

「新入社員のタイプ」に見る変遷と 今の若年層のキャリア観

文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所 所長

ひらの けいこ
平野 恵子 氏



文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所、平野恵子と申します。本日は、よろしくお願いいたします。

私は、採用コンサルタントという肩書で、新卒採用に関する原稿を書いています。もう1つの仕事の分野は、学生支援です。日々の業務時間で言うと、こちらの方が長くて、大学1・2年生のキャリア教育科目だけでなく、就職活動を意識した3年生向けの授業も担当しています。そのほか、弊社企画のイベントで、エントリーシートや面接の対策講座を担当することもあります。企業側の採用視点だけでなく、大学での普段着の学生、就職活動に入る前の日常的な学生の姿を見ながら、日々いろいろなデータに目を通しています。

今回、いろいろな調査データを紹介しながら、若年層のキャリア観について説明していきますが、

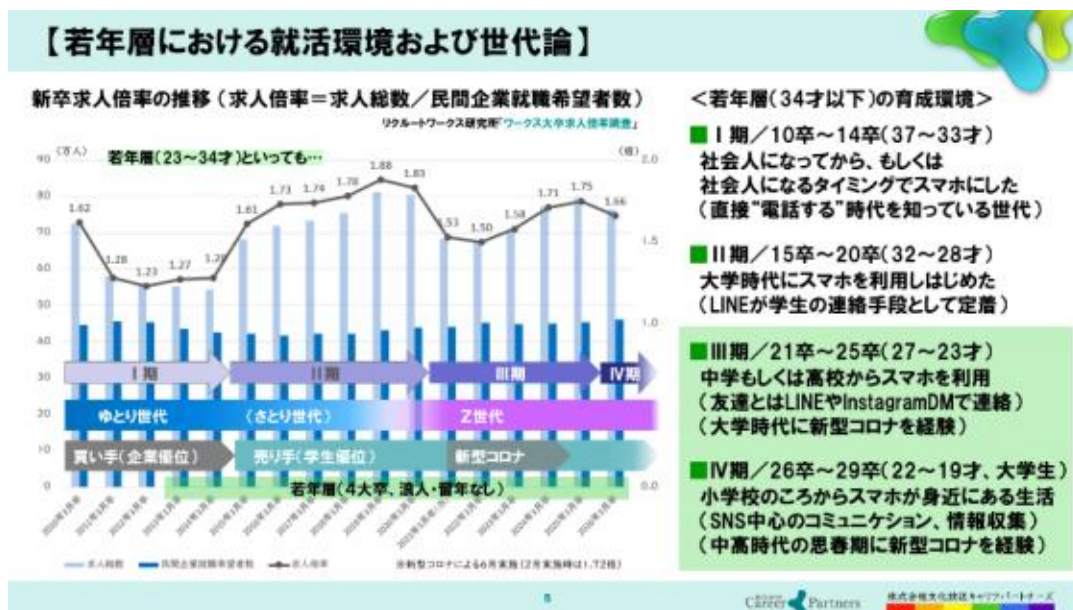
私が伝える内容が正解だとは思っていません。あくまで「私の目から見たらこのように読み取れる」という感じで、皆さんに説明したいと思っています。私は研究者というより、新卒採用マニアみたいなもので、日々、新卒に関するデータを読み込みつつ、大学生と話したり、採用担当者の質問に対応したりしています。そうした私なりの視点でお話を進めていきたいと思っています。

1. 若年層の区分け

（1）若年層における就活環境および世代論

まず、イントロダクションとして、若年層の区分けについてお話しします。国の様々な調査で「若年層」と言うと、34歳くらいまでを指すことが一般的です（スライド1）。折れ線グラフは、新卒の求人倍率になります。

スライド1 若年層における就活環境および世代論



全体的に新卒採用ニーズは堅調ですが、リーマンショック後は一旦下がって、その後に持ち直して、コロナで少し下がって、現在に至っています。同じ若年層といっても、それぞれの就職活動時の市場環境によって、見えている景色は違うと言えます。

長期トレンドで見れば、少子化の影響があるので、売り手市場は維持されるだろうと感じています。この求人倍率の推移に、いわゆる世代論を当てはめると、**スライド1**のような形になります。

私が若年層データを読み解くときは、Ⅰ期～Ⅳ期に分けて見えています。Ⅰ期は現在33～34歳で、直接電話をして意思疎通する感覚をまだ持っている層です。社会人になってからスマートフォンを手にしたので、高校・大学時代に友達とやり取りするときには、直電しなければ連絡を取れませんでした。この層の感覚は、40～50代の大人にも、まだ理解しやすいと言えるでしょう。

売り手市場が定着し始めた第Ⅱ期は30歳前後で、大学時代からスマホを手に使っています。親の管理下にあった高校を卒業して、自由を確保した大学生のときから、自分のスマホを持ち、LINEなどのSNSを使って、友達と連絡することができた世代です。

今日お話しするのは、主にⅢ期とⅣ期、いわゆるZ世代の若者が中心となります。20代中旬となるⅢ期は、中学もしくは高校からスマホを利用して、友達とはLINEやInstagramのDMでやり取りをするのが当然です。両者の使い分けで

すが、初めましてのときには、InstagramのDMを交換します。LINEは、もう少しプライベートな友達という位置づけになります。距離感に応じてSNSを使い分けて、友達と交流しているわけです。また、大学生時代に新型コロナを経験しています。ちょうど大人の入り口で、新型コロナが広がり、対人コミュニケーションを制約されてしまった世代でもあります。

今、皆さんが職場で新人や若手と認識しているのは、このⅢ期ではないかと思います。さらに下の世代をⅣ期に分ける必要があるのかと、疑問に思うかもしれません。しかし、私の目から見ると、26卒以降というのは、またちょっと違いがあるように感じています。26卒は今の大学4年生ですが、就職活動の動向を見ても、25卒までとは「あれっ」と思うくらいに、変わっているのです。コミュニケーションや情報収集でも、違いを感じます。物心ついたときからスマホが身近にあり、SNSを通して社会を見えています。中学・高校時代、いわゆる思春期に新型コロナを経験しており、毎日の給食は黙食でした。「人と話しながらの食事は禁止」という環境で思春期を過ごしていたのです。こうした育成環境がどのような影響を与えているのか、Ⅳ期の彼らを観察しているところです。このように34歳以下のデータを見るときにも、一括りで見るのが、なかなか難しい時代になっています。

Ⅳ期はまだ社会人になっていないので、今回はⅢ期を中心にお話ししたいと思います。

（２）就活ルールの変遷

国が定めた、「３月広報開始、６月選考開始」という就活ルールよりも前の時期をプレ期と呼んでいます。Ⅲ期からⅣ期では、このプレ期にインターンシップやキャリア形成支援イベントなどが数多く実施されます。スライド２は、これまでの就活ルールの変遷をまとめたものです。

国の就活ルールは「目安」という位置づけになってしまっているため、プレ期に学生と企業が出会う機会は非常に多くなっています。学生がよりよいキャリア選択ができるように、国はプレ期のキャリア形成支援活動を推奨しているため、各企業は力を入れて、さまざまな学生向けのイベントを開いています。

長期的な売り手市場が続いていますから、企業としては、良い学生と出会ったらプレ期でも採りたいわけです。学生もいくら環境がいいと言われても、生まれて初めての就職活動で不安があるので、早く内定を欲しいという気持ちが働きます。そのなかで、学生と企業が出会うわけです。国が

定めた就活ルールは「目安」としてしか機能せず、インターンをやったら、すぐに学生情報を採用活動に使ってもよいという、仕組みされたような誤報が、当たり前のように広がりました。そうやって早期選考が拡大したわけです。

３年生の１２月頃から早期選考のピークがきて、年が明けたら、かなり本格的に選考が始まります。就活ルールでは３月に広報開始なので、この時期に大規模な説明会なども開かれます。ここで接触した学生には、大体ゴールデンウィーク前後で内々定を出します。国の就活ルールを尊重して、６月に内々定を出している企業もあります。そして、正式な内定は１０月１日という、本当に分りにくいシステムになっています。

このように五月雨式に、長期にわたって就職活動を行っているため、平均の活動期間は、大体８ヵ月から９ヵ月です。時間をかけて吟味に吟味を重ねてキャリア選択したはずなのに、早期で離職する人が一定数いるというのが今の状況になります。

スライド２ 就活ルールの変遷



2. 「Z世代」の就活

(1) オンライン化によるタイパ意識の強化

こうした環境のなか、学生たちはどのような就職活動をしてきたのでしょうか。データをいくつかご紹介したいと思います。

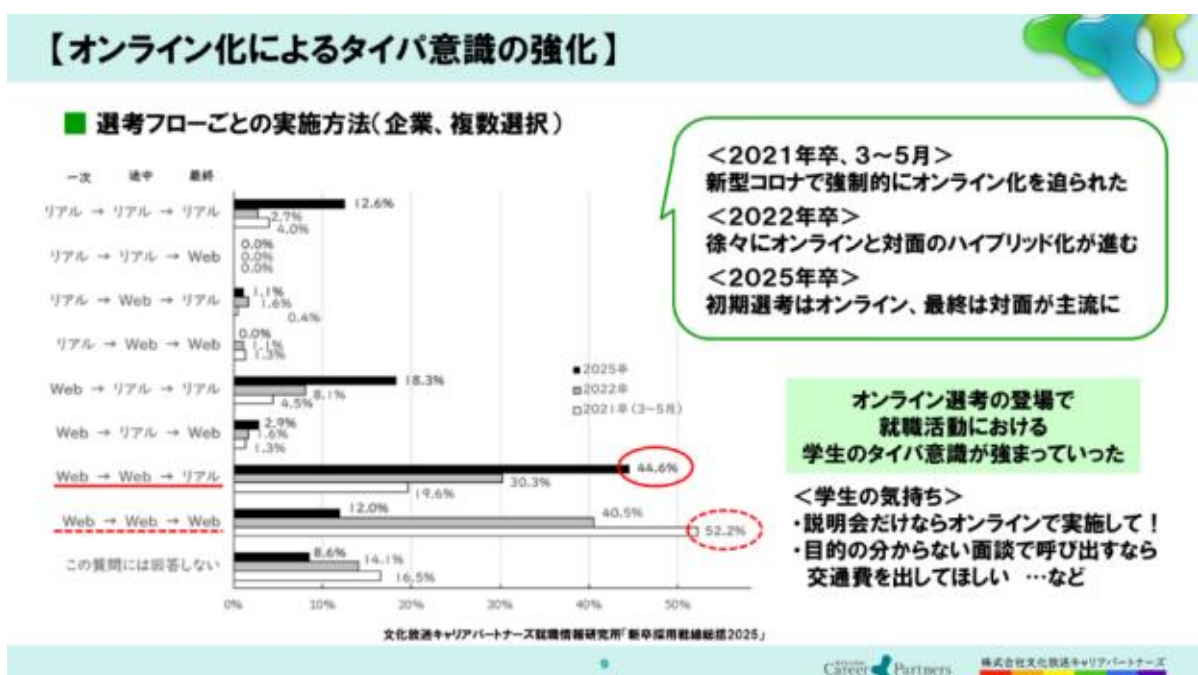
まず、第Ⅲ期のZ世代ですが、コロナの影響で、採用活動におけるオンラインの活用が非常に進みました。21卒においては、就活が本格化する3月から5月に、急にコロナで接触がストップしてしまいました。スライド3にあるように、21卒では一次選考、途中、最終のすべてがWebーWebーWebだった企業が最多になっています。急激にオンライン化が広がったわけですが、そこから時間を経るごとに、オンラインと対面の両方を組み合わせる、ハイブリッドスタイルが主流になりました。直近は対面回帰の傾向があり、やはり対面でないと「あなたを採用したい」という熱意は伝わらないと考える企業も増えています。候補者が多い初期選考はオンラインでおこない、最終に近くなるにしたがって対面が増える。こうしたオンラインと対面を使い分けるスタイルが主流になっています。

このオンライン化による影響で言うと、21卒以降は、就職活動におけるタイパ意識がとても強まりました。企業側からしたら、説明会でも学生の聞き方や質問の様子などを見たいので、対面で開催することが少なくありません。しかし、「説明を聞いて、質疑応答をやって終わりなら、オンラインでよくない？」というのが、彼らの本音です。

プレ期の早期選考では、就活ルールを意識する企業にとって「面接」という言葉は使いにくいので、「面談だから気軽に来てほしい」と言って、がつつり面接をする企業があります。しかし、学生からすれば、目的が分かりません。選考なのか、単にお互いをよく知る場なのか分からない。目的が不明瞭な“面談”にいきなり呼び出されて、交通費も出してもらえなかった。半日も面接なのか面談なのかよく分からない時間を消費されてしまった。そんな感情を抱きがちです。

オンライン化でとても便利になったのですが、学生は時間というものへの価値を非常に高く持つようになったと感じています。

スライド3 オンライン化によるタイパ意識の強化



（２）就活の分散化とB o i dモデル

次に、就活の分散化の話をします。早期化ゆえに長期化となり、就職活動は分散している状態と言えます。もうすぐ大学３年生になる春休みで、就職活動を開始したという学生は、19卒では数パーセントでしたが、25卒では約２割になっています。19卒くらいまでは３年生の冬、年を越したら本格的に動き出すという開始時期の認識がありましたが、こうした感覚は、今はもうなくなっています。

就職活動のピーク期が分散化したことで、新卒採用は通年化が進んでいます。一部の学生はより早期化し、同時に、のんびりとスタートする学生も目立つようになりました。26卒以降の第Ⅳ期では、これがより顕著になっています。採用担当者からすると、どの時期に大きく網を張れば、学生が引っかかってくるのか、分かりにくい状況です。

自分のイメージとして、学生の動き出しの動向は「B o i dモデル」がじっくりきます。これは、小さな魚が群を作るときをシミュレーションしたものです。小さな魚が群れを作るときに、３つのルールがあるそうです。①近くにいる魚から離れすぎない、②近くにいる魚と近づきすぎない、③近くにいる魚と同じ方向に動く、この３つのルールをプログラミングすると、魚が互いに調和しながら、群れとして滑らかに動くのです。これが私の目には、学生の動きと重なります。

社会経験が乏しくて、社会的な弱者である学生は、弱者の戦略として、群れを形成しやすいと感じます。自分の周りにいる、同級生の動きに合わせて動き出す。このときの「同級生」というのは、大学の同級生とは限らず、SNSでつながっている高校時代の同級生と仲がよければ、そちらのコミュニティで群れを作ったりします。自分の身近にいて、情報交換しやすい同級生が動き出すタイミングで、同じようなプロセスを経て、似たような情報やサービスを活用して、就職活動を進めていく。それぞれのコミュニティの中で、「こ

ういうサービスがあって、便利らしいよ」みたいな情報交換がされていきます。大学によって、就職活動におけるだいたいの傾向はあります。いわゆる難関大学では動き出しが早く、地方にいくと遅くなりがちです。これは、能力や意欲の違いなどではなく、所属するコミュニティの動きに準じているのではないかと感じています。

（３）就活支援サービスの多様化

就職活動では、同じようなプロセスを経るといっても一様ではありません。その主な要因となっているのが、増えつつけている就職活動支援サービスです。ナビサイトや合説イベントなどは、多くの方になじみがあるサービスだと思いますが、インターンシップ、エージェント、ダイレクトリクルーティング、ロコミサイト、就活イベント関連など、細かいものも含めると、際限なく増えているような感じです。

いつから、何のサービスを使って、どのように就職活動を進めるのが１番タイプもコスパも良く、自分にとって最適な就職活動なのか。選択肢が多すぎて、学生たちは分からなくなってしまい、身近にいる同級生と情報交換をしながら進めることになります。なので、コミュニティが違うと、就職活動の進め方が全然違っていたりしています。就職活動を終えた学生に、「こういうサービスを使った？」と聞くと、「全然知りませんでした。使えばよかった」といった返事もよく聞きます。就職活動を一通り経験しても、自分たちに提供されていた「就職支援サービス」全体を理解するのは難しい。それぐらい多様化している状況です。

（４）受け身の就職活動

選択肢が多すぎるのがストレスになり、シェアを伸ばしているのが、受け身でできる就職活動です。具体的には、「就職エージェント」、「逆求人サイト（ダイレクトリクルーティング）」などです。企業から自分に直接オファーが来たり、新

卒専門の人材紹介会社から連絡が来たりするので、待っていれば就職活動が進むという便利さが今の学生に受け入れられているようです。紹介してくれた企業や、オファーがあった企業を中心に、就活すればよく、企業研究や選考対策も手伝ってくれる。一緒にやってくれるという安心感が評価されています。

ここで、エージェントを使った、学生のインタビューを紹介したいと思います。

初めての就活で不安だったので、「相談相手やサポートがほしい」という気持ちがあった。「早めに就活を終わらせたい」とも思っていた。担当者がすごく親身になって、自分のことを知ろうとしてくれたので、このエージェントに登録をした。「そうなんだ、不安なんだね。こういうことが好きなんだ」と、自分のことを本当によく知ろうとしてくれた。これが、とても嬉しかった。そして、「集団行動が苦手一人で作業するのが好き。タイピングゲームが趣味」と言った言葉を捉えて、「IT業界が向いているよ」と勧めてきた。

このマッチングの理由説明には、理論の飛躍を感じてしまいますが、「IT業界にあなたは向いているよ」と言って、自分の持っているクライアントを紹介して、面接前にもLINEでやり取りしてくれて、いろいろな情報を提供してくれる。「こういう内容を聞かれるから、この企業にはこのように答えると評価がいいよ」と、ある種の「正解」も教えてくれるし、一緒に企業研究もしてくれる。

それに、直接「お祈りメール」を受け取る必要がありません。お祈りメールというのは、「落ちましたよ」という連絡のことです。「今後のご活躍をお祈り申し上げます」という結びの言葉をもじって、落ちたことを知らせるメールのことを、学生たちは「お祈りメール」と言っています。このお祈りメールを自分が直接読まなくて済み、エ

ージェントが、「ちょっと合わなかったみたいだね。こっちだったら合うと思うよ」と言って、ダイレクトに評価を受けることを避けられる。これも学生にはメリットに感じるようです。

ただ、プッシュが強くて、内定が出たら、「ここに入るよね？」と内定の承諾を迫ってくることもあります。今は大体1人100万円という相場ですが、承諾してもらわないと、その売上が立たないので、企業から内定が出たら、学生を抱え込んで「うん」と言わせるようなアプローチをされるなど、「ちょっと断りづらいと思うことはありました」というコメントもあります。

このように、自分でナビサイトを使って企業を探すのではなく、エージェントや企業からのオファー、スカウトなども併用しながら、就職活動するスタイルが広がっています。ただ、エージェントによる「オワハラ」（承諾してもらわないと売上が立たないので、学生を抱え込んでプッシュすること）で「うん」と言ってしまったが、「断りたい」とキャリアセンターに泣きつくトラブルが続いています。また、受け身を助長してしまうことを懸念して、こうしたサービスには、慎重な姿勢を取っている大学が多いというのが実状です。

一方で、積極的に活用する大学もあります。例えば、法政大学は100%子会社で、キャンパス内にエージェントを持っています。下手に外部のエージェントでトラブルになるのなら、自分たちの目の届く範囲でエージェントを作ればいいというわけです。また、1人で面接などを乗り越えるのが難しい学生も、今は増えています。キャリアセンターではそういった学生を支援しきれないので、エージェントを活用するケースもあります。この辺は、一概に良い・悪いではないと感じています。

受け身とはいえ、今の若者はサービスを上手く利用することに長けています。上手く利用して、本来であれば自力で乗り越えるべき就活を軽くショートカットしているという現実もあるのでしょうか。

3. Z世代の「キャリア観」

(1) 仕事への熱量低下と安定志向

このような就職活動を経て、社会人になる彼らのキャリア観について説明します。最初は「仕事への熱量低下」です。これは、パーソル総合研究所で出している、学生のキャリア意識についてのアンケート結果です。2019年と2025年を比較すると、「テレワークや在宅勤務など、勤務場所に融通がきく」、「プライベートの時間を大切にしたい」、「残業がないところで働きたい」、「名前が知れている会社で働きたい」などが高くなっています。加えて、「仕事は糧を得る手段」という価値観も、2019年と比べてアップしています。

私も含めて40～50代の年配者から見ると、贅沢な要望ばかりに感じるかもしれませんが、これが彼らの当たり前の感覚というか、普通に望んでいることです。逆に、2019年から2025年で低下したキャリア意識は、「独立したい」、「やりがいのある仕事がしたい」、「自分の可能性の広がる仕事がしたい」、「仕事を通じて成長したい」、「尊敬できる上司や先輩たちと出会って一緒に仕事をしたい」です。

これは私の解釈ですが、「仕事を通じた自己実現」という意識自体が、そもそもあまり強くないのかもしれませんが。仕事以外に自己表現する場や承認欲求を満たす手段が増えたことも、一因なのではないかと感じています。

以前であれば、自分の存在意義を強く実感できるのは、社会とつながった仕事だったように思います。しかし、高校からスマートフォンを持って、SNSで社会と部分的にはつながって、世の中から広く「いいね」を貰っている彼らにとって、仕事から承認欲求を得なくても、満たされる部分があるということです。「ガツガツせずに、チルを好むZ世代っぽい考え方」ということなのかもしれません。“チル”というのは、ゆったりやゆったりみたいなイメージで、Z世代のキーワードとして使われたりします。

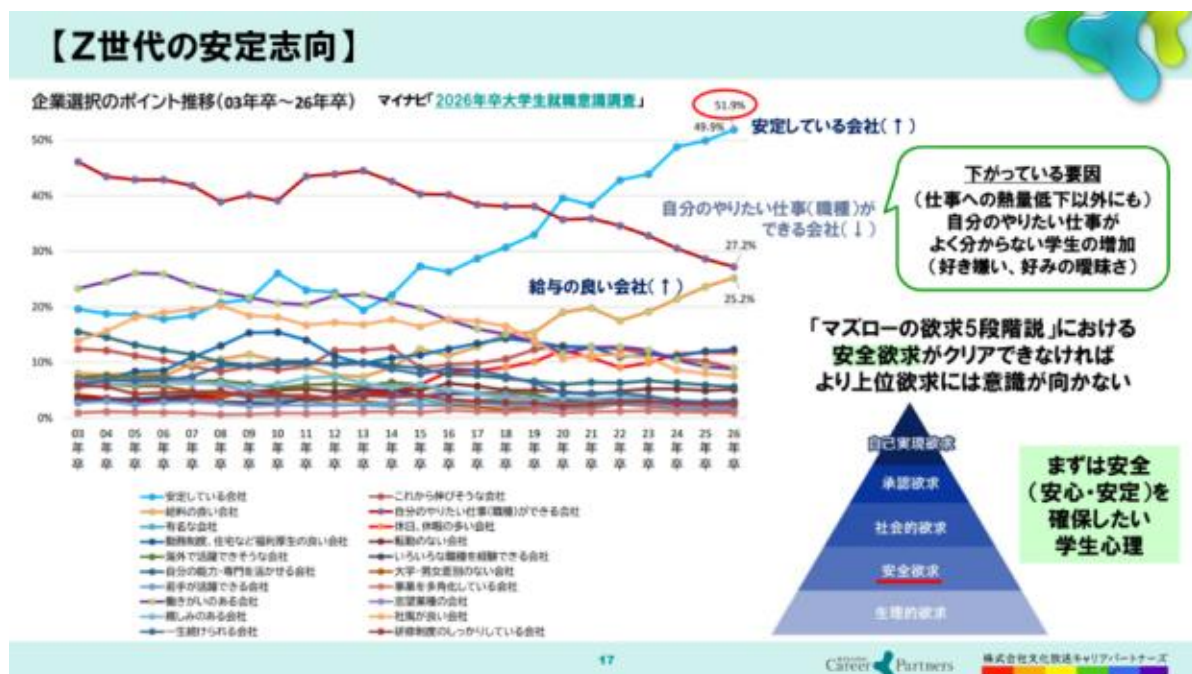
次に、Z世代の安定志向について考えたいと思います。スライド4に示したように、長期的に目立って上昇しているのが、「安定している会社」です。「給料のよい会社」もⅢ期くらいから上昇しているのが分かります。こうした動向から、Z世代の安定志向が読み取れるのではないかと思います。一方、下がっている項目は、「自分のやりたい仕事（職種）ができる会社」です。先ほど言ったように、「仕事の熱量の低下」が背景にあると考えていますが、もう1つ、私が個人的に感じている要因があります。そもそも仕事や職場との距離が遠すぎて、キャリアに対する好き嫌いといった価値観自体が醸成されていない、ということです。やりたい仕事分からないから、質問されても答えられずに数字を下げているのではないのでしょうか。

昔、それこそ私のような50代で言うと、身の回りで働くおじさんやお婆さんの存在を普通に感じることができました。しかし、今では、セキュリティのかかった扉の向こう側にしか働く大人はいません。何をやっているのかは全く分からず、会社のなかの職場という存在は、本当にブラックボックスです。普通にキャンパスライフを送っている学生に、「やりたい仕事を探しなさい」と言っても、前提となる情報がほとんどないのです。だから、受け身の就活をしたがる気持ちもよく分か

るのです。やりたい仕事がないのは、彼らの情熱がないからだとは私は思っていないくて、今の学生は、まだその手前の段階にいと考えています。

マズローの欲求5段階説で言えば、下から2番目、安全欲求が満たされる確証が持てないため、その先に進めないというのが私の解釈です。ですから、就職活動で企業選択するときに、安定性やお給料などの条件にこだわる学生が増えているのではないのでしょうか。

スライド4 Z世代の安定志向



（２）安定を得るための手段

① 制度や組織規模に頼る

安定を得るためのZ世代の戦略としては、制度や組織規模に頼る傾向が強いかなと感じます。

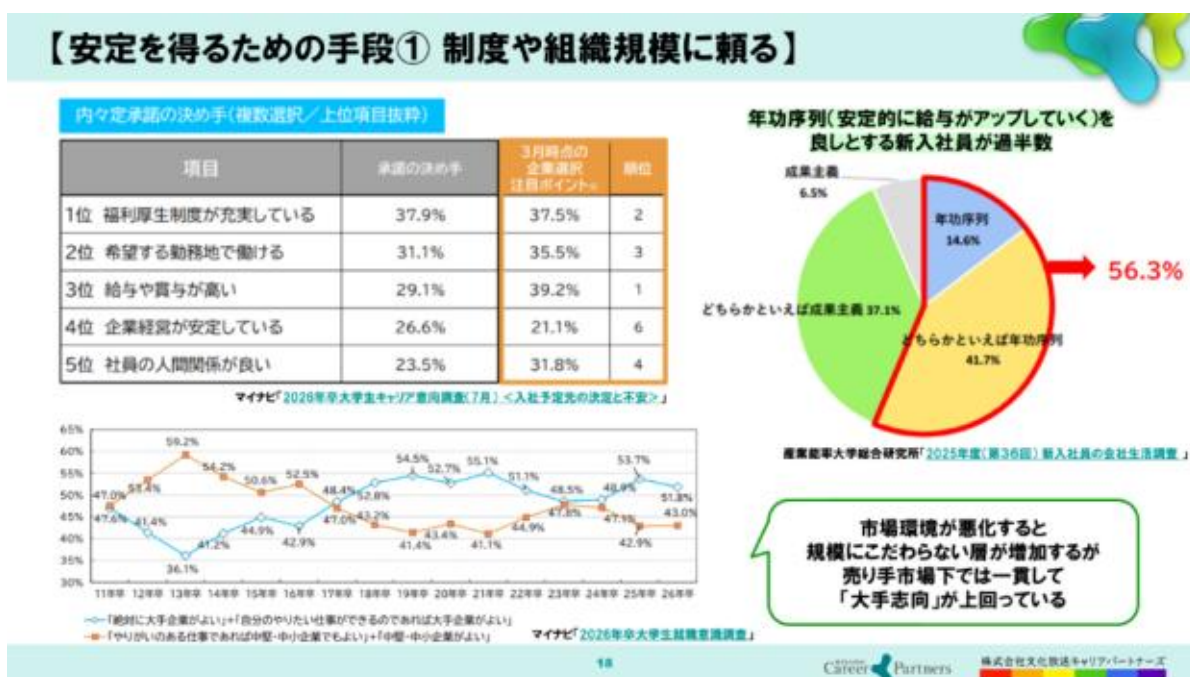
「内々定承諾の決め手」に関する調査データを見ると、選考に入り始めた3月でも、意思決定を終えた7月のデータでも、「福利厚生」、「勤務地」、「給与」の3項目が上位を占めています。

年功序列を良しとする層は約6割弱で、意外と多いことが分かります（スライド5）。しかし、学生たちは、本来の意味で「年功序列がいい」と言っているわけではありません。確実に給料がアップする制度がよい、言い換えれば、給料が下が

る可能性のあるシステムは避けたいということです。ファーストキャリアから成果報酬というのは、学生にとってはハードなので、確実に給料が上がるシステムを望んでいるわけです。

大手企業がよいか、中堅・中小がよいかの推移を見ると、リーマンショック後やコロナの影響があったときは採用ニーズが低迷し、中堅・中小企業に学生の目が向きますが、売り手市場になれば、大手志向が強まります。つまり、「選べる環境なら大手」というのが多くの学生の本音です。規模の大きな安定した企業で、確実に給料が上がり、福利厚生が充実している就職先を確保したいのです。

スライド5 安定を得るための手段① 制度や組織規模に頼る



② 市場価値を高める

制度や組織規模に頼るのではなく、「市場価値を高める」ことに意義を見出す学生もいます。仕事をする上で「成長」を重視する層が該当します。自らが成長することで市場価値を高め、組織に頼らない安定を獲得する志向が強い新入社員は、「ゆるブラックだったので転職する」ということになります。「ゆるブラック企業」というのは、就業環境がホワイトすぎて、成長実感が持てずに、危機感を抱いてしまう企業を指します。残業をさせてくれない、やりがいのある仕事もさせてくれ

ない、確実にできる仕事ばかりで、成長している実感も持てないと感じている若手社員がいることも認識しておくべきでしょう（スライド6）。

また、「現在の会社で勤め続けることにこだわらない」という回答が約5割で、「定年までいまの会社で勤めたい」と拮抗していることが分かります。多くの学生は「絶対に転職」とも思っていないし、「必ず定年まで」とも思っていない。転職というカードを1つの選択肢として持ちながら、できるだけリスクを回避するための対応を考えているのではないのかと感じています。

スライド6 安定を得るための手段② 市場価値を高める



③ 履歴書に書ける武器を好む

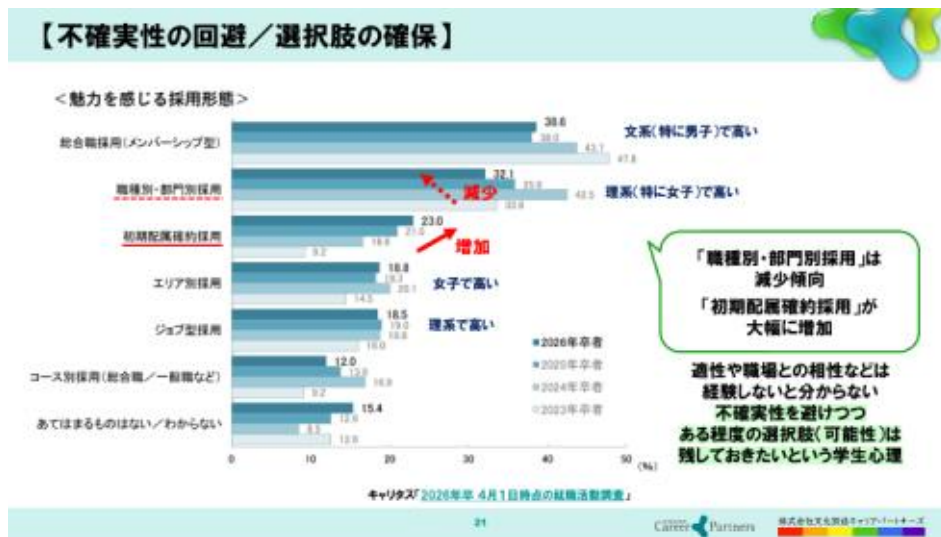
3つ目の安定を得るための手段として、「履歴書に書ける武器を好む」ことが挙げられます。スライド7は、企業に聞いた調査データになります。2020年から2025年にかけて、企業を感じる学生の変化を見ると、「上がった」と感じるものは、スキル・知識系が多くなっています。これは、履歴書に書けるし、獲得プロセスが学生の目線から見ても明確かつ確実です。教材があって、それをちゃんとやれば「〇〇スキル」が得られる、という

ものを学生は好みます。一方で、獲得プロセスが非常に曖昧・不明瞭で、もし獲得できたとしても、履歴書に書きにくいもの、例えば、コミュニケーション能力やパッション、やる気、起業家精神、こういったものに関しては、「下がった」と評価する企業が目立ちます。学生たちは、確実な武器が欲しいのです。「どんな資格がいいですか」、「どんな検定を受ければいいですか」、「どういう知識があれば、就職活動に有利ですか」といった質問を頻繁に受けるのは、そのためでしょう。

明確な武器として認識しているハードスキルや学歴は上昇して、ソフトスキルは低下傾向にあります。ソフトスキルは、評価レベルが分かりにくく、費やした労力に対するリターンが不明瞭です。そうしたものに時間や労力を費やすという決定がしにくいのだと思います。1年生のキャリア科目授業では、まずは大学生活を充実させて、今の自

今の大学生は、資格、スキル、知識に加えて、学歴や企業規模など、はっきりとした指標を獲得して、「安定」を得ようとしているのでしょう。この「安定」というものが、彼らに共通する価値観だと感じます。

スライド8 不確実性の回避／選択肢の確保



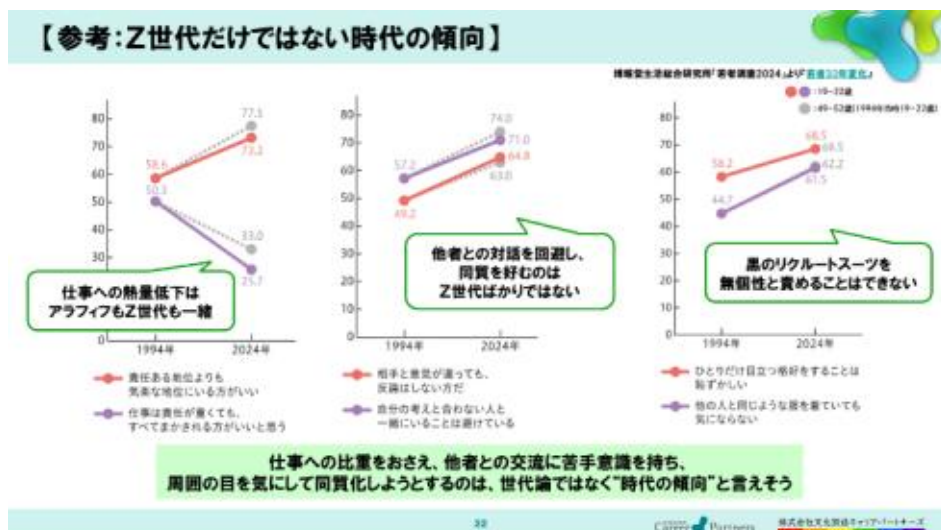
23卒から26卒でずっと上がっているのは、「初期配属確約型」です。最初の配属を確約するもので、勤務地や職場環境も分かるし、大体の仕事イメージも付くため安心できるのでしょう。同時に、仕事への適性や職場との相性などは、経験しないと分からないということも、彼らは分かっています。ですから、完全に職種・部門を決定してしまうのも不安なのです。不確実性を避けつつも、ある程度の選択肢、もしくは自分の可能性は残しておきたい、最初の配属先は決まっているが、その後は自分の適性を見ながら、ジョブローテーションしていくことを希望する学生は結構います。

昔ながらの総合職でも、内々定を出す段階で、

最初の配属先についてある程度コンセンサスが取れば、学生の理解は得られるでしょう。今後に残っていく採用形態ではないのかと、私自身は感じています。

先ほどの博報堂の調査を見ると、「責任ある地位よりも気楽な地位にいる方がいい」というのは、昔の学生よりも今の学生の方が多くなっています。注目したいのは、気楽な地位を望む傾向は、1994年に大学生だったアラフィフ世代も同じだということです。つまり、仕事への熱量低下はアラフィフもZ世代も一緒に、人生の中におけるキャリアや仕事への比重が、時代の傾向として落ちていると言えるでしょう（スライド9）。

スライド9 Z世代だけではない時代の傾向



また、「相手と意見が違って、反論はしない方だ」、「自分の考えに合わない人と一緒にいることは避けている」も、全く一緒に動きをしています。知らない他者や異質な他者との対話について、「リスク」や「怖い」という意識が高まり、同質の人と安心して喋りたがる気持ちが強まっています。これは、世代に関係なく共通した傾向で、「1人だけ目立つ格好をすることは恥ずかしい」、「ほかの人と同じような服を着ていても気にならない」といった意識も同様です。「今の就活生のスーツは、みんな黒一色だね」という言葉を聞くことがありますが、それを指摘できる人は少ないはずです。私たちみんなが目立つことを嫌がる、避けるという傾向が、今の時代の空気なのかと思っています。

「Z世代はこうだ」などと、他人事のように言う人もいますが、仕事の比重を抑えて、他者との交流に苦手意識を持ち、周囲の目を気にして同質化しようというのは、世代論ではなく、時代の傾向と言えるのではないかと感じています。

4. Z世代の「人間関係」

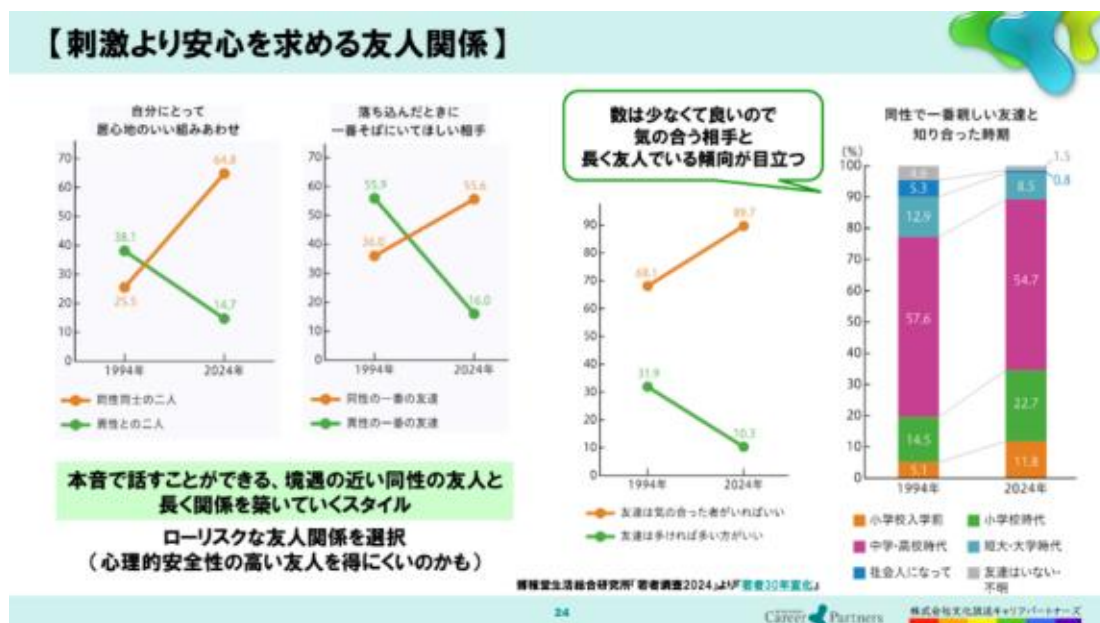
(1) 安心を求める友人関係と家族

「人間関係」についての意識も変化しています。

1994年当時の学生では、「自分にとって居心地のいい組み合わせ」は、「異性との2人」の方が多かったのですが、今は大きく下がっています。一方、急上昇しているのは、「同性同士の2人」です。また、「落ち込んだときにそばにいてほしい」では、1994年は異性の方が高くなっていましたが、これも今や大きく下がっています。異性よりも、同性の仲のいい友達にそばにいてほしいと考える学生が多くなっています。

友達への考え方も変化しています。「友達は多ければ多いほどいい」は下がり、「友達は気の合った者がいればいい」が上がっています。数人でいいので、気の合う人と一緒にいたいという気持ちが強く、その気の合う人とは「小学校よりも前」に知り合ったという割合が増えています。SNSが小さい頃からあり、物理的な距離が離れても、ずっとつながってられる環境が影響しているでしょう。そして、小さな頃から知っているため、見栄やプライドといったものとは縁遠く、自分をあけすけにして付き合える関係が安心できるでしょう。本音で話すことができ、境遇の近い同性の友人として、長く関係を築いていくスタイルが増えています（スライド10）。

スライド10 刺激より安心を求める友人関係



言い方を変えると、刺激よりもローリスクな友人関係を望んでいます。これは、リスクの高い学校生活を送っていることが影響しているのかもしれませんが、「スクールカースト」という言葉がありますが、心理的安全性の高い友人が得にくいからこそ、確実にそれを得られる、幼なじみとつながるという気持ちが強くなっているのだと思います。

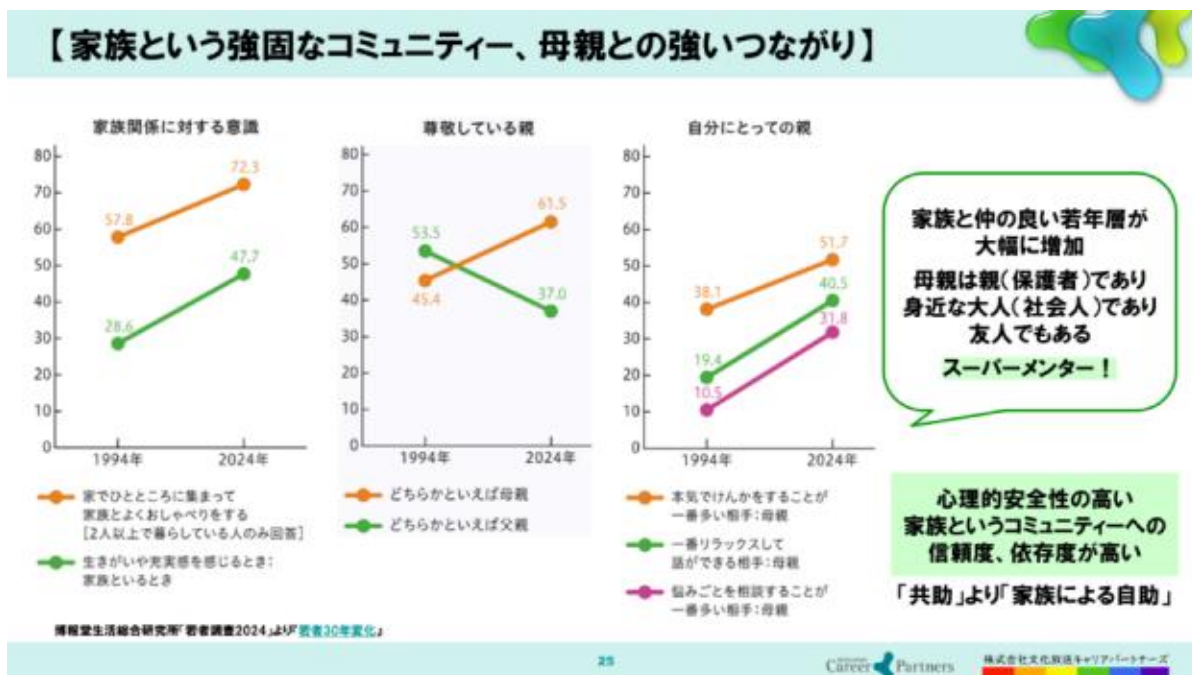
続いて、家族との関係についてです（スライド11）。「家でひとところに集まって家族とよくしゃべりをする」が、1994年から2024年の30年間で増えています。そして、「生きがいや充実を感じるとき」が、「家族といるとき」というのは、半数近くを占め、家族と仲がいいことが窺えます。

「尊敬している親」を見ると、1994年当時の大学生では、父親の方が多かったのですが、今や完全に逆転して、母親の方が上になっています。1994年当時は、まだ専業主婦が多かったと思います。「尊敬」という言葉には、外からの評価といった言葉のニュアンスが入るので、父親が選ば

ていたのでしょう。しかし、現在では母親も外に出て、何かしら社会と関係を持っている人が多いため、母親の「尊敬」割合が増えたと考えられます。「本気でけんかをすることが一番多い相手は母親」や「一番リラックスできる相手は母親」、「悩みごとを相談する相手は母親」といった割合を見ても、1994年当時の母親との距離感は、今とは全然違っています。家族と仲のよい若年層が増加し、そのなかでも母親は親であり、身近な大人や社会人であり、友人でもあるのです。この意味で、現代の母親はかなりのスーパーメンターと言えそうです。

外の世界が心理的安全性を確保しづらい場所だとすれば、安全を確保しやすいのは、家庭や家族になります。そういうコミュニティへの信頼度・依存度が高いため、外の世界で多様な人とつながる「共助」よりも、家族による「自助」の方が、今の若年層にとっては、身近なのではないかと感じています。

スライド11 家族という強固なコミュニティ、母親との強いつながり



（２）「自分メリット」を重視する思考

Z世代という、SDGsなどの社会課題に敏感などと一部では言われますが、全く異なる結果が見られます（スライド12）。「地球環境の保護を考えた商品があれば、価格が高くてもしっかり買う」という学生は、1994年当時は5割強いましたが、今はもう3割しか存在しません。「地球環境を守るためだったら、自分自身は少し不便な生活をしていい」と思う学生も、今の若者の方が少なくなっています。「人間全体の繁栄を犠牲にしても環境を大切にすべきだ」についても、減少が見られます。

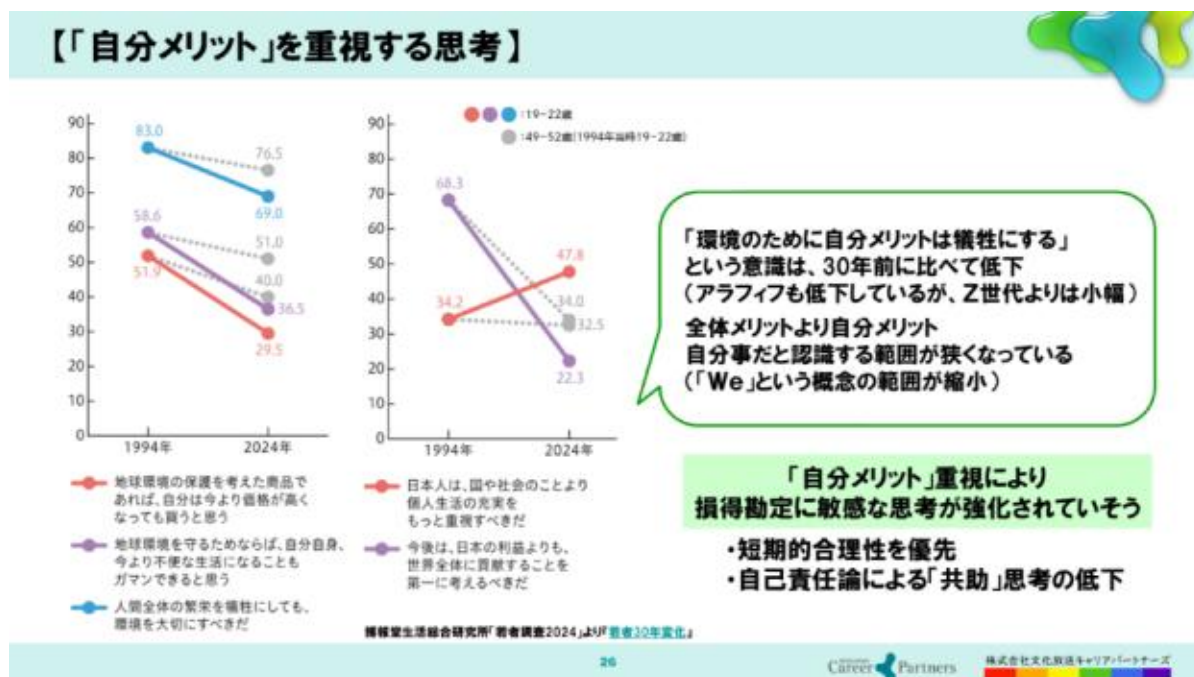
知らない他者、世の中、日本全体、地球ということへの関心より、自身を中心とした半径3～5メートルの快適というものに、彼らの意識は向いていると感じます。実際に、「日本人は、国や社会のことよりも個人の生活を充実」についての考え方をみると、「個人の生活の充実」を重視する割合が増えています。一方で、「日本の利益よりも世界全体に貢献することを重視すべきだ」という考え方については、アラフィフ世代でも下が

っていますが、それよりもさらに今の大学生は少なくなっています。

「環境のために自分のメリットを犠牲にする」という意識は、30年前に比べて低下していて、「全体メリットよりも自分メリット」における自分ごとの範囲は狭くなっています。「We」という概念で考えられる対象が、自分と家族と幼なじみなどの仲のいい友達がメインで、その周囲にいる人たちを加えた小さなコミュニティーが「We」全体になっているのです。こういう考え方で自分メリット重視になると、どうしても短期的な損得勘定に敏感になってしまうのではないかと思います。

短期的な合理性を優先する傾向があり、半径3～5メートル以外は「他人」という感覚が強ければ、他人が困っていても、それは自己責任だということになります。自分が「We」だと思っている範囲で困っている人がいたら、家族を中心とした「自助」で何とかしますが、その外の「共助」で困っている人がいるというシチュエーションは、あまり想像ができないのではないかと感じています。

スライド12 「自分メリット」を重視する思考



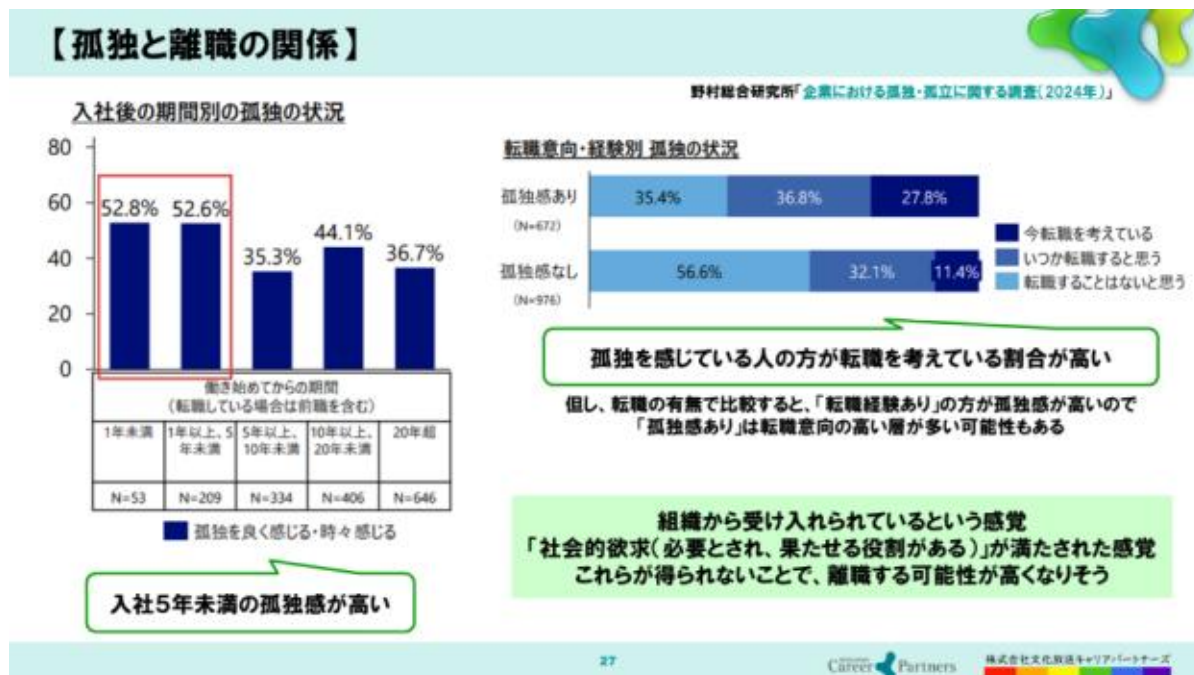
（３）孤独と離職の関係と A I

次に、野村総研の「孤独・孤立に関する調査」を見ていきます（スライド13）。入社5年未満は、孤独感が非常に強くなっています。そして、孤独感が強いと転職意識が強まるというデータがあります。しかし、これは、5年未満の人だけをくくり出したものではなく、年代全部を含めたものであり、転職経験のある人も踏まえているので、傾向としてのデータになります。入社して5年間は、孤独を感じるシチュエーションが多く、その状況になると、離職を考えるリスクが高まる可能性があるということです。組織から受け入れられているという感覚は、マ

ブローの欲求5段階説で言えば、「安全」の次に位置する、「社会的欲求」が満たされた状態ですから、それが損なわれてしまえば、離職のリスクが高まるのは当然と言えます。

同調査から、孤独を感じるシチュエーションを見ると、「一人で仕事をしているとき」以外は、突出した回答が見られないので、本当に個々人の価値観に寄り添うしかありません。職場の育成で考えれば、大変なところになりますが、やはりそれぞれの価値観に寄り添うしか、孤独を和らげる職場環境にするのは難しいでしょう。

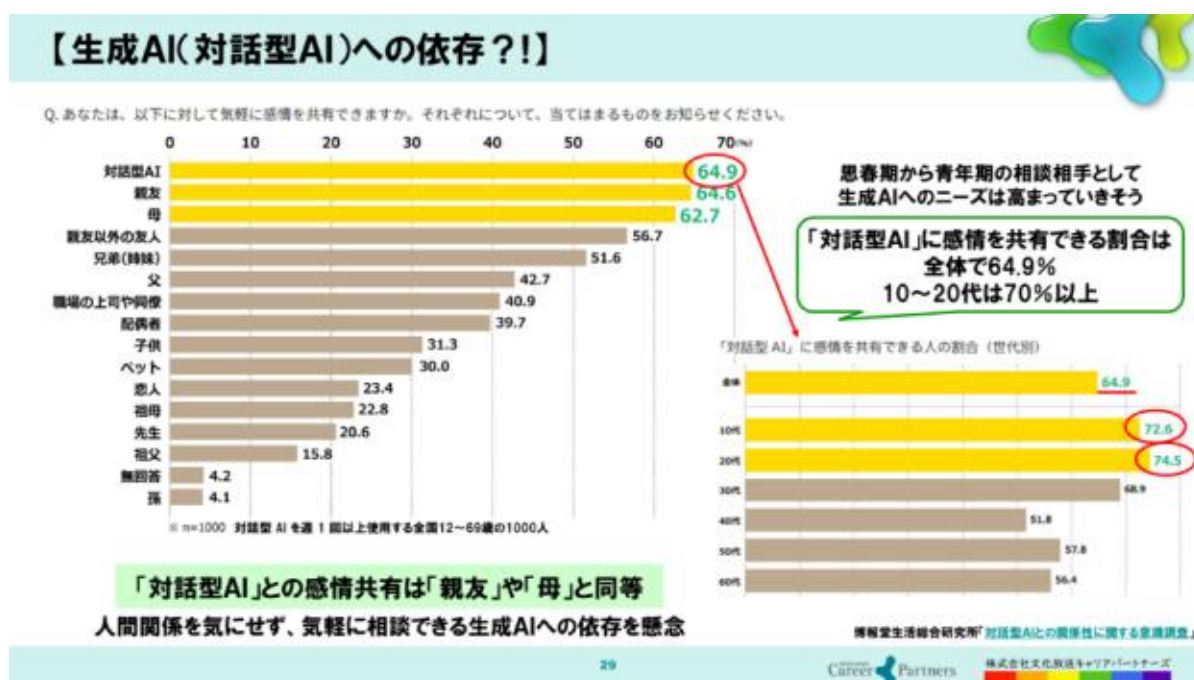
スライド13 孤独と離職の関係



また、「あなたは、以下に対して気軽に感情を共有できますか」という問いに対する回答を見ると、「母」と「親友」と「対話型AI」は同程度で、高い割合で生成AIと感情を共有していることが分かります（スライド14）。思春期から青年期の相談相手として、「恥ずかしい」という気持ちを持ちにくい生成AIというのは、若者の相談

相手として、今後もニーズは高まっていくと感じます。先ほど説明したIV期、今は大学生の彼らが社会人になる頃は、隣に座っている、よくおしゃべりをする先輩よりも、まずは生成AIに相談する社会になっている可能性もあるのではないのでしょうか。

スライド14 生成AI（対話型AI）への依存？！



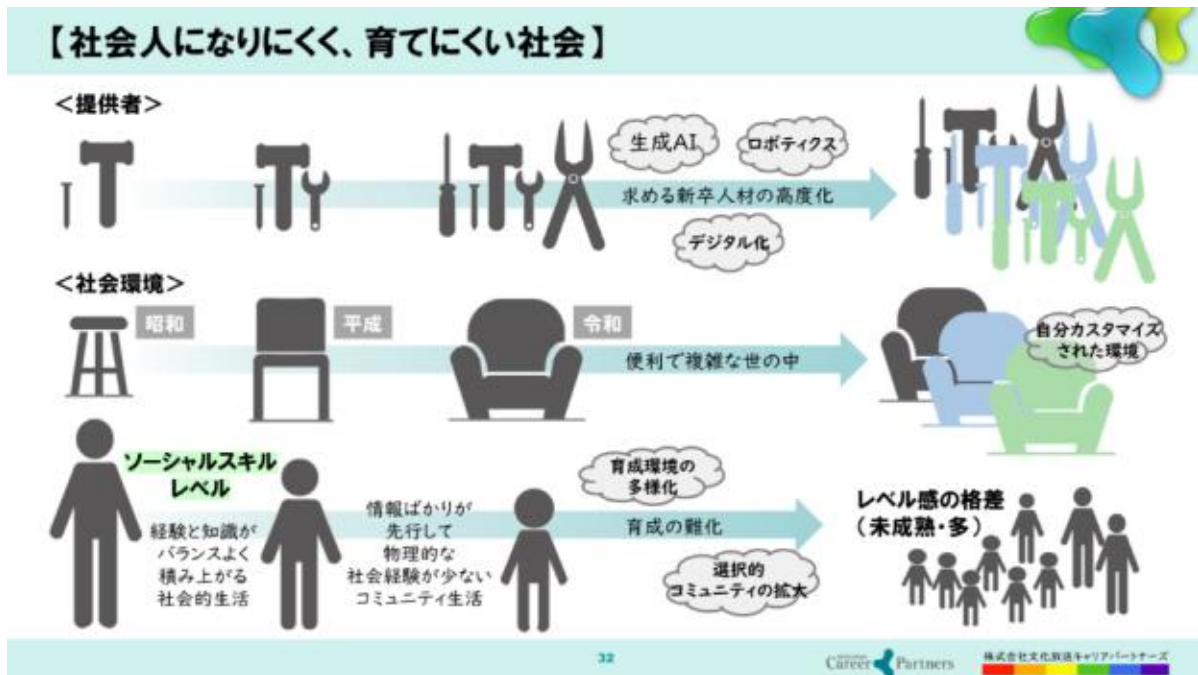
5. Z世代の「育成」

（1）生徒から学生と学生から社会人へ

高校まではほぼ消費者であり、消費者として思考するときの主語は「自分」です。学校社会は個人で勉強したことをテストでチェックする、既知の確認となっています。そうやって知識を付けながら、大学生活を過ごすなかで、ゆっくりと社会人になっていきます。社会人は提供者ですから、提供者としてもものを考えるときの主語は「You」や「We」で、チーム・集団単位で、まだ存在していないものを提供していきます。そのため、失敗を避けることは難しくなります。1人で仕事は完結しないので、異なる立場や価値観、特技を持った者同士が、同じ目的・ゴールを目指して自分

も活かすが、他者の良いところも活かしながら、協力して物事を前に進めていかなければなりません。大学生活の中で、これに似たような経験を必要があると学生たちには話していますが、なかなか通じないのが現状です。

スライド15は、私がキャリア教育を通して、難しさを感じているものを絵（メタファー）にしたものです。それこそ、戦後すぐは社会環境が成熟していない、不便な社会だったと言えます。不便だからこそ、その社会で生きていくにはたくましくならざるを得なかったし、早く大人にならざるを得ませんでした。そして、まだマーケットが成熟していないので、提供者になるのも比較的簡単で、手に職をつければすぐ提供者になれました。



時を経て、社会が豊かになっていくと、心地いいソファに座っているかのように、自分の足で立ち上がろうという気持ちが起きにくくなっていきます。便利な社会で情報ばかりが先行して、物理的な社会経験が少なくなります。半径3～5メートルの親しい人たちに囲まれた心地よい生活では、ソーシャルスキル（社会で生きていくためのスキル）が、どうしても未成熟になりがちです。

しかし、豊かになった社会を支える提供者側になるには、高いスキルや技術が必要になります。昔に比べて、学生が社会人になる、消費者が提供者になるというのは、とても難しくなっていると言えます。だからこそ、キャリア教育が求められているのでしょう。

さらに、数年前からDXや生成AIが加わることで、より便利な社会になってきました。よい教育を与えられ、幼いときから留学経験やオンラインを使って海外の友達と交流するなど、恵まれた環境で、飛び抜けた成熟さを持っている学生も出てきました。しかし、社会全体で見れば、未成熟さが目立つ若者が増加しているように思います。

複雑化した高度な社会のなかで、今まで以上に提供者になることが難しくなっていくでしょう。それでも、一部の恵まれた学生は高い能力を発揮するはずで。こういう学生たちを、大手企業などは早く掴みたい。ですから、選考の早期化が進んでいくのだと思います。

スライド16は、ちょうどスマホが日本に上陸した2008年から、ベネッセが定期的に実施している調査です。この結果を見ると、「大学での学習方法は授業で指導してほしい」が増えていて、反対に、「大学の学びは自分で工夫したい」は減っています。勉強だけではなく、「学生生活については教職員が指導・支援する方がよい」が増えており、「自分で好きに大学生活を送りたい」という学生は減っています。

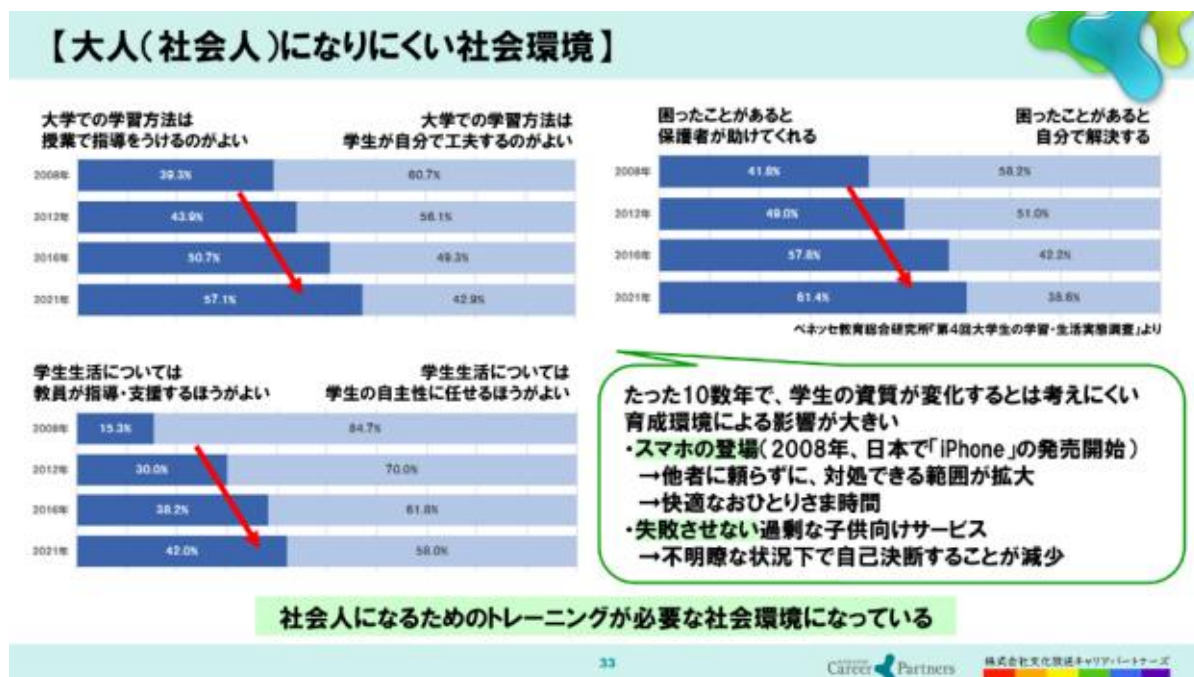
スマートフォンの登場であつたり、失敗をさせない過度な子ども向けサービスであつたり、恵まれた環境が影響しているのかもしれません。受験で言えば、個別指導は当たり前の時代なので、十把一からげで支援されることに、そもそも慣れていません。40代・50代の私たちが、大学生活を送るなかで、何となく大人になっていった感覚と今とは違います。社会人になるために、意識的にトレーニングさせないと、ソーシャルスキルが獲得

できない時代になっていると感じています。

大学生は、大人でもあり、子どもでもあります。従来であれば、4年間の大学生活のなかで、勉強したり、アルバイトをしたり、サークルをやったり、いろいろな新しい人と出会ったりして、少しずつ大人の割合が増えて、スムーズに実社会に移行できていました。でも今は、実社会に出る手前で、社会人になるためのトレーニング場所を用意する必要が出てきたのではないのかと、私自身は感じています。

N T Tデータでは、2021年に「本部内インターンシップ」を導入しています。入社後、1年間は本部預かりで、同期同士がチームを組んで、一定のタスクを与えられて、主体性やチームワークを育成する、というプログラムを組んでいます。配属前に1年間、組織や社会人の流儀に慣れるというトレーニングを行い、その後、本当の意味での大海原（実社会）に出ていきます。

スライド16 大人（社会人）になりにくい社会環境

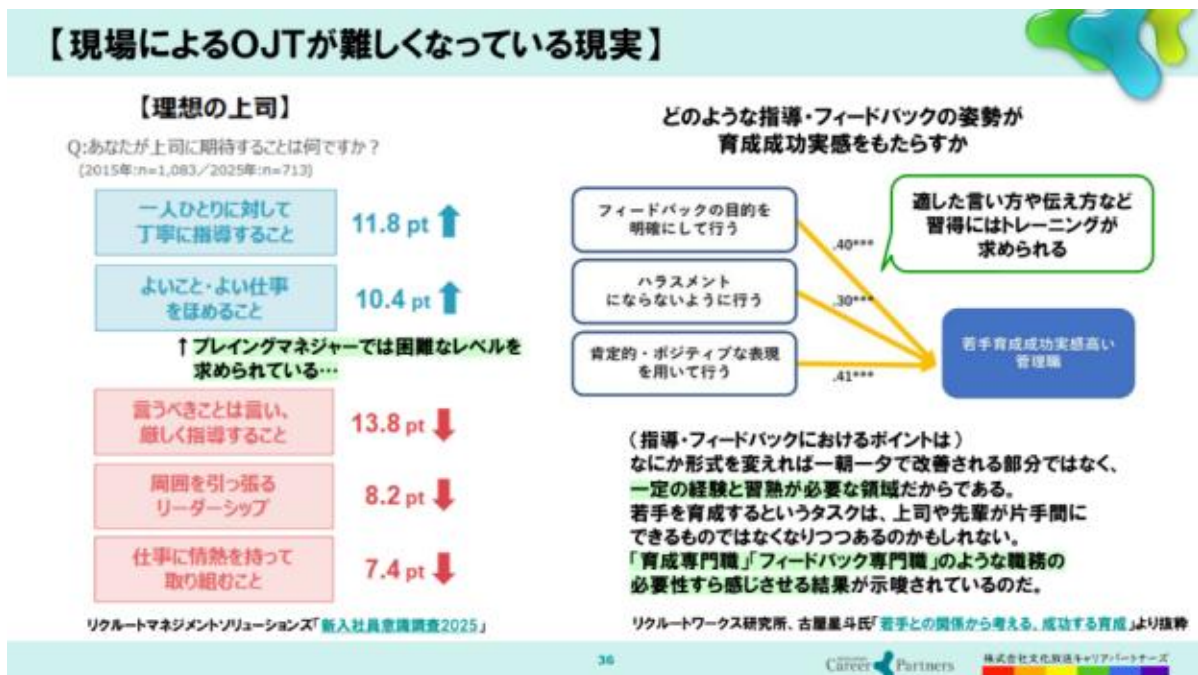


（２）職場でのＯＪＴの困難化

現場によるＯＪＴが、本当に難しくなっていると思います。スライド17は、「理想の上司」ということで、2015年と2025年を比較しています。比率が下がっているのは、「言うべきことは言い、厳しく指導する」、「周囲を引っ張るリーダーシップ」、「仕事に情熱を持って取り組むこと」です。

一方で、比率が上がっているのは、「一人ひとりに対して丁寧に指導すること」、「よいこと・よい仕事をほめること」です。つまり、上司はプレイングマネージャーをしながら、「この子のよいところを伸ばすにはどうしたらいいのか」と、個別の育成プランを考えなければなりません。

スライド17 現場によるＯＪＴが難しくなっている現実

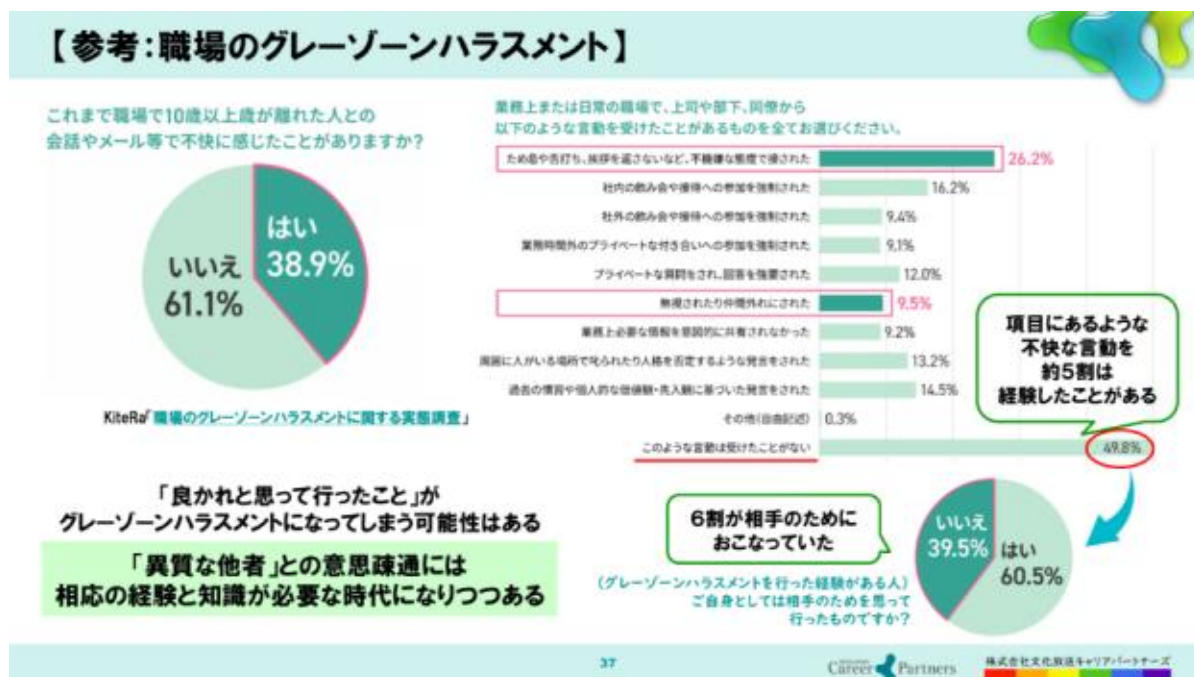


若手人材の研究で知られる、リクルートワークス研究所の古屋星斗氏の研究によると、どのような指導・フィードバックの姿勢が、育成の成功実感をもたらすかという調査で、「フィードバックの目的を明確にする」や「ハラスメントにならないように行う」、「肯定的・ポジティブな表現を用いて行う」は、育成の成功実感に相関性があると述べています。しかし、全ての上司に求めるには高いハードルです。適した言い方や伝え方の習得にトレーニングが求められるとすれば、育成専門職やフィードバック専門職のような職務の必要性すら感じる結果と言えます。

今は人と関わり、育てることが、難しい世の中

になっています。「10歳以上歳の離れた人と、不快な経験をしたことがありますか」という問いに対して、こうした不快な経験は「ない」と回答したのは5割なので、残りの5割は不快な経験を職場でしています（スライド18）。こうした「グレイゾーンハラスメント」を行った経験のある人に聞くと、6割は「相手のことを思ってやっていた」と回答しています。つまり、職場の中で世代の違う者同士が、「よかれと思ってやっていること」が、ハラスメントになりかねない時代ということです。そういった意味でも、人材育成にかかわる専門職が求められる時代になりつつあるという印象です。

スライド18 職場のグレイゾーンハラスメント



6. 今後の変化とZ世代（Ⅳ期）

これまでは第Ⅲ期を中心に紹介していましたが、これから社会に入ってくる、Ⅳ期以降についても見ておきたいと思います。今、高校生の10人に1人が、通信制の高校に通っています。教室という空間で、他者とそこそこ上手く折り合いをつけながら、嫌なことがあっても何とか日々をやり過ごす、といったトレーニングを10人のうち1人は経

験していないことになります。通信制高校を否定しているわけではありません。通信制だからこそ、伸びる能力や個性もあります。ただ、現在の職場に求められるような、「気が合わない他者とも、そこそこ上手くやる」というスキルのトレーニング経験が少ない若者は、これからどんどん増えていくでしょう。すでに、大学まで通信制という選択肢も広がっています。私たちがイメージする

「集団生活」をあまり経験せずに、社会人になる若者が増えてきます。これを前提にして、新しい職場環境やスタイルを模索していかなければなりません。

もう1つ、生成A Iが相談相手だけでなく、就職活動で非常に威力を見せ始めています。24卒・25卒では「頼りにしていた存在」で生成A Iは0%でしたが、26卒や27卒になると、「最も頼りにしている」に生成A Iが登場し始めました。

「就活偏差値」という言葉が、最近よく聞かれるようになりましたが、この一番の弊害は、受験のロジックが適用され、模範解答のように「正解がある」という考え方に引きずられてしまうことです。生成A Iで面接対策をおこない、確実に評価される受け答えをする学生が増えていくでしょう。「この学生はすごく優秀だね」と、面接で良い評価を得られる就活偏差値の高い学生が、職場

に増えていくかも知れません。学生のうちに正解がない世界を経験して、自身の価値観や考えを伝えられるようになる必要があります。

最後に、過剰な就活サービスについてお話しします。スカウトのPR動画を見ていると、効率的に上手く就活したいという気持ちが強くなりがちです。学生を相手に、どこまで就活サービスでビジネスをするかという判断は、難しいことだと思います。煽りすぎると、就活自体の考え方が、自分の将来を探索する行為というよりも、より早く効率的に就活をクリアしていくゲームのようなものになってしまう気がします。こうした就活サービスのPR動画が、TikTokや、Instagramに溢れている世の中です。こうした現状を理解した上で、新たに社会人となる若者を支援していくことが、求められているように思います。