

若者が主体的なキャリアを築くために

■氏名：栗田 貴祥（くりた たかよし）

■プロフィール

1992年、株式会社リクルート入社。

以来、30数年にわたりHR事業領域に従事。

新卒採用・中途採用・教育研修等の提案営業を経験の後、

新卒メディア・中途メディア事業の営業部門や人事・組織

開発、広報等のスタッフ部門の部門長などを経て、

2021年4月からリクナビ編集長を務めた後、2022年4月に就職みらい研究所 所長に着任

全国求人情報協会の新卒等若年雇用部会では事務局長を務める。メディア出演も多数

日本経済新聞の夕刊にて『就活のリアル』、ダイヤモンドオンラインにて就活の最前線を語る連載記事などを寄稿

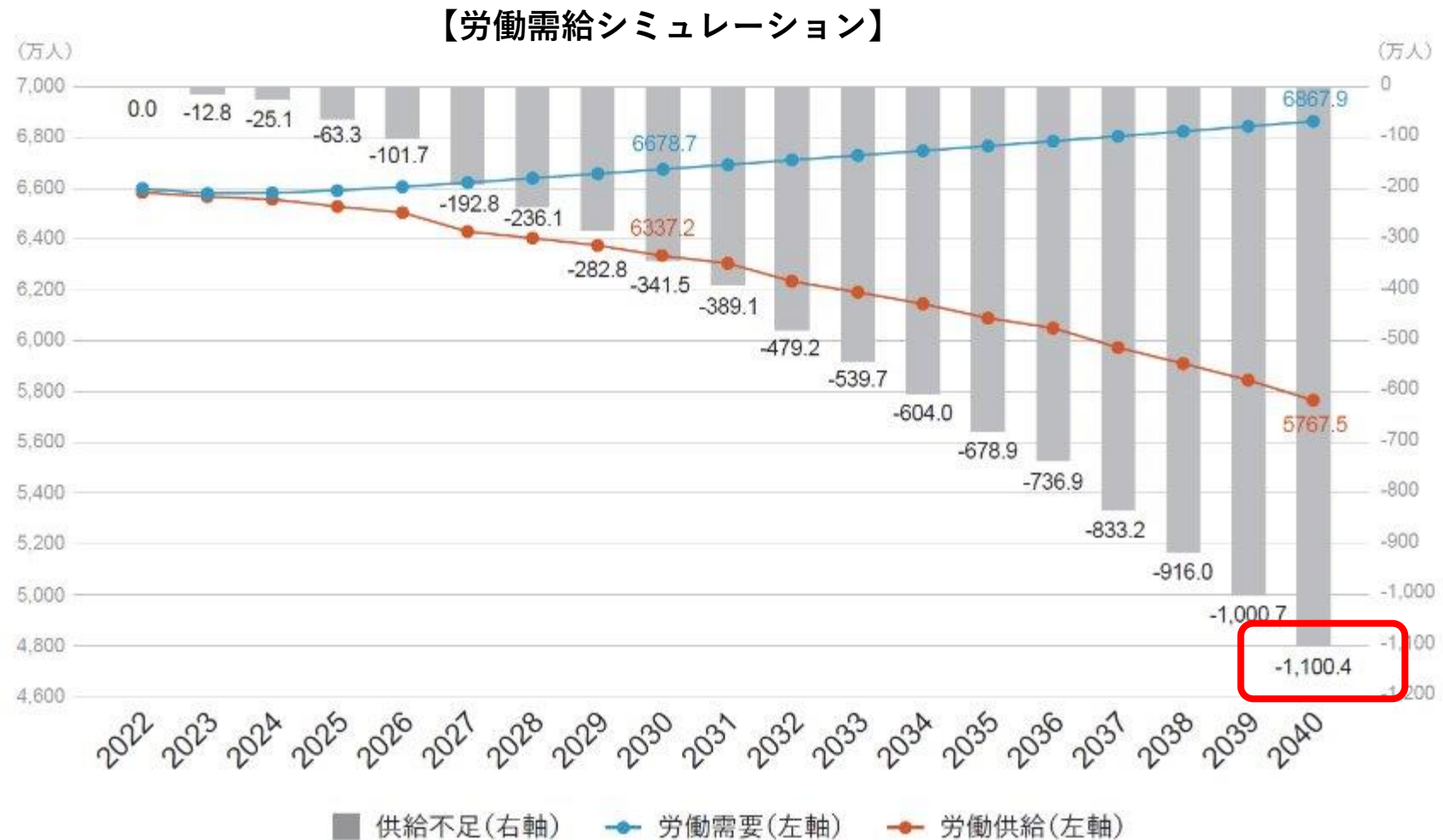


- ①「働く」をとりまく日本の現状
- ②若者の意識の変化
- ③若者が主体的なキャリアを築くために～企業の取組～

①「働く」をとりまく日本の現状

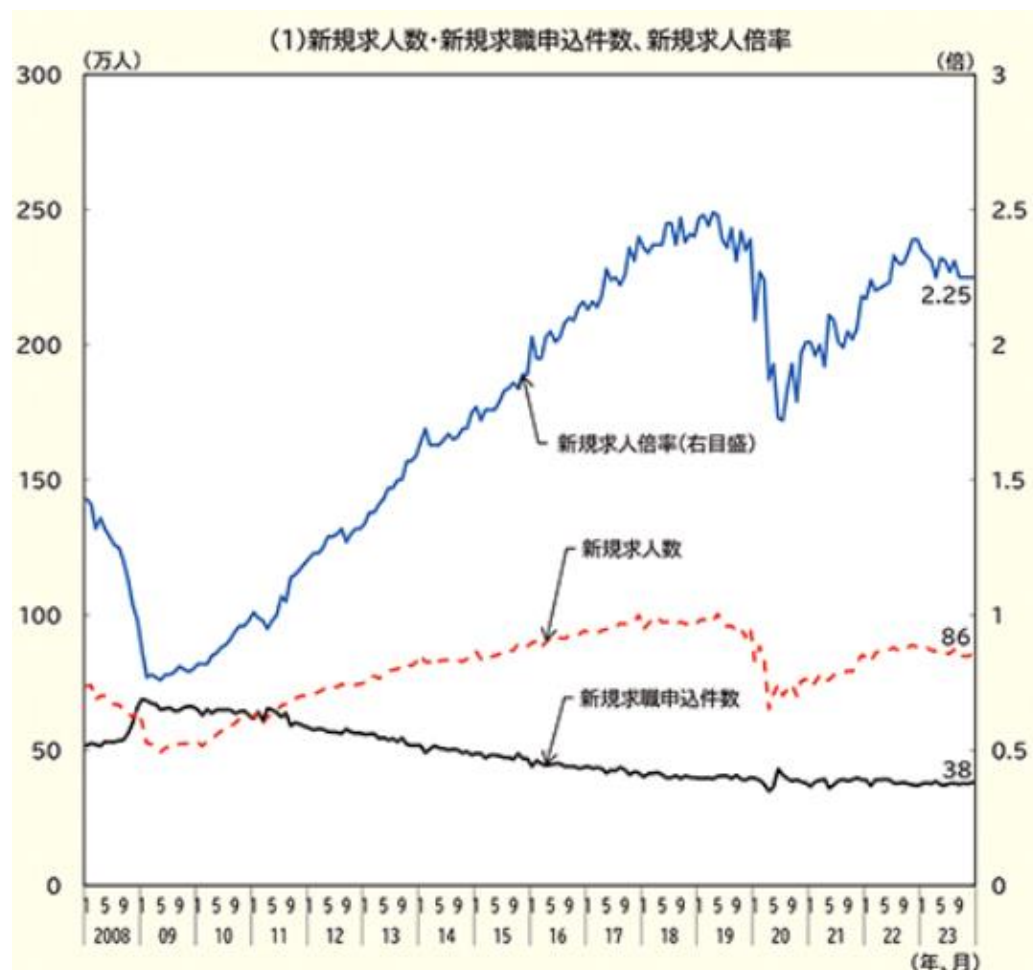
構造的な人手不足

- 2040年には約1100万人の労働力不足

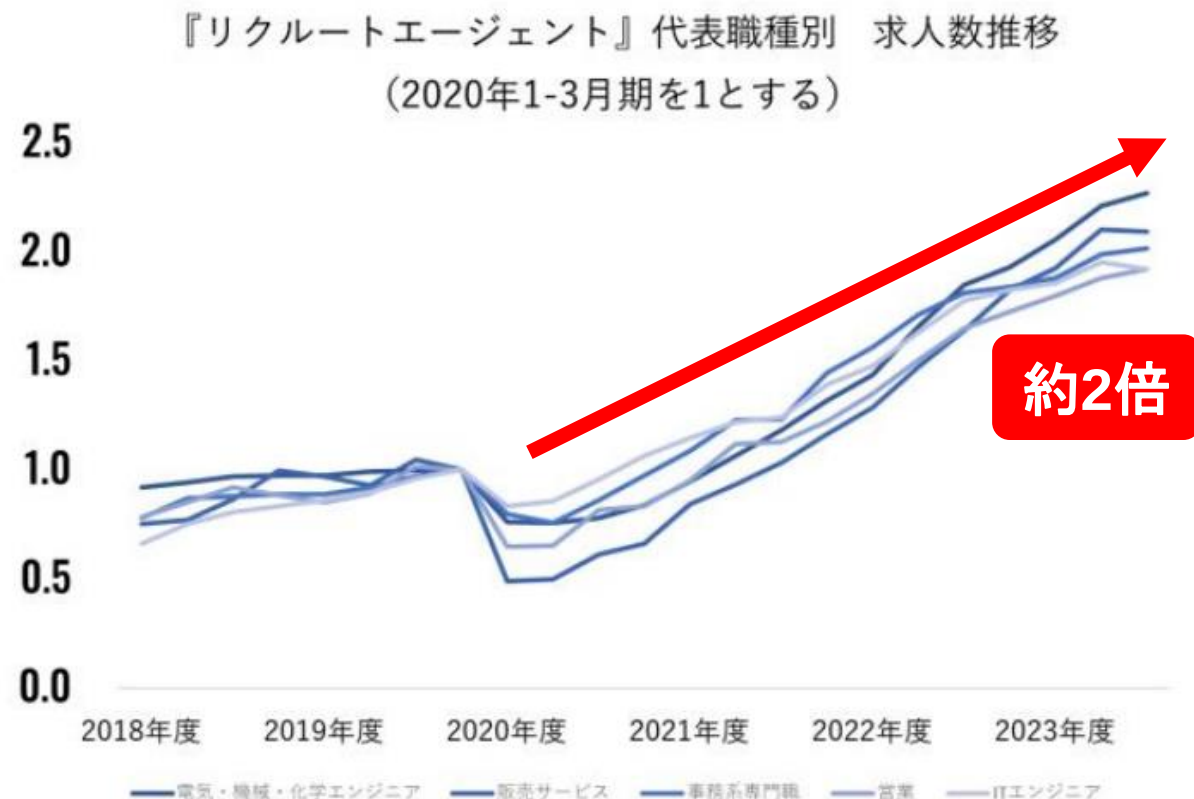


転職市場の変化

- 求人数は2020年度を底に回復傾向
- 弊社人材紹介サービスにおける求人数もコロナ禍前の約2倍の水準に

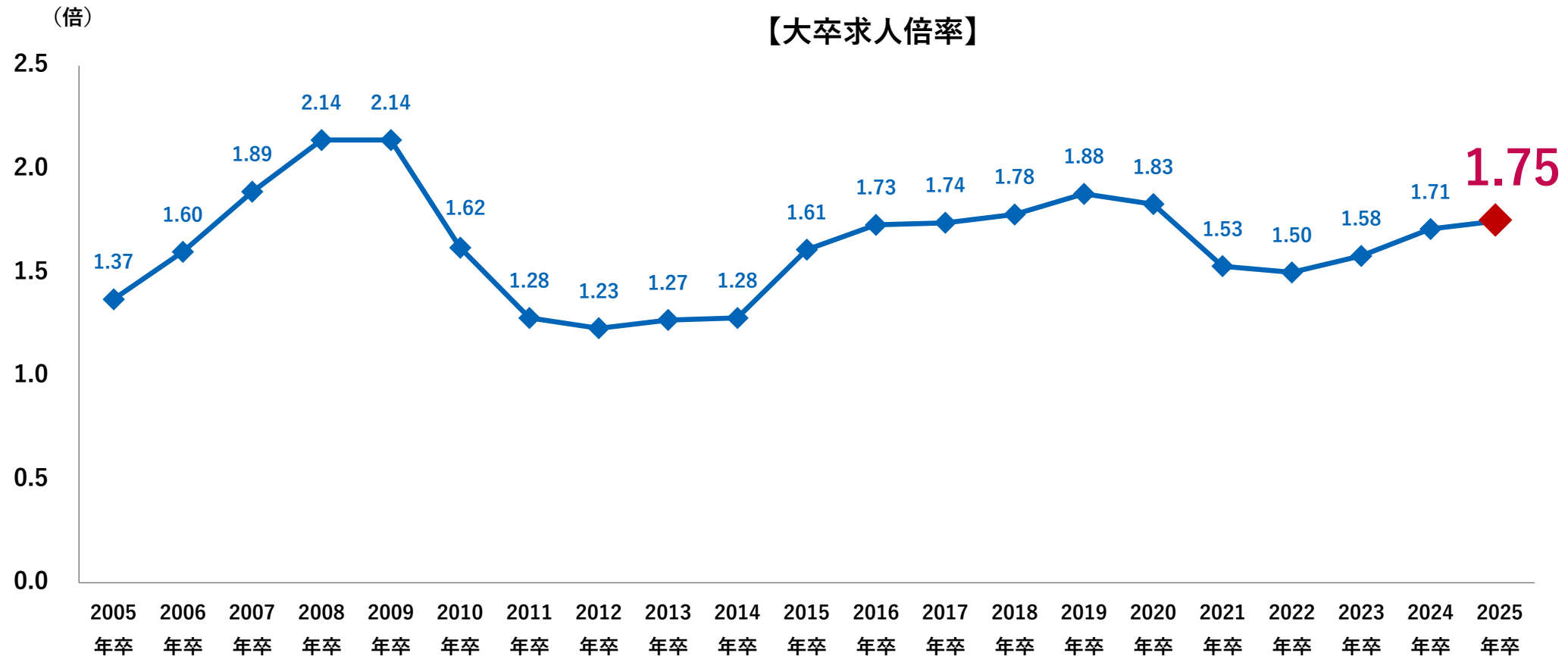


出典：厚生労働省 令和6年版厚生労働白書



出典：リクルート
「転職市場は日進月報 2023年度下半期、足元の動向は？2023年度転職市場の動向 (recruit.co.jp)」

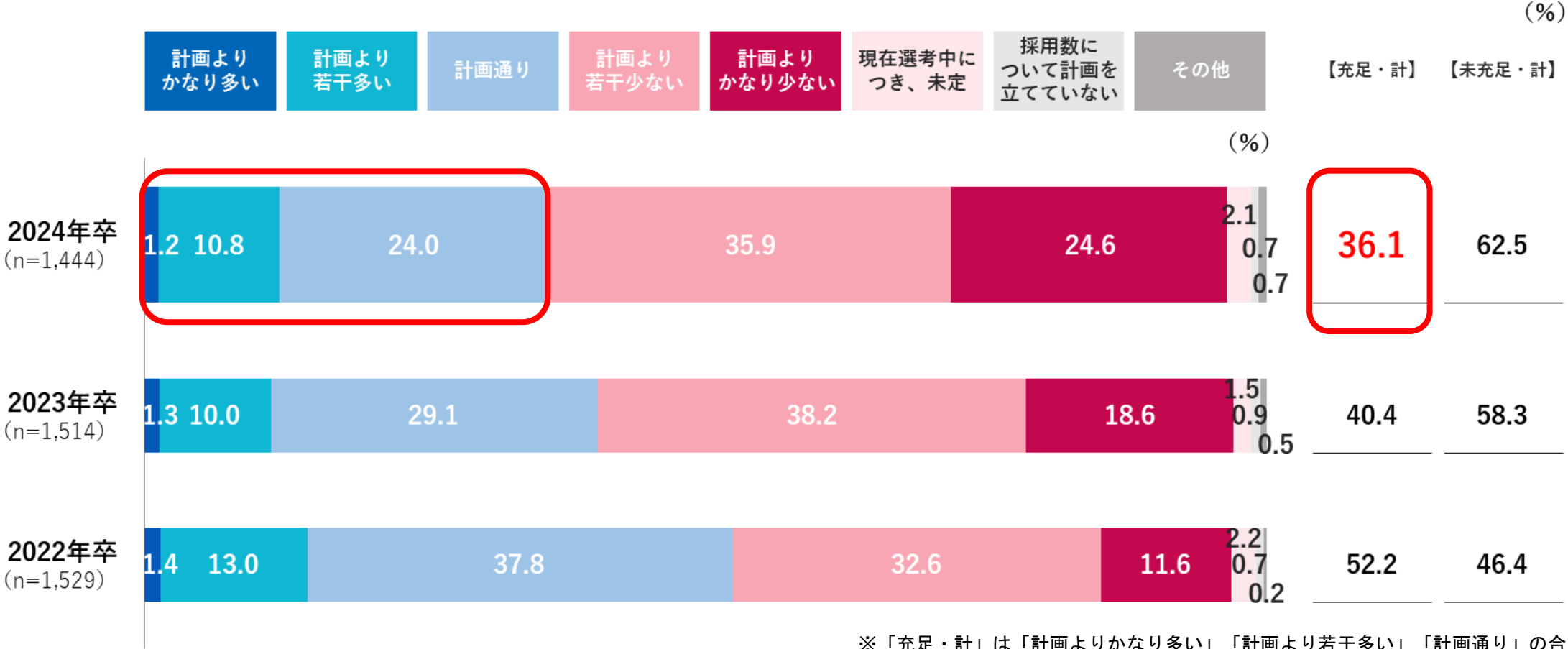
● 大卒求人倍率は堅調に回復



出典：リクルートワークス研究所『ワークス大卒求人倍率調査』

● 24卒の採用計画に対して、「充足」と回答した企業の割合は、36.1%

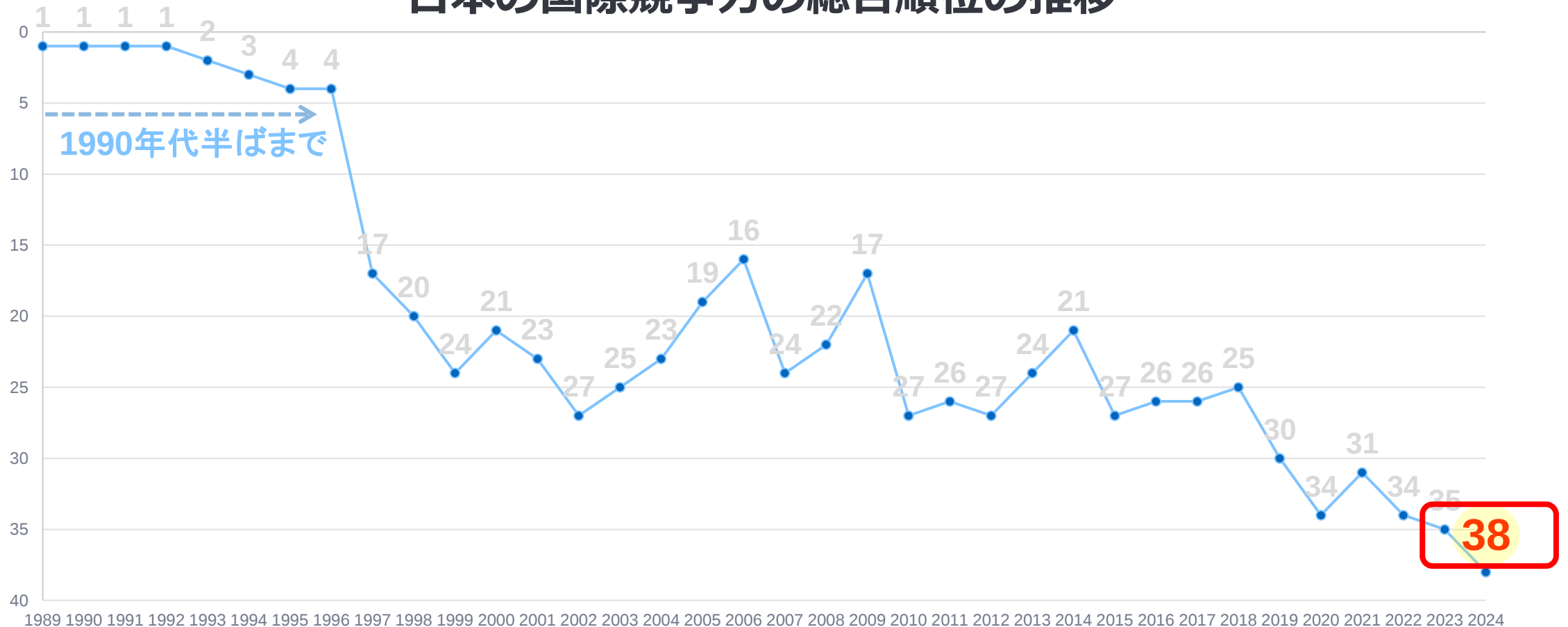
【採用数の計画に対する充足状況】



国際競争力の推移

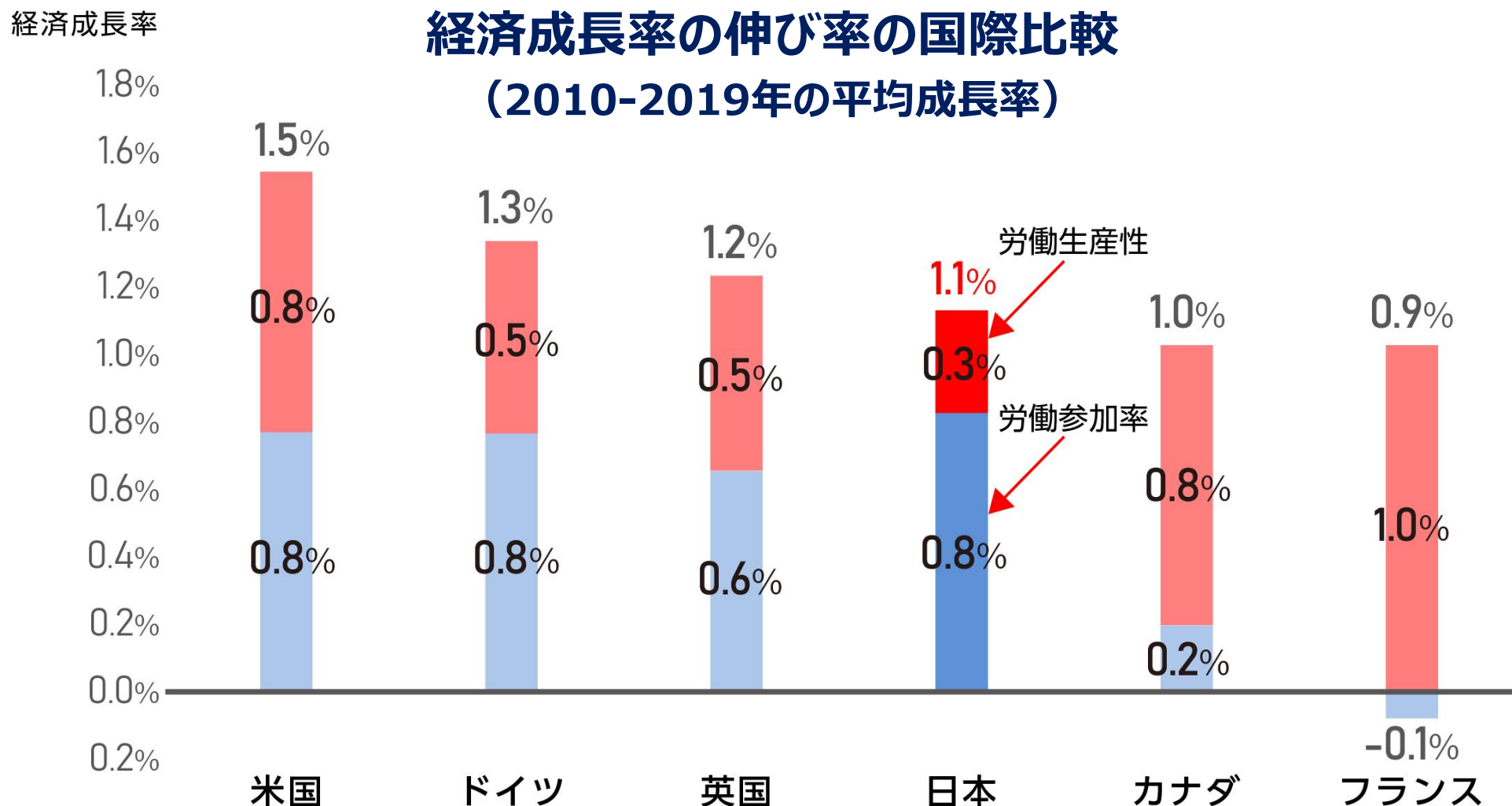
- 日本の国際競争力は2024年は38位に(IMD調査)

日本の国際競争力の総合順位推移



先進諸国の経済成長率の伸び

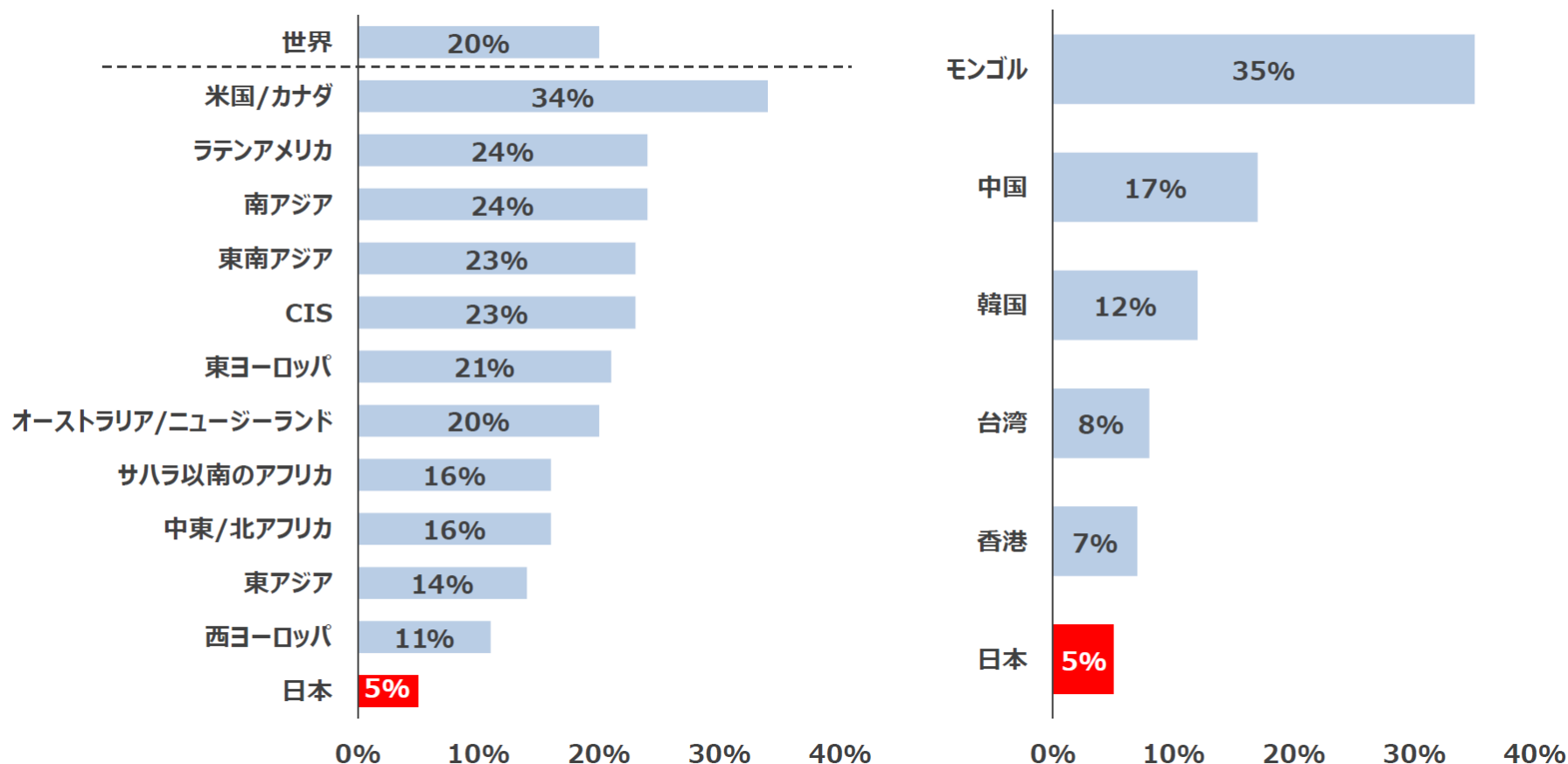
- 過去10年の日本の経済成長を支えた「労働参加率」はもう頭打ち？



従業員のエンゲージメント国際比較

● 日本のエンゲージメントは世界でも最低水準

従業員エンゲージメントの国際比較（左：世界全体 右：東アジア）

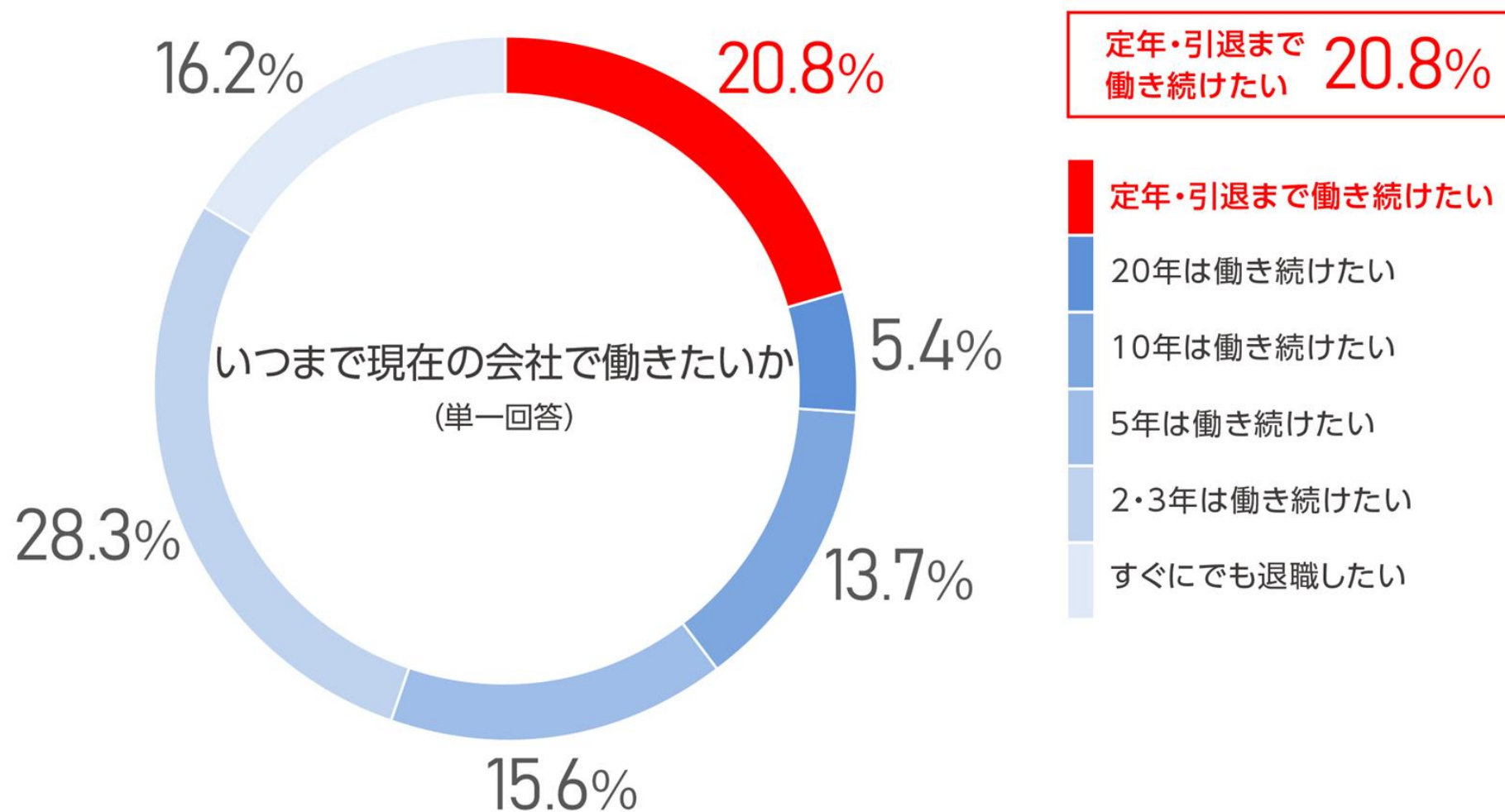


（注）「エンゲージメント」は、人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。
出典：GALLUP “State of the Global Workplace 2021”を基に作成。

②若者の意識の変化

働く人の価値観の変化

- 若手社員調査：現在の会社で定年まで働きたい人は約2割

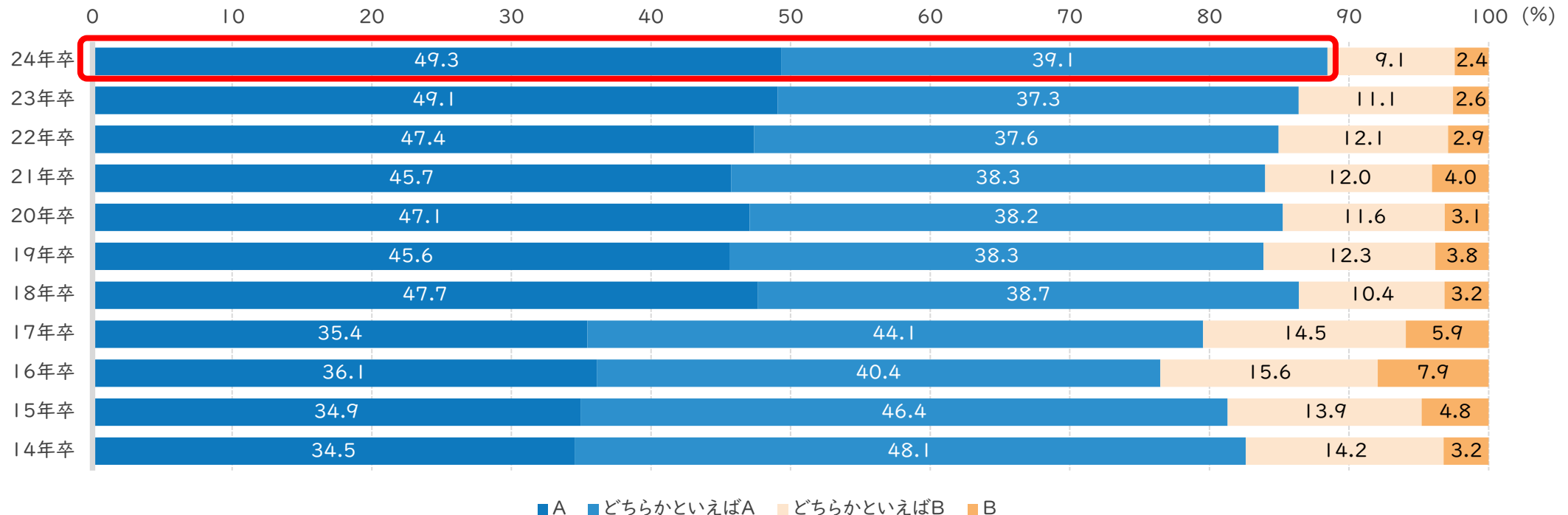


働く人の価値観の変化

● 「仕事が人生の全て」ではなく、「仕事は人生の一部」

A) 仕事と私生活のバランスを自分でコントロールできる

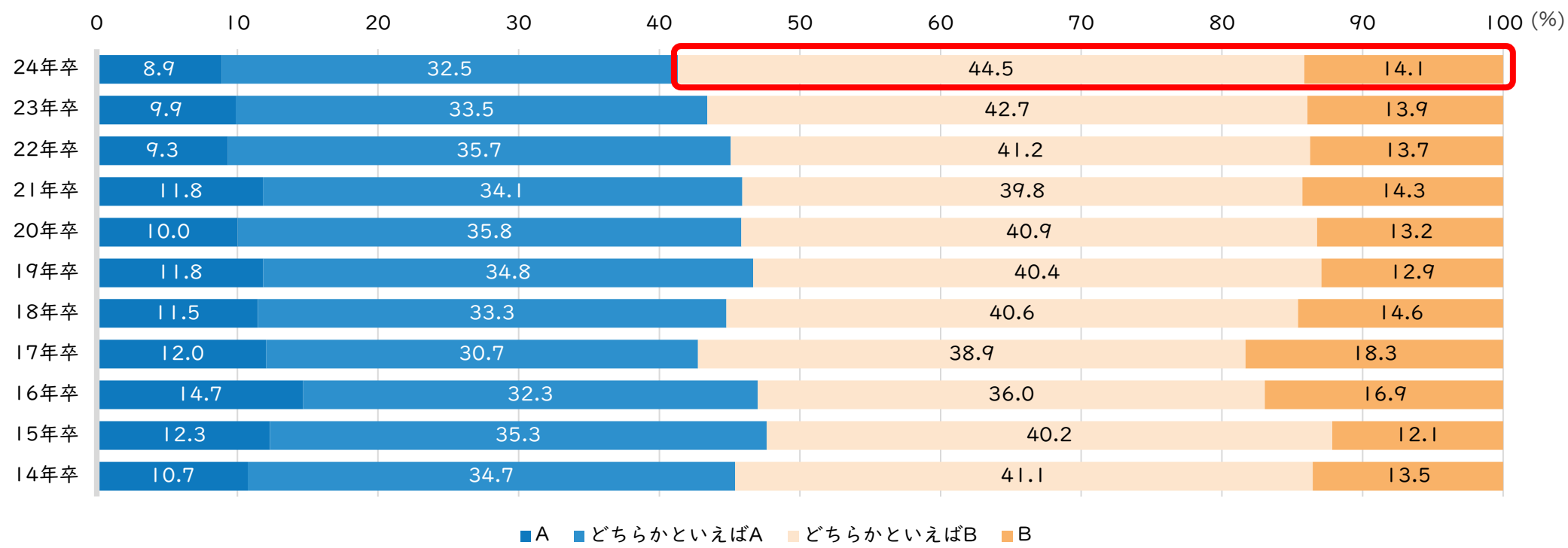
B) 仕事と私生活は区別なく、一体として働ける



● 短期間で様々な仕事を経験するよりも、特定領域の仕事を長く担当したい

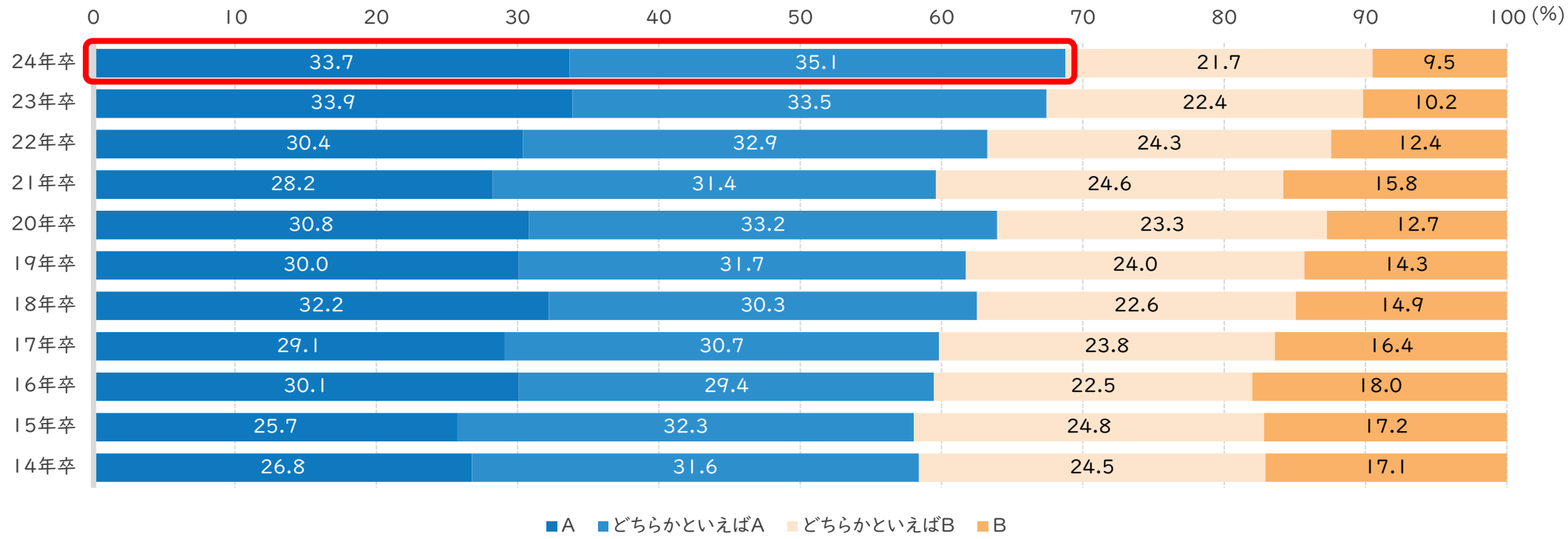
A) 様々な仕事を、短期間で次々に経験する

B) 特定領域の仕事を長期間、継続的に担当する



- 特定の地域で働きたいという人が増加傾向に

A)特定の地域で働く
B)全国や世界など、幅広い地域で働く

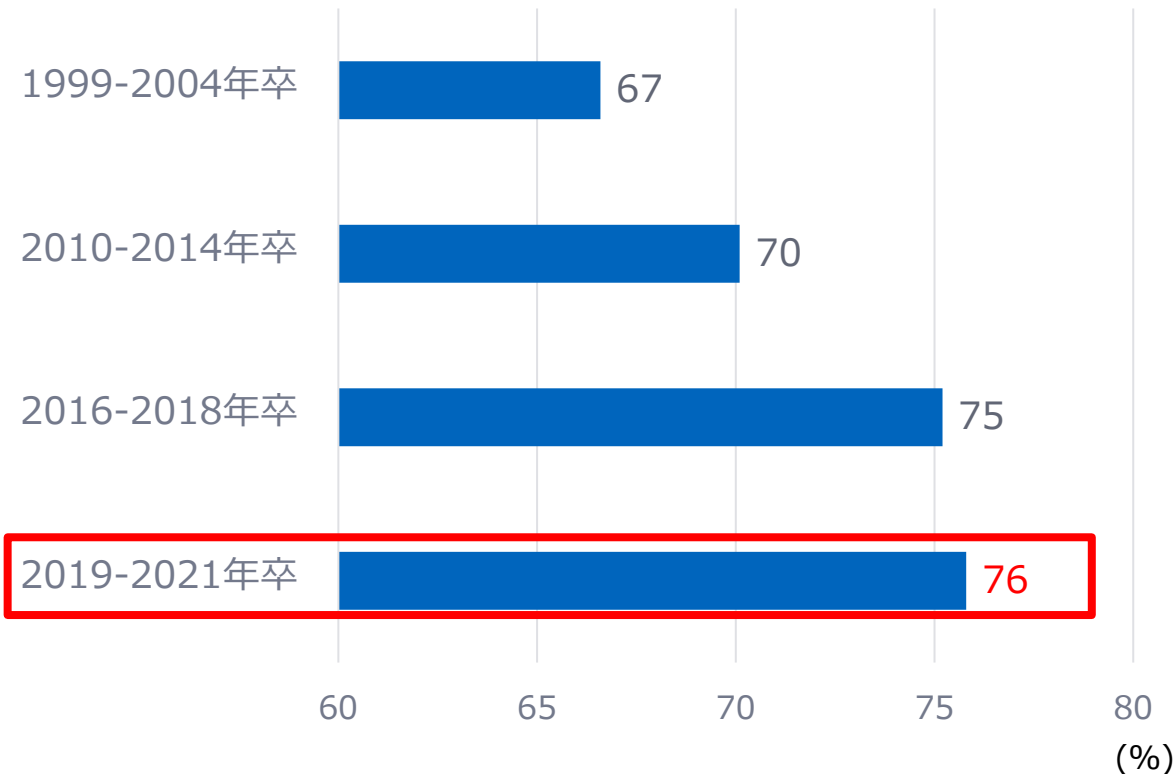


出典:就職みらい研究所 大学生・大学院生の働きたい組織の特徴(2014~2024年卒)より

若者のキャリア不安

- 「自分のキャリアが不安」と回答する若者は年々増え約8割に
- キャリア形成・配置に関するコミュニケーション不足・納得感の無さへの不安・不満

自分のキャリアが「不安」と感じる割合



若者のコメント（抜粋）

上司は「少しずつ希望部署に近づこう」と言うが、何をどうすれば近づけるのかの説明はない。ずっと会社が養ってくれるわけではない中、力がついておらず不安（29歳）

キャリア面談はあるが希望はほぼ通らない。希望が全て通らないのは当然だが、配属背景や今後のキャリアについて会話し納得感をもち働きたい（26歳）

自己申告はあるが出すだけで、キャリアに関する会話が一切なく、自分の適性やキャリアの可能性が分からない。定年までは会社にいられないため不安。（35歳）

キャリア形成・配置に関するコミュニケーション不足・納得感の無さ に対する不安・不満の声が多い

キャリア不安を抱える若者の組織への期待

- 目の前の仕事の「解像度」と将来の多様な「選択肢」

【不確実性を極小化したいという若者の志向】

〔短期的な視点〕

**入社後の自身が
働く姿の解像度の高さ**

- 職務内容・勤務地
- 職場の人間関係 など



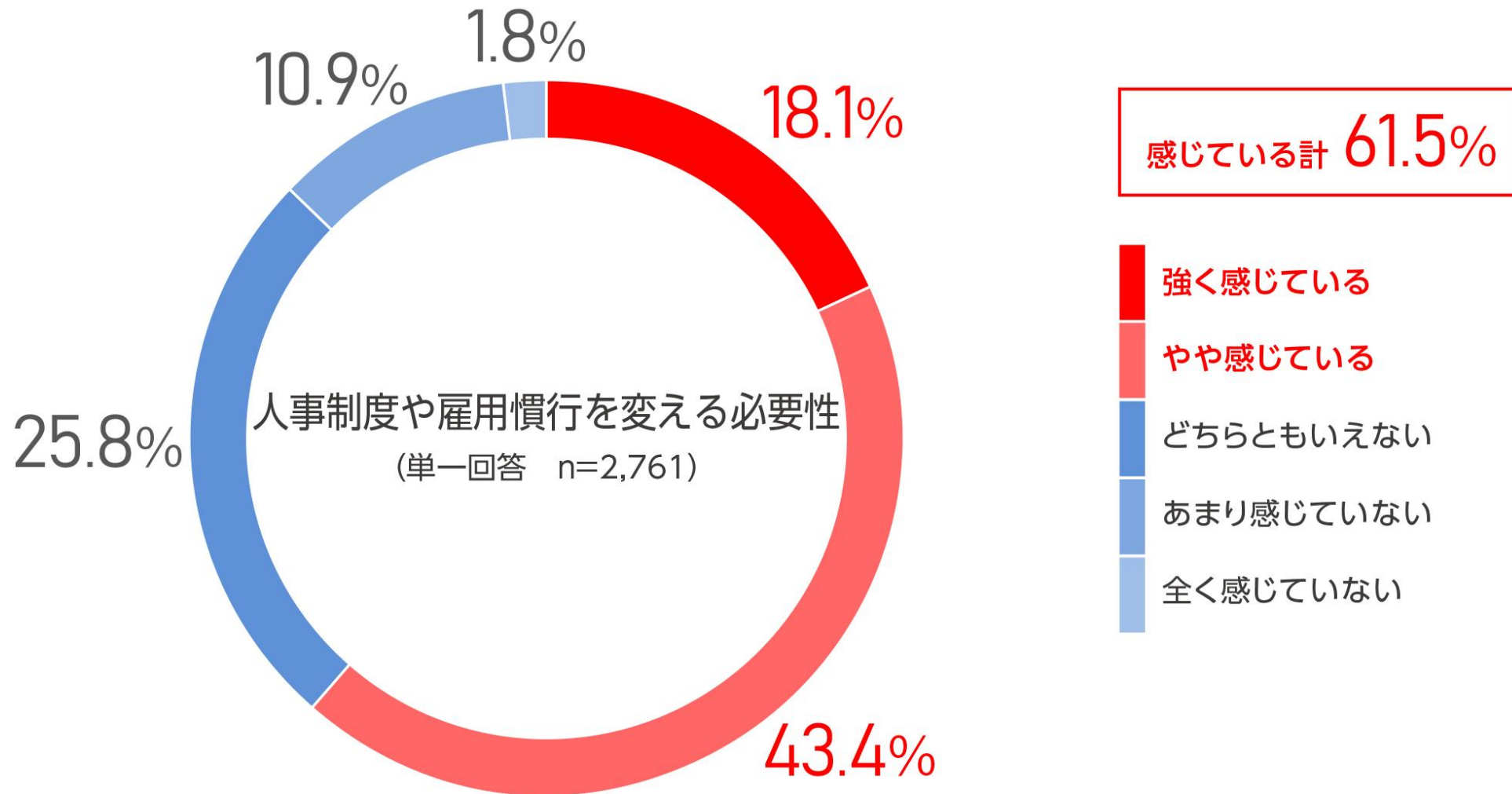
〔長期的な視点〕

**自身のTPOに応じた
多様な選択肢の存在**

- 働き方
- キャリアパス
- 人事制度 など

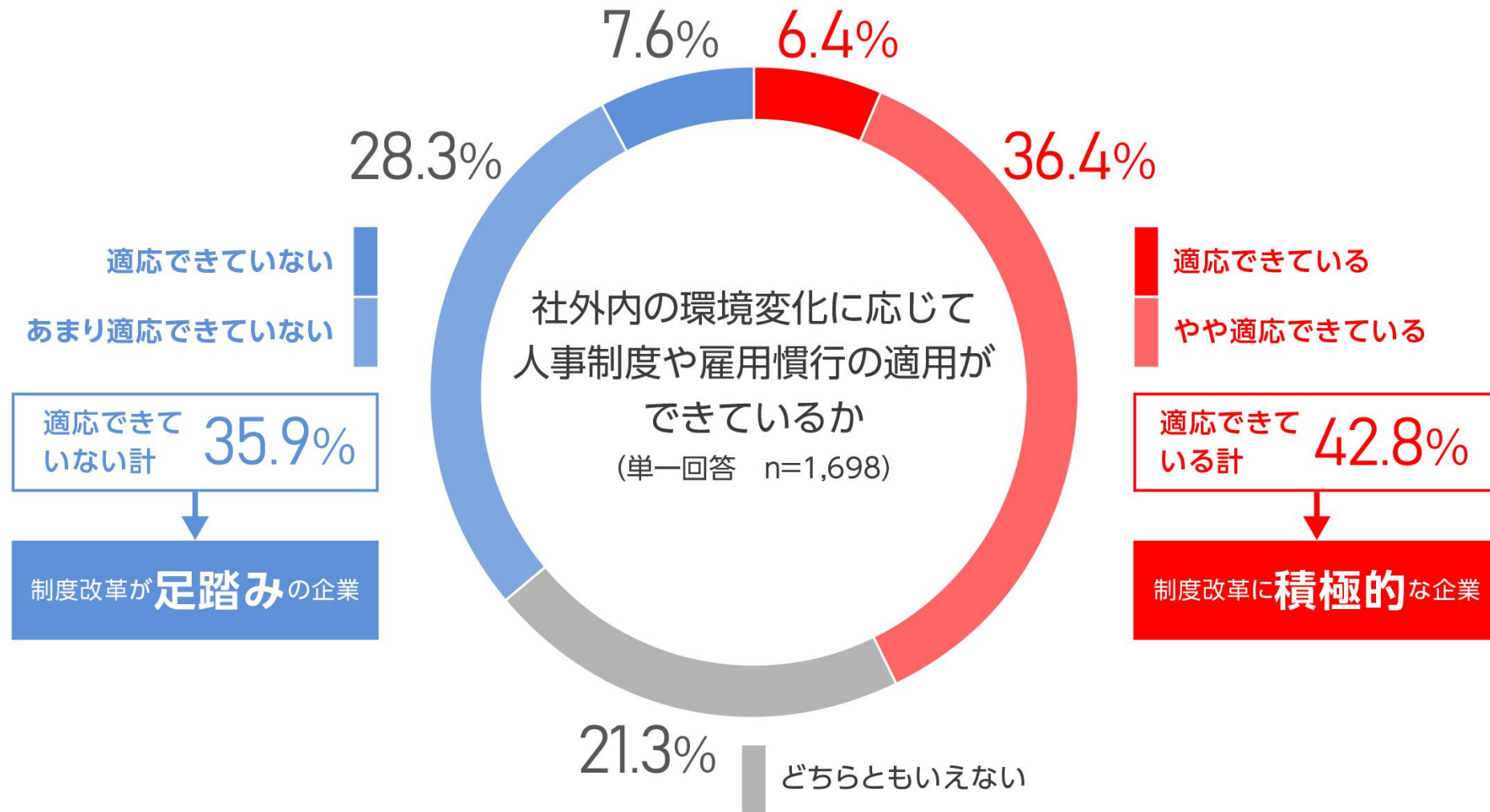
③若者が主体的なキャリアを築くために ～企業の取り組み～

- 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



企業の人事制度・雇用慣行の変化

- 変更の必要性を感じている企業のうち、適応できている企業は42.8%



新入社員の配属に関する企業の取組み

- 大手企業を中心に、本人の意向を重視する配属の取組みが増加

「三井住友銀行、米英勤務向けの採用枠 来春に数人入社」(2024年10月29日)

URL: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB290070Z21C24A0000000/>

「配属ガチャ防げ 損保ジャパン、新人配属先を公募制に」(2024年9月19日)

URL: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB17AT00X10C24A90000000/>

「大卒理系、採用計画2割増 三菱電機は配属ガチャ回避策」(2024年4月13日)

URL: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC025MH0S4A400C2000000/>

「新人定着に配属ガチャ対策 日本製紙は海外候補確約」(2024年4月1日)

URL: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC285C50Y4A320C2000000/>

「なくせ配属ガチャ、一歩ずつ キリンは採用10コース」(2024年3月30日)

URL: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC184280Y4A310C2000000/>

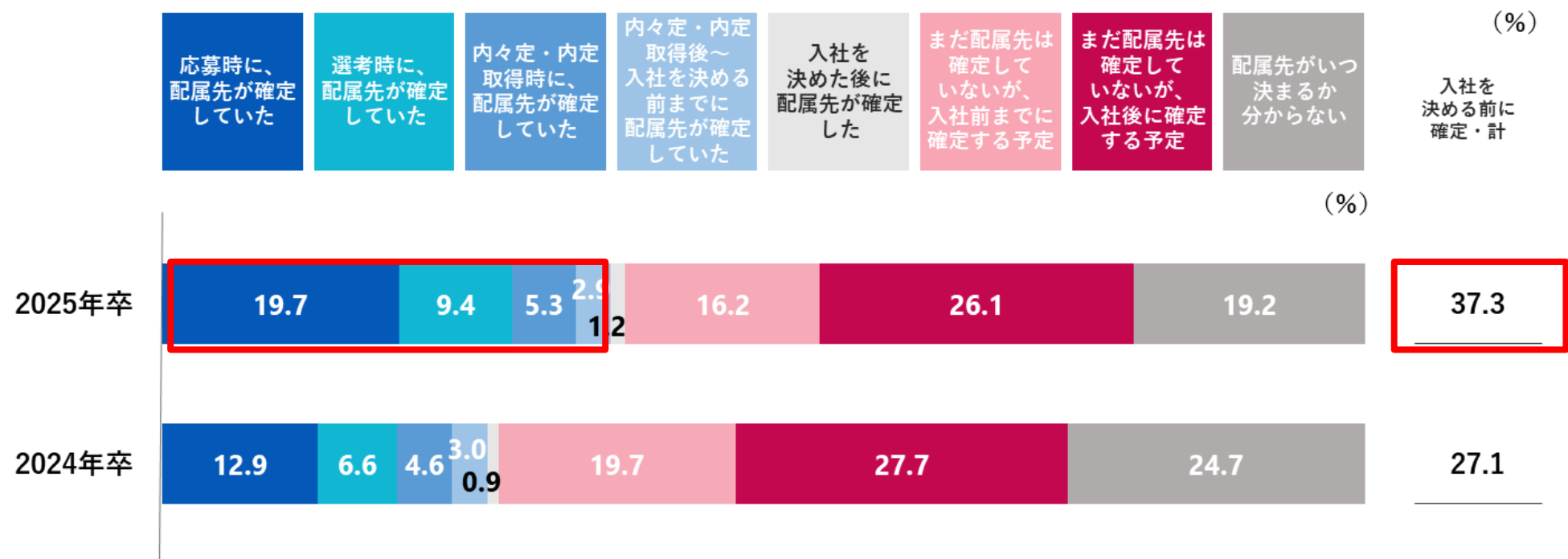
「住友商事、入社後の配属先を選択可能に 25年入社から」(2024年1月11日)

URL: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC115RF0R10C24A1000000/>

学生の配属先の確定時期

- 入社を決める前に配属先が確定していたが37.3%と前年より増加

【配属先が確定した（する）時期】



新卒採用における職務限定型採用の状況

- 5000人以上の企業で、職務限定型採用を導入・検討している割合は28.4%

【2025年卒以降の新卒採用での職務限定型採用の検討状況】

(%)

			導入する予定	導入を検討している	導入を検討していない	まだ分からない／実施しない予定	導入／検討・計
全体		n=1,554	6.8	7.3	52.3	33.6	14.2
従業員規模別	300人未満	n=531	6.4	4.5	58.4	30.7	10.9
	300～999人	n=522	6.7	6.1	53.6	33.5	12.8
	1,000～4,999人	n=387	6.2	10.6	47.5	35.7	16.8
	5,000人以上	n=102	11.8	16.7	31.4	40.2	28.4

職務限定型（ジョブ型）採用における入社後の職務変更の有無

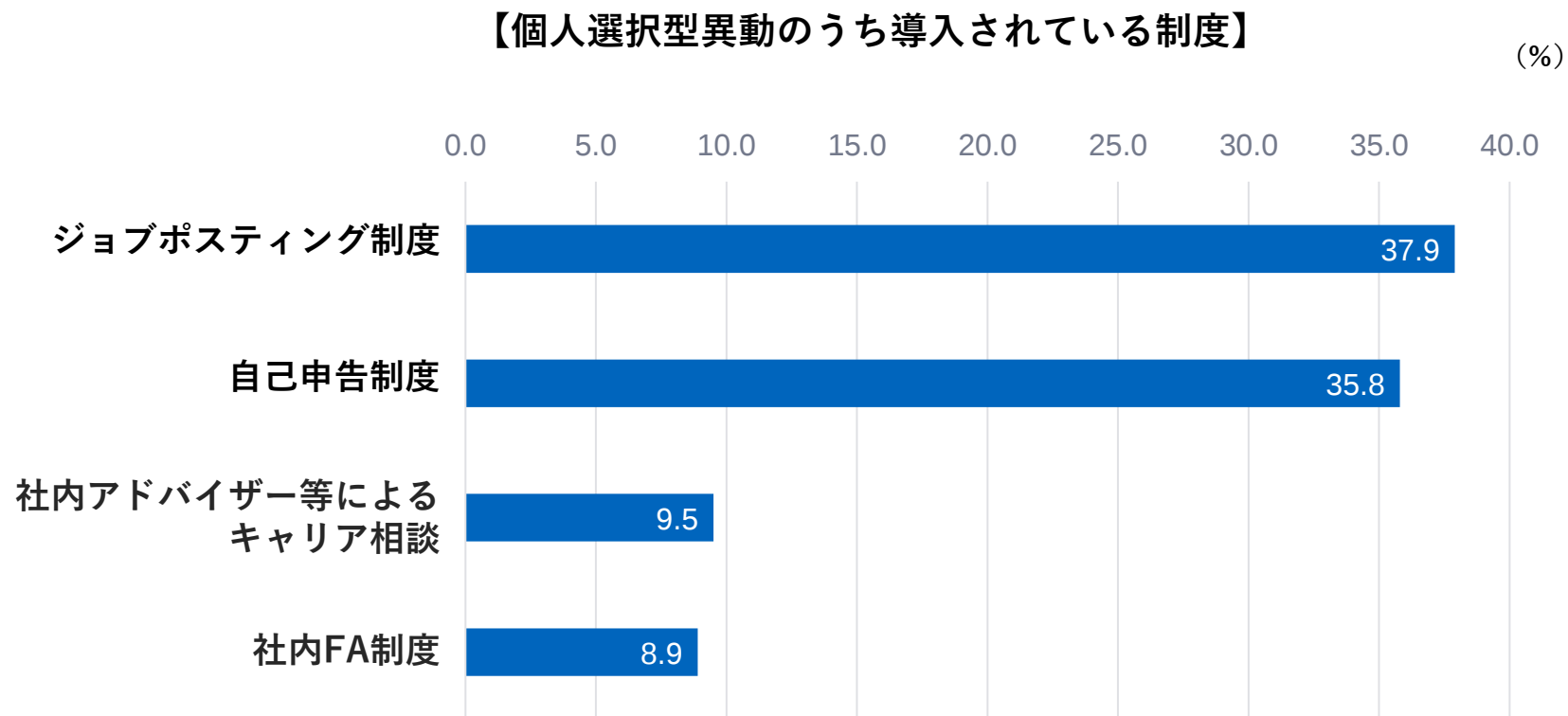
● 職務限定型採用の実施企業のうち、7割強は異動の可能性はある

【2024年卒の職務限定型（ジョブ型）採用における、入社後の職務変更の有無】

		(%)					
			初任配属 から変わ りなく職 務限定 (職務の 変更なし)	初任配属 時は職務 限定だが、定め られた期 間の後、 職務変更 の可能性 あり	初任配属 時は職務 限定で、定められ た期間はあるわけ ではないが、職務 変更の可 能性あり	初任配属 時は職務 限定だが、その 後は未定 (その時 の状況に よる)	分から ない
		n					
全体		(122)	26.2	4.9	30.3	36.1	2.5
従業員規模別	300人未満	(35)	42.9	－	22.9	28.6	5.7
	300～999人	(43)	20.9	4.7	32.6	41.9	－
	1000～4999人	(32)	21.9	6.3	28.1	40.6	3.1
	5000人以上	(12)	8.3	16.7	50.0	25.0	－
地域別	北海道・東北	(14)	42.9	－	28.6	21.4	7.1
	関東	(62)	21.0	8.1	29.0	40.3	1.6
	中部・東海	(16)	25.0	－	25.0	43.8	6.3
	関西	(19)	31.6	5.3	31.6	31.6	－
	中国・四国	(7)	28.6	－	42.9	28.6	－
	九州	(4)	25.0	－	50.0	25.0	－

入社後の配置配属のあり方

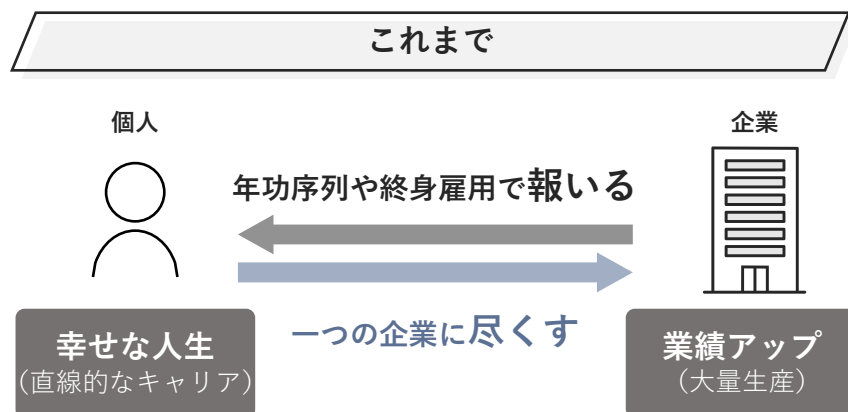
- ジョブポスティング制度（公募制度）・自己申告制度など、本人が配属をある程度選択可能な制度の導入が進んでいる



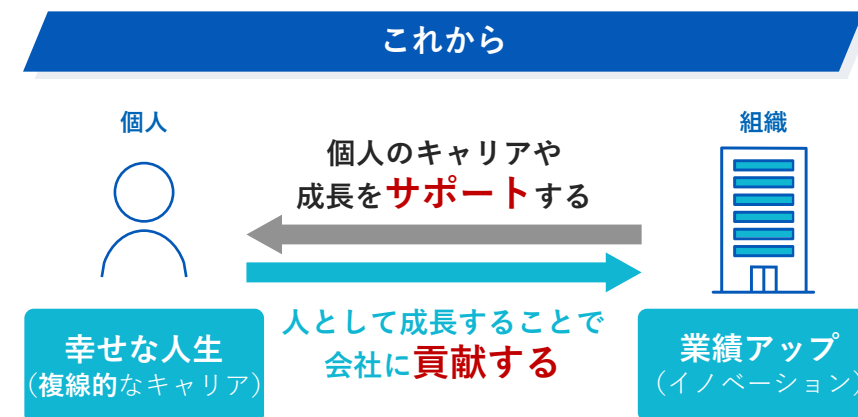
個人と組織の関係性の変化

- 短期での採用充足、中長期での定着・活躍の両面において、個人のキャリア開発に真摯に向き合う風土、仕組みがあるかどうかが選ばれるカギとなってきた

【個人と企業のWin-Winな関わり方】



安定・安心・安全な企業選択
▶ 持続可能な雇用契約を期待



新たな安定・安心・安全の定義を模索
▶ 複数の持続可能性の視点で選択

- ① 持続可能な自身：成長への期待/キャリア形成
- ② 持続可能な働き方：柔軟で多様な制度や選択肢
- ③ 持続可能な組織：企業や仕事の見方や選び方