

# 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

A Study on Communication for the Improvement of Understanding of the companies and  
Vocational Readiness in Recruitment and Selection Process

渡辺 かおり・飯塚 彩

## Abstract

This study investigated whether communication in recruitment and selection process contributed to the improvement of understanding of the companies and vocational readiness of new graduate applicants. Here we found that prospective employers' generating a sense of trustworthiness as well as providing a lot of information to help applicants make their career decision facilitated deeper understanding of the companies, increased vocational readiness of applicants. We also found that generating a sense of trustworthiness had a stronger influence on applicants' understanding of the companies than provision a lot of information. It was suggested that mutual trust between prospective employers and applicants is more significant than the quantity of provided information in nurturing understanding of the companies and vocational readiness of new graduates in Japan.

## キーワード

新卒採用、就職活動、組織社会化、コミュニケーション、内定者

## 1. はじめに

### 1.1 問題意識

若年者の早期離職が、企業や若年層のキャリア形成に影響を与える社会問題として指摘されて久しい。厚生労働省の発表する離職状況の調査によれば、入社後3年以内に離職する新規学卒者の割合は、1995年ごろから中学卒で約7割、高校卒で約5割、大学卒で約3割を維持しており、この状況を指して「七五三現象」などといわれることもある。本人にとって不本意な早期離職へつながらないよう、若年層の組織への参入と定着を巡る状況についても適切な対処や支援の必要性が社会的に望まれている（厚生労働省，2021；労働政策研究・研修機構，2021）。

若年労働者の就業の問題は、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（SHRM, 2016）ことに触れ、採用—配属—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。

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、新規参入者が就職活動の段階から入社後にかけて、現実にもっ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る。

企業と応募者とのコミュニケーションについては主に採用選考の分野で研究され、新規参入者が応募者から組織の一員となっていく過程やそれを促進する組織の施策については主に組織社会化の研究で扱われてきた。

企業の採用選考に関する研究は、「リクルートメント（recruitment：募集）」と「セレクション（selection：選抜）」に分類される（Barber, 1998）。リクルートメントはインターンシップや採用ホームページ、会社説明会などの機会を通じて広く自社を知ってもらい応募者の母集団を形成することを目的としており、セレクションは面接やグルー

論文受稿日：2017.12.6 論文受理日：2022.11.27

WATANABE, Kaori, IIZUKA, Aya：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  
(Psychometrical Technology Group, Recruit Management Solutions Co., Ltd.)

ブディスカッションなど応募者に対する選考を目的としている。企業の採用活動の主目的は自社にとっての優秀な人材を集め獲得することであるが、優秀な人材に意欲をもって継続して働いてもらうためには、妥当な選抜に加え、採用広報や選考施策を通じて企業の仕事や組織についての理解を深め、入社後のネガティブなリアリティ・ショックを少なくするとともに、内定先で働くことへの納得感を醸成する企業からの働きかけが必要である。

ネガティブなリアリティ・ショックを低減させることに関連する理論として、Wanous(1973)の提唱したRJP (Realistic Job Preview)がある。RJPとは、組織や仕事の実態について良い面だけでなく悪い面も含めてリアリズムに徹した情報を提供することで、これによる採用はRealistic Recruitment (リアリズムにもとづく採用)とも称される(堀田, 2007)。RJPの考えは実務家にも知られていたが、若年求職者に対する企業の情報開示に関する努力義務を定めた若者雇用促進法(2016年施行)、新卒採用の一環として開催されるインターンシップの増加、採用活動におけるSNSの活用の定着といった昨今の流れの中で、本格的に実践が進んだ感がある。一方で、働くことへの納得感を醸成するための、企業側のコミュニケーションのとり方については一層の研究蓄積が求められる。

組織社会化は、組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識と技能を個人が獲得していく過程(Van Maanen & Shein, 1979)を指す。Van Maanen (1976)やPorter, Lawler and Hackman (1975)が指摘するように、組織社会化は長い時間をかけて達成されるものであり、組織参入前から社会化は始まっている。組織参入前に、個人が生まれ育った家庭環境や地域、学校教育や、採用プロセスなどの影響を受ける段階は「予期的社会化」と呼ばれる。就職活動はこの予期的社会化のプロセスの一部であり、企業の採用活動は予期的社会化施策にあたると考えられる。

就職活動の開始から入社までがときに数年間にわたり、内定から入社までが1年を超えることも珍しくない我が国にとって、予期的社会化のステージをいかに過ごすかは、個人のキャリア形成

にとっても企業・社会にとっても重要なテーマといえる。予期的社会化ステージを研究対象とする際には、2つの観点に考慮することが必要であると思われる。

ひとつは、日本の実情に照らして予期的社会化ステージを取り扱うことである。予期的社会化は組織社会化研究の代表的テーマであるステージ・モデルの研究の中で扱われてきたが、そのほとんどが米国の研究であり、当然ながら日本の新卒採用の特殊性が加味されていない。国内のサンプルを用いたステージ・モデルとしては、高橋(1994)が新規学卒者の社会化ステージの開発を試みているが、組織参入前のステージは含まれておらず、今後の研究蓄積が望まれる。個別の研究の中での予期的社会化ステージの扱われ方を見ると、林(2009)は新卒採用のプロセスが内定者の期待形成に与える影響について実証分析を行った研究の中で、内定受諾の前後を「応募者の社会化ステージ」(広報・採用選考)と「内定者の社会化ステージ」(内々定～内定式・内定式～入社)とに区別し、縦断研究を行っている。「応募者の社会化ステージ」は、企業への興味・関心の惹起・ブランド向上、「内定者の社会化ステージ」は企業への興味・関心の持続、企業理解の深化、過度な期待の調整のための施策が行われるステージであるとされる。このように、日本の実情を踏まえて組織参入前のステージを捉え、それぞれのステージにおける知見を蓄積することは、予期的社会化研究を進める上でも、企業の実践にとっても有益であると考えられる。

もうひとつの観点は、個人のキャリア発達につながる心理プロセスを加味することである。小川(2006)は、組織社会化の研究では入社後の職務満足やコミットメント、離職意思、業績といった組織社会化のアウトカムと直結する学習内容に関心が寄せられ、Fisher(1986)が指摘したようなアイデンティティやセルフイメージといった自己についての学習は捨象されがちであり、キャリア発達の観点が欠落していることを指摘している。不本意な早期離職を防止するためには、組織の採用選考のあり方や社会化施策を考えると同時に、小川が指摘するように就職活動・組織社会化を個

人のキャリア発達の一過程として捉える視点も重要であろう。舛田(2015)は若年層のビジネスパーソンを対象とした研究の中で、就職活動を通して得られる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「就業レディネス」と名付け、入社後の新人時代の適応、さらには入社後3~6年後の適応を促進する行動や効力感・満足感、離職意思の低下に影響することを示している。この結果は、従来の組織社会化研究で取り扱われてきた学習内容に加え、予期的社会化ステージにおける自己学習として、社会に出る覚悟を決め社会人としての自己意識を獲得することの重要性を示唆するものといえる。また、自己学習と、既存の研究で多く扱われてきた他の領域についての学習とを統合した組織社会化モデルの検証も望まれる。

以上の問題意識および諸研究から得られた兆しを踏まえ、本稿では、「応募者の社会化ステージ」における企業と応募者のコミュニケーションが、「内定者の社会化ステージ」において内定先の企業理解（組織についての学習）にどのように影響するかについて考察する。加えて、企業理解と内定者の社会人になるにあたっての覚悟（自己学習）の関係性についても検討する。

## 1.2 先行研究

### 【組織社会化】

企業に入社する新人が組織に適応していく過程を組織社会化といい、組織参入前の社会化段階を予期的社会化と呼ぶ。Chao(1988)が予期的社会化における社会化の経験が新人の組織生活への適応、不適応に影響を与える大きな要因であると指摘するように、組織参入前の社会化研究の関心は、組織参入後との連続性および連続性の可否を左右する期待形成に関することがらが主である(高橋, 1993)。

日本における予期的社会化の研究は未だわずかであるが、就職活動がときに数年間、内定から入社までが1年超にもわたるといふわが国の特殊性を背景に、独自の研究が行われている。これらの研究は、①内定前までの就職/採用活動期という「応募者の社会化ステージ」を対象とするものと、

②内定後から入社直前時点という「内定者の社会化ステージ」を対象とするものとに大別される。

①には、採用広報や採用選考施策を対象とした研究、就職活動中の応募者の行動を対象とした研究が含まれる。アウトカムとしては、組織参入前時点の期待形成や、入社する企業や従事する職務に対する理解度、参入後の職務満足やコミットメントといった職務態度、離職意向、業績などが用いられる。林(2009)は入社前の内定者をサンプルとして、採用広報や採用選考時の企業の対応が入社後の生活に対する期待形成にどのように影響するかを検討している。結果からは、説明会および採用担当者の対応の好感度が期待を高める一方、企業との接触回数の多さや、電話やメールの対応といった手続きに対する好感度は必ずしも影響しないことが示唆された。また、竹内・竹内(2009)は、組織が採用広報で行う初期採用施策や応募者が就職活動時に行うキャリア探索行動が、組織参入直後の組織コミットメント、組織内の仕事全般への達成動機、転職意志に影響することが示されている。さらに竹内(2012)では、就職活動時のキャリア探索行動の充実が組織参入後のP-E fit(個人-環境適合)および1年後の組織適応にも影響することが実証されている。

②には、内定後から入社直前時点での応募者の組織に関する学習度合い、学習行動、企業の内定者フォロー施策の効果を対象としたものが含まれる。アウトカムは組織参入後の職務態度、離職意向、業績などである。尾形(2012)は、1~3年目のホワイトカラーと看護師を対象に組織参入前の仕事や組織に関する理解について回顧的にたずね、入社後の組織適応にどのように影響するかを検討している。結果として、即戦力が求められる看護師では仕事内容と社風・雰囲気や業績といった組織に関する事前理解はともに仕事・組織への適応を促進し、情緒的コミットメントや離職意思の低下には同僚のサポートやコミュニケーション風土、上司のサポートといった入社後の環境が影響していた。一方、ホワイトカラーでは仕事内容に関する事前理解は仕事・組織への適応に影響するものの、組織に関することがらの事前理解は仕事・組織適応には直結せず、むしろ情緒的コミッ

トメントの向上や離職意思の低下に結びついていた。長い時間をかけて就職活動を行い組織に関する事前理解を深めた上で自己決定・自己選択を行ったという意識が当該組織へのコミットメントを高めるものと考えられ、日本のホワイトカラーの就職/採用活動の特性を反映した結果といえる。入社前の学習の内容および学習の先行要因の具体的検討として製造業の企業のデータを用いた林(2015)の研究においては、個人のプロアクティブ行動が内定から入社までの期間における組織に関する学習を促進すること、入社前の学習が内定期から入社直後の組織コミットメントに加え、その会社で働くことに対する期待、達成動機にも影響することが確認されている。保田(2016)は企業の内定後フォロー施策の効果に注目し、内定者を対象とした集合研修や懇親会、人事との面談といった施策が入社後の組織適応に影響するかを検討した。その結果、内定者を対象にした集合研修が入社後のリアリティ・ショックを緩和すること、またリアリティ・ショックを媒介し、入社1年後までの離職意思を抑制することを示している。

これらの研究成果から、日本における予期的社会化および予期的社会化施策の重要性は確認されつつある。しかしながら、応募者が内定を受諾する前・後にかけて企業がどのようなコミュニケーションを積み重ねていくことで企業理解が深まるのか、また、内定者の社会人としての自己意識の醸成がいかんして進むのかは、十分に明らかとなっていない。内定後の施策の有効性は、その時点での内定者の社会化の度合い、すなわち、企業に対する理解度や感情、社会に出ることに対する前向きさや自信、プロアクティブ行動の量や質といったことに依存する。そのため、こうした研究成果を企業の施策に生かしていこうとするときには、特に内定前のコミュニケーションのあり方について知見を蓄積することが重要であると考えられる。そこで本稿では、応募者とのコミュニケーションの第一段階である内定前の段階に焦点を当て、企業と応募者との採用時のコミュニケーションが内定者の企業理解に及ぼす影響について検討する。また、予期的社会化の期間が長い日本の実情を踏まえ、企業理解が社会人になるにあたって

の覚悟に及ぼす影響についてもあわせて検討する。

#### 【採用時のコミュニケーション】

採用選考に関する研究の関心対象はリクルートメント(採用広報施策)とセレクション(採用選考施策)に大別されるが(Barber, 1998)、近年ではこれら2つを統一したプロセスとして描き出すことが一般的になりつつある。リクルートメント・セレクションに関する研究では、リクルーター研究、リクルーティングメディア研究、RJPに関する研究、選抜ツールの研究が発達している(中原, 溝上, 2014)。そして選抜ツール以外の研究は、組織社会化の研究領域と一部重なるところがある。

採用時のコミュニケーションが応募者に与える影響について、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」に区分し概観したい。採用広報施策が入社後の意識に及ぼす影響をみた竹内・竹内(2009)の研究では、採用広報施策を「広報施策」「口コミ施策」「求職宣伝施策」に分類し、「広報施策」が組織コミットメントの向上に、また「求職宣伝施策」が組織コミットメントの向上と転職意思の低下に有効であるとした(竹内・竹内, 2009)。この広報施策は採用と直接関連ない社会全体へのブランド向上を目指す施策であり、求職宣伝施策は求人広告や採用ウェブサイトなど求職者に特化した施策となっている。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・態度から自分たち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)という研究結果や、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。

また、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十分に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。

さらに本稿では、企業と応募者の採用時のコミュニケーションから得られる関係性の構築に着目したい。応募者が就職活動中に過度な期待を抱くことが組織参入後の幻滅をもたらし、不適応や、ひいては離職の引き金になるという RJP に関する研究がある。企業が採用活動期間中に現実的な仕事情報の開示 (RJP) を行うことを提唱した Wanous (1973) の一連の研究を受けて、日本では金井 (1994) が日本企業における RJP 指向性とその効果を分析した。また根本 (2002) や堀田 (2007) による実証研究の中で一定の効果があることが示されている。さらに雇用対策法の改正により、2007 年10月から事業主が定着促進のために講ずべき措置として「青少年が採用後の職場の実態と入社前の情報に格差を感じることがないように、業務内容、勤務条件、職場で求められる能力・資質、キャリア形成等についての情報を明示すること」が努力義務となったことから、こうした考えは定着を促進する採用の考え方のベースとして企業の採用活動に根付いてきた。近年では RJP を実現する採用手法の1つとしてインターンシップに注目が集まっており、新卒採用を行っている企業のうちインターンシップを実施している割合は、2018年度で89.4%、2019年度では95.0%と、ほとんどの企業が実施している (就職白書2020)。RJP では、応募者に伝えられる情報の内容に着目されるが、こうした手法が機能するのは、Feldman (1981) がいうところの「リアリズム」の理解につながると共に、応募者に自社のありのままを伝え現実的な意思決定を促そうとする、企業の誠実なスタンスが伝わるからに他ならない。すなわち、応募者の求める情報を十分に開示する

だけでなく、応募者をよりよく理解しようと努め、「わかってもらえた」と感じさせる向きの誠実さ、そこから得られる企業と応募者の信頼関係も重要な要素となってくるだろう。入社後の組織社会化を促進する要因のひとつとして情緒的なサポートの有用性は指摘されており (尾形, 2008)、企業と応募者とが信頼関係を築き、交換関係にあることは予期的社会化段階でも重要と考えられる。

これらを総合して考えると、企業に対する理解を深め、社会人として働くことへの覚悟を形成するためには、まず採用広報・選考時を通じた仕事内容や組織風土等に関する情報提供や、魅力的な社員との出会いといった情報提供の充実の側面が必要となるだろう。加えて、Rynes et al. (1991) のいう採用選考の手続き的な側面、また企業が学生を理解しようとする姿勢を示し信頼感を醸成する関係構築の側面も影響すると想定される。特に日本の新卒採用では就職ではなく就社の色合いが濃く、単なる情報提供だけではなく、組織の一員としてやっていけそうか、という信頼感の醸成の先にある心のつながりが重要となると考えられる。

しかし、日本では採用時のコミュニケーションが内定者の状態に及ぼす影響を扱った研究が非常に少ない上に、この3側面について扱った研究はない。企業の採用場面でのコミュニケーション設計を効果的に行う上で、企業理解や覚悟形成を向上させるための3側面のそれぞれの効果を確認することが役立つであろう。

### 1.3 予期的社会化段階のアウトカム 内定先理解

わが国の予期的社会化研究では、アウトカムとして入社後に対する期待形成、組織参入後のコミットメント、達成動機、転職意思などが用いられることが多い。ただし、これらの指標が高い水準であったとしても、組織に関して現実的理解が伴っていない場合には、真に組織社会化が達成されているとは言い切れない。そのため、組織に関する現実的理解がこれらを予期的社会化のアウトカムとして成立させる前提であるといえる。

組織に関する理解については、組織社会化の内

容理論で研究が重ねられている。日本においては小川（2005）が実証研究を行い、職務・役割、対人関係と集団関係、組織の性質の3つを学習領域として抽出している。こうした知見を下敷きしながら、予期的社会化のステージにおける学習内容についても検討が重ねられている。尾形（2012）では、「自分が働く会社で、必要とされるスキルや知識」「自分が働く会社が、どのような社風・雰囲気なのか」「自分が働く会社の業績」といった職務や組織の性質に加え、「自分自身の能力や適性」「会社の仕事に対する向き・不向き」といった要素も加え、「全く理解していなかった」の1から「かなり理解していた」の5までの5点尺度でたずねている。林（2015）では、特定企業（A社）の事例研究として、「A社の事業の強みと今後の重点分野」「A社の歴史」など具体的な学習内容を項目として設け、「まだわからない」から「具体的なエピソードとともに自分の考えを交えながら説明できる」の5段階でたずねている。本稿では、これらを参考に職務・組織に関する理解を問うとともに、仕事のやりがいについての理解度をアウトカムとして加える。また質問の形式としては、林（2015）を参照し、単なる知識的理解ではなく、自分の言葉で他者に説明することができるかを5段階でたずねることとする。具体的な項目内容については、方法に記載する。

### 就業レディネス

予期的社会化段階のアウトカムとしては、内定先企業に対する理解に加え、社会人としての心の準備状態に関する指標も扱う。先にふれた舩田（2015）の研究では、入社後の新人時代の適応、さらには入社後3～6年後の適応を促進する行動や効力感・満足感、さらに離職意思の低下に影響するものとして、入社前の心の状態である「就業レディネス」をあげている。就業レディネスは、社会人としての自覚と自己理解の促進から構成される指標であり、就業前の社会人としての心の準備状態を表す指標である。本研究では内定先理解が本人の社会人としての覚悟にどのように影響しているのかを確認することで、予期的社会化段階の本人の状態をより精緻に扱い検証する。

## 2. 本研究の目的

本研究の目的は、新卒採用広報・選考における企業と応募者とのコミュニケーションの3側面が、内定先理解及び就業レディネスにどのように影響しているのかを検証することである。コミュニケーションの下位概念としては「信頼感の醸成」「情報提供の充実」「プロセスの速さ・公平性」を想定する。そしてこれらの3側面が、内定先理解を経由し、就業レディネスを向上させるかどうか検証する。就業レディネスの向上のためには、入社先が決まり、仕事や組織、働くことを自分に引きつけて考える必要があると考えられるため、内定先理解が先行するモデルにする。

なお日本における新卒の採用活動では、文理や業種といったくくりで採用プロセスが異なる場合があるが、過去の研究ではその影響を考慮できていない。学生は文系と理系という属性情報を応募時に申告することが多く、また応募ルートや選考ステップが異なるケースも存在する。文系の場合は大学・大学院で学んだことの専門性を問われる機会が少なく、入社後の職種が決まっていない総合職採用のケースが多くなる。一方、理系の場合は専門性が問われる機会が多く、入社後の職種が絞られている「職種別採用」となるケースも出てくる。つまり、内定先理解につながるコミュニケーションの下位概念の影響の仕方は、文系・理系によって異なる可能性がある。さらに、内定先の業種も影響することが想定される。特にメーカーかつ理系の採用では電子・機械の技術職等かなり分野を絞った採用となることがあり、応募ルートも学校推薦など文系とは異なるルートが取られることがある。つまり、文系か理系か、メーカーか非メーカーかで、採用広報・選考の内容が異なることが予想される。ここから、モデルの中の採用時のコミュニケーションの3側面が内定先理解に及ぼすパスの影響度が異なる可能性が示唆される。

もちろん、この区分は絶対ではなく、理系であっても専門的ではない選考を受けるなどの例外も存在する上、学部と院生との違いなど、他の影響も考えられる。ただ、先行研究でも確認できていない文理や業種の違いを確認することは、今後の研

究の発展に貢献する知見であると考え。そこで本研究では、基本モデルの検証をした後、採用時のコミュニケーションの3側面が内定先理解に及ぼす影響が、文理、または文理×業種によって異なるかを、多母集団同時分析によって確認する。

### 3. 方法

#### 3.1 調査対象者と手続き

本研究は、2017年卒と2018年卒の2年度分の学生のデータを用いて調査項目および仮説モデルの検証を行った。インターネット調査を行う調査会社のモニターにスクリーニング調査を行い、民間企業を対象に就職活動を行った全国の大学4年生・大学院2年生の男女に対し、7月に本調査を実施し、内定先企業に関する情報が取得できた内定保有者を分析対象とした。分析対象者を表1に示す。就職活動の状況もあわせて確認したところ、内定を保有しつつも就職活動を継続している人がいたため、就職活動の継続有無をダミー変数として用いることとした。

#### 3.2 調査項目

採用時のコミュニケーション（13項目）：内定保有者が、内定先企業と就職活動時にどのような接点を持ったのかを確認するために、採用時のコミュニケーションに関する項目を作成した。先に述べたように、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、応募者にとっては、広報時のコミュニケーションだったのか、選考時のコミュニケー

ションだったのか、過去の状況を想起して回答する際に厳密に区分することは難しい。このため、項目作成時には一連のコミュニケーション施策として同列に扱い質問することとした。

まず、情報提供の場や質の充実が企業理解を深める上で重要であるため「情報提供の充実」に関する項目を5項目作成した。また、応募者の求める情報を十分に開示するだけでなく、応募者をよりよく理解しようと努め、「わかってもらえた」と感じさせる向きの誠実さも企業と応募者とのコミュニケーションでは重要となる。ここから「信頼感の醸成」に関する項目を5項目作成した。さらに、Rynes et al. (1991) の、選考手続きも応募者にとっての情報源として機能しているという指摘を受け、「プロセスの速さ・公平性」に関する項目を3項目作成した。その上で、4月から働く予定の（もしくは働く可能性の最も高い）会社の採用活動について、あてはまる程度（1：あてはまらない -5：あてはまる）を答えさせた。

内定先理解（3項目）：どの程度内定先企業について理解しているか、「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（1：あてはまらない -5：あてはまる）。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の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”。

就業レディネス（5項目）：舩田（2015）の「社会人としての自覚」「自己理解の促進」の2因子5

表1 調査概要

実施期間と人数。	2017年卒：2016年07月14日～2016年07月20日(903名中389名が分析対象)。 2018年卒：2017年07月14日～2017年07月24日(867名中453名が分析対象)。
分析対象の属性。	・分析対象の人数：842名(調査1+調査2)。 平均年齢：22.0歳。 性別：男性 284名(34%) / 女性 558名(66%)。 学年：大学4年生 698名(83%) / 大学院2年生 144名(17%)。 文理：文系 499名(59%) / 理系 322名(38%) / その他 21名(2%)。 内定先の業種：メーカー 251名(30%) / 非メーカー 591名(70%)。 就職活動の継続有無：継続 112名(13%) / 終了 730名(87%)。

項目を、就職活動中の学生が回答しやすいように修正して用いた。「社会人としての自覚」の中心となる内容は、社会人としての覚悟とやっていける見通しや自信であり、「自己理解の促進」は就活開始時の自己分析による自己理解のレベルとは異なり、就活でのさまざまな経験を経て自分らしさや持ち味、価値観を実感しているかを表している。「社会人としての自覚」の項目は、“社会に出る覚悟ができています”、“社会人としてやっていける自信や見通しが持っています”、“社会や経済がどのように動いているのかについて理解している”、“企業・各種団体等で、社会人がどのように働いているのかについて理解している”の4項目、「自己理解の促進」の項目は“自分の強みや志向と、将来の仕事のことをつなげて考えることができる”の1項目である。

### 3.3 記述統計

採用時のコミュニケーションに関する13項目について、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った結果、3因子が得られた。回転後の最終的な因子パターンを表2に、尺度間相関を表3に示す。なお、回転前の3因子で13項目の全分散を説明する割合は55.9%であった。第1因子は「信頼感の醸成 ( $\alpha = 0.87$ )」、第2因子は「情報提供の充実 ( $\alpha = 0.80$ )」、第3因子は「プロセスの速さ・公平性 ( $\alpha = 0.82$ )」である。

「信頼感の醸成」の代表的な項目は、“自分のことをよく理解しようとしてくれた”、“自分が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた”、“自分のことを必要としていることが伝わった”である。「情報提供の充実」の代表的な項目は、“より多くの社員と接する機会を設けてくれた”、“ホームページやパンフレット、説明会等企業理

表2 企業の採用時のコミュニケーション因子分析結果

変数名	項目	平均	SD	因子1	因子2	因子3	共通性
信頼感の醸成	自分のことをよく理解しようとしてくれた	3.92	0.97	.95	-.09	-.04	.73
信頼感の醸成	私が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた	3.68	0.98	.77	-.01	-.03	.56
信頼感の醸成	自分自身のために十分な時間を割いてくれた	3.83	0.97	.76	-.03	-.01	.63
信頼感の醸成	自分のことを必要としていることが伝わった	3.76	1.00	.75	.00	.06	.54
信頼感の醸成	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	3.55	0.99	.54	.11	.09	.47
情報提供の充実	より多くの社員と接する機会を設けてくれた	3.39	1.14	-.07	.78	-.10	.47
情報提供の充実	ホームページやパンフレット、説明会等企業理解のための場や機会が多くあった	3.40	1.12	.09	.65	.05	.31
情報提供の充実	就職先として自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた	3.61	0.97	-.12	.60	.06	.56
情報提供の充実	疑問や不安があれば、解消する場や機会があった	3.75	1.01	.24	.54	.03	.56
情報提供の充実	自分にとって魅力的な社員と出会えた	3.78	1.05	.37	.43	.01	.55
プロセスの速さ・公平性	採用活動全般がスピーディーに進んだ	3.85	1.02	-.04	-.07	.93	.76
プロセスの速さ・公平性	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	3.83	1.01	-.02	.09	.78	.67
プロセスの速さ・公平性	採用活動のプロセスが公正だと感じられた	3.68	1.00	.30	-.03	.46	.47
	因子寄与			5.383	4.476	4.048	

表3 各変数の記述統計および相関係数

	平均	標準偏差	相関			
			就業 レディネス	内定先理解	信頼感の 醸成	情報提供の 充実
就業レディネス	3.39	.81				
内定先理解	3.63	.84	.56**			
信頼感の醸成	3.75	.80	.45**	.63**		
情報提供の充実	3.58	.79	.37**	.57**	.66**	
プロセスの速さ・公平性	3.79	.86	.36**	.42**	.62**	.53**

\*\*p < .01



解のための場や機会が多くあった”、“就職先として自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた”である。「プロセスの速さ・公平性」の代表的な項目は、“採用活動全般がスピーディーに進んだ”、“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”である。

内定先理解の3項目を用いて主因子分析を行ったところ1因子性が確認された ( $\alpha = 0.78$ )。

就業レディネスは舩田 (2015) の研究では「社会人としての自覚」「自己理解の促進」の2つの因子に分かれていたが、今回最尤法・プロマックス回転による因子分析を行ったところ1因子性が確認された。舩田 (2015) では、社会人を対象に振り返り形式で調査していたこと、また「充実した就職活動」の指標を整理するためとして「就活への満足度」に関する項目も加わっていたこと、さらに今回項目内容を学生用に修正したことが要因と考えられる。学生にとってみれば、就業レディネスはまとまった概念として認識されていると考え、以降就業レディネスは1因子として扱うこととした ( $\alpha = 0.82$ )。

使用した各変数の平均値、標準偏差、および尺度間の相関係数を表3に示す。採用時のコミュニケーションの下位尺度間の相関を見ると、信頼感の醸成は、情報提供の充実との相関は0.66、プロセスの速さ・公平性とは0.62となっており、情報提供の充実やプロセスの速さ・公平性が信頼感を生んでいるという関係性も垣間見える。一方で、情報提供の充実と、プロセスの速さ・公平性との

相関は0.53となっており、それぞれが固有の因子になっているといえる。下位尺度間の相関は全体で0.53~0.66であり、採用時のコミュニケーションという概念を測定する下位尺度としては問題ない範囲であると考えられる。

#### 4. 結果

##### 共分散構造分析によるモデルの適合度の評価

「採用時のコミュニケーション」が「内定先理解」を促進し、その理解が「就業レディネス」につながるという因果モデルを作成した (図1)。就業レディネスには「就活終了/継続」をダミー変数として投入した。分析は3つのステップに分け、まず分析1で基本モデルの検証を行った。次に分析2で、文系・理系の2群に分けた多母集団同時分析を、さらに分析3で文系・理系×メーカー・非メーカーの4群に分けた多母集団同時分析を行い、採用時のコミュニケーションの3側面が内定先理解に及ぼす影響が群間で異なるか確認した。

分析1 基本モデル：設定した図1のモデルについて、共分散構造分析を行った。使用したソフトウェアはIBM SPSSのAmos26である。モデル全体の評価を見ると、適合度はGFI = .925, CFI = .939, RMSEA = .057であった。モデルの潜在変数間の関係を見ると、「プロセスの速さ・公平性」から「内定先理解」のパスは有意とならなかったため、このパスを削除した図2のモデルで適合度を確認したところ、GFI = .937, CFI = .950,

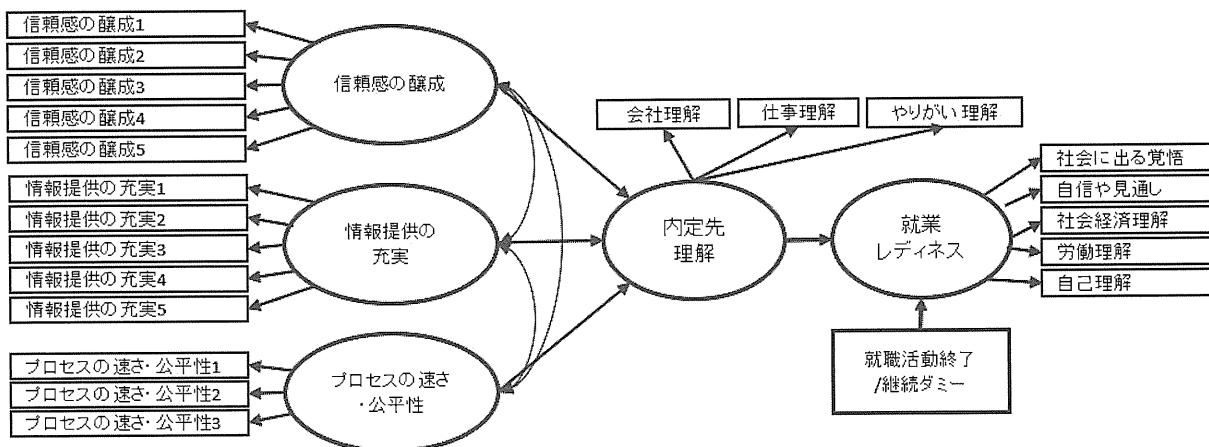
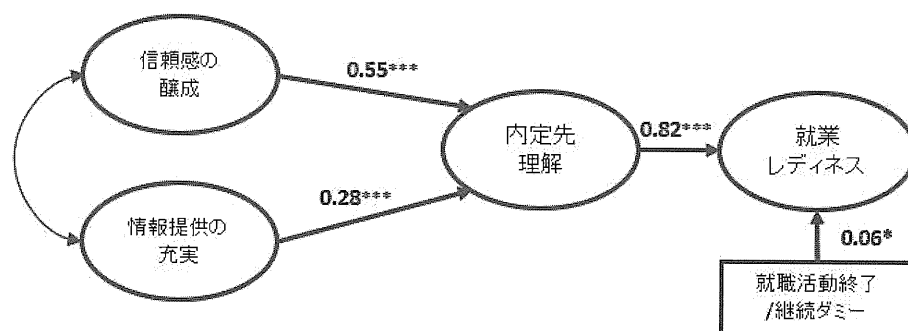


図1 仮説モデル

RMSEA = .055であった。RMSEA は0.05よりわずかに大きい0.1は超えておらずグレーゾーンであり、モデルとして非常に良いとはいえないものの許容できる範囲であると見なした。「採用時のコミュニケーション」については、「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」の2変数から「内定先理解」へのパス係数の標準化解はそれぞれ0.55、0.28と有意な結果となった。またパス係数間の検定量の比較をしたところ絶対値は2.129と1.96を超えており、5%水準で有意であった。ここから、「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」とでは、「信頼感の醸成」のほうが内定先理解に与える影響が強いことがわかった。「内定先理解」から「就業レディネス」へのパス係数は0.82と強く、内定先への理解が深まることは、社会人としての覚悟や見通しといった就業レディネスの向上につながることを確認された。なお、このモデルに「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」から「就業レディネス」への直接効果を加えたモデルも検証したが、直接効果は認められなかった。ここから、採用時のコミュニケーションのうち「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」は、内定先理解を媒介して就業レディネスを高めると示された。

分析2 文理モデル：文理による違いを検証するため、まず文理個別集団それぞれでのモデルの適合度を確認した。個別分析での適合度は、それぞれ文系は GFI = .909, CFI = .930, RMSEA = .064、一方理系は GFI = .920, CFI = .957 RMSEA = .054

となっており、文系は基本モデルより適合度がやや下がるものの、モデルを棄却するほど悪いと言いつれ許容範囲であると解釈した(表4)。次にモデルの配置普遍性の検討を行った結果を表5のModel1に示す。GFI = .913, CFI = .941, RMSEA = .043となっており、配置不変が成り立つ可能性が高いといえる。そこで、等値制約によるパス係数の比較を行った。観測変数部分のみ制約を入れたものを Model2、さらに内定先理解から就業レディネスに向かうパスに制約をかけたものを Model3とした。Model3の適合度は GFI = .912, CFI = .942, RMSEA = .041である。各モデルを比較した結果、AIC の値が Model1 902.560, Model2 881.627, Model3 880.832となっていたため、一番値のよい Model3を採択し、文系と理系とでパス係数の比較を行った(図3と表5)。採用時のコミュニケーションの下位2尺度と内定先理解の関係を確認すると、「信頼感の醸成」のパスの非標準化解は文系では0.65、理系では0.51といずれも0.1%水準で有意であった。ただし、パス係数の差の検定では有意にならず、文理の差はないという結果になった。次に「情報提供の充実」のパスを見ると、文系では有意ではないのに対し、理系では0.37と0.1%水準で有意であった。まとめると、文系では「信頼感の醸成」のみが内定先理解に影響し、「情報提供の充実」の影響は認められなかった。一方理系では「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」の双方が内定先理解に影響していた。た



※パス係数は標準化解  
 ※潜在変数を定義する観測変数  
 並びに誤差変数は省略  
 ※\*p<.05, \*\*\*p<.001

【モデル適合度】  
 GFI=0.937  
 CFI=0.950  
 RMSEA=0.055

図2 分析1の結果

表4 基本モデルと文理モデルの個別分析の適合度比較

		GFI	AGFI	CFI	RMSEA
分析1	基本モデル	.937	.916	.950	.055
分析2 個別分析	文系モデル	.909	.878	.930	.064
	理系モデル	.920	.893	.957	.054

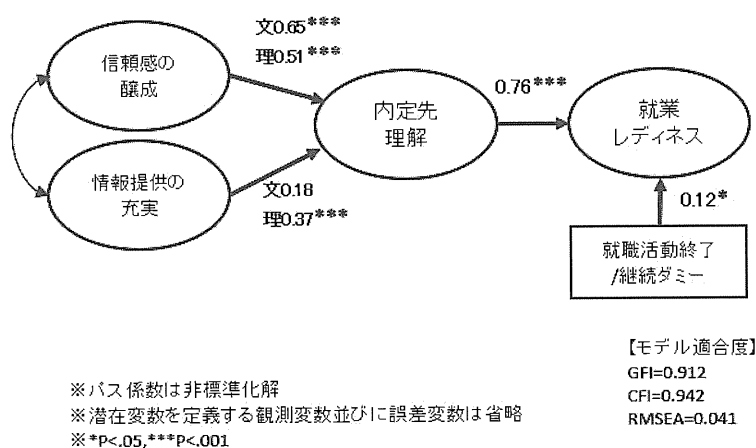


図3 文理モデルのパス係数の比較 (Model3)

表5 文理モデルの適合度比較

		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
Model1	制約なし	.913	.884	.941	.043	902.56
Model2	観測変数部分のみ制約あり	.912	.889	.942	.041	881.627
Model3	内定先理解→就業レディネスに制約あり	.912	.889	.942	.041	880.832

だし、理系の「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」に有意な差は見られなかった。

分析3 文理×業種モデル：分析2で採択されたModel3をベースに、メーカー・非メーカーという内定先企業の業種条件を加え、4群での多母集団同時分析を行った。文理モデルと同様に、すべての観測変数、および内定先理解→就業レディネスへのパスの制約を入れた。その結果、モデルの適合度はGFI = .876, CFI = .933, RMSEA = .032となった。RMSEAは文理モデルよりも改善してい

るものの、GFIは0.9を超えておらず、文理モデルよりも当てはまり良いとは言えない結果になった。採用時のコミュニケーションの下位2尺度と内定先理解のパス係数について、それぞれの群での影響を確認した。表6を見ると、「信頼感の醸成」のパスは4群いずれにおいても0.1%水準で有意になっている。一方、「情報提供の充実」は「文系×メーカー」のみ有意ではなく、その他の群は有意であった。文理×業種の適合度は改善が必要であり、メーカー・非メーカーにかわる、採用コミュ

表6 文理モデルと文理×業種モデル パス係数の比較

	人数	平均			内定先理解に対する パス係数	
		信頼感の 醸成	情報提供の 充実	プロセスの 速さ・公平性	信頼感の 醸成	情報提供の 充実
文系	499	3.78	3.58	3.83	.66***	.18
理系	322	3.71	3.58	3.72	.50***	.32***
文系×メーカー	99	3.78	3.52	3.77	.88***	-.16
文系×非メーカー	400	3.78	3.60	3.85	.52***	.32**
理系×メーカー	151	3.65	3.53	3.74	.57***	.26*
理系×非メーカー	171	3.77	3.63	3.70	.46***	.44**

※パス係数は非標準化解

※\*P<.05, \*\*P<.01, \*\*\*P<.001

ニケーションの内容に影響する基準が求められる。

## 5. 考察

本研究では、新卒採用プロセスのうち企業と応募者とのコミュニケーションという予期的社会化施策に着目し、内定者の意識に及ぼす影響を確認してきた。その結果、企業と応募者との採用時のコミュニケーションのうち一部の側面は、内定先理解や就業レディネスの向上に影響しており、予期的社会化の一助となることが示されたといえる。日本では林（2009）の研究で新卒採用選考プロセスが予期的社会化を含む内定者の意識に与える影響が確認されており、本研究で追認された形となる。

ここから、採用プロセスの特に企業からのコミュニケーションの影響について考察したい。分析1では採用時のコミュニケーションの3側面のうち、「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」が内定先理解に正の影響を及ぼしていること、一方で「プロセスの速さ・公平性」は内定先理解には影響していないことが確認された。また「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」では、「信頼感の醸成」のほうが「情報提供の充実」よりも内定先理解への影響が大きかった。

情報提供の充実が内定先理解につながることはある種当然の現象であるが、信頼感の醸成が内定先理解につながる点が興味深い。信頼感の醸成の項目は、「自分のことをよく理解しようとしてくれた」「私が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた」「自分自身のために十分な時間を割いてくれた」「自分のことを必要としていることが伝わった」「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」の5項目である。これらはパーソナルな状況かつ応募者に対し自己決定を尊重するコミュニケーションスタンスが求められる。林（2009）の研究では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としており、対人接触場面での企業側のスタンスの重要性が示唆される。近年、いわゆる就活ナビのようなインターネットを経由した採用に関する情報提供とは別に、個別性を高めた応募者とのコミュニケーション手段が増えてきている。企業からの情報の届け方が多様になっている上、応募者が取得できる情報量も多いため、応募者からすると情報の充実よりも、その情報の信憑性や自分へのフィット感がより重要になってきている可能性がある。

また信頼感の醸成が必要とされる背景には、日本の新卒採用が特定の職に就くというよりも、特定の会社に入る側面が依然として強いという独自

の事情も透けて見える。濱口（2013）は、日本型雇用システムの特異性を「メンバーシップ型」という言葉で表現している。すなわち、「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめるという「ジョブ型」の欧米諸国に対し、「人」を前提にした組織の管理が行われ、「人」と「仕事」の結びつきをできるだけ自由に換えられるようにしておくのが日本の特徴であり、これを「メンバーシップ型」と呼んだのである。そして、新卒定期採用方式の展開に伴って、「メンバーシップ型」が社会の在り方として浸透してきたとされる。このような雇用システムにおいては、仕事よりも、職場や組織、その集合体である会社を意識した就職活動が行われることが一般的であり、企業への信頼感が応募者にとって重要となっていると推察される。

一方、「プロセスの速さ・公平性」という手続き的な側面は「内定先理解」といった予期的社会化の指標とは関連していなかった。Rynes et al.（1991）の研究では企業側の選考手続きの遅れを取り上げているものの、林（2009）では手続き面での電話・メールの対応の好感度は内定者の意識形成に影響しないとされており、今回は林（2009）と整合する結果となった。これは扱う結果指標の違いが影響していると考えられる。Rynes et al.（1991）では企業の能力評価を用いている一方、林（2009）では内定者の期待形成、本稿では内定先理解となっている。ここから、企業側の手続き的な側面は応募者側の採用プロセスへの満足度や選考離脱防止には関連するが、内定期的意識にまでは影響しない可能性がある。

次に、分析2と3の結果について触れたい。採用時のコミュニケーションが内定先理解に与える影響については、分析2で文理の影響を、分析3で文理×業種の影響を確認した。モデルの適合としては、文理モデルは基準をクリアしているものの、文理×業種モデルは改善が必要という結果になった。メーカー・非メーカーによる業務や職務内容の見えやすさの違いが採用時のコミュニケーションに影響を及ぼす可能性があったが、分析2、3の結果を踏まえると、採用時のコミュニケーションの違いは文理の影響のみ認められたといえるだろ

う。内定先企業の業種をメーカー・非メーカーと大きく2つ分類したが、採用コミュニケーションの違いを表現するには適切ではないという結果になった。メーカー・非メーカーと文理を組み合わせた場合、特にメーカー理系採用は職種を絞った採用ルートが考えられたが、非メーカーであっても社内に専門の技術部門を有し職種別採用を行う企業があるなど、例外事項が多く含まれていたと想定される。類似の検証をする場合は、入社後の職種の限定度合いや仕事内容の見えやすさなど、採用時のコミュニケーションの違いを表す、より適切な指標を検討する必要があるだろう。

続いて分析2のパス係数について触れたい。「情報提供の充実」について文系は有意ではなく、理系のみ内定先理解に対して有意な影響が認められた。文系では所謂総合職採用のように、自身が就く可能性のある職種が幅広く、また実際に就く職種は入社後にならないとわからないことが多い。このような状況では、いくら情報提供が充実しても自分に引き付けて考えにくいだろう。一方、信頼感が醸成されると、具体的な入社後の仕事はわからないところもあるが、その会社や仕事の特徴ややりがいについて自分なりの解釈が深まるため、内定先理解につながったと推察される。理系の場合、より専門的な職務への採用が想定されるため、「信頼感の醸成」とともに「情報提供の充実」も内定先理解に影響したと考えられる。

最後に、内定先理解と就業レディネスの関連について考察したい。今回用いた内定先理解の項目では、他者に説明できるかどうかを問うているが、知識的な理解ではなく、自分の言葉で語れるかという深い理解を問うていることが結果と関連している可能性がある。本稿の結果からは、企業が応募者と向き合い応募者の主体的な理解や意思決定を促したことによる、深い企業理解、そして就業レディネスの向上につながったという流れが見えてくる。舛田（2016）では、主体的な進路決定ができたという思いが、就業レディネスの形成につながっていると、進路選択プロセスにおける主体的意思が社会人としての第一歩を前向きな姿勢で踏み出すことにつながると述べている。すなわち、企業側とのコミュニケーションを通じて、主

体的な企業理解や意思決定の過程を経ることで、将来の具体的な仕事がわからないものここでやっという心理状態、つまり就業レディネスが醸成されると考えられる。

以上のように得られた結果を実務上の採用コミュニケーション施策に生かすとすると、まず信頼関係を醸成するような仕掛けはベースとして重要であるといえる。一方で、どの程度情報提供の機会を設けるかは、文系理系の分けや、入社後の職種が専門的、かつ限定されているかどうか、という観点から考慮する必要がある。また応募者への情報伝達手段だが、インターネット上や説明会でのマスコミュニケーションも採用には必要である一方、予期的社会化の促進という意味では、学生と人事、学生と面接官といったパーソナルなコミュニケーションでの設計のほうが重要な意味を持つだろう。

採用時のパーソナルコミュニケーションの場面は、研究室訪問、インターンシップや選考期間中の人事担当者や社員による個別のフォロー、面接などに限られる。これらのコミュニケーション場面は志望度にも影響しており、就職活動の過程で志望度が高まったタイミングを調査した結果、「面接」が一番高く、次いで「先輩社員との接触」「採用担当者との接触」となっている（「大学生の就職活動に関する調査」,2017）。応募者との窓口となる人事担当者はもちろんのこと、採用活動を通して接点を持つリクレーターや面接者などの社員が、どのような姿勢で応募者に接するのかが、志望度を高める上でも、深い企業理解や就業レディネスを高める上でも鍵となるといえる。企業にとって不利にもなり得るネガティブな情報を開示することに加え、十分な時間を割き、学生の意思決定に寄り添うことは、企業にとって非常に労力がかかることである。しかし、そうしたプロセスを踏んで信頼関係を構築することが、かえって学生により伝わる、納得感のあるコミュニケーションへの早道となるであろう。

最後に、本研究で予期的社会化段階のアウトカムとして用いた内定先理解と就業レディネスと、入社後とのつながりについて触れたい。尾形(2012)では内定先理解が入社後の情緒的コミッ

トメント等に影響するとされ、舛田(2015)では就業レディネスが入社後の新人時代の適応等に影響するとされていることから、今回用いた予期的社会化段階のアウトカムは、入社後のスムーズな定着に影響すると考えられる。本研究を通じて、採用時のコミュニケーションが予期的社会化のアウトカムに影響することが確認されたことで、入社後の意思決定をする以前の選考段階から適切なコミュニケーションをとっておくことが、オンボーディング(入社後立ち上がり支援)において重要であると示唆された。これは、採用―配属―育成の一貫性をもたせることの重要性が高まっている昨今の流れを支持するものであると言える。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、新規参入者が就職活動の段階から入社後にかけて現実には企業理解を積み重ね、企業と信頼関係を築いていけるようコミュニケーションをとることも重要である。

## 6. 本研究の限界と今後の展開

本研究の限界として、まず今回用いたコミュニケーションの3側面だけでは、採用プロセスで用いられるコミュニケーションの側面を包括できない点をあげたい。採用時に取りうるコミュニケーション施策は年々変化しているため、具体的な施策の項目ではなく、より抽象的な概念での整理を試みたものの、他の側面や異なる整理の仕方も存在する。たとえば、学生の立場からみれば、就職活動の探索行動は「情報内容」や「情報源」といったアプローチとして整理され、情報源はさらに「プライベート/パブリック」と、「インフォーマル/プライベート」の2側面に分類される(下村・堀, 2004)。また組織社会化の研究の中では、何を学ぶのかという学習内容に関する議論や、情報源や受信者の特徴などの研究蓄積もあり(尾形, 2008; Jablin, 1987等)、それらを応用していく必要がある。今後、より実務に役立つ採用コミュニケーションの展開を見据え、包括的な調査設計を検討していきたい。また、文理という区分に粗さが残ること、文理×業種モデルの改善が認められることから、採用コミュニケーションに影響する

要因について追加検討が求められる。

さらに本研究は就職内定率が7割を超え大半の学生が内定を保有する時期の7月中旬に調査を実施したが、就職活動時の状況は過去を振り返っての調査である。振り返りデータは過去から現在に至るまで時間が経過しており、その信頼性に疑問が残る場合がある。本来は、採用期と内定期と分けて縦断的にデータを取得することが望ましい。

最後に企業以外の影響について触れる。本稿は採用選考時の企業と応募者とのコミュニケーションに絞ったが、予期的社会化のアウトカムは就職活動前のキャリア教育や就職活動全般を通じて向上するものと考えられる。キャリア意識の形成を支援する立場にある大学や、就職活動を支援するサービス事業者、内定先以外の企業など、各種団体との関わりや様々な経験の何が予期的社会化のキーとなるのか、今後も広く探索していくことが求められる。

#### 引用文献

- Ashforth, B.E. Myers, K.K. & Sluss, D.M. (2012). "Socialization Perspectives and Positive Organizational Scholarship." *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 537-551 : Oxford University Press.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.
- Chao, G.T. (1988). "The Socialization Process : Building Newcomer Commitment." *Career growth and human resource strategies : the role of the human resource professional in employee development*, 31-47 : Quorum Books.
- Feldman, D.C. (1976). "A Contingency Theory of Socialization." *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). "The Multiple Socialization of Organization Members." *Academy of Management Review*, Vol.6, no.2, 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialization: An integrative review." *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.4, 101-146.
- 濱口 桂一郎 (2013) 『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす——』中央公論新社
- 林 祐司 (2009) 「新卒採用プロセスが内定者意識形成に与える影響——製造業大手A社のデータを用いて——」『経営行動科学』第22巻 第2号, 131-141.
- 林 祐司 (2015) 「採用内定から組織参入までの期間における新卒採用内定者の予期的社会化に関する縦断分析——組織に関する学習の先行要因とアウトカム——」『経営行動科学』第27巻 第3号, 225-243.
- 堀田 聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方——RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして——」『日本労働研究雑誌』No.567, 60-75.
- 碓 邦生・中村 天江・田中 勝章 (2017) 「戦略的採用における一貫性を確保するためのハブ機能の考察——IT企業の事例を通して——」Works Review Vol.12, 20-33
- Jablin, F.M. (1987). "Organizational Entry, Assimilation, and Exit." *Handbook of Organizational Communication* : Saga Publications.
- 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, pp.1-66.
- 厚生労働省 新規学卒者の離職状況(新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移; 昭和62年~令和3年)
- 舛田 博之 (2015) 「充実した就職活動が入社後の適応や定着におよぼす影響——就業レディネスの重要性——」就職みらい研究所 調査研究レポート ([https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2015/07/readiness\\_ronbun201507.pdf](https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2015/07/readiness_ronbun201507.pdf))
- 舛田 博之 (2016) 「キャリア発達の視点から見た就業レディネス形成に影響を与える要因」就職みらい研究所 調査研究レポート ([https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2016/03/readiness\\_ronbun201603.pdf](https://data.recruitcareer.co.jp/wp-content/uploads/2016/03/readiness_ronbun201603.pdf))
- 中原 淳・溝上 慎一 (2014) 『活躍する組織人の探求——大学から企業へのトランジション——』東京大学出版会
- 根本 孝 (2002) 「新学卒者の就職とRJP (現実的

- 仕事情報)の実態——大卒若年層および企業アンケート調査による考察——」『経営論集』50巻第1号, 明治大学, pp.37-59.
- 尾形 真実哉 (2008)「若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討」『甲南経営研究』第48巻第4号, 11-68.
- 尾形 真実哉・元山 年弘 (2010)「キャリア・トランジションにおける個別性の探求——新任マネジャー、新人看護師、新人ホワイトカラーへの移行に関する比較分析——」『甲南経営研究』第50巻 第4号, 45-103.
- 尾形 真実哉 (2012)「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究——職種による比較分析——」『経営行動科学』第25巻 第2号, 91-112.
- 小川 憲彦 (2005)「組織社会化戦術が若年就業者の組織適応に及ぼす影響」『人材育成研究』第1巻 第1号, 79-93.
- 小川 憲彦 (2006)「組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究」『神戸大学大学院 博士論文』
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III and J. R. Hackman (1975). "Behavior in Organizations." New York: McGraw-Hill.
- 労働政策研究・研修機構 (2021) 若年者のキャリアと企業による雇用管理の現状：『平成30年若年者雇用実態調査』より 第3章・第4章・第5章、
- Rynes, S.L., Bretz Jr, R.D. & Gerhart, B. (1991). "The importance of recruitment in job choice: A different way of looking." *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- 下村 英雄・堀 洋元 (2004)「大学生の就職活動における情報探索行動：情報源の影響に関する検討」『社会心理学研究』第20巻 第2号, 93-105.
- 就職みらい研究所 (2017) 2017年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査 リクルートキャリア
- 就職みらい研究所 (2020) 就職白書2020 リクルートキャリア
- Society for Human Resource Management. (2016). "Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce, Research Report." (<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>)
- 高橋 弘司 (1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題——研究レビュー——」『経営行動科学』第8巻 第1号, 1-22.
- 高橋 弘司 (1994)「組織社会化段階モデルの開発および妥当性検証の試み——妥当性検証への項目反応理論の応用——」『経営行動科学』第9巻 第2号, 103-121.
- 竹内 倫和・竹内 規彦 (2009)「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的検討——入社前・入社後の組織適応要因——」『日本経営学会誌』第23号, 37-49.
- 竹内 倫和 (2012)「新規学卒就職者の組織適応プロセス——職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の視点から——」『学習院大学 経済論集』第49巻 第3号, 143-160.
- Taylor, M.S. & Bergmann, T.J. (1987). "Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process." *Personnel Psychology*, 40, 261-285.
- Van Maanen, J. (1976). "Breaking in: Socialization to Work." *Handbook of Work, Organization and Society*, 67-130.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979) "Toward a theory of organizational socialization." *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-266.
- Wanous, John P. (1973). "Effects of Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival." *Journal of Applied Psychology*, 58, 327-332.
- 保田 江美 (2016)「内定者フォロー施策は入社後の組織適応を促すのか」, 舘野泰一・中原淳(編)『アクティブ トランジション——働くためのウォーミングアップ——』三省堂, pp.164-172.