

## 昨今の若者が汎用的なスキル習得を望むのはなぜか？ 一社でのキャリア形成から多様なキャリア形成へ

就職みらい研究所  
研究員 林 将大

### 1 はじめに（問題の所在）

就職みらい研究所では、就職活動を行っている大学4年生・大学院2年生を対象（注1）に、「働きたい組織の特徴」の調査を、2013年（2014年卒）から毎年継続的に実施している。

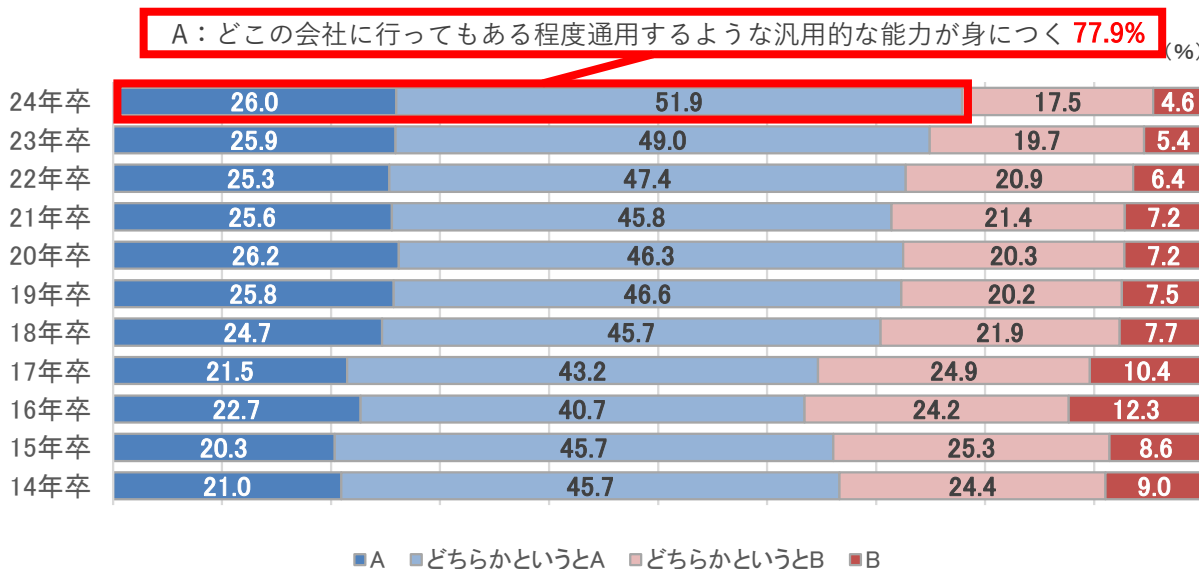
この調査は「経営スタイル」「貢献と報酬の関係」「成長スタイル」「ワークスタイル」「コミュニケーションスタイル」の5つの観点で、29項目をAとBのどちらの考えに近いかで聞いており、大学生が支持している働きたい組織の特徴を把握することができる。

本レポートでは、働きたい組織の特徴の全29

項目の中で、学生の「成長スタイル」の志向の変化に注目する。具体的には「A：どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」と「B：その会社に属していてこそ役に立つ企業独自の特殊な能力が身につく」について考察していく。

「A：どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」と「B：その会社に属していてこそ役に立つ、企業独自の特殊な能力が身につく」では、「A：どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な

図表1 「A：どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」／  
「B：その会社に属していてこそ役に立つ企業独自の特殊な能力が身につく」 大学生（単一回答）



出典：「働きたい組織の特徴調査」各年卒

能力が身につく」を支持する割合は2014年卒66.7%に対し、2024年卒では77.9%と約11ポイント増加している（図表1）。

なぜ「A：どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」の支持率が増加しているのだろうか。

詳細は後述説明するが、個人が複数の企業を経験したり、兼業や副業などを行ったりと、多様なキャリアを志向するようになってきている。いわゆる日本型雇用慣行においては、働く個人は一つの会社でキャリアを形成していくことが一般的であった。しかし、昨今は転職や副業なども視野に入れてキャリア形成を図る人が増えてきている。そういった変化が社会に出る前の学生の志向にも変化を与えている可能性があるのではないかというのが筆者の仮説である。

ここからは、労働市場における個人や企業のこういった変化が働きたい組織の調査結果に影響を与えているのかを、①個人の変化、②企業の変化の観点で見えていこう。

## 2

「どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」の支持がより増えているのはなぜか？

### 2-① 個人の変化

#### キャリアの積み方が多様化している

個人は、就職先の会社でいつまで働きたいと思っているのだろうか。東京商工会議所の「2024年度 新入社員意識調査」では、26.4%の人が「チャンスがあれば転職したい」と回答し

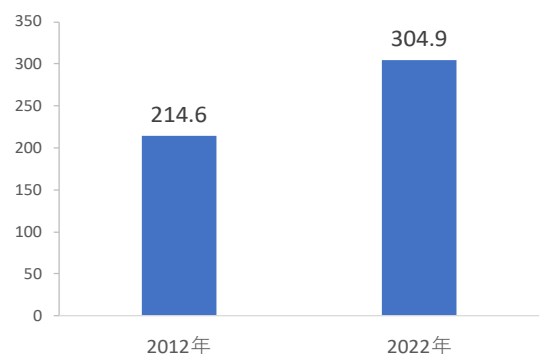
た。10年前の2014年度調査(11.9%)と比べて14.5ポイント増加しているのである。将来的な転職の可能性も視野に入れ、初職を選択する個人が増えてきている様子がうかがえる。

また、「定年まで」が21.1%となり、10年前の2014年度調査(35.1%)と比べて14.0ポイント減少しているものの、新卒入社した会社で定年まで勤め上げたい個人は2割強いることがわかる。

また、総務省の「令和4年就業構造基本調査」を見ると、2022年の非農林業従事者のうち副業がある者は約305万人で、10年前に比べ約90万人の増加となっている（図表2）。

リクルートの「兼業・副業に関する動向調査」では、兼業・副業実施中もしくは経験者にきかけを聞くと「すでに兼業・副業をしている人が身近にいた」が最も高く、「自分のキャリアを見つめ直した」が続いている。副業や兼業などを活用したキャリア形成を志向する様子が見られる。複数の企業を経験したり、兼業や副業などを行ったりと、多様なキャリアを志向していることが、どこに行っても通用する汎用的なスキルを身につけることを希望する一つの理由ではないかと思われる。

図表2 副業がある者（非農林業従事者）の数  
(万人)



出典：総務省 令和4年就業構造基本調査

## 2-② 企業の変化

### 日本的雇用慣行の変化

企業の変化はどのようなだろう。一般的に日本の雇用慣行は終身雇用、年功序列、企業別組合の「三種の神器」と表される。このような雇用慣行は、高度経済成長期には非常に有効に機能し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と高く評価されていた。

しかしながら、経済成長の低成長時代を迎え、グローバルの波が押し寄せる中で、従来の雇用慣行では変化への適応スピードが遅くなってしまふことに、多くの企業が危機感を抱いている。

実際、「企業の人材マネジメントに関する調査」（注2）では、61.5%の企業が人事制度・雇用慣行を変える必要性を感じている。

「特定の地域で働きたい学生が増えているのはなぜか？」（林 2023）では、働く個人の価値観の変化にあわせて、企業が柔軟な人事制度を導入する様子を紹介している。たとえば、個人が転職しない働き方を選べたり、短時間勤務や週休3日制のような柔軟な働き方を導入している様子が見られる。

また激しい環境変化の中で、企業側は終身雇用を保障することは難しくなっている一面も見られる。「新入社員として企業等に入社すれば一生安泰」とは言いづらい時代であるから、従来のように一社に忠誠を尽くしても、それに合うリターンを得られるかどうか分からない。

このような状況の中で、個人は一つの企業内で通用するスキルを高めることでキャリアを形成していくスタイルから、複数の企業や副業などの経験を重ねてキャリア形成していくスタイルに変わりつつあるのではないだろうか。

## 3 企業側では選択型研修やOJTに取り組む様子も

成長スタイルについて、「どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力」を支持する学生が増えている背景についての考えを解説してきた。

また「どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力」を支持する学生が増えている一方で、「その会社に属してこそ役に立つ企業独自の特殊な能力が身につく」ことを望む学生は減少しているものの、約2割が支持している。

このように働く個人の価値観が変化してきている中で、採用・雇用する企業側はそれに対応することは大きな課題である。一部の企業では、多様な成長スタイルを持つ学生のニーズに応えるために、柔軟な研修や配置の在り方を模索する様子が見られる。

研修面ではあらかじめ用意されたコース群から、個々人の志向や課題感によって自由に選択できる選択型研修を提供している様子が見られる（注3、4）。

たとえば、大手電機メーカーでは、かつては、会社を主語に、研修を受けてもらっていたが、現在ではプラットフォーム自体は会社側が用意しながらも、従業員のパフォーマンスを高めるために研修を選べるようにしたり、また別の会社では、主体的に学びを得る機会として、階層別研修のほかに選抜型の研修や、従業員が必要なものを選んで勉強できる学びのプラットフォームの構築を進めている。

配置面では、社員が複数の部門や役割を経験することで、多様なスキルを身につけられるようなクロスアサイン等の取り組みが見られる。  
(注3)

たとえば、同大手電機メーカーでは有志メンバーを募りプロジェクトベースで、今の部署に所属しつつも新しい仕事にジョインできるようにしている。

これにより、社員は異なる業務やチームで働く能力を養うことができる。

### OJTの機会

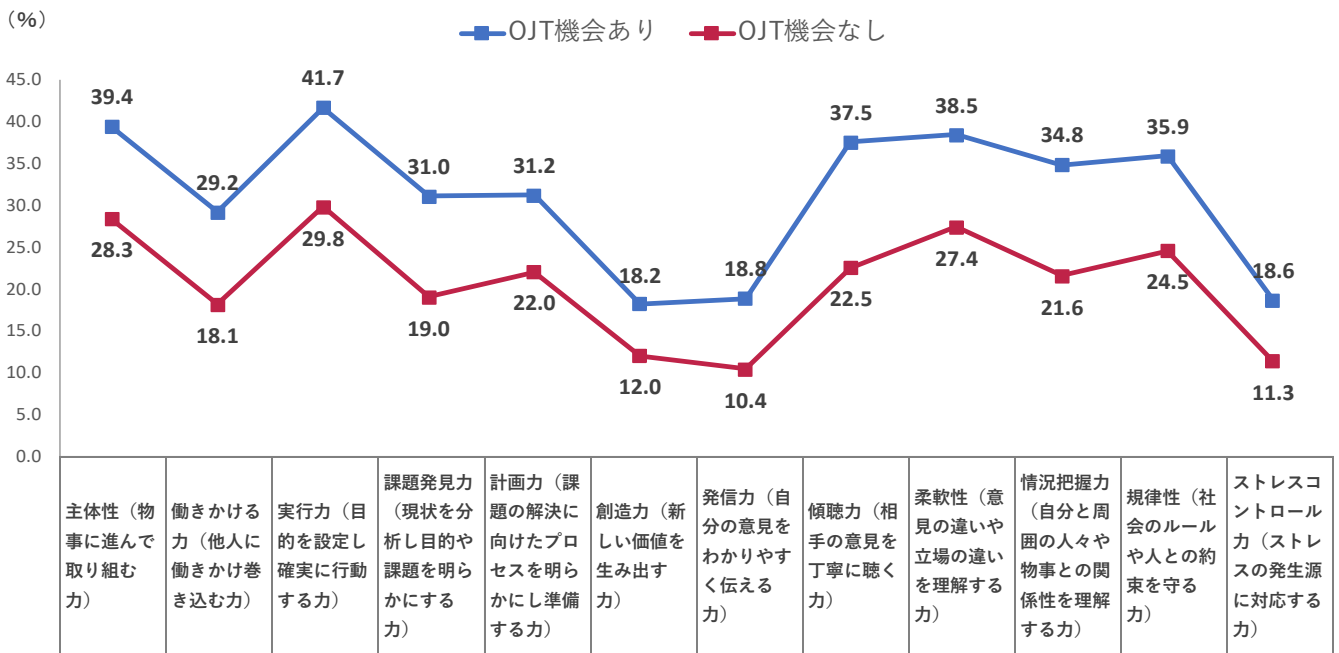
教育訓練のやり方としては、職場で上司や先輩の指導を受けながら実際に作業をやっていて、そのスキルを身につけるOJTというやり方と、前記で紹介した選択型研修など通常の業務

から離れて必要な知識を得るOFF-JTというやり方がある。

厚生労働省の「能力開発基本調査」で、計画的なOJTの実施状況を聞くと、実施した企業の割合は約6割であった。「就業者の転職や価値観等に関する実態調査2022」(注5)で経済産業省の「社会人基礎力」について、自分が能力を持っているかどうかを聞いたところ、「①OJT機会あり」と「②OJT機会なし」の2パターンで分けると、すべての項目で②より①が上回っている(図表3)。この結果から、OJTは職務上のスキル習得はもちろん、社会人基礎力のような、どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力の習得にも資することがわかる。

このような取り組みを通じて、企業は社員が

図表3 仕事をするにあたり、持っていると思う能力(社会人基礎力) 現在「正社員・正職員」の方(複数回答)



※「当てはまるものがない」は除く

出典：「就業者の転職や価値観等に関する実態調査2022」

どこでも通用するような汎用的なスキルを身につけることを支援し、変化する労働市場に対応する柔軟な人材を育成している様子が見られる。

一方で企業としては、社員がどこでも通用するような汎用的なスキルを身につけることを支援したいが、支援すればするほど育てた社員が外に出ていってしまうジレンマを感じる経営者や人事担当者が少なくないかもしれない。

これからの労働市場においては、内向きの囲い込むような考え方ではなく、従業員が主体的にキャリアを考えることを支援する開かれた組織に変わるべきではないだろうか。

たとえば、昨今、アルムナイ採用に取り組む企業が増えてきている。一度その会社を退職した従業員であっても、再び仲間として迎え入れるような職場は、働く人にとっても魅力的なはずである。大切なのは個人と企業が対等であることを前提とした選び選ばれあう関係ではないだろうか。

## 4 おわりに

ここまでのレポートの内容を総括する。学生の成長スタイルの志向は変化しており、「どこの会社についてもある程度通用するような汎用的な能力」を支持する学生が増えている。

理由としては、働く個人が、転職や兼業や副業などを行ったりと、多様なキャリアを志向するようになってきていることが、社会に出る前の学生の志向にも変化を与えている可能性がある。

このように働く個人の価値観が変化している中で、企業側がそれに対応することは大きな課題である。一部の企業では、選択型研修やクロスアサイン、OJTの機会を提供し、社員がスキルを身につけることを支援する様子が見られる。

### 多様な観点での学びが重要

職場でのOJTが汎用的な能力の習得に資するという話をしたが、それ以外にも多様な観点で継続的に学習することが重要である。

なぜならば、職場だけでは得られない経験ができるし、自分自身の視野を広げることにつながるからである。

書籍・eラーニングなど気軽なものから、単発の講座や大学院に通うなど幅広い学び方がある。その中の一つとして、越境学習（注6）という学び方を紹介できればと思う。

越境学習者はホームからアウェイへ行き、その中で違和感を抱き、自身の思い通りにならない感覚、これまでの常識が常識でなくなるような葛藤や無力感、もどかしさを味わう。その葛藤状態を受け入れ、逃げずに立ち向かう中で、これまで気がつかなかった自分の新しい面に気づき、新たな力の発掘方法を学ぶ（注7）。

実際、自分自身が会社に勤務しながら経営大学院に通っていたが、そこでこれまでの経験が通じない異質な人達が集まる中で、違和感や葛藤を抱きながらも、これまでとは異なるフレームワーク思考や伝える力を養ったり、本業とは異なる分野に対して興味・関心を持つ新しい自分の一面を知ることができた。

上記のような理論や実体験から、越境体験はコンフォートゾーンを脱し、自己成長や自分の強みを発見し、磨く機会になりうる。

副業兼業やプロボノ（注8）、大学院などの社外の体験はもちろん、現在の職務領域を超えて他の職務の経験を積むという社内兼業や異動、兼務のようなやり方もある。

個人の皆さまには、越境体験のような機会も視野に入れつつ、自分らしいキャリアを形成していただきたいと考える。

で働いたりすることはもちろん、仕事を続けながらも、ボランティアや副業、異業種の勉強会に参加することもまた越境体験と呼ばれる。

7)越境学習入門 組織を強くする冒険人材の育て方（石山/伊達 2022）

8)プロボノとは、職業上のスキルや経験を生かして無償で社会貢献するボランティア活動全般を指す。

#### <注釈>

1)2014年卒および2015年卒の調査は、大学3年生・大学院1年生を対象に実施

2)リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

3)就職みらい研究所 識者に聞く「10年後の就職活動」 Vol.7 求められるのはWILLを問う力。教育現場も個人に対する企業の関わり方も、変わるべきときにある

4)就職みらい研究所 識者に聞く「10年後の就職活動」 Vol.8 いつでも採用、いつでも入社が受け入れられる社会へ。入り口の固定化を変えていきたい

5)リクルート「就業者の転職や価値観等に関する実態調査2022」

6)越境学習は、文字通り解釈すると「境界を越えて学ぶ」ということになる。人事・人材育成の文脈で語られる場合、境界とは、会社の中と外の間にあるものとされる。職場を離れて留学したり、大企業の人ベンチャーへNPO法人で