

Realistic Job Previewがキャリア入社者の組織適応に与える効果について

—媒介変数および調整変数に関する検証—

内藤 淳 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)
小路 純寛 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)
小澤 一平 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

<概要>

近年のキャリア採用の拡大を背景に、キャリア入社者の適応や定着に課題を抱える企業が増加しつつある。入社後の組織適応を促進する代表的な採用手法の1つにRealistic Job Preview (RJP) があり、欧米ではこれまでに多数の研究が行われているが、日本ではまだ数が少ないのが現状である。本研究では、先行研究を踏まえて、RJPが「役割の明確さ (入社前)」「組織の誠実さの知覚 (入社前)」「組織との適合認知 (入社前)」「期待の一致 (入社後)」の4つの媒介変数を介して組織適応を促す因果モデルを構築した上で、RJPがどのような経路で組織適応に影響を与えるのかについての検証を行った。

共分散構造分析による検証の結果、先行研究を踏まえて構成した、媒介変数が相互に独立であるという前提に立つ「並行多重媒介モデル」よりも、媒介変数間に因果関係を組み入れた「修正モデル」のほうがデータへの適合が良いことが確認された。加えて、RJPが媒介変数を介して組織適応に与える効果を、入社前後での「職種変更の有無」と「業種変更の有無」が調整変数 (モデレータ) として調整していることが見出された。

<キーワード> RJP、役割の明確さ、組織の誠実さの知覚、組織との適合認知、期待の一致

問題と目的

近年のキャリア採用の拡大を背景に、キャリア入社者の適応や定着に課題を抱える企業が増加しつつある。特にこれまで新卒採用を人材調達の主軸にしてきた大手企業では、キャリア採用やキャリア入社者の育成についての経験が少なく、十分なノウハウが社内には存在しないことも多いため、採用した人材が定着せずに離職したり、仕事に対するモチベーションが低下したりして、十分な成果が生まれないというケースも多い。このような状況の下で、いかにしてキャリア入社者の良好な組織適応を図るかという問題は、重要な経営課題の一つになりつつある。

キャリア入社者の入社後の組織適応を促進するための代表的な採用手法の1つに「Realistic Job Preview (RJP)」がある。RJPとは、「応募者に対して、好ましい情報と好ましくない情報 (すなわち、肯定的および否定的な職務関連の情報) を提供すること」(Phillips, 1998; Wanous, 1976) を指し、応募者の過剰に高い期待を、より現実的なものにすることによって、入社後の離職を低減させたり、職務満足を上向きにさせる効果があると考えられてきた (Reillyら, 1981; Wanous, 1977, 1980など)。米国において実施された複数のメタ分析の結果は、RJPが実際に入社者の離職を抑制する効果を持つことを示している。例えば、McEvoyとCascio (1985) はRJPと離職の間の補正相関係数が -0.09 であることを、PremackとWanous (1985) は同じく補正相関係数が -0.06 であることを、またPhillips (1998) はRJPと自発的離職との相関が -0.06 であることを報告している。このように、RJPが入社後の離職を抑制する効果を持つことは確かであるが、RJPと離職の間の相関係数は決して大きな値であるとはいえない。RJPの効果が控えめな値に留まることの一つの原因として、様々な調整変数 (モデレータ) が関与している可能性が指摘されている。これまでに、RJPが実施されるタイミング、提供される媒体 (書面、ビデオ、口頭など)、求職者の特性 (ホワイトカラー、ブルーカラー) などが研究されているが、Breugh(1983)や Meglinoら(2000)は、「職務に関する事前接触経験」を持つ人に対してRJPは効果が減じられたり、あるいは負の効果を持つと主張している。

RJPがなぜキャリア入社者の離職を低減し、組織適応を促す効果を持つかについては、Wanousが初期の研究の中で理論的なモデルを提示している (Wanous, 1978)。このモデルの中では、「期待の予防接種 (Vaccination of expectations)」「役割の明確化 (Role Clarity)」「誠実さと配慮の知覚 (Perception of Honesty and Caring)」「欲求の組織風土への適合 (Needs are Matched to Organizational Climate)」「自己選択 (Self-Selection)」といった要素が、RJPの効果を媒介するものとして

取り上げられている。しかしながら、RJPが離職を低減したり、組織適応を促したりする上でこれらの媒介変数がどのように機能しているかについては、これまでに個々の要素について部分的な実証的支持を示した研究はあるものの、全てのメカニズムを1つに含めて評価した研究はほとんど見られない (Breugh, 1983; Earnestら, 2011; Meglinoら, 1988)。数少ない研究の1つにEarnestら (2011) があり、RJPの離職低減効果の媒介変数として、「期待の一致 (Met Expectation)」「役割の明確さ (Role Clarity)」「組織の誠実さの知覚 (Perceptions of Honesty)」「組織の魅力の知覚 (Attraction Perceptions)」の4つを含めたメタ分析を実施している。なお、最後の「組織の魅力の知覚」は、Wanousが示した「(個人の) ニーズと組織風土の適合」を代替的に測定する要素として多くの研究で使用されているものである。Earnestら (2011) は、「並行多重媒介モデル」を用いてメタ分析的パス解析を実施した結果、RJPから各媒介変数を経由して自発的離職に至る間接効果の中で統計的に有意な効果が認められたのは、「組織の誠実さの知覚」のみであったことを報告している。

このEarnestら (2011)の研究は、RJPの全体的な媒介関係に焦点を当てた数少ないメタ分析として価値の高いものであるが、分析結果および仮定されたモデルにおける媒介変数の扱い方にはいくつかの疑問点が存在する。1点目の疑問は、先行研究においてRJPの最も中核的な機能とされる「期待」に関わる作用、すなわち「期待の一致」の間接効果が有意ではないという点である。また2点目の疑問は、4つの媒介変数が全て無相関であるという前提に立つ「並行多重媒介モデル」が分析に使用されていることである。4つの媒介変数のうち、「期待の一致」は入社後の状態を表す要素であるのに対し、残りの3つは全て入社前の状態を表す要素である。「入社前」と「入社後」という形で時制が異なる要素間には、因果関係が存在すると想定するのが妥当だと思われる。一例を示すと、職務に関する情報を正確に把握している程度を表す「役割の明確さ」がRJPによって入社前に高まっていれば、入社後に生じるギャップが少なくなり「期待の一致」が高くなるという関係を想定するのは自然であろう。モデルが不適切であることによって、「期待の一致」の間接効果が有意ではないという不自然な結果が生じたという可能性も考えられる。こう考えると、Earnestら(2011)のモデルも十分に妥当なものだと受け取ることはできず、RJPが実際にどのようなメカニズムにより機能しているかという点については、今後のさらなる研究が必要だと考えられる。

欧米においてはこれまでに多数の研究が行われているRJPだが、日本においては研究数が非常に少ないのが現状である。また、日本におけるこの領域の研究は、新卒で入社した就業者に関するものが中心であり、キャリア入社者を対象にしたRJP関連の研究は極めて数が少ない (原田, 2019; 堀田, 2007; 金井, 1994; など)。さらに、RJPが組織適応を促す上で媒介変数がどのように機能しているかという点に焦点を当てた研究は、筆者が探した範囲では見当たらなかった。

以上の問題意識に立ち、本研究では、「役割の明確さ (入社前)」「組織の誠実さの知覚 (入社前)」「組織との適合認知 (入社前)」「期待の一致 (入社後)」という4つの媒介変数を介してRJPが組織適応を促す因果モデルを構築し、モデルのデータに対する適合を検証することを第1の目的とする。因果モデルについては、まず初めにEarnestら(2011)が提示した「並行多重媒介モデル」を用いて検証を行った後に、前述した先行研究に対する批判的観点を踏まえて探索的にモデルの修正を試みる。

さらに、Breugh (1983) やMeglinoら (2000) がモデレータの一つとして示した「職務に関する事前接触経験」に関連する属性として、転職前後での「職種変更の有無」と「業種変更の有無」を取り上げ、RJPが組織適応に与える影響をこれらの属性がモデレータとして調整しているかどうかについて検証することを第2の目的とする。

方法

<調査対象>

2025年8月にインターネット調査により収集した、従業員400名以上の企業に所属する年齢が22～49歳であり、直近の転職から3年以内のキャリア入社者1743名のデータを分析対象とする。内訳は、性別 (男性 1133名、女性 810名)、年齢 (22～25歳 72名、26～29歳 206名、30～34歳 345名、35～39歳 382名、40～44歳 386名、45～49歳 352名)、勤続歴 (入社半年以内 354名、入社半年～1年 333名、入社2年目 521名、入社3年目 535名)、職種 (営業 361名、エンジニア (技術、開発、

研究職) 351名、エンジニア (IT・システム関連) 358名、スタッフ (企画、人事、総務、経理など) 427名、その他事務職 246名)、従業員規模 (400~999人 658名、1000~2999人 435名、3000~4999人 182名、5000~9999人 153名、10000人以上 315名) となっている。

<使用した変数>

1. RJP (Realistic Job Preview)

先行研究においてRJPは、書面、ビデオ、口頭などの媒体を通じて職務に関する情報を被験者に提示することで実験群を操作的に定義していることが多いが、本研究では、Barksdaleら(2003)や金井(1994)が用いているのと同様に、入社前の採用プロセスにおいてRJP指向の情報提示が顕現化している程度を、リッカート法を用いて測定した。

具体的には、「入社後に担当する予定の仕事の内容、職場の環境・組織の風土、給与体系や福利厚生、評価・昇進制度の仕組み、研修・教育制度の機会などについて、良い点だけではなく、悪い点も含めて事実を伝えてくれましたか」(現実的情報提示)と「一般に、実際に会社に入ると、現実に入社前に描いていた理想とは違って、失望を感じるなどギャップが生まれる可能性があることについて事前に説明がありましたか」(期待抑制的情報提示)の2項目を用いて、それぞれ5件法で尋ねた(1:全く説明がなかった~5:非常に詳しい説明があった)。

2. RJPの媒介変数

Earnestら(2011)の研究を踏まえ、「役割の明確さ(入社前)」「組織の誠実さの知覚(入社前)」「組織との適合認知(入社前)」「期待の一致(入社後)」の4つの媒介変数を測定した。

役割の明確さ(入社前):入社前に、入社後に担当する職種や仕事内容について伝えられていたかどうかを、「今の会社から内定をもらった時点」および「今の会社に入社する直前の時点」のそれぞれについて3件法で尋ねた(1:職種も具体的な仕事の内容も伝えられていなかった~3:職種および具体的な仕事の内容が伝えられていた)。また、入社後に担当する仕事の内容・範囲、期待される成果・目標に関する情報を詳細に把握していた程度について5件法で尋ねた(1:入社後に担当する仕事に関する情報をほとんど把握していなかった~5:詳細内容を含めて非常に詳しく情報を把握していた)。

組織の誠実さの知覚(入社前):Saks & Cronshaw(1990)を参考にして作成した、「あなたは、今の会社に対してどれくらい誠実でオープンな姿勢を感じていましたか」という項目を用いて、5件法で尋ねた(1:まったく感じていなかった~5:非常に高いレベルで感じていた)。

組織との適合認知(入社前):入社前に組織との適合を感じていた程度を5件法で尋ねた。具体的には、「あなたが今の会社に入社する直前に、『この会社・仕事は自分に合っている』とどの程度感じていましたか」(1:自分に合っているという感覚は、非常に低かった~5:非常に高かった)と、「(入社前に)あなたは、今の会社に対してどれくらい魅力を感じていましたか。」(1:まったく感じていなかった~5:非常に高いレベルで感じていた)という2項目を用いた。

期待の一致(入社後):入社後に、入社前に応募者が抱いていた期待が損なわれずに高まった程度について、「あなたが入社前に抱いていた仕事に対する期待(例:仕事内容、組織風土、人間関係、給与・処遇など)は、実際に入社してみてどうでしたか。入社前と比較してお答えください」という項目を用いて、5件法で尋ねた(1:入社前に抱いていた期待を下回っていた~5:上回っていた)。

3. 組織適応の成果

組織適応の「近接的成果(Proximal Outcomes)」を表す変数として「職務遂行への自信」「認められている実感」「役割の明確さ」の3つ、「遠隔的成果(Distal Outcomes)」を表す変数として「離職意向」を用いた。近接的成果を捉える3変数は、Bauer & Erdogan(2012)やKammeyer-Mueller & Wanberg(2003)で示されている「成果に対する自己効力感」「内部者からの受容」「役割の明確さ」に対応しており、米国の先行研究において頻度高く用いられているものである。本研究では、RJPが媒介変数を介して組織適応の近接的成果に影響を与え、その結果、離職意向が低減するという因果を

想定している。

職務遂行への自信：仕事で成果をあげることへの自信である「職務遂行への自信」を、「今の仕事は、自分の能力で十分にこなしていけると思う」「任された仕事を期待通りにやり遂げる自信がある」の2項目を用いて、5件法で尋ねた（1：当てはまらない～5：当てはまる）。

認められている実感：職場の同僚から受容されている感覚である「認められている実感」を、「自分の努力や仕事に対する姿勢は周囲に認められている」「自分は会社や職場にとって必要な人間であると感じている」の2項目を用いて、5件法で尋ねた（1：当てはまらない～5：当てはまる）。

役割の明確さ（入社後）：自身が担う役割を明確に認知している程度である「役割の明確さ」を、「私の担当している仕事には、明確なゴールと目標がある」「私が仕事上で担う責任は、非常にはっきりしていて明確に定められている」の2項目を用いて、5件法で尋ねた（1：当てはまらない～5：当てはまる）。

離職意向：小川（2005）、尾野と湯川（2010）、塚原他（2020）、山本（2000）らの先行研究で用いられた離職意思（離職意図、転職意思、離転職意思）に関する項目を参考に、離職意向を測定する項目を作成した。具体的には、「現在の会社を働く場所の一つとしたときに、今後働く場所や転職について今のあなたの感覚に一番近いものを選んでください」という項目を用いて、5件法で尋ねた（1：今後も今の会社、現在の部署で働き続けたい～5：他の会社への転職をすでに検討している）。

<分析の手順>

【分析1】仮定したモデルの適合度の検証

初めに「並行多重媒介モデル」を用いたモデルの適合度の検証を行う。その後、「入社前」「入社後」という時制を踏まえて媒介変数間に因果関係を仮定した「修正モデル」に関する適合度の検証を行う。

【分析2】調整変数（モデレータ）の影響に関する検証

転職前後での「職種変更の有無」および「業種変更の有無」が、RJPが組織適応に与える効果をモデレータとして調整しているかどうかについての検証を行う。

結果

【分析1】仮定したモデルの適合度の検証

本研究で分析に用いた各変数の基本統計量と相関係数を表1に示す。RJPを構成する2項目の相関は.55、「役割の明確さ（入社前）」を構成する「職種・職務内容の把握」と「職務の詳細情報の把握」の相関は.42、「組織との適合認知（入社前）」を構成する2項目の相関は.61、「組織適応の近接的成果」を構成する3要素の相関は.63～.72の範囲であった。

RJPを構成する2項目と「組織適応の近接的成果」との相関は.12～.24の範囲、「離職意向」との相関は-.03～-.11だった。また、RJPの媒介変数（表中の3～8）と「組織適応の近接的成果」との相関は.21～.32の範囲、「離職意向」との相関は.04～-.22の範囲だった。変数間の相関係数の正負の符号は、概ね想定された方向と一致していた。

表1 各変数の平均・標準偏差と相関

変数	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 RJP	2.58	1.02											
2	2.58	1.02	.55**										
3 役割の明確さ(入社前)	2.17	0.65	.26**	.26**									
4	2.68	1.06	.39**	.43**	.42**								
5 組織の誠実さの知覚(入社前)	3.10	0.94	.40**	.40**	.36**	.51**							
6 組織との適合認知(入社前)	3.03	0.94	.37**	.31**	.37**	.45**	.57**						
7	3.20	0.93	.37**	.36**	.28**	.43**	.61**	.61**					
8 期待の一致(入社後)	2.68	1.04	.36**	.29**	.27**	.38**	.44**	.50**	.42**				
9 職務遂行への自信	2.99	0.91	.17**	.12**	.26**	.21**	.21**	.31**	.21**	.27**			
10 認められている実感	2.98	0.91	.22**	.15**	.25**	.22**	.22**	.32**	.21**	.31**	.72**		
11 役割の明確さ	2.94	0.90	.24**	.17**	.24**	.23**	.25**	.30**	.21**	.32**	.63**	.69**	
12 離職意向	2.70	1.20	-.11**	-.03	.04	-.02	-.06**	-.12**	-.09**	-.22**	-.16**	-.16**	-.18**

** p<.01

RJPが組織適応を促す上で媒介変数がどのように機能しているかを確認するために、Earnestら(2011)の研究を踏まえて、「役割の明確さ(入社前)」「組織の誠実さの知覚(入社前)」「組織との適合認知(入社前)」「期待の一致(入社後)」の4つを媒介変数として用いた「並行多重媒介モデル」を作成し、モデルの適合の検証を行った。結果を図1に示す。共分散構造分析の実施にあたり、年齢、性別、従業員規模、職種についての統制を行っている(以降の分析も同様)。分析の結果、モデル中のすべてのパス係数が有意であり(p<.01)、また適合度指標がGFI=.958 AGFI=.917 CFI=.937 RMSEA=.061と、ある程度の水準の適合を示した。なお、RJPから「組織適応の近接的成果」に向かうパスについては、有意な係数が得られなかったためモデルから削除している。「並行多重媒介モデル」の適合度は一定の水準ではあるものの、「組織の誠実さの知覚」から「組織適応の近接的成果」に向かうパス係数が-.10と負の値になっている。「組織の誠実さ」は組織適応を促すと想定されており、今回のデータ(表1)でも「近接的成果」と正の相関が見られるためこの点には違和感がある。

そこで次に、「入社前」から「入社後」という時間的な順序の観点、また「組織適応の近接的成果」を説明する上で「組織の誠実さの知覚」が他の3つの媒介変数に対して正方向の増分の成分を持たない(係数が-.10)という結果を踏まえて、媒介変数間に因果関係を設定した修正モデルを探索的に構築した。分析結果を図2に示す。モデル中のすべてのパス係数が有意であり(p<.01)、またGFI=.972 AGFI=.940 CFI=.962 RMSEA=.049と4つの適合度指標全ての値が改善したことから、図2の因果モデルを想定することは一定の妥当さを有すると見なすことができる。

図1 並行多重媒介モデル

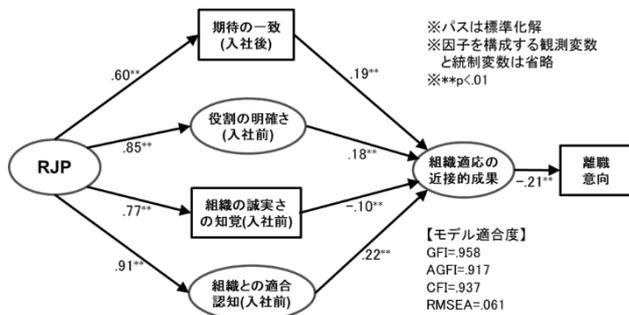
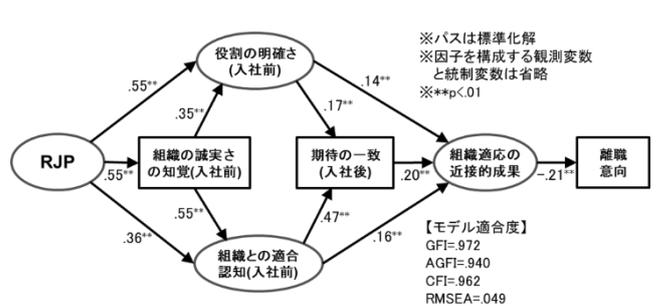


図2 媒介変数間に因果を仮定した修正モデル



【分析2】調整変数(モデレータ)の影響に関する検証

分析1で作成した修正モデルを用いて、転職前後での「職種変更の有無」と「業種変更の有無」が調整変数(モデレータ)として働いているかどうかの検証を行うために分析を実施した。まず、「職種変更あり」「職種変更なし」ごとのデータを用いて修正モデルの適合を確認したところ、「職種変更あり」ではGFI=.965 AGFI=.925 CFI=.957 RMSEA=.054、「職種変更なし」ではGFI=.969 AGFI=.925 CFI=.957 RMSEA=.043であった。同様に、「業種変更あり」「業種変更なし」ごとのデータを用いて修正モデルの適合を確認したところ、「業種変更あり」ではGFI=.969 CFI=.962 RMSEA=.050、「業種変更なし」ではGFI=.966 CFI=.963 RMSEA=.048であった。「職種変更の有無」および「業種変更の有無」に関してどちらも配置不変性が成り立つことが確認されたため、続いて多母集団

表2 多母集団同時分析で有意差が見られたパス

パス(非標準化解)	職種変更			業種変更		
	なし	あり	差の検定	なし	あり	差の検定
RJP → 役割の明確さ(入社前)	.29**	.22**	n.s.	.29**	.19**	*
組織の誠実さの知覚(入社前) → 役割の明確さ(入社前)	.16**	.09**	**	.17**	.08**	**
役割の明確さ(入社前) → 組織適応の近接的成果	.45**	-.03	**	.45**	-.02	*
組織適応の近接的成果 → 離職意向	-.33**	-.38**	n.s.	.359*	.285*	**

** p<.01 * p<.05

同時分析を行った。その結果、「職種変更の有無」の適合度はGFI=.966 AGFI=.933 CFI=.961 RMSEA=.035、また「業種変更の有無」の適合度はGFI=.968 AGFI=.927 CFI=.963 RMSEA=.035となり、複雑なモデルにおいて特に有効性が高い指標とされるRMSEAの値が改善したことから、モデルの適合はどちらも良好であると見なした。

表2に、「職務変更の有無」および「業種変更の有無」に関して、値の大きさに有意な違いが見られたパス係数の一覧を示す。

考察

分析1では、RJPが4つの媒介変数を介してどのように組織適応に影響を与えるかについて、仮説モデルを用いた検証を行った。Earnestら(2011)の研究で用いられている「並行多重媒介モデル」を用いた分析結果(図1)は、「組織の誠実さの知覚(入社前)」から「組織適応の近接的成果」に向かうパス係数が負の値となった。一方、媒介変数間に因果関係を仮定した修正モデル(図2)では、全てのパス係数の値が有意で、かつ解釈可能な符号となり、モデルの適合度も顕著に向上した。修正モデルでは、RJPと「役割の明確さ(入社前)」「組織との適合認知(入社前)」との関係を「組織の誠実さの知覚(入社前)」が媒介するという仮定が組み込まれている。データの適合は、肯定的および否定的両面を含む職務関連情報の提示(RJP)が「この組織は誠実である」という認識をもたらし、情報源に対する信頼が高まることで、結果として「役割の明確さ(入社前)」が高まり、また「誠実で信頼できる組織」に対する「適合認知」も高まるという因果の繋がりを示唆している。

分析2では、「職種変更の有無」と「業種変更の有無」が、RJPが媒介変数を介して組織適応に与える影響を調整していることが確認された。「職種変更の有無」と「業種変更の有無」とに共通して有意な値の差が見られたパスは、「組織の誠実さの知覚(入社前)」から「役割の明確さ(入社前)」に向かうパスと、「役割の明確さ(入社前)」から「組織適応の近接的成果」に向かうパスであった。このことは、「職務に関する事前接触経験」を持つ人にとって、「組織の誠実さ→役割の明確さ→組織適応」という因果の繋がりがより強いことを意味している。つまり、事前の経験を持つ人ほど、転職後の職務に関する詳細な情報を入社前に把握することが重要であることを示すものである。この結果は、先行研究の主張(Breaugh, 1983; Meglino, 2000)とは異なっているが、事前の経験を持つ人は、そうでない人に比べて転職後に自分が置かれる状況をリアルに思い描くことができるため、職務に関する詳細で正確な情報を信頼できる情報源(企業組織)から得られるということが、入社後の組織適応を促す上でより重要な要因になるという解釈は成り立つと考えられる。

本研究の限界と今後の研究に向けて

日本においてはまだ研究実績が少ない中、RJPがどのような媒介作用によってキャリア入社者の組織適応を促すのかというメカニズムについて、本研究が1つの仮説的なモデルを提示したことは、今後の研究の進展に向けた一つの貢献といえるだろう。一方で、本研究には多くの限界がある。第1に、今回の分析に用いたデータは一時点の調査によって得られたものであり、また過去を回想する形で被験者に回答を求めたものである。このため、本研究は厳密な意味で変数間の因果関係を明らかにしたものとはいえず、また調査結果には回顧的バイアスが含まれている可能性がある。第2に、先行研究において、RJPは書面、ビデオ、口頭などによる情報提示によって実験群を操作的に定義することが多いのに対し、本研究ではリッカート法を用いて測定を行った。このため、先行研究が測定しているRJPと同一のものとして結果を比較できるかについては慎重になる必要がある。これらの限界を踏まえ、今後に向けては、RJPを実験的なデザインで操作的に定義すると同時に縦断的な調査を実施することによって、RJPが組織適応を促す構造を厳密に解明していく努力が必要だと思われる。

主要引用文献

- Barksdale, H. C., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Brashear, T. (2003). "Sales Force Socialization: A Longitudinal Test." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2), 125-138.
- Breaugh, J. A. (1983). "Realistic job previews: A critical appraisal and future research directions." *Academy of Management Review*, 8, 612-619.
- Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). "Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis." *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.
- 金井壽宏(1994)「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, 1-66.
- McEvoy G. M., Cascio W. F. (1985). "Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 70, 342-353.
- Meglino B. M., Ravlin E. C., DeNisi A. S. (2000). "A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: A test of three counterintuitive propositions." *Human Resource Management Review*, 10(4), 407-433.
- Phillips J. M. (1998). "Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis." *Academy of Management Journal*, 41, 673-690.
- Premack S. L., Wanous J. P. (1985). "A meta-analysis of realistic job preview experiments." *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 706-719.
- Saks, A. M., & Cronshaw, S. F. (1990). "A process investigation of realistic job previews: Mediating variables and channels of communication." *Journal of Organizational Behavior*, 11, 221-236.
- Wanous, J. P. (1976). "Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs." *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 22-29.
- Wanous, J. P. (1978). "Realistic job preview: Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance?" *Personnel Psychology*, 31, 249-258.