

若年者の早期離職防止につながる 採用とインターンシップ

多摩大学 経営情報学部 准教授 初見康行

早期離職の4つの要因

——初見先生は「なぜ大卒者の3割以上が、3年以内に辞めてしまうのか」という疑問を出発点に、若年者の早期離職問題を研究され、早期離職の要因を「環境要因」「個人要因」「企業要因」「構造要因」と4つに分析されています。まず、この4つの要因について教えてください。

初見 若年者の早期離職についてはさまざまな調査がありますが、「給与や待遇に不満があった」「仕事が面白くない」「職場の人間関係がよくない」といったミクロな理由に関するものが中心です。私はもう少し大きな枠組みでとらえ、次の4つに着目しています。

第1の「環境要因」については、若年者の早期離職は景気の波と連動しているのではないかという労働経済学の仮説に基づいています。景気がよいと企業の採用活動も活発になるので、学生にとっては選択肢が増えます。つまり求人絶対数が多いので希望の会社に就職できる可能性が高まり、結果として早期に離職す

る可能性が低くなるという考え方です。

逆に景気が悪くなると企業は採用数を絞るので、志望企業に就職できる人が減ります。勤めたい企業、やりたい仕事でなければ、途中で辞める率は高まります。景気悪化につながる今回のコロナ禍では、「不本意就職」が増えることによって早期離職率が上がる可能性があるのではないかと考えています（図表1）。

2つ目の「個人要因」とは個人の職業観の変化によるものです。かつては会社に滅私奉公していれば定年まで働けましたが、とくにバブル崩壊後リストラが行われ、従業員は企業を無条件に信じることができなくなりました。その結果、若年者を中心に「就社」ではなく「就職」という意向が強くなってきているということです。

——たしかに定年までこの会社でがんばるぞという考えは、薄れてきているように感じます。

初見 そう思います。一昔前は、企業に尽くしていれば、年功序列・終身雇用などのいわゆる日本型雇用のメリットを享受できましたが、先の話のように、バブル崩壊とともに、企業の雇用制度も変わらざるを得なくなってきました。これが「企業要因」です。具体的には、勤続年数や年齢による賃金の上昇には期待できないなど、待遇面が低下してきているのです。これを「雇用の劣化」と呼ぶ研究者もいます。

また1990年代くらいまでは日本の主要産業は製造業で、そこで働く人は1,500万人ほどでしたが、いまは約1,000万人までに減っています。一方、サービス業は1,300~1,400万人から2,300~2,400万人までに増

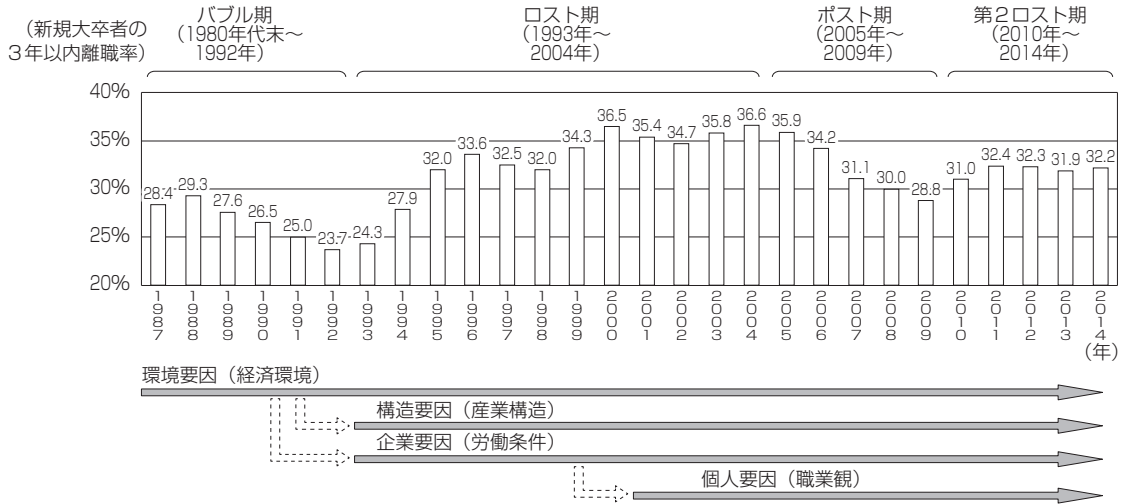
PROFILE



初見康行（はつみ・やすゆき）
多摩大学 経営情報学部 准教授
2004年、同志社大学卒。株式会社リクルートHRマーケティング（現：リクルートジョブズ）にて、法人営業、人事業務に従事。2017年、一橋大学大学院商学研究科より博士（商学）。2018年より現職。2020年より東京都立大学大学院 客員准教授。専門は人的資源管理。主著に「若年者の早期離職」中央経済社。

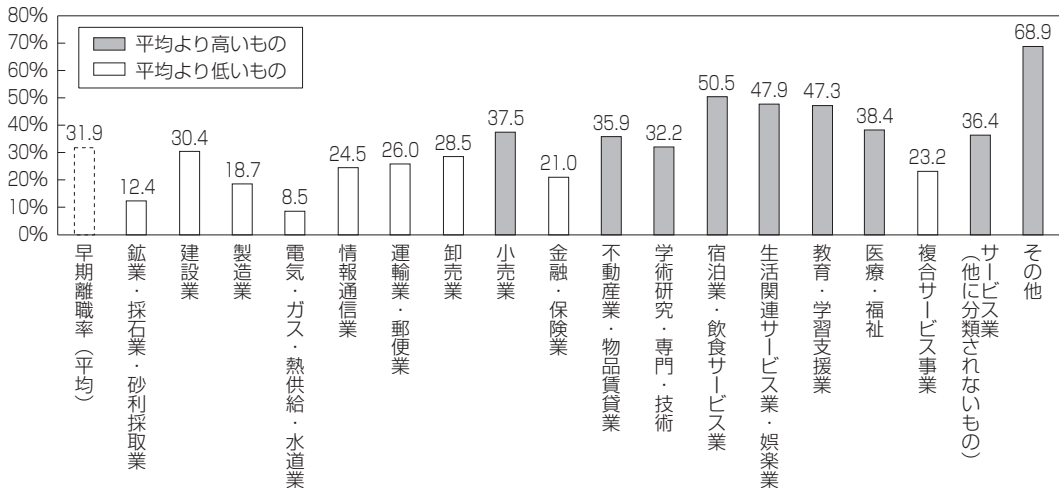


図表1 若年早期離職率の推移と要因間の仮説的因果関係



出典：初見 [2018] 「若年者の早期離職」 p.45より編集部作成

図表2 新規大学卒業者の産業別卒業3年後の離職率（2015）



出典：初見 [2018] 「若年者の早期離職」 p.41より編集部作成

えています。製造業は比較的安定雇用で、育成にも時間をかけ、丁寧に教育するため早期離職率が低いのですが、製造業に勤める人自体が減ってきています。そして早期離職率が平均より高いサービス業に就く人が増えています（図表2）。このように就業構造の変化によるものが「構造要因」です。

これらの要因が重層的に相互作用して、早期離職率

が形成されているのではないかと考えています。

実体験をすることで リアリティショックを緩和

——早期離職率を改善するための効果的な手段はありますか。

初見 特に有効なのはインターンシップです。なぜか

図表3 インターンシップで学生が得られる5つの効果

<p>① キャリアの焦点化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分が本当にやりたいことが分かった ・興味のある業界・企業、仕事内容の絞り込みができた ・働きたい業界・企業、仕事内容のイメージが、明確になった ・将来のキャリアプランが明確になった ・社会に出たら達成したい、具体的な目標ができた <p>② キャリアの展望化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会には、私が思っている以上に多様な選択肢があることが分かった ・これまで知らなかった業界・企業、仕事内容に興味が出てきた ・興味のある業界・企業、仕事内容の範囲が広がった ・就職活動には、自分の可能性を試すチャンスがたくさんあることが分かった ・就職活動は自分の視野を広げてくれるものだと分かった <p>③ 人的ネットワークの認知</p> <ul style="list-style-type: none"> ・就職活動を上手く進めるために、OB・OG訪問を主体的に行おうと考えるようになった ・就職活動を上手く進めるために、周りの社会人に積極的にアドバイスを求めていこうと考えるようになった ・就職活動を上手く進めるために、周りのインターンシップ参加学生と積極的に情報交換をしようとするようになった ・就職活動を上手く進めるために、大学のキャリアセンターなど、自分の周りにある施設や機会を積極的に活用しようとするようになった <p>④ 就労意欲</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会人として早く働き始めたいと思うようになった ・「仕事・働くこと」に対する意欲が高まった ・社会人になる準備・覚悟ができた <p>⑤ 自己理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の強みを知ることができた ・自分の弱みを知ることができた ・自分に足りない能力を把握することができた

出所：株式会社マイナビ インターンシップアワード2019、初見・梅崎・坂爪 [2018] より編集部作成

という、インターンシップによって、企業と学生の「マッチングの質」を上げられる可能性があるからです。早期離職の理由にはいろいろあると思いますが、インターンシップを経験していれば、完全ではありませんが、その会社の社風や仕事内容もある程度はわかります。インターンシップを体験して「違うな」と感じてエントリーを取りやめる学生もいるかもしれませんが、それも含めて企業と学生のマッチングの質を高める一番よい方法だと思います（図表3）。

——インターンシップにもいろいろな種類があります。一番効果のあるインターンシップとはどのようなものでしょうか。

初見 就業体験、つまり「実際の仕事内容を体験する」ことがプログラムに入っていることです。昨今の流行に1 day インターンシップがありますが、これはインターンシップという名の会社説明会である場合も多いようです。もちろん、さまざまな制約があるなかで、グループワークなど代替プログラムを組まざるを得ない企業もあると思いますが、理想的には実際の仕



事体験が入っていないと効果的なインターンシップにはならないでしょう。

——「マッチングの質を上げる」こと以外に、インターンシップの効果にはどのようなものがあるのでしょうか。

初見 「リアリティショックを事前に受ける」という効果もあるのではないかと思います。リアリティショックとは、入社後、実際に仕事をして「こんなはずではなかった」という、いわば現実と理想のギャップによるショックです。そうならないためには、事前に仕事の大変さや楽しさを肌で感じる事が重要で、インターンシップによって入社後のリアリティショックが緩和される可能性があるのではないかと思います。

——学生を採用する前にありのままの企業の姿を見せるということでしょうか。

初見 会社説明会やワークショップだけだと、実際どうなのかが見えにくい。だからこそインターンシップで実体験をさせて、学生に判断材料を提供することが重要です。もちろんワークショップにしても、仕事内容に近いよう工夫されている企業もあるでしょうが、やはりありのままとはいえません。

——実体験をプログラムに組み込んでいるインターンシップは多いのでしょうか。

初見 正確な数字とはいえませんが、1～2年前の調査によると、公募形式で実施されているインターンシップの約半数は「1 day インターンシップ」でした。もちろん、1 day イコール「就業体験がない」とは限りませんが、多くはグループワークか業界・企業の説明になりがちです。文部科学省は5日以上インターンシップを推奨していますが、5日間学生を受け入れ、実際の仕事をさせるのは大変な労力がかかるので、企業側も簡単にはできないのでしょう。けれども、実施すれば相対的なマッチングの質が上がり、早期離

職に至るケースも減少するのではないかと考えています。

効果を上げるためには事前事後学習がポイント

——インターンシップの効果をより上げるためにはどうしたらよいのでしょうか。

初見 先に述べた就業体験をプログラムに組み込むほか、事前の目標設定と事後のフィードバック、すなわち「事前事後学習」がかなり重要だということがわかってきています。具体的には、事前にインターンシップの目的や達成したいことを学生がしっかり認識しておくことです。ただし、学生がインターンシップの目標設定を一人で行うことは困難なので、ここは企業側のサポートが必要になります。重要なのは、漫然とインターンシップに参加するのではなく、目的意識を持って参加する（参加させる）ことです。

——事後のフィードバックというのは？

初見 インターンシップ終了後、取り組んでみての感想を聞いたり、人事のほうから「あなたのここはよかった」「ここは改善したほうがいいだろう」とアドバイスしたり、職業適性の話をしたりといったことです。以前行った調査では、学生一人に対して30分以上フィードバックしてあげると、学生の満足後もかなり高まる傾向が見られました。また、社会人基礎力など、インターンシップを通してどのようなスキル・能力が身に付いたのかを伝えてあげることも有効です。

フィードバックすることは、学生のみならず企業にとってもメリットがあります。「学生1人ひとりに対して丁寧に対応してくれる良い企業だな」との印象を与えられ、志望度アップにつながるからです。もちろん、フィードバックによって、「この企業は違う」となるかもしれませんが、誠実に行った結果、そのような認識に至ったのであれば、学生・企業のどちらが悪いということはないと思います。「事前にミスマッチ

を防いだ」と前向きに捉えることもできるのではないのでしょうか。

——事後のフィードバックの大切さは理解できますが、事前の目標設定は企業がやるべきことなのではないのでしょうか。

初見 一部のハイレベルな学生の場合は、自分で参加目的をしっかりと考えているのですが、インターンシップが普及してきたいま、「とりあえず参加しよう」という学生も多いと思います。そのような場合は、ある程度企業がフォローしないと難しいと思います。「そこまで企業がやらねばならないのか」と感じる方もいるかもしれませんが、手を差し伸べてあげたほうが最終的には企業側のメリットにもなります。また、しっかりと考えている学生でも、言語化までは出来ていない可能性があるため、そこを明確にして認識させることには意味があります。

採用後に、採用担当者がどこまでケアしているか

——4つの要因のうち「個人要因」についてですが、「自分の個性を仕事に活かしたい」とアピールする学生は多いですか。

初見 個性を仕事に活かしたいと考える学生は一昔前より増えてきていると思います。採用の今後の大きな流れとしては、職種別採用やジョブ型雇用に移行していくと思われまます。いままでは、企業は面接で入社したら何をしたいのか、将来のキャリアプランなどを聞いておきながら、入社後は本人の希望とまったく異なる部署・仕事に配属、ということもよくありました。もちろん全員の希望をかなえることは難しいのですが、問題は採用担当者の仕事が本当に「採用まで」となっていることにもあるのではないかと思います。例えば、本稿読者のみなさんの会社では、採用担当者は新入社員の入社後の配属先に対して、どれくらい裁量権や影響力を持っているのでしょうか。本来であれば、

内定者のことを最もよく知っているはずの採用担当者が、採用後の適切な配属・配置に積極的にかかわっていくべきなのではないのでしょうか。

——「個性を活かしたい」という学生については、やはり個性を尊重したほうがよいのでしょうか。そのほうが早期離職を防げるのでしょうか。

初見 はい。彼らがやりたいことを、企業が実現してあげることにもう少し軸足をおいてもよいかと思えます。2000年前後から職業観が大きく変わり、会社から言われたことをきちんとやっていけばよい時代から、個人が積極的に自分の専門性を磨いていかないと生きていけない時代になってきています。いままでは、個人のキャリアについて企業が主導権をもっていました。今後はそれがもう少し従業員側に動くと思われまます。それゆえ、ある程度そこを尊重しないと早期に退職してしまうということです（図表4）。

とはいえ、組織の人間である以上、やりたくなくてもやらなくてはならないことは当然あります。ただ、それだけをしていけばよいという時代ではなくなりつつあります。

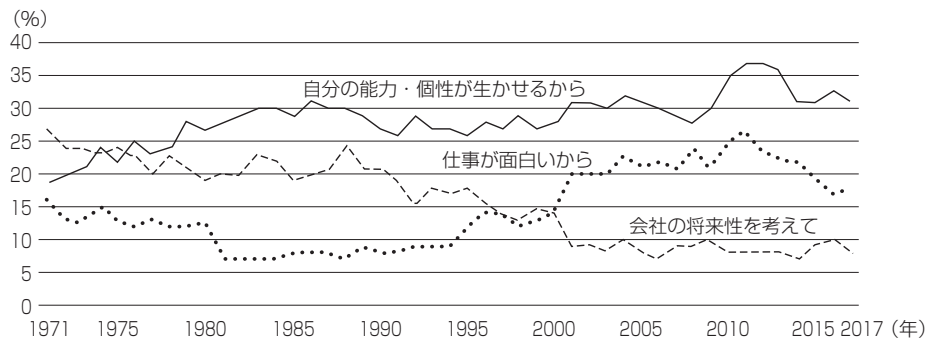
いま、タレントマネジメントが注目されているのは、「従業員こそが競争優位の源泉だ」という強い流れがあるからです。激しい変化の中で、企業もイノベーションを継続的に起こさなければ生き残っていきません。そして、イノベーションを起こすのは、やはり従業員のなかの“タレント人材（特別な従業員）”です。そういう人材を自分たちの組織の中にどれだけ確保できているかが、圧倒的に重要になってきています。

——「個」がますます重要になってくるということですね。

初見 そうですね。「個」につながる話として、この2月にサンフランシスコに調査に行ったときに印象的な話がありました。現地では人材の獲得競争が激化し



図表4 会社の選択理由（経年変化・上位項目）



出典：初見 [2018]「若年者の早期離職」p.20より編集部作成

ており、ある特殊なスキルを持った20代の人を採用するために数千万円の年収をオファーしたところ、さらにその年収を1000万円上回る年収で競合企業に取られたというのです。現地では年齢などは関係なく、「必要なスキルを必要な市場価格で買う」ことが当然でした。この例は少々極端かもしれませんが、いずれは日本もそのような形に近づいていくのではないかと思います。

トップ層の学生はすでにそれを意識しているかもしれませんが、もちろん、日本でそうなるまでにはまだかなりの時間はかかるでしょうが、日本企業がグローバルで展開するためには、メンバーシップ型の報酬制度では通用しません。グローバルな人材獲得競争に勝つためには、好む好まざるに関わらず、ジョブ型かつ個別の報酬形態に移行せざるを得ないと思います。

主体である3者の意識のすり合わせが大事

——ジョブ型になっていくことを前提にインターンシップも設定するとすると、実務に近い内容にする必要があると思います。となると、とても1日では終えられそうにありません。

初見 そもそも1日のものをインターンシップといっ

るべきだと思います。ただ、日本ではインターンシップは「大学での学びを深める」という「教育目的」で行われていますが、欧米は「採用目的」です。そこに決定的な違いがあります。

——日本におけるインターンシップが教育目的だとしても、実際の仕事がわからないと、ミスマッチが起きて学生も企業も困るのではないのでしょうか。

初見 インターンシップにかかわる主体は、学生、大学、企業と3者あります。問題は、この3者それぞれが考えているインターンシップの目的が異なる点です。例えば、大学は教育目的でインターンシップを行っています。学生の9割以上は就職活動を円滑に進めるためにインターンシップに参加しています。企業も教育目的で行いつつ、所属する業界や自社への志望度を高めて欲しい、というのが本音なのではないでしょうか。お互いが違う意図を持っていることを理解して、その落としどころをうまく考えていくことが、まずは大事だと思います。

——落としどころのイメージはありますか。

初見 難しいですね。私も100%の回答をもってはいるわけではありません。ただ、だれが一番優先されるべきかを考えたとき、それはやはり学生だと思うので、

迷ったときは「それが学生のためになるかどうか」を判断基準にするとよいと思います。

コロナ禍における効果的な インターンシップとは

——集まること難しいコロナ禍において、インターンシップはどう進めればよいと思われませんか。

初見 現在、人事の方はオンラインとオフラインのベストミックスを手探りしている、というのが実情でしょう。ただ、オンラインでも多くのメリットがあることに、気づくようになってきていると思います。たとえば地方の学生を瞬時に集められ、母集団形成が全国に広がるうえ、選考のスピードを速められる可能性もあります。ただ、社風などを知るにはオンラインでは限界があります。さらにより大きな問題として、オンラインではインターンシップで最も重要な就業体験をさせることが難しいという点です。そこをどうするかが、この先の課題でしょう。また、オンラインは、敷居をものすごく下げてくださいましたが、同時にクリックすれば済むなど気軽に参加できてしまいます。だからこそ、インターンシップの内容を深めていくためには何かしらの工夫が必要です。

——学生と社員の座談会をオンラインで実施する企業もあるようです。

初見 そうですね。他にも、従業員がタブレットをもってライブ撮影し、“工場見学”や“社内見学”をさせる事例も聞いています。就業体験の代わりになるかはわかりませんが、もちろん何もやらないよりは良いと思いますし、今は試行錯誤の時期だと思います。

オンラインのよいところを積極的に取り入れつつ弱点もしっかり把握して、できない部分を違う方法で補填する知恵や工夫が必要でしょう。オンラインでのイベントを実施することによって、これまでかかっていた会場費用などは相当削減されているはずですし、時間的なゆとりも少しできたと思います。その浮いた費

用と時間を内定者フォローに充ててはどうでしょうか。

最終面接まで完全オンラインで実施している企業もあると聞きます。たしかに対面のほうがその人の雰囲気をつかみやすいですが、1～2時間しっかり話せば、評価はオンラインでもできるのでは、という声もあがってきています。ただオンラインで採用された学生が入社して定着するかというと、本当の効果がわかるのは1年後です。以前に比べて離職率に差がなければ、これは大きな発見になるかもしれません。そうなると、今度はどこまで対面でやるべきか、ということが問題になってくるかもしれません。

「従業員体験」をベースに 採用・教育を考える

——最後に、今後の採用における課題、人事担当者に向けたアドバイスをお願いします。

初見 3つあります。1つは先に述べたことと重なりますが、採用後に採用担当者がしっかりフォローすることです。具体的には、採用担当者が採用活動だけに留まらず、内定者の配属先の検討に加わるなど、一歩踏み込んだ関わり方が重要だと思います。内定時点でその学生のことを最も理解しているのは人事担当者はずなので、どの部署・仕事に配属すべきか、誰のもとで学ばせるかまで関与することで、入社後のマッチングの精度が上がるのではないかと思います。

2つ目は、仕事の意味づけを人事が手伝ってあげることではないでしょうか。学生なりに考えてはいると思いますが、やはり学生なので仕事に対する想像がつきにくく、この会社で働くことが将来どういうことにつながっていくのか、「働く意味作り」を人事が助言してあげることも時には必要だと感じています。働く意味が自分の中で明確化されていれば、その先多少苦しいことがあっても耐えられるでしょう。いまのつらさが将来の自分が思い描いている人生にこうつながるんだという意識があれば、早期の離職防止にもつながるのではないかと思います。



3つ目は「従業員体験 (Employee Experience)」という視点から採用や育成を考えるということです。Employee Experienceという言葉は、サンフランシスコに調査に行ったときによく聞かれた言葉で、「採用から退職するまでの従業員である時間を最高の体験にしよう」という発想です。そのために必要なあらゆる施策を充実させるということで、「採用」や「育成」を単独メニューで考えていません。あくまでその人の採用から退職までの所属期間全体をとらえていて、その期間を最高のものにするための施策として教育研修や報酬制度が存在するという考え方です。

につながるかは疑問が残ります。これからの人事は、Employee Experienceのような広い視野・概念から、各活動がどのような役割を持ち、どのように繋がっているのかをきちんと意識しながら活動する必要があるのではないのでしょうか。インターンシップの充実はもとより、若年者の働く意味づけをサポートすること、Employee Experienceの視点から採用、配置、評価、育成、処遇を整合させた先に、早期離職の防止も出てくるのではないかと思います。

——ありがとうございました。

早期離職についても、採用だけ、報酬だけ、あるいはインターンシップだけを個別に取り上げても、定着

(2020年9月7日オンライン取材
取材・文 江頭紀子)

働き方改革関連法への早めの対応に!

働き方改革関連法への 実務対応と規程例

2018年6月29日、働き方改革を推進するために「働き方改革関連法」が成立し、2019年4月から順次施行されることとなりました。この法律は、労働基準法・労働安全衛生法など8法の改正を一つにまとめた総称です。

企業としては、早い段階から「働き方改革関連法」への対応を検討しておくことが望ましいと言えます。

本書はこれらについて、改正または創設の内容を紹介した上で、改正・創設にどのように対応したらよいかを、人事・労務管理の実務に即して、具体的に解説しました。また、実務性を高めるために、制度の運用において使用される「様式」(命令書・報告書・人事考課表などの書式)を多数紹介しています。

■ 荻原 勝・著 A5判 / 176頁 定価: 本体1,800円+税



(株)産労総合研究所
出版部 経営書院

〒100-0014 東京都千代田区永田町 1-11-1 三宅坂ビル
ホームページからも
お申し込みいただけます。 <https://www.e-sanro.net>

TEL03-5860-9799
FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641