

【キャリア形成とロールモデルに関する実態調査】

ロールモデル不在が約 7 割、しかし半数以上が「必要」と回答

ロールモデルの存在で職場満足やキャリア意識に 2 倍以上の差と判明

Z 世代・ミレニアル世代では SNS も活用し、

“ひとりの正解”ではなく、“複数を組み合わせる”キャリア形成へ

ビジネスに特化した世界最大のプロフェッショナルネットワークである LinkedIn（リンクトイン、日本法人所在地：東京都港区、日本代表：田中 若菜）は、全国の 20～69 歳の正社員、及び経営者・役員の 1,200 名を対象に、「キャリア形成とロールモデルに関する実態調査」を実施しました。多くの人がロールモデルの必要性を感じながらも、自身のキャリアステージや志向に合った存在と出会えておらず、その結果として将来像を具体的に描けていない状況が浮き彫りとなりました。

【サマリー】

1. キャリア形成におけるロールモデル有無の実態

- **ロールモデルが「いない」人は約 7 割（68.2%）にのぼる一方、その半数以上（50.1%）が必要性を感じており、キャリア形成での“出会いの機会不足”が浮き彫りに**
- **Z 世代・ミレニアル世代では、ロールモデルとして職場など身近な存在に加え、SNS での発信をしている人物を参考にする割合（Z 世代 22.5%、ミレニアル世代 21.7%）が高く、複数をロールモデルとしている割合も他世代より高い傾向**

2. ロールモデル有無が職場評価・キャリア意識に与える影響の実態

- **ロールモデルの有無によって、職場満足やキャリア意識には約 2 倍以上の差が見られ、将来のキャリアについて「キャリア志向がない」と回答した人は全体で 50.5%にのぼる一方、ロールモデルがいる人では 8.8%まで低下**

3. 経営者・役員と会社員の職場評価・キャリアに対する意識実態

- **会社員と経営層の間でキャリア認識にギャップが見られ、会社員では職場評価やキャリア認識にネガティブな回答が相対的に多い一方、経営者・役員では「どちらともいえない」とする回答が多く、制度の“整備不足”と“現場への伝わりにくさ”という両面の課題が浮き彫りに**

【調査概要】

- 調査時期：2026 年 3 月 30 日～4 月 1 日
- 調査方法：インターネット調査
- 調査対象：①全国の 20 歳～69 歳の正社員：1,000 名、②全国の 20 歳～69 歳の経営者・役員：200 名

※小数点第一位を四捨五入しているため、合計が 100%にならない場合があります。

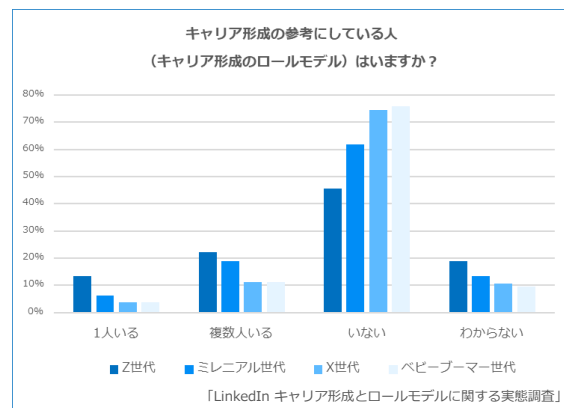
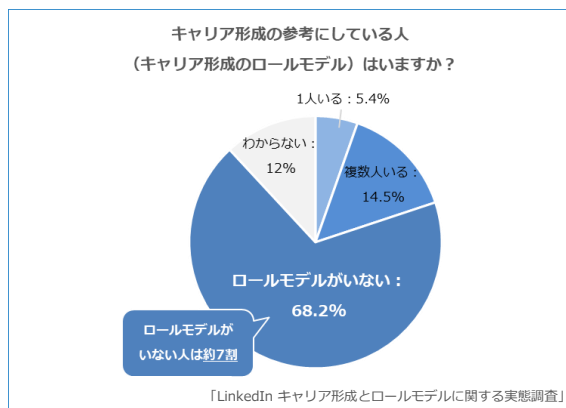
※本調査結果や分析をご掲載の際は『LinkedIn 調べ』と明記ください。

【調査結果詳細】

1. キャリア形成におけるロールモデル有無の実態

- **ロールモデルが「いない」人は約 7 割（68.2%）にのぼる一方、その半数以上（50.1%）が必要性を感じており、キャリア形成での“出会いの機会不足”が浮き彫りに**

20 代～60 代の会社員では、「ロールモデルがいない」と回答した人が 68.2%と、最も多い結果となりました。世代別に見ると、Z 世代は「キャリア形成の参考にしている人はいない」と回答する割合が他の世代と比べて低く、若い世代ほどロールモデルがいる傾向がわかりました。



ロールモデルがいない理由としては、「参考にしたいと思える人が身近にいない（52.9%）」が最も多く、次いで「キャリアに興味がない（34.5%）」、「自分と年齢や立場が近いキャリアの人がいない（21.1%）」となりました。特に、ミレニアル世代、X 世代、ベビーブーマー世代では「参考にしたいと思える人が身近にいない」との回答が多い一方で、Z 世代では「自分のキャリアが見えない（29.2%）」が他の世代と比べて目立つ結果となりました。

キャリア形成の参考にしている人（キャリア形成のロールモデル）がいない/わからないと感じる理由は何ですか？

順位	全世代	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーマー世代
1位	参考にしたいと思える人が身近にいない（52.9%）	参考にしたいと思える人が身近にいない（44.4%）	参考にしたいと思える人が身近にいない（53.6%）	参考にしたいと思える人が身近にいない（54.8%）	参考にしたいと思える人が身近にいない（52.0%）
2位	キャリアに興味がない（34.5%）	キャリアに興味がない（36.1%）	キャリアに興味がない（26.8%）	キャリアに興味がない（35.1%）	キャリアに興味がない（41.2%）
3位	自分と年齢や立場が近いキャリアの人がいない（21.1%）	自分のキャリアが見えない（29.2%）	自分のキャリアが見えない（25.7%）	自分と年齢や立場が近いキャリアの人がいない（20.2%）	自分と年齢や立場が近いキャリアの人がいない（21.7%）
4位	自分のキャリアが見えない（18.7%）	自分と年齢や立場が近いキャリアの人がいない（26.4%）	自分と年齢や立場が近いキャリアの人がいない（20.3%）	自分のキャリアが見えない（18.2%）	職場の人（上司や先輩など）とキャリア観を共有する機会がない（14.1%）

「LinkedIn キャリア形成とロールモデルに関する実態調査」

また、「ロールモデルがない」と回答した人のうちでも、「ロールモデルは必要だと思う」、「どちらかといえば必要だと思う」と回答した人は、50.1%にのびりました。

これらの結果から、約 7 割に上る「ロールモデル不在」は、物理的・心理的障壁や、キャリアについて主体的に考える機会の不足に起因している可能性が示唆されます。ロールモデルは存在していないのではなく、各世代やキャリアステージに適したロールモデルに“出会う機会”が不足していることが背景にあると考えられます。

- Z 世代・ミレニアル世代では、ロールモデルとして職場など身近な存在に加え、SNS での発信をしている人物を参考にする割合（Z 世代 22.5%、ミレニアル世代 21.7%）と高く、複数をロールモデルとしている割合も他世代より高い傾向

ロールモデルとして挙げる人物は、「同じ会社の別の部署（43.9%）」、「同じ部署（40.2%）」、「他社の人（28.5%）」と、身近な存在が中心となる傾向が見られました。

その中で、Z 世代・ミレニアル世代では、「SNS での発信をしている人物（Z 世代：22.5%・ミレニアル世代：21.7%）」をロールモデルとする割合が、X 世代（10.2%）やベビーブーマー世代（2.1%）と比べて高い結果となりました。

キャリア形成の参考にしている人（キャリア形成のロールモデル）はどんな接点の人ですか？				
順位	Z世代	ミレニアル世代	X世代	ベビーブーマー世代
1位	同じ部署の人（37.5%）	同じ部署の人（48.9%）	同じ会社の別部署の人（54.2%）	同じ会社の別部署の人（45.8%）
2位	同じ会社の別部署の人（35.0%）	同じ会社の別部署の人（40.2%）	同じ部署の人（33.9%）	他社の人（39.6%）
3位	SNSで発信をしている人（例：インフルエンサー）（22.5%）	他社の人（26.1%）	他社の人（28.8%）	同じ部署の人（33.3%）
4位	他社の人（20.0%）	SNSで発信をしている人（例：インフルエンサー）（21.7%）	SNSで発信をしている人（例：インフルエンサー）（10.2%）	知人・友人（8.3%）

「LinkedIn キャリア形成とロールモデルに関する実態調査」

さらに、「ロールモデルが複数いる」と回答した割合は、Z 世代が 22.3%、ミレニアル世代は 18.8%と、X 世代（11.1%）やベビーブーマー世代（11.1%）と比べて高い傾向にあります。複数のロールモデルを参考にする理由としては、「複数の人の良い部分を組み合わせてキャリアを考えたい（69.5%）」が最も多く、次いで「他人をそのまま真似するのではなく、自分らしいキャリアを考えたい（43.7%）」、「キャリアには 1 つの正解がないと感じる（40.8%）」が上位に挙げられました。

オンラインを通じて多様な選択肢にアクセスできる現在、身近な存在や SNS 上の人物などから、自分に合った要素を取捨選択しながらキャリアを形成するスタイルが、特に若い世代を中心に広がっていることがうかがえます。こうした傾向から、ロールモデルは「誰か一人を目指す“正解”」から「複数の要素を組み合わせて、自分なりのキャリアを構築するための“パーツ”」へ変化していることが明らかになりました。

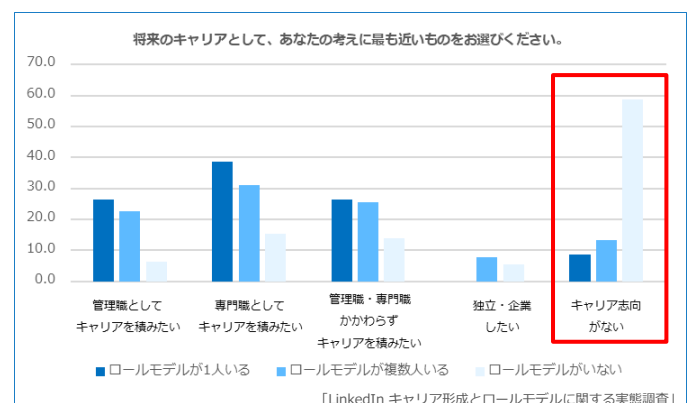
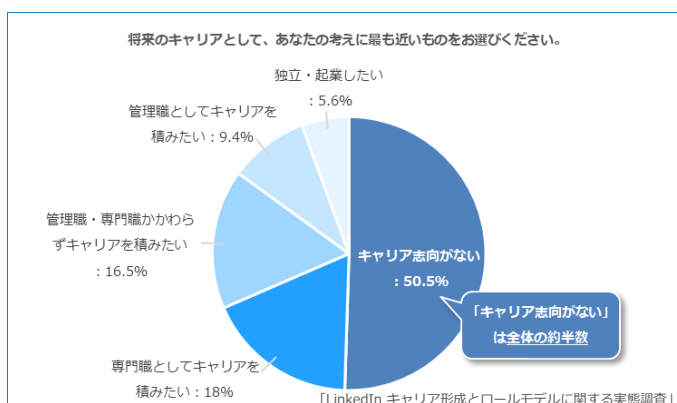
2. ロールモデル有無が職場評価・キャリア意識に与える影響の実態

- ロールモデルの有無によって、職場満足やキャリア意識には約 2 倍以上の差が見られ、将来のキャリアについて「キャリア志向がない」と回答した人は全体で 50.5%にのぼる一方、ロールモデルがいる人では 8.8%まで低下

次に、ロールモデルの有無による意識差を分析したところ、ロールモデルが「いる」と回答した人は、「いない」と回答した人と比較して、職場に対する評価やキャリア認識において全体的に高い傾向が見られました。ロールモデルの存在は、キャリアの道筋をより具体化する役割を果たし、組織に対するエンゲージメント向上にも寄与している可能性が示唆されています。

- ・ 現在の職場（業務内容・職場環境・人間関係・評価制度など）に対して、満足している割合：
「ロールモデルがいる」78.1% / 「ロールモデルが複数人いる」66.9% / 「ロールモデルがいない」39.6%
- ・ 現在の職場では、自身のキャリアステージに合った、明確なキャリアパスが整備されていると思う割合：
「ロールモデルがいる」56.9% / 「ロールモデルが複数人いる」67.2% / 「ロールモデルがいない」20.5%
- ・ 自社の評価制度では、求められるスキルや成果など基準が明確だと感じる割合：
「ロールモデルがいる」55.4% / 「ロールモデルが複数人いる」65.0% / 「ロールモデルがいない」18.5%
- ・ 現在の職場では、自身のスキルが上司や会社に適切に評価されている・認められていると感じる割合：
「ロールモデルがいる」63.1% / 「ロールモデルが複数人いる」62.3% / 「ロールモデルがいない」21.4%
- ・ 昇進・昇給や今後のキャリア形成に必要なスキルを把握できていると感じる割合：
「ロールモデルがいる」69.2% / 「ロールモデルが複数人いる」68.9% / 「ロールモデルがいない」24.6%

また、将来のキャリアとして、「キャリア志向がない」と回答する人は全体の50.5%と半数に上り、多くの人が将来の方向性を明確に描けていない現状が浮き彫りとなりました。一方で、ロールモデルがいる人において「キャリア志向がない」と回答する割合は8.8%、ロールモデルが複数人いる人では13.4%と、いずれも非常に低い水準となっています。この結果から、具体的な参考となる存在がいることで、自身の将来像を描きやすくなり、キャリアに対する関心や主体性が高まる傾向があることが示唆されます。



3. 経営者・役員と会社員の職場評価・キャリアに対する意識実態

- 会社員と経営層の間でキャリア認識にギャップが見られ、
会社員では職場評価やキャリア認識にネガティブな回答が相対的に多い一方、
経営者・役員では「どちらともいえない」とする回答が多く、
制度の“整備不足”と“現場への伝わりにくさ”という両面の課題が浮き彫りに

最後に、会社員と経営者・役員の意識差を分析したところ、企業側が提示するキャリアの指針において、企業の意図と個人の理解との間にギャップが生じていることが明らかになりました。キャリア形成の主体性にも影響を与える職場の制度や評価基準について、個人の理解・納得・実感が十分に浸透していない実態がうかがえます。また、会社員は制度や評価に対して不満や不透明感を抱いている一方で、企業側も明確に「キャリアパスや評価制度が整備されている」などと認識しきれていない“曖昧な状態”にあることも示唆されました。

- ① 職場に対する評価やキャリア認識において、会社員のほうが経営者・役員と比べてネガティブな回答の割合が高い傾向
 - ・ 現在の職場では、自身のキャリアステージに合った、明確なキャリアパスが整備されていると思わない割合：「会社員」37.0% / 「経営者・役員」20.5%
 - ・ 自社の評価制度では、求められるスキルや成果など基準が明確だと感じない割合：「会社員」41.2% / 「経営者・役員」26.0%
 - ・ 現在の職場では、自身のスキルが上司や会社に適切に評価されている・認められていると感じない割合：「会社員」30.6% / 「経営者・役員」14.5%
 - ・ 昇進・昇給や今後のキャリア形成に必要なスキルを把握できていると感じない割合：「会社員」34.3% / 「経営者・役員」13.0%
- ② 職場に対する評価やキャリア認識において、経営者・役員の「どちらともいえない」と回答する割合が、会社員と比べて高い傾向
 - ・ 現在の職場では、自身のキャリアステージに合った、明確なキャリアパスが整備されていると思わない割合：「会社員」34.0% / 「経営者・役員」46.5%
 - ・ 自社の評価制度では、求められるスキルや成果など基準が明確だと感じない割合：「会社員」32.8% / 「経営者・役員」40.0%
 - ・ 現在の職場では、自身のスキルが上司や会社に適切に評価されている・認められていると感じない割合：「会社員」40.3% / 「経営者・役員」51.5%
 - ・ 昇進・昇給や今後のキャリア形成に必要なスキルを把握できていると感じない割合：「会社員」35.2% / 「経営者・役員」43.5%

【まとめ】

本調査から、多くの人がロールモデルの必要性を感じながらも、自身のキャリアステージや志向に合った存在と出会えておらず、その結果として将来像を具体的に描けていない状況が浮き彫りとなりました。一方で、ロールモデルを持つ人は、職場環境や評価制度への理解が進み、必要なスキルやキャリアの方向性をより明確に認識している傾向がみられました。これは、ロールモデルがキャリアの選択肢や可能性を“可視化”し、個人の意思決定を後押ししていることを示唆しています。また、企業側においてもキャリアパスや評価制度は一定程度整備されているものの、それが社員に十分に伝わり、実感されているとは言い難く、キャリアに関する認識のギャップが存在していることも明らかになりました。

LinkedIn の日本国内メンバー数は 2023 年以降 36%増加しており、特に Z 世代メンバーは同期間で 20%増加しています。加えて、Z 世代メンバーは国内平均と比較して 27%も多くをつながり構築しており、日本における働き方やキャリア形成の価値観が変化していることがうかがえます。こうした背景を踏まえると、今後求められるのは、キャリアの選択肢やロールモデルをより広く、かつ自分ごととして捉えられる形で“可視化”していくことであり、企業においても、キャリアに関する情報や意図をより分かりやすく伝え、従業員一人ひとりの納得感や主体性を高めていく取り組みが求められていくでしょう。

LinkedIn は、世界で 13 億人以上、日本国内で 500 万人以上のメンバーを有するビジネス特化型プラットフォームとして、「個人、及び組織全体のスキルやキャリアの可視化」と、「ロールモデルとの接点」を提供しています。今後も、個人のキャリアオーナーシップを支えるとともに、従業員のスキルやキャリア志向を可視化し、組織全体のキャリア開発や人材育成の高度化に貢献していきます。

■LinkedIn 日本代表 田中若菜コメント

AI の急速な進展により、多くの仕事において人間が担う役割の変化が生じている中、自身のキャリアオーナーシップを構築し、継続的にスキルを積み重ねていくことがより一層重要となっていきます。LinkedIn のプロフィール上にスキルを追加したメンバーは、リクルーターから最大 4 倍多くメッセージを受け取る傾向にあることも判明しており、“人間ならではのスキル”がこれからの時代におけるイノベーション創出の鍵となっています。

こうした中、本調査では、今後のキャリア形成のために必要だと感じるスキルとして、「対人スキル^{※1}」、「ヒューマンスキル^{※2}」、「マネジメントスキル^{※3}」、「技術スキル^{※4}」、「AI スキル^{※5}」が上位に挙げられました。これは、多くの人々がハードスキルとソフトスキルの双方の重要性を強く認識していることを示しており、日本の労働市場における前向きな変化だと感じています。

一方、企業が求めるスキルや提供する制度の有用性が、社員に十分に認識されていないギャップが存在することも示されています。LinkedIn は、こうした課題に対し、個人が多様なキャリアパスの可能性を発見し、自分らしいキャリアを主体的に築くための支援を行うとともに、企業と個人の間にあるキャリア認識のギャップを埋めることで、個人のキャリア形成と企業の持続的な成長を支援してまいります。さらに、様々なバックグラウンドやキャリアを持つ人々とのつながりを提供するプラットフォームとして、自分に合ったロールモデルを発見し、皆さまのキャリアの可能性を一段と広げ、日本の労働市場の発展に貢献していきます。

※1 対人スキル例：チームワーク、コミュニケーション

※2 ヒューマンスキル例：問題解決、クリエイティブ思考

※3 マネジメントスキル例：リーダーシップ、スケジュール管理、コスト管理

※4 技術スキル例：データ分析、プログラミング

※5 AI スキル例：機械学習、プロンプト作成、画像生成

■ AI 搭載コーチング機能『AI ロールプレイ※』を日本語版で提供開始

LinkedIn ラーニングでは、2,100 以上の AI 関連コースを含む、25,000 以上のコースを世界で提供しています。さらに、日本語でも利用可能な“LinkedIn Learning AI-Powered Coaching”（LinkedIn ラーニング AI コーチング機能）では、役職やキャリア目標、スキルなどに基づき、個人にパーソナライズされたアドバイスをリアルタイムで提供しており、本機能を活用しているユーザーは、スキル習得に費やす時間が世界で平均 25% も増加していることも明らかになっています。

このたび、AI と対人スキルを実践的に練習できる機能『AI ロールプレイ』の日本語版を、2026 年 5 月 23 日より提供開始しました。本機能により、評価面談や同僚へのフィードバック、顧客との営業商談など、実際に社内外の業務で想定される場面における対話を、AI と実践的に練習することが可能です。テキストと音声の両方に対応した安全なバーチャル環境の中で、各セッション終了後に提供される、具体的かつパーソナライズされたフィードバックにより、その場での振り返り・改善につなげていきます。

世界では、AI ロールプレイ利用者の 71% が、本機能を通じて自身のスキルに対する自信向上を実感しています。対人スキルやヒューマンスキルがキャリア形成において特に重視される日本においても、本機能の提供開始は、より実践的で身近なスキル開発の機会を提供する重要な一歩となります。

※ロールプレイ：特定の役割（ロール）や立場を自分自身が演じる（プレイする）ことで、実践的なスキルや相手の視点を学ぶ学習法や演習手法のこと。

● LinkedIn について

LinkedIn は、世界 200 以上の国と地域に 13 億人以上のメンバーを有し、毎秒 7 人が新たに登録する世界最大のプロフェッショナルネットワークです。世界中のプロフェッショナルをつなげることで個人と組織の生産性を高め、さらなる成功に結びつけると同時に、企業における採用、マーケティング、営業などの分野に変革をもたらします。LinkedIn は、世界中で働くすべての人々に経済的なチャンスを作り出すことを目指しています。

<https://www.linkedin.com/>