

新卒採用における内々定戦略理論の 構築とその検証

佐々木 優太 白鳥 さつき
松澤 倫太郎 山梨 誠人 油井 愛美

景気回復に伴う求人の増加で、近年の就職活動は「売り手市場」とも言われており、複数の内々定を獲得し辞退する学生が増加している一方で、企業は内々定辞退対策に頭を悩ませている。そこで本研究では、学生に内々定の受諾を促すことによって、内々定辞退を防ぐための「内々定戦略」がいかなる形で作用するのかを解明することで、企業が効果的な内々定戦略を構築するための示唆を与えることを目的とする。具体的には、企業による内々定戦略を異なる戦術の組み合わせとして捉え、それぞれの戦術から内々定受諾に至るプロセスをモデル化した。さらに、そのプロセスの効果が個人特性によって異なることも予測した。モデルから導かれた仮説を検証するために、2016年度卒業予定の就職活動を終えた大学生を対象として Web 上または紙媒体で質問用紙を配布しアンケート調査を行い、94 の有効回答を得た。分析の結果、内々定の出し方と内々定者フォローには、内々定受諾の意思決定に与える影響に差があること、内々定者フォローは志望度変化への影響を通して、間接的に内々定受諾の意思決定に影響を受けること、そして内々定者フォローの効果は、就職活動自己効力感や学生の優秀度といった個人特性によって差があること等が明らかになった。本研究の効果を踏まえ、得られた発見の学術的貢献や、企業が行う「内々定戦略」への実践的提案を行い、「内々定戦略理論」の発展に向けた将来研究の方向性を議論する。

1. 問題意識

景気回復に伴う求人の増加で、近年の就職活動は「売り手市場」とも言われている。実際に、2015年春に卒業した大学生の就職率は96.7%となり、リーマンショック前の2008年春(96.9%)に次ぐ高水準となっている。2016年卒の就職活動は、スケジュールの後ろ倒しによって選考時期が混乱したが、それでも10月1日時点での内定率は85.9%と、2015年の同時期の内定率(86.0%)と同水準の値を示しており、「売り手市場」の状況は変わっていない。

「売り手市場」の就職活動では、複数の内々定を獲得し、辞退する学生が増加する。就職みらい研究所の調査によると、2015年10月1日時点で2社以上の内々定を取得している学生の割合は61.6%、内々定を辞退したことがある学生の割合は62.7%と、半数以上の学生が複数の内々定を取得した後に、内々定辞退を経験している。この状況は、就職活動を有利に進めたいと考えている学生にとっては好ましい状況かもしれない。

しかし、企業側としてはどうだろうか。2016年卒マイナビ企業採用活動調査によると、「予定している採用数を確保できそう」と答えた企業は17.4%に留まっており、「確保は難しそう」「確保できるかどうか五分五分」という回答が大多数を占めている。また、新卒採用において企業が抱える最大の問題点についての調査では、「内々定辞退対策」と答えた企業が29.0%と最も多かった。多くの学生が複数の内々定を取得し辞退している一方で、企業は採用数を確保できるのか不安を抱え、また採用数を確保するために重要な内々定辞退対策に頭を悩ませているのである。

現在の新卒採用の背景には、このような企業の悩みが隠れているにも関わらず、学生による内々定辞退を防ぎ、企業が採用数を確保するための戦略を構築することに資するような研究は、管見の限り見当たらない。そこで本研究では、「内々定の受諾を促すことにより、内々定辞退を防ぐための施策(以下「内々定戦略」とする)」をテーマとして取り上げる。

この「内々定戦略」は、①最終面接から内々定連絡までの期間に行われる施策(以下「内々定の出し方」とする)と、②内々定を出してから内定式までの期間に行われる、学生が内々定を受諾するように促す施策(以下「内々定者フォロー」とする)の2つに分けられると考えられる。「内々定の出し方」には、内々定通知のタイミング、内々定通知方法などが含まれ、「内々定者フォロー」には、人事の対応、拘束行動などが含まれる。

内々定辞退を防ぎ学生を確実に入社させるためには、個人の性格や就職活動の状況に応じて内々定戦略を変える必要があると考える。そして内々定戦略を理解するためには、それぞれの内々定戦略に対する学生の反応を理解することは欠かせないであろう。よって本研究では、学生の内々定受諾に関する意思決定に焦点を当てることで、「個人の特性を加味した内々定戦略(内々定の出し方と内々定者フォロー)の理論」を構築し、新卒採用における企業側にとっての最大の問題点の解決に寄与することを目的とする。

2. 先行研究

先述した通り、本研究では学生の内々定受諾に関する意思決定に焦点を当て、内々定戦略理論の構築とその検証を行う。本章では、企業の採用活動が応募者に与える影響に関する先行研究を、応募者の捉え方、採用段階を考慮しながら簡単に整理し、本研究の意義を明確にしておきたい。

企業の採用活動が応募者に与える影響についての先行研究としては、RJP(Realistic Job Previews)理論を手掛かりとした採用のあり方(堀田, 2007)や、人事採用面接における表情の役割と影響(高木, 2011)が挙げられる。これらの研究の多くは応募者を集団的に捉えた研究である。また、応募者個人の特性を考慮した研究としては、転職志向が組織施策や個人特性に起因するののかについての研究(宋, 2008)や、新卒就職活動生を対象にした個人の特性と面接における志望度の関係(岩井中・門山・藤本・松谷, 2013)などが挙げられる。

上述の研究は採用途中段階におけるものであったが、内々定の段階における調査としては、2016年卒・新卒採用選考/インターンシップ動向に関する企業調査(ディスコ, 2016)が挙げられる。この調査において、1企業当たりが通知する内々定数は近年増加しているが、内々定者が実際にその企業に入社する割合は減少しているということが明らかになっており、企業が内々定者を実際に獲得することの必要性は年々大きくなってきていると言える。

しかし、こうした研究や調査の多くは、内々定以前の採用途中段階の研究であり、もしくは内々定段階に関する研究であったとしても、内々定者が実際に入社するまでの企業の戦略に言及した研究は、管見の限り見当たらない。また、新卒採用の方法の異なる国外の研究に目を向けてみても、企業の内々定戦略を記した研究を確認することはできない。

したがって、本研究において、内々定者が実際に入社先を決める際の要因として、企業の戦略と内々定者の反応に着目し、内々定者の特性を加味した上で、具体的に企業側のどのような戦略が、どのような特性を持つ内々定者獲得につながるのかを明らかにすることの意義は大きいと考えられる。

3. 内々定受諾に関する意思決定モデルの構築

以下においては、企業による内々定戦略が学生の内々定受諾に影響を及ぼすプロセスに焦点を絞り、意思決定モデルの構築および仮説の導出を行う。まず、本モデルおよび仮説で用いる各概念について定義をしておく。

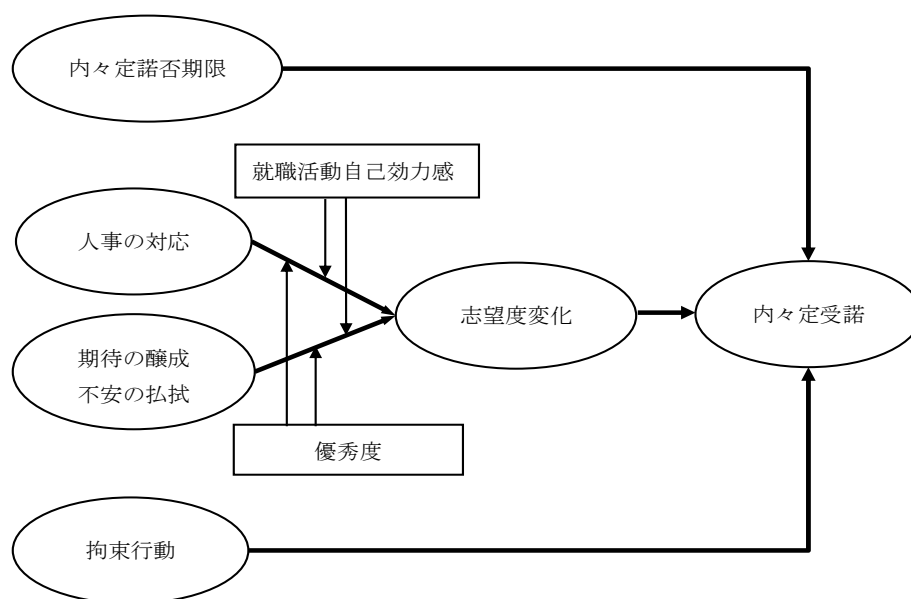
企業が内々定を授与した学生に対して行う内々定戦略は、「内々定の出し方」と「内々定者フォロー」の2つに分けられる。Wanous(1992)やAshfort(2007)らの研究をもとに新卒採用プロセスをモデル化した林(2009)は、新卒採用を内々定連絡の前後で「応募者の社会化」

と「内定者の社会化」の2つに分類し、さらに「内定者の社会化」のステージは内定式の前後で2つに区分されるとしている。この内定者の社会化のうち内定式前の段階、すなわち内々定連絡から内定式に至るプロセスにおいて、学生のモチベーションを維持・向上させ入社を決断するよう促す行動を、企業の内々定者フォローとする。加えて本研究では、内々定通知のタイミングや方法も学生の内々定受諾の意思決定に影響を与えると考え、「応募者の社会化」のステージのうち内々定を出す直前の段階、すなわち最終面接から内々定連絡までの期間に行われる企業の施策を内々定の出し方として定義し、企業の内々定戦略の1つとする。

図1に本研究で検証する内々定受諾に関する意思決定モデルを示す。本研究では内々定者フォロー戦略を、人事の対応、期待の醸成・不安の払拭、拘束行動の3つの細かい戦術に区分する。さらに、内々定の出し方に分類される内々定諾否期限を追加し、モデルの構築及び検証を行う。まず図1に示す通り、この3つの戦術のうち人事担当者とのコミュニケーションに基づく2つの戦術(人事担当者の対応、期待の醸成・不安の払拭)は、学生の志望度を高めるという効果を介して、間接的に内々定受諾を促す。さらにこれら2つの戦術から内々定受諾への間接的な影響は、個人特性(本研究では、就職活動自己効力感と優秀度を用いる)の差によってその効果にも差が表れる。一方、他社選考への参加を制限するなどの拘束行動戦術ならびに内々定諾否期限は、内々定受諾に直接的な影響を与える。本研究では、これら全てのパスを包括する調整的媒介モデルを構築し、このモデルを検証することで内々定者フォローが内々定受諾に影響を与えるメカニズムを明らかにしていく。

以下では、はじめに2種類の内々定戦略(内々定の出し方、内々定者フォロー)の効果を比較する仮説を導出し、その後モデルのプロセスそのものに直接的に関連する仮説を導出していく。

図1 仮説モデル



3-1.2 種類の内々定戦略の効果

まず、最終面接から内々定連絡をするまでの期間に着目した、「内々定の出し方」の効果について、本研究では、経済学における「シグナリング理論」に注目する。シグナリング理論とは、例えば企業側が求職者の真の能力を見極めるのが難しい採用の場面において、「学歴の高い人は、能力が高いと期待できる」というような考えに基づき、学歴をその求職者の能力を示すシグナルとして使うという理論である。企業側はそのシグナルを読み取って、求職者の能力を判断する。シグナリング理論を、内々定の出し方に適用するならば、学生は、企業による内々定の出し方から、企業側の意図を読み取ろうとすると予想できる。例えば、企業側がメールではなくわざわざ電話や口頭で内々定連絡を行うことや、内々定を早い時期に出すことは、「入社してほしい気持ち強い」とか「自分のことを特に優秀だと思っている」というシグナルとして捉えられるだろう。このシグナルによって、学生の入社意思が左右されると考えられる。

このことから、企業による内々定連絡のツール、内々定獲得時期などの内々定の出し方は、学生の内々定受諾に関する意思決定に影響を与えていることが予想される。

次に、内々定を出してから内定式までの期間に行われる、学生が内々定を受諾するように促す施策に着目した「内々定者フォロー」も、学生の内々定受諾に関する意思決定に影響を与えていることが予想される。その理論的根拠すなわち内々定者フォローが学生の意思決定に影響を与えるプロセスについては、後述する仮説で詳細に議論する。

ここでは、次の2つの仮説を提示しておく。

仮説 1-a 内々定の出し方は、内々定受諾の意思決定に影響している。

仮説 1-b 内々定者フォローは、内々定受諾の意思決定に影響している。

ただし、内々定の出し方と内々定者フォローが内々定受諾の意思決定に影響する度合いの大きさは異なると予想される。一般的に、就職活動における情報源は、「フォーマル（パブリック）」と「インフォーマル（プライベート）」の2側面から構成され、前者よりも後者の方がポジティブな影響を与えることが分かっている(矢崎・斉藤, 2013)。内々定の出し方と内々定者フォローを比べると、内々定者フォローの方が、社員との接触や人事からの評価を通して、特定の個人のみに向けた情報が得られるため、よりインフォーマル（プライベート）と考えられる。

よって、次の仮説を提示する。

仮説 1-c 内々定の出し方よりも内々定者フォローの方が、内々定受諾の意思決定に与える影響が大きい。

3-2. 内々定者フォローから内々定受諾に至るプロセス

上記の仮説において、内々定の出し方よりも内々定者フォローの方が入社意思決定に与える影響が大きいとしたため、以下は内々定者フォローが内々定受諾に影響を与えるメカニズムに焦点を当てる。

内々定を出した後の内々定者フォロープロセスにおいては、他社との競合は緩和されるものの、入社へのモチベーションが高まらないことを理由に、学生が就職活動を継続・再開する可能性がある(林, 2009)。よって企業にとっては、この期間に学生のモチベーションを維持・向上させていくことで、学生が内々定受諾する可能性を高めることができる。新卒採用プロセスの進行に伴い内々定者はインフォーマルな情報を要求するようになる(Barber & Daly, 1994)ことから、人事担当者とのコミュニケーションを通じてインフォーマルな情報を提供するなどして学生のモチベーションを維持・向上させることで、学生の志望度を上昇させ入社を決断させることができると言える。

よって、次の仮説を提示する。

仮説 2-a 内々定者フォローは、当該企業の志望度変化への影響を通して、間接的に内々定受諾の意思決定に影響を与える。

内々定を受けた学生が就職活動の結果に満足していなければ、さらに条件のよい企業からの内々定取得を目指して就職活動を継続する(森・倉橋, 2009)。そこで、企業側が内々定辞退対策として行っているのが他社選考に対する制限、すなわち拘束行動である。しかしこの拘束行動は、内定と引き換えに企業が学生の就職活動の終了を強要する「就職活動終われハラスメント」、いわゆる「オワハラ」(東洋経済新聞, 2015)と捉えられる可能性があるなど、一概に学生による当該企業への志望度を向上させる効果があるとは言えない。

このように、拘束行動の目的は学生の志望度を引き上げるのではなく、内々定を出した学生の就職活動の継続を防ぐことである。就職活動の継続すなわち他社選考への参加を許してしまうと、その学生が自社よりも条件の良い企業に出会い、内々定を受諾してしまう恐れがある。こうした状況に陥るのを防ぐために、企業は他社選考への参加を制限し、就職活動を終え自社の内々定を受諾するよう促しているのである。

さらに本研究では、拘束行動と同じく学生の就職活動の継続を防ぐ効果があるものとして、内々定諾否期限をモデルに追加する。内々定諾否期限とは、企業が自社の内々定を受諾するかどうかを学生に決定させる際に設ける返答期限のことである。この内々定諾否期限は、先述の仮説において影響が小さいとした内々定の出し方に分類されるが、拘束行動と似た機能を持つことと、2種類の戦略を包括したモデルのほうが、より本研究の内々定戦略理論の構築という目的に沿っていることから、仮説モデルに追加する。締め切りを設定されると意思決定を急ぐという「締め切り効果」により、入社を迷っている学生の意思決

定の先延ばしを防ぐことで、学生の他社への入社を検討する時間や機会を制限し、自社の内々定を受諾させる効果があると予想する。

このことから、他社選考に対する拘束行動および内々定諾否期限は、先述のとおり当該企業の志望度を向上させる効果はもたないが、学生の就職活動継続の機会を制限することで直接的に内々定受諾の意思決定に影響を与え得ると言える。

よって、次の仮説を提示する。

仮説 2-b 他社選考に対する拘束行動および内々定諾否期限は、当該企業への志望度変化を介さず、内々定受諾に直接的な影響を与える。

3-3. 個人特性による調整効果

上記の仮説では、内々定者を包括的に捉え検証していたが、以下においては学生の個人特性に焦点をあてる。そもそも、性格や優秀度など学生の個人特性はいろいろとあり、学生全てが図 1 で示したモデルにあてはまるとは考えられない。内々定後に焦点を絞った数少ない論文の中に個人特性を考慮した論文は見受けられないが、例えば、就職活動の面接に関しては、個人の特性によって志望度の変化の要因が異なることが明らかにされており(岩井中・門山・藤本・松谷, 2014)、インターンシップに関しても、個人の特性によって企業魅力に与える影響が異なると示されている(見館・関口, 2015)。したがって、特定の個人特性が、内々定者フォローが、本人の志望度の変化を通して内々定受諾に与える間接的影響の度合いを左右する効果があると考えられる。

本研究で扱う個人特性としては、企業側が面接などの採用選考において見極めることができると思われる「就職活動自己効力感」と、企業側が内々定者から情報を比較的入手しやすいと考えられる、エントリーシート(ES)通過率と面接通過率から算出した「優秀度」に焦点を当てる。

自己効力感とは、社会認知理論の中核となる概念であり、「ある結果を生み出すために適切な行動を遂行できるという確信の程度」と定義される(Bandura, 1977)。自己効力感は進路選択行動との関係も深く、進路決定(Luzzo, 1995)、職業未決定(Taylor & Popma, 1990)との関連性が示されている。また我が国においても、進路選択と自己効力(浦上, 1995)、キャリア教育と自己効力感(川瀬・辻・竹野・田中, 2006)、新卒就職活動生を対象にした個人の特性と面接における志望度の変化(岩井中・門山・藤本・松谷, 2014)において研究されているように、自己効力感が就職活動の行動を理解する上で、重要な概念であることがわかる。

人々は、自らが必要とされる行動を遂行できるかを疑い、自己効力感を通して、自分の考え・感情・行為をコントロールしているとされている。そこで、同一の内々定者フォロ

一を受けても、自己効力感の度合いにより、内々定者フォローの効果に差が生まれるのではないかと考える。つまり、自己効力感の低い人に比べて、自己効力感の高い人は内々定者フォローを強くされるにつれて、自らが必要とされていることに自分に自信があるからこそ喜びを感じ、当該企業への志望度が上昇し、内々定受諾の意思決定に与える影響の度合いを大きくすると考えられる。

よって、以下の仮説を提示する。

仮説 3-a 内々定者フォローが、当該企業への志望度の変化を通して内々定受諾の意思決定に与える間接的影響は、就職活動自己効力感の高い人に対してのほうが強い。

学生が人事と接触する機会は内々定者フォローの場面だけではない。本論文で着目している内々定者フォロープロセスの前段階にあたる採用選考プロセスでは、応募者の選別を、適性検査や書類選考に加え、採用面接における対人接触を通して行う(林, 2009)。さらに新卒就職活動生を対象にした個人の特性と面接における志望度の変化(岩井中・門山・藤本・松谷, 2013)でも述べられている通り、学生は面接を通して多くの人事と接触することになる。

このことから、ES 通過率および面接通過率が高く、より多くの選考を経験している優秀な学生は、内々定者フォローを受ける以前に必然的に多くの人事と接触しており、この時点で人事とコミュニケーションをとることに対して馴化していると言える。馴化とは同一の刺激が繰り返し与えられた時に、その刺激に対する反応が低下する現象である。つまり優秀な学生は、内々定者フォローの段階に改めて人事から親切な対応をされたり期待を醸成されたりしても、それをきっかけに志望度が変化する可能性は低い。しかし反対に、選考通過率が低く、人事とのコミュニケーションに比較的慣れていない学生に対しては、内々定者フォローにより志望度が変化する可能性が高いと言える。

以上より、次の仮説を提示する。

仮説 3-b 内々定者フォローが、本人の志望度の変化を通して内々定受諾に与える間接的影響は、就職活動において優秀でない人に対してのほうが強い。

4. 実証分析

4-1. 方法

前章で示した内々定受諾に関する意思決定モデルの妥当性を検証するため行った実証分

析の概要について説明する。まずモデルに示される企業の内々定戦略が内々定の諾否に与える影響を検証するために、アンケート調査を用いて、同一学生から内々定の受諾を勝ち取った企業と内々定を辞退された企業の両方に関するデータを取得した。また、モデルには、内々定戦略を受けた内々定者の志望度の変化が含まれているため、アンケート回答学生に、各企業における最終面接後と内々定獲得時、および内々定者フォロー後の 3 時点における当該企業への志望度を尋ね、そこから志望度変化を計算した。さらに、モデルには個人特性による調整効果が含まれているため、後述するとおり学生の個人特性に関するデータも測定した。

これらのデータを得るために、2015 年 11 月に、2016 年度卒業予定の就職活動を終えた大学生を対象として、Web 上または紙媒体で質問用紙を配布し、アンケート調査を行った。アンケート調査は匿名性が保たれた状態で行われ、113 名の回答が得られた。ただし、論文の主旨にそぐわないため、1 社しか内々定を獲得することができなかった標本（内々定獲得 1 社目で就職活動を終えた標本を除く）、そして無効な回答のある標本を除いた 94 ケースを、分析に用いた。また仮説 2 以降は、内々定受諾企業と内々定辞退企業との比較を分析に用いるため、標本区分を人ではなく企業にし、内々定社数×回答者人数＝ケース数としたデータを改めて作成し、結果として 196 ケースを分析に用いた。

4-2. 測定尺度

アンケート調査の前半部には、個人特性についての質問項目を配置した。アンケート調査の後半部には、内々定を受諾し入社する予定である A 社、内々定を辞退したが志望度の高かった B 社、内々定を辞退し志望度も低かった C 社をそれぞれ思い浮かべてもらい、それぞれの企業が行った内々定の出し方や内々定者フォローを回答してもらうという形式をとった。ただし内々定社数が 4 社以上の場合は、志望度の高かった上位 3 社について回答してもらった。本研究で使用した質問項目は表 1 の通りである。既存の尺度がない、内々定者フォローについての質問項目は、就職情報サイトである調査レポート(Jobweb, 2013)をもとに作成した。回答方法は、5 件法によるリッカート尺度(1: あてはまらない～5: あてはまる)を使用した。ただし優秀度を測る項目と内々定諾否期限については、リッカート尺度を用いておらず、表 1 に載せていない。また、測定尺度の信頼性係数 α については、やや低い尺度もあったが、許容範囲であると判断し、今回の分析に用いることとした。

(1)従属変数

「内々定を受諾し入社する予定である A 社」のケースが 1、「内々定を辞退した B,C 社」のケースが 0 となるようにコード化した。また、最終面接後と内々定獲得時、内々定者フォロー後の当該企業への志望度をそれぞれ 7 段階(1: 志望度が低い～7: 志望度が高い)で回答してもらい、「内々定の出し方」による志望度変化(内々定獲得時の志望度－最終面接後の

志望度)と「内々定者フォロー」による志望度変化(内々定者フォロー後の志望度－内々定獲得時の志望度)を算出した。

(2)独立変数

内々定者フォロー(人事の対応、期待の醸成・不安の払拭、拘束行動)の質問項目についての具体的な変数は、表1に示されている。また内々定諾否期限は、6つの選択肢(1: なし, 2: 2週間以上, 3: 1週間以上2週間未満, 4: 4日～1週間未満, 5: 2, 3日, 6: 即日)を用意し回答してもらった。

(3)調整変数

就職活動自己効力感の測定には、Vinokur, Price, & Caplan(1991)によって開発された尺度のうち3項目を使用し、この先の就職活動における各々の項目について自信の度合いをたずねた。優秀度の測定には、アンケートの質問項目であるES通過率(1: 30%未満～4: 90%以上)と「面接通過率」(1: 30%未満～5: 80%以上)を用いて、優秀度=ES通過率+面接通過率+ES通過率×面接通過率として優秀度を定めている。

(4)コントロール変数

本研究では内々定獲得企業の業界をコントロールする変数をダミー変数として投入した。

表1 本研究で使用した質問項目と信頼性係数 α

質問項目
内々定者フォロー
1. 人事の対応 ($\alpha=0.71$)
具体的な評価を教えてくれた
こまめに連絡をくれた
事務的な対応だった (R)
人事が内々定獲得を喜んでくれた
2. 期待の醸成・不安の払拭 ($\alpha=0.75$)
入社にあたって、どんな人材になってほしいかを言われた
入社にあたって、どんな場で活躍できるかを言われた
入社にあたって、悩みを共に解決してくれた
入社にあたって、わからないことに答えてくれた
3. 拘束行動 ($\alpha=0.61$)
他社選考についての相談にも乗ってくれた (R)
他社選考の辞退を強制された
他社選考が終わるまで意思決定を待ってくれなかった
個人特性
4. 就職活動自己効力感 ($\alpha=0.73$)
就職活動中、自分はあまりよい結果は出ないだろうと思っていたほうである (R)
就職活動中、自分の持っている技術や能力を、自信をもって列挙できた
就職活動中、企業に対して自分自身を売り込む自信があった

注) 本研究で用いた変数のうち信頼性係数 α を算出した変数のみを示した

4-3. 分析結果

本研究で用いられた変数の平均、標準偏差、および相関行列を表2に示す。

表2 分析に使用した変数の平均、標準偏差、および相関行列

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1. 人事の対応	3.57	.98						
2. 期待の醸成・不安の払拭	3.40	.99	.55 ***					
3. 拘束行動	2.79	1.15	-.28 ***	-.3 ***				
4. 内々定諾否期限	3.31	1.74	.01	.10	.33 **			
5. 就職活動自己効力感	3.41	.88	.17 **	.10	-.09	.06		
6. 優秀度	17.53	7.54	.01	-.03	.09	.14 **	.43 ***	
7. 業界1 (ダミー)	.29	.45	-.07	-.03	-.01	-.09	.10	.11
8. 業界2 (ダミー)	.21	.40	.06	-.10	-.01	-.04	.04	.05
9. 業界3 (ダミー)	.06	.23	.06	.08	.04	.01	.00	-.13 *
10. 業界4 (ダミー)	.03	.17	-.03	.01	.01	-.03	-.07	.07
11. 業界5 (ダミー)	.03	.16	.08	.11	-.14 **	-.10	-.03	-.10
12. 業界6 (ダミー)	.06	.23	-.15 **	-.12 *	.02	-.10	-.14 **	-.19 ***
13. 業界7 (ダミー)	.31	.46	.11	.14 **	.00	.19 ***	.02	.01
14. 業界8 (ダミー)	.03	.17	-.14 **	-.12 *	.06	.07	-.14 **	.00

	7	8	9	10	11	12	13
1. 人事の対応							
2. 期待の醸成・不安の払拭							
3. 拘束							
4. 内々定諾否期限							
5. 就職活動自己効力感							
6. 優秀度							
7. 業界1 (ダミー)							
8. 業界2 (ダミー)	-.32 ***						
9. 業界3 (ダミー)	-.16 **	-.12 *					
10. 業界4 (ダミー)	-.11	-.09	-.04				
11. 業界5 (ダミー)	-.10	-.08	-.04	-.03			
12. 業界6 (ダミー)	-.16 **	-.12 *	-.06	-.04	-.04		
13. 業界7 (ダミー)	-.42 ***	-.34 ***	-.16 **	-.12 *	-.11	-.16	
14. 業界8 (ダミー)	-.11	-.09	-.04	-.03	-.03	-.04	-.12 *

N=196 p*** < .01, p** < .05, p* < .10

業界1: メーカー (水産・農林・建設・住宅・化学・食品・化粧品・医薬品・機械・自動車・電機・鉄鋼・金属など)
 業界2: サービス (インフラ・エネルギー・コンサル・不動産・レジャーなど)
 業界3: 商社 (総合商社・専門商社など)
 業界4: ソフトウェア (ソフトウェア・ゲームソフト・インターネット関連など)
 業界5: 小売 (百貨店・スーパー・コンビニ・専門店など)
 業界6: 情報 (放送・出版・新聞・広告・通信など)
 業界7: 金融・証券・保険 (銀行・信用金庫・証券・生命保険・損害保険・クレジット・外資系金融・政府系金融など)
 業界8: 官公庁、公社、団体

はじめに、2種類の内々定戦略(内々定の出し方、内々定者フォロー)の効果について、仮説1の検証を行った。各戦略により志望度が変化した企業の割合について、学生が内々定を受諾した「入社先企業群」と内々定を辞退した「辞退先企業群」との間に差があるのかを検証することで、2種類の内々定戦略の効果と比較した。志望度変化企業の割合の差は、Z検定を用いて分析を行った。

検証結果を表3に示す。内々定の出し方により志望度が変化した企業の割合については、入社先企業群と辞退先企業群の間に差は見られなかった。このことから、学生が意思決定の際に、内々定の出し方による志望度変化を重要視していないと言えるため、仮説1-aは支持されなかった。

しかし内々定者フォローによる志望度変化企業の割合については、入社先企業と辞退先

企業の間には有意な差が見られた($Z=4.59, p < .01$)。このことから、内々定者フォローによって志望度が変化した企業については、学生が入社を避けていることが明らかとなった。よって学生は内々定者フォローによる志望度の変化を重要視していると言え、**仮説 1-b は支持された**。さらに、仮説 1-a が棄却され仮説 1-b が支持されたことから、**仮説 1-c もまた支持された**。

表3-1「内々定の出し方」による志望度変化企業の割合

	変化	合計
入社先企業群	9(9.6%)	94(100%)
辞退先企業群	8(11.8%)	68(100%)

n.s.

表3-2「内々定者フォロー」による志望度変化企業の割合

	変化	合計
入社先企業群	8(8.5%)	94(100%)
辞退先企業群	26(38.2%)	68(100%)

p*** < .01

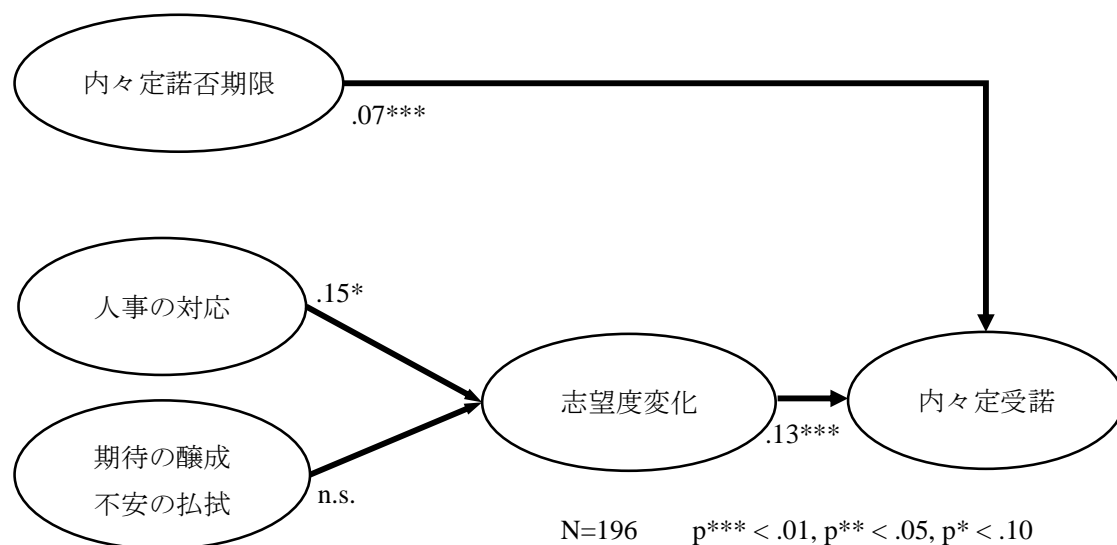
次に、内々定者フォローが内々定受諾に影響を与えるメカニズムを示した媒介モデルについて、パス解析を用いて検証を行った。仮説に基づき、図 1 で示される媒介モデルを検証した結果、仮説モデルの適合性指標は良好であった($\chi^2 [4] = 5.23, p = .26, TLI = .91, CFI = .96, SRMR = .04, RMSEA = .04$)。次に、よりデータとの適合度の高いモデルがあるかどうかを検討するために、改善モデルの検証を行った。拘束行動と内々定諾否期限の効果が重複している可能性を考え、内々定受諾に直接的に寄与する戦術を、拘束行動のみに絞ったものを改善モデル 1 とし、内々定諾否期限のみに絞ったものを改善モデル 2 としてモデルの再検証を行った。

検証の結果、改善モデル 1 については有意なパスがいくつか見られたが、その他のパスは有意ではなく、またモデルの適合性指標も許容されるものではなかった($\chi^2 [3] = 6.14, p = .11, TLI = .69, CFI = .87, SRMR = .05, RMSEA = .07$)ため、棄却された。一方で、改善モデル 2 は 3 つのモデルの中で最も良好な適合性指標を示した($\chi^2 [3] = 3.09, p = .38, TLI = .99, CFI = 1.00, SRMR = .04, RMSEA = .01$)。各パスについても、期待の醸成・不安の払拭戦術から志望度の変化へのパスを除くすべてのパスが有意であった。適合度が極めて良好なことから、有意でなかったパスについてもその存在がモデルとして認められている(本田, 2007)と判断し、これ以上のモデルの修正は行わず、改善モデル 2 を最終モデルとして採用し、図 2 で示した。さらに、このモデルの従属変数である内々定受諾が 2 値の変数のため、ロジスティック回帰分析によりモデルの頑健性の確認を行ったところ、内々定諾否期限($\beta=.24, p < .01$)と志望度の変化($\beta=.62, p < .01$)が、ともに内々定受諾に有意に寄与していることが確認された。また、Baron & Kenny(1986)による古典的な媒介分析においても

同様に媒介効果が確認された(紙面の都合上、統計数値の詳細な報告は省略する)。

モデルの分析結果について、内々定受諾への間接的なパスについては、期待の醸成・不安の払拭からのパスが有意でなかったが、人事の対応→志望度の変化→内々定受諾というパスは有意であったことから、**仮説 2-a は一部支持された**と言える。また、内々定受諾への直接的なパスについては、検証を通じて、内々定諾否期限のみが内々定受諾に直接的に寄与しているという結果が得られたため、**仮説 2-b も一部支持された**と言える。

図 2 改善モデル 2(最終モデル)とその分析結果



最後に、仮説 3 で示される調整的媒介モデルの検証を、Tingley et al.(2014)の方法に基づきノンパラメトリック・ブーストラッピング法(5000 ブーストラッピング・サンプル)によって検証した。分析結果を表 4 に示す。

分析の結果、まずは仮説 3-a の就職活動自己効力感であるが、人事の対応→志望度の変化→内々定受諾の間接効果については、就職活動自己効力感が高い(平均+1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 90%信頼区間の推定が 0 を含まず(.0009—0.0625)、間接効果が有意であったが、就職活動自己効力感が低い(平均-1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 90%信頼区間の推定が 0 を含む(-.0091—0.0423)ことから、間接効果が有意ではなかった。期待の醸成・不安の払拭→志望度の変化→内々定受諾の間接効果については、就職活動自己効力感が高い(平均+1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 90%信頼区間の推定が 0 を含まず(.0155—0.1018)、間接効果が有意であったが、就職活動自己効力感が低い(平均-1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 90%信頼区間の推定が 0 を含む(-.0241—0.0289)ことから、間接効果が有意ではなかった。

次に仮説 3-b の優秀度であるが、人事の対応→志望度の変化→内々定受諾の間接効果につ

いては、優秀度が高い(平均+1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定が 0 を含み(-.0259—.0354)、間接効果が有意ではなかったが、優秀度が低い(平均-1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定が 0 を含まない(.0155—.1018)ことから、間接効果が有意であった。期待の醸成・不安の払拭→志望度の変化→内々定受諾の間接効果については、優秀度が高い(平均+1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定が 0 を含み(-.0278—.0425)、間接効果が有意ではなかったが、優秀度が低い(平均-1 標準偏差)ケースでは、間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間の推定が 0 を含まない(.0051—.0754)ことから、間接効果が有意であった。

よって、内々定者フォロー(人事の対応、期待の醸成・不安の払拭)が内々定受諾にもたらす間接効果は、内々定者の就職活動自己効力感が高い場合および優秀度が低い場合のみ観察されることがわかった。このことから**仮説 3-a と 3-b はどちらも支持された**。

表4 仮説3で示される調整的媒介モデルの検証

媒介モデル	調整変数	間接効果	下限90%	上限90%	有意確率
人事の対応→志望度の上昇→内々定受諾	就職活動自己効力感 (高: 平均+1標準偏差)	.0306	.0009	.0625	p<.09*
	就職活動自己効力感 (低: 平均-1標準偏差)	.0167	-.0091	.0423	n. s.
期待の醸成・不安の払拭→志望度の上昇→内々定受諾	就職活動自己効力感 (高: 平均+1標準偏差)	.0313	.0005	.0648	p<.09*
	就職活動自己効力感 (低: 平均-1標準偏差)	.0031	-.0241	.0289	n. s.
		間接効果	下限95%	上限95%	有意確率
人事の対応→志望度の上昇→内々定受諾	優秀度 (高: 平均+1標準偏差)	.0059	-.0259	.0354	n. s.
	優秀度 (低: 平均-1標準偏差)	.0546	.0155	.1018	p<.00***
期待の醸成・不安の払拭→志望度の上昇→内々定受諾	優秀度 (高: 平均+1標準偏差)	.0078	-.0278	.0425	n. s.
	優秀度 (低: 平均-1標準偏差)	.0356	.0051	.0754	p<.02**

N=196 p***<.01, p**<.05, p*<.10

5. 考察

内々定を辞退する学生が増加している近年の就職活動の状況を踏まえ、本研究では「内々定の受諾を促すことにより、内々定辞退を防ぐための施策 (内々定戦略)」をテーマとして取り上げ、学生の内々定受諾に関する意思決定に焦点を当てることで、内々定戦略を構築することを目的とした。

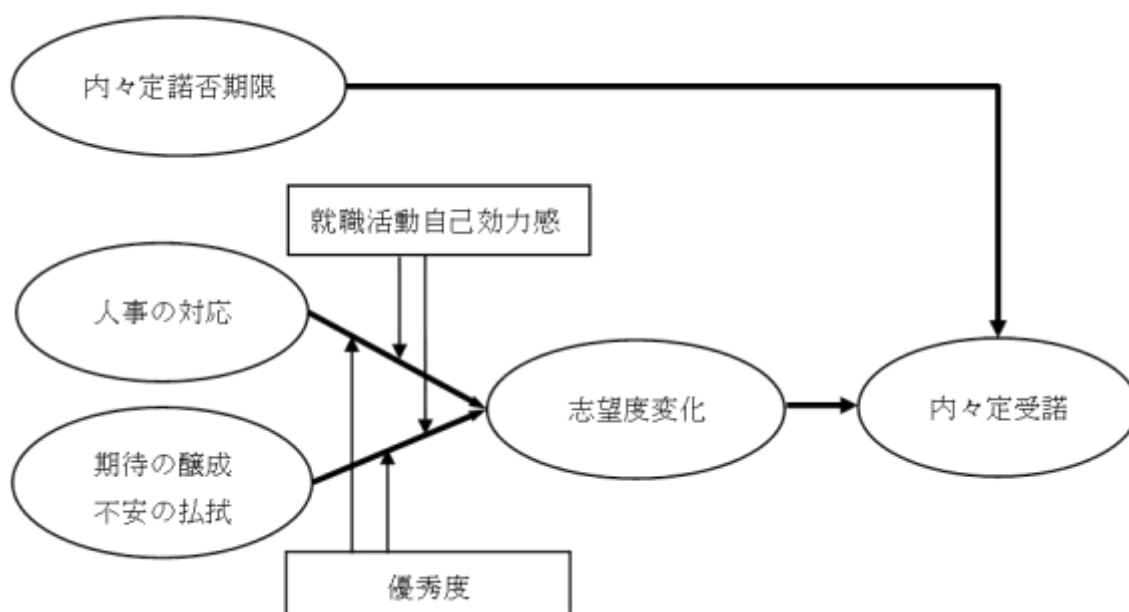
まず、企業による内々定戦略を異なる戦術の組み合わせとして捉え、そのプロセスの効果が個人特性によって異なることも予測した。そして様々な理論や先行研究を元に、内々定受諾に関する意思決定のモデルを構築し、その意思決定モデルの妥当性を検証するために、アンケート調査の分析を行った。

分析の結果、2種類の内々定戦略の効果については、内々定の出し方ではなく内々定者フォローが、内々定受諾の意思決定に影響を与えていることがわかった(仮説 1-b, 1-c)。内々

定の出し方が、内々定受諾の意思決定に影響を与えなかった(仮説 1-a)原因として企業間で内々定の出し方にあまり差がないからだと考えられる。その一方で、内々定者フォローの効果については、内々定を受諾した企業と内々定を辞退した企業で有意な差が生じていた。ゆえにこのような結果が生じたと言える。

次に、実証分析を通じて再構築した内々定受諾に関する意思決定の最終モデルを図 3 に示す。

図 3 意思決定の最終モデル



分析の結果、内々定者フォローは、当該企業への志望度変化への影響を通して、間接的に内々定受諾の意思決定に影響を与えることがわかったが、期待の醸成・不安の払拭から、内々定者フォローによる志望度変化へのパスは有意ではなかった(仮説 2-a)。すなわち、内々定者を包括的に捉えた場合は、内々定受諾に関する意思決定モデルにおいて内々定者フォローとしてより重要になるのは、期待の醸成・不安の払拭ではなく、人事の対応であるということになる。その原因としては、後述するとおり、人事の対応に比べて、期待の醸成・不安の払拭は、内々定者の個人特性による影響を受けやすいことだと考えられる。

当該企業への志望度変化を介さず、内々定受諾に直接的な影響を与えるのは、他社選考に対する拘束行動ではなく、内々定諾否期限であることが新たにわかった(仮説 2-b)。拘束行動ではなく、内々定諾否期限が影響を与える原因としては、具体性が関係すると考えられる。内々定者は、拘束行動の質問項目のような曖昧な拘束ではなく、内々定諾否期限というより具体的な返答期限を提示されることで、内々定受諾の意思決定を先延ばしにすることができなくなり、また他社選考への参加を制限せざるを得なくなり、その時点での内々

定獲得企業の中から入社する企業を選ぶ必要性が生じ、そして内々定受諾に促されることになると考えられる。

次に内々定者の個人特性による調整効果については、分析の結果、内々定者フォローが当該企業への志望度の変化を通して内々定受諾の意思決定に与える間接的影響は、就職活動自己効力感の高い人および優秀度の低い人に対してのほうが強いことがわかった(仮説 3-a, 3-b)。仮説 2 では期待の醸成・不安の払拭からの志望度変化へのパスは有意でなかったが、調整変数として就職活動自己効力感や優秀度の個人特性が加わることで、期待の醸成・不安の払拭からの志望度変化へのパスも有意な結果を示すようになった。このことから、人事の対応に比べて、期待の醸成・不安の払拭は内々定者の個人特性に影響を受けやすいということがわかるであろう。

5-1. 本研究の学術的意義

本研究における最も大きな学術的貢献は、企業が行う内々定戦略が、いかなるメカニズムを介して、内々定を取得した学生の内々定受諾を促すのかについて理解するための理論的なモデルを構築し、それを実証的に検証した点にある。また、企業が行う内々定戦略を目的別に分類し理論構築を行ったことや、内々定戦略の効果が個人特性によって異なることを予測し、それを実証的に明らかにしたことも、重要な学術的貢献としてあげられる。

内定式から入社までの期間に注目し、その間の内定者研修や内定者フォローについて研究した論文は数多く見られるが、本研究のように、内々定取得から内々定受諾に至るプロセスを、企業の内々定戦略と学生の心理面の両方を考慮して分析した学術的研究は管見の限り見当たらない。また、新卒一括採用という制度そのものが日本特有のものであるので、外国の研究ではこのような視点が皆無である。以上の理由より、内々定戦略を理論的かつ実証的に解明した本研究は、世界的に見ても新しい視点の研究であり、既存の研究とは全く異なる領域に踏み込むことができたと言える。

5-2. 内々定戦略理論の実践への応用

先述した内々定受諾に関する意思決定モデルを企業が活用することにより、「内々定の受諾を促し、内々定辞退を防ぐ」という効果が期待される。本研究では、「内々定の出し方よりも内々定者フォローの方が、内々定受諾の意思決定に与える影響が大きい」という結果が得られた。この結果より、企業が他の企業との差別化を図ることによって内々定辞退を防ぐためには、内々定の出し方ではなく内々定者フォローに注力すべきだと言える。よって、以下では「企業側が内々定戦略(特に内々定者フォロー)をいかに活用するか」について、

活用例を2点挙げて説明することで、内々定戦略理論の構築をしていく。

1点目は、「学生の就職活動状況によって、内々定者フォローを使い分ける」という活用例である。本研究では、「人事の対応、および期待の情勢や不安の払拭を目的とする内々定者フォローは、志望度変化への影響を通して間接的に内々定受諾に影響を与え、内々定諾否期限は、志望度変化を介さず内々定受諾に直接的な影響を与える」という結果が得られた。これを用いると、「既に複数の内々定を取得している学生に、当該企業の内々定を受諾させるよう促す」場合においては、既に内々定を獲得している企業との競争になる可能性が高いため、当該企業の志望度に影響を与えない内々定諾否期限を設定するよりも、当該企業の志望度を介して内々定受諾に影響を与える内々定者フォローに注力すべきだと言える。逆に、「一番初めに当該企業の内々定を得た学生に対して、内々定を受諾させるよう促す」場合においては、その後選考を受けて内々定授与される会社との競争になるため、内々定諾否期限を設定することによって今後生じうる他の選択肢を制限し、内々定受諾を促すべきであろう。

2点目は、「個人特性に応じて、内々定者フォローを使い分ける」という活用例である。本研究では、「就職活動自己効力感の高い人の方が、内々定者フォローが内々定受諾に与える影響が大きい」「就職活動において優秀でない人の方が、内々定者フォローが内々定受諾に与える影響が大きい」という、個人特性に関する2つの仮説が実証されている。この仮説は裏返すと、「就職活動自己効力感の低い人に対しては、内々定者フォローの影響が小さい」「就職活動において優秀な人は、内々定者フォローの影響が小さい」と言い換えられる。つまり、就職活動自己効力感の低い人・就職活動において優秀な人に対しては、内々定者フォローをしても効果が期待できないため、この層に対しては内々定者フォローにあまり注力すべきではないと言える。その分、内々定者フォローの影響を受けやすい、就職活動自己効力感の高い人・就職活動において優秀でない人にターゲットを絞り、この層に集中して内々定者フォローをした方が、効率的に内々定者フォローの効果が得られるだろう。

企業は、面接や内々定授与後の面談等で、「学生の就職活動状況」を聞き出すことができる。また、一般に企業は面接に先んじて性格適性検査を実施するため、その検査の結果や面接時の優秀度等で「個人特性」を判断することも可能である。つまり、企業は選考時に得られる学生の情報と本研究を合わせて活用し、上記のように効果的に内々定戦略を使い分けることで、「内々定の受諾を促し、内々定辞退を防ぐ」という効果を得られるだろう。これにより、内々定辞退の増加という新卒採用における企業側の最大の問題点を解決することが可能になる。

5-3. 研究上の限界

本研究では、企業が学生に対して行う内々定戦略をテーマとして、学術的に一定の前進

を果たすことができたが、実証的側面においていくつかの限界点を有している。

まず、アンケートの調査対象の量と質が挙げられる。本調査においては、113名からの回答を得たが、調査に協力してくれた参加者は、大阪大学の学生に偏っていた。さらに、調査依頼に際して、Facebook や Twitter などの SNS を媒体として活用したため、時間を割いて調査依頼に応じてくれる学生は社会的スキルが高い可能性もあるなど、今回の調査サンプルには偏りがある可能性がある。また、前節でも触れたように、信頼性係数に関して α がやや低い尺度があったが、本研究では許容範囲であると判断し分析に用いることとした。よって今後は測定尺度の信頼性をより高めるための工夫が求められるであろう。

他の限界点として、調査に用いられた個人特性に関する変数が少数であることが挙げられる。例えば、本研究では仮説を導出するにあたって就職活動自己効力感や学生の優秀度を用いたが、今後より精微な研究を行うためには、個人特性に関する項目を増やし、内々定戦略が内々定諾否に与える影響とどのような関係があるかの理解を深めていくことが望ましい。また今回の調査は多くの学生が就職活動を終了した後である 2015 年 11 月に実施したが、企業が内々定戦略を実施する前、後において学生に調査を依頼し、学生の志望度の変化等を測定する必要もあるであろう。

さらに、アンケート調査という性格上、現実的に状況を再現したうえで回答してくれた参加者とそうでない参加者が存在したと考えられる。今後、実際に学生を一箇所に集めたかたちで内々定戦略に関する実験を行うなどの工夫をしていくことも望ましい。

5-4. 内々定戦略理論の発展に向けて

本研究により学生側から見た内々定戦略のメカニズムを明らかにすることができたが、本研究のみでは、企業側から見た内々定戦略を十分に理解したとは言えない。例えば、学生の奪い合いの対象となるライバル会社の存在を本研究においては意識することができていない。また、内々定を与えた学生の内々定者歩留まり率(内々定を出した学生のうち実際に入社する割合)を把握した上で、内々定を出す人数を決定するというような発想もできていない。さらに、現在行われている内々定戦略以上の創造的な戦略を本研究で提案できたわけでもない。しかし、本研究がきっかけとなり、企業からの視点をも加味した「内々定戦略理論の構築」にまで、拡張および発展させていくことを望む。そうすることによって、人材争奪戦におけるライバル企業との駆け引きの方法も含めた、より包括的かつ戦略論的要素の強い理論体系が実現するのではないだろうか。

最後に、企業の内々定戦略の有効性には、さまざまな要因が関係しており、それらが相互に絡み合って影響を与えている。今回の研究では、主に学生の視点から既存の内々定戦略に焦点をあてた。今後は、数多くある内々定戦略の中からある戦略を選択し、用いている企業側の意図、それを実施する頻度、期間、また、それに要するコスト等を踏まえて内々

定戦略を捉え、俯瞰的な視点から、より新卒採用の実情に寄り添ったかたちで検討していくことが研究上有効であると考えられる。そして、真に企業の実践に役立つ理論体系が構築され、それに伴い内々定戦略を含めた企業の採用戦略が大きく変化し、企業にとっても学生にとっても今以上にメリットのある就職市場が形成されると素晴らしいのではないだろうか。

【引用文献】

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007) Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 22, Chichester: John Wiley & Sons
- Bandura, A (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological review*, 84, 191-215
- Barber, A, E, & Daly, C, L, (1994) Job search activities: An examination of change over time, *Personnel Psychology*, 47, 739-766
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Luzzo, D. A. (1995) The relative contributions of self-efficacy and locus of control to the prediction of career maturity, *Journal of College Student Development*, 36, 61-66
- Taylor, K. M. & Popma, J (1990) An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision, *Journal of vocational behavior*, 37, 17-31
- Tingley, D & Yamamoto, T & Hirose, K & Keele, L & Imai, K (2014) Mediation: R package for casual mediation analysis, *Journal of Statistical Software*, 59, 1-38
- Wanous, J. P. (1992) *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers (2nd ed.)*. Reading, Mass. : Addison-Wesley
- 岩井中健・門山沙也伽・藤本浩之・松谷貴裕 (2014) 「新卒就職活動生を対象にした個人の特性と面接における志望度の変化」大阪大学経済学部懸賞論文
- 岩崎暁・西久保日出夫 (2012) 『大学新卒者採用における「求める人材像」の業種別傾向に関する研究』*コミュニケーション科学*, 35, 179-207
- 岩脇千裕 (2004) 『大学新卒者採用における「望ましい人材」像の研究』*教育社会学研究*, 74, 309-327
- 浦上昌則 (1995) 「学生の進路選択に対する自己効力に関する研究」名古屋大学教育学部紀要教育心理学科, 42, 115-126
- 奥田隆史 (2012) 「マルチエージェントシミュレーションによる新卒採用市場における採用・就職活動戦略の検討」経営情報学会全国研究発表大会要旨集, 173-176
- 荻谷剛彦・本田由紀 (2010) 『大卒就職の社会学』東京大学出版会
- 川瀬隆千・辻利則・竹野茂・田中宏明 (2006) 「本学キャリア教育プログラムが学生の自己効力感に及ぼす効果」宮崎効率大学人文学部紀要, 13, 57-74
- 就職みらい研究所 (2016) 「2016 卒学生 就職活動状況 中間まとめ」リクルートキャリア
就職みらい研究所

- JobWeb (2013) 「2014 年度卒学生・就職活動振り返り調査」株式会社ジョブウェブ
- 竹綱誠一郎・鎌原雅彦・沢崎俊之 (1988) 「自己効力に関する研究の動向と問題」教育心理学研究, 36, 172-184
- 田中宣秀 (2007) 「理想の就職採用像を追求するために大学・企業は何をなすべきか: 現在の就職活動を鑑みて」生涯学習・キャリア教育研究, 3, 9-17
- ディスコ (2015) 「2016 年卒・新卒採用選考/インターンシップ動向に関する企業調査」株式会社ディスコ
- 夏目孝吉 (2006) 「売り手市場到来で新卒採用は通年化へ」日本労働研究雑誌, 557, 66-76
- 林祐司 (2007) 「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, 22, 2, 131-141
- 本田剛 (2007) 「被害防止柵の効果を制限する要因—パス解析による因果推論—」日林誌, 89, 126-130
- マイナビ (2015) 「2016 年卒 マイナビ企業採用活動調査」株式会社マイナビ
- 三木佳光 (2006) 「モラトリアムを続ける大学生の意識とキャリア支援策(その 1)」生活科学研究, 28, 65-79
- 溝上慎一 (2009) 『「大学生生活の過ごし方」から見た学生の学びと成長の検討: 正課・正課外のバランスのとれた活動が高い成長を示す』京都大学高等教育研究, 15, 107-118
- 見館好隆・関口倫紀 (2015) 「企業側から見たインターンシップの効果: 企業魅力を高める要因に着目して」経営行動科学学会第 18 回年次大会発表論文集
- 森敬子・倉橋節也 (2009) 「人工社会による新規学卒者採用市場の研究」第 3 回横幹連合コンファレンス
- 矢崎裕美子・斉藤和志 (2013) 「就職活動中の情報探索行動および入社前研修が内定獲得後の就職不安低減に及ぼす効果」実験社会心理学研究, 53, 131-140