

# 学生と企業のミスマッチをなくす魅力的な就職活動のあり方

常葉大学経営学部 鈴木章浩ゼミナール

指導教員：講師 鈴木章浩

参加学生：渥美蒔歩、上田成立、大澤知裕、福島裕済、前野隼弥、松本大輝

## 1. 要約

入社2, 3年目の若手従業員を対象としたアンケート調査と、浜松市内の企業を対象にしたインタビュー調査を行った。会社の現実を理解して入社した者は、就業継続したいと考えていることが分かった。特に、会社のキャリア開発について入社前に理解しているとマッチが高い。インターンシップに関しては、ただ参加しただけではマッチの効果がない。大事なことは、入社した会社のインターンシップに参加することである。インターンは、人間関係や能力発揮のマッチにプラスになる。さらに、学生時代に明確な目標があるほど、就業継続の意欲が強いことも明らかになった。

## 2. 研究の目的

昨今、新規学卒就職者の早期離職が大きな問題となっている。厚生労働省が2019年に公表した平成28年3月卒業者の「新規学卒就職者の離職状況」によると、新規大卒就職者の約3割が、就職後3年以内に離職している。こうした背景があるなか、若手従業員と勤務先との間に、入社後のマッチやミスマッチが起こるメカニズムを探り、働く側と雇う側とがマッチする就職活動のあり方を解明する。

## 3. 研究の内容

本研究では、アンケート調査とインタビュー調査によって、以下で述べる仮説を検証した。アンケート調査は、課題提出者の日本経済新聞社と設計し(図2)、主に入社2, 3年目の若手社員を対象に、企業との間にミスマッチが起こるメカニズムを探った。表1, 2がアンケート調査の概要である。大学院・大学卒が83.1%以上を占める。インタビュー調査では、企業がどのような採用活動を行ってミスマッチを減じているのか等を調べた。日本経済新聞社を通して、浜松市内の企業に協力を仰いだ。

表1 アンケート調査の概要

調査期間	2020年11月6日~2020年11月9日
回収率	16.7%
回答者数	302名 (インターネット調査会社のモニター)
平均年齢	24.5名

表2 回答者の勤続年数

n=	新卒入社				中途入社				
	1年未満	1年以上	2年以上	3年以上	1年未満	1年以上	2年以上	3年以上	
	2年未満	3年未満			2年未満	3年未満			
合計	302	4.3	48.0	20.5	6.0	8.6	8.3	3.3	1.0

Q5 あなたは就職活動時に、企業・業界研究の手段として各項目についてどの程度、活用していましたか。あてはまるものを選択してください。  
※複数回就職活動の経験がある方は、直近の就職活動についてお答えください。

1/5

OB・OG訪問、先輩社員訪問

活用した      やや活用した      あまり活用しなかった      活用しなかった

図1 アンケート調査の画面イメージ



図2 アンケート作成のためのオンライン会議

仮説①会社研究でOB・OG訪問を活用すると、マッチが高い

ビズリーチの調査によると、志望企業から内定をもらった学生の86%は、OB・OG訪問を活用していた。また、第一志望の企業から内定をもらい、就職活動を終了した学生がもっとも参考になった情報源は、OB・OG訪問と答えた。この結果から、志望企業研究の情報源として、OB・OG訪問が重要な役割を果たしていると推察した。

仮説② 入社前に会社の現実を理解していると、マッチが高い

大久保 (2016) は、会社で仕事をするもののリアルが見えないままに就職すると、入社直後にリアリティショックを経験すると主張する。金井 (1994) は、RJP (realistic job preview) の考え方に基づいて、会社や仕事の性質についてできる限り、リアリズムに徹した説明を試みるべきと結論づける。なぜなら、リアリズムに即した会社イメージを提示した方が、組織もそこに入る個人にも望ましい効果をもたらすからだと述べる。以上より、就職活動において、企業は良いところだけではなく悪いところも含めた現実を伝えることが大切だと考えた。

仮説③ インターンシップ参加者は、マッチが高い

学生は、会社の現実を理解するためにインターンシップを活用している。平尾・田中 (2020) によれば、インターンシップの約7割が採用につながっていた。また、酒井 (2015) によれば、インターンシップを経験して入社した者の方が退職率は低い。インターンシップの参加によって、会社や業務と、自己の適応性を十分に考え、入社を選択を行っているためミスマッチが少なくなっていると解釈できる。

仮説④ 学生時代から明確な目標があると、マッチが高い

坂入・林 (2015) は、困難で高い目標は高いパフォーマンスをもたらすという。つまり、達成が容易な目標を与えるよりも困難な目標を与えたほうが、目標の達成に向けて努力し高い成果を得られると考えられる。

## 4. 研究の成果

### (1) 当初の計画

- ・従業員調査…若手従業員がどんな点に会社とのミスマッチを感じているのかを調べる。
- ・企業調査…募集・採用段階における企業の施策と従業員の定着率の因果関係を調べる。

### (2) 実際の内容

#### A 予定通り計画を遂行した

従業員調査では、インターネットアンケートを用いて若手従業員のミスマッチの動向を調べた。調査結果から、就職活動時の行動とミスマッチとの関係を分析できた。企業調査では、浜松市内の企業にインタビューに赴いた。インターンシップの効果や、ミスマッチをマッチに変えられる社員の特徴を知ることができた。

### (3) 実績・成果と課題

以下では、先に説明した仮説に基づいて調査結果を述べる。

仮説① 会社研究でOB・OG訪問を活用すると、マッチが高い

アンケート調査票で、就職活動時にどのような手段で企業・業界研究を行ったのかを尋ねた。企業研究の手段として、会社の公式ウェブサイト、就職活動情報ウェブサイト、会社説明会・合同企業説明会、OB・OG訪問、学校の就職支援の5つの活用度を調べた。各項目と「今後も現在の会社で働きたいか」をクロス集計した結果、企業選びの手段として効果的なのは、OB・OG訪問であることが分かった (図3)。

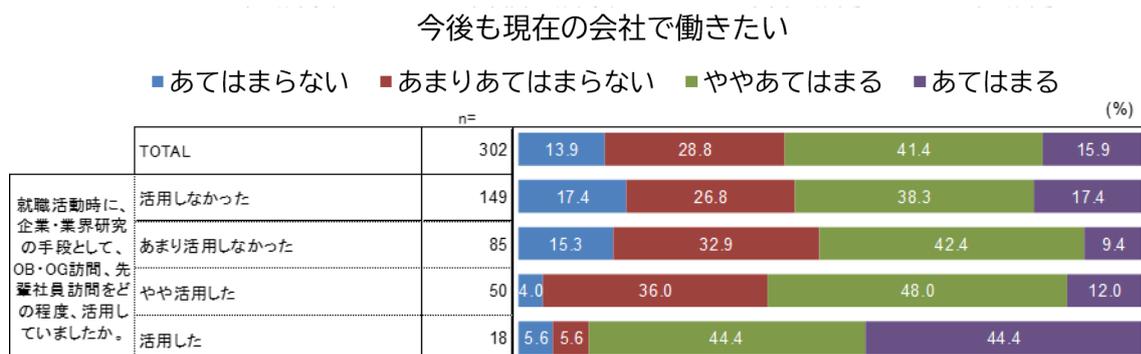


図3 OB・OG訪問と就業継続意欲

仮説② 入社前に会社の現実を理解していると、マッチが高い

アンケート調査にて、現在の勤め先は、就職活動中、学生に対して社内の現実をどの程度開示していたかを尋ねた。良い面も悪い面もあるまま開示していた場合に、「開示していた」を選ぶ。各項目（経営の展望・自社の強みと弱み・仕事内容・給与水準・残業時間・仕事で求められる能力・会社でのキャリア開発等）と、「今後も現在の会社で働いていきたいか」の回答をクロス集計した結果、「社内の現実が開示されていた」と答えた者は「今後も現在の会社で働きたい」と考える割合が多いことが分かった。特に、会社でのキャリア開発を理解して入社した者が、今後も現在の会社で働きたいと答えている（図4）。

上記に加えてインタビュー調査から、浜松市役所とヤマハ株式会社は、入社希望者が会社の現実を理解するための活動をしていることが分かった。浜松市役所では、セミナーや面接時などの学生と話す機会では、可能な限り現場のリアルを伝えている。良い部分と悪い部分の両方を伝えることで、就活生にとって良い判断材料になるからである。ヤマハ株式会社では、学生と現役社員が会えるイベントを開いている。この時には、社風や職場の雰囲気について学生とざっくばらんに話し、同社への理解が深まるようにしている。

以上より、就活時に会社の現実を理解していると、入職前に得た情報と実際の労働条件が異なることがない。正確な情報を得ていることで、就業継続意欲を高めると解釈できる。よって、仮説②は立証される。



#### 今後も現在の会社で働きたい

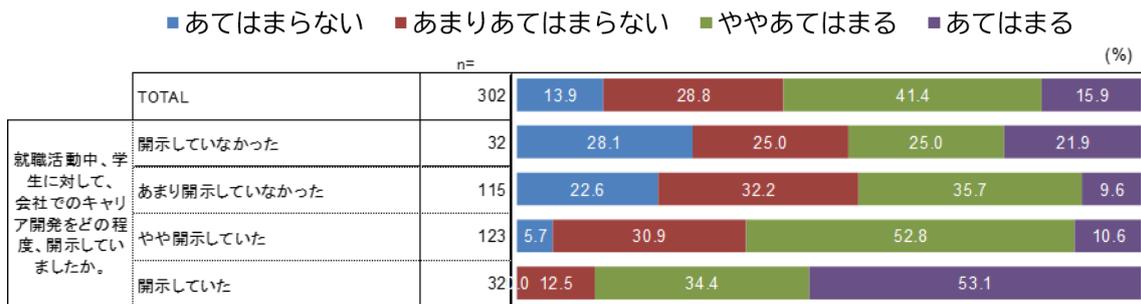


図4 会社からのキャリア開発の開示と就業継続意欲

仮説③ インターンシップ参加者は、マッチが高い

インターンシップ経験と今後も現在の会社で働いていきたいかを尋ねてクロス集計をした。図5からただインターンシップに参加しただけでは、マッチの効果を発揮しないことが分かる。大事なのは、入社した会社のインターンシップに参加することである。紙幅の都合上図示しないが、インターンシップ参加者は、仕事内容、職場の人間関係、能力・専門を活かせる機会のマッチが高いことが明らかになった。以上より、仮説③は立証される。

#### 今後も現在の会社で働きたい

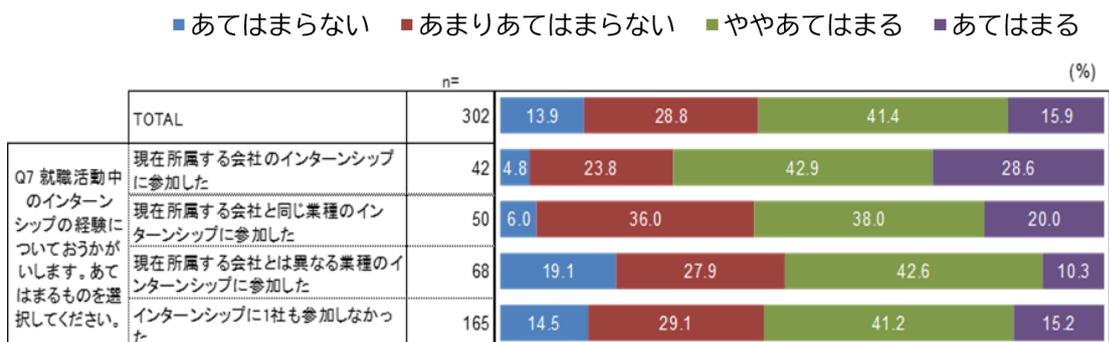


図5 インターンシップ経験と就業継続意欲

仮説④ 学生時代から明確な目標があると、マッチが高い

「学生時代に将来に向けて明確な目標があったか」と「今後も現在の会社で働きたいか」をクロス集計した。図6のとおり、学生時代に将来に向けて明確な目標があると、今後も現在の会社で働きたいという考えに強くつながることが分かった。将来の目標は仕事に励むうえでのエネルギー源である。学生の頃から自ら目標を設定し、仕事を通じて実現しようという思いが今後も現在の会社で働く意欲になると考えられる。仮説④は立証される。

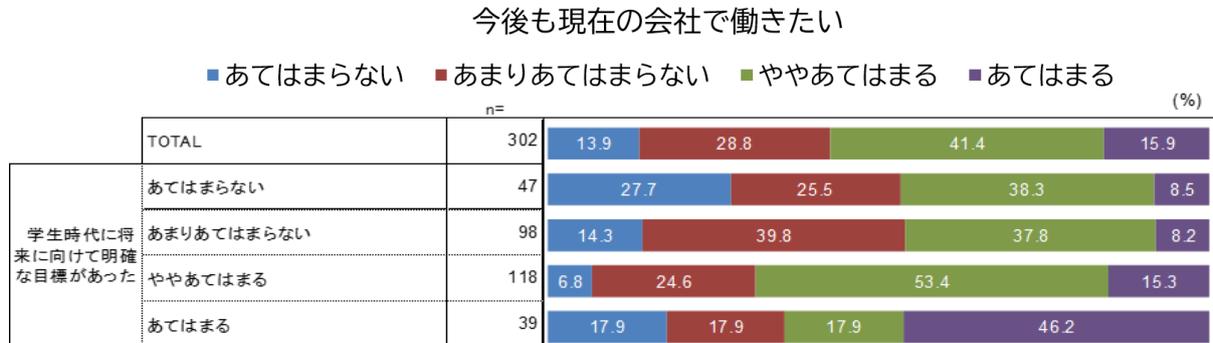


図6 学生時代に明確な目標があったことと就業継続意欲

#### (4) 今後の改善点や対策

インタビューが3社とケースの数が少ない。今年度の活動を足掛かりに、新しい発見のバリエーションがなくなるまで事例を収集することが目標になる。今後の研究課題として、入社後の組織適応や、新卒一括採用制度のミスマッチへの影響を探ることを挙げる。

### 5. 学生・企業への提言

学生時代に、多くの学びや経験を得て、働く上での大切な軸を見つけることが大切である。常に前向きで、目標や目的に向けてチャレンジする姿勢を身につけるべきである。企業側は、学生に自社の内情を真摯に伝えるとマッチングが高まる。とりわけ、キャリア開発について開示するのが効果的だ。学生側も、インターンシップに参加したり先輩社員と会ったりして、職場で働く姿を具体的にイメージしてほしい。インターンシップ経由の入社は仕事内容、人間関係、能力発揮のマッチにプラスになっていることが、調査結果から明らかになった。入社後のリアリティショックを減らす効果が確かめられた。

### 6. 課題提出者（日本経済新聞社）からの評価

まずはコロナ禍の中、鈴木先生はじめゼミのみなさまには初めての取組とは思えないほど頑張っていたことに感謝いたします。

①オンラインでゼミに参加する、②アンケート案につき若手社員に気づいた点を募る、③インタビュー先の企業を紹介する、の3つのご協力をさせていただきました。

①では学生のみなさまと接点を持つ貴重な機会をいただきましたが、1度だけでしたので学生にも戸惑いに近いものがあつたように感じました。コロナがなければ直接お伺いし、かつ複数回の接点を持たせていただければ、お互いにメリットが大きくなったように感じます。③は「企業と大学をつなぐ」という弊社らしい役割を担わせていただけたのではないかと感じております。

個人的にはもっと協力できることがあつたのではないかと反省しております。逆に大学のみなさまからも「日本経済新聞社に期待すること」などをお寄せいただければ、今後の参考になると感じました。

[参考文献（一部）]

大久保幸夫 (2016) 「なぜ新卒採用・就職のミスマッチが起こるのか？—採用企業の募集・選考活動と学生の就職活動の隠れた要因を探る—」『日本労務学会誌』第17巻第2号, pp. 80-82

金井壽宏 (1994) 「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性：先行研究のレビューと予備的実証研究」『研究年報 経営学・会計学・商学』第40巻, pp. 1-66