

2007年1月

民間企業の新卒採用マーケティング

菅野 直人

慶應義塾大学商学部

学籍番号：40306172

【 要約 】

企業の経営活動において、人材は最も重要な経営資源の一つである。しかし今日、様々な要因が絡み合っ企業の人材不足が深刻化している。“売り手市場”と言われるように学生有利の傾向が強まる一方、採用側である企業は厳しい事態に直面している。採用活動の多様化によって様々な取り組みを行っているものの、“売り手市場”の今日では十分な母集団を形成することすらも難しくなっている。

本稿では、先行研究レビューを参考に、就業動機 41 項目と就社動機 20 項目を学生へのアンケート調査によってクロス集計し、共分散構造分析によってその因果関係を考察した。分析の結果、探索志向と上位志向に関する仮説は支持され、挑戦志向に関する仮説は一部支持された。

【 キーワード 】

売り手市場、マッチング、就業動機、就社動機、共分散構造分析

January, 2007

The marketing of new graduate recruitment by private companies

Naoto Kanno

Faculty of Business and Commerce, Keio University

Number : 40306172

【 Abstract 】

In the management activities of companies, human resources are one of the most important management resources. However, various factors are making serious shortage of human resources today. A lot of companies which are the employment side are facing difficulties while the situation in the labor market is becoming in favor of students as it is often called “a seller’s market”. Although a lot of companies are trying various efforts in recruitment, it is becoming difficult to form sufficient population in “a seller’s market” of today.

In this paper, referring to the early research review, I researched 41 motives of starting work and 20 motives of deciding a company by conducting the survey for students and examined the relation of cause and effect using the Structural Equation Models. As the result of the analysis, the hypotheses of the search-oriented and the upper-oriented were supported and the hypothesis of the challenge-oriented was partly supported.

【 Key Words 】

a seller’s market, matching, the motives of starting work, the motives of deciding a company, Structural Equation Models

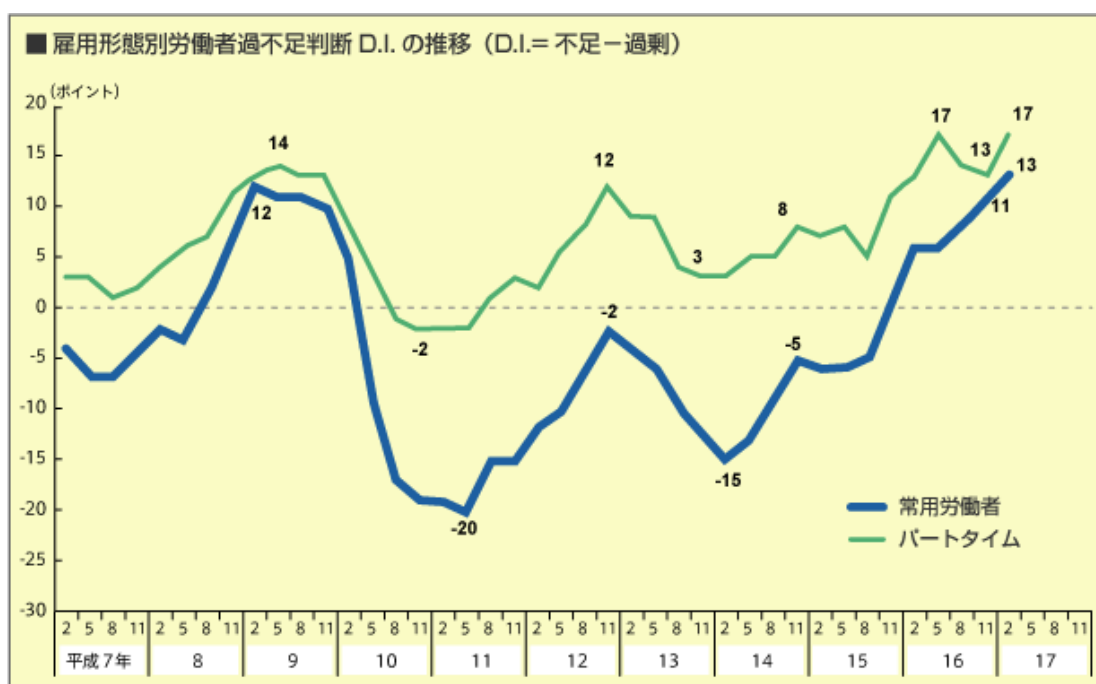
1. 序論	4
(1) 問題意識	
(2) 研究目的	
(3) 論文構成	
2. 人材不足の現状	6
(1) 企業と人材の関係	
(2) 人材不足の要因	
(3) 新卒採用の重要性	
3. 学生の就職活動の現状	14
(1) 学生の就職活動の実態	
(2) 学生のキャリア・デザイン	
(3) 職業選択と就業動機	
(4) 学生が選ぶ企業像	
4. 企業の採用活動の現状	18
(1) 企業の採用活動の実態	
(2) 採用活動の多様化	
(3) 企業の求める人材像	
5. 学生と企業のマッチング	22
(1) 離職の現状とマッチング	
(2) 採用活動における RJP の効果	
(3) ソニー株式会社の採用戦略	
(4) 現状分析のまとめと考察	
6. 先行研究レビューと方向性	28
(1) 先行研究のレビュー	
(2) レビューから得られた知見	
(3) 研究の方向性と分析計画	
7. 調査の実施と集計結果	37
(1) アンケート調査の実施	
(2) アンケート調査の結果	
(3) 単純集計による予備分析	
8. 共分散構造分析によるデータ分析	42
(1) 就業動機 41 項目の整理	
(2) 共分散構造分析による検証	
(3) 分析から得られた知見	
9. 結論	45
(1) データ分析結果の考察	
(2) 反省点と今後の課題	
(3) あとがき	
● 参考資料	47
● 付属資料①	49
● 付属資料②	55

1. 序論

本章では、表題である『民間企業の新卒採用マーケティング』の研究のきっかけとなった問題意識を踏まえた上で、本稿の研究目的と論文構成を確認する。

(1) 問題意識

企業の人材不足が深刻化してきている。“就職氷河期”と言われていた新卒¹学生の就職活動戦線が、ここ数年は氷河期を脱し活況となっている。“売り手市場”と言われるように学生有利の傾向が強まる一方、採用側である企業は厳しい事態に直面している。



〔資料1〕労働者過不足判断 D.I.の推移 (出典：人材バンクネット)

資料1にあるように、平成16年には6年ぶりに常用労働者の不足が過剰を上回り、その後も人材の需要超過が進んでいる。なお、人材不足の要因については第2章で詳述する。

「学生を選ぶ」立場だった企業は、採用活動の計画や戦略を見直し、「学生から選ばれる」ためのマーケティング戦略を企画・実行する必要性が出てきた。人気企業ランキングが各メディアで取り上げられる中、学生に認知度の低い中小企業にとって、優秀な人材を確保できるかどうかは経営活動における死活問題であると言っても過言ではない。業績不振から

¹ 新規卒業の略。その年に学校を卒業した者、又は卒業予定の者。

採用活動を抑制してきた企業も数多く存在するが、人材不足が深刻化してきている今日、企業の採用意欲は一気に高まり、激しい人材獲得競争が勃発している。

(2) 研究目的

本稿では、雇用者である企業と被雇用者である人材（新卒学生）に主に焦点を当て、「学生から選ばれる」企業になるための民間企業の新卒採用マーケティングの戦略を考察する。

ミクロ経済学の観点から労働市場を分析した文献、経営学の観点から人材開発や人材育成に関する分析を行っている文献、社会学の観点から若年層の就業意識や雇用に関する社会問題を分析した文献など、様々な観点から企業と人材の問題は議論されているものの、マーケティングの観点から企業の採用活動の研究を行っている文献は決して多くはない。前述のように人材獲得競争が激化し、企業間で人材の奪い合いの問題が生じている今日、採用活動にマーケティングの思考を取り入れることは非常に重要であると考えます。

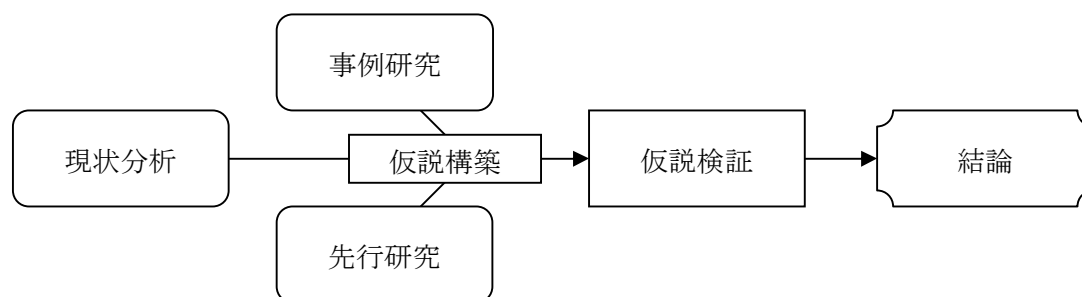
なお、本稿での“企業”は営利目的の民間企業に限定し、“人材”は実務経験のない新卒学生に限定する。

(3) 論文構成

第2章から第5章では現状分析として、人材不足の現状を踏まえた上で、学生の就職活動と企業の採用活動の現状を確認する。また、学生と企業のミスマッチの問題を事例研究も含めて考察し、企業の採用活動におけるマーケティングの思考の必要性を説く。また、第6章では先行研究のレビューを行い、仮説構築のための知見を得る。そして、得られた知見を基に研究の方向性と分析計画を立案し、仮説を構築する。

第7章から第8章では、仮説の検証のために調査票を作成し、アンケート調査を実施する。その後、共分散構造分析によって収集されたアンケートデータを基に仮説の検証を行い、第9章で結論を下す。

以上の論文構成をまとめると、資料2のような流れになる。



〔資料2〕論文構成（著者による作成）

2. 人材不足の現状

本章では、まず始めに経営学の視点から企業と人材の関係を整理し、今日の人材不足の要因を確認した上で、企業が新卒採用活動を重視する理由を考察する。

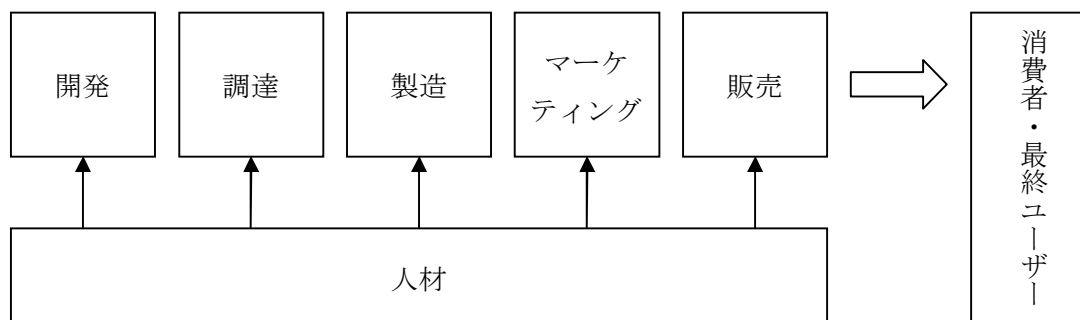
(1) 企業と人材の関係

企業とは、目標を設定し、目標を達成するために計画を立て、計画を組織的に実施することによって目標を達成しようとする組織体である。²

ゴーイングコンサーン³という言葉が存在するように、企業の最大の目標は「存続し続けること」である。企業が存続し続けるためには、長期に渡って成長性や収益性を確保し続けなければならない。そのための活動が、経営活動である。

企業の経営活動は、開発・調達・製造・マーケティング・販売などの主要活動と、ヒト・モノ・カネ・情報などの主要活動を支える経営資源に分けて考えるのが一般的である。⁴

企業の主要活動の捉え方は、業種や業態によって様々なパターンが考えられるが、一般的には資料 3 のようなものであると考えられている。商品・サービスの試作品や事業計画を作成し（開発）、必要な材料・部品の調達や外注先の確保をし（調達）、実際に生産や組み立てを行い（製造）、販売店や消費者に働きかけ（マーケティング）、消費者や最終ユーザーに届ける（販売）。



〔資料 3〕 経営活動と人材（出典：『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』）

企業が主要活動をどのように組み合わせるかは、経営戦略によって決定される。経営戦略は、事業戦略と人材戦略からなる。

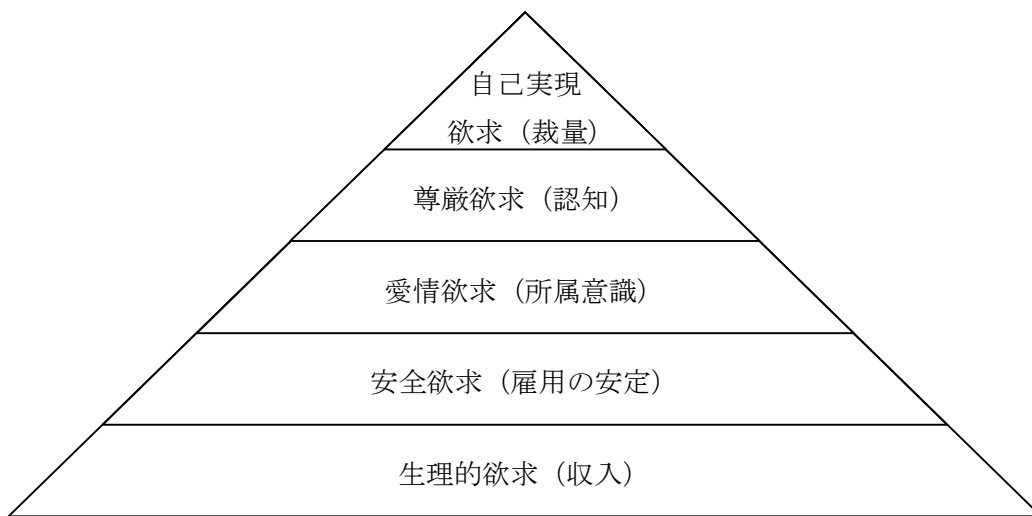
² 今口忠政（2001）による。

³ 企業などが将来に渡って、無期限に事業を継続し、廃業や財産整理などをしないことを前提とする考え方。

⁴ 高橋徳行（2003）による。（出典：『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』）

同じ業種や業態でも、独自性を強調する部分（コアコンピタンス⁵）が異なると、経営戦略も大きく異なる。この経営戦略の差別化は、企業間競争においては決定的に重要である。

資料 3 にあるように、人材の要素は全ての主要活動に大きな影響を与えるため、人材戦略は事業戦略を考える上でも非常に重要な問題である。つまり、極論すれば経営成果の違いは人材の違いとすることができ、人材の卓越性が経営戦略の実効性を高め、それが企業の成長の原動力となっているのである。このことから、企業における人材の重要性を十分に理解することができる。



〔資料 4〕 マズローの欲求階層説（出典：『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』）

次に、被雇用者である労働者の立場から、企業と人材の関係を考察する。労働者が企業で働くということは、そこにモチベーションやインセンティブが発生しているということであり、この関係は人材の問題においては非常に重要である。このことは、マズローの欲求階層説から読み解くことができる。アメリカの心理学者であるアブラハム・マズローは、人間の欲求を生理的欲求・安全欲求・愛情欲求・尊厳欲求・自己実現欲求の 5 段階に分けた。人間は生理的欲求から自己実現欲求へとより高次元の欲求階層に移動するものであり、その中で自己実現欲求が最も人間的な欲求としている。この 5 段階の欲求を企業で働く労働者のモチベーションに当てはめると、資料 4 のようになる。⁶

そして、本稿のテーマである新卒採用マーケティングを考える上では、実務経験のない学生にどのようにして「働きたい」と思わせるインセンティブを与えるかが重要になる。

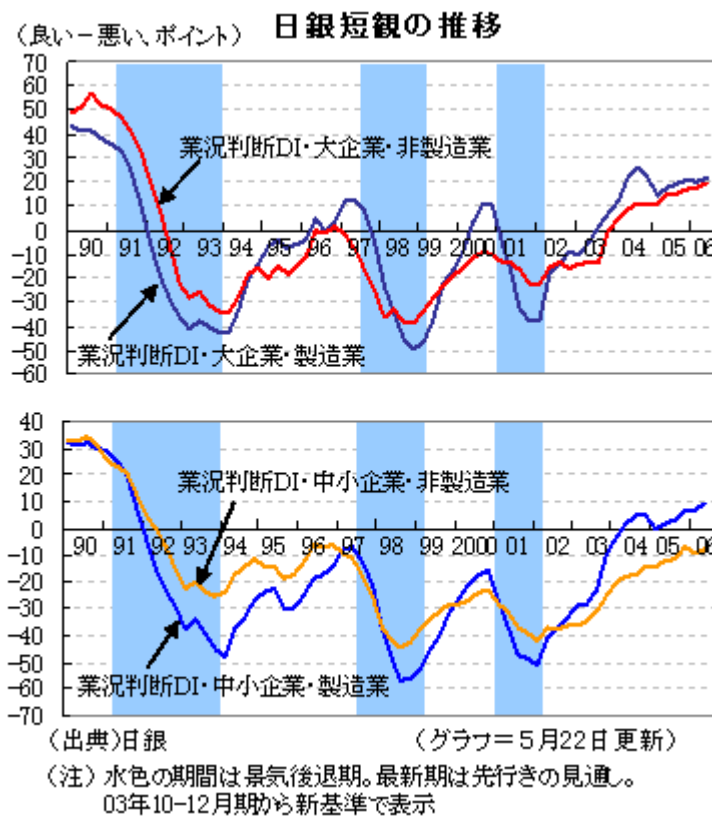
⁵ 顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で、他社が模倣できない、その企業ならではの力。競合他社に対しては、経営戦略上の根源的競争力に繋がるものであり、他社との提携などの際に相手に与える影響力や業界イニシアティブの強弱のキーともなる。

⁶ 高橋徳行（2003）による。（出典：『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』）

(2) 人材不足の要因

次に、現代の企業が人材不足に悩まされている要因を探る。企業の人材不足は、内的要因・外的要因共に様々な問題が絡み合って生じている問題であるが、ここでは主に関係の深い4点の要因を取り上げ、考察する。

① 景気回復による業績の向上



〔資料 5〕日銀短観の推移 (出典：NIKKEI NET)

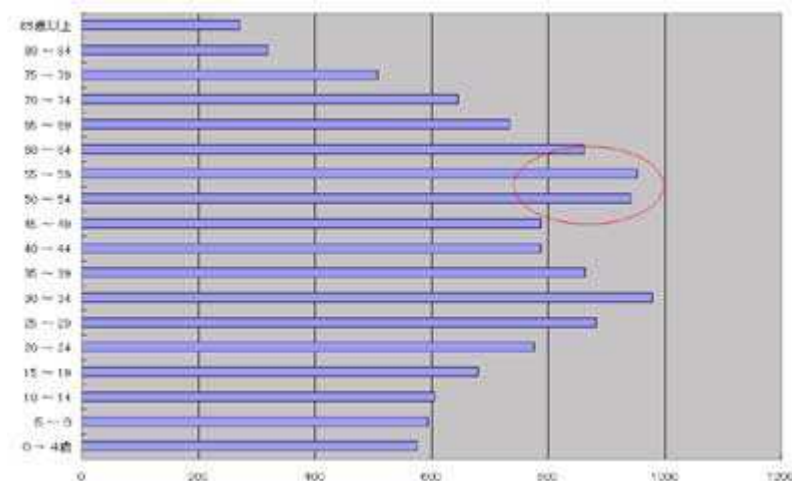
資料 5 は、日本銀行発表の企業短期経済観測調査 (日銀短観) ⁷の推移をグラフにしたものである。企業の景況感を表す業況判断指数 (DI) ⁸は、バブル崩壊後の長い不況期を経て、2003 年頃から上昇傾向にある。企業収益の改善や持続的な景気回復を背景に、雇用不足感は年々と強まってきている。資料 3 にあったように、企業の主要活動には人材が必須となっているため、人材を確保することが主要活動を活性化させる最短の近道と言える。

⁷ 日本銀行が四半期ごとに企業活動を把握するために3月・6月・9月・12月に全国の企業を対象に行なう調査で、翌月に公表される。

⁸ 景況感が「良い」と答えた企業の割合から「悪い」の割合を引いた値。

② 2007年問題による一斉退職

2007年から、団塊の世代⁹が60歳に到達し始める。現在、日本の企業の約9割が定年制を定めており、更にその内の9割が定年年齢を60歳に定めているため、仮に企業の定年制度が現状のままならば、2007年から2010年にかけて大量の定年退職者が出ることになる。これが、2007年問題である。



〔資料 6〕 年齢層別人口グラフ (出典 : All About)

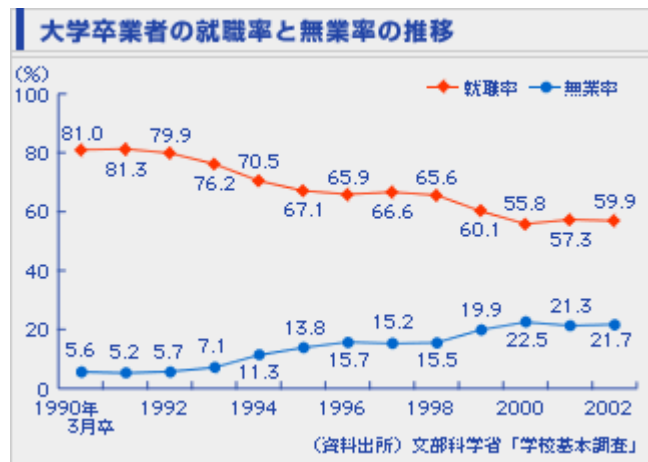
団塊の世代の構成数は、資料 6 のように他の世代と比べて抜き出ている。これらの世代が一斉に退職することは、数の上ではもちろんのこと、製造業では技術伝承という面でも大きな痛手である。無形資産である技術やノウハウは、労働者間の継承以外の方法では保存することが困難であるため、企業経営上の大きな問題と言える。

③ フリーター&ニートの増加

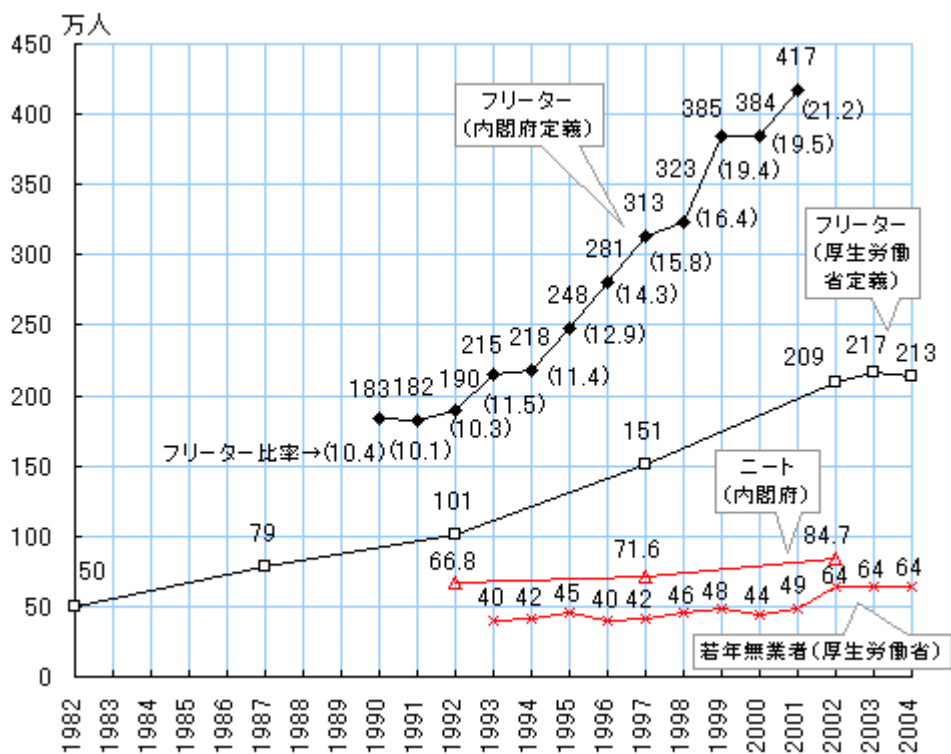
前述の 2007 年問題は人材の“出口”の問題であるが、“入口”の問題も同時に発生している。つまり、これからの社会を背負って立つ若年層の問題である。

資料 7 のように、2002 年の大学卒業者のうち、約 5 人に 1 人 (21.7%) が就職も進学もしていない、いわゆる無業者である。こうした学卒無業者は、バブル崩壊前後の 1991 年にはわずか 5.2%であったものが、この 10 年間で約 4 倍にも増加している。また、一時期の“就職氷河期”の影響で、就職率もバブル期と比べて大きく低下している。

⁹ 第二次世界大戦直後の日本において、1947年から1949年にかけての第一次ベビーブームによって生まれた世代。作家の堺屋太一が1976年に発表した小説『団塊の世代』によって登場した言葉。



[資料7] 大学卒業者の就職率と無業率の推移
(出典：DISCO Human Resource PLAZA)



[資料8] フリーター&ニートグラフ (出典：社会実情データ図録)

しかし、この就職率の大幅な低下は、“就職氷河期”といった社会全体の問題だけが原因であるわけではなく、若年層の就職意識の低下といった問題も大きく影響している。学生の就業動機については第3章で詳述するが、前述したように景気回復によって企業の業績が向上している今日、就職率の低下は若年層側の要因によるものが大きい。

その顕著な例が、資料 8 にあるようなフリーター¹⁰やニート¹¹の問題である。これらの問題の発生は、一時期の就職氷河期の影響のみならず、「やめる」「あきらめる」「おきる」といった若者自らの意思が大きな要因となっている。¹²

④ 離職率増加による終身雇用制崩壊

	1984	1989	1994	1999	2004
定年まで働きたい	24%	19%	22%	15%	18%
とりあえずこの会社で働く	22%	26%	27%	23%	29%
状況次第で変わる	38%	40%	37%	48%	45%
わからない	15%	16%	13%	13%	8%

〔資料 9〕 会社の定着性（出典：『大学生の職業意識とキャリア教育』）

フリーターやニートにならずに企業に就職できたとしても、わずか数年で離職してしまう若年層が近年増えてきている。このことを象徴するものとして、“七・五・三”現象という言葉がある。中卒の 7 割・高卒の 5 割・大卒の 3 割が入社 3 年間で退職してしまうことを意味していて、若年層の職業意識の低さを象徴する言葉となっている。

資料 9 にあるように、若年層の仕事と企業に対する考え方が大きく変化していることが、その大きな要因の一つとして考えられる。「定年まで働きたい」という終身雇用制を希望する若年層が減少している中で、「とりあえずこの会社で働く」「状況次第で変わる」という若年層が増加していることから、日本の代表的雇用慣行であった終身雇用制は崩壊しつつあり、人材の流動性が高まってきている。

(3) 新卒採用の重要性

以上のような要因から、企業は人材の確保に力を入れている。即戦力となる中途採用や経験を問わない第二新卒¹³採用を積極的に行っているが、長期的な視野に立ってみれば、新卒採用の重要性は今も昔も変わらない。

¹⁰ 「フリー・アルバイト」の意味で、1987年にアルバイト情報誌『フロム・エー』に登場した言葉。本稿では、「15～34歳の年齢層（学生と主婦を除く）のうち、パート・アルバイト（派遣等を含む）および働く意志のある無職の人」という内閣府の定義を利用する。

¹¹ 「Not in Education, Employment or Training」の頭文字を取った言葉で、就職する意思がなく職業訓練もしていない若者を指す。

¹² 谷内篤博（2005）による。

¹³ 新卒採用と中途採用の間に位置するもの。一般に、新卒の採用は基本的に未経験の学生が対象、中途の採用は経験を有した社会人が対象となるが、第二新卒の採用では経験は必要とされず、学生ではなく社会人が対象となる。

企業の核となる人材の多くは、新卒で採用され、その企業で成長していった人材である。つまり、新卒の優秀な人材を確保できるかどうか、企業の持続的な競争優位の鍵を握ると言っても過言ではない。実際に多くの企業が、新卒採用をなぜ行うのかという問いに、「将来的に、自社の競争優位の源泉となるコア人材の獲得のため」という回答を寄せている。¹⁴

こうした理由も含め、考えられる新卒採用の重要性・必要性は、株式会社優クリエイトによると、下記の5点に集約される。

① 「人を育てる経営」には、まず優秀な新卒人材が必要である。

日本の企業は長い間、核となる人材を新卒採用し、自社で育てることによって成功してきた。競争優位を保っている日本企業の多くが、この「人を育てる経営」を人材マネジメントの基本にしている。そのため、新卒で採用する人材が非常に重要になってくる。

② 2007年以降の労働力不足が懸念されている。

前述のように、2007年以降に団塊の世代が定年にさしかかり、企業も人手不足が顕著になることが予想されている。更に少子高齢化も急速に進んでいくことから、将来的に労働力をどうやって確保するのが大きな問題になっている。こうした時代背景を受け、年齢ピラミッドのゆがみを作らないための新卒採用は、ますます重要になってきている。

③ 比較的容易にコア人材が獲得できる。

毎年定期的にまとまった人数の採用が可能で、自社の文化・風土の中で能力開発や教育ができる新卒採用は、質と量の両面で企業にとって都合が良いものである。また、少なくない採用担当者が、新卒採用における優秀な人材の確保のしやすさを認めている。正しい採用戦略を構築し実行すれば、自社に対するロイヤルティ¹⁵の高い、将来的に企業の核となる人材を比較的容易に集められるため、新卒採用は重要である。

④ 企業の活性化に繋がる。

やる気のある優秀な学生の採用は、組織の維持という消極的な効果だけでなく、企業の活性化という積極的な効果につながる。特に、若手や中堅の社員には大きな刺激になり、仕事に対するモチベーションがアップする。

¹⁴ 株式会社優クリエイトによる。

¹⁵ 忠誠心。社員のロイヤルティを高めることは、顧客のロイヤルティを高めることにもなり、企業の収益を向上させるという理論（プロフィットチェーン理論）が存在する。

⑤ 将来の顧客や事業パートナーとの出会いの場である。

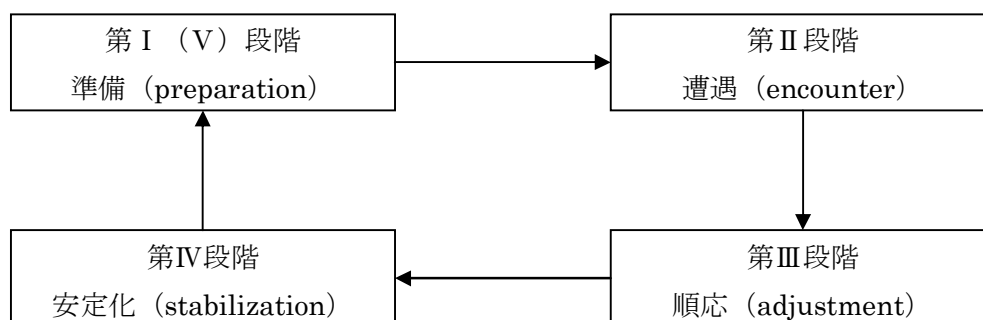
新卒採用では、これまで商品や広告などを介してしか接触しなかった多くの学生と、入社案内・ホームページ・説明会・面接などを通じて、より深いコミュニケーションを図ることができる。採用という結果にならなかったとしても、彼ら彼女らは、将来の顧客や事業パートナーになる可能性がある。新卒採用は、事業内容や企業イメージを訴求する絶好の機会でもある。



〔資料 10〕 新卒採用の重要性（出典：株式会社優クリエイト）

ヒト・モノ・カネ・情報と言われる経営資源の中で、ヒトは最も重要な経営資源であると言っても過言ではない。人材の卓越性が他社との差別化に繋がり、業績の向上にも繋がる。また、労働者も様々な欲求を満たすために企業で働くということを選択するため、企業と人材は切っても切れない関係にある。しかし今日、様々な要因が絡み合って企業の人材不足が深刻化している。その不足を補うために企業は中途採用や第二新卒採用など様々な採用活動を試みているが、長期的な視野で見れば、将来の核となる人材の多くは新卒採用で入社する労働者である。新卒採用の重要性・必要性は数多く挙げることができ、新卒採用者に対する期待は今も昔も変わらないのが現状である。

(2) 学生のキャリア・デザイン



〔資料 12〕 トランジション・サイクル・モデル
 (出典：『働くひとのためのキャリア・デザイン』)

学生が就職活動をする際、特に自己分析をする際に思い浮かべるのが、自分の社会人としての将来像である。自分のキャリア・デザインを明確に行うことが、納得する就職活動を行う最大の近道であり、社会人としてのキャリアの第一歩でもある。

ロンドン・ビジネス・スクールのナイジェル・ニコルソンは、就職活動などの人生の節目（トランジション）に焦点を当てた、独自のキャリア・デザインのモデルを提唱している。このモデルを図解したのが、資料 12 である。このモデルは、就職活動だけでなく、ジョブ・ローテーション、出向や転籍、転職や独立などにも応用することができる。

このモデルを就職活動に当てはめてみると、主に第 I 段階と第 II 段階に該当する。社会人になる前の準備として自己分析や情報収集などを行い、自分の将来のキャリアを考える上で適した企業に遭遇して選考を受け、入社を決定する。入社後、研修や OJT¹⁹などを通じて徐々に企業に順応していく。仕事に馴染んで安定化してきた頃に出向や異動を迎え、新たな部門・部署での仕事の準備をし、再びこのサイクルを繰り返すことになる。

前の段階をいかに過ごしたかが次の段階のくぐり方に大きく影響を与えるという意味で、時間軸に沿った各段階間の相互依存性が、このモデルの前提となっている。すなわち、就職活動時にしっかりと準備をしなくては自分に適した企業に遭遇することはできず、自分に適した企業に遭遇できなければその企業に順応することも難しくなる。

(3) 職業選択と就業動機

大学生は職業的発達段階において探索後期に位置付けられており、この時期にある若者は、次なる仕事社会へ移行するための準備を整え、自己の生き方を選択することになる。²⁰

¹⁹ 「On the Job Training」の略語。社員教育方法の 1 つで、実際の仕事を通じて、必要な技術・能力・知識、あるいは態度や価値観などを身に付けさせる教育訓練のこと。

²⁰ Donald E. Super (1960) による。

しかし、仕事社会と学校期間の距離が大きく開いたわが国では、これまで体系的な職業教育が行われず、職業選択への取り組みは個人の自主性に任されてきた。従来のわが国における就職課や学生相談機関では、進路相談に関する概念の定義や方向性について基盤が確立されておらず、関係者間でもそれらの認識には開きが見られた。また、就職課では採用情報の提示・試験や面接の対策といった就職の斡旋活動に主力が注がれてきたため、多くの学生は職業意識が確立されぬまま模索的に活動を行い、短期間で決断することを迫られてきた。このように、自己理解が未熟なまま形ばかりの就職活動に流されることが、職業の未決定や働き始めてからの不適応、あるいは早期離職という問題を深刻させているのかもしれない。このように、多くの大学生が職業への移行をスムーズに行えないという現象の背景には、将来の仕事で何を価値付け重視するのか、いかなる目標を実現させたいのかという意欲・やる気の問題があると言える。²¹

それでは、大学生は将来の就業場面に対していかなる動機を持つのか。早稲田大学の安達智子は、過去の研究から人が物事を成し遂げようとする動機を4つの側面に整理し、それらを就業動機に対応して考えている。すなわち、①困難な作業をやり遂げることで仕事による自己成長を志す動機（挑戦志向）、②仕事場面で他者を凌ぎ社会的地位や名声を築こうとする動機（上位志向）、③仕事内容そのものではなく仕事を通じた人との関係から満足感を得ようとする動機（対人志向）、④将来の仕事場面で成功するために現時点で努力しようとする動機（探索志向）、以上の4つの動機である。

なお、この研究については、第6章の先行研究のレビューで再度取り上げる。

（4）学生が選ぶ企業像

学生がどのような企業を就職希望先として選択しているのか、それは人気企業ランキングといった形でメディアに取り上げられ、各企業はその結果を見て一喜一憂しているのが現状である。ここでは、現代の学生が一般論としてどのような企業を選択しているのか、学生を対象にした既存のアンケートの調査結果から考察する。

資料13は、株式会社リクルートの就職ジャーナル版『就職白書2005』から学生の志望企業の選択基準の上位10項目を抜粋したもの²²である。自分のやりたい仕事の有無、給料・福利厚生などの待遇、職場の活気などの自分が働く際の環境や、社会や地域への貢献度、企業戦略やビジョンの優劣、業績の推移の順調度などの企業の社会的影響や経営活動などが重視されていることが読み取れる。²³

²¹ 安達智子（2003）による。

²² 全24項目。被験者は、2006年3月卒業予定の全国4年制大学生1678名。

²³ また、同社の『採用ブランド調査2006』（被験者：2007年3月卒業予定の全国4年制大学生17256名）によると、「自分がやりたい仕事ができる」「職場に活気がある」「仕事の成果や業績が正当に評価される」が上位3位を占めている。

3. 学生の就職活動の現状

	%
自分がやりたい仕事ができる	72.8
給与・福利厚生など待遇がよい	54.8
社会や地域に貢献している	50.6
企業戦略やビジョンが優れている	49.8
職場に活気がある	48.6
順調に業績を伸ばしている	42.1
仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく	40.9
雇用が安定している（失業の心配がない）	39.3
責任のある仕事を任せてもらえる	38.0
世の中に影響を与える仕事ができる	35.3

〔資料 13〕 志望企業の選択基準（出典：株式会社リクルート）

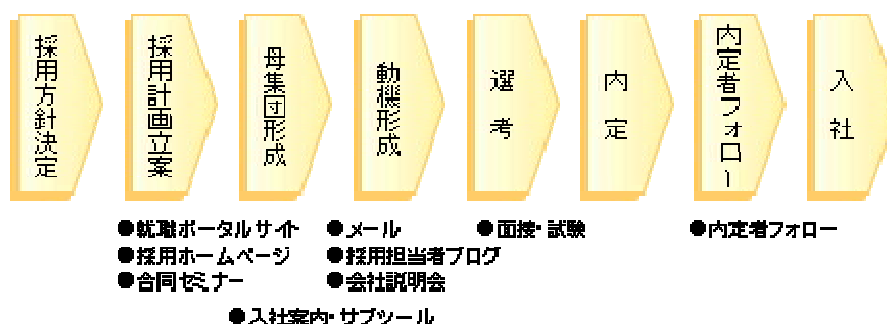
学生の就職活動は、一般的に学部 3 年生・修士 1 年生の 6 月に本格的にスタートする。夏休み明けの 10 月以降から学生の動きが慌しくなり始め、翌年 4 月に面接などの選考のピークを迎える。学生は、就職活動を通じて自らのキャリアを真剣に考え、自分に適した企業に遭遇しようと仕事社会へ移行するための準備を進める。しかし、職業選択への取り組みは個人の自主性に任されているのが現状で、学生の意欲・やる気が就職活動の結果に大きく影響している。学生の就業動機は挑戦志向・上位志向・対人志向・探索志向の 4 つの動機に分割して考えることができ、仕事条件・仕事環境・社会的影響・経営活動などを志望企業の選択基準として重視していることがわかった。

4. 企業の採用活動の現状

本章では、企業の採用活動の実態を踏まえ、近年の採用活動の多様化の現状を把握した上で、企業の求める人材像を確認する。

(1) 企業の採用活動の実態

採用とは、労働サービス需要を充足するために、企業の外から人的資源を保有する労働者を調達することである。企業内で確保可能な労働サービス量を上回る労働サービス需要を労働者数に換算したものが欠員数であり、それが必要な採用数となる。必要採用数を確保するための計画が、採用計画である。必要採用数の算定には、短期と中長期があり、それぞれに応じて採用計画も短期と中長期に分かれる。新卒者の採用は、人材育成計画を組み込んだ中長期の採用計画に基づく場合が多い。²⁴



〔資料 14〕新卒採用の流れ（出典：株式会社ワーク）

企業の新卒採用活動は、主に資料 14 のような流れで進む。採用方針決定の際、求める人材像や採用コンセプトなど、採用活動の核となる重要な事項が決まる。その後、決定した採用方針をホームページやセミナーなどで実際に具現化し、学生に PR 活動を行っていく。これらの活動を通じて母集団を形成し、学生に「この企業に入りたい！」という動機を形成させることが、企業の新卒採用活動で最も重要な要素である。

(2) 採用活動の多様化

バブル経済崩壊後の長引く不況、グローバルに展開される企業間競争の激化などの影響を受け、企業は優秀な人材を厳選して採用する傾向をより強めつつある。そうした傾向は

²⁴ 佐藤博樹（1999）による。（出典：『新しい人事労務管理』）

企業の人材採用においても顕著に表れており、従来のような量的代替効果を中心とした採用から「質的代替効果」を中心とした採用に活動の中心が移りつつある。²⁵

しかし、前述したように近年は企業の人材不足が深刻化し、“売り手市場”と言われるように学生有利の傾向が強まっている。これまで画一的な採用活動を行っていた各企業は、採用活動においても差別化を図る必要が出てきた。

	1998	1999	2000
通年採用	29.5	26.8	35.3
インターンシップ採用	9.0	13.9	24.9
職種別採用	23.4	28.4	29.6
オープンエントリー	43.7	77.0	57.8
大学名不問採用	25.5	32.4	28.4

〔資料 15〕新しい採用方法の導入状況

(出典：『大学生の職業意識とキャリア教育』)

資料 15 のように近年では様々な採用方法が新しく導入されているが、特に注目すべきはインターンシップ採用である。2002 年 4 月の日本経済新聞社の調査によると、インターンシップを導入している企業は約 25%で、導入予定を含めると約 40%におよぶ。また、実施企業の約 18%は、インターンシップを採用に直結していると回答している。企業は面接などの一般的な採用過程ではわからない学生の一面を把握した上で採用を決定することができるため、ミスマッチを防ぐことが可能である。

また、慶應義塾大学商学部の短期インターンシップ科目『社会との対話』のように、大学が両者の仲介役としてインターンシップを斡旋し、修了後に正式な単位として認める制度も増えてきている。近年注目を集めている産学連携の 1 つのモデルとして、これからの更なる普及に期待がかかっている。

企業	学生
<ul style="list-style-type: none"> ・ 若年層の価値観の把握 ・ 学生の新鮮なアイデアへの期待 ・ 大学とのネットワーク形成 ・ 新入社員教育への示唆 ・ 効率的な人材の発掘 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理論と実践の統合 ・ 職業意識、社会性の涵養 ・ 自己の職業適性の把握 ・ 業界や企業等の全体的把握 ・ 自立心の醸成

〔資料 16〕インターンシップの促進要因

(出典：『大学生の職業意識とキャリア教育』)

²⁵ 谷内篤博（2005）による。

(3) 企業の求める人材像

日本経済団体連合会によれば、産業界が求める人材は、3つの「力」を備えた人材である。すなわち、志と心、行動力、知力である。

「志と心」とは、社会の一員としての規範を備え、物事に使命感をもって取り組める力である。ここでは、事業活動に必要な誠実さ、信頼を得る人間性、そして倫理観を備え仕事などを通して社会に貢献しようとする意欲、目標を達成する責任感と志の高さ、果敢に挑戦する意志と情熱、そして物事に対する好奇心や夢をもつこと、が求められている。また「行動力」とは、情報の収集や、交渉、調整などを通じて困難を克服しながら、目標を達成する力である。ここでいう目標達成には、外国人を含む周りの人々と議論し理解し合うための高いコミュニケーション能力が必要となる。そして「知力」とは、深く物事を探求し考え抜く力である。各分野の基礎的な学力に加えて、論理的・戦略的な思考力や高い専門性と独創性が求められている。²⁶

- | |
|--|
| <p>■ 「志と心」に当たる評価基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 社会人として将来何をやりたいのか夢や目標をもっている (4.17/3.14) ② 礼儀正しく、はきはきとしている (4.10/3.20) ③ 新しいものに興味をもち積極的に理解し取り入れようとする事ができる (4.33/3.36) <p>■ 「行動力」に当たる評価基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ④ 相手の意見や質問をきちんと踏まえた上で、自分の意見を分かりやすく述べる事ができる (4.52/3.14) ⑤ 自ら立てた目標に向けてねばり強く努力した経験をもつ (4.24/3.06) ⑥ 異なる文化や考え方もつ人も一緒にひとつの活動に取り組める (3.92/3.29) <p>■ 「知力」に当たる評価基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑦ 論理的思考力が高い (4.05/3.06) ⑧ 一般常識や専門課程で学んだ知識、語学力が身につけている (3.51/3.08) ⑨ 自らの経験や考え方に基づく独創的な発想をする (3.81/2.75) |
|--|

以上9つの評価基準は、その重要度を5段階（非常に重視する、重視する、最低限の水準が満たされればいい、あまり考慮に入れない、まったく考慮に入れない）で評価されている。

〔資料17〕「志と心」「行動力」「知力」に関する評価基準²⁷

（出典：『大学生のためのキャリア開発入門』）

²⁶ 伊藤健市（2005）による。（出典：『大学生のためのキャリア開発入門』）

²⁷ 各項目の数字は、左が採用選考時の期待度、右が実際の学生に対する評価である。

4. 企業の採用活動の現状

資料 17 によると、企業は学生の「志と心」と「行動力」を重視していて、「知力」は前二者に比べるとそれほど重視していないことがわかる。このことについて日本経済団体連合会は、「様々な情報（現状認識）をもとに自分なりの解決策を考え、他者の意見も取り入れながら方向性を決めていく能力は、学生時代の勉学や様々な取り組みを通じて形成される。一方、知識レベルについては、それぞれの企業が望むレベルを満たしていれば、ある程度は、本人の好奇心や向学心次第で入社後高めることも可能であるから相対的に比重が軽い」とまとめている。

企業によって求める人材像が異なることは明確であるものの、資料 17 にあるような積極性・コミュニケーション能力・論理的思考力などは、企業の規模や事業内容にかかわらず共通して要求される能力である。

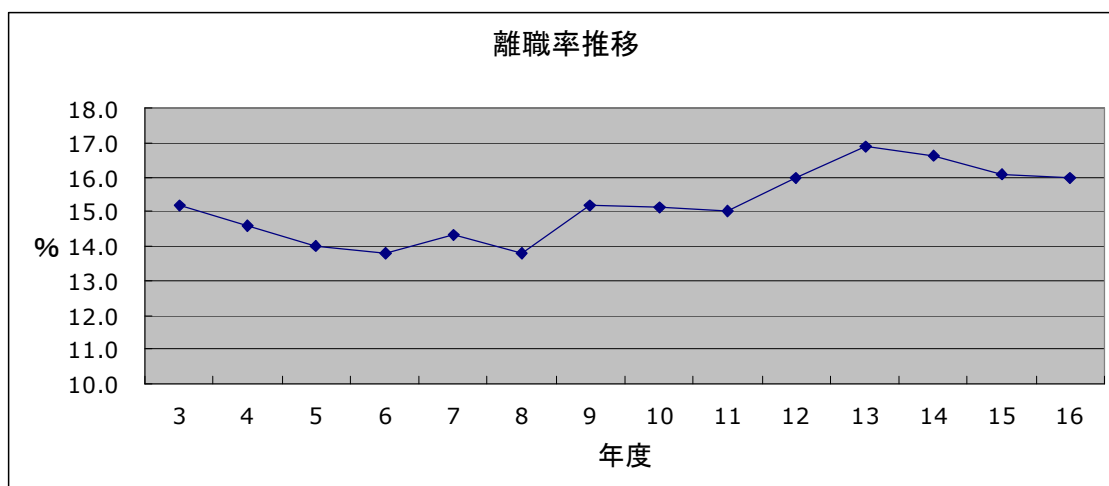
中長期の採用計画である企業の新卒採用活動は、採用方針決定の際に採用活動の核となる重要な事項が決まる。その後、方針を実際に具現化して学生に PR 活動を行っていく。これらの活動を通じて母集団を形成することが、新卒採用活動において非常に重要な要素となる。各企業は他社との差別化を図るため、様々な採用方法を導入している。その典型例が、インターンシップ採用である。インターンシップは企業にとっても学生にとってもメリットが数多く存在し、大学もその仲介役として活躍している。また、企業と学生のミスマッチを防ぐことができる貴重な機会でもある。また、企業は学生に志と心・行動力・知力を求めている、これらは社会人として必要不可欠な能力でもある。

5. 学生と企業のマッチング

本章では、主に若年層の離職の現状とマッチングの問題を踏まえ、企業のマッチング対策の事例をまとめた上で、新卒採用マーケティングの重要性について考察する。

(1) 離職の現状とマッチング

これまで述べてきたように、学生にとって“就職氷河期”から“売り手市場”へと時代が変化している今日、企業と人材のアンバランスな関係は現在でも続いている。選ぶ・選ばれる立場は逆転したものの、力関係の不釣り合いから生じる企業と人材のミスマッチ現象は解消されず、特に若年層の離職率は資料 18 にあるように高い水準を保っている。



〔資料 18〕 離職率推移（出典：厚生労働省）

また、この企業と人材の不釣り合い現象は、ミクロ経済学における情報の不完全性という観点からも説明できる。

労働市場は、情報不完全市場の典型である。労働者にとっての情報とは、どこに仕事があって、その条件はどんなものかであり、企業にとっての情報とは、どこに労働者がいて、その労働者の技術水準や知識はどんなものかである。これらの情報を収集するためには、情報探索コスト²⁸がかかる。このコストを軽減するため、両者は収集済みの情報を使おうとし、学生の大企業志向と企業の銘柄大学志向が顕著になる。²⁹

²⁸ 大きく分けると、直接費用（労働者や企業が求職や求人のために直接支出する費用）と機会費用（求職や求人活動のために犠牲にした時間コスト）の 2 つである。

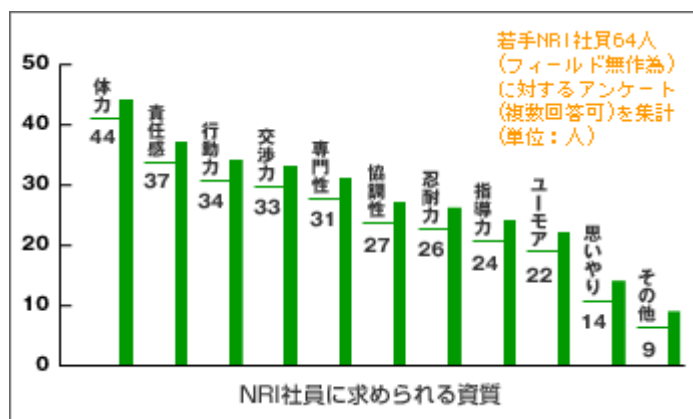
²⁹ 清家篤（2002）による。

マッチングがうまくいくかどうかは、ミクロのレベルにとって重要なばかりではなく、社会全体にとっても重要な問題である。なぜなら、適材適所の労働力配分が効率的かつ公平に行われるかどうかは、社会が長期的に活力を維持できるかどうかを左右する重大な鍵となるからである。³⁰

(2) 採用活動における RJP³¹の効果

偽ったことを語るという文字どおりの嘘を「黒い嘘」というのに対して、大切なことを故意に語らないことを「白い嘘」という。入社案内や会社案内には、それなりの品格をもった会社なら黒い嘘はけっして存在しないけれども、そうとう高い志をもった会社でも白い嘘は混じっている。その結果、マイナス面はあまり書かれずパンフレットは、全体的には、会社のいいイメージに覆われている。³²

学生が得ることができる企業の情報の多くは、このように企業が故意に取捨選択をして外部に公開しているものである。良い情報だけを厳選して公開すれば、母集団形成の時点で成果が上がるのは想像に難くない。しかし、これらの情報だけを鵜呑みにして期待を膨らませて入社した学生が、自分の知らなかった企業の「白い嘘」の部分を実見に見て、理想と現実のギャップに悩んで離職してしまうというケースを想像することもできる。前述のように新卒採用活動は中長期の採用計画であるため、これでは元も子もない。



〔資料 19〕 NRI 社員に求められる資質

(出典：株式会社共同企画)

³⁰ 中馬宏之・樋口美雄 (1997) による。

³¹ 「Realistic Job Preview」の略語。アメリカの産業組織心理学者のジョン・ワナウスによって提唱されたもので、入社前に企業の良い面も悪い面も含めて、現実的な仕事内容や職場の環境、雰囲気、社風などをエントリー者に対しできる限り明らかにした上で、それらを承知したエントリー者の中から採用者を選考・決定する理論。

³² 金井壽宏 (2002) による。

そういった中、RJP が近年注目されている。RJP には、①過剰期待を事前に緩和し入社後の幻滅感を和らげる効果（ワクチン効果）、②入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果（役割明確化効果）、③自己選択、自己決定を導く効果（スクリーニング効果）、④入った組織への愛着や一体化の度合いを高める効果（コミットメント効果）、以上の4つの効果がある。

資料 19 は、株式会社野村総合研究所（以下：NRI）の社員に対して行ったアンケートの結果であり、RJP の概念を端的に表したものである。一般的に NRI のようなシンクタンクは知的なイメージが先行しがちであるが、若手社員 64 人が回答した「NRI 社員に求められる資質」のトップは「体力」であった。

また、入社案内には「社員が入社当初に戸惑った誤算」をありのまま掲載しているのだが、「寒い冬の2月から3月にかけての10日間、家に帰らなかったことがある。隣の部では1ヵ月帰っていない人もいた。」という声も掲載されていた。これから就職活動を行う学生に配布する資料としては、まさに異例の内容である。学生にとっては否定的に取られがちなこれらの情報をあえて公開し、体力が必要とされる現実にな得した学生にのみエントリーしてもらうという採用活動は、母集団形成にはマイナスの効果があるものの、入社後の定着率は比較的高くなることが予想される。

（3） ソニー株式会社の採用戦略

RJP の概念とは異なるものの、特殊な採用活動を行って学生とのマッチングを図っている企業の代表例として、ソニー株式会社（以下：ソニー）が挙げられる。ここでは特に個性が発揮されている3点の採用戦略について、簡単に触れておきたいと思う。

① 学歴不問採用

ソニーは、1991年に新卒採用で大学名を不問とする自由応募制を導入した。これは、ソニーの創業者の一人である盛田昭夫が唱えた学歴無用論が多く影響していて、学歴不問は導入以来ソニーの代名詞のように世間で言われてきた。

選考の過程で学校名は完全に伏せられているため、面接の段階でも個々の学生の出身校はわからず、学校名は判断要素から完全に除外されている。有名校の学生が多数合格しているという事実があるが、これはそれらの大学の学生がそれなりの努力やチャレンジをしているという客観的事実のため、あくまで結果論であるに過ぎない。

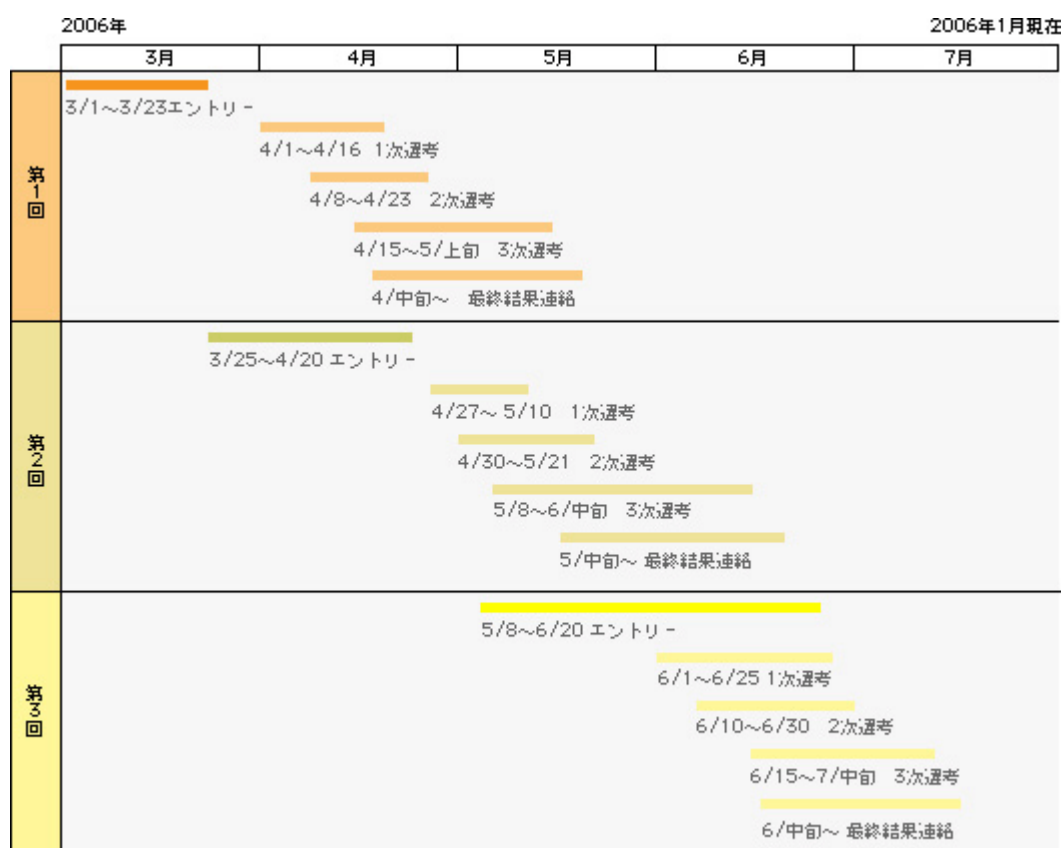
② フレックス・エントリー

ソニーは、2007年卒業見込みの大学生・大学院生対象の新卒採用活動において、資料 20

5. 学生と企業のマッチング

にあるように学生のエントリーを 3 回に亘って受け付けた。志望職種を変更すれば、学生は最高 3 回選考を受けることができる。春の採用活動の不足分を補うために秋にも採用活動を実施する企業は数多く存在するが、故意に複数回選考を実施する企業は珍しい。

これには、学生の就職活動の一時期集中現象を避ける狙いがある。倫理憲章³³の影響で、一般的な企業の多くはソニーの第 1 回選考に近いスケジュールで採用活動を行う。この時期に選考が集中する影響で、学生は志望する企業の選考を辞退せざるを得なかったり、短時間で自分の将来に関する重要な選択を迫られたりと、企業側の都合でその選択の幅を狭められていた。ソニーはこういった現状にメスを入れ、選考の分散化を図った。フレックス・エントリーの採用により、海外の大学を 4 月以降に卒業した学生の応募も増えて結果として優秀な学生を採用することができたという、副次的な効果も生じた。



日程は変更になる場合があります。

〔資料 20〕 選考スケジュール（出典：ソニー株式会社）

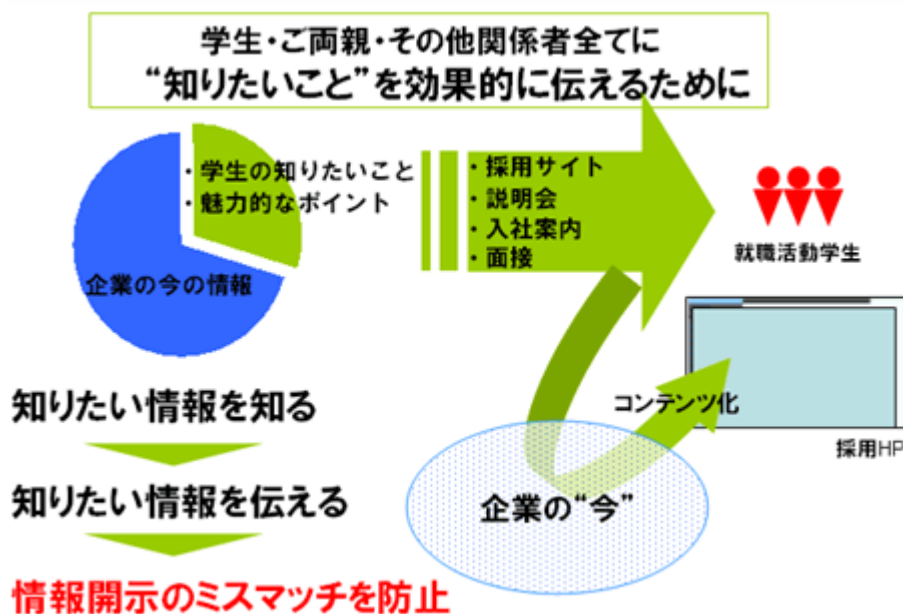
³³ 正式名称は『新規学卒者の採用選考に関する企業の倫理憲章』で、日本経済団体連合会が中心になって定めた新卒者の採用活動に関するガイドライン。「卒業学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎む。」という条文の影響で、これに賛同する企業の多くが 4 月 1 日に実質的な選考活動を一斉に開始する。

③ フレックス・キャリアスタート

ソニーは2005年度の採用活動から、4月1日入社なのか、あるいは、それ以降2年間のいずれかの時期に入社するのかを、エントリー時点で選択をしてもらう制度を採用している。勉強や留学など学生時代にチャレンジしたいことがあった場合、不完全燃焼のまま中途半端に入社するより、きっちりと自分で納得できるチャレンジをし終えてから入社してもらうという意図がある。

イギリスの大学制度の習慣の一つであるギャップイヤー³⁴を見習い、日本でも経済産業省が日本版ギャップイヤー制度の導入を検討することを提唱し、議論が始まっている。入社前に猶予期間を与えるという点で、フレックス・キャリアスタートはこの日本版ギャップイヤー制度の先駆けであると言っても過言ではない。

(4) 現状分析のまとめと考察



[資料 21] 攻めの採用戦略 (出典：株式会社ワークスエンターテイメント)

企業の経営活動において、人材は最も重要な経営資源の一つである。しかし今日、様々な要因が絡み合って企業の人材不足が深刻化している。情報の不完全性という概念から説明できるように、学生は企業の情報を十分に得ることは難しいため、収集済みの情報を使

³⁴ 入学資格を取得した18歳から25歳の学生に、社会的見聞を広めるため、入学までに1年の猶予期間を与える制度。学生は外国に出かけたり、長期のアルバイトやボランティア活動に従事したりする。

ってそのイメージから大企業志向を高めてしまう。そして、そこから理想と現実のギャップという mismatch を生み出してしまい、その結果として離職率の増加を招いている。企業も採用活動の多様化によって様々な取り組みを行っているものの、“売り手市場”の今日では十分な母集団を形成することすらも難しくなっている。

就職活動も最終に近い段階になると、面接に強く、内定獲得力のある学生のなかには、企業訪問を楽しみ、ゲームのごとく企業巡りを繰り返す者さえでてくる。面接で好印象を与える、内定を取る、自信をつける、さらに次の企業の面接試験で良いパフォーマンスを出す…。このポジティブフィードバックのメカニズムによって、内定を次々と獲得する学生もいる。目的と過程を混同し、過程が自己目的化してしまうのである。このような学生のゲーム感覚の企業巡りは、企業に対しては失礼はなほだしなことである。そして、就職活動を展開している他の学生に対しては、ゼロサムゲームの構造を作り出してしまふ。³⁵

この問題を企業の観点から考えてみると、企業は同種の学生の取り合いを引き起こしてしまっている。仮に、内定を出しても辞退されてしまったり、入社後すぐに離職されてしまったりしては、新卒採用活動は失敗に終わったと言っても過言ではない。長期間定着してもらうためには、採用活動を行う際にどんな人材を採用したいのかを明確にし、学生がどんな情報を知りたいのか、そしてどのようにして情報を伝えるのかを十分に意識し、学生の立場を考えながら採用計画を立てる必要がある。

学生のニーズに応じた情報提供を通じて、企業が本当に必要としている人材へ適切にアプローチし、学生が本当に入りたい企業への出会いを創出することが、これからの企業が行うべき新卒採用マーケティングであると考えられる。

“就職氷河期”から“売り手市場”へと時代が変化している今日、企業と人材の mismatch 現象は深刻化していて、特に若年層の離職率の推移からその深さが読み取れる。情報の不完全性という観点からも説明できるこの現象は、早急に解消する必要がある。そういった中で注目されているのが、企業の良い面も悪い面も含めて学生に情報を提供するという RJP の概念である。また、ソニーもその特殊な採用戦略から、学生とのマッチングを図るよう努めている。優秀な学生の取り合いというゼロサムゲームが続いている今日、学生のニーズに応じた情報提供を通じて本当に必要な人材と Win-Win の関係を築くことが、これからの企業が行うべき新卒採用マーケティングであると考えられる。

³⁵ 安田雪（1999）による。

6. 先行研究レビューと方向性

本章では、今後の研究のための知見を得るために先行研究のレビューを行い、その内容をまとめた上で研究の方向性を設定し、分析計画の立案を行う。

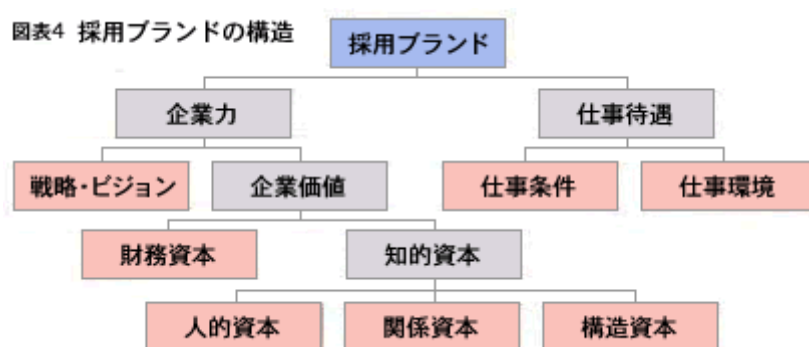
(1) 先行研究のレビュー

まず始めに、学生などの若年層の就業意識・就業行動に関する先行研究のレビューを行い、今後の研究の参考とするための知見を得る。

① 安達智子（2003）による研究

第3章で触れたように、早稲田大学の安達智子が就業動機の測定尺度を開発している。関東圏内の大学生257名を対象に職業についての考え方41項目を5段階尺度で問うアンケートを1998年に実施し、主因子法による因子分析（オブリミン回転）を行い、因子負荷量が.33を下回る3項目を削除した残り38項目を用いて因子を解釈した結果、4つの因子に分かれた。³⁶すなわち、①困難な作業をやり遂げることで仕事による自己成長を志す動機（挑戦志向）、②仕事場面で他者を凌ぎ社会的地位や名声を築こうとする動機（上位志向）、③仕事内容そのものではなく仕事を通じた人との関係から満足感を得ようとする動機（対人志向）、④将来の仕事場面で成功するために現時点で努力しようとする動機（探索志向）、以上の4つの動機である。

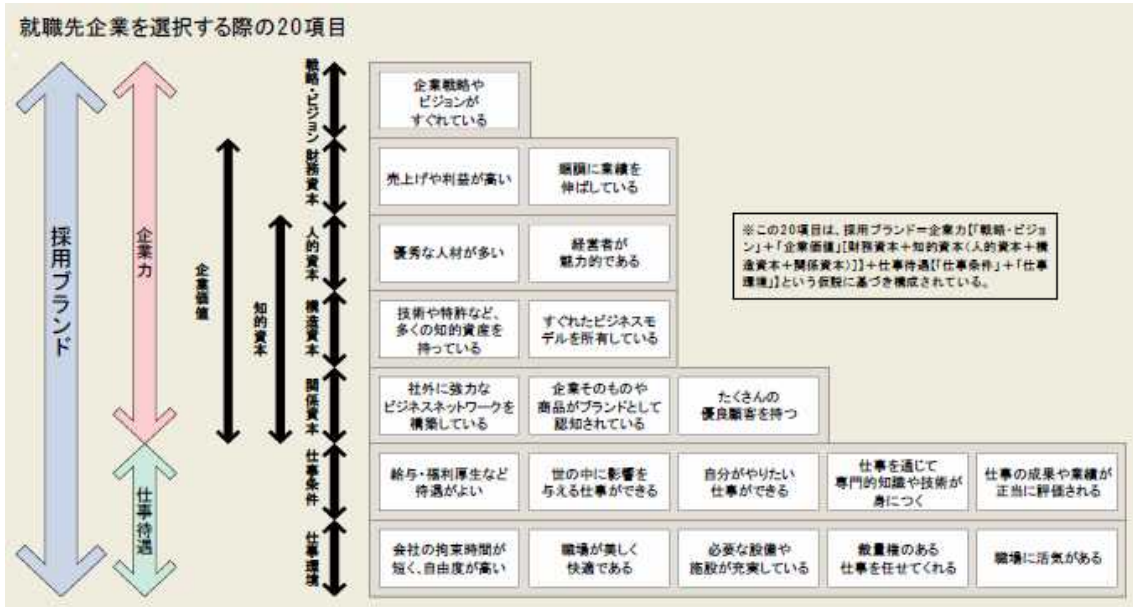
② ワークス研究所（2001）による研究



〔資料 22〕 採用ブランドの構造

（出典：『Works No.46 採用ブランドを解析する』）

³⁶ 詳しい結果は『大学生の職業意識の発達 最近の調査データの分析から』P.21を参照。



〔資料 23〕 就職先企業を選択する際の 20 項目
 (出典：『Works No.46 採用ブランドを解析する』)

株式会社リクルートの研究機関であるワークス研究所の荻野進介は、採用ブランドに関する研究を行っている。ワークス研究所の仮説によると、企業の採用ブランドは資料 22 のような構造で成り立っている。これを具体的な項目に当てはめると、資料 23 のような 20 項目に細分化される。ワークス研究所はこの仮説を検証し測定の基準値を得るため、2002 年 3 月に大学卒業予定の大学 4 年生 1845 名と 22 歳から 40 歳の転職希望のビジネスパーソン 853 名を対象に、就職先企業を選択する際の 20 項目の重視度を問うアンケートを 2001 年に実施し、検証を行っている。³⁷

図表1 就職先選びの際の重視項目 (企業力の項目は、仕事待遇の項目は)

学生重視順位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
調査人数 1845 人	1. 自分がやりたい仕事ができる	2. 職場に活気がある	3. 企業戦略やビジョンがすぐれている	4. 技術を通じて専門的知識や技術が身につく	5. 給与・福利厚生など待遇がよい	6. 世の中に影響を与える仕事ができる	7. 仕事の成果や業績が正当に評価される	8. 経営者が魅力的である	9. 企業そのものや商品がブランドとして認知されている	10. 優秀な人材が多い	11. 数値性のある仕事を任せられる	12. 職務に業績を伸ばしている	13. 職場が美しく快適である	14. 必要な設備や施設が充実している	15. 多くの知的資産を持っている	16. すぐれたビジネスモデルを所有している	17. 売上げや利益が高い	18. 会社の拘束時間が短く、自由度が高い	19. たくさんの優良顧客を持つ	20. 社外に強力なビジネスネットワークを構築している
割合 (%)	86.2	69.7	63.8	63.7	55.7	54.0	52.1	46.3	42.1	37.3	35.2	34.6	31.5	26.8	26.7	26.4	22.6	19.1	13.1	13.0
最も重視する項目	46.5	6.7	6.2	10.7	2.5	6.3	2.4	2.6	2.3	1.7	2.3	1.3	0.6	0.1	1.2	1.1	0.4	0.9	0.3	0.1

重視度が高い ← → 重視度が低い

〔資料 24〕 就職先選びの際の重視項目
 (出典：『Works No.46 採用ブランドを解析する』)

³⁷ 詳しい結果は『Works No.46 採用ブランドを解析する』P.8 を参照。

アンケートの結果は、資料 24 (大学 4 年生の結果のみ抽出) のようになった。「自分がやりたい仕事ができる」という項目の評価が最も高く、回答の割合は 86.2%、最も重視する項目としての割合は 46.5%と、他の項目を圧倒している。

③ 日本経済新聞社 (2006) による研究

日本経済新聞社の研究機関である日経広告研究所の横田浩二は、人材採用ブランディングに関する研究を行っている。早稲田大学キャリアセンターの 2004 年度の調査によると、学生の接触企業社数は 1~20 社が最も多い。採用する各社にしてみれば、優秀な学生が実際に接触するこのおよそ 1~20 社に入るかどうか、まず重要なポイントとなる。そのため、エントリーされるための企業ブランディングが必要になる。

学生にとって有名企業以外の企業の認知度はそれほど高くないため、企業はまず認知度を上げることが重要になる。同時に、どのような企業イメージを持たれると就職意向に結び付くかも、重要になってくる。日本経済新聞社が 2005 年の 10 月~12 月に学生を対象に行った調査では、就職意向と企業イメージ間の相関は資料 25 のようになった。企業認知度はもちろん大切であるが、その上で、信頼性や安定性と将来性を兼ねそろえた企業が、就職意向に対して大きく影響を与えている。

	一般個人	ビジネスマン
株購入意向	0.95	0.95
一流評価	0.94	0.94
好感度	0.90	0.89
信頼性がある	0.89	0.86
安定性がある	0.89	0.84
将来性を感じさせる企業	0.87	0.78
企業認知度	0.86	0.82
広告接触度	0.84	0.81
扱っている製品・サービスの質がよい	0.79	0.77
親しみやすい	0.79	0.73
伝統がある	0.74	0.71
自己改革に積極的な企業	0.74	0.70
研究開発力・商品開発力が旺盛である	0.73	0.72
よい広告活動をしている	0.71	0.69

〔資料 25〕 就職意向と企業イメージ間の相関係数

(出典：『日経広告手帖 7 月号 人事採用と企業ブランディング』)

④ 安田雪（1999）による研究

立教大学の安田雪は、学生の企業選択にあたっての重視項目の変化に関する研究を行っている。学生が企業を選択する際に重視する項目が、就職活動開始の時点と就職活動終了時点でどのように異なるか、アンケート調査からその変化を分析している。回答は5段階尺度で、それ以外の詳細は定かではない。

アンケートの結果は、資料26の通りである。職種・業種・社風の3項目は、男女共に高い値を示している。また、この傾向は就職活動終了後でも変わらない。しかし、この背後では、就職活動終了後には「会社訪問後の印象」が大変重要だったと被験者は語っている。すなわち、漠然とした企業イメージに基づいていた判断から、自分の体験を重要視するようになるということである。会社訪問後の印象を重視する傾向は、男子学生よりも女子学生のほうに強い。また、将来性と勤務地の2項目についての評価は男女ではっきりと分かれている点が、非常に興味深い。

	男子学生（平均値）			女子学生（平均値）		
	活動前	変化	活動後	活動前	変化	活動後
規模	3.56	↓	3.33	3.44	↓	3.09
将来性	4.50	↑	4.67	4.06	↓	3.75
知名度	3.44	↓	3.06	3.19	→	3.19
職種	3.89	→	3.89	4.35	↓	4.26
業種	4.39	↓	4.17	4.44	↓	3.94
勤務地	2.56	↓	2.33	4.00	↓	3.56
福利厚生	3.17	↓	2.72	3.72	↓	3.00
社風	4.22	↓	3.72	4.41	↓	4.22
知人の存在	2.39	↓	2.00	2.16	↑	2.22

〔資料26〕 企業選択において重視するものの変化
(出典：『大学生の就職活動 学生と企業の出会い』)

⑤ 下村英雄（2002）による研究³⁸

日本労働研究機構の下村英雄は、フリーターと非フリーターの職業意識の違いに関する研究を行っている。都内に住む若者を被験者として、職業観に関わる質問15項目を用意して回答を求め、それぞれの職業意識の違いを分析している。

³⁸ 出典：『自由の代償／フリーター—現代若者の就業意識と行動—』

	フリーター	非フリーター	差
やりたい仕事なら正社員でもフリーターでもこだわらない	77.4	54.8	22.6
いろいろな職業を経験したい	70.0	57.6	12.4
今の世の中、定職に就かなくても暮らしていける	57.5	46.5	11.0
若いうちは仕事よりも自分のやりたいことを優先させたい	79.5	69.7	9.8
有名になりたい	41.7	34.2	7.5
将来のことを考えるよりも今を楽しく生きたい	48.3	41.8	6.5
将来は独立して自分の店や会社を持ちたい	47.2	44.1	3.1
自分に向いている仕事かわからない	46.3	47.2	-0.9
できれば仕事はしたくない	29.9	32.0	-2.1
専門的な知識や技術を磨きたい	90.4	92.9	-2.5
ひとよりも高い収入を得たい	76.4	79.2	-2.8
職業生活に役立つ資格を取りたい	86.6	91.0	-4.4
ひとの役に立つ仕事をしたい	75.0	80.9	-5.9
一つの企業に長く勤めるほうがよい	52.4	58.6	-6.2
フリーターより正社員で働いたほうがトクだ	68.7	82.6	-13.9

〔資料 27〕フリーターと非フリーターの職業意識の違い

(出典：『自由の代償／フリーター—現代若者の就業意識と行動—』)

資料 27 は、各質問項目に対して「そう思う」「ややそう思う」などの肯定的な回答をした者の割合を、フリーターと非フリーターで比較した結果である。フリーターも非フリーターも肯定的に評価した項目は、「専門的な知識や技術を磨きたい」「職業生活に役立つ資格を取りたい」である。この 2 項目には約 9 割前後の若者が肯定的な回答をしている。専門的知識・技術、資格に対する志向性は現在の若者には、ある程度一般的であることを指摘できる。

また、フリーターと非フリーターで差が最も大きい項目は、「やりたい仕事なら正社員でもフリーターでもこだわらない」であり、7 割のフリーターが肯定しているのに対して、非フリーターでは 5 割強しか肯定していない。以下、フリーターと非フリーターで差が大きい項目は、「いろいろな職業を経験したい」「今の世の中、定職に就かなくても暮らしていける」「若いうちは仕事よりも自分のやりたいことを優先させたい」となっている。

⑥ M. Granovetter (1998) による研究

これまでの先行研究とは方向性が異なるが、アメリカの社会学者であるマーク・グラノヴェッターは、転職についての友人・知人の重要性に関する研究を行っている。

彼はその著書のなかで、転職をする際、強い紐帯（いつも会う人）よりも、弱い紐帯（ま

れにしか会わない人) から役に立つ就職情報を得ること、人脈の活用が転職時に発生するノイズを除去し、信頼できる良い情報を安価で収集するための最も効率的な手段になっていると主張している。弱い紐帯の役割が強調されるのは、いつも会っている人々からはすでに知っている情報しか得られないが、たまに会う友人は新しい情報源となるからである。

(2) レビューから得られた知見

	要約
安達智子 (2003)	関東圏内の大学生を対象に職業についての考え方に関するアンケートを実施し因子分析を行った結果、挑戦志向・上位志向・対人志向・探索志向という4つの就業動機を開発した。
ワークス研究所 (2001)	企業の採用ブランドは戦略・ビジョンなどの7つの概念から成り立ち、これを具体的な項目に当てはめると、「企業戦略やビジョンがすぐれている」などの20項目に細分化することができる。
日本経済新聞社 (2006)	学生の接触企業社数は1~20社が最も多い。また、企業認知度はもちろん大切であるが、その上で、信頼性や安定性と将来性を兼ねそらえた企業が、就職意向に対して大きく影響を与えている。
安田雪 (1999)	学生は男女共に職種・業種・社風の3項目を企業選択時に重視し、会社訪問後の印象を重視する傾向は男子学生よりも女子学生のほうに強い。また、将来性と勤務地の2項目についての評価は男女ではっきりと分かれている。
下村英雄 (2002)	専門的知識・技術、資格に対する志向性は現在の若者にはある程度一般的であり、フリーターは非フリーターと比較して「やりたいこと」にこだわる傾向が強い。
M. Granovetter (1998)	転職をする際、強い紐帯(いつも会う人)よりも、弱い紐帯(まれにしか会わない人)から役に立つ就職情報を得る。また、人脈の活用が転職時に発生するノイズを除去し、信頼できる良い情報を安価で収集するための最も効率的な手段になっている。

[資料28] 先行研究レビューまとめ(著者による作成)

以上のレビューからわかるように、若年層の就業意識・就業行動に関する研究は数多く行われてきた。また、これらに加え、企業が学生に求める能力に関する調査や学生の人気企業ランキングなどの調査も頻繁に行われている。

しかし、これらの研究・調査の多くは学生やフリーターなどを大きく1つの集団としてしか捉えていないため、採用活動はマス・マーケティングになってしまう。つまり、求める人材像を明確にしたとしても、その人材にダイレクトに訴える手段を知らないため、マ

一ケティングとして戦略化しにくいということである。結局は選考過程のみでマッチングを図らざるを得ないため、母集団を形成することが最大の目的となってしまう。これでは、採用活動において他社との差別化を図ることが難しくなってしまう、最終的には企業そのものの有名度や人気度が重視される結果となってしまう、限られたパイの奪い合いになるという状況は変わることがない。

(3) 研究の方向性と分析計画

そこで、「なぜ働こうと思うのか」という“就業動機”と「どんな企業で働きたいか」という“就社動機”をクロスして集計すれば、学生は類似した企業を志望する学生や勤務する社会人のパーソナリティーを把握することができ、企業は求める人材像に合った採用活動を行うことができるため、学生と企業のミスマッチを最小限に抑えることができるのではないだろうか、という疑問が生じた。

この疑問を解決するため、「それぞれの就業動機と就社動機には因果関係がある」という仮定の下、「どんな人間がどんな企業に魅力を感じるのか？」という疑問を解決することを本稿の最大の目的とし、その研究の過程から得られた知見を基に具体的な採用活動のソリューションの提案を行うことを最終目標とする。

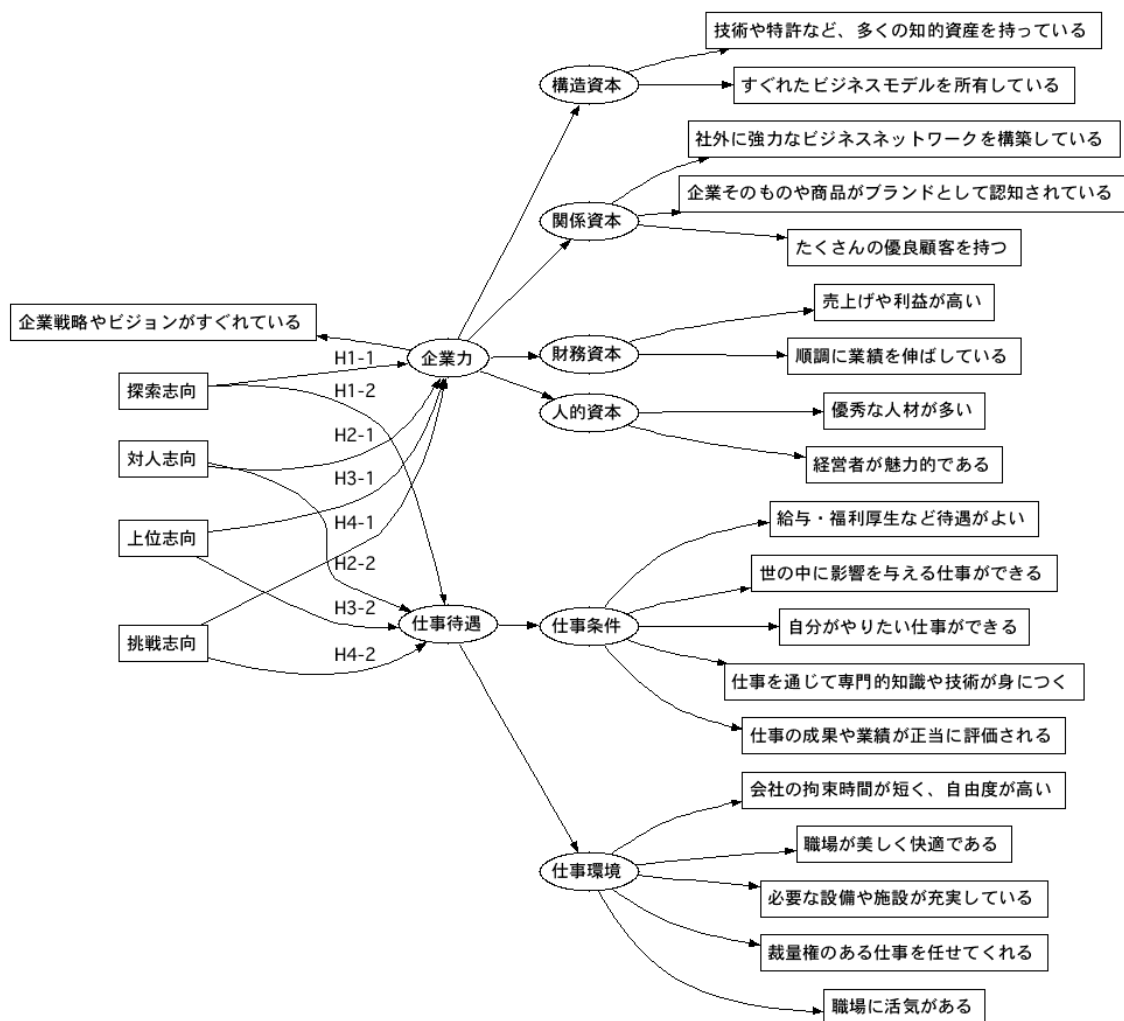
計画としては、安達智子とワークス研究所の先行研究を参考に仮説を構築し、就業動機 41 項目と就社動機 20 項目を学生へのアンケート調査によってクロス集計する。しかし、就業動機は 41 項目と共分散構造分析を行うには観測変数が多いため、 α 係数を算出して因子の信頼性の検討を行った後に因子ごとに合成変数を作成し、その平均値を外生変数として採用する。その後、共分散構造分析によって仮説の検証を行う。そしてそこから得られた知見を基に、最終目標である具体的な採用活動のソリューションの提案を行う。

安達智子の先行研究では就業動機³⁹を①挑戦志向、②上位志向、③対人志向、④探索志向、の 4 動機に、ワークス研究所の先行研究では就社動機⁴⁰を①企業力、②仕事待遇、の 2 動機に、それぞれ因子としてまとめている。なお、企業力は更に①戦略・ビジョン、②財務資本、③人的資本、④構造資本、⑤関係資本の 5 因子に、仕事待遇は更に①仕事条件、②仕事環境の 2 因子に、それぞれ細分化される。企業力と仕事待遇を細分化しない一次因子モデルと細分化する二次因子モデルの比較・検討は、第 8 章で詳述する。現時点では、二次因子モデルを採用すると仮定する。

以上の分類を参考に、以下のようなパス図と仮説を構築した。「最近の学生は、“就職”ではなく“就社”をする。」と言われるようになって久しいが、個人の志向の差異が“就職”と“就社”の選択にどのような影響を与えるのかを分析することは、学生と企業のマッチングを考察する上でも非常に重要なことであると考えられる。

³⁹ 詳細は『大学生の職業意識の発達 最近の調査データの分析から』P.21 を参照。

⁴⁰ 詳細は『Works No.46 採用ブランドを解析する』P.7 を参照。

[資料 29] パス図 (Graphviz⁴¹による出力)**H1：探索志向に関する仮説**

- H1-1：探索志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。
- H1-2：探索志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。

H2：対人志向に関する仮説

- H2-1：対人志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。
- H2-2：対人志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。

H3：上位志向に関する仮説

- H3-1：上位志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。
- H3-2：上位志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。

⁴¹ <http://www.graphviz.org/>

H4：挑戦志向に関する仮説

- H4-1：挑戦志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。
- H4-2：挑戦志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。

今後の研究の参考とするための知見を得るため、若年層の就業意識・就業行動に関する先行研究のレビューを行った。こういった研究・調査は数多く行われてきたものの、学生やフリーターなどを大きく1つの集団としてしか捉えていないため、マーケティングとして戦略化しにくい。そこで、「それぞれの就業動機と就社動機には因果関係がある」という仮定の下、安達智子とワークス研究所の先行研究を参考に、就業動機41項目と就社動機20項目を学生へのアンケート調査によってクロス集計し、就業動機と就社動機の因果関係を解明する。そして、その研究の過程から得られた知見を基に具体的な採用活動のソリューションの提案を行う。

7. 調査の実施と集計結果

本章では、これまでの研究を踏まえて調査票を作成し、実施した調査の結果や単純集計の結果を簡潔にまとめる。

(1) アンケート調査の実施

アンケート調査を行うため、調査票を作成した。設問は、4部構成とした。第1部ではフェイスシートとして性別・専攻・所属・学年を問い、第2部では就業動機41項目を、第3部では就社動機20項目を、それぞれ定量化できるよう7段階尺度で設問を作成した。また、考察の参考として定性データを得るため、第4部では、就職したいと思っている（思っていた）企業、就職活動に対して不安に思っている（思っていた）こと、採用活動を行う企業に望む（望んでいた）ことを、それぞれ自由記入欄を設けて記入してもらうようにした。なお、調査票は付属資料①として最後尾に添付した。

アンケート調査は、オンラインアンケートとペーパーアンケートを併用した。オンラインアンケートは、Abi-Station⁴²の CGI『Abi-Research』を利用した。調査方法としては、知人・友人109名と mixi⁴³に参加する就職活動生243名に直接メッセージを送信し、回答を依頼した。また、mixiのコミュニティ『就職活動2008年度生（ゼロハチ）⁴⁴』の協力の下、コミュニティ内の掲示板で告知を行った。ペーパーアンケートでは、知人・友人15名に直接調査票を渡し、回答を依頼した。また、株式会社ダイヤモンド・ビッグアンドリードの協力の下、2006年11月10日・11日に同社が開催した就職活動イベント『ダイヤモンド就活ゼミ』で参加者に直接調査票を渡し、回答を依頼した。

調査期間は2006年10月25日から2006年11月13日の20日間、調査対象は就職活動経験者である大学生・大学院生（主に学部3年生～修士2年生）で、大学2年生以下の者、大学院進学予定の者、資格取得や公務員を志望する者、社会人の者などは、対象外とした。また、知人・友人以外にも回答を依頼するということで、インセンティブとして Amazon⁴⁵ギフト券500円分を回答者の中から抽選で5名にプレゼントすることとした。

(2) アンケート調査の結果

以上のようなアンケート調査を行った結果、127名の回答を得られた。欠損値について、フェイスシートと定性データの部分は、無回答として処理した。就業動機41項目と就社動

⁴² <http://www.abi-station.com/>

⁴³ <http://mixi.jp/>

⁴⁴ http://mixi.jp/view_community.pl?id=254830

⁴⁵ <http://www.amazon.co.jp/>

7. 調査の実施と集計結果

機 20 項目については、3 項目以上の欠損値がある者 6 名に関しては全項目をデータから除外し、2 項目以下の欠損値がある者 11 名 13 項目に関しては各項目の最頻値を代入し、対処した。また、1 から 7 のように一定の規則性を持って回答していた者 1 名も、全項目をデータから除外した。欠損値の対処を行った結果、有効回答者は 120 名となった。

調査期間：2006 年 10 月 25 日～2006 年 11 月 13 日（20 日間）

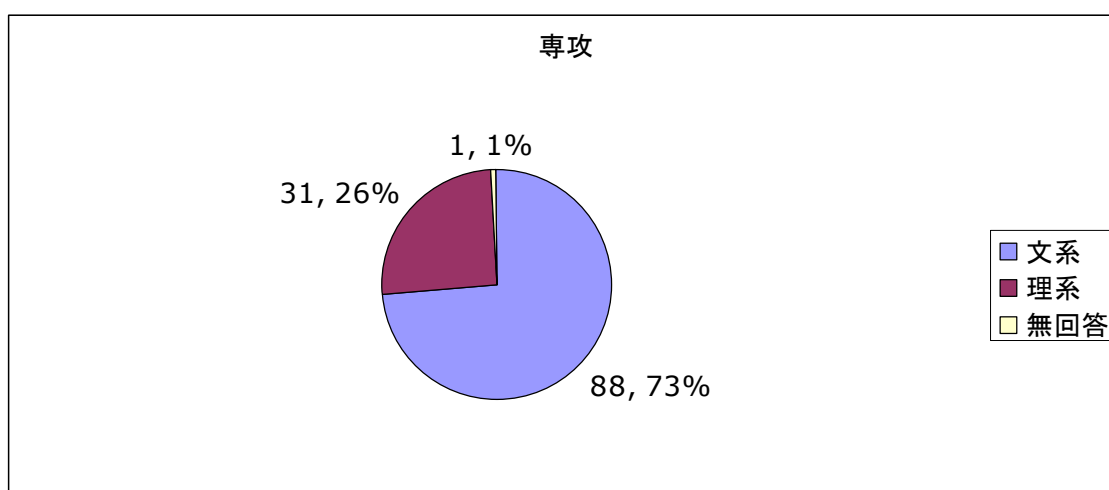
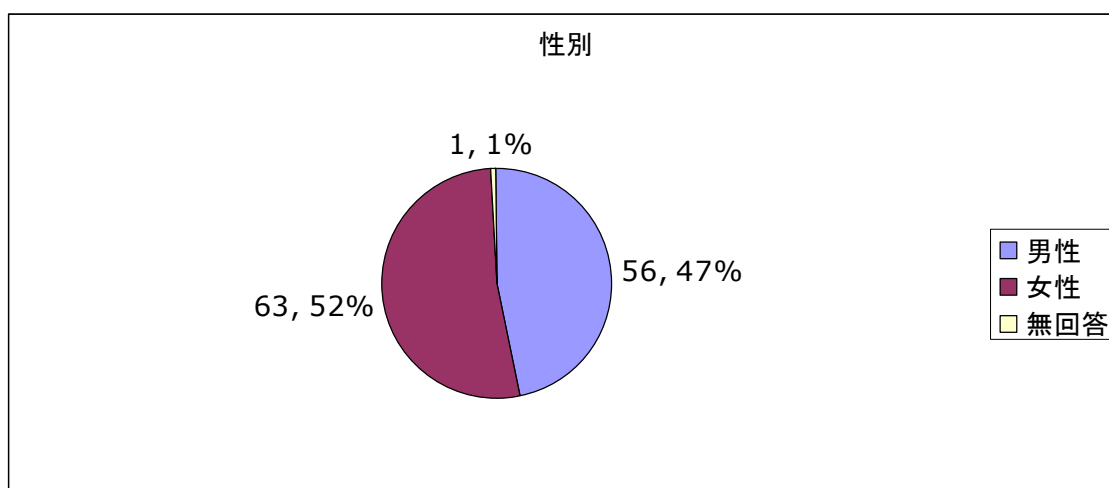
調査対象：就職活動経験者である大学生・大学院生

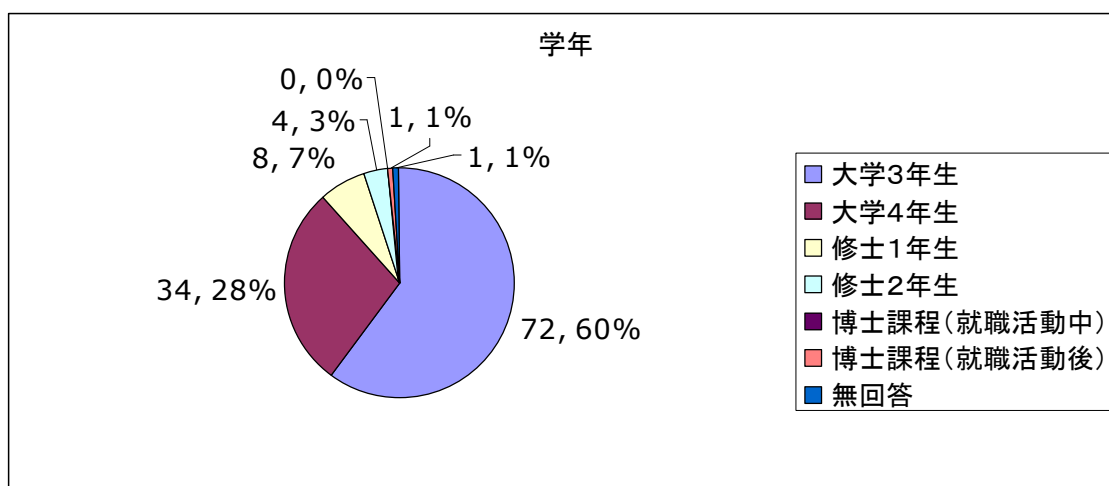
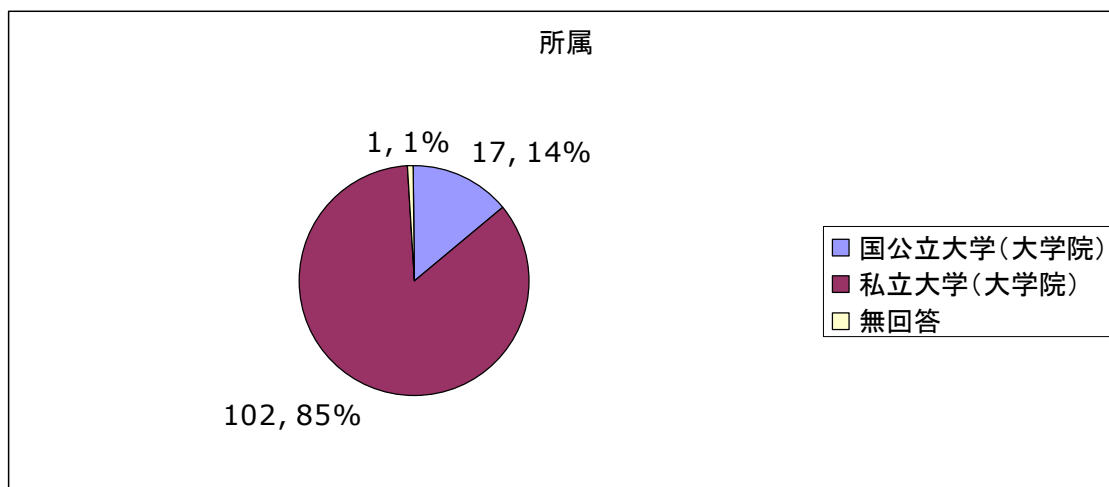
調査方法：オンラインアンケート・ペーパーアンケート

総回答者：127 名（有効回答者 120 名）

〔資料 30〕 アンケート調査概要（著者による作成）

なお、有効回答者 120 名のデータは、資料 31 の通りである。以降のアンケートデータの分析は、この有効回答者 120 名のみを対象とする。





〔資料 31〕 有効回答者 120 名データ (著者による作成)

(3) 単純集計による予備分析

次に、本格的な分析を始める前の予備分析として、就業動機 41 項目と就社動機 20 項目の単純集計を行った。なお、自由記入欄の回答内容 (Q4-02・Q4-03) の一部抜粋は付属資料②として最後尾に添付した。

設問	設問	平均値	1	2	3	4	5	6	7
Q2-01	困難な仕事でも人に助けを借りずに自分の力でやり遂げたい。	4.51	1	9	23	18	42	18	9
Q2-02	仕事を通じて得たい最大の満足は、人との交流から得られる満足感だ。	5.40	1	4	7	12	29	44	23
Q2-03	人と張り合えるような仕事をしたい。	4.36	4	12	22	20	29	27	6
Q2-04	将来就こうと思う職業について考えるのは楽しい。	5.68	1	3	2	10	31	37	36
Q2-05	周りの評価は気にせず自分自身が満足いくように仕事に打ち込むべきだ。	4.38	5	11	26	21	18	26	13
Q2-06	個人の努力が重視される仕事ではなく集団の努力が重視される仕事をしたい。	4.38	2	8	15	43	27	20	5
Q2-07	人より優れた仕事をするのが重要だ。	4.28	2	10	23	28	36	16	5

7. 調査の実施と集計結果

Q2-08	仕事に活かせることなら何でも学ぶつもりだ。	5.76	0	0	5	10	30	39	36
Q2-09	収入を得るためではなく働くこと自体を楽しみたい。	5.58	0	1	7	17	29	28	38
Q2-10	仕事を通じて色々な人に出会いたい。	6.46	0	0	2	3	10	28	77
Q2-11	昇格や昇進の機会がある仕事を得ることは重要だ。	5.17	2	2	8	18	43	26	21
Q2-12	将来就こうと考えている職業に関連した講習会やセミナーには進んで参加しようと思う。	5.94	3	1	2	2	31	28	53
Q2-13	何か価値ある業績をあげようと考えている。	5.42	2	2	3	13	37	43	20
Q2-14	職場では一生付き合える友人を作りたい。	5.97	2	1	3	10	19	27	58
Q2-15	地位や名誉をもたらす職業に就きたい。	4.48	4	4	16	33	35	26	2
Q2-16	給料の良い職業に就くことは充実した生活に欠かせない。	4.93	2	2	15	14	45	35	7
Q2-17	将来就きたい職業のために努力しようと思う。	6.08	2	0	0	2	27	39	50
Q2-18	自分の個性が活かせる仕事をしたい。	5.79	1	1	3	10	27	38	40
Q2-19	仕事そのものでなく職場の人間関係に興味がある。	4.89	1	5	15	23	34	25	17
Q2-20	世間で非常に難しいとされている仕事をやり遂げたい。	4.11	4	8	31	34	20	17	6
Q2-21	将来就こうと考えている職業について自分で調べようと思う。	5.86	1	2	1	5	28	46	37
Q2-22	いつも目標を持って仕事をしたい。	6.18	0	0	2	3	22	37	56
Q2-23	常に多くの人との出会いがある仕事をしたい。	5.90	0	1	5	7	28	30	49
Q2-24	世間で名前の通った企業や団体に就職したい。	4.73	4	9	17	17	29	27	17
Q2-25	将来就こうと考えている職業に関する情報には興味がある。	6.27	1	1	0	5	14	34	65
Q2-26	どんな仕事でも引き受けたら最善を尽くしたい。	6.13	0	1	0	4	21	45	49
Q2-27	周囲の人々とコミュニケーションしながら仕事を進めたい。	6.21	0	0	0	8	17	37	58
Q2-28	社会的に有意義な仕事をしたい。	5.79	0	2	4	7	30	38	39
Q2-29	将来就きたい職業がはっきり決まっている。	4.73	11	8	14	12	29	17	29
Q2-30	努力や能力を必要とする仕事が好きしたい。	5.33	1	1	5	11	52	32	18
Q2-31	職場では周りの人々との調和が何よりも大切だ。	5.60	0	0	3	11	42	39	25
Q2-32	周りから賞賛されるような仕事をしたい。	5.02	1	2	10	24	39	32	12
Q2-33	日常生活の中で、仕事に役立つことは何でも吸収していきたい。	5.96	0	0	5	5	25	40	45
Q2-34	仕事を通じて自分を向上させたい。	6.27	1	0	2	1	17	37	62
Q2-35	職場ではムードメーカーになりたい。	4.85	5	4	12	19	39	25	16
Q2-36	職場では高い役職に就きたい。	4.55	6	8	13	29	28	23	13
Q2-37	将来仕事で活用できる知識や技術を身に付けたい。	5.80	2	1	1	6	36	33	41
Q2-38	仕事で成功するためには決して努力を惜しまない。	5.58	2	0	1	15	38	34	30
Q2-39	仕事に就くのは人との接触を持っていたいからだ。	4.63	7	6	19	22	25	21	20
Q2-40	誰かの案に従うのではなく自分で計画を立てるような仕事が好きしたい。	4.91	2	1	11	29	37	29	11
Q2-41	将来したい仕事に役立つ資格や免許を取得するつもりだ。	5.16	2	3	8	20	39	24	24
Q3-01	企業戦略やビジョンが優れているかどうかを企業選びで重視する。	5.05	5	3	8	15	41	30	18
Q3-02	売上や利益が高いかどうかを企業選びで重視する。	4.56	6	3	16	22	45	22	6
Q3-03	順調に業績を伸ばしているかどうかを企業選びで重視する。	5.03	4	1	9	16	44	36	10
Q3-04	優秀な人材が多いかどうかを企業選びで重視する。	5.17	2	3	5	18	42	35	15
Q3-05	経営者が魅力的であるかどうかを企業選びで重視する。	5.29	2	4	7	15	34	32	26
Q3-06	技術や特許など、多くの知的資産を持っているかどうかを企業選びで重視する。	4.10	9	6	21	41	21	15	7
Q3-07	優れたビジネスモデルを所有しているかどうかを企業選びで重視する。	4.74	2	3	16	26	39	24	10
Q3-08	社外に強力なビジネスネットワークを構築しているかどうかを企業選びで重視する。	4.77	1	4	16	24	44	18	13
Q3-09	企業そのものや商品がブランドとして認知されているかどうかを企業選びで重視する。	4.79	2	6	14	17	45	26	10
Q3-10	たくさんの優良顧客を持っているかどうかを企業選びで重視する。	4.55	4	4	16	30	37	22	7
Q3-11	給料・福利厚生など待遇が良いかどうかを企業選びで重視する。	5.73	3	0	3	8	29	40	37
Q3-12	世の中に影響を与える仕事ができるかどうかを企業選びで重視する。	5.48	1	3	6	17	24	39	30

7. 調査の実施と集計結果

Q3-13	自分がやりたい仕事ができるかどうかを企業選びで重視する。	6.04	2	1	3	8	17	28	61
Q3-14	仕事を通じて専門的知識や技術が身に付くかどうかを企業選びで重視する。	4.95	4	1	8	26	39	29	13
Q3-15	仕事の成果や業績が正当に評価されるかどうかを企業選びで重視する。	5.54	1	0	5	12	30	53	19
Q3-16	会社の拘束時間が短く、自由度が高いかどうかを企業選びで重視する。	4.28	5	9	18	26	43	16	3
Q3-17	職場が美しく快適であるかどうかを企業選びで重視する。	4.96	2	4	12	15	44	32	11
Q3-18	必要な設備や施設が充実しているかどうかを企業選びで重視する。	5.07	3	3	1	22	46	37	8
Q3-19	裁量権のある仕事を任せてくれるかどうかを企業選びで重視する。	4.88	1	3	11	30	35	29	11
Q3-20	職場に活気があるかどうかを企業選びで重視する。	5.96	0	0	4	10	20	39	47

[資料 32] アンケートデータ単純集計表 (著者による作成)

就業動機では「仕事を通じて色々な人に出会いたい。」(平均 6.46) が、就社動機では「自分がやりたい仕事ができるかどうかを企業選びで重視する。」(平均 6.04) が、被験者の支持を最も集めた。前述の下村英雄の先行研究では、フリーターは非フリーターと比較して「やりたいこと」にこだわる傾向が強いという結果が出ていたが、この傾向は若年層全体に通じることのようである。

これまでの研究を踏まえて 4 部構成の調査票を作成し、オンラインアンケートとペーパーアンケートを併用し、就職活動経験者である大学生・大学院生を対象に 20 日間の調査を行った。結果、127 名の回答が得られた。その後、欠損値の対処を行ったため、有効回答者は 120 名となった。有効回答者 120 名のデータの確認と就業動機 41 項目と就社動機 20 項目の単純集計を行い、共分散構造分析に入る前の予備分析とした。フリーターは非フリーターと比較して「やりたいこと」にこだわる傾向が強いという結果が先行研究で出ていたが、この傾向は若年層全体に通じることのようである。

8. 共分散構造分析によるデータ分析

本章では、まず始めに就業動機 41 項目を整理した後、共分散構造分析によって仮説の検証を行い、結論を下すための知見を得る。

(1) 就業動機 41 項目の整理

まず始めに SPSS12.0J⁴⁶を使って、因子の信頼性の検討を行うために α 係数を算出した。なお、因子の各項目は、安達智子の先行研究をそのまま採用した。

	因子	α 係数	項目
就業動機	探索志向	.827	Q2-04,22,08,29,41,12,21,33,37,17,25
	対人志向	.766	Q2-35,06,39,14,02,31,19,23,10,27
	上位志向	.852	Q2-28,13,07,32,16,24,11,36,15
	挑戦志向	.660	Q2-34,18,03,01,38,40,30,20

〔資料 33〕 因子の信頼性の検討の結果（著者による作成）

検討の結果、挑戦志向の α 係数の値に若干の不安が残るものの、全因子で .650 を超えているということで、内的整合性が高いと判断した。そして、この結果を基に各因子の全項目の平均値（小数点 3 桁）を算出し、各因子の値とした。

(2) 共分散構造分析による検証

次に Amos6.0.1⁴⁷を使って、共分散構造分析を行った。第 6 章でパス図を構築した際、企業力と仕事待遇を高次因子とし、更に因子を二次因子として細分化したモデルを構築したが、これを細分化しない一次因子モデルと比較し、その適合度を算出した。

算出した結果、資料 34 のように二次因子モデルの方が一次因子モデルよりも適合度が高いことが明らかになったため、このまま二次因子モデルを採用することにする。

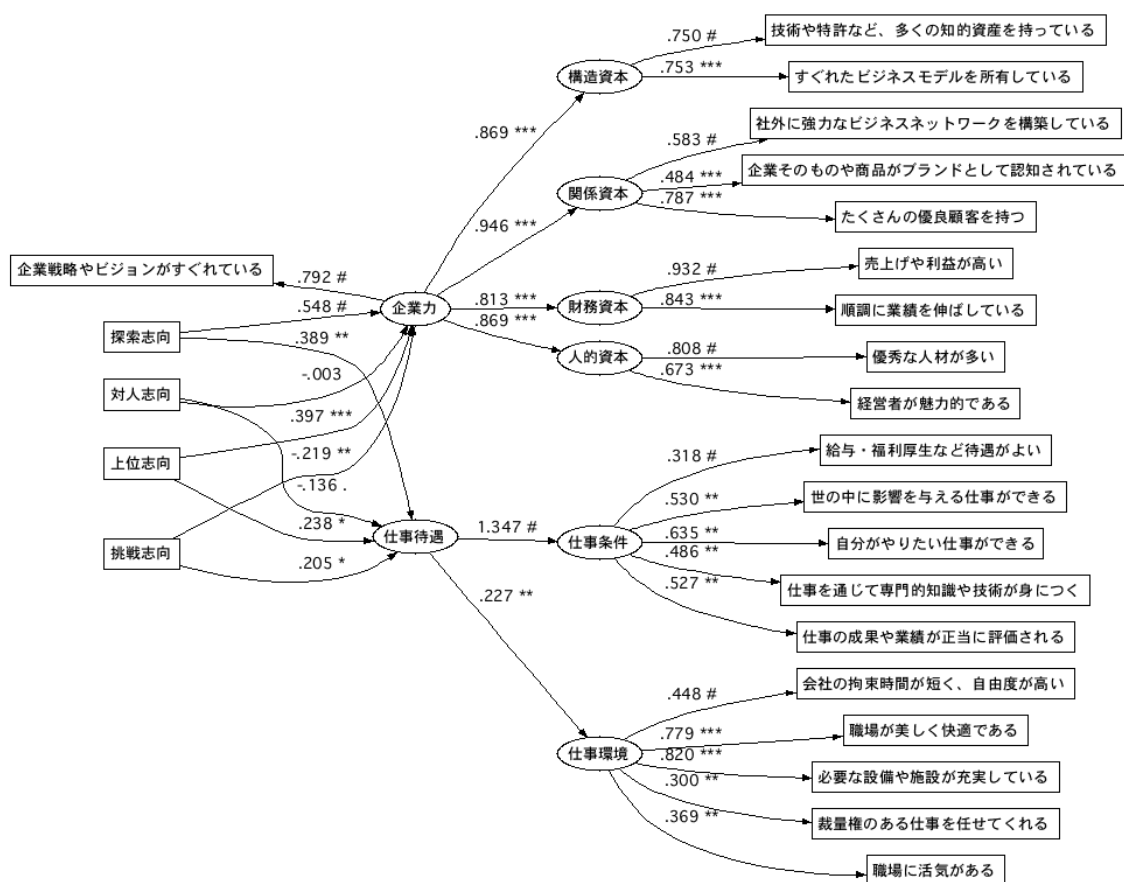
	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	AIC
一次因子モデル	.653	.581	.214	.136	900.506
二次因子モデル	.686	.612	.244	.125	809.075

〔資料 34〕 共分散構造分析適合度指標（著者による作成）

⁴⁶ <http://www.spss.co.jp/product/spss/index.html>

⁴⁷ <http://www.spss.co.jp/product/amos/amos.html>

8. 共分散構造分析によるデータ分析



〔資料 35〕 共分散構造分析結果 (Graphviz による出力) 48

	仮説	結果
H1-1	探索志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。	支持 ⁴⁹
H1-2	探索志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。	支持
H2-1	対人志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。	棄却
H2-2	対人志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。	棄却
H3-1	上位志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。	支持
H3-2	上位志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。	支持
H4-1	挑戦志向の高い学生は、企業力を企業選びで重視する。	棄却
H4-2	挑戦志向の高い学生は、仕事待遇を企業選びで重視する。	支持

〔資料 36〕 仮説検証結果 (著者による作成)

二次因子モデルで共分散構造分析を行った結果は資料 35 のようになり、この結果を基に仮説の検証を行った結果は資料 36 のようになった。

⁴⁸ 係数は標準化係数。***は 0.1%、**は 1%、*は 5%、.は 10%水準で有意。#は固定母数。

⁴⁹ 固定母数のため有意水準からは判断できないが、標準化係数の高さから支持と判断した。

(3) 分析から得られた知見

探索志向に関する仮説は、両方とも支持された。特に企業力への標準化係数の値は、全仮説の中で最大だった。探索志向は将来のために現時点で努力をする動機なので、将来へのステップとしてどのような企業に入社するかを重視することは、当然のことと言える。

対人志向に関する仮説は、両方とも棄却された。対人志向は人との関係から満足感を得る動機のため、企業や待遇そのものは本人にとってはあまり関係のないことかもしれない。

上位志向に関する仮説は、両方とも支持された。特に企業力への標準化係数の値が高く、社会的地位や名声を築くためにはやはり企業そのものへの関心が高くなるようである。

挑戦志向に関する仮説は、仕事待遇の仮説のみ支持された。挑戦志向は困難な作業によって自己成長を促す動機なので、仕事待遇を重視する傾向があることは自然である。

まず始めに、因子の信頼性の検討を行うために α 係数を算出した。挑戦志向の α 係数の値に若干の不安が残るものの、全因子で.650を超えているということで、内的整合性が高いと判断した。次に、企業力と仕事待遇を高次因子とし、更に因子を二次因子として細分化したモデルを、細分化しない一次因子モデルと比較し、その適合度を算出した。二次因子モデルの方が一次因子モデルよりも適合度が高いことが明らかになったため、二次因子モデルで共分散構造分析を行った。結果、探索志向と上位志向に関する仮説は支持され、挑戦志向に関する仮説は一部支持された。

9. 結論

本章では、データ分析の結果を基に考察を行い、本稿での最終的な結論を下す。そして、反省点と今後の課題を整理し、最後に感謝の意を表して締め言葉とする。

(1) データ分析結果の考察

共分散構造分析の結果から、探索志向と上位志向の高い学生は企業力を、挑戦志向の高い学生は仕事待遇を、それぞれ企業選びで重視することがわかった。

企業力に関しては、「たくさんの優良顧客を持つ」「売上げや利益が高い」「優秀な人材が多い」などの項目との関係が強い。探索志向の高い学生にとって、自分の主観だけでなく客観的な社会の評価も高い企業に入社することは、自分の将来を考える上ではその第一歩として非の打ち所がない。企業側は、学生にはあまり注目されない売上や利益といった客観的なデータを、セミナーや説明会などを通じて積極的に学生に情報開示するべきである。また、上位志向の高い学生にとっても、社会的評価の高い企業に入社したいと強く思うことはごく自然なことであり、優秀な社員が多いということを知ることによって「自分もこの会社で上位を目指したい」という気持ちを促進させることができる。企業側のアピール方法としては、説明会などのイベントで人事担当者だけでなく優秀な社員も参加させ、学生に「この人の下で働きたい！」というインセンティブを与える方法が考えられる。

仕事待遇に関しては、「世の中に影響を与える仕事ができる」「自分がやりたい仕事ができる」「仕事の成果や業績が正当に評価される」などの項目との関係が強い。挑戦志向の高い学生は、自分の成長のためなら困難な作業も厭わない。そういった作業の成果が正当に評価されるのか、受動的ではなく能動的にやりたい仕事ができるのか、仕事の規模はどれくらいのものなのか、などに関心を持っている。企業の制度や社風に左右されるが、成果主義や実力主義の企業であれば、その旨を採用活動の至るところでアピールすべきである。また、自社が社会に対してどのような影響を与えているのか、具体的な事例を踏まえて就職情報サイトやセミナー・説明会などでアピールすることも効果的と考えられる。

(2) 反省点と今後の課題

反省点は数え切れないほど存在するが、特に大きな2点を挙げておく。1点目は、先行研究レビューが不十分であったことである。結局、アンケート調査を実施した後に再びレビューを行うという、お粗末な事態となってしまった。2点目は、言わずもがな、多変量解析の知識の不足である。特に共分散構造分析においては、迷走を繰り返してしまった。

以上の反省点から、研究の計画性と事前知識の充足が、今後の課題と言える。

(3) あとがき

論文執筆にあたって、様々なご指導を賜った濱岡豊教授（慶應義塾大学商学部）、お忙しい中で共分散構造分析のアドバイスをくださった城祐治郎氏（日産自動車株式会社）、後輩ながらも惜しめない資料提供や情報提供をしてくれた神馬良輔氏（慶應義塾大学商学部）、唐突の依頼ながらもアンケート調査の告知に快く協力してくださった太田英基氏（中央大学商学部）、調査票の印刷・配布・回収とアンケート調査の実施に多大なるご協力を頂いた村上豪氏（株式会社ダイヤモンド・ビッグアンドリード）、英訳の添削に自主的に何度もご協力くださった杉雄志氏（上智大学比較文化学部）の各氏には、大変お世話になった。また、アンケート調査にご協力頂いた 127 名のお陰で、本稿を執筆することができた。この場を借りて、改めて感謝の意を申し上げる。

2007 年 1 月現在、ホワイトカラー・エグゼンプション⁵⁰の是非が大きな議論を巻き起こしており、私達のワーキングスタイルを考え直す一つのきっかけとなっている。また、2005 年 6 月には、会社法が成立した。最低資本金制度が廃止されて会社設立が容易となり、昨今の起業ブームはますます加熱することが予想される。このように、私達の仕事を取り巻く環境は、ここ数年で激変している。働くことだけが人生ではないが、私自身が卒業論文のテーマとして『民間企業の新卒採用マーケティング』を選択したように、そして多くの学生の方々にアンケート調査にご協力頂いたように、大学生や大学院生の“働くこと”に対する興味度は非常に高い。

本稿が、新卒採用活動を行う企業にはもちろんのこと、就職活動を行う学生や入社を控える学生にとっても何かの参考になれば幸いと思い、本稿の執筆を終える。

⁵⁰ ホワイトカラー労働者に対する労働時間規制を適用除外すること。もともとは、アメリカ公正労働基準法 13 条に由来する。産業界から日本への導入を求める声が挙がったのをきっかけに、厚生労働省の労働条件分科会において検討が開始され、2006 年 12 月 27 日に労働政策審議会が答申を行った。

- Donald E. Super (1960) 『職業生活の心理学』
- John Fox (2006) 『Structural Equation Models』
- M. Granovetter (1998) 『転職－ネットワークとキャリアの研究－』
- 朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢 (2005) 『入門 共分散構造分析の実際』
- 今口忠政 (2001) 『戦略構築と組織設計のマネジメント』
- 小塩真司 (2004) 『SPSS と Amos による心理・調査データ解析』
- 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』
- 玄田有史 (2001) 『仕事のなかの曖昧な不安－揺れる若年の現在』
- 小杉礼子 (2002) 『自由の代償／フリーター－現代若者の就業意識と行動－』
- 佐藤博樹・玄田有史 (2003) 『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (1999) 『新しい人事労務管理』
- 清家篤 (2002) 『労働経済』
- 中馬宏之・樋口美雄 (1997) 『労働経済学 現代経済学入門』
- 豊田秀樹 (2003) 『共分散構造分析[疑問編]－構造方程式モデリング－』
- 豊田秀樹・前田忠彦・柳井晴夫 (1992) 『原因をさぐる統計学 共分散構造分析入門』
- 中田研一郎 (2005) 『ソニー 会社を変える採用と人事』
- 日本経済新聞社 (2006) 『日経広告手帖 7月号 人事採用と企業ブランディング』
- 日本行動計量学会 (2002) 『行動計量学 第29巻第2号 討論：共分散構造分析』
- 東清和・安達智子 (2003) 『大学生の職業意識の発達 最近の調査データの分析から』
- 宮島司 (2005) 『新会社法エッセンス』
- 安田雪 (1999) 『大学生の就職活動 学生と企業の出会い』
- 谷内篤博 (2005) 『大学生の職業意識とキャリア教育』
- ワークス研究所 (2001) 『Works No.46 採用ブランドを解析する』
- 涌井良幸・涌井貞美 (2003) 『図解でわかる 統計解析用語事典』
- 渡辺峻 (2005) 『大学生のためのキャリア開発入門』

- @IT 情報マネジメント (<http://www.atmarket.co.jp/im/>)
- All About (<http://allabout.co.jp/>)
- COBS ONLINE (<http://cobs.jp/>)
- DISCO Human Resource PLAZA (<http://www.hr-plaza.com/>)
- exBuzzwords (<http://www.exbuzzwords.com/>)
- HR-Emotional (<http://www.hr-emotional.jp/>)
- JOB MAP WEB (<http://jmw.asia-u.ac.jp/>)
- NIKKEI NET (<http://www.nikkei.co.jp/>)
- インターンシップとは? (<http://www.super-gakuwari.com/>)
- 株式会社共同企画 (<http://www.kyodokikaku.co.jp/>)

- 株式会社優クリエイト (<http://www.y-create.co.jp/>)
- 株式会社リクルート (<http://www.recruit.jp/>)
- 株式会社リクルート ワークス研究所 (<http://www.works-i.com/>)
- 株式会社ワーク (<http://www.work21.co.jp/>)
- 慶應義塾大学 商学部・商学研究科 (<http://www.fbc.keio.ac.jp/>)
- 厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp/>)
- 社会実情データ図録 (<http://www2.ttcn.ne.jp/~honkawa/>)
- 社団法人 日本経済団体連合会 (<http://www.keidanren.or.jp/indexj.html>)
- 人材バンクネット (<http://www.jinzai-bank.net/>)
- 総合ユニコム株式会社 (<http://www.sogo-unicom.co.jp/>)
- ソニー株式会社 (<http://www.sony.co.jp/>)
- 日経スペシャル ガイアの夜明け (<http://www.tv-tokyo.co.jp/gaia/>)
- 日本の人事部 (<http://jinjibu.jp/>)
- はてなダイアリー (<http://d.hatena.ne.jp/>)
- みずほ情報総研株式会社 (<http://www.mizuho-ir.co.jp/>)

就職活動に関するアンケート

慶應義塾大学 商学部 4年 菅野 直人

私は現在、『民間企業の新卒採用マーケティング』というテーマで卒業論文を執筆しています。この度、論文執筆のために皆様の就職活動に関する調査を実施させて頂きたく、アンケートのご協力をお願い申し上げます。ご回答頂いた内容は統計分析にのみ利用し、それ以外の目的で利用することは致しません。お手数お掛け致しますが、皆様のご理解とご協力、よろしくお願い致します。

〔お名前： _____ E-mail： _____ 〕

アンケートに最後までご回答頂いた上でお名前（仮名で構いません）とメールアドレスをご記入頂いた方の中から抽選で5名様に、**Amazon ギフト券 500円分**を差し上げます。なお、ご記入頂いたお名前とメールアドレスは商品の発送にのみ利用し、それ以外の目的で利用することは致しません。当選者の方には、賞品を直接発送させていただきます。

《各設問に対して、もっとも当てはまる回答を1つだけお答えください。》

【Q1】あなた自身について、お伺いします。

01. あなたの性別を教えてください。

〔 1. 男性 2. 女性 〕

02. あなたの専攻を教えてください。

〔 1. 文系 2. 理系 〕

03. あなたの所属を教えてください。

〔 1. 国公立大学（大学院） 2. 私立大学（大学院） 〕

04. あなたの学年を教えてください。

〔 1. 大学3年生 2. 大学4年生 3. 修士1年生 4. 修士2年生 5. 博士課程（就職活動中） 6. 博士課程（就職活動後） 〕

※ 以降の設問は、就職活動中の方は現在の考え方を、就職活動後の方は就職活動中当時の考えた方を思い出してお答えください。特に、就職活動後の方で当時と現在で考え方に大きく違いが生じた方は、注意してお答え頂くようよろしくお願い致します。

【Q2】あなたの仕事に対する考え方について、お伺いします。

	全く当てはまらない	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	少し当てはまる	当てはまる	非常に当てはまる
01. 困難な仕事でも人に助けを借りずに自分の力でやり遂げたい。	1	2	3	4	5	6	7
02. 仕事を通じて得たい最大の満足は、人との交流から得られる満足感だ。	1	2	3	4	5	6	7
03. 人と張り合えるような仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
04. 将来就こうと思う職業について考えるのは楽しい。	1	2	3	4	5	6	7
05. 周りの評価は気にせず自分自身が満足いくように仕事に打ち込むべきだ。	1	2	3	4	5	6	7
06. 個人の努力が重視される仕事ではなく集団の努力が重視される仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
07. 人より優れた仕事をするのが重要だ。	1	2	3	4	5	6	7
08. 仕事に活かせることなら何でも学ぶつもりだ。	1	2	3	4	5	6	7
09. 収入を得るためではなく働くこと自体を楽しみたい。	1	2	3	4	5	6	7
10. 仕事を通じて色々な人に出会いたい。	1	2	3	4	5	6	7
11. 昇格や昇進の機会がある仕事を得ることは重要だ。	1	2	3	4	5	6	7

12. 将来就こうと考えている職業に関連した講習会やセミナーには進んで参加しようと思う。	1	2	3	4	5	6	7
13. 何か価値ある業績をあげようと考えている。	1	2	3	4	5	6	7
14. 職場では一生付き合える友人を作りたい。	1	2	3	4	5	6	7
15. 地位や名誉をもたらす職業に就きたい。	1	2	3	4	5	6	7
16. 給料の良い職業に就くことは充実した生活に欠かせない。	1	2	3	4	5	6	7
17. 将来就きたい職業のために努力しようと思う。	1	2	3	4	5	6	7
18. 自分の個性が活かせる仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
19. 仕事そのものでなく職場の人間関係に興味がある。	1	2	3	4	5	6	7
20. 世間で非常に難しいとされている仕事をやり遂げたい。	1	2	3	4	5	6	7
21. 将来就こうと考えている職業について自分で調べようと思う。	1	2	3	4	5	6	7
22. いつも目標を持って仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
23. 常に多くの人との出会いがある仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
24. 世間で名前の通った企業や団体に就職したい。	1	2	3	4	5	6	7
25. 将来就こうと考えている職業に関する情報には興味がある。	1	2	3	4	5	6	7
26. どんな仕事でも引き受けたら最善を尽くしたい。	1	2	3	4	5	6	7
27. 周囲の人々とコミュニケーションしながら仕事を進めたい。	1	2	3	4	5	6	7
28. 社会的に有意義な仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
29. 将来就きたい職業がはっきり決まっている。	1	2	3	4	5	6	7

30. 努力や能力を必要とする仕事がしたい。	1	2	3	4	5	6	7
31. 職場では周りの人々との調和が何よりも大切だ。	1	2	3	4	5	6	7
32. 周りから賞賛されるような仕事をしたい。	1	2	3	4	5	6	7
33. 日常生活の中で、仕事に役立つことは何でも吸収していきたい。	1	2	3	4	5	6	7
34. 仕事を通じて自分を向上させたい。	1	2	3	4	5	6	7
35. 職場ではムードメーカーになりたい。	1	2	3	4	5	6	7
36. 職場では高い役職に就きたい。	1	2	3	4	5	6	7
37. 将来仕事で活用できる知識や技術を身に付けたい。	1	2	3	4	5	6	7
38. 仕事で成功するためには決して努力を惜しまない。	1	2	3	4	5	6	7
39. 仕事に就くのは人との接触を保持したいからだ。	1	2	3	4	5	6	7
40. 誰かの案に従うのではなく自分で計画を立てるような仕事がしたい。	1	2	3	4	5	6	7
41. 将来したい仕事に役立つ資格や免許を取得するつもりだ。	1	2	3	4	5	6	7

【Q3】あなたの会社に対する考え方について、お伺いします。

	全く当てはまらない	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらでもない	少し当てはまる	当てはまる	非常に当てはまる
--	-----------	---------	------------	---------	---------	-------	----------

01. 企業戦略やビジョンが優れているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
02. 売上や利益が高いかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
03. 順調に業績を伸ばしているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
04. 優秀な人材が多いかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
05. 経営者が魅力的であるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
06. 技術や特許など、多くの知的資産を持っているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
07. 優れたビジネスモデルを所有しているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
08. 社外に強力なビジネスネットワークを構築しているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
09. 企業そのものや商品がブランドとして認知されているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
10. たくさんの優良顧客を持っているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
11. 給料・福利厚生など待遇が良いかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
12. 世の中に影響を与える仕事ができるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
13. 自分がやりたい仕事ができるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
14. 仕事を通じて専門的知識や技術が身に付くかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
15. 仕事の成果や業績が正当に評価されるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
16. 会社の拘束時間が短く、自由度が高いかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
17. 職場が美しく快適であるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
18. 必要な設備や施設が充実しているかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7

19. 裁量権のある仕事を任せてくれるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7
20. 職場に活気があるかどうかを企業選びで重視する。	1	2	3	4	5	6	7

《各設問に対して、あなたの経験や思考を枠内にご自由にお書きください。》

【Q4】あなたの就職活動に対する考え方について、お伺いします。

01. あなたが就職したいと思っている（思っていた）企業を、5社教えてください。

02. あなたが就職活動に対して不安に思っている（思っていた）ことを、教えてください。

03. あなたが採用活動を行う企業に望む（望んでいた）ことを、教えてください。

※ アンケートのご意見・ご感想など、ご自由にお書きください。

以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。

Q. あなたが就職活動に対して不安に思っている（思っていた）ことを、教えてください。

- 自分が伝えたいことを面接で伝えられるか。
- 自分の性格・能力などがきちんと企業側に伝わるか。企業と自分が合っているか。
- 就職したい業界にOB・OGがいない。資格がない。
- 自分の能力に対する客観的評価と自己評価とのギャップなど。
- 自分はコミュニケーション能力がないので面接で通用するのか不安。
- 内定がもらえるのかどうか。果たしてホントにその企業でいいのかどうか。実際のところは入って見ないと分からない気がします。
- 漠然とした不安、他者と比較した活動内容への不安。
- 始めるのが遅かったこと。
- 希望の企業に入れるか。
- 自分の能力が他の志望者より劣っていないか。
- 学業との両立（授業を休みたくない）
- 周り（学校の友達）に就活する人が少ないこと（教職志望が多いので）。
- 自分に合った仕事が見つけられるか
- 楽観的思考である自分に対して
- 自分のやりたいことがその企業で本当にできるのかどうかを自分がきちんと情報を集められているか。
- 根も葉もないような情報が飛び交うこと。
- 併願する企業がない。
- エントリーシートや面接など、自分を上手く相手に伝えることができるかどうか。
- 内定が一個も取れない事を考えると怖い。
- 希望していた会社がメーカーなどではなく、研究職がないような会社だったので、果たして博士課程の学生を採用してくれるのかどうか不安だった
- 受験と違い、何月までに確実に終わる。というような出口がハッキリと見えなかった所。
- どの程度学歴が見られるのか？
- 9月以降も就活をしているのではないかと言う不安があった。
- 一番の不安は自分がどの業界・業種に向いているのかが分からないことでした。様々なセミナーに参加したり、とりあえず合同説明会があれば行ってどんな会社でも聞いてみる、ということをしているうちに自然と方向が定まっていた感じです。先輩や友人、親などに聞いてみるというのが一番影響しているかも。
- 希望の職種に対して強い憧れを抱いていたため、就職活動に失敗したあとを不安に思ったことがある。
- 入社後自分の好きな部署にいけるか、好きな仕事ができるか

- 企業が採用したい、と思っている人物像に近づけるかどうか
- 文学部の女の子はほとんどの人がたいして就活をしていなく、春から始める人や公務員試験、院、お嫁に行く等の子が多かったので、まわりに就職活動をしている子がいなく、情報交換をすることができなかった。
- 結局技術職になったが、当初は営業に興味を持っていたので、理系から営業にいけるか。それが不安要素になりすぎて、自信が持てず、面接で失敗した。企業の判断基準。学閥その他。
- 本当の自分より数倍背伸びしていたので、本当の自分がばれないか心配だった。
- 公務員の勉強をしつつだったので、民間と両立して就職活動をするに対して不安だった。
- 行きたい会社に落ちてしまったり、軽い気持ちで受けた会社の選考は進んだりすることもあり、何を以って自分にいい会社なのかわからなくなって不安だった。
- 景気回復に向かっているとはいえ、本当に自分が就職できるのか。
- 何からして良いか分からず、手当たり次第にエントリーしてよいのかとか大手ばかりを登録して中小企業の見つけ方が分からないことです。
- 説明会ではとても魅力的に感じるが、「みん就」で元社員の人の書き込みを見ると予想以上に厳しい仕事内容や、拘束時間の長さが見えてきた。また、ある会社では社員よりもアルバイトの人数が多く、店舗によってはアルバイトに仕事を教えてもらう可能性があることを知り、不安になった。やはり、会社側からの説明では良い部分しか見えてこないのので、様々な角度から企業研究をしていくことが重要と感じた。
- 自分が企業の方にどう思われるかどうか。
- 自分の気持ちを素直に表現していいのか迷った。企業によっては、第一志望ではない事をはっきり言っていたので落とされたらどうしようと考えていた。実際たくさんの内定をもらうのはどうでもいい事だとは、かなり初期に気がついた。
- 自分は何がやりたいのかわからない。
- 自分を必要としてくれる企業は本当にあるのかという不安。
- 入社後数年間の出向等が決定している企業の場合は…出向による勤務地や所属会社への不安
- 何の準備をしといたらいいかわからない。
- 自分の適性に合う職業を見つけられるかどうか。
- まず何から始めたらいいのか、就活の第一歩が踏み出せないでいる。
- 大学での専攻内容がハンデになるかもしれないことがなかったこと。経済や社会などの現実社会とは全く関係ないことばかりやっているのでは…。
- 薬学部だったので、一般企業に採用してもらえるかどうか。
- 具体的にいつまでに何をしたらいいのか、目安がよくわからない
- 自分が何をやりたいのかがわからない

Q. あなたが採用活動を行う企業に望む（望んでいた）ことを、教えてください。

- 能力よりも人間性を評価してもらいたい。
- 熱意を第1の採用条件にして欲しい。
- 個性を尊重してくれること。情報提供（入手しやすい方法で）をしてしてくれること。
- 大学名とかで選ぶのではなく、人間性を1番見て欲しいと思います。
- 学生一人一人をしっかりと見て欲しい。企業の素の部分をもっと見せて欲しい。
- 誠実な選考、積極的な情報提供とコミュニケーション。
- フェアな採用をして欲しい。就活終了を強要するようなことはしてほしくない。
- 本当の私を見てください
- 説明会などの日程を増やしてほしい
- 明確な採用基準など
- 謙虚さ、オープンさ
- 社内の雰囲気をオープンにしてほしいです。
- 面接でどこを見るのか教えてほしい。
- 採用基準を明確に。
- 悪い所も教えてくれる企業が多くあってほしい。
- 求めている人材像を明確にしてほしい。
- 選考過程を明確にしてほしい（リクルーターの場合は特に）。
- 正直に実態を話してほしい。
- 選考開始の時期が早すぎると思う。人材確保も競争だから、難しいとは思いますが、各企業が足並みをそろえてほしい。
- 手を抜かずに全員をしっかりと見ること
- 面接の時間が短過ぎない事。言いたい事が言えずに時間切れになってしまった企業は心惜しかったので。
- 一番は学歴やエントリーシートだけでなく人柄をみてもらいたいです。物理的に受験者全員と面接は不可能ですが、紙に書かれたことだけでなくその人を見て貰いたいと思います。面接の受け答えや、雰囲気なんかもその人を表すには十分だと思います。
- しっかりとした、入社後の情報など働く環境の紹介を望んでいた。
- 入ってからの経過をチャートで教えてほしい
- フェアな選考をしてしてくれること。
- 自分がどこを改善すればいいのか、というフィードバック。
- 仕事内容に関する、適切な情報を提供すること
- 受験する人数が多いので、難しいと思うが、せめて2次面接以降は不合格メールはコピーだけではなく、何かアドバイスなどプラスになるものがほしかった。わがままなのは百も承知ですが。

- エントリーシートで落とすことなく、面接で会って直接話をして決めてほしかった。
- いいことも悪いことも実態を教えて欲しい。
- 大学院卒も学部卒も平等、男女平等をのぞんでいます。
- 圧迫面接は気分悪くなるから、やめてほしいと思った。
- 美辞麗句を並べない企業説明
- 会社のアピールポイントだけではなく、その会社の弱みや改善すべきと考えていることも率直に説明会や選考の中で学生に話して欲しい。
- 採用枠を増やしてほしい。
- 選考後の合否発表を予定通りに行ってほしい
- 学歴ではなく人物重視の選考
- うそがなく、いいところも悪いところも情報の公開をしてほしい
- 説明会や選考中に、質問会など社員の方と話す時間が設けてあること。
- 説明会に、トップの方が出てきて話をして下さった時、嬉しいと思った。企業側の熱意が感じられた。
- 面接ナシにしてほしい。筆記だけで・・・
- なるべく深く自分の事を見て欲しいということ。平等性
- 素の自分を評価してもらうこと。面接時に、威圧的な立場ではなく対等の立場で臨んでもらえること。
- 就職活動生にとって就職先を選ぶことは、一生を左右するといっても過言ではないので、重複内定などの際には圧力をかけずに時間を与えて欲しい。
- 新卒採用に臨む態度。①会社の顧客に対する態度が見える気がしたから ②これから一緒に働こうとする人間を選ぶわけだから、一方的な態度でなく、互いに話しあう機会が一番持てる時だから
- 企業説明会で、企業の長所だけではなく、短所も教えてほしいと思いました。
- 圧迫面接を行う企業もあると聞いたので、そうではなくて一番自分らしさを出せるような雰囲気を作ってもらいたいと思う。
- 選考フローの透明さ。都合により変化させる必要があるとは言え、内定までに何回選考があるのかわからなかったりするの精神的にキツイです。あと、結果連絡の通知期間をあまりにも長くしないこと。通過した人だけに1ヶ月以内に連絡などと言われると、待ちくたびれて通過しててもどうでも良くなること。。。
- どういう人間かということを理解してもらえるのに十分な時間を与えて欲しいと思っていました。
- できるかぎり個人面接の機会を多く設けてほしいと思いました
- 学歴より人材に目を向けてほしいということ。ある程度、実情も話してくれること。上昇意識を強く持ち、経営者に皆を引っ張る人間的魅力もあること。