

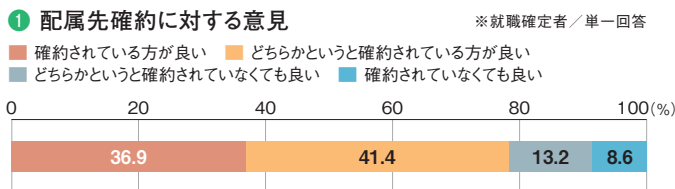
若者の価値観とコミュニケーションの在り方

直近のキャリアの道筋の明確化と 将来的な選択肢の多様性が求められている

近年の若者のキャリア観は、短期的な明確性と長期的な可能性の両方を重視する傾向にある。右コラム(P19)の服部氏によれば、学生は「入社後、数年間での具体的なキャリアの道筋」を明確にしたいと考える一方で、将来的に多様な選択肢が開かれている企業を「安牌」と捉え、志向する傾向がある。本調査においても、多くの学生が「配属ガチャ」という不確実性を忌避して初任配属の確約を求め、自らの希望を企業へ伝える姿勢を明確にしている(グラフ①②③)。しかし、必ずしもその配属先に長く勤めることを前提としているわけではなく(グラフ④)、入社後のキャリアは自身で決定したいという意識が強いことが分かっている(グラフ⑤)。若者は多様な選択肢を求め、柔軟なキャリア形成を志向しているのである。

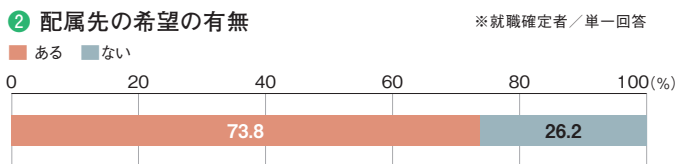
学生

8割近い学生が
配属先の確約を望んでいる



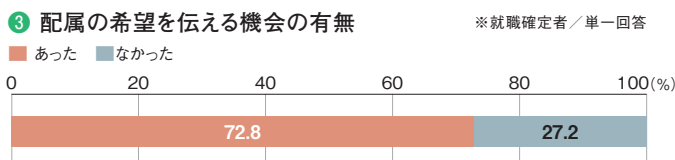
学生

約4人に3人が配属先の希望を持っている



学生

約4人に3人は
配属先の希望を伝える機会に恵まれていた



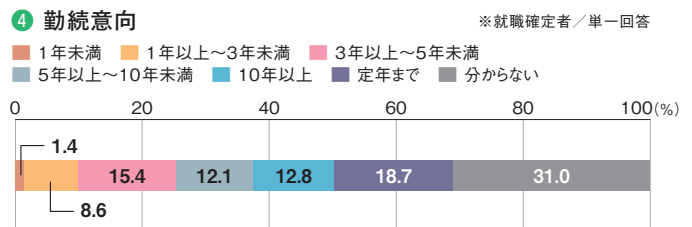
採用コミュニケーションにおける キャリア対話の重要性が増している

こうした価値観の変化に対し、企業も対応を迫られている。従来のように、一括採用で配属を決定し、画一的な育成を前提とする仕組みだけでは、成長や将来的な可能性を求める多様な若者のニーズに応えることが難しくなっているためだ。退職代行サービスなどを利用して早期離職する若手社員も増加しており、企業の危機感は一層高まっている。早期離職の背景には、採用時のミスマッチが原因となるケースも多く、採用コミュニケーションにおけるキャリア対話の重要性がますます増している。

こうした状況を踏まえ、次の章では企業の採用活動の振り返りを通じて、若者が求めるキャリアの在り方を整理し、望ましい企業の対応を考察することで、より自社に合った人材の獲得と定着につなげる方策を検討していく。

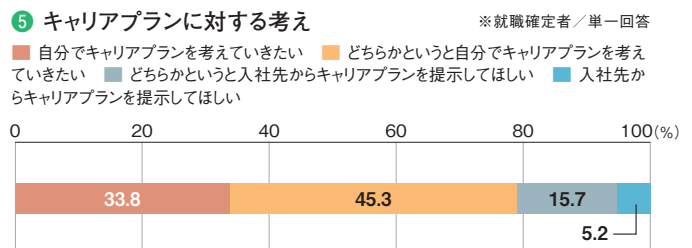
学生

約4人に1人は
入社予定先での勤続を5年未満と考えている



学生

8割近くの学生が
自分でキャリアプランを考えていきたいと回答





確実性と将来の可能性を担保し提示することが 企業の魅力を高める

神戸大学 大学院経営学研究科
教授
服部 泰宏氏

Profile●2009年、神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士(経営学)取得。滋賀大学、横浜国立大学を経て2018年から神戸大学大学院経営学研究科准教授、2023年から現職。専門は組織行動論及び人的資源管理論。単著に「組織行動論の考え方・使い方」(有斐閣・2020年)など。2022年6月、第38回組織学会高宮賞受賞。

学生たちの「安牌」志向

現代の学生は、将来の明確なビジョンを描くことが理想だと理解しつつも、それができていないことに不安を感じているようです。大学のキャリア教育では「目標を持つべき」と教えていますが、目標などそう簡単に見つかるものではありません。そのような中、学生たちはゼミや飲み会などの場で、よく「安牌」という言葉を使います。「安牌」とは、さまざまな可能性が担保された選択肢のこと。例えば、大企業のように安定したキャリアを提供してくれる企業がすぐに思いつきますが、昨今、企業の安定性が必ずしも保証されているわけではなくなってきました。そのため、もう一つの「安牌」として、将来の転職がしやすい企業などという可能性が開かれている企業が選ばれる傾向があります。このような「安牌」志向の背景には、未来を見据えるの必要性を感じながらも、それができないことへの焦りがあるのかもしれませんが。その背景には、企業の寿命の短期化、「企業の安定を過信しないように」というキャリア教育、親世代が転職を経験していることなどが考えられます。

学生の就職活動のスタイルも変化しています。従来は、優秀な学生ほど早期から動くというようなことが言われてきましたが、今は、語学留学や起業活動など、やりたいことを優先してから就職活動始める学生が一定数おり、売り手市場であることを認識したうえで自分の大学のレベルを考慮し、先輩など身近な例を参考にして効率的に就職活動を進めています。

これらの変化の背景としては、キャリアの「物語」を描きにくくなっていることが挙げられます。かつては、大学を卒業し、大企業に就職すれば安定した生活が送れるというストーリーがありました。しかし、現在は将来の見通しを立てるのが難しくなっています。それでも、学生たちは一定の見通しを求めており、地元就職にこだわるのもその一例。終身雇用で象徴される画一的な物語が崩れたことに、学生も薄々気づいており、確実性を担保するような物語を求めているのです。

多様なロールモデルの存在がキャリアの可能性を示す

企業側には「入社後の具体的なキャリアの道筋」を示すことが求められるでしょう。学生は、就職先の企業を「この会社は数年後に何をするのか」という視点で捉えており、短期間のビジョンの明確さを求めています。企業側は単にジョブ型で初期配属を確約するだけでなく、「最初の数年間でどのような経験を積めるのか」を具体的に提示する必要があるのです。

また、学生にとって「自分の数年後の姿を投影できるロールモデル」の存在が重要です。採用担当者やメンターが単に優

秀な人物であるだけでなく、学生が共感し、将来の自分を重ねられるかがポイントになります。さらに、キャリアの多様性を伝え、「この会社ではさまざまな生き方ができる」という可能性を示すことも大切。そのためには、離職者に関する情報をオープンに伝えることも有効です。単に離職率を示すのではなく、「離職者がどのようなキャリアを歩んでいるのか」を具体的に語り、「うちの会社でキャリアを限定しなくてもいいよ」と励ますことで、企業の魅力は高まります。最近では、離職者をアルムナイ(卒業生)として関係を続ける企業も増えています。

新卒学生と向き合う際には、キーワードの捉え方の違いを「ほぐして」あげることも重要です。例えば、「公務員的な働き方は嫌だ」という学生に対しては、年功序列の昇進が嫌なのか、リスクを取るのが嫌なのかなど、公務員のどの側面を指しているのかを具体的に整理して背景を理解することが大切です。業界に対するイメージも同様。「インフラはちょっと違う」「ITがいい」といった言葉を表面的に受け取るのではなく、学生がどのような意図でそう発言しているのかを「ほぐして」いくのです。そうすることが、「君にはこういう職種が合っているかもしれない」「うちの会社でも活躍できるよ」といった具体的なアドバイスにつながります。加えて、選考以前の母集団形成の段階で、採用担当者が自社の経営理念や業務内容を自分の言葉に置き換えて説明することで、本質的な共感を得た学生が集まれば、より精度の高いマッチングも期待できるでしょう。

優秀な人材の健全な「特別扱い」も視野に入れて 人事制度の検討を

優秀な人材を獲得するためには、「特別扱い」を検討することも重要です。初任給や待遇の工夫など、日本企業では慎重になる部分ですが、競争が激化する中で避けては通れません。「特別扱い」の内容としては、単に給与を上げるだけではなく、柔軟な働き方、福利厚生の実施など、多様な選択肢を用意するべきでしょう。海外では個室を与えるなど、処遇の選択肢を広げている企業もあります。また、「特別扱い」の根拠として評価システムの解像度を上げることは、「挑戦が報われる」という実感につながり、若者の「キャリア自律」を促す効果も期待できるでしょう。一方で、「特別扱い」の背景や意義を丁寧に説明し、組織としての一体感を保つ工夫も不可欠です。スポーツチームのように、異なる報酬を受けるメンバーがいても、共通のビジョンを持つことで組織の結束を維持できます。そうした意味でも、企業理念やビジョンの共有は非常に大切です。