

CSV 的施策を用いた、就職活動における問題点の解決案について

B1EB1105 齋藤圭祐

目次

はじめに

1 章 理論編

1,CSR とは

2,戦略的 CSR の基本フレーム

3,CSV とは

2 章 分析編

1,外形分析

I,リクナビ

II,Goodfind

2,内部分析

I,リクナビ

II,Goodfind

3 章 提言

1,課題考察

2,就職活動における問題点

3,提言

おわりに

参考文献・参照ウェブサイト

はじめに

本論文は、現状の就職活動における問題点を抽出した上で、それを利益に変えられるビジネスモデルを CSV 的観点に乗っ取って提案していこうと試みるものである。ここでは、そう考えるに至った経緯や、本論文の大枠での構成を述べていく。

日本の就職活動は、欧米先進諸国と比べると異質である。期間が決められている、時期が早い、大企業に学生が集中するシステムである、など、数えきれないほどの「日本的な」就職活動が行われている。欧米でもこの形態をとっていた時期があることは事実である。しかし、それは数十年も昔の話なのである。

政府は、2016 卒からの就職・採用活動の後ろ倒しを決定した。それにより留学経験学生は就職活動を行いやすくなるなど、解消される問題を政府は挙げているが、私からすると、それらはどれも表面的で的を射ていないように感じた。

たかだか就職活動を一年経験しただけの筆者でも違和感を覚えるような施策を政府が取る。なぜこのような事態に陥っているのか。それは、政府自体が就職・採用活動の現場とは遠い場所にいるため、現場の状況が見えていないのではないかと考えた。同時に、今の日本の就職活動のあり方を変えるためには、政府が規制を変えるのを待つのではなく、就職活動の現状を変化させることで、政府が規制を変えざるをえない状況を作る必要があるのではないか、とも考えた。

現状を変化させるためには、学生が就職活動のあり方を変える以上に、企業が採用のあり方を変える必要がある。そのためには、その「新しい採用活動の形」が「従来の採用活動の形」よりも利益を生む、と万人に感じさせられればよいと思われる。なぜならば、企業は利益ありきの組織だからである。明らかな利益があるのならば組織は変わり、採用活動の現場は変わっていくだろう。

そのための形態には様々あるが、一番有効なのはビジネスとしてそれを行うことであると考えられる。なぜならば、ボランティアや NPO では、利益が大きく関係しないため、競争が生まれにくいからである。新しいビジネスチャンスを見つけ、それにより新しい競争を加速させることができれば、より速いスピードで採用活動のあり方を変えていくことができるだろう。

そのため、必要なのは、現在の企業や就職活動抱える[「問題」の解決自体を「利益・チャンス」に変換する]ことである。詳しく後述するが、そのための手段を述べた理論に「CSV」と呼ばれるものがある。この論文を通して、「日本的な」就職活動には多くのビジネスチャンスがある、という事実の一端を示し、企業の採用活動のあり方を変える何かしらの力になれば、と思い執筆するところである。

本論文では、現状の就職活動における問題点を抽出した上で、それを利益に変えられるビジネスモデルを CSV 的観点に乗っ取って提案していく。

問題点の抽出方法だが、それはケース分析を通して行う。現在でも、CSV 的な立場に立って就職活動をサポートするサービスがいくつか存在しているが、それにも関わらず、現在の就職活動が新しい変化を見せていないということは、それらのサービスに何かしらの共通した問題点があるからではないかと想像でき、問題点の抽出という点に関しては、この方法が最も効果的であると考えられるためである。

ケース分析では、そのサービスが CSV に当てはまるかを精査した上で、その中に潜む問題点を挙げていこうと思う。具体的な構成としては、1 章にて本論文において使用する理論の解説を行う。続く 2 章で実際のサービスからケース分析を行い、3 章でそこから見えた問題点の提示及び解決策の提言を行っていく。

1 章 理論編

1 章では、2 章の分析編において用いる理論の解説を行う。また、本論文の中心テーマである CSR の定義の確認も行う。

1、CSR とは

CSR とは、*corporate social responsibility* の略称であり、日本語に直すと「企業の社会的責任」ということになる。具体的な例としては、植林活動や、清掃ボランティア、被災地等への寄付活動などが挙げられる。

現在 CSR は、国際的なガイドラインが発行されるなどグローバルレベルの取り組みが進行しつつあるが、実際には、CSR は国や地域によってその有り様が大きく異なっている。それは、国や地域によって、風土や文化、社会問題が異なっているため、その地域ごとに企業に対する期待や要請が違ってくるためである。

日本的な定義を用いるならば、経済産業省の発表している「CSR とは、一般的に、法令遵守、消費者保護、環境保護、労働、人権尊重、地域貢献など純粋に財務的な活動以外の分野において、企業が持続的な発展を目的として行う自主的取組」という定義を用いることになるだろう。しかしながら、本論文においては、あえてこの定義を用いず、**European policy on CSR** が唱えている「CSR とは、企業の社会への影響に対する責任であり、同時に、それを果たすためにステークホルダーと密接な協力関係を持ち、自社のコア戦略に社会、環境、倫理、人権、消費者の懸念等の問題を組み込みつつ、所有者や株主や他のステークホルダー、社会との共有価値を最大化すること。」という定義を用いていこうと思う。

これは、CSR の考えは、日本に比べ欧米諸国がより発達していることに加え、近年、日本の CSR 観もより欧米諸国と似たようなものに変化しつつあり、将来的には欧米諸国の定義に近いものになるだろうことが予想されるため、本論文においては従来の日本的な CSR の定義を用いるよりも適切であろうと考えられるためである。

2、戦略的 CSR の基本フレーム

本論文において、CSV 理論を用いることは前述した。この CSV という概念は 2011 年にマイケル・ポーター氏により正式に提唱されたが、2006 年にその前身として「競争優位の CSR 戦略」と呼ばれる理論が同氏グループにより発表されていた。CSV はこの競争優位の CSR 戦略をより昇華させた理論であるため、まず始めにこの競争優位の CSR 戦略の解説を行おうと思う。

戦略的 CSR とは、経営戦略の中に CSR 的な活動を組み込むことで、社会的問題の解決と共にこれまでの企業経営のやり方にパラダイムシフトをもたらすことを目的に提言された CSR の定義の一つである。この定義は、前述した **European policy on CSR** の定義にも少なからず影響を与えている。

ここでは、この競争優位の CSR 戦略をより分かりやすくフレーム化した「戦略的 CSR の基本フレーム」を提唱した伊吹英子氏の見解、及びその著作を参考に、競争優位の CSR 戦略の具体的な手法を解説していく。そのフレームとは、企業が取り組むべき CSR の領域を「守りの倫理と攻めの倫理」、「事業内領域と事業外領域」という 2 つの軸で整理し、3 つの領域を設定する、というものである。詳細は、下図 1 を参照していただきたい。

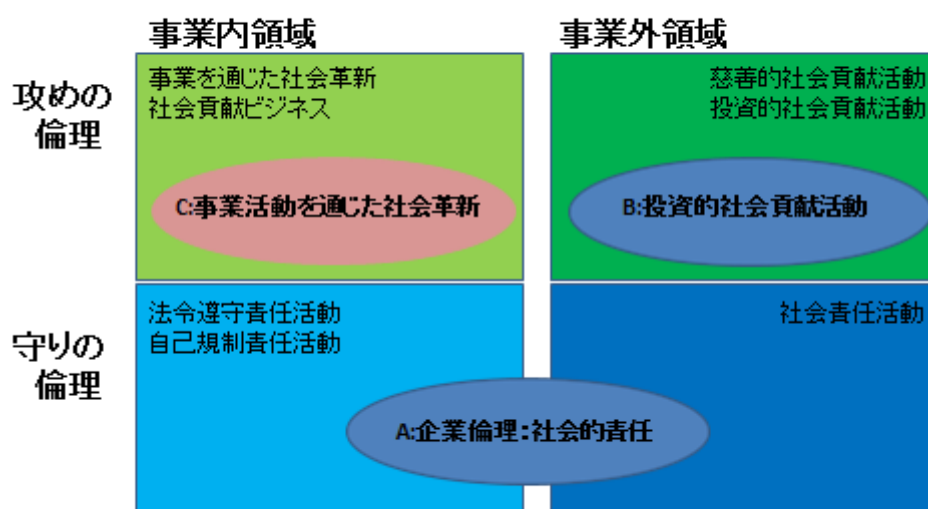


図 1 (参考)野村総合研究所

始めに、上記した 2 つの軸について解説する。

まず、横の軸を解説する。守りの倫理とは、企業が社会に存在し企業活動を営む中で、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組みである。攻めの倫理とは、企業が社会に存在し企業活動を営む中で、社会に正の影響をもたらすような取組である。

次に、縦の軸を解説する。事業内領域とは、文字通り事業内で行う活動を指す。具体的には、製造業において製造プロセスによって少なからず生じてしまう環境負荷を、出来るだけ削減するよう製造プロセスを改良する取り組みなどが該当する。あるいは、ある製品を売れば売るほど、同種他製品よりも環境がよくなるといったビジネスなども当てはまる。一方、事業外領域における具体例としては、環境負荷を削減するように努力したとしても、どうしても環境負荷を生じさせてしまう場合、その環境負荷をゼロに戻すために、事業外の活動として植林などを行う取り組みや、社会に正の影響をもたらす事業外活動として、社会貢献を行うことなどが挙げられる。

続いて、上記の図にある3つの領域について解説する。

【企業倫理・社会責任活動（A領域）】

CSRの「守り」の領域に該当する。社会の一員として企業活動を営む上で、最低限はたすべき責務を果たしているか、を確認する領域である。分かりやすい部分で言えば、「法令を守る」こと。加えて、法令では規制されていないが、製品を製造する過程で生み出される環境負荷を減らす、消費者に提供した商品やサービスが招いてしまう事故を防ぐなどの自主的な責任が企業にはあるため、この部分に取り組むこともA領域に含まれる

【投資的社会貢献活動領域(B領域)】

CSRの攻めの倫理に位置づけられる、事業外での活動領域である。社会貢献活動（フィランソピー）がこの領域に該当する。具体には、音楽コンサート支援や美術館・博物館の運営や寄付活動、学生向けの奨学金制度などが挙げられる。

【事業活動を通じた社会革新領域(C領域)】

B領域と同様に攻めの倫理に位置づけられる。この領域に該当する事業とは、社会性を競争力の源泉とし、社会性を高めることで、より競争力を高めるようなビジネスモデルを持つ事業を指す。B領域との違いは、その活動自体が事業外である（B領域）か、事業内、つまりはビジネスモデルの中に組み込まれているか(C領域)の違いである。

以上が、戦略的CSRの基本フレームの解説となる。

3,CSVとは

CSVとは、Cresting Shared Valueの略であり、共通価値の創造とも呼ばれる。2011年にマイケル・ポーター氏によって提唱された概念である。ポーター氏の論文の中では、CSVとは「企業の競争力を高めつつも同時にその企業が存在するコミュニティーの経済的・社会的水準を高めていくための手段や経営方法のこと」と定義されている。概念としては、前述した戦略的CSRの攻めの倫理やC領域における考え方をより昇華させ、具体化させたものである。

CSVを達成するために、大きく分けて3つのアプローチが提唱されている。ここでは、ポーター氏の定義を用いながら、水上武彦氏の考えを参考にCSVにおける3つのアプローチを解説していく。

・アプローチI「製品や市場を改めて考え直す」

この方法は、文字通り既存の製品や市場を見直し、新しい製品やサービスを作ることによって、CSVを達成しようとするものである。具体的には、社会的なニーズや問題を調査した上で、その解決に取り組むこと自体をビジネスにしてしまうことが望ましい、という考え方である。

社会的需要や利害関係を明確にすることで、既存市場における差別化や自身の立ち位置の再定義を可能にし、見逃していた市場に気付くことができるだけでなく、既存市場で

のイノベーションのトリガーとなるといったようなことが見込まれている。

- ・アプローチⅡ「バリューチェーン内の生産性を再定義する」

バリューチェーンとは、企業が付加価値を生み出すための一連の活動のことである。CSVにおいては、特に技術開発や人材育成、サプライチェーンに重点をおき、更に具体的に6つの施策を提唱している。以下、それらを一つ一つ見ていく。

- ・「エネルギー利用及び物流の効率化」

文字の通り、化石燃料のようなエネルギーの有効活用や物流ルートの見直すことにより、そのコストを削減することがここに当てはまるに当てはまる。具体的な例としてはウォルマートが容器や包装の軽量化やトラックの輸送ルートの見直しにより2009年に2億ドルのコスト削減を行ったことなどがある。

- ・「資源利用の効率化」

水資源や原材料利用の効率化、リサイクル・リユースの促進などによりコストを削減することがここに当てはまる。具体的な例としてはダウ・ケミカルが生産拠点において水資源の使用削減により400万ドルのコスト削減に成功した事例などが挙げられる。

- ・「サプライヤーの強化」

サプライヤーの生産性向上を通じての環境負荷を軽減や、サプライチェーンの安定化などが主に挙げられる。具体的な例としては、ネスレがアフリカや南米のコーヒー農家に栽培技術の提供などを行い、コーヒー農家の育成を行うことで安定した高品質コーヒーの供給源を確保した事例が挙げられる。

- ・「流通モデルの見直し」

途上国の発展や、新技術の開発に伴い、自社の持つ既存の流通モデルを組み替えることにより、新事業から利益を獲得することを主に指す。具体的にはユニリーバがインドの女性に衛生教育等を行うことで、彼女らの所得を2倍にすると同時に、自社の新しい衛生製品の市場を開発した事例が挙げられる。

- ・「従業員の生産性向上」

従業員の健康や安全を維持することや、教育等により従業員の能力を開発することなどが主な方法である。具体例としてはジョンソン&ジョンソンが従業員の禁煙支援及び健康増進プログラムの実施によって2.5億ドルのヘルスケアコストを削減した事例が挙げられる。

- ・「サプライチェーンの再構築」

地域での雇用創出や拠点の移転等を通して、輸送・生産コストの削減を行うことである。具体的な例としては、オラムがカシューナッツ加工基地をアジアからカシューナッツの産地であるアフリカに移し、輸送コストを 25%削減した事例が挙げられる。

- ・アプローチⅢ「企業が存在する地域の社会基盤を強化する」

これは、企業の内部ではなく外部に目を向け、自社と社会の関係性に注目している。企業を支えるローカルクラスターや社会基盤を発展させると同時に、ビジネス環境を強化することで企業の競争力を高め CSV を達成しようとするものである。ここでは、水上武彦氏の提唱する 5 つの基本パターンを紹介する。

- ・「事業インフラの整備」

地域人材の教育レベルの向上や社会インフラの整備を行うことで、優秀な人材の獲得や輸送効率を向上させることを指す。

- ・「関連業界の育成」

サプライヤーを育成することや新しいサプライヤーを生み出し雇用を創出することにより、高品質な原料等の安定した調達を可能にさせることを指す

- ・「競争ルールの整備」

規制導入の働きかけや既存のルールの改正の訴えかけを通して、事業運営を円滑化するとともに自社製品の販売を促進していくことなどを指す。

- ・「需要条件の創造」

消費者に知識や情報を提供することで、社会の購買力を高めるとともに、自社の製品やサービスを展開しやすくしていくことを指す。

- ・「ステークホルダーとの関係強化」

ステークホルダーの抱える問題に取り組むことにより、新製品を開発するとともにステークホルダーと関係を強化し、事業運営の円滑化を図ることなどを指す。

2章 分析編

この章では、先の章で解説した理論を用いて、実際の就職活動支援サービスの事例を分析していく。具体的方法は前述したが、そのサービスが CSV 的施策であるか、またそれは具体的にはどういった施策であるかを分析した上で、その中に潜む問題点を考察していく。

1,外形分析

まずは、それぞれの会社が持つサービスを CSV 理論にあてはめて分析すると同時に、それぞれのサービスが持つ欠点を分析していく。

I,リクナビ (株式会社リクルートキャリア)

リクナビの簡単な説明から始めたいと思う。リクナビとは、リクルートキャリアが運営する、全ての学生を対象とした WEB 上の就活・就職活動支援サイトである。1 万社超の企業情報を掲載しており、掲載している企業へのエントリーや説明会・面接の予約が WEB 上で行えるのはもちろんのこと、企業とのメールを使ったやりとりや、スケジュール管理などもリクナビ上で行える。加えて、自己分析の補助ツールである「リクナビ診断」や「キャリアフル」、SPI の公式ガイド、企業研究の補助ツールである「ジクレポ」、全国のどこからでも参加できる「Web 説明会」など、豊富な就職活動の補助ツールを取り揃えている。

まずは、リクナビの活動を「戦略的 CSR」の理論に当てはめて考えてみる。

「リクナビ」が解決した大きな社会問題としては、「学生の住んでいる地域や、学歴による就活上の格差」が挙げられると思う。

リクナビの普及以前は、就活生がエントリーや OB 訪問をするための方法は大きく分けて二つしかなかった。一つは、会社の人事部等に連絡を取って、直接本社や支社に出向きエントリー方法を教えてもらうこと、もう一つが大学ごとに配られる冊子に載っている連絡先にハガキやメールを送ることである。前者の方法では、大都市圏に住んでいる学生はよいが、地方に住んでいる学生は支社のない会社等もあるため、必然的にエントリーできる企業数が限られてくる。後者の方法では、高学歴の学生はたくさんの選択肢を持つことが可能だが、そうでない学生は少ない選択肢しか持つことができない。

こうした問題を、「リクナビ」は WEB 就活を普及させることで緩和してきた。SPI の開発や合同説明会の開催のように、企業の採用活動にかかる労力を削減できるようなサービスを生み出して、企業側が学生のエントリー数が増えても採用活動をスムーズに行えるようにすることで、学歴や住んでいる地域で学生をエントリー段階で足りる必要を無くした。事実、現状の就活では Web 上でのエントリーには地域や学歴による制限はほとんど

無いものとなっている。

以上のように、「リクナビ」は十分に、就職活動における社会問題を解決していると言えるように思う。加えて、「リクナビ」はリクルートキャリアにとっての主要事業であるため、リクルートキャリアの「リクナビ」は、C領域のサービスである

次に、「リクナビ」のサービスのいくつかを「CSV」の理論に当てはめて考えていく。

①Web エントリーシステム

リクナビの主な特徴の一つとして挙げられるシステムである。具体的なサービス内容としては、学生がリクナビに必要な情報を入力し、登録することで、リクナビ上に企業の情報等が表示されるようになり、Web上でエントリーや説明会の予約ができる、というものである。

これは、先にも少し記述したが、就職活動のあり方を変えた革新的なサービスであり、就職活動における学生の学歴・地域間の格差を解決していると考えられ、CSVのIのアプローチに該当すると考えられる。

②SPI

リクルートマネジメントソリューションズが提供する適性検査の一種であり、性格と能力の2領域を測定する、日本初の総合適正検査である。

単に学力や知識を問うものではなく、様々な要因を考慮し、多角的な側面から見て総合的に判断するテストであるため、人物中心主義のニーズにあっているとして、企業の入社試験の一環として多くの企業に用いられている。

このサービスの開発により、企業はエントリーした学生と自社との適性をこれまでより手軽で確実に知ることができるようになり、エントリーの母集団の増加にも対応できるようになった。これは、リクルートのステークホルダー（顧客）である企業の「エントリー数は増やしたいが、それを捌ききるだけのマンパワーが足りない」という社会問題をある程度は解決し、その関係を強化していると考えられるため、CSVのIIIアプローチに該当すると考えられる。

③リクナビチャンネル

リクナビの持つサービスの一つで、リクナビ主催で行われる合同Web説明会である。毎回、様々な業種・職種の企業の社員をゲストとして招き、その中で自身の業界や職種のことはもちろん、就活のポイントや働くことの意義など幅広いテーマに関して説明がされる。

学生はPCさえあれば、どこにいても参加することが可能で、チャットを通じてゲストにリアルタイムで質問を行うことのできる双方向的な説明会である。

これは、学生側から見ると、自身の知らない就職活動や働くことのリアルを知る機会と

なり、学生の知識啓蒙に該当すると同時に、就職活動により積極的に取り組む学生を増やすための消費者教育と考えられるため、CSVのⅢアプローチに該当すると考えられる。

また、企業の側から見ても、リクナビチャンネルに出演することで、東京にいながら全国の学生と接点を持つことや、自社の知名度があまりない企業でも、「リクナビチャンネル」という大きなPR効果の恩恵を得ることができるため、通常より多くの学生に認知されることができるなど、企業の「地方の学生と接点は持ちたいが、そこにかけるための費用が足りない」「自社が中小企業やBtoB企業であるために、学生からの認知度を上げにくい」という社会問題を解決していると考えられる。よって、このサービスはCSVのⅢアプローチに該当すると考えられる。

最後に、「リクナビ」の抱える課題について考察したいと思う。

・学歴による足きり

エントリーの段階では学歴による格差はなくなったと先述したが、就職活動を通して見ると、完全に無くなったわけではない。エントリーから先に進んだ説明会などで、足きりに似たような事態が起こっているためだ。事実、就職活動の中で、私のマイページではWEB申込みの説明会の席にまだ空きがあるのに、大学の異なる友人のマイページでは満席になっていることがあった。これの原因はやはり、エントリー数の増加にあると思う。リクルートキャリアが、企業の労力を減らすサービスを開発したものの、それでもまかりきらないほど、学生のエントリー数が「リクナビ」等の普及により増えているため、企業は多少の足きりにより、学生を厳選する必要性が出てきているのではないかと考えられる。

・大企業と中・小・ベンチャー企業間のエントリー格差

「リクナビ」は、企業が情報を掲載する対価として金銭的収入を得ているサービスである。そして、一概に情報を掲載するといっても、そこには様々な形態があり、多くのオプションが存在している。

単純に「リクナビ」上でエントリーできるようにするだけでも120～150万円の費用がかかると言われているが、基本的にはそれだけでは学生の目にとまらないため、様々なオプションが必要になる。インターン情報の掲載を追加する、自分たちが欲しいイメージに合致する学生のトップページに、自社の情報が掲載されるようにする、などがその一例である。

このように、採用費用を多くかけられる大企業は必然的に学生の目に留まる機会が増えエントリー数が増加するが、そうでない中・小・ベンチャー企業は思ったようにエントリー数が増えない、という状況を生み出している。

II, Goodfind (スローガン株式会社)

Goodfind とは、スローガン株式会社が運営する「真に社会で求められる知恵の共有」をテーマに掲げた、新産業・新事業に挑戦する企業と個人を応援する「もう一つの大学」を目指すことを目標とする、企業と学生のマッチング支援サイトである。

提供するサービスは、大きく分けて二つある。1つは外資コンサル、外資メーカー、総合商社、ベンチャー等出身の講師陣による無料のスキルアップ講座の提供、もう一つは、Goodfind が厳選した企業のインターン情報や、エントリー情報の提供である。スキルアップ講座の特徴としては、完全無料である点、都心だけでなく地方でも数多くの講座を開催していることが挙げられる。インターン・エントリー情報の特徴としては、ベンチャーに特化していること、通常の選考ルートとは別のルートが用意される場合があることなどが挙げられる。

まずは、Goodfind の活動を「戦略的 CSR」の理論にあてはめて考えてみる。

Goodfind は、「優秀な人材が大企業に集中してしまい、ベンチャー等の中小企業が優秀な人材を確保できていない」という大きな社会問題を徐々に解決に導いていると考えられる。

これまでも、前述した「リクナビ」のように、大企業の採用を支援するサービスは数多くあったが、ベンチャーに特化して採用を支援しているサービスは存在しなかった。そのため、大企業や知名度のある製品を売り出している企業ばかりが就活生の目にとまり、就活生の多くが中・小・ベンチャー企業を知らないまま就職活動を終えている、という事態が発生していた。そのため、自分に合った会社が無いと感じながらも、大企業以外の選択肢をあまり知らないために仕方なく大企業に就職し、ミスマッチを起こす学生が発生するだけでなく、成熟産業にばかり人材が集まり、成長産業に人材が集まらないために、日本の中でイノベーションが起こらずに日本経済が停滞する、と言ったような事態が発生していた。

こういった問題を、Goodfind は徐々に解決しつつある。都心ではもちろんのこと、地方の学生にベンチャー企業の実態や内情を伝えることで、ベンチャーに興味をもつ学生を増やし、特別選考ルートを用意するなど、ベンチャーとのマッチングの手助けをすることで、スキルアップ講座に足を運ぶような優良な人材がベンチャーという選択肢も視野に入れられるようにしている。

以上のように Goodfind は国内でも有数のベンチャーに特化したマッチング支援サイトであり、十分に社会問題の解決に貢献していると考えられる。加えて、Goodfind を運営するスローガン株式会社にとっては、このサービスが主要事業であり、成果報酬型のビジネスモデルを確立させているため、Goodfind は C 領域のサービスである。

次に、Goodfind のサービスのいくつかを「CSV」の理論に当てはめて考えていく

①ベンチャーとのマッチング支援

先でも述べた Goodfind の主要なサービスである。具体的には、クライアント企業をゲストとして招き、その企業が欲しいと考えている人材が集まるような内容の特別セミナーを開催することで、クライアント企業と学生を繋げることや、実践的なグループディスカッションセミナーや、学生との面談の場などを設けて、講師が学生の適性・志向を見極め、その学生とマッチングする確率の高い企業のインターンやセミナーの情報を紹介する、といったようなことを行っている。

これは、先にも述べたが、大企業が多くの人材を独占しベンチャー企業に優秀な人材が流れない、という社会問題を解決していると考えられるので、CSV のⅠアプローチに該当すると考えられる。

②スキルアップ講座の開催

Goodfind が提供するサービスの一つであり、その内容はグループディスカッション対策のような企業の選考に直接かかわるものから、ビッグデータ・E コマース市場についての説明のような社会・経済を取り巻く現状を解説するものまで幅広い。これらは、CSV のⅢアプローチである、需要条件の創造にあたりとされる。また、こういった講座をクライアント企業と組んで行うことで、クライアントの抱える優秀な人材が集まらないという社会問題を解決しているとも考えられるため、これも CSV のⅢアプローチであるステークホルダーとの関係強化にあたりとされる。

また、この講座を地方で行う場合は、Goodfind は地方の就支援学生団体と手を組んで行うこともある。具体的には、学生団体を通じて広報を行う行うことでそのコストを抑えたり、事前に学生団体に就活生の動向や志向を聞いておくことで、より集客の見込めるセミナーを企画することが可能になる、といったようなことが挙げられる。これは、地域人材を活用した新たな流通モデルを生み出していると考えられるため、CSV のⅡアプローチに該当すると考えられる。

最後に Goodfind の抱える課題について考察したいと思う。

・地方での講座の回数が、都心に比べ少ない

スローガンは、本社が東京にあるため、東京での講座の回数は他の地域に比べて多いだろうことは容易に想像ができる。しかしながら、それと比べても地方、特に九州や東北、北海道での講座の数が少ない。

講座の数が少ない一番の理由は、スローガンは 2014 年現在、社員数がまだ 40 人に満たないベンチャー企業であり、東京以外に京都に支社があるだけであるためであると考えられ

る。そのため、関西以外の地方での講座の際には講師が東京や京都から出張してくる形態になる。だが、支社などがいないため長期滞在が難しい、派遣できる講師の数がそれほど多くない、などの要因により頻繁に東北や九州などの地方でセミナーを開くことが難しいのだろうと考えられる。

- ・地方の学生の金銭的・時間的負担が劇的に改善されているわけではない。

上記でも述べたが、Goodfind の講座は、地方に行くほど数が少ない。リクナビのように、Web を通じて講座を配信しているわけでもない。そのため、どうしても受けたい講座が東京でのみの開催である場合は、学生は東京まで足を運ばなくてはならない。加えて、Goodfind が紹介するベンチャー企業はまだ規模の小さいスタートアップの企業が多く、大企業のように全ての企業が地方で選考を行ってくれるわけではない。そこで、自身の受けたい企業の選考が東京でしか行われなない場合には、やはり学生は東京まで行かなければならない。

そのため、ベンチャー企業に興味を持っても、金銭的、時間的な余裕がないため選考に参加することができず、最終的には大企業に就職する学生も発生しているのではないかと想像できる。

2,内部分析

上記のように外形的に見ると、リクナビ、Goodfind ともに規模の違いはあれど、社会問題を解決している CSV 的な施策であるように見える。

しかしながら、その実、外形の分析だけでは、これらのサービスが、CSV 的視点を持って作られたサービスかどうかは分からない。そのため、続いて企業の理念・思想的な部分に焦点を当てて分析する。

I,株式会社リクルートキャリア

・理念

「自ら機会を作り出し、機会によって自らを変えよ。」(旧社訓)

「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。」(リクルートグループ理念)

「ひとりでも多くの人たちが「働く喜び」を膨らませ、「働く喜び」の輪が、新たな活力を生み出している社会を創りたい」(リクルートキャリア理念)

・社員の声

実際に、リクルートの社員に入社理由を尋ねると、「成長するため」「ここ(リクルート)には、成長できる環境があるから」「社員の成長意欲が高いから」「将来起業できるように力を付けたいから」など、「成長」及びそれに類似する言葉が多くでてきた。

・会社の現状

リクルートは、設立から 50 年以上が経過しており、その途中で社長の交代や理念の変更が行われている。社員数は、グループ連結で約 28000 人、リクナビを運営するリクルートキャリア単体で約 2900 人。加えて、直近で一部上場を果たしている。

次に、上記の情報を元に、リクルートの内情で CSV 的に懸念される点を考察しようと思う。

・理念と社員の声の乖離

リクルート創業当時にあった旧社訓からは CSV 的な意志は、直接的には感じられない。一方、新理念は、抽象的ではあるが CSV 的な視点から見ることのできるものであるように思う。しかしながら、現状の理念においては、「新しい価値」や「働く喜び」の提供といったことが中心ワードとして挙げられているが、社員の声を聞いた限りでは、旧理念における「成長」というワードが色濃く出ていたように感じられた。

・従業員数の増加及び一部上場

上場を果たすことは、知名度が大きくなり、求められる社会的責任の幅も広くなることを意味するが、同時に株主からの圧力が強くなることも意味する。どれだけ経営陣が CSV 的な事業をしたいと思っても、利益が出ない限り株主からの承認はなかなか出ないため、社会貢献より利益を求めるビジネスになってしまわないか懸念される。

最後に、これらの問題点を踏まえた上で考察を行いたいと思う。

新理念と社員の声が乖離しているのは、新理念が社員の中に浸透しきっていないことが原因として挙げられるのではないかとと思われる。理由としては、

- ・新理念が抽象的であり、シンプルな旧社訓の方が頭に入りやすい

- ・リクルートの中には、旧社訓の時代からの社員や、旧社訓に慣れ親しんできた中途の社員なども多くいるため、旧理念的思考が抜けきらない人が多い

からではないかとと思われる。加えて、従業員数の増加や、上場による安定した利益を出すことの必要性から、理念に関する社員研修にかけられる時間が少なくなっているのではないかと想像でき、それもまた新理念と社員の意識の間に溝を生み出す要因となっているのではないかと考えられる。

以上のことより、リクナビは外形的には CSV 施策だが、その内情としては、理念と社員の意識が完全には一致しておらず、社会貢献的な意識よりも利益的な意識が先行しているサービスなのではないかと考えられる。

II,スローガン株式会社

・理念

「人の可能性を引き出し、才能を最適に配置することで、新産業を創出し続ける」

・社員の声

社員の総数が少ないため、入社理由を聞いた社員の母数が少ないが、「自分が社長時代、採用にとっても苦勞し、人材ビジネスの重要性を感じたから」「NPO 活動を通して、才能の有効活用の必要性を強く感じ、そんな中で出会ったスローガンの理念に共感したから」など、「理念」もしくは「人材活用」というキーワードを多く耳にした。

・会社の現状

設立 9 年目の会社であるため、社員数も 50 名と少ない。しかし、創業から時間が経っていないこともあり、創業者は現社長のままであり、理念の大幅な改正も行われていない。

次に、上記の情報を元に、スローガンの内情で CSV 的に懸念される点を考察しようと思う。

・将来的に理念や社長の変更が行われ、社員の意識が変わる可能性がある

まだ設立まもない企業であるため、将来的にビジネスの拡大や従業員数の増加及び社長の交代によって、理念の変更や、社員の意識の変化が生まれてしまう可能性がある。また、理念も抽象的な部分があるため、これが将来的に共有の際に齟齬を生じさせる原因になるのではないかと考えられる。

最後に、この問題点を踏まえた上で考察を行いたいと思う。

理念に関して考えてみると、「才能の最適配置」を基礎に置いた CSV 的な視点が見える。また、社員の声からも社員も理念に共感して入社してきた社員が多いことが分かる。従業員数は約 50 名と少なく、利益は必要だが、黒字化には成功しているため、そこまで利益獲得に焦る状況でもない。加えて、サービスは成果報酬型が基本であり、各企業に紹介した学生が内定や入社に結びついて初めて対価が発生する形で運用を行っている。

これらの情報より、将来的には多少の懸念も残るが、スローガンは利益よりも社会貢献的な意識の方が強い企業であり、Goodfind は外形的にも内面的にも CSV を意識して作られ、運用されているサービスであると言えるのではないかとと思われる。

3章 提言

この章では、2章のケース分析を通して見えた就職活動の課題について考察するとともに、それを改善するための提言を行っていく。

1,課題考察

2章のケース分析を通して、現状の就職活動が内包すると思われる課題が、大きく分けて2つあるように感じた。一つは、「実際の企業の風土や働く人・職場の雰囲気を感じられるサービスが少ない」点、もう一つは、「住んでいる場所により就職活動の有利不利に関して差が生まれてしまっている」点である。ここでは、この2点について詳しく考察していこうと思う。

- ・実際の企業の風土や働く人・職場の雰囲気を肌で感じられるサービスが少ない

この課題を生み出した大きな理由の一つは、WEBを介した就職活動が一般的になってきたことによる、学生1人当たりのエントリー数の増加にあるのではないかと考えられる。WEBエントリーが普及するにつれて、学生はWEBエントリー普及以前より、簡単に企業にエントリーできるようになった。それに伴い、学生一人当たりのエントリー数も増えていった。そのため、企業は今までのマンパワーでは学生を捌ききることができなくなり、比較的人数に関係なく選考を行うことのできるWEB説明会やWEBテストを導入し始めた。それにより、学生は当該企業の「人」と触れ合う機会が減っていった、のではないかと考えられる。実際、データ上では、就活生の80%が企業選びのために知りたい情報として「社風・雰囲気」を挙げている一方で、現状の就職活動で不足している情報として「職場の雰囲気や環境」を挙げる学生が多いというデータもある。

- ・住んでいる場所により就職活動の有利不利に差が生まれてしまっている

2章でも度々触れてきたが、地方は都心部に比べてサービスの数が少ない。これが、地方の学生の金銭的・時間的負担を増加させている。この大きな理由は、都心部の方が地方に比べ学生の密度が高く、学生をターゲットとした同様のサービスを行った場合、都心部の方がはるかに高いリターンを得られるからだと考えられる。実際に東京都の学生密度は2位の神奈川県の4倍にもなり、埼玉・東京・千葉・神奈川の都心部4県、面積では日本の3.5%の中に日本の大学生の40.8%が集まっている。

2,就職活動における問題点

以上の2点のような課題から見える就職活動の一番の問題点は、「学生や企業が、お互いに本当に欲しい情報やサービスを手に入れられていない」ことによる「ミスマッチの発生」なのではないだろうか。通常の企業の選考過程を見ると、学生としては、実際の企業の風

土や雰囲気分からないまま、面接官や同期の印象やネット・ニュースの情報といった表層的な情報で内定を決め、企業としては、直接的なものとしては、数回の面接での学生の印象で内定を与えている、という現状があるのではないかと予想できる。

実際、3年の間に新卒の3割は会社をやめるという3年3割問題も大きな社会問題として取り上げられているが、それはこうしたWEB就活の浸透による企業と学生の相互理解不足によるミスマッチが大きな原因となっているように感じられる。

3 提言

以上を踏まえた上で、ミスマッチを無くすためにどんなCSV的施策を行えるか。大枠で言ってしまうと、

「学生や企業が本当に欲しい情報を手に入れられるサービス」

なのではないかと考える。具体的には、

- ・ 地方の学生はサービスの数が少ないため、企業の生きた情報を知る機会が少ない。企業側としても地方の学生に接する機会は都心部の学生に比べ少なく、どうしても地方学生の採用はネットを介したものが中心となってしまう。
- ・ 都心部の学生には、地方にはない多種多様なサービスが提供されているが、だからこそ情報キャパシティを超えるサービスがあり、適切にサービスを選択できていない

という就職活動上の問題の解決のために、

- ・ 地方の学生向け企業のオフィス見学ツアーの開催
- ・ 都心部の就活サービスの情報を集めたフリーペーパーの発行

という施策を行えるのではないかとではないかと考えた。前者の施策は、主に地方の学生と企業とのミスマッチを軽減させるための施策案であり、後者の施策は、主に都心部の学生と企業とのミスマッチを軽減させるための施策案である。

また、先のケース分析における内部分析で述べたように、始めから理念としてCSV的観点を掲げなければ、形式的にはCSV的な施策となっても、いずれ限界が来てしまうことが考えられる。そのため、既存の企業の中で行うといずれCSVとしての側面をこれらの施策が失ってしまう可能性があるため、この二点をベンチャービジネスとして1から開始した場合を想定しながら、以下、ビジネスモデルを提示し、提言を行いたいと思う。

I、地方学生向け企業のオフィス見学ツアー

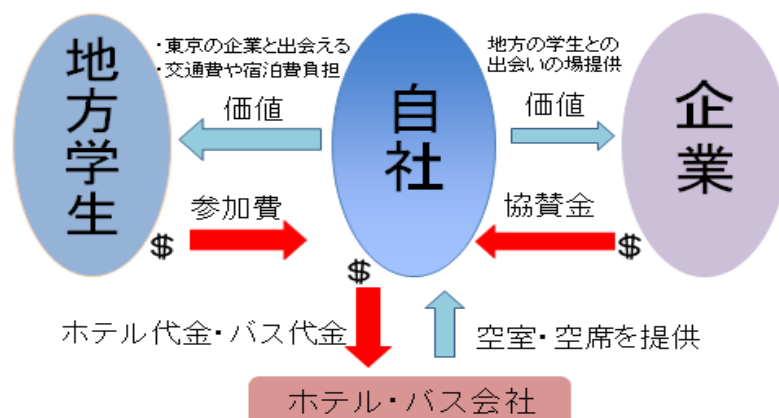


図2 筆者作成

上記図2が、当該CSV施策におけるビジネスモデル案になる。

・ビジネス内容

地方の学生を東京へバスで連れていくツアーを企画し、企業の本社等のオフィス見学や業務体験を行う機会を提供する、と言うものである。企業の規模は問わない。しかしながら、大企業は各地域に支店等を持っており、かつ知名度も高いため、このビジネスを活用する必要が無く、必然的にベンチャー・中小企業が中心になることが予想される。取引企業は財務諸表等を確認し、安全性のある会社か、将来性はあるか、等を確認し、ある程度の選別は行う。

・提供サービス

形態としてはバスツアーの形を取り、初期は下記4つのツアーを作成する。

日帰りで3社回るツアー

東京で一泊し、2日で計6社を回るツアー

一泊するがオフィス見学等は2日で計4社にし、学生に対して自由時間があるツアー

企業からの評価が高かった学生向け特別ツアー

・サービス詳細

地方便の種類としては、初期は学生密度の高い地域を中心に作り、初期段階では北海道・東北・大阪・九州・北陸の便を運航させる予定である。ツアーの中でも、金融や不動産など、人気業界に絞ったツアーや、大企業 or ベンチャー企業に絞ったツアーなどのテーマを決めたツアーも開催する。また、自社サイトを立ち上げ、学生はツアーの申し込み・および料金支払はWEB上で行えるようにする。また、企業からの評価に応じてポイントが加算され、それを料金決算の代わりに使うことも可能にする。加えて、バス会社やホテル会社

から、空席・空室を定期的に一括で買い取ることで、通常よりも割安な値段で空席や空室を確保できるようにする。

・将来の展望

①バスは、初期はバス会社と提携し、高速バス等の席を固定で自社が購入する形態をとるが、ある程度の収益を獲得できるようになった場合は、自社でバスや運転手をチャーターする形式に切り替える。

②ホテルも、初期はホテル会社との提携、といった形を取るが、後々は提携の形は維持しつつ、自社でシェアハウスの運営等も行っていく。

③始めは協賛金形式で企業からは報酬をもらうが、後々は成果報酬型に切り替え、「企業の登録は無料、内定に結びついたら金銭が発生」という形に変えていく。

④ある程度安定した集客が可能になり、クライアント企業からの信用が得られたら、企業のインターン支援なども行い、学生の集客、交通手段、宿泊場所の確保などのサポート業務にも手を広げていく。

・集客方法

集客方法としては、主に口コミを利用予定。初期は各地方の大学の優良学生団体との提携を狙っていき、そこから学生の登録数を増やしていく。

・提供できる価値

①地方の学生に対しては、東京へ行くための交通費・宿泊費の補助、及びWEB就活では得られにくい企業の生の情報を提供することができる。

②企業に対しては、WEBを介した選考では取りこぼしてしまいがちな、地方の学生との出会いの場を提供することができる他、選考の手伝いも行うことができる。

ホテル・バス会社に関しては、空席・空室を固定的に自社が買い取ることで、空席・空室率を安定して減らすことができるほか、学生リピーターを増やす効果も見込むことができる。

・CSV施策に間違いはないか？

就職活動における「学生の住む地域によって、就職活動の有利不利に差が生まれてしまっている」及び「学生と企業の双方が欲しい情報を手に入れられず、ミスマッチが発生してしまう」という社会問題を解決することができると考えられるビジネスであるため、CSV施策に該当していると考えられる。

・具体的には、どの施策に該当するか？

まず、このサービス自体は上記にも挙げた社会問題を解決する助けとなるサービスである

だろうと考えられるため、CSV のⅠアプローチに該当すると考えられる。同時に、このサービスはステークホルダーである企業の問題の解決にも一役買っていると考えられるため、CSV のⅢアプローチにも当てはまる。また、学生団体と提携する際に、こちらから組織運営に関するアドバイスやネームバリューの付与を行い、学生の紹介数を安定させる一連の流れは、サプライヤーの育成に該当し、CSV のⅡアプローチにも該当すると考えられる。

Ⅱ、都心部の就活サービスの情報を集めたフリーペーパーの発行

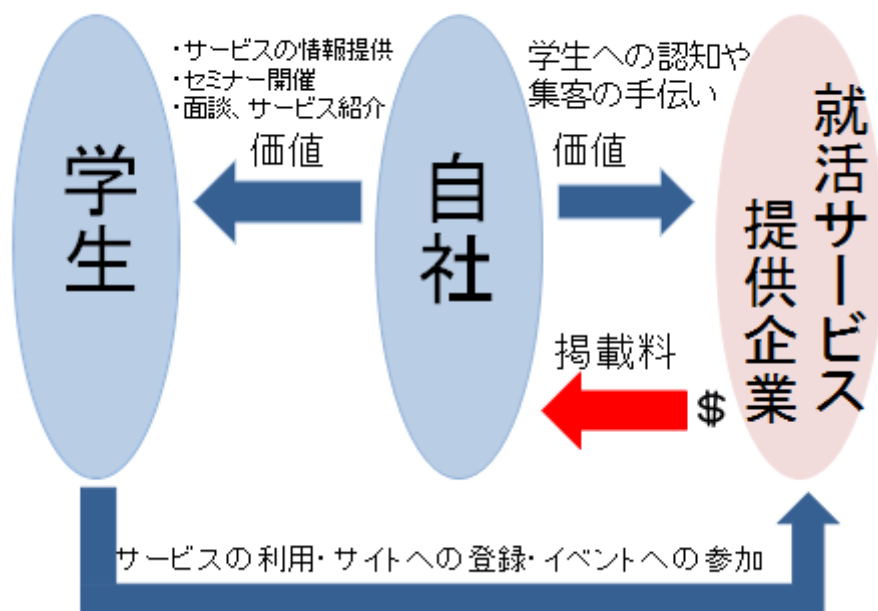


図3 筆者作成

上記図3が、当該CSV施策におけるビジネスモデル案になる。

・ビジネス内容

都心部の学生を主にターゲットにしている就活サービスの情報を集めてフリーペーパーを発行する。置く場所は、主に各大学構内を想定している。

加えて、学生向けに就活セミナーを開催する他、学生の要望に応じて個別面談を行い、その学生一人一人に合ったサービスを紹介する。

・提供サービス

就活をサポートしているサービスの情報を集め、フリーペーパーを発行する。また、学生向け就活セミナーの開催や、学生からの要望に応じて個別面談を行う。

・サービス詳細

フリーペーパーの発行頻度は、掲載企業数に応じて1~2週間に1度程度のペース。特定のサービスを取り上げた特集記事を組む他、その週に行われるセミナーやイベントの情報を中心に掲載する。また、自社セミナーの開催は、他企業のセミナー等の数が少ない週に行うようにし、詳細や告知をフリーペーパー上で行うことで、フリーペーパーのページ数を維持する。また、学生からの要望に応じて個別面談を行い、面談に来た学生一人一人に合ったサービスを直接紹介する。企業からは掲載料を頂くが、学生からはセミナー・面談も含めて全て無料で行う。

・将来への展望

- ①学生からの面談を通じたヒアリング調査やフリーペーパー掲載時における市場調査によって、現在不足しているサービスを考案できた場合は、それを自社サービスとして開発しビジネスを行っていく。
- ②将来的には自社媒体として就活をサポートしているサービスを紹介する仲介サイトを作り、各企業から、掲載料を無料にする代わりに、自社サイトを經由して学生が各サービスへ参加・登録した場合に料金が発生する成果報酬型のビジネスモデルへ切り替えていく。

・集客方法

大学構内を主な集客場所と想定し、各大学の優良学生団体や就活サークルとの提携、加えて将来的には大学との提携も視野に入れ、口コミや各団体からの告知・紹介という形で集客を行っていく。

・提供できる価値

- ①企業には、より多くの学生を集めるための広報の手伝いをできる。
- ②学生には面談を通してその個人個人に合ったサービスを紹介できる。

・CSV 施策に間違いはないか？

「学生が本当に欲しい情報を手に入れられていない」という社会問題を解決する期待が持てるビジネスであるため、CSV 施策と呼べる。

・具体的に、どんな CSV 施策か

まず、このサービス自体は上記のような社会問題を解決する見込みのあるサービスである

ため、CSV の I アプローチに該当すると考えられる。加えて、セミナーの開催は学生の啓蒙活動に該当し、需要条件の創造に一役買っていると考えられる他、ステークホルダーの抱えている集客力に関する問題の解決の助けにもなっていると考えられるため、CSV の III アプローチにも該当すると考えられる。

終わりに

本論文を通して日本の就職活動を見てきたが、やはり、改めて日本の就職・採用活動はまだまだ発達途中であるように感じた。欧米諸国と比べて、就職活動における情報インフラの形が整っておらず、学生の選択における自由度も低い。企業の多くも既存の採用活動の形を固持するあまり、時代の変化に戸惑いを隠せていないように感じた。

日本ではここ 10 数年にわたり不景気が続いている。日本がこの状況から回復するためには、各企業の成長、特に新規産業領域におけるイノベーションの発生が必要不可欠になってくると思われる。そのためにも、日本の就職・採用活動の形も既存の形に捕らわれるのではなく、同じように形を変えていく必要があるように感じられた。

これから社会に出る身としても、就職活動は終われど、採用活動に横たわる問題は、決して切るに切れないものとなる。ここで見てきたことを活かしながら、自分なりに社会に対して新しい採用の形を提案していけたら、と改めて感じた。

末筆にはなるが、本論文の作成に当たり、高浦教官を始め、ゼミ生から多くのアドバイスを頂いた。この場を借りて御礼申し上げる。

参考文献及び参照 WEB サイト

- ・『企業の社会的責任（CSR）を取り巻く現状について』経済産業省 2004 年
http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/gather/downloadfiles/g40428a50j.pdf
- ・『COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS』EUROPEAN COMMISSION 2011 年
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf
- ・『ハーバード・ビジネス・レビュー（Harvard Business Review）』2008 年 1 月「競争優位の CSR 戦略、2011 年 6 月号「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」
- ・『CSR 経営戦略』伊吹英子著 東洋経済新報社 2005 年
- ・『CSR 研究の最前線』野村総合研究所
http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry_csr_ks.pdf
- ・『「社会と企業の Win-Win 関係」を構築するための 3 つのアプローチ(後編)』日経 BizGate
<http://bizgate.nikkei.co.jp/article/77543016.html>
- ・リクルートホールディングス HP <http://www.recruit.jp/>
- ・株式会社リクルートキャリア HP <http://www.recruitecareer.co.jp/>
- ・リクナビ 2015 <http://job.rikunabi.com/2015/>
- ・スローガン株式会社 HP <http://www.slogan.jp/>
- ・Goodfind <https://www.goodfind.jp/>
- ・『～就活生 300 人に聞く～就職活動の実態調査』株式会社マクロミル 2013 年
http://www.macromill.com/r_data/20130222syuukatsu/20130222syuukatsu.pdf
- ・『学生の就職活動に関する『意識・実態』アンケート調査報告書』株式会社矢野経済研究所 2008 年 <http://koyoiku.yano.co.jp/opendata/080827/080827.pdf>
- ・『都道府県別学校数、教員数と在学者数』総務省統計局 2011~2012 年
<http://www.stat.go.jp/data/nihon/22.htm>
- ・『都道府県の面積一覧』Wikipedia 2006 年
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%83%BD%E9%81%93%E5%BA%9C%E7%9C%8C%E3%81%AE%E9%9D%A2%E7%A9%8D%E4%B8%80%E8%A6%A7>
- ・『第 14 回「3 年で 3 割」という離職率をどう考える』日本経営協会総合研究所 2012 年
<http://www.noma.co.jp/column/hirano/2010/201206.html>