

新卒採用時の企業とのコミュニケーションが入社後の適応感に 与える影響

渡辺 かおり（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所）

仁田 光彦（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所）

1. 問題と目的

若年労働者の就業・定着の問題は、企業にとっては生産性や将来を左右する重要な問題である。碓ら（2017）は、企業の人材獲得における「一貫性」について考察した論考の中で、リーマンショック以降、リテンション（離職対策）やオンボーディング（入社後立ち上がり支援）に対する関心が世界的に高まっていること（SHRM, 2016）に触れ、採用一配属一育成の機能に一貫性をもたせることの重要性を指摘している。労働力不足に悩む企業が増える昨今では、入社後の定着を見据えた採用の重要性が更に増していると考えられる。

入社後の定着を促進するためには、企業が採用から育成まで一貫した体制を整えることとあわせて、新規参加者が就職活動の段階から入社後にかけて、現実に即した企業理解を積み重ねていけるようなコミュニケーションをとることも重要であろう。

実際、企業と応募者のコミュニケーションについては、採用プロセス研究（林, 2009）、組織社会化研究（竹内ら, 2009）、リアリティ・ショック研究（尾形, 2012）などで扱われているが、総じて優秀な人材の入社後定着を促進するためには、採用選考における妥当な選抜だけでなく、採用広報や選考施策を通じて企業の仕事や組織の理解・学習を深めるような企業からの働きかけが必要であると言われている。

採用コミュニケーションは、採用ホームページや説明会等の「採用広報施策」と面接等の「採用

選考施策」に大別される（Barber, 1998）。採用広報施策に比べると、面接などの採用選考施策は対象者や場面が限られているものの、応募者は採用選考で接した従業員を企業の代表として捉え、彼らの行動・態度から企業側の評価を読み取ろうとする傾向がある（Rynes, Bretz Jr & Gerhart., 1991）など、コミュニケーションの場として機能している。応募者は温かい態度の面接担当者と接したときに企業を魅力的に感じ、強く志望する（Taylor & Bergmann, 1987）という研究や、採用担当者の対応の好感度は内定者の仕事や成長、人間関係への期待を向上させる（林, 2009）という研究、志望度が高まった場面として面接を挙げる調査（リクルートマネジメントソリューションズ, 2024）もあり、選考場面におけるコミュニケーションは、採用広報施策と並び応募者が持つ企業への印象や働くことへの意識を左右するものといえる。

さらに、Rynes et al.（1991）は、選考手続きが遅れることで、応募者は企業の能力が低いと感じることを示しており、選考での手続きも応募者にとっての情報源として機能していることがうかがえる。つまり、応募者は採用広報施策だけでなく、採用選考施策を通じて提供される情報の内容や量、選考の手続き、接する企業人の対応といった複合的な観点から、企業への理解を深め、自分にとって合う企業なのかを評価していると考えられる。

このような観点を踏まえた渡辺ら（2022）の研究では採用時の内定先企業と応募者とのコミュ

コミュニケーションが、内定先理解を通じて、入社前の「就業レディネス」に影響を与えることを明らかにしている。就業レディネスは社会に出るにあたっての覚悟や、社会人としてやっていけるという見通しを表す概念であり、採用時のコミュニケーションを通じて、「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」を感じられた応募者は、企業理解を深め、心理的に働く準備を行うことができることが明らかにされている。

一方で、渡辺ら（2022）では、採用コミュニケーションが入社後の状態に与える影響について検討ができていない。就業レディネスは、入社後の新人時代の適応や離職意思の低下に影響することが確認（舩田, 2015; 渡辺ら, 2021）されている概念ではあるものの、採用時にかわされたコミュニケーションが実際に入社後の適応にどのような影響を与えるかを検証することは、入社後の定着を見据えた採用を行っていく上で、重要であると想定される。

そのため、本研究では渡辺ら（2022）の研究を元に、採用時の内定先企業と応募者とのコミュニケーションが、内定先理解と就業レディネスを経由し、入社後の定着に影響することを探索的に検討することを目的とする。

2. 方法

2.1 対象データ

本研究は2023年3月及び2024年3月に大学・大学院を卒業した社会人1~2年目、25~29歳の291名のデータのうち、新卒で入社した企業に現在も勤めている277名を分析対象とした。勤務先の従業員規模は50名以上、役職は一般社員のみ、性別は均等になるように回収した。

2.2 調査項目

適応感（入社後）

現在の適応状況について3項目6件法で尋ねた（ $\alpha = 0.86$ ）。

就業レディネス（入社直前の3月時点）

渡辺ら（2020）の就業レディネス尺度全16項目

を用いて、入社前の3月時点の状態について5件法で尋ねた。下位尺度は「社会人としての自覚」「自己理解の促進」「就業移行への自己効力感」の3つであり、それぞれの代表的な項目を以下に示す。“社会人としてやっていける自信や見通しをもっている”、“自分がどのようなことに興味があるかよくわかっている”、“仕事をする上でうまくいかないこともあるかもしれないが、なんとかなるだろうと思う”。各尺度を観測変数とし、就業レディネスを潜在変数として設定した（ $\alpha = 0.91, 0.92, 0.92$ ）。

内定先理解（内定承諾時点）

内定承諾時点でどの程度内定先企業について理解していたか、「会社理解」「仕事理解」「やりがい理解」の3要素について、各1項目5件法で尋ねた。それぞれの項目を以下に示す。“他社と比べたときのその会社ならではの強みを、他者に対して具体的に説明できる”、“入社後の仕事内容について、他者に対して具体的に説明できる”、“入社後の仕事場面でやりがいや苦勞について、他者に対して具体的に説明できる”（ $\alpha = 0.79$ ）。

採用コミュニケーション（採用活動時）

企業が応募者とするコミュニケーションは採用広報施策と採用選考施策の2つに大別されるが、応募者が過去の状況を想起して回答する際に、広報時と選考時のコミュニケーションを厳密に区分することは難しい。このため、採用活動一連のコミュニケーション施策として同列に扱うものとして項目を用意した。

新卒採用場面における内定先企業のコミュニケーションが就業レディネスに与える影響を調べた渡辺ら（2020）の研究では「信頼感の醸成」「情報提供の充実」「プロセスの速さ・公平性」を使用したか、「プロセスの速さ・公平性」の内定先理解への影響は確認できなかった。一方、応募者から見た採用プロセスの適切さは企業への印象形成に影響を与えと言われており（McCarthyら, 2017）、手続き的な速さや公平性以外のプロセスの妥当性の要素を加えた適切なプロセスとすることで、内定先理解や就業レディネスに影響する可能性がある。そのため、本研究では渡辺

(2022)の「プロセスの速さ・公平性」の項目に2項目加え「適切な採用プロセス設計」とした。

また渡辺(2022)では採用コミュニケーションの概念の網羅性の検討が課題として指摘されていたため、要素追加の検討を行った。昨今の新卒採用では、労働力不足を背景に、採用時に学生の納得感醸成や動機付けを重視する流れがあり、企業側から学生に能動的にフィードバックを行うことも一部の企業で取り組まれている。24卒の学生を対象にした調査では、新卒採用時に企業から自己理解を促すフィードバックを受けたことのある学生は約6割に上り、約7割はフィードバックに良い印象をもっていた(リクルートマネジメントソリューションズ,2023)。フィードバックは他のコミュニケーション施策と比較して、企業側からのアクティブな働きかけを必要としており、独自の施策として位置づけられるため「社員からのフィードバック」という要素を追加し、採用コミュニケーションの網羅性向上を狙った。また、以前使用した「信頼感の醸成」と「情報提供

の充実」も項目の見直しを行い、最終的に「情報提供の充実」「適切な採用プロセス設計」「社員からのフィードバック」「信頼感の醸成」の4要素について17項目、5件法で尋ねた($\alpha = 0.82, 0.87, 0.87, 0.89$)。

入社意欲ダミー

内定先企業への入社意欲の影響を統制するため「【内定獲得の時点】で、”この会社に就職したい”とどの程度思っていたか」1項目5件法で尋ね(1:全く入社したいと思っていなかった-5:非常に入社したいと思っていた)、1-3点を0、4-5点を1としてダミー変数化して使用した。

3. 結果

3.1 記述統計

主な使用変数の記述統計量をTable1に整理した。

Table1 記述統計量

| | 項目・尺度 | 平均 | 標準偏差 |
|---------------------------------|---|------|------|
| 適応感 $\alpha = 0.86$ | 現在の仕事にやりがいを感じている | 3.61 | 1.31 |
| | 自分の力を十分に発揮できている | 3.61 | 1.18 |
| | 職務上で期待される成果をあげている | 3.54 | 1.18 |
| 情報提供の充実 $\alpha = 0.82$ | ホームページやパンフレット等、企業理解のために開示されている | 3.49 | 1.17 |
| | 情報が充実していた | 3.52 | 1.10 |
| | 説明会等、企業理解のための場や機会が多くあった | 3.14 | 1.21 |
| | インターンシップ・仕事体験など、就業体験の機会が多くあった | 3.33 | 1.19 |
| | 先輩社員や採用担当者と直接話をする機会が多くあった | 3.58 | 1.15 |
| 適切な採用プロセス設計 $\alpha = 0.87$ | 採用活動全般がスピーディーに進んだ | 3.58 | 1.10 |
| | 採用活動における各種のやりとり(合否連絡等)が手際よく迅速だった | 3.60 | 1.01 |
| | 採用活動のプロセスが公正だと感じられた | 3.55 | 1.00 |
| | 採用活動のプロセスや選考ツール、評価基準が妥当だと感じられた | 3.47 | 1.06 |
| | 採用プロセスや選考基準について丁寧な説明があった | 3.08 | 1.13 |
| 社員からのフィードバック $\alpha = 0.87$ | 社員が、あなたの強みや弱みについて教えてくれた | 3.23 | 1.08 |
| | 社員が、あなたが就職活動を進める上での課題やヒントについて教えてくれた | 3.28 | 1.07 |
| | 社員が、あなたのやりたいことや強みと、仕事の接点について教えてくれた | 3.85 | 1.02 |
| 信頼感の醸成 $\alpha = 0.89$ | 面接などの接点で、温かく迎えてくれた | 3.67 | 1.00 |
| | 面接などの接点で、自分のことを掘り下げて、よく理解しようとしてくれた | 3.62 | 1.02 |
| | 面接などの接点で、話したいことを話せた | 3.27 | 0.99 |
| | ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた あなたのキャリアを支援するスタンスが感じられた | 3.40 | 1.02 |

3.2 共分散構造分析

4つの「採用コミュニケーション」が「内定先理解」と「就業レディネス」を経由し、入社後の「適応感」に

つながるというモデルを作成し、共分散構造分析を行った。就業レディネスには「入社意欲」を、また適応感には「社会人年数」をダミー変数として投入した。

モデル全体の評価を見ると GFI=0.919,CFI=0.955, RMSEA=0.068 となった (Figure1)。これらの値は、おおむね良好なモデル適合を示している。特に GFI と CFI はいずれも 0.90 を上回っており、許容される適合水準を満たしている。一方、RMSEA はわずかに 0.08 未満であり許容範囲内にあると考えられる。Figure 1 の数値は標準化解、実線はいずれも 5% 水準で有意である。

今回、採用コミュニケーションの 4 要素のうち、何が内定先理解と就業レディネスを経由し、適応感に影響を及ぼすかを確認したが、結果として「情報提供の充実」「適切な採用プロセス設計」「社員からのフィードバック」が内定先理解に影響し、「信頼感の醸成」が就業レディネスに影響することがわかった。

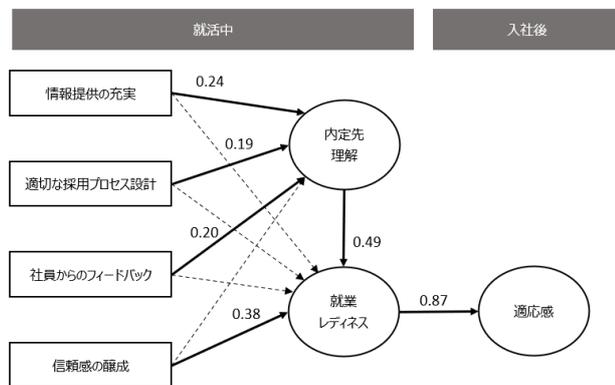


Figure 1 共分散構造分析の結果

4. 考察

本研究の結果、採用時に行われる内定先企業とのコミュニケーションが、内定先理解及び就業レディネスを通じ、入社後の適応感に影響を及ぼすことが確認された。採用活動を組織社会化という観点から捉えれば、予期的社会化施策にあたりと想定されるが、採用時のコミュニケーションが実際に入社後の適応感に影響を与えることに加え、そのプロセスを明らかにできたことは日本の組織社会化研究の実践的研究として有用な知見の一部となるだろう。

また、そのプロセスに目を向けると、渡辺ら(2022)の結果と同様に「情報提供の充実」が内定先理解に影響を与えていた。一方、渡辺ら(2022)では、「プロセスの速さ・公平性」が、内定先理解に有意な影響を

与えていなかったが、今回類似概念である「適切な採用プロセス設計」は有意な影響を与えていた。これは、選考に対する妥当性の要素を追加した影響が考えられ、選考プロセスにおけるスピードや公正性に加え、選考に対する妥当性の採用コミュニケーションにおける重要性が示唆されている。また、今回新たに追加した「社員からのフィードバック」は内定先理解に影響を与えていたが、これは企業の代表者である社員からのフィードバックを通じて自己理解が促進されると同時に、そのプロセスを通じて社風などの理解が促されたためと考えられる。さらに、渡辺ら(2022)においては、「信頼感の醸成」が内定先理解を通じて就業レディネスに影響を与えていたが、本研究では就業レディネスに直接影響を与えていた。この背景には、就職というよりも就社の色合いが未だ濃い日本の採用における特徴を示していると推察される。

最後に、実践場面へのインプリケーションについて触れたい。今回、採用コミュニケーションの適切なプロセス設計の重要性が改めて確認されたと同時に、学生へのフィードバックや信頼感の醸成といった要素もまた重要であることが示された。こうした結果を踏まえると、採用において、応募者と企業とが対等な立場として接し、オープンにコミュニケーションをすることの重要性が導ける。今後、人材の獲得競争は益々激しくなることが想定され、入社後定着を見据えた採用はより一層重要となる。その際、一方向的なコミュニケーションではなく、信頼感を醸成するようなやりとりやフィードバックを通じて、互いの理解を深めるコミュニケーションが採用実践上より求められるであろう。

本研究の限界としては、社会人 1~2 年目を対象とした振り返り調査であることが挙げられる。本来であれば縦断研究として検証する必要があるため今後の課題としたい。

引用文献 (主要文献のみ)

渡辺 かおり・松岡 剛広・仁田 光彦・舛田 博之 (2020) School to Work Transition の促進に関する縦断研究 1-就業レディネス尺度の開発と入社後の適応との関係について. 人材育成学会第 18 回年次大会発表論文集.
 渡辺 かおり・飯塚 彩 (2022). 新卒採用場面におけるコミュニケーションが内定先理解と就業レディネスに与える影響. 人材育成研究, 18 (1), 17-32.