

2017年9月度 研究レポート

就職活動は入社後のキャリア形成に影響を与えるか

人的資産研究所

日本の新卒採用市場における現在の就職活動の在り方に焦点を当てます。学生の就職活動が企業の内定を取るための内定獲得競争になる中で、学生が就職活動に投資する時間やそこから得られる成果は入社後のキャリアにどのような影響を与えているのでしょうか。本稿では、就職活動と入社後のキャリアの関係性を定量的なデータを元に検証し、考察します。

1. はじめに

近年の新卒採用市場の大卒求人倍率は上昇を続けており、学生優位の売り手市場は続いています。毎年、新卒採用時期になると各企業は採用情報を解禁し、学生は一斉に本選考に向けて準備を始めます。そして本選考が始まると、企業は一定の基準で学生をふるいに掛け、合格者を見定めていきます。このような仕組みから学生の就職活動の目的意識は企業へ入社すること（＝企業から内定をもらうこと）にならざるを得ず、そのために学生はあらゆる選考対策に時間を費やします（自己分析、業界企業研究、インターンシップ、OB・OG訪問、適性検査対策、グループディスカッション対策、筆記試験対策、面接対策など）。本来、就職活動は自分の未来のキャリアを考え、入社後に自分が活躍・成長できる場を見つける機会となり得るはずですが、現在の就職活動はその目的を果たす助けとなっているのでしょうか、学生が就職活動に投資する時間は自分が入社を決めた企業で活躍する、成長するための糧になっているのでしょうか。そこで本稿では、学生が就職活動に投資する時間や得られる成果が企業に入社した後の活躍・成長に影響しているのかについて当社の新卒入社社員のデータを用いて、定量的な検証を試みました。

本稿に記載されている内容については、著作権は当社または正当な権利を有する第三者に帰属し、著作権法によって保護されています。「私的使用のための複製」又は「引用」等で著作権法上認められた行為を除き、許可なく複製、編集、翻訳、翻案、放送、出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化はできません。「私的使用のための複製」又は「引用」等を超える場合の使用については、当社の使用許諾が必要です。

2. 検証

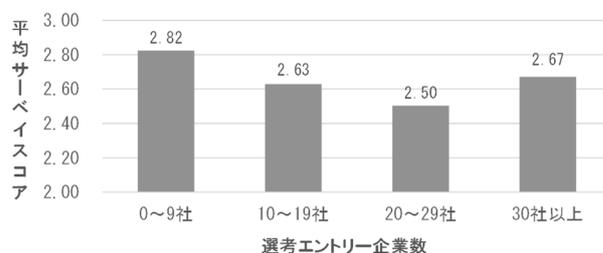
検証に使用するデータは、当社に2014～16年卒で入社した社員(224名)の就職活動時および入社後のデータです。入社後の活躍・成長を測るデータは、当社で運用する人事考課(360度マルチサーベイ[a])のサーベイスコアを使用

a 全社員が、年次問わず誰のことも評価できる評価制度。半年に1度行われ、そのサーベイスコアが査定の基準になる。本レポートのデータは、新卒社員の1年次の平均サーベイを使用している。

します(このサーベイスコアの有効性は「人事データ分析における評判指標の活用に関する事例研究」を参照 URL: <https://www.septeni-holdings.co.jp/hcreport/index.html>)。サーベイスコアの指標は「0～5」の間の小数点を含めた数値で表されます。

まずは、就職活動に投資する時間と入社後の活躍・成長の関係性を検証しました。就職活動に投資する時間は選考にエントリーした企業数と定義しました。企業の選考を受ける際の要件は差別化を図るために企業ごとに工夫されています。つまり選考にエントリーする際には、対策などを含め各企業ごとに一定の時間を費やすため、就職活動に投資する時間と一定の相関があると考えられます。エントリー企業数の平均は18社で、少ない人で一桁台の3社、多い人で50社と15倍以上の差があるケースもありました。このエントリー企業数を4つのカテゴリーに区分し、サーベイスコアを平均すると図1のようになりました。

図1 選考エントリー企業数と平均サーベイスコア



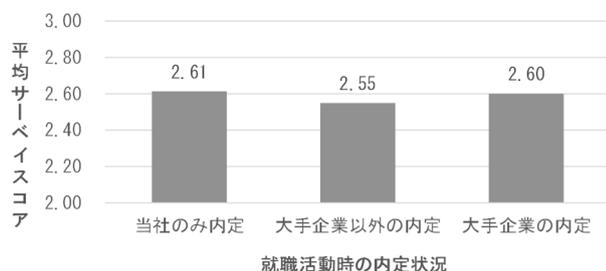
「0～9社」のスコアが2.82と最も高く、「20～29社」のスコアが2.50で最も低い結果となっています。カテゴリーによってやや差があるようにも見受けられますが、一元配置分散分析[b]を用いて各カテゴリーの平均値を比較した結果、各カテゴリー間に有意な差はありませんでした。選考エントリー企業数の違いによる平均サーベイスコアへの影響はなく、就職活動に投資する時間が入社後の活躍・成長に寄与するとは言い難い結果が得られました。

次に就職活動の成果と入社後の活躍・成長の関係性を調査しました。就職活動の成果を測る指標は内定状況と定義しました。企業規模などで選考倍率は異なり、選考の合格

b 統計学において、F分布を用いて3つ以上の標本の平均を比較するために使われる手法。

難易度は変わるため、「当社のみ内定」「大手企業以外の内定」「大手企業[e]の内定」の3つのカテゴリーに区分し、調査しました(図2)。

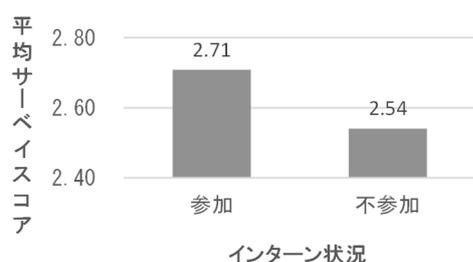
図2 就職活動時の内定状況と平均サーベイスコア



「当社のみ内定」のスコアが2.61と他カテゴリーと比べて僅かに高いですが、一元配置分散分析の結果、こちら各カテゴリー間で有意な差はありませんでした。就職活動時の内定状況による平均サーベイスコアの影響はなく、就職活動市場において評価された人(内定を得た人)が必ずしも入社後に活躍・成長するとは言い切れない結果となりました。

上記2つの検証では、就職活動の活動量および成果が入社後の活躍・成長に影響を与える可能性は低いという結果になりましたが、本検証の過程において、入社後の活躍・成長に寄与する指標も発見しました。その指標は就職活動を通して「企業のインターンに参加したかどうか」の指標でした。「インターン参加」と「インターン不参加」の2つのカテゴリーに区分し、検証した結果が以下の図3です。

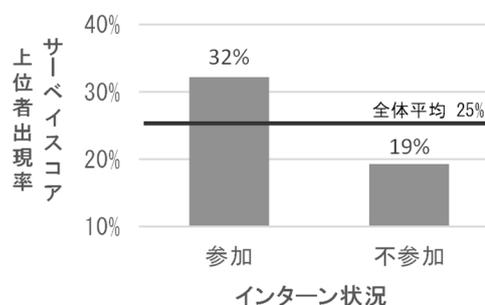
図3 インターン状況と平均サーベイスコア



「インターン参加」のカテゴリーのスコアが「インターン不参加」の平均を上回っています。僅かな差ではありますが、2標本t検定[d]を用いて2つのカテゴリーを比較したところ、有意な差を確認できました。この結果から、平均サーベイスコアにインターン経験の有無の違いが寄与

しているということが出来ます。また2つの集団に対して、サーベイスコアの上位者[e]の出現率を算出したところ、以下の図4となりました。

図4 インターン状況とサーベイスコア上位者出現率



「インターン参加」は「インターン不参加」よりも13ポイント高い結果となりました。インターン参加者の約3人に1人は入社後にサーベイスコアの上位者となっています(インターン不参加者は約5人に1人)。就職活動におけるインターン経験の有無は、入社後の活躍・成長に一定の影響を与えることが分かりました。

3. 考察

前半のデータ検証の結果から、就職活動に費やす時間や成果は入社後の活躍・成長に大きく寄与するものではないことが検証されました。しかし、この結果は就職活動に時間を費やすことやその成果を否定するものではなく、入社後の活躍・成長という長期的な観点から見た場合に、就職活動に投資する時間や成果は入社後の活躍・成長に結びついていないことを示しています。また後半のデータ検証の結果、インターン経験の有無については、入社後の活躍・成長に一定の効果を確認できており、学生が入社後のキャリアを描く上で有用な手段と言えそうです。インターンは一定の期間企業で就業体験を行うことを通して、社会や企業はどんな環境であるかを知ることができます。そのため、インターンに参加しなかった学生と比較して、入社後に企業で働くことに対するイメージが明確であったことが、入社後の活躍に影響していた理由として考えられます。またインターンに参加しようとする学生はWEBサイトの情報などではなく、実際に就業体験を行うことでしか得られないリアルな情報に関心があると考えられ、入社後の働く環境という観点を軸に持ちながら就職活動をしているのではないかと考えられます。そのために入社後のギャップが少な

c 大手企業の定義は、中小企業基本法で定義された「中小企業」以外の会社としている。

d 2つの独立した母集団があり、それぞれの母集団から抽出した標本の平均に差があるかどうかを検定する統計学的手法。

e サーベイスコアが上位25%の人材。サーベイスコアの上位者は高確率で継続的にサーベイスコア上位者になる傾向が見られる。

く、入社後の活躍・成長に繋がっている可能性もあります。

今回の検証に用いたデータは当社の新卒社員のデータであり、全ての企業に当てはまるものではありません。しかしながら、企業に入社して働く前段階の就職活動において、学生に求められ、培われる素質の全てが必ずしも入社後のキャリアで求められるものではないということが示唆され、そのような素質よりも実際に企業に入社した後の仕事や環境などの要因が人の活躍や成長に影響するということが裏付ける結果となりました。

4. まとめ

日本の新卒一括採用の雇用システムは、世界的にも特殊なシステムです。日本と比較されるのは欧米型の雇用システムですが、欧米型はポストや職務が決まっており、経験やスキル重視で採用が行われます。一方、日本型はいわばポテンシャル採用であり、新卒社員を一括で採用し、社員全員を会社で育て上げるシステムです。そのため、採用選考においては各企業が学生のポテンシャルを測る独自の選考基準を設け、学生はその可視化しにくい選考基準を満たすことに奔走し、その企業で活躍・成長できるか不明瞭なまま入社するケースも存在すると考えられます。現に、中途入社社員よりも新卒社員の方が3年以内の離職率が高いというデータも存在します。(中小企業庁「中小企業・小規模事業者における就業者の離職率(3年目)」, 中途:約3割, 新卒:約4割が離職)これは就職活動に多くの時間を投資した学生にとって大きな損失であることに加え、コストを掛けて人材を採用した企業にとっても人材が活躍・成長しないのは大きな損失です。本稿で検証したデータやこうした背景を鑑みると、学生の就職活動の観点から企業へ入社することから入社後の働く自分の姿へとシフトするように、企業は社内のキャリアや環境の情報を収集し、積極的に公開していくことが重要だと考えられます。日本の新卒採用のシステムを見直すことで、就職活動が学生の入社後のキャリア形成に繋がり、学生が未来のキャリアに希望を持てるような時間に変化していくことを期待します。