

総合研究（2021-2023 年度）最終報告

研究部門	(Ⅰ) 地方創生 ・ (Ⅱ) S D G s ※丸で囲む	重点 ・ 関連	2021～2023 年度
分担研究テーマ	地域企業の事業展開とネットワークに関する研究		
研究者名	経営学部 佐藤大輔		
研究目的	北海道地域で主に事業を展開する企業が、どのような特性を持ち、課題を抱えているのかを明らかにし、今後の北海道企業のあり方を考えるための理論的基盤を提供することを目指す。		
経過報告	【2021 年度】 北海道企業の特性や強み、弱み等について、インタビュー調査や質問票調査を通じて分析・考察を行いました。これらの結果、北海道企業が人材確保において大きな課題を抱えており、こうした課題の原因として企業の魅力発信力の脆弱さがある可能性が指摘されました。 【2022 年度】 前年度の発見事実に基づき、就業希望者にとっての企業の魅力をいかに表出化することができるのかについて検討を行いました。同時に、大学生に対する聞き取り調査などから、企業の発信する魅力と、就業希望者が求める情報の乖離がある可能性が指摘され、このギャップを埋めるための取り組みの必要性が明らかになりました。 【2023 年度】 これまでの考察に基づき、大学生（就業希望者）と地域企業をつなぐシステムの開発に取り組みました。ウェブサイトでのマッチング機能を一般に提供するプロトタイプを制作し、100 を超える参加企業と数百名の大学生の参加を得て、その効果を確認しました。		
総括	【成果と課題】 大学生などの若手人材を獲得する上で、企業がその魅力を訴求する上で重要なのは、今の若者がどのような理解をするのか、すなわち仕事に対してどのような納得感を求めているのか、です。大学生たちは建前としての「やるべき」仕事と、本音としての「やりたい」仕事の間で揺れ動きながら志望先を検討しています。従来は「やるべき」仕事が重視される傾向にあり、だからこそ、将来性や事業内容、待遇（給与や福利厚生）などが訴求ポイントとして重視されてきました。キャリアデザインでも将来の安定や収入、その背景にある結婚や子育て、老後が重要なファクターとなってきたのです。 ところが、若手就業希望者に Z 世代が入ってくるにつれて、彼らの志向はむしろ「やりたい」仕事の方に移ってきているように思われます。理屈上、将来のことを考えると「やるべき」仕事ではなく、今、自分が主観的に納得できる仕事を選びたい、と考えている可能性があるわけです。「やるべき」仕事はいわばやる		

「価値」のある仕事だと言えますが、一方で「やりたい」仕事は自分にとって「意味」のある仕事です。客観的な「やるべき」価値ある仕事よりも、主観的に「やりたい」と思える意味ある仕事を選びたい人が増えているといえるのかもしれませんが。

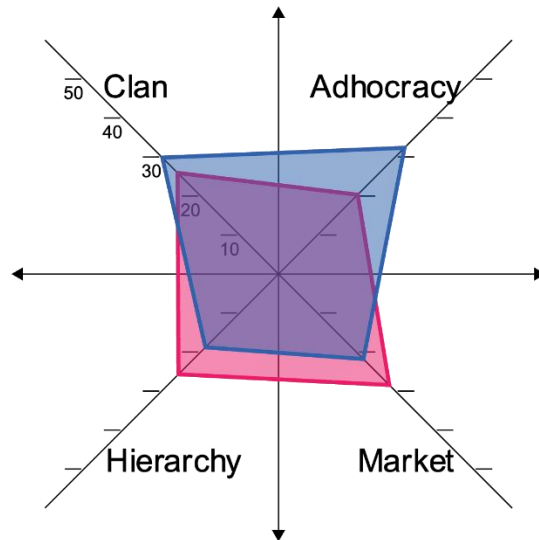
企業が採用において若手を採用しようとするとき、彼らにどのような訴求をすれば効果的なのか、という問いに対するヒントがここにあります。価値のあるメリットを訴求することも1つですが、それで優位性を獲得できる企業は一握りです（特に、この点では中小企業は大企業に敵いません）。だからこそ、彼らに自分なりの意味を見出してもらうような訴求が必要だといえるのです。意味は主観的に見いだされるものなので、人によって千差万別ですが、そもそも採用活動において自社の説明が万人に受け入れられる必要はありません。その後の離職可能性を考えても、自分なりに意味を見出した仕事であることで本心から納得いく仕事として選んでもらうことこそが重要なのです。

では実際、意味を見出してもらうためにどのような訴求方法があるのでしょうか。これには2つの方略が考えられます。1つは事業者（作り手）としての主観的な仕事の魅力を訴求し、共感を引き出す方法です。このために自社事業、および自社で働くことの魅力（意味）を自社内でリフレクションし、それを明確かつ分かりやすく表現する必要があります。このことは、いわば就活生を顧客と見立て、労働市場に対して「自社で働く」という商品を買ってもらうためのマーケティングを行うことと同義です。ここでは就業希望者は将来の従業員や部下ではなく、採用におけるお客様だという認識が求められます。このことには一定の違和感を感じる方もいるかも知れませんが、少なくとも若手人材には効果的な可能性が高いと言えます。

もう1つの方法は、主観的に自分に適合している（つまり、自分に“合っている”）と判断できるような情報を積極的に提供することです。理想的には仕事（職務）や事業の内容が自分に合っていることが望ましいと言え、そのための職務や事業に関する情報を提供することが考えられますが、これには1つ問題があります。それは、学生や生徒である若手人材には社会経験がなく、それらの情報を適切に解釈（理解）することができないという点です。たとえば、学生にどんな仕事（職務内容）がいいかを聞くと、「接客」という答えが返ってくることがあります。これはもちろんアルバイトで接客をしたことがあり、それが楽しかったからということに他なりません。そして、アルバイトでの経験は社会人としてのそれではなく、ある意味“お客さん”視点での仕事経験に過ぎないので、その妥当性には疑念が残ります。つまり、顧客や学生視点でしか解釈できない若手人材にこれらの情報を提供しても効果が薄い可能性があるのです。

ただし、そのような彼らにも解釈できる自分との適合性を判断するための情報が在ります。それが、組織（会社）の雰囲気です。北海学園大学の就活生への調査でも、「その組織が自分にあっているかどうか」が求められる情報の上位に

挙げられています。どんなに待遇が良くても、場合によっては仕事の内容が自分に合っていないそうだと思えていても、その会社の雰囲気が自分に合わない判断されれば優先度が下がることは必然です。就活生が内々定をもらった企業のうちどれを選ぶかを考えるとき、少なからずの学生が面接などで対応した従業員（採用担当者や先輩社員）の人柄を挙げます。また、離職の際の原因として挙げられるもののうち少なからずが人間関係に関わるものです。つまり、その組織で自分がやっていけると思えるかどうか、彼らにとってその会社で働くかどうかを判断する重要な要因となっているのです。



【図】 the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)のプロット例

これまでこのような組織の雰囲気に関する情報提供が行われてこなかった理由は、それが客観的に測定できるものではないと思われてきたためです。しかしながら、実は経営学の学術的な指標として「組織文化」を測定する方法 (Cameron and Quinn, 2011) があり、これを応用することで、自社の雰囲気を表現し、就業希望者の志向とのマッチングを行うことができます。この点に注目し、本研究では企業側の組織文化（組織の雰囲気）を明確化し、就活生に分かりやすく提示することに寄ってマッチングの可能性を高めようとしています。

プロトタイプの実用では、100 を超える企業と述べ 700 名を超える学生の参加を得て一定の満足度やマッチングの妥当性について確認を行ってきていますが、今後参加者を拡大することでさらにシステムの妥当性を精査していきたいと考えています。