

入社後活躍を見据えて

学生や企業が、入社前後にできることは？

就職活動・インターンシップ で成長を実感する学生

「自分から進んで行動したり、調べたりするようになり、自分の成長を感じる」「世の中にどんな企業があるのか、どんな意識で働いているのかを知り、世界が広がった」——2019年3月卒業時点で学生に「就職活動について感じることを聞いたところ、上記のような回答が得られた。『就職白書』の学生データの分析からも、学生が、就職活動やインターンシップを通じて成長を実感していることがわかった（P32～37）。そこから得られた示唆としては、インターンシップや就職活動を開始する前に、「働くことへの高い意欲」「将来

に対するビジョン」が明確化できていることで、よりその成果を高めることができるということである。

入社後のミスマッチを防ぎ 納得感のある就職の足がかりに

実は、インターンシップ参加学生の約半数は「参加しなくてもよいと思ったインターンシップはない」と回答している。しかし「周りが行っているから」「就活に有利と聞いた」など目的意識があいまいなまま参加しても、本来得られるものが得られていない可能性がある。企業側も「採用が難しいからとりあえず早期に会いたい」「他社がやっているから」と会社説明会と変わらない内容でインターンシップを実施して

いないだろうか。そのようなインターンシップに参加した学生が、早期の選考に乗り仮にその企業に内定し入社したとしても、十分に企業について理解していない場合は「こんなはずではなかった」と後悔し、モチベーションもパフォーマンスも低下。企業内での評価も得られず、さらにやる気が低下するという悪循環になりかねない。企業側も「いい人が採れなかった」「事業成長できない」とモヤモヤし、お互いの不満が募ることになる(図①)。

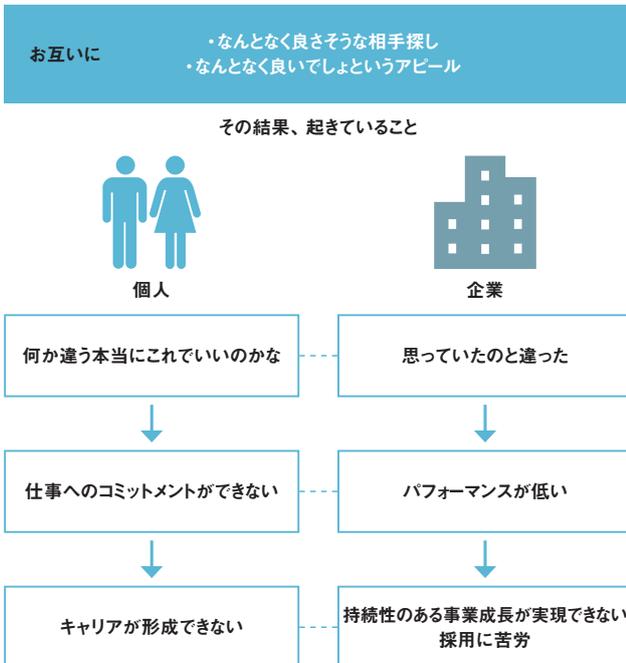
インターンシップで、それぞれが内定や採用充足など「自分のため」だけを考えている状況では、本来あるべき「お互いが納得感」を持った就職・採用につながらない。仕事とは価値の提供であり、提供し

企業

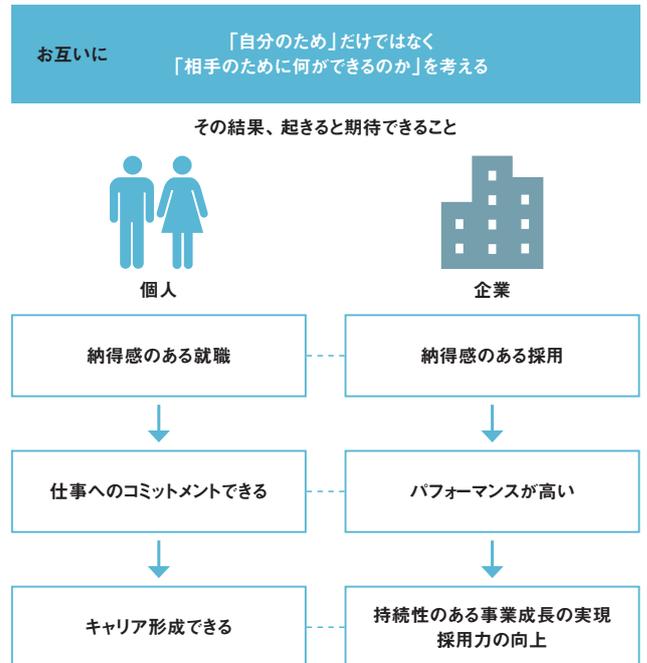
相互理解が不十分なまま内定・入社しても、お互いが疲弊する可能性が

学生

① 現在のインターンシップ

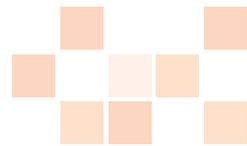


② あるべきインターンシップ



働き方の変化(終身雇用・年功序列からキャリアの多様化・複線化)、産業構造の変化(大量生産からイノベーション)、そしてインターンシップ開催社数の増加などによって、個人も企業も余裕がなくなり、目の前の就職/採用に追われている。その結果、学生も企業もあとで「こんなはずでは…」という違和感を抱くことに。さらに大学も、学生と企業それぞれにインターンシップの参加/受け入れを要請。この状況に拍車がかかっている。

本来あるべきなのは、納得のいく就職/採用によって、個人が仕事にコミットし企業のパフォーマンスが上がっていく状態。そうなることで個人のキャリアが形成され、企業はさらにいい人と出合える。このような姿を実現するために必要なのは、お互いが「相手のために何ができるか？」を考えること。価値提供や他者貢献なくして、良い関係は築かれない。相手のことを考えることで、結果として自分の目的も達せられる。それはインターンシップでも同じだ。



たことに誰かが喜ぶことでそれに対し報酬が得られる。企業自体の提供価値を知り、自分はそこで何を提供できるのか、働くイメージを持ち、納得して就職できれば、仕事にコミットすることができてパフォーマンスが上げられるかもしれない。また、企業と個人の関係でも、相互に提供している価値が存在する。お互いが貢献し合うことで、よりよい関係が築け、個人は成長しキャリアを形成でき、企業は、持続性のある事業成長を実現することができる。インターンシップは、そのようにお互いの提供価値を考えられる場であるべきだ（P46図②）。働く個人のやりがいを含めインターンシップで得た深い相互理解が、納得感のある就職につながる。

就業観の獲得につながる インターンシップ

初期キャリアの獲得に関する興味深いデータがある(グラフ③)。4～6年目の社会人1750人の「仕事理解」「自己理解」「キャリア積極性」を点数化し、大学卒業後の初期キャリアの獲得度指数別に高位、中位、低位の3つのグループに分類。高位と低位のデータを比較することで、どのような経験が初期キャリア獲得につながるのかを見た。「大学時代に積極的に実施した活動」を見ると、ほとんどの項目において、初期キャリアの獲得度指数「高位グループ」が「低位グループ」に比べて多く分布。特に「インターンシップ」「海

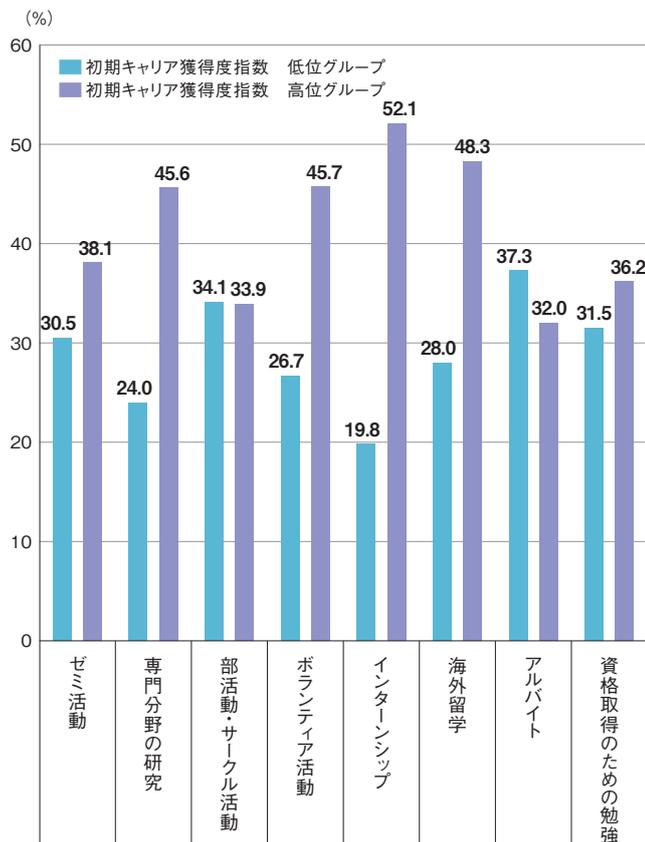
外留学」「ボランティア活動」を積極的に行った集団ほど、高位グループが多かった。インターンシップで就業観を醸成することは、社会人になった後のキャリア獲得にも影響することがわかる。

その重要性から、よいインターンシップの普及を後押しする動きもある。高い教育効果を発揮している大学の活動を表彰するインターンシップフォーラム(文部科学省)、地方創生インターンシップの推進(内閣官房)など国を挙げて推進している。特に、ここ数年は地方企業でのインターンシップが広がっている。中小企業が多く、知名度の低い企業の場合、会社の良さを伝えるには直接接点を持って理解してもらうことが重要になる。

若手
社会人

初期キャリアの獲得度の高位グループでは「インターンシップを積極的に実施」が多い

③ 大学で積極的に実施した活動別 初期キャリア獲得度



● 社会人4～6年目の回答者について、「仕事理解」「自己理解」「キャリア積極性」全8項目の設問(5段階評価)に対する回答をすべて合計した点数(40点満点)を「初期キャリア獲得度指数」と設定。

- **仕事理解** ① やりたい仕事があった ② 仕事をする上で目標となる人がいた ③ 自分の仕事と社会との関わりを理解していた
- **自己理解** ① 自分がどんな仕事に興味や関心があるのかを理解していた ② 自分が希望する仕事に就ける可能性を理解していた ③ 自分がどんな仕事に適性があるか理解していた
- **キャリア積極性** ① 自分のキャリアの責任は自分にあると思っていた ② 自分が希望するキャリアを実現するために、自分なりに努力していた

● 回答者を初期キャリア獲得度指数の順に並べて、上位約3分の1(31～40点)を「高位グループ」、下位3分の1(8～24点)を「低位グループ」とグループ分けする。

初期キャリア獲得度指数「高位グループ」「低位グループ」の考え方

低位グループ	中位グループ	高位グループ
初期キャリア獲得度指数	初期キャリア獲得度指数	初期キャリア獲得度指数
8～24	25～30	31～40
37.4%	31.1%	31.4%

働く個人のキャリア自覚を獲得する上で重要となる「初期キャリア」についての程度獲得しているのかを分析し、その獲得度別に、大学時代に積極的に実施した活動を算出したのがグラフ③だ。低位グループと高位グループを比べると、「海外留学」「インターンシップ」「ボランティア活動」を積極的に行ったと回答した集団ほど高位グループが多い傾向が見られた。

出典：公益社団法人 全国求人情報協会「若者の早期離職に関する調査」(2018年10月発表)

入社後活躍を見据えて

入社後の定着に向けて 競合同士も一体で採用・育成

若者の人口減少に加え、大都市圏の人口流出などで危機的な状況の地方の人材獲得。前述したように、多くの企業は、社名やサービスで学生に興味を持ってもらうことは難しい。インターンシップを含め、直接触れ合うことで、自社の良さを伝えることが大事だ。そこで、企業ごとに行っていた採用・育成を地域で行うことで、地域への定着を図る取り組みが広がっている。私たちは街ぐるみで取り組むこのコンセプトを「就域(しゅういき)」と名付けた(図①)。就職みらい研究所の調査(※)では、地方圏に帰省先がある大学生の

地元への就職意向は「働きたい」(37.3%)、「どちらかという働きたい」(21.6%)を合わせた「働きたい・計」は58.8%と「働きたくない」(11.5%)、「どちらかという働きたくない」(10.2%)を合わせた「働きたくない・計」を上回る。地元で働く魅力が学生に伝われば、進学で地元を離れた学生がUターン就職する可能性も高まる。

しかし、地方の中小企業の場合、そもそもその知名度の低さに加え、募集したとしても情報の発信力が乏しく、Uターン志向のある学生の、地元で働く不安を払しょくできていない。そこで就域では、地域の魅力を伝えるとともに、そこで働く選択肢を提案。自治体や金融機関と地域の中小企業が協同することで、発信力を高

めている。自社の採用だけでなく、学生の志向が自社よりも他社に向いていると感じたら、他社をしてみるように勧めるなど、地域が一丸となって活動する。地方の中小企業での採用は1年で数名、多くても十数名。1社では採用する人数に限りがあるが、「地域同期」として内定式や研修なども合同で行うことで、横のつながりもでき、プライベートでも連絡を取り合うようなコミュニティができてくる。実際「同期の家に集まって遊んでいる」という声もある。家族や親せきが近くにいるという安心感、孤立防止の効果もある。人事は、他社も含めて入社後のフォローを行う。ときには、事業競合するような企業同士が同じ取り組みを行っている場合もあるが、

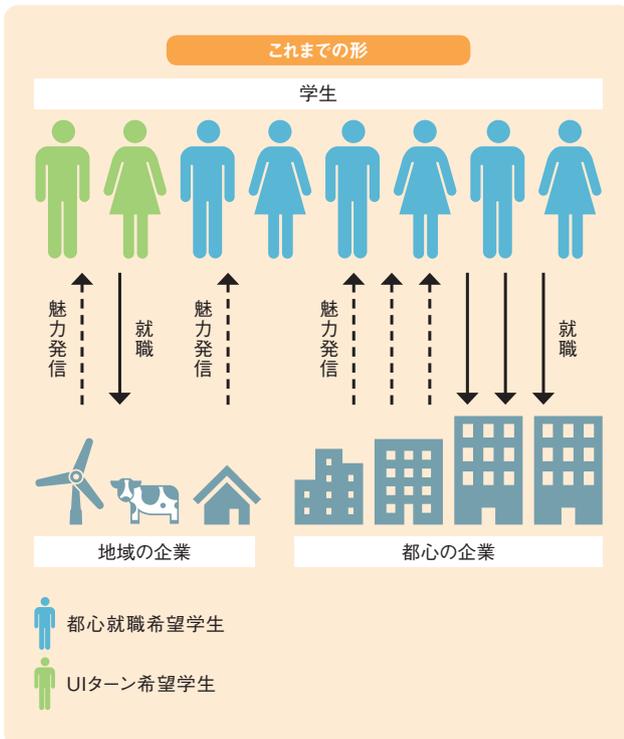
※「大学生の地域間移動に関するレポート」2015～17年実施分より集計

企業

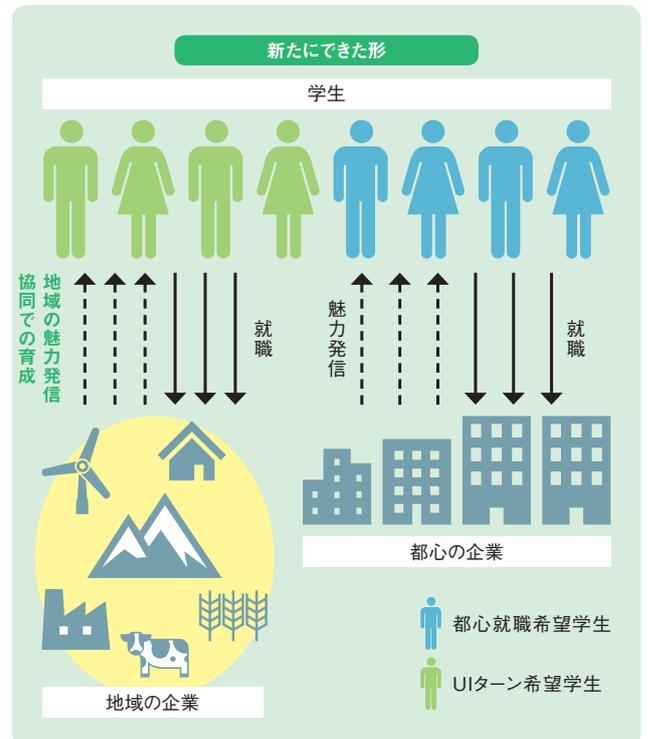
若者が安心して働ける環境づくりに、街ぐるみで取り組む「就域(しゅういき)」というコンセプト

学生

① 就域の仕組み

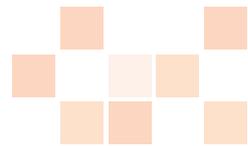


地方の企業それぞれが、都心の企業と同様に1社ごとに自社のピーアールをする。都心就職を希望する学生には魅力が伝わらず、Uターン希望のわずかな学生にリーチする。採用の母集団が増えない状況。



地域の企業が協同し、地域で働く魅力を発信する。まとまることで取り組みのスケールが大きくなり、リーチできる学生も増える。また、情報発信だけでなく、育成も地域で行うという安心感も学生に伝えられる。

※「大学生の地域間移動に関するレポート」2015～17年実施分より集計



「地域への定着」を第一に活動する。複眼で手厚くフォローしながら育成することで、若手社員の地域への愛着を醸成し、モチベーションを保つことができる。そうやって、地域への定着を推進している。

十勝の企業が集い 10年以上取り組む

具体的な地域の例として、ここでは「十勝(北海道帯広市)」の例を紹介したい。帯広市の人口は、2010年時点で16万8057人だったが、30年後は13万1198人という予測がある。「日本の食糧生産基地」と言われる十勝エリアの労働力の枯渇は日本の食糧自給率にもかかわる問題だ。十勝エリアでは、2015年に

「十勝人事情報協議会」が発足し、街ぐるみの採用・育成がスタートした。帯広市と連携することで、より広範囲に情報を発信している。10年以上の活動で参加企業も26社に増加。この取り組みで入社した新入社員は「悩んだときに相談に乗ってくれる知り合いがいる」「人事の方が名前を覚えていてくれた」「豊富な自然と美味しいご飯がある」ことで地元に戻ろうと思ったと言う。Uターンに前向きな学生に、改めて地元の良さを伝えられたことで安心して働ける環境だということに気づいてもらったのだ。

東京一極集中に歯止めが利かない現状に課題を感じている地域は多い。限られた次世代の若者を「街ぐるみで育み地

域振興を図る」というこの動きは地方都市に広がっていきそうだ。ワークライフバランスを重視する学生も多く、地方で自分に合ったペースで働く魅力や地方企業で活躍できるイメージを正しく伝えられれば、Uターン就職者も増加するかもしれない。特に、BtoBの企業は学生の認知が低く、世界に誇る技術力を持つような企業でも学生に知られていないというケースも多い。地方での人材定着は、国を挙げての課題だ。新卒・中途入社問わず、若者が安心して働けるように、街ぐるみで見守るサポート体制を作ること、孤立を防止し、離職率を下げる効果の出ている地域もある。街ぐるみの取り組みに積極的な自治体も多く、今後ますます増えていきそうだ。

十勝(北海道帯広市)のケース

2015年に「十勝人事情報協議会」が発足し、それ以来地域の企業が結束して、採用・育成に取り組む。現在は26社が参加し、徐々に活動内容が広がっている。帯広市とも協同し、地元の名産や「日本の食糧生産基地」としての魅力を発信。帯広市の人口は、2010年から40年の30年間で20%以上減少するという予測が出ており、地域の若者の定着は地場産業にとって大きな問題。自社単体では採用が難しい場合も、地域全体で支え合っている。

コンセプト “十勝”として最後まで面倒を見る!

街ぐるみの活動

- ① 地域で働く魅力の発信力が高まる
- ↓
- ② 採用・育成の手厚いプログラム提供
- ↓
- ③ 研修を通じた学生同士のつながり
- ↓
- ④ 本来的に存在した街への愛情を地域に根差せる場づくり
- ↓
- ⑤ 都市部からのUターン/Iターン



とちか業界研究フェア



合同研修

合同内定式

合同で行う内定式や研修で、「地域同期」のつながりを強化。「休みの日に同期と過ごすことがよくある。別の会社の同期とLINEを交換しました」という社員や、「悩んだときに相談に乗ってくれる知り合いがいるところがいい」と大阪からUターン就職した社員もいる。



川田工業株式会社
取締役 専務執行役員

川田岳論氏

自社利益を前面に出すのではなく 地域の先輩として、学生の言葉に真摯に応える

地域で人材の採用・育成を行う「十勝人事情報協議会」で幹事をしています。例えば、「とちか企業就職フェア」という合同企業説明会を行ったり、新入社員研修や採用担当者の情報交換を行ったりしていますね。また協議会に、事業競合する企業同士が参加している場合もあります。それでも、自社のことだけを考えるのではなく、十勝でイキイキ働く人を一人でも増やすために活動。学生と話をする中で、志向が自社よりも他社に合うのではないかと思ったら「向こうの業界の方が向いてそうだから聞いてみたら」とアドバイスすることもあります。

入社後活躍を見据えて

初期キャリアの獲得は 目的の有無で差が

先述した調査(P47)では、「入社時点における働く目的別の初期キャリアの獲得度」に関するデータも発表されている(グラフ①)。これを見ると、就職活動後の期間も含め、若者が企業に入社する時点までの間に「働くこと」をどのように捉えられるかということも、キャリア形成に関係するようだ。その結果、「特にない」という回答においてキャリア獲得度指数「低位グループ」が多く分布していることがわかる。このことから、入社時点で働く目的が特になかった人は、結果的に社会人になってから「望ましい初期キャリアの要素」

を獲得できていないことがわかった。

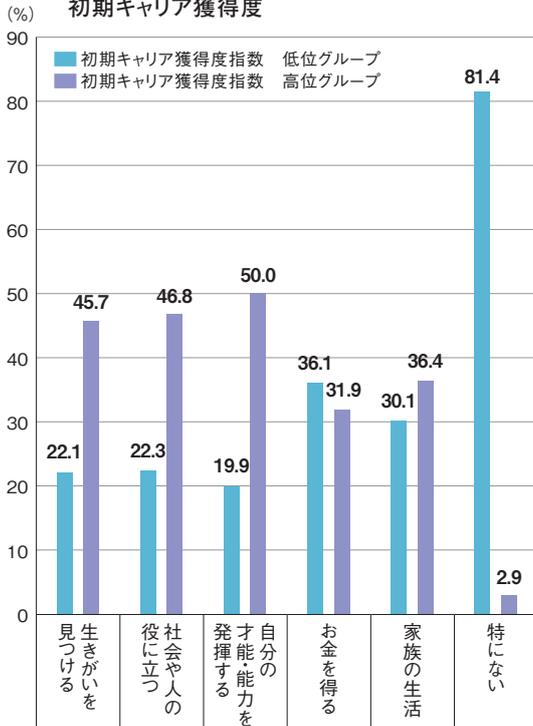
企業はお互いが納得できる レベルの情報提供を

働くイメージを持ちにくいという意味では、文化の異なる外国人の場合難易度が上がることは想像に難くない。多様な人材の活用という意味で、外国人留学生の採用にも注目が集まっているが、実際は「日本の就職システム自体に理解がないので、このような雇用システムになっている背景から丁寧に説明する必要がある」と留学生の就職支援を行うコーディネーターは話す。すでに外国人が活躍・定着しているプロアシストの生駒氏(P45)は異文化の理解が大切だと言う。そして、

自社の本当の姿を見てもらうために、現場配属の長期インターンシップにこだわる。そうすることで、文化の違いを越えた相互理解につながる。どれだけ自社の本当の姿を理解してもらえるかは、学生自身の働くイメージを醸成する上でも大事だ。また佐藤教授(P51)の言うように、情報提供の段階で工夫できることも。「残業平均月10時間」と書くよりも、「3年前は平均残業時間が月20時間だったが、現在は月12時間」など過去との比較が提示されている方が労働時間の改善に取り組んでいる姿勢が伝わる。発信する情報の中身を変えるだけでもより深い企業理解を促進できるのだ。1日のインターンシップを実施しているエコー電子工業(P43)は最初

若手社会人 初期キャリアの獲得には、働く目的をイメージできていることが大事

① 入社時点における働く目的別
初期キャリア獲得度

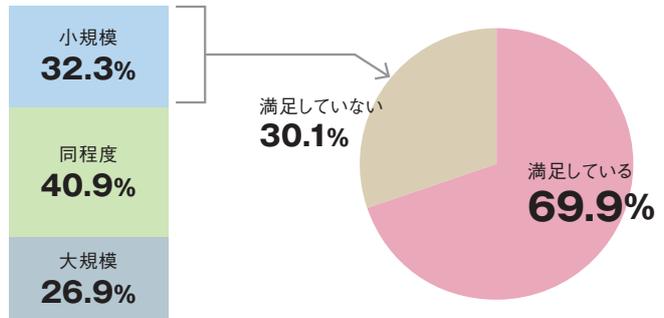


「働くこと」そのものをどのように捉えていたかも、入社後のキャリア形成に重要である。そこで入社直後において「働く目的」について抱いていた意識を尋ねた結果、「特にない」という回答において「低位グループ」が多く分布した。

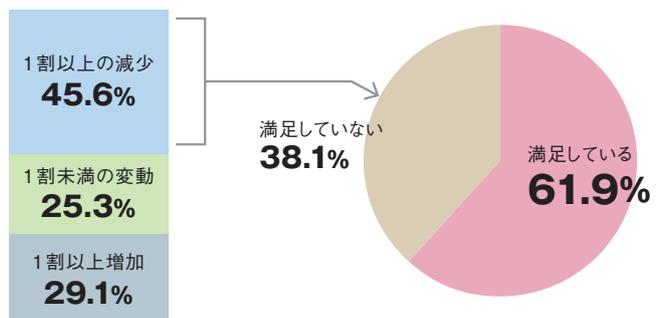
出典：公益社団法人 全国求人情報協会「若者の早期離職に関する調査」(2018年10月発表)

若手社会人 小規模な企業、賃金が減少する企業への転職でも半数以上が「満足」と回答

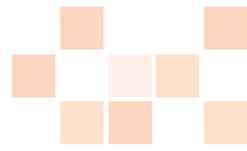
② 初職と比較した転職先の企業規模と満足度



③ 初職と比較した転職先での賃金と満足度



入社後3年未満で離職し、その後再就職した「早期転職経験者」に「転職してよかったか」満足度を聞いた。約3割が初職より小規模な企業に転職し、その約7割は「満足している」。賃金が1割以上減少しているうち、約6割が「満足している」と回答。



のきっかけこそ1日だが、その後複数回学生と会う機会を作っている。一人ひとり丁寧にコミュニケーションをとり、学生の不安を払しょくすると同時に、企業も学生の志向を把握している。

学生は幅広い視点を 持つことで納得に近づく

19年卒の学生は入社予定企業への納得度が下がっている（P22グラフ①）。そして納得度の高さは情報収集度合いに関係していた（同グラフ②）。だからこそ、気になる企業を深く知るために、ほかの企業との違いを調べてみるのが大切だ。どれだけいろいろな視点で比較できるかで得られる情報収集の量も質も変わって

る。人に聞いた情報を鵜呑みにせず、自分で調べる、足を運ぶなど、その会社で自分がどう働かかイメージできるまで徹底的に調べる。そこまでやることで、自分の志向や、向き・不向きについても感じられるようになるはずだ。気づいたことを確かめるために、先輩訪問をしたり、インターンシップに行ったりと、行動と内省を繰り返すことで、入社後のキャリアイメージがより具体的に醸成できる。

個人のキャリアの多様化を 支援することで選ばれる

働く価値観が変化し、個人のキャリア観は多様化している。だからこそ、個人のキャリアを企業が支援し、ロイヤルティを

上げることが大切に。副業やフリーランスも含め、個人は多様な選択肢から、その会社で「働く」ことを選ぶことができるからだ。長時間労働時間の是正、リモートワークなど、どのような状況でも働ける環境、配属の工夫など、個人を活かすサポート体制がどれだけあるのかで、社員のパフォーマンスが異なり、そこに着手している企業は選ばれ続けるはずだ。

時代は、「平成」から「令和」に。「平成最後の新入社員」である19年卒の社会人は、令和の世でどのようにキャリア獲得していくのだろうか。自分の目的や実現したいことを意識しながら、納得感の得られる初期キャリア形成期を過ごしてほしい。

（主任研究員・杉村希世子）

若者の早期離職の現状を調査・研究

入社後3年間におけるキャリア自覚の確立が 納得感を持って活躍できるベースになる

「やりたい仕事」「自分に合う職場」 につながる早期転職なら問題ない

入社後3年以内に約3割の若者が離職する現象を「3年3割」と呼び、問題視する議論もあります。私が座長を務めた「若者の就職・転職の在り方に関する研究会」では、そうした早期離職に着目して4年制大学卒の社会人を対象に調査を実施し、社会人4～6年目の1750人のデータを分析。その結果、30.5%が3年以内に離職し、その離職者の8割強を占める25.3%が転職していることがわかりました。こうした早期転職者の約3割は、初職よりも規模が小さい企業に転職していますが、その約7割は転職に満足、また転職によって賃金が1割以上減少した者でも、その約6割は転職に満足しています（P50グラフ②③）。転職に満足している理由は、自分が本当にやりたい仕事に就けたり、自分に合った職場で働くことができるようになったことにあります。新卒で入社した企業で一定期間、働いた

からこそ、自分が希望する仕事やキャリアに気づいたのです。早期転職したからといって、決して堪え性がない若者というわけではありません。転職するしないにかかわらず、自分のやりたい仕事や、目指したいキャリアなどの「キャリア自覚」を卒業後3年くらいのうちに確立することが重要で、それが勤務先企業や仕事への納得感や企業での活躍につながるというのがわかったのです。

深刻に考え過ぎずに キャリア自覚を高めるための就職を

今の日本のインターンシップ制度では、就業体験を通じて就業意識を啓発することを狙いとしているものの、期間が短いだけでなく、対象者数も少なく、就業意識を醸成すべき学生にチャンスが行き届いていないのが現状です。そこでキャリア自覚を高めるために提案したいのが、新卒で入社した企業や転職した企業で、卒業後3年までの間に、キャリア自覚の確立を目指すこと。新卒での就職で一生が決まってしまうなど

中央大学大学院戦略経営研究科
（ビジネススクール）
教授
公益社団法人
全国求人情報協会
若者の就職・転職の
在り方に関する研究会
座長



佐藤博樹氏

法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て現職。2015年東京大学名誉教授。著書に「ダイバーシティ経営と人材活用」（共編著、東京大学出版会）など。

と考えずに、もう少し気楽に考えればいい。よほどのブラック企業でなければ1年間は入社先で頑張ってみて「合わないな」と思ったら、なぜ合わなかったのかをきちんと掘り下げたうえで転職するのもアリだと思います。

企業にも課題はあるでしょう。若手社員が定着しないのは、上司に課題がある場合が少なくありません。ですから、人材育成のスキルを備えた管理職のもとに新入社員を配属するような人員配置を検討すべきです。また情報提供の仕方にも工夫の余地があります。現場の管理職に実施した働き方に関するアンケートなどを、公開すれば、自社の変化の兆しをより就職活動をしている学生にリアリティを伴って伝えられます。