

人材業界の企業へのCSVの提案

東北大学経済学部経営学科
B5EB1087 小池杏奈

目次

序章

- 第1節 研究動機
- 第2節 研究目的
- 第3節 本論文の構成

第2章 理論編

- 第1節 CSRとCSVの定義
- 第2節 人材業界とは
 - 第1項 人材派遣
 - 第2項 人材紹介
 - 第3項 求人広告
 - 第4項 人材コンサルティング
- 第3節 日本の新卒市場の離職の現状
 - 第1項 新卒市場における離職率
 - 第2項 新卒市場における離職理由
- 第4節 日本の新卒市場における問題点
 - 第1項 新卒市場における離職の問題点
 - 第2項 価値観のミスマッチが生じる原因

第3章 分析編

- 第1節 ケース分析
 - 第1項 パーソルキャリア株式会社
 - 第2項 株式会社リクルートキャリア
 - 第3項 アデコ株式会社
- 第2節 ケース分析まとめ

第4章 提言

おわりに

文献目録

序章

第1節 研究動機

日本の新卒就職者の30%が3年以内に離職するといわれている。その理由は自身のキャリアアップに対する積極的なものよりも、企業への不満という消極的なものが多くを占めているのが現実である。企業とそこで働く人の間に存在する価値観のミスマッチを解消することは、企業・働く人双方にとってプラスに働くことであると考えた。

終身雇用と言われていた時代から、今はまさに複数の企業を渡り歩き、自身のキャリアを創り出していく時代が変わっている。その社会の大きな変化の中で、企業と働く人を結びつける役割を果たす人材業界の企業が価値観のミスマッチを解消する役割をCSV活動により担うことができれば、日本の社会に対する大きなインパクトをもたらしながらも自身の持続可能性を高めていくことに繋がると考えたため、人材業界の企業が取り組むべきCSV活動の提案を演習論文のテーマとして設定した。

第2節 研究目的

自身でキャリアを創り出していく時代に変化していく中で、人と企業に関わる人材業界の企業だからこそ日本の社会に提供できる価値があるのではないかと考えた。人材業界の企業の強みを活かしたCSV活動を提案することが本研究の目的である。

第3節 本論文の構成

第2章ではCSRとCSVの違いおよび人材業界についてまとめ、諸外国と比較しつつ日本の新卒市場の現状と問題を分析する。第3章では、実際に人材業界の企業がどのような目的でどのようなCSR活動を行っているのか、またそれらの活動が第2章で挙げた日本の新卒市場の問題点を解決するにふさわしい活動なのかを検証する。第4章では、第2章・第3章での分析を踏まえ、人材業界の企業が行うべきCSVについて考察し、提言する。

第2章 理論編

第1節 CSRとCSVの定義

はじめにCSRとCSVの違いについて定義しておきたい。CSR(Corporate Social Responsibility)は企業の社会的責任と訳される。経済産業省はCSRを「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方¹」としている。

一方でCSV(Creating Shared Value)とは、マイケル・ポーターが提唱した概念である。NRIの伊吹英子氏によると、「CSVは、世の中の社会課題に目を向け、それを本業で解決することで、事業機会を生み出し、自社の成長につなげていこうという考え方です。ハーバードビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授が2011年に提唱しました。一方、CSRは、法令を順守し、人権侵害や環境問題などに配慮する、いわば守りの姿勢も含む概念。両者の最大の違いは、CSVが利益の最大化を図る積極的な動きなのに対して、CSRは持続的成長に向けて経営基盤を強化するといった非財務的な活動を含む点です²」と違いが説明されている。

¹ 経済産業省ホームページより引用

² NRIジャーナル(2017年3月15日)より引用

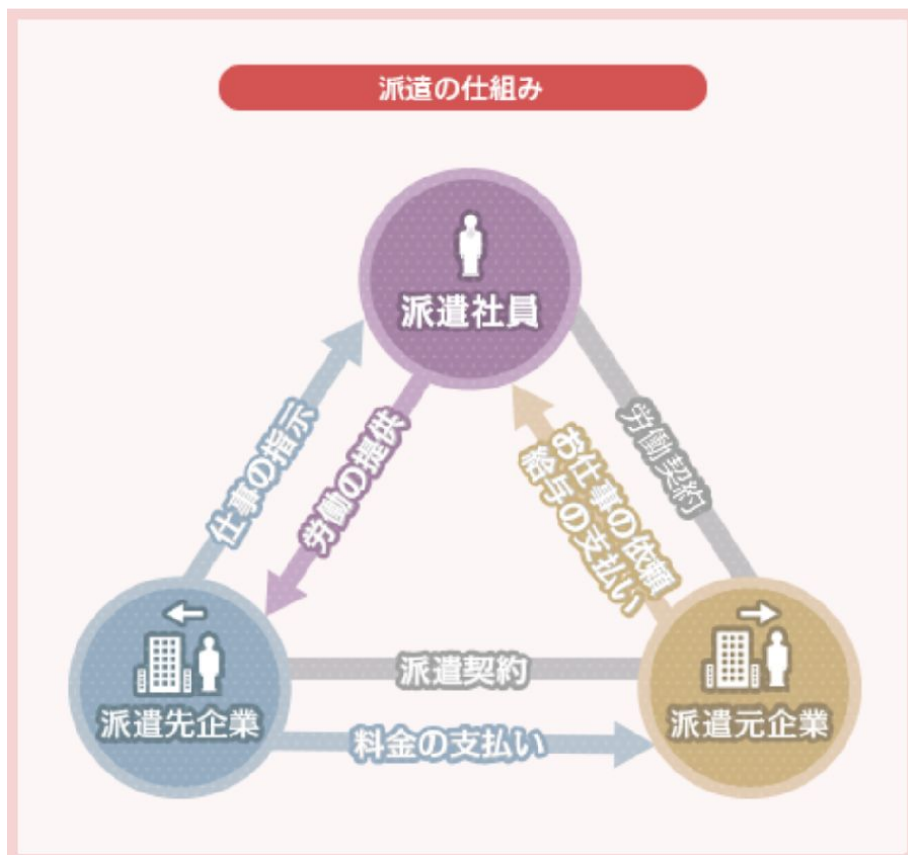
第2節 人材業界とは

次に、人材業界とはどのような事業を行う業界なのか説明したい。人材業界の事業内容は「人材派遣」「人材紹介」「求人広告」「人材コンサルティング」の主に4つに分けられる。³4つそれぞれについて、以下で説明する。

第1項 人材派遣

人材派遣について、一般社団法人日本人材派遣協会のホームページには、以下のように掲載されている。『正社員や契約社員は働く企業と直接雇用契約を結びますが、人材派遣の場合は「派遣会社」と「派遣先企業」、二つの会社が登場するのが特徴です。派遣社員にとって、派遣会社は雇用契約を結ぶ雇用主、派遣先企業は実際に仕事をする勤務先となります。派遣会社はお給料の支払いや福利厚生、お仕事や就業条件の紹介、派遣先企業との交渉、スキルアップ研修などを通じて、派遣社員をサポートします。』⁴ つまり、人材派遣の事業を行う人材会社は、以下の図1の「派遣元企業」にあたる。

図1



出典：一般社団法人 日本人材派遣協会

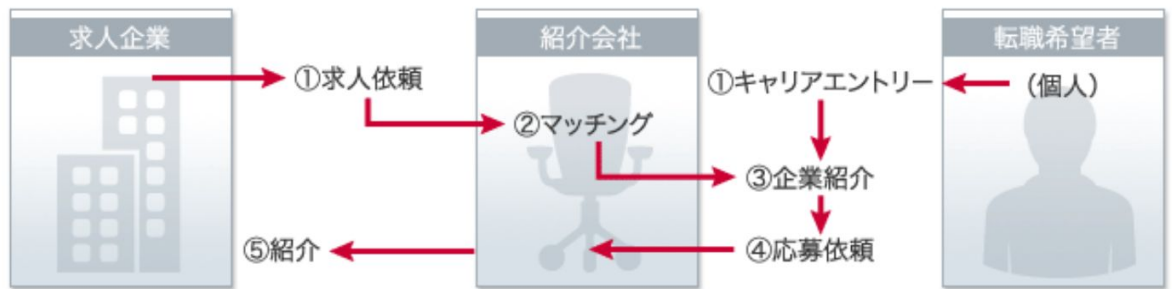
第2項 人材紹介

人材紹介の一般的なビジネスモデルについてここでは説明したい。新たに人を採用したい企業から依頼を受け、その企業と転職希望者をマッチングさせ、その対価を得るというものである。人材紹介の事業を行う人材会社は以下の図2の紹介会社にあたる。

³ONE CAREER【業界研究：人材業界】リクルートキャリア・パーソルキャリア・パソナ・リクルートスタッフィング・リンクアンドモチベーション：事業内容からひも解く、人材業界で働く魅力を徹底分析より引用

⁴一般社団法人 日本人材派遣協会ホームページより引用

図2



出典：一般社団法人 日本人材紹介事業協会

第3項 求人広告

求人広告とは、企業の人材採用情報が掲載されている求人情報誌やサイトことである。代表的なものとしては、リクルートグループが運営するリクナビ、株式会社マイナビが運営するマイナビがある。

第4項 人材コンサルティング

人材コンサルティングとは、「人事評価制度や組織風土など企業の「人」についてコンサルティングを行う事業」⁵のことである。

第3節 日本の新卒市場の離職の現状

この節においては、日本の新卒市場に着目して離職率と離職理由、採用制度や学生のキャリア意識といった面から日本の新卒市場を取り巻く現状について見ていき、問題点とその原因を分析していく。

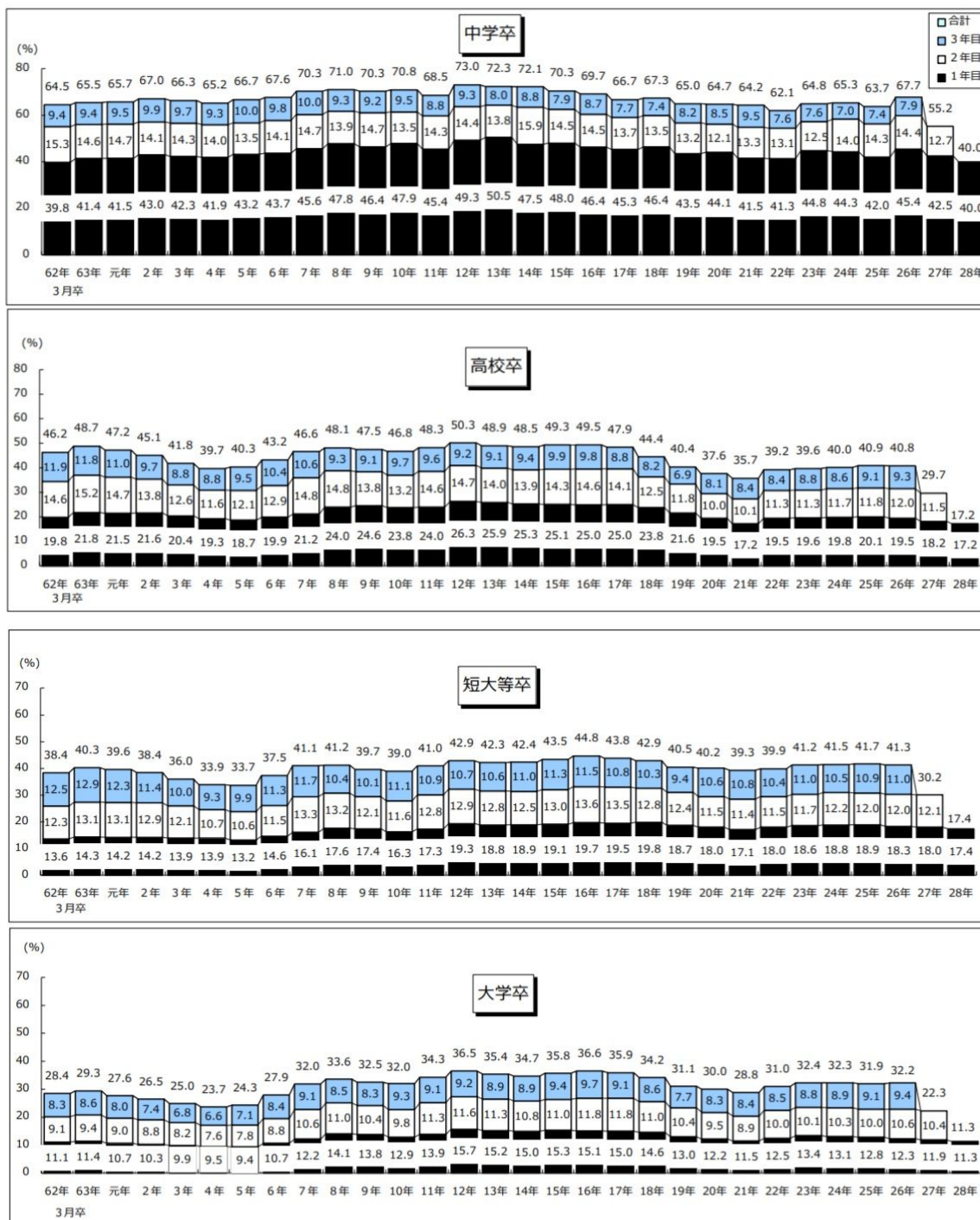
第1項 新卒市場における離職率

ここではまず、新規学卒者の就職後3年以内の離職率の推移を学歴別に見ていきたい。以下の図3より、平成26年3月卒業者の3年以内の離職率は中卒で67.7%、高卒で40.8%、短大等卒が41.3%、大学卒で32.2%となっており、進学するほど離職率は低くなる傾向にはあるものの、いずれも高い離職率であるといえるだろう。多少の増減はあるものの、ここ10年は特に大きな変化もなく、一定の水準の離職率を保っているというのが現状である。

図3

⁵ ONE CAREER【業界研究：人材業界】リクルートキャリア・パーソルキャリア・パソナ・リクルートスタッフィング・リンクアンドモチベーション：事業内容からひも解く、人材業界で働く魅力を徹底分析

新規学卒就職者の学歴別就職後3年以内離職率の推移



(注) 事業所からハローワークに対して、新規学卒者として雇用保険の加入届が提出された新規被保険者資格取得者の生年月日、資格取得加入日等、資格取得理由から各学歴ごとに新規学卒者と推定される就職者数を算出し、更にその離職日から離職者数・離職率を算出している。
3年目までの離職率は、四捨五入の関係で1年目、2年目、3年目の離職率の合計と一致しないことがある。

出典：厚生労働省 別紙1 新規学卒就職者の学歴別就職後3年以内離職率の推移

第2項 新卒市場における離職理由

次に、新卒入社3年以内の第2新卒と呼ばれる人材の転職理由について見ていく。マイナビジョブ20'sによると、第二新卒とは、「学校を卒業後1~3年で、転職または就職を志す若年の

方々(25歳前後)」⁶とあります。以下の図4では「19歳以下」と「20~24歳」が新卒入社3年以内に離職する人材つまり第2新卒であるとし、見ていく。

「19歳以下」は図3の中学卒・高校卒にあたる。その他の理由を除くと、男性は「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」が21.6%、「給料等収入が少なかった」が16.8%、女性は「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」が18.1%、「職場の人間関係が好ましくなかった」が10.9%となっている。続いて図3の短大卒・大学卒にあたる「20~24歳」を見ていく。男性は19歳以下と同様に「給料等収入が少なかった」が15.1%と最も多く、「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」が11.8%と多くの割合を占めている。女性は「職場の人間関係が好ましくなかった」が14.5%、「労働時間・休日等の労働条件が悪かった」が12.6%となっている。離職率が高くとも、自身のキャリアを自身で形成していくための転職ということならば問題にはならない。しかし、自身のキャリアアップのための積極的な転職というよりも、会社に対する不満による消極的な転職であるという現状が見て取れる。

図4 転職入職者が前職を辞めた理由別割合

⁶ マイナビジョブ20's より引用

区分	計 ²⁾	持てなかつた内容に興味を	生かせなかつた個性・資格を	職場の人間関係が好ましくなかつた	会社の将来が不安だつた	総料等収入が少なかつた	労働時間、休日等の労働条件が悪かつた	結婚	出産・育児	介護・看護	定年・契約期間の満了	会社都合	その他の理由を含む
平成28年 (%)													
男	100.0	5.1	4.8	7.2	8.4	12.2	9.5	0.7	0.1	1.2	16.5	5.8	26.4
19歳以下	100.0	7.3	2.8	10.3	2.2	16.8	21.6	-	-	-	6.7	0.1	29.1
20～24歳	100.0	6.8	4.4	8.0	8.6	15.1	11.8	0.1	0.1	0.1	5.9	2.1	33.9
25～29歳	100.0	7.9	6.5	5.1	7.5	19.3	16.5	1.1	0.2	0.3	6.6	3.0	24.6
30～34歳	100.0	8.5	3.3	11.1	15.7	18.2	8.7	1.6	0.1	1.4	6.1	2.1	21.4
35～39歳	100.0	4.5	7.7	8.6	14.4	7.8	12.5	0.5	0.2	0.1	7.7	5.1	29.4
40～44歳	100.0	3.6	6.4	11.0	14.9	13.7	8.1	0.5	0.1	0.2	6.1	7.5	25.6
45～49歳	100.0	3.0	5.5	5.9	8.6	15.4	9.5	0.0	0.1	3.9	4.6	9.4	31.3
50～54歳	100.0	2.5	5.5	5.8	3.8	10.6	5.7	-	-	3.2	8.0	14.1	38.7
55～59歳	100.0	7.7	7.5	9.3	2.7	5.9	5.1	-	-	2.5	9.2	7.4	39.2
60～64歳	100.0	1.3	1.2	2.8	1.5	1.2	1.9	-	-	2.1	64.5	9.4	12.2
65歳以上	100.0	0.4	1.3	2.6	0.9	3.1	4.1	3.6	-	0.3	61.6	6.2	14.5
女	100.0	4.6	5.3	12.1	4.9	9.9	12.3	2.5	1.5	1.5	13.2	5.8	23.3
19歳以下	100.0	4.2	5.7	10.9	0.0	8.8	18.1	-	0.0	0.1	13.7	1.0	31.8
20～24歳	100.0	5.6	5.5	14.5	6.7	8.5	12.6	1.6	1.5	0.1	8.5	2.5	27.6
25～29歳	100.0	6.0	4.7	9.0	9.4	12.2	13.7	7.7	1.6	0.5	6.3	4.5	23.0
30～34歳	100.0	3.8	9.0	14.4	4.0	11.9	11.6	3.3	4.5	0.4	12.2	5.4	18.5
35～39歳	100.0	3.7	4.8	12.8	2.6	9.8	12.1	3.6	4.1	2.8	11.1	6.2	25.1
40～44歳	100.0	3.5	5.1	9.9	3.3	14.7	13.8	1.7	0.5	0.5	13.4	5.6	26.3
45～49歳	100.0	5.1	5.1	13.6	4.6	8.6	13.5	0.0	0.2	1.6	10.9	9.6	24.0
50～54歳	100.0	6.2	5.3	10.9	5.2	7.3	11.3	-	-	3.1	13.2	6.2	19.3
55～59歳	100.0	4.8	4.8	17.1	2.7	5.5	7.8	-	-	3.8	13.4	11.5	24.8
60～64歳	100.0	1.6	2.2	9.2	3.8	3.8	7.3	-	-	4.8	50.5	5.0	10.9
65歳以上	100.0	2.6	3.7	11.1	0.3	2.3	3.9	-	-	7.2	38.8	8.0	20.5
平成27年 (%)													
男	100.0	7.1	5.7	6.7	7.3	10.5	10.5	0.5	0.1	0.6	15.0	7.4	26.8
女	100.0	5.7	4.9	12.2	2.7	10.0	13.8	2.8	2.0	1.1	11.5	5.8	24.6
前年差 (ポイント)													
男	...	-2.0	-0.9	0.5	1.1	1.7	-1.0	0.2	0.0	0.6	1.5	-1.6	-0.4
女	...	-1.1	0.4	-0.1	2.2	-0.1	-1.5	-0.3	-0.5	0.4	1.7	0.0	-1.3

注： 1) 転職入職者のうち前職雇用者で調査時在籍者についてみたものである（自営業からの転職入職者を含まない）。
2) 転職入職者が前職を辞めた理由不詳を含む。

出典：厚生労働省 平成28年雇用動向調査結果の概要

第4節 日本の新卒市場における問題点

第1項 新卒市場における問題点

日本の新卒市場の大きな問題点として、第3節で見てきたとおり、新卒入社3年目以内での離職率が高いということがあげられる。そこに存在するのは「企業とそこで働く人の間の価値観のミスマッチ」である。これこそが真の問題であると考えられる。ここでは、「企業とそこで働く人の間の価値観のミスマッチ」を「企業が提供する労働環境と、そこで働く人が求めている労働環境が異なること」と定義付けしようと思う。労働環境とは、給与や労働時間のみならず、企業風土や人間関係など、企業に存在する全ての要素を含む包括的なものとして考えていきたい。例えば、一般的に給与が他の企業に比べて低い企業であったとしても、働く人がその給与で満足していればそこに価値観のミスマッチは生まれない。企業が提供する

労働環境と、そこで働く人が求める労働環境が合致していないため、新卒入社3年以内の人材がそこに不満を感じ、それが理由となり転職することになるのである。

第2項 価値観のミスマッチが生じる原因

本項では、真の問題である「価値観のミスマッチ」が生じる原因は3つあると考えたため、それぞれについて説明したい。

- ①企業が新規学卒者に対して十分な情報開示をしていない。
- ②新規学卒者が必要とする企業の情報を適切に集められていない。
- ③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。

企業側が十分な情報開示をし、新規学卒者も自分がどういう労働環境で働きたいのかという明確なイメージや意志を持ってさえいれば、入社して働き始めてから「こんな会社だとは思わなかった」などと不満が出ることもなくなるし、ミスマッチも防ぐことができるのではないか。以上の3点について、詳しく見ていく。

①企業が新規学卒者に対して十分な情報開示をしていない。

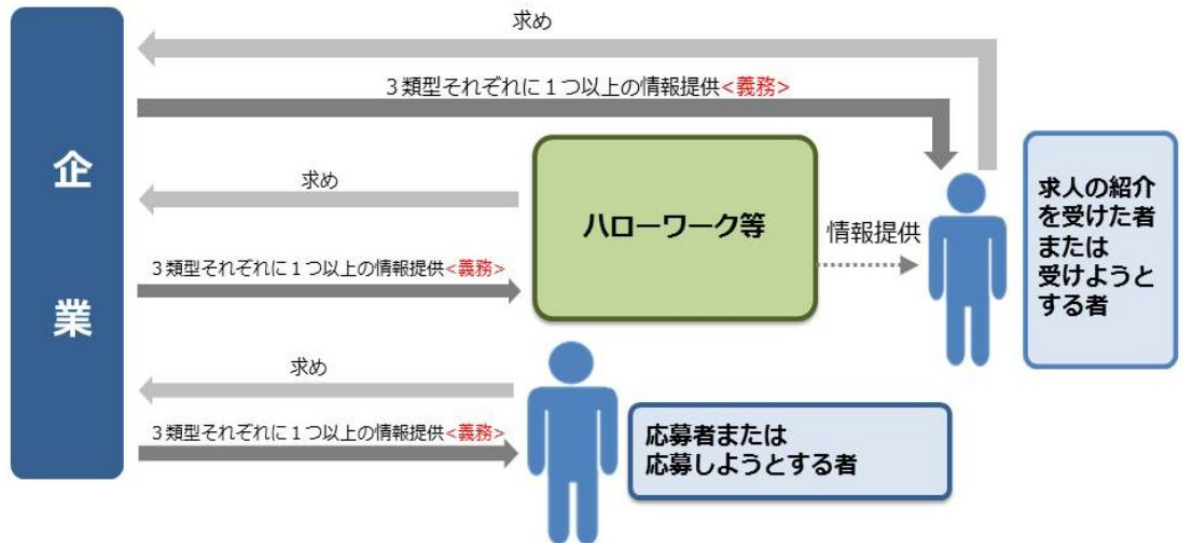
厚生労働省は企業が新規学卒者に向けて職場情報の提供を促すため、情報提供の制度を設けている。新規学卒者の範囲⁷は以下のように定められている。

1. 学校（小学校及び幼稚園を除く）、専修学校、各種学校、外国の教育施設に在学する者で、卒業することが見込まれる者
2. 公共職業能力開発施設や職業能力開発総合大学校の職業訓練を受ける者で、修了することが見込まれる者
3. 上記1・2の卒業生及び修了者

特に新規学卒者からの求めがない場合、幅広い情報提供は努力義務とされているため、情報提供をしなくても法的に罰則を受けることもない。新規学卒者からの求めがあったときのみ、以下の3類型それぞれについて、1類型の中から1つ以上の情報提供が義務となる。以下の図6では情報提供項目を示す。

図5 新規学卒者からの求めがあった場合の情報提供の仕方

⁷ 厚生労働省 就労実態等に関する職場情報を応募者に提供する制度についてより引用



出典：厚生労働省 就労実態等に関する職場情報を応募者に提供する制度について

図6 情報提供項目

■【情報提供項目】

(ア) 募集・採用に関する状況	過去3年間の新卒採用者数・離職者数
	過去3年間の新卒採用者数の男女別人数
	平均勤続年数
(ア)の参考値として、可能であれば平均年齢についても情報提供してください。	
(イ) 職業能力の開発・向上に関する状況※1	研修の有無及び内容※2
	自己啓発支援の有無及び内容 ※ 教育訓練休暇制度・教育訓練短時間勤務制度がある場合はその情報を含む。
	メンター制度の有無
	キャリアコンサルティング制度の有無及び内容 ※ セルフ・キャリアドック(定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定する仕組み)がある場合はその情報を含む。
社内検定等の制度の有無及び内容※3	
(ウ) 企業における雇用管理に関する状況	前年度の月平均所定外労働時間の実績
	前年度の有給休暇の平均取得日数
	前年度の育児休業取得対象者数・取得者数(男女別)
	役員に占める女性の割合及び管理的地位にある者に占める女性の割合

※1 制度として就業規則等に規定されているものでなくても、継続的に実施していて、そのことが従業員に周知されていれば、「有」として構いません。

※2 研修の内容は、具体的な対象者や内容を示してください。

※3 業界団体等が実施する検定を活用する場合も「有」として構いません。

出典：厚生労働省 就労実態等に関する職場情報を応募者に提供する制度について

このように、企業と新規学卒者のマッチングのために企業側に情報提供を求める制度は国として設けてはいるものの、新規学卒者からの求めがない場合は企業側から積極的に情報を開示しなくとも罰則を受けることはないし、求めがあったとしても全ての情報を提供する必要がない。企業から情報を提供された場合でも、それが完全に正しい情報であるかどうかは実際に入社して新規学卒者自身が体験してみないことにはわからないともいえる。この制度だけで企業が十分に情報提供できているとはいえないだろう。

②新規学卒者が必要とする企業の情報を適切に集められていない。

自身が望む労働環境の企業であるかを判断するために、新規学卒者も自らの目を見て、確かめて得る一次情報を積極的に取りに行く姿勢も必要になってくる。しかし実際には就活生の情報源は一次情報であるとはいえない。一般財団法人雇用開発センターの調査によると、新規学卒者の就職活動における情報源は、「学内での就職ガイダンス」が45.4%、「就職情

報サイト」が40.3%、「キャリアセンター」が34.5%となっている。⁸ この背景には、日本特有の新卒採用制度が関わっているのではないかと考えたため、日本で採用されている制度についてここで2つ紹介したい。

<新卒一括採用>

新規学卒者を一年の間のある特定の時期に一括で採用する制度。日本特有の制度であり、海外では行われていない。日本経済団体連合会の加盟企業は、3年生の3月に広報活動開始、6月に選考開始という採用指針に従って採用を行っている。しかし、2018年10月9日、経団連は現行指針の形骸化を指摘し、2021年春入社的大学生から廃止することを決定した。これにより、企業は優秀な学生の獲得のため現在よりも早い時期に採用活動を行うのではないかとされている。一般的に言われている新卒一括採用のメリットとデメリットは以下の図5に示す。

図7 新卒一括採用におけるメリットとデメリット

	メリット	デメリット
企業	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な人材の囲い込みができる ・採用の手間とコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・転職市場が発達せず、中途採用で優秀な人材を採用できない
学生	<ul style="list-style-type: none"> ・「新卒カード」: 大企業に入りやすい ・経験・スキルを問われない 	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗できないという大きなプレッシャー ・仕事とは関係ない部分で判断されているように感じる ・短期間で多数の企業を受けなくてはならない

出典：ONE CAREER 「新卒一括採用」のメリットとデメリットを知り、就活に対する悩みを軽くしよう

図7に示した通り、日本特有の新卒一括採用における最大の特徴は「新卒カード」である。アメリカなどの海外では、通年採用で新卒・中途関係なく個人の能力やスキルが問われるのに対し⁹、日本は個人の能力・スキルが問われないポテンシャル採用と言われている。アメリカの学生はそのような社会の中で生活しているため、大学で優秀な成績を取るために熱心に勉強し、実務経験を積むために企業へのインターンシップへの参加もしている。これは日本との大きな違いであると言わざるを得ない。

<通年採用>

一年の中で特に採用時期を設けずに、通年で採用する制度。海外では一般的に用いられている採用制度である。日本では主に中途採用に用いられているが、近年は新卒採用にも通年採用を取り入れる会社も増加している。通年採用では人材を慎重に見極め、自社にマッチする優秀な人材を採用できるという大きなメリットがある。

楽天株式会社の募集要項によると、『楽天の開発部（エンジニア職）は、2015年より日本において現在一般的である「新卒一括採用」という枠組みを撤廃し、海外企業では一般的な職種別の採用へと方向転換をいたしました。2010年に英語公用語化の方針を発表したことを契機に、世界中から多様な価値観を持つエンジニアが各業務・プロジェクトに参画するようになりました。世界では優秀な人材を採用するのに「新卒か、中途か」という区別は必要ありません。学生であっても自分の強みや専門性をいかし社会にチャレンジできる、これがグローバルスタンダードです。具体的に楽天の開発部では、応募段階から希望の職種（アプリケーションエンジニアなど）と希望のサービスを選んでいただき、それに沿って選考を進めます。入社前にどの部署でどのような専門性を持った仕事を担当してもらうかを確定いたします。給与も個人の能力や経験により決まるため、皆様のこれまでの経験は全て即戦力として正当に評価されるチャンスだと捉えてください。選考時期・入社時期についても特定の時期に限定することをせず、いつでも選考に参加し、選考後も個人の都合に合わせた入社時期

⁸ 一般財団法人雇用開発センター 2017年卒大学生就職活動調査より引用

⁹ 参考：SCIENCE SHIFT 就活事情は日米でこんなに違う？アメリカの学生が製薬会社に就職するまでの道のり

を選ぶことができる仕組みに変更いたします。』¹⁰とあり、入社後に自社にマッチし、個人の能力を最大限に活かせる人材を確保しようとする積極的な姿勢が見られる。経団連の就活指針の廃止により、今後このように通年採用制度を採用する企業が増えていくと予想している。

以上2つの採用制度のうち、現在日本で広く用いられているのは前述の通り新卒一括採用である。そのデメリットの一つに「短期間で多数の企業を受けなくてはならない」というものが挙げられている。新規学卒者は短期間でたくさんの企業を同時並行で受けなければならず、一つ一つの企業に対して多くの時間も割けないし、エントリーシートを提出し、説明会を受け、面接するという採用プロセスの中に入れられてしまっているため、企業のことを深く知ることができない。もちろんメリットも双方にとってあるものの、そのデメリットによって一次情報を取りに行かない、もしくは取りに行けない新規学卒者の姿勢が生まれてしまっているといえるだろう。

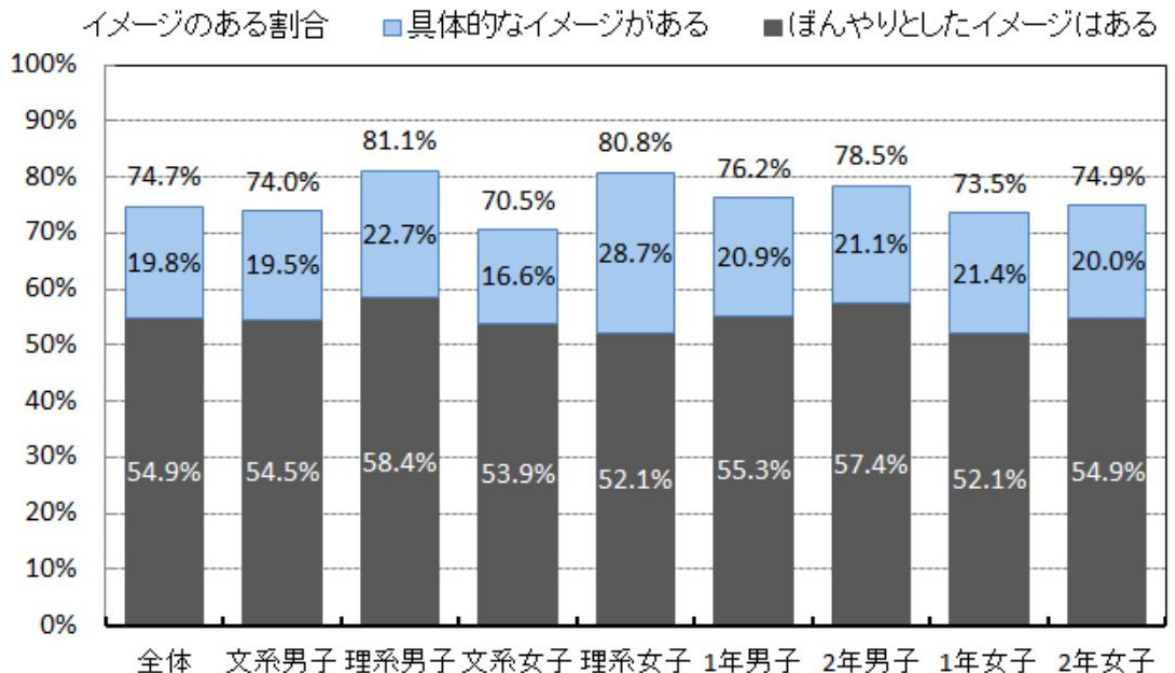
③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。

この原因の根拠として、学生のキャリア意識について、就職活動が本格的に始まる大学3年生以前の学生を対象に調査されたものを取り上げて見ていく。

<大学生>

以下の図8は、株式会社マイナビが大学1,2年生向けに現時点でのキャリア観について調査したものである。この調査によると、74.7%の大学1,2年生が自分がやりたい仕事について何らかのイメージがあることがわかる。しかし、その半数以上の54.9%の学生が自身の将来の仕事についてぼんやりとしたイメージに留まっている。つまり、大学1,2年生の大多数が自分の将来についてのぼんやりとした方向性は見えてはいるものの、具体的なイメージは持っていないといえる。

図8 自分がやりたい仕事について何らかのイメージがある割合

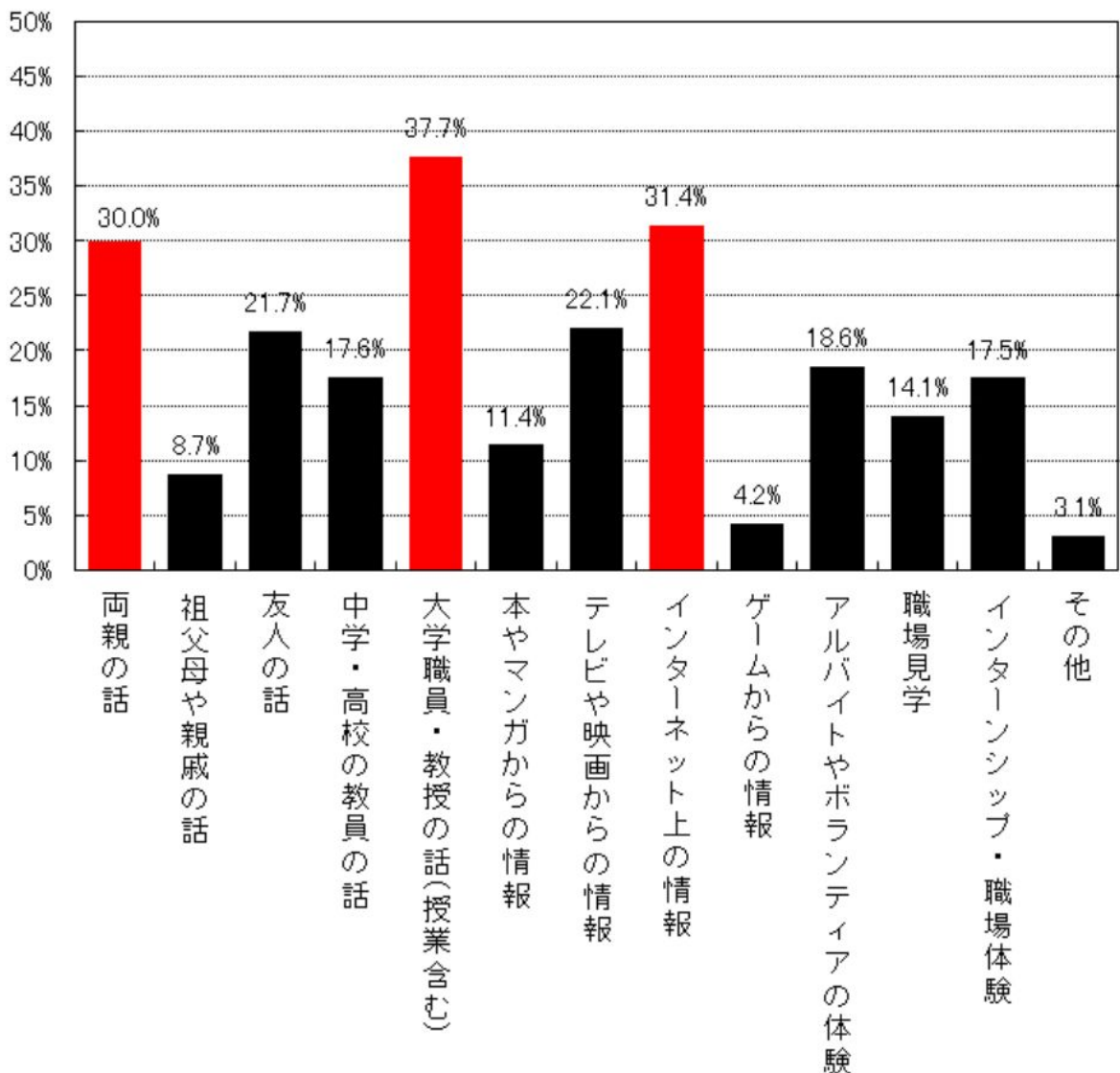


¹⁰ 楽天株式会社新卒採用ページより引用

次に、大学1,2年生が自身の仕事について考えるときに影響を受けていると思うことについてのグラフを図7として示す。「大学教員・教授の話(授業を含む)」が37.7%と最も多く、次いで「インターネット上の情報」が31.4%、「両親の話」が30.0%となっている。先ほどの図6の調査では多くの大学1,2年生が自身の将来の仕事について明確なイメージが持てていなかったが、そのぼんやりとしたイメージは身の回りの大人やインターネット上の情報によって形成されたものであるといえる。

日本と就職事情が大きく異なるアメリカの学生は、学生の頃から将来就職したい会社に就職するために大学の専攻を選び、そこで優秀な成績を取るべく勉強し、実務経験を積むためインターンシップにも参加する。¹¹そのため、将来自分の就きたい仕事に対するイメージは明確であるといえる。熱心に勉強し、インターンシップで実務を経験することによって、自分に合う仕事・やりたい仕事へのイメージがより具体的に形成されるということもあるだろう。この点も日本と大きく異なっていると考えられる。

図9 仕事について考えるとき、影響を受けていると思うこと

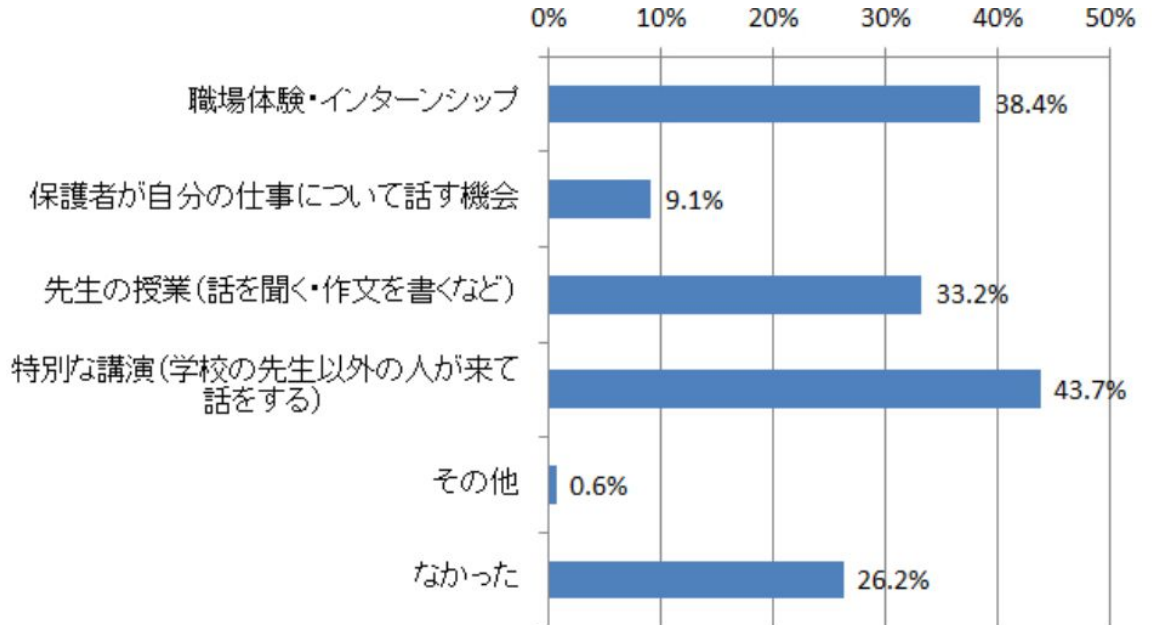


¹¹ 参考：SCIENCE SHIFT 就活事情は日米でこんなに違う？アメリカの学生が製薬会社に就職するまでの道のり

<中学生・高校生>

ここでは、中学生・高校生について見ていく。マイナビの調査結果には、『中学・高校で、仕事について考えるような授業や特別教室、イベントの経験有無を聞くと、7割以上（73.8%）の学生が何らかの経験をしていると回答。具体的には、「特別な講演（学校の先生以外の人に来て話をする）」が43.7%で最多となり、「職場体験・インターンシップ」が次点に。中高生からのキャリア教育の機会が積極的に学校で設けられるようになっており、それが数字に現れたといえる。ただし、大学の専攻を選ぶとき、約4割（38.2%）が「高校生のとき、特にやりたい仕事はなかった」と回答しており、大学入学時点では、将来の職業について特段の意向を持っていないことが分かった。』¹²とある。将来の仕事に結びつきの強い大学の専攻選択の際に、今までのキャリア教育が十分に生かされているとはいえない結果であるといえるだろう。

図10 中学・高校で仕事について考えるような授業や特別教室・イベントはありましたか



出典：マイナビ大学生低学年のキャリア意識調査

第3章 分析編

第1節 ケース分析

本節では、実際に企業がどのようなCSR活動を行っているのか、またその活動がどのような効果をもたらすものなのかを調査・分析していく。

第1項 パーソルキャリア株式会社

パーソルキャリア株式会社は「CAMP」と呼ばれるCSRの専門部署を持っており、活動している。CAMPの活動目的について以下のように記されている。

¹² マイナビ大学生低学年のキャリア意識調査より引用

<活動目的>

新卒で入社した人たちの約30%は、3年以内に離職すると言われています。
企業とそこではたらく人の間に、歴然と存在するミスマッチはなぜ起こるのか。
その要因の一つが、日本の旧態依然とした「就活」にあると考えます。
誰もが同じ黒いスーツに身を固め、有名企業を上から順に受けていく。
そんな内定奪取合戦の先に、本当に「はたらくを楽しむ」人生が待っているのでしょうか。

私、佐藤裕はパーソルキャリア株式会社で「はたらく」ことのプロフェッショナルとして、

日々多くの学生に向き合う中で、本当に正しい就職活動について考え、

啓蒙するためのプロジェクトとして、2015年にCAMPをスタートさせました。

すべての学生が、就職活動のもっと前から社会や企業のリアルを理解し、

自身のキャリアについて思考を深め、固定観念に縛られない新しい「就活」を通じて、

社会で正しい一歩を踏み出せるように。

そんな一心で取り組んできた結果、今ではその輪も広がり、

年間200回以上の講義・ワーク・講演活動を国内外で開催するまでになりました。

CAMPを立ち上げてから2年半。約3万人以上の学生との出会いを通じて、

プロジェクトの思想は確実に広がり、実を結び始めてきていると感じています。

そして、2017年春。CAMPは装いを新たに、より大きな活動へと進化し、

この国の新しい「就活」のスタンダードをつくるために、次なる一歩を踏み出そうとしています。

すべては「はたらくを楽しむ」ために。さあ、共に未来を変えましょう。

Let's CAMP!!

出典：パーソルキャリア株式会社CAMPホームページ

<活動内容>

実際に行っている活動で代表的なものは以下の通りである。

- 内閣府での基調講演
- 学生向けの講義・イベント

学生向けに、「はたらくをたのしむ」有名人を招いての対談イベントや、社会のリアルについて語るイベントを全国で開催している。今や活動は日本に留まらず、韓国などでの海外でも行っている。

CAMPキャプテンの佐藤裕さんによると『CAMPの活動によって最終的には「就活市場を変えたい」のではなく、「若者が働くを楽しむ社会を作りたい」。今は大学生向けのイベントが中心にはなっているけれど、本来のターゲットは高校1年生などのもっと下の世代。その第一歩が今の段階で、まだ駆け出しの状態。』¹³だという。どの大学のどの学部に入学するかによって将来の方向性も変わってくる。また、海外の学生は自分の意志をもって選択した大学で熱心に学び、それをインターンシップなどの実務経験によって自身のスキルとし、明確な将来のビジョンを持った状態で社会で働き始める。そのような欧米型の学びに変えて、はたらくことを楽しむ人を増やしていきたいというビジョンも佐藤さんは持っているという。今年の夏にはCAMP史上初、小学生を対象にしたイベントを開催した。今後、CAMPの活動がどのように展開していくのか注目したい。

図11 CAMP SUMMIT概要



The graphic features a red box with the word "FINISH" in white. Below it, the text "就活をやめることから、始めよう。" is written in blue. A blue diagonal line separates this from the "CAMP" logo, which is in blue and includes the tagline "はたらくを考える学生のための特別授業" and "CAREER ACTIVATE MANAGEMENT PROGRAM". Below the logo is the word "SUMMIT" in blue, with the subtitle "キャンパスミット～はたらくを楽しむ人の流儀～". At the bottom, a blue bar contains five event dates: 7.24 OSAKA (NON), 7.25 SAPPORO (TUE), 7.31 FUKUOKA (NON), 8.1 NAGOYA (TUE), and 8.7 TOKYO (NON).

2017.7.24(MON) ※開催地により異なります。
@東京、大阪、名古屋、札幌、福岡
CAMP SUMMIT 2017～はたらくを楽しむ人の流儀～

「就活を、やめることから始めよう。」を合言葉に全国5カ所で開催される、大型CAMPイベント「CAMP SUMMIT 2017」。キャプテンの佐藤裕と女優の川栄李奈さんが、はたらくを楽しむ流儀を学生のみなさんに語る公開対談や、各地の有名企業人事にもご登壇頂き、人事の目線からリアルな企業の実情を徹底解説。ここでしか聴けない話盛りだくさんの、CAMP初の大型全国ツアーです。

[→ REPORT](#)

イベントは終了しました。

出典：パーソルキャリア株式会社CAMPホームページ

- テレビ番組「ジョブレボ！」
「はたらくをたのしむ」社会人の働き方に密着したり、学生を集めて就活サロンを開いたり若者が自身の働き方について考え、働くことを楽しめるような後押しをするテレビ番組になっている。

¹³ CAMPキャプテン佐藤裕さんへのインタビューを著者が実施

図12 ジョブレボ！概要



The banner is split into two main sections. The left section has a white background with blue text: '働く楽しさを探求していく 新感覚トーク&情報番組'. The right section has a blue background with white and yellow text. At the top right, it says 'BS-TOKYO 毎週日曜よる9時54分放送'. Below that is the title 'ジョブレボ!' in large white characters. Underneath the title, it lists '出演者: MC/友近 コメンテーター/佐藤裕'. A yellow-bordered box contains the text: 'ジョブレボ特別編! はたらけエイティブディレクター佐藤裕の「学生あつまれ!」"新しい就活"サロン! 過去配信分を公開中!'. The background of the right section shows a blue sky with white clouds.

出典：パーソルキャリア株式会社CAMPホームページ

<効果>

今までCAMPの活動目的と活動内容について見てきたが、この活動は第2章第2項で論じた価値観のミスマッチが生じる原因のうち、「③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。」にアプローチできていると考える。今の社会で働くことを楽しんでいる人の話を聞いて自身の働き方や将来について考える機会を与え、新規学卒者自身が将来の仕事のみならず、将来どのように生きていきたいかを明確にしていく一助となっている。また、イベント実施後に対談の内容の書き起こしを中心にした「CAMP REPORT」をホームページ上に掲載し、CAMPの活動を積極的に世の中に発信している。

第2項 株式会社リクルートキャリア

<活動目的>

株式会社リクルートキャリアの社会貢献活動ページの記載によると、『日本の少子化が進んでいます。「働く人」が減少していくこれから先、次代を担う子どもたちが、仕事に対して前向きな思いを寄せ、健全な労働観を育てていくことが、日本経済の発展のために必要不可欠なことと考えます。私たちリクルートキャリアは、これまで培ってきた「職」に関するノウハウを、職業紹介以外の領域で活かしていくことによって、新たな社会づくりに貢献していきたいと思っています。』とある。つまり、日本の将来を担う子供たちに働くことを考える機会を提供するということである。

<活動内容>

キッズニアへのスポンサード

キッズニアは、『子ども達があこがれの仕事にチャレンジし、楽しみながら社会のしくみを学ぶことができる「子どもが主役の街」』¹⁴で、リアルな職業体験を通じて社会を知ることができる体験型施設である。株式会社リクルートキャリアはこのキッズニアに〈おしごと相談センター〉パビリオンを出展している。そこでは、人材紹介で培ったノウハウをもとに、子どもたち一人一人に仕事を紹介している。また、そのおしごと相談センター自体の業務も体験できるようになっており、子どもたちに人材業界の仕事を知ってもらおうきっかけにもなっている。

¹⁴ キッズニアホームページより引用

図13 キッズニア内部の写真



出典：株式会社リクルートキャリアホームページ 社会貢献活動

<効果>

この活動は第2章第2項で論じた価値観のミスマッチが生じる原因のうち、「③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。」に間接的にアプローチできていると考える。キッズニアを訪れる子供はまだ小学生であり、大学生などに比べ具体的な仕事のイメージを持つには難しい年齢かもしれない。しかし、子供のうちから社会にある様々な仕事を知ること、将来の自身の仕事を考える上で助けになることは確かである。キッズニアで体験した仕事によって、明確に将来の仕事のイメージに繋がることもあるだろうし、それが直接的に将来のやりたい仕事にならなかったとしても、様々な職業を知ることによって将来自分のやりたいことを見つけていくための材料になる。また、仕事そのものではなく、普段の生活とはかけ離れた「働くとはどういうことか」に対して考える機会も子供たちに提供していると考えられる。

株式会社リクルートキャリアとしては、おしごと相談センターの仕事を子供に体験してもらうことで、人材紹介の業務の一端を子供たちに認知させることができるのも一つの効果としてあるだろう。

第3項 アデコ株式会社

以下の図14で示す通り、アデコ株式会社は様々なCSRを活動を行っている。今回紹介するCSR活動としては、アデコ株式会社の本業に関連する「Adecco Way to Work」と「キャリア教育プロジェクト」を取り上げる。

図14 アデコ株式会社のCSR活動(一部)



③ Adecco Way to Work™

Adecco Groupが全世界で取り組む若年層向け就業支援プロジェクトです。



③ 「Win4Youth」プロジェクト

世界中の若年層の「生活環境の質の向上」と「教育」の支援を目的に取り組みを行なっています。



国連グローバル・コンパクト

Adecco Groupでは、2003年11月に総合人財サービス企業として初めてGCへの参加を表明しました。

▶ Adecco Reporting & Assessments UN Global Compact



アスリートキャリアプログラム

世界中のオリンピック・パラリンピック選手を対象に、トレーニングやコーチング等を通じて、現役引退後も新しいキャリアが築けるよう支援しています。



③ キャリア教育プロジェクト

未来の社会人となる子どもたちに向けた教育CSRを展開。児童・生徒を対象に「キャリア教育」の事前授業を行っています。



③ 復興支援プロジェクト

子どもたちの夢や希望に寄り添いながら、被災地域の方々と共に、復興支援のボランティアを続けています。

出典：アデコ株式会社ホームページ CSRの取り組み

<目的>

Adecco Way to Workについて

アデコ株式会社はこのプロジェクトの背景として、以下のように記載している。

2008年の世界的金融危機以降、世界中で失業率が悪化し、中でも若年層の失業率はヨーロッパにとどまらず、アメリカ、オセアニア地域でも高い状態です。日本では若年層の就職率は上昇傾向にあるものの、新卒一括採用を通じて希望する就職が実現しなかった場合、その後のキャリア構築に影響が生じる傾向があります。また、就職後でも日本においては自らキャリアを切り開く機会が比較的乏しく、キャリア向上の機会が不足している若年層の方々も少なくありません。こうした背景のもと10代、20代の方々が働くことによる楽しさや喜び、生きがいを持てるように支援することは、人財サービスのグローバルリーダーであるAdecco Groupの使命であると捉え、「Adecco Way to Work™」を実施しています。¹⁵

つまり、日本の若者たちに働くことの楽しさややりがいを感じてもらい、若者自身のキャリア向上につなげていくという目的がある。

キャリア教育プロジェクトについて

特に児童期における環境や経験はその後の職業選択に影響をもたらすと言われているため、早い段階から「働く」ことへの興味を醸成していくことを目的としている。

¹⁵ アデコ株式会社ホームページ CSRの取り組みより引用

<内容>

Adecco Way to Workについて

実施内容は大きく3つある。

①CEO・Executiveポジション体験

国内選考を勝ち抜いた1人がAdecco JapanのCEO業務を1ヶ月間体験できる。またこのプログラムは世界中で実施されており、選考を勝ち抜いた世界でただ1人だけが、Adecco GroupのCEOとともにスイスで1ヶ月CEOの業務を体験できる。

②1日仕事体験

日本でも広く行われている、いわゆる1dayインターンシップである。Adeccoでの業務を1日体験できる。

③6ヶ月のインターンシッププログラム

大学在学中または大学/大学院既卒者を対象に、6ヶ月間コンサルタントとともに最適な人材を企業に提案していく。社員と同じような業務を職場の中に入って体験することができる。

キャリア教育プログラムについて

「なりたい自分、あこがれの職業にどうしたら近づけるか」をテーマに、主に小中学校において「出前授業」を行っている。主な内容は以下の3つである。

①グループワーク中心の参加型授業

自身の長所を生かした職業の探求や、店舗経営の疑似体験を実施。

②図書館運営の疑似体験

③NPO主催 都立西高等学校「奉仕の時間」に社会人講師として参加

高校1年生を対象に、「キャリア・カウンセリング」のロールプレイングを実施。

<効果>

Adecco Way to Work、キャリア教育プログラムのどちらも第2章第2項で論じた価値観のミスマッチが生じる原因のうち、全てにアプローチできていると考える。特に、「③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。」にアプローチしていると考えられる。Adecco Way to Workの1ヶ月間CEO・Executive体験と6か月間の長期インターンシップは、新規学卒者に「働く」ことをリアルに感じてもらえることができるものとなっている。

インターンシップでは実際に会社の中に入り、コンサルタントとともにコンサルティングの仕事を体験することで、その仕事に必要なスキルを身に付け、就職した際に即戦力としてキャリアをスタートさせることができる。まさに、海外の学生の就職活動のスタイルに近いものを実現するプログラムである。また、アデコで実際に働くことによって思い描いていた仕事との乖離を感じ、自身の求める仕事のイメージがより洗練されることに繋がるかもしれない。

CEO・Executive体験は、グローバルリーダーであるアデコの上層部の仕事をリアルに感じることができる。学生にとってはあまり身近ではない仕事をリアルに感じることで、将来のビジョンがより鮮明になることもあるだろう。

第2節 ケース分析まとめ

第1節では、人材業界の企業3社を取り上げ、それぞれが行うCSR活動について目的・内容・効果を分析した。いずれも、第2章第2項で論じた価値観のミスマッチが生じる原因のうち、「③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。」にアプローチした活動であることがわかった。就職活動が目前に迫った大学生から、まだ世の中の仕事についてあまり知識のない小学生まで、様々なアプローチで将来の自身のキャリアについて考える機会を提供している。特に、アデコ株式会社が行っているCSR活動は、企業で働く自分をリアルに体感することで、より鮮明に将来のビジョンを描くのに繋がると考え、良い活動であるといえるだろう。また、会社の中に学生が入り込むことで会社に対する真の理

解にも繋がると考える。これらの活動が新規学卒者と企業との価値観のミスマッチを防ぐの一役買っていると評価したいが、まだまだ十分であるとはいえないだろう。これからもっと多くの企業が若者のキャリアについての活動を行っていくこと、日本の離職率の問題解決と、若者がいきいきと働ける日本社会の実現に期待したい。

第4章 提言

第2章で日本の新卒市場における問題点を挙げ、第3章では人材業界の企業が現在行っているCSR活動について、日本の新卒市場における問題点に対する効果を分析した。本章では、それらを踏まえて人材業界の企業が今後行っていくべきCSV活動を提案する。

地方中小企業の長期インターンシップの企画・マッチング

人材業界の企業が行うCSV活動として、企業のインターンシッププログラムを企画し、学生と企業をマッチングさせる活動を提案したい。この活動についても、目的・内容・効果を整理する。

<目的>

企業と新規学卒者の価値観のミスマッチによる離職を減らす。

<内容>

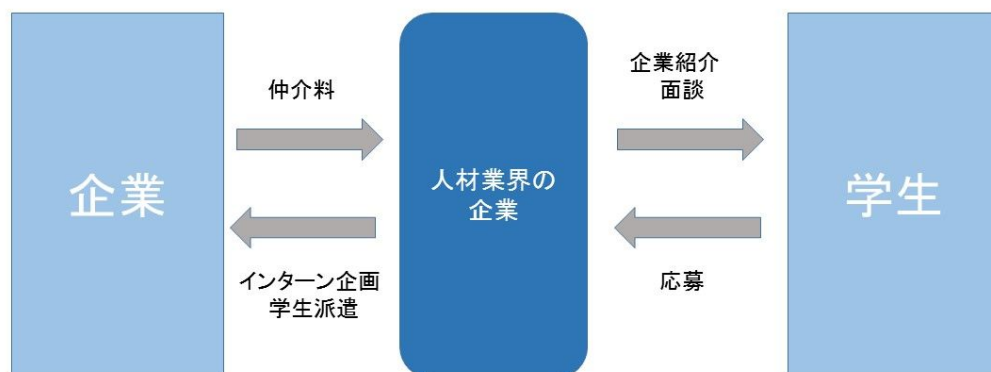
人材業界の企業が、企業のインターンシッププログラムを企画し、人材業界で培ったノウハウを活かし学生と企業をマッチングさせる。以下の図15にモデルを示す。このモデルは、一般的な人材紹介のモデルを転用したものである。

人材業界の企業は、応募のあった学生と面談を実施し、その学生にあった企業を紹介する。学生はそこから参加する企業を決定し、実際に企業のインターンシップに参加する。また、人材業界の企業は、企業に対してその企業のインターンシップ内容を企画し、その企業が求めるような学生を派遣する対価として仲介料を得るというものである。このモデルは、様々な業界の企業と関わりを持つ人材業界の企業の強みを活かせるものであり、企業と人をマッチングさせるという点で人材業界の企業の本業であるといえる。

今回は企業を「地方の中小企業」に限定したのは、理由がある。大企業は自社でインターンシップの企画から募集・実行まで問題なく行える。対して地方の中小企業は資金不足で就職情報サイトにインターンシップの求人を出すことさえ難しい。そこで、人材紹介の成功報酬型のモデルを用いることによって、学生と企業のマッチングが成功した場合のみ仲介料が発生する仕組みを用いることで地方の中小企業にもより利用してもらいやすいサービスになると考えた。インターンシップの企画についても、人と組織のプロである人材業界の企業がサポートすることによって、学生側により良い学びを提供できるようなインターンシップにすることができる。

このモデルの懸念点としては、2つある。1つ目は企業から成功報酬を得るという点で、企業側の利益ばかりを追求したマッチングになってしまうのではないかと懸念が挙げられた。しかし、このモデルは人材業界の企業はすでに人材紹介で用いているものである。企業側の利益ばかりを追求しては、求職者が離れていってしまうことになることを知っているし、企業と学生の適切なマッチングをさせ、日本の社会課題を解決することがこのCSVの目的であるということを見失わなければ、懸念点も解消されると考えている。2つ目は、地方の中小企業がインターンシップを行う目的が採用活動に繋げることに加えて、人不足を解消することにあるということである。学生を安い労働力として使う企業が出てきてしまうのは問題である。しかし、このような企業が出てきたとしても、完全に学生のためにならないとは言いきれないというのが私の見解である。実際に会社の中に入って仕事することは、普段の大学生活では得られない経験になる。学生が人不足の企業のインターンシップに参加し、社員並に働いたとする。でもそれは間違いなくその学生にとって経験になるし、その学生自身がそのくらいの規模感の会社でインターンシップで体験したような仕事をしたいと思うかもしれない。仮にそのインターンシップで体験したような働き方は自身の望むものではないと分かったとして、それもまた一つ自身のビジョンの明確化に繋がるものであると考えられる。

図15 CSV活動モデル



<効果>

第2章第2項で論じた価値観のミスマッチが生じる原因の「①企業が新規学卒者に対して十分な情報開示をしていない。」「②新規学卒者が必要とする企業の情報を適切に集められていない。」「③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。」全てにアプローチできると考える。以下で一つずつ説明する。

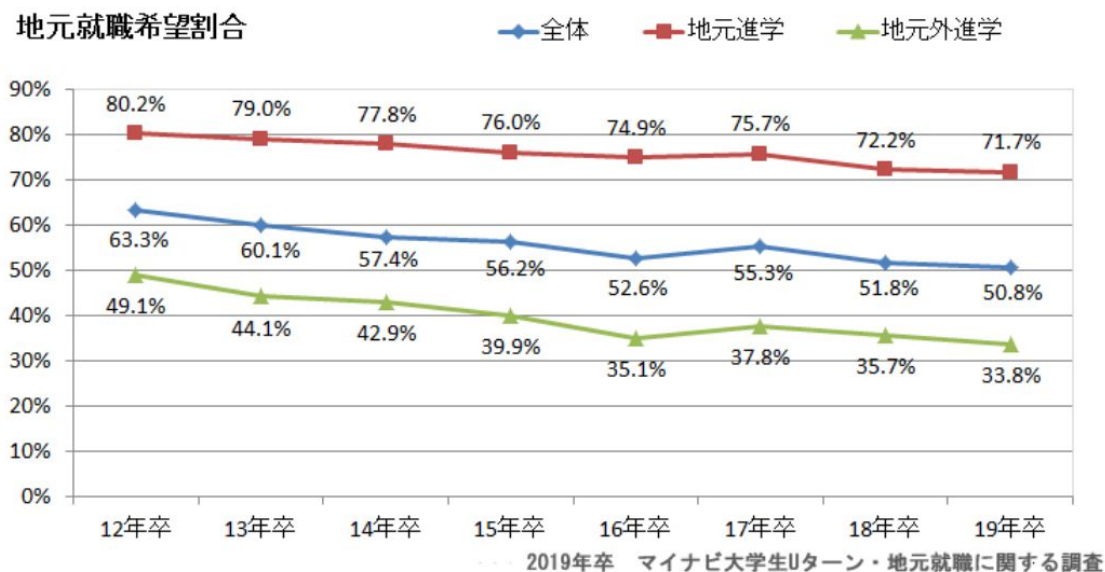
「①企業が新規学卒者に対して十分な情報開示をしていない。」に対しては、人材業界の企業がインターン先の企業と学生の間に入ることによって、その企業の実態を客観的視点から学生に情報提供できると考える。「②新規学卒者が必要とする企業の情報を適切に集められていない。」という問題に対しては、学生がインターンシップによってその企業の中に入り込んで実際の業務や社風などを体験することで一次情報として企業の情報を適切に集めることができる。学生が、「学内での就職ガイダンス」「就職情報サイト」「キャリアセンター」といった一次情報ではない情報源によって就職活動を進めている問題にもアプローチできる。「③新規学卒者が自身の将来の仕事について明確なイメージを持っていない。」に対しては、学生が実際に企業の中に入って働くことで、その仕事が本当に自分のやりたい仕事であるのかどうかを身をもって体感することができ、学生自身が将来のビジョンをより明確にしていくことに繋がるだろう。インターンシップ終了後にコンサルタントがインターンシップの振り返り面談を実施し、学生のビジョンを明確にする手助けをすることもできる。

このCSVは以上のような学生側のみにもメリットがあるものではなく、企業が側にも大きなメリットがあると考えられる。第2章でも述べた通り経団連が就活指針を廃止したことによって、就職活動の時期が早まることに留まらず、日本特有の新卒一括採用から世界ではスタンダードな通年採用にシフトする流れになっていくと考えられる。労働人口が減っていく中、企業にとって優秀な人材を確保することは自社が生き残っていくうえで非常に大切なことである。このCSVによって、企業はインターンシップに参加した学生と早くから接点を持つことができ、その学生が自社に合う人材であるのか、一緒に仕事をしていく中でしっかりと時間をかけて見極めることができる。通年採用の流れになれば、そのまま自社に採用するという事も可能になるだろう。

したがって、このCSVは学生にとっても企業にとってもメリットのあるものであり、日本の離職の問題にもアプローチできるものであると考える。

また、このCSVのターゲットとして地方の中小企業を挙げた。ターゲットを地方の中小企業にすることによって期待できる効果がもう一つある。以下の図16にある通り、地元で就職したい学生は年々減少はしているものの、一定数存在することは確かである。現状、インターンシップは短期で東京でやるという学生は多い。地方の中小企業と学生を長期インターンシップによってマッチングできれば、地元で就職したいと考える学生と企業に接点を持たせることができ、地方の労働力不足解消に貢献できるかもしれない。

図16 地元就職希望割合



出典：2019年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査

さいごに

本稿では、日本の離職率の問題が長年解決されていないという事実を知ったことをきっかけに、その問題を少しでも改善することができれば、それを成し遂げるのが人材業界の企業であるならば、CSVとして機能するのではないかとこの考えからCSVについて検討してきた。しかし、提案としては十分な質のものではなかったことが悔やまれる。これから社会人として人材業界に身を置く者として、この問題に対して向き合い、仕事をしていきたいと考えている。

本稿を書き上げるに際し、高浦先生をはじめとしたゼミの方々の協力によるものも大きかったと考えています。感謝申し上げます。

文献目録

- 経済産業省ホームページ
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/
- NRIジャーナル
- http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/
- ONE CAREER【業界研究：人材業界】リクルートキャリア・パーソルキャリア・パソナ・リクルートスタッフィング・リンクアンドモチベーション：事業内容からひも解く、人材業界で働く魅力を徹底分析
<https://www.onecareer.jp/articles/1212>
- 一般社団法人 日本人材派遣協会
<https://www.jassa.or.jp/keywords/index2.html>
- 一般社団法人 日本人材紹介事業協会
<http://www.jesra.or.jp/content/1000010/>
- 厚生労働省 別紙1 新規学卒就職者の学歴別就職後3年以内離職率の推移
<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553.html>
- マイナビジョブ20's 第二新卒とは？
<https://mynavi-job20s.jp/guide/guide02.html>

- 厚生労働省 平成28年雇用動向調査結果の概要
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/17-2/dl/gaikyou.pdf>
- 楽天株式会社 新卒採用ページ
https://corp.rakuten.co.jp/careers/graduates/recruit_engineer/
- マイナビ大学生低学年のキャリア意識調査
https://www.mynavi.jp/news/2018/03/post_16736.html
- SCIENCE SHIFT 就活事情は日米でこんなに違う？アメリカの学生が製薬会社に就職するまでの道のり
<https://scienceshift.jp/american-employment-situation/>
- 厚生労働省 就労実態等に関する職場情報を応募者に提供する制度について
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000122099.html>
- 一般財団法人雇用開発センター 2017年卒大学生就職活動調査
https://www.earc.or.jp/release/img/enquete20_houkokusho.pdf
- 2019年卒マイナビ大学生就職意識調査
http://mcs.mynavi.jp/enq/ishiki/data/ishiki_2019.pdf
- パーソルキャリア株式会社CAMPホームページ
<http://camp-program.com/>
- 株式会社リクルートキャリアホームページ 社会貢献活動
<https://www.recruitcareer.co.jp/company/csr/>
- キッズニアホームページ
<http://www.kidzania.jp/>
- アデコ株式会社ホームページ CSRの取り組み
<https://www.adecco.co.jp/about/csr/>
- 2019年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査
https://www.mynavi.jp/news/2018/05/post_17237.html