

日本的雇用慣行から見る新卒採用

職場のキャリア支援の課題は大きい

若者が職場でのキャリア不安を理由に離職してしまう現象を踏まえ、職場でのキャリア自律の実態を把握することを目的とした調査では、「私はキャリア自律ができています」「私はこの会社で自分のキャリア目標を達成できていると感じている」といったキャリア自律意識に対する肯定的な回答は2割程度にとどまった（グラフ①）。また、「自分のキャリアについて支援してくれる仲間がいると思う」という回答は3割弱だった。これらは、若者の多くがキャリア自律に関して高い意識を持っているにもかかわらず、職場におけるキャリア支援の不足を示しているともいえる。

調査からは、採用時におけるキャリアに関するコミュニケーションの重要性も示唆された。同調査では約5割の求職者が「育成方針などの情報開示が選考参加意欲を向上させる」と回答。また別の調査（グラフ②③）では、キャリア支

援や育成に向き合う企業群の方が採用に成功していることが分かった（※1）。先行きが不安な不確実性の時代に、自身がキャリアを積める職場かどうかを見極めようとする若者の志向が高まっている。

日本的雇用のアップデートが必要

リクルートワークス研究所が行った国際調査によれば、日本人のキャリア自律の意識は海外と比べて低い（※2）。個人のキャリア自律意識の低さは、何に起因するのか。

そもそも、日本における従来の雇用慣行においては、一般的に従業員が主体的にキャリアを選択する仕組みが確立されておらず、自身のキャリアを選択していく機会は少なかつたと言える。例えば、従業員は自分の意志ではなく、組織の意向によって異動・配置が決定されることが、通常のケースであろう。それが日本的雇用の中核をなす「メンバースhip型雇用」（※3）の特徴だ。

※1：リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」 ※2：リクルートワークス研究所「五カ国マネジャー調査」
※3：濱口桂一郎「新しい労働社会－雇用システムの再構築へ」（岩波新書）2009年

社会人

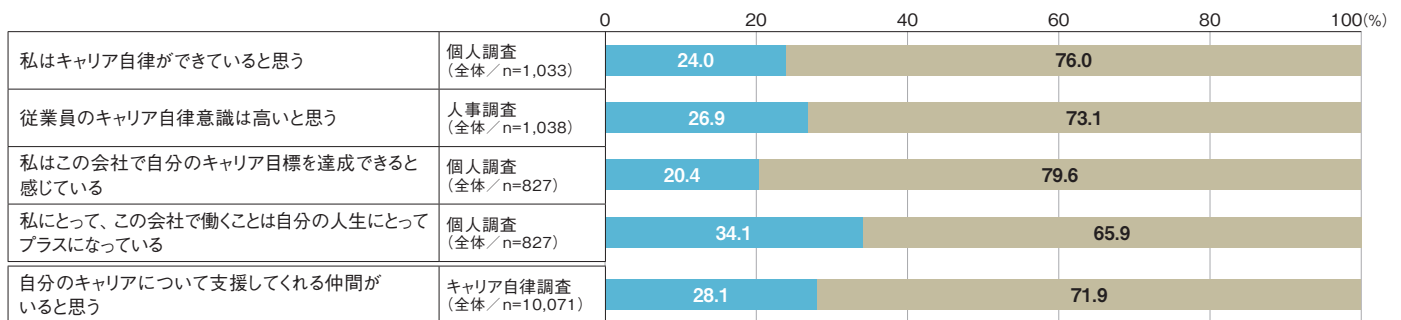
キャリア自律意識に関する肯定的な回答は約2割

企業

① キャリア自律の状態に対する評価

※単一回答

■「あてはまる」「ややあてはまる」の計 ■「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の計



出典：リクルート「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」「就業者のキャリア自律・キャリアオーナーシップに関する調査2023」

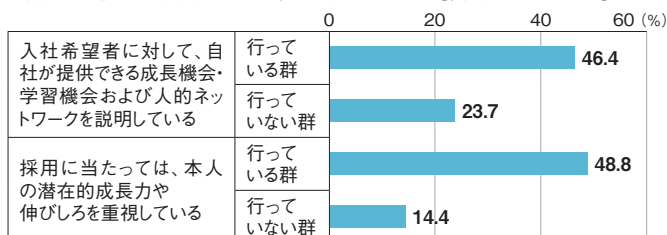
企業

キャリアコミュニケーション・伸びしろを重視する企業は採用が充足している傾向がある

② キャリアコミュニケーション・伸びしろ重視と採用充足

※新卒採用企業／単一回答

※各項目の数値は採用充足状況における「ある程度採用できている」「十分に採用できている」の計



出典：②③リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

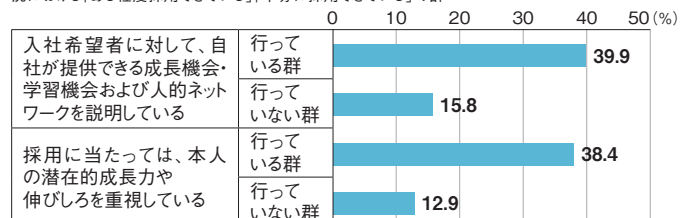
企業

キャリアコミュニケーションを行っている企業は求める質の人材を採用できている傾向がある

③ キャリアコミュニケーション・伸びしろ重視と求めるスキルや経験を持った人材の採用達成状況

※新卒採用企業／単一回答

※各項目の数値は求めるスキルや経験を持った人材の採用達成状況における「ある程度採用できている」「十分に採用できている」の計





メンバーシップ型とは、新卒一括採用の下、職務や勤務地、労働時間が「限定されない」雇用の形であり、仕事が具体的に規定されない「総合職」という言葉がその象徴とされる。この「無限定性」は、ある意味、組織の意向のままに管理される「何でもあり」の世界であり、組織にとっては人材の使い勝手の良さにつながる側面がある。一方、「何でもあり」の環境は、専門性やスキルの「曖昧さ」につながり、自分の志向性や意欲の発露としての「どのような仕事をするべきか、したいか」「どのようなスタイルで働きたいか」「そのために何を学ばねばならないか」といった主体的、選択的な従業員の思考機会が抑制される傾向にある。マネジメント側も、個人の個性や志向性、意思に合わせた育成という視点は持ちづらく、「画一的」な管理となりがちと考えられる。自発的なキャリア開発がなされにくく、キャリア自律意識が醸成しにくい構造はここにあると考える。

事業や個人の成長の在り方が今ほど多様化していなかった

た高度経済成長期などにおいては、メンバーシップ型雇用や画一的なマネジメントはうまく機能していた。図④の「これまで」に示したように、個人が一つの企業へ労働時間を投下し、尽くすのと引き換えに、企業が年功賃金や終身雇用で報いる関係にあった。しかし、終身雇用が崩壊、不確実性が加速し、変化の激しい時代となった今、図④の「これから」のように、個人は自らが自分らしい成長と価値創造をもって企業に貢献し、企業はそのキャリアや成長をサポートするという関係へと変化するフェーズに来ていることが指摘されている。

雇用システムは、あくまでも人材が価値創造、活躍するための手法にすぎない。メンバーシップ型がうまく機能していたことで、システムの在り方そのものに疑いを持たれてきたが、まさに今システム自体が転換期にあり、時代に即したシステムのアップデートが求められている。

④ 個人と組織の関係の方向性

【個人と組織のWin-Winな関わり方】

