

高校生・若年者のキャリア構築のあり方を考えるオンラインセミナー

**高校生・若年者にどう伝えるか？
－ 就労活動を通じたキャリア構築の重要性 －**

2025.8.30.

電機・電子・情報通信産業経営者連盟

専務理事

堀内 智

目次

1. 電機・電子・情報通信産業経営者連盟(略称;電経連)の紹介
2. 企業でのキャリア構築と私の主たる関心
3. 最初の就職先選択はキャリア上最も大切な選択
4. キャリアは早い時期からスタートする
5. 自分なりのキャリアを考えるために
6. 現行の制度・慣行について
7. “階段状”成長の体験
8. 最後に

1. 電機・電子・情報通信産業経営者連盟(略称:電経連)

■ 電機業界55社の人事部門で構成

設立: 2001年10月1日

東京都千代田区一番町17-4 電機工業会館5F

<主な加盟企業>

ソニー、日立、パナソニック、三菱電機、富士通、東芝、NEC、富士電機、シャープ、京セラ、村田製作所、オムロン、TDK、ファナック、安川電機、セイコーエプソン、ヤマハ

■ 活動内容

- ① 政策提言活動(主として厚生労働省に対して)
- ② 加盟企業への情報提供
- ③ 加盟企業の人事部門の人材育成
- ④ 社会貢献と業界の魅力向上活動

2. 企業でのキャリア構築と私の主たる関心

■ 例：日立/日立グループのキャリア構築の仕組み

□職種別キャリア構築、管理職/専門職ダブルラダー、

全職種でグループ内で尊敬されるポストが存在。キャリアパスがイメージ可

□教育制度：(株)日立アカデミー、日立工業専門学院(高校卒で試験合格者に15ヶ月の全寮制教育)、

日立工業専修学校(中学卒に高校卒業資格取得。創業と同時に設立した徒弟養成所から発展)、

管理者研修、技術研修、技能検定、技能五輪への挑戦、……………。

□人事処遇制度：キャリア構築と教育制度と一体化(挑戦・経験の機会、インセンティブ)

■ 最近の兆候

□ジョブ型人事システム導入の動き(現状は一部の企業)

就職は、会社でなく、長く携わる可能性の高いジョブを選ぶことになる。

□自律的なキャリア構築を支援/キャリアを本人の手に！(但し、一部の企業)

社内公募制度、社内FA制度、キャリアについての1on1ミーティング、研修手挙げ制度等、…。

自律的にキャリア選択/構築が出来る制度の整備。

2. 企業でのキャリア構築と私の主たる関心

■ キャリアへの考え方・姿勢、具体的施策は、企業で千差万別

(バラツキの大きさは学校の比ではない)

殊に中小企業のバラツキは大きい。

(中小企業の約6割が人事評価制度なし(8/12付日経新聞))

濃淡(強弱)だけでなく、色彩も。

OJT・Off.JT/OJTのみ/無し×会社主導/会社は支援×キャリア見通し有/無・・・

千差万別≠悪:選択できる!(選択された企業が労働市場で残る)

自分にとって“適切な”企業を見極められるか否か、が大切

業種別、規模別の傾向はあるが、重要なのは個々の企業の見極め。

2. 企業でのキャリア構築と私の主たる関心

- 生徒の差し迫るキャリア上の選択(中学生の高校進学時の普通科/職業科、普通科2年進級時の理系/文系、高校卒業時の進学/就職、大学進学時の学科選択、そして就職先の選択)に備えて、それを支援する仕組を整備する。
- 「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育が「キャリア教育」です」(文部科学省HP)。
正しく(?)、幅広い意味での「キャリア教育」に尽力する中で、
生徒の今、そこにある選択に上手に対応できないと画竜点睛を欠かないか。
そのことで、個人のキャリア構築は勿論のこと、経済的・社会的にも大きな損失を生んでいないか。

3. 最初の就職先選択はキャリア上最も大切

■ <マッチング精度が一定レベル以上>

長期勤続の傾向が他国よりも強い。

一定レベル以上の精度(満足なレベルではなくとも)でマッチングが出来ると、それは長続きする/長続きしてしまう。

(だからこそ、本人の幸せと経済・社会のためには、最初のマッチング精度を出来るだけ上げることが肝要)。

3. 最初の就職先選択はキャリア上最も大切

■ <マッチング精度が一定レベル以下>

選択を間違えた場合、やり直すのが良いが、間違えないに越したことはない。

初っ端から躓くコスト。そして、躓きは次にも影響する。

イ)企業は未だ新卒採用偏重、ロ)スキルを身に付けていない、

ハ)早期離職の繰り返しへの危惧、故に再就職で大きなハンディキャップを背負う。

特に、人材育成に投資する企業(≡若者にとって良い企業)は早期退職者を敬遠。

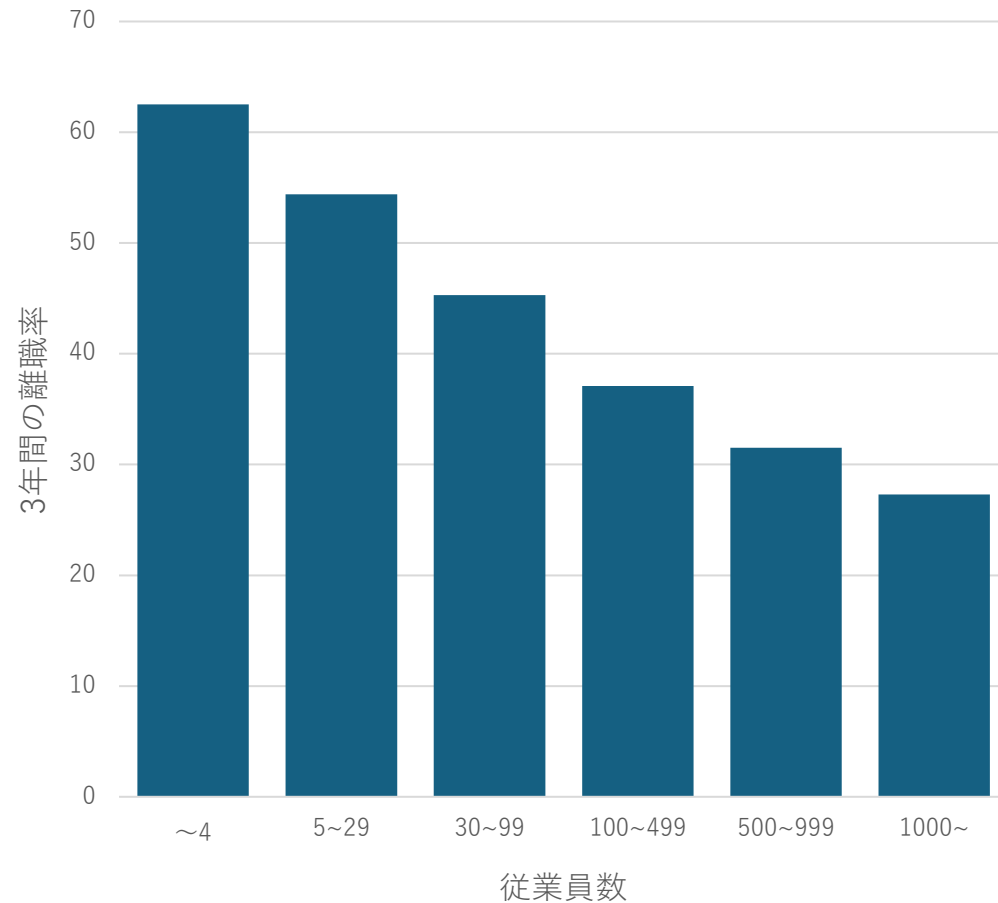
投資をする場合にのみ、早期退職は否定的なシグナル(スティグマ)。

■ 再就職先探しは高校のサポートも、時間的/経済的な猶予もなく、社会経験も乏しく、キャリア構築に大きな困難が予想される。

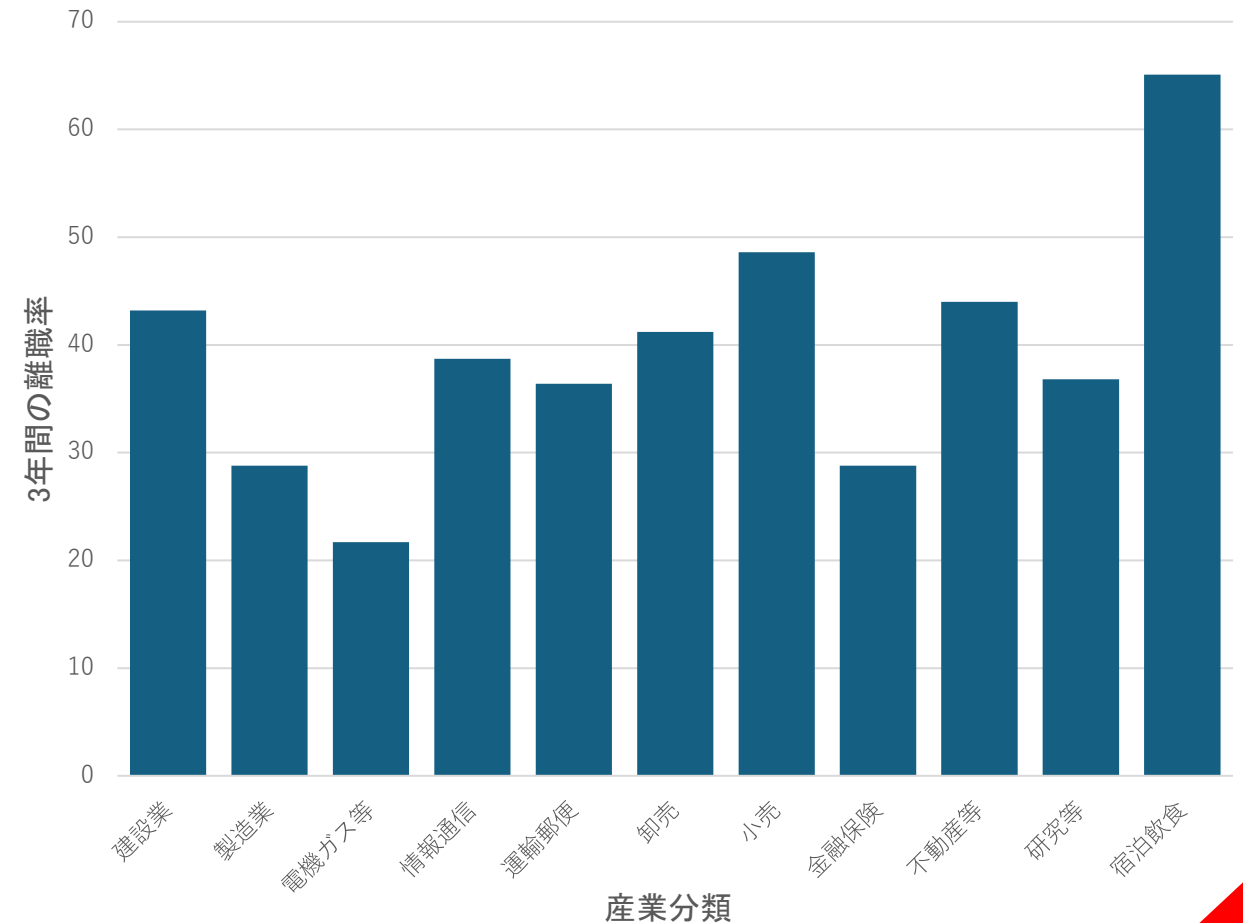
3. 最初の就職先選択はキャリア上最も大切

■ 高卒3年以内離職率(平均38.4%) (厚生労働省「新規学卒者の離職状況」から作成)

企業規模別高卒離職率(R3卒)

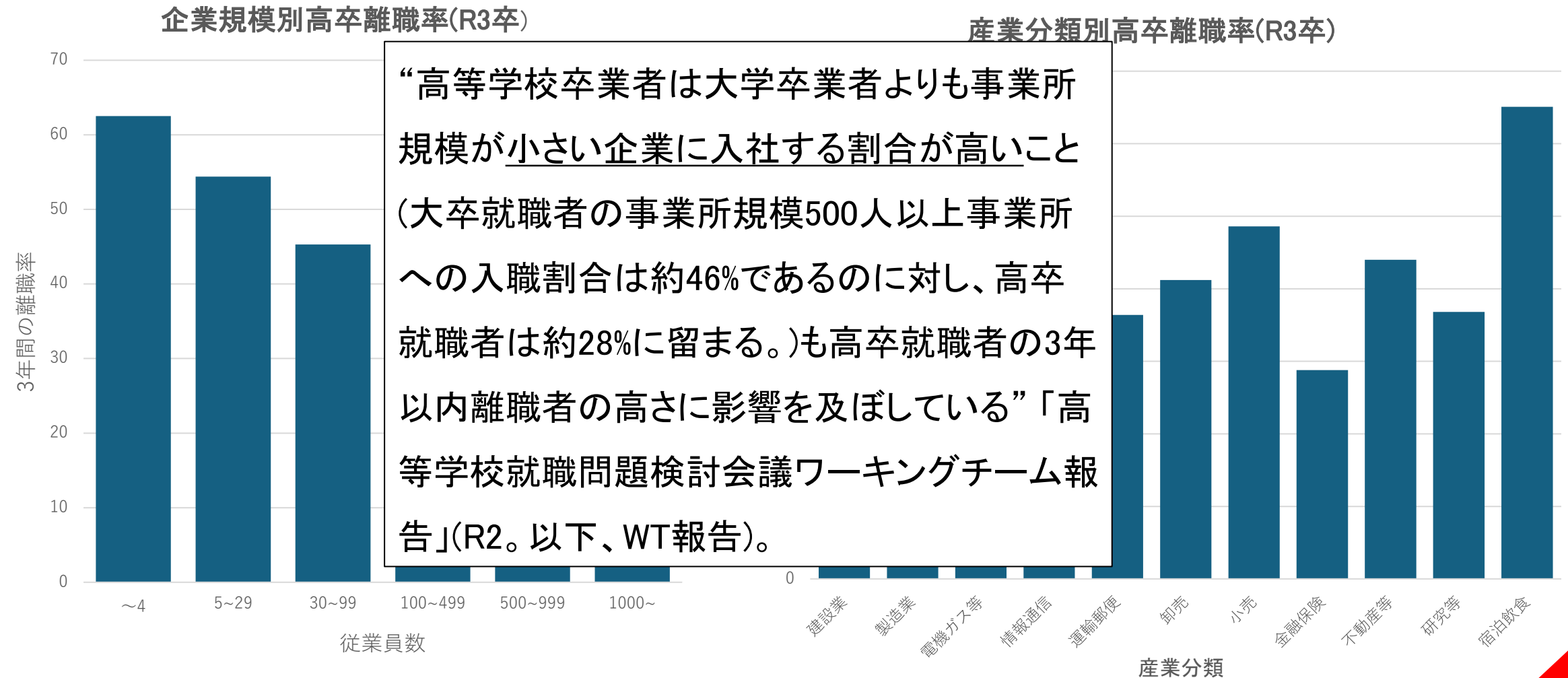


産業分類別高卒離職率(R3卒)



3. 最初の就職先選択はキャリア上最も大切

■ 高卒3年以内離職率(平均38.4%) (厚生労働省「新規学卒者の離職状況」から作成)



3. 最初の就職先選択はキャリア上最も大切

■ キャリアの最初で躓いた場合、

個人にとって不幸であり、キャリア構築にも困難をきたす。

就職早々に離職するのでは、世界でも珍しい新規学卒/若年層の失業率の低さ、
内定率が高さの優位が消失。

1年以内に離職した者の49.6%が非正規で再就職。3年超で離職した者でも23.1%が非正規。

“早期退職であっても、キャリアアップや労働条件を改善するために行うものもあることを踏まえれば、
必ずしも否定的に捉えるべきものばかりではない”。“再就職した現在の方が、満足感が高い”

(WT報告)

4. キャリアは早い時期からスタートする

- 最初の就職先が一番大切だとすると、学生時代の選択が重要
職業/就職先選択(それに先立つ選択も)は、生徒/(学生)にとって、一律/強制/集合的ではない、人真似や追随ではない、人生で最初の孤独で大切な選択になる。
- 実際のキャリア構築は学校卒業後、就職後に始まるが、
自分なりのキャリア観はそれ以前から自然に育まれるし、より良く育まれるべき。
しかし、具体的で切実な悩み ⇒ 実態は、大学生では就職活動開始と共に、
高校生は就職後に悩むのではないか。

4. キャリアは早い時期からスタートする

- 生徒は、就職先探し前にクリティカルなキャリアに関する選択をしている。
中学生が高校進学で、普通科、工業科、農業科、…を選択。
普通科の高校2年に進む際に理系/文系選択。大学進学時の学科選択。
- その時々、キャリアに関する重大な選択だという意識があるか。
成績の良し悪し、数学の出来不出来で安易に決めるべきではない。
学科やコースの選択の際、職業に関する十分な情報が与えられているか。
(根拠の曖昧なイメージで決めるのは危険)
保護者でさえ限定的な情報とバイアスの中にいないか。
- 学業/学校がキャリアのためにだけあるのではないにしても、
高いキャリア観が育まれていれば、学業へも良い影響が期待できる。

5. 自分なりのキャリアを考えるために(考える枠組みの付与)

- 生徒が自己の“選好(preference)”を理解する支援を強化すべき。
- その手始めが、考えるための複数の枠組みの付与。

例：

a)上手/下手が大切(Can。教科に限らず。特別な才能を持つ者だけの業界(スポーツ、芸術)から一定の能力があれば活躍できる業界のグラデーション)。

b)好き/嫌いはもっと大切(Will。教科に限らず。核となる価値観や欲求)。

c)どのような生活がしたいか(家庭、子ども。経済の実情との兼ね合い)(Must)。

この3種類の違った領域で将来を想像しながら、バランスを取る難しい選択。

夢と現実をどう折り合いをつけるか。

5. 自分なりのキャリアを考えるために(バイアスの排除)

- 現状、キャリア観は、親/(親戚)、学校、生活圏(学生の生活圏は非常に狭い)、テレビドラマ/映画/小説等、狭く非常に限定的な世界の中で育まれている。

狭い世界は、情報が限定的なだけでなく、バイアスに満ちている可能性が高い。

インターネットで繋がる広い世界もリテラシーがないと、

naiveな若者はバイアスに気づくことなく感染する可能性がある。

日本の女子高校生は世界的に見て数学の成績が良い(OECD(PISA2022))が、
大学で理系に進まない。

結果、企業でのエンジニア・研究者の女性比率は低いまま。

5. 自分なりのキャリアを考えるために(バイアスの排除)

- 選択の際には、バイアスからの自由が大切。
バイアスがキャリア意識形成に無意識に影響を与えている可能性が大。
- 積極的に、生徒/(保護者)のアンコンシャスバイアスを矯正する。
アンコンシャスバイアスを学校が助長する/生じさせる可能性を摘む。
(普通科での理系/文系の男女比率の差は何で生じているのか)。
- 生徒/保護者が持っているキャリアに関係するアンコンシャスバイアス、
学校が助長し易いアンコンシャスバイアスを、国が中心に分析すべき。
- 例えば、中学校から、理系分野のエンジニア、研究者、起業家として活躍している
女性の話を聴く機会を積極的に設ける、理数系や社会系教科の先生の男女比を
出来るだけ等しくする、というような施策を全国的に検討すべき。

5. 自分なりのキャリアを考えるために(情報の提供)

- 就職先を考える時に、当面大切なのは、離職率(特に高卒)。

離職率には様々な情報が詰まっている(人間関係、人事制度、...)。

会社の離職率の高低(学校の卒業生は残っているか)を生徒に伝えているか。

- 離職せず、キャリア構築に励むには、業務内容だけでなく、

人材育成の仕組み、生涯収得(職種別報酬差はなくても、企業別の生涯収得には大きな差(職種別企業横断的報酬ではなく、企業別職種横断的報酬。中企業89%(対大企業)、小企業82%(同)(賃金構造基本統計調査R7/3))や育児休職制度等の整備と実際の利用率が大切。

特に大切なことは、事業の競争力、成長性、そして企業風土。

社会的課題(女性活用、障がい者雇用等々)を蔑ろにする企業を勧めることは社会にとっても、生徒にとっても好ましくないだろう。

6. 現行の制度・慣行について

- 「高等学校就職問題検討会議ワーキングチーム報告」(WT報告)は、現行制度を肯定。
“高等学校卒業者の就職慣行については、・・・、企業、学校、生徒等の関係者の多くに支持されている”
私は、この報告に強い違和感を感じる。
- 「高卒採用におけるいわゆる一人一社制は、・・・、高校生が多様な選択肢の中から就職先を選べるようにするために必要な施策を具体化する。」
(新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025年改訂版)。
キャリア構築という面でも政府の方針に賛同。

6. 現行の制度・慣行について(労働市場全般)

- 日本の労働市場は、商品市場、金融市場と比べても、米国等の労働市場と比べても非効率的、未成熟。日本の労働市場の市場機能は弱い。

例えば、価格機能が弱い(価格が有用な情報を持たない。就職先、職種、キャリア選択する際に、労働市場の市場機能を当てにできない/役に立たない)。

- その中で、高校卒の就職活動(市場取引の一種)の取引コスト(生徒、先生(学校)、企業)が低いのなら、これは隠れたコストが発生しているか、誰かが/何かが犠牲になっている以外にはあり得ないのではないか。

マッチング精度を犠牲にしている可能性がないか(当事者双方が満足できる相手と契約していない、優れた新規市場参加者の取引制限。一番の犠牲者は高校生)。

6. 現行の制度・慣行について(労働市場全般)

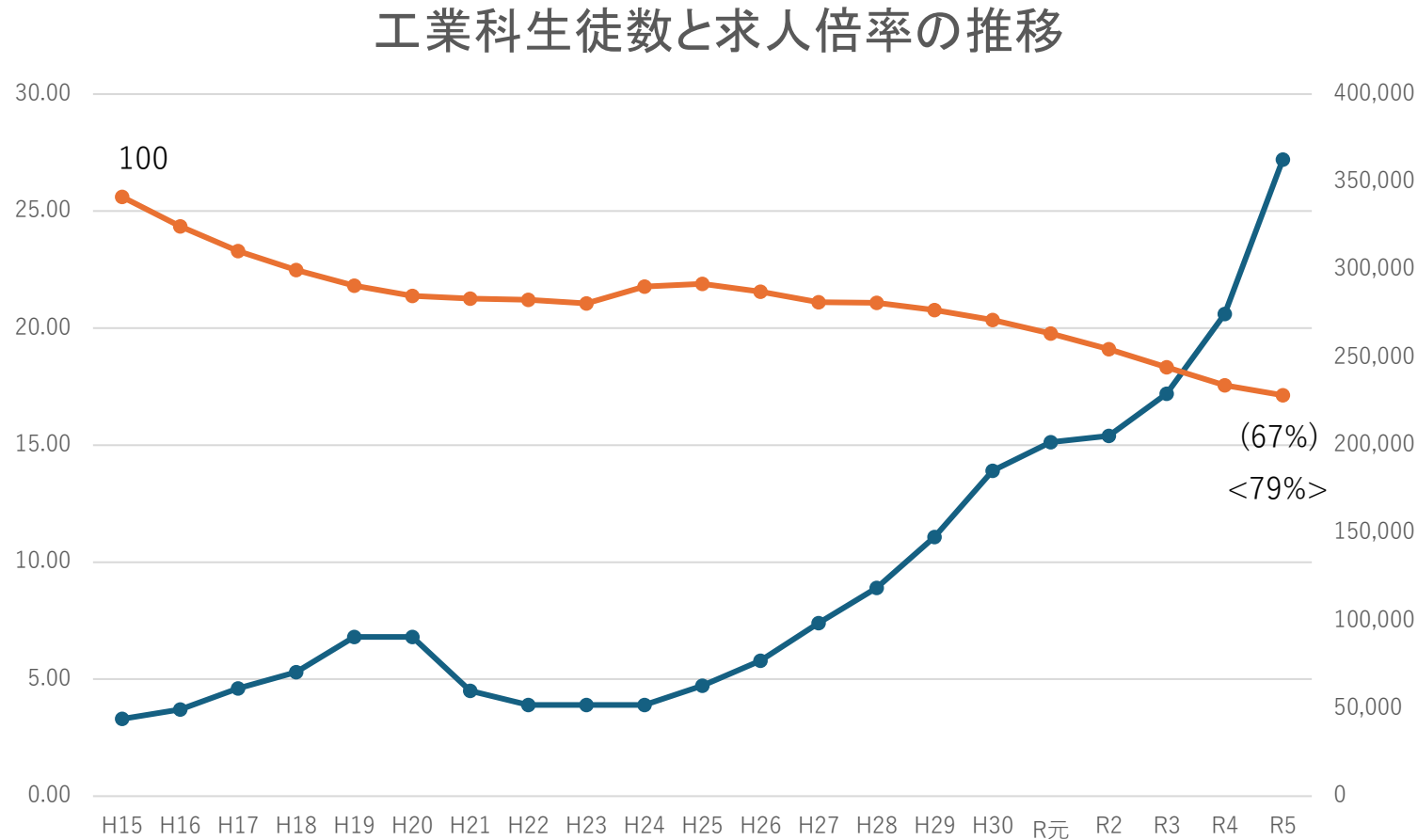
■ 国別、職種別の賃金差

(RIETIのホームページから。マーサー社資料を基に新原浩朗氏作成)

	合計	経営/ 企画	総務	財務経 理	人事	IT	クリエ イティ ブデザ イン	データ アナリ スト	技術研 究	プロジェ クトマネ ジメント	営業/ マーケ ティン グ	生産
日本企業	100	100	98	96	99	101	96	101	102	99	100	100
外資系(日本)	100	107	92	100	100	105	93	112	101	113	106	88
星国	100	106	98	99	97	104	95	108	103	108	105	103
ドイツ	100	100	93	97	95	99	81	96	102	103	106	98
米国	100	103	87	90	93	108	88	109	105	111	101	88
韓国	100	104	99	98	99	101	97	117	100	105	103	95
仏国	100	113	94	97	98	103	94	100	96	107	103	88
カナダ	100	100	86	94	94	102	89	100	108	106	101	91
イタリア	100	95	95	96	96	98	93	91	95	104	106	89
英国	100	107	93	99	96	103	88	105	99	98	105	85
中国(北京)	100	115	87	91	98	107	106	123	96	124	104	73

6. 現行の制度・慣行について(労働市場全般)

■ 工業科の生徒数と求人倍率の推移



求人倍率(需要)は高
まっても、生徒数(供
給)は減少のまま。

価格が機能せず、供
給を喚起しない。

● 求人倍率(%) ● 生徒数(人) (全国工業高等学校長協会資料から作成)
H15を100とした時⇒():生徒数、< >:18歳人口の比率

6. 現行の制度・慣行について(一人一社制)

- 一人一社制。生徒にとって幸せな仕組みか。

校内選抜で、本来は企業に選ばれる生徒が外される、企業と合わない人が選ばれることは度々起きているはず。

企業が今年、どういう人材を欲しているかを高校は知らないのだから。

(企業にとっては、選抜が学校任せになる)

- 学校推薦に漏れた者にその理由が説明され、同意が得られているか(インフォームド・コンセント)。そうしたプロセスがなければ、職業選択の自由侵害の疑義がないか(先生と生徒、学校と保護者という逆らうことの難しい立場の違いを踏まえた上での同意を得るプロセスの整備)。

6. 現行の制度・慣行について(一人一社制)

- 寄りかかるものがあると、自律的に考えなくなる。
企業のメンバーシップ型人事 ⇒ 自律したキャリア意識の醸成阻害
一人一社制 ⇒ キャリア意識醸成阻害？
- 十分な情報を与えた上で、相当な時間、悩み試行錯誤することも大切ではないか。
効率のみを追うことは好ましくない。“キャリア構築の重要性”は悩む中で理解は進む。
数学の解法は公式を効率よく暗記するよりも、考え/悩む時間が成長に繋がる。
“現行の一人一社制は、高等学校教育への影響が少ない”、就職活動の公欠1日64.1%。(WT報告)
- しかし、多く的人是は突き放す/解放するだけで自律する訳でもない。
歩き出す前に(歩き出すのと同時に)手を放すことを前提に、初めて歩き出す赤ちゃんに最初は手を添えることは必須。

6. 現行の制度・慣行について(一人一社制)

- プリンシパル－エージェント問題(就職活動における、プリンシパルである生徒とエージェントとしての先生の関係): 生徒は他のエージェントは選べない。エージェントは圧倒的に強い力を有す。但し、先生の私利追求は心配無用か。エージェントは生徒の利益のみを考えるべき。

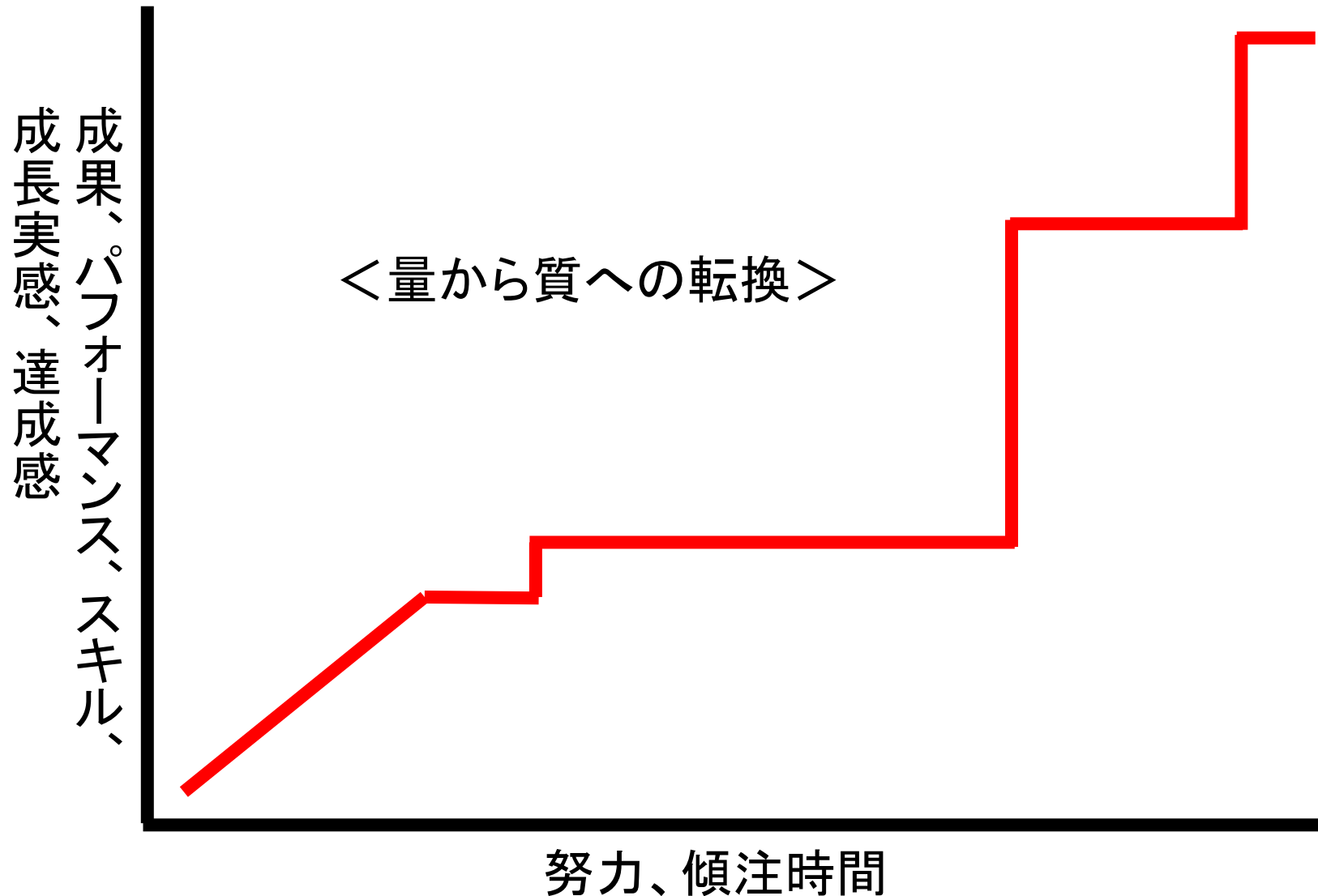
“一人一社制は採用コストを掛けたくない企業・・・、地場産業の企業にとってもメリットがある(民間職業紹介事業者の評価)”。“地元企業説明会などの取り組みについては、・・・、積極的な開催を検討すべき”(WT報告)

- 地域や特定の企業の利益も配慮するのであれば、その旨を生徒に説明すべき、「就職先の相談では、あなたの利益だけでなく、地域や特定の企業の利益も勘案するので、必ずしもあなたにとって最も相応しい就職先を学校は勧める訳ではない」と。

7. “階段状”成長の体験

- キャリア選択ではなく、キャリアを築いていく/実現する為に必要な用意。
出来るだけ早く、共通して体得しておくべきもの。
- “階段状”に成長する場合が多いということ。
数か月から数年間を成長実感がなくても頑張れないと、次のステップに上がれない、
ということを体験を通じて(学業、部活動、習い事等)理解していること。
- 商業的にあてがわれるもの(ゲーム、テーマパーク、娯楽小説・娯楽映画等)は飽きないように次々と刺激を用意。そうした世界に浸っている時間が長ければ長い程、
“階段状”成長の為の努力に耐えられなくならないか。

7. “階段状”成長の体験



苦難の上での登頂後の達成感と山頂からの景色、爽快感を体験した者は、次の一層困難を伴う登攀を我慢できる。その体験を通じて登山者は登山以外でも、そういう世界があることを理解できる

但し、単に我慢・忍耐や、下積みを強いるような前近代的なものは是認すべきではない。

8. 最後に

- ① 生徒のキャリア構築上、当面一番大切なのは、マッチング精度を高めること。
マッチング精度が高まることは、企業にとっても望ましい。
- ② 生徒が自己の“選好”を理解するために役立つ、必要な思考の枠組み・情報を与え、アンコンシャスバイアスを取り除くための支援を強化すべき。
- ③ 高校生の就職に関する慣行・制度の検討も必要。
(東京大マーケットデザインセンター提案の受入保留アルゴリズムも検討)
- ④ “階段状”成長を就職前に、何回か体験しておくことが、キャリア構築上大切。
- ⑤ 経済界と中学・高校との距離が大き過ぎないか。キャリア構築の重要性をどう伝えていくかを考えるには、両者を繋げるチャンネルがなさ過ぎる。