

中小企業の新卒採用活動における効果的な RJP の実践¹

手法についての検討

中 谷 嘉 男

キーワード：新卒採用、リアリティショック、RJP、はりまっち、好感度

1. はじめに

本稿の目的は新規大学等卒業予定者の採用活動（以下「新卒採用」と記載する。）において「応募者が獲得できない」「採用しても早期離職してしまう」といった悩みを抱える中小企業に対し、効果的な採用活動が実施できるよう「RJPの望ましい活用手法」を提案することにある。

企業の資産は「ヒト」「モノ」「カネ」というように、企業の業績を左右するにあたり人材の活用は重要な要素である。その人材の獲得方法については新規学卒者を採用する「新卒採用」、職業経験のある人材を採用する「中途採用」に大別されるが、本稿では企業の採用活動の中で最も大きな割合を占める新卒採用を対象とする。同時期に多くの学生を選考し一斉に内定を発令する、いわゆる「新卒一括採用」は日本特有の文化であり他国ではあまり例を見ない。毎年就活解禁日になると多くの企業が合同企業説明会に出展し、自社のアピールに躍起になっている様子が様々なメディアで報じられる、というのは毎年の風物詩といった感すらある。その陰で給与や福利厚生等の待遇面で大企業に劣る中小企業にあっては、就職活動中の学生（以下「就活生」と記載する。）に自社の魅力をうまくアピールすることができず、求める人材を採用できない状況にある。「少子高齢化」「人出不足」「売り手市場」と言われる現在の新卒採用の環境下、大企業に比べてコストもマンパワーもかけられない中小企業はどのようにして自

¹ 本稿では RJP を実施することについて「実践」と「活用」両方の単語が混在している。「実践：実際に自分で行うこと」「活用：機能や能力を生かして用いること」という単語の意味、および文脈を鑑み使い分けをしている。

社の魅力を伝えていくべきか。本稿ではRJP（Realistic Job Preview：現実的な仕事情報の事前開示）の活用という視点から考察を進めた。

本稿の構成は以下の通りである。まず第2節では新卒採用を取り巻く環境についての詳細を記載した。第3節ではRJPについての具体的な内容および先行研究に触れた。第4節では主に地域の中小企業に特化した新卒採用支援を行うダイネンヒューマンplusの桜井氏および中野氏に、新卒採用におけるRJPの活用について実施したインタビュー概要を記載、第5節でその内容について考察を進めた。最後に本稿で得られた示唆や限界について第6節にまとめた。インタビュー調査より、主に「企業が自社の良い面ばかりを伝えようとしても就活生はそれを見抜いている」「中小企業におけるRJPの活用にあたっては、企業認知度を鑑みた実践が必要であること」「インターンシップをRJP活用の場とするためには、相当の期間や労力を割いて参加者の仕事への理解を促す必要がある」という3点の指摘が抽出され、さらにこの3点に共通する「好感度」という要素が導き出された。最終的に「就活生の好感度を維持しつつRJPを実践することが中小企業の新卒採用活動において重要である」と結論付けている。

2. 新卒採用を取り巻く環境

2-1. 企業規模による新卒採用の難易度や取り組み方の違い

大学生の就職活動においては、ここ数年「売り手市場」と言われている。これは企業にとっては「量・質共に希望する人材の採用が難しい」ということを意味する。しかしながら一言に採用が難しいと言っても企業の規模や業種、また地域によってもその度合いは大きく異なる。なかでも特に顕著なのが「企業の規模による違い」である。リクルートワークスが発表している従業員規模別の求人倍率のデータを図1に示す。それによれば、従業員数300人未満の企業にとっての有効求人倍率は8.62倍であり、300人～999人の1.22倍と比較すると極端に高い値となっている（リクルートワークス研究所、2019）。この値は「求職者1人あたりの求人数」を意味しており、従業員300人未満の企業にとっては、求人数に比べて圧倒的に求職者数が少ないことを意味する。つまり中小企業にとっては、有望な若手人材を採用したくてもできない環境に置かれている。

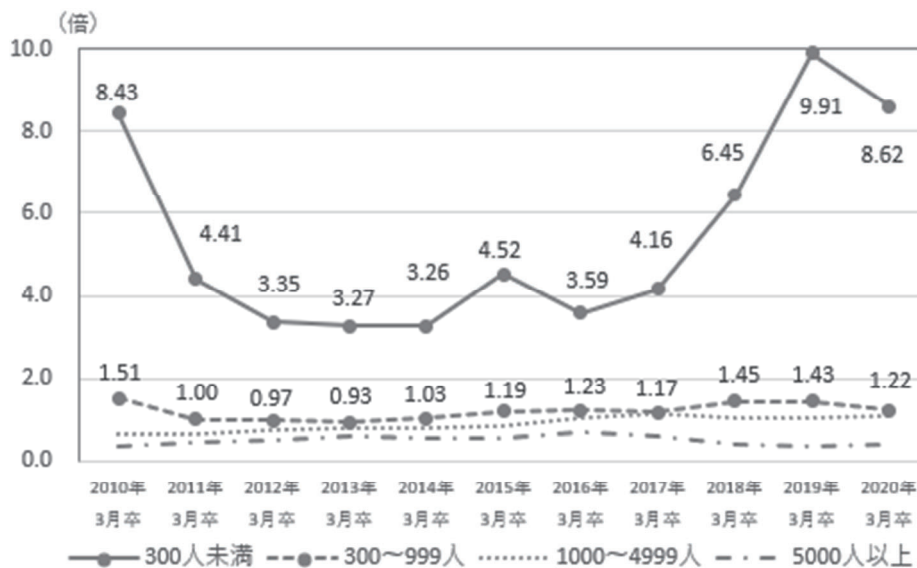


図1：従業員規模別求人倍率の推移

(出所：リクルートワークス (2019) をもとに筆者作成)

他方、兵庫県が発表している「兵庫県地域創生戦略 2020-2024」内における、若者の県外への転出人数に関するデータを図2に示す。それによれば、県内大学卒業者の7割以上が県外の企業に就職していること、また20～24歳のいわゆる「大卒新卒者の就職」による若年層の転出人数がここ5年で1.7倍にも上っていることを問題視しており、人口対策という大きな括りの中で「県内就職意識の推進」「地元企業と若者のマッチング強化」等を課題として掲げている(兵庫県、2020)。この事実からも兵庫県の中企業が採用活動で苦戦しているのは明らかである。一方でマイナビの調査によれば、就活生の中小企業志向は上昇しており、大手企業で働きたいとした就活生は52.7%(前年比▲1.5%)であるのに対し、やりがいのある仕事であれば中小企業でもいいとする学生は43.4%(前年比+2.0%)となっている(マイナビ、2019a)。つまり兵庫県内の大学に在籍する就活生の意識として「県外(都市部)の企業へ就職したいという想いは強い」、「大企業志向は多数派ではあるが、中小企業志向の就活生も増えている」ということになる。

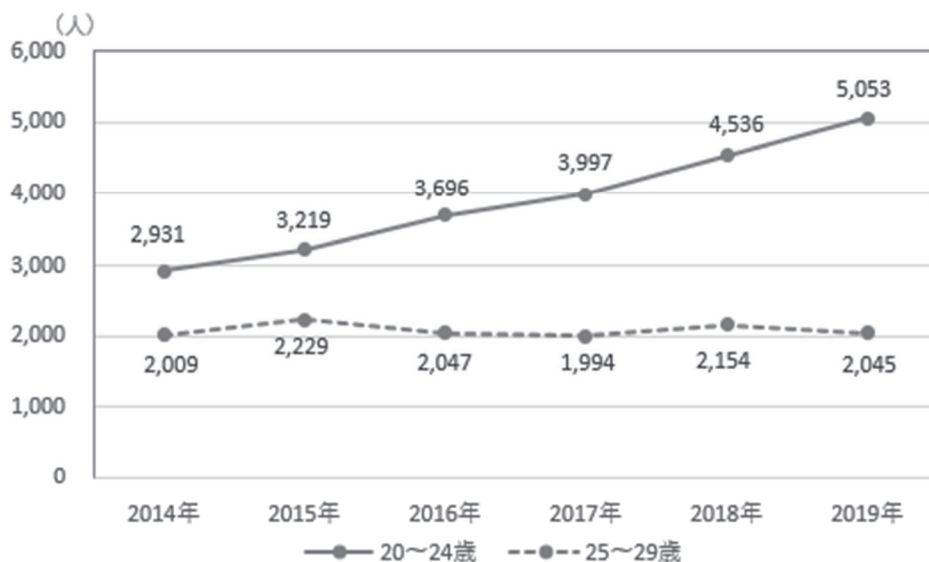


図2：県外への転出超過人数（兵庫県・20歳代）

（出所：兵庫県（2020）をもとに編集し筆者作成）

また新卒採用においては、応募者獲得の第一段階となる母集団形成²の時点から、大企業と中小企業では活動内容が大きく異なる。山本（2017）は、企業の新卒採用には企業規模間の違いがあり、中小企業においては中小企業独自の取り組みが必要であることを強調している。また新卒採用に成功している中小企業は、新卒採用に関わった人事部以外の社員数が多いとも述べている。一般に応募者を募るための募集ツールとして、大企業では大手就職サイト（マイナビ・リクナビ等）を利用し幅広く募ることが多いが、その利用料は安価なプランでも年間100万円前後にもなる。大企業に比べ比較的募集人数が少ない中小企業にあっては、そこまでコストをかけられない事情を抱えるところも多い。本来は就職サイトで伝えたい自社の良さや雰囲気アピールするために、戦略的にではなく仕方なく人事部以外の社員が駆り出され、新卒採用に加わり学生とのコミュニケーションを図る、という方法をとっている企業も多い。

2-2. 「新卒一括採用」がもたらす不確実性と問題点

そもそも新卒採用は極めて不確実性の高い曖昧な舞台で行われている。マイナビの調査によれば企業が就活生の選考時に重視する能力として「主体性」「実行力」「柔軟性」など、その定義が曖昧な要素が並ぶ（マイナビ、2019b）。一方で就活生側も上記の

² 企業が接触した就活生の総数のことで、新卒採用担当者が通俗的に使用する用語。近年は企業と就活生との接触方法が多様化したことによって、言葉の定義は曖昧になっている。合同企業説明会等で接触した就活生すべてを指す場合もあれば、（後述する）エントリー者数を母集団とする場合もある。

ような能力に加え、コミュニケーション能力や向上心など、具体性を欠いた能力をアピールしている。また近年では就職サイトを活用した採用活動・就職活動が主となり、企業は写真や動画付きで自社の魅力をアピールできる傍ら、就活生も簡単にその情報を入手できる状態になっている。応募者獲得に躍起になるあまり、他社に負けまいと自社の良い部分を前面に押し出す企業が大多数である。このようなやりとりが毎年「就活解禁日³」を皮切りに行われるが、服部はこのような新卒採用の現状を『曖昧な期待』と『魅力的な情報』によりかかった採用」とし、企業・就活生共に良い結果を生まないことを指摘している（服部、2016）。「良い結果を生まない」とはいわゆる入社後のミスマッチのことである。お互いがお互いをよく知らないままに入社してしまい、入社後のリアリティショックに耐えられずに早期離職してしまう、ということである。その予兆は入社前、企業が内定を発令する（つまり就活生が内定を獲得する）段階ですでに現れており、「入社予定先決定後不安になった」と回答した就活生が52.8%と過半数に上ることからも伺い知ることができる（マイナビ、2019c）。実際の離職率に目を向けても、図3および図4で示すように厚生労働省が発表している新規大学卒業者の離職率に関する調査によれば、「新規大卒者の入社後3年以内の離職率は32.0%と、約3人に1人が学生時代に就職活動をして入社した企業を離れる結果となっている（図3）。またここでも前項で述べた企業規模による差異が大きく表れており、従業員1,000人以上の企業では25.0%であるのに対し従業員30人～99人の中小企業では39.3%、また従業員5～29人の小規模企業では49.7%と大きな開きがある（厚生労働省、2019）（図4）。リアリティショックとはいわゆる「理想と現実のギャップ」のことであり、その感じ方には個人差があるものの、新しく企業に入社した者すべてが経験する現象である。しかしながら離職に繋がるほどのギャップがあるとするならば、企業、特に人材不足に悩む中小企業にとっては見過ごすことができない大きな問題となる。

³ 就活生に対して企業の広報活動が許可される日（2020年は3月1日）。「選考開始日」「内定発令日」と併せて日本経済団体連合会（経団連）が毎年決定する。法的拘束力はなく運用が曖昧になっており、時折社会問題になっている。

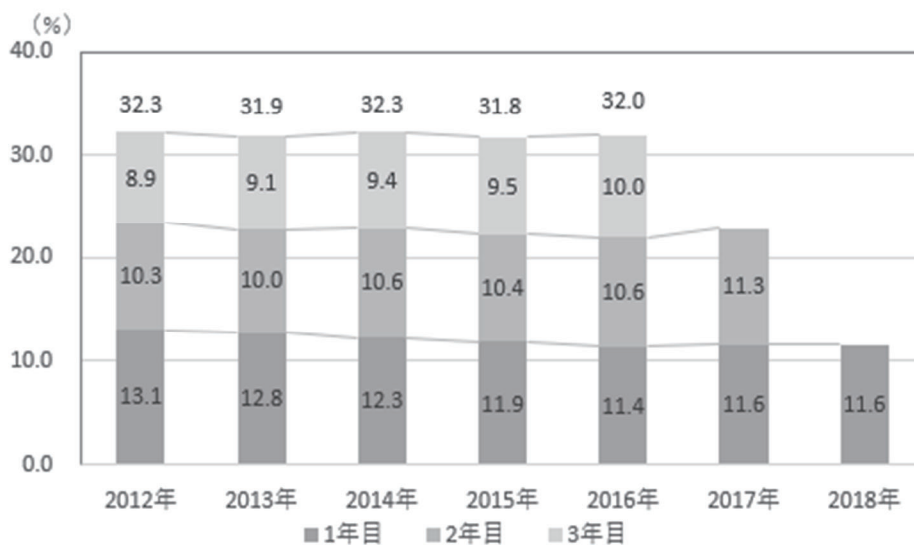


図3：就職後3年以内の離職率（大卒）

（出所：厚生労働省（2019）をもとに筆者作成）

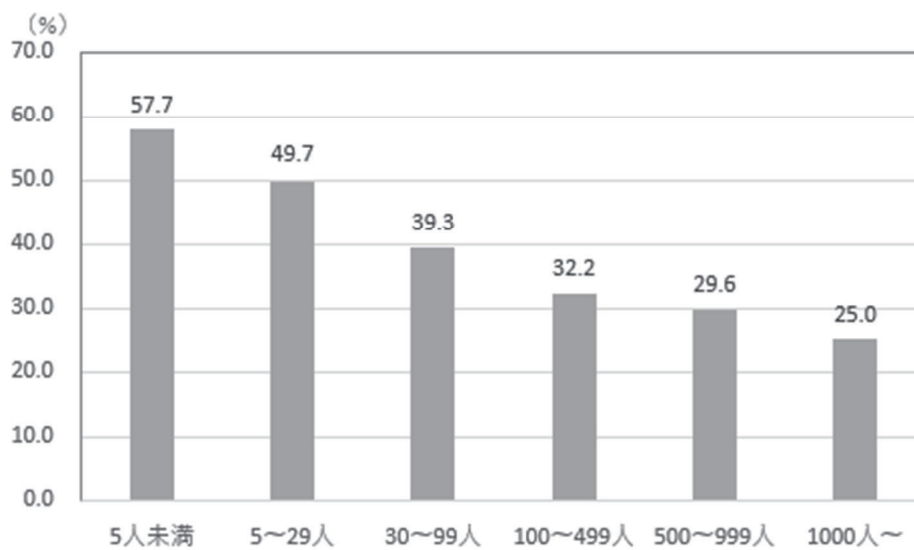


図4：従業員規模別の就職後3年以内離職率（大卒・2016年3月卒）

（出所：厚生労働省（2019）をもとに筆者作成）

3. RJP (Realistic Job Preview) について

3-1. RJP の概要

本研究のキーワードにもなっている RJP (Realistic Job Preview: 現実的な仕事情報の事前開示) は産業心理学者のワナウスが広く知らしめた採用手法である (Wanous, 1992)。企業が求職者に対して仕事面や待遇面など自社の情報を開示する際、自社にとって都合の悪い情報であってもありのままに求職者に伝える、というものである。企業にとって、自社の良い面を重点的に抽出し求職者に伝えることで、より多くの求職者に興味を持ってもらうことができ、優秀な人材を獲得することができると考えられてきたが、応募時 (企業にとっては募集時) から入社に至るまでの過程で、求職者が企業から正しい情報を受け取ってこなかったことが原因で入社後に「こんなはずではなかった」という認識のずれを経験することになる。正にリアリティショックのことであるが、その大きな要因になっている。これに対し企業が RJP を活用することで入社後のリアリティショックが軽減され企業は自社が求める人材が採用でき、求職者は企業に対して正しい理解をした上での入社が可能になる、いわゆる「お互いが不幸になる」事態を回避できる。RJP の実践により期待される効果は以下の 4 点に大別される。一つ目は「スクリーニング効果」である。求職者が企業から仕事の内容や待遇面について正確な情報を得ることで、求職者が自ら企業との適合性を判断できるようになり、入社後のミスマッチが軽減される。二つ目は「ワクチン効果」である。入社後の仕事内容や職場環境に対して過剰な期待を抱くことを抑制し、入社後の失望感を軽減させることを指す。三つ目は「コミットメント効果」である。求職者にありのままの情報を開示することで、企業が求職者に対し誠実に応対していることを伝えることができ、結果的に入社後の企業に対する帰属意識の向上が見込める。四つ目は「役割明確化効果」である。企業から求職者への情報提示時に、企業が求職者に対し、業務面・人物面共にどのような人材を求めているかを明確化することで、求職者は企業が自らに求められている内容を実感しやすくなり、仕事に対する満足度や意欲の向上に繋がる。採用活動の各段階 (募集・選考・入社) において、RJP を活用した採用手法と従来とられてきた、自社の良い面だけを強調する採用手法 (伝統的手法) との比較を図 5 に示す。新卒採用の場面にこの図の解釈を当てはめた場合、RJP の効果がより期待できるのが「スクリーニング効果」と「ワクチン効果」である。新卒一括採用においては、通常就活生は数十社もの企業にエントリーする。当然エントリーしたすべての企業について深く理解して応募したわけではなく、「ちょっと気になる」程度でとりあえずエントリーして

おく。なぜならその作業を行わないと、その後の選考に参加できない企業が大多数であるからだ。このような状態で企業から良い面だけに偏った情報を受け取りながら、就活生は自身が選考を進める企業を絞れずにそのまま多くの企業の選考を受けることになる。結果、企業に対する理解が薄いまま選考が進み内定が出る。入社後の仕事についても、現実的な説明を受けていないので期待感だけが高まり入社後に幻滅する、といった形である。RJPの活用により、この「応募・選考段階」と「入社直後」における就活生の認識について強く「スクリーニング」され「ワクチン」が打たれる。

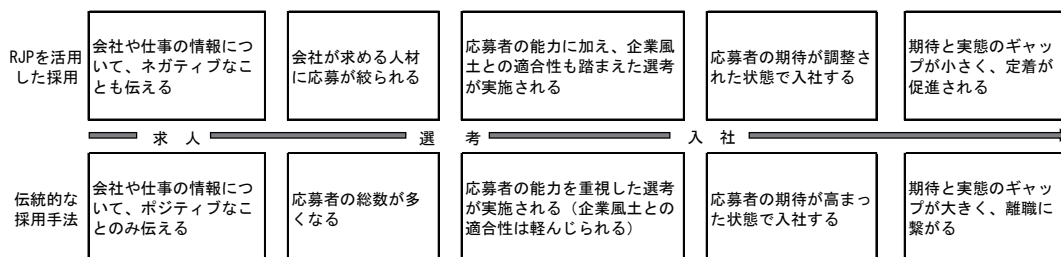


図5：RJPを活用した採用手法と伝統的な採用手法の比較

(出所：Wanous (1992)、金井 (1994) をもとに編集し筆者作成)

3-2. 先行研究と企業におけるRJPの実践について

RJPの活用については十分に体系化された理論であるものの、金井(1994)によれば日本でのRJPに関する研究については「しかるべき注意を受けてこなかった」としている。その原因は服部(2016)が指摘した「大規模候補者群仮説」にあると考えられる。「大規模候補者群仮説」とは、日本における新卒採用の典型的な応募者獲得手法であるが、人材募集時とにかく多数の応募者を募ることを第一目的に活動するというものである。新卒採用の現場では募った応募者(または「エントリー」の段階も含めて)を「母集団」と称し、企業の採用担当者が新卒採用で目指す第一目標が「より多くの母集団を獲得すること」となっている。多くの応募者を集められればその中から優秀な人材を獲得できる可能性も高まる、という仮説の上に成り立つ考え方である。その仮説のもとでは、就活生に対して自社の良い面を目一杯アピールすることが最優先される。つまり日本の新卒採用の形式がRJPに対する認識向上を阻害していたということになるが、服部はこのような方法についてコストの増加にも繋がりリアリティショックを誘発するとしている。しかしながら近年では新卒採用の若干の多様化(あくまで若干であり、本当に多様化と呼べるものであるかどうかは疑わしいが)が進んでおり、

⁴ 就活生が企業に対して応募意思(もしくは企業からの情報提供を求める意思)を示すこと。一般に就活生が企業にエントリーすると、就活生自身の個人情報(氏名・住所・連絡先・所属する大学や学部学科等)が企業側に提供され、企業はエントリー者に対して自社の会社説明会や選考の案内を行う。

日本でも RJP の要素を絡めた採用活動の研究が進んできた。金井は人的資源マネジメントにおけるエントリーマネジメント（入社前後の各段階におけるマネジメント）という括りの中で、RJP 指向性について「RJP 指向性と採用実績とはかなり強く正の相関を示している」とし、同時に大企業にあってはそもそも認知度が高く、RJP の実施・不実施に関わらず企業が求める人材が多数応募するため、RJP 指向性と採用実績との相関はなかったとしている（金井、1994）。また採用活動における RJP 指向とリアリティショックの緩和等について言及した金井（2002）や、RJP 施策としてのインターンシップの活用、企業規模による RJP 施策の有用性について示唆した山本（2017）、さらには、生き延びた小規模企業における人材確保の特徴に RJP 施策を挙げた王（2018）など一定量の研究がなされており、その効果や課題が確認されている。

一方で企業側の RJP の実践状況はどうか。新卒採用サイトのマイナビ 2021 やリクナビ 2021 を見ても、自社の短所や仕事におけるネガティブな側面について言及している、つまり RJP を実践していると思われる企業は 1 割にも満たない。毎年「解禁日」が決まっており大勢の学生が同じタイミングで就職活動を開始する日本の新卒一括採用においては、上述の大規模候補者群仮説に基づく伝統的手法が圧倒的多数であるのが現実である。しかし服部ほか（2016）も提唱しているように、「多数の応募者から選考する」のではなく「欲しい人材に応募してもらおう」ように採用スタイルを見直すべきとの考え方がある。同時にそれが結果的に自社の求める人材の採用に繋がり、早期離職等のミスマッチも回避できるとしている。そのような「地引き網型」ではなく「一本釣り型」の採用活動においては、RJP の実践が十分効果を発揮すると考えられる。なかでも中小企業の RJP の活用について述べた研究には山本（2017）の実証研究があるが、「RJP は、基本的には、応募者の数が、募集人数を十分上回っている組織や職種を対象としている（金井、1994）」とする通り、そもそも RJP は応募者の減少を前提としている理論であり、大企業に比べ応募者の数が見込めない中小企業を対象にした RJP の活用についての議論は十分な量がなされているとは言い難い。こと中小企業においては「悪いことを言うと、就活生に振り向いてもらえなくなるので、自社の悪い情報は出したくない」と敬遠されがちな RJP ではある。しかしながら前段で述べた通り、中小企業が新卒採用に苦戦している現状にあって、主だったコストも必要とせず一定の効果が期待できる RJP に今一度焦点をあてたい。数少ない就活生との接触場面で中小企業が効果的に実践できる RJP 手法について示唆を得るべく、次節以降の調査および考察を進めたい。調査方法については、中小企業の採用担当者の動向および就活生の潜在的な認識を探索的に深堀していくことを目的とするため、インタビュー調査を採用した。

4. インタビュー調査

4-1. インタビュー実施企業

インタビュー調査の実施にあたっては、兵庫県姫路市に本社を置き、就職サイト「はりまっち」を運営しているダイネンヒューマン plus にご協力をいただいた。(同社は顧客に対しても求職者に対しても自社のことを企業名ではなく「はりまっち」と呼ぶため、本稿内でも以下「はりまっち」と記載する。) はりまっちは全国展開している大手採用支援企業とは異なり、地域の中小企業と地元就職を目指す就活生のマッチングをコアビジネスにしている。マイナビやリクルートキャリアが全国規模、さらに言えば海外でも新卒採用支援を展開しているのに対し、同社は非常に限られたエリアで活動している。いわゆる差別化戦略や集中戦略を地で行く企業であり、活動範囲を限定している反面、顧客である企業にとっても就活生にとっても密度の濃いサービスが受けられると非常に評価の高い企業である。企業規模は決して大きくはないものの、新入社員の入社3年以内の離職率は0%であり、自社の新卒採用でも非常に高い成果を上げている。「新卒採用支援のプロとして」また「自社の新卒採用でも成功している企業として」RJPの活用についてどのような視点で捉えているのか知見を得るべくインタビュー先にはりまっちを選定した。今回は同社で新卒採用部門の責任者を担当されている桜井氏、および2019年に就職活動を経験し2020年4月に同社に入社した新入社員の中野氏にインタビューを実施した。

4-2. インタビュー概要

インタビュー調査の日時や場所、応対者については以下の通り。

日時：6月4日(木) 10時00分～11時30分

場所：BIZ SPACE HIMEJI (はりまっち本社隣)

インタビュー応対者：桜井 透 氏 (営業企画部課長代理、2010年入社)

中野 円樺 氏 (新入社員、2020年入社)

インタビューは筆者も含めた3名での対談形式での半構造化インタビューの形をとった。また1対1のインタビューではないが応対者1人あたりに多くの時間を割いていること、応対者それぞれが異なった視点から深く掘り下げた発言を頂くことを目指したことから、デプスインタビューに近い形になった。冒頭はグループを含む会社概要の説明や主な業務内容の説明を受け、新卒採用市場について採用支援をコア事業とする企業目線での所感等を伺った。その後本題であるRJPの活用についての実態やそ

の効果、また中小企業が RJP を実践するにあたっての注意点等について詳しく聞いた。桜井様からは主に市場の大局観や中小企業の新卒採用にかかる現状を鑑みた企業目線での助言や知見をいただいた。中野様からは昨年就職活動を実施されていた実績から、就活生としての目線・入社直後の社員としての目線両方から忌憚ない発言をいただいた。またインタビュー実施時の発言内容および考察については応対者 2 名にご確認いただき、相違や認識の乖離等はなかった旨付記する。

5. 考察 ～インタビュー調査から見てきたこと～

5-1. 企業の情報提供から就活生が受け取る印象

今回のインタビューにおいて、最も印象的だったのが中野氏から伺った以下の一言である。

(企業からの説明に) 嘘はなかったと思います。ただ、中身が見えづらかったですね。 (中略) そこから一緒にお仕事したらどういうイメージになるのかが見えづらいついていうのに繋がったりしました。

つまり企業が自社の良い面だけをアピールし現実的な情報を提供していないことについて、就活生は気付いているのである。「嘘はなかった。ただ中身が見えづらかった。」という言葉からは、これから選考を受けるする(かもしれない)企業についての理解が得られていないことを就活生自身が自覚していることを示唆する。これは近年の IT 技術の進歩や SNS の発達により、過去に先輩が活動してきた就活の情報を仕入れやすくなっていること、就活生同士の情報交換が盛んに行われるようになったこと等が理由として挙げられるが、企業にとっては自社の情報をありのまま開示していないことを見抜かれているということになる。RJP における多くの先行研究では「企業がより多くの応募者を獲得するために、自社に都合の悪い情報を隠す」と言及していたが、就活生の情報収集力の向上により、自社に都合の良い部分のみの説明はかえって就活生に懐疑的な印象を与える結果となり、応募者獲得を阻害しかねないということになる。RJP の実践に置き換えた場合、もはや「実践すればいい」というものではなく「実践しなければ、応募者獲得段階で自社が欲しい人材も獲得できなくなる危険性がある」ということを意味する。また中野氏はインタビューの中で、就活実施時期にはりまっちから受けた説明について、このように述べている。

(はりまっちでの仕事について) 体力使うとか少人数であることを、全部聞いて先が見え、こういう風に仕事すればいいのかなっていう想像ができ

ました。仕事をしている自分のイメージができたことが他の企業と違った
と思います。

一方、就活中に会社説明を受けたはりまっちに対しては「仕事のイメージができた」と評価している。ディスコの調査によれば、就活生が企業研究を行う上で最も知りたい情報として最上位に「実際の仕事内容（複数回答可能なアンケートで全体の82.5%が「知りたい」と回答）」が挙がっており、自身が働く姿をイメージし得るための情報を欲していることがわかる（ディスコ、2019）。同氏ははりまっちに入社した場合の仕事について「ある程度体力を使う仕事であること」「少人数での仕事であること」まで十分に理解した上で選考に臨んでいたことが伺える。また入社前と入社後の同社に対する印象の変化について以下のように述べている。

（はりまっちに入社後）度胸付けないといけないし、ルールも学んでいかないといけないし、独り立ちもしないといけないなと思ってたので、最初は緊張する1年だろうなと思っていました。しかし実際は楽しい仕事だと感じました。

この一文からも同氏がはりまっちに入社した後も大きなリアリティショックに見舞われていないことが確認できる。同氏は入社前にすでに「度胸を付けないといけないこと」「ルールを学んでいかなければいけないこと」「独り立ちをしないといけないこと」を理解し「最初は緊張する1年になるだろう」という覚悟ができていた。またこの一文からは、はりまっちが「早期から自律的に行動できる社員を望んでいる」ことも併せて伺える。人によっては入社後にゆっくり育てて欲しい就活生もいるはずである。そのような就活生は応募に至らない（または選考段階で辞退する）可能性が高い。3節で述べたRJP活用の効果に照らし合わせれば、企業と就活生のミスマッチを防ぐ「スクリーニング効果」、あらかじめ現実的な情報を提示し入社後の「こんなはずではなかった」を防ぐ「ワクチン効果」がうまく機能している例と言えらる。

5-2. 中小企業におけるRJP実践における注意点

前項で述べたように、RJPの重要性は大きくなっていると考察されるが、一方で桜井氏はRJPの活用、特に中小企業が実践するにあたっては以下のように警笛を鳴らしている。

RJPの軸でお話すると、中小企業は使い方を間違えると厳しいと思っています。もともと（中略）第一志望の会社においては価値が出てくると思うんですけど、知らない会社に対していきなりマイナス面を伝えると、次（の会社

に) 行かれてしまいます。なので順番が大事で、まずは好きになってもらい、その後ただ現実はこうだと伝える、というこの順番を間違えると採用は難しいと思っております。

つまり大企業と中小企業ではそもそもスタート地点が違うということである。多くの従業員を抱え一般に認知度の高い企業については、就活生はエントリー前の段階から各種メディア等でその企業に対してある程度の認知をしており、おのずと志望度も高くなる傾向にある。そのような企業については就活生との接触当初から RJP を実践しても問題ないが、大企業に比べ一般的に認知度が低い中小企業においては、初期段階から無闇に RJP を実践すると就活生が応募に至らない、または選考辞退に繋がる危険性があると指摘する。金井は「そもそも募集人数に応募が満たない職種では、RJP を実施するなどということは問題にもならない」としている(金井、1994)。つまり中小企業の中でもとりわけ就活生の応募が少ない小規模企業や求人倍率の高い職種にあっては、いきなり自社の悪い点を伝えると就活生の選考への参加動機低下に繋がり、選考に参加してくれないというのである。では就活生の接触当初から RJP を実施できるかどうかの線引きはどこなのか、桜井氏はこのように述べている。

就活する前から知られている会社か知られていない会社かどうかは結構大きいと思います。ダイネン(はりまっち)も就活を始めてから知ってもらえるような会社なので、そういう会社は気を付けなければならない対象だと思います。

(特に応募の少ない一部の中小企業は) 自社が第一志望の学生はいないとい
いところからスタートして、選考を重ねていくうちに志望度を上げてい
くのが採用活動だと考えて、(この会社に)入りたいと思ってくれた方に現
実を伝える、というのがベストです。

多少強引でも線引きをするなら、就活生にとって「就活する前から知られている会社かどうか」というところになる。また特に応募数の期待できない企業や職種においては、「まず自社を好きになってもらい、RJP はそれから」という活用法になる。つまりスクリーニング効果を期待しての RJP 実践は一旦留めておき、選考における終盤の段階でワクチン効果を期待して現実を伝えるべき、としている。他方、RJP 実践においては伝える内容はもとより伝え方が非常に重要であるとも指摘している。

特に大事なのは中小企業のマイナス面であることを(そのまま)マイナスに
伝えないようにすることです。例えば、「ウチの会社は人数は少ない」とか
じゃなくて、創業時の想いとか競争優位性とか将来はこうしていきたいと

かを堂々と伝えた上で、はりまっちは今 18 人だけど播磨エリアではナンバー1で（大手競合と）互角以上に戦ってる、しかもそれを少人数でやっていると伝えると小さな会社を凄く感じてもらえるようになります。

このような手法は RJP 理論の本旨からやや離れるが、両面提示⁵や初頭効果・親近化効果⁶と呼ばれる心理学の理論を根拠に置いている。一般に物事のポジティブな面だけでなく、ネガティブな面を同時に伝えることによって相手に信頼感を与えることができる（両面提示）。また伝える順番についても複数の物事を伝える場合、本当に伝えたい事柄を最初または最後に提示することによって相手に印象付けることができるという考え方である（初頭効果・親近化効果）。本調査のケースでは「創業時の想い（ポジティブ）」「はりまっちは従業員 18 人だけ（ネガティブ）」「播磨エリアではナンバーワン（ポジティブ）」という順番で伝えることで、従業員は少ないという事実は伝えながらも、創業時の想いや力強い事業運営についてポジティブな印象付けをしている⁷。上記のように RJP を効果的に実践するためには自社の新卒採用市場での立ち位置と合わせて、実践する際にも「ありのまま伝えながらも好意的に受け取ってもらう」技術が必要となる。

5-3. RJP 活用場としてのインターンシップ

ここまで就活生目線と企業目線の各々で募集段階や選考段階における RJP の活用について述べてきたが、インタビューの中で両氏とも話題に挙げた事項がある。それがインターンシップに関してである。インターンシップとはいわゆる「体験型就業」のことであり、就活生の専攻分野や希望職種に応じて企業側が体験的な就業機会を提供し、就活生が社会に出て働くための予行演習的な位置づけとして制度化されたものである。しかしながら、近年では企業の新卒採用スケジュールの一環として組み込まれている傾向が強くなっている。ディスコが調査した、インターンシップを実施する企業の割合を図 6 に示す。それによれば 2009 年時点では 26.4% だったが、2019 年には 77.2% と約 3 倍にもなっている。同様に就活生の参加率も 46.0%（2009 年）から 88.8%（2019 年）と飛躍的に上昇している（ディスコ、2020）。

⁵ 人を物事を伝えるときにメリットだけでなくデメリットも提示すること。説得的コミュニケーションの場面における心理学的手法。アメリカの心理学者ホブランドらによって提唱された（Hovland et al., 1953）。

⁶ 初頭効果とは、人が複数の情報を受け取った際に最初に与えられた情報が強く印象に残る現象。ポーランドの心理学者アッシュによって提唱された（Asch, 1946）。親近化効果とは、初頭効果とは逆に最後に与えられた情報が強く印象に残る現象。アメリカの心理学者アンダーソンによって提唱された（Anderson, 1965）。

⁷ Golden & Alpert（1978）や Haugtvedt & Wegene（1994）に代表されるように、近年では両面提示と初頭効果・親近化効果を併用した実践的なコミュニケーション手段の研究が行われている。また日本でも行動経済学の分野で消費者の意思決定に影響を及ぼすものとして捉えられている（真壁、2010）。

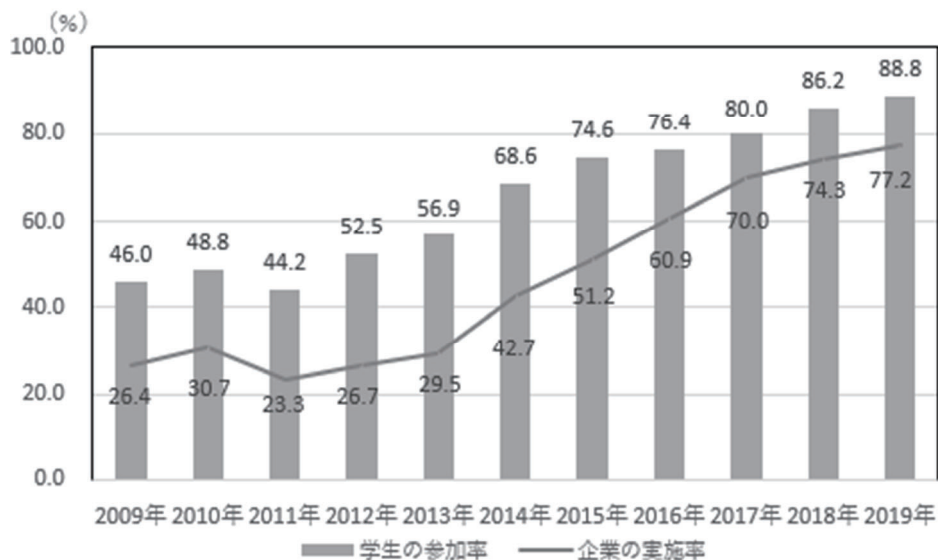


図6：企業のインターンシップ実施率および就活生の参加率

(出所：ディスコ (2020) をもとに筆者作成)

このインターンシップの急速な拡大の要因は2018年に解禁された「1DAY インターン⁸」によるところが大きい。結果新卒採用市場に大きな問題をもたらしている。従来は「学生の職業体験の場」であったインターンシップが「企業が就活生と接触するための場」になってしまったためである。1DAY インターンの解禁前は企業がインターンシップを実施するためには数日～2週間程度のカリキュラムを提供する必要があったが、現在では最低半日～1日あれば実施可能になり、企業が簡単に学生と接触する機会と捉えるようになってしまった。さらに一部大企業では「インターンシップへの参加が自社への応募条件」とする企業も散見されるようになり、就活生も仕方なく参加する、という図式が出来上がった。堀田 (2007) はRJPとして望ましいインターンシップのあり方として「企業の誠実な姿勢と配慮」「仕事内容についての十分な情報の提供」「現役社員との率直なかかわり」を挙げているが、それが急速に失われていった。このような状況を前提とし、桜井氏からはこのような指摘があった。

(インターンシップがRJPとして効果を発揮するかについて) ガッツリ一緒に仕事をするようなインターンシップだとその通りだと思います。でも今は採用広報のためのインターンシップがほとんどで、それはあくまで広報目的

⁸ 従前「原則5日以上」とされていたインターンシップが2018年度の新卒採用より「1日」からの実施が認められるようになった。しかし本来は学生の勉強の場として存在すべきものであり、本文中に記載しているような問題もあることから、経団連と大学は2021年度以降の新卒採用について「1日限りの実施禁止」「平日の実施禁止」等の方針が示されている(日本経済団体連合会、2020)。

の志望度を上げるためのものになっていて、学生側がなかなかガッツリ(3daysや1週間の)インターンシップを受けられる環境になく、マイナス面が出てしまうようなら失敗するケースが多いと思います。

正に堀田が指摘した「企業の誠実な姿勢と配慮」が失われているのである。また、大多数の企業においてインターンシップのカリキュラムの一部になっている職場見学(製造業の企業にあつては工場見学)についてもこのように警笛を鳴らす。

初期の段階でただ見せるだけの工場見学や職場見学は危険です。(中略)まずはビジョンだったり人だったり、自社に興味を持たせた上でミスマッチを防ぐために現場を見てもらった方が良く、現場を見せて志望度を上げるのはよっぽど凄い設備があるとかめちゃくちゃ活気のあるオフィスとじゃないと厳しいと思います。(職場や工場は)ここで働くんだけっていうミスマッチを防ぐために絶対見せていただきたいんですけど、それも志望度を上げてからの方がいいと思います。ここで頑張ってる人たちがこんなところで成果が出ている、ということをきちんと理解した方がいいですね。

つまり前出のようにただ見せるだけでは逆効果となる危険性を孕んでおり、また実施するタイミングにも注意しなければならないことを示唆している。一方、中野氏も自身が経験したインターンシップについて次のように述べている。

(自身が経験したインターンシップに) 仕事体験は一つもなかったですね。

説明会だったりお悩み相談会みたいなものだったり…それはそれで助かったんですけど、働くとなったらまた違うのかなという部分はありました。

いわゆる「とってつけた」内容のインターンシップではRJPの効果は得られず、就活生の志望度の上昇には繋がらない。ディスコの調査によれば実施日程別の参加者の満足度は1日のインターンシップに対して「大変満足」と回答した就活生が41.3%であるのに対して、2週間のそれでは73.3%にも上る。また就活生がインターンシップ参加後に「その企業に就職したいと感じた理由」について「仕事内容に興味を湧いたから」とした就活生が68.6%と最上位になったことも併せて考えれば、就活生は「ただ見せられるだけでなく、その企業で働くイメージがしっかりと持てるかどうか」を重要視していることがわかる(ディスコ、2020)。企業側からすれば、この場でじっくりと時間と労力を割いて現実的な仕事内容の理解を促すことが応募者獲得段階のスクリーニング効果を発揮し、入社直後のリアリティショックの軽減にも繋がる。この点、RJP研究の初期段階であったワナウスや金井は、体験的就業(インターンシップ)は企業と求職者のミスマッチを軽減する(Wanous、1992;金井、1994)としたが、山本は「成

功した一部の企業の事例」としながらも、時間をかけて情報提供を行い、現場経験を持たせるインターンシップが効果を上げるとしていた（山本、2017）。こと新卒採用市場においては前述の通りインターンシップの定義や目的が時間の経過とともに大きく変容する中で、RJP 活用の中でのインターンシップのあり方が問われている。

5-4. インタビュー全体を通しての俯瞰的考察

これまでのインタビュー全体を通して、就活生の認識や中小企業がとるべき対応について段階別にまとめたものを表1に示す。

表1：就職活動の各段階における RJP 実施についての全体像

| | インターンシップ (職場見学等含む) | 応募者獲得段階 | 選考段階 |
|------------------------|---|------------------------------------|--|
| 就活生の認識 | 仕事内容をしっかりと理解したい | 企業が「本当のことを言わない」ことは見抜いている | |
| 中小企業（企業認知低） が取るべき対応 | ・短期の実施や広報目的の実施では会社理解に繋がらない ・ただ見せるだけの工場見学や職場見学は危険 | ・いきなりのRJP実践は危険 (自社の認知度を鑑みながら判断) | ・応募者の好感度を維持しつつRJPを実践 (ただし伝え方には配慮が必要) ※スクリーニング効果・ワクチン効果 |
| 大企業（企業認知高） の対応 ※参考 | ・一部企業ではインターンシップ参加を応募要件にしている | ・RJPを活用し自社の求める応募者に絞る ※スクリーニング効果 | ・あらかじめ絞られた応募者を選考 |

(出所：筆者作成)

まず就活生の認識として「仕事内容をしっかりと理解したい」「企業が自社の良い面ばかりを伝えようとしても就活生に見抜かれている」ということが確認された。これは企業規模の大小に関わらず RJP の必要性を再認識することと同義である。また中小企業における RJP の活用にあっては、自社の認知度を加味した使い方が必要なこと、実践にあたりタイミングや伝え方を考慮しなければならないことも併せて確認した。さらに RJP 活用の大きな機会であるインターンシップの実施についても、就活生に対し詳細な仕事内容の理解を促す内容でないと逆効果になりかねないことも読み取れた。これらの事実からは「好感度」という一つのキーワードが導き出される。つまり「就活生の仕事内容の理解に寄与しないこと」「企業が本当のことを言わないこと」ことは就活生がその企業について理解を深めることができず好感度の低下に繋がり得る。また無闇な RJP の実践も現実的な側面だけが印象に残り、その企業で働く希望が持たず就活生の好感は得られない。とってつけたインターンシップや職場見学も同様である。

本調査を基礎に検討すると、応募・選考段階において就活生が選考を辞退する理由は大きく二つに分けられる。一つは「考えていた仕事内容や待遇ではなかった」というものである。これは RJP の主効果である「スクリーニング効果」が機能したことに起因する。もう一つは「(その企業に対して) 好感度が下がった」というものである。前

者については企業と就活生の間にミスマッチが起こっているのです、そのまま入社すれば大きなリアリティショックに繋がりがねない。その危険性を事前に回避できたと捉えればいい（ただし中小企業にとっては応募者獲得の初期段階における RJP 実践による過度なスクリーニングは望ましくない）。しかし後者は「好感度が下がって辞退した就活生の中にも、（その企業の）仕事内容や待遇との相性は良かった人材がいるかもしれない」という可能性を残す。このような「取りこぼし」を減らしつつ RJP を活用するにはどうすればいいか、一つの解がはりまっちの活用事例から読み取れる。つまり「タイミング」と「伝え方」を熟慮することである。タイミングについて、そもそも RJP とは「ショック」を与える手法である。その「ショック」に耐えられるベースを作っておく必要がある。また伝え方については前述した心理学分野の知見をベースにしたテクニックが必要になることもあり、相応の鍛錬が必須となる。一步間違えると就活生の好感度低下を招きかねない「諸刃の剣」である RJP について、同社においては「好感度を維持しつつ RJP を実践している」ことが新卒採用の成功に繋がっていると結論付けたい。中野氏は「就職活動開始時にははりまっちのことを知らなかった」としながらも以下のように述べている。

少人数でやってることや広告とかの姫路ではなかなか出会えない業種に携われることと、人と人との繋がりは非効率的だという話に感銘を受けて志望するようになりました。

この一文で「少人数でやっていること」といったありのままの情報を理解しつつ、人の採用に携わる仕事について「感銘を受けて志望した」ことが読み取れる。RJP の活用方法を誤らず、効果的な実践がなされたからこそ結果であると言える。

6. 結び ～得られた示唆と本稿の限界～

本稿では多くの企業で「人材が思うように採用できない」という外部環境の中、不確実性の高い新卒採用の舞台で中小企業が効果的に採用活動を行う手段として「RJP の活用」に着目した。「応募者を厳選する」という考え方が基本にある RJP について、ワナウスや金井も指摘するように、中小企業にとって RJP の実践は諸刃の剣になりかねないのは事実である（Wanous, 1992 ; 金井, 1994）。それでも採用ブランドや使えるコストで大企業に劣る中小企業が、活躍できる新卒を採用するためには RJP が必須であるという視点からインタビューを実施し考察を進めた。その中で「就活生の好感度を維持しつつ RJP を実践することが新卒採用の成功に繋がる」という一つの結論にたどり着いた。「好感度」という定義の曖昧な単語に結論を委ねることにはなるが、本稿で論

じた好感度とは、その企業に対する就活生の「理解」と「興味」によって決定されるものであるとする。つまり RJP の活用によって現実的な仕事内容を「理解」させつつ、仕事のやりがいや職場イメージ等、自社の良い面の伝達も要所で行い「興味」を持ってもらう、好感度とはこの両方を同時に実現して初めて就活生から得られるものと理解し得る。林（2009）は新卒採用プロセスを（組織社会化の前段階である）予期的社会化の施策と定義づけた上で企業の内定者にアンケート調査および統計分析を実施し、会社説明会の好感度が就活生の有益な予期的社会化に繋がること、および採用選考プロセスにおける採用担当者の好感度が就活生の意識形成を左右し得ることを指摘しており、本稿の結論とある程度整合する（林、2009）。また金井は組織社会化について「新人が、組織へのエントリー後、その組織になじんでいくプロセス」とし、同時に「社会化は、当該組織の内部者になる入り口にさしかかる間際でも生じている」と述べ、これを予期的社会化とした（金井、1994）。つまり就活生にとって就職活動は、（自らが選んだ）企業という集合体に準拠する前段階として「企業で働くことに対する価値観を醸成する場」なのである。そのタイミングで就活生が「正しく」「肯定的な」価値観を得るためには、好感度を保ちながらスクリーニングできる材料を企業側が提供することが重要ということになる。また中小企業においては自社に対しての就活生の認知が大企業に比べて低いことから、その必要性はより高まる。本稿では林（2009）が重要性を論じた好感度という要素について、それを得るための具体的施策として RJP の活用という手法を提示した形になる。

また本稿で得られた「好感度を維持した RJP の活用」という結論は「効果的な実践手法」という題目のもと、インタビュー調査を通じて中小企業の採用担当者がコストや労力をかけずに実践できる採用手法のあり方として示唆をもたらすものである。しかしながら調査にご協力いただいた企業は 1 社のみであり、応対していただいたインタビュー対象者も事業の中核を担う桜井氏と新入社員の中野氏のみである。本稿の結論がより深い意味を持ち、一般化した知見として活用されるためには二つのことが不足している。一つは「RJP 活用事例の深掘り」である。インタビュー調査で得られたはりまっちの事例は一事例でしかなく、「好感度を維持した RJP」について失敗例も含めた事例研究の蓄積が必要になる。もう一つは「定量的調査」である。本調査では企業の採用担当者や就活生に対してアンケート調査の実施等、量的側面からの検討は行っておらず数理的根拠が欠けている⁹。様々な事例を踏まえた上で統計的手法を用いた分析

⁹ 先述した林（2009）においても調査項目の尺度の洗練を課題に挙げた上で、さらに「大手企業と中小企業では採用広報による応募者形成の容易さが異なるなど、採用プロセスは大きく異なる」とし、結果の一般化には慎重であるべきとしている。

を行い、より一般化されたモデルを構築していく必要がある。この二つの検討が進めば、より精度の高いRJPの活用手法を見出すことができる。法制度や外部環境の変化が極めて早い新卒採用市場ではあるが、当該分野においての研究が活発に行われ、より多くの中小企業が活用できる手法が確立されることを強く願っている。また本稿が同分野での研究において、ほんの小さな足跡でも残すことができているならば幸せである。

<参考文献>

- [1] Anderson, N. H. (1965) Primacy effects in personality impression formation using a generalized order effect paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(1), pp. 1-9.
- [2] Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), pp. 258-290.
- [3] Golden, L. L., & Alpert, M. I. (1978) The relative effectiveness of one-sided and two-sided communication for mass transit advertising. *Advances in Consumer Research*, (5), pp. 12-18.
- [4] Haugtvedt, C. P., & Wegener, D. T. (1994) Message order effects in persuasion: An attitude strength perspective. *Journal of Consumer Research*, 21(1), pp. 205-218.
- [5] Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953) *Communication and persuasion*. Yale University Press. (辻正三・今井省吾訳(1960)『コミュニケーションと説得』誠信書房。)
- [6] Wanous, J. P. (1992) *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.
- [7] 王珊珊(2018)「生き延びた小規模企業の人材マネジメントの特性に関する研究」『日本創造学会論文誌』21, pp. 112-124。
- [8] 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: 先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経済学研究年報』pp. 1-66。
- [9] 金井壽宏(2002)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- [10] 小磯重隆(2017)「地方創生と学生の地元就職」『弘前大学教養教育開発実践ジャーナル』1, pp. 97-107。
- [11] 関智宏・セキトモヒロ(2018)「中小企業で働く (2017 年): 2017 年度における 4

- 年生以上の大学生を対象とした調査から」『同志社商学』70(1), pp. 105-131。
- [12] 中野円樺(2020)「地元で働くことの魅力～就職サイトはりまっちを例に～」『兵庫県立大学学士論文』。
- [13] 服部泰宏(2016)『採用学』新潮社。
- [14] 服部泰宏・堀上明・矢寺顕行(2016)「採用研究の俯瞰と展望」『Japanese Journal of Administrative Science』28(3), pp. 249-278。
- [15] 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』22(2), pp. 131-141。
- [16] 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」『日本労働研究雑誌』 pp. 60-75。
- [17] 真壁昭夫(2010)『行動経済学入門』ダイヤモンド社。
- [18] 三木隆弘(2018)「若者を採用したいと考えているものづくり中小企業への提言 — 2 年間で 24 社の中小企業を訪問した学生たちが指摘する問題点とアドバイス—」『阪南論集. 社会科学編』54(1), pp. 123-143。
- [19] 山本和史(2017)「中小企業における新卒採用行動に関する実証分析」『日本労務学会誌』18(1), pp. 4-20。
- [20] 山本奈生・長光太志(2019)「新卒採用と選抜手法: 企業規模の差異に注目して」『佛教大学総合研究所紀要』26, pp. 35-49。

<参考資料>

- [1] 厚生労働省(2019)「新規学卒就職者の離職状況(平成 28 年 3 月卒業者の状況)を公表します」。
- [2] ディスコ(2019)「3 月 1 日時点の就職活動調査」。
- [3] ディスコ(2020)「インターンシップに関する調査」。
- [4] 日本経済団体連合会(2020)「採用と大学教育の未来に関する産学協議会・報告「Society 5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」」。
- [5] 兵庫県(2020)「兵庫県地域創生戦略 2020-2024」。
- [6] マイナビ(2019a)「2020 年卒マイナビ大学生就職意識調査」。
- [7] マイナビ(2019b)「2020 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」。
- [8] マイナビ(2019c)「2020 年卒マイナビ学生就職モニター調査 7 月の活動状況」。
- [9] リクルートワークス研究所(2019)「第 36 回ワークス大卒求人倍率調査(2020 年卒)」。

<謝辞>

本稿の執筆にあたり、多くの時間を割いていただき、熱心かつ丁寧なご指導をいただきました兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹先生、ならびに西井進剛先生、當間克雄先生に感謝申し上げます。またご多忙の中インタビュー調査にご協力いただきました株式会社ダイネンヒューマン plus の桜井透様、中野円樺様に厚くお礼申し上げます。さらに本稿執筆中、要所で有用な力添えをいただいた関西学院大学の前田峻太様に感謝いたします。最後に1年半の間時間と想いを共にし、力強く支えていただいた兵庫県立大学大学院経営研究科地域イノベーションコースの皆様には大きな「ありがとう」を添えて謝辞を括ります。