

就業レディネスを高めるための企業側フォローに関する考察

—内定保有者を対象とした調査から—

渡辺かおり・飯塚彩

(株式会社リクルートキャリア 測定技術研究所)

<概要>

本研究では、2016年7月中旬時点の内定保有者を対象として、内定先企業からの選考時のフォローが、就業レディネスの向上に寄与するかを調査した。その結果、選考時に「誠実なコミュニケーション」と「意思決定するための情報や機会の提供の充実」に関わるフォローがなされることで、内定先企業への理解が深まり、就業レディネスが向上することがわかった。また、就業レディネスの向上は、就職活動への満足度につながることも確認された。企業側のフォローとしては、「誠実なコミュニケーション」のほうが「意思決定するための情報や機会の提供の充実」よりも就業レディネスへの影響が強く、十分な情報提供も必要ではあるが、どちらかといえば人と人との接点から生まれる信頼関係の構築が、就業レディネス向上には効果的であることが示唆された。

キーワード： 就業レディネス、内定保有者、企業側のフォロー

1. 問題

新規学卒就職者(以下、新規学卒者)の定着や早期離職が社会課題となつて久しい。新規学卒者が入社後、組織への社会化を果たし、円滑に組織への適応をしていくことは、キャリア発達上重要な課題として位置付けられており(Super, 1957)、組織社会化(Organizational Socialization)の文脈で研究が多くなされている(Gruman et al., 2006; Howard et al., 2012)。研究の多くは「組織参入後の要因」に焦点を当てており、「組織参入前」の要因がいかなる影響を及ぼすのかにアプローチした研究は少ないが、竹内(2012)の研究では、就職活動中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)、また1年後の組織適応に影響することが確認されている。

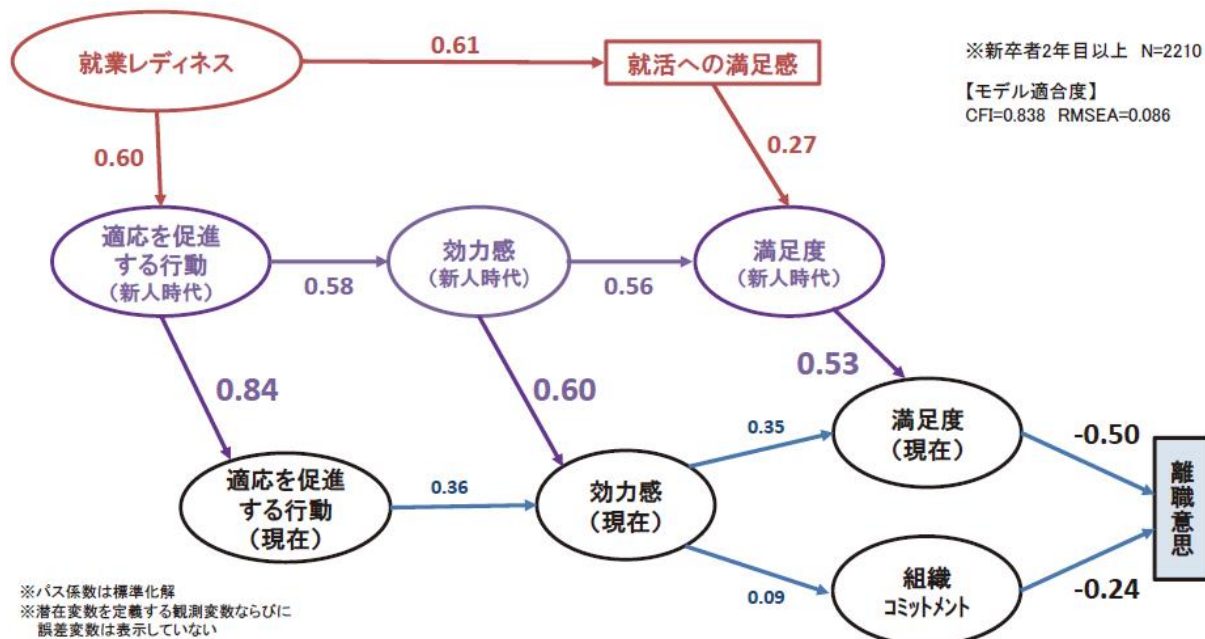
近年、企業の新卒採用の広報開始から内々定出しまでを短期間で行う傾向が強まっている。その中でも、学生の就職活動が充実したものになるようサポートすることが、早期離職やミスマッチの防止につながると考えられる。学生のよりよい就職活動をサポートするためには、入社までにどのような心の状態になっていることが望ましいのか、を置くことが肝要である。このような問題意識から、社会人になるための心の準備が整った状態を指す「就業レディネス」の概念が提示されている(舛田, 2015, 2016)。就業レディネスは「社会人としての自覚」と「自己理解の促進」が十分に高まった状態のことで、「就職活動への満足感」と並んで就職活動の充実を表す要素であるとされている(舛田, 2016)。舛田(2015)では、就業レディネスと入社後の適応との関係を分析したところ、就業レディネスは入社後の新人時代の適応、さらには入社後3~6年後適応にも関連があることが確認された(図表1)。また、舛田(2016)では、個人の進路選択などに対するキャリア自己効力感が就業レディネスに影響することを確認している。

しかしこれらはすべて個人を対象とした研究であり、企業側からのアプローチが就業レディネスにいかなる影響を及ぼすのかについては明らかにされていない。ミスマッチによる離職を減少し、定着率を高めるための採用手法としては、RJP(Realistic Job Preview; 現実的な仕事情報の事前開示)が用いられることが多い(Wanous, 1973; 堀田, 2007)が、就業レディネスの向上という文脈においては、RJP以外の企業からのフォローについても影響があると考えられる。就業レディネスは就職活動前から徐々に高まっていくものではあるが、特に内定先企業との接点において強化される推察され、内定先企業からのフォローと就業レディネスとの関係を明らかにすることは、非常に重要であると考えられる。

また、舛田(2015)の研究では、入社2~6年目の社会人を対象とし、過去を振り返って就職活動経験について回答させているが、就職活動直後の満足度などの結果指標との関連があるかの確認も必要であろう。

以上の問題意識を受けて、大学3年生または大学院1年生の就職活動生のうち、内定保有者を対象として、就業レディネスの先行要因と結果指標との因果モデルを構築したい。

図表 1 就職活動振り返り、新人時代、現在の 3 フェーズにまたがる因果モデル (舛田, 2015)



<研究の狙いと仮説>

内定先企業による選考時のフォローと就業レディネスとの関係を示す因果モデルを構築する。

選考時の内定先企業からのフォローに関する研究はあまりないが、新卒採用のコンサルティング現場での経験から、企業のフォローが手厚いほうが、内定先企業や仕事の理解が促進されることが分かっている。自身が勤める予定の企業と仕事内容の理解は、就業レディネスを構成する「社会人としての自覚」を促す上で重要な要素であるため、内定先の理解が深まることによって、就業レディネスが向上されると推察される。

結果指標としては、「就職活動への満足度」を用いた。

仮説…企業側からのフォローの充実が内定先の理解を促進し、就業レディネスが向上。結果として就職活動への満足度につながる。

2. 手続き

<分析対象者>

本研究は、日本経団連の「採用選考に関する指針」に定める選考活動開始日(2016年6月1日)から1か月半が経ち、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に実施をした(7月1日時点で71.1%,リクルートキャリア)。分析対象者を以下図表2に示す。

図表 2 調査概要

実施期間	2016年07月14日~2016年07月20日
対象	大学3年生または大学院1年生の就職活動経験者903名に調査を実施。うち、内定先企業に関する情報が取得できた内定保有者389名を分析対象とした。
方法	インターネット調査

<分析に用いた変数>

就業レディネス: 舛田(2015)の「社会人としての自覚」「自己理解の促進」の2因子5項目を、就職活動生が回答しやすいように修正して用いた。項目は図3に示す。

企業からのフォローの充実度: 新卒採用でのコンサルティング現場での経験をもとに、企業のフォローに対

する学生側の評価項目を 14 項目作成し、5 件法で尋ねた(1:あてはまらない-5:あてはまる)。因子分析により構造を確認して、「誠実なコミュニケーション」「意思決定するための情報や機会の提供の充実」「採用活動における手際の良さ」の 3 因子にまとめた。それぞれの因子の代表的な項目を図表 4 に示す。

内定先の理解: どの程度内定先企業について理解しているか、「会社理解」「仕事内容理解」「やりがい理解」の 3 要素について 3 項目 5 件法で尋ねた。例として「会社理解」の項目は“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”である。

就職活動への満足度: 1 項目 5 件法で尋ねた。

図表 3 就業レディネスに関する項目

社会人としての自覚	社会に出る覚悟ができた 社会人としてやっていける自信や見通しが持っている 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
自己理解の促進	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

図表 4 企業からのフォローの充実度に関する代表的な項目

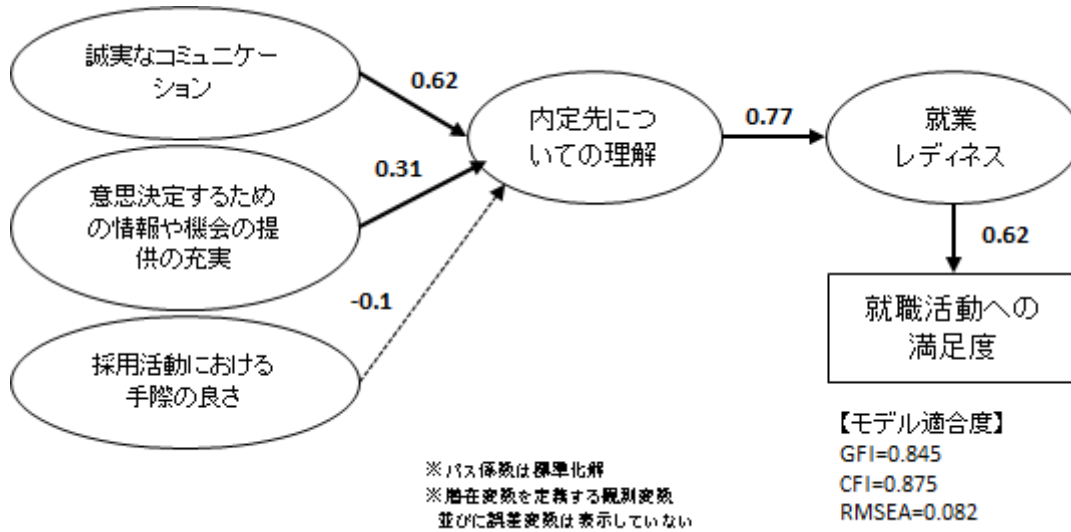
誠実なコミュニケーション	ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた 自分のことをよく理解しようとしてくれた 自分自身のために十分な時間を割いてくれた
意思決定するための情報や機会の提供の充実	より多くの社員と接する機会を設けてくれた ホームページやパンフレット、説明会等企業理解のための場や機会が多くあった 就職先として自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた
採用活動における手際の良さ	採用活動における各種のやりとり(合否連絡等)が手際よく迅速だった 採用活動全般がスピーディーに進んだ

<分析結果>

図表 5 のように、企業側からのフォローの充実が内定先の理解を促進し、就業レディネスが向上。結果として就職活動への前向きな評価につながることを検証するために因果モデルを設定し、共分散構造分析によってモデルへのあてはまりを確認した。モデル全体の評価を見ると、適合度は RMSEA=0.082 と統計的なあてはまりは悪くないため、仮説モデルは支持されたといえる。

次に図表 5 のモデルの潜在変数間の関係を見てみる。3 種類の企業からのフォローの充実度については、「誠実なコミュニケーション」と「意思決定するための情報や機会の提供の充実」の 2 要素から「内定先についての理解」へのパス係数はそれぞれ有意になっており、特に「誠実なコミュニケーション」が 0.62 と強い影響があることがわかった。また、「内定先についての理解」から「就業レディネス」へのパス係数は 0.77 と非常に強く、内定先への理解や信頼感が深まることで、社会人としての覚悟や見通しなど就業レディネスの向上につながったといえる。さらに、「就業レディネス」から「就職活動への満足度」へのパス係数も 0.62 と強く、就業レディネスが高まることで、自身の就職活動に対して前向きに評価できることがわかった。

図表 5 就業レディネスの先行要因と、就職活動への満足度との関係



3. 考察

上述の結果から、就業レディネスを高めるための先行要因として、内定先企業の選考時のフォローは大きな影響力を持つといえる。特に、「この企業に合っているのか」を判断するための情報や機会の提供よりも、「この企業は信頼できるのか」、「自分は受容されるのか」といった不安を払拭するよう姿勢で接することがより重要であると確認された点は、今後の企業からの学生フォローを考える上で重要な観点になるであろう。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(RJP)に加え、学生の意思決定に寄り添うことには労力がかかる。しかし、就職活動という人生において重要な意思決定や社会人としての心の準備を支援する上では、企業と学生という枠や採用活動の効率化を超えた、人と人との信頼関係の構築が効果的であるというのは示唆に富む結果である。学生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ルーターや面接者など数多くの社員が、どのような姿勢で学生に接するのかが鍵となるといえる。

また、就業レディネスによって「就職活動への満足度」が高まることが確認されたことは、舛田(2015)を裏付ける結果となった。就職活動への満足度は、本人にとってのやりきった感覚ともとらえられる。就業レディネスを高めることは、就職活動生という段階に区切りをつけて、学生から社会人へのトランジションを促す契機になるともいえるだろう。

なお、「採用活動における手際の良さ」のようなオペレーショナルな要素が就業レディネスに影響しなかった点については、あって当たり前の衛星要因のように捉えられているためと考えられる。

今後の展開

本研究は内定先企業からの選考時のフォローが、就業レディネスの先行要因となることを確認するために、内定者のデータで絞って分析を行った。しかし、就業レディネスは、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。今後は、就職活動前あるいは就職活動生全体と広くとらえたときに、どのような経験が就業レディネス向上のキーとなるのかを探索していきたい。

<補足資料>

補足 1 企業からのフォローの充実度 14 項目の因子分析結果 (バリマックス回転)

負荷順	因子1	因子2	因子3	共通性
自分のことをよく理解しようとしてくれた	.79	.28	.21	.75
私が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた	.68	.29	.26	.61
自分自身のために十分な時間を割いてくれた	.65	.26	.27	.56
自分のことを必要としていることが伝わった	.63	.19	.22	.48
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	.57	.24	.30	.47
より多くの社員と接する機会を設けてくれた	.15	.70	.09	.52
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かった	.10	.61	.10	.39
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	.37	.61	.20	.55
疑問や不安があれば、解消する場や機会があった	.42	.60	.24	.59
自分にとって魅力的な社員と出会えた	.43	.58	.24	.58
自分がこの企業で働くイメージを持つことができた	.45	.52	.19	.51
採用活動全般がスピーディーに進んだ	.28	.15	.78	.71
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	.27	.23	.74	.67
採用活動のプロセスが公正だと感じられた	.44	.18	.47	.45
因子寄与	3.31	2.63	1.91	

補足 2 企業からのフォローの充実度 14 項目の平均と相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 自分のことをよく理解しようとしてくれた														
2 私が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた	1.00													
3 自分自身のために十分な時間を割いてくれた	.66	1.00												
4 自分のことを必要としていることが伝わった	.65	.63	1.00											
5 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	.61	.57	.51	1.00										
6 より多くの社員と接する機会を設けてくれた	.58	.55	.57	.39	1.00									
7 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かった	.31	.34	.33	.27	.29	1.00								
8 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	.28	.31	.28	.19	.25	.50	1.00							
9 疑問や不安があれば、解消する場や機会があった	.47	.49	.45	.44	.40	.50	.42	1.00						
10 自分にとって魅力的な社員と出会えた	.55	.50	.49	.36	.52	.47	.34	.57	1.00					
11 自分がこの企業で働くイメージを持つことができた	.57	.52	.46	.38	.46	.46	.36	.52	.66	1.00				
12 採用活動全般がスピーディーに進んだ	.58	.45	.42	.48	.38	.42	.36	.59	.54	.57	1.00			
13 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	.44	.45	.47	.36	.43	.23	.23	.36	.36	.38	.39	1.00		
14 採用活動のプロセスが公正だと感じられた	.44	.46	.43	.40	.38	.26	.20	.42	.48	.45	.36	.69	1.00	
平均	3.83	3.63	3.76	3.69	3.46	3.31	3.39	3.52	3.69	3.69	3.82	3.84	3.76	3.61
標準偏差	1.01	0.97	0.97	0.99	0.99	1.15	1.11	1.00	1.01	1.04	0.96	1.01	1.02	0.99
N	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389

<参考文献>

Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006) 90-104.

Howard J. K., & Beth P. (2012) Are Organization On Board with Best Practices Onboarding? *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Chap14 267-285.

Super, D.E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row. (日本職業指導学会訳: 1960『職業生活の心理学』誠信書房)

Wanous, John P. (1973) "Effects of Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, pp. 327-332.

Wanous, John P. (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley.

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.

- 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 2007年10月号(No567)60-75.
- 舩田 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.
- 舩田 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.