈できる。つまり、入社を決定した要因として、先述のように「社風が良い」という感情的要素が上位を占めたことを考慮すると、対面での交流を通じて自社の雰囲気や社員の人柄などを内定者に体感させ、エンゲージメントを高めようとしているものと考えられる。

一方で、「勉強会・グループワーク・研修」「書籍の提供」などの学習機会の提供は、比較的少ない。現時点では、企業側の優先度は低い傾向にあることが推測される。

望ましい情報提供の形式

最も注目すべきは、「人事担当者からのメールや電話連絡」が、企業側の提供割合と新入社員の希望割合とが共に高いことで一致している点である（図11）。このことは、「個別連絡」が内定者のエンゲージメントにおいて最も効果的な手法であることを示唆している。

一方で、「内定者懇親会（対面）」「内定式」などの対面イベントの提供割合は、新入社員の希望割合を上回っていた。つまり、企業側は対面交流を通じて自社の文化の体験や人間関係の構築の促進を重視しているものの、新入社員にとっての優先度はそこまで高くない。また、「勉強会・グループワーク・研修」「書籍の提供」といった体系的な学習機会についても、企業側の提供割合が新入社員の希望割合を上回っていた。このギャップは、内定期間中の新入社員は入社後のスキルアップのための学習よりも、企業への理解を深めて人間関係を築き、精神的な安心感を得ることを優先しているという解釈を裏付けるものといえるだろう。言い換えると、企業側はスキル面での準備を促そうとしているものの、新入社員は精神的な安心感や帰属意識の醸成を優先しているのだと考えられる。

さらに、オンライン形式の交流に対する新入社員の希望は極めて低いことも判明した。これは、情報提供が効率的であっても、新入社員が求める「心のつなが

り」や「リアルな感覚」を満たすには、オンラインでは限界があることを示している。以上のことから、内定者への情報提供戦略を最適化するうえで、人事担当者による個別フォローの質を維持・向上させること、そして企業文化の体感や内定者同士・社員との関係性を深める場として対面での交流機会を最大限に活用することが重要である。また、学習機会の提供は、新入社員のニーズに応じて柔軟に調整し、入社前の不安解消や企業理解の促進に重点を置くことで、より効果的な内定者フォローにつなげられる可能性がある。

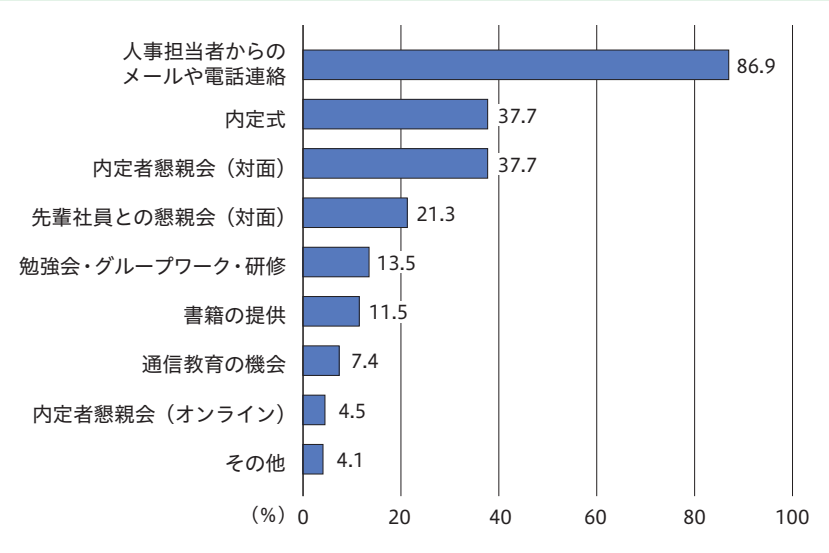


図10　企業から提供された情報の形式（複数回答可）

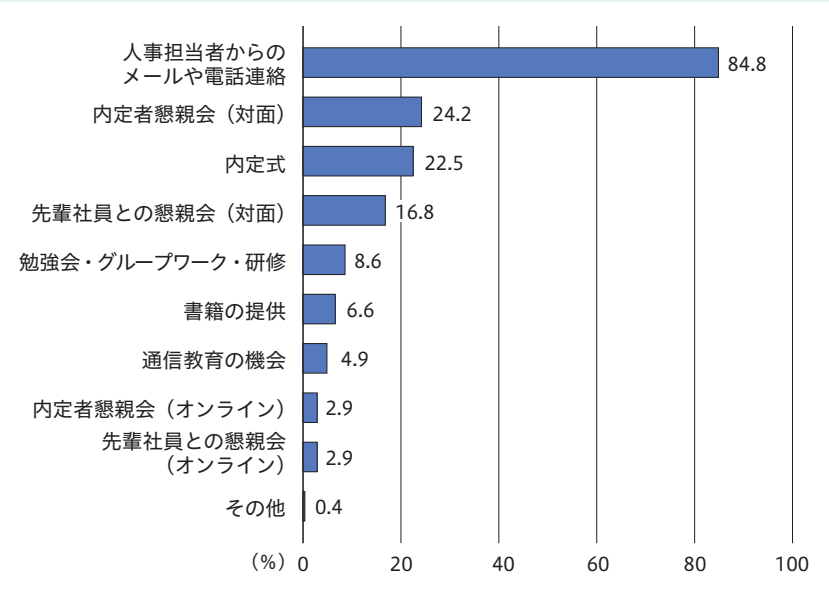


図11　企業からの情報提供で望む形式（複数回答可）

入社前に感じた不安の内容

多くの新入社員が入社前に不安に感じていたことは、「人間関係」「職場の雰囲気」「仕事とプライベートのバランス」の順であった（図12）。先述のように、新入社員は内定期間中、スキルアップのための学習よりも精神的な安心感や帰属意識の醸成、人間関係の構築などの方を優先していた傾向を裏付けている。もちろん、入社前の不安は一般的な感情であり、「特に不安はない」と回答した者はわずかにとどまっている。企業はスキル面の準備だけでなく、新入社員の心理的懸念を解消し、安心して働ける環境への理解を深めるコミュニケーションも重視すべきであろう。

5. 教育・研修プログラム

教育プログラムとして関心のあるテーマ

最も関心が高いのは「印刷技術」である（図13）。そして「ビジネスマナー」が僅差で続き、「デザイン」が3位であった。これは、印刷業という専門分野を歩み始める新入社員の、その核となる印刷技術の知識を習得したいという意欲の現れであると解釈できる。一方で、ビジネスマナーもそれに匹敵する水準で求められていることは注目に値する。先述のように、新入社員は人間関係や職場の雰囲気といった心理的な不安を強く抱えており、それと深く関連しているものと考えられる。また、ビジネスマナーは単なる形式的な知識だけでなく、円滑な人間関係の構築や職場への適応においても不可欠なスキルであり、安心して職場に溶け込むための「土台」として認識している可能性が高い。さらに、デザインへの関心の高さは、印刷業界が単なる製造業にとどまらず、クリエーティブな側面も持っていることを新入社員が理解し、その分野での貢献意欲があることを示唆していよう。

これらとは対照的に、「IT／デジタル」「後加工」「コンプライアンス」「ビジネス数字」といったテーマへの関心は低い傾向にある。すなわち、新入社員は印刷業

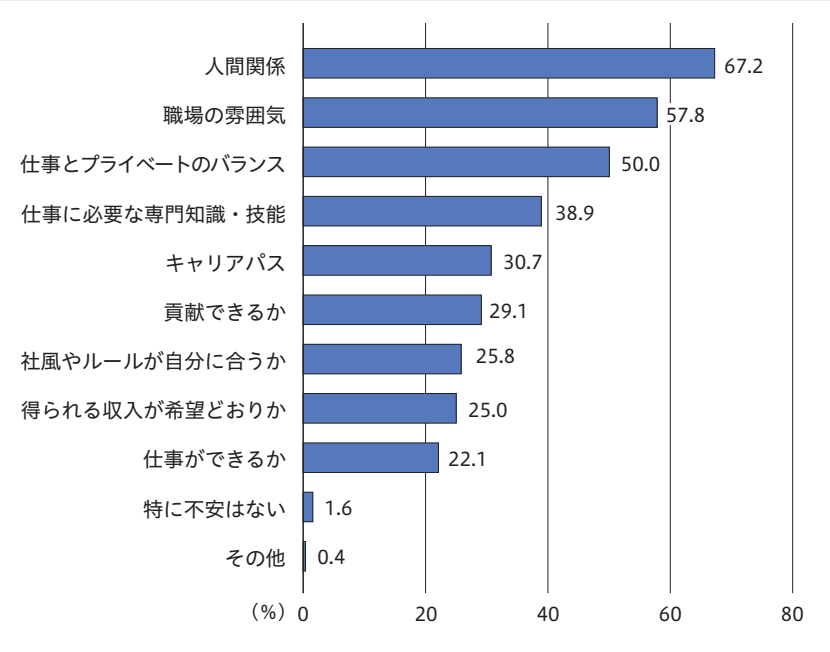


図12　入社前に不安に感じたこと（複数回答可）

の基礎的技術や社会人としての基礎、そしてクリエーティブな側面といった、直接的かつ自己の成長の実感につながりやすいテーマを優先しているためであると考えられる。

企業から提供されるプログラムへの希望

新入社員は教育プログラムにおいて、実践的かつ体系的な学習機会を強く求めている。最も高い割合を占めたのは「工場見学・印刷実習」であった（図14）。これは、印刷業の核心である、ものづくりの現場に深く触れて実際の技術や工程を肌で感じたいという欲求の現れであろう。インターンに関する自由記述回答において、「具体的な仕事内容を見ることができてよかった」「実践的現場で働くことができた」「実際の仕事を体験できた」「工場見学、製本の体験など実際に印刷して製品になるまでの過程が見られて理解が深まった」といったコメントが多数寄せられたことからもうかがえる。また、「座学で学ぶのもよいが、実際に設備を見たり触れたりすることで格段に知識を吸収できる」という学習意欲を裏付ける理由も見られた。

次に多かったのは「自社の集合研修（社内講師）」である。これは、社内の講師役から学ぶことで、会社の文化や具体的な業務内容、そして社内の人間関係への理解を深めたいという要望を示している。また、「自社の集合研修（外部講師）」は、社内だけでは得られない専門的な知識や業界全体の動向、あるいは新たな視点を外部の専門家から学びたいという意欲の現れだと考えられる。「社外のセミナー」「資格試験取得」「オンライン研修」など多様な学習手段への関心も高い。

以上から、企業は新入社員対象の教育プログラムを企画する際、体系的な「工場見学・印刷実習」を核とし、社内外の知見を取り入れた「集合研修」を充実させることがポイントである。加えて多様な学習スタイルへの需要も高いため、OJTだけでなく、オンラインや書籍なども組み合わせた多角的なアプローチを検討することが、新入社員の満足度向上と効果的なスキル習得につながると考えられる。

印刷業界で仕事をするうえで伸ばしたい能力

この設問に関しては、「マナー・一般常識」「コミュニケーション能力」が上位を占めており、社会人基礎力への関心が高い（図15）。「企画力・発想力」「協調性」も重視され、チーム体制での創造的な業務や協働への意欲がうかがえる。「デザイン力」「DTP技術」「印刷・後加工技術」などの専門的スキルも一定のニーズ

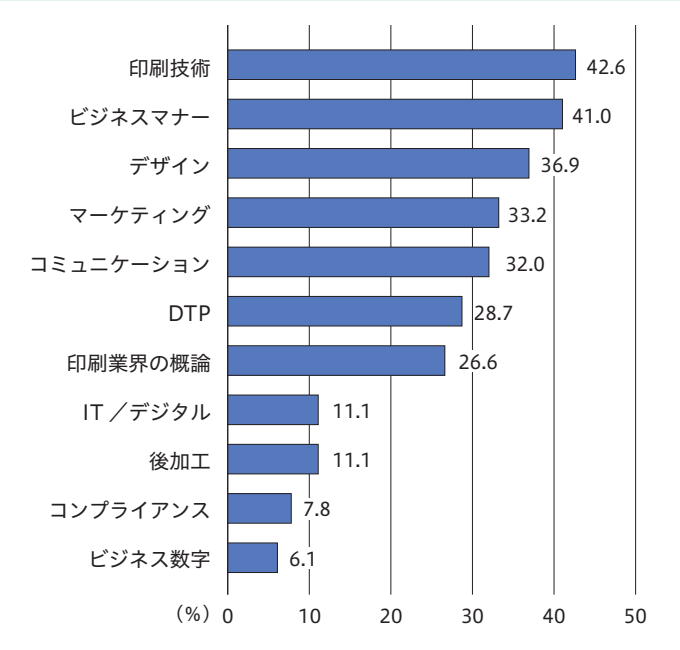


図13　教育プログラムとして関心のあるテーマ（複数回答可）

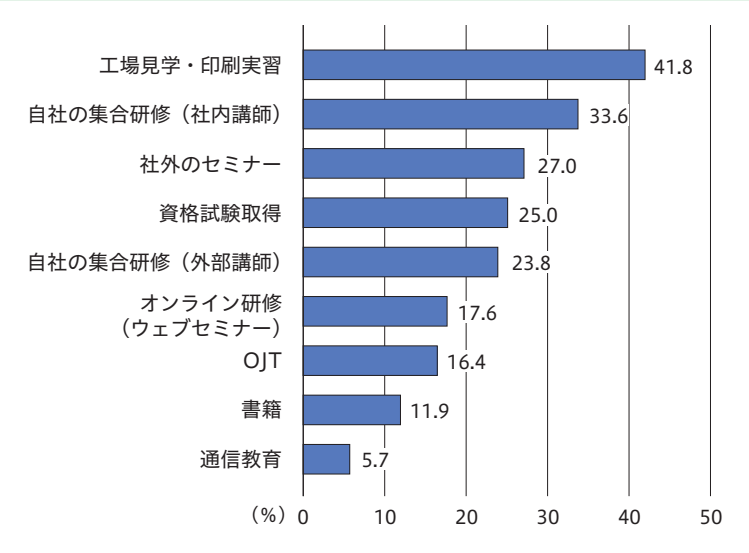


図14　企業から提供されるプログラムで希望する内容（複数回答可）

がある。また、「プレゼンスキル」「マーケティング知識」への関心も高まっている一方、「リーダー能力・マネジメント能力」「IT／デジタル」は低めである。

上司や先輩に求めるもの

最も多く求められている項目は「丁寧に指導してくれる」であり、分かりやすく具体的な指導を期待していることが分かる（図16）。次いで「目指す方向を示し、引っ張ってくれる」が多く、リーダーシップやビジョンの提示が重要視されている。「好き嫌いで判断しない」「良い点を積極的に認める・褒める」も高く、公平性やポジティブなフィードバックへの期待も強い。

また、「部下の相談に乗り、フォローする」も一定数あり、サポート体制やフォローアップの重要性がうかがえる。一方、「部下の意見ややりたいことを尊重する」「厳しく指導してくれる」は比較的低く、トップダウン型や厳格な指導よりも、丁寧さや公平性、サポートを重視する傾向にある。

6. 入社後の展望と働き方

入社した会社への希望勤続年数

新入社員の約半数は長期的な勤務を志向している。 具体的には、「10年以上」または「定年まで」との回答が合計47.1％に達する（図17）。その理由としては、選んだ仕事への満足感や会社の安定性、良好な社風などを挙げている。フリーコメントの中には「昇進できるくらいに成長したい」といったキャリアアップへの強い意欲も見られ、安心できる環境で自身のキャリアを丁寧に築いていきたいという考え方を反映しているといえるだろう。

一方、残りの半数強（52.9％）は、必ずしも定年までの勤務を希望しているわけではない。特に、「未定」の割合が比較的高いのは、キャリアの初期段階にあり、自身の成長やライフイベント、会社の状況などを見極めたいという現実的な考え方の表れであろう。「まだ将来のビジョンがない」「自身のキャリアによって、よりよい環境であれば転職も視野に入れていきたい」「明確なライフプランを構築できていない」といった付随コメントがこの傾向を裏付けている。また、「金銭面や体力面などで自分がもうよいと思うところまで」「結婚・出産のため」といった個人的なライフステージの変化を考慮する意見や、「知識や経験的に刺激がなくなったら別の道を探したい」といった自身の成長意欲と連動させた理由も挙げられている。

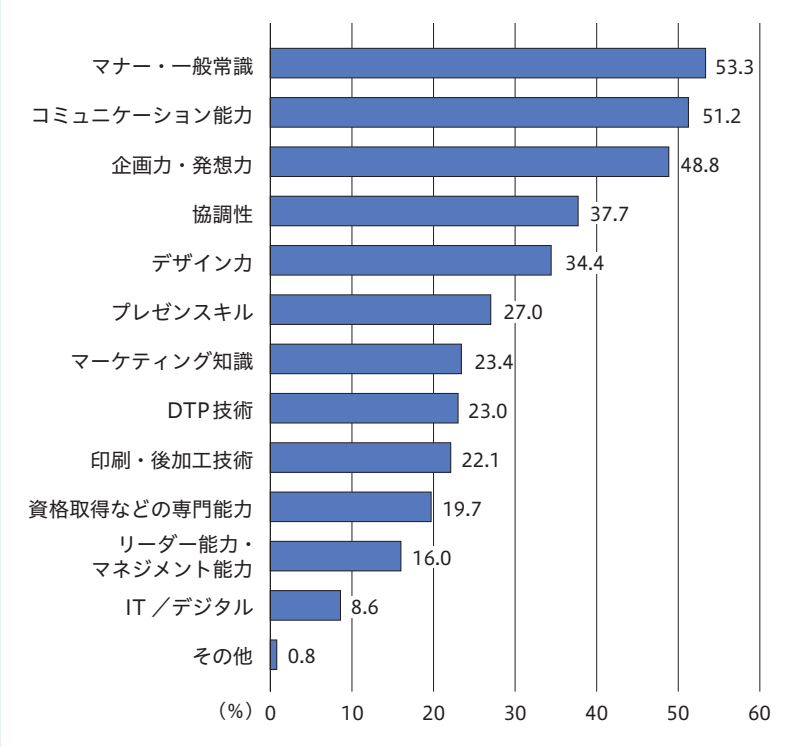


図15　印刷業界で仕事をするうえで伸ばしたい能力（複数回答可）

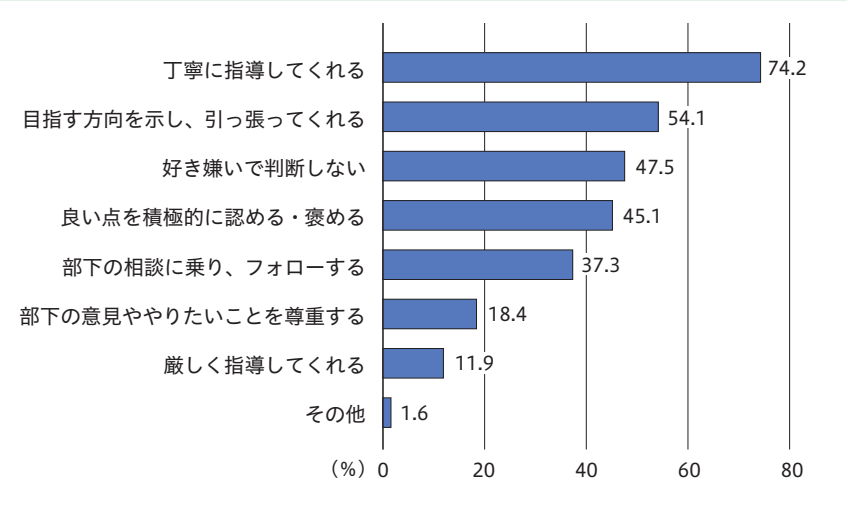


図16　上司や先輩に求めるもの（複数回答可）

精一杯」「管理職が辛いと聞くから」といった、管理職の業務負荷に関する認識も含まれている。

これらの結果は、新入社員の約半数が「現在の企業での長期的なキャリア形成を望んでいる」という意向と合わせると、多くの新入社員は同じ会社で長く働きたいと考えてはいるものの、そのキャリアパスが必ずしも管理職である必要はなく、むしろ専門性を追求したい、あるいは責任の少ない立場で安定して働きたいという多様な価値観に分散していることが分かる。

経営幹部・管理職へ昇進希望の有無

新入社員の7割弱は、将来的な経営幹部や管理職への昇進を現時点では希望していない（図18-1）。その理由を見ていくと、最も多かったのが「責任ある立場を望まない」であり、その理由として「責任に耐えられる精神力がない」「自分にその能力があるとは思わない」「重い責任は怖い」といった昇進に伴う責任や精神的負担への懸念がコメントにも強く現れている（図18-2）。「専門分野のエキスパートを目指したい」という回答も一定数あり、「現場に近い方が楽しそう」「現場で働く仕事を中心にして働いていきたい」というその意図を寄せている。このことから、マネジメントよりも自身の専門スキルを深めることに価値を見いだしていることがうかがえよう。

「あまり関心がない」と回答した者も25.3%存在しており、キャリアの初期段階であるためか、あるいは管理職という役割自体に魅力を感じていない可能性も示唆される。また、その他の理由として、「今のことで

このようなキャリア志向を踏まえると、企業は管理職コースだけでなく、専門職としてのキャリアパスを明確に提示し、その重要性と魅力を高めることが不可欠であろう。専門性を追求する社員が管理職と同等、あるいはそれ以上の評価や処遇が得られるような人事面での制度設計は、新入社員のモチベーションを維持し、長期的な定着を促すであろう。他方で「責任ある立場を望まない」という声も多いことから、管理職の役割や業務内容、責任範囲を見直し、過度な負担を軽減する方策を検討する必要もある。

同時に、OJTの充実や特定の技術・知識に関する研修の機会を一定数提供することもポイントである。これによって新入社員は自身の成長を実感しつつ、企業への貢献意欲を高めていく。さらには、管理職という役割への具体的なイメージが不足しているとも捉えられるため、キャリアに対する考え方や目標などを早い段階から聞き取り、会社のビジョンと個人の成長を結

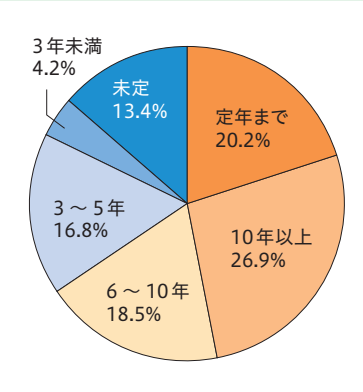


図17　入社した会社にどのくらい勤め続けたいか

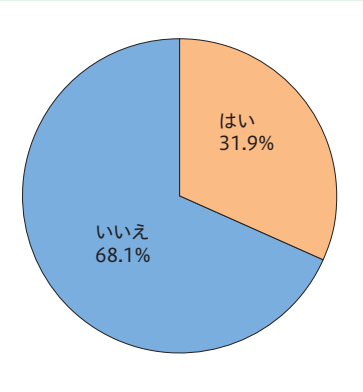


図18-1　将来、経営幹部・管理職への昇進を希望しているか

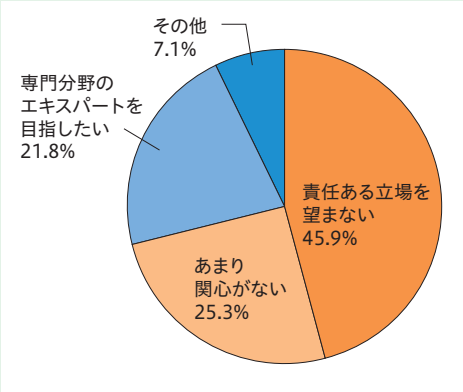


図18-2　昇進を望まない理由

び付ける対話を促進すべきであろう。

新入社員は、安心できる環境で自身の能力を磨きたいと考えている。これをベースに多様なキャリアの機会と成長への支援を提供することで、エンゲージメントと長期的な定着を強化することができる。

魅力を感じる働き方や利用したい制度

多様な働き方が注目されるなか、新入社員の4人に1人が「副業」に魅力を感じている（図19）。「フレックスタイム制」「資格取得支援」「テレワーク」に次ぐ関心度であり、「時短勤務」とほぼ同水準である。この結果からも、新入社員は自身のキャリアを多様化させたい、あるいは収入源を確保したいという意向を持っていることがうかがえる。

仕事を通じて将来実現したいこと

将来の目標などについて自由記述方式で尋ねたところ、多様な回答の中でいくつか共通した傾向が浮かび上がった。まず、多くの新入社員は、自身のスキルや知識の習得、そして継続的な成長を重要な目標として考えている。具体的には「社会人としてふさわしい大人になる」「自身のスキルを高めること」「専門的なスキルを身につけ、磨いていきたい」「知識と情報を吸収し問題解決できる力を付けたい」といったコメントが多数寄せられた。

また、会社への貢献と具体的な成果を意識する声も強く、「会社に利益になるような業績を生む」「会社を支えていく人材になりたい」「質の良い商品を作り続けたい」「信頼される人になりたい」などの目標が挙げられた。これに加えて、お客様への価値提供や喜びへの貢献も共通の目標であり、「お客様に喜んでもらえる印刷物を作りたい」「お客様のニーズに120％応えたい」「お客様の望む形を提案して利益を上げたい」といった意向が示された。

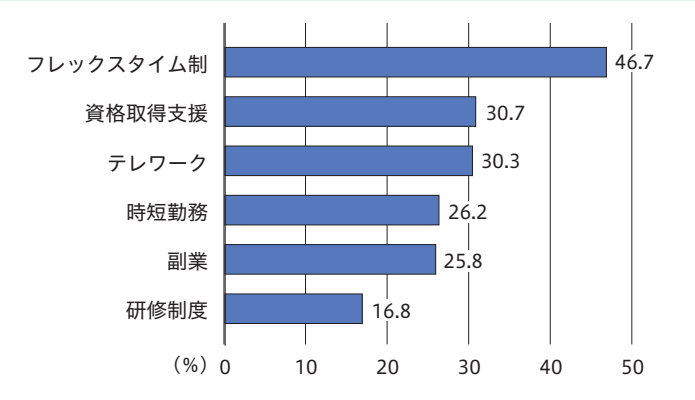


図19　魅力を感じる働き方や利用したい制度（複数回答可）

新入社員は、管理職への昇進意欲は低い一方で、多様なキャリアパスを描いている。専門性を追求して「エキスパート」となることを目指す声や、「独立した会社を建てたい」「フリーランスや自分だけで独立したい」「漫画家やイラストレーターになりたい」と、自身の専門性を生かしたキャリアの多様化を視野に入れている者も一定数見られた。職場における良好な人間関係や、円滑なコミュニケーションを目標として掲げる新入社員もおり、「後輩（同期）に好かれる人になる」「周囲と協力して会社のために貢献していきたい」といった、対人関係の構築を重視する姿勢もうかがえた。

7. まとめ

以上の調査結果から、その特性と期待を踏まえたうえで、以下のような施策を実施することが有効であろう。

①柔軟な働き方の導入

多くの新入社員がフレックスタイム制などを支持しており、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向が比較的強い。そのことから、多様な働き方を積極的に推進する。

②専門性を重視したキャリアパスの整備

管理職志向の低い新入社員が多い。そのため、専門分野でも成長できる道筋を明確にし、資格取得の支援や技術的な研修を強化する。

③実践的なスキルアップ機会の充実

新入社員は、ビジネススキルや印刷技術、コミュニケーション能力の習得を希望している。それを支援するため、OJTや現場実習などの実践的な学びの場を拡充する。

④心理的安全性の高い職場環境の構築

丁寧な指導やフォロー、個別指導やメンター制度の充実など、安心して相談できる職場環境づくりを行う。

⑤業界・企業の魅力発信

安定性や社風の良さといった魅力を、インターンシップや体験型プログラムを通じて具体的に伝えていく。それらを通じ、入社前後のギャップを最小化する取り組みを行う。

これらの施策によって新入社員の安定志向と成長意欲を両立させると同時に、業界全体として見た際の人材の定着と活躍を促進することができると考えられる。