

# キャリア支援から見た学生と企業の対話の重要性

～人的資本経営とキャリア支援の関係とは～

## 自律的キャリアの支援が 企業に求められている

ここまで見てきたように、キャリア対話は学生の「自分の基準での」進路選択を後押しする。キャリア観点からの相互理解、学生の個性に応じたキャリアへの積極性支援ができていれば、就業意識と適職意識が醸成される。経済産業省産業人材政策室の「経営戦略と人材戦略」においても、「個の動機が多様化への対応」「個人の自律的なキャリア構築の支援」が少子高齢化時代の人材戦略上の優先課題とされている。

リクルート「キャリアオーナーシップに関する調査2023」によると、学生は他の年代よりもキャリア自律への関心が高い（グラフ①）。大学2年生でキャリア教育を受けた経験のある学生はすでに半数強である（グラフ②）。一方で、この「キャリア自律」という言葉を、働く個人ですら、約6割

が「聞いたことがない」（グラフ③）という現状がある。また、学生に話を聞くと、この言葉には「出世する」「資格を取る」「プログラミング言語を学ぶ」といった即物的なイメージを抱いている傾向があるようだ。

だが、プロティアン・キャリア協会は、キャリアを「“所属する組織や仕事だけに閉じず”、社会人としてどのように成長し、どんな人生を歩み、世の中にどう貢献したいのか」という文脈で広く考えることを勧めている。スキルは時代とともに陳腐化する。より持続的なキャリア自律のためには、「どのように社会と関わることに働く動機を設定するのか」を探求する態度が求められるだろう。「キャリア自律」とは、個人に押し付けられるものではなく、対話を通じて企業が個人個人の社会的行為への動機を支援し、事業価値に変えていくことによって実現する。近年注目される「人的資本経営」(※1)とは、従業員のキャリア資本の開発・拡大支援にほかならない。

※1 人的資本経営とは、企業や個人を取り巻く環境変化に応じるために、「人材」に着目し、人を「コスト」ではなく価値を生み出す源泉と捉え、戦略的に人材課題に取り組むこと。人材が知識や技能をアップデートし続けることで、投資としてリターンを生み出す対象であると捉える考え方を指す。

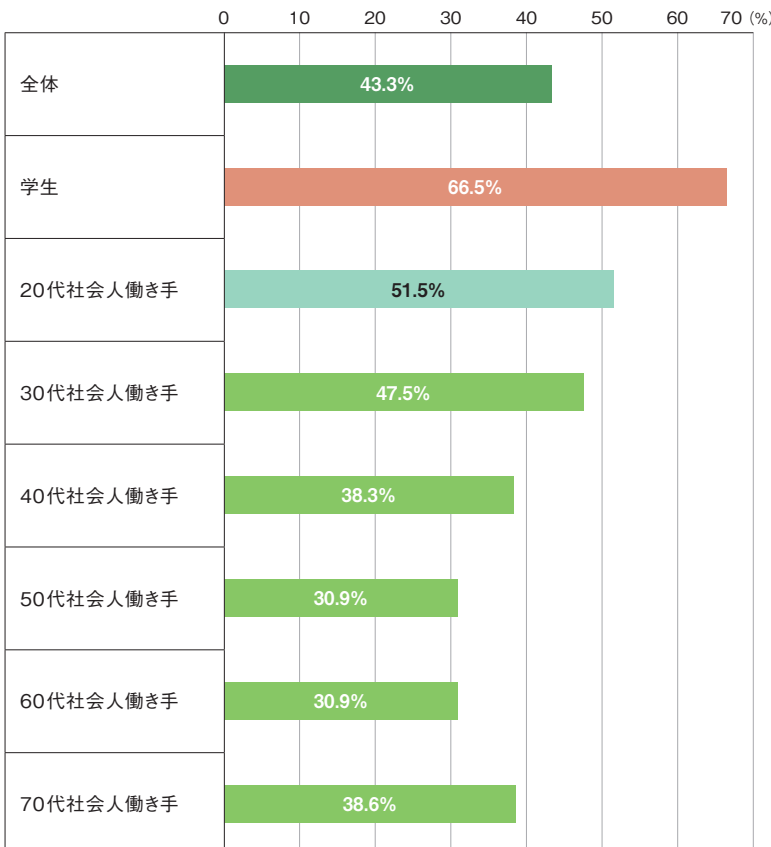
学生

若者はキャリア自律を「重要な課題」と捉える割合が他属性に比べて高い

社会人

### ① キャリア設計を重要な課題と捉える意識

※「当てはまる」「やや当てはまる」の合計  
※回答者全体/単一回答

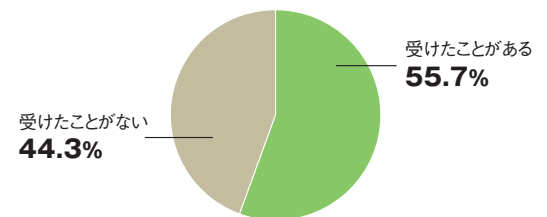


学生

6割弱の大学2年生が、キャリアに関する授業を受けたことがある

### ② 大学入学後「キャリア」に関する授業の受講経験

※回答者全体/単一回答



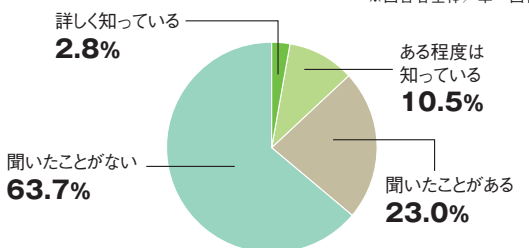
出典：「2022年入学 大学2年生の大学生活等に関する調査」

社会人

社会人の約6割が「キャリア自律」という言葉を知らない

### ③ 「キャリア自律」という言葉の認知度

※回答者全体/単一回答



出典①③：リクルート「キャリアオーナーシップに関する調査2023」



## キャリア自律のために 企業と個人ができることは？

一般社団法人プロティアン・キャリア協会／  
4designes株式会社  
Chief Growth Officer（最高事業成長責任者）  
栗原 和也氏

Profile●2011年、外資系総合ITサービス企業に就業し、基幹システム開発、業務変革（BPR）プロジェクト等に参画。2017年に人事部へ異動し、新卒採用を担当する中で、延べ5000名を超える学生との対話を実施し、年間50～300名のエンジニア採用を主導した。2021年7月よりプロティアン認定ファシリテーターとなり、2022年より現職。

Part 1  
2024年卒の就職活動・採用活動の振り返り

Part 2  
2025年卒以降の採用の見通し

Part 3  
学生と働く組織のより良いつながりに向けて

### キャリア自律はなぜ必要か

現代の学生の就職活動は、かつてないほど情報が氾濫しています。情報のプラットフォームが増え、どの企業も魅力的に映って違いが分からないことで、自分なりの基準・軸で選ぶことが難しくなっているのです。さらに、働き方改革やコロナ禍によるニューノーマルの加速で、「仕事がすべて」ではなくなり、終身雇用型の保証がない不安、地方転勤などによって人生を決められることへの反発も芽生えています。

だからこそ、企業にすべて預けるのではなく、自律する生き方が求められます。キャリア自律ができていれば、企業が変化に適應できなくなっても、個人は適應できるのです。

企業も同様。従来の画一的なマネジメントをやめ、従業員がそれぞれの強みや知恵を生かして、創造的に事業を発想し価値創出することで変化適應力を高めることが重要です。

個人のスキルと企業のジョブをその時点で固定的に捉えて整合させようとする、変化を想定しないマッチングも、見直す必要があるでしょう。組織に変化をもたらすポテンシャルを見込むには、「こういうことのために働きたい」という個人の「パーパス（意義）」と、「わが社はこうしたい」という組織のパーパスが重なる部分を探っていく対話が必要です。

とはいえ、社会経験の乏しい学生は明確な「パーパス」がある方が珍しい。それを言語化するためには、過去の経験からなる価値観の棚卸しを通じた自己理解や、情報収集などの環境探索が必要となります。特に学生に勧めたいのが、「一次情報を取りに行くこと」「説明会で質問する」「インターンシップに参加する」「就活で知り合った仲間と情報共有、情報交換をする」といった、「異なる視点を持つ人に飛び込む」経験こそが、自分

の血肉になる経験、知識となり、自分の価値観やパーパスを形成する糧となるのです。「説明会で質問すると、選考に影響するのではないか」と消極的な学生もいますが、動かないことで学びの機会を逸するリスクの方が大きい。学生時代に積極的に行動し、多様な人と交流する「ネットワーク行動」や「内省行動」を行っていた人ほど、就職してからの社会貢献意識が高いという調査結果もあります（※1）。社会貢献意識が高まり、社会的価値による仕事の意義付けができれば、内発的動機も高まります。自己のパーパスが明確な人ほど企業のパーパスに共感していることも示されています（下図）。本稿をお読みになっている企業の方や大学関係者の方は、ぜひお近くの学生に伝えてください。

### 企業は相互理解を促す対話と場づくりを

企業に求められるのは、キャリア自律を学生や従業員任せにせず、パーパスを考える機会を提供して、相互理解のための対話を促すこと。例えば、学生が残業時間の長さを気にしていたら、理由を掘り下げる。すると、学生の「無意味なことに時間を使いたくない」という真意が分かるとしましょう。そこで、「その仕事によって本人や社会に何が蓄積されるのか」を説明し、無意味な残業ではないことが示せれば、「そういう意義があるのなら、残業してもいい」と学生の理解が深まり、納得と覚悟の上で意思決定できるかもしれません。今まで取りこぼしていた多様な人材が採用できる可能性も高まります。価値観の違いを拒絶するのではなく、発言の真因に目を向け、対話によって高め合うスタンスが重要です。

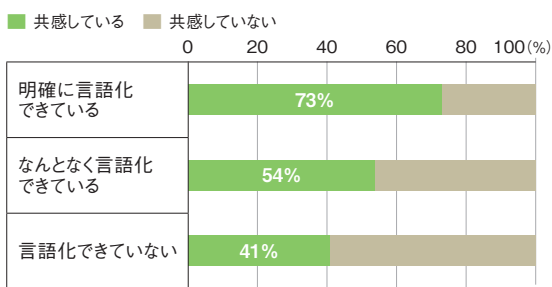
インターンシップでは、日常の業務で起こりうるトラブルや課題などもリアルに見せましょう。「どうしたら課題を解決できるか、一緒に考えてほしい」というスタンスであれば、学生も意気に感じて張り切り、キャリア観の醸成にもつながります。学生扱いせず、自社の課題を一緒に解決する仲間と捉えて情報を提供する姿勢が学生の可能性を開きます。

従業員に対しては、ジョブ・ポスティングや社内越境の制度など、多様なキャリア支援策を用意して、従業員自身が選べる環境を整えたいもの。加えて、「こういう能力を持つ従業員が業績に貢献しています」「当社ではこういう能力が伸びます」と人的資本経営にのっとった情報を開示すれば、個人が目指していきたい方向性や蓄積したいキャリア資本との整合が可能になり、従業員に対するメッセージングにもなります。

※1：パーソル総合研究所・ベネッセ教育総合研究所・中原淳「就業者の社会貢献意識に関する定量調査」

### 自分の“パーパス”が明確に言語化できている人ほど 組織の“パーパス”に共感できている

自身のパーパスの組織のパーパスへの共感割合



【自身のパーパス】 【組織のパーパスへの共感割合】  
出典：一般社団法人プロティアン・キャリア協会「パーパスに関する実態調査」