

大阪商業大学学術情報リポジトリ

中小企業向けの採用力強化プログラムの開発と有効性の検証に関する研究

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学比較地域研究所 公開日: 2023-02-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山下, 紗矢佳, YAMASHITA, Sayaka メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1306

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



〔論文〕

中小企業向けの採用力強化プログラムの開発と 有効性の検証に関する研究

山下 紗 矢 佳

1. 研究の背景と問題意識
2. コロナ禍における採用活動の変化
3. 中小企業向け採用力強化プログラムの概要
4. スクールの実施結果とプログラムの検証
5. 結論と今後の課題

1. 研究の背景と問題意識

人口減少・少子高齢化・若者・女性の人口流出などにより、地方は若年者人口が減り続け、地域企業は人手不足が慢性化している。それに追い打ちをかけるように、2020年に入り新型コロナウイルス感染予防のため合同企業説明会等が次々と中止になるなど、これまでの採用活動を見直す必要に迫られた企業は少なくない。

本研究では神戸市における人口減少・若者の県外流出に関する地域課題に着目する。その要因のひとつとして、市内の企業とりわけ中小企業に対して「働く場」としての認知度が若者を中心に低いことが考えられる。それは、本来若い世代が求めている企業情報を企業側が発信できていない情報の非対称によるものであり、永野(2016)をはじめ多くの研究者によって指摘がなされている。また、経営資源の乏しい中小企業では、本来自社の求める人材像が不明確なままあるいは思い込みのまま採用活動を実施するため、人材の獲得・定着が難しいケースが少なくない。

そこで本研究では、中小企業における採用力向上を目的とするプログラム「KOBE採用イノベーションスクール」を開発し、受講生である中小企業に対する調査及び効果に関す

る検証をおこなう。なお、ここでは「採用力」を「自社の採用環境を踏まえ、効果のある採用手法やインターンシップを自ら開発し実施する力」と定義している。

2. コロナ禍における採用活動の変化

新型コロナウイルスの感染拡大が、就職活動・採用活動に影響を与えたことは言うまでもない。ここではコロナ禍における採用活動の変化についてまとめる。

2.1. 雇用へのインパクト

総務省による雇用に関する統計によれば、コロナ前の雇用状況は2019年まで緩やかな回復傾向がみられていたが、2020年に入り感染拡大の影響等による経済活動の抑圧により、有効求人倍率の低下、就業者数の大幅な減少、完全失業率の向上、非労働力人口の増加がみられた。有効求人数は年平均で前年比21.0%減、新規求人数が前年比21.7%減と大幅に減少した。有効求人倍率、完全失業率ともに悪化し、有効求人倍率は9月に1.04倍まで低下し、年平均で1.18倍となった。完全失業率は、10月に3.1%まで上昇し、年平均では2.8%となった。2020年12月時点で景気は依然として厳しい状況にあり、厳しい雇用情勢が続いていた(総務省, 2021, p.20)。

一方で、感染拡大前から続く人手不足の状況を背景に、企業の雇用維持の努力やそれに対する政策がなされ、2020年の完全失業者数や完全失業率はリーマンショック期と比較すると緩やかな動きにとどまった。

2.2. オンライン化への流れ

大卒者の就職活動に関して、恒見はリクルートワークス研究所の「大卒求人倍率調査」等を基に、新型コロナウイルスショックは求人数や求人倍率に影響を与えたが、それは限定的なものであり、むしろ就職活動・採用プロセスに与えた影響のほうが大きい(常見, 2021, pp.4-8)と指摘している。その主な変化が就職活動・採用プロセスのオンライン化への移行である。

東京商工会議所は大企業59社、中小企業442社を対象にコロナ禍における採用活動等の実態調査をおこなっている。これによれば「オンライン化」が採用活動における最も大きな変化であり、大企業・中小企業ともに、会社説明会等でオンライン活動を取入れ、今後もオンラインによる活動を一部継続していきたい(東京商工会議所, 2021)という意向がみられる。一方、オンライン面接の導入は新卒採用の状況を一変させ、就活生の費用負担が軽くなっただけでなく、居住地以外の企業にアプローチすることを容易にした。さらに、これまで地方対都会といった構図でとらえられがちだった地方企業の採用競合状況が変化し、首都圏企業との差別化だけでなく、他地域の中小・中堅企業と自社の違いを明確化しなければ、オンライン化により活動領域が広がった新卒採用市場の中で埋もれてしまう

(尾山, 2021, p.2)。またコミュニケーションのオンライン化について、オンラインという方法及び該当するツールと対面のコミュニケーションの使い分けや組合せについての検討が必要(江夏, 2021, p.39)であり、あらゆる採用活動を単純にオンライン化すればよいというわけではないことが示唆される。

2.3. インターンシップの有効性

採用活動におけるインターンシップの有効性、すなわち早期の求職者との接触の重要性が改めて認識されている。インターンシップに参加することで、企業への関心を持つ学生が増え、かつ企業側としてもインターンシップ参加学生を採用する傾向がみられる。インターンシップで実施する内容について、「職業体験」と「実業務体験」のインターンシップは新卒採用に有意な結果を与える(高木, 2022, p.9)。しかし先に示した東京商工会議所の調査結果によれば、2020～2021年度のインターンシップの実施状況は、大企業は64%と半数以上の企業が実施しているが、中小企業は12%にとどまっている。インターンシップを実施しない主な理由としては、大企業では「新型コロナウイルス感染症によるリスクのため」とし、中小企業では「人的負担」「効果がない・不明」とともに「採用に直結しない」「実施する具体的な方法がわからない」を挙げている。

ここで注目すべきはインターンシップの実施期間と方法についてである。大企業は約46%が「半日」「1日」で実施しており、かつオンラインで実施する企業が多い。中小企業は47%で実施期間が「5日」「6日以上」と長期の傾向が示され、かつ対面との併用の割合が高い¹⁾ことが明らかとなっている(東京商工会議所, 2021, pp.14-21)。

以上を踏まえ、中小企業におけるコロナ禍での採用の変化についてまとめると、会社説明会など説明重視の活動についてはオンラインを活用し、双方向性が求められるインターンシップでは対面(オンライン併用)を活用していることが分かる。中小企業でのインターンシップで対面を活用している背景には、①そもそも大企業のような大規模な採用活動をしていないため、コロナによる活動制限の影響を受けにくかった、②従来よりインターンシップに取り組んでいる中小企業では、長期(5日以上)のインターンシップを実施する傾向があり、インターンシップが採用に結び付く期待がなされている、ことが考えられる。

またインターンシップを実施していない中小企業の意見を踏まえると、実施方法が分からず人的負担を理由に未実施であると考えられる。またインターンシップを実施したとしても実施方法が良くわからないまま実施しているため、期待通りの成果や満足度に結び付いていないのではないかと考えられる。

加えて、従来より中小企業での課題として認識されている「人手不足」に関して「希望者が集まらない」という応募段階で認識される課題がある。これはインターンシップの募集段階についても同様のことがいえるのではないかと考えられる。

1)「コロナ禍でインターンシップについて変更した点」について「オンライン化した」の回答割合は大企業で76%、中小企業で30%であった。

そこで、こうした中小企業の採用に関する課題解決の糸口を探るために、中小企業における採用力向上を目的としたプログラム「KOBE採用イノベーションスクール」を開発・実施する。詳細は次で述べる。

3. 中小企業向け採用力強化プログラムの概要

3.1. 「KOBE採用イノベーションスクール」の概要

本研究では、2018年から富山大学地域連携推進機構がCOC+事業の一環として実施する「TOYAMA採用イノベーションスクール」²⁾のノウハウ・技術移転をベースに、神戸の地域性に即した中小企業の課題解決に資するプログラムの開発に取り組む。

本スクールのタイトルを「KOBE採用イノベーションスクール」³⁾とした。採用に関する研究(講義)とワークショップを中心にプログラムを組む。参加者はスクールで学んだ手法を用いて成果物を作成し、最終回で成果物発表をおこなうものである。第1期のスクールは全6回で行われた。スケジュールは表1の通りである。

3.2. 対象

調査対象は研究協力の同意を得た中小企業8社9名である⁴⁾。神戸市や(公社)兵庫工業会の協力を得て一般公募した。参加者はいずれも採用を主に担当する人物であり、人事担当者や総務、経営者等が含まれる。参加者が感じている採用に関する課題は表2に記載する。

3.3. 研究方法

参加者には全6回で構成されるプログラムに参加してもらう。参加者の様子を観察しながら、毎回意見交換をおこなった。スクール終了後に質問紙調査をおこなった。

3.4. 研究スケジュール

表1のスケジュールでスクールを実施した。基本的には対面実施とした。第5回については参加者の一部はオンラインで実施した。

3.5. 調査項目

(1)属性、(2)採用に関する困りごと、(3)各回及び全体を通じたスクールの理解度と満足度、(4)ワークショップの満足度、(5)スクール受講による今後の役立ちへの期待、(6)受講を経て得られたノウハウ等、である。

2) 富山大学地域連携推進機構はこのプロジェクトを含めCOC+事業にて評価Sの成果をあげている。

3) KOBE採用イノベーションスクールは2021年度に第1期を実施した。2022年度に第2期を実施する予定である。

4) 募集は定員10名を上限としており、実際には9社10名からの申込があり募集を締切った。その後、同じ関連会社の企業が申込をしていることが判明し、1社1名から辞退の申し出があった。

表1 第1期KOBÉ採用イノベーションスクールのプログラムの詳細

時期	時間	方法	内容	ねらい
2021年 10月中旬	第1回 14:00- 17:30	講義 対話 ワークショップ	・開校式 ・神戸の人の流れの現状 ・採用に関する理論 ・個人と組織	採用の基本的な理論と手法に関する内容を 中心とする。これまで思い込みや勘で おこなわれてきた採用を見直し、科学に 基づく採用について学ぶ。
10月下旬	第2回 14:00- 17:30	講義 対話 ワークショップ	・ジョブ理論 ・人材マネジメントの基本 ・ワークショップ	ジョブ理論を用いて「顧客が解決したい こと」を解決する手法について学ぶ。こ こでは、各社の採用のターゲットを「顧 客」として思考していく力を習得する。
11月中旬	第3回 14:00- 17:30	講義 対話 ワークショップ	・デザインとコミュニケー ション ・デザインによる解決・発 見する力	コミュニケーションをデザインする思考 方法について学ぶ。このねらいは、第1 回～第2回で学んだ内容を最終成果物と して具現化していくために、「デザインの 力」を学ぶことで「誰に」「何を」「ど う」伝えるのかを思考することにある。 この後、インターンシップまたは採用向 けのポスターの作成に進む。
11月下旬	第4回 14:00- 17:30	講義 対話 ワークショップ	・採用ポスターの中間発表 ・学生との意見交換 ・選抜と業績（パフォーマンス） ・自社の採用ツールの評価 ・面接のデザイン	第1回～第3回で学んだ手法を用いて作成 したポスターの中間発表をおこなう。成 果物のポスターでは、広告の分野で扱わ れる「ステートメント」を表現する手法 を用いる。中間発表ではインターンシ ップまたは採用の主な対象となりえる学生 10名による投票と意見交換をおこなう。 ここでは、採用ツールの評価等を学び、 これまでの自社の採用に関する取組につ いての検証をおこなう。
12月中旬	第5回 14:00- 17:30	対話 ワークショップ	・成果物に関する指導 ・意見交換	他の受講生や関係者との意見交換等を交 えながら、ポスターのブラッシュアップ と意見交換をおこなう。
12月下旬	第6回 14:00- 17:30	講義 対話 ワークショップ	・地方創生と採用 ・採用ポスターの最終発表 会 ・ポスターセッション ・修了式	地域の雇用の現状と課題をふまえて、 採用イノベーションスクールによって地 域や企業にもたらされる期待について触 れる。さらに成果物の最終発表会をおこ ない、中間発表の際のポスターとの比較 をおこなう。修了式をおこなう。

出所)筆者作成

3.6. プログラムのねらいと開発の視点

「経営資源の乏しい中小企業では、本来自社の求める人材像が不明確なままあるいは思い込みのまま採用活動を実施するため、人材の獲得・定着が難しいケースが少なくない」という仮説のもとプログラムを構成した。また、参加企業への定着が促進されるよう、講義とワークショップを交互に実施することで、インターンシップや採用の手法を知識の習得で終わらせることなく、受講生が企画・立案・実践しインターンシップや採用につなげていく力を養うことを重視した。加えて、学生との対話会や学生からのフィードバックを設定し、学生の立場に立って採用を考える機会を設けた。プログラムのゴールは講義とワークショップの学びを生かし、インターンシップ募集のためのポスターを新たに作成することである。

これらの視点を踏まえ、次の3つの観点で講義とワークショップを設定した。

- ① 採用を論理面から考える：採用担当者に必要なセオリーやエビデンスとは何か
- ② 採用を実際面から検討する：論理面を踏まえ実践の立場から検討する
- ③ 採用のコミュニケーション：コピーライトやビジュアルによるコミュニケーションを考える。

各回のプログラムとねらいは表1を参照のこと。

4. スクールの実施結果とプログラムの検証

研究参加者(以下、受講生とする)8社9名のうち、1社1名は職務の都合で脱落したため、分析対象を残りの7社8名(N=8)(対象者をA~Hと表記)とする。アンケート調査及びヒアリング調査の結果、ほぼ全員から好意的な評価を得られた。

表2 受講生の属性及びスクールに対する評価

対象者	部署・部門	役職	採用に関する困りごと	講義		WS	スクール全体
				平均理解度 ⁵⁾	平均満足度 ⁶⁾	満足度	役立ち ⁷⁾
A	本社事務局	-	応募が少ない 採用後の定着	3.8	4	4	4
B	本社事務局	部長	採用後の定着	4	4	4	4
C	管理部	-	採用後の定着	3.2	3.8	4	3
D	企画部	課長	応募が少ない 採用後の定着 採用したい人材像がわからない	3.8	4	4	4
E	総務課	-	採用後の定着 応募が少ない	4	4	4	4
F	-	代表取締役	応募が少ない 採用したい人材を採用できない	4	3.8	4	3
G	-	副社長	採用で伝えたい自社の特徴 (採用における売り)が分からない 採用したい人材を採用できない	4	3.8	4	3
H	総務 G	-	採用後の定着 応募が少ない	3.8	3.8	4	3

出所)筆者作成

4.1. アンケート調査及びヒアリング調査の結果と検証

表2において、(1)受講生の属性、(2)採用に関する困りごと、(3)各回及び全体を通じたス

- 5) 理解度については「理解できた」を4、「やや理解できた」を3、「やや理解できなかった」を2、「理解できなかった」を1として集計した。
- 6) 講義とワークショップの満足度については「満足」を4、「やや満足」を3、「やや不満」を2、「不満」を1として集計した。
- 7) 役立ちについては、「今回のスクールは、御社の採用力向上に役立ったか、将来の期待も含めてお聞かせください」という質問に対し、「大変役に立った、またはその期待が大いに持てる」を4、「役に立った、またはその期待が持てる」を3、「役に立たなかった、またはその期待が持てない」を2、「全く役に立たなかった、またはその期待が全く持てない」を1として集計した。

クールの理解度と満足度、(4)ワークショップの満足度、(5)スクール受講による今後の役立ちへの期待、をまとめている。

受講生の各社における採用に関する課題は、回答数の多い順に「採用後の定着」が6、「応募が少ない」が5、「採用したい人材を採用できない」が2、「採用で伝えたい自社の特徴(採用における売り)が分からない」が1、「採用したい人材像がわからない」が1であった。「採用したい人材像がわからない」の回答数は1であるが、応募の少なさや定着への課題を考慮すると、「経営資源の乏しい中小企業では、本来自社の求める人材像が不明確なままあるいは思い込みのまま採用活動を実施するため、人材の獲得・定着が難しいケースが少なくない」という仮説は否定できない。仮に「採用したい人材を採用できた場合でも入社後に定着しない」ことを考えれば、自社に関する採用情報の提供の段階と入社後とで何らかのギャップが生じているのではないかと考えられる。

各回の講義ごとに理解度と満足度を確認した。理解度には若干の差異はみられるものの、高い理解度を示している。満足度についてはほとんどで最も高い評価を得た。

第1回～第6回⁸⁾までの受講生別の平均理解度と平均満足度については、いずれの受講生からも各講義に対し高い評価を得られたと考えられる。受講生に対するヒアリングからは「学び」「理論」「知識」の獲得に関するキーワードが頻出している。受講生の主な意見は以下の通りである。

- 「採用に関して学ぶことが多かった(A)」
- 「採用に対して感覚ではなく、理論として考えることができた事は大変有意義であった(B)」
- 「実務では知ることのできない学びがあった(C)」
- 「今まで知らなかったことばかりで感動が多かった(D)」
- 「採用に関する基礎知識を5回にわたり違う角度から学ぶことが出来た(E)」
- 「実践でいかせる考えや知識を得ることができた(F)」
- 「地方創生の話がとても印象的でした(G)」
- 「学術的な採用を初めて学び奥深さを感じた(H)」

ワークショップの満足度は第1回～第6回の全体の評価であり、受講生全員から最も高い評価を得た。受講生に対するヒアリングからは「リラックスできた」「考える機会を得られた」「意見交換が有意義であった」といった「和やかな雰囲気の中かで有意義な時間を過ごすことができた」というリラックスできる場に関する意見が共通している。ポスター制作については、「自社(の価値・強み)について改めて考える時間になった」「伝える方法を学べた」というように、自社の価値を見つめなおし、求職者に伝えるノウハウの獲得に関する意見が共通していた。受講生に対するヒアリングでの主な意見は以下の通りである。

- 「先生のお話をいつも楽しく聞かせて頂きました(A)」

8) 第5回はワークショップが中心であったため、講義としての理解度・満足度調査はおこなっていない。

- 「先生のお話はスッと入ってきやすく、毎回のご夫婦のお話はほほえましく感じました。先生のお話のおかげで緊張が和らぎました(B)」
- 「他社の採用担当者の方とお話することができてよかった。ポスター制作についてはとても見やすいデザインにすることができた(C)」
- 「自社の強みを改めて考える機会になった。機会があれば他のセミナーも受講したい。(D)」
- 「先生の話し方や司会進行のおかげで緊張がほぐれた状態でワークに臨むことができた。このポスター制作のおかげで端的に伝える方法を学ぶことが出来た。また相談会によりよりブラッシュアップすることが出来ました(E)」
- 「リラックスして受講できたので良かった。これまで社内用ポスターは制作したことがなかった。今回制作することで採用について深堀して考えることができたので、良い機会になった(F)」
- 「毎回のチェックインやディスカッションなど、他の受講された方々のご意見やお話が興味深く大変勉強になりました。先生のアドバイスのおかげで企業の価値が伝わるものになったと思う。もう少しブラッシュアップしていきたい(G)」
- 「成果物作成にあたって、対面でのアドバイスと修正の時間があつたところがよかった。的確なアドバイスや気づきを頂けた(H)」

今回のスクールを受けたことで、自社の採用力向上に役立ったか、将来の期待も含めて尋ねたところ、いずれの受講生からも前向きな評価を得られた。受講生に対するヒアリングからは「実践に活かせる」「(これまで)採用に関する知識がなかった」「社内での浸透が課題」といった意見が共通していると考えられる。受講生に対するヒアリングでの主な意見は以下の通りである。

- 「これから新卒の採用が始まりますので学んだことを活かしていきたい(A)」
- 「新しい視点をいただけたように思う。新卒だけではなく中途採用にも活かしていければと思う(B)」
- 「採用について改めて考える時間を持つことができた(C)」
- 「採用に関しての知識がなかったので大変役立ちました。今後活かしていきます(D)」
- 「これまで、感覚、見よう見まねで行っていた採用活動を理論に基づいて実践するきっかけを与えていただいた。ただ、担当者だけでなく、上司や経営陣にそれを伝えていかないといけないなとも感じた(E)」
- 「採用を見直していきたいが、社内には理解者が少ない。ここでは同じ立場としていろんな意見交換をできてよかった。これから実践していくので(今の時点では)効果検証ができていないが、確実にレベルアップしていると信じている(F)」
- 「採用前後のコミュニケーションや伝え方等、今後の採用に活かしていきたい(G)」。
- 「採用戦略に早速落とし込めると期待が持てる。会社のことをじっくり考える時間がたいへん貴重でした(H)」

4.2. CS(Customer Satisfaction)ポートフォリオ分析

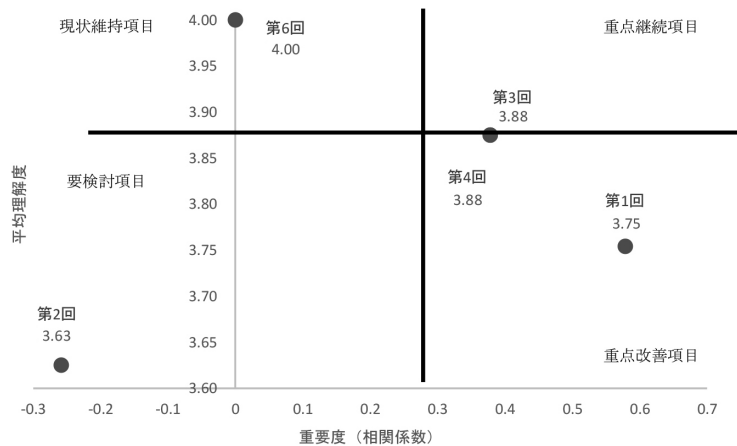
ここでは各講義がスクールのプログラムとして有効かどうかと課題を確認するために、アンケート結果を基に顧客満足度調査で一般的に用いられるCSポートフォリオ分析をおこなう。横軸に重要度⁹⁾、縦軸に理解度¹⁰⁾とした(表3、図1)。ただし第6回については全員の回答が一致し相関係数が定まらなかった。また第1回～第6回の理解度は基本的には高い値であったことに留意は必要である。

表3 受講生(N=8)の重要度と各プログラムの平均理解度

各回の講義テーマ・内容	重要度	平均理解度
[第1回]「採用に関する理論」「個人と組織」など	0.58	3.750
[第2回]「ジョブ理論」「人材マネジメントの基本」	-0.26	3.625
[第3回]「デザインとコミュニケーション」	0.38	3.875
[第4回]「選抜と業績」「自社の採用ツール」など	0.38	3.875
[第6回]「地方創生と採用」	0.00	4.000

出所)筆者作成

図1 プログラム別に見るCSポートフォリオ分析



出所)筆者作成

ポートフォリオ分析の第1象限を重要度・理解度ともに高い「重点継続項目」とした。「第3回」「第4回」が位置しており、3つの観点のうち「採用のコミュニケーション」と「採用を実際面から検討する」に関するプログラムが理解度の源泉であることが示された。

9)ここでは受講生(N=8)における「スクールの役立ち」と「各回の理解度」との相関係数をそれぞれ算出したものを重要度とし横軸とする。

10)ここでは受講生(N=8)における「各回の理解度」の平均値を縦軸とする。本来的な意味合いでは「満足度」を用いたいところであるが、「満足度」はバラつきがみられずいずれも高い評価であったことに加え、中小企業での採用に関する知識の習得・定着を重視するため、ここでは「理解度」を用いることとする。

スクール全体の満足度への影響の度合いである重要度が低く、かつ理解度が低い第3象限を「要検討項目」とした。「第2回」が位置している。個別ヒアリングでは「内容が少し難しかった」という意見が複数あった。また、講義で用いられた事例が有名大企業であったため、採用における顧客志向の考え方の習得にあたり、自社事として捉えにくかった点があるのではないかと考えられる。

スクール全体に対する満足度への影響の度合いである重要度が高いにも関わらず理解度が低い第4象限を「重点改善項目」とした。「第1回」が位置している。今後の本スクールで継続的に実施する必要があるが、これまで採用に対し理論ではなく思い込みで活動をしていた採用担当者にとっては、初回から学術的な内容を盛り込みすぎたかもしれないとも考えられる。次回には、「わかりやすさ」を重視する必要があることが示された。

第2象限に位置した「第6回」であるが、本来であれば重要度が低く満足度が高い項目については「現状維持項目」とするが、先に示したように相関係数が定まらないため重要度については結論づけることが難しい。ただし、理解度については受講生全員から最も高い評価を得られた。ここでは「地方創生」に関して地域雇用の重要性に関する講義をおこなった。別の見方をすれば新聞やニュースなどで「見聞きする内容」で自然と理解しやすい内容であったことと考えられる。

5. 結論と今後の課題

本研究では中小企業における採用力向上を目的としたプログラム「KOBE採用イノベーションスクール」の開発とプログラム及び受講生の効果などについて検証をおこなった。以下ではプログラム開発の効果や課題についてまとめる。

5.1. 中小企業への効果の確認

第1期「KOBE採用イノベーションスクール」が実施された時期は2021年10月～12月であったため、実際に受講生が自社の採用活動に学びが活かされるのは、新卒であれば2023年3月卒以降となる。したがって実際に採用につながったかどうかについては現時点ですべてを明らかにできていないので、この点については今後の研究で明らかにしていくこととする。

一方で、スクール修了後に第1期受講生との接触を続けているなかで、受講生の7社8名のうち4社では、スクールに影響を受けたとされる新たな動きが確認された。受講生Cの企業では文系女子学生向けにインターンシップを企画し、本学の学生が数名参加することが決まった。受講生Dと受講生Hの企業は、2022年度に実施予定の第2期「KOBE採用イノベーションスクール」への受講を申し込んだ。第1期とは別の採用担当者が受講予定であり、本プログラムが中小企業の採用力向上に何らかの効果が期待されていることが伺える。また受講生Dの企業ではこれまで新卒採用の経験がなかったが新卒採用を開始

し、スクールを機に新卒採用を計画し2022年9月現在で1名内定が決まった。受講生Gは現在事業承継に向けた準備を進めており、女性をはじめとする誰しにも働きやすい職場環境を整備していきたいと、スクール終了後に女子学生のための工場見学を実施した。社員に対して「今までとは違う」経営姿勢を示すことができたという。

5.2. 地域への効果の確認

受講生である中小企業以外での成果として、兵庫県内の地域版採用イノベーションスクールの実施依頼があった。現在取組んでいるKOBE採用イノベーションスクールではどうしても地理的要因から阪神間地域の企業に参加が限られる。ではオンラインで実施すればよいのではないかと考えられるがそうではない。このスクールではワークショップ等を通じて参加者同士の交流を重視し、そこから学びを得ながら知識を自社に落とし込んでいく「自分事化する」プロセスを重視している。実際に第5回のワークショップを対面とオンラインの両方で実施したが、対面参加の受講生のほうが成果物作成において意欲がみられた。今後実施される兵庫県内での地域版採用イノベーションスクールでは、本研究で得られた結果を活かしつつ研究の発展に繋げていきたいと考えている。

5.3. 対話重視と成果物作成を取り入れた効果の確認

本研究では実施アドバイザーの尾山¹¹⁾と、講演を依頼した岡本¹²⁾の指導の下、本スクールのプログラム作りにおいて「対話重視」と「成果物作成」を取り入れた。これらが本スクールの成果に貢献したと考えられる。

「対話重視」については受講生の満足度に寄与していることはワークショップの満足度から伺える。また本スクールは全6回開催と、一般的な単発のセミナーと比較して参加者の緊張感や心構えは異なることが想像される。ここでは対話を重視したワークショップをおこなうことで、受講生の本スクールへの毎回の参加がプレッシャーではなく楽しみと捉えられ、成果につながったことと考えられる。実際に教育学の分野では、授業で対話機会を意図的に設定することで1人では到達しえなかった発想や解決策を得られ、参加者の満足度が上がる(多田, 2018, pp.62-63)ことが指摘されている。

「成果物作成」については、限られた時間のなかで、「採用力」すなわち「自社の採用環境を踏まえ、効果のある採用手法やインターンシップを自ら開発し実施する力」を向上させるためには、学んだことや考えたことなど、講義と対話で得られた知を統合し具現化していくプロセスとして有効であった。今回おこなったポスター制作は形式上ではプログラムのゴールとして位置付けているが、実際にポスターを作ることが最大の目的ではない。「採用に関する知識・理論の獲得」⇒「対話によって自社に対する気づき・発見を得る」⇒「成果物作成で整理・統合・具体化」していくプロセスのなかで、採用力を向上させていくこ

11) 富山大学地域連携推進機構地域連携戦略室准教授 尾山真氏は日本キャリア開発協会認定のインストラクターの資格を有し、TOYAMA採用イノベーションスクールの発案・企画・運営を行っている。

12) 富山大学芸術文化学部講師 岡本知久氏は広告・デザインを専門とする。

とが最大の目的なのである。また、人的にゆとりのない中小企業では、採用担当者が全6回に及ぶスクールに参加することについて社内で理解を得られにくいケースがある。その際にコピーライトとビジュアルを組合せたステートメントを作成することは、スクール参加にあたっての社内に向けて説得力のある材料となりえる。ここでもデザインによる力が発揮されることが分かった。

5.4. 残された課題

本研究は「TOYAMA採用イノベーションスクール」(以下、TOYAMA採用スクール)のノウハウ・技術移転をベースに、神戸の地域性に即した中小企業の課題解決に資するプログラムの開発に取り組んでいるが、本スクールでの実績は1期分のみであるため、十分に比較研究を行うには至っていない。しかし富山大学を中心とする研究メンバーとの議論のなかで、TOYAMA採用スクールとKOBÉ採用イノベーションスクールの成果で「ヨコの繋がり」形成の違いが浮彫になった。TOYAMAでは、採用担当者同士のヨコの繋がりの創出が活発化し、自主ゼミのような形で勉強会を開催するに至るまでのヨコの繋がりが創出された。しかしKOBÉ採用イノベーションスクールではそうした成果は見られていない。これについて地域性を「都市型」「地方型」と分類するならば、KOBÉ採用イノベーションスクールは阪神間をエリアとする「都市型」の地域性、TOYAMA採用スクールの場合は「地方型」の地域性によるものであると考えられる。「地方型」のTOYAMA採用スクールでは受講生が「人口流出」を「地域の課題」であり「自社の課題」と捉えている傾向にあり、KOBÉ採用イノベーションスクールでは受講生が「人口流出」を「地域の課題」ではあるが「自社の課題」とまで落とし込まれていないように感じられた。この点については、引続き2期目スクール実施とTOYAMA採用スクールや兵庫県内での地域版との比較をおこない明らかにしていきたい。

■ 謝辞

本研究は、2021～2022年度神戸市「大学発アーバンイノベーション神戸」研究助成事業に採択された研究「中小企業におけるダイバーシティを前提とした採用力向上に向けた研究」(課題番号：A21103)(研究代表：山下紗矢佳)による成果の一部である。神戸市及び研究協力をいただいた(公社)兵庫工業会の皆さまには厚く御礼を申し上げます。

〈参考文献〉

- 江夏幾太郎編著(2021)『感染症時代の採用と就職活動—コロナ禍に企業と就活生はどう適応したか—』千倉書房。
- 廣川佳子・芳賀繁(2015年3月)「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』2015, Vol.57, 73-86.
- 家森信善・小川光(2003)『基礎からわかるミクロ経済学(第2版)』中央経済社。
- 永野仁(2016年8月)「タイトな労働市場における人材の採用・定着」『日本中小企業学会労働研究

- 雑誌』第673号, pp.4-16.
- 並木伸晃(2009年3月)「ミッション・ステートメント：日米企業の比較研究」『立教ビジネスレビュー』第2号, pp.85-91.
- 野中康生(2021年3月)「非対称情報下の労働市場におけるシグナリングに関する動学的考察」『経済学論纂』第61巻第5・6合併号, pp.99-116.
- 尾山真(2021年7月)「withコロナの採用戦略」『NPC NEWS 明日に向かって』No.9夏号, p.2. 新潟県生産性本部.
- Peter Atrilla, Mohammed Omranb, and John Pointonc(2005)“COMPANY MISSION STATEMENTS AND FINANCIAL PERFORMANCE”, *Corporate Ownership & Control* / Volume 2, Issue 3, Spring .pp.28-35.
- 総務省(2021)「令和3年版労働経済の分析 —新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響—」.
- 多田孝志(2018)『対話型授業の理論と実践：深い思考を生起させる12の要件』教育出版.
- 高木綾子(2022年6月)「インターンシップが中小企業の新卒採用に与える影響—情報経済学の視点から—」『ビジネス実務論集』40巻pp. 1-10.
- 東京商工会議所(2021年11月)「企業における採用・人材育成・教育支援に関するアンケート調査結果」.
- 常見陽平(2021年7月)「新型コロナウイルスショックの大卒者の就職活動に関する影響に関する考察—そして、新卒一括採用は残った—」『連合総研レポート』No.368, pp.4-9.
- 山下紗矢佳(2020年11月)「製造業と中小企業者—評価基準の明確化による社員との信頼関係の構築—」『中小企業と組合』第75号第11巻, pp.28-29.
- 山下紗矢佳(2020年12月)「製造業と中小企業者—多様な人材の活躍促進に向けた組織づくり—」『中小企業と組合』第75号第12巻, pp.26-27.
- 山下紗矢佳(2022)「中小企業における女性活躍促進に関する一考察：兵庫県下の中小製造業を中心に」日本中小企業学会編『ダイバーシティ経営と個性ある中小企業(中小企業学会論集41)』pp.159-172.